



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تقييم الأداء و دوره في ترقية الموظف العمومي في الجزائر (دراسة حالة بلدية تندلة ولاية الوادي)

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
العلوم السياسية تخصص: سياسات عامة

إشراف الأستاذ:

أ/ خير الدين عبادي

إعداد الطالبتين:

- رشيدة سعدي

- نجوى ديدة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ/ عبد الحميد فرج
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ/ خير الدين عبادي
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ/ خليل زغدي

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

النمل " الآية 19 "

إهداء



إلى التي كانت ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الثقاني... إلى بسمته الحياة... إلى التي من دعائها كان سر لجاحاتي وحنانها بلسر جراحي.

إلى التي تعبت في تعليمي وكانت سنداً لي دوماً، رغم فراقها بقي كلام الشجع والحث على المثابرة في الدراسة راسخاً في ذهني. إلى نبع الحنان... إلى أغلى الحبايب أمي الغالية مرحمها الله. إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انظار... إلى من أحمل اسمه بكل انخار... إلى روح أبي الغالي مرحمها الله.

إلى أعز ما في الحياة و سر بسمتي في الوجود أخواتي كل باسمه: حميدة، فطيمة، فنيحة. إلى البراعم الصغار وقناديل البيت أبناء أخواتي: أحمد رامبي، عبد الرحمن، سيرين، يمنى، محمد وسير وإسراء.

كما أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الأخ والصديق الذي كان دعماً لنا في إنتمام مسارنا الجامعي وعوناً لنا في إكمال هذا العمل الأستاذ عبد الحميد حامدي.

إلى صديقتي وأختي التي شاركتني حلو الحياة ومرها ماجدة لمليعي، إلى أصدقاء دربي في الدراسة و سر قوتي في إنتمام هذا العمل لجوى ديدة وهناء بن علي إلى كل دفعة ثانية، ماستر سياسات عامة

رشيدة سعدي



إهداء



الشكر لله في الأول والآخ، فالحمد لله الذي حقق أماننا وألهمنا القوة والصبر وسدد خطواتنا
بفضله دائما وأبدا .

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صل على خير البرية محمد
عليه الصلاة والسلام .

إلى نور دنيايا وبسمة ثغري وقرّة عيني التي سقني الحب والحنان ومنحتني القوة والكفاح:
"أمي الغالية" أطال الله في عمرها .

إلى من أحمني به من غدر الزمان إلى عمودي في الحياة: أبي الغالي شفاء الله .

إلى من أشرفت أنوارها لثير دربي وقدوتني في الحياة أختي الكبرى: سعاد

إلى تاج رأسي وقرّة عيني إخوانتي: بشير، عبد الرزاق، عصام، كمال، سعدان، سلمان .

إلى قناديل البيت أخواتي الحبيبات: خلود، إيمان، سلسيل .

كما أهدي ثمرة جهدي إلى من كانوا عوناً لي في عملي: "عبد الحميد حامدي" و "سمير عثمانني" وحميبي
"منى خاوة" .

إلى صديقات حياتي: مريم معنان وعواطف ناصر وأخي أمين سعداوي .

إلى من جمعني القدر وهم وقضيت أوقات لا أنسى من الذاكرة: "مرشيدة سعدي" و "هناء بن علي" .

إلى كل قسم ثالثة، ماستر سياسة عامة .

ويدرة نجوى



شكر و امتنان



أول البدء اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا
كثيرا طيبا مباركا فيه على أن يسرت لنا إنجاز هذا العمل
نتقدم بجزيل الشكر و العرفان وخالص الدعاء إلى من مدى لنا يد العون
وساعدنا على إتمام هذا العمل ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف: خير الدين عبادي

إلى الذين حظينا بشرف الجلوس متعلمين بين أيديهم
كل الأساتذة الذين استفدنا من توجيهاتهم طول حياتنا الدراسية كما نشكر
كل عمال بلدية تندلة على تعاونهم وحسن إستقبالهم ونشكر كل من بث
نفوسنا حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد
بدعاء أو بكلمة طيبة راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء

إليكم جميعا

« طبتم وطاب مسعاكم »

مقدمة

مقدمة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحتاجها المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فاعليتها، خاصة إذا ما تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدراته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، فالمورد البشري هو المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونها تفقد الأصول، والموارد الأخرى (مالية، تكنولوجية، مادية ... إلخ) قيمتها، فالحصول على المورد البشري و إعداده والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات بمختلف أنواعها ونشاطاتها على تنمية العنصر البشري والارتقاء به.

كما يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو العنصر البشري .

وبعد ارتقاء الفرد في السلم الوظيفي خلال مسار حياته المهنية حافزا توفرا توفره المنظمة أمام مواردها البشرية قصد تشجيعهم لأداء أفضل، والترقية باعتبارها تجسد هذا الارتقاء تهدف بالدرجة الأولى إلى إشباع حاجاته .

وأصبحت بذلك أهمية العنصر البشري حقيقة تفرض نفسها بكل قوة و تأكيد، بحيث أصبح العامل البشري بمثابة قوة محركة تعمل على تحريك ميكانيزم الإدارة من ثمة أصبحت عملية تسيير الحياة المهنية للموظفين متعلقة بجانب القدرات والمؤهلات الخاصة بكل موظف، وبالتالي أفترض وجود تقييم للمعارف المهنية وحتى الجوانب الخاصة بشخصيته وصفاته الإجتماعية، حيث تترتب على هذه العملية قرارات كثيرة .

منها أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية وتنزيل دراجاتهم أو رواتبهم أو حتى الإستغناء عنهم.

وعلى هذا الأساس فإن دراسة نظام التقييم الأداء الحالي للموظفين داخل الوظيفة العمومية أمر لابد منه وذلك للوقوف على أهميته فيما يخص تثمين مكانة الموظف وإبراز إمكانياته المهنية داخل الوظيفة العمومية.

أما الآن فقد أضحى النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين أداة فعالة لتقييم المنظمة وكفاءة برامجها الخاصة بالتنمية والأداء الكلي بصفة عامة.

ومن بين الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية فعبّر مساره الوظيفي يسعى الفرد للترقية والتدرج في السلم الإداري تدرج إيجابي فعال عن طريق تقييم الأداء.

1- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا أساسيا يتعلق بتقييم الأداء ودوره في ترقية الموظف العمومي الذي يحظى بأهمية كبيرة في الإدارة العامة الجزائرية من خلال العمل على تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا و إبراز الكفاءات ذات المستوى والخبرة في التسيير ومن ثم فإن لنظام تقييم الأداء تأثير كبير على أداء الموظفين والعاملين بالإدارات العمومية لجزائرية .

إن الموضوع محل الدراسة يكتسب أهمية كبيرة كذلك في جانبين رئيسيين هما العلمية والعملية وسنتطرق لكل جانب على حدى .

أولاً: الأهمية العلمية:

هذه الدراسة هي إسهام علمي كونها تتناول الإطار النظري لإشكالية تبرز في دور تقييم الأداء في ترقية الموظف العمومي في الإدارة العامة الجزائرية لما له من انعكاسات كبيرة على حياة الإنسان من الناحية المادية والمعنوية .

أما من ناحية أخرى فإن موضوع تقييم الأداء لما فيه من محفزات يمكن الموظفين من تلقي الخدمات اللازمة وهذا ما يؤكد على حق الموظف في الترقية وصولاً إلى الهدف الأساسي المتمثل في إنعاش الإدارات العمومية الجزائرية وسيرها نحو الأفضل.

ثانياً: الأهمية العملية:

لما كانت الوظيفة تتكون من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات , فإن النهوض بهذه الواجبات , وتحمل المسؤوليات يتطلب أن يتم إشغالها بالأفراد القادرين على ذلك والشعور بالاستقرار الوظيفي والحق في الامتيازات التي تمنحها الوظيفة من متطلبات الوصول إلى إدارة عامة أمثل , وذلك من خلال مساهمة الكل بجدية لتحقيق أهداف الإدارة العامة, وإدخال إصلاحات قانونية من شأنها الرفع من كفاءة و أداء هذه الإدارات و من ضمنهم البلدية التي

نحن بصدد دراسة واقع تقييم أداء ودوره في ترقية الموظف العمومي وهي بلدية تندلة, دائرة جامعة .

حيث يكتسي الموضوع أهمية بالغة كونه سيتعرض للتقييم ونستطيع أن نلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- التأكد على ضرورة الاهتمام بإدارة الموظفين من طرف المؤسسات ودورها الحساس في المؤسسة كونها تهتم بأهم مورد يمكن أن يساهم في نجاحها.
- الإشارة إلى الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تعود على كل من الإدارة والعاملين والمؤسسة ككل من خلال تقييم الأداء.

2- أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة الإحاطة بمفهوم تقييم الأداء ومحاولة التعرف على أهميته, وأهدافه.
- معرفة مكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة, وعلاقته بمختلف وظائف إدارة المورد البشرية.
- إبراز مدى مساهمة عملية الترقية المطبقة بالإدارة الجزائرية في توفير الكفاءة العالية للموظفين والعاملين.
- تحقيق رضا الموظفين الذي يعتبر عاملا مهما في تحقيق السير الأمثل والجيد للإدارة العمدة الجزائرية .
- توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد, من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالتقييم الموضوعي والمستمر لعمالها.
- الخروج بنتائج و اقتراحات حول موضوع تقييم الأداء وكيفية الاستفادة منه من أجل تعظيم المكاسب بالنسبة للإدارات العمومية أو الموظفين.
- تزويد الباحثين بمبادرة معرفية تتصل بالواقع المعاش حول موضوع تقييم الأداء ببلدية تندلة , (دائرة جامعة).

3- أسباب إختيار الموضوع :

وقد تم إختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع الأخرى وتتمثل هذه المبررات في:

أولاً: أسباب ذاتية

- بحكم التخصص يمكن التعرف على المجال الإداري وخاصة تقييم أداء الموظف في الإدارة باعتباره عنصر مهم جدا في حياتنا المهنية والعملية.

- الرغبة في دراسة الموضوع بما أن دور تقييم الأداء في ترقية الموظف العمومي من المواضيع الحساسة والجديرة بالدراسة.

- بحيث تتبع رغبتنا الذاتية في إختيار موضوع التقييم الأداء ودوره في ترقية الموظف العمومي في الجزائر من صميم تطلعاتنا العلمية ومن عمق تخصصنا الأكاديمي , كما يشكل الموضوع قيد الدراسة اهتماما خاصا في نفسيتنا وكذلك إرادتنا في معالجة مثل هذا الموضوع , والذي يعتبر الشغل الشاغل لكل موظف الإدارة العامة الجزائرية أثناء مسيرتهم المهنية , كذلك معاكستنا لواقع الترقية في الإدارة العامة الجزائرية .

ثانياً: أسباب موضوعية

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته بالنسبة للإدارة العامة الجزائرية بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة, كون أن كفاءة أداء أس إدارة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية, ونظام تقييم الأداء هو الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن من تحسن وتطوير أداء عاملها وأتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه وتطويره, من أجل الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها, والإدارة العامة الجزائرية اليوم أكثر من أي وقت مضى بحاجة ماسة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملها ومن ثم أدائها, كذلك تمثلت الأسباب الموضوعية لاختيارنا للموضوع في:

- 1- محاولة معرفة واقع المؤسسات فيما يتعلق بموضوع تقييم أداء الأفراد العاملين بها.
- 2- اعتبار هذه الدراسة كأساس مساعد في حل العديد من المشاكل التنظيمية المتعلقة بالجانب الإنساني للعمل في المؤسسات الجزائرية .

3- الموضوع يمس مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المؤسسات باعتبارها تهمل هذا المدخل التنموي والتطوير لمواردها البشرية وكذا المؤدي إلى ترشيد القرارات المتخذة. وأيضا النقص الذي تعاينه مكتبة العلوم السياسية في مجال الدراسات المتعلقة بنظام التقييم الأداء وخاصة في الإدارة العامة الجزائرية بالإضافة إلى أهمية الموضوع.

4- إشكالية البحث:

نتيجة للعلاقة التبادلية بين نظام تقييم الأداء ودوره في ترقية الموظف العمومي في الجزائر فإن الإشكالية الرئيسية للدراسة تتمثل فيما يلي:

ما هو دور تقييم الأداء في ترقية الموظف العمومي في الجزائر ؟

ضمن هذه الإشكالية تدرج التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما هو تقييم الأداء؟ وما هي أسس الترقية داخل الوظيفة العمومية في الجزائر ؟

2- هل تقييم أداء الموظف في الجزائر هو نظام يستجيب لمتطلبات الموظفين ؟

3- ما هو واقع نظام تقييم أداء الموظفين على مستوى بلدية تندلة ؟

5- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة, ثم طرح الفرضيات التالية:

1- التقييم الجيد لأداء العاملين يحسن من فعالية المؤسسة نحو تحقيق الأهداف.

2- يعتبر تقييم الأداء آلية حقيقية لترقية العاملين في المؤسسة.

3- ترقية العاملين آلية فعالة لدعم الأداء الكلي للمؤسسة.

6- مناهج الدراسة :

إن منهجية البحث تتوقف على طبيعة الموضوع بحد ذاته وخصائصه و الهدف الذي تسعى الدراسة للوصول إليه , ونظرا لطبيعة الموضوع وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من صحة فرضيات الدراسة , ثم الاعتماد على بعض المناهج والاقترابات المتمثلة في:

المناهج:

المنهج الوصفي: يهدف هذا المنهج إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع معين وتحليل ما تم جمعه , حيث أن المنهج الوصفي يعتبر مظلة واسعة و مرنة تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية , تم اعتماده في هذه الدراسة بهدف الإحاطة بجميع جوانب تقييم الأداء في بلدية تندلة وكذا تحديد الدور الذي يلعبه تقييم الأداء في ترقية الموظف العمومي في الجزائر .

منهج دراسة حالة: يتميز هذا المنهج عن غيره بالتعمق والتركيز على ظاهرة أو موضوع محدد . والاهتمام بالموقف الكلي من خلال تحليل مختلف العوامل المؤثرة على الحالة موضوع الاهتمام , والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك , وقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع نظام تقييم أداء العمال بالمؤسسة باعتبارها تمثل عنصر فعال ومهم , وكذا كونها من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال الإتمام بالموارد البشري .

الاقتربات: حاولنا إتباع المقرب المؤسسي وهذا من خلال دراستنا لمؤسسة معينة من المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في بلدية تندلة .

أما المقرب القانوني من خلال التطرق إلى القوانين المعمول بها خاصة فيما يتعلق بالوظيفة العمومية الجزائرية.

6- الدراسات السابقة:

لا يخفى على أحد أن البحث العلمي عملية مستمرة لا تنتهي , ومن خلال اطلاعنا على العديد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك دراسات سابقة يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسة والتي عالجت موضوع تقييم الأداء ودوره في ترقية الموظف العمومي و أبقّت الباب المفتوح للمستجدات الحاصلة في هذا المجال ومن بين هذه الدراسات نذكر:

الدراسة الأولى:

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بعنوان " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر " من إعداد الطالبة نوال بوكعباش , حيث أن الهدف الأهم لهذه الدراسة هو محاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية ونخص بالذكر العنصر البشري و أثرها على تنمية الإدارة المحلية (البلدية , الولاية) وخلصت الدراسة إلى

نتيجة مفادها معالجة مفصلة للموضوع من خلال تبين دور المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية ودوره في دفع عجلة التنمية وذلك بتحفيظه عن طريق الترقية والرفع من درجة إلى درجة أحسن .

الدراسة الثانية :

مذكرة الطالبة " نسيم أحمد الصيد " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان "الترقية والفعالية التنظيمية " حيث سعت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الترقية والفعالية التنظيمية , وذلك من خلال تحقيق الأهداف النظرية والميدانية وخلصت هذه الدراسة إلى نتيجة تتمثل في محاولة تقصي واقع الترقية في علاقتها بالفعالية التنظيمية كنموذج يعكس واقع الإدارة الجزائرية , فضلا عن هذا أثارت الدراسة مسألة محورية تتعلق بالصراع حول الترقية و أثرها على تحقيق أهداف الإدارة .

الدراسة الثالثة :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني " من إعداد الطالب جيلي فاتح حيث تناول كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة وذلك على أصعدة توجيه, الانتقاء, وذلك على تقييم أداء الأفراد عن طريق التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث خلصت الدراسة الترقية متطلب وظيفي في كل بناء تنظيمي, تتجر عنه الزيادة في الأجر المكافاة والعلاوات وتحسين المركز المهني والاجتماعي عن بالإضافة الى الزيادات في المسؤوليات والواجبات. غير أن هذه الدراسات ركزت على الوظيفة العمومية بصفة عامة ولم تتناول الواقع الجزائري، كما أنها لم تأخذ بعين الاعتبار التغيير الحاصل بعد صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية 06-03.

لذلك سوف تقوم الدراسة من خلال هذا المبحث بمعالجة موضوع التقييم.

7- حدود الدراسة

الحدود المكانية : يقتصر موضوع الدراسة على معالجة نظام تقييم الأداء ودوره في ترقية الموظف العمومي في الجزائر على صعيد الإدارة العامة من خلال إبرازه كمتغير لا بد منه من

أجل تحفيز الموظفين فيها , من خلال تحديد الدور الذي لعبته بلدية تندلة في إبراز الكفاءات من خلال ترقيتها .

الحدود الزمانية : تم التركيز في دراستنا على نظام تقييم الأداء في بلدية تندلة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2017 إلى غاية 2018. من خلال دراسة بطاقات التتقيط والترقية في الدرجة والرتبة خلال هاتين السنتين.

8- صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق التي واجهتنا نذكر ما يلي:
- عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستنا, لذا كانت معظم المراجع المعتمدة عليها من الوثائق القانونية وبعض الكتب المتخصصة في هذا المجال.

- صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات الدقيقة والكافية للدراسة بسبب تباين واختلاف المعلومات والإحصائيات من مصدر لآخر.

9- تقسيم الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع ثم تقسيم الدراسة إلى 3 فصول كل فصل يتضمن ثلاث مباحث وفي كل مبحث مجموعة من الطالب
- تتكون الدراسة إلى ثلاثة فصول:

يهتم الفصل الأول بالإطار المفاهيمي والنظري للموضوع تقييم الأداء للموظف العمومي في الجزائر , حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الموظف العمومي من خلال عرض تعريف الموظف العمومي وحقوقه وواجباته وعلاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية. والمبحث الثاني تضمن تقييم الأداء من خلال عرض تعريف تقييم الأداء والمراحل التي مر بها تقييم الأداء و أهمية و أهداف تقييم الأداء.

والمبحث الثالث إهتم بماهية الترقية من خلال عرض تعريف الترقية وأسس وشروط الترقية ونتائج الترقية والمشاكل التي تواجهها.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى تقييم الأداء وترقية الموظف العمومي في الجزائر , يتضمن هذا الفصل مبحثين تم التطرق خلال المبحث الأول إلى الإطار القانوني لتقييم الموظف العمومي في الجزائر والمبحث الثاني تم التناول فيه نظام الترقية في الجزائر. أما الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى انعكاسات تقييم الأداء على الموظف العمومي داخل بلدية تندلة من خلال الدراسة الميدانية ومحاولة معرفة دور تقييم الأداء والترقية في البلدية.

والخاتمة التي من خلالها توصلت الدراسة إلى نتائج البحث الميداني.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري

للموضوع

تمهيد:

تعتبر الوظيفة العمومية في الوقت الحاضر وجها من أوجه التوجه السياسي والاقتصادي للدول وموردا مهما من الموارد البشرية، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالوظيفة العمومية بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والقوانين والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة لذلك فإنها تحظى باهتمام كبير يتجلى في حرص هذه الدول على وضع أنظمة قانونية شاملة ومتكاملة لتنظيم شؤون التوظيف والموظفين في مختلف مرافقها الإدارية العاملة.

كما يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالتوظيف العمومية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لإدارة الموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو العنصر البشري.

ويعدّ ارتقاء الفرد في السلم الوظيفي خلال مسار حياته المهنية حافزا توفره المنظمة أمام مواردها البشرية قصد تشجيعهم لأداء أفضل، والترقية باعتبارها تجسد هذا الإرتقاء تهدف بالدرجة الأولى إلى إشباع حاجاته.

وقد تمّ التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والنظري للموظف العمومي باعتباره عنصر هام يخضع لعملية التقييم والترقية ثم التطرق إلى ماهية التقييم والترقية بشكل عام.

المبحث الأول: ماهية الموظف العمومي

الموظف العمومي هو مرآة الدولة، فإذا صلح صلحت الدولة، وإذا فسد فسدت الدولة هي الأخرى، وهو أيضا رأسمالها المفكر وساعدها المنفذ، وقد تزايد عدد الموظفين العموميين بالقدر الذي يكون كافيا لتلبية مختلف الحاجات العامة بالفاعلية المطلوبة، فالموظف العمومي يحظى بأهمية كبيرة في جميع الدول وهذا نظرا للدور الحساس الذي يلعبه في تجسيد المخططات التنموية المسطرة من طرف الدولة، ما جعله يحاط بضمانات ويمنح حقوقا، ويكلف بواجبات والتزامات تجعله متميزا عن غيره من العاملين العاديين في القطاعات الأخرى.

المطلب الأول: تعريف الموظف العمومي.

كقاعدة عامة نلاحظ بأن مفهوم الموظف العمومي يختلف من دولة إلى أخرى كما يخطف مفهومه داخل الدولة الواحدة من فترة إلى أخرى، وذلك راجع إلى تغير واختلاف النظام السياسي للدولة، وما نلاحظه أن المشرع الجزائري لم يضع تعريفا للموظف العمومي لأن وضع تعريف محدد هو مهمة الفقه وليست مهمة التشريع وقد حدد التشريع الجزائري في ذلك حدود التشريع الفرنسي، الذي اقتصر على بيان الأشخاص الذين تنطبق عليهم أحكام النظام العام للموظفين، وهذا ما جعل الفقه يبذل قصار جهده لأشخاص عناصر يمكن بواسطتها إعطاء تعريف محدد لموظف العمومي.¹

1- تعريف الفقه الفرنسي للموظف العمومي:

هناك العديد من الفقهاء الفرنسيين الذين اجتهدوا من أجل إيجاد تعاريف للموظف العمومي وفيما يلي سنتناول بعض التعاريف التي جاء بها هؤلاء الفقهاء:

- **تعريف دوجي (Duguit):** "الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها".²

1 - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص13.

2 - سعيد مقدم، مرجع نفسه، ص14.

- **تعريف هوريو (Hauriou):** "الموظف العام هو كل شخص يشغل وظيفة داخله في الكادرات الدائمة لمرفق عام يدار بمعرفة الدولة، أو الإدارة العامة التابعة ويتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة".
- **تعريف فالين (Falin):** "الموظف العمومي كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في كادرات الإدارة العامة ويساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة."¹
- 2- تعريف مجلس الدولة الفرنسي:** الموظف هو كل شخص يعهد إليه بوظيفة دائمة وتكون في خدمة مرفق عام.²
- واشترط المجلس الفرنسي أن يكون المرفق إداريا أما المرافق الصناعية والتجارية فقد فرق بين شاغلي الوظائف الإدارية والوظائف الأقل أهمية واعتبر العاملين في النوع الأول موظفين عموميين أما الوظائف الأخرى فأخضعها للقانون الخاص.
- 3- تعريف الفقه الجزائري:**
- **تعريف ميسوم صبيح:** "يضمن سير الإدارة العامة و أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للتوظيف العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف، ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة و ثبتوا فيها نهائيا."³
- **تعريف عبد الرحمان الرميلى:** الموظفون العموميين هم الأشخاص الذين ارتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم و حددت فيه حقوقهم وواجباتهم، ودون أن يشاركوا مباشرة ولا بصفتهم الشخصية في اعداده."⁴
- **تعريف عبد الرحمان محيو أحمد:** "أن الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب المادة، من قانون التوظيف العمومي و الذي يتميز بأنه قابل للتعديل بقانون جديد يطبق عليهم تلقائيا دون أن يتمسكوا بحقوق مكتسبة."⁵

1 - أنس جعفر، الوظيفة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، 2007، ص37.

2 - أنس جعفر، المرجع نفسه، ص47.

3 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع:16، الصادر في 08 جوان 1966.

4 - محمد يوسف المعداوي، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص35.

5 - محمد يوسف المعداوي، المرجع نفسه، ص36.

4- مفهوم الموظف العمومي من وجهة نظر المشرع الجزائري:

لم يعط المشرع الجزائري تعريفا للموظف العمومي بل اكتفى بتحديد الأشخاص الذين يطبق عليهم القانون الوظيفي متبنيا في ذلك نفس موقف المشرع الفرنسي فيما يتعلق بتحديد الخصائص الموظف العمومي.

نصّت الفقرة 01 من قانون التوظيف الفرنسي رقم 2294 الصادر في 19 أكتوبر 1946 على: "يسري على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة يشغلون درجة من درجات الكادرات في إحدى الإدارات المركزية للدولة أوفي إحدى الإدارات الخارجية التابعة لها أوفي المؤسسات القومية".¹

كما نصّ نظام الموظفين الفرنسي الصادر بأمر 59-244 الصادر 04 فيفري 1959 والقانون الخاص بحقوق والتزامات الموظفين رقم 634 الصادر في 13 جويلية 1983 على نفس المفهوم.

أما بالنسبة للمشرع الجزائري فقد حدد المادة 01 من الأمر رقم 66-133 الأجزاء المكونة الأجزاء المكونة للموظف العمومي الجزائري حيث نصّت المادة 01 على: "يعتبر موظفون الأشخاص المعنويون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية".²

حسب نصّ المادة 01 من الأمر رقم 66-133 أن الموظف هو:

- الشخص الذي يعين في منصب شاغر لدى المؤسسات أو الإدارات العمومية.
- الشخص المعين في وظيفة دائمة، فالشخص المعين بصفة مؤقتة لا يحق له اكتساب صفة الموظف، وهذا ما يؤكد نص المادة 03 من الأمر رقم 66-133.
- الخدمة في مرفق عمومي تديره سلطة ادارية.
- الترسيم، أي تثبيت الموظف في وظيفته ، بعد مرور بفترة التجربة التي تسمى بالتمرين التكويني، فحسب هذه المادة فإن الموظف الذي لم يكمل - طبقا لما نصت عليه المادة 02

1 - جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004، ص85.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133، مرجع سبق ذكره، ص04.

من الأمر رقم 66-133 فحسب هذه المادة فإن الموظف الذي لم يكمل بعد فترة التمرين التكويني يطلق عليه صفة الموظف المتمرن.

■ الانتماء إلى رتبة ودرجة معينة في السلم الإداري.

أما بالنسبة للقانون رقم 78-12 فإن لم يفرق بين العامل والموظف وتناول في المادة 01 تعريف العامل وكان الهدف من هذا القانون هو توحيد عالم الشغل من خلال توحيد الأنظمة القانونية التي تحكم جميع العاملين بغض النظر عن قطاع الذي ينتمون إليه واعتبر أن جميع الأعوان العاملين لدى الدولة عمالا، ولكنه لم يفلح في ذلك وهذا نظرا لوجود تمييز قديم بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي العمومي، ولذلك جاء المرسوم رقم 85-59 ليفرق بين الموظف والعامل، وفي هذا الصدد نصت المادة 5 منه على: "تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنهاء المدة التجريبية تسمية "الموظف"¹ ويكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة.

ولكن على الرغم من أن المرسوم رقم 85-59 ذكر مصطلح موظف إلا أنه لم يقدم لنا تعريفاً شاملاً للموظف العمومي، وما يأخذ على هذا المرسوم أنه توسع كثيراً في مفهوم الموظف العمومي.

أما في الوقت الراهن فالجزائر تعتمد على تنظيمها للوظيفة العمومية على الأمر رقم 06-03 الذي كان كغيره من النصوص القانونية التي سبقت صدوره بمعنى أنه لم يقدم لنا تعريفاً شاملاً وجامعا للموظف العمومي وقد جاء تعريفه في المادة 04 منه التي نصت على: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الإداري، الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"².

وما نلاحظه من نص هذه المادة أن الأمر رقم 06-03 قد حافظ على نفس المقومات التي أقرها الأمر رقم 66-133 في تحديده للشروط الواجب توفرها في الشخص حتى يكتسب

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 85-59، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006.

صفة الموظف، وقد حدد الأمر رقم 06-03 في المادة 02 منه مجال تطبيقه والتي حصرها في المؤسسات والإدارات العمومية وعدد ما يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية في الفقرة 01 من المادة 02 كما وضحت الفقرة 03 من المادة 02 الأشخاص الذين تم استثناءهم من تطبيق أحكام الأمر رقم 06-03.

من خلال ما سبق تناوله من تعاريف سواء من طرف الفقه أو التشريع فإنه أخيرا يمكن استخلاص أربعة مقومات إذا توافرت كلها في شخص واحد ما فإنه له الحق في اكتساب صفة الموظف وتتمثل هذه المقومات في:

- أن يعين الشخص في وظيفة دائمة.

- أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة.

- أن يكون التعيين في الوظيفة العمومية بواسطة السلطة المختصة.

- أن يعين الشخص ويرسم في رتبة معينة في السلم الإداري.

وفيما يلي سنتطرق إلى هذه المقومات بشيء من التفصيل:

1- أن يعين الشخص في وظيفة دائمة: يقصد بدائمة التعيين في الوظيفة العمومية أن يشغل الموظف الوظيفة التي عين ورسم فيها بصفة مستمرة ودون انقطاعه. وليس بصورة عارضة مؤقتة كما يتعين يتفرغ الموظف لوظيفته وينقطع عن القيم بأعمال أخرى مكرسا كل وقته وجهده لخدمة الدولة، فإذا كان الشخص عارضا أو مرسما للقيام بمهمة محددة لا يعتبر موظفا عموميا حتى ولو تمت لحساب شخص معنوي عمومي، مثل: المجدد لأداء الخدمة الوطنية، أو الشخص المعين للقيام بأعمال الإحصاء أو بأعمال الصيانة في المنشآت التابعة للدولة.

2- أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو السلطة إدارية مباشرة: أي أن المرفق العمومي الذي يعمل فيه الشخص بصفة دائمة يجب أن تديره السلطة الإدارية عامة سواء كانت سلطة مركزية تجسدها الدولة أو ممثلة في الوزارات والمصالح التابعة لها أو كانت سلطة إدارية محلية بواسطة هيئة من الهيئات العمومية، ولهذا لا تعتبر موظفا عموميا العامل في المرفق الذي لا يدار بالطريقة المباشرة وإنما بطريقة الامتياز أو الاقتصاد المختلط، كما لا تعتبر العامل المرفق العمومية ذات طابع الطابعين الاقتصادي والتجاري موظفا.¹

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص4.

3- أن يكون التعيين في الوظيفة بواسطة السلطة المختصة: إن تعيين في الوظيفة العمومية يجب أن يكون قانونيا وبقرار مشروع صادر عن السلطة المختصة بالتعيين ويعتبر هذا الشرط جوهريا إذا لا يمكن اعتبار الشخص الذي يقم بنفسه أو يدخل الوظيفة العمومية موظفا بل يعتبر جميع التصرفات التي تصدر عنه معلومة، هذا الشرط تؤكد المادة 09 من الأمر رقم 06-03 والتي تنص على: "كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة قانونية".

4- أن يعين الشخص ويرسم في مرتبة معينة في السلم الإداري: يسود في الجزائر نظام الوظيفة العمومية المبني على السلك الوظيفي، وعليه فإن الموظف منذ دخوله في السلك الوظيفة العمومية يجب ألم يعين في أحد الرتب المحددة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمحددة حاليا في المادة 08 من الأمر رقم 06-03.¹

بعد أن تعرفنا على الشروط الواجب توفرها في الشخص حتى يكتسب صفة الموظف لا بد أن تعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين الموظف والإدارة العمومية وهذا ما سيتم تناوله في الفرع الموالي.

المطلب الثاني: حقوق الموظف العمومي وواجباته.

يصبح للموظف العمومي بمجرد تعيينه في الوظيفة العمومية حقوقا ويترتب عليه التزامات وواجبات هذه الحقوق والواجبات التي تحددها القوانين واللوائح التي تحكم الوظيفة العمومية وفيما يلي سنتناول مجمل الحقوق والواجبات التي أقرها المشرع الجزائري للموظف العمومي:

أولا: حقوق الموظف:

للموظف حقوق و ضمانات مزايا يستمدها من القوانين واللوائح هذه الحقوق منها ما يتمتع بها اثناء الخدمة، ومنها ما يتمتع بها بعد تركه للخدمة وتتمثل هذه الحقوق في:

1-الحق في الراتب: الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر طبقا لما تقضي به الأحكام المقررة لذلك، وفي نظام الملك الوظيفي الذي تأخذ به الجزائر فإن المرتب ليس مقابلا للعمل الذي يؤديه الموظف، وإنما غالبا ما تغلب عليه صفة النفقة التي تمنح له لتمكينه من العيش على نحو لائق وأن يتمكن بذلك من تخصيص جهده ووقته للقيام بأعباء الوظيفة

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 06-03، مرجع سابق، ص4.

العمومية، ويترتب على هذا الاعتبار أن المرتب يدفع في فترات منتظمة وفي نهاية كل شهر كما يترتب عليه أيضا أن تراعي في تقديره اعتبارات أخرى خاصة بمكانة الموظف الاجتماعية والمظاهر التي يحتاج إليها ولذلك يفترن المرتب بمبالغ أخرى متصلة بالوظيفة يمنحها الموظف في صورة انتقال تقع على عاتق الموظف ويترتب على صفة النفقة الغالبة على المرتب ضرورة حمايته وضمان اعتماد الموظف عليه ليعيش منه وعدم حرمانه منه إلا في الأحوال الاستثنائية.

"ويحدد الراتب بالاستناد إلى رتبة أو الدرجة، وذلك حسب الأرقام الاستدلالية المقابلة لكل صنف من أصناف الموظفين، ولكل درجة من درجاتهم وقد نصت على الحق في الراتب المادة 32 من الأمر رقم 06-03: "الموظف الحق، بعد أداء الخدمة في الراتب"¹.

2- الحق في الحماية: لقد أقرّ المشرع الجزائري للموظف الحق في تمتعه بحماية الدولة من أجل ضمان تفرغه للقيام بأعباء الوظيفة التي كلف بها مما يحقق استفادة الإدارة العمومية من خدماته على أكمل وجه، وقد نصت المادة 30 من الأمر 06-03 أنه على الدولة أن تتكفل بحماية موظفيها من جميع أنواع التهديدات والإهانات والشتم والسب والقذف والتهم الذي قد يتعرضون به أثناء تأديتهم لمهامهم وإصلاح الضرر الذي قد ينجم عن ذلك عند اللزوم، فالدولة تحمل الموظف وتطالب له بكل حقوقه بذلك عليه مشقة اللجوء إلى محاكم وما على الموظف في حالة تعرضه لأي اعتداء ومن أي نوع أن يبلغ رئيسه بالاعتداء الذي وقع عليه وصاحبه حتى يتسنى لرئيسه مزاولة الإجراءات القانونية ضد المعتدي، هذا وتضيف المادة 32 من نفس الأمر أن الإدارة العمومية ملزمة بحماية موظفيها من عقوبات المدنية التي قد يتعرضون لها في حالة ما إذا ارتكب احدهم خطأ في الخدمة وتعرض إلى متابعة قضائية، ولكن هذه الحماية تكون فقط في حالة ما إذا كان الخطأ متعلقا بالخدمة أما إذا كان الخطأ شخصا وليس له علاقة بالخدمة فالإدارة ليست مسؤولة عن حمايته.

3- الحق في العطل: الموظف بحاجة إلى الخلود إلى الراحة وذلك من أجل تجديد نشاطه، كما أن هناك ظروفًا اجتماعية أو علمية أو مرضية قد تجعله في حاجة إلى عطلة موظف إلا أن المصلحة العامة للجهة الإدارية تقتضي في بعض الأحيان منح الموظف فترة من الراحة، وقد

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص12.

راع المشرع الجزائري في القانون الوظيفة العمومية كل الاعتبارات، ولذا نجد المادة 39 من الأمر رقم 06-03 تتّص على: " حق الموظف في الحصول على العطل، وهي أنواع: العطل السنوية، الاستثنائية، المرضية، العطل الأسبوعية، وهذه العطل غالبا ما تكون مدفوعة الأجر".

4- الحق النقابي والحق في الإضراب: لقد اعترف المشرع الجزائري للموظفين بالحق النقابي لأن التمتع بهذا الحق يعتبر ممارسة الحرية أساسية تكلفها الدساتير لكل الأفراد، ويتمثل دور النقابات في توفير الضمانات اللازمة للموظفين في المجالات المختلفة والدفاع عن مصالحهم وفي هذا الشأن نصت المادة 35 من الأمر رقم 06-03 على: "يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به"¹ وقد توسع الأمر رقم 06-03 لإقرار هذا الحق عن غيره من النصوص القانونية التي سبقت صدوره، حيث أن المشرع الجزائري كان حريصا في نصوص المواد 26-27-28-29 من الأمر رقم 06-03 على ضمان حرية الرأي للموظفين، وعلى ضمان عدم التمييز بينهم لأي سبب كان وضمان عدم تأثر حياتهم المهنية بسبب انتمائهم إلى تنظيمات نقابية أو جمعيات أو أحزاب سياسية أو بسبب آرائهم قبل وأثناء عهدتهم الانتخابية.

إلى جانب الحق النقابي اعترف المشرع الجزائري بحق الموظفين في الإضراب "فالإضراب هو سلاح ضروري للعمل النقابي والتعبير الأكثر وضوحا عن ورمز الاحتجاج ورمز التضامن بين الموظفين وهو تحريك للرأي العام"².

واعتراف المشرع كان في حدود ما يسمح به القانون، وفي هذا الإطار نصت المادة 36 من الأمر رقم 06-03 على: "يمارس الموظف حق الاضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما"³.

5- الحق في التكوين والترقية: لقد حث المشرع الجزائري على ضرورة خضوع الموظفين إلى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم وبالتالي تحسين أداء الإدارة العمومية، كما أقر حق

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص 06.

2 - لوران بلان، الوظيفة العامة، ترجمة أنطوان عبده، بيروت: مطبعة عويدات، 1973، ص 160.

3 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره ، ص 06.

- الموظف في الترقية، وهذا ما نصت عليه المادة 38 من الأمر رقم 06-03: " للموظف الحق في تكوين وتحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"¹ دون أن ننسى حق الموظف في الترقية في الدرجة أو ما يعرف بالتدرج الوظيفي. "L ' avancement".
- 6- الحق في الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية والتقاعد : إلى جانب الحق في الراتب يتمتع الموظف بالضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية في إطار التشريع المعمول بها.
- 7- الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية وفي توفير ظروف عمل مناسبة: أقر المشرع الجزائري في نص المادة 34 من الأمر رقم 06-03 حق الموظف في الاستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية، هذا ما أكدته نص المادة 37 من الأمر رقم 06-03 التي جاء في مضمونها ضرورة توفير الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل جيد سواء ما تعلق بالظروف المعنوية أو المادية، فمحيط العمل يجب أن يكون صحيا، ويضمن السلامة البدنية والمعنوية للموظف.²
- 8- الحق في تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين وعدم التمييز بينهم: نصّ المشرع الجزائري في المادة 27 من الأمر رقم 06-03 على عدم التمييز بين الموظف لأي سبب من الأسباب سواء تعلق الأمر بالتمييز على أساس الجنس، أو الأصل... الخ أو بسبب أي ظرف من الظروف الشخصية أو الظروف الاجتماعية.
- ثانيا: واجبات الموظف العمومي والتزاماته:** يترتب على الموظف واجبات والتزامات منها ما هو مرتبط بالوظيفة التي يقوم بأعبائها ومنها ما هو غير مرتبط بها، ويتم تحديد هذه الواجبات والالتزامات في النصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وفي القانون الأساسي الخاص بكل سلك من الأسلاك الوظيفة العمومية، وكل إخلال بها سوف يعرض صاحبها إلى عقوبة تأديبية وقد يكون إلى جانبها عقوبة جنائية، وإنما فيما يلي سنتطرق إلى هذه الواجبات والالتزامات في إطار الأمر رقم 06-03.
- 1- **الإلتزام بأداء الخدمة الوظيفية:** ويبدأ هذا الإلتزام بمجرد التحاق الموظف بالمنصب الذي عين فيه ليبادر بالقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة اليه، وذلك في إطار اختصاصه الذي يحدد

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره ، ص06.

2 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

وفقا للقوانين والأنظمة، هذا الاختصاص شخصي مما يعني أن الموظف يجب أن يؤدي عمله بنفسه، وليس له الحق في أن يفوضه إلى غيره إلا إذا أجاز المشرع له ذلك صراحة وهذا ما تؤكدته المادة 47 من الأمر رقم 03 - 06 التي نصت على: " كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه"¹.

هذا بالإضافة إلى التزام الموظف بأداء مهامه بصفة مستمرة وأن يبذل جهده بإخلاص لأن يكون ذلك بدقة وأمانة مجسداً بذلك صفة المواطن الصالح في خدمة الدولة وقد نصت على ذلك المادة 41 من الأمر رقم 03-06، وكان نصها كما يلي: "يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبلون تحيز"².

2- التزام الموظف بالتفرغ الكلي لوظيفته وعدم الجمع بينها وبين مهنة أخرى : إن واجب أداء المهام المنوطة بالوظيفة من قبل الموظف بصفة شخصية ومستمرة يقتضيان التفرغ الكلي لها وعدم الانشغال بمهما مهنية أخرى سواء أثناء أوقات العمل الرسمية أو خارجها، والحكمة من وجوب التفرغ الكلي للوظيفة هو أنه عند إقبال الموظف على الجمع بين الوظيفة العمومية ومهنة أخرى سينشأ عندئذ تعارض في المصالح بين الوظيفتين، وبالتالي فإن الموظف يميل إلى تفضيل مصلحته الخاصة على الملحة العامة ، وقد نصّت المادة 43 من الأمر رقم 03-06 في فقرتها الأولى على عدم الجمع بين وظيفتين وجاء نصها كما يلي: "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه"³، وهنا نشير إلى أنّ هناك بعض الحالات التي يسمح فيها بالجمع بين وظيفتين، كممارسة مهام التكوين والتعليم ، وكذا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية وهذا ما وضحته الفقرتين الثانية والثالثة من نص المادة 43 من الأمر رقم 03-06، هذا وكما تنص المادة 44 من نفس الأمر على إمكانية الموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين، وكذا أسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين ممارسة نشاط مريح يوافق تخصصهم.

3- واجب الطاعة الرئاسية : هذا الالتزام يتعلق بالسلطة الرئاسية وحدودها هذه السلطة تفرضها طبيعة النظام الإداري، والتي بموجبها يخضع كل موظف في ممارسة مهام وظيفته لموظف آخر

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

2 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

يعلوه درجة، فالطاعة الرئاسية هي من الأسس التي تركز عليها القاعدة القانونية للوظيفة العمومية من أجل المحافظة على روح الانسجام والتنسيق والتعاون بين مختلف درجات السلم الهرمي للموظفين، حيث لا يتحقق ذلك إلا بانضباط كل موظف ليس فقط مع القوانين والأنظمة السارية فحسب بل أيضا مع التعليمات الصادرة عن الرؤساء والتي تفرضها طبيعة العمل الوظيفي التي تجعل الموظف وفي أي مستوى مسؤولاً عن السير الحسن للعمل في حدود اختصاصه، وله أن يصدر الأوامر لمروؤسيه دون الحاجة إلى نص خاص على أن يتحمل الرئيس مسؤولية ما يترتب عن الأوامر التي يصدرها، هذه الأوامر يجب تكون في إطار الحدود المشروعة، وعلى المرؤوس الامتثال لهذه الأوامر وتنفيذها ولكن في حالة مخالفة الرئيس لمبدأ المشروعية وجب على المرؤوس ما يلي:

- يلفت المرؤوس رئيسته إلى الخطأ في إصدار هذه التعليمات لمخالفتها للقانون. إذا أصر الرئيس فعلى المرؤوس أن يبلغ له ذلك كتابيا عملا بمبدأ "طاعة الرئيس لا تحجب التزام المرؤوس باحترام القانون"، وذلك لأن تنفيذ المرؤوس تعليمات تتصل على عمل غير مشروع لا يعفيه من المسؤولية.¹

- بعد ذلك يتمسك المرؤوس على ألا ينفذ تلك التعليمات إلا إذا تلقى أمرا مكتوبا والرئيس يتحمل المسؤولية في ذلك بمفرده شريطة ألا يكون العمل غير المشروع لم يصل إلى حد الوقوع تحت طائلة قانون العقوبات و إلا تحول واجب الامتثال لأوامر الرئيس إلى واجب مخالفة أمره.

4- واجب الالتزام بالمحافظة على سر المهنة:

يسمح عمل الموظف له بالاطلاع على كثير من الأسرار المتعلقة بالخدمة العمومية أو الأفراد من خلال الوثائق الإدارية أو تظلمات الأفراد أو اتصاله المباشر بهم، ويجب أن يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار وأساس هذا الالتزام حماية المصلحة العامة، ومنع ما يعرقل سير نشاطها بشكل طبيعي، هذا بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالتحفظ عند الإدلاء بأي رأي من شأنه المساس بمصلحة منظمته أو بمصلحة الأفراد موضوع عمله، وتنص المادة 48 من الأمر رقم 03-06 على ضرورة الالتزام بسر المهنة وجاء نصها كما يلي: "يجب على الموظف الالتزام

1 - سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص15.

بالسر المهني، ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة نشاطه ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرز الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السّلمية المؤهلة"، كما تنصّ المادة 49 من نفس الأمر على: "على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها..."¹.

إنّ فالموظف ملزم بالمحافظة على أسرار مهنته من أجل حماية المصلحة العامة وهو مطالب أحيانا بضرورة الإنشاء بها وهذا أيضا تحقيقا للمصلحة العامة.²

5- الالتزام بالمحافظة على أخلاقيات وكرامة الوظيفة:

إنّ إلتزام الموظف بالأخلاقيات أثناء ممارسة مهنته واحترام كرامة الوظيفة التي أسندت إليه داخل أو خارج العمل صفتان أساسيتان في إعطاء الاحترام والرغبة للشخص الذي ينوب عنه الموظف في النشاط ألا وهي الدولة التي يجب أن تتمتع بمكانة عالية لدى الأشخاص ضمانا للاستقرار والثقة، وقد تبدأ مظاهر احترام الموظف لوظيفته من هندامه الخارجي، من نظافة اللباس وغيره، إلى حديثه مع الناس واستعماله لوسائل الإدارة، إلى حياته الخاصة بعد العمل في علاقاته مع من يليق بمكانته وارتياحه للأماكن المحترمة، فخارج نطاق الوظيفة لا يكون الموظف فردا مثل غيره من الأفراد أو مواطنا كغيره من المواطنين، فالموظف يجب أن يتجنب في حياته الخاصة أي فعل أو تصرف يسيء إلى سمعة وكرامة الوظيفة التي يشغلها، وفي هذا الصدد تنصّ المادة 42 من الأمر رقم 06-03 على: "يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة"³.

6- واجب المحافظة على الوسائل العامة :

حيث أن الوسائل العامة هي ملك لجميع الموظفين وهي موجودة من أجل خدمة المصلحة العامة وأداء مهام الإدارة العمومية لذا يجب المحافظة عليها وعدم إهدارها أو تبذيرها أو استغلالها

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 06-03، مرجع سبق ذكره، ص 6.

2 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3 - جمعه محارب، مرجع سبق ذكره، ص 180.

في خدمة المصلحة الخاصة للموظفين، وهنا تنص المادة 50 من الأمر رقم 06-03 على: "يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه"¹.

كما تنص المادة 51 من نفس الأمر على: "يجب على الموظف ألا يستعمل بأية حال لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة"².

7- واجب حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذا حسن التعامل مع مستعملي المرفق:

يجب على الموظف أن يحسن معاملة رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه لأنه المرآة العاكسة للدولة والإدارة العمومية التي يعمل لصالحها، فحسن التعامل مع من يقاسمونه مكان العمل سوف يسهل من عمل الإدارة ويساهم أكثر في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وفي هذا الصدد تنص المادة 52 من الأمر رقم 03 - 06 على: "يجب على الموظف التعامل مع بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه"، ومن جهة ثانية يجب على الموظف أن يحسن التعامل مع المواطنين من مستعملي المرفق الذي يعمل فيه، فالوظيفة العمومية أمانة مقدسة وخدمة اجتماعية قوامها الالتزام المخلص والوعي بمصالح المواطنين وحقوقهم وحريرتهم وفقا لأحكام الدستور والقانون، وهنا تنص المادة 53 من الأمر رقم 06-03 على ضرورة التعامل اللائق مع المواطنين وكان نصها كما يلي: "يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق بلباقة ودون مماثلة"³ كما أن الموظف باكتسابه لهذه الصفة أصبح ملتزم بها أمام القانون بأداء أعباء وظيفته دون أن ينتظر مقابلا أو مجاملة من المواطنين مستعملي المرفق وإلا تعرض للعقاب وهذا ما يؤكد نص المادة 54 من الأمر رقم 06-03.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص6.

2 - المرجع نفسه، ص7.

3 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

المطلب الثالث: طبيعة علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية:

لقد ثار خلاف في الفقه والفقهاء الإداريين حول تكييف العلاقة التي تربط بين كل من الموظف والإدارة العمومية، حيث اتجه البعض إلى تكييف هذه العلاقة على أنها علاقة خاصة يحكمها قانون خاص فهي رابطة تعاقدية خاصة تخضع لقاعدة "العقد شريعة المتعاقدين" بينما اتجه البعض الآخر إلى تكييف علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية على أنها علاقة تنظيمية أو لائحية وقد ترتب على الاتجاه الأول ظهور ما يسمى بالنظرية التعاقدية، في حين على الاتجاه الثاني ظهور ما يسمى بالنظرية التنظيمية أو اللائحية، وفيما يلي سنعرض إلى كل من هاتين النظريتين.¹

1- النظريات التي تؤسس رابطة الموظف بالإدارة على أساس تعاقدي :

ظهرت النظريات التعاقدية في بداية القرن التاسع عشر وسادت حتى منتصفه، وتتصل هذه النظريات على علاقة بين الموظف والإدارة العمومية تعتبر علاقة تعاقدية بمعنى أن الموظف يكون مع الإدارة العمومية في مركز تعاقدي، وحسب هذه النظرية يوصف العقد الذي يربط بين الطرفين بأنه عقد عمل أو يجار إذا كان الموظف يقوم بعمل مادي أو جسماني وبأنه عقد وكالة إذا كان العمل المنوط بالموظف عملاً ذهنياً.

غير أن النظرية التعاقدية وبعد التطبيق العملي لها تم الكشف عن العيوب التي تنطوي عليها، وهذا ما جعلها تلقى العديد من الانتقادات نذكر منها فيما يلي:

إن النقد الموجه إلى هذه النظرية يكمن في أن العناصر الشكلية والموضوعية للعقد غير متوافرة فيها:

- من الناحية الشكلية: إن عقود القانون المدني تتم بإيجاب و قبول من الطرفين عقب مفاوضات تجري بينهما، ويتم أثناءها الاتفاق على تحديد موضوع العقد وشروط التعاقد.

1 - سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

وأن تعيين الموظف يتم وينتج معظم آثاره بمجرد صدور قرار التعيين لا بقبول الموظف، هذا فضلا عن أن مثل هذا الافتراض (العلاقة التعاقدية) لا يحقق الصالح العام لأن رعاية الوظيفة العمومية تقتضي استبعاد العلاقة التعاقدية كون أن هذا سيجعل من الوظيفة العمومية موضوعا للاستغلال والمساومة.¹

- **من الناحية الموضوعية:** طبقا لأحكام القانون الخاص يعتبر العقد شريعة المتعاقدين ولا تعديل له إلا بموافقة الطرفين مما يؤدي إلى حرمان السلطة العامة من متابعة أحكام الوظيفة العمومية بالتعديل والتقدير والإلغاء طبقا لاحتياجات الصالح العام.²

في حين أن القاعدة الأساسية في إدارة المرفق العمومي هي إثثار المصلحة العامة على المصلحة الفردية وضرورة سير المرافق العمومية سيرا مطردا منتظما وضرورة جعله مسائرا للظروف والحاجات الجديدة.

2- النظرية التي تؤسس رابطة الموظف بالإدارة على أساس لائحي: على إثر الانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى النظرية التعاقدية عدل الفقه والقضاء على تكييف العلاقة بين الموظف والدولة على أساس النظرية التعاقدية، وأحل محلها النظرية التنظيمية التي تقر بأن الموظف في علاقته بالإدارة العمومية يكون في مركز تنظيمي لائحي.

- يتم تعيينه في الوظيفة العمومية بمجرد صدور قرار التعيين بصرف النظر عن رضا الموظف أو قبوله للتعيين.

- بما أن الموظف يستمد حقوقه وواجباته من النصوص واللوائح القانونية فإن كل تعديل يطرأ على أحكام النصوص واللوائح يسري عليه سلبا أويجابا دون الاحتجاج بفكرة الحق المكتسب، وعلى هذا فإن الموظف يخضع للقوانين واللوائح الجديدة الصادرة بعد تعيينه دون أن يتمسك بتطبيق

1- كنعان نواف ، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة)، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007، ص39.

2 - عمر عبداوي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة على أعمال موظفيها، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1982، ص47.

القانون القديم المعين في ظلّه وهذا التغيير الجائز في وضع الموظف منوط بضرورة احترام المشروعية وقاعدة تدرج القواعد القانونية.

- لا يجوز للإدارة أن تتفق مع الموظف على أوضاع تخالف أحكام القوانين واللوائح المؤسسة للوظيفة العمومية.

- صلة الموظف بالإدارة العمومية التي يعمل لصالحها لا تنتهي بمجرد تقديمه للاستقالة وإنما لا بد من قبولها من قبل الجهة المختصة حتى لا تنتهي تلك العلاقة وذلك تماشيا مع فكرة سير المرافق العمومية بصفة دائمة.¹

3- تكييف العلاقة بين الموظف والإدارة العمومية في التشريع الجزائري:

إنّ المشرع الجزائري أخذ بالنظرية اللائحية شأنه شأن المشرع الفرنسي، وقد نص على ذلك صراحة في المادة 06 من قانون الوظيفة العمومية الصادر بالأمر رقم 66-133، حيث جاء نصها كما يلي: "يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية وتنظيمية"² وقد لاحظ مصطفى الشريف أنه إذ كان هذا النص يعد ترجمة للمادة الخامسة من القانون العام للوظيفة العمومية فإنّ المشرع الجزائري لم يفعل ذلك عن تقليد وإنما عن مجهود واع، ذلك أنه تبنى هذه الفكرة بناء على ما توصل إليه من تجارب الماضي الاستعماري ومن المرحلة التي سبقت صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والتي عرفت صدور العديد من النصوص القانونية.

ولقد استمر المشرع الجزائري في العمل وفقا للنظام اللائحي في إطار المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 الذي أقر بأن الموظف يوجد في مركز قانوني وتنظيمي إزاء المؤسسة أو الإدارة العمومية.

وقد عبّر المشرع الجزائري عن أسباب الأخذ بالمفهوم التنظيمي اللائحي بقوله: أن مفهوم الوظيفة العمومية المهنية التي وقع عليها الاختيار يظهر قبل كل شيء كوسيلة لتثبيت إطارات

1 - أنس جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

2 - محمد يوسف المعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الإدارة وذلك لضمان استمرار الوظيفة، وهذه القاعدة إن كانت توفر للموظفين ضمانات استقرار فهي تشكل نظاما صالحا لغرض الصرامة داخل الإدارة وإنشاء طرق ملائمة للتنمية الاختصاصات والشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية وهكذا يمكن أن تكون الإدارة فعالة.

وقد استمر المشرع الجزائري في تبني هذه الفكرة وإلى يومنا هذا حيث ينص الأمر رقم 03-06 في مادة 07 على: "يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية"¹

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص4.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، فبواسطتها تتمكن هذه الأخيرة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سوى كانت سياسات استقطاب، اختيار وتعيين والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب، اختيار وتعيين أو برامج تدريب أو تطوير للعمال، كما تنعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية، الاجتماعية للمؤسسة.

حيث حظيت عملية تقييم الأداء في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا لدورها الفاعل في تحسين أداء الفرد العامل، لأنه هو الذي ينجز غاياتها وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة لدلالة على عملية تقييم الأداء إلى إعطاء عدة مفاهيم تباينت في مضمونها والهدف من استخدامها حيث:

يقصد بتقييم الأداء: "النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل".¹

وطبقا لهذا المفهوم فإن عملية تقييم الأداء تشتمل ركنين أساسيين هما:

- قياس أداء الفرد لتحديد مدى الإسهام الذي يقدمه للمؤسسة.

- تطوير أداء الفرد عن طريق إجراءات محددة للارتقاء بمستوى أدائه وتنميته في المستقبل.

كما يعرف على أنه: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ولتحقيق هدف محدد خطت له المؤسسة مسبقا".²

كما يعتبر عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء: " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع

1 - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مصر: مكتبة عين شمس، 2002، ص413.

2- أرثيل بيل، إدارة الأفراد، ترجمة: خالد العامري وآخرون، القاهرة: دار الفاروق، 2001، ص 177.

العاملين فيها، حيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته".¹

ويعرف تقييم الأداء بأنه: "ذلك الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية، للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه. بطريقة موضوعية، و كذلك الحكم على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملة زملائه و مرؤوسيه".²

دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات للنمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى.³

تقييم الأداء هو عملية قياس لمدى فعالية وكفاءة الأداء الفعلي.⁴

تقييم الاداء هو قياس أعمال العاملين، ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمسئوليات المطلوبة في إنتاجهم، ومدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.

من خلال التعاريف السابقة التي تم التطرق إليها يمكن استنتاج تعريف اجرائي:

هو أن عملية تقييم الأداء وإن اختلفت التسميات التي أطلق عليها نظام تقييم الكفاءة، نظام تقييم العاملين، فهي وسيلة للحكم على قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات عمله، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه للواجبات ومسؤوليات عمله بالإضافة إلى التحقق من قدراته على تحمل الواجبات ومسؤوليات إضافية.

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان: دار وائل، 2005، ص363.

2- الهدى حسن زوليف، إدارة الأفراد، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص188.

3- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2013، ص55.

4- نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، مصر: 2013، ص19.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء:

هناك مجموعة من المراحل ينبغي أن تتبع لعملية تقييم أداء العمال، يمكن تحديدها على النحو الآتي:

أولاً- وضع توقعات الأداء: تعد أولى خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعمال على وضع توقعات الأداء وبالتالي اتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ثانياً- مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

ثالثاً- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العمال في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالترقية وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.¹

رابعاً. التغذية العكسية: إنها تنفع العامل في معرفة كيفية أدائه المستقبلي لذلك هي ضرورية، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

خامساً- اتخاذ القرارات الإدارية: إن القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية النقل، التعيين والفصل... إلخ

سادساً- وضع خطط تطوير الأداء: في آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف والقيم التي يحملها العامل.²

1- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات العاملين، القاهرة: دار قباء، 2001، ص88.

2 - راجح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص35-36.

المطلب الثالث: أهمية أهداف تقييم الأداء.**أولاً: أهمية تقييم الأداء**

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى الأهمية من خلال ما يلي:

- **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء على قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسبه وقدراته.
- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.
- **مقياس أو معيار:** إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيار أو مقياس مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها¹.
- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم. وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً لتطوير الشخصي ومقياساً له، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة في السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال².
- وأرجع "ديسلر" أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية:
- يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من القرارات الإدارية مثل النقل والترقية.

1 - بسمه أحمد إبراهيم أبو زايد، "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص9.

2 - نفس المرجع، ص36.

- يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
 - يعتبر جزءا من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
 - يوفر أساسا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.¹
- أما فيما يخص فوائد تقييم الأداء بالنسبة للموظف: تتجلى في احتياج الموظف باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تحسين الأداء المستقبلي للموظف لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.
 - إن تقييم أداء الموظف والاعتراف بجودته والاشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين من الوصول لمستويات أعلى للأداء.²

ثانيا: أهداف تقييم الأداء:

- يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية منها:
 - معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
 - تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جودة العمل.
 - تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في أعمالهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
 - تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب مهم.
 - تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية و النقل).
- ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة و بحماسة أثناء عمله من جهة أخرى، ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء و ضيفته.
- و يعتمد في ذلك على:

1 - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، د م ن: دار المريخ للنشر، 2002، ص323.

2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص119.

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة
 - شرح متطلبات العمل و المهام المختلفة المكونة لكل وظيفة
 - تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة
 - تحديد الاهداف و المشاريع المستقبلية للمنظمة
 - تحديد أهم التطورات والتغيرات المدخلة في المنظمة
 - يمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها الرئيسية (كالربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي ...). و الأهداف الفرعية التي تؤدي إلى تحقيقها وذلك عبر تحقيق العناصر التالية:
 - مراقبة التناسب بين العمال و متطلبات العمل: و يتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا والمعرفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.
 - تحضير مخطط استراتيجي للتكوين: من خلال تحديد الاحتياجات الفردية و الجماعية و من خلال عملية التقييم.
 - تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة: مما يسهل تكيفها أو إدخال و ضائف جديدة عند الحاجة.
 - تطوير العمال و تدبير مساراتهم الوظيفية: و يرتبط ذلك بنتائج التقييم.
 - توزيع المسؤوليات: معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات.
 - يساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة: مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الاستراتيجية الممكنة.
- ويسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة و تمنعها من تحقيق من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعادة تعريفها لوظائفها، وتغيير سياستها أو أساليب سيرها ومن تعديل معلوماتها عن الافراد العاملين بها¹.

1 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004، ص123.

المبحث الثالث: ماهية الترقية

المطلب الأول : قراءة مفاهيمية للترقية .

من خلال الدور الكبير والمتميز للإدارة وسعيها نحو التطور وتطوير إنتاجها ومردوديتها سعت وراء محاولة معرفة الأسباب الكامنة وراء العملية الإنتاجية والعامل المؤثر فيها، واستخلصت أن الفرد هو العامل المحفز لذا قامت بفرض التطوير والتنمية عليه ووضعت إدارة خاصة به متمثلة في إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلباته واحتياجاته المادية والمعنوية وتشهد مختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال مساره المعني من انتداب ونقل وترقية .

لذا تعتبر الترقية من أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المعنوية فعبير مساره الوظيفي يسعى الفرد وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه.

أولاً: تعريف الترقية

لغة: الترقية من فعل رقى أي رفع، رفع (مرتبته أو رتبته) جعله يتقدم أو يترفع في الموقع أو الدرجة أو المركز أو المنصب.¹

اصطلاحاً: ينصرف مفهوم الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقليد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى، ولسياسة الترقية أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم، لما تعنيه من تحسين أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم وما تحمله من زيادة في مرتباتهم ومداخيلهم.²

هناك عدة تعريفات للترقية وقد نجد اختلافات، فيما بينها تبعل للتعدد آراءهم ووجهاتهم حول هذا المفهوم لذلك سنقدم مجموعة من التعاريف من بينها :

تعرف الترقية على أنها: هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة³ .

1- روجي البعلبكي، معجم المورد الثلاثي، ط3، لبنان: دار العلم للملايين، 2004، ص885.

2- مصطفى جعيدل، "نظام الترقية في الوظيفة العامة"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2012، ص4-5.

3- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية: دراسات في إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس، د، س، ن، ص481.

ويعرفها الدكتور فؤاد مهنا أنها: نقل الموظف من وظيفة في مستوى معين إلى وظيفة في مستوى أعلى من درجات السلم الإداري ومثل هذا النقل هو وحدة الذي يعتبر ترقية بالمعنى الصحيح¹. وهناك من يعرفها على أنها : حافز مشجع على الدوام وهي عامل سيكولوجي يشبع ميول البشر فالترقية عنصر يحقق حالة من الرضى النفسي للعامل وبخاصة الرضى المهني². ومن خلال التعاريف السابقة التي تطرقنا لها يمكن أن تعرف عملية الترقية كالتالي :

" الترقية هي انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى مصحوب بزيادة مالية بالدرجة الأولى وزيادة في المستوى الأدنى والسلطة الممنوحة تساعد الموظف على تنمية وتطوير مساره الوظيفي".

ثانيا : الأهداف التنظيمية للترقية وأهم برامجها :

1- الأهداف التنظيمية للترقية :

- إن عملية الترقية في كل منظمة تختلف باختلاف الأنشطة التي تؤديها وذلك راجع إلى أنها تسعى لتحقيق جملة من الأهداف التالية :
- توفير حافز هام لإشباع حاجات الفرد إلى الأمان والتقدير وإثبات الذات وذلك عن طريق إتاحة الفرص التقدم والنمو الوظيفي.
 - تحقيق التوافق الحقيقي المنشود بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المنشأة الاقتصادية الناجحة هي التي تستطيع تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة ، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها.
 - تخلق نوع من التنافس بين الأفراد ودفعهم لبدل أقصى الطاقات المتوفرة لديهم للفوز بالترقية وبهذا تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة والتأهيل لشغل مناصب أعلى .
 - نظام الترقية يدفع بالأفراد إلى زيادة مستويات الإنتاجية من أجل الحصول على مركز وظيفي أعلى³.
 - تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث النوع والعدد إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسات يعتمد على أسس ومعايير موضوعية يمكن إدارة المنشأة من

1- سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، ط5، القاهرة: دار الفكر العربي، 1987، ص592.

2- سعيد مقدّم، مرجع سبق ذكره، ص245.

3- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص121.

تحقيق خطة العمالة للالتحاق بها للاستفادة من المميزات الجذابة للعمل فيها والتي تشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب ، حيث أن الترقية تكمن في إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصور جذابة مشرقة¹.

- زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في العمل المناسب².
- إن الهدف الأساسي لترقية وإدارة الموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق المنظمة لأهدافها ، ويوضح أن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي:
- **أهداف اجتماعية:** يجب على المؤسسة استخدام الإيجابي لمواردها البشرية يخدم المجتمع ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات من قواعد و أنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين .
- **أهداف تنظيمية:** ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة ، حيث أن دوره يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.
- أهداف وظيفية :** أن تتم مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها للمستوى الذي يلبي احتياجات المنظمة من مواردها البشرية والمادية وبالتالي فإن مستوى خدمات الإدارة يجب أن تكون ملائمة بما يمكن المنظمة من تقوية خدماتها التي تحقق أهدافها.
- أهداف شخصية :** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية ، وبعد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم حيث أن عدم تجاوب إدارة الموارد البشرية في تحقيق العاملين لأهدافهم يجعل معظمهم يتركون العمل وبالتالي يكلف المنظمة موارد مادية وبشرية هي في حاجة لاستثمارها.³

1- سعيد مقدّم، مرجع سبق ذكره، ص245.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية: دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص405.

3- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص406.

2- برامج الترقية:

إن مسألة وجود برنامج واضح ومحدد يضبط عملية الترقية ضرورة حتمية من شأنها التأثير على فعالية هذه العملية.

لذلك لابد من وضع برامج ترقية مناسبة وسليمة ولهذا كان من الضروري أن تشمل برامج الترقية على العناصر التالية:

- وجود معايير واضحة للترقية في كل وظيفة من الوظائف داخل التنظيم.
- تحديد مجالات الترقية أمام الموظف سواء في القسم الواحد أو خارجه في الأقسام الأخرى للمنظمة.

- ضرورة وجود سلم وظيفي وترتيب لمختلف الوظائف الموجودة في المنظمة بدءاً من أدنى وظيفة إلى أعلى منها وصولاً إلى الوظائف القيادية.¹

كما أنه من الضروري مراعاة ضرورة الإعلان عن برامج الترقية لجميع الأفراد في المنظمة مع التأكيد على تطبيق السليم لكل ما جاء في هذه البرامج ولعل ما يساهم في وضع برامج الترقية ويتحكم في نجاح سياستها ما يلي :

- ضرورة وضع أسس وقواعد للترقية من وظيفة لأخرى و أن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة للأفراد بالمنظمة .

- ضرورة وجود برامج للتدريب وتنمية الأفراد الذين يصلحون للترقية إلى وظائف أخرى.

- ضرورة تعريف الموارد البشرية بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل .

- وجود توظيف دقيق وسليم لمختلف الوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توفرها لمن يشغلها.²

1- أمينة شعبي، "نظام الترقية في الوظيفة العمومية"، مذكرة ماستر، جامعة خميس مليانة عين الدفلى، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013-2014، ص56.

2- نسيمة أحمد الصيد، "الترقية والفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، 2006-2008، ص15.

المطلب الثاني: أسس وشروط الترقية

يعتبر وضع أساس أو معيار علمي سليم للترقية من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على النظام .

ويتمثل الاختيار والأقدمية أساسين رئيسيين في تقرير الترقية . ويتناول هذا الجزء من المبحث عرض مختلف الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية ، هذه الأخيرة وما يصاحبها من مزايا و اعتراضات بالإضافة إلى تقديم ما ينجم عنها من نتائج وآثار .

1- الترقية على أساس الأقدمية :

أ- الأقدمية : ويقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في الخدمة وتؤخذ بعين الاعتبار حين ترقيته¹ . وبمقتضى هذه الفكرة فإن للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من غيره من الزملاء تكون الأولوية لترقيته إلى الوظيفة الأعلى والشاغرة ، وتعتبر هذه الترقية أن فترة الخدمة الطويلة تكسبه خبرة أكبر وأعمق وكفاءة عالية بمعنى أن كلما زادت أقدمية الفرد زادت خبرته وكفاءته، وتتم حسب هذا الأساس ترتيب الأفراد حسب كشف الأقدمية وتتم الترقية لمن يتمتع بأطول مدة ويليه الثاني وهكذا ويعتبر نظام الأقدمية عند البعض أفضل من غير لأنه يحقق المزايا التالية:

- تمتاز الترقية على أساس الأقدمية بالبساطة والوضوح وسهولة التطبيق من طرف الإدارة والفهم من طرف الأفراد .

- عدم وجود ضغوط خارجية على الإدارة لترقية بعض الموظفين .
- يعد أكثر الطرق موضوعية كونه يستبعد التحيز والمناورات الإدارية².
- تعد هذه الترقية مكافأة على الولاء والإخلاص مقابل السنين التي قضاها الأفراد في خدمة المنظمات المنتمين إليها.

- استخدام الأقدمية كأساس للترقية يجعل الإدارة تبذل جهودها لاختيار الأشخاص الذين لديهم استعداد طبيعي للتقدم مع الاهتمام بتوفير التدريب اللازم للقيام بأعباء وظائفهم الجديدة³.

1- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص226.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1994، ص278.

3- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، د ب ن: دار الشرق للنشر والتوزيع، 2000، ص24.

- يكسب هذا النظام تأييد وثقة الأفراد نتيجة شعورهم بالعدالة على الرغم من هذه المزايا إلا أنه يكتنفه بعض الاعتراضات والعيوب وتتلخص في النقاط التالية:
- قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه أن الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة.¹
- يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة مع طول فترة الخدمة وهذا يقلل من مستويات الأداء مع مرور الوقت .

- يضعف فعالية العمل الإشرافي حيث لا يصلح الرؤساء أي ، أي لتقرير أمور الترقية .
- تجاهل الفروق الفردية قد يؤدي إلى عدم الرضا وبالتالي يؤثر على أداءهم ككل² .

2- الترقية على أساس الكفاءة :

- يعتبر هذا النظام أكثر منطقية لكونه يحدد أولوية الترقية لعنصر الكفاءة كما أشرنا أن الهدف من الترقية إيجاد حافز لدى الموظفين لزيادة كفاءتهم وتحسين مستوى أداءهم ، كما أن بعض المنظمات تلجأ إلى أساليب أخرى لتقدير كفاءة الأفراد إلى جانب تقييم الأداء الذي يوفر لها الدعم وصحة وسلامة قرارات الترقية ومن بين هذه الأساليب التي تستخدمها منها :
- أ- التقارير السنوية :

- طبقا لهذا الأسلوب يتم تحديد كفاءة الأفراد عن طريق التقارير السنوية .
- ونستطيع أن نعرف التقارير السنوية بأنها " تحليل دقيق لكل ما يؤديه الموظف من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها " .
- ثم يتم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا للنظام كامل يسمح بتسجيل عمل كل موظف ووزنه بميزان دقيق لكي يكون التقدير في النهاية ممثلا للحقيقة ووضع الموظف ومدى كفاءته في العمل وذلك خلال فترة زمنية في سنة³ .
- وضمن هذا الأسلوب تتحدد النتائج المتحصل عليها في تقييم أداء المعدات والملخصات في التقرير السنوي الخاص بكل مورد بشري ولكن من المهم أن يتم مراعاة جانبين :

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص279.

2- محمد أنيس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص81.

3- المرجع نفسه، ص89.

- التركيز على مدى صلاحية الفرد لشغل وظائف أخرى .

- الأداء السابق للفرد يعكس إمكانياته وكفاءته في الوظيفة الحالية .

ب- على أساس الامتحانات :

يعقد في هذا النظام اختبار معين لمجموعة من الموظفين المترشحين للوظيفة ونتيجة لهذه الاختبارات تقرر من الأصح لتولي الوظيفة الشاغرة ويوجد هناك نوعين من الامتحانات:

1- الامتحانات المفتوحة :

هي التي تفتح فيها المناقشة بين موظفي الوحدة الواحدة التي توجد على مستواها المناصب بالضافة إلى الأفراد الذين يعملون بالمصالح الأخرى ممن يستوفون شروط الترقية .

2- الامتحانات المغلقة :

وهي تقتصر على الموارد البشرية المتواجدة بالوحدة التي بها وظائف شاغرة فحسب وبالتالي تكون هنا منافسة محدودة ، وفي النهاية يتم اختبار العناصر للترقية وفقا للنتائج المتحصل عليها في الإمتحان بالرغم من أن هذا الأسلوب واسع الاستخدام ، إلا أنه لا يصل لاتخاذ كمعيار لقياس كفاءة الأفراد كما لا تتناسب كل الوظائف بالإضافة إلى ارتباطها بجملة من الاعتراضات التي تقلل من نتائجها أما الامتحانات قد تكشف بعض المهارات كالقدرة على التحصيل المعلومات ولكنها لا تكشف عن مهارات أخرى أكثر أهمية بالنسبة لنوع معين من الوظائف كما أن المورد البشري يخضع للاستعداد المسبق للأداء الامتحان ، وبالتالي فإن نتائج الإمتحان لا تعكس بصورة حقيقية قدرات ومهارات الفرد.¹

3- الوضع تحت التجربة :

يقوم هذا الأسلوب عن طريق وضع الفرد تحت التجربة بترشيحه بصفة مؤقتة ومبدئية للقيام بمهام وأنشطة الوظيفة المرقي إليها وذلك على سبيل التجربة والاختيار خلال فترة زمنية ، فإذا أثبت صلاحيته في تلك الوظيفة وإذا العكس أعيد إلى وظيفته الأصلية رغم ما قد يوفره هذا الأسلوب من فرص لاكتشاف الأفراد واستكشاف بعض القدرات إلا أنه غير مطبق إلا في قليل من الدول لأنه في هذا الأسلوب يسعى الفرد إلى بدل الجهد ولكن في نهاية التجربة يعود إلى أداءه الأصلي.

1- محمد يوسف المعداوي، مرجع سبق ذكره، ص75.

4- المقابلات :

تتم مقابلات الأشخاص للترقية من قبل لجنة تضم عددا من المدربين في المنظمة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والمختصين الخارجيين،¹ حيث يتم من خلال تقرير مدى توافر القدرات والاستعدادات المطلوبة لشغل وظيفة ما وفي العادة لا يستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب الامتحانات وتتم الترقية على أساس الكفاءة بالنظر إلى طول خدمته أو قصرها ومن مزاياه ما يلي:

- تحفيز الأفراد بالمنظمة على بدل المزيد من الجهود من أجل الحصول على الترقية مما يساهم في زيادة الإنتاج ويعود بالفائدة على المؤسسة .
- اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة بها² .
- رفع روح المعنوية للمورد البشري داخل المنظمة وهذا مؤداها لاعتقاد الراسخ على أن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيدا عن أية اعتبارات أخرى .
- القضاء على روح التواكل والسلبية لدى الموظفين³ .
- وعلى الرغم من هذه المزايا إلا أنه يتضمن مجموعة من العيوب نذكر منها :
- وقوع الإدارة تحت ضغوط خارجية ودخول اعتبارات أخرى اجتماعية وشخصية حيز صنع القرار الخاص بالترقية .
- تتم هذه الترقية وفقا لنظام الجدارة بناء على قياس كفاءة الموظف في القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفية إلا أنه قد يكون غير قادر على أداء واجبات الوظيفة الأعلى سيرقي إليها على أساس كفاءته السابقة .
- تحاط عملية تقدير كفاءة الأفراد بعوامل شخصية (التحيز - المحاباة) .
- وبالتالي هناك اعتراضات عديدة .
- أنها غير موضوعية لأنها حتى الوقت الحالي لا توجد طريقة مبسطة ودقيقة لوضع معايير للحكم على كفاءة الأفراد⁴.

1- نادر أحمد أوشيقة، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص54.

2- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص280.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص321.

4- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص280.

3- الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا :

إن إتباع هذا الأساس يلقي استحسان الأفراد في المنظمات وهو تدعيم لمبدأ الترقية الأنسب¹ حيث أن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يعد أساسا سليما لترقية ، ولكن هناك عدة اعتبارات وحدود لهذا المزج حسب ما يلي :

- في الوظائف العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة فحسب باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية .

- في المستويات الوظيفية الدنيا يفضل الجمع بين عامل الأقدمية والكفاءة ويكون ذلك بتخصيص نسب معينة على أساس الكفاءة ونسب أخرى للترقية على أساس الأقدمية حيث أنه من الضروري تناقص نسب الأقدمية كلما ارتفعنا إلى المستوى الوظيفي تدريجيا².

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرص لمختلف الكفاءات بالانطلاق ، وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية ومن ثم يكون لقدامى نصيب من فرص الترقية المتاحة .

ثانيا : شروط الترقية:

- تعتبر الترقية عملية إدارية تحكمها جملة من الإجراءات والأحكام التنظيمية زيادة على الأحكام القانونية التي تقرها كل منظمة ولكي تتحقق عملية الترقية لابد من وجود جملة من الشروط وهي :

1- توفر مناصب مالية شاغرة .

2- وجود نظام التدرج الوظيفي .

3- إحداث التغيير في الواجبات .

وهناك شروط متعلقة بالفرد المرقي وهي :

1- موافقة العامل أو الفرد على الترقية :

على الرغم من أن الترقية هي مطلب العديد من الموارد البشرية في المنظمات إلا أنه في بعض الأحيان نجد حالات معينة من الأفراد من يرفضون الترقية ويفضلون البقاء في وظائفهم السابقة ولعل ذلك نتاج عدة من أسباب أهمها :

- الخوف من الفشل في الوظيفة الجديدة .

1- نادر أحمد أو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص198.

2- محمد يوسف المعداوي، مرجع سبق ذكره، ص73.

- كون الوظائف المرقاة إليها لا تشبع طموحها في الارتقاء أو أن الأفراد ليس لديهم الرغبة أصلا في البقاء .

- عدم الرغبة في تغيير محيط العمل ومجموعة العمل أيضا، ويظهر ذلك بكثرة عند الأفراد الذين اقتربوا من سن التقاعد¹.

2- توافر متطلبات شغل الوظيفة لدى الفرد المراد ترقيته :

نظرا لوجود الاختلافات بين الوظائف فإن الاختلافات يشتمل أيضا طبيعة القدرات والمهارات التي تحتاجها الوظيفة المرقى إليه الفرد متمتعا بجملة من المتطلبات الوظيفية من قدرات وخبرات وتقنيات للقيام بالوظيفة الجديدة حيث يرقى العاملون الأكثر كفاءة و أهلية لتحمل الأعباء ومسؤوليات الوظائف الجديدة .

3- إعداد الفرد المرقى لشغل الوظيفة المرقى إليها :

بمعنى أنه لابد قبل اتخاذ القرار الأخير في الترقية أن يخضع الفرد المرشح لذلك التدريب أو الفعلية لأعباء الوظيفة المرقى إليها خلال فترة زمنية قبل صدور قرار الترقية.²

المطلب الثالث : نتائج الترقية والمشاكل التي تواجهها

أولا : نتائج الترقية:

تترتب عن عملية الترقية جملة من النتائج و الآثار باختلافها بين مادية ومعنوية ومن أهم نتائج عملية الترقية ما يلي :

1- الزيادة في الأجر:

بمعنى زيادة نسبية في الأجر حسب مستوى الوظيفة المرقى إليها وموقعها في السلم الوظيفي حيث أنه إذا رقي الموظف فإنه يمنح أول البط المالي المقرر للدرجة المرقى إليها.³

2- تحسين المكانة المهنية:

ويمثل هذا الأخير نتاج معنوي، حيث أنه يتمخض عن عملية الترقية إسناد وظائف أكثر أهمية من الوظائف السابقة وبذلك فإن هذه الوظائف الجديدة تشتمل على مكانة مهنية داخل

1- علي غربي، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع 2002، ص127.

2 - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص282.

3 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية: 2004، ص386.

الهيكل التنظيمي للمنظمة بصورة تحسن من مكانة الفرد المهنية في التنظيم عما كان عليه في السابق.

3- تحسين المكانة الاجتماعية: وتظهر هذه النتيجة إثر تولي الفرد لدور أكثر أهمية من السابق وهذا الأخير يعكس مكانة الفرد الاجتماعية وأهمية داخل جماعة العمل، بمعنى أن الأدوار التي تحدد المركز الاجتماعي للمورد البشري في التنظيم.

4- الرضا الوظيفي:

ويمثل حالة نفسية داخلية في الفرد تعبر عن سعادته وارتياحه في عمله، وتشكل الترقية باعتبارها شكل من أشكال الحوافز مدخلا هاما لتحقيق الرضا الوظيفي عند الفرد هذا بدوره ما يفرز نتائج جد إيجابية فيما يخص أداء الفرد وكفاءته في العمل.

ثانيا: مشاكل وعوائق الترقية

رغم أن عملية الترقية إجراء مرغوب فيه وله فوائد عدة إلا أنه قد يصاحب هذا الأخير بعض المشاكل وتعرضه صعوبات أو عوائق كثيرة سواء كانت تنظيمية أو مالية وكذا البشرية منها متعلقة بالأفراد ممن تمسهم العملية بالذات أو أفراد المنظمة ككل ونحاول من خلال ما يلي تبيان محمل هذه المشاكل والمعوقات.¹

التخصص وتقسيم العمل:

ويبرز هذا العائق بشكل أكبر في التنظيمات الصناعية و يتشكل هذا الأخير نظرا لاختلاف التخصصات والمعارف التي يحتاجها كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن كل فرد من أفراد التنظيم يتعين عليه أداء جملة من المهام والواجبات وفقا لتخصصات عديدة تؤهل صاحبها للارتقاء من وظيفة لأخرى وهذا فإن الترقية تصبح احتمالاتها ضئيلة تقتصر على التخصص الواحد وما يفتحه في تقسيمات العمل من فرص في الترقية.

التدرج الهرمي:

يتميز أي تنظيم باحتوائه على قاعدة هرم عريضة أوسع من قمته، حيث أن هذه القاعدة تشمل الوظائف البسيطة وهي كثيرة العدد مقارنة بكل مستوى يليه من الهرم التنظيمي وبالتالي

1 - نعيمة أبركان، "تسيير الموارد البشرية في المصنع الجزائري"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علوم الشريعة والاجتماع، جامعة باتنة، 2001، ص 54.

تكون نسبة الترقية في قاعدة الهرم أكبر من نسبتها في قمته وتتضاءل فرص الترقية كلما اتجهنا نحو قمة الهرم، وهذا ما من شأنه أن تخلق منافسة شديدة بين الأفراد.¹

الطبقة والمحسوبية:

نرى أن في بعض الدول تحتفظ بالمناصب العليا لفئات معينة من الأفراد في التنظيمات نظرا لانتماء هذه الفئات الطبقة معينة ذات سلطة كما يمكن أن تظهر أيضا التفرقة العنصرية بين الأجناس في الترقيات، وبالمثل فقد تفشت المحسوبية والوساطة في هذا المجال وكذا تضييع الكفاءات والخبرات داخل المؤسسة وهذا ما يجعل المنظمة لا تستفيد من هذه الطاقات الحقيقية وما يمكن أن تحققه من أداءات عالية تعود بالفائدة على التنظيم ككل.

ظروف التنظيم:

ويقصد بها تلك الظروف المرتبطة بالوضعية المالية للمنظمة، بالنظر إلى أن الترقية تقتضي وجود مناصب مالية شاغرة، وكذا فإن ترقية المورد البشري في المؤسسة إلى مناصب أعلى مرتبطة بإمكانية وجوب إحلال أفراد آخرين في الوظائف والمناصب السابقة.

بالإضافة إلى هذه الصعوبات فإنه من المحتمل أن ترتبط ترقية الأفراد ببعض المشاكل والتي في معظمها تتعلق بالفرد في حد ذاته أو البيئة المحيطة به من الأفراد وظروف، ويمكن إدراج هذه المشاكل في النقاط التالية:

- احتمالات وجود حالات تظلم وشكوى عند بعض الموارد البشرية نظرا لعدم قناعتهم بسلامة وموضوعية القرارات المتعلقة بالترقية والتي نتجت في الأساس عن عدم سلامة نتائج تقييم الأداء.
- عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد.
- قد تقترن بعض الترقيات بالنقل إلى مواقع جغرافية أخرى بعيدة، مما قد يصعب على بعض الأفراد وبالأخص العنصر النسوي .
- عدم التكافؤ في فرص الترقية لأن هناك نوع من المشرفين يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية أو متحفظة لمروؤسيهم هذا قد يؤدي إلى حرمان بعضهم من الاستفادة من فرص الترقية.

1 - أحمد السباح الجوهري، الوظيفة العامة ودراسات مقارنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص113.

- نظراً لأن عدد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها عن طريق الترقية محدودة و بالتالي يتم اختيار عدد قليل من الأفراد، وهنا يظهر مشكل خيبة الأمل لدى بعض المترشحين للترقية وهذا بدوره يؤدي إلى التأثير على الروح المعنوية لديهم بالانخفاض.¹

1 - محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سبق ذكره. ص 91.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقت إليه الدراسة في هذا الفصل أن الموظف يستفيد من مجموعة من الحقوق بالمقابل يترتب عليه مجموعة من الواجبات وتعتبر الترقية من أهم الحقوق، حيث تعتبر حافزا ماديا ومعنويا والتي تعكس في الزيادة في الراتب.

يسعى المورد البشري إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق إدارة الموارد البشرية من خلال بحثها المستمر في أفضل المهارات والمحافظة وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزه وبالتالي بمساهمته في تحقيق إنتاجية المؤسسة وكذا تحسين تنافسيته وأداءه ونجاح المورد .

كما تعدّ عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تتمكن المنظمة عن طريقها من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعدها، فنتائج التقييم تستخدم كمدخلات للعديد من البرامج، وخاصة المتعلقة بالمورد البشري من سياسات ترقية ونقل ومكافأة.

وقد تشوب نظام تقييم الأداء العديد من الأخطاء والمشاكل التي تقلل من فعاليته وموضوعيته، ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها وتُقلّل الأخطاء والمشاكل يجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تسهم العملية أو يستفيدوا منها وكذا الترقية التي تعد من أهم المصطلحات في المسار الوظيفي للموارد البشرية ولهذا ارتبطت قراراتها بالكثير من التحفظات القانونية والتنظيمية من أجل إضفاء صبغة أكثر موضوعية.

فمن خلال دراسة أساسيات الموظف يتضح أن له أهمية كبيرة في المؤسسة لذلك كان الواجب على إدارة الأفراد وضع مختلف المبادئ والأسس التي تنظم الحياة الوظيفية لهذا العنصر وكيفية التعامل معه والاستفادة منه أكثر.

الفصل الثاني

تقييم الأداء و ترقية الموظف

العمومي في الجزائر

تمهيد:

يعدّ الموظف العمومي العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج و القوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات و برامج و إستراتيجيات المؤسسة و نظرا على قدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة، إنتقل دور إدارة الموارد البشرية خاصة في القرن الثامن عشر والتاسع عشر، إلى إدارة عملية تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال، هذا ما أدى إلى تطوير مهامها لتشمل إختيار وتعيين وتدريب وتحفيز الموظفين وتوحيد مصالح الإدارة و المستخدمين بالإضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات. وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية و هي تقييم أداء العاملين، حيث أعتد عليها لتحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة. فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم و تحسين قدرات و مواهب العاملين و تدعيمهم هذه العملية بتوفير مجموعة من الحوافز المناسبة والسياسات الإدارية الجيدة من ترقية العاملين لحسن أدائهم في هذه الإدارات.

الإدارة الجزائرية كغيرها من إدارات العالم، ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية، مما أدى إلى إحداث تغيير في طريقة تسيير إدارتها معتمدة على تنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، ويكون هذا بتحسين وزيادة قدرة أداء العاملين وهذا ينتج عن تطبيق نظام تقييم العاملين، وسنقوم في هذا الفصل بتسليط الضوء على تقييم أداء الموظف العمومي في الإدارة الجزائرية وكذا نظام الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في الترقية.

المبحث الأول : الإطار القانوني لتقييم الموظف العمومي في الجزائر

إن سياسة تحفيز الموارد البشرية لا تنطلق من محاولة فهم سلوك الموظف داخل المؤسسة بالاتجاه الذي يحقق أهدافها فحسب، و إنما يجب أيضا التنبؤ بهذا الأسلوب في المستقبل قصد توجيهه و محاولة التحكم فيه من خلال أساليب التحفيز التي يجب أن تنتهجها الإدارة المحلية. و في هذا الإطار فإن كل إدارة تسعى إلى جعل كل موظف يبذل جهد مستمر وبالكمية و الكيفية التي تمكنه من أداء مهامه .

المطلب الأول : مسار عملية التنقيط وفق الإطار القانوني والتنظيمي في الجزائر

تبنّت الجزائر بعد الاستقلال نظام الوظيفة العمومية كمخلفات للنظام الفرنسي باعتبارها قامت بامتداد العمل بالقوانين الفرنسية، هذا النظام القائم على إعتبار أن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية قانونية تحكم حياته المهنية لخدمة الإدارة بصفة دائمة ومستمرة وفق مخطط تسيير يحكم مساره المهني.

فالجزائر حاولت تقييم أداء الموظف وذلك بتكييف نظام التنقيط المعتمد في القوانين الفرنسية مع واقع الإدارة الجزائرية من خلال مجموعة نصوص تشريعية وتنظيمية حددت إجراءات عملية التنقيط وعلاقتها بمختلف المحيطات المهنية لحياة الموظف، وهذا ما سنتعرض له بشيء من التفصيل.

الفرع الأول : نظام التنقيط في إطار الأمر 66_133 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية¹

إن نظام التنقيط في هذا الأمر مستمد من أحكام قانون الوظيفة العمومية الفرنسية المرسوم رقم 59-308² المؤرخ في 14 فيفري 1959.

وقد ورد التنقيط في هذا الأمر في الباب الرابع منه تحت عنوان "التنقيط والترقية" يضم فصلين الأول مخصص للتنقيط والثاني للترقية.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي

للووظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع:16، الصادر في 08 جوان 1966، ص547-555.

2- République Française. Décret n° 59-308 du 14 février 1959, partout règlement d'administration publique et relatif aux conditions générales de notation et d'avancement du fonctionnaire

ويشتمل التنقيط على نقطة مرقمة مرفقة بتقدير عام يبين طريقة أداء الموظف للخدمة والقيمة المهنية له وتمنحها السلطة التي لها صلاحية التعيين باقتراح من الرئيس السلمي الموظف ، ومن حق الموظف أن يطلع على النقطة المرقمة ، أما التقدير العام فلا تطلع عليه إلا اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة والتي يمكنها أن تطلب فحصا جديدا للنقطة المرقمة ويتم التبليغ عن طريق الرئيس السلمي للموظف .

وتطبيقا لأحكام هذا الأمر فقد صدر نصين أساسيين يحكمان عملية التنقيط يتمثلان في المرسوم 66_149 و التعليمية رقم 05 المؤرخة 03 جويلية 1968.

فيما يتعلق بالمرسوم 66_149¹ فقد تم الفصل الأول منه لإعطاء النقطة حيث تشير المادة الأولى منه إلى أن السلطة المختصة بتنقيط الموظف هو رئيس المصلحة بعد أخذ رأي المسؤولين السلميين ترتيبا وأن هذه النقطة لا بد أن تتراوح بين 0 و 20 . في حين أشارت المادة الثانية إلى كيفية تطبيق هذا الإجراء أي التنقيط ، بحيث توضع لكل موظف بطاقة سنوية للتنقيط تتضمن تقدير مؤهلاته و معارفه المهنية وأسلوبه في العمل .

أما التعليمية رقم 05 التي جاءت تطبيقا لأحكام الأمر 66-133 و المرسوم 66-66-137 و 66-149 فقد أشارت إلى التنقيط ، محتوى النقطة المرقمة ، معايير التنقيط وكذا طرق تطبيق هذا النظام.

الفرع الثاني : نظام التنقيط في إطار المرسوم 85-59 المتعلق بإعطاء النقاط وطرق الترقية.

بالإطلاع على المواد 83 ، 84 و 85 منه يتضح أن المشرع كرس العمل بنفس أحكام المرسوم 66-149 فيما يتعلق ب :

- السلطة التي لها صلاحية التنقيط و تمثلها السلطة التي لها صلاحية التعيين
- السلطة التي لها صلاحية إقتراح النقطة، أي الرئيس السلمي .
- كذا مضمون التنقيط أي النقطة المرقمة مرفقة بالتقدير العام .

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 66-149 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق 12 يونيو 1966 والمتعلق بإعطاء النقاط وطرق الترقية، الجريدة الرسمية، ع:46 الصادرة بتاريخ 18 جوان 1966، ص575-576.

وبمقارنة أحكامه بما نصت عليه التعليمات رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 نجد أن المرسوم 85-59 قد قلص من مجال النقطة السنوية بين 0 و 10 بعدما كانت التعليمات رقم 05 قد حددته من 0 إلى 20 وهو ما نصت عليه المادة 84 منه . إضافة إلى إمكانية الموظف تسجيل أي ملاحظات يراها ضرورية والتوقيع على مذكرة التنقيط .

الفرع الثالث: نظام التنقيط في إطار الأمر 06_03 المتعلق بالقانون الأساسي للتوظيف العمومية.

بالعودة إلى الباب الرابع من هذا الأمر نجد أن المشرع قد خصص فصلا كاملا لعملية التقييم ما يلاحظ أنه اعتمد مصطلح التقييم بدل التنقيط كخطوة رابعة ضمن عملية تنظيم المسار المهني بعد التوظيف، التربص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف.

وإن كان المشرع قد حافظ على نفس الإجراءات التي نصت عليها القوانين السابقة فيما يخص محتوى التقييم فإنه أشار إلى أن سلطة التقييم هي من صلاحيات السلطة السلمية المؤهلة بعد أن كانت من صلاحيات السلطة التي لها صلاحية التعيين في المرسوم 85_59، والسلطة التي لها صلاحية التعيين هي السلطة المخولة للتقييم حسب النص القانوني المناسب حسب الحالة وفي هذا الصدد فالمرسوم 90_99 يشير إلى أن صلاحية التعيين تعود إلى كل من الوزير، رئيس المجلس الشعبي البلدي ، مسؤول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ويمكن تفويض سلطتهم بواسطة قرار للذين تتوفر فيهم الشروط القانونية.¹

وقد تغير هذا المبدأ بعد صدور الأمر 06-03 الذي أحال هذه السلطة السلمية المؤهلة التي تحدد حسب الهيكل الإداري و تنظيم المصالح من المدراء ، مدراء فرعيين ، رؤساء المصالح إلخ وهو ما يشكل نقطة إصلاح في هذا القانون.

وقد اكتفى المشرع في الأمر 06-03 في مادته 99 بذكر أربعة معايير أساسية للتقييم تتمثل في:

- إحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.

¹ - عائشة سودي، "تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص47.

-الفعالية و المردودية.

-كيفية الخدمة.¹

فالأمر 03-06 إكتفى بذكر هذه المعايير و ترك المجال مفتوحا للقوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصية بعض الأسلاك، غير أن العمل لا يزال ساريا وفقا لأحكام التعليم رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968.

كما أن التنقيط المعمول به يركز أيضا على نص التعليم نفسها حيث يتم تصنيف الموظفين إلى خمس مجموعات رئيسية وذلك حسب النقاط المتحصل عليها موزعة حسب عدد الدرجات من 01 إلى 12.² وهو ما يوضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): المتعلق بسلم التنقيط

الدرجات	دون المتوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
الدرجة الأولى	10.5-10	11.5-11	12.5-12	13-13.5	14
من 01 الى 02	11-10.5	12-11.5	13-12.5	14-13.5	14.5
من 02 الى 03	11.5-11	12.5-12	13.5-13	14.5-14	15
من 03 الى 04	12-11.5	13-12.5	14-13.5	15-14.5	15.5
من 04 الى 05	12.5-12	13.5-13	14.5-14	15.5-15	16
من 05 الى 06	12.5-13	14-13.5	15-14.5	16-15.5	16.5
من 06 الى 07	13-13.5	14.5-14	15.5-15	16.5-16	17.5-17
من 07 الى 08	14-13.5	15-14.5	16-15.5	17-16.5	18-17.5
من 08 الى 09	14.5-14	15.5-15	16.5-16	17.5-17	18.5-18
من 09 الى 10	15-14.5	16-15.5	17-16.5	18-17.5	19-18.5
من 10 الى 11	15.5-15	16.5-16	17.5-17	18.5-18	19.5-19
من 11 الى 12	16-15.5	17-16.5	18-17.5	19-18.5	20-19.5

المصدر: مصلحة المستخدمين بلدية تندلة

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص10.

2- عائشة سودي، مرجع سبق ذكره، ص48.

وتجدر الإشارة كذلك أن الجديد الذي جاء به الأمر 06-03 هو مبدأ إستمرارية ومردودية التقييم والذي يعتبر بمثابة إصلاح لمبدأ السنوية الذي نصت عليه التعليم كما أنه ترك الحرية لمختلف الأسلاك لتحديد وقت التقييم ولكن نظرا لعدم صدور القوانين التطبيقية الخاصة فلزال العمل قائما على أساس مبدأ السنوية.

وما هو معمول به في الواقع أن النقطة السنوية يتم منحها للموظف خلال الثلاثي الأخير من السنة، وحسب ما جاء في التعليم رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 فإن التنقيط يتم بمنح نقطة سنوية للموظف متبوعة بتقدير عام هذا الأخير لا يمثل خلاصة للمعايير وإنما غالبا ما يعكس نقائص وخصائص الموظف، ثم يتم تبليغ الموظف بالنقطة السنوية الذي يمكنه أن يرفع بشأنها تظلما للجنة المتساوية الأعضاء وهي الميزة التي جاء بها الأمر 06-03 وفي هذا الصدد بعد أن كان الموظف يكتفي بتوقيع فقط على مذكرة التنقيط وإبداء ملاحظاته حول النقطة.

تقوم اللجنة المتساوية الأعضاء في مرحلة لاحقة بدراسة التظلمات التي ترفع من طرف الموظفين، وعلى السلطة السلمية الرد خلال مهلة أقصاها 15 يوما من تاريخ التبليغ لتجنب تأخر إعداد جداول الترقية النهائية.¹

المطلب الثاني : نظام التقييم المطبق في الإدارة العمومية الجزائرية

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

وهنا سنتناول الدراسة عملية تحليل لبطاقة التنقيط السنوية التي تشتمل على جانب شكلي يضم مجموعة بيانات وآخر موضوعي يتعلق بالمعايير المستعملة في عملية التقييم .

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري، مرسوم 84-10 المؤرخ في

14 يناير 1984 يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها ع:03 الصادر بتاريخ 17 يناير 1984.

بيانات بطاقة التقييم تتكون من جزأين :

الجزء الأول : يحمل البيانات الشخصية والوظيفية للموظف بالإضافة إلى خانة مخصصة للنقطة المرقمة، وكذلك رأي اللجنة المتساوية الأعضاء وقرارها النهائي في حالة الطعن بالإضافة إلى قسم مخصص لقرار الترقية في الدرجات.

الجزء الثاني: لا يحق للموظف الخاضع للتقييم الإطلاع عليه والذي يحمل معايير التقييم والتقدير العام.

البيانات المتعلقة بالموظف الخاضع لعملية التقييم :

حيث نجد أنها تشتمل على بيانات شخصية وبيانات متعلقة بالوظيفة

_ بيانات شخصية : اللقب والإسم ، تاريخ الميلاد ، الحالة العائلية ، النقطة بالأرقام للسنة الماضية .

_ بيانات وظيفية : الرتبة ، الدرجة السابقة ، المهنة ، تاريخ آخر ترقية في الدرجة.

كما أن هناك مجال مخصص للموظف الخاضع للتقييم من أجل إبداء رأيه في النقطة التي تحصل عليها و عليه التوقيع بعد الإطلاع على النقطة لإثبات تبليغه.¹

البيانات المتعلقة بالسلطة المكلفة بالتقييم :

تبين سابقا أن مرسوم 85_59 خول صلاحية التنقيط إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين في حين أن الأمر 06_03 يوكل العملية إلى السلطة السلمية المؤهلة . ويتكون الجزء المخصص للسلطة المكلفة بالتقييم من خمسة أربعة يتم على أساسها التنقيط . بعد ذلك يقوم الرئيس الإداري بوضع التقدير العام حيث لا يمكن للموظف الاطلاع عليه .

جزء خاص باللجنة الإدارية متساوية الأعضاء :

للجان الإدارية متساوية الأعضاء دور هام في حماية حقوق الموظف من طرف الإدارة خاصة في مسائل هامة كالتقييم وقد ورد في بطاقة التنقيط أن اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء يمكن أن تقترح للسلطة المكلفة بالتقييم مراجعة النقطة بناء على أسباب تبيينها اللجنة حسب الحالة وذلك بعد إخطار يقوم به الموظف الذي يقدم تظلمًا بشأنها .

1- عائشة سودي، مرجع سبق ذكره، ص55.

وكما ورد في نص المرسوم رقم 84_10 خاصة المواد 05، 04، 03 منه أن هذه اللجنة تتكون من عدد متساوي من ممثلي الإداري وممثلي المستخدمين و تدوم عضويتهم لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد ويمكن الرجوع أغلبها في جميع المسائل ذات الطابع الفردي الناتج عن تطبيق القوانين والتنظيمات الخاصة بتسيير الموظفين كتمديد الفترة التجريبية ، الترقية في الدرجات والرتب.¹

وحسب المادة 09 يمكن الرجوع إلى اللجان المتساوية الأعضاء في المسائل التالية :

_الانتداب التلقائي أو النقل الإجباري

_ الترقية في الرتبة أو الدرجة

_ الإحالة على الإستيداع لأسباب شخصية إلخ²

والملاحظ أن صلاحيات اللجنة فيما يخص مسألة التتقيط تدرج ضمن صلاحياتها فيما يخص ترقية الموظفين كون أن للترقية علاقة بنتائج التقييم.

1- عائشة سودي، مرجع سبق ذكره، ص56.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 84-10، مرجع سبق ذكره، ص03.

المبحث الثاني : نظام الترقية في الجزائر

إن من أهم النتائج المرتبة عن عملية التقييم وما تتضمنه من منح للنقطة المرقمة ووضع للتقدير العام هو صلتها و تأثيرها على مجموعة قرارات لدى الموظف و الإدارة لذلك فقد أفردتها المشرع بفصل خاص مستقل في الأمر 06-03 ضمن الباب الرابع منه المتعلق بتنظيم المسار المهني حيث هذا الأخير في مادته 98 إلى أن الهدف من تقييم الموظف يتمثل في:

-الترقية في الدرجات

-الترقية في الرتبة

-منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء

-منح الأوسمة التشريفية و المكافآت.¹

تعتبر الترقية من أهم أعمدة الوظيفة العمومية وعليها يتوقف سير العمل في المؤسسات والإدارات العمومية ، فقد أحاطها المشرع الجزائري بأهمية كبيرة وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذل جهد والرفع من مستوى أدائهم ، وهذا ما يظهر من خلال ما تضمنته القوانين المنظمة للوظيفة العمومية من مواد تناولت موضوع الترقية فقد فرق المشرع الجزائر في الأمر 06-03 بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة .

المطلب الأول : الترقية في الدرجة

لقد نصت جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة منها في الأمر رقم 06-03 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية، حيث جاء نص المادة 106 من هذا الأمر كما يلي:

" تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"².

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 84-10، مرجع سبق ذكره، ص10.

2- المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

وإذا كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة أعلى مباشرة ، فإنها تتم بصفة مستمرة حسب ثلاث وتائر وهي : المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى هذه الوتائر تتوزع على إثنتي عشرة درجة.¹

وفيما يلي بين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة ضمن سلك الوظيفة العمومية.

جدول رقم (02): الترقية في الدرجات

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و06 أشهر)	(03 سنوات)	(03 سنوات و 06 أشهر)
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2017 ، المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية العدد 61 ، صادرة بتاريخ : 30 سبتمبر ص 12

شروط الترقية في الدرجة :

يشترط على الموظفين من أجل الإنتقال من الدرجة إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة ان تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وهي الأقدمية التي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى²، وثلاث سنوات كحد أقصى للإنتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة و هذا ما نصت عليه المادة12 من المرسوم 07-304 على ما يلي : «يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا و المتوسطة والقصوى».³

حيث تكون سنوات الأقدمية هذه موزعة على ثلاث وتائر وهي المدة الدنيا و المتوسطة والقصوى وتكون تبعا حسب النسب : أربعة (04)،أربعة(04) ، إثتان (02) من ضمنة عشرة

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، عدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر، ص12.

2- نور الدين حمادي، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل الأحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجزائر: د، د، ن، 2013، ص81.

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 . مرجع سبق ذكره . ص 10 .

(10) موظفين ، مما يعنيه أنه تتم ترقية أربعة (04) موظفين على أساس المدة الدنيا ، أربعة (04) موظفين على أساس المدة المتوسطة ، وموظفين (02) على أساس المدة القصوى كما يمكن أن تقرر وتيرتين مدة دنيا ومدة متوسطة نسبتها ستة (06) و أربعة (04) موظفين حسب ما تحدده بعض القوانين الخاصة.¹

وأشارت المادة 133 من الأمر 03.06 ، التي نصت على: "الإنتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة إستفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية و في الترقية في الدرجات و في التقاعد في مؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها"²

يرقى الموظف الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة أو منصب عالي ، ترقية قانونية على أساس المدة الدنيا في رتبته الأصلية وهذا حسب ما جاء في نص المادة 14 من المرسوم رقم 304-07 حيث نصت على: " يستفيد الموظف صاحب منصب عالي أو وظيفة عليا في الدولة من الدرجة في الترقية بقوة القانون حسب المدة الدنيا"³

إجراءات الترقية :

تمر عملية الترقية في الدرجة عدة مراحل و إجراءات نذكر منها :

- تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين وإرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف و طريقة أدائه لمهام وواجبات وظيفته.

- يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط و يمضي على بطاقة التنقيط ، كما يمكنه تقديم ملاحظات بشكل كتابي على بطاقة التنقيط ، أما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.

بعد إرسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة ، يرفق بأخر مستخرج أو قرار ترقية الموظف في الرتبة ، وكذا بقرار منحة أقدمية الجنوب أو قرار الإحالة على الإستيداع إن

1- أمينة شعبي، مرجع سبق ذكره، ص71.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 03-06- مرجع سبق ذكره، ص12.

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 304-07، مرجع سبق ذكره، ص12.

وجد ثم يتم ترتيبهم حسب الأسلاك و الرتب ، و كذلك حسب الدرجات المشغولة ، ويحدد عدد كل درجة لوحدها ، وترتب حسب النقاط المحصل عليها بحيث تكون نقطة التقييم السنوية الممنوحة للموظف هي التي ترجحه في الترقية على المدة الدنيا أو المتوسطة أو القصوى وهذا في حالة وجود موظفين في نفس الرتبة و الدرجة، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية ، يقوم رئيس اللجنة بإستدعاء الأعضاء ، ويحدد جدول أعمال اللجنة و اليوم الذي تجتمع فيه.

تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية المعد إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة، وعلى إثر هذه اللجنة يحرر كاتب اللجنة محضر الإجتماع الذي يتم إمضاه من طرف جميع أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء بعد ذلك يقدم قرار المصادقة على المحضر المعني إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين والتوقيع عليه و عند الإنتهاء من هذه العملية ، يتم إستخراج نسخ قرارات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين.¹

وتجدر الإشارة إلى أنه يضاف إلى الترقية منحة تسمى منحة الجنوب وهي مخصصة لمناطق الجنوب موزعة من شهرين إلى أربعة أشهر حسب المنطقة فحسب منطقتنا واحد سنة يضاف له 03 أشهر.

كما تتم عملية الترقية في الدرجة بالنسبة للموظفين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة والموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في رواتبهم الأصلية على المدة الدنيا بقرار أو مقرر فردي دون التسجيل في جدول الترقية.

أيضا نجد أن الترقية للموظف الموجود في عطلة مرضية طويلة المدى على أساس المدة المتوسطة وهذا بقرار فردي خارج جدول الترقية.

وعليه فإن دور التقييم في الترقية في الدرجة يتجلى في تمكين الموظف في الترقية على الوتيرة الأولى أو الثانية أو الثالثة فهو الفاصل بين الموظفين حالة التساوي في الدرجة.

¹ - أمينة شعبي، مرجع سبق ذكره، ص74.

وفي الأخير وبعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة يعادل تصنيفه في الدرجة الموفقة للرقم الاستدلالي تحفظ أو بعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية، ويحتفظ بباقي الأقدمية وتؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.¹

المطلب الثاني : الترقية في الرتبة

تعرف الترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية إنتقال الموظف من وظيفة بمستوي معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، أي تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بإرتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات .

فقد حاول المشرع الجزائري تنظيم وتأطير الترقية في الرتبة ، حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الأمر رقم 06_03 الذي نص على هذا النوع من الترقية من مادته 107 التي نصت على " تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني ، وذلك بالإنقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات

و المؤهلات المطلوبة.

_ بعد تكوين متخصص.

_ عن طريق امتحان مهني أو الفحص المهني.

_ على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية

الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، لا يستفيد الموظف من الترقية

عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.²

¹- سلوى تيشات، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010، ص99.

²- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص 1-10.

وتتم الترقية في الرتبة بقرار إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية، وذلك بعد التأكد والتحقق من الأسباب التي تسمح بترقية الموظف في الرتبة وتفضيله لشغل المناصب الأعلى ، فيكون ذلك في الأصل بالنظر إلى معايير المحددة كالكفاءة والمواظبة لكن هذا التقييم يتعين أن يكون موضوعي في إطار مبدأ المشروعية والعدالة وحماية الصالح العام، وأن لا يختلط مدلوله ببعض الأساليب والممارسات السلبية القائمة على أساس البيروقراطية مثل المحسوبية والجهوية والريخ الغير مشروع الخ ومن أجل تفادي هذا النوع من الممارسات السلبية حدد المشروع الجزائري مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف حتي يكون مؤهلا من الاستفادة من الترقية في الرتبة ولهذا نجد هناك أنواع عديدة لهذا النوع من الترقية نذكر منها ما يلي:

1- الترقية على أساس الشهادة :

تخصص هذه الترقية للموظفين الذين أحرزوا مؤهلات و الشهادات ، التي تسمح لهم حق الأولوية للإلتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى يطلق تأهيله من جديد في حدود مناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

2- الترقية بعد التكوين المتخصص:

فقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون إلى دورات تكوينية ومنها المادة 107 من الأمر 03-06 التي نصت في بندها الثالث على الترقية بعد التكوين المتخصص، فهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهما لتكوين متخصص، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية التي تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة و الإدارة العمومية المعنية والإحتياجات الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية.

تتمثل شروط الترقية عن طريق التكوين المتخصص فيما يلي¹:

_ إعداد المخطط السنوي لتكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات والمصادقة عليها.

¹ - سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص100.

- _ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية و المصادقة عليها.
- _ إعداد قرار أو مقرر فتح تكوين متخصص للإلتحاق بالرتب المخصص لها مناصب مالية بعنوان السنة المالية المعنية.
- _ إجراء إعلان إشهاري لهذا العملية لتمكن الموظفين الذين يستوفون لشروط القانونية من تقديم ترشحاتهم.
- _ إعداد قرار تعين في الرتبة بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة بعد إعلان ذلك من طرف اللجنة الخاصة المؤهلة.
- بعد انتهاء دورة التكوين المتخصص تقوم الإدارة المعنية والمعهد الذي أشرف على تكوين الموظفين بإعداد محضر يمضي عليه من طرف مدير المعهد والمسؤول عن الإدارة المعنية وعلى إثر هذا المحضر يتم ترقية الموظفين الناجحين في التكوين إلى رتبة أعلى وهذا ابتداء من تاريخ إمضاء المحضر، ويتم تعيين الموظفين المستفيدين من الترقية بقرارات فردية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبهم الأصلية.¹
- 3- الترقية عن طريق الامتحان المهني :** أصدرت المديرية العامة للموظفة العمومية تعليمة وزارة مشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المعادلة والمتممة بتعليمة الوزارة المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008 تمهنية ، تحدد كيفية تنظيم المسابقات، الإمتحانات والإختبارات المهنية ، تهدف التعليمة إلى توضيح كيفية تطبيق الإطار القانوني الساري المعمول به مع الإحترام الصارم للأحكام التنظيمية المنصوص عليها في هذا المجال وهذا قصد إعطاء إمتيازات للموظفين الذين لهم الإمكانيات والمؤهلات التي تسمح لهم باستفادة من الترقية إلى رتبة أعلى . كما يتعين على الموظفين الذين يخضعون للإمتحان المهني أن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط وعلى رأسها شرط الأقدمية في الرتبة والتي يجب أن تبلغ 5 سنوات من الخدمة الفعلية وهذا حسب القوانين المعمول بها.²

¹ - أمينة شعبي، مرجع سبق ذكره، ص83.

² - عبد القادر بلمبروك، "نظام الترقية في الوظيفة العمومية"، مذكرة الماستر في الحقوق، قسم الحقوق، جامعة بسكرة،

4_ الترقية على سبيل الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل :

ونقصد بالترقية الاختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة ، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي ، ولكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط و المعايير المنصوص عليها قانونا ، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك ، وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية.

تخضع الترقية الإختيارية إلى مجموعة من الشروط منها شرط الأقدمية في الرتبة ، وكذا التأهيل الوظيفي و أخيرا الكفاءة المهنية ، وتعد هذه الشروط أمرا ضروريا يتعين توافرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها.

مع العلم أن الموظف لا يستفيد من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين، حيث يمر إعداد مراحل التأهيل بثلاث مراحل:

- إجراءات إعداد قوائم التأهيل.
- كيفية إختيار المترشحين.
- المصادقة على قوائم التأهيل

ويظهر دور التقييم بصفة جلية في المرحلة الثانية بحيث أنه بعد تسجيل جميع المترشحين الذين إستوفوا شرط الأقدمية التي يتم حسابها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قوائم التأهيل ، وبعد إعداد القوائم تأتي عملية إختيار المترشحين حسب المعايير التالية:

- الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية.
- الأقدمية العامة.
- معدل نقاط التقييم المحصل عليها خلال خمسة سنوات الأخيرة و بالتالي فدور التقييم يبرز بصفة جلية في كيفية إختيار المترشحين كونه يمثل المعيار الثالث الذي تلجأ له اللجنة المتساوية الأعضاء خلال هذه المرحلة ، كما أن له الدور الحسم في الفصل بين الموظفين في حالة تساوي الأقدمية في الرتبة الأصلية و الأقدمية العامة بينهم.¹

¹ - عبد القادر بلمبروك، مرجع سبق ذكره، ص74.

خلاصة الفصل:

إن أهم ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل هو أن أداء الفرد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسة ، وبالتالي يجب على المؤسسة التركيز والقيام بعملية تقييم الأداء لأفرادها بصفة دائمة لمعرفة مدى تأدية الفرد لمهامه بالشكل المناسب، ونسبة بلوغه للهدف المرسوم مراعية في ذلك أساليب التحفيز التي يجب استخدامها لدفع الفرد لتحسين أدائه ، ومنها التحفيز الإيجابي المتمثل في مختلف الحوافز المادية كالأجور والمكافآت المالية والحوافز المعنوية مثل الترقيات.

وقصد تحسين تأهيل الموظفين ، تعمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية إلى ضمان تكوين موظفيها بإتباع برامج للتكوين المتخصص وتحسين المستوي وتجديد المعلومات، وتعتبر مخططات التكوين الأداة القانونية التسييرية التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط إحتياجات في مجال التكوين بناء على معطيات عملية مدروسة . كما يعتبر المسار المهني أساس يقوم عليه نظام الوظيفة العامة في الجزائر ، ويتم تطوير المسار المهني للموظفين استناداً للتنظيم المعمول به وبالإشتراك بين المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ولجان الموظفين وتحت الرقابة الصارمة للمصالح المكلفة بالوظيفة العامة.

كما يسهر نظام الوظيفة العامة في الجزائر على ضمان المحافظة على الموارد البشرية كمطلب إنساني وقانوني تمليه الأعراف والقوانين ، حيث أولى المشرع الجزائري موضوع الترقية أهمية بالغة بسبب الوعي بالأثر الإيجابي الذي تتركه الترقية في نفسية الموظفين الحاليين في المنظمة مما جعل المشرع الجزائري يعتمد في تصنيفه لأنواع الترقية علي معيار الكفاءة والأقدمية معاً نظراً لما يحققه هذا المعيار من مزايا للإدارة العمومية.

الفصل الثالث

انعكاسات تقييم الأداء على

الموظف في بلدية تدلة

تمهيد:

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الإستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات قصد الوصول إلى نتائج علمية ، وهذا ما يفرض عليه إختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه ، كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الإستعانة بمجموعة من التقنيات و الأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل البحث ، وعندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية ، فإن الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة ، بما في ذلك عينة البحث و كيفية إختيارها . كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل ، كما سيتم التطرق أيضا إلى عرض و تحليل نظام التقييم المطبق في بلدية تندلة، ثم تحليل أسئلة محاور الإستبيان ، بعد ما تفسير النتائج وفقا للفرضيات البحث، يتم في الأخير الخروج لنتائج عامة للبحث و تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تفعيل نظام التقييم في البلدية.

المبحث الأول: تقديم بلدية تندلة

سيكون لزاما علينا في مطلع هذا المبحث أن نعطي تعريفا مفصلا عن بلدية تندلة من خلال الإنطلاق بتعريف البلدية ونشأتها، وكذلك شرح الهيكل التنظيمي، ثم توضيح مهام البلدية في العديد من المجالات.

المطلب الأول: تعريف بلدية تندلة

طبقا للمادة الأولى من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 ، الموافق لـ 22 يونيو 2011 عرفت البلدية "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون"¹ ومن المادة الثانية من نفس القانون عرفت البلدية أنها "هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة ، و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"² **النشأة:**

تعود نشأة بلدية تندلة إلى سنة 1980 وهي أقدم قرية في وادي ، أصل تسمية تندلة بهذا الإسم يعود إلى أن هناك حاكمة تندلة على مستوى وادي ريغ تسمى تندلة ، و حاكمة القرية تسمى زينب ابنة تندلة وهذا قبل مجئ سيدي العابد الذي ينتمي إلى الأرباع أي الطرود، ويعتمد سكانها على زراعة النخيل و خدمة الأرض وحيث كانت القوافل التجارية تتجمع و تلتقي في جامعة.³

ولقد صنفت بلدية تندلة في التقسيم الإداري بموجب القانون 84/09 ، المؤرخ في 14/02/1984 كمقر بلدية ضامنة بلديات دائرة جامعة ولاية الوادي، وهي تقع في السهل المنخفض من وادي ريغ يحدها : شمالا : بلدية سيدي خليل ودائرة المغير .

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 29 رجب 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية. ع:37، ص07.

2 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3 - تقرير توجيهي بعنوان مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، بلدية تندلة، صادرة عن مركز دراسات والانجاز العمراني ولاية سطيف المديرية الجهوية بسكرة، الجزائر: 2009، ص13-14.

جنوبا : بلديتي جامعة و المرارة.

شرقا : دائرة الرقبية ولاية الوادي.

غربا : بلدية البساس ولاية بسكرة.

وبلدية تندلة هي إحدى بلديات المقاطعة الادارية المغير حيث تبعد عن مقرها ب 50 كم وتبعد عن مقر ولاية الوادي ب 130 كلم، وطابعا ريفي حيث تبلغ مساحتها الإجمالية 988 كلم.

مكونات البلدية:

تتكون البلدية من ثلاثة تجمعات سكانية.

. تندلة مركز مقر البلدية وهي أكبر التجمعات السكانية

. تجمع ثانوي الأغيفان وتبعد عن مقر البلدية حوالي 05 كلم.

. تجمع البارد وتبعد عن مقر البلدية حوالي 03 كلم.

حيث تجدر الإشارة أن النسبة التقديرية لعدد سكان تندلة حسب سنة 2019 حوالي 11276 نسمة.

. تندلة مقر: 8142.

. تجمع الأغيفان: 2732.

. تجمع البارد: 402.

حظيرة السكن: 1465 مسكن.

. تندلة مقر: 1054.

. تجمع الأغيفان: 362.

. تجمع البارد: 49.

الهيكل العمومية:

التعليم: مدارس ابتدائية 05 منها بتندلة مركز + 01 الأغيفان + 01 البارد.

متوسطات: 01 بتندلة مركز + 01 الأغيفان/ثانوية: 01 بتندلة مركز.¹

1 - تقرير توجيهي بعنوان، مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، بلدية تندلة، مرجع سبق ذكره، ص15.

الصحة: عيادة متعددة الخدمات بتندلة مركز / قاعة علاج بتجمع الأغفيان.

الإدارة: مقر البلدية - فرع بلدي بالأغفيان.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية تندلة

تعريف الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن المسار أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويوضح مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة كما يبين أشكال وأنواع الإتصال وشبكات العلاقات القائمة داخل المنظمة.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الهيكل التنظيمي (أنظر الملحق رقم 01) هو عبارة عن رسم بياني يوضح كيفية توزيع المهام عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل المؤسسة وتحديد خطوط السلطة من خلال العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

1. رئيس المجلس الشعبي البلدي: يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي مركز قانوني حيث يمثل البلدية وكل أعمال الحياة المدنية والإدارية كما يعتبر ممثل الدولة على مستوى البلدية وممثل القاعدة الشعبية التي إنتخبته.

ومن أهم مهامه: (إختصاصاته بإعتباره ممثل للبلدية)

. المحافظة على النظام العام وسلامة الأشخاص.

. المحافظة على الحقوق العقارية التي تملكها الدولة.

. الإشراف على المرافق الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وحسن تسييرها مثل:

. السهر على تطبيق جميع القوانين على مصالح البلدية.

. ممارسة الضبط الإداري وإتخاذ العقوبات.

. إختصاصاته بإعتباره ممثل للدولة.

. نشر وتنفيذ القوانين.

. مراجعة القوائم الإنتخابية.

- . القيام بمهمة الضبط القضائي.¹
2. **مصلحة الأمانة العامة:** والمسؤول عنها هو الأمين العام وهو المحرك الرئيسي والمسير للمهام الإدارية كما يقوم بالتنسيق والتنشيط لكل المصالح ويعتبر المسؤول الثاني بعد رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث تقوم بالأعمال التالية :
- . إقتراح تعيين الموظفين والتشاور مع رئيس البلدية.
- . مراقبة أعمال الاستعلامات وتنظيم دخول المترددين على البلدية.
- . نشر وتوزيع اللوائح.
- . الإشراف على الأنشطة الثقافية و الإجتماعية ويساعد في ممارسة هذه المهام مكتب الأمانة الذي يقوم ب :
- . إستقبال البريد وتسجيله (الوارد و الصادر).
- . إستقبال المكالمات الهاتفية، الترقيم، التسجيل، تدوين المداولات والقرارات والمقررات.
- . حفظ الأختام .
- وتضم هذه المصلحة مكتبين هما:
- * مكتب تنسيق وتنشيط مجموع مصالح البلدية
- * مكتب تسيير المصالح العامة : ويتفرع عنه :
- . فرع البريد وعتاد المكاتب .
- . فرع المحفوظات والإحصائيات والمكالمات الهاتفية .
- . فرع تسيير شؤون الموظفين : تعتبر من أهم الفروع وذلك لما تقوم به من مهام من بين هذه المهام : متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف (التوظيف ، الترسيم، الترقية في الدرجة و في الرتبة ، العطل....)²

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون البلدية رقم 10-11، مرجع سبق ذكره، ص07.

2 - تقرير توجيهي بعنوان، مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، بلدية تندلة، مرجع سبق ذكره، ص16.

3. مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي والثقافي : تتشكل هذه المصلحة من

مكتبين رئيسيين هما :

- * مكتب التنظيم والشؤون العامة :الذي ينقسم بدوره إلى فرعين هما :
 - . فرع الحالة المدنية: يتأسسها ضابط الحالة المدنية ومن مهامه : (تسجيل المواليد والوفيات، إبرام عقود الزواج، المصادقة على الإمضاء التسجيل للانتخابات، الخدمة الوطنية....).
 - . فرع الشؤون الإجتماعية : (التكفل بأمور المجاهدين ،المكفوفين ،كبار السن ،التشغيل...).
 - * مكتب التنشيط الإجتماعي والثقافي: ويشرف على :
 - . متابعة النشاط الثقافي وتشجيع إنتشاره.
 - . متابعة النشاطات ذات الطابع الإجتماعي والثقافي والرياضي .
 - . تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات بالتنسيق مع الجمعيات والهيئات المعنية.
- ويتفرع منه :

- . فرع النشاط الثقافي والرياضي والسياسي.
- . فرع النظافة والوقاية والصحة

بالإضافة أنه تم إستحداث مكتبين تابعين للمصلحة :

- * مكتب البيومتري (البطاقة البيومترية - جواز السفر)
- * مكتب وثائق المركبات (البطاقة الرمادية - رخصة السياقة)

4- مصلحة الشؤون المالية والإقتصادية : تتشكل هذه المصلحة من مكتبين رئيسيين هما :

* مكتب التسيير المالي : ويتفرع منه :

- . فرع المصاريف .
- . فرع المداخيل .

* مكتب التجهيز العمومي : ويتفرع عنه :

- . فرع الميزانية .

. فرع تنفيذ المشاريع الإنمائية.¹

1 - تقرير توجيهي بعنوان، مراجعة المخطط التوجيهي للتنهية والتعمير، بلدية تندلة، مرجع سبق ذكره، ص16.

5. -مصلحة التعمير والإحتياجات العقارية: حيث تتكفل بعمليات إنجاز مشاريع المخطط البلدي للتنمية وكل ما يتعلق بالجانب العمراني والمعماري للبلدية وتقسيم إلى قسمين :
- *مكتب المخططات المعماري: هو مكتب يتخصص بالإشراف على تسجيل المشاريع التنموية ومتابعتها إلى غاية مرحلة إنجازها في الموقع.
- * مكتب التعمير والبناء: هو مكتب يتخصص بإعداد شهادات الحيازة للعقارات داخل النسيج العمراني كما يتكفل بإعداد رخص البناء ورخص التجزئة وشهادات التقسيم وشهادات المطابقة ويشرف أيضا على إختيار الأراضي المناسبة لإحتضان المشاريع المقررة إنجازها.
- 06- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة : وتتقسم إلى مكتبين :
- * مكتب الدراسات التقنية والتخطيط : ويقوم هذا المكتب بالمهام الموكلة له و أهمها :
- . يقوم بالدراسات التقنية والتخطيط .
- . الدراسات التقنية وتنفيذ المشاريع البلدية ومتابعتها.
- * مكتب الإنجاز والصيانة : ويقوم هذا المكتب بالمهام الموكلة له و أهمها :
- . متابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات .
- . صيانة الطرق .¹

1 - تقرير توجيهي بعنوان، مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، بلدية تندلة، مرجع سبق ذكره، ص17-18.

المطلب الثالث : مهام بلدية تندلة

للبلدية مهام كثيرة في جميع المجالات ومنها مايلي :

. التنمية الإقتصادية :

على البلدية أن تقوم بالتعمير و بناء محلات و تجهيز الهياكل الأساسية كما تسهر على المراقبة لدائمة

لمطابقة عملية البناء للشروط المحددة في القوانين و التنظيمات المعمول بها.

. التنمية الإجتماعية :

* التهيئة و التنمية المحلية : تشارك البلدية في الإجراءات المتعلقة بعمليات التهيئة العمرانية كما تبادر بكل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الإجتماعية المحرومة ومساعدتها لاسيما في مجالات الصحة و السكن .

* الاجهزة الإجتماعية والجماعية :

. تتكفل البلدية بإنجاز مراكز صحية وقاعات علاج

. وكذلك إنجاز المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترابها

. صيانة المساجد و المدارس القرآنية الموجودة في ترابها

. وتضمن المحافظة على الممتلكات الدينية

* السكن : حيث تقوم على المساعدة على ترقية برامج السكن أو المشاركة فيه .

- الأمن :

. الحفاظ على راحة المواطنين و السكينة و النظام العام

. الحفاظ على الصحة و الآداب العامة

. المحافظة على النظافة و المحيط لاسيما في مجال توزيع المياه الصالحة للشرب

. مكافحة التلوث و حماية البيئة ومعالجة المياه القدرة

* التنمية الثقافية :

. دعم البرامج و التظاهرات الثقافية.¹

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون البلدية رقم 11-10، مرجع سبق ذكره، ص16.

- . دعم الجمعيات المساهمة في تنشيط المحيط ثقافيا .
- . التعليم الأساسي ما قبل المدرسي .
- . تشجيع النقل المدرسي و العمل على ترقية التدريس .

المبحث الثاني : أثر تقييم الأداء على الموظف ببلدية تندلة

لقد أدركت العديد من المؤسسات مشكلة تقييم أداء الموظفين على مستوى الإدارة، فقامت هاته الأخيرة بإعطاء عناية و إهتمام بنظام التقييم خاصة أنه يعتبر أساسا كوسيلة لتحديد العاملين الذين تتوفر لديهم إمكانية الترقى إلى مستويات أعلى في المؤسسة .

المطلب الأول : طرق تقييم الأداء داخل بلدية تندلة

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة إبتداء من الإدارة العليا و إنتهاء بالعاملين، و لكي تحقق عملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي و دقيق وبمشاركة الأطراف التي لها صلاحية التقييم .

حيث تجدر الإشارة أن عملية التقييم تتم من طرف المسؤول المباشر وفق السلطة السلمية المؤهلة و تتم بمقارنة النشاطات و المكافآت وذلك بالإرتكاز على مجموعة من المعايير التي من بينها :

. الدقة و الإنتظام في المواعيد .

. المثابرة في العمل .

. كفاءة تأدية العمل .

. الغيابات بأنواعها (بالإذن ، بدون إذن، العطل المرضية)

وتتم عملية تقييم أداء العاملين على مستوى بلدية تندلة كل سنة بحيث تطبيق إجراءات هذه العملية يكون في الشهر الأخير من كل سنة وذلك بإرسال بطاقات التنقيط (أنظر الملحق رقم 02) من طرف مكتب المستخدمين إلى المسؤولين المباشرين مع جدول تنقيط الموظفين (أنظر الملحق رقم 03) لكن بعد ملاء جزء البيانات الشخصية التي تحتوي على: (الإسم

واللقب، تاريخ الميلاد ، الحالة العائلية ، الرتبة ، الدرجة السابقة ، المهنة ، تاريخ آخر ترقية في الدرجة). بعدها يمضي الموظف على النقطة الممنوحة في الجزء السفلي من البطاقة. بعدها يتم إعادة إرجاع الإستمارة بعد عملية التنقيط إلى مكتب المستخدمين ليتم إرسالها إلى اللجنة المتساوية الأعضاء مع قرارات الترقية ثم يتم إعادة الإستمارة إلى مكتب المستخدمين لإدراجها في جداول الترقية ، لكن لا يتم إدراج نقطة التقييم بتلك البساطة فقد يتم وفقها ترقية الموظف أو عدم ترقيته. ويتم بعدها تحرير مستخرج قرار الترقية (أنظر الملحق رقم 04) وجدول الترقية.

ويجدر الإشارة أن الموظفين الذين لديهم مناصب عليا يستخرج لهم قرار ترقية فردي (أنظر الملحق رقم 05) ولا يندرجون في جدول الترقية كباقي الموظفين . ولهذا قمنا بأخذ عينة عن مجموعة من الموظفين في الترقية في الرتبة و الدرجة لتوضيح كيفية إدراج نقطة التقييم في الدرجة وكيفية الفصل بين الموظفين في الترقية .

نماذج الترقية في الدرجة و الرتبة ببلدية تندلة :

الترقية في الدرجة : بالإطلاع على آخر الترقيات في الدرجة الموقوفة إلى غاية 2018/12/31 وجدنا مجموعة من الموظفين أن نقطة التقييم كانت فاصلا في ترقيتهم في المدة الدنيا أو المتوسطة أو القصوى بحيث الموظف "أ" متصرف إقليمي لم يكن له منافس ولذلك رقي في المدة الدنيا ، أما الموظفين "ب" و "ت" فهما من نفس الرتبة رتبة تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية لكن ليس لهم نفس الدرجة و لذلك رقي كل منهما في المدة الدنيا ، أما بالنسبة للموظفين "ج" و "د" و "س" و "ع" و "ك" كانت لهم نفس الرتبة وهي رتبة ملحق الإدارة الإقليمية و كذلك نفس الدرجة الثانية فلذلك وجب تطبيق المادة 12 من المرسوم 07-304 وعليه تم ترقية موظفين (02) في المدة الدنيا و موظفين (02) في المدة المتوسطة و واحد(01) في المدة القصوى و نقطة التقييم كانت الحاسمة بينهم لذلك رقي الموظفين "ج" و "ك" في المدة الدنيا لتحصلهم على نفس النقطة وهي 14.5 و الموظفين "د" و"ع" في المدة المتوسطة لتحصلهم كذلك على نقطة 14 إلا أنه لم يتوفر في الموظف "د" المدة

الكافية و هي ثلاث سنوات كذلك بالنسبة للموظف "س" لم يرق وذلك لعدم توفر المدة الكافية وهي ثلاث سنوات و نصف (المدة القصوى) .

أما بالنسبة للموظفين "هـ" و "ي" فهما من نفس الرتبة والدرجة ولهذا كان الفصل بينهم في نقطة التقييم، فالموظف "هـ" تحصل على نقطة 14.5 ولهذا وجب ترقيته في المدة الدنيا أما الموظف "ي" فتحصل على نقطة 14 فلذلك رقي في المدة المتوسطة وهي ثلاث سنوات (03 سنوات) ولعدم توفر المدة الكافية لم يرقى. (أنظر الملحق رقم 06).

الترقية في الرتبة : بالنسبة للترقية في الرتبة فقد كانت العينة التي أخذناها موظفين (02) رتبة عون الإدارة الإقليمية ليتم ترقيتهم إلى رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية و هي ترقية على سبيل الاختيار و تم توظيفهم في نفس اليوم إلا أن معدل السنوات الخمس لبطاقة التنقيط (أنظر الملحق رقم 07) فصل بين الموظفين، حيث تحصل الموظف الذي رقي إلى عون رتبة عون رئيسي على معدل 16 من السنوات الخمس لبطاقة التنقيط، أما الموظفة فتحصلت على معدل 14 فلهذا لم ترقى، في الأخير ترسل بطاقة التنقيط مع قرار الترقية في الرتبة إلى الوظيف العمومي لمعاينة الملف والتأشير على قرار الترقية (أنظر الملحق رقم 08).

وبهذا نكون قد وضحنا الدور الهام لنقطة التنقيط التقييمية وكيف يمكن لها التأثير على ترقية الموظفين.

المطلب الثاني : فعالية تقييم أداء الموظف ببلدية تندلة

لقد شغل موضوع تقييم الأداء بال الكثير من الباحثين منذ القدم وحتى الآن ولاسيما في المؤسسات و الإدارات العمومية ، وتحديدًا البلديات منها . فعملية تقييم الأداء مكلفة لكنها تأخذ من بلدية تندلة كل العناية و الإهتمام لتحقيق جملة من الأهداف و التي أهمها :

- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة وغير المستغلة لدى العاملين بمختلف وظائف وأنشطة البلدية ، فقد تكون المعلومات التي يوفرها تقييم أدائهم سبباً رئيسياً في إعادة تقييم العمل وتوزيع الأعباء والمسؤوليات والأدوار بين شاغلي الوظائف المختلفة بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة.

- تحسين ومنه جهود التطوير المهني والإداري ، فمن خلال هذه المعلومات يمكن للمسؤول إكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة الموظفين وتحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتنمية مهارات وتقديم سلوكهم وسد جوانب النقص في كفاءتهم ، هذا إلى جانب أن نتائج تقييم الأداء تبصر العاملين ذوي المستوى المتدني بمجالات النقص والضعف التي يعانون منها حتى يسعوا إلى تقوية هذه الجوانب بمجهوداتهم الذاتية أو من خلال المشاركة في البرامج التدريبية الملائمة لظروفها، أو من خلال مساعدة رؤسائهم.
- توفير الأساس الموضوعي والعادل للقرارات الوظيفية بما يكفل تحسين هذه القرارات ضد أي ميول أو نزعات شخصية أو غير موضوعية ، ومن أهم هذه القرارات الترقية والنقل والحوافز والمكافآت و توقيع الجزاءات وغيرها من القرارات التي تستوجب إستبعاد الحكم العشوائي أو التحيز عند إتخاذها .
- رفع معنويات العاملين ودعم الثقة في الإدارة ، فشعور العاملين بأن مختلف القرارات الوظيفية لإدارة البلدية تؤسس على قواعد ومعايير موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفية، وكذلك شعورها بوجود معايير عادلة للقياس والحكم على كفاءة العاملين وتجنب المحاباة والأهواء الشخصية للرؤساء المباشرين يؤدي بدون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين ورؤسائهم .
- غير أن الملاحظ أنه على مستوى بلدية تندلة في عملية تقييم الأداء تستعمل فقط كوسيلة لإعداد جداول الترقية وحساب منحة المردودية .

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

من المهم جداً و نحن بصدد التطرق إلى الدراسة الميدانية و طرق المعالجة المختلفة للمعلومات والبيانات المحصل عليها عبر الإستبيان المستخدم، أن نؤكد جملة من أدوات وتقنيات المساعدة على تبويب المعلومات والنتائج وكذا المنهج العلمي الذي نتبعه للوصول إلى حقائق علمية واضحة و التدليل عليها وفحص وتشخيص المشكلة البحثية .

المطلب الأول: مجالات الدراسة والمنهج المتبع.

1-مجالات الدراسة

المجال المكاني : ونعني به المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية ، حيث أجريت الدراسة الميدانية هذه على مستوى بلدية تندلة، كون أن موضوع الدراسة يتطلب إنجاز دراسة ميدانية في منظمة تخضع عملية تقييم أداء و الترقية فيها إلى قانون الوظيفة العمومية ، وهذا الشرط متوفر في بلدية تندلة .

المجال الزمني : وهو الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية حيث بعد دراسة إستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة و مجتمع الدراسة ثم بتوزيع الإستمارات على الموظفين المنتمين لمختلف الشعب في تواريخ مختلفة وهي 25 و 28 و 29 من شهر أفريل حيث إسترجعت في الأخير جل الإستمارات.

وتم التركيز في الدراسة على تقييم الأداء والترقية في بلدية تندلة خلال الفترتين 2017-2018.

المجال البشري : يتمثل المجال البشري في جملة من الموظفين الذين يمارسون وظيفتهم في بلدية تندلة، وهو المجتمع الأصلي الذي تؤخذ من عينة الدراسة بطريقة سنحددها لاحقا.

وبعد الإطلاع على آخر إحصائيات الموظفين و المتمثلة في القائمة الإسمية للعمال الإداريين و المؤقتين إلى غاية: 2018/12/31 تبين أن بلدية تندلة تحتوي على 128 عامل من بينهم 52 موظف دائم منهم 48 خاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 11/ 334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية و 04 عمال خاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 05/08

المؤرخ في: 19 / 01 / 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب. و 76 عمال متعاقدين خاضعين للمرسوم الرئاسي رقم: 308/07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 2007/09/29 الذي يحدد كفيات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

جدول رقم: (03) تعداد إجمالي مناصب بلدية تندلة بحسب الشعب و الأسلاك:

العدد الإجمالي للموظفين	الأسلاك	الشعبة
31	المتصرفون الإقليميون - ملحوق الإدارة الإقليمية - أعوان الإدارة الإقليمية - كتاب الإدارة الإقليمية	الإدارة العامة
05	مساعد مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية - تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية - تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	الإعلام الآلي
02	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري - مهندس معماري للإدارة الإقليمية	التسيير التقني والحضري
09	مفتش النظافة و النقاوة العمومية و البيئية - رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية - عون رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية - عون النظافة و النقاوة العمومية	النظافة و النقاوة العمومية والبيئية
01	وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية	الوثائقيون أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية
04	عامل مهني الصنف الأول - عامل مهني الصنف الثاني سائق سيارة الصنف الأول - حاجب رئيسي	العمال المهنيين
76	حارس - عامل مهني مستوى ثاني - سائق سيارة مستوى ثاني - عون وقاية - عون نظافة و تطهير - عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الكامل - عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الجزئي -	العمال المتعاقدون
128		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على القائمة الأسمية للعمال الدائمين والمتعاقدين.

2- منهج الدراسة :

إن الإطار العام الذي يدرس هذا الموضوع يفرض الإعتماد على توجه علمي مضبوط بمجموعة القواعد ،ذلك أن البحوث و الدراسات الأكاديمية خاصة في هذا المستوى لابد أن تساق وفق منهج علمي والمنهج بصفة عامة "هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بغرض إكتشاف حقيقة، و تختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة و طبيعة الموضوع "¹.

بالنسبة لطبيعة موضوعنا فإن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لدراستنا ، ويعرف المنهج الوصفي بأنه " طريق لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة ، وتصنيفها و إخضاعها للدراسة الدقيقة "²

المطلب الثاني: عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات

1- عينة الدراسة: العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

وأعتمدت الدراسة على العينة القصدية والمقدرة بـ 45 موظف من مجتمع الدراسة و يعد توزيع الإستمارات البحث الميداني عليهم و المقدرة بـ 45 إستمارة تم إسترجاعها جميعها . ويقصد بالعينة القصدية : "هي العينة التي يستخدم فيها الباحث الحكم الشخصي على أساس أنها هي الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة و منه ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته و بناء على معرفته . دون أن يكون هنا قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة او المؤهل العلمي أو الإختصاص أو غيرها، وهذه عينة ممثلة لكافة

1 - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم ، المناهج الإقترايات و الأدوات)، الجزائر: د، د، ن، 1997، ص12.

2 - محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم و المناهج و الإجراءات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1982، ص77.

وجهات النظر و لكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي و مصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع دراسته¹

جدول رقم: (04) يوضح توزيع و إستلام إستثمارات البحث الميداني

الإستثمارات	عدد الإستثمارات	النسبة المئوية
الإستثمارات المستلمة و المسترجعة	45	%100
الإستثمارات المفقودة	00	%00
الإستثمارات الملغاة	00	%00
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- أدوات جمع البيانات :

تحتل أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في البحث العلمي ، بإعتبارها أهم الوسائل التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات و الحقائق حول الظاهرة المدروسة و تتوقف عليها صدق النتائج على دقة الأدوات المستخدمة و درجة مصداقيتها ، وهي الوسيلة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومة.

و من بين الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة هي :

- **الإستبيان** : هو تقنية مباشرة تتشكل من مجموعة أسئلة مرتبة تطرح لمجموعة كبيرة أو محددة من الأفراد بغية الحصول على المعلومات وهو " أحد أهم أدوات جمع بيانات الدراسة تقوم على أساس توزيع الإستبيان على عينة البحث تحتوي أغلبها على أسئلة موضوعية². وقد يتضمن العديد من الأسئلة و غالبا ما يحدد الإستبيان إتجاهات الأشخاص أو رغباتهم من خلال جمع البيانات عبر الإستبيان .

1 - نادية عاشور مع مجموعة من الباحثين، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر: قسنطينة، 2017، ص240.

2 - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط3،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2011، ص138.

وأشهر طريقة التي يتم من خلالها الإستبيان هي توزيع الإستبيان على الأفراد، و يتم تعبئة إجاباتهم بشكل يدوي ومن ثم يتم جمع الإستبيان و تحليله على نتيجة الإستبيان، ولقد إعتمدت في الدراسة على الإستبيان المغلق.

ولقد تم عرض الإستبيان الخاص بالدراسة في صورته الأولية على بعض الأساتذة المحكمين ذوي الإختصاص والخبرة (أنظر الملحق رقم 09)، أين تم تعديل بعض الأسئلة ليستقر في صورته النهائية، حيث تم طرح أربع محاور لهذا الإستبيان تتمثل في ما يلي:

- **محور المعلومات الشخصية** : يحتوي على معلومات خاصة بالجنس و السن وكذا المستوى التعليمي بالإضافة إلى الرتبة و عدد سنوات الخدمة و الوضعية الوظيفية.

- **محور متعلق بأهداف التكوين و تحسين مستوى الأداء داخل بلدية تندلة**: وقد ضم 06 أسئلة موجهة لتحليل مكانة التكوين و تحسين المستوى داخل الادارة .

- **محور متعلق بأهداف الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في بلدية تندلة**: وقد ضم 08 أسئلة موجهة لتحليل دور التكوين ومكانته في الادارة ومدى رضا الموظفين على النظام المطبق عليهم .

- **محور متعلق بعملية الترقية وعلاقتها بالأداء المناسب لشاغل الوظيفة** : وقد ضم 08 أسئلة موجهة لتحليل مكانة الترقية لدى الموظفين و المؤسسة ككل.

- **السجلات و الوثائق** : تعتبر هذه التقنية من الوسائل التي تسهل على الباحث عمليات رصد وجمع معلومات معتبرة عن الإدارة محل الدراسة، إذ تعد وسيلة توفر على بعض الجهد والوقت.

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات المتحصل عليها من الإدارة فقد ساعدتنا في الحصول على بعض المعلومات التي لها صلة بالموضوع انطلاقا من دراسة هذه الوثائق وتحليلها واستخراج كل ما يمكن أن يحتويه من بيانات مفيدة.

وتتمثل هذه الوثائق في (الهيكل التنظيمي للإدارة - القائمة الإسمية للعمال الإداريين والعمال المتعاقدين - جداول الترقية للعمال الإداريين والموظفين)

الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة: للتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم توظيف جملة من الأساليب الإحصائية يتم من خلالها تحويل البيانات الكيفية المجمعمة بواسطة أداة

جمع البيانات إلى بيانات كمية تعطي لنا دلالة إحصائية لمختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث وكذا نتائج بيانات الإستبيان ولقد تم الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية .

المطلب الثالث : تحليل البيانات و المعطيات

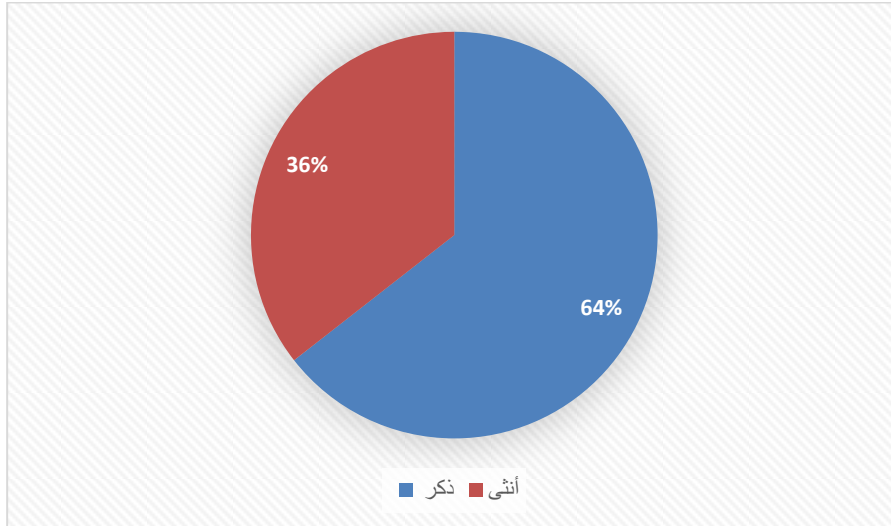
المحور الأول : محور البيانات الشخصية

تعتبر البيانات الشخصية بمثابة الإطار المنهجي لأي دراسة ميدانية، فهي تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه مما يساعد على تحليل وتفسير البيانات الميدانية و ربطها بالجانب النظري للدراسة .

جدول رقم (05) يوضح طبيعة الجنس لأفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	%64.4
أنثى	16	%35.6
المجموع	45	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان



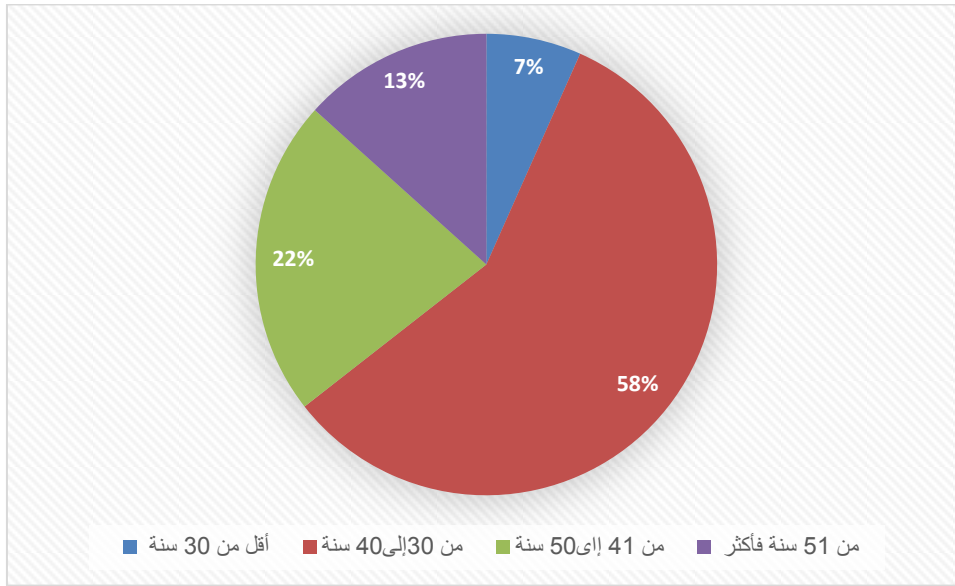
الشكل رقم (01) يوضح طبيعة الجنس لأفراد العينة

من خلال نتائج الجدول رقم (05) يتضح أن النسبة الكبيرة 64.4% من أفراد العينة من جنس الذكور، أما نسبة 35.6% من جنس الإناث وهذا ما يفسر لنا أن العنصر الرجالي في بلدية تندلة أكثر من نسبة العنصر النسوي وذلك راجع لطبيعة العمل.

جدول رقم (06) يوضح الفئة العمرية

النسبة	التكرار	العمر
06.7 %	03	أقل من 30 سنة
57.8 %	26	من 30 إلى 40 سنة
22.2 %	10	من 41 إلى 50 سنة
13.3 %	06	من 51 سنة فأكثر
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



الشكل رقم (02) يوضح الفئة العمرية

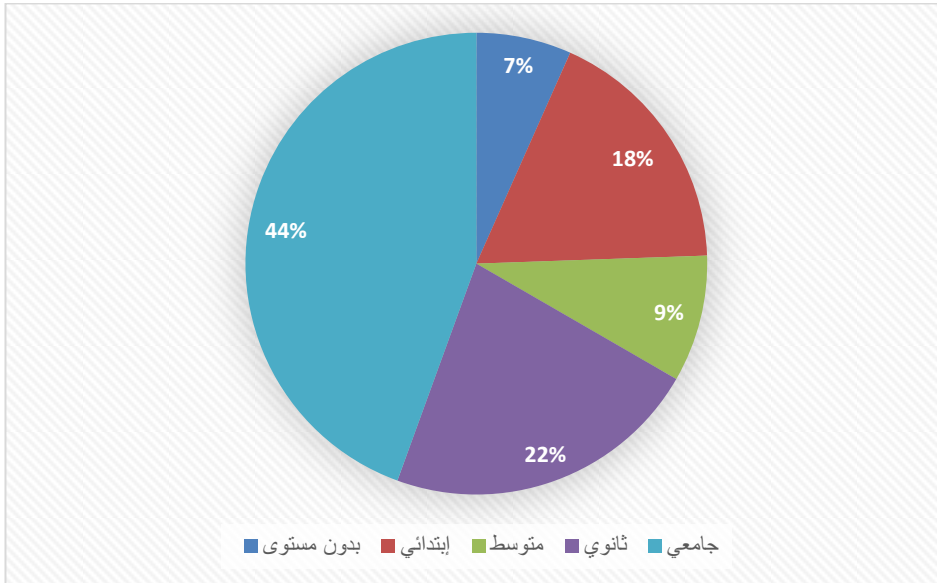
من خلال نتائج الجدول رقم (06) نجد أن النسبة العالية 50% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة و نسبة 22.2% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة ونجد نسبة 13.3% من 51 سنة فأكثر و نسبة 06.7% أقل من 30 سنة وهذا ما يدل على إمتلاك بلدية تندلة لعمالة في أوسطية العمر أي تعزز قدراتها البشرية لعنصر الشباب

حيث تمكنهم من إنجاز مهامها و بسرعة و بدقة فائقة . بالإضافة إلى إحالة عدد معتبر من الموظفين على التقاعد الأمر الذي جعل فئة الكهول ضعيفة .

الجدول رقم (07) يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الجنس
6.7 %	03	بدون مستوى
17.8 %	08	إبتدائي
08.9 %	04	متوسط
22.2 %	10	ثانوي
44.40 %	20	جامعي
100%	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



الشكل رقم (03) يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

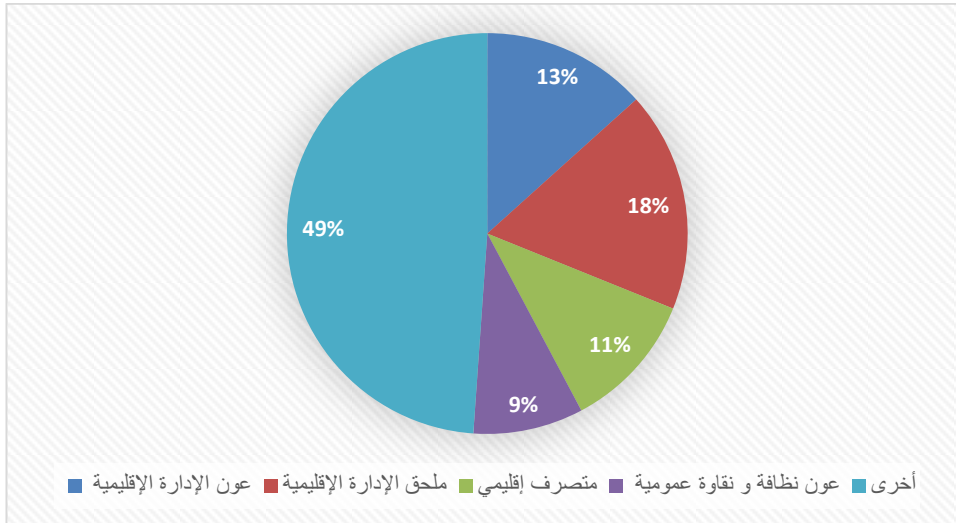
من خلال نتائج الجدول رقم (07) يتضح لنا أن نسبة الموظفين من هذه العينة ذوي مستوى جيد حيث قدرت نسبتهم 44.40 % من أفراد العينة ذو مستوى جامعي ونسبة 22.2 % من أفراد العينة مستواهم ثانوي وهم جميعا إطارات أو أعوان التحكم ، ونستطيع القول أن إرتفاع نسبة الأفراد ذوي المستوى الجيد يمثل عاملا إيجابيا و مهما جدا لممارسة وظائف إدارية

في البلدية يتطلب مستوى عال من التعليم وهذا ما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ، ثم تأتي نسبة 17.8 % من أفراد العينة ذات مستوى ابتدائي، و ذو مستوى متوسط نسبة 8.9% بالإضافة إلى بدون مستوى نسبة 6.7%. وهم جميعا أعوان التنفيذ، فهي فئة لا تتطلب مستوى عال من التعليم.

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب

الرتبة	التكرار	النسبة
عون الإدارة الإقليمية	06	13.3 %
ملحق الإدارة الإقليمية	08	17.8 %
متصرف إقليمي	05	11.1 %
عون النظافة و نقاوة العمومية	04	8.9 %
أخرى	22	48.9 %
المجموع	45	100 %

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب

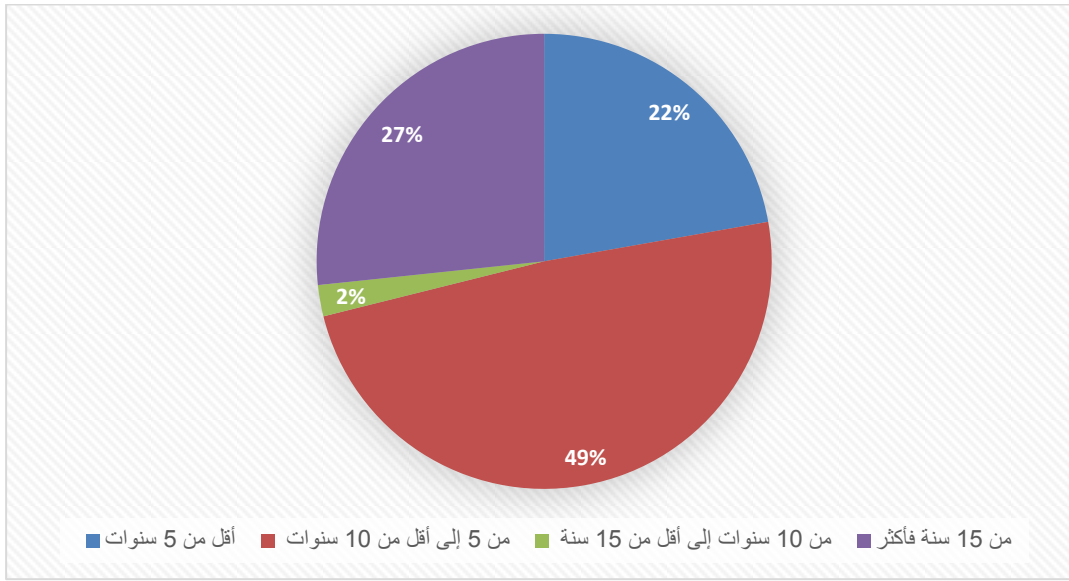
من خلال نتائج الجدول رقم (08) تبين أن النسبة الكبيرة قدرت بـ 48.9% من مجمل أفراد العينة ينتمون إلى رتب و أسلاك مختلفة إضافة إلى ملحقو الإدارة الإقليمية نسبة 17.8 % ثم تليها أعوان الإدارة الإقليمية بنسبة 13.3 % و المتصرفون الإقليميون نسبة 11.1 %

وأعوان النظافة و النقاوة العمومية بنسبة 08.9% وهذا يدل على أن بلدية تندلة تعتمد في توظيفها على التنوع في الرتب من أجل سيرورة عمل البلدية في مختلف المهام .

جدول رقم (09) يوضح أقدمية الخدمة لأفراد العينة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
22.2 %	10	أقل من 05 سنوات
48.9 %	22	من 05 إلى 10 سنوات
2.2 %	01	من 10 إلى أقل من 15 سنة
26.7 %	12	من 15 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



الشكل رقم (05) يوضح أقدمية الخدمة لأفراد العينة

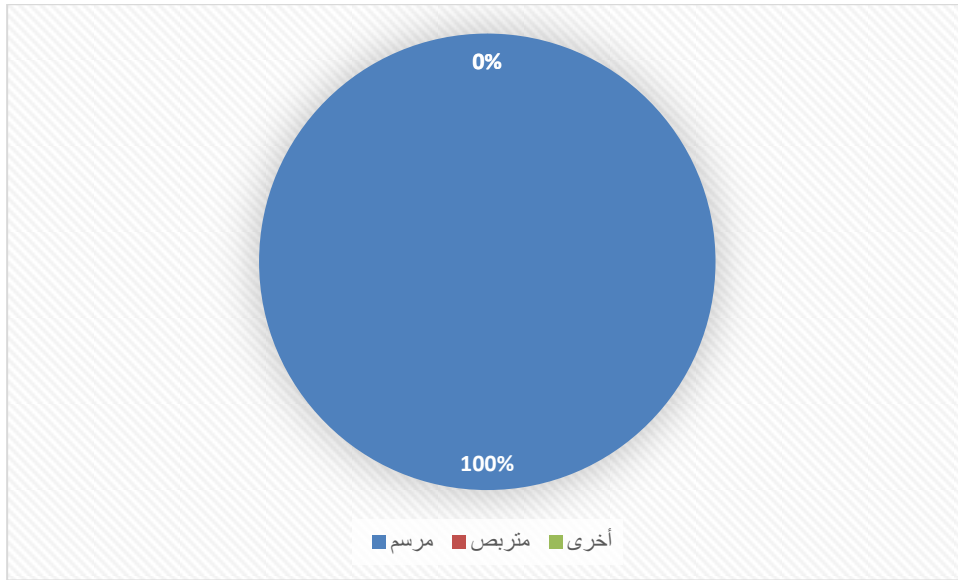
ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن نسبة كبيرة تقدر بـ 48.9% من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل من 05- إلى 10 سنوات وهي فئة وظفت بين فترة 2010 و2014 حيث شهدت بلدية تندلة إرتفاع معتبر في مجال التوظيف، تليها نسبة 26.7% لأفراد العينة الذين لديهم أقدمية 15 سنة فأكثر ثم يأتي أفراد العينة الذين لديهم أقل من 05 سنوات أقدمية في العمل بنسبة 22.2% وأما النسبة المتبقية تقدر بـ 2.2% لديهم أقدمية من

10 إلى أقل من 15 سنة وهذا راجع إلى خروج بعض الموظفين إلى التقاعد مما أدى عدم وجود أقدمية كبيرة في العمل لدى العمال في البلدية .

جدول رقم (10) يوضح الوضعية الوظيفية لأفراد العينة

الرتبة	التكرار	النسبة
مرسم	45	%100
متربص	00	%00
أخرى	00	%00
المجموع	45	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



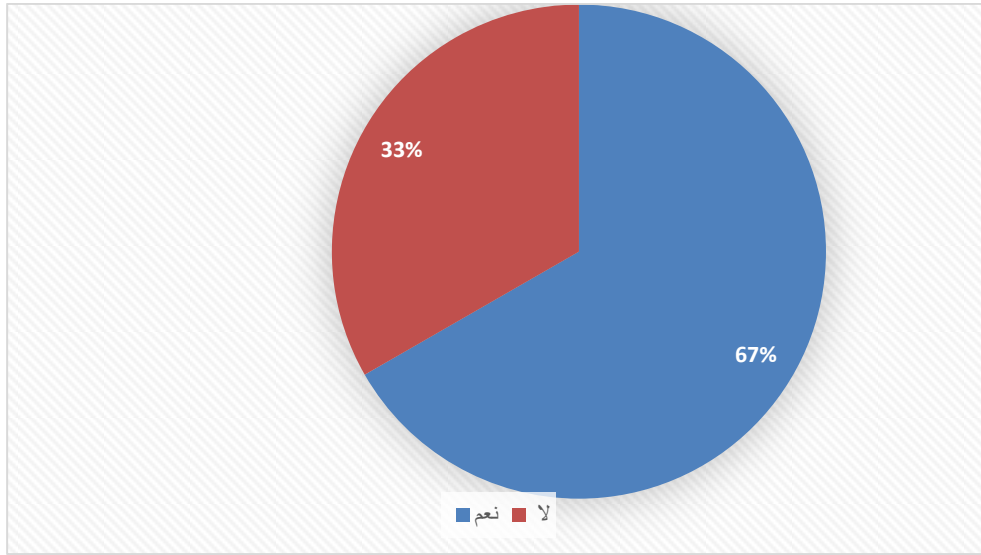
الشكل رقم (06) يوضح الوضعية الوظيفية أفراد العينة

من خلال نتائج الجدول رقم (10) يتبين أن كل أفراد العينة المقدره بنسبة 100 % مرسمون وإنعدام وضعية المتربصين وضعيات أخرى كالإنتداب وعطلة طويلة المدى مثلا، بالإضافة أننا قمنا بإختيار عينة قصدية يعني الموظفين الخاضعين للترقية و من شروط الترقية أن يكون الموظف مرسم.

المحور الثاني : معلومات متعلقة بأهداف التكوين وتحسين المستوى داخل بلدية تندلة
جدول رقم (11) يوضح مدى إستفادة أفراد العينة من التكوين

النسبة	التكرار	العبرة
66.7 %	30	نعم
33.3 %	15	لا
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



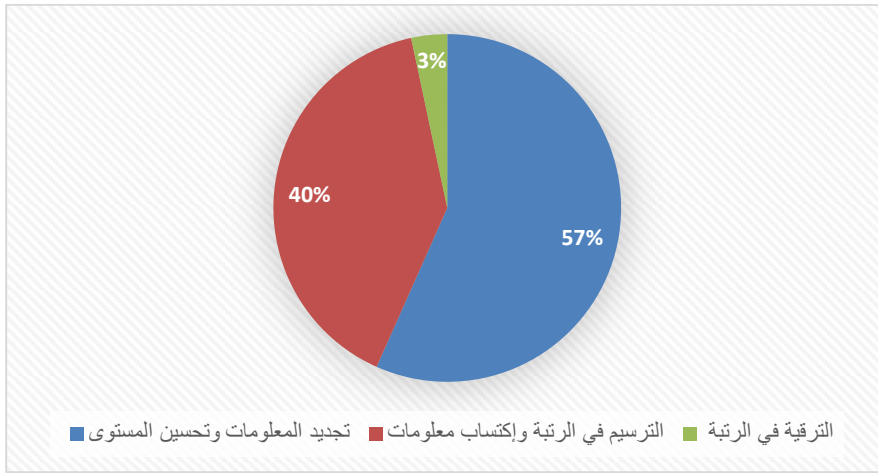
الشكل رقم (07) يوضح مدى إستفادة أفراد العينة من التكوين

من خلال نتائج الجدول جدول رقم (11) المتوصل إليها من أفراد العينة نسبة 66.7 % المستفيدين من التكوين وتقابلها نسبة 33.3 % غير مستفيدين و هذا دليل على إعتقاد البلدية على تحسين مستوى موظفيها كما أن بعض الرتب وجب عليهم إلزامية التكوين وتحسين المستوى قبل ترسيمهم في رتبهم .وعليه أن البلدية تراعي الجانب التكويني وتستجيب للمتطلبات العملية الراهنة خصوصا للموارد البشرية ذات المستويات العلمية والعملية .

جدول رقم (12) يوضح الفائدة المتحصل عليها من التكوين

العبارة	التكرار	النسبة
تجديد المعلومات و تحسين المستوى	17	56.66 %
الترسيم في الرتبة و إكتساب معلومات	12	40.00 %
الترقية في الرتبة	01	3.34 %
المجموع	30	100 %

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



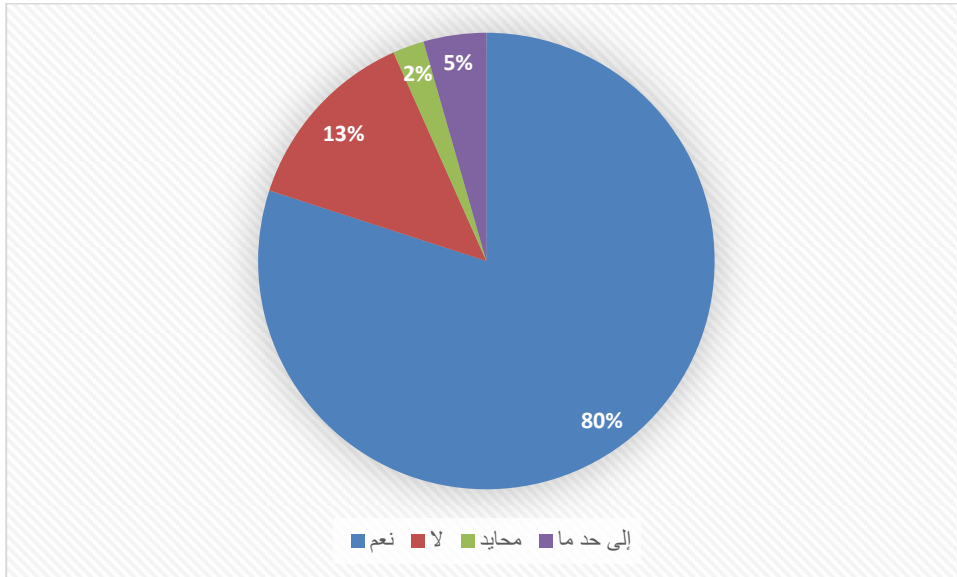
الشكل رقم (08) يوضح الفائدة المتحصل عليها من التكوين

من خلال نتائج الجدول رقم (12) حيث أن نسبة 56.66 % من أفراد العين الذين أجابوا بنعم لإستفادتهم من التكوين الفائدة التي حصلوا عليها من التكوين هو تجديد المعلومات وتحسين المستوى حيث أولت الوزارة أهمية لعملية التكوين و إجبار البلديات على عقد إتفاقيات من أجل تحسين المستوى وتجديد المعلومات لبعض الرتبة ، ثم تأتي نسبة 40.00 % حيث كانت إستفادتهم من التكوين الترسيم في الرتب و إكتساب معلومات ذلك أن بعض الرتب حسب قانون الجماعات الإقليمية لآبد من مزاوله تكوين من أجل الترسيم وذلك حرصا على تنمية المهارات ، وفي الأخير نجد نسبة 3.34 % أجابوا عن إستفادتهم هو الترقية في الرتبة وهو نفس الشئ لبعض الرتب التي لآبد من التكوين لترقيتهم في الرتبة كما أن بلدية تندلة تسعى جاهدا لتسهيل عملية عقد إتفاقيات مع الإدارات المختصة بالتكوين وهذا لصالح البلدية ككل.

جدول رقم (13) ضرورة التكوين للموظف

النسبة	التكرار	العبرة
% 84.4	38	نعم
% 6.7	3	لا
% 4.4	2	محايد
% 4.4	2	إلى حد ما
%100	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



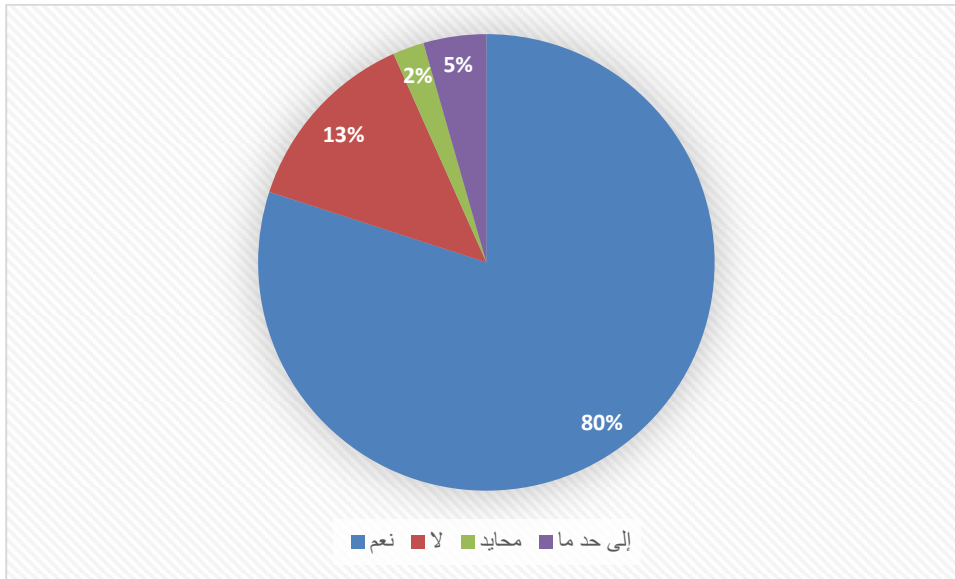
الشكل رقم (09) ضرورة التكوين للموظف

من خلال نتائج الجدول جدول رقم (13) يتضح لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة قدرت بـ 84.4% يرون ضرورة التكوين للموظف وهذا دليل على الوعي الثقافي لدى موظفي بلدية تندلة و كذا رغبتهم في تحسين مستواهم المعلوماتي ، ثم تليها نسبة 6.7% يرون أن التكوين غير ضروري وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى بإعتبارهم أن التكوين لا يضيف لهم شيء في مساهمهم المهني وخاصة الجانب المادي و في الأخير تساوي أفراد العينة الذين تحفظوا عن الإجابة و كذلك الذي يعتبرون أن التكوين ضروري إلى حد ما بنسبة بـ 4.4% مبررين أن التكوين ضروري في حالات كالترقية أما غير ذلك فليس بالأمر المهم.

جدول رقم (14) الخضوع للتكوين بشكل مستمر يساهم في تحسين الأداء

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 80.0
لا	6	% 13.3
محايد	1	% 2.2
إلى حد ما	2	% 4.4
المجموع	45	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



الشكل رقم (10) الخضوع للتكوين بشكل مستمر يساهم في تحسين الأداء

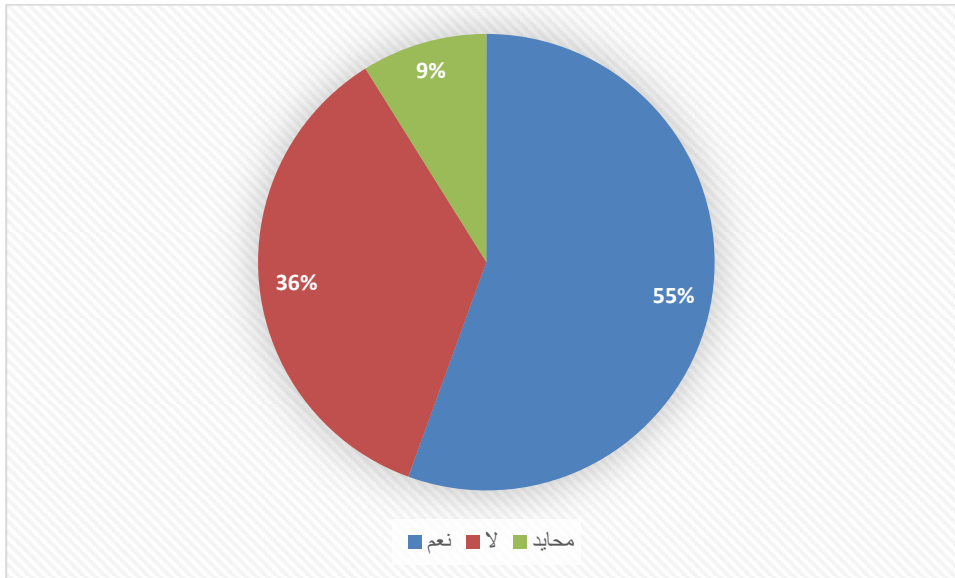
من خلال الجدول رقم (14) الخاص بأن الخضوع للتكوين يساهم في تحسين المستوى حيث كانت النسبة الكبيرة من أفراد العينة المقدرة بـ 80.00% يرون أن التكوين بشكل مستمر يساهم في تحسين المستوى ، وهي سبة تدل على وعيهم الثقافي و رغبتهم في تنمية قدراتهم المعرفية من أجل تحسين أدائهم الوظيفي، أما 13.3% كانت للموظفين الذين يرون التكوين لا يساهم في تحسين المستوى ، بإعتبارهم أنه أمر عادي ، بعدها تأتي نسبة

4.4% يرون أن التكوين إلى حد ما يساهم في التكوين و في الخير النسبة المحايدة تقدر بـ 2.2% الذين أمتنعوا عن الإدلاء برأيهم.

جدول رقم (15) إعتبار فرصة التكوين وتحسين المستوى متاحة للجميع

العبرة	التكرار	النسبة
نعم	25	55.5 %
لا	16	35.6 %
محايد	4	8.9 %
المجموع	45	100 %

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



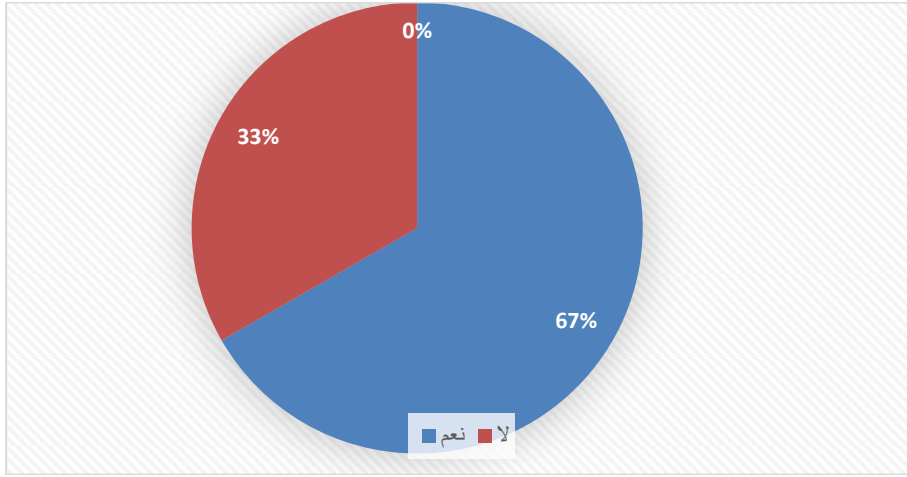
الشكل رقم (11) إعتبار فرصة التكوين وتحسين المستوى متاحة للجميع

من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن نسبة كبيرة المقدرة بـ 55.5 % من أفراد العينة ترى أن التكوين متاح للجميع ، وذلك لإستفادتهم منه ، ثم تليها نسبة 35.5 % ترى أن التكوين غير متاح للجميع مبررين ذلك بعدم إستفادتهم من التكوين ، وفي الأخير نسبة 8.9% لأفراد العينة المحايدة ، إلا أن يمكن القول أن البلدية تعتمد على التكوين لتطوير أداء الموظفين و البلدية ككل ، ذلك أن التكوين أصبح شرط أساسي لتحسين و زيادة كفاءة الموظفين.

جدول رقم (16) الإختيار للتكوين يخضع لمعايير موضوعية

النسبة	التكرار	العبرة
66.7 %	30	نعم
33.3 %	15	لا
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



الشكل رقم (12) الإختيار للتكوين يخضع لمعايير موضوعية

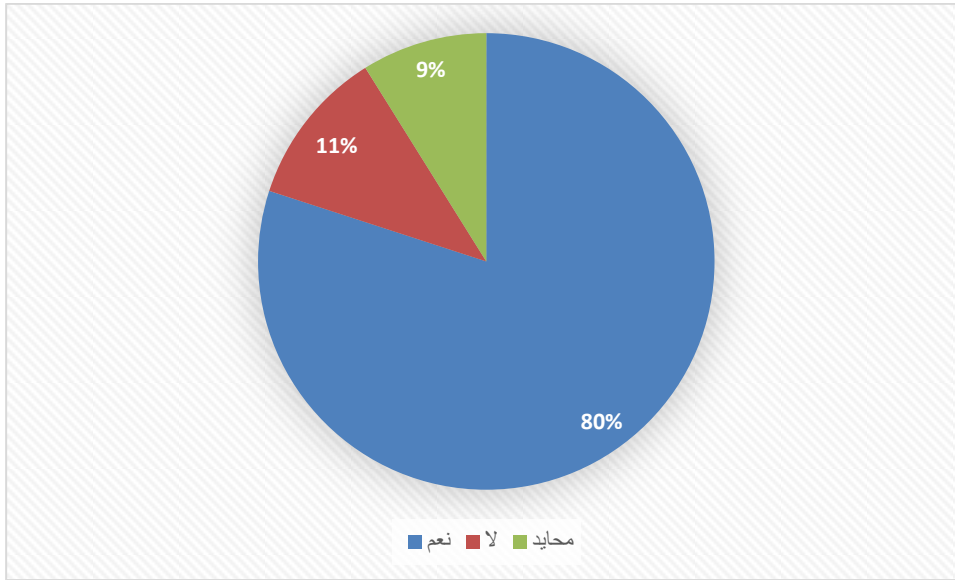
من خلال نتائج الجدول رقم (16) يتضح لنا أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة المقدرة بـ 66.7 % ترى أنهم الخضوع للتكوين يكون وفق معايير موضوعية و نسبة 33.3 % ترى أن التكوين لا يخضع لمعايير موضوعية ، إلا أنه ما يلاحظ من خلال النتائج أن بلدية تندلة تسعى لتحسين مستوى موظفيها طبقا لمعايير موضوعية و تراعي في ذلك دور التكوين الهام في تطوير أداء البلدية ككل.

المحور الثالث : أهداف و مكانة نظام التقييم المطبق في بلدية تندلة

جدول رقم (17) إطلاع الموظف على معايير تنقيطه السنوي

النسبة	التكرار	العبرة
80.0 %	36	نعم
11.1 %	5	لا
8.9 %	4	محايد
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



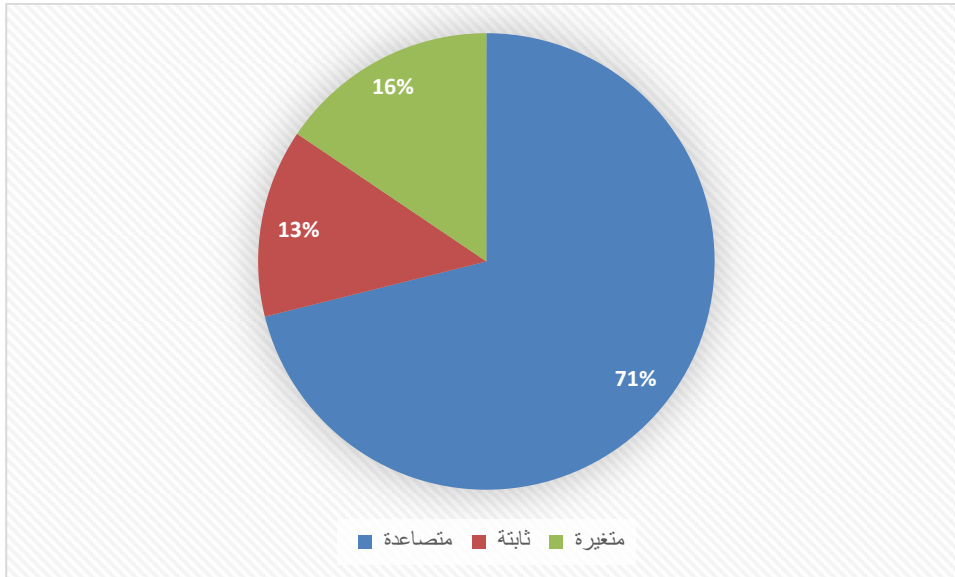
الشكل رقم (13) إطلاع الموظف على معايير تنقيطه السنوي

من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يطلعون على تنقيطهم السنوي وهي نسبة مقدرة بـ 80.00% في حين نسبة قليلة جدا مقدرة بـ 11.1% و في الأخير تأتي نسبة 8.9% محايدة، لكن من خلال تفسيرنا للنتائج نلاحظ أن البلدية تقوم بإطلاع موظفيها على نقاطهم السنوية و الإمضاء على بطاقة التنقيط وذلك وتطبيقا للقوانين الخاصة بعملية التنقيط.

جدول رقم (18) نقاط التقييم متصاعدة أو ثابتة أو متغيرة

النسبة	التكرار	العبرة
66.7 %	30	متصاعدة
13.3 %	6	ثابتة
20.0 %	9	متغيرة
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



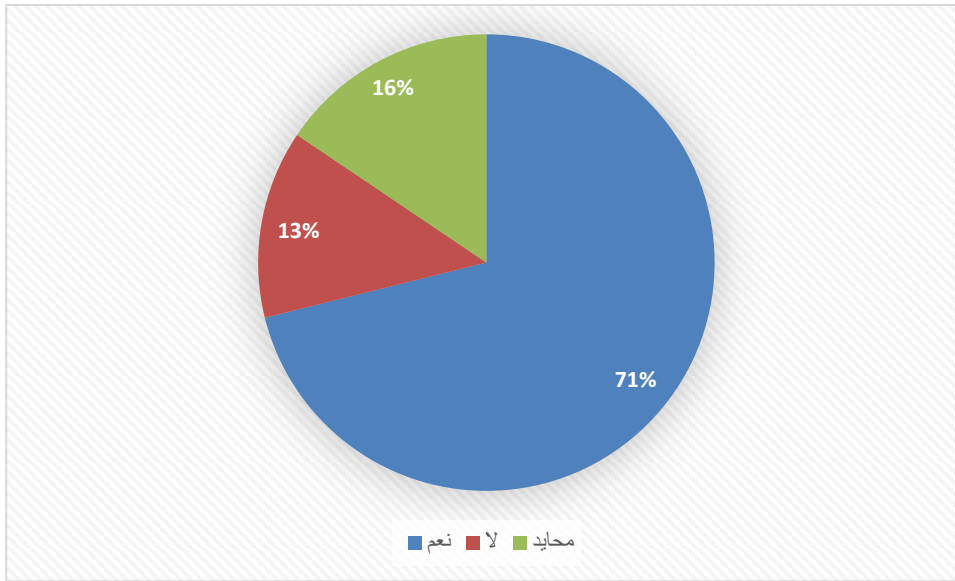
الشكل رقم (14) نقاط التقييم متصاعدة أو ثابتة أو متغيرة

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (18) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة المقدرة بـ 66.7 % نقاط تقييمهم متصاعدة ، بحيث عند إطلاعهم على تنقيطهم السنوي يرون أن نقطة التقييم في تزايد مستمر هذا دليل على تقدير جهوداتهم المبذولة من طرف المسؤول، ثم تأتي بعدها نسبة 20.0 % نقاط تقييمهم متغيرة يعني غير مستقرة مبررين ذلك التغير غير المستقر في المسؤول، و في الأخير نسبة 13.3% نقاط تقييمهم ثابتة خاصة في السنوات الأخيرة مبررين ذلك عدم إطلاع المسؤول على معايير التنقيط.

جدول رقم (19) موضوعية معايير التنقيط

النسبة	التكرار	العبرة
71.1 %	32	نعم
13.3 %	6	لا
15.6 %	7	محايد
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



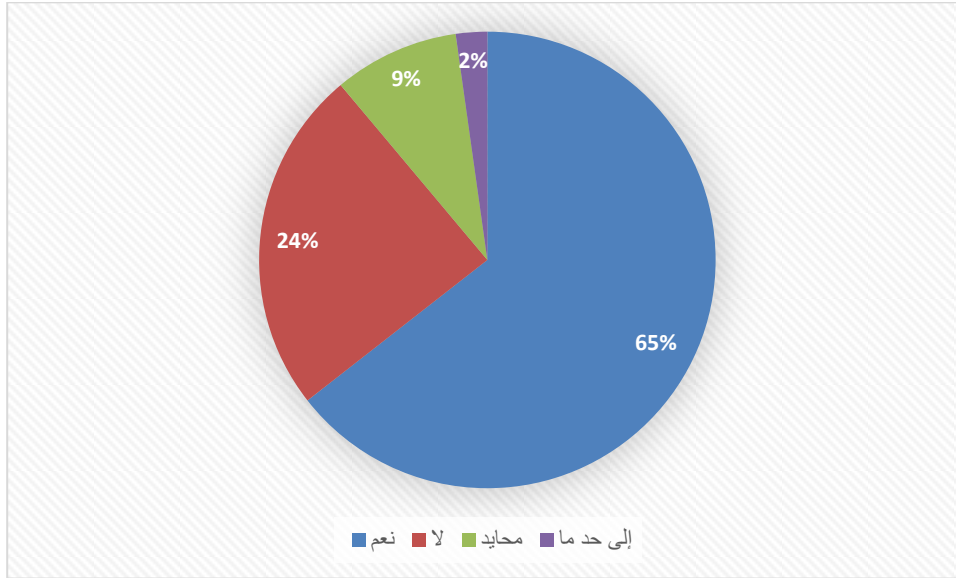
الشكل رقم (15) موضوعية معايير التنقيط

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يلاحظ أن نسبة كبير من أفراد العينة ترى أن معايير التنقيط موضوعية وهي نسبة مقدرة بـ 71.1 % ذلك لحصولهم على نقاط متصاعدة مبررين مصداقية المسوؤل في تنقيطهم و أن عملية التنقيط يخضعون لها بنفس الشكل ، في حين أن نسبة 13.3 % ترى بأن معايير التنقيط غير موضوعية و هذا راجع لعدم رضاهم للنقاط المحصلين عليها وأن هناك ظلم في تنقيطهم ، و في الأخير تأتي نسبة 15.6 % الذين إمتنعوا عن الإجابة و إعطاء رأيهم.

جدول رقم (20) تطبيق عملية التقييم عادل بين الجميع

النسبة	التكرار	العبرة
64.4 %	29	نعم
24.4 %	11	لا
8.9 %	4	محايد
2.2 %	1	إلى حد ما
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



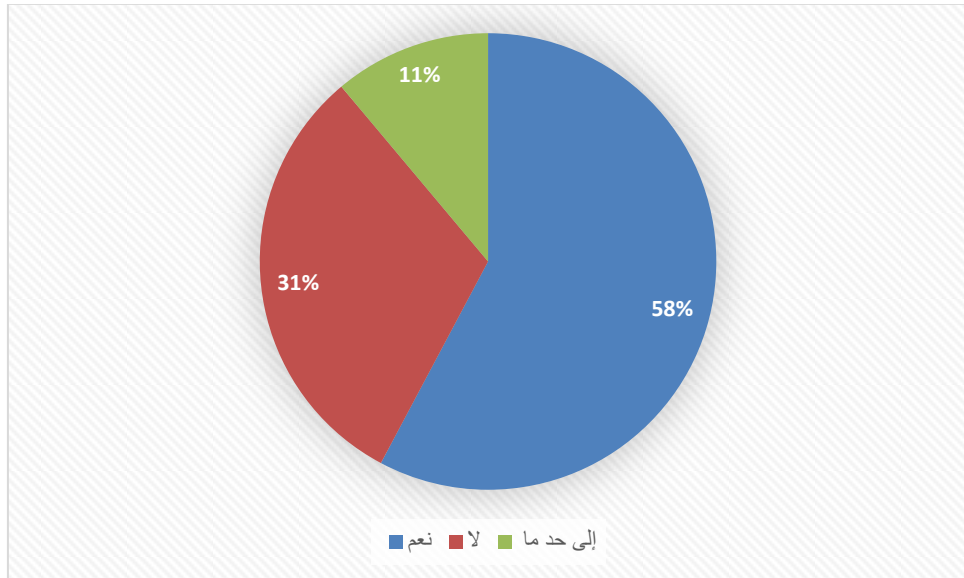
جدول رقم (16) تطبيق عملية التقييم عادل بين الجميع

ما يظهر من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 64.4 % من أفراد العينة تقر بعدالة النظام المطبق في بلدية تندلة في حين تنفي نسبة 24.4 % من العينة عدالة هذا النظام ربما يرجع ذلك لعدم كفاءة المسؤول أو أن النقطة لا تعكس بتاتا ولا تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف ونسبة 8.9 % محايدين ثم تأتي نسبة 2.2 % يرون أن النظام عادل إلى حد ما.

جدول رقم (21) رضا الموظف على نتائج تقييمه

النسبة	التكرار	العبرة
57.8 %	26	نعم
31.1 %	14	لا
11.1 %	5	إلى حد ما
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



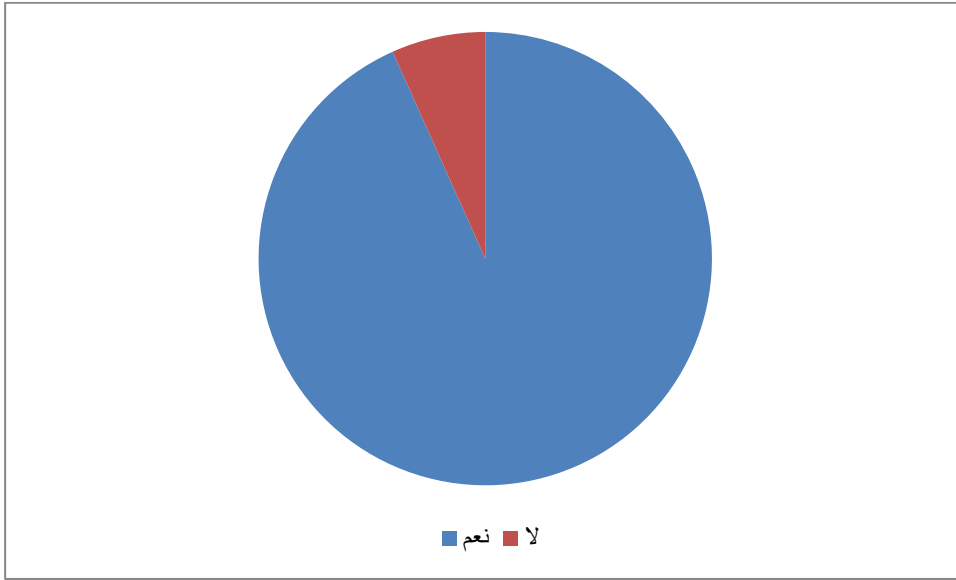
الشكل رقم (17) رضا الموظف على نتائج تقييمه

ما يلاحظ في نتائج الجدول رقم (21) أن نسبة 57.8 % راضين على نتائج تقييمهم خاصة أنها في تصاعد مستمر وهي نسبة كبيرة مبررين أن مسؤوليهم ذو كفاء عالية و أنهم يثمنون جهودهم ، في حين 31.1 % غير راضين على نتائج تقييمهم بسبب عدم إستقرارها مبررين ذلك تعرضهم للظلم في بعض الأحيان ونسبة 11.1 % من أفراد العينة راضين إلى حد ما.

جدول رقم (22) تأثير نقاط التقييم على الموظف

النسبة	التكرار	العبرة
% 93.3	42	نعم
% 6.7	03	لا
%100	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



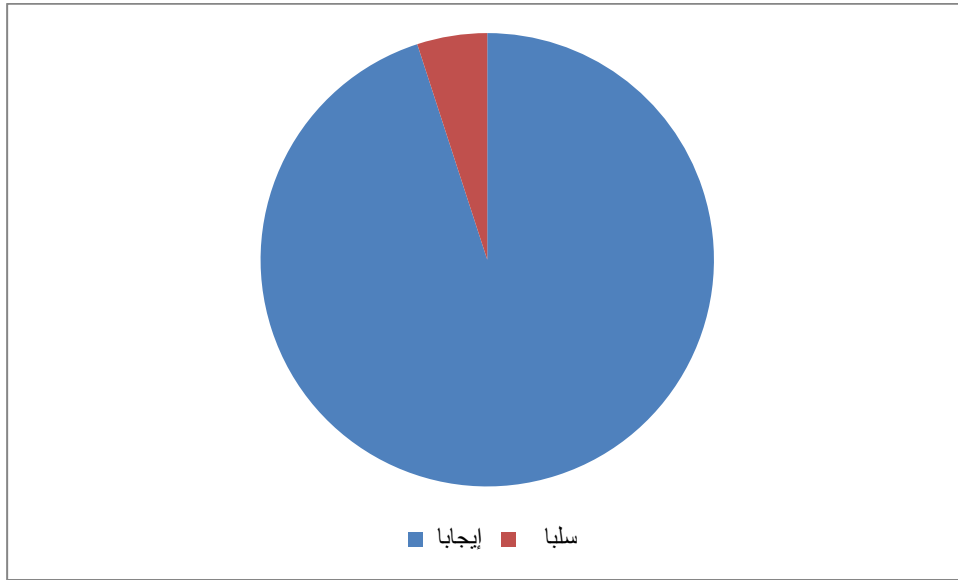
الشكل رقم (18) تأثير نقاط التقييم على الموظف

الملاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن نسبة 93.3% تأثروا بنتائج تقييمهم ذلك لرضاهم بنقاطهم ويرون كذا أن التقييم أمر تحفيزي، في حين نسبة 6.7% ترى أن نقاط تقييمهم لم تأثر عليهم ، غير أن هذا التأثير يختلف حسب أفراد العينة فمنهم من أثرت عليهم سلبا ومنهم من أثرت عليهم إيجابا .

جدول رقم (23) تأثير نقاط التقييم على الموظف سلبي أو إيجابا

النسبة	التكرار	العبرة
5 %	2	سلبي
95 %	40	إيجابا
100 %	42	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



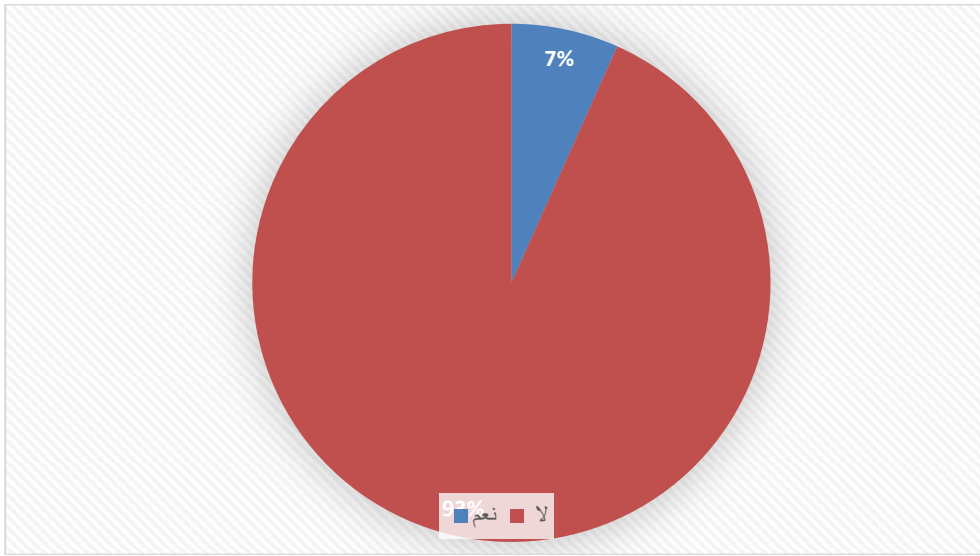
الشكل رقم (19) تأثير نقاط التقييم على الموظف سلبي أو إيجابا

الملاحظ من خلال نتائج رقم (23) الجدول أن نسبة 95% تأثرت بنقاط المحصلين عليها جراء التقييم بشكل إيجابي ذلك من خلال أن التقييم جعلهم أكثر تحفيزا و أكثر مثابرة في ميدان العمل و الرفع من مستواهم المادي والمعنوي ، في حين نسبة 5% تأثروا سلبيا بنتائج تقييمهم حيث يروا أن النقطة لا تعكس مجهوداتهم .

جدول رقم (24) خضوع الموظف لعقوبة جراء التقييم

النسبة	التكرار	العبرة
6.7 %	03	نعم
93.3 %	42	لا
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



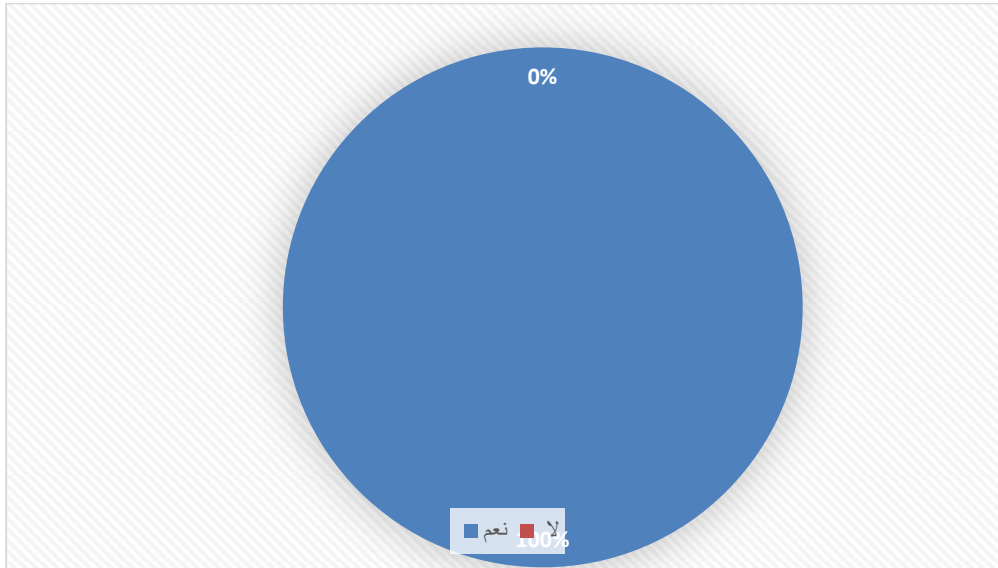
الشكل رقم (20) خضوع الموظف لعقوبة جراء التقييم

الملاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (24) أن نسبة 93.3% لم يخضعوا لعقوبات جراء التقييم دليل على المواظبة في عملهم في حين نسبة 6.7% تعرضوا لعقوبات تنوعت بين عقوبات شفوية و كتابية وذلك من خلال الغيابات المتكررة وعدم الإنضباط.

المحور الرابع : عملية الترقية و علاقتها بالأداء المناسب لشاغل الوظيفة
جدول رقم (25) حصول الموظف في مسيرته الوظيفية على ترقية

النسبة	التكرار	العبرة
% 100	45	نعم
% 0.0	00	لا
%100	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



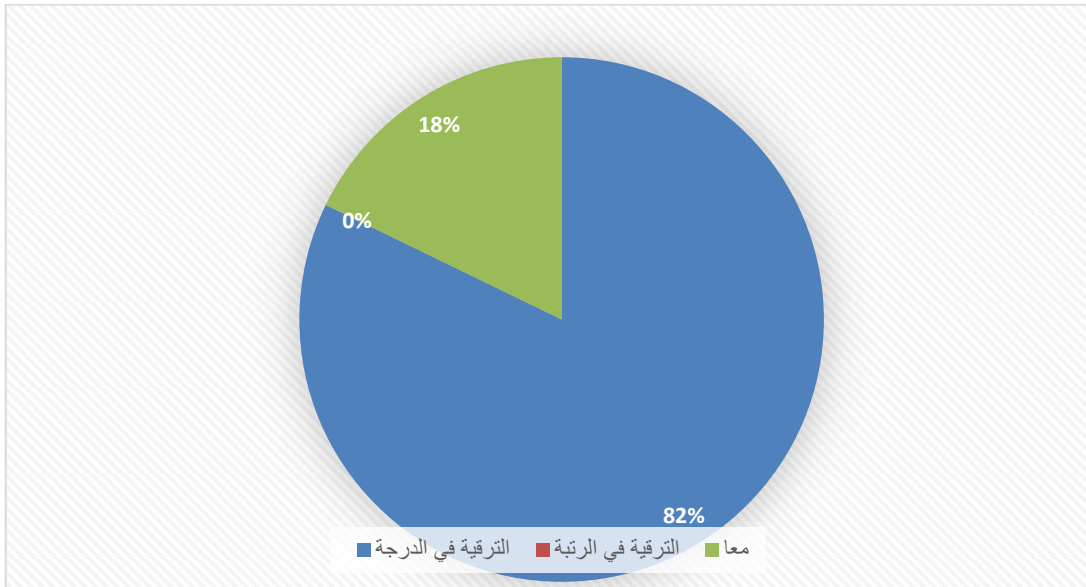
الشكل رقم (21) حصول الموظف في مسيرته الوظيفية على ترقية

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن كل الموظفين تحصلوا على الترقية خلال مسيرتهم الوظيفية و هي نسبة 100 % و هذا دليل على مدى حرص المستخدمين على عمل الترقية في وقتها.

جدول رقم (26) نوع الترقية التي يتحصل عليها الموظف

النسبة	التكرار	العبرة
82.2 %	37	الترقية في الدرجة
00%	00	الترقية في الرتبة
17.8 %	8	معا
100%	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



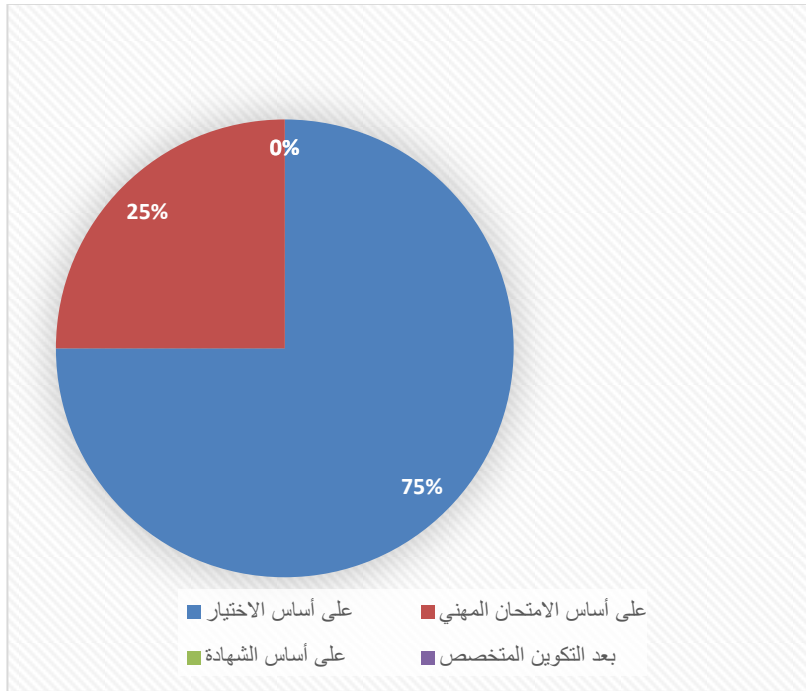
الشكل رقم (22) نوع الترقية التي يتحصل عليها الموظف

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة متحصلين على الترقية في الدرجة وذلك بنسبة 82.2 % في حين أن المتحصلين على الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة معا بنسبة 17.8 % أما بالنسبة للترقية في الرتبة 00% حيث لا يمكن ترقية الموظف في الرتبة دون ترقيته مسبقا في الدرجة كما أن نسبة الترقية في الرتبة و الدرجة معا نسبة قليلة و هذا يرجع إلى عدم توفر المناصب لترقية الموظفين بالإضافة إلى عدم إستيفاء شرط الأقدمية لأغلبية الموظفين نظرا لتوظيفهم الجديد.

جدول رقم (27) الأساس الذي تم عليه ترقية للموظف

النسبة	التكرار	العبرة
75 %	06	على أساس الإختيار
25 %	02	على أساس الإمتحان المهني
0.00 %	00	على أساس الشهادة
0.00 %	00	بعد تكوين متخصص
100 %	08	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



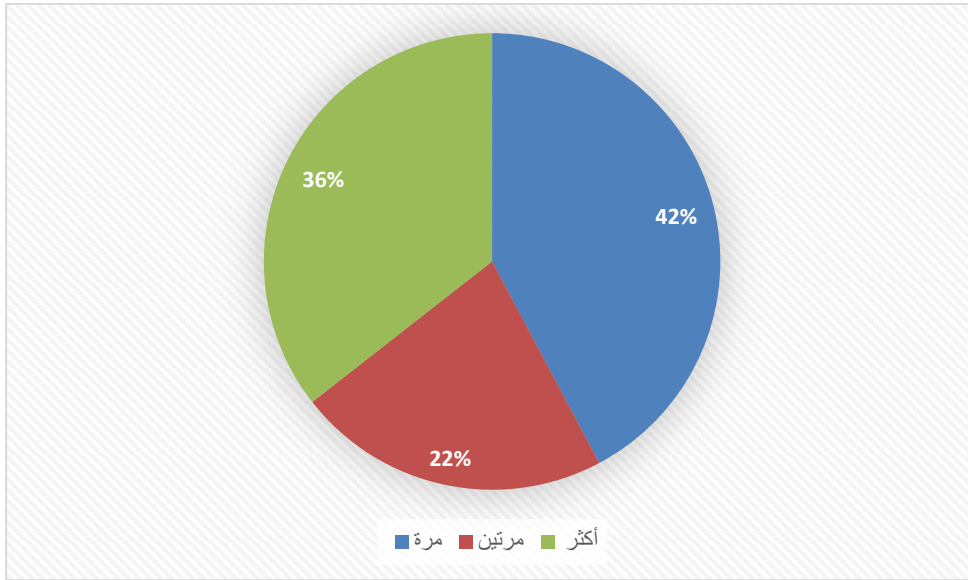
الشكل رقم (23) الأساس الذي تم عليه ترقية للموظف

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة الحاصلين على الترقية قليل إلا أنه يقوم على معايير و أسس حيث نسبة الحاصلين على الترقية على أساس الإختيار قدرت بـ 75 % ، في حين أن نسبة 25% ترقية على أساس الإمتحان المهني ، أما بالنسبة للترقية على أساس الشهادة و بعد تكوين متخصص نسبة منعدمة ، هذا يعني أن بلدية تندلة تعتمد في ترقية موظفيها على أساس الإختيار ، أما بالنسبة للإمتحان المهني عدم صدور مراسيم كيفية إجراء الإمتحان المهني لبعض الرتب.

جدول رقم (28) عدد المرات التي تم فيها ترقية الموظف في الدرجة

النسبة	التكرار	العبرة
42.2 %	19	مرة
22.2 %	10	مرتين
35.6 %	16	أكثر
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



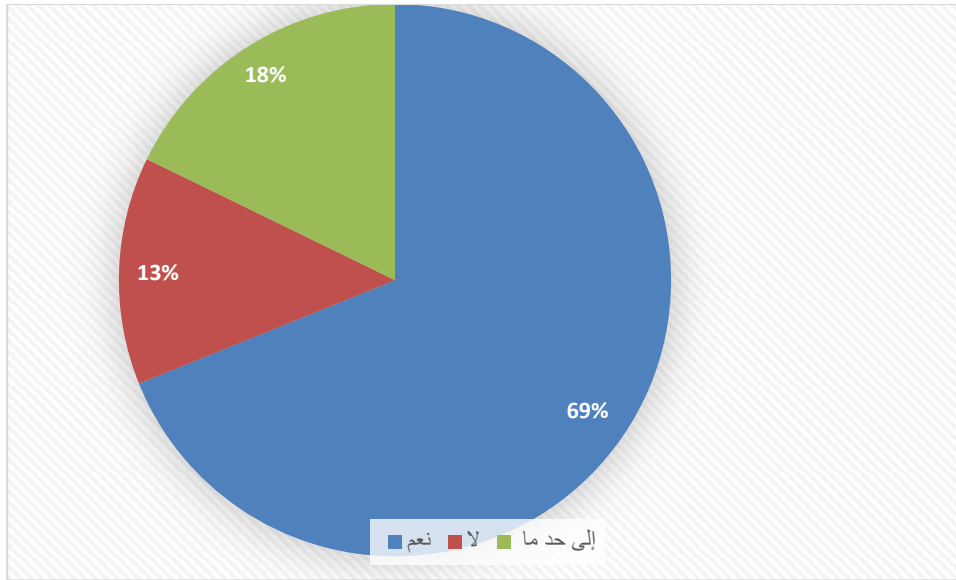
الشكل رقم (24) عدد المرات التي تم فيها ترقية الموظف في الدرجة

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (28) أن نسبة 42.2 % تحصلوا على الترقية في الدرجة مرة واحدة أي الدرجة الأولى أما المتحصلين على الترقية الدرجة الثانية نسبة 22.2 % في حين المتحصلين على الدرجة الثالثة فأكثر نسبة 35.6 % ، من خلال النتائج نلاحظ أن النسبة الكبيرة للمتحصلين على الترقية في الدرجة الأولى وهذا يرجع أن غلب الموظفين حديثي التوظيف .

جدول رقم (29) موضوعية معايير الترقية

النسبة	التكرار	العبرة
68.9 %	31	نعم
13.3 %	6	لا
17.8 %	8	إلى حد ما
100 %	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



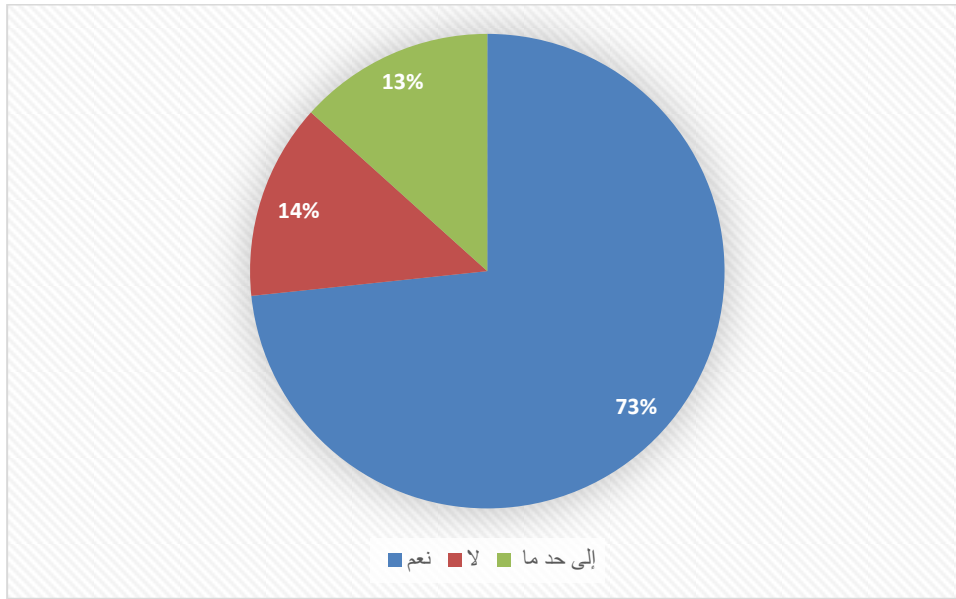
الشكل رقم (25) موضوعية معايير الترقية

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (29) أن النسبة الكبيرة 68.9 % يرون أن معايير الترقية موضوعية مبررين ذلك أنهم يخضعون لشروط قانونية و في الوقت المحدد ، أما نسبة 17.8 % يرون أن معايير الترقية غير موضوعية خاصة في عملية الترقية عن طريق الإختيار خاصة تأثير نقاط التقييم عليهم وحرمانهم من الترقية، ثم في الأخير نسبة 13.3 % يروا أن معايير الترقية موضوعية إلى حد ما.

جدول رقم (30) تحقيق الترقية الرضا الوظيفي

النسبة	التكرار	العبرة
% 73.4	33	نعم
% 13.3	6	لا
% 13.3	6	إلى حد ما
%100	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



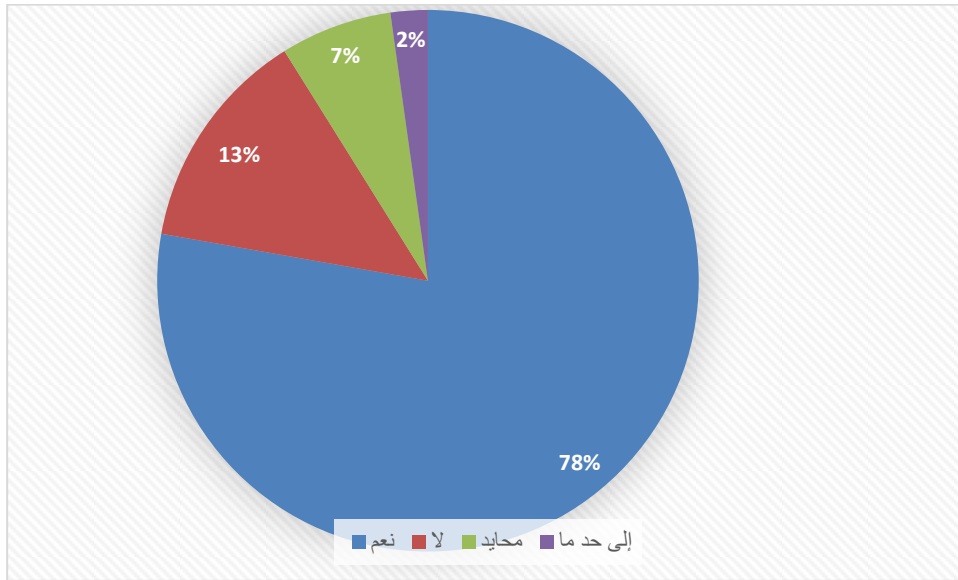
الشكل رقم (26) تحقيق الترقية الرضا الوظيفي

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (30) أن نسبة 73.3% أبدت رضاها الوظيفي جراء الترقية لأنه تحصلوا الترقية مبررين ذلك أنها لها دور مهم في رفع مستواهم المادي ، في حين تساوي أفراد العينة بنسبة 13.3% حسب رأيهم في عدم تحقيق الترقية رضاهم الوظيفي وأنها نسير بوتيرة بطيئة خاصة الترقية في الرتبة لعدم توفر المناصب وآخرون يروا أن الترقية بشكل نسبي تحقق رضاهم الوظيفي لأنها لا تقوم على أسس موضوعية .

جدول رقم (31) تأثير الترقية على الولاء الوظيفي

النسبة	التكرار	العبرة
% 77.8	35	نعم
% 13.3	6	لا
% 6.7	3	محايد
% 2.2	1	إلى حد ما
%100	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان



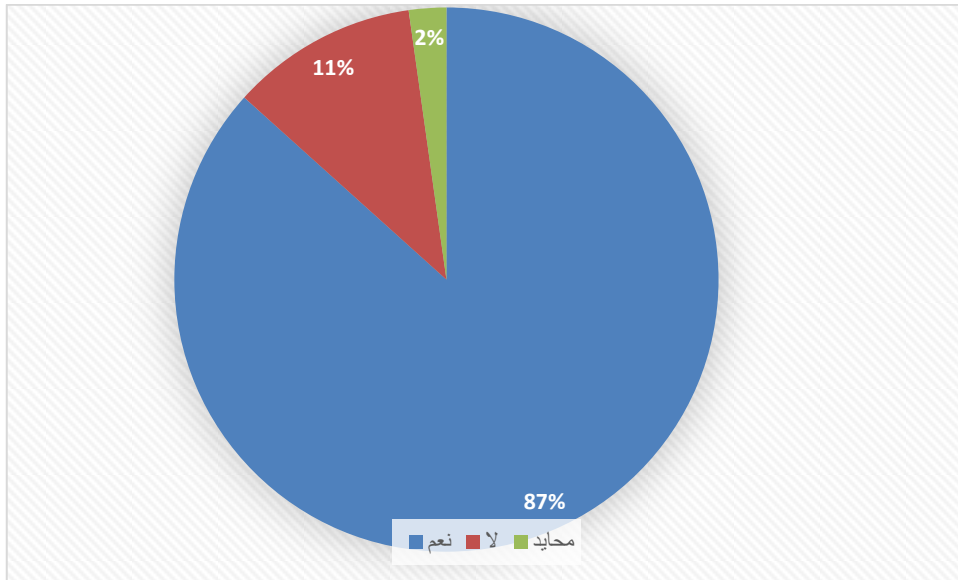
جدول رقم (27) تأثير الترقية على الولاء الوظيفي

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (31) أن نسبة الكبيرة تقدر بـ 77.8 % حيث أن أفراد العينة حسب رأيهم يرون أن الترقية تؤثر على الولاء الوظيفي حيث تجعلهم أكثر إخلاص و تفاني في العمل و زيادة الولاء للمنظمة ، ثم تأتي نسبة 13.3 % أبدوا رأيهم أن الترقية لا تؤثر على ولاءهم الوظيفي وهي حق من حقوقهم وليس لها علاقة بالولاء الوظيفي ، في حين نسبة 6.7% تحفظوا عن الإجابة عن السؤال ، و أخيرا نسبة 2.2 % ترى إلى حد ما الترقية تؤثر على الولاء الوظيفي .

جدول رقم (32) الترقية تزيد في تحسين الأداء

النسبة	التكرار	العبرة
% 86.7	39	نعم
% 11.1	5	لا
% 2.2	1	محايد
%100	45	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان



الشكل رقم (28) الترقية تزيد في تحسين الأداء

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (32) أن نسبة الكبيرة تقدر بـ 86.7 % من أفراد العينة حسب رأيهم أن الترقية تزيد في تحسين أدائهم وذلك طموحا في المزيد من الترقيات، أما نسبة 11.1 % أبدوا رأيهم أن الترقية لا تزيد في تحسين أدائهم فهي حق من حقوقهم، أما باقي النسبة المقدرة بـ 2.2 % تحفظوا في الإجابة عن سؤالهم.

خلاصة الفصل

إن تسيير الحياة المهنية للعامل يقتض وجود متابعة لهذا المسار من جهة و تقييم مستمر من جهة أخرى، هذا الأخير حصص له المشرع الجزائري - كما ذكرنا - إطارا تنظيميا وقانونيا من خلال سلسلة النصوص القانونية المتعلقة بموضوع تقييم أداء الموظفين .

ولقد تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة وهو بلدية تندلة من خلال التعريف بها، هيكلها التنظيمي،...إلخ كذلك تعرضنا إلى أهمية ميدان الدراسة و مدى ملاءمته لإجراء لهذه الدراسة ، حيث إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليل الوصفي، حيث هذا المنهج يصلح للربط بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، كذلك تم الكشف عن الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة والمتمثلة في الإستمارة (الإستبيان)، وثائق وسجلات المؤسسة، ثم تعرفنا على واقع تقييم الأداء ومدى فاعليته في المؤسسة من خلال التعرف على نماذج عن عملية التقييم المستخدمة في المؤسسة، وأخيرا تحليل أسئلة الإستبيان.

خاتمة

لقد حاولت من خلال الدراسة لهذا الموضوع معرفة مدى وأهمية عملية تقييم الأداء في ترقية الموظفين بالإدارات المحلية وذلك من خلال الإجابة على إشكالية البحث ، و للإجابة عليها قُسم البحث إلى جزئين:

أولا : الجانب النظري المتكون من فصلين الفصل الأول الذي تم التناول فيه:
- المفاهيم الأساسية للموظف العمومي و التي تخدم هذا البحث و المتمثلة في: تعريفه ،حقوقه وواجباته ، علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية .
- التعرف على ماهية تقييم الأداء ثم تطرقنا إلى تعريفه و مراحل و كذلك أهميته أهدافه.
- التعرف على ماهية الترقية من خلال تعريفها، أسسها وشروطها، نتائج الترقية والمشاكل التي توجهها.

الفصل الثاني:

- التعرف على الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء في الجزائر.
- ونظام التقييم المطبق في الإدارة العمومية الجزائرية.
- نظام الترقية المطبق في الإدارة الجزائرية.

ثانيا : الجانب التطبيقي : و الذي تمّ من خلاله دراسة الإشكالية في الواقع من خلال الدراسة الميدانية ، حيث تم اختيار بلدية تندلة لتكون حالة للدراسة .
نتائج الدراسة :

لقد خلصت دراسة موضوع تقييم الأداء ودره في ترقية الموظف العمومي سواء في الجانب النظري أو الجانب الميداني إلى جملة من النتائج و التي نعرضها كما يلي :

- الأداء هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات وظيفية التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي و معنوي

- تمثل عملية تقييم الأداء إحدى أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية إدارية تنظيمية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية والسلوكية.

- إن النظام المطبق من طرف بلدية تندلة هو نظام لا يتيح للعاملين فرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف في إدائهم و بالتالي لا يوفر فرصة لتحسين وتطوير أدائهم .

- تستخدم بلدية تندلة نظام التقييط في تقييم أداء العاملين وذلك بالإعتماد على نموذج بطاقة تنقيط سنوية.

- نظام التقييم المطبق في بلدية تندلة حصر جميع أهدافه في هدف أساسي هو الترقية في الرتبة و الترقية في الدرجة بالإضافة إلى المرودية .

- إن معايير التقييم المستخدمة في عملية التقييم داخل بلدية تندلة هي معايير ملمة بالجانب العملي لا أكثر.

رغم وجود فئة قليلة تتوفر فيها شروط الترقية في بلدية تندلة إلا أنه يلاحظ وجود شح في المناصب.

- إن عملية الترقية ببلدية تندلة تتم على أساس الأقدمية دون النظر إلى نتائج تقييم الأداء.

- فيما يخص عملية التدريب فإنها لا تتم بناء على أداء العامل لعمله كأساس يمكن الإعتماد عليه معرفة جوانب الضعف في أداء العاملين التي تحتاج إلى تحسين عن طريق التدريب.

- معظم العمال (الأكثر عملا) ذوو مستوى جامعي في بلدية تندلة هذا ما يجعل البلدية تسعى إلى رفع كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

بناء على نتائج الدراسة النظرية والميدانية يتم الحكم على مدى صحة الفرضيات:

1.الفرضية الفرعية الأولى: كشفت نتائج الدراسة أن التقييم هو عملية مستمرة وأن معظم العمال يخضعون لعملية التقييم وهو نظام ملائم حسب رأيهم أن أغلب الموظفين راضين على تقييمهم، كلها مؤشرات تدل على رفع مستوى أداء العامل لأن معظم الإجابات عن الأسئلة الأخيرة كانت نسبتها المئوية أكبر وهذا يدل على أن بلدية تندلة تطبق نظام التقييم بكل موضوعية من أجل تحقيق أهدافها وهذا يؤكد صحة الفرضية.

2.الفرضية الفرعية الثانية : حقيقة أصبح تقييم الأداء السنوي يمثل مجرد إجراءات شكلية لايعتمد بها، ويكاد ينحصر استخدامه في إتخاذ قرار الترشح للترقية فقط ، وهذا ما يضعف حلقة التقييم من سلسلة العمليات الإدارية والتي من المفروض أن يتم على أساسها اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الإدارات المحلية ، و بالتالي فإن نظام التقييم يحتاج إلى تطوير من ناحية تطبيقية.

3.الفرضية الفرعية الثالثة: تشير نتائج الدراسة أن التكوين مهم لدى العديد من الموظفين وخاصة أن البلدية تهتم بهذا المجال من خلال إبرام إتفاقيات مع المؤسسات التكوينية،

بالإضافة نسبة كبيرة من الموظفين الذين أجابوا من خلال حصولهم على فترات تدريبية أن الفائدة التي حصلوا عليها هو تجديد المعلومات وتحسين المستوى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

التوصيات و الإقتراحات :

إن تجاوز الإطار الحالي لنظام التقييم ومحاولة جعله أداة حقيقة لتسيير الموارد البشرية وتخطيط المسار المهني للعامل، يقتضي القيام بجملة من التعديلات الممكنة والتي تهدف أساسا إلى المرور إلى تسيير تقديري للموارد البشرية من خلال نظام التقييم، تدور هذه الإقتراحات حول الآليات التالية:

- * إدراج آليات جديدة سواء في تحديد معايير التقييم أو تركيبة النقطة السنوية، وتتعلق هذه الآليات بإعتماد تقنية تحليل منصب العمل (الوصف الوظيفي)، والتي بإمكانها ضمان تسيير بالأهداف من جهة ، وتكييف معايير التقييم حسب مقتضيات المنصب من جهة أخرى.
- * تجاوز مبدأ سنوية عملية التقييم وذلك بالمرور إلى تقييم دوري منتظم (سداسي أو ثلاثي)، أي النظر لعملية التقييم كمسار دائم يسمح بتقييم فعلي للعامل على مدار السنة كلها.
- * ربط نتائج التقييم بالمسار المهني للعامل والمتعلقة أساسا بسياسات الموارد البشرية على غرار الترقية ، التكوين، الأجور...إلخ ، مع إستبعاد كافة الجوانب السلبية المتعلقة بالتأديب والعقاب.
- * تحسيس الأفراد الخاضعين للتقييم بأهمية عملية التقييم .
- * إبلاغ الخاضعين للتقييم بنتائج التقييم ، وهذا خلال برمجة مقابلات بين المقيمين والأفراد الخاضعين للتقييم يتم فيها الجوانب الإيجابية والسلبية للأداء وهذا من أجل دعم وتطوير جوانب القوة في أداء العاملين ومعالجة جوانب الضعف في أدائهم .
- * العمل على نشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء و معالجة الأخطاء.
- * ضرورة تطبيق نظام تقييم يتسم بالمرونة يتلاءم ومع التغيرات التكنولوجية الحاصلة .
- * تقديم حوافز معنوية لأن الحوافز المادية وحدها لا تكفي وهذا لتشجيع العمال على العمل .
- * تطبيق مبدأ المشاركة بين جميع العاملين بالمؤسسة في تحديد الأهداف، والعمل على تحمل المسؤولية.
- * فتح المجال للإبداع .

* ضرورة تحسين قانون الوظيفة العمومية 06-03 من أجل إعادة النظر في العديد من المواد خاصة في مجال التقييم والترقية.

قائمة

المصادر والمراجع

القوانين والمراسيم:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 16 سبتمبر 2006.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر في 08 جوان 1966.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 66-146 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق 12 يونيو 1966 والمتعلق بإعطاء النقاط وطرق الترقية، الجريدة الرسمية، عدد 46 الصادرة بتاريخ 18 جوان 1966.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، عدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007.
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 85-59، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985.
- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري، مرسوم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها، ع:03 الصادر بتاريخ 17 يناير 1984.

الكتب:

- 1- أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.
- 2- أرثيل بيل، إدارة الأفراد، ترجمة: خالد العامري وآخرون، القاهرة: دار الفاروق، مصر، 2001.
- 3- آل مراد نوال يونس محمد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، مصر، 2013.
- 4- البعلبكي روجي ، معجم المورد الثلاثي، ط3، لبنان: دار العلم للملايين، 2004.
- 5- بلان لوران، الوظيفة العامة ترجمة أنطوان، عبده، بيروت: مطبعة عويدات، 1973.
- 6- بن يمينة سعيد ، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 7- ثابت زهير ، كيفية تقييم أداء الشركات العاملين، القاهرة: دار قباء، (2001).
- 8- جاري ديسلر ، مترجما، إدارة الموارد البشرية، د ب ن: دار المريخ للنشر، 2002.
- 9- جعفر أنس، الوظيفة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، 2007.
- 10- جعفر قاسم محمد أنيس، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- 11- الجوهري أحمد السيد، الوظيفة العامة (دراسات مقارنة)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
- 12- حمادي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل الأحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، الجزائر: د.د.ن، 2013.
- 13- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر بجامعة قالم، 2004.
- 14- الخطيب محمود أحمد ، إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني)، مصر: مكتبة عين شمس، 2002.
- 15- زوليف الهدى حسن ، إدارة الأفراد، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 16- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية، ط2، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

- 17- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، د ب ن: دار الشرق للنشر والتوزيع، 2000.
- 18- شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي، الجزائر: د.د.ن، 1997.
- 19- الطماوي سليمان محمد، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، القاهرة: دار الفكر العربي، 1987.
- 20- عاشور نادية، مع مجموعة من الباحثين، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، قسنطينة، 2017.
- 21- عبداوي عمر، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة على أعمال موظفيها، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1982.
- 22- عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2013.
- 23- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان: دار وائل، الأردن، 2005.
- 24- عليش محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية -دراسات في إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس، د.س.ن.
- 25- عمار بوحوش، محمود الزمان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، عمان: دار وائل، 2005.
- 26- غربي علي ، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع ، 2002.
- 27- الغريب عبد الكريم محمد، البحث العلمي، التصميم والمناهج والإجراءات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1982.
- 28- كنعان نواف، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة)، الإصدار الخامس، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007.
- 29- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

- 30- محارب جمعة، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004.
- 31- محمد عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
- 32- المعداوي محمد يوسف، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.
- 33- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

المذكرات:

01. أبركان نعيمة، تسيير الموارد البشرية في المصنع الجزائري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علوم الشريعة والاجتماع، جامعة باتنة، 2001.
02. أحمد بسمة أبو زايد إبراهيم، "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
03. بلمبروك عبد القادر، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة الماستر في الحقوق، قسم الحقوق، جامعة بسكرة، 2011.
04. تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة بومرداس، 2010.
05. جعيدل مصطفى ، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2012.
06. شعبي أمينة ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة خميس مليانة عين الدفلى، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013-2014.
07. الصيد نسيم أحمد ، الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2006-2008.

قائمة المصادر والمراجع

08. عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012/2011.
09. يخلف رابح، "نحو تقييم فعال أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007.

مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- République Français. Décret n° 59-308 du 14 février 1959, partout règlement d'administration publique et relatif aux conditions générales de notation et d'avancement du fonctionnaire (J.O.20).

دراسات غير منشورة:

- 1- تقرير توجيهي بعنوان مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، بلدية تندلة، صادرة عن مركز دراسات والانجاز العمراني ولاية سطيف المديرية الجهوية بسكرة، الجزائر، 2009.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اهداء
	شكر وتقدير
أ - ط	مقدمة
الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للموضوع	
12	تمهيد.....
13	المبحث الأول: ماهية الموظف العمومي.....
13	المطلب الأول: تعريف الموظف العمومي.....
18	المطلب الثاني: حقوق الموظف العمومي وواجباته.....
26	المطلب الثالث: طبيعة علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية:.....
30	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.....
30	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.....
32	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء.....
33	المطلب الثالث: أهمية أهداف تقييم الأداء.....
36	المبحث الثالث: ماهية الترقية.....
36	المطلب الأول: قراءة مفاهيمية للترقية.....
40	المطلب الثاني: أسس وشروط الترقية.....
45	المطلب الثالث: نتائج الترقية والمشاكل التي تواجهها.....
49	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني تقييم الأداء و ترقية الموظف العمومي في الجزائر	
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: الإطار القانوني لتقييم الموظف العمومي في الجزائر.....
52	المطلب الأول: مسار عملية التنقيط وفق الإطار القانوني والتنظيمي في

	الجزائر
56	المطلب الثاني : نظام التقييم المطبق في الإدارة العمومية الجزائرية.....
59	المبحث الثاني : نظام الترقية في الجزائر.....
59	المطلب الأول : الترقية في الدرجة.....
63	المطلب الثاني : الترقية في الرتبة.....
67	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث : انعكاسات تقييم الأداء على الموظف في بلدية تندلة
69	تمهيد.....
70	المبحث الأول : تقديم بلدية تندلة.....
70	المطلب الأول : تعريف بلدية تندلة
72	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية تندلة.....
76	المطلب الثالث : مهام بلدية تندلة.....
77	المبحث الثاني : أثر تقييم الأداء على الموظف ببلدية تندلة.....
77	المطلب الأول : طرق تقييم الأداء داخل بلدية تندلة.....
79	المطلب الثاني : فعالية تقييم أداء الموظف ببلدية تندلة.....
81	المبحث الثالث : الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول :مجالات الدراسة و المنهج المتبع.....
83	المطلب الثاني : عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات.....
86	المطلب الثالث : تحليل البيانات و المعطيات.....
114	خلاصة الفصل
115	خاتمة.....
120	قائمة المراجع.....
	ملاحق
	ملخص الدراسة.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	جدول يتعلق بسلم التنقيط	01
60	جدول يوضح الترقية في الدرجات	02
82	جدول يوضح تعداد إجمالي مناصب بلدية تندلة حسب الشعب والأسلاك	03
84	جدول يوضح توزيع و إستلام إستثمارات البحث الميداني	04
86	جدول يوضح طبيعة الجنس لأفراد العينة	05
87	جدول يوضح الفئة العمرية	06
88	جدول يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة	07
89	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب	08
90	جدول يوضح أقدمية الخدمة لأفراد العينة	09
91	جدول يوضح الوضعية الوظيفية	10
92	جدول يوضح مدى إستفادة أفراد العينة من التكوين	11
93	جدول يوضح الفائدة المتحصل عليها من التكوين	12
94	جدول يوضح ضرورة التكوين للموظف	13
95	جدول يوضح الخضوع للتكوين بشكل مستمر يساهم في تحسين الأداء	14
96	جدول يوضح إعتبار فرصة التكوين وتحسين المستوى متاحة للجميع	15
97	جدول يوضح الإختيار للتكوين يخضع لمعايير موضوعية	16
98	جدول يوضح إطلاع الموظف على معايير تنقيطه السنوي	17
99	جدول يوضح نقاط التنقيط متصاعدة أو وثابتة أو متغيرة	18
100	جدول يوضح موضوعية معايير التنقيط	19
101	جدول يوضح تطبيق عملية التقييم عادل بين الجميع	20
102	جدول يوضح رضا الموظف على نتائج تقييمه	21

الفهرس

103	جدول يوضح تأثير نقاط التقييم على الموظف	22
104	جدول يوضح تأثير نقاط التقييم سلبا أو إيجابا	23
105	جدول يوضح خضوع الموظف لعقوبة جراء التقييم	24
106	جدول يوضح حصول الموظف في مسيرته على الترقية	25
107	جدول يوضح نوع الترقية المتحصل عليها	26
108	جدول يوضح الأساس الذي تم ترقية الموظف عليه في الرتبة	27
109	جدول يوضح عدد المرات التي تم فيها ترقية الموظف في الدرجة	28
110	جدول يوضح موضوعية معايير التقييم	29
111	جدول يوضح تحقيق الترقية الرضا الوظيفي	30
112	جدول يوضح تأثير الترقية على الولاء الوظيفي	31
113	جدول يوضح الترقية تزيد في تحسين الأداء	32

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
86	شكل يوضح طبيعة الجنس	01
87	شكل يوضح الفئة العمرية	02
88	شكل يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة	03
89	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب	04
90	شكل يوضح أقدمية الخدمة لأفراد العينة	05
91	شكل يوضح الوضعية الوظيفية	06
92	شكل يوضح مدى إستفادة أفراد العينة من التكوين	07
93	شكل يوضح الفائدة المتحصل عليها من التكوين	08
94	شكل يوضح ضرورة التكوين للموظف	09
95	شكل يوضح الخضوع للتكوين بشكل مستمر يساهم في تحسين الأداء	10
96	شكل يوضح إعتبار فرصة التكوين وتحسين المستوى متاحة للجميع	11
97	شكل يوضح الإختيار للتكوين يخضع لمعايير موضوعية	12
98	شكل يوضح إطلاع الموظف على معايير تنقيطه السنوي	13
99	شكل يوضح نقاط التنقيط متصاعدة أ وثابتة أو متغيرة	14
100	شكل يوضح موضوعية معايير التنقيط	15
101	جدول يوضح تطبيق عملية التقييم عادل بين الجميع	16
102	شكل يوضح رضا الموظف على نتائج تقييمه	17
103	شكل يوضح تأثير نقاط التقييم على الموظف	18
104	شكل يوضح تأثير نقاط التقييم سلبا أو إيجابا	19
105	شكل يوضح خضوع الموظف لعقوبة جراء التقييم	20
106	شكل يوضح حصول الموظف في مسيرته على الترقية	21
107	شكل يوضح نوع الترقية المتحصل عليها	22

الفهرس

108	شكل يوضح الأساس الذي تم ترقية الموظف عليه في الرتبة	23
109	شكل يوضح عدد المرات التي تم فيها ترقية الموظف في الدرجة	24
110	شكل يوضح موضوعية معايير التقييم	25
111	شكل يوضح تحقيق الترقية الرضا الوظيفي	26
112	شكل يوضح تأثير الترقية على الولاء الوظيفي	27
113	شكل يوضح الترقية تزيد في تحسين الأداء	28

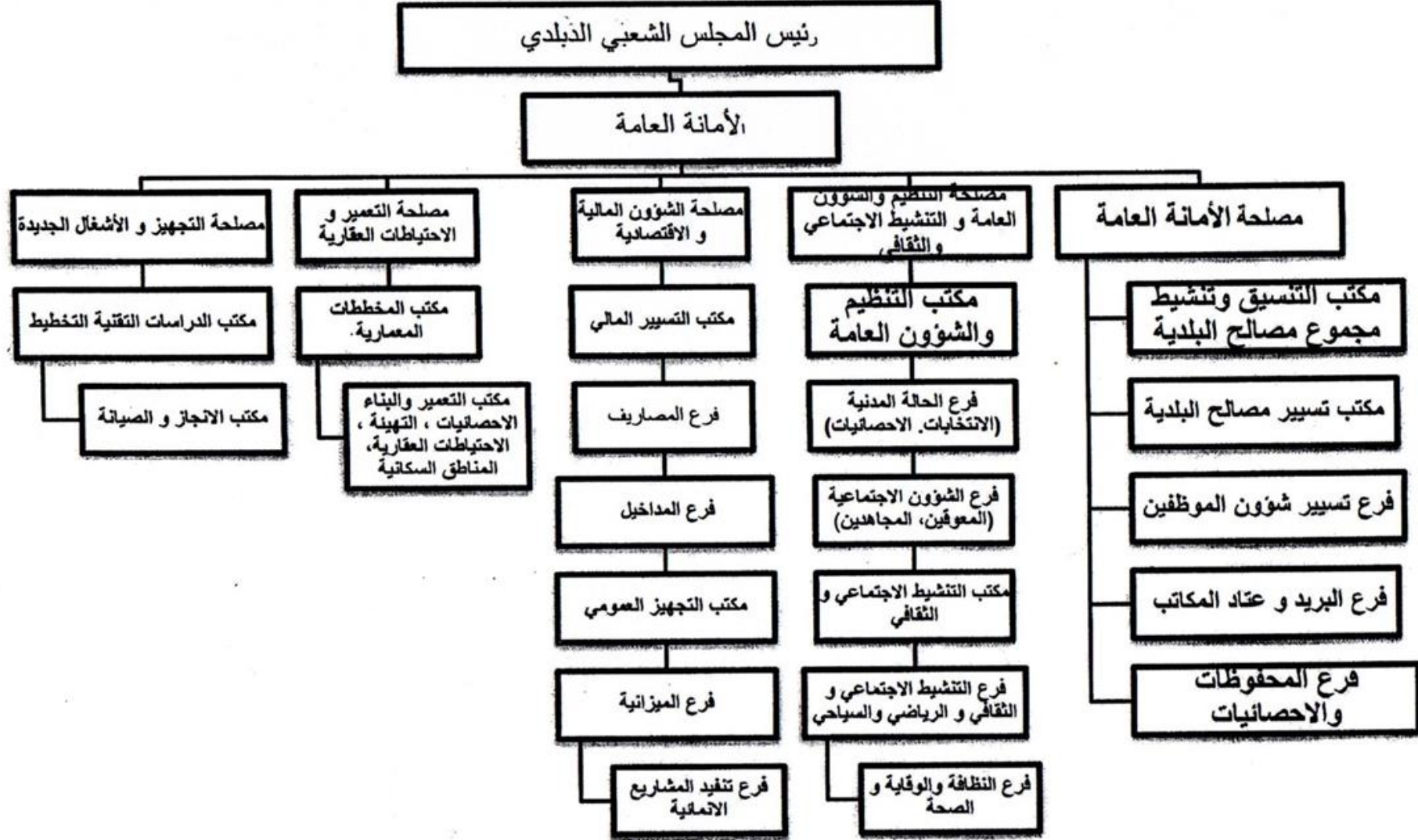
قائمة الملاحق

رقم الشكل	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لبلدية تندلة
02	بطاقة التنقيط الخاصة بالترقية في الدرجة
03	جدول تنقيط الموظفين (سلم التنقيط)
04	مستخرج قرار الترقية في الدرجة
05	قرار الترقية في الدرجة (منصب عالي)
06	جدول الترقية لمجموعة من الموظفين
07	بطاقة التنقيط الترقية في الرتبة
08	قرار الترقية في الرتبة
09	قائمة الأساتذة المحكمين
10	الإستبيان

ملاحق

ملحق رقم (01)

الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية تندلة المحدد بالمداولة رقم 92/4 المؤرخة في 1992/01/07



ملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بلدية تندلة

ولاية الوادي

بطاقة التنقيط

الاسم :
اللقب :
تاريخ الميلاد :
الحالة العائلية :
سنة :
الرتبة :
الدرجة :
المهنة :
تاريخ آخر ترقية في الدرجة :
التاريخ الذي يسمى فيه المعنى بالأمر
لهذه الدرجة "المدة البطيئة"

النقطة الحرفية :

توجيهات المكلفين بالتنقيط أن النقطة
الحرفية تكون من 00 إلى 20 بعد وضع النقطة
يجب إبلاغ المعنى بها .

الملاحظات العامة من الخلف لا
توضع في البطاقة إلا بعد إعلام
الموظف بالنقطة .

هذه الجهة مخصصة للمعنى بالأمر يستطيع المعنى
بالأمر تقديم ملاحظات أو يطلب استفسارات كما
يقدر أن يقدم معلومات عن وضعيته وكذلك المهنة
والتعيينات التي يراها انطباقا لمؤهلاته .

أنا الممضي أسفله أصرح أنني أخذت
علم بالنقطة الممنوحة لي .

الإمضاء

ملاحظات عامة المكلف بالنقطة

.....

اسم ومهنة الإطار المؤهل للتنقيط

.....

رأي اللجنة المتساوية الأعضاء :

— علمت اللجنة المتساوية الأعضاء بالنقطة الحرفية
 والملاحظات العامة في جلسة يوم :

تطلب اللجنة من السلطة المؤهلة للتنقيط طبقاً للمادة 33 من الأمر رقم 133/66 المؤرخ
 في 1966/06/02 لإعادة النظر في النقطة الحرفية للأسباب التالية :

الكاتب

الرئيس

جواب السلطة المؤهلة للتنقيط التي تم الاتصال بها لأجل إعادة
 النظر في النقطة .

الإمضاء

جدول تنقيط الموظفين



الدرجات	دون المتوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
الدرجة الأولى	10.5 - 10	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13	14
من 1 إلى 2	11 - 10.5	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5	14.5
من 2 إلى 3	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14	15
من 3 إلى 4	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5	15.5
من 4 إلى 5	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15	16
من 5 إلى 6	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5	16.5
من 6 إلى 7	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16	17.5 - 17
من 7 إلى 8	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5	18 - 17.5
من 8 إلى 9	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16	17.5 - 17	18.5 - 18
من 9 إلى 10	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5	18 - 17.5	19 - 18.5
من 10 إلى 11	15.5 - 15	16.5 - 16	17.5 - 17	18.5 - 18	19.5 - 19
من 11 إلى 12	16 - 15.5	17 - 16.5	18 - 17.5	19 - 18.5	20 - 19.5

ملحق رقم (04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي

المقاطعة الإدارية بالمغير

دائرة جامعة

بلدية تندلة

تندلة في :

الرقم : 2019/

مستخرج القرار رقم : المؤرخ في :
المتضمن المصادقة على جدول الترقية في الدرجات لسنة : 2018

الخاصة برتبة :

اللقب :

الإسم :

مكان التعيين : بلدية تندلة

آخر ترقية في الدرجة : /

تاريخ السريان : /

طبيعة حالة الخصم أو الزيادة في الأقدمية (إحالة على الإستداع ، رصيد أقدمية مهنية ، إعتداد أقدمية

مهنية أو أقدمية الجنوب) إلى غاية : 2018/12/31.

مدة الزيادة : 00 سنة / شهر 00 يوم

مدة الخصم : / سنة / شهر / يوم

الرصيد الصافي للأقدمية بتاريخ : 2018/12/31 سنة شهر يوم

يرقى و يرتب المعني (ة) بالأمر حسب المدة : الدنيا كما يلي:

الملاحظات	الأقدمية المحفوظ بها إلى غاية : 2018-12-31			تاريخ السريان	الرقم الإستدلاي للدرجة	الدرجة	الرقم الإستدلاي الادنى	الصف
	سنة	شهر	يوم					
				/				

رئيس المجلس الشعبي البلدى

ملحق رقم (05)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
المقاطعة الإدارية المغير
دائرة جامعة
بلدية تندلة
الرقم: 2019/

قرار ترقية في الدرجات

- إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تندلة ،
- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- وبمقتضى للمرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .
- نظرا لمستخرج القرار رقم 2017/05 المؤرخ في 31/05/2017 المتضمن ترقية الأنسة / إلى الدرجة 03 ابتداء من 2016/02/01 .
- نظرا للقرار رقم 273 / 2017 المؤرخ في 12/10/2017 المتضمن تعيين الأنسة / في المنصب العالي رئيس مصلحة الكتابة العامة ابتداء من 2017/10/12 .

وباقتراح من السيد الأمين العام للبلدية
يقــــر

المادة الأولى : ترقى الأنسة : بصفتها : متصرف إقليمي وفقا للجدول التالي :

متبقي إلى غاية 2018/12/31			تاريخ السريان	الرقم الإستدلالي	الصف	الدرجة	مدى الترقية
سنة	شهر	يوم					
/	11	07	2018/02/01	644	12	04	الدنيا

كما تستفيد المعنية من علاوة المنطقة إلى غاية 2018/12/31 المقدرة بـ: 02 سنة 02 شهر 07 أيام .
المادة الثانية : يكلف كل من السادة الأمين العام للبلدية و أمين خزينة البلدية بتنفيذ هذا القرار كل في حدود اختصاصه.

حرر بتندلة في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ملحق رقم (06)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جدول الترقيّة في الدرجات

ولاية الوادي
المقاطعة الإدارية بالمغبر
دائرة جامعة

الأسلاك والترتيب الإدارية

بلدية تندلة

الملاحظات	منفى يحتفظ به للترقية القادمة إلى غاية 2018-12-31			يرقى إلى			المدة			النقطة الممنوحة	منحة الجنوب: إلى غاية 2018/12/31						باقي الأقدمية			آخر ترقية محصل عليها			الاسم واللقب	الرقم			
											مجموع الأقدمية إلى غاية 2018/12/31			مدة المنحة											من	إلى	
	س	ش	ب	س	ش	ب	س	ش	ب		س	ش	ب	س	ش	ب	س	ش	ب								
سلك: المتصرفون الإقليميون (رتبة: متصرف إقليمسي)																											
	00	09	00	2018-04-01	618	03	12			x	15	00	03	03	00	06	00	2018-12-31	2017-01-01	00	09	00	2016-04-01	591	02	أ	01
سلك: تقنيو الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية (رتبة: تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية)																											
	00	00	01	2018-01-01	544	04	10			x	15.5	00	06	03	00	06	00	2018-12-31	2017-01-01	00	00	01	2016-01-01	521	03	ب	01
	00	09	00	2018-04-01	521	03	10			x	12	00	03	03	00	06	00	2018-12-31	2017-01-01	00	09	00	2016-04-01	498	02	ت	02
سلك: ملحقو الإدارة الإقليمية (رتبة: ملحق الإدارة الإقليمية)																											
	16	09	00	2018-04-01	460	02	09			x	14.5	16	03	03	00	06	00	2018-12-31	2017-01-01	16	09	00	2016-04-01	439	01	ج	01
لايرقي	00	08	02	/	/	/	/			x	14	00	08	02	00	03	00	2018-12-31	2018-01-01	00	05	01	2016-08-01	439	01	د	02
لايرقي	00	08	02	/	/	/	/			x	13	00	08	02	00	06	00	2018-12-31	2017-01-01	00	02	00	2016-11-01	439	01	س	03
	23	09	00	2018-12-31	460	02	09			x	14	23	09	03	00	05	00	2018-12-31	2017-04-04	26	07	01	2018-12-31	439	01	ع	04
	29	05	01	2018-12-31	460	02	09			x	14.5	29	11	03	00	05	00	2018-12-31	2017-04-04	02	10	01	2018-12-31	439	01	ك	05
سلك: كتاب الإدارة الإقليمية (رتبة: عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية)																											
	00	02	00	2018-11-01	317	02	05			x	14.5	00	08	02	00	06	00	2018-12-31	2017-01-01	00	02	00	2016-11-01	302	01	هـ	01
لايرقي	00	08	02	/	/	/	/			x	14	00	08	02	00	03	00	2018-12-31	2018-01-01	00	05	01	2016-08-01	302	01	ي	02

ونيس المجلس الشعبي البلدي

ملحق رقم (07)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي

المقاطعة الإدارية بالمغير

دائرة جامعة

بلدية تندلة

تندلة في :

وثيقة تقييم للترقية عن طريق الاختيار إلى سلك : المتصرفون الإقليميون
للأنسة :

التنقيط

10	الأقدمية في الرتبة الأصلية
08	الأقدمية العامة في قطاع الوظيف العمومي
15	تنقيط السنوات السابقة
/	المنصب النوعي
/	دورات التكوين وتحسين المستوى
/	المميزات والتأهيلات المهنية
/	الحالة الاجتماعية
33	المجموع

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ملحق رقم (08)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي

المقاطعة الإدارية المغير

دائرة جامعة

بلدية تندلة

تندلة في :

الرقم:...../2019 قرار الإنتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الإختيارية

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تندلة ،

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334 /11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية وخاصة المادة 42 منه.
- بمقتضى المنشور رقم 01 المؤرخ في 1977/03/29 المحدد لكيفيات تطبيق المرسوم رقم 199/72 المؤرخ في 1972/10/05 المتضمن منح ميزات خاصة لموظفي الدولة والجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية القائمين بأعمالهم في ولايتي الساورة و الواحات.
- بناء على القرار رقم 2012/43 المؤرخ في 2012/02/09 المتضمن إدماج وترسيم وإعادة ترتيب الآنسة/ في رتبة متصرف إقليمي ابتداء من : 2010/04/01.
- بناء على قرار الترقية رقم 54 المؤرخ في 2019/03/10 و المتضمن ترقية المعنية في الدرجة 04 الرقم الاستدلالي 644 الصنف 12 ابتداء من : 2018/02/01.
- بناء على القرار رقم 2019/52 المتضمن إستفادة المعنية من زيادة في الأقدمية تقدر بـ : 02 سنة 02 أشهر 07 أيام لممارستها في المنطقة 2 إلى غاية 2018/12/31.
- بناء على المحضر المؤرخ في : 2019/05/09 للجنة المساوية الأعضاء المختصة إزاء سلك المتصرفين الإقليميين .

وياقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر

المادة الأولى : ترقى الآنسة/ وترسم في سلك المتصرفين الإقليميين رتبة متصرف إقليمي رئيسي

إبتداء من التاسع ماي سنة ألفين تسعة عشر.

المادة الثانية : يعاد ترتيب المعنية عند نفس التاريخ في الصنف 14 الدرجة 04 الرقم الاستدلالي 745 (124+621) .

المادة الثالثة : تحتفظ المعنية عند نفس التاريخ بأقدمية قدرها 01 سنة و 03 أشهر و 08 أيام.

المادة الرابعة : يكلف كل من السادة الأمين العام للبلدية وأمين خزانة البلدية كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ملحق رقم (09)

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الدرجة العلمية	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد	عبد الحميد فرج	01
أستاذ مساعد	ياسين شكيمة	02
أستاذ متعاقد	عبد الحميد حامدي	03

ملحق رقم (10)



جامعة الشهيد حمدة لخضر - الوادي



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إستمارة إستبيان حول :

تقييم الأداء ودوره في ترقية الموظف العمومي في الجزائر (دراسة حالة بلدية تندلة)

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسة عامة

الأستاذ المشرف:

* خير الدين عبادي

من إعداد الطالبين :

- نجوى ديدة
- رشيدة سعيدي

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة المكونة من مجموعة من الأسئلة فترجوا منكم الإجابة بكل صدق وشفافية من أجل التوصل إلى نتائج صادقة تساعد في تقديم البحث العلمي ورقبه وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة ، ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الإستبيان ستحاط بالسرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع خالص الشكر على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية : 2018-2019

المحور الأول : : البيانات الشخصية

01- الجنس

أ- ذكر ب - أنثى

02- العمر

أ- أقل من 30 سنة ب- من 30 إلى 40 سنة
ج- من 41 إلى 50 سنة د- من 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

أ- بدون مستوى ب- ابتدائي ج- متوسط
د- ثانوي هـ- جامعي ي- دراسات عليا

04- الرتبة أو الوظيفة

أ- عون الإدارة الإقليمية ب- ملحق الإدارة الإقليمية ج- متصرف إقليمي
د- عون نظافة هـ- أخرى أذكرها :

05- عدد سنوات الخدمة

أ- أقل من 05 سنوات ب- من 05 إلى أقل من 10 سنوات
ج- من 10 إلى أقل من 15 سنة د - من 15 سنة فأكثر

06- الوضعية الوظيفية

أ- مرسم ب - متربص
ج- تشغل وظيفة عليا د - أخرى أذكرها :

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بأهداف التكوين و تحسين مستوى الأداء داخل بلدية تندلة

07- هل سبق لك الاستفادة من تكوين : نعم لا

— إذا كان نعم ماهي الفائدة التي تحصلت عليها من التكوين :

08 - هل للتكوين ضروري للموظف : نعم لا محايد إلى حد ما

09- هل الخوض للتكوين بشكل مستمر يساهم في تحسين الأداء : نعم لا محايد إلى حد ما

10- هل تعتبر أن فرصة الاستفادة من التكوين و تحسين المستوى متاحة للجميع: نعم لا محايد

11- هل الإختبار للتكوين يخضع لشروط موضوعية : نعم لا

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في بلدية تندلة:

12- هل يتم إطلاعك على معايير تنقيطك السنوي : نعم لا محايد

13- هل نقطة تقييمك متصاعدة أو ثابتة أو متغيرة : متصاعدة ثابتة متغيرة

14- ها تعتقد أن معايير التنقيط موضوعية : نعم لا محايد

15- هل ترون أن تطبيق عملية التقييم في مؤسستكم عادل بين الجميع نعم لا محايد إلى حد ما

16- هل أنت راض دائما عن نتائج تقييمك : نعم لا إلى حد ما

17- هل أثرت نقاطك المحصل عليها على أدائك : نعم لا

— إذا كانت نعم هل أثرت بالسلب أو الإيجاب : سلبي إيجابا

18- هل خضعت لعقوبة وظيفية جراء التقييم : نعم لا

المحور الرابع : الأسئلة المتعلقة بعملية الترقية وعلاقتها بالأداء المناسب لشاغل الوظيفة :

- 19- هل حصلت في مسيرتك الوظيفة على ترقية : نعم لا
- 20- مانوع الترقية التي تحصلت عليها : أ- الترقية في الدرجة ب- الترقية في الرتبة معا

21- إذا تمت ترقيتك في الرتبة على أي أساس:

- أ - على أساس الإختيار
- ب - إمتحان مهني
- ج- على أساس الشهادة
- د- بعد تكوين متخصص

22- كم مرة تمت ترقيتك في الدرجة : مرة مرتين أكثر أذكرها:.....

23- هل ترى أن معايير الترقية موضوعية : نعم لا إلى حد ما

24- هل حققت ترقيتك رضاك الوظيفي: نعم لا إلى حد ما

25- هل تؤثر الترقية على الولاء الوظيفي: نعم لا محايد إلى حد ما

26- هل تزيد الترقية في تحسين الأداء : نعم لا محايد

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع دور تقييم الأداء في ترقية الموظف العمومي، ولذلك من خلال التعرف على مدى أهمية تقييم الأداء في ترقية الموظفين في الإدارات الجزائرية وقد تم التوصل إلى أن تقييم الأداء يعتبر من الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن قياس أداء الموظف العمومي في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الأفراد بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، حيث تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العمال واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة.

كما يمكن أن يكون نظام الترقية أكثر فعالية في حال قيام البلدية بالإهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي تم إهمالها من طرف هذه الأخيرة وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار في كل المجالات، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

Résumé

Notre étude repère sur le sujet du rôle dévotion de rendement dans la progression de ressues humaines celle repère sur la connaissance de importance de cette évolution dans le progression de fonctionnaire dans les administration algérienne ont constaté que cette évolution est un moyen principale dont repose saccée de porte que organisation administratif pour attendre des moyenne élevé de productivité et de rentabilité pour la mesure des rendorment des ressource humaine dans n'importe quel institution présent une des plus importante tâche du directeur des service humaine en cobbration avec les sutures directeur administratif cette évolution aboutir une total satisfaction entre les ouvriers et leurs stabilités psychique et une total confiance envers administratif avec des efforts pour attendre leurs objectif si les département donne des encouragement moral queles renforces l'efficacités de cette progression et encouragées les créativité chaque en dans son domaine et par conséquence la ressource humaine.