



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص تسيير هياكل إستشفائية

تحت عنوان :

حماية الحقوق القانونية للموظف و تأثيرها على أداءه دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي - غليزان -

تحت إشراف الأستاذة :

قصاص زكية

من إعداد الطالبين :

الوالي حافظ

تومي علي

أعضاء اللجنة

الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة	دبّاحي يمينة	الرئيس
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة	قصاص زكية	المقرر
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة	مقداد نادية	المناقش

السنة الجامعية 2022/2021

شكر و تقدير

لا يسعنا في النهاية و بعد إنجاز هذا العمل إلا أن نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا
نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتورة " زكية قصاص " والتي تفضلت بالإشراف على هذه الدراسة و
لم تبخل علينا بتوجيهاتها و توصياتها
كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع الأساتذة الكرام على المساعدات والتوجيهات المقدمة و نخص
بالذكر هنا الأستاذ طاري عبد القادر
كما نتقدم بعميق الشكر والامتنان إلى
مديرة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي محمد بن علي بولاية غليزان التي مدتنا بيد
العون في إجراء الفصل التطبيقي من دون أن ننسى جميع العمال هناك
ونشكر كل من بث في أنفسنا حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة
راجين من الله أن يجازيهم أفضل جزاء

إهداء الطالب الرالي حافظ

اهدي تخرجي وثمره تعبي

إلى أبي الغالي الذي مهما قلت فيه لا أوفيه تضحياته من أجلي

ومن تستقبلني بابتسامه و تودعني بدعوة خير أمي الغالية

إلى رفيقه دربي و شريكة حياتي الزوجه الغالية

و التي من هذا المنبر أترحم على روح والديها الكريمين

إلى قره عيني

أبنائي الأعرء محمد أيمن و إبراهيم الخليل

من دون أن ننسى الأخوات العزيزات و كل من يكن لنا الخير من بعيد أو قريب

إهداء الطالب تومي علي

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا و أعاننا عليها
اهدي ثمرة جهودي إلى الذين نشأنا في أحضانها
و الذين علمانا مواجهة الحياة بكل تحدياتها و رافقانا بدعواتهما
نعم الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما
إلى الزوجة الكريمة و قررة عيني ابني عبد الله و ابنتي أميرة
إلى أخي محمد و أخواتي و كل العائلة الكريمة
إلى كل الزملاء و الأصدقاء
إلى كل ما ساعدنا في انجاز هذا العمل.

قائمة محتويات البحث

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	الإهداء
	محتويات البحث
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
06	الفصل الأول مدخل عام حول حماية الحقوق القانونية للموظف
08	المبحث الأول : الحماية المتعلقة بالجانب المالي للموظف (الحقوق المتعلقة بالمنصب)
08	المطلب الأول : الراتب و التعويضات
13	المطلب الثاني : الترقية
17	المبحث الثاني : الحماية المتعلقة بالجانب الإجتماعي
17	المطلب الأول : حماية الضمان الإجتماعي
19	المطلب الثاني : حماية حقوق العطل
21	المطلب الثالث : ظروف العمل (السلامة و الأمن)
22	المبحث الثالث : حماية الحقوق السياسية و الحقوق المرتبطة بإنهاء علاقات العمل
22	المطلب الأول : حماية الحقوق السياسية
26	المطلب الثاني : حماية الحقوق المرتبطة بنهاية علاقة العمل
31	الفصل الثاني ماهية الأداء و تأثيره بما يقدم للموظف من حماية
33	المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي
33	المطلب الأول : مفهوم الأداء و أنواعه
37	المطلب الثاني : أبعاد الأداء و محدداته
38	المبحث الثاني تقييم الأداء
39	المطلب الأول تقييم الأداء و طرقه
43	المطلب الثاني : الأهداف و أهمية تقييم الأداء
45	المطلب الثالث : تشخيص الأداء و رصد فجوة الأداء
47	المبحث الثالث العلاقة بين الحماية القانونية للموظف و أدائه في المؤسسة
47	المطلب الأول العوامل المؤثرة في الأداء و أسباب ضعف الأداء
52	المطلب الثاني تأثير الحماية القانونية لحقوق الموظف على الأداء
57	الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي ولاية غليزان
59	المبحث الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.
59	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان
60	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي غليزان.

61	المطلب الثالث الطرق المتبعة من طرف المؤسسة لحماية حقوق موظفيها
61	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
61	المطلب الأول : مجال الدراسة
62	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
67	المطلب الثالث : أدوات الدراسة و التحليل
69	المبحث الثالث : تحليل البيانات و تفسير النتائج
69	المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج
71	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة
73	المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة :
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
9	الجدول رقم (I - 01) : المعايير العامة لتحديد الراتب و الأجر
10	الجدول رقم (I - 02) : أبرز التعويضات بصفة عامة
14	الجدول رقم (I - 03) : طرق ومدد الترقية في الدرجة
15	الجدول رقم (I - 04) : طرق الترقية في الرتبة
16	الجدول رقم (I - 05) : مزايا و عيوب الترقية في الرتبة
18	الجدول رقم (I - 06) : أنواع التأمينات المقدمة من طرف الضمان الإجتماعي
19	الجدول رقم (I - 07) : أنواع العطل ذات الطابع العام
20	الجدول رقم (I - 08) : أنواع العطل الخاصة أو الفردية
27	الجدول رقم (I - 09) : أنواع نظم التقاعد
28	الجدول رقم (I - 10) : أنواع العقوبات و مستوياتها
42	الجدول رقم (II - 01) : طريقة الاختيار الإجباري
46	الجدول رقم (II - 02) : مصادر فجوة الأداء
47	الجدول رقم (II - 03) : أسباب فجوة الأداء
59	الجدول رقم (III - 01) : المصالح و الوحدات التابعة للمؤسسة
62	الجدول رقم (III - 02) : تعداد موظفين المؤسسة.
63	الجدول رقم : (III - 03) عدد الإستثمارات الموزعة و المقبولة للتحليل
63	الجدول رقم : (III - 04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
64	الجدول رقم : (III - 05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
65	الجدول رقم : (III - 06) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
65	الجدول رقم : (III - 07) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
66	الجدول رقم : (III - 08) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
67	الجدول رقم : (III - 09) توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني
68	الجدول رقم (III - 10) : سلم مقياس ليكرت الخماسي
69	الجدول رقم (III - 11) : الأسانذة المحكمين لإستمارة الإستبيان
70	الجدول رقم (III - 12) : معامل الثبات الكلي (طريقة ألفا كرونباخ)
70	الجدول رقم (III - 13) : معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)
71	الجدول رقم (III - 14) : حماية الحقوق القانونية تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي
71	الجدول رقم (III - 15) : حماية الحقوق المالية تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي
72	الجدول رقم (III - 16) : حماية الحقوق الإجتماعية للموظف تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي
72	الجدول رقم (III - 17) : حماية الحقوق السياسية للموظف تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي
73	الجدول رقم (III - 18) : إختبار تحليل التباين ANOVA

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
34	الشكل رقم (II - 01) : العناصر المحددة للأداء الفعال
38	الشكل رقم (II - 02) : محددات الأداء
40	الشكل رقم (II - 03) : عناصر نظام تقييم الأداء
62	الشكل رقم (III - 01) : تعداد موظفي المؤسسة
64	الشكل رقم (III - 02) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس
64	الشكل رقم (III - 03) : توزيع أفراد العينة حسب السن
65	الشكل رقم (III - 04) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
66	الشكل رقم (III - 05) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
66	الشكل رقم (III - 06) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
67	الشكل رقم (III - 07) : توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني
69	الشكل رقم: (III - 08) النموذج النظري للدراسة

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
84	ملحق رقم 01: الشبكة الاستدلالية
85	ملحق رقم 02 : مقطع من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان و المعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية
86	ملحق رقم 03 تصنيف حالات العجز و نسب معاش العجز
86	ملحق رقم رقم 04 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي محمد بن علي
87	ملحق رقم 05 إختبار تحليل التباين ANOVA
87	ملحق رقم 06 : معامل الثبات ألفا كرونباخ
87	ملحق رقم 07 : معامل الثبات وفقا لطريقة التجزئة النصفية
88	ملحق رقم 08 : معامل الارتباط الكلي
88	ملحق رقم 09 : معامل الارتباط تفصيلي

المقدمة العامة

يعتبر قطاع الصحة من بين أهم القطاعات التي أخذت حيزا كبيرا من الإهتمام من طرف الحكومات والمنظمات الدولية ، حتى أن هيئة الأمم المتحدة عمدت إلى إنشاء منظمة خاصة بالصحة في العالم سنة 1948 هدفها الرفع و الرقي بمختلف الشعوب إلى أعلى المستويات من التكفل الصحي اللازم و الواجب تقديمه لها بدون نسيان الأداء العالي و المميز في تقديم هذه الخدمات

و انطلاقا من اعتبار تحسين الخدمة الصحي هو الهدف الرئيسي لأي نظام في العالم الأمر الذي جعل مؤسساته تواجه العديد من التحديات من أبرزها ارتفاع التكاليف و تبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة .

و لكن مع التطورات والتغييرات الناجمة عن الانفجار المعرفي في شتى مجالات الطب والتقنيات الحديثة، أصبح مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية عامة و الجزائرية خاصة مستوى متدني لا يحظى بالقبول من طرف مختلف شرائح المجتمع فالخدمات الصحية النوعية هي نتاج تقديم الأداء الجيد ، لذا من الضروري إجراء التقييم المستمر لأدائها وقياس كفاءة خدماتها من طرف القائمين عليها من خلال تقديم لهم جملة من الحوافز و الضمانات و الرواتب العالية إلى غير ذلك بالإضافة إلى العمل على حماية هذه الحقوق من جميع الجوانب سواء كانت مالية أو إجتماعية أو حتى نفسية بالمقابل تحظى بالنوعية الجيدة في تقديم الخدمات الصحي التي يرضى بها المريض مهما كان انتمائه المجتمعي

إن الإهتمام بالموارد البشري في المنظمة الصحية ضرورة لا مفر منها لدعم القدرة التنافسية لذات المؤسسة حيث تجنّبها التكاليف الزائدة و التي هي في غنى عنها إذ يتفق معظم الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين نوعية بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي تتجلى في حماية المورد البشري وتحسين مردوديته عند إحساسه بالرضا الوظيفي علاوة على خلق المناخ التنظيمي المناسب من حيث التحفيز، التدريب، وتهيئة بيئة العمل الصحية، الجذابة و المنتجة كأداة فعالة لتطوير واستغلال المهارات و الحد من سلوك الغيابات والاستقالات في ظل العمل الدائم على تحقيق الأهداف المنشودة واستدامة الأداء.

وللخروج باقتراحات من شأنها تعزيز حقوق العاملين والتصدي لكل المخالفات المسجلة في محيطهم المهني بهدف الالتزام ببيئة عمل آمنة ذات حماية و فيرة وفقا لشروط معيارية متفق عليها دوليا ارتأينا أن نعالج الموضوع المتعلق بحماية الحقوق القانونية للموظف و تأثيراتها على أداءه الوظيفي .

الدراسات السابقة :

هناك عدة دراسات تناولت حماية الحقوق القانونية للموظف و أخرى تناولت الأداء الوظيفي و كيفية تقييمه نذكر منها :

الدراسة 1: قدارة إكرام (2018/2019) بعنوان اثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أم البواقي.و التي كانت تهدف إلى الإهتمام بأثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية و قياس بيئة العمل بأبعادها (بيئة العمل التنظيمية بيئة العمل المعرفية بيئة العمل المادية) و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حيث تم تأكيد الفرضيات المقررة بوجود اثر نسبي لبيئة العمل على أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة و تم إثبات وجود تأثير بيئة العمل على أداء كل الهيئات الإدارية و الطلابية و الأكاديمي.



الدراسة 2: عميروش عبد الكريم ضيف محمد (2018-2019) "العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي واستخدمت الاستمارة بهدف الحصول على معلومات صحيحة و دقيقة حول موضوع الدراسة و تم التوصل إلى أن العوامل الداخلية و التي تتعلق ببيئة العمل تؤثر في أداء العمل حيث للإدارة الدور الكبير و المسؤولية التامة في عملية التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة و الرقابة التي تؤثر بصفة أو أخرى على أداء الموظفين في مختلف الإدارات.

الدراسة 3: سلمى لحر (2012-2013) "تحليل اثر تهيئة ظروف العمل على هيئة التمريض بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي جيجل " تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع ظروف العمل و تأثيرها على الأداء التمريضي في المؤسسة الصحية حيث أفرت أن الظروف الفيزيائية و التنظيمية و الاجتماعية ملائمة بشكل عام و بالتالي فكما كانت ظروف العمل جيدة كلما زادت من دافعية الممرض نحو العمل و إقباله عليه و كلما ارتفع أدائه و العكس حيث كلما عمل الممرض في ظروف عمل غير ملائمة كلما انخفضت معنوياته و قلت دافعيته و إقباله على العمل و بالتالي تراجع أدائه و هنا أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية و قوية بين ظروف العمل و الأداء .

الإشكالية الرئيسية للدراسة : مما سبق ذكره و للإحاطة بالموضوع قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

هل لحماية الحقوق القانونية للموظف تأثير على أدائه الوظيفي في تقديم الخدمات الصحية بالمؤسسات الصحية في الجزائر ؟

التساؤلات الفرعية :

- * ما المقصود بالحقوق القانونية للموظف، و ماذا تشتمل؟
- * ماذا نقصد بالأداء، و ما هي العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ؟
- * هل هناك علاقة بين حماية الحقوق القانونية للموظف و الأداء الوظيفي له ؟
- * هل تعمل المؤسسات الجزائرية حقا على حفظ و حماية الحقوق القانونية لموظفيها؟

فرضيات الدراسة : من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية السابقة يمكننا اقتراح الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

حماية الحقوق القانونية للموظف تؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصحية الجزائرية

الفرضيات الفرعية :

- ف1/** حماية الحقوق المالية يؤثر ايجابا على أداء الموظف داخل المؤسسة الصحية
- ف2/** حماية الحقوق الاجتماعية يؤثر ايجابا على أداء الموظف داخل المؤسسة الصحية
- ف3/** حماية الحقوق السياسية يؤثر ايجابا على أداء الموظف داخل المؤسسة الصحية

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- * الكشف عن العلاقة الموجودة بين حماية حقوق العمال و الأداء الوظيفي مع محاولة إيجاد حلول منطقية و اقتراحات توطن هذه العلاقة

* توجيه أنظار المسؤولين و المدراء إلى توفير الحماية القانونية و اللازمة للعنصر البشري لزيادة فعالية أدائهم و تحسين مردوديتهم
* تعزيز مفاهيم و معايير تقييم الأداء في المؤسسات الصحية و ما لهذه المؤسسات من تأثير و أهمية في حياة الأمم والشعوب.
و على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى توفير الحماية و تطبيق كل ما يتعلق بها من أجل الظفر بأداء عالي المستوى في تقديم الخدمات الصحية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لسيدي أحمد بن علي بغيليزان.

أهداف الدراسة : يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على :

- * واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
- * توضيح المفاهيم النظرية حول الحماية القانونية لحقوق الموظف و كذلك مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء في تقديم الخدمات الصحية
- * دراسة الوضعية الحالية للمؤسسة الصحية في الجزائر و الوقوف على أهم نقائصها في الجانب المتعلق بالحماية و الأداء قصد التمكن من تبني أفضل الحلول
- * تسليط الضوء على واقع الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الصحية لا سيما ذلك الجانب المتعلق بالعنصر البشري المكون للمؤسسة محل الدراسة
- * محاولة اقتراح و إعطاء بعض التوصيات للتفعيل للحماية القانونية لحقوق الموظف حتى يكون هناك أداء خدماتي جيد مرضي عليه

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

الهواف الموضوعية

- * محاولة الوصول إلى بعض الحقائق التي تمكننا من تحليل الواقع المعاش للعامل في بيئة العمل
- * محاولة إبراز أن الاهتمام بحماية الحقوق القانونية للموظف لها تأثير مباشر على أداء المورد البشري داخل المؤسسة
- * كون الموضوع يندرج ضمن مسارنا و تخصصنا الأكاديمي و المتعلق بتسيير الهياكل الصحية
- * يضيف الموضوع قيمة علمية لمجموعة المراجع و المصادر التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة

الدوافع الذاتية:

- * الإهتمام الشخصي بالدراسات و المواضيع المتعلقة بالحماية و الأداء والتي بدورها تخدم قطاع الصحة في الجزائر.
- * قلة الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع حماية الحقوق القانونية و تأثيرها على الأداء الوظيفي.
- * الأهمية البالغة لقطاع الصحة في تحقيق التنمية و الرفاهية للمجتمعات خاصة و هو متعلق بصحة الأفراد الذين يعتبرون أهم مورد

منهج الدراسة :

تمت معالجة هذا البحث من خلال إتباع المنهج الوصفي و المنهج التحليلي من أجل التعبير عن الإشكالية المراد دراستها و الإجابة على أسئلتها و كذا تأكيد صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة.

اعتمدنا في الجانب النظري على مجموعة من المعلومات تم الحصول عليها من الكتب و المراجع العلمية و المذكرات المتعلقة بموضوع البحث. أما بالنسبة للجانب التطبيقي أجريت دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي محمد بن علي من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلة و الملاحظة و استمارة الاستبيان موجهة للموظفين داخل المؤسسة و التي عرضت على محكمين للنظر في مدى ملائمتها لموضوع الدراسة حيث أسدوا لنا مجموعة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار و تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 20 لتحليل البيانات و استخراج النتائج

هيكل الدراسة :

لتجسيد خطة الدراسة والوصول إلى النتائج المسطرة ، قمنا بإعداد خطة تمكننا من الإلمام بالموضوع حيث قسمت الدراسة إلى فصلين نظريين و الثالث تطبيقي
أما الفصل الأول الذي حاولنا من خلاله التطرق إلى الحماية القانونية لحقوق الموظف بصفة عامة و هذا من خلال ثلاث مباحث :
- المبحث الأول : الحماية المتعلقة بالجانب المالي
- المبحث الثاني : الحماية المتعلقة بالجانب الإجتماعي للموظف
- المبحث الثالث : حماية الحقوق السياسية و الحقوق المرتبطة بإنهاء علاقات العمل للموظف .
أما الفصل الثاني و الذي حاولنا من خلاله التطرق إلى ماهية الأداء و تأثيره بما يقدم للموظف من حماية ووفقا لثلاث مباحث :
- المبحث الأول يخص ماهية الأداء بصفة عامة
- المبحث الثاني يخص تقييم الأداء و طرق تقييمه
- المبحث الثالث يخص العلاقة بين الحماية القانونية للموظف و أدائه في المؤسسة .
أما الفصل الثالث فكانت هناك دراسة تطبيقية حول الموضوع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي محمد بن علي تضمنت :
- المبحث أول يخص تعريف المؤسسة محل الدراسة
- المبحث ثاني يخص منهجية الدراسة
- المبحث ثالث يخص تفريغ و تحليل البيانات .
وفي الأخير تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها و الإجابة على الإشكالية الرئيسية و كذا تقديم توصيات و آفاق مستقبلية و التي تضمنتها الخاتمة العامة .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي محمد بن علي غليزان
الحدود الزمنية : تمت الدراسة خلال شهري فيفري و مارس لسنة 2022
الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في مختلف الموظفين داخل المؤسسة من أطباء ممرضين إداريين و عمال مهنيين .
الحدود الموضوعية :

الاهتمام بجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى و التي تعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة كما يعتبر رضا العامل احد العناصر التي تمنح للمؤسسة فرص لتحسين أدائها الوظيفي

صعوبات الدراسة

- * صعوبات تتعلق بالجانب النظري لاتساع مفهوم الحماية القانونية و الأداء الوظيفي.
- * صعوبات تتعلق بالجانب التطبيقي في جمع المعلومات و خاصة الاستثمارات المستخدمة في مجال الدراسة.
- * ضيق الوقت المرتبط بالدراسة الميدانية.
- * عدم تعاون بعض موظفي المؤسسة مما نتج عنه محدودية العينة المراد دراستها

الفصل الأول
مدخل عام حول حماية
الحقوق القانونية للموظف

تمهيد

إن صدور الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كان بمثابة الحصن المنيع و الحامي لجميع حقوق الموظف الجزائري ، فهو المنظم و الدليل التوجيهي للحياة المهنية له ، حيث أورد ردا و اسعا لهذه الحقوق ، مما يستلزم الموازنة بين المصلحة العامة للمرفق العام و بين توفير الضمانات و الحقوق للموظف لأداء عمله الوظيفي بالشكل المطلوب ، فالقانون الأساسي العام للوظيفية العمومية نظم هذه العلاقة بينهما، ففرض على الموظف الإلتزامات مقابل المزايا و إحاطتها بالحماية اللازمة . وفي هذا الفصل تحت عنوان عموميات حول الحماية القانونية لحقوق الموظف نتناول من خلاله مجمل الحقوق التي اعترف بها الأمر المذكور سالفا والتي تعتبر بمثابة جملة من المكتسبات التي حرص المشرع على توفرها لكي يطمئن الموظف على حاضره و مستقبله .

إنطلاقا مما سبق تمت دراسة هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث :

أما المبحث الأول : الحماية المتعلقة باللجان المالي

أما المبحث الثاني : الحماية المتعلقة باللجان الإجتماعي للموظف

أما المبحث الثالث : حماية الحقوق السياسية و الحقوق المرتبطة بإنهاء علاقات العمل للموظف.

المبحث الأول : الحماية المتعلقة بالجانب المالي للموظف (الحقوق المتعلقة بالمنصب)

بمجرد ما يتم تعيين الموظف العمومي من قبل السلطة التي لها صلاحيات التعيين تنشأ بينهما علاقة تحكمها قوانين و تشريعات تضمن لهذا الأخير مختلف الحقوق منها ما تعلق بالجانب المالي و منها ما تعلق بالجانب الإجتماعي ، و انطلاقا من هذا تم تقسيم دراستنا هذه حسب الخصوصية إلى مطلبين على التوالي الأول تضمن الحماية لحقوق الموظف من الجانب المالي و الثاني تضمن الحماية لحقوق الموظف من الجانب الإجتماعي

المطلب الأول : الراتب و التعويضات

يعتبر الراتب و التعويضات من الحقوق المستمدة من النظام المهني للوظيفة العمومية القائم على العلاقة الأساسية التي تربط الموظف بالإدارة و هي حقوق ممنوحة للموظف بصفته مستخدما

أولا : محددات و مفاهيم عامة حول الراتب

يعرف الراتب بأنه "المبلغ النقدي الشهري الذي يستحقه الموظف الذي يتقاضاه من الدولة لقاء قيامه بمهام الوظيفة التي يشغلها و هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر طبقا لما تقتضيه الأحكام المقررة لذلك و القوانين ذات الصلة" ويقصد به في مجال الوظيفة العامة هو المبلغ بصفة منتظمة في كل فترة محددة تقدر عادة بشهر مقابل ما يؤديه من خدمات وظيفية¹ و هنا يمكننا أن نستنتج أنه لا يوجد فرق بين الأجر و الراتب، وهذا عندما ذكر أن الراتب هو نصيب الموظف من الدخل القومي "

أما أبسط تعريف قدم للأجر حسب نور الدين حاروشي في كتابه إدارة الموارد البشرية فهو "مقابل تعويض قوة العمل"، أي أن العامل يفقد، ويبدل طاقة من أجل تأدية عمله، والأجر هو ذلك المقابل سواء كان نقدي أو عيني²

كما يعتبر الراتب الحق الأساسي والأول للموظف و هو السبب الرئيسي للالتحاق بالوظيفة فمن غير الممكن تصور و إيجاد موظف لا يتقاضى راتباً³ ، حيث أشار المشرع الجزائري في المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية في مفهوم المادة 70 منه إلى أنه يتقاضى الموظف أجرا رئيسيا يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله، ويحصل على المكافآت و التعويضات المنصوص عليها حسب مختلف التنظيمات و التشريعات الصادرة في هذا الشأن و بالتالي ما يمكن الإشارة إليه أنه هناك اختلاف في الطابع الذي يتميز به الراتب تبعا لاختلاف النظم الوظيفية في العالم التي تنقسم حسب السلك الوظيفي و نظام الوظيفة . ففي السلك الوظيفي الراتب ليس مقابل للعمل الذي يؤديه الموظف و إنما كثيرا ما تغلب عليه صفة النفقة التي تمنح لتمكينه أن يعيش على نحو لائق و أن يتمكن بذلك من تخصيص جهده و وقته لأعباء الوظيفة التي يستغلها، و يترتب على هذا الاعتبار أن المرتب يدفع في فترات منتظمة، و في نهاية كل شهر⁴ و هذا ما تتبعه الجزائر كنظام للمرتبات و الأجر من خلال نص المادة 32 من الأمر 03-06 المؤرخ 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و التي أقرت بـ : " للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب " أما من الناحية القضائية نجد القرار رقم 3998 المؤرخ في 24/06/2002 الصادر عن مجلس الدولة و الذي نص كما يلي "متى ثبت في قضية الحال أن المستأنف لم يؤدي عملا في

¹ محمد فؤاد عبد الباسط ، القانون الإداري ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2004 ، ص 444

² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الأمة، الجزائر، 2016 ، ص 110

³ علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري ، دار الهدى ، الجزائر ، 2012 ، ص 227

⁴ سلوى تشييات "أثر التوظيف العمومي على كفاء الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر 2009، ص 18

الفترة التي يطالب بها ، فإنه لا يمكن أن يستفيد من أي امتياز " ¹ و منه يمكن القول أن القضاء نهج نفس طريق المشرع في اعتبار أن الراتب يكون مقابل عمل مؤدى يمثل قاعدة لدفع الأجر مقابل أداء الوظيفة و لهذا فإن راتب الموظف يجب أن يتحدد بطرق شرعية و تنظيمية و هذا ما تلزمه أحكام الشريعة الإسلامية أي لا بد أن يكون الأجر مساويا للجهد المبذول في الشكل العام يتم عادة تحديد الراتب عن طريق الإنفاق بين العامل و صاحب العمل ضمن عقد العمل الموقع من كلا الطرفين وفقا لقرارات صاحب العمل في حرية تامة و تراض بينهما على مقدار الأجر و طريقة إعداده و الشروط التي يخضع لها بشرط أن لا يقل عن الحد الأدنى المحدد قانونا من طرف الحكومة و الذي نقصد به الأجر الوطني الأدنى المضمون ² و من بين المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار ما نلخصه في الجدول التالي :

الجدول رقم (I - 01) : المعايير العامة لتحديد الراتب و الأجر

المعيار	المدة	المر دودية	المعيار المزدوج
الشروط	في هذا المعيار يحدد و يحسب الراتب على أساس الساعة أو اليوم أو الشهر و لا يؤخذ بعين الاعتبار مقدار أو كمية ما ينتجه العامل	في هذا المعيار يحدد على أساس الحصيلة الإنتاجية للعامل بغض النظر عن الوقت المستغرق في عملية الإنتاج	هذا المعيار يجمع ما بين المعيارين الأولين فمثلا يحسب الراتب على أساس المدة كما ذكر سابقا و تحسب الرواتب التشجيعية و التحفيزية و حتى بعض التعويضات و العلاوات على أساس المر دودية أو الحصيلة الإنتاجية

المصدر: محمد حسين منصور ، قانون العمل في مصر و لبنان ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1995 ، ص 168 و 169 (صياغة شخصية)

أما في الشكل الخاص فإنه و بناء على المواد 8 ، 14 ، 114 ، 126 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تم استحداث و إنشاء المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29-09-2007 المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم حيث تم تصنيف الموظفين إلى :

* المجموعة أ : حيث قسمت إلى ثمانية فئات سبعة منها صنفت حسب المؤهل العلمي و المستوى التأهيلي بينما الفئة الأخيرة فقسمت سبعة أقسام فرعية تخص الفئات خارج الإطار

* المجموعة ب : ضمت الصنفين 9 و 10 للمتحصلين على البكالوريا زائد تكوين لدى المدارس المعتمدة

* المجموعة ج : ضمت الصنفين 7 و 8 للحاصلين على مستوى الثالثة ثانوي زائد تكوين معتمد أو شهادة بكالوريا.

* المجموعة د : ضمت الأصناف 6 فما دون و الذين هم ذو مستوى تأهيلي أو علمي إبتداء من السنة السادسة إبتدائي إلى مستوى التحكم المهني أو الثانية ثانوي (انظر الملحق رقم

(01

أما عن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية فقد نصت المادة 8 من المرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية و نظام دفع رواتبهم على مبلغ 45 دج كقيمة لكل نقطة ضمن الشبكة الإستدلالية للأجور فمثلا رتبة متصرف إداري حاصل على شهادة

¹ قرار مجلس الدولة ، ملف رقم 3998 ، بتاريخ 2002/06/24 ، المجلة القضائية ، العدد 01-2006

² محمد حسين منصور ، قانون العمل في مصر و لبنان ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1995 ، ص 168

ليسانس يصنف في الصنف 12 الرقم الإستدلالي لهذا الصنف هو 537 نقطة إستدلالية فيصبح الراتب الأساسي من دون تعويضات هو 24165 دج و الذي هو حاصل ضرب 537 ن x 45 دج . هذا الراتب الأساسي تضاف إليه مختلف التعويضات و العلاوات طبقا للتنظيمات و القوانين الأساسية لكل قطاع و حسب الوظيفة المشغولة طبقا لنظام الأجور المطبق في الجزائر .

ثانيا : التعويضات :

هي تلك الإضافات التي تضاف للراتب نتيجة ممارسات لبعض النشاطات كظروف العمل الشاق وتعويض الخبرة المهنية المكتسبة و ساعات العمل الإضافية فهي تختلف من سلك لآخر مثلا التعويضات الخاصة بقطاع عمال التربية تختلف عن كل من تعويضات قطاع أفراد الشرطة وتعويضات قطاع عمال الصحة و حتى داخل نفس القطاع مثل قطاع الصحة حيث تختلف فيه التعويضات حسب كل سلك فسلك الأطباء يختلف عن سلك النفسانيين و عن الإداريين و عن الشبه طبيين و الممرضين و الجدول التالي يلخص أبرز أنواع التعويضات التي قد تضاف للراتب الذي يتقاضاه الموظف

الجدول رقم (I – 02) : أبرز التعويضات بصفة عامة

تعريفها	أنواع التعويضات	طبيعة التعويضات
يعتبر المؤهل العلمي فاصلا قويا في التوظيف و ذلك من أجل إسناد المهام و المسؤوليات و التي يتوقف الأجر على ضوءها مما ينعكس عليها إيجابا من خلال التحفيز و من أجر محترم ¹	تعويضات المؤهل العلمي	تعويضات صادرة عن صاحب العمل
يستفيد الموظف من منح على أولاده الصغار منذ الولادة و حتى سن 18 سنة و المتمدرسين منهم حتى سن 21 سنة و كذلك منحة المرأة الماكثة في البيت و هذا طبقا للتنظيم و التشريع المعمول بهما في هذا المجال	تعويضات المنح العائلية	تعويضات صادرة عن صاحب العمل
تمنح للموظف عوضا على النفقات التي ينفقها خلال أداء عمله و الهدف منها هو مواجهة ما تتطلبه الوظيفة العامة من نفقات تقتضيها ضرورة ظهوره بمظهر إجتماعي لائق ²	تعويض التمثيل	تعويضات صادرة عن صاحب العمل
هو تعويض يخص القيام بأعمال خارج الأوقات الرسمية للعمل	تعويضات العمل الإضافي	تعويضات صادرة عن صاحب العمل
ترتبط بالطبيعة الخاصة لبعض الأنشطة كالصعوبة في الأداء و الخطورة الصحية و المشقة إلى غير ذلك أنشأت هذه المنحة بموجب المادة 156 من القانون الأساسي العام للعامل و حددت بالمرسوم 81 – 58 المؤرخ في 28-03-1981 يستفاد منها عن طريق إصدار قائمة من طرف لجنة الصحة و الأمن	منحة الضرر	تعويضات صادرة عن صاحب العمل

¹ نور الدين حاروش ، مرجع سابق ، ص 112

² محمد إبراهيم السوقي علي ، حماية الموظف العام إداريا ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 93

<p>المختصة و التي تحدد فيها المناصب و الرتب المعنية بذات المنحة</p>		
<p>حيث مثل هذه التعويضات تستفيد منها المرأة بعد انقطاعها عن العمل بسبب الولادة و التي تكون مؤمنة لمدة تفوق على الأقل 54 يوم من الإشتراك خلال العشر أشهر السابقة لتاريخ التوقف عن العمل من أجل الولادة</p> <p>تقدر مدة الإستفادة من هذا التعويض بثلاثة أشهر و أسبوع أي 98 يوم والتي تسهي أيضا التعويض عن عطلة الأمومة</p>	<p>التعويضات اليومية عن الولادة</p>	<p>تعويضات صادرة عن هيئات الضمان الإجتماعي</p>
<p>وهي في الحقيقة تعويضات عن حوادث العمل الذي يتعرض له الموظف أو مرض أصيب به الموظف و في هذه الحالة يستفيد من عطلة مرضية قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل</p> <p>ملاحظة : هذان التعويضان يتكفل بهما صندوق الضمان الإجتماعي بعد عملية الإقتطاع و الإشتراك الذي يفرض على الموظف</p>	<p>التعويضات اليومية عن المرض</p>	
<p>و هو ضمان استفادة ذوي الحقوق للموظف من منحة تقدر بـ : 12 مرة الراتب الأكثر نفعا خلال السنوات الأخيرة التي سبقت وفاته و يقصد بذوي الحقوق هم الزوجة و الأولاد و المكفولين و الأصول</p>	<p>التعويض عن الوفاة</p>	
<p>حددت إجراءات الإستفادة من هذه العلاوة بمقتضى المرسوم 14-81 المؤرخ في 31-01-1981 المحدد لكيفيات حساب تعويض العمل التناوبي نأخذ هنا قطاع الصحة كأبرز مثال حيث يضمن الحد الأدنى للخدمة في شتى المناسبات (عيد الإستقلال – عيد الفطر)</p>	<p>علاوة العمل التناوبي</p>	<p>تعويضات ذات طابع خاص أو إستثنائي</p>
<p>تمنح لمعظم الأسلاك من أجل إعطاء جاذبية أكثر للمورد البشري و تعتبر كتنمين لبعض المناصب و من خلالها تعطي الأولوية لبعض القطاعات</p> <p>أسست بمقتضى المادة 158 من القانون 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 المتضمن القانون الأساسي للعام للعمال (ج ر 32 المؤرخة في 08/08/1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل¹ لفائدة الموظفين المطالبين بالعمل خارج الأوقات القانونية العادية مثل السواق و الحراس و غيرهم و حددت إجراءات منحها بمقتضى المرسوم 81-57 في 20-03-1981 بحيث لا يمكن جمعها مع تعويض الساعات الإضافية</p>	<p>علاوة التبعية الخاصة</p>	
<p>و هي محفز للموظفين الذين يوظفون في بعض المناطق التي لها خصوصيات و طابع خاص مثل المناطق الصحراوية في الجزائر و مناطق الهضاب العليا فنصت عليها المادة 163 من القانون الأساسي</p>	<p>العلاوة الجزافية للخدمة</p>	
<p>علاوة المنطقة</p>		

¹ هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، الطبعة الرابعة، دار هومه، الجزائر، 2010، ص 251،

<p>العام للعامل و حددها و وضع طرق الإستفادة منها المرسوم الرئاسي 82-183 المؤرخ في 15-05-1982 المتعلق بكيفيات حساب تعويض المنطقة</p>		
<p>و هو تعويض عن القيام بالمهام التي توكل للموظف العام داخل الوطن و خارجه تشمل التعويض عن مصاريف الإيواء و التنقل و الأكل و المبيت تدفع جزافيا عن طريق التنظيم و تثبت في بعض الأحيان بتقديم فواتير الإنفاق خلال المهمة</p>	<p>تعويض المصاريف و المهام</p>	

المصدر: حاتم بن كريمة و سفيان بن عمارة ، حقوق الموظف في مواجهة سلطة الإدارة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية ، تخصص قانون إداري ، جامعة ورقلة ، 2018/2017 ، ص 3 و 4 و 5 صياغة شخصية

ثالثا : المبادئ الأساسية لحماية الرواتب و مشتقاتها :

تقوم الحماية القانونية للرواتب على مبادئ عدة لا اعتبارها حق مكتسب للموظف مقابل العمل المنجز من طرفه لصالح الدولة أو المؤسسة التي وظف فيها و في هذه الحالة يمكن للموظف أن يطمئن على مستقبله المعيشي إنطلاقا من إعتباره الوسيلة الأولى و الأخيرة التي يعتمد عليها في إعانته و إعانة أسرته و ذويه ممن يكفلهم فهذه الحماية تحفزه على الأداء الجيد و لذا لا يجب المساس بها مهما كان الأمر كذلك تحمي عن طريق إبرام العقود كعقد توظيف أو عقد تعيين في منصب ما وأيضا طبقا لمجمل القوانين و التشريعات المحلية و الدولية المعمول بها في هذا المجال

1 - مبدأ امتياز الأجر عن بقية الديون

يتمحور هذا المبدأ حول أسبقية الحقوق المالية المتمثلة في الأجور و التعويضات على مختلف الديون الأخرى سواء كانت مدنية أو تجارية أو ضريبية أو مستحقات الضمان الإجتماعي¹ و هذا تطبيقا لما نصت عليه المادة 42 من القانون 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال (جريدة رسمية رقم 32 المؤرخة في 08/08/1978) و المادة 89 من القانون 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل (جريدة رسمية رقم 17 بتاريخ 25/04/1990) و التي أقرت التالي : تمنح الأفضلية لدفع الأجور و تسبيقاتها على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة و الضمان الإجتماعي مهما كانت طبيعة علاقة العمل و صحتها و شكلها²

2 - مبدأ عدم الحجز

لا يجوز بتاتا الحجز على الراتب إلا بأمر من الجهات المختصة حيث حرص المشرع الجزائري بموجب أحكام البند الثاني من المادة 10 من الإتفاقية رقم 95 على حماية راتب الموظف من الحجز عليه أو الخصم منه كما نصت المادة 775 من قانون الإجراءات المدنية و الإدارية على أن لا يجوز الحجز في الأجور و المداخيل و المرتبات إلا بموجب سند تنفيذي و في حدود النسب المذكورة في المادة 776 أدناه³

¹ أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الجماعية، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1996 ص 22

² الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر واقع و آفاق (1990-2008)، رسالة ماجستير ،كلية العلوم السياسية و الإعلام ،جامعة بن يوسف بن خدة ،الجزائر 2007-2008 ص 119

³ القانون 08-09 المؤرخ في 25-02-2008 المتضمن قانون الإجراءات المدنية ، الجريدة الرسمية رقم 21 بتاريخ 23/04/2008

3 - مبدأ بطلان التنازل عن الأجر :

يعتبر باطلا تنازل كلي أو جزئي عن الأجر بغض النظر عن طبيعة هذا التنازل برضا أو عدم رضا العامل و هذا ما تناولته المادة 136 من القانون 90-11 في نصها التالي : " يكون باطلا و عديم الأثر كل بند في عقد العمل مخالفًا للأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بهما و تحل محله أحكام هذا القانون بقوة القانون "

المطلب الثاني : الترقية :

للموظف العام مجموعة من الحقوق التي يتحصل عليها أثناء أداء مساره المهني و لعل أبرزها الحق في الترقية التي تعتبر من أهم الحقوق المتعلقة بالمسار المهني والمكرسة قانونا له حيث تساعده في التدرج عبر السلم الإداري للوصول إلى أعلى المناصب المتعلقة بوظيفته و كذلك الوصول إلى أعلى درجة في الاقدمية المهنية المكتسبة ، فالترقية حافز لتشجيع الموظفين على إتقان عملهم مما يجعلهم عنصرا فعالا في السلك الوظيفي و هذا انطلاقا من الإستفادة المالية التي تصاحب هذه الترقية سواء في الدرجة أو في الرتبة لذلك يستحوذ نظام الترقية على الجانب الأهم من اهتمامات الموظف الكثيرة والمرتبطة مباشرة بمشاكل الوظيفية. و الترقية تحقق للموظف مزايا مادية ومعنوية فهي تفسح المجال للموظف في الوصول إلى المناصب العليا فيحقق بذلك طموحه في الحصول على درجة مالية أكبر واختصاصات أكثر أهمية. وقد نظمها المشرع في الفصل السادس من الباب الرابع في المواد من 106 إلى 111 من الأمر 06 - 03 المتضمن القانون الأساس العام للوظيفة العمومية .

أولا : تعريفات حول الترقية

اختلف تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على أنها "تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى أعلى فهي تنطوي على زيادة في المستوى الوظيفي و الدرجة المالية"¹. كما أشار محمد فؤاد مهنا سنة 1967 إلى أن الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف الذي يقوم بعمل وظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم² أما تعريف سليمان الطماوي سنة 1973 فالترقية هي " أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة و التي كان يشغلها قبل الترقية و يترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية. والمعنوية للعامل وزيادة في اختصاصاته الوظيفية "³

و من الناحية التشريعية فعرفت حسب نص المادة 106 من الأمر 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية جاء كما يلي : " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الركانز و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم" أما المادة 107 من نفس الأمر فنصت على : "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة "

ولقد استقر القضاء الإداري الجزائري على تعريف الترقية بأنها "تقلد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في الراتب"⁴ و في الأخير نستنتج أن الترقية

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى ، مصر، دار الكفاء، 2006 ، ص. 138

² أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007 ص 21

³ حسين حمودة المهدي، شرح أحكام الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، الدار الجماهيرية، ليبيا، 2006 ، ص 136

⁴ أنس قاسم جعفر ، مرجع سابق، ص. 312

هو كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه على أقرانه

ثانياً : أنواع الترقيات:

في معظم الدول نجد هناك تباين في طرق الترقية إما على أساس الأقدمية أو على أساس الاختيار و بعض الدول الأخرى تلجأ إلى أسلوب استثنائي للترقية تطلق عليه الترقية الخاصة أو الاستثنائية تشجيعاً للعناصر الممتازة¹

1 - الترقية في الدرجة

يرتبط هذا النوع من الترقيات بالمسار المهني للموظف بحكم منصبه القانوني فهي تلازمه مدة حياته المهنية كما يحق له أن يطمح إلى تحسين مستوى أجرته لما لها من أثر على الجانب المالي و الأجر بصفة عامة و هذا ما نصت عليه المادة 106 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15/07/2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بأنها " الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم " مع عدم حدوث أي تغيير على طبيعة عمله أو واجباته في العمل حسب المدد الثلاثة للترقية وهي المدة الدنيا أو المدة المتوسطة أو المدة القصوى تبعا لنص المادة 10 و 11 من المرسوم الرئاسي 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم و هذا وفقا للجدول التوضيحي التالي :

الجدول رقم (I – 03) : طرق ومدد الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 06 أشهر	ثلاث سنوات	ثلاث سنوات و 06 أشهر
المجموع : 12 درجة في المسار المهني	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المادة 11 من المرسوم الرئاسي 304-07 المؤرخ في 09/07/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ن الجريدة الرسمية رقم 61 بتاريخ 30/09/2007 صياغة شخصية

أما المادة 12 من نفس المرسوم المذكور أعلاه فنصت على انه " يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب على التوالي 2/4/4 من ضمن عشرة موظفين " أي يستفيد 4 موظفين من المدة الدنيا و 4 آخرين من المدة المتوسطة و 2 الباقين من المدة القصوى أما الترقية في الدرجة بقوة القانون فتتم حسب المدة القصوى

¹ محمد حسن علي، أحمد فاروق الحميلي، الموسوعة العملية في نظام العاملين المدنيين بالدولة طرق شغل الوظيفة العامة، دار الكتب القانونية، مصر، 2006، ص 310

2 - الترقية في الرتبة

تتم وفقا لما نصت عليه المادة 107 من الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و التي أقرت أن الترقية في الرتبة هي تقدم الموظف في مساره المهني من رتبة لأخرى أعلى منها مباشرة في نفس السلك أو من سلك إلى سلك أعلى منه مباشرة وهذا حسب واحدة من بين الطرق الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (I - 04): طرق الترقية في الرتبة

الترقية على أساس الاختيار	الترقية عن طريق الإمتحانات المهنية	الترقية بعد تكوين متخصص	الترقية على أساس الشهادة
هذا النمط من الترقية يأخذ بمعيار الأقدمية أساسا حيث يشترط للدخول في قائمة التأهيل أو جدول الترقية أن يحوز الموظف أقدمية 10 سنوات في رتبته الأصلية ¹	تتم وفقا للمطمة 4 من نص المادة 107 من الأمر 03-06 المذكور سافا و هنا يشترط على الموظف أن يحوز مجمل الشروط المنصوص عليها في هذه المادة لاسيما شرط الأقدمية المهنية في الرتبة و المقدر ب 5 سنوات عند تاريخ إجراء المسابقة	تتم وفقا لما نصت عليه المادة 107 من الأمر 03-06 السالف الذكر لا سيما المطمة 03 منها حيث عندما يستفيد الموظف العمومي من دورات تكوينية سواء قصيرة أو طويلة المدة يصبح له الحق في إقتراحه للترقية عن طريق التأهيل المهني	تتم بعد ما يتحصل الموظف على الشهادة أو المؤهل العلمي المطلوب لذات الرتبة وفي حدود المناصب المخصصة لذلك ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ومن شروطها الحصول عليها بعد التوظيف و خلال المسار المهني للمعني بالترقية

المصدر: شنة زوازي، المركز القانوني للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سيدي بعباس، الجزائر، 2006، ص 145 (صياغة شخصية)

غير أن المشرع منع الاستفادة من هذا النمط من الترقية مرتين متتاليتين، وهذا مثل ضمانته تصبوا نوعا ما لتحقيق مبدأ العدالة و المساواة في الترقية، خصوصا و أن هذا النوع من الترقية لا يتم اتخاذه إلا بموجب اللجنة المتساوية الأعضاء.. و حتى تتم عملية الترقية بما يستوجبه القانون و حتى يكون هناك عدل بين مختلف الموظفين يجب ان تتوفر هناك عدة شروط و معايير و التي يمكن تلخيصها كما يلي :

* شرط الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية حيث يكتسب الموظف خبرة و معرفة تؤهله ليترقى لوظائف و مناصب أو درجات عليا فهو يعتبر ميزة للعدالة بين الموظفين و من خلالها يرتب الموظفون تصاعديا حسب أقدميتهم في التعيين أو الخبرة و الجدول التالي يوضح مزايا و عيوب هذا الشرط .

¹ قميحة رابح، بوسعيد باديس، " إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية و العراقل القانونية"، موقع مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات (<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41268>) جامعة الجزائر، 2016 ص 12

جدول رقم (I- 05) :مزايا و عيوب الترقية في الرتبة

المزايا	العيوب
<p>- تحقيق العدالة والموضوعية بين جميع الموظفين.</p> <p>- تحقيق كفاءة و جدارة من خلال طول المدة في الخدمة</p> <p>-إتباع مبدأ الأقدمية لترقية الموظفين يوفر التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة.</p> <p>-تعتبر الترقية بناء على الأقدمية مكافأة من جانب المصلحة للموظف مقابل سنوات التي قضاها في خدمتها.</p> <p>- تتميز بالبساطة والسهولة في التطبيق</p>	<p>-تؤدي هذه الطريقة إلى القضاء على المنافسة</p> <p>- هذه الطريقة تقضي على الطموح خاصة الشباب و الطاقات الخالقة التي تلتحق حديثا بالوظيفة</p>

المصدر: محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1989 ، ص173 صياغة شخصية

*** شرط الكفاءة** و هو توفر المؤهلات العلمية و العملية اللازمة و المطلوبة من الموظف المرشح للترقية تختلف باختلاف الأنظمة المتبعة في عملية الترقية كاجتياز الإمتحان بنجاح،النجاح في برنامج تكويني، توفر الشهادة العلمية المكتسبة من خلال مزاولة الدراسة بعد عملية التوظيف. شرط التسجيل في قوائم التأهيل و هنا تقوم الإدارة بإعداد جداول الترقية حسب كل رتبة و كل سلك يطلق على هذه الجداول تسمية قوائم التأهيل توقف عند الواحد و الثلاثون من الشهر ديسمبر للسنة الماضية من شأنها أن ترتب مختلف الموظفين التابعين لنفس الرتبة أو السلك و هذا وفقا لقواعد و معايير محددة من طرف التنظيمات و التشريعات المعمول بها في هذا المجال و نقصد هنا القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع . هذا الشرط يركز أساسا على شرط الأقدمية المكتسبة بحيث لا بد أن يحوز الموظفون المرشحون للترقية أقدمية قدرها عشر سنوات إلى غاية 31ديسمبر من السنة الماضية ثم يتم التفضيل بينهم وفقا للمعايير الأخرى و يرتبون ترتيبا تنازليا ليرقى منهم من حصلوا على أكبر قدر ممكن من النقاط و في حدود المناصب المالية المفتوحة ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية بعنوان الترقية

أما عن حماية حق الترقية فقد وضع المشرع عددا من المعايير الموضوعية تتخذ منها الإدارة أساسا في عملية التقييم، هذه المعايير تكون بمثابة ضمانات للموظفين خلال مسارهم المهني و تتمثل في إحترام الواجبات العامة المنصوص عليها في القوانين الأساسية،الكفاءة المهنية،الفعالية و المرودية و أيضا جودة الخدمة

كما جاءت المادة 97 من الأمر 06-03 بنص صريح في هذا المجال فكانت كالتالي " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته و فقا لمناهج ملائمة " كما أشارت في نفس السياق المادة 98 من نفس الأمر المذكور سالفا أن تقييم الموظف يهدف إلى :الترقية في الدرجة أو الرتبة أو تقلد مناصب و وظائف عليا، منح إمتيازات مرتبطة بالمرودية و تحسين الأداء و كذا منح الأوسمة و التشريفات و المكافآت . هذه المؤشرات و المعايير المذكورة و المتبلورة في مجال الترقية بهدف توفير مبدأ المساواة بين الموظفين و الجدارة في تقلد و تولية مختلف المناصب و الوظائف العمومية حيث تتجلى الحماية القانونية عندما من خلال توفير الآليات و الإجراءات الواجب إتخاذها و إتباعها عند فتح مجال الترقية بشتى أنواعها

المبحث الثاني : الحماية المتعلقة بالجانب الإجتماعي

كفل المشرع الجزائري للموظف عدة حقوق ذات طابع اجتماعي لا يستطيع تحملها بمفرده و التي من شأنها تحسين ظروفه المادية و المعنوية حيث و بعد تزايد الأخطار المحيطة به وتنوعها ذهبت الدولة إلى التفكير في وضع عدة آليات لحمايته و حماية حقوقه الإجتماعية حتى يصبح الموظف يتميز عن غيره من العمال

المطلب الأول : حماية الضمان الإجتماعي

إن الحق في الحماية الإجتماعية من الحقوق التي يجب أن يتمتع بها الموظف حتى يتمكن من تادية مهامه على أحسن وجه ممكن و هذا ما أكدته أحكام المادة 33 من الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مفهومها العام " للموظف الحق في الحماية الإجتماعية و التقاعد " أي أن للموظف العام الحق في السلامة و الصحة من كل المخاطر التي قد تعيقه عن تادية عمله و وظائفه الموكلة له. و هذا ما ذهبت إليه عدة هيئات دولية التي أكدت على أهمية أي شخص مهما كان في الضمان الاجتماعي (انظر الملحق رقم 02) و للتأمينات من طرف الضمان الإجتماعي نوعين هما :

أولا : التأمين الإجتماعي :

هو نظام يعالج مختلف الأخطار التي يتعرض لها الفرد في حياته حيث عرف على أنه " كل تأمين إجباري من الدولة يهدف إلى توفير الحماية المادية للطبقات الضعيفة للمجتمع في حالة تعرضهم لأخطار ليس في قدرتهم تحملها كأخطار المرض أو حوادث العمل، العجز أو الوفاة المبكرة،البطالة، أو وصولهم سن الشيخوخة "

فهو شكل من أشكال التأمين الحكومي ينظمه قانون الضمان الاجتماعي للدولة، وهو إلزامي لأصحاب الأعمال و العمال وفق نسب و قواعد محددة¹ . ويخضع التأمين الاجتماعي في تنظيمه لقانون خاص به تضعه الدولة وينظم أحكامه و يحدد الأطراف المشتركة فيه وهي العامل وصاحب العمل و الدولة ، و يوضح حقوق و التزامات كل طرف من أطرافه ، ويكون العامل ملزم بالاشتراك فيه و هو الوحيد الذي يستفيد منه ، وصاحب العمل ملزم أيضا بالاشتراك فيه بدفع اشتراكات دورية دون مقابل يحصل عليه، كما تلتزم الدولة فيه بدفع اشتراكات دورية أو تعهد بسداد العجز عند حصوله، أو بالأمرين معها دون مقابل تحصل عليه² و من خصائصه :

إجبارية الإشتراك من قبل جميع العاملين و الموظفين، هو نظام تكافلي إجتماعي حيث يساهم في الرفع من مستوى هذا التكافل بين أفراد المجتمع و يؤدي في الأخير الإستقرار و التماسك لهذا المجتمع .يشمل جميع أطراف المجتمع ، إنشاء و تخصيص صناديق خاصة من طرف إدارة التأمينات سميت بصناديق التأمينات، ضمان استمرار الدخل في التأمين عندما يقل الدخل أو ينقطع للعجز أو الشيخوخة أو الوفاة ، وتوفير تكاليف العلاج أثناء المرض مما يؤدي إلى توفير الأمن الاقتصادي للإنسان في المستقبل له أو لذويه بعد وفاته مما يجعله مطمئنا و ينصرف إلى عمله بجدية وكفاءة،و أيضا إعادة توزيع الدخل القومي بين أفراد المجتمع لأن المشترك يدفع مبالغ قليلة و يحصل على مزايا متعددة و كذا استمرار الدخل للمواطنين بعد التقاعد يوفر لهم قوة شرائية تساهم في تنشيط حركة السوق و مواجهة الركود.

¹ زياد رمضان ، مبادئ التأمين :دراسة عن واقع التأمين ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 1998 ، ص 01

² عيد أحمد أبو بك، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر و التأمين، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009 ، ص 287

كما يهدف إلى الحد من انعدام الأمن في الدخل بالقضاء على الفقر للموظف و العامل خلال فترة المرض و تمكينه من الحصول على الخدمات الإجتماعية الصحية المناسبة، تقديم إعانات مناسبة باعتبار ذلك حق قانوني و كذا ضمان القدرة على تحمل مختلف الأعباء الأخرى المحيطة بالعامل أثناء فترة انقطاعه عن العمل . و من بين الحقوق المضمونة و المكفولة من طرف الضمان الإجتماعي في الجزائر ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (I - 06) : أنواع التأمينات المقدمة من طرف الضمان الإجتماعي

أنواع الضمانات و التأمينات المقدمة	تعريفه وطرق تطبيقه
ضمان المرض و الأمومة	هو تعويض يكفل المصاريف المترتبة عن الحمل و الولادة من علاجات و أدوية و إقامة بالمستشفى للأم و الطفل كما يضمن للأم العاملة الراحة التامة بمنحها عطلة أمومة مقدرة ب : 98 يوم معوضة بالكامل لفقدانها لراتبها نتيجة هذه العطلة
ضمان المرض و الأمومة	هو التكفل بالعامل الأجير و غير الأجير و كل الأشخاص الذين شملتهم التغطية الإجتماعية (بما فيهم ذوي الحقوق) كما أنه عبارة عن أداءات و إعانات عينية و أخرى نقدية تقدم له كتعويض عن أجره وفقا للتنظيم المعمول به في هذا المجال مثل : (العلاج، الأدوية، الإقامة بالمستشفى، الفحوص البيولوجية و علاج الأسنان واستخلاصها النظارات الطبية، العلاج بمياه الحمامات المعدنية و المتخصصة، الأجهزة والأعضاء الاصطناعية، إعادة التدريب الوظيفي للأعضاء، إعادة التأهيل المهني، النقل بسيارات الإسعاف) وهذا طبقا للاتفاقيات المبرمة بين هيئات الضمان الإجتماعي و ممثلي الأطباء، الصيدليات، المؤسسات العلاجية
التأمين العائلي الخاص بالمنح	المنح العائلية عبارة عن منحة تقدم للمؤمن المتزوج، ويكون له أولاد لا تزيد أعمارهم عن 17 سنة، وقد تمدد هذه المدة إلى غاية 21 سنة في حالة مواصلة الدراسة ، يقدر مبلغ هذه المنحة ب 600 د ج على كل طفل في حالة ما إذا كان المؤمن أجره اقل من 15000 د ج أما إذا كان أجره أكثر من 15000 د ج فإنه تمنح له عن كل طفل 300 د ج و إذا تعدى عدد الأطفال الخمسة فابتداء من الطفل السادس يمنح له نصف المبلغ و الذي يقدر ب 300 د ج و 150 د ج على التوالي
التأمين على الوفاة	يهدف التأمين على الوفاة إلى إفادة ذوي حقوق المؤمن له من رأسمال الوفاة الذي يدفع لهم فور وفاة المؤمن له
تأمين العجز	هو حق للموظف و في المقابل واجب على الإدارة المستخدمة أن تؤمنه له لمجابهة هكذا حالات (مثلا عجز خطير)، الأمر الذي دفع بالمشرع إلى التدخل لتوضيح الآثار القانونية التي تنجم عن إصابة العامل بالعجز فكفل للمصابين الحق في الإستفادة تلقائيا من أداءات العجز، والتي يقع عبء دفعها على عاتق صناديق الضمان الإجتماعي. و الهدف منه منح معاش للمؤمن له الذي اضطر إلى التوقف عن العمل بسبب (مرض مهني أو مرض عادي أو

حدث طريق) و لتسليط الضوء أكثر على هذا النوع من التأمين قمنا بتلخيص و تحديد أصنافه و نسبه في الملحق رقم 03 من هذه الدراسة

المصدر : سعاد سطحي، التأمين الاجتماعي والتعاون والتأمين على الحياة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37 ، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، ديسمبر 2010 ، ص 212 - صياغة شخصية

ثانيا : تأمينات حوادث العمل و الأمراض المهنية

- حوادث العمل :يستفيد من ذلك المؤمن من فئة العمال الأجراء أو شبه الأجراء تلاميذ مؤسسات التعليم التقني والتكوين المهني، الطلاب، اليتامى الذين يدخلون ضمن حماية الشباب من الحوادث ... إلخ .

- الأمراض المهنية : يطلق اسم الأمراض المهنية على بعض الأمراض التي تكون ظروف العمل سببا فيها. ويطبق عليها نفس الأحكام التي تسيّر حوادث العمل إلا فيما يخص التصريح بها إذ أنه يستوجب على المصاب التصريح شخصيا وليس من طرف صاحب العمل . وتم تحديد مدة التصريح من 15 يوما إلى ثلاثة أشهر على الأكثر ابتداء من تاريخ الكشف الطبي و تشخيص المرض.

المطلب الثاني :حماية حقوق العطل

لا يجوز للموظف الإنقطاع عن عمله إلا برخصة تصدر من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين طبقا للقوانين و التشريعات المعمول بهما في هذا الشأن و هذه الرخصة تعتبر حق مكفول قانونيا تكرست ضمن الأمر 03-06 المذكور سابقا من خلال المادة 39 منه في نصها كالآتي " للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر " حيث خصص الباب التاسع لتوضيح و تفسير و حماية حق الموظف من مختلف العطل التي من الممكن أن يستفيد منها فللهدف من العطلة يتمثل في ذلك الأثر المعنوي الكبير على الموظف، بحيث تضمن له الإستقرار النفسي و تساهم في شحن طاقاته للمواصلة في منصبه بنشاط و عزيمة، من خلال تقديم أفضل ما عنده و حسب الأمر 03-06 المذكور سالفًا يمكن تقسيمها إلى نوعين و هما :

أولا : عطل ذات الطابع العام : والتي نلخصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (I – 07) : أنواع العطل ذات الطابع العام

تعريفها و شرحها	العطل
نصت المواد من 191 من الأمر 03-06 في مفهومها على أن للموظف الحق في يوم كامل للراحة كعطلة أسبوعية و هذا لتمكينه من إستعادة أنفاسه لبدأ أسبوع جديد و تم تحديدها بيومي الجمعة و السبت و تكون مدفوعة الأجر و العمل خلال هذه الفترة ينتج عنه أيام راحة تعويضية لنفس المدة	عطلة نهاية الأسبوع
للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر تحسب على أساس العمل المؤدى خلال السنة الماضية هدفها كسب الموظف الراحة بعد عناء السنة السابقة ، نصت عليها المادة 194 من الأمر 03-06 السالف الذكر يمكن تعويضها في بعض الحالات الإستثنائية منها إمكانية إستدعاء الموظف موضع عطلة لمباشرة عمله في حالة ضرورة المصلحة ، توقف سير العطلة بسبب مرض وقع للموظف	العطلة السنوية
تقدر مدتها ب 30يوم على أساس يومين و نصف لكل شهر ابتداء من أول جويلية	

للسنة الماضية إلى غاية ثلاثون جوان من السنة الخالية	
حددت قائمة الأعياد الوطنية بواسطة القانون 63-278 المؤرخ في 1963/07/26 و نظمها القانون 66-153 المؤرخ في 1966/06/13 وهي : عيد العمال- عيد رأس السنة الميلادية - عيد الإستقلال - ذكرى إندلاع الثورة المجيدة- عيد رأس السنة الهجرية – عاشوراء - المولد النبوي الشريف - عيد الفطر - عيد الأضحى في هنا جميع الموظفين يستفدون من هذه العطل باستثناء بعض القطاعات لطبيعة نشاطها فيستفيد الموظفون الذين تم تشغيلهم في هذه المناسبات من أيام راحة إضافية تعويضية و في البعض الآخر يتم منحهم أجور بدل التعويض عن طريق الراحة	عطل المواسم و الأعياد

المصدر : الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية - صياغة شخصية

ثانيا : عطل ذات طابع خاص أو الفردي :

و يطلق عليها كذلك بالغيابات و هي خاصة بعض الموظفين دون غيرهم تناولها المشرع الجزائري في الأمر 06-03 المذكور سابقا من خلال الباب التاسع في فصله الثاني و يمكن تلخيصه في الجدول التالي :

الجدول رقم (I - 08) : أنواع العطل الخاصة أو الفردية

تعريفها و شرحها	العطل
للمرأة العاملة الحق في عطلة قدرها 98 يوم تكون خلال فترة الحمل و الولادة و هذا للمحافظة على صحة الأم و جنينها بحيث يتكفل صندوق الضمان الإجتماعي بالتعويض كما تناولناه ضمن عنصر التأمين على الأمومة ¹ ، هذا النوع من العطل نصت علي المادة 213 من الأمر 06-03 كما يلي "تستفيد المرأة الموظفة خلال فترة الحمل و الولادة من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به"	عطل الأمومة
لكل موظف الحق في عطلة مرضية تحدد مدتها بموجب شهادة طبية تمنح لأسباب صحية أو نفسية تعرض لها الموظف تحول دون قيامه بواجباته المهنية و تخضع فترة إنقطاعه عن عمله للتعويض من قبل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وفقا للتنظيم المعمول به ² و هنا وجب على الدولة ضمان هذا الحق ماديا و معنويا من خلال نظام التأمين الذي تتبعه و الذي يضمن له الحق في العطلة المرضية من أجل إستعادة نشاطه و العودة إلى العمل بطاقات إيجابية متجددة دون المساس بمختلف حقوقه المادية و المنصبية	العطلة المرضية
في مفهوم المادة 210 من الأمر 06-03 للموظف العام الحق في عطلة مدتها 30 يوما متتالية و مرة واحدة في حياته المهنية من أجل أداء مناسك الحج و هذا انطلاقا من المبدأ الدستوري للدولة على أن دين الدولة الجزائرية هو الإسلام هذه العطلة تكون مدفوعة الأجر ³	عطلة الحج
طبقا لأحكام المادة 212 من الأمر 06-03 فإنه للموظف الحق في العطل ذات الصبغة العائلية حيث يكون السبب عائلي أو بالأحرى مناسبة عائلية	عطل ذات
	عطلة إستثنائية

¹ بوطبة مراد ، نظام الموظفين في القانون الجزائري ، دار هومو ، الجزائر ، 2018 ، ص 341

² بوطبة مراد ، نفس المرجع ، ص 342

³ محمد فؤاد عبد الباسط ، مرجع سابق ، ص 486

<p>للإستفادة منها تقدر مدتها بثلاثة أيام مدفوعة الأجر و هي كالتالي : زواج الموظف – ازدياد مولود جديد – ختان الإبن – زواج أحد فروع – وفاة زوجه – وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة له أو لزوج</p>	<p>صبغة عائلية</p>
<p>للموظف الحق في ترخيص بالغياب لمدة أربع ساعات في الأسبوع حددها التشريع و التنظيم المعمول بهما في هذا المجال مع اشتراط بأن يكون لموضوع الدراسة علاقة بالوظيفة المشغولة من طرف الموظف أو الأهداف العامة للمؤسسة¹</p>	<p>عطل الدراسة</p>
<p>و هي عطل مرخص بها من طرف الهيئة المستخدمة وفقا لما نصت عليه المادة 208 من الأمر 03-06 و هي : عطلة لفترة تساوي فترة المشاركة في المسابقات و الإمتحانات عطلة للقيام بمهام التدريس وفقا للنظام المعمول به عطلة للمشاركة في المجالس التي يمارس فيها عهدة إنتخابية و في حالة عدم إنتدابه عطلة لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتنظيم المعمول به عطلة للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية منها و الثقافية كما نصت المادة 209 من نفس الامر على أن للموظف الحق في الإستفادة من عطلة مدفوعة الاجر من أجل المشاركة في الملتقيات و المؤتمرات ذات الطابع الوطني و الدولي و التي لها علاقة بالوظيفة الموكلة للموظف</p>	<p>عطل استثنائية أخرى</p>

المصدر : الأمر 03-06 مرجع سابق – صياغة شخصية.

المطلب الثالث: ظروف العمل (السلامة و الأمن)

من بين أهم حقوق الموظف حقه في ظروف عمل مواتية تسمح له باداء مهامه على احسن وجه وقد نصت المادة 37 ن الأمر 03-06 على أنه للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية و المعنوية و عليه لابد من مراعاة هذا الجانب وفق إجراءات تنظيمية و أخرى وقائية و في ما يلي سنحاول إيجاز ذلك كما يلي :

أولا - حماية حق الوقاية الصحية و الأمن

إن حق الوقاية الصحية يدخل في مجال الحماية الضرورية التي لا بد على الإدارة أن تعمل جاهدا لتوفيرها له و ذلك من خلال إتباع عدة تدابير و أحكام وقائية تحول دون تعرض الموظف للأخطار المهنية و من بين هذه التدابير : ضمان الحماية من الدخان و البخار و الغازات السامة، ضمان أمن الموظفين عن طريق تجنبهم الإزدحام و الإكتضاض أثناء تنقلهم و في أوقات تشغيل الآلات، إتباع الشروط اللازمة للوقاية من أسباب الحرائق و الانفجارات و أخيرا الإجراء السريع أثناء الخطر أو الحادث²

¹ نواف كنعان ، القانون الإداري (الكتاب الثاني) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 133
² بشير هدي ، الوجيز في شرح القانون العمل ، الطبعة الثانية ، دار الريحانة للكتاب ، الجزائر ، 2004 ، ص 170 – 171

ثانيا - حماية الموظف من التعدي عليه

تطبيقا لنص المادة 30 من الأمر 06-03 يجب على الدولة أن حماية الموظف من جميع أشكال التهديد أو الإهانة أو الشتم أو القذف أو أي إعتداء مهما كان نوعه أثناء تأدية مهامه و إذا تم التعرض لأحد الأخطار لابد على الدولة التعويض عن ما لحق به من ضرر فهي حماية تفرضها العدالة فموظف الصحة العمومية كالممرض قد يتعرض للسب و الشتم من أب متعصب على ابنه الذي تعرض لحادث عنيف فإذا ثبتت هذه الحالة و لتطبيق قواعد الحماية تتأسس الدولة كطرف مدني أمام الجهات القضائية المختصة و تحل محل الموظف للدفاع عنه¹ كما تلتزم الإدارة بحماية الموظف الذي ينتمي إليها من العقوبات المدنية المسلطة عليه بسبب تعرضه لمتابعة قضائية من طرف الغير بسبب خطأ في تقديم مصلحي²

ثالثا - حق الموظف في ظروف عمل مواتية و ملائمة :

من واجب الإدارة توفير ظروف عمل مواتية حيث يجبر المشرع المؤسسة المستخدمة أن تؤمن للعمال شروط العمل المريحة و هذا ما كرسه القانون 90-11 المتضمن علاقات العمل كما ألزم القانون 83-13 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية هيئات الضمان الإجتماعي لضرورة وضع سياسة محكمة لذلك و هذا ما تعمل الدولة جاهدا على توفيره في هذا الصدد لاحظنا أن الدولة الجزائرية اتخذت عدة إجراءات من شأنها المحافظة على صحة موظفيها خلال فترة جائحة كوفيد 19 و من بين هذه الإجراءات بصفة مختصرة :

- منح إجازة للنساء الحوامل و المرضعات واللواتي يتكفلن بأطفال أقل من 15 سنة
- منح إجازة للعمال الذين يعانون من أمراض مزمنة
- تقليص العمال في حدود الخمسين بالمائة منهم
- توفير جميع المستلزمات الوقائية

المبحث الثالث : حماية الحقوق السياسية و الحقوق المرتبطة بإنهاء علاقات العمل

لقد أقر المشرع الجزائري للموظف عدة حقوق منها المادية ما تعلق بالمنصب و التعويضات إلى غير ذلك كما تم التطرق إليها سابقا و منها ما هو غير مادي مثل ضمان و حماية حق الممارسات السياسية مثل الإضراب و العمل النقابي الأمر الذي سنحاول تسليط عليه الضوء في المطلب الأول أما من خلال المطلب الثاني فسننتقل إلى تبيان مدى ضمان و حماية الحقوق المرتبطة بنهاية علاقة العمل و المتمثلة في إنهاء علاقات العمل بسبب التقاعد أو الإستقالة أو الإجراءات التأديبية

المطلب الأول : حماية الحقوق السياسية

يستفيد الموظف العام من جميع حقوقه السياسية و هذا بناء على ما جاء في مختلف الدساتير و القوانين الدولية و من بينها الدستور الجزائري الذي أقر هذا الحق للموظف حيث تنقسم هذه الحقوق إلى :

¹ عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، الطبعة الأولى ، جسر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص 122

² بدري مباركة، محاضرات في الوظيفة العامة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2015/2014، ص 74

أولا :حماية الحق في الإضراب

أ - تعريف الإضراب ، شروط ممارسته و قيوده :

الحق في الإضراب هو حق قانوني كما نصت المادة 36 من الأمر 06-03 المذكور سابقا على أن " يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما " كما نصت عليه المادة 71 من الدستور الجزائري 2016 في صريح عبارتها " الحق في الإضراب معترف به ، و يمارس في إطار القانون " . فالإضراب هو امتناع العمال جماعيا عن تنفيذ العمل الملزمين به بموجب العقود التي تربطهم بأصحاب العمل ، و ذلك بهدف الحصول على بعض المطالب بشأن العمل¹ و هذا بعد اتباع عدة إجراءات حددها القانون ، فهو توقف لمجموعة من الأشخاص عن ممارسة نشاطهم المهني سواء مدنيا أو إجتماعيا بهدف الحصول على منفعة لهم عن طريق الضغط على الإدارة المهنية أو السلطة التابعين لها² .و كذلك عرف بأنه توقف عن العمل في مرفق معين ، أو في عموم المرافق للإحتجاج أو المطالبة³

إن الإضراب هو نتيجة رد فعل صادر عن خلاف جوهرى بين مجموع الموظفين ممثلين بنقابتهم و الإدارة التي لها أحقية التعيين و التنظيم حيث جاءت أحكام المادة 24 من القانون 90-02 المعدل و المتمم لتؤكد بأنه لا يمكن اللجوء إلى الإضراب إلا في حالة إستمرار الخلاف بعد إسناد جميع الإجراءات المتمثلة في المصالحة و الوساطة المنصوص عليها في القوانين المنظمة لعملية الإضراب

إن حق الإضراب و رغم اعتباره من أهم الوسائل الداعمة للعمل النقابي فإن التعامل معه يختلف عن سائر الحقوق الدستورية الأخرى و ذلك لأن التفكير في اتباع هذه الوسيلة في نظر السلطات يتعارض مع المبادئ التي تضمن إستمرارية المرافق العمومية للدولة ومنه يمكن أن نستنتج بأنه أداة إستثنائية بالنسبة للموظفين فلا يتم اللجوء إليها إلا في الضرورة الملحة و القصوى ومع الفشل في جميع الحلول الودية الأخرى⁴

أما عن شروط ممارسة حق الإضراب فهي ثلاثة شروط أساسية ، وبعد احترام و استقاء جميع الشروط، يكون الإضراب مشروع، وبذلك يحق للموظف العمومي ممارسة حق الإضراب في إطار القانون الذي ينظمه، وهو ما يشكل أحد الضمانات المكفولة للموظف العام أثناء تأديته لمهامه القانونية

ب - شروط الإضراب :

*** إستنفاد إجراءات التسوية :** هو فشل جميع الإجراءات السلمية كالتظلم و المصالحة و الوساطة ، التحكم لتسوية النزاعات بين الموظفين العموميين من جهة و الإدارة من جهة أخرى⁵

*** الموافقة الجماعية للموظفين :** اللجوء إلى الإضراب لا يكون إلا بإرادة جماعية للموظفين و عن طريق إنعقاد الجمعية العامة التي تنظم إقتراح سري ينتهي بموافقة الأغلبية أو ما يفوق النصف من الموظفين و العمال المعنيين بحيث يدلون بأصواتهم بإرادتهم و من دون إكراه و بناء على

¹ سهيل أحمد ، "الإضراب عن العمل ، دراسة مقارنة بين القانون و الفقه الإسلامي" ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 62(6)

2012 ص 1296

² نفس المرجع ، ص 1996

³ القانون 01-16 المؤرخ في 26 جمادي الأولى 1437 الموافق لـ 06 مارس 2016 المتضمن تعديل الدستور

⁴ -هاشمي خرفي،مرجع سابق ، ص 324

⁵ سعيدة لعموري ،حرية الموظف في التوقف عن ممارسة النشاط الوظيفي في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص قانون إداري ، قسم الحقوق و العلوم السياسية ' جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2012 ص 50

النتائج المتوصل إليها يتم إتخاذ القرار بالإضراب من عدمه أو مواصلته أو تعليقه أو تنظيمه على شكل دورات متكررة¹

* **الإشعار المسبق** : و هنا يتم إخطار السلطة الإدارية بتاريخ الإضراب و مدته في حالة ما كان محددًا كما نصت المادة 30 من القانون 90-02 بصريح عبارتها على أنه " تحسب مدة الإشعار المسبق بالإضراب ابتداء من تاريخ إيداعه لدى المستخدم ، و إعلام مفتشية العمل المختصة إقليمياً . تحدد هذه المدة عن طريق المفاوضات ولا يمكن أن تقل عن ثمانية (08) أيام ابتداء من تاريخ إيداعه "

ج - القيود التي تمنع الإضراب :

* **الفئات الممنوعة من الإضراب** : إن الحق في الإضراب مقيد في بعض النشاطات و الميادين الأساسية و

ذات الطبيعة الحيوية و هذا ما نصت عليه المادة 43 من القانون 90-02 حيث يمنع على كل من القضاة، الموظفين المعيّنين بمرسوم أو الموظفين الذين يشغلون مناصب في الخارج ، أعوان مصالح الأمن ، أعوان الحماية المدنية ، أعوان مصالح استغلال شبكات الإشارة الوطنية في وزارتي الداخلية والشؤون الخارجية ، أعوان الجمارك ، عمال المصالح الخارجية لإدارة السجون ، أعوان الجيش (العسكريين)

* **ضمان الحد الأدنى من الخدمة** : فهناك قطاعات و ميادين مطالبة بضمان الحد الأدنى في تقديم الخدمات و هذا من أجل إستمرارية المرفق العام كمؤسسات الصحة و مؤسسات التموين بالغذاء إلى آخره حيث كل موظف بهذا قطاع و يتمتع عن ضمان الحد الأدنى للخدمة يتعرض لعواقب وخيمة طبقا للتنظيم المعمول به .

* **التسخير و الإستيلاء** : بإمكان الإدارة أن توظف سلطة الإستيلاء أو التسخير لمنع بعض الموظفين الذين يمارسون وظائف حيوية و ضرورية من الإضراب و ذلك لضمان أمن الأشخاص و المنشآت و الممتلكات و لإستمرارية المرفق العام الأساسي لتوفير الحاجيات الحيوية للبلد و تموين المواطنين و كل تماطل في تنفيذ قرار الإستيلاء أو عدم الإمتثال له يعتبر خطأ جسيم² يعرض مرتكبه لجزاء تأديبي و جنائي، و يملك سلطة اتخاذ قرار الإستيلاء كل من الوالي، و أي جهة مؤهلة قانونيا لاتخاذ

د - الحماية القانونية لعلاقة العمل التي تربط الموظف بإدارته :

يحظى حق ممارسة الإضراب بحماية قانونية محضة فلا تقطع علاقة العمل للموظف بسبب الإضراب و لا يتم تعيين مستخدمين جدد أو مستخلفين في مناصب العمال المضربين و لا يجوز تعريضهم للعقوبات مادام الإضراب شرعي و هنا يمكن أن يتدخل القضاء بطلب من الإدارة للبت في شرعية الإضراب و في ما يلي الحقوق التي يجب أن تخضع للحماية خلال فترة الإضراب :

* **حماية المنح العائلية** : حيث ينتج عن إنقطاع الموظف عن العمل بسبب الإضراب إقطاع جزئي من المرتب الشهري يوافق عدد أيام الإضراب . وفي المقابل لا تخضع المنح العائلية لهذا الإقطاع كما تضمن القانون إتخاذ إجراءات مرنة في عملية الإقطاع و هذا للتخفيف نوعا ما من أثاره على الوضعية المادية للموظف

* **حماية المنصب** : لا يمكن للإدارة أن توظف أو تستخلف الموظف المضرب إلا في حالة التسخير أو عدم القدرة على ضمان الحد الأدنى من الخدمة .

¹ عبد الرحمان خليفي، الوجيز في منازعات العمل والضمان الإجتماعي، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 ص 71

² هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 329 و 330

* حماية المضرب الشرعي من العقوبات : لا وجود لعقوبات على العمال المضربين بشكل قانوني وفق شروط محددة قانونا

ثانيا: حماية الحق في العمل النقابي

يعد العمل النقابي من أهم الضمانات المكفولة للموظف العمومي لأداء مهامه في ظروف حسنة، و يظهر ذلك من خلال المادة 35 من الأمر 03-06 التي جاء فيها يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به¹ حيث يعرف بأنه" تلك المنظمة التي تتكون بطريقة حرة من جماعة من العمال لتمارس أحوالهم والتعبير عنهم على الصعيد المهني والوطني بالمنازعة والمساهمة"² كما يقصد به تخويل التنظيمات النقابية في المؤسسات و الإدارات العمومية من ممارسة الصلاحيات النقابية المنصوص عليها في القانون 90-14 المؤرخ في 02 / 06 / 1990 المتعلق بممارسة الحق النقابي³

أ - حق إنشاء نقابة و مهامها

النقابة" هي مصلحة ذات قيمة معنوية يمنحها القانون لفئة معينة من المجتمع ألا وهي العمال وأصحاب العمل، تتأثر هذه الفئة بموجبه بصلاحيات تمثيل العمال والدفاع عن مصالحهم⁴ و من مهامها ما يلي :

تمثيل العمال أمام السلطات العمومية .

القيام بإبرام الإتفاقيات و العقود لصالح العمال بغرض الإستفادة من تسهيلات و تراخيص إقتصادية و إجتماعية وصحية .

العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية .

العمل على زيادة التأثير على الإدارة في إجراء التغييرات التي يرغب بها العاملون .

الدفاع على المصالح المادية و المعنوية للعمال والموظفين والسهر على تحسين ظروف عملهم و معيشتهم.

التصدي لمحاولات التعسف والاستغلال .

حماية مناصب العمل والدفاع عليها .

تنسيق العمل النقابي من أجل ضمان الدفاع على مصالح الموظفين باستعمال الوسائل القانونية .

الحفاظ على المكتسبات الاجتماعية للموظفين .

تعزيز الوعي النقابي و ترقية الثقافة العمالية

تطوير، وتوجيه، وتحسين، و مراقبة الخدمات الاجتماعية

تكريس علاقات الأخوة، وتمتين الروابط ومختلف أشكال التعاون مع المنظمات الدولية المماثلة .

المساهمة في الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية لرد الاعتبار للموظف والعامل و الخدمة العمومية.⁵

¹ حسونة بلقاسم ، "الإلتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري" ، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013 ، ص 45

² لوني نصيرة، النظام القانوني للحق النقابي في الجزائر ، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11 ، العدد 04 2019 ص 257

³ ياسين ربوح السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر كلية الحقوق و العلوم السياسية 2015-2016 ص 117

⁴ لوني نصيرة، مرجع سابق، ص 257

⁵ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة ثانية ، 2013 ، ص 374 و 375

ب - مبادئ ممارسة الحق النقابي

تشمل مبادئ ممارسة الحق النقابي على عدة مبادئ منها :

* مبدأ الحرية النقابية

إن التنظيمات النقابية مستقلة في تسييرها و تتميز بأهدافها و تسمياتها تجعلها مغايرة للجمعيات الناشطة في المجال السياسي و لجميع الموظفين حرية الإخراط في أي تنظيم نقابي و لا يكون في المقابل أي تأثير على مسارهم المهني غير أن بعض الفئات من الموظفين محرومين من هذا الحق و هم نفس الفئة التي حرمت كذلك من حق الإضراب كم تناولناه سابقا في العنصر الخاص بحق الإضراب¹

* مبدأ التعددية النقابية

في مفهوم المادة 05 من القانون 91-30 نستنتج بأنه يمكن أن تكون هناك عدة تنظيمات نقابية و لكن التنظيم النقابي الوحيد الذي يكون له صفة المتحدث مع السلطات و له خاصية الإنفراد بالإمتيازات هو التنظيم الذي يعترف له بالتمثيل

المطلب الثاني : حماية الحقوق المرتبطة بنهاية علاقة العمل

للموظف علاقة تربطه بإدارته أو مؤسسته تبدأ هذه العلاقة عن طريق التوظيف و تنتهي بإحدى الطرق التالية : التقاعد ، الإستقالة ، الإجراءات التأديبية عندما تتعلق بتكليف الخطأ و هذا ما سندرسه في العناصر التالية :

أولا - الحق في التقاعد

إن العلاقة بين الموظف و الإدارة هي علاقة قانونية تنظيمية تبنى عليها الحقوق و الواجبات لكن لهذه العلاقة نهاية و من أسباب نهايتها أو قطعها هي إحالة الموظف على التقاعد فقد نصت عليه المادة 33 من قانون الوظيفة العمومية في صريح عبارتها كالتالي " للموظف الحق في الحماية الاجتماعية و التقاعد في إطار التشريع المعمول به " و عرف كذلك الحق في التقاعد حسب المادة 3 من القانون 16-15 المؤرخ في 2016/12/31 المعدل و المتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 02-07-1983 على أنه " حق مالي و شخصي يستفيد منه العامل مدى الحياة " فهو " الإنتهاء الطبيعي للعلاقة الوظيفية بين الموظف و الإدارة و يكون ببلوغ الموظف سن التقاعد المحدد قانونا بستون (60) سنة بالنسبة للرجال و 55 سنة بالنسبة للنساء "² و عرف أيضا على أن " التقاعد أو نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للعامل و هي النهاية الطبيعية، وبالتالي يعتبر السبب والحالة القانونية والشرعية لإنهاء العلاقة التنظيمية والوظيفية "³

من بين شروطه هناك شرطين أساسيين :

الأول هو بلوغ السن القانونية 60 سنة بالنسبة للرجال و 55 سنة بالنسبة للنساء بناء على طلبهم . أما الثاني فهو بلوغ 15 سنة كاملة من الخدمة الفعلية بحيث تستوفي هذه المدة جميع الإشتراكات وفقا للتنظيمات المعمول بها في هذا المجال .

أما بالنسبة لأنواعه فسنلخصه في الجدول التالي :

¹ سعيد مقدم، نفس المرجع ، ص 380

² جعيج حسين، "النظام القانوني للتقاعد في الجزائر"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر، 2003 ص 26

³ أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998 ص 331

جدول رقم (I - 09) : أنواع نظم التقاعد

النوع	مضمونه
نظام التقاعد العادي	هو حق أساسي يعتبر نهاية طبيعية للحياة المهنية نتيجة بلوغ السن القانونية للتقاعد و المقدرة بستون سنة كاملة
نظام التقاعد دون شرط السن	يكون الموظف قد أتم 32 سنة من الخدمة الفعلية بما فيها الإشتراكات حتى ولو لم يبلغ سن الستين
نظام التقاعد النسبي	يكون الموظف قد بلغ سن الخمسين فما فوق بالإضافة إلى مجموع الإشتراكات لمدة 20 سنة فما فوق
نظام التقاعد المسبق	بلوغ الخمسين سنة للرجال و 45 سنة للنساء إضافة إلى 20 سنة من الخدمة الفعلية و إشتراكات لـ 10 سنوات على الأقل منها ثلاث سنوات الأخيرة

المصدر: محمد ريقط ، نهاية الحياة الوظيفية في مجال الوظيفة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 / 2014 ، ص8 صياغة شخصية

أما في ما يخص الحماية القانونية للتقاعد فهي تتجلى من خلال التعاريف السابقة بالإضافة إلى الشروط و الأنواع الخاصة بالتقاعد حيث تم التأكيد على تلك الأحقية في التقاعد من خلال القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02-07-1983 المتعلق بالتقاعد المعدل و المتمم و اعتبره نظاما وحيدا لهذا الحق فيما تعلق بتقدير الحقوق و الإمتيازات و التمويل بالإضافة إلى عدة مراسيم أخرى مثل المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26-05-1994 و المؤسس لنظام التقاعد المسبق و كذا الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31-05-1997 و المتضمن التقاعد النسبي

ثانيا - الحق في الإستقالة :

تعتبر من بين الأسباب و الطرق التي تنتهي بهما العلاقة الوظيفية كما تعتبر من بين أهم الضمانات التي يتمتع بها الموظف و يترتب عنها فقدانها صفة الموظف لذا كان من الضروري تشريعها و تنظيمها و هذا ما جاء به الأمر 06-03 حيث وفق و وازن ما بين المصلحة الخاصة و المصلحة العامة فهي بحسب الامر المذكور سالفا ضمن المادة 217 منه " الإستقالة حق معترف به للموظف ، يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي " كما عرفها الفقيه رولاند على أنها " تعبير الموظف صراحة عن نيته في ترك الخدمة نهائيا " ¹ و عرفها البعض على أنها " إعلان الموظف عن إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية " ² فهي " سبب التوقف عن القيام بأعمال الوظيفة و تكون بمبادرة من الموظف و يجب أن يتم طلبها كتابيا " ³

ثالثا - إنهاء علاقة العمل بالإجراءات التأديبية أو المتعلقة بتكليف الخطأ

منح المشرع للهيئة المستخدمة حق تسليط الجزاء التأديبي على الموظف المذنب الذي يكون قد أخل بواجباته المهنية و هذا حتى تستطيع في بعض الحالات القصوى فرض إحترام سير المرفق العام و عليه فإن أي فعل مخالف لقانون العقوبات و للنظام التأديبي يملي على السلطة التي لها صلاحية التأديب إحالة الموظف إلى القضاء كإجراء تتخذه من أجل تأجيل العقوبة إلى غاية صدور

¹ عبد اللطيف السيد رسلان، النظرية العامة للإستقالة، دار الجامعة الجديدة، مصر 2004 ص 41

² هاشمي خرفي ، مرجع سابق، ص 216

³ مهدي بخدة، "النظام القانوني للإستقالة" دراسة في التشريع الوظيفي الجزائري "، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، المجلد 11 العدد 02 ، 2019 ، ص 45

الحكم القضائي بهدف تفادي إصدار قرارات سابقة لأوانها و بفضل التطور و العمل النقابي في مجال إرساء ضمانات لحقوق الموظف في المجال التأديبي تم وضع إجراءات و قواعد موضوعية ساهمت إلى حد كبير في بناء نظام تأديبي تبنته معظم أنظمة الوظيفة العمومية حيث نظمته المشرع في الباب السابع من الأمر 03-06 من خلال مواده من 160 حتى 185 و هنا نستنتج أن الأهم هو تحقيق حقوق الموظف و ليس تدوينها فقط و ذلك بوضع آليات لضمانها و تكلف السلطة الإدارية بالتحقيق بها و منعها من التعسف و في الأخير تحقيق حماية الموظف¹

*** مبدأ شرعية العقوبات التأديبية**

لا بد للموظف من ضمانات تحميه من التعسف و هذا ما يعرف بالشرعية أي حكم القانون هو السيد و هو ما تبنى عليه الدولة الحديثة فتكون جميع أعمال إدارتها مطابقة للقوانين و منه فتسليط العقوبة يكون في إطار ما يسمح به القانون و التنظيم و منه شرعية العقوبة التأديبية تخضع لرقابة صارمة هدفها التأكد من مدى احترام الإدارة للقواعد التي تحكم العقوبة التأديبية² حيث اكتفى المشرع بوضع قاعدة عامة مفادها أن كل خروج عن واجبات الوظيفة العامة ومقتضياتها يعد جريمة تأديبية تستوجب توقيع الجزاء المحدد، خاصة وأن واجبات الموظف تشترك والمقتضيات والمبادئ العامة التي تحكم سير المرفق العام وأن أي إخلال بمستوجباتها يعد خطأ تأديبياً³. كما أن الكثير من الفقهاء و الخبراء طالبوا بحصر الأخطاء التأديبية وتطبيق مبدأ الشرعية في القانون التأديبي، أي تقنين الأخطاء التأديبية أو تصنيفها وهذا ما نصت عليه المادة 163 من الأمر 03-06 و فيما يلي جدول توضيحي لمختلف درجات العقوبة⁴

جدول رقم (I - 10) أنواع العقوبات و مستوياتها

المستوى أو الدرجة	العقوبة المسلطة
العقوبة من الدرجة الأولى	التنبيه ، الإنذار الكتابي ، التوبيخ
العقوبة من الدرجة الثانية	التوقيف عن العمل من 01 يوم حتى 03 أيام ، الشطب من قائمة التأهيل
العقوبة من الدرجة الثالثة	التوقيف عن العمل من 04 إلى 08 أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، النقل الإجمالي
العقوبة من الدرجة الرابعة	التنزيل إلى رتبة أسفل مباشرة ، التسريح

المصدر : الأمر 03-06 مرجع سابق - صياغة شخصية

*** مبدأ كفالة حقوق الدفاع**

هو حق أساسي ذو طابع دولي كرسته مختلف الدساتير و القوانين و مفاده أنه لا يمكن توقيع جزاء تأديبي بدون تمكين المتهم من الدفاع عن حقوقه و من دون أن يتعرف على الأخطاء المنسوبة إليه كما يتوجب أن يتوفر له حق الرد و الدفاع و يشمل حقوق كرسها الأمر 03-06 من

¹ هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 337
² كمال رحماوي ، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري ، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، بوزريعة ، الجزائر ، 2004 ، ص 94
³ عمراوي حياة ، "الضمانات المقررة للموظف العام خلال المساءلة التأديبية في ظل التشريع الجزائري"؟، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر باتنة 2011/2012 ص 11
⁴ سليمان محمد الطماوي ، القضاء الإداري ، الكتاب الثالث ، قضاء التأديب ، دراسة مقارنة ، دار الفكر العربي القاهرة ، سنة 1990 ص 69

خلال نص المادة 167 من الأمر السالف الذكر يتضح أنه للموظف الحق في تبليغه بالأخطاء محل متابعتة و له الحق في الإطلاع على ملفه التأديبي في أجل 15 يوم إبتداءا من تحريك الدعوى و هذا ليقيم بتحضير و ترتيب أموره بما فيها إجراءات الدفاع عن حقوقه و حتى الشهود في حالة الضرورة. كما أضافت المادة 169 بأنه يحق للموظف تقديم كل ما يراه تبريرا مناسباً لإبطال الدعوى¹.

* مبدأ تبرير القرارات التأديبية

أي لابد أن تكون قرارات المجلس التأديبي في جميع العقوبات و مهما كانت درجتها مبررة طبقا لما جاء في المادة 170 ، فمن الضروري أن يبين القرار مختلف الوقائع المشكلة للخطأ و كيفية إسقاطها على العقوبات المسلطة لتفادي الطعون حيث لابد أن تخضع هذه الوقائع إلى تحقيق من طرف السلطة التأديبية أو اللجنة المتساوية الأعضاء من أجل التأكيد على صحتها و الأضرار الناجمة عنها ، هذه الإجراءات تعتبر أساسية بالنسبة للموظف كما أنه لا يمكن الجمع بين عقوبتين تأديبيتين لنفس الخطأ و لا يمكن المتابعة عن الوقائع المشكلة للخطأ إلا مرة واحدة بالإضافة إلى مراعاة مبدأ عدم رجعية القرار التأديبي

* مبدأ إلزامية إستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء في اتخاذ القرار التأديبي

لا يمكن للسلطة الإدارية المختصة اتخاذ العقوبات من الدرجة الثالثة و الرابعة إلا بقرار مبرر و بعد مشاورة اللجنة المتساوية الأعضاء بينما بإمكانها اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بالعقوبة من الدرجة الأولى و الثانية و الذي يكون مبررا بعد حصولها على التوضيحات اللازمة كتابيا من الموظف و ذلك للخطورة التي قد يتعرض لها الموظف خاصة في العقوبة من الدرجة الثالثة و الرابعة حيث تصل إلى حد التسريح أو التنزيل و حسب نص المادة 165 يبلغ المجلس التأديبي خلال 45 يوم الموالية لمعاينة الخطأ و إذا انقضت هاته الأجل فحتما تتجه نحو إسقاط الخطأ المنسوب للموظف².

بينما عند قراءتنا للمادة 184 اتضح أن القانون لا يراعي من خلالها الضمانات القانونية الأساسية المكفولة بموجب الدستور و التشريع و هذا ما يخل بحق الدفاع خاصة عند اتخاذ قرار أو إجراء هو الأخطر من نوعه ألا و هو العزل أو التسريح و بالتالي فهو انتهاك لحق الموظف في الضمانات التأديبية

* مبدأ ضمان تحريك الرقابة الإدارية التسلسلية

يستطيع الموظف تقديم الطعن من أجل المطالبة بحقوقه ضد القرارات الإدارية الفردية أو التنظيمية و التي يرى بأنها مست حقوقه. و في هذا الصدد نصت المادة 67 من الأمر 06-03 على إخطار لجان الطعن من طرف الموظف فيما يخص العقوبة التأديبية من الدرجتين الثالثة و الرابعة أما بالنسبة للمادة 102 فنصت هي الأخرى على أن تبلغ نقطة التقييم السنوي للموظف حيث يمكنه تقديم تظلم إلى اللجنة المتساوية الأعضاء و في الأخير يجب أن ننبه إلى أنه لا يخضع الطعن لأي شرط شكلي أو ترخيص قانوني يعني غير مقيد

* مبدأ ضمان تحريك الرقابة القضائية

و هي قدرة الموظف أو ممثليه بالرجوع إلى القضاء ضد إدارته عندما يقدر بأن حقوقه انتهكت كما يمكن للمنظمات النقابية رفع الدعوى بدلا عنه و بناءا على طلبه أو بمبادرة منها إذا

¹ هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 340

² سعيد مقدم، الوظيفة العمومي بين التطور و التحول من منظور تسري الموارد البشري و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعي، بن عكنون الجزائر، طبعة 2010 ص 462 و 463 ناقص

انتبعت لمخالفة الإدارة ضد أحد الموظفين حيث تكون النقابة أكثر استعداد و كفاءة من الموظف في مقاضاة الإدارة دفاعا عن الحقوق التي تمثل التزام في ذمة الإدارة اتجاه موظفيها¹.

* مبدأ التزام الإدارة في تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة لصالح الموظف

الإدارة ملزمة بتنفيذ الأحكام القضائية الحائزة على الحجج و الأدلة لكن غالبا ما تستغرق الأحكام القضائية مدة زمنية معتبرة تؤدي في معظم الحالات إلى فوات الأوان و منه إلى ضياع حقوق الموظف². و من أمثلة ذلك أن تمنح الإدارة حق موظف في الترقية لرتبة معينة بموجب مسابقة جدارة لموظف آخر لا يحوز على المؤهلات القانونية، فبعد صدور حكم قضائي لصالح الموظف الأول، يكون المنصب الذي حكم به لصالحه قد تم شغله ولو بصفة غير شرعية ورتب حقوقا للغير تكون حجة على الإدارة بحيث لا يمكنها سحب قرار الترقية، خصوصا وأن الأحكام القضائية لا يكون لها أثر موقف للعمل الإداري حتى تستنفذ كل طرق الطعن.

إن امتناع الإدارة أو تماطلها في تنفيذ الأحكام و القرارات القضائية الصادرة لصالح الموظف يشكل صورة من أخطر صور التعدي على الضمانات المقررة للموظف من أجل حماية حقوقه و جعل الأحكام القضائية النهائية في وضع محرج، و في هذه الحالات نكون أمام تعدد ملموس عن الضمانات الدستورية

* مبدأ العدالة الدستورية كضمانة لحماية حقوق الموظف

أقر الدستور للموظف جملة من الحقوق و الضمانات الأساسية و التي بأي حال من الأحوال حمايتها و توفيرها له و حسب المادة 140 في البند 25 منها التي نصت على " يشرع البرلمان في الميادين التي يخصصها له الدستور و كذلك في المجالات التالية... إلخ - الضمانات الأساسية للموظفين و القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي... إلخ" و بذلك يكون من اختصاص البرلمان التشريع بقوانين في مجال الضمانات الأساسية للموظف و القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كما من حق الموظف إذا كان باشر نزاعا أمام جهة القضاء الإداري، بأن يدفع بعدم دستورية النص الذي سيطبق عليه و تمسك بإحالة النص التشريعي الذي سيطبق عليه و يرى أنه انتهك الحقوق و الحريات الأساسية التي يضمنها له الدستور بإحالة من مجلس الدولة إلى المجلس الدستوري، وإذا اعتبر المجلس الدستوري أن هذا النص مخالف للدستور فقد أثره ابتداء من يوم قرار المجلس الدستوري، وفي هذا الصدد تكون آراء المجلس الدستوري وقراراته نهائية و ملزمة لجميع السلطات العمومية و السلطات الإدارية و القضائية³. و هذه آلية تمكن الموظفين من تحريك الرقابة الدستورية على القوانين التي تشكل مساسا بالحقوق و الحريات الأساسية المقررة لهم بموجب الدستور كما تفعل رقابة المجلس على المراسيم التي تسفر عنها النصوص التشريعية المعيبة في مجال الحقوق و الضمانات الأساسية للموظف

خلاصة الفصل :

كفل المشرع الجزائري للموظف مجموعة من الحقوق لا يجوز مخالفتها بناتا حيث نظمها و وضع لها الإطار القانوني لحمايتها له و جعله يستفيد منها بالشكل اللازم من خلال إصدار العديد من المراسيم و القوانين و لعل أبرزها الأمر 06-03 المذكور سابقا ، و مما سبق يمكننا القول بأن المشرع نجح في تكريس عدد كبير من الحقوق للموظف عن طريق الترسنة القانونية المقدمة في هذا المجال كانت كافية و كفيلة بتوفير الحماية اللازمة لحقوق الموظف السالفة الذكر و الدفاع عنها ضد أي تعسف مهما كان نوعه أو سببه

¹ عبد الله طلبة. الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مطابع مؤسسة الوحدة، مديرة الكتب الجامعية 1981 ص 242 و 243

² عبد الله طلبة، مرجع سابق، ص 245

³ المادة 191 من دستور 28 نوفمبر 1996 وفق تعديل 2008 و تعديل 2016

الفصل الثاني

ماهية الأداء و تأثيره بما يقدم للموظف من حماية

تمهيد

يحظى موضوع الأداء بأهمية كبرى لذا لا يزال محط الاهتمام المتزايد للباحثين والمفكرين، فهو من الأركان الأساسية لوجود أي مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس والمتمثل في البقاء والاستمرارية، لذا نجد المسؤولية في مختلف المستويات التنظيمية يولون أهمية قصوى له لأن أداء المنظمة أو المؤسسة هو انعكاس لأداء العنصر البشري داخلها.

ويعتبر التقييم السليم للأداء عملية منهجية ودورية ومقارنتها بالأداء الفعلي من أجل تحسين وتطوير الأداء بطريقة مستمرة، وعليه سوف نتناول في هذا الفصل مفاهيم حول الأداء وعملية تقييمه من خلاله مبحثين.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

المبحث الثاني تقييم الأداء

المبحث الثالث العلاقة بين الحماية القانونية لحقوق الموظف و أداءه في المؤسسة

المبحث الأول :عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت عنصرا محوريا لاهتمامات الباحثين إذ يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، حيث يقدم الأداء صورة عن المؤسسة ونشاطها في بيئتها الداخلية والخارجية ويدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ومتابعة واجبات ومسؤوليات رؤوسهم بشكل مستمر وندفع الرؤوسين للعمل بفاعلية.

المطلب الأول : مفهوم الأداء و أنواعه

أولا : مفهوم الأداء

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر العقل الحي ويقال أدى الشيء أو وصله، يعني الأداء الأمانة أي أدى الشيء الذي قام به، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به¹.

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة للوظيفة وتحمل المسؤولية الناجمة عنه.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد² ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين³، وقد وردت العديد من التعريفات نذكر منها:

يعرف الأداء في المنظمة على أنه "السلوك الذي يقاس في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة"⁴. فهو أيضا إنجاز عمل ما، لذلك اعتبره الباحثين بأنه أداء بشري أي إهمال لبقية الموارد، في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسة يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها، أي أنه كمتغير تابع لها ما بينهما الكفاءة والفاعلية.

كما قدم بعض الباحثون عدة تعريفات للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.WNICKOLS) الذي عرف الأداء بأنه "نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"⁵.

كما أشار توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة

¹ محمد المبيضي عقله، محمد جرادات أسامة، التقريب الإداري الموجه بأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42،

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25

³ وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر الجامعية، قامة، 2004، ص43

⁴ عبد البارى ابراهيم الذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، مصر، 2010 ص 277

⁵ عبد البارى ابراهيم الذرة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15

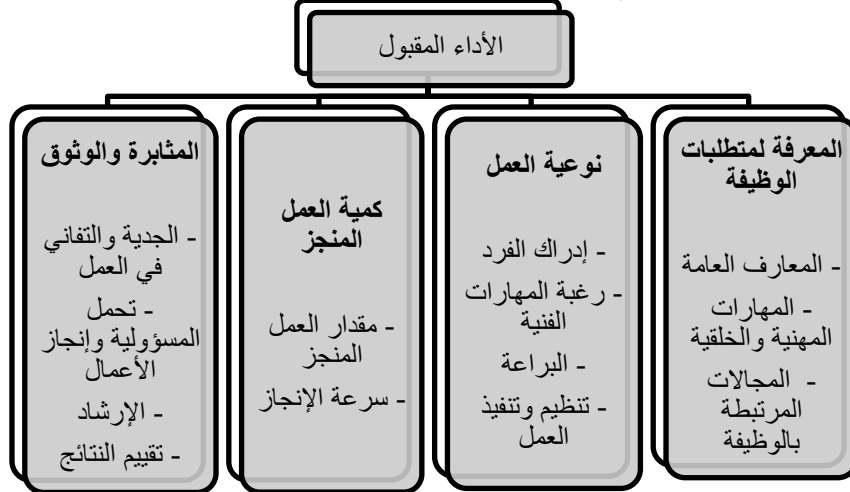
ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.¹ كذلك يعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، و في المقابل فأن الأداء السلبي يمثل النتائج الغير المرغوبة المحددة للسلوك. و عليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تتركز على قدراته و إدراكه للدور و المهام الموكلة له، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك المهام.

ثانيا : عناصر و خصائص الأداء :

أ - عناصر الأداء :

- للأداء عناصر بحيث لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال في ظل غيابها و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد أداء العاملين في المنظمات و تتمثل هذه العناصر في :
- * المعرفة بمتطلبات الوظيفة و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- * نوعية العمل و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- * كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.
- * المثابرة و الوثوق و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا العامل للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

شكل رقم II- 01: العناصر المحددة للأداء الفعال



المصدر: الحسيني احمد بن عبد الله المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض 1994، ص72

¹ عبد الباري إبراهيم الذرة. مرجع سابق، ص26

ب - خصائص الأداء :

* الأداء مفهوم واسع الاستعمال : يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال لكن يبقى

من الصعب إعطاء تعريف محدد له لتحديد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل فالأداء يعني "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل كالتنتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة" كما يعبر عن الأداء بمجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي تمكن من إعطاء حكم على الأنشطة النتائج المنتجات وعلى أثار المؤسسة في البيئة الخارجية لقد تنوع مفهوم الأداء بتعدد الجماعات أو أفراد الذين يستخدمونه بالنسبة لمدير المؤسسة الأداء يعني المرودية والقدرة على المنافسة أما بالنسبة للموظف وهو يعني مناخ العمل أما بالنسبة للعامل فيعتبر عن نوعية المنتجات والخدمات التي قدمها للمؤسسة بالتالي فالأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر.¹

* الأداء مفهوم متطور: أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ، فهناك بعض العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء . فللعوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فاعلة من موقف معين دون أن تكون كذلك في آخر. ومنه هناك توليفات متعددة تتغير عبر الزمن.

* الأداء مفهوم ثري بالمكونات : الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات، منها التي تكمل بعضها البعض

ومنها التي تكون متناقضة. و يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية لأفراد بصفة مستدامة. أن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية، وإذا بقي البعد الاقتصادي هو المسيطر فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين دون الأبعاد الأخرى، فالأداء إذن هو نظام متعدد الأبعاد وبالتالي من الضروري التمثيل المتعدد لأبعاد هذا المفهوم.

* الأداء مفهوم ذو أثر : يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين فإذا كانت النتائج المحققة

بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقييمه بهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.²

ثالثا: أنواع الأداء : هناك عدة تصنيفات نوجز منها:

أ- التصنيف حسب معيار الشمولية : يضم هذا المعيار الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي فقد قسم الأداء إلى كلي وجزئي :

* الأداء الكلي: يتجسد الأداء الكلي بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الأنظمة الفرعية في تحقيقه

ولا يمكن تحديد إنجاز أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر فهو نتيجة تفاعل أداء أنظمة المؤسسة الفرعية حيث يعبر على السامي عن الأداء الكلي بمؤشرات الربحية، النمو...³ في حين

¹ عبد الفتاح بوخمخ، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية العدد 18. جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر، ص126

² ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. ط1، دار الشروق ، ، عمان ، سنة2003، ص418

³ علي السامي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء، مصر، 1998، ص65

يرى كامرون (Camron) أنه يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة¹

* **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة

ب - التصنيف حسب الوظيفة: يشتمل على الأداء المتعلقة بكل وظيفة في المؤسسة

* **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة، تحقيق مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

* **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها في نفس القطاع الذي تنتمي إليه وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة نفوق الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

* **أداء وظيفة الأفراد:** تتجسد أهمية الموارد البشرية بمدى قدرتها على توجيه الموارد الأخرى نحو هدف المؤسسة، يتجلى أداء وظيفة الأفراد في عدد الإجراءات التأديبية التي تتغير عكسيا مع الأداء الجيد، معدلات الغياب وعلاقات أرباب العمل والنقابات.

* **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تجديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

* **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسته بدراسة الجو الملائم للابتكار، وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، نسبة وسرعة تحويل الابتكارات للمؤسسة للتنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة ودرجة مواكبة التطورات.

* **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** الأداء لهذه الوظيفة هو بالنسبة للمساهمين من خلال الحصول على عائد مرتفع واستقرار في الأرباح الموزعة. وكذا الموظفين من خلال توفير جو عمل ملائم. وأيضا الموردين على أساس احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل. وأخيرا العملاء عن طريق الحصول على منتجات في الآجال المناسبة وبجودة عالية.

ج - التصنيف حسب معيار الطبيعة تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وأهداف سياسية².

* **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية ...) و تدنية استخدام مواردها (رأس المال، المواد الأولية، التكنولوجيا ...).

* **الأداء الاجتماعي:** أن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. فتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا إذا حقق الأداء الاجتماعي.

¹ عبد المليك مزمودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، جامعة محمد خيثر بسكرة الجزائر، سنة 2005، ص 487

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، جامعة بسكرة الجزائر 2010، ص 89، 90.

* **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

* **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.

د- حسب معيار المصدر : وفقا لها المعيار يمكن تقسيم المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

* **الأداء الداخلي:** يقصد به أداء الوحدة الذي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد المكونة للتوليفة التالية:

الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال إضافة إلى الأداء المالي و الذي يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة والأداء الداخلي هو أداء فئات من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، مالية، مادية.

* **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة انخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات في كل هذه التغيرات ينعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب. يفرض هذا الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها .

المطلب الثاني : أبعاد الأداء و محدداته :

أولا : أبعاد الأداء : في هذا الإطار فأننا نميز ثلاث أبعاد وهي :

* **كمية الجهد المبذول :** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

* **الجهد المبذول:** تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال. قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

ثانيا : محددات الأداء : لا يتحدد الأداء بناء على توفر أو عدم توفر المحددات. بل هو نتيجة

لمحصلة التفاعل بين المحددات الثلاث الأساسية (رئيسية) وهي :

* **الدافعية الفردية :** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل .

¹ عامر خطير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة،، الطبعة 2، جمهورية مصر العربية 2011، ص116.

* **مناخ العمل** : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته جميعا .

* **القدرة لدى الفرد على أداء العمل**: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعلم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، والمقدرة والرغبة في العمل يتفعلان معا في تحديد مستوى الأداء . وتأثير القدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في التعامل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء والمقدرة على العمل والرغبة في العمل.¹

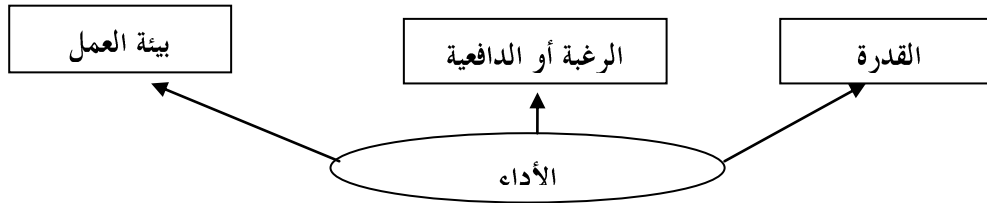
وقدم الباحثان بورتر و لولر Porter.Lawter نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناءا على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي :

* **الجهد المبذول** : يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل . فبمقدار ما يكثف الفرد جهده فهو يعكس هذا إلى درجة فعاليته لأداء العمل . فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية للأداء .

* **القدرات والخصائص الفردية** : يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي يحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات و انطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.²

مما سبق يتضح اختلاف بين الباحثين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية : أن محددات الأداء لفئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء أخرى . كما أن محددات أداء العاملين تختلف من منظمة لأخرى أيضا أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم II-02: محددات الأداء



المصدر: احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ،2000،ص147

المبحث الثاني تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من المواضيع الرئيسية في تسيير المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة في حالة تغير مستمر و تأثر بتغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية وهذا ما يلزم ضرورة التعديل لما تفره عملية تقييم الأداء³

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، ط1، القاهرة، مصر، 1985، ص 27.

² عاشور أحمد صقر، السلك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية . طبعة 1، مصر الاسكندرية . سنة 1987، ص 38 39

³ مهدي حسن، إدارة الأفراد مكتبة المجتمع، مصر 2003 ، ص 187 و 188

المطلب الأول تقييم الأداء و طرقه

أولا مفهوم تقييم الأداء

تعددت التعريفات و وردت عدة مفاهيم لوصف تقييم الأداء و تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها فوصفها البعض الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها¹ و وصفها آخرون بكونها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة². كما عرفه درة بأنه "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين و سلوكهم و تقييمها إثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا

أما محمد عبد الغني فيري أنه "قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم و الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و على مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة "

تقييم الأداء هو "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات و وظائفهم الحالية و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى و أعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى و كذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف"³. فنظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و نتائجهما و خلال فترات محددة و معروفة تجري في نهاية الملاحظة تقدير جهده و نشاطه و سلوكه و بالتالي كفاءة كل فرد على حدا و بشكل موضوعي دون تحيز لتجري في نهاية مكافأة الفرد بتقدير ما يعمل و ينتج و لتحديد نقاط الضعف في أداءه للعمل على تصحيحها مستقبلا و تمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر و ذلك من أجل مصلحته و مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع عامة⁴ و من خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص أن التقييم عملية شاملة تخص جميع العاملين . كما أن تقييم الأداء يشمل تتبع و قياس كل من سلوك أو تصرفات الفرد في عمله اتجاه رؤسائه و مرؤوسيه و زملائه في العمل أو المتعاملين معه خارج المؤسسة و كذا النتائج المحققة عن سلوكه لهذا الاتجاه و أيضا قدراته و إمكانيات التي يمكن أن يتحدد مستقبله الوظيفي على أثره. تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة و يتم خلال فترة زمنية معينة . و أيضا لا بد من جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد

كما عرف التقييم بأنه جزء من عملية الرقابة أو مرحلة من التخطيط (مرحلة من مراحل الرقابة لأنها تكشف الانحراف عن الأهداف الموضوعية كما أنها مرحلة من التخطيط لأنها توجه اتخاذ القرارات الكفيلة لتحقيق الأهداف⁵

و يعرف أيضا تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة و هي في العادة سنة مالية بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج لتشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ و تحديد مسؤوليات لتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا¹.

¹ بسيوني محمد، مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملي، للطبعة الأولى، للنشر و التوزيع، القاهرة 2005، ص 34

² حسن إبراهيم، بلوط غدارة، الموارد البشرية تطور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002

³ مصطفى محمود ابوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003-2004، ص

317

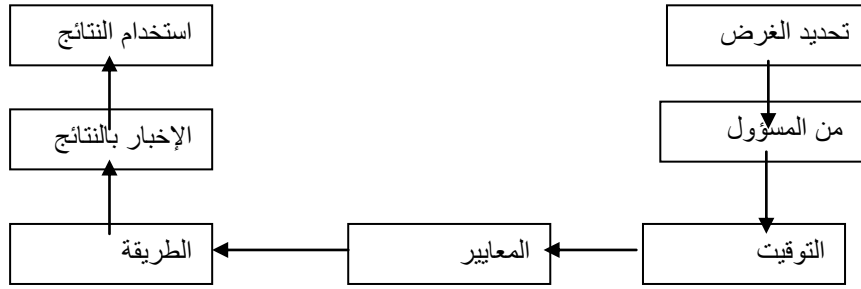
⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار نهارات للنشر و التوزيع، عمان 1996، ص 191

⁵ نزار قاسم الصفار، تقييم كفاءة أداء المؤسسات الصحية دراسة تطبيقية، مجلة تنمية، المجلد 31، العدد 93، كلية الإدارة و الإقتصاد

،جامعة الموصل العراق، 2009، ص 45

و يتكون نظام تقييم الأداء من مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم II-03: عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: الدكتور احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004، ص288

ثانياً: معايير التقييم : يتم تقييم العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين والمعايير نوعان :

- وفقاً لطريقة العناصر : وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من

أداء عمله بنجاح وكفاءة. كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون. وهناك نوعان : عناصر تتعلق بشخصية الفرد كالقابلية، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات ...، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها. وعناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الثقوية. ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة. مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل. فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة².

- وفقاً لطريقة معدلات الأداء (النتائج) : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربع عوامل وهي³ الكمية أي حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقفاً. النوعية و تتعلق بنوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية. الوقت المتعلق بمدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدود، وأن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث في الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير. هل السبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة. وأخيراً التكلفة أي معرفة تكلفة تحقيق النتائج و الانحراف النتائج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة .

¹ زينة قمري، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم الإدارة الوظيفية المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار. بحث مقدم إلى ملتقى الوطني السادس حول أساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية. كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. الجزائر يومي 27 و 28 جانفي، 2009. ص3

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، ط 1، مصر، 1983، ص248.

³ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2001، ص 98.

ثالثا : طرق تقييم الأداء

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء الأفراد وعلى المكلف بالتقييم أن يختار الطريقة المناسبة وفيما يلي أهم الطرق المستخدمة للتقييم
أ - المجموعة الأولى: الطرق التقليدية و يتكون هذه الطريقة مما يلي

*** طريقة الترتيب البسيط**

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم أو الرئيس تصنيف العاملين من الأكثر فعالية و إنتاجية إلى أقل عن طريق مقارنتهم ببعضهم البعض و تتميز كونها سهلة المفهوم و الاستعمال و يعتمد في ذلك على مجموعة من العوامل مثل السلوك ، الإنضباط .. الخ¹

*** طريقة التقرير المكتوب**

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير و قد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا و مختصرًا أو تفصيليًا يشمل على وصف الأعمال و المهام التي قام بها الفرد و نقاط قوته و ضعفه في العمل و رأي المقوم فيه و يختلف طول التقرير من مقوم إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى. و من سلبياتها: صعوبة تحقيق الثبات لأن بعض المقومين يركزون على عوامل أو عناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي تركز عليها غيرهم إضافة إلى أسلوب المقوم في الكتابة و الذي يمكن أن يؤثر في التقويم²

*** طريقة المقارنة المزدوجة**

في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات بتحديد في كل مرة الأحسن منها و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليًا حسب أدائهم العام³ و مثال ذلك إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة ما (ا.ب.ج.د) فإن المقارنة تكون :

* ا/ب . ا/ج . ا/د
* ب/ج . ب/د
* ج/د

*** طريقة القوائم السلوكية**

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع مختلفة و يقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا إمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد و كذا مجموعة من النقاط التي جمعها عن كل سؤال و من الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي :

- هل يقدم الفرد أفكارًا جديدة
- هل يواظب على الحضور
- هل لديه معلومات كافية عن عمله
- هل لديه اهتمام بعمله

¹ صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس، 1994، ص 286

² محمد أحمد و آخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة) ، دار للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 128

³ موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2004، ص

ومن عيوب هذه الطريقة تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة و تتطلب وقتا كبيرا لإعدادها و تصعب الإحاطة بكل مكونات الأداء

ب - المجموعة الثانية: الطرق الحديثة
من بين الطرق الحديثة المستخدمة من طرف المؤسسة ما يلي:

*** طريقة الاختيار الإجباري**

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل و كل مجموعة تحتوي على أربع جمل و منها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة و الاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة الغير المرغوب فيها حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة و الأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين . و الهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم و من ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفصيله الشخصي

جدول رقم. II- 01: طريقة الاختيار الإجباري

البند أو العنصر	الأكثر وصفا	الأقل وصفا
الفرد يطبق قرارات الإدارة		
ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه		
لا يستطيع تحديد موقفه من العراقيل التي يصادفها		
ليس قادرا على اتخاذ القرارات		

المصدر: بابان ولد سيدن دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء .حالة البنك الموريطاني للتجارة الدولية BMC بحث مقدم لنيل شهادة الماجيستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة الجامعية، 2009، ص 78

*** طريقة الوقائع الحرجة**

الهدف من هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية و يتم التقييم استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل و كيفية تصرفه من خلال تسجيل المدير للوقائع و الأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة . و من سلبياتها :قيام الرؤساء بالإشراف المباشر على المرؤوسين إضافة إلى طول مدة المراقبة و إلزامية المراقبة كل وقت و أيضا تسجيل للمشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء العامل

*** طريقة الإدارة بالأهداف و النتائج**

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة لتخلص من عيوب الطريقة التقليدية في تقييم الأداء و يقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها
- اشتراك كل من الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها
- وضع خطة عمل
- تحديد معايير قياس الأداء المناسب
- و من مزايا هذه الطريقة نذكر ما يلي :
- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا و محددًا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته و طبيعتها و أهدافها

-تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس نتائج التي يحققها
-توضيح مسؤوليات و واجبات كل من الرئيس و المرؤوسين و تنظيم العمل و تنسيق بين الجهود
-من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية و تنمية التغذية القدرة التعليمية للفرد
-تحويل تركيز الرئيس من نقد المرؤوسين إلى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل
و من عيوب هذه الطريقة نذكر ما يلي :
-أن حرية المرؤوسين في تحقيق الأهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر
-أن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية و تهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها

أن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة¹
*** طريقة الأحداث الجوهرية**

يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات و الأحداث الجوهرية سواء كانت ايجابية أو سلبية و يتم تسجيل الواقعة أو الحادث و السلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة و التاريخ. و من أمثلة الأحداث الجوهرية الايجابية قيام العامل بمساعدة احد زملائه في العمل في الوقت الإضافي دون مقابل.

المطلب الثاني: الأهداف و أهمية تقييم الأداء

أولاً: أهداف التقييم أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث مستويات نذكرها فيما يلي
أ - على مستوى المنظمة من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي²
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم و كذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي من العاملين اتجاه المنظمة.
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و ثغرات الموجودة في أدائه.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد.
- لتوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين و بالشكل الذي ينسجم مع القوانين و أنظمة العمل السائدة في البلد
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل.
ب - على مستوى المديرين: من بين الأهداف نذكر ما يلي
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم و التعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، 1993، ص 311

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 239 و

- دفع المديرين إلى تنمية مهارتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم. فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم

- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتننتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمهم.

- الارتفاع بمستوى العلاقات بالموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين¹.

ج - على مستوى العاملين(المرؤوسين): من ابرز الأهداف التي يسعى لتحقيقها على مستوى المرؤوسين ما يلي :

- إشعار الموظف بالمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه و أن نتائج هذا التقييم تترتب عنه قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي ،فسوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و عمله الذي يؤديه و هذا ما يستوجب عليه بذل الجهود و طاقات لتأدية عمله على أحسن وجه

- تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة مما جعل الإدارة توجه سياستها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها

- ضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة .ترقية .زيادات .الخ.و ذلك على أساس كفاءته و جهده في العمل دون تحيز أو تمييز

- هدف تطويري و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم².

ثانيا : أهمية التقييم أما عن أهمية عملية تقييم الأداء فأنها تلخص في العناصر التالية :

أ - تخطيط الموارد البشرية

أن عملية التقييم تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية حيث أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء بصفة دورية أو سنوية لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة و حاجتها الفعلية للقوى البشرية و هذا من شأنه تحديد سياسات استقطاب القوى البشرية و حسن اختيارها و تدريبها و تطويرها و استثمار قدراتها بكل فعالية كما أنه توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرامج و المشاريع التي تعمل المؤسسة على تنفيذها . و هو أيضا يعمل على تحسين الاتصالات الداخلية ما بين العمال فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة و عملائها و متعامليها

ب - تحسين الأداء و تطويره

أن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره فهو يساعد الإدارة لعليا في المنظمة على معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين بها .بالإضافة إلى أنه

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003، ص 295

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب سوريا، 1991، ص 170

يعتبر تحفيز العمال لاستثمار مواطن القوى في المسار الوظيفي و تطويره بالشكل الأنسب. أما عن مواطن الضعف فتسعى الإدارة إلى سبل التطوير من خلال اعتماد سياسة تدريبية واضحة و معالجة النقص

ج - تحديد الاحتياجات التدريبية

أن عملية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين من شأنه تحديد البرامج التدريبية التي تساعد على تحسين و تطوير الأداء و بالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية واللازمة لتطوير الأداء¹

د - وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت

التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم

هـ - إنجاز عملية النقل و الترقية

أن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة في التعرف على حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات. إذ يساهم التقييم الموضوعي لمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء. كما تحض عملية تقييم الأداء لأهمية كبيرة في جوانب و مستويات عديدة و مختلفة نذكر منها² :

-توفر التغذية العكسية حول التقدم نحو الأهداف و إذا ما كانت النتائج مختلفة عن الأهداف بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل فجوات الأداء و إجراء التعديلات لتعالج احتياجات المجتمع لتحقيق غايات اجتماعية .

-تشجع التوجه البناء نحو حل المشاكل حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة .

-تساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج و تكييف هذه البرامج مع التغيرات التي قد تحصل للفرد .

تركز على ما يجب إنجازه و تحت على تخفيض الوقت و الموارد مما يحسن من المنتجات و الخدمات و إيصالها للعملاء بالشكل الصحيح.

لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون تقييم فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا تستطيع أن تعرف ما هو مستقبلها و بالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد

المطلب الثالث : تشخيص الأداء و رصد فجوة الأداء:

الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية أو التوقيت أو الجودة أو التقنية أو التكلفة، وتبدو من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع من الخدمات والموارد والوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة وتنتشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر و معروف للقائمين بالعمل و المشرفين عليه و البعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه و التعامل معه.³

¹ خضير كاضم محمود ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان الأردن، 2007، ص 152- 153

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، سنة 2009، ص 70 و 72

³ علي السالمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 165

و من هنا يمكن تعريف تشخيص الأداء على أنه العملية التي يستخدمها المشرف مع مرؤوسيه للكشف عن الأسباب الحقيقية لنجاحه و الأسباب التي أدت لمواجهة بعض الصعوبات و تهدف إلى التعرف على أسباب وجود المشكلات بحيث يتمكن من إزالتها أو التغلب عليها و هي تجري في وقت من السنة بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة¹

أن الغاية من عملية تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلاقيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها، تمهيدا للعمل على إزالتها ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين مستوى المخطط والأسس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحظة المستمرة للأداء ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم ومدى التأثير على النتائج المنظمة وموقفها التنافسي والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط. كذلك يعمل رصد الفجوة على حصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين.

جدول رقم II-02: مصادر فجوة الأداء

مصادر فجوة الأداء الخارجية	مصادر فجوة الأداء الداخلية
متغيرات السوق	تصميم العمل
تحركات المنافسين	قدرات العاملين
تغيير طلبات وتوقعات العملاء	دوافع العاملين
التطورات التقنية والعلمية	القيادات الإدارية أو التقنية
تأثير العولمة والمتغيرات العالمية	البناء التنظيمي
تطورات الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية والخارجية	الإمكانيات المادية والتقنية
ضغوط الموردين وتأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية	مناخ وثقافة المنظمة

المصدر : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تاريخ التسجيل 18-03-2014 الساعة 16.07
<https://hrdiscussion.com/hr83582.html> (صياغة شخصية)

و من بين أهم الأسباب لفجوات الأداء في المنظمات ما يوضحه الجدول التالي :

¹ روبرت بكال ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء كيف تقيس و تطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية العربية، السعودية، 1999
 ص، 202

جدول رقم II- 03: أسباب فجوة الأداء

أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب مادية	أسباب تنظيمية
*نقص و عدم تناسب قدرات العاملين *ضعف و عدم رغبة العاملين في العمل *تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل *ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل *ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين *ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل	*عدم ملائمة التقنيات لمتطلبات العمل *عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات و *تقادم التقنيات و عدم مواكبتها حركة التطور	*عيوب الهياكل التنظيمية *نقص و عدم صلاحية المعدات و الآلات *قصور في التصميم أو عدم صلاحية مكان العمل *عدم ملائمة موقع العمل	*نقص و عدم صلاحية الخدمات *قصور في تحديد الصلاحيات و عدم تمكين العاملين *شيوخ المسؤولين و عدم تحديدها بدقة *تقادم السياسات و النظم *عدم وضوح العلاقات التنظيمية

المصدر : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (صياغة شخصية)

المبحث الثالث العلاقة بين الحماية القانونية للموظف و أدائه في المؤسسة

أن أداء العمل يتوقف على عوامل متعددة بعضها تنظيمي و الآخر إجرائي بعضها ثقافي و الآخر نفسي بعضها اقتصادي و الآخر اجتماعي و هذه العوامل تختلف في تأثيرها على أداء العمل من مجتمع لآخر باختلاف رغبات العاملين و احتياجاتهم و باختلاف أهداف المنظمات و ثقافتها . و باختلاف المستويات الحضارية للمجتمعات التي تشكل البيئة الحيوية التي تؤثر في التنظيم كما تؤثر في أداء العاملين

المطلب الأول العوامل المؤثرة في الأداء و أسباب ضعف الأداء

أولا العوامل المؤثرة في الأداء : نقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية

أ - العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن آثارها قد يكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء و قد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة نذكر منها:

- * البيئة الاجتماعية والقانونية: و المتمثلة في العادات و التقاليد الموروثة، العرف و أمور الدين، المستوى التعليمي و مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم في الحصول عليه... الخ
- * البيئة السياسية والقانونية: و التي تشمل طبيعة النظام السياسي ، مدى الاستقرار السياسات و السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة. إضافة إلى العلاقات الدولية و نوعيتها.
- * البيئة الاقتصادية: و التي تتعلق بالإطار العام لاقتصاد الدولة ، النظام البنكي و مدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك، الأسواق المالية و مدى وجود أسواق الأسهم و السندات. السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.¹

¹ عمر سرار الرضا عن العمل و أثره على الأداء مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط جامعة الجزائر، 2003، ص 71

ب - العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

* العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها¹:

1-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة، فمما التنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطاب لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

2-الإدارة: أن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط و تنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة

3-التنظيم : يشمل على توزيع تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة أن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية أي في تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

4-بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته .أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب و الغيابات والتسيب الإداري والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل

5-طبيعة العمل يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلي زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه لمؤسسته

6-العوامل الفنية : أن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على لأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل

ج - العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

1-العوامل المؤثرة على إدراك الفرد : يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، وهما غموض الدور، وصراع الدور

- غموض الدور يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات، الإختصاصات والسلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو مفهوم، ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي، وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه، إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات وتوجيهات عمل محددة، أو موجودة لكنها غير واضحة من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي ومسؤوليات، أولويات وصلاحيات العمل، ومعايير أو أهداف الأداء

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص33

- صراع الدور : ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور " تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها"، ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب

2 - العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد : من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد -التعليم : ويمثل " تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة "، وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهام عمله، كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب

- التدريب : يعرف التدريب على أنه " جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول، ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل، ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي .

- الخبرات : أن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات و المعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم

3-العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد : تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، وبعضها متعلق بالعوامل الموقفية أو التنظيمية، وسنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

* الأجور والمكافآت : الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها، ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، وقد تكون أفضل مثير لدوافعه حتى ولو أن " هرزبيرغ " خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا.

ويمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، والأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي :

-الأجور و أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه
-امتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات.

وتبقى الأجور أهم الحوافز باعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله، لذا تستخدمها المؤسسات في استقطاب اليد العاملة المؤهلة والمحافظة عليها، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين باستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل، شفاف وواضح للأجور يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والانتماء إلى المنظمة

* العدالة العائد : أوضح كل من " بورتر ولولير " أن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي، كما أوضح " آدمز " في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارات، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

* فرص التطور والترقية المتاحة للفرد :إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وتطوير المسار الوظيفي، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، وقد يؤدي وجود بعض المشاكل في هذا النظام إلى عدم رضا العاملين، ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم، ويمكن أن نوضح أهم هذه المشاكل فيما يأتي :

* عدم الموضوعية في بعض الأحيان: ففي ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدميه منهم لاعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين، وبالتالي على أدائهم ومستوى إنتاجهم.

- تردد قبول بعض العاملين في الترقية: إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا.

* خشية بعض المديرين من ترقية العاملين : أن خوف بعض المديرين من ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية، أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم، والتخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل، ويمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يدرّبون موظفيهم بطريقة جيدة ماديا ومعنويا، تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم ويقلل من القلق لديهم .

* عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين: وينطبق ذلك على الموظفين الفنيين والتخصصيين، إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذين لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية لهؤلاء لتعويض قلة فرصهم للترقية.

* نمط القيادة أو الإشراف : تعتبر القيادة أو الإشراف من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها " ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه بالقائد "

* الظروف المادية : وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل: الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة الرطوبة، الضوضاء، التي لها تأثيرات نفسية على العامل وبدورها تؤثر بصفة مباشرة على أداءه في العمل .

* المكانة الوظيفية : أن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور، فكلما كان الموظف له مكانة وظيفي مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيرا منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التي يعملون بها، على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا، بل تشمل الأشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء، أن الوظائف و مكانتها برغم اختلاف مستوياتها تفرض على شاغليها عددا من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها.

* طبيعة العلاقات داخل التنظيم : أن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال، بل أن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة قد تكون بين رؤساء ومرؤوسين أو زملاء فيما بينهم . وهنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية، ما ينعكس على أدائهم للعمل، فإذا كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون وانسجام ترتفع روحهم المعنوية، ويعطون إنتاجية أكبر ويظهرون كفاءة أعلى في

الأداء، ويحدث العكس إذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع وعدم التفاهم، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنوية الأفراد ولا يتحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة .

* تضخم العمالة : أن زيادة عدد العاملين أكثر مما يتطلب العمل نتيجة عمليات التوظيف العشوائية، تعوق حركة سير العمل والتأخر في إنجاز الأعمال، نتيجة توافر الموظفين واعتمادهم على بعضهم البعض في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم كما أن هذه الزيادة تؤدي إلى تعطيل الإنجاز وتعقيد الإجراءات وتداخل الاختصاصات، والتكرار أو الازدواجية في الأعمال، وإعاقة الخدمات للجمهور، وبالتالي يكون لتضخم العمالة آثار سلبية تعكس مظاهر الانحراف المتمثلة في الإهمال والتكاسل.

* محتوى العمل : يعد مبدأ التخصص وتقسيم العمل من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً، يرتكز هذا المبدأ على أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان ، حيث ينصرف إلى هذا العمل بالذات، يركز مجهوداته وجميع اهتماماته إليه.

* التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد نشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة لأي منظمة.

* النقابات العمالية: يكمن دور النقابات العمالية في الدفاع عن حقوق ومصالح الموارد البشرية وفي تنمية وعيهم وتساعدتهم في إيجاد الحلول للنزاعات التي تنشأ بينهم وبين المؤسسة، فهي تملك تأثيراً كبيراً في توجيه جهود هذه الموارد البشرية من خلال العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، كما قد يكون تأثيرها سلبياً على مستوى الأداء، خاصة إذا تعارضت الأهداف النقابية مع أهداف التنظيم وكأن هناك تضارب في المصالح.

ثانياً: أسباب ضعف الأداء

هناك العديد من الأسباب والمعوقات لضعف الأداء نذكر منها:
الظروف الفيزيائية للعمل: تتمثل في الرطوبة والحرارة، الضوضاء، التهوية، فإذا كانت هذه الظروف غير ملائمة فإنه ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه¹.
عدم وضوح السياسات والمهام: يعني أن الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم ونمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود².
التغيب: اصطلاح يطلق على حالة تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة فقدان في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كانت لفترة قصيرة (تغيب مؤقت)، وأسباب التغيب منها ما هو شخصي اجتماعي، تنظيمي لعدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة.

حوادث العمل:

هي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أساليب لوقوع هذه الحوادث والإصابات مثل الأساليب التقنية والتكنولوجية الناتجة عن الأعطاب وقدم الآلات وأخرى إنسانية ناتجة عن سوء التحكم في الآلة تخص التدريب بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة جراء سوء معاملة المشرفين لهم³.
أسباب شخصية:

¹ يوسف حليم الطائي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوراق، الأردن، سنة 2006، ص45.

² رواية محمد حسن السلوك التنظيمي المعاصر الدار الجامعية الاسكندرية 2004، ص211

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص488

هذه الأسباب شائعة وتعود إلى خصائص الفرد نفسه، أو تعود إلى مشاكل يواجهها شخصياً، ولا سيطرة للمنظمة عليها، إلا في حالات نادرة ومنها، القدرات العقلية، القدرات الجسمية، الإلتزان الإنفعالي، المشاكل الأسرية.

عدم الانسجام بين الفرد والعمل:

كيف للفرد أن ينتج وهو غير منسجم مع طبيعة عمله؟ ومن أعراض أو أسباب عدم الانسجام بين الفرد ووظيفته، عدم فهم طبيعة عمل الوظيفة التي يمارسها والشعور بانعدام أو انخفاض السلطات والصلاحيات الممنوحة لاسيما الخلافات المستمرة مع الرئيس المباشر أو زملاء العمل، وهي كلها أمور تؤدي إلى انخفاض مستوى الحماسة والدافعية لدى الفرد في الإنتاج¹.
انعدام الشعور بالولاء والانتماء وروح الجماعة والارتياح للمؤسسة سيؤثر سلباً على أداء الأفراد كما يؤدي إلى انتشار العجز والملل، وتغيير العمل في أول فرصة تسمح.
أنظمة التحفيز كالترقية والنقل والأجور إذا كانت تتم بمحابة وبطريقة غير عادلة وواضحة تنعكس سلباً على أداء الفرد وقد تكتمل أحياناً إلى الاستقالة أو ترك العمل.
غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلباً على أداء الفرد وسيجعله غير متوازن ومؤهل خاصة إذا أسندت له مهام جديدة مغايرة تماماً لنشاطه السابق وهذا سيعرقل العمل والإنتاج

المطلب الثاني تأثير الحماية القانونية لحقوق الموظف على الأداء

أولاً: تأثير الجانب المالي على الأداء

بالنسبة للحوافز و المكافآت و الرواتب لا يمكن إغفالها فهي عنصر من عناصر ظروف العمل المادية فهي تسهم في رفع كفاءة العاملين لأن الإنسان ذو حاجات متعددة يجتهد و يعمل في سبيل إشباعها و إذا بذل جهداً و حقق أداء وظيفي عال يتوقع أن تعقبه عوائد ايجابية تشبع حاجاته و بالتالي ترفع دافعيته للعمل المحقق و يقل التوتر و يتحسن أداء كمكافآت تشجع على الإبداع في الأداء و الاستمرارية بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين زملاءه و رؤسائه بالعمل مما يساهم في تكريس النجاح و تدعيم فاعلية الولاء و الانتماء أما إذا كانت أساليب شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإنه يعكس أثره في زيادة دوران العمل و اللامبالاة و التغيب و غيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي فالحوافز المادية تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحفاظ على أداء افضل²

ثانياً: تأثير ضغوط العمل على الأداء

أجزمت العديد من الدراسات بأن الضغط عامل رئيسي في حدوث الكثير من المشاكل التنظيمية و التي من بينها مشكلة الأداء المنخفض و في هذا الإطار توصلت بعض الدراسات إلى أن معدلاً منخفضاً من الضغط يرتبط بمعدل أعلى في الأداء و العكس صحيح. و رغم أن هذه النتيجة تكون صحيحة في بعض الحالات إلا أنه ثبت مؤخراً أن ضغط العمل يؤثر سلباً حتى في أقل معدلاته و ذلك للأسباب التالية :
-العامل الذي يتعرض للضغوط يفكر لا إرادياً فيها أكثر من تركيزه في أداء مهنته لذلك لا يتمكن من أدائها كما ينبغي
-التعرض المستمر لضغوط العمل يؤثر على صحة العامل مما يحول دون أداء مهمته بنجاح.
-كلما كانت المهمة الموكلة معقدة تدنى مستوى الأداء لأنها تقلل من قدراته الإدراكية.

¹ صديق محمد عقيفي و آخرون، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ط1 سنة 2001، ص31.

² طه طارق السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت الاسكندرية دار الفكر الجامعي 2006، ص 305

و بالرغم من هذه الحقائق إلا أنه يجب التسليم بوجود حالات خاصة لا يتأثر أداء العامل بضغط العمل و يحدث ذلك إذا كان يتمتع بقدرة كبيرة على التحمل و التحكم في أعصابه أو يكون خبيراً في مجال عمله خاصة إذا كان العمل بسيطاً
لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تأثير كل مستوى من الضغط يختلف من شخص لآخر فهناك العامل الذي لا يتأثر بأي مستوى من الضغوط و هناك من العمال من يعتبر الضغوط نوعاً من التحدي لهم و لقدرة لهم مما يدفعهم إلى إبداء قدرات خارقة ترفع من مستويات أدائهم في حين قد يتأثر البعض بأدنى شعور بالضغط.
مما سبق يمكن القول بأن ضغط العمل يؤثر على مستوى أداء العامل و يتوقف هذا التأثير على طبيعة العمل الظروف المحيطة به و درجة خبرة العمل و كذلك شخصيته¹.

ثالثاً: تأثير حوادث العمل على الأداء

ينتج من وقوع حوادث العمل ضرر على مستوى الآلات و المعدات أو ضرر على مستوى العمال. فالحوادث الذي يمس الآلات و يتسبب في توقفها عن العمل يؤثر سلباً على أداء العامل و المؤسسة إذا ما كان عمله يعتمد على الآلة المعنية بالحوادث لأن عمله سوف يتوقف إلى غاية عملية إصلاح الآلة أو اقتناء غيرها. و بالتالي تؤثر مثل هذه الحوادث على سير العمل بالمؤسسة و تقلل من إنتاجيتها ناهيك عن تأثير ميزانية المؤسسة نتيجة تحمل تكاليف إضافية عند إصلاح الآلات و إعادة اقتنائها مما يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة².

أما إصابة العامل جسدياً أو نفسياً فتستلزم خضوعه للفحوصات و المعالجة التي تتطلب غيابه عن مكان عمل تختلف باختلاف خطورة الإصابة. و من البديهي أن إصابة العامل قد تحد من إمكانية مزاولته لعمله بشكل مطلوب فقد يتغيب و هذا معناه عدم مساهمته في العمل كما هو مبرمج في جدول الأعمال فيندم أدائه في هذه الفترة. أما في حالة إصابته و استمراره قد يضطر إلى اخذ فترات من الراحة إلى غاية استعادته لعافيته بشكل كامل. كل هذا ينقص من وتيرة عمله كما قد يحول دون تحقيق الأهداف الموكلة اليه و بالتالي انخفاض مستوى أدائه كما يمكن تناول الموضوع من زاوية أخرى لأن مكان العمل الذي ترتفع فيه معدلات الإصابات ما هو إلا دلالة على تدهور الظروف به و غياب إجراءات السلامة و الأمن فيه.

رابعاً: تأثير الأمراض المهنية على الأداء

يساهم توفر أماكن العمل الآمنة في التقليل من مخاوف العمال من الأخطار المرتبطة بالعمل. و هذا بدوره يرفع روحهم المعنوية و يحسن مستوى أدائهم. أن الإصابة بالمرض المهني قد يؤدي إلى تدهور صحة العامل المصاب جسدياً أو نفسياً و هذا ما يجعله عاجزاً على تأدية عمله بالمستوى المطلوب نظراً للتعب و عدم القدرة على تنفيذ المهام المكونة لعمله و ذلك منذ ظهور الأعراض الأولى للمرض إلى غاية الشفاء منه تماماً. ضف إلى ذلك الإحباط الذي يصاب به العامل عند اكتشافه للمرض و ما يتركه من آثار سلبية على نفسيته.

كذلك عدم الرضا عن مكان العمل الذي تسوده المخاطر خاصة إذا لوحظ أن معدل الإصابة بالأمراض المهنية مرتفع. هذا ما يدفع بالعمال إلى تجنب مصادر العمل الخطيرة كالإشعاعات، المواد السامة، الأوبئة. خاصة في غياب إجراءات الأمن و السلامة كل هذا يتسبب في خفض مستويات أدائهم و على العكس إذا ما عملت المؤسسة على توفير وسائل الوقاية. كما أن

¹ محمد الصيرفي، إدارة المستشفيات العامة و الخاصة و كيفية تميز العمال بها، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2009، ص433

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار المجدلوي لنشر و التوزيع عمان، 2004، ص262

مثل هذه الإجراءات تسمح للمؤسسة بتفلهي بعض التكاليف مثل تكاليف التي تتكبدها المؤسسة في سبيل التعرف على مصادر الخطر و البحث عن مختلف الأساليب الوقائية و التكاليف التي تدفعها المؤسسة تعويضاً للعامل على الضرر الذي أصابه أو لعائلته في حالة وفاته بسبب مرض مهني و كذا التكاليف التي تتحملها في البحث عن عامل يعوض العامل المصاب في حالة غيابه أو وفاته. و حتى أن وجدت من يعوضه فلن يقوم بالعمل بنفس الكفاءة الذي كأن يؤديها العامل الأول فتضطر المؤسسة إلى تدريبه فما بالك أن اضطرت إلى فتح توظيف من أجل إيجاد عامل يتمتع بنفس مؤهلات و قدرات العامل المصاب¹.

خمساً: تأثير الغياب على الأداء

الغياب ظاهرة يصعب التحكم فيها لأنها فردية غير منظمة ومرتبطة بثقافة العامل. و بهذا يمثل الغياب عنصر تهديد للمؤسسة لما يتركه من آثار على العامل و المؤسسة على حد سواء. فعدم حضور العامل لعمله يعني عدم احترامه للبرنامج المعمول به أي أن مساهمته في العمل منعدمة لأن أدائه منعدم لحظة غيابه و هذا ما يقلل من أدائه العام. فكلما ارتفع معدل الغياب لدى العامل الواحد كلما قلت مساهمته في الإنتاج و بالتالي ينخفض مستوى أدائه عن المستوى المتوقع و يمكن تدعيم ذلك من خلال ما يلي

- تدهور درجة و مكانة العامل تفقده فرص الترقية و الاستفادة من مختلف الحوافز .
- يشكل كثرة الغياب عائقاً في تفعيل العمل الجماعي لأنه يتسبب في إثارة الصراعات بين أعضاء الفرقة و يخفض معنوياتهم مما ينعكس سلباً على أدائهم .
- إن أول إجراء تقوم به المؤسسة في حق العامل الغائب و خصوصاً الغائب دون مبرر مقنع هو خصم جزء من راتبه الشيء الذي يؤدي إلى تدهور مستواه المعيشي .
- يسبب الغياب توتر العلاقة بين العامل كثير الغياب و رئيسه أو الإدارة نتيجة الإنذارات و الملاحظات الموجهة إليه بسبب تقصيره في عمله .

للإشارة فأن حالات الغياب المتكرر قد تنتهي بترك العمل الذي يعتبر الحل الأخير الذي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه التام عن ظروف عمله و هو ترجمة لعدم قدرة العامل على تحمل جو العمل².

سادساً : دراسات سابقة

-بعض الباحثين و الدراسات التي تطرقت لموضوع حماية حقوق الموظف و علاقتها بالأداء نذكر من بينها

-الدراسة 1 الباحثين عميروش عبد الكريم ضيف محمد "العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة"

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستمارة بهدف الحصول على معلومات صريحة و دقيقة و ذلك من أجل تقديم دراسة تحليلية و تقييمات موضوعية و تفسيرها و تحليل الخصائص المحددة حول موضوع الدراسة و وصفها كمياً و كيفياً. و تم التوصل إلى ما يلي

الفرضية الأولى أظهرت النتائج و بصورة واضحة أن العوامل الداخلية و التي تتعلق ببيئة العمل (العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، بيئة العمل و العوامل الفنية) تؤثر في فعالية الأداء و هو ما

¹ السيد رمضان، حوادث الصناعة و الأمن الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون سنة، ص112

² مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. الشروق للتوزيع، ط3، عمان، 2005

يعكس إجابات أغلبية الأفراد. فإلى الإدارة الدور الكبير و المسؤولية التامة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها. كما تعمل الإدارة على إحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب و توفر فرص النمو و الترقية .

الإدارة تعمل على توفير التكنولوجيا الحديثة من وسائل الاتصال و المعدات التي تسهل عملية الأداء الجيد و بطريقة مريحة . و بذلك فإن البيئة الداخلية للعمل تؤثر بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء داخل المحافظة العقارية كما أن عدم الانتظام في العمل و كثرة الغيابات و التسبب الإداري و الحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل .
الفرضية الثانية يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بمجموعة من العوامل الداخلية تتعلق بالفرد الموظف (الإدراك . القدرات . الدوافع) و التي تقود إلى الاستنتاج التالي
- قدرة الموظف على توفير المعارف و تكوين خبرة سابقة و التدريب تؤثر في فعالية الأداء للعامل بنسبة كبيرة

- يجب أن تكون هناك الرغبة و القدرة لأداء الوظيفة الموكلة للموظف لزيادة فعالية الأداء .
- يجب على الموظف أن يكون مدرك للمهمة الموكلة له و إلا فإنه يتجنبها لتفادي حدوث مشاكل في الأداء .

- الدافع الأساسي لرغبة الموظفين في العمل هو الحصول على الحوافز المتوفرة .
- العلاقة الجيدة و اهتمام الإدارة بالموظفين يزيد من إخلاصهم في العمل و إعطاء المزيد من الفعالية في الأداء .

- **الدراسة 2** الباحثين بليبيطة مراد لعباسية خالد " اثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظف " دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية سطيف
تلخصت المذكورة حول موضوع الترقية بمديرية التربية لولاية سطيف ذات طابع عمومي كأحد مهام و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية كونها ذات أهمية كبيرة . الهدف منها هو تحقيق دفعة نوعية عملية لها و ضمان حقوق الموظفين من خلال نظام الترقية الذي يتركب الهيكل الأساسية في استقرار المسار الوظيفي وفق عواملها و كذا شروطها و أشكالها المعروفة بالنسبة للفرد و المنظمة و قد تم استنباط الإجراءات الخاصة بالترقية من خلال دراسة الحلو التطبيقية ترقية أستاذ في الدرجة و الرتبة بعد دراسة الشروط الخاصة بها و مدى تجانسها مع معايير الإدارة .
ولقد حددت النصوص التشريعية و التنظيمية للوظيفة العمومية لاسيما الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 طرق و أنواع الترقية و إجراءاتها و شروطها و ذلك لإعطاء فرصة للموظف أن يرقى في وظيفته بأشكال متعددة .

- **الدراسة 3** الباحثة سلمى لحر " تحليل اثر تهيئة ظروف العمل على هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي جيجل " و من خلال تحليل لنتائج الدراسة الميدانية و النظرية و اختبار مدى صحة الفرضيات تمكنا من الوقوف على واقع ظروف العمل و تأثيرها على الأداء التمريضي في مؤسسة محل الدراسة حيث أفرت أن الظروف لفيزيائية و التنظيمية و الاجتماعية ملائمة بشكل عام . و من خلال الدراسة يمكننا تقصي طبيعة العلاقة التي تربط مختلف العناصر المكونة لظروف العمل بالأداء الوظيفي (التمريضي) و وجدنا بأنها علاقة ارتباط قوية و طردية بحيث كلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زادت من دافعية الممرض نحو العمل و إقباله عليه و كلما ارتفع أدائه و العكس حيث كلما عمل

المررض في ظروف عمل غير ملائمة كلما انخفضت معنوياته و قلت دافعيته و إقباله على العمل و بالتالي تراجع أدائه.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء و الذي يعتبر من العمليات الإدارية أو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى التعرف على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و هي عملية تتصف بالشمولية و المرونة و التكامل بالإضافة إلى مختلف أنواع و محددات و أبعاد. كما القينا الضوء على عملية تقييم الأداء حيث تعتبر عملية منظمة و مستمرة لسير الموارد البشرية و التي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من اقر على الفرد العامل و انعكاسه على مستوى أدائه .

كما تناولنا العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في فعالية الأداء و أسباب ضعفه بالنسبة للعامل و ضرورة الاهتمام به لأنه المحرك الرئيسي لبلوغ الأهداف المرجوة للمنظمة و ذلك بحماية حقوقه القانونية و إتاحة الفرص لهم أن يستفيدوا من الترقية و زيادة الأجور و هذا ما يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس و إثبات الذات واحترام الآخرين

الفصل التطبيقي
دراسة حالة المؤسسة
العمومية للصحة الجوارية
سيدي أمحمد بن علي
ولاية غليزان

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

تمهيد :

بعد التطرق إلى مختلف حقوق الموظف و حمايتها قانونيا و كيفية تأثيرها على أداءه في الجانب النظري من خلال الفصلين الأول و الثاني سنحاول تقديم توضيحات أكثر حول الموضوع في الجانب التطبيقي حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان و التي مكنتنا من معرفة بعض الحقائق من خلال النتائج المتوصل إليها فتم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى :

- المبحث الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان

- المبحث الثاني : منهجية الدراسة

- المبحث الثالث : تحليل البيانات و مناقشة النتائج

المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان.

سنحاول في هذا المبحث تقديم بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان، ولقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث نقدم في المطلب الأول التعريف بالمؤسسة محل التربص، أما المطلب الثاني نقدم فيه الهيكل التنظيمي الخاص بها، وفي المطلب الثالث والأخير نقدم فيه التنظيم الإداري والطبي لها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان.

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي أنشأت بموجب المرسوم الوزاري رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من ساكنة المنطقة. و قد تم تحديد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و الحيز الجغرافي الصحي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي في التكفل ب: - الوقاية والعلاج القاعدي، تشخيص المرض، العلاج الجوارية، الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي، تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان، المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية، و تنظم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي في المصالح والوحدات التالية:

الجدول رقم (III- 01) : المصالح و الوحدات التابعة للمؤسسة

المصالح و الوحدات التابعة للمؤسسة	تنظيمها
العيادات المتعددة الخدمات	متمثلة في 07 عيادات
المراكز الصحية	متمثلة في 33 مركز صحي
قاعات علاج	كل عيادة متعددة الخدمات تضم 07 قاعات علاج تابعة لها
وحدات لترميم الأسنان	/
قاعات للملاحظة والعناية الطبية	/
مكاتب للفحص الطبي	/
المصالح	مصالح المخبر / مصالح للكشف الإشعاعي / مصلحة لطب العمل / مصلحة خاصة بأمراض السل / مصلحة ترميم الأسنان / مصلحة حماية الأمومة والطفولة / مصلحة إعادة التأهيل الوظيفي / مصلحة الطب المتخصص / مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي غليزان.

ينظم الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي أحمد بن علي في

أربعة مديريات فرعية و تنظم كل مديرية في مكاتب (انظر الملحق رقم 04)

و فيما يلي شرح و تحليل و تحديد الوظائف التي بنص عليها هذا الهيكل¹ :

أ- المدير : هو المسئول الأول عن المؤسسة خاضع لوصاية الوالي ومدير الصحة ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات يقوم باتخاذ القرارات ودفع المؤسسة للتنمية والتطوير وتحسين كما يسهر على التكفل الأمثل بالمرضى من خلال الأوامر واللوائح والتوجيهات.و على غرار ذلك يقوم بالمهام التالية و المتمثلة في تحديد الميزانية و أهداف الإدارة بالإضافة إلى ترأس اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والمجلس الطبي ومجلس الإدارة، كما انه يقوم بوضع إستراتيجية لتحسين الكفاءة و جودة الرعاية الصحية و أيضا الإشراف على الشؤون المالية مثل الفواتير و جداول العمل و الإمدادات و الميزانيات، إضافة إلى ضمان إتباع المؤسسة للقوانين و اللوائح المنصوص عليها و كذا لتواصل مع مختلف الإدارات و الموظفين بانتظام و التمثيل في مختلف الإجتماعات و التظاهرات و أخيرا تثقيف المجتمع حول الموضوعات الصحية الهامة

ب- المديرية الفرعية للموارد البشرية

المدير الفرعي للموارد البشرية مسئول عن تسيير شؤون جميع الموظفين و العمال

المتعاقدين من مهامه إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و كذا تنفيذ مختلف العمليات

الواردة في المخطط السنوي للموارد البشرية كما انه مكلف بتسيير تحركات المستخدمين تحت

سلطة المدير و إعداد و تنفيذ المخطط السنوي للتكوين و وفقا للتنظيم المعمول به. و أيضا تحمل

المسؤولية الشخصية في تسيير الملفات الإدارية لجميع المستخدمين .

ج - المديرية الفرعية للمصالح الصحية

هو المسئول عن تنظيم و سير جميع المصالح الصحية و الأقسام التقنية و من مهامه : تقييم

نشاطات المصالح الإستشفائية و الأقسام التقنية، من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية ، فصلية

و سنوية حول نشاطات المصالح و الأقسام. إضافة إلى الإشراف على تنظيم و سير المناوبة

الطبية، الإدارية، و فرق شبه الطبي و التنسيق بين مختلف المصالح الإستشفائية، الإدارية و

التقنية أيضا متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية.

د- المدير الفرعي للمالية و الوسائل : و تتمثل مهامه في :

- القيام بجميع الأعمال المحاسبية كالمحاسبة المادية و محاسبة المخزونات، وإعداد

الحساب الإداري، و مختلف الوضعيات المالية و الإحصائية للمؤسسة كل ثلاثة أشهر.

- متابعة إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية للمؤسسة و ضمان تسييرها وفقا

لما يقتضيه قانون الصفقات بالإضافة إلى القيام بالإعلان عن الإستشارات الخاصة بتمويل

المؤسسة بمستلزماتها

- إعداد بطاقة الجرد و بطاقة المخزون و الإشراف على مخازن المؤسسة

- يعتبر المدير الفرعي للمالية و الوسائل المسئول الشخصي عن تسيير الميزانية تحت سلطة

الأمر بالصرف (الأمر بالصرف في هذه الحالة هو المدير)

- يتحمل مسؤولية جميع مفاتيح المخازن و يشرف على تقديم التوجيهات اللازمة لمسؤوليها

من أجل ضمان الحفظ و التمويل و التوزيع على مختلف الوحدات

- الإشراف على تنفيذ برامج الصيانة و ترميم الهياكل، و مراقبتها

¹ المديرية الفرعية للموارد البشرية ، المشتكلات المادية للمؤسسة بتاريخ 2022/02/20

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

- يمسك مختلف السجلات المحاسبية مهما كانت طبيعة المواد و السلع
- يعتبر الوكيل الرسمي للمؤسسة وفقا للتنظيم المعمول به.
- هـ- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :
فهي مسؤولة عن كل أعمال صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و من بين مهامها : إعداد وتنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و الوقوف على تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة هذه التجهيزات و أيضا الإشراف على الصيانة الوقائية و الصيانة التصحيحية

المطلب الثالث الطرق المتبعة من طرف المؤسسة لحماية حقوق موظفيها

من خلال المدة التي قضيناها داخل المؤسسة و احتكاكنا مع مختلف الموظفين باختلاف رتبهم و مناصبهم و حتى مصالحهم تبين لنا أن هذه الأخيرة تعمل دوما على أن تحقق لهم الحقوق التي نص عليها القانون أخذا بعين الاعتبار كل الظروف المالية و الإجتماعية و الصحية و هذا عن طريق :

- دفع رواتب موظفيها في الوقت المحدد ببداية كل شهر
- منحهم تقييما كليا في منحة المردودية في محاولة منها تحفيز العمال على تقديم الأفضل
- العمل على ضمان دورات تكوينية لعمالها من أجل تحسين مستوياتهم في أداء الخدمة الصحية .
- كذلك من خلال زيارتنا لمختلف هياكل المؤسسة تبين لنا أنها تضمن لموظفيها السلامة و الأمن لتوفير ظروف عمل جيدة
- تقوم بالتعاون مع شركات خاصة تعمل في مجال النظافة الصحية للحد أكثر من خطر العدوى الذي يحيط بعمالها
- تهتم بالظروف التنظيمية وتسهر على تطبيقها وفقا لطريقة فعالة تعتمد على نمط اتصال هيكلي تنظيمي يخدم مصالح المؤسسة و بالتالي توفر مناخ يعمل على خلق الفرص لتقديم أداء متميز

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف العموميات حول الحقوق القانونية للموظف و مدى تأثيرها على أدائه ، أبيننا إلا أن ندعم هذا البحث بدراسة ميدانية و تطبيقية تمكننا من فهم الجانب النظري المقدم سالفاً حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع حيث يعرف بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي يعتمد على طريقة جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالمشكلة المدروسة فيصنفها و يحللها و يعرفنا بجوهرها و بالتالي نتوصل من خلاله إلى نتيجة علمية واضحة و من بين الأهداف التي يرمي لها هذا النوع من المناهج هو التعرف على وضعية وحدة معينة،مجتمع أو فرد معين،نظام معين،بطريقة محللة و موصوفة بدقة و لإعطاء الدراسة أكثر وضوح و تفصيل قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى عدة مطالب و عناصر

المطلب الأول : مجال الدراسة

لقيام بهذه الدراسة تم تسليط الضوء على أهم قطاع في حياتنا و هو قطاع الصحة،باعتباره الدعامة الأساسية للاقتصاد من خلال تحفيز النمو في الخدمات الطبية المقدمة كالمستشفيات والعيادات و صناعة الأجهزة الطبية والسياحة العلاجية وخدمات التأمين الصحي وغيرها من القطاعات،حيث كل هذا يزيد من الاستثمار في قطاع صحة وبالتالي تحفيز النمو الاقتصادي، كما إنه عنصر مهم في التنمية المستدامة و لاعب أساسي في السياسة من دون أن ننسى بأنه ركيزة

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

المجتمعات السليمة، و عليه فلا بد أن يضم قطاع الصحة موردا بشريا فعالا في تقديم الخدمات الصحية التي تعتبر من واجباته الأساسية في المقابل يتمتع بحقوقه الكاملة ينعم من خلالها بالراحة و الطمأنينة و بالتالي يقدم أداء جيد . و لإثراء الموضوع تم التركيز في هذه الدراسة على مختلف الحقوق المكفولة قانونا للموظف في قطاع الصحة منها المالية و منها الإجتماعية و السياسية إلى غير ذلك و مدى تأثيرها على أداءه الوظيفي في تقديم الخدمات الصحية -أما المجال المكاني للدراسة فكان على مجموعة من الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لسيدى أحمد بن علي -أما بالنسبة للمجال الزمني فكانت الدراسة خلال شهري فيفبر و مارس في الفترة ما بين 2022/02/20 إلى غاية 2022/04/05

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة

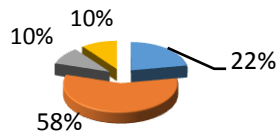
أولا : مجتمع الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال و موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي و البالغ عددهم 396 موظف من مختلف الأسلاك و المستويات ،مقسمين على العيادات المتعددة الخدمات و مراكز العلاج التابعين لها إقليميا و التي تشمل خمسة بلديات (سيدي أحمد بن علي، مازونة،القطار،مديونة و بني زنطيس) و في ما يلي جدول يوضح تعداد المستخدمين حسب الوظيفة

الجدول رقم (III- 02) تعداد موظفين المؤسسة.

النسبة	المجموع	تعداد الموارد البشرية نوع الوظيفة
22%	88	الأطباء
58%	228	المرضى
10%	39	الإداريون
10%	41	العمال المهنيون
100%	396	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين حسب تصريحات مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات

الشكل رقم (III - 01) تعداد موظفي المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبين حسب تصريحات مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات

التعليق :

من خلال الجدول رقم (III- 02) نلاحظ أن أغلبية الموظفين التابعين للمؤسسة هم من سلك المرضى بنسبة 58 % و تليها فئة الأطباء بنسبة 22 % ثم فئتي الإداريون و العمال المهنيون بنسبة 10 % لكل فئة ، حيث تعكس لنا هذه النسب أن العمل الجوارى في الصحة

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

العمومية يركز أكثر على الممرضين الذين يستقبلون المريض و يجهزونه و يرافقونه حتى انتهاء عملية علاجه بينما يقوم الأطباء بتشخيص المرض و إسداء التعليمات العلاجية للمرضين من أجل التنفيذ

ثانيا : عينة الدراسة : تعرف على أنها جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تأخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث و في حالة الدراسة التي قمنا بها و حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج جيدة قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 80 موظفا :

منهم من يزاول نشاطه داخل المؤسسة و بعد الموافقة من طرف مديرة المؤسسة قمنا بزيارة مختلف المكاتب و المصالح رفقة رئيس مكتب الدخول و خلال هذه الزيارة تمت مقابلة جميع شرائح العمال مما سمح لنا التقرب أكثر منهم فتم توزيع الإستمارات عليهم و مرافقتهم في ملئها بعد شرح محتواها لهم حتى يتمكنوا من فهم المقصود من الأسئلة و تكون إجاباتهم ذات مصداقية

أما في ما يخص الذين يزاولون نشاطهم في مختلف العيادات و مراكز العلاج التابعة للمؤسسة إقليميا فتم الإستعانة بالإدارة لتوزيع باقي الإستمارات عليهم مع التوصية و التأكيد على ضرورة أن تكون الإجابات فردية و ليس جماعية نستطيع من خلالها بلوغ الأهداف من هذه الدراسة و في ما يلي جدول توضحي لذلك :

الجدول رقم : (III - 03) عدد الإستمارات الموزعة و المقبولة للتحليل

مكان العمل	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	النسبة
المزاولون نشاطهم داخل المؤسسة	40 إستمارة	40 إستمارة	100%
المزاولون نشاطهم في العيادات و المراكز التابعة لها	40 إستمارة	20 إستمارة	50%
المجموع	80 إستمارة	60 إستمارة	75%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

الملاحظ من خلال الجدول رقم (III - 03) أن نسبة العينة التي تم التعامل معها هي مقبولة و تمكنا من الوصول إلى نتائج جيدة

ثالثا : تحليل الجزء المتعلق بالخصائص الشخصية لعينة البحث

الجدول رقم : (III - 04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	35	58%
أنثى	25	42%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (III - 02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

التعليق :

الملاحظ هنا من خلال الجدول رقم (III- 04) الذي يبين توزيع أفراد العينة في المؤسسة المعنية بالدراسة حسب الجنس أن نسبة الموظفين من جنس ذكر بلغت 58.33 % وهي أعلى بقليل إن لم نقل بأنها تقارب نسبة الإناث التي بلغت 41.67 % ، هذا إن دل على شيء إنما يدل على طبيعة العمل في القطاع الصحي الذي يستقطب المورد البشري من كلا الجنسين حيث هناك تعامل مع جميع أطراف المجتمع نساء ، رجال و أطفال

الجدول رقم : (III- 05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة
أقل من 25 سنة	04	7 %
ما بين 26 و 35	22	37 %
ما بين 36 و 45	29	48 %
أكثر من 45 سنة	05	8 %
المجموع	60	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (III - 03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

التعليق :

الملاحظ هنا من خلال الجدول رقم : (III- 05) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن أن النسبة الأكبر للموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة بنسبة 48.33 % و تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة بنسبة 36.67 % بينما تقل عنها بكثير فئة الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة بنسبة 8.33 % و فئة أقل من 25 سنة بنسبة 6.67 % وهذا دليل على أن معظم أفراد المؤسسة شباب تقل أعمارهم عن 45 سنة تعتمد عليهم في رفع التحدي لتقديم الأفضل للعمل الجوارى و المضي بالمؤسسة قدما ، كما يمكنها من مجابهة مختلف الصعوبات بالنظر للقوة الجسدية و النفسية و العقلية التي يتمتع بها الموظف في هذه المرحلة من العمر في حين تمنح المناصب العليا و النوعية للموظفين أكثر من 45 سنة ينقلون من خلالها الخبرة للموظفين الجدد و يقدمون لهم النصائح و التوجيهات و يمارسون عليهم المراقبة

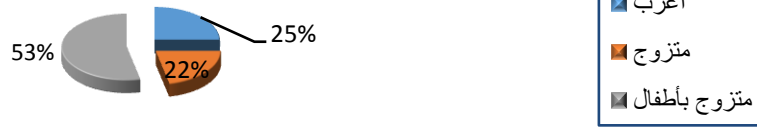
الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

الجدول رقم : (III- 06) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة
أعزب	15	25%
متزوج	13	22%
متزوج بأطفال	32	53%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (III - 04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

التعليق :

الملاحظ هنا من خلال الجدول رقم : (III- 06) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية بأن أكبر نسبة سجلت تخص فئة المتزوجين بأطفال حيث بلغت 53% أي ما يفوق النصف تليه فئة العزاب بنسبة 25% ثم فئة المتزوجين بنسبة 22% من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول تبين أن المؤسسة تعتمد في تقديم خدماتها على فئة المتزوجين بأطفال و ذلك لطبيعة العمل الجوارية الذي تقوم به و انطلاقا من كون الموظفين أبناء و أمهات لديهم أولاد و و كبير السن حيث يملكون ذلك الحس بالمسؤولية اتجاه المجتمع (أطفال و كبار السن على سبيل المثال) و بالتالي يتحكمون في تطبيق اللوائح الخاصة بحماية الأمومة و الطفولة و مساعدة الأشخاص المسنين و تطبيهم و لو من جهة الإنسانية على حساب أنفسهم كما تعكس هذه الأرقام أن سياسة التوظيف في الجزائر تولى أهمية للحالة العائلية للموظف أثناء عملية الاستقطاب و التعيين

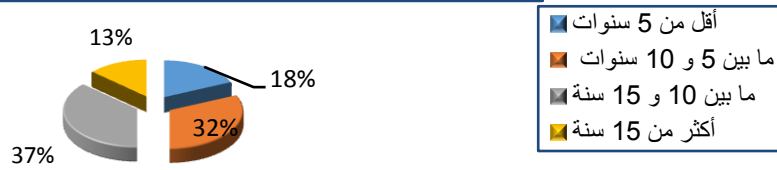
الجدول رقم : (III- 07) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	11	18%
ما بين 05 و 10 سنوات	19	32%
ما بين 10 و 15 سنة	22	37%
أكثر من 15 سنة	08	13%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

الشكل رقم (III - 05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

التعليق :

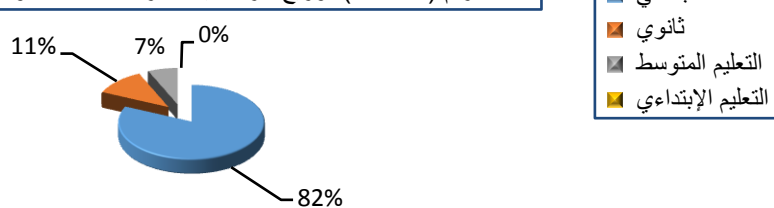
الملاحظ من خلال الجدول رقم : (III- 07) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية حيث بلغت النسبة 37% للفئة ما بين 10 و 15 سنة و نسبة 32% للفئة ما بين 05 و 10 سنوات و هما النسبتان الأكبر مع أنهما متقاربتان و هذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على موظفين ذو خبرة نوعا ما متوسطة ما بين 05 و 15 سنة .فالمؤسسة تسعى لجذب كفاءات جديدة من أجل التطوير والإنتاج الأحسن والأتمثل كما تعول على موظفين قدماء في استقبال المرضى الوافدين للمستشفى بكل عناية ومنحهم الخدمة الجيدة والأداء الأفضل

الجدول رقم : (III- 08) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
جامعي	49	82%
ثانوي	07	11%
التعليم المتوسط	04	7%
التعليم الإبتدائي	00	00%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (III - 06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

التعليق :

الملاحظ من خلال الجدول رقم : (III- 08) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر للمستجوبين هي فئة الجامعيين حيث بلغت 82% و هي نسبة عالية و جيدة جدا تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 11% ثم فئة التعليم المتوسط بنسبة 7% بينما انعدمت النسبة لفئة التعليم الإبتدائي

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين أن المؤسسة تعتمد على موظفين أكفاء ذو مستوى جامعي فما فوق وهذا يدل على أن المجتمع قد تطور وأن درجة التعلم ازدادت وكذلك حرص المؤسسة على تشغيل أفراد أكثر تعلما لأن بإمكانهم تقديم أفكار وطرق جديدة للمؤسسة مما يساهم

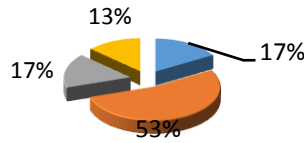
الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان
في تطورها إضافة إلى خصوصية القطاع الصحي و الذي يتطلب كفاءات متخصصة ذات مستوى عالي لممارسة التطبيب و التمريض.

الجدول رقم : (III- 09) توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني

السلك المهني	التكرارات	النسبة
الأطباء	10	%17
المرضىين	32	%53
الإداريين	10	%17
العمال المهنيين	08	%13
المجموع	60	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (III - 07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السلك المهني



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان

التعليق :

الملاحظ من خلال الجدول رقم : (III- 09) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني حيث تبين أن النسبة الكبيرة للموظفين هي فئة المرضىين فبلغت %53 و هذا راجع إلى أن العمل الجوارى يقوده سلك المرضىين الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسات الصحية فهم يتكفلون بالمرضى قبل المعاينة الطبية و بعدها و أثناء مكوثهم بالمستشفيات ،توكل لهم مهام المرافقة و المتابعة كما يساهمون في القيام بالدورات التحسيسية الجوارية و العمل على إنجازها بينما تقاربت النسب الأخرى فبلغت فئة الأطباء %17 و بلغت فئة الإداريين %17 و فئة العمال المهنيين %13

المطلب الثالث : أدوات الدراسة و التحليل

أولا : أدوات جمع البيانات

لكي نقوم بأي بحث أو أي دراسة لابد أن تكون هناك أدوات تمكننا من الوصول إلى الأهداف المسطرة من وراءه حيث عرفت بأنها مجموعة من الوسائل و الأساليب و الإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لإتمام و إنجاز البحث حول موضوع محدد و مشكلة معينة

أما بالنسبة لدراستنا هذه تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق :

- الملاحظة و المقابلة و التي نهدف من خلالها إلى معرفة رأي كل مستجوب حول

الأداء المقدم من طرفه مقابل ما تضمنه له المؤسسة من حقوق سواء كانت مالية، إجتماعية أو سياسية حيث أكدنا على ضرورة أن تكون الإجابات فردية و ليست جماعية و هنا اعتمدنا أساليب غير مباشرة في النقاش من أجل تدعيم الإستمارات في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

-إستمارة الاستبيان من جهة أخرى حيث تعرف على أنها " قائمة تتضمن مجموعة من أسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث "1، و تعد بناءا على " أساس أسئلة مغلقة و مفتوحة من التحليل باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة أو من مختلف الإجابات " 2
وهنا كانت الإجابات مغلقة و محددة بعدة خيارات حيث تم الاستعانة بمقياس LIKERT الخماسي .

جدول رقم (III – 10) :سلم مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالبين

قد تم إعداده وفقا للشكل التالي :

- 1- مقدمة : تضمنت شرح موضوع الدراسة و الهدف منه
- 2- محتوى الإستبيان : تم تقسيمه إلى جزئين :الجزء الأول خصص لدراسة العلاقة بين حماية الحقوق القانونية للموظف والأداء الوظيفي و الذي تضمن محورين أساسيين هما :
المحور الأول : حماية الحقوق القانونية للموظف تضمن 17 عبارة وزعت على ثلاث فقرات :
العهد الأول: حماية الحقوق المالية و المتعلقة بالمنصب تضمن خمس فقرات
العهد الثاني : حماية الحقوق الإجتماعية تضمن ستة فقرات
العهد الثالث : حماية الحقوق السياسية تضمن ستة فقرات
المحور الثاني : الأداء و تضمن هو كذلك 11 عبارة وزعت على ثلاث فقرات :
العهد الأول : جودة الأداء تضمن ستة فقرات
العهد الثاني : تقييم الأداء و تضمن فقرتين
العهد الثالث : الرضا عن الأداء و تضمن ثلاث فقرات
أما عن الجزء الثاني فخصص لدراسة المعلومات والبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، الخبرة المهنية ، المؤهل العلمي ، السلك المهني)

ثانيا : أداة تحليل البيانات

بهدف تحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة و الوصول إلى تحقيق أهداف البحث تم استخدام عدة أساليب منها برنامج التحليل الإحصائي في مجال العلوم الإجتماعية SPSS (إصدار 20) و تم توظيف كل من :
- التكرارات و النسب المئوية :للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها .
- معامل ألفا كرونباخ
- معامل ارتباط بيرسون
-معادلة التصحيح سبيرمان براون للثبات
اختبار One way (تحليل التباين الأحادي وحيد الاتجاه ANOVA)

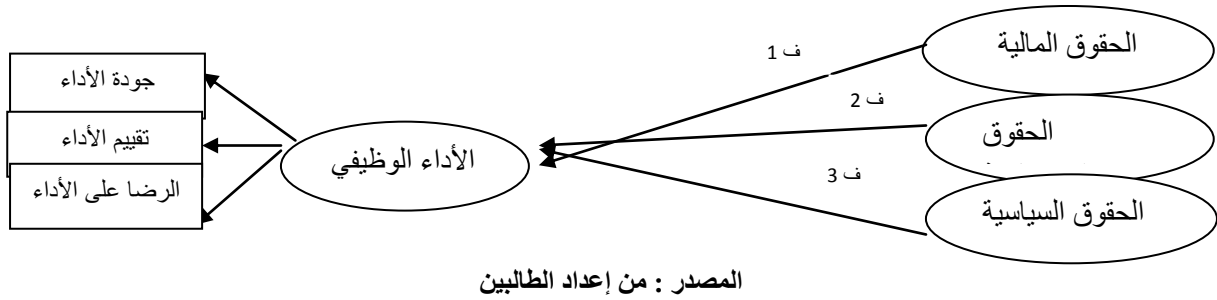
¹ مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن ، طبعة أولى ، 2000 ، ص 165

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر ،الجزائر ، طبعة ثانية، 2004، ص 243

ثالثا: النموذج النظري للدراسة :

في هذا العنصر سنحاول تحديد و توضيح المتغير المستقل و التابع و ما هي العلاقة التي تربطهما ، هل هي علاقة تأثير و تأثير فتكون علاقة :عكسية أي كلما زادت حماية الحقوق قل الأداء، أم طردية كلما زادت حماية الحقوق زاد الأداء . أو علاقة معدومة. ومنه : - المتغير المستقل ه و الحقوق المكفولة قانونا للموظف و حمايتها - المتغير التابع هو الأداء الوظيفي و هذا ما سريبه الشكل الهوائي المتضمن نموذج الدراسة :

الشكل رقم: (III - 08) النموذج النظري للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

المبحث الثالث : تحليل البيانات و تفسير النتائج

المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج :

بعد ما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة البحث تحصلنا على الكثير من المعطيات الواقعية و المنطقية، و التي من خلالها يمكن الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة و الحصول على نتائج تؤكد أو تنفي لنا صحة الفرضيات التي بنينا عليها بحثنا كذلك بعد التطرق بشكل مفصل للبيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريناها على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي أحمد بن علي حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS (إصدار 20) لتفسير و تحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات وفقا للنتائج المحققة

أولا : صدق أداة الدراسة: لقد تم عرض إستمارة الإستبيان على أساتذة من جامعة مستغانم (خروبة) للتحكيم حيث تمت الاستجابة لأرائهم و توجيهاتهم، و بعدها قمنا بمختلف التعديلات التي طلبت منا و من ثم إعداد النموذج النهائي لهذه الإستمارة و الجدول الموالي يبين الأساتذة المحكمين.

جدول رقم (III - 11) الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان

الرقم	الإسم واللقب	الجامعة	الملاحظة
01	قصاص زكية (مؤطرة)	أستاذة من جامعة مستغانم (خروبة)	موافق بعد التعديل
02	طاري عبد القادر	أستاذ من جامعة مستغانم (خروبة)	موافق بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

ثانيا : ثبات أداة الدراسة: فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به درجة الاتساق الداخلي ما بين فقرات و عبارات الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه بحساب معامل الثبات بطريقتين مختلفتين

باستخدام برنامج SPSS 20 (Statistical Package for Social Science) و ذلك من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) و كذا طريقة التجزئة النصفية بتقسيم كل محور إلى فقرات فردية وزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما. وجاءت النتائج كالتالي:

*** طريقة ألفا كرونباخ:**

جدول رقم (III - 12): معامل الثبات الكلي (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
حماية حقوق الموظف / الأداء	28	0.700

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS 20

التعليق : توجد 28 فقرة من 01 إلى غاية 28 مقسمة على محورين : بالنسبة للمحور الأول حماية الحقوق القانونية للموظف: توجد (17) فقرة من 01 إلى 17. بالنسبة للمحور الثاني الأداء الوظيفي : توجد (11) فقرة من 18 إلى 28. **التفسير :** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان حيث تبين لنا أن مستوى الثبات بالنسبة للمحورين مرتفع و الذي يساوي 0.700 وسجل نسبة جيدة كونها تفوق النسبة المقبولة 60% وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

*** التجزئة النصفية :** توجد 28 فقرة، منها 14 فقرة زوجية و 14 فقرة أخرى فردية.

جدول رقم (III - 13):معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية Split-Half Coefficient				
عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط بين الفقرات	معامل الارتباط المصحح	
الفقرات الفردية	14	0.582	0.756	
الفقرات الزوجية	14	0.570		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS20

التفسير : تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للفقرات الزوجية والفردية الكلي ، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح وباستخدام برنامج SPSS 20. تحصلنا

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان
على معامل الثبات عالي جداً لفقرات الاستبيان مقدر ب0.608 و بعد تصحيحه قدر ب 0.756 وهذا يدل على صدق أداة الدراسة

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

1 -الفرضية الرئيسية :

2 -

الجدول رقم (III – 14) حماية الحقوق القانونية تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي

الإحصاءات	معامل الارتباط
حجم العينة	60
معامل الارتباط	0,559**
مستوى المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS.20

التحليل :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية الحقوق القانونية للموظف و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصحية الجزائرية و هي فرضية صحيحة حسب النتائج المبينة في الجدول رقم (III – 12) حيث نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين حماية الحقوق القانونية للموظف والأداء الوظيفي في تقديم الخدمات الصحية لأن م عامل الارتباط وجدناه يساوي 0,559 ، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000 (اقل من 0,01) ، و منه نؤكد على أهمية حماية الحقوق القانونية للموظف في تأثيرها على الأداء الوظيفي فكلما كانت هناك حماية أكثر لهذه الحقوق كلما ارتفع أداء الموظف

2- الفرضية الفرعية الأولى :

الجدول رقم (III – 15) حماية الحقوق المالية تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي

الإحصاءات	معامل الارتباط
حجم العينة	60
معامل الارتباط	0,304*
مستوى المعنوية	0.018

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS.20

التحليل :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية الحقوق المالية و الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة الصحية و بحسب الجدول رقم (III – 13) أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط ضعيفة

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

بينهما لأن م عامل الارتباط وجدناه يساوي 0,304، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.018 (اقل من 0.05) ، و بالتالي ننفي صحة الفرضية كما نؤكد على أن حماية الحقوق المالية لا تؤثر بدرجة قوية على الأداء الوظيفي و التي تعتبر نتيجة مؤكدة لما لاحظناه أثناء الإحتكاك مع الموظفين خلال فترة تواجدنا بالمؤسسة و منه فهذا النوع من الحقوق لا يساهم بدرجة كافية في التأثير إيجابيا على الأداء الوظيفي .

3 -الفرضية الفرعية الثانية :

الجدول رقم (III – 16) حماية الحقوق الإجتماعية للموظف تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي

الإحصاءات	معامل الارتباط
حجم العينة	60
معامل الارتباط	0.544**
مستوى المعنوية	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS20

التحليل :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية الحقوق الإجتماعية و الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة الصحية و هي فرضية صحيحة كما هي مبينة في الجدول رقم(III – 14) فنلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية و طردية بين حماية الحقوق الإجتماعية للموظف و أداءه الوظيفي في تقديم الخدمات الصحية لأن م عامل الارتباط وجدناه يساوي 0.544، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000(اقل من 0,01) ، و منه نؤكد على أهمية حماية الحقوق الإجتماعية للموظف في تأثيرها على الأداء الوظيفي فكلما كانت هناك حماية لهذه الحقوق مع توفرها بالضمانات اللازمة كلما كان هناك أداء أفضل و هذه النتيجة تؤكد لنا لما لمسناه من خلال تصريحات الموظفين في الفترة التي قضيناها داخل المؤسسة

4 -الفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (III – 17) حماية الحقوق السياسية للموظف تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي

الإحصاءات	معامل الارتباط
حجم العينة	60
معامل الارتباط	0.311*
مستوى المعنوية	0.015

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS20

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان التحليل :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية الحقوق السياسية و الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة الصحية و بحسب الجدول رقم (III – 15) أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما لأن م عامل الارتباط وجدناه يساوي 0.311 وهذا دال إحصائيا عند مستوى 0.015 (اقل من 0.05) و بالتالي ننفي صحة الفرضية كما نؤكد على أن حماية الحقوق السياسية لا تؤثر بدرجة قوية على الأداء الوظيفي و لا تساهم في ارتفاعه فمثلا هناك من يفضل الإبتعاد عن الإنخراط النقابي ضنا منه أن النقابة و القائمين عليها يعملون لمصالحهم الشخصية و هذه النتيجة أكدت لنا ما لاحظناه أثناء الإحتكاك مع الموظفين خلال فترة تواجدنا بالمؤسسة و منه فهذا البعد لا يساهم بدرجة كافية في التأثير على الأداء الوظيفي

إختبار تحليل التباين :

الجدول رقم (III – 18) إختبار تحليل التباين ANOVA

الدالة الإحصائية	المحسوبية (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,0260	2,050	96,229	22	2117,033	ما بين المجموعات
		46,943	37	1736,900	داخل المجموعات
		59		3853,933	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج SPSS20

التحليل :

إختبار تحليل التباين حسب الجدول رقم (III – 15) يتضح أن مجموع المربعات ما بين المجموعات قدره (2117,033) مع تباين ما بين المجموعات بقيمة (96,229) عند درجة حرية (22)، أما داخل المجموعات فهناك مجموع المربعات بقيمة (1736,900) و تباين داخل المجموعات بقيمة (46,943) عند درجة حرية (37) ، بينما إختبار تحليل التباين (ف) فهناك قيمة (2,050) عند درجة حرية (59) ودلالة إحصائية بقيمة (0.0260) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) و عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية

المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة :

أولا : النتائج حسب كل فرضية :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها تحصلنا على عدة نتائج تطابق ما تم تقديمه في الجانب النظري و هذا ما يمكن توضيحه كما يلي :

الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية الحقوق القانونية للموظف و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الصحية الجزائرية حيث نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية و طردية بين حماية الحقوق القانونية للموظف و الأداء الوظيفي في تقديم الخدمات الصحية و تؤكد هذه النتيجة أهمية حماية الحقوق القانونية للموظف في تأثيرها على الأداء الوظيفي. وهذا يدل على أن

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي ولاية غليزان

المورد البشري عندما يضمن حماية حقوقه القانونية (المالية/الاجتماعية/السياسية) يؤثر إيجاباً على أدائه الوظيفي و أن توفر الحوافز المادية و المعنوية و ظروف العمل الجيدة تمكن الموظف من تحمل مسؤوليته و تحسين أدائه الوظيفي و هذا ما أكدته الدراسة السابقة للباحثة **سلمى لحر** "تحليل اثر تهيئة ظروف العمل على هيئة التمريض" و التي أقرت أن كلما كانت ظروف العمل جيدة كلما كانت دافعية الموظف نحو العمل و الإقبال عليه و ارتفع أدائه إضافة إلى أن المؤسسة حريصة على تحقيق و توفير الحماية القانونية للموظفين للعمل على تحسين و رفع مستوى أدائهم.

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية الحقوق المالية و الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة الصحية حيث نلاحظ وجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما و منه نؤكد على أن حماية الحقوق المالية لا تؤثر بدرجة قوية على الأداء الوظيفي و هذا يدل على أن المؤسسة لا تهتمها الحماية المالية للمورد البشري و خاصة المتعلقة بالراتب و التعويضات و هذا ما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي بالرغم من أن الحماية المالية لها دور في تحفيز المورد البشري للعمل كفريق كما أن المؤسسة لا تولى أهمية لعملية الترقية و تعتبرها عملية آلية و هي حتمية تطبيقاً للتعليمات و القوانين.

الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية الحقوق الاجتماعية و الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة الصحية فنلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بينهما و منه نؤكد على أهمية حماية الحقوق الاجتماعية للموظف في تأثيرها على الأداء الوظيفي. هذا يدل على أن الحماية الاجتماعية تجعل الموظفين ينعموا بالراحة النفسية التي تمكنهم في الأخير من تقديم ما هو أفضل للصحة العمومية حيث يكون حاضر ذهنياً و جسدياً أثناء تأدية المهام و يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير و حماية الضمان الاجتماعي للمورد البشري و الاستفادة من تأمينات حوادث العمل و الأمراض المهنية .

الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية الحقوق السياسية و الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة الصحية حيث نلاحظ وجود علاقة ضعيفة و منه نؤكد على أن حماية الحقوق السياسية لا تؤثر بدرجة قوية على الأداء الوظيفي و هذا يدل على أن الحماية الحقوق السياسية لا سيما المتعلقة بالإضراب تؤثر سلباً على الأداء في المؤسسة نتيجة الحساسية بين الموظف و الإدارة و الإجراءات التأديبية في حقه و عدم السماح له بالتعبير عن رأيه و الدفاع عنه بطريقة قانونية. إضافة عن عزوف الموظف في الانخراط النقابي ضناً منه أن النقابة و القائمين عليها يعملون لمصالحهم الشخصية .

ثانياً : نتائج الدراسة بصفة عامة :

- 1- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير و الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل و العاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام
- 2- بناءً على العلاقة القوية و الطردية التي تربط حماية الحقوق القانونية للموظف بأدائه حيث كلما زادت الحماية زاد الأداء كما و نوعاً ، و على هذا الأساس نجد الدولة حريصة العمل على توفير و تحقيق مختلف الحقوق للموظفين عامة و موظفي قطاع الصحة خاصة .
- 3- إن تلبية حقوق الموظفين و حمايتهم تجعلهم يؤدون المهام و الواجبات الموكلة إليهم بشكل جيد و منه يساهمون في الأداء الكلي لمؤسساتهم و تحقيق النجاعة و الفاعلية في تقديم الخدمات الصحية

الفصل التطبيقي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي ولاية غليزان

- 4- حماية الحقوق المالية للموظف كالأجور و التعويضات المختلفة و الترقيات إلى رتب أعلى و التعيين في مناصب عليا تخلق نوع من المنافسة في تقديم أداء نوعي جيد و هذا رغم أننا سجلنا من خلال دراستنا علاقة ضعيفة بين الحقوق المالية و الأداء
- 5- كذلك من بين الأمور التي تؤثر على الأداء بشكل جيد هو العمل على تدريب و تكوين العمال من أجل تحسين صورة المؤسسة في تقديم الخدمات الصحية
- 8- إن حماية الحقوق الإجتماعية لها علاقة قوية و متينة مع الأداء الوظيفي فعندما تعمل المؤسسة على ضمانها فإنها تدفع بالموظف إلى تقديم الأفضل من خلال المغامرة و التضحية مقابل أنه يتحصل على التعويضات في حال ما تعرض للمرض أو حادث عمل
- 9- العلاقة الجيدة و اهتمام الإدارة بالموظفين يزيد من إخلاصهم في العمل و إعطاء المزيد من الفعالية في الأداء.
- 10- إن برامج الأمن والسلامة تؤثر على الأداء لكونها وسيلة يجب على المؤسسة الاهتمام بها و العمل على توفيرها و ذلك عن طريق العمل بتدابير الوقاية الصحية المنصوص عليها في القوانين و اللوائح الدولية و العالمية
- 11- هناك تأثير كبير للضغط النفسي و التوتر و عبئ العمل على الأداء نتيجة للإضطراب الذي يسببه للعامل، فهي بيئة تتسم بالضغط النفسي المرتفع و القلق ما يعكس الصورة التشاؤمية التي يرسمها المجتمع إزاء مستخدمي القطاع الصحي. كما تؤثر ساعات العمل على الأداء من خلال الاهتمام بالحجم الساعي للعمل و مراعاة الساعات الإضافية بتعويضها ماديا أو معنويا (منح الموظف الراحة مقابل الوقت الإضافي الذي عمله)
- 12- إن الضمانات التي كفلها المشرع الجزائري للموظف غير كافية و تحتاج إلى مراجعة بالشكل الذي يضمن هذه الحقوق و يجعل الموظف العام يؤدي وظيفته على أكمل وجه بما يعكس إيجاب سير المرفق العام
- 16- إن الحماية القانونية لحقوق الموظف تحتاج إلى تكريس قضائي في منازعات الوظيفة العامة بما يعمق هذه الحماية و يكشف عن تطوير النصوص التشريعية تمهيدا للتعديل لاحقا.

خلاصة الفصل :

بعد معالجتنا للبيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة و التي من خلالها تحصلنا على نتائج تفيد بوجود تفاوت في ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا و سلبية أحيانا أخرى، و ما تم الوصول إليه أن هناك حالة تمثلت في تدني و ضعف مستوى العلاقة بين حماية الحقوق المالية و السياسية في تأثيرها على الأداء الوظيفي و في المقابل هناك ارتفاع في مستوى العلاقة بين حماية الحقوق الإجتماعية في تأثيرها على الأداء الوظيفي .

و ما تم استخلاصه أن حماية الحقوق القانونية للموظفين في القطاع الصحي عامة و المؤسسة محل دراستنا خاصة تؤثر إيجابا على أداءهم الوظيفي و إن كان نسبيا من الجانب المالي و السياسي فهو مرتفع كليا و كذا من الجانب الإجتماعي و في الأخير نتيجة الجانب التطبيقي مطابقة لنتائج الإطار الجانب النظري للدراسة.

الذاتمة العامة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، و هو المحرك الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة و من خلال دراستنا هذه و المتعلقة بمدى تأثير حماية حقوق الموظف على أداءه الوظيفي تبين لنا أن الموظف بمثابة الأداة البشرية التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله لذا جمعت له أغلب التشريعات و التنظيمات حقوقا أساسية تمكنه من أداء مهامه و تحصنه و تحميه من أي تعسف قد يمس بحقوقه .

إن الموظف يتمتع بجميع حقوقه الأساسية التي يكتسبها بمجرد تعاقد مع الإدارة حيث تبقى تابعة له حتى بعد إنهاء علاقته مع مؤسسته ، و الزيادة في الحقوق الممنوحة للموظفين وتنوعها يتماشى مع التطور الكبير الذي يشهده نشاط الإدارة العامة وتنوعه مما قد يؤثر على أداءه سواء بالسلب أو الإيجاب

فإذا كانت معطيات الدراسة النظرية قد اتفقت على أهمية و دور حماية الحقوق القانونية للموظف و إسهامها في تحسين الأداء الوظيفي له فإن الدراسة التطبيقية أكدت لنا ذلك حيث أثبتت العلاقة القوية التي تربطهما و إن كانت هناك بعض الأبعاد لا تأثر فيه إلا بنسبة ضعيفة مثل الحقوق المالية و السياسية و في الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية :

النتائج :

- 1- هناك تأثير للأجور و التعويضات على أداء العامل لما تضمنه له من حياة معيشة جيدة تحول دون قيامه بمهامه على أحسن وجه.
- 2- الحوافز و الترقيات لها اثر كبير على أداء العامل و الرفع من كفاءة المهنية .
- 3- حماية حقوق الضمان الاجتماعي لها تأثير على الأداء خاصة في مجال التأمينات الاجتماعية و تأمينات حوادث العمل و الأمراض المهنية
- 4- حماية حقوق العطل ذات الطابع العام و الخاص لها تأثير على أداء الموظف.
- 5- ضرورة الاهتمام بالحقوق السياسية لاسيما المتعلقة بالإضراب و الحق في العمل النقابي.
- 6- حماية الحقوق المتعلقة بنهاية علاقة العمل (التقاعد/الاستقالة/الإجراءات التأديبية)
- 7- تؤثر بوامج الأمن والسلامة على الأداء لكونها الوسيلة الى يجب على المؤسسة الاهتمام بها لتكفا الجيد بالعامل
- 8- هناك تأثير للهيكل التنظيمي على أداء العامل من خلال التناسق الذي يجب أن يكون بين مختلف مصالح المؤسسة لتقديم الخدمة الصحية
- 9- يؤثر نمط القيادة في المؤسسة على أداء العامل من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات التسييرية
- 10- تؤثر ظروف العمل السائدة في المؤسسة على أداء العامل من خلال تدنيها أو تحسينها

التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا لحالة حماية الحقوق القانونية للموظف و تأثيرها على أداءه نقوم بتقديم توصيات التالية :
- * الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية
 - * استخدام أساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعر العاملين
 - * ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفير إدارة الموارد البشرية بأسسها الخاصة المستقلة بذاتها

- * ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للذبل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم المؤسسة
- * إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و إشعارهم بانتمائهم إليها و لا يعملون فيها فقط
- * اقتراح زيادة في الرواتب لجميع موظفي القطاع الصحي و ذلك من أجل تحفيزه م
- * مراجعة قانون التقاعد
- * القيام بدورات تدريبية وملتقيات و أيام دراسية من طرف المؤسسات الصحية لتحسيس المستخدمين بمدى ضرورة أهمية تقديم أداء أفضل في الخدمات الصحية.
- * تكثيف حملات التوعية و التحسيس بأهمية العمل و التعاون بأسلوب فريق واحد لرفع المستوى في أداء الخدمات الصحية و سهولة أداء المهام.
- * تنصيب لغة حوار متبادلة بين الجهاز الإداري و التقني.
- * إنشاء خلايا (لجان) لمراقبة الأداء
- * تحقيق الالتزام بالمسؤولية للموظف لن يكون إلا بتوفير الجو المناسب للعمل و إعطائه الحافز المادي و المعنوي

آفاق الدراسة :

- * أثر حماية الحقوق القانونية على الجودة في تقديم الخدمات الصحية
- * أثر الرضا في العمل للطاقم الطبي و شبه طبي على تحقيق أفضل أداء في المؤسسات الصحية
- * إتباع نظام المعلومات كأداة لتحسين أداء الخدمات الصحية.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998
2. أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007
3. بسيوني محمد، مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملي ، الطبعة الأولى دار قباء للطباعة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2005
4. بشير هدفي ، الوجيز في شرح القانون العمل ، الطبعة الثانية ، دار الريحانة للكتاب ، الجزائر ، 2004
5. بوطبة مراد ، نظام الموظفين في القانون الجزائري ، دار هومه ، الجزائر ، 2018
6. حسن ابراهيم بلوط، غدارة الموارد البشرية تطور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002
7. حسين حمودة المهدي، شرح أحكام الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، دار الجماهيرية، ليبيا، 2006
8. خضير كاضم محمود ياسين، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن 2007
9. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001
10. رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2004
11. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001
12. سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر ، طبعة 2010
13. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة ثانية ، الجزائر ، 2013
14. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار المجدلاوي لنشر و التوزيع ، عمان ، 2004
15. السيد رمضان ، حوادث الصناعة و الأمن الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، بدون سنة
16. صديق محمد عفيفي و آخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2003
17. طه طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006
18. عامر خطير الكبسي، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2011
19. عبد الباري إبراهيم الذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2003

20. عبد البارى ابراهيم الذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر مصر 2010
21. عبد الرحمان خليفي، الوجيز في منازعات العمل والضمان الإجتماعي، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012
22. عبد اللطيف السيد رسلان، النظرية العامة للإستقالة، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2004
23. عبد المليك مزمودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، جامعة محمد خيثر ، بسكرة الجزائر ، 2005
24. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2010
25. علاء الدين عشي ، مدخل القانون الإداري ، دار الهدى ، الجزائر ، 2012
26. علي السالمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة 2001،
27. عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، جسور للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2015
28. عيد أحمد أبو بك، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر و التأمين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009
29. كمال رحماوي ، تأديب الموظف العام في القانون_الجزائري ، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، بوزريعة ، الجزائر ، 2004
30. ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، عمان ، 2003
31. محمد إبراهيم السوقي علي ، حماية الموظف العام إداريا ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006
32. محمد أحمد و آخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة) ، دار للنشر و التوزيع ، عمان، 2010
33. محمد الصيرفي ، إدارة المستشفيات العامة و الخاصة و كيفية تميز العمال بها ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، 2009
34. محمد المبيضي عقله، محمد جرادات أسامة، التقريب الإداري الموجه بأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001
35. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، مصر، دار الكفاء، 2006
36. محمد حسن علي، أحمد فاروق الحميلي، الموسوعة العملية في نظام العاملين المدنيين بالدولة طرق شغل الوظيفة العامة ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2006
37. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2003
38. محمد فؤاد عبد الباسط ، القانون الإداري ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2004
39. مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، طبعة أولى ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن ، 2000
40. مصطفى محمود ابوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الاسكندرية 2003-2004

41. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، طبعة ثانية ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004
42. موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2004
43. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى ، اثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
44. ميلود سفاري ، الطاهر سعود ، المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع ، مخبر علم الاجتماع و الإتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007
45. نواف كنعان ، القانون الإداري (الكتاب الثاني) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009
46. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الأمة، الجزائر، 2016
47. هاشمي خرفي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، الطبعة الرابعة ، دار هومه ، الجزائر ، 2010
48. وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، 2009
49. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، 2004
50. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار الوراق، الأردن، 2006

الرسائل الجامعية:

51. جعيج حسين، "النظام القانوني للتقاعد في الجزائر"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة ومالية ، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر ، 2003
52. حاتم بن كريمة و سفيان بن عمارة ، حقوق الموظف في مواجهة سلطة الإدارة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية ، تخصص قانون إداري ، جامعة ورقلة ، 2018/2017
53. حسونة بلقاسم ، "الإلتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري" ، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013
54. سعيدة لعموري ، حرية الموظف في التوقف عن ممارسة النشاط الوظيفي في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري ، قسم الحقوق و العلوم السياسية ' جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2012
55. سلوى تشيبيات "أثر التوظيف العمومي على كفاء الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية" مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2009
56. شنة زوازي، المركز القانوني للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سيدي بعباس، الجزائر، 2006
57. عمر سرار ، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط ، جامعة الجزائر ، 2003

58. عمراوي حياة، الضمانات المقررة للموظف العام خلال المساءلة التأديبية في ظل التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2011/2012،
59. الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر واقع و آفاق (1990- 2008)، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007 - 2008
60. محمد ريقط، نهاية الحياة الوظيفية في مجال الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، / 2014 2015
61. ياسين ربوح، السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2015-2016

المجلات والمقالات:

62. بدري مباركة، محاضرات في الوظيفة العامة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2014/2015
63. سعاد سطحي، التامين الاجتماعي والتعاون والتأمين على الحياة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، ديسمبر 2010
64. سهيل أحمد، "الإضراب عن العمل، دراسة مقارنة بين القانون و الفقه الإسلامي" ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 62(6)، 2012
65. عبد الفتاح بوخمخ، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية العدد 18. جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر
66. قميحة رابح، بوسعيد باديس، "إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية و العراقيل القانونية"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، 2016
67. لوني نصيرة، النظام القانوني للحق النقابي في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، العدد 04، 2019
68. مهدي بخدة، "النظام القانوني للإستقالة" دراسة في التشريع الوظيفي الجزائري"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، المجلد 11 العدد 02، 2019
69. نزار قاسم الصفار "تقييم كفاءة أداء المؤسسات الصحية دراسة تطبيقية" مجلة تنمية المجلد 31 العدد 93 كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2009

النصوص القانونية:

70. دستور 28 نوفمبر 1996 وفق تعديل 2008 و تعديل 2016
71. القانون 01-16 المؤرخ في 26 جمادي الأولى 1437 الموافق لـ 06 مارس 2016 المتضمن تعديل الدستور
72. قرار مجلس الدولة، ملف رقم 3998، بتاريخ 2002/06/24، المجلة القضائية، العدد 01-2006

73. المرسوم الرئاسي 304-07 المؤرخ في 09/07/2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ن الجريدة الرسمية رقم 61 بتاريخ 2007/09/30

74. القانون 09-08 المؤرخ في 25-02-2008 المتضمن قانون الإجراءات المدنية ، الجريدة الرسمية رقم 21 بتاريخ 23 /04/ 2008

75. الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، 2006

الملتقيات و المنتديات :

76. زينة قمري واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم الإدارة الوظيفية المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار .بحث مقدم الى ملتقى الوطني السادس حول اساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات الادارية .كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية .جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة .الجزائر يومي 27 28 جانفي 2009.
77. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ التسجيل 18-03-2014 الساعة 16.07،

مواقع الإنترنت:

- 78 . [essions/99thSession/reports/WCMS_154310/lang--ar/index.htm](http://www.essions/99thSession/reports/WCMS_154310/lang--ar/index.htm)
- 79 . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41268>
- 80 . <https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous>

الملاحق

ملحق رقم 01: الشبكة الاستدلالية

المجموع ة	الصف	الرقم الإستدلالي	الرقم الإستدلالي للدرجات												
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادية عشرة	الثانية عشرة	
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	
	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	
ج	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	
	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	
ب	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	
	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	
أ	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	
	18	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558	
	خارج الصف	19	990	50	99	148	198	248	297	347	396	446	495	545	594
		20	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
		21	1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
		22	120	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
		23	1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
		24	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888
		25													

المصدر : المرسوم الرئاسي 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية و نظام دفع رواتبهم

الملحق رقم 02 : مقطع من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان و المعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

الإطار 1-2

الضمان الاجتماعي باعتباره حقاً من حقوق الإنسان:
مقتطفات من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

المادة 22 :

لكل شخص، بصفته عضواً في المجتمع، الحق في الضمان الاجتماعي، ومن حقه أن توفر له، من خلال المجهود القومي والتعاون الدولي وبما يتفق مع هيكل كل دولة ومواردها، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي لا غنى عنها لكرامته ولتنامي شخصيته في حرية.

المادة 25 :

(1) لكل شخص الحق في مستوى معيشة يكفي لضمان الصحة والرفاهة له ولأسرته، وخاصة على صعيد المأكل والملبس والسكن والعناية الطبية وصعيد الخدمات الاجتماعية الضرورية، وله الحق في ما يأمن به العوائل في حالات البطالة أو المرض أو العجز أو الترميل أو الشيخوخة أو غير ذلك من الظروف الخارجة عن إرادته والتي تفقده أسباب عيشه.

(2) للأمم والطفولة حق في رعاية ومساعدة خاصتين. ولجميع الأطفال حق التمتع بذات الحماية الاجتماعية سواء ولدوا في إطار الزواج أو خارج هذا الإطار.
المعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

المادة 9 :

تقر الدول الأطراف في هذا العهد بحق آل شخص في الضمان الاجتماعي، بما في ذلك التأمينات الاجتماعية.

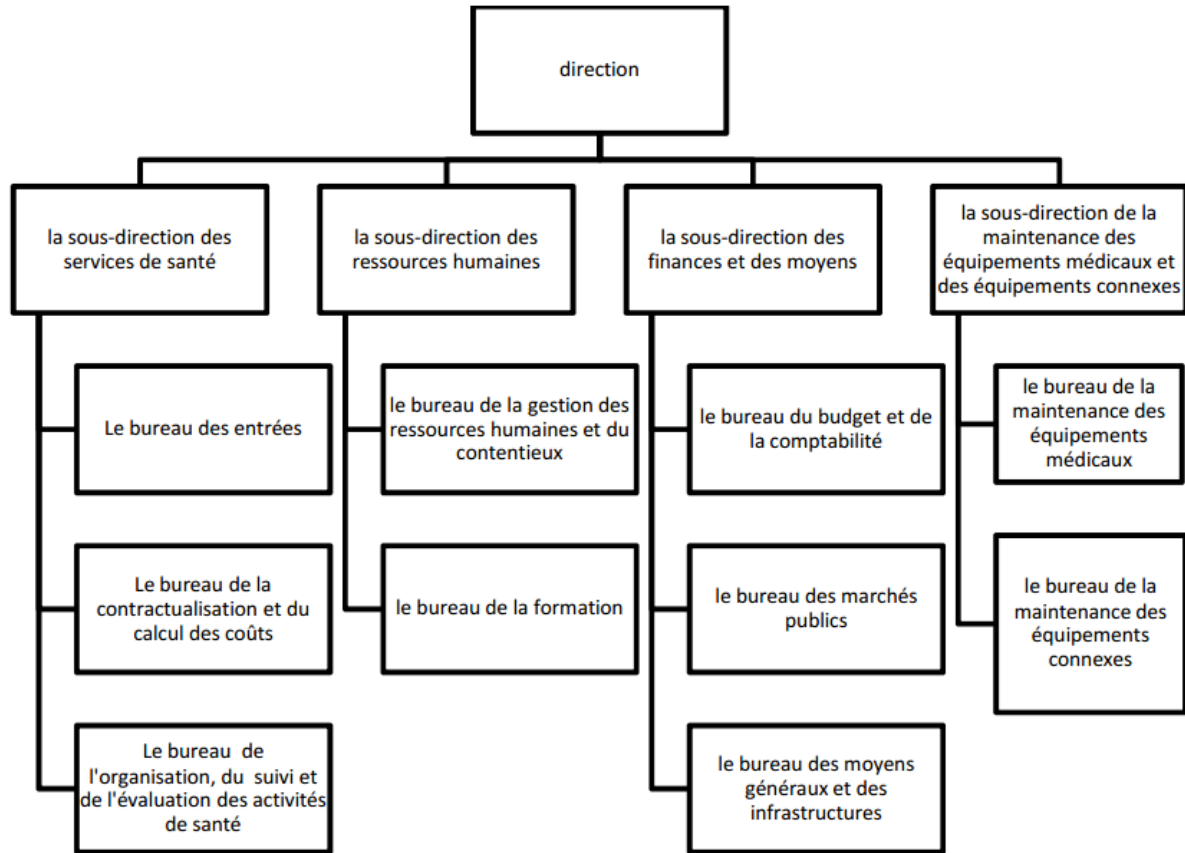
المصدر : مؤتمر العمل الدولي، الدورة المائة، التقرير السادس حول الضمان الاجتماعي من أجل العدالة الاجتماعية وعولمة عادلة ، البند السادس من جدول الأعمال ، مكتب العمل الدولي ، جنيف ، 2011 ، ص 08
التحميل من الموقع : https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/99thSession/reports/WCMS_154310/lang--ar/index.htm

الملحق رقم 03 تصنيف حالات العجز و نسب معاش العجز

الصف	الفئة المستفيدة	نسبة المبلغ السنوي للمعاش
الصف الأول	العجزة الذين مازالوا قادرين على ممارسة نشاط مأجور	60 % من الأجر السنوي المتوسط الأحسن في حياته المهنية أو أجر آخر سنة أو آخر ثلاث سنوات
الصف الثاني	العجزة الذين يتعذر عليهم إطلاقا القيام بنشاط مأجور	80 % من الأجر السنوي المتوسط الأحسن في حياته المهنية أو أجر آخر سنة أو آخر ثلاث سنوات
الصف الثالث	العجزة الذين يتعذر عليهم إطلاقا القيام بنشاط مأجور و يحتاجون للمساعدة من غيرهم	80 % من الأجر السنوي المتوسط الأحسن في حياته المهنية أو أجر آخر سنة أو آخر ثلاث سنوات + 40 % دون أن تقل هذه الزيادة عن قدر أدنى يحدده التنظيم

المصدر : حاتم بن كريمة و سفيان بن عمارة ، مرجع سابق ، ص 37

الملحق رقم رقم 04 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي



المصدر : المديرية الفرعية للموارد البشرية ، المشتكلات المادية للمؤسسة

الملحق رقم 05 إختبار تحليل التباين ANOVA

ANOVA

ProtectionDroits

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2117,033	22	96,229	2,050	,026
Within Groups	1736,900	37	46,943		
Total	3853,933	59			

المصدر : برنامج SPSS 20

الملحق رقم 06 : معامل الثبات ألفا كرونباخ

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,700	2

المصدر : برنامج SPSS 20

الملحق رقم 07 : معامل الثبات وفقا لطريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics

	Part 1	Value	,582
		N of Items	14 ^a
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	,570
		N of Items	14 ^b
		Total N of Items	28
CorrelationBetweenForms			,608
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength		,756
	UnequalLength		,756
Guttman Split-Half Coefficient			,756

a. The items are: i1, i3, i5, i7, i9, i11, i13, i15, i17, i19, i21, i23, i25, i27.

b. The items are: i2, i4, i6, i8, i10, i12, i14, i16, i18, i20, i22, i24, i26, i28.

المصدر : برنامج SPSS 20

الملحق رقم 08 : معامل الارتباط الكلي

		ProtectionDroits	Performanceprofetionnel
ProtectionDroits	Pearson Correlation	1	,559**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Performanceprofetionnel	Pearson Correlation	,559**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : برنامج SPSS 20

الملحق رقم 09 : معامل الارتباط تفصيلي

		DroitFinane	DroitSocio	DroitPolitique	Performanceprofetionnel
DroitFinane	Pearson Correlation	1	,361**	,291*	,304*
	Sig. (2-tailed)		,005	,024	,018
	N	60	60	60	60
DroitSocio	Pearson Correlation	,361**	1	,165	,544**
	Sig. (2-tailed)	,005		,208	,000
	N	60	60	60	60
DroitPolitique	Pearson Correlation	,291*	,165	1	,311*
	Sig. (2-tailed)	,024	,208		,015
	N	60	60	60	60
Performanceprofetionnel	Pearson Correlation	,304*	,544**	,311*	1
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,015	
	N	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : برنامج SPSS 20

المخلص :

إن الإحتفاظ بالموارد البشري من بين الأمور الأساسية لنجاح المؤسسة لذا كفل المشرع الجزائري للموظف عامة و موظف قطاع الصحة خاصة مجموعة من الحقوق لا يجوز مخالفتها أو الاتفاق على ما يخالفها و العمل على حمايتها لتمكينه من الإستفادة منها و بالتالي تقديم أداء أفضل في تقديم الخدمات الصحية و غيرها من الخدمات

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير حماية الحقوق القانونية للموظف على أداءه في قطاع الصحة ، و على هذا قمنا بدراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي حيث تم توزيع إستمارة إستبيان على عينة عشوائية مكونة من 60 موظف و استخدام برنامج SPSS.20 لعرض و تحليل النتائج و منه تم التأكيد على وجود تأثير إيجابي لحماية الحقوق القانونية للموظف على أداءه الوظيفي في قطاع الصحة فكلما كانت هناك حماية فعلية للحقوق القانونية للموظف كان هناك أداء أفضل في تقديم الخدمات الصحية

الكلمات المفتاحية :

حقوق الموظف / الأداء الوظيفي / الموارد البشرية / الحماية القانونية / المؤسسات الصحية

Summary

Retaining the human resource is among the basic matters for the success of the institution. Therefore, the Algerian legislator guaranteed the employee in general and the health sector employee in particular a set of rights that may not be violated or agreed upon, and work to protect them to enable him to benefit from them and thus provide better performance in the provision of health services And other services

This study aims to determine the extent of the impact of the protection of the legal rights of the employee on his performance in the health sector, and accordingly we studied the case of the Public Institution for Neighborhood Health Sidi M'hamed Ben Ali, where a questionnaire was distributed to a random sample of 60 employees and using the SPSS 20 program to display The results were analyzed, and from it it was emphasized that there is a positive impact of protecting the legal rights of the employee on his job performance in the health sector.

key words :

Employee rights / Performance functionality / Human resources / Legal protection / Health institutions