جامعة مولود معمري- تيزي وزو

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

تقييم الموظف العمومي في قانون الوظيفة العمومية الجزائري

مذكرة لنيل شهادة االماستر في القانون الإجتماعي

إعداد الطالب

لاكروم مقران

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

بلميهوب عبد ناصر

لجنة المناقشة

- د.واضح رشيد،أستاذ محاضر "أ"..... رئيسا
- د.بلميهوب عبد الناصر،أستاذ محاضر "ب"..... مشرفا
- أ . رناي فريد ، أستاذ مساعد "أ"..... ممتحنا

السنة الجامعية 2016 /2017

تاريخ المناقشة 2017/09/30

الإهداء

يسعدني كثيرا أن أهدي ثمرة جهدي إلى العائلة الكريمة ،إلى إمي منبع الحنان ،التي أشعلت شمعة مستقبلي وأنارت طريقي،و إلى أبي الذي أهداني يد العون و مصدر ثقتي، حفضهما الله و أطال في عمرهما

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى زوجتي العزيزة التي كانت سندا لي في حياتي و كل مشاريعي و إلى الورود التي نورت طريقي بناتي التوأم " أنابيس و أليسيا ".

وما حققته اليوم صاحبته عائلة من الأصدقاء وإليهم أهدي المحبة حافز بالنجاح و الإستقرار خاصة صديقي أعراب غيلاس وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل أسأل الله لي ولكم التوفيق والسداد.

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل ، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور بلميهوب عبد الناصر

الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة وأشكره على جهده في إعطاء المعلومات.

مـــــــقـــــدمـــــــــة

تحتل الإدارة العامة في الدولة الجزائرية مكانة هامة يتسع مجالها بقدر اتساع الوظائف التي تقوم بها و بهدفها الاساسي المتمثل في تحقيق المنفعة العامة و تلبية حاجيات المواطنين فإنها تستعين بجملة من الوسائل القانونية و المادية والبشرية ويعتبر العنصر الاخير العامل الفعال في العمل الاداري .

فإن الدولة تمارس نشاطها المرفقي بواسطة موظفيها باعتبارها الأداة البشرية التي تسير بها و تؤدي بها الخدمة العامة و تحقق أهدافها فهي تنظر إلى الموظف العمومي بوصفه الوسيلة العاقلة و الفعالة من بين وسائلها لتحقيق هذه الأهداف ولا سبيل إلى ذلك إلا بالوقوف أولا على الأداء الفعلي له و قياسه ثم مقارنته بالأداء المستهدف و من ثم العمل على تطويره و تحسينه ، و يطلق على هذا القياس و هذه المقارنة تقييم أداء الموظف عموما ،لأن المهام المنوطة بالموظف العمومي مهمة جدا من أجل السير الحسن للعمل داخل المرافق العامة ، و هذا يعني لنا ان الإدارة هي إدارة اشخاص و ليست أشياء فإن نجاح الإدارة يتوقف الى حد كبير على كفاءة الموظف التي تضمن نجاعته و نزاهته في أداء الخدمة العامة ، وبهذا إن كان الموظف مطالبا بالقيام بمهامه على أحسن وجه في جميع الحالات و الأوضاع ، و السلطة مدعوة بإستمرار إلى ممارسة الرقابة و السهر على حسن تنفيذ واحترام القوانين و التنظيمات سارية المفعول في هذا المجال ،فلا بد من حماية حقوقه و ضمانها عن طريق تحديد الحق ذاته و إن تتعدد الحماية للحفاظ على المركز القانوني ومنعه من الوقوع في قبضة النصوص القانونية و التنظيمات وأن لا يكون حبيسا لها قد تؤثر سلبا على حقوقه ، كما قد تؤثر إيجابيا على نشاطه و أدائه الوظيفي الواجب عليه بإخلاص ونزاهة .

إن نجاح الإدارة يعود الى كفاءة الموظف العمومي ،الأمر الذي يحفز الإدارة الى تقييم أدائه بصفة قانونية معتبرة ، و يعتبر تقييم الموظف بصفة عامة و أدائه بصفة خاصة

نالت الإهتمام و التمحيص في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام ،و في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الإدارة والموظف من جهة و تداخله مع العلوم و الإتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى ، ومنها إهتمام النفس بتقييم الأداء من خلال الدوافع و الحوافز و أثر التقييم على العلاقات الإنسانية داخل الإدارة ، كما إهتمت نظريات علم الإجتماع بموضوع تقييم الأداء من خلال نظرية الإدارية و ما يشكله التقييم من خلال نظرية الإداري وما يشكله التقييم من فرصة للحوار و تبادل افكار المسئول المباشر و الموظف محل التقييم ،بالإضافة الى كونه موضوعا اصيلا و هاما من مواضيع علم الإدارة العامة من خلال بيانها الطرق الفنية والأسس العلمية لعملية تقييم الأداء من أجل تحقيق المردودية للمرفق العام.

وهذا ما قام به المشرع الجزائري بالتخصيص في الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي في فصله الرابع – الباب الرابع " **تقييم الموظف** ".

لذلك سنقوم من خلال هذا البحث بمعالجة موضوع تقييم الموظف العمومي الجزائري المطبق في الإدارة العمومية و محاولة الوصول إلى نتائج عملية تتعلق بواقع تقييم الموظف العمومي في الجزائر إثر قيامه بمهامه و التمتع بحقوقه التي يعتبرها غايته وهذا لحسن ادائه ، و بالتالي حسن سير المرفق العام الذي يعمل فيه الموظف ، وبهذا الأداء من أهم العمليات الإدارية التي يتم من خلالها قياس كفاءة و فعالية الأداء ومدى التطور و التحسن الذي يسير عليه كل موظف و الإدارة ومن هنا جاءت هذه الدراسات لتعالج الإشكالية التالية:

ما هودورتقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري في حسن سير المرافق العامة؟

لمحاولة الإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه تم اعتماد المنهج التحليلي من خلال تحليل عملية التقييم و بيان أسسها ومبادئها في النظرية العامة وتطبيقاتها في نظام

تقييم الموظف العمومي الجزائري من خلال تحليل النصوص القانونية والتنظيمية في التشريع ألجزائري وبيان مواطن القصور والضعف فيها واقتراح الحلول والبدائل للنهوض بها ، بالإضافة الى الاستعانة بالمنهجين **التاريخي والمقارن**،إذ تم اعتماده بمناسبة دراسة التطور التاريخي لعملية تقييم أداء الموظف العمومي من الناحية الإدارية وكذا بيان نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري انطلاقا من النصوص القانونية والتنظيمية التي تحكمه بداية بأول تنظيم للوظيفة العمومية في الجزائر المتمثل في الأمر 66-133 وانتهاء بأخر تنظيم لها ، والمتمثل في الامر 06-03 ، اما **المنهج المقارن** فتمت الاستعانة به للإشارة الى تنظيم عملية تقييم أداء الموظف العمومي في بعض النظم المقارنة ولتدعيم المعلومات وانتقاء الافكار تم الاستناد الى مراجع متنوعة باللغة العربية والأجنبية ممثلة في الكتب والمؤلفات العامة والمتخصصة والمقالات المنشورة في المجلات المحكمة ، إضافة الى مجموعة من المذكرات والرسائل بغية اثراء الموضوع .

إن عملية تنظيم البحث ومحاولة استيفاء جميع جزئياته وجوانبه اقتضت تقسيم الدراسة الى **فصلين وأربعة مباحث** ، حيث تم التطرق في **الفصل الاول** الى بيان الاطار النظري لنظام تقييم أداء الموظف العمومي وتطابقاته في التشريع الجزائري فخصصنا المبحث الاول إلى تحديد مفهومي الموظف العمومي و الأداء الوظيفي والجوانب المتداخلة فيه كما قمنا بالتطرق إلى بيان اهم نظم وطرق تقييم وقياس الأداء الوظيفي ومختلف الصعوبات التي تواجهه في المبحث الثاني .

أما في الفصل الثاني فتناولنا من خلاله دراسة الإطار القانوني لنظام تقييم الموظف الجزائري من خلال تحليل النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية مما يمكننا من تبيان الإجراءات القانونية لعملية التقييم ،معاييرها وصلاحيات التقييم ،كما نقوم بتقييم عملية التنقيط من حيث الفعالية و نستنتج مظاهر فشلها و الآليات المقترحة لإصلاحها.

فقد خصصنا المبحث الأول لمعالجة موقف المشرع وتحليل إطاره القانوني من خلال النصوص المنظمة له في مختلف قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر في

المطلب الاول وبيان اجراءاته وتكييف طبيعته القانونية في المطلب الثاني أما المبحث الثاني فتناولنا من خلاله مظاهر فشل وعجز نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري انطلاقا من إجرائته الروتنيية وغير الموضوعية وأثاره المحدودة على المسار المهني للموظف في المطلب الأول وتم تخصيص المطلب الثاني لتناول آليات اصلاح نظام التنقيط من خلال تفعيل ضمانات حصول الموظف على التقييم موضوعي وعادل وتعزيز دور الفاعلين في عملية التنقيط.

الفصل الأول

المفهوم الإداري لتقييم أداء الموظف العمومي و خصائصه

فضلاً عن كون إدارة الموارد البشرية تتمثل في مجموعة فرعية من الوظائف المترابطة يبعضها تبدأ بتحليل وتوصيف الوظائف تم ألاستقطاب و اختيار الموظفين ، تخطيط الموارد البشرية ،التدريب ، الحوافز ، التعويضات والأجور ، العلاقات الوظيفية ،وتتوسط عملية تقييم الأداء هذه الوظائف و تعد أهمها ،حيث تشكل نتائجها بنك معلومات او قاعدة معطيات فهي التي تزود اللإدارة بالمعلومات اللازمة عن أداء الموظف وقدراته ،وهو ما يساعد اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف بصورة موضوعية وفعالة في الاتجاه الذي يحقق اهداف الموظف ومن خلاله اهداف الإدارة.

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات الإدارية في الإدارة العمومية كانت او خاصة ، حيث تهدف الى تثمين الموارد البشرية وتحقيق تأديته العمل الاداري ومعرفه مدى التطور والتحسن الذي تسير عليه الإدارة. كما تعد عملية تقييم الأداء مفهوم الادارية المتميزة مبادئ وممارسات علمية مستقرة،ترجع الى الحضارات القديمة وتناولته المدارس الادارية الحديثة في الدراسة والتمحيص ، حتى اصبح نظرية علمية هامة لها أصول ومبادئ في علم الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية،فله مفاهيم وأبعاد مختلفة ومتعددة لقياس أداء المورد البشري ، وله اهداف وفوائدها متعلقة بالموظف محل التقييم و الإدارة بالإضافة الى الرئيس المباشر صاحب الصلاحية وسلطة التقييم ،كما أن لنتائج دور هام في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بالمسار المهني للموظف ، إلا انه تجد هذه العملية صعوبات و نقائص تحد من فعاليتها تتعلق اساسا بنظام التقييم وأطرافه.

من هذه المنطلقات تأتي أهمية التعرف على بعض المفاهيم الأساسية حول الأداء و انظمته و معرفة الجوانب المتداخلة،ثم التطرق الى الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء

بعد ذلك يتم استعراض التعارف الفقهية لها وتميزها عن غيرها من النظم المشابهة ،ثم بيان مختلف العناصر المتعلقة بعملية التقييم ،ثم يتم التطرق الى طرق تقييم وقياس الأداء الوظيفي ومعرفة اهدافها و فوائدها بالنسبة للموظف مختلف الصعوبات التي تواجه عملية التقييم في هذا الفصل من خلال دراسة النقاط التالية:

- ✓ مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي.
- ✓ طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي وأهميته وأهم الصعوبات التي تواجهه.
- ✓ معايير تقييم الأداء الوظيفي.
- ✓ أهمية عملية التقييم وأهدافها.

المبحث الاول

مفهوم أداء الموظف العمومي

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة و المعقدة فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم و بهذا يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة و تحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية ،أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر،أو ترقيته لوظيفة أخرى[1]

وعملية التقييم بهذا المفهوم ليست سهلة على الإطلاق ، حيث تعددت تعاريف الفقهاء لهذه العملية ،وقد يختلط مفهومها بعدة نظم مشابهة ومقاربة لها، بالإضافة إلى أن لها طرقا مختلفة ونظما متعددةً لقياس أداء الموظف.

لقد تبنت الجزائر نظام الوظيفة العمومية المغلقة عقب الاستقلال،حيث ورثت تقاليد نظام الوظيفة العمومية الفرنسية ، وبالتبعية إعتمدت نظام التقييم الوارد في قانون الوظيفة العمومية الفرنسية ، القائم على التنقيط وحاولت تكييفه مع واقع ومقتضيات الإدارة الجزائرية من خلال قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر بداية من الأمر 66-133 إلى غاية الأمر06-03 ، حيث حددت هذه النصوص تفاصيل عملية التنقيط وإجراءتها والآثار المترتبة عنها،إلا أنه قبل ذالك يجدر بنا التطرق من خلال هذا المبحث إلى تحديد مفهوم الموظف العمومي في المطلب الأول . ثم نتطرق إلى مفهوم الأداء والجوانب المتداخلة فيه ، في المطلب االثاني ، التعاريف المختلفة لعملية التقييم الأداء ، وتمييزها عن بعض النظم

[1] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية, ،الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2002،صفحة 367.

المشابهة لها في المطلب الثاني ، والتعرف على مكونات عناصر نظام تقييم الأداء في المطلب الثالث.

المطلب الأول

تحديد مفهوم الموظف العمومي محل التقييم

يعد موضوع الموظف العمومي من أهم الموضوعات في العصر الحديث ،لأن وجود الموظفين ضرورة حتمية في حياة كل الدول على الرغم من تباين الاتجاهات الحديثة السياسية والاقتصادية الاجتماعية بين الدول[1].

فالموظف العمومي هو مرآة الدولة ، وهو أيضا رأسها المفكر وساعدها المنفذ.

إن مفهوم الموظف العمومي مرتبط بمفهوم الوظيفة ألعمومية إلا أنه بالرغم من هذا الترابط فإن تحديد معنى الموظف العمومي يبقى أمرا عسيرا سواء على المستوى التشريعي أو على المستويين الفقهي و القضائي ،كما أن مفهومه يختلف من دولة لأخرى ومن وقت لأخر.

وهذا باختلاف النظام السياسي والاجتماعي السائد في كل دولة[2]،كما أن طبيعة علاقته بالإدارة شهدت خلافا فقهيا انتهى إلى اعتبارها علاقة تنظيمية لائحيه وتقتضي المنهجية العلمية والترابط المنطقي للموضوع ضرورة تحديد مفهوم الموظف العمومي ،حتى نتمكن من تحديد الأشخاص الذي ينطبق عليهم نظام التقييم وعليه سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى تعريف الموظف العمومي في كل من التشريع والفقه والقضاء مع إبراز موقف كل من التشريع والفقه والقضاء الجزائري من تعريفه.

[1] ماهر صالح علاوي، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة،دار الكتب للطباعة والنشر ،جامعة الموصل،1996،ص102.

[2] إلياس بن سليم،الفصل التأديبي للموظف العام في الجزائر ،مذكرة ماجستير في القانون،فرع إدارة ومالية،كلية الحقوق،جامعة الجزائر ،2002،ص13.

الفرع الأول

تعريف الموظف العمومي من المنظور التشريعي

يشكل الموظفون القسم الأوفر من الأعوان العموميين ،و تعريف هؤلاء الموظفين العموميين يتباين ويختلف بين الدول،بل و يتعدى الامر ذلك الى حد اختلاف في الدوله الواحدة بحسب النصوص التي تعنى بهم،وتجدر الاشارة الى ان التعريف الموظف العمومي المقصود هو المفهوم الوارد في القانون الاداري خلافا المدلولات المتضمنة في القانون الدستوري القانون المدني القانون الجنائي.

وسنتطرق إلى تعريف الموظف العمومي في كل من تشريع الفرنسي والمصري ثم نبين موقف المشرع الجزائري.

أولا. تعريف الموظف العمومي في التشريع الفرنسي

كان التشريع الفرنسي اول من حاول من التشريع المقارن إعطاء تعريف دقيق للموظف العمومي وكان ذلك في قانون الوظيفة العمومية رقم 46-2294 الصادر بتاريخ 1946/10/19 حيث نص في مادته الاولى على أنه يسري على لأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة ويشغلون احد درجات السلم الاداري في إحدى الهيئات بالإدارة المركزية او في المرفق القائمة على الاموال العامة والمؤسسات العامة.

كما نص القانون الأساسي العام للموظفين الصادر بالأمر رقم 244 المؤرخ في 04 فيفري 1959 والقانون الخاص بحقوق والتزامات الموظفين رقم 634 الصادر في13 جويلية1983 على نفس المفهوم.

ويتضح مما سبق أن المشرع الفرنسي لم يضع تعريفا محددا للموظف العمومي ،وإنما إكتفى بتحديد الأشخاص الذي ينطبق عليهم قانون الوظيفة العمومية.

ثانيا . تعريف الموظف العمومي في التشريع المصري

لم يرد في التشريع المصري بمختلف فروعه أي تعريف للموظف العمومي و ترك أمر تعريفه إلى الفقه والقضاء حيث إتبع في ذلك موقف المشرع الفرنسي بتحديده للأشخاص الذين ينطبق عليهم قانون الوظيفة العمومية[1].

حيث أن المادة الاولى من القانون رقم 210-1951 عرفت الموظف العمومي بقولها يعتبر موظفا في تطبيق أحكاما هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف الداخلة في الهيئة بمقتضى المرسوم أو أمر جمهوري او قرار من مجلس الوزراء او من وزير او من اي هيئة اخرى تملك سلطة التعيين قانونا.

أما القانون رقم 46-64 لسنة 1964 فقد عرفه كما يلي يعتبر عاملا في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف الدائمة أو المؤقتة بقرار من السلطة المختصة ،وهو نفس المبدأ الذي كرسته المادة 04 من القانون رقم 71-58 لعام 1971.

يتضح من خلال هذه النصوص ان المشرع المصري اكتفى بتحديد نطاق تطبيق قانون الوظيفة العمومية دون تحديد مفهوم الموظف العمومي متبعا في ذالك منهج التشريع المقارن.

ويعد هذا الإتجاه الذي سار عليه كل من المشرع المصري والفرنسي أمرا حسنا،لأن مدلول الوظيفة العمومية يختلف بحسب الموضوع الذي يهدف المشرع لتنظيمه،كذلك فإن المشرع يضع الخطوط الأساسية فحسب دون ذكر التفصيلات ،بما أن القانون الإداري حديث النشأة وأصله قضائي نشأ من القرارات القضائية ،وهو قانون مرن وفي تطور مستمر ،فإنه من الصعب وضع تعريف محدد وشامل للموظف العام[2].

1أحمد سنة،حقوق الموظف العمومي في التشريع الجزائري(دراسة مقارنة) ،مذكرة ماجستير في القانون فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق ،جامعة الجزائر ،2005،ص20.

2 ثروت بدوي،مبادئ القانون الإداري،المجلد الأول،أصول القانون الإداري وأسسه وخصائصه،دار النهضة العربية،القاهرة ،1966،ص90.

ثالثا . موقف المشرع الجزائري من تعريف الموظف العمومي

بالرجوع الى تحديد مفهوم الموظف العمومي في التشريع الجزائري نجد أنه لم يضع تعريفا له، متبعا في ذلك منهج التشريعين المصري والفرنسي ،مقتصرا على بيان الاشخاص الذين تنطبق عليهم أحكام القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية،ويظهر ذالك في جميع قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر وسنبين ذلك في ما يلي:

نجد المادة الاولى من الأمر رقم 66-133 صت على مايلي يعتبر موظفين عموميين الاشخاص المعينين في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الادارات المركزية التابعة للدولة و في المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية وفي الجماعات المحلية وكذلك في المؤسسات والهيئات العامة حسب كيفيات تحدد بمرسوم[1].

وحسب المادة الاولى من الامر رقم 66-133 يشترط لإكتساب صفة الموظف العمومي ما يلي:

- ✓ التعيين في منصب شاغر لدى المؤسسات أو الإدارات العمومية.
- ✓ التعيين في وظيفة دائمة ،فالشخص المعين بصفة مؤقتة لا يحق له اكتساب صفة الموظف،وهذا ما يؤكده نص المادة 03 من الأمر رقم 66-133.
- ✓ الخدمة في مرفق عمومي تديره سلطة إدارية.
- ✓ الترسيم، أي تثبيت الموظف في وظيفته ،بعد مروره بفترة التجربة التي تسمى بالتمرين التكويني ،طبقا لما نصت عليه المادة 02 من الأمر رقم 66-133،فحسب هذه المادة فإن الموظف الذي لم يكمل بعد فترة التمرين التكويني يطلق عليه صفة الموظف المتمرن.

[1] أنظر المادة الأولى من الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العامة،(ج.ر.ج.ج.عدد 46،الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966).

✓الانتماء إلى رتبة ودرجة معينة في السلم الإداري.

أما بالنسبة للقانون رقم 78-12، فإنه يفرق بين العامل والموظف وتناول في المادة 1 منه تعريف العامل وكان الهدف من هذا القانون هو توحيد عالم الشغل من خلال توحيد الأنظمة القانونية التي تحكم جميع العاملين بغض النظر عن القطاع الذي ينتمون إليه.

وإعتبر أن جميع الأعوان العاملين لدى الدولة عمالا،ولكنه لم يفلح في ذلك ،وهذا نظرا لوجود تمييز قديم بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي العمومي.

وبعد ذالك جاء المرسوم رقم 85-59،وذالك تطبيقا للمادة 2 الفقرة 01 من القانون 78-12 ليفرق بين الموظف والعامل ،وفي هذا الصدد نصت المادة 05 منه على تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف ويكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية و تنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة.

وقد أدرج المشرع في نطاق تطبيق هذا المرسوم المصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها، ومصالح المجلس الشعبي الوطني ومجلس ألمحاسبة وكذلك الشأن حول الهيئات العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية[1].

كما نشير إلى أن هذا المرسوم أستبعد عمال الهيئات العمومية الصناعية والتجارية من نطاق تطبيقه، هذه الأخيرة تخضع لقواعد المحاسبة التجارية لا العمومية.

لكن على الرغم من أن المرسوم رقم 85-59 ذكر مصطلح الموظف إلا أنه لم يقدم لنا تعريفا شاملا للموظف العمومي و ما يؤخذ على هذا المرسوم أنه توسع كثيرا في مفهوم الموظف العمومي.

[1]أنظر المادة 02 فقرة01و02 من المرسوم رقم 59/85.

أما الأمر الجديد رقم 06-03 فانه لم يأت بالجديد هو الاخر في ما يخص تعريف الموظف ألعمومي وسار خذوا النصوص القانونية التي سبقت صدوره،بمعنى أنه لم يقدم لنا تعريفا شاملا وجامعا للموظف العمومي.

وقد جاء تعريفه في الماده 4 من هي التي نصت على يعتبر موظف كل عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الاداري، الترسيم هو الاجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبة[1].

وما نستنتجه من نص هذه المادة أن الامر رقم 06-03 حافظ على نفس العناصر والشروط التي اقرها الامر رقم 66-133 في تحديد الشروط الواجب توفرها في الشخص حتى يكتسب صفة الموظف العمومي.

الفرع الثاني

تعريف الموظف العمومي من المنظور الفقهي

أدى عدم وضع التشريع المقارن(التشريع المصري والفرنسي خاصة) إلى تعريف3 محدد للموظف العمومي إلى تصدي كل من الفقه والقضاء للبحث عن تعريف شامل ومناسب ،إلا أن المطلع على الفقه والقضاء في القانون المقارن،يجد أن هناك تنازعا لعدة نظريات حول تعريف الموظف العمومي ،وسنتطرق إلى موقف كل من الفقه الفرنسي والفقه المصري فالفقه ألجزائري، وبعد ذلك يتم بيان موقف القضاء.

أولا. تعريف الفقه الفرنسي للموظف العمومي

إنقسم الفقه الفرنسي تجاه تعريف الموظف العمومي إلى إتجاهين ، قديم و حديث :

[1] انظر المادة 4 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية،ج.ر عدد 46، صادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

الاتجاه الأول : واسع من تحديد مدلول الموظف العمومي متأثرين بالنصوص التشريعية التي وسعت من ذكر الفئات أو الأشخاص الذين يخضعون لقانون الوظيفة العمومية ، فالموظف في نظر هؤلاء هو الشخص الذي يعمل في وظيفة دائمة في إطار إداري في مرفق عام،ومن أنصار هذا الاتجاه الفقهي ديجي،هوريو،رولان ،حيث عرف ديجي(DUGUIT) الموظف العمومي بقوله: " الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها"[1].

أما هوريو(HAURIOU) فقد عرفه بقوله: " الموظف العمومي هو كل شخص يشغل وظيفة داخلية في الإطارات الدائمة لمرفق عام يدار بمعرفة الدولة ،أو الإدارة العامة التابعة ويتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة"[2].

وعرفه الفقيه رولان RELAND) بأنه:" الأشخاص الذين يشغلون وظائف في الإطارات الدائمة المنشأة لضمان السير المنتظم للمرافق العامة"[3].

الإتجاه الثاني: ضيق هذا الاتجاه الحديث من مدلول الموظف العمومي،وكان من أنصار هذا الإتجاه دي لوبادير و فالين.

حيث عرف الفقيه الفرنسي أندري دي لوبادير (ANDRE DE LAUBADERE) الموظف العمومي على أنه:" عمال المرافق العامة التي تديرها الهيئات العامة والذين يشغلون وظائف دائمة داخلية في إطارات هذه المرافق"[4].

أما الفقيه فالين (WALLIN) فقد عرفه بقوله," الموظف العمومي كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في إطارات الإدارة العامة ويساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة"[5].

---

[1] جمعة محارب،التأديب الإداري في الوظيفة العامة دراسة مقارنة،دار المطبوعات الجامعية،الإسكندرية،2004،ص85.

2 جمعة محارب، المرجع و الموضع نفسه.

3 أحمد سنة ،مرجع سابق،ص10.

4 أحمد سنة ،المرجع والموضع نفسه.

5 جمعة محارب،مرجع سابق، ص86.

في حين إنفرد رأي أحد الفقهاء في القانون الإداري والوظيفة العمومية وهو الأستاذ والمدير العام للوظيفة العمومية الفرنسي روجيه جرجوار (ROGER GREGOIR) في مؤلفه الوظيفة العامة مستندا على معيار شكلي معتبرا الموظف العام أنه كل فرد يحصل على مرتب تلتزم الخزينة العامة بدفعه له مباشرة[1]

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة للفقه الإداري الفرنسي أنها إختلفت في تحديد مفهوم الموظف العمومي بين مضيق وموسع ،إلا أنهم رغم هذه الإختلافات أجمعوا على ضرورة توافر العناصر الأساسية التالية لإكتساب الشخص صفة الموظف العمومي:

1. التعيين في وظيفة دائمة.

2. أن تكون الوظيفة داخلة في السلم الإداري للإدارة.

3. أن يكون في خدمة مرفق عام.

4. الإدارة المباشرة للمرفق العام من طرف الدولة أو شخص عام.

5. أن يكون التعيين بطريقة قانونية.

ثانيا . تعريف الفقه المصري للموظف العمومي

أما في مصر فعرفه سليمان الطماوي بأنه:" الشخص الذي يسند إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تشرف على إدارته الدولة أو أحد أشخاص القانون العام"[2].

ويرى محمد حامد الجمل بأن الموظف العمومي هو كل فرد يلحق بإدارة قانونية بصفة غير مرضية بعمل دائم في خدمة مرفق يديره شخص وطني من أشخاص القانون العام بالطريق

[1] محمد أنس قاسم جعفر ،مذكرات في الوظيفة العمومية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،1989،ص05.

[2] إلياس بن سليم،مرجع سابق ،ص18.

المباشر[1] ،ويوضح ذالك أكثر بقوله يلزم حتى يعد الشخص موظفا عموميا أن تتوفر فيه الشروط التالية:

1. صدور أداة قانونية بإلحاق شخص طبيعي.

2. أن يكون الشخص في خدمة مرفق عام.

3. أن يدير المرفق العام أحد أشخاص القانون العام بالطريق المباشر.

4. أن يكون الموظف في عمل دائم وبصفة عرضية[2].

ولا يخرج عن هذا التعريف المفهوم الذي أعطاه فؤاد مهنا للموظف العمومي بقوله أن الموظفين العموميين هم الأشخاص اذين يعهد إليهم بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريق مباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية أو المرفقية[3].

ثالثا . تعريف الفقه الجزائري للموظف العمومي

يرى مصطفى الشريف أن التعريف الفقهي للموظف العمومي في الجزائر،ما يزال في بدايته بحيث لا نكاد نجد أي تعريف حقيقي للموظف العمومي،ما عدا بعض الإسهامات القليلة جدا [4] نذكر منها :

التعريف الذي قدمه ميسوم صبيح بقوله في شأن الموظفين العمومين يضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للوظيف العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف،ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائيا[5].

---

[1] محمد حامد الجمل،الموظف العام فقها وقضاء،الطبعة الثانية،دار النهضة العربية،القاهرة،1969،ص163.

[2] مصطفى الشريف،أعوان الدولة،الشركة الوطنية للنشر والتوزيع،الجزائر،1981،ص15.

[3] محمد فؤاد مهنا،مبادئ القانون الإداري ،مؤسسة شباب الجامعة،1973،ص513.

[4] مصطفى الشريف ،مرجع سابق ،ص23.

[5] MISSOUM SBIH,La fonction publique, Hachette,PARIS,1968,p13.

كما يرى أحمد محيو أن الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب المادة 06 من قانون الوظيف العمومي، بمعنى أنه قانون لاحق يسري عليهم تلقائيا،وليس من حقهم الإحتجاج بأي حقوق مكتسبة[1].

فيما ذهب عبد الرحمان الرميلي في تعريفه للعون العمومي على أنه:" الشخص الذي يرتبط بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم دون أن يشاركوا مباشرة ولا بصفتهم الشخصية في إعداده"[2].

ويرى عمار عوابدي أن التعريف الراجح فقها وقضاء وتشريعا هو أن الموظف العام هو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريق الإستغلال المباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية ويشغلون وظيفة دائمة داخلة ضمن كادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يعمل به.[3]

وعلى أساس هذا التعريف الراجح يمكن تحديد بإيجاز الشروط الواجب توافرها لإعتبار الشخص موظفا عموميا يخضع لأحكام قانون الوظيفة العمومية في الجزائر:

1. العمل في مرفق تديره الدولة عن طريق الإستغلال المباشر.
2. التعيين من جانب السلطة المختصة قانونيا.
3. شغل وظيفة دائمة ضمن الهيكل التنظيمي للمرفق العام.
4. بالإضافة إلى شرط التثبيت والترسيم.

---

[1] AHMED MAHIOU,Cours d'institutions administratives ,OPU, ALGER ,1976,p329.

2 محمد يوسف المعداوي ،دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري،الطبعة الثانية،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية،1988،ص35.

3 عمار عوابدي،الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها ،الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر، طبعة1982 ،ص39.

الفرع الثالث

تعريف الموظف العمومي في المنظور القضائي

أولا. تعريف مجلس الدولة الفرنسي

من المعلوم أن قضاء مجلس الدولة الفرنسي أسهم كثيرا في تطوير قواعد القانون العام عموما وقواعد القانون الاداري على الخصوص،حيث اتيح له المجال كثيرا لتحديد معنى الموظف العام وغيره من اعوان الدولة حيث عرفه بقوله الشخص الذي يعد إليه بوظيفة دائمة ضمن إطار الوظائف الخاصة في مرفق عام[1].

ونلاحظ من خلال التعريف ان مجلس الدولة الفرنسي اشترط ان يكون المرفق إدارياً أما المرافق الصناعية والتجارية فقد فرق فيها بين شاغلي الوظائف الادارية والوظائف الاقل اهمية معتبرا الموظفين في النوع الاول موظفين عموميين ،أما الوظائف الاخرى تخضع للقانون الخاص ،إلا أنه تراجع عن هذه التفريق بعد صدور قانون 1946/10/19 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية و اعتبر جميع مستخدمي المرافق العامة التجارية والصناعية عمالا عاديين يحكمهم القانون الخاص.

ثانيا. تعريف القضاء الإداري المصري

كان للقضاء الاداري المصري ايضا دور في محاولة وضع تعريف شامل للموظف العام ويتجلى ذلك في أحكام محكمة القضاء الاداري والمحكمة الإدارية العليا.

أ . تعريف محكمة القضاء الإداري

عرفت محكمة القضاء الإداري المصرى الموظف العام في حكمها الصادر بتاريخ 1953/03/08 بقولها الشخص الذي يعد اليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة

[1] أحمد بوضياف، الجريمة التاديبية للموظف العام في الجزائر ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1986، ص47.

أو احد أشخاص القانون العام[1].

كما عرفته في حكم اخر صدر بتاريخ 1959/01/04 بقولها لا يعد الشخص موظفا عاما إلا اذا كان معين بصفة مستمرة غير عرضية للمساهمة في عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة بالطريق المباشر[2].

من خلال هذين التعريفين نستنتج ان محكمة القضاء الاداري حددت ثلاثة شروط يتوقف عليها اكتساب صفة الموظف العمومي تتمثل في:

1. المساهمة في عمل دائم .
2. خدمة مرفق عام.
3. إدارة المرفق العام من قبل الدولة أو شخص عام.

ب . تعريف المحكمة الإدارية العليا

عرفت الموظف العام بمناسبة نظرها في العديد من القضايا المتعلقة بالأعوان العموميين واستقر رأيها في الحكم صادر بتاريخ 1959/12/19 على التعريف التالي الموظف العام هو الذي يعد اليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة او احد أشخاص القانون العام الاخرى عن طريق شغله منصب يدخل في التنظيم الإداري لذالك المرفق[3].

يتضمن هذا التعريف العناصر التالية لتحديد مفهوم الموظف العام:

1. أن تكون الوظيفة دائمة.
2. المساهمة في خدمة مرفق عام.
3. إدارة الدولة لهذا المرفق العام إدارة مباشرة.

---

1 محمد حامد الجمل،مرجع سابق،ص156.

2 أحمد سنة، مرجع سابق،ص26.

3 أحمد بوضياف ،مرجع سابق،ص51.

4. أن تصنف الوظيفة في إحدى درجات السلم الإداري.

وما ينبغي الإشارة إليه أخيرا هو أن القضاء الإداري المصري يختلف عن القضاء الإداري الفرنسي بخصوص إضفاء صفة الموظف العمومي على مستخدمي المرافق العامة الإقتصادية ، فالأول إعتبرهم موظفين شرط أن تدار المرافق العامة مباشرة من طرف الدولة أو من طرف شخص معنوي عام، أما الثاني فأخضعهم إلى القانون الخاص[1].

ثالثا . موقف القضاء الإداري الجزائري من تعريف الموظف العمومي

لقد كرس دستور الجمهورية الجزائرية لسنة 1996 الازدواجية القضائية بكل وضوح ، حيث نصت المادة 04/152 منه على تؤسس محكمة تنازع تتولى الفصل في حالات تنازع الاختصاص بين المحكمة العليا ومجلس الدولة ونص على إنشاء مجلس الدولة كأعلى جهة قضائية إدارية يناط بها تقويم أعمال الجهات القضائية الإدارية وتوحيد الإجتهاد القضائي والسهر على احترام القانون.

وأحال في نص المادة 153 مسألة تنظيم وإختصاص وعمل مجلس الدولة إلى قانون عضوي بناء على ذلك صدر القانون العضوي رقم 98-01 يتعلق بإختصاص مجلس الدولة وتنظيمه وعمله.

حيث نصت المادة02 منه مجلس الدولة هيئة مقومة لأعمال الجهات القضائية الإدارية وهو تابع للسلطة القضائية يضمن توحيد الإجتهاد القضائي في البلاد ويسهر على إحترام القانون.

وينظم مجلس الدولة لممارسات إختصاصاته القضائية في شكل غرف يمكن تقسيمها إلى أقسام مختصة في مختلف فروع المنازعات المندرجة في نطاق إختصاصه ،ويتشكل مجلس الحالية من 5 غرف ويختص القسم الثاني بالفصل في منازعات الوظيفة العمومية

1 أحمد سنة،مرجع سابق،ص28.

،حيث تختص بالفصل في المنازعات المتعلقة بأعوان المؤسسات والإدارات العمومين الخاضعين لأحكام قانون الوظيفة العمومية.

إلا أنه بالرجوع إلى قضاء مجلس الدولة الجزائري لا نكاد نعثر على قرار قضائي صريح يحدد مفهوم الموظف العمومي [1]،ويرجع ذلك ربما إلى حداثة نشأة مجلس الدولة وتكلفه بمهمة تطبيق القانون أي إصباغ الشروط والعناصر التي نص عليها المشرع لإكتساب صفة الموظف العمومي على الوقائع المعروضة عليه.

بالإظافة إلى أن مجلس الدولة الجزائري لا يقوم كما يجب بالدور الإجتهادي الإنشائي للمبادئ والمفاهيم القانونية ،كما هو الشأن لدى كل من مجلس الدولة الفرنسي ومحكمة القضاء الإداري والمحكمة الإدارية العليا المصريتين.

وعليه فإن تعريف الموظف العمومي في القضاء الإداري الجزائري لا يمكن أن يخرج عما تقرر في أحكام وقرارات القضاء الإداري المقارن،وكذا التعريف الذي أخذت التشريعات ونادى به الفقه ،حيث تكاد تجمع كلها على ضرورة توافر العناصر والمقومات التالية لإضفاء صفة الموظف العمومي على العون:

- ✓ أن يعين الشخص في وظيفة دائمة.
- ✓ أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة.
- ✓ أن يكون التعيين في الوظيفة العمومية بواسطة السلطة المختصة.
- ✓ أن يعين الشخص ويرسم في رتبة معينة في السلم الإداري.

وتأسيسا على الشرط الأول لا يعد موظفا عموميا الأعوان المؤقتون والمتقاعدون ،والشرط الثاني يستبعد مستخدمي المؤسسات العمومية الإقتصادية والمؤسسات العمومية

1 أحمد سنة،مرجع سابق،ص28.

ذات الطابع التجاري والصناعي من طائفة الموظفين العموميين الخاضعين لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وبإعمال الشرط الثالث كذالك لا يعد موظفا عموميا يخضع لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية مغتصب الوظيفة والموظف الفعلي ،وبخصوص الشرط الرابع إنه بالرجوع إلى نص المادة 04 من الأمر 06-03 فإن العون المتربص لا يكتسب صفة الموظف إلا بعد ترسيمه وتثبيته في رتبة ضمن السلم الإداري للإدارة وقبل ذالك يخضع للنظام القانوني للعون المتربص.

كما لا يعد موظفا ولا يخضع لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية القضاة والمستخدمون للإدارة والعسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

وعليه سنتناول نظام تقييم الأداء الوظيفي الذي يخضع له الموظف العمومي بالمفهوم السالف بيانه.

المطلب الثاني

مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الاوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الادارية بشكل عام ، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الموظف والإدارة من جهة وتداخلهما مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة اخرى لذلك ارتأينا ضرورة التطرق إلى تعريفه والجوانب المتداخلة فيه قبل الخوض في تفصيل عملية تقييم الأداء.

الفرع الأول

تعريف الأداء الوظيفي

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء اهمها التعريف الذي قدمه نيكولس(NICKOLS) الذي عرف الأداء انه:" نتاج السلوك،فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ،أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذالك السلوك"[1].

كما أشار توماس جلبرت (THOMAS GILBERT) في هذا الصدد انه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز والأداء " ذالك أن السلوك هو ما يقوم به الموظفين من اعمال في الإدارة التي يعملون بها ، كعقد ألاجتماعات أو تصميم نموذج ،أو التفتيش ،أم الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الموظفين عن العمل أي أنه مخرج أو نتيجة ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما،أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز،أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ،على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"[2].

أما تعريف الأداء من الناحية الادارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام أعبأ الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من الموظف الكفء المدرب و يمكن معرفه هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ،أي دراسة كيفية العمل و الوقت الذي يستغرقه و،إنشاء علاقة عادلة بينهما و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء،أي الحصول على بيانات من شانها ان تساعد على تحليل و فهم وتقييم أداء الموظف لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.[3]

---

[1] عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ،منشورات المنظمة العربية, للتنمية الادارية ،القاهرة، مصر، 2003، ص،15

[2] نفس المرجع ،ص26.

[3] احمد زكي بدوي،معجم مصطلحات العلوم ألاجتماعية مكتبة لبنان ،بيروت 1993، ص 310.

كما يعتبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الموظف في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف الإدارة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة ، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب[1].

من خلال التعريفات السابقة لأداء يمكن القول ان الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و اتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الموظف ، ما يحقق اهداف الإدارة ،وهذا من خلال هذا الأداء من حيث الجوده والنوعية ، بواسطة التدريب المستمر للموظفين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخولات و المخروجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصله للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسير القدرة على تحقيق الاهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب[2].

وحتى يأتي أداء الموظف على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى دراسة , مكونات الأداء من (تحليل الوظيفة) ،خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة ،إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ،معدلات الأداء من حيث الكم والكيف،وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة[3].

---

[1] سناء عبد الكريم الخناق،مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ،مطبوعات الملتقى العلمي الدولي(الاداء المتميز للمنظمات والحكومات) ،كلية الحقوق والعلوم ألاقتصادية جامعة ورقلة،مارس 2005،ص 36.

[2] MARTORY BERNARD،CROZET DANIEL، Gestion des ressources humaines،pilotage social et performance ,Imprimerie CHIRAT، PARIS، 2002، P160.

[3] علي السلمي ،إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية،مكتبة غريب ،مصر، بدون ذكر سنة النشر ،ص 67.

الفرع الثاني

الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

إن الأداء الوظيفي هو القيام بأنشطة و المعالم المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج عن توفر عدة عناصر من شانها ان تؤثر على هذا الأداء سلبا وايجابا ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء.

وتتمثل هذه المحددات في :

أولا- الجهد :هو الناتج من حصول الموضف على التدعيم إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبدلها الموظف لأداء مهمته.

ثانيا- القدرات : تعني الخصائص الشخصيات للموظف المستخدمة لأداء الوظيفة

ثالثا- إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الموظف أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله وتقم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الموظف بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور[1].

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول ونوعية حدة الجهد المبذول، والذي يعني مستوى الدقة والجودة، ودرجات مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة[2] .

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في ما يتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد ،القدرات والمهارات ،نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطره الموظف بينما في الواقع هناك عناصر محدده تخرج عن السيطره الموظف من اهمها:

[1] رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،2000 ،ص210.

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية،1986،ص50.

- ✓ **الوظيفة (متطلبات العمل)** : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف اضافة الى الطرق والأساليب الادوات والمعدات المستخدمة.
- ✓ **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)** : او ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف ، وفرت الموارد ،الأنظمة الإدارية ،الهيكل ألتنظيمي نظام الإتصال ،السلطة ،أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ،الثواب والعقاب.

المبحث الثاني

خصائص تقييم الأداء الوظيفي ، طرق قياسه و أهم الصعوبات التي تواجهه

إن رسم المسار المهني للموظف يمر عبر أدائه لوظائفه التي تحدد بناء على أهداف تضعها الإدارة، و أداء هذه الوظائف يختلف من موظف لآخر لهذا اقتضت الضرورة وضع أنظمة تقييم قائمة على أداء الموظف ، كفاءته و قدراته. فإن عملية تقييم الأداء لها دور رئيسي في عملية الرقابة ذلك لأنها تؤدي مهمة المراجعة و تسهل عملية الرقابة فهي ليست نشاطا واحدا بقدر ما تمثل عملية ذات مساس بعمليات أخرى في إدارة الموارد البشرية ، وبهذا سوف نقوم في المطلب ألأول بتحديد مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، خصائصه ومميزاته . أما في المطلب الثاني فخصصناه لدراسة طرق و معايير قياس الأداء الوظيفي ، أهدافها و أهميتها.

المطلب الأول

خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعددت التعاريف الفقهية لعملية تقييم الأداء ، الوظيفي الأمر الذي يتطلب عرض أهم التعريفات المتعلقة بها لكي يتسنى تمييزها عن بعض النظم المشابهة لها ،وبيان أهم أنظمة أنواع التقييم القائمة.

الفرع الاول

تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي

لا يوجد تعريف و مفهوم واحد جامع مانع لعملية تقييم الأداء، وانما إختلفت الأراء الفقهية في تعريفها وذلك الاختلاف زواية النظر إلى هذه العملية ، و سيتم عرض بعض تعاريف عملية تقييم الأداء ثم نستخلص منها الاقرب الى تحديد المعنى والوصول اليه.

التعريف الأول :

يعرفه أحمد ماهر على أنه" نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى منها نظام تقييم كفاءة ، نظام تقارير الكفاءة ،و نظام تقييم العاملين"[1].

وهذا التعريف قاصر في تقديرنا كونه حصر عملية تقييم الأداء في تحديد والكشف عن مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم ، في حين يجب أن تمتد عملية تقييم الأداء لتشمل الكشف عن سلوك الموظف وصفاته الشخصية والحكم على علاقته الوظيفية.

التعريف الثاني :

"تقييم أداء العاملين هو العملية الادارية التي تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤولية وظائفهم الحالية من

[1]احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 371.

ناحية ، وإمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى "[1].

معنى هذا التعريف أن عملية التقييم تكشف الفروق الفردية بين الموظفين من حيث أدائهم الحالي و تبين مدى امكانية اضطلاعهم بوظائف أعلى مستقبلا، وهذا ما يساعد الإدارة من خلال ترقية الموظفين الأكفاء،وتكوين وتحسين مستوى الموظفين الذين أظهرت عملية التقييم ضعفهم.

التعريف الثالث:

من التعاريف الجيدة لنظام التقييم ما يراه علي الظلعان من أنه "عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص للوصول إلى حكم على أداء وسلوك موظف ما خلال فترة زمنية محددة عن طريق جمع وتحليل حقائق وبيانات يتم تسجيلها دوريا بهدف تحسين وتطوير أداء الموظف"[2].

ويتبين لنا من جميع التعاريف السابقة ، أن عملية تقييم الأداء وظيفة هامة في الإدارة ووسيلة ضرورية لقياس كفاية الموظفين والكشف عن إستعدادتهم وقدراتهم بناء على أسس موضوعية ، وتحديد الضعف في أدائهم لتطويرها وإصلاحها ونواحي القوة لتعزيزها.

بعد تحليل هذه التعاريف نستخلص انه تتوفر في عملية تقييم الأداء جملة من الخصائص والمميزات نوردها فيما يلي :

- ✓ **عملية إدارية منتظمة** : فالتنقيط كنشاط منظم لا يتم بصورة عشوائية بل يعطي نتائج حقيقية لها دلالتها على مستوى أداء الموظف ،وذالك بتوافر معايير محددة

[1] مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 317.

[2] علي الظلعان، (اراء واتجاهات الرئيس والمرؤوسين حول نظام تقويم الاداء في المملكة العربية السعودية)، معهد الادارة العامة ،الرياض،1995،ص.ص 8-9.

للأداء تتجسد في نماذج تتلاءم وطبيعة الوظيفة تستلزم إجراءات وقواعد قانونية لفترة زمنية محددة تتولى تطبيقها جهة مشرفة على عملية التقييم[1].

- ✓ **عملية دورية مستمرة** : حيث تبدأ عملية التقييم مع بداية نشاط الإدارة وتستمر باستمرارها ويتم تنفيذها بصورة دورية(سنوية ،نصف سنوية)لتمكن الإدارة والموظفين بتغذية عكسية للمعلومات التي ترشدهم عن سير العمل ونتائجه وتبين أسباب القوة وضعف الأداء.
- ✓ **عملية مراجعة شاملة** : أي تشمل جميع وظائف الإدارة ومختلف الأنشطة لها،كما تشمل جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية ،فضلا عن شموليتها لجميع جوانب السلوك الوظيفي للموظفين طوال مسارهم المهني[2].
- ✓ **عملية عادلة وموضوعية:** يقوم بها عادة الرئيس المباشر للموظف الخاضع للتقييم ،ويمارس هذه العملية بأسلوب علمي قائم على التحليل الدقيق للسلوك الوظيفي وأداء الموظف ،وذالك بتسجيل أدائه بمقياس موحد ،عادل،ودقيق يناسب ومتطلبات كل وظيفة[3].
- ✓ **عملية تطورية وهادفة** : كونها وسيلة لتحسين النوعية في تنمية العنصر البشري،وتمكن الإدارة من تحديد مدى ملاءمة الموظف لمتطلبات العمل،إلى جانب تحديد إمكانياته المتوقعة نحو النمو والتقدم مستقبلا ،كما يترتب على نتائج التقييم قرارات إدارية هامة تعود بالنفع على الإدارة والموظف معا.

---

[1] نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"،اطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2005،ص19.

[2] نور الدين شنوفي، المرجع السابق،ص20.

[3] نجلاء مرتجى،إدارة الافراد العاملين، مدخل بيئي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980، ص190.

- ✓ **عملية مراقبة إدارية:**فالغاية من عملية التقييم هي تحديد أوجه النقص والقصور التي تعترض أداء الإدارة لذالك يشير بعض الباحثين[1] إلى أنها تمثل شكل من أشكال الرقابة الإدارية،تساهم في تحقيق نتائج بأعلى كفاءة ممكنة بإستخدام مثالي للمورد المتاحة ،كما تبين عملية الرقابة الإدارية درجة تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.
- ✓ **عملية قياس ومقارنة :** فمن اجل معرفة مستوى أداء كل موظف يجب توفر اداه لقياس تتمثل في معايير تقييم نموذجية تتسم بالوضوح والدقة والبساطة، تمكن من الحكم على درجة انجاز وظائف في فترة زمنية محددة مقارنة بالأهداف المسطرة.

الفرع الثاني

أنظمة التقييم القائمة

نتيجة لاختلاف أداء الوظائف من موظف الى أخر اقتضت الضرورة وضع أنظمة تقييم قائمة على أداء الموظف وكفاءته وقدراته ،لذا فإن تقييم الموظفين يختلف بين تقدير مردوديتهم أي مدى تمكنهم من تحقيق اهداف الإدارة او بين تقييم كفاآتهم ومؤهلآتهم أي تمكنهم من أداء عملهم الى تقييم استعداداتهم و قدراتهم المستقبلية، وسنتطرق الى مفهوم كل نظام واهميته ،وذلك من خلال النقاط الثلاث التالية:

أولا: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يعتبر عملاً يندرج ضمن مسؤولية التسيير،حيث يعتبر التطبيق الأكثر ديمومة ضمن أصناف التقييم ألأخرى وهو يرتكز على تحديد الكفاءات الحالية للموظف

1 سعيد يس عمر و خالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية معايير الاداء قياس الاداء الفعلي ،دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، 1984،ص85.

وتحديد درجة الفعالية في إنجاز أعمال وأخذ بعين الاعتبار الاهداف المرتبطة بمنصب عمله[1]

إن تقييم أداء الموظف قد يكون على وضعيتين، تقييم نتائجه الفردية او نتائجه داخل الجماعة، إلا انه يفضل أن نهتم في آن واحد بالبعدين اثناء عملية التقييم للاسباب التالية:

من جهة إلا ان تقييم أداء الجماعة لا يعطي أهمية للاختلافات الفردية ،و يمكن أن يتسبب في اللامسؤولية أو ما يسمى بتنظيم الذاتية المشاركة الفردية،والصراعات الفردية بين الموظفين.

من جهة أخرى دراسة الأداء والنتائج بناء على بعد شخصي يؤدي إلى اقامة سلوك المنافسة بين الموظفين، حيث يفضل سلوك الشراكة والتعاون[2].

ثانيا : تقييم الكفاءات

يرتبط بتحليل النتائج التي حققها الموظف ،وذلك بعد إعداد معايير ومقاييس ومؤشرات للتقييم بحيث أن كل معايير يحدد واحد من الكفاءات التي تتطلبها الوظيفة ،لذلك فان عدم تمكن الموظف من أداء وظيفته لا يعني انه لا يمتلك أي كفاءة وإنما تنقصه كفاءة معينة ولا يمكن معرفة هذه الكفاءة الا اذا كانت المؤشرات محددة كاملة وكافية لترجمة التحكم في الكفاءات المختارة ضمن مجموعة الكفاءات الضرورية لتحقيق الوظيفة.

ويهدف تقييم الكفاءات الى تحقيق الاغراض التالية:

أ. الحصول على كفاءات جديدة ترتبط بالمعرفة و بحسن التدبير الذي لا يتحكم فيهما الموظف.

---

[1] Ahmed RAHMANI،l'évaluation du personnel dans la fonction publique :de la notation à l'evalution du potentiel،La revue IDARA N02، 1993،p28 .

2حلقة دراسية ،مرجع سابق،ص14.

ب . تقوية التحكم في بعض الكفاءات التي لم يتحكم فيها الموظف جيدا و هذه الاهداف التي يتم تحديدها هي:

1. الكفاءت التي يجب اقتناؤها.

2 . مقاييس التقييم.

3 . المتوسط المتوقع لتنمية الكفاءة.

إذن فان اقتناء الكفاءات وتقييمها يساعدنا بطريقة غير مباشرة على تقييم الطرق المختلفة لإقتناء المعارف المرتبطة بالوظيفة نذكر على ألخصوص تربصات التكوين التقليدية، التكوينات المتتالية ، التكوين الشخصي كما تساعدنا ايضا على التحكم في استراتيجية تنظيم الدورات التكوينية للموظفين[1].

ثالثا : تقييم القدرات

إن تقيم القدرات يختلف في أبعاده تماما عن تقييم الأداء والكفاءات ،لأنه لا يرتبط تقييم الموظف أثناء عمله الحالي ولكن يرتبط بمعرفة إمكانية توظيف الشخص في وظيفة ذات طبيعة مختلفة ،في كثير من الاحيان معرفة امكانيات تقليدية منصب أعلى هذا ما يجعلنا لا تعتمد فقط على تصرفاته ونتائجه الحالية لعمله ،بل نتبع امكانياته في اقتناء الكفاءات وتطوير طرقه الأدائية،وكذا إمكانية إكتسابه التصرفات الضرورية لنجاح في الوظائف المسندة له.

ويتميز هذا النوع من التقييم بخصائص معينة نذكرها في ما يلي:

أ . يرتبط بخصوصية الموظف والمتمثلة في طاقاته الكامنة التي يمكن ان تثمن.

بـ. ديناميكية عملية ألتقييم فتتجاوز بذلك إطارها الجامد القائم على تقييم الأداء والكفاءات في إطار اكثر حيوية ،يرتبط بخصائص الموظف الشخصية والتقييم نحو المستقبل.

1حلقة دراسية،مرجع سابق،ص15.

ج. هو مفهوم نسبي حيث يرتبط بمجال التقييم و الفترة الزمنية المخصصة له إن استعدادات الموظف لتقلد منصب ذي طبيعة مختلفة او مستوى أعلى يتوقف على طبيعة قدراته التي تقوم اساسا على عادته الإدراكية وبنيته الشخصية.

العادات ألإدراكية : وهي التي تسمح لنا بالتعرف على الاختلافات في اقتناء ومعالجة المعلومات وهنا نميز بين الذكاء العام او العادات الذهنية للموظف التي تلعب دورا في معرفة امكانية تعلمه و العادات الرئيسية التي يتمتع بها جميع الناس.

البنية الشخصية : وهنا يتم دراسة الديناميكية الدائمة للموظف وكذلك حالاته الادراكية والعاطفية و البسيكولوجية (الحركة الاجتماعية ،الانطواء ،الانفتاح ، التوازن العاطفي، ميول نحو الحركة والتفكير،حيث أن هذه العناصر تلعب دورا هاما في التعلم وخاصة تنمية السلوك).[1]

الفرع الثالث

عناصر عملية التقييم

يتكون أي نظام من عناصر تعبر عنه و نفسره وبما أن عملية تقييم الأداء تمثل نظاما متكاملآ فله اسس ومبادئ وخطوات لتطبيقية ،وسنبدأ بتحديد المسؤول عن عملية التقييم ،ثم نتطقر إلى توقيت التقييم، و كم مرة نقيم في السنة ،وبعد ذلك نعالج موضوعا اكثر اهمية يتمثل في تحديد العناصر و المعايير التي يتم على اساسها تقييم.

أولا: مسؤولية التقييم(من الذي يقيم؟)

يوجد عدد من المصادر التي يناط بها مسؤولية تقييم أداء الموظفين ،من اهمها ما يلي:

[1] حلقة دراسية،مرجع سابق،ص16.

أ- الرئيس الاداري (المسؤول المباشر، المشرف)

على اعتبار ان الرئيس الاداري هو الاعراف والاقدر على وضع تقييم فعلي و واقيع المرؤسي, ، نظرا للاحتكاكة المباشر اليومي معهم، ولإعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الادارية الاخرى ،الا أن هذا الاسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لاتخلو من الانحياز والتسلط و العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه ، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم تمثل في:

1. أن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
2. أن تبني التقديرات على الأداء الفعلي.
3. أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء الموظفين.
4. ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
5. أن يتم الاتصال والتبليغ نتائج التقييم بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه[1].

ب- المرؤوسين

أهم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء، ويعرفون جيد أداء رؤسائهم خاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الادارية (التخطيط ،التنظيم ، القيادة والرقابة)التي تدخل في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم.

كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبالتالي بامكانهم تقييمه هؤلاء الرؤساء بموضوعية وتجرد في حال وفرت لهم الإدارة الاستقلالية والثقة، مما يساعد على تجنب العقوبة التي قد يوقعها الرؤساء بعد مرحلة التقييم[2].

1حنا نصر الله ،ادارة الموارد البشرية ،دار زهران ،عمان، 2002،ص 172.

2ابراهيم حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ،بيروت ،2002 ،ص 391.

ج- الزملاء: هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الموظف ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموع الموظفين في الإدارة، بحيث يقيم كل موظف الاخرين و تكون نتيجة تقييم كل موظف متوسط تقيم زملائه له[1].

وهناك مخاطر من استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الادنى ،لأنه يفسد العلاقة الاجتماعية بين الموظفين داخل العمل[2].

د- تقييم الفرد لذاته

تسمح بعض الأنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم،و الذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخا طيبا لتحسين الأداء وذلك لأن الموظف في يسجل أراءه الشخصية والاحتمال الاكبر أن يكون اقل مقاومة التغيير منه فإذا كانت الأراء والتوصيات من رؤسائه، وأن يبدل مجهودا واضحا لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة مسجلها عن نفسه، اما الذين يعارضون هذا المصدر، فأنهم يقولون أن تقييم الموظف لذاته لا يمكن أن يكون نظاما مستقلا، فلابد أن يكون مكملا إذا كان له أن يوجد أساسا، كما أنه لا يصلح الا في حالة التقييم من أجل الترقية أو العلاوات[3].

هـ- التقييم من قبل المرتفقين (مستعملي المرافق العمومية)

تستخدم بعض الادارات تقييم المرتفقين لبعض الموظفين لديها،خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع المواطنين العنصر الاهم في ادائهم، وهذا يشمل موظفي الاستقبال والتوجيه[4].

1سعاد نايف البرنوطي، ادارة الافراد ،دار وائل للنشر ،عمان،ص395.

2احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 292.

3عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين ،الجزء الاول، مرجع سابق، ص 116.

4سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق،ص395.

فالمواطن يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على ادائه، ومن ثم يعتبر افضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، وقد تبنت العديد من الادارات العمومية أنضمة تقييم الأداء تستند الى جهات نظر المواطن في أداء الموظفين[1].

م- تقييم الأداء 360 درجة (مدخل حديث لعدالة التقييم)

إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء قد يواجه في كثير من الأحيان تغلب النظرة الشخصية على النظرة الموضوعية في تقييم الأداء ،وهذا ما يؤثر سلبا على احساس الموظف بالعدالة، ولتلافي هذا العيب تتجه معظم الإدارة الحديثة الى الاعتماد على ما يسمى بتقييم 360 درجة،الفكرة الاساسية لهذا النوع من التقييم هو تنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف.

و عند استخدام طريقة التقييم في 360 درجة، تتنوع مصادر تقييم الأداء لتضمن العديد من المصادر مثل: الرئيس المباشر ،زملاء العمل، المرؤوسين، الموظف نفسه ،المواطنين ويهمنا في هذا المجال الدور الذي يمكن أن يحققه هذا الاسلوب في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية[2]

ثانيا: توقيت التقييم(متى؟وكم مرة نقيم في السنة؟)

يتضمن هذا الموضوع الإجابة على سؤالين:

أ. كم مرة يتم تقييم أداء الموظف في السنة؟والإجابة تكون كالأتي:

1. مرة واحدة سنويا في نهاية السنة ويتبع ذالك غالبية الإدارات العمومية.

2. مرتين سنويا ويتبع ذالك عدد قليل من الإدارات.

1 جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية، الاسكندرية،2003،ص446.

2 عادل محمد زايد ،"العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية"،مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006،ص188.

3. أكثر من مرتين سنويا ويتبع ذالك عدد نادر جدا من الإدارات.

ب : متى يتم التقييم؟هل هو في نهاية أم خلال السنة؟

الغالب أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية السنة،وإن كان ذالك معيبا كونه يتم في فترة ضيقة،مما يهدد عملية التقييم بالفشل والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤسين خلال السنة كلها.

وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤسين في عملهم ،إلا أنه وإن كانت هذه الطريقة أفضل إلا أنها تأخذ وقتا[1].

إن معدل التكرار الإعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام،ويجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطا بجدول تخطيط التقييم،وأن يكون مرنا بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف إستثنائية فالموظفين الذين عينوا حديثا أو الذين أعطوا عملا جديدا على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل:كل ثلاثة شهر،كل ستة أشهر وبعد ذالك يتم تقييمهم سنويا[2].

في حين تتم عملية تقييم الأداء في كثير من المؤسسات والإدارات العمومية على الأقل مرة أو مرتين في السنة والبعض الأخر منها يقيم أداء الموظفين مباشرة بعد الإنتهاء من كل عمل معين من أعمال الإدارة التي ينجزها الموظف.

وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافيا خاصة في حال أتت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادتهم،بحيث لم يحصلوا على التغذية العكسية الكافية عن مواطن ضعفهم ليعالجوها وأوجه القوة في أدائهم ليطورها[3].

---

[1]أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر،القاهرة،2001،ص292.

2ماريون أي هاينز،ترجمة محمود مرسي وأخرون،إدارة الأداء وإدارة البحوث،المملكة العربية السعودية،1988،ص185.

[3]إبراهيم حسن بلوط،مرجع سابق،ص393.

ثالثا: موضوع التقييم (ماذا نقيم بالنسبة للموظف؟)

مطلوب من الإدارة عند وضعها نظاما لتقييم أداء الموظفين أن تجيب على السؤال الإستراتجي التالي بموضوعية عالية:

. ماذا نقيم في أداء الموظف؟أو ماهي الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظفيين؟

إن تحديد هذه الجوانب هو الذي يسمح بتحديد معايير تقييم الأداء ،إستراتيجيا يعتبر تحديد هذه المعايير أمرا ضروريا لنجاح نظام تقييم الأداء،لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة الموظفين ورؤسائهم.

وفائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف،كما أنها توجه الرئيس الإداري أو المشرف إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء، ولذالك نقول يجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة،ولا بد من مشاركة الموظفين في وضعها لما لذالك من إنعكاس إيجابي في رفع درجة إلتزامهم وولائهم للعمل والإدرة.

لقد إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها،فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري،ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع المناصب أو الوظائف الإدارية.

ومن الأمثلة على هذه المعايير:(معرفة العمل،القيادة،المبادرة،الإبداع،نوعية الأداء،حجم العمل،التعاون ،القدرة على إتخاذ القرارات،القدرة على حل المشاكل،الإتجاهات نحو العمل،تفويض السلطات)[1].

1عبد الباري درة،زهير الصباغ،إدارة القوى البشرية منحنى نظمي،دار الندوة للنشر والتوزيع،عمان،1986،ص . ص279،280.

ومهما يكن من تعدد هذه المعايير فلا بد أن تتناول أو تؤكد على جانبين أساسيين:

الأول موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل:(كمية الإنتاج،النوعية،السرعة،المهارة،ومدى ما حققه الموظف من أهداف،إستعمال وقت العمل)

الثاني ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الموظف الشخصية كالقابلية والسرعة في التعليم والإستفادة من التدريب ،القدرة الإشرافية،مدى تقبل النقد وإمكانية الإعتماد عليه، التعاون وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين[1].ولا بد من تكامل هذين العاملين في عملية تقييم أداء الموظفين ،مع وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها لهم ،وبيان مدى إرتباطها بتقدمهم وتقدم الإدارة،

المطلب الثاني

طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي ،أهميته وأهم الصعوبات التي تواجهه

إن عملية تقييم الأداء لها دور رئيسي في عملية الرقابة ذلك لإنها تؤدي مهمة المراجعة و تسهل عملية الرقابة،فهي ليست نشاطا واحدا بقدر ما تمثل عملية تتكون من مراحل متتابعة و متكاملة، كما أنها تعتبر من العمليات الاساسية للموظف في أي ادارة عمومية كانت أو خاصة لها طرق متعددة ومختلفة يمكن من خلالها قياس وتقييم أداء الموظفين ، بالإضافة الى انها تؤدي الى العديد من الفوائد التي تعود على الرؤساء والمرؤوسين وكذا الإدارة بالنفع ، كما تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى الأهداف المرغوبة ، كما تعتبر مؤشرا من البيانات التي تعود أهميتها على الموظفين والمشرفين بالفائدة،إلا أنه تواجه عملية تقييم بعض الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق فعالياتها وموضوعية نتائجها.

1مؤيد سعيد سليم وعادل حرحوش صالح،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي،الطبعة الثانية ،جدارا للكتاب العالمي،وعالم الكتب للحديث،أربد،الأردن،2006،ص109.

يرجع بعضها في اللإدارة مشرف على التقييم والبعض الاخر متعلق بطرق التقييم(الرئيس المباشر والموظف) بالاضافة الى صعوبات متعلقة بنماذج ومعايير التقييم ،كما ان استخدام نتائج التقييم في العديد من الاجرأات الخاصة للمسار المهني للموظف اهم مبررات التقييم،وتقع على الرئيس الاداري مهمة تبليغ الموظف بنتائج ادائهم ومناقشتهم فيها ، وهذا ما سوف نقوم بعالجته في هذا المطلب.

الفرع الاول

طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي

تعتبرالاداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم للتقدير كفاءة الموظف، والتي تشرح الاسلوب الذي يتم على اساسها تقييم أدائه،و هناك تصنيفات متعددة لطرق وضع تقرير تقييم الأداء في الادارات مثل تصنيفها الى طرق تقليدية (التدرج البياني، الترتيب ، والمقارنة الثنائية بين الموظفين، التوزيع الإجباري وطريقة القوائم، التقييم بحرية التعبير) و طرق حديثة :(الوقائع ذات الاهمية القصوى، البحث الميداني ،التقدير الجماعي ،الإدارة بالاهداف).

وقد تعددت محاولات الفقه الاداري لاختيار طريقة تقييم أداء الموظف بما يتلاءم وطبيعة العمل الاداري إنطلاقا من أن العمل الاداري لا يستهدف تحقيق الربح بل يسعى لتحقيق المصلحة العامة[1]،وبالتالي يصعب تقيم أداء الموظف العمومي بمعدل معيار الإنتاج مثلا لأن النشاط الاداري في معظمه نشاط فكري ذهني يعتمد تقديم الخدمات مجانا أو بمقابل رمزي، عكس الوضع في القطاع الخاص الذي يهدف إلى الربح، مما يسهل معه وضع معايير كمية أو إنتاجية كأساس لتقييم أداء الموظف.

وسيتم إستعراض أهم طرق تقييم أداء الموظف العمومي، مع توضيح مضمون كل طريقة وبيان مزاياها وعيوبها.

[1]أنور أحمد رسلان، مرجع سابق ،ص 29.

أولا: الطرق التقليدية

أ. طريقة القوائم

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف،و يقوم الرئيس المباشر بالاجابة على هذه الاسئلة ثم تقوم بعد ذلك مصلحة المستخدمين بإعطاء أوزن لهذه هذه الاجابة دون علم القائم بالتقييم وفقا لاهمية و وزن كل عبارة او سؤال ، وفي النهاية يتم حساب النقط التي حصل عليها بجدول محدد للتقديرات وفيما يلي شكل يوضح هذه الطريقة.

وتجدر الاشارة الى أنه يجب اعداد قائمة اسئلة مستقلة لشاغلي وظائف كل قطاع أومستوى إداري معين حيث تختلف عناصر تقييم الأداء في كل نوع وظيفي منها، فالاسئلة التي توجه إلى الاطارات غير التي تواجه لموظفين التنفيذ والتطبيق وهكذا ،وهذه الطريقة تطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا ودقة فائقة،زد على أنه ليس من السهل بمكان تجميع وتحليل ووزن عدد من العبارات عن خصائص الموظف ومساهماته[1].

رغم ذلك فلهذا الاسلوب ميزة توفير الكثير من وقت وجهد الرئيس المباشر، حيث كل ما يطلب منه هو اعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقديري الكلي لكفاءة مرؤوسيه.

ب . طريقة الترتيب

بموجب هذه ألطريقة يقوم المدير بترتيب الموظفين لديه بالصورة الترتيبية التدريجية تصاعديا والتنازلية بحسب مستويات أدائهم التي قدموها خلال الفترة الماضية.

وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها، الا أن من عيوبها أنها لا تعطي اكثر من قائمة بترتيب الموظفين في جماعة معينة ولا توضح طبيعة و مقدار الفروق بين أفراد الجماعة ، كما أنها لا تحدد نقاط الضعف لدى الموظفين.

[1] محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003،ص . ص 313،312.

إذ لا توجد للنتائج اي فائدة تشخصية ولا تقدم اي مقترحات لتطوير الأداء حتى يركز عليها الموظف ويحصل كل منهم على ترتيب أعلى فأنها لا تحقق الفوائد المرجوة من عملية التقييم[1].

ج . طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من اقدم وابسط الطرق وأكثرها شيوعا لا يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء،كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد...إلخ،حيث يتم إستخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا القيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة،و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص في ما يخص الصفة التي تم التقييم ويمكن للمشرف أن ستعمل هذه الطريقة بسهولة،فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المشرفين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت و إتجاهات الموظفين في ما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها إلا أنه يعاب عليها إفتراض أوزان واحدة لكل الخصائص،رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة.

الى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ،قد لا ترتبط ببعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.[2]

1 سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الاولى، الإصدار الثاني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،2006،ص173.

[2] محمد سعيد سلطان،مرجع سابق،ص306.

د. طريقة التوزيع الإجباري

تستند هذه الطريقة على فكرة منحنى التوزيع الطبيعي لظواهر حيث ترتكز تقديرات الأداء حول الوسط و تندرج إرتفاعا وإنخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي نسبة كبيرة من الموظفين ذوي كفأءات متوسط، و نسبة قليلة منهم مستوى كفاأت مرتفع ،ونسبة مثلها مستوى كفاأتهم منخفض وتستخدم هذه الطريقه في الغالب للحد من تساهل أو تشدد بعض الرؤساء ،وهي لا تفيد في حالة وجود عدد قليل من الموظفين المراد تقييم أدائهم ويتمتعون بمقدرة عالية الأداء[1].

ثانيا : المداخل الحديثة

تسمح هذه الفقرة باعتماد طرق حديثة لتقييم أداء الموظفين دون مقارنة الموظف بزملائه من الموظفين الاخرين، وتعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق سالفة الذكر.

كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاأت والاستعدادات الحالية والمستقبلية للموظفين او الذين هم موضوع التقييم و الترقية،وسنتطرق لأهم هذه الطرق[2].

أ. طريقة التقدير الجماعي

تقوم في هذه الطريقة لجنة من الإدارة التي يعمل فيها الموظف المرتقى الأداء الوظيفي على أن يكون رئيسه المباشر ورئيس مصلحة الموظفين من اعضائها،حيث يتم تعيين رئيس هذه اللجنة ليتولى ادارة النقاش الذي يبدأ بشرح طبيعة عمل الموظف المقوم و المعايير التي يستند إليها في تقييم الأداء لهذا الموظف.

---

1 هوانة وليد عبد اللطيف،(تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية)،معهد الإدارة العامة،الرياض،سنة1986،العدد 49،ص35.

2 نعيمة فضيل ،أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006،ص76.

ثم تقوم اللجنة بمناقشة هذه المعايير واقرارها ،ومن ثم تقييم أداء الموظف وفقا لها ،وعادة ما يختلف أعضاء اللجنة في تقديراتهم لهذا الموظف الا انهم في النهاية يتفقون على تقدير الجماعي يرضي كل الأطراف[1].

ب . طريقة الوقائع الحرجة

والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، و يطلب من الرئيس الإداري القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء الموظف وتحديد اي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل،وفي النهاية يتم تقييم أداء الموظف على اساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتاثيرها على العمل بالسلب والايجاب وتتميز هذه طريقة بكونها:

تقلل من تحيز الرئيس الإداري في التقييم.

. تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق، حيث انها تقوم على اساس الملاحظة الفعلية لأداء الموظف.

. الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء الموظف على اساس موضوعي.

وعلى الرغم من ذلك فان ما يؤخذ عليها أن تطبيقها يحتاج الى جهد غير عادي في تحديد الحوادث والوقائع المؤثرة على الأداء ،بالإضافة الى طول الفترة التى يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه، مما يجعله يلتصق بالمرؤوس ويراقبه باستمرار، مما يؤدي الى ضجره ويجعل لديه ضعف الابتكار[2].

ج . طريقة الإدارة بالأهداف

تم تصويرها من طرف العالم الايطالي PETER DRUCKER في أواسط الخمسينيات وهي الطريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء المحققة من طرف الموظف بالاهداف المخططة

1 العتيبي منصور بن نجر السليس، مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الاجهزة الحكومية (دراسة ميدانية استطلاعية) رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود،السعودية،2000،ص25.

[2]نور الدين شنوفي،مرجع سابق،ص141.

الموضوع والمحدد مسبقا طريقة الإدارة بالاهداف المخططة،أي الموضوعة والمجددة مسبقة وطريقة الإدارة بالاهداف ليس أسلوب لتقييم الأداء الوظيفي وانما هي فلسفة استخدمت حديث في تقييم أداء الموظفين لأنها تحقق المزايا التالية:

1 . تحول التركيز من الأداء الماضي الى الأداء المستقبلي للموظف من خلال تحقيق اهداف مستقبلية بينه وبين الرئيس المباشر و يتم تقييمه في ضوء تحقيقه لهذه الاهداف.

2 . تحول دور الرئيس المباشر في عمليه التقييم، فلم يعد حكما على أداء الموظف وانما مرشد وموجه له يساعده على تحقيق الاهداف المطلوبة منه.

3 . تمكن من ايجاد اسس ومعايير للأداء يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوسين، عندما يقوم المرؤوس بوضع الأهداف يضع لها معايير كمية ونوعية وزمنية الامر الذي يساعد في عملية التقييم[1].

4 . تمكن من اشتراك الرئيس والمرؤوس في عملية التقييم، الأمر الذي يقلل من الاخطاء التي يقع فيها المقيمون عادة.

5 . توفر قناعة من جانب المرؤوس بنتيجة التقييم ولاشتراكه فيه، الامر الذي يقلل من المشكلات الحساسيات التي تحدث بين الرئيس والمرؤوس في حالة التقارير غير المرضية.

6 . تحقيق الرقابة الذاتية من قبل المرؤوس، الامر الذي يعفي الرئيس من المتابعة المستمرة لمرؤوسيه ،وفي ذلك توفير لوقت المشرف يمكن أن يستغله في مهام أخرى ،كالتخطيط والتنظيم مثلا.

1سامي بن عبد الرحمن السويلم، مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية(دراسة مسحية للعاملين بالاجهزة الامنية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض)،مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، الاكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 26.25.

7. تتيح فرصة للمشاركة من قبل الموظفين ليقدموا احكاما واراء جديدة تساعد على تطوير العمل، و فيها اشعار للموظف بأهمية ادوره و احترام الإدارة الامر الذي يجعله اكثر إنتماء للإدارة.

8 . تدعم الإدارة بالاهداف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين و تسعى الى تحسين الاتصال بينهم، وذلك من خلال اللقاءت والمناقشة المتعلقة بالعمل [1].

د . نظام تقارير تقييم الأداء

تأخذ تشريعات الوظيفة العمومية المعاصرة بنظام تقارير تقييم الأداء كأسلوب لتقييم أداء الموظف العمومي حيث يقوم الرئيس المباشر بوضع تقارير دورية تتضمن تقديره وتقييمه لمستوى أداء وكفاءة مرؤوسيه.

وذالك وفقا لأسس وقواعد عامة محددة سلفا في قوانين الوظيفة العمومية ونصوصها التطبيقية ،ويتميز هذا النظام بالبساطة والوضوح وسهولة التطبيق،كما أنه إقتصادي لا يتطلب نفقات كبيرة فضلا عن إمكانية تطبيقه لتقييم أداء كل الموظفين العمومين على إختلاف وظائفهم وتنوع مناصبهم ومستوياتهم الإدارية[2].

وتعتمد هذه الطريقة على التقسيم معايير التقييم الى ثلاثة انواع اساسية تبحث في تقييم جهود ومهارات الموظفين العموميين وتصرفاتهم اثناء العمل وتتمثل في:

1. معايير لتقييم الأداء الوظيفي للموظف.

2. معايير لتقييم السلوك الوظيفي للموظف.

3. معايير لتقييم السلوك الشخصي للموظف.

1سامي بن عبدالرحمن السويلم، مرجع سابق،ص26.

2أنور أحمد رسلان، مرجع سابق،ص45.

حيث يتم اعداد نموذج يتضمن على هذه المعايير المعبرة عن الصفات والسلوكيات المرتبطة بمتطلبات الوظيفة الاساسية،ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لهذه الصفات والسلوكيات[1].

بعد ان تمت معرفة الخلفية النظرية والتاريخية لعملية تقييم أداء الموظفين العموميين و مختلف مراحلها و الاليات و الطرق المستعملة فيها من خلال بيان مميزاتها وعيوبها،تتساءل عن اهميتها و ما تحققه من فوائد بالنسبة للادارة والموظف.

الفرع الثاني

أهمية عملية التقييم وأهدافها

لعملية تقييم الأداء اهميتها بالنسبة للموظفين والمشرفين عليهم ،وكذا تعود بالنفع على الإدارة او المنظمة ككل،حيث تستعين الإدارة بنتائجها لاغراض التوجيه والارشاد وتساعد على اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بالمسار المهني للموظف بناء على أسس موضوعية وعادلة.

أولا:أهمية عملية التقييم

تكتسي عملية تقييم الأداء دورا هاما، وذلك على ثلاث مستويات :(الموظف . الرئيس الاداري . المشرف على التقييم . الإدارة) وفيما يلي تفصيل هذه الاهمية:

أ. أهمية التقييم بالنسبة للموظفين

1 . إحساس الموظف بالمسؤولية

[1]نور الدين شنوفي، مرجع سابق،ص143.

عندما يشعر الموظف بأن أداءه موضوع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج التقييم سيترتب عليها إتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه وظيفته،وبالتالي سيبذل كل ما في وسعه لتادية عمله على أحسن ما يرام ،ليكسب رضا رؤسائه كي لا يتعرض الى أحكام تحرمه من المزايا و العلاوات التي تنص عليها القواعد والاحكام التشريعية سارية المفعول[1].

2 . تطوير أداء الموظف:تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي الضعف لدى الموظفين و يعتبر ذلك نقطة البدى لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية على المستوى المهني والشخصي وعلاقتهم مع المحيط[2].

3 . إختيار الموظف المتربص(فترة التجربة):تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع الموظف الجديد الى فترة التجربة[3] يختبر فيها على مدى صلاحيته للوظيفة التي عين فيها.

لذالك يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل الموظف الجديد ،ليعطي لإدارة الموظفين المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة الموظف للوظيفة، وتجنب الإدارة التبعات التي قد تتحملها بسبب الإختيار غير المدروس للموظف.

4 . زيادة مستوى الرضا الوظيفي: يعدالرضا الوظيفي من أهم الاهداف التي يسعى اليها الموظف، كونه مؤشراً على مدى سعادته بالانتماء للادارة نتيجة ما قدمته له من رواتب ومكافات تتلاءم والجهد الذي قدمه لها، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، وعلى العموم تكمن اهميته التقييم بالنسبة للموظف في:

1نور الدين شنوفي، مرجع سابق،ص25.

2 ESSAID TAIB,L'évaluation des performances du fonctionnaire, polycopie donnée au étudiants 1eres années magister, faculté de droit, université d alger,spécialité état et institutions publiques,25/juin/2007,p01.

3أنظر الفصل الثاني ،(المواد من 83. 92) من الأمر رقم 06 /03 بتاريخ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (ج. رقم 46 بتاريخ 16 يوليو2006)، الذي يبين النظام القانوني للعون المتربص.

. تحسين الإتصال بين الموظف ورئسيه الإداري.

. إمداد الموظفين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

. تحديد مواطن ضعفه وقصور أدائه لتلافيها ،وكذا التعرف على صفاته الشخصية ومهارته في العمل[1].

ب . أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء الإداريين(القائمين بالتقييم)

1. ضمان إستمرارية الرقابة والإشراف: فتقييم الموظف وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزاتهم وتقديم تقارير حول كفاءتهم والإحتفاض بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذالك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف[2].

2. تنمية الاتصال بين الرئيس المشرف والموضف مما يساعد على توطيد العلاقة بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع مردودية الإدارة من ناحية وتنمية قدرات الموظفين من ناحية اخرى[3].

3. تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الموظفين[4].

[1] ESSAID TAIB,L'évaluation des performances du fonctionnaire,OP.cit,p02.

2عايدة سيد خطاب،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،المكتبة الأكاديمية،دار الفكر العربي،عين الشمس،القاهرة،2003،ص227.

3محمد سعيد سلطان،مرجع سابق،ص295.

4محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،2006 ،ص 87.

ج-أهمية التقييم بالنسبة للمنظمة(الإدارة)

1. تهدف الى الربط والتكامل بين الاهداف التنظيمية(اهداف الإدارة ككل)و نشاطات الموظفين وخصائصهم المناسبة للتنفيذ برامج الإدارة المتمثلة في الاهداف المحددة مسبقا، لذلك لا بد ان يكون نظام التقييم مرنا يستجيب لاي تغيير في اهداف الإدارة.

2 . تحسين المحيط الاجتماعي للعمل وذلك من خلال توظيف اساليب التعايش في الإدارة و تحسين علاقات العمل بها حيث يمثل تقييم الأداء وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الموظف والإدارة[1].

3 . يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على اعداد سياسة جيدة للرقابة ،وذلك من خلال الاحتفاظ ببيانات منظمة على الأداء الموظفين ونقاط قوتهم وضعفهم، وهذا ما يحسن العملية الرقابية في الإدارة.

4 . المساعدة في قياس مردودية الإدارة.

5 . تقويم برامج واساليب ادارة المسار المهني للموظف،حيث تعد وظيفة تقييم الأداء ملتقى جميع القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف من (توظيف ،التدريب، ترقية، تحفيز...).

ويذكر سليمان الطماوي أن الفقهاء الإدارة العامة يردون اهمية تقارير الكفاية(تقييم الأداء) إلى النقاط التالية:

- ✓ إن التقارير تسمح للرئيس الاعلى بأن يحيط بسير العمل في الإدارة ،وان يدرك كيفية أداء الموظفين على اختلاف درجاتهم لمهام مناصبهم.

1 BESSEYERE DES HORTTES, gérer les ressources humaines dans l'entreprise :concept et outil édition d organisation, paris,1992,p111.

- ✓ . تسمح التقارير للرؤساء المباشرين الذين يتولون وضع التقارير الاولى للموظفين في تفهم نقاط القوة والضعف في موظفيهم، مما يساعد على تكييف وسائل الرقابة حسب الاحوال.
- ✓ تؤدي التقارير عن الموظفين إلى سهولة الحكم على طريقة إختيار الموظفين.
- ✓ ولكن أهم ما يعول عليه فقهاء الإدارة ألعامة بخصوص تقارير الكفاية أنها وسيلة لتبصير الموظف في حقيقة حالته ،وإحاطته بمواطن ضعفه وقوته[1].

ثانيا: فوائد أهداف عملية التقييم

توفر عملية تقييم الأداء الوظيفي الدورية معلومات غزيرة عن أداء الموظفين و سلوكهم وعلاقاتهم ،الامر الذي يتيح للادارة إيجاد (بنك المعلومات من قاعدة معطيات) يمكنها الاستفادة منه في الشؤون الوظيفية المختلفة فمعلومات تقييم الأداء الوظيفي يمكن ان تستخدم لأغراض التوجيه والإرشاد(الغرض الإعلامي أو لأغراض إدارية أو لأغراض البحث العلمي،وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي[2]:

أ- أغراض التوجيه والإرشاد

من الوسائل العامة لتحفيز الموظفين على تحسين مستوى أدائهم ، معرفتهم بجوانب التفوق وجوانب الضعف ليعززو الاولي ويتغلبوا على الثانية، الامر الذي يبين أهمية تقييم الأداء الوظيفي،إذ يمكن بواسطة المعلومات المرتدة التي يقدمها الرؤساء عن أداء مرؤوسيهم كشف نقاط القوة والضعف في أداء العمل.

[1] سليمان الطماوي، مبادئ علم الادارة ،الطبعة السابعة ،دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1980،ص . ص 491.492.

2 فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الادارة العامة والقانون الاداري ،رسالة دكتوراة كلية الحقوق جامعة القاهرة، 1983 ،ص 15.

مما يساعد الموظف على معالجة اسباب الضعف وزيادة جوانب القوة خصوصا اذا اتيحت الفرصة للموظف لمناقشة وجهة نظر رؤسائه في التقييمهم لمستوى أدائهم وحكمهم على سلوكه وعلاقاته الوظيفية[1].

ب- أغراض البحث العلمي

يمكن الاستفادة من المعلومات المجمعة الواردة في تقييم الأداء الوظيفي لاجراء البحوث العلمية في بعض الشؤون الوظيفية، كالتحقيق من صحة اجرأت اختيار الموظفين الجدد،تقييم سياسات المرتبات و الحوافز والمكافات ،تقييم مردود البرامج التدريبية تقييم نظام الترقية و إنعكساتها على مستوى أداء الموظفين[2].

ج- الأغراض الإدرية

تتعدد الاغراض الادارية التي يمكن استخدام معلومات تقييم الأداء الوظيفي في تحقيقه،ا حيث يمكن استخدامها في مجالات: قرارات الترقية ،قرارات النقل، قرارات المرتبات والاجور و الحوافز والمكافات، قرارات الالتحاق ببرامج تدريبية، قرارات التعيين في الوظيفة او الفصل منها[3].

بصفة عامة يمكن القول ان مايرد في تقييم الأداء الوظيفي يمثل بنك المعلومات يمكن الاستعانة به لرسم السياسات واتخاذ القرارات في مختلف الشؤون الوظيفية ،على ان اهداف تقييم الأداء الوظيفي انما تحدد في أنظمة الوظيفة العمومية ونصوصها التطبيقية هي التي تحدد اهداف النظام والاثار القانونية التي تترتب على التقييم، ومن ثم فهي قد تختلف من دولة الى اخرى وذلك وفقا للاوضاع الوظيفية والاتجاهات السياسية العامة في كل دولة.

1 نور أحمد رسلان، مرجع سابق، ص 22.

2نفس المرجع،ص23.

3أنور أحمد رسلان، مرجع سابق، ص 23.

ويلخص الأستاذ قاسم ضرار أهداف تقييم الأداء الوظيفي[1] فيما يلي:

1. وضع مقاييس أداء العمل المقبول.

2. التدريب وتنمية قدرات الموظف.

3. الترقية.

4. النقل، التخفيض في الرتبة والتنسيق والفصل من الخدمة.

5. الرقابة الإدارية.

الفرع الثالث

الصعوبات التي تواجه عملية التقييم

بما ان عملية تقييم الأداء حكم بشري و سلوك إنساني يقوم به شخص(الرئيس الإداري) غالبا في مواجهة شخص أخر (موظف) فلا يمكن أن يخلو من المشاكل والعراقيل التي تؤدي إلى فشل عملية التقييم ، وقد يرجع عدم فعالية نظام تقييم الأداء و فشله في تحقيق الأهداف المرجوة منه إلى الإدارة المشرفة عليه، وقد يتعلق بالرئيس الإداري، كما قد يتعلق بنماذج التقييم و عناصر ومعايير الأداء وبعدها عن الوصف الوظيفي وغموضها وسنتطرق بالتفصيل إلى هذه العراقيل في الفقرات التالية:

أولا: صعوبات تتعلق بإدارة ونظام التقييم

قد يستعمل التقييم الأداء في حل مشاكل معينة كإعادة صياغة الاهداف وتعديلها او في توزيع الحوافز أو الترقية و في التدريب وتطوير الموظفين،وتختلف اهداف التقييم حسب الغرض الذي تريده الإدارة وهذا ما قد يجعل الإدارة تركز على جوانب معينة دون الأخرى في تصميم نظام تقييم، مما ينتج الشعور لدى الموظفين بعدم عدالة النظام المطبق،لذا على

1قاسم ضرار ،(تقارير الكفاية بالمملكة، مذكرة مقدمة من الدولة الانتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها 25/ 28 صفر 1979)، معهد الادارة العامة ،الرياض، المملكة العربية السعودية، 979 ص . ص 4.3.2.

الإدارة أن تعد نظاما متكاملا لتقييم الأداء وذلك في اختيار انسب وأفضل المناهج والطرق التي تناسب أغراض التقييم لتجنب الصعوبات والمشاكل المختلفة التي يعبر عنها الموظفين بعدم الرضا بعملية التقييم ،التي تجسدها والقواعد والاجرأت القانونية المنظمة لأسلوب قياس أداء الموظف.

ويمكن حصر أهم هذه المشاكل فيما يلي:

أ. صعوبات تتعلق بنظام التقييم

1 . عدم وجود معايير وعناصر محددة وموضوعية لقياس الأداء مع طبيعة نشاط الإدارة وأهدافها ونوعية الوظائف فيها: فوجود ضوابط عامة تكفلها القواعد والإجرأت والقانونية التي تمليها السلطات المختصة ،التي ترتكز على المقومات الأساسية للعمل وتترجمها معدلات أداء تتصف بالموضوعية والقابلية للقياس تجعل نظام التقييم أكثر عدالة ودقة[1].

2 . صعوبات تحديد الوقت المستغرق في التقييم : يمثل الوقت الذي تتطلبه عملية تقييم الأداء عنصرا هاما بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائما بالإشغال وبحبهم الشديد لإستغلال الوقت لصالحهم،فإذا كانت عملية التقييم تأخذ الكثير من وقتهم فإنهم ينصرفون عنها ويفضلون عدم المشاركة في أدائها ،أما إذا شاركوا فيقومون بتأديتها بطريقة تتصف بعدم الاهتمام والسرعة وعدم التركيز، لذلك على الإدارة تتأكد من أن عملية لا تتطلب وقت طويلا،وبالتالي تعمل على إجرائها مرة او مرتين في السنة وأكثر حسب الغرض من عملية التقييم، لعلى ذلكي دفع بالمشرفين الى ادائها على احسن ما يرام وتحقق نتائج تقييم مرضية[2].

1نور الدين شنوفي،مرجع سابق،ص . ص 40.39.

2حسين محمد إبراهيم الحموي ،نظام مقترح لتقييم أداء العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام، رسالة الدكتوراة، كلية التجارة ،جامعة عين الشمس، القاهرة، 1993،ص55.

3 . عدم كفاية التغذية العكسية للموظف: إن تصميم نظام تقييم الأداء الذي يسمح في تقييم أداء الموظف و مناقشة نتائج تقييمة بصفة مستمرة يتطلب وضع نظام تقييم فعال يسمح بتزويده بمعلومات مرتدة الأداء لذلك فان وضع الاهداف و التغذية العكسية يمثل العناصر الرئيسية لمعظم نظريات الدافعية والحوافز.

ولا يكفي اجراء تقييم للموظف و إرسال هذا التقييم لمصلحة المستخدمين وانما يجب إجراء مقابلات تقييم مجدولة بحيث يمكن للمشرف والمرؤوسين مناقشة نقاط القوة والضعف ووضع أهداف لتحسين الأداء. كما يجب توفير تغذية عكسية مفيدة من خلال تطوير المهارات التعليمية والارشادية للمشرفين وتخصيص الوقت والجهد اللازم لهذه المهمة، وهذا ما يضمن اكثر تجاوز صعوبات الوصول لفعالية تقييم أداء عالية[1].

4 . سرية التقييم وتغليب الصفة العقابية عليه.

5 . عدم توافر توصيف دقيق وواضح للوظائف ومناصب العمل التي تتكون منها الإدارة.

ب . صعوبات تتعلق بالإدارة المشرفة على عملية التقييم

تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقييم الموظف المسؤول عن متابعة والتاكد من عدم وجود مشاكل تعيقه وتحاول علاج المشاكل في حالة وجودها،ولعل اهم الاسباب التي تؤدي الى فشل نظام التقييم والمتعلقة بالإدارة مايلي[2]:

1 . نقص النشرات الدورية في لوائح وانظمة و ارشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها الى جميع الرؤساء المباشرين يعد أحد اسباب عدم معرفتهم بالنظام واهدافه.

1أحمد ماهر، مرجع سابق،ص286.

2سمير أحمد عسكر ،(اداء الافراد في المنظمات . المشكلات واستراتيجيات المواجهة المقترحة .)، المجلة العربية للإدارة، مجلة فصلية متخصصة صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،العدد الاول ،المجلد الرابع عشر ،شتاء 1990،ص . ص 9695.

2 . عدم تدريب الرؤساء على نظام التقييم و الترقية فهم بحاجة الى تكوين وتذكير مستمر بأساليب التقييم والاخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

ثانيا: صعوبات تتعلق بالرؤساء الإداريين (المشرفين على عملية التقييم)

بجانب المشاكل السابق ذكرها في إدارة نظام التقييم يوجد أيضا الأخطاء التي يقع فيها المقيَمون عند تقييم أداء الموظفين الذين يشرفون عليهم ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:

أ. تأثير شخصية المقيَم وطريقة تفكيره ودوافعه في تقييم الموظفين:

فقد يميل المقيَم الى التشدد بان يعطي مثلا الموظف الجيد تقديرا متوسطا والموظف المتوسط تقديرا ضعيفا،ويكون تقيمه دائما اقل من مستوى الأداء الفعلي للموظف،و على العكس فقد يميل المقيم الى التساهل في التقييم.

وذلك بان يعطي التقديرات اعلى من مستوى الأداء الفعلي للموظف وقد يكون الدافع المقيم في التساهل الرغبة في منح فرصة للموظفين الحصول على علاوة أو ترقية،و اعطاء انطباع جيد عن نفسه لهم، او الخشية من مواجهة المرؤوسين في حالة إعطاء تقدير ضعيف لهم و قد يميل المقيم الى البعد عن إعطاء أعلى تقدير (ممتاز) و اقل تقدير (ضعيف) ويحصر تقديراته حول المتوسط في منحنى التوزيع الطبيعي و هذا الخطأ في التقييم يؤدي إلى صعوبة التعرف على الموظف المتميز،أو الذي يعاني من مشاكل الأداء.

ب . تأثير الهالة(ميل الرئيس أو معد التقييم للتعميم):

يعني هذا الخطأ ،ميل المقيم إلى إعطاء تقدير مرتفع للموظف في جميع الخصائص وجوانب العمل ،نتيجة لإمتيازه في صفة واحدة أو جانب واحد من جوانب العمل ،ومثال ذالك إعتقاد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر أبدا،فيميل إلى إعطائه تقديرا مرتفعا

في باقي الخصائص أو العكس فقد يكون الموظف ضعيفا في جانب معين فيؤدي ذالك أن يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في بقية الجوانب[1].

ج . تاثير الحداثة :

المفروض أن يلاحظ الرئيس المرؤوس على مدار السنة ،حتى يتمكن من التقييم السليم لادائه ولكن يحدث عادة ان يتاثر الرئيس بالوقائع الاكثر حداثة في ملاحظاته في أداء المرؤوس في الفترة الاخيرة عند اجراء التقييم فاذا كان ممتاز في الفترة الحالية للتقييم سيعد ممتازا في الفترة السابقة حتى وإن كان مستوى أدائه قد إنخفض والعكس صحيح[2].

د . تحيز الشخص المقيم:

تظهر هذه المشكلة بسبب إنحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه في لاسباب كثيرة منها القربة، الصداق، الجنس ،الموطن وغيرها من الاسباب التي تجعل عملية التقييم والقياس بعيدة عن الموضوعية[3].

هـ . الميل الى التساهل او التشدد او التوسط في التقييم:

يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم.وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد و إعطاء تقديرات منخفضة لجميع الموظفين، ومن ناحية أخرى قد يغفل البعض الاختلاف في أداء الموظفين ويعمد الى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع[4].

م . تأثير التناقض:

---

[1]سمير أحمد عسكر ،مرجع سابق،ص95.

2علي محمد عبد الوهاب ،إدارة الأفراد منهج تحليلي، الجزء الاول، مكتبة عين شمس، مصر، 1975،ص383.

3خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005،ص 215.

4سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،فرع تنظيم الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،2008،ص79.

عادة ما تتم إجراءت التقييم في فترة قصيرة ،وفي هذه الحالة فإن تقييم الرئيس للمرؤوس يتأثر بتقييمه للمرؤوس السابق ،فمثلا إذا كان الأداء الفعلي للمرؤوس يستحق تقديرا متوسطا،ولكن تم تقييم هذا المرؤوس عقب تقييم موظف أخر حصل على تقدير ضعيف للغاية ،فقد يعطي الرئيس لهذا المرؤوس تقديرا جيدا،ويمكن أن يحدث ذالك نتيجة للتناقض الذي في ذهن المقيم.

بين الأداء الضعيف للغاية والأداء المتوسط ،وبالمثل يمكن ان يحدث التاثير العكسي،إذا تم تقييم الموظف الذي يستحق تقديرا متوسطا عقب تقييم موظف اخر حصل على تقدير إمتياز،فقد يعطي الرئيس لهذا الموظف تقديرا ضعيفا.

و. التشابه بين الرئيس والمرؤوس:

يؤدي التشابه في الخصائص والخلفية الفكرية أو العرقية بين الرئيس والمرؤوس إلى ميل إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحقه[1].

ثالثا : صعوبات تتعلق بنماذج ومعايير وعناصر التقييم

أ. تطبيق نموذج موحد لكل ألمستويات: يتنافى هذا الاسلوب مع نظام تصنيف الوظائف الذي يقوم على تنوع واجبات الوظائف وتفاوت مسؤولياتها، الامر الذي يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير تقييم الأداء[2].

ب . عدم ملاءمة معايير قياس وتقييم الأداء :غالبا ما يطلب من المشرف تقييم الموظف دون وجود معايير ومقاييس واضحة لتقييم الأداء مما يخلق صعوبة في التعريف و تحديد معايير ومقاييس دقيقة للأداء[3].

1 سمير أحمد عسكر،مرجع سابق،ص96.

2 نور الدين شنوفي،مرجع سابق،ص35.

[3] نفس المرجع،ص35.

ج . عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعال في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة و واضحة وسهلة تشجع معد التقييم على تعبئتها في وقتها وبإتقان،اما النماذج المعقدة الغامضة فتؤدي إلى تهرب المقيم اعدادها وعدم الاهتمام بها، ويرى الضلعان[1] ان عدم كفاءة نماذج التقييم يرجع الى الاسباب التالية:

1. عدم تضمن نماذج واستمارات تقييم ارشادات توضيحيه وشروحات حول نظام التقييم.

2 . عدم تضمن نماذج التقييم عدد كبير من العناصر او إشتمالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.

3. استخدام عبارات و الفاظ غير واضحة في النموذج ،مما قد يجعل المشرفين غير مدركين للمعايير التي يتضمنها النموذج المستخدم في التقييم لعجزها على ايجاد نتائج صحيحة على مستوى أداء الموظفين نظرا لغموض المقاييس المستخدمة ، والتركيز على العناصر المتعلقة بالشخصية.

4 . ثبات الاوزان بالنسبة لعناصر التقييم على مستوى جميع الوظائف فاعطاء عناصر القياس اوزان واحدة تطبق على كل المستويات الوظيفية يؤدي الى عدم قدرة هذه العناصر على التعبير على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظف وبالتالي يحد هذا من عدالة وموضوعية عملية التقييم ذاتها.

عدم التوازن والتكامل في المحتوى من خلال توزيع الاهمية النسبية في ما بين العناصر الاساسية للتقييم يجب ان ينال منهج التقييم القائم على النتائج الأداء الملموسة ونسبة مئوية تزيد على المنهج التقييم القائم على السلوك الوظيفي والسمات الشخصية معا،لأنه العامل الاساسي الذي يقود مباشرة الى تحقيق الاهداف كما يجب ان تقسم المعايير إلى عناصر قياس فرعية متوازنة ومتكاملة حسب أهميتها في الوظيفة.

1علي الضلعان،مرجع سابق،ص49.

و. كما تظهر صعوبة المقاييس في بعض الوظائف التي تتطلب درجات عالية من الخبرة والمهارة في الموظفين الذين يشغلونها ويصعب تقييم أداء هؤلاء الموظفين لما يتمتعون به من علم اكثر.

وتخصص في النواحي الفنية يفوق علم رؤسائهم، مما قد يجبر هؤلاء الرؤساء على وضع تقديرات بعيدة على عناصر تقييم ،مما ينتج عدم رضا الموظفين بعدالة التقييم كما ان هناك بعض المشرفين يولون اهمية لاشكال التقارير والنماذج المعدة لتقييم الأداء اكثر من إهتمامهم بمضمون النموذج ذاته مما قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة[1].

من خلال الفصل الأول حاولنا إلقاء الضوء على الإطار النظري لعملية تقييم أداء الموظف العمومي كمفهوم إداري ، و تعرفنا على دور هذه العملية في تحقيق الفعالية الإدارية للإدارة العامومية.

[1]نور الدين شنوفي،مرجع سابق،ص35.

الفصل الثاني

واقع نظام تقييم الموظف الجزائري

بعد التطرق إلى الإطار النظري لعملية تقييم أداء الموظف العمومي كمفهوم إداري و بيان الأسس النظرية التي يقوم عليها ،ثم عرض وتحليل نظام التقييم المعتمد في الجزائر

سوف نقوم في الفصل الثاني بدراسة واقع نظام تقييم الموظف الجزائري من خلال تحليل النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية مما يمكننا من تبيان الإجراءات القانونية لعملية التقييم ،معايرها وصلاحيات التقييم ،كما نقوم بتقييم عملية التنقيط من حيث الفعالية.

وسنتناول هذه النقاط من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول – الإطار القانوني لنظام تقييم الموظف العمومي.

المبحث الثاني – ضرورة مراجعة نظام تقييم الموظف الجزائري.

المبحث الأول

الإطار القانوني لنظام تقييم الموظف العمومي

تبنت الجزائر نظام الوظيفه العموميه المغلقه عقب الاستقلال،حيث ورثت تقاليد نظام الوظيفة العمومية الفرنسية،وبالتبعية إعتمدت نظام التقييم الوارد في قانون الوظيفة العمومية الفرنسية، القائم على التنقيط وحاولت تكييفه مع واقع ومقتضيات الإدارة الجزائرية من خلال قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر بداية من الأمر66-133 إلى غاية الأمر 06-03،حيث حددت هذه النصوص تفاصيل عملية التنقيط،إجراءتها والأثار المترتبة عنها.

المطلب الأول

المصادر القانونية لنظام تقييم الموظف العمومي الجزائري

نظم المشرع الجزائري عملية تقييم الموظف العمومي من خلال النصوص القانونية والتنظيمية التالية التي تمثل النظام القانوني لعملية التقييم:

. أمر رقم 66-133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل02 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

. مرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل02 يونيو 1966 يتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية.

. التعليمة رقم 05 الصادر بتاريخ 03 جويلية 1968 المتعلق بتطبيق النظام الجديد لتنقيط وترقية الموظفين.

. مرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

. أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

الفرع الأول

نظام التقييم في ظل الأمر 66-133 ونصوصه التطبيقية

نظرا للفراغ القانوني الذي تركه الإستعمار غدة الإستقلال ،وما تسبب عنه من تدهور إقتصادي وإجتماعي عاشته البلاد لم يكن بإمكان الدولة الإستغناء كليا عن التشريع الفرنسي، فتم إصدار القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر يتعلق بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية وذالك إلى غاية صياغة قوانين جديدة، ومن ثمة بدأ التفكير في تنظيم جديد للوظيفة العمومية ،إلى غاية صدور الأمر رقم66- 133في 02 جوان 1966 ،حيث تضمن بيان المبادئ والأسس العامة للوظيفة العمومية وقد إستعمل المشرع في هذا النص مصطلح التنقيط ونظمه في الفصل الأول من الباب الرابع تحت عنوان التنقيط والترقية في المادتين 33و01/34 ويتكون نظام التنقيط من عنصرين:

1. نقطة مرقمة (NOTE CHEFFREE) تمتد من (0)و (20) من (20).

2. التقدير العام(L'APPRECIATION GENERALE) بين القيمة المهنية للموظف وطريقة أداء خدمة.

واضافت المادة 33 أن التنقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين التي تقوم بتنقيط الموظف سنويا بناء على اقتراح رئيس المصلحة،ثم يطلع الموظف المعنى على النقطة ،اما التقدير العام لا تطلع عليه الا اللجنة المتساويه الاعضاء المختصه التي يمكن لها ان تطلب فحص جديدا للنقطة المرقمة، ونصت المادة34 /1 على دور التنقيط في ترقيه الموظفين من درجة الى درجة بالاضافه الى الاقدمية[1].

ونلاحظ من خلال نص المادتين 33 و 34 ان المشرع إعتمد على التقييم الوارد في لأمر الفرنسي رقم 59 -244 المتعلق بالقانون الاساسي العام للموظفين.

[1]-أنظر المواد 34،33 من الأمر 66- 133المؤرخ في 02 جوان1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوضيفة العامة،(ج ر ج ج،عدد رقم 46،الصادرة بتاريخ 8 جوان 1966)

ونلخص من خلال معالجة الامر 66-133 من نظام التقييم أنه نظمه بصفه مقتضبة اقتصرت على ماده واحدة (33)،كما قرنه بالترقية في الدرجات فقط.

تطبيقا لنص الماده 36 منه التي احالت مساله تحديد شروط تطبيق احكام الفصل المتعلق بالتنقيط والترقيه الى مرسوم، صدر المرسوم رقم 66- 149 المؤرخ في 2 يونيو 1966 يتعلق بالتنقيط و طرق الترقيه،حيث خصص الفصل الاول منه من نظام التنقيط تحت عنوان(اعطاء النقط) ونظمه في 3 مواد[1].

حيث حددت المادة الاولى منه مجال التنقيط السنوية من صفر إلى عشرين[2] نقطة ،وتوضع من قبل رئيس المصلحة بعد أخذ رأي مسؤولي الموظف متبعا في ذالك الترتيب السلمي ،ونص في المادة الثانية على مضمون وهدف التنقيط حيث توضع لكل موظف بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير مؤهلاته ومعارفه المهنية وأسلوب في العمل،ويفيد التنقيط في ترتيب الموظف وحساب مدة ترقيته في الدرجة ،كما يدل على مقدرة الموظف في إمكانية ممارسة وظيفة مطابقة للسلك الأعلى ويبلغ رئيس المصلحة النقط المرقمة إلى الموظف المعنوي الذي يجوز له أن يقدم ملاحظات أو يطلب توضيحات ،كما تستطيع اللجنة المتساوية الأعضاء طلب إعادة النظر في النقطة المرقمة[3] ،كما أكدت المادة 5 على الدور الرئيس للتنقيط في إعداد جدول الترقية وفي هذا السياق أيضا ،جاءت التعليمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 تطبيقا لنظام التنقيط الوارد في الأمر 66-133 والمرسوم66-149.

ولقد تطرقت التعليمة إلى الهدف من نظام التنقيط حيث يهدف إلى:

- ✓ تقييم مؤهلات وكفاءت الموظف في مصلحته.
- ✓ معرفة مردود الموظف في المنصب الذي يشغله،أو الذي يطمح إلى التعيين فيه بما يتلاءم وإمكانياته وقدراته المهنية.

1-أنظر المادة 3 من المرسوم 66-149المؤرخ في 02 يونيو 1966، المتعلق بإعطاء النقطة وطرق الترقية،(ج رج ج، العدد رقم 46،الصادر بتاريخ 8 جوان 1966)

2نفس سلم التنقيط الوارد في المادة 02 من المرسوم رقم 308/59،مرجع سابق.

3أنظر المواد (1،2،3،4،5) من المرسوم رقم 149/66 ،مرجع سابق.

- ✓ تحسين أداء الموظفين ومعرفة من هم بحاجة إلى تكوين،تحفيز ،ترقية.
- ✓ تصحيح الطابع الألي للترقية بالأقدمية في الدرجة[1].

كما فصلت التعليمة محتوى التنقيط والمعايير المعتمدة في تحديده، ودرجات سلم التنقيط وضوابط إعداد التقدير العام،بالإضافة إلى أنها تضمنت توضيحا لطرق تطبيق نظام التنقيط (وسنتناول الإجراءت بالتفصيل في المطلب الثاني)،هكذا ورد نظام التنقيط في إطار الأمر 66-133 والنصوص المطبقة له، فكيف نظم المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية عملية تقييم الموظف العمومي؟

الفرع الثاني

نظام التنقيط في ظل المرسوم رقم 85-59

بعد مضي أكثر من عشر سنوات من تطبيق الأمر 66-133 ظهرت حدوده ونقائصه نتيجة لعدة عوامل وتطورات إقتصادية وإجتماعية تتمثل أساسا في النمو المتزايد للمهن والحرف التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارة العمومية لا يمكن معالجتها بالتدابير القانونية الصارمة المعمول بها في قانون الوظيفة العمومية،كما أن هجرة الموظفين من قطاع الإدارات العمومية إلى القطاع الإقتصادي نظرا للحوافز المادية المغرية التي يقدمها ،كل هذه العوامل أدت إلى إصدار القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل[2] كمحاولة لتوحيدد وتنظيم قطاع الشغل.

فجمع بين الموظف والعامل ولم يميز بينهما رغم إختلاف طبيعة النشاط المنوط بكل منهما، فأصبحت الإدارات العمومية في ظله تمثل قطاعات النشاط ، إلا أنه لم تصدر الأحكام المتضمنة القواعد المطبقة على المؤسسات والإدارات العمومية إلا بعد مرور سبعة سنوات

[1] أنظر التعليمة رقم 05 المؤرخة في1968/07/03،مرجع سابق ، ص301، ملحق رقم (02).

[2] أنظر القانون رقم12/78 المؤرخ في أول رمضان عام1398 الموافق ل 05 غشت 1978 يتضمن القانون الأساسي العام للعامل(ج.ر.ج.ج عدد 32 الصادرة بتاريخ 8 غشت1978).

بموجب المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية[1].

حيث حاول هذا النص أن يميز بين الموظف في الإدارات العمومية والعامل في القطاع الإقتصادي العمومي وأصبح الموظف في وضعية قانونية أساسية إزاء الإدراة [2]،وإنطلاقا مما سبق كيف عالج هذا المرسوم عملية تقييم الموظفين العموميين؟

أبقى هذا المرسوم العمل بمصطلح التنقيط ،حيث ورد في الفصل الثالث تحت عنوان تعويض الخبرة والترقية وتحديدا في المواد 83،84،85 منه.

والملاحظ أيضا أن المرسوم إعتمد على نفس المبدأ في عملية التنقيط من حيث:

. السلطة التي لها صلاحية إقتراح النقطة ،حيث تنص المادة85 على أنه تمنح النقطة السلطة التي لها صلاحية التعيين ،بناء على إقتراح الرئيس السلمي ،وتبلغ مذكرة التنقيط للموظف الذي يجب عليه أن يوقعها.

. مضمون التنقيط والمتمثل في النقطة المرقمة مرفقة بالتقدير العام كما ورد في المادة83،غير أن هذا المرسوم إختلف عن التعليمة رقم 05 لسنة1968،والتي جاءت تطبيقا للأمر رقم 66-133 فيما يتعلق ب:

- ✓ . مجال النقطة السنوية.
- ✓ . مدى إمكانية الموظف التعقيب على النقطة.

ففيما يخص مجال النقطة السنوية فهي تتراوح بين صفر وعشرين حسب ما نصت عليه التعليمة رقم 05 في حين أنها في المرسوم رقم 85-59 تتراوح مابين 0 إلى 10 وفقا لنص المادة 84 منه.

---

[1] سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية(دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس)،مذكرة ماجسير ،تخصص تسيير المنظمات،كلية العلوم الإقتصادية،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2010،ص45.

[2] أنظر المادة 02/05 من المرسوم رقم 59/85 ،مرجع سابق.

أما عن مدى إمكانية الموظف التعقيب عن النقطة الممنوحة له ،فإننا نجد أن المرسوم 66-149 نذكر بأنه بإمكان الموظف تقديم ملاحظاته أو طلب توضيحات بشأن النقطة المرقمة.

حيث تنص المادة 3 منه يجوز أن يقدم ملاحظاته أو طلب توضيحات، وهذا ما لم يرد في المرسوم 85-59 الذي إقتصر على إمكانية تسجيل الموظف لملاحظات (المادة 01/85)،مع ضرورة التوقيع على مذكرة التنقيط.

الفرع الثالث

نظام التقييم في ضل الأمر 06-03

لقد كرس دستور 1989[1] ودستور 1996[2] مبدأ الفصل بين السلطات ،ما أنجزت عنه تنظيم جديد لهياكل الدولة ،كما كرس التعددية السياسية والنقابية وتبني الليبرالية الإقتصادية، وهو ما حتم على الدولة إعداد العديد من القوانين والتنظيمات لمواجهة هذه المستجدات.

كما أن سوق الشغل عرف تحولات هامة على مستوى المهن ووسائل العمل وطرق التسيير ،ما يحتم على قطاع الوظيفة العمومية مواكبة هذه المستجدات بإصدار قانون أساسي عام للوظيفة العمومية يراعي المتغيرات المحلية والدولية ويعالج نقائص وسلبيات القوانين السابقة[3].

[1] صادق عليه الشعب في إستيفتاء عام يوم 23 فيفري1989 وصدر في الجريدة الرسمية رقم 09 الصادرة بتاريخ 1989/03/01.

[2] صادق عليه الشعب في إستفتاء عام يوم 28 نوفمبر1996 وصدر في الجريدة الرسمية رقم 76 الصادرة بتاريخ 1996/12/08.

[3] LAOUISI(A),« Communication sur le dispositifs statutaire dans la fonction publique » algérienne, Séminaire organisé le 03/10/2005, ALGER,p09.

كا أن خضوع أعوان الإدارات العمومية إلى المرسوم رقم 85-59 تعتبر وضعية غير عادية بعد صدور دستور 1996[1]،بالإضافة إلى أن القانون رقم 78-12 الذي صدر بناء عليه المرسوم رقم 85-59 تم إلغاؤه بموجب القانون رقم 90-11.

كل هذه الظروف أدت إلى إصدار الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بعد مسار تفكير وإنضاج وتشاور موسع مع مجموعة من القطاعات الوزارية والشركات الإجتماعيين، فأصبح يشكل إطار قانونيا شاملا يسمح بتكريس مرجعيات وأسس تأخذ بعين الإعتبار الحقائق الجديدة السائدة في الإدارة من جهة والتحولات العميقة التي ميزت آلنظامين السياسي والإقتصادي للبلاد من جهة أخرى.

تحدد المواد 97 إلى 103 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006،المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الموافق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 22 شوال 1427 هـ الموافق ل 14 نوفمبر 2006 الواردة ضمن الفصل الرابع من الباب الرابع تحت عنوان تقييم الموظف الإطار القانوني لتقييم الموظف العمومي ،بحيث يهدف تقييم الموظف إلى:

. الترقية في الدرجات.

. الترقية في الرتبة.

. منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

. منح الأوسمة التشريفية والمكافآت .

كما يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

. إحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

. الكفاءة المهنية.

[1] نصت المادة 26/122 منه على أن: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والضمانات الممنوحة للموظفين تدخل ضمن المجال التشريعي.

. الفعالية والمردودية.

. كيفية الخدمة.

أما صلاحية التقييم والتقدير فتعود للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم بصفة دورية ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، ثم تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها إقتراح مراجعتها ، كما تحفظ إستمارة التقييم في ملف الموظف.

وأحالت المادة 103 إلى التنظيم تفصيل كيفيات تطبيق المتعلقة بتقييم الموظف، وللأسف لم يتم إصداره لحد الساعة، مما يمدد العمل بالأحكام الواردة في المرسوم 66-149 والتعليمة رقم 05.

من خلال أحكام المواد السابقة يتبين أن المشرع في أدخال مفاهيم جديدة لم تتضمنها القوانين السابقة تتمثل في:

أ. إستعمال مصطلح التقييم بدل التنقيط لأول مرة خلافا للقوانين السابقة.

ب . التأكيد على إلزامية تقييم الموظف أثناء مساره المهني ويكون بصورة مستمرة ودورية[1].

ج . محاولة ربط التقييم أكثر بالمسار المهني للموظف ،وهذا حسب ما نصت عليه 98 يهدف تقييم الموظف إلى :

1 . الترقية في الدرجات.

2 . الترقية في الرتبة.

3 . منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

4 . منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

[1]أنظر المادة 97 من الأمر 03/06،مرجع سبق ذكره.

ج . الإعتماد على معايير أكثر موضوعية وضرورة تكييفها نظرا لخصوصيات بعض مناصب العمل والأسلاك إضافة إلى تكييف مناهج التقييم مع أهداف الإدارة وطبيعة نشاطها والمشاكل التي تصادفها ، وذالك بعد إستشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية[1].

د . ضرورة حفظ إستمارة التقييم في الملف الإداري للموظف للرجوع إليها عند الحاجة[2].

هـ . إرساء مبادئ التحفيز المعنوي الذي يدفع الى الرضا الوظيفي و الرفع من الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الإدارة وذلك من خلال منح أسمة تشريفية و مكافأة للموظفين في الأداء المتميز في شكل (ميدالية الاستحقاق أو شجاعة، وشهادات وزارية)[3].

لقد تضمن الأمر 06-03 مفاهيم جديدة في مجال التقييم و اشار الى ادوات عصريه لتطبيق هذه المفاهيم، إلا أن هذا التجديد مرهون بصدور النصوص التطبيقيه المناسبه وإعادة الإعتبار لوظيفة تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية وتعزيز قدراتها على توظيف التقنيات الكفيلة بتثمين العمل الإداري والخدمة العمومية[4].

هذا فيما يتعلق بالإستعمال القانوني لنظام التقييم في مختلف النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية ويجدر بنا التطرق بعد هذا ذالك إلى تفصيل إجرأات التنقيط وتكييفه بالإضافة إلى دور اللجان المتساوية الأعضاء وهذا ما سنتناوله في المطلب الثاني.

المطلب الثاني

إجراءات عملية التنقيط وتكييفها

تمر عملية التنقيط بمراحل تبدأ بوضع النقطة السنوية في بطاقة التنقيط من طرف الرئيس المباشر بالإعتماد على معايير محددة وفقا لسلم تنقيط مرفق بملاحظات على حسب

[1] أنظر المادتان 100.99، من نفس الأمر.

[2] أنظر المادة02/102من الأمر 03/06.

[3] أنظر المادتين 113.112، من الأمر 03/06.

[4] هاشمي خرفي،مرجع سابق،ص 215.

العلامة المحصل عليها،إلا أن الموظف قد لا يرضى بتنقيطه فخوله القانون حق التظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة ،وقبل هذا يطرح السؤال حول الطبيعة القانونية للتنقيط وعليه سنتناول هذه النقاط في الفرعين المواليين:

الفرع الأول

إجراءت عملية التنقيط

يقوم الرئيس الإداري المباشر للموظف بتنقيطه سنويا بناء على معايير معينة ،ثم يبلغ النقطة للموظف المعني هذه الأخيرة تتراوح بين (0) و(20) وفي بعض الإدارات تتراوح بين (0) و(10) مثل جامعة المسيلة.

أولا . صلاحية التنقيط

تكاد تتفق القوانين المقارنة للوظيفة العمومية في تقرير قاعدة عامة واحدة مفادها إختصاص الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه ،إلا أن بعض التشريعات تكتفي بتقييم الرئيس المباشر وتجعله نهائيا ،بينما تتطلب أغلب النظم عرض تقييم الرئيس المباشر على رئيس أعلى أو على اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء لإعتماده فما هو إذن موقف المشرع الجزائري؟

نصت المادة 33 من الأمر 66-133 أن التنقيط حق السلطة صاحبة صلاحية تعيين الموظف والتي تخصص كل عام قطة للموظف بناء على إقتراح رئيس المصلحة ،حيث أن التنقيط يعتمد على النقطة الممنوحة من السلطة التي لها صلاحية التعيين مع الأخذ بعين الإعتبار رأي أو إقتراح الرئيس السلمي للموظف لكن تبقى النقطة النهائية من صلاحيات السلطة التي لها حق التعيين.

أما المرسوم رقم 66-149 فقد نص في مادته الأولى على أن منح النقطة يكون من قبل رئيس المصلحة الذي يأخذ برأي مسؤولي الموظف متبعا في ذالك الترتيب السلمي، وهذا ما يبرر لنا تعدد من يقوم بعملية إقتراح النقطة وهذا ما يلعب دورا في إعطاء التنقيط أكثر موضوعية.

وهو نفس المبدأ الذي كرسته التعليمة(05) حيث يمنح الموظف نقطا مرقمة من طرف مسؤوله المباشر حسب الترتيب السلمي.

وقد أشار المرسوم رقم 85-59 بخصوص الجهة التي تملك صلاحية التنقيط إلى نفس المبدأ الوارد في الأمر 66-133 حيث نصت المادة 85 منه على تمنح النقطة السلطة التي لها صلاحية التعيين بناء على إقتراح الرئيس السلمي.

وبالرجوع إلى الأمر 06-03 في المادة 101 فإن سلطة التقييم والتقدير تعود إلى السلطة السلمية المؤهلة وقد بين المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،الهيئات صاحبة سلطة التعيين حيث تعود إلى كل من الوزير فيما يخص مستخدمي الإدارة المركزية،الوالي فيما يخص مستخدمي الولاية رئيس المجلس الشعبي البلدي فيما يخص مستخدمي البلدية ،مدير المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري فيما يخص مستخدمي المؤسسة.

كما يمكن أن تمنح لكل مسؤول مصلحة سلطة التعيين والتسيير الإداري للمستخدمين الموضوعين تحت سلطته حيث يتلقى تفويضا بقرار من الوزير المعني، بعد أخذ رأي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية[1].

نخلص مما سبق إلى أن سلطة التنقيط والتقييم في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية بيد السلطة صاحبة صلاحية التعيين بعد أخذ رأي المسؤول المباشر للموظف حيث أخذ بالإتجاه السائد في مختلف النظم المقارنة.

هذه في الحالة العادية إلا أنه قد تطرأ بعض الظروف على المسار المهني للموظف تؤدي إلى إنقطاع علاقته الوظيفية بالإدارة ،مما ينعكس بدوره على الجهة المكلفة بتنقيطه ،وتتمثل هذه الحالات في(الخدمة الوطنية ،إستفادة الموظف من عطلة مرضية طويلة المدى،الإعارة

[1]أنظر المادتين 01و02 من المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،(ج.ر.ج.ج رقم 13 الصادرة بتاريخ 28 مارس 1990).

والإنتداب ،الإحالة على الإستيداع، وضعية خارج الإطار) فمن هو المسؤول عن تنقيط الموظف الموجودة في هذه الحالات؟

أ. الخدمة الوطنية

لم يتطرق لها الأمر 66-133 في الباب الخامس تحت عنوان حالات الموظف في المادة 37 التي نصت على أن كل موظف يكون في إحدى الحالات التالية :القيام بالخدمة،الإلحاق،الإحالة على الإستيداع ويرجع ذلك إلى أن الخدمة الوطنية لم تكن موجودة آنذاك ،وكذلك القانون رقم 78-12 لم يتطرق للخدمة الوطنية في الفصل الثاني بعض حالات النشاط المواد 63،64،65،66.

وبموجب المرسوم رقم 85-59 أصبحت الخدمة الوطنية إحدى الحالات التي يوضع فيها العامل [1]ويعتبر في حالة إنتداب ،إلا أنه لم يبين صراحة الجهة صاحبة سلطة التقييم في حالة الإنتداب.

وفي هذه الحالة نستشف ضمنيا من خلال نص المادة 104 أن الإدارة العسكرية التي يؤدي الموظف خدمته الوطنية لديها هي المكلفة بتقييمه[2].

أما الأمر رقم 06-03 فنظم الخدمة الوطنية ضمن الباب السادس تحت عنوان الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله،الفصل الخامس وضعية الخدمة الوطنية إلا أنه لم يبين الجهة المخولة صلاحية التقييم في هذه الحالة.

[1]تناولها المرسوم 59/85 في الباب السادس تحت عنوان حالات العمال وحركات تنقلهم حيث نصت المادة 86 على يوضع كل عامل في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها في إحدى الحالات الأتية:الخدمة الفعلية، الإنتداب، الإحالة على الإستيداع،الخدمة الوطنية.

[2]نصت المادة 104 من المرسوم 59/85 على يخضع العامل المنتدب لجميع الحقوق والواجبات المرتبطة بسلك الإستقبال.

ب . الإنتداب

في حالة إنتقال أو إنتداب الموظف من جهة عمله الأصلية للعمل في جهة أخرى داخل الدولة أو خارجها يثار التساؤل عن الجهة المختصة بتقييمه هل جهة عمله الأصلية؟ أم يكون الإختصاص للجهة المعار إليها؟

لقد تباينت مواقف قوانين الوظيفة العمومية المقارنة في هذا الشأن ،ويمكن ردها إلى إتجاهين :

1 . الإتجاه الأول: يتجه إلى تقرير الإختصاص بالتقييم لجهة الموظف الأصلية.

2 . الإتجاه الثاني : يذهب إلى تقرير الإختصاص للجهة المعار أو المنتدب إليها الموظف.

وقد أخذ المشرع الجزائري بالرأي الثاني في جميع قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها البلاد ، حيث نصت المادة 45 من الأمر 66-133 على "يخضع الموظف الملحق لمجموع القواعد التي تسري على الوظيفة التي يمارسها بموجب إلحاقه ،ويعطي نقا من قبل الإدارة أو الهيئة الملحق بها "،وهو نفس الحكم الذي نستشفه ضمنا من نص المادة 104 من المرسوم رقم85-59 ،كما كرست المادة 02/137 من الأمر 06-03 نفس المبدأ بنصها "يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي إنتدب إليها".

وعلى العموم حسنا فعل المشرع الجزائري بإسناده صلاحية التقييم إلى الجهة المنتدب إليها الموظف كونها الجهة الأقرب من الموظف الأقدر على ملاحظته أدائه ونشاطه خلال فترة الإنتداب.

ج . الإحالة على الإستيداع

تتمثل هذه الحالة في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل ،وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية والترقية في الدرجات وفي التقاعد ،إلا أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي إكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على

الإستيداع وعليه فلا يمكن تقييم الموظف المحال على الإستيداع كونه في حالة توقف عن النشاط،غير أنه يحتفظ بتنقيطه السنوي السابق لإحالته على الإستيداع[1].

د . وضعية خارج الإطار

لم تكن هذه الوضعية معروفة في ظل قوانين الوظيفة العمومية السابقة ،حيث تم إستحداثها بموجب الأمر 06-03 ويقصد بها الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد إستنفاذ حقوقه في الإنتداب في إطار أحكام المادة 135 من الأمر 06-03 في وظيفة لا يحكمها هذا الأمر.

ونصت المادة 142 منه على يتقاضى الموظف الذي يوجد في وضعية خارج الإطار راتبه ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية.

ثانيا . معايير وسلم التنقيط

يقصد بمعايير التنقيط تلك العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم أداء الموظفين وتصف خصائصهم الشخصية وسلوكهم في العمل وعلى أساسها يمنح المسؤول المباشر النقطة التي لها سلم محدد يلتزم به ويبلغها للموظف.

أ . معايير التنقيط

حسب المادة 02 من المرسوم 66-149 توضع لكل موظف بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير مؤهلاته وعارفه المهنية و أسلوبه في العمل[2].

كما نصت المادة 84 من المرسوم 85-59 أنه يراعي في تحديد النقطة إستعدادات الموظف ومعلوماته ونتائجه المهنية وكيفية أدائه الخدمة وسلوكه في المصلحة ،وبناء على طبيعة

[1] أنظر المادة 145 من الأمر رقم 03/06 ،مرجع سبق ذكره.

[2] أنظر المادة02 من المرسوم رقم 149/66 ،مرجع سبق ذكره.

السلك الذي ينتمي إليه و طبيعة الأعمال التابعة لمهامه ،وكذا مستوى المسؤولية امرتبطة بالوظيفة التي يمارسها[1] تتمثل معايير قياس الوضعية المهنية في :

1. القدرة البدنية	1- aptitudes physiques
2 . الإنضباط والمواظبة	2- ponctualité
3 . تأدية الخدمة	3- serviabilité
4 . الحرص على تنفيذ العمل	4- soin dans l exécution du service
5. السرعة في التنفيذ	5- rapidité d exécution
6. المعارف المهنية	6- connaissances professionnelles
7 . روح المبادرة	7- esprit d'initiative
8. التنظيم والمنهجية	8- organisation
9 . التحكم	9- commandement
10 . المراقبة	10- contrôle

وهي نفسها المعايير المذكورة في نظام التنقيط الفرنسي لعام 1959 إضافة إلى أربع عناصر أخرى.

و إدراكا من المشرع لصعوبة التنقيط ،تشير التعليمة رقم 5إلى أن العناصر المختلفة لا تتدخل بنفس الدرجة في تقييم الموف، وإنما تختلف حسب مستوى التأهيل وطبيعة الوظائف الممارسة.

[1] هاشمي خرفي،مرجع سابق،ص208.

فمثلا العناصر الأربعة الأخيرة لا تأخذ بعين الإعتبار إلا عندما يتعلق الأمر بالإطارات لذالك فإنه على المنقط أن يضع في الإعتبار أثناء التنقيط العناصر التي تظهر له أكثر أهمية بالنظر إلى مسؤوليات ومستوى الموظفين تحت سلطته مع ضرورة الإحتياط إلى:

. تقدير عدد قليل من العناصر لا يسمح بالدراسة الكافية والمفيدة لسلوك وأداء الموظف.

أن كل موظف يمكن أن يظهر إستعدادت خلال مساره المهني لم تكن تظهر في بدايتها ومهما يكن فإن عدد العناصر التي يتم إختيارها من المعايير المذكورة لا يمكن أن تقل عن ستة سنوات مع ضرورة الإبقاء على العناصر المرتبطة بالسلوك العادي للموظف في منصب محدد مع التأكيد أيضا على النقطة لا تحدد إلا على أساس عناصر مهنية ووظيفية بحتة،ولا يعطي أي معامل لأي عنصر من العناصر،إنما يترك الأمر للقائمين بالتنقيط لتقدير أهمية أي من العناصر حسب خصائص ومتطلبات المنصب المشغول من طرف الموظف أي عملية ترجيح معيار على حساب أخر،وبالتالي إعطاء سلطة تقديرية واسعة للسلطة التي تقوم بعملية التنقيط كما يمكن لها إضافة معيارين أخرين أكثر ملائمة[1].

والجديد الذي جاء به الأمر 06-03 بخصوص معايير التقييم ما نصت عليه المادة 99 منه

1. التأكيد على أن تكون معايير التقييم موضوعية.

2. النص على بعض العناصر التي يجب أن تظهر في بطاقة التنقيط من خلال معايير التنقيط.

وذالك بتضمنها عناصر تتمحور في:

أ. إحترام الوجبات العامة المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

ب . الكفاءة المهنية.

ج . الفعالية المردودية.

[1]أنظر التعليمة رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03 ،مرجع سبق ذكره،الملحق رقم02.

د . كيفية الخدمة.

3. إمكانية أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك[1].

ب . سلم التنقيط

بعد تحديد المعايير يتم منح نقطة معينة للموظف عن مجموع المعايير ،ولا يسمح بتنقيط كل معيار على حدة مع إحترام سلم التنقيط المحدد.

وحسب المادة 01 من المرسوم رقم 66-149 فإن النقطة المرقمة توضع من 0 إلى 20 وهذا أيضا ما ذكرته التعليمة 05 في حين نصت المادة 84 من المرسوم رقم 85-59 على أن النقطة تتراوح بين0 إلى 10 وتمنح هذه النقطة على مجموع المعايير مجتمعة ،والملاحظ من الناحية العلمية أن معظم القطاعات الإدارية مازالت تعمل بسلم التنقيط الناتج عن تطبيق المرسوم 66-149.

إلا أن هناك بعض الإدارات والمؤسسات العمومية تعتمد سلم تنقيط يمتد بين 0 و 10 من 10 ،وذلك إستنادا إلى نص المادة 98 من الأمر 06-03 التي حددت عناصر ومعايير التنقيط بأربعة عناصر وذلك على سبيل المثال لا الحصر مثل إستمارة تنقيط نهاية التربص والترقية في الدرجات لجامعة المسيلة.

ويترتب عن النقطة الممنوحة للموظف ملاحظة تتناسب والنقطة ،وذلك كمايلي:

1. ممتاز.....أكثر من 18	1- exceptionnel
2. جيد جدا.....أكثر من 16	2- très bon
3. جيد.....أكثر من 13	3- bon
4. متوسط.....أكثر يساوي 10	4- moyen

[1]أنظر المادة 99 من الأمر 03/06 ،مرجع سبق ذكره.

5. رديء.....أقل من 10 5-médiocre

ج . توقيت النقطة وتبليغها للموظف

1. توقيت النقطة

تمنح النقطة سنويا خلال الثلاثي الأخير من السنة محل التقييم (3أشهر الأخيرة)،حيث يتم إحترام آجل 15 ديسمبر من السنة محل التقييم لأنه التاريخ المحدد لوضع جدول الترقية النهائي[1].

إن التنقيط يكون سنويا ،فإذا كان الأمر 66-133 قد أشارإلى سنوية النقطة بذكر عبارة تخصص كل عام للموظف،وكذالك نصت المادة 02 من المرسوم 66-149 توضع لكل موظف بطاقة سنوية للنقط فإن المرسوم 85-59 لم يشر بوضوح إلى هذا الأمر وإكتفى بذكر عبارة تتراوح النقطة السنوية،حيث نصت المادة 83 منه تتوقف ترقية الموظف زيادة على شرط الأقدمية على معدل النقطة السنوية التي تمنح إياه.

أما الأمر 06-03 فلم يشر صراحة إلى مبدأ سنوية التنقيط،وإنما أعطى للتقييم بعدا إستراتيجيا هاما يخضع له الموظف أثناء مساره المهني بصفة دورية ومستمرة[2].

وحسب التعليمة رقم 05 فإن التنقيط يكون بإعطاء نقطة مرقمة مع تقدير عام الذي يتبع في جل الأحيان ،بعبارة أخرى يعتمد على نقطة مرقمة في تحديد التقدير العام للموظف.

ويتم تحضير بطاقة سنوية لكل موظف تضم لزوما المحتويات التالية، وهذا حسب المادة 02 من الأمر رقم66-149 وهو نفس المبدأ الواردة في المرسوم 85-59.

أ . معلومات تخص الموظف المعني: تنقسم إلى قسمين:

أ .1. البيانات الشخصية :إسم ولقب الموظف ،تاريخ ومكان ميلاده ،الحالة العائلية.

[1] ESSAIS(T),droit de la fonction publique , édition-distribution houma, ALGER,2003,p183.

[2] نصت المادة 97 من الأمر 03/06 أنه " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة"،كما نصت المادة 02/101 على يتم التقييم بصفة دورية....

أ .2 . بيانات متعلقة بالوظيفة : الرتبة ،الدرجة ،الوظيفة الحالية مكان التعيين،تاريخ سريان أخر درجة للترقية ،تاريخ التسجيل في جدول الترقية في الدرجات.

ب . إطار خاص بالنقطة تسجل فيه النقطة بالأرقام.

ج . إطار خاص بالقائم بالتنقيط أين يضع تقديره العام للموظف الذي يأخذ بعين الإعتبار المعايير المعمول بها.

د . إطار خاص بالعون حيث يمكنه تسجيل ملاحظاته وإقتراحاته للمنصب الذي يمكنه شغله ويوقع بعد ذالك.

ه . إطار خاص باللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي تطلع على التنقيط ويمكنها تقديم طلب إعادة النظر في النقطة إلى السلطة صاحبة صلاحية التعيين.

2. تبليغ النقطة للموظف

حسب المادة 85 الفقرة 01 من المرسوم 85-59 فإن إستمارة التنقيط تبلغ للموظف الذي يجب عليه أن يوقعها كما يمكنه أن يسجل ملاحظاته التي يراها ضرورية.

هذه القاعدة تعطي لعملية التنقيط أهميتها التي لا تتجسد في إظهار القيمة المهنية للموظف في لحظة ما فحسب ،وإنما تسمح كذالك بمعرفة نظرة الغير (المسؤول) له ولعمله لمحاولة التحسين إذا تطلب الأمر ذالك لتدارك نقائصه.

ونشير إلى أن الأمر 66-133 إقتصر على منح الموظف حق الإطلاع على نقطة ،أما المرسوم 85-59 فإلى جانب تخويله هذا الحق ،فقد إشترط أن يقوم الموظف المقيم بالتوقيع على الوثيقة التي تحمل النقطة،كما أن المرسوم 66-149 منحه إمكانية طلب توضيحات وهذا ما يعبر عن التوجه لحماية أكثر لحقوق الموظف أما الأمر 06-03 فقد إكتفى بتبليغ نقطة التقييم إلى الموظف[1].

[1]أنظر المادة 102 من الأمر 03/06 ،مرجع سبق ذكره.

وإذا كان هناك إلزام تبليغ النقطة المرقمة على بطاقة التنقيط للموظف المعني،فإن ذالك يتم قبل تحديد التقدير العام ،لأن هذا الأخير لا يمكنه الإطلاع عليه حيث تطلع عليه اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء فقط ولايسجل إلا بعد إطلاع المعني على النقطة ،وعليه فهو يتسم بطابع السرية.

وبعد التطرق لإجراءت التنقيط نتناول تكييفها أي تحديد طبيعتها القانونية حتى يتسنى للموظف العمومي عيف التنقيط التظلم أو الطعن في تنقيطه حسب تكييفه فهل تعد عملا ولائيا إداريا يطعن فيه بالتظلم أمام الجهة الإدارية التي قامت بالتنقيط أم قرارا إداريا يطعن فيه بالإلغاء أمام الجهة الإدارية المختصة؟

الفرع الثاني

الطبيعة القانونية لعملية التنقيط

نظام التنقيط هو نوع من الرقابة تجرى على الموظف أثناء تادية وظيفته وهو حق من حقوق الوظيفة، وقد أثارت عملية التنقيط والتقييم جدلا[1] حول افضلية سرية التقدير أو علنيته[2] بالنسبة للموظف،حيث يدعي أنصار السرية أنها تمنع من إثارة الخصومات و الأحقاد والمشاحنات بين الموظف ورئيسيه، أم أنصار العلنية يقولون ان الحقائق يجب أن تظهر في النور حتى لا يجد الضمائر الخاملة من الرؤساء فرصة لإذاء مرؤوسيهم لأسباب شخصية، وحتى يتمكن المرؤوسين من إصلاح عيوبهم ومناقشتها بعد مواجهتهم بها[3].

[1] للتفصيل أكثر حول موضوع سرية وعلنية نتائج التقييم راجع: أنوار رسلان، مرجع سابق، ص 278 وما يليها.

[2] ظهور الاتجاه فقهي ثالث ينادي بمبدأ العلنية النسبية لنتائج تقييم الأداء، وذلك بابلاغ الموظف الضعيف التنقيط فقط بتقييمه ليتمكن من الوقوف على أسباب ضعف أدائه و يعمل على تلافيها الأمر الذي يؤدي الى إرتفاع مستوى أدائه ومردوديته.

[3] سميرة سعيداني، منازعات الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير في الحقوق، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر، 2003، ص 125.

وفي هذا الشأن فقد فضل المشرع الجزائري مبدأ العلنية ،ونص على ذالك في جميع قوانين الوظيفة العمومية حيث نصت المادة 102 من الأمر 06-03 تبليغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني...

والسؤال الذي يمكن أن يطرح الأن ويشدنا للإجابة عليه من خلال الفقرة الأولى هو:

ماهي الطبيعة القانونية لعملية تنقيط الموظف العمومي؟ وهل تشكل قرار إداري يمكن مخاصمته من طرف الموظف بدوى تجاوز السلطة أمام الجهة القضائية الإداريةالمختصة تأسيسا على أحد عيوب عدم المشروعية؟ وفي حالة الإجابة بنعم ما مدى حدود سلطة القاضي الإداري في رقابته لعملية التقييم من طرف الإدارة فهل تقتصر على رقابة المشروعية أم تمتد لرقابة الملاءمة؟

كما نتساءل عن دور ومكانة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في عملية تقييم الموظف العمومي ،وذالك من حيث طبيعة آرائها ،وكذا الضمانات التي تقدمها للموظف من أجل حصوله على تقييم موضوعي وعادل ،وهذا ما نحاول الإجابة عليه في الفقرة الثانية.

أولا. تكييف تقارير تقييم الأداء في التشريع الجزائري

إذ كان تكييف تقارير تقييم الأداء في فرنسا ومصر واضحا ومفصولا فيه منذ زمن طويل ،حيث إعتبر قرار إداري تنفيذي يؤثر في المركز القانوني للموظف،بحيث يمكنه الطعن فيه بالإلغاء أمام القضاء الإداري مؤسسا طعنه على أحد عيوب عدم المشروعية ،ويقتصر دور القاضي الإداري على مراقبة مدى إحترام الإدارة للقانون أثناء تقييمها للموظف دون أن يمتد ذلك إلى بسط رقابته على سلطتها التقديرية في التقييم أو ما يسمى رقابة الملاءمة ،غير أن الوضع في الجزائر غير واضح ،حيث لم يرد في النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية ما يشير صراحة إلى إعتبار تقييم الموظف العمومي قرار إداري تنفيذي يجوز الطعن فيه بالإلغاء ،حيث أجمعت جميع النصوص القانونية على إجازة التظلم فقط من تنقيط الموظف غير المرضي أمام اللجنة الإداري المتساوية الأعضاء المختصة أي الإقتصار على المرحلة الإدارية فقط،كما لم تشر النصوص القانونية إلى إمكانية إعمال

آليات التظلم الرئاسي والولائي أمام الرئيس الإداري للموظف أو من يعلوه،بالإضافة إلى أنه لم يبين الحل في حالة ما إذا لم تستجيب السلطة صاحبة صلاحية التعيين لطلب إعادة النظر في النقطة المقدم من طرف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

وربما يرجع الغموض في تكييف تقارير تقييم الأداء في نظام الوظيفة العمومية الجزائرية إلى حداثة القضاء الإداري في الجزائر ونقص المنازعات والقضاة المختصين في منازعات الوظيفة العمومية.

ثانيا. دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء

لقد أخذ المشرع الجزائري بمبدأ ديموقراطية الإدارة وحق الموظفين في المشاركة في تسيير شؤونهم الوظيفية،وكل ما يتعلق بمسارهم المهني لدى المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارسون نشاطهم فيها ،وهذا الحق يتجسد من خلال عضويتهم في هيئات المشاركة والطعن المتمثلة في : اللجان الإدارية متساوية الأعضاء ،لجان الطعن ،اللجان التقنية1.

تعد اللجان متساوية الأعضاء هيئة استشارية الغرض منها إشراك الموظف في تسيير حياته المهنية وحسن تطبيق النصوص القانونية ،وتتشكل من عدد متساوي بين الإدارة والموظفين.

وتم إحداث اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء بموجب المادة 13 من الأمر 66-133 كهيئة يمكن إستشارتها في المسائل الفردية التي تعني الموظفين ،وأحالت في المادة 03/13 مسألة تحديد إختصاص وتشكيل وتنظيم و سير اللجان إلى مرسوم ،حيث صدر المرسوم رقم 66-2143،المتضمن إختصاص اللجان متساوية الأعضاء وتأليفها وتنظيمها وسيرها ،حيث أسند لها في المادة 09 منه مهمة النظر في المسائل الفردية المتعلقة بتطبيق الأمر رقم66-133.

[1]أنظر المادة 62 من الأمر 03/06 ،مرجع سبق ذكره.

[2]أنظر المرسوم رقم 143/66 المؤرخ في 02 يونيو 1966 يتضمن إختصاص اللجان متساوية الأعضاء وتأليفها وتنظيمها وسيرها (ج.ر.ج.ج عدد46 الصادرة بتاريخ 08 يونيو 1966).

وفي إطار القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل صدر المرسوم رقم 84-10 المتضمن تحديد إختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها 1،حيث نص في المادة 09 على إختصاص اللجان، حيث يمكن الرجوع إليها في جميع المسائل ذات الطابع الفردي الناتجة عن تطبيق الأمر 66-133 ،ويجب الرجوع إليها في المسائل التالية :(تمديد التمرين الترقية في الدرجة أو الرتبة،الإنتداب التلقائي والنقل الإجباري،الإحالة على الإستيداع لأسباب شخصية ،العقوبات من الدرجة الثانية ،الجدول السنوي لحركة التنقلات المنصوص عليها في المادة 53 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية).

وتعد الأراء التي تدلي بها اللجان في هذه المسائل إستشارية، وتكتسي أراؤها طابعا إلزاميا في المسائل التالية الإنتداب التلقائي أو النقل الإجباري اللذان يعترض عليهما العون المعني، رفض قبول الإستقالة ،الترقية في الدرجة أو في الرتبة ،التنزيل في الرتبة أو الدرجة أو الإحالة على التقاعد تلقائيا ،والتسريح مع إبقاء حقوق المعاش أو إلغائها2.

كما تطرق المرسوم رقم 85-59 إلى إختصاص اللجان في المادة 11 منه حيث تنظر في جميع القضايا ذات الطابع الفردي التي تهم الموظفين ،وأحالت المادة14 منه إلى مرسوم تحديد لجان الموظفين ،وأحالت المادة14 منه إلى مرسوم تحيد لجان الموظفين ولجان الطعن وتشكيلها وتنظيمها وعملها ولم يصدر هذا المرسوم إلى غاية يومنا هذا ،وهو مايعني تمديد العمل بأحكام المرسوم رقم 84-10.

أما في طار الأمر رقم 06-03 فقد تناول اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في الفصل الثالث من الباب الثالث تحت عنوان هيئات المشاركة والطعن المواد 62،63،64، حيث حافظ على القواعد العامة لإنشاء اللجان لكل رتبة أو مجموعة رتب سلك أو مجموعة أسلاك.

---

[1] أنظر المرسوم رقم 10/84 المؤرخ في 14 يناير 1984 يحدد إختصاص اللجان متساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها،(ج.ر.ج.ج عدد03 الصادرة بتاريخ 17 يناير 1984)،كما ألغى بموجب المادة 32 منه العمل بأحكام المرسوم رقم 143/66 سالف الذكر.

[2] أنظر المادتين 09و10 من المرسوم رقم 10/84، نفس المرجع.

وأكد الطابع الإستشاري لأراء اللجنة في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين،أضاف على الإختصاصات التي تضمنها المرسوم رقم 84-10.

أن هذه اللجان:

. تجتمع كلجنة ترسيم الموظفين المتربصين.

. تنعقد كمجلس تأديب يؤخذ برأيه لزوما فيما يتعلق بالعقوبات من الدرجتين الثالثة والرابعة.

وبعد التعرف على الإختصاصات التي تتمتع بها اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ودورها في المسار المهني للموظف نطرح التساؤل حول دورها وطبيعة أرائها فيما يتعلق بنظام تقييم الموظفين العموميين؟

خول المشرع اللجان المتساوية الأعضاء الإطلاع على النقطة المرقمة والتقدير العام للموظف ،وهذا الأخير لا يمكنه الإطلاع على التقدير العام ،فإذا كان تنقيطه غير مرضي يمكنه تقديم تظلم إلى اللجنة التي ينحصر دورها في تقديم طلب إعادة النظر في النقطة الممنوحة له إلى السلطة صاحبة صلاحية التنقيط ،حيث نصت المادة 33 من الأمر66-133 على يطلع المعني على النقطة المرقمة ،أما التقدير العام فلا تطلع عليه إلا اللجنة متساوية الأعضاء المختصة والتي يمكن لها أن تطلب فحصا جديد للنقط المرقمة ،وهو نفس المبدأ الوارد في المادة 02/03 من المرسوم رقم 66-149 حيث جاء فيها تستطيع اللجنة متساية الأعضاء طلب إعادة النظر في النقطة المرقمة.

أما المرسوم رقم 85-59 فلم يتطرق إلى دور لجان الموظفين في مجال التقييم في المادتين84و85،كما لم يأت الأمر رقم 06-03 بالجديد فيما يخص دور اللجنة في عملية التقييم إذ نصت المادة 102 منه على ...الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها إقتراح مراجعتها.

وعليه من خلال التطرق إلى إختصاصات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ودورها في مجال التقييم ،نخلص إلى القول أن الدور الذي تلعبه اللجنة في عملية التقييم لا يعدو أن يكون مجرد دور ثانوي يتمثل في إبداء الري والمشورة للسلطة صاحبة صلاحية التعيين.

وذالك من أجل إعادة النظر وفحص ومراجعة النقطة الممنوحة للموظف فلا يكتسي رأيها طابعا إلزاميا،وهو ما يجعل دور اللجنة لا يشكل ضمانة للموظف في الحصول على تقييم موضوعي حيادي لأدائه ،وذالك راجع للنقائص والحدود التالية:

1. هيمنة الإدارة على الموظفين أثناء الاجتماعات ،إذ ينص القانون على ترأس اللجنة من طرف رئيس السلطه الموضوعة على مستواها لإجتماعاتها ولها صوت مرجح في حاله تساوي الأصوات.

2إجتماعات اللجنة سرية وهو ما يضعف من شفافيتها ويزعزع ثقة الموظفين ويبعث عدم الإرتياح في أنفسهم.

3. شيوع وطغيان الإعتبارات السلطوية والمصالح الشخصية في إجتماعات اللجنة.

4. نقص خبرة ممثلي الإدارة والموظفين في مجال تنشيط وإدارة أعمال إجتماعات اللجنة.

5. قلة إجتماعات اللجنة ،حيث تجتمع مرتين في السنة وتعالج ملفات عديدة متعلقة بالترسيم الترقية التأديب وغير ذالك ،وهو ما يجعل طلب الموظف إعادة النظر في النقطة الممنوحة له أمرا غير مرغوب فيه ويلقى إهمالا من طرف اللجنة.

6. ضعف تكوين وتأهيل ممثلي الموظفين على مستوى اللجنة فيما يخص نظام وإجراءت التنقيط ،وهو ما يؤثر على حمايتهم ودفاعهم عن حقوق الموظف في الحصول على تنقيط موضوعي وعادل.

وبالرغم من أهمية دور اللجان المتساوية الأعضاء كفاعل أساسي في عملية التنقيط فإن رأيها يبقى إستشاريا وبالتالي الإدارة غير ملزمة بالأخذ به،ومع غياب طرف فعلي يدافع عن حقوق الموظف قد يكون الموظف عرضة لتعسف الإدارة.

المبحث الثاني

ضرورة مراجعة نظام تقييم الموظف الجزائري

يعاني نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري من نقائص وعيوب حالت دون ضمان تقييم فعال وعادل لأداء الموظف العمومي ومن اجل التغلب على هذه النقائص وتجاوزها يتعين على المشرع الجزائري مراجعة نظام التقييم الذي يخضع له الموظف العمومي الجزائري واعتماد آليات جديدة بغية تحقيق فعالية ومردودية الإدارة العمومية ، وهذا ماسوف نتناوله في هذا المبحث من خلال تقييم نظام التقييم المطبق عل الموظف العمومي الجزائري في المطلب الأول والتطرق إلى الأليات القترحة لأصلاحه من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول

تقييم نظام التقييم المطبق

من خلال دراسة نظام تقييم الموظفين المعمول به نجد العديد من النقائص تتمحور أساسا حول غياب التسيير بالأهداف، قصور آليات التقييم و عدم استجابة نظام التقييم لاحتياجات الأطراف الفاعلة.

الفرع الأول

غياب تسيير قائم على تحديد الأهداف

في إطار التسيير بالأهداف فإن تقييم الموظف يهدف أساسا إلى تسيير ناجع للمصالح الإدارية) توجيه الموظف إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقا و كذلك إلى رسم مسار مهني للموظف.(و بالتالي تقييم الموظف يهدف إلى رفع فعاليته في تحقيق أهداف الإدارة التي تتمثل أساسا في خدمة المرفق العام ، غير أن الملاحظ أن نظام التقييم الحالي يبقى مرتبط فقط بتسيير الحياة المهنية للموظف.

و القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يحدد أربعة أهداف لتقييم الموظف في مادته 98 لكن بعد الدراسة يتبين أن الترقية و امتيازات المردودية و المكافئات ليست أهدافا في حد ذاتها إنما تشكل إجراءات إدارية ترسم المسار المهني للموظف، فهي أهداف لا يمكن الاستناد عليها في تصور نظام تقييم الموظف. فمن المفروض أن تكون الأهداف دقيقة واضحة و قابلة للقياس كالقول مثلا أن نظام تقييم الموظف يهدف إلى:

-قياس انجازاته خلال فترة زمنية محددة

-تحديد حاجاته في التكوين و تحسين المستوى

-إدماج أهداف المرفق العام ضمن الأهداف الفردية للموظف في إطار المسار المهني و ذلك من خلال وضع قائمة للمهام المسندة إليه تقابلها مجموعة امتيازات مهنية للموظف.

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

و في إطار الأهدافا لخاصة بكل موظف أو ما تسمى بالأهداف الفردية ، فالإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة للتطلعات المهنية و الاجتماعية للموظف، فالموظف في الإدارة الجزائرية ليست له قائمة بالمهام المسندة إليه و لا شروحات و لا وثائق عن كيفية انجازها،فأنشطته اليومية تقتصر على تنفيذ تعليمات الرئيس السلمي و هو ما يتنافى مع المبادئ البسيطة للإدارة بالأهداف.

كما أن أبجديات الإدارة بالأهداف غير معمول بهاذلك أنه من المفروض أن تكون هناك اجتماعات دورية بين الرئيس السلمي و فريق العمل من اجل تقييم الأداء الجماعي، واجتماعات ثنائية بين الرئيس السلمي و الموظف من أجل تقييم الأداء الفردي،و اجتماعات في بداية فترة محددة)سنة مثلا (من أجل تحديد أهداف واقعية و ملية وقابلة للقياس لأعضاء الفريق.

و إذا كان تحقيق المرفق العام هو غاية النشاط الإداري لكل المؤسسات و الإدارات العمومية فإنه يبقى لكل قطاع و لكل إدارة أهداف وسيطية مرتبطة بطبيعة النشاط و الملاحظ انه و حتى صدور الأمر 03-06 فنفس المعاييرتطبق على كل الموظفين و هو ما يتنافى مع الإدارة بالأهداف غير أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ترك المجال مفتوحا في تحديد معايير أخرى و هذا ما يعتبر بمثابة توجه نحو إصلاح هذا القطاع.

الفرع الثاني

التنقيط و التقدير العام غير كاف لتقييم الموظف

بالرجوع إلى المادة 83 من المرسوم85-59 نجد أن مضمون التنقيط يشمل النقطة السنوية مضافا إليها التقدير العام ، كما تنص المادة 101 الفقرة (02) من الأمر06-03 على أن التقييم يتم بصفة دورية ينتج وعنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة فالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأخير حافظ على نفس الآلية المعتمدة في المرسوم 85 -50 فتم الانتقال من التنقيط إلى التقييم لكن المحتوى بقي نفسه.

أولا: من ناحية المعايير المعتمدة

تعتبر المعايير من بين أهم الركائز الأساسية التي تقوم عيها عملية التقييم، غير أن النقطة الممنوحة للموظف على هذا الأساس لا تعكس و لا تعبر عن الأداء الفعلي والحقيقي للموظف و إنما هي غاية في حد ذاتها.

فهذه المعايير محددة أحاديا عن طريق التنظيم و ما يميزها أنها تطبق على نشاطات جميع الإدارات و المؤسسات العمومية دون استثناء.

و بالرغم أن الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كان أثر مرونة في وضع معايير التقييم مقارنة بالنصوص السابقة ، فوضع المعايير العامة للتقييم و المنصوص عليها في المادة 99 منه و ترك تحديد المعايير التي تخص كل مؤسسة أو إدارة عمومية إلى القانون الأساسي الخاص ،نجد أن واقع عملية التنقيط المعمول بها حاليا تتميز بالذاتية و السطحية ، ذلك أن المسؤول الذي يقترح النقطة يعتمد فقط على

مواقف و سلوكيات الموظفين أو بعبارة أخرى على الانطباع الذي يتركه الموظف في نفس المسؤول القائم بعملية التنقيط، هذا بالإضافة إلى أن أغلب الموظفين يجهلون حتى المعايير التي يقيمون على أساسها.

ثانيا : من ناحية علاقة طرفي التقييم

إن عملية التقييم تتأثر بشكل مباشر بالعلاقة بين القائم بالتقييم و الشخص الخاضع له ، فإذا كانت علاقة العمل مبنية على أسس موضوعية فالتقييم سيكون حتما موضوعي ، أما إذا كانت هذه العلاقة مبنية على أسس ذاتية و مصالح شخصية فعملية التقييم تفقد بذلك محتواها و هدفها النهائي.

كما أن الملاحظ أن هذه العلاقة تتأثر في معظم الأحيان بالتصرفات الحديثة للموظف و اقتراب فترة التقييم ،إضافة إلى ذلك فالقائم بالتقييم لا يقوم بإجراء مقابلة مع الموظف للإطلاع على عراقيل و صعوبات العمل التي يواجهها خلال السنة لمحاولة تفاديها أو التقليل منها خلال المرحلة القادمة،حيث تغيب ثقافة لحوار و الاتصال في العلاقة

بين الطرفين و تطغى عليها علاقة تنظيمية تسلطية.

ثالثا :عدم الاستجابة لاحتياجات الأطراف الفاعلة في عملية التقييم

أ- بالنسبة للموظف: حيث نجد أن

- ✓ الموظف ليست لديه قائمة تحدد المهام المسندة إليه.
- ✓ يجهل المعايير التي يقيم على أساسها .
- ✓ طرق التقييم لا تعكس مؤهلات و قدرات الموظف .

ب- بالنسبة للقائم بالتقييم : فوسيلة التقييم" بطاقة التنقيط "لم تعد كافية لمعرفة كفاءات وقدرات الموظفين، فهي وسيلة غير ملائمة لإعداد مخطط ناجع لتسيير الحياة المهنية للموظفين.

ج- **النسبة للإدارة:** فنظام التقييم المقتصر على النقطة و التقدير العام لا يتماشى و التسيير التقديري للموارد البشرية المبني على فكرة دمج الأهداف الفردية و الجماعية في إطار لوحة قيادة تجمع كل المؤشرات الضرورية لتسييرالموارد البشرية.

الفرع الثالث

محدودية علاقة التقييم بتسيير الحياة المهنية للموظف

رغم أهمية التقييم في تسيير الموارد البشرية تبقى عملية التقييم في الإدارة الجزائرية مجرد إجراء إداري شبه مستقل ليس له أثر على رسم المسار المهني للموظف من ترقية و تكوين

أولا: ترجيح الأقدمية على التقييم في عملية الترقية

بالنسبة لعملية الترقية في الدرجات نجد أن المرسوم الرئاسي رقم07 – 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يهمل تماما تقييم الموظف كأساس لترقية الموظف في الدرجة حيث تنص المادة 11 منه " تحدد الأقدمية المطلوبة للترقيم في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر،دنيا و متوسطة و قصوى"، أما المادة 12 منه فتشير إلى أن الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا و المتوسطة و القصوى تباعا حسب النسب4 ،4،2 من ضمن 10 موظفين و لم يذكر تماما التقييم كشرط للانتقال في الدرجات.

أما فيما يتعلق بالترقية في الرتبة فتعطى الأولوية للأقدمية سواء كانت العامة أو المكتسبة في المنصب المشغول.

فمعيار الأقدمية لا يهمل تمتما معيار الكفاءة لأنه من المفترض أن الأقدمية تكسب الموظف الخبرة و التجربة، غير أن الأقدمية في الممارسات الحالية تختزل في حساب السنوات التي اكتسبها الموظف خلال مدة معينة ، فمثلا بمجرد إثبات الموظف 10 سنوات من الخدمة الفعلية في بعض الرتب يتم تسجيله تلقائيا في قائمة التأهيل للترقية الاختيارية للالتحاق برتبة أعلى، و نتائج التقييم لا يتم اللجوء إليها إلا كعنصر ثانوي ، فالمبدأ هو الأقدمية ثم تأتي

النقطة و التقدير العام كعنصر تفرقة في حالة تساوي الأقدمية.

و منه يمكن استخلاص ترجيح معيار الأقدمية في عملية الترقية على معيار تقييم الموظف.

ثانيا: غياب (الثنائية تقييم &تكوين)

إن الممارسات الحالية في الإدارة الجزائرية تعكس أن سياسة التكوين ليست لها أية علاقة بنظام تقييم أداء الموظفين حيث تقوم المصالح المكلفة بالتكوين بإعداد دفتر الشروط ثم تراسل مختلف المصالح لتحديد الموظفين المطلوبين حيث يتم ذلك بطريقة عشوائية بدون مراعاة مؤهلات الموظفين واحتياجا م في التكوين.

المطلب الثاني

آليات إصلاح نظام التنقيط

من خلال دراسة نظام تقييم الموظفين المعمول به نجد العديد من النقائص تتمحور في معايير تنقيط الموظفين الذي أصبح مجرد إجراء إداري سنوي لا يرتبط بتحقيق أهداف محددة مسبقاً، و لذى استوجب مراجعتها وتجاوز هذه النقائص .

الفرع الأول

تفعيل ضمانات تقييم موضوعي للموظف العمومي

ينبغي تكييف نظام التنقيط و إصلاحه لتجاوز النقائص و الاختلالات التي يعاني منها و ذلك من خلال تصميم نماذج جديدة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المستويات الإدارية للموظفين كاعتماد استمارة التنقيط خاصة بالموظفين المنتمين لوظائف التصور و التصميم و الدراسات، و أخرى خاصة بوظائف التطبيق و تخصيص نماذج إضافية لتقييم موظفي مستوى التحكم و التنفيذ، و كذا إعطاء الحرية لكل قطاع أو سلك معين في تصميم استمارة التقييم التي تناسب الوظائف التي يتكون منها و كذا طبيعة المهام و الأنشطة التي يمارسها، و يقتضي الإصلاح كذلك تدعيم حقوق الموظف المقيم و إعطائه حق الاطلاع على التقدير

العام، لتلافي تحييز و تعسف الرئيس الإداري المباشر و ضمان أيضا حقه في التظلم و تفعيل آليات و حقه في اللجوء إلى القضاء الإداري في حالة عدم انصافه بعد التظلم

أولا. كفالة عدالة و موضوعية التقييم

يرى حمدي أمين عبد الهادي استحالة تحقيق الموضوعية عند تقييم أداء الموظف العمومي، نظرا لأن العمل الإداري يقوم على النشاط الذهني غالبا مما يجعل من الصعب وضع معايير كمية أو زمنية لقياس الإنتاج،كما يحدث في الإنتاج الصناعي[1]، إلا أن ذلك لا يعد أمرا مستحيلا حيث يمكن تقييم أداء الموظفين بموضوعية و عدالة وفقا لأسس عامة تتفق مع طبيعة و ظروف ممارسة كل نشاط على أن يتم ذلك وفقا لمعيار عام دقيق و ثابت و محدد و معلن سلفا، مع تهدد المشاركين في تقييم الأداء و حصولهم على تدريب كاف عليها قبل القيام بها، فضلا عن كفالة حق التظلم إداريا و قضائيا في حالة عدم قبول الموظف لنتيجة تقييم أدائه[2].

ثانيا. تكييف معايير و استمارة التقييم مع منصب العمل

من المهم لكفالة موضوعية تقييم أداء الموظف العمومي، تحديد معيار تقييم الأداء وفقا لأسس عامة محددة معلنة سلفا، بقانون أو بتنظيم، مما يوحد أسس تقييم الأداء لموظفي مختلف أسلاك و قطاعات الجهاز الإداري بالدولة و يثبت الثقة و يحقق العدالة بينهم.

و من أجل التوصل لوضع معايير لتقييم الأداء تكون مقبولة و جيدة، يجب الاسترشاد بمجموعة من الشروط و الاعتبارات أهمها:

1-يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير و ذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها الموظفين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

2-يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

[1] حمدي أمين عبد العادي، مرجع سابق، ص567

[2] أنور رسلان، مرجع سابق، ص60

3-صدق المعيار، و الذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء و يتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة و تحليل العمل.

4-ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات و مستويات الأداء.

5-التمييز و يعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الموظف أو مجموعة من الموظفين

6-السهولة في استخدام المعيار، و هذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم

7-قابلية القياس، و هذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الموظف

8-استخدام نظام سمارت (SMART) للأهداف الذكية (أهداف محددة، قابلة للقياس، متفق عليها واقعية، و فترة انجازها محددة (Specifie, Measurable, Agreed, Realistic, Timebound)[1]

أما استمارة التقييم فيجب أن تحتوي على بيانات و معلومات تخص الموظف و تساعد على تقييم أدائه، و لابد أن تكون واضحة تماما و مفهومة و يمكن استخدامها من دون أية مصاعب، و أهم المعلومات التي يمكن أن تحتوي عليها الاستمارة[2]:

1-الاسم الكامل للموظف و المركز الحالي الذي يشغله و المرتب الذي يتقاضاه.

2-حقل مخصص لمعايير و عناصر التقييم

3-حقل مخصص للعلامات القصوى المقابلة لكل عنصر من عناصر التقييم بحسب أهميتها

4-حقل مخصص لوضع علامات التقييم الحالية الأولية و النهائية

[1] نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشات العامة، مذكرة ماجيستر في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2005، ص 122-123

[2] نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، 123

5-حقل مخصص لتبيان نواحي القصور في أداء الموظف

6-حقل مخصص لتبيان الأسلوب الأمثل لمعالجة هذا الضعف و التخلص منه

7-حقل مخصص لتدوين التوجيهات النهائية التي تساعد على تطوير الأداء في المستقبل و يمكن أن تستخدمها الإدارة عند إعادة الخطط المقبلة

8-حقل يوضح العلامات المقابلة لكل مستوى من مستويات التقييم، مثلا التقييم الممتاز من الدرجة إلى الدرجة كذا، و الجيد جدا نفس الأمر، و هكذا بالنسبة لبقية التصنيفات

9-التاريخ و الجهات القائمة بالتقييم

10- توقيع معد الاستمارة أو معيدها في حال اشتراك أكثر من شخص في إعدادها

و يجب على الرؤساء الذين يقومون بعملية التقييم أن يحتفظوا بسجل خاص لكل موظف يدونون فيه ملاحظاتهم على أداء ذلك الموظف و النقاط الايجابية فيه و نواحي القصور.

بالإضافة إلى بعض الأمور التي يلاحظ أنها تلعب دورا هاما في التأثير على الأداء، و أن وجود مثل هذه السجلات يساعد الرؤساء في الوصول إلى أحكام عادلة و موضوعية عن أداء المرؤوسين و كفاءتهم، بسبب رجوعهم إلى معلومات و ملاحظات ملموسة تم تدوينها مسبقا مع التاريخ الموافق لها و الظروف المحيطة بها و بالتالي يكون الحكم بالاعتماد على تلك الملاحظات و التواريخ المدونة و ليس على ذاكرة الرئيس المباشر التي قد تغفل الكثير من الأمور الهامة، كما أنها تساعد الرؤساء أيضا عند مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسهم حيث يسترشدون بها في تحديد و شرح الأخطاء التي قاموا بها في حال اعتراضهم على نتائج التقييم.

ثالثا. إلزامية اطلاع الموظف على التقدير العام

لقد أخذ المشرع الجزائري بضرورة تبليغ الموظف بنقطته المرقمة دون التقدير العام[1] الذي تطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء فقط[1].

1 أنظر المادة 33 من الأمر 133/66، مرجع سابق

و نرى تدعيما لموضوعية التقييم ونزاهته ضرورة اطلاع الموظف على التقدير العام، وهو ما انتهى إليه النظام الفرنسي، لذا على المشرع الجزائري النص صراحة على حق الموظف العمومي في الإطلاع على التقدير العام.

رابعا. كفالة التظلم والطعن القضائي

لإقامة نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي، يلزم توافر العلنية بالنسبة لمقياس أو معيار الأداء وعناصر الكفاية و وزن كل عنصر بالنسبة لكل الموظفين، وذلك فضلا عن صاحب الشأن بصورة من تقرير تقييم أدائه ليكون على بينة من أمره، ولمراقبة سلامة التطبيق وموضوعيته.

ولما كان أي نظام عرضة لأن يساء تطبيقه إما لاعتبارات شخصية أو للخطأ في الفهم أو التفسير أو لعدم مراعاة كل أحكامه، لذلك يصبح ضروريا إتاحة الفرصة للموظف صاحب الشأن للتظلم الإداري من قرار تقييم أدائه قبل صيرورته نهائيا، فإذا صدر القرار وقدر الموظف وجود مخالفة يكون من العدل بل ومن المصلحة إتاحة الفرصة له للجوء للقضاء ليكون حكمه فاصلا وملزما لكل من الإدارة وكذا موظفيها.

وتقرير حق التظلم الإداري والطعن القضائي إذا لم يجد التظلم الإداري، يعد ضمانة فعالة من ناحيتين[2].

الناحية الأولى:

سيكون تقرير حق التظلم الإداري والطعن القضائي رادعا للرؤساء الإداريين المكلفين بتقييم أداء مرؤوسيهم بما يمكن أن يجعلهم أقرب إلى الموضوعية لعلمهم أن تقييمهم سيكون محل مراجعة من جانب الرؤساء الإداريين الأعلى، ثم محل رقابة قضائية إذا لم تجد المراجعة الإدارية.

---

1 للتفصيل حول دور اللجنة المتساوية الأعضاء في عملية التقييم راجع الفقرة الثانية من الفرع الثاني من المبحث الثاني، ص 94.

[2] أنور أرسلان، مرجع سابق، ص- ص 63-64.

الناحية الثانية:

يعد تقرير حق التظلم الإداري ثم الطعن القضائي ضمانة فعالة يمكن أن تسهم في منع الإنحراف والبعد عن الموضوعية، فإذا حدث شيء من ذلك، تكفل القضاء بتقرير الحق لصاحبه وإنزال حكم القانون الملزم على جميع، وذلك فضلا عن أنه سيترتب على أحكام القضاء في هذا الشأن وجود مجموعة من المبادئ القضائية يمكن أن تكون مرشدا موضوعيا للإدارة عند تطبيق النظام على موظفيها، مع إشاعة جو الثقة والطمأنينة بين الموظفين بما يوفر مناخا طيبا للإحساس بالمسؤولية، مما يرفع المستوى الأداء[1].

وقد نص المشرع الجزائري على جواز تظلم الموظف من تنقيطه أمام اللجنة المتساوية الأعضاء دون أن يبين صراحة مدى إمكانية الطعن القضائي في التقييم، لذا ينبغي على المشرع الجزائري تبني موقف واضح بخصوص تكييف عملية التقييم وضرورة اعتباره قرار إداري تنفيذي يجوز مخاصمته بدعوى تجاوز السلطة أمام الجهة القضائية الإدارية المختصة.

وذلك بالتأسيس على أحد عيوب عدم المشروعية (عدم الاختصاص، مخالفة القانون، عيب الشكل والإجراءات الإنحراف باستعمال السلطة غياب التسبيب الكافي للتنقيط خاصة الضعيف)، وذلك لأن الرقابة القضائية على أعمال الإدارة تعد ضمانة هامة ومرغوب فيها الأمر الذي يؤدي إلى توسيع مجالات تطبيق مبدأ المشروعية، بما يكفل خضوع الجميع للقوانين والأنظمة سواء الإدارة أو الموظفين أو الرؤساء.

الفرع الثاني

تعزيز دور الفاعلين في عملية التقييم

إن الفاعلين في عملية التنقيط (التقييم) لهم دور كبير في تحديد مدى فاعليته سواء تعلق الأمر بالمنقُطين (الرؤساء الإداريين) أو المنقطين (الموظفين)، أو اللجان متساوية الأعضاء، حيث أن النظام السائد في الإدارة الجزائرية يوحي بوجود نقائص وفراغات من

[1]– نفس المرجع، ص 64.

حيث أن النظام السائد في الإدارة الجزائرية يوحي بوجود نقائص وفراغات من حيث دور هؤلاء الفاعلين، للوصول إلى تقييم فعال للأداء يضمن تسيير أمثل للحياة المهنية للموظفين، لابد من إعادة النظر في هذه الأدوار بضمان تكوين وتدريب مستمر لطرفي التقييم حول النظام السليم الفعال والطرق والمناهج الحديثة وتكريس آليات جديدة جديدة في هذا الإطار بإدخال فاعلين جدد في عملية التقييم من خلال (اعتماد نظام التقييم المتعدد 360 درجة).

أولا. ضرورة تكوين أطراف عملية التنقيط

يعتبر التدريب على نظام تقييم الأداء مسألة هامة فلن يحقق أي نظام لتقييم الأداء أهدافه مهما كان تصميمه جيدا إلا إذا قام بتطبيقه رؤساء يفهمونه جيدا ويلمون بأحكامه وإجراءاته، ويستطيعون تطبيقها فعلا، فان كان فهم نظام تقييم الأداء يعتبر أمرا مهما، فإن الأهم هو القدرة على حسن تطبيق هذا النظام، ويهدف برنامج تدريب المقيمين إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

- ✓ شرح برنامج التقييم وأهدافه ومجالات استخدامه والفوائد التي يمكن للإدارة أن تجنيها نتيجة تطبيقه.
- ✓ تنمية قدرة المقيمين على الملاحظة ودراسة سلوك الموظفين وتحليل نشاطاتهم وخلق التواصل المستمر معهم، بهدف تحسين أدائهم باستمرار مع ضرورة مراعاة الجوانب النفسية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء.
- ✓ لفت الإنتباه إلى العوامل التي يمكن أن تقود إلى تقييم غير موضوعي، وتوضيح الأثار السلبية الناتجة عن ذلك والإطلاع على الأساليب التي تساعد على تجنبها.

ويمر تدريب المشرف (الرئيس الإداري القائم بالتقييم) على التقييم عادة بعدة مراحل نذكر من أهمها ما يلي:

1- علي محمد صالح، "تقييم أداء العاملين وسيلة إدارية لتحسين الأداء الكلي للمنظمة وتطوير الطاقات الإبداعية"، مجلة الإقتصاد، العدد 304، 1989، ص- ص 84-85.

المرحلة الأولى:

يتم تعريف المقيمين بالطريقة التي سيتم إتباعها في تقييم الأداء، وتحديد أهميتها وشرحها لهم بشكل واضح خال من أي التباس أو غموض مع تبيان الفوائد التي يمكن تحقيقها عند التطبيق السليم لها والآثار التي يمكن أن تتركها على الموظفين والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم في المستقبل.

المرحلة الثانية: وتتضمن الخطوات التالية:

1-تحديد عناصر معدلات الأداء التي سيتم استخدامها وتحليلها، وتوضيح كيفية استعمالها بالنسبة لكافة المقيمين، ذلك من أجل توحيد الأساس الذي سيتم استخدامها وتحليلها، وتوضيح كيفية استعمالها بالنسبة لكافة المقيمين، ذلك من أجل توحيد الأساس الذي سيتم استخدامه في قياس الأداء وعدم حصول تعارض أو تناقض.

2- تنمية قدرة الرؤساء على إقامة علاقات اجتماعية وروابط ودية تقوم بينهم وبين مرؤوسيهم، من أجل مناقشة نتائج التقييم، دون أن يخلق ذلك أثرا سلبيا لدى المرؤوسين خاصة عندما يتعلق الأمر بمناقشة نواحي الضعف والقصور في أدائهم، كذلك لابد من تدريب الرؤساء على الإلمام بالنواحي النفسية التي تمكن من فهم سلوك المرؤوسين أثناء أدائهم لأعمالهم، وبالتالي تساعدهم في الحكم على الأداء بشكل صحيح و موضوعي.

3- تعريف الرؤساء بالأسس التي يمكن اتباعها من أجل معالجة نقاط الضعف في أداء المرؤوسين، والسبل التي يمكن أن تساعد في تطوير أدائهم، وبيان مسؤولية الرؤساء عن النتائج التي يتم تقديمها والتي تتعلق بتقييم أداء مرؤوسيهم، وخاصة فيما إذا كانت هذه النتائج غير موضوعية، وشرح أهمية العدالة والدقة في عملية التقييم والآثار السلبية التي يمكن أن تحصل نتيجة التحيز[1].

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص- ص 270- 272

4- إن تدريب الرؤساء على كيفية مناقشة المرؤوسين بالأمور التي تخص نتائج تقييم، وتحديد المعلومات التي يجب ان يتم تزويد المرؤوسين بها، والطريقة الأنسب لذلك، الوقت المناسب لنقل تلك التعليمات.

المرحلة الثالثة:

وتتضمن تحديد الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المقيمون عند تقييم أداء الموظفين، والتي تؤثر على عدالة وموضوعية نتائج التقييم.

المرحلة الرابعة:

ويتم فيها توجيه اهتمام الرؤساء إلى نقاط أساسية تساعدهم على النجاح في أداء مهمتهم وهذه النقاط هي:

ا- تحديد المتغيرات التي يمكن ان تؤثر على أداء الموظفين، والتي لا يمكن التحكم بها كالتغيرات التي تحدث من فقرة لأخرى داخل الإدارة.

ب- ضرورة دراسة أداء الموظفين بفترة آنية فقط.

ج- دراسة الصفات التي سيتم تقييمها في الموظفين. [1]

د- بعد انتهاء المقيم من تقييم الأداء يجب ان يدون ملاحظاته ومقترحاته التي قد تتضمن بعض النقاط الهامة التي لم تذكر في أسلوب التقييم، ومن ثم يتم رفع هذه المقترحات إلى الرئيس الإداري الأعلى، وكذا السلطة المكلفة الوظيفة العمومية[2].

هـ - ضرورة مراجعة نتائج التقييم أكثر من مرة، بغية من دقتها وموضوعيتها، وذلك لأن نتائج التقييم غير الموضوعية سيكون لها أثار ضارة من الناحيتين الاقتصادية والإجتماعية للأسباب التالية:

1المرجع والموضوع نفسه، ص274.

2- نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 115.

1-تسمح بشغل وضائف إدارية هامة في الهيكل التنظيمي للإدارة من قبل موظفين غير جديرين بهذه الوظائف ولا يملكون ولا يمتلكون المهارات والمؤهلات اللازمة لها.

2- تخفض الروح المعنوية للموظفين الجدين نتيجة عدم إعطائهم الحقوق التي يستحقونها واتساع دائرة التسيب وعدم الاهتمام بالعمل وتدني المردودية والفعالية الإدارية.

3- تتسبب في بقاء بعض الإداريين في مراكزهم التي عينوا فيها منذ فترة طويلة ،دون النظر إلى مدى قيام هؤلاء الإداريين بأعباء تلك الوظائف،وفيما إذا كانوا يستحقون فعلا البقاء في تلك المراكز.

وقد اقترح الكاتب باكارد "Packard"برنامجا لتدريب الرؤساء الإداريين حول تقييم الأداء الوظيفي يتضمن ما يلي[1]:

1-تحديد دقيق للهدف من تقييم الأداء.
2-توضيح دقيق معاني العبارات المستخدمة في نموذج التقييم.
3-شرح النقاط والأوزان المستخدمة في نموذج التقييم.
4-بيان وسائل التغلب على الأخطاء الشائعة.
5-توضيح كيفية استخدام وتفسير الحقائق المجمعةز
6-ضرورة التدريب الدوري المتجدد.

ونخلص إلى القول أن تدريب وتكوين الرؤساء المشرفين على تقييم الأداء يؤدي إلى فهم نظام التقييم من ناحية وتفادي وقوع خطأ عند تطبيقه من ناحية أخرى.

ثانيا. تفعيل دور اللجان المتساوية الأعضاء

إن الإطار القانوني المتعلق باللجان المتساوية الأعضاء، لا يمنح لها دورا فعالا في عملية التقييم (التنقيط)، حيث تلعب دور استشاري في هذه العملية، إلى جانب أن لها الحق في الإطلاع على التقدير العام للموظف وكذا طلب إعادة النظر في النقطة المرقمة[2].ما

1- فاروق عبد البر، مرجع سابق، ص 85
2- أنظر المادة 102 من الأمر 03/06، مرجع سابق.

نلاحظ أن دورها لا يتعلق بعملية التنقيط (التقييم) في حد ذاتها بقدر ما يتعلق الأمر بالترقية والنزاعات الدائرة حولها.

وللوصول إلى إدخال هذه اللجنة كفاعل حقيقي في عملية التقييم (التنقيط)، يجب أن تعطي لها صلاحيات أكثر في هذه العملية حيث بإمكانها مثلا طلب منقط ثاني في حالة استحالة ترجيح النقطة المتنازع حولها وهنا يمكن لن يكون المنقط الثاني الرئيس الأعلى للمنقط (المقيم)، كما يمكن أن يكون المنقط الثاني الرئيس الأعلى للمنقط (المقيم)، كما يمكن أن يكون لها رأي إلزامي في عملية التقييم (التنقيط) وليس استشاري، حيث أنها إذا قدمت رأيا في نقطة ما وجب على الإدارة تنفيذ هذا الرأي وفي هذه الحالة يكون لها دور فعال في التحكيم بين الرئيس الإداري (المقيم) والموظف (المنقط).

ثالثا. اعتماد نظام التقييم المتعدد

إن المدخل التقليدي في تقييم الأداء الوظيفي الذي يستند إلى آراء الرؤساء المباشرين لا يحقق النتائج المرجوة منه لاعتماده على مصدر واحد للتغذية العكسية، ولهذا جرت محاولات عديدة لمعالجة هذا القصور من خلال اعتماد مداخل أكثر شمولية لتقييم الأداء بالإستناد إلى مصادر متعددة للتغذية العكسية جاء في مقدمتها مدخل التغذية العكسية 360°.[1]

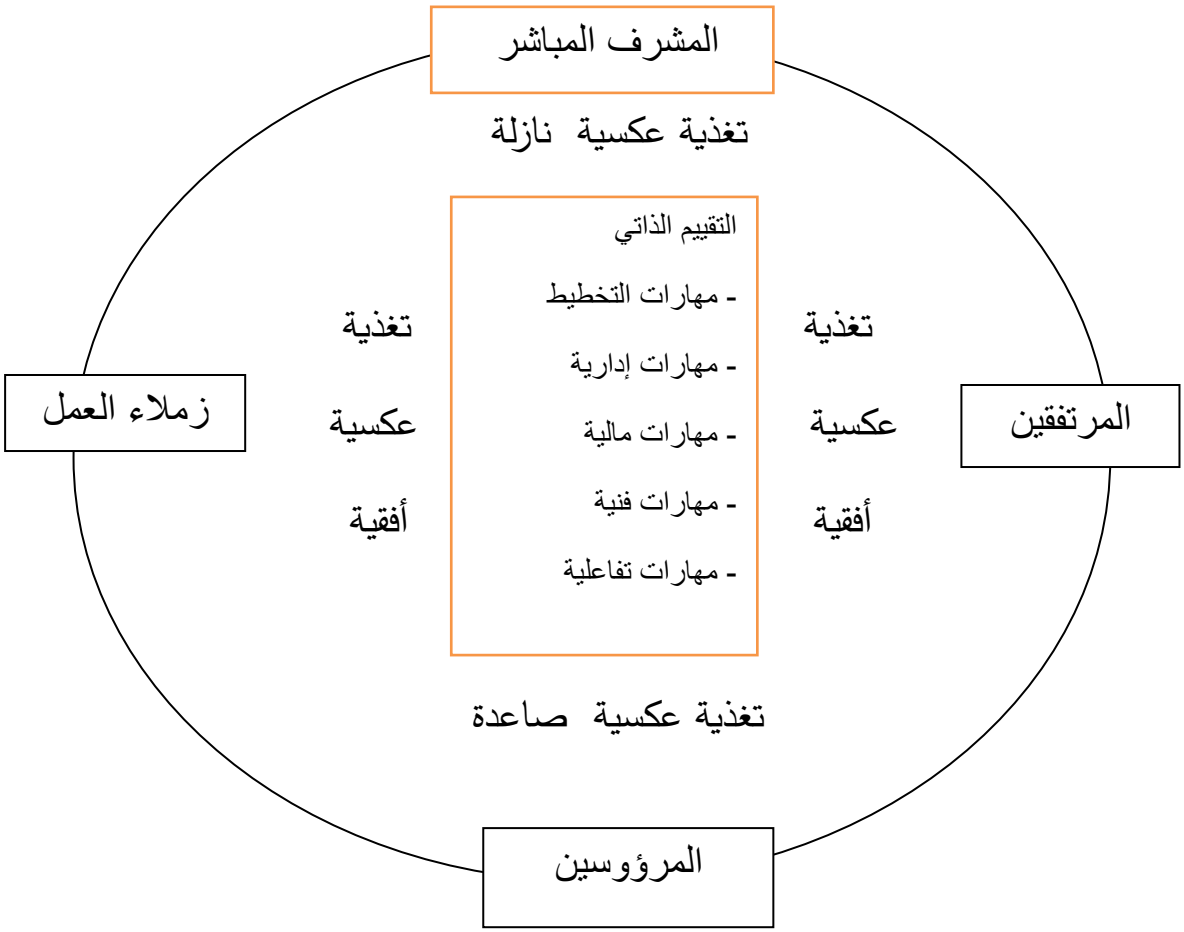
يستمد مدخل التغذية العكسية في مجال تقييم الأداء الوظيفي جذوره من مفهوم الإدارة بالأهداف (Management par Objectives) الذي طرحه (Druckur) في بداية عقد الخمسينات من القرن الماضي، حيث كانت تجري لقاءات دورية بين الرئيس والمرؤوسين لمراجعة الأداء، بالنظر لمحدودية المعلومات المتحصلة من التغذية العكسية النازلة فقد بدأ التركيز على التغذية الصاعدة من المرؤوسين في بداية عقد السبعينات، ثم توسعت الفكرة في

1- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، جواد محسن راضي"تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02 جامعة القادسية، الكويت، 2009، ص 10.

عقد الثمانينيات لتشمل بعدا آخر هو التقييم الذاتي –(AUTO EVALUATION)، حيث لوحظ من خلال البحوث التجريبية أن إضافة التقييم الذاتي إلى التغذية العكسية الصاعدة والنازلة يمكن أن يساهم في زيادة خبرة الموظف الخاضع للتقييم بدرجة كبيرة.

وتشير التغذية العكسية (360° درجة) إلى العملية التي من خلالها يتم تقييم أداء الموظفين بالإعتماد على وجهات نظر متعددة تمثل الدائرة بأكملها – المرؤوسين وزملاء العمل والمشرفين، المرتفقين، والشخص نفسه.

وفيما يلي شكل يوضح مصادر نظام التقييم المتعدد 360° درجة:



شكل (رقم 01) يوضح المصادر المتعددة للتقييم وفقا لنظام (360°)

المصدر – صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 12

ويمكن إيجاز بعض المزايا التي. يحققها مدخل التغذية العكسية (360°) درجة في تقييم الموظفين فيما يلي:

1- يقلل مدخل التغذية العكسية (360°درجة) من الأخطاء والتحيز في التقييم.

2- يشعر الموظفين بأن آراءهم موضع تقدير من قبل الإدارة، مما يزيد من دافعيتهم وتحفيزهم.

3- يمكن الحصول على تغذية عكسية صادقة كونه يعتمد على السرية في اختيار المقيمين.

4- زيادة إدراك الذات وإدراك وجهة نظر الآخرين عن أداء الموظف.

5- يمكن من التعرف على وجهات نظر المرتفقين في أداء الموظفين.

6- زيادة الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يشجع على زيادة المردودية والفعالية[1].

7- إمكانية استخدام البيانات والمعلومات الناجمة عن اعتماد هذا المدخل في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

8- يحقق هذا المدخل مصداقية في التقييم أعلى من أساليب التقييم التقليدية.

9- تساعد جلسات مناقشة التغذية العكسية على زيادة الوقت المكرس لتقييم الأداء الأمر الذي يزيد من فرصة إطلاق الأحكام الموضوعية على أداء الموظفين.

10- قد يعتمد هذا المدخل على إشراك أصحاب الخبرة من خارج الإدارة الأمر الذي يمكن الإدارة من الإستفادة من نصائحهم ومعالجة مشاكل الأداء.

11- يسهل هذا المدخل الطريق أمام الإدارة في إجراء التغييرات الثقافية المرغوبة[2].

1- صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 12

2- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 13.

هذا إلى جانب تكريس دور المرتفقين في عمليات تقييم أداء الموظفين العموميين وذلك بإعطاء أهمية كبيرة لدفاتر الشكاوى الموجودة في بعض الإدارات، وإيجاد آليات أخرى يستطيع من خلالها المرتفق أن يعبر عن رضاه أو عدمه عن الخدمة المقدمة وعن الموظفين الذين يقدمونها كإنشاء مكاتب متخصصة في ذلك تقوم باستقبال المرتفقين في هذا الإطار، واستعمال الإستبيانات الخاصة بطريقة تقديم الموظفين للخدمات والتي تقدم بصفة دائمة.

إن عمليان إدخال فاعلين جدد في عملية يمكن لها أن تأخذ أشكالا أخرى أبعد من المذكورة أعلاه حيث توصلت بعض الإدارات في الدول المتقدمة إلى اقتراح إشراك المرتفقين والزملاء في العمل، وكذا إدخال التقييم الذاتي لكل موظف، إلا أن هذه المعايير والأشكال الجديدة تبقى صعبة التكيف مع واقع الإدارة الجزائرية، نظرا للنظام القانوني السائد وكذا الذهنية السائدة وانعدام ثقافة التقييم.

إن تكييف معايير التنقيط وتعزيز دور الفاعلين غير كافيين لاستدراك مشاكل وعيوب التنقيط المسلحة، إنما يجب تدعيم هذه الإصلاحات بتقنيات أخرى تسمح بتعزيز الإتصال الداخلي.

لقد تبين من خلال هذا البحث ان نظام التنقيط الحالي عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة،سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته فيما يتعلق بسير حياته المهنية ،أو المقيّمين فيما يخص بتحديد أداء الموظف و مدى توافقه مع منصب العمل و أخيرا بالنسبة للإدارة من خلال ضمان تسيير تقديري للموارد البشرية.

و قد تم التوصل إلى أن جملة الإختلالات التي تمس نظام التقييم المعمول به حاليا تتمحور حول ما يلي:

- انعدام أي تصور تنظيمي قائم على تقنية الإدارة باللأهداف،و ذلك للأقتصار على مسار إجرائي محدد بطريقة مسبقة مكرس بجمود المعايير و هو الشيء الذي يقلل من أهمية الإتصال الداخلي و مشاركة الموظف في تحديد الأهداف المنوطة بمنصبه.
- عدم تكيف معايير التنقيط مع طبيعة المنصب من جهة،مع ثقافة و خصوصية كل إدارة من جهة أخرى،وهو ما ينفي إمكانية تأسيس نظام للتسيير بالأهداف، إضافة إلى ذلك فالمعايير الموجودة لا يمكنها قياس الأداء الفعلي للموظف.
- زمن التقييم ، فإن تجاوز الإطار الحالي لنظام التقييم و محاولة جعله أداة حقيقية لتسيير الموارد البشرية و تخطيط الحياة المهنية للموظف يقتضي القيام بإصلاحات و تعديلات جريئة تراعي مختلف التجارب الأجنبية في هذا الحال من جهة،و تكييفات خاصة حسب طبيعة الوظيفة العمومية الجزائرية من جهة أخرى.

و في هذا الحال نجد جملة من الإصلاحات الممكنة و التي تهدف أساسا إلى المرور إلى تسيير تقديري للموارد البشرية من خلال نظام التقييم تتركز حول الآليات الآتية:

- ✓إدخال إصلاحات على نظام التنقيط من خلال إدراج آليات جديدة سواء في تحديد معايير التقييم أوتركيبة النقطة السنوية،و تتعلق هذه الآليات باعتماد تقنية تحليل منصب العمل و التي بإمكتنها ضمان تسيير بالأهداف من جهة،و تكييف معاير التقييم حسب مقتضيات المنصب و القطاع من جهة أخرى،وبعض هذه الإصلاحات

جاء بها الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،كتركه المجال للقوانين الاساسية الخاصة في تحديد معايير التقييم و بالتالي غضفائه مرونة أكثرعلى نظام التقييم،غير ان هذه الاصلاحات غير كافية،و لفعالية أكبر لابد من ان تتضمن القوانينالأساسية الخاصة، الغصلاحات الأخرى التي لم ينص عليها القانون الإطار،كإدراج مقابلة التقييم.

- ✓ تجاوز مبدا سنوية عملية التقييم و ذلك بالمرور الى تقييم دوري منتظم،أي النظر لعملية التقييم كمساردائم يسمح بتقييم فعلي للموظف خلال كامل السنة.
- ✓ إدخال آلية مقابلة التقييم كتقنية معززة لنظام التنقيط و التي من شأنها ضمان تسيير تشاركي بالاهداف وتثمين الغتصال الداخلي.
- ✓ ربط نتائج التقييم في تصور أكثر شمولية و ذلك من خلال اعتماد نتائجه كنظام إعلام في تخطيط تسييرالموارد البشرية أي محاولة جعل التقييم أداة حقيقية للتسيير التقديري للموارد لابشرية و ذلك عن طريق ربطه بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومخطط التكوين.

غير ان المرور إلى تكريس و تجسيد هذه الآليات الجديدة يقتضي قبل كل شيء تجريب فعاليتها في قطاع معين للوظيفة العمومية ثم إجراء التعديلات بما يتوافق وخصوصيات الوظيفة العمومية الجزائرية.

أولا : باللغة العربية

1- الكتب

- إبراهيم حسن بلوط، اداره الموارد البشرية من منظوراستراتيجي،دارالنهضة العربية،بيروت،2002.
- أحمد بوضياف،الجريمة التاديبية للموظف العام في الجزائر،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1986.
- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم ألاجتماعية مكتبة لبنان،بيروت 1993.
- أحمد صقر عاشور،ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية،1986.
- أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الاسكندرية ،2004.
- أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر،القاهرة،2001.
- أحمد ماهر،الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- ثروت بدوي،مبادئ القانون الإداري،المجلدالأول،أصول القانون الإداري وأسسه وخصائصه،دار النهضة العربية،القاهرة،1966.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعية، الاسكندرية،2003.
- جمعة محارب،التأديب الإداري في الوظيفة العامة دراسة مقارنة،دار المطبوعات الجامعية،الإسكندرية،2004.
- حنا نصر الله ،اداره الموارد البشريه ،دار زهران ،عمان، 2002.
- خالد عبدالرحيم الهيتي،إدارةالمواردالبشرية،داروائل للنشروالتوزيع،عمان،2003.

- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعيه للنشر والتوزيع، الاسكندرية،2000.
- سعاد نايف البرنوطي، ادارة الافراد ،دار وائل للنشر ،عمان،2007.
- سعيد يس عمر و خالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية معايير الاداء قياس الاداء الفعلي ،دار المريخ ،الرياض، 1984.
- سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة،الطبعة السابعة ،دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1980.
- سناء عبد الكريم الخناق ،مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ،مطبوعات الملتقى العلمي الدولي (الأداء المتميز للمنظمات والحكومات) ،كلية الحقوق والعلوم ألاقتصادية جامعة ورفلة ،الجزائر،مارس 2005.
- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الاولى، الإصدار الثاني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،2006.
- صطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية, ،الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع،الازارطية، الاسكندرية 2002.
- عايدة سيد خطاب،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،المكتبة الأكاديمية،دار الفكر العربي،عين الشمس،القاهرة،2003.
- عبد الباري درة،زهير الصباغ،إدارة القوى البشرية منحنى نظمي،دار الندوة للنشر والتوزيع،عمان،1986.
- علي السلمي ،ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية مكتبة غريب ،مصر، بدون ذكر سنة النشر.
- علي محمد عبد الوهاب ،إدارة الأفراد منهج تحليلي، الجزء الاول، مكتبة عين شمس، مصر، 1975.

- عمار عوابدي،الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها ،الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر، طبعة 1982.
- قاسم ضرار،" تقارير الكفاية بالمملكة، مذكرة مقدمة من الدولة الانتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها"،معهد الإدارة العامة ،الرياض، المملكة العربية السعودية،1979.
- ماريون أي هاينز،ترجمة محمود مرسي وأخرون،إدارة الأداء وإدارة البحوث،المملكة العربية السعودية،1988.
- ماهر صالح علاوي، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة،دار الكتب للطباعة والنشر،جامعة الموصل،1996.
- محمد أنس قاسم جعفر،مذكرات في الوظيفة العمومية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1989.
- محمد حامد الجمل،الموظف العام فقهاوقضاء،الطبعة الثانية،دارالنهضة العربية،القاهرة،1969.
- محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003.
- محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،2006 .
- محمد فؤاد مهنا،مبادئ القانون الإداري ،مؤسسة شباب الجامعة،1973.
- محمد مهنا العلي، الإدارة في الاسلام، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1985.
- محمد يوسف المعداوي ،دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري،الطبعة الثانية،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية،1988
- مصطفى الشريف،أعوان الدولة،الشركة الوطنية للنشروالتوزيع،الجزائر،1981.

- مؤيد سعيد سليم وعادل حرحوش صالح،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية ،جدارا للكتاب العالمي،وعالم الكتب للحديث،أربد،الأردن،2006.

- نجلاء مرتجى،ادارة الافراد العاملين،مدخل بيئي،مكتبة عين شمس،القاهرة،1980.

-هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية،دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر،2010.

- هوانة وليد عبد اللطيف،"تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية"،معهدالإدارة العامة،الرياض،سنة 1986.

2-الرسائل و المذكرات:

أ- الرسائل:

- فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الاداري ،رسالة دكتوراة كلية الحقوق جامعة القاهرة، 1983 .

- نور الدين شنوفي،تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،2005.

ب- المذكرات:

- أحمد سنة،حقوق الموظف العمومي في التشريع الجزائري"دراسة مقارنة"،مذكرة ماجستير في القانو،ن فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق ،جامعة الجزائر،2005.
- إلياس بن سليم،الفصل التأديبي للموظف العام في الجزائر،مذكرة ماجستير في القانون،فرع إدارة ومالية،كلية الحقوق،جامعة الجزائر،2002.
- سامي بن عبد الرحمن السويلم، مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية " دراسة مسحية للعاملين بالاجهزة الامنية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض"،مذكرة ماجستير في العلوم الادارية،الاكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس"،مذكرة ماجستير،تخصص تسيير المنظمات،كلية العلوم الإقتصادية،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2010.
- سميرة سعيداني،منازعات الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير في الحقوق، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر، 2003.
- سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،فرع تنظيم الموارد البشرية كليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الحاج لخضر،باتنة،2008.
- العتيبي منصور بن نجر السليس، مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الاجهزة الحكومية"دراسة ميدانية استطلاعية" رسالة ماجستير غير منشورة ،كليه العلوم الادارية، جامعة الملك سعود،السعودية،2000.

- نعيمة فضيل ،أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنيه للكهرباء والغاز"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشات العامة، مذكرة ماجيستر في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2005.

3- المقالات:

- سمير أحمد عسكر،"اداء الافراد في المنظمات . المشكلات واستراتيجيات المواجهة المقترحة"،المجلة العربية للإدارة، مجلة فصلية متخصصة صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،العدد الاول ،المجلد الرابع عشر،شتاء 1990،ص.ص95-96.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، جواد محسن راضي، (تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة"دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02 جامعة القادسية، الكويت،2009،ص.ص 10-13.
- علي الظلعان، "اراء واتجاهات الرئيس والمرؤوسين حول نظام تقويم الاداء في المملكه العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة ،الرياض المملكة العربية السعودية ،1995،ص.ص 8-9.
- علي محمد صالح،"تقييم أداء العاملين وسيلة إدارية لتحسين الأداء الكلي للمنظمة وتطوير الطاقات الإبداعية"، مجلة الإقتصاد، العدد 304، 1989، ص. ص84-85.

4-النصوص القانونية:

أ-النصوص التشريعية

- الامر رقم 66-133،مؤرخ في 2 جوان 1966، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفه العامة،ج.رعدد 46 صادر بتاريخ 08 جوان 1966،ملغى.
- الأمر رقم 103/74،مؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر 1974 المتضمن قانون الخدمة الوطنية،معدل ومتمم.
- القانون رقم 78-12،مؤرخ في أول رمضان عام1398 الموافق ل 05 غشت 1978 يتضمن القانون الأساسي العام للعامل ج.ر عدد 32 ،صادر بتاريخ 8 غشت1978،ملغى جزئيا.
- القانون رقم90-11،مؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل،ج.رعدد 17 بتاريخ 25 أبريل 1990،معدل متمم.

.

- الامر رقم06-03 مؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية،ج.رعدد 46، صادر بتاريخ 16 جويلية 2006.

ت- النصوص التنظيمية :

- المرسوم رقم 59 /308،مؤرخ في 14 فيفري1959،متضمن الشروط العامة للتنقيط و ترقية الموظفين.
- المرسوم رقم 143/66،مؤرخ في 02 يونيو 1966 يتضمن إختصاص اللجان متساوية الأعضاء وتأليفها وتنظيمها وسيرها،ج.رعدد46 صادربتاريخ 08 يونيو 1966.
- المرسوم رقم 66-149،مؤرخ في 2 يونيو 1966 يتعلق بالتنقيط و طرق الترقية.
- المرسوم رقم 10/84،مؤرخ في 14 يناير 1984 يحدد إختصاص اللجان متساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها،ج.ر عدد03،صادرة بتاريخ 17 يناير 1984.

- المرسوم رقم 59/85 ،مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق ل 23 مارس 1985 ،متظمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،ج.ر،عدد 13 صادربتاريخ 4 مارس 1985.
- المرسوم التنفيذي رقم 99/90 ، مؤرخ في 1990/03/27 متعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،ج.ررقم 13 صادربتاريخ 28 مارس 1990.

ثانيا : باللغة الفرنسية

1- Ouvrages :

- MISSOUM SBIH, La fonction publique,Hachette,Paris,1968.
- AHMED MAHIOU,Cours d'institutions administratives ,OPU, Alger,1976.
- MARTORY BERNARD،CROZET DANIEL، Gestion Des Ressources Humaines، Pilotage Social Et Proformance Imprimerie Chirat،Paris،2002.
- DIMITRI WEIS ،Ressources Humaines,2éme édition،Paris ،2003.
- CADIN(L), GUERIN (F),PIGEYRE(F),Gestion des ressources humaines ,pratique et élement de théorie ،édition Dunod, Paris,2002.

2-Articles :

- LAOUISI ABDELOUAHAB ،Communication sur le dispositifs statutaire dans la fonction publique algérienne, séminaire organisé le 03/10/2005,Alger .

- AHMED RAHMANI،L’évaluation du personnel dans la fonction publique :de la notation à l’evalution du potential,Revue IDARA,N02,1993.
- ESSAID TAYEB,l’évaluation des performances du fonctionnaire, Cours 1eres années magister, faculté de droit, université d’alger,spécialité état et institutions publiques,25/juin/2007.
- BESSEYERE DES HORTTES, Gérer les ressources humaines dans l’entreprise :concept et outil ,2éme édition, Paris, 1992.
-

الموضوع	الصفحة
مقدمة	04
الفصل الأول	06
المفهوم الإداري لتقييم اداء الموظف العمومي و خصائصه	
المبحث الأول مفهوم أداء الموظف العمومي	08
المطلب الأول تحديد مفهوم الموظف العمومي محل التقييم	09
الفرع الأول: تعريف الموظف العمومي من المنظور التشريعي	10
أولا . تعريف الموظف العمومي في التشريع الفرنسي	10
ثانيا. تعريف الموظف العمومي في التشريع المصري	11
ثالثا.موقف المشرع الجزائري من تعريف الموظف العمومي	12
الفرع الثاني: تعريف الموظف العمومي من المنظور الفقهي	14
أولا .تعريف الفقه الفرنسي للموظف العمومي	14
ثانيا. تعريف الفقه المصري للموظف العمومي	15
ثالثا. تعريف الفقه الجزائري للموظف العمومي	17
الفرع الثالث: تعريف الموظف العمومي في المنظور القضائي	19
أولا. تعريف مجلس الدولة الفرنسي	19
ثانيا. تعريف القضاء الإداري المصري	19
أ . تعريف محكمة القضاء الإداري	20
ب . تعريف المحكمة الإدارية العليا	21
ثالثا. موقف القضاء الإداري الجزائري من تعريف الموظف العمومي	23
المطلب الثاني– مفهوم الأداء الوظيفي	23
الفرع الأول – تعريف الأداء الوظيفي	24
الفرع الثاني: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	26

المبحث الثاني – خصائص تقييم الأداء الوظيفي ، طرق قياسه و أهم الصعوبات التي تواجهه	27
المطلب الأول : خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي	28
الفرع الاول : تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي	28
أولا :التعريف الاول	28
ثانيا: التعريف الثاني	28
ثالثا: التعريف الثالث	29
الفرع الثاني : أنظمة التقييم القائمة	31
أولا : تقييم الأداء	31
ثانيا : تقييم الكفاءات	32
ثالثا : تقييم القدرات	33
الفرع الثالث : عناصر عملية التقييم	34
أولا: مسؤولية التقييم(من الذي يقيم ؟)	34
ثانيا: توقيت التقييم(متى؟وكم مرة نقيم في السنة؟)	37
ثالثا: موضوع التقييم (ماذا نقيم بالنسبة للموظف؟)	39
المطلب الثاني : طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي ،أهميته وأهم الصعوبات التي تواجهه	40
الفرع الاول: طرق قياس وتقييم الاداء الوظيفي	41
أولا: الطرق التقليدية	42
ثانيا: المداخل الحديثة	44
الفرع الثاني:أهمية عملية التقييم وأهدافها	48
أولا:أهمية عملية التقييم	48

ثانيا: فوائد أهداف عملية التقييم	52
الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية التقييم	54
أولا: صعوبات تتعلق بإدارة ونظام التقييم	54
ثانيا: صعوبات تتعلق بالرؤساء الإداريين (المشرفين على عملية التقييم)	56
ثالثا : صعوبات تتعلق بنماذج ومعايير وعناصر التقييم	59
الفصل الثاني **واقع نظام تقييم الموظف الجزائري**	62
المبحث الأول الإطار القانوني لنظام تقييم الموظف العمومي الجزائري	63
المطلب الأول: المصادر القانونية لنظام تقييم الموظف العمومي الجزائري	64
الفرع الأول : نظام التقييم في ضل الأمر 133/66 ونصوصه التطبيقية	64
الفرع الثاني : نظام التنقيط في ضل المرسوم رقم 59/85	68
الفرع الثالث: نظام التقييم في ضل الأمر 03/06	68
المطلب الثاني : إجراءات عملية التنقيط وتكييفها	72
الفرع الأول: إجراءت عملية التنقيط	72
أولا . صلاحية التنقيط	72
ثانيا . معايير وسلم التنقيط	76
الفرع الثاني: الطبيعة القانونية لعملية التنقيط	82
الفقرة الأولى: تكييف تقارير تقييم الأداء في التشريع الجزائري	83

الفقرة الثانية . دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء	84
المبحث الثاني: ضرورة مراجعة نظام تقييم الموظف الجزائري	88
المطلب الأول: تقييم نظام التقييم المطبق	88
الفرع الأول: غياب تسيير قائم على تحديد الأهداف	88
الفرع الثاني : التنقيط و التقدير العام غير كافي لتقييم الموظف	90
أولا: من ناحية المعايير المعتمدة	90
ثانيا : من ناحية علاقة طرفي التقييم	91
ثالثا :عدم الاستجابة لاحتياجات الأطراف الفاعلة في عملية التقييم	91
الفرع الثالث: محدودية علاقة التقييم بتسيير الحياة المهنية للموظف	92
أولا: ترجيح الأقدمية على التقييم في عملية الترقية	92
ثانيا: غياب (الثنائية تقييم &تكوين)	92
المطلب الثاني : آليات إصلاح نظام التنقيط	93
الفرع الأول : تفعيل ضمانات تقييم موضوعي للموظف العمومي	93
أولا: كفالة عدالة و موضوعية التقييم	94
ثانيا : تكييف معايير و استمارة التقييم مع منصب العمل	94
ثالثا : إلزامية اطلاع الموظف على التقدير العام	96
رابعا: كفالة التظلم والطعن القضائي	97
الفرع الثاني: تعزيز دور الفاعلين في عملية التقييم	98
أولا:ضرورة تكوين أطراف عملية التنقيط	99
ثانيا: تفعيل دور اللجان المتساوية الأعضاء	102
ثالثا: اعتماد نظام التقييم المتعدد	103
خاتمة	107
قائمة المراجع	109
فهرس المحتويات	117