وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية الحقوق و العلوم السياسية

تقييم الموظف في الإدارات العمومية
في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق

تخصص دولة و مؤسسات

من إعـداد الطالبــة: **تحت إشراف الأستــاذ :**

يـوسفـي عائشة **قربــة رضــا**

أعضاء لجنة المناقشة

أ .سبتي عبد القادر	رئيس اللجنة
أ . قربــة رضـا	مشرفا و مقررا
أ .بن صاري رضوان	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـداء

إلــى:

أصل الحب...منبع الحنان...معنى الكيان...نبض الصداقة

من عانقت الليل وصافحت النهارونذرت عمرها وتجرعت المرار لعلها ترى يومًا لغرسها الثمار

أمـي العـزيـزة

إلــى:

من زاد إشعال اللهيب بعطفه الرهيب

أبــي الحـبـيـب

إلى أجمل كواكب الأرض...رمز الألفة والمحبة...منبع الصفاء

إخـوتـي الأعـزاء

إلــى:

من عطرن حياتي محبة وبهجَةً

صديـقـاتـي الـوفـيـات

شكـر وعـرفـــان

بعد حمد الله تعالى وشكره

والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله

عليه وسلم

أتقدم بخالص شكري إلى أستاذي الفاضل

الأستاذ **قربـة رضـا**

الذي تعهدني بنصائحه الثمينة، ومعارفه القيمة، جزاه الله عنا خير الجزاء، وجعل جهوده في ميزان حسناته، متمنين له مشوارا حافلا وتوفيقا وسدادا في مسيرته العلمية والعملية ،

وشكري الجزيل **لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين،** على قبولهم مناقشة بحثي، وعلى توجيهاتهم ونصائحهم خدمة للعلم

كما لا أنسى شكر كلَّ

الأساتـذة الذين اشرفوا على تعلمي منـذ نعومـة أظافـري إلى هـذه اللحظة

وكل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث

خاصة زميلي المحترم **هشـام**

3DLAT.COM
pff.me

المقـــــدمـــــــــة

مقدمــة :

تعمل الدولة عبر مؤسساتها و إداراتها العمومية إلى الاهتمام بالحياة اليومية لمواطنيها ، وتسعى لتلبية حاجاتهم، لذلك يجب على المؤسسات و الإدارات العمومية في سبيل ذلك أن تتوفر على مجموعة من الموارد، أولها الموارد البشرية، أو ما يعرف في الإدارات و المؤسسات العمومية بالموظفين، حيث يعتبر هؤلاء أداتها الحيوية في تنفيذ مهامها لهذا وجب عليها الاهتمام بهم بدءا باختيارهم ،إلى تدريبهم وتكوينهم وتطوير معارفهم، إلى توفير البيئة المناسبة لهم للقيام بمهامهم على أحسن وجه، فنجاح الإدارات و المؤسسات مرهون بكفاءة الموظفين، وإذا كان الموظف مطالبا بالقيام بمهامه على أحسن وجه في جميع الحالات والأوضاع، فإن الإدارة مدعوة إلى السهر على حسن تنفيذ واحترام القوانين والتنظيمات السارية المفعول من اجل حماية حقوقه وضمانها، ولا يتأتى ذلك إلاعن طريق تقييمه أي تقييم الموظف بصفة عامة وتقييم أدائه بصفة خاصة بشكل دوري ومستمر .

يعد هذا الموضوع من أهم موضوعات الوظيفة العمومية لأن له دورا أساسيا في تسيير الحياة المهنية للموظف، ولأنه كذلك تناوله المشرع الجزائري بالتنظيم بداية من الأمر 133/66 المؤرخ في جوان 1966، وكذا مجموع النصوص التطبيقية لا سيما المرسوم 149/66 المؤرخ في 02جوان 1966المتعلق بإعطاء النقط و إجراءات الترقية، ثم التعليمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط والترقية في الدرجات للموظفين، استمر العمل بهذا النظام إلى غاية صدور المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، والذي يعتبر تطبيقا لأحكام القانون 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، كما خصص له الأمر 03/06 المؤرخ في 15جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فصلا كاملا، جاء في الباب الرابع المتضمن تنظيم المسار المهني للموظف مُرَتَّبًا بعد: التوظيف والتربص والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف تحت عنوان تقييم الموظف، وأحال هذا الأخير مسألة التفصيل في أحكام هذا الفصل إلى التنظيم فصدر مؤخرا المرسوم التنفيذي 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف.

كما يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي نالت اهتمام مختلف العلوم سواء الاجتماعية والإدارية، فتنوعت الدراسات خاصة تلك المتعلقة بدراسة الموارد البشرية، من بين هذه الدراسات:

- دراسة الدكتور إبراهيم محمد المحاسنة، في كتابه إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، والذي نشر سنة 2013، حيث تطرق فيه إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء، ثم شرح مختلف

الطرق التي يتم بها تقييم الأداء الوظيفي حيث تنوعت بين الطرق الحديثة و القديمة، ثم عرض بعض تطبيقات تقييم الأداء الوظيفي في إدارات ومؤسسات الأردن.

- دراسة الدكتور محمد عبد المحسن، في كتابه اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، حيث تطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية في الفصل الأول من الكتاب، تناول فيه دراسة مفهوم الأداء ، مفهوم تقييم الأداء ، فوائد تقييم الأداء ، علاقة تقييم الأداء بالعمليات الإدارية ثم في الأخير أبعاد تقييم الأداء.

- دراسة من إعداد الطالبة عائشة سودي، تحت عنوان تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر- 3- للموسم الجامعي 2012/2011، توصلت خلال هذه الدراسة إلى أن نظام التنقيط الحالي عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام تقييم الموظف، سواء بالنسبة للموظف والمُقيِّـم، وحتى للإدارة، وذكرت بعض نقائص في هذا النظام، ثم طرحت بعض الإصلاحات منها اعتماد تقنية المقابلة كوسيلة حديثة أثبتت نجاعتها في تقييم الأداء الوظيفي.

- دراسة للطالب محمود بوقطف، بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، عبارةعن دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، الدراسة كانت من أجل الحصول على مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، عن جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2014/2013، توصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة يعتبر احد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم .

- دراسة للطالب مقران لاكروم، تحت عنوان تقييم الموظف العمومي في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، هي دراسة لنيل شهادة ماستر في الحقوق تخصص قانون اجتماعي، جامعة مولود معمري تيزي وزو 2017/2016 ، توصل الطالب في هذه الدراسة إلى عجز نظام تقييم الموظف في الجزائر عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، كما عرض جملة من الإختلالات في هذا النظام واقترح لها جملة من الإصلاحات من بينها اعتماد آليات تقوم بتحليل مناصب العمل من أجل تكييف معايير تقييم الأداء الوظيفي حسب مقتضيات المنصب والقطاع .

- دراسة الطالب محمد مليك، بعنوان تقييم الموظف وأثره على جودة المرفق العام، هي دراسة ميدانية لحالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بين 2014- 2016 ، كانت الدراسة من أجل نيل

شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،بجامعة زيان عاشور الجلفة للموسم الجامعي 2017/2016، حيث توصل إلى أن عملية التقييم بالنقطة هي مفيدة إلى مدى متوسط عندما يتعلق الأمر بالحوافز المالية كمنحة المردودية، لكنها لا تكون كذلك عندما يتعلق الأمر بالتقييم من أجل الترقية .

- دراسة الطالبة سامية شامخ بعنوان دور معايير التقييم في تحسن أداء الموظف العمومي هي دراسة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2017/2016 حيث توصلت أن المعايير المعتمدة في قياس الأداء هي معايير جامدة وغير مكيفة مع طبيعة المناصب وثقافة وخصوصية كل إدارة ، كما أنها طرحت جملة من الاقتراحات لتحسين نظام التقييم .

أما عن **أسباب** اختيار هذا الموضوع بعد أن تم اقتراحه من الأستاذ المشرف، هو أنني موظفة ويهمني معرفة أكثر عن موضوع التقييم بين النص و الواقع، وأيضا بسبب أهمية موضوع التقييم فهو هدف كل الموظفين داخل الإدارة.

و بالنسبة **للهدف** من وراء هذه الدراسة هو التعرف على أهمية موضوع تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للموظف، والإدارات والمؤسسات العمومية ومعرفة أهداف هذه العملية، وأيضا معرفة مختلف الإجراءات التي تحكم عملية تقييم الموظفين والمعايير المعتمدة في ذلك، والوقوف على أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه الموظفين والإدارات والمؤسسات العمومية خلال هذه العملية، خاصة بعد صدور المرسوم التنفيذي 165/19 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف الجديد.

لكن خلال هذه الدراسة قد واجهتنا بعض **الصعوبات** تمثلت في :

- صعوبة تحديد الموضوع وضبط أبعاده
- نقص المراجع والدراسات القانونية المتخصصة
- جائحة كورونا التي أدت إلى شلل في كل الميادين بعد غلق كافة النشاطات والمؤسسات لاسيما الجامعات والمكتبات فتعذر علينا إيجاد عن المراجع.

لدراسة هذا الموضوع ارتأينا طرح الإشكالية التالية: **ما مدى فعالية نظام تقييم الموظف في ظل أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الغدارات و المؤسسات العمومية ؟**

للإجابة على هذه الإشكالية ودراسة هذا الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي الذي نرى انه الأنسب لهذه الدراسة، حيث يقوم على الوصف المنظم والدقيق للمحتوى، وذلك من خلال وصف وتحليل مضمون النصوص القانونية المتعلقة بعملية التقييم، ودراسة مختلف المواد المنظمة لها .

كما قسمنا الموضوع إلى فصلين اثنين، عالجنا في الأول منه الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الوظيفي وفق أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وتناولنا فيه تحديد مفهوم تقييم الأداء الوظيفي في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تناولنا أطراف عملية تقييم الأداء الوظيفي، أما الفصل الثاني فكان بعنوان نظام تقييم الموظف وفقا لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية، قسمناه هو الآخر إلى مبحثين، الأول خصصناه لسير عملية تقييم الموظف في القانون الأساسي للوظيفة العمومية، و الثاني خصصناه لتطبيقات نظام تقييم الموظف في عمليات تسير الموارد البشرية في الإدارات و المؤسسات العمومية.

الفصـــــل الأول:

الإطار المفاهيمـــي لتقييم الأداء الوظيفـــي وفق أحكـــام

القانـون الأساسـي للوظيفـــة العموميـــة

مقدمة الفصل الأول :

تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة للمواطنين، فهي بهذا همزة وصل بين الدولة و مواطنيها ، وذلك كله بواسطة الموظف الذي يعتبر يد الإدارة في تقديم هذه الخدمات ، وحتى تثبت كفاءتها في ذلك وجب عليها الاهتمام به وتسليط الضوء على أدائه عن طريق تقيمه.

لهذه العملية أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين و الرؤساء و الإدارة على حد سواء ، فهي تفتح المجال للموظف لتنمية وتطوير أدائه و إبراز قدراته ومهاراته ، أما بالنسبة للرؤساء فهي تضمن لهم استمرارية الرقابة و الإشراف، وتنمي الاتصال بينهم وبين موظفيهم وتزيد من فاعليتهم في الإدارة والإشراف، وأما بالنسبة للإدارة فهي تمكنها من معرفة نقاط القوة و الضعف في أساليب التي تتبعها في إدارة شؤون موظفيها، وتمكنها من تحسين المحيط الاجتماعي للعمل ، وهذا كله في سبيل الوصول إلى الأهداف التي يسعى إليها نظام التقييم .

ونظرا لأهمية هذه العملية ، كان لزاما على المشرع الجزائري تنظيمها، حيث قام بتحديد أطراف عملية تقييم الأداء من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر 03/06 ولم يتوقف عند هذا الحد بل فتح المجال أمام القوانين الخاصة لتنظم عملية التقييم وفق ما يتناسب وخصوصية الوظائف التي تنظمها.

ومن أجل دراسة هذا، قسمنا الفصل إلى مبحثين الأول خصصناه لتوضيح ماهية تقييم الأداء الوظيفي من خلال تحديد مفهومه وتحديد أهمية عملية تقييم الأداء على الموظفين و الرؤساء وعلى الإدارة ، وتحديد الأهداف المرجوة من العملية ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الإدارات و المؤسسات العمومية التي نجد فيها أطراف عملية التقييم ،ثم قمنا بتحديد من له سلطة تقييم الأداء الوظيفي وفي الأخير من هم الأطراف الذين يتم تقييم أدائهم.

المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

الأداء هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله جهود الإدارة و المؤسسة ، فتقدم أي مؤسسة مبني على كفاءة أدائها خاصة أداء مواردها البشرية، التي يفترض بها أن تؤدي وظائفها بكل احترافية وفعالية ، وحتى تضمن الإدارة هذا عليها أن تقوم بدور صعب جدا هو مراقبة وتقييم أداء الموظفين، ولهذا يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي حضت باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات ، في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام و دراسات الموارد البشرية بشكل خاص.

كما أن لعملية تقييم الأداء الوظيفي أبعاد خاصة تخدم كل من الإدارة و الموظفين، ولهذا كله هي ليست عملية سهلة على الإطلاق، فتعددت تعريفات الفقهاء بشأنها، وحتى قد يختلط مفهومها بمفاهيم أخرى مشابهة ومقاربة لها.

المطلب الأول : تحديد معنى تقييم الأداء الوظيفي

للوصول إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، ينبغي علينا أولا تحديد تعريف كل من التقييم وتمييزه عن المصطلحات المشابهة، ثم تحديد معنى الأداء وأهم محدداته و العناصر المؤثرة فيه.

الفرع الأول : تعريف التقييم وتميزه عن المصطلحات المشابهة

هناك جدل كبير في المفاهيم و اللغة العربية حول استخدام كلمة تقييم، فالبعض يستخدم بدلا منها كلمة تقويم ،حيث أنه لا يوجد في معاجم اللغة العربية مادة لغوية مكونة من (ق ي م)، لكن المجمع اللغوي أجاز استخدام كلمة تقييم قياسا لعدم اللبس[1].

كما ساد في مجال تقييم مستوى أداء العاملين أكثر من مصطلح، فتعد مصطلحات تقيم، تقويم، قياس أكثر المصطلحات استخداما في هذا المجال، [2] لهذا ينبغي علينا تحديد دلالة التقييم وتميزه عن كل من التقويم و القياس.

أولا : تعريف التقييم

التقييم من قيَّم يُقيِم، أي قدَّر القيمة و إعطاء المقيَّم قيمته و حقه، وهو مفهوم تقديري كيفي ووصفي على ضوء معايير محددة مسبقا، كأن نقول (ممتاز، جيد، حسن، ...) ،

---

[1] - محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ،دار زمزم، الأردن، عمان ، سنة 2010، ص187.

[2] - إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى ، دار جرير، عمان، سنة 2013 ، ص 115.

ويمكن تعريف التقييم بأنه تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا [1]، أو المَهام المُحدَّدة مُسبقًا وبالتالي التقييمُ هو: عملية مستمرَّة طيلة الوقت يتم فيها مقارنة ما هو موجود مع ما تَّمَّ تحقيقه ومع ما وجب أن يكون وهكذا هو يختلف عن التقويم والقياس.

ثانيا: تَمييزُ التّقييم عن المصطلحات المشابهات(التقويم والقياس):

التقويم: مَصدره قوَم وتعني عدَّل الشيءَ وسوَّاه وأزال اِعوجاجه، واِصطلاحًا التقويم تعني معرفة نقاط القوَّة وتعزيزها واِكتشاف نقاط الضَّعف والعمل على علاجها وتحسينها[2].

وبهذا فالتقويم لا يقتصر على إصدار الحكم فقط كما في التقييم ولكن يتجاوز ذلك لأنَّه عملية تشخيصية علاجية، وبالتالي العلاقة بينهما هي أنَّ التقييم هو أداة سابقة ومهمة تساعد في تقويم السلوكيات ومستوى الأداء.

أما **القياس** فمصدرها قايَسَ وهي ما يقاس به الشيء أي رده إلى مثيله [3] ، ويتم القياس بواسطة أدوات معروفة ومحددة مسبقا ،لأنه تقدير كمي و رقمي يعتمد على قاعدة " كل يوجد بمقدار وكل مقدار يمكن قياسه "،هذا في اللغة العربية .

أما في مجال الوظيفة العمومية، يعتبر القياس ضروري لكل من التقييم و التقويم فهو يوفر قاعدة بيانات تُجمع على طول مدة التقييم وتكون مسجلة أحيانا في سجل الأداء أو ما يعرف بصحيفة الموظف ، فعملية القياس عملية سابقة على عملية التقييم و التقويم [4] ، لأن تقيم الأداء وإعطاء قيمته يكون على ضوء معلومات تم جمعها بأدوات القياس، ليتم بعد ذلك تقويمها بإصدار قرار إما بتعزيز نقاط القوة أو علاج و تحسين نقاط الضعف، فيأتي القياس أولا ثم التقييم ثم التقويم .

الفرع الثاني: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام و التمحيص و التحليل في المؤلفات و المراجع و الدراسات الإدارية و خاصة الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية، ولتحديد مفهوم الأداء سنتطرق إلى تعريفه، ثم محدداته، ثم العامل المؤثر فيه.

---

(1) - صبرينة فارسي ، تقيم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة ، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة ،خميس مليانة، جوان 2015 ، صفحة 12

(2) - محمد حمدي، مرشد الطلاب عربي عربي، طبعة منقحة، منشورات المرشد الجزائرية، بدون ذكر مكان النشر، بدون ذكر سنة النشر، ص 235

(3) - نفس المرجع، ص 235

(4) - إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق ، ص 116

أولا : تعريف الأداء

يقصد بالأداء المخرجات و الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها [1] ، كما يشير الأداء إلى درجة إلمام و تحقيق و إتمام الفرد للمهام المكونة لوظيفته ، ويعكس الكيفية التي يحقق بها هذا الأخير متطلبات وظيفته [2] ، كما يدل الأداء أيضا على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة للوصول إلى الأهداف المحددة[3] .

ومن وجهة نظر الإدارة الأداء هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز أعمالهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وقياس التقدم الذي يحرزونه [4].

ثانيا: محددات الأداء: من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن محددات الأداء تتمثل في كل من الجهد المبذول، قدرات الفرد وإمكانياته وإدراك المهام.

الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على الدعم و الحافز الذي يُترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته. [5]

القدرات: وهي تلك الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، [6] وتسمى أيضا بالسمات الشخصية كالقدرة و التحمل وسرعة البديهة.

إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله[7] ، أي بمعنى فهم الموظف دوره وحجم الأعمال الموكلة إليه.

العلاقة بين هذه العناصر الثلاث هي علاقة تكاملية تتطلب الإتقان في كل عنصر، فإذا توفر الفرد على جهودٍ فائقة وقدرات متفوقة دون أن يدرك دوره فإن أداءه لا يكون مقبولا ، كذلك إذا قدم الفرد جهدا كبيرا وكان ملما بدوره دون أن يمتلك قدرات كافية فإن أداءه يكون منخفضا ، أيضا إذا الفرد قادرا مدركا واعيا بمهامه ولم يبذل الجهد الكافي لأداء وظيفته فإن أداءه ضعيفا .

---

(1) - توفيق محمد عبد المحسن ، اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية ايتراك و دار النهضة العربية المكتبة الأكاديمية ودار الكتاب الجديد، بدون ذكر بلد النشر، سنة2005 /2006، ص 03.

(2) - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية، بدون ذكر بلد النشر ، بدون ذكر سنة النشر، ص 209

(3) - إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق، ص104

(4) - نفس المرجع، ص 106

(5) - نفس المرجع، ص 113

(6) - راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 210

(7) - راوية محمد حسن ،نفس المرجع، ص210

لكن هذه المحددات تتأثر ببعض العوامل الخارجة عن سيطرة الموظف فيكون أداءه دون المستوى حتى وإن توفر الإتقان في كل المحددات.

ثالثا : العوامل المؤثرة في الأداء

تتمثل في كل من متطلبات العمل و البيئة التنظيمية ، أما **متطلبات العمل** تتمثل في الواجبات و المسؤوليات و التوقعات من الفرد ، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في تنفيذ الموظف لأعماله.[1]

وأما **البيئة التنظيمية** فيقصد بها البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة أو الإدارة التي يؤدي فيها الموظف أعماله و تشمل كل من مناخ العمل ، الإشراف ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز توفر الموارد ، فكل هذه العوامل لها دور كبير في تحفيز أو تثبيط رغبة الموظف و بالتالي جـودة أدائــه. [2]

الفرع الثالث: تعريف تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه

قام العديد من الدارسين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية بمحاولة تعريف تقييم الأداء الوظيفي فاختلفت وتنوعت، ومنها يمكن أن نستخرج بعض خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي

أولا: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تقيم الأداء الوظيفي ، هناك من يسميه تقدير الكفاءة في اللغة الإنجليزية performance appraisal و ليس التقييم لأن هذا الأخير يوحي بإعطاء قيمة محددة، أما مفهوم التقدير فهو يوحي أنه من الصعب إعطاء رقم محدد لأداء الفرد، [3] لكن الشائع في العربية هو تقيم أداء الموظفين أو العاملين.

ويختلف تعريف الأداء الوظيفي بين علماء وكتاب الإدارة ، فمنهم من يرى أن تقيم الأداء الوظيفي "هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى

(1) - ابراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق، ص 114
(2) - نفس المرجع ،ص114
(3) - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، سنة 2007، ص 379.

كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤولياتهم ووظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى ".[1]

ويعرف أيضا بأنه " دراسة وتحليل أدائهم لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية نمو و تقدم الفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".[2]

وهناك من يعرفه أنه " عملية تتم بصفة دورية ومنتظمة خلال فترات زمنية معينة حسب طبيعة الأعمال، وفق أسس ومعايير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال، و سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بواجباته الوظيفية بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل " [3] ، ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه "عملية إدارية فنية يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية، التي تدل على مستويات الأداء المحقق فعلا للعاملين، وعلى ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم خلال فترة زمنية تقدر بسنة واحدة، وتشمل أيضا التعامل والتصرف مع رؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم ومع المتعاملين معهم، ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق "[4].

ويعرفه نصر الله حنا بأنه " عملية حيوية تهدف للوقوف على أداء و سلوك العامل في عمله، وتعريفه بمدى كفاءته و قصوره في أداء واجباته ومسؤوليات "[5]

أما تقييم الموظف في الإدارة العمومية فهو عبارة عن إصدار قرار من السلطة الإدارية بشأن أداء موظفيها خلال فترة سابقة ، حسب معايير محددة عن طريق النصوص القانونية.[6]

التشريع الجزائري لم يعرف تقييم الأداء الوظيفي من خلال القوانين الأساسية للوظيفة العمومية وترك ذلك للفقه ، لكنه غير المصطلح من " تنقيط "في ظل الأمر 66-133 و المرسوم 85-59 إلى مصطلح "تقيم الموظف" في ظل الأمر 06-03 ، كعنوان للفصل الربع من الباب

(1) - مقران لاكروم، تقييم الموظف العمومي في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مذكرة ماستو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2017/2016 ، ص 28.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005، ص 373.

(3) - توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص 55

(4) - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 189

(5) - عبد الله بونكانو وعبد اللطيف بكراوي، إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية صديقي محمد برقان، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية ، أدرار، 2019/2018 ،ص 10

(6) - نور الدين حامدي ، تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين قصور الممارسات و ضرورة التحديث، مجلة القانون والمجتمع، العدد ،2 المجلد 1 ، 2013 ص 78

الرابع،[1]، وهذا يعتبر أمرا حسنا لأنه أكثر تعبيرا عن قيمة الموظف فلم نعد بصدد معالجة شيء جامد، وحسب المادة 103 منه ترك مسألة تطبيق أحكام هذا الفصل إلى الأحكام التنظيمية حيث صدر مرسوم تنفيذي رقم165/19 في27/ 05/ 2019 يحدد كيفيات تقيم الموظف،[2] وكلا النصين لم يعرفا عملية تقيم الموظف وإنما اكتفيا بتحديد إجراءاتها والمعايير المستخدمة في عملية التقييم كما حددا الأهداف المرجوة منها .

ثانيا: خصائص تقييم الأداء الوظيفي

بعد تحليل هذه تعريفات تقييم الأداء الوظيفي نجد أن هذه عملية تتوفر على جملة من الخصائص هي أن عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- عملية إدارية منتظمة، لأنها عملية تقوم بها الإدارة وفق معايير محددة ومضبوطة من أجل إعطاء نتائج حقيقية حول أداء الموظف وليس بشكل عشوائي؛
- عملية مراجعة شاملة: لأنها تشمل جميع الموظفين وجميع الوظائف باختلاف مستوياتها؛
- عملية موضوعية عادلة: لأنها تربط بين الرئيس والمرؤوس مباشرة وتتم بناءا على أسس علمية مدروسة بعيدا عن الذاتية ؛
- عملية مراقبة إدارية تطويرية هادفة: تهدف للوقوف على ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف المسطرة مسبقا؛[3]
- عملية دورية مستمرة تقوم بها الإدارة بشكل مستمر ودوري على أن يكون موعد التقييم ثابتا إما يكون سنويا أو نصف سنوي؛
- عملية قياس ومقارنة، تتم بقياس الأداء وفق معايير نموذجية ومقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة مسبقا.

من خلال ما تطرقنا إليه من تعريفات، نستنتج أن كل مصطلحات تقييم الأداء الوظيفي لاقت صعوبة واختلافا وتنوعا في تحديد معانيها من طرف العلماء و الباحثين في المجال الإداري، غير أن هذا التنوع و التعدد في التعريفات لا يعكس تعارضا أو تناقضا بل اتجه للتأكيد أن

(1) - المواد من97 إلى 103 من الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46 لسنة 2006.

(2) - مرسوم تنفيذي 19-165 المؤرخ 27 /05/ 2019 يحدد كيفيات تقيم الموظف، جريدة رسمية عدد 37 لسنة 2019 .

(3) - مقران لاكروم، المرجع السابق ص 30، **نقلا عن** شنوفي نذير، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة الاقتصادية "حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز" أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005 ص 19 .

عملية تقيم الأداء الوظيفي هي عملية مهمة في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية سواء للموظف أو للإدارة العامة.

المطلب الثاني : أهمية تقيم الأداء الوظيفي

احتلت عملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية بالغة، سواء بالنسبة للموظفين المرؤوسين، أو بالنسبة للرؤساء المسؤولين عن عملية التقييم، أو بالنسبة للإدارة.

الفرع الأول : أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين

تتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين في :

- إحساس الموظفين بمسؤوليتهم و شعورهم أن نشاطهم و أداءهم هو محل تقييم وتقدير، وأن هذه العملية سيترتب عليها اتخاذ قرارات ستؤثر على مستقبلهم ، هذا سيرفع من معنوياتهم وزيادة عطائهم في العمل وينمي روح المبادرة لديهم؛
- بواسطة نظام التقييم السليم سيتم الكشف عن نقاط القوة لدعمها، ونقاط الضعف من أجل علاجها، سيخلق لديهم نوعا من الرضا؛[1]
- يكشف للموظفين إيجابيات وسلبيات أدائهم الوظيفي، فيعملون على تصحيح أخطائهم وتنمية مهاراتهم وهذا يوفر نوعا من التغذية العكسية لديهم؛
- يعد تقييم الأداء وسيلة للكشف عن الكفاءات و القدرات الكامنة وغير المستعملة للموظفين؛[2]
- اختبار مدى فعالية سياسات وأساليب اختيار الموظفين وتعيينهم [3]، حيث أن القواعد القانونية للتوظيف تلزم إخضاع العون المتربص لفترة تجريبية تنتهي بتقييم أدائه[4]، وبناءا على نتائج تقييم الأداء يتم إما تثبيت الموظف في منصبه، أو تمديد فترة تربصه، أو تسريحه لعدم قدرته على شغل الوظيفة ؛
- تحسين الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم ؛
- إمداد الموظفين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.[5]

---

(1) - بونكانوعبد الله و بكراوي عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 10

(2) - عائشة سودي، تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي لاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية،كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 03،سنة 2012/2011، ص 23

(3) - محمد أحمد عبد النبي ، المرجع السابق ،ص 214

(4) - انظر الفصل الثاني ، التربص (مواد من 83 إلى 92) من الأمر 03/06 السالف الذكر ص 09.

(5) - عبد الله بونكانو وعبد اللطيف بكراوي ، المرجع السابق، ص 10

الفرع الثاني : أهمية تقيم الأداء الوظيفي بالنسبة للرؤساء

كما تكون عملية التقييم مهمة للموظفين، فإن لها أهمية أيضا بالنسبة للرؤساء المشرفين على عملية التقييم و تتمثل في :

- تقوية اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين، فحين يُطالَب الرؤساء بتقييم مرؤوسيهم تقويما شاملا و دوريا، فإنهم سيجدون أنفسهم بحاجة ماسة إلى زيادة معلوماتهم عنهم، وتقوية علاقاتهم بهم حتى لا يخطئوا أو يقصروا في حقهم[1] ؛
- ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف، فتقييم الموظف وفق نظام محدد وفي مواعيد محددة يستلزم من المشرف على عملية التقييم بتتبع انجازات موظفيه، والاحتفاظ بتقارير كفاءاتهم ونتائج تقييمهم؛
- تنمية قدرة القائمين على عملية التقييم، وتحسين استيعابهم للوظائف التي يشرفون عليها، وتساعدهم على معرفة موظفيهم بصورة أوضح ؛
- تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تطوير أداء مرؤوسيهم وتنميته[2].

الفرع الثالث : أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للإدارة

يمكن حصرها في:

- يزود الإدارة بالمعلومات عن أداء و سلوك الموظفين و الصعوبات التي تواجههم في أداء مهامهم[3]؛
- يعتبر أسلوبا لتحقيق الموضوعية و العدالة في التعامل مع الموظفين من خلال اعتماد معايير واقعية ومحددة ؛
- يُمكِّن الإدارة من الكشف عن نواحي القصور في الأنظمة والقوانين وأساليب العمل المعتمدة (أنظمة التخطيط، التكوين، الاختيار، المكافآت، والحوافز)؛
- يوفر للمؤسسة أداة رقابة مستمرة على أداء الموظفين ما يعمل على خفض السلبيات في سلوكهم كالغياب و اللامبالاة و التقصير في العمل؛[4]

(1) - محمد احمد عبد النبي ، المرجع السابق ، ص 2014
(2) - مقران لاكروم ، المرجع السابق ، ص 50
(3) - عائشة سودي، المرجع السابق، ص 23
(4) - عبد الله بونكانو و عبد اللطيف بكراوي ، المرجع السابق، ص 10

- يمكن الإدارة من تشخيص الأداء المتميز غير العادي للموظفين الذين يتميزون بأدائهم الأفضل فتتم اختيارهم للقيام بالمهام التي تتميز بالسرعة و الدقة و التميز؛[1]
- الربط وتحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية للإدارة و نشاطات الموظفين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ برامج الإدارة المتمثلة في الأهداف المحددة مسبقا؛
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، من خلال توظيف أساليب التعايش في الإدارة وتحسين علاقات العمل بها، فتقييم الأداء وسيلة لتنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الموظف و الإدارة؛
- توطيد علاقة الاتصال داخل المؤسسة بين الرئيس و مرؤوسيه ؛
- المساعدة في قياس مردودية الإدارة و أداء المؤسسة ككل [2]؛

المطلب الثالث : أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تتضمن عملية تقييم الأداء العديد من القضايا نظرا لأهميتها في المؤسسة، لذلك تعددت الأهداف المرجوة منها فنجد أهداف تنظيمية هيكلية تخص الإدارة و أهداف نفسية اقتصادية وظيفية تخص الموظفين.

الفرع الأول: أهداف عملية تقيم الأداء الوظيفي بالنسبة للإدارة العمومية

تعتبر عملية تقييم الأداء ممارسة متعددة الأبعاد ، تهدف لدعم سياسات الإدارة فنظام التقييم هو مفترق الطرق للإدارة للأسباب التالية :

- تعتبر قاعدة معلومات في معرفة موظفي المؤسسة ؛
- تعتبر مرجعا لاتخاذ جميع قرارات إدارة الموارد البشرية؛
- تعتبر عملية جوهرية للاتصال داخل الإدارة؛
- تعتبر النقطة الأساسية في العلاقة بين المدير و الموظفين.[3]

أولا : تخطيط الموارد البشرية

حيث تهدف الإدارة من خلال تقييم موظفيها إلى تحديد مدى حاجتها المستقبلية للموارد البشرية المتاحة لديها، و الذي من شأنه أن يرتبط بتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد

(1) - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 190
(2) - مقران لاكروم، المرجع السابق ،ص 53
(3) - محمد مليك ، نظام تقييم الموظفين وأثره على جودة المرفق العام، دراسة حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية 2014-2016 ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016/2017، ص 12

البشرية المؤهلة، واختيارها و تعبئتها وتدريبها وتطويرها و استثمار قدراتها بكل فاعلية. فسياسة تخطيط الموارد البشرية الوظيفية والتدريبية ترتبط بشكل كبير وجوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم الموظفين[1].

ثانيا : تحديد الاحتياجات التدريبية

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تشخيص نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين، وبالتالي معرفة النواحي التي تنقصهم فيها الكفاءة، وعلى ضوء ذلك تقرر حاجتهم إلى التكوين والتدريب وتحديد نوع البرامج التكوينية التي تناسبهم ومدتها.

كما أن تقارير تقييم التدريب تحدد مدى فعالية هذه البرامج التكوينية من خلال مقارنة التقارير السابقة للتكوين مع التقارير التالية له، ومعرفة هذه المسائل من شأنها أيضا أن تحدد موقف الإدارة من سياسة برامجها التكوينية، فتنوعها وتطورها على ضوء النتائج المحققة من ورائها.[2]

ثالثا : انجاز عمليات النقل و الترقية

قبل ترشيح أي موظف للترقية من الضروري العودة إلى تقارير تقييمه التي حصل عليها في السنوات السابقة، فترقية الموظف تعني تغير وتوسيع في مسؤولياته مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، وينطبق هذا أيضا على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى فتوفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة، خاصة إذا كانت معدة بشكل موضوعي سليم ، لذلك حتى وإن اهتمت الإدارة بمؤهلات الموظف، فإن أغلب أنظمة الترقية تشترط أن يكون التقييم السابق للموظف جيد و أي تقييم سلبي يؤدي إلى تأخير ترقيته ونقله [3] ،مثلا بالنسبة للترقية الاختيارية بعد التسجيل على قوائم التأهيل يشترط إرفاق ملف الموظف المعني بالترقية ببطاقة التقييم للسنوات الخمس الأخيرة([4]) ،وكذلك بالنسبة للترقية في الدرجة يرفق ملف الموظف المعني بهذه العملية ببطاقة التقييم لسنتين الأخيرتين. ([5])

رابعا : تحديد مشاكل ومعوقات العمل

يساهم تقييم الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة مكامن القوة أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل من ناحية، و معرفة الضعف

---

(1) - سامية شامخ، دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي، مذكرة ماستر، قسم الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2017/2016 ، ص 17

(2) -محمد أحمد عبد النبي ، المرجع السابق ، ص 215

(3) - سعاد نائف البرنوطي ، المرجع السابق، ص ، 379

([4]) – المادة 16 من المرسوم التنفيذي 165/19 السابق الذكر

([5]) – المادة 15 من المرسوم التنفيذي 165/19

والنقص في الأجهزة و الوسائل و المعدات، فتعمل على تحسينها و تعزيزيها للوصول إلى أداء فعال و هادف.

وعلى كل فإن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية تهدف أيضا إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

- العدالة و الدقة في صرف المكافآت و العلاوات؛
- توفير نظام اتصالي فعال؛
- تحسين مستوى الأداء السابق؛
- تحقيق الأهداف الخاصة بالأداء

الفرع الثاني : أهداف عملية التقييم بالنسبة للموظفين

يمثل تقييم الأداء هاجسا كبيرا لدى الموظفين، الأمر الذي يدفعهم للاهتمام بهذا الجانب، فأهداف عملية التقييم بالنسبة للموظفين تتمثل في :

أولا : رفع الروح المعنوية للعاملين

إن شعور الموظفين بأن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأدية مهامهم هي محل تقدير و اهتمام من الرؤساء يخلق جوا من التفاهم بينهم خاصة إذا كانت الإدارة تهتم وتهدف إلى قياس الأداء و معالجة نقاط الضعف فيه ، كما أن شعور الموظفين بأن القرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية أو منح المكافآت لا تتم أيضا إلا على أساس الكفاءة و الجهد المبذول في تأدية العمل، فإن هذا سيؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين في رؤسائهم، و تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.[2]

ثانيا : تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات

إذ عن طريق عملية تقييم الأداء وما يظهره من نتائج، يتم تحديد من يستحق علاوة أو مكافأة تشجيعية كنوع من الحوافز [3]، كما يكون لنتائج التقييم تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على تعويضات الموظفين، فيؤثر تأثيرا مباشرا على قدرتهم الشرائية ما يدفع الموظفين لاستغلال نظام التقييم و تحويله لصالحهم.[4]

---

(1) - محمد ماليك ، المرجع السابق ، ص 11
(2) - سامية شامخ، المرجع السابق ، ص 19
(3) - سامية شامخ، المرجع السابق ،ص ،20
(4) - محمد مليك، المرجع السابق ص، 13

ثالثا : الانضباط والمعاقبة

يتطلب تعريض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاة هذه العقوبة في تقييمه السنوي، حيث تتضمن تقارير تقييم الأداء قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة ، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على موظف ما شكوى، تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال صحتها، وإذا ثبت ذلك قد تصل العقوبة إلى تجميد الترقية أو التنزيل في الوظيفة أو حتى الفصل، وهذا كله من أجل اتخاذ قرار أكثر عدالة للموظف.[1]

المبحث الثاني : أطراف عملية تقييم الأداء الوظيفي

تقوم عملية تقييم الأداء الوظيفي على توفر عنصرين أساسين هما الفرد المسؤول عن عملية تقييم الأداء، والموظف الذي هو محل عملية التقييم ، وبما أن دراستنا تنصب على تقييم الموظف في الإدارات العمومية في إطار القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، سنتطرق إلى توضيح مفهوم الإدارة العمومية من خلال هذا النص القانوني أولا ثم أطراف عملية تقييم الأداء كل حدا .

المطلب الأول : الإدارات العمومية

كما أشرنا سابقا فإن لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة في الكشف عن أداء موظفيها، وتحديد مواطن القوة والضعف في أدائهم ، العوامل التي من شأنها التأثير عليه، لهذا سنقوم ببيان مفهوم الإدارات العمومية لاسيما من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية بتعريفها، وتحديد أنواعها، ثم العلاقة التي تربط بين وظائفها وتقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الأول : تعريف الإدارات العمومية

من تعريفات الإدارة نجد تعريف فايول FayoL ، بأنها "عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال "؛[2]

ويعرفها شستربرنارد بأنها " ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته "؛[3]

وعرفها ويلسن Wilson بأنها " الغاية أو الهدف العملي للحكومة وموضوعها هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والإتقان مع رغبات الأفراد وحاجتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها "؛[1]

---

(1) - سعاد نائف البرنوطي، المرجع السابق ، ص 381

(2) - إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، بدون ذكر مكان النشر،2017 ، ص 13

(3) - فتيحة فرطاس، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، المجلد 07، سنة 2016، صفحة 307

و يعرفها هيجتون Hayghton بأنها " الإصلاح الذي يطلق على التوجيه و الرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة ،وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها و الإبقاء على كل ظاهرة في مكانها، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله، ويعتمد نجاح المنشآت إلى حد كبير على المهارة التي تؤدي بها أعمال الإدارة "؛[2]

و يعرفها الدكتور عبد الكريم درويش في تعريفه للإدارة أن الإدارة بمعناها العام تعني "توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين "؛

ويعرفها الأستاذ عمار عوابدي المؤسسة العمومية ب :" المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية، و بالاستقلال المالي و الإداري، و ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، والتي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني "[3]

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نقول أن الإدارة العامة هي مجموعة من النشاطات والعمليات وضعتها الحكومة تنفيذا لسياستها العامة ، ويتم ذلك عند طريق مواردها البشرية التي تعمل في جو من التنسيق والتعاون والتوجيه والتنظيم، بعد وضع تخطيط مسبق لها، ثم تتم بعدها عمليات الرقابة لمعرفة مدي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل وتقويمها، إما بالسير قدما إذا كانت النتائج إيجابية، أو تصويب الأخطاء إذا كانت النتائج سلبية.

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن محور العملية الإدارية والإدارة العامة هو العنصر البشري والمتمثل في الموظف ،الذي يؤثر ويتأثر بعمليات الإدارة العامة بشرط توفر العنصر المادي التي هي المحرك الثاني للإدارة العامة .

العنصر البشري يشمل جميع الموظفين بالإدارات العمومية والذين يخضعون لنظام قانوني متميز ومختلف عن النظام القانوني الساري على عمال القطاع الخاص، ويعرف في القانون الجزائري بقانون الوظيفة العامة، فيعد العنصر البشري أحد أهم عناصر تقدم الإدارة العامة وحسن إطلاعها بأعبائها الثقيلة ومهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة العامة واستخدام

(1) - نفس المرجع، ص 307
(2) - إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف، نفس المرجع ،ص 13
(3) - عبد الله بونكانو و عبد اللطيف بكراوي ، المرجع السابق، ص 11

أحسن المعدات و الأدوات لا يمكن أن يؤدي حقيقة إلى حسن سير الإدارة وانتظام أعمالها ما لم يكن موظفوها على قدر كافي من الكفاءة و الدراية و التكوين السليم .[1]

ونظرا للأهمية الإدارة العامة فقد ورد تبيان المقصود منها في القانون الأساسي للوظيفة العامة الأمر 06-03، في المادة 02 الفقرة 02 " يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية ، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي"[2]، المشرع الجزائري في هذه الفقرة بين لنا أنواع الإدارة العامة دون أن يضع تعريفا لها.

الفرع الثاني: أنواع الإدارات العمومية الخاضعة للقانون الأساسي للوظيفة العمومية

بالرجوع إلى القانون الأساسي للوظيفة العمومية فأن الموظف المعني بعملية التقييم يمارس نشاطه بإحدى المؤسسات و الإدارات العمومية، فحسب الفقرة 02 من المادة 02 من الأمر 06-03 فإن أنواع الإدارات العمومية هي:[3]

- المؤسسات العمومية و الإدارات المركزية في الدولة؛

- المصالح غير الممركزة التابعة لها و الجماعات الإقليمية؛

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛

-المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و التكنولوجي؛

أولا : المؤسسات العمومية و الإدارات المركزية وغير الممركزة في الدولة

و تتمثل في كل من

أ/ الأجهزة الإدارية لرئاسة الجمهورية : تتألف من مجموعة ضخمة من المصالح الإدارية الموضوعة تحت سلطة رئيس الجمهورية، تختلف تشكيلتها باختلاف الرئيس طبقا لمقتضيات سياسية وإدارية حسب للمرسوم الرئاسي 197/01 الذي يحدد صلاحيات رئاسة الجمهورية و تنظيمها.[4]

---

(1) - ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية 2004 ،ص 229

(2) - المادة02 الفقرة 02 من الأمر 06-03، المرجع السابق .

(3) - المادة 02 الفقرة 02 من الأمر 06-03، المرجع السابق.

(4) - المرسوم رئاسي 197/01، المؤرخ في22 /07 /2001 يحدد صلاحيات رئاسة الجمهورية و تنظيمها، الجريدة الرسمية عدد 40 لسنة 2001 .

ب/ الوزارات: حيث توضع تحت سلطة الوزير مجموعة إدارية هامة يمارس من خلالها صلاحياته ويراقب سير القطاع، وإذا كانت الخريطة التنظيمية لكل وزارة تختلف باختلاف القطاع ضيقا واتساعا، إلا أنها على العموم تكون مكونة من أمانة عامة، الديوان، مفتشيه عامة، مديريات وطنية، مديريات جهوية، مديريات ولائية .[1]

ج/ (الولاية) الأجهزة الموضوعة تحت سلطة الوالي: وتتكون من جهاز تنفيذي إداري و آخر استشاري فحسب المادة 127 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية " تتوفر الولاية على إدارة توضع تحت سلطة الوالي، وتكون مختلف المصالح غير الممركزة للدولة جزءا منها، ويتولى الوالي تنشيط و تنسيق ومراقبة ذلك "[2] ، وتتمثل هذه المصالح الخارجية غير الممركز في:

1/ الإدارة العامة: المكونة من الكتابة العامة ، المفتشية العامة، الديوان، الدائرة حسب المادة 02 من المرسوم التنفيذي 215/94 [3] ، ومجلس الولاية حسب المادة 03 من نفس المرسوم .[4]

2/ المصالح الخارجية للدولة : فتوجد على مستوى كل ولاية إما في شكل مديريات أو مديريات فرعي

ة أو مكاتب ، تطبيقا للمرسوم التنفيذي 188/90 الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية و أجهزتها في الوزارة ،فحسب المادة 03 منه تظم مديريات عامة أو مركزية ، أقسام ، مديريات ، مديريات فرعية ، مكاتب.[5]

د/ المصالح المحلية المنتخبة والمتمثلة في البلديات :،فالبلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، أضفى عليها المشرع الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تحدث بموجب قانون، حسب المادة 01 من قانون البلدية 10/11 ،وجعل منها الإطار المؤسساتي لمشاركة الأفراد

(1) - علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري ، طبعة منقحة ، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، بدون ذكر سنة النشر، ص 78.

(2) - القانون 07/12 بتاريخ 02/21/ 2012 متعلق بالولاية، الجريدة الرسمية عدد 12 لسنة 2012 .

(3) - المادة 02 من المرسوم التنفيذي 215/94مؤرخ في 23 /07/ 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هياكلها، جريدة رسمية عدد 48 لسنة 1994.

(4) - المادة 03 من المرسوم التنفيذي 215/94

(5) - مرسوم تنفيذي 188/90 مؤرخ في 23 /07/ 1990، يحدد هياكل الإدارة المركزية و أجهزتها في الوزارات، جريدة رسمية عدد26 لسنة 1990.

في تسيير شؤونهم، [1] ويمكن للبلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة من أجل تسيير مصالحها.[2]

ثانيا : المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

وهي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا ذو طبيعة إدارية محضة، استعملت كأسلوب لإدارة المرفق العام، عرفها المشرع الجزائري في المادة 43 من القانون 01/88 بتاريخ 1988/01/12 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،[3] وتنقسم إلى مؤسسات عمومية وطنية ومؤسسات عمومية محلية، الأولى تنشئها من الدولة وتبقى خاضعة لرقابتها طبقا لنص إنشائها ،من أمثلتها المرسوم التنفيذي 419/06 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، مجلس المحاسبة الذي أنشأ بموجب القانون 05/80 المتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة [4]، المرصد الوطني للمرفق العام تم إنشاؤه بموجب المرسوم الرئاسي 03/16 بتاريخ 2016/01/07.[5]

أما المؤسسات أو الهيئات المحلية الإقليمية مثل المؤسسات الاستشفائية المتخصصة [6]، القطاعات الصحية [7]، المؤسسات التعليمية فتنشأ بموجب مراسيم تنفيذية أو قرار أو مقرر من الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي كل في حدود اختصاصه.

ثالثا: المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي

ظهرت هذه المؤسسات بموجب القانون 11/98 بتاريخ 1998/08/22 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002،[8] فحسب المادة 17 منه، هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي في الميادين المحددة في النص المتضمن إنشاءها، وهذه المؤسسات تنشأ

(1) - القانون 10/11 المؤرخ في 22 /06/ 2011 المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية عدد37 لسنة 2011
(2) - المادة 153 من قانون البلدية .
(3) - القانون 01/88 بتاريخ 12 /01/ 1988يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية عدد02 لسنة 1988.
(4) - القانون 05/80 بتاريخ 1980/03/01، المتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة، الجريدة الرسمية عدد 10لسنة 1980.
(5) - المرسوم الرئاسي 03/16 مؤرخ في 2016/01/07 ، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 02 لسنة 2016.
(6) - المرسوم التنفيذي 456/97 بتاريخ 1997/12/02 يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية عدد 81 لسنة 1997.
(7) - المرسوم التنفيذي 266/97 مؤرخ في 1997/12/02 يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها وسيرها .
(8) - القانون 11/98 بتاريخ 1998/08/22 المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التكنولوجي 1998-2002، الجريدة الرسمية عدد 62 لسنة 1998

بمرسوم و تحل بمرسوم حسب ما حدده المرسوم التنفيذي 256/99المؤرخ في 1999/11/19الذي يحدد كيفية إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و تنظيميها.[1]

رابعا: المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني

وهي مؤسسة وطنية للتعليم العالي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، فحسب القانون 05/99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المادة 38 منه تحدد أنماط هذه المؤسسات حسب مقاييس بيداغوجية كالجامعات، المراكز الجامعية، والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة.[2]

الفرع الثالث: وظائف الإدارة العمومية و علاقتها بتقييم الأداء الوظيفي

إن وصول الإدارة العامة إلى الأهداف التي تضعها يملي عليها ممارسة وظائفها على نحو سليم، خاصة وأن هذه الوظائف المتمثلة في كل من : التخطيط و التوجيه و التنسيق و الاتصال و الرقابة ،هي وظائف متداخلة و متزامنة مع بعضها ،وهي على علاقة وطيدة بتقييم الأداء الوظيفي .

أولا: التخطيط

يرى هنري فايول "أن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته "،[3] فالتخطيط هو افتراض ما ستكون عليه الإدارة في المستقبل، ورسم الخطوط و الأهداف المرغوب في الوصول إليها مستقبلا، حيث أن هذه الافتراضات والتخطيط لها، يجب أن يكون مبنيا على قاعدة بيانات حقيقية، لا تتوفر لدى الإدارة العامة إلا بعد معرفة إمكانياتها المادية الحقيقية بالإضافة إلى القيام بتقييم أداء موظفيها لأنهم المنفذون لسياساتها، فبعد الحصول على هذه البيانات ستتمكن من التخطيط إلى ما يحتاجه هؤلاء الموظفين من تعين وترقية ونقل وتكوين، كما أن تقييم الأداء بشكل عام والوظيفي بشكل خاص سيمكن الإدارة من معرفة مدى نجاح مخططاتها السابقة.

ثانيا: التنظيم

يمكن تعريفة عل أنه " عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات، وتوزيع الصلاحيات عل الأفراد وتخصيص الموارد، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل إنجاز العمل بشكل

(1) - المرسوم التنفيذي 256/99 المؤرخ في 1999/11/16، الذي يحدد كيفية إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية عدد82 لسنة 1999.

(2) - القانون 05/99 المؤرخ في 1999/04/04 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، جريدة رسمية عدد 24 لسنة 1999

(3) - فتيحة فرطاس، المرجع السابق، ص 308

فعال "[1]، وعليه وبالاعتماد على تقيم الأداء الوظيفي والبيانات التي استخلصت منه، ستتمكن الإدارة من توزيع الصلاحيات والمهام على موظفيها بشكل سليم، فبعد القيام بعملية التقييم عن طريق التنظيم، يمكن إحداث الوظائف العامة وشغلها وبيان مهامها .

ثالثا: التوجيه

ترتبط هذه الوظيفة بتنفيذ العمل أو النشاط حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام توجيه العنصر البشري في الاتجاه الذي يساعدها على تحقيق أهدافها، فالتوجيه هو " التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها " [2]، ويدخل تحت مفهوم التوجيه عنصر التحفيز إثارة حماسة الموظفين، وإشعال رغبتهم في العمل بكفاءة[3]، ولا يمكن نجاح عنصر التحفيز إلا بعد تحقق تقييم الأداء الوظيفي السليم والدقيق، فالتوجيه هو وسيلة اتصال بين المرؤوس ورئيسه وكلما زاد التوجيه ذات ثقة المرؤوس في رئيسه وزادت معرفة الرئيس بموظفيه ما يساعده حسن تقدير كفاءاتهم وبالتالي تحسين العلاقات بينهم، ومنه تحقيق أهداف الإدارة العامة.

رابعا: التنسيق والاتصال

يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم لجهود الموظفين والجماعة الإدارية ككل، حتى تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد ،[4] فالتنسيق عملية تقع عل عاتق القائد أو لرئيس الإداري، فبعد صدور القرارات واللوائح والتنظيمات يقوم بالتنسيق مع جماعة من الموظفين من أجل تطبيقها وتجسيدها في الواقع، أما الاتصال يعني تبادل المعلومات ويكون ذلك بين الرئيس و مرؤوسيه، وبين الموظفين فيما بينهم من أجل تنفيذ خطط العمل المرسومة مسبقا، ويعتبر كل من التنسيق والاتصال أحد المعايير التي تستخدم في تقيم الأداء الوظيفي، فكلما كان الموظف قادرا على التنسيق والاتصال بينه وبين زملائه، أو بينه وبين الأفراد المتلقين للخدمات كلما كان أداؤه لمهامه ووظائفه جيدا و سليما، وكان تقديره لكفاءته عاليا.

(1) - نفس المرجع ،ص 308
(2) - نفس المرجع ،ص 308
(3) - توفيق محمد عبد المحسن ، المرجع السابق ،ص 12
(4) - فتيحة فرطاس ، المرجع السابق ص 309

خامسا: الرقابة

هي الوظيفة الإستراتيجية الحساسة في الإدارة العامة فهي تتعلق بكل الوظائف السابقة ، فقد عرفها هنري فايول بأنها " تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها "[1]. فبواسطة يمكن التأكد من :

- مدى تحقق الأهداف المخطط لها مسبقا،
- التأكد من مدى إنجاز الموظفين للمهام الموكلة لهم عن طريق التنظيم ومدى نجاحهم في ذلك؛
- بالرقابة نستطيع أن نعرف إلى أي مدى كان توجبه المشرفين للعنصر البشري صحيحا وسليما؛
- بالرقابة نستطيع ن نعرف إذا كان هناك تنسيق واتصال بين أفراد الجماعة الإدارية أم لا؛
- بالرقابة نستطيع أن نكشف إذا كان تقييم الأداء حقيقيا أم لا، كما نستطيع بواسطة الرقابة تذليل الصعوبات التي تواجه هذه العملية؛
- بالرقابة الفعالة نستطيع تقييم مدى نجاح كل هذه الوظائف في القيام بالعمليات الإدارية وتحقيق أهداف الإدارة العامة، وبالتالي تحقيق الفعالية المطلوبة.

المطلب الثاني : المسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي

تسند عملية تقييم الأداء في الغالب إلى المسؤول المباشر في أغلب النظم و التشريعات، لكن هذا لا يمنع من وجود جهات أخرى يأخذ تقييمها بعين الاعتبار حتى يكون تقيم أداء الموظف ذو فعالية ومنصفا للموظف، ولتحديد المسؤول عن عملية التقييم لابد من مراعاة الجوانب التالية :[2]

- يجب على المُقيم أن يكون في موقف يسمح له بجمع المعلومات ذات الصلة بأداء الموظف سواء عن طريق الملاحظة المباشرة، أو عن طريق سجل الموظف وتقاريره، أو عن طريق اللجوء إلى الأشخاص ذوي العلاقة بالموظف؛
- يجب أن يكون المُقيم أيضا على دراية كاملة بمتطلبات الوظائف ومعايير الأداء المطلوب، بالإضافة إلى الوعي التام بأهداف نظام التقييم وإجراءاته؛
- يجب أن يكون هناك توافق بين وجهة نظر المُقيم والهدف من التقييم، لأن هذا يساعد على تحديد الجوانب الواجب اتخاذها بعين الاعتبار أثناء عملية التقييم، وأيضا يجب الأخذ بعين

(1) - نفس المرجع ،ص 09
(2) - عائشة سودي، المرجع السابق، ص 53

الاعتبار الوضع الوظيفي للمُقيم كأن يكون خارج الوظيفة (خبراء خارجيين، متلقي الخدمة) أو داخلها كزملاء العمل.

الفرع الأول : الجهات المنفذة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

وهي ما يعرف بالجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الوظيفي، لقد أجمعت الدراسات انه يمكن إسناد التقييم إلى جهات مختلفة، هي كما يلي :

أولا: الرئيس المباشر (التقييم التنازلي)

يتمثل في قيام المسؤول أو المشرف المباشر بتقييم الموظفين الذين هم ضمن مسؤوليته ، وهو التقييم السائد الذي ينسجم مع مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر، [1] فالمسؤول المباشر هو الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء موظفيه، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما انه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، إلا أن هنا بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي و نهائي على الرئيس المباشر، فقط لأن هذا الوضع سيعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية، [2] لهذا تم تدعيم هذا التقييم من خلال اعتماده من المسؤول الأعلى، و هكذا تكون هناك فرصة لمراجعة هذا التقييم والتأكد من مصداقيته وموضوعيته، كما أن هذا يشكل نوعا من الرقابة على التقييم الذي قام به المسؤول المباشر على الموظفين.

ثانيا : تقييم المرؤوسين (التقييم التصاعدي)

ويقصد به أن يقوم المرؤوسون أو الموظفون بتقييم أداء رئيسهم المباشر، بحيث يقومون بالإدلاء بآرائهم حول رئيسهم فيما يتعلق بسلوكه و أدائه لمهامه، وذلك راجع إلى الاحتكاك اليومي به،[3] تفيد هذه الطريقة في المؤسسات ذات المواقف الحساسة كوحدات الشرطة وفي المستشفيات ، لكن هذه الطريقة مازالت تستعمل على سبيل التجربة، فهي تعاني من الرفض لأنها تتعارض مع مبادئ الإدارة، لاسيما مبدأ وحدة الأمر، و التسلسل الهرمي للمسؤولية، [4] أيضا هي إجراء غير مناسب يسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه ما يجعل نتائج التقييم غير موضوعية، لكن هذا لا ينفي جدارتها و الأخذ بها على سبيل الإرشاد، خاصة و أنها تجعل الرئيس

(1) - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص 132
(2) - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة دار الشروق، الأردن، عمان، 2005/2004، ص 103.
(3) - نفس المرجع، ص 104
(4) - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص 133

المباشر على علم برأي الموظفين الموجودين تحت إشرافه فيه، فيعمل على تحسين وتقويم أدائه في المستقبل وتلافي أخطائه.

ثالثا: التقييم الذاتي

في هذه الحالة الموظف يقوم بتقييم أدائه بنفسه، خاصة إذا كان قد سبق له وشارك مسؤوله المباشر في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها باستخدام الإدارة بالأهداف، وتبقى مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة إبداء ملاحظاته حول التقييم، [1] صحيح أن هذه الفكرة تنمي لدى الأفراد روح المسؤولية، والاعتماد على النفس وتطوير الذات، خاصة في مجال أدائهم الوظيفي وزيادة خبراتهم، لكنها تفتقر للموضوعية خاصة إذا استعمل الموظف المغالاة و الأنانية في تقييم أدائه، فهذا النوع من التقييم يتطلب نضجا كافيا وشخصية قوية قادرة على تقبل السلبيات وتحمل الانتقادات والتواضع أمام الإيجابيات، وهذا ما لا يتوفر لدى جميع الأفراد.

رابعا : تقييم النظراء في العمل (الزملاء)

هي طريقة قليلة الاستخدام لما فيها من مخاطر، حيث أنه يتم إسناد مهمة التقييم إلى الزملاء لأنهم يتوفرون على قدر كافي من المعلومات عن سلوك وأداء زميلهم نتيجة احتكاكهم المستمر بهم[2]، لكن هذه الطريقة تحتاج إلى ثقافة تقويمية تقييميه واعية و متقدمة سواء من الموظف الخاضع للتقييم أو من زملائه الذين يشرفون على تقييمه، خاصة وأنها قد تؤدي إلى صراعات داخلية بينهم وعدائية ونوع من المحسوبية، لكن لا يوجد ما يمنع من الاستعانة بها على سبيل الإرشاد إضافة إلى تقييم الرئيس.

خامسا : التقييم من طرف خبراء خارجيين

بعض الإدارات و بعض الوظائف تتطلب الاستعانة بخبراء خارجيين قد يكونون واحدا أو أكثر، تربطهم علاقة بالوظيفة ويكونون على دراية أكثر بها، فيعهد إليهم تقييم الموظفين نظرا لخصوصية وظائفهم، أو الأعوان المتربصين من أجل تثبيتهم و ترسميهم أو اقتراح تمديد فترة تربصهم أو تسريحهم بعد نهاية فترة التربص،

(1) - مصطفى نجيب شاويش ،نفس المرجع ، ص 104
(2) - نفس المرجع ،ص 104

سادسا : تقييم متلقي الخدمة

بما أن هدف الإدارة أو المؤسسات هو تقديم خدمات للأفراد، [1] و أن الموظف هو القائم على أدائها فإنه لا بأس من الأخذ برأيهم وتقييمهم، مثلا كتقييم طريقة التعامل، نوعية الخدمة، المدة التي استغرقها الموظف لتقديم الخدمة، هذا أيضا يساهم في التقييم الدقيق والحقيقي للموظفين، خاصة أن الأفراد على اتصال دائم بالإدارة، وأن هذه الأخيرة وجدت من أجل تنفيذ أعمال الدولة و تقديم الخدمات للأفراد .

الفرع الثاني : المسؤول عن تقييم الموظف طبقا لأحكام قانون الوظيفة العمومية

بالرجوع إلى القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر 03/06 فإن سلطة التقييم و التقدير العام مخولة للسلطة السلمية المؤهلة حسب المادة 101 فقرة الأولى " تعود سلطة التقييم و التقدير للسلطة السلمية المؤهلة " بعد أن كانت في التشريعات السابقة تعود إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين كما جاء في المرسوم 59/85 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،[2] وأكد المرسوم التنفيذي 19/ 165 على أن مقابلة التقييم يقوم بها المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى، ثم يصادق رئيس المصلحة التي ينتمي إليها الموظف على بطاقة التقييم[3] ، هذا كأصل عام .

وإضافة إلى هذا ترك المشرع لبعض المؤسسات والإدارات العمومية الحرية في وضع مناهج خاصة للتقييم تتلاءم وطبيعة نشاطات مصالحها، فأسندت بعض القوانين الخاصة مسؤولية التقييم إلى لجان خاصة هنا بتقييم الخبراء الخارجيين.

نص المرسوم التنفيذي 129/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي على أن يقوم الأستاذ الباحث الاستشفائي بإعداد تقرير سنوي حول نشاطاته العلمية و البيداغوجية و كذا الصحة عند نهاية السنة الجامعية ، بغرض تقييمه من طرف الهيئات العلمية و البيداغوجية المؤهلة ، على أن تحدد كيفيات إعداد هذه التقارير بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالصحة، [4] ونص أيضا المرسوم التنفيذي 130/08المتضمن القانون الأساسي الخاص ب الأستاذ الباحث على نفس نوع التقييم ، أي الأستاذ الباحث يقوم بإعداد

2 - سعاد نائف البرنوطي ، المرجع السابق ، ص 395

(2) - المادة 85 من المرسوم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13لسنة 1985.

(3) - المادتين 10و12 من المرسوم التنفيذي 165/19، السالف الذكر.

(4) - المادة 21 من المرسوم التنفيذي 129/08 بتاريخ 2008/05/03، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي ، جريدة رسمية عدد 23 لسنة 2008 .

تقرير سنوي عن نشاطاته العلمية و البيداغوجية عند نهاية السنة الجامعية ويقدمه من أجل تقييمه إلى الهيئات العلمية البيداغوجية المؤهلة [1] ، و كذلك هو الحال بالنسبة للباحث الدائم [2].

نص المرسوم التنفيذي 315/08 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية على نوع خاص من التقييم، حيث يخضع مستخدمو التربية عند نهاية فترة التربص إلى تفتيش من أجل تقييم فترة التربص، تقوم به لجنة خاصة، تحديد تشكيلتها يكون بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية [3]،وحسب القرار المؤرخ في 2010/10/25 الذي يحدد كيفيات التفتيش لترسيم بعض موظفي التربية نص على أن اللجنة المكلفة بترسيم المقتصدين تتكون من مفتش التربية الوطنية رئيسا ومقتصد رئيسي و مقتصد ، حيث تهدف عملية تفتيش الترسيم إلى الوقوف على مدى توافق نمط تكوين المترشح مع منصب العمل الذي أسند إليه ، ومدى تنفيذه للمهام الموكلة إليه ، كما يشمل تفتيش الترسم معاينة الظروف التي يعمل فيها المترشح لتقييم تأثير هذه الظروف على أدائه لعمله، كما يشمل محاورته حول التنظيم العام للمؤسسة و حول التشريع المدرسي وكل القضايا الأخرى المرتبطة بالمتطلبات الخاصة بمنصب العمل.[4]

كما أسندت مسؤولية التقييم أيضا في هذا المرسوم إلى كل من مفتشي التعليم الابتدائي [5]، مفتشي التعليم المتوسط [6]، مفتشي التربية الوطنية [7]، يعرف هذا التقييم بتقييم الأداء الوظيفي التربوي، لكن يؤخذ هذا التقييم بعين الاعتبار في التقييم السنوي للموظف فتطبق عليه تطبيق أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية فيما يخص تقييم الأداء السنوي، ويكون مدير المؤسسة التربوية المسؤل على تقييمهم، وعليه إذا لم تؤخذ نتائج تقييم المفتش التربوي بعين الاعتبار خلال التقييم السنوي فما الغاية من وراء إدراجها ، فهي بدون أي فعالية.

أيضا المرسوم التنفيذي 07/10 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، أسند مهام التقييم إلى مستشاري الشباب تحت سلطة مفتشي

(1) - أنظر القرار 778 بتاريخ 2017/07/08 ، يحدد كيفيات تطبيق المادة 23 من المرسوم التنفيذي 130/08 المؤرخ في 2008/05/03 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث

(2) - المادة 28 مرسوم تنفيذي 131/08، بتاريخ 2008/05/03، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم ، جريدة رسمية عدد23 لسنة 2008

(3) - المادة 19 مرسوم تنفيذي 315/08، بتاريخ 2008/10/11، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، جريدة رسمية عدد 59 لسنة 2008.

(4) - قرار مؤرخ في 2010/10/25 ، يحدد كيفيات التفتيش لترسيم مساعدي التربية وملحقي المخابر والملحقين الرئيسيين بالمخابر ومستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي و المهني و المقتصدين ونواب المقتصدين وتشكيل لجان تفتيش الترسيم، جريدة رسمية عدد 25 ،الصادرة بتاريخ 2011/04/27.

(5) - المادة 165 فقرة 02من المرسوم التنفيذي 315/08.

(6) - المادة 171 فقرة 02 من المرسوم التنفيذي 315/08.

(7) - المادة 174 الفقرة 03 المرسوم التنفيذي 315/08.

الشباب والرياضة للمستخدمين الذين يمارسون مهامهم على مستوى مؤسسات وهيئات وهياكل الشباب وتنشيطهم [1]، ويقوم مفتشو الشباب والرياضة بتفتيش ومراقبة المستخدمين البيداغوجيين للمؤسسات و لهيئات والهياكل الرياضية وتقييم أعمالهم وتقديرها [2]، لكن يبقى التقييم السنوي راجع إلى المسؤول المباشر عملا بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية، فيكون هذا التفتيش كنوع من الرقابة على عمل هذه المؤسسات و موظفيها .

وهناك موظفين آخرين هم على قدر عالي من الخصوصية والمسؤولية يتمثلون في القنصلين والأعوان الدبلوماسيين، فإن مسؤولية تقييمهم تعود إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين بعد اقتراح من المسؤول المباشر كما كان معمولا به في المرسوم السابق 59/85 ، وكرس المشرع هذه القاعدة بمرسوم رئاسي تحت رقم 221/09 متضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين و القنصليين[3]، بدل من مرسوم تنفيذي على غرار الأسلاك الأخرى.

وعليه ما نستنتجه هو أن المشرع الجزائري بإسناده تقييم الأداء الوظيفي إلى جهات أخرى من خلال القوانين الأساسية الخاصة غير المسؤول المباشر، أراد الحفاظ على خصوصية هذه الوظائف، وأيضا سعى إلى تحقيق الفعالية لتقييم الأداء الوظيفي، خاصة و أن هذه الوظائف تتطلب دراية واسعة وتأهيل كافي قد لا يتوفر عليها المسؤول المباشر للموظف وهو شيء إيجابي ، لكن بما انه لم ينص على أخذها بعين الاعتبار خلال التقييم السنوي للموظفين فإن هذا يجعلها بدون فعالية ، خاصة و أن معظم القرارات التي تتعلق بالمسار المهني للموظف تكون مبنية على نتائج تقييمه السنوي .

الفرع الثالث : الأخطاء التي يقع فيها المسؤول عن تقييم الأداء و الصعوبات التي تواجهه خلال عملية التقييم

تتمثل هذه الصعوبات في بعض الأخطاء التي يقع فيها المسؤول عن عملية التقييم، وأخرى تتعلق بالمرؤوس نفسه إلى جانب صعوبات أخرى تتعلق بالبيئة الداخلية للإدارة العمومية

(1) - المادة 46 فقرة أ المطة 01، مرسوم تنفيذي 10/07، بتاريخ 2010/01/07 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة ، الجريدة الرسمية عدد 02 لسنة 2010 .

(2) - المادة 72 فقرة ب المطة 01 من المرسوم التنفيذي 10/07 .

(3) - المادة 70 مرسوم رئاسي 221/09 بتاريخ 2009/06/27، متضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين و القنصليين، جريدة رسمية عدد 38 لسنة 2009.

أولا : أخطاء المسؤول عن عملية التقييم

منها ما يلي :

- التحيز الشخصي للمقيم حيث يتأثر تقييم المسؤول عن عملية التقييم بما يفضله فيقيم من ينصاع له إيجابا، في حين يقيم سلبا من يعارضه و يناقشه و يخالفه الرأي؛[1]
- التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين فقد يعطي الرئيس تقديرا عاليا أو منخفضا لمرؤوسه على أساس فكرة أو صفة معينة يلمسها فيه ؛[2]
- التشدد والتساهل في التقييم ، فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطاء تقديرات عالية بغض النظر عن مستوى أدائهم ، تجنبا للمشاكل التي قد تقع له مع الموظفين، في حين يتشدد آخرون خاصة إذا ظهر تقصير هذا المسؤول في مهامه فإنه سيحمل مسؤولية تقصيره للموظفين عن طريق خفض تقدير تقييمهم؛[3]
- النزعة المركزية، وهي أن يقوم مسؤول عملية التقييم، بتقييم كل الموظفين ،أو معظمهم في وسط المقاس أي تقييم متوسط لكل الموظفين؛ [4]
- إن بعض المسؤولين لا يعرفون جيدا ما يقوم به الموظفين ،ولا يلمون بأنواع جميع الوظائف، ومن ثم لا يستطيعون تقييم الأداء بشكل موضوعي؛
- عدم وجود معايير واضحة يستند عليها الرئيس من أجل التقييم، وفي بعض الأحيان قد تكون موجودة لكن تكون غامضة يصعب تطبيقها واستعمالها؛[5]

ثانيا : صعوبات تتعلق بالمرؤوس نفسه

- عدم معرفة الموظف ما هو مطلوب منه إما بسبب عدم تحديد مهامه بوضوح أو جهله بها ؛
- عدم قدرة الموظف على أداء ما هو مطلوب منه إما بسبب عدم كفاءته أو ضعف جهده أو لأسباب خارجة عن إرادته؛
- ميل الموظف للكسل و الخمول وعدم اهتمامه بعملية التقييم؛
- الأقدمية في العمل حيث أن سن الموظف أو أقدميته يدفع الرئيس إلى احترامه ومنحه تقديرا عاليا لأدائه؛[6]

---

(1) - سعاد نائف البرنوطي ، المرجع السابق ، ص 376
(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 376
(3) - نفس المرجع، ص 376.
(4) -راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 228
(5) - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 108
(6) - نفس المرجع ، ص 110

ثالثا : صعوبات تتعلق بالبيئة الداخلية للإدارة : وتتمثل في[1]

- عدم فهم المسؤولين المقيمين لما يترتب علي نتائج التقييم من أثار على الموظف أو المؤسسة
- غلبة الصفة العقابية على استخدامات نتائج التقييم؛
- إعطاء بعض العناصر أهمية في التقييم بالرغم من أنها ليست ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف، واتخاذ قرارات متعلقة بالموظفين دون الرجوع إلى هذه التقارير.

من خلال هذه الصعوبات نستشف أن عملية تقيم الأداء الوظيفي يلفها نوع من الرَّتابة و الجمود و الروتين ، هذا ما أدى إلى فقدها لقيمتها خاصة في ظل اللامبالاة الظاهرة سواء من المسؤولين عن التقييم أو من الموظفين المعنيين بالتقييم وهذا بدوره له أثر كبير في فعالية نظام تقييم الأداء ، فبدل من أن يحقق الأهداف المرجوة منها، فإنه يعود بالسلب على الموظف والرئيس والهيئة العمومية وعلى حتى الأفراد المستفيدين من الخدمات التي يقدمها هذا المرفق.

المطلب الثالث: المستخدم المعني بعملية تقييم الأداء الوظيفي

بعدما رأينا أن المسؤول المباشر هو المسؤول عن عملية تقييم الأداء كأصل عام وكاستثناء إسناد مسؤولية التقييم إلى جهات أخرى نأتي الآن إلى دراسة محل التقييم وهو الموظف الذي يخضع أداؤه للتقييم .

فبعد استكمال الإدارة لإجراءات التوظيف انطلاقا من مرحلة فتح المسابقة إلى غاية إعلان النتائج، يتم استدعاء المترشحين الناجحين في حدود المناصب المالية المتاحة للالتحاق بوظائفهم، فيأخذ الناجح بعد توقيعه محضر التنصيب يعين كمتربص، يكون خلالها في فترة تربص ويخضع أثناءها إلى تقيم دوري ومستمر إلى غاية نهاية فترة التربص إما بصدور قرار ترسيمه، فينتقل إلى مركز قانوني محصن وهو مركز الموظف، أي تثبيته لشغل وظيفة عمومية دائمة لا يمكن للإدارة إنهاؤها إلا في حدود ما تسمح به القواعد القانونية، ويستمر تقيم أداء الموظف بشكل دائم ومستمر إلى حين نهاية مساره المهني، وخلال هذه الفترة قد يكون الموظف في وضعيات قانونية مختلفة منها ما يدخل في وضعية القيام بالخدمة ومنها ما يؤدي إلى انقطاع مؤقت لقيامه بوظائفه، فكيف يكون تقييمه في هذه الحالات ؟

الفرع الأول: العون المتربص

يقصد بالعون المتربص في مجال الوظيفة العمومية، كل عون جديد تم تعيينه في وظيفة عمومية دائمة، أي في سلك من الأسلاك ورتبة من رتب الوظيفة العمومية من غير أن يرسم فيها

[1] - عبد الله بونكانو و عبد اللطيف بكراوي ، المرجع السابق ، ص 26

بعد اجتياز مسابقة توظيف خارجية مهما كان نمطها سواء على أساس الاختبار أو الشهادة كمرحلة أولية، وخلال هذه الفترة يخضع المتربص لكافة قواعد القانون العام و لقانون الأساسي للوظيفة العمومية [1]، و هو ملزم بأن يجتاز بنجاح فترة تربص عملي حتى يصبح موظفا عاما و إلا يتم فصله لعدم كفاءته المهنية.

حددت فترة التربص بموجب القانون الأساسي للوظيفة العمومية ب (01) سنة كاملة[2] ، وهو ما تضمنته أيضا أحكام المرسوم التنفيذي 322/17 [3]، وخلال هذه الفترة يتمتع المتربص بمجموعة من الحقوق في مقابل تحمله مجموعة من الالتزامات [4]، كما يخضع خلال نفس الفترة إلى تقييم دوري و مستمر كل (03) ثلاثة أشهر وفق مجموعة من المعايير الموضوعية تهدف أساسا إلى تقدير مدى التزامه بواجباته الوظيفية حسب المادة 22 من المرسوم التنفيذي 322/17 ، كما ألزم المشرع المسؤول السلمي بالإشراف على عملية تدريب و توجيه وتقييم المتربص، وبأن يطلعه على استمارة تقييمه الفصلية خلال (08) الثمانية أيام التي تلي انتهاء التقييم.

وأعطى المشرع أيضا للمتربص الحق في الاحتجاج بشأنها إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين خلال (08) أيام ابتداء من تاريخ تبليغه [5]، وهذا الأمر يعد في غاية الإيجابية لأنه يحمي المتربص من تعسف المسؤول السلمي أو خطئه في تقييم المتربص، فيحقق هذا فعالية ومصداقية أكثر لنظام التقييم المعتمد، حيث أنه يحافظ على حقوق المتربص من جهة، و كذلك يزيد من حرص المسؤول المباشر ليكون تقييمه أكثر دقة وموضوعية خشية وقوعه في الخطاء، لاسيما وأن تقييمه سيكون محل مراجعة من السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويؤثر بدوره على تقييم أدائه شخصيا مستقبلا إذا كان تقييمه خاطئا.

تنتهي فترة التربص بصدور قرار الترسيم، بعد إعداد تقرير التربص، إذا كان التقرير إيجابيا لصالح المتربص فإن هذا يؤدي إلى ترسيمه ونقله إلى مركز قانوني أقوى هو مركز الموظف[6]، فتنتقل إليه جميع الحقوق التي كان محروما منها كالانتداب والاستيداع ، وإجراء التكوين التخصصي وغيرها من الحقوق، والشيء الإيجابي أيضا هو أن فترة التربص تدخل في

(1) - جلول بن سديرة وسليمة مسراتي، المركز القانوني للمتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية، دراسة على ضوء المرسوم التنفيذي322/17، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 03 ،مجلد09، ديسمبر 2018، صفحة 36

(2) - المادة 84 من الأمر 03/06.

(3) - المادة 17 مرسوم تنفيذي322/17 بتاريخ 2017/11/02، يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية، ، الجريدة الرسمية عدد 66 لسنة 2017 .

(4) - المواد من 05 إلى16 من المرسوم التنفيذي 322/17 .

(5) - المادة 24 من المرسوم تنفيذي 322/17.

(6) - المادة 26 من المرسوم تنفيذي 322/17.

احتساب الأقدمية من أجل الترقية سواء في الدرجة أو الرتبة أو حتى لشغل منصب عالي، وهو الإجراء الذي له بالغ الأثر في فعالية أداء الموظف مستقبلا لما فيه من حماية لحقوقه.

أما إذا كان تقرير التربص سلبيا فإن هذا سيؤدي إلى إما تمديد فترة التربص لمدة سنة أخرى، أو تسريح الموظف دون إشعار مسبق أو تعويض[1] ، لعدم كفاءته على شغل المنصب، ولأن هذا الإجراء ينطوي على نوع من العقوبة ولأنه على درجة عالية من الخطورة بالنسبة للمتربص فإنه سيحقق فعالية أكثر بشأن أداءه، لأنه سيسعى جاهدا لتحسينه والحصول على رضا المسؤول عن تقييمه من أجل أن يكون تقريره إيجابيا ويحصل على صفة الموظف ويتفادى هذا الإجراء الخطير.

الفرع الثاني : الموظف العام (العمومي)

يعتبر الموظف العمومي يد الإدارة في ممارسة نشاطاتها ، ورغم أهمية هذا العنصر في البناء القانوني و التنظيمي للإدارة العامة إلا أنه لم يرد في معظم التشريعات تعريف منظم يحدد المقصود به، عرفه الأستاذ احمد محيو بقوله: " الموظفين العموميين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي يتميز بأنه قابل للتبديل بقانون جديد يطبق عليهم آليا دون أن يخول لهم التمسك بالحقوق المكتسبة "[2] ، الأستاذ ميسوم صبيح عرفة قال :" يتضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للوظيفة العامة سوى الذين لهم صفة الموظف ، ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعينهم في مناصب دائمة و ثبتوا فيها نهائيا"[3].

القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر 03/06 اعتبر الموظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبته في السلم الإداري [4]، نرى أن المشرع اكتفى بتحديد الشروط الواجب توافرها في العون حتى نقول عنه أنه موظف، وهي أن يكون عيين في وظيفة عمومية دائمة، وأن يكون مرسم في رتبة في السلم الإداري حتى يكون في مركز قانوني أساسي تنظيمي .

وبشأن تقييم الموظف ثار نقاش في الفقه حول تعميم نظام تقييم الأداء الوظيفي دعى البعض إلى وجوب إخضاع جمي'ع الموظفين إلى هذا النظام مهما كانت رتبهم، وذهب البعض

---

(1) - المادة 25 من المرسوم التنفيذي 322/17.

(2) - وجدان بكوش و ياسمين بن طبيب، استعمال الامتيازات غير المبررة، مذكرة ماستر، قسم العلوم القانونية والإدارية ،كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة 08 ماي1945، قالمة 2018/2017،ص 10.

(3) - نفس المرجع ص 10

(4) - المادة 04 أمر 03/06 .

الآخر إلى القول بضرورة استبعاد شاغلي الوظائف العليا من نظام تقييم الأداء[1]. المشرع الجزائري فصل في الأمر بموجب المادة 97 من الأمر 03/06 حيث نصت على " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم دوري و مستمر..."، فنص بهذا على عموم عملية التقييم ولم يستثني أي موظف حتى شاغلي الوظائف العليا، وقد أحسن بذلك لأن في هذا ايجابيات كثيرة على الموظفين و الإدارة، فنظام التقييم إذا ما بني على أسس سليمة ،وكان وفق المعايير القانونية الموضوعية دون تحيز، بعيدا عن كل الميول الذاتية، هذا يجعل جميع الموظفين متساويين أمام هذه العملية ويزيد من رضاهم نحو إدارتهم ويرفع من مستوى أدائهم لأنه سيكون أكثر عدالة لهم ويكون أكثر فعالية .

الفرع الثالث : تقييم المستخدمين الموجودين في وضعيات قانونية خاصة

الموظف وخلال مساره المهني قد يكون إما في حالة خدمة فعلية بصفة عادية فيكون تقييمه بشكل سلس عادي وفق القواعد القانونية المطبقة في الإدارة أو المؤسسة التي ينتمي إليها ، و قد تأتي عليه ظروف تؤدي به إلى وجوده في إحدى الوضعيات القانونية نص عليها القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الباب السادس المواد من 127 إلى 155، في هذه الحالات كيف يكون تقييم الموظف ؟

أولا : تقييم الموظف الموجود في وضعية القيام بالخدمة

بالإضافة إلى الحالة العادية يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها ضمن الشروط والكيفيات المحددة في القوانين الخاصة [2]، كوضع الموظف تحت تصرف جمعيات وطنية معترف لها بطابع الصالح العام ،لمدة (02) سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة فقط حسب المادة 131 من الأمر 03/06[3]، يمارس الموظف الموضوع تحت التصرف مهمته تحت سلطة رئيس الجمعية، أما ما يتعلق بدفع مرتبهم ومتابعة مسارهم المهني فيبقى للإدارة الأصلية [4]، وعليه فإن المسؤول عن تقييم هذا الموظف هو رئيس الجمعية التي وضع تحت تصرفها.

كما يمكن إحالة الموظف إلى عطلة مرضية طويلة المدة، في حال ما إذا أصيب بمرض منعه من الالتحاق بوظيفته وممارسة مهامه، في هذه الحالة يتوقف كل ما يتعلق بمساره المهني بما في ذلك تقييمه إلى حين التحاقه بالإدارة مرة أخرى فيأخذ بالحسبان تقييمه للسنة التي سبقت سنة

(1) - سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري بين الفعالية والقصور، مجلة الأكاديمية للبحث القانوني، العدد 02، المجلد 12، 2015، ص 340

(2) - المادة 130 من الأمر 03/06. السالف الذكر.

(3) - المادة 131 من الأمر 03/06.

(4) - المادة 130 من الأمر 03/06.

إحالته على العطلة المرضية الطويلة المدى عملا بنص المرسوم التنفيذي 165/19 في مادته 03 الثالثة الفقرة 02.[1]

ثانيا : تقييم الموظف المستفيد من وضعية الانتداب

وهي حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية [2]، تكرس بموجب قرار إداري فردي من السلطة المؤهلة لمدة دنيا قدرها 06 ستة أشهر ومدة قصوى قدرها (05) خمس سنوات، خلال هذه الفترة يخضع الموظف المنتدب للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه كما أن تقييمه وراتبه يكون من الإدارة التي انتدب إليها حسب المادة 137 فقرة 02 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وقد نصت المادة 03 من المرسوم التنفيذي 165/19 على نفس الحكم .

ثالثا : تقييم الموظف المستفيد من وضعية خارج الإطار

هي وضعية جديدة جاء بها الأمر 03/06 في الفصل الثالث من الباب السادس، تخص الموظفين المنتمين إلى الفوج " أ "، تكرس بموجب قرار إداري فردي من السلطة المخولة لمدة لا تتجاوز (05) خمس سنوات، ولا يمكن للموظف الاستفادة منها إلا بطلب منه بعد استنفاذ حقوقه في الانتداب من أجل الالتحاق بوظيفة لا يحكمها القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

يتم تقييم الموظف المحال على وضعية خارج الإطار من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها حسب المادة 142 من الأمر 03/06 وأكدت ذلك المادة 03 من المرسوم التنفيذي 165/19 على نفس الحكم، فيتم تقييم الموظف الموضوع في وضعية خارج الإطار وفق القواعد القانونية التي تحكم الوظيفة التي يشغلها، وهذا التقييم لا يؤثر على المسار المهني للموظف في وظيفته الأصلية.

رابعا : تقييم الموظف المستفيد من الاستيداع

تؤدي هذه الحالة إلى انقطاع علاقة العمل وتوقفها مؤقتا، تكون بطلب من الموظف أو بقوة القانون حسب حالات جاء بها القانون الأساسي للوظيفة العمومية [3]، تكرس هذه الحالة بموجب قرار فردي من السلطة المختصة لمدة أدناها (06) ستة أشهر و أقصاها (05) خمس سنوات، في هذه الوضعية يتوقف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية والترقية سواء في الدرجات أو الرتبة، ويحتفظ

(1) - المادة 03 فقرة 02، المرسوم التنفيذي 165/19.
(2) - المادة 133، من الأمر 03/06.
(3) - أنظر المواد من 146 إلى 154 من الأمر 03/06 السالف الذكر

بحقوقه التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته للاستيداع [1]، ومن بينها تقييم أدائه الوظيفي فحسب المادة 03 فقرة 02 من المرسوم التنفيذي 165/19 فإنه يتم احتساب تقييمه للسنة التي سبقت سنة إحالته فيها إلى هذه الوضعية.

خامسا : تقييم الموظف الموضوع في وضعية الخدمة الوطنية

وهي حالة الموظف الذي ينتقل إلى أداء الخدمة الوطنية، يحتفظ فيها بحقوقه في الترقية في الدرجات كما تحتسب سنوات الخدمة الوطنية في أقدمية التقاعد مع توقف راتبه من الإدارة و المؤسسة التي وظف لديها، خلال هذه الفترة يخضع الموظف للأحكام التشريعية التنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية [2]، المشرع الجزائري لم يتطرق إلى تقييم الموظف المحال على هذه الوضعية بموجب القانون الأساسي للوظيفة العمومي ، لكنه تدارك الأمر بموجب المرسوم التنفيذي 165/19 بنصه في المادة 03/فقرة 02 على أن يحتسب للموظف تقييمه لسنة التي سبقت سنة إحالته لوضعية الخدمة الوطنية .

بنص المشرع على أحكام تقييم الموظف خلال وجوده في هذه الحالات القانونية الأساسية، أزال الغموض بشأنها، وحافظ على حقوق الموظفين لاسيما الموجودين في إحدى هذه الحالات، هذا الأمر زاد من فعالية نظام التقييم في الإدارات العمومية.

(1) - المادة 145 فقرة 03 من الأمر 03/06 .

(2) - القانون 06/14 بتاريخ 2014/08/09 يتعلق بالخدمة الوطنية، جريدة رسمية عدد 48 لسنة 2014.

خاتمة الفصل الأول:

ما نستنتجه في خاتمة هذا الفصل، أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية إدارية فنية دورية منتظمة، هدفها الوقوف على ما حققه الموظف من نتائج خلال فترة زمنية معينة، استنادا على أسس ومعايير تضعها الإدارة مسبقا كمرجع لها تقيس به أداءهم ، وهي ليست عملية سهلة أبدا، لاقت صعوبة واختلافا وتنوعا في تحديد معانيها ، وهذا ما يؤكد أهميتها سواء للموظف أو المشرف عليها أو الإدارة. تعامل معها المشرع الجزائري في القانون الأساسي للوظيفة العمومية ونصوصه التطبيقية فخصها بجملة من القواعد القانونية، انطلقت من تغير تسميتها من تنقيط إلى تقييم لأنها الأكثر تعبيرا عن قيمة الموظف.

أظهرت الدراسات انه يمكن إسناد هذه العملية لعدة جهات كالموظف نفسه ، الزملاء ، خبراء خارجين، ومتلقي الخدمة بشرط أن يتوفر في المشرف على التقييم جملة من الشروط أهمها قربه من الموظف واحتكاكه به، وقدرته على ملاحظة سلوكه أثناء تأدية وظائفه ،لكنها استقرت في الأخير على أن المسؤول المباشر هو الأنسب لذلك لكن لا بأس من الأخذ بتقييم الجهات الأخرى على سبيل الاستئناس حتى نتفادى الأخطاء التي قد يقع فيها المسؤول المباشر أثناء تقييمه كالتحيز و خطأ الهالة أو الانطباع الأولي ، فتكون نتائج تقييم هذه الجهات كنوع من الرقابة أو كمرجع لتصحيح تقييم المسؤول المباشر وللوصول غلى تقييم دقيق وموضوعي وعادل.

المشرع الجزائري اسند هذه المهمة إلى المسؤول المباشر وقد أحسن بذلك لأنه الأقرب إليه و الأكثر ملاحظة لسلوكه أثناء تأدية مهامه، ولكن نظرا لخصوصية بعض الوظائف أسند مهمة التقييم إلى جهات أخرى عن طريق خبراء خارجيين هم أكثر دراية و إحاطة ببعض الوظائف هذا كله بهدف تحقيق فعالية أكثر في تقييم الموظفين في مختلف الوظائف والأسلاك ، لكنه وفي ذات الوقت في أحيان كثيرة لا تؤخذ نتائج هذا التقييم بعين الاعتبار في التقييم السنوي الذي يعتبر مرجع أساسيا في اتخاذ مختلف القرارات التي تتعلق بالمسار المهني للموظف.

كما أن المشرع الجزائري نص على أن جميع الموظفين يخضعون للتقييم السنوي بدون استثناء لشاغلي المناصب العليا، فنص على تقييم المتربص والموظف وتطرق حتى إلى تقييم الموظف خلال وجوده في بعض الوضعيات القانونية كالانتداب والاستيداع الخدمة الوطنية ، وهذا حتى يتفادى جميع التأويلات بشأن هذه الفئات ويحافظ على حقوقهم وهذا ما جعل نظام التقييم ذا فعالية أكثر بتناوله جميع فئات المستخدم

الفصل الثاني:

نظـام تقييـم الموظـف وفقـا لأحكـام القانـون الأساسي للوظيفـة العموميـة

مقدمة الفصل الثاني:

إن فعالية وموضوعية أنظمة إدارة الموارد البشرية يُستمد أساسا من قدرتها على تحقيق الأهداف التي رسمتها من جهة، ومن جهة أخرى سعيها لتحقيق مقتضيات العدالة والمفاضلة الموضوعية بين الموظفين، لهذا وجب أن تقوم هذه الأنظمة على أسس ومعايير سليمة إلى جانب التطبيق الصارم لها ، ولأجل هذا وضع المشرع الجزائري جملة من المعايير يتم بناءا عليها تقييم الموظفين، كما أنه اعتمد على تقنية المقابلة المهنية باعتبارها طريقة تشاركية بين الرئيس ومرؤوسيه، وأيضا تعتبر أداة من أدوات المناجمنت الحديث، لتحقيق موضوعية أكثر في نتائج التقييم لما لها من أهمية للموظف خاصة وانها تمكنه من التعبير بكل حرية عن رأيه وطموحه ورؤيته المستقبلية، ومن خلال هذا كله أحاط عملية تقييم الموظفين بجملة من الضمانات منها ما هي سابقة لها، ومنها ما هو مصاحب لها وأخرى لاحقة لها.

و سعيُ المشرع إلى الدقة و الموضوعية في نتائج التقييم، يعود إلى استخدامها وربطها بمختلف المحطات و القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، منذ لحظة التحاقه بالوظيفة العمومية إلى غاية انتهاء مساره المهني.

المبحث الأول: سير عملية تقييم الموظف في القانون الأساسي للوظيفة العمومية

قبل مباشرة عملية تقييم أداء الموظفين ينبغي على المسؤول معرفة ما سيتم تقييمه، لهذا لابد من وضع مجموعة من المعايير تكون بمثابة المرجعية الرئيسية التي ينسب إليها أداء الموظف، ويجب أن تتوفر في هذه المعايير جملة من الخصائص حتى تعتبر سليمة قابلة للاستخدام وتحقق الفعالية المقصودة من نظام التقييم، ولأهمية وجودها كضرورة حتمية في أي نظام للتقييم، تناولها المشرع الجزائري من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وأيضا من خلال بعض نصوصه التطبيقية.

وبعد وضع هذه المعايير تأتي مرحلة التقييم، أوجد الفقهاء والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية لذلك عدة طرق، منها التقليدية ومنها الحديثة، اختار المشرع الجزائري من بينها طريقة المقابلة من خلال المرسوم التنفيذي 165/19، وهي الأمر الجديد الذي كرسه في نظام تقييم الموظف، والتي تعتبر احدث طرق تقييم الموظف ، اعتمدها كطريقة لتقييم السنوي، فيها يعرض الرئيس على الموظف ما قدّمه من أداء خلال السنة فإن كان جيدا مدحه وشجعه وحفزه لبذل مجهود أكبر، وإن كان ضعيفا سيحاول معرفة العوامل التي أدت إلى ذلك ويجد سبلا لمعالجتها بمشاركة الموظف ، كما أنها طريقة تسمح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره لوظيفته وطموحه وتطلعاته وهذا هو أسلوب الإدارة الحديثة

كل هذا في ظل توفير مجموعة من الضمانات لحماية حق الموظف في التقييم السنوي.

المطلب الأول: معايير تقيم الموظف

يقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كأسس لتقييم الأداء الوظيفي، وتحديدها أمر ضروري لنجاح العملية لأنها تبين للموظفين ما هو مطلوب منهم أداؤه، و أيضا توجه مشرفي التقييم إلى العناصر التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار خلال عملية التقييم، للاحتفاظ بموضوعية العملية والبعد عن التحيز، كما تجدر الإشارة أن معايير التقييم تختلف باختلاف أوصاف الوظائف والأغراض التنظيمية، فهناك وظائف ترتكز على المعايير الكمية كالوظائف الإنتاجية، ووظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية والشخصية كالوظائف الإدارية([1])، وحتى تكون نتائج عملية تقيم الأداء الوظيفي دقيقة لابد من استخدام معايير متنوعة، بشرط أن تتوفر على مجموعة من الخصائص، سنتطرق إليها، بالإضافة إلى ما جاء به القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

([1])- عائشة سودي، المرجع السابق، ص28.

الفرع الأول: خصائص معايير تقيم الأداء الوظيفي

حتى تكون معايير تقييم الأداء موضوعية ودقيقة توصلنا إلى تقييم دقيق وفعال لابد من أن توفر فيها مجموعة من الخصائص، نوردها في ما يلي:

أولا : التوافق الإستراتيجي معناه انه يجب أن يتمكن نظام التقييم من إبراز مدى توافق الأداء الوظيفي مع الأهداف التي ترمي إليها الإدارة، فإذا كانت الإدارة تهدف إلى خدمة الأفراد، يجب أن يبين نظام التقييم كيفية ومستوى وجودة قيام الموظفين بالخدمة؛[1]

ثانيا : الصدق إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه ، أي لابد أن يكون المعيار متكاملا ولا يركز على جانب واحد فقط، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء؛[2]

ثالثا : الثبات : يقصد به مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة، ومن أشخاص مختلفين ،و بأدوات قياس مختلفة ؛[3]

رابعا : التميز : يقصد به قدرة معايير تقييم الأداء على التميز بين المستويات المختلفة للموظفين ومع مرور الوقت ؛[4]

خامسا : الموضوعية : يقصد بها مدى ملائمة المعيار للموظفين من حيث المضمون والآليات المستخدمة في تطبيقه تنفيذه إجرائيا، أي موضوعية الأدوات والإجراءات المتبعة في عملية التقييم؛[5]

الفرع الثاني : تصنيفات معايير الأداء الوظيفي

لقد تم تصنيف معاير تقييم الأداء من قبل الباحثين في مجال الموارد البشرية إلى صنفين هما معايير موضوعية (غير حكمية)، ومعايير تقديرية (حكمية).

(1) - إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق ،ص 130
(2) - عائشة سودي، المرجع السابق، ص، 29
(3) - إبراهيم محمد المحاسبة ، نفس المرجع، ص 131 .
(4) - سامية شامخ، المرجع السابق، ص 45.
(5) - إبراهيم محمد المحاسنة ، نفس المرجع ، ص 132.

أولا : المعايير الموضوعية: هي التي ترتكز على عناصر لا يمكن عدها أو مشاهدتها أو مقارنتها بين موظف وآخر وهي على فئتين، معايير عامة تدخل ضمن فعالية أداء الفرد لعمله مثل الانضباط، المواظبة شكاوي المستفيدين من الخدمة ،... ، ومعايير وظيفية أو مهنية تمثل النتائج المباشرة والملموسة لكفاءة الموظف في أداء عمله، حسب المهام الموكلة إليه.[1]

ثانيا : المعايير التقديرية: تتمثل في الأمور التي يصعب قياسها مباشرة، فيكون تقديرها من خلال أحكام الآخرين على الموظف، وهذه المقاييس التقديرية هي الأكثر استعمالا في الحياة العملية، تخضع للسلطة التقديرية للمشرف على عملية التقييم، مثل سرعة وجودة الأداء، حسن التصرف في المواقف الحرجة، التعاون والتنسيق مع الزملاء، المبادرة، ...، وكل هذه السمات هي سمات شخصية تخضع للتقدير.[2]

وعلى كل فإن معايير تقييم الأداء يمكن اشتقاقها من عناصر ثلاث: شخصية الموظف، سلوكه في الوظيفة، النتائج التي حققها أثناء أدائه .

الفرع الثالث: معايير تقيم الموظف في القانون الأساسي للوظيفة العمومية ونصوصه التطبيقية

حسب المادة 99 من الأمر 03/06 فإن عملية تقييم أداء الموظفين ترتكز على مجموعة من المعايير الموضوعية تمت صياغتها في أربع محاور أساسية هي:

- احترام الواجبات العامة المنصوص عليها في القوانين الأساسية
- الكفاءة المهنية
- الفعالية و المردودية
- كيفية الخدمة

ثم جاء المرسوم التنفيذي 165/19 تطبيقا للمادة 103 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث فصَّل في كل محور من المحاور السابقة، مع ترك المجال مفتوحا للقوانين الأساسية الخاصة لإضافة معايير أخرى تتناسب مع طبيعة وخصوصية بعض الأسلاك، وهذا يزيد من دقة وموضوعية وفعالية نظام تقييم الموظف، وعليه يمكن أن نصنف معايير تقييم الموظف إلى معايير تتعلق بشخصية الموظف، معايير تتعلق بسلوك الموظف، معايير تتعلق بنتائج الموظف

(1) - سامية شامخ ، المرجع السابق ص47 ، **نقلا عن** عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية ، أطروحة دكتوراجامعة سانت كليمنتس العالمية 2009، ص 77

(2) - سامية شامخ، نفس المرجع ، ص 47.

أولا : المعايير التي تتعلق بشخصية الموظف :

وهي تلك الأسس التي تتعلق بشخصية الموظف تتمثل في مجموعة من السمات مثل الاستقامة، الولاء، القابلية، المبادرة، الانطواء، روح التعاون، الاستعدادات، المهارات، القيم والأخلاق، القدرات الذهنية، الاهتمامات وغيرها من السمات الشخصية المختلفة من شخص لآخر، ومن موظف لآخر، وهي تقديرية لا يمكن قياسها فهي تخضع لتقدير المسؤول عن عملية التقييم، في تقدير هذه السمات يوجد نوع من الصعوبة وذلك راجع لعدة أسبات منها[1]:

- انه ليس هناك اتفاق محدد على العوامل الشخصية التي تساهم في أداء الفرد؛
- معظم الموظفين لا يستطيعون تغيير سماتهم الشخصية أو التحكم فيها مثل الذكاء؛
- استعمال هذا العناصر يخلق نوعا من الحساسية بين الموظفين والعدائية؛
- عدم وجود اتفاق على وصف العوامل الشخصية، فعلماء النفس مثلا فيما بينهم يختلفون في تعريف الذكاء

وحسب المادة 99 من الأمر 03/06 و المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19 تتمثل مؤشرات المعايير الشخصية في:

- الأمانة وعدم التحيز؛
- قدرات الموظف على التحليل و التلخيص وحل المشاكل؛
- قدرات التعبير الكتابية و الشفهية؛
- قدرات الاستباق و التكييف و الابتكار؛
- الفعالية في تأدية المهام ؛
- روح المبادرة و الديناميكية.

كل هذه المؤشرات هي غير قابلة للقياس تخضع للسلطة التقديرية للمسؤول السلمي رغم صعوبتها.

[1] - سامية شامخ، المرجع السابق ، ص 47.

ثانيا : المعايير التي تتعلق بسلوك الموظف :

هي مثل العوامل الشخصية لا يمكن قياسها، تتعلق بممارسات الموظف أثناء أدائه لوظائفه لكن يمكن ملاحظتها وتتبعها [1]، مثل القدرة على حل المشكلات، نمط القيادة، الإشراف، التخطيط، الرقابة، اتخاذ القرارات، تحديد الأولويات،احترام المواعيد الرسمية للعمل، التعاون[2].

يتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من تحليل ووصف الوظائف الذي يحدد مهام كل موظف والأداء المطلوب القيام به، من أجل تحقيق أهداف قصيرة المدى وصولا إلى أهداف ذات مدى أكبر، كما ينتج عن هذا التحليل تحديد مسؤوليات كل وظيفة وتحديد الصفات الواجب توافرها في سلوك الموظف[3].

بناءا على المادة 99 من الأمر 03/06، والمادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19 فإن هذه المؤشرات تتمثل في:

- الالتزام بالتوقيت والانضباط؛
- السلوك المحترم و المسؤول؛واللباقة في علاقة الموظف مع المسؤولين السلميين .
- اللباقة في علاقة الموظف مع زملاء العمل؛
- اللباقة في علاقة الموظف مع مستعملي المرفق العام ؛
- روح العمل الجماعي، والقدرة على التواصل

ثالثا : معايير متعلقة بنتائج أعمال الموظف

يتعلق هذا المعيار بالنتائج المحققة من طرف الموظف، ويكون ذلك بالاستناد على:[4]

- كمية العمل المنجزة من العامل مقارنة مع ما تم التخطيط له؛
- نوعية العمل وهي تتعلق بمدى إتقان الموظف لعمله ومدى سلامة أدائه؛

فيجب أن يكون هناك توفيق بين كمية العمل المنجزة، ونوعيته بالإضافة إلى الوقت المستغرق للعمل، حيث أن هناك بعض الأعمال يتم تحديد تاريخ تسليمها، وأي تأخير عن ذلك الموعد يجب تحديد سببه، فإذا كان السبب هو تقصير من الموظف فإن هذا يعود سلبا على نتائج تقييمه، سابقا كانت معاينة

(1) - إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق، ص 128
(2) - محمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 200
(3) - إبراهيم محمد المحاسنة، نفس المرجع، ص 128
(4) - نفس المرجع، ص 129

النتائج المحققة مرتبطة بالأعمال الإنتاجية فقط لكن مع الوقت انتقل تطبيقها إلى الوظائف الإدارية و الإشرافية، في الإدارات و المؤسسات العمومية.

ومن هذه المؤشرات التي تعتبر في صميم المعايير المتعلقة بنتائج أعمال الموظف حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19:

- تنفيذ المهام الموكلة للموظف؛
- التحكم في ميدان النشاط و المناهج؛
- التحكم في المناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة بالوظائف ؛
- تحقيق الأهداف المحددة.

ما يمكن قوله عن هذه المعايير أن المشرع سواء من خلال الأمر 03/06 أو المرسوم التنفيذي 165/19 ،لم يقم بحصرها ويفهم ذلك من خلال استخدامه لعبارة " على وجه الخصوص " بمعنى انه يمكن إضافة معايير أخرى تراها المؤسسة أو الإدارة العمومية مناسبة، أيضا ترك المجال مفتوحا للقوانين الخاصة لإضافة معايير أخرى تتناسب مع خصوصيات الوظائف التي تنظمها حسب ما جاء في المادة 99 من الأمر 03/06 و المادة 04 من المرسوم التنفيذي 165/19[1]، على سبيل المثال نجد:

المرسوم التنفيذي 07/10 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة، زيادة على المعايير المنصوص عليها في الأمر 03/06 أضاف المعايير التالية من أجل تقييم أداء الموظفين التابعين لهذا السلك[2] :

- القيام بتحين المعارف المهنية؛
- معرفة المحيط و القدرة على التكيف فيه؛
- القدرة على التنظيم ؛
- القدرة على تنشيط فريق أو مجموعة؛
- القدرة على قيادة مشروع؛
- القدرة على الحوار؛
- القدرة على تحديد الكفاءات وتعبئتها وتثمينها.

(1) - المادة 99 فقرة 02 من الأمر 03/06 ، والمادة 06 من المرسوم التنفيذي 165/19
(2) - المادة 30من المرسوم تنفيذي 07/10،

أيضا المرسوم التنفيذي 393/09 بتاريخ 2009/011/24 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين للصحة العمومية أضافت معايير تحقيق الأهداف، روح البادرة، أعمال لبحث والمنشورات والمداخلات ذات الطابع العلمي، والملف الإداري في جانبه التأديبي.[1]

المرسوم التنفيذي 409/08يتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية، نص على أن ُيقيم مستخدمو أمانة الضبط إضافة إلى ما جاء به الأمر 03/06 حسب مقاييس السرعة في تشكيل الملفات القضائية ،والتطبيق السليم للإجراءات القانونية والقضائية.[2]

المرسوم التنفيذي 131/08 بتاريخ 2008/05/03 المتضمن القانون الأساسي الخاص الباحث الدائم، حيث يتم تقييم الباحث الدائم بغض النظر عن ما جاءت به المادة 99 من الأمر 03/06، بطرق ملائمة ومؤسسة على معايير موضوعية تشمل[3]:

- حالة تقدم مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي في طور التنفيذ؛
- براءات الاختراع والمنشورات والمداخلات الوطنية و الدولية؛
- الكتب المنشورة؛
- البرمجيات و المنتجات والأنظمة المنجزة؛
- كل نشاط لتثمين البحث.

أما المرسوم الرئاسي 221/09 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين و القنصليين نص في مادته 69 على أحكام خاصة لتقييم الموظفين الدبلوماسيين غير تلك التي جاء بها الأمر 03/06 وهي:[4]

- احترام الالتزامات العامة و القانونية الأساسية؛
- الخبرة المهنية؛
- الفعالية والمردودية ؛

[1]- المادة 15من المرسوم تنفيذي 393/09 المؤرخ في 2009/11/24، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين في الصحة العمومية،الجريدة الرسمية عدد 70 لسنة 2009.
[2]- المادة 29 من المرسوم التنفيذي 409/08 ،بتاريخ 2008/09/24، المتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية، الجريدة الرسمية عدد 73، لسنة 2008.
[3] - المادة 29 من المرسوم التنفيذي131/08.
[4] - المادة 69 مرسوم رئاسي 221/09.

- كيفية أداء الخدمة.

ما يمكن قوله في الأخير أن معايير تقييم الأداء قد راعت أغلب الجوانب التي يمكن أن يُقيَّم على أساسها الموظف سواء ما تعلق بشخصيته، أو سلوكه في الإدارة العمومية، أو نتائج أدائه، كما أن المشرع قد ذكرها على سبيل المثال لا الحصر، وأيضا فتحه المجال للقوانين الأساسية الخاصة لإضافة معايير أخرى تتناسب وطبيعة الوظائف وحجمها، جعل نظام تقييم الأداء أكثر فعالية وموضوعية وأكثر دقة هذا من جهة، لكن في نفس الوقت تركه تقدير هذه المعايير للمسؤول عن عملية تقييم الأداء يؤدي إلى إضعاف فعاليتها وبالتالي فعالية نظام التقييم، لأن هذا الأخير قد لا يكون على قدر من الكفاءة لتقدير هذه الجوانب، أو لا يكون على إطلاع بخصوصية هذه الوظائف، فلا يكون تقديره دقيقا ولا تكون نتائج التقييم حقيقة وموضوعية.

المطلب الثاني : إجراءات عملية تقيم الموظف

حسب المرسوم التنفيذي 165/19 يوجد نوعان من تقييم الأداء التقييم، السنوي الذي يكون على إثر مقابلة التقييم المهني نصت عليه المادة 07، فقد أخذ المشرع بمبدأ السنوية وهو مبدأ عام، يتوجب على كل إدارة أن تقوم سنويا بتقييم موظفيها، أما بالنسبة لتحديد وقت التقييم من السنة، فيعود إلى السلطة التقديرية للإدارة بما يتوافق مع أعمالها، خاصة أن قرار التقييم يدخل في عدة عمليات إدارية أخرى كالترقية، النقل وإعداد برامج التكوين ، مثلا في مؤسسات التعليم يكون التقييم في نهاية السنة الدراسية أي في النصف الثاني من شهر جوان أو النصف الأول من شهر جويلية، بعض الإدارات و المؤسسات يكون في الثلاثي الأخير من السنة، لكن المشرع قد حدّ من هذه الحرية في المرسوم التنفيذي 165/19، ووضع تاريخ 31 من شهر مارس للسنة الموالية كآخر أجل من أجل إتمام عملية التقييم السنوية.[1]

أما التقييم الدوري الذي يتوقف عليه صرف المنحة الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء نصت عليه المادة 17، على أن يتم هذا التقييم بالنظر إلى انضباط الموظف، مردوديته، أدائه المهني وكيفيات الخدمة، ويكون هذا التقييم كل ثلاثة أشهر حسب القواعد القانونية المعمول بها، وبهذا نحصل على أربع تقييمات خلال السنة، على أن تؤخذ النقاط المرقمة المتحصل عليها دوريا بعين الاعتبار في التقييم السنوي للموظف.[2]

(1) - المادة 13، مرسوم تنفيذي 165/19 ،السالف الذكر
(2) - المادة 17 مرسوم تنفيذي 165/19.

الفرع الأول : مقابلة التقييم المهنية

هي من الأدوات الجديدة و التقنيات الحديثة التي أثبتت نجاعتها في العديد من الدول، وتعتبر من أنجح الطرق في تقييم أداء الموظفين، تبناها المشرع الجزائري لأول مرة في المرسوم التنفيذي 165/19 بتاريخ 2019/06/09 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف في الفصل الثالث منه، من خلال (06) ستة مواد بين من خلالها أهم إجراءاتها، و المحاور التي تدور حولها، والآثار المترتبة عنها .

لتوضيح مفهوم مقابلة التقييم المهني سنتطرق إلى تعريفها، عرض أنواعها ثم تحديد أهدافها.

أولا: تعريف مقابلة التقييم المهني

المقابلة عملية حوار بين شخصين، هما الرئيس المُقيِّم المسؤول على عملية التقييم، والموظف المرؤوس [1]، تعتبر من الأدوات الجديدة وكذا التقنيات الحديثة التي أثبتت صحتها ونجاعتها في العديد من الدول، فهي عملية تبادل الآراء ووجهات النظر والأفكار والانطباعات بين المسؤول ومرؤوسيه، وهي أيضا أداة من أدوات المناجمنت الحديث التي تهتم بمناقشة النتائج المحصل عليها من قبل كل موظف، من خلال معايير موضوعية وأسلوب شفاف [2]، كما أن مقابلة التقييم المهني تسمح للموظف بأن يعبر بكل حرية عن رأيه وطموحه ورؤيته المستقبلية، وبهذا يتمكن المرؤوس من تقدير مؤهلات هذا الموظف و قدراته وتقدير مدى حاجته إلى تكوين أم لا، فمسألة المقابلة هي عملية مهنية تشاركية، تقرب وجهات النظر بين الرؤساء ومرؤوسيهم بالوقوف على نقاط الضعف لمعالجتها،و إزالة الخلاف إن وجد.[3]

ثانيا: أنواع مقابلة التقييم المهني

للمقابلة أنواع كثيرة، والأكثر استخداما في المجال المهني هي المقابلة الإخبارية، مقابلة الإعلام و الاستماع ،ومقابلة حل المشكلات.

أ/ المقابلة الإخبارية: هي التي يتم فيها إطلاع الموظف المرؤوس على نتائج تقييم أدائه، مع إقناعه بهذه النتائج، وفي مقابل ذلك تتم موافقته على هذه النتائج وعلى خطط و إجراءات تحسين أدائه.[4]

(1) - إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق، ص 199
(2) - عائشة سودي، المرجع السابق ،ص 60
(3) - نفس المرجع، ص 62
(4) - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق،ص 199

ب / مقابلة الإعلام و الاستماع : في هذا النوع من المقابلات يتم كذلك إخبار المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه من جهة، ومعرفة مدى رضاه على هذه النتائج من جهة أخرى، فهي تفتح المجال لتبادل الآراء بين الرئيس ومرؤوسيه، وبالتالي فهي تنقص من مقاومة التغيير.[1]

ج **/ مقابلة حل المشكلات**: في هذا النوع من المقابلات يكون الرئيس في دور الموجه والمرشد بدلا من صاحب القرار أو الحكم، ويتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على المواقف أكثر من الموظف والأفراد، وهي أيضا تفتح المجال للموظف من أجل طرح المشكلات التي تواجهه، والوسائل المناسبة لعلاجها.[2]

ثالثا: أهداف مقابلة التقييم:

إن الهدف من مقابلة التقييم هو تحقيق ما يلي:

- استعراض الأداء الماضي للعامل و إطلاعه على نتائج عمله؛
- تمكين الموظفين من التعرف على نقاط القوة و الضعف في أدائهم للاستفادة من الأولى وعلاج الثانية؛
- مناقشة فرص التقدم الوظيفي للعاملين واحتياجاتهم التكوينية خلال الفترة المقبلة.
- وضع خطة لمعالجة أوجه القصور والمشاكل التي تتعلق بأداء الموظفين وتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم؛
- توفير جو مناسب من الصراحة، يشعر الموظف من خلاله أن هناك مجالا مفتوحا لطرح اقتراحاته ومشاكله ومناقشاتها، أو التعرف على أسبابها وطرق حلها ومعالجتها.[3]

الفرع الثاني : سير مقابلة التقييم:

للوصول إلى مقابلة مهنية ناجحة، لابد من الاستعانة بما توصل إليه الباحثون من خطوات لإجراء مقابلة التقييم، بالإضافة التقييد بما جاءت به القواعد القانونية من خلال المرسوم التنفيذي 165/19،المادة 10 من المرسوم التنفيذي 165/19 نصت على أن مقابلة التقييم المهني تُجرى من طرف المسؤول السلمي المباشر للموظف و/أو المسؤول الأعلى ، ولهذا يجب عليه مراعاة بعض الإرشادات منها ما هو ما قبل المقابلة و منها ما هو أثناء المقابلة

(1) - عائشة سودي، المرجع السابق، ص 61
(2) - نفس المرجع ، ص 61
(3) - نفس المرجع ، ص 62

أولا: قبل المقابلة: يجب على المسؤول المشرف على التقييم السنوي

- الإعداد الجيد للمقابلة وجمع المعلومات اللازمة لها،
- تحديد المعلومات عن الموظف أثناء فترة التقييم؛
- تحديد الوقت و المكان المناسب لمقابلة التقييم.[1]
- إعلام الموظف بمكان وزمان مقابلة التقييم المهني، حيث نص المشرع على أن إعلام الموظف يكون بسبعة (07) أيام على الأقل قبل إجرائها.[2]

لكن المشرع لم يحدد الوسيلة التي يتم بها الإبلاغ هل عن طريق استدعاء مكتوب؟، أم أي وسيلة أخرى؟ فترك الحرية للرئيس في اختيار الوسيلة المناسبة، كما أنه لم يبين هل هذا لإجراء هو ملزم أم لا، أيضا لم يبين الجزاء من وراء الإخلال بهذا الموعد سواء بفعل من الموظف أو من الرئيس، وهذا يمس بموضوعية وفعالية مقابلة التقييم المهنية وبالتالي نظام التقييم ككل.

ثانيا: أثناء مقابلة التقييم المهني

نصت المادة 08 من المرسوم التنفيذي 165/19 أن مقابلة التقييم المهني تتمحور حول:

- النتائج المهنية للموظف خلال السنة الجارية بالنظر إلى الأهداف التي تم تحديدها له، وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتمي إليه؛
- الأهداف المحددة له للسنة المقبلة وأفاق تحسين نتائجه المهنية وقدراته على شغل وظائف التأطير؛
- التطلعات المهنية للموظف و أفاق تطور مساره المهني؛
- مناقشة احتياجات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى؛

من خلال هذه المحاور نلاحظ أن المشرع قد اتبع أسلوب الإدارة بالأهداف [3]، لكن هذا الأسلوب غائب عن الإدارة الجزائرية، حيث أنه من المفروض أن تكون هناك اجتماعات دورية بين الرئيس السلمي وفريق العمل من أجل طريقة العمل الجماعي، واجتماعات ثنائية بين الرئيس السلمي و الموظف من أجل تحديد الأداء الفردي ، واجتماعات في بداية كل فترة عمل من أجل تحديد أهداف

(1) - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص 202
(2) - المادة 09 من المرسوم التنفيذي 165/19.
(3) - راجع لإطلاع أكثر على أسلوب الإدارة بالأهداف إبراهيم محمد المحاسنة ، طرق تقييم الأداء التقليدية و الحديثة ،المرجع السابق، ص من 135 إلى 153

واقعية وعملية قابلة للقياس لأعضاء الفريق للفترة المقبلة. لكن الغالب في تسيير المؤسسات والإدارات العمومية هو أن يقوم الرئيس بتقديم توجيهات للموظفين من أجل تسيير المرفق لا غير.[1]

وحتى تكون المقابلة المهنية ناجحة وفعالة تتناول جميع هذه المحاور نرى إتباع الخطوات التالية:[2]

- يبدأ المشرف المقابلة المهنية بإطلاع الموظف المرؤوس بالهدف من المقابلة، وأنها صممت من اجل مساعدته، وأنها تنصب في صالحه؛
- يعرض المسؤول تقرير تقييم الأداء على مرؤوسيه على أن يبدأ بنقاط القوة، ثم يتدرج في نقاط الضعف في أداء المرؤوس؛
- يحدد المشرف معايير الأداء التي كان يتوقعها من الموظف المرؤوس؛
- يفتح المجال أمام الموظف للتعقيب عن هذا التقييم وتوضيح أسباب الأخطاء التي ارتكبها في أثناء ممارسة مهامه، مع إعطاء الموظف فرصة لإبداء رأيه، فيذكر نواحي تقدمه والمشاكل التي يصادفها والاقتراحات التي يقدمها لحل هذه المشاكل؛
- ثم يركز المشرف على الأهداف المستقبلية وأفاق تحسين الأداء، كما يبين للموظف ما سيقوم به من أعباء وما سيقدمه له المشرف من نصح وإرشادات وحتى اقتراح التكوين إذا رأى ضرورة لذلك ومناقشة جوانبه مع الموظف ؛
- وفي الأخير إنهاء المناقشة بملاحظات إيجابية وكلمات تشجيعية وتحفيزية، كما يستحسن أن تستغرق مقابلة التقييم بين (20) عشرين و (30) ثلاثين دقيقة.

ثالثا: مشاكل مقابلة التقييم

أثبتت التجربة العلمية للمقابلة أن هناك مشاكل تواجه المشرفين والمرؤوسين عند إجراء المقابلة تتلخص في:[3]

- النقد الذي يوجه للموظف يحدث اثر سلبي، يظهر في صورة انخفاض في أدائه وتأخر في الوصول إلى الأهداف المقررة؛
- لجوء الموظفين خلال المقابلة إلى أساليب دفاعية عن أنفسهم، خاصة إذا كان الرئيس في دور القائد، وهذا يؤدي إلى فتور العلاقة بين المرؤوس ورئيسه؛

(1) - حامدي نور الدين ،المرجع السابق ، ص 82
(2) - عائشة سودي، المرجع السابق، ص 63
(3) - نفس المرجع، ص 62

- اعتقاد بعض الرؤساء أن علاج مشاكل الموظفين المهنية لا يدخل ضمن عملهم الأساسي المكلفين به؛
- نقد الرئيس لمرؤوسيه قد يُنظر إليه على أنه إضعاف لمركز الموظف، وتهديد لأمنه واستقراره الوظيفي، ما يضعف من درجة استفادة المرؤوس من المقابلة؛
- اعتماد مقابلة التقييم على المقابلة الشخصية يتطلب وقتا كبيرا، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير ، كما أن تحليل بيانات المقابلة أيضا يأخذ وقتا طويلا ويتطلب خبرة ودراية واسعة بفنون الحوار.

في الأخير يجب على المشرف ، متابعة نتائج مقابلة التقييم حتى يتأكد من أنها أثبتت ثمارها، ويجب عليه أيضا ملاحظة الصعوبات والعوائق التي استجدت في العمل ومحاولة إزاحتها، من أجل تحقيق الفعالية في نظام التقييم .

الفرع الثالث: أثار مقابلة التقييم

تنتهي عملية تقييم الموظف بإعداد بطاقة التقييم السنوية من قبل المسؤول المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى، ويصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف المعني وتودع في ملفه الإداري، على أن تتضمن بطاقة التقييم جزآن ، جزء يخصص للنقطة المرقمة، وجزء آخر يخصص للتقدير ذو الطابع العام.[1]

أولا: إعداد بطاقة التقييم

حسب المادة 101 من الأمر 03/06، والمادة 07 من المرسوم التنفيذي 165/19، ينتج عن المقابلة المهنية أو عن عملية تقييم الموظف ككل نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط يعد بالنظر لخصوصية السلك الذي ينتمي إليه الموظف وطبيعة نشاطات المصلحة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى تقدير ذو طابع عام.

أ/سلم التنقيط

بعد الِانتهاء من مقابلة التقييم المهنية وتقييم الموظف وفق المعايير المنصوص عليها قانونا يتم منحه نقطة مرقمة، المشرع الجزائري من خلال الأمر 03/06 لم يبين لنا كيف تكون هذه النقطة، ثم جاء المرسوم التنفيذي 165/19 ونص على أن نقطة التقييم تحدد حسب سلم تنقيط يعد

(1) -المادة 12 من المرسوم التنفيذي 165/19.

بالنظر لخصوصية السلك الذي ينتمي إليه الموظف وهو يختلف في نفس السلك بين التنقيط السنوي والتنقيط من أجل صرف منحة المردودية وتحسين الأداء .

بالنسبة للتقييم السنوي الملاحظ أن أغلب الإدارات و المؤسسات العمومية مازال مرتكزا في منح نقطة التقييم على العمل بنص التعليمة رقم 05[1]، فعلى أساسها يتم تصنيف الموظفين إلى خمس مجموعات رئيسية حسب النقاط المحصل عليها وفق الجدول التالي :

التقدير	العلامة
ممتاز	أكبر من 18
جيد جدا	أكبر من 16
جيد	أكبر من 13
متوسط	أكبر أو يساوي 10
ضعيف	أقل من 10

جدول يوضح سلم التنقيط وفق التعليمة 05 بتاريخ 1968/07/03

في حين أن بعض الأسلاك لجأت إلى وضع جداول خاصة بها من اجل تقييم موظفيها، خاصة وأن المادة 100 من الأمر 03/06 نصت على إمكانية إعداد مناهج خاصة من الإدارة والمؤسسات العمومية بعد استشارة اللجان المتساوية الأعضاء وموافقة مصالح الوظيفة العمومية، وتكون معدة وفق القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف الأسلاك، وأكد المرسوم التنفيذي 165/19 على ذلك على أن تصدر هذه المناهج في شكل قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني حسب الحالة.[2]

ومن أمثلة ذلك قطاع التربية والتعليم، وضع جدولا خاصا يتضمن سلم تنقيط([3])، حيث يختلف التنقيط باختلاف التقدير والدرجات، مثلا موظف يكون في الدرجة الثانية آخر يكون في الدرجة الثالثة يكون تقييمهما وفق ما يلي:

---

(1) - المديرية العامة للوظيفة العمومية، لتعليمة رقم 05 الصادرة بتاريخ 1968/07/03، متعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط والترقية في الدرجات للموظفين ، الدليل الإلكتروني للنصوص القانونية المسيرة لمؤسسات التكوين و التعليم المهني ، الورتيلاني1، التسيير الإداري الترقية الداخلية و قوائم التأهيل.

(2) - المادة 04 من المرسوم التنفيذي 165/19 المرجع السابق ص08

([3]) - منشور 96/0.9/05 مؤرخ في 1996/12/29 يتعلق بالمنشور الإطار لحركة التنقل السنوية للموظفين، موسوعة التشريع المدرسي http://tachri3.com/2019/03

الدرجة	دون الوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
الدرجة 2	10- 9.5	11- 10.5	12- 11.5	13- 12.5	13.5
الدرجة 3	10.5-10	11.5- 11	12.5- 12	13.5- 13	14

جدول توضيحي لسلم تنقيط موظفي التربية و التعليم

ب / التقدير العام:

تنتهي مقابلة التقييم المهني بإعداد المسؤول السلمي المباشر الذي أشرف على مقابلة التقييم، لعرض حال يتضمن تقديرا ذو طابع عام، يكون حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني،[1] وقد ذكرت المادة 10 من المرسوم التنفيذي 165/19 هذه الجوانب على وجه الخصوص، وهذا ما يفيد بأنه يمكن لعرض الحال أن يتضمن جوانب أخرى كالمشكلات والصعوبات التي تواجه الموظف في أثناء ممارسة مهامه، والتي تخرج عن نطاق المشرف أو المسؤول فلا يتسنى له إيجاد حلول لها، حتى أن هذه العبارة تفتح المجال للمسؤول عن عملية التقييم للتعسف في حق الموظف خاصة إذا كانا على خلاف في وجهات النظر، وهذا يؤثر في صدق نتيجة التقييم المهني.

ثانيا: مبدأ علانية نقطة التقييم وحق الموظف في التظلم بشأنها

أخذ المشرع الجزائري بمبدأ علانية نقطة التقييم، حيث أوجبت المادة 102 من الأمر 03/06 على تبليغ الموظف بنقطة التقييم الممنوحة له دون إطلاعه على التقدير العام الذي يحكمه مبدأ السرية، كما انه منح للموظف الحق في التظلم أمام اللجنة المتساوية الأعضاء من اجل مراجعة النقطة السنوية من السلطة الأعلى التي لها صلاحية التعيين.

أ/ مبدأ علانية نقطة المرقمة

يتم تبليغ الموظف بالنقطة الممنوحة له في أجل خمسة عشر(15) يوم، على الأقل، قبل اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة والتي يمكنها بناءا على طلب المعني اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.[2]

[1] - المادة 10 من المرسوم التنفيذي 165/19.
[2] - المادة 11 من المرسوم التنفيذي 165/19.

ما نلاحظه بشأن تبليغ الموظف بالنقطة السنوية، أن المشرع لم يوضح كيفية التبليغ هل نكتفي بمجرد الإطلاع أم يجب توقيع الموظف على ذلك، وكما أنه لم يبين الجزاء من إغفال هذا الإجراء كما انه لم يمنحه الطابع الإلزامي ولم يوضح الجزاء من إغفاله، أيضا هذه الطريقة تقتصر على حق الموظف في الإطلاع على النقطة المرقمة فقط دون التقدير العام، على خلاف بعض الأنظمة القانونية المقارنة. فالمشرع الفرنسي في ظل الأمر الصادر في 1959/02/14 أعطى الحق للموظف في الإطلاع على التقدير الرقمي وأن عدم إطلاع الموظف عليه يؤدي إلى بطلان التقرير، أما بالنسبة للتقدير العام فإن الإدارة ليست ملزمة بإخطار الموظف به إلا إذا طلبه من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في هذه الحالة تلزم الإدارة بإبلاغه له.[1]

أيضا ما نلاحظه أن تاريخ التبليغ الذي حددته المادة 11 من المرسوم التنفيذي 165/19 بخمسة عشر(15) يوم، على الأقل قبل اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء، هنا كيف نقوم بحساب الأجل؟ هل يقصد خمسة عشر(15) يوم من تاريخ التبليغ بالنقطة السنوية؟ أم أنه فتح المجال للتبليغ النقطة السنوية إلى غاية اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء؟ خاصة وأن هذه المدة قد تطول أو تقصر لأن تاريخ اجتماع اللجان المتساوية الأعضاء ليس ثابت، قد يكون بناءا على استدعاء من رئيسها أو بطلب كتابي من (3/1) ثلث أعضائها،[2] وبالتالي وجب على المشرع ضبط آجال التبليغ بدقة حتى لا يضيع حق الموظف، خاصة وأن هذا الأجل مرتبط بحقوق أخرى للموظف كحقه في التظلم الذي يمكنه أن يرفعه بشأن نقطة التقييم السنوي.

ب/ حق الموظف في التظلم بشأن النقطة السنوية

حسب المادة 102من الأمر 03/06 فإنها أعطت للموظف المعني الحق في الإطلاع على النقطة السنوية، إلى جانب حقه في رفع تظلم إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين، المشرع أعطى الحق للموظف في التظلم وجعل منه أمر جوازيا و تقديريا بيد ه، لكنما يمكن تسجيله أن المشرع :

- لم يحدد آجال التظلم، خاصة وأن نص المادة 11 من المرسوم التنفيذي 165/19، جاء غامضا بشأن آجال تبليغ النقطة السنوية، و بالتبعية آجال الحق في تقديم التظلم؛
- أيضا ما نلاحظه على هذه المواد لم تحدد المدة التي ينبغي فيها على اللجنة المتساوية الأعضاء دراسة التظلمات وطلبات مراجعة النقط السنوية التي تقدم بها أصحابها،

(1) - سميحة لعقابي ،المرجع السابق ، ص 344

(2) - المادة 16 من المرسوم التنفيذي 20،/199 المؤرخ في 2020/07/25، المتعلق باللجان المتساوية الأعضاء ولجان الطعن و اللجان التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية ،جريدة رسمية عدد 44 لسنة 2020

- أيضا دور اللجنة المتساوية الأعضاء لا يتعدى مجرد الاقتراح، فهي تقترح على السلطة العليا مراجعة النقطة السنوية وليس لها في ذلك أي إلزام وهذا فيه مساس بدور الجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

كل هذه الملاحظات تعتبر بمثابة نقائص في نظام التقييم الذي أعده المشرع الجزائري من شأنها التأثير في فعاليته وموضوعيته وقدرته على حمايته حقوق الموظفين الخاضعين له.

ثالثا: الطبيعة القانونية لتقرير تقييم الموظف

لقد أثارت تقارير التقييم نقاشا فقهيا واسعا حول تكييفها وتحديد طبيعتها القانونية، في فرنسا بدايةً تم النظر إليها على أنها إجراء من إجراءات التنظيم الداخلي للإدارة، وأن النقطة السنوية هي مظهر من مظاهر ممارسة السلطة الرئاسية، وبالتالي لا يمكن الطعن فيها قضائيا، ثم اعتبرها في وقت لاحق إجراء تحضيري يسبق اتخاذ القرار الإداري لا مجال للطعن فيه قضائيا، وأخيرا أضفى مجلس الدولة الفرنسي وصف القرار الإداري على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، وسمح بالطعن فيها بالإلغاء مباشرة أمام القضاء بتاريخ 1962/11/13في قضية "كامارا CAMARA"، بداية في التقدير الرقمي، ثم توسع في حكمه إلى التقدير العام في 1963/11/22في قضية "فانيس VANESSE ".[1]

المشرع الجزائري في المادة 98 من الأمر 03/06 قد رتب على قرار التقييم أثار قانونية هامة، خاصة إذا نظرنا مجالات استخدام هذا القرار كاستخدامه من أجل الترقية في الدرجات و الرتبة، ومنح الأوسمة الشرفية والمكافآت، إضافة إلى ارتباط قرار التقييم الدوري بصرف المنح المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، [2] وعليه اختلفت الآراء بشأن الطبيعة القانونية لقرار التقييم، منهم من يقول أن قرار التقييم لا يعد قرارا نهائيا إلا بعد الفصل في التظلم المرفوع بشأنه من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء فإذا فصلت فيه بالرفض كان قرارا إداريا نهائيا قابلا لمخاصمته بدعوى الإلغاء، والرأي الثاني يرى أن قرار التقييم يعتبر قرار إداري نهائي قابل للطعن فيه مباشرة أمام القضاء بحجة: [3]

- المشرع جعل التظلم أمرا جوازيا وتقديريا للموظف أي أن له الخيار بين استعماله أو اللجوء إلى الطعن القضائي مباشرة ؛

(1) - سميحة لعقابي ، المرجع السابق ، ص 338
(2) - المادة 98 من الأمر 03/06 السالف الذكر
(3) - سميحة لعقابي ، المرجع السابق ، ص 338

- التظلم الإداري لا يرد إلا على القرارات النهائية التي لا تحتاج إلى تصديق أو تعقيب من جهة إدارية أخرى، ومنح المشرع للموظف الحق في التظلم من تقديره الرقمي هو أمر يؤيد الصفة النهائية لقرار التقييم ؛

- سلطة اللجنة المتساوية الأعضاء بشأن التظلم لا يتعدى مجرد اقتراح المراجعة، فهي لا تملك سلطة البت النهائي، لهذا من غير المنطق القانوني تجريد قرار التقييم من الصفة النهائية قبل التظلم فيه، لأن هذا القرار قد أحدث بذاته أثرا قانونيا دون حاجة إلى التعقيب عليه من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، وهو المقصود بالصفة النهائية في القرار الإداري، [1] فكان لزاما على المشرع الجزائري الفصل في الطبيعة القانونية لتقرير التقييم السنوي خاصة وأنه يخل في بناء عدة قرارات تتعلق بالمسار المهني لموظف، وهذا سيعطي فعالية أكثر لنظام تقييم الموظفين.

المطلب الثالث: ضمانات تقييم الموظف في التشريع الجزائري

أحاط المشرع الجزائري نظام تقييم الأداء الوظيفي بمجموعة من الضمانات من أجل تقييم مهني فعال و موضوعي وأكثر عدالة للموظف، يمكن أن نلخصها في ضمانات سابقة لعملية التقييم، ضمانات مرافقة لعملية التقييم، ضمانات لاحقة لها.

الفرع الأول: الضمانات السابقة لعملية التقييم

وتتمثل في كل من معايير التقييم، والتبليغ بموعد المقابلة المهنية

أولا: التحديد المسبق لمعايير التقييم:

حيث تعتبر المرجع الرئيسي الذي ينسب إليه أداء الموظف، فيتم مقارنة أدائه بها، ومنها يصدر الحكم حول تقدير مستواه، فاستيعاب الرئيس لمعايير التقييم سيبعده عن التعسف في حق الموظف، كما يؤدي إلمام الموظف بها إلى قيامه بعمله على أحسن وجه وتحسين أدائه حتى يحصل على رضا المسؤولين، وبالتالي يكون أكثر رضا وطمأنينة بشأن تقييمه، نص عليها المشرع في المادة 99من الأمر 03/06 و المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19، وحتى أنه ترك المجال مفتوحا للقوانين الأساسية لإضافة المعايير التي يراها مناسبة، وتتوافق مع طبيعة الوظائف التي تحكمها وتنظمها.

ثانيا: تبليغ الموظف بموعد مقابلة التقييم المهني :

حسب المادة 09 من المرسوم التنفيذي 165/19 فإن الموظف يُبلَّغُ بتاريخ مقابلة تقييمه المهني (07) سبعة أيام على الأقل قبل موعدها حتى يتسنى له تحضير نفسه جيدا، لكن ما يعاب

[1] - نفس المرجع ،صفحة 339

على هذه الضمانة أن المشرع، لم يحدد الوسيلة أو الطريقة التي يتم بها تبليغ الموظف بموعد المقابلة، وترك المجال مفتوحا أمام الرئيس لاختيار الوسيلة التي يراها مناسبة له، كما لم يضفي عليها المشرع طابع الإلزام ولم يبين الجزاء من وراء إغفال هذا الإجراء، وهذا ما يمس بفعالية هذه الضمانة وفعالية نظام التقييم ككل،

الفرع الثاني: الضمانات المرافقة لعملية التقييم المهني

وتتمثل أساسا في مقابلة التقييم المهني التي استحدثها المشرع الجزائري بموجب المرسوم التنفيذي165/19 في الفصل الثالث منه، فالمقابلة هي نموذج من المعاملة تحدث بين القائم بعملية التقييم وهو الرئيس المباشر والموظف الخاضع لعملية التقييم، وذلك كله بهدف مناقشة وتبادل الآراء حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس، والسعي لتقويمها وإيجاد السبيل والحلول للحد منها أو التخلص منها كلية والنهوض بأداء الموظف مستقبلا، وأيضا إبراز نقاط القوة وتدعيمها واستغلالها والاستفادة منها بشكل أفضل([1])، لكن المشرع لم يعطها الطابع الإلزامي كما لم يبين الجزاء المترتب على عدم إتيانها رغم أنها ضمانة حقيقة في صالح الموظف لما تحمله من فائدة له، لهذا وجب عليه تبيان ذلك، أيضا يجب على المؤسسات والإدارات العمومية أن تقوم بتوعية الرؤساء والمرؤوسين بأهميتها، وأيضا تكوين وتدريب المشرفين القائمين على كيفية إدارة المقابلات المهنية، كما يجب أن يتم تنظيمها بطرق قانونية ولا تترك للممارسات العشوائية للرؤساء.

الفرع الثالث: الضمانات اللاحقة لعملية التقييم المهني

تتمثل في حق الموظف في الإطلاع على تقرير تقيمه السنوي، والتظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، والطعن القضائي.

أولا: تبليغ الموظف بتقرير تقييمه السنوي

بالنسبة لتبليغ الموظف بتقرير تقييمه فقد فصل المشرع بين التقدير الرقمي والتقدير العام، فأخذ بمبدأ العلانية بالنسبة للتقدير الرقمي وجعل التقدير العام يكون في سرية تامة، فنص المشرع على وجوب تبليغ الموظف بنقطته السنوية بموجب المادة 102 من الأمر 03/06 و المادة 11 من المرسوم التنفيذي 165/19، لكن ما يعاب على هذه الضمانة أن المشرع لم يحدد الطريقة التي يتم بها تبليغ الموظف بقرار تقيمه، كما أن التبليغ اقتصر على التقدير الرقمي فقط دون التقدير العام ، أيضا المشرع لم يبين لنا الجزاء من وراء إغفال هذا الإجراء من المسؤولين أو تفويته من الموظف.

([1])- عائشة سودي ، المرجع السابق ،ص61

أيضا باستقرائنا لنص المادة 11 من المرسوم التنفيذي 165/19 نجد أنها غير واضحة فهو لم يفصل في آجال تبليغ الموظف بنقطته السنوية ،حددها بخمسة عشر (15)، يوم ثم فتح الأجل إلى ما قبل تاريخ اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء مع العلم أن تاريخ اجتماع هذه الأخيرة غير ثابت، خاصة وأن تاريخ التبليغ هو تاريخ مهم للموظف فهو يتعلق بالمبادئ العامة لحساب آجال التظلم والطعن القضائي إذا ما سلمنا بأن تقرير التقييم هو قرار إداري، وكل هذه العيوب تؤثر في فعالية هذه الضمانة المهمة ومعها فعالية نظام تقييم الموظف.

ثانيا: التظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

أعطى المشرع الجزائري الحق للموظف في التظلم بشأن قرار تقييمه أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، وجعل هذا الحق جوازيا في يده، حيث يمكنه استعماله أو اللجوء مباشرة إلى الطعن القضائي، وبعدها تقوم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء باقتراح مراجعة قرار التقييم، لكن ما يعاب على هذه الضمانة هو :

- جعل المشرع الحق في التظلم أمرا جوازيا في يد الموظف يمكنه استعماله أو اللجوء إلى القضاء مباشرة([1])؛
- قصر الحق في التظلم على التقدير الرقمي فقط دون التقدير العام؛
- المشرع الجزائري حصر الجهة التي يرفع إليها التظلم في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء فقط، دون الرئيس المسؤول عن عملية التقييم(التظلم الولائي)، أو الجهة التي تعلوه (التظلم الرئاسي)، وحسب ما جاءت به الدكتورة سميحة لعقابي أنه لا يجب التوقف عند المعنى الحرفي للمادة التي نصت على الحق في التظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء[(2)]، فكل من التظلم الولائي والتظلم الرئاسي باتا من المبادئ العامة في القانون الإداري والوظيفة العامة، وبالتالي يجب العمل بهما دون حاجة لنص يدل على ذلك.[(3)]
- المشرع لم يوضح الأجل الذي يقدم فيه الموظف تظلمه في الأمر 03/06 ، وما جاء به في المرسوم التنفيذي 165/19 لم يكن واضحا حيث نصت المادة 11منه على :" **تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر(15) يوما، على الأقل، قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها، بناءا على طلب المعني اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين** "، من هذه المادة لم يوضح إذا كان هذا

([1]) - سميحة لعقابي ، المرجع السابق ،ص345

[(2)] - انظر المادة 102 من الأمر 03/06 و المادة 11 من المرسوم التنفيذي 165/19، السالفي الذكر

[(3)] - سميحة لعقابي ، نفس المرجع، ص 344

الأجل مقررا لتبليغ الموظف بقرار تقييمه وإطلاعه على نقطته السنوية، أم هو مقرر لحقه في أجل رفع التظلم.

- أيضا لم يحدد الأجل الذي يجب على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء البت فيه في التظلم المرفوع إليها وهذا أمر مبرر.
- أيضا المشرع قصر دور اللجنة في"اقتراح المراجعة "على السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبهذا كرَّس مرة أخرى الدور السلبي للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، وهذا بدوره يعدم الحكمة من إقرار فكرة التظلم أمامها.

ثالثا: الضمانات القضائية

إذا سلمنا بأن قرار التقييم، هو قرار إداري نهائي بصدوره من السلطة المختصة، بوضعه دون تعليق نهايته على البت في التظلم المرفوع إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ومع غياب المدة الممنوحة لهذه الأخيرة من أجل البت في التظلم فإننا سنذهب إلى القواعد العامة التي جاء بها قانون الإجراءات المدنية و الإدارية في المادة 830 ، فميعاد رفع دعوى إلغاء القرار الإداري هي أربعة(04) أشهر من تاريخ تبليغ التظلم و شهرين(02) من تاريخ الرفض الصريح للتظلم أو فوات ميعاد شهرين(02) الممنوحة للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء للبت في التظلم، أما التعويض فيتوقف على ما أحدثه القرار من أضرار للموظف فقد يتلخص فقط في مجرد إلغاء القرار وإبطال أثاره.[1]

ما نشير إليه أيضا أن المشرع الجزائري قد أغفل ضمانة التسبيب فهي ضمانة جوهرية في القرارات الإدارية، توفر للموظف الطمأنينة والعدالة، كما توفر للقضاء رقابة فعالة لمشروعية القرار الإداري لما له من أثار قانونية على المسار المهني للموظف.[2]

المبحث الثاني: تطبيقات نظام تقييم الموظف في عمليات تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية

بعد أن تطرقنا إلى المعايير المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي والتي جاء بها الأمر 03/06 والتي فصّل فيها المرسوم التنفيذي 165/19 ثم تطرقنا إلى سير عملية التقييم والمقابلة المهنية و إجراءاتها ونتائجها ، نأتي الآن إلى توضيح المجالات التي يتم استخدام نتائج التقييم فيها ثم نحاول تقدير نظام التقييم عن طريق تبيان إيجابياته و سلبياته

(1) - لعقابي سميحة ، نفس المرجع ، ص 346
(2) - نفس المرجع ، ص 345

المطلب الأول : مجالات استخدام نتائج تقييم الموظف في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية

رغبة من المؤسسات والإدارات العمومية في الوصول إلى أداء ذو كفاءة عالية وخدمات ذات جودة متطورة، ينبغي عليها الاهتمام بموظفيها الذين تنفذ بواسطتهم أعمالها، وللحصول على أداء جيد اتجهت إلى استخدام نتائج التقييم من أجل وضع نظام تحفيز فعال في إداراتها للموارد البشرية، ولعل أهم هذه الحوافز هو ترقية الموظفين حسب الأولوية وتخصيص منح وعلاوات إضافية زيادة على أجورهم، أيضا وتكريمهم عن طريق الأوسمة الشرفية والمكافئات، وحتى تمكينهم من الاستفادة من دورات تكوينية لتحسين مستواهم، وإلى جانب استعمال نتائج التقييم المهني تستخدم الإدارات والمؤسسات العمومية معايير أخرى.[1]

الفرع الأول: تطبيـق نظام التقييـم في عمليـات الترقيـة

الترقية هي حركة الموظف إلى أعلى في السلم الوظيفي للإدارات والمؤسسات العمومية التي يعمل بها، إما بالنقل من درجة إلى درجة أعلى يترتب عليها زيادة في راتبه ، أو من رتبة إلى رتبة أعلى امتيازاتها أفضل.[2]

وقد أكدت الدراسات في مجال الموارد البشرية أن هناك علاقة طردية بين نظام الترقية ومستوى الأداء، فكلما تحققت مؤشرات عادلة في نظام الترقية من منصب ملائم ومكافآت مناسبة للمجهود المبذول وتقدير لمردود الموظف، كلما ارتفعت مستويات الأداء.[3]

و حسب المادة 14 من المرسوم التنفيذي 165/19 فإن نتائج تقييم الأداء تستخدم كمعيار في الترقية في الدرجات، والترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى ، وتؤخذ كمعيار للفصل بين الموظفين المتساويين في الترتيب أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة.

أولا: تطبيـق نظام التقييـم فـي عمليات الترقيـة فـي الدرجـات

الترقية في الدرجات عرفتها المادة 106 من الأمر 03/06 بأنها الإنتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب وتائر معينة، كماعرفتها المادة 10 من المرسوم التنفيذي 304/07 المؤرخ في 2007/09/29 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم[4] ، فإن الترقية في الدرجة هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة

(1) - المادة 98 من الأمر 03/06 ، والمادة 14 من المرسوم التنفيذي 165/19

(2) - سفيان بوعطيط و صالح خروطي ، نظام الترقية و أثره في أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، عدد 13، مجلد 01، سنة 2019،ص 124

(3) - نفس المرجع ، ص 229

(4) - مرسوم رئاسي 304/07، بتاريخ 2007/09/29 ،يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية عدد 61 لسنة2007 .

مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة وحسب المادة 11 من المرسوم 304/07 فإنها تحدد وفق ثلاث مدد دنيا، متوسطة، قصوى :

- المدة الدنيا هي (02) سنتين و(06) ستة أشهر؛
- المدة المتوسطة هي (03) ثلاث سنوات؛
- المدة القصوى هي (03) ثلاث سنوات و (06) ستة أشهر؛

وتتم الترقية حسب النسب 4 - 4 - 2 لكل (10) عشرة موظفين، وقد نصت القوانين الأساسية الخاصة على نسب أخرى هي 6 - 4 لكل (10) موظفين، فتكون الترقية حسب المدتين الدنيا والمتوسطة.

بعد إعداد البطاقات السنوية لجميع الموظفين تجمع في الإدارة المستخدمة وترفق بآخر مقرر ترقية في الدرجة من اجل حساب الأقدمية في الدرجة، تجمع هذه البطاقات وترتب حسب كل سلك وكل رتبة ثم ترتب حسب الدرجات المشغولة، ويتم بعدها إعداد جدول الترقية، وتستدعى اللجنة المتساوية الأعضاء من أجل الاجتماع، يتم الفصل بين المتنافسين على الترقية بحسب الرتب على نفس الدرجة وفق معيارين اثنين هما، الأقدمية التي تؤهل الموظف لإدراجه في جدول الترقية، بالإضافة إلى معدل النقطة السنوية للسنتين الأخيرتين، على أن يضبط جدول الترقية عند 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية [1]، لكن في حال عدم وجود منافسين للموظف للترقية في الدرجة بحكم أنه الوحيد في تلك الرتبة مثلا، وحصل على نقطة في المستوى المتوسط ، وطبقنا قاعدة 4-4- 2 لكل عشرة موظفين، فإنه حتما سيترقى في المدة الدنيا رغم ضعف أدائه وهنا تنعدم الحكمة من التقييم لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار تقييم الأداء حتى وإن وجد لوحده في الرتبة دون منافس، وتتم ترقيته في المدة المتوسطة أو الدنيا بشكل يتوافق مع تقدير أدائه المتوسط أو الضعيف حتى نحقق الفعالية المقصودة من نظام التقييم.

بعد اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لدراسة ملفات الترقية ،يحرر محضر على إثر ذلك تصادق عليه السلطة التي لها صلاحية التعيين، ثم بعدها تستخرج نسخ قرارات الترقية بعد إعادة تصنيف الموظف في الدرجة، وفق للرقم الاستدلالي الذي يقابلها لكل موظف على حدا، ويتم إبلاغه بقرار الترقية، مع الاحتفاظ بباقي الأقدمية لتأخذ في الحسبان للترقية للدرجة المقبلة.[2]

(1) - المادة 15 من المرسوم التنفيذي 165/19.
(2) - نفس المرجع، نفس الصفحة

ثانيا:تطبيق نظام التقييم في الترقية الاختياريـة في الرتبـة بعد التسجيـل على قوائـم التأهيـل :

الترقية في الرتبة هي تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة، وقد تكون على أساس الاختيار عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة حسب المادة 107 من الأمر 03/06، أما تطبيقها فهو متروك للقوانين الأساسية الخاصة، بالنسبة للإدارات و المؤسسات العمومية ،كان العمل المذكرة 86 رقم المؤرخة في 2001/03/13 تحدد كيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتب أعلى[1]، وهي تطبيق لما جاء في المادة 55 من المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

بعد التسجيل على قائمة التأهيل يتم الفصل بين الموظفين المسجلين وفق المعايير التالية:

- الأقدمية المكتسبة من قبل الموظف، ويمكن الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية العامة المكتسبة في قطاع الوظيفة العمومي كخبرة مهنية؛
- معدل نقاط التقييم المحصل عليها من قبل الموظف خلال 05 سنوات الأخيرة، بالإضافة إلى التقديرات العامة للمسؤولين المباشرين حول الموظف المرشح للترقية؛
- دورات التكوين وتحسين المستوى التي يجريها الموظف وهو معيار امتيازي؛
- الدراسات و أشغال البحث المثبتة المنجزة خلال السنة التي تم فيها إعداد قائمة التأهيل.[2]

المشرع من خلال هذه النص لم يعطى الأولوية لمعيار نتائج تقييم الأداء الوظيفي وجعلها في المرتبة الثالثة، بعد التسجيل على قائمة التأهيل والأقدمية المكتسبة في الرتبة أو الأقدمية العامة في الوظيفة العمومية ككل، وهذا يؤثر سلبا على فعالية عملية تقييم الأداء.

([1]) – المديرية العامة للوظيف العمومي،مذكرة البرقية 2001/86 المؤرخة في 2001/03/13 ،تحدد كيفيات إعداد قوائم التأهيل للإلتحاق برتب أعلى.، الدليل الإلكتروني للنصوص القانونية المسيرة لمؤسسات التكوين و التعليم المهني الورتيلاني 01 ،المرجع السالف الذكر

[2] - تطبيقا للمادة 107 من الأمر 03/06 صدر عن وزارة التربية الوطنية منشور وزاري رقم 1064 بتاريخ 2009/11/19 يحدد كيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتب أعلى، المعدل والمتمم بالمنشور الوزاري 1132 مؤرخ في 20013/10/31 متضمن إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتب أعلى، حسب هذا المنشور لا تعد هذه القوائم إلا بعد، المصادقة على الم خططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، مع مراعاة النسب المقررة قانونا لعدد المناصب المطلوب شغلها في كل رتبة ،والتسج يل يخص الموظفين المرسمين في رتبهم فقط، وأن تتوفر فيهم الأقدمية المطلوبة عند 31ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قوائم التأهيل، أما الفصل بين الموظفين المرشحين فيكون وفق لمعايير المؤهلات و الشهادة العلمية، الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية، الاقدمية العامة المكتسبة في قطاع الوظيفة العمومية، مع شغل المنصب بصرفة قانونية، بالإضافة إلى تقييم المترشح و التقديرات العامة من قبل المسؤول المباشر وفق نموذج مرفق، دورات التكوين وتحسين المستوى والدراسات وأشغال البحث المثبتة و المنجزة من الموظف..النشرة الرسمية لوزارة التربية الوطنية عدد 525 ديسمبر 2009، ص 19

لكن المادة 16 من المرسوم التنفيذي 165/19 نصت على " تتم ترقية الموظف على سبيل الاختيار إلى رتبة أعلى مع الأخذ في الحسبان تقييمه لخمس سنوات الأخيرة بعد إعداد قائمة التأهيل طبقا للشروط المحددة بموجب القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبة انتمائه"، [1] وهذا نفس ما جاءت به المادة 55 من المرسوم 59/85 والبرقية 86 المؤرخة في 19/13 2001، ثم نفس المادة نصت على " تؤخذ الأقدمية المكتسبة في الرتبة وفي المنصب العالي أو منصب متخصص وكذا الأقدمية العامة في الإدارات والمؤسسات العمومية للفصل بين الموظفين المتساويين في الترتيب"،[2] المقصود بالأقدمية المكتسبة في الرتبة، الأقدمية التي تزيد عن الأقدمية المثبتة للتسجيل على قائمة التأهيل (التي تزيد عن 10سنوات حسب غالبية القوانين الأساسية الخاصة)، وعليه فإن المشرع قد أتى بشيء جديد جد إيجابي يزيد من فعالية نظام التقييم، وقيمة نتائج تقييم الأداء، فيما يخص الترقية في الرتبة على أساس الاختيار بعد التسجيل على قوائم التأهيل، حيث أنه أخذ بمعيارين فقط هما التسجيل على قائمة التأهيل، ومعدل نتائج التقييم المهني للخمس (05) سنوات الأخيرة، أما معيار الأقدمية المكتسبة في الرتبة، والأقدمية العامة المكتسبة في الوظيفة العمومية، والتعيينات في منصب عالي أو منصب متخصص، فإنها لا تؤخذ بعين الاعتبار إلا في حالة تساوي الموظفين المرشحين في الترتيب للفصل بينهما

لكن في نفس الوقت في حالة ما إذا تعدد المرشحون للترقية على أساس الاختيار لنفس الرتبة، لكن اختلف رؤساؤهم فنجد منهم المتشدد في التقييم ومنهم المتساهل، هنا لن تكون هناك عدالة بين الموظفين، لأن نتائج تقييمهم ليست حقيقية، فهي لا تعبر عن أدائهم الفعلي، وأخذها بعين الاعتبار كمعيار أساسي للترقية سيضر بهم، ومنه ستختفي الغاية من إعطاء القوة لنتائج تقييم الموظف على حساب المعايير الأخرى، وتغيب فعالية نظام التقييم .

كما أن المادة 14 الفقرة الأخيرة من المرسوم التنفيذي 165/19 نصت على أن تؤخذ نتائج تقيم الأداء الوظيفي بعين الاعتبار كمعيار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب خلال الامتحانات المهنية أو خلال الترقية على أساس الشهادة لكن لم تحدد إذا يتم الأخذ بها كمعيار أساسي أم كمعيار ثانوي إلى جانب معايير أخرى أو بعدها وهذا حتما سيؤثر في فعالية نظام التقييم.

في هذا الجانب نجد القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية، نص على الترقية المهنية إلى الرتبة الأعلى مباشرة تكون وفق نمطين،

(1) - المادة 16 فقرة 01 من المرسوم التنفيذي 165/19.
(2) - المادة 16 فقرة 03 من المرسوم التنفيذي 165/19

إما على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار [1]، بالنسبة للنمط الثاني صدر قرار بتاريخ 2014/10/30 يحدد إطار تنظيم المسابقات[2]، المادة 02 من نصت على أن المسابقة تظم جانبين، امتحان كتابي يكون معامله (02) بالإضافة إلى تقييم النشاطات العلاجية والبيداغوجية للممارس الطبيين، سواء الأطباء العامين للصحة العمومية، الصيادلة العامين، جراحو الأسنان العامين، من طرف لجان مختصة تعين خصيصا لهذا الغرض ومعامله يكون (03)، وتطبيقا للمادة 02 صدر القرار رقم 08 المؤرخ في 2018/03/08 يحدد تشكيلة اللجان التي تتولى تقييم النشاطات البيداغوجية وكذا شبكات التقييم[3]، أسند دور اختيار هذه الجنة المتكونة من عضوين لكل رتبة من الرتب المنتمية لأسلاك الممارسين الطبيين في الصحة العمومية إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، أي من طرف ممثل الموظفين، كما أعطيت الحصة الأكبر من النقاط إلى تقييم النشاطات التطبيقية و العلاجية ب (14) أربعة عشر نقطة، أما الخبرة المهنية فقد خصصت لها ست (06) نقاط.[4]

من خلال هذا القرار يتبين لنا دور تقييم الأداء في الترقية إلى رتبة أعلى على أساس الاختبارات، فنجد أن له الدور الكبير في ذلك وهذا يعطي فعالية لتقييم الأداء حيث يحث الموظفين على العمل على الرفع من أدائهم وتحسينه بشكل مستمر للوصول إلى تحقيق أهدافهم من الترقية كما أن إسناده إلى لجان تُعيين خصيصا لهذا الغرض يزيد من فعاليته، خاصة وأن اختيارها يكون من طرف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ما يعطيها مصداقية أكبر لأنها تمثيل شرعي للموظفين.

وعليه نقول أن ما جاء به المشرع في المرسوم التنفيذي 165/19 بخصوص استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقية في الدرجة، أو في الرتبة سواء عن طريق الامتحان المهني أو على سبيل الاختيار، بعد التسجيل على قائمة التأهيل أو على أساس الشهادة،هو شيء جد إيجابي يزيد من قيمة نتائج تقييم الأداء لأنه أخذ بها كمعيار أساسي للفصل بين الموظفين المرشحين للترقية، وأعطاها الأولوية على معايير أخرى لاسيما معيار الأقدمية، وهذا ما يزيد من قيمة وفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي، خاصة انه يحفز الموظفين للرفع من مستوى أدائهم من سنة لأخرى، للحصول على تقييم

(1) -المواد 26، 35، 44 مرسوم تنفيذي 393/09.

(2) - قرار بتاريخ 2014/10/30، يحدد إطار تنظيم المسابقات للالتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك الممارسين الطبيين في الصحة العمومية ، جريدة رسمية عدد 31 لسنة 2015 .

(3) القرار 08 ، مؤرخ في 2018/03/08، يحدد تشكيلة اللجان التي تتولى تقييم النشاطات العلاجية و البيداغوجية والصيدلانية وكذا شبكات التقييم للالتحاق ببعض الرتب المنتمية لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية فضاء التسيير الإستشفائي http://hoptal-dz.com/?app=article.shw.374 .

(4) - للإطلاع أكثر أنظر ،شبكات التقييم ، القرار 08 المؤرخ في 2018/03/08 ،نفس المرجع

جيد يؤهلهم للترقية لرتبة أعلى أو لدرجة أعلى، وفي أدنى مدة بشرط أن يكون التقييم حقيقي موضوعي وعادل.

الفرع الثاني: تطبيق نظام التقييم من اجل التعيين في منصب عالي

المناصب العليا هي مناصب للتأطير تكون ذات طابع هيكلي أو وظيفي، الهدف من إيجادها هو ضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في الإدارات والمؤسسات العمومية، نص عليها المشرع الجزائري في الأمر 03/06 في الباب الأول الفصل الثالث تحت عنوان المناصب العليا والوظائف العليا للدولة، حيث تنشأ المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بموجب القوانين الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين مثل إطار في قطاع الصحة العمومية مثل رئيس وحدة، رئيس مصلحة، طبيب عمل مفتش، أما المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي فتنشأ بموجب النصوص التنظيمية التي تنشأ المؤسسات والإدارات العمومية،[1] ، وتُرِكَ أمر تحديد شروط التعين في المناصب العليا للتنظيم سواء كان القانون الأساسي الذي يحكم المنصب العالي التنظيمي ، أو القوانين المنشأة للمؤسسات و الإدارات العمومية. لكن ما يجب الإشارة إليه أن التعيين في المنصب العالي يعود للسلطة التقديرية للسلطة التي لها صلاحية التعيين بالنسبة للمناصب العليا الهيكلية، أما المناصب العليا الوظيفة فإن سلطة التعيين يحددها قانون إنشاء المؤسسة أو الإدارة العمومية بالنظر إلى شروط شغل المنصب.

الفرع الثالث : تطبيق نظام تقييم الأداء في صرف منح المردودية

المنح هي زيادات دورية تدفع للموظفين كجزء من التعويض المباشر لقاء أدائهم، وهي تدفع دوريا خلال فترة زمنية معينة إضافة إلى راتبه الشهري، تعتبر حافزا ماليا تقدمه الإدارة العمومية للموظف، وترتبط مباشرة بنتائج تقييم الأداء الوظيفي.

بالرجوع إلى القانون الأساسي للوظيفة العمومية نجد أن المواد 98 – 119 -124 – 126 نصت على وجود منح وعلاوات، يتقاضاها الموظف منها ما يدخل في تكوين الراتب كالمنح و التعويضات العائلية ، ومنها ما تصرف زيادة على الراتب كمنحة المردودية وتحسين الأداء ، ونصت على أن لا تؤسس هذه المنح والعلاوات إلا بمرسوم، بعدها جاءت النصوص التطبيقية، فنص عليها المرسوم التنفيذي 304/07 بتاريخ 2007/09/29 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم في المادة 07 منه[2]، ثم جاءت القوانين الأساسية الخاصة التي تؤسس للنظام التعويضي لمختلف أسلاك للموظفين ومن أمثلتها :

[1] - المادة 11 من الأمر 03/06 ، السالف الذكر.
[2] - المرسوم الرئاسي 304/07 ، السالف الذكر.

أولا: المرسوم التنفيذي 134/10 مؤرخ في 13 ماي 2010 يؤسس التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة حيث تحسب منحة المردودية بنسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة أشهر.[1]

ثانيا: المرسوم التنفيذي 78/10 بتاريخ 2010/02/24 يؤسس النظام التعويضي الخاص للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية معدل ومتمم، حيث تحتسب علاوة الأداء التربوي وفق نسبة متغيرة من 0إلى 40% من الراتب الرئيسي، لفائدة موظفي التعليم والتربية وموظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وموظفي التغذية المدرسية [2]، وتحتسب علاوة تحسين الأداء في التسيير وفق نسب متغيرة من 0 إلى 40 % من الراتب الرئيسئ لفائدة موظفي المصالح الاقتصادية[3]، وتصرف كل منها كل ثلاثة أشهر، وتحسب منحة الأداء التربوي لموظفي التعليم على النحو التالي :[4]

1 - المواظبة : من 0 إلى 16نقطة وتشمل :

أ - الغيابات من 0إلى 12 نقطة وتخصم منها 06 نقاط عن كل غياب غير مبرر، وتخصم 12 نقطة إذا بلغت الغيابات غير المبررة مرتين فأكثر في الشهر؛

ب - التأخيرات : من 0 إلى 04 نقاط تخصم منها نقطتين عن كل تأخر، ويحرم من النقاط الأربعة إذا بلغت التأخيرات مرتين فأكثر في الشهر؛

ويحرم من النقاط الستة عشر(16)كل موظف استفاد من عطلة مرضية يفوق عدد أيامها (07)سبعة أيام .

2 – التكوين : من 0 إلى 12 نقطة توزع وفقا لما يلي :

أ – الندوات: من 0 إلى 06 نقاط ويحرم منها كل موظف يتغيب عن حضوره ندوة تربوية واحدة في الشهر؛

ب – النشاط التربوي من 0 غلى 06 نقاط و يستفيد منها كل موظف يثبت مشاركته في النشاط التربوي للمؤسسة والتحضير الجدي للدروس؛

---

(1) - المادة 03 من المرسوم التنفيذي 134/10 بتاريخ 2010/05/13 يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، جريدة رسمية عدد 32 لسنة 2010.

(2) - المادة 03 من المرسوم التنفيدي 78/10 مؤرخ في 2010/02/24 ، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية ، معدل ومتمم ، الجريدة الرسمية عدد 14لسنة 2010 .

(3) - المادة 04 ، مرسوم تنفيذي 72/10

(4) - مراسلة رقم 39 بتاريخ 2015/03/08 يحدد كيفيلت تقييم و صرف منحة تحسين الأداء ، وزارة التربية الوطنية ،مديرية الموارد المالية و المادية ،موسوعة التشريع المدرسي ، المرجع السابق .

3 – المبادرة : من 0 إلى 12 نقطة و تمنح للموظف الذي يعمل على :

- تشخيص و إثراء و تنويع التحضير التربوي03نقاط ؛
- استعمال وسائل الإيضاح 03 نقاط ؛
- المشاركة في تجميل القسم 03 نقاط ؛
- المحافظة على نظافة المؤسسة و الوسائل و التجهيزات 03 نقاط.

يتم التقييم بالكيفية السالفة الذكر شهريا مع التذكير بحرمان الموظف من 20 نقطة في الشهر في حالة غيابه بدون مبرر قانوني عن الامتحانات والمستبقات التي استدعي إليها كمؤطر أو مصحح أو حارس او عضو في الأمانة.

هذا التقييم يكون كل شهر على أن تخصم الغيابات من الراتب الشهري ومن هذه المنحة في آن واحد

مثال: أستاذ تغيب يوم واحد في شهر جانفي ، و يومين في شهر مارس ، يكون تقييم منحة المردودية و تحسين الأداء التربوي كما يلي :

شهر جانفي 34 %، شهر فيفري 40 %، شهر مارس 28 %

التقييم الثلاثي يكون كما يلي : (34 + 40 + 28)/ 3 = 34 %

و تحسب منحة الأداء التربوي كما يلي :

[(الأجر القاعدي + منحة الخبرة المهنية)×87 يوم عمل خلال الثلاثي] تقسم على 30 يوم×34 % = المبلغ الخام للمردودية

الناتج يمثل المبلغ الخام الذي يخضع لاقتطاع الضمان الاجتماعي بنسبة9 %

أي المبلغ الخام × 9 % = مبلغ اقتطاع الضمان الاجتماعي

المبلغ الخام – مبلغ اقتطاع الضمان الاجتماعي = مبلغ معين (مبلغ معين يخضع لاقتطاع الضريبة على الدخل IRGالمقدرة ب 10%)[1]

مبلغ معين × 10 % = مبلغ اقتطاع الضريبة

[1] - المادة 104 فقرة 11 قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة نشرة 2019 ، صفحة 25 .

مبلغ معين – مبلغ اقتطاع الضريبة = مبلغ المردودية الصافية خلال ثلاثة أشهر

ثالثا: المرسوم التنفيذي 252/10 بتاريخ 2010/10/20 يتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث، حيث تحسب منحة تحسين الأداء العلمي بنسبة متغيرة من 0 إلى 40 %من الراتب الرئيسي لأسلاك الأساتذة الباحثين.[1] تخضع الاستفادة من منحة تحسين الأداء البيداغوجي إلى تنقيط حسب القرار735 بتاريخ 2010/12/15 وفق ما يلي[2]:

- احترام توقيت الأعمال البيداغوجية الموكلة له(08) نقاط ؛
- احترام آجال انجاز البرنامج البيداغوجي (08) نقاط؛
- المشاركة الفعلية في أعمال الهيئات البيداغوجية و لعلمية(08) نقاط ؛
- المشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة (08) نقاط ؛
- استعمال التكنولوجيات الحديثة في النشاطات البيداغوجية البحث (08) نقاط.

رابعا: ويتم تنقيط منحة المردودية للموظفين التابعين لوزارة المالية وفق ما يلي :[3]

1 -معرفة العمل: (04) أربعة نقاط وهو تقييم المعرفة النظرية المرتبطة بمتطلبات المنصب منصب تعيين العون والتي تفكك كما يلي: مستوى المعارف العامة، مستوى المعارف الخاصة (التخصص)، أهلية تطوير المعارف الجديدة (الموجودة) النظام والمنهج؛

2 -نوعية العمل: (06) ست نقاط وهي تقدير الكفاءات الملاحظة في إنجاز المهام وأثرها على النتائج، ويتعلق الأمر خاصة بتقييم الفعالية والسرعة في العمل، الدقة والعناية في تنفيذ العمل، القدرة على التقدير وإصدار الحكم؛

3 - كيفية العمل النافع: من (06) ست نقاط وهو حجم النشاطات المبذولة من طرف العون خلال المرحلة المعنية المرتبطة بالمقاييس المقبولة في الهيكل، ويؤخذ في الحسبان حسب طبيعة المنصب، الإكراه الخاص الذي يخضع له العون، النشاط الاستثنائي الممارس خارج أوقات العمل القانونية لاسيما بعض المراحل، المثابرة والانتظام؛

---

(1) - المادة 03 من المرسوم التنفيذي 252/10 بتاريخ 2010/10/20 يتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث ، جريدة رسمية عدد 60 الصادرة بتاريخ 2010/10/20 صفحة 11

(2) -قرار 735 بتاريخ 2010/12/15 يتضمن تحديد معايير تنقيط الأستاذ الباحث للاستفادة من منحة تحسين الأداء البيداغوجي و العلمي.www.mesrs.dz/les reformes

(3) - وزارة المالية ، التعليمة رقم 12 بتاريخ 2002/11/19 تحدد كيفيات تنقيط منحة المردودية لفائدة موظفي المالية، http://top4top.net/donloadf-top4top-cb22e772f21-pdf.html

4 -الصفات الشخصية: وتمنع (04) نقاط وتمثل مجمل مواقف وأوليات التصرف للعون، روح الاتصال والعلاقات البشرية، الموقف إزاء السلطة التدرجية، الضمير المهني، العلاقة مع الجمهور.

كما يؤخذ في الحسبان مدة العمل المأجور حيث تخفض المنحة ب 90/1 عن كل يوم غياب، وتخفض مراحل الغياب المبررة قانونا،لأسباب مرضية أو حادث عمل لا تتجاوز(90) يوما وبالنسبة لعطلة الأمومة في حدود 50 % من مدتها كما تخفض العقوبة التأديبية مبلغ المنحة ضمن النسب التالية :

- 30% عن كل عقوبة من الدرجة الأولى
- 50% عن كل عقوبة من الدرجة الثانية؛
- 70% عن كل عقوبة من الدرجة الثالثة من غير العزل.

أخيرا جاء المرسوم التنفيذي 165/19 في المادة 17التي نصت على أن صرف العلاوات والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء على تقييم دوري له بالنظر إلى انضباطه ، مردوديته، أدائه المهني، وكيفيات الخدمة، كما نصت المادة 04 من نفس المرسوم و التي هي تطبيق للمادة 100 من الأمر 03/06، على أن تحدد المؤسسات و الإدارات العمومية بموجب قرار أو مقرر من الوزير أوالمسؤول المعني حسب الحالة، مناهج تقييم الموظفين بعد استشارة اللجان المتساوية الأعضاء و موافقة السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وفقا للشروط المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي 165/19 والقوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف الأسلاك .

وبالتالي يكون مبلغ منحة المردودية وتحسين الأداء مرتبط فقط بالنقطة المحصل عليها نتيجة تقييم الأداء الدوري، حيث يرتفع مبلغ المنحة بارتفاع النقطة المحصل عليها وينخفض بانخفاضها

كل هذه المراسيم وأخرى والقرارات والمنشورات، هي تطبيق لما جاء به القانون الأساسي للوظيفة العمومية الهدف منها الوصول إلى تقييم أداء موضوعي ودقيق يحقق الفعالية المرجوة منه.

الفرع الرابع : تطبيق نظام التقييم في منح الأوسمة الشرفية والمكافآت:

تتمثل في ميداليات استحقاق أو ميداليات تشجيعية أو شهادات وزارية تقدمها الإدارات لموظفيها، نتيجة لتأديتهم لمهامهم أو قيامهم بعمل استثنائي ساهم في تحسين أداء المصلحة، أو قيامهم بعمل شجاع مثبت قانونا، نص عليها المشرع الجزائري في الأمر 03/06 في المواد 98- 112 – 113 ، وأيضا في المرسوم التنفيذي 165/19 في المواد 14 و 18، حيث أن هذه الأوسمة و المكافآت لها ارتباط بأداء الموظف، فالمرسوم التنفيذي 323/17 بتاريخ 2017/11/02 حدد طبيعة

وخصائص وكيفيات منح هذه الأوسمة الشرفية والمكافآت للموظفين، كما نص على تشكيلة وسير وصلاحيات اللجان المكلفة بمنحها[1]، وحسب المادتين 03 و04 منه تمنح الميداليات للموظف، نتيجة تأدية مهامه وتميز بالقيام بعمل شجاع معرضا نفسه للخطر، لإنقاذ حياة شخص آخر أو ممتلكات عمومية أو خاصة ،أو نتيجة للقيام بأعمال استثنائية عادت بالنفع على مصالح الإدارة العامة و خدمت الصالح العام، كما تمنح الشهادات الوزارية للموظف الذي تميز خلال مساره المهني بتفانيه في أدائه لمهامه وبسلوكه المثالي المشهود، أما الأوسمة الشرفية فتمنح للموظفين نتيجة إصابتهم بعجز دائم أصابهم أثناء القيام بمهامهم أو أدى إلى وفاتهم .

تسلم هذه المنح و الأوسمة والمكافآت للموظفين بموجب قرار من المعني بعد أخذ رأي اللجان المختصة بذلك، خلال الاحتفال بالمناسبات الوطنية وبمناسبة الأيام الوطنية أو العالمية الموافقة لنشاطات القطاع المعني، وتنشر القرارات المتضمنة منح الأوسمة الشرفية والمكافآت وقائمة المُقَلَّدِينْ في النشرة الرسمية للوزارة المعنية، كل هذا تقديرا لكفاءات الموظفين وتحفيزا لهم لأجل بذل مجهود أكبر في خلال تأية مهامهم.

الفرع الخامس : الاستفادة التكوين وتحسين الأداء

التكوين هو عملية إلحاق الموظف بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها لغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، يترتب عنها تحسين قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم أو سلوكهم من اجل الارتقاء بأدائهم، بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم، ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم الانقطاع وتخلي الموظفين عن أداء عملهم [2]، ويعرف أيضا بأنه تلقين الأفراد مهارات فنية تهدف إلى اكتسابهم لمعارف جديدة تنمي مواهبهم لتمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، وتكريسا لعصرنة الإدارة العمومية وتثمين الموارد البشرية نصت المادة 38 من الأمر 03/06، على أن التكوين حق للموظف من أجل تحسين مستواه، وواجب يقع على الإدارة من خلال تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى حسب المادة 104 من الأمر 03/06، كما نصت المادة 19 من المرسوم التنفيذي 165/19 على أن تنظم التكوين يكون لفائدة الموظفين إذا أظهرت نتائج تقييمهم حاجة لذلك، وفق الشروط التي نصت عليها الأنظمة السارية المفعول.

تكون عمليات التكوين متنوعة ويمكن أن تأخذ أشكالا متعددة تتمثل في ما يلي:

(1) - مرسوم تنفيذي 323/17 بتاريخ 2017/11/02 يحدد طبيعة وخصائص و كيفيات منح الأوسمة الشرفية و المكافآت للموظفين ، وكذلك تشكيلة اللجان الخاصة المكلفة بمنحها ، جريدة رسمية عدد 66 لسنة 2017

(2) - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية جامعة عباس لغرور خنشلة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014/2013 ، ص 18

- التكوين المتخصص باعتباره محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية قصد الالتحاق برتبة في إطار التوظيف؛

- التكوين أثناء فترة التربص باعتباره محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد التحضير لشغل الوظيفة؛

- التكوين الأولي المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي؛

- التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى؛

- التكوين بالخارج باعتباره يندرج ضمن أحكام المرسوم الرئاسي 196/14/المؤرخ في 2014/07/06 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسيرهما.[1]

وحسب المادة 07 من التنفيذي 92/96 بتاريخ 1996/03/03 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم والملغى بموجب المرسوم التنفيذي 194/20المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية الصادر بتاريخ 2020/07/25 [2]،فإن كل إدارة عمومية ملزمة بإنشاء لجنة مهمتها انتقاء الموظفين لمتابعة دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وعلى إثر هذا صدر القرار الوزاري المشترك بتاريخ 02/29 2012 يحدد معايير انتقاء المترشحين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية للالتحاق بالتكوين للحصول على شهادة الدراسات المتخصصة في العلوم الطبية وحددت طريقة انتقاء المترشحين وفق المعايير التالية :

- مكان الممارسة من (01) نقطة واحدة إلى (05) خمس نقاط؛

- تطابق النشاط الممارس من قبل المترشح مع شعبة التخصص المفتوحة عند تاريخ الانتقاء (02) نقطتان؛

- عدد سنوات الممارسة في مصلحة ذات علاقة بشعبة التخصص المفتوحة عند تاريخ الانتقاء من (02) نقطتين إلى (07) نقاط؛

- الخبرة المهنية العامة من (01) نقطة إلى (03) ثلاث نقاط ؛

(1) - المرسوم التنفيذي 196/14 بتاريخ 2014/07/06 يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسيرهما ، جريدة رسمية عدد 42 ، لسنة2014

(2) - المادة 46 من المرسوم التنفيذي 2020/194 المؤرخ في 2020/07/25 ،المتعلق بتكوبن الموظفين وتحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية عدد43 لسنة 2020

- علامة المسؤول السلمي الممنوحة عند تاريخ الانتقاء من (01) نقطة إلى (03) نقاط .[1]

على العموم ما تجدر الإشارة إليه هو غياب معايير يتم على أساسها اختيار الموظفين للاستفادة من الدورات التكوينية في مختلف المؤسسات والإدارات، وبينت الممارسات العملية في الجزائر أن التكوين ليس له أي علاقة بنظام تقييم الموظفين، حيث أن مصلحة التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية تعد دفتر الشروط، ثم تراسل مختلف المصالح لتحديد الموظفين المطلوبين لتبدأ عملية تحديد المترشحين لمتابعة التكوين بطريقة عشوائية أو يقسم برنامج التكوين على كل العناصر دون مراعاة لمبدأ التخصيص وبدون مراعاة مؤهلات الموظفين واحتياجاتهم في التكوين.[2]

كما أن المشرع سواء من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية أو من خلال المرسوم التنفيذي 165/19، ولا حتى من خلال المرسوم التنفيذي 194/20، لم يحدد كيف يتم استعمال نتائج التقييم لتحديد الموظفين الذين هم بحاجة إلى الاستفادة من التكوين وتحسين المستوى، وهذا ما يؤثر بشكل كبير في فعالية تقييم الأداء خاصة وأن الهدف من تقييم الأداء، هو التقويم و تحسين مستوى الأداء الذي قد لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إلحاق الموظف بدورات تكوينية لتطوير معارفه وتحسينها وتحيينها.

أيضا لتقييم الأداء علاقة وطيدة بترسيم المتربص، فهو عملية قانونية تأتي بعد انتهاء فترة التربص المنصوص عليها في الفصل الثاني من الباب الرابع في الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، وقد تناول المشرع الأحكام المطبقة على المتربص وترسيمه من خلال المرسوم التنفيذي 322/17 المؤرخ في 20017/11/02 .[3]

أخذ نتائج تقييم الأداء واستخدامها في كل هذه المجلات إنما هو دليل على أهميتها الكبيرة في المسار المهني للموظف، وما نلاحظ أن المشرع قد ركز فقط على الجانب الإيجابي للتقييم، وأهمل جوانبه السلبية، خاصة إذا ما أظهرت نتائج التقييم تقصيرا من الموظف، وهذا ما يعاب عليه ويؤثر في فعاليته كنظام يُعنى بأداء الموظفين، والذي يعكس جودة أداء الإدارات والمؤسسات العمومية والمرافق العامة التي هي في الغالب دون المستوى.

---

(1) - قرار وزاري بتاريخ 2012/02/19 يحدد معايير انتقاء المرشحين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية للالتحاق بالتكوين للحصول على شهادة الدراسات المتخصصة في العلوم الطبية ،جريدة رسمية عدد 66 لسنة2012

(2) - نور الدين حامدي ،المرجع السابق ، ص 86

(3) - راجع الفصل الأول المبحث الثاني المطلب الثاني الفرع الأول: العون المتربص ص 37 وما بعدها

المطلب الثاني: تقدير نظام تقييم الموظف في القانون الأساسي للوظيفة العمومية

من خلال ما سبق سنحاول تقدير نظام تقييم الأداء الوظيفي من خلال الأمر 03/06 ونصوصه التطبيقية، بإبراز الجوانب الإيجابية التي جاء بها أو أضافها من أجل الوصول إلى تقييم أداء أكثر فعالية وموضوعية، وإبراز الجوانب السلبية التي أغفلها فتؤثر على تقييم الأداء كما تؤثر على الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام فتحول دون تحقيقها.

الفرع الأول: إيجابيات نظام تقييم الموظف في القانون الأساسي للوظيفة العمومية

يمكن أن ندرجها في:

1 - تغير المصطلح من تنقيط إلى في ظل الأمر 133/66 إلى مصطلح تقييم في ظل الأمر 03/06، فتقييم الأداء هي الأقرب تعبيرا عن قيمة الموظف، حيث لم يبقى وكأننا بصدد معالجة شيء جامد؛

2 - خصص المشرع فصلا كاملا للتقييم وأدرجه في الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار المهني للموظف بعد التوظيف، التربص، التسيير الإداري للمسار المهني للموظف في الأمر 03/06 القانون الأساسي للوظيفة العمومية،تناوله في (06) بيِّن فيها أهداف التقييم ،معايير التقييم، المسؤول عن التقييم، وحق الموظف في الإطلاع على نقطته والتظلم بشأنها، وترك مسألة تنظيم كيفيات وإجراءات التقييم للتنظيم ؛

3 - خص تقييم الموظف بمرسوم تنفيذي تحت رقم 165/19 بتاريخ 2019/05/27، الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف، هو متكون من (05) خمسة فصول الأول خصصه للأحكام العامة، الثاني لمعايير التقييم حيث جاء بشيء من التفصيل في كل محور من محاور معايير التقييم التي جاء بها الأمر 03/06، والمحور الثالث لسير عملية التقييم، والمحور الرابع لأهداف تقييم الأداء ،أما الخامس فخصصه للأحكام الختامية، وهذا المرسوم هو تطبيق لأحكام المادة 103 من الأمر 03/06 ؛

4 - أكد المشرع على دورية واستمرارية تقييم الموظف وذلك بشكل دوري و مستم، و أضفى عليها شيئا من المرونة، حيث ترك فترة تنظيم عملية التقييم المهني للقوانين الأساسية الخاصة احتراما لخصوصية بعض الأسلاك؛

5 - أكد المشرع على أن تقييم الموظف يكون وفق معايير موضوعية أدرجها في الأمر 03/06 في أربعة محاور رئيسية، ثم فصَّل في هذه المحاور بموجب المرسوم التنفيذي 165/19، وقد أحسن بذلك، هذه المعايير منها ما هو مستمد من شخصية الموظف، ومنها ما هو مستند على سلوكه وأخرى تحكمها نتائج أداء الموظف، وقد ذكر المشرع هذه المعايير على وجه الخصوص ولم يقم بحصرها،

وترك المجال مفتوحا للقوانين الأساسية الخاصة لإضافة معايير أخرى تتناسب مع طبيعة وخصوصية الأسلاك والوظائف التي تنظمها؛

6 - أدرج المقابلة المهنية كتقنية أساسية لتقييم الأداء الوظيفي لأول مرة لما فيها من فوائد، فهي تفتح المجال لتبادل الآراء بين طرفي مقابلة التقييم المهني؛

7 - إسناد مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي إلى المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول الأعلى (الرئيس الإداري)، وهذا جانب إيجابي لأنه على احتكاك يومي به، كذلك لأنه الأكثر قدرة على ملاحظة تصرفاته وطريقة أدائه لمهامه وطريقة تعامله مع زملائه ؛

8 - المحاور الخمسة التي حدده المشرع في المرسوم التنفيذي 165/19، والتي تدور حولها مقابلة التقييم المهني، تُظهر تبني المشرع لسياسة الإدارة بالأهداف، والتي تقوم أساسا على تحديد الأهداف بين الرئيس ومرؤوسيه، فيُقيِم الرئيس نتائج الموظف للسنة الجارية قياسا على الأهداف التي تم تحديدها له، ورسم وتحديد الأهداف للسنة المقبلة ومناقشة آفاق تحسين نتائجه المهنية، كذلك مناقشة تطلعاته وقدرته على شغل وظائف التأطير، وتحديد احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى؛

9 - اتبع المشرع سياسة علانية نتائج تقييم الأداء الوظيفي بإعطاء الحق للموظف في الإطلاع على نقطة تقييمه؛

10 - اتبع إجراء التظلم من نتيجة تقييم الأداء، وهي تعتبر ضمانة وحق يمارسه الموظف في حال عدم حصوله على تقييم مرضي وعادل، يقدمه للجنة المتساوية الأعضاء التي تقوم باقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين؛

11 - ربط نتائج تقييم الموظف بمساره المهني ، وجعل منها هدفا لتقييم الأداء، فهو يهدف إلى الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، حيث أدرجها كمعيار أساسي للترقية على أساس الاختيار بعد التسجيل على قوائم التأهيل، وجعل من معيار الأقدمية المكتسبة في الرتبة أو الأقدمية العامة في الوظيفة العمومية إضافة إلى التعيين في المنصب العالي أو المتخصص كمعايير فاصلة في حال التساوي بين المترشحين، بالإضافة إلى أنه جعل من نتائج التقييم كمعيار فاصل في حال التساوي بين المترشحين في الامتحان المهني على أساس الشهادة؛

12 - ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي مباشرة بصرف العلاوات والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء كما انه نص في المادة 17 الفقرة 2 من المرسوم 165/19 على الأخذ بنتائج تقييم الخاصة بالمردودية بعين الاعتبار، خلال التقييم السنوي للموظف ؛

13 - جعل منح الأوسمة الشرفية والمكافئات كحوافز تمنح للموظفين نتيجة أدائهم المميز والاستثنائي غير المألوف من خلال الأمر 03/06، مع اخذ تقييم الموظف بعين الاعتبار أثناء ذلك كما أبقى العمل بالأنظمة السارية المفعول في المرسوم التنفيذي 165/19؛

14 - ربط تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بتقييم الموظف؛

15- لننتائج تقييم المتربص الأثر الكبير على ترسيمه وتثبيته ونقله لمركز أقوى هو مركز الموظف، أو تمديد فترة تربصه مرة أخرى أو تسريحه دون إشعار مسبق إذا ظهر ضعف في تلك النتائج؛

16 - حاول المشرع من خلال المرسوم التنفيذي 165/19 إدخال سياسة التسيير التشاركي إلى حد ما، من خلال نصه على أن يكون تقييم الأداء وفقا لمقابلة المهنية، وكذلك من خلال فتح المجال للمؤسسات والإدارات العمومية، تحديد منهاج تقييم الأداء بمشاركة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وتعرض على المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية، بشرط أن لا تخرج عن ما جاء في القانون الأساسي للوظيفة العمومية والمرسوم التنفيذي 165/19الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف، والقوانين الأساسية الخاصة؛

17 - أحسن المشرع أيضا عندما وسع نظام تقييم الموظف، إذ شمل جميع الموظفين حتى شاغلي المناصب والوظائف العليا، هذا يؤدي إلى إحساس الموظفين بالعدالة والمساواة، ويمنحهم الثقة في نظام التقييم ويعزز علاقاتهم بإداراتهم.

هذه النقاط تمثل بعض الجوانب الإيجابية التي لنظام تقييم الموظف من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية والنصوص التطبيقية له، لكن هذا لا يعني أنه لا يعاني من وجود بعض السلبيات والنقائص.

الفرع الثاني: سلبيات نظام تقييم الأداء الوظيفي في القانون الأساسي للوظيفة العمومية

بعد دراسة النظام المعمول به في الإدارات والمؤسسات العمومية بشأن تقييم الموظف من خلال ما جاء به القانون الأساسي للوظيفة العمومية ونصوصه التطبيقية، لاسيما القوانين الأساسية التي تنظم مختلف أسلاك الموظفين والمرسوم التنفيذي 165/19، سنحاول عرض بعض النقائص والسلبيات التي جاء بها من خلال ما يلي :

1 - سنوية تقييم الأداء الوظيفي جعلت منه عمل إداري روتيني، تقوم به الإدارة من اجل ضبط جداول الترقية النهائية في مواعيدها المقررة، ومن أجل الضبط النهائي للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛

2 - إسناد صلاحية التقييم للرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى وحده، فيه اثر كبير على مصداقية نتائج تقييم الأداء وحيادها وعدالتها، إذ أن هذه النتائج تتأثر بعلاقة الرئيس والمرؤوس، فقد لا يكونا على وفاق، كما قد يقع الرئيس تحت تأثير الهالة، الانطباع الأولي، النسيان، التحيز الشخصي ومستوى

تأهيل الرئيس ومدى اطلاعه وتمكنه من تحليل الوظائف، كل هذه الأخطاء تؤثر سلبا على نتائج تقييم الأداء؛

3 - المعايير التي جاء بها الأمر 03/06 و المرسوم التنفيذي 165/19، هي معايير موضوعية عامة غير قابلة للقياس، خاضعة لتقدير المسؤول المباشر، كما أنها تطبق على جميع الوظائف إدارية كانت أو خدماتية أو تقنية أو ميدانية، وعلى جميع الرتب على اختلافها، فكيف لرئيس مصلحة أن يقيم بنفس المعايير التي يقيم بها عون الإدارة، وكيف يقيم الطبيب بنفس المعايير التي يقيم بها الممرض، ويظهر هذا جليا من خلال استمارات التقييم نجدها تحمل نفس الوصف رغم أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية فتح المجال القوانين الأساسية الخاصة لإضافة معايير أخرى مراعاة لخصوصيات وظائف الأسلاك ، إلا أنها بقيت عاجزة عن الوصف الحقيقي للوظائف، وهذا راجع إلى غياب الدراسات و التخطيط المسبق؛

4 - النقطة الممنوحة للموظف هي نقطة شاملة لجميع المعايير، وهذا لا يعبر عن المستوى الحقيقي لأداء الموظف، لأن هذا الأخير قد يتميز في جانب ويوفق فيه، ويكون ضعيفا في جانب آخر ما يجعله يحتاج إلى تقويم، كما أن النقطة الشاملة لا تبين نقاط القوة و الضعف فلا يدرك الموظف ما يجب عليه تداركه و إصلاحه، وإذا كان الرئيس المباشر يفصل في هذا الأمر من خلال التقدير العام، إلا انه يتسم بالطابع السري حيث ليس من حق الموظف الاطلاع عليه؛

5 - غياب تقييم قائم على أساس تقييم القدرات والمؤهلات التي تؤهلهم لشغل وظائف ومناصب عليا تناسب كفاءاتهم ؛

6 - واقع تقييم الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، لا يعكس حقيقة أداء الموظف، فهو لا يمكن من معرفة النقائص لدى الموظفين الذين هم بحاجة إلى تكوين، فلا يتم ربط عملية تقييم الأداء الوظيفي بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية، خاصة وأن العملية التكوينية لها دور فعال في تحسين الأداء ؛

7 - أثبتت الدراسات أن الموظفين أقروا بان علاوة المردودية لا تعبر فعلا على فعالية أدائهم، كما أنهم يعتبرونها حق من حقوقهم ينبغي الحصول عليه، وليست مكافأة على حسن أدائهم، وأكدوا أنه

بإمكانهم بذل المزيد من الجهود، وتقديم ما هو أفضل في الأداء إذا ما وفرت لهم محفزات قوية تخصص لذوي الأداء المتميز؛[1].

8 - عدم وجود توافق بين جودة المرافق العمومية ونتائج تقييم الأداء الوظيفي فإذا نظرنا إلى نتائج تقييم الأداء نجدها تتراوح بين الممتاز والجيد، لكن إذا رأينا نتائج أداء المؤسسة ككل أو المرفق نجد انه لم يصل إلى المستوى المطلوب وحتى في بعض الأحيان الكثيرة نجده دون المستوى، فلو كان تقييم الأداء الوظيفي موضوعي وحقيقي يعكس الأداء الفعلي للأفراد وتم الوقوف على نقاط الضعف و البحث عن أسبابها، وسعت الإدارة الجزائرية إلى معالجتها لتحسن أداء المؤسسات وتحققت الجودة المطلوبة في المرافق العامة ، وعليه نتائج تقييم الأداء يثبت انه ليست حقيقية ولا تعكس الأداء الحقيقي؛

9 - عدم نص المشرع على الآثار السلبية المرتبطة بعملية تقييم الأداء، فقد انصرف إلى الآثار الإيجابية فقط في حالة الأداء الجيد، أما في حالة تقصير الموظف في أدائه لم ينص على كيفية مجازاته على تقصيره، وهذا ما يعدم الحكمة من وراء اعتماد نظام تقييم الأداء، خاصة أن طبيعة الفرد تجعله يستقيم خوفا من العقاب أكثر من استقامته رغبة في المجازات والحصول على مكافآت ؛

10 - غموض المشرع في تحديد آجال تبليغ نقطة التقييم وآجال التظلم بشأنها، أيضا لم يحدد الآجال التي ترد خلالها اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على التظلم، ولا الجزاء من وراء سكوتها وعدم ردّها ؛

11 - لم يوضح المشرع الجزائري الجزاء من وراء الإخلال بالإجراءات التي وضعها من اجل تقييم الموظف لاسيما مقابلة التقييم المهني والتي تشكل ضمانة جديدة للموظف لتقييم عادل ، فلا هو أعطاها الطابع الإلزامي ، ولا هو أوضح الجزاء من تجاهلها وعدم إتيانها؛

12 - رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء الذي يعد ضمانة للموظف، إلا أنها غير فعالة تقتصر على الاقتراح فقط، فليس لها أي موقف إيجابي، فدورها دائما استشاري وهذا ما يضعف من فعالية هذه الضمانة؛

13 - عدم تسبيب قرار التقييم خاصة وأنه يشكل ضمانة في صالح كل من الرئيس والمرؤوس فهي تعفي الرئيس القائم على التقييم من المساءلة في حال التظلم بشان قرار التقييم وتعفيه من المسؤولية؛[1]

[1] - عيسى مرزاقة ، حدة متلف ، المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد- دراسة ميدانية ، مجلة الإحياء ، العدد 14 تاريخ النشر 2010/12/01، ص 655

14- المشرع الجزائري لم يفصل في الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء، فهل هي إجراءات جوهرية سابقة لاتخاذ قرارات تتعلق بالمسار المهني للموظف كالترقية في الدرجة و الرتبة؟، أم هي قرارات نهائية قابلة لمخاصمتها و الطعن فيها أمام القضاء كما فعل مجلس الدولة الفرنسي ([2])؛

15 - قلة وعي الرؤساء و المرؤوسين بأهمية تقييم الأداء الوظيفي، وهذا راجع لعدة أسباب منها عدم تأهيل الرئيس، وعدم قدرته على الإحاطة بجميع الوظائف التي يشرف عليها، التساهل في عملية التقييم تجنبا للمشاكل التي قد يقع فيها مع الموظفين وكذلك جهل الموظفين لما هو مطلوب منهم بسبب الغموض في تحديد مهامهم.

16 – غياب تسير قائم على تحديد الأهداف، فتقييم الموظف يهدف إلى رفع فعاليته في تحقيق أهداف الإدارة التي تتمثل أساسا في تحقيق المرفق العام، لكن نظام التقييم الحالي بقي مرتبطا بجوانب تسيير الحياة المهنية للموظف وهذه ليست أهداف وإنما إجراءات إدارية ترسم المسار المهني للموظف.[3]

---

[1] - سميحة لعقابي ، المرجع السابق ، ص 345

[2] – نفس المرجع ،ص338

[3] - نور الدين حامدي، المرجع السابق، ص 81

خاتمة الفصل الثاني:

ما ميز نظام تقييم الموظفين في التشريع الجزائري هو تبنيه لتقنية المقابلة المهنية التي أثبتت نجاحها في مجال تسير الموارد البشرية، وهو الأمر الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي 165/19، حيث بين إجراءاتها، محاورها، والآثار المترتبة عنها، وتشكل المقابلة المهنية ضمانة حقيقة تزيد من موضوعية عملية تقييم الموظفين، لكن المشرع لم يعطها الطابع الإلزامي ولم يبين الجزاء من وراء تركها.

إلى جانب معايير ومقاييس توضع مسبقا ينسب إليها ويقارن بها أداء الموظف، ولتكون فعالة لابد من أن تتميز بالثبات، التميز، الصدق، الموضوعية والتوافق الإستراتيجي، تناولها المشرع الجزائري في القانون الأساسي للوظيفة العمومية على سبيل المثال، كما فتح المجال للقوانين الأساسية الخاصة لإضافة معايير أخرى، تتناسب وطبيعة الوظائف التي تنظمها، وليعطيها نوعا من المرونة، لكن ورغم هذا بقيت هذه المعايير عاجزة عن مسايرة الوصف الحقيقي للوظائف.

كما أعطى المشرع للموظف الحق في الإطلاع على نتائج تقيمه في جانب تقديره الرقمي فقط دون التقدير العام ومنحه التظلم بشأنها أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، لكن دورها يقتصر فقط على اقتراح المراجعة لا غير،كما ربط المشرع نتائج تقييم الموظف بالمسار المهني للموظف منذ لحظة التحاقه بالمنصب إلى غاية انتهاء العلاقة الوظيفية وجعل منها أهدافا لعملية تقيم الموظف، وخلال كل هذا نقول أنه رغم كل هذه الإيجابيات لنظام تقييم الموظف إلا أنه بقي محاطا بمجموعة من السلبيات التي تؤثر في موضوعيته وفعاليته .

الخـــــــــــاتمـــــــــــة

الخـــاتمـــة:

وفي الأخير ومن خلال هذا البحث تبين لنا أن المشرع الجزائري سعى جاهدا إلى وضع نظام تقييم سليم وفعال، من أجل الحفاظ على حقوق الموظفين من جهة، ومن أجل نجاح الإدارات والمؤسسات العمومية في تأدية المهام المنوطة بها من جهة أخرى والتي وُجدت من اجلها، حيث خصص فصلا كاملا لتقييم الموظف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وأحال مسألة التفصيل فيه للتنظيم، حيث جاء المرسوم التنفيذي 165/19 المؤرخ في 27ماي 2019 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف، رغم تأخر صدوره إلا أنه جاء بالجديد في كثير من المسائل.

فأكد على دورية واستمرارية تقييم الموظف الذي عهد به إلى المسؤول المباش، لأنه الأكثر احتكاكا به، والأكثر معرفة له ولأقدر على ملاحظة سلوكه في أثناء تأدية مهامه، وفي بعض الأحيان أسند مهمة التقييم إلى لجان خاصة احتراما لخصوصية لعض الوظائف، كما أن المشرع لم يستثني أي موظف من هذه العملية سواء الموظف البسيط أو حتى ذوي المناصب العليا .

أيضا فصَّل في جملة المعايير التي يتم على أساسها قياس أداء الموظف، والتي هي في الغالب مستمدة من شخصية الموظف وسلوكه والنتائج التي حققها خلال أدائه، ذكرها المشرع على وجه الخصوص لا الحصر، و فتح المجال للقوانين الأساسية الخاصة لإضافة ما يناسب من المعايير التي تتوافق ووصف الوظائف التي تنظمها.

كما انه سعى إلى إتباع سياسة التسيير التشاركي، من خلال نصه على مشاركة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء التي تعتبر الممثل الشرعي للموظفين في وضع مناهج التقييم، وأيضا من خلال اعتماده على تقنية المقابلة التي أثبتت نجاعتها في المناجمنت العمومي، فنظَّم إجراءاتها وسيرها و الأثار المترتبة عنها، كما انه أعطى الحق للموظف في الإطلاع على نقطة تقيمه و التظلم بشأنها أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

أيضا فعَّل نتائج التقييم وربطها بمختلف محطات المسار المهني للموظف، من ترقية وصرف للمنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء، وكذا في منح الأوسمة الشرفية و المكافآت، وحتى للتعين في المناصب العليا، أيضا في الاستفادة من دورات التكوين وتحسين المستوى.

لكن ورغم كل هذا إلا أن هذا النظام بقى عاجزا عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارات والمؤسسات العمومية، سواء للموظف في حد ذاته وفيما يتعلق بمساره المهني، أو للإدارة من خلال ضمان تسيير الموارد البشرية وتحقيق كفاءة أداء المؤسسة، ونجاحها في إدارة المرفق العام وتلبية مختلف حاجات الأفراد، خاصة في ظل السلبيات والنقائص التي عرضناها والتي لها بالغ الأثر في نجاعة نظام التقييم .

ومن اجل الوصول إلى نظام تقييم فعــال نقترح ما يلــي :

- ضرورة تكوين المسؤول على عملية التقييم، فمهما كان النظام جيدا ومبنيا على أسس فعالة فلن يحقق الهدف منه إذا لم يتمكن المسؤولين من استيعابه و احتواء أبعاد تطبيقه .

- اعتماد نظام التقييم المتعدد بالإستناد إلى مصادر أخرى للتقييم إلى جانب الرئيس المباشر كالتقييم الذاتي، تقييم الزملاء ، تقييم الخبراء الخارجيين ، تقييم المرتفقين أو متلقي الخدمات، هذا كله للوصول إلى تقييم حقيقي وموضوعي.

- توعية الموظفين بأهمية تقييم الأداء الوظيفي وأثره الكبير في اتخاذ مختلف القرارت التي تتعلق بمسارهم المهني، وكذا توعيتهم بمختلف إجراءات التقييم خاصة أنها تشكل ضمانة لحماية حقهم في التقييم من خلال تنظيم الملتقيات والدورات تكوينية.

- اقتراح اصدرا منشور يوضح كيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي 165/19 من خلاله يوضح الغموض الحاصل في آجال تبليغ النقطة السنوية وكيفيات التبليغ وكذلك آجال رفع التظلم أمام اللجان المتساوية الأعضاء و آجال الفصل فيه

- اقتراح توضيح المعايير التي يتم على أساسها اقتراح الموظفين للالتحاق بدورات لتكوين وتحسين المستوى، بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو النصوص التنظيمية أو بموجب القرارات التي أحالنا إليها المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25جويلية 2020 بمناسبة تنظيم شروط الالتحاق بدورات التكوين و تحسين المستوى.

المـــلاحـــــــق

ملحق (01)

جدول التنقيط السنوي خاص بجميع أسلاك التربية و التعليم ([1])

الدرجات	دون الوسط	متوسط	جيِّد	جيِّد جدّا	ممتاز
الدرجة 1	09.5 - 09	10.5 -10	11.5 -11	12.5 -12	13.5 -13
الدرجة 2	10 - 09.5	11 -10.5	12 -11.5	13 -12.5	14 -13.5
الدرجة 3	10.5 -10	11.5 -11	12.5 -12	13.5 -13	14.5 -14
الدرجة 4	11- 10.5	12 -11.5	13 -12.5	14 -13.5	15 -14.5
الدرجة 5	11- 11.5	12.5 -12	13.5 -13	14.5 -14	15.5 -15
الدرجة 6	12 - 11.5	13 -12.5	14 -13.5	15 -14.5	16 -15.5
الدرجة 7	12.5 -12	13.5 -13	14.5 -14	15.5 -15	16.5 -16
الدرجة 8	13 -12.5	14 -13.5	15 -14.5	16 -15.5	17 -16.5
الدرجة 9	13.5 -13	14.5 -14	15.5 -15	16.5 -16	17.5 -17
الدرجة 10	14 -13.5	15 -14.5	16 -15.5	17 -16.5	18 -17.5
الدرجة 11	14.5 -14	15.5 -15	16.5 -16	17.5 -17	18.5 -18
الدرجة 12	15 -14.5	16 -15.5	17 -16.5	18 -17.5	19 -18.5

[1] المفتشية العامة، جدول تنقيط خاص بجميع الأسلاك التربية ، منشور 96/0.9/05 مؤرخ في 1996/12/29 يتعلق بالمنشور الإطار لحركة التنقل السنوية للموظفين، موسوعة التشريع المدرسي http://tachri3.com/2019/03.

ملحق (02)

تنقيط منحة تحسين الأداء التربوي لموظفي التعليم ([1])

اللقب: الإسم: الرتبة:

مادة التدريس:

اِستمارة تقييم منحة الأداء التربوي خاص بموظفي التعليم الثلاثي.....للسنة الدراسية:.....						
مقاييس التقييم			الحصيلة الشهرية			النتيجة المتحصل عليها
			ش1	ش2	ش3	
المواظبة 16-0	الغيابات 0-12	غياب واحد.....06 غيابان.....0				
	التأاخرات0-04	تأخر واحد.....02 تأخران.....0				
	في حالة الغيابات المرضية لأكثر من 07أيام تسقط النقاط 16					
التكوين 12-0	الندوات 0 -06	التغيب في ندوة تربوية واحدة في الشهر 0				
	النشاطات التربوية 0-06	- المشاركة في النشاط التربوي للمؤسسة (الخلايا التربوية .....03) - التحضير الجيد للدرس.....03				
المبادرة 12-0		تشخيص وإثراء وتوزيع التحضير التربوي.....03 - اِستعمال وسائل الإيضاح.....03 - المشاركة في تجميل القسم.....03 المحافظة على جمال المؤسسة ومحيط العمل والوسائل والتجهيزات.....03				
المجموع		النقطة من 40/				

ملاحظة: يحرم من 20نقطة في الشهر الموظف الذي يتغيب عن الامتحانات والمسابقات إذا أُستدعي إليها كـ : مؤطر، مصحح، حارس أو عضو في الأمانة

توقيع الموظف توقيع المديـر

[1] مراسلة رقم 39 المتعلقة بتذكير بخصوص كيفية تقييم وصرف منحة تحسين الأداء التربوي لموظفي التعليم، الجزائر في: 2015/03/08م، موسوعة التشريع المدرسي، المرجع السابق.

ملحق (03)

شبكــة الـتـقـيـيـم بالنسبة للترقية في رتبتي طبيب عام رئيسي ورئيس في الصحة العمومية ([1])

العـنـــوان		الـنـقـطـة
نشاطات تطبيقية علاجية وبيداغوجية : - نشاط تطبيقي لفحص طبي أو علاج أو وقاية بناء على تقرير من المجلس الطبي أو العلمي اِستنادًا إلى سجلات الفحوصات أو كل وثائق إدارية أخرى: 08 نقاط. - تغطية صحية للتظاهرات الرياضية والثقافية والاِجتماعية والتربية أو التحقيقات الصحية **(*): 02 نقطتين**. - متابعة التكوين المتواصل أو التكوينات المحلية أو الوطنية أو الدولية (*):02 نقطتين. - الاِتصال أو النشر أو التـأطـيرأو تكوين المستخدمين الطبيين و/أو شبه الطبيين **(*): 02 نقطتين**		14/
خبرة مهنية: ممارسين عامين في الصحة العمومية - أقدميه 07 سنوات و+ أقل من سنة 01: - أقدميه 07 سنوات و+ 01 إلى 02 سنتين: - أقدميه 07 سنوات و+ أكثر من 02 سنتين: **خبرة مهنية: ممارسين عامين رئيسيين في الصحة العمومية** - أقدميه أقل من 20 سنة: - أقدميه أقل من 20 سنة وأقل من 25 سنة: - أقدميه أكثر من 25 سنة:	**02 نقطتين** **04 نقاط** **06 نقاط** **02 نقطتين** **04 نقاط** **06 نقاط**	06/ 06/

(*): تقديم الشهادات أو كل وثائق أخرى تتعلق بالموضوع.

([1])- القرار 08 ، مؤرخ في 2018/03/08، يحدد تشكيلة اللجان التي تتولى تقييم النشاطات العلاجية و البيداغوجية والصيدلانية وكذا شبكات التقييم للالتحاق ببعض الرتب المنتمية لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية فضاء التسيير الإستشفائي http://hoptal-dz.com/?app=article.shw.374

ملحق (04)

شـبكــة التـقيـيـم ([1])

معـــايـيـــر الِانـــتـقـــاء	عدد النـقاط	العلامة السنوية
مـكـان الـمـمـارســة		
- شمال البلاد	01	05
- الهضاب العليا	04	
- الجنوب	05	
تطابق النشاط الممارس من قبل المترشح مع شعبة التخصص المفتوحة عند تاريخ اِنتهاء الِانتقاء	02	02
عدد سنوات الممارسة في مصلحة ذات علاقة بشعبة التخصص المفتوحة عند تاريخ الِانتقاء	02	07
- أقل من سنة	03	
- أكثر من سنة إلى سنتين	04	
- أكثر من سنتين إلى ثلاث سنوات	06	
- أكثر من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات	07	
- أكثر من خمس سنوات		
الخبرة المهنية العامة		
- يساوي أو يقل عن خمس سنوات	01	03
- أكثر من خمس سنوات إلى خمس عشرة سنة	02	
- أكثر من خمس عشرة سنة	03	
نقطة المسؤول السلمي الممنوحة عند تاريخ الِانتقاء		
- من 10 إلى 20/12	01	03
- أكثر من 12 إلى 20/15	02	
أكثر من 20/15	03	
المجموع		20

([1]) - قرار وزاري بتاريخ 2012/02/19 يحدد معايير انتقاء المرشحين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية للالتحاق بالتكوين للحصول على شهادة الدراسات المتخصصة في العلوم الطبية ،جريدة رسمية عدد 66 لسنة2012.

قـــائـمـــة الـمـصـادر والـمـراجـــع

قــائــمــة الــمــصــادر والــمــراجــع:

الكتـــب

1/- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، سنة 2004م.

2/- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، سنة 2004-2005م.

3/- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية(84 شارع زكرياء غنيم الإبراهيمية)، الإسكندرية، سنة 2005م.

4/- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، سنة 2007م.

5/- محمد أحمد عيداني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم، الأردن، عمان (شارع الجمعية الملكية المبنى الِاستثماري الأول)، الجامعة الأردنية، سنة 2010م.

6/- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، (شارع الملك حسين مقابل مجمع الفحيص التجاري، سنة 2013م.

7/- إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، بدون ذكر مكان النشر، سنة 2007م.

8/- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي (مكتبة النهضة العربية، المكتبة الأكاديمية، دار الكتاب الجديد، بدون ذكر بلد النشر، بدون سنة النشر.

9/- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية (84 شارع زكرياء غنيم الإبراهيمية)، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر.

10/- علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، طبعة منقحة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، بدون ذكر سنة النشر.

11/- محمد حمدي، مرشد الطلاب (عربي-عربي)، طبعة منقحة، منشورات المرشد الجزائرية، بدون مكان النشر، بدون سنة النشر.

المذكرات

1/- عائشة سودي، تقييم الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي الإستشفائي لحسين داي ،مذكرة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام ،جامعة الجزائر 03، 2012/2011.

2/- محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية جامعة عباس لغرور خنشلة ، ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014/2013.

3/- صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره في أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر بخميس مليانة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية ،جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة جوان 2015 .

4/- محمد مليك ، نظام تقييم الموظفين وأثره على جودة المرفق العام دراسة حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية 2014-2016 ، مذكرة ماستر علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة زيان عاشور، الجلفة ،2017/2016.

5/- مقران لاكروم ، تقييم الموظف العمومي في قانون الوظيفة العمومية الجزائري ، مذكرة ماستر تخصص قانون اجتماعي ،كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2017/2016.

6/- سامية شامخ، دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي ،مذكرة ماستر تخصص قانون إداري ، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2017/2016.

7/- وجدان بكوش وياسمين بن طبيب، اِستعمال الاِمتيازات غير المبررة ، مذكرة ماستر تخصص قانون الأعمال ، قسم العلوم القانونية و الإدارية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة 08/ماي 1945، قالمة ،2018/2017 .

8/- عبد الله بونكانوا وعبد اللطيف بكراوي، إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الِاستشفائية - صديقي محمد برقان-) ، مذكرة ماستر: تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، إدرار، سنة 2018-2019م.

المقــالات :

1/- عيسى مرزاقة وحدة ملتف ، المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد دراسة ميدانية ،مجلة الإحياء عدد 14، بتاريخ 2010/12/01.

2/- نور الدين حامدي ، تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين قصور الممارسات وضرورة التحديث ، مجلة القانون و المجتمع ،مجلد01 ، عدد 02، بتاريخ 2013/12/01.

3/ سميحة لعقابي ، نظام تقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري بين الفعالية و القصور ، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني مجلد 12 ، عدد 02، سنة 2015.

4/- فتيحة فرطاس ،عصرنة الإدارات العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة الموظنين ، مجلة الُتصاد الجديد ،مجلد 02 ، عدد15 ، سنة 2016.

5/- جلول سديرة و سليمة مسراتي ،المركز القانوني للمتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية ،دراسة على ضوء المرسوم التنفيذي 322/17 ، مجلة العلوم القانونية و السياسية ،مجلد 09،عدد03 ، ديسمبر 2018 .

6/- سفيان بوعطيط وصالح خروطي ، نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية مجلة دراسات علم اِجتماع المنظمات ، مجلد 01 ،عدد 13،سنة 2019.

النصوص القانونية :

أولا: القوانين والأوامر:

1/- القانون 05/80، بتاريخ 1980/03/01، متعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة ، جريدة رسمية عدد10 ،الصادرة بتاريخ 1980/03/04.

2/- القانون 01/88 المؤرخ في 1988/01/12 ، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، جريدة رسمية عدد02 لسنة 1988

3/- القانون 11/98، بتاريخ 1998/08/22، المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002، جريدة رسمية عدد 62، الصادرة بتاريخ 1998/08/24..

4/- القانون 05/99، بتاريخ 1999/04/04، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، جريدة رسمية عدد 24 الصادرة بتاريخ1999/04/07.

5/- الأمر 03/06، بتاريخ 2006/07/15، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد46 الصادرة بتاريخ 2006/07/16.

6/- القانون 10/11، بتاريخ 2011/06/22، متعلق بالبلدية، جريدة رسمية عدد 37، الصادرة بتاريخ 2011/07/03.

7/- القانون 07/12،بتاريخ 2012/02/12، متعلق بالولاية ،جريدة رسمية عدد 12، صادرة بتاريخ2012/02/29.

ثانيا: المراسيم الرئاسية .

1/- مرسوم 59/85 بتاريخ 1985/03/23 متضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ،جريدة رسمية عدد 13 لسنة 1985.

2/- مرسوم رئاسي 197/01بتاريخ 2001/07/22 يحدد صلاحيات رئيس الجمهورية وتنظيمها ،جريدة رسمية عدد 40 ، لسنو2001

3/- مرسوم رئاسي 304/07 ،بتاريخ 2007/09/29 يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ،جريدة رسمية عدد61 ،لسنة2007

4/- مرسوم رئاسي221/09، بتاريخ 2009/06/27، متضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين، جريدة رسمية عدد 38، لسنة 2009.

5/- مرسوم رئاسي 03/16 مؤرخ في 2016/01/07 يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام ،جريدة رسمية عدد 02، لسنة2016.

ثالثا: المراسيم التنفيذية

1/- مرسوم تنفيذي 188/90 بتاريخ 1990/07/23 يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات ، جريدة رسمية عدد 29 لسنة 1990 .

2/- مرسوم تنفيذي 215/94 بتاريخ 1994/07/23 يحدد أجهزة الإدارات العامة في الولاية و هياكلها ، جريدة رسمية عدد 48 لسنة1994 .

3/- مرسوم تنفيذي 456/97 بتاريخ 1997/12/02 ، يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الإستشفائية المتخصصة ، تنظيمها وسيرها، جريدة رسمية عدد 81 لسنة1997 .

4/-مرسوم تنفيذي 266/97 بتاريخ 1997/12/02 يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، جريدة رسمية عدد 81 لسنة 1997

5/- مرسوم تنفيذي 256/99 بتاريخ 11/16 1999، يحدد كيفيات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي وتنظيمها وسيرها جريدة رسمية عدد 82 ،لسنة 1999.

6/- مرسوم تنفيذي 129/08 بتاريخ 2008/05/03 متضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي ، جريدة رسمية عدد23 لسنة 2008 .

7/- مرسوم تنفيذي 131/08 بتاريخ 2008/05/03 متضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم ، جريدة رسمية عدد 23 لسنة 2008 .

8/- مرسوم تنفيذي 315/08 بتاريخ 2008/10/11المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية ،جريدة رسمية عدد 59 لسنة 2008.

9/- مرسوم تنفيذي 409/08 بتاريخ 2008/09/24 متضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية ، جريدة رسمية عدد 73 لسنة 2008 .

10/- مرسوم تنفيذي 393/09 المؤرخ في 2009/11/24، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين في الصحة العمومية، جريدة رسمية عدد 70 لسنة 2007.

11/- مرسوم تنفيذي 10/07 بتاريخ 2010/01/07 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة، الجريدة الرسمية عدد 02 لسنة 2010.

12/- مرسوم تنفيذي 78/10 بتاريخ 2010/02/24 ، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية ، جريدة رسمية عدد 14 لسنة 2010 .

13/- مرسوم تنفيذي 134/10 بتاريخ 2010/05/13 ، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة ، جريدة رسمية عدد 32 لسنة 2010

14/- مرسوم تنفيذي 252/10 بتاريخ 2010/10/20 يتضمن تأسيس النظام التعويضي لفائدة الأستاذ الباحث، جريدة رسمية عدد 60 لسنة 2010.

15/- مرسوم تنفيذي 196/14 بتاريخ 2014/07/06 ، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما ،جريدة رسمية عدد 42،الصادرة بتاريخ 2014/07/09

16/- مرسوم تنفيذي 322/17 بتاريخ 2017/11/02 يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية، جريدة رسمية عدد66 لسنة 2017.

17/- مرسوم تنفيذي 323/17 بتاريخ 2017/11/02 ، يحدد طبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية والمكافآت للموظفين و كذلك تشكيلة اللجان الخاصة المكلفة بمنحها،جريدة رسمية عدد 66 لسنة 2017.

18/- مرسوم تنفيذي 165/19 بتاريخ 2019/05/27 ، يحدد كيفيات تقييم الموظف جريدة رسمية عدد 37 لسنة 2019. .

19/- المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 2020/07/25 ، متعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية ، جريدة رسمية عدد 43 لسنة 2020.

20/- المرسوم التنفيذي 199/20 المؤرخ في 2020/07/25 المتعلق باللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، جريدة رسمية عدد 44 لسنة 2020.

ثالثا : القرارات الوزارية والتعليمات و المناشير

أ/ القرارت :

1/- قرار مؤرخ في 2010/10/25 ، يحدد كيفيات التفتيش لترسيم مساعدي التربية و ملحقي المخابر و الملحقين الرئيسين بالمخابر و مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني والمقتصدين و تشكيل لجان تفتيش الترسيم ، جريدة رسمية عدد 25 لسنة 2011

2/- قرار 735 بتاريخ 2010/12/15 يتضمن تحديد معايير تنقيط الأستاذ الباحث للاستفادة من منحة تحسين الأداء البيداغوجي و العلمي.www.mesrs.dz/les reformes.

3/- قرار وزاري بتاريخ 2012/02/19 يحدد معايير انتقاء المرشحين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية للالتحاق بالتكوين للحصول على شهادة الدراسات المتخصصة في العلوم الطبية، جريدة رسمية عدد 66 لسنة2012.

04/- قرار بتاريخ 2014/10/30 يحدد إطار تنظيم المسابقات للالتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك الممارسين الطبيين في الصحة العمومية،جريدة رسمية عدد 31 لسنة 1015.

5/- قرار 778بتاريخ 2017/07/08 يحدد كيفيات تطبيق المادة 23 من المرسوم التنفيذي 130/08 المؤرخ في 2008/05/03 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث،.www.mesrs.dz/les reformes

6/- القرار 08 ، مؤرخ في 2018/03/08، يحدد تشكيلة اللجان التي تتولى تقييم النشاطات العلاجية و البيداغوجية والصيدلانية وكذا شبكات التقييم للالتحاق ببعض الرتب المنتمية لأسلاك الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية فضاء التسيير الإستشفائي http://hoptal-dz.com/?app=article.shw.374

ب/ التعليمات والمناشير والمراسلات

1/- المديرية العامة للوظيفة العمومية ، تعليمة رقم 05 الصادرة بتاريخ 1968/07/03 متعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط و الترقية في الدرجات للموظفين ، الدليل الإلكتروني للنصوص القانونية المسيرة لمؤسسات التكوين و التعليم المهني ، الورتيلاني 1، التسيير الإداري الترقية الداخلية و قوائم التأهيل.

2/- – المديرية العامة للوظيفة العمومية ،مذكرة البرقية 2001/86 المؤرخة في 2001/03/13 ،تحدد كيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتب أعلى.، الدليل الإلكتروني للنصوص القانونية المسيرة لمؤسسات التكوين و التعليم المهني الورتيلاني 01، التسيير الإداري، الترقية الداخلية وقوائم التأهيل .

3/- منشور 96/0.9/05 مؤرخ في 1996/12/29 يتعلق بالمنشور الإطار لحركة التنقل السنوية للموظفين ، موسوعة التشريع المدرسي http://tachri3.com/2019/03

4/- وزارة المالية ، التعليمة رقم 12 بتاريخ 2002/11/19 تحدد كيفيات تنقيط منحة المردودية لفائدة موظفي المالية، http://top4top.net/donloadf-top4top-cb22e772f21-pdf.html

5/- منشور وزاري رقم 1064 بتاريخ 2009/11/19 ، يحدد كيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتب أعلى معدل ومتمم بالمنشور الوزاري 1132 بتاريخ 2001/10/31 ، النشرة الرسمية لوزارة التربية الوطنية عدد 525 الصادرة في ديسمبر 2009

6/- مراسلة رقم 39 بتاريخ 2015/03/08 تحدد كيفيات تقييم وصرف منحة تحسين الأداء ، وزارة التربية الوطنية مديرية الموارد المالية، موسوعة التشريع المدرسي http://tachri3.com/2019/03 .

مقدمــة :.....6

الفصـــــل الأول: الإطار المفاهيمــي لتقييم الأداء الوظيفــي وفق أحكــام القانون الاساسي ببوظيفة العمومية 10

المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفـي.....12

المطلب الأول : تحديـد معنـى تقييـم الأداء الوظيفـي.....12

المطلب الثاني : أهمية تقيم الأداء الوظيفي.....18

المطلب الثالث : أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي :.....20

المبحث الثاني : أطراف عملية تقييم الأداء الوظيفي.....23

المطلب الأول : الإدارات العمومية.....23

المطلب الثاني : المسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي.....30

المطلب الثالث: المستخدم المعني بعملية تقييم الأداء الوظيفي.....37

الفصل الثاني: نظـام تقييـم الموظـف وفقـا لأحكـام القانـون الأساسي للوظيفـة العموميـة.....44

المبحث الأول: سير عملية تقييم الموظف في القانون الأساسي للوظيفة العمومية.....46

المطلب الأول: معايير تقيم الموظف.....46

المطلب الثاني : إجراءات عملية تقيم الموظف.....53

المطلب الثالث: ضمانات تقييم الموظف في التشريع الجزائري.....63

المبحث الثاني: تطبيقات نظام تقييم الموظف في عمليات تسيير الموارد البشريـة في الإدارات العمومية 66

المطلب الأول: مجالات استخدام نتائج تقييم الموظف في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية 67

المطلب الثاني: تقدير نظام تقييم الموظف في القانون الأساسي للوظيفة العمومية.....80

الخـــاتمـــة: 88

المـــلاحـــــــــق 90

قـــائـــمـــة الـــمـــصـــادر والـــمـــراجـــع: 96