جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العقوبات التأديبية وأثرها على أداء العمال بالمؤسسة

-دراسة حالة عينة من عمال مصلحة المستخدمين بولاية المدية-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

- عرقاب باسم

تحت إشراف الأستاذ:

- حيولة إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة قسم 'ب'	رئيسًا
حيولة إيمان	أستاذة محاضرة قسم 'ب'	مشرفًا ومقرًا
ضويفي صديقة	أستاذة محاضرة قسم 'ب'	ممتحناً

السنة الجامعية: 2020-2021

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العقوبات التأديبية وأثرها على أداء العمال بالمؤسسة

-دراسة حالة عينة من عمال مصلحة المستخدمين بولاية المدية-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

- عرقاب باسم

تحت إشراف الأستاذ:

- حيولة إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة قسم 'ب'	رئيسًا
حيولة إيمان	أستاذة محاضرة قسم 'ب'	مشرفًا ومقرًا
ضويفي صديقة	أستاذة محاضرة قسم 'ب'	ممتحناً

السنة الجامعية: 2020-202

الشكر والتقدير

الحمد الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفي محمد صلى الله عليه وسلم

بادئنا بيده نتوجه بالشكر والحمد والثناء للجليل الأعلى إلى خالق السموات والأرض

الذي أمدنا بنعمه علم يمنع ونور عقولنا وأبدع إلى من منحنا البصر والبصيرة ووفقنا في درب دراستنا وأنار لنا طريق العلم إلى الله كل الحمد والشكر يشرفنا أن نقف وقفة احترام إلى المشايخ الأفاضل إلى الأساتذة الكرام إلى عمالقة الأرض ونور السماء، أعظم ثلة ظهرت في الأرض إلى الدين إستطالت رؤوسهم إلى السماء فلامستها واقتربت السماء من رؤوسهم فتوجتها، إلى أساتذة البشرية إلى من يلقنون الناس بذور الأمل ولإشرافه لمجد الإسلام على بركات الأرض ومائها

نشكر كل من ساعدنا في دراستنا وخاصة، الأستاذة حيولة إيمان التي أمدننا يد العون ومنحتنا الثقة والتي كانت السبب المباشر والحافز للنجاح في الدراسة

كما نشكر أيضا الأستاذ القدير باصور

إهداء

رائعة هي الكلمات *كسر فتح ضم سكون

فحين يكسر الأمل فيا تفتحين لي جناحيك لتضميني بلذة الطمانينة

ليهدأ قلبي يغفو على يقين الدعاء فيسكن إليك يا من علمتني أن المستحيل بيد الرحمان سيحيل،

إليك يا حبة القلب ورفيقة الدرب إليك يا انس الليالي إلى حبيبتي وصديقتي وجنتي الدائنة إلى التي مهما أثنيت على المحاسن من ذكرها لن استطيع ان أوفيها ربع ما أنا عليه فشكرا يا مالكي الصادر

جمال روحك يهون علي المصائب و جمال نفسك يسهل لي المطالب وحكمة عقلك تحقق لي المكاسب فلقد رسخت في عقلي إن روعة الإنسان ليست بما يملكه بل نما يمنحه، لقد أغدقت علي رفعة الأخلاق ووجهتني إلى طريق العلم والمعرفة وأسقيتني من ينابيع حنانك الغزير فشكرا يا نعيمي الدنيوي. اسال الله العلي القدير أن يمنح لهما خالص الصحة والعافية وأن يطيل الله عمرهما في كنف الدين والطاعة وان تكون لهما عاقبة خير مثل الجنان.

إليكما كذلك يا نجمتا منزلنا وحلقتنا التامة في العائلة إلى رفيقا صحبتي في هذه الدنيا إلى مؤنسنا وحدتي نجيب وأمال

اسأل الله لهما النجاح الدائم في مسيرتهم المهنية

إلى كل من ساهم بمساندتي بالكلمة الطيبة

إلى أصدقائي : فخار فخر الدين، صالح العرباوي، بلعيدي محمد الذين أحبهم في الله . ا إلى جميع أحبتي من كل قريب وبعيد شكرا على المساندة الطيبة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العقوبات التأديبية على أداة العمال بمصلحة المستخدمين بولاية المدية من خلال بعدي أداء العمال (**سلوك العامل، العمل والإنتاجية**)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتوزيع الاستبانة على عينة من 40 فرد من عمال بمصلحة المستخدمين لولاية المدية، ولقد تم استرداد 38 استبانة، و بعد تدقيق الاستبانات المسترجعة واستبعاد الفاقد منها وغير الصالح للتحليل أصبح العدد النهائي30 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، وعلى ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي Spss .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على العمل والانتاجية للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على سلوك للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

الكلمات المفتتاحية: العقوبات التأديبية، أداء العمال، مصلحة المستخدمين، السلطة المكلفة بالعقوبات .

Abstract:

This study aimed to know the impact of disciplinary sanctions on the workers' tool in the interest of the employees of the state of Medea through the two dimensions of workers' performance (worker behavior, work and productivity), where the descriptive approach was used and the questionnaire was distributed to a sample of 40 workers in the interest of the employees of the state of Medea. 38 questionnaires, and after checking the retrieved questionnaires and excluding the missing ones and not suitable for analysis, the final number became 30 valid questionnaires for statistical analysis, and in light of that, data were collected and analyzed and hypotheses tested by using the statistical program Spss.

- The study reached a number of results, the most important of which are
- There is a statistically significant effect of disciplinary sanctions on the job performance of workers in the interest of employees of the state of Medea;
- There is a statistically significant impact of disciplinary penalties on the work and productivity of workers in the interest of employees of the state of Medea;
- There is a statistically significant effect of disciplinary penalties on the behavior of workers in the interest of employees of the state of Medea.

Keywords: disciplinary sanctions, performance of workers, interest of employees, authority in charge of sanctions.

Résumé:

Cette étude visait à connaître l'impact des sanctions disciplinaires sur l'outil ouvrier dans l'intérêt des salariés de l'état de Médéa à travers les deux dimensions de la performance ouvrière (comportement ouvrier, travail et productivité), où l'approche descriptive a été utilisée et le questionnaire a été distribué à un échantillon de 40 travailleurs dans l'intérêt des employés de l'état de Médéa. 38 questionnaires, et après vérification des questionnaires récupérés et exclusion de ceux manquants et impropres à l'analyse, le nombre final est devenu 30 questionnaires valides pour l'analyse statistique, et à la lumière de cela, les données ont été collectées et analysées et les hypothèses testées en utilisant le programme statistique Spss.

L'étude a atteint un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont

- Il existe un effet statistiquement significatif des sanctions disciplinaires sur le rendement au travail des travailleurs dans l'intérêt des employés de l'État de Médéa;
- Il y a un impact statistiquement significatif des sanctions disciplinaires sur le travail et la productivité des travailleurs dans l'intérêt des salariés de l'état de Médéa;
- Il existe un effet statistiquement significatif des sanctions disciplinaires sur le comportement des travailleurs dans l'intérêt des salariés de l'état de Médéa.

Mots-clés : sanctions disciplinaires, performance des travailleurs, intérêt des salariés, autorité en charge des sanctions.

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول والأشكال	V
قائمة الملاحق	VII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأسس النظرية للعقوبات التأديبية	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الموظف العام.	03
المطلب الأول: مفهوم الموظف العام.	03
المطلب الثاني :الشروط القانونية للتوظيف .	05
المطلب الثالث:حقوق وواجبات الموظف العام.	07
المبحث الثاني :ماهية الأخطاء المهنية .	10
المطلب الأول: مفهوم الخطأ المهني وأركانه .	10
المطلب الثاني :التصنيف القانوني للخطأ المهني .	12
المطلب الثالث :العقوبات التأديبية للموظف العام .	17
المبحث الثالث: إجراءات التأديب والضمانات المقررة للموظف العام .	21
المطلب الأول: مفهوم إجراءات التأديب.	21
المطلب الثاني: الضمانات المقررة للموظف العام.	25
المطلب الثالث :السلطة التي لها صلاحية التأديب .	27
خلاصة:	30
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	
تمهيد:	32
المبحث الأول: ماهية الأداء مكوناته ومحدداته .	33

المطلب الأول: مفهوم الأداء.	33
المطلب الثاني: مكونات الأداء.	34
المطلب الثالث: محددات الأداء.	35
المبحث الثاني: ماهية تقييمات الأداء.	39
المطلب الأول :مفهوم تقييم الأداء.	39
المطلب الثاني :مبررات تقييم الأداء ومجالات استخدامه.	41
المطلب الثالث: مقاييس تقييم الأداء وخصائصها .	42
المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ، عناصره، عوامله .	44
المطلب الأول: طرق تقييم الأداء .	44
المطلب الثاني: الجهات التي تقوم بتقييم الأداء .	47
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء .	49
خلاصة	52
الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من عمال مصلحة المستخدمين بولاية المدية	
تمهيد	54
المبحث الأول: التعريف بمصلحة المستخدمين لولاية المدية	55
المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة ولاية المدية:	55
المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:	56
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية	59
المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة	59
المطلب الثاني: أداة الدراسة	59
المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية	63
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	64
المطلب الأول: نتائج خصائص عينة الدراسة	64
المطلب الثاني: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	69
المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	74
خلاصة	80
خاتمة	82

قائمة المراجع	85
الملاحق	92

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات أداة الدراسة	61
2-3	يوضح الصدق الاتساق البنائي لمحاور وأبعاد الدراسة	62
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	64
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	65
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	66
6-3	توزيع عينة الدراسة التصنيف المهني	67
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	68
8-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الأول	70
9-3	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني	71
10-3	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	75
11-3	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	76
12-3	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	78

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	الهيكل التنظيمي لولاية المدية	57
2-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	65
3-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	66
4-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	67
5-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني	68
6-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	69

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	92
02	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	97
03	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	98
04	نتائج توزيع عينة الدراسة	99
05	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	100
06	نتائج اختبار الفرضية الأولى	101
07	نتائج اختبار الفرضية الثانية	102
08	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	103

مقدمة

مقدمة:

لقد حظيت الوظيفة العامة باهتمام المشرعين في مجال القانون، كما استقطبت رجال السياسة وعلماء الإدارة العامة، وقد تبلور هذا الاهتمام في سعي الدولة لتوفير الظروف الصحية الملائمة لجعل المرافق العامة تسير على أحسن ما يرام، وهذا بتبني استراتيجيات راشدة في ميدان التوظيف عن طريق اختيار أفضل الأشخاص لشغل المناصب المفتوحة على مستوى الإدارة، حرصا منها على تطبيق مبدأ "الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة"

ولعل أهم ما يدفع الموظف لتقديم مستوى عال من الكفاءة في الأداء هو العوائد الشخصية والعائلية، إضافة إلى المكانة التي يحظى بها جراء شغله لهذه المناصب، وهذه الحقوق يكفلها له قانون الوظيفة العمومية.

وانطلاقا من أن الموظف العام هو الصورة التي تعكس الإدارة أمام المجتمع، فإن معظم التشريعات الحديثة جعلت هذا الموظف في دائرة اهتمامها وبينتها في قوانين ولوائح تحكم الموظف في علاقاته بالإدارة وبالغير. لأهمها قانون التأديب إذ يحدث أن يخالف الموظف هذه القوانين واللوائح المعمول بها في الإدارة، وحرصا من هذه الأخيرة على ضمان السير الحسن بها، إضافة إلى ردع مثل هذه السلوكيات فإنها تلجأ بهذا إلى فرض العقوبات التأديبية على مرتكبيها.

ولما كانت العقوبات التأديبية تأثر بطبيعتها على الأداء، الذي قد يكون سلبا أو إيجابا وذلك بحسب نوع العقوبة درجتها وشخصية الموظف المخالف ومنصبه.

1/ إشكالية البحث:

إن النظام التأديبي يقوم على تحديد الأخطاء المهنية و العقوبات المناسبة لها، فهذا بطبيعة الحال يؤثر على أداء الموظف، و لهذا كان لنا دافع كبير لمناقشة هذا الموضوع قصد إيضاح مدى تأثير العقوبات التأديبية على أداء العمال و لهذا قمنا بطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بطرح التساؤلات التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالنظام التأديبي؟ و ماذا نعني بالأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية؟
- ما هو تصنيف الأخطاء المهنية ؟
- ماذا نعني بالأداء و كيف يتم تقييمه؟
- كيف تؤثر العقوبات التأديبية على أداء العمال في ولاية المدية بمصلحة المستخدمين ؟
- ما مدى تأثير العقوبة التأديبية على أداء الموظفين في ولاية المدية بمصلحة المستخدمين ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على العمل والانتاجية للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على سلوك للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؟

2/ فرضيات الدراسة:

- يعد النظام التأديبي جزءا من قانون الوظيفة العمومية. في حين يعد الخطأ المهني هو الخطأ المرفقي المتمثل في الفعل غير المتعمد الذي يرتكبه الموظف أثناء قيامه بواجباته الوظيفية. والعقوبة التأديبية هي جزاء وظيفي يصيب الموظّف الذي تثبت مسؤوليته في ارتكاب خطأ تأديبي معيّن توقّع باسم ولمصلحة الطائفة المنتمي إليها تنفيذا لأهدافها المحدّدة سلفا.

- تصنف العقوبات حسب خطورة الأخطاء المرتكبة في أربع درجات.

- تقييم الأداء هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم آداء الموظف، وتعد طريقة المقارنة بين الأفراد من بين طرق تقييم الأداء.

- تؤثر العقوبات التأديبية سلبًا على أداء العمال؛

- تؤثر العقوبات التأديبية إيجابًاعلى أداء العمال؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على العمل والانتاجية للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على سلوك للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

3/ أسباب اختيار الموضوع:

اختياري لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل كان عن قصد، وهذا على اعتبار العقوبات التأديبية تسلط على المورد البشري الذي يعتبر درجة عالية من الغموض والتعقيد، فالسلوك الناجم عن تطبيق هذه العقوبات لن يؤثر على معنويات الموظف فقط بل سيمس العمل كله عن طريق انخفاض مستوى الأداء بالإضافة إلى رغبتي في تناول هذا الموضوع ومحاولة إثرائه بآخر التعديلات القانونية في هذا المجال.

وبالرغم من أن هذا الموضوع يمس شريحة من الموظفين على اختلاف درجاتهم في السلم الإداري، فإن الملاحظ أن غالبيتهم يجهلون هذا النظام، وهذا راجع لعدم توعيتهم وإطلاعهم على القوانين واللوائح التي تحكم سلوكهم الوظيفي ونتائج خروجهم عنه.

هذه الأسباب كلها جعلتنا نقوم بدراسة ميدانية لمعرفة أثر العقوبات التأديبية على أداء العمال في مديرية مصالح الفلاحة لولاية المدية.

4/ أهمية البحث:

- إظهار تأثير العقوبات التأديبية على أداء العاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية .
- توضيح أهمية العقوبات التأديبية في تصحيح مسار سلوك العمال.
- زيادة الرصيد العلمي للمعلومات حول الموضوع .

5/ أهداف الدراسة:

وقد تم حصر الدراسة في أهداف موضوعية و أخرى ذاتية:

أ/ الأهداف الموضوعية:

1. تحديد وضعية الموظف عند تطبيق العقوبة عليه و مدى تأثيرها على أدائه.
2. إبراز أثر العقوبات التأديبية على أداء العمال.
3. إثراء طلاب الجامعة بهذا الموضوع.

ب/ الأهداف الذاتية:

1. الاهتمام الشخصي بموضوع العقوبات التأديبية و تأثيرها على أداء الموظف.
2. كون موضوع الدراسة لم يسبق مناقشته من قبل في الجامعة.
3. الرغبة بالإلمام بجمع المتغيرات المتعلقة بالعقوبات التأديبية والأداء ومحاولة إسقاطها في الميدان.
4. الرغبة الشخصية في إجراء مقارنة بين ما جمعناه من معلومات عن العقوبات التأديبية والأداء في الجانب النظري وما لاحظناه في الجانب التطبيقي.

6/ حدود الدراسة

الحدود المكانية: مصلحة المستخدمين بولاية المدية

الحدود الزمانية: من 10 مارس إلى 10 جوان 2021

7/ منهج وأدوات الدراسة:

- منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث اعتمدت على منهج المقابلة والمنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسب.

- الأدوات المستعملة:

المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض وزعت على عمال الشركة.

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة .

8/ صعوبات البحث:

لا يكاد يخلو أي بحث علمي من العراقيل والصعوبات، لذلك فقد لمسنا عدم اهتمام بعض الموظفين بموضوع بحثنا، إضافة إلى عدم إطلاعهم على محتوى العقوبات التأديبية والقوانين الصادرة بخصوصها، وذلك ما جعلنا نلجأ في أكثر من موقف إلى شرح وتكرار مفاهيم دراستنا وتقريبها من الموظف، حتى يتجاوب بصورة أكبر مع الموضوع إضافة إلى نقص المراجع بمكتبة الجامعة.

رفض إجراء رؤساء المكاتب و المصالح المقابلة معنا.

نقص المراجع بمكان التربص مما دفعنا إلى اللجوء إلى عدة مؤسسات لجلب بعض المراجع منها.

وكذا صدور أمر تنفيذي رقم 06 -03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المعدل للقانون السابق 85 -59، و ذلك بعد انتهائنا من الدراسة النظرية و الميدانية.

9/ الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة بالنسبة لعمل الباحث حيث توجهه وتقوده لأفضل السبل في دراسة الموضوع وعلى حد إطلاع المتربصين فإنه لا توجد دراسة سابقة تناولت المتغيرين معا إلا أنه وخلال عملية البحث تم الحصول على بعض الدراسات التي تناولت متغير العقوبات التأديبية وكذلك متغير الأداء . ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ما يلي:

1) دراسة صابرينة بن الصديق، مريم سودانية، مبروكة لكحل مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم القانونية والإدارية بعنوان النظام التأديبي للموظف العمومي في التشريع الجزائري التي هدفت إلى التعرف على النظام التأديبي الذي جاء به مرسوم 85/59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للوظيفة العامة ومدى مساهمته في انضباط العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة سنة 2002.

وخلصت الدراسة إلى أن النظام التأديبي له أهمية بالغة في انضباط وتعديل سلوك العاملين وذلك بالتطبيق الصارم لهذه العقوبات.

2) دراسة محمد شعال، شريخ سعيد، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم القانونية والإدارة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة 20 بعنوان تأديب الموظف العام والضمانات المقررة له، هدفت إلى التعرف على الكيفية التي يتم بها تأديب الموظف والضمانات الممنوحة له ومن أهم نتائج هذه بالتطبيق الصارم لهذه العقوبات . الدراسة أن الضمانات المقررة للموظف العام تعتبر مقبولة إذا تم تطبيقها بالشكل الجيد.

3) دراسة أمال تيفراني، حنان إجقوان، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة فرحات عباس بسطيف 2010، بعنوان الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء العمل، هدفت الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير الصراع التنظيمي في أداء العاملين وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين .

4) دراسة مومن مسعود إبراهيم، بابكر حسين بن مسعود مذكرة ليساني في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 ، بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ الجامعي وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ.

10. هيكل الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة ثلاثة فصول، تم التطرق في الفصل الأول إلى العقوبات التأديبية في ثلاث مباحث الأول بعنوان مفهوم الموظف العام وطبيعة علاقته بالإدارة، المبحث الثاني يتحدث عن الأخطاء المهنية أما المبحث الثالث يتضمن الإجراءات التأديبي والضمانات المقررة للموظف العام، وفي الفصل الثاني الذي تضمن الأداء والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء ومكوناته ومحدداته، وفي المبحث الثاني إلى تقييم الأداء، وأخيرا المبحث الثالث الذي تضمن طرق تقيم الأداء والجهات المسؤولة عنه والعوامل المؤثرة فيه. وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة الحالة بمصاحة المستخدمين لولاية المدية وفي الأخير تطرقنا لخلاصة عامة حول موضوع الدراسة تتضمن مجموعة من الاقتراحات.

صعوبات البحث :من طبيعة البحث العلمي أن يواجه صعوبات تختلف باختلاف التخصصات وقد واجهتنا في إعداد هذا البحث صعوبات منها .قلة المراجع المتوفرة التي تناولت العقوبات التأديبية والأداء - . صعوبة الحصول على دراسات تناولت نفس الموضوع .التكتم الكبير من طرف مسؤولي إدارة المؤسسة محل وعدم تزويدنا بالمعلومات الكافية.

الفصل الأول: الأسس النظرية

للعقوبات التأديبية

تمهيد:

يعتبر النظام التأديبي مجموعة من الإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المؤسسة وضبط سير العمل فيها وتوجيه العاملين بالاتجاه المطلوب الذي يخدم مصلحة المؤسسة والموظف معا، والعقوبة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للإصلاح وتعديل السلوك غير المرغوب فيه ولا تقع العقوبة إلا بارتكاب الموظف الأفعال وأخطاء تستحق العقاب .

وعليه تناولنا في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول:مفموم الموظف العام وطبيعة علاقته بالإدارة

المبحث الثاني: الأخطاء المهنية

المبحث الثالث: إجراءات التأديب والضمانات المقررة للموظف العام

المبحث الأول: ماهية الموظف العام.

لقد تعددت أراء الفقهاء في إعطاء تعريف للموظف العام وهذا راجع إلى كون العناصر والشروط المعتمد عليها في ضبط مفهوم الموظف غير موحدة بين الأنظمة القانونية المختلفة، حيث يختلف نظام الوظيفة العامة من دولة إلى أخرى بل في الدولة نفسها من زمن لآخر وذلك للاعتبارات السياسية والاجتماعية التي تحكم مجال الوظيفة ولأجل هذا الاختلاف سنتطرق إلى تعريف الموظف العام في الفقه والقضاء والقانون .

المطلب الأول: مفهوم الموظف العام.

الإدارة وهي بصدد ممارستها لنشاطها تستخدم وسائل متنوعة ومتعددة حتى تتمكن من القيام بالمهام والمسئوليات الملقاة على عاتقها، وأهم تلك الوسائل هي العنصر البشرى. فالدولة باعتبارها شخص معنوي لا تستطيع أن تؤدي دورها في الجهاز الإداري إلا عن طريق شخص طبيعي ألا وهو الموظف العام، والفرد يكتسب تلك الصفة من خلال انخراطه في أحد مجالات العمل التي تتم في الدولة أو أحد الأجهزة أو المنظمات التي تخضع مباشرة للدولة ويسرى عليها قانون العاملين بالدولة.

أولا/ المفهوم الفقهي للموظف العام .

هناك من عرف الموظفين العموميين بأنهم: "عمال المرافق العامة الذين يساهمون بطريقة دائمة وعادية في تسييرها".[1]

كما عرف الموظف العام على أنه :"كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام إداري مدار بطريقة الاستغلال المباشر ويشغل بصفة دائمة وظيفة داخلة في نطاق كادر إداري و يكون شغله لهذه الوظيفة عن طريق فردي صادر عن السلطة العامة و قبولها من جانبه ".[2]

وللموظف العام تعريف آخر هو: "العاملين الذين يشغلون وظيفة في الكادرات الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الإدارات العامة التابعة لها".[3]

---

[1] ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة لأزاريطا، الإسكندرية، 2007، ص 200.

[2] أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 2006، ص48.

[3] د الحميدة النجار، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة، 1999، ص 130.

ويعرف كذلك الموظف العام على أنه :"الأشخاص الذين يعهد إليهم بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية".[1]

ثانيا/المفاهيم القضائية للموظف العام .

عرفه القضاء الإداري الفرنسي على أنه:"الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة داخلة ضمن كادر الوظائف الخاص بمرفق عام "[2]

وعرفه القضاء الإداري المصري عن طريق المحكمة الإدارية العليا :"الموظف العام هو الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة عن طريق شغله منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق."[3]

ثالثا/المفاهيم التشريعية للموظف العام .

عرفه المشرع الفرنسي في المادة الأولى من الأمر رقم59/44المؤرخ في 04 فيفري1959:"يسري على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة ويشغلون درجة من درجات الكادر في إحدى الإدارات المركزية للدولة أو إحدى الإدارات الخارجية التابعة لها أو في المؤسسات العامة التابعة أو الملحقة بالدولة ."[4]

أما المشرع المصري فقد عرفه في المادة الثانية من نظام العاملين المدنيين الصادر بقانون رقم 46 سنة 1946على أنه :"يعتبر عاملا في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف الدائمة أو المؤقتة بقرار من السلطة المختصة."[5]

عرفه المشرع الجزائري في نص المادة الرابعة من الأمر 03/06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة على أنه :

" يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"[6]

---

[1] سامي جمال الدين ، الدعاوي الإدارية، إنشاء المعارف، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2003، ص 54.

[2] عبد الغاني بسيوني، القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، 48

[3] عمار بوضياف، القرار الإداري، جسور للنشر والتوزيع، ب ط، الجزائر، 2007، ص 330 .

[4] علي خطر الشنطاوي، موسوعة القضاء الإداري، الجزء الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص282 .

[5] عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص39 .

[6] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 06-03المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 2006/07/15، الجريدة الرسمية، العدد46 ، المؤرخة في2006/07/16.

المطلب الثاني :الشروط القانونية للتوظيف .

إن مسألة الوظيفة العامة لم يعد أمرًا استثنائيًا في حياة الموظفين -كما كان الحال عليه في الماضي- ولم يعد في وسع أي شخص أن يتجنب التعامل مع الموظف العام، فقط أصبحت الوظيفة العامة جزءًا من حياة المواطن من ميلاده إلى وفاته.

أولاً/ تحديد الشروط القانونية للتوظيف:

لقد نص المشرع الجزائري في الأمر 03/06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة على شروط التوظيف في المادة 75 وتتمثل هذه الشروط في ما يلي :

-أن يكون جزائري الجنسية .

-أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية .

-أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها .

-أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية .

-أن تتوفر في المترشح شروط السن والقدرة البدنية والذهنية حيث نصت المادة 78 من القانون الأساسي للوظيفة العامة على أن السن المحددة للالتحاق بوظيفة عمومية هي 18 سنة كاملة أما فيما يتعلق بالقدرة البدنية والذهنية المطلوبة للممارسة الوظيفة، فإنه لا يمكن تعيين أي شخص غير قادر بدنيا أو ذهنيا على النهوض بأعباء الوظيفة الملقاة على عاتقه .

كما تجدر الإشارة إلى أن العديد من التشريعات المعاصرة المتعلقة بتشغيل الأشخاص المعوقين في الوظيفة العمومية تنص على مبدأ عام يمنع إقصاء أي مترشح معوق بسبب إعاقته من أي مسابقة إذا تبين أن هذه الإعاقة لا تتعارض مع شغل هذه الوظيفة من قبل اللجنة التقنية للتوجيه.[1]

-أن تتوفر في المترشح المؤهلات العلمية المطلوبة للالتحاق بالوظيفة العامة .

[1] سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 204 .

ثانيًا/ طبيعة علاقة الموظف بالإدارة:

اختلف الفقهاء في تحديد طبيعة رابطة الموظف العام بالإدارة فمنهم من اعتبرها علاقة تعاقدية يحكمها القانون الخاص ومنها من اعتبرها علاقة عقدية يحكمها القانون العام، وبين من يعتبرها ذات طبيعة انتقائية يتوقف تحديدها على نوع الوظيفة التي يشغلها الموظف داخل المرفق العام

أ/ علاقة الموظف بالإدارة علاقة تعاقدية :

لقد كان سائد في الفقه والقضاء أن العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة هي علاقة تعاقدية أساسها العقد الذي يربط الموظف بالإدارة ولقد اختلف الفقهاء في تصنيف طبيعة هذا العقد فقد ذهب البعض إلى اعتباره من عقود القانون الخاص بينما كيفه البعض الآخر على أنه من عقود القانون العام.

1/ علاقة تعاقدية في نطاق القانون الخاص :

وتتمثل هذه العلاقة في وجود عقد مدني بين الموظف والدولة يلتزم الموظف بموجبه بتقديم خدمة لقاء قيام الدولة بتقديم الأجر اللازم بهذا الموظف، حيث يستمد هذا الأخير حقوقه وواجباته من العقد ويخضع لأحكام القانون المدني.

2/ علاقة تعاقدية في نطاق القانون العام :

ويقصد بها أن العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة هي علاقة عقدية من عقود القانون العام قابلة للتعديل من طرف الدولة واستنادا إلى ذلك يكون للإدارة الحق في التنصل من مبدأ العقد شريعة المتعاقدين باعتبار أن الدولة تتمتع بسلطات واسعة في مواجهة المتعاقد معها.

ب/ علاقة الموظف بالإدارة علاقة تنظيمية :

بدأ الفقه الفرنسي منذ أواخر القرن السابع عشر في الاتجاه نحو تكييف العلاقة بين الموظف والإدارة على أنها علاقة تنظيمية تحكمها القوانين ومضمون هذه النظريات أن القوانين هي التي تحدد شروط وأحكام الوظيفة العامة وحقوق وواجبات الموظف أي أن هذا الأخير يخضع لأحكام الوظيفة العامة بما تتضمنه من حقوق وما تفرضه من واجبات مستمدة من القوانين المنظمة لها ولقد أخذ المشرع الجزائري بهذه العلاقة حيث

نصت المادة السابعة من الأمر 03/06 على أنه:"يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية."[1]

المطلب الثالث:حقوق وواجبات الموظف العام.

كفل المشرع للموظف العام جملة من الحقوق حددها في القوانين واللوائح وفي مقابل ذلك ألزمه بواجبات محددة لا يجوز مخالفتها أو الاتفاق على ما يخالفها باعتبارها من النظام العام وهذا ما سنتطرف إليه في هذا المطلب.

أولا/ حقوق الموظف العام

تتمثل حقوق الموظف فيما يلي:[2]

- ضمان حرية الرأي للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه .

-عدم التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسيتهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية.

- الامتناع عن مؤاخذه أي موظف شد أو المساس بحياته المهنية بسبب انتمائه إلى تنظيم نقابي أو جمعية.

-الحق في الترشيح إلى عهدة انتحابية سياسية أو نقابية .

-ممارسة الحق النقابي.

- الحق في ممارسة الإضراب في إطار التشريع المعمول به .

- الاستفادة من الحماية إثناء ممارسته لمهامه حيث يتوجب على الدولة حماية الموظف مما يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو اعتداء أثناء تأديته لوظيفته أو بمناسبتها .

-الحق في تقاضي الأجر .

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر03/06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 2006/07/15، الجريدة الرسمية، العدد46 ، المؤرخة في2006/07/16 .

[2] محمد محمد عبده إمام القضاء الإداري ومبدأ المشروعية وتنظيم مجلس الدولة، دار الفكر الجامعي، د ط، الإسكندرية، 2004، ص 120.

-الحق في الاستفادة من الحماية الاجتماعية وهي كافة التأمينات الاجتماعية مثل :المرض، العجز ، الولادة،

-الحق في الراحة و العطل.

- الحق في التكوين وتحسين المستوى.

- الحق في الترقية.

- الحق في التقاعد.

ثانيا/ واجبات الموظف العام.

لقد نص المشرع الجزائري في الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة على واجبات الموظف العام في المواد 40 إلى 54 وتتمثل هذه الواجبات في ما يلي[1] :

-يجب على كل موظف في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة .

- يجب على الموظف أن يقوم بمهامه بإخلاص والأمانة .

-يجب أن يكون الموظف حسن في سلوكه وسيرته داخل العمل وخارجه وتجنب كل السلوكيات التي تعد مسيئة للوظيفة .

-لا يمكن للموظف ممارسة أي نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه إلا بشروط يحددها القانون .

-يجب على الموظف أن يلتزم بالسر المهني وألا يفشي محتوى أي وثيقة أو أي خبر بحوزته يطلع عليه بحكم ممارسة مهامه إلا إذا اقتضت ضرورة الخدمة ذلك - .على الموظف حماية الوثائق الإدارية وأي إتلاف أو تحويل لهذه الوثائق أو المستندات دون مبرر شرعي يجعل الموظف محل عقوبة تأديبية .

-يجب على الموظف الحفاظ على الممتلكات الإدارية حيث لا يجوز له يقوم بأي سلوك من شأنه أن يؤدي إلى إتلاف ممتلكات الإدارية أو المؤسسة أو يقوم باستغلالها الأغراض شخصية .

[1] محمد محمد عبده إمام، نفس المرجع السابق، ص 121.

- الالتزام باحترام الرؤساء وطاعتهم وهو التزام يتعلق بالسلطة الرئاسية وحدودها حيث يتعين على الموظف التعامل بأدب واحترام مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

ولكن السؤال المطروح هو ما مدى التزام الموظف العام بواجباتها ؟

وللإجابة على هذا السؤال سنحاول معرفة رأي فقهاء القانون الإداري في هذا الصدد حيث انقسم الفقهاء إلى ثلاثة اتجاهات حيث نجد :

- **الرأي الأول** :هو للفقيه هوريو، حيث يرى أن الموظف المرؤوس ملتزم بتطبيق أوامر رئسيه حتى ولو كانت غير مشروعة حينها يكون الخطأ المترتب خطأ مرفقيا وحجته في ذلك هي مراعاة مقتضيات العمل الإداري لأن فتح المجال للمرؤوسين لمناقشة أوامر رؤسائهم يربك العمل الإداري .

- **الرأي الثاني** :هو للفقيه دوجي حيث يرى أن المرؤوس مجبر على تطبيق القانون لهذا فعليه أن يمتنع عن تنفيذ أوامر رئيسه غير المشروعة وإلا يعتبر مرتكبا لخطأ شخصي * .الرأي الثالث :هو للفقيه لا بند حيث يرى أن للمرؤوس مراجعة رئيسه فيما أصدر إليه من أوامر متى تبين له عدم مشروعيتها وفي حال إصرار الرئيس على موقفه ينفذ المرؤوس هذه الأوامر ولا يعد في هذه الحالة خطأ شخصيا .

رأي المشرع الجزائري :تنص المادة 129 من القانون المدني على أنه" :لا يكون الموظفون والعمال مسؤولين شخصيا عن أعمالهم التي أضرت بالغير إذا قاموا بها تنفيذا لأوامر صدرت إليهم من الرئيس متى كانت إطاعة هذه الأوامر واجبة عليهم."[1]

[1] كمال رحماوي، تأديب الموظف العام في قانون الجزائري، الجزائر :دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،2003 ، ص 70 .

المبحث الثاني :ماهية الأخطاء المهنية .

لقد اختلفت آراء الفقهاء حول التسمية أو الاصطلاح الذي يمكن إطلاقه على الأخطاء التي يرتكبها الموظف العام والتي من شأنها أن تعجل منه محل عقوبة تأديبية ومن أشهر هذه المصطلحات عموما الجريمة التأديبية، المخالفة التأديبية، الذنب الإداري، الإثم الإداري الخطأ التأديبي إضافة إلى الخطأ المهني وهو المصطلح الذي استقر عليه المشرع الجزائري .واختلفت الآراء أيضا حول إعطاء تعريف شامل ودقيق للخطأ المهني وذلك باختلاف أصحابها ونظرتهم الخاصة.

المطلب الأول: مفهوم الخطأ المهني وأركانه .

- هناك من يعرف الخطأ المهني على أنه:"الخروج عن تصرف يصدر من العامل أثناء أداء وظيفة أو خارجها ويؤثر فيها بصورة قد تحول دون قيام المرفق بنشاطه على الواجب الأكمل، وذلك متى ارتكب هذا التصرف عن إدارة آثمة."[1]

-يعرفه بعض الفقهاء الفرنسيين على أنه:"الخروج عن واجب وانتهاك له."[2]

-يعرف أيضا على أنه:"الإخلال بالتزام سابق أو الإخلال بواجب عام"[3]

يعرفه فقهاء آخرون على أنه:"هو ما يرتكبه الموظف من إخلال سابق بالتزاماته وواجباته الوظيفية وبالنظام القانوني للوظيفة العامة عن طريق الإهمال أو التراخي أو الخطأ في أداء مهام واجباته الوظيفية أو الخروج عن مقتضيات الوظيفة العامة."[4]

ويعرف أيضا أنه:"سبب القرار الصادر بالعقاب فلا يعاقب موظف إلا إذا ارتكب ما من شأنه أن يخل بمقتضيات وظيفته أو لا يتفق مع مركزه كموظف عام."[5]

---

[1] رشيد عبد الهادي الحوري، التأديب في الوظائف المدنية والعسكري، دار النصر للطباعة الإسلامية، القاهرة، 2001، ص330 .

[2] سعد الشتيوي، التحقيق الإداري في نطاق الوظيفة العامة، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 59

[3] ممدوح طنطاوي، الدعوى التأديبية وضماناتها، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث، ط1 ،2001 م، ص 338 .

[4] رفعت عبد الحليم الفاعوري، التأديب في الوظيفة العامة، 2008، ص331 .

[5] عبد العزيز عبد المنعم خليفة، الإجراءات التأديبية، مبدأ المشروعية في تأديب الموظف العام، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2008، ص167 .

ومن خلال التعاريف السابقة للخطأ المهني نستخلص أنها لم تقدم تعريفا حقيقيا للخطأ وإنما أوردت الأسباب المؤدية إليه نتيجة إخلال الموظف بواجباته .وهذا ما تؤكده المادة 160 من الأمر 03/06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة على أنه:"يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه، يعرض مرتكبه العقوبة تأديبية، دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية"[1]

ومن هنا يمكننا القول أن كل خطأ مهني هو نتيجة إخلال الموظف بواجباته المهنية التي حددها قانون الوظيفة العامة .

ويمكن تحديد أركان الخطأ المهني التي يتعين توفرها لتقرير مسؤولية الموظف العام تأديبيا بما يلي :

1/ الركن المادي : يتمثل الركن المادي في فعل أو تصرف محدد ثبت ارتكابه من طرف الموظف العام حيث لا تكفي تقرير المسؤولية التأديبية للموظف بوصف تصرفاته عموما بسوء السلوك أو عدم الانضباط مثلا وهذا راجع إلى أن الوصف لا يصلح كركن مادي للخطأ المهني ولذلك يشترط في هذا الأخير لكونه يمثل عنصر السبب في القرار التأديبي أن يكون قائما على وقائع صحيحة ثابتة في حق الموظف وإلا عد القرار التأديبي معيبا وغير مشروع لانعدام الأساس القانوني له.[2]

2/ الركن المعنوي :يتمثل الركن المعنوي للخطأ المهني في الإرادة الآثمة أو غير المشروعة للموظف العام، أما إذا انعدمت إرادته لأي سبب من الأسباب سواء كان القوة القاهرة أو الإكراه أو الضغط المتكرر من الرئيس بأوامر مكتوبة بعد التنبيه المتكرر له عن احتواء أوامر المخالفات إلى غير ذلك من الأسباب المعيبة لإرادة الموظف فلا قيام ولا وجود للخطأ المهني[3] .

ولا يشترط في قيام الركن المعنوي أن يكون الموظف قد ارتكب الخطأ عمدا أم عن غير عمد وسواء قصد إحداث النتيجة المترتبة عن تصرفه أم لم تتجه إرادته لذلك لأن الموظف لما عين في وظيفته كان عليه أن يسعى لمعرفة ما عليه كما يسعى لمعرفة ما له تفاديا للوقوع في الخطأ ، فمتى أتي تصرفا مخالفا لمقتضيات واجباته قامت مسؤوليته عليه ولا يمكن له أن يتذرع بعدم در ايته بذلك متى كان بوسعه معرفته بهذه الواجبات وبالتالي

[1] الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

[2] سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، الإسكندرية :منشأة المعارف،2004 ، ص343 .

[3] الأمر 03-06 المؤرخ في 15-7-2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

يتحقق الركن المعنوي في الخطأ متى اتجه قصد الموظف إلى إتيان التصرف قصد الخروج عن مقتضيات واجبات الوظيفة.[1]

المطلب الثاني :التصنيف القانوني للخطأ المهني .

يعتبر التوظيف مطلبًا شعبيًا وحقًا دستوريًا يتساوى في الحصول عليه كل المواطنين التي تتوفر فيهم الشروط التي يحددها القانون، وألزم المشرع القيام بالواجبات المرتبطة بمنصب الوظيفة والإخلال بها يعرضه إلى الجزاء، ولضمان عدم تعسف الهيئة الإدارية المختصة بتوقيع الجزاء صنف المشرع الجزائري الأخطاء المهنية إلى أربع درجات.

أولاً/ التصنيف القانوني للخطأ المهني :

لقد صنف المشرع الجزائري الأخطاء المهنية إلى أربع درجات حسب ما نصت عليه المادة 177 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة » :تعرف الأخطاء المهنية بأحكام هذا النص تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكييفها الجزائي كما يأتي :

-أخطاء من الدرجة الأولى .

-أخطاء من الدرجة الثانية .

-أخطاء من الدرجة الثالثة .

-أخطاء من الدرجة الرابعة .

حيث نصت المادة 178 من نفس الأمر على الأخطاء المصنفة من الدرجة الأولى:"تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح"

[1] كمال رحماوي، تاديب الموظف العام في القانون الجزائري الجزائر:دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

وتم تصنيف أخطاء الدرجة الثانية من خلال المادة 179 من الأمر03/06 حيث نصت:" تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:[1]

1.المساس، سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة.

2.الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و 181 أدناه"

ونصت المادة 180 من الأمر 03/06السالف الذكر على أخطاء الدرجة الثالثة بقولها:"تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي :

1.تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية .

2.إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.

3.رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول .

4. إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية .استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة الأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.

كما صنفت المادة 181 من نفس الأمر الأخطاء التي تعتبر من الدرجة الرابعة حيث نصت:" تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي :

1.الاستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته .

2.ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل .

3.التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات و أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة .

4.إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة .

[1] المواد 178-181، من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 46، سنة 2006

5.تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية.

6.الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مربح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و 44 من هذا الأمر."[1]

وللإشارة فقط، أن المشرع قد أورد هذه الأخطاء على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر باعتبار أن تحديد الأخطاء على سبيل الحصر يعتبر عملا صعبا للغاية نظرا للتطور الحاصل على مستوى الأنظمة والإدارة معا .

وبرجوعنا إلى المرسوم 302/82 المتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل الفردية وحسب المادة 68 منه نجد أن المشرع الجزائري كان قد صنف الأخطاء المهنية إلى ثلاث درجات حيث نصت المادة 68 على مايلي:

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بوصفها الجنائي على النحو الآتي :

-أخطاء من الدرجة الأولى .

-أخطاء من الدرجة الثانية .

-أخطاء من الدرجة الثالثة .

حيث صنف في المادة 69 الأخطاء من الدرجة الأولى حيث أعتبر الأعمال التي يمس بها العامل الانضباط العام هي أخطاء من الدرجة الأولى .

وصنفت المادة 70 أخطاء الدرجة الثانية وهي الأعمال التي يتسبب بها العامل بما يأتي :

- إلحاق ضرر بأمن المستخدمين أو بممتلكات الهيئة المستخدمة بسبب الغفلة أو الإهمال .

- إلحاق خسائر مادية بالمباني والمنشآت والمكينات والأدوات والمواد الأولية.

- وقد أورد أخطاء الدرجة الثالثة في المادة 71 وقد اعتبر ارتكاب العامل لهذه الأعمال يعد خطأ من الدرجة الثالثة وتتمثل في:

[1] الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

- رفض تنفيذ التعليمات التي يتلقاها من السلطات المشرفة عليه لإنجاز أشغال ترتبط بمنصب عمله دون عذر مقبول.

-ثبوت مسؤوليته في دفع صارخ بأي وسيلة كانت لمصلحته أو لمصلحة الغير لراتب يفوق الراتب المستحق .

-إفشاء أسرار مهنية.

- تهريب وثائق الخدمة أو معلومات ذات طابع مهني أو إخفاؤها.

- التلبس بقبول هبات نقدية أو عينية .

- استخدام محلات الهيئة المستخدمة وتجهيزاتها .

- استعمال العنف مع أي شخص داخل أماكن العمل.

- ارتكاب جنحة أو جناية طوال مدة علاقة العمل .والجدير بالذكر أن المشرع الجزائري كان قد صنف الأخطاء المهنية في الأمر133/66المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة والمؤرخ في 1966/6/2 إلى أخطاء من الدرجة الأولى وأخطاء درجة ثانية .

ثانيًا/ تمييز الخطأ المهني عن الخطأ المدني: يعرف الخطأ المدني على أنه:" كل عمل أيا كان يرتكبه المرء ويسبب ضرر للغير يلتزم من كان سببا في حدوثه بالتعويض."[1]

ويعرف أيضا بأنه:"العمل الضار غير المشروع أي العمل الضار المخالف للقانون."

فمن خلال تعريف الخطأ المدني وما سبقه من تعاريف للخطأ المهني نستخلص:

- أن المسؤولية التأديبية كالمسؤولية المدنية قائمة على فكرة الخطأ ولكن فكرة الخطأ المهني تختلف عن فكرة الخطأ المدني لأن الخطأ الموجب للمسؤولية المدنية هو الإخلال بالتزام قانوني لما تترتب عن هذا الإخلال ضرر بالغير أما في المسؤولية التأديبية بالرغم على أنها تقوم على فكرة الخطأ إلا أن الضرر ليس ركنا فيها فيفترض وقوعه فتكون جسامته أو قلته محل اعتبار عند توقيع العقوبة التأديبية.

[1] عبد الرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد، لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية، ط1،1998 ، ص 879.

- أن الخطأ المدني يخص جميع أفراد المجتمع دون استثناء أما الخطأ المهني يقع من طرف شخص معين وهو الموظف العام.

- أن عقوبة الخطأ المدني تقتصر على التعويض، أما العقوبة في الخطأ المهني تكون على شكل تنبيه أو تنزيل أو توقيف عن العمل لمدة معينة إلى غير ذلك من العقوبات المنصوص عليها في الوظيفة العامة .

- أن الخطأ المدني يمس حقوق الغير بإحداث ضرر بينما الخطأ المهني يترتب عليه إخلال بالواجبات الوظيفية .

-إن الجهة المختصة في النظر في الدعوى الناتجة عن الخطأ المهني هو اختصاص المحكمة المدنية بينما النظر في الخطأ المهني من اختصاص السلطة التأديبية والتي تختلف عن المحكمة المدنية من حيث التكوين.

ثالثًا/ تمييز الخطأ المهني عن الخطأ الجنائي :يعرف الخطأ الجنائي على أنه:"انحراف اجتماعي وخروج على نظام المجتمع كله واعتداء على إحدى قيمه والمساس إجراميا بمصالحه سواء المساس متعمد أو غير متعمد لما يتسم به الإثم الجنائي من خطورة."[1]

أما الخطأ المهني فيعرف على أنه » :انحراف طائفي لا يعني الاعتداء على مصالح المجتمع كله وإنما هو الخروج على شريعة الجماعة الصغيرة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو الاعتداء على إحدى مصالحها.[2]

ومن خلال ما تقدم يمكننا أن نستخلص بعض الفروق بين الخطأ المهني والخطأ الجنائي:

- الخطأ المهني لا يقع إلا من طرف الموظف العام في حين أن الخطأ الجنائي يمكن أن يرتكبه، أي مواطن سواء كان موظف أو غير موظف.

- العقوبة التي يمكن أن تلحق مرتكب الخطأ المهني تتمثل في التوقيف عن العمل أو التنزيل في الدرجة أو أي عقوبة تمس مركزه الوظيفي أما عقوبة الخطأ الجنائي فتمس الفرد في حياته أو حريته كالسجن مثلا.

[1] موريس نخلة، الوسيط في شرح قانون الموظفين، الجزء الأول، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2004، ص 96.

[2] لعويسي عبد الوهاب، المنظومة القانوني الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائري، الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، الجزائر، 2005، ص 64.

- القاعدة في الجرائم الجنائية أنها محددة على سبيل الحصر تطبيقا لمبدأ لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص ، بينما الأخطاء المهنية لا يمكن حصرها مقدما وإن كان القانون قد حرم أعمالا معينة فإن هذا لا يعني أن عداها مباح .

- إن المجلس التأديبي لا يتقيد بالتكيف الذي يسير عليه القاضي الجنائي، فقد يرى القاضي الجنائي أن الموظف بريء بينما ترى الجهة التأديبية أنه يجب معاقبته تأديبيا .

-تنظر السلطة الرئاسية حسب كل حالة إلى جانب مجلس التأديب في الأخطاء التي يرتكبها الموظف بينما لا يلاحظ هذا في المحاكم الجنائية .

المطلب الثالث :العقوبات التأديبية للموظف العام .

يعتبر العقاب سلطة تمارسها جهة مختصة التي لها حق توقيع العقوبة التي تراها مناسبة للأخطاء المرتكبة وذلك لحماية الجماعة ومصالحها مما يهددها من الانحرافات التي يمكن أن يقترفها المنتمون إليها .

ولقد اختلف الفقهاء في تعريف العقوبة وسنتعرض إلى أهم هذه التعاريف على الشكل الآتي:

أولاً/ مفهوم العقوبات التأديبية

- هناك من يرى على أنها:" جزاءات يقررها القانون لمعاقبة الموظفين العموميين مرتكبي المخالفات التأديبية ممن تقرر مسؤوليتهم التأديبية عنها، ومن شأنها التأثير على الوضع الأدبي أو المالي للموظف أن إنهاء علاقته الوظيفية بالسلطة الإدارية."[1]

- وهناك من يعرفها بأنها:"عقوبات تمس الموظف في حياته الوظيفية سواء بإنقاص مزاياه المادية أو بإنهاء خدمته مؤقتا أو نهائيا ."[2]

- ويعرفها آخرون على أنها:"إجراء عقابي تتخذه السلطة التأديبية ضد الموظف المخطئ مجازاة لفعله."[3]

[1] اسامي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص351 .

[2] نوفان العقيل العجارمة، سلطة تأديب الموظف العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص81 .

[3] السعيد بوشعير، النظام التأديبي للموظف العمومي في الجزائر طبقا للأمر 133/66دراسة مقارنة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية،1991، ص 20.

- وتعرف أيضا بأنها:" عقوبات وظيفية توقعها السلطات التأديبية المختصة على العامل المنسوب إليه ارتكاب المخالفة التأديبية، طبقا للقواعد والأحكام القانونية والتنظيمية والإجرائية المقررة."[1]

ولم يضع المشرع الجزائري تعريفا للعقوبات التأديبية بل قام بتصنيفها وتحديدها على سبيل الحصر بادئا بأخف عقوبة منتهيا بأشدها بصورة متدرجة من حيث شدة العقوبة وتأثيرها على المركز القانوني للموظف .

ويعود السبب في تصنيف العقوبات التأديبية على سبيل الحصر وليس على سبيل المثال، خلافا التصنيف الوارد للأخطاء المهنية التي جاءت على سبيل المثال وليس الحصر حتى تتقيد السلطة المختصة بالتأديب بتلك العقوبات المنصوص عليها في قانون الوظيفة العامة، حيث لا يجوز لها أن تعاقب الموظف بعقوبة غير واردة في القانون، حيث يتعين أن تتناسب العقوبة التأديبية مع الخطأ الذي ارتكبه الموظف من حيث جسامته والأضرار الناجمة عنه .

ثانيًا/ التصنيف القانوني للعقوبة التأديبية

وبرجوعنا إلى المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية نجد أن المشرع الجزائري قد صنف العقوبات التأديبية إلى ثلاث درجات حسب ما جاء في المادة 124على أنه:" تصنف العقوبات التي يمكن أن يعاقب بها الموظفون تبعا لخطورة الأخطاء المرتكبة في ثلاث درجات[2] :

الدرجة الأولى:

- الإنذار الشفوي
- الإنذار الكتابي
- التوبيخ
- الإيقاف عن العمل من يوم إلى ثلاثة (3) أيام.

[1] الهاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، بدون طباعة، الجزائر، 2010، ص 58.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 الذي يصنف العقوبات التأديبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 36 لسنة 1985.

الدرجة الثانية :

- الإيقاف عن العمل من أربعة أيام (4) أيام إلى ثمانية (8) أيام

- الشطب من جدول الترقية.

الدرجة الثالثة:

- النقل الإجباري .

- التنزيل

- التسريح مع الإشعار المسبق والتعويضات .

- التسريح الإشعار المسبق ومن غير تعويضات."[1]

وكذلك برجوعنا إلى الأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة والمؤرخ في 2 جوان 1966نجد أن المشرع الجزائري قد صنف العقوبات إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى :عقوبات الدرجة الأولى وهي :

- الإنذار والتوبيخ .

المجموعة الثانية :عقوبات الدرجة الثانية .

- التنزيل من درجة واحدة إلى ثلاثة درجات .

- النقل التلقائي .

- التنزيل في الرتبة .

- الإحالة إلى التقاعد تلقائيا .

- العزل دون إلغاء الحقوق في المعاش .

[1] عمار بوضياف، نفس المرجع السابق، ص 172.

وهذا ما أكدته المادة 163 من الأمر 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة بقولها:"تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات :

1/ الدرجة الأولى :

- التنبيه .
- الإنذار الكتابي .
- التوبيخ.

2/ الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من يوم (1) ثلاثة (3) أيام .
- الشطب من قائمة التأهيل.

3/ الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام .
- التنزيل من درجة إلى درجتين .
- النقل الإجباري.

4/ الدرجة الرابعة:

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة .
- التسريح.[1]
- التسريح الإشعار المسبق ومن غير تعويضات.[2]

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 03/06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 2006/07/15، الجريدة الرسمية، العدد46 ، المؤرخة في2006/07/16.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 59/85المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية المؤرخ في 1985/03/23، الجريدة الرسمية، العدد 13 المؤرخ في1985/03/23.

المبحث الثالث: إجراءات التأديب والضمانات المقررة للموظف العام .

عند ارتكاب الموظف خطأ مهنيا، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراءات معينة ليتم من خلالها معاقبة الموظف المخطئ وسنتعرض في هذا المبحث إلى إجراءات التأديب وبعدها إلى الضمانات المقررة للموظف.

المطلب الأول: مفهوم إجراءات التأديب.

عند ارتكاب الموظف لخطأ جسيم يؤدي إلى توقيع عقوبة من الدرجة الرابعة، تباشر الإجراءات التأديبية فور معاينة هذا الخطأ بناء على تقرير يتم إعداده من طرف الرئيس السلمي المباشر للموظف المعني وإرساله إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين.

- يجب أن يحتوي التقرير على الأفعال المكونة للخطأ المهني وظروف وقوعه وتحديد الأشخاص الحاضرين أثناء وقوع الخطأ .

وعلى ضوء هذا التقرير ينبغي أن تبث السلطة التي لها صلاحية التعيين في اقتراح العقوبة .

-عند موافقة السلطة التي لها صلاحية التعيين على اقتراح العقوبة، يوقف الموظف عن عمله بموجب قرار صادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين لمدة 45 يوم.

- يبلغ هذا الإجراء عن طريق الرئيس السلمي إلى الموظف المعني الذي يمضي على وصل الاستلام

- يتقاضى الموظف المعني خلال فترة التوقيف نصف راتبه الرئيسي دون المساس بالمنح ذات الطابع العائلي .

حسب ما جاء في نص المادة 173 من الأمر 03/06، على أنه في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيما، يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فورا يتقاضى المعني خلال فترة التوقيف المنصوص عليها في الفقرة أعلاه نصف راتبه الرئيسي وكذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي.[1]

[1] الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

- يتوجب على الإدارة خلال فترة التوقيف تبليغ اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة عن طريق تقرير مسبب مع ذكر وبوضوح، الأفعال المعاقب عليها وإن أمكن ظروف ارتكابها في أجل لا يتعدى 45 يوم ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ.

تطبيقا للمادة 166 من الأمر 03/06

حيث نصت على : يجب أن يخطر المجلس التأديبي بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل.[1]

-حيث يرفق التقرير ببطاقة معلومات حول الوضعية العائلية والمهنية للموظف المعني.

- يستدعي الموظف بموجب رسالة موصي عليها مع وصل الاستلام 15 يوما على الأقل قبل اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي ستجتمع كمجلس تأديبي .

وينبغي أن يحتوي الاستدعاء على :

- مكان، تاريخ و ساعة انعقاد جلسة المجلس التأديبي .

- أسباب الاستدعاء .

- ضمانات الدفاع، طبقا لأحكام المادة 169 من الأمر 03/06

- يجب على السلطة التي لها صلاحية التعيين أن تتخذ كافة التدابير اللازمة لتمكين الموظف من الاطلاع على ملفه التأديبي.

حسب ما جاء في المادة 167 من الأمر 03/06

حيث نصت على ما يلي: يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية.[2]

[1] الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

[2] المرجع نفسه.

ويتضمن الملف التأديبي الوثائق التالية :

-تقرير الرئيس السلمي حول الأفعال المنسوبة للموظف .

-بطاقة معلومات خاصة بوضعية الموظف وسوابقه التأديبية عند الاقتضاء .

-نتائج التحقيق الإداري عند الاقتضاء .

-تقرير السلطة التي لها صلاحية التعيين مرفقا باقتراح العقوبة .

-يتم إعلام الموظف كتابيا بمكان وتاريخ إطلاعه على الملف التأديبي.

إلا أنه في حالة رفض المعني الإطلاع على ملفه التأديبي لا يوقف متابعة الإجراء التأديبي .

وباستيفاء هذه الإجراءات تجتمع اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة والمنعقدة كمجلس تأديبي بناء على استدعاء رئيسها ولا يكون اجتماعها صحيحا إلا باحترام الشروط القانونية المحددة بالمرسوم 10/84 المؤرخ في 10 جانفي 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وعملها وتتمثل هذه الشروط في[1] :

- سريان عهدة اللجنة المتساوية الأعضاء .

- الأجل المحدد لدراسة الملف التأديبي .

-حضور على الأقل ثلاثة أرباع أعضائها، إذا لم يستكمل هذا النصاب بعد دعوة ثانية، يمكن للجنة الاجتماع قانونيا إذا حضر نصف أعضائها .

- لا يحق إلا للأعضاء الرسميين أو الاحتياطيين التداول قانونا .

- يكون رأي المجلس التأديبي نتيجة تصويت سري للأعضاء الحاضرين ويتخذ القرار التأديبي بأغلبية الأصوات المعبر عنها.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 10/84 المؤرخ في 10 جانفي 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وعملها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07 لسنة 1984.

- يسجل قرار المجلس التأديبي في محضر ويبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية في أجل لا يتعدى 8 أيام ابتداء من تاريخ اتخاذ هذا القرار ويحفظ في ملفه الإداري .

- ويبلغ هذا القرار أيضا إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين .

- يجب أن تكون العقوبة التأديبية محل قرار مسبب يصدر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين .

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا لم تجتمع اللجنة المتساوية الأعضاء خلال 45 يوم ابتداء من تاريخ توقيف الموظف أو لم تبلغ بالقرار المتخذ في حق الموظف في نفس الأجل يعاد إدماج الموظف وتعاد إليه حقوقه ويتقاضى كامل مرتبه .

-حسب ما جاء في المادة 173 من الأمر 03 -06 السالفة الذكر في فقرتها السادسة حيث نصت :إذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات من الدرجة الرابعة أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تبث اللجنة الإدارية المساوية الأعضاء في الآجال المحددة يسترجع الموظف كامل حقوقه والجزء الذي خصم من راتبه.[1]

ويتوجب على الإدارة إعلام الموظف الذي صدرت ضده عقوبة من الدرجة الثالثة أو الرابعة بحقه في الطعن أمام لجنة الطعن في أجل لا يتعدى الشهر ابتداء من تاريخ تبليغه قرار العقوبة.

-فور رفع الطعن، يمدد إجراء توقيف الموظف المعني بموجب قرار السلطة التي لها صلاحية التعيين حتى تفصل لجنة الطعن في الوضعية المطروحة.

طبقا للمادة 25 من المرسوم رقم 10/84 المؤرخ في: 14 جانفي 1984 فإن الطعن المرفوع في الآجال القانونية يوقف تنفيذ العقوبة التأديبية[2] .

-ينفذ القرار الذي تصدره لجنة الطعن بعد دراستها للقضية المطروحة أمامها فورا وإن لم تؤكد لجنة الطعن قرار اللجنة المتساوية الأعضاء وتصرح بإعادة إدماج الموظف، يعاد إدماجه وتعاد إليه كافة حقوقه ويتقاضى مرتبه كاملا خلال كل مدة التوقيف .

[1] الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

[2] المرسوم التنفيذي رقم 10/84 المؤرخ في 14 جانفي 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وعملها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07 لسنة 1984.

أما فيما يتعلق بالإجراءات التي تتبعها الإدارة في حالة ما إذا كان الموظف جزائيا فتتمثل فيما يلي:

- يوقف الموظف فورا الذي تعرض لمتابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه .

- يتخذ إجراء التوقيف بموجب مقرر الصادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين فور مباشرة المتابعة الجزائية من طرف الجهة القضائية المختصة .

- يتقاضى الموظف جزء من راتبه لا يتعدى النصف خلال مدة لا تتجاوز 6 أشهر ابتداء من تاريخ التوقيف، على أن يستمر في تقاضي مجمل المنح العائلية .

حسب ما جاء في المادة 174 من الأمر 03/06حيث نصت على ما يلي :يوقف فورا الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه ويمكن أن يستفيد خلال مدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر، ابتداء من تاريخ التوقيف من الإبقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف ويستمر الموظف في تقاضي مجمل المنح العائلية وفي كل الأحوال لا تسوى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائيا.[1]

المطلب الثاني: الضمانات المقررة للموظف العام.

تحظى الضمانات التأديبية بأهمية كبيرة في إطار التشريعات العقابية ولأن العدالة في كل صورها القضائية والاجتماعية والإدارية لا يمكن أن تتحقق ما لم يوفر التشريع التأديبي قدرًا كافيًا من الضمانات للموظف المتهم في كل مراحل المسائلة التأديبية.

أولا/ إعلام الموظف بالأخطاء المنسوبة إليه :

لقد اعترف المشرع صراحة للموظف العام بحقه في الإطلاع على ملفه التأديبي حتى يكون على علم بكافة الاتهامات الموجهة إليه، حتى يتمكن من الدفاع عن نفسه وذلك قبل اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء المنعقدة كمجلس تأديبي بمدة لا تقل عن 15 يوم ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية.

[1] المادة من 174 من الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

ثانيا/ ضمان حق الدفاع

للموظف العام الحق بالاستعانة بمحامي أو أي شخص آخر يختاره بنفسه للدفاع عنه أثناء الجلسة التأديبية وهذا ما أكدته المادة 169 من الأمر 03/06بقولها :يمكن الموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهودا .ويحق له أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.

ثالثا/ ضمان حق الطعن :

للموظف الحق في الطعن لدى لجنة الطعن في حال تعرضه لعقوبة من الدرجة الثالثة أو الرابعة وذلك خلال أجل أقصاه شهر واحد من تاريخ تبليغه بقرار العقوبة حسب ما جاء في المادة 175 من الأمر 03/060 حيث نصت على ما يلي: يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة أن يقدم تظلما أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغ القرار.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من التظلم:

1/ الطعن" التظلم" الإداري :في المجال التأديبي هو وسيلة كفلها القانون المتهم لمواجهة ما تصدره الإدارة ضده من إجراءات يعتقد في عدم مشروعيتها و يلتمس فيه أن تعيد الإدارة النظر في قراراتها التي أضرت بمركزه القانوني بالسحب أو التعديل وهو طريق يسلكه من ص در ضده قرار الجزاء قبل لجوءه إلى الطعن عليه قضائيا.[2]

2/ الطعن القضائي :وهو الطعن الذي يقدمه الموظف المعاقب إلى الجهة القضائية المختصة بعد استنفاذه طرق الطعن الإداري .

رابعا/ ضمان رد الاعتبار ومحو العقوبة :للموظف الحق في أن يطلب من السلطة التي لها صلاحية التعيين أن تعيد له الاعتبار في حال تعرضه لعقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية بعد مرور سنة من تاريخ توقيعها وفي حال عدم تعرضه لأي عقوبة أخرى خلال سنتين من تاريخ توقيع العقوبة يعادله الاعتبار بقوة القانون وإذا أعيد له اعتباره يمحي كل أثر للعقوبة من ملفه الإداري حسب ما جاء في المادة 176 من الأمر 03/06 حيث نصت :يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية :أن يطلب إعادة الاعتبار من

[1] المادة 169 من الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

[2] عبد العزيز عبد المنعم خليفة، الضمانات التأديبية في الوظيفة العامة، الإسكندرية :منشاة المعارف،2008 ، ص246.

السلطة التي لها صلاحيات التعيين، بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة وإذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة .وفي حالة إعادة الاعتبار، يمحي كل أثر للعقوبة من ملف المعني.[1]

المطلب الثالث :السلطة التي لها صلاحية التأديب .

تعتبر سلطة التأديب في الوظيفة العامة اختصاصا أصيلا للسلطة الإدارية الرئاسية، فسلطة التأديب سلطة مقترنة ومرتبطة بفكرة السلطة الرئاسية وملازمة لها فلا توجد سلطة رئاسية بدون سلطة وولاية التأديب ولذلك كان نظام التأديب في الوظيفة العامة مظهرا من مظاهر فكرة السلطة الرئاسية التي يحوزها ويمارسها الرؤساء الإداريون على أشخاص العاملين العامين المرؤوسين.[2]

ولقد منح المشرع الجزائري للسلطة التي لها صلاحيات التعيين حق توقيع العقوبات التأديبية على الموظف المذنب إلى جانب هيئة أخرى تشاركها هذا الحق وتتمثل هذه الهيئة في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وذلك حسب درجة العقوبة التي تنوي الإدارة توقيعها على الموظف .

وقبل التعرض إلى عمل هذه اللجنة بالتفصيل ينبغي الإشارة على أنه يوجد نوعين من الأنظمة التأديبية وهما النظام الرئاسي والنظام القضائي .

وسنتطرق إلى تعريفهما على النحو الآتي:

أولا/ النظام الرئاسي :يقصد بهذا النظام التأديبي الذي يكون فيه للإدارة بمفردها حق تحريك الدعوى التأديبية والتحري على الأدلة وأخيرا توقيع الجزاء التأديبي على الموظف المذنب ويؤيد رجال الفقه ضرورة وجود هذا النظام بالرجوع إلى الحجج الآتية:

- إن الإدارة في السلطة الوحيدة التي بإمكانها الإلمام بالتكييف الحقيقي و الفعلي للخطأ التأديبي نظرا للظروف العمل وتقاليد الوظيفة فليس بوسع القضاء الإلمام بهذه الأمور، لأن السلطة القضائية بعيدة كل البعد عن الواقع الإداري .

[1] المادة 176 من الأمر 03/06 ، مرجع سبق ذكره، .سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، الإسكندرية :منشأة المعارف،2004 ، ص 343.

[2] الهاشمي خرفي، نفس المرجع السابق، ص 60.

-إن انتزاع سلطة التأديب من الرئيس سوف يؤدي إلى فقدان هيبته مما يؤدي إلى شيوع الفوضى والاضطراب في الوظيفة.

- إن التأديب يتطلب السرعة والحسم في مسائل الانضباط وإلا فقد معناه وآثاره .ونظرا الاعتبارات السالفة الذكر أخذ المشرع الجزائري بهذا النظام وأدخل عليه بعض التعديلات إيمانا منه بضرورة توفير ضمانات فعالة للموظف العام .

ثانيا/ النظام القضائي :يقوم هذا النظام على أساس نزع السلطة التأديبية من يد الإدارة وجعل سلطتها مقتصرة فقط على توجيه الاهتمام للموظف المذنب ويستند أصحاب هذا النظام إلى الحجج الآتية[1] :

- إن هذا النظام هو وحده الكفيل بحماية الموظف العام من تعسف الإدارة في استعمال حقها في المجال التأديبي .

- من شأن هذا النظام أن يجعل الإدارة تتفرغ لمهام التسيير وترك مهام العقاب السلطة مختصة .

ولقد وجهت لهذا النظام انتقادات نذكر منها :

-إن القضاء بعيد عن الواقع الإداري وليس بوسعه الإلمام بتقاليد الوظيفة العامة وهذا سوف يؤثر حتما على نوعية الحكم الذي يصدره.

- التقاضي عملية شاقة وتتميز بالبطء بينما التأديب يتطلب الحسم في الفصل في قضايا الانضباط .

- إن هذا النظام يخلط بين عملين منفصلين التأديب والقضاء، فمهمة القاضي هي السهر على تطبيق القانون بينما التأديب هو جزء لا يتجزأ من السلطة الرئاسية.

وكما أسلفنا الذكر على أنه توجد هيئة ثانية تملك صلاحية التأديب إلى جانب السلطة التي لها صلاحية التعيين ألا وهي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، حيث تنشأ على مستوى الإدارة المركزية والولايات والمنشآت العامة بالتساوي بين ممثلين منتخبين عن الموظفين وممثلين عن الإدارة، أما رئاستها فتكون من السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها، يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة .

[1] الهاشمي خرفي، نفس المرجع السابق، ص 61.

وتهتم هذه اللجنة بالمسائل الفردية للموظف العام أهمها :

- تمديد فترة التربص، النقل، الانتداب، الإحالة على الإستبداع، الترقية وتجتمع زيادة على ذلك كمجلس تأديبي حينما ترغب السلطة الرئاسية توقيع عقوبة من الدرجة الثالثة أو الرابعة على الموظف المذنب، يتعين عليها في هذه الحالة عرض القضية على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المنعقدة كمجلس تأديبي ويتم ذلك عن طريق تقرير مسبب توضح السلطة الرئاسية الأخطاء المنسوبة للموظف والظروف التي أدت إلى ارتكاب الخطأ المهني بالإضافة إلى بطاقة معلومات خاصة بوضعية الموظف وسوابقه التأديبية عند الاقتضاء ويتعين على المجلس التأديبي أن يفصل في القضية المعروضة عليه في ظرف زمني لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطاره .

وهذا ما نصت عليه المادة 165 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة » :تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني .

تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعة كمجلس تأديبي والتي يجب أن تبث في القضية، المطروحة عليها في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها.[1]

[1] المادة 165 من الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

خلاصة:

نخلص إلى أن النظام التأديبي هو نظام وجد من أجل حماية مصالح المؤسسة، وذلك بوضع قواعد قانونية تلزم العامل باحترامها، وهو أيضا أداة تحصينية للموظف وذلك من خلال حمايته من التعسف في استعمال السلطة عليه، يهدف إلى المحافظة على السير الحسن للمؤسسة وحماية مصالح العمال.

والنظام التأديبي يقوم على تحديد الأخطاء التأديبية والعقوبات المناسبة لها.

فالأخطاء المهنية هي كل فعل ناتج عن قصد أو غير قصد، وهي لا تقوم إلا إذا توفرت أركان منها شرعية ومعنوية ومادية وهناك أيضا أخطاء من الدرجة الأولى وأخطاء من الدرجة الثانية وأخطاء من الدرجة الثالثة وأخطاء من الدرجة الرابعة.

وعلى كل موظف واجبات يجب عليه احترامها وإلا تعرض إلى مجموعة من العقوبات التأديبية والتي تعني كل جزاء يلحق بالعامل فيؤدي إلى حرمانه من بعض أو كل مزايا منصب عمله التي يتمتع بها.

وهناك مجموعة من العقوبات التأديبية التي يمكن أن توقعها السلطات التأديبية المختصة على مرتكبي المخالفات التأديبية،منها عقوبات من الدرجة الأولى وعقوبات من الدرجة الثانية وعقوبات من الدرجة الثالثة وعقوبات من الدرجة الرابعة.

والنظام التأديبي يقوم على أساس تحديد لكل جريمة أو مخالفة تأديبية عقوبة محددة وخاصة بها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر. و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار،وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسة العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تقديرية للمؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق إليها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء، مكوناته ومحدداته

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء والجهات المسؤولة عنه والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الأول: ماهية الأداء مكوناته ومحدداته .

يعتبر الأداء من أهم المحاور الأساسية التي تشغل اهتمام المدراء كونه يشكل بامتياز أحد أهم أهداف المؤسسة لأن نجاح أو فشل المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها ولذلك تعددت التعاريف واختلفت مفاهيم الأداء باختلاف الباحثين و نظرتهم الخاصة وسنتطرق لأهم هذه التعاريف.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

لقد عرف على أنه :"هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير التي المحيط بأي شكل من الأشكال ."[1]

وقد عرف:"انه قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة."[2]

ويعرف أيضا :"بأنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته."[3]

ويعرف أيضا:" انه الفعل أو السلوك الذي يتطلب جهدا مبذولا لإحداث تغيير على شيء."[4]

ويرى آخرون أنه :"انجاز هدف أو أهداف المؤسسة."[5]

ويعرف بأنه :"سلوك يحدث نتيجة حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون."[6]

كما عرف الأداء: " بأنه يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."[7]

---

[1] مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الجزائر :المؤسسة الوطنية للكتاب 1992 ، ص244 .

[2] وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي :أساسيات الأداء وبطاقات التقسيم المتوازن، الأردن:دار وائل للنشر،2009 ، ص38 .

[3] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 41.

[4] محمد سعيد انور سلطان :السلوك التنظيمي الإسكندرية :مكتب الجامعي الحديث،2003 ، ص365 .

[5] حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتجي بيروت : دار النهضة العربية.ط1، 2002 ، ص360

[6] عبد الحكيم أحمد الخزامي : تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسن، القاهرة : مكتبة ابن سينا ، 1999، ص19 .

[7] لخذاري حورية، دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة،دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظماتالحاج لخضر باتنة 2014/2013 ، ص 55.

كما يعرف :" انه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق من خلالها الفرد متطلبات الوظيفة."[1]

و مما سبق نستخلص :

إن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها

المطلب الثاني: مكونات الأداء.

يتحدد سلوك الفرد في الأداء بواسطة ثلاث مكونات هي :

أولا/ كمية الجهد المبذول :

هي مقدار الطاقة المبذولة جسميا أو عقليا خلال فترة زمنية معينة و تقاس سرعة الأداء أو كميته خلال زمن معين.

ثانيا/ نوعية الجهد المبذول :

هي مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد المقاييس التالية :

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات .

-درجة خلو الأداء من الأخطاء .

-درجة الإبداع والابتكار في الأداء.[2]

[1] رواية حسن :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية :الدار الجامعية،2001 ، ص209 .

[2] علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع 2001 ص 149.

ثالثا/ نمط الانجاز :

المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة .

المطلب الثالث: محددات الأداء.

هناك عدة عوامل محددة للأداء فأثناء القيام الفرد بعمله تتفاعل و تتداخل عدة عوامل منها الدافعية والقدرات والسمات وإدراك الفرد لدوره ولمحتوى عمله فبامتزاج أحد هذه العوامل مع الآخر تؤثر على الأداء و سوف نتطرق إلى هذه العوامل فيما يلي[1] :

أولا/ الإدراك :

إن السلوك الذي يمارسه الفرد وإدراكه لدوره الوظيفي و سواء كان سلوكا ظاهرا أو خفيا إذ أن انطباعه عن الأنشطة التي يكون منها عمله ولا شك أنه بفهم وإدراكه للظروف التي تحيط به وبما تحتويه من مثيرات يقوم بانتقاء بعضها وتأثير هذه المثيرات على سلوك الفرد يتم من خلال عمليات إدراكية مثل تفسير واستيعاب وتنظيم...وغيرها متأثرة بدوافعه وخبراته السابقة وبطبيعة المعلومات وأهدافه تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة ولهذه العملية الذهنية التي تتشارك فيها أعضائه الحسية وخبراته مراحل منها :

1.التعرض للمثيرات:وهي تلك المثيرات التي يواجهها ويتأثر سلوك الفرد بها .

2.استقبال وتسجيل المعلومات : هي المعلومات التي يتلقاها العامل بدوره ليعالجها ويتصرف على أساسها وتكون هذه العملية عن طريق وظيفة الإحساس التي تتم بواسطة الأعضاء الحسية .

3.التفسير :هي عملية تحويل المعلومات المنتقاة عبر الجهاز العصبي من طرف الفرد تنتهي بإعطاء معنى ودلالة لهذه العمليات .

[1] عادل عيشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية ،تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 51.

- **الاستجابة السلوكية:** هي رد فعل يصدر كنتيجة عن عملية استجابة سلوك الفرد بعد تعرضه للمثيرات ومعالجته للمعلومات وإدراكها .[1]

ثانيا/ الدافعية:

هي عبارة عن العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين وبجهد اكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخلصة فهي القوى الكامنة في الذات الإنسانية والتي غالبا ما تدعها إلى الأداء والانجاز بأكثر فعالية وكفاءة.[2]

الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل وهي تمثل القوى التي تحرك وتستثير الفرد ليؤدي العمل وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات وقد نجد إن هناك تساوي عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات السابقة للأداء عمل معين بالرغم من ذلك يوجد تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في الأداء ويقاس بمقياس كسرعة الأداء أو كمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثالثا/ القدرات والخصائص:

1/ الخصائص الشخصية :

نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية و المتغيرات الأساسية كالعمر نوع التكوين السابق فالعمر مثلا له تأثيرات معقدة تخص الجانب البيولوجي و الاجتماعي معا فالبيولوجي أكثر ظهور من الاجتماعي و رغم أن الشيخوخة المهنية تنتج عن التنفيذ المتواصل لنفس النشاطات وبالتالي له نفس السلوك الذي يقلل من إمكانية التكيف لأنه يستعمل نفس الطرق ولا يكتشف طرق جديدة أكثر فعالية كما أنه من

[1] الأستاذ" خضير كاضم حمود فريجات- موسى سلامة اللوزي- أنعام الشهابي : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الأردن : اقرءا للنشر والتوزيع، ط1،2009 ، ص98 .

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار لؤي للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2004، ص 263.

الصعب استبعاد العادة و المواقف المكتسبة من الأعمال السابقة كما أن نجاح العمل المستقبل في تفاعل مع النشاطات المهنية .

2/ الخصائص الجسدية :

يرى جاك لوبلا:"أن الحالة الصحية للعامل والتنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل مثل المكفوفين لا تسمح لهم في التأهيل في بعض الوظائف التي تحتاج حتما إلى الإبصار وبعد ذلك يختار لكل مكفوف مهنة من بين المهن" .

القدرة تمثل عامل ضروري يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء و يكون تأثيره عليها حسب طبيعة و متطلبات القدرات اللازمة كما إن فعالية استعمال المعلومات و معالجتها و الاستجابة مرتبطة بالقدرات الحسية و الحركية و المعرفية للفرد[1] .

أ/ القدرات الحركية :

القدرات الحركية تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه المثيرات معينة ولقد أشار احمد صقر عاشور إلى ثلاثة خصائص وهي :

- **السرعة** :وتمثل القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات و يطلق عليها الزمن .

- **تآزر الحس الحركي** :وهي القدرة على القيام بسلسة من الحركات الدقيقة و السريعة تتضمن تنسيق بين حركة العين و حركة اليد، القدرة على القيام بالتكييف الدقيق لحركة العضلات .

- **اللياقة الجسمانية** : وتتضمن القوة والمرونة والتوازن والتنسيق وقوة التحمل وهذا للقيام بالمهمة وتأديتها .

ب/ القدرات الحسية :

تعتبر حاسة السمع والبصر من أهم الحواس لتكيف الفرد مع محيط العمل .

- **قدرة الإبصار**: من أهمها القدرة على حدة الإبصار وتمييز المسافات والألوان والتنسيق البصري .

[1] خضير كاظم حمود، وآخرون، إ دارة الموارد البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 152.

-قدرة السمع : تتعلق بحاسة السمع والتمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة[1] .

ت/ القدرة المعرفية :

يرى احمد عاشور :"إن القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة وتمثل الذكاء العام للعامل وتتفرع منه مجموعتين رئيسيتين تمثل أحدهما القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية التي ترتبط بالأداء المدرسي والتعليمي، أما المجموعة الثانية فهي القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية واليدوية ."

أما لويس بلون يرى:" أنه يجب تمثيلها بعامل عام أو بعدد من العوامل القدرات العقلية الأولية : عامل الفهم اللغوي ، الطلاقة اللغوية، القدرة الحسابية القدرة المكانيكية، عامل السرعة الإدراكية، عامل التذكر وعامل التفكير الاستنباطي."[2]

[1] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية، قالمة، (الجزائر)، 2004، ص 123.

[2] نفس المرجع السابق، ص127 .

المبحث الثاني: ماهية تقييمات الأداء.

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في الدول المتطورة والمنظمات الحديثة ولها مبادئ وأسس علمية مستقرة ويتم من خلال عملية تقييم الأداء تحديد مدى كفاءة العاملين والتعرف على مكامن القوة و الضعف في أدائهم و هي عملية تتطلب معايير و أدوات واضحة و علمية لكي تحض بقبول الأفراد.

المطلب الأول :مفهوم تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطًا مهمًا من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام ، فهي ليست فقط الوسيلة الموضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين ولكنها أيضًا وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديرًا واقعيًا.

أولا/ تعريف تقييم الأداء :

لقد عرف على انه:" العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته فترة زمنية معينة ."[1]

وعرف أيضا:" أن تقييم الأداء يتضمن الكفاءة والفاعلية وهو تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة ."[2]

وقد عرف أيضا:"هو التعرف على مستوى أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية."[3]

[1] احمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ط5،2001 ، ص23

[2] سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع، ط2،2006 ، ص138.

[3] بوفلجة غيات : مبادئ التسيير البشري، الجزائر : دار الغرب للنشر والتوزيع . ط ، .2004ص32.

وقد عرف على :"انه الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل وإجراءات التدريب ."[1]

ومما سبق من التعاريف نستخلص :

إن تقييم الأداء هو تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مستوى ونوعية أدائه.

ثانيا/ أغراض تقييم الأداء :

تسعى المنظمات للقيام بعملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أغراض نذكر منها :تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين .

يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد الأجور و المكافئات التشجيعية و العلاوات .

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير الأداء .
- الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء العاملين و تحديد مسبباتها .
- يساهم في ترقية الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم .
- التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات و اللياقات الأدائية العالية و معرفة إمكانية الاستفادة منهم .

كما تنص المادة 97 من الأمر التنفيذي 03/06على انه" يخضع كل موظف ، اثناء مساره المهني الى تقييم مستمر ودوره يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة ."

[1] محمد حافظ حجازي :إدارة الموارد البشرية، إسكندرية :دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007 ص270 .

المطلب الثاني :مبررات تقييم الأداء ومجالات استخدامه.

تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات عديدة نذكر منها:

أولاً/ تخطيط الموارد البشرية :

توضح نتائج منهم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم وتجب الاستعاضة عنهم موارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تغيير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها[1] .

ثانيًا/ الترقية وتخطيط المسارات الوظيفة :

تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة وخاصة للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية ، فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة .

ثالثًا/ تقييم الاستقطاب والاختيار :

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفا في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي تم مؤخرا تعيينها خلال فترة التجربة والتمرين يعني ذلك إن عمليتي الاستقطاب و الاختبار قد فشلتا في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانات العالية و المؤهلة بكل جيد .

رابعًا/ تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية :

تبين نتائج تقيم أداء العاملين مواطن الضعف في أدائهم ولذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية تصميم وتنفيذ برامج التعلم والتدريب اللازمة التي بواسطتها تعالج جوانب ضعف الأداء .

[1] عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصر) بعد استراتجي (، الأردن : دار وائل للنشر ، ط1،2005 ، ص 374 .

خامسًا/ تقييم برامج التعلم و التدريب :

المعرفة مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية و مستوى تحسن أدائهم لابد من تقييم أداء هؤلاء العاملين بعد تعليمهم وتدريبهم للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسن .

سادسًا/ تحديد الحوافز التشجيعية:

يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها المكافئات ....

سابعًا/ النقل الوظيفي:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيار هاما لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى النقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم و مؤهلاتهم حيث يمكنهم إظهارها في الوظيفة الجديدة لزيادة كفاءاتهم.[1]

المطلب الثالث: مقاييس تقييم الأداء وخصائصها .

تعتبر مقاييس الأداء من أهم الركائز الرئيسية في الإدارة وأهم الوسائل التي تضمن تحقيق الأهداف وإنجازها وتساعد على التركيز وعدم التشتت والانتباه الدائم.

أولا/ مقاييس تقييم الأداء :

هي العوامل و المعايير التي يتم بها قياس أداء العاملين و يجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم إلى قسمين:

1/ العناصر :

تمثل مجموعة الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال .

[1] عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ط:1، 2002، ص375 .

وتنقسم إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة ومن أمثلة العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في أوقات محددة ومن أمثلة العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء ...الخ.[1]

2/ المعدلات :

هي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاث جوانب هي :

معدلات كمية :هي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة .

معدلات نوعية :تعني وجود ووصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة و الإتقان .

معدلات كمية و نوعية :هذا المعدل مزيج من الكم و النوع بالإضافة إلى وجود إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب إن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة و الدقة و الإتقان[2] .

ثانيا / خصائص مقاييس تقييم الأداء Establishment of performance:

1/ الصدق validity: المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه .

2/ الثبات Reliability: هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس النفس الحالة ولمرات متكررة .

3/ القدرة على التمييز discriminating: نعني بذلك تعريف المقياس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها و يمكن التمييز بينها و فهمها .

4/ القبول Acceptance :

هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي حيث يحدد الممارسة السلوكية المحددة لأداء سواء السلبية أو الايجابية.[3]

---

[1] فيصل حسونة : إدارة المورد البشرية الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط1، 2008 ، ص149 .

[2] نفس المرجع السابق، ص 122.

[3] سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ط 2، .2006ص143

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء ، عناصره، عوامله .

توجد مجموعة من الاعتبارات والضوابط التي يجب أن يهتم بها القائمون بتصميم مقاييس الأداء وعنايتهم بها وعلى هذا تتوقف فعالية ودقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة .

لقد استخدمت عدة طرق ومقاييس لقياس أداء الأفراد في المنظمات لذلك استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق و التي يمكن تقسيمها:

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء .

هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء ولكل طريقة مزايا وعيوب والتي يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

أولاً/ الطرق التقليدية :

يوجد بعض الطرق التي تستخدم في تقييم بعض الأفراد وخاصة تقييم فئة العمال،حيث أن الطرق التقليدية هي التي تعتمد في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، من أهمها:[1]

1/ تقنيات الترتيب :

يسمى الأسلوب الأول بنظام الترتيب أي تحديد رتبة و مستوى ودرجة أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد .

إذ يتم مقارنة الأفراد ببعضهم البعض إذ يقاس الأداء الكلي الذي يسمح بالحكم الشامل الأداء الفرد ومقارنته بغيره لكنه لا يقيس السلوكيات و التصرفات المعنية، لذلك فهو يصلح لأغراض إدارية ويمكن اعتماد عدة تقنيات في إطار أسلوب الترتيب :

أ/ الترتيب البسيط :يقيم المسؤول الأفراد تنازليا فيحتل أفضل عامل أعلى رتبة ، أسوء عامل أدنى رتبة ويرتب آخرون بينهما.

[1] صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 354.

ب/ المقارنة الزوجية :يقارن كل زوج من العمال على حدا ومقارنة كل فرد مع جميع العمال و يمثل الموظف الذي يفضل على باقي الموظفين هو الموظف الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة .

ج/ الترتيب على المنحنى :يتم توزيع الأفراد على المنحنى بحيث يكون حوالي 70 %من العمال فئة متوسطة و20 %فئة من الأقوياء و10 % فئة الضعفاء يكون التقييم متوازن يعكس التوزيع الطبيعي بالرغم من ذلك يترتب على هذا الأسلوب عدم الدقة في التقييم في حالة عدم خضوع الأفراد إلى منحنى التوزيع الطبيعي في تقيم الأداء[1] .

2/ التقييم وفق المعايير المخططة للانجاز :

يقوم المقوم بتقييم كل فرد مقارنة بعدد من المعايير المعدة والمتصلة بخصائص الفرد واتجاهاته وميوله ومهاراته ومعارفه وسلوكياته المرتبطة بأدائه و سلوكه في العمل وبذلك يعلم الفرد بجوانب القوة والضعف وفقا لكل خاصية، بالنسبة لعمالة الإنتاج المباشر إن الخصائص تنصب على القدرات التحليلية والإبتكارية، القيادة ....الخ .

يستخدم المقياس المستمر في التعبير عن نقاط الدنيا و القصوى و المتدرجة لمجموعة من المربعات المنفصلة عمن بعضها البعض .

أ/ التقييم وفقا لقياس

يتم المقياس التدريجي على أساس رقمي ، بياني حيث يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد حيث يطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام مدرج المستويات لكل صفة .

[1] بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري والجزائر:دار الغرب للنشر والتوزيع ط2004 ، ص 22

ب/ التقييم وفقا للقوائم السلوكية :

في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس بإعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل وأخذ السلوكيات الهامة من خلال معايير تبين مستويات الأداء وتضع المعايير في مطبوعة و يختار المقيم الأنسب منها ويضع علامة على السلوك المناسب .

ج/ الاختيار الإجباري :

توضع مجموعة من العبارات عادة تكون أربعة تكون صياغة اثنان ايجابية وأخرى سلبية وتختار العبارة التي تصف الأداء أكثر من غيرها إن عدم معرفة المقيم لطبيعة الأسئلة يجعل هذا الأسلوب أكثر موضوعية.[1]

3/ طرق المتابعة والتسيير بالأهداف :

أ/الوقائع الحرجة :

يحرر المقيم نوع من المذكرات إذ يسجل فيها بانتظام السلوك الحسن أو السيئ الذي يلاحظه لدى العامل الذي تحت إشرافه و السلوك الذي له اثر على مردوده و فعاليته[2] .

ب/المقارنة بالأهداف الإدارية :

يركز المقيم على تحقيق الأهداف الفردية والمحددة مسبقا لاتصاله بين الرئيس والمرؤوسين ومن مراحلها :

مرحلة الأولى مقابلة بين المشرف والعامل لصياغة الأهداف وتحديد محتوى المهمة العامل ومستوياتها .

مرحلة الثانية اتفاق الطرفين على أهداف دقيقة قابلة للقياس يكون العامل ملزما على انجازها في مدة زمنية معينة.

الالتقاء بعد مدة و تحديد جوانب النجاح وأسباب الفشل .

إعداد خطة جديدة لأهداف المرحلة اللاحقة [3].

---

[1] حنفي محمود سليمان إدارة الأفراد، الإسكندرية :دار الجامعات المصرية، ص242 .

[2] حسن إبراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي بيروت : دار النهضة العربية،طا ، 2002، .ص 381

[3] بوفلجة غيات، ، مبادئ التسيير البشري والجزائر : دار الغرب للنشر والتوزيع ط 2004، ص 52..

ثانيًا/ طرق الحديثة لقياس الأداء :

لقد تعددت الطرق الحديثة المستعملة في قياس الأداء وهذا لاختلاف الظروف و الوقائع والقطاعات ولاختلاف المقيمين الذين يقومون بعملية قياس الأداء ولضرورتها في المنظمة لأنها الوسيلة الوحيدة التي تمكن المسير من المتابعة و الوقوف على تحقيق أهداف المنظمة بدقة نذكر بعضا منها :

1/ طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج :

ترتكز على النتائج التي يحققها المرؤوسين وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم ويتم القياس في النتائج للكشف على الانحرافات السلبية أو الايجابية لاتخاذ الإجراءات اللازمة..

2/طريقة التقييم الذاتي :

تحديد معايير التقييم، بمنتهى الدقة والحصول على الاتفاق التام عليها بينه وبين رئيسه وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه فيه رئيسه ويبدي ملاحظته .

3/طريقة التقييم المشترك :

يتولى أعضاء الجماعة تقييم الأداء للجماعة ذاتها عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقييم وذلك بشكل سري بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه ومن الذي قام بذلك و على ضوء هذا التقييم تحسب النتائج.[1]

المطلب الثاني: الجهات التي تقوم بتقييم الأداء .

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الأطراف مهما اختلفت تجارها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة،ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد:[2]

[1] محمد حافظ حجازي وإدارة الموارد البشرية الإسكندرية دار الوفاء دنيا للطباعة والنشر ط ص270 .

[2] ، ص 2010.254محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،

1/المشرف المباشر :الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته و إنجازاته ، كما أنه لأدرى بجوانب القوة و الضعف في أداء المرؤوس .[1]

2/رئيس المشرف المباشر :تتطلب بعض المنضمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء أو حتى بعملية التقييم أحيانا رئيس المشرف المباشر ، بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف و كيفية تحقيقها و قيام رئيس المشرف المباشر بعملية المراجعة و التقييم نابع من هدف إرضاء الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية و قبولها و لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل .

3/تقييمات الأقران :ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل ، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بشكل سري و يتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال :

أ/ طريقة الترتيب : وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ .

ب/ طريقة التقديرات :وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير .

ج/ طريقة الترشيحات :حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار و انتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة ، كما قد يطلب من الموظف تسمية أسوأ الأشخاص بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصية .

4/اللجان :تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة و معرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم ولا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وإنجازاتهم السابقة و الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم .

5/التقييم الذاتي :ثبت من خلال الممارسة الفعلية صعوبة جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية عالية لسبب بسيط وهو معرفته المسبقة بأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المؤسسة كالترقية والحوافز ... الخ لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في

[1] مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية) مدخل استراتيجي تكاملي(، الأردن :إثراء للنشر والتوزيع ، ط 1،2009 ، ص 258.

تحسين الأداء اتجهت بعض المؤسسات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتيا ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد بهدف تنمية وتحسين الأداء وليس بهدف اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي .

6/ خبراء إدارة الموارد البشرية :يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة في تقييم أداء الموظفين و مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم بها وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في التقييم الميداني للأداء .

7/تعدد المقيمين ومصادر المعلومات :بهدف تحقيق الموضوعية والعدالة والدقة في تقييم أداء العاملين وتجنب المشاكل التي يمكن أن تحدث في حالة المقيم الواحد بدأ التوجه مؤخرا إلى اعتماد أكثر من مقيم و مصدر للمعلومات في عملية التقييم و الهدف من هذا التعدد هو أن النقص في احد مصادر جمع المعلومات الأخرى لأنها تكمل بعضها البعض .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء .

إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم بها، هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها وهذا التقييم هو الذي اعتمدناه لتبيان هذه العوامل.

أولاً/ التأثير الصحيح للتقييم :

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء نذكر منها :

1/ تأثير القائد :

يؤثر القائد على المرؤوسين من خلال ما يوفره من ظروف وإمكانيات وموارد لازمة للأداء وذلك من خلال إعطاء توفير العوامل اللازمة لإنجاز العمل[1] .

[1] احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص221 .

2/ الإدارة :

حيث تقوم بتخطيط جهود الأفراد و الإشراف عليها وتوجيهها مما يؤدي إلى ضمان تأدية الأفراد لأعمالهم بالكفاية القصوى الرضا التام مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.[1]

3/ الظروف الفيزيقية :

تعد احد العوامل والظروف التي تؤثر على الأداء الجيد كالحرارة و الرطوبة ....وغيرها[2] .

4/ الحوافز :

يحتاج العامل في حياته المهنية إلى التحفيز من اجل تشجيعه على ازدياد إنتاجه بالتالي أحسن أدائه، فالتحفيز يلعب دورا كبير في زيادة الإنتاج مهما كان شكله ، مادي كالنقود أو معنوي كالتقدير وهذا إذا روعي في تطبيقه الأسس العلمية وهذا بإتاحة تكافؤ الفرص وتوزيعها بعدالة.[3]

5/ طبيعة العمل :

تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل ومقدار فرص الترقية المتاحة ، فكلما زادت درجة توافق العامل مع مهنته كلما زادت دافعتيه وولائه للمنظمة وبالتالي العطاء و الأداء الفعال .

6/ العقوبات :

من خلال الدراسة نلاحظ أن العقوبات تأتي مكملة بشكل مباشر على الأداء وبحيث تجعل الموظف يتبين له ما له وما عليه من خلال الخضوع لها وعدم الإخلال بها " إذ عدم احترامها يؤدي بصاحبها إلى العقوبات الآن للعقوبة تأثير كبير على أداء الموظف بحيث لولاها لما قام الموظف بعمله على أكمل وجه مع العلم أن القانون فوق الجميع بحيث أن هذا ما تم استبيانه من الفرضيات السابقة التي سبق ذكرها.

[1] عبد الرحمان العيسوي : سيكولوجية الإدارة، الإسكندرية : الدار الجامعية ،1997 ، ص30 .
[2] محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس ، القاهرة : قرطبة للنشر و التوزيع، ط1،2007 ، ص149 .
[3] نفس المرجع السابق، ص497.

ثانيًا/ التأثير الخاطئ للتقييم :تعاني العديد من المنظمات والمشرفون من المشاكل ونجد منها مشكلة تقييم الأداء ويمكن تقسيم هذه المشاكل إلى قسمين هما:[1]

1/أخطاء القائمين بالتقييم:ومنها

- التحيز أو التفضيل الشخصي .
- التأثر بأخر تقييم .
- التأثر بالوظيفة أو المركز .
- التساهل أو التشدد .
- تعميم الصفات .
- الخلط بين الهدف والوسيلة .
- التأثر ببيئة المنظمة في استعمال التقييم .

2/مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء :

- عدم وجود معايير دقيقة و عدم قدرتها على التعبير على الأداء .
- عدم وجود تعليمات أساسية وكافية في أسلوب التقييم
- انعدام دقة درجات القياس مثل :"ممتاز جيد متوسط"في التمييز بين الموظفين
- عدم وضوح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين و غموض وظيفة كل منهما في هذا المجال .

[1] برنوطي س. ن، إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، 2001، ص 443.

خلاصة:

وكخلاصة للفصل استنتجنا أن الأداء هو المقياس لقدرة الموظف على أداء عمله في الحاضر وأداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وذلك بوجود ثلاث أهداف رئيسية منها مجموعة الأهداف الروتينية، ومجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل والأخرى الخلاقة.

ولذلك اعتبر الأداء نتيجة تفاعل القدرات ومهارات الموظف مع دافعيته وإدراكه لدوره ومكانته في الإدارة.

فالأداء يكون مرتبط بالنتائج المتاحة التي تقاس من ناحية نوعية وكمية الجهد ونمط الإنجاز.

وبالرغم من توفير كل الوسائل المتاحة للعمل إلا أن هناك بعض العوائق التي لها تأثير نسبي على الأداء والتي تؤثر على أداء المرؤوس ولكي يكون الأداء ناجحا وفعالا يجب على المنظمة توفير كل الظروف البيئية والإدارية المناسبة من أجل التقليل من هذه المعوقات التي وقفت كحاجز لتقييم الأداء الفعال في المنظمة.

فتقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء المرؤوسين وكتابة البيانات التي تساهم في تحديد مستوى الأداء بتحديد طبيعة سلوك وتصرفات المرؤوسين.

ولهذا كان لتقييم الأداء طرق عديدة تتوفر أمام الإدارة منها الطرق التقليدية والحديثة.

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من عمال مصلحة المستخدمين بولاية المدية

تمهيد

بعد تعرضنا في الجانب النظري إلى التعريف بالنظام التأديب وإجراءاته والضمانات الممنوحة للموظف وكذا التعريف بالأداء، سنحاول من خلال الجانب التطبيقي التعرف على الكيفية التي تتم بها هذه الإجراءات وقد تناولنا في المبحث الأول تعريف المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تعرضنا إلى إجراءات التأديب وطريقة تقييم الأداء .

المبحث الأول: التعريف بمكان التربص

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بمصلحة المستخدمين لولاية المدية

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبًا على تقديم الولاية أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث الموقع، النشأة والتنظيم، كما سنقوم بالتعريف بمصلحة المستخدين التي تم على مستواها إسقاط الجانب النظري من دراستنا والمتمثلة في مصلحة المستخدمين.

المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة ولاية المدية:

تعتبر الجماعات المحلية جزءا لا يتجزأ من الدولة ، أي أنها تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تعتبر أسلوبا من أساليب التنظيم الإداري و التي تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة و الهيئات الإدارية المنتخبة التي تباشر مهامها تحت رقابة هذه السلطة .فتنظيم الدولة يستوجب تقسيمه إلى أقاليم، ولاية، وبلدية و بالرجوع إلى البلدية التي تعد الخلية الأساسية اللامركزية الإقليمية فهي تلعب دورا هاما في التكفل بحاجيات الموطنين .إما بالنسبة للولاية التي تعد وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و بالتالي كلاهما يلعبان دورا رئيسيا في مختلف الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية . وسنتناول في بحثنا مفاهيم عامة طبقا لما تحتويه من أهمية في ظل القانون رقم 09-90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 والمتضمن قانون الولاية.

أولاً/مهام ومصالح ولاية المدية :

طبقا لأحكام القانون 09 - 90 و لاسيما المادة الأولي – الولاية - هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تشكل مقاطعة إدارية للدولة[1] .وتنشأ هذه الأخيرة بموجب القانون توكل لها مهام الآتية الذكر :

1. السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات.[2]
2. تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية.[3]

[1] الاستاذ عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار الريحانة ، الجزائر ، بدون سنة ، ص111 .

[2] الدكتور بوداود عبد اليمين ، محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2005-2006.

[3] الاستاذ عمار عوابدي ، دروس في القانون الإداري ، الطبعة الثالثة ، قالمة ، سنة1990 ، ص 166-167.

3. تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسئولي المديريات والأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي و الثقافي للولاية .

4. التنسيق بين مختلف الأعمال و الخدمات التي تقوم بها المديريات و الأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية .

ثانيًا/مهام مصلحة المستخدمين

بحيث قمنا بإجراء التربص التطبيقي بمصلحة المستخدمين وتتمثل مهامها فيما يلي:

1/ مصلحة المستخدمين في الولاية :

هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكتبين :

أ/ مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية :

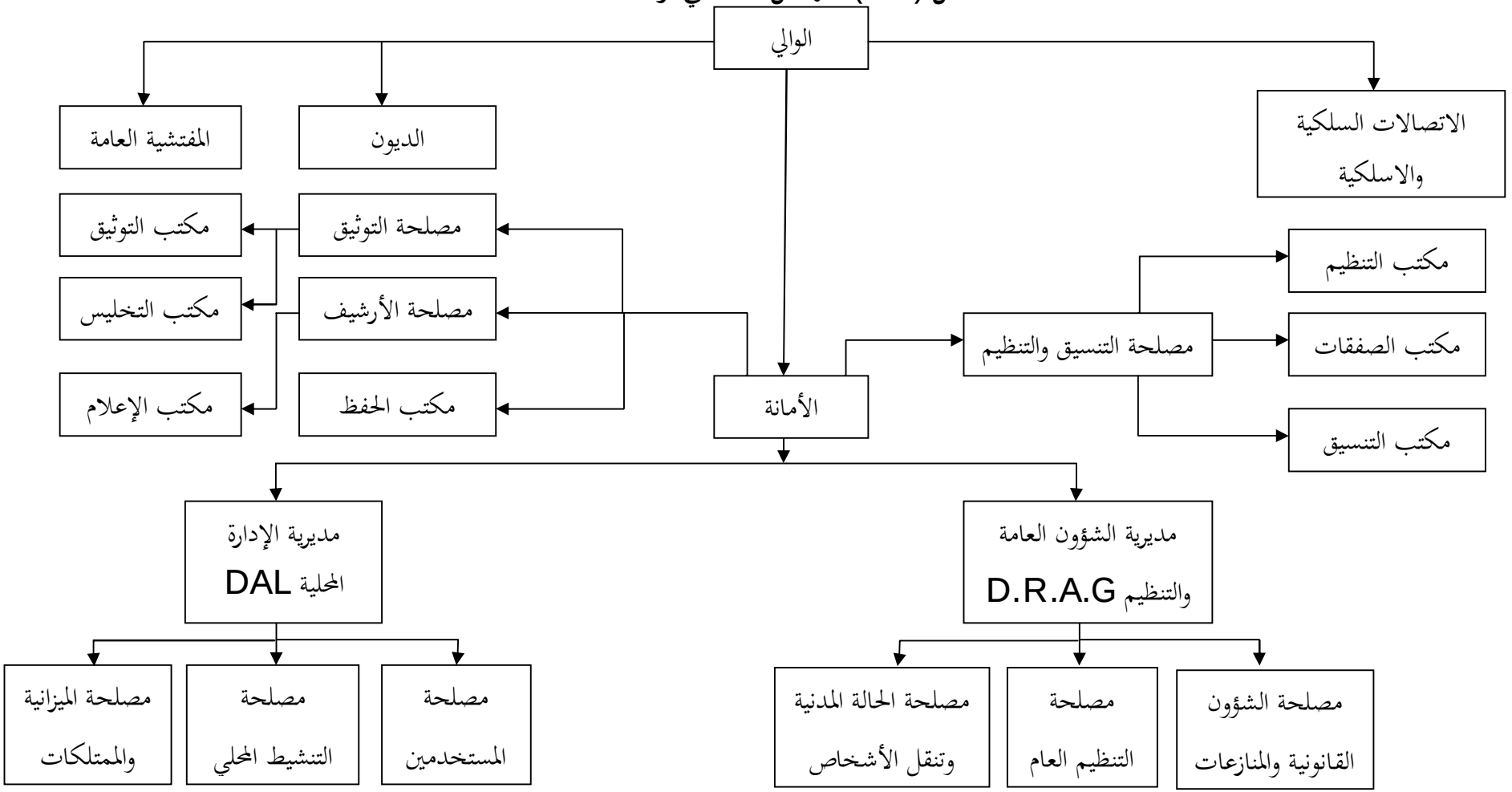
وهو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء .

ب/ مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات:

تقوم الولاية في هذه الحالية بالقيام بسلطة الوصاية و الرقابة عن طرق توجيهات وتعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لولاية المدية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لولاية المدية

تضم ولاية المدية (09) مصالح وهي:

- مصلحة التنسيق والتنظيم .
- مصلحة التوثيق .
- مصلحة الأرشيف .
- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات .
- مصلحة التنظيم العام .
- مصلحة الحالة المدنية وتنقل الأشخاص .
- مصلحة المستخدمين .
- مصلحة التنشيط المحلي .
- مصلحة الميزانية والممتلكات .

وتضم هذه المصالح سبعة مكاتب (07) وهي كالأتي :

- مكتب التنظيم .
- مكتب التنسيق .
- مكتب التوثيق .
- مكتب التلخيص .
- مكتب الإعلام .
- مكتب الحفظ .
- مكتب الصفقات .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار صحة الفروض، يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة و طريقة تحديد عينة الدراسة و جمع البيانات، و كذا المنهجية المتبعة في تطوير أداة القياس و بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

أولا/ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية و البالغ عدهم 40عاملا، و لقد تم إختيار مجتمع البحث في هذه المصلحة لأن يتناسب مع موضوع الدراسة

ثانيا/ عينة الدراسة

إن مرحلة انتقاء عناصر عينة الدراسة هي مرحلة مهمة من البحث، و لقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، المتمثلة في العاملين من مختلف فروع بمصلحة المستخدمين لولاية المدية حتى تكون النتائج ذات مصداقية.

ولقد تم تحديد حجم العينة الذي يسمح بتقديم عددا كافيا من العناصر لتمثيل مجتمع البحث المستهدف و الإجابة على أسئلة الدراسة، وفي إطار ما تم ذكره فقد تم توزيع 40 استبانة، و لقد تم استرداد 38 استبانة، و بعد تدقيق الاستبانات المسترجعة و استبعاد الفاقد منها و غير الصالح للتحليل أصبح العدد النهائي30 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 75% من العينة المختارة، و هي نسبة عالية مقبولة إحصائيا تتيح المجال لتعميم نتائجها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

أولا/ تصميم الاستبيان

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة و تحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، للتعرف على أثر العقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية ،

ولقد تم تطوير الاستبانة بناء على ما جاء في الجانب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الإطلاع على عدد من الاستبانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة.

تكونت الاستبانة الكلية من 31 فقرة بعد تحكيمها و إجراء تعديل في فقراتها، يوضح الأداة في صورتها النهائية **(أنظر للمحلق رقم 01)**

تضمنت الاستبانة ثلاث أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية والشخصية للعاملين من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تعلق بالمتغير المستقل للدراسة، و هو مخصص لقياس أثر العقوبات التأديبية، تضمن 15فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجزء الثالث: تعلق بالمتغير التابع للدراسة، و هو مخصص للاداء الوظيفي، تضمن 16فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي، و هي تقيس الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي كالتالي:

أولا/ العمل والانتاجية تقيسه الفقرات (1-9).

ثانيا/ سلوك العامل تقيسه الفقرات (10-16).

❖ **اختيار مقياس الاستبانة**

تم استخدام مقياس ليكرت Likert خماسي التدريج، لأنه يعد من أكثر المقاييس استخداما، كما يأتي:

- موافق بشدة = (5 درجات)
- موافق =(4 درجات)
- محايد= (3 درجات)
- غير موافق = (2 درجة)
- غير موافق بشدة = (1 درجة)

ثانيا/ ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستبان ككل 0.902 و هي قيمة ثبات مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأن قيمة كرونباخ ألفا أكثر من 60 % و هي النسبة المعيارية المقبولة[1].

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات أداة الدراسة:

الجدول رقم (3-1): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
المحور الأول: العقوبات التأديبية		15	0.660
أبعاد المحور الثاني	**البعد الأول:** العمل والانتاجية	09	0.892
	البعد الثاني: سلوك العامل	07	0929
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		16	0.924
الاستبيان ككل		31	0.902

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

تدل معاملات الثبات المدرجة في الجدول على أن أداة الدراسة لها معامل ثبات عال مما يعني قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، و يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تتحصل عليها الاستبانة نتيجة تطبيقها مرة أخرى.حيث قدرت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول بـ (0.660)، وللمحور الثاني (0.924) وبالتالي الاستبيان صادق لما وضع لقياسه.

[1] أحمد إسماعيل المعاني، نا-صر محمد سعود جرادات، عبد الرحمان حمود المشهداني، أساليب البحث العلمي و الإحصاء، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 320.

ثالثا/ الاتساق البنائي لأداة الدراسة

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات ومحاور الاستبيان من خلال الصدق البنائي حيث فنهدف من خلاله للتأكد من الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

وإحصائيا نعبر عن الصدقالاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearsonوهذا الأخير محصور بين(-1) و(+1). فإذا كانت قيمة (sig) لكل معامل ارتباط بيرسون أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإنه توجد دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره.

والجدول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي كما يلي:

الجدول رقم (3-2): يوضح الصدق الاتساق البنائي لمحاور وأبعاد الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان		الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور		
		معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
المحور الأول: العقوبات التأديبية		0.891**	0.000	دال
1	**البعد الأول:** العمل والانتاجية	0.911**	0.000	دال
2	**البعد الثاني:** سلوك العامل	0.762**	0.000	دال
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		0.945**	0.000	دال
دال : أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط تراوحت بين أعلى قيمة بلغت 0.945وأدنى قيمة بلغت 0.762وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلا قيمة R=0.762 للبعد الثاني وقيمة SIG = 0.000 وهي أقل من 0.05 .وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بينهما أي هناك اتساق

بنائي للبعد الثاني مع المحور الثاني الأدا الوظيفي ونفس المقارنات مع باقي الابعاد بمحورها.ومنه محاور الاستبيان تمتاز بالاتساق الداخلي.

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة و التحقق من فرضياتها تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار25 لاستخراج النتائج الإحصائية.

و تم اختيار الأساليب الإحصائية التالية باعتبارها أكثر الأساليب ملائمة لخدمة الدراسة الحالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي :** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري:**يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة
- **معامل الانحدار البسيط** يستعمل لتحديد درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة(الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛التصنيف المهني؛ سنوات الخبرة)، و كذا اتجاهات الموظفين نحو العقوبات التأديبية وأثرها على الأداء الوظيفي بمصلحة المستخدمين بولاية المدية

المطلب الأول: نتائج خصائص عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

أولا/ الخصائص الشخصية

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر، المتسوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

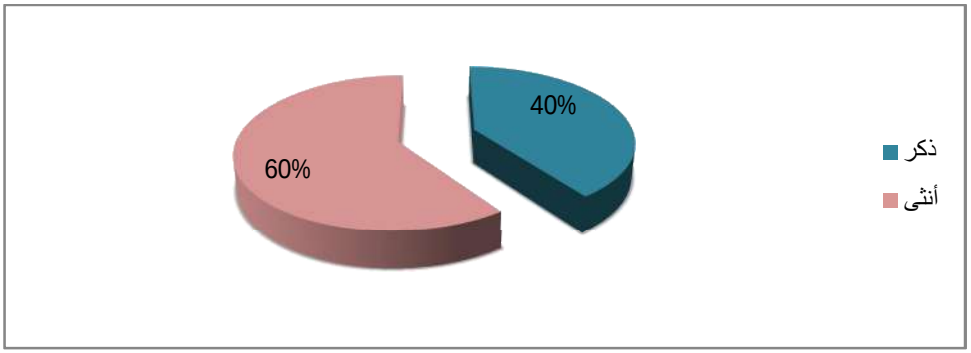
الجدول رقم(3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	12	40%
أنثى	18	60%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجSPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنعينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متقاربة على التوالي حيث 60% لصالح الإناث بعدد 18 في حين 40% لصالح الذكور من المجموع الإجمالي للنسب، نفسر هذه النسب المتقاربة على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس.كماهو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (3-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادعلى برنامجSPSS V.25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

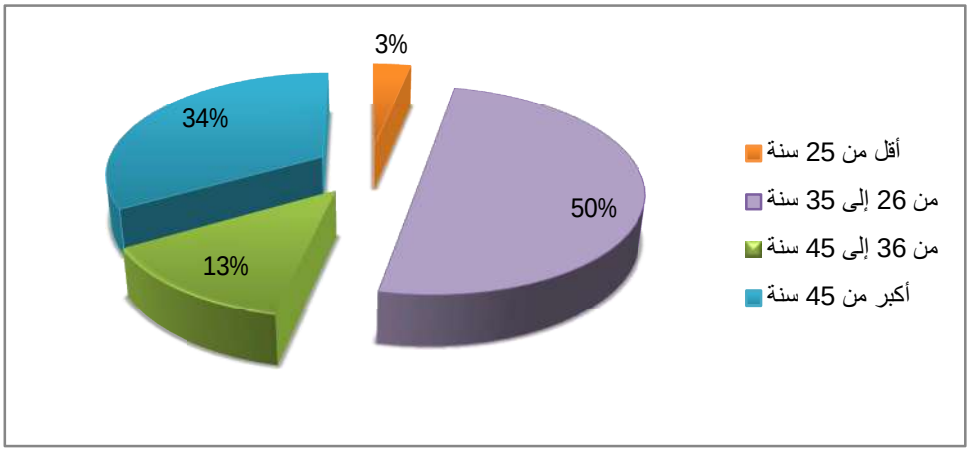
الجدول رقم(3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	1	3,3%
من 26 إلى 35 سنة	15	50%
من 36 إلى 45 سنة	4	13,3%
أكبر من 45 سنة	10	33,3%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادعلى برنامجSPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة بعدد 15 ونسبة 50%تليها الفئة العمرية أكبر من 45سنة بعدد10 ونسبة 33.3 %في حين من 36 إلى 45 سنة بعدد 4 ونسبة 13.3 %أما أقل من 25 سنة بعدد 1 ونسبة 3.3 %من المجموع الإجمالي للنسبة.

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادع لى برنامجSPSS V.25

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

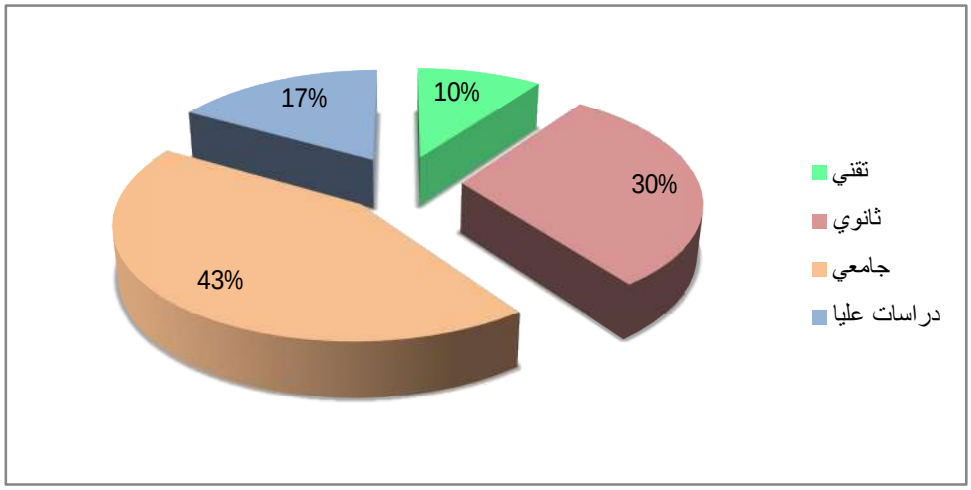
الجدول رقم(3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
تقني	3	10%
ثانوي	9	30%
جامعي	13	43,3%
دراسات عليا	5	16,7%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجSPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة43.3% يليه مستوى ثانوي بعدد 9 ونسبة30% في حين كل من مستوى دراسات عليا وتقني بنسب متقاربة على التوالي : 16.7%؛ 10% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادعلى برنامجSPSS V.25

ثانيا/ البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

1. **توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني**

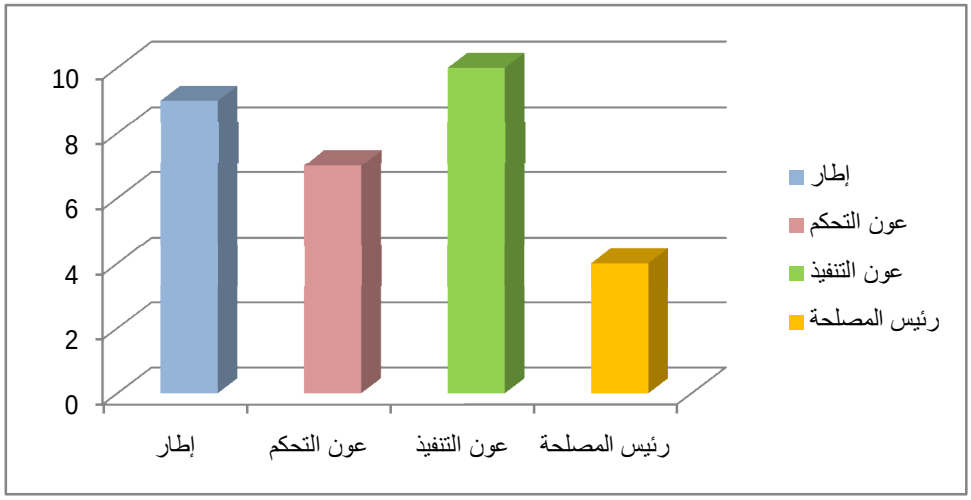
الجدول رقم(3-6): توزيع عينة الدراسة التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة %
إطار	9	30%
عون التحكم	7	23,3%
عون التنفيذ	10	33,3%
رئيس المصلحة	4	13,3%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادعلى برنامجSPSS V.25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة من فئة عون التنفيذ بعدد 10 ونسبة 33,3% تليها فئة إطار بالمؤسسة بعدد 9 ونسبة 30% في حين عون التحكم بعدد 7 ونسبة 23,3% ، أما رؤساء المصالح بعدد 4 ونسبة13,3% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادعلى برنامجSPSS V.25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

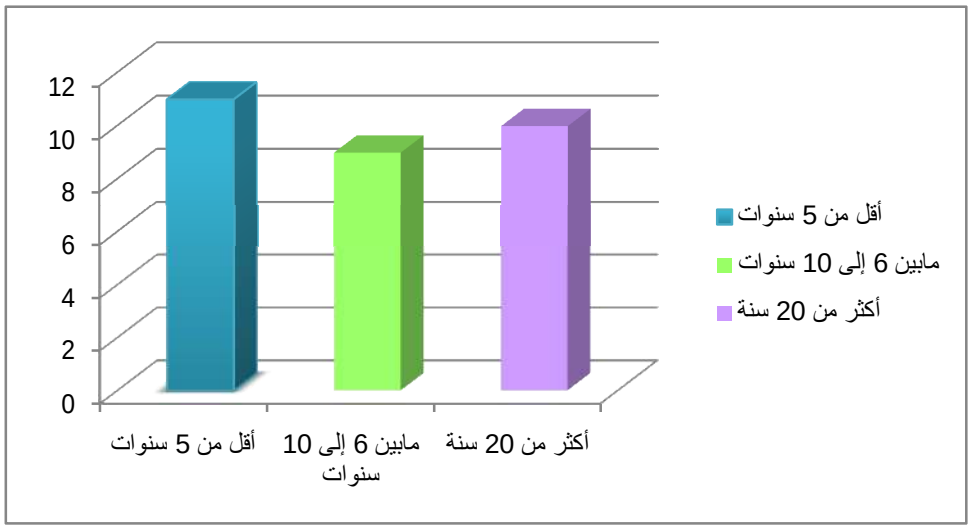
الجدول رقم(3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	%36,7
مابين 6 إلى 10 سنوات	9	%30
أكثر من 20 سنة	10	%33,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجSPSS V.25

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة حيث نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بنسب متقاربة لكل من الفئة أقل من 5 سنوات والفئة أكثر من 20 سنة على التوالي 36,7%؛ 33,3% أما الفئة المتبقية فهي لصالح الفئة ذات أقدمية وخبرة بالمؤسسة مابين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 30% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (3-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادعلى برنامجSPSS V.25

المطلب الثاني: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولا/ نتائج التحليل الوصفي لمحور العقوبات التأديبية

لمعرفة الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق العقوبات التأديبية بمصلحة المستخدمين لولاية المدية فقد تم حساب قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-8): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الأول

رقم في الإستبانة	الفقـرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يعرف العامل أن الأخطاء مقسمة إلى أربع درجات	3,5000	,383400	9	مرتفع
02	تطبق المؤسسة القانون 06/03 من أكثر القوانين صرامة من القانون القديم	3,7667	,040000	6	مرتفع
03	توفر المؤسسة جو العمل ملائم	3,7333	,739680	7	مرتفع
04	علاقة العاملين بالرئيس المباشر حسنة	,66673	,606480	8	مرتفع
05	يعرف العاملين المؤسسة القوانين التي تنظم علاقة العمل بالمديرية؟	3,3000	,368360	11	متوسط
06	تطبق نظام العقوبات التأديبية وفق القوانين الجديدة في هذه المؤسسة	3,3333	,625940	10	متوسط
07	تمت معاقبتك حسب القانون	,83333	,985530	4	مرتفع
08	تقبل العقاب بكل عفوية من قبل العاملين	2,6667	,184190	14	متوسط
09	ترضى في حال ما سلطت عليك عقوبة في خطأ ما	2,5000	,167080	15	متوسط
10	هذه العقوبة منصفة لك	3,2000	,349330	12	متوسط
11	هل تأتي في الوقت المحدد للعمل	2,8667	,455860	13	متوسط
12	لو طلب منك ساعات إضافية في العمل هل تؤديها	4,0000	,114170	1	مرتفع
13	تساهم في اجتماعات الترقية والدفع بالمشاريع	3,9000	,061880	3	مرتفع
14	ترى بأن العمل المطلوب منك ينجز في وقته المحدد أم لا	3,8000	,714380	5	مرتفع
15	هل الدافع هو العقوبة أم حب العمل؟	4,0000	,787840	2	مرتفع
المحور الأول : العقوبات التأديبية		3,4044	,476560		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجSPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على المحور الأول العقوبات التأديبية بلغ(3.40) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.47) و هو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن العقوبات التأديبية من وجهة نظر عينة الدراسة هو متوسطة ، حيث نجد العبارة رقم 12 " لو طلب منك ساعات إضافية في العمل هل تؤديها " بالمرتبة الأولى من حيث أهميتها بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري0.114، تليها العبارة " هل الدافع هو العقوبة أم حب العمل؟" بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها بمتوسط حسابي 4.00، في حين العبارة رقم 13 أي تساهم في اجتماعات الترقية والدفع بالمشاريع جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 3.90، كما نجد العبارة رقم 07" تمت معاقبتك حسب القانون " بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي 3.83، تليها العبارة رقم 14" ترى بأن العمل المطلوب منك ينجز في وقته المحدد أم لا " بالمرتبة الخامسة وبموستوط حسابي 3.80، أما كل من العبارة رقم 02؛ 03 بالمرتبة السادسة والسابعة من حيث أهميتها وبمتوسط حسابي على التوالي 3.76؛ 3.73 أي تطبق المؤسسة القانون 06/03 من أكثر القوانين صرامة من القانون القديم و توفر جو العمل ملائم ،وأخيرا نجد العبارة رقم 09 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية وبمتوسط حسابي 2.50 " ترضى في حال ما سلطت عليك عقوبة في خطأ ما ".

ثانيا/ نتائج التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (3-9): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني

رقم الفقرة بالاستبان	البعد	الفقـرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
16	البعد الأول: العمل و الانتاجية	يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه	3,9667	0,92786	4	مرتفع
17		يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	3,8333	0,08543	5	مرتفع
18		يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	4,0000	0,94686	3	مرتفع
19		تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية	3,4667	0,50249	9	مرتفع

		وتطوير إجراءات ونظم العمل	3,8000	0,96132	6	مرتفع
20		يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء للموظفين في المؤسسة	4,2333	0,77385	1	مرتفع
21		يتم إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين	3,6333	0,12903	7	مرتفع
22		يتم العمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتقليل معوقات العمل في الإدارة	3,5333	0,27937	8	مرتفع
23		تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	4,0000	0,69481	2	مرتفع
24		يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل	3,8296	0,77571		
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
25	**البعد الثاني: سلوك العامل**	تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها خدمة العمل	4,0667	0,58329	4	مرتفع
26		تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (طارئة، مفاجئة والحرجة)	4,1000	0,15520	3	مرتفع
27		يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء	3,33333	0,02833	7	مرتفع
28		أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات	4,2667	0,01483	1	مرتفع
29		أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد	3,4333	0,50401	5	مرتفع
30		أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات	4,2333	0,85836	2	مرتفع
31		القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	2564,3	0,62606	6	مرتفع
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام			4,2667	0,71844	**مرتفع**	
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام			4,0481	0,66318	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادعلى برنامجSPSS V.25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مصلحة المستخدمين لولاية عين الدفلي بلغ(4.04) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.66)وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن المصلحة محل الدراسة الأداء الوظيفي بها بمستوى مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: العمل والإنتاجية : وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.82) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.46-4.23) حيث أن "العبارة رقم 21 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.23) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن يتم إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين ، أما"العبارة رقم 24 "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.00) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنه يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل، تليها العبارة رقم 18 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي4.00 أي يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي، كما نجد العبارة رقم 16 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.96) يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه، أما العبارة رقم 17 بالمترتبة الخامسة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (3.83) أي توفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية، في حين العبارة رقم 20 بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.80) ما يدل على أنه يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء للموظفين في المؤسسة، والعبارة رقم 22 بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.63)أي يتم العمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتقليل معوقات العمل في الإدارة، والعبارة رقم 23 بالمرتبة الثامنة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي (3.53)، وأخيرًا العبارة رقم 19 بالمرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.50) ما يدل على أن المؤسسة تمنح مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل

بالنسبة البعد الثاني سلوك العامل : وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (4.26) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.33-4.26) حيث أن "العبارة رقم 28 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.26) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن العامل يستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات ، أما"العبارة رقم 30"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.23) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن العامل على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات ،تليها العبارة رقم 26 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.10) تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (طارئة، مفاجئة والحرجة)، كما نجد العبارة رقم (25)" تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها خدمة العمل" بمتوسط حسابي (4.06) ، في حين العبارة رقم (29) بالمربتة الخامسة من حيث أهميتها النسبية وبمتوسط حسابي (3.43)أي يحافظ العامل دائما دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد، بالإضافة للعبارة رقم (31) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.25) أي للعامل القدرة على التكيف في الحالات الطارئة، و الأخيرة العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي3.33 أي يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء من حيث أهميتها النسبية .

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

1- **اختبارالفرضية الأولى :**

- **نص الفرضية :**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.
- **فرضية الوجود H1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.
- **فرضية العدم H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

للتأكد من صحة هاته الفرضية، فقد تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وهي كالتالي: $Y=a+b1x+ ei$

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

المتغيرات	B	مستوى الخطأ المعياري	Bêta	t	مستوى الدلالة الإحصائية
الثابت	0,759	0,650	//	1,167	0,253
البعد الأول: العمل والانتاجية	0,966	0,189	0,694	5,104	0,000
معامل الارتباط R	0,694[a]				
معامل التحديد R^2	0,482				
معامل التحديد المعدل	0,463				
قيمةF المحسوبة	26,051 بدلالة: 0.000				
مستوى معنوية α	α≤0.05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجSPSS V.25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.482$ على أن 48.2 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) سببه المتغير المستقل (العقوبات التأديبية) والنسبة الباقية 51.8 % ترجع لمتغيرات أخرى خارجية

ومن الجدول نجد أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمة عالية بـ: 0.694، وقيمة معامل التحديد 0.482، وقيمة معامل التحديد المعدل 0.463 ، أي أن المتغير المستقل (العقوبات التأديبية) يفسر 46.3% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (26,051) بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.05 .

تمثل B في الجدول نحدد معاملات معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.759+0.966x_1+ei$$

يتحسن الأداء الوظيفي بوحدة واحدة كلما زادت كلما زادت تطبيق العقوبات التأديبية بشكل منتظم بـ 0.966

❖ **بناءا عليه قرار اختبار الفرضية:** الفرضية الصفرية (H_0)نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية

2- اختبار الفرضية الثانية :

نص الفرضية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على العمل والانتاجية للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

- **فرضية الوجود H1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على العمل والانتاجية للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.
- **فرضية العدم H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على العمل والانتاجية للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

للتأكد من صحة هاته الفرضية، فقد تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وهي كالتالي: $Y=a+b1x+ei$

الجدول رقم (3-11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

المتغيرات	B	مستوى الخطأ المعياري	Bêta	t	مستوى الدلالة الإحصائية
الثابت	0,394	0,684	//	0,576	0,569
البعد الأول: العمل والانتاجية	1,241	0,199	0,762	6,230	0,000
معامل الارتباط R	0,762[a]				
معامل التحديد R^2	0,581				
معامل التحديد المعدل	0,566				
قيمةF المحسوبة	38,811 بدلالة: 0.000				
مستوى معنوية α	α≤0.05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجSPSS V.25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.581$ على أن 58.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (العمل والانتاجية العامل) سببه المتغير المستقل (العقوبات التأديبية) والنسبة الباقية 41.9 % ترجع لمتغيرات أخرى خارجية

ومن الجدول نجد أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمة عالية بـ: 0.762، وقيمة معامل التحديد 0.581، وقيمة معامل التحديد المعدل 0.566 ، أي أن المتغير المستقل (العقوبات التأديبية) يفسر 56.6% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (38,811) بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.05 .

تمثل B في الجدول نحدد معاملات معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.394+1.241x_2+ei$$

تتحسن انتاجية العامل بوحدة واحدة كلما زادت كلما زادت تطبيق العقوبات التأديبية بشكل منتظم بـ 1.241

❖ **بناءا عليه قرار اختبار الفرضية:** الفرضية الصفرية (H_0)نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على العمل والانتاجية للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

3- اختبارالفرضية الثالثة:

نص الفرضية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على سلوك للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

- **فرضية الوجود H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على سلوك للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.
- **فرضية العدم H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على سلوك للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

للتأكد من صحة هاته الفرضية، فقد تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وهي كالتالي:

$$Y=a+b1x+ ei$$

الجدول رقم (3-12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

المتغيرات	B	مستوى الخطأ المعياري	Bêta	t	مستوى الدلالة الإحصائية
الثابت	1,912	0,870	//	2,198	0,036
البعد الثاني : سلوك العامل	0,692	0,253	0,459	2,732	0,011
معامل الارتباط R	0,459[a]				
معامل التحديد R^2	0,210				
معامل التحديد المعدل	0,182				
قيمةF المحسوبة	7,463 بدلالة: 0.011				
مستوى معنوية α	α≤0.05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتمادعلى برنامجSPSS V.25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.210$ على أن 21% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (سلوك العامل) سببه المتغير المستقل (العقوبات التأديبية) والنسبة الباقية 79 % ترجع لمتغيرات أخرى خارجية

ومن الجدول نجد أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمة عالية بـ: 0.459، وقيمة معامل التحديد المعدل 0.182، أي أن المتغير المستقل (العقوبات التأديبية) يفسر 18.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (7,463) بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 0.05 .

تمثل B في الجدول نحدد معاملات معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=1,912+0.692x_3+ei$$

يتحسن سلوك العامل بوحدة واحدة كلما زادت كلما زادت تطبيق العقوبات التأديبية بشكل منتظم بـ 0.692

❖ **بناءا عليه قرار اختبار الفرضية:** الفرضية الصفرية (H_0)نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على سلوك للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم التطرق للمؤسسة محل الدراسة حيث تم اتخاذ مصلحة المستخدمين لولاية المدية كعينة دراسة حول موضوع أثر العقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك بتوزع الاستبيان من أجل جمع البيانات ومعالجتها احصائيا ببرنامج الSPSS الاصدار الخامس والعشرون، بدأنا بطرح الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقة من تصميم الاستبيان صدقه وثباته وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية وتحليل الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة لنخلص في الأخير لاختبار الفرضيات إلى أهم النتائج على أنه للعقوبات التأديبية أثر دال إحصائيا على الأداء الوظيفي من خلال كل من سلوك العامل والعمل انتاجية العامل بالمصلحة محل الدراسة

خاتمة

تعتبر الأخطاء المهنية وما يعقبها من إجراءات حتى توقيع العقوبة من المسائل العارضة في حياة الموظف أو هكذا يجب أن تكون بالنسبة للموظف والإدارة معا وتحقيقا للتوازن بين مصلحة الموظف العام ومصلحة العمل في الجهاز الإداري يحرص المشرع منح مجموعة من الضمانات للموظفين العموميين المنسوب إليهم مخالفات تأديبية بهدف تأمين عدالة العقوبة التأديبية وبث الطمأنينة في نفوس الموظفين من ناحية وضمان الردع وفعالية النظام التأديبي تحقيقا لسير العمل الإداري على نحو منتظم من ناحية أخرى.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تطبيق نظام العقوبات يؤثر سلبا على أداء الموظف.
- تطبيق نظام العقوبات على الموظفين لا يحسن من أدائهم بل يدفعهم إلى التهاون وعدم الانضباط في العمل .
- عدم إطلاع الموظفين على القوانين التي تنظم علاقة عملهم بالمديرية، وذلك راجع لكون المؤسسة إدارة عمومية، والموظف في هذه الحالة راضخ للقوانين السارية بها دون فرض أراء أو مناقشتها
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على العمل والانتاجية للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية على سلوك للعاملين بمصلحة المستخدمين لولاية المدية.

إقتراحات وتوصيات :

وعليه نقترح ما يلي :

- وضع نظام عادل وخاص بكل مؤسسة، مع اشتراك الموظفين بالإطلاع على القوانين الخاصة بها .
- تغيير نظام العقوبات بنظام الحوافز (مادية، ومعنوية)، والتي تلعب دورا إيجابي في تحسين أداء الموظف .
- محاولة فهم مشاكل الموظفين قبل تسليط العقوبة عليهم.

- محاسبة المسؤولين أولا قبل تسليط العقوبات على الموظفين.

تبقى هذه الدراسة واحدة من بين الدراسات التي ألقت الضوء على موضوع العقوبات التاديبية وأثرها على أداء العمال كمادة أولية لتسيير أي نشاط إداري مع ذلك نأمل أن تصل مدرسة التشريع الجزائري ،وفق خصوصياتها وهويتها الأصلية إلى إيجاد نظام أكثر فاعلية وصرامة يكفل التطبيق الجيد للقانون والسهر عليه. إلى أن يتحقق ذلك يبقى المجال مفتوحا لأي طرح جاد.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادات، عبد الرحمان حمود المشهداني، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.

2. أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 2006.

3. احمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ط5،2001 .

4. الأستاذ" خضير كاضم حمود فريجات- موسى سلامة اللوزي- أنعام الشهابي : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الأردن : اقرءا للنشر والتوزيع، ط2009.

5. الاستاذ عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار الريحانة ، الجزائر ، بدون سنة.

6. الاستاذ عمار عوابدي ، دروس في القانون الإداري ، الطبعة الثالثة ، قالمة ، سنة1990 .

7. برنوطي س. ن، إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، 2001.

8. بوفلجة غيات، ، مبادئ التسيير البشري والجزائر : دار الغرب للنشر والتوزيع ط 2004.

9. حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتجي بيروت : دار النهضة العربية.ط1، 2002 .

10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية، قالمة، (الجزائر)، 2004.

11. حنفي محمود سليمان إدارة الأفراد، الإسكندرية :دار الجامعات المصرية.

12. خضير كاظم حمود، وآخرون، إ دارة الموارد البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

13. د الحميدة النجار، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة، 1999.

14. الدكتور بوداود عبد اليمين ، محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2005-2006.

15. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

16. رشيد عبد الهادي الحوري، التأديب في الوظائف المدنية والعسكري، دار النصر للطباعة الإسلامية، القاهرة، 2001.

17. رفعت عبد الحليم الفاعوري، التأديب في الوظيفة العامة، 2008.

18. رواية حسن :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية :الدار الجامعية،2001 .

19. سامي جمال الدين ، الدعاوي الإدارية، إنشاء المعارف، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2003.

20. سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، الإسكندرية :منشأة المعارف،2004 .

21. سعد الشتيوي، التحقيق الإداري في نطاق الوظيفة العامة، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.

22. السعيد بوشعير، النظام التأديبي للموظف العمومي في الجزائر طبقا للأمر 133/66دراسة مقارنة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية،1991.

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

24. سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ط 2، .2006.

25. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار لؤي للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.

26. صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

27.عبد الحكيم أحمد الخزامي : تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسن، القاهرة : مكتبة ابن سينا ،1999.

28.عبد الرحمان العيسوي : سيكولوجية الإدارة، الإسكندرية : الدار الجامعية ،1997 .

29.عبد الرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد، لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 1998.

30.عبد العزيز عبد المنعم خليفة، الإجراءات التأديبية، مبدأ المشروعية في تأديب الموظف العام، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2008.

31.عبد العزيز عبد المنعم خليفة، الضمانات التأديبية في الوظيفة العامة، الإسكندرية :منشاة المعارف، 2008.

32.عبد الغاني بسيوني، القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.

33.علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع 2001 .

34.علي خطر الشنطاوي، موسوعة القضاء الإداري، الجزء الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

35.عمار بوضياف، القرار الإداري، جسور للنشر والتوزيع، ب ط، الجزائر، 2007.

36.عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصر (بعد استراتجي) ، الأردن : دار وائل للنشر ، ط1، 2005.

37.عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ط:1، 2002.

38.فيصل حسونة : إدارة المورد البشرية الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط1، 2008 .

39.كمال رحماوي، تاديب الموظف العام في القانون الجزائري الجزائر:دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،2003.

40.لعويسي عبد الوهاب، المنظومة القانوني الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائري، الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، الجزائر، 2005.

41.ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة لأزاريطا، الإسكندرية، 2007.

42.محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2010.

43.محمد حافظ حجازي :إدارة الموارد البشرية، إسكندرية :دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007 .

44.محمد سعيد انور سلطان :السلوك التنظيمي الإسكندرية :مكتب الجامعي الحديث،2003 .

45.محمد محمد عبده إمام، القضاء الإداري ومبدأ المشروعية وتنظيم مجلس الدولة، دار الفكر الجامعي، د ط، الإسكندرية، 2004.

46.محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس ، القاهرة : قرطبة للنشر و التوزيع، ط1،2007 .

47.مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الجزائر :المؤسسة الوطنية للكتاب 1992 .

48.ممدوح طنطاوي، الدعوى التأديبية وضماناتها، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث، ط1 ،2001 م.

49.موريس نخلة، الوسيط في شرح قانون الموظفين، الجزء الأول، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2004.

50.مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الأردن :إثراء للنشر والتوزيع ، ط 1، 2009.

51.نوفان العقيل العجارمة، سلطة تأديب الموظف العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.

52.الهاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، بدون طباعة، الجزائر، 2010.

53. وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي :أساسيات الأداء وبطاقات التقسيم المتوازن، الأردن:دار وائل للنشر،2009 .

ثانيًا: الرسائل والأطروحات

1. عادل عيشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية ،تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

2. لخذاري حورية، دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة،دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظماتالحاج لخضر باتنة 2014/2013 .

ثالثًا: المواد والمراسيم

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 59/85المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية المؤرخ في 1985/03/23، الجريدة الرسمية، العدد 13 المؤرخ في1985/03/23.

2. المرسوم التنفيذي رقم 10/84 المؤرخ في 10 جانفي 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وعملها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07 لسنة 1984.

3. المرسوم التنفيذي رقم 10/84 المؤرخ في 14 جانفي 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وعملها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07 لسنة 1984.

4. المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 الذي يصنف العقوبات التأديبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 36 لسنة 1985.

5. المادة 165 من الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .
6. المادة 169 من الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .
7. المادة 174 من الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

8. الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

9. الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

10. الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

11. الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

12. الأمر 03/06المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

13. الأمر 03-06 المؤرخ في 15-7-2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة .

14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 03/06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 2006/07/15، الجريدة الرسمية، العدد46 ، المؤرخة في2006/07/16.

15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 06-03المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 2006/07/15، الجريدة الرسمية، العدد46 ، المؤرخة في2006/07/16.

16. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر03/06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 2006/07/15، الجريدة الرسمية، العدد46 ، المؤرخة في2006/07/16 .

17. المواد 178-181، من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 46، سنة 2006

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان أداة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إستبيان

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان أثر العقوبات التأديبية على أداء العمال -دراسة حالة مصلحة المستخدمين بولاية المدية، أمل الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم وألتمس عدم ترك أي عبارة دون الإجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية للبحث، وتتوقف على صحة النتائج التي سنتوصل إليها للدراسة مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقًا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

- باسم عرقاب
- حيولة إيمان

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐

من 36إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3. المستوى التعليمي:

تقني ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. الصنف المهني:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

رئيس مصلحة ☐ مسؤول فريق ☐

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 6 و 10 سنوات ☐

ما بين 11 و20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة التخرج ☐

المحور الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

أولا: العقوبات التأديبية

العبارة	درجة الرضا				
	إطلاقًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدًا
1. يعرف العامل أن الأخطاء مقسمة إلى أربع درجات					
2. تطبق المؤسسة القانون 06/03 من أكثر القوانين صرامة من القانون القديم					
3. توفر المؤسسة جو العمل ملائم					
4. علاقة العاملين بالرئيس المباشر حسنة					
5. يعرف العاملين المؤسسة القوانين التي تنظم علاقة العمل بالمديرية؟					
6. تطبق نظام العقوبات التأديبية وفق القوانين الجديدة في هذه المؤسسة					
7. تمت معاقبتك حسب القانون					
8. تقبل العقاب بكل عفوية من قبل العاملين					
9. ترضى في حال ما سلطت عليك عقوبة في خطأ ما					
10. هذه العقوبة منصفة لك					
11. هل تأتي في الوقت المحدد للعمل					
12. لو طلب منك ساعات إضافية في العمل هل تؤديها					
13. تساهم في اجتماعات الترقية والدفع بالمشاريع					
14. ترى بأن العمل المطلوب منك ينجز في وقته المحدد أم لا					
15. هل الدافع هو العقوبة أم حب العمل؟					

ثانيا: الاداء

العبارة	درجة الرضا				
	غير موافق إطلاقًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدًا
البعد الأول: العمل والإنتاجية					
1. يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه					
2. يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
3. يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي					
4. تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكاريه تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل					
5. يوجد نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء للموظفين في المؤسسة					
6. يتم إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين					
7. يتم العمل دائما على إقامة علاقات إيجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتقليل معوقات العمل في الإدارة					
8. تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب					
9. يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل					

البعد الثاني: سلوك العامل					
10. تحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها خدمة العمل					
11. تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (طارئة، مفاجئة والحرجة)					
12. يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لكي أتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء					
13. أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات					
14. أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد					
15. أنت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات					
16. القدرة على التكيف في الحالات الطارئة					

الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	31

المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,660	15

أبعاد المحور الثاني

البعد الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	9

البعد الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	7

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	16

الملحق رقم (03): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

Correlations

		الأول_المحور	الأول_البعد	الثاني_البعد	الثاني_المحور	ككل_الاستبيان
الأول_المحور	Pearson Correlation	1	,762**	,459*	,694**	,891**
	Sig. (2-tailed)		,000	,011	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الأول_البعد	Pearson Correlation	,762**	1	,575**	,897**	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الثاني_البعد	Pearson Correlation	,459*	,575**	1	,878**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,011	,001		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الثاني_المحور	Pearson Correlation	,694**	,897**	,878**	1	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
ككل_الاستبيان	Pearson Correlation	,891**	,911**	,762**	,945**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	12	40,0	40,0	40,0
	أنثى	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمرية_الفئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	1	3,3	3,3	3,3
	سنة 35 إلى 26 من	15	50,0	50,0	53,3
	سنة 45 إلى 36 من	4	13,3	13,3	66,7
	سنة 45 من أكبر	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني	3	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	9	30,0	30,0	40,0
	جامعي	13	43,3	43,3	83,3
	عليا دراسات	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المهني_التصنيف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	9	30,0	30,0	30,0
	التحكم عون	7	23,3	23,3	53,3
	التنفيذ عون	10	33,3	33,3	86,7
	المصلحة رئيس	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	11	36,7	36,7	36,7
	سنوات 10 إلى 6 مابين	9	30,0	30,0	66,7
	سنة 20 من أكثر	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	30	3,5000	,38340
x2	30	3,7667	,04000
x3	30	3,7333	,73968
x4	30	3,6667	,60648
x5	30	3,3000	,36836
x6	30	3,3333	,62594
x7	30	3,8333	,98553
x8	30	2,6667	,18419
x9	30	2,5000	,16708
x10	30	3,2000	,34933
x11	30	2,8667	,45586
x12	30	4,0000	,11417
x13	30	3,9000	,06188
x14	30	3,8000	,71438
x15	30	4,0000	,78784
الأول_المحور	30	3,4044	,47656
m1	30	3,9667	,92786
m2	30	3,8333	,08543
m3	30	4,0000	,94686
m4	30	3,4667	,50249
m5	30	3,8000	,96132
m6	30	4,2333	,77385
m7	30	3,6333	,12903
m8	30	3,5333	,27937
m9	30	4,0000	,69481
الأول_البعد	30	3,8296	,77571
m10	30	4,0667	,58329
m11	30	4,1000	,15520
m12	30	3,3333	,02833
m13	30	4,2667	,01483
m14	30	3,4333	,50401
m15	30	4,2333	,85836
m16	30	3,2564	,62606
الثاني_البعد	30	4,2667	,71844
الثاني_المحور	30	4,0481	,66318
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694[a]	,482	,463	,48577

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,147	1	6,147	26,051	,000[b]
	Residual	6,607	28	,236		
	Total	12,754	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,759	,650		1,167	,253
	الأول_المحور	,966	,189	,694	5,104	,000

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,762[a]	,581	,566	,51106

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,137	1	10,137	38,811	,000[b]
	Residual	7,313	28	,261		
	Total	17,450	29			

a. Dependent Variable: الأول_البعد

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,394	,684		,576	,569
	الأول_المحور	1,241	,199	,762	6,230	,000

a. Dependent Variable: الأول_البعد

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,459[a]	,210	,182	,64968

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,150	1	3,150	7,463	,011[b]
	Residual	11,819	28	,422		
	Total	14,969	29			

a. Dependent Variable: الثاني_البعد

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,912	,870		2,198	,036
	الأول_المحور	,692	,253	,459	2,732	,011

a. Dependent Variable: الثاني_البعد