

جامعة محمد بوضياف

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

الأداء الوظيفي للموظف العمومي

بلدية إشبيليا نموذجاً

المشرف :

حجاب عبد الله

من إعداد الطالبتين :

جعدي زينب

غربي راضية

السنة الجامعية

2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: **الحقوق**

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): **جعدى تريب**

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم:

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **498268**

والصادرة بتاريخ: **2014 . 04 . 15**

عن دائرة: **المسيلة**

المسجل (ة) بكلية: **الحقوق** قسم: **الحقوق**

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

..... **الاداء الوظيفي للموظف العمومي**

..... **{ بلدية إشييليا حوذايا }**

أصرح بشرفي أنني ألتم بمراعاة المعايير العلمية والمهنية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: **2021 . 06 . 23**

إمضاء المعني

✍



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: ... الحقوق

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة): عزي رامية

الصفة: طالب، أستاذ/باحث، باحث/دائم:

200342830

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم:

2016-04-25

والصادرة بتاريخ:

عن دائرة: ٣٤ الضلع

عن دائرة:

الحقوق

قسم:

الحقوق

المسجل (ة) بكلية:

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

الاداء الوظيفي للموظف العمومي

{ بلدية إشييليا بتوديا }

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في

إنجاز البحث المذكور أعلاه.

2021-06-23

التاريخ:

إمضاء المعني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

كلمة شكر

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على كل ما عطاني إياه من قدرة و طاقة لأكمل هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بشكري الخالص والكبير لدكتور حجاب عبد الله لما علمنا أياه في وقت إعداد المذكرة بمتابعته لكل الخطوات، وذلك لما منحه لنا من إهتمام ومودة وصدق، وفضله لن ننساه أبدا.

كما لا أنسى تقديم كل شكري وعرفاني إلى الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تدرسنا طيلة سنوات الدراسة والشكر موصول الى جميع زملائي. وفي الأخير أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب او بعيد في إنجاز هذا البحث.

إهداء

اللهم إن هذا بعض ما علمتني فهو منك وإليك، والصلاة والسلام على سيد الخلق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

قال الله تعالى: « وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا

رَبَّيَانِي صَغِيرًا. »

نهدي ثمرة عملنا وجهدنا إلى: نور قلبنا وقرة أعيننا إلى القلب الدافق حنانا والصدر العامر أمانا، إلى أول كلمة نطقنا بها، إلى من تمدنا بالقوة وتبعث فينا الأمل فنبتسم ونحن في عز البكاء، أمهاتنا الغاليات حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى قدوتنا في الحياة الذي علمنا معنى الصمود.

إلى من يجعلنا نحب الخير للغير لنكون في قمة الهناء.

وكان لنا السند القوي الذي نرتكز عليه ونحتمي به أبونا العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

ونهديهم إلى جميع إخوتنا الكل بأسمائهم .

والاهداء الخاص الى زوج الطالبة المشتركة في المذكرة بن جوال مفتاح والى ابنتهم تسنيم إلى أساتذتنا الكرام .

الى كل زملائنا طلبة الحقوق دفعة 2016/2017

إلى كل من نسيهم قلمنا ويذكرهم قلبنا.

المقدمة

المقدمة:

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

وقد توج الاهتمام المتزايد بهذا المورد البشري في الفكر الإداري الحديث والمعاصر إلى إيجاد إدارة خاصة به، ألا وهي "إدارة الموارد البشرية". وبهذا الصدد يقول ال أستاذ Peter Drucker: "تسيير الأفراد وليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية".¹

وبهذا أصبح المورد البشري موضوع دراسة وبحوث إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة على حد سواء، وخاصة إذا تعلق الأمر بمجال وحقل الوظيفة العمومية، التي تمارس الدولة نشاطها المرفقي من خلال موظفيها، فهم أداة الدولة لتحقيق أهدافها ومراتها.

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

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

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

وبناء على ما تقدم فإن الأمر يدفعنا في محاولة جادة، لمحاولة تقصي ومعرفة ماهية إدارة الموارد البشرية، ومختلف وظائفها، وبعض الجوانب المتعلقة بها، ثم سنحاول أن نستشف المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية، ضمن المنظومة التشريعية والقا للوظيفة العمومية، الصادر بتاريخ 15 جويلية 2006، ومن خلالها سنحاول أن نستخلص مكانة الموظف العمومي المحلي.

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

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

1. أهمية الدراسة:

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

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

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

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

- بحكم دراستنا واطلاعنا على الموضوع والتوسع في معالجة الموضوع، بغية الوصول إلى تبيين أكبر للمورد البشري على مستوى الإدارة المحلية.
- الرغبة في التعرف أكثر على واقع عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، والمعايير المستعملة في ذلك، وكذا بغية التعرف على القوانين المنظمة لذلك. وهل فعلا تبيين هذا الموظف العمومي المحلي وترفع من مكانته؟
- كثيرا ما نسمع ونقرأ عن الواقع السيئ للمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وتذمر المواطنين منها، وعدم وجود رضا وظيفي للموظفين، وتفشي اللامبالاة في الأداء، الأمر الذي يجعلنا في محاولة لمعرفة والتقرب لمعرفة الأسباب، هل راجع إلى غياب معايير تقييم للأداء نونية الجزائرية، المنظمة لشؤون المؤسسات والإدارات العمومية، والموظفين العموميين، وخاصة في ظل الأمر قائمة على أسس موضوعية وعادلة، أو عدم وجودها أصلا، أم إلى استنادها إلى درجة عالية من الشكلية؟ و من شأنها إضفاء صفة المصداقية والشفافية في تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، وتبيينه من خلالها، والإدارة المحلية الجزائرية اليوم أكثر من أي وقت مضى بحاجة ماسة إلى هذا من اجل النهوض بأداء موظفيها ومن ثمة أدائها.

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

وهناك العديد من المؤلفات في إدارة الموارد البشرية التي تعرضت لموضوع تقييم أداء العاملين كإحدى محاور تناولها لإدارة الموارد البشرية وأخص بالذكر "إدارة الموارد المعاصرة - بعد استراتيجي"، تأليف عمر وصفي عقيلي 2005، تأليف

عمار بن عيشي 2012 "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء العاملين"، وتطرق هذه المؤلفات في مجملها إلى نظام تقييم الأداء بصفة عامة، وبطريقة نظرية وتطبيقية أحيانا أخرى، ولكنها لم توضح الاختلاف الحاصل في الموضوع بين منظمات القطاع الخاص والإدارة العمومية، والتي تبقى مرتبطة في تسييرها بقواعد وقيود قانونية لا تسمح في كثير من الأحيان باستخدام التقنيات المستخدمة في تقييم الأداء بالنسبة للقطاع الخاص والإدارة العمومية التي تبقى مرتبطة في تسييرها بقواعد وقيود قانونية لا تسمح في كثير من الأحيان باستخدام التقنيات المستخدمة في تقييم الأداء بالنسبة للقطاع الخاص، أي المنظمات التجارية والصناعية والخدمية.

وهناك أيضا دراسة نور الدين حامدي، "تقييم الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية 1985_2008"، دراسة حالة بالمديرية العامة للجمارك، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الموارد البشرية، لسنة 2007/2008، والتي عالج من خلالها موضوع تقييم الأداء نظريا وعمليا، وحاول من خلالها الوصول إلى نتائج تتعلق بواقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر، وتوصل إلى أن نظام التنقيط الحالي عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة، سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته فيما يتعلق بتسيير حياته المهنية، أو المقيمين فيما يخص تحديد أداء الموظف ومدى توافقه مع منصب العمل، وأخيرا بالنسبة للإدارة من خلال ضمان تسيير تقديري للموارد البشرية، وأوصت الدراسة بالقيام بمجموعة من الإصلاحات الممكنة والتي تهدف أساسا إلى المرور إلى تسيير تقديري للموارد البشرية من خلال نظام التقييم.

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

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

• موضوع الدراسة: تقييم أداء الموظفين العموميين الجزائريين.

. **هدف الدراسة:** دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المعمول به في تقييم أداء الموظفين. وتختلف هذه الدراسات مع دراستنا في النقاط التالية:

. **دراستنا تتمحور بشكل رئيسي حول:** تتمين الموظف العمومي المحلي. دراستنا تتناول وظيفة تقييم الأداء كأهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية، واعتبارها كأداة هامة التتمين الموظف العمومي المحلي الجزائري والرفع من مكانته، باعتبارها وظيفة تسهم في توفير معلومات مرتدة وتغذية عكسية تفيد جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، التي تهدف بالأساس إلى جذب والمحافظة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، في المنظمات المختلفة، ومن خلال مكانة تقييم الأداء في الإدارة المحلية تتحدد مكانة الموظف العمومي المحلي الجزائري، ومنه تتحدد مردودية وكفاءة الخدمة العمومية.

معرفة الدور الذي تلعبه وظيفة تقييم الأداء، في رسم المسار المهني للموظف العمومي المحلي.

. **فرضيات البحث:** يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة، والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها وانطلاقا من الإشكالية المطروحة وأهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية: الفرضيات الخاصة بالشق النظري:

-توجد علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومكانة الموظف العمومي المحلي، على مستوى الإدارة المحلية.

- توجد علاقة بين عملية تقييم الأداء الوظيفي، وباقي أنشطة تسيير الموارد البشرية.

-توجد علاقة بين عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي وعمليات رسم حياته المهنية، والتي

تنعكس على تتمين هذا الموظف والرفع من مكانته.

- تتمين الموارد البشرية يعتمد بدرجة كبيرة على نوع نظام تقييم الأداء المتبع فيه، وكذلك درجة الاهتمام به.

توجد علاقة بين عدم وجود أنظمة تقييم أداء قادرة على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل وموضوعي لأداء الموظف، وتدني أداء الموظف العمومي المحلي وأداء أجهزة الإدارة المحلية.

. قصور نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي المتبع حاليا 06/03، يؤدي إلى تثبيط الموظفين، لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار مردودية وإنجازات كل موظف. الفرضيات الخاصة بالشق الميداني: الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج ونتائج تقييم أداء الموظف العمومي من جهة، ومكانته من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار ونموذج تقييم الأداء من جهة، ومكانة الموظف العمومي من جهة أخرى. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين نتائج تقييم أداء الموظف ومكانته. ففي حال إثبات الفرضيتين الفرعيتين يتم تلقائيا إثبات الفرضية الرئيسة والعكس صحيح.

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

بالإضافة إلى قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى مقر بلدية إشبيليا ، وإتباع أسلوب دراسة الحالة، بغرض البحث المعمق والمفصل لموضوع الدراسة، والتقرب أكثر من الواقع، لهذا الغرض تم الاستعانة بأداتي استمارة الاستبيان .

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

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

9. محل الدراسة. تقسيمات ومشتملات الهيكل التنظيمي للبحث:

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

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المفهومي لثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، فخصصنا لمبحث الأول منه لماهية إدارة الموارد البشرية، من حيث تعريفها، تطورها التاريخي، أهميتها، أهدافها، ثم تناولنا في المبحث الثاني الإطار المفهومي للإدارة المحلية والذي شمل كل من تعريف الإدارة المحلية، أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية، أركانها، يلي ذلك التطرق إلى الإطار القانوني والدستوري للبلدية، هيئات تسيير البلدية، التركيبة البشرية للبلدية .

أما الفصل الثاني، فتناولنا من خلاله تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، فخصصنا لمبحث الأول منه أساسيات حول تقييم الأداء، من حيث تعريف، تطور، أهمية ، وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى إدارة الموارد البشرية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية في الجزائر خلال القانون الوظيفة 03/06.

تم تناولنا الدراسة الميدانية المتعلقة بمقر بلدية إشبيليا بولاية المسيلة، ويحتوي على ثلاثة فروع ؛ وفي الأخير نخلص إلى أبرز الاستنتاجات التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لتقييم أداء

الموظف العمومي

المطلب الأول - مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسية و تحليل أداء الموقليل لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفات الاء العمل، وذلك للحكم على مدى عاجهم و مستوى كفاءهم في القيام بالأعمال الحالية ، وأيضاً للحكم على إمكانيات المر و التقدم للفرد في المستقبل و حمله المسؤوليات أكبر ، أو ترقية الوظيفة أخرى .¹

وعملية التقييم بهذا المفهوم ليست سهلة على الإطلاق، حيث تعددت تعاريف الفقهاء هذه العملية، وقد با مفهومه امة ومفارية لها، بالإضافة إلى أن لها طرق مختلفة ونظم متعددة لقياس أداء الوف اوسيتم في هذا المطلب مفهوم الأداء والجواب المتداخلة فيه، إضافة إلى التعرف على الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء في الفرع الأول، التعاريف المختلفة لعملية تقييم الأداء، وتمييزها عن بعض ألف المتابعة لها في الفرع الثاني، والتعرف على مكونات وعناصر العام تقييم الأداء في الفرع الثالث

الفرع الأول - مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الموظف والإدارة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى لذلك ارتأيا ضرورة التعرف إلى تعريفه والجواب المداخلة فيه قبل الخوض في تفصيل عملية تقييم الأداء.

الخطوة الأولى - تعريف الأداء الوظيفي

قدم الباحثون عدة العايد لفي ، أهمها التعريف الذي قعه بكل (FW NICKOLS ، الذي عرف الأداء performance) لأنه تاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما مناجات ستوك فهي السائح التي تمخضت عن ذلك السلوك .² كما اشار توماس جلوت (thol1s Gilbert) في هذا العدد أنه لا جور الخلط بين السلوك وبين الأنهار والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به المولين عن أعمال في الإدارة التي يعملون ها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم مودح ، أو التفنيش ، أما الإنجاز فهو ما يفي من أثر أو شالح بعد أن يوقف التوطنين في العمل ، أي أنه مخرج أو شيحة ، كقاع حلمة محددة أو إتاح سلعة ما ، أما الأداء ، فهو التفاعل د لوك والإحار ، أي أن مجموع السلوك والشالح التي حققت معا ، على أن تكون هذه الصالح قابلة للقياس.³ أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء وطنه من المسؤوليات والواجبات ولفا المعدل المفونى اداؤد من الموظف الكفه المدرب ، ويمكن معرفة هذا الع طريق خليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بها ، وللتنكي مى ترقية الموظف ترى له احتارات أداء ، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على غليل وفهم وتقييم أداء الموظف لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة .⁴

¹صلاح الدين عبد الباقي ، الاماهات الخبيثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الأزريطة ، الإسكندرية 2012 367

²عبد البارى إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر ، 2003 ص 15

³نفس المرجع ص 26.

أحمد بكى بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان

⁴ ، بيروت 1993 ، ص 310.

كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يتم به الموقف في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف الإدارة على ان بدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة ، بما يضم النوعية والجودة من خلال التدريب " 5

من خلال التعريفات السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي خودرجة تحقيق وإمام المهام والمسؤوليات الحلقة المكونة للوظيفة التي يشغلها الموظف ، ما يحقق أهداف الإدارة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية ، بواسطة التدريب المستمر للموظفين و من أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية ، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة السببية بين السدحلات والمخرجات التي تعبر عن كفاءة إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف ، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج اعتقة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء اعتقى بالنسبة إلى الأداء المطلوب .⁶

وحتى باني أداء الموظف على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى دراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) ، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز ها شاغل الوظيفة ، إضافة إلى تحديد مستويات الوظيفة و واحيانا وأساليب العمل ، ومعدلات الأداء من حيث الكم والمكيف ، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة⁷

الفقرة الثانية - الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء :

كما ذكر سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج عن نظائر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء وتمثل هذه المحددات في :

1- الجهد: هو الناتج من حصول الموظف على الدعي (الحر) إلى العلاقات الحمية والعقلية التي منها الوطن الامام مهمته

2- القدرات : تعي المحاكم التحية للموظف العامة الأداء الوطنية

3- إدراك الدور او المهمة: على الامام الذي يعتقد العواقب الله من المبروري توجيه جهوده في العمل من حوله ، وتقوم الأنشطة والسلوك

الذي يعتقد الموظف باعتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور⁸

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور او المهمة قد الأداء والجهد المبدول ، ونوعية من الجهد المبدول والتي هي مستوى الدقة والجودة ، ودرجة علاقة الجهد المبدول لمواصفات نوعية معينة⁹ والملاحق من التعريفين السابقين انما عمران عناصر الأداء فيما يتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فتصراهد القدرات والمهارات ، منذ الأداء) ، وهي عناصر تخضع لسيطرة المواشف ، بينما في الواقع هناك عنا و محددات غرج عن سيرة المولل من أهمها :

⁵ سناء عبد الكريم الحاق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي في الأداء المتميز للمعلمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، اجنرالو ، مازم 2005 ، ص 36-

⁶ MARTORY (B) . CROZET (D) . Gestion des ressources humaines pilotage social et performance imprimerie chirut , paris , 2002. p 160

⁷ علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكيبه غريب ، مصر ، بدون ذكر سنة النشر ، ص 267

⁸ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعة الشر والتوزيع ، الإسكندرية ، وقم ، 2009 وم 210

⁹ أحمد صقر عاشور « إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث النطفي النار الجامعية الإكوا مصر ، 1986 ص 0 5

1- الوظيفة متطلبات العمل : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموطن ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة

2- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التالية حيث تؤدي اللفة والتي تضمن ناح العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، الساطة ، أسلوب القادة ، نعم الحوافر الثواب والعقاب إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية السفلي الذي يعمل في الموالف على اداله عملة في المناقة الجامعية والتحديات الاقتصادية¹⁰

فالخدمات التي تقدمها إدارة معينة مثلاً في شبكة المهارات المعارف الوظيفية التي يملكها موظفيها ، إضافة إلى جهود التي يندلفنا ، وموقعها في التنظيم الإداري - (مركزية ، محلية ، جهوية) - أو الهيكل التنظيمي وكذا طبيعة الخدمات التي تقدمها للمرتفقين (صحية ، تعليم ، عدالة) ، زيادة في المنافسة والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها من محيلها الخارجي

الفقرة الثالثة - الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء

يشير التبع التاريخي لعملية تقييم الأداء الوظيفي أنهما ممارسة قديمة عرفتها الحضارات القادمة ، وتناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة ، ولا زالت ليومنا هذا تشير اهتمام الباحثين والمفكرين الإداريين ، وبناء على هذا سوف يتم التطرق إلى ممارسات هذه العملية في الحضارات القديمة ، كما سيتم استعراض أهم إسهامات النظريات الإدارية فيما يخص إشكالية تقييم الأداء

أولاً- عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة

توسع استخدام عملية تقييم الأداء يتطور الحضارات القديمة ، حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين لي حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام ، وعملية التقييم بشكل خاص ، كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع ، واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية ، والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة ، خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية ، حيث يشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء الموظفين الذين يعملون مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك ، وفي حضارة الصين اعتبر قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة ، أما الحضارة الرومانية ، و بكوها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداريا بيروقراطي وبدرجة عالية من المركزية والكفاءة ، الأمر الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، والتي استلمت بدورها عمليات اختيار وتعيين على معكم درجة عالية من الدقة¹¹

ولقد كان للحضارة الإسلامية دورا بالغ الأهمية في المساهمة في موضوع الأداء من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم حيث أرشدنا المنهج الإسلامي إلى مجموعة من الآن و المادية التي تمكن من أمتار قدرات الفرد احي استمار ، وذلك ابتداء

¹⁰ DIMITRI (W) . (ressources humaines) , deuxième éditions , Edition d'organisation , paris , 2003.17

¹¹ خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ص 197

بالاختبار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات و القدرات و الجمال التي تمكنهم من أداء أعماله شكل حي ، و تحلى ذلك في قوله

تعالى: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" سورة القصص الآية 26

وبعد الحصول على الأفراد الملائمين بشم تعليمهم و تدريسه دوريا و إسداء النصح لهم وبيان السلوك المطلوب أثناء الأداء ، وتحفيزهم وتشجيعهم و لوجههم ما يمكنهم من حب الأخطاء ونصهم مواطن الضعف في أن الهم وتقدير نقاط القوة و التميز في الأداء ، كما فر - المنهج الإسلامي - مبدا الرقابة المانية أثناء الأداء و التي تعني رقابة المرد المسلم السلوكه و شطه أثناء أدائه لعمله وفق تعاليم الشريعة الإسلامية¹² كما أكد أيضا على ضرورة القسم الموضوعي و التعادل الأداء الموالفيل ، و تقدير المتميزين و المتلقى مهم ولمكه من الإبداع والابتكار ، إضافة إلى التعويقي العادل جهودات الموظفين على أعمالهم وما أخروا ومع تطور الفكر الإداري الطهرت مجموعة من النظريات واسعة مجموعة من الأم الموضوع تقيم الأداء

ثانيا- تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية

تناولت عدة مدارس إدارية موضوع نقيم الأداء بالدراسة، وفيما يلي استعراض لاسهامات مختلف النظريات الإدارية فيما يتعلق بإشكالية تقييم الأداء، والأسس التي ركزت عليها كل النظرية

1-مدرسة الإدارة العلمية:

اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة والتعليم ، مركبة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للموظفين إلى أدنى ما يمكن ، إضافة إلى اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم ماديا¹³ ومن أبرز روادها شارلز باباج ، فريدريك تايلور ، هنري فايول ، فرانك وليميان جلبرت ، هنري غانت وهارينغتون اميرسون اذن فان مدرسة العلاقات الإنسانية اغشيت مالية موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة المعنية التي ركزت عليها ، أي يمكن تفادي الدالية بالإعداد الجيد للمشرفين على عملية التقييم ، وبالإحالة ال دركبر هذه المدرسة على مقابلة التقييم كأداة من أدوات الحفر ، دعت إلى ضرورة المزج بين المعاي الموضوعية والسلوكية.¹⁴ وقد استخدمت مدرسة الإدارة هذه المداخل من اجل ترشيد أداء الموظف هذا ا تكون حدثت ثورة حقيقة حول موضوع الأداء ومحدداته ، حيث كان الاشغال الرئيسي هذه المدرسة هو موضوعية الاداء بات كرت ها لي حمية غييم بي دار تيم ، التي تقالي هذه المشرسه لقيت في وظيفة كاد لآخاها الموضوعي ، لذلك حددت المعاي التي طلبها الوضيعة دى اور باكر موسوعية ، وترجمت -نت وشروحه في كل سلوكيات متعلقة بالاداء¹⁵.

¹² محمد مهنا العلي ، الإدارة في الإسلام ، ديوان المعلومات الجامعية : الجزائر ، 1985 ص 126

¹³ - أكرم محمد العلوان ، خالد عبد الرحمن الهيتي ، التعليم الصناعيه المبادئ ، العمليات ، المداخل ، التجارب الصانة ، عمان ، الأردن 200 ص 81

¹⁴ خالد عبد الرحمن الهيتي ، مرجع سابق ، ص 198 .

¹⁵ L - CADIN (L) . GUERIN (F) , PIGEYRE (F) gestion des ressources humaines , pomique et élèmes theorie , Edition Dunod , paris 2002.p310

وهكذا تكون هذه المدرسة قد حددت الأداء ومستويات الكفاءة ، كما حملت مدرسة الإدارة العلمية على عملية في أداء كوسيلة لإعادة صب الوصاف ، ما يعز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء ، إلا أن ما يعاب على هذه الستية باكيته غني اخافر المادي محملة باية الموظف وعتونه آله مما مهد إلى هو مدرسة العلاقات الإصابة

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركت هذه المدرسة بزيادة التون مايو Elton - Mayo على الموارد البشري ، حيث اعتبرت العصر الأساسي في الإدارة ، كما ذكرت في درسها على الحوافز والخيانة والتدريب والاعمال الإداري ، كأساس لاء علاقات -ية تؤدي إلى رفع كفاءة الموقف والإدارة التي يعمل فيها ، وبناء على هذا كرت في عملية قياس وتقييم دا ، على مقابلة تي تي ظهرت من خلال نظرية لتحفيز ، مركزة على رغبة الموظف في الحصول على قدير ، وكذا رغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه ، مما يعزز الدوافع والرعية عنده ، حيث تسمح المقابلة بتهيئة الوقت الحاسب الاسماء والاتصال ، الذي من شأنه أن يقلل الكثير من الانقلابات اليومية للإدارة¹⁶ وجاء التأكيد على مقابلة التي أما المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في الإدارة والاتصال الأعراف الفاعلة ، والتي تسح المقابلة غاية في حد ذاتها

الفرع الثاني - تعريف عملية التقييم

تعددت التعاريف الفقهية لعملية تقييم الأداء الوظيفي ، الأمر الذي يتطلب عرض أهم التعريفات المتعلقة بها لكي بنى تمييزها عن بعض الدم المشابهة لها ، وبيان أنظمة وأنواع التقييم القائمة

الفقرة الأولى - تعدد تعاريف عملية تقييم الأداء الوظيفي

لا يوجد تعريف و مفهوم موحد با جامع مانع لعملية تقييم الأداء ، و إنما اختلفت الآراء الفقهية في تعريفها ، و ذلك لاختلاف زاوية النظر إلى هذه العملية ، وسيتم عرض لبعض الآراء الفقهية في تعريف عملية تقييم الأداء ثم يستخلص منها الأقرب إلى تحديد المعنى و الوصول إليه

التعريف الأول - التقييم أداء العاملين هو العملية الإدارية التي حدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية ، و إمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى و أعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى¹⁷

معنى هذا التعريف أن عملية التقييم تكشف الفروق الفردية بين الموظفين ، من حيث أدائهم الحالي ، وتبين مدى إمكانية اضطلاعهم بوظائف أعلى مستقلا ، و هذا ما يساعد الإدارة من خلال ترقية الموظفين الأكفاء وتكوين وتحسين مستوى الموظفين الذين أظهرت عملية التقييم ضعفهم .

¹⁶ CADIN (L) , GUERIN (F) , PIGEYRE (F) . op eit.p310

¹⁷ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 317

التعريف الثاني - يعرفه أحمد ماهر على أنه ألاء يتم من خلاله العديد مبنى كمانة أداء الحان أحمد و تطلق على العلاء تقييم الأداء تسميات أخرى منها الكفاية ، نظام تقان الحماية او العاملين¹⁸

وهذا التعريف ناصر في تقديرنا كوله حصر عملية تقييم الأداء في حديد و الكشف عن ملى كناة أباء الموظفي الأعمالهم وفي حين يجب أن تمتد عملية تقييم الأداء الشبل الكشف عن ملوك الطف و حنان التحتىة و الحكم على علاقته الوظيفية

التعريف الثالث : - يعرف معهد الإدارة البريطاني عملية التقييم بأنها " عملية في الفرد القائم بالعمل بما يتعلق بأدائه و مقدرته ، وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية عمله¹⁹

التعريف الرابع - برى حمدي أمين عبد الهادي أن تقييم الأداء ، يعني قياس مدى توافر الصفات الالابة حسن أداء وظيفة ما في شاغلها²⁰ وهذا التعريف محل نظر ، فلا تقدر عملية التقييم على محمود قياس مدى توافر الصفات اللازمة الى الموقف حسن أداء وظيفة ما ، بل تقيس عملية التنفيم أداء الموظف الفعلي و غدد مدى كفاءته وقدرته على أداء و طالق ذات مستوى أعلى ، أي تكشف قدرات و استعدادات المواقف الكامنة ، فقد تتوافر مفات ينة في الموظف دون أن يقوم بعمله بكفاءة و اقتدار

كما خلص من تحليل هذه التعاريف إلى انه تتوفر في عملية تقييم الأداء جملة من الخصائص و للمسيرات نوردها فيما يلي:

1- عملية إدارية منتظمة : فالتقييم كنشاط مقل لا يتم بصورة عشوائية بل يعطي شالح حفيفة لها دلالتها على مستوى أداء الموظف ، وذلك بتوافر معايير محددة للأداء تتحد في نماذج تتلاءم وطعة الوظيفة نستلزم إجراءات و قواعد قانونية لفترة زمنية عددة تتولى تطبيقها جهة مشرفة على عملية القيم.²¹

2- عملية دورية مستمرة : حيث تبدأ عملية التقييم مع بداية نشاط الإدارة و تستمر باستمرارها و يتم تنفيذها صورة دورية (سوية ، نصف سنوية) لتمكن الإدارة و الموقتفي تغذية عكسية للمعلومات التي ترشادهم عن و العمل و التالحة و تبين أسباب فوة و ضعف الأداء

3- عملية مراجعة شاملة : أي تشمل جميع وظائف الإدارة و مختلف الأنشطة ما ، كما تشمل جميع الموظفين تحلف مستوياتهم الإدارية ، فضلا عن شموليتها جميع جوانب السلوك الوظيفي للموظفين خلال مسارهم المهني²²

4 - عملية عادلة و موضوعية : يقوم بها عادة الرئيس المباشر للموظف الخاضع للتقييم ، وتنام هذه العملية بأسلوب علمي قائم على التحليل الدقيق للسلوك الوظيفي و أداء الموظف ، وذلك بتحليل أدائه مقياس موحد ، عادل ، ودقيق يتناسب و متطلبات كل وظيفة²³

¹⁸احمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية ، المدير الجامعية ، الإسكنية ، 2003 ، ص 371

¹⁹ Manager la performance " , www.th.org/doc des performance pdf /

²⁰حمدي أمين عبد الهادي ، بنظرية الكفاية في الوظيفة العامة دراسة الأصول العامة للسميه الاتها وعينها المطارينه و رساله ذكوء نية الحقوق ، جامعة القاهرة ، 1966 ، ص 558

²¹نور الدين شوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة الموسه خالية للكهرباء والغار) ،

أمطروحة دكتوراه في العلوم الاقده علوم التوكلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2015 ، ص 19

²²نفس المرجع ، ص 20

²³علاء ، مربعى « إدارة الأفراد العامان عماد حمل عني ، مكنة عين شمس ، القاهرة ، 1982 ، ص 190

5- عملية تطويرية و هادفة : كوها وسيلة لتحسين النوعية في نية العنصر البشري ، و تمكن الإدارة من تحديد مدى ملاءمة الموظف لمتطلبات العمل ، إلى جانب تحديد إمكانياته المتوقعة نحو النمو و التقدم مستقبلا ، كما يترتب على نتائج التقييم قرارات إدارية هامة تعود بالنفع على الإدارة و الموظف معا .

6 -عملية مرافقة إدارية فالغاية من عملية النقي خديد أويحيه القت و القصور التي تعترض أداء الإدارة دا يشير بعض الباحثين²⁴ إلى أنها تمثل شكل من اشكال الرقابة الإدارية مساء تحقيق شالح بأعلى كفاءة مكة باستخدام متال للموارد المتاحة ، كما تبين عملية الرقابة الإدارية دريعة تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

7- عملية قياس ومقارنة قمي أحلى معرفة مستوى أداء كل ملف يجب توافر أداة للقياس تتمثل في معايير تقييم مودحية تتسم بالوضوح و الدقة و البساطة امكن من الحكم على درجة اثار الوظائف في فترة زمنية عددة مقارنة بالأهداف المسطرة

بعد أن تطرقنا إلى تعريف عملية تقييم الأداء ، و تعرفنا على الخالص و المميزات التي يجب توافرها في عملية مى فعاليتها و تحقق اهدافها يجدر بنا استكمالاً للإصرار المفاهيمي تمييز عملية التقييم عن بعض النظم المشابهة لها.

الفقرة الثانية - تم عملية التقييم عن بعض النظم المشابهة

تعد عملية القيم الأداء وظيفية أساسية في الإدارة العامة و إدارة الأعمال ، إلا أن الاهتمام بها جاء متأخرا قياسا بعمليات التحليل و الشنط و التنسيق و التطوير.²⁵

و يعد ذلك ربما إلى اختلاطها و تشابه مفهومها بعمليات التفتيش و التدقيق تارة ، و بالرقابة والمتابعة تارة أخرى²⁶ على الرغم من وجود اختلاف في مفهوم هذه المصطلحات وفي هدفها ، وسنحاول من خلال هذه الفقرة تمييز عملية التقييم عن عمليات الرقابة (CONTROLE ، مراقبة التسيير (GESTION) (CONTROLLE DE) تدقيق المراقبة (AUDIT) ، وذلك بغية إعطاء مصطلح التقييم مفهوما أكثر دقة .

اولا - تميز عملية القيم في عملية الرقابة

²⁴سعيد پس شمر وخالد يوسف الخلف ، الإناحية القياسية معايير الأداء قياس الأداء الفعني ، دار المريخ ، الرياض المملكة العربية السعودية 1984 ، ص 85

²⁵عامر الكبيسي ، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة (سلسلة الروض المعلومات) ، دون مكان النشر 2016 ص 109
مثلا يختلط مفهوم تقييم الأداء باللغة العربية مع مفاهيم و الوقاية و المتابعة الدقيق و النقش ، القمين) فان المصطلح الأحي EVALUATION هو الآخر يتراخه مع مصطلحات مقارنة له مثل

²⁶ (EFFECTIVENESS ASSESSMENT APPRAISAL MEASUREMENT.EFFICIENCY)

تتميز عملية تقييم الأداء عن الرقابة من حيث العقلانية فيها ، ومن حيث هدفها ، ومن حيث الأشخاص القائمين بها ، ومن حيث موضوعها²⁷

1- من حيث العقلانية المعتمدة :

التقييم يلوم على عقلانية المادية و الان مابه فياس الفالح ومى مه عليل الآثار

الرقابة تقوم على مقلاية قانونية و الان هدفها ضمان صحة و مشروعية الإجراءات ،

2- من حيث الهدف

التقييم : يهدف إلى اكتشاف موالين المال في الأداء ، والعمل على إصلاحها و تعديلها حيث تصل إلى الدودح المراقب و الهدف المخطط له

الرقابة مهمتها الأساسية هي الكشف عن العيوب و الانحرافات و العواقب وتنبيه المسؤول إلى وجودها

3- من حيث الأشخاص القائمين بالعملية

التقييم قد يقوم به المائدة و خيرا ، وأطراف من خارج الإدارة

الرقابة تكون داخلية ضمن المسلم الإداري .

4- من حيث الموضوع :

التقييم : ينصب على آثار ماسة ما ، أي آثار تنفيذها و مدى تحقيق أهدافها

الرقابة نت على عملية تعليق السياسات دول إعطاء أهمية لآثارها .

ورغم الاختلافات الموجودة بين عمليتي القيم و الرقابة ، إلا أن هناك عملية تكامل بينهما ، فكلاهما يهدف إلى الكشف عن الانحرافات و

الأسباب التي أدت إليها ، وصولا إلى وضع الية ومسار الصحيح والنقوع ، إلا شموع من الرقابة حيث يزيد في عملية تحليل النتائج ومنه

فالرقابة مرحلة من مراحل تقييم الاداء²⁸

ثانيا - تمييز عملية التقييم عن مراقبة التسيير

أ- مراقبة التسيير

1 - هو أداة البحث عن الفاعلية الإدارية من خلال البحث عن نتائج أفضل بالنظر إلى الوسائل المتاحة .

²⁷ حلقة دراسية حول نظام تقييم الموظفين و مقتضيات لكيفية على ضوء استراتيجية الموارد البشرية ا ، إعداد طلبة السنة الرابعة ، تخصص ادارة عامة ، الدفعة السابعة و الثلاثون المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004 ص 7

²⁸ معن محمود عباقره مروان محمد أحمد ، القيادة والرقابة الاتصال الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

2- ما على منطق اقتصادي و تسوي (managerial)

3- هو مصطلح يشمن معطيات كثيرة وهي بدورها مرتبطة باهداف متعددة .

4- هو وسيلة تقييم حاجة بالية المناخ الأكثر ارتباطا بالقطب السوفي

5- يهدف إلى تحليل أداء الإدارة وفعاليتها الداخلية

ب - التقييم

1- يدرس أثره على المحيط وفعاليته الخارجية

2- لا يقتصر على دراسة الآثار الاقتصادية و المالية السياسة أو نشاط مصلحة إدارية

3- إضافة إلى النجاعة يضيف التقسيم البعد الاجتماعي ، حيث أن المؤشرات التي تسمح بقياس و مقارنة مراحل تطور النشاط الإداري

تفسر و يتم تصنيفها حسب السباق الاجتماعي ، فإدارة سية لا يمكن تقييمها القت من خلال مؤشرات معينة مثل كلمة التكوين

انما من خلال عدة مؤشرات مثل : علل تأجير المومتلقين ، مستى نگو بهم ، وأثره على كما - شي واحد بعين الاثار التكلفة المالية و

التكلفة الاجتماعية أيضا²⁹

ثالثا - تمييز عملية التقييم عن تدقيق المراقبة

يعرف تدقيق المراقبة على أنه أداة قيادة في منظمة ما ، أهدافه و حرفه قريبة من التني وهي تتطلب حيرة محاسبية ومالية يقوم بها أشخاص من

خارج الإدارة ، وقد أصبح يشمل اليوم تدقيق المراقبة الأجماعى القانوني ، التجاري ، التكنولوجي وكذلك المتعلق بالإعلام الآلي وحتى ثقافة

الإدارة وهذا التوسيع يستجيب الحاجيات المتزايدة للرؤساء الإداريين حتى تكون لديهم معلومات صحيحة من فعالية صالحهم من أجل حصي

قراراتهم ، ويشمل تدقيق المراقبة :

1- التشخيص أي تحديد و حل صعوبات الإدارة .

2- التعليمات أي تقلع اقتراحات لإيجاد حل للصعوبات المطروحة

3- مخطط العمل

وحتى لا يكون تدقيق المراقبة مجرد عملية مراقبة من طرف مسؤولي التعليم العمل القائمون به على إشراك المستخدمين في التشخيص من أجل

خلق ديناميكية للتعبير في حين أن تقييم مؤسسة مثلا ، لا يكون فقط من الناحية الاقتصادية و المالية ولكن ينضم أيضا معطيات اجتماعية و

ثقافية : صفات المستخدمين ، المعارف المكتبة ، ولذلك فان التقييم أمس أكثر على تدقيق مراقبة من يقمن صدق و دقة المعلومات وخلص

من خلال مفهوم النظامي أن كلاهما له وطيقة رفع الفعالية والكفاءة في الإدارة ، إلا أن تقييم مرفق عمومي يتضمن قيم و أبعاد أخلاقية فليس

الهدف منه تحديد مردوديته فقط ، وإنما فحص الظروف التي يادي فيها مهامه بفعالية .

²⁹ حلقة دراسية مرجع سابق ص08

الفرع الثالث : تحديد مفهوم الموظف العمومي محل التقييم

بعد موبو المؤلف اله ، وهي من أهم المومن و مات في الممر الفات ، لأن وجود الولفي شرورة حتمياه في حياة كل الدول على الوادم من ان الاماهات الميديا السياسية والاقتصادية والاجتماعية من الدول الموظف العمومي و مراة الدولة ، فإذا صلح صلحت الدولة ، و (١) فسا لات هي الأسري ، وهو أيضا راسها الفكر والدها المنية إن مفهوم الموظف العمومي مرتبعت مفهوم الوظيفة العمومية ، إلا أنه الرادم من هذا الرابط .

فإن لمدينة عن الوحذف العمومي في أمرا فستورا سواها على المستوي التشريعي او على المستويين الفقهي والقضالي ، كما ان مفهومه علف من دولة لأخرى ، ومن وقت لآخره .

وى س ى ، لسى والاحمرار في كل دولة³⁰، كما لا لاي باز دارة كهات اعرف ماذا تعد العيد ، وخير لهما السرية والمواد العلمي للموضوع مفهوم سوم مرمر حلو مكر من حديد الشاعر اللي يطل عليهم نظام القسم عرعر تعريف الوطني العسومي في كل من التشريع والفقہ والقضاء مع إبراز در سر شويعة و فصح اخترتى مصر تعريفه

الفقرة الاولى - تعريف الموقف العمومي من المنظور التشريعي

بشكل الموظفون القسم الاوفر من الاعوان العموميين ، وتعريف هؤلاء الموعد الممون پاس واخلف بى ربيعى امر متحد احدونه في الدولة الواحدة بع النصوص التي نعي مم ، و تعمير بخش عمومى مقصود هو مفهوم الوارد في القانون الإداري اذا لمدلولاه الضمة خود استور بدون اسلامي ، قانون الحائر وتر كى تعريف سوقف العمومي ل كر مر شريعون الفرنسي والمصري أمين موقف المشرع الجزائري و

أولا - تعريف الموظف العمومي في التشريع الفرنسي

كان شريع لعرسى اور مر حاول من تشريع لمقارء إعطاء تعريف دقيق للموظف العمومي ، وكان ذلك و قوت وحيدة عمومية رف 224 4 الصادر بتاريخ 10/10/1946 حيث نص في مادته الأولى انه يسري على سند من يعينون في وظيفة دائمة ويشعلون احمدى درجات السلم الإداري وحش حيات بارورة سورية أو في المرافق القائمة على الأموال العامة أو المؤسسات العامة³¹

³⁰ الياس بن سليم ، الفصل التاديبى الموظف العام في الجزائر مذكرة ماجستير في لبقانون فرع ادارة و مالية كفية الحقوق جامعة الجزائر 2002 ص 13

³¹ voir article de la Lal 46-2294 du 19 octobre 1946 relative au content des foncti présent statut s'applique aux personnes qui , nudes dans un emploi permanent , ustres dans viesnes grade de la leche des cadre d'une adminitration centrale de l'Etat , des des établissements publics de l'Etat Il ne s'applique nisus magistrats de l'ordre judiciaire , ti mux personnels militaires , si super adinitions , services et établissements publics de l'Etat qui présentent Un réglemwit d'administration publique ditaminer les clients permet de onde krvi cu un établissement public de l'Etat comme poida w regard de présent ou commercial

ثالثا - موقف المشرع الحراري من تعريف الموظف العمومي

رجوع إلى تحديد مفهوم الموظف العمومي في التشريع الجزائري حد انه م يضع تعريفا له ، منبعا في ذلك مع التشريعي المصري و الغري ، مقتصر على ان الأشخاص الذين تنطبق عليهم أحكام القانون سر عام للوظيفة العمومية ، ويظهر ذلك في جميع قوانين الوظيفة العمومية التي عرفت الجزائر وسنين دمت بما يلي

نجد ان المادة الأولى من الأمر رقم 66/133 شست على ما يلي : يعتبر موظفين عموميين الأشخاص معبود في وصفة دائمة ، اللتين سوالي درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة اولة . وفي المصالح الخارجية التابعة هذه الإدارات المركزية ، وفي الجماعات المحلية وكذلك في الاسات مكنتات تحدد بمرسوم³²

وجسب نصالمادة 01 من الأمر رقم 66/133 يشترط كساب صفة الموظف العمومي ما يلي

1 حب شر - النعي لي من شاعر لدى مؤسسات أو الإدارات العمومية

2- معي في وصفة دائمة ، فالشخص معين بصفة مؤقتة لا يحق له اكتساب صفة الموظف ، وهذا ما يؤكده در ماده 3) من الأمر رقم 66-133 -

3- خدمة لي مرفق عمومي تديره سلطة إدارية .

4- به في تثبيت الموحد في وثيقته ، بعد مروره فترة التجربة التي تسمى بالتمرين - التكويني ، طبقا لما نصت عليه المادة 02 من الأمر رقم 66 / 133 ، فحسب هذه المادة فإن الموظف الذي لم يكمل بعد فترة التمرين التكويني متفق عليه عدة الموقف التمرل

5 - الانتماء إلى رتبة و درجة معينة في السلم الإداري .

أما بالنسبة للقانون رقم 78/212³³ ، فإنه لم يفرق بين العامل و الموظف و تناول في المادة 01 منه تعريف العامل وكان الهدف من هذا القانون هو توحيد عالم الشغل من خلال توحيد الأنظمة القانونية التي تحكم جميع العاملين بعض النقر على القطاع الذي ينتمون إليه .

³² اعر المادة 01 من الأمر رقم 66/133 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة ، (ج در حج هند رقه) 40 ، الصادرة بتاريخ 8 جواد (1966) .

³³ الاسم المادة 01 من القانون رقم 78/12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام العامل ، (ح بر جرح عدد 32 اشرح 8) اوت 1978

المطلب الثاني: ماهية الإدارة البشرية :

الفرع الأول : ماهية الإدارة البشرية :

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

الفرع الثاني : تعريف الإدارة البشرية :

قبل تطرقنا لبعض التعاريف التي قدمها الباحثين والكتاب حول مصطلح إدارة الموارد البشرية ، ارتأيت أن نفكك المصطلح سعياً من التقرب فهم المصطلح وعليه:

تعريف إدارة الموارد البشرية لغة : الإدارة³⁴ : معناه : أدار الشيء تولى الأمر على حسن عمله ، أداره ، جعله يدور ، أدار الأوامر أو الرأي ، أحاط به ، أدار الشيء عليه ، حاول إلزامه إياه ، أدار المؤسسة ، أداره عنه أي صرفه عنه .

الموارد³⁵: المورد ، المنهل ، الطريق : مصدر الرزق ، جمع موارد ، والموردة : الطريق إلى الماء ، يقال الورد : الطريق الجري .

البشرية³⁶ : اسم مؤنث منسوب إلى البشر ، ثروة بشرية ، ويراد بها الناس.

إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً : الإدارة : عرفها شيلستر برنارد بأنها³⁷ " هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة " . و عرفها جلوفر بأنها " المفكرة التي تملك وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

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

تعريف إدارة الموارد البشرية :³⁸ " هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء ، بحيث يجب انجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع متغيرات البيئة. "

³⁴ مسعود جبران ، الرند ، ط البنان : دار المعلم الدين ، 2003) ، ص 45 د

³⁵ هاشم إسماعيل ، المعجم الوسيط ش ط (سمر : دار الفكر ، د م . م) . المجد ، ص 189

³⁶ أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصر ، ط 1 (سمر : دار عالم الكتب ، 2008) ، ص 208

³⁷ رضا صاحب ، ستان كاظم الموسوي ، الإدارة المحات معاصرة (ط إغان : الوراق للنشر و التوزيع ، 2006) . ص 27 .

³⁸ مؤيد سعيد السالم و عادل حرحون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، ط 2 (الأردن : دار عالم الكتب الحديث ، 2006) . ص 5.

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

وبناء على التعاريف السابقة : يمكن القول بأنها إدارة تهتم بالموارد البشرية ، وهي عبارة عن سلسلة من المهام والوظائف ، وهي بذلك تشمل عملية التخطيط ، التكوين والتدريب ، تحديد الأجور ، وتقييم الأداء ، وغيرها من العمليات الأخرى ، و التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، والتي تساهم وبشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة القرارات المتعلقة بالموارد البشري ، ورفع وتنمين جهوده و الاهتمام بكل ما يتعلق بتحسين الخدمة و رفع الإنتاجية.

الفرع الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحديد مدى فعالية ، وكفاءة ، وقدرة المنظمة التنافسية والمحافظة وتنمية المورد البشري وتحقيق أهداف الإدارة والأفراد ، وتكمن أهميتها حسب بسيوني محمد البرادعي في النقاط التالية:³⁹

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

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

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

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

³⁹بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سبق ذكره ، 18 ، 19

أهداف إدارة الموارد البشرية

مما لاشك فيه انه ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الأهداف نذكر منها :⁴⁰

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

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

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

د. الأهداف الشخصية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين ، وذلك بما يساهم في حمايتهم ، والحفاظ عليهم ، وتنمية قدراتهم ، ويقالهم وحفزهم للمعمل و الإنتاج ، وهذا يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية .
و تأسيسا على ما تقدم ، تمتنع أن : لإدارة الموارد البشرية أهداف متنوعة ، ومتعددة تهتم بمختلف الجوانب من (اجتماعية ، قايية ...) ، ومختلف الأعراف (الموظفين ، والعاملين ، المنظمة وغيرها ...) . و الاهتمام بكل ما يتعلق بتأمين المورد البشري من تقديم الأداةو تدريب وتطوير ، تحفيز وترقية ... الخ.

40بشار يزيد الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 17

المبحث الثاني: الإطار المفهومي للإدارة المحلية :

في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وعلى ضوء اتساع نشاط الدولة ، وتغير دورها من دولة حارسة إلى دولة متدخلة ، تعمل على تحقيق الرفاهية لمواطنيها ، وهذا التطور في دور الدولة كان معناه زيادة الأعباء الملقاة على السلطات العامة فيها ، مما استلزم بالضرورة توزيع الاختصاصات وتلبية حاجيات المواطنين المطلوب من الدولة إشباعها ، و فرض أن تتولى إدارتها أجهزة إدارية متخصصة ومستقلة نسبيا على الحكومة المركزية ، وبناءا عليه ظهرت الإدارة المحلية وقد اهتم الكثير من الباحثين كل حسب تخصصه بالإدارة المحلية ⁴¹ ، فعلماء الاجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي ، وتقوم على فكرة تقسيم العمل وهو ما جعلها موضوع اهتمام هذه الفئة من الباحثين ، كما يمكن النظر إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسية على اعتبار أن المجالس المحلية تمثل قاعدة اللامركزية ، يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فعلا فكرة الديمقراطية ، واهتم علماء الإدارة بهذا النوع من الإدارة نظرا لما تشكله من أهمية كبرى في نظرية التنظيم .

المطلب الأول الإدارة المحلية :

الفرع الأول : تعريف الإدارة المحلية : لقد تعددت التعاريف التي تشرح معنى مفهوم الإدارة المحلية ، لتعدد آراء الباحثين والزوايا ، فقد عرفها الدكتور عبد الرزاق الشихلي ⁴² هي المناطق المحددة والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية " .

وتعرف أيضا ⁴³ : هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزة والمحلية وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق الوطنية في البلاد ، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة .

⁴¹ إعمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، ط 1 (الجزائر : جسر للنشر والتوزيع ، 2007) ، ص 221 .

⁴² عبد الرزاق الشихلي ، الإدارة المحلية (دراسة مقارنة) ، ط 1 (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2001) ، ص 20

⁴³ ثامر بن ملوح المطيري وآخرون ، الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية ، ب طالمملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة للبحوث . 1989) ، ص 20

كما عرفها حسين مصطفى حسين⁴⁴: على أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المنتخبة والمتخصصة علي أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها تحت رقابة هذه السلطة .

الفرع الثاني: أركان الإدارة المحلية:

يكاد الفقه الإداري يجمع على أن هناك ثلاثة أركان رئيسية لنظام الإدارة المحلية وهي :⁴⁵

* وجود مصالح محلية تهتم سكان الوحدة المحلية متميزة عن المصالح الوطنية التي تهتم جميع سكان الدولة . . .

* وجود مجالس محلية منتخبة بالكامل أو في غالبيتها تتولى إدارة شؤون الوحدة المحلية وعلى نحو مستقل عن السلطة المركزية

* وحسب رأي الدكتور محمد راغب الحلو⁴⁶: يعتبر عنصر الانتخاب من العناصر ذات الأهمية الكبرى لنظام الإدارة المحلية، نظرا لتجاوبه مع الأفكار الديمقراطية وما له من أثار محمودة في رفع درجة الوعي العام لدى الجماهير وزيادة الشعور بالمسؤولية إزاء مجتمعها

* وأن تباشر هذه المجالس اختصاصاتها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية وهو ما يسمى بالوصاية الإدارية.

المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة المحلية في القانون الإداري الجزائري.

تمثل تطبيقات الإدارة المحلية في الجزائر صور اللامركزية الإدارية مثل: الهيئات الإقليمية البلدية والولاية ، و الهيئات التقنية والمصلحية : المؤسسات العامة الإدارية ، الشركات الوطنية ، ... الخ .

وهنا من الضروري التعرف على الخلية الأساسية في المجتمع المحلي ألا وهي البلدية.

الفرع الأول: الإطار القانوني والدستوري للبلدية

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

⁴⁴حسين مصطفى حسين ، الإدارة المحلية المقارنة ، ط 2 (الجزائر ، ديوان المطبوعات الجاسمية ، 1982) ، ص 1.

⁴⁵محمد علي الخلايلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 45

⁴⁶محمد راغب الحلو ، الفنون الإداري ، ط 1 (مصر : دار المطبوعات الجامعية ، 1969) . ص، 117

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

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

*مرحلة قانون البلدية لسنة 1967: عرفت المادة الأولى منه البلدية بأنها: " هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية "

*مرحلة قانون البلدية لسنة 1990: عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى منه: " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوجد بموجب قانون ".

*مرحلة قانون البلدية لسنة 2011: تعرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من هذا القانون: " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون ".

وجاء في المادة الثانية من نفس القانون أن: " البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ".

وتمارس البلدية جميع صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. طبقاً للمادة الثالثة من القانون 11-10 وللبلدية إثم وإقليم ومقر رئيسي، ويتم تغيير اسم بلدية أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله، أو ضم جزء من إقليم بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى أو أكثر من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير

الوزير المكلف بالداخلية بعد اخذ رأي الوالي ومدولة المجلس الشعبي البلدي المعني، ويخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك، وهذا ما جاءت به المواد (06-07-09) من قانون 11-10.

ويرى البعض أن: أتعريف البلدية تعريفاً شاملاً وافياً يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة، لأن البلدية حقيقة متشعبة يصعب ضبطها ". ومع هذا فهي لا تخلو من مبدئين أساسيين هما:⁴⁷

*أن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني.

*كما أنها الخلية الأساسية للشعب والدولة.

وباعتبار أن⁴⁸ : البلدية جماعة محلية ذات طابع إقليمي في هيكل الدولة ، فهي تعتبر الخلية القاعدية السفلى لهذا الكيان الكلي و أهم ركيزة تحتية له . كما أنها ذات شخصية معنوية مستقلة بذاتها تحمل إسم ولها مركز وإقليم ، يسكنها مجموعة من السكان ولها الاستقلالية المالية الخاصة بها التي تواجه بها احتياجاتها وكذلك لها مهمة عامة ، الأمر الذي يسمح لها بالعمل في كافة المجالات وبصورة حرة إلا إذا كانت الأحكام التشريعية تنص على خلاف ذلك .

⁴⁷مسعود شريط ، التنمية الإدارية و العمرانية ببلديات المدن الجزائرية ، (مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة قسنطينة ، 1998 ، ص 24 .

⁴⁸سيهام شيباب ، إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية ، أمدكرة ماجستير منشورة ، جامعة تلمسان 2011 2012 ، ص 58-59.

الفرع الثاني : هيئات تسيير البلدية .

طبقا للمادة 15 من القانون الحالي 11 - 10 المتعلق بالبلدية، نجد أن هيئات البلدية مشكلة من: ⁴⁹ .

* **هيئة مداولة :** والمتمثلة في المجلس الشعبي البلدي .

* **هيئة تنفيذية :** ويرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي .

* **إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية** تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

وتمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما .

1 (المجلس الشعبي البلدي :

⁵⁰ يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في التنظيم البلدي نظرا لحساسية وضعه والأعضاء المشكلة له والتي تباشر مهامها عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر وتدوم مدة عضوية المجلس الشعبي البلدي خمس سنوات . إذ قسم المشرع عدد الأعضاء في المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني لكل بلدية " .

يجتمع المجلس الشعبي البلدية ⁵¹ في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة أيام وتكون جلساته علنية وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة ، وتكون جلساته سرية في حالات استثنائية كتلك المتعلقة بالوضع والأمن العام ، وتأديب أحد الأعضاء بالمجلس .

ولقد أرسى الدستور الحالي جملة من المبادئ تتعلق بالمجالس المنتخبة ⁵² : أيما حفظ لها مكانة دستورية فهذه المادة 14 في فقرتها الثانية نصت على أن : " المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب السلطات العمومية " . أما المادة 16 فاعتبرت المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية .

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

أما الأساس القانوني للمجالس البلدية المنتخبة فقد حدد في القانون الحالي . فهذه المادة 103 منه اعترفت بصريح النص أن البلدية يسيروها مجلس بلدي ، ويعد إطارا للتعبير عن الديمقراطية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ، بما يبرز مكانة المجلس البلدي المنتخب في النظام القانوني الجزائري كأداة تسيير لأهم تنظيم إداري محلي ألا هو البلدية من جهة . وبما يجسد الوجه السياسي المجلس

⁴⁹ الجريدة الرسمية ، العدد 37 قانون 11 - 10 السليق الذكر ، ص 8 .

⁵⁰ بسملة عولمي ، تشخيص نظام الإدارة المحلية و المالية المحلية في الجزائر " مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 1 ص 262 -

⁵¹ الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، قانون 11 - 10 السابق الفكر ، ص 28 9

⁵² عمار بوضياف ، شرح قانون البلدية ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 106 .

البلدي كونه أداة تعبير وأسلوب من أساليب المشاركة في الحكم على المستوى المحلي .⁵³ وبغرض تمكين المجلس من أداء مهامه نص قانون البلدية الحالي على إنشاء لجان دائمة وأخرى خاصة من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي .

مهام المجلس الشعبي البلدي : يمارس المجلس مهام متعددة في جوانب مختلفة من شؤون الإقليم أهمها :⁵⁴

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

2. في المجال الاجتماعي :⁵⁵

انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقاً للخريطة المدرسية ، والسهر على ضمان صيانتها ، وانجاز وتسيير المطاعم المدرسية ، والسير على ضمان وسائل النقل للتلاميذ ، وترقية وتوفير مرافق الطفولة ومرافق للتعليم التحضيري ، وانجاز مرافق الرياضة والثقافة ، وصيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة بالبلدية ، وألزم القانون الجديد للبلدية بانجاز مراكز صحية وقاعات العلاج وصيانتها ، وتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية ، وإنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري .

3. في المجال المالي :⁵⁶

يتولى المجلس المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها . ويصوت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة المالية التي تنفذ فيها .

4. في المجال الاقتصادي :⁵⁷ يبادر المجلس الشعبي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية ، طاقات البلدية ومخططها التنموي ، ويتخذ كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته ، وتخضع إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية. إلى الرأي المسبق للمجلس ، وكذا المساهمة في حماية التربة والموارد المائية والسهر على الاستغلال الأمثل لهما ، وحماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية .

⁵³ لمزيد من التوضيح ارجع إلى السادة رقم 31. 33 من قانون البلدية 11 - 10 ، السابق الذكر ، ص 9 . 10 .

⁵⁴ عصار بوضياف شرح قانون البلدية ، مرجع سبق ذكره ، ص 199

⁵⁵ المرجع نفسه ، ص 201-202 4 29

⁵⁶ الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، قانون 11 - 10 السابق الذكر ، المادة 181 ، ص 25 .

⁵⁷ المرجع نفسه ، السادة 109 ، 110 ، 111 ، 112 ، ص 17 .

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

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

ويتم تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي حسب نص المادة 65 من قانون البلدية 11/10 وفق الشروط التالية :⁵⁸

- أن يكون متصدر القائمة الفائزة بأغلبية أصوات الناخبين .

- وفي حصول قائمتين أو أكثر على نفس عدد الأصوات ، يعلن رئيسا بالمجلس الشعبي البلدي ، المرشح أو المرشحة الأصغر سنا بين الأعضاء .

بالإضافة إلى هذا :⁵⁹

يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان (02) إلى ستة نواب (06) حسب عدد مقاعد المجالس الشعبية لكل بلدية وينصب رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين المنتخبين و يرسل محضر التنصيب إلى الوالي ويتم إعلان ذلك إلى عموم المواطنين عن طريق نشرها في مقر البلدية وفي جلسة علنية يرأسها الوالي أو ممله وبحضور منتخب البلدية خلال 16 يوم على الأقل تلي نتائج الانتخابات ، وعند حدوث حالة استثنائية تعيق تنصيب (ر . م . ش . ب) خارج مقر البلدية أو في مكان آخر خارج إقليم البلدية يحدده الوالي ، وبعد إتمام عملية التنصيب الرسمي يتم إعداد محضر بين رئيس المجلس الشعبي البلدي والمنتبهة عهدته والرئيس الجديد خلال 8 أيام على جلسة التنصيب ، وترسل نسخة من المحضر إلى الوالي ، وقد أحالت المادة 68 بشأن تطبيق هذه المادة للتنظيم ، وإذا حدثت عملية تجديد لرئيس المجلس الشعبي يلزم الرئيس الذي جددت عهدته بتقديم عرض حال عن وضعية المنتخب .

اختصاصات الهيئة :⁶⁰ إن الحديث عن اختصاصات الهيئة التنفيذية البلدية ، إنما يعني في الحقيقة الحديث عن اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يعتبر هو نفسه جهاز التنفيذ ذلك انه لا وجود لهيئة خاصة مكلفة بالتنفيذ " ويعتبر القانون الحالي للبلدية 11/10 في المادة 15 منه : الهيئة التنفيذية ورئيس المجلس الشعبي البلدي هيئة واحدة ، ومهام هذه الهيئة هي نفسها مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي ، ويساعده في ذلك نائبان إلى ستة نواب .

⁵⁸ علاء الدين عتي ، شرح قانون البلدية ، تطل الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2011) . ص 36

⁵⁹ الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، قانون 10 11 السابق الذكر ، المادة 66 إلى المادة 69 ، ص 13

⁶⁰ محمد خشمون ، " مشاركة المجالس البلدية في التنمية المطية " ، (أطروحة دكتوراه علوم ، منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2010-2011 ، ص 166

وتتمثل اختصاصاته في : كونه يمثل البلدية ، ويمثل الهيئة التنفيذية ، وممثلا للدولة وذلك كآلاتي :

1. كونه يمثل البلدية : له اختصاصات كثيرة وهي :⁶¹

- * يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تمثيل البلدية في جميع التظاهرات الرسمية والحياة المدنية والإدارية وفي كل الأعمال.
- * كما يتولى رئاسة المجلس ، وبهذه الصفة هو من يعهد إليه استدعائه وإعداد مشروع أعمال الدورة وتنفيذ مداولاته . * ويتولى تنفيذ ميزانية الدولة ويتابع تطور المالية البلدية ، ويتخذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية ويتمتع بصفة الأمر بالصرف وباسمها ولمصلحتها
- * و يبرم العقود المختلفة باسم البلدية ويقبل الهدايا والوصايا ويعيد إليه إبرام المناقصات والمزايدات طبقا
- * لتشريع الجاري العمل بهما ويتولى حسن تنفيذها .
- * ويمارس حق التقاضي باسم البلدية ولحسابها ، ويتخذ كل القرارات المناسبة بهدف إيقاف التقادم أو إسقاطه ، كما يتولى المحافظة على أرشيف البلدية وحقوقها العقارية و المنقولة وممتلكاتها ، وتوظيف عمالها والسهر على صيانة محفظاتها .
- ونظرا لهذه الاختصاصات فرض القانون البلدي على رئيس المجلس التفرغ التام لرئاسة المجلس ، وهو ما أشارت إليه صراحة المادة 72 من قانون البلدية 11/10 ، وفرض عليه القانون البلدي أيضا أن يقيم في مقر البلدية حتى يرعى مصالحها ويتابع شؤونها في المادة 63 منه
- 2 - كونه هيئة تنفيذية للمجلس :**⁶² يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت هذا العنوان التحضير للجلسات المجلس فهو من يستدعي الأعضاء ، ويلغهم بجدول الأعمال ويتخذ كل الإجراءات التي من شأنها تسهيل عملية تنفيذ المداولات ، ويقدم بين كل دورة و أخرى تقريرا يتضمن تنفيذ مداولات المجلس .
- 3 - باعتباره ممثلا للدولة :** يمكن إيجاز مهامه في هذا المجال وفق قانون البلدية 11/10 فيما يلي :⁶³
- * يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى الإقليم .
- * يتولى نشر القوانين والتنظيمات واتخاذ كل إجراء يهدف إلى تنفيذها على مستوى حدود البلدية .
- * يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي عملية التصديق على الوثائق ويجوز له تفويض إمضائه للمندوبين البلديين وهذا تحت مسؤولية ورقابة النائب العام
- * يتولى كل الاحتياطات الضرورية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها كارثة أو حادث ، والتدخل في مجال الإسعاف .

⁶¹ الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، قانون 11 - 10 السابق الذكر ، المادة 77 الى 83 ، ص 13،14 .

⁶² الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، قانون 11 10 السابق الذكر ، المادة 79 80 ، ص 14 .

⁶³ المرجع نفسه ، المادة 85 الى 95 ، ص 15. 16 .

* السهر على النظام والسكينة والنظافة ، والصحة العمومية ، وضمان سلامة الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية واتخاذ الاحتياطات الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة و المعدية و الوقاية منها .

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

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

3 (الأمين العام : وهي الهيئة الثالثة من هيئات تسيير البلدية .⁶⁴

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

يعين الأمين العام للبلدية :⁶⁵ من طرف السلطة الوصية أو باقتراح منها حسب وزن كل بلدية ، فوزير الداخلية يعين الأمناء العامون لمقر بلديات الولاية أو التي يتجاوز عدد سكانها 100 ألف نسمة ، وهذا باقتراح من الوالي ، بينما يعين الوالي الأمناء العامين لباقي البلديات الموضوعة تحت سلطته .

وبما أن قانون البلدية 11/10 لم يحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام بل أحالها على التنظيم حسب المادة 127 منه ، إلا أن المرسوم التنفيذي رقم 91/26 قد حدد كيفية تعيينها .⁶⁶

صلاحيات الأمين العام ومهامه : يتولى القيام بما يلي :⁶⁷

الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين ، تنظيم مصلحة المدنية وسيرها ، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها .
* مسك بطاقة الناخبين وتسييرها ، وإحصاء المواطنين حسب شرائح السن ، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية .

* تولى النشاط الاجتماعي ، الثقافي و الرياضي .

* تسيير الميزانية والمالية ، مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة .

* تسيير مستخدمي البلدية ، وتنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها ، أرشيف البلدية والشؤون القانونية والمنازعات .

* كما يتولى تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدية .

الفرع الثالث : التركيبة البشرية للبلدية :

⁶⁴عمار بوضياف ، شرح قانون البلدية ، مرجع سبق ذكره ، ص 221 .

⁶⁵سهام شباب ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

⁶⁶أنظر إلى المادة 125 ، 126 ، 127 من المرسوم التقديدي 91/26 المؤرخ في 17 رجب عام 1411 الموافق 23 فيفري 1991 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات .

⁶⁷الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، قانون 11 -10 السابق الذكر ، المادة 125 ، 126 ، 139 ، ص 19

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

وعند دراستنا للبلدية من خلال المطالب السابقة الذكر نجد أن البلدية تضم التركيبة البشرية التالية : منتخبين ، الأعوان والموظفين . حسب الدكتور محمد الصغير بعلي :⁶⁸ " فإنه يقتضي قيام النظام اللامركزي من منتخبين "

ووفقا لهذا المبدأ (الانتخاب) ، يستلزم علينا التطرق إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي أولا ، ورئيس المجلس الشعبي البلدي ثانية .

أولا: أعضاء المجلس الشعبي البلدي: قبل التعرض لمعرفة أعضاء المجلس الشعبي البلدي، تنوه بالية تشكيل المجلس الشعبي البلدي. يرى الدكتور محمد الصغير بعلي فيما يخص هذا الجانب أنه:⁶⁹ "لطالما أثار موضوع تشكيل المجالس الشعبية البلدية الكثير من الجدل بين الفقهاء حول آلية تشكيله بين مؤيد للانتخاب وآخر معارض إله ومؤيد لمبدأ التعيين ولكل منهم حججهم، وبين هذا وذاك، أخذت الجزائر نظام الانتخاب كآلية لاختيار أعضاء المجلس الشعبي البلدي، ولذلك فإن البحث في هذه التشكيلة يؤدي إلى ضرورة البحث في النظام الانتخابي البلدي".

وتعتبر الكثافة السكانية، هي المعيار الذي بموجبه يتحدد عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي لدى كل بلدية وطبقا للمادة 79 من القانون العضوي رقم 12/01 المؤرخ في 12 يناير 2012 المتعلق بنظام الانتخابات يتشكل المجلس الشعبي البلدي كما يلي:⁷⁰

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

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

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

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

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

ولكن:⁷¹ هذا العدد جاء تماشيا مع تعديل كل من قانوني الأحزاب والانتخابات، أين فتح المشرع الباب أمام مختلف الأحزاب الترشح للانتخابات المحلية، وبما أن المجلس الشعبي البلدي يشكل من بين أعضائه لجان دائمة ومؤقتة، فإن الحد الأدنى للتشكيلة (13 عضوا) يفتح الباب في تسيير الشؤون المحلية وصنع القرار البلدي كما يدعم من جهة أخرى نظام التعددية الحزبية .

⁶⁸ محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري ، د ، ط (الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2002) ، ص 64

⁶⁹ محمد الصغير بعلي ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية ، ط 1 (الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2004) ، ص 43

⁷⁰ - ج ج د ش ، البرلمان ، قانون رقم 12/01 المؤرخ في 12 يناير 2012 ، المتعلق بنظام الانتخابات ، الجريدة الرسمية ، العدد 1 ، ص 19 .

⁷¹ عمار بوضياف ، شرح قانون البلدية ، مرجع سبق ذكره ، ص 173

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

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

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

حقوق أعضاء المجلس الشعبي البلدي : تتمثل حقوق الأعضاء فيما يلي : ⁷²

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

* الاستفادة من علاوات وتعويضات معتمدة بمناسبة انعقاد دورات المجلس .

* حق الغياب المبرر .

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

* الحق في الاستقالة من المجلس .

واجبات أعضاء المجلس الشعبي البلدي : تتمثل واجبات الأعضاء فيما يلي : ⁷³

* يلزم العضو بالانضباط وحسن السلوك وعدم إفشاء الأسرار والمعلومات المتعلقة بمهامه ، ويلزم العضو بالحضور لجلسات و اجتماعات اللجان والمجلس الشعبي .

* وكما يلزم ⁷⁴ المنتخب البلدي متابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه .

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

ثانيا : رئيس المجلس الشعبي البلدي :

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

⁷² الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، السادة 37. 38. 42 من قانون 11 - 10 السابق الذكر ، ص 10 ، 11 .

⁷³ فريدة مزباني ، " المجالس المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري " ، أطروحة دكتوراه الدولة في القانون ، منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2005 ، ص 185 .

⁷⁴ الجريدة الرسمية ، العدد 37 السادة 43.39 ، 15.44 من قانون 11 = 10 السابق الذكر ، ص 10، 11 .

أما فيما يخص حقوق وواجبات رئيس المجلس الشعبي البلدي فهي :

1- حقوق رئيس المجلس الشعبي البلدي : حددها قانون 11/10 فيما يلي :⁷⁵

* رواتب وتعويضات ، تفويض الإمضاء ، ثواب مساعدته ، الحق في الاستقالة .

* كما له⁷⁶ الحق في الإجازات المختلفة ، وتمثل في : الإجازة السنوية ، إجازة الحج ، الإجازة الطارئة .

2 - واجبات ومحظورات رئيس المجلس الشعبي البلدي : إن تشريعات الإدارة المحلية تنص على أهم واجبات رؤساء المجالس الشعبية

البلدية التي يجب عليهم الالتزام بها ، وتنص على المحظورات التي تمنع عليهم القيام بها .

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

واجبات متعلقة بالعمل وهي :

واجب قيامه بعمله بدقة وأمانة : يجب على رئيس المجلس أن يؤدي عمله بدقة وأمانة لأنه شخص منتخب من قبل الناخبين المحليين ،

ويعمل على تحقيق وحماية المصلحة العامة المحلية وتحقيق التنمية المحلية

واجب التفريغ للوظيفة⁷⁷ : يجب على رئيس المجلس أن يتفرغ لأعمال ومهام البلدية ، ولا يمارس أي عمل آخر خلال فترة توليه رئاسة

المجلس ، لذا نجد أن معظم الدول تقرر بمبدأ تفريغ رئيس المجلس الشعبي البلدي وذلك بتقرير راتب أو تعويضات المنصب ليتفرغ في كامل

وقته للعمل المحلي

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

- واجب الالتزام بالتشريعات ومراقبة تنفيذها : يجب على الرئيس أن يلتزم بالقوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الصادرة عن ممثلي

السلطة المركزية ويعمل على تنفيذها .

- واجب إحالة المخالفين لأحكام القانون للسلطة القضائية : في حالة وجود مخالفات يجب على رئيس المجلس أن يحيل المخالفين

للقوانين والأنظمة للجهة القضائية المختصة .

2 - المحظورات : إلى جانب الواجبات هناك محظورات يمنع رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام والاعد مرتكباً لمخالفة تأديبية حظر

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

إنهاء مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي⁷⁸ : إضافة إلى حالة الوفاة أو انتهاء مدة العهدة بمرور 5 سنوات على تعيينه رئيساً للمجلس ،

وقد تنتهي مهامه في الحالات التالية : الاستقالة ، تخليه عن المنصب ، الإقصاء وذلك بعد توقيفه نتيجة صدور حكم قضائي ، إدانته جزائياً

، سحب الثقة منه

⁷⁵ المرجع نفسه ، المادة 69 ، 76.75.73.70 ، ص 13 ، 14 .

⁷⁶ فريدة مزباني ، مرجع سبق ذكره ، ص 189 .

⁷⁷ فريدة سرياني ، مرجع سبق ذكره ، ص 189 ، 191 .

⁷⁸ الجريدة الرسمية ، لعدد 37 ، السكة 73 74 من قانون 11 - 10 السابق الذكر ، ص 13 ، 14

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

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

ويشترط في الأمين العام أن:⁷⁹ لا يكون منتشيا سياسيا لأي حزب ، كما على الولاية ورؤساء الدوائر التعامل المباشر معه ، خاصة في حالة انسداد و اختلاف أعضاء المجلس الشعبي البلدي المنتمين إلى أحزاب مختلفة .

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

وتظهر أهمية الأمين العام للبلدية:⁸⁰ خاصة عند تجديد المجالس الشعبية البلدية ، بحيث أن أثناء هذه المرحلة يصبح تقريبا هو المسئول الأول على إدارة البلدية ، وهو أمر طبيعي كون أن منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي يكون شاغرا

رابعا : الموظفين :

بما أن :⁸¹ " المجلس المنتخب هو صاحب السلطة الفعلي في الإطار المحلي من خلال سلطة التقرير وأن رئيس البلدية هو من يجسد قرارات المجلس المحلي ، من خلال سلطة التنفيذ ، أما الموظفون فمهمتهم القيام بالأعمال الإدارية البحتة لتسيير البلدية كمرفق عام " . وفقا لأوامر رئيس المجلس الشعبي البلدي .

إن القانون الحالي للبلدية 11/10 لم يتطرق إلى القانون الأساسي لموظفي البلديات ولم يخصص قسم خاص بالموظفين ضمن محتوى القانون ، بل ترك ذلك للمراسيم التنفيذية وآخرها المرسوم التنفيذي رقم 91/26 والمتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي البلديات . وبالعودة إلى المرسوم الحالي نجد أن المادة الثالثة منه نصت على أن التركيبة البشرية للبلدية تتكون من سلكين رئيسيين هما :⁸²

* سلك الإدارة العامة .

* سلك الإدارة التقنية

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

⁷⁹عمار بوضياف ، شرح قانون البلدية ، مرجع سبق ذكره ، ص 221

⁸⁰سيهام شباب ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

⁸¹سمير محمد عبد الوهاب ، دور الإدارة المحلية والبلديات في إعادة صياغة دور الدولة ، د . ط (مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

2009) ، ص 23

⁸²محمد الطاهر عزيز ، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنسية لسطية بالجزائر ، (كرة ساجستير ، سنشورة) حاسعة ورقلة ، 2009/2010 من 33

*سلك المتصرفين البلديين .

*سلك الملحقين البلديين .

*سلك كتاب الإدارة البلدية .

*سلك الأعوان الإداريين البلديين .

*تملك الكتاب البلديين .

*سلك القيمين على الوثائق والأرشيف البلديين .

*سلك مساعدي القيمين على الوثائق البلديين .

*سلك الأعوان التقنيين البلديين في الوثائق والأرشيف البلدي

*سلك الحجاب .

وكل سلك يتكون من رتبة أو أكثر .

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

*سلك مهندسي الإدارة البلدية .

*سلك المهندسين المعماريين التابعين للإدارة البلدية .

*سلك البيطريين التابعين للإدارة البلدية .

*سلك تقني الإدارة البلدية

*سلك الأعوان التقنيين التابعين للإدارة البلدية

*سلك مفتشي المرافق العمومية البلدية

*سلك الأعوان المكلفين بالتنظيف والسلامة العمومية وصيانة الطرق العمومية و التطهير

*سلك العمال المهنيين .

*سلك سائقي السيارات .

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

1 الإطارات : وهم جملة الموظفين حاملو الشهادات الجامعية (إدارية أو تقنية - ليسانس أو مهندس دولة أو أطباء و بياطرة) .

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

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

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

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

حيث يزيد عدد المناصب أو ينقص حسب نشاط كل بلدية و عدد سكانها، بعد مداولة من المجلس الشعبي البلدي ومصادقة الوالي (موافقة صريحة حسب المادة 118 من نفس المرسوم)⁸³. أما المواد من 125 إلى 155 فحددت المؤهلين لتولي المناصب العليا وهذا حسب عدد سكان البلدية وخبرة متولي المنصب وهذا ضمن علاقة طردية ، أي كلما زاد عدد سكان البلدية ، وزادت خبرة الموظف تولى منصب أعلى في تلك البلدية .

ويمارس الأمين العام للبلدية حسب المادة 119 من المرسوم التنفيذي 91/26 السلطة السلمية على موظفي البلدية تحت وصاية رئيس المجلس ، فالمسير الفعلي لمستخدمي البلدية هو الأمين العام رفقة مساعديه⁸⁴.

ويتم كل توظيف في البلدية بإحدى الطرق التالية : مسابقة على أساس الاختبار ، الشهادة امتحان أو اختبار مهني ، وهذا بعد التصريح بشعور وظائف طبقا لمخطط التوظيف الخاص بكل بلدية .

كما قد يتم توظيف الخبراء والمختصين في بعض الحالات عن طريق التعاقد ولمدة محددة وفقا للشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها ، وتحدد التنظيمات مهام كل موظف .

مما سبق نلاحظ: تنوع التركيبة البشرية المسيرة الشؤون البلدية من منتخبيين ومعينين وموظفين ، وكذا خبراء ومختصين في بعض الحالات ، منها ما تحوز على كفاءة و مؤهلات علمية وخبرة عملية ومنها ما تفتقر لذلك وهذا راجع إلى التشريع و إلى التنظيم الذي تقوم عليه الإدارة المحلية في كل دولة .

وبناء على: نوعية هذه التركيبة البشرية يتحدد أداء البلدية ، إذ أن كفاءة أو ضعف أدائها مرتبط بكفاءة أو ضعف أداء مواردها البشرية ، وهذا مرتبط أيضا بمكانة موظفيها في البلدية .

⁸³ محمد الطاهر غزير ، سرجع سبق ذكره ، ص ، 24 38

⁸⁴ المادة 08 ، 11 سن المرسوم التقيدي 91/26 السالف الذكر

خلاصة الفصل الأول

حاولنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلقاء الضوء على الإطار النظري لعملية تقييم أداء الموظف العمومي كمفهوم إداري متميز ، وتعرفنا على المقتضيات والشروط العلمية السليمة التي تؤدي به إلى تحقيق الفعالية الإدارية للإدارة العمومية تو ابتداءا تحديد مفهوم الأداء الوظيفي موضوع التقييم ، واستعراض الخلفية التاريخية لنظام تقييم الأداء الوظيفي ، كما حاولنا ترجيح تعريف له من خلال استعراض بعض التعاريف الفقهية ، فكان التعريف المرجح العملية الإدارية مستمرة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص للوصول إلى حكم على أداء و سلوك موظف ما خلال فترة زمنية محددة عن طريق جمع و تحليل حقائق و بيانات يتم تسجيلها دوريا بهدف تحسين وتطوير أداء الموظف " ، بعد ذلك واستكمالا لتعريف نظام التقييم تم تمييزه عن بعض النظم المشابه له مثل الرقابة الإدارية ، مراقبة التسيير ، تدقيق المراقبة وعرض الأنظمة التقييم القائمة حيث تندرج ضمن ثلاثة أوجه تقييم الأداء الحالي للموظف أو تقييم كفاءاته ومؤهلاته أو استشراف قدراته واستعداداته الكامنة.

من خلال ما سبق وبعد تعرضنا لجملة من المفاهيم النظرية والمعرفية ، المتعلقة بتلميز الموارد البشرية على مستوى الإدارة السطية ، عندما يتحين ساهية إدارة الموارد البشرية ، التي تعتبر المورد البشري المنظمة سواء كانت عسومية أم خاصة ومهما كان طبيعة نشاطها ، من أهم الموارد واتسها ، وتسعى من خلال أنشطتها المختلفة و وظائفها السلسلة و الستر ابطة المحافظة على هذا المورد وتنسيهه و تنميته ، حتى بشتى المنظمة بلوغ أهدافها وعلياتها بكفاءة وفعالية وخلصنا إلى أهمية تثمين هذا المورد خاصة إذا تواجد على مستوى الإدارة المحلية ، وتحتينا ضمن الخلية الأساسية للمجتمع المحلي الا وهي البلدية ، التي أوكلت لها الحكومة المركزية مهمة إدارة التل المحلي ، والاستجابة لتطلعات ورعات وآمال المواطن والجماهير المطية ، وإدارة المرافق العمومية المحلية ، والتي يجب أن تقدم خدمات متنوعة للمواطنين بكفاءة و مردونية عالية وبناء على نوعية هذه التركيبة البشرية ينحند أداء البلدية ، إذ لن كفاية أو ضعف أداءها شرط بكفاءة أو ضعف أداء مواردها البشرية ، وبالنصوص الموظف

العمومي المحلي ، وهذا مرتبط أيضا بمكالة موطنها في البلدية ومن حيث تمكينهم لحقوقهم وتنميتهم وتنميتهم بالتكوين والتدريب ، تقييم أداءه الحويزه و ره وغيرها من أنوات تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى التنظيم المطي ، وتحديد البلدية التي تعد محور دراستنا بالإضافة إلى الشق المتعلق سنطوسة التشريعية والتنظيمية ، التي تحد سير الأعمال والموظفين وقوات العمل ، وذلك حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية ، هذا الأداء الجيد ينعكس بالضرورة على نجاح المشاريع و الخطط التنموية المحلية ، والاستجلة الرخات وتطلعات المواطن المحلي .

الفصل الثاني

تقييم أداء الموظف العمومي المحلي

المبحث الأول: خطوات و معايير و طرق تقييم أداء الموارد البشرية :

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

المطلب الأول خطوات و مسؤولية التقييم :

يمكن تحديد خطوات أو مراحل تقييم الأداء كالتالي :

- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه : وهذا من خلال¹ دراسة وتحليل النتائج التي توصل إليها نشاط تحليل العمل ، التي توفر لنا معلومات مفيدة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والمتطلبات الواجب توفرها في الفرد الذي سيشغلها .

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

3- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين³: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين ، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وماذا يتوقع منهم .

4- قياس الأداء ، وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي ، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي : ملاحظة الأفراد العاملين ، التقارير الإحصائية التقارير الشفوية ، التقارير المكتوبة إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

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

¹عمر وصفي عقولية إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط (عمان : دار وائل ، 2005) . ص 212

²عليان ، ربحي مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 162

³عمار بن عيني ، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين ، ط 1 (عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2012) ، ص 34

6- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :⁴ لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة لجوانب السلبية في أدائه ، كما وأنه المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي .

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

وهناك من يضيف إلى هذه الخطوات أو المراحل ما يلي :⁵

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

استخدام نتائج التقييم : يجب أن يكون هناك ربط بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد ، وأن تكون استخدامات النتائج واضحة لجميع الموظفين والمديرين ، كأساس للتدريب والمكافآت و إعادة توزيع المهام والترقية والتأديب ، والمحافظة على الموظفين أو غير ذلك . بالإضافة إلى اقتناع ودعم الإدارة العليا : من الضروري أن تلتزم الإدارة العليا بتهيئة كل الأسباب والشروط الكفيلة بنجاح التقييم ، ومع استعدادها لحشد كافة الموارد المتاحة و اللازمة لذلك ، من :

تقبل العاملين للنظام ، تدريب المقومين والمقيمين ، تأكيد أهمية التقييم ، تحفيز المقيمين على الاهتمام والالتزام بالتقييم ، موضوعية التقييم ، المراجعة الدورية و المنتظمة للتقييم .

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

⁴ . هاشم فوزي العبادي ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 238 ، 239.

⁵ موسى خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 199 ، 200 .

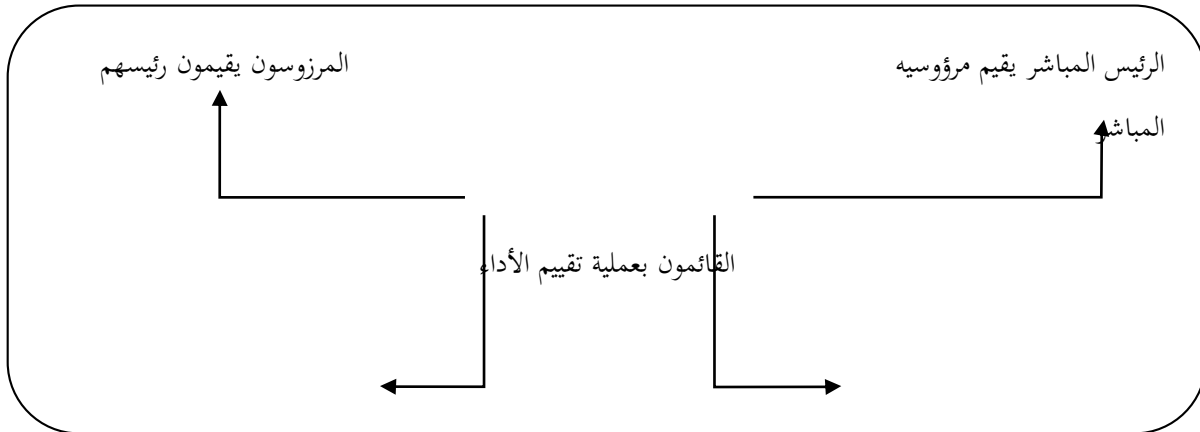
الفرع الأول: مسؤولية تقييم الأداء:

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

هناك بدائل عديدة في هذا الصدد من أهمها ما يلي :⁶

- يقوم الرئيس بتقييم أداء العاملين تحت رئاسته باعتباره يحتك بهم مباشرة وبصورة مستمرة ، كما أنه ملم بقدراتهم ومهاراتهم ، هذا بالإضافة لمعرفته بالأهداف المطلوب منهم تحقيقها .
- تطلب بعض المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات من عملائها تقييم أداء العاملين بها .
- يقيم الزملاء بعضهم بعضا . في بعض المنظمات حيث أنهم يزاملون بعضهم معظم أوقات العمل . هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة .
- يقوم المرؤوسون في بعض المنظمات .
- بتقييم رؤسائهم بجانب قيام الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه لمعرفة رأي كل طرف في الآخر .
- تتولى إدارة الموارد البشرية (أو إدارة شؤون العاملين التنسيق بين أنشطة تقييم أداء العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ، وتستعين بالمديرين والمشرفين المباشرين في إعداد واستيفاء نماذج التقييم وتصميم وتنفيذ مقابلات تقييم الأداء .
- وقد تتولى لجنة شؤون العاملين في بعض المنظمات ذلك

شكل (01) : من يقوم بتقييم أداء العاملين ؟



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

وهناك من يضيف ما يلي :⁷

⁶ زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ؟، دط القاهرة : دار فياء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001) ، ص 92

⁷ هاشم قوزي العبادي ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 230 231

من

التقييم	مدراء الإدارات	. إدارة الموارد البشرية
الذاتي :	إجراء تقييم للموظفين .	تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب .
يستخدم	تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وإعادتها الإدارة تطبيق	تدريب المدراء في إجراء التقييم.
هذا	الموارد البشرية	نظام التقييم الأداء بشكل دوري .
الأسلوب	مراجعة تقارير الأداء مع العاملين	حفظ السجلات والقيود بالعاملين

كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه ، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك

الجدول رقم (01) : يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم العاملين

المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ص 230

الفرع الثاني : معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم ، و فيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء وهي :⁸

1 (معايير نواتج الأداء

1- كمية الأداء .

2- جودة الأداء

2 (معايير سلوك الأداء 1

1- معالجة شكاوى العملاء

⁸ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 (الإسكندرية : دار الجامعية ، 2009) ، ص 415-416 .

2- إدارة الاجتماعات ،

3- كتابة التقارير

4- المواظبة على العمل .

5- التعاون مع الزملاء .

6- قيادة المرؤوسين .

3 (معايير صفات الشخصية :

1- المبادأة

2-الانتباه .

3- دافعية العمل .

4- الاتزان الانفعالي .

وخلاصة هذا التقسيم⁹: هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل المباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد و

القياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب

الذاتي ، أما **معايير السلوك** تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين ، أما معايير النتائج فهي تنمي بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية .

والبعض الآخر يصنف معايير تقييم الأداء إلى أربعة تقسيمات وهي :

معيار الجودة ، كم الإنجاز في وقت محدد ، التكلفة ، السلوك .

كما يجب أن تتسم هذه المعايير بالصفات والشروط الآتية :¹⁰

أ- الثبات : وثبات المقياس من حيث الاستقرار ، أي أن : قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج

، أو نتائج متساوية ، ومن حيث التوافق أي أن : قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى .

ب - التمييز : المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم ، و تمييز الجهود ، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة

على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب ، وفي ترقية الأفراد ، ... إلخ .

⁹عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

¹⁰عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38-39

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

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

الواقعية : أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع .

الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز .

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

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

الفرع الثالث : طرق تقييم أداء الموارد البشرية

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

أولاً : طرق التقييم التقليدية:¹¹

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

1-طريقة الترتيب البسيط : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالسلسل ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر .

ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل . كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل

¹¹نظمي شحادة ، و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، هذا أعـمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2009) . ص 78 - 79

ومن مزاياها سهولتها ووضوحها .

2- طريقة المقارنة المزدوجة : يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميعا الأفراد العاملين . بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل .

فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث . . حتى يتم معرفة من هو الأفضل .

3. 3- طريقة الميزان المتدرج¹²: يعد هذا الأسلوب في تقييم أداء الأفراد من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 من 1 إلى 7 ، إلخ ... و قد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز ، جيد جدا ، متوسط ، ضعيف ، الخ ... ويطبق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم . و يتضح شكل هذا الميزان المتدرج كما في الجدول التالي :

3- طريقة القوائم المراجعة :¹³

أ. تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة ، مثل : (أنظر الجدول أدناه) .

ب . يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة

ج . يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم ، مثل : هل يتبع العامل تعليمات المشرف ، المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا .

د . عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة ..

هـ. تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة .

و ، يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين .

¹²عبد الفتاح بو ختمم ، مرجع سبق ذكره ، ص 186 187.

¹³علي غربي ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، م 14

- 5- طريقة النقط¹⁴: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا وموضوعية في تقييم الوظائف ، حيث توفر أساسا ثابتا ومستقرا لتقييم الوظائف ، قالوظائف ربما تتغير بمرور الوقت ، لكن مقاييس القيم المحددة في ظل هذه الطريقة تبقى مستقرة ويمكن استخدامها ، وبدلا من استخدام الأجور يتم استخدام النقط في عملية تقييم كل عامل ، وكلما كان عدد النقاط التي تحصل عليها الوظيفة أعلى كلما كان الأجر أو الراتب المحدد لها أعلى وتمتاز هذه الطريقة بانها :
- موضوعية ، ومرنة في اختيار عوامل التقييم وسهلة الشرح للعاملين والمشرفين على حد سواء كما أنها أكثر دقة في التقييم ، ووضوح وبساطة طريقته فعندما يتم تصميم مصفوفة أو جدول النقاط الكل عنصر ودرجة يصبح بإمكان كل فرد أن يقدر عدد النقاط التي تستحقها وظيفته ومن المآخذ على هذه الطريقة ما يلي :
- أن هذه الطريقة ذات تكاليف عالية ، وصعوبة تطبيقها في مجالات عديدة ، ولا يوجد ما يثبت أن طريقة النقط المستخدمة في تقييم الوظائف تضمن الثبات والصدق للنتائج .

ثانيا : طرق تقييم الأداء الحديثة:

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

- 1- طريقة الأحداث الحرجة¹⁵: ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد ، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية ، وتساعد هذه الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم ، كما تساعده في اعتماد التقييم على سلوك و أداء الفرد طوال الفترة ، وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم
- 2- طريقة التوزيع الإجباري :¹⁶ تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي ، أو المنحنى الطبيعي المستوى الأداء ، إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في أحد جانبي المنحنى ، ويضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر ، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية

¹⁴بشار يزيد الوليد مرجع سبق ذكره ، ص ص 137 138 139

¹⁵محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، ط 1 (القاهرة المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012

- 2013) ، ص 24

¹⁶عليان ، رحي مصطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 .

والمتوسطة في وسط المنحنى تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام ، وأنها تجبر المقيم على دراسة أداء مرؤوسيه و تحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على الفئات السابقة بشكل صحيح ، كما أنها تحقق قدرا معقولا من الموضوعية ، لان استخدامها يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء مرؤوسيه ، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلاقيها ، كما يصعب استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم .

3- طريقة الاختيار الإجباري¹⁷ : تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة العبارات مقسمة إلى مجموعات ، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات ، فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل .
ويقوم الرئيس باختيار عبارتين منهما فقط : واحدة تعبر عن الصفات المرغوبة في أداء العامل والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه¹⁸.
وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات وأوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم . وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة .

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

إلا أنها: لا تخلو من العيوب أهمها حاجتها إلى مجهودات طائلة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تطبق على الوظيفة التي يؤديها الفرد . **4- طريقة الإدارة بالأهداف¹⁹ :** تم تطويرها من طرف العالم الإداري (Pete Drucker) في أواسط الخمسينيات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء من طرف الموظف بالأهداف المخططة، وهي ليست مجرد أسلوب لتقييم الأداء الوظيفي، وإنما هي فلسفة إدارية استخدمت حديثا في تقييم أداء الموظفين لأنها تحقق المزايا التالية.

• تحول التركيز من الأداء الماضي إلى الأداء المستقبلي للموظف من خلال تحقيق أهداف مستقبلية بينه وبين الرئيس المباشر ويتم تقييمه في ضوء تحقيقه لهذه الأهداف .

¹⁷ زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص 121 ، 122

¹⁸ هاشم قوزتي العيدي ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 246

¹⁹ سامي بن عبد الرحمن السويلم ، مجالات استخدام الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، (مذكرة ماجستير ، منشورة) ، أكاديمية نايف للعلوم

الأمنية المملكة العربية السعودية ، 2013 ، ص 25 - 26

- تمكن من إيجاد أسس ومعايير للأداء يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس فعندما يقوم المرؤوس بوضع الأهداف يضع لها معايير كمية ونوعية وزمنية ، الأمر الذي يساعد في عملية التقييم .
- تمكن من اشتراك الرئيس والمرؤوس في عملية التقييم ، الأمر الذي يقلل من الأخطاء التي يقع فيها المقيمون عادة ، وهذا ما يوفر قناعة من جانب المرؤوس بنتيجة التقييم لاشتراكه فيه .
- تحقق الرقابة الذاتية من قبل المرؤوس ، الأمر الذي يعني الرئيس من المتابعة المستمرة المرؤوسيه ، وفي ذلك توفير الوقت المشرف يمكن أن يستغله في مهام أخرى ، كالتخطيط والتنظيم مثلا .
- تدعم الإدارة بالأهداف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتسعى إلى تحسين الاتصال بينهم ، وذلك من خلال اللقاءات والمناقشة المتعلقة بالعمل .

أما ما يعاب على هذه الطريقة في تقييم الأداء الوظيفي للموظف ما يلي: ²⁰

تتطلب وقت طويل وجهد كبير من المدير والموظفين معا للاتفاق على الأهداف ومعايير تقييمها. إضافة إلى أنها تعترضها صعوبات عدة أهمها: ²¹

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

5- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: ²²

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

موضوعية: باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة .

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

²⁰ سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي ، مرجع سبق ذكره ، من 114

²¹ محمد قاسم القويوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، ط 1 (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010) ، ص 207 - 208

²² نور الدين حامدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 43

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

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

المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي المحلي:

من خلال محاولتنا لتحديد المفاهيم السابقة الذكر ، وكذا محددات الأداء الوظيفي للموظف ، سنحاول تقديم تعريف لمفهوم تقييم أداء الموارد البشرية كالتالي²³ : تستخدم عدة مصطلحات للدلالة على تقييم الأداء منها ، نظام تقييم الكفاءة ، نظام تقارير الكفاءة ونظام تقييم العاملين ، إلخ ، وتفضل استخدام مصطلح تقييم الأداء .

²³عبد الفتاح بو خمخم ، تسيير الموارد البشرية ، شط (الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2011) . ص 182

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

و عرفه الدكتور مهدي حسن زويل²⁴ كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجزون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه . وعرف بأنه ²⁵: يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة ، وتصرفاته مع من يعملون معه فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية " .

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

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

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

الفرع الأول: تطور عملية تقييم أداء الموظف العمومي المحلي:

²⁴مهدي حسن زويلق ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، ط 1 (عمان : دار مجدلوي ، 1993) . ص 286

²⁵علي الغربي ، وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، تطامصر : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007) ، ص 138

كما أشرنا سابقا بأن عملية تقييم أداء الموارد البشرية نشاط و ممارسة قديمة قدم التاريخ، عرفتها الحضارات القديمة وتناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة، ومازالت تستحوذ ليوما هذا اهتمام وبال الباحثين والمفكرين الإداريين ، و عليه ستتطرق إلى استعراض هذا التطور التاريخي كالتالي :²⁶

1-عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة: " تشير الوثائق أن قدماء السوماريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام، وعملية التقييم بشكل خاص. كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، وفي حضارة الصين اعتبر قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة.

2-تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية:²⁷

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

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

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

ويعد تقييم الأداء اليوم، جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تؤكد على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم.

²⁶ خالد عبد الرحيم مطر الهيني ، مرجع سبق ذكره ، ص 197 .

²⁷ سعاد بعجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 ، 21 .

الفرع الثاني: أهمية التقييم:

أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: تتضح أهميته من خلال ما يلي :²⁸

- تمثل العملية أحد الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات . ودعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما في ايجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف تتفق مع قدراتهم . :
- كما تساعد في :²⁹ تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم ، كما يعتبر وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات التحسين أدائهم . أي يمكن اعتباره حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له .
- تسعى إلى :³⁰ تنمية كفاءة المشرفين والمديرين ، إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين ، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة ، . والقيادة الصالحة الرشيدة .
- وتعمل على :³¹ تنمية الاتصال بين المشرف والموظف ، مما يساعد على توطيد العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع مردودية الإدارة من ناحية ، ويؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف ، ويزيد من درجة ولائه للمنظمة .
- كل هذا إضافة إلى أن³² : التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب

الفرع الثالث: أهداف التقييم :

لتقييم أداء الموارد البشرية أهداف عديدة تسعى المؤسسات لتحقيقها منها :

حسب رأي صالح فالح صالح تتمثل في :³³

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين ، وضع نظام عادل للحوافز والأجور و المكافآت ، إنجاز عملية النقل و الترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة ، تخطيط القوى العاملة ، تحسين عملية الإشراف ، معرفة معوقات العمل .

²⁸ هاشم فوزي العبادي ، و اخرون ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل خطر الأردن : الوراق للنشر والتوزيع ، 2010) . ص 227

²⁹ هاشم حمدي رضا ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، ط 1 (عمان : دار الراية للنشر والتوزيع ، 2010) ، ص 134 - 135 .

³⁰ عليان ، ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة ، ط 1 (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2007) . ص 163

³¹ محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 أمصر : دار الجامعة الجيدة ، 2003) ، ص 295

³² محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل) ، طا (عمان : دار الحامد ، 2004) ، ص 138

³³ ، المرجع نفسه ، ص 137 - 138.

ويضيف البعض على ذلك ما يلي³⁴: تحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين ، التأكد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين ، جذب الموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية .

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

الفرع الرابع: مرسوم التفيزي يحدد كيفية تقييم الموظف

6 شوال عام 1440 هـ
9 يونيو سنة 2019 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 37

8

مرسوم تنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان عام 1440 الموافق 27 مايو سنة 2019، يحدد كيفية تقييم الموظف.

إن الوزير الأول،

– بناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

– وبمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المادة 103 منه،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-97 المؤرخ في 4 رجب عام 1440 الموافق 11 مارس سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-111 المؤرخ في 24 رجب عام 1440 الموافق 31 مارس سنة 2019 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 103 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كيفية تقييم الموظف.

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة 2 : يخضع الموظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤوليه السلميين، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه.

المادة 3 : يتم تقييم الموظف الموجود في وضعية انتداب أو خارج الإطار، من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها.

بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الإحالة على الاستبداد أو الخدمة الوطنية أو في عطلة مرضية طويلة المدة يؤخذ في الحسبان تقييمه للسنة التي سبق إحالته على إحدى هذه الوضعيات.

المادة 4 : طبقا لأحكام المادة 100 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني، حسب الحالة، مناهج تقييم الموظفين بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، وموافقة السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وفقا للشروط المنصوص عليها في أحكام هذا المرسوم والقوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين.

الفصل الثاني

معايير التقييم

المادة 5 : يتم تقييم الموظف وفقا لمعايير تهدف على وجه الخصوص، إلى تقدير :

*** احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية، من خلال :**

- الأمانة وعدم التحيز،
- تنفيذ المهام الموكلة له،
- الالتزام بالتوقيت والانضباط،
- السلوك المحترم والمسؤول،
- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمروءة وسين ومستعملي المرفق العام.

*** الكفاءة المهنية، من خلال :**

- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة،

– قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل،

– قدرات التعبير الكتابية والشفهية،

– قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

*** الفعالية والمردودية، من خلال :**

- تحقيق الأهداف المحددة،
- الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها.

*** كيفية الخدمة، من خلال :**

– روح العمل الجماعي،

– القدرة على التواصل،

– روح المبادرة والديناميكية.

المادة 12 : يتم سنويا إعداد بطاقة تقييم من قبل المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى ويصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف المعني، وتودع في ملفه الإداري.

تتضمن بطاقة التقييم جزئين :

- الجزء الأول، ويخصص للنقطة المرقمة،

- الجزء الثاني، ويخصص للتقدير ذي الطابع العام.

المادة 13 : تتم عملية تقييم الموظفين خلال السنة المعنية، ويجب إتمامها في أجل أقصاه واحد وثلاثون (31) مارس من السنة الموالية.

الفصل الرابع

أهداف التقييم

المادة 14 : يهدف تقييم الموظف إلى :

- الترقية في الدرجات،

- الترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى،

- صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء،

- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

ويؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعين في مناصب عليا وكذا الاستفادة من دورة تكوين أو تحسين المستوى.

كما يؤخذ بعين الاعتبار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب، أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة.

المادة 15 : تتم ترقية الموظف في الدرجات مع الأخذ في الحسبان تقييمه خلال السنتين الأخيرتين، من خلال جدول ترقية يعد سنويا، يتضمن ترتيب الموظفين المعنيين نظرا إلى تقييمهم.

يضبطل الجدول عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

يمكن للجان الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إضافة معايير أخرى للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.

المادة 16 : تتم ترقية الموظف على سبيل الاختيار إلى رتبة أعلى مع الأخذ في الحسبان تقييمه في الخمس (5) سنوات الأخيرة، من خلال إعداد قائمة التأهيل طبقا للشروط المحددة بموجب القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبة انتمائه.

المادة 6 : طبقا لأحكام الفقرة 2 من المادة 99 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على معايير أخرى بالإضافة إلى تلك التي نصت عليها المادة 5 أعلاه.

الفصل الثالث

سير التقييم

المادة 7 : يتم تقييم الموظف سنويا على إثر مقابلة التقييم المهني. وينتج عنه :

- نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط، يعدّ نظرا لخصوصيات السلك الذي ينتمي إليه الموظف وطبيعة نشاطات المصلحة التي ينتمي إليها،

- تقدير ذو طابع عام.

المادة 8 : تتمحور مقابلة التقييم المهني للموظف

حول :

- نتائج المهنة خلال السنة الجارية، بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتمي إليه،

- الأهداف المحددة له للسنة المقبلة، وأفاق تحسين نتائجه المهنية،

- قدراته على شغل وظائف التأطير،

- تطلعاته المهنية وأفاق تطور مساره المهني،

- احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

المادة 9 : يتم إعلام الموظف بتاريخ مقابلة تقييمه المهني قبل سبعة (7) أيام، على الأقل، من هذا التاريخ.

المادة 10 : تجري مقابلة التقييم المهني من قبل المسؤول السلمي المباشر للموظف و/أو المسؤول السلمي الأعلى، ويترتب عليها عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي أجراه.

يتضمن عرض الحال، على وجه الخصوص، تقديرا ذا طابع عام حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني.

المادة 11 : تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر (15) يوما، على الأقل، قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها، بناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.

تضبط قائمة التأهيل عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية في الرتبة، بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

تؤخذ في الحسبان الأقدمية المكتسبة في الرتبة وفي منصب عالٍ أو منصب متخصص وكذا الأقدمية العامة في المؤسسات والإدارات العمومية، للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.

المادة 17 : يتوقف صرف العلاوات والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء للموظف على التقييم الدوري له من طرف مسؤوليه السلميين بالنظر إلى إنضباطه، ومردديته، وأدائه المهني وكيفيات الخدمة، والذي ينتج عنه نقطة مرقمة.

تؤخذ في الحسبان النقاط المرقمة المتحصل عليها دوريا، وفقا للفقرة أعلاه، في التقييم السنوي للموظف.

المادة 18 : يؤخذ تقييم الموظف في الحسبان عند منحه أو سمة شرفية و/أو مكافآت، وفقا للشروط والكيفيات المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول.

المادة 19 : عندما يبرز تقييم الموظف احتياجا للتكوين أو تحسين المستوى، يمكن الإدارة المستخدمة، تنظيم دورة تكوين أو تحسين المستوى لفائذته وفق الشروط والكيفيات المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول.

الفصل الخامس

أحكام ختامية

المادة 20 : تحدد تعليمات من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، عند الحاجة، كيفيات تطبيق هذا المرسوم.

المادة 21 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 22 رمضان عام 1440 الموافق 27 مايو سنة 2019.

نور الدين بدوي

★

**Décret exécutif n° 19-165 du 22 Ramadhan 1440
correspondant au 27 mai 2019 fixant les modalités
d'évaluation du fonctionnaire.**

Le Premier ministre,

Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;

Vu l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, notamment son article 103 ;

Vu le décret présidentiel n° 19-97 du 4 Rajab 1440 correspondant au 11 mars 2019 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 19-111 du 24 Rajab 1440 correspondant au 31 mars 2019 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 90-99 du 27 mars 1990 relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires et agents des administrations centrales, des wilayas, des communes ainsi que des établissements publics à caractère administratif en relevant ;

Décète :

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 103 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006, susvisée, le présent décret a pour objet de déterminer les modalités d'évaluation du fonctionnaire.

CHAPITRE 1er

DISPOSITIONS GENERALES

Art. 2. — Le fonctionnaire est soumis, durant sa carrière, à une évaluation continue et périodique, par ses responsables hiérarchiques, destinée à apprécier ses aptitudes professionnelles, selon des méthodes d'évaluation, en fonction des spécificités de son grade d'appartenance et de la nature des activités de la structure dont il relève.

Art. 3. — Le fonctionnaire en position de détachement ou de hors cadre, est évalué par l'organisme d'accueil, selon les règles régissant l'emploi qu'il occupe.

Pour le fonctionnaire se trouvant en position de disponibilité, de service national ou de congé de maladie de longue durée, il est tenu compte de son évaluation de l'année précédant sa mise dans l'une de ces positions.

Art. 4. — Conformément aux dispositions de l'article 100 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006, susvisée, les institutions et les administrations publiques, fixent par arrêté ou décision du ministre ou du responsable concerné, selon le cas, les méthodes d'évaluation des fonctionnaires, après avis des commissions administratives paritaires, et accord de l'autorité chargée de la fonction publique, dans les conditions prévues par les dispositions du présent décret et des statuts particuliers régissant les différents corps des fonctionnaires.

CHAPITRE 2

CRITERES D'EVALUATION

Art. 5. — L'évaluation du fonctionnaire s'effectue selon des critères destinés à apprécier, notamment :

Le respect des obligations générales et statutaires, à travers :

- la loyauté et l'impartialité ;
- l'exécution des tâches assignées ;
- la ponctualité et l'assiduité ;
- le comportement digne et responsable ;
- la courtoisie avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail, les subordonnés et les usagers du service public.

La compétence professionnelle, à travers :

- la maîtrise du domaine d'activité, des méthodes, des techniques et procédures y relatives ;
- la capacité d'analyse, de synthèse et de résolution des problèmes ;
- les capacités d'expressions écrite et orale ;
- les capacités d'anticipation, d'adaptation et d'innovation.

L'efficacité et le rendement, à travers :

- la réalisation des objectifs fixés ;
- l'efficacité dans l'accomplissement des missions et les délais de leur exécution.

La manière de servir, à travers :

- l'esprit d'équipe ;
- la capacité à communiquer ;
- l'esprit d'initiative et le dynamisme.

Art. 6. — Conformément aux dispositions de l'alinéa 2 de l'article 99 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 susvisée, les statuts particuliers peuvent, tenant compte des spécificités de certains corps, prévoir d'autres critères en sus de ceux énumérés à l'article 5 ci-dessus.

CHAPITRE 3 PROCESSUS D'EVALUATION

Art. 7. — L'évaluation du fonctionnaire s'effectue annuellement à l'issue d'un entretien d'évaluation professionnelle. Elle donne lieu :

- à une note chiffrée déterminée, suivant une cotation arrêtée en fonction des spécificités du corps d'appartenance du fonctionnaire et de la nature des activités de la structure dont il relève ;
- à une appréciation d'ordre général.

Art. 8. — L'entretien d'évaluation professionnelle du fonctionnaire porte sur :

- les résultats professionnels, durant l'exercice en cours, au regard des objectifs qui lui ont été fixés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure dont il relève ;
- les objectifs qui lui sont fixés pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels ;
- ses aptitudes à exercer des fonctions d'encadrement ;
- ses aspirations professionnelles et les perspectives d'évolution de sa carrière ;
- ses besoins en matière de formation et de perfectionnement.

Art. 9. — Le fonctionnaire est informé de la date de son entretien, au moins, sept (7) jours avant cette date.

Art. 10. — L'entretien est conduit par le responsable hiérarchique direct du fonctionnaire et/ou le responsable hiérarchique supérieur, et donne lieu à un compte-rendu, signé par le responsable qui l'a conduit.

Le compte-rendu comporte, notamment une appréciation d'ordre général sur la valeur professionnelle du fonctionnaire ainsi que les propositions et recommandations relatives à l'évolution de sa carrière.

Art. 11. — La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné dans un délai de quinze (15) jours, au moins, avant la date de la réunion de la commission administrative paritaire compétente qui peut, à la demande de l'intéressé, proposer, à l'autorité ayant pouvoir de nomination, sa révision.

Art. 12. — Une fiche d'évaluation, est établie annuellement par le responsable hiérarchique direct ou le responsable hiérarchique supérieur. Elle est approuvée par le responsable du service dont relève le fonctionnaire concerné et versée dans son dossier administratif.

La fiche d'évaluation comporte deux (2) parties :

- la première partie est réservée à la note chiffrée ;
- la deuxième partie est réservée à l'appréciation d'ordre général.

Art. 13. — L'opération d'évaluation des fonctionnaires se déroule durant l'année considérée et doit être finalisée, au plus tard, au 31 mars de l'année suivante.

CHAPITRE 4 FINALITE DE L'EVALUATION

Art. 14. — L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

- l'avancement d'échelon ;
- la promotion, au choix, à un grade supérieur ;
- l'octroi des primes et indemnités liées au rendement et à la performance ;
- l'octroi de distinctions honorifiques et de récompenses.

L'évaluation est prise en compte pour la nomination dans les postes supérieurs, ainsi que pour le bénéfice d'un cycle de formation ou de perfectionnement.

Elle est, également, prise en compte, pour départager les fonctionnaires *ex æquo* lors des examens professionnels ou de la promotion sur titre.

Art. 15. — L'avancement d'échelon du fonctionnaire est effectué en tenant compte de son évaluation des deux (2) dernières années, à travers un tableau d'avancement établi annuellement, et comportant le classement des fonctionnaires concernés en fonction de leur évaluation.

Le tableau est arrêté au 31 décembre de l'année précédant celle au titre de laquelle s'effectue l'avancement, après avis de la commission administrative paritaire.

Les commissions administratives paritaires compétentes peuvent ajouter d'autres critères pour départager les fonctionnaires *ex æquo*.

Art. 16. — La promotion, au choix, du fonctionnaire à un grade supérieur, est effectuée en tenant compte de son évaluation des cinq (5) dernières années, à travers l'établissement d'une liste d'aptitude, dans les conditions fixées par le statut particulier régissant son grade d'appartenance.

La liste d'aptitude est arrêtée au 31 décembre de l'année précédant celles au titre de laquelle s'effectue la promotion de grade, après avis de la commission administrative paritaire.

L'ancienneté acquise dans le grade et l'occupation d'un poste supérieur ou d'un emploi spécifique, ainsi que l'ancienneté générale dans les institutions et administrations publiques, sont prises en compte pour départager les fonctionnaires *ex æquo*.

Art. 17. — L'octroi, au fonctionnaire, des primes et indemnités liées au rendement et à la performance, est subordonné à son évaluation périodique, par ses responsables hiérarchiques, au regard de son assiduité, de son rendement, de ses performances professionnelles et de sa manière de servir, qui donne lieu à une note chiffrée.

Les notes chiffrées obtenues périodiquement, conformément à l'alinéa ci-dessus, sont prises en compte pour l'évaluation annuelle du fonctionnaire.

Art. 18. — L'octroi, au fonctionnaire, des distinctions honorifiques et/ou des récompenses, s'effectue en tenant compte de son évaluation, dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur.

Art. 19. — Lorsque l'évaluation du fonctionnaire fait ressortir un besoin en formation ou en perfectionnement de l'intéressé, l'administration employeur peut, dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation en vigueur, organiser en sa faveur, des cycles de formation ou de perfectionnement.

CHAPITRE 5

DISPOSITIONS FINALES

Art. 20. — Des instructions de l'autorité chargée de la fonction publique préciseront, en tant que de besoin, les modalités d'application du présent décret.

Art. 21. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 22 Ramadhan 1440 correspondant au 27 mai 2019.

Nour-Eddine BEDOUI.

— — — — ★ — — — —

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية حسب المنظومة التشريعية التنظيمية في الجزائر خلال قانون الوظيفة 06-03:

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

جاء هذا القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية³⁵ "من أجل تكييف مهام هذه الأخيرة مع الدور الجديد للدولة، ولضمان وحدة قطاع الوظيفة العمومية، والتشجيع على قيام إدارة قادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين والتطور مع محيطها، وتحديث عملية تسيير الموارد البشرية، من خلال وضع نظام حق للتكوين والتشاور والحوار والمساواة في ال وق والواجبات، ورسم المسار المهني".
ويطبق هذا القانون الأساسي³⁶ على الموظفين الذين يمارسون نشاطاتهم في المؤسسات والإدارات العمومية، والتي من بينها الجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع العمومي للدولة، وهذا يعني أنه يطبق على الموظف العمومي المحلي في البلدية.

المطلب الأول : القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية :

إن المرسوم التنفيذي رقم 11/334 المؤرخ في 20/09/2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية

الفرع الأول مجال التطبيق :

حيث يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى اسلاك إدارة الجماعات الإقليمية وتحديد قائمة الشعب المرتبطة بها، وكذا شروط الالتحاق بمختلف الرتب ومناصب الشغل المطابقة

³⁵ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط 1 (الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011)، ص 262، 26.

³⁶ ج.د.ش، البرلمان، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 46، المادة، 2، ص.

يكون الموظفون الذين ينتمون إلى اسكى ادارة الجماعات الإقليمية في الخدمة الدين البلديات والولايات وكذا المؤسسات العمومية التابعة لهما ويمكن أن يستدعى للعمل لدى الإدارة المركزية والمصالح الغير ممرزة للوزارة المكلفة بالجماعات الإقليمية

تعتبر أسلاكاً في إدارة الجماعات الإقليمية الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الاتية الإدارة العامة الترجمة ، الترجمة الفورية ، والوثائق والمحفوظات ، الإعلام الالي ، الإحصائيات التسيير التقني والحضري ، النظافة والنقاوة العمومية ، البيئة و الاجتماعية الثقافية والترفيه والرياضية

الفرع الثاني الحقوق والواجبات :

يخضع الموظفون الذين تسيير هم أحكام هذا القانون الأساسي الخاص إلى الحقوق و الواجبات المنصوص عليها في الأمر 06 / 03 المؤرخ في 15 / 07 / 2006

الحقوق والضمانات : يكون الموظفون الخاضعون لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص محميين من أي تمييز بسبب آرائهم وبهذه الصفة يجب على السلطة المخول لها صلاحية التعيين التحلي بمبدأ عدم الانحياز والحياد في إضر تسيير مساهم المهني يزود الموظفون الخاضعون لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص ببطاقة مهنية

الواجبات : يلزم الموظفون المنتمون لبعض الأسالك إدارة الجماعات الإقليمية المحددة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بأداء نشاطهم بالنهار كما بالليل ، بعد اوقات الدوام الرئيسي وكذا استمر العمل الأسبوعية والعمل الأسبوعية و العطل المدفوعة الأجر في الحدود المنصوص عليها من الأحكام التشريعية و التنظيمية المحمول بها

-يلزم الموظفون المنتمون لاسلاك ادارة الجماعات الإقليمية الذي يؤدون بعض المهام بارتداء بذلة ملائمة

تحديد قائمة المعنية وخصائص البذلة بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية

التوظيف والتريص والترسيم والترقية

يوظف و يرقى الموظفون الحصول الأحكام هذا القانون الأساسي الحاضر حسب الشروط و النسب المتحددة في هذا المرسوم يمكن تعديل النسب المطبقة على مختلف المناط الترقية بناء على اقتراح من السلطة المخول لها صلاحية العت بعد جزار اللجنة المتساوية الأعضاء المخية ، برج مفر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية

غير ان هذه التعديلات ، لا يملك ان شعني نصف النت المحددة بالنسبة الأنماط الترقية عن طريق امتحان المهني و التسجيل في قائمة التأهيل ، دون أن تتعدى هذه النسب 50 % من المناصب المطلوب شغلها كحد ادنى

تطبيقاً لأحكام المالي 83 و 84 من الأمر قد 06/63 الي - في 15/07/2008 يعين المرشحون الذين يوظفون في الأسلاك والرتب التي يحكمها هذا القانون الأساسي الخاص بصفة متربصين حسب الحالة بموجب قرار او مقرر من السلطة المخولة لها صلاحية التعيين ويلزمون باستكمال التربص التجريبي

على إثر فترة التربص يرسم المتربصون أو يخضعون لتمديد التربص مرة واحدة للمدة تقسها واما يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض³⁷

الفرع الثالث :الوضعيات القانونية والأساسية:

تطبيق أحكام المادة 127 من الأسر 06-03 تحدد النسب القصوى للموظفي الخاضعين لهذا القانون على طلبهم في الوضعية القانونية الاساسية للانتدابي أو خارج الإطار الإحالة على الاستيداع بالنسبة الب آل سلك وكل إدارة للجماعات الإقليمية كما يلي:

الانتداب 10%

الاستيداع 5 %

خارج الإطار 5%

القانون التأديبي:

يخضع الموظفون المنتمون لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي للنظام التأديبي كما هو محدد في أحكام الباب السابع من الأمر 06-03.

التكوين:

تنظم إدارة الجماعات الإقليمية وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحسين معلوماتهم وتحسين كفاءتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة على موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية:

- اما مصارة من الإدارة

³⁷مصلحة المستخدمين لبلدية المسيلة

- إما بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة التقييم: التقييم من صلاحيات السلطة السلمية المؤهلة ويهدف إلى إضافة النقاط المحددة في م 98 من الأمر 03/06 إلى:
- التعيين في منصب أعلى
- الالتحاق بالتكوين
- يتم التقييم سوريا وتسفر عنه نقطة مرفقة بالملاحظات.³⁸

المطلب الثاني: تقييم نظام التقييم المطبق:

من خلال دراسة نظام تقييم الموظفين المعمول به نجد العديد من النقائص تتمحور أساسا حول غياب التسيير بالأهداف، قصور آليات التقييم وعدم استجابة نظام التقييم لاحتياجات الأطراف الفاعلة.

الفرع الأول: غياب تسيير قائم على تحديد الأهداف:

في إطار التسيير بالأهداف فإن تقييم الموظف يهدف أساسا إلى تسيير ناجع للمصالح الإدارية (توجيه الموظف إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقا وكذلك إلى رسم مسار مهني للموظف). وبالتالي تقييم الموظف يهدف إلى رفع فعاليته في تحقيق أهداف الإدارة التي تتمثل أساسا في خدمة المرفق العام، غير أن الملاحظ أن نظام التقييم الحالي يبقى مرتبط فقط بتسيير الحياة المهنية للموظف.

والقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يحدد أربعة أهداف لتقييم الموظف في مادته 98 لكن بعد الدراسة يتبين أن الترقية وامتيازات المردودية والمكافئات ليست أهدافا في حد ذاتها إنما تشكل إجراءات إدارية ترسم المسار المهني للموظف، فهي أهداف لا يمكن الاستناد عليها في تصور نظام تقييم الموظف. فمن المفروض أن تكون الأهداف دقيقة واضحة وقابلة للقياس كالقول مثلا أن نظام تقييم الموظف يهدف إلى:

- قياس انجازاته خلال فترة زمنية محددة
- تحديد حاجاته في التكوين و تحسين المستوى
- إدماج أهداف المرفق العام ضمن الأهداف الفردية للموظف في إطار المسار المهني و ذلك من خلال وضع قائمة للمهام المسندة إليه تقابلها

³⁸ نفس المرجع السابق .

مجموعة امتيازات مهنية للموظف.

كما أن واقع التقييم في الإدارة الجزائرية يبين أن النقطة ليست معيارا مميزا بين الكفاءات باعتبار أن معظم الموظفين يتحصلون على نقاط استثنائية أو جيدة مما يسمح لهم بالترقية في الرتبة أو الرتبة دون امتلاكهم للصفات والمؤهلات الضرورية لشغل منصب أعلى.

و في إطار الأهداف لخاصة بكل موظف أو ما تسمى بالأهداف الفردية ، فالإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة للتطلعات المهنية و الاجتماعية للموظف، فالموظف في الإدارة الجزائرية ليست له قائمة بالمهام المسندة إليه و لا شروحات و لا وثائق عن كيفية إنجازها، فأنشطته اليومية تقتصر على تنفيذ تعليمات الرئيس السلمي و هو ما يتنافى مع المبادئ البسيطة للإدارة بالأهداف.

كما أن أبجديات الإدارة بالأهداف غير معمول بهاذلك أنه من المفروض أن تكون هناك اجتماعات دورية بين الرئيس السلمي و فريق العمل من أجل تقييم الأداء الجماعي، واجتماعات ثنائية بين الرئيس السلمي و الموظف من أجل تقييم الأداء الفردي، واجتماعات في بداية فترة محددة (سنة مثلا) من أجل تحديد أهداف واقعية و ملية وقابلة للقياس لأعضاء الفريقو إذا كان تحقيق المرفق العام هو غاية النشاط الإداري لكل المؤسسات و الإدارات العمومية فإنه يبقى لكل قطاع و لكل إدارة أهداف وسيطية مرتبطة بطبيعة النشاط و الملاحظ انه و حتى صدور الأمر 03-06 فنفس

المعايير تطبق على كل الموظفين وهو ما يتنافى مع الإدارة بالأهداف غير أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ترك المجال مفتوحا في تحديد معايير أخرى وهذا ما يعتبر بمثابة توجه نحو إصلاح هذا القطاع.

الفرع الثاني: التنقيط والتقدير العام غير كافي لتقييم الموظف:

بالرجوع إلى المادة 83 من المرسوم 19-91 نجد أن مضمون التنقيط يشمل النقطة السنوية مضافا إليها التقدير العام ، كما تنص المادة 101 (الفقرة 02) (من الأمر 60-60 على أن التقييم يتم بصفة دورية ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة فالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأخير حافظ على نفس الآلية المعتمدة في المرسوم 91-16 فتم الانتقال من التنقيط إلى التقييم لكن المحتوى بقي نفسه.

أولا: من ناحية المعايير المعتمدة

تعتبر المعايير من بين أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التقييم، غير أن النقطة الممنوحة للموظف على هذا الأساس لا تعكس و لا تعبر عن الأداء الفعلي والحقيقي للموظف و إنما هي غاية في حد ذاتها.

فهذه المعايير محددة أحاديا عن طريق التنظيم و ما يميزها أنها تطبق على نشاطات جميع الإدارات و المؤسسات العمومية دون استثناء و بالرغم أن الأمر 60-60 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كان أثر مرونة في وضع معايير التقييم مقارنة بالنصوص السابقة ، فوضع المعايير العامة للتقييم و المنصوص عليها في المادة 99 منه و ترك تحديد المعايير التي تخص كل

مؤسسة أو إدارة عمومية إلى القانون الأساسي الخاص ، نجد أن واقع عملية التنقيط المعمول بها حاليا تتميز بالذاتية و السطحية ، ذلك أن المسؤول الذي يقترح النقطة يعتمد فقط على مواقف و سلوكيات الموظفين أو بعبارة أخرى على الانطباع الذي يتركه الموظف في نفس المسؤول القائم بعملية التنقيط، هذا بالإضافة إلى أن أغلب الموظفين يجهلون حتى المعايير التي يقيمون على أساسها.

ثانيا : من ناحية علاقة طرفي التقييم

إن عملية التقييم تتأثر بشكل مباشر بالعلاقة بين القائم بالتقييم و الشخص الخاضع له ، فإذا كانت علاقة العمل مبنية على أسس موضوعية فالتقييم سيكون حتما موضوعي ، أما إذا كانت هذه العلاقة مبنية على أسس ذاتية و مصالح شخصية فعلمية التقييم تفقد بذلك محتواها و هدفها النهائي .

كما أن الملاحظ أن هذه العلاقة تتأثر في معظم الأحيان بالتصرفات الحديثة للموظف و اقتراب فترة التقييم ، إضافة إلى ذلك فالقائم بالتقييم لا يقوم باجرا مقابلة مع الموظف للاطلاع على عراقيل و صعوبات العمل التي يواجهها خلال السنة لمحاولة تفاديها أو التقليل منها خلال المرحلة القادمة حيث تغيب ثقافة حوار و الاتصال في العلاقة بين الطرفين و تغطي عليها علاقة تنظيمية تسلطية.³⁹

ثالثا :عدم الاستجابة لاحتياجات الأطراف الفاعلة في عملية التقييم

أ- بالنسبة للموظف : حيث نجد أن

الموظف ليست لديه قائمة تحدد المهام المسندة إليه .

✓ يجهل المعايير التي يقيم على أساسها .

✓ طرق التقييم لا تعكس مؤهلات و قدرات الموظف .

ب- بالنسبة للقائم بالتقييم : فوسيلة التقييم " بطاقة التنقيط " لم تعد كافية لمعرفة كفايات

وقدرات الموظفين ، فهي وسيلة غير ملائمة لإعداد مخطط ناجع لتسيير الحياة المهنية

للموظفين .

ج -النسبة للإدارة : فنظام التقييم المقصر على النقطة و التقدير العام لا يتماشى و التسيير التقديري للموارد البشرية المبني على فكرة

دمج الأهداف الفردية و الجماعية في إطار لوحة قيادة تجمع كل المؤشرات الضرورية لتسيير الموارد البشرية .

الفرع الثالث : محدودية علاقة التقييم بتسيير الحياة المهنية للموظف :

رغم أهمية التقييم في تسيير الموارد البشرية تبقى عملية التقييم في الإدارة الجزائرية مجرد إجراء إداري شبه مستقل ليس له أثر على رسم المسار المهني للموظف من ترقية و تكوين .

أولا : ترجيح الأقدمية على التقييم في عملية الترقية

بالنسبة لعملية الترقية في الدرجات نجد أن المرسوم الرئاسي رقم 304 - 07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يهمل تماما تقييم الموظف كأساس

لترقية الموظف في الدرجة حيث تنص المادة 11 منه " تحدد الأقدمية المطلوبة للترقيم في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر دنيا و

متوسطة و قصوى "، أما المادة 12 منه فتشير إلى أن الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة

في المدد الدنيا و المتوسطة و القصوى تباعا حسب النسب 4،6،4، من ضمن 10 موظفين و لم يذكر تماما التقييم كشرط للانتقال في

³⁹نعيمه فضيل أهمية التقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 2006

الدرجات.

أما فيما يتعلق بالترقية في الرتبة فتعطي الأولوية للأقدمية سواء كانت العامة أو المكتسبة في المنصب المشغول. فمعيار الأقدمية لا يهمل متمما معيار القفاة لأنه من المفترض أن الأقدمية تكسب الموظف الخبرة و التجربة، غير أن الأقدمية في الممارسات الحالية تختزل في حساب السنوات التي اكتسبها الموظف خلال مدة معينة ، فمثلا بمجرد إثبات الموظف 10 سنوات من الخدمة الفعلية في بعض الرتب يتم تسجيله تلقائيا في قائمة التأهيل للترقية الاختيارية للالتحاق برتبة أعلى، و نتائج التقييم لا يتم الجؤ إليها إلا كعنصر ثانوي ، فالمبدأ هو الأقدمية ثم تأتي النقطة و التقدير العام كعنصر تفرقة في حالة تساوي الأقدمية. و منه يمكن استخلاص ترجيح معيار الأقدمية في عملية الترقية على معيار تقييم الموظف.

ثانيا: غياب (الثنائية تقييم & تكوين)

إن الممارسات الحالية في الإدارة الجزائية تعكس أن سياسة التكوين ليست لها أية علاقة بنظام تقييم أدا الموظفين حيث تقوم المصالح المكلفة التكوين بإعداد دفتر الشروط ثم ترأسل مختلف المصالح لتحديد الموظفين المطلوبين حيث يتم ذلك بطريقة عشوائية بدون مراعاة مؤهلات الموظفين واحتياجهم في التكوين.⁴⁰

المطلب الثالث: بلدية اشبيليا نموذجا

الفرع الأول: تعريف الملحق البلدي الثالث بإشبيليا

بلدية إشبيليا هي إحدى البلديات المتوقدة على مستوى ولاية المسيلة وسنحاول ان نعرف بها بصيفة موجزة فيما يلي:

1/تعريف البلدية:

-التسمية بلدية إشبيليا

- نوع الإدارة والجماعات المحلية:

-الوزارة الوصية وزارة الداخلية والجماعات المحلية

⁴⁰نفس المرجع السابق ذكره

باعتبار بلدية إشبيليا بالمسيلة إحدى الجماعات الإقليمية القاعدية لدولة التي تتمتع بشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون وباعتبارها تخضع لجميع النصوص التنظيمية والتشريعية والقانونية والمحددة لمهام وصلاحيات الجماعات المحلية والذي جعل منها القاعدة الأساسية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار ممارسة المواطن في تسير الشؤون العمومية وتمارس مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وهيئة الإقليم وكذا الحفاظ على الإطار الإداري للمواطنين وتحسينه.⁴¹

3/ التركيبة البشرية لموظفي البلدية

تتكون التركيبة البشرية من سلكين هما:

1-سلك الإدارة العامة

2-سلك الإدارة التقنية

اما من حيث التصنيف الوظيفي فيمكن تميز ثلاث أصناف

1.الإطارات: وهم جملة الموظفين الحاملين الشهادات الجامعية (إدارية او تقنية ليسانس او ماستر)

2.أعوان التحكم: وهم الموظفون المؤهلون برتبة كتاب ادرين وهم أقل مستوى من الإطارة

3.أعوان التنفيذ: وهم الاعوان الذين يمسرون أعمال مهنية لا تتطلب أي مستوى

الفرع الثاني: نظام التقييم في الفرع البلدي

⁴¹مصلحة المستخدمين بلدية المسيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية: المسيلة

دائرة: المسيلة

بلدية: المسيلة

مدينة التقييم: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مصلحة: المسيلة

الاسم واللقب: عبد الكريم

الرتبة: مدير

جدول التقييم السنوي لسنة: 2020

العلامة الممنوحة	كيفية الخدمة في حدود 03 نقاط			الفعالية والمروية في حدود 05 نقاط		الكفاءة المهنية في حدود 05 نقاط			احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية (في حدود 07 نقاط)				
	روح المبادرة الديناميكية	القدرة على التواصل	روح العمل الجماعي	الفعالية في تانية المهام في الاجال	تحقيق الاهداف المسطرة	قدرات الاستيعاب والتكيف والابتكار	القدرة على التحليل والتفكير والتعبير	التحكم في المناهج وتقنيات العمل	احترام المسؤولين والزلاء والمرئيين	السلوك المحترم والمسؤول	الالتزام بالوقت والالتضايح	تنفيذ المهام	الامانة وعدم التحيز
20/20	1/3	1/3	1/3	2/5	3/5	1/5	2/5	2/5	1/7	1/7	1/7	2/7	2/7
18	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1

المسؤول المباشر

صبيح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المسيلة

دائرة المسيلة

بلدية المسيلة

مديرية : التنظيم والشؤون الاجتماعية

المصلحة : التنظيم والشؤون العامة

الاسم واللقب : بلحاجي صليحة

جدول التقييم السنوي لسنة : 2020

العلامة الممنوحة	كيفية الخدمة في حدود 03 ن			الفعالية والمردودية في حدود 05 ن		الكفاءة المهنية في حدود 05 ن			احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية (في حدود 07 نقاط)				
	روح المبادرة الديناميكية	القدرة على التواصل	روح العمل الجماعي	روح العمل الجماعي	تحقيق الاهداف المسطرة	فدلات الاستباق والتكيف والابتكار	القدرة على التحليل والتشخيص والتعبير	التحكم في المناهج وتقنيات العمل	احترام المسؤولين والزعماء والمرتكبين	التحكم في المناهج وتقنيات العمل	الالتزام بالوقت والانضباط	تنفيذ المهام	الامانة وعدم التحيز
20/20	1/3	1/3	1/3	2/5	3/5	2/5	2/5	1/5	1/7	1/7	1/7	2/7	2/7
20	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2

المسؤول المباشر

ميد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المسيلة

دائرة المسيلة

بلدية المسيلة

مديرية : مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية

مصلحة : مصلحة التنظيم والشؤون العامة

الاسم واللقب : غرابي حكيمة

جدول التقييم السنوي لسنة : 2020...

العلامة الممنوحة	كيفية الخدمة في حدود 03 ن			الفعالية والمردودية في حدود 05 ن		الكفاءة المهنية في حدود 05 ن			احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية (في حدود 07 نقاط)				
	روح المبادرة الديناميكية	القدرة على التواصل	روح العمل الجماعي	روح العمل الجماعي	تحقيق الاهداف المسطرة	قدرات الاستيعاب والتكيف والابتكار	القدرة على التحليل والتشخيص والتعبير	التحكم في المناهج وتقنيات العمل	احترام المسؤولين والزملاء والمرتفقين	التحكم في المناهج وتقنيات العمل	الالتزام بالوقت والانضباط	تنفيذ المهام	الامانة وعدم التحيز
20/20	1/3	1/3	1/3	2/5	3/5	2/5	2/5	1/5	1/7	1/7	1/7	2/7	2/7
ص	٨	٨	٨	٢	٣	٢	٢	٨	٨	٨	٨	٢	٢

المسؤول المباشر



أولاً: محور الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

الجنس: ذكر () أنت (x)

السن:

المستوى التعليمي: اثنائي ()، متوسط ()، ثانوي ()، جامع (x).

مدة الخدمة في المؤسسة: أقل من سنوات ()، من 5-10 سنوات (x)، من 10-15 سنة ()، 15-20، أكثر من 20 سنة

الوظيفة:

ثانياً: محور الأسئلة المتعلقة بمائة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

1-هل تتوفر مؤسستك على نظام التقييم أداء أفرادها

نعم (x) لا ()

2-هل تولي مؤنتك اهتماماً بتعليق ومتابعة هذا النظام

نعم (x) لا ()

3-هل تعرف أهداف تقييم أداءك

نعم (x) لا ()

في حالة الإجابة بعم: ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف، هل هو:

(أ) -حساب العلاوات والحافلات ()

(ب). تحسين مستوى أداء العاملين ()

(ج) -الكشف عن الاحتياجات التدريبية ()

(د). اختيار الأشخاص المؤهلين للرقعة (x)

5. هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها

نعم (x) لا ()

6- في حالة الإجابة بنعم: هل أنت على علم بالوراء النية لهذه المعايير

نعم (x) لا ()

7- هل تعتقد أن هذه المعايير تشبه بالموضوعية؟

نعم (x) لا ()

ثالثا: محور الأسئلة المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج التقييم

8- كيف يتم التعرف على الحصة القيمة التي تحصل عليها شهريا؟ هل من خلال

(أ) -مقابلة مباشرة ات وبين رئيسات ()

(ب). شف راتبك ()

(ج) -من طرف إدارة الموارد البشرية (x)

9- وفي حالة عدم رضاك النقطة التقنية التي حصلت عليها، هل قدمت تظلم حول هذه الحصة؟

نعم (x) لا ()

10 - في حالة الإجابة بنعم: هل تم النظر بالظلم الذي قمت به *

نعم () لا (x)

11. هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها ؟

نعم (x) لا ()

12 في حالة الإحاطة ينعم: هل للدرجة التنجبية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها

نعم (x) لا ()

13- هل تمت ترقيتك منذ دخولك المؤسسة

نعم (x) لا ()

14- في حالة الإجابة بنعم: هل تمت ترقيات بناءات على:

(أ) - منطلقات المنصب ()

(ب) - نتيجة تقييمك أدائك ()

(ج) - الأقدمية (x)

15. هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة؟

نعم () لا (x)

16 - في حالة الإجابة بنعم: هل كان ذلك تبعا للنتيجة تقييمك

نعم () لا (x)

17- هل سبق و أن تعرضت العقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة

نعم () لا (x)

18 - في حالة الإجابة بنعم: ما نوع العقوبة التي حصلت عليها

(أ) - إنذار شفهي (x)

(ب) - إنذار كتابي ()

(ج) - فصل مؤقت، مع تنزيل الرتبة ()

19 - هل أثرت هذه العقوبة على النقطة التي تحصلت عليها

نعم () لا (x)

رابعا: محور الأسئلة المتعلقة بمشاكل وصعوبات نظام التقييم المطبق

20. هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

نعم (x) لا ()

21- هل أنت مقطع اعطاء الحرية المطلقة ارتياد الاشر التقييم أدائك

مقتنع (x) غير مقتنع ()

22- في حالة الإحاطة بلا: على عدم اقتناعك هذا مبني على:

(أ) - احتمال تحيز رئيسك المباشر ()

(ب) - عدم اتصاله المباشر بالعاملين ()

(ج) - عدم كفاءته ()

(ج) - كل ما سبق (x)

23- هل تعطير نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك؟

نعم (x) لا ()

24- هل تلقى تغذية مرتدة (عكسية) من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك بصفة

دائما (x) أحيانا () إطلاقا ()

25- هل تحت نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا؟

نعم (x) لا ()

خاتمة

بعد أن حاولنا تقصي الإطار النظري والميداني لعملية "تقييم الأداء كأداة لتثمين المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية دراسة حالة بلدية تسامرت بولاية برج بوعرييج"، ارتأينا أن نقوم بعرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول السابقة، وعلى ضوء ذلك سيتم تقديم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية.

1. أهم الاستنتاجات:

أ/ أهم الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

توصلنا في الفصل الأول من هذه الدراسة، إلى أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تثمين والمحافظة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة، من خلال وظائفها المختلفة، ومن خلال فهم أهميتها وكذا أهدافها، كما خلصنا إلى أن هذه الإدارة تواجه مجموعة من التحديات المختلفة جهاها

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

تضمن قانون 03/06 تثمين الموظف العمومي المحلي في بعض الجوانب، إلا أنه أهمل جوانب مهمة جداً تساهم في التثمين الحقيقي للموظف العمومي المحلي، وهي الاعتماد على التخطيط في الممارسة العملية، غياب مخطط الحياة المهنية، عدم إشراك الموظف في صنع القرارات، وغياب تحليل الوظائف، وغياب تحديد معايير ومناهج تقييم أداء الموظف العمومي المحلي، نقصد هنا معايير ونماذج موضوعية وعادلة تراعي الوصف الوظيفي للموظف العمومي، لذا وجب على المشرع الجزائري تدارك هذه النقائص من أجل تثمين حقيقي للموظف العمومي المحلي. ينبغي على المنظمات المختلفة اختيار الطرق المناسبة، والأكثر موضوعية وأقلها عيوباً وصعوبات، كطريقة الإدارة بالأهداف، وبما أن هذه العملية نشاط يمارسه ويعده المورد البشري، فهذا يعني أنه لا يخلو من مشاكل وصعوبات، موضوعية، ذاتية، وأخرى متعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تحول دون تحقيق الأهداف من إجراء عملية تقييم الأداء، وتثمين هذا المورد البشري.

كما قمنا باقتراح مجموعة من الحلول التي نراها كفيلة بتفادي هذه النقائص، والحيلولة دون الحصول على نتائج تقييم أداء تتم بالذاتية والتحيز، ولا تخدم كل من المنظمة والموظفين، وحتى المتعاملين. هذا في الجانب النظري. كما حاولنا معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظف العمومي المحلي في ظل الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية السالف الذكر.

وفي هذا الحال نجد جملة من الإصلاحات الممكنة والتي تهدف أساساً إلى المرور إلى تسيير تقديري للموارد البشرية من خلال نظام التقييم تتركز حول الآليات الآتية:

✓ إدخال إصلاحات على نظام التنقيط من خلال إدراج آليات جديدة سواء في تحديد معايير التقييم وتركيب النقطة السنويون تتعلق هذه الآليات باعتماد تقنية تحليل منصب العمل والتي بإمكانها ضمان تسيير بالأهداف من جهولو

تكييف معايير التقييم حسب مقتضيات المنصب و القطاع من جهة أخرى وبعض هذه الإصلاحات جاء بها الأمر -12
 10 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كتركه المجال للقوانين الأساسية الخاصة في تحديد معايير التقييم
 و بالتالي غضفائه مرونة أكثر على نظام التقييم غير ان هذه الإصلاحات غير كافية لفعالية أكبر لابد من ان تتضمن
 القوانين الأساسية الخاصة، الإصلاحات الأخرى التي لم ينص عليها القانون الإطار كإدراج مقابلة التقييم.
 ✓ تجاوز مبدأ سنوية عملية التقييم و ذلك بالمرور الى تقييم دوري منتظم أي النظر لعملية التقييم كمسار دائم يسمح
 بتقييم فعلي للموظف خلال كامل السنة.
 ✓ إدخال آلية مقابلة التقييم كتقنية معززة لنظام التنقيط و التي من شأنها ضمان تسيير تشاركي بالأهداف و تتمين الغتال
 الداخلي.
 ✓ ربط نتائج التقييم في تصور أكثر شمولية و ذلك من خلال اعتماد نتائجه كنظام إعلام في تخطيط تسيير الموارد
 البشرية أي محاولة جعل التقييم أداة حقيقية للتسيير التقديري للموارد لا بشرية و ذلك عن طريق ربطه بالمخطط السنوي
 لتسيير الموارد البشرية ومخطط التكوين.
 غير ان المرور إلى تكريس و تجسيد هذه الآليات الجديدة يقتضي قبل كل شيء تجريب فعاليتها في قطاع معين للوظيفة
 العمومية ثم إجراء التعديلات بما يتوافق وخصوصيات الوظيفة العمومية الجزائرية .

قائمة الأشكال والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم (01) المصدر: زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟	
02	الجدول رقم (01): يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم العاملين	
03	جدول التقييم السنوي للموظفة حملاوي نادية	
04	جدول التقييم السنوي للموظفة بلحافي صليحة	
05	جدول التقييم السنوي للموظفة غرابي حكيمة	

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع:

- 1 صلاح الدين عبد الباقي، الأمهات الخبيثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزرا ربطة، الإسكندرية 2012 367
- 2 عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر ، 2003 ص 15
- 3 أحمد بكى بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت 1993، ص 310.
- 4 سناء عبد الكريم الحاق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي في الأداء التميز للمعلمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجنرال ، مازم 2005 ، ص 36-5
- 5 علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر ، بدون ذر سنة النشر ، ص 267
- 6 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعة الشر والتوزيع ، الإسكندرية، وقم ، 2009 و مر 210
- 7 أحمد صقر عاشور « إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث النطفي النار الجامعية الإسكوا مصر ، 1986 ص 50
- 8 خالد عبد الرحمن الهييتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ص 197
- 9 محمد مهنا العلي ، الإدارة في الإسلام ، ديوان المعلومات الجامعية : الجزائر ، 1985 ص 126
- 10 - أكرم محمد العلوان ، خالد عبد الرحمن الهييتي ، التعليم الصناعية المبادئ ، العمليات ، المداحل ، التجارب الحصانة ، عمان ، الأردن 200 ص 81
- 11 مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 317
- 12 احمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية ، المدير الجامعية ، الإسكانية، 2003 ، ص 371
- 13 حمدي أمين عبد الهادي ، بنظرية الكفاية في الوظيفة العامة دراسة الأصول العامة للسمية الاتها وعيناها المطارين و رساله دكوا نية الحقوق ، جامعة القاهرة ، 1966 ، ص 558
- 14 نور الدين شوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة الموثة خالية للكهرباء والغار) ، أمطروحة دكتوراه في العلوم القادة علوم التولية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2015 ، ص 19
- 15 علاء ، مربع « إدارة الأفراد العامان عماد حمل عني ، مكنة عين شمس ، القاهرة ، 1982 ، ص 190

- 16 سعد آس شمر وخالد يوسف الخلف ، الناحية القياسية معايير الأداء قياس الأداء الفني ، دار المريخ ، الرياضي المملكة العربية السعودية 1984 ، ص 85
- 17 عامر الكبيسي ، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة (سلسلة الروض المعلومات) ، دون مكان النشر 2016 ص 109
- 18 معن محمود عباقرة مروان محمد أحمد ، القيادة والرقابة الاتصال الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2008 ، ص 115 - 116
- 19 الياس بن سليم ، الفصل التأديبي الموظف العام في الجزائر مذكرة ماجستير في قانون فرع ادارة و مالية كفية الحقوق جامعة الجزائر 2002 ص 13
- 20 اعر المادة 01 من الأمر رقم 66/133 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة ، (ج در حج هند رقه (40) ، الصادرة بتاريخ 8 جواد (1966).
- 21 الاسم المادة 01 من القانون رقم 78/12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام العامل ، (ح آر جرح عدد 32 اشرح 8) اوت 1978
- 22 مسعود جبران ، الرنده ، ط البنان : دار المعلم الدين ، 2003 ، ص 45 د
- 23 هاشم إسماعيل ، المعجم الوسيط ش ط (سأصر : دار الفكر ، د م. م). المجد، ص 189
- 24 أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصر ، ط 1 (سأصر : دار عالم الكتب ، 2008) ، ص 208
- 25 رضا صاحب ، ستان كاظم الموسوي ، الإدارة للمحات معاصرة) طاء إعانة : الوراق للنشر و التوزيع ، 2006). ص 27.
- 27 مؤيد سعيد السالم و عادل حردون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، ط 2 (الأردن : دار عالم الكتب الحديث ، 2006). ص 5.
- 28 عبد الرزاق الشيلي ، الإدارة المحلية (دراسة مقارنة) ، طاء (عمان : دار المسيرة النشر والتوزيع ، 2001) ، ص 20
- 1
- 29 ثامر بن ملوح المطيري وأرون ، الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية ، ب المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة للبحوث. 1989، ص 20
- 30 حسين مصطفى حسين ، الإدارة المحلية المقارنة ، ط 2 (الجزائر ، ديوان المطبوعات الاسمية ، 1982) ، ص 1.

- 31 محمد علي الخلايلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 45
- 32 محمد راغب الحلو ، الفنون الإدارية ، طاء (مصر : دار المطبوعات الجامعية ، 1969). ص 117
- 33 عمار بوضياف ، شرح قانون البلدية ، طل الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، (2012) ، ص 106 107
- 34 عمار عواميد ، دروس في القانون الإداري ، ط الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، (2002) ، ص 194.
- 35 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، البرلمان ، القانون رقم 10 11 المؤرخ في 22 جون 2011 ،
- 36 التضمن قانون البلدية ، (الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، الصادرة بتاريخ 3 يوليو 2011).
- 37 بسملة علمي ، تشخص نظام الإدارة المحلية و المالية المحلية في الجزائر " مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 1 ص 262 -
- 38 موس رحمان ، وسيلة التي مداخله بعنوان : أنواع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية و آفاق التنمية " ، لنقي دولي ، جامعة سح خيضر ، بسكرة ، ص 21.
- 39 مسعود شريط ، التنمية الإدارية و العمرانية ببلديات المدن الجزائرية ، (مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة قسنطينة ، 1998 ، ص 24.
- 40 سيهام شيا ، إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية ، مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة تلمسان 2011 2012 ، ص 58 - 59.
- 41 علاء الدين عتي ، شرح قانون البلدية ، تطل الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، (2011). ص 36
- 42 الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، قانون 10 11 السابق الذكر ، المادة 66 إلى المادة 69 ، ص 13
- 43 محمد خامون ، " مشاركة المجالس البلدية في التنمية المطية " ، (أطروحة دكتوراه علوم ، منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2010-2011 ، ص 166 . 167 ،
- 44 الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، قانون 10- 11 السابق الذكر ، المادة 77 الى 83 ، ص 13،14.
- 45 محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري ، د ، ط (الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2002) ، ص 64
- 46 محمد الصغير بعلي ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية ، ط 1 (الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2004) ، ص 43
- 47 فريدة مزياي ، " المجالس المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري " ، أطروحة دكتوراه الدولة في القانون ، منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2005 ، ص 185.

- 48 سمير محمد عبد الوهاب ، دور الإدارة المحلية والبلديات في إعادة صياغة دور الدولة ، د. ط (مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2009) ، ص 23
- 49 محمد الطاهر عزز ، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنفسية لسطحية بالجزائر ، (كرة ماجستير ، سنشور) حاسة ورقلة ، 2009/2010 من 33 34
- 50 العقبي بلال، دعوى وقف تنفيذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص.22،23
- 51 لحيسنا بن الشيخ أث مجلوبا، المشفى في قضاء الاستعجال الإداري، دراسة قانونية، فقهية وقضائية مقارنة، دار هومة للطباعة النشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص.183
- 52 أنظر مجلس الدولة، العدد 04 لسنة 2003، ص135 ذات القرار المنشور في مجلة مجلس الدولة العدد 6 لسنة 2005، ص.84
- 53 أنظر المجلة القضائية للمحكمة العليا، العدد الأول 1993، ص131 إلى 133.
- 54 المادة 926 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.
- 55 عمار بوضياف، المنازعات الإدارية، القسم الثاني، الجوانب التطبيقية للمنازعة الإدارية، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2018، ص233-334.
- 56 المادة 926 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية.
- 57 القانون رقم 08-09 المتعلق بالإجراءات المدنية والإدارية، المؤرخ في 23 فبراير سنة 2008.
- 58 عبد العزيز عبد المنعم خليفة، المرجع السابق، ص94-95.
- 59 حميد بেকاز، وقف تنفيذ القرار الإداري في الاستعجال الفوري وفق قانون الإجراءات المدنية والإدارية رقم 08-09، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2016، ص.27.
- 60 حسين ظاهري، قضاء الاستعجال فقهاً وقضاءان، دار الخ لدونية، الجزائر، 2005، ص.44
- 61 بلعيد بشير، القضاء المستعجل في الأمور الإدارية، مطابع عمار قرفي، باتنة 1993، ص.177
- 62 الجريدة الرسمية لمداولات المجلس الشعبي الوطني، السنة الرابعة، رقم 262، 2001/05/09، ص.32.
- أنظر المواد من 835 إلى 837 من القانون رقم 08-09 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية.
- 63 أنظر نص المادة 931 من القانون رقم 08-09 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية .

- 64 عبد الرحمان بربارة, شرح قانون الإجراءات المدنية و الإدارية ط 2 منشورات بغداددي, 2009 ص 469.
- 65 أحمد أبو لوف نظرية الأحكام في قانون المرافعات الطبيعية, الطبعة الثانية, دار النهضة العربية 1965 ص 517.
- 66 حكم المحكمة الإدارية العليا صدر جلسة 12 أفرى 1955, مصر, طعن رقم 208 سنة قضائية.
- 67 حكم المحكمة الإدارية العليا صدر جلسة 12 أفرى 1955, مصر طعن رقم 208 سنة 20 قضائية 68 محمد أحمد عطية, الطلبات المستعجلة أمام محاكم مجلس الدولة, منشأة المعارف الإسكندرية 1994 ص 127.

ثانيا: المواقع الإلكترونية:

¹ Manager la performance ", www.th.org/doc des performances PDF /

ثالثا: الكتب باللغة الاجنبية

MARTORY (B). CROZET (D). Gestion des ressources humaines pilotage social et performance imprimerie chi rut, paris, 2002. p 160

DIMITRI (W). (Ressources humaines), deuxième éditions, Edition d'organisation, paris, 2003.17

L - CADIN (L). GUERIN (F), PIGEYRE (F) gestion des ressources humaines, comique et élémis théorie, Edition Duodi, paris 2002.p310

الملخص:

يعرف العامل اهتماما بالغا وواسعا بالتنمية المحلية وأمام هذا التطور الهائل للحياة البشرية الذي مس جميع الاحتمالات وكنتيجة حتمية لتطور وظائف الدولة التي كانت منحسرة يفت الدفاع والأمن إلى وظائف جديدة عجزت الدولة عن تلبية التنمية المحلية، وحدها مما أدى بها إلى إحداث سبل جديدة للاستجابة مختلف متطلبات المواطنين، ومن هذه السبل إحداث النظم المحلية للتسيير وهو ما يعرف بالجماعات المحلية منها ميزانية الولاية والدور الذي تلعبه في هذه الوحدات التي أخذت على عاتقها مسؤولية تحقيق التنمية المستدامة جنبا لجنب مع الدولة من خلال مختلف المخططات والبرامج والوظائف التي تخص التربية، التعليم، الصحة والاقتصاد، الثقافة والبيئة... وهي الاحتمالات التي تحقق من خلالها التنمية المحلية وبالتالي التنمية الوطنية باعتبار هذه الوحدات جزء لا يتجزأ من الدولة.

RESUME

Le monde connaît un grand et large intérêt pour le développement local et face à ce formidable développement de la vie humaine qui touchait à toutes les possibilités et comme résultat inévitable du développement de fonctions étatiques déclinant en défense et en sécurité vers de nouveaux emplois que l'Etat était incapable de faire face au développement actuel, qui seul l'a conduit à créer de nouvelles voies pour répondre aux diverses exigences des citoyens. Et parmi ces méthodes, il y a la création de systèmes locaux de gestion, connus sous le nom de groupes locaux, y compris le budget de l'État et le rôle qu'il joue dans ces unités, qui ont pris la responsabilité de réaliser le développement durable aux côtés de l'État à travers divers plans, programmes et emplois liés à l'éducation, à la santé, à l'économie, à la culture. Et l'environnement ... qui sont les possibilités par lesquelles le développement local et, par conséquent, le développement national, car ces unités font partie intégrante de l'Etat.

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
5 - 1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء الموظف العمومي وتطبيقاته في التشريع الجزائري والمقارن
07	المبحث الأول: تقييم أداء الموظف العمومي مفهوم إداري متميز
07	المطلب الأول: مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي
07	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
11	الفرع الثاني: تعريف عملية التقييم
16	الفرع الثالث: تحديد مفهوم الموظف العمومي محل التقييم
18	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
18	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
18	الفرع الثاني: تعريف الإدارة البشرية
19	الفرع الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: الإطار المفهومية للإدارة المحلية
21	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية
21	الفرع الأول: تعريفها
22	الفرع الثاني: أركانها
22	المطلب الثاني: تطبيقات الإدارة المحلية في القانون الإداري الجزائري
22	الفرع الأول: الايطار القانوني والدستوري لبلدية.
23	الفرع الثاني: هيئات تسير البلدية
28	الفرع الثالث: التركيبة البشرية للبلدية
35	خلاصة الفصل الأول

37	الفصل الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي المحلي
37	المبحث الأول: خطوات ومعايير وطرق تقييم أداء الموارد البشرية
37	المطلب الأول: خطوات التقييم
39	الفرع الأول: مسؤولية تقييم الأداء
40	الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء
42	الفرع الثالث: طرق التقييم أداء الموارد البشرية
47	المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي المحلي
48	الفرع الأول: تطور تقييم الأداء للموارد البشرية
49	الفرع الثاني: أهمية التقييم
49	الفرع الثالث: أهداف التقييم
50	الفرع الرابع: المرسوم التنفيذي يحدد كيفية تقييم الموظف
56	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية حسب المنظومة التشريعية والتنظيمية في الجزائر: خلال قانون الوظيفي 03/06.
56	المطلب الأول: القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
56	الفرع الأول: مجال التطبيق
57	الفرع الثاني: الحقوق والواجبات
58	الفرع الثالث: الوضعيات القانونية والاساسية
59	المطلب الثاني: تقييم نظام التقييم المطبق
59	الفرع الأول: غياب تسير قائم على تحديد الأهداف
60	الفرع الثاني: التنقيط والتقدير العام غير كافي لتقييم الموظف
61	الفرع الثالث: محدودية علاقة التقييم لتسيير الحياة المهنية للموظف
62	المطلب الثالث: بلدية اشبيليا نموذجا
62	الفرع الأول: التعريف بالبلدية
63	الفرع الثاني: نظام التقييم في الفرع
66	الفرع الثالث: الاستبيان

53	خلاصة الفصل الثاني
71	الخاتمة
73	قائمة الأشكال والجداول
75	قائمة المراجع
80	الملخص
82	الفهرس

