

جامعة سعيدة، الدكتور مولاي الطاهر



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم القانون العام

أداء الموظف بين الرقابة و التقييم وسبل رفع الكفاءة الوظيفية

(دراسة ميدانية بمديرية السكن لولاية سعيدة)

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

إشراف الأستاذ الدكتور:
شاربي محمد.

إعداد الطالبتين :
صادق تركية .
زيتوني أم هاني .

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	أ.د/ العطري علي
مشرفاً ومقرراً	جامعة سعيدة	أستاذ دكتور	أ.د/ شاربي محمد
عضواً	جامعة سعيدة	أستاذ دكتور	أ.د/ خداوي محمد

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ، وَ لَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ، وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ، وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ، إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ."

شكر وتقدير

الحمد لله الذي لا اله إلا هو نحمده و نشكره على نعمة العقل التي وهبها إياها ، و به نستعين على صعود سلم العلم و هو خير معين، كل الشكر و الحمد لله الذي لا قدرة لنا إلا بقدرته و لا علم لنا إلا بعلمه و هو اعلم العالمين .

نتقدم بتشكراتنا الجزيلة إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين رافقونا منذ بداية مسارنا الدراسي و أفادونا بنصائحهم القيمة وأناروا طريقنا بإرشاداتهم التي زادتنا جرأة وإصرار على التمسك بصهوة جواد العلم .
نتقدم بخالص الشكر و كل الامتنان إلى قدوتنا و مضرب أمثالنا أستاذنا الفاضل -شاربي محمد - كما نتقدم بشهادة عرفان لشخصه الكريم على مساعدته و تكرمه علينا بالتوجه و إعطائه لنا الكثير من وقته الثمين لإنجاز هذه المذكرة .

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان بالجميل إلى الأساتذة الكرام الذين درسونا و أمدونا بالمساعدات و أسدو لنا النصائح و التوجيهات .

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب.

إهداء

بسم الله الذي لا اله إلا هو الحي القيوم الذي بفضله و بعونه استطعنا الوصول إلى خاتمة المذكرة .

إلى من غمراني بالحنان الدافئ و العطف الفياض و أتاحا لي فرصة التعلم و كانا سنداً لي في الأوقات الصعبة و من احتاج إليهما مهما بلغت من مقاصد. أزف أزكى عبارات التقدير و الامتنان إلى والدي ارفع هذا الجهد المتواضع راجية من الله تعالى أن يطيل في عمر أُمي و يمدّها بالصحة و العافية وأن يرحم أبي الغالي ويسكنه فسيح جناته و إن غاب جسده ، ماغاب حضوره في دعائي و ذكرياتي .

إلى زوجي العزيز ، شريك دربي ، وسندي بعد الله ، شكراً لصبرك ودعمك و تشجيعك المستمر ، هذا النجاح لا يكتمل إلا بك .

إلى إكرام غاليتي ، يا من شاركتني الهم و الفرح و كنت سندي في درب العلم و الحياة .

إلى الذين كانوا أداة صعودي لدرجات العلم بأمان إخوتي : حبيب ، محمد، جيلالي، جلول.

إلى إخوتي و شموع أسرتي .

إلى من علمني حرفاً ، ومد لي يد العون ، وكان سبباً في وصولي هذه المرحلة .

أهديكم جميعاً هذا العمل عرفانا و امتناناً.

تركية

إهداء

أهدي عملي هذا إلى:

روح أبي الغالي رحمه الله و جعل مثواه الجنة .

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، رمز الحب و العطاء أُمي الغالية أسأل الله أن يطيل في عمرها ، و يرزقها دوام الصحة
و العافية .

إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد شاري ،خالص شكري و تقديري لجهودكم القيمة و توجيهاتكم العلمية ،و صبركم
الداعم الذي كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل .

إلى من دعمتني في مشواري الدراسي و كانت وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم و المعرفة زميلتي و صديقتي
"فاطمة الزهراء هنون " .

إلى زميلتي صادق تركية ،رفيقة الدرب في هذا العمل الأكاديمي شكرا لتعاونك و جهودك القيمة.

إلى كل من وقف بجاني و دعا لي بالخير و التوفيق .

أم هاني

الملخص :

تتناول هذه الدراسة موضوعا حيويا في مجال الإدارة العامة ، يتمثل في العلاقة بين آليات الرقابة والتقييم وأداء الموظف العمومي ، مع التركيز على سبل تحسين الكفاءة الوظيفية . وقد اختيرت مديرية السكن لولاية سعيدة كحالة ميدانية تسمح بتشخيص الواقع العملي وتقييم فعالية الآليات المعتمد ، وذلك بتوجيه استبيان إلى موظفيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية ، وإجراء مقابلة مع بعض المسؤولين .أهمية الموضوع تنبع من اعتبار الموظف العمومي المحور الأساسي في تجسيد السياسات العمومية ، حيث ينعكس أدائه على جودة الخدمات ومصدقية الإدارة .وتهدف الدراسة إلى تحليل فعالية آليات الرقابة والتقييم وتأثيرها المباشر على أداء الموظفين ، مع اقتراح حلول عملية تعزز من جودة الأداء المؤسسي .توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن تفعيل الرقابة والتقييم بشكل عادل وشفاف يساهم بفعالية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة داخل المؤسسات العمومية .

الكلمات المفتاحية : أداء الموظفين ، الكفاءة الوظيفية ، المؤسسات العمومية ، الرقابة ، التقييم .

Abstract:

This study addresses a vital topic in the field of public administration, namely the relationship between monitoring and evaluation mechanisms and the performance of public servants, with a focus on ways to improve job efficiency. The Housing Directorate of Saida Governorate was chosen as a field case to diagnose the practical reality and evaluate the effectiveness of the mechanisms adopted, by sending a questionnaire to its employees at different levels, and interviewing some officials.

The importance of the topic stems from the fact that the public servant is considered the main axis in the realization of public policies, as his performance reflects on the quality of services and the credibility of the administration. The study aims to analyze the effectiveness of monitoring and evaluation mechanisms and their direct impact on employee performance, while proposing practical solutions that enhance the quality of organizational performance.

The results of this study found that the implementation of fair and transparent monitoring and evaluation effectively contributes to improving performance and raising efficiency within public organizations.

Keywords: Employee Performance, Job Efficiency, Public Organizations, Oversight, Evaluation.

مقدمة

يعد أداء الموظف حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة المؤسسية ونجاح المنظمات في بلوغ أهدافها الإستراتيجية إذ يعكس مستوى الالتزام والقدرات والكفاءات الفردية والجماعية داخل بيئة العمل ، وفي هذا السياق تبرز الرقابة والتقييم كأداتين محورتين في ضبط هذا الأداء وتوجيهه نحو الأهداف المنشودة . فالرقابة بوصفها وظيفة إدارية جوهرية، تسهم في ضمان التقيد بالخطط والسياسات ، في حين يعد التقييم عملية تحليلية تشخيصية تروم إلى قياس جودة الأداء ومردوديته غير أن فعالية هاتين الأداتين تظل رهينة بمدى تكاملها وارتباطهما بإستراتيجيات تطوير الكفاءة الوظيفية داخل المؤسسة .

و لأن الأداء الوظيفي لا يقاس فقط بما ينجز من مهام ، بل بكيفية الإنجاز ومستوى الإتقان فيه ، فإن الرقابة – بصيغتها الوقائية والبعدية – تمارس دورا توجيهيا وتصحيحيا لضمان الالتزام بالمعايير ، في حين يسعى التقييم إلى تشخيص الأداء وتحليله لرسم مسارات التطوير . ومع ذلك فإن تفعيل هاتين الأداتين بفعالية مرهون بتكامل الرؤية الإدارية واستثمار نتائج الرقابة والتقييم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة .

من هذا المنطلق، تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع أداء الموظف العمومي من خلال دراسة ميدانية بمديرية السكن لولاية سعيدة باعتبارها مؤسسة حيوية تضطلع بدور اجتماعي واقتصادي كبير ، وذلك من خلال البحث في مدى نجاعة آليات الرقابة والتقييم المتبعة ، وتحليل أثرها في رفع كفاءة الموظف العمومي .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في فهم العلاقة بين الرقابة والتقييم ، وكذا كفاءة الموظف العام ، كما توفر تشخيصا واقعيا لأداء الموظفين العموميين في مؤسسة محلية ، تساهم أيضا في تقديم اقتراحات عملية يمكن أن تعتمد في تحسين الأداء

الإداري ، تعزز من المحتوى الأكاديمي في مجال الإدارة المحلية . ولا نزعم أن هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت الموضوع من هذا الجانب ، فهي تندرج ضمن إثراء الأبحاث المهمة بهذا المجال البحثي .

أهداف الدراسة :

تتحكم طبيعة الموضوع وأهميته بالنسبة للأجندة البحثية في حقل معرفي معين ، والمشكلات التي تثيرها الملاحظات الميدانية من جهة، والتي تثيرها الدراسات النظرية من جهة ثانية حول الموضوع إلى حد كبير في طبيعة أهداف الدراسة.

لهذا نحاول من معالجتنا لهذا الموضوع بتحقيق أهداف تتعلق ب :

- 1/ تشخيص واقع الرقابة والتقييم في مديرية السكن .
- 2/ إبراز العلاقة بين الرقابة والتقييم وكفاءة الموظف .
- 3/ الكشف عن الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية الأداء .
- 4/ تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الأداء الوظيفي .

أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع ، يمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

الأسباب الموضوعية :

- 1/ أهمية الأداء الوظيفي كأحد المحددات الأساسية لنجاح المديرية التنفيذية في تقديم خدمات فعالة ومتكاملة للمواطن
- 2/ تزايد الحاجة إلى تقييم فعال داخل الإدارات العمومية الجزائرية في ظل المطالب المتزايدة لتحسين نوعية الخدمات العمومية وتحقيق الفعالية .

3/ القصور الملاحظ في تطبيق آليات الرقابة والتقييم في بعض الإدارات ، مما يستدعي البحث والتحليل للوقوف على
مكامن الخلل .

4/ ندرة الدراسات الميدانية التطبيقية التي تجمع الجانبين المفاهيمي والميداني ، خاصة في قطاع السكن كمجال إداري
حساس وإستراتيجي .

الأسباب الذاتية :

1/ الرغبة الشخصية في التخصص في مجال الإدارة المحلية وتحسين آليات تسيير الموارد البشرية .
2/ الاقتناع بأهمية الموظف كعنصر مركزي في نجاح أي إدارة ، والسعي للمساهمة في اقتراح حلول قابلة للتطبيق
لتحسين أدائه .

3/ الاحتكاك المباشر و غير المباشر بالقطاع المدروس (مديرية السكن) ، مما زاد من دافعية البحث فيه عن كتب .
4/ الرغبة في تقديم إضافة علمية ذات بعد تطبيقي يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسات المعنية والباحثين في المجال .

إشكالية الدراسة :

في ظل تزايد الحديث عن ضعف الأداء الوظيفي في بعض الإدارات العمومية ، وعدم فاعلية أساليب الرقابة والتقييم
المعتمدة ، تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم آليات الرقابة والتقييم في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية داخل مديرية السكن
لولاية سعيدة ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهو المفهوم العلمي لكل من : الأداء الوظيفي ، الرقابة الإدارية ، وتقييم الأداء ، وما أوجه العلاقة بينها ؟

- ما مدى فعالية آليات الرقابة والتقييم المطبقة في الإدارة العمومية الجزائرية في تحسين أداء الموظف ؟

- كيف تطبق الرقابة والتقييم فعليا داخل مديرية السكن لولاية سعيدة ؟ وما هو أثرها على الأداء المهني ؟ وماهي السبل المقترحة لرفع كفاءة الأداء ؟

فرضيات الدراسة :

* تفترض هذه الدراسة أن الرقابة والتقييم الجيدين يساعدان في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم داخل مديرية السكن لولاية سعيدة ، إذا تم تطبيقهما بطريقة عادلة ومنظمة .

* تظهر الأدبيات الإدارية وجود ترابط عضوي بين الأداء الوظيفي وآليات الرقابة والتقييم ، بحيث تساهمان في ضبط السلوك المهني وتحسين المخرجات الفردية والجماعية .

* تعاني آليات الرقابة والتقييم في الإدارة العمومية الجزائرية من ضعف في التطبيق وعدم الفعالية ، مما يحد من دورها في تحسين الأداء المهني للموظف العمومي .

* يساهم تفعيل الرقابة الإدارية والتقييم الدوري للأداء في تحسين كفاءة الموظفين داخل مديرية السكن ، شريطة توفر الشفافية والتحفيز المؤسسي .

حدود الدراسة :

1/ الإطار المكاني :مديرية السكن لولاية سعيدة باعتبارها مؤسسة إدارية محلية تمثل نموذجا عمليا لدراسة واقع الموظف العمومي وبيئة إدارية نشطة .

2/ الإطار الزمني : من 2006 تبعاً للأمر 03/06 إلى 2025 .

مناهج و إقترابات الدراسة : لاعتبارات تتعلق بالموضوع فقد تم اعتماد المناهج و الاقترابات التالية :

1/ **المنهج الوصفي** : باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية ، من خلال وصف واقع الأداء الوظيفي داخل مديرية السكن لولاية سعيدة ، وتحليل العلاقة بين الرقابة والتقييم ومدى تأثيرها على كفاءة الموظفين كما يسمح هذا المنهج برصد أوجه القصور والفعالية في الآليات المعتمدة ، واستنتاج نتائج قابلة للتعميم الجزئي على مؤسسات مماثلة .

2/ **المنهج الإحصائي** : تم توظيف هذا المنهج لتحليل المعطيات الميدانية المستخلصة من الاستبيانات، باستخدام أدوات إحصائية كمية تساهم في تفسير سلوك الموظفين وتقييم الأداء بشكل موضوعي و مدعوم بأرقام.

3/ **منهج دراسة الحالة**: وبالإضافة إلى المنهج الوصفي، تم توظيف منهج دراسة حالة باعتبار أن مديرية السكن تمثل حالة نموذجية يمكن من خلالها سبر أغوار الظاهرة محل البحث بشكل عميق ومركز .

4/ **الاقترب القانوني** : تم اعتماد هذا الاقترب لدراسة الإطار التشريعي و التنظيمي الذي يحكم عملية الرقابة و التقييم في الوظيفة العمومية ، فقد ركزنا على الأمر 03/06 و كذا المرسوم التنفيذي رقم 165/19 الذي يحدد كفايات تقييم الموظف .

5/ **اقترب اتخاذ القرار** : تم اللجوء إلى هذا الاقترب لتحليل كيفية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتقييم الموظفين و تحفيزهم ، و الآليات التي يعتمدونها المسؤولون لتحسين أداء الأفراد .

أدوات جمع البيانات : من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ، تم الاعتماد على أدوات متنوعة لجمع البيانات أبرزها :

الاستبيان : تم تصميم استبيان موجه لعينة من موظفي مديرية السكن ، يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة ومجالية تقيس آرائهم حول آدائهم ، آليات الرقابة والتقييم .

المقابلة : أجريت مقابلة مع المسؤولين والإطارات المشرفة على تسيير والرقابة الإدارية داخل المديرية ، بغرض فهم السياقات التنظيمية والعقبات الواقعية التي قد لا تظهر في بيانات الاستبيان .

الملاحظة المباشرة : تم الاستعانة بالملاحظة لتتبع بعض السلوكيات المهنية وآليات العمل داخل المديرية ما سمح بتكوين صورة دقيقة ومتكاملة عن الواقع العملي .

الإطار الإيتيمولوجي :

1/ الوصاية الإدارية : تشير إلى العلاقة القانونية والتنظيمية التي تربط بين سلطة إدارية عليا (كالوزارة) وهيئة عمومية مستقلة أو لا مركزية (كالبلدية) حيث تمارس السلطة العليا رقابة إشراف وتوجيه على أعمال الهيئة الأدنى بهدف ضمان احترام القوانين وتحقيق المصلحة العامة دون المساس باستقلالها الإداري .

2/ النظام المغلق للتوظيف العامة : يقصد به أن التوظيف والترقية يتمان من داخل الجهاز الإداري نفسه ، بحيث يمنح الموظف العمومي مسارا مهنيا قائما على التدرج الوظيفي وفق الأقدمية والكفاءة وتعد الجزائر من الدول التي تتبع بشكل أساسي هذا النظام في إدارتها العمومية .

الدراسات السابقة : يمكن الإقرار بأن هناك غزارة في الأبحاث والدراسات في مجال الرقابة الإدارية وفي مجال التقييم لرفع الأداء الوظيفي وفي مجال أداء الموظف العام ، لكن فيما يتعلق بالجمع بين هته المتغيرات تبقى الدراسة قليلة ، وهذا ما تتميز به بحثنا أنه جمع بين هته المتغيرات ، ومن بين الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية إسهام أساتذة القانون الإداري على سبيل المثال : عمار عوابدي ، كمال رحماوي ، حمدي سليمان القبيلات أما التي تناولت تقييم

الأداء فنجد : سعدية بن دومية ، عائشة بوعلاله ، هاشمي خرفي ، وبعد الإطلاع على أهم ما كتب عن هذا الموضوع نجد بعض الموضوعات القريبة من موضوع بحثنا والتي يمكن أن نذكر منها مايلي :

الدراسة الأولى : " تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر " رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، مقدمة من طرف عائشة سودي ، جامعة الجزائر 3 . 2012 . حيث قامت في بحثها بمعالجة موضوع تقييم الأداء نظرياً و عملياً و حاولت الوصول إلى نتائج عملية تتعلق بواقع تقييم الموظفين في الوظيفة العمومية الجزائرية ، حيث قسمت دراستها إلى ثلاثة فصول : الفصل الأول تناول الإطار النظري لعملية تقييم الأداء ، الفصل الثاني تمحور حول دراسة وصفية لنظام التقييم في الجزائر ، أما الفصل الثالث : هو عبارة عن دراسة ميدانية للتقييم على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي .

الدراسة الثانية : " الرقابة الإدارية على المرافق العامة " رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، من طرف بريس ريمة ، جامعة أم البواقي سنة 2013 . حيث تمركزت دراستها حول الإجابة عن السؤال التالي : ما مدى فعالية الرقابة الإدارية الممارسة على المرافق العامة ؟ بحيث تطرقت إلى طرق ممارسة الرقابة الإدارية بصفة عامة ، و كذا مساهمتها بتطوير الأداء وفي الأخير المعوقات التي تعترضها .

الدراسة الثالثة : مقال " تقييم أداء الموظف العمومي في ظل المرسوم التنفيذي 165/19 " في مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية لـ " سعدية بن دومية . سنة 2023 . تعلقت إشكالية الدراسة بكيفية سير عملية تقييم الموظف العمومي وفق المرسوم التنفيذي 165-19 ؟ و للإجابة عن هذه الإشكالية قسم البحث إلى مبحثين : المبحث الأول كان عن مفهوم أداء الموظف العمومي و أهدافه ، و المبحث الثاني دار حول نظام سير تقييم الموظف من منظور المرسوم 165-19 .

صعوبات الدراسة : واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات أثناء مراحل الانجاز ، سواء من الجانب النظري أو الميداني ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي :

- تباين مستوى فهم بعض المصطلحات الإدارية من طرف العينة ما تطلب توضيحا إضافيا .
- الازدواجية في تطبيق الرقابة والتقييم في الواقع العملي مقارنة بما هو منصوص عليه نظريا ، مما صعب عملية المقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي .
- الضغط الزمني في مرحلة تحليل البيانات ، خاصة في ظل السعي لتحقيق الدقة ، الشمولية ، والموضوعية في النتائج

تبرير الخطة :

جاءت خطة هذه الدراسة موزعة على ثلاثة فصول مترابطة ومتسلسلة من حيث المنطق العلمي والمنهجي ، حيث تم الانتقال من العام إلى الخاص ، ومن النظري إلى التطبيقي ، لضمان معالجة شاملة لموضوع " أداء الموظف بين الرقابة والتقييم وسبل رفع الكفاءة - دراسة ميدانية بمديرية السكن لولاية سعيدة " . سنخصص الفصل الأول للإطار النظري المفاهيمي ، حيث سنتناول من خلاله المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة ، وسنبدا بتعريف الوظيفة و الموظف العام ، ثم سنتطرق إلى الرقابة الإدارية و أثرها المتوقع على أداء الموظف ، يلي ذلك تناول آليات تقييم الأداء ، وصولا إلى الكفاءة الوظيفية كهدف تسعى إليه الإدارة العمومية.

أما الفصل الثاني ، فسنعتمد فيه على دراسة واقع الرقابة على أداء الموظف العام في الجزائر ، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية ؛ سنتناول في المبحث الأول منظور المشرع الجزائري للوظيفة العامة ، ثم سنتناول في المبحث الثاني أساليب الرقابة على أداء الموظف في الإدارة العامة الجزائرية ، بينما سيرتكز المبحث الثالث على دور التقييم في ترقية أداء الموظف ، وسينتهي هذا الفصل بمبحث رابع سيتناول دور الرقابة وتقييم الأداء في ترقية الكفاءة الوظيفية.

وفي الفصل الثالث ، سنتقل إلى الجانب الميداني التحليلي، حيث سنتناول في المبحث الأول التعريف بمديرية السكن ، ثم سنتناول في المبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية الخاصة بالرقابة والتقييم ، أما المبحث الثالث فسيعنى بتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ضوء رفع الكفاءة ، و سيتضمن المبحث الرابع استشرافا للأفاق المستقبلية و اقتراحات عملية قابلة للتنفيذ. هذا التسلسل المنهجي سيمكننا من تغطية مختلف أبعاد الإشكالية ، سواء النظرية أو التطبيقية ، ويربطها بيئة واقعية ملموسة ، بما يخدم أهداف الدراسة ويسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتوصيات قابلة للتنفيذ .

الفصل الأول

إطار نظري حول المفاهيم

تمهيد:

تعد الوظيفة العامة ركيزة أساسية في أي نظام إداري، حيث تساهم في تنفيذ السياسات العامة وتوفير الخدمات للمواطنين. ويُعتبر الموظف العام العنصر الحيوي الذي يضطلع بتقديم هذه الخدمات، مما يجعل من الضروري فهم الإطار المفاهيمي لهما من الناحية القانونية والتنظيمية. فتحقيق فعالية الأداء في الوظيفة العامة يتطلب توافر مجموعة من الضوابط والمعايير التي تساهم في تحسين أداء الموظف وضمان انضباطه الإداري. تتنوع آليات الرقابة على الموظف، حيث تهدف إلى ضمان التزامه بأخلاقيات العمل العامة ورفع مستوى الأداء. في هذا السياق، تبرز أهمية تقييم الأداء كأداة استراتيجية تساهم في تحسين الكفاءة الوظيفية ورفع مستوى جودة الخدمة العمومية. يتناول هذا البحث دراسة شاملة للأبعاد المختلفة للوظيفة العامة والموظف، من خلال أربعة مباحث رئيسية تركز على المفاهيم الأساسية والرقابة والتقييم، وفي هذا الفصل قمنا بتفصيله إلى أربعة مباحث:

فالمبحث الأول يعنى بالإطار المفاهيمي لكل من الوظيفة العامة والموظف، مع تحديد خصائصهما القانونية والتنظيمية.

أما المبحث الثاني يتناول الرقابة على أداء الموظف، من حيث أنواعها وآلياتها وأهدافها في ضمان الانضباط الإداري.

و يركّز المبحث الثالث على عملية تقييم الأداء، موضحاً أهميته ومعايره وأثره على تحسين فعالية العمل. و خصصنا

المبحث الرابع لدراسة الكفاءة الوظيفية، كعنصر حاسم في تحقيق الأداء الأمثل وضمان جودة الخدمة العمومية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الوظيفة العامة والموظف

الوظيفة العامة تُعد ركيزة أساسية في الإدارة العامة للدولة، حيث تمثل مجموعة المهام والواجبات التي يؤديها الموظفون العموميون داخل الإدارات والمؤسسات الحكومية بهدف تحقيق المصلحة العامة. وتُعتبر الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في تقديم الخدمات العامة وضمان استمرارية المرافق العامة بانتظام واطراد.

المطلب الأول: تعريف الموظف العام والوظيفة العامة وأهميتها

يرتبط مفهوم الموظف العام ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة العامة، حيث يختلف تحديده وفقاً للنظام القانوني المعتمد في كل دولة. وبشكل عام، يُعرّف الموظف العام بأنه الشخص الذي يُعيّن بصفة دائمة في وظيفة مدرجة ضمن هيكل إداري تابع للدولة أو لأحد المرافق العامة، ويعمل تحت إشراف السلطة العامة وفقاً للوائح والقوانين المنظمة للوظيفة العمومية.

الفرع الأول: تعريف الموظف العام

يعد الموظف العام ركيزة أساسية في بناء الدولة الحديثة، لدوره الجوهري في الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات المركزية واللامركزية. ورغم أهميته، فإن معظم التشريعات لم تقدم تعريفاً دقيقاً له، مما يستدعي تناول مفهومه من منظور فقهي وتشريعي وقضائي.

1/ التعريف الفقهي

نظرًا لغياب تعريف موحد للموظف العام في التشريعات، ركز الفقه القانوني على تحديد عناصره الأساسية من خلال تحليل خصائصه الجوهرية. واستند في ذلك إلى الأحكام التشريعية والاجتهادات القضائية والمبادئ العامة التي تنظم العلاقة بين الإدارة العامة والموظفين العموميين.

وعلى هذا الأساس فقد عرفه الفقيه "ليون ديجي" **Léon Duguit** "الموظف العام أنه: كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي تقوم بها".¹

تعريف الفقيه "بارتي" **Etienne Bartin** الذي يعتبر الموظفين العاملين هم بصفة عامة الأشخاص الذين يقبلون تعيين الإدارة لهم في وظائف عامة محددة، ويشاركون بصورة دائمة في إدارة مشروع عام.²

أما الفقيه "روجيه جرجوار" **Roger Grégoire** وهو أحد المختصين في مجال الوظيفة العمومية فإنه يعرف الموظف العام بأنه كل "شخص يتقاضى أجرا من ميزانية الدولة".³

أما في الفقه الجزائري "عبد الرحمان الرميلى": "الموظفون العموميون هم الأشخاص الذين إرتبطوا بالإدارة بموجب تعامل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم، دون أن يشاركوا مباشرة بصفاتهم الشخصية".

¹ علي جمعة محارب، التأديب في الوظيفة العامة دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، مصر، طبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 17.

² أحمد بوضياف المجرمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، طبعة 1986 ص 47.

³ محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 1989، ص 02.

ويعرفه "عبد الرحمان محيو أحمد": أن الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب قانون الوظيف العمومي والذي يتميز بأنه قابل للتعديل بقانون جديد دون أن يكون لهم الحق أن يتمسكوا بحقوق مكتسبة"¹.

2/ التعريف التشريعي

عرف التشريع الموظف العام تعريفا موضوعيا وذلك من خلال الإعتماد على تعريفات وظيفية تطبيقية على شكل تبين الهدف من المفهوم أو على شكل قائمة لتحديد هدف معين.

إن تحديد مفهوما للموظف العمومي يتم من خلال البحث فيما يلي:

- القانون الأساسي للأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 02/06/1966²، لم يقدم المشرع تعريفاً جامعاً للموظف العام، بل ركّز على تحديد الشروط الأساسية لاكتساب هذه الصفة. فقد نصت المادة الأولى على أن الموظفين هم من يشغلون وظائف دائمة ويخضعون لنظام الترسيم داخل الإدارات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العامة، وفقاً للنصوص التنظيمية. ويتضح من ذلك أن المادة لم تضع تعريفاً دقيقاً، وإنما حددت المعايير التي تميز الموظف العام.

- بالنسبة لقانون 12/78 الصادر في 05/08/1978³ وُجد في القانون الأساسي للعامل بين مفهومي "العامل" و"الموظف"، حيث استُخدم لفظ "العامل" ليشمل جميع الموظفين في الإدارات والعمال في المؤسسات الاقتصادية،

¹ محمد سليمان الطماوي، القضاء الإداري الكتاب الثاني، دراسة مقارنة، دار الفكر، الإسكندرية، 1991، ص 35.

² الأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 02 جوان 1966، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46، الصادرة في 08 جوان 1966.

³ قانون رقم 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 08 أوت 1978

بهدف توحيد النظام القانوني للعاملين في الدولة. وقد نصت المادة الأولى منه على أن "العامل هو كل شخص يعتمد في معيشته على عمله اليدوي أو الفكري، دون أن يوظف غيره لمصلحته الخاصة أثناء نشاطه المهني".

- كذلك جاء في المرسوم 59/85 الصادر في 1985/03/23 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية¹.

قدمت المادة الخامسة تعريفًا محددًا للموظف العام، حيث اعتبرت أن العامل يُصبح "موظفًا" عند تثبيته في منصب عمله بعد انتهاء الفترة التجريبية. ويُستنتج من ذلك أن التعيين، والتثبيت، والاستمرار في العمل تُعد شروطًا أساسية لاكتساب صفة الموظف العام. كما أكدت المادة أن هذه الصفة لا تُمنح للعمال المؤقتين، إذ يُشترط الاستقرار الوظيفي ليُعتبر الشخص موظفًا عموميًا.

- أما الأمر 03/06 الصادر في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، فعرفه من خلال تحديد مجال تطبيق الموظف العام وذلك في نص المادة 02 من نفس الأمر بقوله: "يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين العاملين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية..."².

¹ المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13 الصادر في 23 مارس 1985.

² المادة 04 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006.

كذلك نص المادة: 09 منه والتي جاء فيها: " كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاعرة بصفة قانونية"¹.

وقد أشار الأمر 03/06 إلى بعض الفئات التي لا تخضع له وهي القضاة، المستخدمون العسكريون المدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان، وقد نصت المادة 04 منه الفقرة الأولى: "يعتبر موظف كل عون في وظيفة عمومية دائمة ورسم في السلم الإداري"² على أن الترسيم هو الإجراء الذي من خلاله يتم تثبيت الموظف في رتبته.

فالقضاء الإداري الجزائري ونظرا لحدائته لا نجده قد وضع تعريف شامل للموظف العام، مما يجعل الأحكام القضائية نادرة في تناول تعريفه بشكل مباشر. ومع ذلك، فقد عمل القضاء على التمييز بين الموظف العام والعون المتعاقد، وذلك استناداً إلى الطبيعة القانونية لعلاقتهم بالإدارة العامة.

الفرع الثاني: مفهوم الوظيفة العامة

بوجه عام، تعكس الوظيفة العامة صورة الدولة ذاتها، حيث تُعدّ أداة لممارسة السلطة وترتبط بنشاطها بوجود الدولة ذات السيادة، كما أن استمراريتها مرتبطة بخلود الدولة. من الناحية القانونية، يُستخدم مصطلح "الوظيفة العامة" في معنيين رئيسيين³:

تُعرّف الوظيفة العامة بأنها عمل منتظم ومستمر يؤديه فرد مُعيّن من قبل سلطة مختصة لخدمة مرفق عام تديره الدولة، وفقاً لقواعد القانون العام. ويتطلب اكتساب صفة الموظف العام توفر ثلاثة عناصر أساسية: العمل في مرفق عام،

¹ المادة 09 من الأمر 03/06 مرجع سابق.

² المادة 04 من الأمر 03/06 مرجع سابق.

³ عمامرة حسان، محاضرات في الوظيفة العامة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2017-2018، ص 11.

التعيين الرسمي، والارتباط بعلاقة قانونية دائمة. ويترتب على ذلك تمتّعه بحقوق وواجبات تضمن كفاءة المرافق العامة وتحقيق المصلحة العامة وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها.¹

تتميز الوظيفة العامة بعدة خصائص تميزها عن غيرها من أشكال العمل، حيث تخضع لمنظومة قانونية تنظم حقوق وواجبات الموظف العام ومساره المهني وفقاً لقوانين الوظيفة العامة. وتشترط أن تكون ذات طابع دائم، مع تعيين رسمي في درجات السلم الإداري لضمان الاستقرار المهني. كما ترتبط بمرفق عام إداري يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، مما يفرض على الموظف التزامات قانونية ومهنية، مقابل تمتعه بحقوق وضمانات تحميه من التعسف وتوفر له بيئة عمل مستقرة ومنظمة.

1/ خصائص المفهوم الموضوعي للوظيفة العامة.

* تعريف الوظيفة العامة ووصفها وصفا مجردا في بداية الأمر ثم يتم البحث عن الموظف الذي تتوفر فيه المؤهلات والخبرة اللازمة لشغلها، وهذه الخبرة والمؤهلات تراعى دائما سواء عند التعيين لأول مرة أو في حالة الترقية من وظيفة لأخرى أعلى منها.²

* ارتباط الموظف بالوظيفة التي اختير لشغلها، وعند إلغائها يفصل الموظف، وليس له الحق في الاحتجاج على الإدارة.

¹عبد الحميد حشيش، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص170.

²محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. د.س.ط، ص21.

* تأخذ الترقية دائما حكم التعيين في وظيفة أعلى بشروط أفضل، فهي مرتبطة دائما "الترقية" بالصلاحيات والجدارة فقط وعليه فان ما يميز الوظائف العامة في الولايات المتحدة الأمريكية عن بعضهما البعض، هي العوامل الثلاثة الآتية¹:

- نوع العمل.

- مطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل.

- مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات.

2/ تقدير المفهوم الموضوعي للوظيفة العامة: يهدف النظام القائم على الترتيب الموضوعي للوظائف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة ومستوى الأجور، مما يضمن عدالة توزيع الفرص وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي. ويرتكز هذا النظام على تصنيف الوظائف وفق معايير موضوعية، بحيث تتناسب الأجور مع المسؤوليات والواجبات المطلوبة، والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة. كما يساهم في تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، من خلال وضع أسس واضحة للترقيات والتعويضات، مما يعزز روح المنافسة ويحفز الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يضمن هذا النظام سهولة الرقابة على شؤون التوظيف، حيث يتم إعداد ميزانية الوظائف وفق منهجية مدروسة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والإدارية.

¹ عمامرة حسان، محاضرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق ص12.

المطلب الثاني: تعريف النظام المغلق للوظيفة العامة

1/ خصائص المعنى الشخصي للوظيفة العامة:

يرتكز المعنى الشخصي للوظيفة العامة على مبدأ الرتبة الشخصية ويعطي اهتماما كبيرا للموظف وما يحمله من مؤهلات وأقدمية في الخدمة ومركزه في السلم الإداري بالنسبة لغيره من الموظفين دون أن يعير أي اهتمام للعمل الذي أنيط به والعلاقة بينه وبين الأعمال الأخرى من حيث درجة الصعوبة والسهولة. فالوظيفة العامة وفقا لهذا المعنى أو النظام تعتبر مهنة تتميز بالدوام والاستقرار، حيث يتفرغ لها الموظف ويكرس لها حياته، ويتمتع بمزايا وحقوق وضمانات تختلف عما هو مقرر في الوظائف الخاصة. هذا المعنى يسود في دول أوروبا بصفة عامة وبريطانيا بصفة خاصة¹.

2/ تقدير المعنى الشخصي للوظيفة العامة:

يقوم نظام الوظيفة العامة على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والاستقرار الإداري، حيث تعتمد سياسة اختيار الموظفين على التأهيل العلمي واجتياز الامتحانات التي تكشف عن مستواهم الثقافي، مع توفير التدريب اللازم لاكتساب التخصص المطلوب. كما يتميز هذا النظام بعدم ارتباط الموظف بوظيفة معينة، إذ يمكن للإدارة نقله إلى أي منصب داخل الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها، مما يعني أن إلغاء الوظيفة لا يؤدي بالضرورة إلى فصل الموظف. إضافة إلى ذلك، تُعد الترقية إلى وظيفة أعلى حقا مرتباً بالوظيفة، بشرط توافر الشروط اللازمة. ومن خلال الجمع بين الجانبين الموضوعي والشخصي، يمكن تعريف الوظيفة العامة على أنها مجموعة من الاختصاصات القانونية والنظم الإدارية التي تنظم شؤون الموظفين العموميين، ما يستدعي دراسة الوظيفة العامة من منظورين: قانوني

¹ عمامرة حسان، محاضرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق ص12.

يهتم بتطوير النظام الإداري، وفي-تقني يركز على تصنيف الوظائف، تحديد الرتب، ومستويات الأجور بما يحقق الانسجام بين المهام والمسؤوليات داخل الإدارة العامة¹.

3/ موقف المشرع الجزائري من المفهومين الموضوعي والشخصي للوظيفة العامة: إنَّ المشرع الجزائري يتبنى كأصل "المفهوم الشخصي للوظيفة العامة".

المطلب الثالث: حقوق وواجبات الموظف

يتمتع الموظف بعدة حقوق تكفل له الحماية والاستقرار وتحفزه على أداء مهامه بكفاءة، و بالمقابل يجب عليه الالتزام بمجموعة من الواجبات المهنية والأخلاقية التي تضمن حسن سير المرفق العام.

الفرع الأول: حقوق الموظف

تُعد حقوق الموظف من الركائز الأساسية التي يقوم عليها القانون الاجتماعي، إذ تمثل إطارًا قانونيًا يهدف إلى تنظيم العلاقة بين العمل وصاحب العمل بما يضمن التوازن بين حقوق الأطراف المعنية. ويعكس القانون الاجتماعي في جوهره التبعية الاقتصادية التي تربط العامل بصاحب العمل، ويهدف إلى تصحيح ما قد يتخلل هذه العلاقة من اختلالات قد تنجم عن عدم توازن القوى بين العامل وصاحب العمل. ولذلك، جاءت الحقوق العمالية لتوفير ضمانات تحمي العامل أثناء تأديته لمهامه وتؤمن له حدًا أدنى من الكرامة في بيئة العمل.

¹ عمامرة حسان، محاضرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق ص13.

تشمل أبرز حقوق الموظف الحق في الأجر العادل والمناسب، وهو حق أساسي يضمن للموظف تلقي أجر يتناسب مع نوع العمل وظروفه ويكفل له مستوى معيشي لائق. ويستند هذا الحق إلى المبادئ الأساسية للعدالة الاجتماعية التي تحرص على أن يكون الأجر متوازنًا مع مجهود العامل، كما ينص عليه العديد من الاتفاقيات الدولية الخاصة بالعمل، مثل الاتفاقية رقم 100 لمنظمة العمل الدولية التي تتعلق بالمساواة في الأجر بين الجنسين دون تمييز (منظمة العمل الدولية، 1951)¹.

من الحقوق الأساسية الأخرى التي يجب أن يتمتع بها الموظف الحق في تحديد ساعات العمل، وهي مسألة تهدف إلى ضمان التوازن بين العمل والحياة الشخصية. يشمل هذا الحق تحديد ساعات العمل اليومية والأسبوعية بما يضمن عدم إرهاق العامل ويكفل له الراحة المناسبة بين فترات العمل. ووفقًا للاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية العمل 47 لمنظمة العمل الدولية، لا ينبغي أن تتجاوز ساعات العمل الأسبوعية 48 ساعة في حال عدم وجود استثناءات مبررة.

إلى جانب ذلك، تشمل حقوق الموظف الاستفادة من الإجازات الدورية والأسبوعية التي تضمن له فترات راحة منتظمة. هذه الإجازات ضرورية للمحافظة على صحة الموظف النفسية والجسدية، كما تتيح له الفرصة للتجديد الذهني والعاطفي. ووفقًا للتشريعات العمالية في العديد من الدول، تشمل هذه الحقوق الإجازات السنوية المدفوعة، والإجازات المرضية، بالإضافة إلى العطلات الرسمية.

أما الحق في الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي، فيعتبر من أهم الضمانات التي تكفل للموظف الحماية من المخاطر الاجتماعية، مثل التقاعد أو العجز أو الوفاة. وتشمل هذه الحقوق تأمينات على الحياة، وتأمينات صحية تضمن العلاج والعناية الطبية في حالة المرض أو الإصابة، مما يعزز من استقرار الموظف الاجتماعي والاقتصادي.

¹ منظمة العمل الدولية، "اتفاقية المساواة في الأجر"، منشورات منظمة العمل الدولية، 1951.

الترقية والتدريب المهني من الحقوق الأساسية الأخرى التي تساهم في تطور مسيرة الموظف المهنية. فمن خلال الترقية يتم تحفيز الموظف على أداء أفضل، بينما يوفر التدريب المهني فرصًا مستمرة لتحسين المهارات وزيادة الكفاءة في العمل.

وأخيرًا، يُعد الحق في الحماية من الفصل التعسفي من الحقوق الحيوية التي تمنع أي تجاوز من صاحب العمل في استخدام سلطته. كما يضمن حق اللجوء إلى القضاء المختص للموظف في حال تعرضه لأي شكل من أشكال الظلم أو الفصل غير المبرر.

وتجسد هذه الحقوق في العديد من التشريعات الوطنية والدولية التي تسعى إلى توفير بيئة عمل عادلة تحفظ حقوق الموظف وتساهم في تطوير علاقات العمل بشكل يضمن مصالح جميع الأطراف المعنية¹.

أما على الصعيد الدولي، فقد اهتمت منظمة العمل الدولية منذ تأسيسها سنة 1919 بوضع معايير لحماية حقوق العمال، حيث أصدرت العديد من الاتفاقيات الملزمة، من أبرزها الاتفاقية رقم 87 لسنة 1948 المتعلقة بالحرية النقابية، والاتفاقية رقم 98 لسنة 1949 بشأن الحق في التنظيم والمفاوضة الجماعية².

كما نص العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لسنة 1966، في مادتيه السادسة والسابعة، على حق كل فرد في العمل، وفي شروط عمل عادلة ومُرضية، وضمان الأجر العادل والمساواة وعدم التمييز. وأكد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لسنة 1948 على هذه الحقوق، خاصة في المواد 23 و24 التي ضمنت لكل فرد الحق في العمل، وفي اختيار الوظيفة، وفي أجر عادل يضمن له ولأسرته عيشًا كريمًا³.

¹ سعيد بوعمامة، "حقوق العامل بين القانون الوطني والمعايير الدولية"، مجلة القانون والعمل، العدد 45، 2021.

² منظمة العمل الدولية، الاتفاقية رقم 87 بشأن الحرية النقابية وحماية حق التنظيم، 1948، دار النهضة العربية، القاهرة.

³ الأمم المتحدة، العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، 1966، منشورات الأمم المتحدة.

وعلى مستوى الاتحاد الأوروبي، كرّس ميثاق الحقوق الأساسية للاتحاد الأوروبي لسنة 2000 جملة من الحقوق العمالية، كالحماية من الفصل غير المشروع، وبيئة العمل الصحية، والضمان الاجتماعي. وتلعب المنظمات النقابية والمحاكم الإقليمية والدولية دورًا فاعلاً في مراقبة مدى احترام هذه الحقوق، بما يعكس التوجه العالمي نحو إضفاء الطابع الكوني على الحقوق المهنية وتوحيد معايير الحماية العمالية¹.

الفرع الثاني: واجبات الموظف

تعد واجبات الموظف العمومي من الركائز الأساسية التي يقوم عليها النظام الإداري في أي دولة، حيث تشكل الأساس الذي يعتمد عليه الأداء الفعال والشفاف للمؤسسات العامة. وتتمثل أهمية هذه الواجبات في أنها تضمن سير العمل بشكل منتظم وتعزز من الثقة بين المواطنين والإدارة العامة. وتنظم هذه الواجبات قوانين وأنظمة خاصة تهدف إلى تحديد الإطار السلوكي والقانوني الذي ينبغي على الموظف العمومي الالتزام به أثناء أداء مهامه اليومية.

من أبرز الواجبات التي يتحملها الموظف العمومي:

1/ الالتزام بالدوام الرسمي: يعد الالتزام بمواعيد العمل أحد الواجبات الأساسية للموظف العمومي، حيث يضمن استمرارية العمل داخل المؤسسات العامة ويعزز من كفاءة الأداء. ويرتبط هذا الواجب بقيم الانضباط والمسؤولية في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية.

2/ المحافظة على سرية المعلومات: يحظى الموظف العمومي بفرصة الوصول إلى معلومات حساسة تخص الدولة والمواطنين، مما يضع عليه مسؤولية كبيرة في الحفاظ على سرية هذه المعلومات وعدم استخدامها لصالحه أو لصالح أي جهة غير مخولة. وتعتبر هذه المسؤولية من العوامل المهمة التي تضمن استمرارية الثقة بين المؤسسات العامة والمجتمع.

¹الاتحاد الأوروبي، ميثاق الحقوق الأساسية للاتحاد الأوروبي، 2000.

3/ تنفيذ الأوامر القانونية: يجب على الموظف العمومي تنفيذ الأوامر التي تصدر له من الجهات المختصة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، بشرط أن تكون هذه الأوامر مشروعة. يعد هذا الواجب جزءاً أساسياً من مبدأ سيادة القانون، الذي يُعتبر ركيزة أساسية في أي نظام إداري ناجح. فعدم تنفيذ الأوامر القانونية قد يؤدي إلى تعطيل سير العمل داخل المؤسسات العامة ويُسهم في تراجع فعالية الإدارة¹.

4/ احترام التسلسل الإداري: يتطلب من الموظف العمومي احترام التسلسل الإداري في اتخاذ القرارات والتنفيذ، مما يعزز التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة ويُسهم في تنظيم العمل داخل المؤسسة. ويساعد هذا الاحترام على تفادي النزاعات الداخلية وضمان اتخاذ القرارات على أساس تسلسلي سليم.

5/ تقديم الخدمة العامة بنزاهة وحياد: يلتزم الموظف العمومي بتقديم خدماته للجمهور بموضوعية ودون تحيز، بحيث تكون الخدمة عامة وشاملة لكافة المواطنين على حد سواء، دون التفریق بينهم بناءً على أية معايير غير قانونية. وتعتبر هذه المسؤولية من أساسيات تعزيز الثقة بين المواطنين والإدارة العامة، حيث يعتمد نجاح المؤسسات العامة على قدرتها على تقديم خدماتها بكفاءة وعدالة.

إن الالتزام بهذه الواجبات يتطلب من الموظف العمومي اتباع سلوكيات مهنية دقيقة وضمان الامتثال للمبادئ القانونية والإدارية التي تحكم عمله. وهذا ما يعكس الدور المحوري الذي يلعبه الموظف العمومي في تحقيق الاستقرار الإداري، ويُساهم في تحسين صورة الإدارة العامة لدى المواطنين. في هذا السياق، يمكن الإشارة إلى أن العديد من القوانين الإدارية تُشدد على هذه الواجبات، كقانون الوظيفة العامة في العديد من الدول، مما يجعل الامتثال لها أمراً

ملزماً لضمان استدامة الأداء المؤسسي الناجح².

¹لقباي، مصطفى. "الوظيفة العامة والإدارة الحكومية." دار الثقافة، 2018، ص. 220-230.

²United Nations, International Code of Conduct for Public Officials, General Assembly Resolution 51/59, 1996.

ويُعتبر الامتناع عن تضارب المصالح، والابتعاد عن استغلال الوظيفة لأغراض شخصية، من أهم الواجبات الأخلاقية التي تُعزز ثقة الجمهور في الإدارة. على الصعيد الدولي، تختلف واجبات الموظف وفقاً لطبيعة المنظمة الدولية التي يعمل بها، إلا أن هناك مبادئ عامة تُقرها المواثيق الدولية، مثل مدونة قواعد السلوك للموظفين العموميين التي اعتمدها الأمم المتحدة سنة 1996، والتي نصت على وجوب تمتع الموظف بالنزاهة، والشفافية، والكفاءة، والامتنثال للقانون، كما أكدت على ضرورة الامتناع عن تلقي الرشاوى أو الهدايا التي قد تؤثر على موضوعيته. كما تنص مدونة قواعد السلوك الدولية على وجوب إلزام الموظف بالحياد التام، و تجنب أي نشاط سياسي قد يُثير تضارب المصالح أو يُضر بسمعة الهيئة التي ينتمي إليها¹.

كذلك، توجب المنظمات الدولية كاليونسكو والاتحاد الأوروبي على موظفيها الالتزام بمدونات سلوك داخلية تُراعي المعايير الدولية لحوكمة الوظيفة العمومية. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الدول، مثل فرنسا وكندا، طورت تشريعاتها لتتوافق مع هذه المواثيق، وذلك بإدراج مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة في قوانين الوظيفة العمومية. إنّ هذه الواجبات، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، تهدف في جوهرها إلى تحقيق المصلحة العامة وضمان خدمة عمومية فعّالة ونزيهة، تحترم القانون وتخضع لرقابة المواطن والهيئات الرقابية المختصة.

¹United Nations, International Code of Conduct for Public Officials, General Assembly Resolution 51/59, 1996
متوفر على الموقع : <https://digitallibrary.un.org/record/465754> تم الاطلاع يوم 2025 /04/01

المبحث الثاني: الرقابة على أداء الموظف

يحتل الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في تحسين إنتاجية المنظمات، إذ يرتبط نجاحها بكفاءة موظفيها وفعاليتهم. وتساهم الإدارة الرشيدة للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان تطورها. لذلك، سيتم تناول مفهوم الأداء الوظيفي، مكوناته، والعوامل المؤثرة فيه بمنهجية دقيقة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على أداء الموظف

الرقابة على أداء الموظف هي عملية تهدف إلى مراقبة وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. تشمل هذه العملية تحديد معايير الأداء، ومتابعة تقدم الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة لتحسين أدائهم. كما تعتبر أداة هامة لضمان توافق الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية وتحقيق التحسين المستمر في بيئة العمل.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرّف توماس جيلبرت "Thomas Gilbert" الأداء بأنه تكامل السلوك والإنجاز، حيث يمثل التفاعل بينهما لتحقيق النتائج المطلوبة. فهو ليس مجرد سلوك أو إنجاز منفصل، بل مزيج متكامل يعكس ما تسعى المنظمة للوصول إليه، من خلال تحقيق شروط ونتائج تعكس كفاءة الأفراد أو الفرق داخل المؤسسة.¹ يُعرّف تقييم الأداء بأنه عملية

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص48.

قياس مدى كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال دراسة جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لإعادة توجيه الأنشطة، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية¹.

يمكن تعريفه على أنه القيمة المتوقعة من قبل المنظمة لجميع السلوكيات التي يتبناها الموظف خلال فترة معينة².

أما أرنولد وفيلد مان Arnold and Feldman فيران أن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الإيجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها³.

ويعرفه العديلي، بأنه: "الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل⁴.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة⁵. يتفق الباحثون على أن الأداء الوظيفي هو نشاط إنساني يسهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات الأفراد وفرق العمل. ويمكن تعريفه بأنه: "نشاط منظم وعقلاني يهدف إلى تنفيذ المهام الموكلة وفق الخطط المحددة، عبر توظيف الكفاءات البشرية بفعالية وكفاءة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستويات الأداء".

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص121.

² Olivier Doucet, Marie-Eve Lapalme, Gérer la performance des employés au travail, Denis, JFD Edition, Québec – 4, 2020, P32.

³ حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص90.

⁴ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص49.

⁵ العياشي زرزار، بوشمال عبد الغني إدارة المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق، عمان، 2020، ص165.

الفرع الثاني: العلاقة بين الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية

تلعب الرقابة الإدارية دورًا جوهريًا في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تطورت من مجرد رصد الأخطاء إلى تقديم مقترحات تطويرية تعزز النجاحات وتعالج أوجه القصور. وتُعد رقابة التوجيه أداة فعالة لمتابعة العمل وتصحيح الانحرافات فور حدوثها، مما يضمن تنفيذ المهام وفق المعايير المطلوبة. وتتكامل الرقابة مع إدارة الأداء، التي تهدف إلى تعزيز التواصل الفعال بين الأفراد وتحقيق نتائج محسنة باستمرار. ويعتمد نجاحها على التخطيط السليم، والتوجيه الفعال، والتقييم المستمر، لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية ورفع كفاءة المؤسسة¹.

تُنشأ المؤسسات العمومية لتقديم الخدمات للمواطنين، ويُكلف الموظفون بأداء هذه المهام تحت رقابة إدارية تضمن انتظام وجودة الخدمات. وتشمل الرقابة السابقة، المتمثلة في سلطة التوجيه والإشراف، واللاحقة، التي تشمل التعقيب، والمصادقة، والتعديل، والحلول، لضمان تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة على الموظف العام

الرقابة على الموظف العام هي آلية تهدف إلى ضمان التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة المعمول بها، وتحقيق فعالية الأداء الإداري. تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع، منها الرقابة الإدارية التي تركز على التأكد من التزام الموظف بالأنظمة، والرقابة المالية التي تهدف إلى مراقبة كيفية استخدام الموارد المالية، إضافة إلى الرقابة الداخلية التي تمارس من داخل المؤسسة لضمان الجودة والكفاءة.

¹ عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53، عنابة، 2018، ص322.

الفرع الأول: الرقابة على الأشخاص

تقوم هذه الرقابة على سلطات تملكها الهيئات المركزية على الأشخاص من الهيئات اللامركزية في حدود النص القانوني واعتبارات المصلحة العامة، وتتجلى في العديد من السلطات كالتوقيف والإقصاء الذي قد يمس أعضاء المجالس المنتخبة.

الفرع الثاني: الرقابة على الهيئة

يمكن للرقابة الوصائية أن تقع على الهيئات المنتخبة على المستوى المحلي، فتقوم بجلها وتفكيكها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن سلطة الحل من أخطر السلطات لتعلقها بالإرادة الشعبية، وعلى هذا الأساس أحاطها المشرع بجملة من الحالات الواردة حصرا كأسباب للحل، ولم يكتف بهذا بل وضع أيضا الإجراءات القانونية للقيام بإجراء الحل، مع وجوب التنبيه في هذا المقام أن الحل لا يمس بالشخصية المعنوية للهيئة.

الفرع الثالث: الرقابة على الأعمال

تمارس الرقابة الوصائية على الأعمال وتظهر عموما فيما يلي:

أ- **المصادقة أو التصديق** تعتبر المصادقة سلطة تملكها الدولة على الهيئات اللامركزية لإضفاء الشرعية على أعمال الهيئات اللامركزية، فلا يمكن أن تكتسب أعمال المجالس أثرا قانونيا بدون التصديق الذي لا يمس بالاستقلالية، لأن حدوده لا تخرج عن مدى التزام العمل بالنص القانوني، وتأخذ المصادقة أشكال فقد تكون صريحة أو ضمنية.

ب **الإلغاء**: الإلغاء من جملة السلطات التي تملكها الجهات الوصية على أعمال الهيئات اللامركزية، والغرض من الإلغاء إزالة وإبطال الأعمال الصادرة من المجالس في شكل مداولات (لا يمكن أن نقول عنها قرارات حتى يتم

التصديق عليها)، وترجع العلة في ذلك مخالفة النص القانوني أو اعتبارات المصلحة العامة، وقد حصر المشرع الإلغاء في البطلان النسبي أو المطلق.

ج-الحلول: دائما في إطار تحقيق المصلحة العامة التي تعتبر غاية وهدف كل وظيفة ومؤسسة إدارية سواء مركزية أو لا مركزية، واستنادا لهذا الأساس يمكن للهيئات المركزية الحلول في مكان الهيئات

اللامركزية إذا كان الغرض تحقيق المصلحة العامة والتي كانت مهددة في حال بقاء الاختصاص للهيئات اللامركزية. ومما تجدر الإشارة إليه أن سلطة الحلول من أخطر السلطات لمساسها باستقلالية الهيئات المحلية، وعليه فقد أحاط المشرع هذه السلطة بجملة من الإجراءات القانونية¹.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب الرقابة الفعالة

تعد الرقابة الفعالة أداة أساسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ على كفاءة الأداء. تشمل أساليب الرقابة الرئيسية المتابعة المستمرة للأداء، تقييم النتائج مقابل الأهداف، وتحليل الانحرافات وتقديم التغذية الراجعة. تتنوع أدوات الرقابة بين استخدام التقارير المالية، نظم المعلومات، والجلسات التقييمية المنتظمة لضمان التوجيه الصحيح واتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الأول: أدوات الرقابة الفعالة

حتى تتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها لا بد لها من مقومات أساسية تقوم عليها لبناء قاعدة إدارية صلبة أساسها تطوير المرفق العام عامة والإدارة خاصة من خلال ما يلي:

¹ أعمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، سنة 2013، ص 177.

1- وجود جهاز إداري كفاء: تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه، ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلى بر الأمان، وهنا يظهر دور الإدارة المحكم في مجال الرقابة.

2- وجود هيئة الموظفين: إن الموظفين هم الإدارة التي ستحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات، إلى كيان نابض بالحركة والحياة، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوى فني يصبح التنفيذ خاوياً، كل ما يحمل اسمه الرنان فقط بهذا نرى أن للعنصر البشري دوراً هاماً في مجال الرقابة، وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز¹.

3 توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: لا شك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج لها مزايا مختلفة، من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانتظامها، وهذه من العوامل المهمة في مجال الرقابة، لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة وبالتالي توضح الإجراءات المصححة، كما يمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب، ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال الرقابة.

4- مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: لضمان فعالية الرقابة الإدارية، يجب اعتماد أساليب مناسبة لطبيعة المشروع والمستوى الإداري، مع التركيز على النقاط الاستراتيجية، وقياس النتائج، وضمان مرونة النظام ووضوح

¹ أشرف محمد محمد جهاد، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، رسالة ماجستير، 2005، ص 58.

معايير. كما يجب تحقيق التأييد الخارجي، وتطبيق مبدأ الاستثنائية لمعالجة التجاوزات البسيطة على المستويات الإشرافية، مع إبلاغ الإدارة العليا بالانحرافات المهمة فقط.

5- الحياد والاستقلالية: وتعني الاستقلالية ممارسة الجهاز الرقابي لصلاحياته وواجباته بحرية تامة، وبدون التعرض لأي ضغط، أما الحياد فيتمثل في عدم انحياز المراقب أثناء تأدية عمله الرقابي¹.

6- وجود نظام فعال للرقابة الداخلية: إن الرقابة الداخلية بأقسامها الثلاثة الرقابة الإدارية والمحاسبية والضبط الداخلي لها دوراً كبيراً في ضبط وتقييم أعمال المرفق العام ونظراً لأهمية وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، فقد اعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية نقطة البدء التي ينطلق منها المدقق الخارجي، وهي أيضاً المرتكز الذي يركز عليه عند إعداداته لبرنامج التدقيق وفي تحديد أنسب الاختبارات والعينات.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموظف

تعد عملية تقييم أداء الموظف من الركائز الأساسية في أي منظمة لضمان تحقيق الأهداف وتطوير الموارد البشرية. من خلال تقييم الأداء، يتم قياس مدى توافق الموظف مع معايير الأداء المحددة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف. كما يساهم التقييم في تقديم ملاحظات بناءة تساعد على تحسين الأداء الشخصي وتطوير المهارات والقدرات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمكن تعريف تقييم أداء الموظف بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين"¹

¹ أشرف محمد محمد جهاد، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، ص 69.

كما أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويمكن تعريف تقييم أداء الموظف كذلك بأنه: "دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية، النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى".²

- يعرف أيضا على أنه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للموظفين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.³

ويقصد به تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلا.⁴

- كما يعرف أيضا "هو عملية تقدير أداء كل موظف خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".⁵

ويقصد به أيضا "هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم الشخصية".⁶

مهما تعددت تعاريف تقييم أداء الموظفين فإنها لا تخرج عن كونه العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وكذلك درجة كفاءته ومهاراته الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على مستوى أدائه والعمل على تحسينه.

¹ أحمد ماهر، الإخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371.

² حسان بوبعابة، تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص 68.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

⁴ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زيتونة، الأردن، 2009، ص 169.

⁵ سلخان هنية، أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، ص 41.

⁶ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، بدون طبعة، الجامعة الأردنية، 2004، ص 87.

المطلب الثاني: معايير وأساليب تقييم الأداء

تؤثر معايير الأداء بشكل مباشر على أداء الموظف، وتشمل المعرفة بالعمليات والكفاءة. يركز التقييم الفعّال على معايير قابلة للملاحظة، مثل سلوك الموظفين والنتائج المحققة. كما تلعب المعايير الشخصية، خاصة في التفاعل مع الآخرين، دورًا مهمًا رغم صعوبة تقييمها بدقة.

الفرع الأول: المعايير الشخصية

تركز معايير الأداء على قدرة الموظف على العطاء، وتحقيق الذات، والبراعة في المواقف المختلفة، إضافة إلى النضج الانفعالي واستواء الشخصية. رغم أهمية الشخصية في نجاح العمل، فإن تقييمها يواجه صعوبات، منها:

* غموض العبارات المستخدمة في التقييم، مما يؤدي إلى نتائج غير موضوعية.

* عدم وجود معايير موحدة لتقييم الشخصية.

* تأثير التقييم على الجانب النفسي للموظف، مما قد يسبب حساسية أو سلوكًا دفاعيًا يؤثر سلبًا على أدائه¹.

الفرع الثاني: معايير النتائج

في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامًا مختصرة، وقد تكون بإستخدام الحكم الشخصي².

الفرع الثالث: معايير السلوك

¹ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 98.

² ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 180.

يجب إعطاء المعايير السلوكية أهمية مساوية لمعايير الأداء الأخرى، رغم صعوبة قياسها بموضوعية مقارنة بالنتائج. فبعض التصرفات، مثل الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة، قد لا تؤثر مباشرة على أداء الموظف لكنها تضر بصورة الإدارة. وفيما يلي أمثلة لمعايير سلوكية تُستخدم في التقييم¹:

- **إتخاذ القرارات:** وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء.

- **تحديد الأولويات:** وتتمثل في مقدرة الموظف على ترتيب الأمور حسب أولويتها.

- **التنظيم:** هل هذا الموظف يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟

- **التخطيط:** هل يقوم الموظف بوضع خطة عمل له؟

- **الاتصال:** هل لذي الموظف مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ومدى صدق وموضوعية هذه المعلومات.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء في تحسين العمل الإداري

لقد حظي موضوع تقييم أداء الموظفين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء الموظف فيما يلي²:

➤ تمكن الإدارة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

¹ماريو هانيز، ترجمة محمد موسى وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، مرجع سابق، ص181.

²Jacqueline(b), Françoise(k), Martin(m), la fonction des ressources humaines, Edition dunod, paris, 2004.

- تزويد الإدارات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع الموظفين ومشكلاتهم.
- تمكن الموظف من معرفة نقط ضعفه وقوته في أعماله والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.¹
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة.
- يشجع المشرفين على الاحتكاك برؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء الرؤوسين من قبل المشرفين.²
- إنجاز عمليات النقل والترقية للموظفين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.
- يساهم في رسم خطة القوى الموظفة لإدارة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للموظفين.
- يشكل فرصة للموظفين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.³

المبحث الرابع: الكفاءة الوظيفية

الكفاءة الوظيفية تشير إلى قدرة الفرد على أداء مهامه وواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام المهارات والمعرفة المتوفرة لديه لتحقيق الأهداف المحددة. تعتمد الكفاءة على عوامل عدة مثل الخبرة، التعليم، والقدرة على التعامل مع تحديات العمل. تحظى الكفاءة الوظيفية بأهمية كبيرة في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الوظيفية وأهميتها

¹حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زيتونة، الأردن، 2009، ص 170.

²مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، بدون طبعة، الجامعة الأردنية، 2004، ص 88.

³خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 152-153.

يُعد مبدأ الجدارة أساساً عالمياً في تقلد الوظائف العمومية، ورغم عدم النص عليه صراحة في الدستور الجزائري، إلا أنه مستنتج ضمناً من مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة. فالمساواة القانونية تعني أن لكل المواطنين الحق في الالتحاق بالوظيفة، بشرط استيفاء الشروط والمؤهلات المطلوبة، والتي تعكس معيار الجدارة والكفاءة لشغل الوظائف العمومية¹. وقد حذت القوانين الأساسية في الوظيفة العمومية حذو الدستور، فلم تعط هي الأخرى تعريف المعيار الجدارة في تولي الوظائف العمومية، واكتفت فقط بالإشارة إليه في بعض نصوصها.

إن عدم وجود تعريف تشريعي للجدارة في تولي الوظائف العمومية أمر طبيعي، لأن مهمة التشريع هي وضع قواعد عامة ومجردة تطبق متى توافرت حالتها، وترك مهمة التعريف لكل من الفقه والقضاء.

المطلب الثاني: معايير قياس الكفاءة الوظيفية

تعتمد معايير قياس الكفاءة الوظيفية على عدة أسس موضوعية تضمن اختيار وتقييم الموظفين بناءً على الجدارة وليس الأقدمية فقط. يتم اختيار الموظفين وفقاً لاختبارات ومسابقات تقيس قدراتهم وكفاءتهم المهنية لضمان توظيف الأفراد الأكثر تأهيلاً لشغل المناصب العامة. كما يشمل التقييم مجموعة من المعايير، مثل الالتزام بالواجبات القانونية، والقدرة على تنفيذ المهام المطلوبة بفاعلية، والإنتاجية، والتكيف مع بيئة العمل، إلى جانب المبادرة في حل المشكلات. ولضمان استمرارية الأداء العالي، يخضع الموظفون لبرامج تدريبية ودورات تطوير مهني تعزز مهاراتهم وترفع من مستوى كفاءتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة².

¹ طلعت حرب محفوظ، مبدأ المساواة في التوظيف العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص 183.

² غربي أحسن، التوظيف على أساس الكفاءة في القانون الجزائري، مجلة النبراس للدراسات القانونية المجلد: 04 العدد: 02/ سبتمبر 2019، ص 11-39.

يُعد التحفيز والمكافآت من العوامل الأساسية في قياس الكفاءة الوظيفية، حيث تُمنح الحوافز المالية والعلاوات بناءً على الأداء، كما يخضع الموظفون لتقييمات دورية لتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المحددة. وفي حال تدني مستوى الأداء، يمكن حرمان الموظف من بعض الامتيازات، كما قد يؤدي استمرار ضعف الأداء إلى إنهاء الخدمة وفقاً للقوانين المعتمدة. وبهذا، تعد الكفاءة الوظيفية معياراً حاسماً في ضمان الاستقرار الوظيفي وتحقيق العدالة في فرص التوظيف والترقية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق الكفاءة الوظيفية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف في الجزائر وبكافة الدول ونحن بين هذه العوامل نجد العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وهي كالتالي:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط التالية¹:

أولاً: السياسة التي تتبعها المؤسسة: بحيث تعرف السياسة على أنها " خطط دائمة وارشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، ولتكون السياسات فعالة، يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة². ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي: "تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع

¹أحلام قاسي، سيورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، 2016، ص78-82.

²عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير، 1997 م، ص 18.

الأفراد وتعلن هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعماً من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث واختيار أحسن اليد العاملة¹.

ثانياً: حجم المؤسسة: بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عدداً هائلاً من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات بحيث تكون أكبر تعقيداً كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية، وتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء.

وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن وحدة متخصصة في التوظيف وسمي بمكتب التوظيف².

تولي المؤسسات الكبيرة أهمية كبيرة لعملية التوظيف، حيث تخصص أقساماً مختصة بتوظيف الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات من خلال إجراءات مدروسة. في المقابل، تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساليب توظيف أكثر بساطة، حيث تقتصر غالباً على البحث عن العمال من المصادر القريبة، ويتم اختيارهم من خلال مقابلة مباشرة مع المدير، الذي يقرر مدى ملاءمتهم للمنصب³.

ثالثاً: تخطيط القوة العاملة: يُعد تخطيط الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تحديد سياسة التوظيف داخل المؤسسة، حيث يهدف إلى ضمان توفير القوى العاملة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، من خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتوظيف آليات الرقابة والتقييم. يؤثر التخطيط بشكل مباشر على التوظيف، من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية اللازمة لكل وظيفة، مما يضمن تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وكفاءتها التشغيلية⁴.

¹ صلاح الشاوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص12.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 141.

³ أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص142.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، م.

رابعاً: سمعة المؤسسة: تلعب سمعة المؤسسة دوراً محورياً في عملية التوظيف، حيث تؤثر على الصورة الذهنية التي يحملها الأفراد عنها. وتشمل السمعة طريقة معاملة الموظفين والمرشحين، جودة المنتجات والخدمات، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية. مؤسسة ذات سمعة جيدة تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات لشغل وظائفها الشاغرة، مما يعزز من نجاحها واستدامتها¹.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

ويمكن حصر العوامل في النقاط التالية:

* **التقدم التكنولوجي:** يؤثر التطور التكنولوجي بشكل كبير على عملية توظيف الموارد البشرية، حيث يزيد من الحاجة إلى أفراد مؤهلين قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة. لذا، يجب على المؤسسات مراعاة هذا التطور عند التوظيف، لأن إدخال التكنولوجيا يؤثر على طبيعة الوظائف ومهام العاملين. وبالتالي، تصبح الحاجة ملحة لاستقطاب كفاءات تمتلك مهارات تقنية عالية لضمان مواكبة المستجدات وتعزيز الإنتاجية.

* **الوضع الاقتصادي:** تؤثر الظروف الاقتصادية بشكل مباشر على التوظيف، حيث يؤدي النمو الاقتصادي إلى توسيع نشاط المؤسسات وزيادة الحاجة إلى عمالة مؤهلة، مما يعزز المنافسة على استقطاب الكفاءات. أما في فترات الكساد، فتتخفص الأرباح، مما يدفع المؤسسات إلى تقليص عدد الموظفين، وهو ما قد ينعكس سلباً عليها لاحقاً، إذ قد تضطر إلى توظيف عمال أقل خبرة وتحمل تكاليف تدريبهم وتأهيلهم من جديد.

* **التشريعات القانونية:** تلعب القوانين والتشريعات دوراً أساسياً في تحديد سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث تلتزم المؤسسات بالأنظمة القانونية في إجراءات التوظيف، مثل شروط السن والجنسية والسجل العدلي. في الجزائر، يحدد

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، ص121.

المرسوم التنفيذي 59/85 شروط التوظيف، ومنها: الجنسية الجزائرية، التمتع بالحقوق المدنية، حسن السيرة، واللياقة البدنية، بالإضافة إلى تحديد السن الأدنى بـ 16 سنة وتسوية وضعية الخدمة الوطنية. كما ينص المرسوم على أن التوظيف يتم عبر المسابقات على أساس الاختبارات أو الشهادات، والاختبارات المهنية¹.

* **المتغير الثقافي:** نجد أن الجزائر كغيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، وهذه الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة وكذا على عملية التوظيف، بحيث لما تقوم المؤسسة اليد العاملة، عليها أن تحترم العادات والقيم السائدة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال " في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن أعمالاً معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء². ولهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياستها التوظيفية.

خلاصة الفصل:

في الختام هذا الفصل، يمكن القول إن الفهم العميق للوظيفة العامة والموظف وتحديد الخصائص القانونية والتنظيمية لهما يمثل الأساس لتحقيق أداء إداري فعال. إن الرقابة على أداء الموظف وآلياتها تساهم بشكل كبير في تعزيز الانضباط الإداري وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل. كما أن تقييم الأداء يشكل أداة مهمة لتحسين فعالية الموظفين وزيادة مستوى إنتاجيتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمة العمومية. من جهة أخرى، تبرز الكفاءة الوظيفية كعامل أساسي في تحقيق الأداء الأمثل، وهي ضرورة لضمان استمرارية تقديم خدمات عالية الجودة. بناءً على ذلك، يجب أن تكون هذه العمليات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الإدارة العامة التي تهدف إلى تحسين النظام الإداري ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

¹ www.edu45.ahlamontada.com/t118-topic

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، يعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، ص 283.

الفصل الثاني

واقع الرقابة على أداء الموظف

و تقييمه في الجزائر

تعد الرقابة الإدارية و تقييم الأداء من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الحكامة الرشيدة في تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة و فعالية . فالرقابة لم تعد مجرد أداة للضبط و المتابعة ، بل أضحت وسيلة للتوجيه و الإصلاح وضمان الانسجام بين ما هو مرسوم من سياسات وما يتم تنفيذه فعلا على أرض الواقع.

وفي هذا السياق ، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على واقع الرقابة على أداء الموظف العام في الجزائر ، من خلال التطرق إلى أربعة مباحث أساسية : نتناول في المبحث الأول منظور التشريع الجزائري للموظف العام . أما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة أساليب الرقابة على أداء الموظف في الإدارة العامة الجزائرية ، من حيث آلياتها وممارساتها العملية . ويتناول المبحث الثالث دور التقييم في ترقية أداء الموظف ، باعتبار التقييم أداة تشخيصية تقيس مدى نجاعة الفرد في أداء مهامه ، وتسهم في كشف النقائص و المعوقات . وأخيرا ، يتعرض المبحث الرابع لدور كل من الرقابة و تقييم الأداء في ترقية الكفاءة الوظيفية ، حيث تبرز العلاقة التفاعلية بين هذه الآليات و مدى انعكاسها على مستوى الأداء المؤسسي .

وعليه فإن هذا الفصل يعد محاولة تحليلية لواقع الممارسة الرقابية و التقييمية في الوظيفة العمومية الجزائرية من خلال الوقوف على مكان القوة و الضعف ، واقتراح السبل الكفيلة لتحقيق أداء وظيفي أكثر كفاءة و فعالية .

المبحث الأول : منظور المشرع الجزائري للموظف العام .

يحظى الموظف العام بمكانة محورية في تنفيذ السياسات العمومية وتحقيق أهداف الإدارة العامة . من هذا المنطلق أولى المشرع الجزائري اهتماما بالغاً بتنظيم وضعية الموظف العام ، سواء من حيث تحديد صفته القانونية ، أو من حيث حقوقه وواجباته ، وكذا الضمانات التأديبية و المهنية التي تكفل له ممارسة مهامه في إطار الانضباط و الشفافية ، وبصدور الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة ، تجسد مبدأ التوازن بين مصلحة الإدارة التي تقتضي النجاعة و الانضباط ، وبين مصلحة الموظف الذي ينبغي أن يتمتع بالاستقرار المهني و الحماية القانونية .

لذلك ارتأينا في هذا المبحث ، إلى التعرف عن القوائم بالوظيفة العمومية أي الموظف العام كمطلب أول وذلك من خلال معرفة شروط اكتسابه لهذه الصفة كمطلب ثاني وطبيعة العلاقة التي تجمعها بالإدارة المستخدمة كمطلب ثالث .

المطلب الأول : تعريف الموظف العام في التشريع الجزائري .

يعتبر تعريف الموظف العام وتمييزه عن باقي المستخدمين في الدولة من المسائل المهمة في الدول التي تبني النظام المغلق للوظيفة العمومية ، نظرا لما ينتج عنه من آثار قانونية هامة¹ فهناك محاولات رجال الفقه في الجزائر حول إعطاء تعريف للموظف العام فنجد بأنه ذلك الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرفق التي تدار بطريق الاستغلال المباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية ، ويشغل في وظيفة دائمة داخلية ضمن كادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يعمل فيه².

والملاحظ أيضا أن المشرع في دستور 1963 أنه استعمل مصطلحي "العمال" و"الموظفين" للدلالة على نفس المعنى ، دون إعطاء تعريف دقيق للموظف العام ، فنص في المادة 20 : "الحق النقابي ، وحق الإضراب ، ومشاركة العمال في تسيير المؤسسات معترف بها جميعا ، وتمارس هذه الحقوق في نطاق القانون ". ونص المادة 54 على : "رئيس الجمهورية يعين الموظفين في جميع المناصب المدنية والعسكرية"³. لتأتي بعد ذلك قوانين الوظيف العمومي لتحمل في طياتها تعريفات عن الموظف العام بدأ "بالأمر 133/66 في مادته الأولى : "يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم"⁴.

ثم القانون 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل حيث نص في مادته الأولى على : "... يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله . "اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة

¹-وطبة مراد ، نظام الموظفين في القانون الجزائري ، (الجزائر: دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع) 2018 ، ص 19 .

²- زاييد محمد ، المسؤولية التأديبية للموظف العام . مجلة دراسات في الوظيفة العامة ، المركز الجامعي بالبيض ، المجلد 1 ، العدد 1 ، ديسمبر 2013 . ص 85 .

³- الدستور الجزائري لسنة 1963 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 64 الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 1963 ص 890 و ص.893.

⁴- الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 46 الصادر بتاريخ 08 جوان 1966 ص 547 .

نشاطه المهني¹ إلى تعريف الموظف في المرسوم 59-85 حيث نصت المادة 5 على : " يطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف " ²، كما عرف المشرع الجزائري الموظف العام في المادة 04 من الأمر 03/06 بأنه : " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري ، الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"³. وأشار قبل ذلك في نص المادة 2 : " طبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية."

يستنتج من ذلك أن المشرع الجزائري قد أخذ بأربعة شروط لاكتساب صفة الموظف وهذا ما سنتناوله في المطلب

الثاني .

المطلب الثاني : شروط الموظف العام .

مما سبق يستنتج وجوب توافر ثلاثة شروط أساسية لإضفاء صفة الموظف على شاغل الوظيفة وهي ⁴:

1- إجراء التعيين : من شروط اكتساب الشخص صفة الموظف العام أن يصدر قرار تعيينه من السلطة المختصة ، بطريقة قانونية ، أي بعد أن تتوفر فيه شروط الالتحاق بالوظيفة العامة ، وعليه كل من يتولى وظيفة عمومية دون أن يكون قد عين فيها بطريقة سلمية لا يعتبر موظفا عاما كالمتمتع للوظيفة .

¹ - القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 32 الصادر بتاريخ 08/08/1978 ، ص 724 .

² - المرسوم 59-85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 13 الصادر بتاريخ 24/03/1985 ، ص 334 .

³ - الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 46 الصادر بتاريخ 16/07/2006 ص 03 و ص 04 .

⁴ - بدري مباركة ، محاضرات في الوظيفة العامة ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، قانون عام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة سعيدة 2024/2025 ، ص 32.

2- ديمومة الوظيفة : يقوم هذا الشرط على عنصرين متكاملين هما : عنصر موضوعي يتعلق بالوظيفة التي يجب أن تكون دائمة ، وعنصر شخصي يتعلق بالموظف بحيث يمارس وظيفة بصفة دائمة ، فإن كان عمل الشخص بالمرفق العام عارضا متقدما أو محددا بمدة معينة أو موسمية فلا ينطبق هذا الشرط¹

3- الخدمة في مرفق عام : يشترط في الشخص أن يعمل في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.²

4- الترسيم : أي تثبيت الموظف العام في رتبة في السلم الإداري وهذا بعد إستفائه الشروط المطلوبة ، وبعد خضوعه لفترة تكوينية تربصية مدتها سنة والنجاح فيها ، عد الشخص موظفا عاما وخضع بالتالي لأحكام القانون³ الأساسي العام للوظيفة العامة .

المطلب الثالث : طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة العمومية .

إن الأساس القانوني لتحديد العلاقة القانونية بين الموظف والإدارة مستمد من تلك العلاقات المتميزة التي تربط الموظف ذاته بالإدارة المستخدمة ، وهي العلاقات التي لا نجدها بين العامل ورب العمل أو المؤسسة المستخدمة في القطاع الاقتصادي⁴.

¹ - سوداني نور الدين ، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2022، جامعة سكيكدة ، ص 989 .

² - بدري مباركة ، مرجع سابق ، ص 33.

³ - سوداني نور الدين ، مرجع سابق ، ص 989 .

¹ - رحالي طاهر ، ميدة عماد ، المركز القانوني للموظف العام ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق ، جامعة حمه لخضر ، الوادي ، 2020/2019 ص 34 .

لذلك نصت المادة 07 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03/06 على أنه: " يكون الموظف اتجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية " ¹، وهنا يكون المشرع الجزائري قد نص بتصريح العبارة على أن علاقة الموظف بإدارته هي علاقة قانونية تنظيمية لائحية وليست علاقة تعاقدية إلا في نطاق ضيق .

ويتعلق الأمر بمناصب الشغل المتضمنة نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية (المادة 19)² ويتم توظيف فئة الأعوان المتعاقدين وفق حاجيات الإدارة وحسب الحالة المعينة ، عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة وسواء بالتوقيت الكامل أو الجزئي ، دون أن يتمتع هؤلاء الأعوان بالحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج (المادة 22)³ كما يترتب على العلاقة التنظيمية بين الموظف والإدارة ما يلي :⁴

- 1- أن قرار التعيين هو الذي يترتب الآثار القانونية على الموظف وليس رضاه أو قبوله لذلك التعيين .
 - 2- أن التعديل الذي قد يطرأ على أحكام النصوص القانونية من قبل السلطة العمومية في إطار المشروعية يسري تلقائيا على المركز التنظيمي للموظف العمومي حتى ولو لم يكن لصالحه .
 - 3- يخضع كل الموظف العمومي والإدارة العامة لأحكام النصوص القانونية واللوائح كلها .
 - 4- يجب على الموظف احترام مبدأ خدمة المرفق العمومي بانتظام و اطراد .
 - 5- في حال حدوث منازعة بين الإدارة والموظف يرجع الاختصاص القضائي للقضاء الإداري .
- مما سبق يمكننا القول بأن النظام الإداري الجزائري تأثر بالنظام الفرنسي، حيث تبنى نظام السلك الوظيفي الدائم (النظام الأوروبي المغلق للوظيفة العامة) لضمان استمرارية الوظيفة العامة واستقرار الموظفين وبأن تعريف

¹ - المرسوم رقم 03/06 ، سابق الذكر .

² - بدري مباركة ، مرجع سابق ، ص 34 .

³ - المكان نفسه .

⁵ - عمارة حسان ، محاضرات في الوظيفة العامة ، موجهة لطلبة الليسانس نظام ل م د قسم القانون العام ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف ، 2018/2017 ص 26 .

الموظف العام تطور عبر التشريعات المختلفة، حيث حددت القوانين الأساسية للوظيفة العامة شروط اكتساب هذه الصفة، وأبرزها: التعيين القانوني، ديمومة الوظيفة، الخدمة في مرفق عام، والترسيم. وبأن طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة في الجزائر تنظيمية وليست تعاقدية، ما يمنح الإدارة صلاحيات واسعة في تعيين وترقية وتأديب الموظفين، مع تحديد القضاء الإداري كجهة مختصة في الفصل في النزاعات.

المبحث الثاني : أساليب الرقابة على أداء الموظف في الإدارة العامة الجزائرية .

تحتل الرقابة أهمية كبيرة في العملية الإدارية على مستوى المؤسسات العمومية ، لما لها أثر بالغ على الأداء الوظيفي ومن هذا المنطق كان لابد من تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فعالة في تطوير وتوجيه الأعمال والأشخاص ، ويتجسد هذا التنظيم من خلال العمل القانوني الذي يحكم عملية الرقابة ، أي وفق القوانين والتنظيمات واللوائح . وذلك لضمان تقديم الخدمة للمواطنين بأسرع وقت وبأقل تكلفة وأكثر جودة ، وذلك بالقضاء على الكثير من الانحرافات والأخطاء التي تعرقل السير الحسن للمرفق العام وتحول دون تحقيق مصالح المواطنين.

وعليه فسنتناول في هذا المبحث توضيح الرقابة الإدارية في الجزائر بنوعيتها : رئاسية ووصائية والتميز بينهما .

المطلب الأول : الرقابة الرئاسية في ظل الأمر 03/06 .

هي من أقدم صور الرقابة وهي العملية التي تمارسها الهيئات العليا على أعمال الهيئات السفلى ، مع مراعاة التدرج الهرمي في الأجهزة الإدارية¹ ، وتشمل هذه الرقابة من جهة (الرقابة على الأشخاص) ومن جهة أخرى (الرقابة على الأعمال) ، ويمكن تلخيصهما فيما يلي :

¹ - درغال سوسن ، محاضرات مقياس الرقابة الإدارية ، ماستر 1 ، الإدارة المحلية 2023/2024 ص 19 .

الفرع الأول :الرقابة الرئاسية على الأشخاص

يقصد بها ممارسة الرئيس الصلاحيات والسلطات على المرؤوسين في حياتهم الوظيفية بعيدا عن تصرفاتهم فيما يخص حياتهم الشخصية¹ ، والتي يمكن ذكر أهمها إجمالا فيما يلي :

1 / سلطي التعيين :

يلتحق الموظف العمومي بوظيفته على أساس المساواة باعتباره مبدأ من مبادئ المرفق العام ، سواء عن طريق الاختبار أو عن طريق الشهادة أو فحص مهني ... وعلى هذا الأساس يتولى الرئيس الإداري

متابعة عملية الترشح للوظيفة إلى حين تعيين بموجب مقرر يمضي عليه الرئيس وهنا تظهر سلطة الرئيس في التعيين¹

مثل سلطة رئيس الجمهورية بموجب الدستور في التعيين في الوظائف العليا ، تنص المادة 16 من الأمر 03/06 " يعود التعيين في الوظائف العليا للسلطة التقديرية المؤهلة"².

تملك السلطة الرئاسية سلطة التعيين استنادا لنص المادة 04 و 13 من الأمر السالف الذكر ، وبعد تعيين الموظف يخضع لفترة تجريب أو تربص ، وفي حال مرورها بنجاح يتم ترسيمه بموجب مقرر من السلطة الرئاسية وفقا لنصوص المواد 84 و 85 من الأمر 03/06³.

2 / سلطة الترقية :

تعرف الترقية بأنها " صدور قرار من الجهة المخولة بموجبه تكشف عن نقل موظف من رتبة دنيا إلى رتبة أعلى " ، أي أن الترقية يصاحبها تغيير في المركز القانوني للموظف المرقى ، ومن ثم تغيير واجباته وتزداد سعة و أهمية ، كما يتحسن وضعه المالي⁴.

¹ - بريش ريمة ، الرقابة الإدارية على المرافق العامة ، مذكرة ماجستير في القانون العام ، تخصص قانون الإدارة العامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2012-2013 ، ص 124 .

² - الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، جريدة رسمية عدد 46 ، سنة 2006 ، ص 04.

³ - نقيب نور الإسلام ، مرجع سابق ، ص 18 .

⁴ - عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، (الجزائر : جسر للنشر والتوزيع ، 2015) ص 114 .

أما المشرع الجزائري فقد عرف الترقية في المادة 106 من الأمر 03/06 " الترقية في الدرجات تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات ، التي يحددها التنظيم " . أما المادة 107 فقد عرفت الترقية في الرتبة على أنها : " تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى في نفس السلك وفي السلك الأعلى مباشرة حسب مجموعة الكيفيات ... " ¹ وهنا يمكن القول بأن الترقية سواء أفقية أو عمودية لا تتم إلا بموجب مقرر من السلطة الرئاسية التي تضمن بدورها بضمان التزام الموظف بالنصوص القانونية في الاستفادة من الترقية .

3 / سلطة التأديب : تظهر سلطة التأديب في مجال الوظيفة العمومية كأحد أبرز مظاهر ممارسة السلطة الرئاسية على الموظفين ، فيمارس الرئيس الإداري هته السلطة على الرؤوسين الذين يخلون بمقتضى واجباتهم الوظيفية ، فممارستها تخضع للتشريعات التي تحكم الوظيفة العامة .

- إذ تنص المادة 160 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة : " يشكل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه ، خطأ مهنيا ، ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية ، دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية " كما تشير المادة 162 من نفس القانون المذكور أعلاه إلى أنه : " تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين " ².

وقد حدد المشرع الجزائري العقوبات التأديبية على سبيل الحصر في نص المادة 163 من الأمر سالف الذكر :

*** الدرجة الأولى :** " التنبيه ، الإنذار الكتابي ، التوبيخ " .

*** الدرجة الثانية :** " التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاث (3) أيام ، الشطب من قائمة التأهيل " .

*** الدرجة الثالثة :** " التوقيف عن العمل من 4 إلى 8 أيام ، التنزيل من درجة إلى درجتين ، النقل الإجباري " .

¹ - الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 10 .

² - بريش ريمة ، مرجع سابق ، ص 126 .

* **الدرجة الرابعة :** " التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة ، التسريح "¹.

وتأسيسا على ما ذكر آنفا تقوم السلطة الرئاسية بتوقيع العقوبات على الموظفين بشرط احترام النصوص والضمانات القانونية .

4/ سلطة العزل :

لم يقدم المشرع الجزائري تعريفا للعزل ، بل قدم وصفا في المادة 184 من الأمر 03/06 " إذا تغيب الموظف لمدة 15 يوما متتالية على الأقل ، دون مبرر مقبول تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب ، بعد الإعذار وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم "².

الفرع الثاني : الرقابة الرئاسية على الأعمال

إن الهدف الأساسي في وجود المؤسسات العمومية أو المرافق العامة هو تقديم خدمات عمومية للمواطنين ، وخلال قيامهم بهذا العمل يخضعون لرقابة إدارية على أعمالهم لضمان الانتظام والجودة في تقديم الخدمات . وما يظهر في الشأن الرقابة القبلية كالإشراف وسلطة التوجيه والرقابة البعدية (لاحقة) كسلطة المصادقة والتعديل والحلول وهذا ما سنتناوله بالدراسة :

1/ الإشراف :

ويعني متابعة الرؤوسين بغية توجيههم الوجهة السليمة ، عن طريق الأوامر والتعليمات والنصائح والإرشادات الشفوية والكتابية³ ، وهذا ما أشارت إليه المادة 47 من الأمر 03/06 " كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه ، لا يعف الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة

¹ - الأمر 03/06 ، مرجع سابق. ص 15

² - الأمر 03/06 ، مرجع سابق. ص 17.

³ - حمدي سليمان القبيلات ، الرقابة المالية على الأجهزة الحكومية دراسة تحليلية وتطبيقية (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2010) ص 57

بمروسيه ¹ ، وعليه فالإشراف لا يرتبط بمرحلة معينة من مراحل أداء العمل ، وإنما يمثل العمل الإداري في مختلف مراحل ، حتى يمكن القول أن مدى نجاح أية سلطة إدارية ، إنما يرتبط إلى حد كبير يحسن قيامها بمهمة الإشراف على سير العمل ، للتأكد من تحقيق الأهداف ².

2/ التفتيش والملاحظة :

هذا الأسلوب يعتمد على القيام بعمليات فحص الإجراءات والوثائق والسجلات والأوراق الرسمية ، ويكون فجائيا أو مخطط له والهدف الأسمى من التفتيش هو تمكين الممارسين للعمل من تحسين أدائهم ، مثل ما هو معمول به في القطاع التربوي ، حيث أن " المفتش في التربية هو موظف تربوي مؤهل يملك خبرة طويلة وكفاءة عملية تؤهله للقيام بمراقبة ومتابعة نشاطات الموظفين التربويين أو الإداريين ، وتوجيه إنجازاتهم وتطوير أساليب عملهم ، لرفع فعاليتهم بغية تحصيل الأهداف التربوية المرجوة " ³.

3/ التقارير الإدارية : وهي تلك التقارير التي توضح مدى إنجاز الأعمال الإدارية وتقديرها ، وهي تنقسم إلى ⁴ :

– **تقارير كفاءة العاملين :** هي تقارير دورية توضع بواسطة الرؤساء المباشرين للموظف ، تقيم فيها كفاءته وفعاليتته ولها أثر كبير في حياة الموظف الوظيفية من حيث ترقيته أو إفادته في دورة تدريبية او بعثة دراسية ، وهذا ما جاء في المادة 98 من الأمر 03/06 حيث أشار إلى : " يخضع كل موظف ، أثناء مساره المهني ، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج موافقة " ⁵.

¹ – الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 6.

² – حدي سليمان القبيلات ، مرجع سابق ، ص 57

³ – هيئة التأطير للمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، تقنيات التفتيش ، الجزائر ، 2005 ، ص 05

⁴ – بريس ريمة ، مرجع سابق ، ص 128 .

⁵ – الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 10 .

- **تقرير سير الأعمال الإدارية :** توضع هذه التقارير بواسطة رؤساء الإدارات العامة ، المتضمنة ما قامت به هذه الإدارات من أعمال وما تعتمد القيام به . وترفع هذه التقارير للجهات المختصة لاتخاذ ما تراه مناسبا في شأنها وقد تكون شهرية أو سنوية¹ .

4/المصادقة أو التصديق :

تعتبر المصادقة سلطة تملكها الدولة على الهيئات اللامركزية لإضفاء الشرعية عليها ، فلا يمكن أن تكتسب أعمال المجالس أثرا قانونيا بدون التصديق الذي لا يمس بالاستقلالية .لأن حدوده لا تخرج عن مدى التزام العمل بالنص القانوني² .

5/ **الإلغاء :** للرئيس الإداري سلطة إلغاء ما يصدر عن المرؤوسين من قرارات بصفة كلية أو جزئية ، وذلك بسبب عدم مشروعية هذه القرارات أو عدم ملاءمتها واتفاقها مع المصلحة العامة .وقد حصر المشرع الإلغاء في البطلان النسبي أو المطلق³ .

6/ **الحلول :** مما تجدر الإشارة إليه أن سلطة الحلول (يعني قيام الرئيس الإداري بالحلول محل المرؤوس) من أخطر السلطات لمساسها باستقلالية الهيئات المحلية ، وعالية فقد أحاط المشرع هذه السلطة بجملة من الإجراءات القانونية⁴ .

³- صباح سعد الدين عمر العلمي ، دور الرقابة المالية والإدارية كمدخل للتنمية والإصلاح الإداري ، تم الاطلاع عليه يوم : 2025/01/30 على الساعة : 10:00 على الموقع

<https://repository.najah.edu/server/api/core/bitstreams/a737c1ce-ba7d-498b-81fb-a7bfbe4e3193/content>

²- نقيب نور الدين السلام ، مرجع سابق ، ص 15.

³- المكان نفسه .

⁴- بريش ريم ، الرقابة الإدارية على المرافق العامة ، مرجع سابق ، ص 130 .

7/ التصريح :يمثل رقابة سابقة على الأعمال ، يعني ذلك حصول الموظف المكلف قبل مباشرته لبعض الأعمال على الإذن أو التصريح اللازم لذلك¹ .

المطلب الثاني : الرقابة الوصائية .

سنحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للرقابة الوصائية ، كما سنبين مظاهرها .

- تعريف الوصاية الإدارية : تعرف الرقابة الوصائية على أنها " مجموع السلطات التي يقررها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية ، وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة ، ومن هنا فإن الوصاية أداة قانونية بموجبها تضمن وحدة الدولة وذلك بإقامة علاقة قانونية دائمة ومستمرة بين الأجهزة المستقلة والسلطة المركزية² .

وتقارن السلطات الإدارية المركزية الوصية سلطات وامتيازات الرقابة الوصائية على أشخاص أعضاء مجالس الهيئات والمؤسسات الإدارية اللامركزية ، وعلى المجالس ، وعلى أعمال هذه المجالس .

ومن أبرز مظاهر سلطات وامتيازات رقابة الوصاية الإدارية :³

1 - الرقابة على الأشخاص : قد تكون هذه الرقابة على أشخاص بعض أعضاء القائمين بإدارة الهيئات اللامركزية مثل تعيين بعض الأعضاء ونقلهم وتأديبهم ، والرقابة على أعمالهم ، وأبرز مثال على ذلك في النظام الإداري الجزائري مركز الوالي على مستوى الولاية ، في حدود النص القانوني واعتبارات المصلحة العامة وحتى سلطة التوقيف أو الإقصاء الذي قد يمس أعضاء المجالس المنتخبة .

¹ - المكان نفسه .

² - عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري (الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، ط 3 ، سنة 2013) ص 177 .

³ - شوايدية منية ، الرقابة الإدارية بين الوصاية الإدارية والسلطة الرئاسية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 13 ديسمبر 2015 ، ص 07.

2- الرقابة على الهيئة : أي أن للسلطة المركزية سلطة حل المجالس المنتخبة ، ونظرا لخطورة هذا الإجراء فقد أحاطه المشرع الجزائري بمجموعة من القواعد القانونية التي تحدد حالاته وإجراءاته والجهات المختصة بذلك¹ ، وكذلك تملك السلطة المركزية حق دعوة المجالس لانعقاد في دورات استثنائية ، كما تساهم في دعمهم ماليا في حال العجز .

3- الرقابة على الأعمال : حق السلطات الإدارية المركزية الوصية بالإطلاع على أعمال الهيئات والمؤسسات الإدارية اللامركزية ، فهذه الأخيرة ملزمة بتقديم المعلومات اللازمة والكافية عن أعمالها وتصرفاتها للسلطة المركزية الوصية بانتظام .

المطلب الثالث : التمييز بين الرقابة الرئاسية (التسلسلية) والوصاية الإدارية :

بعد التطرق إلى كلا من الرقابة الرئاسية والرقابة الوصائية نلاحظ أنهما مختلفان في جوانب عديدة ، كما يلتقيان في بعض النقاط نحاول تبيينها فيما يلي :

الفرع الأول : أوجه التشابه بين النظامين

رغم اختلافهما إلا أنه يمكن أن نجد لهما بعض النقاط المشتركة فكلاهما نوع من أنواع الرقابة الإدارية ، كما يشملان من حيث مجال تطبيق الرقابة على الأشخاص والرقابة على الأعمال ، ونلاحظ أن طرق الرقابة متشابهة في الأمور التالية²:

1- كلاهما أوجدهما المشرع للحفاظ على المصلحة العامة .

²- المادة 43 و 44 من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 03 جويلية 2011 يتعلق بالبلدية ، جريدة رسمية عدد 37 ص 11: تنص على أنه لا يكون قرار إقصاء عضو المجلس الشعبي الولائي إلا بموجب مداولة كإجراء وجوبي على وزير الداخلية احترامه قبل إصداره لقرار الإقصاء .

¹- شوايدية منية، مرجع سابق ، ص 392 .

2- إن القرارات الخاضعة للتصديق يتم التصديق عليها بنفس الأسلوب ، وبغض النظر عن مصدرها سواء كان السلطة المركزية أو اللامركزية .

3- إن سلطة وقف العمل الإداري وإلغائه وتعديله واحدة ، لأن سلطة الرقابة تملك تعديل ووقف وإلغاء العمل الإداري أي كان مصدر .

4- حق قيام السلطة الرقابية بالعمل بدلا من الإدارة المراقبة مع ملاحظة أن تجاوز الرئيس صلاحيات رؤوسه غير جائز في الأسلوبين . وبصفة عامة يمكن القول بأن الرقابة الإدارية لها حدود مستمد من استقلال الهيئات اللامركزية .

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف بين الرقابة الإدارية والوصائية

تختلفان في جوانب عديدة نذكر منها¹:

* من حيث أداة ممارسة الرقابة ، فالرقابة الوصائية يجب أن تكون قائمة على نصوص قانونية صريحة (لا وصاية من دون نص) ، أي أنه لا يمكن ممارستها إلا بناء على نص قانوني يقررها صراحة ، ولا تعمل إلا في حدود هذا النص ، وأي خروج عن حدوده يؤدي إلى بطلان عمل جهة الوصاية ، على خلاف الرقابة الرئاسية فهي رقابة تلقائية لا تحتاج إلى نص قانوني .

* تتعلق كل رقابة بسلطات مختلفة ، إن السلطة الرئاسية تجري ضمن إدارة مركزية أو ضمن نظام عدم التركيز بين سلطة عليا وسلطة أدنى تابعة لها (الوزير والوالي) ، أما الوصاية الإدارية ، فإنها تجري أساسا ضمن إدارة لامركزية بين سلطة الوصاية وهيئة لامركزية مثل الرقابة التي يمارسها وزير الداخلية على قرارات الوالي ، تعتبر كالسلطة الرئاسية ، أما الرقابة التي يمارسها وزير الداخلية على مداومة المجلس الشعبي الولائي أو الرقابة التي يمارسها الوالي على مداومات المجلس الشعبي البلدي ، تعتبر كوصاية إدارية .

¹ - بريش ريمة ، مرجع سابق ، ص 145 .

* تختلف كذلك الرقابة التسلسلية عن الرقابة الوصائية حيث تتجلى الأولى في الرقابة الشاملة على أعمال الموظفين ، في حين الوصاية الإدارية تشكل رقابة لاحقة فقط تهدف إلى رقابة المشروعية وتحقيق المصلحة العامة ¹.

* إن طريقة الرقابة في النوعين تختلف عن الأخرى ، ففي الرقابة التسلسلية يستطيع الرئيس أن يفرض بتعليماته الاتجاه الذي يجب على المرؤوس أن يتبعه في عمله ، فالسلطة الرئاسية تتمثل عادة في إعطاء أوامر إلزامية لتابعيها ، أما الخاضع للوصاية فهو بعيد عن تلقي التعليمات بسبب استقالته عن السلطة المركزية ².

* للرقابة الرئاسية سلطات وصلاحيات في إصدار الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين ومراقبة أعمالهم والإشراف عليها وتعديلها وإلغائها والحلول محلهم في أداء أعمالهم ، وسلطة تأديبهم ، أما الرقابة الوصائية فالسلطة المركزية ليس لها إلا أن توافق على عمل الهيئات اللامركزية ككل ، أو أن ترفضه أو تأذن به ، دون أن يتعدى ذلك إلى تعديله واستبداله بغيره .

* من حيث التعقيد فالرقابة الرئاسية رقابة معقدة وهذه الرقابة تجعل الرئيس الإداري في موقع يؤهله من إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه من أجل تنفيذها ومراقبة هذا التنفيذ ، أما الرقابة الوصائية فهي رقابة بسيطة من حيث الإجراءات والممارسة ، لأنها من موجبات النظام اللامركزي .

* إن أهم سمة مميزة للسلطة الوصائية عن الرئاسية تتمثل في أن قرارات الأخير لا يجوز الطعن فيها — إذا لم تكن مشوبة بإساءة استعمال السلطة — بينما يجوز الطعن في قرارات السلطة الوصائية من جانب الهيئات اللامركزية .

¹ - عمار عوابدي ، مبدأ تدرج فكر السلطة الرئاسية ، (الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984) ، ص 403 .

² - حمدي سليمان القبيلات ، مرجع سابق ، ص 77 .

* تتم الوصاية الإدارية دائما بين سلطة مركزية عليا وسلطة أدنى منها تتمتع بالشخصية المعنوية وبالتالي بالاستقلالية ، في حين أن الرقابة الرئاسية فتتم أمام نفس الجهة (أي سلطة واحدة) فلا وجود لتعدد في السلطات كون الرئيس يراقب ويوجه مرؤوسيه في نفس الهيئة مثل رقابة الوزير للوالي أو توجيهه رئيس الجامعة للعمداء .

بعدما تناولنا في هذا المبحث الرقابة الرئاسية والرقابة الوصائية ، يمكن أن نخلص إلى أن كلاهما ضروري وأساسي لضمان حسن سير المؤسسات العمومية ، وسواء تعلق الأمر بكلتيهما فيجب أن يبقى العمل بهما في أطر قانونية محددة حتى لا يتجاوز الرئيس سلطته ، وحتى لا تحتنق الهيئات المحلية برقابة السلطة الوصية ، كما لا بد من تطوير أدوات الرقابة بما يكفل الإصلاح الإداري في الدولة.و بذلك فإن مفهوم الرقابة يختلف من نوع لآخر وفقا لطبيعة النظام الإداري و السياسي لكل دولة ، حيث تمثل الرقابة التسلسلية وسيلة داخلية للتحكم في الأداء الإداري ، بينما تأتي الرقابة الوصائية كأداة لضمان الالتزام بالقوانين داخل الهياكل اللامركزية ، فكلما أدت الرقابة دورها بأكمل وجه ، فإن هذا سيؤدي إلى تطور كفاءة الفرد مما يعود بالإيجاب على الصالح العام بصفة عامة .

المبحث الثالث : دور التقييم في ترقية أداء الموظف .

تحتل عملية تقييم الموظف العام بأهمية بالغة في قطاع الوظيفة العمومية ، لما لها من انعكاس على الأداء الوظيفي داخل كل إدارة عمومية ، كما ترتبط بمدى تحقيق الإدارة أهدافها ، مما جعل منها مركز بحث العديد من الباحثين ، إذ أن فعالية هذه الأخيرة مرتبطة أساسا بفعالية موظفيها فهي ملزمة بالاهتمام بهم من خلال العمل على تحفيزهم لضمان التحسن المستمر لكفاءتهم وتنمية قدراتهم وبالتالي تمكين وتقييم الموارد البشرية ، حيث يعتبر التقييم عملية جوهرية في تسيير المؤسسات فهو يسمح بمقارنة الكفاءات الحالية بالكفاءات المطلوبة حيث يحدد لاستراتيجياتها من حيث احتياجات الموظفين للتكوين ويتبين جوانب القصور والضعف في أدائهم كما يساهم في تطور مساهمهم المهني من خلال الترقية والتدرج ، كما يعتبر عاملا رئيسيا في عمليات صرف المنح والعلاوات والتحفيز المادي والمعنوي ،

كما يساهم في وضع الموظفين في مراكز تتلائم مع قدراتهم ومؤهلاتهم. لذا سنتناول بالبحث عن نظام تقييم الموظف المطبق في الجزائر حسب المرسوم 165/19 كمطلب أول ، ومعايير التقييم كمطلب ثاني ، ثم سنتطرق إلى سير عملية التقييم كمطلب ثالث أما المطلب الرابع سيتم التطرق فيه الى مناهج التقييم وفق الوضعيات القانونية للموظف.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 165/19 .

لم يعرف المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للتوظيف العامة والقوانين الأساسية الخاصة والمرسوم التنفيذي رقم 165/19¹ -المحدد لكيفيات التقييم -، نظام تقييم الموظف العام مكثفيا في الأحكام العامة بتحديد بعض الخصائص وحالات التقييم ، لكنه أشار إلى كونه آلية لقياس مدى التزام الموظف بواجباته وكفاءته في أداء مهامه² ، فهو يعتبر أداة رئيسية لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية ، التكوين ، والمكافآت ، إضافة إلى ذلك يساهم في تحسين جودة الخدمة العامة عبر تحفيز الموظفين على الأداء الفعال .

وبجدر الإشارة هنا أن نظام تقييم الموظف العام في الجزائر يعتمد على التنقيط الذي نظمته التشريعات الوظيفية العمومية بداية من الأمر 133/66³ المؤرخ في 1966/06/02 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية ، وكذا

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 165/19 مؤرخ في 27 ماي سنة 2019 ، يحدد كيفيات تقييم الموظف ، الجريدة الرسمية رقم 37 مؤرخة في 09 يونيو سنة 2019 .

² - غربي أحسن ، قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكيفيات تقييم الموظف العام ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 05-العدد 02- السنة 2020 ص 1178 .

³ - الأمر 133/66 المؤرخ في 1966/06/02 ، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد رقم 16 ، الصادر بتاريخ 1966/06/08 (ملغى) .

المرسوم 149/66 المؤرخ في 1966/06/02¹ المتعلق بإعطاء النقط وإجراءات الترقية . كما خص له الأمر 03/06 في فصله الرابع من الباب الرابع بعنوان "تقييم الموظف"² هذا الأخير أحال إلى التنظيم مسألة تفصيل أحكام هذا الفصل ، إلا أن صدور هذا التنظيم تأخر بحوالي ثلاثة عشرة سنة (13) حيث تم إصدار المرسوم التنفيذي 165/19 المؤرخ في 2019/05/27 المحدد لكيفيات تقييم الموظف الذي يعتبر بدوره المرجعية التنظيمية التي تحدد القواعد الأساسية التي تنظم كيفيات تقييم الموظفين . ويرجع الأمر - حسب البعض - لغياب مفهوم التقييم في النصوص القانونية إلى ضوابط تتعلق بمراعاة جودة النص ومبدأ المرونة وتكيفه مع متطلبات تطور الوظيفة العامة³ .

ورغم اختلاف مضمون تعاريف التقييم لفظا إلا أنها تتقاطع من زاوية معناه ، فعرف بأنه : " طريقة لقياس الصلاحية والجدارة ، دون إغفال القيم السلوكية في تأثيرها على الموظفين داخل بيئة العمل ، ويعتمد في تحديده لأبعاد التقييم على دراسة استشرافية تتعلق باستحقاق وظيفي أكثر تميزا "⁴ ، ووفق الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنه " يخضع كل موظف ، أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري ، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة "⁵ ، وهو نفس التعريف تقريبا الذي جاء به المرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكيفيات تقييم الموظف ، حيث نص في مادته الثانية على أنه " يخضع الموظف أثناء مساره المهني إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤوليه السلميين ، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائية وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه. "⁶

⁴ - المرسوم رقم 149/66 ، المؤرخ في 1966/06/02 ، المتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 46 الصادر بتاريخ 1966/06/08 (ملغى) .

² - الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 10 .

¹ - سهام قيرود ومحمد بن أعراب ، *تظهر الأمن القانوني في المرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكيفيات تقييم الموظف* ، جامعة سطيف 2 ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية المجلد 08 - العدد 1 - سنة 2021 ، ص 423 .

⁴ - ديدوي محمد زاهد ، *الرقابة الإدارية (الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2011)* ، ص 56 .

⁵ - الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 10 .

⁶ - مرسوم تنفيذي رقم 165/19 ، مرجع سابق ، ص 08 .

ان كان المشرع قد حافظ على نفس الإجراءات التي نصت عليها القوانين السابقة فيما يخص محتوى التقييم هي من صلاحيات السلطة التي لها صلاحية التعيين في المرسوم 59-85 ، فقد تغير هذا المبدأ بعد صدر الأمر 03/06 الذي أحال هذه السلطة إلى " السلطة السلمية المؤهلة " التي تحدد حسب الهيكل الإداري وتنظيم المصالح من مدراء ، مدراء فرعيين ، رؤساء مصالح ... إلخ وهو ما يشكل نقطة إصلاح في هذا المجال ¹.

المطلب الثاني : معايير تقييم الموظف العام .

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها ، حيث على أساسها نحكم في ما إذا كان أدائها وفق ما هو مطلوب أم لا ، وفي الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها ، وذلك ضمن فترة زمنية محددة " ².

تعتبر معايير التقييم تلك الركائز التي تعطى على أساسها نقطة التقييم والتي تتضمن تقدير المؤهلات المهنية للموظف العمومي وبناءا على مستوى السلك الذي ينتمي إليه ، وكذا مستوى المسؤولية المرتبطة بالمهام التي يقوم بها³. أما في المرسوم التنفيذي 165/19 ، فقد خصص الفصل الثاني منه لمعايير التقييم ، حيث نصت المادة 05 على أنه : " يتم تقييم الموظف وفقا لمعايير تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير : ⁴

⁴ - سودي عائشة ، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الجزائر 3 ، 2012/2011 ، ص 47

¹ - مسالتي هيفاء ، دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب - مستغانم - مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2019/2018 ، ص 52 .

³ - خرفي هاشمي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية (الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010) ص 208 .

³ - المرسوم التنفيذي 165/19 ، مرجع سابق المادة 05 ، ص 08 ، قد فصلت هذه المادة معايير التقييم التي كانت مجملة في الأمر 03/06 ، واستحدثت معايير جزئية داخل كل معيار عام ، وهذه المعايير في أغلبها قابلة للقياس والتقدير حيث تضيف الموضوعية الفعالية على العمل الإداري .

1/ احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية : واجبات الموظف هي الالتزامات القانونية التي ينبغي عليه احترامها ، المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، بالإضافة إلى بعض الواجبات المنصوص عليها في بعض القوانين الأساسية نظرا لطبيعة مهامها ، (مثال الأساتذة في سلك التربية ، بالإضافة إلى الواجبات العامة أضاف القانون الأساسي الخاص بهم : الأداء البيداغوجي والتربوي ومتابعة دورات التكوين المستمر)¹ حيث يتركز التقييم على الصفات التي يجب أن يتحلى بها الموظف والمتمثلة في :

- الأمانة وعدم التحيز .

- تنفيذ المهام الموكلة له .

- الالتزام بالتوقيت والانضباط .

- السلوك المحترم والمسؤول .

- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام .

2/ الكفاءة المهنية : تقييم الكفاءة المهنية يستند إلى إعطاء أحكام حول الخصائص المهنية التي يملكها الموظف ، وهناك معايير للتحكم في الكفاءات ، فعندما يثبت الموظف قدرته على إنجاز مهمة معينة بنجاح فيمكن اعتبار أنه يتحكم في الكفاءات الضرورية لإنجاز المهمة² . ويتم الوقوف عليها من خلال تقييم العناصر التالية :

- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة .

- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل .

⁴- المرسوم التنفيذي رقم 54/25 مؤرخ في 21 رجب 1446 الموافق لـ 21 جانفي 2025 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية المادة 45 ، ص 08 .

¹- حمداني فؤاد ، تقييم الموظف العام في إطار المرسوم التنفيذي رقم 165/19 ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة طاهر مولاي سعيدة ، 2020/2019 ، ص 49 .

- قدرات التعبير الكتابية والشفهية .

- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار .

3/ الفعالية والمردودية : الفعالية هي درجة بلوغ الأهداف المسطرة ومدى استجابة لحاجات المرتفقين والنتائج

المتحصل عليها على المدى المتوسط والبعيد ، أما المردودية فالمقصود بها كيفية بلوغ النتائج بالوسائل المتاحة وفي مدة

زمنية محددة ، من أجل إعطاء مبرر كامل للتقييم السنوي الذي يتحصل عليه الموظف العام¹ من خلال :

- تحقيق الأهداف المحددة .

- الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها².

4/ كيفية الخدمة : من خلال :

- روح العمل الجماعي .

- القدرة على التواصل .

- روح المبادرة والديناميكية³ .

وتضمن نفس المرسوم في المادة 06 إحالة إلى القوانين الأساسية الخاصة لتحديد معايير أخرى تماشيا مع طبيعة مهام كل وظيفة كما ذكرنا في المثال السابق ، إلا أنه لم يحدد كفاءات تقييم الموظف تحت فترة التجربة ، ولم يبين ما إن كان خاضعا لنفس المعايير في التقييم أم أنه يخضع لأحكام خاصة ، إلا أن كل النصوص التشريعية اشتركت في منح سلطة تقديرية للسلطة السلمية أثناء تقييم الموظف على ضوء هذه المعايير ووفق مناهج ملائمة في تقدير السلطة السلمية .

المطلب الثالث : سير عملية التقييم .

¹- بن دومية سعدية ، تقييم أداء الموظف العمومي في ظل المرسوم التنفيذي 165/19 ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 03 ، 2023 ، ص 244 .

²- المرسوم التنفيذي 165/19 ، مرجع سابق ، ص 08.

³- المرسوم التنفيذي 165/19 ، مرجع سابق ، ص 08

يتم تقييم الموظف عن طريق تقييم أدائهم لمهامهم الوظيفية من خلال المراجعة الدائمة والمستمرة لهذا الأداء ، وهي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين وتقدير النتائج المحققة من طرفهم ، وتتم وفق الإجراءات التالية :

1- مقابلة تقييم الأداء .

2- إجراء التقييم .

3- الجهة المشرفة على عملية التقييم .

1/ مقابلة تقييم المهني : تتمحور مقابلة التقييم المهني للموظفين حسب المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 165/19 ، - سالف الذكر - حول الآتي :

* نتائج الموظف المهنية خلال السنة الجارية ، بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتمي إليه .

* الأهداف المحددة له للسنة المقبلة ، وآفاق تحسين نتائجه المهنية .

* قدراته على شغل وظائف التأطير ، تطلعاته المهنية وآفاق تطور مساره المهني ، احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى¹.

2/ إجراء مقابلة تقييم الموظفين : تجري مقابلة التقييم المهني في أماكن العمل من طرف المسؤول السلمي المباشر للموظف المهني أو المسؤول السلمي الأعلى .

يتم إعلامه بتاريخ المقابلة قبل 07 سبعة أيام ، على الأقل من التاريخ المحدد لإجرائها (حسب المادة 09 من نفس المرسوم) ، وهناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس سلمي عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء ، وأهمها هي²:

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفائها .

¹ - المرسوم التنفيذي 165/19 ، سابق الذكر ، ص 09 .

² - بن دومية سعدية ، مرجع سابق ، ص 246 .

- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس كوسيلة ليعلم مدى تقدمه في الإنجاز .

- إقناع المرؤوس بالنتيجة ، وذلك من خلال تقديم الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل والحسم في إدارة المقابلة .

- إعطاء الفرصة للمرؤوس للتعبير عن رأيه .

3/ الجهة المشرفة على عملية التنقيط : تنص المادة 101 من الأمر 03/06 على أنه : " تعود سلطة التقييم

والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة " ، ويعتبر "تقرير التقييم" قرارا إداريا نهائيا قابلا للطعن فيه ، بعد تبليغ الموظف

بنقطته السنوية¹ حيث منح المشرع للموظف الحق بأن يطعن أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة ، هذه

الأخيرة يمكنها اقتراح مراجعتها .(المادة 102 من الأمر 03/06).

إن سلم التنقيط المعمول به يركز على نص التعليم رقم 05 المؤرخة في 02 جويلية 1968 حيث يتم تصنيف

الموظفين إلى خمس مجموعات رئيسية وذلك حسب النقاط المتحصل عليها ، وهو ما يوضحه الجدول التالي²:

العلامة	التقدير
أكبر من 18	ممتاز
أكبر من 16	جيد جدا
أكبر من 13	جيد

²- بوعلالة عائشة ، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد السابع ، العدد 03 ، ديسمبر 2021 ص

²- سودي عائشة ، مرجع سابق ، ص 48 .

متوسط	أكبر من أو يساوي 10
ضعيف	أقل من 10

الجدول رقم (01) : يتعلق بسلم التنقيط

المطلب الرابع : مناهج التقييم وفق الوضعيات القانونية للموظف .

تختلف مناهج التقييم حسب الوضعية التي يكون فيها الموظف إزاء الخدمة ، وهذا حسب ما جاء به المشرع في المادة 2 من المرسوم التنفيذي 165/19 : "يخضع الموظف أثناء مساره المهني إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤوليه السلميين ، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه " ¹ وعليه فطريقة تقييم الموظف تختلف حسب الوضعية التي يكون فيها ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1/ وضعية القيام بالخدمة : وهي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها فيخضع سنويا للتقييم المستمر والدوري للموظف العام الذي يمارس بشكل فعلي مهامه المطابقة لرتبته بالإدارة التي ينتمي إليها ² . (المادة 128)

2/ وضعية الانتداب : يقصد به إسناد إلى الموظف مؤقتا وظيفة أخرى خارج الجهة التي يعمل فيها مع احتفاظه بدرجة الوظيفية ³ فيتم تقييم الموظف الذي يعد وضعية انتداب سواء كان الانتداب بقوة القانون أو بناء على طلب

¹ - المرسوم التنفيذي 165/19 ، سابق الذكر ، ص 08 .

² - الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 12 .

³ - علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري (النشاط الإداري ، وسائل أعمال الإدارة) (الجزائر : دار الهدى ، 2010) ص 75 .

منه ، من قبل المؤسسة العمومية أو الإدارية التي انتدب إليها " الهيئة المستقبلية " حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها ¹.

3/ وضعية خارج الإطار : هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد استنفاذ حقوقه في الانتداب في إطار أحكام المادة 135 أعلاه ، في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي ² . فيتم تقييم الموظف الذي وه في وضعية خارج الإطار من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها ³ . غير أنه لا يستفيد من الترقية في الدرجات خلال المدة التي يقضيها في هذه الوضعية التي قد تصل إلى 5 سنوات كأقصى حد ، ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية ⁴ .

4/ وضعية الإحالة على استبعاد أو القيام بالخدمة الوطنية أو العطلة المرضية طويلة المدى : يقصد بوضعية الإحالة على الاستبعاد توقيف لعلاقة العمل ينجر عنها حرمان الموظف من الاستفادة من بعض الحقوق ، كالأجر والترقية والتقاعد ⁵ فهذه الوضعيات تمثل تعليق مؤقت لعلاقة العمل ، فيؤخذ في الحسابات لتقييم الموظف في إحدى هذه الوضعيات تقييم السنة التي سبقت إحالته ⁶ .

يتضح من خلال هذا المبحث أن لتقييم الأداء دور جوهري في ترقية أداء الموظف في الإدارة العمومية الجزائرية ، من خلال المعايير المحددة وآليات التقييم المعتمدة ، بحيث يتمكن الموظف من تطوير مهاراته و تحقيق الترقية المهنية ، كما يتيح التقييم للإدارة العمومية إمكانية اتخاذ قرارات مبنية على معايير موضوعية لضمان فعالية المرفق العام ، لذلك يبقى تطوير نظام التقييم ضروريا لتعزيز الأداء الوظيفي و تحقيق الأهداف الإدارية بفعالية و كفاءة .

¹ - المرسوم التنفيذي 165/19 ، مرجع سابق ، ص 08 .

² - الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 13 .

³ - المرسوم التنفيذي 165/19 ، مرجع سابق ، ص 08 .

⁴ - الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 13 .

⁵ - كمال رحماوي ، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري ، (الجزائر دار هومة ، 2004) ، ص 45 .

⁶ - المرسوم التنفيذي 165/19 ، مرجع سابق ، ص 08 .

المبحث الرابع : دور الرقابة وتقييم الأداء في ترقية الكفاءة الوظيفية .

تعد الرقابة وتقييم الأداء من الركائز الأساسية التي تساهم في ترقية الكفاءة الوظيفية داخل المؤسسات ، إذ تمثل الرقابة أداة لضمان الالتزام بالمعايير والسياسات المحددة حسب المراسيم والتشريعات ، بينما يوفر تقييم الأداء رؤية شاملة لمستوى أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة ، إن العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة - الرقابة ، تقييم الأداء والكفاءة الوظيفية - علاقة تكاملية ترابطية حيث تسهم الرقابة في ضبط المسار الإداري ومنع الانحرافات ، في حين يتيح تقييم الأداء تشخيص نقاط القوة والضعف ، مما يساعد في اتخاذ قرارات تصحيحية وتطويرية . ومن خلال هذا التفاعل ، يتم تحقيق كفاءة وظيفية عالية ، حيث يتحسن أداء الموظفين ، وتتعزيز قدرتهم على الابتكار والتكيف مع متطلبات العمل ، بناء على ذلك ارتأينا في هذا المبحث بدراسة دور كلا من الرقابة وتقييم الأداء في ترقية وتحسين الكفاءة الوظيفية كمطلب أول و ثان ثم سنتناول الأخطاء الشائعة في عملية الرقابة و تقييم الأداء.

المطلب الأول : دور الرقابة في ترقية الكفاءة الوظيفية .

إن كفاءة الأداء في الإدارات العمومية تقضي رقابة وتقيما مستمرا للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة ، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة¹ .

كما يشير العديد من الباحثين إلى أن العلاقة وثيقة بين الرقابة وأساليبها وكفاءة الأداء المرغوبة في الإدارات ، حيث أن الرقابة تغير الأداء وتصحح الانحرافات وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط والأهداف وتقديم خدمات بأكمل وجه وفي أقل وقت ممكن ، قد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات عدة إجراءات ، كتعديل أسلوب التوجيه ،

¹ - زاهد محمد الديري ، الرقابة الإدارية (مصر : دار المسيرة ، ب ط ، 2011) ، ص 25 .

أو الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء ، ذلك أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمًا مناسبًا يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة التي تعمل فيها الإدارة العمومية¹ .

كما أن هناك العديد من الانعكاسات الايجابية للرقابة على ترقية أداء الموظف نذكر منها²:

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقويم أدائه الفعلي بما يسمح له بحصوله على مختلف أشكال التحفيز (المكافآت المادية أو المعنوية المعروفة) (المذكورة في المادة 14 من المرسوم التنفيذي 165/19 ، سالف الذكر) .

- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقويم أدائه الفعلي بإتاحته الفرصة لتجديد مهاراته (المادة 19 من المرسوم المذكور أعلاه الحق في التكوين والتدريب) ، الذي يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة كالخصم من الأجر ، أو الحرمان من الترقية .

المطلب الثاني : آثار تقييم الأداء في رفع الكفاءة الوظيفية حسب المرسوم التنفيذي 165/19

تعمل عملية تقييم الموظف على حثه على تحسين مستوى أدائه ومعرفته بجوانب التفوق أو جوانب الضعف وأيضا من أهم النتائج المترتبة عن عملية التقييم وما تتضمنه من منح للنقطة المرقمة ووضع للتقدير العام هو صلتها وتأثيرها على مجموعة قرارات لدى الموظف والإدارة لذلك ، فقد أفردتها المشرع بفصل خاص مستقل في الأمر 03/06 ، وكذلك في المرسوم التنفيذي 165/19 في فصله الرابع في مادة 14 إلى أن الهدف من التقييم يتمثل في :

- الترقية في الدرجات .

- الترقية على أساس الاختيار إلى رتبة أعلى .

¹ - المرجع نفسه ، ص 26.

² - بريش ريمة ، مرجع سابق ، ص 85 .

- صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء .

- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.¹

وفي ما يلي سنتناول بشيء من التفصيل تأثير عملية التقييم على مختلف هذه المحطات :

1/ علاقة التقييم بالترقية في الدرجات : تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري لمسار

حياته الإدارية وحافزا ماديا ومعنويا ، يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق

العمومية² . وحسب المادة 106 من الأمر 03/06 فإن الترقية في الدرجات تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة

أعلى مباشرة ويتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم³.

حيث تتم ترقية الموظف في الدرجات مع الأخذ بنتائج تقييمه خلا السنتين الأخيرتين من خلال جدول ترقية يعد

سنويا ، يتضمن هذا الجدول ترتيب الموظفين المعنيين نظرا لتقييمهم ، يتم ضبط الجدول عند تاريخ 31 ديسمبر من

السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، ويمكن لهذه الأخيرة في

حال وجود موظفين متساوين في الترتيب اختيار معايير إضافية للتقييم⁴ .

إذا ما يلاحظ هو تدخل **التنقيط** في عملية الترقية في نظام الوظيفة العمومية الجزائرية فمن خلال قراءة مواد الأمر

133/66 والنصوص المنفذة له والمرسوم 59-85 والأمر 03/06 والمرسوم التنفيذي 165/19 نلاحظ أنه تم ربط

¹- من المرسوم التنفيذي 165/19 ، سابق الذكر ، ص 09 .

²- سودي عائشة ، مرجع سابق ، ص 49 .

³- الأمر 03/06 ، مرجع سابق ، ص 10 .

⁴- المرسوم التنفيذي 165/19 ، سابق الذكر ، ص 09 .

التنقيط بالترقية بنوعيتها (الترقية في الرتبة والترقية في الدرجة) كما أن الترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة في حدود 12 درجة وحسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة طبقا للجدول التالي : ¹

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة	سنتان وستة أشهر	ثلاث سنوات	ثلاث سنوات وستة أشهر
المجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

الجدول رقم 02 : يتعلق بالترقية في الدرجة.

2/ علاقة التقييم في الترقية على أساس الاختيار إلى رتبة أعلى :

تقوم هذه الطريقة بناء على اجتهاد الموظف وابتكاره في العمل ، فإذا وجد منصب شاغر وتنافس موظف قديم وموظف كفاء فضل هذا الأخير رغم حداثة في الوظيفة ¹. إذ تم من خلال هذه الطريقة الأخذ بعين الاعتبار تقييم

⁴ - مرسوم رئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، عدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007 ، ص 12 .

الموظف خلال خمس (05) سنوات الأخيرة من خلال إعداد الإدارة لقائمة تأهيل تتضمن الموظفين المتنافسين على الترقية للرتبة الأعلى ، كما يؤخذ بعين الاعتبار التقييم في الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة² . وبناء على ذلك فإن الترقية تشكل حافزا للموظف على بذل مجهودات أكبر في إنجاز المهام الموكلة إليه وإبراز قدراته ومؤهلاته ومواهبه حيث يتيح هذا النظام أمام الموظف الكفاء فرصة الترقية إلى الرتبة الأعلى³ .

3/ علاقة التقييم بالمنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء :

للموظف العام بعد أداء الخدمة الحق في الراتب، فهو يتألف من الراتب الرئيسي " الذي ينتج عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية " ، بالإضافة إلى العلاوات والتعويضات تكتسي طابع المكافأة لأداء وهو ما تترجمه كل من منحة المردودية إضافة إلى تعويض الخبرة المهنية ، فمنحة المردودية هي علاوة تمنح للموظف اعترافا بمجهوده في العمل ومساهمته في تحسين الخدمة التي تقدمها الإدارة ، فالموظفون يحصلون على علاوة المردودية على أساس تقييم دوري يتم كل ثلاثة أشهر ، وليس على أساس تقييم سنوي ، حيث يقيم الموظف من طرف رئيسه السلمي ، كما أن مبلغ هذه العلاوة يرتفع بارتفاع النقطة المرقمة وينخفض بانخفاضها وهو ما يثبت أن للتقييم الأثر البالغ في تحديد مبلغ العلاوة⁴

¹ - العقون أمينة وزوايمية حياة ، نظام تقييم الموظف العام في الجزائر على ضوء المرسوم التنفيذي 165/19 ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قانون عام ،

جامعة 8 ماي 1945 ، قالة ، 2021/2020 ، ص 13

² - طبقا للمواد 14،15،16، من المرسوم التنفيذي 165/19 ، سابق الذكر

³ - بن دومية سعدية ، مرجع سابق ، ص 248 .

¹ - زينب خير ، تقييم الأداء كأداة لتثمين المورد البشري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر إدارة و حكامه محلية ، كلية الحقوق ، قسم العلوم السياسية و

العلاقات الدولية ، جامعة المسيلة ، 2014/2013 ، ص 88 .

* أما تعويض الخبرة المهنية فهي مكافئة تمنحها الإدارة للموظف كتممين للخبرة المهنية المكتسبة ويتم ترجمتها بالانتقال أو الترقية في الدرجة حيث أن التقييم ضروري للانتقال من درجة إلى التي تعلوها مباشرة كما ينتج عن ذلك زيادة في الراتب الشهري¹.

4/ منح الأوسمة والمكافآت :

طبقا للمادة 112 من الأمر 03/06 حدد لنا المشرع ثلاث أنواع من الميداليات التي يمكن منحها للموظف العام وهي : ميدالية الشجاعة ، ميدالية الاستحقاق وشهادة وزارية . حيث تسلم هذه الميداليات بموجب قرار من الوزير المعني ، ويؤخذ تقييم الموظف العام في الحسبان عند منحه أوسمة شرفية أو مكافآت .

5/ التقييم و التكوين :

لقد نص المرسوم التنفيذي رقم 165/19 في المادة 14 على التكوين وتحسين المستوى كأثر مترتب عن التقييم ، حيث يؤخذ بعين الاعتبار بالتقييم في الاستفادة من دور التكوين وتحسين الأداء ، وبناء على نتائج التقييم يتم صرف المنح والعلاوات التي تمثل الجانب المتغير من الراتب ، كما يمكن توجيه الموظف إلى دورة تكوينية أو برنامج تحسين الكفاءة الوظيفية إذا كانت نتائجه غير مرضية² . فالإدارة تقوم ببلورة مخططات التكوين السنوية بناء على نتائج التقييم قصد تحقيق تسيير تقديري لمواردها البشرية حيث يساعد التكوين في الارتقاء بكفاءة الموظف العام ويساهم مباشرة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة ما يساعد على استمرارية تقديم الخدمة ، إذ لا يقتصر دور الإدارة في تقييمهم فحسب بل على أساس ذلك التقييم برفع مستواهم وكفاءتهم من خلال برامج وندوات تكوينية خصوصا إذا كانت هناك مستجدات وتطورات يجهلها الموظفون³.

¹ - سودي عائشة ، مرجع سابق ، ص 33 .

² - بن دومية ، مرجع سابق ، ص 248 .

³ - المكان نفسه .

كذلك من أهم أسباب التقييم في تحليل وتشخيص أداء الموظف لمعرفة مواطن القوة والضعف من أجل اتخاذ مجموعة من الإجراءات المناسبة لتحسين وتطوير أداء الفرد ، كما يشير تقييم الأداء إلى قياس مقدار الانجاز الواجبات والمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤدي بها المورد البشري ، ويبين قياس الأداء مستوى الجودة الذي يحققه لإتمام متطلبات الوظيفة والتعرف على درجة انحرافها من مستويات الأداء المحددة سابقا .

يعد تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتعتبر الوسيلة الرسمية التي تبين نقاط القوة والضعف لدى الموظف ، ويساهم التقييم بشكل كبير في تصحيح النقائص ورسم المنار المهني للموظف وذلك من خلال ارتباطه بمحطات مختلفة في حياته المهنية سواء ما تعلق بالترقية ، بالأجور والعلاوات وبتحسين الأداء والتدريب¹ .

كما تقوم بعض الإدارات العامة بتبني آليات منهجية لتقييم أداء موظفيها ، ومن بين هذه الآليات اعتماد سجلات الشكاوى كأداة رئيسية لرصد مدى التزام الموظف بتطبيق التعليمات و اللوائح الإدارية . فالشكاوى المقدمة من قبل المواطنين لا تُعدُّ فقط مؤشرا على رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة ، بل تشكل أيضا مصدرا غنيا بالبيانات التي تمكن الإدارة من تقييم سلوك الموظف ومهنيته في أداء واجباته . إن تكرار الشكاوى ضد موظف معين قد يدل على خلل في التزامه بالتعليمات أو في أسلوب تعامله مع المواطنين ، وهو ما يستوجب التدخل لتقويم الأداء أو إعادة التأهيل إن لزم الأمر . وبهذا تساهم هذه السجلات في دعم مبدأ الرقابة ، وتعزز من فعالية نظم التقييم الإداري المبني على مؤشرات واقعية وعملية. كما تعتبر أداة لتحسين جودة الخدمات و توجيه السياسات التدريبية المستقبلية وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

¹ - مسالتي هيفاء ، مرجع سابق ، ص 58 .

مما سبق يمكننا القول بأن ترقية الكفاءة الوظيفية لا تكون إلا عن طريق التقييم الموضوعي والجيد للموظف العام ،
لتبيان مواطن الضعف والخلل في الأداء من أجل وضع برامج لتحسينه وترقيته . وبالتالي فإن تحسين أداء الموظفين
يتطلب معرفة دقيقة بمتطلبات منصب العمل والمتابعة المستمرة لتطور مستوى الأداء عن طريق التقييم الفعال والناجح.
في الأخير يمكننا القول بأن التقييم له تأثير كبير في تحديد مستوى أداء الموظف واكتشاف نقاط القوة والضعف
وهذا لا يكون إلا عن طريق المقابلة التقييمية التي يتم فيها مناقشة نتائج الأداء وتحليل أداء الموظف وتشخيصه وبالتالي
تحديد مدى حاجة الموظف إلى دورات تكوينية لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد وبالتالي تحسين الأداء وتطوره -
إذا تحسين الأداء مرتبط بنتائج تقييم الأداء -

المطلب الثالث : أخطاء وعيوب نظامي الرقابة وتقييم الأداء .

تعتبر الرقابة الإدارية وتقييم الأداء من الأدوات الإدارية المهمة لضمان جودة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية
للمؤسسات العمومية وللموظف العام بصفة خاصة ، إلا أن هذه العمليات قد تعاني من أخطاء وعيوب تؤثر على
فعاليتها وتحد من قدرتها على تحقيق الغايات المرجوة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب :

الفرع الأول : عيوب الرقابة الإدارية :

تعاني النظم الرقابية من مجموعة من العوائق التي تجعل عملها يكتنفه بعض الفشل :

1/ الرقابة الزائدة : فإذا زادت الرقابة عن الحد المطلوب زادت درجة مقاومة العاملين لها ، لأنها تصبح كنوع من

الفرض القصري وليست أداة لتشجيع العاملين على تحسين مستواهم¹ .

2/ عدم وضوح أهداف الرقابة : فغموض الأهداف وتضاربها يؤدي إلى عدم حماس الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

¹ - فاطمة بوحديش ، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علوم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل 2014/2013 ، ص 58 .

3/ قصور النظام في تحديد أساليب قياس الأداء : فاقتناع العامل بعدم عدالة قياس أدائه ضانا منه أنه لا يعكس مجهوده الفعلي .

4/ عدم الحيادية : بمعنى ممارسة الرقابة من قبل أطراف غير مؤهلين لممارسة هذا الدور بحياد وموضوعية¹ ، مما يؤدي إلى تشويه الحقائق وبالتالي تأخير معالجتها .

5/ شكلية الرقابة الإدارية .

6/ سوء توجيه أهدافها .

7/ بطء أو عدم تصحيح الانحرافات .

8/ عدم الاهتمام بتحديد أهداف قابلة للقياس .

9/ عدم تزويد أجهزة الرقابة بالتقارير المطلوبة في الوقت المناسب عن سير الأجهزة الإدارية لتتمكن على ضوء هذه التقارير من مراقبة وتطوير أداء الجهاز بما يحقق الوصول إلى الغاية النهائية لإنشائها ، وهو معالجة الأخطاء والانحرافات قبل تراكمها والعمل على تجنب وقوعها في المستقبل .

وقد قدم الدكتور سعيد مقدم بعض الأسباب التي تؤدي إلى عدم فاعلية الجهاز الرقابي ومن أهمها² :

- عدم احترام مواقيت العمل .

- تغاضي السلطة الرئاسية عن بعض التجاوزات التي تقترب من قبل بعض الموظفين .

²- عنتر بن مرزوق ، محاضرات مقياس : الرقابة الإدارية ، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة محلية ، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، ص 40 .

²السعيد مقدم ، أخلاقيات الوظيفة العمومية ، على الرابط Article en ligne Asjp.cerist.dz/en/ article تم التصفح يوم

- عدم تدعيم الهيئة المكلفة بالرقابة بالوسائل المادية والبشرية الكفيلة بتحسين عملها .

- التلاعب بالتقارير الرقابية .

وأهم عنصر هو غياب مبادئ الأخلاقية و المسؤولية الذاتية النابعة من الضمير الإنساني ، وذلك يؤدي إلى انتشار الفساد وضعف الأداء الوظيفي ، مصداقا لقوله تعالى : " وَإِنْ يَجْهَرُ بِالْقَوْلِ فَإِنَّهُ يَعْلَمُ السِّرَّ وَأَخْفَى " . وذلك نتاج عوامل اجتماعية وثقافية وحضارية تتعلق بالتنشئة الاجتماعية وسلامة العقيدة ونظم التعليم .

الفرع الثاني : أخطاء التقييم .

لعل ما تجدر الإشارة له هو غياب معايير موضوعية يتم عللا أساسها اختيار الموظفين للاستفادة من الدورات التكوينية ، وبدراسة نظام تقييم الموظفين المعمول به حاليا على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية نجد أن الأداة الوحيدة المستعملة لذلك هي بطاقة التنقيط .

إذ يرى العديد من الباحثين من خلال دراسة نظام تقييم الموظفين أن هناك الكثير من النقائص تتمحور أساسا حول غياب التسيير بالأهداف ، قصور آليات التقييم وعدم استجابة نظام التقييم لاحتياجات الأطراف الفاعلة .

كما أن واقع التقييم في الإدارة الجزائرية يبين أن النقطة ليست معيارا مميزا بين الكفاءات باعتبار أن معظم الموظفين يتحصلون على نقاط استثنائية أو جيدة مما يسمح لهم بالترقية في الدرجة أو الرتبة دون امتلاكهم للكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل منصب أعلى¹ .

كما يمكننا ذكر بعض الجوانب السلبية التي يتضمنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مجال تقييم أداء الموظف العمومي و من أبرزها :¹

¹ - سودي عائشة ، مرجع سابق ، ص 57 .

1- الطابع السنوي : يجعل التقييم عملية موسمية تتم في الثلث الأخير من السنة ،وهو ما يؤدي إلى عدم دقة النتائج نظرا لكون الأداء الوظيفي يتغير على مدار العام ، كما أن التقييم السنوي لا يعكس بالضرورة الجهود المستمرة التي يبذلها الموظف ، مما قد يؤثر سلبا على دافعيته.

2- الشمولية وعدم المرونة : فالعلامة تشمل كل المعايير مجتمعة دون معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف لكل موظف على حدى.

3- التسرع في التقييم وتأثير العلاقات الشخصية: بالنسبة لصلاحيات التقييم و التنقيط منحها للسلطة السلمية المؤهلة كطرف وحيد في هذه العملية ، وهذا فيه أثر كبير على مصداقية و حيادية وعدالة التقييم ، ففي بعض الحالات يتم إجراء التقييم بسرعة ودون تحليل معمق للأداء الفعلي ، مما يفتح المجال لتحيزات شخصية من قبل المسؤولين عن التقييم ، قد يؤدي ذلك إلى منح تقديرات غير دقيقة بناء على علاقات شخصية بدلا من معايير موضوعية . كما قد يتأثر بالانطباع الأولي لأداء وتصرفات الموظف .

4-بالإضافة الى كون معايير التقييم عامة وغير قابلة للقياس إذ أنها لا تراعي الوصف الوظيفي للموظف ، وهذا ما يجعلها عشوائية ، زيادة على ذلك تعتبر معايير جامدة و غير واضحة بالنسبة للكثير من المدراء، و هذا من شأنه أن يفتح بابا واسعا لتدخل ذاتية الرئيس الإداري في عملية التقييم ، ومنه غياب عدالة و موضوعية التقييم .

5-ضعف ارتباط التقييم بالتدريب و التطوير : في كثير من الأحيان لا يتم ربط نتائج التقييم ببرامج التدريب و التطوير ، مما يقلل من فاعلية التقييم في تحسين الأداء المستقبلي ، الهدف الأساسي من التقييم هو تعزيز الكفاءة ولكن إذا لم يستخدم كأداة للتطوير ، فإنه يصبح مجرد إجراء شكلي.

مما سبق يمكننا القول بأن نظامي الرقابة و تقييم أداء الموظف العمومي المعمول بهما حاليا يعانيان من العديد من النقائص و الثغرات التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة ، مما يستدعي الحاجة إلى إصلاحات لضمان رقابة حقيقة و

ناجعة من أجل تقييم موضوعي و عادل لتحسين الكفاءة الوظيفية و بالتالي تحسين الخدمة العمومية و الرقي بالموظف العام ، لذلك قمنا بخلاصة باقتراح بعض الحلول منها :

- تصميم نظم رقابية بشكل محايد.
- توفير الإمكانيات البشرية التي تتميز بالمهارات و القدرات اللازمة لأداء العمل أو الأموال
- اللازمة لتسيير نظام الرقابة و المعدات و المعلومات المطلوبة .
- تحديد المعايير الكمية و النوعية بدقة ، كما يجب أن تتميز بالموضوعية وسهولة القياس و التطبيق .
- توفير مرونة في نظام الرقابة .
- مراعاة الحاجات الشخصية و الضغوط الاجتماعية في إدارة نظام الرقابة .
- إعطاء أهمية بالغة لعملية تقييم الأداء ، وذلك من خلال توفير جميع البيانات اللازمة عن سير الأعمال و الموظفين ، وتعيين شخص حيادي يكون مسؤول ، مهمته تسجيل الملاحظات المتعلقة بأداء كل موظف على حدى ، حتى يكافئ كل موظف بعدالة و موضوعية .
- ضرورة القيام بتكوين من أجل تقييم الأداء .
- وضع معايير تقييم أداء واضحة ومحددة و منطقية ، ويكون الموظف على علم بهذه المعايير و أهميتها .

خلاصة الفصل الثاني :

على ضوء ما سبق يمكننا القول بأن الموظف العام يشكل حجر الأساس في الإدارة العمومية الجزائرية، ما يجعل من الضروري وضع آليات رقابة وتقييم فعالة لضمان جودة أدائه. تعتمد الرقابة على آليات تنظيمية وقانونية لضبط العمل الإداري، بينما يسهم التقييم في تطوير الأداء وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. رغم التطورات القانونية التي عرفت الجزائر في

هذا المجال، لا تزال هناك تحديات تتطلب إصلاحات لتعزيز الحوكمة الإدارية وضمان عدالة أكبر في تقييم وترقية كفاءة الموظفين.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول أداء الموظف بين الرقابة و
التقييم بمديرية السكن بولاية سعيدة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أداء الموظف في مديرية السكن بولاية سعيدة .

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف الجوانب النظرية والعملية لموضوع الدراسة ، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين في مديرية السكن لولاية سعيدة . وبعد هذا الفصل بمثابة ترجمة عملية لما تمت مناقشته نظريا ، حيث سيتم التعريف بميدان الدراسة و البنية الهيكلية و الوظيفية للمديرية ، ثم الانتقال إلى إجراءات الدراسة الميدانية إضافة إلى الأدوات المستعملة (الاستبيان : لدراسة الرقابة وتقييم الأداء والمقابلة : الخاصة بسبل رفع الكفاءة الوظيفية) بغرض تقديم قراءة تحليلية علمية تدعم نتائج البحث وتساهم في إثراء الموضوع ، لنختم هذا الفصل بالأفاق والسيناريوهات المستقبلية.

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة .

بما أن الدراسة الميدانية لهذا البحث كانت بمديرية السكن لولاية سعيدة من أجل دراسة أداء الموظف بين الرقابة والتقييم خصصنا هذا المبحث للتعريف بالمديرية وذكر هيكلها التنظيمي ومهامها .

المطلب الأول : التعريف بمديرية السكن لولاية سعيدة .

مديرية السكن هي هيئة عمومية تنتمي إلى المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة (مديرية ولائية) نشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13/13 المؤرخ في 15 يناير 2013 الذي يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة .

عدد المستخدمين : 103

الموظفون الدائمون : 66

الأعوان المتعاقدون : 37

تتولى مديرية السكن مهمة تنظيم وتنفيذ السياسة المتعلقة بالسكن عبر تراب الولاية تباشر المديرية مجموعة مهام تهدف إلى تحسين الظروف السكنية للمواطنين وذلك بتوفير سكنات مناسبة ، مريحة ، مهيئة ، مربوطة بجميع الشبكات ، تتوفر على المرافق والتجهيزات الضرورية وذلك بمختلف الصيغ¹ :

* صيغة السكن العمومي الإيجاري .

* صيغة السكن الاجتماعي التساهمي والترقوي المدعم .

* صيغة السكن الترقوي الحر .

¹ من إعداد الطالبتين بناء على مقابلة شخصية مع رئيس مكتب المستخدمين بمديرية السكن لولاية سعيدة ، في 2025/03/23 على الساعة 11:00.

* صيغة السكن الريفي .

* التجزئات الاجتماعية .

* وكذا تأهيل الإطار المبنى .

وتكلف بهذه الصفة بما يلي :

- اقتراح برامج السكن المبادر بها من الدولة والجماعات المحلية ، ومتابعة حالة تقدمها بالتنسيق مع الهيئات المعنية .
- متابعة ومراقبة النشاط العقاري الممارس من طرف المقاولين والمقرنين العقاريين سواء خواص أو العموميين .
- السهر على تنفيذ ومراقبة الإعانات العمومية وضمان متابعة الإنجازات المتعلقة بها .
- المشاركة في مراقبة النوعية التقنية الخاصة بإنجازات القطاع وتنسيق النشاطات من أجل تطوير برامج الترقية العقارية .
- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب المشروع مفوض لبرنامج السكن التي بادرت بها الدولة والجماعات المحلية .
- ضمان متابعة البطاقة المحلية في مجال توزيع السكن بالاتصال مع الجماعات المحلية والهيئات المحلية .
- تحسين جودة المحيط من خلال توفير الخدمات الأساسية مثل شبكات المياه الصالحة للشرب ، شبكة الصرف الصحي ، الطرقات والتهئية الخارجية ، والكهرباء .
- تعزيز التمييز في التخطيط والتصميم المعماري للمشاريع السكنية والعمرانية .¹

¹ من إعداد الطالبتين بناء على معطيات مديرية السكن لولاية سعيدة ، سنة 2025

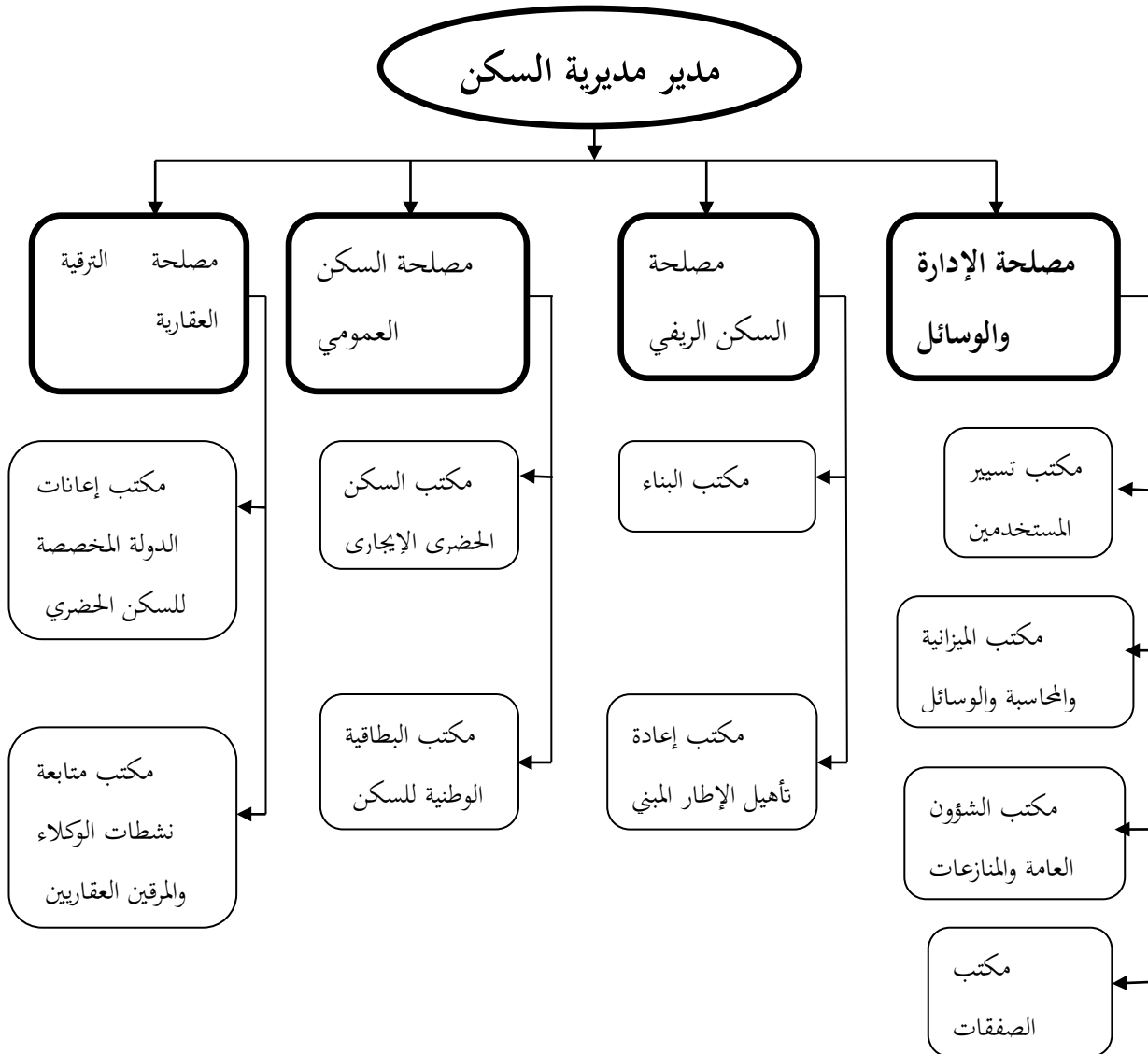
المطلب الثاني : البنية الهيكلية و الوظيفية لمديرية السكن لولاية سعيدة

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يضم أربع مصالح متمثلة في :

- مصلحة الإدارة و الوسائل.
- مصلحة البناء الريفي وتأهيل الإطار المبني .
- مصلحة السكن العمومي للإيجاري .
- مصلحة الترقية العقارية و إعانات الدولة .

الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمديرية السكن لولاية سعيدة.

الشكل (1) : الهيكل التنظيمي لمديرية السكن لولاية سعيدة .



المصدر : من إعداد الطالبتين ، وبناء على معطيات مديرية السكن لولاية سعيدة ، سنة 2025

تضم كل مصلحة أربعة مكاتب على الأكثر و ذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها .¹

أولاً - مصلحة الإدارة والوسائل :

هي مصلحة تتولى تسيير المستخدمين ومتابعة المسار المهني الخاص بهم ، و تنظيم دورات تكوينية وتدريبية لفائدة الموظفين بغرض تطوير كفاءتهم ، وإعداد الميزانية السنوية وتنفيذها ، واقتناء الوسائل والأدوات والتجهيزات وجردها وصيانتها ، كما تضم مكتب المنازعات الذي يعنى بمتابعة جميع القضايا محل النزاع أمام الجهات القضائية المختصة ، أما مكتب الصفقات العمومية فهو يتولى إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها وتنظيم المناقصات والعقود. وتضم المكاتب التالية :

- مكتب تسيير المستخدمين .
- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة .
- مكتب الشؤون العامة والمنازعات .
- مكتب الصفقات العمومية .

ثانياً - مصلحة السكن الريفي وتأهيل إطار المبنى :

تضم هذه المصلحة مكتبين هما :مكتب إعانات الدولة المخصصة للسكن الريفي ، ومكتب إعادة تأهيل الإطار المبنى .

وتسند إليها المهام التالية :

- تنفيذ برامج السكن الريفي المدعمة و متابعة تقدم إنجازها .
- إعداد تقارير دورية و إحصائيات سنوية تتعلق ببرامج السكن الريفي ، و العمل على نشرها.
- الإسهام في إعداد المعايير و المواصفات الفنية الخاصة بمشاريع السكن الريفي .

ثالثاً - مصلحة السكن العمومي التجاري :

تضم هذه المصلحة مكتبين ، وهما مكتب السكن الحضري التجاري، و مكتب البطاقة الوطنية للسكن الذي استحدث مؤخراً بموجب قرار وزاري صدر سنة 2017 في مادته الثالثة.² و تتولى المهام الآتية :

¹- من إعداد الطالبتين ، وبناء على معطيات مديرية السكن لولاية سعيدة ، سنة 2025

²- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 شعبان عام 1438 الموافق لـ 8 مايو 2017 ، المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة السكن و العمران في مكاتب ، ص 28.

- المبادرة بمتابعة و مراقبة برامج السكنات العمومية الإجبارية ، مع تقييم مدى إنجازها و تطورها ومدى توافقها مع مشاريع التهيئة و التجهيزات في التجمعات السكنية الجديدة .
- إجراء الدراسات اللازمة لاعتماد النموذج الأمثل للسكنات العمومية الإجبارية .
- متابعة تطبيق النصوص التشريعية و التنظيمية و المعايير المعتمدة ذات الصلة ببرامج السكنات العمومية الإجبارية .
- إعداد و متابعة قاعدة بيانات وطنية للسكن .
- التحقيق من ملفات طالبي السكن .
- التنسيق مع هيئات أخرى (مثل مصلحة الضرائب ، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ...) للكشف عن عدم الاستفادة المزدوجة .
- إعداد تقارير إحصائية دورية .
- تحليل المعطيات المتعلقة بالطلب على السكن .
- إرسال البيانات إلى الوزارة الوصية لتوحيد قاعدة البيانات على المستوى الوطني .

رابعاً - مصلحة الترقية العقارية وإعانات الدولة :

- تضم هذه المصلحة مكتبين وهما : مكتب إعانات الدولة المخصصة للسكن الحضري ، و مكتب متابعة نشاطات الوكلاء والمرقنين العقاريين . وتتكفل بالمهام التالية :
- تنفيذ النصوص التشريعية و التنظيمية المؤطرة للترقية العقارية .
 - تحديد مسؤوليات المرقنين في إنجاز برامج الترقية العقارية .
 - إعداد ومراقبة ومتابعة تطور التخطيط لبرامج الترقية العقارية .
 - اختيار النماذج السكنية المتعلقة بالترقية العقارية .
- * الأقسام الفرعية الإقليمية للسكن للدوائر : تعني متابعة البرامج السكنية بمختلف الصيغ عبر دوائر الولاية .

- القسم الفرعي الإقليمي للسكن لدائرة سعيدة .

- القسم الفرعي الإقليمي للسكن لدائرة سيدي بوبكر .

- القسم الفرعي الإقليمي للسكن لدائرة الحساسنة .

- القسم الفرعي الإقليمي للسكن لدائرة يوب.
- القسم الفرعي الإقليمي للسكن لدائرة أولاد براهيم.
- القسم الفرعي الإقليمي للسكن لدائرة عين الحجر.

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية (الخاصة بالرقابة و التقييم) و تحليل النتائج.

بعد التطرق إلى التعريف بمديرية السكن ومختلف المصالح و المهام المنوطة بها ، كان لابد من الدراسة الميدانية لفهم دور الرقابة على أداء الموظف ، وطرق وكيفية التقييم في هذه المديرية ، للتوصل إلى نتائج علمية كمية و كيفية. وهذا ما سنتناوله بالدراسة عن طريق تحديد مجتمع الدراسة و الأداة المستعملة (الاستبيان) في المطلب الأول ، و اعتمدنا نظام التحليل SPSS لنقوم بتحليل نتائجه في المطلب الثاني .

المطلب الأول : عينة الدراسة و الأداة المستعملة

الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية السكن لولاية سعيدة بكافة مصالحها لسنة 2025 ، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من 25 موظف من أصل 103 موظف ، و قد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة . حسب الجدول التالي :

الجدول رقم 03 : يوضح حجم أفراد عينة الدراسة

المجتمع	العينة	النسبة
103	25	%25.75

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اختيار عينة الدراسة.

الفرع الثاني : أداة الدراسة

من أجل دراسة دور الرقابة و التقييم على أداء الموظف بمديرية السكن استخدمنا استمارة الاستبيان ، فهي كما عرفها محمد شلي "هي تلك الصحيفة التي يقوم الباحث بتدوين فيها مجموعة من الأسئلة المقفلة أو المفتوحة ، والتي توجه إلى المبحوثين بالبريد أو تسلم باليد ...، وتستهدف جمع بيانات و معلومات عن سلوكهم ، و مواقفهم ، وأرائهم بشأن قضية من القضايا"¹ فقد قمنا باختيارها باعتبارها الأداة المناسبة لطبيعة الدراسة فهي تسمح بجمع أكبر عدد من البيانات من قبل المبحوثين و تساعد في التعرف على الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية في تقييم أداء

¹ - محمد شلي ، المنهجية في التحليل السياسي : المفاهيم ، المناهج ، الاقتربات و الأدوات (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 1996) ص 245.

الموظفين بمديرية السكن ، وهي التي يستطيع الباحث من خلالها بترجمة المعلومات النظرية إلى المجال التطبيقي بنزوله إلى الميدان عند توزيعها . و في إطار تحقيق أهداف الدراسة تم توجيه الاستمارة إلى الموظفين بالمديرية ، تضمنت مجموعة من الأسئلة منها المغلقة و منها المفتوحة ، وقد تم إعدادها عبر المراحل التالية :

المرحلة الأولى : تم إعداد استمارة أولية و عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه فيها .

المرحلة الثانية : بناء على ملاحظات الأستاذ تم إعادة صياغة الاستمارة ، حيث تضمنت 40 سؤال موزعين على ثلاثة محاور كما يلي :

المحور الأول : ضم 6 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة .

المحور الثاني : ضم 4 أسئلة مجالية ، 8 أسئلة مغلقة و 3 أسئلة مفتوحة حول دور الرقابة الإدارية على أداء الموظف .

المحور الثالث : ضم 6 أسئلة مجالية، 10 أسئلة مغلقة و 3 أسئلة مفتوحة حول أهمية تقييم أداء الموظف .

المطلب الثاني : نظام التحليل و قراءة النتائج .

تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على موظفي مديرية السكن، وقد أعيدت 25 استمارة صالحة للاستغلال، جرى إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS¹ بهدف استخراج النتائج المطلوبة.

يشمل مجتمع الدراسة موظفي مديرية السكن لولاية سعيدة، والبالغ عددهم 103 تم اختيار عينة مكونة من 25 فرداً من هذا المجتمع. تم توزيع 25 استبانة على العينة المستهدفة، وتم استرجاع جميعها بنسبة استرجاع بلغت 100% ، تم إدخال الأجوبة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي² كأداة لجمع البيانات وقياس المتغيرات.

¹ SPSS: أحد البرمجيات الإحصائية التي تعمل ضمن بيئة نظام التشغيل ويندوز، حيث يستخدم لإدخال البيانات التي يجمعها الباحث من أدوات البحث مثل الاستبيانات، ثم يقوم بمعالجتها وتحليلها إحصائياً.

² مقياس ليكرت الخماسي: هو أداة لقياس آراء ومواقف الأشخاص من خلال مجموعة من الخيارات المرتبة، ويتكون من خمس درجات تبدأ من "موافق بشدة" وتنتهي بـ "غير موافق بشدة".

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي.

الاجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين

أولاً: حساب المدى

يشير المدى إلى الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في المتغيرات. في مقياس ليكرت الخماسي، يمثل المدى الفرق بين القيمة العظمى (5) والقيمة الدنيا (1) :

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

وبالتالي، فإن قيمة المدى تساوي 4.

ثانياً: طول المدى

طول المدى هو ناتج قسمة المدى على عدد درجات المقياس (5) درجات:

$$\text{المدى بطول} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وباستخدام طول المدى يمكن تحديد حدود الفئات الخمس لمقياس ليكرت. يبدأ الحد الأدنى للقيمة عند 1 (القيمة الدنيا للمقياس)، ويتم إضافة طول المدى بالتتابع لتحديد الحدود العليا لكل فئة، حيث يُمثل الحد الأعلى للفئة الأولى الحد الأدنى للفئة الثانية، وهكذا حتى نحدد جميع الفئات.

وبذلك تكون الفئات كما يلي:

- الفئة الأولى: غير موافق بشدة (1.00 – 1.79)
- الفئة الثانية: غير موافق (1.80 – 2.59)
- الفئة الثالثة: محايد (2.60 – 3.39)
- الفئة الرابعة: موافق (3.40 – 4.19)
- الفئة الخامسة: موافق بشدة (4.20 – 5.00)

الفرع الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة بناء على البيانات الشخصية

تم تحليل بيانات العينة وفقا لعدد من الخصائص الديموغرافية، أبرزها: الجنس، السن، والمستوى التعليمي، وذلك على النحو التالي:

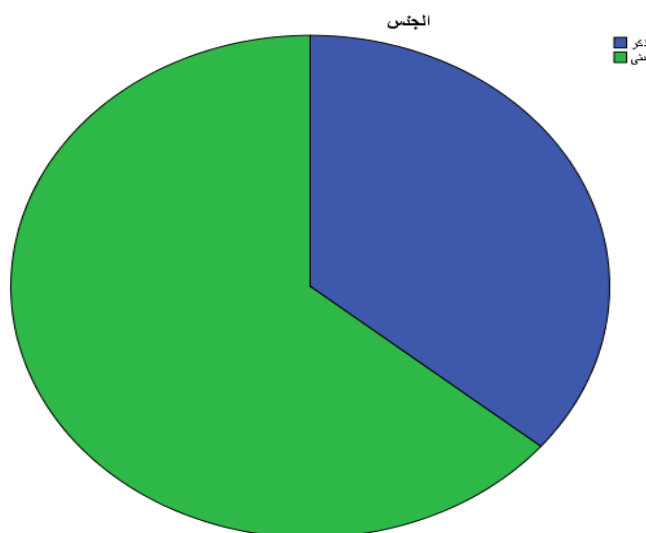
1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس¹

	النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	الذكور
ذكر	64,0	36,0	36,0	9
أنثى	100,0	64,0	64,0	16
المجموع		100,0	100,0	25

الشكل البياني رقم (02)

يوضح توزيع العينة حسب الجنس²



من خلال توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، والبالغ عددهم 25 موظف، يتّضح أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 16 أي بنسبة 64%، في حين بلغ عدد الذكور 09 بنسبة 36% ويوضح الشكل أعلاه هذا التوزيع بشكل أدق.

¹ جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ذكور وإناث) بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

² شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ذكور وإناث) بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

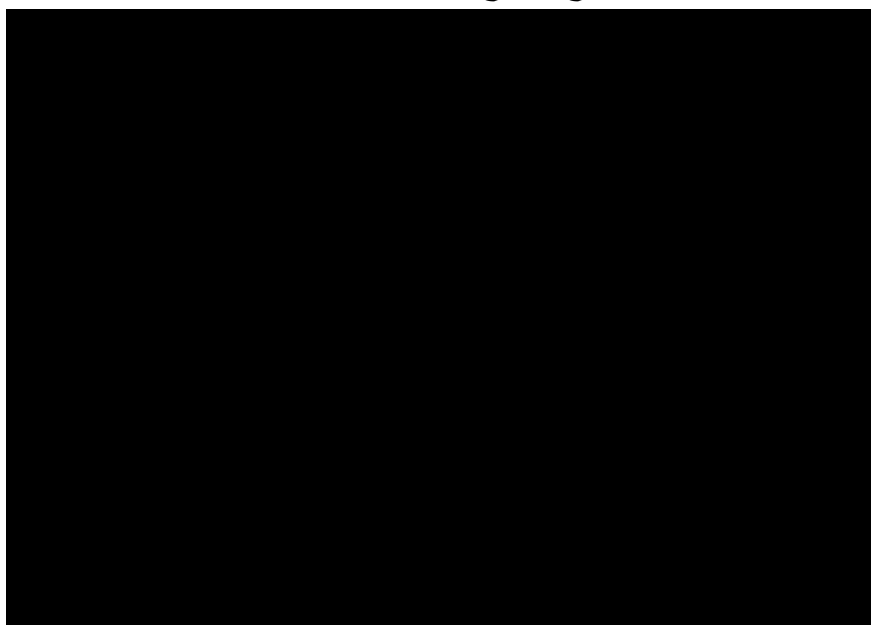
2. توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن¹

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	النسبة التراكمية
48,0	48,0	48,0	12	من 30 سنة إلى 40 سنة
100,0	52,0	52,0	13	أكثر من 40 سنة
	100,0	100,0	25	المجموع

الشكل البياني رقم (03)

يوضح توضيح العينة حسب السن²



عند تحليلنا لبيانات السؤال المتعلق بالسن، نلاحظ أن الفئة العمرية "أكثر من 40 سنة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 52%، بينما جاءت الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة 48%، وهي نسبة قريبة من سابقتها، مما يدل على توازن نسبي بين الفئتين. ويظهر الشكل البياني أدناه هذا التوزيع بشكل واضح.

¹ جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

² شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

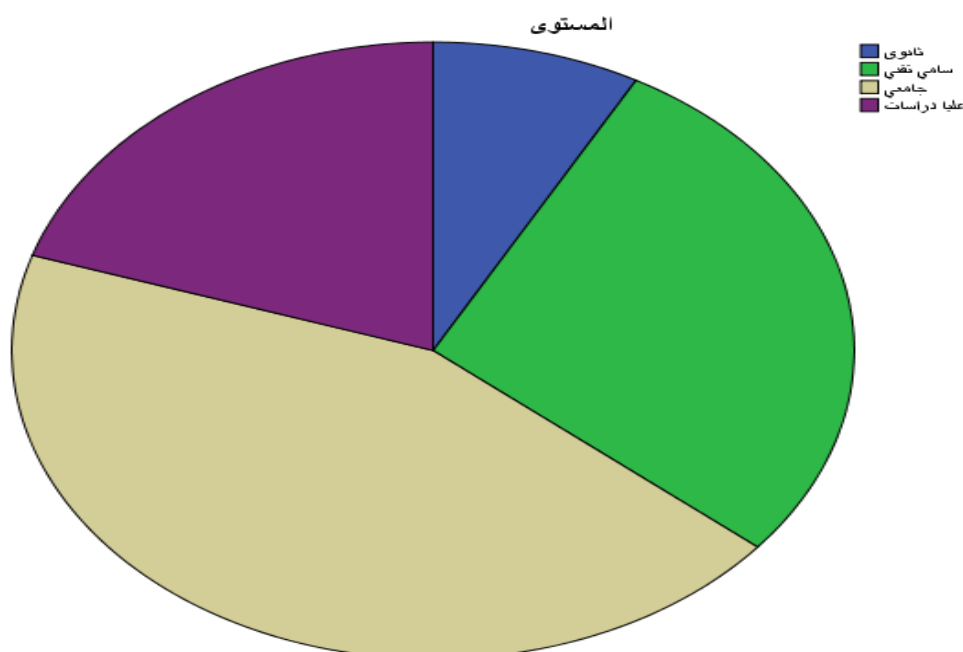
3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي¹

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
8,0	8,0	8,0	2	ثانوي
36,0	28,0	28,0	7	تقني سامي
80,0	44,0	44,0	11	جامعي
100,0	20,0	20,0	5	دراسات عليا
	100,0	100,0	25	المجموع

الشكل البياني رقم (04)

يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي²



تشير نتائج التحليل إلى أن أكبر نسبة من الموظفين ينتمون إلى فئة "جامعي"، حيث بلغت 44% من إجمالي العينة، ما يدل على أن معظم الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي. تليها فئة "تقني سامي" بنسبة 28%، ثم فئة "دراسات عليا" بنسبة 20%، في حين تمثل فئة "ثانوي" أقل نسبة وهي 8% فقط. هذا التوزيع يعكس هيمنة المستويات العليا من التعليم بين الموظفين، كما هو موضح في الشكل البياني.

¹ جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

² شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

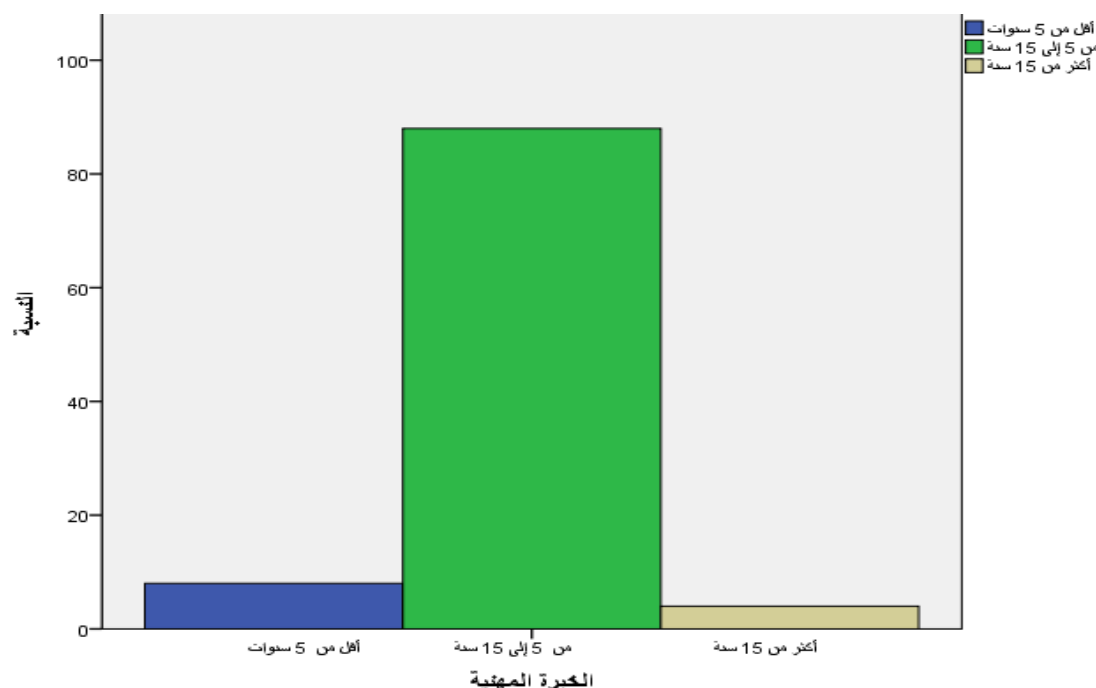
4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية¹

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
8,0	8,0	8,0	2	أقل من 5 سنوات
96,0	88,0	88,0	22	من 5 إلى 15 سنة
100,0	4,0	4,0	1	أكثر من 15 سنة
	100,0	100,0	25	المجموع

الشكل البياني رقم (05)

يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية²



تشير نتائج الجدول إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (88%) تنتمي إلى الفئة التي تملك خبرة من 5 إلى 15 سنة، ما يعكس وجود غالبية من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة. أما الفئتان الأخريان، فتمثلان نسبة ضئيلة، حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حوالي 8%، في حين تشكل الفئة التي تتجاوز خبرتها 15 سنة نسبة 4% فقط. هذا التوزيع يشير إلى تركيز المؤسسة على الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة العملية المتوسطة، مما قد ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي، كما هو موضح في الشكل البياني.

¹ جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

² شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

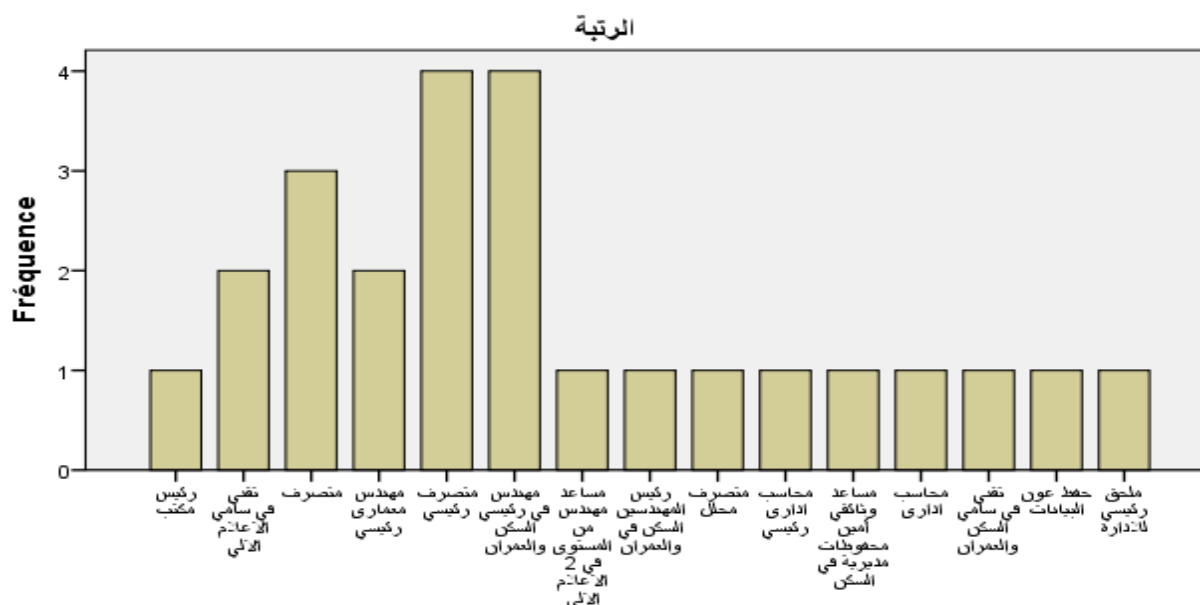
5. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

الجدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة¹

الترتبة الوظيفية	النسبة المئوية	النسبة	التكرار
تقني سامي في الاعلام الاتي	8,0	8,0	2
تقني سامي في السكن والعمران	12,0	4,0	1
رئيس المهندسين في السكن والعمران	16,0	4,0	1
رئيس مكتب	20,0	4,0	1
عون حفظ البيانات	24,0	4,0	1
متصرف	36,0	12,0	3
متصرف رئيسي	52,0	16,0	4
متصرف محتل	56,0	4,0	1
محاسب اداري	60,0	4,0	1
محاسب اداري رئيسي	64,0	4,0	1
مساعد مهندس من المستوى 2 في الاعلام الاتي	68,0	4,0	1
مساعد وثائقي أمين محفوظات في مديرية السكن	72,0	4,0	1
محقق رئيسي للإدارة	76,0	4,0	1
مهندس رئيسي في السكن والعمران	92,0	16,0	4
مهندس معماري رئيسي	100,0	8,0	2
المجموع	100,0	100,0	25

الشكل البياني رقم (06)

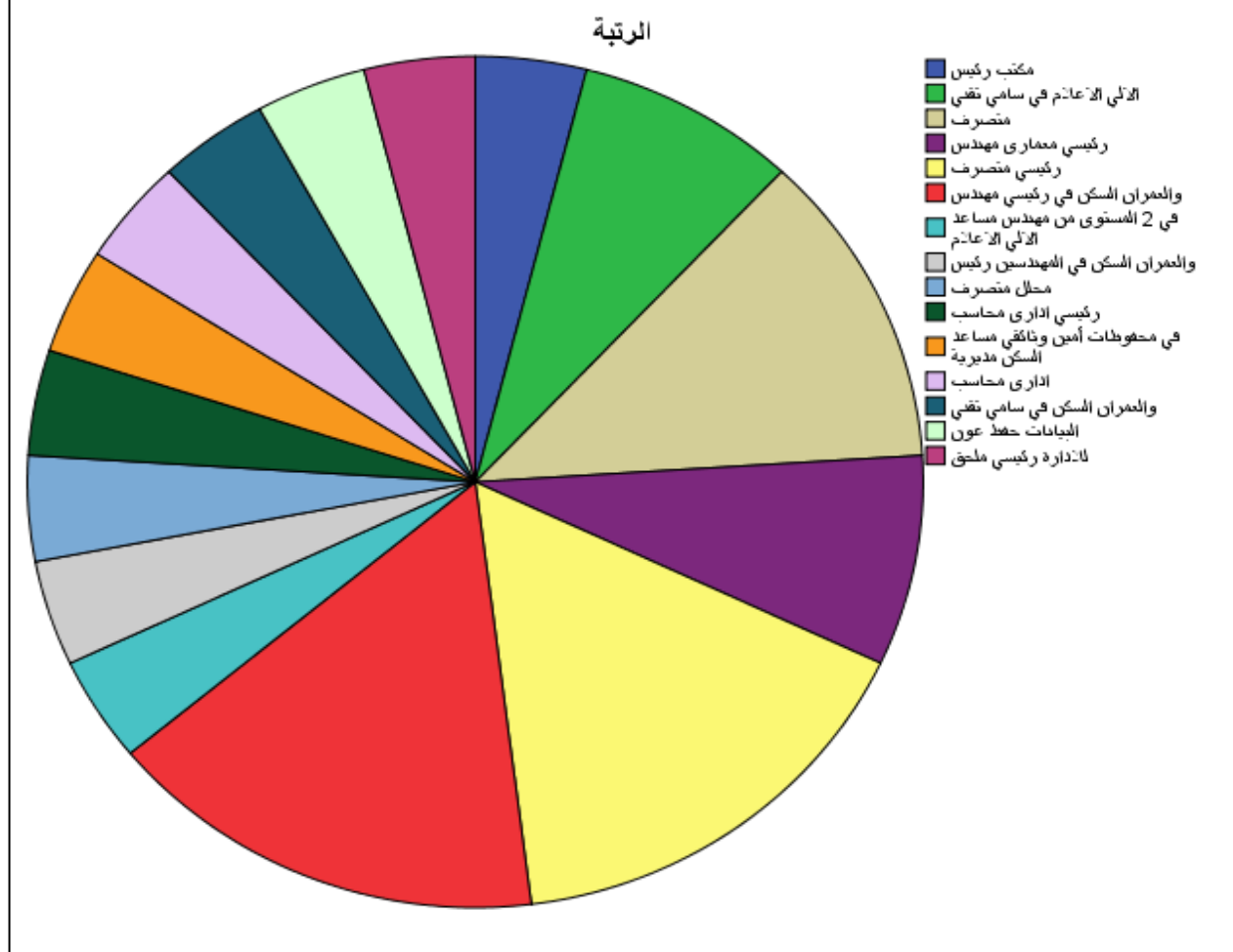
يوضح توزيع العينة حسب الرتبة²



¹ جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

² شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل البياني رقم (07) يوضح نسبة العينة حسب الرتبة¹



تشير نتائج الجدول وجود تنوع واضح في المناصب الوظيفية بين أفراد العينة، حيث تشكل فئة المتصرفين النسبة الأكبر بحوالي 32%، يليها المهندسون الرئيسيون بنسبة 24%. هذا يبين تركيز المؤسسة على الجوانب الإدارية والهندسية بشكل كبير. كما توزعت باقي المناصب الفنية والمساندة بنسب مختلفة، مما يعكس تنوع الخبرات داخل المؤسسة. بشكل عام، لا توجد سيطرة لفئة واحدة على التوزيع الوظيفي، وهذا يعكس حرص المؤسسة على توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف التخصصات، كما هو موضح في الشكل البياني.

¹ شكل بياني يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب الرتبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

6. توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

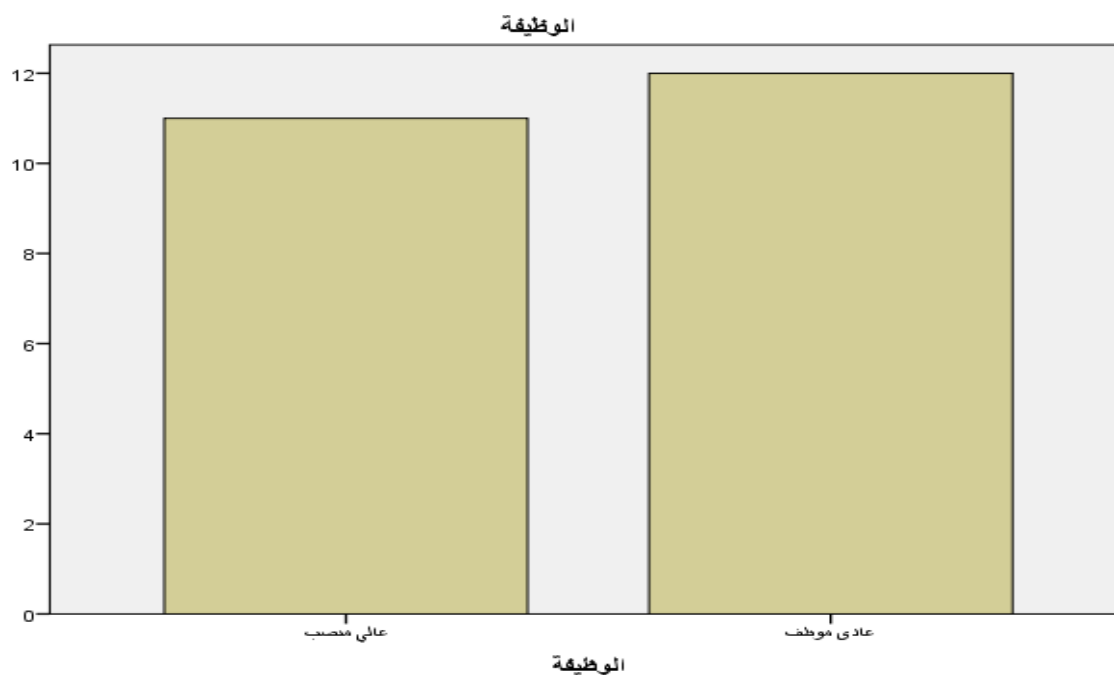
الجدول رقم (10)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة¹

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
47,8	47,8	44,0	11	منصب عالي
100,0	52,2	48,0	12	منصب عادي
	100,0	29,0	23	المجموع
		8,0	2	قيم مفقودة

الشكل البياني رقم (08)

يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة²



تشير نتائج الجدول إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (48%) يشغلون وظائف عادية، ما يعكس وجود غالبية من الموظفين في المستويات الوظيفية الأساسية داخل المؤسسة. أما الفئة التي تشغل المناصب العليا فتشكل نسبة 44%، وهي نسبة قريبة نسبياً، مما يدل على تمثيل جيد للقيادات العليا بين أفراد العينة. فيما بلغت نسبة القيم المفقودة 8% فقط. هذا التوزيع يبرز توازناً نسبياً في توزيع الموظفين بين المستويات الوظيفية المختلفة، مما قد يساهم في تحقيق توازن إداري وتنفيذي داخل المؤسسة، كما هو موضح في الشكل البياني.

¹ جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

² شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الفرع الثاني : تحليل عبارات الاستبيان

يتناول هذا المحور آراء موظفي مديرية السكن لولاية سعيدة حول مدى تأثير الرقابة الإدارية على أدائهم المهني. ويهدف إلى إبراز العلاقة بين وجود آليات الرقابة داخل المؤسسة وبين مستوى التزام الموظف، وجودة إنجازه للمهام الموكلة إليه. وقد تضمن الاستبيان مجموعة من العبارات التي تقيس مختلف جوانب الرقابة، سواء من حيث المتابعة المستمرة أو الالتزام بالقوانين أو وضوح التعليمات الإدارية. فيما يلي، يتم عرض وتحليل نتائج كل عبارة على حدة، بالاعتماد على الجداول الإحصائية التي تبين توزيع الإجابات ونسب تكرارها بين أفراد العينة، وذلك لتحديد الاتجاه العام لمواقف الموظفين تجاه هذا المحور.

1- تحليل عبارات محور أثر الرقابة على أداء الموظف.

السؤال 01: هل يتم تطبيق الرقابة بشكل دوري على الموظفين في مؤسستكم؟

الجدول رقم (11)

يوضح تطبيق الرقابة على الموظفين في المؤسسة¹

السؤال 01: هل يتم تطبيق الرقابة بشكل دوري على الموظفين في مؤسستكم؟				
النسبة التكرارية	النسب الصالحة	النسبة	التكرار	
56,0	56,0	56,0	14	لا
100,0	44,0	44,0	11	نعم
	100,0	100,0	25	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن أغلب الموظفين يرون أن الرقابة لا تُطبق بشكل دوري داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الإجابات بـ "لا" حوالي 56%. وهي نسبة تعكس غياب المتابعة المنتظمة من طرف الإدارة حسب رأي غالبية أفراد العينة. في المقابل، يرى 44% من الموظفين أن الرقابة تطبق بشكل دوري، مما يدل على وجود نوع من الرقابة في بعض الأقسام أو الفترات، لكن ليس بشكل شامل أو مستمر. هذا التباين في الآراء يُمكن أن يفسر باختلاف ظروف العمل بين المصالح أو غياب توحيد إجراءات الرقابة على مستوى المؤسسة ككل. كما يُظهر أهمية تعزيز نظام المتابعة الإدارية لضمان انضباط أكبر وتحقيق فعالية في الأداء.

¹ جدول يوضح تطبيق الرقابة بشكل دوري على الموظفين في المؤسسة بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 02: ما نوع الرقابة المطبقة غالبا؟

الجدول رقم (12)

يوضح نوع الرقابة المطبقة على الموظفين في المؤسسة غالبا¹

السؤال 02: ما نوع الرقابة المطبقة غالبا؟				
النسب التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
4,0	4,0	4,0	1	رقابة داخلية
84,0	80,0	80,0	20	رقابة خارجية
88,0	4,0	4,0	1	رقابة ذاتية
100,0	12,0	12,0	3	لا اعلم
	100,0	100,0	25	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن أغلب الموظفين يرون أن الرقابة الخارجية هي الأكثر تطبيقا في المؤسسة، حيث جاءت نسبة هذه الفئة مرتفعة وبلغت 80% من إجمالي العينة، وهو ما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الجهات الخارجية أو الرقابة المفروضة من هيئات عليا لمتابعة أداء الموظفين.

أما الرقابة الداخلية والذاتية فقد كانت نسبتهما متدنية جدا، حيث لم تتجاوز كل منهما 4%، ما يشير إلى ضعف في تطبيق آليات الرقابة التي تنطلق من داخل المؤسسة أو من الموظف نفسه، الأمر الذي قد يُضعف من فعالية الرقابة اليومية أو المتواصلة. ومن جهة أخرى، نجد أن 12% من الموظفين صرّحوا بعدم علمهم بنوع الرقابة المعتمدة، وهو مؤشر يعبر عن غياب واضح للتواصل أو التوضيح الإداري بشأن السياسات الرقابية داخل المؤسسة.

هذا التوزيع يبرز بشكل عام أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على الرقابة الخارجية، مما قد يعكس ضعفا في المنظومة الرقابية الداخلية.

السؤال 03: في رأيك، هل تساهم الرقابة في تحسين الأداء؟

¹ جدول يوضح نوع الرقابة المطبقة غالبا بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (13) يوضح رأي الموظفين في مساهمة الرقابة المطبقة في تحسين الأداء¹

السؤال 03: في رأيك، هل تساهم الرقابة في تحسين الأداء؟				
النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة	التكرار	
4,0	4,0	4,0	1	لا تساهم
48,0	44,0	44,0	11	نعم بدرجة كبيرة
100,0	52,0	52,0	13	نعم إلى حد ما
	100,0	100,0	25	المجموع

تبين من الجدول أن أغلب الموظفين يرون أن الرقابة تساهم في تحسين الأداء، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم إلى حد ما" حوالي 52%، بينما بلغت نسبة الذين أكدوا أن الرقابة تساهم بدرجة كبيرة حوالي 44%. هذه النسب تعكس إجماعاً شبه كامل على أن الرقابة لها دور إيجابي في رفع مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة. من جهة أخرى، كان هناك شخص واحد فقط بنسبة 4% يرى أن الرقابة لا تساهم في تحسين الأداء، وهي نسبة ضئيلة تشير إلى وجود قناعة عامة بأهمية الرقابة في تعزيز الفاعلية وتحقيق الأهداف.

السؤال 04: ماهي الجوانب التي تؤثر عليها الرقابة في أدائك؟ يمكن اختيار أكثر من خيار.

الجدول رقم (14)

يوضح الجوانب التي تؤثر عليها الرقابة في الأداء²

	النسبة المئوية		التكرار	
	تم اختياره	لم يتم اختياره	تم اختياره	لم يتم اختياره
الانضباط	15	10	60%	40%
جودة العمل	16	09	64%	36%
الالتزام بالمواعيد	17	08	68%	32%
الرضا الوظيفي	10	15	40%	60%
لا تؤثر	3	22	12%	88%

من خلال الجدول، نلاحظ أن أغلب الموظفين يرون أن الرقابة تؤثر بشكل واضح على عدة جوانب من أدائهم، حيث جاءت في مقدمتها "الالتزام بالمواعيد" بنسبة 68%، تليها "جودة العمل" بنسبة 64%، ثم "الانضباط" بنسبة 60%. هذا يعكس دور الرقابة في تعزيز الانضباط وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

¹ جدول يوضح رأي الموظفين في مساهمة الرقابة المطبقة في تحسين الأداء بالاعتماد على مخرجات SPSS

² جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

في المقابل، لم يعتبر سوى 40% من الموظفين أن الرقابة تؤثر على "الرضا الوظيفي"، مما يدل على أن الرقابة تركز بشكل أكبر على الجوانب السلوكية والمهنية أكثر من الجوانب النفسية. كما أشار 12% فقط من المبحوثين إلى أن الرقابة لا تؤثر على أدائهم، وهي نسبة ضعيفة، مما يؤكد أن الرقابة تعد عنصرا مهما في التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم اليومي في المؤسسة.

السؤال 04: جدول عبارات محور أثر الرقابة على أداء الموظف

العبارة 01 :توجد آلية واضحة للرقابة على أداء الموظف في المؤسسة

الجدول رقم (15) يوضح فيما إن كانت توجد آلية واضحة للرقابة على أداء الموظف في المؤسسة¹

توجد آلية واضحة للرقابة على أداء الموظف في المؤسسة				
النسبة التكرارية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
4,0	4,0	4,0	1	موافق بشدة
28,0	24,0	24,0	6	موافق
48,0	20,0	20,0	5	محايد
92,0	44,0	44,0	11	غير موافق
100,0	8,0	8,0	2	غير موافق بشدة
	100,0	100,0	25	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لا يرون وجود آلية واضحة للرقابة على أداء الموظف داخل المؤسسة، حيث أن 44% من المبحوثين أجابوا بـ "غير موافق"، و 8% بـ "غير موافق بشدة"، أي أن ما مجموعه 52% يرفضون فكرة وجود رقابة واضحة. في المقابل، عبّر 24% عن موافقتهم، و 4% عن موافقتهم الشديدة، أي أن نسبة المؤيدين لا تتجاوز 28%، بينما اختار 20% موقف الحياد. تبرز هذه النتائج أن أكثر من نصف الموظفين لا يشعرون بوجود نظام رقابي واضح داخل المؤسسة، ما قد يدل على خلل في التواصل أو تطبيق الآليات الرقابية المعتمدة.

العبارة 02: يتم تطبيق أساليب رقابية حديثة تعتمد على التكنولوجيا

الجدول رقم (16) يوضح فيما إن كان هناك تطبيق أساليب رقابية حديثة تعتمد على التكنولوجيا²

¹جدول يوضح فيما إن كانت توجد آلية واضحة للرقابة على أداء الموظف في المؤسسة بالاعتماد على مخرجات SPSS

²جدول يوضح فيما إن كان هناك تطبيق أساليب رقابية حديثة تعتمد على التكنولوجيا بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم تطبيق أساليب رقابية حديثة تعتمد على التكنولوجيا

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
4,0	4,0	4,0	1	موافق بشدة
32,0	28,0	28,0	7	موافق
40,0	8,0	8,0	2	محايد
64,0	24,0	24,0	6	غير موافق
100,0	36,0	36,0	9	غير موافق بشدة
	100,0	100,0	25	المجموع

تُظهر نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين (60%) يرون أن المؤسسة لا تطبق أساليب رقابية حديثة تعتمد على التكنولوجيا، مقابل 32% يرون العكس، بينما بقي 8% محايدين. تعكس هذه النتائج ضعف استخدام الوسائل التقنية في الرقابة، مما يستدعي تطوير هذه الأساليب لمواكبة التطورات.

العبارة 03: الرقابة تساهم في تصحيح أخطاء العمل.

الجدول رقم (17) يوضح فيما إن كانت الرقابة تساهم في تصحيح أخطاء العمل¹

الرقابة تساهم في تصحيح أخطاء العمل.

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
12,5	12,5	12,5	3	موافق بشدة
66,7	54,2	54,2	13	موافق
83,3	16,7	16,7	4	محايد
95,8	12,5	12,5	3	غير موافق
100,0	4,2	4,2	1	غير موافق بشدة
	100,0	100,0	24	المجموع

معطيات الجدول تبين أن أغلب المشاركين يرون أن الرقابة تساعد في تصحيح الأخطاء، حيث كانت نسبة الموافقين 66.7%. بينما 16.7% كانوا محايدين، ونفس النسبة تقريباً رأت أن الرقابة لا تؤدي هذا الدور. النتائج توضح أهمية تعزيز دور الرقابة وتوضيح فائدتها للموظفين داخل المؤسسة.

العبارة 04: أساليب الرقابة المتبعة تُشعر الموظف بالثقة لا بالخوف.

الجدول رقم (18) يوضح فيما إن كانت الرقابة تُشعر الموظف بالثقة لا بالخوف².

¹جدول يوضح فيما إن كانت الرقابة تساهم في تصحيح أخطاء العمل بالاعتماد على مخرجات SPSS

²جدول يوضح فيما إن كانت الرقابة تُشعر الموظف بالثقة لا بالخوف بالاعتماد على مخرجات SPSS

آساليب الرقابة المنبجعة ففسر الموظف بالثقة لا بالخوف^{٧٥}

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
4,0	4,0	4,0	1	موافق بشدة
32,0	28,0	28,0	7	موافق
52,0	20,0	20,0	5	محايد
92,0	40,0	40,0	10	غير موافق
100,0	8,0	8,0	2	غير موافق بشدة
	100,0	100,0	25	المجموع

النتائج توضح أن 32% من الموظفين يشعرون بأن الرقابة تعزز الثقة، بينما 48% يرون أنها تسبب شعورا بالخوف. هذا يشير إلى ضرورة تحسين أساليب الرقابة لتكون داعمة وتشجع الثقة بين الموظفين.

العبارة 05: الرقابة تُمارس بعدل وبطريقة موضوعية.

الجدول رقم (19) يوضح فيما إن كانت الرقابة تُمارس بعدل وبطريقة موضوعية¹.

الرقابة تُمارس بعدل وبطريقة موضوعية.

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
4,0	4,0	4,0	1	موافق بشدة
28,0	24,0	24,0	6	موافق
44,0	16,0	16,0	4	محايد
92,0	48,0	48,0	12	غير موافق
100,0	8,0	8,0	2	غير موافق بشدة
	100,0	100,0	25	المجموع

الجدول يوضح أن أقل من ثلث المشاركين (28%) يرون أن الرقابة تمارس بعدل وموضوعية، في حين أن نسبة كبيرة منهم (56%) تعبر عن عدم موافقتها على ذلك. كما عبر 16% عن موقف محايد تجاه هذا الجانب. النتائج تشير إلى وجود شكوك أو قناعات سلبية حول عدالة تطبيق الرقابة، مما يستدعي مراجعة آليات الرقابة لضمان موضوعيتها وعدالتها.

العبارة 06: تتوفر آليات فعالة للرقابة الداخلية على أداء الموظف.

الجدول رقم (20) يوضح فيما إن كانت هناك توفر للرقابة الداخلية على أداء الموظف².

¹جدول يوضح فيما إن كانت الرقابة تُمارس بعدل وبطريقة موضوعية بالاعتماد على مخرجات SPSS

²جدول يوضح فيما إن كانت هناك توفر للرقابة الداخلية على أداء الموظف بالاعتماد على مخرجات SPSS

تنوفر آليات فعالة للرقابة الداخلية على أداء الموظف.

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
3,8	3,8	3,8	1	موافق بشدة
34,6	30,8	30,8	8	موافق
50,0	15,4	15,4	4	محايد
92,3	42,3	42,3	11	غير موافق
100,0	7,7	7,7	2	غير موافق بشدة
	100,0	100,0	26	المجموع

تبين معطيات الجدول أن أغلب الموظفين يرون بأن آليات الرقابة الداخلية غير فعّالة، حيث بلغت نسبة "غير موافق" 42.3%، وهي النسبة الأكبر، تليها "موافق" بنسبة 30.8%. كما عبّر 15.4% عن موقف محايد، بينما بلغت نسبة "غير موافق بشدة" 7.7%، و"موافق بشدة" 3.8% فقط. هذا يُشير إلى أن ثقة الموظفين في فعالية الرقابة الداخلية محدودة، ويعكس الحاجة إلى تحسينها داخل المؤسسة.

العبارة 07: تعتمد الرقابة على معايير واضحة ومحددة مسبقا

الجدول رقم (21) يوضح فيما إن كانت هناك تعتمد الرقابة على معايير واضحة ومحددة مسبقا¹

تعتمد الرقابة على معايير واضحة ومحددة مسبقا

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار	
4,0	4,0	4,0	1	موافق بشدة
44,0	40,0	40,0	10	موافق
56,0	12,0	12,0	3	محايد
88,0	32,0	32,0	8	غير موافق
100,0	12,0	12,0	3	غير موافق بشدة
	100,0	100,0	25	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن 44% من أفراد العينة يرون أن الرقابة تعتمد على معايير واضحة ومحددة مسبقا، في حين عبّر 44% آخرون عن عدم موافقتهم على ذلك، ما يعكس توازنا بين المؤيدين والمعارضين. أما النسبة المتبقية (12%) فقد اتخذت موقفا محايدا. هذا التوزيع يظهر تباينا في وجهات النظر حول مدى وضوح معايير الرقابة داخل المؤسسة.

العبارة 08: تؤدي الرقابة الفعالة إلى تحسين جودة الخدمات

الجدول رقم (22) يوضح فيما إن كانت الرقابة الفعالة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات²

¹جدول يوضح فيما إن كانت هناك تعتمد الرقابة على معايير واضحة ومحددة مسبقا بالاعتماد على مخرجات SPSS

²جدول يوضح فيما إن كانت الرقابة الفعالة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات بالاعتماد على مخرجات SPSS

تؤدي الرقابة الفعالة إلى تحسين جودة الخدمات

النسبة المئوية	النسبة الصالحة	النسبة	التكرار
27,3	27,3	27,3	6
86,4	59,1	59,1	13
90,9	4,5	4,5	1
95,5	4,5	4,5	1
100,0	4,5	4,5	1
100,0	100,0	100,0	22

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة (86.4%) يعتقدون أن الرقابة الفعالة تسهم في تحسين جودة الخدمات، وهو ما يعكس قناعة عامة بأهمية الرقابة كأداة تطويرية داخل المؤسسة. في المقابل، عبر 9% فقط عن رفضهم لهذه الفكرة، بينما ظل 4.5% على الحياد. تظهر هذه النتائج أثرا إيجابيا واضحا للرقابة في نظر الموظفين فيما يخص تحسين جودة الخدمات المقدمة.

السؤال 01: ماهي الجوانب السلبية للرقابة في مؤسستك ؟

الجدول رقم (23) يوضح الجوانب السلبية للرقابة في المؤسسة¹

السؤال 01	التكرار	النسبة المئوية
غياب الشفافية	02	08%
غياب الرقابة وعدم استمراريتها	06	24%
غياب العدل بين الموظفين في درجة الرقابة المطبقة	06	24%
الملل	01	04%
الضغط السلبي	04	16%
غياب المردودية في العمل	01	04%
تقييد حرية الموظف في الابتكار وتطوير أدائه الوظيفي	01	04%
التقييم يركز على الأرقام بدل من جودة العمل	01	04%
لا توجد جوانب سلبية	01	04%
التركيز على الأخطاء وترك جانب الإنجازات	02	08%

السؤال 02: ما رأيك في أسلوب الرقابة المتبع في مؤسستك؟ وهل ترى أنه بحاجة إلى تطوير؟ وضح.

الجدول رقم (24): يوضح رأي الموظفين في أسلوب الرقابة المتبع وإن كان بحاجة إلى تطوير مع التوضيح.²

¹ جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

² جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

السؤال 02	التكرار	النسبة المئوية
رقابة غير مستمرة وتحتاج للتطوير المستمر	05	20%
غير عادلة وتحتاج تطوير	06	24%
غياب الرقابة وضرورة إتباع طرق ناجحة للرقابة	03	12%
رقابة ناجحة لحد ما وتحتاج لتطوير	07	28%
تصرف اضطراري	01	04%
أسلوب رقابة عقيم	01	04%
الاعتماد على مواعيد العمل كأساس للرقابة	01	04%

السؤال 03: في رأيك، هل تؤثر الرقابة على رفع الأداء؟

الجدول رقم (25) يوضح رأي الموظفين في إن كانت الرقابة تؤثر على رفع الأداء¹

السؤال 03	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	3	12%
نوعا ما	2	08%
المجموع	24	96%
قيم مفقودة	01	04%

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية الموظفين (76%) يرون أن الرقابة تساهم في رفع الأداء، مقابل 12% لا يرون ذلك، و8% كانت إجاباتهم "نوعا ما"، مما يعكس إدراكا إيجابيا عاما لأثر الرقابة في تحسين الأداء داخل المؤسسة، رغم وجود نسبة بسيطة متحفظة.

1- تحليل عبارات محور أثر التقييم على الأداء الوظيفي.

السؤال 01: هل يتم تقييم أدائك الوظيفي بانتظام ؟

¹ جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الجدول رقم (26) يوضح فيما إن كان هناك تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بانتظام¹

السؤال 01	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%76
لا	06	%24
المجموع	25	100%

يبين الجدول أن %76 من الموظفين أكدوا وجود تقييم منتظم للأداء الوظيفي، مقابل %24 نفوا ذلك، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على آلية التقييم الدوري للموظفين.

السؤال 02: من يقوم بتقييمك غالبا؟

الجدول رقم (27) يوضح من يقوم بتقييمك غالبا؟²

السؤال 02	التكرار	النسبة المئوية
المسؤول المباشر	23	%92
لجنة التقييم	02	%08
المجموع	25	100%

يشير الجدول إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين (%92) أفادوا بأن التقييم يتم غالبا من طرف المسؤول المباشر، في حين أن %8 فقط ذكروا أن لجنة التقييم هي من تتولى ذلك، ما يعكس اعتماد المؤسسة بشكل كبير على التقييم الفردي المباشر بدل التقييم الجماعي أو المؤسسي.

السؤال 03: ما الأسس المعتمدة في التقييم؟

الجدول رقم (28) يوضح الأسس المعتمدة في التقييم¹

¹ جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

² جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

السؤال 03	التكرار	النسبة المئوية
الإنجاز الفعلي	02	%08
الالتزام	09	%36
الكفاءة	01	%04
لا توجد معايير واضحة	12	%48
المجموع	24	%96
قيم مفقودة	01	%04

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة (48%) يرون أن التقييم لا يستند إلى معايير واضحة، مما يعكس ضعف في تنظيم عملية التقييم. بينما اعتمد 36% على معيار "الالتزام"، و8% فقط على "الإنجاز الفعلي"، و4% على "الكفاءة". هذا يشير إلى غياب معايير موضوعية دقيقة في تقييم الأداء داخل المؤسسة.

السؤال 04: هل ترى أن عملية التقييم عادلة وموضوعية؟

الجدول رقم (29) يوضح فيما إن كان الموظفون يرون أن عملية التقييم عادلة وموضوعية²

السؤال 04	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	%16
لا	03	%12
إلى حد ما	18	%72
المجموع	25	%100

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية الموظفين (72%) يرون أن عملية التقييم "إلى حد ما" عادلة وموضوعية، مما يدل على وجود بعض التحفظات أو الشكوك حول نزاهة التقييم. في حين عبّر 16% فقط عن ثقتهم في عدالة التقييم، مقابل 12% يرون أنه غير عادل. هذا يعكس حاجة المؤسسة لتعزيز الشفافية وتحسين معايير التقييم.

السؤال 05: هل تعرف أهداف تقييم أدائك؟

الجدول رقم (30) يوضح مدى معرفة الموظفين بأهداف تقييم أدائهم¹

¹جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

²جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

السؤال 05	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%92
لا	02	%08
المجموع	25	%100

تُظهر النتائج أن أغلبية الموظفين (92%) صرّحوا بأنهم يعرفون أهداف تقييم أدائهم، في حين أن نسبة ضئيلة فقط (8%) لا تعرفها. هذا يشير إلى وضوح نسبي في أهداف التقييم داخل المؤسسة، وهو أمر إيجابي يعزز من فاعلية عملية التقييم.

السؤال 06: في حالة الإجابة بنعم، ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف؟ هل هو:

الجدول رقم (31): يوضح الهدف الرئيسي من تقييم الأداء الوظيفي كما يراه الموظفون²

السؤال 06	التكرار	النسبة المئوية
حساب العلاوات والمكافآت	08	32%
تحسين مستوى العاملين	10	40%
اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية	05	20%
المجموع	23	92%
قيم مفقودة	02	8%

تُظهر نتائج الجدول أن 40% من الموظفين يرون أن الهدف الرئيسي من التقييم هو تحسين مستوى العاملين، بينما يرى 32% أنه مرتبط بحساب العلاوات والمكافآت، و20% يعتبرونه أداة لاختيار المؤهلين للترقية. تعكس هذه النتائج تنوع التصورات حول غاية التقييم، مع غلبة التوجه نحو تحسين الأداء.

الجدول رقم (32) يوضح نتائج عبارات محور أثر التقييم على الأداء الوظيفي.³

استجابات أفراد العينة	المجموع	الاتجاه	المتوسط	الانحراف
-----------------------	---------	---------	---------	----------

¹جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

²جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

³جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		الحسابي	المعياري
01	يتم تقييم الأداء بشكل دوري ومنظم.	0	15	02	07	01	25	3,24	0,991
		%00	%60	%08	%28	%04	%100		
02	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في التقييم.	01	10	03	10	01	25	3,00	1,058
		%04	%40	%12	%40	%04	%100		
03	نتائج التقييم تنعكس على ترقيات وتحفيزات الموظفين.	00	13	06	03	03	25	3,16	1,046
		%12	%52	%24	%12	%12	%100		
04	يتم إعلام الموظف بنتائج تقييمه ونقاط قوته وضعفه.	00	15	04	04	00	23	3,48	0,773
		%00	%60	%16	%16	%00	%92		
05	التقييم يساهم في تحسين أداء الموظف.	02	16	03	02	01	24	3,67	0,898
		%00	%64	%12	%08	%04	%96		
06	ترتبط عملية التقييم بقرارات الترقية والمكافآت	02	11	05	04	02	23	3,29	1,098
		%08	%44	%20	%16	%08	%92		
07	يشعر الموظفون بعدالة في تطبيق نظام التقييم	02	03	07	10	02	24	2,71	1,060
		%08	%12	%27	%40	%08	96%		
08	تعكس نتائج التقييم الواقع الحقيقي لأداء الموظف	01	06	06	07	05	24	2,64	1,162
		%04	%24	%24	%28	%20	96%		
09	يعتمد التقييم على نتائج قابلة للقياس	01	08	06	06	04	25	2,84	1,155
		%04	32%	24%	24%	16%	100%		
10	تتم الرقابة والتقييم بطريقة شفافة ومعلنة	02	08	07	06	02	25	3,08	1,093
		08%	%32	28%	24%	08%	100%		

I. ما هو تصورك حول عملية التقييم؟

الجدول رقم (33): توزيع استجابات أفراد العينة حول تصورهم لعملية التقييم¹

السؤال 01	التكرار	النسبة المئوية
لا تعتمد على الشفافية	02	8%
غير ناجحة	02	8%
لا تعتمد على أسس وضوابط	04	16%
تساعد عملية التقييم على معرفة قدرات العمال	02	8%
تساعد عملية التقييم على العدل بين العمال كل حسب رتبته	05	20%
يجب أن يكون هدف التقييم تحسين الأداء وليس مجرد تنقيط	08	32%
العدالة والشفافية والانضباط	08	32%

بالاعتماد على جدول (33)، يتضح أن آراء أفراد العينة حول عملية التقييم اختلفت، حيث عبّر 32% من الموظفين عن أن الهدف من التقييم يجب أن يكون تحسين الأداء وليس مجرد التنقيط، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة ماثلة (32%) شددت على أهمية العدالة والشفافية والانضباط. في المقابل، أشار 16% إلى أن التقييم لا يعتمد على أسس وضوابط واضحة، بينما عبّر آخرون عن أنه غير ناجح أو يفتقر للشفافية بنسب متقاربة (8%). تشير هذه المعطيات إلى أن أغلب الباحثين يرون ضرورة تطوير آلية التقييم لضمان تحقيق العدالة وتحسين الأداء.

II. في رأيك هل لنتائج التقييم أثر على أداء الموظف؟

الجدول رقم (34): رأي الموظفين في تأثير نتائج التقييم على أداء الموظف²

السؤال 02	التكرار	النسبة المئوية
نعم، لها تأثير	17	68%
لا، ليس لها تأثير	06	24%
في بعض الأحيان	02	8%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أن 68% من الموظفين يرون أن لنتائج التقييم تأثير واضح على أداء الموظف، بينما قال 24% منهم إنها لا تؤثر، ونسبة 8% فقط يرون أن التأثير يكون في بعض الأحيان. هذا يشير إلى أن أغلبية الموظفين يعترفون بأهمية نتائج التقييم وتأثيرها على تحسين الأداء.

III. ما اقتراحاتك لتطوير عملية التقييم الوظيفي في مؤسستك؟

¹جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

²جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

الجدول رقم (35): اقتراحات تطوير عملية التقييم الوظيفي في المؤسسة¹

السؤال 03	التكرار	النسبة المئوية
تطبيق الرقابة بطريقة شفافة	07	28%
الاعتماد على معايير واضحة	08	32%
الاعتماد على التكنولوجيا	10	40%
اخذ نتائج عملية التقييم بعين الاعتبار	01	04%
الرجوع إلى النصوص التنظيمية	02	08%
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	01	04%
التقييم يكون على أساس المردود	01	04%
اعتماد التقييم الشهري	01	04%
التقييم يكون على أساس الجدية والانضباط	03	12%
التقييم يكون على أساس نوعية العمل	04	16%
اعتماد رقابة داخلية وخارجية ودورية	01	04%
الاعتماد على التقييم الذاتي	01	04%
تنظيم دورات تكوينية	04	16%
المجموع	25	100%

يوضح الجدول مجموعة من الاقتراحات المقدمة من الموظفين لتحسين عملية التقييم، حيث تصدر اعتماد التكنولوجيا بنسبة 40% كأهم اقتراح، يليها الاعتماد على معايير واضحة بنسبة 32%، ثم تطبيق الرقابة بطريقة شفافة بنسبة 28%. كما ظهرت اقتراحات أخرى متنوعة مثل تنظيم دورات تكوينية (16%)، التقييم على أساس نوعية العمل (16%)، وأخذ نتائج التقييم بعين الاعتبار (4%)

هذه النتائج تعكس رغبة الموظفين في تطوير نظام تقييم أكثر دقة وشفافية وحداثة، مع التركيز على وضوح المعايير واستخدام التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى أهمية التدريب والتكوين المستمر لضمان تحسين الأداء.

المبحث الثالث: سبل رفع الكفاءة الوظيفية

¹جدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 22

يُعد رفع الكفاءة الوظيفية من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات الإدارية الحديثة ، باعتباره مؤشراً مباشراً على جودة الأداء و تحقيق الفعالية . وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى السبل و الآليات التي من شأنها تعزيز كفاءة الموظفين من خلال الدراسة الميدانية التي اعتمدنا فيها على أداة المقابلة لجمع البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

اعتمدنا خاصية المقابلة فهي " اتصال مواجهي بين شخصين يهدف فيه أحدهما إلى التعرف على بيانات من الطرف الآخر في موضوع محدد ، أو عن رأيه فيه ... عن طريق تبادل الحديث معه " ¹ من خلال المراحل الآتية:

إعداد دليل الأسئلة: عن طريق صياغة استفسارات مرتبطة بمحاور البحث وتم التركيز على كل الجوانب المتعلقة بالكفاءة الوظيفية من حيث تقييم الأداء، وضوح المهام، التحفيز، فرص التكوين والتواصل الإداري.

اختيار العينة: حيث اعتمدت الدراسة الميدانية على مجموعة معينة من الموظفين لهم علاقة مباشرة بالظاهرة المدروسة (إطارات + موظفين).

إجراء المقابلات: تمت المقابلات بشكل فردي مع احترام خصوصية كل موظف.

تحليل المعطيات: عملية التفريغ وتحليل المعطيات والبيانات وفق الإجابات حسب كل محور.

المحور الأول: البيئة العامة للعمل

يحتوي هذا المحور على ثلاثة أسئلة تتمحور حول ظروف العمل من حيث التنظيم و العلاقات العامة :

كيف تقيم بيئة العمل داخل مديرية السكن من حيث ظروف العمل ، التنظيم ، العلاقات المهنية ؟

إجابات الفئة المستهدفة تراوحت بين متفائل و متشائم من ظروف العمل و يرجع هذا الاختلاف إلى نظرة كل موظف لبيئة العمل من حيث الموضوعية أو الذاتية في الإدلاء بالرأي :

يحدث خلل في السير الحسن

لظروف العمل عند اعتماد

المحابة في التعامل (التأثير النفسي)

تتأثر بيئة العمل بكثرة النزاعات

الفردية و الجماعية بين الموظفين

و التقاعس في معالجتها (التأثير القانوني)

تتأثر علاقة العمل بين الموظفين

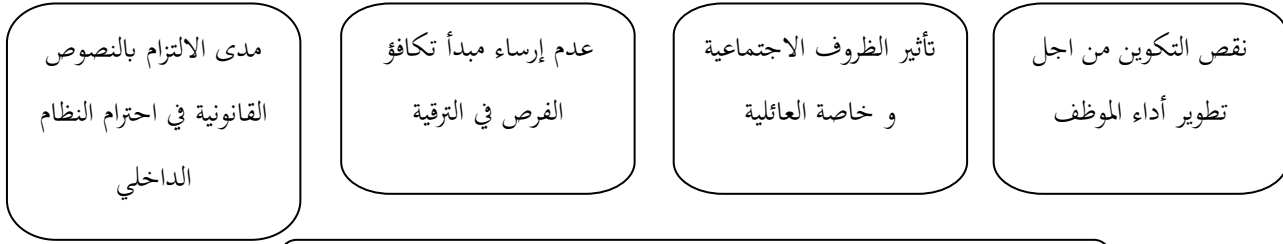
عندما يحدث خلل في توفير العتاد

والتجهيز (التأثير المادي)

ما هي العوامل التي ترى انها تؤثر على كفاءة الموظف ؟

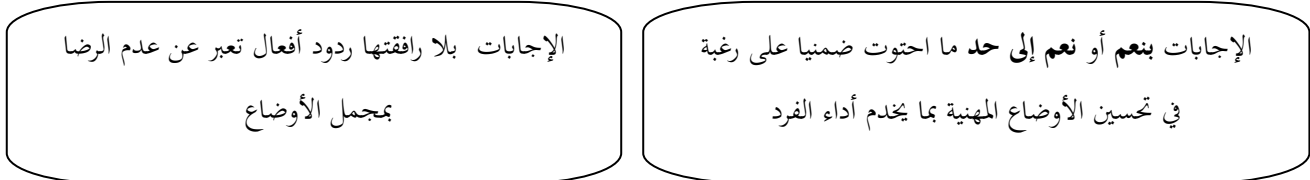
¹ - محمد شلبي ، مرجع سابق ، ص 349.

جوهر انشغال الموظفين يلخص في النقاط التالية :



هل بيئة العمل بمؤسستكم مناسبة؟ نعم/لا .

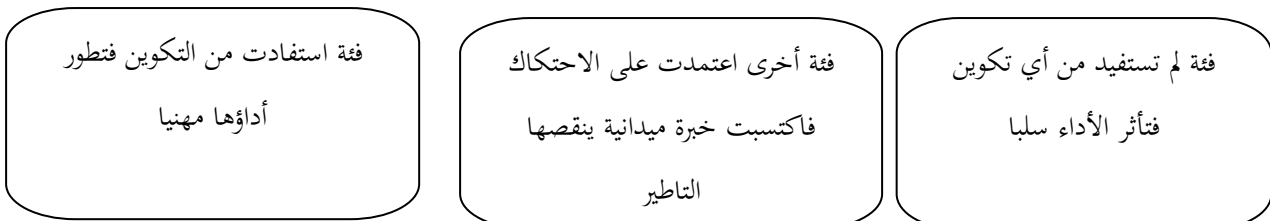
ردود الأفعال تراوحت بين السلب و الإيجاب في تقديم المبررات رغم ان السؤال يقتصر على إجابتين فقط و هذا تعبير ضمني عن وضع معين :



المحور الثاني التكوين و التدريب

يحتوي هذا المحور على ثلاثة أسئلة تتمحور حول التكوين و التدريب كعاملين أساسيين في تطوير أداء الموظف

هل سبق و إن استفدت من دورات تدريبية أو تكوينية أثناء عملك في المديرية ؟



ما مدى مساهمة الدورات التكوينية في تطوير الأداء الوظيفي ؟

عبر الموظفون عن مدى تأثير التكوين في تطوير المهارات و الكفاءات المهنية من حيث :

انعدام التكوين سبب مباشر في
تدني مستوى أداء الموظف

التكوين فرصة مواتية لتنمية
المهارات و تطوير الكفاءات

ما هي المواضيع أو المهارات التي ترى انه من الضروري إدراجها في التكوين مستقبلا ؟

هذا الاستفسار فتح المجال أمام الموظفين للإدلاء باقتراحاتهم حول مواضيع التكوين التالية :

سلوكيات التعامل
فن القيادة
تنمية المهارات

تقنيات التحرير الإداري و
التشريع الإداري

إدراج تقنيات الإعلام الآلي
و تكنولوجيا الاتصال

المحور الثالث التحفيز و التقدير

هل تشعر بان جهودك في العمل تقدر من طرف الإدارة ؟

في هذا المجال ، أقدم الموظفون على سبيل الحصر في التركيز على العلاقة بالمسؤول المباشر :

إجماع على ضرورة تبني
مبدأ المساواة في التعامل و الترقية

فئة قليلة أبدت رضاها من حيث
تقدير المسؤول لعمل الموظف

من حيث سياسة الكيل بمكيالين
في معاملة الموظف

في تصورك، ما هي مؤشرات الكفاءة الوظيفية ؟

اختلفت وجهات النظر بين الموظفين حسب درجة الكفاءة و المنصب الموكل إليه و ذلك :

تطبيق التعليمات الموجهة من طرف المسؤول أو
عن طريق المراسلات الإدارية

~ 06

الالتزام بالقوانين و تأدية المهام و احترام الأطر
التشريعية من حيث أداء المهام

هل الظروف الإنسانية و الاجتماعية تؤثر على الكفاءة الوظيفية ؟ نعم / لا .

أجمع الموظفون على مدى تأثير الظروف الاجتماعية على الكفاءة الوظيفية من حيث :

ينعكس هذا التأثير السلبي

على مستوى أداء الفرد

يتأثر الموظف سلبا

بفعل الظروف الاجتماعية

المحور الرابع :تقييم الأداء و التطور المهني

هل ترى أن هناك علاقة بين الرقابة على الموظف و الكفاءة الوظيفية ؟ وضح ذلك .

يرى الموظفون إلى هذا الجانب على انه يجب :

ترسيخ فكرة المراقبة لتحقيق معيار الكفاءة الوظيفية

عدم ربط هذه العلاقة على أنها معيار يعتمد عليه

هل ترى ان هناك علاقة بين تقييم اداء الموظف و الكفاءة الوظيفية ؟ وضح ذلك .

اجمع الموظفون على إرساء هذه العلاقة كمعيار لتقييم الأداء و ذلك باعتماد :

مقاييس علمية ووظيفية في تقييم أداء الموظف

في نظرك ، ما هي المستويات الايجابية و السلبية للكفاءة الوظيفية ضمن هيئتك الإدارية ؟.

لم يستوعب الموظفون معنى هذا التساؤل نظرا لوجود غموض في الصياغة و تم تأويله عل النحو الآتي :

الجوانب الايجابية و السلبية للكفاءة الوظيفية.

في نظرك ، ما هي الاستراتيجيات التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الوظيفية مستقبلا ضمن هيئتك ؟.

هناك شبه إجماع على انه يجب :

توفير التجهيز الخاص

بالمعلوماتية

اعتماد مبدأ التكوين الدوري

اعتماد سياسة رقابية ايجابية

دون تعسف

الاهتمام بالجانب النفسي للموظف من

خلال اعتماد اجتماعية لفائدة الموظف

المطلب الثاني:تحليل مضمون المقابلات.

من خلال تحليل الإجابات، برزت نقاط مشتركة بين المعنيين أهمها:

-بيئة العمل والتجهيزات: عبر جل الموظفين عن تذمرهم وعدم رضاهم في الجانب الخاص بنقص بالتجهيز.

-التكوين والتدريب: اجمع الموظفون على أهمية التكوين في رفع مستوى الأداء وأبدوا رغبتهم وحاجتهم إلى دورات تدريبية من اجل مواكبة المستجدات و التطورات.

-التحفيز والتقدير: عبرت الفئة المعنية بالدراسة الميدانية عن غياب شبه كلي لجانب التحفيز مما انعكس سلبا على المعنويات.

-مقترحات الموظفين لتحسين الوضع: اختلفت وتعددت المقترحات ولعل اهمها:

* اعتماد سياسة التكوين.

* تطبيق رقابة ايجابية من خلال تفادي الإجراءات التعسفية واستبدالها بالتوجيه.

* توفير التجهيزات لضمان ممارسة مهنية على اعلي مستوى من الجودة.

* خلق مناخ عمل ملائم (الاهتمام بالجانب النفسي للموظف).

انطلاقا من إجابات الموظفين، يمكن تقديم جملة من المقترحات التي تسمح بضمان ممارسة وظيفية للمهام وترفع من مستوى الأداء للفرد وحتى للمجموعة:

-توفير التجهيزات الأساسية: يندرج ضمن تحسين ظروف وأجواء العمل في المؤسسات والهيكل الإدارية.

-إرساء نظام تكوين مهني دوري: اعتماد سياسة تكوين منتظمة لفائدة كل الموظفين على مدار فترة الخدمة.

-اعتماد رقابة بناءة: تفادي الإجراءات التعسفية واعتماد مبدأ الحوار والتوجيه.

-الاهتمام بالتحفيز والتقدير: مراجعة أنظمة وسياسات المكافآت الخاصة بالأداء.

-الاهتمام بالصحة النفسية للموظف: استحداث آليات للدعم النفسي والمعنوي للموظفين لخلق أجواء إيجابية.

المبحث الرابع: آفاق و سيناريوهات مستقبلية لرفع الكفاءة الوظيفية .

في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل ، أصبح من الضروري التفكير في آفاق مستقبلية و استراتيجيات فعالة تضمن تطوير أداء الموظف العمومي ، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى استشراف التحديات المحتملة التي قد تواجه المؤسسات ، كمطلب أول و تقديم سيناريوهات واقعية يمكن اعتمادها لتحسين الأداء و ضمان فعالية أكبر في التسيير الإداري ، كمطلب ثاني .

المطلب الأول:التحديات المحتملة أمام تطوير الكفاءة الوظيفية.

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، ظهرت إلى السطح مجموعة من العوامل والمعطيات التي قد تعيق الجهود الرامية إلى تحسين وتطوير الكفاءة الوظيفية ولعل أهمها:

مسايرة التكنولوجيا ما يفرض على الموظف تكويننا مستمرا ودائما.

محدودية الموارد المالية والبشرية التي تقف عائقا أمام تنفيذ البرامج.

ضعف ثقافة المبادرة داخل المؤسسات التي تعتبر عائقاً أمام تطوير المهارات.

تعدد عوامل الضغط المهني مما ينعكس سلباً على الأداء خاصة في غياب آليات التحفيز.

رفع التحديات في الجانب المتعلق بالتحلي بالمرونة والرؤية الاستباقية لمواكبة التحولات والتغيير.

المطلب الثاني: سيناريوهات مستقبلية ممكنة لتحسين الكفاءة.

استناداً للدراسة الميدانية وبعد تحليل النتائج الخاصة بها، تم وضع تصور لتبني سيناريوهات واستراتيجيات مستقبلية تسمح بتحسين الكفاءة الوظيفية داخل المؤسسات وهذا عن طريق:

- اعتماد سياسة تطوير تدريجية وواقعية من خلال إدراج خطة تكوين وتحويل سلس من وضع لأخر.
- تبني خطة تغيير واضحة المعالم من حيث تطوير الذهنيات نحو الأفضل للوصول إلى أداء راق.
- تجاهل المؤسسات لنداءات التطوير ينتج عنه ما يسمى بالركود الوظيفي في سير المؤسسات فتتفاقم المشاكل والنزاعات الفردية والجماعية.
- اعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب إرادة قوية واستثمار على المدى المتوسط والبعيد. هذا التحدي قد يدفع بعض المؤسسات إلى الإبقاء على التسيير التقليدي فتزداد الأمور سوءاً.

خلاصة الفصل الثالث :

عالج هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة ، قصد الوقوف على نتائج واقعية ، حيث شملت الدراسة تحليل الإطار الهيكلي و التنظيمي للمديرية ، و استخدمنا أدوات بحث ميدانية ، أولها "الاستبيان "لدراسة الرقابة و التقييم على الأداء ، فقمنا بتحليل نتائج الاستبيان و التي أظهرت تفاوت في الممارسة و التطبيق مقارنة بالجانب النظري و كما ذكرنا آنفاً أن تلك النتائج تعكس رغبة الموظفين في تطوير نظام تقييم أكثر دقة وشفافية وحادثة، مع التركيز على وضوح المعايير، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى أهمية التدريب والتكوين المستمر لضمان تحسين الأداء.

أما ثانيها "المقابلة" في المبحثين الأخيرين ، تم التطرق إلى الجوانب العملية لموضوع سبل رفع الكفاءة الوظيفية في المؤسسة. أظهرت هذه الدراسة وجود تطابق في وجهات النظر بين الموظفين في مسائل معينة مثل التجهيز و التكوين، أجواء العمل واعتماد خاصية التحفيز والتقدير، بعض الآراء جاءت بصفة نسبية ولكن لا يجب أن تقصى أو تحمل بل يتحتم الاهتمام بها.

خاتمة

خاتمة

بعد التطرق في هذه المذكرة إلى الجوانب النظرية والميدانية لموضوع " أداء الموظف بين الرقابة والتقييم وسبل رفع الكفاءة - دراسة ميدانية بمديرية السكن لولاية سعيدة " ، خلصنا إلى جملة من النتائج والاستنتاجات التي تسمح بفهم أعمق لواقع أداء الموظفين في الإدارة العمومية ، وخاصة في قطاع حساس كقطاع السكن .

لقد تبين من خلال الدراسة النظرية أن مفهومي الرقابة والتقييم يمثلان عنصرين أساسيين في تحقيق الفعالية الإدارية وضمان مردودية أعلى في أداء الموظفين ، كما أن العلاقة بين الأداء الوظيفي ومستوى التحفيز والتسيير الإداري علاقة وطيدة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنتاجية والكفاءة .

أما من خلال الدراسة الميدانية ، فقد اتضح أن مستوى أداء الموظفين يتأثر بعوامل متداخلة ، من بينها أسلوب الرقابة المعتمد ، وفعالية آليات التقييم ، وكذا مدى توفر ظروف عمل مناسبة ومناخ إداري محفز . كما أظهرت النتائج وجود تباين في آراء الموظفين حول مدى شفافية التقييم وموضوعية الرقابة ، وهو ما يشير إلى الحاجة الملحة لإعادة النظر في بعض الممارسات الإدارية السائدة .

من هذا المنطلق تم التوصل إلى جملة من النتائج الهامة التي دعمت فرضيات البحث :

النتيجة الأولى : أكدت الدراسة أن هناك ارتباطا وثيقا بين تفعيل آليات الرقابة والتقييم من جهة ، وتحقيق الأداء الوظيفي الفعال من جهة أخرى ، حيث تبين أن كلما كانت الرقابة مبنية على معايير واضحة ، وكان التقييم دوريا وموضوعيا ، ساهم ذلك في رفع كفاءة الموظف وتحسين مردوديته داخل بيئة العمل . وهذا ما يثبت الفرضية الأولى القائلة بأن " الرقابة والتقييم الجيدين يساعدان في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم إذا تم تطبيقهما بطريقة عادلة ومنظمة " .

خاتمة

النتيجة الثانية : أبرزت الدراسة أن الأداء الوظيفي في مديرية السكن لولاية سعيدة يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وبشرية ، لاسيما غياب التكوين المستمر ، ضعف التحفيز ، وتداخل الصلاحيات بين بعض المصالح ، مما يحد من فعالية التقييم ويُضعف دور الرقابة في تصحيح الانحرافات . وهو ما يدعم الفرضية التي ترى أن " هناك ترابط عضوي بين الأداء الوظيفي وآليات الرقابة والتقييم يساهم في ضبط السلوك المهني وتحسين المخرجات " .

النتيجة الثالثة : بينت الدراسة أن هناك إدراكا نسبيا من طرف الموظفين لأهمية الرقابة والتقييم ، لكن بالمقابل يسجل غياب ثقافة التقييم البناء ، وهو ما يجعل هذه الأدوات تمارس في كثير من الأحيان كإجراءات شكلية ، لا كوسائل تطوير فعلي ، ما يثبت الفرضية الثالثة التي تفترض أن " آليات الرقابة والتقييم تعاني من ضعف في التطبيق وعدم الفعالية مما يحد من تأثيرها في تحسين الأداء " .

النتيجة الرابعة : كشفت الدراسة أن غياب التنسيق بين الإدارة المركزية والمصالح المحلية يؤثر سلبا على تنفيذ السياسات الرقابية ، ويحد من فعالية القرارات التقييمية ، مما يستدعي اعتماد مقاربة تشاركية تشرك الفاعلين المحليين في رسم معايير الرقابة والتقييم ، مما يعزز الفرضية الرابعة التي تقول إن " تفعيل الرقابة الإدارية والتقييم الدوري يساهم في تحسين كفاءة الموظفين شريطة توفر الشفافية والتحفيز المؤسسي " .

وانطلاقا من هذه النتائج ، توصي الباحثتان بضرورة :

1- تفعيل آليات الرقابة الحديثة المرتكزة على مؤشرات الأداء .

2- تطوير نظام تقييم دوري شامل يأخذ بعين الاعتبار المعايير السلوكية والنتائج المحققة .

3- تعزيز التكوين المستمر للموظفين في مجالات الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي .

4- ترسيخ ثقافة التقييم البناء الذي يهدف إلى التطوير وليس العقاب .

خاتمة

5- ضرورة اعتماد نظام رقابي وتقييمي متكامل يتسم بالشفافية والموضوعية .

6- خلق بيئة عمل محفزة تضمن العدالة في توزيع المهام والتحفيز المادي والمعنوي .

7- إشراك الموظفين في وضع آليات التقييم والتحفيز لتعزيز الانخراط والالتزام .

يفتح هذا البحث المجال أمام دراسات أخرى معمقة حول العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة الأداء ، وكذلك حول فعالية أنظمة الرقابة الإدارية في مختلف القطاعات العمومية . كما يقترح مستقبلا بناء نماذج تقييم أداء محلية تتناسب مع خصوصيات الإدارة الجزائرية ، وتستند إلى مقاربات حديثة في تسيير الموارد البشرية

الملاحق

جامعة الدكتور مولاي طاهر – سعيدة –

كلية الحقوق و العلوم السياسية .



قسم القانون العام

ماستر إدارة محلية

استبيان حول :

أداء الموظف بين الرقابة و التقييم وسبل
رفع الكفاءة الوظيفية: دراسة ميدانية بمديرية السكن
لولاية سعيدة .

استمارة بحث مقدمة في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة محلية

إشراف الأستاذ

شاربي محمد

إعداد الطالبتين :

صادق تركية.

زيتوني أم هاني .

يشرفنا أن نتقدم إلى حضرتكم بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم سياسية ، تخصص إدارة محلية بهدف جمع المعلومات حول موضوع " أداء الموظف بين الرقابة و التقييم " .

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة ، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة وأن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرا لكم لحسن تعاونكم.

1446/2025

المحور الأول : البيانات الشخصية.

- 01- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 02- السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐
- 03- المستوى : ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 04- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنوات ☐
- 05 - الرتبة :
- 06- الوظيفة : منصب عالي ☐ موظف عادي ☐

المحور الثاني : أثر الرقابة على أداء الموظف

- 01- هل يتم تطبيق الرقابة بشكل دوري على الموظفين في مؤسساتكم ؟
نعم ☐ لا ☐
- 02-- ما نوع الرقابة المطبقة غالبا ؟
رقابة داخلية ☐ رقابة خارجية ☐ رقابة ذاتية ☐ لا أعلم ☐
- 03- في رأيك ، هل تساهم الرقابة في تحسين الأداء ؟
نعم بدرجة كبيرة ☐ نعم إلى حد ما ☐ لا تساهم ☐
- 04- ماهي الجوانب التي تؤثر عليها الرقابة في أدائك ؟ يمكن اختيار أكثر من خيار .
الانضباط ☐ جودة العمل ☐ الالتزام بالمواعيد ☐ الرضا الوظيفي ☐ لا تؤثر ☐

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توجد آلية واضحة للرقابة على أداء الموظف في المؤسسة.					
02	يتم تطبيق أساليب رقابية حديثة تعتمد على التكنولوجيا.					

الملاحق

03	الرقابة تساهم في تصحيح أخطاء العمل.				
04	أساليب الرقابة المتبعة تُشعر الموظف بالثقة لا بالخوف.				
05	الرقابة تُمارس بعدل وبطريقة موضوعية.				
06	تتوفر آليات فعالة للرقابة الداخلية على أداء الموظف				
07	تعتمد الرقابة على معايير واضحة ومحددة مسبقا				
08	تؤدي الرقابة الفعالة إلى تحسين جودة الخدمات .				

01- ماهي الجوانب السلبية للرقابة في مؤسستك ؟

.....

.....

.....

02- ما رأيك في أسلوب الرقابة المتبع في مؤسستك ؟ وهل ترى أنه بحاجة إلى تطوير ؟ وضح

.....

.....

.....

03- في رأيك هل تؤثر الرقابة على رفع الأداء ؟

.....

.....

المحور الثالث : أثر التقييم على الأداء الوظيفي .

01- هل يتم تقييم أدائك الوظيفي بانتظام ؟

نعم ☐ لا ☐

02- من يقوم بتقييمك غالبا ؟

المسؤول المباشر ☐ لجنة تقييم ☐ الزملاء ☐ التقييم الذاتي ☐

03- ما الأسس المعتمدة في التقييم ؟

الإنجاز الفعلي ☐ الالتزام ☐ الكفاءة ☐ لا توجد معايير واضحة ☐

04- هل ترى أن عملية التقييم عادلة وموضوعية ؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

الملاحق

05- هل تعرف أهداف تقييم أدائك ؟

نعم ☐ لا ☐

06- في حالة الإجابة بنعم : ماهو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف ؟ هل هو :

أ – حساب العلاوات و المكافآت. ☐

ب- تحسين مستوى أداء العاملين . ☐

ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية . ☐

د- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية . ☐

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تقييم الأداء بشكل دوري ومنظم.					
02	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في التقييم.					
03	نتائج التقييم تنعكس على ترقيات وتحفيزات الموظفين.					
04	يتم إعلام الموظف بنتائج تقييمه ونقاط قوته وضعفه.					
05	التقييم يساهم في تحسين أداء الموظف.					
06	ترتبط عملية التقييم بقرارات الترقية والمكافآت .					
07	يشعر الموظفون بعدالة في تطبيق نظام التقييم .					
08	تعكس نتائج التقييم الواقع الحقيقي لأداء الموظف					
09	يعتمد التقييم على نتائج قابلة للقياس					
10	تتم الرقابة والتقييم بطريقة شفافة ومعلنة .					

01- ماهو تصورك حول عملية التقييم ؟

.....

.....

.....

02- في رأيك هل لنتائج التقييم أثر على أداء الموظف ؟

03 - ما اقتراحاتك لتطوير عملية التقييم الوظيفي في مؤسستك ؟



جامعة سعيدة د. الدكتور مولاي طاهر

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم القانون العام

ماستر إدارة محلية

مقابلة حول:

أداء الموظف بين الرقابة و التقييم وسبل
رفع الكفاءة الوظيفية: دراسة ميدانية بمديرية السكن
لولاية سعيدة .

إشراف الأستاذ:

شاربي محمد

إعداد الطالبتين:

صادق تركية.

زيتوني أم هاني .

استكمالا للجزء الأول من الدراسة الميدانية و المتعلق بإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علوم سياسية تخصص إدارة محلية، استدعت طبيعة الموضوع أن نثري هذه الدراسة بإجراء مقابلة مع مجموعة من الموظفين من مختلف الأسلاك و الرتب ذوي الصلة المباشرة بالموضوع .و تضم المقابلة أربعة محاور يضم كل محور مجموعة من الأسئلة .

معلومات عامة :

01	المنصب أو الرتبة	
02	القسم أو المصلحة	
03	عدد سنوات الخبرة	
04	مكان المقابلة	
05	توقيت المقابلة	

المحور الأول: البيئة العامة للعمل (البيئة الوظيفية).

01: كيف تُقيّم بيئة العمل داخل مديرية السكن من حيث ظروف العمل، التنظيم، العلاقات المهنية؟

.....

02: ما هي العوامل التي ترى أنها تؤثر على كفاءة الموظفين؟

.....

03: هل بيئة العمل بمؤسستكم مناسبة؟ نعم/لا ؟

.....

المحور الثاني: التكوين والتدريب.

01: هل سبق وأن استفدت من دورات تدريبية أو تكوينية أثناء عملك في المديرية؟

.....

02: ما مدى مساهمة تلك الدورات في تطوير أدائك الوظيفي؟

.....

03: ما هي المواضيع أو المهارات التي ترى أنه من الضروري إدراجها في التكوين مستقبلاً؟

المحور الثالث: التحفيز والتقدير.

01: هل تشعر بأن جهودك في العمل تُقدّر من طرف الإدارة؟

02: حسب تصورك ما هي مؤشرات الكفاءة الوظيفية ؟

03: هل الظروف الانسانية و الاجتماعية تؤثر على الكفاءة الوظيفية؟ نعم / لا ؟

المحور الرابع: تقييم الأداء والتطور المهني.

01: هل ترى أن هناك علاقة بين الرقابة على الموظف و الكفاءة الوظيفية؟ وضح ذلك.

02: هل ترى أن هناك علاقة بين تقييم أداء الموظف و الكفاءة الوظيفية؟ وضح ذلك.

03: في نظرك ما هي المستويات الايجابية و السلبية للكفاءة الوظيفية ضمن هيئتك الادارية ؟.

04: في نظرك ما هي الاستراتيجيات التي تؤدي الى رفع الكفاءة الوظيفية مستقبلا ضمن هيئتك الادارية ؟

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية

إستمارة التنقيط الخاصة بالموظف
رقبة :

مديرية التربية لولاية سعيدة
مصلحة المستخدمين

اللقب : الاسم :
اللقب الأصلي للمتزوجة :
المولود (ة) بتاريخ : ب
الرقبة : مادة التدريس :
الدرجة : تاريخ السريان :
الحالة العائلية : عدد الاولاد :
ثنائي في القطاع: نعم ☐ لا ☐
مكان العمل الحالي : بلدية :

النقطة الإدارية: 20/ بالأحرف:
تمنح النقطة الإدارية حسب الدرجة طبقا للسلم الرسمي.

نقطة آخرتفتيش 20/
بالأحرف : تاريخ الزيارة : / /

نقطة التقييم:

ملاحظة	النقاط	العناصر
	05/	01 المواظبة والانضباط والسيرة والسلوك
	05/	02 الشخصية والقدرة على التحكم والعلاقات مع المحيط
	05/	03 روح المبادرة واتخاذ القرار
	05/	04 تحمل المسؤولية و تنظيم العمل والمشاركة في العمليات التكوينية
	20/	المجموع

حرر بـ : في : / /
ختم و إمضاء مدير(ة) المؤسسة

إمضاء المعني(ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المفتشية العامة



جدول التثقيط خاص بجميع الأسلاك

الدرجات	دون الوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
الدرجة 1	09.5 - 09	10.5 - 10	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13
الدرجة 2	10 - 09.5	11 - 10.5	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5
الدرجة 3	10.5 - 10	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14
الدرجة 4	11 - 10.5	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5
الدرجة 5	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15
الدرجة 6	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5
الدرجة 7	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16
الدرجة 8	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5
الدرجة 9	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16	17.5 - 17
الدرجة 10	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5	18 - 17.5
الدرجة 11	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16	17.5 - 17	18.5 - 18
الدرجة 12	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5	18 - 17.5	19.5 - 19

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر

1/الاتفاقيات الدولية :

- 1- منظمة العمل الدولية، "اتفاقية المساواة في الأجر"، منشورات منظمة العمل الدولية، 1951.
- 2- الأمم المتحدة، العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، 1966، منشورات الأمم المتحدة.

2/ القوانين :

- 3- قانون رقم 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 08 أوت 1978

3/ الأوامر

- 4- الأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية المؤرخ في 02 جوان 1966، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46، الصادرة في 08 جوان 1966.
- 5- الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العامة ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 46 الصادر بتاريخ 2006/07/16.

4/المراسيم

- 6- مرسوم رئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، عدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007.
- 7- مرسوم تنفيذي رقم 165/19 مؤرخ في 27 ماي سنة 2019 ، يحدد كفاءات تقييم الموظف ، الجريدة الرسمية رقم 37 مؤرخة في 09 يونيو سنة 2019.
- 8- مرسوم تنفيذي رقم 54/25 مؤرخ في 21 رجب 1446 الموافق لـ 21 جانفي 2025 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية المادة 45 .

ثالثاً :المراجع العامة

- 9- أنس قاسم محمد ،مذكرات في الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 1989.
- 10- الطماوي محمد سليمان ، القضاء الإداري الكتاب الثاني، دراسة مقارنة، دار الفكر، الإسكندرية، 1991
- 11- الحراحشة حسين محمد ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012،
- 12- بوضياف أحمد ،الجرمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، طبعة 1986
- 13- بوضياف عمار ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ،(الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، 2015)
- 14- بوضياف عمار ، الوجيز في القانون الإداري (الجزائر :جسور للنشر والتوزيع ، ط 3، سنة 2013)
- 15- زاهد محمد الديري ، الرقابة الإدارية(مصر : دار المسيرة ، 2011) .
- 16- هاينز ماريو ، ترجمة محمد موسى وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998
- 17- زرزار العياشي ، بوشمال عبد الغني إدارة المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق، عمان، 2020.
- 18- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زيتونة، الأردن، 2009،
- 19- حمود خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 20- حمدي سليمان القبيلات ، الرقابة الإدارية والمالية ، (الجزائر : دار الثقافة ، 2010) .
- 21- حشيش عبد الحميد ، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977.
- 22- كمال رحماوي ، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري ، (الجزائر دار هومة ، 2004) .
- 23- ماهر أحمد ، الإخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 24- محمد شلي ، المنهجية في التحليل السياسي : المفاهيم ، المناهج ، الاقترابات و الأدوات (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 1996)
- 25- محمد زاهد ديدي ، الرقابة الإدارية (الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2011)
- 26- محارب،علي جمعة التأديب في الوظيفة العامة دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجامعية إسكندرية، مصر، طبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 27- مرادبوطبة ، نظام الموظفين في القانون الجزائري ، (الجزائر: دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع 2018)
- 28- عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية، يعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1.

- 29- علاء الدين عشي ،مدخل القانون الإداري (الجزائر : دار الهدى ،2010).
- 30- عمار عوابدي ، مبدأ تدرج فكر السلطة الرئاسية ، (الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984).
- 31- هاشمي خرفي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية (الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،2010).
- 32- هيئة التأطير للمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، تقنيات التفتيش ، الجزائر ، 2005.
- 33- ثابت زهير ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001
- 34- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، بدون طبعة، الجامعة الأردنية، 2004
- رابعاً : الأطروحات و المذكرات
- 35- أمينة العقون و حياة زوايمية ، نظام تقييم الموظف العام في الجزائر على ضوء المرسوم التنفيذي 165/19 ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قانون عام ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2021/2020
- 36- بوبعابة حسان ، تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة
- 37- فاطمة بوحديش ، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علوم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل 2014/2013.
- 38- عائشة سودي ،تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، 2012/2011 .
- 39- ريمة بريش، الرقابة الإدارية على المرافق العامة ، مذكرة ماجستير في القانون العام ، تخصص قانون الإدارة العامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013-2012.
- 40- هر رحالي ، عماد ميدة ، المركز القانوني للموظف العام ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق ، جامعة حمة لخضر ، الوادي ، 2020/2019.
- 41- فؤاد حمداني ، تقييم الموظف العام في إطار المرسوم التنفيذي رقم 165/19 ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة طاهر مولاي سعيدة ، 2020/2019 .
- 42- هيفاء مسالتي ، دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب - مستغانم- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2019/2018.
- 43-

خامساً : المقالات العلمية

- 44- أحسن غربي ، قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكفايات تقييم الموظف العام ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 05-العدد 02- السنة 2020.
- 45- سعدية بن دومية ، تقييم أداء الموظف العمومي في ظل المرسوم التنفيذي 165/19 ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 03 ، 2023.
- 46- سهام قيرود ومحمد بن أعراب ، تظهر الأمن القانوني في المرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكفايات تقييم الموظف ، جامعة سطيف 2 ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية المجلد 08 - العدد 1 - سنة 2021.
- 47- عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53 عنابة، 2018
- 48- عائشة بوعلالة ، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد السابع ، العدد 03 ، ديسمبر 2021.
- 49- محمد زايد ، المسؤولية التأديبية للموظف العام . مجلة دراسات في الوظيفة العامة ، المركز الجامعي بالبيض ، المجلد 1 ، العدد 1، ديسمبر 2013.
- 50- منية شوايدية ، الرقابة الإدارية بين الوصاية الإدارية والسلطة الرئاسية ، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 11 ، ديسمبر 2015
- 51- نور الدين سوداني ، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد 01(2022)

سادساً : مواقع الانترنت

- 01- السعيد مقدم ، أخلاقيات الوظيفة العمومية ، Article en ligne على الرابط
Asjp.cerist.dz/en/ article
- 02- صباح سعد الدين عمر العلمي ، دور الرقابة المالية والإدارية كمدخل للتنمية والإصلاح الإداري ،
<https://repository.najah.edu/server/api/core/bitstreams/a737c1ce-ba7d-498b-81fb-a7bfbe4e3193/content>

سابعاً : المحاضرات

- 01- بن مرزوق عنتره ، محاضرات مقياس : الرقابة الإدارية ، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة محلية ، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
- 02- حسان عمامرة ، محاضرات في الوظيفة العامة ، موجهة لطلبة الليسانس نظام ل م د قسم القانون العام ، جامعة حسنية بن بو علي الشلف ، 2018/2017 .
- 03- سوسن درغال ، محاضرات مقياس الرقابة الإدارية ، ماستر 1 ، الإدارة المحلية 2024/2023 .
- 04- مباركة بدري ، محاضرات في الوظيفة العامة ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، التخصص : قانون عام سنة 2025/2024 ، جامعة سعيدة .
- 05- نور الإسلام نقيب ، الرقابة الإدارية ، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص : القانون الإداري ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة 2024/2023 .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال :

الرقم	البيانات	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية السكن لولاية سعيدة	76
02	يوضح توضيح العينة حسب الجنس	82
03	يوضح توضيح العينة حسب السن	84
04	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	85
05	يوضح توضيح العينة حسب الخبرة المهنية	86
06	يوضح توضيح العينة حسب الرتبة	87
07	يوضح نسبة العينة حسب الرتبة	88
08	يوضح توضيح العينة حسب الوظيفة	89

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	يتعلق بسلم التنقيط	58
02	يتعلق بالترقية في الدرجة	64
03	يوضح حجم أفراد عينة الدراسة	81
04	مقياس ليكرت الخماسي	82
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	83
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	84
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	85
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	86
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	87
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	89
11	يوضح تطبيق الرقابة على الموظفين في المؤسسة	90
12	يوضح نوع الرقابة المطبقة على الموظفين في المؤسسة غالبا	91
13	يوضح رأي الموظفين في مساهمة الرقابة المطبقة في تحسين الأداء	92
14	يوضح الجوانب التي تؤثر عليها الرقابة في الأداء	92
15	يوضح فيما إن كانت توجد آلية واضحة للرقابة على أداء الموظف في المؤسسة	93
16	يوضح فيما إن كان هناك تطبيق أساليب رقابية حديثة تعتمد على التكنولوجيا	94
17	يوضح فيما إن كانت الرقابة تساهم في تصحيح أخطاء العمل	94
18	يوضح فيما إن كانت الرقابة تُشعر الموظف بالثقة لا بالخوف	95
19	يوضح فيما إن كانت الرقابة تُمارس بعدل وبطريقة موضوعية.	95
20	يوضح فيما إن كانت هناك توفر للرقابة الداخلية على أداء الموظف	96
21	يوضح فيما إن كانت هناك تعتمد الرقابة على معايير واضحة ومحددة مسبقا	96
22	يوضح فيما إن كانت الرقابة الفعالة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات	97

فهرس المحتويات

23	يوضح الجوانب السلبية للرقابة في المؤسسة	97
24	يوضح رأي الموظفين في أسلوب الرقابة المتبع وإن كان بحاجة إلى تطوير مع التوضيح	98
25	يوضح رأي الموظفين في إن كانت الرقابة تؤثر على رفع الأداء	98
26	يوضح فيما إن كان هناك تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بانتظام	99
27	يوضح من يقوم بتقييمك غالبا	99
28	يوضح الأسس المعتمدة في التقييم	100
29	يوضح فيما إن كان الموظفين يرون أن عملية التقييم عادلة وموضوعية	100
30	يوضح مدى معرفة الموظفين بأهداف تقييم أدائهم	101
31	يوضح الهدف الرئيسي من تقييم الأداء الوظيفي كما يراه الموظفون	101
32	يوضح نتائج عبارات محور أثر التقييم على الأداء الوظيفي.	102
33	توزيع استجابات أفراد العينة حول تصورهم لعملية التقييم	103
34	رأي الموظفين في تأثير نتائج التقييم على أداء الموظف	103
35	اقتراحات تطوير عملية التقييم الوظيفي في المؤسسة	104

فهرس المحتويات

الفهرس:

الصفحة	العنوان
أ-ط	مقدمة.
	▪ الفصل الأول:- إطار نظري حول المفاهيم
02	• المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الوظيفة العامة و الموظف.
02	المطلب الأول: تعريف الموظف العام و الوظيفة العامة و أهميتها.
09	المطلب الثاني: تعريف النظام المغلق للوظيفة العامة.
10	المطلب الثالث: حقوق وواجبات الموظف.
16	• المبحث الثاني: الرقابة على أداء الموظف .
16	المطلب الأول: مفهوم الرقابة على أداء الموظف .
18	المطلب الثاني : أنواع الرقابة على أداء الموظف .
20	المطلب الثالث: أدوات و أساليب الرقابة الفعالة .
23	• المبحث الثالث: تقييم أداء الموظف
23	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء .
24	المطلب الثاني : معايير و أساليب تقييم الأداء .
26	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء في تحسين العمل الإداري .
27	• المبحث الرابع : الكفاءة الوظيفية
27	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الوظيفية و أهميتها .
28	المطلب الثاني : معايير قياس الكفاءة الوظيفية .
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق الكفاءة الوظيفية .
34	▪ الفصل الثاني:واقع الرقابة على أداء الموظف و تقييمه في الجزائر
35	• المبحث الأول: منظور المشرع الجزائري للموظف العام .
36	المطلب الأول: تعريف الموظف العام في التشريع الجزائري .
37	المطلب الثاني : شروط الموظف العام .
38	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين الموظف و الإدارة العمومية .
40	• المبحث الثاني: أساليب الرقابة على أداء الموظف في الإدارة العامة الجزائرية .
40	المطلب الأول: الرقابة الرئاسية في ظل الأمر 03/06 .
46	المطلب الثاني : الرقابة الوصائية.

فهرس المحتويات

47	المطلب الثالث: التمييز بين الرقابة الوصائية و الرئاسية .
50	• المبحث الثالث: دور التقييم في ترقية أداء الموظف .
51	المطلب الأول: مفهوم تقييم الموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 165/19
53	المطلب الثاني : معايير تقييم الموظف العام .
56	المطلب الثالث: سير عملية التقييم .
58	المطلب الرابع : مناهج التقييم وفق الوضعيات القانونية للموظف.
60	• المبحث الرابع :دور الرقابة و تقييم الأداء في ترقية الكفاءة الوظيفية .
61	المطلب الأول: دور الرقابة في ترقية الكفاءة الوظيفية
62	المطلب الثاني : أثار تقييم الأداء في رفع الكفاءة الوظيفية .
68	المطلب الثالث: أخطاء و عيوب نظامي الرقابة و تقييم الأداء .

73	▪ الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أداء الموظف في مديرية السكن بولاية سعيدة .
74	• المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة .
74	المطلب الأول: التعريف بمديرية السكن لولاية سعيدة .
76	المطلب الثاني : البنية الهيكلية و الوظيفية لمديرية السكن .
80	• المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية الخاصة بالرقابة و التقييم.
80	المطلب الأول: عينة الدراسة و الأداة المستعملة (الاستبيان) .
81	المطلب الثاني : نظام التحليل و قراءة النتائج .
104	• المبحث الثالث: الدراسة الميدانية الخاصة بسبل رفع الكفاءة.
105	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية (المقابلة)
109	المطلب الثاني : تحليل نتائج المقابلة .
110	• المبحث الرابع: الأفاق و السيناريوهات المستقبلية .
110	المطلب الأول:تحديات محتملة أمام تطوير الكفاءة.
111	المطلب الثاني :سيناريوهات مستقبلية ممكنة لتحسين الكفاءة .
113	خاتمة.
116	الملاحق
123	قائمة المراجع