جامعــة مولــود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

تقييم الأداء وتأثيره على الحياة المهنية للموظف العام دراسة حالة رئاسة جامعة مولود معمري بولاية- تيزي وزو (2014-2015)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص سياسات عامة وإدارة محلية.

إعداد الطلبة:
درواز عزيز
تقجوط أحمد

إشراف الأستاذة:
د/خلفوني فازية

لجنة المناقشة:

1-أ. بوعزة سعيدة .... رئيسا.
2- د. خلفوني فازية.......................................مشرفا ومقررا.
3-أ .زاوي رابح .... عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية: 2014- 2015.

شكر وتقدير

من لم يشكر الناس لن يشكر الله والحمد لله الذي وفقنا لانجاز هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام للأستاذة الدكتورة المشرفة "خلفوني **فازية**" لتوجيهاتها القيمة

وتقويمها لأخطائنا وتشجيعها الدائم لنا.

كما نتقدم بالشكر الخالص لسادة أعضاء لجنة المناقشة

وبكل الاحترام والتقدير إلى كل من ساعدنا في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

لنا كل الفخر والاعتزاز... وإليكم كل الاحترام والتقدير والعرفان...

شكرا

درواز عزيز ***تقجوط أحمد***

الإهداء

إلى نور عيني ومنبع الأمان التي علمتني الصبر علي الشدائد .....أمي الحنون

إلى **أبي** العزيز أطال الله في عمره وأدعو الله أن يرزقه شفاء عاجلا

إلى **الإخوة والأخوات** وكل أفراد **عائلتي** الكبيرة والذين كانوا معي دوما في صلاتهم ودعائهم

إلى كل **زملائي بالمهنة وخاصة بالأمن الحضري أولاد موسى، وأصدقائي** في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية وأخص بالذكر" مولود ، فاتح ، أحمد" .

درواز عزيز.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى الإخوة والأخوات *و إلى جميع العائلة الذين ساندوني في هذا العمل*

إلى كل **زملائي**، و**أصدقائي** في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

تقجوط أحمد,

مقدمـــــة

مقدمة:

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشري في السنوات الأخيرة بشكل كبير من قبل الدارسين والمفكرين في المجال الإداري كونه ثروة إنسانية تضمن التطوير والتقدم والإبداع فهي تضمن صفة الديمومة والاستمرارية والمنافسة للمنظمات، فمن اجل تحقيق العدالة والإنصاف بين الموظفون واجب على الإدارة وضع نظام تقييم أداء الموظفين عادل يعود بالمنفعة لكلا من الموظف والمنظمة.

بحيث تعتبر عملية تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في أي منظمة خصوصا في الإدارة العمومية، نظرا لارتباطها بالموظف العام وحياته المهنية.

بحيث يتوقف نجاح أي إدارة علي مدى كفاءة الموظف ومدى قدراته على تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، لذلك تحرص الإدارة على متابعة عمل الموظف للتأكد من قيامه بواجباته، معتمدا في ذلك على عملية تقييم الأداء ومن هذا المنطق تكتسي أهمية كبيرة، إذ بواسطتها تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها كما يمتلك الموظف مصلحة مباشرة من هذه العلمية، فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافئتهم في نجاحهم في أداء الوظيفة، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائهم، وهذا ما يؤثر مباشرة على المسار الوظيفي للموظف العام، فهذا ما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم ،مما يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة من طرف المنظمة.

ولقد حاولت الجزائر على غرار الكثير من الدول النامية تنمية مواردها البشرية في مختلف المنظمات باعتماد على مجموعة من الأساليب وطرق لتحقيق ذلك، وهذا ما يلاحظ في مختلف القوانين لسير عمل هذه المنظمات، ومن بين هذه الأساليب وضع نظام تقييم أداء الموظفين، الذي يعتبر وسيلة أساسية تساهم في فاعلية الأداء بحيث يكشف نقاط الضعف والقوة لدى الموظف العام وهذا ما يضمن الأداء الجيد والفعال.

فعملية رقابة المورد البشرية ضرورة ملحة لمختلف المنظمات العمومية الجزائرية بهدف حمايتها من كافة التحديات والتغيرات الحاصلة في العالم ومن أجل رفع مستوى الخدمات المقدمة فيها.

وفي كل هذه المتغيرات قمنا بدراستنا لتحول إبراز أهمية نظام تقييم الأداء وأهم المراحل التي يمر بها الموظف العام خلال حياته المهنية وفقا لقانون الوظيفة العمومية.

-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تحليل أكثر الأنظمة تعقيدًا وحساسية وهو نظام تقييم الأداء، وتبيان مدى الأهمية التي يكتسبها، وكذا الأهداف التي تحققها الإدارات بصورة عامة ورئاسة جامعة مولود معمري بصفة خاصة في حالة ما إذا اعتمدت عليه كأداة لتحسين أداء موظفيها ودفعهم نحو أداء أفضل، ونحو تحسين وتطوير المسيرة المهنية لموظفيها، كما تعمل هذه الدراسة على إمداد المسؤولين والقادة الإداريين بالبيانات والمعطيات والمقترحات التي تزيد من موضوعية تقييم الأداء.

كما تركّز هذه الدراسة على ضرورة تطبيق هذه العملية بشكل موضوعي وملائم،و الذي من شأنه أن يُطوّر أداء الموظفين ممّا ينعكس إيجابًا على الخدمات المقدمة للموطنين، كما تبين هذه الدراسة مدى إطلاع الموظف الجزائري بصورة عامة،وموظف رئاسة الجامعة بصورة خاصة عن كيفية سير عملية تقيم الأداء.

-أهداف الدراسة:

هناك عدة أهداف نسعى لتحقيقها من خلال تطرقنا لهذا الموضوع والتي تتمثل في:

- الإطلاع على الإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء في الجزائر.
- التعرف على ما إذا كان نظام تقييم الأداء يحقق دائما الأهداف المرجوة منه.
- التعرف على تأثير نظام تقييم الأداء على الحياة المهنية لموظف رئاسة جامعة مولود معمري.

- إبراز المشاكل التي يعاني منها نظام تقييم الأداء و إقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي.
- التعرف إذا ما كانت هناك فجوة بين نظام تقييم الأداء في جانبه النظري وبين تطبيقه في الواقع.

-مبررات إختيار الموضوع:

يُعتبر موضوع نظام تقييم الأداء وتأثيره على الحياة المهنية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب ودراسة أثار هذا النظام على الموظفين ويعود إختيارنا لهذا الموضوع لعدة مبررات إحداها ذاتية والأخرى موضوعية وهي كما يلي:

- المبررات الذاتية:

تقوم المبررات الذاتية لهذه الدراسة ،على الأهمية و المكانة التي يحضى بها الموضوع في جميع المنظمات ،حيث تتدرج المبررات الذاتية فيما يلي :

-اهتمامنا بموضوع تقييم الأداء و تنمية الموارد البشرية الذي تلعب دورًا مهمًا في جميع الإدارات العمومية.

-الرغبة في معرفة كيفية سير عملية تقييم الأداء في الإدارة ،والإلمام بالإطار القانوني المنظم لها وإدراك الآثار الجانبية لهذه العملية، و تبيان أهميته كأسلوب يساهم في معرفة مدى كفاءة الموظفين داخل الإدارة العمومية الجزائرية ،و هذا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في رئاسة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

- المبررات الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء و تأثيره على الحياة المهنية للموظف العام بقسم العلوم السياسية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

– إضافة إلى إعتبار هذا الموضوع عبارة عن واقع معاش تشهده كل المنظمات الإدارية بما أنه دوري وسنوي، وكذا عامل التذمر ومظاهر الشكوى التي يبديها الموظف الجزائري في كل المنظمات الإدارية فيما يتعلق بطريقة تقييم أدائه من طرف المسؤولين.

– أدبيات الدراسة:

حظي موضوع نظام تقيم الأداء بإهتمام العديد من الباحثين و العلماء ،حيث نجد أن كلّ المراجع المرتبطة بإدارة الموارد البشرية غالبًا ما تخصص أجزاء أو فصول تعالج فيها هذا الموضوع، حيث لاحظنا أثناء تصفحنا لبعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع تقييم الأداء أنها تختلف فمنها من اتسمت بالجمود من خلال إتباع أسلوب السرد، وهناك من أعطى بعدا آخر للدراسة من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية وتقديم أرقام وتحليلها ومحاولة إعطاء طرق للمعالجة وتطوير نظام تقييم الأداء، ومن الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء نجد:

–حامدي نور الدين، «نظام تقييم الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية 1985– 2008 دراسة حالة المديرية العامة للجمارك»، حيث استهدفت هذه الدراسة إبراز النظام المعتمد لتقييم الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية ومدى فعاليته ،كما توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء في الإدارة الجزائرية بصفة عامة وفي قطاع الجمارك بصفة خاصة يعاني من عدة مشاكل وتم إقتراح بعض الحلول لتجاوزها، ويختلف موضوعنا عن هذه الدراسة كونه يشمل نظام تقييم الأداء من جهة وكيفية يأثيره على الحياة المهنية للموظف العام من جهة أخرى.

– بحرى سعادة، «نظام تقويم المستخدمين بالوظيفة العامة في الجزائر» تتمحور إشكالية الموضوع حول النظام المعتمد لتقويم المستخدمين بالوظيفة العامة في الجزائر وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة إعتماد التقييم بدل التنقيط في عملية التقويم للموظف، أما عن إختلافها

عن دراستنا فإنها تتعلق بنظام التقويم وليس التقييم وهي المفاهيم المتشابكة كما أنها إتسمت بالجمود لغياب دراسة حالة، وهو العنصر الذي إعتمدنا عليه في دراستنا.

– موسى محمد أبو حطب، «فاعلية نظام التقييم وأثره على مستوى أداء العاملين دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية». تمحور موضوع الدراسة حول أثر نظام تقييم الأداء على العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وكان هدف الدراسة تشجيع الموظفين على أداء أفضل، وإعطاء صور عن معاناة الشعب الفلسطيني، وتوصلت هذه الدراسة إلى كون النظام المعتمد لتقييم العاملين بذات الجمعية هو نظام مقبول وله آثار إيجابية، ارتبطت هذه الدراسة كذلك بتأثير نظام تقييم الأداء على أداء ومردودية العاملين وهي دراسة عربية أجريت بفلسطين، أما دراستنا فكانت محلية مرتبطة بتأثير ذات النظام على الحياة المهنية للموظفين.

– إشكالية الدراسة:

تتمحور الدارسة حول معرفة طرق وأساليب تقييم الأداء في الإدارة العامة الجزائرية وكيفية تأثيرها على الحياة المهنية للموظفين، من خلال دراسة حالة رئاسة جامعة مولود معمري تيزي وزو، و بناء على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر نظام تقييم الأداء على الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية ؟

– التساؤلات:

1. ما المقصود بنظام تقييم الأداء والحياة المهنية للموظف العام؟ وما العلاقة بينهما؟
2. فيما يتمثل الإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء في الإدارة العامة الجزائرية؟
3. ما هو واقع سير عملية تقييم الأداء برئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو؟ وكيف يؤثر على الحياة المهنية للموظفي رئاسة الجامعة؟

– الفرضيات:

يعتبر نظام تقييم الأداء وسيلة مهمة وأساسية تعتمد عليه الإدارات العمومية لمعرفة كفاءة ومهارة موظفيها بما يضمن لها البقاء والإستمرارية، ومن هنا جاءت الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

نظام تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تحسين الحياة المهنية لموظفي رئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو.

و من خلال الفرضية الرئيسية، تفرعت الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك علاقة ترابطية بين نظام تقييم الأداء والحياة المهنية للموظف العام.
2. يساهم نظام تقييم الأداء للموظفين في النصوص القانونية الجزائرية في تحسين أو تراجع في مسارهم المهني.
3. يؤثر نظام تقييم أداء موظفي رئاسة جامعة مولود معمري تأثيرا إيجابيا على حياتهم المهنية.

حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى ما يلي:

1- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العينة العشوئية التي تم اختيارها من موظفي رئاسة الجامعة، ومحاولة إبراز مدى تأثير عملية تقييم الأداء على الحياة المهنية للموظف العام والبالغ عددهم مئة وعشرون موظف من مجموع الموظفين ككل والبالغ عددهم 350 موظف.

2- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى رئاسة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

3- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2015.

منهجية الدراسة: من أجل قيام بدراستنا وتحليل الموضوع المتناول قمنا بتباع منهجية احتوت على :

أوّلا: المناهج:

إعتمدنا في دراستنا هاته على مجموعة من المناهج وهي كالتالي:

1- المنهج التاريخي: يعتبر المنهج التاريخي الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع معلوماته عن الأحداث والحقائق الماضية، وفي فحصها ونقدها وتحليلها والتأكد من صحتها، وفي عرضها وترتيبها وتفسيرها، واستخلاص النتائج العامة منها والتي لا تقف فائدتها على فهم أحداث الماضي فحسب بل تتعداه إلى المساعدة في تفسير الأحداث والمشاكل الجارية وفي توجيه التخطيط بالنسبة للمستقبل. وقد تم استخدامه من خلال تطرقنا لدراسة التطور التاريخي للوظيفة العمومية مرورا بالمراحل التي مرت بها قبل وبعد الاستعمار، وكان ذلك في المبحث الأول من الفصل الثاني.

2- المنهج الوصفي: يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية أو سكان معينين. [1] ويظهر ذلك من خلال محاولة وصف كل من متغيري تقييم الأداء والحياة المهنية للموظف العام.

3- منهج دراسة الحالة: وهو عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات، وإلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار.[2] حيث درسنا واقع نظام تقييم الأداء في رئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو.

4- المنهج القانوني: اعتمدنا على هذا المنهج في دراستنا هذه وذلك بالإستناد إلى الوثائق القانونية المنظمة لنظام تقييم الأداء و كذا القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية.

---

(1)- عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث** ، ط 5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009. ص107 .

(2)- **المرجع نفسه** ، ص139.

ثانيا: الإقترابات:

في دراستنا هذه قمنا بالإعتماد على مجموعة من الإقترابات، والمتمثلة فيما يلي:

1- الإقتراب النسقي: الذي طوره "دافيد إستون"، وهو إقتراب قائم على استخدام النظام كوحدة التحليل الرئيسية "، حيث استخدمنا هذا الإقتراب من خلال إعتبار تقييم الأداء نظاما له مجموعة من الوظائف والمتمثلة في معرفة مدى كفاءة الموظفين في تحقيق أهداف الإدارة.

2- الإقتراب المؤسساتي: يعتمد هذا الإقتراب على الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة ،من حيث الهدف من تأسيسها[1] ، وتم استخدامه في الفصل الثالث من خلال إبراز أهم وظائف رئاسة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

إلى جانب هذه الإقترابات فقد اعتمدنا على مجموعة من أدوات جمع المعلومات ألا وهي:

1- المقابلة: التي عرّفها انجلش على أنها:"محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد،بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لإستخدامها في بحث علمي أو الإستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج." [2] وهذا من خلال إجرائنا للمقابلات مع جميع رؤساء المصالح وبعض الموظفين برئاسة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

2- الملاحظة: تعني "إدراك الظواهر والمواقف والمواقع، والعلاقات عن طريق الحواس، سوءا وحدها أو باستخدام الأدوات المساعدة و ذلك فيما يتعلق

بالغير." وفي إطار دراستنا قمنا بالإعتماد على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات وذلك من خلال مجموعة ملاحظات أثناء إجراءنا للدراسة الميدانية في الإدارة محل الدّراسة الميدانيّة.

3- الإستبيان:

---

[1]- **المرجع نفسه ، ص** 107.

[2]- **المرجع نفسه ، ص** 76.

يعتبر الاستبيان "مجموعة من الأسئلة المترتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها". ومن أجل إثراء البحث والوصول إلى حقائق قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة والتي عددها 21 سؤال حول الموضوع والتي تم توزيع على عينة الدراسة المتمثلة في120 موظف وذلك في رئاسة جامعة مولود معمري.

الصّعوبات: تمثّلت الصعوبات التي وجهتنا أثناء إجراء دراستنا في:

1- ضيق الوقت.

2- قلة المراجع حول موضوع تقييم الأداء وتأثيره على الحياة المهنية الموظف العام

3- صعوبة إيجاد إدارة لإجراء الدراسة الميدانية وكذا صعوبة توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين واسترجاعها.

4- هندسة الدراسة:

حيث تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة آنفا الذكر في خطة احتوت على مقدمة وثلاثة وخاتمة، وفقا لما يلي:

مقدمة: وتم التّطرق من خلالها إلى أهميّة الدراسة وأهدافها، مبرّرات اختيار الموضوع الذاتيّة والموضوعيّة كما وتناولنا أدبيّات الدّراسة، ثم تمّ تحديد الإشكاليّة ووضع الفرضيّات، ومختلف المناهج والإقترابات وأدوات جمع المعلومات والبيانات، وأخيرا تم التّطرق إلى الصّعوبات التّي أعاقت جمع المعلومات والبيانات المتعلّقة بالدّراسة.

الفصل الأول: تمّ التّطرق فيه إلى: المنطلقات الفكرية والنظرية لتقييم الأداء والحياة المهنية للموظف العام. أولا تم التطرق لتقييم الأداء، حيث تناولنا مفهومه أهدافه، خطوات واستخدامات عملية تقييم الأداء. ثانيا تطرقنا إلى ماهية الحياة المهنية للموظف العام. أخيرا تطرقنا لعلاقة تقييم الأداء بالحياة المهنية للموظف العام وتبيان إيجابيات التقييم الجيد للأداء والانعكاسات السلبية لعدم التقييم الجيد للأداء.

الفصل الثاني: بحيث تم التطرق فيه إلى ماهية الوظيفة العامة في الجزائر والتطور التاريخي لها، إضافة إلى تنظيم الحياة المهنية للموظف العام وتقييم أدائه، كما تطرقنا إلى الإطار القانوني لعملية تقييم أداء الموظف العام في الجزائر، وفي الأخير قمنا بذكر عيوب نظام التقييم الأداء المعمول به في الجزائر.

الفصل الثالث: خصّص للدّراسة الميدانيّة التّي تم إجراءها على مستوى رئاسة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو، لتقييم مدى فعاليّة نظام التقييم في الإدارة وتأثيره على موظفيها. ففي البداية تم عرض تقديم عام لجامعة مولود معمري، ورئاسة الجامعة، ثمّ تطرقنا للهيكل التّنظيمي العام لرئاسة الجامعة وأخيرا تم عرض مراحل الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

في الخاتمة: تم رصد مختلف النّتائج المتوصّل إليها من خلال الدراسة.

وسيكون فيها الإجابة على الإشكالية المطروحة في الأول والتأكيد على صحة أو نفي الفرضيات المطروحة والوصول إلى نتائج وإستخلاصات.

الفصل الأوّل

المنطلقات الفكرية والنظرية لتقييم الأداء والحياة المهنية للموظف العام

يعدّ موضوع تقييم الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي تتناولها الدراسات والأبحاث المعاصرة، وهذا نظرًا للأهمية التي يكتسبها في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إختيار الموظفين الإداريين الذين يمارسون النشاط الوظيفي، من أجل تحقيق أهداف المنظمات بأقل الخسائر وأعلى معدل من الربح بالإعتماد على مبدأ الكفاءة والفعالية.

حيث يعتبر نظام تقييم الأداء الموظف عملية مهمة وأساسية تقوم بها المنظمات على إختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك لمعرفة مستوى أداء العنصر البشري.فنظام تقييم الأداء الموظفين يساهم في الكشف عن مدى كفاءة الموظف العام والإستفادة القصوى من نتائج التقييم المختلفة قصد الاستفادة منها. وذلك لضمان إكتساب المنظمات ليد عاملة مؤهلة ذات خبرة وكفاءة من شانها الحفاظ على بقاءها ونموها واستمراريتها لبلوغ أهدافها المختلفة خصوصا الإستراتيجية منها. وعليه جاءت فرضية الفصل كالتالي: هناك علاقة ترابطية بين نظام تقييم الأداء والحياة المهنية للموظف العام.

وعلى هذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى النقاط الآتية:

- طبيعة وفلسفة تقييم الأداء.
- ماهية الحياة المهنية للموظف العام.
- علاقة تقييم الاداء بالحياة المهنية للموظف العام.

المبحث الأوّل: طبيعة وفلسفة عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء الموظفين في المنظّمات أهم الوظائف الأساسية لمعرفة مستوى كفاءة وأداء الموظفين، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة. وفي هذا السياق تجدر الإشارة أوّلاً إلى تقديم تعريف لعملية تقييم الأداء وبعدها نتطرق إلى عرض أهداف عملية التقييم وأخيرا إلى خطوات واستخدامات تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة وأساسية تعتمد عليه المنظمات لتحسين أداء مواردها البشرية فهو قائم على أساس الكشف عن المهارات والمعارف لدى الموظفين.

1- مفهوم عملية تقييم الاداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على عملية تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، وتارة أخرى بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلاّ أننا نرى أنّ خير تسمية لها هو تقييم الأداء لإنتشار اِستعمالها، ووفقا لذلك كانت التعاريف المنسبة له كثيرة ومن بينها نجد ما يلي:

أوّلاً: التعريف اللّغوي.

جاءت كلمة التقييم في اللّغة العربية من الفعل: " قيّم الشيء تقييمًا: قدّر قيمته"[1].

وانطلاقا من التعريف اللّغوي يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي تقدير قيمة الشيء سواء كان هذا الأخير نشاطا إنسانيا (سلوكا معينا) أو كان شيئا ماديا.

ثانيًا: التعريف الإصطلاحي.

يعرف تقييم الأداء على أنه: «ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة

[1]– إبراهيم مدكور وآخرون، **المعجم الوجيز**، القاهرة: مجمع اللغة العربية، ب.ط، ص 521.

موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه»[1].

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الفرد يقيم على أساس إنجازاته وإنتاجه من جهة وعلى سلوكه وتعامله مع زملائه من جهة أخرى مع الإشارة إلى ضرورة اعتماد هذه العلمية وفقا للمعايير الموضوعية.

كما عرّف على أنه: «تحليل وتقييم أداء الموظفين ولمدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقلدهم مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى».

نستنتج من خلال هذا التعريف أن : عملية تقييم الأداء تركز على كيفية أداء الموظفين لأعمالهم وعلى مدى كفاءتهم وفعاليتهم في ذلك، والملاحظ في هذا التعريف أنه قد أضاف الرؤية المستقبلية لأداء الموظف والتي تعكس مدى المكانية ترشيحه لتقلد وظائف أعلى مستقبلا.

وفي تعريف آخر لتقييم الأداء أنه: «تقدير حالة الموظف في مختلف العناصر التي يقوم عليها التقريب السنوي من السلطة التي نص عليها القانون والتي تقام على أساس عمله وسلوكه طيلة الفترة التي يقدم عنها التقرير ويستمد هذا التقرير مما عنه حالة الموظف في قيامه بأعباء وظيفته ويصدر على مقتضى الأوضاع التي رسمها القانون والتي تستهدف إعمال رؤية والتدبر في تقدير تقييم الموظف مطابقًا للحقيقة والواقع»[2].

من خلال هذا التعريف يمكن ان نلاحظ شموله على جميع العناصر التي ترتبط بطبيعة عمل الموظف من أساس أداء عمله ووظيفته وكذلك سلوكه في أداء الوظيفة، كما أن هذا التقييم من ناحية أخرى ينبغي أن يتم وفقا للأداء الواقعي للموظف وفي إطار قانوني.

---

[1]– مهدي حسين زويلق،**إدارة الأفراد: مدخل كمي**، ط3، عمان: دار مجدلاوي للنشر، ص 236.

[2]– أحمد أبو السعود محمد، **الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء الموظفين**، منشأة المعارف، جلال حزى وشركاه، 2004.

انطلاقا من التعاريف المذكورة آنفا يمكن القول أنّ عملية تقييم الأداء هي: " تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة وذلك من خلال جميع البيانات واستنتاج المعلومات الوصفية والكمية الدالة على مستويات الأداء، ومن ثمّ مقارنتها بالأداء السابق للموظفين، وعلى هذا الأساس يتم معرفة مقدار كفاءتهم وفعالية أدائهم ومدى التحسّين أو التراجع الحاصل خلال فترة مسيرتهم المهنية والتي تقدّر بسنة واحدة".

2- أهداف عملية التقييم:

لقد أشارت معظم الدّراسات التي عالجت موضوع تقييم أداء الموظفين، أنّ عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي أدّت إلى فشل عملية التقييم بنسبة تتأرجح في أحسن الأحوال بين 30 و50% ومن هنا فإن تحديد ووضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الدّاعمة لنجاح عملية تقييم الأداء.

وعلى العموم يمكننا حصر أهداف نظام تقييم الأداء في المجموعات الثلاث التالية:

- مجموعة الأهداف الإستراتيجية.
- مجموعة الأهداف الإدارية.
- مجموعة الأهداف التطويرية.

1- مجموعة الأهداف الإستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لإستخدام نظام تقييم الأداء في تحقيق الرّبط بين أنشطة الموظفين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعّال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السّلوك ونوعيّات السّمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، وتطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي تدعم استخدام الموظفين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السّلوكية للوصول للنتائج المحدّدة[1].

[1]– كامل برير، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت: 1997.

2- مجموعة الأهداف الإدارية:

وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء[1].

3- مجموعة الأهداف التطويريّة:

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف تحديد نقاط الضعف عند الموظفين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز الموظفين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع إن معظم المنظمات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى، وعموما فإن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
- توفير نظام إتصالي ذو إتجاهين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعالمين عن مستويات تم أدائهم.
- المساعدة في التخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية[2].

---

[1]- **المرجع نفسه**، ص،56.

[2]- **المرجع نفسه**،ص 58.

المطلب الثاني: خطوات واستخدامات عملية تقييم الأداء.

1- خطوات عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة والحسّاسة لذا واجب أن تبني على أساس العدالة والمساواة حيث تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك ويمكن توضيح تلك الخطوات فيما يلي:

أ- تحديد معايير الأداء:

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الإعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير، يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الإعتماد على معايير متحددة للفاعلية في أداء كل عمل نظر إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء ومن بين هذه المواصفات أو الشروط نجد:[1]

أ- الصدق:

يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

[1]- سهيلة محمد عباس، علي حسين، **إدارة الموارد البشرية**، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص140.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء الموظف لابد من أن يكون المعيار متكامل ولا يركز على جانب واحد من الأداء. كما يجب أن يأخذ بعين الإعتبار المتغيرات المؤثرة في الأداء[1].

ب- الثبات:

يقصد بالثبات الإستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند القياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر[2].

جـ- التميز:

إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمستخدمي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحضين أو التدريب والتطوير[3].

د- القبول:

لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في التقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين. فلابد من ترض الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقييم الأداء مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير، المعايير التي تقيس السلوك والنشاطات والمعايير التي تقيس الأهداف المتحققة مع وضع مقياس أداء مقبول من طرف المديرين والموظفين أي يختم كلا من الطرفين[4].

---

(1)- Ahmed Rahmani, «L'évation du personnel dans la fonction publique : De la natation à l'évaluation du potentiel ». IDARA, Volume N° 03, N0, 1993.

(2)- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 143.

(3)- سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**، ص 143.

(4)- سهيلة عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ط3،2003.

هـ- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

يعد تحديد المعايير اللازمة للداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يحملوا وماذا يتوقع منهم، ويتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وأن تكون تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم[(1)].

ثانيًا: قياس الأداء.

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

1. ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
2. التقارير الإحصائية.
3. التقارير السنوية.
4. التقارير المكتوبة.

إنّ الإستعانة بجمع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء[(2)].

ثالثًا: مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار.

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الإنحرافات بين المعايير المتعدد والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصل إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر الصّناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء[(3)].

رابعًا: مناقشة نتائج التقويم مع العاملين.

[(1)]- سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**.ص،140.

[(2)]- **المرجع نفسه**، ص 144.

[(3)]- **المرجع نفسه**، ص 145.

لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقويم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء.

خامسًا: الإجراءات التصحيحية.

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين الأول سريع ومباشر، إذا بموجب هذا الإجراء يتم إتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الإنحراف. أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية المتحدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للإنحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء[1].

2 استخدامات عملية الأداء:

يمكن للمنظمة الإفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية:

1- التخطيط وإعادة التخطيط الإستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانيتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر المخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

2- تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الموظفين تساعد الإدارة في إعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

(1)- **المرجع نفسه**، ص 145.

3- رفع دافع الأفراد:

إنّ المعلومات المرجّحة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، إذا تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يتطلعون دوما إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتيا، كما وأن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإدارتهم، إن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دافعهم نحو العمل والمنظمة.

4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

بحيث تساهم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشخيصية، إذا إن هناك أسسًا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل.

لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات، أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات[1].

[1]- سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**، ص ص 139- 141.

المبحث الثاني: ماهية الحياة المهنية للموظف العام.

رغم إجماع الدارسين والباحثين على كون الوظيفة العمومية آلية في ممارسة السياسات العامة، يبقي مفهوم كل من الوظيفية العمومية و الموظف العام نقطة خلاف بين هؤلاء الدارسين كما تشكل الحياة المهنية للموظف العام جزءا من هذه الدّراسات والنقاشات وهو ما سنطترق إليه في هذا المبحث من خلال التركيز على النقاط التالية:

- مفهوم الموظف العام.
- مفهوم المسار المهني للموظف العام وأهم مرحله.

المطلب الأول: مفهوم الموظف العام.

الحديث عن الخلافات في تحديد مفهوم الموظف العام يعود أساسا الي مرجعية هذا التعريف والنظام الوظيفي المعتمد، هذا الأخير يقسم الي نظام وظيفي مفتوح ومغلق ولاعطاء مفهوم شامل للوظيفة العمومية الموظف العام لا بد من التطرق الي التعاريف التالية:

- تعريف الوظيفة العمومية.
- تعريف الموظف في بعض الدول الغربية.
- تعريف الموظف في بغض الدول العربية.
- تعريف الموظف وفق منظور الشريعة الإسلامية.

1- تعريف الوظيفة العامة:

يعد تعبير الوظيفة العمومية من المصطلحات الحديثة الاستعمال ويقابلها في اللغة الإنجليزية الخدمة المدنية، وبالفرنسية اصطلاح الوظيفة العامة غير انه يصعب تحديد تعريف شامل لها.

عرفت على أنها خدمة عامة يؤديها الموظف العام للأفراد أو الدولة أو أحد فروعها مصالحها العامة في نطاق قانوني معين، يحدد علاقاته بمن يؤدي إليهم هذه الخدمة وعلاقتهم به منظما لحقوق ووجبات هذه الطريقة[1].

أو بأنها تعني تحديد الأشخاص الذين تستعين بهم السلطات العمومية في التكفل بالمهام التي من صلاحيتها لاسيما تقديم الخدمات التي ينتظرها الموطنون.

ويختلف مفهوم الوظيفة العامة من دولة إلي أخرى ومن نظام سياسي إلى آخر ،باختلاف الظروف السياسية والإدارية والتاريخية الخاصة بكل بلد، مع ذلك يتجاذب العالم في الوقت الراهن نظامان رئيسيان للوظيفة العمومية:

-النظام الوظيفي المغلق أو الأوربي.

-النظام الوظيفي المفتوح أو الأمريكي.

– **النظام الوظيفي المغلق:** الوظيفة العمومية وفق هذا المنظور هو عمل مستقر يخضع لنظام قانوني خاص، ومركز الموظف هنا هو تنظيمي يخضع لمجموعة من القواعد القانونية ما يميز هذا المفهوم بأنه رسالة وخدمة لها طابع خاص يتسم بدوام والاستقرار وهي تستهدف ضمان سير المرفق العام، ومن الدول التي تطبق هذا النظام نجد فرنسا، إنجلترا، ألمانيا وكافة الدول العربية.

– **النظام الوظيفي المفتوح:**

يقوم هذا النظام على جمع بين الوظيفة العامة والقطاع الخاص، بل هي مهنية لا تختلف عن المشروعات الخاصة، وليس للموظفين من حقوق إلا ما يستمدونه من الدستور وقوانين العمل وهي لا تتمتع بصفة الدوام والاستقرار والموظف مرتبط بالوظيفة نفسها وفي هذا

---

(1)– مقدم سعيد، **الوظيفة العامة بين التطور والتحول من متطور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2013م، ص 45– 46.

النظام هو أقل ثباتا واستقرار من النظام الأول، ومن التي تتبنى هذا النظام نجد: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، سويسرا.

2-تعريف الموظف في بعض الدول الغربية:

*** في فرنسا:**

عرف القانوني الفرنسي الموظف العام على انه: «كل الموظفين المدنيين التابعين لإدارات الدولة والمناطق الجهوية والبلديات والمؤسسات الإدارية التابعة لها»[1].

نستنتج من هذا التعريف أن الموظف في فرنسا قسم إلى فئتين: الأولى تضم الرسميين أو الموظفين المرسمين في إحدى الرتب للسلم الإداري بإضافة إلى قانون مستقل للجيش والقضاة. أما الثانية تضم الأعوان غير الرسميين قسم منهج تابع للقانون العام وقسم تابع للقانون الخاص.

*** في بريطانيا:**

ما يميز تعريف الموظف في بريطانيا أنه مستمد من تقارير[*2]التي عرفته «كل الأشخاص الذين هم في خدمة التاج أو المملكة بإستثناء المتقلدين لمناصب السياسية أو القضائية، أو القائمون بعلمهم تحت نظام مدني والمتقاضون أجورهم بكاملها بصفة مباشرة من اعتمادات مصادق عليها من البرلمان»[3].

نستنتج من التعريف الذي سبق أن الموظف في بريطانيا يقسم إلى ثلاث فيئات:

- أشخاص هم في خدمة المملكة.
- أشخاص يعملون تحت نظام مدني.

---

(1)– قانون 11 جويلية 1983، J. O du 14 Juillet, P 21- 74

(*)– أولى التقارير التي حاولت تعريف الموظف يرجع تاريخه إلى 1931 وهو تقرير لـ Tomilin طوميلن، وقد عملت بهذه التقارير كل التقارير الأخرى مثل تقرير قانون Rapport Fulton1986.

(3)– خرفي هشام، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، مرجع سابق الذكر، ص 93- 94.

- أشخاص يتقاضون أجورهم بصورة كاملة.

وهو يستثني كل من:

- رجال السياسة والوزراء وكتاب الدولة.
- القضاة القائمون بمناصب قضائية.
- أفراد الجيش وعمال المؤسسات الإقتصادية.

*** في ألمانيا:**

ورد تعريف الموظف في قانون 1949 على انه: «الأشخاص الذين يمارسون بصفة دائمة صلاحيات ذات طابع السيادة تفترض علاقة خدمة أو تسخير وولاء بين الأعوان والجماعات المحلية»[1].

يتضح أنّ التعريف الألماني للموظف أعطى له بعد آخر ربطه أولا بالسيادة وهو بعد سياسي وفلسفي، ثم ربطه بالولاء والتسخير والذي يرمي إلى الإخلاص لخدمة الإمبراطور وهي ربط واقعي بالنظر إلى ارتباط الفرد الألماني ببلده والتزام هذا الأخير بالمبادئ التقليدية للمجتمع الألماني.

هذا ما يمكن قوله في **مفهوم الموظف** في كل من فرنسا وبريطانيا وألمانيا، فرغم أن هذه البلدان متجاورة تنتمي إلى نظام اجتماعي وسياسي واحد وإلى حضارة واحدة، فإن المحتوى الذي تضعه في مفهوم الموظف العام لا يستند إلى فلسفة واحدة ولا إلى مصدر ومرجعية واحدة وذلك مرتبط بعوامل تاريخية وثقافية محيطة بها.

3- تعريف الموظف في بعض البلدان العربية:

*** في العراق:**

[1] – UDD Krauthausen, La fonction publique en République Fédérale d’Allemagne, La fonction publique, Étude et choix des textes comments IISA Bruxelles.

عرّفه قانون الخدمة المدنية أنه: «كل شخص عهدت إليه وظيفة دائمة داخلة عن الملاك الدائم».

وعرفه الفقه على أنه «الشخص الذي يتولى تقديم خدمة في منظمة عامة تديرها سلطة إدارية أو محلية أو لمصلحة سواء كانت مركزية أو لامركزية»[1].

وذلك استقر مفهوم الموظف في العراق على نقطتين:

- العمل على خدمة مرفق عام.
- العمل بصفة دائمة.

وبالتالي فإن الموظف العام في العراق هو كل شخص قوي وظيفته دائمة في نظام مرفق عام وضمن الملاك الدائم في الوحدة الإدارية، أو أحد المرافق العامة التي تديرها الدولة أو أجد أشخاص القانون العام وهو يقص كل الأشخاص الذين يعملون بصفة مؤقتة أو موسمية كالخبراء والمشاورين القانونيين.

* **في مصر:**

عرف المشرع المصري الموظف على أنه: «كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة أحد المرافق العامة يتولى إدارتها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية أو المرفقية وذلك يتولى منصب دائم يدخل في نطاق التنظيم الإداري للمرفق»[2].

ويتضح من التعريف السابق ضرورة توفر مجموعة من الشروط حتى يكتسب الشخص الموظف وهي:

- ديمومة الوظيفة.
- أن يكون تابع لمرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.

[1]– خليل علي أحمد، **مفهوم الموظف العام في التشريع العراقي وقوانين مكافحة الفساد**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، العراق، قسم البحوث والدراسات، 2010، ص ص 9، 13.

[2]– فازية خلفوني، **الحوافز المادية ودورها في تنمية الدوافع لدى الموظف العام**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر، الجزائر: قسم العلوم السياسية والخلافات الدولية، 2010، ص 95.

- أن تصنف الوظيفة في إحدى كادرات السم الإداري.

نستنتج أن الموظف العام في مصر هو: «كل شخص تولى منصب وظيفة دائمة مصنفة إلى إحدى دراجات السلم الإداري يكون في خدمة مرفق عام تدبره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام».

*** في الأردن:**

عرّفه نظام الخدمة المدنية الأردنية: «هو الشخص المعين من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر، بمقتضى قانون الموازنة العامة أو موازنة إحدى الدوائر بما في ذلك الموظف المعين بعقد ولا يشمل الشخص الذي يتقاضى أجرًا يوميًا»(1).

بالرجوع إلى التعريف نجد أن الموظف في الأردن ينقسم إلى فئتين:

الأولى: موظفون دائمون ذات درجات محددة في جدول تشكيلات الوظائف.

الثانية: موظفون بعقود وهم معينون في وظائف مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف.

كما ربط صفة الموظف بشرطين:

- التعيين يكون من المرجع الخاص بالتعيين ويقصد بذلك السلطة المختصة.
- أن تكون الوظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف. وكل هذا يوضح أن الموظف العام في الأردن هو كل شخص تم تعبئته من طرف مربع مختص لتولى وظيفة سواء كانت دائمة أو مؤقتة، مدرجة ضمن جدول تشكيلات الوظائف وهو لا يشمل الشخص الذي يتقاضى أجرًا يوميًا.

3- تعريف الموظف وفق منظور الشريعة الإسلامية:

باعتبار أن الدين الإسلامي أرسل كافة، وباعتبار أن الدستور الأول للبشرية هي الشريعة الإسلامية، سنحاول استخراج الألفاظ والمصطلحات الواردة في النصوص الشرعية والتي

(1)- مطلق سليمان فايز، **ضمانات تأديب الموظف العام في النظام القانوني الأردني**، في إطار الحصول على شهادة ماجستر في القانون العام،الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الحقوق، 2013، ص 33.

استعملها الفقهاء لدلالة على ما يقابل في أيامنا هذا الموظف، والمتمعن في النصوص الشرعية يجد أن هناك دلالتان تقابلان الموظف هما:[1]

- العمل.
- الولاية.

***العمل:**

مما ورد عن الرسول "ص" في ذكر هذه الدلالة والمقصود بها الموظف ما روي عن أبي داود «من عمل لنا عملا فرزقناه رزقا فما أحد بعد ذلك فهو غلول» والغلول تعني الخيانة.

ما روي عن أبي الغفاري حين قال لرسول "ص" «ألا تستعملني؟ فقال له رسول الله "ص" يا أبا ذر إنك ضعيف وأنها أمانة وإنهم يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدي الذي له فيها»[2].

فما روي عن الخلفاء الراشدين أنهم يطلقون لفظ عامل ويقصدون به الأمير ويدخل في هذا المعنى الخاص جباة الأموال وهو ما جاء به الماواردي «النظر في جور العمال فيما يحبون من أموال» ويقصد بـ يحبون أي ما يستحقون[3].

من خلال ما وردناه تتضح دلالة العامل بالموظف البسيط الذي يسعى إلى الرزق كما ربطته بمبدأ المسؤولية وإتقان العمل والأمانة وهي التي يحاسب عليها الإنسان يوم القيامة.

*** الولاية:**

وقد شاع هذا اللفظ لدلالة على صاحب الوظائف القيادية وخاصة إمارة الأقاليم ومن ذلك قول الرسول "**ص**"«اللّهم من ولي من أمر أمتي شيئا فشق عليهم فاشقق عليه»[1]وهو ما يقابله في يومنا هذا المحافظ في المشرق والوالي في المغرب العربي.

---

[1]– حمبلي حمود، **المساواة في تولي الوظائف العامة بين القوانين الوضعية والشريعة الإسلامية**، الجزائر: دار الأمل للطباعة والنشر، ب.ط، 2000م، ص ص 309، 312.

[2]–**المرجع نفسه**، ص 309.

[3]–**المرجع نفسه**، ص 310.

ويعتبر لفظ الولاية أمر أصيل ذكر في القرآن الكريم **قوله تعالى:** «وأطيعوا الله والرسول والي الأمر منكم»[2]. ومن هنا يظهر ربط الولاية لدلالة على الموظفين في المناصب العليا التي تتولى وتسير أمور عامة الناس وما يقابله في وقتنا الحالي: الوزراء- الولاة رؤساء الدوائر والبلديات.

وبذلك جعلت الشريعة الإسلامية من الموظف مكلف قبل أن يكون مشرف وهو في فئتين: العمال ويقابله في وقتنا الحالي الموظف العادي، الولاية وهو ما يقابله الموظفون في المناصب العليا. وهو تقسيم لتولي المهام وتنظيم الأمور لكن الإسلام جمع فيها المسؤولية وضرورة التفاني في الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مفهوم المسار المهني للموظف العام.

- المسار المهني للموظف العام:

يعتبر المسار المهني من بين أهم مميزات الوظيفة العمومية القائمة على البنية المغلقة، التي أعطت مكانة خاصة للموظف العام والتي اعتبرته من الركائز الأساسية في الدولة، نظرا للدور الذي يلعبه في تنفيذ سياستها والحرص على تحقيق المصلحة العامة، لذلك اهتمت به، ابتدءا من تحديد حقوقه وواجباته وصلاحياته المختلفة وتخطيط وتسيير مساره المهني، حيث أصبح هذا الموضوع يحتل أهمية كبيرة لدى الموظف والمؤسسة العمومية ولتحقيق أهدافهما توجب عليها أن تقوم بالتخطيط الجيد والتسيير الفعال لحياة المهنية للموظف، فهو يخضع للقانون الوظيفة العمومية بمجرد تعيينه في منصبه التي تنشأ علاقة تنظيمية بينه وبين الإدارة تهدف بدورها إلى تحقيق الاستمرارية والديمومة.

---

(1)- رواه مسلم والنسائي.

(2)- سورة النّساء.الاية59

أولا : مفهوم المسار المهني والمفاهيم المرتبطة به.

المسار الوظيفي: "عبارة عن سلسلة من الترقيات أو التنقلات إلى وظائف ذات مسئولية أكبر في الهيكل التنظيمي عبر حياة الفرد الوظيفية في المنظمة".(1)

رغم الاختلاف في التسمية إلا أن هناك من يرى أن الاختلاف فقط في التسمية والمعنى نفسه وهناك آخرون يرون أن الاختلاف يكمن في التسمية والمعنى.

فالمسار المهني: هو "الطريق أو المسلك الذي يسلكه الفرد في المنظمة والذي يتضمن مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يزاولها الموظف في المنظمة او ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية، وذلك إما عموميا عبر المستويات التنظيمية من وظيفة دنيا إلى وظيفة اعلي وتسمى هذه الحركة بالترقية، كما يمكن أن ينتقل أفقيا وهذا يسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالمسار المهني يبدأ بوظيفة دنيا في الهيكل التنظيمي أو الإداري وينتهي عادة في وظيفة عليا، وبين هاتين الوظيفتين توجد بعض الوظائف التي يتحرك فيها المواطن رأسيا، وينتقل إليها أفقيا، فوظيفة المسار تختلف من مسار إلى أخر وذلك الاختلاف في الوظائف هو الذي يحدد طوله ومكن القول أن المسار هو خط مرن نظرا لتغيره ولتغير الوظائف الواقعة عليها".(2)

فمن خلال هذا التعريف نرى أن المسار المهني هو إنتقال الفرد من مهنة دنيا إلى أخرى أعلى منها أو بنفس المستوى.

وهناك من عرف المسار المهني على مستويين، فعلى مستوى الفرد هو: "تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال مسيرته المهنية في المنظمة التي يعمل فيها".

---

(1)– محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية** القاهرة: الدار الثقافية للنشر، ط.1، 2004، ص. 2009.

(2)– عمر وصفي، عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد الإستراتيجي** الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط.2،2009 ، ص 42.

أما على مستوى المنظمة: فهي العملية التي يتم بموجبها تطابق وتوافق بين اهتمامات رغبات الموظفين في التقدم الوظيفي وبين احتياجاتهم المستقبلية للمنظمة وفرص نموها.[1]

من هنا نستنتج أن المسار المهني هو عبارة عن عملية إدارية يتم بموجبها رسم الموظف لمسلكه الوظيفي وتحديد المناصب التي يمر بها طيلة حياته المهنية وذلك بمساعدة الإدارة للوصول إلى تحقيق التطابق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

أهمية وأهداف تسير المسار المهني:

أولا: أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للفرد والمنظمة:

إن عملية تسيير المسار المهني هي عملية جوهرية بالنسبة للفرد كما هي بالنسبة للمنظمة، فنجاح المسارات المهنية للفرد والمنظمة لها أهمية بالغة لذالك تكمن هذه الأخيرة في:

- **بالنسبة للفرد.**

- إشباع القيم المميزة للفرد بمعنى الأفراد يختلفون في معتقداتهم المهنية والقيم الوظيفية التي يؤدونها، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقية في السلك الوظيفي، أما الفئة أخرى القيمة الوظيفية تكمن في الأداء الممتاز داخل المنظمة ، أما البعض الأخر يرون أن القيمة العظمى عندما يشعر الموظف بالرضا، الاستقرار والأمان في وظيفته وتحقيق التوازن في حياته من هنا يظهر أن تسيير المسار المهني هام جدا لإشباع هذه القيم وتوجهات الموظفين.

- تسيير المسار الوظيفي وسيلة بالنسبة للفر د لمزاولة نشاطه أو المهام الموكلة إليه وأداءها بكل كفاءة ذلك بشغله لمنصب يتماشى مع قدراته وطموحاته الوظيفية. "وضع الموظف المناسب في المنصب المناسب".

---

[1]-مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش،**إدارة الموارد البشرية :مدخل الاستراتيجي** الأردن ،عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 2002 ص- ص 21 ،22.

- معرفة الموظف للتسلسلات التي سوف بتدرجها خلال حياته الوظيفية مثل شروط الترقية كيفية النقل ومدة راحته ...الخ. كلما كان هناك الوضوح والشفافية في وظيفته كلما كان هناك رضا وحسن الأداء.

- إن الامتيازات والتحفيز الذي يقدم للموظف تساعده على الشعور بالاطمئنان على مصيره ومستقبله ،فيولي اهتمامه للمؤسسة فقط.

- خلق طاقة حيوية وحسن الأداء لدى الموظفين وشعورهم بأهمية نتيجة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.[1]

- **بالنسبة بالمنظمة:**

المنظمة مثل الفرد لديها أهمية في تسيير المسار المهني ففي الواقع قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها في فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره المهني بفعالية.

- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المنظمة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه من مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم المهنية.

- توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياطات التنظيمية والإمكانيات الفردية.

- تقييم الأداء: يساهم تسيير المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساليب عادلة مثل الكفاءة المهارة ومدى الاستعداد وليس على أساليب معايير غير موضوعية مثل: الجنس، السن ...، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.[1]

---

[1]– مؤيد سعيد السالم، **مرجع سابق**، ص. 60.

ثانيا: أهداف تسيير المسار المهني.

تسعى عملية تسيير المسار المهني إلى تحقيق جملة من الأهداف هي: [2]

- تأمين احتياجات المؤسسة بشغل المناصب الشاغرة: يعتبر تسيير المسار المهني وسيلة لتصحيح الخلل في المنظمة بتعديل الوضعيات الوظيفية للعاملين حسب الوظائف الشاغرة. إذ أن تسيير المسار المهني يعمل على جمع الأفراد المحتملين بالحركة (الترقية، النقل) مع الوظائف التي قد تحتاج إلى شاغلين مستقبلا.
- توفير موظفون أكفاء: يعتبر تسيير المسار المهني أداة للتوفير الموظفين القادرين على شغل الوظائف الجديدة وهذا بعد استفادتهم من التدريبات التي ساهمت في زيادة كفاءتهم.
- توجيه الموظفين إلى مناصب أكثر إستراتيجية: فهو يسمح بزيادة خبرة الموظفين و يعمل على تنمية كفاءاتهم، بهدف شغلهم وظائف جديدة مستقبلا أكثر إستراتيجية(المستويات العليا).
- تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة: يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تظهر اهتماما بتحقيق طموحاتهم الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، من خلال توافر خطط لتنمية وتطوير المسار المهني، أما بالنسبة لأولئك الذين يعملون بالمنظمة فإن وجود هذه البرامج أو الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.
- التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز الموظفين: و ذلك بتمكين الموظفين من تحقيق أهدافهم الوظيفية عن طريق توفير كل الظروف الملائمة لهم.

---

[1]– راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001 – 2002 ، ص. 340.

[2]– **المرجع نفسه** ، ص7.

- التطور الفعال لإمكانيات المنظمة: تعرف المنظمة إمكانياتها الحالية والمستقبلية مما يزيل أخطار تعويض العمال في حالة خروجهم من المؤسسة.
- التعرف على الفرص الوظيفية: مما يسهل على العمال الراغبين في تغيير توجهاتهم الوظيفية.

أنواع المسارات:

1) المسار التقليدي

هو حركة انتقال الموظف من وظيفة بسيطة في هيكل إداري إلى وظيفة عليا عن طريق الترقية، شرط أن تكون الوظيفة الجديدة لها علاقة بالوظيفة القديمة باعتبارها كمرحلة إعداد وتهيئة للوظيفة التي سيترقى إليها، حيث تكون الوظائف التي يتقلدها الموظف طيلة مساره الوظيفي ،ذات نوعية واحدة بهدف تحقيق الترابط بين هذه الوظائف الواقعة عليه ومن كل هذا نقول أن الموظف ينتقل خطوة عبر المسار التقليدي حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة، إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له، يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض، بالتالي هذا الضيق يفقد المسار المرونة و يجعل فرص الترقية والانتقال الوظيفي معدومة.

الفرد في المسار الضيق لا يمكث فترة طويلة في آخر وظيفة واقعة عليه، لحين إحالته على التقاعد وهذه الفترة تسمى بفترة الركود. وهذه الفترة يسودها الملل عند الفرد ويفقده الإرادة في العمل بسبب عدم وجود حركة في العمل أو زيادة في الراتب.

2) المسار الشبكي:

هو حركة انتقال الموظف أفقيا وعموديا في الهيكل التنظيمي عبر العديد من الوظائف المختلفة من حيث طبيعتها وتخصصها، فهذه العملية لا تقتصر فقط على الانتقال الوظيفي في المستوى الإداري الأعلى ،بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري

الواحد على مدى فترة زمنية ،هذا يعني بقائه في مستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وضيفة واحدة وهي التي رقي إليها ،بل ينتقل بين العدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري لاكتساب مهارات وخبرات فهنا المسار الشبكي على عكس المسار التقليدي فهو يتميز بالحركية الدائمة وبالمرونة، فهو يتيح فرصة الترقية في أثر من وظيفة في المستوى الإداري بعد فترة زمنية محددة، حيث يهدف هذا المسار إلى توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص الترقية من أجل تحقيق طموحاتهم المستقبلية بكل سهولة. (1)

3) مسار الانجاز.

هو مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي إذ لا يشترط في عملية الترقية ان يبقى الموظف لفترة محدودة من الزمن ليترقى أو ينتقل إلى وظيفة أخرى، فقد ركز هذا التوجه الحديث على أن الترقية والانتقال يكون على أساس النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النضر عن المدة التي يقضيها،فتلك النجاحات والانجازات تساعده علي الترقي بشكل سريع وبلوغه نهاية مساره ، من هذا المنطلق نجد أن نهاية المسار الوظيفي في هذا النوع لا يتوقف على بلوغ سن الإحالة إلى التقاعد واحتمال وصوله إلى نهاية المسار في سن مبكرة ووصوله إلى مرحلة الركود في الوظيفة الأخيرة الواقعة في مساره وتكون لفترة طويلة ملل لدى الموظف بسبب عدم التغيير في الوظيفة، وينتج عن ذالك نقص في الأداء.(2)

(1)– عمر وصفي، **مرجع سابق**، ص – ص 550، 553.

(2)– **المرجع نفسه**، ص. 552.

المبحث الثالث: علاقة تقييم الأداء بالحياة المهنية للموظف العام.

لعملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالحياة المهنية للموظف العام، حيث يتلخص هدفها الأساسي في محاولة الوصول إلى تحقيق مبدأي العدالة والمساواة في توزيع الإستحقاقات المختلفة الإيجابية منها والسلبية على الموظفين، وبذلك تكون هذه العملية جد صعبة ومعقدة يؤدي التهاون أو الإخلال عن تطبيق أحد مبادئها إلى نتائج سلبية تصل درجة ضررها إلى حد إغلاق المنظمة، وفي إطار هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ما يلي:

- العوامل المؤثرة في إنجاح عملية تقييم الأداء.
- إيجابيات التقييم الجيد للأداء.
- الإنعكاسات السلبية لعدم التقييم الجيد للأداء.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إنجاح عملية تقيم الأداء.

عمل مختلف الباحثين في مجال الموارد البشرية على تحديد مجموعة من المعايير لإنجاح عملية التقيم، والملاحظ هو اعتماد كل منظمة على عوامل معينة في تقيم أداء موظفيها وفقًا للنظام الداخلي المعمول به، غير أنه يبقى أهم عامل مؤثر في إنجاح عملية التقيم هو القائم بعملية التقيم وما ينبغي أن يتميز به من خصائص ومؤهلات تمكنه من أداء مسؤولياته في إيطار مهني منظم ومن أهم هذه الخصائص:

- التشبع بالقيم الأخلاقية:

ترتكز نجاح عملية تقيم الأداء على القائم بعملية التقيم وما يجب أن يتصف به من سمعة طيبة وأمانة، وإحترام النفس والغير وقدرة على ضبط النفس، فالقائم بالتقيم بقيم من طرف الموظفين كذلك وتتكون لهم قاناعات متعلقة بالقائم عل هذه العملية، فكلما كان متشبعًا بالقيم والمبادئ تولد لديهم شعور بالإرتياح وسير نحو إنجاح عملية التقيم، وكلما إبتعد عن تلك المبادئ كلما خلق نفور من شخصه والعملية التي يديرها، وهنا يظهر نمط العلاقة بين الموظفين والقائم بالتقيم التي لها دور مؤثر في إنجاح عملية تقيم الأداء حيث كلما كانت

العلاقة تنازلية وتصاعدية أي هناك تواصل مستمر ويومي بين القائم بالتقيم والموظفين في أوقات العمل وخارجها كان لعملية تقيم الأداء أثر جيد في نفسية الموظفين وكلما كانت العلاقة تصاعدية فقط تتسم بالجمود في العمل وخارجها تكون هنا عملية تقيم الأداء ثقيلة الأداء على الموظفين ولا يولون لها أي إهتمام.

كما لتقيد القائم بالتقيم بمبادئ المساواة والعدالة والنزاهة سواء في تعامله مع الموظفين أو في القيام بعملية التقيم وهذا الأخير هو الذي يجعل الموظف يولي إهتمامًا لهذه العملية من خلال إعطاء لكل ذى حقٍ حقه ودفعه نحو أداء أفضل وجعل عملية التقيم قوة شحن إضافية للبدأ في مرحلة جديدة في الحياة المهنية.

– التخصص:

وهي الدراية بأمور تسير الموارد البشرية بصورة عامة وكيفية سير عملية التقيم بصورة خاصة وهي نقطة إيجابية للقائم بعملية تقيم الأداء فهو مؤشر لكفاءته وقدرته على إعتماد نظام تقيم يتلاءم مع طبيعة المنظمة وأهدافها، ويعمل على تطوير أساليب التقيم بما يتجانس مع التطور الوظيفي مما يعطي لعملية تقيم الأداء بعد احترافي ناجح.

– الموضوعية:

الأكيد أن القائم بعملية تقيم الأداء يبقى موظف له مصالح وأهداف خاصة وعليه ضغوطات معينة داخلية أو خارجية، وبما أن عملية تقيم الأداء مرتبطة بالمسيرة المهنية للموظف، فعلى القائم بالتقيم تجاوز كل العوامل التي من شأنها أن تشوه هذه الأخيرة ويعمل على جعل مصلحة المنظمة فوق كل إعتبار لأن الهدف من التقيم هو إنجاح المنظمة وتطويرها.

بعيدا عن القائم بالتقيم هناك عامل مهم في إنجاز عملية التقيم وهو توفير بيئة عمل مناسبة ونحن نركز هنا على توفر الإمكانيات وهو عنصر لا يهتم به كثير من القائمين بالتقيم، لكن هل يمكن أن نتخيل تقييم للموظف × دون أن نوفر له لا إمكانيات مادية ولا بشرية تسهل له أداء الخدمة بدقة وكفاءة؟ وكيف ستكون نتيجة التقيم وكيف ستؤثر على الموظف؟ وهنا

سيطرح تساؤل عن أي أساس ثم تقيم الموظف والوسائل التي اعتمد عليها القائم بالتقيم هل هي عصرية أم تقليدية؟ فكلما توفرت إمكانيات بشرية ومادية رافقة تطور وتحسن في وسائل التقيم بعملية التقيم، فحالة اللاإستقرار والضغوطات، والأزمات الإدارية لا تساهم في إنجاح عملية التقيم، فعملية التقيم يجب ربطها بمراحل العطاء والظفرة في الأداء الوظيفي والاستمرار الإداري والعلاقات الحسنة داخل المنظمة وظروف خارجية مناسبة للحصول على عملية تقيم ناجحة.

ويعتبر عنصر الموظف عامل مؤثر في إنجاح عملية تقيم الأداء وذلك من خلال:

- الإهتمام بعملية التقيم: مادمت عملية التقيم مرتبطة بالموظف ومؤثرة على حياته المهنية فلابد أن يكون مطلع على الإيطار القانوني المنظم لهذه العملية وأهدافها ونتائجها وكيف تؤثر على حياته المهنية، فإذا كان الموظف نفسه لا يولي إهتمامه لهذه العملية فإن القائم بعملية التقيم لن يبذل أي مجهود للتحسين هذه العملية في ظل عدم اهتمام الموظفين، وفي نفس السياق فاهتمام هذه العملية تظهر عمل الموظف على تحسين عمله ومردوده وبذلك تحسين مساره المهني وهذا ما ينجح عملية التقيم.
- المشاركة في عملية التقيم: تعتبر المشاركة في عملية تقيم الأداء تمثيلاً للموظفين على المستوى الإداري وهي تسمح لهم بأخذ فكره عن كيفية سير هذه العملية وكواليسها، واقتراح نقاط وأفكار لإعادة تنظيم عملية التقيم، فالمشاركة إيطار لحماية الموظفين ومصالحهم من جهة وإنجاح عملية التقيم من جهة أخرى.

المطلب الثاني: إيجابيات التقيم الجيد للأداء.

يعود الإهتمام الكبير الذي يوليه الباحثون لعملية تقيم الأداء إلى ما تحمله هذه العملية من تأثيرات إيجابية على الموظف وحياته المهنية من جهة وعلى أداء المنظمات من جهة أخرى، وهذا طبعًا في ظل عملية تقيم موضوعية وفعالة.

1- من ناحية الموظف:

أ- الإستقرا الوظيفي:

يرى علماء النفس أن التقيم الجيد يولد الإستقرار الوظيفي لدى الموظف وهو ما ينعكس على أداءه من حيث إتقان العمل والتحكم في آلياته وإنخفاض الوقوع في المخاطر المهنية، كما أنّ للموظف المستر يوجه اهتمامه نحو التقيم المهني وبلوغ أعلى سلم التدريجي من غيره من الموظفين بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته وإدماجه في المنظمة، مما يساهم في اِستقرار حياة الموظف بصفة عامة وحياته المهنية بصفة خاصة، وهنا يوجه الموظف كل إهتماماته نحو الأداء الوظيفي وتنمية القدرات الشخصية وتسيير الحياة المهنية بشكل ممنهج ومدروس وهذا كله تحت غطاء عملية تقيم إيجابية وفعالة.

ب- الرضا الوظيفي:

هي حالة مرتبطة بالتقيم الإيجابي للموظف فهي حالة سرور لدى الموظف عندما يتحقق الهدف والميل لديه للوظيفة، فيصبح مقتنعًا بوظيفته، واضحًا في أهدافه وطموحاته[(1)] وكلها عوامل تجعل الموظف يسعى لتطوير حياته ومكاسبه المهنية وفي نفس السياق تظهر لدى الموظف زيادة الدفاعية للعمل والأداء. إذ يعمل للوصول إلى مستوى معين من الأداء يتسم بالدقة والإتقان والفاعلية ويبتعد كليًا على التفكير في التغير فهناك علاقة ترابط بين التقيم الإيجابي والرضا الوظيفي والدافعية نحو زيادة الأداء الوظيفي.

[(1)]- فايزة محمد رجب يمسى،**الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، ص ص 39- 40.

ج- الولاء الوظيفي:

وهو عنصر مهم في الحياة المهنية وهو نتيجة للإستقرار والرضا الوظيفي وهو إظهار الموظف لمعيار عالي في الحفاظ على المنظمة واستقرارها وتطويرها، وهي قناعة لدى الموظف أن حياته المهنية مرتبطة بهذه المنظمة، لذلك نجده يسعى لخلق فعالة وحياة أسرية داخل المنظمة، وبروز منافسة للتقديم أحسن أداء يهدف دفع المنظمة إلى الأمام وتطوير أداءها الفردي والجماعي.

د- الإبداع والإبتكار:

هي مرحلة متولدة من الولاء والرضا الوظيفي وهو نتيجة توجيه الموظف كل اهتمامه نحو تحسين أداءه الوظيف وتطوير المنظمة من خلال استخدام مهاراته الشخصية الإبداعية في إستنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم والسير العادي للمنظمة وهنا يكون الموظف فاعل رئيس عن تطوير المنظمة والإبداع والإبتكار هي استجابة واقعية لأداء الموظف تتولد من رضاه عن الوظيفة من جهة ورضاه عن التقيم السنوي الذي يتحصل عليه.

كل المظاهر التي ذكرناها سابقًا يكون واقعها إيجابي على المنظمة ككل فهي بذلك تتضمن استقرار المنظمة وهو هدف أول والتطور وتحقيق فعالية كهدف ثاني والحصول على الولاء الوظيفي للوظيفة والمنظمة. ما يجعل هذه الأخيرة بعيدة عن كل الضغوطات والأزمات الداخلية ويجعلها توجه إعتمادها لزيادة وتحسين أداءها وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية للموظفين، حفاظًا على كيانها وأداء موظفيها.

المطلب الثالث: الإنعكاسات السلبية لعدم التقيم الجيد للأداء.

الأكيد أن عملية تقيم الأداء كانت موجهة لتحفيز الموظفين وتحسين مردودهم ومردود المنظمة، لكن هذه العملية يمكن أن تخرج عن مسارها وأهدافها لتصبح مؤثرة سلبا على

الموظف وحياته المهنية وعلى المنظمة ومردودها لتبرر مجموعة من الإنعكاسات الناتجة عن عدم التقيم الجيد.

لكن قبل التطرق لهذه المظاهر عليها الإشارة إلى وجود مجموعة من العوامل المشوهة والمؤثرة سلبًا على عملية تقيم الأداء، وتتلخص معظم هذه العوامل في الفساد الإداري وفساد المنظمات، حيث يتجه القائمين على تقيم الأداء على الاعتماد على مجموعة من المعايير التي ليس لها علاقة بأداء الموظف ويتم الإعتماد على معايير ذاتية وشخصية لحماية مصالحهم وتحقيق أهدافهم ورعاية مصالح بعض الأطراف وضمن هذه المظاهر المحسوبة والوساطة والمحاباة قد يصل الأمر إلى الرشوة للحصول على تقيم جيد يستفيد منه الموظف والقائم بالتقيم ضمن نطاق تبادل للمصالح. وهنا يعود الحديث عن مدى نزاهة وعدالة القائمين بعملية تقيم الأداء ومدى تشبههم بالقيم الأخلاقية بوضع مصلحة المنظمة فوق كل إعتبار في إيطار تنظيم إداري محكم يهدف إلى المساواة بين الموظفين إنطلاقا من مجهودهم وإنضباطهم الوظيفي.

وفي نفس الإيطار يعتبر عامل إقصاء الموظف من المشاركة في عملية تقيم الأداء توجهًا نحو الإنفراد والغموض في قيام هذه العملية وعامل للتلاعب بنتائج التقيم مما يجعل الموظف لا يولي اهتمامه إلى هذه العملية ولا لتسير حياته المهنية مما يعود بالسلب على المنظمة والموظف ويقود نحو بروز مجموعة من الإنعكاسات السياسية نلخصها في: أولى الإنعكاسات السلبية التي تظهر على الموظف هو عدم الرضا عن الوظيفة والرغبة في التغيير، ظاهرة غالبًا ما تظهر في المنظمات التي تبرز فيها العوامل التي ذكرناها سابقًا فالموظف هنا ليس راضيا عن وظيفته وأداءه الوظيفي والمنظمة ككل فيؤثر ذلك على مردوده وفعاليته، فلا يولي إهتمامه للوظيفة أو المنظمة ولا حتى إلى تسيير حياته المهنية بشكل إيجابي، ويتوجه نحوى خلق منهج جديد لتسيير حياته المهنية قد يصل إلى تغيير الوظيفة مما يعود بالسلب على حياته المهنية من جهة واستقرار المنظمة من جهة أخرى.

فقدان الثقة بين الموظف والقائمين بالتقيم والرؤساء الإداريين هو ثاني المظاهر السلبية لعدم التقيم الجيد للموظف وقد تعمل فقدان الثقة حتى مع زملاء المهنة ما من شأنه أن يؤثر على علاقات العمل وتنظيمها وخلق إنقسامات داخل المنظمة، وهنا يتجه الموظف نحو العزلة كحل ظرفي ويدخل في صراع نفسي وتوتر وقلق وتشكيك في قدراته الشخصية في ظل التقيم السلبي الذي تحمل عليه، فتتكاثر مشاكل الموظف مع الزملاء والقادة الإدارية لعدم قدرته على ضبط النفس والقدرة على التحاور ومن دون قصد تظهر بوادر عدم الإنضباط كالتأخر عن العمل، عدم الإلتزام بالمهام المنوطة كلها عوامل تبعد الموظف عن مروره وفعاليته.

وقد يصل الأمر على أكبر من ذلك بظهور بوادر عدم الإنتماء الوظيفي لا إلى الوظيفة ولا إلى المنظمة مما يهدد أكبر كيان المنظمة وسيرها الحسن، ويرى علماء النفس أن غياب عنصر الإنتماء الوظيفي هو نتيجة حتمية للحل الوظيفي وهو غياب الشغف والدافع للمهنة والشعور بفتور المهمة وانعدام الحماس والحيوية فلا حافز ولا دافع للتطوير الأداء الوظيفي[1]. وهذا ما يمكن أن يهدد المنظمة بظهور نوع من الإنقسامات ويخلق ولاء للأشخاص وليس للوظيفة، تنجر فيه كثرة الضغوطات والنزاعات ويتلقى الرئيس الإداري صعوبة في توجيه مرؤوسه للإنقطاع صلة الثقة مع معظم الموظفين وقد يكون الردع هو أسلوب قد يتخذه، مما قد يزيد من تقلص حبل الثقة بين الموظف والمنظمة ككل.

كما للتقيم السلبي أثر على دوران العمل وحدوث تغيرات على الموظفين داخل المنظمة لأسباب تنظيمية وهو ما يخلق عدم استقرار في المهام إما بترك الموظف مكان عمله أو بتغير الوظيفة ويعد دوران العمل أكبر مؤشر لعدم الإستقرار الوظيفي من خلال مرور الموظف بمراحل تجريب أو عدم تلائمه مع المناصب المنوطة له.

ويندرج تحت هذه التأثيرات السلبية أيضا هروب الموظف نحو العطل المرضية والغيابات المتكررة وانعدام الإنضباط، وتعد العطل المرضية أو ما تصفه القادة الإداريين بالتعارض

---

[1]– فليب روڤلين، بيتر فيردر، **الملل الوظيفي التغلب على مشكلة فقدان المدافع للعمل**، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مصر: دار النيل العربية، ط1، ص ص 33– 34.

أكبر عائق للمنظمة، وهي حالة تهم الموظف نفسه والمسؤولين بأنه مريض أو بوجود علة ما أو يلجأ إليها لتبرير التغيب عن العمل بشهادات طبية دون علة تتكرر وهي حالة حسب علم النفس الوظيفي مرتبطة بالموظفين غير راضيين عن الوضعية وظروفها وطريقة تقيم أدائه السنوي. أما التغيب ظاهرة انضباطية يلجأ إليها الموظف للتعبير عن عدم رضاه بالتقيم الذي حصل عليه وغياب العدالة ووضعيته المهنية السيئة قد تدفعه إلى اللجوء إلى أعمال أخرى من أجل زيادة دخله، ومن مظاهر عدم الإنضباط كثرة الغيابات والتأخر عن العمل، كما قد يلجأ الموظفين إلى أسلوب آخر للتعبير عن عدم رضاهم للسير مسألة تقيم الأداء الوظيفي في كثرة الشكاوي داخل المنظمة وهو دليل على تذمر الموظفين وشعورهم بالظلم وقد يصل الأمر إلى المطالبة ترحيل الرئيس اللإداري وذلك بتنظيم إضراب يمس جميع مصالح المنظمة مما يؤثر على سيرها وكيانها ويؤثر على الحياة المهنية للموظفين وهذا ما يتغلب تغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة لدفعها إلى الأمام وإلى أداء أفضل ومستقر.

خلاصة الفصل:

انطلاقا مما قلناه سابقًا يظهر تأثير عملية تقيم الأداء على الحياة المهنية للموظفة فهي دافع وتحفير إذا كانت إيجابية طبقت وفق معايير مدروسة وموضوعية ملتزمة بالعدالة والمساوة في تقيم الموظفين بل هي كذلك ضمان للتطور المنظمة واستمرارها في كل استقرار للموظفين والمنظمة، كما يمكن أن تكون عملية مشبعة للموظف وهادمة لحياته المهنية عن حالة تدخل عوامل خارجية عن الأداء الوظيفي وتنظيم المنظمة وهو ما يهدد المنظمة بقلة المردودية وتراجع الكفاءات وهروبها نحو منظمات أكثر وتنظيم ومساره بين الموظفين.

الفصل الثاني

الموظف العام في الجزائر وتقييم أدائه

شهدت الوظيفة العمومية في الجزائر تطورا لا من حيث محتواها البشري فقط ولكن أيضا من وضمونها القانوني، وذلك في محاولة لمواكبة حركة التجديد والتي تكفلت بالنهوض بالمنظمات الوطنية وبناء جهاز إداري قوي يرتكز علي الموظف العام لذا سنخصص هذه لدراسة مفهوم الموظف العام في الجزائر وكيفية تقيم أدائه وسنحاول في هذا الفصل تأكيد هذه الفرضية أو نفيها: يساهم نظام تقييم الأداء للموظفين في النصوص القانونية الجزائرية في تحسين أو تراجع في مسارهم المهني.

وذلك بالتطرق الي النقاط التالية:

-ماهية الوظيفة العامة في الجزائر.

- تنظيم الحياة المهنية للموظف العام في الجزائر.

- الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم أداء الموظف العام في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية الوظيفة العامة في الجزائر

لا يمكن للوظيفة العمومية بصفتها أداة لتنفيذ السياسات العامة ان تعيش بصفة مستقبلة عن هامش الواقع الوطني، وهو ما ينطبق علي جهاز المديرية العامة للوظيفة العمومية وهذا ما سنبرزه في هذا المبحث بالتركيز علي ما يلي:

- مفهوم الموظف العام في القانون الجزائري.
- التطور التاريخي للوظيفة العامة في الجزائر.

المطلب الأول: مفهوم الموظف العام في القانون الجزائري:

في المقام الاول تجدر الاشارة الى أن الجزائر من الدول التي تبنت النظام الوظيفي المغلق. وذلك للعمل على خلق الاستقرار وتوازن الخدمة العمومية وكضمان للتكوين والترشيد في تولي الوظائف العامة وقبل التطرق الي تطور التاريخي للوظيفة العامة لابد من التعرض اولا الي التعريف بشاغل هذه الوظيفة الا وهو الموظف العام حيث جاء في القانون الأساسي العام للوظيف العمومي **06-03**[1] في المادة الرابعة: «يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري».

ويقصد بالترسيم الإجراء الذي من خلاله يثبت الموظف في رتبته، ويستنتج من هذا التعريف العناصر المحددة للموظف العام وهي:

- صدور إدارة قانونية أي التعين.
- ديمومة الوظيفة.
- الترسيم.
- أن تكون الوظيفة في مرفق عام.

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمر 06- 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006م يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006م.

وحددت المادة الثانية من نفس القانون مجال التطبيق ونعني بذلك مجموع الموظفون: في الإدارات والمؤسسات المركزية والمصالح الخارجية والجماعات المحلية والمؤسسات ذات الطابع الإداري التابعة لها والمؤسسات العمومية ذات الطابع لعملي والثقافي والمهني والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي التكنولوجية وكل مؤسسة يمكن أن يخضع مستخدموها لإحكام القانون الأساسي. كما استثني هذا القانون الفيئات التي يطبق عليها القانون بفعل خصوصية الوظائف التي يشغلونها مثل القضاة والعسكرين ومستخدمي البرلمان.

فالموظف العام في الجزائر: هو كل جزائري عين ورسم بقبوله الإنضمام إلى وظيفة دائمة، مصنفة لخدمة مرفق عام إداري مسير من طرف الدولة أو أحد أشخاص القانون العام ومستوفيا لشروط التي يحددها القانون وإلا يكون خاضعا لقانون نموذجي خاص.

من خلال كل التعاريف التي تطرقنا إليها تأكد لنا ما طرحناه سبقا حول صعوبة تحديد تعريف موحد لموظف العام، وهذا راجع إلى طبيعة النظام الوظيفي المعتمد من جهة والخيارات السياسية والاقتصادية، وكذا اختلاف الجوانب الاجتماعية والثقافية والدينية لكن يمكن اجتياز هذه الاختلافات للقول بأن الموظف ما هو إلا صورة من الصور الهادفة إلى تنفيذ السياسة العامة وتحقيق تنمية اقتصادية وبشرية لكون الموظف وليد المجتمعات العمومية التي تساهم في بناء تلك المجتمعات والدول.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للوظيفة العمومية في الجزائر

لقد مر تطور الوظيفة العمومية في الجزائر بعدة مراحل حيث يعود تحديث المديرية العامة للوظيف العمومي إلى تاريخ 09/18/ 1962 بالمرسوم 526/69 المؤرخ في 1962/09/18 وبذلك تكون أول مديرية إستحدثت بعد الإستقلال، وقد شهدت هذه المديرية عدة تطورات وتحولات وذلك بسبب إلحاقها في كل مرحلة بوزارة جديدة من جهة، كما كانت كمحاولة منها لمواكبة حركة التجديد وبناء مؤسسات ولائية وجهاز إداري قوي ترتكز عليه

السياسات الإجتماعية للدولة ويمكن دراسة هذا التطور من خلال خمسة مراحل لكن قبل ذلك سنتطرق إلى مفهوم الوظيفة العامة.

1- مرحلة ما قبل الإستقلال:

كان للمؤسس الدولة الجزائرية الحديثة الأمير عبد القادر الفضل باعتباره أول من قام بتقسيم إداري للتولي الوظائف من حيث التعين أو الترتيب وكان هذا التنظيم على مستويين:[1]

أ- المستوى المركزي:

حيث تم تشكيل مجلس وزراء مكون من عشرة أعضاء يتولى كل منهم مصالح وزارته هذا من جهة كما أسس مجلس الشوري مشكل من 11 عضوًا برأسهم قاض قضاه كما دعمها بأجهزة فنية جسدت على شكل دواوين الكتابة.

ب- المستوى المحلي:

في مجال التنظيم الإداري على المستوى المحلي قسم الجزائر إلى 08 مقاطعات إدارية، والمقاطعة إلى دوائر والدوائر إلى قبائل والقبائل إلى عشائر، أما في مجال التوظيف كان التركيز على استخدام ذوي الكفاءة والجدارة والسلوك الأخلاقي الحسن والعلم بأحكام الشريعة شرط أساس وكان يستغلفهم بأن يعدلوا ويكونوا صادقين في الخدمة مع الرعية وكان شعاره منادا ذراعيه لرفع شكواهم إليه مباشرة. أما الجانب الفرنسي فكان العنصرية سمة التوظيف مع إقصاء كلي للموظف الجزائري وهيمنة أقلية أوروبية على التسيير الإداري.

كان لهذه المرحلة أبعاد سياسية أكثر منها تنظمية والأمير عبد القادر أراد إعطاء صورة عن قدرة الجزائريين على تنظيم أمورهم ومحاولة لخلق قوة بشرية ويد عاملة متساوية للإستعمار الفرنسي وجعل هذا الأخير يعتمد على المواطن الجزائري في التسيير الإداري.

2- المرحلة الإنتقالية 1962- 1966:

[1]- حمود حمبلى، **المساواة في تولي الوظائف العامة في القوانين الوضعية والشريعة الإسلامية**، الجزائر: دار الأمل للنشر والطباعة والتوزيع، ب.ط، ص ص 10- 102.

تقوم الدولة العربية على إعتبار الوظيفة العمومية العمود الفقري للتنمية فإن ما ورثته الجزائر غداة الإستقلال لم يكن يتماشى مع محيطها الخاص[1]، مما أظهر أن تبني النموذج الفرنسي لم يكن فعالا على المستوى المحلي، فالنموذج الفرنسي المتبني سرعان ما أظهر عدم توازن وإنسجام في هياكلها كما اصطدمت بكثرة النصوص التشريعية والتنظيمة الموروثة منها والجديدة كما إعتبر نقص التأطير مشكلة بسبب الفراغ الذي تركه المعمر لاسيما الهجرة المكثفة للموظفين الفرنسيين وصعوبة استخلافهم بموظفين جزائريين مؤهلين، حيث لم يكن يتجاوز تعداد المستخدمين من قطاع الوظيفة العمومية في عام 1962 55594 عون دولة على الصعيد الوطني، وفي ظل هذه الظروف عملت المديرية العامة على تبني مجموعة من التدابير لمواجهة هذه السلبيات وتطوير مهارات العنصر البشري نذكر منها:

- اللجوء إلى التعاون التقني والثقافي والعملي مع العديد من البلدان الغربية والعربية.
- إعادة ترتيب جميع لأحكام السارية في مجال الوظيفة العمومية.
- إنتهاج سياسة التوظيف العاجل وغير منظم للتولي الوظائف.

ما ترتب على هذه الخطوات يمكن تصنيفها في خانة نتائج وخيمة منها ميلاد وانتشارة البيروقراطية المعرقلة، ويعتبر الإصطلاح الجذري في هذه المرحلة غداة الإستقلال لم يكن يساعد منظومة الوظيف العمومي ولذلك تم تمديد العمل بمختلف النصوص السارية المفعول قبل الاستغلال ما عدا الأحكام التي تتنافى مع السيادة الوطنية، بالإضافة إلى كون نظام الوظيفة العمومية الجزائرية يتعلق بالوحدوية في أساسه وفي تكوينه وذلك لكونه مرتبط بمبادئ أحكام أمر 1959 قبل إصلاح 1966.

ما يمكن قوله عن هذه المرحلة هي محاولة الهروب عن القوانين الفرنسيين ومحاولة خلق تشريع جزائري يتماشى مع الواقع المعاش، لكن الظروف المحيطة التي ذكرنها سابقا أعاقت هذه العملية وفرضت عليها الرجوع والاستنجاد بالقوانين الفرنسية.

---

[1]– سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، الجزائر: دار المطبوعات الجامعية، ط2، ص ص 109-111، ص 114، ص 112، ص 122.

3- مرحلة التطوير والتكيف:

توجت هذه المرحلة بصدور الأمر 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية ويعتبر هذا القانون محاولة للتخلص من الضغوط الإستعمارية وعيوبه التي ظهرت بعد الإستقلال وفي الفترة الإنتقالية، وهي المرحلة التي اتصفت بالإصلاح والتكيف بهدف تحقيق التنسيق والإنسجام، بعد أن قام المشرع الجزائري بعملية زرع بسيطة للنموذج الفرنسي من خلال التأكيد على المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية كالبيان الهرمي وسلم الأسلاك والرتب والفعل بين الرتبة والوظيفة، وبذلك لم يخرج المشرع الجزائري عن طوق ومنطق الوظيفة العمومية الفرنسية من حيث المنهج والهدف سواء في مجال الحقوق أو الضمانات المقررة للموظفين وفي هذه المرحلة تم التعبير بوضوح عن الرغبة في بناء وظيفة عمومية منشورة ومشعة بأفكار رجال يعبرون عن الجزائر الإشتراكية يكون فيها الموظف خادمًا للطبقات العامة وفي علاقة معها لا سلطة عليها، ولابد من الإقرار أن هذا التنظيم ساهم في إعداد وإيجاد الحلول في مجال تسيير الحياة المهنية للمختلف الأعوان التابعين للقطاع الوطني العمومي، وفي استقرار فروع قطاعاته والتخفيف من هذه الإحتياجات التي كانت منها في المراحل الأولى وذلك بفعل الإعتماد على مراجعة المبادئ الأساسية للموظف العام والإعتماد على سياسة التكوين والعمل على ترسيخ مبدأ الإستقرار الوظيفي وذلك بمرجعة منظومة الأجور ومحلية الظواهر السلبية للإدارة(1).

ما يستخلص من هذه المرحلة هي بروز الإرادة الأولية لخلق قانون جزائري بسير الوظيفة العامة وذلك بإصدار قانون 133/66 سنة 1966، لكن تحليل القانون بصورة عميقة يظهر آثار فرنسية مطبقة على موظف جزائري خاصة فيما يخص:

- تنظيم الوطنية العامة.

---

(1)– هاشمي خرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، الجزائر: دار هومة للنشر، ط3، ص 4140.

- الإلتحاق بالوظيفة العامة.

وهذا يظهر الضعف المؤسساتي الذي شهدته مرحلة ما بعد الإستعمار.

4- مرحلة توحيد عالم الشغل:

جسدت هذه المرحلة من خلال إعتماد مرسوم 12/78 المتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل المؤرخ في 05 أوت 1978، جاء هذا المرسوم للدفع عما يقال عن الوظيفة العمومية وعدم تمكنها من لعب دور المحرك للتنمية بإعتبارها قوة بشرية وتأكيد ضرورة تحويلها إلى وظيفة عمومية وطنية، وذلك بتوحيد عالم الشغل والعمل وذلك بإعادة تنظيمه وتطويره من جهة. كما أقر هذا المرسوم حقوق العامل وواجباته في مختلف قطاعات الشغل دون تميز بينها، كما دُعمت المرحلة بإصدار المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 الذي عمل على مزج عمال القطاع العام الإقتصادي والقطاع الإداري، كما أقر في مادته فيتوسع نظام تطبقه على كافة عمال المؤسسات والإدارات العمومية وقواعد المحاسبة العمومية، كما كان للمرسوم 85/ 59 تأثير على اللّغة المستخدمة من طرف المشرع، كما أثر على نظام الترقية الداخلية والترفية الاستثنائية ونظام الترقية في الدرجات، ما جعل قانون 12/78 فرصة لخلق تناسق وانسجام في مجال الأجور وجعلها أداة انتظام للإقتصاد الجزائري، وضمان توزيع عادل للثروة العمل سواء في القطاع العام الاقتصادي أو القطاع الإداري[1].

حاولت هذه المرحلة تعزيز الإستقلالية القانونية التي تحاول المشرع الجزائري تبينها بعد الإستقلال، وهو ما جسده قانون 78/ 12 والذي طبق على كل القطاعات بما فيها الوظيفة العمومي، والملاحظ أن هذا القانون طبق كنتيجة منطقية للإختيارات السياسية التي تبناها الميثاق الوطني والدستوري الذين مجدا كل من:

العمل: أساس المجتمع الإشتراكي.

العامل: القوة الاجتماعية للثورة.

---

[1]- سعيد مقدم، **مرجع سابق**، ص 137- 151.

5- مرحلة فصل الموظف عن العامل:

كان لصدور الأمر 06- 03[1]وهو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تجسيد المرحلة الأخرى للوظيفة العامة في الجزائر، حيث فعل هذا القانون بين التشريعات المنظمة للموظف وهي 06- 03، والمنظمة للعامل وهو قانون 90- 11[2] أو ما يسمى بقانون علاقات العمل.

كان الهدف من إصدار قانون 90- 11 تنظيم علاقات العمل بين العامل ورب العمل، في إيطار ضمان توازن المصالح المتضاربة بين هؤلاء، بما يضمن الإستقرار والسلم الإجتماعي ويساهم في تطوير قدراته الإقتصادية والإجتماعية دون أن يؤثر ذلك على الآخر في تحقيق نفس الهدف.

أما القانون 06- 03 فجاء كم ذكر سابقًا للفعل بين القوانين المنظمة للموظف والعامل، كما هدف إلى تنظيم الجوانب الإدارية، وجعل الوظيفة العامة آده لممارسة السياسة العامة وتحقيق تنمية بشرية وفكرية لدى الموظف، وجاء هذا القانون في 11 بابًا تطرق فيه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالموظف وحياته المهنية.

كانت هذه المرحلة ضرورة أهلتها الظروف الداخلية ما سيطرته من تحديات للمستقل وجمع الموظف والعامل أداة ووسيلة للتجاوز المراحل السابقة وتحقيق قفزة نوعية في مجال التوظيف ومستوى العمل وجعل هذه الأخيرة قوة بشرية للتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

شهدت الوظيفة العمومية العديد من التغيرات والإضطرابات وهو ما ترجمته مختلف القوانين والتشريعات كان هدفها الأول تنظيم هذه الهيئة، بعيدًا عن ذلك تبقى هذه الاضطرابات مرتبطة بعوامل لعل أبرزها الإستعمار وما خلفه من ضعف في الهياكل والتشريعات والموظفين وتليه الاختيارات التي تبنتها الحكومة عن ذلك الوقت وهنا نقصد النظام

---

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية الأمر 06- 03، مرجع سابق.

[2]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، القانون 90- 11 المؤرخ في 26 رمضان 1410هـ، الموافق لـ 21 أفريل 1990 والمتضمن علاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17 الصادر بتاريخ أفريل 1990.

الإشتراكي والتحولات الخارجية فرضت عليها، أي الحكومة تبني نظام رأسمالي رافقته تغير في القوانين المنظمة وصولاً إلى إصدار قانون أساس عام للوظيفة العامة عملت من خلاله تنظيم أساليب التوظيف وتحسين الجوانب المهنية والإقتصادية لهؤلاء.

المبحث الثاني: تنظيم للحياة المهنية للموظف العام في الجزائر

في هذا الإيطار لابد من العودة إلى مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر للإشارة إلى نقطة مهمة وألا وهي كون أول مدرية عامة تم إحداثها في الجزائر بعد الإستقلال هي المديرية العامة للوظيف العمومي DGFP وذلك بتاريخ 18- 09- 1982 بالمرسوم 62/ 526 المؤرخ في 18/ 09/ 1962 منشور في ج.ر.ج.ج رقم 18 ص 203[1]، ما جعل لهذه المديرية تنظيم مركزي محكم وهيئات مركزية خاصة تعمل على فض النزاعات وتفادي الإنزلاقات والعمل على تطوير مجال التشريع بما يتطلبه من تطور نظام الدولة، كما تعمل على تنظيم المسار المهني للموظف العام .[2]

المطلب الاول: الهيئات المسيرة للوظيفة العامة في في الجزائر

1- الهيئات المركزية للتسيير:

وبالمقصود بالهيئات المركزية للوظيفة العمومية بالمعنى التشريعي والمؤسساتي هيئتان:

- المديرية العامة للوظيفة العمومية
- المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

أ- المديرية العامة للوظيفة العمومية:

حظيت هذه المديرية بإهتمام السلطات بعد الإستقلال وهذا ما جعلها حقلا للتجارب بسبب إدماجها في عدة وزارات ومنح لها عدة صلاحيات ما جعلها تخرج عن صلاحيتها وتفقد جزء من مصدقيتها وهنا يتعلق الأمر بالمهام المرتبطة بالإصلاح الإداري والتكوين التي أسندت إلى جهة مستقلة عن الهيئة المركزية، وضعت هذه المديرية تحت إشراف الأمانة العامة للحكومة، وفي ذات الإيطار تم إقتراح مشرع إنشاء مفوظة للوظيفة العمومية والإدارة والتي تلحق مباشرة برئيس الحكومة.

---

[1]– مقدم سعيد، **مرجع سابق**، ص 108.

[2]– خرفي هشام، **مرجع سابق**، ص ص 78- 85.

ب- المجلس الأعلى للوظيفة العمومية:

عبارة عن مجلس يشارك فيه ممثلي الموظفين وممثل الإدارة ويتشكل من 14 عضو معينين مرسوم لمدة سنتين قابلتين للتجديد، 7 من الأعضاء بإقتراح حزب جبهة التحرير الوطني و7 بإقتراح الإدارة ويتولى رئاسة المجلس رئيس الحكومة أو الوزير المكلف بالوظيفة العمومية وهذا حسب المرسوم 66- 142 المؤرخ في 02 جوان 1966، كما تضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر 06/ 03 إنشاء مجلس أعلى للوظيفة العمومية لم يحدد بعد تشكله ومهامه. أما عن صلاحيات المجلس فلها طابع إستشاري للمسالك المتعلقة بالموظفين نلخصها:

- القضايا المرتبطة بسياسة الأجور.
- القضايا المرتبطة بنظام الحماية الإجتماعية.
- بعض التشريعات والقوانين الخاصة.

2- الهيئات الداخلية للتسيير:

وهي مقسمة بدورها إلى الهيئات المتساوية الأعضاء ولجان الطعن: واللجان التقنية.

أ- اللّجان المتساوية الأعضاء:

تولد هذه اللّجان في إيطارات خاصة نذكر منها الإدارات المركزية والمؤسسات العمومية، الولايات، الجماعات المحلية، أما ما يؤخذ بعين الإعتبار في إنشاء هذه اللّجان فهي: قطاع النشاط، طبيعة الوظيفة، المستوى السلمي للسلك الوظيفي.

وقد ورد كل هذا في المرسوم 84-10 المؤرخ في 04 يناير 1984، فيما يتكون أعضائها من ممثلي الموظفين والإدارة بشكل متساوي أما عن صلاحيتها:

- تمديد فترة الشريعة.
- النقل الإجباري.
- الترقية في الدرجة أو الرتبة.

- العقوبات من الدرجة الثانية.
- عدم الموافقة على الإستقالة.
- الإشراف على الجدول السنوي لحركة التنقلات.

ب- لجان الطعن:

هي هيئات متساوية الأعضاء تتكون من ممثلين للإدارة ينتمون إلى الأسلاك المصنفة في السلم 13 وممثلين للموظفين يعينون من أعضاء للجان المتساوية الأعضاء وهي تنصب في قطاع وزاري ولدى كل قصد النظر في الطعون المتعلقة بالقرارات التأديبية التالية:

- التنزيل في الرتبة أو الدرجة.
- التسريح مع الإبقاء على حقوق المعاش.

أما تنظيما فيكون الطعن من أجل 15 يوم بعد القرار ويصدر قرار اللجنة في أجل أقصاه 3 أشهر [1].

جـ- اللّجان التقنية:

وهي تشكل فضاء للمشاركة الموظفين في تنظيم معالمها وهي تختص "دراسة كل المسائل المتعلقة بتنظيم وسير المصالح ولاسيما كل التدابير التي تستهدف عصرنة مناهج وتقنيات العمل، فدورها إستشاري في القضايا المرتبطة بتنظيم وسير المصالح، إما باقتراحها مباشرة وإما على طلب من الوزير المعني. إلاّ أنّ إنشاء هذه اللّجان لم يتجسد في الميدان نتيجة إحجام الإدارة عن إتخاذ النصوص التطبيقية للمادة 62

المطلب الثاني: تنظيم المسيرة المهنية للموظف العام في الجزائر.

كان إهتمام الفرد في الماضي هو إيجاد وظيفة معينة ومباشرتها، فالهدف الأساسي كان الحصول على مال أو أجر دون الإهتمام بما يدور خارج نطاق ذلك العمل أو ما قد يحصل مستقبلاً، ولا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة، إلا أنّ للتطورات والتغيرات

[1]- خرفي هشام، **مرجع سابق**، ص ص 78- 85.

التي حدثت في مجتمعنا. وجهت الموظف نحو الإهتمام بمساره الوظيفي وتطويره وذلك للحصول على مستوى وظيفي وإقتصادي أعلى وهو ما أجبر الهيئات المسيرة للوظيفة العامة إلى مراجعة القوانين المنظمة للمسار الوظيفي وهذا ما ظهر في آخر قانون عام للوظيف العمومي 06- 03[1]، وسنخصص هذا المبحث للحديث عن المسار المهني للموظف العام في الجزائر والذي ورد في الباب 4 من الأمر 06- 03 من خلال التطرق للمحاور التالية:

- الإلتحاق بالوظيفة وتكوين الموارد البشرية.
- الوضعيات القانونية للموظف.
- الترقية.
- إنتهاء علاقات العمل.

قبل التطرق إلى هذه المراحل لابد من إعطاء تعريف للحياة المهنية:

- مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد إبتداء من التوظيف وإلى غاية إنتهاء علاقات العمل سواء كانت هذه النهاية عادية أو غير عادية.
- تتابع الوظائف التي لها علاقة ببعضها البعض والتي تشكل الحياة المهنية وتسيرها وهذا يتطلب تتبع ماضي وحاضر ومستقبل وتنقلات الموظف في تنظيم بنية المنظمة.
- وهناك من عرفها على أنها وظيفة رسمية ومنظمة في إيطار تسيير الموارد البشرية تبحث عن الوصول إلى تحقيق التوازن بين حاجيات المنظمة وإمكانيات الموظف وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية.

وبهذا نستنتج أن الحياة المهنية للموظف على عملية إدارية يتم بموجبها تحديد المناصب التي يمر بها الموظف طيلة حياته العملية سعيًا بذلك لتحقيق تتطابق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها بهدف تحقيق الرضا الوظيفي.

---

[1]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 06- 03، مرجع سابق.

1-الإلتحاق بالوظيفة وتكوين الموارد البشرية:

تتحصل الإدارة العمومية على احتياجاتها الكمية ونوعية من الموارد البشرية عن طريق عملية التوظيف، والتي لا يمكن فصلها عن نشاط آخر هو التكوين، حيث يشكل التكوين الأولى أسلوبًا لتوظيف التكوين المتخصص والتكوين المستمر أسلوبًا للترقية (التوظيف الداخلي).

***- التوظيف:**

هو أول خطوة لبداية المسيرة المهنية للموظف ويعرف على أنه: «العملية الإدارية المستمرة التي تقع من المنظمة تحديد حاجياتها من القوى البشرية القادرة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر، ثم إختيار أفضلها وإعدادها للعمل»(1).

أهو إلتحاق الفرد بمنصب أو وظيفة داخل منظمة وفقًا للشروط معينة ولمدة زمنية معينة للممارسة نشاط مقابل مبلغ مالي معين، ويظهر من التعرف أن للتوظيف مجموعة من الشروط وهي التي وردت في المادة 75 من الأمر 06- 03:

- بالتمتع بالجنسية الجزائرية.
- التمتع بالحقوق المدنية.
- أن لا تحمل شهادة السوابق العدلية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها.
- أن يكون في صيغة قانونية إتجاه الخدمة الوطنية.
- توفر شروط السن واللياقة البدنية.

كما توجد شروط عامة للتوظيف وتشترك فيها معظم أنظمة الوظيفة العمومية في العالم أهمها مبدأ بالمساوة في الإلتحاق بالوظيفة العامة وهو الذي كرسه المشرع الجزائري في المادة 74 من الأمر 06- 03 ومع إماكنية التميز الإيجابي لصالح بعض الفيئات.

---

(1)- منصور أحمد منصور، **المناصب العامة في إدارة القول العاملة**، مصر: دار المطبوعات، ب.ط، 1979، ص 94.

أما عن طرق الإلتحاق بالوظيفة العامة فقد حددت في المادة 80 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وهي 4 طرق:

- المسابقة على أساس الإختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينًا متخصصًا.
- بعد التوظيف تلزم الإدارة تلزم الإدارة المستخدمة بتكوين ملف إداري لكل موظف بتضمن مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات العلمية، والحالة المدنية والوضعية الإدارية ونسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار. وجدير بالذكر أن بعض الفيئات من المواطنين تعي بمعاملة خاصة في مجال التوظيف الداخلي منها هي امتيازات مرتبطة للموظفين والأعوان العموميين الذين لهم صفة مجاهد، أرملة شهيد أو إبن شهيد، الموضوعين في صيغة نشاط في الوظيفة العمومية أما عن طبيعة هذه الإمتيازات:

* الإعفاء من المسابقات والامتحانات المهنية مع توفر شروط الأقدمية التكوينية، الأقدمية المطلوبين للترقية إلى رتبة أعلى مباشرة، وعلى الترقية الإختبارية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.
* إحتساب سنوات الثورة التحريرية (7 سنوات ونصف) كفترة عمل مؤداة للإستفادة من معاش التقاعد للأبناء الشهداء[1].

كما يعين المترشح المتربص الذي تم إنتقاءه بصفة متربص، ويقضي هذه الصفة فترة تربص تقدر بنسبة واحدة قابلة للتحديد، وتؤخذ هذه الفترة من الحسبان عندما يرسم الموظف ويتم العمل بها عند حساب الأقدمية في الترقية في الرتبة والدرجات والتقاعد.

---

[1]– الجمهورية الجزائرية والديمقراطية الشعبية، وزارة المجاهدين، القانون 99–07 المؤرخ في 5 أفريل 2006 يتعلق بالمجاهد والشهيد، الجريدة الرسمية، العدد 25، مؤرخ في 12 أفريل 1999، ص 03.

***- التدريب (التكوين):**

يمر الشخص الذي إستوفى مرحلة الترشيح للوظيفة أي يتم قبوله من منصب ما بفترة من التكوين لمدة زمنية معينة، ويعرف التكوين على كونه تلقين الأفراد مهارات فنية تهدف إلى إكتسابهم معارف جديدة وتنتمي مواهبهم ويمكنهم من السيطرة وتسير حياتهم الوظيفية الحالية، على نحو أكثر فعالية، فهو بمثابة تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات التي تجعله فعالاً لمزاولة عمل وتطوير منطقي لمهارات الأفراد تماشيًا مع مختلف مراحل حياتهم المهنية وقد أعطى المشرع الجزائري أهمية بالنسبة لهذا المجال وهو ما ورد في المادة 102 من الأمر 06- 03. يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين التأهيل للموظف وترقية المهنية، وتأهيله لمهام جديدة[1].

ويعود اهتمام المشرع الجزائري بجانب التكوين إلى أهمية هذا الأخير والتي تبرز في:

- توفر العدد الكافي من اليد العاملة.
- تكيف الموظف مع مناصب العمل.
- الرفع من المستوى المهني والإجتماعي للموظف.
- تنمية المعلومات والقدرات والمهارات المختلفة للموظف.

ويبرز 03 أقسام من التكوين:

أ- التكوين المتخصص: ويكون إما لشغل منصب عمومي من طرف مترشحين غير موظفين أو لأجل الترقية للرتبة أعلى من حالة إكتساب الشخص لصفة موظف.

ب-التكوين من أجل تحسين المستوى: وهو يهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وتطويرها.

ج - التكوين من أجل تجديد المعلومات: يعمل على تحديد معلومات الموظفين بغية التكيف مع الوظائف والتقنيات الجديدة.

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمر 06، مرجع سابق، ص 182.

***- شغل المنصب:**

وهو ما يسمى بتخصص المنصب التوظيفي ويكون إما لأول مرة عند شغل الوظيفة وإما أثناء المسار المهني في إيطار محطات التنقل والحركية.

عند شغل المنصب لأول مرة يكون من حق الإدارة تعين الموظف في المصلحة والمكان حسب الاحتجاجات مع إمكانية الإستجابة لرغبة الموظف، وينبع قرار التعين بعملية تنصيب والتي تعتبر بداية الحياة المهنية للموظف في الإدارة المستقلة، أما التعين أثناء المسار المهني فيكون عن طريق التنقل والحركية، ويمكن أن يكون التنقل فرديًا أو إستجابة لإحتجاجات الإدارة.

2- الوضعيات القانونية للموظف.

تعبر هذه الحالات عن الوضعيات والمراكز القانونية التي يمكن أن يوضع فيها الموظف طلبه مساره الوظيفي والتي وردت في الباب السادس من الأمر 06- 03 وتحديدا في المادة 127 يوضع الموظف في إحدى الوضعيات التالية:

1. القيام بالخدمة.
2. الانتداب.
3. الاستداع.
4. الخدمة الوطنية.
5. خارج الايطار.

***- القيام بالخدمة:**

وهي وضعية الموظف الذي يمارس فعليًا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام المطابقة للترقية أو مهام منصب شغل أو مناصب أو طائف عليها في الهرم الإداري للدولة وهو ما جاء في المادة 128 من نفس القانون السابق، وقد حددت المادة 129 أيضًا كل الوضعيات المتعلقة بالخدمة وهي: الموجود في عطلة سنوية، الموجود في عطلة مرضية

أو حادث مهني، الموظفة الموجود في عطلة أمومة المستفيد من رخصة الغياب، الموجود في فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إيطار الإحتياط والذي تم قبوله في فترة تحسين المستوى.

فالقيام بالخدمة يلزم على الموظفين من الإلتزامات منها التقيد بمواعيد العمل، انجاز المهام المرتبطة بوظائفهم وأي إخلال بهذه المهام يترتب عنه إجراءات قانونية وتأديبية[1].

***- الإنتداب:**

وهو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة إستفادته في هذا السلك من حقوقه[2] وهناك نوعين من الانتداب:

- **الانتداب بقوة القانون:** وهو ما جاء في المادة 134: يتم إنتداب الموظف بقوة القانون لتمكنه من ممارسة: وظيفة عضو في الحكومة، عهدة إنتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعات إقليمية وظائف عليا في الدولة أو منصب عالي في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها، عهدة نقابية دائمة، متابعة تكوين منصوص في القوانين الأساسية الخاصة، تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية، متابعة تكوين أو دراسات.

- **الإنتداب الإداري:** يكون بطلب من الموظف من أجل تمكينه من متابعة نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى أو رتبة غير رتبته الأصلية، وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزء منه، القيان بمهمة إلى إيطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية، وهو ما ورد في المادة 135 من نفس القانون.

***- الإحالة على الإستداع:**

هي من الحالة التي تضع الموظف في وضعية قانونية تتمثل في التوقف عن العمل وهي الوضعية التي تؤدي إلى:

---

[1]- خرفي هشام، **الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، ص 178.

[2]- خرفي هشام، **مرجع سابق**، ص 203.

- توقف راتب الموظف.
- فقدان الحقوق في الأقدمية مع حفاظه على حقوقه المكتسبة في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستداع[1] وهو ما جاء في المادة 145 من القانون 06-03 ويمكن أن يكون الاستداع بقوة القانون أو بطلب من الموظف.

يحال الموظف إلى الاستداع بقوة القانون عن إحدى الحالات:

- في حالة تعرض أحد الأصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو لمرض خطير.
- السماح للزوجة الموظفة بتربية طفل أقل من 5 سنوات.
- السماح للزوج بالإلتحاق بزوجة إذا اضطر إلى تغيير مكان إقامته بحكم مهنته.
- تمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي، وتمد مدة الاستداع من 06 أشهر قابلة للتحديد إلى 05 سنوات خال الحياة المهنية للموظف.

أما الاستداع الإرادي أو بطلب من الموظف فيكون بطلب الموظف الحصول على هذه الحالة لقضاء أغراض شخصية كالتمكن من القيام بدراسات أو أعمال بحث أما الموافقة فهو مرتبط بتقديم مبرر فعلي وبعد مضي سنتين من الخدمة. أما مدة الاستداع محددة من 06 أشهر إلى سنتين خلال مسيرته المهنية[2].

وجدير بالذكر أن الموظف المستفيد من الإستداع يكون مطالب بالإمتناع عن ممارسة أي نشاط مريح مهما كانت طبيعة المادة 50.

---

[1]- خرفي هشام، **المرجع نفسه**، ص 205.

[2]- المادة 1480 من الأمر 06- 03، مرجع سابق.

***- الخدمة الوطنية:**

يوضع الموظف المستدعي لأداء الخدمة الوطنية تحت وضعية تسمى "الخدمة الوطنية"، حيث يحتفظ بكل حقوقه في الترقية في الدرجات وفي التقاعد، غير أنه لا يستفيد من أي راتب، ويعاد إدماجه في الرتبة الأصلية عند إنقضاء فترة الخدمة الوطنية بقوة القانون ولو كان زائد في العدد وهو ما ورد في المادة 1550 من الأمر 06- 03.

***- وضعية خارج الإيطار:**(*)

وهي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد إستفادة حقوقه في الإنتداب في وظيفة لا يسرى عليها القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ولا يمكن الإحالة إلى هذه الوضعية إلا الموظفون المنتمون إلى الصنف "أ" المنصوص عليه في المادة 08 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ولا يستفيد الموظف الموضوع تحت هذه الحالة من الترقية في الدرجة، ويتلقى راتبه ويتم تقيم أداءه من قبل المؤسسة أو الإدارة المستقلة، والفترة المحدد لخارج الإيطار في 05 سنوات على الأكثر وإنتهاء ما يقتضي إعادة إدماجه في رتبته الأصلية[1].

3- الترقية.

هو إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة أعلى[2] وتعتبر الترقية من حقوق الموظف وتترمم إما بغير الرتبة في السلك ذاته أو بتغير السلك وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها: الإلتحاق بمنصب

(*)- علما أنّ هذه الوضعية لم تعرفها أحكام القوانين الأساسية السارية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية منذ عام 1986.

(1)- خرفي هشام، **مرجع سابق**، ص 288.

(2)- خرفي هشام، **المرجع نفسه**، ص 203- 204.

عمل أعلى في التسلسل وتترمم إما بتغير الرتبة في السلك ذاته أو بتغير السلك[1] وقد أبرز المشرع الجزائري نوعين من الترقية: الترقية في الدرجات والترقية في الرتبة.

***- الترقية في الدرجات:**

أي الإنتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة ويتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات والتي تتحدد عن طريق التنظيم وهو يقضي زيادة مالية في المرتب مع إستمرار البقاء في نفس الفئة أما شروطه إلى جانب الأقدمية لابد من توفير معيار الكفاءة والتي تقاس بالنقاط والتقدير العام بالإضافة إلى إعداد جدول الترقية السنوي، وتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة إلى ثلاث مدد ترقية وهي دنيا ومتوسطة وقصوى.

***- الترقية في الرتبة:**

ويعين بها تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك، أو السلك الأعلى مباشرة وفق كيفيات حددها المشرع الجزائري وهي:

- على أساس الشهادة بعد تكوين متخصص: في إحدى مراكز أو مدارس التكوين المتخصص.
- الترقية على أساس الشهادة: من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات والمؤهلات المطلوبة.
- الترقية على أساس الإمتحانات المهنية أو الفحص الطبي: ينبغي التأكيد على أهمية هذه الصفة من الترقية عن تكريس البعد التحفيزي والتكوين الذاتي للموظفين نظرا لمكانة الممنوحة للجهد الشخص في مصب علم ومنه فهي وسيلة فعالة في تطوير الأداء الوظيفي.

4- انتهاء علاقات :

[1]- المادة 106 من الأمر 06- 03، **مرجع سابق.**

نظرًا للطبيعة العلاقة القانونية التنظيمية بين الموظف والإدارة، ليس من حق أحد الطرفين إنهاء بمحض إرادته إلا مع احترام مجموعة من الإجراءات الشكلية التي تضمن حقوق الطرفين، وإنتهاء علاقات العمل تفرض إنقضاء الحقوق والإلتزامات التي تترتب على عن تلك العلاقات التي تقوم بين الموظف والمنظمة وتكون على نحو عادي أو غير عادي.

***- الحالات العادية:** وتنقسم إلى:

أ- الإحالة على التقاعد:

يستفيد الموظف من التقاعد عند استكمال الحد الأقصى من السن أو بطلب منه أو بقوة القانون قبل بلوغ الحد الأقصى من السن المحدد بـ 60 سنة للرجال و55 سنة للنساء، ويمكن أن يصل إلى سن أكثر بالنسبة للوظائف العليا كما يمكن تقريب من التقاعد بـ 3 سنوات كحد أقصى بالنسبة للموظفين غير الناشطين الطي يكلفون 3 أولاد أو أكثر[1].

كما هناك حالة التقاعد المسبق وهي حالة تتم قبل بلوغ 60 سنة، وهو حق للموظفين الذين بلغوا 50 سنة للرجال و45 سنة للنساء مع أن يثبت 20 سنة أو أكثر من الخدمة.

ب- الوفاة:

هي من الحالات التي ينتج عنها فقدان صفة الموظف وبالتالي إنهاء التام للخدمة وهو ما جاء في المادة 216 من الأمر 06- 03.

***- الحالات غير العادية:**

أ- الاستقالة:

هي تعبير الموظف الصريح عن إرادته عن قطع العلاقة الوظيفية مع المنظمة وبصفة نهائية وهو حق للموظف ويمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العامة (المادة 217) وهي مرتبطة بشرطين أساسيين:

---

[1]- مقدم سعيد، **مرجع سابق**، ص ص 330- 331.

- تتم الإستقالة بطلب مكتوب من الموظف، يعلن فيه إرادته الصريحة عن قطع العلاقة التي تربطه بالمنظمة بصفة نهائية ويرسل إلى السلطة المخولة قانونيًا عن طريق السلم الإداري.
- الإلتزام بأداء الخدمة إلى غاية صدور قرار من السلطة المخولة والتي يمكن أن تؤجل طلب الإستقالة لمدة شهرين وهنا يبقى الموظف في حالة خدمة إلى غاية إنتهاء 04 أشهر وعند إنقضاء هذه الآجال وفي حالة عدم الرد تصبح الإستقالة فعلية[1].

ب- العزل:

العزل هو جزاء تأديبي يرتبط بخطأ مهني من الدرجة 04 كالإستفادة من إمتيازات ارتكاب أعمال عنف، التسبب بأضرار مادية وجسمية لأملاك الدولة لإتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة بالإضافة إلى كل ما ورد في النظام التأديبي في الباب العاشر من الأمر 06- 03.

وقبل العزل النهائي لابد من موافقة اللجنة متساوية الأعضاء وقرار الفصل قد تضمن حق الموظف من التمتع بالمعاش وقد يحرمه ذلك، كما يمكن أن يأخذ العزل صفة عامة بحرمانه من الالتحاق مستقبلا بأي وظيفة عامة.

ج- التسريح:

وسيلة إستثنائية تلجأ إليها الإدارة قصد إنهاء العلاقة مع الموظف ويمكن أن يكون ذو طابع تأديبي (العزل) ويمكن أن يكون في الحالات التالية:[2]

- في حالة عدم القدرة على القيام بالمهام أو عدم الكفاءة المهنية.

---

[1]- مقدم سعيد، **مرجع سابق**.ص،333.

[2]- مقدم سعيد، **المرجع نفسه**، ص 336.

- الموظف المحال على الاستداع، إذ إنتهت المدة ولم يتمكن من ممارسة أعمال وظيفته.
- فقدان الأهلية أي القدرة البدنية وهو أحد شروط التوظيف واستمرار علاقات العمل.

وهناك ما يسمى بالتسريح التقليدي وهو من اختصاص السلطة المؤهلة لإنهاء مهام الموظفين المعنيين في الوظائف العليا (المادة 80 و10 من الأمر 06- 03).

عمل المشرع الجزائري على تحسين الظروف المهنية للموظف وحياته المهنية إلا أن هناك بغض النقائص التي سنتطرق إليها:

بالنسبة للشروط الست في التوظيف ينبغي تحديد السن الأدنى منه الضروري للدخول إلى الوظيفة العمومية والحد الأقصى الذي لا يمكن يعده ممارسة هذا الحق، كما يعتبر موضوع تسوية الخدمة الوطنية إشكال لابد من حله. فهو لم يعد مندرجًا في كل التشريعات ضمن الشروط العامة للدخول للوظيفة العامة نظرًا للتطور الذي حدث بالنسبة لأنظمة الخدمة العسكرية في معظم الدول، كم لم يحدد هذا القانون من يتنافى من ملاحظات في شهادة السوابق العدلية والتي تحرمه من تولي الوظيفة العامة.

أما عن الجانب التكويني هو لا يزال يتسم بالعشوائية، ذلك أن معظم جهود الدولة في هذا المجال لا يتعدى التكوين للشغل الوظيفة الأولى في الحياة المهنية للموظف، كما أن التطبيقات في مجال الموارد البشرية لا تجد مجالا لتطبيقها ولم يشر إليها القانون في الإدارة الجزائرية وإجمالا فإن المنظمات في الجزائر ترى أن عنصر التكوين بمثابة تكلفة وزيادة في النفقات.

ما يمكن إستخلاصه عن موضوع الحياة المهنية للموظفين هو أن لا يقتصر فقط على فكرة الترقية، وإنما على كل النشاطات الأخرى لتسيير الموارد البشرية من إكتساب الموارد إلى انتهاء علاقات العمل، مرورًا بالتدريب والحركية في شقيها الجغرافي والوظيفي، وتعتبر الوضعيات القانونية للموظف وسيلة فعالة لتكييف إحتياجات كل من الإدارة والموظف وآلية

لتحقيق التوازن في الثنائية حياة مهنية- حياة شخصية، وتبقى الممارسة الفعلية والعملية للقوانين المنظمة للحياة المهنية هي المحدد الأساسي لنجاح هذه الأخيرة.

المبحث الثالث: الاطار القانوني لعملية تقييم اداء الموظف العام في الجزائر.

يعتبر الأمر 06- 03 المؤرخ في 19 جمادي الثاني 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006 القانون الأساسي العام المسير للوظيفة العمومية(1)، وبطبع أن نظام التقيم الحال مستمد من هذا القانون، لكن قبل توضيح المبادئ والأسس القانونية التي يقوم عليها النظام الحالي لابد من الوقوف أمام الأحكام التشريعية والتنظيمية التي نصت عليها مجموعة من الأوامر والمراسيم والتعليمات التي صدرت في هذا الشأن، لإزالة الغموض حول هذا الإيطار القانوني المنظم لعملية التقيم لابد من التطرق إلى النقاط التالية:

- مضمون عملية التنقيط في ظل الأمر 06- 03.
- إستخدمات عملية التقيم في ظل الأمر 06- 03.
- عيوب نظام التقيم في ظل الأمر 06- 03.

المطلب الأول: مضمون عملية التقييم في ظل الأمر 06\03.

كما ذكر سالفًا هناك بعض الأحكام التشريعية والقانونية التي تطرقت إلى عملية التقيم قبل الأمر 06- 03 لابد من عرضها:

1- الأمر 66-133 الصادر بتاريخ 02 جويلية 1966:

والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وهو مستمد من أحكام الوظيفة الفرنسية(2) ولقد ورد مصطلح **التنقيط** للإشارة إلى **التقيم** والذي جاء في الباب من الأمر

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمر 06- 03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية 1427م الموافق لـ 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006.

(2)– République Française, Décret N59-308 du Février 1959 portant règlement d'administration publique et relatif aux conditions générales de notation et d'avancement du fonctionnaire J.O, 20 Février 1959.

06-133 تحت عنوان "**التنقيط والترقية**" يندرج تحته فصلين الأول للتنقيط والثاني للترقية ويقوم التنقيط على ركيزتين أساسيتين:

- التنقيط: متمثلا في النقطة المرقمة التي تمنح للموظف.
- التقدير العام: الذي يرفق بهذه النقطة المرقمة.

وقد حدد الأمر 66- 133 في مادته 39 أن منح التنقيط من حق السلطة التي لها صلاحية التعيين وبإقتراح من الرئيس السلمي للموظف «إن التنقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين والتي تخصص لكل عام للموظف بناء على اقتراح رئيس المصلحة، نقاطًا مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيم المهنية للمعنى وطريقة أداء خدمته»[1].

2- الأمر رقم 85- 59 الصادر بتاريخ 23 مارس 1985:

والذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية[2] والذي يشمل على القواعد القانونية التي تطبق على العمال الذين يمارسون أنشطتهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

فنظام التقييم لم يختلف كما جاء في الأمر 66- 133 وذلك من حيث:

- أنه أبقى على مصطلح التنفيذ والذي ورد في الفعل الثالث منه تحت عنوان تعويض الخبرة والترقية وتحديدًا في المواد 83- 84- 85.

- مضمون التنقيط: والتمثل في النقطة المرقمة مرقمة بتقدير عام كما نصت على ذلك المادة الثالثة والثمانون 83 منه: «تتوقف ترقية الموظف زيادة على الأقدمية، على معدل

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مجلس الوزراء، الأمر 66- 133 المؤرخ في 12 صفر 1386هـ الموافق لـ 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 8 جوان 1966، ص 550.

(2) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التكوين المهني والعمل، مرسوم رقم 85- 59 المؤرخ 01 رجب 1405 هـ الموافق لـ 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985.

النقط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة مع إضافة تقدير عام من السلطة التي لها صلاحية التنقيط».

– السلطة التي لها صلاحية التنقيط: وهو ما ورد في المادة 85 من ذات المرسوم «تمنح النقطة السنوية السلطة التي لها صلاحية التعيين...» [1]. وما اختلف فيه المرسوم 85- 59 من الأمر 66- 133 عن النقاط التالية:

- مجال النقطة السنوية.
- معايير تحديد النقطة السنوية الممنوحة للموظف.
- مدى إمكانية الموظف من التعقب على النقطة الممنوحة له.

وكل هذه النقاط وردت في التعليمة رقم 05 الصادر في 03 جويلية 1968[2].

- ففي مجال النقطة السنوية نجدها تتراح بين (0) وعشرون (20) حسب التعليمة رقم 05. أما في المرسوم 85- 59 فنجدها تتراوح بين (0) و (10).
- فيما يخص معايير تحديد النقطة السنوية: حددت التعليمة رقم 05 وعشرة(10) معايير لمنع النقطة السنوية للموظف، في حين حددها المرسوم 85- 59 في (05) معايير.
- مدى إمكانية الموظف في التعقب على النقطة الممنوحة له: تتلخص في إمكانية تقديم ملاحظات أو طلب توضيحات حول النقطة الممنوحة وذلك في المرسوم 66- 133، أما المرسوم 85- 59 فقد اقتصر على إمكانية تسجيل ملاحظة يراها الموظف ضرورية مع وجوب التوقيع على مذكرة التنقيط.

---

[1] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التكوين المهني العمل مرسوم 85- 59، مرجع سابق، ص 349.

[2] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيف العمومي، التعليمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1986م، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط والترقية في الدرجات، النشرة الداخلية لمديرية الوظيف العمومي، ص 03.

3- نظام تقييم الأداء في ظل الأمر 06- 03:

يعتبر القانون 06- 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية[1] آخر قانون وهو المعمول به حاليًا وهو الرابع من نوعه بعد الإستقلال بعد الأمر رقم 66- 133 والقانون رقم 78- 12 والمرسوم 85- 59، ولم تتطرق إلى القانون رقم 78- 12 لكونه لم يشر إلى نظام التقيم في أية مادة من مواده.

أما فيما جاء فيه الأمر 06-03 من جديد في مجال التقييم:

تغير مصطلح **التنقيط** المعتمد في ظل الأمر 66- 133 وكذا المرسوم 85- 59 إلى **التقيم** في ظل الأمر رقم 06- 03، حيث أنه خصص الفعل الرابع كاملاً للتقيم وقد جاء التقيم بعد التوظيف، التربص، التسيير الإداري للمسار المهني.

كما سبق ذكره فقد حدد الأمر 06-03 معايير أداء الموظف وهي 04 وهو ما جاء في المادة (99) سنة[2]يرتكز تقيم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الوجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.
- تغيير السلطة التي لها صلاحية التنقيط من السلطة التي لها صلاحية التعيين في المرسوم 85- 59 إلى السلطة السلمية المؤهلة في الأمر رقم 06-03 وهو ما جاء في المادة 101 «تعود سلطة التقيم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة».

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمر 06- 03، مرجع سابق.

(2) – **المرجع نفسه** ، ص 10.

كما حذ ف مبدأ السنوية واستبدل بمبدأ الدورية، كما تمت مراجعة إمكانية الموظف التعقيب على النقطة الممنوحة له وذلك بتقديم نظام إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والمختصة والتي يمكنها اقتراح مراجعتها.

عملية التنقيط في ظل الأمر 06- 03.

من خلال الأمر 66- 133 والمرسوم 85- 59 كان ولا يظل التنقيط الإجراء الوحيد للتقيم الموظفين رغم استبداله بمصطلح التقيم في الأمر 06- 03 إلا أن محتوى العملية لم يتغير كثيرًا.

وللتعرف على مسار عملية التقيم في ظل الأمر 06- 03 لابد من التطرق إلى العناصر التالية:

- القائم بالقيم.
- معايير التقيم.
- سلم التنقيط.
- منح النقطة وإبلاغها.
- دور اللجان متساوية الأعضاء.
- تحليل بطاقة التنقيط السنوية.

1- القائم بالتقيم:

إن الأمر 06- 03 والذي جاء كما ذكرنا سابقًا بمصطلح أكثر تعبيرًا عن القيمة المهنية للموظف وهو **التقيم** بدلاً من التنقيط، كما أقر بمبدأ السنوية في التنقيط بدل الدورية أما عن القائم بالتقيم فقد خولها الأمر 06- 03 إلى السلطة السلمية المؤهلة للقيام بالتقيم(1) وهو ما نصت عليه المادة 101 من الأمر 06- 03. «والسلطة السلمية المؤهلة هي السلطة الإدارية التي تشرف على سير المهام المنوطة بالموظف فمنها يتلقى هذا الأخير التعليمات

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمر 06- 03، مرجع سابق، ص 10.

والتوجيهات وهي محددة بهيكل إداري: المدراء، المدراء الفرعيون، رؤساء المصالح...» ، وذلك بسبب احتكاكهم الدائم بالموظفين مع توفرهم على قاعدة بيانات كافية عن كل موظف. كما تطرق الأمر 06- 03 إلى حالة الإنتداب خارج السلك الأصلي أو خارج إدارته الأصلية، ففي تقيم الموظف من طرف الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي أنتدب إليها[1].

2- معايير التقيم:

بخطف التعليمة رقم 05 الصادرة بتاريخ 03 جويلية التي حددت 10 معايير للتقيم الموظف فإن الأمر 06- 03 إكتفى بذكر (4) معايير وهو ما ورد في المادة 99[2]:

- احترام الوجبات العامة والوجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.

2-1 احترام الوجبات العامة والوجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية:

وهو ما ورد في الباب الثاني تحت عنوان الضمانات وحقوق الموظف ووجباته وقد حددت الواجبات في الفصل الثاني والتي وردت في 15 مادة وذكر أهم الوجبات:

- احترام سلطة الدولة وقوانينها.
- الإلتزام بالسر المهني.
- الأمانة وعدم التجبر في أداء المهام.

---

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 06-03، مرجع سابق، ص ص 12- 13.

(2) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمر 06- 03، مرجع سابق، ص 10.

2-2 الكفاءة المهنية:

وهو ما يتعلق بالخصائص المهنية للموظف، ومدى كفاءته في أداء المهام الموكلة إليه بنجاح.

2-3 الفعالية والمردودية:

تعرف الفعالية بكونها القدرة على بلوغ الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.
أما المردودية فترمي إلى كيفية بلوغ النتائج بالوسائل المتاحة وطرق تنظيم العمل باستعمال نفس الوسائل قد يولد بنتائج متباينة.

2-4 كيفية أداء الخدمة:

هي مدى إتقان الموظف للمهام الموكلة إليه مع إحترام القوانين والتشريعات المعمول بها، مع الأخذ بعين الإعتبار سلوكات العمل وعلاقة الموظف مع زملائه من العمل[1].

3- سلم التنقيط:

يعتبر نظام التنقيط المعمول به حاليًا في الإدارية الجزائرية مستمد من التعليمة رقم 05 الصادر في 03 جويلية 1968 باعتبار الأمر 06- 06 لم يأتي بجديد في هذا المجال. وحسب التعليمية رقم 05 فإن التنقيط يكون إعطاء نقطة مرقمة تتراوح بين (0) و(20) تكون مرفقة بتقدير عام وهذا الأخير يهدف إلى:[2]

- تسهيل المقارنة بين نتائج التي تحصل عليها الموظف خلال السنوات السابقة.
- إبراز الجوانب الأساسية للشخصية الموظف.
- إبراز مدى قدرة الموظف على تولي مناصب أعلى.

ويصنف الموظفون إلى خمسة فيئات حسب النتائج المحصل عليها حسب الجدول التالي:

---

(1) – بلهادي سعيدة، **تنمية الإبداع الإداري المتميز بين القادة والمرؤسين**، رسالة ماجستير، 2008، ص 75.

(2) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمر رقم 06- 03، مرجع سابق، ص 10.

الجدول رقم (01) : يتعلق بسلم التنقيط

1 ممتاز	أكبر من 18
2 جيد جدًا	أكبر من 16
3 جيد	أكبر من 13
4 متوسط	يساوي أو أكبر من 10
5 ضعيف	أقل من 10

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليمة رقم (05) المؤرخة في 03 جويلية 1968.

4- منح النقطة وإبلاغها:

تمنح النقطة المرقمة للموظف من قبل السلطة المكلفة بالتقيم والتي تبلغها له، وهذا حسب ما نصت عليه المادة 102 من الأمر 06- 03، والذي يمكن الموظف من تقديم نظام إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة وذلك إذا لم تكن النقطة الممنوحة له لا تعكس إنجزاته وكفاءته[1].

مع العلم أنّ هذه النقطة تمنح للموظف سنويًا، وذلك خلال النطاق الأخير من السنة التجارية، حيث يتم احترام أجل 15 ديسمبر لكونه التاريخ المحدد لوضع جدول الترقية النهائي، لكن الأمر 06- 03 ترك المجال مفتوح للقوانين الأساسية الخاصة لتحديد فترة التقيم حسب خصوصية الأسلاك.

5- دور اللجنة متساوية الأعضاء:

يتمحور دور اللجنة المتساوية الأعضاء في دراسة التظلمات أو الطعون التي يقدمها الموظف لعدم رضاه عن النقطة الممنوحة له، تقوم هذه اللجنة بفحص النقطة من جديد

---

[1] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيف العمومي، التعليمة رقم 05، المؤرخة في 03 جويلية 1988، مرجع سابق.

وعلى السلطة السليمة المؤهلة الرد في أجل لا يتعدى 15 يوم من تاريخ تقديم الطلب، ولا يمكن أن تخفض النقطة بعد الإعتراض، فإما أن ترتفع وإما أن يحتفظ بالنقطة محل الإعتراض[1]، كما أن عملية الطعن تتوقف في المرحلة الإدارية، أي لا يتم اللجوء إلى القضاء، كما لهذه اللجنة دور في الترقية الموظفين وذلك بتحديد المدة والنِسبْ التي تتم فيها ترقية الموظف في الدرجات وكذا تعيين الموظفين الّذين تتم ترقيتهم بالإختبار بعد تسجيلهم على قائمة التأهيل ودراسة وضعيتهم المختلفة.

6- تحليل إستمارة التنقيط السنوية:

تعتمد حاليًا الإدارية الجزائرية على إستمارة التنقيط السنوية للتقيم أداء الموظفين ومن خلال دراسة تحليلية وجدناها تتكون من 03 أجزاء:

* **الجزء الأول:** يشمل على بيانات مرتبطة بالموظف:

- بيانات شخصية: الإسم، اللقب، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية.
- بيانات وظيفية: عن الرتبة، الفئة، القسم الدرجة، الرقم الإستدلالي، العنوان الإداري، تاريخ التعين في الرتبة الحالية.

كما أنّ هناك مجال مخصص للعون الخاضع للتقيم من أجل إبداء رأيه في التقيم كما على العون التوقيع بعد الإطلاع على النقطة.

* **الجزء الثاني:** هو جزء مخصص للسلطة المكلفة بالتقيم، حيث يقوم الرئيس الإداري بوضع التقدير العام، ثم يضع المسؤول الإداري الأعلى تقدير عام آخر حيث لا يمكن للموظف الإطلاع عليه.

* **الجزء الثالث:** مخصص للجنة متساوية الأعضاء لتوضع أسباب طلب مراجعة النقطة الممنوحة للموظف، وكذا قرارها النهائي حول الطعن.

---

[1] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، كتابة الدولة للوظيف العمومي، مرسوم رقم 84، 10 مؤرخ في 14 يناير 1984م، يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعلمها، الجريدة الرسمية العدد (03) الصادر بتاريخ 18 يناير 1984م، ص 83.

المطلب الثاني: استخدامات نتائج التقيم:

لطالما ربطنا بين تقيم الأداء وتأثيره على الحياة المهنية للموظف وهذا ما يظهر من خلال استخدمات نتائج التقيم، والذي يعبر عن شكل من أشكال التأثير الإيجابي على الحياة المهنية للموظف، لذا سنحاول دراسة استخدمات نتائج التقيم إنطلاقا من كونه تأثير إيجابي على الحياة المهنية للموظف العام، وذلك في ظل الأمر 06- 03.

حين تنص المادة 98 من القانون الأساسي على أن تقيم الموظف يهدف إلى:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية عن الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة الشرقية والمكافآت.

1- الترقية في الدرجات:

تعرف الترقية على أنها: «نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى منه يتيح له الحصول على مزايا مادية ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى أكثر صعوبة ومسؤولية، كما تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة»[1] .

وهذا ما تطرق إليه الأمر 06- 03، وذلك في الفصل 6 تحت عنوان "الترقية في الدرجات والترقية في الرتبة".

إذ تتمثل الترقية في الدرجة الإنتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة في نفس الوظيفة، وتتم بصورة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة.

وتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية بـ 03 مدد على الأكثر: دنيا، متوسطة وقصى طبقا للجدول التالي:

---

[1] – هشام خرفي، **مرجع سابق**، ص 182.

الجدول رقم (02): يتعلق بالترقية في الدرجات. (1)

الترقية من الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسط	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان وستة أشهر	ثلاث سنوات	ثلاث سنوات ونصف
المجموع	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: الجمهورية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم رئاسي رقم 07-304 المؤرخ في في 17 رمضان 1428 هـ الموافق ل 29 سبتمبر 2007م ،يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام رواتبهم ، الجريدة الرسمية ،العدد 61 الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007 م. ص12.

وللحصول على الترقية في الدرجة لابد من توفر الشروط التالية:

- الأقدمية.
- الحصول على التنقيط وتقدير من السلطة السلمية المؤهلة.
- التسجيل على قائمة جدول الترقية.

حيث يتم نهاية كل سنة إحصاء الموظفين الذين يستوفون الشروط السابقة الذكر، بعدها يقوم مسؤول الموارد البشرية بإعداد جداول وفق ترتيب تنازلي يراعي فيه النقاط المحصل عليها، يشرع في تطبيق النسب 4،4، 2 المذكورة في المادة 12 من المرسوم 07- 304(2) من كل 10 موظفين، بعد ذلك تطرح المدة المعتمدة من مجموع الأقدمية ويحتفظ المعنيون بباقي الأقدمية وتتم المصادفة بإمضاء اللجان المتساوية الأعضاء.

---

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، مرسوم رئاسي رقم 07- 304 مؤرخ في 17 رمضان 1428هـ الموافق لـ 29 سبتمبر 2007م، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007م، ص 12.

(2) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 07، 304، مؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع الرواتب، الجريدة الرسمية، عدد 61، ص 12.

2- الترقية في الرتبة:

تعرف الترقية في الرتبة بتقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية:(1)

- على أساس الشهادات والمؤهلات التي يتحصل عليها الموظفون خلال مسارهم المهني.
- يعد تكوين متخصص.
- عن طريق إمتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

وهذه الأخيرة عن قائمة تعد سنويًا إحترامًا لمبدأ السنوية والتي يرتب فيها الموظفون حسب معيار الأقدمية.

ويمر الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بـ 03 مراحل:(2)

- تسجيل كل المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط في قائمة التأهيل من قبل الرؤساء السلميين
- اختيار المترشحين.
- المصادفة على قوائم التأهيل.

ويظهر جليًا دور التقيم في المرحلة 02 أي إختبار المترشحين حيث يعتبر المعيار الثالث بعد الأقدمية المكتسبة في الرتبة والأقدمية تليه نقطة التقيم في 05 سنوات الماضية ويظهر دوره خاصة في حالة التساوي في الأقدمية المكتسبة في الرتبة والأقدمية العامة بين الموظفين وهنا يتم اللجوء إلى النقطة والتقدير العام للفصل بينهما.

3- منح الإمتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمر 06- 03، مرجع سابق، ص 11.

(2) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية للوظيفة العمومية، منشور 86-10 مؤرخ في 10 مارس 2001م، متعلق بكيفيات إعداد القوائم التأهيل للإلتحاق برتبة أعلى، النشرة الداخلية للمديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 159.

وهي المزايا والمنافع التي يستفيد منها الموظفون من المنظمة والتي تهدف إلى تحريك روح الإنتماء وتعززها لدى الدّاخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة، مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية(1)، فهذه الأخيرة أي المنح مرتبطة بالمردودية والمردودية تتحدد بنقطة التقيم.

بناء على ذلك فإن نظام التقيم المعمول به في الجزائر يمنح نوعين من المكافآت والمنح لموظفيها، وهذا ما جاء في المرسوم 07- 304.

- مكافأة المردودية.
- مكافأة الخبرة المهنية.

1- مكافأة المردودية:

جاء في الفقرة الثانية من المرسوم الرئاسي رقم 07- 304 أن مكافأة المردودية مرتبطة بتقيم أداء الموظف فتحدد نسبة العلاوة حسب النقطة المرقمة المحصلة عليها من طرف الموظف، والتي يتواصل دفعها على أساس تقيم مهني للموظف(2) .

ويكون التقيم دوري حيث يقيم من طرف الرئيس السلمي وتضم القائمة البيانات التالية:

- أسماء الموظفين.
- المصلحة التي يعملون بها.
- النقطة المحصل عليها.
- الملاحظة.

وبذلك فإن مبلغ العلاوة متربط بالنقطة المحصل عليها.

2- مكافأة الخبرة المهنية:

---

(1) – الهيمني، خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل النشر، ط2، عمان: دار وائل للنشر.... والتوزيع، 2005، ص 179.

(2) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، تعليمة رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر 2007م، مرجع سابق، ص 23.

وهي ما يستفيد منه الموظف الذي لم تتغير رتبته طول السنوات التالية لتاريخ توظيفه، وهي مكافأة عن الأقدمية المولدة للخبرة المهنية[1] وهو ما جاء في المرسوم 07- 304 ينص في مادته التاسعة على أنه يتم تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف بتعويض يسمى تعويض الخبرة.

3- منح الأوسمة الشرقية:

تتمثل في ميداليات إستحقاق أو ميداليات تشجيعية أو شهادات وزارية، تقدمها المنظمات للموظفيها نظير ما بذوله من مجهودات خلال عام كامل وغالبا ما ترتبط هذه المجهودات بأشياء عظيمة وأفكار غيرت في منظور وسير المنظمة وهو ما جاء في المادة 1130 من الأمر 06- 03.

المطلب الثالث: عيوب نظام التقيم المعمول به.

رغم تعدد المراسيم والأوامر المنظمة للوظيفة العمومية والتي تطرقنا إليها سابقا[2] إلاّ أنّ السلطات عملت من خلال إصدار الأمر 06- 03 إلى تدراك النقائص التي عرفتها أنظمة التقيم وسد الإختلالات والفجوات التي حالت دون إتسام هذه العملية أي عملية التقيم بالطابع الموضوعي والفعالية اللازمة للتحقيق الأغراض الرئيسة المرجوة منه.

وبعد دراسة نظام المعمول به في الجزائر سنحاول في هذا المطلب إستدراك بعض عيوب هذا النظام والتي تتمحور أساسا في:

- معايير تقيم غير ملائمة.
- نظام التنقيط لا يستجيب لأغراضه الرئيسية.
- نزوح القيادات الإدارية نحو تحقيق السلم الإجتماعي.
- عدم الجدية في تحديد الأهداف.

---

[1] – سعادة بحري، **نظام تقويم المستخدمين بالوظيفة العامة في الجزائر**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2003، ص 59.

[2] – أنظر الإيطار المنظم لعمله تقيم الأداء في الجزائر.

1- معايير التقيم غير ملائمة:

يعتبر الأمر 06- 03 المتضمن القانون الأساس العامة للوظيفة العمومية أكثر مرونة من سابقه فيما يتعلق بمعايير التقيم وترك تحديد المعايير ... الخ تخص كل رغم ذلك هناك ما يشوه هذه المعايير:

- السلطة السلمية المؤهل وهم القائمون على عملية التقيم أول مشوه لعملية التقيم رغم أنها مقننة إلا أنها تفتقد إلى التكوين المتخصص أو التأهيل اللازم، فعملية التقيم متعلقة بتنظيم ودراسة الموارد البشرية بالقيادة الإدارية والتسيير الإداري، والتساءل الذي يطرح أليس هذا القائد الإداري هو موظف قبل كل شيء فكيف يقوم موظف تقيم موظف؟
- عزل الموظف وبقاءه بعيدًا عن تحديد معايير التقيم فمنها ما هو محدد من الأمر 06- 03 ومنها ما تحدده القوانين الأساسية للمنظمات وهو ما جعل الموظف مقصى من عملية تخصه هو وتؤثر على حياته المهنية[1].
- كما تبقى المعايير المعتمدة تأخذ صفة العمومية أي أن تطبق بصفة عامة على جميع الموظفين دون مراعاة المنصب، الأهداف وطبيعة المهام الموكلة إليه فكيف يتم تقيم رئيس مصلحة وعون إداري بنفس المعايير.

2- نظام التقيم لا يستجيب لأغراضه الرئيسية:

في ظل كون عملية التقيم عملية دورية بالأكيد أنها مهمة ومؤثرة سواء بالنسبة للموظفة أو المؤسسة والمتمثلة في تطوير سير الحياة المهنية للموظف وترتيبهم على قيمتهم المهنية وكذا المفاضلة بينهم بهدف تطوير أدائهم وترقيتهم مع تحقيق أهداف المؤسسة من حيث الإنتاجية والفعالية والمردودية، إلا أنّ نظام التنقيط في الواقع لا يمثل سوء إجراء أفقد نظام التقويم روحه وجوهره وذلك لكونه:

---

[1] – سعادة بحري، **مرجع سابق،ص65.**

- إجراء تسلطي يقضي على منح النقطة المرقمة للموظف دون مرعاة حق الإطلاع على مضمون التقدير العام مع إجبارية التوقيع على مذكرة التقيط.
- عدم اهتمام الموظفين بالنقطة الممنوحة هو اعتراف على أنه عملية التنقيط إجراء إداري بحت، بديل أن غالبية الموظفين يتحملون على تنقيط عالي دون مراعاة مبدأ الإستحقاق والكفاءة وهذا ما علقت عليه السيدة بن يلس(*) في قولها: كم من مرة رأينا بأن موظفي مصلحة عاجزة وغير ناجحة في مهامه تم تنقيطهم بعلامة 19.75.

3- نزوح القيادات الإدارية نحو تحقيق السلم الإجتماعي.

باعتبار أن مصدر التقيم قادة أو مدراء إداريون وهذه الفئة كما ذكره سابقًا ليس لها من التأهيل والتكوين ما يحصل هذه العملية موضوعية ونموذجية، لذلك تعتبر النقطة المرقمة العالية نظام مريح لتسيير إدارتهم وهي أفضل وسيلة لخلق إستقرار داخل المنظمة فهي خلق للسلم إداري مصطنع، وإرضاء الموظفين وتحسين سمعة وأداء المدراء أو رؤساء المصالح وذلك في ظل غياب تشريع قانوني يقيد هذه العملية أو يحددها، وهذا ما أشار إليه مجموعة من الخبراء والأخصائيين خلال إعداد المسؤولين السلمين يترعون نحو منح نقاط عالية جدًا وهو ما يظهر ترتيب جل الموظفين في فئة عالية، ما جعل نظام التنقيط ينحرف عن أغراضه الحقيقة[1] ويمكن تبرير نزوح القيادات الإدارية إلى السلم الاجتماعي إلى:

- المحافظة على المناصب والمكاسب والإمتيازات أعظم وأسمى هدف تضعه القيادات الإدارية في أجندتهم وهو ما يبرر لجوءهم إلى كل الوسائل المشروعة وغير المشروعة لتحقيق ذلك طبعًا تحل ظل تشريع قانوني أعطاهم صفة السلطة السلمية المؤهلة.

(*)– السيدة بن يلس كريمة، **إيطار سابق بوزارة الداخلية والجماعات المحلية**، تقلدت عدد مهام سابقة بالوزارة المذكورة.

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الوزارة المنتدبة بدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري الأساسي للوظيف العمومي.

- غياب ما يسمى فن القيادة أو فن الإدارة وهذا مرده طبعًا غياب التكوين وهو ما جعل القادة الإداريون يتفقون ويحتلون في إيجاد وسائل للتحقيق رضا الموظفين مما جعل النقطة المرقمة فرصة لا تعوض للتحقيق الرضا الوظيفي، واعتقادهم أن كل تباين في منح النقاط يشكل مصدر للتوتر والنزاع داخل المنظمة[1].

يولد هذا في ظل غياب تشريع قانوني ينظم عملية التقيم التي يجب أن يخصص لها مكتب للموارد البشرية يتولى عملية التقيم بعيدًا عن ضغوط المناصب والرضا الوظيفي وسعيًا نحو تجسيد نظام تقيم يسعى للمكافأة الموظف كل حسب مهامه ودوره في المنظمة.

4- عدم الجدية في تحديد الأهداف.

منطقيًا يرتبط أهداف الموظفين بما تحدده المنظمة من أهداف وذلك في إيطار المنظمة لها بعد تطويري واستراتيجي، لكن إطلاعنا على أهداف تقيم الأداء في الإدارة العامة الجزائريين ليس له صلة بما تم ذكره مسبقًا وهو ما تطرقت إليه المادة 98 من الأمر 06- 03 والتي حصرت أهداف التقيم في:

- الترقية في الدرجة.
- الترقية في الرتبة.
- منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة الشرقية والمكافآت.

والملاحظ أن هذه الأهداف مرتبطة بعنصر واحد وهو الموظف فأين هي أهداف المنظمة والتي يحدد من خلالها مردود وأداء الموظف؟ كما أن هذه الأهداف تدرج ضمن حقوق الموظف خلال مسيرته المهنية.

حيث كان مفروض على كل مؤسسة تحديد هدف التقيم في تحسين الأداء الوظيفي في المقام الأول وتحسين الأداء هو المانح للإمتيازات والترقيات. كما تم تغيب عنصر التكوين

---

[1] – سعاد بحري، **مرجع سابق**، ص 78.

في حالة التقييم السلبي للموظفين أو اجراء المقابلات لتساءل عن سبب المردود الضعيف للموظف.

خلاصة الفصل الثاني :

يبقي كون المديرية العامة للوظيف العمومي أول مديرية استحدث في الجزائر المستقلة مؤشر إيجابي في بناء هذا الجهاز، لكن يبقي الايطار القانوني لهذا الجهاز والتغير المستمر للقوانين مؤشر سلبي يهدد استقرار المنظمات الإدارية للدولة ،وكان لقانون 03\06 تغير جذري بما أنه فصل بين الموظف العام والعامل وعمل من خلاله علي إبراز حقوق الموظف العام ووجباته كما ابرز كيفية تنظيم المسار المهني للموظف العام.

اما عن تنظيم عملية تقيم الأداء في الأمر 03\06 ورغم تحديده لأهداف العملية واستخدمت عملية التقييم تبقي تتسم ببعض الجمود من حيث المعايير وتحديد العنصر القائم بالقيم، وابرز انتقاد وجه لهذا النص هو توجيه أهداف عملية التقييم الأداء نحو منح مزايا مادية ومهنية للموظف العام دون المنظمة، وغيب ضرورة اللجوء الي التكوين أو اجراء المقابلات مع الموظفين للاستفسار عن سبب المردود الضعيف في حالة التقييم الضعيف.

الفصل الثالث

نظام تقييم الأداء علي مستوي رئاسة جامعة

مولود معمري بتيزي وزو

لطالما أرتبطت قدرة المنظمات والإدارات في تحقيق أهدافها بنظام تسيير الموارد البشرية باعتباره أساس للإدارة الحديثة وذلك لقدرته على تحقيق الأهداف المنوطة بها من جهة وإمكانية تحقيق مقتضيات العدالة والمفاضلة المنطقية بين جموع الموظفين من ناحية أخرى، ولا يتجسد ذلك إلاّ في ظل نظام للتسيير الموارد البشرية قائم على أسس ومبادئ سليمة وصالحة، تدعمها صرامة منهجية مطبقة للتفعيل هذه المبادئ والأسس في الواقع الميداني.

ولا شك أن هذه الروية تنطبق تماما على نظام تقيم الأداء الوظيفي، فهذا الأخير يُربط بالكفاءة والفعالية والعطاء، ويُفصل عن الولاء الشخصي وصلة القرابة والنسب، فكلما إزدادت شفافيته ووضوحه كلما إتجه نحو تحقيق درجة عالية من الموضوعية في التقيم وكلما إزدادت مرونته ودرجة تمسك وإقناع القائمين به والخاضعين له، زادت فرص فعاليته وهذا ما سنخوض فيه في هذا الفصل من خلال دراسة حالة: رئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو. حيث قمنا بصياغة الفرضية التالية: يؤثر نظام تقييم أداء موظفي رئاسة جامعة مولود معمري تأثيرا إيجابيا على حياتهم المهنية. وكما سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف هو واقع سير عملية التقيم برئاسة جامعة مولود معمري بتيز وزو؟ وكيف يؤثر على موظفي هذه المنظمة؟

-المبحث الأول:التعريف بالمنظمة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض نبذة تاريخية عن جامعة مولود معمري وتنظيم الهيكلي لرئاسة الجامعة.

المطلب الأول : التعريف بالمنظمة (رئاسة جامعة مولود معمري، تيزي وزو)

جامعة مولود معمري–تيزي وزو، هي جامعة جزائرية تقع في وسط مدينة تيزي وزو، تأسست جامعة مولود معمري سنة 1977 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-77 الصادر بتاريخ 20 جوان 1977 على شكل مركز الجامعي مرتبط بـ جامعة الجزائر، و في سنة 1989 المركز تحول إلى جامعة وفق المرسوم رقم 89-139 سنة 1989 الفاتح من أوت. كان عدد الطلبة سنة 1977 لا يتعدى 490 طالب، إلا أن سنوات من بعد وصل إلى 000 42 سنة 2009.

- تضم الجامعة حاليا 9 كليات:
- كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية.
- كلية الطب.
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم الفلاحية والبيولوجية.
- كلية الهندسة الميكانيكية والإعلام الآلي.
- كلية هندسة البناء.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الأدب واللّغات.
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لرئاسة الجامعة

1- تنظيم الجامعة:

اعتمدت الجامعة تنظيما يضع كل المديريات والمصالح والكليات والأقسام التي تتخذ المهام في صورة واضحة وشاملة، حيث تم تحديد المسؤوليات والواجبات والعلاقات بين الرئاسة ومختلف المستويات إلى أدنى درجة منها بشكل يمكن كل فرد من أداء مهامه في حدود وظيفته، وبإشراف من السلطة التابع لها، وفيما يلي سنعرض تنظيم جامعة "مولود معمري تيزي وزو" والمهام الموكلة لمختلف مصالحها:

1-1 رئاسة الجامعة الركيزة الأساسية:

تعد رئاسة الجامعة الركيزة الأساسية، حيث تحمل بدعم من مجلس الإدارة والمجلس التوجيهي وبمساعدة النيابة والأمانة العامة وتتمثل المهام التي يقومون بها فيما يلي:

1-2 نيابة رئاسة الجامعة: تتكون هذه النيابة من ثلاث فروع لها وهي:

أ- نيابة رئاسة الجامعة للتنشيط والترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون:

وتتمثل مهامه في متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد، كما تعمل على ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة بالبرامج الشراكة، وكل ما من شأنه ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث، وتنظيم التظاهرات العملية وترقيتها، وتتابع برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة وانسجامها، تشرف على مصلحتين:

- مصلحة متابعة نشاطات البحث وتثمين نتائجه.
- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

ب- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات:

حيث تتمثل مهامها في متابعة المسائل المتعلقة بسبب التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة، السهر على إنسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط

تنمية الجامعة، وكذا على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات المعادلة. تتابع أنشطة التكوين عن بعد والذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة، كما تتابع سير التكوين ما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال، وتتابع أيضا سير المجلس العلي للجامعة والحفاظ على أرشيفه أربعة مصالح وهي:

- مصلحة التعليم والتربصات والتقييم.
- مصلحة الشهادات والشهادات المعادلة.
- مصلحة التكوين بما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.
- مصلحة التكوين المتواصل.

ج- نيابة رئاسة الجامعة وللتنمية والإستشراف والتوجيه: ومن أهم مهامها ما يلي:

جمع العناصر الضرورية للإعداد المشاريع مخططات تنمية الجامعة، والقيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي واقتراح كل إجراءات التكفل بهم، كما تعمل على دعائم إعلامية في مجال المسار التعلمي المضمون من طرف الجامعة ومنافذها المهنية، وتتابع برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

1-3 الأمانة العامة: تسهر الأمانة العامة على المهام التالية:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر، ووحدات البحث.
- السهر على سير المصالح المشتركة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف بمديرية الجامعة.
- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

وتشمل الأمانة العامة على المديريات التالية:

أ- المديرية الفرعية للمستخدمين:

تضمن هذه المديرية تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح والتكوين والمشاركة ومن يعينهم مدير الجامعة، كما تعمل على إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح للجامعة وتضمن تسيير تعداد مستخدمي الجامعة، وكذا تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة، كما تعني هذه المديرية بشؤون الأساتذة والإداريين وأعوان المصالح وكل ما يخص التكوين والإتقان.

ب- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالميزانية والاعتمادات المالية، فتعمل على تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري الملحقات، متابعة تنفيذ الميزانية وتحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات وضمان مراقبة تنفيذها، كما تتابع تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات، ومسك الدفاتر المحاسبية.

تعتمد أثناء القيام بهذه المهام على ثلاث مصالح هي:

- مصلحة تمويل أنشطة البحث.

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ج- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

من مهام هذه المديرية تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل التسيير، وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة، وصيانة أرشيف الجامعة، كما تضمن تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة، وتشرف بذلك على:

- مصلحة الوسائل والجرد.
- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة الأرشيف.

د- مديرية النشاطات العملية والثقافية والرياضية:

تهتم هذه المديرية بترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة والقيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة، تتفرع هذه المديرية إلى:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الدراسة.

بعد عرضنا في الفصل الأول العلاقة القائمة بين نظام تقييم الأداء والحياة المهنية للموظف العام، سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني إستنادًا إلى دراسة حالة التي تم إجراءها على مستوى رئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو وذلك بالتركيز على نقطتين أساسيتين هما:

- سير عملية تقييم لأداء برئاسة جامعة مولود معمري
- تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: سير عملية تقييم الأداء برئاسة جامعة مولود معمري.

يتمثل الإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الموظفين برئاسة جامعة مولود معمري في الأمر 06- 03 وهو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية(1)، وهو ساري المفعول في هذه المنظمة من سنة 2007. أما عن تنظيم العملية فإنها تتلخص في قيام رئيس كل مصلحة بإعداد عملية تقييم للموظفية وهي عبارة عن نقطة مرفوقة بملاحظة عامة حيث تعرض النقطة على كل موظف على انفراد مع رئيس المصلحة مع الإطلاع عليها وتوقيعها. وهي حالة رفض التوقيع يقوم رئيس المصلحة برفع تقرير بعدم رفض الإمضاء توجه كل استمارات التقييم إلى رئيس مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالنيابة ويتم تقديم الطعون على مستوى هذه المصلحة، وتتم هذه العملية في الثلث الأخير من كل سنة، وهو ما تزامن مع إجرائنا لهذه الدراسة، حيث عرض علينا نموذج عن استمارة التنقيط(*). أما عن معدل التنقيط فهو محدد بين 0 و20 نقطة، وغالبًا ما تكون مرتفعة وتعادل معظمها إلى $\frac{20}{20}$.

وعلى الرغم من أن الأهداف المذكورة عن الأمر 06- 03 والمتعلقة بـ:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة الشرقية والمكافآت.

والتي تقتضي ضرورة تقييم الموظنين تقييما عادلاً يتناسب مع المجهودات المبذولة من طرفهم من جهة وعلى أساس مؤهلاتهم العلمية من جهة أخرى، وعند استفسارنا للأسباب الكامنة وراء منح معظم الموظفين نقاطًا عالية، أجاب السيد على بلعيد وهو رئيس مصلحة

(1)– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية الأمر 06- 03، مرجع سابق.

(*)– أنظر الملحق رقم 2

الموظفين الإداريين والتقنيين على مستوى رئاسة جامعة مولود معمري «الطابع الاجتماعي لهذه العملية يجبرنا على منح نقاط عالية لكل الموظفين دون مراعاة أدائهم الوظيفي، هذا من جهة من جهتي لا أستطيع منح نقاط ضعيفة لموظفي مصلحة يقابلها منح نقاط عالية في باقي المصالح» وعن تقبل الموظفين لسياسة تعميم منح نقاط عالية أضاف «حقيقة هذا الأمر يسبب لي إحراجًا في بعض الأحيان خاصة عندما يتقدم موظف معروف بكفائته للاستفسار عن سبب منح نقاط عالية للموظفين معروفين بنقص الكفاءة وعدم الإنضباط»(1).

وعن المعايير المعتمدة في القيام بعملية التقييم على مستوى المنظمة فهي تتلخص في:

- المواظبة على العمل: وهو الحضور اليومي للموظف وتوجيه اهتمامه كلية نحو الوظيفة.
- الإنضباط المهني: وهي مسألة متعلقة بمدى استجابة الموظف لأوقات العمل واللوائح المنظمة لهذه المنظمة.
- الأداء الوظيفي: وهو معيار مهم للتقييم الموظف مرتبط بمدى تفاني وجيدة الموظف في أداء مهامه على أكمل وجه وبصوره جد مقبولة.
- الكفاءة والمردودية: يظهر هذا المعيار خاصة في تولي المهام الشاقة والصعبة ومدى الإستجابة لهذه المهام بصورة سريعة وفي مدة زمنية بسيطة.
- القدرة على تولي عدة مهام: وهي ميزة يحبذها كثيرًا رؤساء المصالح ما يجعل الموظف الذي يحظى بهذه الميزة مصدر قوة لأي منظمة ومصدر ثقة لرؤساء المصالح.
- حسن التواصل مع الزملاء: سواء كان ذلك في تأدية المهام أو خارج المنظمة وهو ميزة تدل على ترابط المنظمة ووحدتها فإلقاء التحية الصباحية والإستفسار عن أحوال الزملاء بشكل مجموعة متلاحمة تضمن تسيير وتطوير المنظمة.

(1)– مقابلة مع السيد: (بلعيد عالي) رئيس مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالنيابة، على مستوى رئاسة جامعة مولود معمري 10- 11- 2015، 10:30.

وفيما يخص عملية تقييم الطعون المذكورة آنفًا فإنها توجه أولاً إلى رئيس مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالنيابة ليتم إستدعاء الموظف صاحب الطعن لسماع أقواله، ثم يتم إستدعاء رئيس المصلحة التي يعمل بها الموظف لدراسة هذا الطعن. وعن مدى لجوء الموظفين إلى تقديم الطعون بخصوص عملية التقييم حالة أو حالتين خلال السنة وغالبًا ما يتم الإستجابة لهذه الطعون بصورة إيجابية[1].

ومن خلال زيارتنا لمصالح رئاسة جامعة مولود معمري وإجراء مقابلات مع رؤسائها تبين لها أنهم لا يولون أهمية كبيرة لهذه العملية، ويعتبرونها عملية روتينية تنتهي بمنح نقاط عالية لمعظم الموظفين إلا في الحالات الإستثنائية التي يتم منح نقطة $\frac{17}{20}$ وللموظفين الذين لهم خلافات شخصية معهم، إلاّ إذا استثنينا رئيس مصلحة الأمن الذي أبدى إهتمامًا كبيرًا لعملية تقييم الأداء، وأظهر تحكما كبير في توجيه هذه العملية إلى مسارها وأهدافها وفند كلية لجوءه إلى منح نقاط عالية للموظفين وأن هذه العملية تتم وفقًا للمعايير التي ذكرنها سابقًا رغم ما يترتب على ذلك من خلافات شخصية مع موظفيه[2].

المنهجية المعتمدة في التحليل :

بعد دراستنا للمنطلقات النظرية لتقييم أداء الموظفين، وكذا دراسة الإطار القانوني المنظم له سنحاول في هذا المطلب الثاني إستعمالها في دراسة حالة رئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو، من خلال إستبيان وزع على عينة عشوائية، شملت مختلف فيئات الموظفين في المنظمة وذلك للإعطائها مصداقية وتمثيلاً أكبر للمجتمع المعني بالدراسة. وقد تم توزيع (120) إستمارة وقد تمت الإجابة على (93) فقط بسبب رفض بعض الموظفين التعاون معنا وتحججهم إما بضغط العمل وتزامنه مع نهاية السنة وإنشغالهم بتحضير التقارير

---

(1)– مقابلة مع السيد:(زڤار شعبان) رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة برئاسة جامعة مولود معمري تيزي وزو. 10–11–2015، 10:30.

(2)– مقابلة مع السيد: (شعلال كريم): رئيس مصلحة الأمن برئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو 10– 11– 2015، 13:45.

الشهرية والسنوية، وإما بتلقيه صعوبات في التعامل مع اللّغة العربية، أو يسبب أنهم موظفون جدد ليست لهم دراية كافية بكيفية سير الأمور. وبغية جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث وتحليلها ومن أجلا الوصول إلى معلومات دقيقة ومفصلة عمدنا إلى استعمال الأدوات التالية:

- الإستبيان:

والذي يعرف على أنه: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في إستمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدًا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكيد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق[1]، ومن أجل الوصول إلى ذلك قمنا بإعتماد بعض المعايير:

- استخدام لغة واضحة ومفهومة في صياغة الأسئلة.
- الإعتماد على وضع العلامة (×) في الإجابة على الأسئلة التي تتوافق ورأي المستجوب.
- إعطاء الوقت الكافي (5 أيام) والحرية التامة في التعبير عن الآراء حول الموضوع.

وقد احتوى الاستبيان على شقين أساسي:

الأول مرتبط بالبيانات العامة: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، الأقدمية.

أما الثاني خصص لوضع مجموعة من الأسئلة والتي بلغ عددها (09) سؤال، وكما ذكرنا سابقًا تم إعتماد عينة عشوائية، دمجنا فيه بين الأسئلة المغلقة "نعم- لا" والأسئلة المفتوحة تتيح للمجيب فرصة التعبير عن رأيه وإبداء ملاحظاته، وكذا بعض الأسئلة الإختبارية التي تعود إلى معرفة أولويات المجيب.

---

[1]- عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 66.

وتم طرح الأسئلة بناء على (03) نقاط أساسية وهي:

-مدى اهتمام واشراك موظفي رئاسة الجامعة، وبعملية تقييم الأداء.

- مدى رضا موظفي رئاسة الجامعة على سير عملية تقييم الأداء.

-تأثيرات عملية تقييم الأداء على موظفي رئاسة الجامعة من السؤال 14.

الملاحظة البسيطة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة التي لا تتعدى الاستماع، ومتابعة المواقف دون المشاركة فيها واستعملنا هذه الأداة عند زيارتنا لرئاسة الجماعة.

المقابلة الشخصية:

وتم ذلك مع بعض الموظفين برئاسة الجماعة، خاصة مع رؤساء المصالح من أجل الإستفسار عن كيفية سير عملية تقييم الأداء داخل هذه المنظمة.

بعد جمع البيانات والمعلومات تم الإعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول.
- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابة الأفراد محل الدراسة.
- ترجمة هذه النسب المئوية إلى دوائر نسبية بالنسبة للشق الأول من الأسئلة والأعمدة البيانية بالنسبة للشق الثاني.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

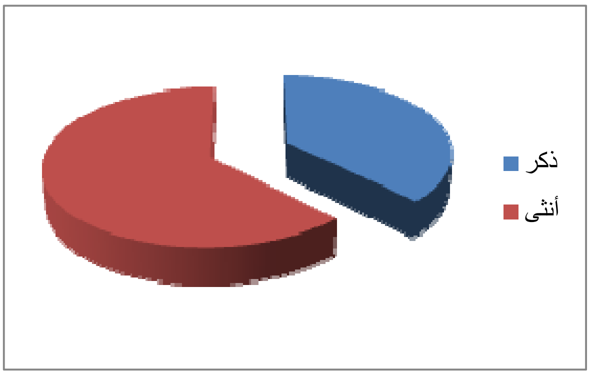
أ- البيانات والمعلومات الشخصية:

سنحاول دراسة خصائص العينة من خلال نتائج الإجابات التي تبلورت في الجداول والدوائر النسبية والمتعلقة بـ: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، الأقدمية.

1- توزيع العينة من حيث الجنس:

جدول رقم (03):

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	35	% 37.63
أنثى	58	% 62.37
المجموع	93	% 100



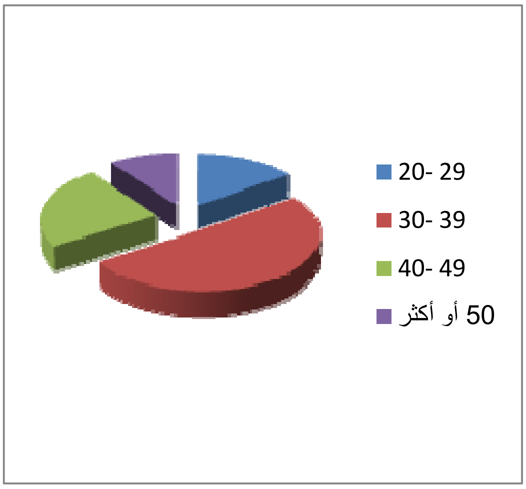
شكل رقم (01)

نلاحظ من خلال الجدول إرتفاع نسبة الإناث التي بلغت 62.37% بمجمل 58 موظفة، مقابل 37.63% للذكور وهو ما يمثل 35 موظف، وهذا الفارق يرجع إلى طابع نشاط المنظمة حيث تغلب عليه الوظائف الإدارية الملائمة للجنس الأنثوي أكثر، في حين يوجه أغلب الموظفين إلى مجال الأمن الذي يتناسب أكثر مع الطابع الفزيولوجي للرجال وهو مؤشر كذلك على ارتفاع نسبة خروج المرأة الجزائرية للعمل وسيطرتها على الوظائف الإدارية.

2- توزيع العينة حسب العمر:

جدول رقم (04):

العمر	العدد	النسبة
20- 29	14	%15.06
30- 39	47	%50.34
40- 49	22	% 23.65
50- أو أكثر	10	% 10.15
المجموع	93	% 100



شكل رقم (02)

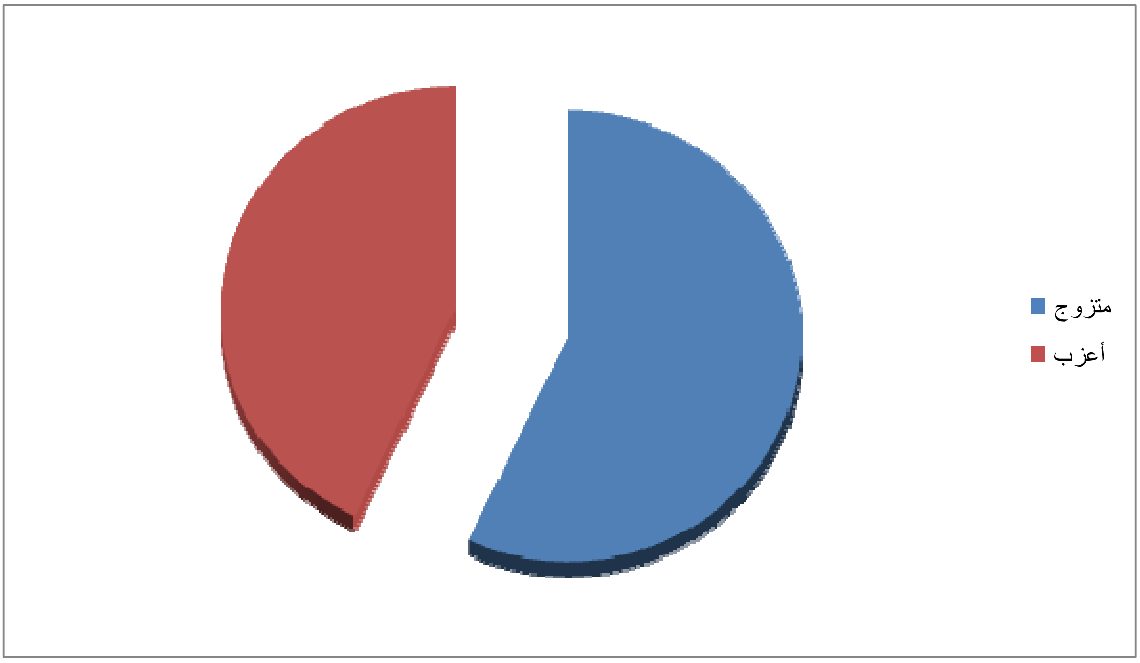
نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة العمرية الأكثر حضورا هي فئة 30- 39 سنة حيث بلغ عددها 47 موظف بنسبة 50.54% من إجمالي الموظفين، ثم تليها فئة 40- 39 سنة تقدر بـ 23.65%، ثم الفئة الأكثر شبابا والمحددة بين 20- 29 سنة والتي بلغت 15.06 وأخيرا الفئة الأكثر سنا 50 سنة أو أكثر والتي بلغت 10.75%، وعمومًا يتضح من خلال الجدول أن العينة المدروسة يطبع عليها طابع الخبرة والشباب وهي عوامل تسمح بالسر الحسن للمنظمة، ما دامت الخبرة متوفرة وعامل الشباب متوفر والتي تقتضي فقط حسن استغلالها وتنظيمها للإستفادة منها، أما الفئة الأقّل وهي أكثر من 50 سنة، فهي عامل مهم في تغيير العناصر البشرية للمنظمة وذلك بإحالة بعضهم إلى التقاعد وهو ما يتيح الفرصة للفئات الشابة لشغل مكانها.

3- توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (05):

الحالة العائلية	ذكر		أنثى		المجموع	النسبة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
متزوج	25	%71.34	28	%48.27	53	%56.98
أعزب	10	%28.57	30	%51.72	40	% 43.02
المجموع	35	%37.63	58	%62.37	93	%100

شكل رقم (03)



فيما يخص متغير الحالة العائلية نلاحظ أنّ نسبة المتزوجين قد بلغ 56.98% والعزاب بلغ نسبة 43.02 % وهي نسبة مرتفعة بالنظر إلى الفئات العمرية المتواجد أكثر من 70% بين 30- 49 سنة ، وباعتبار أن الإستقرار الوظيفي هو أكبر دافع للزواج من جهة ومن جهة ثانية تترجم هذه النسبة ميل المتزوجين إلى الحفاظ على وظائفهم قدر المستطاع لإعانة عائلاتهم، ويمكن تبرير ارتفاع نسبة العزاب إلى غلاء المعيشة وتدهور الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية لهم وتدني مستوى أجورهم مما لا يسمح لهم بتحمل تكاليف بناء أسرة.

وإذا أردنا التفصيل أكثر نجد أن نسبة العزوبة مرتفعة أكثر لدى الجنس الأنثوي بنسبة 51% من مجموع الإناث مقابل نسبة 28.57% أعزب من مجموع الذكور.

4- توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

جدول رقم (06):

المستوى الدراسي	العدد	النسبة
ابتدائي	00	% 00
متوسط	18	% 19.35
ثانوي	32	% 34.40
جامعي	39	% 41.93
ماستر	04	% 04.30
المجموع	93	% 100

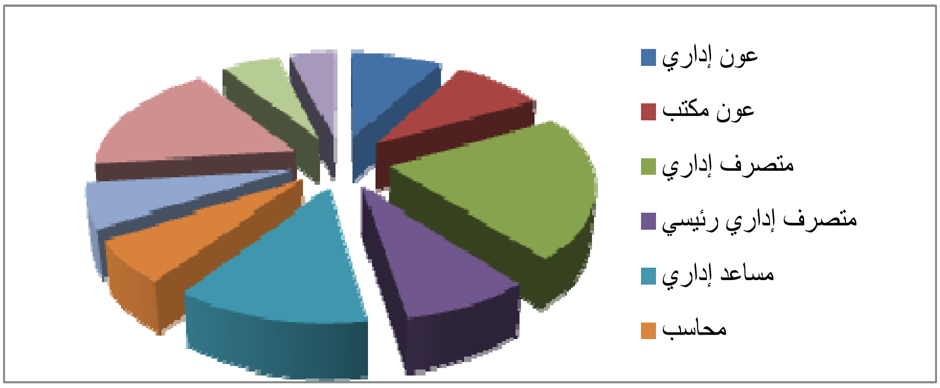
شكل رقم (04)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة سجلت هي المستوى الجامعي الذي بلغ 41.93% من النسبة الكلية للعينة المدروسة تليها نسبة التعليم الثانوي بنسبة 34.40% تليها نسبة التعليم المتوسط التي بلغت نسبة **19.35%**، تليها فئة العاملين على شهادة الماستر بنسبة 4.30%، أما المستوى الابتدائي فلم يتواجد في العينة محل الدراسة، وبتحليل هذه النسب نجد أن نسبة 58.06% من مجموع الموظفين لهم مستوى أقل من الجامعة وهو أمر منطقي لإختلاف مناصب العمل داخل هذه المنظمة والتي معظمها لا تتطلب المستوى الجامعي وهو واقع في مختلف المنظمات الجزائرية، يبقى أن المعطيات تؤكد أن نسبة المتحصلين على الشهادات الجامعية تمثل أعلى نسبة منفردة وهو مؤشر إيجابي يعكس توظيف الرئاسة ليد عاملة ذات مستوى علمي عالي.

5- توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية:

جدول رقم (07):

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة
عون إداري	08	%8.60
عون مكتب	08	%8.60
متصرف إداري	20	%21.50
متصرف إداري رئيسي	08	%8.60
مساعد إداري	12	%12.90
محاسب	06	%6.45
مستشير	06	%6.45
عون أمن	16	%17.20
محاسب إداري رئيسي	05	%5.38
مهندس دولة في الإعلام الآلي	04	%4.32
المجموع	93	%100



الشكل رقم(5)

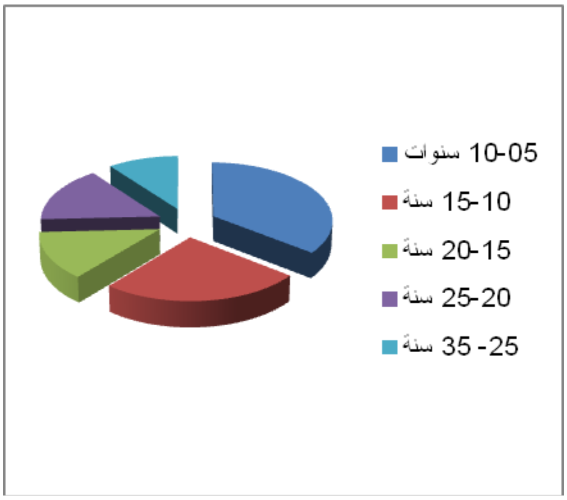
نلاحظ من الجدول أن أكبر فئة من الموظفين تواجد في فئة المتصرف الإداري التي بلغت %21.50 وهي مرتبطة بأعلى نسبة في المستوى الدراسي وهي المستوى الجامعي وتليها نسبة %17.20 لأعوان الأمن وهي كذلك فئة مرتبطة بالمستوى الثانوي والمتوسط على التوالي، ثم تليها أعوان المكتب والأعوان الإداريون والمتصرف الإداري بنسبة %8.60 ثم

تليها الفئات الأخرى التي جاءت متفاوتين العدد بين 4 و6 موظفين لطبيعة هذه الوظائف وهي نقطة إيجابية على إعتبار أن للنشاط رئاسة الجامعة يتم غالبيته مع الطبقة المثقفة وهو الشيء الذي يتطلب موظفين مؤهلين وذوي مستوى علمي يمكنهم من التواصل والتعامل مع هؤلاء ولتحسين الأداء.

6- توزيع العينة حسب الأقدمية:

جدول رقم (08):

الأقدمية	العدد	النسبة
05- 10 سنوات	34	%34.55
10- 15 سنة	23	%24.73
15- 20 سنة	12	%12.90
20 – 25 سنة	14	%15.05
25- 35 سنة	10	%10
المجموع	93	%100



شكل رقم (06)

بالنسبة لمتغير الأقدمية نلاحظ أن نسبة الأقدمية متفاوتة وهي مرتبطة غالبًا بالفئات العمرية للمنظمة، إذ نجد أعلى نسبة والتي قدرت بـ 34.55% للموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 05 و10 سنوات وهي مرتبطة بالفئة الشابة المتواجدة في المنظمة، ثم تليها نسبة 24.73% الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 10 و15 سنة، ثم نجد نسبة 15.05% لذو خبرة تتراوح بين 20 و25 سنة ثم تليها فئة 15- 20 سنة بنسبة 12.90%، أما النسبة الأقل تواجد هي للموظفين الأكثر خبرة وهي فئة ما بين 25- 35 سنة بنسبة 10% وهي كذلك مرتبطة بالفئة العمرية الأكبر داخل المنظمة، وهي نسب إيجابية في معظمها لأن المنظمة

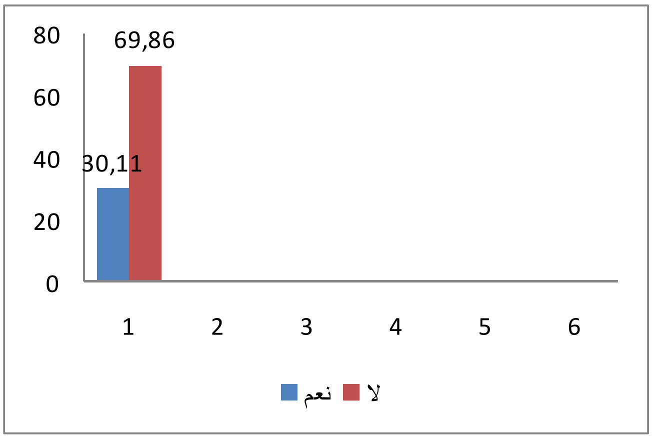
تتوفر على خبرات لا بأس بها بإمكانها الإستفادة منها في أداء الأنشطة المختلفة والإستعانة بها لتوضيح المهام بالنسبة للفيئات الأقل خبرة خصوصا الموظفين الجدد.

ب- البيانات والمعلومات المتعلقة بعملية تقييم الأداء في المنظمة.

السؤال الأول: هل أنت على دراية بالإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء؟

جدول رقم (09):

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	28	%30.11
لا	65	%69.89
المجموع	93	%100



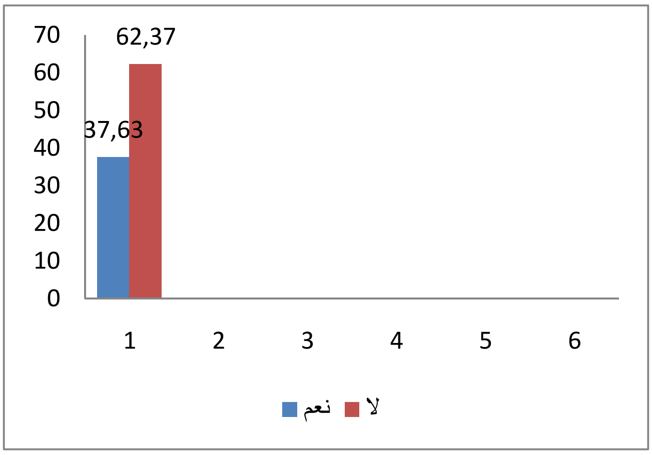
شكل رقم (07)

كان هدفنا من طرح هذا السؤال معرفة مدى إدراك موظيفي رئاسة جامعة مولود معمري للإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء، حيث يظهر الجدول والشكل أن نسبة 30.11% على دراية بالإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء. وتعتبر هذه الفئة من الموظفين أصحاب الأقدمية، فيما أبدى 69.89% من العينة المدروسة جهله وعدم إلمامه بالإطار القانوني المنظم لهذه العملية وهي نسبة مرتفعة مقارنة بحوالي أكثر من 75% لهم مستوى جامعي وثانوي وهو مستوى يسمح له بالإطلاع على مثل هذه الأمور التنظيمية. ويعتبر عامل عدم إدراك الموظف للإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء من العوامل المؤثرة سلبا على عملية تقييم الأداء وخروج هذه العملية عن نطاقها وأهدافها وهنا يطرح تساؤل عن مدى ارتباط موظف رئاسة جامعة مولود معمري بوظيفته ومدى إدراكه لحقوقه ووجباته؟ خاصة وأن النسبة الغالبة على المستوى الدراسي تتمثل في المستوى الجامعي.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن معايير التقييم المعمول بها في المنظمة ملائمة؟

جدول رقم (10):

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	35	%37.63
لا	58	%62.37
المجموع	93	%100



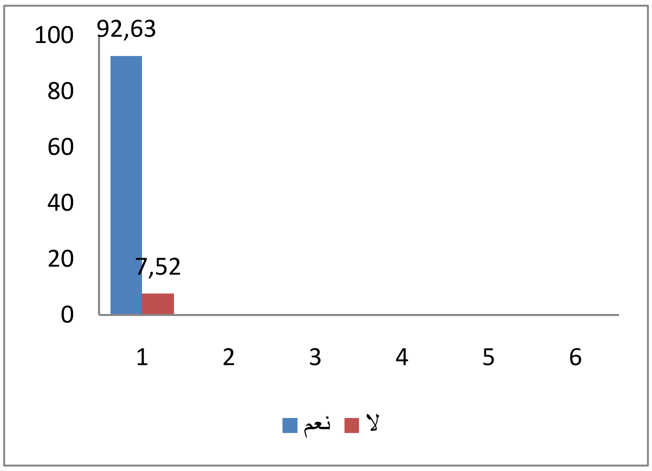
الشكل رقم (08)

يظهر كل من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 37.63% مقتنعين بالمعايير المعتمدة لتقييم الأداء الموظف برئاسة جامعة مولود معمري مقابل نسبة 62.37% من إجمالي العينة المدروسة عدم رضاه عن المعايير المعتمدة، ومن خلال الملاحظة البسيطة أبدت هذه الفئة رفضها لهذه المعايير لكونها لا تشتمل على كافة العناصر ومعايير التقييم المناسبة والتي تعكس بصدق أداء الموظف لمهامه، وإن كانت موجودة على الأوراق فهي غير موجودة ميدانيًا كما أنها تتصف بالعمومية والجهود الزائدة، فالتركيز على الإنضباط والإهتمام بالمهام المنوطة أصبح أمرًا تقليديًا في الوظائف الإدارية وهي مصدر للملل، لذا لابد من التوجه نحو إعتماد معايير أكثر حيوية كالتواصل مع الزملاء، التعاون في أداء المهام، مدى الإبداع والإبتكار في حالة الأزمات فهي معايير تجعل الموظف يخرج من القيود الإدارية نحو تطور والابداع مهني.

السؤال الثالث: هل أنت مهتم بعملية التقييم التي تقام سنويًا؟

جدول رقم (11):

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	86	%92.63
لا	07	%07.52
المجموع	93	%100



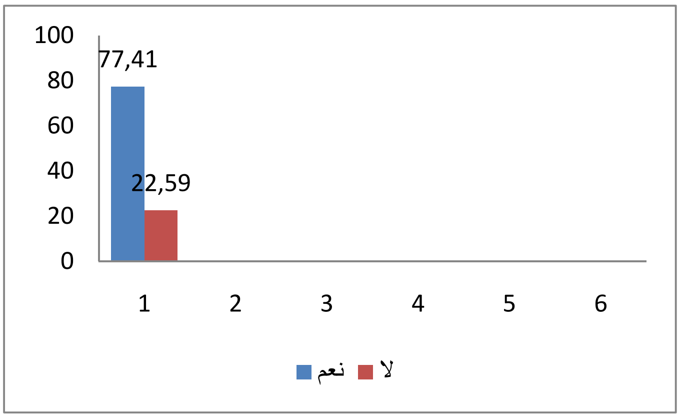
شكل رقم (09)

بالنظر إلى الشكل والجدول نجد أن غالبية العينة المدروسة تبدي إهتمامًا بالغا لعملية تقييم الأداء وهو ما ترجمته نسبة 92.63% من العينة المدروسة، فيما أبدى ما نسبة 07.52% عدم إهتمام بعملية تقييم الأداء. ويغير ارتفاع نسبة إهتمام موظفي رئاسة الجامعة بهذه العملية مؤشر إيجابي لهم كموظفين مهتمين بتطوير حياتهم المهنية، والتعلم من أخطائهم واعتماد العدالة في التقييم ومنح المكافآت المترتبة على ذلك.

السؤال الرابع: هل أنت مدراك لأهداف عملية تقييم الأداء؟

جدول رقم (12):

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	72	%77.41
لا	21	%22.59
المجموع	93	%100



الشكل رقم (10)

من نفس إطار قياس مدى إلمام موظفي رئاسة الجامعة بعملية تقييم الأداء بين الجدول ما نسبة 77.41% من العينة المدروسة مدركين لأهداف هذه العملية، فيما أبدى حوالي 22.59% عدم إدراكهم لأهداف هذه العملية وهي فئة صغيرة مقارنة بعينة المدروسة وأيضًا مؤشر إيجابي يظهر الإهتمام الذي يوليه موظفي هذه المنظمة لعملية تقييم الأداء.

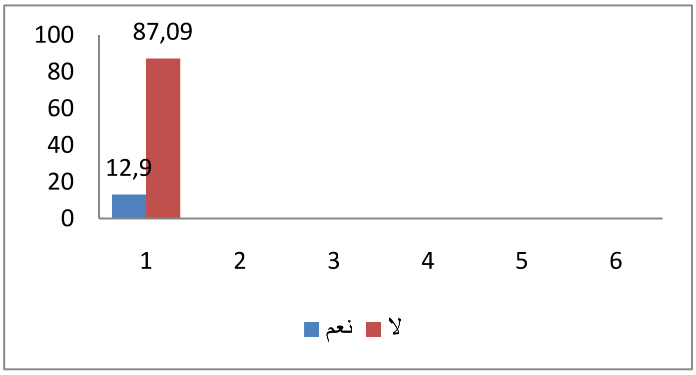
رغم أن النسبة المذكورة آنفا فيما يتعلق بالنقطة المحصل عليها تمثل في معظمها النسب العالية أي تقريبا $\frac{20}{20}$ تتنافس مع هذه النسبة.

السؤال الخامس: هل سبق وشاركت في عملية التقييم؟

جدول رقم (13):

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	12	%12.90
لا	81	%87.09
المجموع	93	%100

شكل رقم (11)

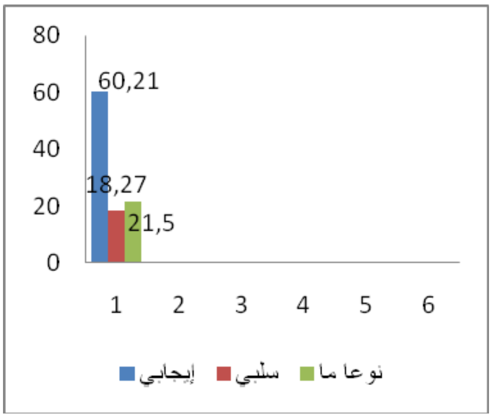


كان الهدف من طرح الأسئلة هو معرفة مدى اشتراك القائمون على التقييم الأداء لموظف رئاسة الجامعة من هذه العملية ويظهر الجدول والجدول أن ما نسبة 87% من العينة المدروسة لم يسبق لها أن شاركت في إعداد عملية التقييم، مقابل نسبة 12.90% أكدوا مشاركتهم في هذه العملية وتعتبر هذه العينة من الموظفين هم الذين سبق لهم تولي منصب رئيس مصلحة أو نائب لرئيس مصلحة أو سكرتير يتولى تنظيم هذه العملية وهو ما يبرز عنصر تغييب موظفي رئاسة الجامعة في إعداد عملية تقييم الأداء.

السؤال رقم (06): أين يظهر تاثير تقييم الأداء النشاطاتك وأثاره؟

جدول رقم (14):

الإجابة	العدد	النسبة
إيجابي	56	%60.21
سلبي	17	%18.27
نوعا ما	20	%21.50
المجموع	93	%100



الشكل رقم (12)

تظهر الفئة المدروسة تجاوبًا مع عملية تقييم الأداء وهذا ما يوضحه الجدول والرسم البياني حين يقر ما نسبته 60.12% من العينة بالأثر الإيجابي لعملية تقييم الأداء على حياتهم المهنية مقابل 18.27% أشاروا إلى كون هذه العملية لها أثار سلبية على حياتهم المهنية وهذه الآثار تم عرضها من طرف الموظفين في السؤال الموالي في حين يرى حوالي 21.50% أن هذه العملية تؤثر نوعا ما على حياتهم المهنية يعبر هذا التباين في الآراء حقيقة إختلاف الرؤى ومدى الرضى عن هذه العملية برئاسة جامعة مولود معمري.

السؤال (07): فيما تتمثل هذه الأثار؟

بالعودة إلى السؤال السابق أظهرت العينة المدروسة أن لعملية تقييم الأداء أثار إيجابية وهو ما مثلته نسبة 60.21% في رأي حوالي 18.27% أنها تعود بالسلب على الحياة المهنية للموظف، في حين تم تخصص هذا السؤال للموظف لعرض بعض المظاهر الناجمة عن عملية تقييم الأداء سواء كانت إيجابية أو سلبية والتي جاءت كالتالي(*):

- المظاهر الإيجابية:

- الإستفادة من منح المردودية والمكافآت.
- الإستفادة من الترقية في حالة الحصول على نقاط عالية.
- دفع الموظف نحو أداء أفضل للمهام.
- منح استحقاق واعتراف بالجهود المبذولة.
- الدفع نحو أداء أفضل.
- تطوير وترقية المسار المهني.

- المظاهر السلبية:

رغم إنخفاض نسبة من ربط التأثير السلبي لعملية تقييم الأداء على الحياة المهنية للموظف إلى أن ذلك لم يمنع من استخلاص بعض المظاهر والتي تتلخص إيجمالا باغتنام هذه

(*) – سؤال مقترح وجه للموظفين برئاسة جامعة مولود معمري تيزي وزو.

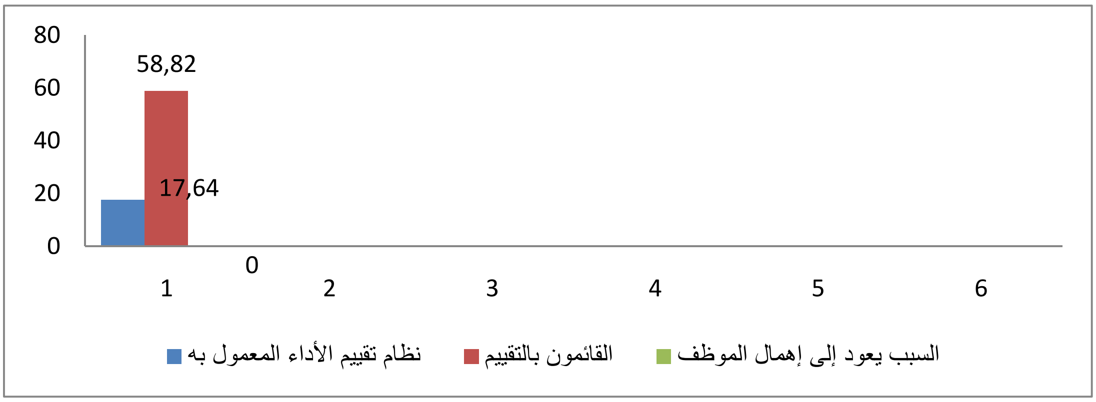
العملية لمنح نقاط غالبة لبعض الموظفين وما ينجر عنه من امتيازات كالترقية غير مستحقة، فيما أشار البعض إلى اعتماد هذه العملية كأسلوب للتصفية الحسابات من طرف رؤساء المصالح بسبب خلافات سابقة في أداء المهام بين الموظف ورؤساء المصالح، في حين أشارت فئة إلى كونها معرقلة للترقية كون الحصول على نقطة ضعيفة يقلص من فرص الحصول على الترقية وقد تمنح إلى الأشخاص لا يستحقونها بالإضافة إلى عدم الحصول على منح المكافآت والعلاوات.

السؤال (08): إذا كانت الآثار سلبية إلى ماذا يعود ذلك؟

الجدول رقم (15):

الإجابة	العدد	النسبة
نظام تقييم الأداء المعمول به	03	%17.64
القائمون بالتقييم	14	%58.82
السبب يعود إلى إهمال الموظف	00	%00
المجموع	17	%100

الشكل رقم (14)



تبعًا للنتائج الموجودة في الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أعلى نسبة المن الموظفين يعتقدون أن القائمون بالتقييم هم من يوجه عملية التقييم نحو أثار سلبية حيث قدرت بحوالي

58.82%، فيما يرى البعض أنها تعود إلى نظام التقييم المعمول به والتي قدرت بـ 17% في حين كانت نسبة 0% بتأثير إهمال الموظفين في أداء مهامهم وهذا قد يرجع إلى ثقتهم في أداء مهامهم على أحسن وجه.

بالعودة إلى سؤال مدى رضا الموظفين عن النقطة المنوحة والتي قدرت نسبتها بأكثر من 90% ومقارنتها بهذه النتائج نجد هناك تناقض كبير بين الجانبين، وهنا يعود الحديث عن كيفية سير عملية التقييم داخل رئاسة الجامعة ما دام الموظفون غير راضين من القائمين بالتقييم وتسهيم في توجيه هذه العملية نحو الجانب السلبي رغم عمل هؤلاء على منح نقاط عالية لكل الموظفين؟

السؤال (09): في رأيك كيف يمكن تحسين النظام الخاص بتقييم الأداء؟

لقي هذا السؤال استجابة كبيرة من الموظفين الذين اعتبروا هذه العملية تؤثر نوعًا ما أو بالسلب على حياتهم المهنية مقارنة بالأسئلة المفتوحة الأخرى، وكإجابة على هذا السؤال تم تقديم العديد من الإقتراحات الفئة الأكبر توجهت نحو التأكيد على ضرورة إعتماد معايير واضحة في عملية التقييم وعدم اللجوء إلى منح نقاط عالية غير مبررة من شأنها أن تؤثر على أداء الموظفين. أما عن المعايير نفسها فتم اقتراح ضرورة التركيز على معيار الكفاءة والفعالية ومدى الإستجابة لكل المهام بالإضافة إلى الإنضباط والحضور اليومي وعلاقات الموظفين مع بعضهم البعض وضرورة تطبيق هذه المعايير على الورق والميدان في إطار تصحيح واقع هذه العملية.

فيما توجه البعض الموظفين إلى إنتقاد نظام التقييم المعتمد والقائمون عليه وكان هناك توجه كبير نحو إنشاء لجان خاصة تشرف على هذه العملية وتراقبها وجعل رؤساء المصالح كأعضاء فقط يشركون في هذه العملية، وضرورة إشراك الموظف في هذه العملية لجعلها أكثر شفافية وموضوعية، فيما إقترحت فئة قليلة إلى تعديل في أهداف هذه العملية بعيدًا عن المزايا المادية وضرورة ربطها بالتكوين لتحسين أداء الأفراد وتوجيههم نحو الإهتمام بالوظيفة

بدل حرمانهم من الترقية والمنح، فيما عبر بعض الموظفين الجدد ضرورة المساوة والعدل بينهم وبين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة وعدم اعتماد على عنصر الخبرة كأساس للتقييم الموظفين والتوجه بدل ذلك نحو مراقبة المردودية والكفاءة في العمل.

ومن خلال ما سبق ذكره في إطار الإستبيان نستنتج أنّ:

رغم إبداء الموظفين رئاسة جامعة مولود معمري عن رضاهم عن عملية التقييم بصورة عامة والنقطة الممنوحة بصورة خاصة، إلاّ أنّ ذلك لم يمنعهم من عرض بعض العناصر المشهود لعملية التقييم والتي نلخصها:

- عدم وضوح الإطار القانوني المنظم لهذه العملية داخل رئاسة مولود معمري.
- توجيه القائمون على التقييم نحو منح نقاط عالية تبلغ في معظمها $\frac{20}{20}$.
- إنفراد رؤساء المصالح بإعداد هذه العملية دون مشاركة الموظفين.
- طغيان جانب المحاباة والمعرفة في منح النقاط.
- منح وامتيازات ونقاط عالية للموظفين أصحاب الخبرة دون بذل أي جهود وإقصاء الموظفين الجدد من هذه الإمتيازات.
- عدم إعتماد معايير الكفاءة والفعالية في عملية التقييم.
- غياب لجان خاصة في مراقبة هذه العملية.
- غياب عنصر العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين.

لاحظنا من خلال إستقراء إجابات الموظفين إلى استعمال تعابير" المعرفة، المحاباة ,القدم يَدُو كُلْشِي"، لكن أكبر فئة كانت متذمرة بسبب منح نقاط عالية لكل الموظفين دون أية معايير وهو ما يؤكد لجوء القائمين على التقييم نحو نقاط عالية لكل الموظفين.

خلاصة الفصل الثالث:

كانت لعملية الإستبيان تعبير عميق عن عملية تقييم الأداء في الوظيف العمومي بصورة عامة وبرئاسة جامعة مولود معمري بصورة خاصة.

ورغم ظهور معيار اهتمام موظفي رئاسة جامعة مولود معمري بعملية تقييم الأداء من خلال ارتفاع نسبة المهتمين به والمدركين لمعاييره وأهدافه، إلا أن عدم إدراك هؤلاء الموظفين لإيطار القانوني المنظم لهذه العملية هي نقطة سلبية لموظفين تابعين لوزارة البحث العلمي ومستوى تعلمي يفوق الثانوي (حوالي 75% بين الثانوي والجامعي) وهي من العوامل المؤثرة سلبًا على هذه العملية، بما أنها تجعل الموظف غير مدرك لحقوقه والمتعلقة خاصة بعملية تقديم الطعون والتي ظهرت انخفاض في نسبة تقديمها.

العنصر الثاني الذي برز لنا بعد عملية الإستبيان هو الرضا الذي أبداه الموظفين عن التقييم الذي حصلوا عليه، والنقطة الممنوحة قابلة للتشكيك في مصداقية هذه العملية والاعتراف بتدخل عوامل غير موضوعية في هذه العملية ما يرجع كفة لجوء القائمين على التقييم نحو منح نقاط عالية غير مستحقة.

العنصر الثالث يمثل في إظهار موظفي رئاسة جامعة مولود معمري بتأثير هذه العملية على حياتهم المهنية من جميع النواحي خاصة المسيرة المهنية وتأكيدهم أن التوجه السلبي لهذه العملية يتحملها القائمون على عملية التقييم وعمد معظم الموظفين على عرض بعض العناصر المشوه لعملية التقييم قابلة عرض لبعض الاقتراحات التي من شأنها تحسين عملية تقييم الأداء و التي تطرقن اليها سابقا، وهناك 04 نقاط أساسية استخلصنها عن عملية تقييم الأداء بجامعة مولود معمري بتيزي وزو.

- إهتمام موظفي رئاسة جامعة مولود معمري بعملية تقييم الأداء رغم عدم إلمامهم بالإطار القانوني المنظم لهذه العملية.
- إقصاء كلى لموظفي رئاسة الجامعة من المشاركة في عملية التقييم.

- رضا موظفي رئاسة الجامعة بالتقييم الممنوح لهم وإقرار لجوء القائمون على التقييم إلى منح نقاط عالية لكل الموظفين وبتدخل عوامل غير موضوعية.
- إقرار موظف الرئاسة الجامعية بتأثير عملية نقيم الأداء عل كل النواحي وإتهامهم القائمون بالتقييم بالتوجيه السلبي لعملية تقييم الأداء.

خاتمــة

خاتمة:

كضرورة حتمية للتطورات، والتحديات المستقبلية والتغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم أصبح الأمر ضرورة على الإدارة العمومية على مواجهتها، وذلك عن طريق رفع أداء مواردها البشرية التي تعتبر أساسا نجاحها وتطويرها فهي تسعى دوما للحفاظ والحصول على مورد بشري ذو كفاءة وفعالية عالية، وتعتبر عملية تقيم الأداء الموظف ذالك الفاعل الذي بامكانه توجيه وتطوير أداء المنظمات ومواجهة هذه التحديات لكونها عملية منظمة ذات توجه تنظيمي اداري تقوم على مجموعة من المعايير والأسس الموضوعية، كما تحمل مجموعة من الأهداف الوظيفية فهي ليست هدفا في حد ذاتها وانما هي أدات ضرورية لتحسين الكلي للموظفين والمنظمات، ومن خلال دراستنا لاطار النظري لعملية تقيم الأداء و الحياة المهنية للموظف العام وهي مرتبطة به باعتباره موجه بالشكل كلى نحو قياس أداء الموظف وتحسين مردوده وتطوير حياته المهنية .

والإدارة العمومية الجزائرية، بدورها تواجهها عدة تحديات وبهدف تجاوزها وضمان استقرارها وإستمراريتها فهي توالي أهمية كبيرة لمواردها البشرية بحيث تسعى دوما لتطويرها وتحسين أدائها، من خلال دراستنا للإطار القانوني لعملية تقيم الأداء في الإدارة العامة الجزائرية توصلنا الى كون هذا الأخير يحمل مجموعة من الاختلالات و العيوب التى تتمحور أساسا:

- توجيه أهداف عملية تقيم الأداء نحو مزايا مادية و مهنية للموظف العام بدل تحسين مردوده ومردود المنظمة وتوجيهه نحو التكوين لتخسين الأداء الكلي.
- اتسام المعايير المحددة بالجمود والعمومية تطبق على جميع المنظمات الادارية دون استثناء .
- منح الطابع التسلطي للقائمين على التقيم لكونه يمنع من الاطلاع على التقدير العام ويجبر على الامضاء على مذكرة التنقيط .
- التطور المضطرب للقانون الأساسي العام الذي ينظم الوظيفة العمومية هذا بسبب الأحداث والتحولات التي عرفتها البلاد .

ولمحاولة تجاوز هذه الاختلالات لابد من توجيه هذه العملية نحو التكوين لتحسين المردود الكلي للموظفين والمنظمات ظمانا لتقديم خدمات أفضل ما دامت معظم المنظمات الادارية في الجزائر ذات طابع خدماتي.

الاعتماد بشكل أساسي على نتائج عملية التقيم في تنظيم عملية الترقية بدل الاعتماد على عنصر الأقدمية.

ومن خلال دراسة حالة رئاسة جامعة مولود معمري ورغم السلبيات التي ذكرناها سابقا الى أن الاهتمام الذي أظهره موظفي هذه المنظمة لعملية تقيم الأداء وكأجابة على الاشكالية التى طرحناها سابقا يظهر تأثير هذه العملية على الحياة المهنية للموظف العام بشكل اجابي أكثر من سلبي مادامت تمنح امتيازات مادية و معنوية لهؤلاء الموظفين وتدفعهم نحو أداء أفضل وتحسين المردود الفردي لهم والجماعي للمنظمة ضمانا لمسيرة مهنية أرقى، أما الجانب السلبي يظهر من خلال عمل بعض الأطراف على توجيه هذه العملية نحو قضاء المصالح الشخصية ومصالح بعض الموظفين، كما يعتبر عنصر الأقدمية في ترقية الموظفين إقصاء علني للأهداف عملية التقييم وتثبيط لتطور الحياة المهنية للموظف العام وهذا رغم كون الإطار النظري لعملية تقيم الأداء يتوجه كلية نحو تطوير الحياة المهنية للموظف العام.

الملاحـــق

الملحق رقم (1):

الأسئلة:

1. هل أنت على دراية بالإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء ؟ نعم ☐ لا ☐
2. هل تعتقد أن معايير التقييم المعمول بها في المنظمة ملائمة ؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل أنت مهتم بعملية التقييم التي تقام سنويا؟ نعم ☐ لا ☐
4. هل أنت مدرك لأهداف عملية تقييم الأداء ؟ نعم ☐ لا ☐
5. هل سبق و شاركت في إعداد عملية التقييم ؟ نعم ☐ لا ☐

06. أين يظهر تأثير نظام تقييم الأداء على النشاطاتك واثاثره؟ إيجابي ☐

سلبي ☐ نوعا ما ☐

07.فيما تتمثل هذه الآثار؟

....

08.إذا كانت الأثار سلبية إلى ماذا يعود سبب ذلك ؟

- نظام التقييم المعمول به . ☐
- القائمون بعملية التقييم . ☐
- إهمال الموظف. ☐

09.ما هي الإقتراحات التي تقدمها لتحسين نظام تقييم الأداء ؟

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

بيانـات عامـة:

الجنـس ذكر ☐ أنثى ☐

العمـر 20-29 ☐ 30-39 ☐

40-49 ☐ 50 أو أكثر ☐

الحالة العائلية : متزوج ☐ أعزب ☐

المستوى الدراسي:

إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

المهنـــة:

- منصب العمل:..

- المصلحة :...

الأقدميـة:

05-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ 15-20 سنة ☐

20-25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- باللّغة العربية:

أ- الكتب:

1. أبو السعود، محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقيم أداء الموظفين، ب.ط، الإسكندرية: دار المعارف، 2004م.
2. أحمد، أبو السعد محمد، **الإتجاهات الحديثة لقياس أداء الموظفين**، نشأة المعارف، جلال حزب وشركاه، 2004م.
3. أحمد، منصور، المناصب العامة في إدارة القوى العاملة، ب ط، مصر: دار المطبوعات، 1997م.
4. بربر، كامل، **إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات**، ط1، لبنان: دار المنهل اللبنان، 2008م.
5. بوحوش، عمار، والذنبات، محمد حمود، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد والبحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
6. جاب الرّب، سيد محمد، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء**، الأطر المنهجية والتطبقات العامة، القاهرة: جامعة قناة السويس، 2009م.
7. حمود، حمبلى، **المساواة في تولي الوظائف العامة في القوانين الوضعية والشريعة الإسلامية**، ط.ب، الجزائر: دار الأمل للطباعة والنشر التوزيع، 2000م.
8. خليل، موسى، **الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسة**، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005م.
9. راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية** ،الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001 – 2002 .

10. زايد محمد عادل، **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية، 2006م.

11. سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من متطور تسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**،ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2013م.

12. سلمان، ريد متير، **إدارة إختبار الموظفين: الموظف المناسب في المكان المناسب**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2008.

13. سماره، نعير، **ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر**، الجزائر: منشورات المجلس، 2005م.

14. سهيلة، محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.

15. سهيلة، محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.

16. العداوى، محمد يوسف، **دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائر**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.

17. عمر وصفي، عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد الإستراتيجي** الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط.2،2009.

18. فايز محمد، رجم بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، ط1، مصر: دار الوفاء لدنيا الطابعة والنشر، 2011م.

19. فليب روتلين، يبتر فيردر، **الملل الوظيفي: التغلب على مشكلة فقدان الدافع للعمل**، ترجمة: عط أحمد إصلاح، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2012م.

20. قاسم، محمد أنس، **مذكرات في الوظيفة العامة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعيات، 1989.

21. القريشي، جلال مصطفى، **شرح قانون العمل الجزائري**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.

22. كامل، بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظير، ب.ط، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، 1997م.

23. لعويسات، جمال الدين، **مبادئ الإدارة**، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م.

24. محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية** القاهرة: الدار الثقافية للنشر، ط.1، 2004، ص. 2009.

25. منير، نوري، **الوجيز في تسير الموارد البشرية وفق القانون الأساس العام للوظيفة العمومية في الجزائر**، ب ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م.

26. مهدي حسين، زويلق، **إدارة الأفراد**، مدخل كمى، ط3، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1998م.

27. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية :مدخل الاستراتيجي** الأردن ،عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 2002 .

28. الهتين، خالد عبد الرّحميم، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

29. هشام، خرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، ب ط، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2010م.

ب- المعاجم والقواميس:

1. بدوى، أحمد زكي، **معجم مطلبات العلوم الإدارية**، بيروت: دار الكتاب اللبناني بدون تاريخ نشر.

2. مدكور، إبراهيم وآخرون، **المعجم الوجيز**، القاهرة، مجمع اللّغة العربية.

جـ- الوثائق الحكومية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مجلس الوزراء، الأمر رقم 06-133 المؤرخ في 12 صفر 1386هـ لـ 2 جوان 1996م، المتضمن القانون الأساس للوظيفة العمومية، الجريدة، الجريدة الرسمية، العدد (40)، الصادرة بتاريخ 08 1966م.
2. ج.ج.د.ش، مجلس الوزراء، مرسوم 66-149 المؤرخ في 12 صفر 1386، الموافق لـ 02 جوان 1966م، يتعلق بإعطاء النقط وطرف الترقية، الجريدة الرسمية، العدد (46)، الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.
3. ج.ج.د.ش، المديرية العامة للوظيف العمومي، التعليمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968م، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط والترقية في الدرجات، النشرة الداخلية لمديرية الوظيف العمومي.
4. ج.ج.د.ش، المجلس الشعبي الوطني، قانون رقم 78- 12 مؤرخ في أول رمضان 1398 هـ الموافق لـ 05 أوت 1978م، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد (32)، الصادر بتاريخ 08 أوت 1978م.
5. ج.ج.د.ش، كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح العمومي، مرسوم رقم 84-10 مؤرخ في 1984، يحدد اختصاص اللّجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد (03) الصادرة بتاريخ 17 يناير 1984م.
6. ج.ج.د.ش، وزارة التكوين المهني والعمل، مرسوم رقم 85- 59 المؤرخ في 01 رجب 1405 هـ لـ الموافق لـ 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 12 فيفري 1986م.

7. ج.ج.د.ش، المجل الشعبي الوطني، القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410هـ الموافق لـ 21 أفريل 1990، المتضمن علاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 24 أفريل 1990.
8. ج.ج.د.ش، رئاسة الجمهورية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادي 1427هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 16 يولويو 2006م.
9. ج.ج.د.ش، وزارة المجاهدين، القانون 99-07 المؤرخ في 5 أفريل يتعلق بالمجاهد والشهيد، الجريدة الرسمية، العدد 25، المؤرخ في 12 أفريل 1999م.
10. ج.ج.د.ش، المديرية العامة للوظيف العمومي، التعليمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1986، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط والترفيه في الدرجات، النشرة الداخلية لمديرية الوظيف العمومي.
11. ج.ج.د.ش، رئاسة الجمهورية، مرسوم رئاسي رقم 07- 304 مؤرخ في 17 رمضان 1428 هـ الموافق لـ 29 سبتمبر 2007م، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007م.
12. ج.ج.دش، المديرية العامة للوظيفة العمومية، منشور 86-10 مؤرخ في 10 مارس 2001م، متعلق بكيفيات إعداد القوائم التأهيل للإلتحق برتبة أعلى، النشرة الداخلية العامة للوظيفة العمومية.

د- المقالات:

13. حامدي نور الدين، «نسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية، في ظل الأحكام 06-03 المتضمن القانون الأساس العام للوظيفة العمومية»، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، 2013م.

14. هوانة، وليد، «تقويم الأداءين الذاتية والموضوعية»، مجلة الإدارة العامة، العدد (149)، الصادر في مارس 1986م.
15. دوقة، محمد، «الأبعاد المعرفية والإنفعالية للدافعية للعمل»، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 17، الجزائر: منشورات، جامعة منتوري قسنطينة، جوان 2002م.
16. محمود حسين حمطة وحيدر شاكر نووري، «تأثير القيادة الناجعة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي)»، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد (60)، 2011م.

هـ- المواد غير المنشورة:

17. أبو حطب، موسى محمد، «فاعلية نظام تقيم الأداء وأثر على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2009م.
18. بحري، سعاد، «نظام تقويم المستخدمين بالوظيف العمومي في الجزائر»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2003م.
19. حامدي نور الدين، «نظام تقيم الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية (1985-2008)، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2008م.
20. خلفوني، فازية، «الحوافز المادية ودورها في تنمية الدوافع لدى الموظف العام (1999- 2010)، دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين»، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم والعلاقات الدولية، 2010م.

21. خليل علي، أحمد، «مفهوم الموظف العام في التشريع العراقي وقوانين مكافحة الفساد»، شهادة ماجستير، قسم البحوث والدراسات، 2010م.
22. العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011م.
23. مطلق السليمان، فايز، «ضمانات تأديب الموظف العام في النظام القانوني الأردني»، رسالة ماجستر، جامعة الشرق الأوسط، كلية الحقوق، 2013م.

المقابلات:

1. مقابلة مع السيد: (بلعيد عالي) رئيس مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالنيابة، على مستوى رئاسة جامعة مولود معمري (10- 11- 2015، 10:30).
2. مقابلة مع السيد: (شعلال كريم): رئيس مصلحة الأمن برئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو (10- 11- 2015، 13:45).
3. مقابلة مع السيد:(زقار شعبان) رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة برئاسة جامعة مولود معمري تيزي وزو. (10-11-2015، 10:30).

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed Rahmani, «L'évation du personnel dans la fonction publique : De la natation à l'évaluation du potentiel ». IDARA, Volume N° 03, N0, 1993.
2. UDD Krauthausen, La fonction publique en République Fédérale d'Allemagne, La fonction publique, Étude et choix des textes comments IISA Bruxelles.

فهرس الجداول والأشكال:

أ- الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	سلم التنقيط	81
02	الترقية في الدرجات	84
03	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس	105
04	خصائص مجتمع الدراسة من حيث العمر	106
05	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الحالة العائلية	107
06	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المستوى الدراسي	108
07	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المهنة	109
08	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الأقدمية	110

ب-الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس	**105**
02	خصائص مجتمع الدراسة من حيث العمر	**106**
03	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الحالة العائلية	**107**
04	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المستوى الدراسي	**108**
05	خصائص مجتمع الدراسة من حيث المهنة	**109**
06	خصائص مجتمع الدراسة من حيث الأقدمية	**110**

الفــهرس

المحتوى	الصفحة
الشكر والعرفان	
الإهداء	
مقدمة	02
الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والنظرية لتقييم الأداء، والحياة المهنية للموظف العام	13
تمهيد	13
المبحث الأول: طبيعة وفلسفة عملية تقييم الأداء	14
المطلب الأول: مفهوم و أهداف عملية تقيم الأداء	14
المطلب الثاني: خطوات واستخدامات عملية تقييم الأداء	18
المبحث الثاني: ماهية الحياة المهنية للموظف العام	23
المطلب الأول: ماهية الوظيفة العامة	23
المطلب الثاني: مفهوم المسار المهني للموظف العام	31
المبحث الثالث :العلاقة بين نظام تقييم الأداء و الحياة المهنية للموظف العام	40
المطلب الأول :العوامل المؤثرة في إنجاح عملية التقييم	41
المطلب الثاني: إجابيات التقييم الجيد للأداء	43
المطلب الثالث : الانعكاسات السلبية لعدم التقييم الجيد	45
خلاصة و إستنتاجات	48
الفصل الثاني : الموظف العام في الجزائر وتقييم أدائه	50
تمهيد	50
المبحث الأول : ماهية الوظيفة العامة في الجزائر	51
المطلب الأول : مفهوم الموظف في القانون الجزائري	51
المطلب الثاني : التطور التاريخي للوظيفة العامة في الجزائر	52
المبحث الثاني: تنظيم الحياة المهنية للموظف العام في الجزائر	59

المطلب الأول: تنظيم الحياة المهنية للوظف العام في الجزائر	59
المطلب الثاني : المسيرة المهنية للوظف العام في الجزائر	62
المبحث الثالث: الاطار القانوني المنظم لعملية تقيم الأداء الموظف العام في الجزائر	75
المطلب الأول : مضمون عملية التقييم في ظل الأمر 03/06	75
المطلب الثاني : استخدمات عملية التقييم في ظل الأمر 03/06	84
المطلب الثالث: عيوب نظام التقييم في ظل الأمر 03/06	89
خلاصة واستنتاجات	93
الفصل الثالث : نظام تقييم الأداء علي مستوي رئاسة جامعة مولود معمري بتيزي وزو	95
تمهيد	95
المبحث الأول : التعريف بالمنظمة محل الدراسة	96
المطلب الأول : نبذة تاريخية عن جامعة مولود معمري	96
المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لرئاسة جامعة مولود معمري	97
المبحث الثاني : دراسة وتحليل نتائج الدراسة	100
المطلب الأول : سير عملية تقيم الأداء برئاسة جامعة مولود معمري	101
المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة	106
خلاصة واستنتاجات	131
الخاتمة	134
الملاحق	135
قائمة الجداول و الأشكال	141
قائمة المراجع	144
الفهرس	155