

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الموضوع:

علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية وآثارها  
-دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية قلمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور:

\* جاهمي عبد العزيز

من إعداد الطالب:

\* زراري سمير

السنة الجامعية: 2017-2018

## التشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الدكتور: جهمي عبد العزيز الذي

كان نعم الأستاذ والموجه بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة.

وجزاه الله كل خير، كما أشكر جميع موظفي المديرية على كل

المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال البحث. وكل من ساعدنا

من قريب أو بعيد في إتمام هذه المذكرة.

## فهرس المحتويات

01	مقدمة
03	الفصل الأول: الإطار التصوري المنهجي
04	أولاً-الإشكالية و تحديد المفاهيم
04	I. الإشكالية
06	II. تحديد المفاهيم
19	ثانياً-أهداف الدراسة ومبرراتها
19	I. أهداف الدراسة
20	II. مبررات اختيار الموضوع
20	ثالثاً-مجالات الدراسة
20	I. المجال الزمني
21	II. المجال المكاني
23	III. المجال البشري
24	رابعاً-مناهج الدراسة و أدواتها
24	I. منهج الدراسة
24	II. أدوات جمع البيانات
26	خامساً-بعض الدراسات السابقة

## فهرس المحتويات

32	الفصل الثاني: خصائص الإدارة العمومية
33	أولا- السياق التاريخي لتطور الإدارة العامة
36	ثانيا- أهمية ووظائف الإدارة العمومية
36	I. أهمية الإدارة العمومية
38	II. وظائف الإدارة العمومية
41	ثالثا- خصائص القائم بالوظيفة العمومية
41	I. المبادئ العامة للوظيفة العمومية
45	II. حقوق و واجبات الموظف العمومي
50	الفصل الثالث: محددات علاقة الموظف بالإدارة العمومية الجزائرية
51	أولا- طبيعة العلاقة القانونية للموظف العمومي تجاه الإدارة العمومية
51	I. موقف المشرع الجزائري من الإدارة العمومية الجزائرية
53	II. التكوين كأثر عن العلاقة القانونية
58	III. الترقية كأثر عن العلاقة القانونية
62	ثانيا- العلاقة الاتصالية للموظف العمومي
62	I. أنواع الاتصال
68	II. أهمية وأهداف الاتصال الإداري
69	ثالثا- علاقة الموظف بالموظفين والرئيس
69	I. علاقة الموظف بالموظفين
70	II. علاقة الموظف بالرئيس
70	رابعا- أثار العلاقة الاتصالية على مركز الموظف العمومي
70	I. دور الاتصال في تحقيق التماسك و الرضا الوظيفي
72	II. دور الاتصال في رفع الروح المعنوية

## فهرس المحتويات

74	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
75	أولا- عرض و تحليل و تفسير البيانات
106	ثانيا- استخلاص النتائج الجزئية
110	ثالثا- استخلاص النتائج العامة
110	I. النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية
111	II. النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي
111	رابعا- الاقتراحات والتوصيات
113	خاتمة
115	الملاحق
128	قائمة المراجع

## مقدمة:

تتميز المؤسسات الحالية بخاصية التكيف من خلال مواجهة التغيرات خاصة المرتبطة بالعمولة، والتي تتلخص في المنافسة الشديدة حول الحصول على الزبائن والموارد آخري بأقل التكاليف، سواء تعلق الأمر بالموارد المالية أو المادية أو البشرية وكذلك التكنولوجيا.

أما المتغير الأخر فيتمثل في زيادة تأثير مختلف المتعاملين قبل ارتفاع متطلبات الزبائن والمستهلكين خاصة فيما يتعلق بجودة المنتجات، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى التطور في احتياجات الأفراد داخل المنظمة، مما يستدعي تطوير وتنفيذ السياسات التي من شأنها الحد من التعارض بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.

كما تطورت طبيعة العمل في المنظمات وأصبحت تتميز بالتعقيد الفني مما يتطلب مهارات مميزة ومتنوعة، بسبب التغير المستمر في رغبات واحتياجات العملاء وضرورة الإبداع والابتكار لتحقيق السبق على المنافسين وتقديم الجديد الذي يتناسب مع توقعات العملاء.

أيضا أن المؤسسات والمنظمات يكتسيها متغير هام والمتمثل في تطور الفكر الإداري العالمي، وبهذا أصبح للإدارة العمومية دورا بارزا ومهما في حياة المجتمعات لاسيما في المنظمات العمومية، باعتبارها مسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية، التي استوجبت زيادة الاهتمام بمواردها البشرية إستراتيجيا من خلال عمليات التكوين والتحفيز والترقية، وهذا كله يتجلى في إطار العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة المستخدمة التي أكدت عليها الجزائر في دساتيرها، ونصت على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين .

إن تحقيق كفاءة المورد البشري على مستوى الإدارات العمومية يستوجب الاهتمام بشكل وطبيعة الاتصال، باعتباره عصب الحياة في هذه الإدارات، والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة .

كما أن أساس بقاء الإدارة العمومية يعتمد على قدرتها على الاتصال باتجاهاته وأشكاله والتواصل مع الجماهير والقطاعات الأخرى .

- ومن اجل دراسة هذا الموضوع اعتمدنا خطة من أربع فصول، حيث اعتمدنا في الفصل الأول الإطار المنهجي الخاص بموضوع الدراسة والذي تناولنا فيه الإشكالية ، وأهم التساؤلات الدراسة، وتحديد المفاهيم، وأيضاً أهداف الدراسة ومبرراتها، كما حددنا مجالات ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم أخيراً تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى خصائص الإدارة العمومية من خلال معرفة السياق التاريخي للإدارة وتحديد أهمية ووظائف الإدارة العمومية، بالإضافة إلى خصائص القائم بالوظيفة العمومية.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا محددات علاقة الموظف بالإدارة العمومية الجزائية في محاولة لإبراز طبيعة العلاقة القانونية الاتصالية للموظف العمومي تجاه الإدارة العمومية ، وكذا علاقة الموظف بالموظفين والرئيس، وأخيراً أثار العلاقة الاتصالية على مركز الموظف العمومي.

أما الفصل الأخير (الفصل الرابع) فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث قمنا فيه بعرض و تحليل وتفسير البيانات، واستخلاص النتائج بشقيها الجزئية والعمامة والتي على أساسها صيغت مجموعة من الاقتراحات.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي.

أولاً- الإشكالية و تحديد المفاهيم.

ثانياً- أهداف الدراسة ومبرراتها.

ثالثاً - مجالات الدراسة.

رابعاً- منهج الدراسة و أدواتها.

خامساً - بعض الدراسات السابقة.



## أولاً-الإشكالية وتحديد المفاهيم:

### I. الإشكالية:

أن طبيعة الإنسان الاجتماعية دعت إلى العيش في جماعات يتبادل معها المصالح لإشباع احتياجاته المختلفة، والدولة هي الشخص المعنوي الذي تحيا فيه هذه الجماعات، وتتنظم في مؤسسات وإدارات ولا تستطيع أن تقوم بالدور المنوط بها إلا بواسطة أشخاص الذين هم وسيلتها لتحقيق إشباع الحاجات العامة للأفراد. ويطلق عليهم اسم أعوان الدولة أو الموظفين العموميين، فهم يحظون بالاهتمام البالغ والمستمر وذلك من خلال العلاقة التي تحكم الموظف بالإدارة، وذلك من يوم التحاقهم بالوظيفة إلى غاية انتهاء تلك العلاقة الوظيفية بينهم وبين الإدارة.

إن مسألة الوظيفة العمومية تكتسي أهمية بالغة في حياة الموظفين، كما كان الحال عليه في الماضي، فقد أصبحت الوظيفة جزء لا يتجزأ من حياة الفرد من ميلاده إلى وفاته، أي يدخل الحياة بشهادة ميلاد ويخرج منها بشهادة وفاة، وكلاهما يقوم بتحريرها الموظف العمومي بصفة رسمية بحيث أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى اقتناء طاقة بشرية مؤهلة.

لقد نصت اغلب الدول في دساتيرها وقوانينها على أن الوظيفة العمومية حق للمواطنين، و الجزائر ليست بمنأى عن هذه الدول، بل أكدت على أن حق الالتحاق بها مكفول لجميع المواطنين ممن تتوفر فيهم الشروط بناء على قاعدة الاحتراف أو الجدارة المهنية، لتمكين الإدارة العمومية من الاستجابة لاحتياجاتها من الأعوان الأكفاء، وتجسيدا لمبدأ ديمقراطية الالتحاق بالوظيفة كرد فعل طبيعي عن حرمان الأهالي الجزائريين من تولي هذه الوظائف خلال الفترة الاستعمارية.

لهذا حظي موضوع الوظيفة العمومية بالاهتمام المتزايد من لدن الباحثين في ميدان العلوم الإدارية الاجتماعية، خاصة مع الارتفاع الكبير والزيادة المذهلة في الوظائف العمومية ابتداء من القرن العشرين، وما يرتبط بها من مهام ووظائف مما أدى إلى تغيير في مفاهيمها و ممارستها وطرق تقويم أدائها. إن إلقاء نظرة عامة على تاريخ علاقة ومدى ارتباط الموظف بالإدارة نجد أن أنها مرت بعدة مراحل، بدءا بالمرحلة التعاقدية، حيث إن الإدارة في بداية الأمر كانت تتعاقد مع الموظف في إطار قواعد القانون

الخاص، استنادا إلى مبدأ "العقد شريعة المتعاقدين". فالنظرية التعاقدية تؤكد على أن القانون المدني هو الشريعة العامة التي تطبق على الأفراد والإدارات على حد سواء، وبالتالي فعلاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تعاقدية لا تختلف عن مثيلاتها في القانون الخاص.

لقد كان القانون المدني هو القانون السائد الذي تخضع له كل موضوعات القانون الإداري، وبالتالي كان من الطبيعي تكيف العلاقة ما بين الموظف والإدارة على أنها من روابط القانون الخاص. ومنه اعتبر الموظف في علاقته بالإدارة في مركز تعاقدية، ووصف العقد الذي يربطه بالإدارة بأنه عقد وكالة إذا كان العمل المنوط بالموظف قانونيا، وعقد إجازة أشخاص إذا كان الموظف يقوم بعمل مادي، وبالتالي فإن الموظف يكون في مركز شخصي تعاقدية شأنه شأن أي متعاقد آخر في نطاق قواعد القانون الخاص.

إن رابطة الموظف بالإدارة هي أبعد ما تكون عن روابط القانون الخاص التعاقدية، فالرابطة التعاقدية في ظل القانون الخاص يحكمها مبدأ أساسي هو مبدأ "العقد شريعة المتعاقدين"، التي تعارض مع ما تقوم عليه فكرة المرفق العام التي تغلب فيها المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، حيث لن تستطيع الإدارة في هذه الحالة أن تعدل في مركز الموظف إلا بموافقة ورضاه، باعتباره متعاقد في ظل القانون المدني، وهذا يمكن للموظف من فسخ العقد إذا اختلفت شروطه، مما يتعارض مع قاعدة قابلية المرفق العام للتعديل، وهو ما يتعارض مع قاعدة أساسية في القانون الإداري التي تذهب إلى أن الموظف قد وجد من أجل الوظيفة وليس العكس.

وعليها سنحاول الوقوف على مدى ارتباط الموظف بالإدارة العمومية وأثار ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما طبيعة وأثار العلاقة بين الموظف و الإدارة العمومية الجزائرية؟**

وتتفرع على هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

1- ما طبيعة العلاقة القانونية للموظف بالإدارة العمومية الجزائرية؟

2- ما طبيعة العلاقة الاتصالية للموظف داخل الإدارة العمومية؟

3- ما تأثير هذه العلاقة على الموظف العمومي؟

## II. تحديد المفاهيم:

### 1. تعريف الموظف العمومي:

#### أ. اصطلاحا:

إذ يعرفه كل من:

-الأستاذ : Berthelemy الموظفون هم الأشخاص الذين يقبلون بصفة عامة، و فيما عدا بعض الأحوال

الاستثنائية، تعيين الإدارة لهم في وظائف محددة ويسهمون بطريقة مستمرة في إدارة الدولة.<sup>1</sup>

- الأستاذ : Rolland أن الموظف هو كل شخص تقلد من جهة مختصة وظيفه دائمة أو هذا بعض سمات

الدوام في الكوادر المنشأة لتسيير المرافق العامة المدارة بالطريقة المباشرة.<sup>2</sup>

المحكمة العليا الإدارية :لكي يعتبر الشخص موظفا عام خاضعا لأحكام الوظيفة العامة التي مردها إلى

القوانين واللوائح يجب أن تكون علاقته بالحكومة هذا صفة الاستقرار و الدوام في خدمة مرفق عام تدير

الدولة بطريقة المباشرة والخضوع لإشرافها و لسست علاقة عارضة تعتبر في حقيقته عقد عمل يندرج

في مجالات القانون الخاص.<sup>3</sup>

- الدكتور عبد الحميد متولي :الموظف هو كل من يقوم بخدمة عامة في وظيفة دائمة مرتبط بالحكومة

تستند إلى القانون العام.<sup>4</sup>

- محكمة القضاء الإداري:أن الموظف هو كل من تناط به إحدى وظائف الدولة العامة في نطاق وظيفة

إحدى السلطات الثلاثة سواء كان مستخدما حكومي أو غير مستخدم، براتب أو بغير راتب، وإنما يشترط

أن تكون الوظيفة في نطاق شؤون الدولة و يكون اختصاصه أيل إليه بطرق الإنابة أو بطريق التعيين

<sup>1</sup> - ربح ياسين :طبيعة الوظيفة العمومية في الإسلام،مجلة علوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 15 جوان 2015 ص،189

<sup>2</sup> - رولان بلان : ترجمة أنطوان عبده، الوظيفة العامة، منشورات عويدات، بيروت، ط1، 1973، ص12

<sup>3</sup> - عمار بوضياف:الوجيز في القنون الدستوري،جسور للنشر و التوزيع،الجزائر،2007،ص02.

<sup>4</sup> - عزوز فتيحة :إجراءات التوظيف في الوظيفة العامة،مذكرة لينيل شهادة ليسانس،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،كلية العلوم السياسية،جامعة سعيدة 2013، ص6

على مقتضى إحدى النصوص الدستورية أو التشريعية أو من المعينين في وظيفة ذوي المرتبات أن يكون مقيدا على إحدى درجات الكادر العام أو ما يقوم في مقامه في نطاق ميزانية الدولة<sup>1</sup>.

- الدكتور محمد فؤاد: يرى أنه يعتبر موظف عاما يخضع للنظام الخاص بالموظفين العموميين في خدمة شخص من أشخاص القانون العام ويتقاضى مرتبه من ميزانية الدولة.

- إن الموظف العام هو الموظف الخاضع لأحكام المرسوم رقم 85-59 والمتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات والإدارات العامة، وعلى الرغم من الغموض الذي قد تحدثه عبارة (عمال المؤسسات الإدارات العامة) إلا أنها تختلف في جوهرها عن فكرة الموظف العام التي وردت في القانون العام للوظيفة العامة سنة 1966.<sup>2</sup>

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

- نصت من خلال القانون التوظيف الفرنسي على: "يسري على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة و يشغلون درجة من درجات الكوادر في إحدى الإدارات المركزية للدولة أو في إحدى الإدارات

الخارجية التابعة هذا أو في المؤسسات القومية"<sup>3</sup>.

أما بالنسبة للمشرع الجزائري فقد حدد في المادة 01 من الأمر رقم 133-66 الأجزاء المكونة للموظف

الجزائري حيث نصت المادة 01 على " : يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين

رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية"<sup>4</sup>.

- حسب نص المادة 01 رقم 133-66 أن الموظف هو الشخص الذي يعين في منصب شاغر لدى

المؤسسات و الإدارات العمومية.

<sup>1</sup> - عمار بوضياف: مرجع سابق، ص 03

<sup>2</sup> - عزوز فتحة : مرجع سابق، ص 6.

<sup>3</sup> - قاسم محمد انس: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان مطبوعات، الجزائر، ط 2، 1989، ص 25.

<sup>4</sup> - سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 125

-الشخص المعين في وظيفة دائمة، فالشخص المعين بصفة مؤقتة لا يحق له اكتساب صفة الموظف وهذا

ما يؤكد نص المادة 03 من الأمر 66-133.<sup>1</sup>

حسب نص المادة 04 في القانون الجديد 03-06: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة

ورسم في رتبة ضمن السلم الإداري".<sup>2</sup>

### ب. التعريف الإجرائي:

الموظف العمومي هو الشخص الذي يمارس مهامه في الإدارة العمومية و يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، فيكون حينئذ في وضعية قانونية و تنظيمية تجاه المؤسسة التي يعمل بها. ويخضع

للقواعد القانونية للقانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06.

### 2. مفهوم الإدارة العمومية:

#### أ. اصطلاحا:

\*باستعراض التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون في مجال الإدارة بغية التوصل لفهم مضمونها

وتحديد معالمها الأساسية نلاحظ أن هناك ثلاث اتجاهات.<sup>3</sup>

#### \*الاتجاه الأول:

ينظر إلى الإدارة بالمعنى الوظيفي من حيث أنها نشاط معين يستخدم لتحقيق مهام معينة وانجاز أهداف

وننتج معينة، وعلى درجة التحديد يركز أصحاب هذا الاتجاه على العملية (الوظيفية) الإدارية بمراحلها

المختلفة من تخطيط و تنظيم وقيادة وإشراف وتوجيه ورقابة، ويمكن تصنيف هذا الاتجاه إلى شقين:

ربط الإدارة العمومية بتنفيذ السياسة العامة:

وفي هذا الشق يرى " فيفندر و بريثوس" أن الإدارة العمومية هي تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ

السياسة العامة.

وأيضا يعرفها " ليونارد وايت" بأنها : جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص126

<sup>2</sup>- الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص5.

<sup>3</sup>- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص05

ومن جهة نظر "وودرو ويلسون" يعرف الإدارة العمومية بأنها الغاية أو الهدف العملي للحكومة وأن موضوعها هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر من الفاعلية والاتفاق مع رغبات الناس وحاجاتهم. يرى "الدكتور عبد المالك عدو" أن الإدارة العامة تتكون أساساً من مجموعة العمليات والإجراءات والخطوات التي هدفها تنفيذ أو تحقيق السياسة العامة التي تسطرها الدولة، أو تصل إلى الحكم معتنقة الرغبة في تنفيذها.

### ربط الإدارة العامة بالنشاط الإداري.

و هذا الشق يرى ضرورة الربط بين الإدارة العامة و النشاط الإداري، حيث يعرفها "جلادن" بأنها هي التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية.

و يعرفها "الدكتور على عبد المجيد عبده" الإدارة (العامة و الخاصة) بأنها: "النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع(سواء كان عاما أو خاصا)لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف."

### \*الاتجاه الثاني:

يهتم بتعرف الإدارة (بالمعنى العضوي) من حيث أنها تعبر عن مجموع الأفراد (الجهاز الإداري) الذين يوظفون بالعملية الإدارية داخل المنظمات العامة المختلفة، أو أنها المنظمة العامة نفسها. ويعرفها الدكتور إبراهيم العمري الإدارة العامة في هذا الاتجاه على أنها " مجموعة الأفراد الذين يمارسون النشاط الإداري أو رجال الإدارة أنفسهم"<sup>1</sup>.

و يعرفها "تشارلز ديباش" بأنها : وسيلة إدارة الأعمال العامة، و هي تمثل في مجموعة المرافق العامة التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة أو المحددة بواسطة السلطة السياسية.

\*تعرف الإدارة العمومية من الناحية القانونية بنص المادة 02 من الأمر 03/06 على هذا النحو " يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية".

ويقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، الإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة هذا والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات

<sup>1</sup>-المرجع السابق،ص،ص:06،07.

ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة  
عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.<sup>1</sup>

### ب. التعريف الإجرائي:

أن التعريف الشامل للإدارة العامة ينبغي أن يتضمن على العناصر الثلاثة الآتية:

- الجانب الموضوعي للإدارة: أي العملية الإدارية للنشاط الإداري.
- الجانب العضوي للإدارة: أي الجهاز الإداري أو المنظمة العامة التي تقوم بالعملية الإدارية.
- هدف الإدارة العامة: و هو تحقيق أو تنفيذ السياسة العامة.

وعليه يمكن تعريفها على هذا النحو:

الإدارة العمومية هي نشاط الجماعات المتفاوتة في خدمة الحكومة والمتمثلة في الإدارة التنفيذية على وجه  
التخصيص وذلك لتحقيق أهداف عامة مرسومة تخدم السياسة العامة.

### 3. تعريف الوظيفة العمومية:

#### أ. اصطلاحاً:

جاءت في هذا المجال الكثير من التعريفات منها:

\* تعرف الوظيفة العمومية على أنها مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص  
مختص ومحدد تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفاً الصالح العام.<sup>2</sup>

\* وتعرف على أنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل لخدمة المرافق العامة.

وقد أورد المشرع الجزائري في المادة الأولى من الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966

والمتمضمّن القانون الأساسي للتوظيف العمومي: "يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة

دائمة،الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارة المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه

الإدارات والجماعات المحلية وكذا المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بله رسوم".<sup>3</sup>

وجاء تقريبا في نفس المادة 05 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتمضمّن القانون

<sup>1</sup> - الامر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتمضمّن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، رقم 46، ص3

<sup>2</sup> - محمد أنس قاسم: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989، ص6

<sup>3</sup> - أبو زيد فهمي: وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص35

الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية : "نطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف". ولم تتغير هذه الأحكام في المرسوم 03-06.<sup>1</sup>

#### ب. التعريف الإجرائي:

الوظيفة العمومية: " هي مجموعة من الأوضاع والنظم العامة التي تختص الموظفين العموميين في الدولة بحيث يساهمون في خدمة مرفق عام تديره الدولة".

#### 4. مفهوم التكوين:

##### أ. لغة:

التكوين من كون الشيء أي ركب بين أجزائه بالتأليف.

نقول كون المعلم: أي ربط وألف بين مراحل تدريبيه، تكوينه، وتقويمه و تعني كلمة FORMATION اللاتينية:بناء وتطوير الشخصية.<sup>2</sup>

##### ب. اصطلاحا:

جاءت عدة تعريفات في هذا المجال منها:

- يعرفه Morineau : هو السعي إلى البناء و إلى تحليل المواقف البيداغوجية مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين و في السلوك وفي تحليل المواقف البيداغوجية المختلفة بقدر الإمكان.<sup>3</sup>

-أما Boterf فيرى بأنه : عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد

الكفاءات تتزاج فيها المعارف والسلوكات، بحيث تكون هذه الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح والقابلة

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي 85-59 المؤرخ في 23/03/1985 ،المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية،العدد13،ص50  
<sup>2</sup> - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2008، ص75  
<sup>3</sup> - لحسن بو عبد الله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص10



## 1 للتوظيف الفوري في الإطار المهني.

-أما سيكولي "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها

العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف

## 2 المؤسسة.

- كما يرى لوفر "LAUFER" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية.

فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.<sup>3</sup>

## ج. التعريف الإجرائي:

التكوين هو عملية متواصلة ومستمرة باستمرار التغيير تهدف إلى تطوير قدرات الموظف وكفاءاته

المهنية العلمية ، وإكسابه المعرفة الصحيحة والمهارة العالية في التحكم في مهامه ومنصبه والقدرة على

الإلمام بأصولها وأوضاعها وأساليبها حتى يتمكن الموظف من التعامل الفعال الناجح في العملية المهنية

ويحقق أهدافها المنشودة، ويكون على استعداد لمواجهة التغييرات المستقبلية ومسايرتها، و هو غالبا ما

يطلق عليه اسم التكوين أو التدريب أو النمو المهني.

إذن هو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية

وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل

فيها والمجتمع الكبير.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص10

<sup>2</sup> - SEKIOLI lakaner: gestion du personnel, des éditions d'organisation 3<sup>ème</sup> édition, canada -1990-p292،293

<sup>3</sup> - Petit-purant belanger André ، jean lois Bergeron :G.R.H une approche globale et intégrée, 3<sup>ème</sup> édition, impression,paris, 1984, P140

## 5. مفهوم الاتصال:

### أ. لغة:

اتصل الشيء -بمعنى التام -ولم ينقطع، وأتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.

كما يقال : أتصل به بخبر بمعنى علمه .<sup>1</sup>

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب. واشترك.<sup>2</sup>

كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى " :أن يكون على علاقة مع "...وحسب قاموس لاروس الصغير الاتصال هو نقل المعارف وإقامة علاقة ارتباط".

- في حين عرفها مختار القاموس بأنها": وصل الشيء بالشيء وصلا "بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين".

- وتعني كلمة الاتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف

معين، وتنطوي على عنصر القصد والتدبير . وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communs

بمعنى المشاركة أو تكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كما ارجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل

Common بمعنى عام أو مشترك، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن

(المشاركة- التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق (هدف، برنامج).<sup>3</sup>

### ب. اصطلاحاً:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا

المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ ، فهناك من تناوله على أنه

عملية نقل المعلومات من طرف لأخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، 2001، ط5، ص1028

<sup>2</sup> - جبران مسعود: الرائد "معجم لغوي عصري"، دار العلم للملايين، بيروت، ط7، 1992، ص425

<sup>3</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص9، 10

<sup>4</sup> - جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص601

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه : تبادل المعلومات من شخص أو أكثر .وذلك عن طريق . "خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه .<sup>1</sup>

-يعرفه أندروي سيزلاقي،مارك جي والاس بأنه: العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات.<sup>2</sup>  
كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه: نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.<sup>3</sup>  
عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه: عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.<sup>4</sup>

كما يعرفه عبد الغفار على أنه: نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير.<sup>5</sup>  
**ج. التعريف الإجرائي:**

الاتصال عبارة عن عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

## 6. الرضا الوظيفي:

### أ. اصطلاحاً:

- ويقول mucchelli : هو شعور ناتج عن تقييم شخصي ذاتي لمختلف عناصر ومتغيرات وضعية

## العمل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة،السعودية، 1995،ص164  
<sup>2</sup>-سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد،معهد الإدارة العامة،السعودية، 1991،ص632  
<sup>3</sup>-محمد المساد: الإدارة الفعالة،دار الناشر،بيروت،ط2003،ص178  
<sup>4</sup>- المرجع السابق،ص178.  
<sup>5</sup>- محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال،الإسكندرية،ط2001،ص15  
<sup>6</sup>- محمد مسعود بورغدة : الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة وعلاقته بأدائهم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم التربية البدنية،جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2001- 2002 ، ص5.

- يقول محمود محمد البديوي: الرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية الفيزيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه، وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي.<sup>1</sup>

- وهو ما يتفق بذلك مع هوبوك Hoppock فيعرفه بأنه: "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله".  
ويتفق معه كذلك ناصر محمد العديلي الذي يرى الرضا الوظيفي: "بأنه شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، وبيئة العمل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء".<sup>2</sup>

الرضا الوظيفي: "هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه، والوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل، متعة الحياة)".<sup>3</sup>

كما يعرفه هيجل بأنه: "حالة انفعالية سارة أو إيجابية ناجمة عن انطباعنا الجيد الذي نجنيه من عملنا أو تجاربنا المهنية فأسباب الرضا والاستياء المهني تختلف من فرد لآخر".<sup>4</sup>  
يلاحظ مما سبق أن "لوك" وكاتز "يذهبان إلى أن الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو موجود حقيقة".

## ب. التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو شعور الذي يتحلى به الموظف تجاه الوظيفة التي يشغلها. ويهتم بالرضا الكلي عن العمل، بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، ويقطع عابرا كل جوانب الرضا المختلفة مثال ذلك كأن يعبر الفرد بقوله "بصفة إجمالية أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات كما انه مكون من مشاعر، واتجاهات مرتبطة بعناصر المهنة،

<sup>1</sup> - محمود محمد البديوي: الرضا الوظيفي القيادة الفعالة، 2018/04/06، <http://www.hrdiscussion.com/hr131.htm>.  
<sup>2</sup> - التهامي فتحي ومسعودي قوتة: علاقة الرضا الوظيفي بفعالية التوجيه لدى مستشاري التوجيه والتقييم المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس المدرسي والتوجيه، جامعة ورقلة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2004-2005، ص 12.  
<sup>3</sup> - إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، مصر، 2006، ص 87.  
<sup>4</sup> - التهامي فتحي ومسعودي قوتة: مرجع سابق، ص 11.

والرضا يكون بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل، ومن أمثلة هذه الجوانب: (العمل ذاته، الأجر، الترقيات، أسلوب الإدارة، علاقات مع الزملاء، سياسة الشركة وإجراءاتها).

## 7. تعريف التماسك:

### أ. لغة:

- مشتق من الفعل مسك ، يمسك مسكا به :أخذ به و تعلق.<sup>1</sup>
- مسك بالشيء وأمسك به و تمسك و تماسك و استمسك و مسك كله :احتبس
- أمسكت بالشيء و تمسكت به و استمسكت به و أمسكت كله: بمعنى اعتصمت.<sup>2</sup>

### ب. اصطلاحاً:

أن مصطلح التماسك يستعمل عادة من قبل علماء الاجتماع في حالة الجماعات الاجتماعية الصغيرة والكبيرة خصوصاً عندما تتوفر في هذه الجماعات الصفات التالية: اعتماد الفرد على المقاييس والقيم المشتركة، تماسك أفراد الجماعة بسبب المصالح المشتركة وأخيراً التزام الفرد بأخلاقية وسلوكية

### جماعته.<sup>3</sup>

ويحاول امتاى اتزوني تعريف التماسك الاجتماعي فيقول: " أنه علاقة تعبيرية إيجابية تقع بين شخصين أو أكثر، غير أن هذا التعريف يبدو ناقصاً طالما أنه لا يشير إلى تطبيق التماسك على الجماعة ولا يذكر أي شيء عن قيم وأهداف ومقاييس الجماعة".<sup>4</sup>

### ج. التعريف الإجرائي:

هو عملية اجتماعية تؤدي إلى تدعيم البناء الاجتماعي و ترابط أجزائه، و تعمل على توحيد الجماعات المختلفة عن طريق عدة روابط و علاقات اجتماعية مثل: التوافق، التضامن، التأزر، التعاون، التكافل. وهي التماسك صفة تطلق عادة على الجماعات الصغيرة حيث تعمل على اجتذاب أعضائها و تدفعهم إلى الاحتفاظ بعضويتهم فيها و التماسك هو علاقة ايجابية معبرة بين فاعلين فأكثر.

<sup>1</sup> - جبران مسعود: معجم الرائد، دار العلم للملايين، بيروت ط8، 2001، ص160

<sup>2</sup> -ابن منظور: معجم لسان العرب، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 1993، ص555

<sup>3</sup> خواجه: التطرف الديني وأثره على التماسك الأسري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع الديني، جامعة حاج لخضر، قسم علم الاجتماع، باتنة، 2001، ص112

<sup>4</sup> - محمد عاطف: عين قاموس، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2001، ص387

## 8. الروح المعنوية:

### أ. اصطلاحاً:

على الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية إلا أننا نجد عدد من الباحثين ينظرون إليها من ناحيتين: الأولى هي المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم ، والثانية تمثل مشاعرهم وعواطفهم نحو الإدارة، والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وتعرف على أنها هي اتجاه عقلي يدفع الفرد إلى التوحد مع الجماعة والتحمس لتحقيق أهدافها و الولاء للقائد بطواعية والتعاون الايجابي مع الزملاء، والكفاية في العمل، والإحساس بالسعادة والرضا عنه وعدم الرغبة في تغيير.<sup>1</sup>

### ب. التعريف الإجرائي:

هي الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون من خلال استعداد أفراد المجموعة للتعاون فيما بينهم وذلك لتحقيق هدف معين.نتيجة للمشاعر النفسية التي يشعر بها العاملين نحو بعضهم ونحو عملهم و نحو الإدارة، فإذا كانت هذه المشاعر ايجابية يعني هذا التفاؤل والود والتعاون بين العاملين،وبالتالي الروح المعنوية العالية تدفع العاملين إلى العمل وزيادة إنتاجهم، والعكس إذا كانت هذه المشاعر سلبية فيكون هناك تشاؤم و تدمر وعدم التعاون، ونتيجة ذلك تكون روح معنوية متدنية ومنخفضة تؤدي إلى عدم اندفاع العاملين نحو عملهم. ويتضح مما تقدم أن الروح المعنوية للعاملين ترتبط بثلاثة عوامل أساسية هي:

الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عمل.

ثقة العاملين ببعضهم ببعض واستعدادهم للتعاون فيما بينهم.

ثقة العاملين في الإدارة.

<sup>1</sup> - نورة بنت عطية، بن راشد زهراني: علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جدة، 2008، ص178.

## 9. تعريف الحوافز المعنوية:

### أ. لغة:

الحفز: حنك الشيء من خلفه

محفزة: ههنا مفعلة من الحفز يعني أن الفرس تدفع الحزام بمرفقيها من شدة جريها

عن أبي حنيفة: وقوس حفوز شديدة الحفز والدفع والدفع للسهم.

وحفزه أي دفعه من خلفه.

والليل يحفز النهار حفزا يحثه على الليل ويسوقه.

والحفز الحث والإعجال.

واحتفز في مشيته أي احدث واجتهد.<sup>1</sup>

### ب. اصطلاحاً:

عرف عمر وصفي عقيلي الحوافز بأنها "فرص أو وسائل (مكافأة، علاوات.. الخ)، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثيير بهار رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع".<sup>2</sup>

أما احمد ماهر فقد عرف الحوافز "بمثابة المقابل للأداء المتميز".

ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض أيضاً يزيد عن الأجر".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-المختار الصحاح: معجم عربي - عربي، WWW.BEHETH.INFO، يوم 2018/04/23، ص 10:00 صباحاً

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1999، ص 284

<sup>3</sup>- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 236

"شيء خارجي يوجد في محيط العمل أو المجتمع، يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة إشباع رغبة يشعر بها. والحوافز مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد".

ويعرف ديموك الحوافز على أنها " العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم". كما وعرفت على أنها " أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداءهم كما ونوعا أو أحدهما " <sup>1</sup>.

### ج. التعريف الإجرائي:

الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على الاداء الجيد.

### ثانيا- أهداف الدراسة ومبرراتها:

#### I. أهداف الدراسة:

\*إن ازدياد المؤسسات العمومية والإدارات العمومية زاد من الحاجة للموارد البشرية التي وضعت فيها الدولة الثقة الكاملة لكي تسند الوظائف العامة لأعوانها. وهذا ما يجعل من اللازم أن لا تسند الوظائف لأي كان بل يجب أن تسند لأشخاص تتوفر فيهم شروطا معينة، فهو بذلك يمارس سلطات خطيرة، فهو يتصرف باسم الدولة ويحمل ختمها ويصدر قرارات، ولتحقيق فعالية الأداء الوظيفي الفعال ذلك يجعل الموظف يشغل وظيفة مستقرة، وذلك بالحفاظ على علاقته بالإدارة العمومية سواء كانت قانونية و اتصالية التي تحكم جوانب مسار الوظيفي.

وعليه فان تطور الأداء الوظيفي يرتبط بشكل جوهري باستقرار الموظف العمومي.

\*التركيز على مدى أهمية العملية الاتصالية داخل الإدارة العمومية.

\* الكشف عن مدى تطبيق العلاقة القانونية التي تربط الموظف العمومي بالإدارة ابتداء من التحاقه بالوظيفة العمومية إلى غاية انتهاء علاقته بالإدارة.

\* التعريف بدور الاتصال في تحسين وتقوية العلاقة بين الموظفين وبين الموظف والرئيس.

<sup>1</sup> - صلاح عودة سعيد: إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص289



## II. مبررات اختيار الموضوع:

### 1. أسباب ذاتية:

\* فتتمثل عموماً في الرغبة الشخصية للغوص في جوهر موضوع نوع علاقة الموظف العمومي بالإدارة.

\* رغبة منا لمعرفة أهمية الإدارة العمومية والمجتمع.

\* التعمق أكثر في التخصص من خلال وضع التراكم المعرفي والمهني المتحصل عليه في الواقع

الإمبريقي.

\* رغبة منا بتحسيس الإدارة العمومية للعمومية للشؤون الدينية بأهمية العلاقة الاتصالية والقانونية

وتطبيقها في العمل.

\* تحسيس بأهمية التكوين العمال خاصة في مجال الاتصالات في المديرية.

### 2. أسباب موضوعية:

\* معرفة المسؤولية المنوط بها الموظف العمومية اتجاه الدولة.

\* معرفة العراقيل التي تواجه الموظف العمومي.

\* التعرف على العملية الاتصالية داخل الإدارة العمومية.

\* الاهتمامات الحديثة بتطوير وتنمية الموارد البشرية، باعتبار قطاع الوظيفة العمومية يستند بشكل كبير

وأساسي على تلك الموارد البشرية.

## ثالثاً -مجالات الدراسة:

### I.المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة على عدة مراحل:

### 1. المرحلة الأولى:

استمرت من 25 أكتوبر 2017 إلى غاية 18 ديسمبر 2017 م وتم فيها جمع المعطيات النظرية(المراجع

المختلفة) والقيام بالدراسة الاستطلاعية والتي تمكنا من ضبط الإشكالية.

## 2. المرحلة الثانية:

استمرت هذه المرحلة من 07 فيفري 2018 إلى 01 مارس 2018 وتم تصنيف المعطيات النظرية وتحليلها وملء الاستمارات.

## 3. المرحلة الثالثة:

استمرت هذه المرحلة من 05 مارس 2018 إلى غاية 25 افريل 2018 وهي مرحلة معالجة البيانات، حيث تم فيها تفريغ البيانات الميدانية، وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

## II. المجال المكاني:

### 1. التعريف بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية قالمة:

مديرية الشؤون الدينية والأوقاف هي إدارة لامركزية ولائية تقوم بسير ومتابعة نشاط قطاع الشؤون الدينية والأوقاف بالتنسيق مع السلطات الولائية والمحلية تتموقع على مساحة إجمالية تقدر بـ 1337م<sup>2</sup>. تم إنشاء المديرية الولائية للشؤون الدينية والأوقاف في مكاتب وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ماي 2003 المتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 جويلية 2006 . وحول حاليا مقر المديرية إلى شارع عبان رمضان المحطة سابقا في عام 2009 و تم تدشينها من طرف معالي الوزير الشؤون الدينية و الأوقاف السيد عبد الله غلام الله و هي تشمل على 03 مصالح : مصلحة المستخدمين ومصحة الثقافة و مصلحة الإرشاد الديني.

### 2. مهام مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية قالمة:

تتولى مديرية الشؤون الدينية والأوقاف في إطار مخطط وزارة الشؤون الدينية والأوقاف وبالتنسيق مع السلطات الولائية المهام التالية :

- السهر على جعل المسجد مركز إشعاع ديني، تربوي، ثقافي ، علمي واجتماعي.
- المساهمة في تفعيل الساحة الثقافية بالولاية وتطويرها.
- تشجيع المواهب العلمية والثقافية والعمل على توجيهها ورعايتها.
- حث أفراد المجتمع على الاهتمام بالنشاط الثقافي وبيان دوره في تنمية الفرد ورفي المجتمع.
- المساهمة في تطوير الأساليب والفعاليات التي تخدم المجالات العلمية والثقافية.

- نشر العلم الشرعي والثقافة الإسلامية على أوسع نطاق.
- الارتقاء بمستوى العاملين في مجال قطاع الشؤون الدينية والأوقاف .
- تقديم الخدمات والاستشارات العلمية والثقافية.
- تسليط الضوء على أهم الانجازات والإبداعات الثقافية الوطنية والإسلامية.
- والمديرية تعمل على تحقيق هذه الأهداف مستعينة بجملة من الوسائل أهمها:
- إقامة المحاضرات والندوات والمعارض والتظاهرات الثقافية الدائمة والموسمية.
- إنشاء وإثراء المكتبات المسجدية .
- إقامة الدورات التدريبية التأهيلية لتنمية المهارات والقدرات في مجال الخطابة وتحفيظ القرآن الكريم.
- تنظيم المسابقات الدينية، العلمية والثقافية .
- تنشيط وظيفة المسجد و تطويرها.
- تحمي الأوقاف وتشجع استثمارها في إطار أحكام الشريعة و القانون.
- تدعو إلى إحياء ركن الزكاة ، وتعمل من أجل تنظيمها و صرفها في مقاصدها .
- تتخذ التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني في المساجد ، والمؤسسات الدينية والعلمية والثقافية الأخرى.

### 3. عرض الهيكل التنظيمي:

تتكون مديرية الشؤون الدينية والأوقاف من ثلاث مصالح متمثلة في:

\* مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسب: وتشمل على:

- مكتب المستخدمين.

- مكتب الوسائل.

- مكتب المحاسبة.

\* مصلحة الإرشاد الديني: وتشمل على:

- مكتب الإرشاد الديني.

- مكتب الشعائر الدينية.

- مكتب الزكاة.

\* مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية: وتشمل على:

- مكتب التعليم القرآني والتكوين المستمر.

- مكتب الثقافة الإسلامية وإحياء التراث.

- مكتب الأرشيف.

### III. المجال البشري:

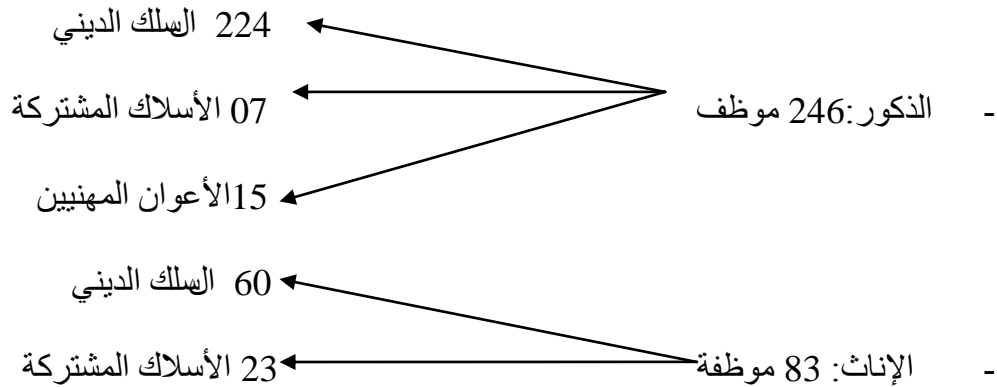
أجريت هذه الدراسة على موظفي مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية قالمة الذي بلغ عددهم 329 موظف من الاسلاك المشتركة و السلك الديني والأعوان المهنيين والموزعة كالتالي:

- موظفي السلك الديني: 284 موظف

- الأسلاك المشتركة: 30 موظف

- الأعوان المهنيين: 15 موظف

أما فيما مجتمع البحث من حيث الجنس:



واخترنا لذلك عينة بسيطة نسبية قصدية تتشكل من 20% من إجمالي الذكور والإناث حيث قدر عدد مفرداتها بـ: 66 موظف.

## رابعاً- منهج الدراسة و أدواتها:

### I. منهج الدراسة:

يقول Henri Poincaré في كتابه "Science et Methode": أن علم الاجتماع، علم كثير المناهج قليل

النتائج.<sup>1</sup> إن الميدان يمد الباحث بالمعلومات والحقائق الموجودة في الواقع الاجتماعي، لذلك يعتبر

الاقتراب الميداني دعامة أساسية للاقترب النظري الذي ينطلق منه الباحث دراسة الاتصال في المؤسسة.

لذلك إن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والإشكاليات المطروحة والأهداف المراد

تحقيقها والتي تفرض على الباحث إتباع منهج معين .

اعتمدنا في هذه الدراسة على عدة مناهج الأكثر ملائمة للدراسات الإنسانية والتي تناولت وصف علاقة

الموظف العمومي بالإدارة من خلال المنهج الوصفي ، الذي يعتمد على الوصف الدقيق والموضوعي

للظاهرة المراد دراستها .

### II. أدوات جمع البيانات:

#### 1. الملاحظة بالمشاركة:

ويكون الملاحظ فيها حاضراً حضوراً فعلياً مباشراً في الموقف الذي يجري ما يلاحظه من أحداث

فيه، أو يكون جزءاً مما يجري فيه من أحداث (كأن يلتحق الباحث بالعمل في مصنع ينوي دراسة

العلاقات بين العمال بعضهم والبعض الآخر) ، إما أن يكون الباحث معروف أو غير معروف لمن

يلاحظهم ،ولكن تثير هذه النقطة إشكالات أخلاقية عديدة:

- هل يحق لنا أن نجمع معلومات خاصة عن أشخاص بدون علمهم

- أو أن يكون حضور الباحث معلوم بمن يلاحظهم ويوافقون عليه.<sup>2</sup>

#### 2. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، لما تمتاز

به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمولية والاتساع في مقابل اختصار الجهد وسهولة المعالجة.

<sup>1</sup> محمد اسماعيل قباري: مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية ، 1982، ص 33.

<sup>2</sup> عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، 1976، ص 233.

تعرف الاستمارة بأنها أداة للتحقق و القياس من خلال أسئلة توجه إلى أفراد العينة<sup>1</sup>.  
وتعرف أيضا بأنها وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة بطلب من  
المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده أو دون تدخل الباحث أو  
بمساعدة الباحث نفسه.<sup>2</sup>

حيث استخدمنا استمارة موجهة للموظفين، فهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد  
بههدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخدام في الدراسات الاستطلاعية  
والكشفية والوصفية وكذلك في الدراسات التجريبية.  
وقد احتوت الاستمارة على 44 سؤالاً بحيث تم تقسيمها إلى محاور:

**المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** البيانات المتعلقة بطبيعة العلاقة قانونياً.

**المحور الثالث:** البيانات المتعلقة بطبيعة العلاقة الاتصالية.

**المحور الرابع:** البيانات المتعلقة بمدى تأثير علاقة الموظف العمومي بالإدارة.

**المحور الخامس:** الأسئلة الختامية.

<sup>1</sup>- زكي مصطفى العريان: طرق جمع البيانات و المعلومات لاغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر، الاردن، 2009، ص21  
<sup>2</sup>- علي عبد الرزاق الجليبي وآخرون: مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص244.

## سادسا- بعض الدراسات السابقة:

### I. الدراسة الأولى:

باكرية محمد (2016-2017)

عنوان البحث : ضوابط الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري.

#### 1. أهداف الدراسة:

تعود أهمية هذا الموضوع إلى أهمية نظرية و أخرى عملية ، حيث تتمثل الأهمية النظرية في الإحاطة والإلمام بمختلف جوانب الدراسة من النصوص القانونية والجوانب الفقهية ، أما الأهمية العملية فتتمثل في إبراز الآليات المعتمدة من قبل المشرع الجزائري والكفيلة ببيان إجراءات وشكليات الالتحاق بالوظيفة العمومية من أجل ضمان ممارسة المهام و الصلاحيات المرتبطة بهذه الوظيفة.

#### 2. نتائج الدراسة:

\*ضرورة توفر جملة من الضوابط الموضوعية التي يؤدي تخلفها أو تخلف إحداها إلى انتفاء الحق في الالتحاق بالوظيفة العمومية و التي من بينها ضابط الجنسية ، ضابط التمتع بالحقوق المدنية ، ضابط السن والقدرة الذهنية و البدنية.

\*ضمانا لتحقيق مبدأ المساواة و تكريس لمعيار الكفاءة في الالتحاق بالوظيفة العمومية اعتمد المشرع

نظاما إجرائيا دقيقا يقوم إما على أساس فكرة المسابقة بصورها المختلفة كالمسابقة على أساس

الاختبارات ، المسابقة على أساس الشهادات ، الفحوص المهنية ، أو على أساس الانتخابات ، أو على

أساس التوظيف المباشر.

\*لا يكتسب الموظف هذه الصفة إلى بعد تعيينه بصفة رسمية من الجهة المختصة، وقضاء فترة تمرين أو

تربص كقاعدة عامة ، واستثناءا و في إطار ضوابط خاصة يتم التعيين دون ضرورة الخضوع لفترة

تربص.

\*كقاعدة عامة ، يؤدي الالتحاق بالوظيفة العمومية من طرف الموظف العمومي إلى وضع هذا الأخير في وضعية خدمة فعلية ، واستثناءا يمكن وضعه في حالات أخرى بحكم القانون أو بطلب منه ، كما هو الحال في وضعية الانتداب ، الاستيداع...، و كل هذه الوضعيات تتم في إطار ضوابط وشروط خاصة.

\*الالتحاق بالوظيفة العمومية يخول للموظف التمتع ببعض الحقوق و المزايا ذات الطبيعة المالية المعنوية، بعضها يستفيد منها أثناء فترة نشاطه الوظيفي ، والبعض الآخر يتمتع بها بعد الانتهاء من نشاطه الوظيفي ، كما هو الحال بالنسبة للحق في الراتب ، الحق في الحماية الاجتماعية ، الحق في العطل والترقية ، الحق في حرية الرأي...الخ.

\*أدى اعتماد المشرع لنظام المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية بما يكرسه من ضمانات و مزايا للموظف العمومي إلى تحميل هذا الأخير في المقابل بجملة من الالتزامات و الأعباء الوظيفية.

## II. الدراسة الثانية:

اسم الباحث :مصعب إسماعيل طيش-2008-

عنوان البحث :دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات.

### 1. أهداف الدراسة:

- \* التعرف على التقنيات الاتصال التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرارات.
- \*تحديد مدى مساهمة توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات.
- \*تحديد مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات.
- \*الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات.
- \*الوقوف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات.
- \*معرفة مدى اختلاف رؤية أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال.



\* نشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة واستغلال التقنية الحديثة الموجودة في الوزارة في سرعة انجاز الأعمال و تسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصرا فعالا في انجاز الأعمال و اتخاذ القرارات.

## 2. أهم نتائج الدراسة:

\* أظهرت الدراسة بأن واقع نظم و تقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة و لكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.

\* أظهرت الدراسة بن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و في اتخاذ القرارات.

\* أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الجوال، الفاكس) وقلة استخدام الانترنت (البريد الالكتروني، الدردشة.....).

\* بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصالات لمصورة و الاتصال الالكتروني، بينما الاتصالات غير اللفظية فأنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة.

\* أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية.

\* تشير الدراسة إلى أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات و تخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصال.

### III. الدراسة الثالثة:

اسم الباحث: عماري عبد العزيز

عنوان البحث: الفراغات القانونية في نظام التعاقد في الوظيفة العمومية 2013-2014

#### 1. أهداف الدراسة:

\* التّركيز في هذه الدراسة على نظام التعاقد في قطاع الوظيف العمومي وأهميته في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها كل الدولة تدعي العصرية.

\* مساهمة الوظيفة العمومية في النهوض بالمؤسسات والإدارات العمومية

\* توضيح الدور الذي يلعبه العون المتعاقد و الموظف العمومي في تحقيق التميز والنجاح من خلال خدمة المؤسسة أو الإدارة وكذلك المواطن في آن واحد .

\* الرغبة في التعرف على مدى قيام المؤسسات والإدارات العمومية بإتباع الإجراءات القانونية المتعلقة بالتوظيف تحت صفة العون المتعاقد.

\* إبراز الجانب التعاقد للوظيفة العمومية وكيفية تنظيمه و تسييره وبيان طبيعته.

\* إبراز الأسس التي يقوم عليها التوظيف في الجزائر وكذلك للفت الانتباه أن مسألة اختيار أفضل

الموظفين من بين المرشحين من أصعب المشاكل التي تقف حاجزا أمام المؤسسة

\* إبراز موقف المشرع الجزائري من تكييف علاقة الموظف العمومي - بالإدارة أو المؤسسة العامة ومدى اعتماده على الجانب التعاقد في الوظيفة العمومية وأسباب عدم الأخذ بها كأصل عام .

#### 2. نتائج الدراسة:

\* ميل المشرع الجزائري لتفضيل العلاقة التنظيمية اللائحية مقارنة بعلاقة التعاقدية، واعتباره النظام

اللائحي في الوظيفة العمومية كأصل عام و الاعتماد على نظام التعاقد كاستثناء.

\* النظام اللائحي يخفف من العيوب البيروقراطية.

\* النظام اللائحي يضمن تثبيت الموظف و منحهم الضمانات تكفل لهم البقاء في المناصب عملهم.

\* الموظف الجزائري يوجد في علاقة وظيفية مع الإدارة سواء دائمة أو مؤقتة فكلاهما يخضعان للقانون العام.

\* إذا كان الموظف العمومي لا يتمتع بعنصر الكفاءة يعني إن الإصلاحات التي تنتهجها الإدارة في ظل سياسة الدولة الإصلاحية للوظيفة العمومية دون جدوى.

#### IV. الدراسة الرابعة:

اسم الباحث: محمد الأحسن "2015-2016"

عنوان البحث: النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العمومية.

##### 1. أهداف الدراسة:

\* إمام بمختلف الجوانب سلطات التأديب في ظل الأنظمة لتأديبية المختلفة من خلال جمع أكبر قدر من المعرفة العلمية حول هذا الموضوع، والوصول بذلك إلى الضمانات التأديبية باعتبارها الوسيلة التي تكفل كيفية تجسيده عمليا عن طريق توضيح مختلف تطبيقاته في مجال التأديب الإداري، لأجل الإسهام ولو بالقدر القليل في تقييد الإدارة على مستوى الواقع هذه الضمانات ومن ثمة الوصول إلى مسألة عادلة للموظف.

\* تبصير الموظفين فيما يتخذ ضدهم من إجراءات تأديبية حتى يكونوا على بينة من مقتضيات المشروعية القانونية فيما يخص مسائل التأديب، كما يكفل في الوقت نفسه إلزام الإدارة بإتباع الإجراءات اللازمة لتأديب الموظف العام.

##### 2. نتائج الدراسة:

\* عدم تحقق مبدأ الشرعية والمتمثل في عدم حصر الجرائم التأديبية وبالتالي غياب الربط بين المخالفة التأديبية والعقوبة المناسبة لها، وترك المجال بذلك مفتوحا للسلطة التقديرية للإدارة في اختيار العقوبة المناسبة.

\* عدم وجود أي قاعدة واضحة لهذه الإجراءات التأديبية، الذي صعب من أداء القاضي الإداري في هذا المجال.

\* غموض النصوص الإجرائية المنظمة للضمانات، حيث نجدتها في كثير من الأحيان تنص على الإجراء ولا تحدد كيفية القيام به.

\* عدم فعالية هذه مجالس التأديب وحتى مجالس الطعن ، لأنه حتى ولو كانت تشكيلة هذه المجالس يراعى فيها تمثيل كلا الطرفين الإدارة والموظف فإن ذلك لا يكفي طالما أن الأعضاء الممثلين للإدارة يتم تعيينهم من قبل الإدارة نفسها الموضوع لديها اللجنة مما يؤكد تبعيتهم لهذه الإدارات هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترجيح صوت الرئيس في حالة تساوي الأصوات خاصة أن هذا الرئيس هو المسئول الإداري للهيئة الموضوع لديها اللجنة، وبالتالي فصوته سيكون دائما لصالح الإدارة .

\* عرض النظام الداخلي للجان على الوزير أو الوالي المعني للموافقة عليه يؤكد ويجسد تبعية هذه اللجان للإدارة مما يفقد استقلاليتها.

\* غياب مبدأ الحياد في الجهة القائمة بالتحقيق كضمانة تأديبية جوهرية قررت لصالح الموظف العام ذلك أن قيام السلطة التأديبية بالتحقيق في المخالفات التأديبية يجعل منها الخصم و الحكم في نفس الوقت مما سيؤثر حتما على مسار التحقيق.

\* عدم تكريس المشرع الجزائي لآلية الرد المعروفة في قانون المرافعات المدنية وما ينتج عن ذلك من أضرار تلحق بالموظف أو من شبهات تؤثر على عملية التحقيق .

\* عدم التزام الإدارة بجدية آلية التظلم الإداري كضمانة إدارية كفيلة بحسم المنازعات بين الإدارة وموظفيها.

\* تعتبر الرقابة القضائية التي أقرها المشرع على الموظف العام في مواجهة قرار التأديب

ضمانة فعالة بإمكانها الحد من عدم المشروعية التي تشوب الكثير من القرارات الإدارية بصفة عامة والقرارات التأديبية بصفة خاصة.

# الفصل الثاني: خصائص الإدارة العامة.

أولاً- السياق التاريخي لتطور الإدارة العامة

ثانياً- أهمية ووظائف الإدارة العمومية

ثالثاً- خصائص القائم بالوظيفة العمومية

## الفصل الثاني: خصائص الإدارة العمومية:

### أولاً-السياق التاريخي لتطور الإدارة العامة :

مع تطور المجتمع واتساعها وتغير أنماط الحياة وتعدد مجالاتها التي أصبح يمارسها الإنسان، ظهرت الحاجة إلى الإدارة، واتضح الدور الكبير الذي تلعبه في إنجاح مسيرة حياة الإنسان وعلاقاته مع الآخرين. ومع تنوع المشروعات وازدياد حجمها وظهور الصناعات المختلفة، بدا واضحاً أنه من وضع أسس المفاهيم الإدارية في ميدان التطبيق، يرجع تاريخ هذه الصحوحة إلى النصف الثاني من القرن الثامن عشر الميلادي الذي شهد ميلاد المجتمع الصناعي، مما أدى إلى بلورة منهاج العمل وعلاقات الأفراد به كما سبق و أن أشرنا<sup>1</sup>.

نظراً لتغيرات الاجتماعية والاقتصادية مما أدى إلى نمو حركة الأعمال من حيث العدد والنوع، بحيث اضطر رجال الأعمال والمهتمون بها إلى مضاعفة الاهتمام بأساليب الإنتاج وأنظمة الحوافز، وتسويق المنتجات التي ازداد حجمها وتعدد احتياجات وأذواق المستهلكين، كما ظهرت الحاجة إلى الحد أو التقليل من المشاكل التي يمكن أن تنشأ بين أصحاب الأعمال و بين العاملين من ناحية، و بين العاملين بعضهم البعض من ناحية ثانية، وبين أصحاب الأعمال بعضهم البعض من ناحية ثانية.

من هنا بدأت مفاهيم الإدارة ومبادئها بدأت تتبلور بشكل نظريات متعددة و متنوعة بل متعارضة في كثير من الأحيان، فظهرت حركة الإدارة العلمية على يد رائدها فردريك تايلور (1865-1915) ثم مدرسة المراحل والمبادئ على يد هنري فايول (1841-1925) ثم المدرسة السيكلوجية على يد ماري ياركت (1868-1933) ومن ثم المدرسة الاجتماعية على يد ماكس ويبر (1864-1920) ثم المدرسة الاقتصادية على يد شارل لنبيخ وآخرون، ثم الرياضية، ثم التجريبية. وهكذا من خلال عرضنا السابق لمفاهيم الإدارة عبر العصور يمكننا استنتاج ما يلي:

\* عرف الإنسان القديم و منذ بداية الخليقة الإدارة في تسيير أمور المعيشية، و بالفطرة دون أن يكون هناك مفهوم محدود و واضح للإدارة.

<sup>1</sup> - جميل جودت أبو العينين: أصول الإدارة من القرآن والسنة، مكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2002، ص-ص: 32-33

\* أن الأمم التي كانت تصرف أمور حياتها بشيء من الحكمة والإدارة، كانت منجزات كبيرة وباقية إلى يومنا هذا، أما الأمم التي كانت تصرف أمورها بعشوائية غير مدروسة، اندثرت ولم يكن هذا أي منجزات باقية تذكر.

\* إن الإدارة عنصر هام في حياة الأمم والشعوب بحيث تهدف إلى النجاح والاستمرارية عبر الأزمان والعصور.

\* أن العلماء والباحثين تنبهوا إلى أهمية الإدارة وضعوا أسس ومبادئ ونظريات، واختلفوا في أرائهم لاختلاف الواجهة التي كان ينظرون إليها، أو الجانب الذي يصب جل اهتمامهم به، وهذا يفسر لنا السبب في تعدد نظريات الإدارة والتي ما تلبث نظرية تظهر إلا وتأتي غيرها لتنفيذها وتبين عيوبها وقصورها لتبرر وجودها، لتبين مزاياها التي تتميز بها عن سابقتها.<sup>1</sup>

والباحث الموضوعي يلاحظ من خلال كل الأنظمة الوضعية أنها ليست نابعة من عقائد كاملة راسخة في النفس الإنسانية التي تجيب على كل التساؤلات التي تثور في الذهن البشري فيما يتعلق بالحياة الإنسانية، لأن الأنظمة الوضعية تخفي جوانب كثيرة من الحياة الإنسانية، فهي لا تقدم العلاج الناجح لمشكلاتها. - إن الحواس البشرية هي وسيلة الإنسان في التعرف على حقائق الكون المختلفة، والحواس البشرية المحدودة لا تستطيع استيعاب جميع الحقائق وتخطئ وتصيب فيما يلاحظه وتستكشفه، ومن هنا كانت ظاهرة تغير النظريات العلمية المستمرة ظاهرة طبيعية وأمر مسلما به.

ومن هنا نستطيع أن نقر باستمرار هذا التعارض وهذا الاختلاف بين نظريات الإدارة وعلمائها، طالما كل واحد منهم ينظر إلى العملية الإدارية من زاوية واحدة أو زاويتين، و لم ينظر إليها على أنها كل لا يتجزأ.

## I. الإدارة في الجزائر ما قبل الاستقلال:

"مع استلام الجزائر بيجو مقاليد الجزائر، بدأت دلائل معالم وسمات الإدارة الفرنسية تتضح، وإن كانت هذه الإدارة في بداياتها مزيج بين النظم الإدارية السائدة في فرنسا وتلك التي وجدها الفرنسيون قائمة في الجزائر.

وقد كان للمقاومة الوطنية ورفض المجتمع الجزائري وعزوفه عن التعامل مع الفرنسيين والصراعات

<sup>1</sup>-المرجع السابق،ص34

التي احتدمت بين المدنيين والعسكريين ، دور في الإبقاء على هذا الوضع إلى عهد الجمهورية الثالثة التي انتهجت سياسة الإدماج ، وما رافقها من هجمة شرسة على كل المعالم الدالة على تميز الجزائر عن فرنسا وذلك في كل مجالات الحياة السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية.

-الإدارة العامة في الجزائر لا تختلف عن مثيلتها في سائر دول العالم الثالث وذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تنفيذ السياسة العامة للدولة. إلا أن ما يميزها هي أنها إدارة الاستعمار الفرنسي الذي اتخذها أداة قمع بغية طمس الشخصية الوطنية ، وجند لها بعض الجزائريين الذين يؤمنون بفرنسا أكثر من إيمانهم بالجزائر وكان لهم دور فعال في تحقيق مآرب فرنسا الاستعمارية، فهم يشكلون حلقة وصل بين الإدارة الفرنسية والشعب الجزائري ، علما بأن هذه الإدارة كانت لخدمة المعمرين بالدرجة الأولى.

لقد استطاع الاستعمار الفرنسي أن يجعل من الإدارة الجزائرية في عهده إدارة قمعية مما أدى إلى تشكيل هذه النظرة المناوئة لها بعد الاستقلال بسبب السلوكيات التي مورست في عهد الاستعمار الفرنسي وبعض السلوكيات التي مازال يمارسها الكثير من الإداريين في الوقت الراهن.

وإذا أردنا أن نبحث عن تفسير للأزمة المتعددة الجوانب التي عاشتها البلاد ، فإننا نجد الإدارة العامة قد لعبت دورا أساسيا وفاعلا في خلق وتأجيج نار الأزمة.

- ظهرت أول إدارة عامة في الجزائر سنة 1956 بعد انعقاد مؤتمر الصومام وتم تجسيدها بصفة فعلية مع التقسيم السياسي والإداري الذي رافق الإعلان عن إنشاء الحكومة المؤقتة سنة 1958<sup>1</sup>. "

## II. الإدارة العامة بعد الاستقلال:

"صحيح أن الجزائر استقلت بعد حرب طويلة، لكن مع الأسف أنها لم تحققه إداريا ، حيث أنها بقيت تابعة للمنظومة الإدارية الفرنسية إلى حد الآن، وورثت مشاكل كثيرة متعددة الجوانب ومنها انعدام الإطار اللزامة القادرة على تسيير البلاد ، ووجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية من جهة، والنقص الفادح في الجزائريين الذين باستطاعتهم سد الفراغ من جهة أخرى، ويرجع ذلك إلى السياسة الاستعمارية التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للمعمرين انذاك، ومنع الجزائريين من الانخراط في الجهاز الإداري الاستعماري إلا بصعوبة، وهذا ما

<sup>1</sup>-المرجع السابق،ص34



ألزم الدولة على فتح باب التوظيف على مصراعيه دون انتقاء، فلستغله الكثير لاقتناص المناصب الحساسة سواء لتواجدهم في الأجهزة الإدارية قبل الاستقلال أو نتيجة لمستواهم الثقافي الذي كان أحسن من مستوى أفراد الشعب الآخرين.

يمكن القول أن دستور 1963 لم يدخل حيز التنفيذ نظرا للأوضاع التي سادت السنوات الأولى للاستقلال، ومع صدور بيان 19 جوان 1965 الذي عمل به كدستور صغير ، أخذت الجزائر بنموذج دوبارنيز الروسي وهو نموذج المشاريع المصنعة من أجل تحقيق المصلحة العامة، حيث يتم في هذا النموذج استخدام مخططات طويلة المدى.

وفي دستور 1976 عملت الإدارة العامة على تحقيق المصلحة العامة عن طريق الصناعات الثقيلة (مركبات الحجار - أرزيو - رويبة ...) وبقي الحال على حاله ، حتى سنة 1986 خلال وقوع الأزمة الاقتصادية العالمية وهبوط أسعار البترول في الأسواق العالمية ، وانتهاج الجزائر سياسة التقشف وتسريح العمال ، وما نجم عن أحداث 05 أكتوبر 1988 و صدور دستور 1989 وظهور الجمعيات ذات الطابع السياسي، وبالموازاة مع ذلك في العالم انهيار المعسكر الاشتراكي ونهاية الحرب الباردة. وفي سنة 1990 جرت الانتخابات التي فاز حزب الجبهة الإسلامية للإنقاذ ، الذي تم حله لاحقا وبداية الصدام بين أنصار هذا الأخير وأعوان الإدارة ، واتهامها بالتزوير، وتلت هذه المرحلة العشرية السوداء التي فقدت فيها الإدارة الجزائرية الكثير من أبنائها ، و هدم و حرق الكثير من المؤسسات الإدارية<sup>1</sup>.

## ثانيا- أهمية ووظائف الإدارة العمومية:<sup>2</sup>

### I. أهمية الإدارة العمومية:

أكد علماء الاجتماع انه عندما تتطور الحياة تكثر أعبائها، ويظهر التباين بين أفرادها وتتعارض مصالحهم وتتشعب....تنبع الحاجة التوزيع المهام وضبطها، وتبدو الحاجة ماسة إلى إدارة فعالة تنهض بمسؤولياتها وتسند المهام حسب الاختصاصات والكفاءات ،وتتطور عناصر الإنتاج وتحقق الاستقرار

<sup>1</sup>-المرجع السابق،ص35

<sup>2</sup>- رسلان أنور أحمد: الآثار القانونية لتقارير الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، العدد50 ، مصر، 1986.

والعدالة، وتهدياً الكفاءات استجابة لحاجة المجتمع في حل مشكلاته، والسير بها نحو تنفيذ خطته ليصل إلى أهدافه المرجوة بعيد عن الفوضى وتجنباً لتبديد الأموال وإضاعة الجهود.

- كما تتبع أهمية الإدارة من قدرتها على إنجاز أعظم المشروعات والانجازات في حياة الأمم، وإن فشل الإدارة يعني أسوأ النتائج وأشدّها تأثير في بلوغ ما تصب إليه المجتمعات.

ويرى الشميمري وآخرون أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نحقق أهدافنا ولن نتخلص من مشكلاتنا الإدارية والاجتماعية أو سنظل على الدوام مشغولين بقضايانا الصغيرة دون أن

نتمكن من الالتفاف إلى طموحاتنا أو نعمل على تحديد أهدافنا...<sup>1</sup>

- تتبع أهمية الإدارة في العصر الحاضر من الدور الكبير الذي تقوم به في إنجاز سياسات الدول ومساهمتها الفعالة في تنمية برامجها وحسن استغلال ثرواتها المادية والمعنوية.

- تقول د راكر، ببيتراف: تؤدي الإدارة إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، فالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ليست الانتساب لإدارة ناجحة.

- ويشير الباحث هنا إلى أن هذا ما دفع بعض علماء الإدارة إلى وصف هذا العصر بعصر الثورة، بسبب تأثير الإدارة العامة على توجيه الحكومات والدول نحو الاهتمام بالتصنيع، ورفع مستوى الشعب فكرياً،

تعليمياً وفنياً....<sup>2</sup>

- إلا أن التقدم المادي والتقني وما يتبعه من ضرورة استحداث وسائل وأساليب متطورة، يحتاج إلى تقدم فكري وسلوكي وأخلاقي يواكبه ويسانده في محاولة للارتقاء بالمجتمع، واللاحق بركب التقدم العالمي في جميع المجالات، وهذا ما يعطي التنظيم الإداري قيمة وأهمية على الرغم من المشكلات والعقبات المادية والاجتماعية والسلوكية التي تعترض طريق الدول والحكومات التي يقوم عليها جهاز إداري ناجح، وقادر على معالجة مشكلاته قبل أن تستفحل ويصعب علاجها.<sup>3</sup>

- أن الإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص

<sup>1</sup>- الشميمري أحمد آخرون: مبادئ إدارة الأعمال أساسيات والاتجاهات الحديثة، دار العبيكان، الرياض، 2002، ص27

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص28

<sup>3</sup>- داركر بيتتر إيف: اليومية في إدارة الفكر الثاقب والتحفيز للوصول إلى أفضل النتائج، مكتبة جرير، الرياض، 2008، ص79

الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

ولا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

كما تتميز الإدارة العامة في مجال الأعمال بأهميتها المؤثرة على كاف المنشآت، ونخص هذه الأهمية وفق للنقاط الآتية:

- \*تعد الإدارة العامة من أهم الوسائل والوظائف التي يقدم الدعم للدول، وتعتبر من الخدمات العلة الحديثة .
- \*ساهمت الإدارة العامة في تنفيذ سياسة الحكومة، من خلال الاعتماد على أحدث وأفضل الوسائل والأساليب الإداري التي تتميز بالدقة والفاعلية.
- \*ساعدت الإدارة العامة على تقديم خدمات لكافة الأفراد في المجتمع في أول وقت وتكلفة مُمكنة مع التميز بجودة عالية<sup>1</sup>.

## II. وظائف الإدارة العمومية:

### 1. وظيفة الإدارة في الماضي:

لما كان النظام الرأسمالي سائد، كانت الإدارة تنحصر في نطاق ضيق محدود، وتتمثل وظيفتها في حفظ الأمن وإقامة العدل بين الناس، لأن النظام الرأسمالي يرفض تدخل الدولة في الأنشطة التي يستطيع الأفراد مزاولتها، ويقتصر دور الإدارة على إشباع الحاجات العامة التي يعجز الأفراد عن القيام بها، كل ذلك احتراما لمبدأ الحرية الاقتصادية الذي سيختل إذا مارست الإدارة بإمكاناتها الكبيرة الأنشطة الاقتصادية.

<sup>1</sup>- العبدروس اغدير سالم: مقدمة في الإدارة ، دراسة غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة، ص 2 .

ويقوم منطق النظام الرأسمالي على عدم فرض أية التزامات من طرف الإدارة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي و ترك المشروعات الخاصة حرة في قراراتها.

## 2. وظيفة الإدارة في الحاضر:

أدى الأخذ بالنظام الديمقراطي في أغلب الدول المعاصرة إلى إلقاء كثير من المناسبات الاجتماعية على عاتق الإدارة العمومية ، باعتبارها تتولى مهمة تنفيذ الأفكار ذات الطابع الاشتراكي الاجتماعي. لإشباع الحاجات العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للشعب، وهي حاجات تنمو وتجدد كلما تقدمت الجماعة البشرية حضاريا وتمدينا.

-وقد أعطت الدساتير الحديثة اهتماما كبير وعناية خاصة بإيضاح الالتزامات الاقتصادية والاجتماعية التي ينبغي على الإدارة العامة الوفاء بها وهو ما نصت عليه الدساتير الجزائرية مثل:

- مبدأ تكافؤ الفرص
- توفير مناصب عمل.
- الرفاهية و الرخاء .
- الإدارة في خدمة المواطن .

\*يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على:

التخطيط Planning ، التنظيم Organizing ، التوجيه Directing ، التنسيق coordinating  
الرقابة Controlling .

- يعرف فايول **التخطيط** بأنه: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على

التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.<sup>1</sup>

-أن **التنظيم** عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به الرئيس من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>-حمود سحماط: مدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2010، ص34

- **التوجيه** هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير، وببساطة يمكن تعريفه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول أهداف المقصود.

- **التنسيق عند فايول**: هو إيجاد الانسجام بين جميع الأنشطة في المنظمة بطريقة تيسر العمل وتحقيق النجاح.

- **الرقابة**: هي وظيفة إدارية، وهي عليا مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم هي النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف.

\* **نظرية سيزر**: نظرا إلى العملية الإدارية على أنها قائمة على مجموعة من الوظائف هي:

- **التخطيط**: الاستعداد لاتخاذ القرار (حتى لا يكون عشوائي لصعوباته وأهميته) فهي عملية التخطيط.

يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة و عملية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوفرة لتحقيقها، و العقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف و موقف العاملين منها.

- **التنظيم**: وضع القوانين موضع التنفيذ (تنظيم المفاهيم والأفكار و القواعد التي تحتاجها المنظمة) وفي

عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلا هذا من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه و معلوماته و خبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة وطبيعة العمل المناط بها، و إمكانيات المادية و البشرية والقوى و الظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

- **التوجيه**: توجيه السلطة و المعرفة لخدمة أهداف وطبيعة العملية الإدارية، و في عملية التوجيه<sup>1</sup>.

- **التنسيق**: تحقيق الوحدة و التجانس بين العمليات المختلفة خاصة إذا ما تعلق بالناحية التعليمية من تجهيزات وكتب و مناهج... الخ وفي عملية التنسيق.

يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل و شدي نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، و في حدود ما تسمح به

<sup>1</sup>-المرجع السابق،ص34

القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و الثقافية في بيئة التنظيم.

- الرقابة: أي السيطرة والتحكم من أجل تحقيق الأهداف، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدوتها على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

### ثالثا- خصائص القائم بالوظيفة العمومية:

#### I. المبادئ العامة للوظيفة العمومية:

و تتمثل في مبدئين أساسيين:

##### 1. مبدأ المساواة في التوظيف:

المقصود به تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة والمعلن عنها.

-إن هذا مبدأ مكرس في جميع الأديان السماوية وخاصة الدين الإسلامي حيث أكد صراحة عليه وهذا ما يظهر من خلال قول الرسول صلى الله عليه وسلم في حديثه الشريف: "إن ربكم واحد وأباكم واحد لا فضل لعربي على عجمي ولا لعجمي على عربي، ولا لأحمر على أسود إلا بالتقوى، ويقول عمر رضي الله عنه "وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا" كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون حريصين على توزيع الوظائف بين الناس على أساس المساواة مستبعدين العنصرية العرفية والتمييز الاجتماعي بين البشر.

-أما في المنظور الغربي فقد ظهر هذا المبدأ لأول مرة أثناء الثورة الفرنسية للحد من الفوارق التي كانت سائدة بين المواطنين وتحقيق المساواة بينهم أمام القانون وأمام المسؤوليات العامة، ومن ثم فتح أبواب تولي الوظائف العمومية لكافة المواطنين ودون أي تمييز ، وقد أستلهم مبدأ المساواة في الوظيفة العمومية

من المبادئ المعلنة في إعلان حقوق الإنسان والمواطن الصادر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المعداوي محمد يوسف: دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1988، ص117

-أما في أوروبا فكان هذا المبدأ مجرد مبدأ نظري لأنه كان يشترط في من يتقدم لشغل المناصب الشاغرة كل ما يتطلبه القانون من مؤهلات علمية، في حين التعليم لم يكن متاحا للجميع بل كان لازال يخضع لقيود اجتماعية ومادية.

- ومع مرور السنين عرف هذا المبدأ تحولا جذريا في الدول المتقدمة حيث انتقل من الميدان النظري إلى الميدان التطبيقي، وأصبحت المساواة في تولي الوظائف العمومية فعلية، وبهذا زال الاحتكار الوظيفي.

- وأما الدول الاشتراكية كانت سباقة إلى التطبيق الفعلي لمبدأ المساواة وفي جميع الميادين، وخاصة في ميدان الوظيفة العمومية وكان ذلك بطريقة غير مباشرة من خلال تكريسها لمجانبة التعليم وإجباري لكافة المواطنين ودون استثناء، هذا بالإضافة إلى إعلانها أن العمل حق وواجب لكل المواطنين القادرين، وبهذا تكون قد أكدت رغبتها في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وتحقيق المساواة الفعلية للالتحاق بالوظائف

العمومية، من خلال إنشاء القطاع العمومي الذي عمل على استيعاب كافة الطاقات البشرية، وتوفير فرص العمل للمواطنين الراغبين والقادرين على العمل بالشكل الذي يحقق المساواة الفعلية بين المواطنين<sup>1</sup>.

- أما في الجزائر كغيرها من الدول الاشتراكية آنذاك ناضلت في سبيل بناء منظمات تقوم على مبادئ النظام الديمقراطي أساسه السماح لكل مواطن جزائري بالمساهمة والمشاركة في بناء الوطن، والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة.

ومن أجل تجسيد ذلك نص الميثاق الوطني الصادر سنة 1976 على أن : تشغيل كل المواطنين القادرين

على العمل ضروري لبناء البلد، ومن مطالب الاشتراكية<sup>2</sup>.

- في مجال المساواة بين الجنسين نص الميثاق الوطني على مبدأ المساواة بين الجنسين وعلى المكانة الأساسية للمرأة وتشجيعها في العمل.

<sup>1</sup>-المرجع السابق،ص110

<sup>2</sup> - الأمر 76-57 المؤرخ في 5 جويلية 1976 المتضمن نشر الميثاق الوطني،الجريدة الرسمية ، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 جوان 1976.

- كما عمل دستور 1996 هو الآخر على تكريس مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية، حيث نص في مادته 51 على: "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"<sup>1</sup>.

كما تؤكد نص المادة 74 من الأمر رقم 03-06 حيث نصت صراحة على: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"<sup>2</sup>.

## 2. مبدأ الجدارة في التوظيف:

من أجل النهوض بالإدارة العمومية، وضمان الاستمرارية وتحسين الأداء، لابد اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها، لذا لابد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.

يعرف الأستاذ ثوربي مبدأ الجدارة انه: أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة<sup>3</sup>.

كما وضح الدكتور بهمري مفهوم هذا المبدأ من خلال خصائصه التي عددها فيما يلي:

- يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة العمومية.

- يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد إليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المرشحين واختيار أكفأهم.

- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات.

- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتنافس على الالتحاق بالوظائف الشاغرة المعلن عنها، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة والاستحقاق.

- الاعتماد على مبدأ الجدارة عند القيام بعملية ترقية الموظفين العموميين.

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 96-438 المؤرخ في 07/12/1996، المتعلق بإصدار تعديل الدستور، الجريدة الرسمية، العدد 76، الصادرة بتاريخ 27 رجب 1417 هـ.

<sup>2</sup> - الأمر رقم 03-06: مرجع سابق، ص 9.

<sup>3</sup> - حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها، أساليبها وإصلاحها)، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1990، ص 05.



إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم، يؤدي إلى تحسين الأداء ويحقق المصلحة العامة، لان الأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد على كفاءة على كفاءة النظام الإداري فقط، وإنما بشكل أوفى يعتمد على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم بتنفيذها، لأنه بدون موظف كفاء تظل الإدارة العمومية عاجزة عن تحقيق أهدافها، حتى وان أحسن وضع أنظمتها، لهذا يجب أن يحسن اختيار الموظفين لضمان أعمالهم، وإلا باءت كل خطط الدولة بالفشل وانهار بناؤها تبعا لذلك.<sup>1</sup>

- فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا، فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأجدر، كما أبعد المحسوسة في التعيين، وأكد التزام الموظف بتحقيق الصالح العام. ويتم تحقيق مبدأ الجدارة عن طريق إجراء الامتحانات والمسابقات من جهة وإنشاء أجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات وتقوم بعملية الاختيار والتعيين من جهة أخرى.<sup>2</sup>

فالجزائر كغيرها من الدول كانت السباق في تبنيها لهذا المبدأ في التوظيف العمومي، لأنها أرادت دائما أن تنهض بمستوى أداء مؤسساتها وإدارتها العمومية، وهذا ما يظهر جليا من خلال الأساليب التي اعتمدها الجزائر في اختيار موظفيها العموميين، وذلك منذ صدور أول قانون أساسي عام منظم للتوظيفة العمومية سنة 1966 و إلى غاية صدور آخر قانون في هذا الشأن سنة 2006، حيث تتلخص جملة من إجراءات التي تبين مدى اعتماد لمبدأ الجدارة والاستحقاق منها كيفية وطريقة التوظيف:

\*مسابقات عن طريق الاختبارات.

\*مسابقات عن طريق الشهادات.

\*الفحص المهني.

\*التوظيف عن طريق الترقية.

إن مسابقات التوظيف تعتبر من أهم الطرق والوسائل المساعدة على كشف كفاءات و جدارة المرشحين للتوظيفة. فالكفاءة تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

<sup>1</sup>-المرجع السابق،ص05

<sup>2</sup>- بن أحمد عبد المنعم: علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التشريع الجزائري،رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع الإدارة و المالية العامة، جامعة الجزائر، 2002، ص87

## II. حقوق وواجبات الموظف العمومي:

بعد أن يرسم ويثبت شخص، فيسلك الوظيفة العمومية يصبح حاملا لصفة الموظف عمومي، له حقوق اتجاه للإدارة، وعليه واجبات نحوها.

نتطرق إلى كل من الحقوق و الواجبات كل على حدا:

### 1. حقوق الموظف

جاءت هذه الحقوق في الفصل الأول من الباب الثاني تحت عنوان الضمانات وحقوق الموظف وبالتحديد في المواد من 26 و39 وتتمثل في :

#### أ. تقاضي الأجر:

حسب المادة 32 من الامر 03-06"يعد الأجر و الراتب بكل عناصر الوسيلة الرئيسية التي تعبر عنه مقابل العمل الذي يدفع له،فهو مصدر رزقه، يكون استحقاقه بعد أداء الخدمة في نهاية كل شهر، نظمه المشرع بطريقة حسابية يقدر حسب الرتبة و تلحق به مجموعة من التعويضات.

#### ب. الترقية:

وهو حق أكده المشرع في المادة 38 من الأمر 03-06 من خلال تمكن الموظف من تولي درجة عالية وتقلد وظائف نوعية،يستفيد منها الموظف بناءا على أقدميته في رتبة معينة أو عن طريق الاختيار، وفي كلتا الحالتين يستوجب توفر بعض المعايير المهنية والعلمية.

#### ج. الحق في تسيير حياتهم المهنية( الحق النقابي ) :

حسب المادة 35 من الامر 03-06 الهدف من ذلك هو تمكين الموظفين من المشاركة في تسيير حياتهم المهنية من خلال مشاركتهم في:

-اللجان المتساوية الأعضاء

- اللجان التقنية المتساوية الأعضاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمدي أمين عبد الهادي: مرجع سابق، ص5

#### د. الحق في العطلة :

حسب ما أقرته المادة 39 من الامر 03-06" للموظف الحق في الراحة حتى يتمكن من تجديد نشاطه، كما أن هناك ظروف اجتماعية أو مرضية تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة والمتمثلة في: العطلة السنوية، العطل الاستثنائية، العطل المرضية، العطل الطويلة المدى، وتمنح هذه العطل طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما في هذا الشأن"<sup>1</sup>

#### ه. الحماية:

حسب المادتين 30 و 31 من الامر 03-06:" يقصد بها حماية الموظف العمومي من كل أشكال الإهانة والتهميش والضغط والاعتداء عليه من طرف أية جهة كانت، كما أن قانون العقوبات يتضمن نصوصا خاصة بحماية الموظف من أفعال الاعتداء الواقع عليه سواء أثناء تأدية وظيفة أو بمناسبةها".<sup>2</sup>

#### 2. واجبات الموظف العام:<sup>3</sup>

المشرع الجزائري تأثر بمختلف الآراء الفلسفية المنظمة بهذا الشأن انطلاقا من الالتزام بالفكر الإيديولوجي إلي التنوع في هذه الواجبات وهي:

##### أ. التقيد بالطابع الشخصي للوظيفة:

و يقصد بذلك قيام الموظف العمومي بها شخصيا، بمعنى أنه لا يحق له أن يعهد عمله للغير، ولا يتناقض ذلك مع مبدأ الإنابة الذي حصر المشرع في حدود واضحة، ونجد هذا الالتزام في المادة 19 من قانون الوظيفة العمومية من الأمر 03/06 " كل موظف مهما كانت مرتبته في التسلسل الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام التي تناط به."

ويدخل في إطار هذا الالتزام القيام قيام الموظف بجميع المهام المرتبطة بمنصب عمله بوعي وفعالية وأن يبذل كل ما في وسعه من مقدرة مهنية منتجة ومبدعة بدفعه إلى ذلك الاهتمام المستمر بتحسين نوعية عمله وزيادة الإنتاج والإنتاجية.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص6

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص6

<sup>3</sup>- المرجع السابق، ص10

### ب. الإخلاص للدولة ومؤسساتها:

جاء في المادة 24 من الأمر 03/06 : "يجب على الموظف في إطار تأدية مهامه احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها. بمعنى أنه على الموظف واجب الإخلاص للدولة ومؤسساتها من خلال التقيد بالدستور والمبادئ التي يكرسها"<sup>1</sup>.

- نشير في هذا الصدد بأن هذا الالتزام له طابع أخلاقي، الأمر الذي يفرض على الموظف التمسك بمكارم الأخلاق في كل سلوكياته المهنية، لان مصلحة الدولة فوق مصلحته الشخصية، ولقد كانت القوانين تفرض على الموظف الوفاء للدولة والحفاظ على التوجه الإيديولوجي لها، ومثال ذلك أنه كانت بعض التعيينات في بعض المناصب مرتبط بالنضال والانتماء الحزبي آنذاك، لكنه مع التغيرات المختلفة التي شهدتها الدستور الجزائري 1989 الذي أصبح بمثابة قانون مجتمع بخلاف الدساتير السابقة التي كانت تمثل برنامج حزبي، ومنه بين الالتزامات الواقعة على الموظف العام وتعد مساس بالدولة إذا ما ارتكبتها، ضرورة الامتناع لكل عمل أو موقف أو حديث أو خطاب بهدف عن قصد إلى:

- إلحاق ضرر بالدولة ومؤسساتها .

- تعريف عمل السلطات العمومية .

### ج. واجب التحفظ و الكتمان:

عند ممارسة الموظف العمومي لمختلف مهامه قد يطلع على بعض أسرار وخبايا المعلومات المستخدمة، فقد يقوم بتسريب هذه المعلومات المهنية إلى الغير، الأمر الذي يمسه بسمعة وسير المرفق العام سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة<sup>2</sup>.

ومن أجل ضمان حماية حسن سير المرفق العام بانتظام من جهة والحفاظ على المصلحة العامة بإلزام الموظفين القيام بأعمالهم بانضباط من جهة أخرى، نصت مختلف القوانين على مبدأ الحفاظ على السر المهني الذي يعد بالدرجة الأولى مبدءا أخلاقيا قبل أن يتحول إلى التزام قانوني.

<sup>1</sup> - الملط محمد جودت: المسؤولية التأديبية للموظف العام ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2001، ص 908

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 909

#### د. واجب الحياد:

نصت المادة 41 من الأمر 03/06 يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة و بدون تحيز، و هو التزام قانوني جديد في مجال الوظيفة العمومية. والقول بحياد الموظف العمومي يعني عدم جواز انحياز الموظف لأي طرف وذلك حماية لحسن سير الموفق، ولعل سبب ظهور هذا الالتزام هو تبني الدولة لمبدأ التعددية السياسية<sup>1</sup>، يعني أن الدولة باعتمادها لمبدأ الحياد كان من أجل أبعاد مختلف المرافق العمومية أي صراع حزبي.

ومن بين أهم مظاهر الإخلال بالالتزام الحياد نذكر على سبيل المثال:

- تزوير ومحاولة تزوير وثائق المصلحة للأضرار لأحد مستعملي المرفق العام أو تفضيله.

- استعمال الوظيفة لتفضيل أحد مستعملي المرفق العام على آخر أو الإضرار به.

#### هـ. واجب إيقاع العقاب:

ويقصد بذلك أنه على الموظف الذي يتولى مسؤولية على مستوى المرفق التزام توقيع العقوبة المنصوص عليها قانونا على كل موظف أحل بالتزاماته المهنية<sup>2</sup>.

لذلك يتعين على الأشخاص الذين يتولون مناصب المسؤولية أو التأطير أن يقوم بكل المهام المرتبطة بمنصبهم، ويدخل في ذلك التزام إيقاع العقاب بإتباعهم للإجراءات المنصوص عليها قانونا بعيدا عن كل ارتجالية أو تعفي استعمال سلطة توقيع العقوبة.

#### و- واجب الطاعة:

قامت مقام المرفق العام على السلم الإداري الذي يرتب الموظفين كل حسب وظيفته في إطار احترام القانون الأساسي للوظيفة العمومية فإنه ينتج عن ذلك علاقات بين الموظفين تفرض على الموظف الأدنى الخضوع للموظف الذي يعلو في الدرجة.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 910

<sup>2</sup>- بن أحمد عبد المنعم- مرجع سابق، ص 110

- في حال عدم احترام المرؤوس لرئيسه، فقد أوجب المشروع عن ذلك بضرورة احترام المرؤوس لأوامر رئيسه وإن كان يخرج على ما هو مطالب به في حدود اختصاصه، ولقد ظهرت في هذا الشأن عدة نظريات:

#### **\*نظرية الشرعية:**

أساس هذه النظرية هو انه لا يجوز احترام أوامر الرئيس من طرف المرؤوس إذا كانت مخالفة لما جاء به القانون والعمل بعكس ذلك يعني المساس بمبدأ الشرعية الذي هو مبدأ الكل ملزمون تقوم عليه الدولة القانونية.

ولقد نادى بهذه النظرية الفقيه " دوجي " الذي يرى بأن الموظف الذي ينفذ أوامر غير شرعية يعد مسئولاً عن ذلك مسؤولية شخصية.<sup>1</sup>

و لقد انتقدت هذه النظرية انطلاقاً من أنه لو فتح المجال للموظف المرؤوس من أجل مناقشة أوامر وقرارات رئيسه فإن ذلك لا محال سوف يؤثر سير المرفق العام و يعرقله في القيام بأهدافه.

#### **\*نظرية النظام:**

تقضي هذه النظرية بأن استمرار المرفق العام أولى وأسمى مما قد يشوب قرارات وأوامر الرئيس، ومنه فإن الإبقاء على النظام وحمائته من الاختلال يتمشى مع مصالح المنتفعين أما النقد الموجه لهذه النظرية فحواه أن المساس بمبدأ الشرعية يفتح الباب للتعسف باسم النظام و استمرار المصلحة.

#### **\*النظرية المختلطة:**

وسميت كذلك لأنها تجمع بين النظريتين السابقتين، فهي تقضي بضرورة حماية مبدأ الشرعية من جهة مع عدم المساس بالسير الحسن للمرفق العام، من اجل ذلك رأت هذه النظرية بإمكانية المرؤوس مناقشة قرارات رئيسه دون الاعتراض على شرعيتها حتى تنفي مسؤوليته قانوناً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- الملط محمد جودت: ،مرجع سابق ،ص910  
<sup>2</sup>- المرجع السابق ،ص912

# الفصل الثالث:

## محددات علاقة الموظف بالإدارة

### العمومية الجزائية

أولاً- طبيعة العلاقة القانونية للموظف العمومي تجاه الإدارة

#### العمومية

ثانياً- العلاقة الاتصالية للموظف العمومي

ثالثاً- علاقة الموظف بالموظفين والرئيس

رابعاً- آثار العلاقة الاتصالية على مركز الموظف العمومي

## الفصل الثالث: محددات علاقة الموظف بالإدارة العمومية الجزائرية

### أولاً- طبيعة العلاقة القانونية للموظف العمومي تجاه الإدارة العمومية:

#### I. موقف المشرع الجزائري من الإدارة العمومية الجزائرية:

يفترض العلاقات الوظيفية العمومية قيام علاقة قانونية بين طرفين ، احدهما الإدارة من ناحية و ثانيهما الموظف من ناحية أخرى. وقد ثار الخلاف حول تحديد الطبيعة القانونية التي تربط الموظف العام بالإدارة<sup>1</sup>. فلتجبه الفقه والقضاء في الماضي إلى تكييف العلاقة التي تربط الموظف العام بالإدارة على أنها علاقة تعاقدية وان الموظف تبعاً لذلك يكون في مركز قانوني ذاتي ، غير أن هذا التكييف بات مهجوراً بسبب عيوبه ومساوئه وأضحى من المتفق عليه لدى كل من الفقه والقضاء تكييف هذه العلاقة على أنها علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح وان الموظف في مركز موضوعي من مراكز القانون العام<sup>2</sup>. ولغرض ذلك سوف نتناول سنتناول هذين بالإيجاز في العنصرين:

- النظريات العقدية.

- النظريات التنظيمية (اللائحية).

#### 1. النظريات العقدية:

كان في السابق تعتبر النظريات المدنية العلاقة الوظيفية عقداً من عقود القانون الخاص، لكن تطور وظائف الدولة واتساع دورها وانتشار نظريات القانون الإداري كفرع متميز جعل كثيراً من الفقهاء وبعض أحكام القضاء في فرنسا ومصر يميلون إلى تكييف هذه العلاقة كعلاقة ضمن القانون العام. وسنوضح النظرية في جزئيتين:

#### أ- علاقة الموظف العمومي بالإدارة عقد من عقود القانون الخاص:

في ظل هذا نوع من العقد، اعتبر الموظف في ظل هذه النظرية في مركز تعاقدية تأسس علاقة على توافق إدارته مع إرادة الإدارة، فنشأ من ذلك عقد من عقود القانون المدني باعتباره عقد وكالة إذا كان العمل المنوط بالموظف قانونياً ، وعقد استخدام أشخاص لأن الموظف يقوم بعمل مادي.

<sup>1</sup>- صلاح احمد السيد جودة : الرقابة القضائية على التعيين في الوظائف العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص 75.

<sup>2</sup>- حسين عثمان محمد عثمان : أصول القانون الإداري ، منشورات الحلبي ، لبنان ، ط1 ، 2006 ، ص 714.



ولتجنب الانتقادات لجأ بعض أصحاب النظرية إلى الاستعانة بفكرة عقد الإذعان باعتبار توافر أهلية الطرفين (الموظف و الإدارة) و تطابق إرادتهما مع تحديد سابق للحقوق والالتزامات المتبادلة الناشئة عن العقد وقد سادت هذه النظرية في البلدان الانجلوساكسونية، في حين يصرف بعض الفقهاء خاصة الألمان التكييف هذه العلاقة على أنها عقد من نوع خاص أو هو عقد من العقود غير المسماة يقوم الموظف بمقتضاه بعمله لدى الإدارة التي تلتزم إزاءه بأجل معلوم .

وميز فقهاء آخرون بين نوعية من الموظفين : نوع يقوم بأعمال الإدارة المالية كتعهد الأملاك الخاصة وتفصيل الضرائب ونوع آخر يربطهم بالإدارة عقد خاص ويعتبرون في مركز تعاقد ذاتي في خلاف موظفي السلطة الذين يقومون بتنفيذ القوانين وترتيب مصالحهم ورعاية الأمن العام . لكن التمييز بين هذين الصنفين من الموظفين والأعمال، ليس أمرا ميسورا بسبب تداخل المهام والأعمال في الواقع.

#### ب- علاقة الموظف بالإدارة عقد من عقود القانون العام:

ويحقق هذا التكييف في نظر أنصاره إحدى القواعد الأساسية التي تحكم المرافق العامة، بحيث قابل لتعديل أركانها لان مثل هذا العقد يخول الإدارة في استعمال سلطات واسعة لتحقيق الصالح العام في مواجهة المتعاقد ،ولا تقيد اعتبارات المستمدة من قاعدة العقد شريعة المتعاقدين كما هي مطبقة في القانون الخاص ، ولكن فكرة العقد حتى في إطار القانون العام لا يمكن أن تبرر سلطات الإدارة الواسعة والمركز الحقيقي للموظف . وتمسك عدد قليل من الفقهاء بهذا الرأي كالدكتور فؤاد العطار الذي رأى أنما يربط الموظف بالإدارة هو عقد توافق إدارتي الموظف متوفرة ، وأن قرار التعيين مرتبط بتاريخ قبول المرشح للوظيفة يشمل العمل، أما أفراد الإدارة بوضع شروط الوظيفة كطعن يوجه الفكرة العقد فإنه يرد بما يجري أيضا في سائر العقود الإدارية كعقد الأشغال العامة ، و في عقود الإذعان المدنية<sup>1</sup> و كذلك الحال في إجراءات المسابقة التي يخضع هذا الموظف في تعيينه لأننا نرى العقود الإدارية تخضع هي الأخرى كقاعدة عامة لإجراءات المناقصة وهي حجج قوية في ظاهرها لكنها لا تصمد أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت إليها ، ولا أمام الاعتبارات القوية التي كانت وراء تفصيل الفقه والقضاء لأساس آخر هو الأساس اللائحي أو التنظيمي.

<sup>1</sup> -بجلي محمد صغير: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000، ص120

## 2. النظريات اللائحية أو التنظيمية:

لما كانت الفكرة الرابطة التعاقدية في نطاق القانون العام لا تحقق جميع النتائج التي يطلبها أعمال القواعد الضابطة لسير المرافق العامة. احل محلها الفقهاء في العموم وكذا القضاء في فرنسا ومصر فكرة المركز التنظيمي أو اللائحي للموظفين، بل وتبني ذلك المشروع بصراحة في بعض الدول وسنحاول التسليط الضوء على هذه الفكرة، ثم نبين أهم نتائجها في فرعين اثنين.<sup>1</sup>

كان المشرع صريحا هذه المرة في تبنيه للعلاقة التنظيمية بالنسبة للموظفين، كما فعل في القانون 1966 ونص في المادة 05 من المرسوم الجديد على أن تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية " الموظف- " ويكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية إزاء الإدارة.<sup>2</sup>

## II. التكوين كأثر عن العلاقة القانونية:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري ولهذا يعتبر أولوية الإدارة.

### 1. مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة الإدارة ومن أهم هذه المبادئ.<sup>3</sup>

\* يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة التاليين:

- من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

- ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 121

<sup>2</sup> - تيشات سلوى: إفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق مناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، 2014، ص 122.

<sup>3</sup> - محمد جمال برعي: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ص 310، 312.

\* استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواظبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.

\* تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.

\* واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية ، ورفع مستوى المكونين.

\* يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات

والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف " عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها

أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في:<sup>1</sup>

- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

- متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.

- ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.

- ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.

- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991 ، ص260. 262

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

## 2. أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها ، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه ، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل<sup>1</sup>.

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

### أ- حسب مرحلة التوظيف:

#### \* توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

- الترحيب بالقادمين الجدد.

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

- تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995، ص 319

### \* التكوين أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا و مكونا وماهرا هو الآخر.

### \* التكوين بغرض تجديد المعرفة:

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

- يحتاج الموظفين إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### \* التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

### \* التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق

للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

## ب- حسب نوع الوظيفة: <sup>1</sup>

### \* التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة، الصيانة، التشغيل،... إلخ، ومثل التلمذة الصناعية "APTENTICE SHIO"، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن ويحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

### \* التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

### \* التكوين الإداري:

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة

## جماعات العمل والتنسيق والاتصال. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - العيشي بلعيد: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002، ص28.  
<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص28

### ج- حسب المكان:

#### \* التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

#### \* التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها بسبب الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما: -مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص برنامج التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم. -برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الإدارات المحلية تحت إشراف الوالي أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية.

### III. الترقية كأثر عن العلاقة القانونية:

عبارة عن واجب قانوني من حقوق الموظف ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية أو بمعنى آخر إعادة وضع وتأهيل الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية وعادة تتميز هذه الوظيفة بمتطلبات أكثر من الفرد، فتزداد مسؤولياته ويزداد الراتب أو الأجر وغالبا ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية وتصبح له سلطة أكبر من ذي قبل.

## 1. أسس الترقية:

تمثل الترقية حافز للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية. لذلك كان لا بد من وجود الأسس التي يمكن الاعتماد عليها.<sup>1</sup>

### أ. الترقية على أساس الكفاءة:

يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، ضمن المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهارته، هذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية، إلا أن هناك كثير من الصعوبات للتطبيق ومن أهم هذه الصعوبات: عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف فنظام تقارير الأداء يشوبه كثير من العيوب مثل التحيز، عدم الموضوعية وغيرها ... الخ.<sup>2</sup>

### ب. الترقية على أساس الأقدمية:

تفضل الكثير من الإدارات الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية، نظرا للعيوب والمشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة، ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة ويرجع أسباب تفضيل المنشآت لهذا إلى النواحي التالية:

\* أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة.

\* قد يكون موضوعي أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، ويقل ذلك من وجود صراع بين الإدارة والعاملين.

\* يفضل الشخص الأكبر سنا في المؤسسة وذو الأقدمية كبيرة للوظائف الأعلى، ما يتماشى مع تقاليد المجتمع وقيمه.

\* إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب تنمية كفاءة الموظفين.

<sup>1</sup> - خليفة عصمت عبد الكريم: نظام الترقية في الوظيفة العمومية الجزائرية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1981

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1، 2001، ص321



### ج. الكفاءة والأقدمية معا:

قد تتبع المؤسسة الأساسيين معا، فمعظمهم تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية فهي تختار للترقية ألف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة، يفضل الشخص الأقدم خدمة.

تهدف الترقية إلى خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم وضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى، زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، والتكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للمنشأة.<sup>1</sup>

### 2. الحوافز:

وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجيات الأفراد ذاتهم، وهي بدورها تنقسم إلى أنواع:

#### أ. الحوافز الإيجابية والسلبية:

##### \*الحوافز الإيجابية:

وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة بشكل فعلي مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأفراد أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسن معدلات أدائه أو في حالة دوام انتظامه.

##### \*الحوافز السلبية:

هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حاليا مثل: التهديد بخصم جزء من المرتب في حال عدم انتظام

<sup>1</sup> - صالح عودة سعيد : مرجع سابق، ص323

دوامه أو في حالة عدم تحقيق مستويات الأداء المحددة أو التهديد بالفصل عن العمل أو تنزيل الفرد. إلى وظيفة أدنى... الخ.

وتدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تضبطها منظمات الأعمال، بهدف رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين فيها وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية إلى تمادي بعض الأفراد العاملين في التقصير و تأثير مستويات أداء العاملين الجيدين سلبيا عندما يشعرون باندفاعهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة.<sup>1</sup>

#### ب. الحوافز المادية وغير المادية:

##### \*الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تهتم بشكل أساسي في إشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية، والبعض الآخر يسميها الحاجات الدنيا، باعتبارها أنها تقع في أدنى سلم تدرج الحاجات ولا ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان، كما أنها تهتم بإشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل، الملابس والسكن بالإضافة إلى الحاجات المتعلقة بالأمن والاستقرار الوظيفي، والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظروف العمل وغيرها.

##### \*الحوافز غير المادية:

وهي حوافز تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية وهي الحاجات العليا ضمن سلم تدرج الحاجات، فالإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إلى إشباع حاجات أخرى من الحاجات المتعلقة بالشعور والاعتزاز بالعمل والشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد.<sup>2</sup>

#### ج. الحوافز الفردية الجماعية:

\* الفردية: ترتبط بالأداء الفردي للفرد فهو يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص324

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص325

\* **الجماعية:** من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، فمن الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي، ومن ثم عمله يعتمد على عمل الآخرين. ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع.<sup>1</sup>

### ثانيا- العلاقة الاتصالية للموظف العمومي:

إن تحول الحياة الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات، فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلا عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي. ونظرا لأهمية الإتصال فقد حضي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، عم الاجتماع، الإنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.

### I. أنواع الإتصال:

الإتصال هو عملية تفاعل بين طرفي إلى أن تصير الخبرة المشتركة بينهما، وليس بالضرورة أن يكون الطرفان شخصين فقط بل أن يكون بين شخص ومجموعة الأشخاص، أي بين مجموعة من الأشخاص ومجموعة أخرى، وقد تتم هذه العملية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وبناء على ذلك سنشير إلى أهم أنواع الإتصال والأسس التي قام عليها كل نوع.

#### 1. الإتصال من حيث رسميته :

##### أ. الإتصالات الرسمية:

ويقصد به مجموعة الإتصالات الرسمية التي تتم بين أعضاء التنظيم سواء الرؤساء أو المرؤوسين وتتم من خلال خطوط و منافذ الإتصال التي يقرها التنظيم بمقتضى نظام السلطة ومدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة وذلك وفقا للوائح والتعليمات يقرها التنظيم، وجدير بالذكر أن الإتصال الرسمي قد يكون

<sup>1</sup> - رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2006، صص 309-310.

اتصال داخلي أي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة سواء كانت رسمية ( صاعدة أو منظمة ) أو أفقية ، وقد يكون هذا الاتصال خارجي أي بين منظمة ومنظمة أخرى أو بينها وبين الأفراد.<sup>1</sup> وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثياب والاستقرار، ولذلك فإنه يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم. وتتسم الاتصالات الرسمية بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم على سير العمل، وكالتقارير التي يرفعها مدير الإدارة الوسطى إلى المدير الأعلى للمنظمة عن كفاءة عمال التنظيم

### ب. الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها ، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها.ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في التنظيم، بالإضافة إلى عدم فاعلية وعدم مرونة سبل الاتصالات الرسمية في التنظيم. والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل تنظيم فتكون اتصالات داخلية وقد تتم خارجه فتكون اتصالات خارجية. وتأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، وأيضا شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية.<sup>2</sup>

### 2. الاتصال من حيث الاتجاه:

#### أ. الاتصالات النازلة:

يتم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل و ذلك حسب تسلسل السلم الإداري ويرى جون ماري بريتي أن الاتصالات هي " التي تتم من الأعلى إلى الأسفل السلم الهرمي فهي

<sup>1</sup> - محمد يسري دعبس : الاتصال والسلوك الإنساني ، البطاش سنتر للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، 1999، ص190  
<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز شي : أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف الإسكندرية ، 1993 ، ص 396 ، 398

تمد وتنشط جماعات العمل ، وتخلق الانسجام في أداء الأدوار، ويتم إرسال التعليمات والمعلومات الفنية

التي تسمح لكل عامل في المؤسسة في التنفيذ الجيد للمهام".<sup>1</sup>

والاتصال الهابط هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى وتتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

\* الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون.

\* توجيهات وشرح جزئيات العمل.

\* الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

\* إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء، فالاتصالات النازلة تخلف ما

يسمى بجو الثقة ولكن في محيط من الصرامة والضبط الاجتماعي، بناء على قواعد وقوانين وتعليمات

رسمية وهذا ما يسمح للعامل بالاطلاع على ما تنوي الإدارة القيام به ومختلف استراتيجياتها في تنظيم

وتسيير العمل كما يعمل الاتصال في هذه الحالة على خلق جو من الثقة والتفاهم بين الرؤساء

والمرؤوسين.

#### ب. الاتصالات الصاعدة:

إذا كان الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يعطي الأوامر والتعليمات فإن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى

(الاتصالات الصاعدة) يقتصر على شكاوى وتقارير عامة وطلبات ، وهذا النوع من الاتصالات مرتبط

بنوع من القيادة السائدة في المنظمة . ولما كان من حق الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر إلى ما دونهم

من المستويات، كان من المنطقي أيضا أن يكون واجب الاستماع إلى ما لدى المرؤوسين من انشغالات

واقترحات أو ملاحظات من جهة لحقهم في التعبير والمطالبة بحقوقهم.<sup>3</sup>

والاتصالات الصاعدة هي الاتصالات التي تصدر عن العمال والمنفذين المتواجدين في ادني السلم

الإداري في اتجاه والمسؤولين والأطر العليا داخل التنظيم ، لهذا فان زيادة حجم المعلومات الصاعدة

1 - فاروق مدارس : التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني،الجزائر،2004،ص 63 ،64

2 - محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر ، القاهرة ، 2003 ، ص 110 ، 111

3- فاروق مدارس: مرجع سابق،ص،ص64 ، 65

دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها، وهذه الاتصالات توضح مدى التجارب مع توجيهات الإدارة العليا، فتوفر بذلك التغذية المرتدة اللازمة لضبط العملية الإنتاجية والتنظيمية.<sup>1</sup>

### ج. الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

يتم هذا النوع من الاتصالات بين المديرين في مستوى إشرافي واحد (أي نفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية (أي عاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية ولا ينظمهم خط سلطة واحد).<sup>2</sup> ويتضمن هذا النوع من الاتصال تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات والبيانات ووجهات النظر.<sup>3</sup>

### 3. الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل:

#### أ. الاتصال المباشر:

هو الاتصال الذي يتيح للأطراف العلمية الاتصالية ويمكن المرسل من الحصول على رجع صدى بصفة مباشرة.<sup>4</sup>

#### ب. الاتصالات غير المباشرة :

مثل الأول ولكن يكون رجع الصدى بصفة غير مباشرة أي باستعمال وسيلة ما، حيث تعتبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم الوسائل المستخدمة في طرق الاتصال غير المباشر ويوجد الكثير من هذه الوسائل التي يجب أن يعرفها الأخصائي الاجتماعي ويستخدمها وأهم هذه الوسائل : الصورة الفوتوغرافية ، الملصقات، السبورة لوحة الإعلان ، المطبوعات ، برامج الإذاعة ، والتلفزيون وغيرها من الوسائل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بوفلجة غايات : مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران، 2، 2004، ص 111

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز شي : مرجع سابق، ص، 393، 392.

<sup>3</sup> - محمد يسري دعيس: مرجع سابق ، ص 188

<sup>4</sup> - معمري هواري : تقنيات الاتصال ، محاضرة الملتقى أقيمت على طلبة أولى إعلام آلي ، جامعة التكوين المتواصل ، ورقة ، 2007 / 2008

<sup>5</sup> - سلوى عثمان الصديقي : مرجع سابق ، ص 124 ، 125

#### 4. الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستخدمة :

##### أ. الاتصالات اللفظية:

وتتمثل في نقل المعلومات والبيانات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة، بمعنى أن يتم الاتصال إما في شكل شفوي أو في شكل كتابي.<sup>1</sup> ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية استخدامها في المحاضرات والندوات والمناقشات والمؤتمرات والمقابلات الاجتماعية وغيرها، ومن أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة الكتب والمجلات والصحف اليومية ، والتقارير وغيرها.<sup>2</sup>

##### ب. الاتصالات غير اللفظية:

نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك ، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90 % من المعاني الخاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس أو الشعور ، وأحيانا ما تكون أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان.<sup>3</sup>

#### 5.الاتصال من حيث مكان أطراف الاتصال:

##### أ. الاتصالات الداخلية:

هي الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية في جميع مستوياتهم.<sup>4</sup> وتتمثل في تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك ، وتنسب هذه البيانات والمعلومات من خلال قنوات الاتصال الرسمية عموديا وأفقيا وكذلك من خلال القنوات غير الرسمية للاتصال.<sup>5</sup>

##### ب. الاتصالات الخارجية:

هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية ، وكذلك بينها وبين الجمهور.

1 - محمد فتحي : مرجع سابق ، ص 104

2 - سلوى عثمان الصديقي : مرجع سابق ، ص 117

3 - محمد فتحي : مرجع سابق ، ص 105

4 - إبراهيم عبد العزيز شي : مرجع سابق ، ص 394

5 - محمد فتحي : ص 106

والجدير بالذكر انه يجب الاعتناء قدر ممكن بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية والجمهور من ناحية أخرى، لما لها من أهمية بالغة. وإذا كان من الممكن للمنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجهاتها وإرشاداتها ، وهي فضلا عن ذلك تعمل على إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمات الإدارية، فقد يكون لها اثر كبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات. وهذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة والوقوف على ما يصادفهم من عقبات ومشاكل.<sup>1</sup>

## 6.الاتصال من حيث شخصية أطراف الاتصال:<sup>2</sup>

### أ. الاتصال الايجابي:

وهو النموذج السليم للاتصال حيث يعرض الشخص وجهة نظره ويتيح للطرف الآخر فرصة عرض وجهة نظره أي أن الشخص يحافظ على حقه وحقوق الآخرين ، وان تميزت هذه الشخصية في قائد المؤسسة فهو ما ينجم عنه نمط التسيير الديمقراطي بحيث يسمح لجميع عناصر المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرار .

### ب. الاتصال السلبي:

حيث يتنازل الشخص في حقه عن التعبير في رأيه أو مناقشة آراء الطرف الآخر ويعود إلى ذلك ضعف الشخصية أو فقدان الثقة في نفسه أو نقص معلومات حول موضوع الاتصال وينجم عن هذا النوع من الاتصال نمط تسييري يسمى التسيير الأبوي .

### ج. الاتصال العدوانى ( الهجومي):

حيث يتمسك بحقه في التعبير عن رأيه ولو كان ذلك على حساب حقوق الآخرين ويحاول فرض رأيه على الطرف الآخر دون أن يتيح له فرصة التعبير عن رأيه أو موقفه وينجم عن هذه الشخصية الاتصالية نمط تسيير يدعى التسيير السلطوي .

<sup>1</sup> - ابراهيم عبد العزيز شي: مرجع سابق ، ص 395

<sup>2</sup> - حسن ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، ط1 ، 2002 ، ص18



## ثالثا- أهمية وأهداف الاتصال الإداري:

### 1. أهمية الاتصال:

\* المساعدة على نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات مختلفة، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات إدارية وتحقيق أهداف المنظمة ونموها وتطويرها.

\* الهتابة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، لاعتماد على أساس المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة و السعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة.

\* يعتبر الاتصال الإداري المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة بشكل كفاء، فضلا عن اعتبار ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.<sup>1</sup>

\* تساعد عملية الاتصال في اطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين والتعرف على مدى تقبلهم لأراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة من منظور أن الاتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية وتوجيهية لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المنظمة.

يعتبر الاتصال بمختلف صور رسمية وغير رسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأن عمليات الاتصال تشكل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة ولذلك أمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة، حيث أنه بدون اتصالات تموت وتضمحل الحركة الدائمة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى.

\* يعتبر الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض و كذلك التنسيق بين أعمال الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد مسلم :تنمية الموارد البشرية" دعائم وأدوات ،دار طليطلة، الجزائر ،2010،ص203  
<sup>2</sup> - المرجع السابق،ص203

## 1. أهداف الاتصال:

يحقق الاتصال ثلاث أهداف هي:

### أ. أهداف معرفية:

و يقصد توصيل معلومات أو خبرات جديدة إلى المستقبل أو المتلقي مثل العملية التعليمية و مبادئ قراءة

الكتب وسماع محاضرة.<sup>1</sup>

### ب. أهداف إقناعية:

يقصد محاولة توصيل فكرة معينة إلى المستقبل المتلقي مثل الإعلانات والحملات الانتخابية و دفاع

المحاميين.

### ج. أهداف ترويجية:

يقصد إدخال السرور والبهجة على المتلقي مثل المسرح والسينما والتلفزيون والإذاعة. ويلاحظ أن

الاتصال يحقق أكثر من هدف من هذه الأهداف الثلاثة بدون تمييز واضح إلى المتلقي، فنحن نرى سخط

الناس على الإنتاج الفني الذي يبغى سوى الترويج على النفس بدون جرعة معرفية أو إقناعية، كما أن

رسالة اتصال معرفية خالية من الهدف الإقناعي لا يمكن أن تصل بنجاح إلى مستقبلها، كما وأن وجود

الهدف الترويجي في أي عمل يساعد على تحقيق الأهداف المعرفية والإقناعية.<sup>2</sup>

## ثالثا- علاقة الموظف بالموظفين والرئيس:

### I. علاقة الموظف بالموظفين:

إن أي مؤسسة ومن خلالها الاهتمام بالطاقة البشرية باعتبارها ديناميكية المؤسسة لا يمكن الاستغناء

وتخلي عنها تسعى إلى تحقيق الأداء العالي لأفرادها عنه في حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة

في عالم المنظمات الناجح أعمالها في عالمنا اليوم، وللاتصال تأثير على أداء العاملين.

ومن خلال عقلانية وحسن الاستغلال المناسب للوقت وتقسيم المهام وتوزيعها بشكل متناسق بين الموظفين

لأداء الخدمة كذلك من حيث الجودة العالية من أجل ضمان وتحقيق الأهداف المرجوة فتتظلم الوقت

<sup>1</sup> - جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002، ص38

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص38

وتحديد الفترات المناسبة وتقسيمها على العمال وتحديد كل عامل مهامه من أجل تنفيذها وتقديمها في

الوقت المحدد له لإعطاء نتيجة أكثر فاعلية.<sup>1</sup>

والاتصال يعتبر آلية فعالة و منسق في تكوين العلاقات بين الموظفين وتقوية روح العمل والتعاون الجماعي وكذلك تقوم عملية الاتصال على تدعيم التواصل وإيصال المعلومات في جميع الاتجاهات وكافة المستويات كما ساهم أيضا في سرعة وصول القرارات و المعلومات الإدارية إلى الموظفين داخل الإدارة و بهذا يعطي الاتصال فرصة معالجة المشاكل التي تخص كل مستوى كما يؤثر على سير العمل داخل الإدارة.<sup>2</sup>

## II. علاقة الموظف بالرئيس:

باعتبار الرابط الرسمي من خلال اللوائح التنظيمية و الإجراءات القانونية بين الرئيس والمرؤوس، فإن علاقة المرؤوس بالرئيس هي علاقة تحديد المدى أو الحد الذي يكون إليه مقبولا ومحترما من قبل أعضاء المجموعة التي يرأسها، أي أنها تبحث نوعية العلاقات الشخصية ما بين الرئيس والموظفين التي تقررها شخصية الرئيس نفسه وكيفية تصرفه ومدى تأثيره في الموظفين المرؤوسين ، ثم يتبع ذلك تركيبة العمل وموقع السلطة ، لذلك تستطيع أن تقول أن لرئيس سيطرة على الموقف و أكثر تأثيرا خاصة:

\* عندما يكون مجموعة الموظفين متعاونة.

\* يعرف الرئيس تحديدا ما ينجز و كيف سينجز ما لديه من أعمال.

\* حينما تعطي المنظمة الرئيس وسائل تمكنه من تكريم موظفين و معاقبتهم.<sup>3</sup>

## رابعاً- أثار العلاقة الاتصالية على مركز الموظف العمومي:

### I. دور الاتصال في تحقيق التماسك و الرضا الوظيفي:

وتأتي تجارب مايو في المؤسسة لدراسة المجال السلوكي والاجتماعي. وما هي الآثار التي يحدثها كل من الجو المادي للعمل والجو الاجتماعي على ادراك الأفراد، سواء بشكل جماعي أو فردي، وعلى قراراتهم

1- علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، دولة قسم التسيير جامعة الجزائر، 1990، ص27

2- المرجع السابق، ص27

3- محمود غباين: القائد الفعال و القيادة الفاعلة، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص-ص: 155-156

واتجاهاتهم وسلوكهم، وبالتالي على نتائج نشاطهم باعتبارهم يتفاعلون مع المحيط المادي والاجتماعي للعمل.

لقد أثبت مايو ELTON MAYO أن كل إنسان يعمل داخل جماعة ، وفي إطار الشروط المتوفرة ، ومدى تفاعله وتوازنه في المجال المادي ، وله قابلية النفسية بعد تحسين ظروفه الاجتماعية، وإشراكه في القرارات والتسيير وحسن تواصله مع المشرفين المباشرين والمدراء، يؤدي إلى ارتباط قوي بين ظروف العامل الاجتماعية والنفسية وبين معدلات الإنتاجية، وكذا زيادة التماسك بين الوحدات الإنتاجية من خلال الاتصال الأفقي، وأيضا تتغير بتغير شكل السلطة والتنظيم والإدارة. فالمشاركة في القرارات وتقديم المقترحات وإبداء الرأي تعطي للعمال فرصة التماسك والتعاون التي تزيد من قوة التضامن.

إذن هناك علاقة بين شكل الاتصال ودرجة الرضا عن العمل في المؤسسة، وكفاءة العامل الإنتاجية حيث تؤثر في سلوك وتصرفات العامل كما أنها تحدد شخصيته وتنظم إنتاجيته<sup>1</sup>. إن العمل في إطار جماعة متماسكة ومتعاونة، وفي ظل العلاقات الجيدة مع الرؤساء عن طريق الاتصال الرسمي والغير الرسمي، وكذا ثقة العامل في عمله والحاجة إلى الاهتمام والاعتبار وأيضا تحقيق حاجياته المادية الأولية ، يتحقق الرضا مما يزيد من كفاءته وزيادة الإنتاجية.

وتوضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي للعمل هو موقف إدارة المؤسسة من العاملين فيها ، ونوع الإشراف فيها ، بمعنى أن العامل إذا اعتبر كأنه شريك في إصدار القرارات ، وشريك في عملية التسييرية، وأيضا اهتمام المشرف من خلال حسن توجيهه وحسن الاتصال به لأن يقدم له النصح والتعليم وتصحيح الأخطاء وسماع إلى آرائه وأخذها بعين الاعتبار، تكون الإدارة قد فتحت الطريق أمام تحقيق التعاون الخلاق في مجالات العمل.

و من جهة أخرى فان عملية الاتصال في المؤسسة وبمختلف أوجهها تربط بين الأشخاص العاملين فيها وتكون حامل العلاقات الاجتماعية المرتكزة على الإشارات والرموز، وهي الوسيلة التي توجه الحركة الاجتماعية التي تعرف حسب T.Parsons: كل توجه إنساني محفز وموجه بالمعاني يكتشفها المعني في العالم الخارجي، المعاني التي يأخذها بعينه الاعتبار ويستجيب إليه.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون:الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة،الجزائر،2004،ص127

ومن بين الوظائف التي تؤديها الرموز في الحركة الاجتماعية في المؤسسة، نشر قواعد التوجيه، المعايير، القيم الثقافية التي تعمل وتفيد في توجيه المتحرك والعامل في حركته، مادامت المؤسسة تتكون من مجموعات حية من الأفراد يتميزون بخصائص ثقافية وبقيم، ولهم عدد من التصرفات والاتجاهات أمام الشكل التي تطرح عليهم عادة في المؤسسة، وكذلك وبصفة خاصة اللغة التي يستعملونها كأسلوب للاتصال فيما بينهم، فكل هذه العناصر يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف من له علاقة بتوجيههم وإدارتهم.

## II. دور الاتصال في رفع الروح المعنوية :

و مادامت العملية الاتصالية في المؤسسة تسعى إلى توجيه، تنظيم وتنسيق عمليات الأفراد، فإن مدى نجاح الإدارة والإشراف في تحقيق دورها يتوقف على فهم تلك العملية، والعمل على الاستفادة منها في تحقيق مسعى المؤسسة، من أجل الوصول إلى أهدافها عن طريق إيجاد ورفع الروح المعنوية لدى موظفيها.

وتحدد عناصر الروح المعنوية حسب ما يلي:<sup>1</sup>

\* ضمان عمل العاملين والمحافظة على أجورهم.

\* الرضا عن العمل، وإشراك العامل في تصميم برامج التطوير، وتوزيع حصيلة الكفاءة مع ربط هدف الفرد بهدف المؤسسة.

\* العناية بتصميم أنظمة المكافآت والحوافز الإنتاج مع وضوحها وعدالتها.

\* ضمان الترقية التي يستحقها الموظف، والاستماع إلى شكواه والعمل على إنصافه.

\* عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها الموظف وتدخل الرؤساء في مهامه.

\* تحسين ظروف العمل وتوفير الأمن الصناعي والخدمات الاجتماعية للعمال تبعث في نفوس العاملين

الارتياح والإخلاص في العمل والافتخار بالمؤسسة التي يعملون بها.

<sup>1</sup> - غسان طيارة و آخرون: الجودة و دورها في التنمية، ندوة حول التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في سوريا، الجمعية الاقتصادية السورية، 2000

وهذه العناصر تظهر ضرورة توفر نظام اتصالات ومشرفين ذوي طاقات في مجال الاتصال بالعمال ومحاورتهم وإقناعهم ببعض العوامل والقرارات ومشاركتهم فيها وهو ما يضمن للمؤسسة تحسن الكفاءة واستعمال أحسن لعمالها مع توفر جو اجتماعي ونفسي ملائم وانعدام أسباب الاغتراب الذي أصبح منتشر في المؤسسات خاصة نظرا لعدة أسباب منها الجو التكنولوجي، طرق الإدارة وتصرفات المشرفين، وكذلك ضعف الاتصال وسوء استعماله في المؤسسات.

فيما يجب الإشارة إليه في موضوع الاتصال وتحفيز العمال في التنفيذ ، أن التجارب التي تمت في حقل العمل أظهرت أن معدلات الإنتاج لا تتأثر فقط برفع الروح المعنوية بل هناك تأثيرا ايجابيا للروح الجماعية و التكامل في المؤسسة إذا وجود معاملات اقتران ، وارتباطات جوهرية تربط بين السلوك الجماعي ومستوى أداء العمل .

# الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً- عرض و تحليل و تفسير البيانات

ثانياً- استخلاص نتائج الجزئية

ثالثاً- استخلاص النتائج العامة

رابعاً- الاقتراحات والتوصيات

## أولاً- عرض و تحليل و تفسير البيانات

## I. عرض و تحليل البيانات الأولية

الجدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

البيانات	التكرار	النسبة
ذكر	49	74%
أنثى	17	26%
<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

تبين معطيات الجدول أن عدد الذكور يساوي 49 أي ما يعادل 74 %، أما عدد الإناث يساوي 17 بنسبة تعادل 26%، من خلال النتائج يتضح لنا أن المديرية تغطي عليها غالبية الذكور، هذا بسبب طبيعة نشاطها الديني التي تمتاز برتبة الأئمة وهي حكرا فقط على الذكور.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

البيانات	التكرار	النسبة
اقل من ثانوي	8	12%
ثانوي	14	21%
تعليم عالي	44	67%
<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

تبين معطيات الجدول أن المستوى الذي غلب على الموظفين في المديرية هو التعليم العالي حيث يساوي 44 ما يعادل 67 %، ويليه المستوى الثانوي قدر ب 14 موظف أي بنسبة 21 %، ثم مستوى التكوين اقل من ثانوي يساوي 8 افراد أي ما يعادل 12 %، وهذا نظرا لطبيعة نشاطات المديرية ومهامها الدينية و إصلاحية تربوية، ولان توصيل خدماتها من خلال مهام الأئمة وموظفي الادارة بصفة عامة استوجبت أن يكون المستوى عالي للموظفين.



**الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي**

النسبة	التكرار	البيانات
47%	33	إطار
38%	25	عون التحكم
8%	8	عون التنفيذ
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول المستوى الوظيفي إطار عدد أفراد 33 بنسبة تعادل 47 % برتبة متصرفين وأئمة، ويليه أعوان التحكم برتبة ملحقيين رئيسيين وكذا أساتذة التعليم القرآني بعدد قدر ب 25 بنسبة تعادل 38 % ، أما أعوان التنفيذ قدر ب 8 بنسبة تعادل 8% .

ومن خلال النتائج نلاحظ أن المستوى الوظيفي للإطار يمثل الأغلبية الساحقة وتليه المستويات الأخرى بالترتيب التالي عون التحكم وعون التنفيذ. وهذا ما أكده الجدول رقم 02 الذي يبين مستوى الدراسي.

**الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب سنوات الإقديمة**

النسبة	التكرار	البيانات
21%	14	أقل من 5 سنوات
37%	24	مابين 5 و 10 سنوات
42%	28	أكثر من 10 سنوات
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن سنوات الإقديمة للأفراد أكثر من 10 سنوات تقدر بنسبة ما يعادل 42 % ، أما ما بين 5 و 10 سنوات عددهم 24 بنسبة تعادل 37 % وأخيرا عدد الأفراد الأقل من 5 سنوات قدر ب 14 بنسبة تعادل 21% .

من خلال النتائج نلاحظ السنوات الإقديمة أكثر من 10 هي الغالبة على الموظفين في المديرية بسبب الامتياز التقاعد الذي منحه الدولة للأعوان السلك الديني حيث يحق للموظف شغل الوظيفة لمدى الحياة دون شروط التقاعد وبالتالي فان معدل دوران العمل فيها منخفض إلا لأسباب الوفاة او التسريح او الاستقالة النادرة .

## II. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بطبيعة العلاقة قانونيا

الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة	التكرار	البيانات
89%	59	دائمة
11%	7	متعاقد
100%	66	المجموع

تبين المعطيات الجدول أن عدد الدائمين في المديرية تمثل نسبة 89 %، في حين المؤقتين فنسبتهم 11 % أي 07

أفراد فقط، وهذا راجع لسياسة الدولة في تطبيق مبدأ الدائمة المنصب، و الاعتماد على التوظيف في المناصب

الدائمة، أما بالنسبة للأفراد 07 فهم حارسين و الباقي قائمي بالإمامة المؤقتين.

الجدول رقم 06: يوضح كيفية التحاق الموظف بالمديرية

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البيانات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3%	3%	2	--	--	--	--	امتحان شفوي
30%	--	--	14%	9	17%	11	مسابقة كتابية
67%	9%	6	24%	16	33%	22	الكفاءة
--	--	--	--	--	--	--	العلاقات الشخصية
67%	9%	6	24%	16	33%	22	المجموع
100%	12%	8	38%	25	50%	33	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الموظفين من الإطارات وأعوان التحكم التحقوا بالمديرية على أساس الإعلان عن

المسابقة الكتابية بنسبة 30 % أي لتجسيد مبدأ المنصب للجميع وإعطاء الفرصة للمرشحين للمشاركة، فتقوم

الإدارة المستخدمة بوضع مخطط تسيير توضح فيه المناصب الشاغرة للإطارات وأعوان التحكم وإعطاء المجال للترتب الإدارية خاصة من خلال المسابقة الكتابية، والترك الفرصة لجميع المرشحين للمنصب، ونفس الشيء بالنسبة لترتب السلك الديني وهنا نختص فقط رتبة وكلاء الأوقاف، وبينما جل إطارات و أعوان التحكم من سلك الديني فالتحاقهم بالمناصب يكون عن طريق التوظيف المباشر حسب ما صرح المبحوثين بنسبة 67 %، و في هذا الصدد أوضحوا لنا أفراد العينة أن التوظيف المباشر يكون بعد تلقيهم التكوين في المعاهد المتخصصة و بعد استظهار لحفظ القرآن الكريم بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وغير بعيد فان موظفون آخرون لفئة أعوان التنفيذ التحقوا بمؤسسة عن طريق الامتحان الشفوي بنسبة 3% وهم يتمون إلى أسلاك المشتركة وسلك العمال المهنيين و هذا بعد دراسة الملف واعتماد نقاط الخبرة ونقاط حيازة على شهادات المهنية أي حسب المخطط التنقيطي المعتمد في القانون الوظيفة العمومية.

#### الجدول رقم 07: بوضوح مدى وشكل ارتباط الموظف بالعقد مع الإدارة

النسبة	التكرار	البيانات	
7%	5	عقد مدني	نعم
61%	40	عقد قانون العام	
--	--	عقد خاص	
68%	45	المجموع	
32%	21	لا	
100%	66	المجموع	

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بنعم بنسبة 68 %، بحيث أن نسبة 7% بمن اقروا بان العقد هو عقد مدني على اعتبار أن الموظف يرتبط بالإدارة بعقد تكون فيه كافة الشروط، من الأهلية للطرفين والإرادة مع التحديد المسبق للحقوق والواجبات بمقتضى القوانين واللوائح المنظمة للمرفق العام، والإرادة هنا هي حرية المرشح الانتساب لنظام القانوني للوظيفة العمومية، وعند الانضمام يكون بمثابة قبول توليه منصب عمل، ما يجعله خاضعا لأنظمة القانون التي تضعها الدولة والتي تملك صلاحية وضعها وتعديلها إذا اقتضت ضرورة المصلحة العامة. أما بالنسبة لمن أكدوا أن العقد هو عقد قانون العام وهم عددهم 40 بنسبة 61% على اعتبار عقد قابلا للتعديل من طرف الهيئة التشريعية كلما اقتضت الظروف لذلك. والمركز القانوني للموظف مهما كان تصنيفه

المهني فهو يخضع للقوانين والأنظمة السارية المفعول، بدءا بكيفية انتقائه وتعيينه وتسيير مساره المهني، لذلك فان هذه المراكز يمكن أن تدخل عليها تعديلات وتنقيح في أي وقت ضمن إطار ما يسمح به القانون. و أن هذا العقد أيضا يحقق فكرة المساواة بين الطرفين المتعاقدين.

أما العينة التي أجابت بـ: لا فقد كان عددها لا بأس به أي عدد 21 بنسبة 32% فإنهم يروا أن وصف علاقة الموظف بالإدارة بأنها عقد من عقود، من شأنه الإخلال بجوهره الذي يكون من سماته إنشاء مرتكز ذاتية لا يمكن تعديلها إلا برضا الطرف الآخر، وبذلك لا تستطيع الإدارة أن تعدل في شروط التعاقد بل أنها مقيدة بعدة شروط كتغيير الظروف التي تم في ظلها التعاقد .

#### الجدول رقم 08: يوضح مدى اطلاع ورضا الموظف بالعقد مع الإدارة

النسبة	التكرار	البيانات	
11%	7	نعم	نعم
32%	21	لا	
42%	28	المجموع	
58%	38	لا	
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>	

تبين معطيات الجدول أن غالبية الموظفين وعددهم 38 بنسبة 58% لم يطلعوا على بنود العقد باعتبار أن العقد هو عقد قانون العام، وبنوده مسطرة من طرف اللوائح التنظيمية والقواعد القانونية، ولا يحق للموظف أن يعدل أو يضيف في هذه البنود، بينما هناك من صرح انه اطلع على بنود العقد بنسبة 42% وان غالبتهم غير راضون بنسبة 32% على هذه البنود، على اعتبار أنها لا تتلاءم وقدراتهم وكفاءتهم المهنية والعلمية، لكن الحاجة المادية و صعوبة حصول على المنصب الوظيفي جعلتهم يتمسكون بهذا المنصب دون مناقشة هذه البنود.

## الجدول رقم 09: يوضح مدى مناقشة الموظف لبنود العقد مع الإدارة

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	--	--
لا	66	%100
<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>%100</b>

حسب معطيات الجدول فإن جل المبحوثين يرى أن الإدارة لا تشركهم في مناقشة بنود العقد أثناء توظيفهم على

اعتبار أن هذه البنود ما هي إلا قواعد قانونية للأمر 03-06 للتوظيفة العمومية. وإن العقد بنوده ثابتة لتحقيق

الصالح العام، ولا تقيدها اعتبارات المستمدة من قاعدة العقد شريعة المتعاقدين كما هي مطبقة في القانون الخاص.

## الجدول رقم 10: يوضح مدى مراعاة العقد للعوامل التوظيف

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البيانات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%45	9%	6	%15	10	%21	14	نعم	التخصص
%55	3%	2	%23	15	%29	19	لا	
<b>%100</b>	<b>12%</b>	<b>8</b>	<b>%38</b>	<b>25</b>	<b>%50</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>	
%26	--	--	%11	7	%15	10	نعم	التجربة
%74	12%	8	%27	18	%35	23	لا	
<b>%100</b>	<b>12%</b>	<b>8</b>	<b>%38</b>	<b>25</b>	<b>%50</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>	
%29	3%	2	%12	8	%14	9	نعم	المؤهل
%71	9%	6	%26	17	%36	24	لا	العلمي
<b>%100</b>	<b>12%</b>	<b>8</b>	<b>%38</b>	<b>25</b>	<b>%50</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>	

تبين معطيات الجدول إن مراعاة لعوامل التوظيف في بنود العقد من التخصص والتجربة و المؤهل العلمي تكون

حسب مستوى الموظف وما تطلبه الشروط لالتحاق بالوظيفة، حيث أن غالبية الإطارات من سلك الإداري

و عددهم 09 بنسبة 14% يرى أن الإدارة تراعي المؤهل العلمي في العقد القانون العام، بينما الإطارات من سلك

الديني بنسبة 21% يرى أن العقد يراعي التخصص خاصة في الرتب المرشد الديني وكيل الأوقاف وإمام

مدرس، بينما الرتب أخرى من نفس السلك و عددهم 10 بنسبة 15% فيرى أن الإدارة تراعي التجربة في بنود

العقد.

أما بخصوص فئة أعوان التحكم فان النسب تقريبا متقاربة بحسب أجوبة المبحوثين ومناصب التي يشغلونها، مما يفسر أن عملية التوظيف يكون حسب متطلبات الوظيفة العمومية و شروط الالتحاق بها. فالفئة الإطار و عددها 10 افراد بنسبة 15% ترى أن الإدارة تراعي التخصص أثناء عملية التوظيف. وهذا ما نجده في الرتب أستاذ التعليم القرآني، أما المبحوثين من فئة أعوان التحكم و عددهم 7 موظفين بنسبة 11% و غالبيتهم من أسلاك المشتركة فان توظيفهم كان على أساس التجربة وخاصة عند التحاقهم بالوظيفة على أساس الكفاءة.

#### الجدول رقم 11: يوضح مدى احترام الإدارة لبنود العقد

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	45	68%
لا	21	32%
<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا ب:نعم عددهم 45 بنسبة 68% ، والذين أجابوا ب:لا و عددهم 21 بنسبة 32% ومنه نستنتج أن الإدارة تحترم بنود العقد باعتبار أن العقد عقد قانون العام، ولا يجوز إخلال بقواعده من كلا طرفين و خاصة الإدارة، وهي ملزمة بتطبيق كافة البنود ولا يجوز إخلال بها خاصة أنها تخضع لسلطة الرقابة من طرف الجهات الداخلية كمفتشية الوظيف العمومي وأيضا الرقابة المالية وكذا من طرف الجهات الخارجية أي الوصية على مدى احترام الإدارة للقواعد القانونية .

## الجدول رقم 12: يوضح مدى رد الفعل الإدارية عند إخلال بالالتزامات الوظيفية

النسبة	التكرار	البيانات	
3%	2	إحالة على المجلس التأديبي	
23%	15	التنبيه	
14%	9	إنذار كتابي	
8%	5	التوبيخ	
15%	10	عقوبة من الدرجة الثانية	تسليط العقوبة
8%	5	عقوبة من الدرجة الثالثة	
2%	1	عقوبة من الدرجة الرابعة	
24%	16	المجموع	
62%	41	المجموع	
32%	19	صرف النظر	
100%	60	المجموع	

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا في حالة إخلال بالالتزامات الوظيفية من طرف الموظف، فإن الإدارة

تواجههم بالمسائلة وعددهم 47 بنسبة 71% ، فمنهم من صرح أنها تقوم بإحالتهم على المجلس التأديبي بنسبة 3%

، ومنهم من يرى أن الإدارة توجه لهم التنبيه وعددهم 15 بنسبة 23% ، و يعتبر نوع هذا التنبيه إنذار شفوي، في

حين أن بعض المبحوثين وعددهم 9 بنسبة 14% يرون أن الإدارة توجه لهم إنذار كتابي، بينما نسبة 8% من

صرحوا بأن الإجراء الذي تتخذه الإدارة في حال الإخلال بالالتزامات الوظيفية هو التوبيخ فكان عددهم 5 بنسبة

8%، بينما الإجراء تسليط العقوبة الأخرى فعددهم 16 بنسبة 24% ، للعلم أن هذه الإجراءات من التنبيه وإنذار

كتابي والتوبيخ فهي تعبر عن أخطاء من الدرجة الأولى التي تؤدي به إلى إحالته على المجلس التأديبي يكون بعد

هذه العقوبات المستوفاة، أما فيما يخص الموظفين الذين تعرضوا لعقوبات من الدرجة الثانية فعددهم 10 بنسبة

15% ، وتمثل هذه العقوبات في التوقيف عن العمل من يوم إلي ثلاثة أيام والشطب من قائمة التأهيل، من

المبحوثين الذين أجابوا بتعرضهم للعقوبة من الدرجة الثالثة وعددهم 5 بنسبة 8% ، وتمثل في التوقيف عن العمل

من 4 إلي 8 أيام والتنزيل من درجة إلي درجتين وهذا لقيامهم بإخلال بالواجبات القانونية الأساسية أو المساس

سهوا بأمن المستخدمين، وفيما يخص عقوبة من الدرجة الرابعة فقد أجاب مبحوث واحد بنسبة 2% انه تعرض

لها، وحسب القانون فإن المعاقبين بها هم من ارتكبوا الأخطاء المتمثلة في استقادة الموظف من امتيازات يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة وظيفته، أو ارتكاب أعمال عنف علي أي شخص في مكان العمل، وعقوبة هذه الدرجة هي التنزيل إلى الرتبة السفلي مباشرة. وهذا ما صرح به المبحوث انه مارس عنف مع زميل له مما أدى به إلى عقوبة من الدرجة الرابعة.

وأيضاً هناك من يرى أن الإدارة تعتمد سياسة صرف النظر و عددهم 19 بنسبة 29%.

من خلال النتائج يتضح لنا أن الإدارة تعتمد جميع أنواع العقوبات كإجراء تأديبي المنصوص عليه في القانون الوظيفية العمومية، بحيث يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط ويعتبر كل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء تأدية مهامه خطأ مهنيًا يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية. في حين يتضح لنا أيضاً أن الإدارة تعتمد إجراء صرف البصر خاصة لما تكون الأخطاء غير مؤثرة على سير حسن للتسيير.

#### الجدول رقم 13: يوضح مساعدة الموظف عند التحاقه بالوظيفة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البيانات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
56%	37	8%	5	21%	14	27%	18	توجيه	نعم
24%	16	3%	2	14%	9	8%	5	التدريب الأولي	
<b>80%</b>	<b>53</b>	<b>11%</b>	<b>7</b>	<b>35%</b>	<b>23</b>	<b>35%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>	
20%	13	2%	1	3%	2	15%	10	لا	
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>12%</b>	<b>8</b>	<b>38%</b>	<b>25</b>	<b>50%</b>	<b>33</b>	<b>المجموع الإجمالي</b>	

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بنعم و عددهم 53 بنسبة 80% وموزعة على ثلاث فئات من الإطارات

وأعوان التحكم والتنفيذ، بحيث غالبيتهم صرحوا بان نوع المساعدة هي توجيههم من طرف الإدارة و عددهم 37

بنسبة 56%، فالتوجيه الفعال للموظفين في المديرية عند التحاقهم بالوظيفة يشكل أساساً متيناً لعملية تحقيق

النجاح وتعزيز علاقات العمل لاحقاً، كما أنها تخلق لديه انطباعات إيجابية عن الإدارة بشكل عام وطبيعة العمل.

وأما الذين أجابوا بتلقي التدريب الأولي و عددهم 16 من جميع الفئات بنسبة 24% فهم الرتب المعنية بالتكوين

الأولي وما يصطلح عليه في الوظيف العمومي بالتكوين التحضيري أثناء فترة التربص كرتبة المتصرف أو

الملحق الرئيسي والحاجب وأيضا بعض الرتب من السلك الديني الذين تلقوا التكوين داخليا. بينما من المبحوثين



الذين أجابوا بعدم تلقي أي مساعدة أو توجيه فعددهم 13 بنسبة 20% و هذا راجع إلى تلقي التكوين قبل التوظيف أساسا و خاصة السلك الديني.

#### الجدول رقم 14: يوضح مدى كفاية الراتب الشهري

المجموع		أنثى		ذكر		البيانات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33%	19	18%	12	11%	7	كافي
26%	16	6%	4	18%	12	كافي إلى حد ما
41%	31	2%	1	45%	30	غير كافي
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>26%</b>	<b>17</b>	<b>74%</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن أعلى نسبة إجابة للمبحوثين يرون بأن الأجر الذي يتقاضاه غير كافي وعددهم 31 بنسبة 41% وبالتالي لا يلبي كافة احتياجاتهم المختلفة ، وأكدوا خلال إجاباتهم أن عدم كفاية الراتب لتغطية الحاجيات المختلفة سيجعلهم يفكرون في تغيير مكان العمل للحصول على أجر مرتفع عن الأجر الحالي، وبالتالي يلبي حاجياتهم الضرورية في الحياة وضمان نوع من الاستقرار فيها.

و من المبحوثين الذين يرون أن الأجر لا يكفي لتلبية الحاجيات الضرورية وبالتالي اللجوء إلى عمل إضافي وذلك من أجل تلبية الحاجيات وتدعيم أجورهم، أما من يرون بأن الأجر الذي يتقاضاه كافي وعددهم 19 بنسبة 33% "بحيث تمثل نسبة الإناث الأكثر بمقارنة لعددهن "يلبي احتياجاته المختلفة، ولعل يرجع ذلك إلى نقص المسؤوليات الكبيرة في حياتهم اليومية وتحسن ظروفهم المعيشة ، أما المبحوثين وعددهم 16 بنسبة 26% من الجنسين يروا أن الأجرة كافية إلى حد ما .

## الجدول رقم 15: يوضح كيفية ترقية الموظفين في المديرية

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البيانات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%17	%2	1	%12	8	%3	2	آلية	نعم
%65	%9	6	%17	11	%39	26	الخبرة المهنية	
%5	--	--	%2	1	%3	2	على أساس التكوين	
%0	--	--	--	--	--	--	على أساس العلاقات	
<b>%86</b>	<b>%11</b>	<b>7</b>	<b>%30</b>	<b>20</b>	<b>%45</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	
%14	%2	1	%8	5	%5	3	لا	المجموع
<b>%100</b>	<b>%12</b>	<b>8</b>	<b>%38</b>	<b>25</b>	<b>%50</b>	<b>33</b>		

تبين معطيات الجدول إن نسبة 86% و عددهم الإجمالي 57 فرد صرحوا بأنهم تحصلوا على الترقية في إطار قانوني للأمر 03/06 القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث هذه الترقية قسمت حسب أجوبة المبحوثين، فقد أجابوا 11 فرد بنسبة 17% بلأنهم تحصلوا على الترقية آلية، أي بعد انقضاء 10 سنوات في الرتبة مع شعور المنصب المالي، بينما الترقية على أساس الخبرة المهنية وهي ترقية في الدرجة فقد استفادوا منها 43 مبحوث بنسبة 65% وهي تخضع إلى السلم التنقيط الذي يقيس مستوى الاداء، وكأقصى المدة هي 03 سنوات ونصف للاستفادة منها إجبارياً، أما على أساس التكوين فقد استفاد منها 03 أفراد بنسبة 5% وهي ما تعرف بالترقية على أساس الشهادة. و لقد اجمعوا جل المبحوثين الذين استفادوا من الترقية بان العلاقات لا أساس لها في الترقية هذا ما يفسر التزام الإدارة بالمرسوم 03/06 و لاسيما المادة 107 من التي تؤكد أن كل موظف له الحق في الترقية مهما كانت الوسيلة. بينما بعض الموظفين بنسبة 15% من المبحوثين أقرت بان الترقية لا تتم على أساس القانوني و هذا ما يفسر دائماً وجود المحاباة من طرف المدير لبعض الأشخاص باستغلال هفوات القانونية وتلاعب بها وإن كانت نسبة قليلة.

## الجدول رقم 16 : يوضح مدى مشاركة الموظف في التكوين

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البيانات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%3	--	--	--	--	%3	2	بناء على طلبك
%74	--	--	%33	22	%41	27	من الإدارة
%77	--	--	%33	22	%44	29	المجموع
%23	%12	8	%5	3	%6	4	لا
%100	%12	8	%38	25	%50	33	المجموع

تبين المعطيات الجدول أن نسبة 77 % صرحوا أنهم تلقوا التكوين وهذا نظرا لطبيعة المديرية باعتبارها تقوم بادوار التربوية وإصلاحية وإرشادية، لهذا فهي تقوم بدورات التكوين للسلك الديني بصفة دورية ، بينما أسلاك المشتركة فدورات التكوينية تكون إما عند مراحل عملية التوظيف أو عند تلقي إشعار من الإدارة المركزية أو الإدارة المحلية للولاية، أو دعوة للقيام بأيام دراسية تكوينية من مصالح الوظيفة العمومي والمصالح المالية وهذا خلال مسار الوظيفي للموظف وعلى المراحل حيث أكدوا المبحوثين من الإطارات وأعوان التحكم وعددهم 49 فرد بنسبة 74% بان دورات التكوينية تكون مبرمجة من طرف الإدارة بينما اللذان صرحا أي بنسبة 3% وهم من إطارات كمفتش التوجيه الديني وإمام أستاذ رئيسي، بان تلقي التكوين يكون بناء على طلب الموظف ، وأما من صرح بأنهم لم يتلقوا التكوين بنسبة 23 % ولم يقوموا بأي دورة تكوينية لتحسين أدائهم واغلبهم من فئة أعوان التنفيذ باعتبار أعمالهم روتينية ولا تجديد فيها وهي أعمال يدوية بالدرجة الاولى.

## الجدول رقم 17 : يوضح مشاركة الموظفين في تسيير المسار المهني

النسبة	التكرار	البيانات
%52	34	نعم
%42	28	لا
%6	4	إلى حد ما
%100	66	المجموع

تبين معطيات الجدول نلاحظ أن 34 من الموظفين أجابوا ب:نعم أي بنسبة 52 % والذين أجابوا ب:لا عددهم 28 أي بنسبة 42 % وهناك 04 موظفين يعتقدون أنهم يشاركون إلى حد ما في تسيير حياتهم المهنية أي بنسبة 6% من خلال نتفق على أن هناك مشاركة للموظفين في تسيير المسار المهني.

#### الجدول رقم 18: يوضح مدى مساهمة الإدارة في التزام الموظفين بالأخلاقيات العمل

النسبة	التكرار	البيانات
76%	50	نعم
24%	16	لا
100%	66	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا ب:نعم 50 بنسبة تعادل 76%، و الذين أجابوا ب:لا وعددهم 16 بنسبة 24% وهي نسب متفاوتة، فمن الموظفين من يرى انه مسؤول بصفة الشخصية عن التقيد بجميع القوانين المعمول بها، وبالسياسة و الثقافة الداخلية للإدارة، بما في ذلك المبادئ والقيم المنصوص عليها في هذه النظم. وتشمل المسؤوليات معرفة هذه القوانين، الإرشادات، الدلائل وأفضل ممارسات بواجباتهم، وتنفيذها بأقصى ما في وسعهم. بحيث يسعون بجد إلى تمييز أنفسهم عن غيرهم من الإدارات الخارجية في نفس القطاع في مجال خدمة المواطنين. كما أن للإدارة حسب ما صرح به المبحوثين أنها تساهم في و تشجع الموظف على تعزيز النهج الذي يركز على الاهتمام بالمواطنين، والتعامل معهم بأقصى قدر من المودة، الاحترافية والاحترام ومن المبحوثين الذين صرحوا بغياب المساعدة الإدارية فيرون أن الإدارة لا تشجع الموظفين على التحدث مع مشرفيهم في حالة الشك حول أفضل مسار للعمل في وضع معين. كما لا يمكنهم توجيه أي استفسارات او توضيحات حول معرفة اللوائح التنظيمية او معرفة للقواعد القانونية وتوضيحها من طرف المشرفين. كما يرون أن هناك انتهاكات للقوانين والقواعد والأنظمة من طرف المشرفين والمسؤولين ولم يستطيعوا التبليغ عنها وإيصالها إلى جهات الوصية والى مستويات اعلي .

**الجدول رقم 19: يوضح مدى احترام الإدارة للقانون**

النسبة	التكرار	البيانات
70%	46	نعم
23%	15	لا
8%	5	إلى حد ما
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بـ: نعم عددهم 46 بنسبة 70% والذين أجابوا بـ: لا عددهم 15 بنسبة 23%

أما الذين أجابوا إلى حد ما عددهم 5 بنسبة 8% من خلال النتائج يتضح إن الإدارة تحترم القانون بنسبة كبيرة بسبب خضوعها إلى أحكام أمر 03/06 من القانون الوظيفية العمومية وهي ملزمة بتطبيقه والتقييد به.

**III. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بطبيعة الاتصالية****الجدول رقم 20: يوضح الوسائل التي تستخدمها الإدارة**

النسبة	التكرار	البيانات
24%	16	رسائل
6%	4	مشرف
23%	15	الاجتماعات
38%	25	الإعلانات
9%	6	الأخرى
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن نسبة 38% من أفراد العينة صرحت أن الإدارة تستخدم الإعلانات كوسيلة إعلامية لإمداد الموظفين بالمعلومات، في حين ترى نسبة 24% من أفراد العينة أن الإدارة تستعمل الرسائل، أما عن تنظيم الاجتماعات فقد صرحوا المبحوثين وعددهم 15 بنسبة 23% بلبن الإدارة تلجا إلى هذه الوسيلة كهدف لتقريب الرؤيا بينها وبين الموظف، كما ترى نسبة 9% من أفراد العينة أن الإدارة تستعمل وسائل أخرى واجمعوا أكثرهم على الهاتف كوسيلة تواصل بينها وبين الموظفين .

من خلال النتائج يتبين لنا أن نسبة استعمال التكنولوجيا والآلات التقني ضعيفة جدا بمقارنة إلى الوسائل التقليدية، والسبب يعود إلى سياسة الدولة المالية الأخيرة التي تنتهجها أي سياسة التقشف في التكاليف، أما الذين صرحوا بأن المشرف أو المدير أو المسئول المباشر هو الأداة الاتصال بين الموظف والإدارة يمثلون نسبة 06% ، وعليه فإن المؤسسة تستخدم عدة قنوات التواصل والتعامل مع الموظفين مما يعود بالفائدة بالدرجة الأولى للمديرية.

#### الجدول رقم 21 : يوضح مدى تنظيم الإدارة للاجتماعات و اللقاءات

النسبة	التكرار	البيانات	
68%	45	دورية	نعم
11%	7	غير منتظمة	
79%	52	المجموع	
21%	14	لا	
100%	66	المجموع	

تبين معطيات الجدول أن نسبة 79% من أفراد العينة ترى أن هناك تنظيم للاجتماعات واللقاءات لمناقشة قضايا العمل، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس ومدى تأثيره على المجتمع الخارجي و الذي يتطلب تضافر الجهود بين الموظفين والإدارة و تعتبر الاجتماعات إحدى قنوات الاتصال، كما أكدوا المبحوثين وعددهم 45 بنسبة 68% أن هذه الاجتماعات واللقاءات تكون بدرجة الأولى منظمة بصفة دورية حسب البرنامج والمخطط السنوي التي تضعه الإدارة في بداية السنة، وتمثل هذه الاجتماعات خاصة في الندوات الأسبوعية والشهرية، أما الذين صرحوا بأن الاجتماعات غير منتظمة عددهم 7 بنسبة 11% فهم قلة، وهذه الاجتماعات تكون في حالة طوارئ خاصة ، بينما نسبة 21% من أفراد العينة أن الإدارة لا تقوم بتنظيم بالاجتماعات واللقاءات وهذا راجع إلى أنهم غير معنيين بالاجتماعات وهذه الفئة تمثل بعض من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

## الجدول رقم 22 : يوضح الطرق التي يستعملها الموظفون في اتصالاتهم بالمستويات العليا

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البيانات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%96	%9	6	%36	24	%50	33	الاتصال الرسمية
%4	%3	2	%2	1	--	--	الاتصال غير الرسمية
<b>100%</b>	<b>%12</b>	<b>8</b>	<b>%38</b>	<b>25</b>	<b>%50</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن المبحوثين وعددهم 63 بنسبة 96% يتبعون شكل الاتصال الرسمي من أجل اتصالاتهم بالمسؤولين الأعلى منهم. و4% من المبحوثين وعددهم 3 أفراد من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ صرحوا بأنهم يستعملون الاتصال غير الرسمي للاتصال بالمسؤول.

حسب نتائج الجدول فإن الاتصال الرسمي وإتباع التسلسل الإداري التنظيمي هو الشكل المفروض على الموظف للاتصال برؤسائه، إلا أن إتباع التسلسل الإداري كطريقة الاتصال الرسمي يؤدي إلى صعوبة الاتصال، وإيصال آراء واقتراحات العمال في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، خاصة إذا كانت المسافة المكانية بين العامل في المستويات الدنيا بعيدة عن المستويات العليا كما الحال في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، فهنا الموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير.

وكذلك نفس الشيء بالنسبة لاحتمال تقديم طلب ثم الانتظار، ففي بعض الحالات المدير أو المسؤول يطلب من صاحب الطلب، تحديد موضوع الطلب وكثيرا ما يرفض المدير مقابلة الموظف إذا طلب هذا الأخير المقابلة... كما أن تعدد المستويات الإدارية من أكبر المعوقات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى فينتأثر الاتصال الصاعد عندما تعتمد بعض المستويات التنظيمية عن حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين... وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية التنظيمية من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة.

## الجدول رقم 23 : يوضح الوسائل الأكثر استخداما ونجاعة في اتصالاتهم بالمسؤول

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البيانات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%21	%3	2	%8	5	%11	7	الهاتف
%39	%6	4	%15	10	%18	12	المقابلة الشخصية
%6	--	--	%5	3	%2	1	الطلب الخطي
%29	%3	2	%9	6	%17	11	أثناء الاجتماعات
%5	--	--	%2	1	%3	2	الفضاءات العامة
<b>%100</b>	<b>%12</b>	<b>8</b>	<b>%38</b>	<b>25</b>	<b>%50</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>

و يحدد لنا هذا الجدول فعالية في عملية الاتصال، وإذا نظرنا إلى الجدول رقم 20 لوجدنا أن أكثر الوسائل

استخداما والتي تضعها الإدارة في أيدي العمال الإعلانات كوسيلة رسمية تستخدم بكثرة ، لكن عند سؤالنا عن

أكثر الوسائل فعالية في الاتصال وجدنا أن نسبة 39% من أفراد عينة البحث تصر على أن المقابلة الشخصية

هي أكثر وسيلة فعالية لتحقيق اتصال ناجح لسهولة استخدامها وعدم إهدار للوقت كما أنها تكون بطريقة مباشرة، ثم تأتي

بعد ذلك نسبة 29% من أفراد العينة الذين يرون أن الاجتماعات هي أكثر استعمالا كوسيلة اتصالية للإدارة،

وبعدها وسيلة الهاتف بنسبة 21% .

من نتائج الجدول نستنتج أن كل الوسائل الشفوية لها أهمية، والتفاوت بينهما يكمن في درجة الاستعمال ، وخاصة

إذا تعلق الأمر بالاتصال المباشر، فقد أكد أحد العمال والإداريين أن وسيلة المقابلة هي الوسيلة الانجع للاتصال

المباشر، لأنها تمكن المتصل من معرفة رد فعل المتلقي مباشرة، من خلال الكشف عن إيماءات وجهه

والتصرفات التي يقوم بها بمجرد سماعه للخبر والرسالة.



## الجدول رقم 24 : يوضح مدى تأثير الاتصال الجيد مع الرؤساء على المرؤوسين

النسبة	التكرار	البيانات
61%	40	التحفيز على الأداء
15%	10	التقليل من الصراع
24%	16	إشاعة جو الثقة والولاء
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

يؤكد الجدول أن الاتصال الجيد يساعد العمال على أداء عملهم على أكمل وجه، وجاء ذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ 61% أي الأغلبية وعددهم 40 فرد، في حين نجد الفئة والنسبة القليلة المقدرة بـ 15% وعددهم 10، تصرح بان الاتصال الجيد يحقق نوع من التقليل من الصراع بصفة عامة، لان الصراع قد يكون بين الموظفين أنفسهم، وبين الموظف والرئيس. أما بخصوص المبحوثين الذين أصروا بان الاتصال الجيد يشع جو من الثقة والولاء فعدهم 16 بنسبة 24%، حيث يرون أن الولاء يتحقق باحترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقات جيدة مع الرؤساء وهذا لا يتحقق إلا إذا كان باتصال فعال وجيد.

## الجدول رقم 25 : يوضح مدى تفضيل الموظف للاتصال غير الرسمي

النسبة	التكرار	البيانات
74%	49	نعم
26%	17	لا
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن أغلبية الموظفين وعددهم 49 بنسبة 74% يحبذون الاتصال غير الرسمي وهذا لمرونته داخل الإدارة، حيث أصبح ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المديرية في الأجل المحدد، أما المبحوثين وعددهم 17 بنسبة 26% من نتائج الجدول نستنتج أن الموظف أما حتمية الاتصال الرسمي مما أكدته الجدول رقم 22 السابق في حين تفضيله موجه للاتصال غير الرسمي باعتباره القناة الواضحة وغير معقدة لإيصال المعلومة صحيحة غير منقوصة وبسرعة.

## الجدول رقم 26 : يوضح مدى رضا الموظف على شكل الاتصال

النسبة	التكرار	البيانات
11%	7	غير راضي تماما
42%	28	غير راضي
24%	16	راضي إلى حد ما
15%	10	راضي
8%	5	راضي جدا
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن غالبية المبحوثين و عددهم 28 بنسبة 42% غير راضون عن شكل الاتصال بينما

المبحوثين الذين على رضاهم إلى حد ما هم عددهم 16 بنسبة 24% و أما من صرحوا بأنهم غير راضون

و عددهم 10 بنسبة 15%، بينما نسبة 11% التي تمثل 7 من المبحوثين صرحوا أنهم غير راضون تماما على

شكل الاتصال، وأما من صرح بأنه راضي جدا فعددهم 5 بنسبة 8%

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن النسبة التي تفر على عدم رضا الموظف هي الغالبة، وهذا ما أكده الجدول رقم

22 ورقم 25 الذي يوضح شكل الاتصال ومدى تفضيله من طرف الموظف.

## الجدول رقم 27 : يوضح مدى تقييم الموظف لعملية الاتصالية

النسبة	التكرار	البيانات
2%	1	رديئة جدا
45%	30	رديئة
38%	25	حسنة
12%	8	جيدة
3%	2	ممتازة
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن اغلب الموظفين و عددهم 30 بنسبة 45% صرحوا بان عملية اتصالية رديئة في الإدارة

وهذا يدل على عدم فعالية لنسق السلطة والإشراف، الشيء الذي يؤكد أن قنوات عملية الاتصال تؤدي إلى

عوائق الاتصال، في حين أن نسبة 38% من العينة أدلت بان عملية اتصالية حسنة، وأما من اقر أن العملية

لاتصالية جيدة فعددهم 8 بنسبة 12% و مبحوثان فقط بنسبة 3% أكدوا أن عملية اتصالية ممتازة، و من خلال نتائج الجدول نستنتج ان المبحوثين الذين لهم وجهة نظر ايجابية بنسبة 53% حول نسق الاتصالي في الإدارة تتجاوز نسبة 47% من لديهم السلبية حول هذه العملية. ولكن هذا التفاوت طفيف جدا.

إن فتقييم لعملية الاتصالية حسب رأي المبحوثين فهي على العموم متوسطة.

#### الجدول رقم 28: يوضح رأي الموظف في القرارات التي تصدرها الإدارة

النسبة	التكرار	البيانات
23%	15	تخدم العمال
41%	27	تخدم الإدارة
36%	24	تخدم الجميع
100%	66	المجموع

تبين معطيات الجدول أن نسبة 23% من أفراد العينة صرحوا بان القرارات تخدم العمال، بينما نسبة 41% صرحوا بأنها تخدم الإدارة، في حين نجد أن نسبة 36% من أفراد العينة أدلوا بان القرارات تخدم الجميع، أن هذا التقارب في النسب يؤكد على فعالية الاتصال بالمؤسسة واتسامها بالطابع الرسمي أي مصلحة الإدارة أولا و ثم مصلحة الجميع ثانيا، و هذا ما أشار إليه سيمون في نظريته على عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup> والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم والتفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر على تكويناتهم النفسية.

#### الجدول رقم 29: يوضح مدى إخبار الإدارة للموظفين بالتغيرات الطارئة

النسبة	التكرار	البيانات
9%	6	نعم
91%	60	لا
100%	66	المجموع

تبين معطيات الجدول أن نسبة كبيرة بـ 91% من أفراد العينة يؤكدون بان الإدارة لا تخبرهم بالمستجدات والتغيرات الطارئة، وأن نسبة 9% ممن صرحوا بان الإدارة لا تخبرهم بالتغيرات فقط أنها تخبر المشرفين والمسؤولين المباشرين وهد بدورهم لا يخبروهم حسب المبحوثين.

<sup>1</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمة)، دار زهران للنشر، عمان، 1997 ص 302.

من خلال نتائج الجدول أن الموظف من جميع الفئات ليس لديه أي معلومة عن المستجدات التنظيمية أو التغييرات الفجائية وان الإدارة تلتزم الصمت و التكتف عن المعلومة وعدم إشراكه فيها.

### الجدول رقم 30 : يوضح مدى تخصيص الإدارة أيام الاستقبال

النسبة	التكرار	البيانات	
15%	10	أحيانا	نعم تأخذها بعين الاعتبار
45%	30	دائما	
9%	6	نادرا	
<b>70%</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>	
30%	20	لا	
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين و عددهم 46 يصرحون بأن الإدارة تخصص لهم أيام الاستقبال لطرح انشغالاتهم، وان أعلى نسبة الإجابة "دائما" تأخذ الإدارة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار ويقدر ذلك بنسبة 45%، في حين يقابلها نسبة 15% أحيانا ما تأخذ الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار، وفي الأخير ان نسبة 9% من المبحوثين صرحوا أن نادرا ما تأخذ الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار.

ومنه نستنتج أنه كلما كان هناك اهتمام من طرف الإدارة و تخصيص أيام الاستقبال للموظفين و طرح انشغالاتهم، كلما أخذت الهيئة المشرفة الانشغالات المنقولة إليها بعين الاعتبار. أما من صرح بان الإدارة لا تخصص أيام الاستقبال و عددهم 20 بنسبة 30% وهم جلهم موظفي القطاع الإداري أي منتمي أسلاك المشتركة فيرون أن الإدارة تنتهج سياسة الباب المفتوح و خاصة بالنسبة للإطارات، وباقي الفئات فهم يرون أن لطرح الانشغالات أما أن يكون بطلب خطي للمشرف أو المسؤول المباشرة أو مواجهته في مقابلة شخصية.

## IV. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمدى تأثير علاقة الموظف العمومي بالإدارة

الجدول رقم 31 : يوضح حصول الموظفين على التشجيع من الرئيس

المجموع	أنثى		ذكر		البيانات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%2	%2	1	--	--	مادي
%41	%18	12	%23	15	معنوي
<b>%43</b>	<b>%20</b>	<b>13</b>	<b>%23</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>
<b>%51</b>	%6	4	%45	30	لا
%6	--	--	%6	4	محايد
<b>%100</b>	<b>%26</b>	<b>17</b>	<b>%74</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن عدد الذين أجابوا بـ نعم 28 أي بنسبة تعادل 42 % منهم 15 ذكور بنسبة 23% بحيث

صرحوا أن التشجيع يكون معنوي ، و 13 من إناث بنسبة 20 % فقد صرحن إن التشجيع يكون بنسبة كبيرة

معنوي وهن عددهن 12 بنسبة 18% ، أما فتاة واحد فقط من صرحت أن التشجيع يكون مادي أي على أساس

الترقية ورفع في نسبة منحة المردودي . أما الذين كانت إجابتهم بـ لا عددهم 34 بنسبة تعادل 52 % منهم 30

ذكور بنسبة 45 % 04 إناث بنسبة 6 % أما الذين لم يجيبوا كان عددهم 04 ذكور بنسبة 6 % .

من خلال هذه النتائج يتضح لنا المدير يشجع الإناث تشجيعا معنوي أكثر منه على الذكور وهذا لتشجيع سياسة

الدولة فيما يخص عمل المرأة ودمجها في محيط العمل.

الجدول رقم 32 : يوضح علاقة الموظفين بالرئيس بالنسبة لمتغير الجنس.

المجموع	أنثى		ذكر		البيانات
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
%79	52	%23	15	%56	جيدة
%15	10	%3	2	%12	حسنة
%6	4	--	--	%6	سيئة
<b>%100</b>	<b>66</b>	<b>%26</b>	<b>17</b>	<b>%74</b>	<b>المجموع</b>

تبن معطفات الءءول أن عءء الءفن أءابوا بعلاقة ءفءة عءءهم 52 بنسبة 79 % من بفنهم 37 من ذكور بنسبة 56 % و 15 من إناء بنسبة 45 %، أما الءفن أءابوا بان علاقة حسنة فعءءهم 10 بنسبة 15 % منهم 08 ذكور بنسبة 05 % و 02 إناء بنسبة 03 %، والءفن أءابوا بان نوع العلاقة مع الرئفس هف علاقة سفئة فعءءهم 04 ذكور أف بنسبة 6%.

من ءلال النناء ففصء لنا أن الءفن أءابوا بعلاقة ءفءة بفنهم وبن الرئفس أكثر من الءفن أءابوا بعلاقة حسنة وافل نسبة هف العلاقة السفئة أف أن الموظفن علاقتهم بالرئفس ءفءة.

**الءءول رقم 32 مكرر : فوض ءف هف علاقة الموظفن بالرئفس بالنسبة لمتءفر سنوات الاقءمفة.**

المءموع	أكثر من 10 سنوات		ما بفن 05 و 10 سنوات		اقل من 05 سنوات		البفنااء
	النسبة	الاءرار	النسبة	الاءرار	النسبة	الاءرار	
ءفءة	38%	25	20%	14	14%	9	ءفءة
حسنة	5%	3	15%	10	6%	4	حسنة
سفئة	--	--	--	--	2%	1	سفئة
<b>المءموع</b>	<b>43%</b>	<b>28</b>	<b>35%</b>	<b>24</b>	<b>22%</b>	<b>14</b>	<b>المءموع</b>

تبن معطفات الءءول عءء الءفن أءابوا بعلاقة ءفءة 48 بنسبة اعءال 72 %، منهم 09 بنسبة 14 % للفة اقل

من 05 سنوات، و 14 بنسبة 20 % للفة ما بفن 05 و 10 سنوات، و 25 بنسبة 38 % للفة أكثر من 10

سنوات. أما الءفن أءابوا بعلاقة حسنة عءءهم 17 بنسبة اعءال 26 % منهم 04 افراد بنسبة 06 % للفة اقل

من 05 سنوات، و 10 افراد بنسبة 15 % للفة ما بفن 05 و 10 سنوات و 03 افراد بنسبة 05 % للفة أكثر من

10 سنوات. أما الءفن اءروا بان العلاقة سفئة فعءءهم 01 أف بنسبة 02 للفة اقل من 05 سنوات الاقءمفة.

من ءلال النناء ففصء لنا أن العفنة الءف أءابء بعلاقة ءفءة بفنهم وبن الرئفس أكثر من الءفن أءابوا بعلاقة

حسنة وفرد واءء الءف أءاب بان علاقة سفئة أف أن الموظفن علاقتهم بالرئفس ءفءة. وءاصة ذوف الاقءمفة

والءبرة المهففة.

## الجدول رقم 33: يوضح تقييم معاملة المدير للموظفين

النسبة	التكرار	البيانات
5%	3	سيئة
5%	3	عادية
90%	60	حسنة
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن نسبة 90% من أفراد العينة صرحوا بان معاملة المدير لهم معاملة حسنة، بينما نجد نسبة 5% من أفراد العينة صرحوا أن معاملة المدير لهم متوسطة ونفس النسبة لمن صرحوا بأنها متوسطة وهذا راجع إلى عدم الاحتكاك المدير بهم وهذه الفئة نجدها تنحصر في أعوان التنفيذ أو إلى عدم التفاهم الموظفين معه بسبب خلافات التنظيمية أو حتى الشخصية.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معاملة المدير للموظف تكون على أساس نمط القيادي المطبق وعلى نوع اساليب الاتصال، فالمعاملة حسنة مرتبطة أساسا بقيمة الموظف وسلوكه، فكما هو المعلوم أن معظم موظفي المديرية هم من سلك الديني مما يستوجب التقدير والاحترام لهم من المحيط الخارجي كيف لا من المحيط الداخلي، وأيضا كما اشرنا سابقا أن موظفي أسلاك المشتركة يتصلون بالمدير من خلال سياسة الباب المفتوح.

## الجدول رقم 34 : يوضح العراقيل الإدارية التي يواجهها الموظف

النسبة	التكرار	البيانات
38%	25	عدم التجاوب من الإدارة
26%	17	عدم توفر وسائل الاتصال
29%	19	البيروقراطية
8%	5	محايد
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول الذين أجابوا بعدم تجاوب من الإدارة عددهم 25 وبنسبة تعادل 38 % والذين أجابوا بعدم توفر وسائل الاتصال عددهم 17 بنسبة تعادل 26% والذين أجابوا بالبيروقراطية هم 19 بنسبة تعادل 29 % والذين لم يجيبوا عددهم 5 بنسبة تعادل 8%

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ اغلب العراقيين الإداريين التي تواجه الموظف العمومي هي عدم التجاوب من طرف الإدارة.

#### الجدول رقم 35 : يوضح الصعوبات التي تصادف الموظف

النسبة	التكرار	البيانات
48%	32	الخوف من تسلط الرئيس
27%	18	عدم التفاهم مع الزملاء
9%	6	العمل مع الجنس الآخر
16%	10	أخرى
100%	66	المجموع

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن 32 أجابوا بالخوف من تسلط المدير بنسبة تعادل 48 % والذين أجابوا بعدم

التفاهم مع زملاء عدد هم 18 أي بنسبة 27% أما العمل مع الجنس الآخر فعدد هم 06 بنسبة 09 % .

أما الذين أكدوا أن هناك صعوبات و عدد هم 10 بنسبة 16% فقد تم حصر هذه الصعوبات في عدم توافر

الحوافز المعنوية وأيضا أكدوا أن ثمة خطبا في الأنظمة والبرامج الإلكترونية داخل القطاع الحكومي، فمنها ما

هو بدائي، وآخر تقليدي ، وآخر حديث لم يتم التدريب عليه. كما أكدوا أن الرئيس يستند على اعتبارات شخصية

في تقييم مستوى الأداء عن وضعف مناهج التدريبية وتحسين المستمر خاصة للسلك الديني .

من خلال النتائج ندرك أن الموظفين يخافون من إجراءات تأديبية حين يستغلها المدير باعتباره صاحب السلطة

ولو كان بالتعسف، بالإضافة أن الموظفين الذين ينتمون إلى السلك الديني يخافون أن يكون عملهم مباشر مع

جنس الآخر وتواصل معهم مما يشكل لهم مشكل نفسي.

#### الجدول رقم 36: يوضح أن كانت القرارات الصادرة من الرؤساء في صالح الإدارة

النسبة	التكرار	البيانات
76%	50	نعم
7%	5	لا
17%	11	محايد
100%	66	المجموع



تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بنعم عددهم 50 أي بنسبة تعادل 76 % والذين أجابوا بلا عددهم 05 أي بنسبة 7 % والذين لم يجيبوا عددهم 11 أي بنسبة 17 %.

من خلال النتائج نرى أن الموظفين متفقين على أن القرارات الصادرة عن الرؤساء في صالح الإدارة.

**الجدول رقم 37: يوضح إن كانت المعلومات الصادرة من الإدارة تلقى إقبال من طرف الموظفين**

النسبة	التكرار	البيانات
67%	44	نعم
33%	22	لا
100%	66	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بنعم عددهم 44 بنسبة تعادل 67 % أما الذين أجابوا بـ لا عددهم 22 بنسبة تعادل 33 % من خلال الجدول نلاحظ انه الذين أجابوا بنعم أكثر من الذين أجابوا بلا أي أن المعلومات الصادرة عن الإدارة تلقى إقبال من الموظفين.

### V. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الختامية

**الجدول رقم 38: يوضح مدى رضا الموظف عن التزام القانوني**

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البيانات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5%	--	--	--	--	5%	3	راض جدا
38%	--	--	15%	10	23%	15	راض
26%	2%	1	11%	7	14%	9	راض الى حد ما
21%	6%	4	8%	5	8%	5	غير راض
11%	5%	3	5%	3	2%	1	غير راض تماما
100%	12%	8	38%	25	50%	33	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بـ راض جدا عددهم 03 أفراد بنسبة 5 %، والذين أجابوا بأنهم راضون

عددهم 25 بنسبة 38 % بينما الإجابة برضا إلى حد عددهم 17 بنسبة 26 %، والمبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير

راضون عددهم 14 وما يعادل نسبة 21 %، وغير راضون تتم عددهم 7 بنسبة 11 % و هذا ما يؤكد الجدول

رقم 19 والذين يبين مدى احترام الإدارة للقوانين.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن الإدارة دائما تعتمد أسلوب التمييز الوظيفي بين الفئات، حيث نرى أن فئة أعوان التنفيذ دائما لها رأي سلبي حيال الإدارة، وهذا ما أكده المبحوثين أي 07 أفراد من مجموع 08 موظفي أعوان التنفيذ الذين لهم إجابة سلبية حيال التزام الإدارة بالقوانين، على عكس فئة الإطارات وأعوان التحكم.

### الجدول رقم 39: يوضح رأي الموظف لو تعرض عليه إدارة أخرى خدماتها

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	34	52%
لا	32	48%
المجموع	66	100%

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بنعم عددهم 34 بنسبة 52% بينما المبحوثين الذين رفضوا العرض عددهم 32 بنسبة 48% مما يؤكد أن نسب متقاربة نوعا ما، وقد صرحوا المبحوثين الذين رفضوا العرض أنهم راضون في وظائفهم بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بها، وليس من أجل مصالحه الخاصة. وهذا ما يعرف بالولاء التنظيمي أي انه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم والادوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.<sup>1</sup>

فالموظف يشعر بأنه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء، والانتماء هو شعور الفرد بكونه جزء من جماعة ينتمي إليها وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها، وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة. كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصلحة الخاصة.

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم والادوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.<sup>2</sup>

أما بالنسبة الذين صرحوا برغبتهم لمغادرة مناصب عملهم فقد سبب ذلك أن الأجر غير كافي، وانعدام لحوافز المادية وكذا عدم رضاهم للمعاملة الإدارية لهم وكيفية تطبيق القوانين، كما أن معظم موظفي ذوي المستوى التعليم العالي خاصة من الأسلاك المشتركة يطمحون للمناصب أفضل وتتناسب مستوياتهم العلمية.

<sup>1</sup> الطائي يوسف وآخرون: إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق، 2006، ص12

<sup>2</sup> اللوزي موسى: التطور التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص118

**الجدول رقم 40: يوضح رأي الموظف حول الاتصال و تبادل المعلومات**

النسبة	التكرار	البيانات
39%	26	نعم
61%	40	لا
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم عددهم 26 بنسبة 39%، بينما الذين أجابوا بلا وعددهم 40 بنسبة 61%، كما أنهم صرحوا أن عملية الاتصال وتبادل المعلومات وفق اللوائح التنظيمية والقواعد القانونية يزيد من غلق و تعقيد واحتكار للمعلومة وهذه الشبكة الاتصالية تساهم بدرجة كبيرة في تسيير البيروقراطي للإدارة، في حين يرى البعض أن القواعد القانونية هي الضابطة الوحيدة للعلاقات داخل المنظمة وتوجيه الاتصال الأفقي و العمودي رسميا وهذا لا ينفي حسب المبحوثين إهمال أهمية الاتصال الغير الرسمي. من نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يؤكدون على أهمية التواجد الاتصال غير الرسمي بجانب الاتصال الرسمي وان هذا الأخير وحده غير مفضل ضمن الشبكة الاتصالية.

**الجدول رقم 41: يوضح رأي الموظف حول أحسن طريقة لتقييم الأداء و الكفاءات الجيدة**

النسبة	التكرار	البيانات
23%	15	وجود قوانين واضحة
35%	23	اعتماد المعايير العلمية
42%	28	كلاما
<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا باعتماد على القوانين واضحة كأساس لعملية التقييم عددهم 15 بنسبة 23%، أما الذين أجابوا باعتماد المعايير العلمية عددهم 23 بنسبة 35%، بينما الذين أجابوا بضرورة وجود القوانين مع اعتماد على المعايير العلمية عددهم 28 بنسبة 42%.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن الإدارة يجب أن تكون لها قدرة على قياس الأداء من خلال القواعد القانونية واللوائح التنظيمية وإصدار التقارير الشهرية والدورية ضمن مخطط تقييم الأداء القانوني باعتباره أي تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين.

## الجدول رقم 42: يوضح مدى تحقيق الوظيفة الحالية للطموحات الشخصية

النسبة	التكرار	البيانات
26%	17	نعم
74%	49	لا
100%	66	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بنعم عددهم 17 بنسبة 26%، بينما الذين أجابوا بلا عددهم 49 بنسبة

74% وهو فرق شاسع بين نسبتيين، فالفئة التي صرحت بـ: لا ترى أن هناك غياب لحوافز باعتبارها المحرك

أساسي للطموحات والبلوغ قوة معينة، وتكون إما قوة مادية أو سلطوية أو اجتماعية أو عاطفية، وأحياناً توظيف

تلك القوة لبلوغ هدف معين، وقد يكون الإنسان الطموح قدوة لغيره، كما صرحت أغلبية موظفي السلك الديني من

الأئمة أي يكون إنساناً مثالياً، وله دور في الحياة الاجتماعية، ولا يتحقق الطموح إلا بالأمل، فالإنسان ذو الأمل

هو إنسان متفائل بالحياة، يرجو حصول شيء وإن كان مستحيلاً، أو صعب الحدوث.

وان ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم رضا عن أساليب الإدارة كلها تكبح القوة الكامنة التي

تدفع الطموحات والأهداف وغايات. أما من صرحوا بأن الوظيفة الحالية تحقق لهم طموحاتهم الشخصية من

الترقية للمناصب العليا، وكفاية الجانب المادي ورضا المشرفين عليه، وإحساسهم بالانتماء والولاء التنظيمي

للمنظمة وارتباطه بها والالتزام بهم.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معظم موظفي يرون أن الوظيفة الحالية لا تحقق لهم الأهداف والغايات

المرجوة وأنها بعيدة عن طموحاتهم الشخصية.

## جدول رقم 43: يوضح رأي الموظف عن كيفية تحسين العملية الاتصالية

النسبة	التكرار	البيانات
27%	18	التكوين
13%	9	تحديث وسائل تكنولوجيا
20%	13	وضع خطة اتصالية
23%	15	الفعل وتقدير القائم بالاتصال
17%	11	تسهيل سيولة المعلومات
100%	66	المجموع

تبين معطيات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين والمقدر عددهم 18 بنسبة 27% تؤكد أنه لا بد من اللجوء إلى

التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات

التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه، بينما يرى 09 أفراد

بنسبة 13%، أن تحسين العملية الاتصالية مرتبط أساساً باستعمال التقنية العالية والمعلوماتية في الإنتاج

الاتصالي، من أجل خلق فعالية وتسهيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

وتقدر نسبة 23% من المبحوثين وعددهم 15 فرد أن فهم الدور الحقيقي للمكلف بالاتصال من قبل كل أطراف

المؤسسة يزيد من الفعالية الاتصالية فيها، كذلك منحه الثقة اللازمة للتمثيل المؤسسي في كل المناسبات. كما

يقترح 13 مبحوثاً وضع خطة اتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة وكذلك المدة الزمنية الكافية، ثم

متابعة التنفيذ. أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 17% فهي تقترح خلق سيولة معلوماتية من أجل التأثير على

السلوك الفردي وإدماج العامل في السياسة العامة للمؤسسة ودفعه لتقبل القرارات التي تدلي بها المديرية العامة.

من نتائج الجدول نستنتج أن عملية التكوين للموظفين كفيلة بان تحسن من عملية الاتصالية دون إهمال الجوانب

الأخرى لإثراء العملية.

## الجدول رقم 44: يوضح نوع العلاقة الموظف بالإدارة

البيانات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
العلاقة الرسمية	26	%39	20	%30	7	%11	%80
العلاقة غير الرسمية	3	%5	3	%5	--	--	%9
كلتا حالتين	4	%6	2	%3	1	%2	%11
<b>المجموع</b>	<b>33</b>	<b>%50</b>	<b>25</b>	<b>%38</b>	<b>8</b>	<b>%12</b>	<b>%100</b>

تبين معطيات الجدول أن الذين أجابوا بأن العلاقة هي علاقة رسمية عددهم 53 بنسبة 80% ، بينما الذين أجابوا بأنها علاقة غير رسمية عددهم 6 أفراد بنسبة 9%، بينما من المبحوثين وعددهم 7 بنسبة 11% يرون أن نوع العلاقة هي رسمية وغير رسمية، وخاصة عند فئة الإطارات و أعوان التحكم، بينما أعوان التنفيذ فيعتقدون أن العلاقة هي علاقة رسمية قانونية بدرجة الأولى وهذا لسبب طبيعة وظيفتهم والمهام الموكلة إليهم و حتى مستوى التكويني ، كما تعتمد الإدارة حسب ما صرحوا به على التمييز الوظيفي مما يخلق لهم عدم الانتماء و رضا الوظيفي.

من نتائج الجدول يتضح لنا أن العلاقة بين الموظف والإدارة هي علاقة تحكمها الأطر القانونية واللوائح التنظيمية والإجراءات التسييرية المتبعة وهذا ما أكد عليم ماكس فيبير من خلال النظرية البيروقراطية<sup>1</sup>، التي تحدد مستوى هرمي و بالتالي نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العلية من التنظيم على الأعمال و أنشطة المستويات الدنيا، و يسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتسلموا من قرارات احد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة و محددة و يسود هذا التنظيم الهرمي البيروقراطي كافة أشكال التنظيمات بعض النظر عن كونها «عامة» أو «خاصة»

<sup>1</sup> - محمد القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص44

## ثانيا-استخلاص النتائج الجزئية:

### I.النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

باستقراء نتائج الجداول رقم 01، 02، 03، 04 نستنتج التالي:

- تعتبر نسبة مشاركة المرأة في المناصب مديرية الشؤون الدينية قليلة بحكم ما تشجع عليه في سياسة التشغيل عنصر نسوي ولكن نظرا لطبيعة ونوع نشاط المديرية ومهامها الدينية المسجدية التي حتما تتطلب وجود الرجال في مناصب معينة، هذا ما يفسر نسبة ضئيلة للنساء في القطاع وهذا لا ينفي أن المرأة ليس لها دور في المسجد بل فهي لها تقلد منصب معلمة القران .
- أغلبية الموظفين لهم مستوي تعليمي حيث تمثل فئة تعليم العالي من الفئات الأكثر تواجدا في هذه المؤسسة.
- أن تسيي هذه المديرية يكون وفق معايير تسيير الموارد البشرية باعتبار أن فئة الإطارات أكثر تواجد من بين الفئات السوسيو مهنية الأخرى.

- تتوفر المديرية على الموظفين الذين يتمتعون بالخبرة وكفاءة المعقولة في العمل.

### II. نتائج المتعلقة بالبيانات بطبيعة العلاقة قانونيا:

باستقراء نتائج الجداول رقم 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19

نستنتج ما يلي:

- المؤسسة تعمل المديرية جاهدة من أجل توفير مناصب عمل دائمة لموظفيها من أجل ضمان استقرارهم داخلها.
- و تطبيق لمبدأ دائمة المنصب.

- تطبيق المديرية للقانون الأساسي للوظيفة العمومية 06-03 ولاسيما المرسوم التنفيذي الخاص بسلك الديني 2000/200 والذي يحدد كيفية التوظيف للأعوان الديني وهذا بعد استظهار للقران الكريم وتلقيهم لتكوين لمدة سنة إلى(02) سنة حسب الرتبة قبل التوظيف.

- أن العقد الذي يربط الموظف بالإدارة هو عقد القانون العام ولا يجوز إخلال بقواعده واحترام بنوده، و يعتبر عقد قابلا للتعديل من طرف الإدارة كلما اقتضت الظروف لذلك و قابل للفسخ من احد طرفين فالموظف له الحق أن يفسخ العقد مع الإدارة في حالة الاستقالة أو التقاعد وأما الإدارة لها الحق في الفسخ لكن فقط عند إخلال

بشروط العقد والتزامات الوظيفة من طرف الموظف، وهذا بعد تكييف نوع العقوبة واستيفاء جميع العقوبات التسلسلية.

- تعتبر بنود العقد العام ثابتة ضمن إطار قانوني ولا يجوز الموظف مناقشتها أو الاطلاع عليها، وبالتالي عدم رضاه على العقد التي لا تتلاءم وقدراته العلمية التخصصية ومكتسباته التجريبية.

- الإدارة ملزمة بتطبيق جميع البنود المنصوص عليها في عقد القانون العام باعتبارها التزامات الوظيفة وأنها تخضع لسلطة المراقبة من جهات الداخلية و الخارجية كما أن الموظف سيتعرض للإجراء التأديبي في حالة إخلاله للالتزامات خاصة التي تؤثر على سير الحسن للإدارة .

- الإدارة ملزمة بمساعدة الموظف عند التحاقه بالوظيفة عن طريق التوجيه المباشر بإخضاعه إلى فترة التدريب لمدة تدوم 01 سنة وهي عبارة عن شبه امتحان نهائي للموظف لترسمه في الوظيفة وانجاز مهامه، كما يمكن أن تتمثل وجه المساعدة في تدريب الأولي أو ما يصطلح في القانون الوظيفة العمومية التكوين التحضيري أثناء فترة التربص والتكوين ما قبل الترقية .

- إن الحوافز المادية والمعنوية والمتمثلة خاصة في الراتب الشهري و الترقية و التكوين التي يستفيد منها الموظف ما هي إلا اثر للعلاقة التي تربطه بالإدارة والتي تكفلها الإدارة المركزية بغض النظر عن مدى رضاه. - للموظف حق في تسيير مساره المهني ومتابعتها ضمن الأطر القانونية الكفيلة.

- من واجب الموظف احترام المبادئ والقيم المهنية والأخلاقية والثقافة التنظيمية السائدة عن طريق مساهمة الإدارة بوضع الدليل والإرشادات المهنية والتنظيمية والأخلاقية وكذا توضيح القواعد القانونية الخاصة التي يحمي الموظف عند تبليغ للانحرافات والتجاوزات.

- التزام الإدارة بالقوانين واحترامها باعتبارها سلطة خاضعة للرقابة الداخلية والخارجية في حال انتهاك للقواعد القانونية وما ينجر عليها من العقوبات جراء سوء تسيير وسوء تطبيق القانون.



### III. النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة الاتصالية:

باستقراء نتائج الجداول رقم 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30 نستنتج ما يلي:

- تفضل الإدارة لإيصال المعلومات، الاجتماعات الدورية المنتظمة اللقاءات (الندوات الشهرية) و الإعلانات والرسائل، لبعدها المقررات العملية لموظفي السلك الديني عن المديرية، فالوسيلة الأنجع لتبليغ المعلومات والقرارات هي الرسائل سواء هذه القرارات تخص مصلحة الموظف أو مصلحة المديرية، وللتأكد من مدى وصول المعلومة تقوم الإدارة بعقد اجتماعات مع المشرفين وتكليفهم بتواصل مباشرة مع الموظف.

- أن الشكل والنمط الاتصالي المعتمد في الإدارة هو الاتصال الرسمي.

- أن الوسائل الأكثر استخداماً وفعالية هي المقابلة الشخصية والاجتماعات سواء الدورية أو الفجائية و حسن استخدامها له أثر على الموظف لان الأوامر أو الإرشادات الفوقية من خلال اتصال عمودي فعال وجيد حتماً يؤدي إلى التحفيز في الأداء و احترام الأوامر والتقيدها.

- أن الاتصال الجيد يحفز على الأداء بنسبة كبيرة و يساعد الموظف على حسن الأداء وانجاز مهامهم .

- أن معظم الموظفين تفضلون أسلوب اتصال غير الرسمي لسهولة تماشيه معه ودون التعقيدات والقيود التنظيمية وبساطة التواصل مع المستويات العليا و طرح انشغالاتهم ومقترحاتهم.

- أن جل الموظفين غير راضون على شكل الاتصال الرسمي.

- يعتبر الموظف نسق الاتصالي في الإدارة متوسط إلى حد ما.

- أن غالبية الموظفين يؤكدون أن القرارات التي تصدرها الإدارة تخدم مصلحتها ثم مصلحة الجميع بسبب رسمية المديرية.

- ترى الإدارة أن التغييرات الطارئة مما يستوجب وضع خطة عمل مستعجلة لا تعني الموظف وأنها وحدها الكفيلة بوضع الحلول البديلة.

- تخصص الإدارة أيام محددة لاستقبال الموظف و الاستماع لانشغالاتهم و أخذها بعين الاعتبار.

كما أن نتائج الجدول تؤكد لنا أن الإدارة أيضاً تستعمل أسلوب الاتصال الصاعد من خلال تقديم الاقتراحات حتى ولو لم تؤخذ بعين الاعتبار المهم مشاركة العمال ومدى إصرارهم.

#### IV. النتائج المتعلقة بمدى تأثير علاقة الموظف العمومي بالإدارة:

باستقراء نتائج الجداول رقم 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37 نستنتج ما يلي :

لدى بعض الموظفين رؤية سلبية حيال تشجيع المدير لهم، في حين يرى البعض الآخر خاصة العنصر النسوة أنهم يتلقين التشجيع خاصة المعنوي، هذا لاعتماد الإدارة لمبدأ الانسنة بسبب اهتمام الدولة بسياسة التشغيل النساء.

- أن غالبية الموظفين يؤكدون على أن معاملة المدير لهم وعلاقتهم به جيدة خاصة بالنسبة للفئة ذوي الخبرة باعتبارهم أهل للتجربة والكفاءة ومسار للمبتدئين، وأيضاً بالنسبة للإناث بتفاوت طفيف مع الذكور.

- أن أغلب العراقل الإدارية التي تواجه الموظف العمومي هي عدم التجاوب من طرف الإدارة والبيروقراطية.

- أن غالبية الموظفين يؤكدون أن الصعوبات النفسية التي تواجههم هي خشيتهم من تسلط الرئيس لأنه صاحب السلطة وهذا ما جعل الموظفين لا يحبذون التواصل مع المدير خارج إطار العمل .

- أن جميع القرارات الصادرة من الرؤساء تكون في مصلحة الإدارة مما يزيد في كفاءتها، وأن مشاركة

الموظف من خلال تطبيقها يزيد من كفاءتها و حسن سيرها مما تخدم مصالحه باعتبار أن مصلحة الإدارة من مصلحة الجميع.

- أن معظم الموظفين يؤكدون أن المعلومات والقرارات التي تصدرها الإدارة تلقى إقبالا بنسبة كبيرة وهذا بسبب نوع المعلومة التي تخدم الإدارة وتخدم الجميع .

#### V. النتائج المتعلقة بالبيانات الختامية:

باستقراء نتائج الجداول رقم 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44 نستنتج ما يلي:

إن التزام الإدارة بالإجراءات اللوائح المعمول بها والقانون الوظيفية العمومية 03/06 هو أمر ضروري

وحتمي، لكن في بعض حالات نجد تلاعب أو استغلال اللوائح لأغراض الشخصية مما ينعكس سلبا على أداء

الفرد كما عبر عنها بعض الموظفين الذين الرؤية التشاركية حيال التزام الإدارة بهذه القوانين وتعامل معها على أساس التمييز الوظيفي، وخلافا لمبدأ المساواة .

- إن بعض الموظفين اقرؤا بمغادرة المناصب العمل لأسباب المادية و الظروف العمل وانعدام استقرار المهني بينما البعض الأخر أكدوا عن رضاهم في المناصب العمل لارتباطهم بأهداف وقيم المديرية خاصة لنوعية نشاطها الديني والإصلاحي والتربوي، فالفرد يعتبر نفسه جزء من جماعة منتمي إليها بقيمها و ثقافتها و بيئتها لهذا يجب الالتزام بهذه القيم الوظيفية.

- إن معظم الموظفين يؤكدون على أهمية الاتصال غير الرسمي في الإدارة و ابتعاد نوع ما عن رسمية الاتصال أو جعله المبدأ الأساسي لعملية الاتصال مما يزيد من بيروقراطية الإدارة و صعوبة وصول المعلومة.  
- ضرورة وضع قوانين صارمة مع اعتماد المقاييس العلمية ووجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل.

لتقييم الكفاءة والأداء وهذا لترسيخ مبدأ المساواة للجميع وبالتالي تحقيق الشفافية بوضع القواعد الضابطة تحت رقابة المستويات العليا كأسلوب ناجح في عملية التقييم الأداء.

- يجب اللجوء ووضع البرامج التكوينية المتخصصة في مجال الإعلام والاتصال و كسب مهارات تقنية وعلمية حديثة باستعمال وسائل متطورة و المعلوماتية وتخصيص للقائم والمكلف بعملية الاتصال.

- إن علاقة الموظف بالإدارة العمومية هي علاقة رسمية من حيث نمط الاتصال و الأساليب المستخدمة ومدى تطبيق الإدارة للإجراءات القانونية و خضوعها التام لسلطة القانون والتزام به واحترامه وعدم إخلال بالقواعد القانونية للأمر 03/06 .

### ثالثا- استخلاص النتائج العامة:

باستقراء النتائج المحاور السابقة نستنتج ما يلي:

#### I. النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية:

1. النتيجة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: انتهينا في هذا المجال إلى أن علاقة الموظف تطغى عليه

الترتيبات القانونية والإجراءات التنظيمية المنصوص عليها في القانون الأساسي للوظيفة العمومية مما يحقق الانتظام و الاستقرار في الوظيفة.

2. **النتيجة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:** انتهينا في هذا المجال إلى أن طبيعة العلاقة الاتصالية للموظف داخل الإدارة العمومية تميل إلى الرسمية بإشكالها و اتجاهاته وتتم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي بقوها الإدارة .

3. **النتيجة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:** انتهينا في هذا المجال إلى أن طبيعة وشكل علاقة الموظف بالإدارة تؤثر إيجابا أو سلبا على سلوكه وأدائه وعلاقاته المختلفة، واستقراره في الإدارة .

## II. النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي:

باستقراء النتائج السابقة نخلص إلى أن الموظف العمومي يرتبط في علاقته بالإدارة المستخدمة أكثر بالقواعد القانونية وإجراءاتها والتي يطغى عليها الاتصال الرسمي، وما يترتب على ذلك من الآثار.

### رابعاً-الاقتراحات والتوصيات

- بناء على نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن اقتراح جملة من الأفكار التي تساعد الموظف والإدارة على زيادة التماسك والترابط وتحقيق الرضا:
- السعي الإدارة إلى تحقيق الاتصال الجيد والفعال بين الموظفين والرئيس من خلال وضع إستراتيجية اتصالية فعالة من اجل تعزيز فعالية وكفاءة العمل فمن وتحقيق الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية.
  - للوصول للاحترافية وتحقيق الأهداف المطلوبة على الإدارات العمومية أن تراعي مدى أهمية العملية الاتصالية ودورها في إحداث التطوير والتغيير والتماسك داخل الإدارة.
  - يجب اعتماد على مكاتب الاتصال والإعلام والعلاقات العامة .
  - ضرورة تنمية وتفعيل جهاز المتابعة والرقابة الإدارية بحيث لا يصبح دورها مقتصر على التأكد من الالتزام بالقواعد واللوائح الرسمية.
  - تقييم أداء الموظفين و اعتماد المعايير العلمية و القانونية بين مدة وأخرى لمعرفة إن كان في تزايد أم تناقص لتدارك ذلك.
  - ضرورة توفير وسائل الاتصال المختلفة لزيادة السرعة وفعالية على الاتصال والتواصل.
  - على الإدارة الاهتمام بتدريب الموظفين لتحسين مستواهم.

- يجب إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بأرائهم واقتراحاتهم في المشاكل التي تواجهها الإدارة .
- على الإدارة الاهتمام بالموظفين والاستماع إلى مشاكلهم وتوفير أحسن الظروف للعمل.
- على الموظفين مساعدة الإدارة في الاتصال بهم وذلك لمعرفة النقائص والمعوقات التي تحول دون ذلك.
- اعتماد على الدراسات النظرية العلمية النظرية وتجسيدها ميدانيا في محاولة إمكانية مزج نوعان من الأنظمة الوظيفية العمومية "نظام المغلق ونظام المفتوح" أو ما يصطلح عليه نظام الفرنسي ونظام الأمريكي للوظيفة العمومية.

## خاتمة

لقد خطت الوظيفة العمومية في ظل النظام الجزائري خطوات هامة نتيجة للتغيرات والتطورات التي طرأت بصفة جلية على المجتمع بصفة عامة، وعلى الإدارات العمومية بصفة خاصة، و انطلاقاً من التجارب التي مرت بها الجزائر في مجال التوظيف العمومي، اهتدت إلى تجاوز وتفاذي الأخطاء والمطبات التي عانى منها الأنظمة السابقة، إلى أن توصلت إلى صياغة القانون الخاص بالوظيفة العمومية من خلال المرسوم التنفيذي 06-03، الذي حاولت من خلاله إدخال إصلاحات هامة على الإدارات العمومية وتجسيد لمبادئ الوظيفة العمومية، خاصة مع التغيرات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، التي أفرزتها العولمة والتي فرضت على الدولة المعاصرة زيادة الاهتمام بها.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تعالج موضوع منظمة الإدارية وعلاقتها بالموظف العمومي، الذي يحظى بمكانة بالغة الأهمية باعتباره يساهم في استقرار الدولة واستمرارها، من خلال المهام المنوط بتنفيذها ولتنظيم هذه المهام وتحسين سيرها، سطرت الدولة الإطار القانوني يكفل حقوقه بالمقابل أداء واجبه نحوها.

قد توصل فريق البحث إلى جملة من الحقائق من بينها:

- ما تعلق بالوظيفة العمومية باعتبارها حق لكل مواطن إذا توفرت لديه الشروط التالية: الجنسية، الصحة، تسوية الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية.
- إن فعالية الإدارات العمومية لا تتحقق إلا إذا توفرت هذه الأخيرة على الموارد البشرية ذات كفاءة عالية، وتعي جيداً المسؤولية الملقاة على عاتقها.
- يجب أن نعتمد في التوظيف على سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب لزيادة الفعالية في العمل.
- كما يجب على الإدارات العمومية الجزائرية الاهتمام بالاتصال الداخلي للإدارة.
- أن العلاقة التي تربط الموظف العمومي بالإدارة العمومية تتمثل في العلق القانوني والعلاقة الاتصالية، فالأولى تتم بناء على تسلسل هرمي في الوظائف والمهام الإدارية من خلال مجموعة مواد في الجريدة الرسمية

للجمهورية الجزائرية، أما الثانية فتحدد من خلال إستراتيجية الاتصالية التي تتبعها الإدارة ومدى فهم الموظفين وتجسيدهم لها.

وحسب النتائج التي توصلنا إليها ارتأينا أن نضع بعض الاقتراحات، التي من شأنها أن تساهم في ارتقاء بالإدارة العمومية من خلال اهتمامها بالموظف من ناحية الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لتحقيق رضاه واستقراره، بغية الوصول للأداء الجيد، وتحقيق الأهداف المخطط لها من طرف الإدارة.

-ازدواجية التعامل مع الموظف وعلاقته بالإدارة على أساس العلاقات الرسمية والغير الرسمية.

-التركيز على بناء المنظومة الاتصالية فعالة لا تحكمها القواعد الرسمية فقط.

-اعتماد سياسة الباب المفتوح من طرف الإدارة لجميع الموظفين دون استثناء.

- إشراك جميع الموظفين وإدماجهم ومشاركتهم و تشجيع الاتصال فيما بينهم، وذلك بهدف أن يكونوا جماعات متحدة ومحبة لعملها.

- عمل على تحسين العلاقات بين الموظفين والمرؤوسين بهدف حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.

- عمل على توفير الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الموظفين، وتقليل الصراع، وتحقيق الانسجام والألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية، وإيجاد التماسك، وهذا ما يجعل أداء الموظفين منظما وتحقيق أداء مرتفع.

-التركيز والاهتمام بالموظف العمومي باعتباره مورد بشري هام للإدارة المستخدمة من خلال تلبية لاحتياجاته التكوينية بدقة وبطريقة علمية، وأداء المهام بكفاءة وفعالية من اجل ضمان الاستقرار المديرية.

-وفي الأخير أرجوا أن تكون هذه الدراسة محطة تليها محطات أخرى أكثر علمية، وتهتم بجوانب أغفلتها هذه الدراسة.

السلامة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## استمارة مقابلة بعنوان

علاقة الموظف العمومي بالإدارة المستخدمة وآثارها  
دراسة ميدانية-مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية  
قائمة-

تحت إشراف الدكتور:

\* الأستاذ: جاهمي عبد العزيز

من إعداد الطالب:

\*زراري سمير

إن المعلومات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي، ولا يجوز  
إفشائها تحت أي مبرر

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-المستوى الدراسي:  ثانوي  اقل من ثانوي  تعليم عالي
- 3-المستوى الوظيفي: إطار  عون التحكم  عون التنفيذ
- 4-الاقدمية بالعمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني: البيانات المتعلقة بطبيعة العلاقة قانونيا

- 5-هل أن هذه الوظيفة: دائمة؟  مؤقتة؟
- 6- كيف تم التحاقك بهذه الوظيفة؟ امتحان شفوي  مسابقة كتابية  توظيف مباشر
- \*إذا كان الجواب الأخير هل تم توظيفكم: على أساس الكفاءة؟  العلاقات الشخصية؟
- 7- هل ترتبطون بعقد مع الإدارة ؟  نعم  لا
- \*إذا كانت الإجابة بـ (نعم) ما شكل هذا العقد؟ عقد مدني  عقد قانون العام  عقد خاص
- 8- هل اطلعت على هذا العقد؟  نعم  لا
- \*إذا كانت الإجابة بـ (نعم) هل أنت راض على هذا العقد ؟  نعم  لا
- 9- هل أتيت لك فرصة مناقشة بنود العقد؟  نعم  لا
- 10- هل روعي في العقد : \* التخصص؟  نعم  لا
- \* التجربة؟  نعم  لا
- \* المؤهل العلمي؟  نعم  لا
- 11- هل تحترم الادارة بنود العقد؟  نعم  لا
- 12- كيف تتعامل الإدارة معكم عند الإخلال بالالتزامات الوظيفية ؟ المسائلة  صرف النظر
- \* إذا كانت الإجابة بـ (المسائلة) ما طبيعتها؟
- أ- إحالة على المجلس التأديبي  التنبيه  اذار كتابي  التوبيخ  تسليط عقوبة اخرى

ب- عند تسليط عقوبة اخرى ما نوعها؟

عقوبة من الدرجة الثانية

عقوبة من الدرجة الثالثة

عقوبة من الدرجة الرابعة

\*وضح أكثر؟

.....

.....

- 13- هل تم مساعدتكم عند التحاقكم بالوظيفة؟  نعم  لا
- \*إذا كانت الاجابة بنعم: كيف هي المساعدة؟  توجيه  تدريب اولي
- 14- هل أن الراتب الشهري؟  كافي  كافي إلى حد ما  غير كافي

\*في حالة عدم كفاية الأجر كيف تتصرف؟

.....

لا

نعم

15- هل تمت ترقيتك ضمن مسارك المهني؟

\*إذا كانت الإجابة ب (نعم) : ما نوع هذه الترقية؟

على أساس العلاقات

على أساس التكوين

الكفاءة المهنية

آلية

- 16- هل شاركت في برامج التكوين؟  نعم  لا

من المؤسسة

بناء على طلبك

إلى حد ما

لا

نعم

17- هل تشارك في تسيير حياتكم المهنية؟

..... إذا كانت الإجابة ب (نعم): ماهي أشكال هذه المشاركة؟

- 18- ما مدى مساهمة الإدارة في التزام الموظفين بأخلاقيات العمل؟

.....

**المحور الثالث: البيانات المتعلقة بطبيعة العلاقة الاتصالية**

20- ما هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة في إمدادكم بالمعلومات؟

رسائل  مشرف  مجلس العمال  إعلانات  أخرى

\*إذا كانت الجواب ب: أخرى ما نوعها؟

21- هل تنظم اجتماعات ولقاءات لمناقشة قضايا العمل؟

نعم  لا

- ما نوعها؟ دورية  غير منظمة

22-- هل تتواصلون بمن هم أعلى منكم في السلم الإداري عن طريق؟

العلاقات الرسمية

العلاقات غير الرسمية

23- ما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالكم برؤسائكم؟

الهاتف

المقابلة الشخصية

الطلب الخطي

أثناء الاجتماعات

الفضاءات العامة

\*ماهي أكثر الوسائل نجاعة في نظركم؟

24- هل يؤثر الاتصال الجيد مع الرؤساء في:

- التحفيز على الأداء؟

- التقليل من الصراع؟

- إشاعة جو الثقة والولاء؟

25- هل تحبذ الاتصال غير الرسمي بينك وبين رئيسك؟ نعم  لا

26- هل أنت راضي على شكل الاتصال في الإدارة؟

- غير راضي تماما

- غير راضي

- راضي إلى حد ما

- راضي

- راضي جدا

27- ما تقييمك لعملية الاتصال في الإدارة؟

رديئة جدا  رديئة  حسنة  ممتازة

28- هل القرارات التي تصدرها الإدارة؟

تخدم العمال  الإدارة  تخدم الم

29- هل تعلمكم الإدارة بالتغيرات الطارئة في أوانها؟ نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة ب(نعم): ما وسيلة في ذلك

30- هل تخصص لكم الإدارة أياما للاستقبال لطرح الانشغالات؟ نعم لا

\* إذا كانت الإجابة ب: نعم: هل تأخذها بعين الاعتبار؟ أحيانا  دائما  نادر

المحور الرابع: البيانات المتعلقة بمدى تأثير علاقة الموظف العمومي بالإدارة

31- هل تحصل على التشجيع المناسب من رئيسك عند القيام بعمل جيد؟

نعم  لا

مادي  معنوي

\*إذا كانت الإجابة بـ(نعم): ما نوع هذا التشجيع؟

سيئة  حسنة  جيدة

32- ما طبيعة علاقتكم برئيسك؟

سيئة  عادية  حسنة

33- ما تقييمك لمعاملة المدير لكم؟

34- ما هي العراقيل الإدارية التي يواجهها الموظف؟

- عدم التجاوب من طرف الإدارة

- عدم توفر وسائل الاتصال

- البيروقراطية

35- اذكر الصعوبات التي تصادفونها:

- الخوف من تسلط الرئيس؟

- عدم التفاهم مع زملاء العمل؟

- العمل مع الجنس الأخر؟

- أخرى

\*إذا كانت الإجابة بـ(أخرى): ما نوعها؟

36- هل القرارات الصادرة من الرؤساء في صالح الإدارة؟

نعم  لا

37- هل المعلومات الصادرة من الإدارة تلقى إقبال من طرف الموظفين؟

نعم  لا

38- هل أنت راض على التزام الإدارة بالقوانين؟

راض جدا  راض  راض إلى حد ما  غير راض  غير راض تماما

39- لو تعرض عليك إدارة أخرى خدماتها هل توافق؟ نعم  لا

\*وضح أكثر؟.....

.....

40- هل ترى أن الاتصال و تبادل المعلومات بين الموظفين والمدير وفق اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية هو

الأفضل؟ نعم  لا

\*وضح أكثر؟.....

.....

41- ماهي أحسن طريقة لتقييم الكفاءات و الأداء جيد؟ - وجود قوانين واضحة

- اعتماد المعايير العلمية

- كلاما

42- هل ترى أن الوظيفة الحالية تحقق لك طموحاتك الشخصية؟ نعم  لا

\*في كلتا الحالتين لماذا؟.....

43 - حسب رأيك كيف يمكن تحسين العملية الاتصالية في مؤسستك؟.....

.....

44- كيف ترى علاقتك بالإدارة باختصار؟.....

.....

.....

## الجدول رقم (01) برنامج المحاضرات والأيام الدراسية لسنة 2017

الرقم	النشاط	المنشط	موضوع النشاط	مكان النشاط	تاريخ النشاط
01	ندوة شهرية	مديرية الشؤون الدينية والأوقاف	التحضير للمولد النبوي الشريف توصيات وتوجيهات	المركز الثقافي الإسلامي	2017/01/17
02	محاضرات ببعض مساجد عاصمة الولاية	الدكتور/ شهر الدين قالة " جامعة باتنة " الدكتور/ أحمد عيساوي " جامعة قسنطينة "	الرحمة السيرة النبوية.	مسجد القدس قالمة مسجد عمر بن عبد العزيز - بن جراح	2017/01/31
03	يوم دراسي	مديرية الشؤون الدينية بتأطير من أساتذة جامعيين: د/ شهر الدين قالة " جامعة باتنة د/ أحمد عيساوي " جامعة قسنطينة	اليوم الدراسي الأول حول السيرة النبوية	المركز الثقافي الإسلامي	2017/02/01
04	ندوات ومحاضرات	أئمة أساتذة ومرشدات	السيرة النبوية	المركز الثقافي الإسلامي	2017/02/05
05	درس	الدكتور/ يوسف بلمهدي	الطريق إلى الله	مسجد غار حراء قالمة	2017/02/28
06	دورة علمية	مديرية الشؤون الدينية وبتأطير من أساتذة جامعيين: د/ عدلان مطروح " جامعة تبسة " د/ كمال العرفي " جامعة قسنطينة "	المعاملات المالية المعاصرة	المركز الثقافي الإسلامي	27 و 28/03 2017



2017/03/27	مسجد غار حراء قائمة	علو الهمة	د/عدلان مطروح" جامعة تبسة"	درس	07
2017/03/27	مسجد عمر بن عبد العزیز - بن جراح	القضاء والقدر	د/ كمال العرفي"جامعة قسنطينة"	درس	08
2017/04/16	المركز الثقافي الإسلامي	حول ذكرى يوم العلم	مديرية الشؤون الدينية والأوقاف	ندوة شهرية	09
2017/05/03	المركز الثقافي الإسلامي	مجازر 08 ماي 1945 وخمسينية الاستقلال	مديرية الشؤون الدينية وبتأطير من أساتذة جامعيين: أ.د/صالح فركوس"جامعة عنابة" د/محمد شرقي"جامعة قلمة"	يوم دراسي	10
/23/22/21 2017ماي24	المركز الثقافي الإسلامي مسجد الأمير عبد القادر ح دباغ	أهل القرآن أهل الله وخاصته	جمعية تحفيظ القرآن الكريم - حمام دباغ- بالتنسيق مع مديرية الشؤون الدينية والأوقاف	الملتقى الوطني السادس للقرآن الكريم	11
2017/07/17	المركز الثقافي الإسلامي	حول الاستعداد لاستقبال شهر رمضان المعظم	مديرية الشؤون الدينية والأوقاف	ندوة شهرية	12
2017/09/20	المركز الثقافي الإسلامي	توصيات وتوجيهات لموظفي القطاع	مديرية الشؤون الدينية والأوقاف	ندوة شهرية	13
2017/10/09	المركز الثقافي الإسلامي	الإحتفاء بذكرى اليوم الوطني للهجرة (17 أكتوبر)	مديرية الشؤون الدينية والأوقاف وبتأطير من الأستاذ/ محمد برقطان والأستاذ / مصطفى سريدي والأستاذ / مصباح مصباحي	ندوة شهرية	14
2017/11/06	المركز الثقافي الإسلامي	الإحتفاء بالذكرى 58 لثورة أول نوفمبر المجيدة	مديرية الشؤون الدينية والأوقاف وبتأطير من الأستاذ/ محمد شرقي جامعة قلمة	ندوة شهرية	15

**الجدول رقم (02) إحصائيات مركز التكوين المستمر – قائمة –**

عدد المؤطرين	عدد المتكولين	الشعبة
02	32	أنمة معلمون و مدرسون
01	43	معلمو القرآن الكريم
03	75	المجموع

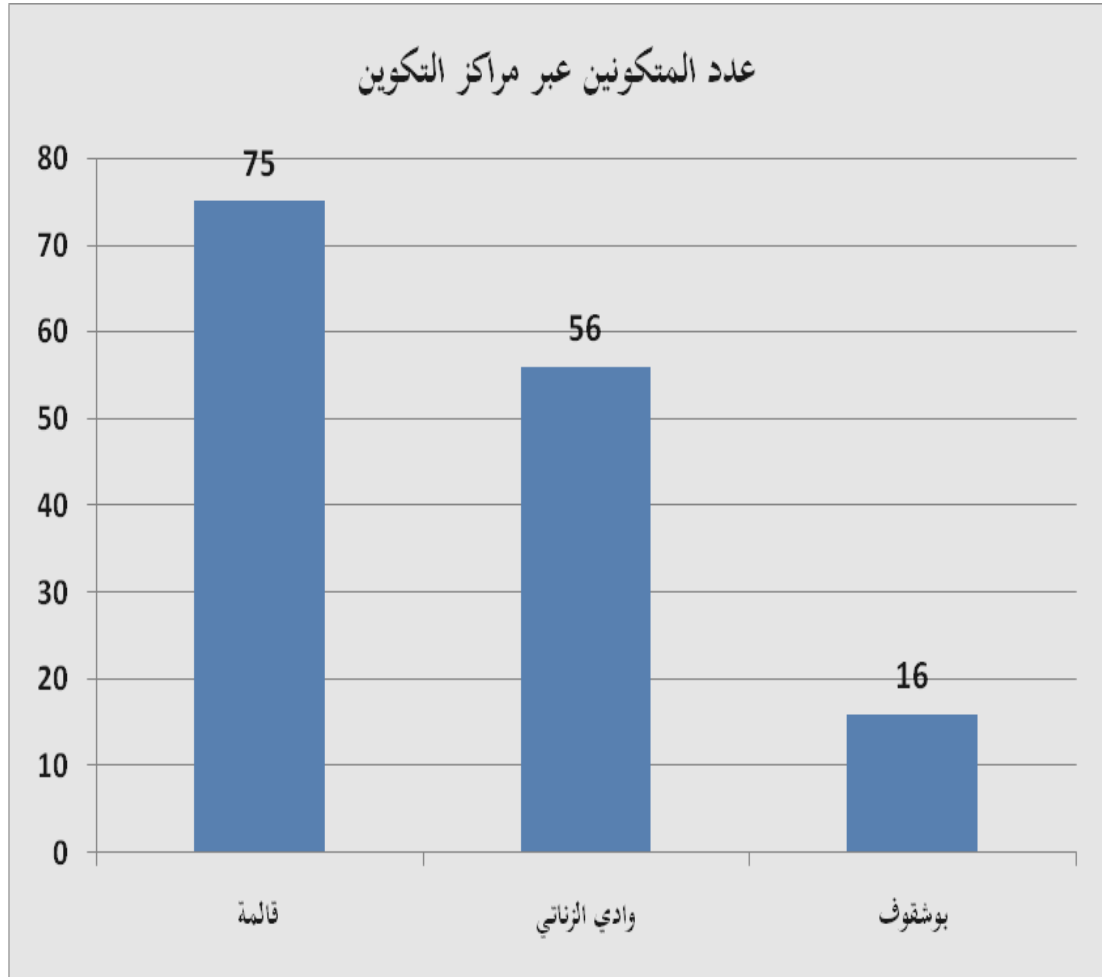
**الجدول رقم (03) إحصائيات مركز التكوين المستمر – وادي الزناتي-**

عدد المؤطرين	عدد المتكولين	الشعبة
02	20	أنمة معلمون و مدرسون
01	36	معلمو القرآن الكريم
03	56	المجموع

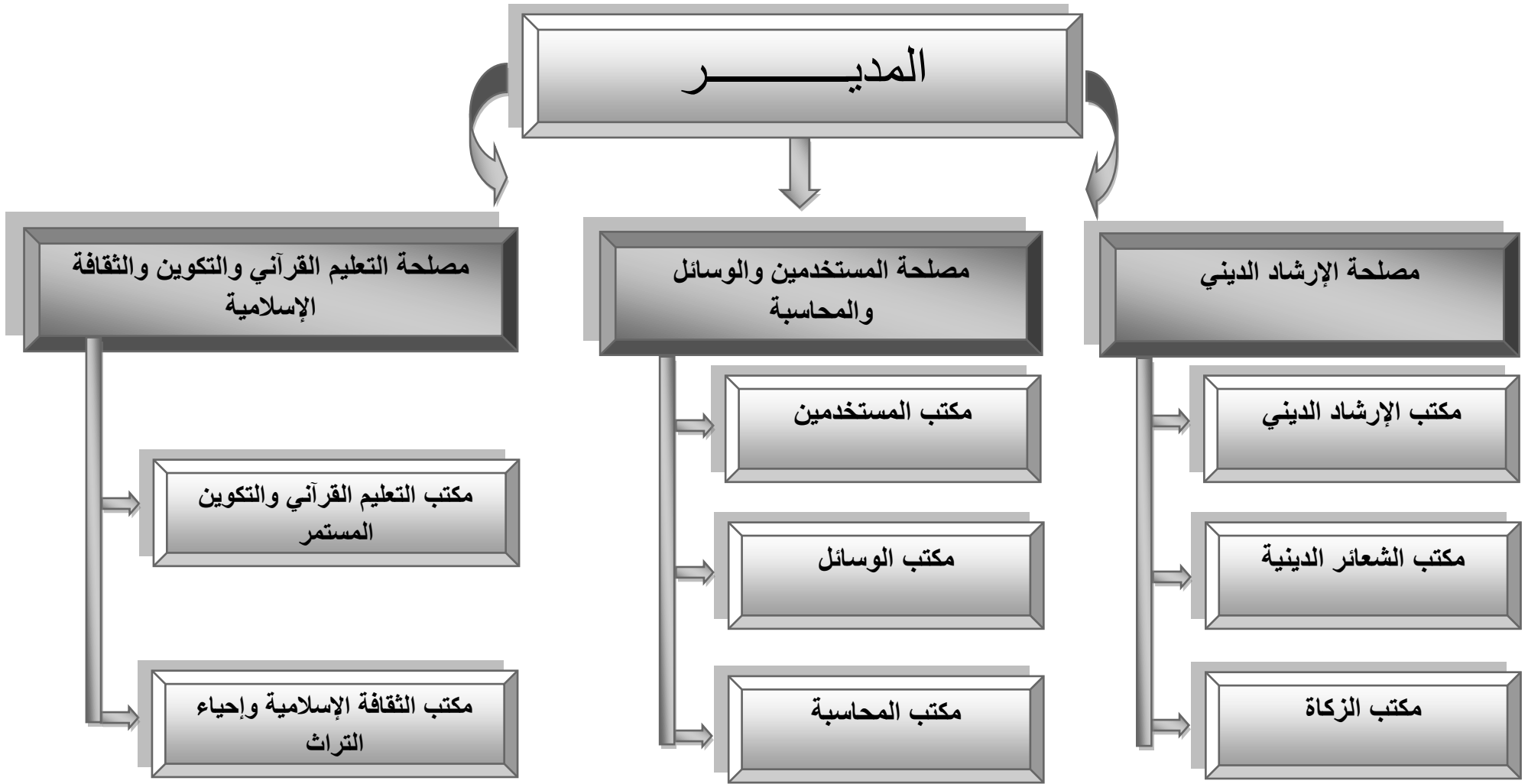
**الجدول رقم (04) إحصائيات مركز التكوين المستمر – بوشقوف-**

عدد المؤطرين	عدد المتكولين	الشعبة
02	15	أنمة معلمون و مدرسون
/	01	معلمو القرآن الكريم
02	16	المجموع

الشكل رقم (01) تمثيل بياني لعدد المتكويين عبر مراكز التكوين



الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية قلمة



المصدر: 1- الجريدة الرسمية، 2003، العدد 36، ص، ص: 15، 16.

2- الجريدة الرسمية، 2006، العدد 61، ص 35.

# قائمة المراجع

## أولاً. المعاجم والقواميس

01. ابن منظور: معجم لسان العرب، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 1993.
02. جبران مسعود: معجم الرائد، دار العلم للملايين، ط8، بيروت، 2001.
03. محمد عاطف: عين قاموس ، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية ، 2001.
04. معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، ط5، بيروت، 2001.

## ثانياً. الكتب

01. إبراهيم عبد العزيز شي : أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1993 .
02. أبو زيد فهمي : وسائل الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 1994
03. إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، مصر، 2006.
04. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية ، 1999 .
05. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية ، الإسكندرية، 1995 .
06. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب ، القاهرة، ط1، 2008 .
07. المعداوي محمد يوسف: دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1988
08. الطائي يوسف وآخرون :إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل مؤسسة الوراق ، عمان د.س.
09. اللوزي موسى: التطور التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة" ، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
10. الشميمري أحمد آخرون: مبادئ إدارة الأعمال أساسيات والاتجاهات الحديثة، دار العبيكان، الرياض، 2002
11. بوفلجة غايات : مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران، ط2، 2004
12. بعلي محمد صغير: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000.
13. جبران مسعود: الرائد "معجم لغوي عصري"، دار العلم للملايين ، بيروت، ط7، 1992.
14. جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي،الدار الجامعية، 2002.
15. جمال الدين العويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومه للنشر والتوزيع ،الجزائر، ط1، 2002.

16. جميل جودت أبو العينين: أصول الإدارة من القرآن والسنة، مكتبة الهلال، بيروت، ط1، 2002
17. داركر بيترايف: اليومية في إدارة الفكر الثاقب والتحفيز للوصول إلى أفضل النتائج، مكتبة جرير، الرياض، 2008
18. زكي مصطفى العريان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر، الأردن، دس
19. حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها، أساليبها وإصلاحها)، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1991.
20. حمود سحماط: مدخل إلى العلوم الإدارية"أسس ومبادئ علم الإدارة العامة"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2010.
21. حسين حريم: السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد في المنظمة)، دار زهران للنشر، عمان، 1997 .
22. حسن ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ، بيروت، ط1، 2002
23. حسين عثمان محمد عثمان: أصول القانون الإداري ، منشورات الحلبي، لبنان، ط1، 2006.
24. محمد أبو سمرة :الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
25. محمد المساد: الإدارة الفعالة، دار الناشر، بيروت، ط1، دب، 2003.
26. محمد اسماعيل قباري: مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية ، 1982.
27. محمد جمال برعي: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة دس.
28. محمد يسري دعبس : الاتصال والسلوك الإنساني ، البطاش سنتر للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، 1999.
29. محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، الإسكندرية، ط1، 2001.
30. محمد مسلم :تنمية الموارد البشرية" دعائم وأدوات ،دار طليطلة، الجزائر ، 2010.
31. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر، القاهرة، 2003.
32. محمود غباين: القائد الفعال و القيادة الفاعلة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009.
33. محمد أنس قاسم: مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989.
34. محمد القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان، 2000.
35. ناصر دادوي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية

العامّة، الجزائر، 2004.

36. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
37. سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
38. سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
39. سعيد مقدم: الوظيفة العموميّة بين التطور والتحوّل من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2013
40. عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، 1976.
41. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991 .
42. علي عبد الرزاق الجلي وأخرون: مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
43. عمار بوضياف: الوجيز في القانون الدستوري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
44. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن 1999 .
45. فاروق مدارس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2004.
46. رولان بلان: ترجمة أنطوان عبده، الوظيفة العامة، منشورات عويدات، بيروت، ط1، 1973
47. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، كلية التجارة، ط1، جامعة الإسكندرية، 2001.
48. صلاح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
49. صلاح احمد السيد جودة: الرقابة القضائية على التعيين في الوظائف العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007
50. قاسم محمد انس: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان مطبوعات، الجزائر، ط2، 1989.
51. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2006.
52. خليفة عصمت عبد الكريم: نظام الترقيّة في الوظيفة العمومية الجزائرية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1981

53. André petit-purant belanger ، jean lois Bergeron :G.R.H une approche globale et intégrée, 3<sup>ème</sup> impression, paris, 1984.



### ثالثاً. الأطروحات و المذكرات

01. التهامي فتحي ومسعودي قوتة: علاقة الرضا الوظيفي بفعالية التوجيه لدى مستشاري التوجيه والتقييم المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس المدرسي والتوجيه، جامعة ورقلة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2004-2005.
02. الملط محمد جودت: المسؤولية التأديبية للموظف العام ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.
03. العيشي بلعيد: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر دورة 2002 .
04. العيدروس اغادير سالم: مقدمة في الإدارة ، دراسة غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة، دس.
- بن أحمد عبد المنعم: علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، 2002 .
05. كميلية خواج: التطرف الديني وأثره على التماسك الأسري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع الديني، جامعة حاج لخضر، قسم علم الاجتماع، باتنة، 2001.
06. لحسن بو عبد الله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
07. معمري هواري: تقنيات الاتصال، محاضرة ملتقى أقيمت على طلبية أولى إعلام آلي، جامعة التكوين المتواصل، ورقلة، 2007-2008
08. محمد مسعود بورغدة: الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة وعلاقته بأدائهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم التربية البدنية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2001 .
09. نورة بنت عطية، بن راشد زهراني: علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جدة، 2008.

10. عزوز فتيحة: إجراءات التوظيف في الوظيفة العامة، مذكرة لينيل شهادة ليسانس، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2013 .

11. علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، دولة قسم التسيير جامعة الجزائر، 1990.

12. تيشات سلوى: أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق مناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015

### رابعاً.المجلات والندوات

01. ربوح ياسين: طبيعة الوظيفة العمومية في الإسلام، مجلة علم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 15 جوان 2015.

02. رسلان أنور أحمد: الآثار القانونية لتقارير الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، العدد 50، مصر، 1986.

03. غسان طيارة و آخرون: الجودة و دورها في التنمية، ندوة حول التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في سوريا، الجمعية الاقتصادية السورية، 2000

### خامساً.المواقع الالكترونية

01. المختار الصحاح: معجم عربي – عربي. WWW.BEHETH.INFO ، يوم 18/04/23 ، سا 10:00 صباحا

02. محمود محمد البديوي:الرضا الوظيفي القيادة الفعالة

<http://www.hrdiscussion.com/hr131.htm.le06/04/2018>

### سادساً.القوانين واللوائح التنظيمية

01. المرسوم الرئاسي رقم 96-438 المؤرخ في 07/12/1996،المتعلق بإصدار تعديل الدستور، الجريدة الرسمية، العدد76، الصادرة بتاريخ 27 رجب 1417 هـ .

02. الأمر 76-57 المؤرخ في 05/07/1976 المتضمن نشر الميثاق الوطني، الجريدة الرسمية، العدد61، الصادر بتاريخ30 جوان 1976 .

03. الأمر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006،المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية،العدد46

**04.** المرسوم التنفيذي 59-85 المؤرخ في 1985/03/23، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي، الجريدة

الرسمية، العدد 13