

جامعة أحمد دراية أدرار



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

(دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان)

مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية وادارية

إشراف:

- الأستاذ: العابد الهواري

إعداد الطالبين:

- بونكانو عبد الله

- بكراري عبد اللطيف

لجنة المناقشة:

الدكتور: مشاور صيفي..... أستاذ محاضر - أ - جامعة أدرار..... رئيسا

الأستاذ: العابد الهواري أستاذ مساعد - أ - جامعة أدرار..... مشرفاً ومقرراً

الأستاذ: عثمانى تهامي أستاذ مساعد - أ - جامعة أدرار..... عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2018 - 2019

قال الله جَلَّالَهُ:

اعوذ بالله من الشيطان الرجيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ

عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ ﴿106﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية 106

إهداء

الى من كان لهما الفضل بعد الله
تعالى في وجودي؛
روح أبي الطاهرة، ألف رحمة من
الله تعالى عليه.
أمي أدام الله عطاءها ويسرلي
برها.

إلى زوجتي الكريمة سندي والتي
لم تبخل يوماً بمساعدتها
ومرافقتها لي.
إلى نور حياتي، ابنتي بلقيس سائلاً
الله دوام الصحة والعافية
والتوفيق
إلى كل إخواني وأخواتي وكل
عائلي كل بشرف اسمه وعلو
منزلته، إلى استاذي الفاضل
المشرف على هذا البحث وكل
اساتذتي، إلى كل طالب جاد في
طلب العلم.
أهدي أجر وثمرة وشرف هذا
العمل.

بكرأوي عبد اللطيف

الى من كان لهما الفضل بعد الله تعالى
في وجودي؛
روح أمي الطاهرة التي لم تعش معي
سوى فرحة مولدي وفرحة يومي
الاول في المدرسة، ألف رحمة من الله
تعالى عليها.

ابي أدام الله عطاءه ويسرلي بره
السند على نوائب الدهر والمعين على
كل ضر.

إلى زوجتي الكريمة سندي والتي لم
تبخل يوماً بمساعدتها وتهيتها الجو
الملائم للبحث وكل صعوبات الحياة.
إلى ابنائي، محمد ريان متمنياً له
التوفيق في شهادة التعليم الابتدائي
هذا الموسم، ألاء الزهرة، فاروق، أياد
سائلاً الله لهم مشواراً دراسياً حافلاً
ودوام الصحة والعافية.

إلى كل إخواني وأخواتي وكل عائلي
كل بشرف اسمه وعلو منزلته، إلى
استاذي الفاضل المشرف على هذا
البحث وكل اساتذتي، إلى كل طالب
جاد في طلب العلم.
أهدي أجر وثمرة وشرف هذا العمل.

بونكانو عبد الله

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، له عظيم الشكر والامتنان.

خالص شكرنا وأخص تقديرنا لأستاذنا الفاضل المشرف على هذا البحث؛ الاستاذ:
العابد الهواري لما أفادنا به من نصائح سديدة وتوجيهات حثيثة، على حرصه وتفانيه
وصبره معنا الى آخر اللحظات.

جزاه الله عنا خير الجزاء، وجعل جهوده في ميزان حسناته، متمنين له من أعماق قلوبنا
مشوارا حافلا وتوفيقا وسدادا في مسيرته العلمية والعملية.

شكرنا الجزيل لأساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، على قبولهم مناقشة
بحثنا، وعلى توجيهاتهم ونصائحهم خدمة للعلم.

وشكرنا الى كل معلمينا وأساتذتنا منذ نعومة أظافرنا الى هذه المرحلة خاصة
أساتذتنا بقسم العلوم السياسية بجامعة أحمد دراية بأدرار وأساتذتنا
بجامعة السانيا بوهران.

والى مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية برقان على ما قدمه لنا من مساعدة في
سبيل اتمام هذه الدراسة ميدانيا والى كل موظفي وعمال المؤسسة على حسن تعاونهم
وتجاوبهم معنا.

والى من ساهم من قريب أو بعيد على اتمام هذا العمل.

مقدمة

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموظفين والمؤسسات العمومية
- تمهيد

المبحث الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموظفين

المطلب الثاني: أنواع تقييم أداء الموظفين

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء الموظفين

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات العمومية

المطلب الأول: تعريف المؤسسات العمومية

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية

المطلب الثالث: أهداف المؤسسات العمومية

• ملخص الفصل الأول

- الفصل الثاني: نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

• تمهيد

المبحث الأول: الإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

المطلب الأول: التعريف بالإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

المطلب الثاني: أنظمة تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

المبحث الثاني: صعوبات نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

المطلب الأول: صعوبات تطبيق الإطار القانوني لنظام التقييم

المطلب الثاني: صعوبات تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم الموظفين في المؤسسات العمومية

• ملخص الفصل الثاني

الفصل الثالث: واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بركان

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجال الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المبحث الثالث: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

• ملخص الفصل الثالث

الخاتمة

مقدمة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات كبيرة في عدة مجالات اقتصادية، إدارية، وحتى خدماتية، نتيجة لهذا التطور ظهر دور المؤسسات العمومية كآليات تسعى بواسطتها الدولة الى تحقيق مصالح أفراد المجتمع، وتساهم في نمو وتطور المجتمع، وهذا ما وضع المؤسسات العمومية في جو تنافسي كبير مع غيرها من المؤسسات يفرض عليها الاهتمام بمواردها تنمية وتطويرا وكفاءة.

يعد المورد البشري هو المحرك الأساسي لباقي الموارد الاخرى المادية والمالية وهو القوة الفاعلة والحيوية لتنفيذ جميع برامج وتحقيق كل أهداف المؤسسة، لذلك فإن من أهم عوامل نجاح المؤسسات العمومية هو اهتمامها بموردها البشري وبمدى قدرتها على تحقيق طموحاته ورغباته، مما يؤكد على أهميته الكبيرة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها.

ولعل الاهتمام بالعنصر البشري لا يتوقف عند جلب موظفين أكفاء فقط بل يستوجب الاستثمار فيهم ورفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم باستمرار وتوزيعهم على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع قدراتهم ورغباتهم، ولا يتم ذلك الا من خلال تقدير كفاءاتهم وقدراتهم والتعرف على أدائهم وكشف مكامن القوة والضعف فيه.

ومن هنا تبرز الوظيفة الاساسية لإدارة الموارد البشرية - باعتبارها المسؤولة على تسيير الموارد البشرية - والمتمثلة في تقييم أداء الموظفين، الذي يركز على مقارنة الأداء الفعلي للموظف مع الأداء المطلوب تحقيقه، وكشف نقاط القوة والضعف فيه وكشف مدى قدراتهم على القيام بوظائف أخرى مستقبلا، لتحقيق هذه الأهداف من التقييم قد يكون كافيا لتطوير أداء الموظف ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للموظف وبالنسبة للمؤسسة العمومية على حد سواء، فهو يفسح للموظف المجال لتطوير أدائه و إثبات مهاراته وقدراته واستعداده لتقلد مناصب عليا، مما يحقق طموحه ماديا ومعنويا، كما إنه يوفر للمؤسسة المعلومات والبيانات الكافية حول أداء موظفيها مما يمكنها من إدارة مواردها البشرية تخطيطا وتنمية وتكوينا.

على عكس مؤسسات الاعمال التي تعرف فيها عملية تقييم الأداء مرونة في معاييرها وأنظمتها فان عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بالرغم من أهميتها الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والموظف على حد سواء، تخضع لإطار قانوني وتنظيمي يحدد لها الآليات والأطر التي تسييرها من خلال المعايير والأنظمة التي تبنى عليها وطرق التقييم التي تنتهجها، مما يجعلها أمام جملة من الصعوبات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها.

انطلاقا من ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يحقق نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية فعاليته؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هي المفاهيم الأساسية المرتبطة بتقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية؟

✓ ما هو الإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية؟

✓ كيف تؤثر صعوبات الإطار القانوني على نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية؟

✓ ما هو واقع نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد بركان؟

سنركز خلال دراستنا هاته على تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية و ذلك بالتعريخ على المضمون النظري لموضوع التقييم ثم التعرف على الإطار القانوني للتقييم وأهم صعوباته وماهي الحلول لتجاوز هذه الصعوبات، وصولا الى الجانب التطبيقي من خلال واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد بركان.

وعليه فإن فترة الدراسة النظرية تمتد من 1966 إلى 2019 لمعرفة تطور عملية تقييم أداء الموظفين ضمن الإطار القانوني منذ 1966 تاريخ صدور اول نص قانوني حول التقييم الى غاية صدور الأمر 03/06 ومدى ارتباط عملية التقييم واقعا على مستوى المؤسسات العمومية بأحكامها.

وبهدف الاحاطة بكل جوانب الموضوع وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، نظريا وميدانيا نطلب منا وضع جملة من الفرضيات كإجابات محتملة تمثلت فيما يلي:

➤ يرتبط تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بأهميته ومجالات استخدام نتائجه.

➤ يحدد الإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية معايير التقييم ونوع نظام التقييم إن كان تقييماً للنتائج، او للكفاءات او القدرات.

➤ تؤدي صعوبات الإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الى جمود عملية التقييم وجعلها شكلية وروتينية.

تتجلى أهمية هذا البحث من خلال أهمية الموضوع في حد ذاته، ذلك أن:

- تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية له أهمية بالغة في تحديد المسار المهني للموظف تثبيتا وترقية ونقلًا وعزلاً، ويمكنه من التعرف على مستوى أدائه ضعفا وقوة.

- يمكن المؤسسة من الحكم على مدى نجاعة برامجها المرتبطة بالتخطيط والتكوين والحوافز، حيث أن نتائجه تمكنها من تخطيط مواردها البشرية و من ارساء قواعد سياسية تكوين فعالة، وبناء نظام حوافز ينعكس ايجابيا على أداء الموظف.

- كما أن دراسة الجانب القانوني للعملية يمكن من حصر جوانب تأثيره السلبي على نجاعة وموضوعية العملية، والوصول الى حلول قد تحول دون هذا التأثير السلبي.

ومما سبق تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بصفة عامة، والمؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان بصفة خاصة.
- الوقوف على أهمية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بالنسبة للموظف وبالنسبة للمؤسسة من خلال مجالات استخدام نتائجه.
- التعرف على الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم العملية ومدى انعكاسه على إدارة العملية.
- الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، خاصة تلك التي يفرزها تطبيق الإطار القانوني، ومحاولة اقتراح حلولاً لها لتحقيق أهميتها ونجاحتها.

تم الاعتماد في هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على المنهج الوصفي، الذي يناسب مثل هذه الدراسات ويمكن من الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث اعتمدناه في جمع المعلومات حول مفهوم تقييم أداء الموظفين و مفهوم المؤسسات العمومية، والتعرف على الجوانب المتعلقة بالإطار القانوني والوصول الى أهم الصعوبات التي تواجهها، وميدانيا مكننا من جمع البيانات المتعلقة بتقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان، باستخدام وسائل المقابلة والاستبيان ومسح الوثائق الداخلية للمؤسسة، وتحليل هذه البيانات للتحقق من صدق فرضيات الدراسة، كما اعتمدنا كذلك في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع تقييم أداء الموظفين في العمومية الاستشفائية برقان.

وتم ذلك بالاعتماد على الاقتراب(النسقي) النظمي: الذي عرفه دافيد ايستون من خلال نظريته للحياة السياسية بأنه " نسق سلوك موجود في بيئة يتفاعل معها أخذاً وعطاءً من خلال المدخلات والمخرجات، وهو بذلك نسق مفتوح على البيئة التي تنتج أحداثا وتأثيرات تتطلب من أعضاء النسق الاستجابة لها"⁽¹⁾. وقد اعتمدنا على هذا الاقتراب في فهم العناصر المكونة لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية باعتباره نظام (نسق)، متفتح على البيئة التي يتواجد فيها يتفاعل معها، مما يمكنه من التكيف لبلوغ أهدافه.

ونظرا لأهمية موضوع تقييم أداء الموظفين فقد تعرض له الكثير من الباحثين، وهذا ما وجهنا الى البحث فيه من خلال الجوانب التي تثير اشكاليات تستدعي البحث ونذكر من بين الدراسات:

- ✓ دراسة من إعداد الطالبة سودي عائشة، "تحت عنوان تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي"، عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر -3.

(¹) - عادل فتحي، ثابت عبد الحافظ، النظرية السياسية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007 ص 205.

موسم 2011-2012.

توصلت الدراسة الى أن نظام التنقيط الحالي عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم سواء بالنسبة للموظف او المقيم او حتى الإدارة، ويرجع ذلك الى جملة من الاختلالات، وقدمت جملة من الاصلاحات الممكنة.

✓ دراسة من إعداد الطالب رباح يخلف بعنوان "نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة سونلغاز توزيع الوسط - البلدية -". عبارة عن رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير المنظمات، موسم 2006-2007. وتوصل من خلالها الباحث الى ان أغلب أخطاء عملية التقييم هي أخطاء المشرفين على التقييم ثم تليها أخطاء نظام التقييم فالأخطاء المتعلقة بأداء وسيرورة عملية التقييم.

شملت الدراسة مصطلحين اساسيين هما:

1 - الأداء: تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون للأداء، وسنقتصر على تعريفه من الناحية الادارية والوارد في (معجم المصطلحات الاجتماعية) بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض اداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الاداء "(1).

2 - الموظفين: جمع مفرده موظف، وحسب الامر رقم 06 . 03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، المادة 4 منه " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الاداري، والترسيم هو الاجراء الذي من خلاله يتم تثبيت الموظف في رتبته"(2).

وللوصول الى إجابة على إشكالية البحث تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، تناولنا في الفصل الاول في مبحثين الاطار المفاهيمي لتقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، المبحث الاول حول مفهوم تقييم أداء الموظفين، والمبحث الثاني تناولنا فيه مفهوم المؤسسات العمومية.

الفصل الثاني بمبحثين تم التطرق فيه الى نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، حيث جاء المبحث الأول للتعرف الإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، وصولا في المبحث الثاني إلى صعوبات نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

أما الفصل الثالث المتضمن الدراسة الميدانية حيث تناولنا فيه واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان، من خلال مباحثه الثلاث؛ تقديم المؤسسة، إجراءات الدراسة الميدانية، تحليل محاور الاستبيان ونتائج الدراسة.

(1) - احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992 ص 310

(2) - الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية ل ج ج د ش، عدد (46)، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006، المادة 02، ص 03 .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموظفين
والمؤسسات العمومية

تمهيد:

تعد عملية تقييم أداء الموظفين أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بسبب ارتباط نتائجها بالسياسات والبرامج التي تعتمد عليها، مثل سياسات الاستقطاب والاختيار، برامج التدريب والتطوير وغيرها، كما ان نتائجها تنعكس بصورة مباشرة على الحياة المهنية للموظف من ترسيم وترقية ونقل ومدى استحقاقه للعلاوات والمكافآت التحفيزية.

وتعتبر المؤسسات العمومية وسيلة تسعى بواسطتها الدولة الى تحقيق التنمية لأفراد المجتمع من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات تلبي حاجاتهم، الا أن نجاح المؤسسات العمومية في تحقيق هذا الهدف مرهون بمدى قدرتها على تحسين أداء موظفيها لأنهم أهم مورد تعتمد عليه في ادارة وتفعيل الموارد الاخرى، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية بدور مهم وهو تقييم أداء موظفيها بناء على اسس ومقاييس موضوعية.

ولأهمية عملية تقييم أداء الموظفين وتأثيرها على مدى تحقيق المؤسسة العمومية لأهدافها اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع محاولين تقديم وجهات نظرهم حول مفهومي تقييم أداء الموظفين و كذا المؤسسات العمومية واهم العناصر المرتبطة بهما، لذا كان من الضروري ان نتناول في هذا الفصل ذلك من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين.

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات العمومية.

المبحث الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين

إن عملية تقييم الأداء عملية قديمة جدا، اهتم بها المفكرون الإداريون والباحثون في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث عرفت عدة تسميات مختلفة، فسميت تارة بقياس الأداء وتارة أخرى بتقييم الكفاءة، كما سماها آخرون تقييم الأداء، وهي التسمية التي سنعتمدها في بحثنا هذا، نظرا لإنتشار استعمالها كما ان المشرع الجزائري اعتمدها ضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية، حيث سنتناول في هذا المبحث أهم العناصر المرتبطة بمفهوم تقييم أداء الموظفين من خلال تعريفه، وأهم أنواعه، محاولين إبراز أهميته.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموظفين

حظيت عملية تقييم أداء الموظفين باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية، ويرجع ذلك الى أهمية هذه العملية وأهدافها التي تنعكس على الموظف والمؤسسة على حد السواء، أدى هذا الإهتمام الى تعدد التعاريف التي تناولت عملية تقييم الاداء واهم الجوانب المتعلقة بها، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

1 - يعرفه **حنا نصر الله** بأنه: "عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته او قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته"⁽¹⁾

2 - أما **راندل شولر (Schuler)** فيعرفه بأنه " نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الادائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"⁽²⁾

وما يلاحظ من خلال هذين التعريفين انها تشترك في تحديد مضمون واحد لعملية تقييم أداء الموظفين حيث ينصب على الأعمال والمسؤوليات الموكلة الى الموظفين، والحكم عليها بناء على معايير محددة، لمعرفة مدى كفاءتهم او قصورهم، وعليه فإن عملية تقييم أداء الموظفين تتميز بالخصائص التالية: أنها عملية منتظمة، مستمرة، موضوعها قياس أداء وسلوك الموظف، هدفها تقدير هذا السلوك والأداء بناء على معايير محددة مسبقا وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة لتحديد المكافآت او ايقاع العقوبات.

وانطلاقا من هذا يمكن صياغة تعريفا شاملا على النحو التالي: عملية تقييم أداء الموظفين هو نظام رسمي دائم يقوم على قياس أداء وسلوك الموظفين أثناء تأديتهم للأعمال المسندة اليهم، واكتشاف مدى قدرتهم على تولي مهام اخرى، ويتم تقدير أداء الموظف مقارنة مع معايير محددة مسبقا وبكل موضوعية يتم من خلالها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

(1) - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009 ص. 169.

(2) - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية مصر، دار النشر الجامعي، 2007 ص. 208.

المطلب الثاني: أنواع تقييم أداء الموظفين.

ان استراتيجية تقييم الأداء تختلف من مؤسسة الى أخرى، الا ان أغلب المختصين أجمعوا على وجود نوعين لتقييم الأداء بالنظر الى مواعيد إجراء عملية التقييم وهما⁽¹⁾:

1- **التقييم الرسمي:** ويقصد به ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء او المشرفون المباشرون في وقت معين او محدد وخلال فترة زمنية محددة غالبا ما يكون مرة واحدة او مرتين في السنة، ويتم بشكل دوري، كما يعتمد على هذا النوع كأساس لعملية تقييم أداء الأفراد ويمكن من الحكم على أدائهم خلال فترة زمنية محددة. مما يلاحظ في هذا النوع من التقييم هو تحديده للفترة الزمنية التي تكون غالبا معروفة لدى كافة الموظفين، حيث ان من المتعارف عليه بالنسبة لفترة حدوث التقييم هي سنة كاملة، الا أن تقييم أداء الأفراد قد يحدث شهريا او يوميا او حتى خلال ساعات، خاصة في الحالات التي تفرض على المسؤولين المباشرين مراقبة دائمة لأداء عمل أتباعهم.

2- **التقييم غير الرسمي:** ويقصد به ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون وقت الحاجة إليه وفي غير الاوقات الرسمية المحددة للتقييم، مثلا في حالة تجاوز أحد الموظفين المعايير الموضوعية في التقييم الرسمي، فإنه يطلب حصول تقييم غير رسمي لإثبات هذه الحقيقة، وغالبا ما يستخدم هذا النوع لأغراض التغذية العكسية، حيث باستطاعة المدراء مراجعة تقييم أداء الأفراد بشكل غير رسمي وفجائي من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الأفراد ومساعدتهم على إزالة الحواجز ومشاكل الأداء، ومن خلال إيجاد الحلول الناجحة التي تساعدهم على تحسين الأداء بصورة مستمرة. ويهدف هذا النوع من التقييم الى إشراك الأفراد وفرق العمل مثلا في عملية تقييم الأداء وكذلك إدخال فاعلين آخرين كإشراك الموردين، زملاء العمل⁽²⁾.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء الموظفين

تولي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لتقييم أداء الموظفين التابعين لها، باعتبارها من الوظائف الأساسية التي تركز عليها، ولما تحقق لها من فوائد تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى الموظفين بشكل خاص، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

(1) - نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص. 368 - 369.

(2) - نور الدين حامدي، تقييم الموظف العمومي في الجزائر بين قصور الممارسات وضرورة التحديث، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد الثاني، جانفي 2013، ص. 75 - 93.

أولا - بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ يزود المؤسسة بالمعلومات عن اداء وسلوك الموظفين والصعوبات التي تواجههم.
- ✓ تعتمد عليه المؤسسة كمقياس او معيار للحكم على مدى فاعلية الانشطة.
- ✓ يعتبر اسلوبا لتحقيق الموضوعية والعدالة في التعامل مع الموظفين من خلال اعتماد معايير واقعية ومحددة.
- ✓ يمكن المؤسسة من الكشف عن نواحي القصور في الأنظمة والقوانين وأساليب العمل المعتمدة (أنظمة التخطيط، التدريب، الاختيار، نظام المكافآت والحوافز...⁽¹⁾).
- ✓ يوفر للمؤسسة أداة رقابة مستمرة على سلوك وأداء الموظفين مما يعمل على خفض السلبيات في سلوكهم كالغياب واللامبالاة والتقصير في العمل.
- ✓ يوطد علاقة الاتصال داخل المؤسسة (بين الرئيس والمرؤوس).
- ✓ يعد جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تقوم على ضرورة التحسين المستمر لأداء المورد البشري من خلال نتائج تقييم ادائه، ويمثل التقييم اداة رقابية فعالة تمكن من تطوير الاداء، وبالتالي تحقيق رضى المتعاملين⁽²⁾.
- ثانيا - بالنسبة للموظفين⁽³⁾:**

- ✓ إحساس الموظفين بمسئولياتهم والنتائج عن شعورهم بان نشاطاتهم وأدائهم في العمل هو موضوع تقييم وأن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبلهم في العمل.
- ✓ يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين نتيجة شعورهم بأن أدائهم موضوع اهتمام وتقدير من طرف الإدارة، وأن الهدف من هذا التقدير هو الكشف عن نقاط الضعف والقوة في أدائهم مما يخلق لديهم نوعا من الرضى وينمي روح المبادرة لديهم مما ينعكس - لامحالة - على أدائهم مستقبلا.
- ✓ يوفر تقييم الاداء للموظفين تغذية عكسية عن أدائهم، حيث تمكنهم نتائجه من التعرف على ايجابيات وسلبيات ادائهم، وتصحيح اخطائهم وتنمية مهاراتهم وبالتالي تحقيق أهدافهم في الترقية والحصول على مكافآت وتعويضات تحفيزية.

(1) - نصر الله حنا، مرجع سابق، ص. 170.

(2) - رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية وعلوم التسير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2006/2007 ص 36.

(3) - عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005/2006 ص 6، 7، 8.

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات العمومية

تعتبر المؤسسات العمومية على اختلاف أنواعها واحجامها وسيلة وأداة أساسية تنشئها الدولة من أجل إنتاج مواد و سلع وتقديم خدمات للمجتمع، وهي بذلك تساهم في تنمية المجتمع في كافة المجالات التي ترتبط بنشاطاتها المختلفة والمتعددة، وتعتمد في ذلك على العنصر البشري الذي يعد الفاعل الاساسي لتحقيق هذا الهدف.

وباعتبار أن لتقييم أداء الموظفين التابعين لهذه المؤسسات أهمية كبيرة في تنمية أداء هذه المؤسسات مما يؤدي الى زيادة قدرتها على تحقيق اهدافها المتعلقة بالتنمية، لذا يكون لزاما علينا ان نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم المؤسسات العمومية من خلال تعريفها والتعرف على أنواعها وصولا الى أهم اهدافها.

المطلب الاول: تعريف المؤسسة العمومية.

تعتمد الدولة المؤسسات العمومية كوسيلة لإنتاج المواد وتقديم الخدمات للمجتمع، ونظرا للأهمية التي حظيت بها تعددت الآراء والاتجاهات التي حاولت ايجاد تعريف لها. وسنعرض بعض تعاريف المؤسسة العمومية على النحو التالي:

جاء في المادة 02 الفقرة 02 من قانون الوظيفة العمومية على أنه " يقصد بالمؤسسات والادارات العمومية، المؤسسات العمومية والادارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الاقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي"⁽¹⁾

وتعرف المؤسسة العمومية عند بعض الفقهاء الفرنسيين على أنها شخص معنوي عام متخصص أنشئ لإدارة نشاط معين هو في الغالب مرفق عام يتمتع بنوع من الاستقلالية⁽²⁾

ويعرفها الأستاذ عمار عوادي: المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية والتي تدار وتسيير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني⁽³⁾.

(1) - الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، مرجع سابق.

(2) - بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الادارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2010/2011، ص. 18.

(3) - بوزيد غلابي، مرجع سابق، ص. 20.

مما سبق يمكن استخلاص تعريف إجرائي للمؤسسة العمومية على أنها تعبر عن هيكل تنظيمي عام، تنشئه الدولة في إطار قانوني، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، الهدف منها إدارة مرفق عام وتقديم خدمات عامة.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية

تهدف المؤسسة العمومية الى تحقيق التنمية لجميع أفراد المجتمع من خلال الأنشطة المختلفة التي تقوم بها، منها النشاطات الإدارية، النشاطات الصناعية والتجارية، النشاطات الاقتصادية، النشاطات العلمية والثقافية...، وعلى هذا الأساس ورد تقسيم المؤسسات العمومية في نص المادة 02 من الامر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن قانون الوظيفة العمومية⁽¹⁾، وذلك حسب الانواع التالية:

1 - المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري:

المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (الإدارية) هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام أو الدولة، وهي تمارس نشاطا إداريا، وتقوم بتقديم خدمات للمواطن، بمعنى أن هدفها الأساسي هو تقديم الخدمة مثل المؤسسات العمومية الاستشفائية، الإدارات العمومية وغيرها، فهي تقوم بمهمة سامية ولا تسعى من وراء ذلك الى تحقيق الربح، بل إشباع الحاجات العمومية وتلبية مطالب المواطنين⁽²⁾.

2 - المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا بسبب تدخل الدولة في المجال الاقتصادي، لذلك فهي تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا مثل الكهرباء، الغاز. وتقدم خدمات مختلفة مثل النقل العمومي، خدمات الهاتف⁽³⁾.

3 - المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: ظهرت نتيجة التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوسع نشاط الدولة، بموجب القانون رقم 11/98 المؤرخ في 22 اوت 1998، المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998 - 2002⁽⁴⁾.

(1) - الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

(2) - نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008 ص. 81.

(3) - بوزيد غلابي، مرجع سابق، ص. 72.

(4) - انظر المرسوم التنفيذي رقم 396/11 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، الجريدة الرسمية ج ج د ش، عدد (66)، المؤرخة 04 ديسمبر 2011، ص. 05.

4 - المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني:

تعرف طبقا للمادة 32 من القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04 ابريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي بأنها: "مؤسسة وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"⁽¹⁾.
ويوجد نوع آخر من المؤسسات العمومية وهو:

5 - المؤسسات العمومية الاقتصادية:

جاء تعريفها في المادة الثانية من الأمر 04/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 على النحو التالي:
المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام اغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام⁽²⁾.
نستنتج مما سبق أن المؤسسات العمومية تتنوع حسب الأنشطة التي تمارسها والأهداف التي ترمي إليها، ويمكن توضيح هذه الأنواع من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (01): أنواع المؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الطالبين حسب المراجع المستعملة

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية.

المؤسسة العمومية هي منظمة عامة بحكم النصوص التشريعية التي تحدد طبيعتها القانونية وهي تختلف عن المؤسسة الخاصة من حيث الغرض الذي تستهدفه وعلى أساس هذا المعيار فإن أهم هدف للمؤسسة العمومية هو تحقيق المصلحة العامة، بخلاف المؤسسة الخاصة⁽³⁾.

(1) - انظر القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04 ابريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية ج د ش، عدد (24)، الصادرة بتاريخ 07 ابريل 1999، ص 04.

(2) - انظر الامر رقم 04/01 المؤرخ في 20/08/2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها، الجريدة الرسمية ج د ش، عدد (47)، الصادرة بتاريخ 23 أوت 2001.

(3) - شيخ لابي، الاقتصاد والمؤسسة، الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2003، ص 30.

وتسعى المؤسسة الى تحقيق عدة أهداف حسب نوعيتها واختصاصها، يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- **الأهداف السياسية:** الأهداف التي ترمي إليها الدولة في هذا المجال من خلال المؤسسات العمومية هي:
 - بسط نفوذ الدولة ودعم الاستقلال السياسي.
 - ترسيخ الطابع الديمقراطي في مجال الإدارة والتسيير.
 - التأكيد على دور وسيادة الدولة واستقلالها لمواجهة التبعية الاقتصادية خاصة في العهود الأولى للاستقلال.
- 2- **الأهداف الاجتماعية:** من بين أهم الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة العمومية نجد:
 - تحسين مستوى معيشة العمال من خلال ضمان حقوقهم العامة، كالحق في الأجر المقابل لأداء وظائفهم.
 - تجهيز العمال وتأمينهم، حيث تعمل المؤسسات على ضمان التأمينات المختلفة لموظفيها.
 - توفير الوسائل والأدوات الثقافية والترفيهية المختلفة لفائدة الأفراد والجماعات.
 - تقديم الدعم لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود، والذي تتحمله الدولة كعبء مالي ويقدمه القطاع العام.
- 3- **الأهداف الاقتصادية:**

- تحقيق الأرباح، حيث أن استمرارية المؤسسة العمومية وبالخصوص ذات الطابع الصناعي والتجاري، مرهون بتحقيقها للأرباح حتى تضمن لها مكانة في السوق وداخل المجتمع.
 - تلبية متطلبات المجتمع وتوفير احتياجاته الضرورية على جميع المستويات.
 - المساهمة في التنمية المحلية والعامة للدولة، و في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي.
 - محاولة تحقيق الاستقرار الاقتصادي للحد من التقلبات الاقتصادية و الأزمات.
 - القضاء على الاحتكار و التكتلات الاقتصادية؛
 - الإسراع بمعدلات التنمية من خلال حشد الطاقات الاقتصادية، وفق خطة مركزية تضمن تخصيص أفضل للموارد يقوم فيها القطاع العام بتحقيق الفوائض، ليعاد توزيعها في مجالات تنمية أخرى.
 - تكوين البنى الأساسية وإدارة الأنشطة التي تتميز باحتكار طبيعي، أو تعتبر ذات أهمية حيوية.
- مما سبق يمكن القول أن المؤسسات العمومية هي وسيلة تنشأ لإدارة المرفق العام وتسعى الدولة من خلالها إلى تقديم سلع و خدمات لأفراد المجتمع، حيث تتعدد أنواعها حسب الأنشطة التي تقوم بها، وهي بهذا تتميز عن المؤسسات الخاصة لكونها أداة بيد الدولة لإبراز سيادتها وتحقيق بعض المزايا والخصائص على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

(1) - نبيلة مرماط، مرجع سابق، ص 80.

ملخص الفصل الأول:

من خلال استعراضنا لأهم العناصر المتعلقة بمفهوم تقييم أداء الموظفين والمؤسسات العمومية،

يمكن ان نستخلص النقاط التالية:

تقييم أداء الموظفين هو نظام رسمي بوصفه عملية منتظمة ومستمرة، موضوعها قياس أداء وسلوك الموظفين خلال مدة زمنية معينة، بناء على معايير محددة، ترتبط نتائجها بالأنظمة والاساليب التي تعتمدها المؤسسة، وتتعكس على المسار المهني للموظفين.

المؤسسات العمومية هي وسيلة تنشئها الدولة لإدارة المرفق العام، وتعتبر مظهرا من مظاهر اللامركزية الإدارية (المرفقية)، حيث تجسد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للحد من سيطرة المؤسسات الخاصة، وما يمكنها من ذلك هو تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي مع ضرورة خضوعها للرقابة الوصائية للجهة التي تنشئها.

تظهر أهمية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية من خلال كونه نظاما ضروريا يسعى الى تحسين أداء الموظف وتطويره وبالتالي يمكن المؤسسة العمومية من تحقيق أهدافها.

يرتبط مفهوم تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بالأهمية التي يحققها للمؤسسة وللموظف على حد سواء من خلال مجالات استخدام نتائجه.

الفصل الثاني

نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات
العمومية

تمهيد:

توصلنا من خلال الفصل الأول من بحثنا الى أن عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية لما لها من أهمية بالغة للمؤسسة وللموظف على حد سواء، يميزها طابع النظام الذي يضمن استمراريته وحيوتها ويحقق نجاحها.

لذلك فعلمية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية هي نظام مدروس يتم التخطيط له وبنائه انطلاقاً من فلسفة المؤسسة وسياستها، بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها.

يتكون هذا النظام من مجموعة من العناصر المتناسقة والمترابطة فيما بينها، وتتجسد هذه العناصر من خلال الإدارة الفعلية لعملية التقييم، والتي تخضع لإطار قانوني يحدد أهم القواعد التي تقوم عليها هذه العملية ويستمد منه هذا النظام أهم إجراءاته.

وستتناول في هذا الفصل عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية - بوصفها نظام - من خلال التطرق الى الإطار القانوني لهذه العملية في المبحث الأول، وفي المبحث الثالث الى الصعوبات التي تواجه هذه العملية وأهم عوامل نجاحها.

المبحث الأول: الإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

تسعى المؤسسات العمومية جاهدة الى إيجاد الغطاء القانوني لإعطاء شرعية لوظائفها، و تسعى ايضا الى إيجاد الطرق المثلى لتشجيع موظفيها على العمل والرفع من أدائهم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف موظفيها، ولن يتأتى هذا التوافق إلا بفاعلية وموضوعية مختلف أنظمة إدارة الموارد البشرية، بما فيها أنظمة التقييم، ومدى تماشيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها من جهة ومن جهة أخرى مدى إمكانية تحقيق العدالة والمفاضلة المنطقية بين الموظفين.

من هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على الاطر القانونية لنظام التقييم في التشريع الجزائري، ثم سنبين أهم أنظمة التقييم المعمول بها في المؤسسات العمومية، ثم نعطي أهم المعايير الموضوعية التي تركز عليها عملية تقييم أداء الموظف في المؤسسات العمومية.

المطلب الأول: التعريف بالإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

إن الحديث عن الإطار القانوني لتقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بالجزائر يقودنا بالضرورة الى تفحص واستقراء مختلف القوانين والتشريعات الصادرة في مجال الوظيفة العمومية بعد الاستقلال والتي يمكن تقسيمها الى ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: في ظل الأمر رقم 66 - 133، الصادر بتاريخ 1966/06/02، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

أشار إلى تقييم أداء الموظفين بنظام " التتقيط "، وجاء في المادة 33 من هذا الامر⁽¹⁾ " إن التتقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين والتي تخصص كل عام للموظف بناء على اقتراح رئيس المصلحة نقطا مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية للمعني وطريقة أداء خدمته...."، الى جانب هذا الأمر صدر نصين أساسيين يدعمان عملية التتقيط كنظام تقييم لأداء الموظف العمومي وهما المرسوم رقم 66 - 149 الصادر بتاريخ 1966/06/02 المتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، والتعليمة رقم 05 الصادرة بتاريخ 1968/07/03.

وأهم ما يستخلص من المادة 33 المذكورة أعلاه، أنها حددت نظام التتقيط (التقييم) في عنصرين أساسيين هما:

النقطة المرقمة: التتقيط من صلاحية السلطة صاحبة التعيين بناء على تقييم رئيس المصلحة، وللموظف الحق من الاطلاع على النقطة المرقمة.

و حددت مجالها المادة الاولى من المرسوم 66-149 بين النقطة (0) والنقطة (20)⁽²⁾.
التقدير العام: ويمثل القيمة المهنية للموظف وادائه الفعلي، ويحق للجنة المتساوية الاعضاء الاطلاع على هذا التقدير فقط دون الموظف، كما اعطت الحق ايضا للجنة في طلب اعادة الفحص للنقطة المرقمة.
أما بالنسبة لطريقة التتقيط (التقييم) المعتمدة، فأشير اليها في المادة 02 من المرسوم 149/66، حيث نصت على ضرورة وضع بطاقة سنوية لكل موظف، تتضمن تقدير مؤهلاته ومعارفه المهنية وأسلوبه في العمل ... الخ⁽³⁾، أما بالنسبة للمعايير التي يتم بموجبها تتقيط وقياس الوضعية المهنية للموظف فقد وردت ضمن التعليمة رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03، وسوف نتطرق بالتفصيل لهذا الأمر.
المرحلة الثانية: في ظل المرسوم 85 - 59، المؤرخ في 1985/03/23، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

أول ما يلاحظ في هذه المرحلة هو استمرار العمل بنظام التتقيط المعمول به في المرحلة الأولى، خاصة فيما يتعلق ب:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ - الأمر رقم 133/66 الصادر بتاريخ 1966/06/02، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/08 ص. 542.

⁽²⁾ - الأمر رقم 149/66 الصادر بتاريخ 1966/06/02، المتضمن اعطاء النقط وطرق الترقية، الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/08 ص. 575.

⁽³⁾ - المرجع نفسه، المادة الثانية منه.

⁽⁴⁾ - عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي حسين داي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2012 ص. 46

- إن السلطة التي لها صلاحية التنقيط هي نفسها السلطة الي لها صلاحية التعيين.
- السلطة التي لها صلاحية اقتراح النقطة هي الرئيس السلمي.
- مضمون التنقيط يتمثل في النقطة المرقمة مرفقة بالتقدير العام.

في المقابل نجد أن المرسوم 59/85 قلص في مجال النقطة السنوية الممنوحة لتقييم الموظف في المؤسسات العمومية، وذلك بحصرها ما بين النقطة (0) والنقطة (10)، والتي تراعى في تحديدها استعدادات الموظف ومعلوماته ونتائجه المهنية وكيفية أدائه الخدمة وسلوكه في المصلحة⁽¹⁾.

كما ان المادة 85 أعطت الحق للموظف في تبليغه بمذكرة التنقيط والتي يجب عليه توقيعها، كما له أن يسجل فيها اي ملاحظات يراها ضرورية، خلافا لما كان عليه الحال في الأمر السابق رقم 133/66 المرحلة الثالثة: في ظل الأمر 06 - 03 المؤرخ في 2006/07/15، المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية.

جاءت هذه المرحلة نتيجة للتغيرات السياسية التي عايشتها الجزائر بعد صدور دستور 1989، وفي خضم الإصلاحات الإدارية جاء الأمر رقم 06 - 03 المتعلق بالوظيفة العمومية.

وأول ما يلاحظ في هذه المرحلة هو أن قانون الوظيفة العمومية خصص فصلا كاملا لتقييم أداء الموظف، وقد ورد في الباب الرابع بسبع مواد اساسية من (97 الى 103)، ضف الى ذلك يلاحظ أن المشرع الجزائري اعتمد لأول مرة مصطلح التقييم بدل التنقيط، كما كان معمولاً به في القوانين السابقة، حيث نصت المادة 97 على انه " يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة"⁽²⁾.

الى جانب هذا نجد أن الأمر 03/06 حافظ تقريبا على نفس الإجراءات التي نصت عليها القوانين السابقة، خاصة فيما يتعلق بمحتوى التقييم، وهو ما أشارت اليه المادة 101، على أن التقييم يكون تقييما منقطا مرفق بملاحظة عامة، في حين أن سلطة التقييم هي من صلاحية السلطة السلمية المؤهلة، إضافة الى هذا التأكيد على مبدأ استمرارية ودورية التقييم بدل السنوية الذي كان معمولاً به، وهذا يعتبر بمثابة اصلاح لنظام التقييم، وايضا منح الحرية لمختلف الاسلاك والمؤسسات في تحديد وقت التقييم⁽³⁾.

(1)- أنظر المادة 84 من المرسوم رقم 85 - 59، المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الاساس النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.

(2) - الامر رقم 06 - 03، مرجع سابق.

(3) - عائشة سودي، مرجع سابق، ص.48.

كما ورد في المادة 98 تحديد أهداف تقييم الموظف وهي الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، منح الامتيازات المرتبطة بالمرئودية وتحسين الأداء، إضافة إلى منح الأوسمة التشريفية والمكافآت، في حين أن المادة 99 تحدثت عن المعايير الموضوعية التي يركز عليها التقييم، ونجد هنا أن المشرع اكتفى بذكر أربعة معايير أساسية فقط، مع ترك المجال مفتوحاً للقوانين الأساسية الخاصة في إضافة معايير أخرى حسب الخصوصية التي تتميز بها بعض الأسلاك والمؤسسات، نفس الأمر بالنسبة لتحديد مناهج التقييم التي يجب أن تتلاءم حسب طبيعة ونشاط المصالح المعنية⁽¹⁾.

أما المادة 102 فأشارت إلى حقوق الموظف فيما يتعلق بإجراءات ونتائج تقييمه، حيث أكدت على أن نقطة التقييم يجب أن تبلغ للموظف المعنى والذي له كامل الحرية في تقديم تظلم بشأنها لدى اللجنة المتساوية الأعضاء والتي بدورها يمكنها اقتراح مراجعتها.

وبالمجمل يمكن القول أن أهم ما أستجد به الأمر 06 - 03 فيما يخص نظام التقييم هو ما يلي:⁽²⁾

- إدراج مصطلح التقييم بدل التنقيط.
 - إضافة إجراء متعلق بمنح الأوسمة التشريفية والمكافآت من ضمن الأهداف.
 - تنمية الأهداف وذلك لأن الهدف من التقييم ليس الوقوف على المستوى الحقيقي لأداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف فحسب، بل الاعتماد على ما يسمى بمخرجات أو بنتائج التقييم لاتخاذ التدابير.
- المطلب الثاني: أنظمة تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.**

من أجل أن تكون عملية تقييم الأداء عملية هادفة، يجب أن تبنى على الفهم الدقيق والإلمام الجيد بمختلف الأنظمة المتبعة في التقييم، من هذا المنطلق يتبين لنا وجوب تصميم أنظمة لتقييم الأداء تتلاءم مع نوعية وطبيعة الوظيفة والموظفين على حد سواء، وهذا ما أدى إلى وجوب وضع أنظمة لتقييم أداء الموظف، وفيما يلي أهم أنظمة التقييم المعمول بها في مختلف المؤسسات العمومية:

أولاً- نظام تقييم الكفاءات والمؤهلات: ويعتمد هذا النظام في تقييم الأداء على مبدأ تقييم مؤهلات الموظف وكفاءاته الفردية من معرفة علمية ومعرفة سلوكية، ويهدف هذا النظام إلى تحديد الأفراد والموظفين ذوي القدرات والمهارات مثل الخبراء المتخصصين في مختلف المجالات الاستراتيجية للوظيفة العمومية، كما يعتمد هذا النظام على مقارنة الأهداف التي حققها الفرد بالأهداف المحددة سابقاً من طرف المؤسسة، أو المحققة من طرف زملائه الذين يمارسون نفس المهام.

(1) - أنظر المواد 99 - 100 من الأمر 06 - 03، مرجع سابق.

(2) - رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، الجزائر، الروبية، دار النجاح للكتاب، 2012 ص. 62.

وتعد عملية تقييم المؤهلات من بين التقنيات الحديثة في مجال تقييم أداء الموظفين، تهدف الى الاعتراف بالمؤهلات الحالية للموظفين ومحاولة المحافظة عليها بالإضافة الى الكشف عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة والتي لم تسمح لها البيئة التنظيمية مثلاً بالبروز⁽¹⁾.

وهناك من يرى أن تقييم الكفاءات يتم بطرق مختلفة، تشير الى وجود أنواع للكفاءات فهناك⁽²⁾:

- **الكفاءات الفردية:** والتي تعبر عن المعرفة والمهارات الفردية والسلوكيات والقدرات المرتبطة مع بعضها والموجودة لدى الموظف، والتي تمكنه من أداء مهامه بدرجة عالية ومتقنة، وهذه الكفاءات يمكن ملاحظتها أثناء تأديته لمهامه.

- **الكفاءات الجماعية:** وهي التي تعبر عن مجموع الكفاءات الفردية وترتكز على التفاعل الإيجابي بينها وبالتالي فهي نتيجة تنشأ انطلاقاً من ترابط الكفاءات الفردية وتظهر بشكل جلي في القدرة على التعاون.

ثانياً- نظام تقييم القدرات: ويكون هذا النظام عادة عندما يقيم أداء الموظف في وظيفة ذات طبيعة مختلفة او في منصب أعلى، وهذا النمط من التقييم يتميز بارتباطه بخصوصيات الموظف كطاقات الكامنة لديه، كما ينطلق من فكرة أن كل موظف موجه للعمل في منصب معين بمسؤوليات معينة، هو ايضاً حامل لمجموعة من الاستعدادات والقدرات ولهذا فإن التقييم يجب أن لا يغفل التكفل بمثل هذه الاستعدادات، أي المصلحة المعنية بالتقييم لا تكتفي فقط على تقييم الموظف في المنصب الذي يشغله كما هو الحال بالنسبة لتقييم الكفاءات، وإنما يتعدى ذلك الى تقدير إمكانية نجاحه في منصب آخر أو وظيفة اخرى⁽³⁾.

ثالثاً- نظام تقييم النتائج: وتعتبر عملية تقييم النتائج من السياسات الإدارية الهامة لأنها تندرج ضمن مسؤولية التسيير، وفي هذا الإطار نجد أن تقييم أداء الموظف يبنى على النتائج التي حققها أي مقارنة نشاطاته مع الأهداف المحددة سابقاً، وبالتالي فإن العملية هنا تركز على تحليل النتائج المحققة من طرف الموظفين وليس على خصائصهم الشخصية⁽⁴⁾.

مما سبق يمكن القول أن عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية لم تعد مجرد إجراء روتيني، وإنما أصبح التقييم أحد النشاطات الرئيسية في مجال التسيير الحديث، لذا فإن اختيار النظام الأمثل لعملية تقييم الأداء من شأنه أن يعطي قيمة إضافية لهذه الأهمية، وكذلك طرح البدائل الممكنة في هذا المجال، مع مراعاة خصوصيات العمل والمهام الموجودة، كما أن تقييم الأداء يجب أن يتجاوز في كثير من

(1) - عائشة سودي، مرجع سابق، ص. 33.

(2) - مجيد الكرخي، أساس تقييم العاملين، الاردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2017، ص. 173 - 174

(3) - عائشة سودي، المرجع نفسه، ص. 36.

(4) - المرجع نفسه، ص. 31.

الأحيان الكشف عن كفاءات الموظف ومؤهلاته التي تظهر في المنصب الذي يشغله، بل يتعداه الى فحص مدى استعداداته لتحمل مسؤوليات أخرى مما يستوجب الكشف على الكفاءات واستغلالها بالشكل الجيد.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الموظفين، ويقصد بالمعايير هنا هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموظفين في أعمالهم المكلفين بها، أو هي الأساس الذي ينسب إليه أداء الموظف وبالتالي يقارن به للحكم عليه، وهي أيضا معايير الأداء الجيد التي يجب تحديدها قبل البدء في عملية التقييم، و ذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم و البعد عن التحيز⁽¹⁾.

وتوجد معايير عامة تستخدم في عملية تقييم أداء الموظفين، يمكن تقسيمها الى ثلاث فئات هي:⁽²⁾

أولا، معايير متعلقة بنتائج الأداء، وتشمل كمية الأداء وجودة الأداء.

ثانيا، معايير متعلقة بالسلوك الأدائي، تشمل مثلا (المواظبة على العمل، التعاون، إدارة الاجتماعات، القيادة ثالثا، معايير متعلقة بالصفات الشخصية، وتشمل (الدافعية، القيم، الانتباه، المبادرة، الاتزان...الخ).

ويجب أن تتوفر بعض الشروط المهمة في هذه المعايير منها:⁽³⁾

- الصدق: ويقصد به أن المعيار يجب أن يحدد حقيقة ما صمم لأجله، بمعنى أن نتأكد من أن المعيار يقيس العناصر المراد قياسها أو تقييمها.

- الثبات: أن يشير المعيار الى نفس النتائج في حالة استخدامه في نفس الحالة ولمرات متكررة.

- القدرة على التمييز: بمعنى تحديد المعايير وشرح معنى كل واحد منها بشكل يمنع التداخل فيما بينها.

- الوضوح وعدم التحيز⁽⁴⁾: ويقصد به اتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم وكذلك الابتعاد على التحيز.

وبالحديث عن تقييم أداء الموظف في المؤسسات العمومية، فيقصد بالمعايير هنا هي تلك العناصر المستخدمة لتقييم أداء الموظفين من حيث سلوكهم في العمل وخصائصهم الشخصية والتي على أساسها يتم منح النقطة المستحقة. وفي هذا الإطار يمكن القول أن التقييم ينصب على مجموعة من العناصر او المعايير الموضوعية تتمحور حول عنصرين اساسيين هما⁽⁵⁾:

(1) - عائشة سودي، مرجع سابق، ص. 28

(2) - مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية، الاردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص.145.

(3) - فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، الاردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008 ص. 149-150.

(4) - مجيد الكرخي، المرجع نفسه، ص. 130.

(5) - سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري. بين الفعالية والقصور، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، الجزائر، العدد الثامن، جانفي 2016، ص. 501.

- العمل الوظيفي بما يشمل من القدرة على الإلمام به، وكمية الإنتاج وإتقانه والسرعة في إنجازه.

- الصفات الذاتية للموظف والتي تتعلق بالمعاملة، المواظبة، القدرة على الابتكار وتحمل المسؤولية.

وبالرجوع الى الإطار القانوني للعملية، نجد أن المشرع الجزائري حدد المعايير التي يتم بموجبها تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، حيث نصت التعليمات رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03 على عشرة معايير تقاس بها الوضعية المهنية للموظف، والتي يعتمد عليها أيضا في تحديد النقط المرقمة له، وهذه المعايير هي⁽¹⁾: (القدرة البدنية، المواظبة، الاستعداد للخدمة، إتقان العمل، المعارف المهنية، قدرة الإشراف، روح المبادرة، قدرة التنظيم، قدرة الرقابة، السرعة في التنفيذ)

وأشارت المادة 84 من الامر رقم 85 - 59، الى خمسة معايير أساسية حددتها في (استعدادات الموظف، ومعلوماته، ونتائجه المهنية، وكيفية أدائه للخدمة، وسلوكه في المصلحة).

أما في ظل الأمر 06 - 03، فقد نصت المادة 99 منه على أربعة معايير فقط، في حين تركت المجال مفتوحا للقوانين الأساسية الخاصة للنص على معايير أخرى حسب خصوصية بعض الأسلاك، وهذه المعايير الموضوعية هي (احترام الواجبات العامة والواجبات الخاصة المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية الخدمة)⁽²⁾.

المبحث الثاني: صعوبات تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

من خلال دراستنا لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية والإطار القانوني الذي ينظم هذه العملية، يظهر لنا أن عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية تعترضها جملة من الصعوبات التي تحول دون تحقيقها للأهداف المرجوة منها.

سنحاول في هذا المبحث الوقوف على هذه الصعوبات في المطالبين الأول والثاني، لنصل في المطالب الثالث إلى أهم الحلول المقترحة لمعالجتها تحقيقا لفعالية تقييم أداء الموظفين.

المطلب الأول: صعوبات تطبيق الاطار القانوني.

نتلخص أهم صعوبات تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية والنتيجة عن تطبيق الإطار القانوني للعملية فيما يلي⁽³⁾:

(1) - التعليمات رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03، المتعلقة بتطبيق نظام الترقية، النشرة الداخلية لمديرية الوظيف

العمومي، العدد 02 الصادرة في 12 سبتمبر 1981 .

(2) - أنظر المادة 99 من الامر 06 - 03 ، مرجع سابق.

(3) - عائشة سودي، مرجع سابق، ص. 57- 60.

- ارتباط نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بتسيير الحياة المهنية للموظف فقط، ويبدو ذلك جليا من خلال أهداف تقييم الموظف المحددة في المادة 98 من الأمر 03/06، الذي حصر هذه الأهداف في الترقية، امتيازات المردودية، المكافآت، وهذه إجراءات إدارية ترتبط بالمسار المهني للموظف.
 - قصور نظام التتقيط المعتمد، باعتبار أن النقطة ليست معياراً لتمييز الكفاءات، حيث نجد أن معظم الموظفين يتحصلون على نقاط جيدة تسمح لهم بالترقية دون امتلاكهم للكفاءات لشغل منصب أعلى.
 - غياب أسلوب قائم على الإدارة بالأهداف، مبني على تحديد الأهداف وتحقيق تطلعات الموظف المهنية والاجتماعية، حيث يختصر هذا النظام أنشطة الموظف على تنفيذ تعليمات الرئيس السلمي فقط.
 - اعتماد معايير موحدة على كل الموظفين في مختلف المؤسسات رغم تباين انشطتها وأهدافها.
 - عدم استجابة هذا النظام لاحتياجات الموظف، فالموظف يجهل المهام المسندة إليه، وليس له إطلاع على المعايير التي يقيم على أساسها، كما أن طرق التقييم لا تعكس مؤهلات وقدرات الموظف.
 - نظام التقييم المقتصر على التتقيط والتقدير العام لا يحقق مبدأ دمج الأهداف الفردية والجماعية في إطار لوحة قيادة تجمع كل العوامل الضرورية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
 - التقييم وفق بطاقة التتقيط لم يعد كافياً لمعرفة كفاءات وقدرات الموظفين، وهو وسيلة غير ملائمة لإعداد مخطط ناجح لتسيير الحياة المهنية للموظف.
 - ترجيح الأقدمية على التقييم في عملية الترقية سواء كانت الترقية في الدرجات أو في الرتبة.
 - عدم ارتباط التكوين بعملية التقييم، حيث أن عملية التكوين في المؤسسات العمومية تتم وفق دفتر شروط لتحديد الموظفين المطلوبين للتكوين دون مراعاة احتياجاتهم من خلال عملية التقييم.
- كما توجد صعوبات أخرى وهي⁽¹⁾:
- صعوبة تتعلق بالطبيعة القانونية لقرار التقييم، هل يمكن اعتباره قراراً إدارياً نهائياً قابلاً للطعن مباشرة أمام القضاء؟، أو لا يعد قراراً نهائياً قابلاً للطعن إلا بعد الفصل بالرفض في التظلم المرفوع بشأنه.
 - في هذا الصدد ترى "سميحة لعقابي" "أن قرار التقييم قرار نهائي قابل للطعن مباشرة أمام القضاء، بالنظر إلى أن المشرع جعل اللجوء إلى اللجنة المتساوية الأعضاء أمراً جوازياً، كما أن هذه اللجنة لا تملك البث النهائي في التظلم المرفوع إليها، وإنما يكتفي باقتراح مراجعة النقطة الممنوحة للموظف.
 - عدم نص المشرع على الآثار السلبية على الموظف كنتيجة لعدم كفايته بعد تقييم أدائه، عكس ما يهدف إليه نظام تقييم الأداء من تثمين الموظف المجتهد وتبصير الموظف المقصر ومجازته على ذلك.

(1) - سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص. 498، و ص. 503 - 504.

➤ قصر حق الموظف في الاطلاع على التقدير الرقمي دون التقدير العام الذي يحكمه مبدأ السرية، وهذا ما يحد من فعالية الحماية الإدارية للموظف أثناء تقييم أدائه.

➤ حصر حق الموظف في التظلم أمام اللجنة المتساوية الأعضاء على التقدير الرقمي دون التقدير العام.

➤ عدم توضيح المدة التي يجب أن يُقدم خلالها الطعن ولا المدة التي يجب فيها على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء أن تبث في التظلم.

المطلب الثاني: صعوبات إدارة عملية التقييم.

وتتمثل هذه الصعوبات في بعض الأخطاء التي يقع فيها المسؤول عن عملية التقييم، أو تلك الصعوبات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة العمومية، ويمكن اختصارها على النحو التالي:

اولاً- أخطاء المسؤول على التقييم: ومنها:

- أثر الهالة: في كثير من الأحيان يشكل المشرف على التقييم تصورا ايجابيا او سلبيا على الموظف المقيّم، بسبب تمتعه بصفة غالبية على باقي صفاته، هذا التصور يؤثر على نتيجة تقييم الموظف⁽¹⁾.

- حداثة التقييم: قد يعطي المقيّم تقييما أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب انجازات الموظف في بداية السنة، والتي قد ينساها بسبب عدم استخدامه لسجل الموظفين لتدوين انجازاتهم.

- التحيز الشخصي: قد يتحيز المقيم ايجابا او سلبا في التقييم ضد مرؤوسيه لأسباب عديدة منها الانتماء الحزبي او الديني او العرقي.

- أسلوب التشدد واللين: يتبع المشرف على التقييم أسلوب متشدد او لين في التقييم، حيث يتغاضى على بعض مرؤوسيه بينما يحاسب الآخرين على كل صغيرة وكبيرة، كما قد يميل الى وضع تقديرات متدنية

لأغلب الموظفين حتى أصحاب الأداء الجيد أو المتوسط، والعكس⁽²⁾.

- الميل نحو الوسط (النزعة المركزية): يميل المقيّم الى تقييم الموظفين التابعين له في مدى متوسط، بالرغم من وجود معايير مختلفة للتقييم، وفي هذه الحالة يتضاءل الفرق بين مستويات الموظفين⁽³⁾.

- عدم فهم معايير التقييم، وذلك أن عدم فهم معايير التقييم، أو تأويلها غير الصحيح من طرف المقيم يؤثر على عملية التقييم⁽⁴⁾.

(1) - اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، عمان، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، 2013، ص. 57.

(2) - نصر الله حنا، مرجع سابق، ص. 178.

(3) - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 416.

(4) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، د. ط، 2004، ص. 286.

ثانيا. صعوبات تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة: وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- عدم تفهم المقيمين لما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الموظف أو المؤسسة.

- غلبة الصفة العقابية على استخدامات نتائج التقييم.

- إعطاء بعض العناصر أهمية في التقييم بالرغم من أنها ليست ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها

الموظف المقيّم أو لوجود صعوبة في قياسها.

- التقييم من أجل التقييم دون النظر الى تحقيق غرض مباشر منه، مثل إعداد تقارير التقييم و وضعها

في ملف الموظف، و اتخاذ قرارات متعلقة بالموظفين من غير الرجوع الى هذه التقارير.

من خلال ما سبق يبدو لنا أن عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية تختلف عن عمليات

تقييم الأداء في غيرها من المؤسسات، بالنظر لما تواجهه من الصعوبات خاصة ما يتعلق بالإطار القانوني

والتنظيمي للعملية، والذي يفرض على هذه العملية نوعا من الرتابة والجمود، مما يخلق اللامبالاة وعدم

الاهتمام بها سواء من جانب الموظفين أنفسهم أو القائمين على عملية التقييم.

المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

إن الهدف الاساسي من تبني أنظمة التقييم في المؤسسات العمومية هو الوصول الى فعالية أفضل

في الأداء، مما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الموظف على حد سواء، إلا أن نظام تقييم أداء الموظف

في المؤسسة العمومية لا يخلو كما ذكرنا من الصعوبات التي تؤدي حتماً الى عدم نجاح عملية التقييم أو

التشكيك في مصداقيتها، ولكي نتجنب هذه الصعوبات والأخطاء او على الأقل التخفيف من تأثيرها، لابد من

اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات العملية من بينها:

➤ تأصيل مفهوم ان التقييم ليس تصيداً للأخطاء بالضرورة، وانما هو للوقوف على نمط ومستوى أدائه

الفعلي ومقارنته بالأداء المفترض، وتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدته على تداركه.

➤ توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم ومعايير التقييم.

➤ استقاء المعلومات عن أداء الموظفين من مصادرها الرسمية المعتمدة، مثل السجلات الرسمية التي يجب

أن توضع لهذا الغرض ولتدوين كل ما يلاحظ سواء في أداء الموظف أو سلوكه خلال فترة التقييم⁽²⁾.

(1) - نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية . اطار نظري وحالات عملية، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع،

ط.1، 2010، ص. 371- 372.

(2) - احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية . رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، مصر، مطابع الدار الهندسية، ط.2،

2008، ص. 389- 390.

- تحديد معايير للتقييم تتصف بالموضوعية والدقة، وأن تكون منطقية لجميع الوظائف مع شمولها على جميع الجوانب المتعلقة بالموظف (الشخصية، السلوكية، نتائج أدائه، إمكانية التقدم)⁽¹⁾.
- استخدام طرق للتقييم تتناسب مع نوعية الوظائف، نظرا لتنوعها واختلافها، فمثلا طريقة الإدارة بالأهداف تكون أفضل وسيلة للوظائف القيادية و الاشرافية، في حين تكون طريقة الميزان المتدرج مناسبة للوظائف التنفيذية التي يصعب تحديد أهداف دقيقة لها.
- التدريب المستمر للأطراف المسؤولة عن التقييم ، لضمان وجود اشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان.
- مناقشة الموظف بنتيجة تقييم أدائه، حيث يرى الكثير من المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتائج مباشرة بين المقيّم والمقيّم على شكل حوار صريح حول الأداء والاستماع الى آرائه.
- إعطاء حق التظلم للموظف الذي تم تقييمه وتحديد الآليات الكفيلة بتجسيده عمليا، من خلال تفعيل دور اللجان المتساوية الأعضاء، حتى نعطي أكثر مصداقية لنتائج التقييم وحيادية الجهات المسؤولة عنه⁽²⁾.

ملخص الفصل الثاني

إن نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية يقوم على مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة فيما بينها، من أجل تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، يتجسد هذا النظام واقعا من خلال الإدارة الفعلية لعملية التقييم.

يُطبق نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية في إطار قانوني ينظم عملية التقييم ويحدد إجراءاتها ويضع المعايير التي تبنى عليها، وتعد هذه المعايير الأساس الذي تتم من خلاله عملية التقييم وفق أنظمة مختلفة من مؤسسة الى أخرى.

لكن من الناحية الواقعية نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية تشوبه صعوبات كثيرة، تكشف عن فقدانه لفعاليته وعدم استجابته للأهداف المرجوة منه، هذه الإشكاليات ناتجة بالأساس من مجموعة من العوامل والأسباب، ولعل أهمها ما يفرزه الإطار القانوني المنظم للعملية، حيث يفرض معايير جامدة، وطرق تقييم غير مجدية...، مما يجعل من عملية تقييم أداء الموظفين عملية روتينية ومجرد إجراء إداري بحت، لا توليه المؤسسة وحتى الموظف أهمية كبيرة، مما يلزم إتباع الحلول المناسبة لتفعيل هذه العملية وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة.

(1) - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق ، ص. 372 .

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، د. ط، 2004، ص. 401 - 402.

الفصل الثالث

واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسة

العمومية الاستشفائية بـرقان

تمهيد:

بعد التعرف في الفصلين السابقين على عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية من كل جوانبها سواء المتعلقة بالجانب المفاهيمي أو بوصفها نظام يقوم على جملة من العناصر المتناسقة والمتفاعلة، يخضع هذا النظام لإطار قانوني ينعكس على نجاعة العملية بالنظر إلى الصعوبات التي يفرزها. في هذا الإطار ولما للدراسة الميدانية من دور في تكملة وتدعيم الجانب النظري للبحث، سنتناول في هذا الفصل واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد - برقان، في محاولة للتأكد ميدانيا من صدق النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري.

وقبل الوصول الى أهم النتائج المتعلقة بعملية التقييم في المؤسسة من خلال اختبار الفرضيات بعد تحليل محاور الدراسة، سوف نقوم بتقديم المؤسسة وذلك بالتعريف بها، وشرح هيكلها التنظيمي والتعرف على أهم خدماتها، مستعرضين بعد ذلك إجراءات الدراسة الميدانية؛ كتحديد عينة الدراسة و وسائل جمع البيانات.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة.

بعد قرار الإنشاء سنة 1983 عرفت سنة 1985 بداية الخدمة الفعلية للقطاع الصحي برقان ضمن نطاق اختصاص اقليمي موسع من دائرة زاوية كنتة الى دائرة برج باجي المختار، وكغيرها من المؤسسات الصحية وعقب صدور المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 19 ماي 2007، والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/357 المؤرخ في 17 اكتوبر 2011، أصبح هذا القطاع الصحي يعرف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية برقان و اختير لها اسم المجاهد (صديقي محمد).

وهي عبارة عن بناية متميزة تقع وسط مدينة رقان يحدها شمالا شارع محمد الفقيه وجنوبا مقر فرقة الدرك الوطني وشرقا حي سكني وغربا الطريق الوطني رقم 06 المار وسط المدينة وهي مكونة من طابقين نجد بالطابق الأول المصالح التالية:(مصلحة الاستجالات، مصلحة الفحوص الطبية، مكتب القبول، مصلحة طب الأطفال، مصلحة الطب العام، الصيدلية، المخبر، قسم الموتى)، أما الطابق العلوي فيضم (كتلة العمليات الجراحية، كتلة التوليد، الجراحة)، تتوزع أسرة المؤسسة على مصالحها حسب احتياجات كل مصلحة وتجهيزاتها⁽¹⁾.

(1) - الاعتماد على دليل المريض، المعد من طرف المؤسسة، بدون رقم وبدون تاريخ.

- تتنوع خدماتها كغيرها من المؤسسات، حسب المهام المنصوص عليها في المادتين 4 و5 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007، وتقوم بالخصوص بما يلي⁽¹⁾:
- التكفل بالحاجات الصحية للسكان من خلال نشاطات التشخيص والعلاج، الاستشفاء والاستعجال الطبية.
 - تقديم العلاج الاستشفائي واعادة التأهيل الطبي، وعمليات تصفية الدم.
 - السهر على تطبيق البرامج الوطنية للصحة العمومية.
 - ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الاضرار والآفات الاجتماعية، من خلال الوقاية من الامراض.
 - تساهم في التكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي باستخدام مصالحتها كميدان لذلك.
 - تسهر على انجاح عمليات التوأمة مع المؤسسات العمومية الاستشفائية في شمال البلاد، من اجل الاستفادة من خدمات الاطباء الاخصائيين لديها للقيام بفحوصات وعمليات جراحية لسكان المنطقة.
 - تقوم بالتكفل بنقل المرضى للعلاج في مؤسسات استشفائية اخرى في حالة عدم توفر امكانيات العلاج لديها.
 - يعمل طاقمها الاداري على تقديم خدمات ناجحة من خلال السهر على توفير الاطباء المختصين واقتناء المعدات الطبية اللازمة وجلب المواد الصيدلانية الضرورية.

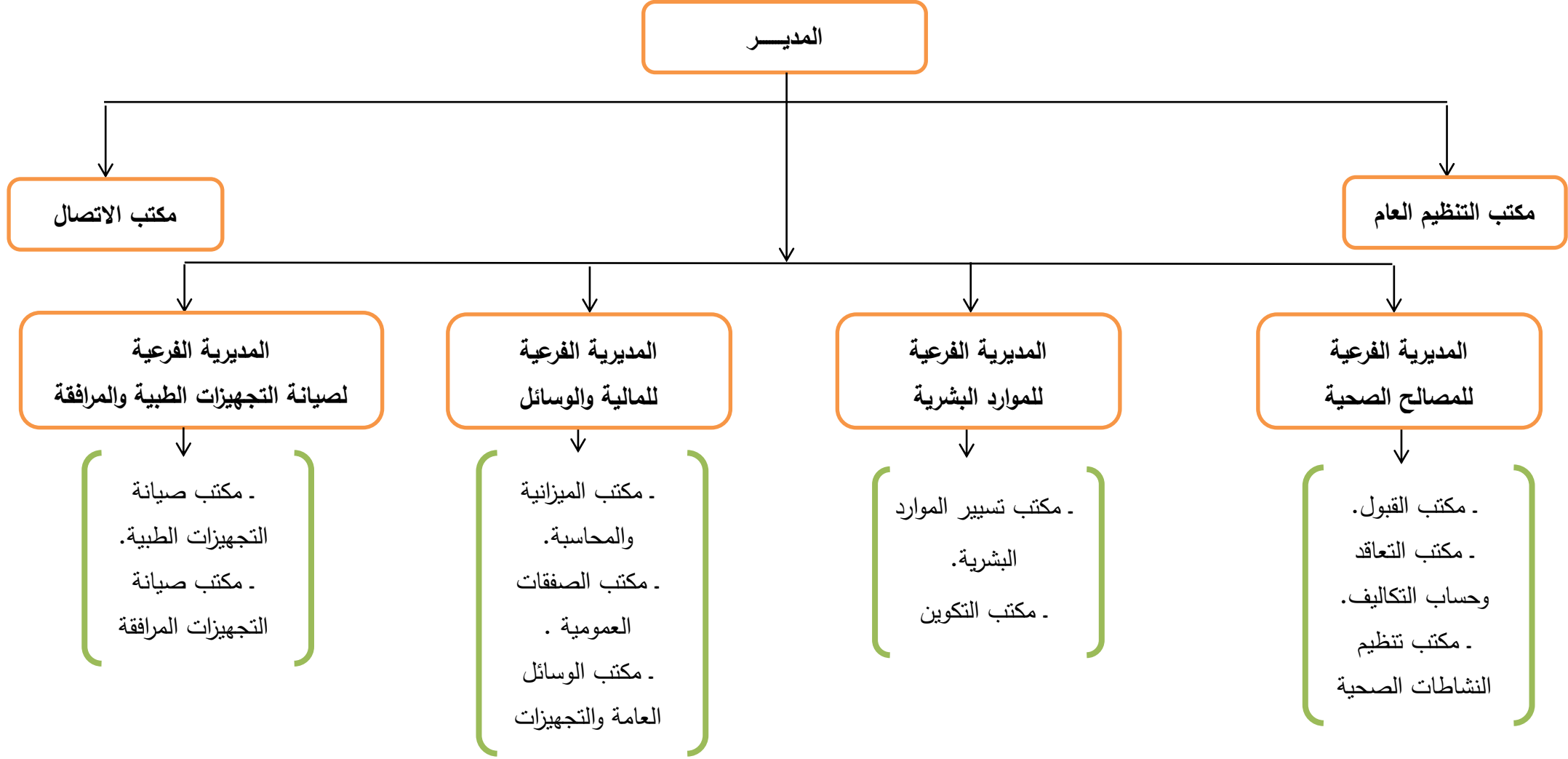
ويظهر من خلال عرض هذه المهام ان خدمات المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد بركان تتميز بكونها خدمات غير ملموسة وغير متجانسة لأنها موجهة لعدد من الافراد المختلفين في طبائهم وامراضهم ونفسياتهم، كما انها غير قابلة للتنبؤ ولا يمكن تأجيلها لأنها ترتبط بصحة وحياة الفرد، هذه الخصائص تنعكس حتما على عملية تقييم أداء الموظفين التابعين للمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يشرف على التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بركان مدير المؤسسة، بمساعدة اربعة نواب مديرين مكلفين بـ (المالية والوسائل، الموارد البشرية، المصالح الصحية، صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة) ويعينون طبقا لقرار من الوزير المكلف بالصحة، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(1) - المادتين 4-5 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج. العدد 33 بتاريخ 20/05/2007 ص.10.

الشكل رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد - برقان.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، ج.ر.ج.ج. العدد 15 بتاريخ

2010/03/07 ص.20.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

ترتبط إجراءات الدراسة الميدانية بتحديد مجال الدراسة، إضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات، وستتناول ذلك من خلال مطلبي هذا المبحث.

المطلب الأول: مجال الدراسة الميدانية.

ونعني بمجال الدراسة النطاق الذي أجريت فيه الدراسة بأبعاده المكانية، أبعاده الزمنية، أبعاده البشرية: **المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة كما هو محدد في عنوان البحث على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان، حيث سبق التعريف بها وتفصيل هيكلها التنظيمي والتطرق إلى خدماتها. **المجال الزمني:** ويتمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة الكافية لإجراء البحث، وتمتد هذه الفترة من فيفري 2019 إلى غاية إبريل 2019.

وقبل البدء بالدراسة الميدانية قمنا بدراسة استطلاعية من أجل الحصول على بيانات عامة حول المؤسسة ومعايشة واقع المؤسسة، وتمكننا من إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة لأخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية. **المجال البشري:** ويشمل مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان، والبالغ عددهم 536، موزعين على فئات مختلفة حسب الأسلاك الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان حسب الأسلاك إلى غاية 2018/12/31

النسبة %	عدد الموظفين	الاسلاك
6,76	38	السلك الطبي
41,20	232	السلك شبه الطبي
18,11	102	السلك الإداري
33,93	191	سلك العمال المهنيين
% 100	563	المجموع

المصدر: من أعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يبدو لنا من خلال الجدول أن التشكيلة البشرية للمؤسسة تضم أربعة أسلاك، ويحتل السلك شبه الطبي الصدارة في عدد الموظفين بنسبة 41,20%، وهذا أمر طبيعي بالنظر إلى خدمات المؤسسة وحاجة المرضى للمتابعة المستمرة والملازمة الدائمة، وهذه يضمنها هذا السلك من ممرضين، قابلات وغيرهم، ويليه سلك العمال المهنيين بصفتهم يمارسون أعمالا مهنية تضمن صيانة ونظافة المؤسسة وحسن سيرها، أما

السلك الطبي فيحتل الترتيب الأخير من حيث عدد الموظفين ولعله يبقى النقص الذي تعاني منه المؤسسة في هذا الجانب.

ونظراً لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة، بسبب إعراض بعض الموظفين عن الإجابة على الاستبيان، إضافة إلى طبيعة عمل موظفي المؤسسة المتميز بالكثافة ونظام المناوبة، فقد تم الاكتفاء بعينة تمثيلية تحمل خصائص مجتمع الدراسة، وانطلاقاً من هذا، وبالنظر إلى طبيعة مجتمع الدراسة المتميز باختلاف أسلاكه وتنوع خصائص أفراد العينة، وحفاظاً على هذه الخصائص في العينة لتكون أدق تمثيلاً للمجتمع، تم أخذ نسبة 14 % من المجتمع الكلي وهو ما يعادل 79 موظف موزعين على جميع الأسلاك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع الموظفين حسب الاسلاك في المجتمع والعينة.

النسبة %		العدد		الاسلاك
العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	
6,32	6,76	5	38	السلك الطبي
41,77	41,20	33	232	السلك شبه الطبي
18,98	18,11	15	102	السلك الاداري
32,93	33,93	26	191	سلك العمال المهنيين
100	100	79	563	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماداً على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدول يظهر لنا ان نسب تمثيل كل سلك في العينة تتناسب وعدد موظفيه في المجتمع، حيث ان السلك الغالب هو السلك شبه الطبي بنسبة تعادل 41,77 %. والسلك الادنى هو السلك الطبي بنسبة تعادل 6,32 %.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

قصد الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية لموضوع بحثنا اعتمادنا على الادوات التالية:

1- المقابلة:

تعرف بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع آخر أو مع مجموعة أشخاص بهدف الحصول على المعلومات والبيانات حول موضوع محدد، وتقوم على أساس الحوار والتفاعل المباشر بين الباحث والمبحوث، تأخذ المقابلة عدة أنواع تستعمل حسب الغرض الذي تحققه او حسب شكل الاسئلة التي تطرح⁽¹⁾.

(1) - ناجي عبد النور، منهجية البحث السياسي، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص. 74.

ولقد استعملنا المقابلة من خلال اللقاءات التي أجريت في فترة الدراسة الميدانية، حيث تمت مقابلة مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد بركان بتاريخ 14 فيفري 2019، من أجل توضيح أهداف الدراسة والاطلاع على المجال المكاني والحصول على بعض الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة كالنظام الداخلي وغيره، كما تمت مقابلة نواب المديرين المكلفين بالمديريات الفرعية على مستوى المؤسسة.

2- الوثائق والسجلات الداخلية:

تكن أهمية الوثائق والسجلات الداخلية الخاصة بالمؤسسة في كونها توفر الجهد والوقت، فالبيانات التي توفرها هذه الوثائق تعتبر بيانات جاهزة يسهل تبويبها وعرضها بأسلوب واضح، حيث تم الاطلاع على بعض الوثائق الداخلية والسجلات الخاصة بالمؤسسة للحصول على بعض البيانات الضرورية للبحث. وتمثلت هذه البيانات في:

- البيانات المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة لإعداد التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.
- البيانات المتعلقة بتسيير عملية تقييم أداء الموظفين.
- البيانات الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة وخدماتها.

3- الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة، والتي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول إشكالية البحث⁽¹⁾. وقد تم إعداد أسئلة الاستبيان في بحثنا من خلال فرضيات الدراسة بغرض معرفة مدى صدقها للوصول الى النتائج المرجوة، وتتكون استمارة الاستبيان من أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، حيث مرت بعدة مراحل حتى إنجازها في شكلها النهائي، بدءاً من تحديد العناصر الأساسية للموضوع والتي تعتبر مرتكزات يعتمد عليها في صياغة الأسئلة، وتمت مناقشتها وتصحيحها مع الأستاذ المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على ثلاثة أساتذة من أجل التحكيم وتم الأخذ بجميع ملاحظاتهم، وبعد التصحيح قمنا بتوزيع استمارات على عدد من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد بركان أقل من عدد أفراد العينة، وهذا من أجل التأكد من مدى توافق أسئلة الاستمارة مع واقع عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة، حيث تم تعديل صياغة بعض الاسئلة خصوصاً المتعلقة بأنظمة التقييم وغيرها.

وبعد هذه الخطوات تمكنا في الأخير من الوصول الى الشكل النهائي للاستمارة، ليتم توزيعها على أفراد العينة بتاريخ 21 مارس 2019، ورافق ذلك اتصال مباشر بالمبحوثين لضمان الإجابات الدقيقة والموضوعية بسبب اختلاف أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي، وبعد مرور مدة 15 يوماً قمنا

(1) - ناجي عبد النور، المرجع نفسه، ص.81.

باسترجاع الاستثمارات بتاريخ 4 ابريل 2019، تحتوي الاستمارة على 25 سؤالاً، موزعة حسب أربعة محاور.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.

المطلب الاول: تحليل محاور الاستبيان.

سنقوم بتحليل محاور الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الاحصائي "SPSS" وهو من البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحليل البيانات⁽¹⁾، وتم الاعتماد على ما يتضمنه من أدوات إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على الأسئلة المرتبطة بكل محور على النحو التالي:

المحور الاول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب المتغيرات التالية: (السن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة اي الاقدمية).

الجدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية.

الرقم	البيانات الشخصية		التكرارات	المجموع	النسبة المئوية	المجموع
01	الجنس	ذكر	60	79	75,9 %	% 100
		انثى	19		24,1 %	
02	السن	اصغر من 30 سنة	9	79	11,4 %	% 100
		من 30 الى 40 سنة	55		69,6 %	
		اكبر من 40 سنة	15		19,0 %	
03	المستوى التعليمي	المتوسط	17	79	21,5 %	% 100
		ثانوي	39		49,4 %	
		جامعي	15		19,0 %	
		دراسات عليا	8		10,1 %	
04	الأقدمية	اقل من 5 سنوات	42	79	53,2 %	% 100
		من 5 الى 20 سنة	27		34,1 %	
		اكثر من 20 سنة	10		12,7 %	
		لا	9		11,4 %	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

(1) - لمزيد من المعلومات حول البرنامج وكيفية استخدامه، الرجوع إلى: محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي . القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، الاردن، دار وائل للطباعة والنشر، ط.2، 1999، ص. 137 - 157.

1- من حيث الجنس: يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة من جنس الذكور، حيث بلغ عددهم 60 فردا اي بنسبة 75,9% من العينة، مقابل 24,1% فقط للإناث، ولعل ذلك يرجع إلى عادات المنطقة التي لم تكن تسمح بعمل الإناث في المؤسسات العمومية إلا حديثاً، بعد بروز دورها الأكيد في المجال الصحي خاصة.

2- من حيث السن: إن الملاحظ للجدول يتجلى له أن الفئة العمرية [من 30 الى 40 سنة] هي الغالبة على أفراد العينة إذ تضم 55 فردا بنسبة 69,6%، ثم تليها الفئة العمرية [أكثر من 40 سنة] ب نسبة 19%، وأخيرا الفئة [أقل من 30 سنة] ب نسبة 11,4%، ويظهر ذلك أن المؤسسة العمومية الاستشفائية . صديقي محمد بركان أغلب موظفيها في مرحلة عمرية تتميز بالنضج الفكري والجسمي مما يسمح لهم بأداء وظائفهم على أحسن وجه.

3- المستوى التعليمي: يلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى التعليم الثانوي بنسبة 49,4% أي ما يعادل 39 فردا، بينما يمثل ذوو مستوى المتوسط نسبة 21,5% و يليه ذوو المستوى الجامعي بنسبة 19%، أما أصحاب الدراسات العليا فهم أقل تواجدا بنسبة 10,1%، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة التي ينجزها في أغلب الأحيان أعوان شبه الطبي وهم من ذوي المستوى الثانوي.

4- من حيث الأقدمية: يظهر من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين في المؤسسة أقدميتهم [أقل من 5 سنوات] بعدد 42 فردا بنسبة 53,2%، بينما الموظفون الذين أقدميتهم [من 5 الى 20 سنة] بنسبة 34,1%، أما الموظفون الذين أقدميتهم [أكثر من 20 سنة] فهم الأقل بنسبة 12,7%، ويرجع ذلك إلى عمليات التوظيف الجديدة التي تقوم بها المؤسسة حفاظا على توازن مواردها البشرية.

المحور الثاني: سيتم في هذا المحور التعرف على نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية . صديقي محمد بركان.

الجدول رقم (04): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 01؛ هل يوجد تقييم للأداء في مؤسستكم ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	79	100 %
لا	00	00 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج " SPSS " حسب إجابات أفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول رقم 04 أن كل أفراد العينة يقرون بوجود تقييم لأداء الموظفين في المؤسسة، موجه لجميع فئات الموظفين ولا يزال قائما الى يومنا هذا، وتتباين معلومات أفراد العينة حول هذه العملية، حيث يرى البعض منهم بأنها تقدير لجهودهم ويراهم البعض الآخر بأنها ترتبط بالمكافآت والعلاوات.

الجدول رقم (05): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 02؛ هل تهتم بعملية تقييم أدائك ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	67	84,8 %
لا	12	15,2 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يبين الجدول رقم 05 أن غالبية أفراد العينة بنسبة 84,8% يهتمون بعملية تقييم أدائهم، ويرجع ذلك - حسبهم - لأنها تمكنهم من التعرف على نقاط ضعف وقوة أدائهم ولارتباطها بالمكافآت والعلاوات، بينما نسبة 15,2% لا يهتمون بها لأنها في نظرهم عملية روتينية ونتائجها متكررة.

الجدول رقم (06): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 03؛

فيما تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك؟ (إمكانية اختيار كل الإجابات الصحيحة).

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
العقاب والتأديب	6	5,1 %
التدريب والتنمية	10	8,5 %
المكافآت والعلاوات	78	66,1 %
الترقية	16	13,6 %
زيادة عدد الموظفين	5	4,2 %
تغيير أساليب العمل	3	2,5 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة 66,1% من إجابات أفراد العينة بما فيها المتعددة يرون بأن الإدارة تستخدم نتائج التقييم في المكافآت والعلاوات، بينما نسبة 13,6% يرون أنها تستخدم في الترقية، كما ترى نسبة 8,5% أنها تستخدم في التدريب والتنمية، أما نسبة 5,1% فيرون أنها تستخدم في العقاب والتأديب، وترى نسبة 4,2% أنها تؤدي إلى زيادة عدد الموظفين، أما النسبة الأقل 2,5% يرون أنها تؤدي إلى تغيير أساليب العمل، مما يؤكد على ارتباط نظام التقييم في المؤسسة بنظام الحوافز خاصة المادية منها.

المحور الثالث: من خلال هذا المحور سنتعرف على أهم انعكاسات الإطار القانوني لعملية التقييم على واقع العملية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان.

الجدول رقم (07): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 04 ؛ ما هو النموذج المعتمد في تقييمكم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نموذج التنقيط	56	70,9 %
نموذج التقارير	2	2,5 %
النموذجان معا	21	26,6 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يبين الجدول رقم 07 أن نموذج التنقيط هو الأكثر استخداما لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة، بحيث أن غالبية أفراد العينة بنسبة 70,9% ما يعادل 56 فردا يقرون بذلك، وهو ما يفسر اعتماد نظام التقييم في المؤسسة بصفة كبيرة على التنقيط خاصة تنقيط العلاوات والنقطة السنوية المتعلقة بالترقية من خلال النموذج المعد لذلك، ويشمل التنقيط كل الفئات الوظيفية.

الجدول رقم (08): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 05؛ هل يتم اطلاعكم على نماذج التقييم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	53,2 %
لا	37	46,8 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (09): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 06؛ هل تراها شاملة لكل معايير التقييم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	31,0 %
لا	29	69,0 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدولين رقم 08 ورقم 09 أن 42 فردا من العينة يمثلون نسبة 53,2% يقرون بأنه يتم اطلاعهم على نماذج التقييم ومن بينهم 29 فردا أي بنسبة 69,0% يرون بأن هذه النماذج غير شاملة لكل معايير التقييم، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن صياغة هذه المعايير في النماذج ربما غير واضحة أو أنها غير مفصلة، وموازية مع ذلك 13 فردا أي نسبة 31,0% يصرحون بأنها شاملة لكل المعايير.

الجدول رقم (10): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 07؛ هل يتم اطلاعكم على معايير التقييم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	66	83,5 %
لا	13	16,5 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 08؛ والمرتبط بإجابة السؤال رقم 07؛ في

حالة الإجابة بنعم هل هذه المعايير تتناسب مع متطلبات وظيفتكم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	36,4 %
لا	42	63,6 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 09

ما هي المعايير التي يعطيها المقيم أهمية كبيرة؟ (إمكانية اختيار أكثر من إجابة)

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
معايير النتائج	54	76,05 %
المعايير السلوكية	12	16,90 %
معايير الصفات الشخصية	5	7,05 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجداول الثلاث رقم 10 ورقم 11 ورقم 12 أن نسبة 83,5% يقرون بأنه يتم اطلاعهم على معايير تقييم الأداء، ويرى غالبيتهم أي بنسبة 76,05% بواقع 54 تكراراً من كل الإجابات أن المقيم يعطي أهمية كبيرة لمعايير النتائج مقارنة مع المعايير الأخرى كما أن 63,6% يصرحون بأن هذه المعايير لا تتناسب مع متطلبات وظائفهم، ويرجع السبب حسب إجاباتهم على السؤال التفسيري إلى أنه يتم اعتماد نفس المعايير مع كل فئات الموظفين بالرغم من اختلاف وظائفهم و حجم أعمالهم.

المحور الرابع: تدور أسئلة هذا المحور حول صعوبات نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديق محمد برقان.

الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 10؛

هل نظام التقييم المعتمد على التقييد كافي لكشف قدراتك ومهاراتك؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	58,2 %
لا	33	41,8 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 58,2% من العينة يقرون بأن نظام التقييم المعتمد على التقييد كافي لكشف قدراتهم ومهاراتهم، ويمثل أغلب هذه الأفراد فئة العمال المهنيين الإداريين الذين

تتميز أعمالهم بالرتابة مما يتطلب مهارات وقدرات واضحة يستطيع نظام التقييم كشفها والتقدير على أساسها، بينما 33 فردا من أفراد العينة يرون أن هذا النظام غير قادر على كشف قدراتهم ومهاراتهم.

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 11؛

هل يستجيب نظام التقييم في مؤسستكم لاحتياجاتك المهنية؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	58,2 %
لا	33	41,8 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 14 أن نسبة 58,2% من العينة يرون بأن نظام التقييم في المؤسسة يستجيب لاحتياجاتهم المهنية، لأنه مبني أساسا على تسيير الحياة المهنية للموظف خاصة ما تعلق بالترقية والعلاوات، أما نسبة 41,8% يرون ان هذا النظام لا يستجيب لاحتياجاتهم المهنية.

الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 12؛

هل تتم ترفيتك بالاعتماد على نتائج التقييم أم على الأقدمية؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نتائج التقييم	42	53,2 %
الأقدمية	37	46,8 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يظهر هذا الجدول أن نسبة 53,2% من العينة يرون أن ترفيتهم تمت بناء على نتائج التقييم، بينما نسبة 46,8% يرون أن ترفيتهم على أساس الأقدمية، ويمكن أن يفسر ذلك بأن نتائج التقييم التي تمنح للموظف المراد ترفيته على شكل نقطة تشترط فيها الأقدمية، مما يؤكد أن الأقدمية هي الأساس في الترقية.

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 13؛

هل ترتبط برامج التكوين داخل مؤسستكم بنتائج التقييم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	11,4 %
لا	70	88,6 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يبين الجدول رقم 16 أن غالبية أفراد العينة بنسبة 88,6% ينفون ارتباط عملية التكوين بالمؤسسة بنتائج التقييم، مقابل نسبة 11,4% يقرون بذلك، وهذا ما يؤكد على عدم ارتباط عملية التكوين بالتقييم.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 14؛

هل يتم اطلاعكم على نقطة التقييم وتقارير التقييم للاطلاع و/أو المصادقة؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نقطة التقييم فقط	76	96,2 %
نقطة التقييم وتقرير التقييم ايضا	3	3,8 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يتضح من الجدول رقم 17 أن غالبية أفراد العينة بنسبة 96,2% يقرون بأنه يتم اطلاعهم على نقطة التقييم فقط دون التقرير الذي يخضع للسرية، وهذا ويمثل احدى صعوبات نظام التقييم في المؤسسة التي تحول دون تحقيق أهمية التقييم للموظف خاصة حصوله على تقرير حول أدائه ايجابيا او سلبيا.

الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 15؛ هل ترى أن تقييمك دائما موضوعي؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	5	6,3 %
لا	12	15,2 %
احيانا	62	78,5 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 16؛ والمرتبط بإجابة السؤال رقم 35؛

هل تقدم تظلمًا إداريًا في حالة عدم موضوعيته؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	24,3 %
لا	56	75,7 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 17؛ هل يتم الفصل في التظلم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	8	44,4 %
نعم	2	11,2 %
أحيانا	8	44,4 %

من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 18؛ والمرتبط بإجابة السؤال رقم 38؛

في حالة الفصل بالإيجاب هل تتم إعادة التقييم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	2	20,0 %
لا	8	80,0 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يتضح من خلال الجداول رقم 18 ورقم 19 ورقم 20 ورقم 21 أن 74 فردا من العينة يصرحون بأن تقييمهم لا يكون دائما موضوعيا ويمثلون نسبة 93,7%، إلا أن أغلبهم بنسبة 75,7% لا يقدمون تظلمات للجهات المعنية حول نتائج تقييمهم، مقابل نسبة 24,3% يقدمونها، ويصرح نسبة 44,4% منهم بأنه لا يتم الفصل في هذه التظلمات المقدمة، أما نسبة 55,6% فيتم الفصل فيها إما أحيانا أو دائما ومن بين الحالات التي يتم الفصل فيها بالإيجاب 80% لا تتم فيها إعادة التقييم، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم وضوح الآليات القانونية التي تتم من خلالها معالجة التظلمات مما يحد من موضوعية ومصداقية نظام التقييم بالمؤسسة.

الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 19؛ هل يتم تقييم أدائك حسب...؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
انجازتك آخر فترة التقييم فقط	59	74,7 %
انجازتك كل فترة التقييم	20	25,3 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة

يلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن أغلب أفراد العينة بنسبة 74,7% يرون أن تقييمهم يتم على أساس تقدير إنجازاتهم آخر فترة التقييم فقط، مقابل نسبة 25,3% يرون أن تقييمهم يتم حسب إنجازاتهم كل فترة التقييم، ولعل هذه من بين أخطاء إدارة عملية التقييم حيث يعتمد في تقييم الموظف على إنجازاته آخر الفترة فقط لأنها وقت التقييم مما يحد من مصداقية وموضوعية التقييم، مما يؤكد على ضرورة اعتماد سجلات تدون فيها كل إنجازات الموظف وسلوكاته خلال كل الفترة تكون كمرجع عند تقييمه.

الجدول رقم (23): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 20؛

هل تشعر بانحياز المسؤول عن التقييم لبعض الموظفين؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	30,4 %
لا	55	69,6 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم 23 يظهر أن نسبة 69,6% من العينة ينفون انحياز المسؤول عن التقييم لبعض الموظفين، بينما يؤكد نسبة 30,4 % ذلك، رغم ذلك يبقى تحري الموضوعية بين الموظفين أمر مؤكد ليحقق نظام التقييم في المؤسسة أهميته لكل الأطراف.

الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 21؛ هل يتم تحديد نقطة قصوى للتقييم؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	50,6 %
لا	39	49,4 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة. يبين الجدول رقم 24 أن أكثر من نصف أفراد العينة أي نسبة 50,6% يقرون بتحديد نقطة قصوى للتقييم من طرف الإدارة يقيم على أساسها كل الموظفين، مقابل 49,4 % ينفون ذلك، ويبرر ذلك حسب مقابلة المسؤولين عن التقييم أن هذا التحديد يتم على مستوى كل مصلحة بالاعتماد على متوسط حسابي لكل الموظفين كمرجع لتقييمهم يمكن تجاوزه.

الجدول رقم (25): إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 22؛

هل يتم الأخذ بمبدأ نقطة متساوية لكل الموظفين؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	10,1 %
لا	71	89,9 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة. يتضح من خلال الجدول رقم 25 أن أغلب أفراد العينة بنسبة 89,9% ينفون أخذ المسؤول عن التقييم بمبدأ نقطة متساوية لكل الموظفين وهذا إيجابي يعطي عملية التقييم نوعا من الموضوعية.

الجدول رقم (26): إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 23؛ هل يتم تقييمك دائما بنفس النقطة الملاحظات؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	57	72,2 %
لا	22	27,8 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة. يبدو من خلال الجدول رقم 26 أن 72,2% من العينة يؤكدون أن تقييمهم يتم بنفس النقطة والملاحظات في حين أن نسبة 27,8% ينفون ذلك، ويمكن أن يرجع ذلك إلى الطابع الروتيني الذي يسود

عملية التقييم، وتكرارها الدائم بنفس المعايير ونفس استمارة التقييط إضافة إلى ارتباطها بالحوافز المادية فقط. **الجدول رقم (27):** إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 24؛ بصفة عامة ما هو رأيك في نظام

تقييم أداء الموظفين في مؤسستك؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
ممتاز	3	3,8 %
جيد	32	40,5 %
متوسط	40	50,6 %
ضعيف	4	5,1 %
ضعيف جدا	0	00 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS" حسب إجابات أفراد العينة.

يتضح من الجدول رقم 27 أن أكثر من نصف أفراد العينة أي بنسبة 50,6% حسب رأيهم أن نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة متوسط نظرا لما يواجهه من صعوبات، ويرى 40,5% من العينة بأنه جيد بينما يرى ما نسبته 5,1% أنه ضعيف و3,8% أنه ممتاز، ويقترح بعض الأفراد المبحوثين من خلال إجاباتهم على السؤال رقم 25 (ماذا تقترح ليكون أفضل؟) ضرورة إعادة النظر في هذا النظام بالاعتماد على معايير أكثر دقة وإضفاء الشفافية في التقييم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة من خلال ما توصلنا إليه عند تحليلنا لمحاور الاستبيان وما توصلنا إليه من خلال المقابلة، وذلك للوقوف على صدق هذه الفرضيات من عدمه. **الفرضية الاولى:** يرتبط تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بأهميته ومجالات استخدام نتائجه. من خلال الجانب النظري تبين أن مفهوم تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية يرتبط أساسا بالأهمية التي يحققها للموظف و للمؤسسة، و مجالات استخدام نتائجه.

وهذا ما تم التأكد منه من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان، حيث أن كل أفراد العينة بنسبة 100% يقرون بوجود تقييم لأداء الموظفين في المؤسسة، كما أن نسبة 84,8% من أفراد العينة يهتمون بالعملية، إضافة إلى أن غالبيتهم بنسبة 66,1% يرون أن الإدارة تستخدم نتائج في المكافآت والعلاوات. مما يعني أن الفرضية محققة.

الفرضية الثانية: يحدد الإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية معايير التقييم ونوع نظام التقييم إن كان تقييما للنتائج، أو للكفاءات أو للقدرات.

اتضح من خلال الجانب النظري من البحث أن معايير تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية جاءت وفق ما تضمنته النصوص القانونية المنظمة للعملية، وأن نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية يهدف أما لتقييم النتائج، أو كشف القدرات أو الكفاءات.

وتؤكد إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع من الاستبيان ذلك، حيث أن نسبة 83,5% يرون انه يتم اطلاعهم على معايير التقييم مما يعني وجود هذه المعايير ويرى نسبة 76,05% منهم أن معايير النتائج هي التي يعطيها المقيم أهمية كبيرة، وهذا ما يؤكد صدق هذه الفرضية. **الفرضية الثالثة:** تؤدي صعوبات الإطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية إلى جمود عملية التقييم وجعلها شكلية وروتينية.

في الجانب النظري تم استعراض أهم الصعوبات التي تواجه نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية خاصة من جراء الإطار القانوني المنظم للعملية.

ومن خلال الدراسة الميدانية أثبت إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الخامس وجود بعض الصعوبات التي يواجهها نظام التقييم في المؤسسة خاصة ما يتعلق بعدم وجود أرضية لمعالجة التظلمات من نتائج التقييم، وعدم ارتباط برامج التكوين بنتائج التقييم إضافة الى اعتماد الترقية على الأقدمية كشرط أساسي بدل من نتائج التقييم، وهذا شيء سلبي على النظام، وهو ما يتأكد من خلال إجابات أغلب المبحوثين بأن نظام التقييم في المؤسسة متوسط بنسبة 50,6%، ولا بد من إعادة النظر فيه .وعليه أن هذه الفرضية مثبتة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

من خلال تحليلنا لمحاور الاستبيان بناء على إجابات المبحوثين، وتأكدنا من صحة وصدق فرضيات الدراسة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- 1- يكتسي التنوع في البيانات الشخصية لموظفي المؤسسة (من حيث الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظائف المشغولة، الإقدمية) أهمية كبيرة تنعكس على مدى أداء المؤسسة لخدماتها وتحقيق أهدافها.
- 2- تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد برقان على نظام لتقييم أداء موظفيها، حيث يهتم موظفي المؤسسة بعملية تقييم أدائهم لما يوفره لهم من تغذية عكسية حول أدائهم تمكنهم من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم.
- 3- ترتبط عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة بتسيير الحياة المهنية لموظفيها حيث تستخدم الإدارة نتائجها في تحديد المكافآت والعلاوات والترقية بصفة كبيرة.

4. تخضع عملية التقييم في المؤسسة - كباقي المؤسسات العمومية - لإطار قانوني يحدد هذا الإطار المعايير التي تبنى عليها عملية التقييم سواء معايير النتائج بصفة كبيرة، أو المعايير السلوكية، أو معايير الصفات الشخصية، ويتحدد من خلال هذا الإطار نمط نظام التقييم المبني على تقييم النتائج اعتمادا على التنقيط.
5. يواجه نظام تقييم الأداء في المؤسسة صعوبات نتيجة الإطار القانوني الموجه لعملية التقييم تتمثل فيملي:
 - ارتباط النظام بتسيير الحياة المهنية للموظف وعدم قدرته على كشف مواهب وقدرات الموظفين.
 - عدم استجابته للاحتياجات المهنية للموظفين.
 - الاعتماد في الترقية بالمؤسسة على الأقدمية أكثر من اعتمادها على نتائج التقييم.
 - عدم ارتباط برامج التكوين بالمؤسسة بنتائج التقييم.
 - عدم تمكين الموظفين من الاطلاع على تقارير التقييم، حيث يتم الاكتفاء بالاطلاع على نقطة التقييم.
 - عدم وضوح الآليات القانونية المتعلقة بالتظلمات الإدارية من عملية التقييم.
6. إضافة الى صعوبات الإطار القانوني، هناك صعوبات تتعلق بإدارة عملية التقييم في المؤسسة سواء من جهة المسؤول عن التقييم أو نماذج التقييم غير الملمة بكل معطيات العملية، أو حتى بالموظفين أنفسهم.
8. يقيم نظام التقييم بالمؤسسة بالمتوسط نتيجة هذه الصعوبات التي تحد من فعاليته وتجعل عملية التقييم جامدة وشكلية، مما يؤكد على ضرورة اصلاحه وفق آليات تمكنه من تحقيق أهدافه الحيوية والتي تعود لامحالة على الموظف والمؤسسة على حد السواء.

ملخص الفصل

تكتسي عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد- برقان أهمية كبيرة ترتبط أساسا باستخدام نتائج هذه العملية خاصة ما يتعلق بالمكافآت والعلاوات أو الترقية والتي تمثل الحوافز المادية للموظف، وبالرغم من ذلك إلا أن عملية التقييم تواجهها جملة من الصعوبات التي تحد من فعاليتها خاصة تلك المتعلقة بتطبيق الإطار القانوني المنظم العملية من خلال ما يفرض من معايير وطرق وأنظمة توجه عملية التقييم، مما يستدعي إعادة النظر في هذا الإطار ليكون أكثر مرونة وتناسبا.

الخاتمة

الـخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية في جانبها النظري ومن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد بركان، يمكن أن نستنتج ما يلي: إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية يتميز بكونه عملية مستمرة ومنتظمة، ترتبط بما تحققه للموظف وللمؤسسة من أهمية على حد السواء.

وتتجلى أهمية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية باعتباره أداة فعالة تمكن المؤسسة من الحكم على أداء الموظفين وتحديد مكامن القوة والضعف فيه وتقدير قدراتهم وكفاءتهم من خلال ما يوفره من بيانات عن أدائهم، حيث تمثل هذه البيانات مرجعاً أساسياً لاتخاذ الكثير من القرارات التي ترتبط بتسيير الحياة المهنية للموظف ولها انعكاس على فعاليته خاصة وأنها تتعلق بالمكافآت والحوافز والترقية.

يتميز نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بخضوعه لإطار قانوني يحدد الأنظمة والمعايير التي توجه عملية التقييم.

وفي هذا الصدد تم التوصل الى جملة من الصعوبات التي تواجه نظام التقييم جراء تطبيق هذا الإطار القانوني وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- اقتصار تقييم أداء الموظفين على تسيير الحياة المهنية للموظف، وعدم قدرته على بناء رؤية مستقبلية واضحة حول تطوير أداء الموظفين وكشف قدراتهم وتنمية كفاءاتهم.
- تعميم استخدام معايير التقييم على جميع فئات الموظفين داخل المؤسسة دون النظر في خصوصية كل فئة، مما يجعل هذه المعايير غير قادرة على تقدير الأداء الفعلي للموظف.
- غياب أرضية واضحة لمعالجة التظلمات الإدارية للموظفين بخصوص نتائج التقييم وهذا ما يؤثر سلبا على موضوعية التقييم.

- قصر حق الموظف على الاطلاع على نقطة التقييم دون قرار التقييم يؤثر سلبا على سير العملية وتحقيق أهدافها فيما يخص التغذية العكسية للموظف حول أدائه.

- حصر مسؤولية التقييم على المسؤول المباشر ينعكس سلبا على إدارة عملية التقييم بكل موضوعية.
- هذه الصعوبات وغيرها تحد لامحالة من نجاعة نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، والذي يبقى مرهون بضرورة إصلاحه لتحقيق أهدافه.

وانطلاقا من ذلك يمكن طرح جملة من الحلول والمتمثلة فيما يلي:

- بناء نظام للتقييم قائم على رؤية واسعة تسعى إلى تطوير أداء الفرد وتنمية قدراته وربط نتائجه بتخطيط الموارد البشرية وتغيير أساليب العمل بما يخدم الموظف والمؤسسة على حد السواء.

- إدراج آليات جديدة تتعلق بإعادة النظر في معايير التقييم، ويكون ذلك بإعادة تحليل الوظائف وبناء معايير تتناسب وتتكيف مع كل وظيفة، مما يساعد على تبني رؤية للتسيير بالأهداف.
- الاعتماد على نظام قانوني وتنظيمي لعملية التقييم تتضح من خلاله إجراءات معالجة التظلمات الإدارية من نتائج التقييم ضمانا لموضوعيته وتحقيقا لأهدافه، وتمكن الموظف من الاطلاع على كل نتائج التقييم.
- اعتماد تقييم 360 درجة بحيث يعتمد على مجموعة من المتصلين بالموظف في أداء وظيفته، يستند عليهم في استقاء المعلومات المتعلقة بأدائه، وبالتالي فان مسؤولية التقييم لا تقوم على الرئيس المباشر لوحده، مما يساهم في موضوعية التقييم.
- وتبقى هذه الحلول مرهونة بوجود آليات قانونية وتنظيمية تحدد الإطار الذي تسيير وفقه العملية.

الملاحق

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافريقية احمد دراية - ادرار
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
سنة ثانية ماستر تنظيمات سياسية وادارية

استمارة البحث

في اطار بحث علمي بعنوان : إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية،
استكمالا لإجراءات الحصول على شهادة الماستر، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،
تخصص تنظيمات سياسية وادارية.

موظفوا السلك الطبي المحترمون، الموظفون الاكارم، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجين منكم التفضل
بالإجابة عليه بكل موضوعية وصدق شاكرين لكم جهودكم ووقتكم وتعاونكم.
مع العلم ان هذه المعلومات تبقى سرية وللغاية العلمية فقط.

يرجى منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة و/أو بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

1 - البيانات الشخصية

السن: الجنس:
المستوى التعليمي: دون المتوسطة متوسطة ثانوي
 جامعي دراسات عليا
الوظيفة الحالية: مدة الخدمة (الاقدمية): (سنوات)

2 - نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بركان

01. هل يوجد تقييم للأداء في مؤسستكم؟ نعم لا
02. هل تهتم بعملية تقييم أدائك؟ نعم لا
03. بعد تقييم أدائك هل النتائج المترتبة عنه تؤدي الى؟ (الرجاء اختيار كل الاجابات الصحيحة)
 العقاب والتأديب التدريب والتنمية
 المكافآت والعلاوات الترقية
 زيادة عدد الموظفين تغيير أساليب العمل

3 - الإطار القانوني لعملية التقييم

04- ما هو النموذج المعتمد في تقييمكم؟ نموذج التقييط نموذج التقارير معا

05. هل يتم اطلاعكم على نماذج التقييم؟ نعم لا
06. في حالة الإجابة بنعم؛ هل تراها شاملة لكل معايير التقييم؟ نعم لا
07. هل يتم اطلاعكم على معايير تقييم الاداء؟ نعم لا
08. في حالة الإجابة بنعم؛ هل هذه المعايير تتناسب مع متطلبات وظيفتكم؟ نعم لا
09. ماهي المعايير التي يعطيها المقيم اهمية كبيرة؟ (الرجاء اختيار كل الاجابات الصحيحة)
- معايير النتائج المعايير السلوكية معايير الصفات الشخصية

4 - صعوبات نظام تقييم أداء الموظفين:

10. هل نظام التقييم المعتمد على التقييط كافي لكشف قدراتك ومهاراتك؟ نعم لا
11. هل يستجيب نظام التقييم في مؤسستكم لاحتياجاتك المهنية؟ نعم لا
12. هل تتم ترقية بالاعتماد على نتائج التقييم أم على الأقدمية؟ نتائج التقييم الأقدمية
13. هل ترتبط برامج التكوين داخل مؤسستكم بنتائج التقييم؟ نعم لا
14. هل يتم اطلاعكم على نقطة التقييم و تقارير التقييم للاطلاع و/ او المصادقة؟
- نقطة التقييم فقط نقطة التقييم وتقرير التقييم ايضا
15. هل ترى أن تقييمك دائما موضوعي؟ نعم لا احيانا
16. هل تقدم تظلمًا في حالة عدم موضوعيته؟ نعم لا
17. هل يتم الفصل في التظلم؟ نعم لا احيانا
18. في حالة الفصل بالإيجاب هل تتم إعادة التقييم؟ نعم لا
19. هل يتم تقييم ادائك حسب؟
- انجازتك آخر فترة التقييم فقط انجازتك كل فترة التقييم
20. هل تشعر بانحياز المسؤول عن التقييم لبعض الموظفين نعم لا
21. هل يتم تحديد نقطة قصوى للتقييم؟ نعم لا
22. هل يأخذ المسؤول عن التقييم بمبدأ نقطة متساوية لكل الموظفين؟ نعم لا
23. هل يتم تقييمك دائما بنفس النقطة والملاحظات؟ نعم لا
24. بصفة عامة ما هو رأيك في نظام التقييم في مؤسستك؟
- ممتاز جيد متوسط ضعيف ضعيف جدا
25. ماذا تقترح ليكون افضل؟

المراجع

قائمة المراجع

النصوص القانونية

1. القانون رقم 05/99 المؤرخ في 04 ابريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية عدد 24، الصادرة بتاريخ 07 ابريل 1999.
2. الأمر رقم 133/66 الصادر بتاريخ 1966/06/02، المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية، الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/08.
3. الأمر رقم 149/66 الصادر بتاريخ 1966/06/02، المتضمن اعطاء النقط وطرق الترقية، الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 الصادرة بتاريخ 1966/06/08.
4. الأمر رقم 04/01 المؤرخ في 20 أوت 2001، المتعلق ب تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصتها، الجريدة الرسمية عدد (47)، الصادرة بتاريخ 22 أوت 2001
5. الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد (46)، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006.
6. المرسوم رقم 85 - 59 ، المؤرخ في 1985/03/23، المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13.
7. المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج عدد (33)، المؤرخة 2007/05/20، ص.10.
8. المرسوم التنفيذي رقم 396/11 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011، يحدد القانون الاساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، الجريدة الرسمية عدد (66)، المؤرخة 2011/12/04
9. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20، يحدد النظام الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، ج.ر.ج.ج عدد (15)، بتاريخ 07 مارس 2010 ، ص.20.
10. التعليم رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03، المتعلقة بتطبيق نظام الترقية، النشرة الداخلية لمديرية الوظيف العمومي، العدد 02 الصادرة في 12 سبتمبر 1981 .

الكتب

1. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1992.
2. احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، مصر، مطابع الدار الهندسية، ط.2، 2008.

3. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، د. ط، 2004.
4. اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الاردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، 2013.
5. رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، الجزائر، رويبة، دار النجاح للكتاب، 2012.
6. شيخ لابي، الاقتصاد والمؤسسة في الجزائر، الجزائر، الصفحات الزرقاء، 2003.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، د. ط، 2004.
8. عادل فتحي، ثابت عبد الحافظ، النظرية السياسية المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
9. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الاردن، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 2011.
10. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الاردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط.1، 2014.
11. مجيد الكرخي، أساس تقييم العاملين، الاردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2017.
12. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر، دار النشر الجامعي، 2007 .
13. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي . القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ط2، 1999.
14. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم، المناهج، الاقتراعات والأدوات، الجزائر، دار هومة، 1997
15. ناجي عبد النور، منهجية البحث السياسي، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
16. نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية . اطار نظري وحالات عملية، الاردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط.1، 2010.
17. نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
18. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الاردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009 .

الرسائل الجامعية

1. بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2010/2011.
2. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2006/2007.

3. عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2011 - 2012.

4. عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005.

5. نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

المقالات

1- نور الدين حامدي، تقييم الموظف العمومي في الجزائر بين قصور الممارسات وضرورة التحديث، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد الثاني، جانفي 2013 .

2- سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري- بين الفعالية والقصور، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، جامعة باتنة1، الحاج لخضر، الجزائر، العدد8، جانفي 2016.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول والأشكال

أولا- الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية برقان حسب الاسلاك	32
02	توزيع الموظفين حسب الاسلاك في المجتمع والعينة.	33
03	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية.	35
04	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 01	36
05	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 02	37
06	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 03	37
07	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 04	38
08	إجابات أفراد العينة حول سؤال الاستبيان رقم 05	38
09	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 06	38
10	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 07	38
11	إجابات أفراد العينة حول سؤال الاستبيان رقم 08	39
12	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 09	39
13	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 10	39
14	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 11	40
15	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 12	40
16	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 13	40
17	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 14	41
18	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 15	41
19	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 16	41
20	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 17	41
21	إجابات أفراد العينة حول سؤال الاستبيان رقم 18	42
22	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 19	42
23	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 20	42
24	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 21	43
25	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 22	43
26	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 23	43
27	إجابات أفراد العينة على سؤال الاستبيان رقم 24	44

ثانيا: الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	أنواع المؤسسات العمومية	01
31	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد - برقان	02

الفهرس العام

الترتيب	العناوين	الصفحة
01	الإهداء	
02	الشكر والعرفان	
03	خطة البحث	
04	مقدمة	5 - 2
05	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتقييم أداء الموظفين والمؤسسات العمومية	07
06	تمهيد	08
07	المبحث الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين	08
08	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموظفين	08
09	المطلب الثاني: أنواع تقييم أداء الموظفين	09
10	المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء الموظفين	09
11	المبحث الثاني : مفهوم المؤسسات العمومية	11
12	المطلب الأول: تعريف المؤسسات العمومية	11
13	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية	12
14	المطلب الثالث: أهداف المؤسسات العمومية	13
15	ملخص الفصل الاول	15
16	الفصل الثاني: نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية	16
17	تمهيد	17
18	المبحث الأول: الاطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية	17
19	المطلب الأول:التعريف بالاطار القانوني لنظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية	17
20	المطلب الثاني: انظمة تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية	20
21	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية	22
22	المبحث الثاني: صعوبات نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية	23
23	المطلب الأول: صعوبات النظام القانوني	23
24	المطلب الثاني: صعوبات نظام تقييم أداء الموظفين	25

26	المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم الموظفين في المؤسسات العمومية	25
27	ملخص الفصل الثاني	26
29	الفصل الثالث: واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بركان	27
29	تمهيد	28
29	المبحث الأول: تقديم المؤسسة	29
29	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	30
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	31
32	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	32
32	المطلب الأول: مجال الدراسة	33
33	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	34
35	المبحث الثالث: تحليل البيانات ونتائج الدراسة	35
35	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان	36
44	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	37
45	المطلب الثالث: نتائج الدراسة	38
46	ملخص الفصل الثالث	39
48	خاتمة	40
51	الملاحق	41
54	المراجع	42
58	قائمة الاشكال والجداول	43
61	الفهرس	44
63	ملخص الدراسة	45

المخلص:

تعتبر إشكالية تقييم أداء الموظفين من أصعب التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية، ويتجسد ذلك فيما لتقييم أداء الموظفين من أهمية بالغة للموظف وللمؤسسة حيث يوفر للمؤسسة العمومية القدرة على تصحيح سياساتها وبرامجها المتعلقة بتسيير مواردها البشرية، مما يحقق لها الاستمرارية في ظل واقع تنافسي حاد يفرض جملة من الظروف المتغيرة، ولا يتم ذلك الا بالاستخدام الأمثل لنتائج تقييم أداء الموظفين وفق نظام فعال يمكن من تحقيق التغذية العكسية للموظف وللمؤسسة، إلا أن هذا النظام يواجه جملة من الصعوبات الناتجة من تطبيق الإطار القانوني للعملية لما يفرضه من معايير ونظم يعتمد عليها في التقييم. لذا حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لهذه الإشكالية من خلال دراسة واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - صديقي محمد بركان، والتي تأكد من خلالها أن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية لا يحقق أهدافه المرجوة بسبب هذه الصعوبات التي تجعل منه عملية روتينية وجامدة، ولتجاوز هذه الصعوبات يتوجب بناء نظام فعال يقوم على أساس قانوني من يسمح بتكييف معايير وطرق ونظم التقييم حسب كل وظيفة انطلاقا من إعادة تحليل هذه الوظائف، ويوفر آليات ناجعة لمعالجة كل التظلمات من نتائج التقييم، والتي يجب ان يطلع عليها الموظف وتتم مناقشتها مع المسؤول من خلال مقابلة التقييم.

الكلمات المفتاحية : التقييم ، الأداء ، الموظفين ، المؤسسات العمومية

Summary

The problem of evaluating employees' performance is one of the most difficult challenges facing public institutions, and this is reflected in the evaluation of the performance of employees is of great importance to the employee and the institution. It provides the public institution with the ability to correct its policies and programs related to the management of its human resources. Changing circumstances, and this is done only through the optimal use of the results of the evaluation of the performance of employees in accordance with an effective system that enables the feedback of the employee and the institution. However, this system faces a number of difficulties resulting from applying the legal framework of the process to the standards imposed by the standards T and reliable systems in evaluation.

In this study, we tried to address this problem by examining the reality of evaluating the performance of employees in the public institution hospital Siddiqui Mohammed Reggane, in which it was confirmed that the evaluation of the performance of employees in public institutions does not achieve its desired objectives because of these difficulties that make it a routine and rigid, To overcome these difficulties, it is necessary to build an effective system based on a flexible legal basis that allows for the adaptation of the evaluation criteria, methods and systems according to each function, based on the re-analysis of these functions, and provides effective mechanisms to address all grievances from the evaluation results. Well through an assessment.

Keywords : Evaluating, performance, employees, public institutions