الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: الحقوق والعلوم السياسية
ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: الحقوق
تخصص: القانون الإداري

عنوان المذكرة:

الرقابة الإدارية على الموظف العام وأثرها على تطوير الأداء الوظيفي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص قانون الإداري

إعداد الطالبين:
- عشوش نصر الدين
- معطاوي عشور

تحت إشراف الأستاذ:
د. بلمهدي إبراهيم

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.قحيوش الوليد	جامعة المسيلة	رئيسا
د. بلمهدي إبراهيم	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د.يحياوي حمزة	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025 – 2026م

* ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 .....

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): عنتر صحطاوي ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب .....

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204952816 والصادرة بتاريخ 25-08-2019 مصر

المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق .....

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الرقابة الإدارية على الموظف العام وأثرها على تطوير الأداء الوظيفي .....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 18.05.2026

توقيع المعني(ة)

ولاية المسيلة - دائرة مقرة

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي و بتفويض منه الأمين العام

إمضاء: حاجي

2026 ماي 18

ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 .....

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): نصر الدين عشوش الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 209384488 والصادرة بتاريخ 15-07-2023

المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق

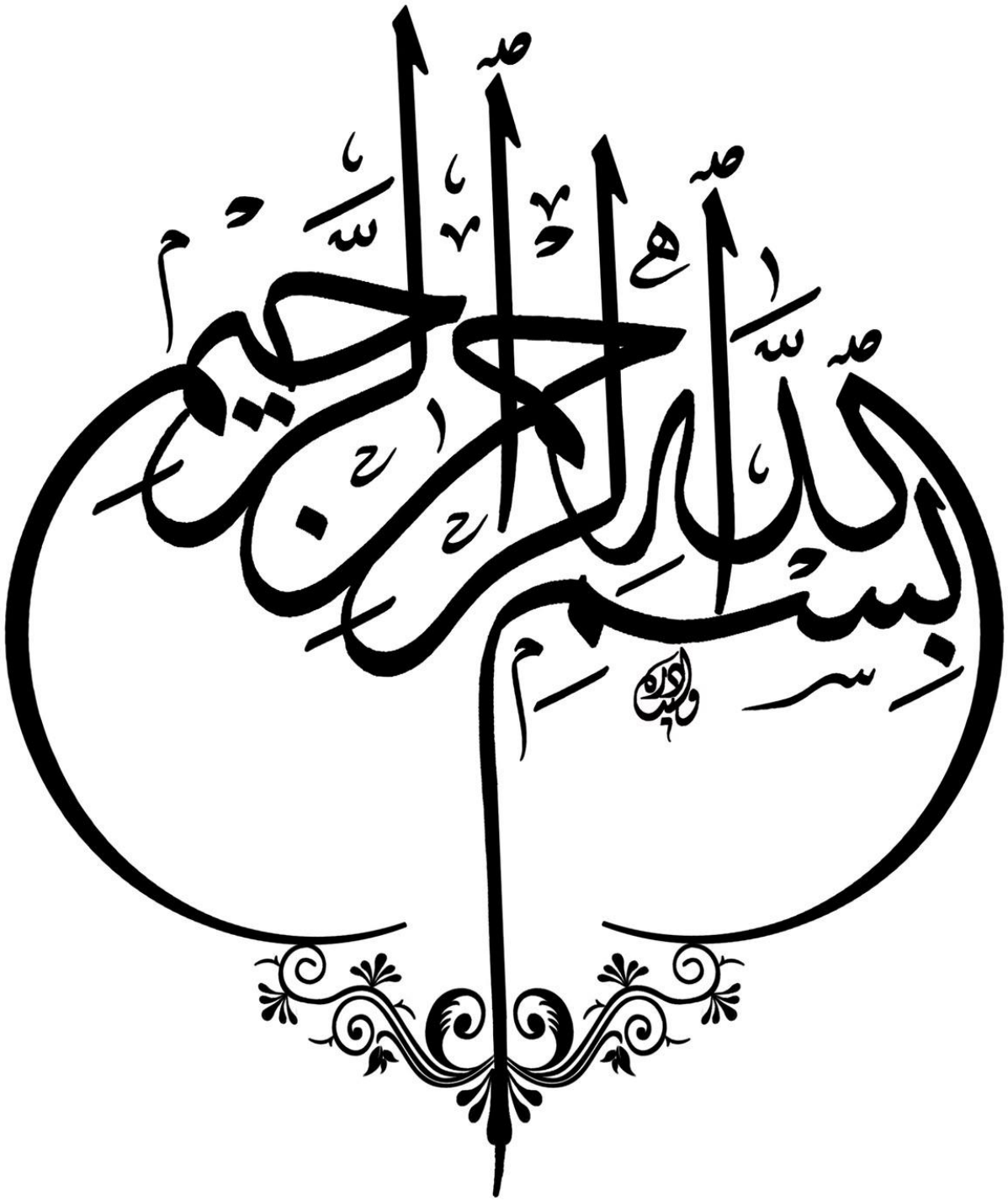
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،

عنوانها: الرقابة الإدارية على الموظف العام وأثرها على تطوير الأداء الوظيفي

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2026/05/20

توقيع المعني (ة)


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين، تبارك وتعالى له الكمال وحده، والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين وعلى سائر الأنبياء والمرسلين.

نحمد الله الذي وفقنا في عملنا هذا المتمثل في مذكرة لنيل شهادة ماستر قانون إداري.

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ: "بلمهدي إبراهيم " مشرفنا وأستاذنا القدير على إرشاداته وتوجيهاته بمرافقته لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، سائلين المولى عز وجل أن يبارك فيه ويوفقه في عمله ويرفع من درجاته، كما نشكر كل من ساهم فيه من قريب أو بعيد.



إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّهما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات أمي وأبي الغاليان، أهدي لكما هذا البحث وهذا الجهد؛ فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية، كما كنتما على الدّوام ملهميٍّ، وعلى خطاكما أسير، وبعلمكما أقتدي، أمّي وأبي، أشكركما الشكر الجزيل على ما قدّمتماه لي طوال فترة دراستي، وإنجازي لهذا البحث.

أهدي هذا البحث إلى أصدقائي، الذين جمعتني بهم هذه الكُلّيّة، أخصّ بالذكر: طبيب المعلوماتية الذي كان لي خير ناصح، فلطالما كان متميزًا في مجال الأبحاث، وقد استفدت كثيرًا من مراجعاته وملاحظاته لبحثي.

إلى من فارق دنيانا ولم يفارق قلبي يوماً إلى رفيق الذكريات والأيام الطيبة طارق بوصلاح أُهديك ثمرة تعبي وإنجازي، رحمك الله يا غالي، فذكراك باقية في قلبي ودعواتي لا تفارقك.

عشور

إهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم، وما توفيقي إلا بالله الذي وفقني ويسر لي طريق العلم والنجاح.

أهدي عملي المتواضع إلى الأب والأم الكريمين والغاليين على قلبي، وإلى عائلتي ككل عائلة عشوش، هذا نجاحي أنسبه لكم قبل أن أنسبه لي فهو جزاء لما قدمتموه من خير.

وإلى من فقدناهم وبقيت ذكراهم حية فينا: الجد عمار، العم سعدان والعم البشير رحمهم الله.

وفي الأخير، أهدي لكم جميعا هذا العمل المتواضع، راجيا من المولى عز وجل أن يجعله بداية خير لا نهاية تعب وأن ينفع به، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

نصر الدين

مقدمة

تعتبر الإدارة العمومية الأداة والوسيلة التي تعمل على تقديم الخدمة للمواطنين وتسيير الشؤون العامة في مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والأمنية، وذلك عن طريق الموظف العام الذي يعتبر الركيزة الأساسية لهذه المنظومة إذ يتولى تجسيد السياسات العامة للدولة، وقد نظم المشرع الجزائري العلاقة بين الدولة وموظفيها من خلال الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ثم بعد ذلك بموجب المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، وفي الأخير الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المعدل والمتمم.

وتحتلّ الرقابة الإدارية مكانة بارزة في منظومة الإدارة العامة الحديثة، باعتبارها الأداة الفعّالة التي تضمن سير المرافق العامة وفق ما رُسم لها من أهداف ومعايير محدّدة، وإذا كانت الإدارة تقوم على جملة من الوظائف المتكاملة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، فإن الرقابة تبقى حلقة أساسية لا غنى عنها في هذه المنظومة، كونها الوسيلة الكفيلة بالكشف عن الانحرافات وتصحيحها.

وفي عالم تتسارع فيه التحولات وتتشابك فيه المسؤوليات، أصبح تطوير الأداء الوظيفي للموظف العام مطلبا استراتيجيا، إذ يمثّل الموظف العام العمود الفقري الذي يرتكز عليه الجهاز الإداري للدولة في تقديم خدماته للمواطنين وتجسيد السياسات العامة على أرض الواقع، ومن هذا المنطلق، أولت الدول اهتماماً متزايداً بتفعيل آليات الرقابة الإدارية بوصفها ركيزة أساسية لضبط السلوك الوظيفي وتعزيز الكفاءة والفعالية.

وقد تجلّت أهمية هذا الموضوع بشكل أكبر في ظل ما تعانيه كثير من الأجهزة الإدارية من ظواهر سلبية كالتسيّب والبيروقراطية وضعف الإنتاجية، مما جعل التساؤل قائماً حول الدور الحقيقي الذي تؤديه الرقابة الإدارية في معالجة هذه الإشكاليات وتطوير أداء الموظف العام، لا مجرد ضبطه والإشراف عليه.

أهمية الموضوع:

تتناول هذه الدراسة موضوعا له أثر قوي في الإصلاح الإداري، فهي تسلط الضوء على الموظف العام باعتباره الركيزة الأساسية في الإدارة، وكذا إبراز دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظف العمومي، والتي تعد آلية أساسية في ذلك بضمان تقييم موضوعي وفعّال لأدائه، وتحسين الأداء الوظيفي له من خلال الاعتماد على معايير دقيقة مثل الكفاءة، الفعالية، والانضباط، بالإضافة إلى تعزيز جودة الخدمة العمومية عبر الرقابة المستمرة والتقييم الدوري للموظفين للحد من الأخطاء والانحرافات المهنية، وتوجيه الموظف نحو تحسين أدائه وتطوير مهاراته.

أهداف دراسة الموضوع:

تظهر أهداف دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم الرقابة الإدارية وأهم آلياتها في القطاع العام.
- إبراز أثر الرقابة الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي للموظف العام.
- توضيح دور تقييم الأداء الوظيفي في تحسين كفاءة الموظفين.
- إبراز المعايير الموضوعية العامة والأخرى الخاصة المعتمدة في تقييم الموظف العام في بعض القوانين الأساسية الخاصة.
- بيان دور الحوافز والجزاءات التأديبية في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- الوصول إلى نتائج تساهم في تحسين فعالية الإدارة العامة وجودة الخدمة العمومية.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، وتتمثل في:

أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع يرتبط بالوظيفة العامة والإدارة العمومية.
- الاهتمام بمعرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظف العام.

- الميل إلى دراسة المواضيع القانونية والإدارية ذات الصلة بتحسين الأداء الوظيفي.
- الرغبة في توسيع المعارف المتعلقة بتقييم الموظفين وآليات تطوير الإدارة العامة.

أسباب موضوعية:

- أهمية الرقابة الإدارية في تحقيق الانضباط وضمان حسن سير المرافق العامة.
- تزايد الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات العامة.
- أهمية تقييم الأداء الوظيفي باعتباره وسيلة فعالة لتحسين كفاءة الموظفين.
- الحاجة إلى إبراز دور المعايير الموضوعية في تحقيق تقييم عادل للموظف العام.
- قلة الدراسات التي تجمع بين الرقابة الإدارية وتقييم الأداء الوظيفي في موضوع واحد.

المناهج المتبعة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجيين علميين رئيسيين وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ويظهر المنهج الوصفي من خلال تقديم بعض التعاريف الفقهية أو التشريعية أو القضائية، وذكر أنواع الرقابة الإدارية، أما بالنسبة للمنهج التحليلي فيظهر في تحليل النصوص القانونية والأوامر والمراسيم التنفيذية المتعلقة بهذه الدراسة.

الصعوبات:

اعترضتنا في هذه الدراسة بعض الصعوبات، يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع المتخصصة المتعلقة بالرقابة الإدارية وتقييم الأداء الوظيفي.
- تشعب الموضوع وتداخله بين الجانب القانوني والإداري والتنظيمي.
- كثرة النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العامة وتعددها.
- صعوبة الإلمام بجميع المعايير الخاصة المعتمدة في القوانين الأساسية للوظيفة العامة.
- ضيق الوقت في جمع المعلومات وتحليلها بطريقة دقيقة وشاملة.

الإشكالية:

من خلال ما سبق، نطرح السؤال التالي: **ما مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للموظف العام؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية سيتم دراسة الموضوع في فصلين، حيث نتناول في الفصل الأول **الإطار المفاهيمي للموظف العام، والأداء الوظيفي، والرقابة الإدارية**، ثم نتطرق في الفصل الثاني إلى **معايير تقييم الأداء الوظيفي وآليات الرقابة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي**.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي (الموظف العام، الأداء الوظيفي، الرقابة الإدارية)

يُعدّ الموظف العام الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الجهاز الإداري للدولة، إذ يمثّل الواجهة الحقيقية التي يتجسّد من خلالها المرفق العام في صورته العملية والميدانية، ومن ثمّ فإن الاهتمام بهذا العنصر البشري وتحديد مفهومه القانوني بدقة يُشكّل مدخلاً لا غنى عنه لأيّ دراسة تتناول الإدارة العامة بالبحث والتحليل.

وعلى هذا الأساس، يتناول هذا الفصل جملةً من المفاهيم الجوهرية المترابطة فيما بينها، والتي لا يمكن استيعاب موضوع الدراسة دون الإحاطة بها والتعمق في أبعادها النظرية والتشريعية؛ فمفهوم الموظف العام من جهة، يحتاج إلى تجليّةٍ من زوايا متعددة سواء أكانت فقهية أم تشريعية أم قضائية، فضلاً عن تمييزه عمّن يشتبه به من العاملين في القطاع العام، وذلك استجلاءً لحدود هذه الفئة وضبطاً لنطاقها القانوني.

ومن جهة أخرى، يستلزم البحث في هذا الموضوع التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي بوصفه المحور الذي تدور حوله غاية التوظيف العام برمّتها، إذ لا قيمة للهياكل الإدارية مهما بلغت من التطور والتنظيم ما لم تُقرن بأداء وظيفي فعّال يُترجم الأهداف إلى نتائج ملموسة، ويُحوّل السياسات إلى خدمات حقيقية في متناول المواطنين.

غير أن الأداء الوظيفي وحده لا يكفي ما لم يُصاحَب بآليات رقابية تضمن سلامة مساره وتُصحّح انحرافاته، ومن هنا تبرز أهمية الرقابة الإدارية باعتبارها الضمانة الكفيلة بتحقيق الانضباط والفاعلية في العمل الإداري، سواء أكانت رقابة سابقة تحول دون وقوع الخطأ، أم رقابة مصاحبة ترصد التنفيذ لحظة بلحظة، أم رقابة لاحقة تُقيّم النتائج وتُحاسب على الأداء.

وعليه، ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين اثنين؛ يُخصَّص المبحث الأول لدراسة **مفهوم الموظف العام والأداء الوظيفي**، في حين يُكرَّس المبحث الثاني **لمفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها** المختلفة.

المبحث الأول: مفهوم الموظف العام والأداء الوظيفي

يُعدّ الموظف العام الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الجهاز الإداري للدولة، إذ لا يمكن تصور أي تنظيم إداري فعّال بمعزل عن العنصر البشري الذي يحرّكه ويُضفي عليه الحياة والفاعلية. ومن هذا المنطلق، يكتسي تحديد مفهوم الموظف العام أهمية بالغة على الصعيدين النظري والعملي، لا سيما في ظل التطور المتسارع الذي شهده القانون الإداري، وتشعّب الوظائف والمهام التي تضطلع بها الدولة الحديثة.

غير أن الاهتمام بالموظف العام لا يجب أن يقتصر على تحديد تعريفه وطرق التحاقه بالوظيفة العامة فحسب، بل يجب يشمل قياس مدى كفاءته وفاعليته في أداء المهام الموكلة إليه، وهو ما يُجسّده مفهوم الأداء الوظيفي الذي بات يحتل مكانة محورية في علم الإدارة العامة المعاصرة.

وعليه، سنتناول في هذا المبحث محورين أساسيين متكاملين؛ نخصص أولهما لتعريف الموظف العام وتمييزه عن مستخدمي الدولة، ثم نتناول طرق تعيينه **(المطلب الأول)**، ثم نتطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي وإبراز أهدافه **(المطلب الثاني)**.

المطلب الأول: تعريف الموظف العام وطرق تعيينه

الوظيفة العمومية هي الوسيلة التي تعمل بها الدولة من أجل تسيير نشاطها الإداري، وتكون عن طريق الموظف العام الذي يعمل على تكريس جهده في اطار قانوني من أجل خدمة المصلحة العامة. ولكي نفهم معنى الموظف العام والطرق المعتمدة لتعيينه لابد من التطرق إلى تعريف الموظف العام (الفرع الأول) ثم الطرق التي تعتمدها السلطة المختصة في تعيينه (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف الموظف العام

سنتطرق في هذا الفرع إلى تعريف الموظف من الناحية الفقهية من خلال تقديم بعض التعاريف الفقهية، ثم من الناحية التشريعية من خلال تعريف المشرع الجزائري له وكذا في بعض التشريعات الأخرى، ثم التعريف القضائي له، ولنأتي بعدها على التمييز بين التعريف الفقهي والتشريعي والقضائي، وأيضا إلى التمييز بين تعريفات التشريع المقارن.

أولا- التعريف الفقهي للموظف العام:

وردت العديد من التعاريف الفقهية حول الموظف العام، فقد عرفه **الأستاذ محمد رفعت عبد الوهاب** بأنه: " كل من يعهد إليه بعمل دائم تديره الدولة أو أشخاص القانون العام الأخرى بطريقة تكون مباشرة "[1]، وما يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على الديمومة والتي تعتبر مهمة في السيرورة الجيدة للمرافق العمومية لكنه أهمل بعض العناصر الأخرى التي تكسب الشخص صفة الموظف العام.

كما كتب الأستاذ **ميسوم صبيح** بأنه: " يضمن سير الإدارات العمومية أعوان لديهم أنظمة قانونية مختلفة فلا يخضع منهم للقانون سوى الذين يحملون صفة الموظف العام وكذلك يعرف بهذه الصفة إلا أشخاص اللذين تم ترسيمهم بعدما عين في مناصب دائمة وثبتوا فيها ".[2] من خلال تعريف الأستاذ ميسوم صبيح يمكن القول أنه وضع صفة الموظف العام في فئة واحد فقط من أعوان الإدارة المتمثلين في الأعوان الذي تم ترسيمهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها.

ويمكن القول ان هذا التعريف قد أهمل بعض العناصر الأخرى.

---

[1] صالحي عبد الناصر، الموظف العام وعلاقته بالدولة، مجلة دراسات في الوظيفة العمومية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، العدد 3، جوان 2015، ص 119.

[2] ماضي نبيلة، النظام القانوني لهيئات المنازعة الوظيفة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، شعبة الحقوق كلية الحقوق، جامعة قالمة 2022-2023، ص 27.

وعرف الفقيه **موريس هوريو** الموظف العام بأنه: " كل من يشتغل في وظيفة المرافق الإدارية الدائمة في المرافق والمصالح الإدارية العامة التي تدار من طرف دولة سواء كان نائبا عن السلطة العامة أو مستخدما"[1].

من خلال هذا التعريف المذكور أعلاه يمكن القول أنه شمل كل من يعمل في المرافق العمومية الدائمة، يعني جميع الموظفين العاملين في مختلف الإدارات، لكن يبقى هذا التعريف يفتقر لبعض العناصر الأساسية الأخرى التي تجعل الموظف يحمل صفة الموظف العام.

ويمكن من خلال **التعاريف السابقة** القول بأن الموظف العام يزاول عمل في منصب وظيفي دائم بعدما تم تعيينه وترسيمه وتثبيته وفقا لقرار صادر من طرف السلطة المختصة.

ثانيا- التعريف التشريعي للموظف العام:

تعددت التعاريف التشريعية للموظف العام في مختلف القوانين الجزائرية، فكل قانون له تعريف خاص يبرز فيه معاني وصفات الموظف، ومن أجل فهم معنى الموظف العام لابد من التطرق إلى القوانين التي تنص على تعريف الموظف في التشريعات الجزائرية، ثم تقديم بعض التعريفات في بعض التشريعات المقارنة.

1. تعريفه في التشريعات الجزائرية:

أ- في القانون الأساسي للوظيفة العمومية:

ظهرت العديد من التعريفات حول الموظف العام، وذلك منذ سنة 1966 ضمن الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، والذي يعتبر أول تشريع للوظيفة العمومية في الجزائر.

[1] العيفاوي صبرينة، شروط تعيين الموظف العام (دراسة مقارنة)، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد الرابع، العدد 08، المركز الجامعي أحمد صالحي، الجزائر، جوان 2018، ص 05.

فقد نصت المادة 1 من الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه: " يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة اللذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات الخارجية العمومية حسب كيفيات تحدد بمرسوم"[1].

من خلال هذا تعريف نجد بعض الشروط التي أوردها المشرع في تعريفه والمتعلقة بصفة الموظف العام، وهي تتمثل فيما يلي:

- صدور قرار إداري بتعيين الموظف يكون صادر من طرف السلطة المختصة؛
- ديمومة الوظيفة وهي عمل الموظف بطريقة مستمرة في المرفق المعين فيه؛
- الترسيم والمتمثل في إجراء قانوني صادر من طرف السلطة المختصة يهدف من خلاله تثبيت الموظف في مكانه.

نصت المادة 01 من القانون 78-12 المتضمن القانون الأساسي على: " وفقا لما جاء في الميثاق الوطني والدستور. يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني"[2].

كما نصت المادة 05 من المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي العام النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية أنه:" يطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف"[3].

---

[1] نص المادة 01 من الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخة في 08 جوان 1966.

[2] المادة 01 من القانون 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، المؤرخة في 08 أوت 1978.

[3] المرسوم 85-59 المؤرخ بتاريخ 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي العام النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للجمهورية الجزائرية، المؤرخ في 24 مارس 1985، العدد 13.

أما في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فنجد أن المادة 04 في الفقرة الأولى منه تنص على أنه: "يعتبر موظفا كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسّم في رتبة من السلم الإداري"[1].

وهنا يمكن القول من خلال هذه المادة أن المشرع قد وضع بعض العناصر التي يكتسب بها صفة الموظف العمومي وهي:

-**التعيين:** يكون عن طريق مرسوم صادر من طرف السلطة المختصة قانونا.

-**الخدمة في المرفق:** وهي العمل في أحد الإدارات أو المؤسسات العمومية التابعة للدولة.

- **ديمومة الوظيفة:** بمعنى أن تكون بطريقة مستمرة من أجل السير الجيد للمرفق العمومي.

-**الترسيم:** يتمثل في إجراء قانوني يعتمد عليه خلال تثبيت العون في مكانة ورتبته.

ب- تعريفه في نصوص القوانين الأخرى

وردت العديد من التعاريف المتعلقة بالموظف العام في مختلف القوانين الجزائرية الأخرى، وتتمثل فيما يلي:

❖ **تعريف الموظف العام في قانون العقوبات:**

نصت المادة 138 مكرر في الفقرة 02 بموجب القانون 21-14 المعدل والمتمم لقانون العقوبات الجزائري حيث جاء فيها:" يقصد بالموظف العمومي في مفهوم هذه المادة، كل شخص منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، سواء كان معينا أو دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع بصرف النظر عن رتبته أو قدميته[2]

[1] المادة 4 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخة بتاريخ 16 يوليو 2006.

[2] القانون 21-14 المؤرخ 28 ديسمبر 2021 يعدل ويتمم الأمر 66-156، المتضمن قانون العقوبات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للجمهورية الجزائرية، العدد 99، المؤرخة في 29 ديسمبر 2021.

❖ **تعريف الموظف العام في القانون المدني الجزائري:**

لم يقدم تعريفا للموظف العام وإنما أشار إلى مسؤوليته من خلال نص المادة 129 حيث نصت على أنه: "لا يكون الموظفون والعمال العموميون مسؤولين شخصيا عن أعمالهم التي أضرت بالغير إذا قاموا بها تنفيذا لأوامر صدرت من إليهم من رئيس متى كانت إطاعة هذه الأوامر واجبة عليهم"[1].

من خلال هذا النص الوارد في القانون المدني الجزائري يمكن القول أن المشرع لم يقدم تعريفا للموظف العام ولكنه قام بالإشارة إلى مسؤولية الموظف العام.

2. تعريف الموظف العام في بعض التشريعات المقارنة:

هناك عدة تعريفات في مختلف التشريعات المقارنة نذكر منها:

أ- تعريف الموظف العام في التشريع العراقي:

عرّف المشرع العراقي الموظف العام في المادة 02 من قانون الوظيفة العمومية لسنة 1960 المعدل والمتمم بأنه:" كل شخص عهدت إليه وظيفة دائمة داخلة في الملاك الخاص بالموظفين".

وقد ذكر في الفصل الأول من نفس القانون بأنه يسري على كل المستخدمين والموظفين الموجودين في دوائر حكومية ممن يتقاضون رواتبهم من عند الميزانية العامة"[2].

[1] الأمر 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للجمهورية الجزائرية، العدد 78، المؤرخة في 30 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم بالقانون رقم 07-05 المؤرخ في 13 مايو 2007 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، المؤرخة في 13 مايو 2007.

[2] عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص 12.

ب- تعريف الموظف العام في التشريع الأردني:

لم يضع المشرع الأردني تعريفا للموظف العام، أي لم يقم بتحديد مدلوله، إلا أنه أورد في بعض التشريعات أحكاما تتعلق بالموظف العام، فقد نصت المادة 76 من الدستور الأردني على أنه: " لا يجوز الجمع بين عضوية الأعيان أو النواب وبين الوظائف العامة".

كما ورد في نص المادة 129 من قانون العقوبات الأردني على أنه:" يعد موظفا بالمعنى المقصود في الباب الخاص (بالجرائم التي تقع في الإدارة العامة) كل موظف في السلك الإداري أو القضائي، وكل ضابط من ضباط السلطة المدنية أو العسكرية أو فرد من أفرادها، وكل عامل أو مستخدم في الدولة أو في إدارة عامة "[1].

ج- التعريف الموظف العام في التشريع التونسي:

عرفه الفصل 27 من القانون العدد 112 الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 1983 المتعلق بضبط القانون الأساسي لأعوان الدولة والجماعات العمومية المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية بأن الموظف:" يعتبر موظفا مرسم مع وقع تعيينه في خطة دائمة وتم ترسيمه بها في رتبة دائمة منصوص عليها بإطارات الإدارة التي يرجع إليها النظر "[2].

من خلال التعريفات السابقة الثلاث نميز بينهما من ناحية مدلولها الذي يتعلق بالموظف العام، فنجد المشرع العراقي في تعريفه قام بذكر العناصر المتمثلة في (العمل في وظيفة دائمة والعمل في دوائر حكومية وذكر أيضا تقاضي راتب لكنه أهمل بعض العناصر الأخرى التي تتعلق باكتساب صفة الموظف العام.

[1] نواف كنعان، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية. العقود الإدارية. الأموال العامة)، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص ص 28-29.

[2] عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 13.

بالنسبة للمشرع الأردني، لم يقم بوضع تعريف شامل وواسع للموظف العام، لكنه أشار للموظف من الناحية الجزائية المتمثلة في الجرائم التي تقع على مستوى الإدارة، وقام بذكر الموظفين الذين يزاولون عملهم في مختلف الإدارات والمؤسسات.

أما بالنسبة للمشرع التونسي، فقد استطاع أن يضع تعريفا شمل كل العناصر المتعلقة بصفة الموظف العام وهي: (التعيين، الترسيم، العمل في وظيفة إدارية دائمة)، وبالتالي قدم تعريفا أفضل من التعريفين السابقين اللذين أغفلا أهم الشروط الأساسية التي من خلالها يكتسب الشخص صفة الموظف العام.

ثالثا- التعريف القضائي للموظف العام:

وردت عدت تعاريف قضائية للموظف العام من طرف القضاء الفرنسي والمصري.

1. تعريف القضاء الفرنسي:

عرفه القضاء الفرنسي بأنه: "ذاك الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة تكون دائمة، وداخلة ضمن كادرات الوظائف الخاصة بالمرافق"[1].

2. تعريف القضاء المصري:

عرفته القضاء المصري من خلال الاستناد للأحكام الصادرة في دعوى التنازع حيث قررت: "أن الموظف هو الذي تم تعيينه بأداة قانونية من أجل عمل دائم في خدمة المرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون"[2].

[1] مصطفى عزت محمود، الموظف العام – دراسة مقارنة – مجلة الشريعة للقانون تفهنا الأشراف، كلية الحقوق جامعة زقازيق، مصر، العدد 29، الجزء الخامس، 2024، ص 4826.

[2] حداد محمد، دروس في مقياس الوظيفة العمومية، قدمت إلى طلبة سنة أولى ماستر قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2 2020-2021، ص 25.

كما عرفته المحكمة الإدارية العليا في أحكامها، ويستخلص من هذه الأحكام أن: "الموظف العام هو شخص يعهد إليه بعمل دائم في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام عن طريق الاستغلال المباشر"[1].

3. تعريف القضاء الجزائري:

لم يهتم القضاء بإعطاء تعريف للموظف العام، لكنه اهتم بالتمييز بين النظام القانوني الذي يخضع إليه الموظف العام عن مستخدمي الدولة مثل الأعوان العاملين[2].

رابعا- التمييز بين التعريف الفقهي والتشريعي والقضائي:

يُميَّز في ميدان القانون الإداري والجنائي بين ثلاث صيغ لتعريف الموظف العام: تعريف فقهي يُقدِّمه العلماء باعتباره شخصاً يشغل وظيفةً قارة في مرفق عام ويُثبت في كادر إداري، دون ربط مباشر بنص تشريعي خاص[3]، وتعريف تشريعي يربط وجود الموظف العام بنصوص المشرع الجزائري، مثل قانون الوظيفة العمومية وقانون الإجراءات الجزائية، التي تضبط الشروط القانونية لاعتبار الشخص موظفا عاما[4]، وتعريف قضائي ينتجه القضاء الفرنسي والمصري من خلال تطبيق هذين التعريفين على واقع الحالات المعروضة عليه، فيعبّر عن مفهوم مرن وقريب من الواقع العملي، مستفيداً من معيار الفقه والنص التشريعي في آن واحد[5].

---

[1] شوقي بركاني، الخطأ التأديبي في قانون الوظيفة العامة الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، قانون إداري وعلوم كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 48.

[2] مراد بوطبة، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2018، ص 02.

[3] المرجع نفسه ص19 وما يليها، وأنور محمد رفعت عبد الوهاب، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، د س ن، ص 25.

[4] الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ونصوص قانون الإجراءات الجزائية.

[5] عيشة خلدون، الموظف العام وطبيعة رابطة الوظيفة العامة، مجلة العلوم القانونية والإدارية، جامعة باتنة، 2017، ص 976 وما يليها.

الفرع الثاني: تمييز الموظف العام عن مستخدمي الدولة وطرق تعيينه

يمهد هذا الفرع بتوضيح الفروقات القانونية والوظيفية بين الموظف العام وباقي مستخدمي الدولة (العمال العموميون الأجراء، العون المتعاقد، العامل المتربص)، إذ يختلف كل منهم من حيث وضعية التعيين، طبيعة العلاقة القانونية، والحقوق والالتزامات المترتبة عليها؛ ثم يستعرض الفرع طرق التعيين الرسمية الخاصة بالموظف العام وشروطها الضامنة لاستقلالية ونزاهة الجهاز الإداري.

أولا- تمييز الموظف العام عن مستخدمي الدولة (العمال العمومين الأجراء، العون المتعاقد، العون المتربص):

1-تمييز الموظف العام عن العمال العمومين الأجراء:

جاء تعريف العمال في المادة 02 من القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل بأنهم: " يعتبر عمالاً أجراء، في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل مرتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر، طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص، يدعى المستخدم"[1].

من خلال نص المادة 02 المذكورة أعلاه يمكن القول أن المشرع قد أعطى تعريفا واسعا للعمال الأجراء اللذين ينتسبون للقطاع العام والخاص، ومن أجل إعطاء تسمية الموظف على شخص معين لابد من توفر شروط أربعة وهي[2]:

- صدور قرار صادر من السلطة المختصة بالتعيين في الوظيفة العمومية.
- أن تكون الوظيفة التي عين فيها تعتمد على الديمومة.
- العمل في خدمة مرفق عام.

[1] المادة 02 القانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، المؤرخة في 25 أفريل 1990.

[2] بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 34.

- الترسيم في رتبة من رتب السلم الإداري.

بالنسبة للعامل العمومي الأجير لكي يطلق عليه تسمية الموظف العام لابد أن يتوفر فيه شرطان وهما[1]:

- القيام بعمل فكري أو يدوي لأحد الأشخاص المعنويين مقابل راتب.
- قيام علاقة التبعية بين المستخدم والعامل العمومي الأجير.

ب - تمييز الموظف العام عن العون المتعاقد:

لم يتم تعريف العون المتعاقد في الأمر 06-03 وإنما تمت فقط الإشارة إليه في المادة 19 من الأمر 06-03 منه: " تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ والصيانة أو الخدمات في المؤسسات أو الإدارات العمومية إلى نظام تعاقد".[2]

كما تنص المادة 20 من الأمر 06-03 على أنه يمكن اللجوء وبصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية:

- في انتظار تنظيم مسابقة التوظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب الشغل.[3]

وبالتالي، فإن توظيفهم يكون في حالات استثنائية فقط وهي المذكورة أعلاه، كما يكون التوظيف بصفة مؤقتة.

كما أنه يمكن بصفة استثنائية بنص المادة 21 منه أن يتم توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و20 منه في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا.

---

[1] بوطبة مراد، المرجع السابق، ص34.

[2] المادة 19 من الأمر 06-03، المرجع السابق.

[3] المادة 20، المرجع نفسه.

وجاء في نص المادة 22 من الأمر 06-03 تحديد الآلية القانونية بالنسبة لتوظيف الأعوان المذكورين في المواد من 19 إلى 21 منه، وذلك حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسات والإدارات العمومية، عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، كما أنه لا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية، كما أكدته الفقرة 02 من المادة منه.

إذن من خلال النصوص القانونية المذكورة يمكن القول أن المشرع في الأمر 06-03 لم يقدم تعريفا خاصا للعون المتعاقد، وإنما اكتفى بالإشارة له بأن يكون عمله بصفة مؤقتة، أما الموظف العام فيقوم بالعمل بصفة تكون دائمة وقدم تعريفه في الأمر 06-03، وهذا ما يميزه عن العون المتعاقد[1].

ج- التمييز بين الموظف العام والعون المتربص:

لم يقدم الأمر 06-03 تعريفا خاصا للعون المتربص، وإنما تمت الإشارة إليه في الفقرة 01 من المادة 83 منه، على أنه: "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة الوظيفة العمومية بصفة متربص"[2]، مع وجوب مراعاة ما استثناه في الفقرة 02 منه، غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة نظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.

كما تنص المادة 84 من نفس الأمر بأنه يجب على المتربص حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته قضاء فترة تربص وقد حدد مدتها بسنة، وبأنه يمكن لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته.

[1] بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 36.

[2] المادة 83 من الأمر 06-03 المرجع السابق.

من خلال ما ذكر من أحكام الأمر 06-03 فإنه يمكن إعطاء تعريف للعون المتربص لشغل وظيفة عمومية بأنه هو الذي عين في رتبة لوظيفة دائمة تكون تابعة لمرفق عمومي إداري ولم يرسم بعد، لذا من هذا التعريف فإنه يشترط على العون المتربص أن[1]:

- يعين في وظيفة تكون تابعة لمرفق عمومي.
- أن تكون الوظيفة التي تم تعيينه فيها دائمة.
- يجب عليه أن يجرى تربص للتحقق من مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة [2]

ومن هنا نقول أن الموظف العام عمله دائم مالم يوجد سبب من أسباب إنهاء العمل، وأما بالنسبة للعون يكون شغله مؤقت إلا إذا كان عمله إيجابي هنالك يصبح شغله دائم في الوظيفة المعين فيها[3].

ثانيا- شروط تعيين الموظف العام:

جاء النص على طرق تعيين الموظف العام في الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لكن قبل التحدث عن طرق تعيين الموظف العام نقوم بذكر الشروط الأساسية لتعيين الموظف العام.

إن شروط تعيين الموظف العام نجدها في نص المادة 75 من الأمر 06-03، حيث لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية مالم تتوفر فيه الشروط الآتية:[4]

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.

---

[1] سوداني نورالدين، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 15، العدد 01 جامعة سكيكدة الجزائر، 2022، ص990.

[2] بوطبة مراد، المرجع السابق، ص 39.

[3] سوداني نورالدين، المرجع نفسه.

[4] المادة 75 من الأمر 06-03، المرجع السابق.

- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شرط السن والقدرة البدنية والذهنية والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

لكن المشرع أضاف أنه بالنسبة لبعض الأسلاك يمكن أن تحدد قوانين أساسية خاصة إجراء تحقيق إداري مسبق، وهذا ما تنص عليه الفقرة الثانية من المادة 75 منه، كما حدد السن الأدنى وهي 18 سنة كاملة كما ورد في نص المادة 77 منه.

كما أشار أنه يجب للالتحاق بالرتبة إثبات التأهيل: بشهادات وإجازات أو مستوى التكوين، كما تنص على ذلك المادة 79 منه.

ثالثا- طرق تعيين الموظف العام:

تتمثل في عدة نقاط حسب كفاءة وخبرة ومستوى المترشح وضمن ما أقره المشرع من أحكام، لذلك نجد هذه النقاط في الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث تنص المادة 80 منه على أنه يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات لبعض أسلاك الموظفين.
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المترشحين اللذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وأهدافه

الأداء الوظيفي يعتبر من أحد الأساسيات المعتمد عليها في أي إدارة ومنظمة، بواسطته يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة وهذا راجع لأهميته ودوره الفعال في جميع الإدارات والمؤسسات العمومية، لذا في هذا الفرع سنتطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي في الجانب اللغوي وكذا الاصطلاحي، ثم التطرق كذلك إلى أهدافه.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

أ- **لغة:** " حسب معاجم يتضح أن الأداء من الفعل أدى .ويقال أدى الشيء أوصله والاسم: أدي الأمانة وأدى الشيء قام به[1].

ب- **اصطلاحا:** عرف كل من ولسن وسترن الأداء الوظيفي بأنه: "على أنه المخرج الذي تم تحقيقه من طرف الموظف خلال قيامه بأي نشاط من الأنشطة، وكذا يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى الأهداف و النتائج المختلفة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال مدة وفترة تكون محدودة"[2].

في تعريف آخر يشار أن الأداء الوظيفي: "هو نشاط من خلاله يبرز الفرد أهم مهاراته وقدراته وإتمامه للأعمال والأنشطة على أكمل وجه وذلك عن طريق استعمال العديد من الموارد المتاحة من طرف المنظمة أو المؤسسة والكفاءات التي يمتلكها[3].

---

[1] بولشراش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 10، جوان 2017، ص 287.

[2] حسين محمد، الحراحشة إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع شارع الملكة رانيا، عمان الأردن، طبعة 01، 2011، ص90.

[3] أحمد بودوح، الأداء الوظيفي لوالي الولاية وأثره على جودة الخدمة العمومية بالإدارات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية 1، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، ص 12.

الفرع الثاني: أهداف الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي مقياسا لكيفية تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته وقدرته على تحقيق الأهداف وتلبية توقعات المؤسسة والإدارات العمومية، حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى تقييمه دوريًا لتعزيز الإنتاجية وتحديد مجالات التحسين.

وتتحقق مجموعة من الأهداف الرئيسية من خلال قياس وتقييم الأداء الوظيفي، يمكن تصنيفها كالتالي:

أولا: أهداف مرتبطة بالمؤسسة والإدارات العمومية

- **متابعة تنفيذ الأهداف:** تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة والالتزام بالسياسات والقوانين في جميع مجالات النشاط المؤسسي؛
- **التأكد من كفاءة الأداء:** ضمان ممارسة الأنشطة وتنفيذ الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة الممكنة؛
- **تقييم كفاءة الموارد:** تقييم كفاءة الأيدي العاملة، المواد، الموارد المالية، والعمليات الداخلية، وفحص المعايير والسيطرة على البيانات؛
- **تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية:** تقييم النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف، تحليل أسباب الانحرافات، وتحديد المراكز المسؤولة عن هذه الانحرافات لاتخاذ قرارات تصحيحية. [1]
- **تحسين وزيادة الإنتاجية:** يؤدي تقييم الأداء وفق معايير محددة إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودته، مما ينعكس إيجابًا على رضا العملاء؛
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:** يشجع الأداء المتميز على الابتكار والإبداع، ويسهل تطوير أفكار جديدة تحقق الرؤية المؤسسية نحو الاستدامة؛

[1] فريق صبار، "الأداء الوظيفي وأنواعه وأهدافه وطرق تقييم الأداء الوظيفي"، صبار، 18 ديسمبر 2024، https://sabbar.com/blog/job-performance موقع الكتروني تاريخ الاطلاع 2026/05/20 على الساعة 02:30.

- **استقطاب المواهب والحفاظ على الكوادر البشرية:** تساعد متابعة الأداء دوريًا في خلق بيئة عمل إيجابية، وتقليل معدل دوران الموظفين، واستقطاب الكفاءات المتميزة.[1]

ثانيا: أهداف مرتبطة بالموظف

كشف مواطن الضعف والقوة: تمكين الموظف من معرفة نقاط ضعفه وقوته، وتشخيص جوانب القصور في الأنظمة والإجراءات؛

تحديد المهام وفق القدرات: توزيع الأعمال والمهام على الموظفين وفقًا لقدراتهم وإمكاناتهم الفعلية؛

توفير جو من الثقة والموضوعية: ضمان الموضوعية في التقييم والتعامل الأخلاقي بين الإدارة والموظفين؛

اكتشاف العناصر المتفوقة: تحديد الموظفين المتميزين ووضعهم في المواقع المناسبة للاستفادة من كفاءتهم.[2]

تحقيق الأهداف المهنية: تحفيز الأفراد على بذل أفضل أداء من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية مثل الترقيات وزيادة الرواتب؛

تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تساعد مؤشرات الأداء الواضحة على إدارة الوقت بشكل أفضل، مما يحقق توازنًا بين العمل والحياة.

ثالثا: أهداف تطويرية وسلوكية

- **تطوير المهارات اللينة:** تعزيز مهارات مثل التواصل، إدارة الوقت، حل المشكلات، والقيادة؛

---

[1] شيماء محمود. "أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه "، دفترة، 7 يوليو 2025، / https:// www.daftra.com/hub، –الأداء الوظيفي –.

[2] فريق صبار، المرجع السابق.

- **تعزيز المساءلة:** تحمل الموظف المسؤولية عن أدائه وقراراته، والالتزام بالمواعيد النهائية وتجاوز التوقعات؛
- **تحسين مهارات حل المشكلات:** تطوير قدرة الموظف على تحديد المشكلات وتقديم أفضل الحلول لها؛
- **تعزيز التعاون والعمل الجماعي:** التركيز على أهمية التعاون مع أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف المشتركة عبر مهارات مثل الذكاء العاطفي والاستماع النشط.[1]

[1] شيماء محمود، المرجع السابق.

المبحث الثاني: مفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها

بعد تناول مفهوم الموظف العام ومفهوم الأداء الوظيفي، فإن الدراسة تتطلب التطرق إلى الرقابة الإدارية باعتبارها الأداة القانونية والوسيلة اللازمة في الوظيفة العمومية التي تعتمدها الإدارة العمومية لضمان حسن سير المرافق العامة وتحقيق المشروعية والكفاءة في الأداء.

وعليه، فإن الإحاطة الشاملة بهذا الموضوع تستوجب الوقوف أولاً عند مفهوم الرقابة الإدارية من خلال تعريفها وإبراز أهدافها، ثم الانتقال إلى استعراض أنواعها المختلفة سواء من حيث توقيت ممارستها، أو من حيث الجهة الصادرة عنها، أو من حيث نطاق تطبيقها على الأجهزة الحكومية، وهو ما سيتضح جلياً من خلال المطالب الآتية.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

لقد حظي مفهوم الرقابة الإدارية باهتمام كبير عند الباحثين والمتخصصين وهذا بسبب أهمية هذه الرقابة والدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق الأهداف وذلك عن طريق العمليات التشغيلية والفعاليات التنفيذية، وتوضيح المفهوم الصحيح والشامل لمعنى الرقابة، وهذا ما ساهم في تشكيل تباينا في المفاهيم المتعلقة بشأنه من حيث الوضوح، ولو أنها متباينة من حيث العناصر الأساسية لفكرة الرقابة ومفهومها[1].

الفرع الأول: تعريف الرقابة الإدارية

سيتم خلال هذا الفرع تحديد تعريف الرقابة الإدارية لغة قبل التطرق التعريف الاصطلاحي

[1] دحمان نوال، دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة عشور زيان الجلفة الجزائر، المجلد 15 العدد 03، 2022، ص 770.

أولا- تعريف الرقابة الإدارية لغة:

معنى الرقابة هو "السهر والحراسة وكذلك الرصد والملاحظة"[1]، وفي تعريف آخر: "الرقابة معناها القوة والسلطة في التوجيه والأمر والمراجعة كنا تعني التفتيش أو الاختبار وقد تكون بمعنى السهر والملاحظة أيضا"[2].

معنى الرقابة في اللغة الإنجليزية هي: (control)، فقد حملت أكثر من معنى يدور حول التفتيش والمراجعة فهي تعني قوة السلكة أو توجيه (Power of directing) أو الأمر (commanding) أو المراجعة (verification) وكذلك التفتيش (inspection) أو الاختبار (examine)، كما تكون أيضا بمعنى السهر أو الملاحظة.[3]

الرقابة في اللغة الفرنسية تعني (controle) تتكون من جزأين (contre) أصلها اللاتيني (contra) بمعنى المواجهة أسماء تتضمنها قائمة معينة مع أسماء تتضمنها قائمة أخرى للتحقق من مدى مطابقتها و(Role) تعني (cataloge): السجل أو القائمة المراد مطابقتها لأسماء القائمة الأولى، وبذلك تطلق الكلمة في مجموعها على السجل والقائمة التي تضم الأسماء التي يمكن بواسطتها القيام بالتحقق من سلامة قائمة أخرى، وكذلك تحمل معنى الرقابة.[4]

ثانيا- تعريف الرقابة الإدارية اصطلاحا:

عرفت الرقابة الإدارية على أنها: " السعي لوضع معايير إنجاز مشتقة من الأهداف التي خططت منها إعداد معلومات تكون بطريقة عكسية وذلك من أجل الاستفادة منها في عملية

[1] إبراهيم أنس وآخرون، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية، دار المعارف طبعة 2، 192، ص 363.

[2] – علي عني عباس الجنابي، الرقابة على الموازنة العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2015، ص 17.

[3] أحمد دلاور أحمد، الرقابة الإدارية والمالية على الإدارة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة.

[4] Micro Robert, Dictionnaire du Français primordial, Paris, 1986, p18.

مقارنة الأداء الفعلي للعاملين وذلك وفقا للمعايير التي تم وضعها سابقا لضمان استعمال مختلف الموارد وتكون بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة للوصول إلى الهدف المحدد"[1].

عرفها **الفقيه هنري فايول** :"الرقابة هي تحقق عما إذا كان أي شيء يتم وفقا للخطة الموضوعة والأوامر الصادرة والمبادئ المحدد فأن الهدف منها الإشارة إلى جميع نقاط الضعف وكذا الأخطاء، وهذا من أجل مراجعتها ومعالجتها وتفادي حدوثها مستقبلا حيث أنها تكون على كل شيء سواء العاملين .الأفعال وحتى الأشياء[2].

وفي تعريف أخر الرقابة الإدارية هي " عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير ومراجعة وتشخيص وحتى تشخيص سبب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ كل الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا. " [3]

الفرع الثاني: أهمية الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية عدة أهميات تتمثل فيما يلي،

* تعمل الرقابة الإدارية على تشجيع الإدارة على تحقيق الأهداف السبب في ذلك يبرز فيها الوقوف على تنفيذها للخطط وتقوم أيضا على كشف الصعوبات والمشاكل التي تقع داخل الإدارة، كما تقوم الرقابة الإدارية بتوجيه الإدارة إلى إلزامية اتخاذ القرار الذي يكون الأنسب والملائم وذلك من أجل تفادي أي خطأ قد ينجم خلال تنفيذ الخطط.[4]

---

[1] سعاد طنطاوي وآخرون، الرقابة والمراجعة الإدارية، مركز القاهرة، طبعة 1، 2020، ص03.

[2] عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، الوظائف، العمليات، 2001، ص203.

[3] عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 38.

[4] كمال بودانة، عبد العالي دبلة، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، المجلد 14، العدد 02 (مكرر 01)، سبتمبر 2020، ص 106.

•تعمل على كشف أي مشكل قد يطرأ عند تنفيذ عمل ما، ومعرفة سببها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر ذلك كما تساهم الرقابة في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات التي تحدث والعمل على وقفها ومنع تكرارها مجددا.[1]

تساهم الرقابة الإدارية في السير •الحسن للإدارة كما تعمل على تقييمها للأداء الفعلي للموظفين.

تساهم على استقامة ونزاهة جميع الموظفين والعاملين مع السهر على تأكد من أدائهم الوظيفي والقيام بأعمالهم بكل أمانة ومصداقية وبالتالي المساهمة في الحد من مظاهر الفساد داخل الإدارة.[2]

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية

وتتنوع الرقابة الإدارية تبعًا لعدة معايير، فقد تُصنَّف حسب موعد إجرائها، أو بحسب الجهة والمصدر القائم بها، كما تمتد لتشمل الرقابة على الأجهزة الحكومية المختلفة، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال الفروع الآتية.

الفرع الأول: تصنيف الرقابة الإدارية حسب موعد إجرائها

وتتمثل الرقابة الإدارية هنا في ثلاث أنواع وهي:

أولا- الرقابة السابقة:

هذه الرقابة غالبا ما يطلق عليها بالرقابة الوقائية لأنها تعمل على ضمان جميع الأنشطة والقرارات التي يتم ممارستها حسب ما هو منصوص عليه في القوانين والأنظمة المتعلقة بالإدارة حيث أن هذه الرقابة تكون قبل التنفيذ، فهي تهدف إلى منع وقوع الأخطاء والمشاكل[3].

[1] محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010 ص 183.

[2] على غني عباس الجنابي، المرجع السابق، ص 26

[3] كمال بودانة، عبد العالي دبلة، المرجع السابق، ص 108.

ثانيا- الرقابة المتزامنة:

وهي الرقابة التي تكون خلال سير العمل أولا بأول وهذا من أجل تقييم الأداء الحالي مع ذلك تتم مقارنة مع المعايير الحدد من أجل كشف الخطأ أثناء العمل مع القيام بوقفه ومنع أثاره الضارة[1].

ثالثا-الرقابة اللاحقة:

لها تسمية أخرى وهي الرقابة البعدية لأنها تكون بعدما يتم الانتهاء من تنفيذ العمل كما تسمى كذلك بالرقابة التصحيحية[2].

الفرع الثاني: الرقابة حسب الجهة والمصدر

تتمثل في رقابتين وهما الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

أولا-الرقابة الداخلية:

يشير مصطلح الرقابة الداخلية الإشراف الذي يوجد ضمن مسؤوليات إدارة المشروع والطاقم الذي يعمل داخل الإدارة، فالغاية من الرقابة الداخلية فهم عملية التنفيذ وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها وتتخذ هذه الرقابة شكلين رئيسيين وهما: متابعة الأداء وتقييم الأداء"[3].

ثانيا- الرقابة الخارجية:

وهي رقابة تقوم بها هيئات تتمتع باستقلالية عن الوحدات التي تخضع للرقابة، وذلك بهدف ضمان قيام الوحدات بمسؤولياتها واستفادتها من القوى العاملة بشكل أمثل وجيد[4].

---

[1] سعاد طنطاوي، المرجع السابق، ص 08.

[2] أحمد فياض وآخرون، المرجع السابق، ص 183.

[3] مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة العامة)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص 357.

[4] حسين عبد العال محمد، الرقابة بين علم الإدارة والقانون الإداري، دراسة تطبيقية مقارنة، دار الفكر الجامعي، طبعة 1، القاهرة 2004، ص 90.

الفرع الثالث: الرقابة الإدارية على الأجهزة الحكومية

وتنقسم إلى قسمين، وهما الرقابة الرئاسية ورقابة الوصاية.

أولا –الرقابة الرئاسية:

يشير **الفقيه الفرنسي" توريه**" بأن الرقابة الرئاسية: "هي الصلاحيات التي تمارس من طرف الرئيس تجاه مرؤوسيه التابعين له رئاسيا والتي يمكن بموجبها إصدار الأوامر لهم، وإلغاء وتعديل عملهم، وكذلك إجراء تغييرات في بعض الأحيان في عملهم"[1].

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن هذه الصلاحيات تعمل على تجسيد العمل الرئاسي الذي يقوم عليه التنظيم الإداري، لذا فهي وسيلة قانونية تهدف إلى ضمان وحدة العمل الإداري واستمرارية المرفق العام.

1. مظاهر الرقابة الرئاسية:

أ- الرقابة على الأشخاص:

القصد من الرقابة الرئاسية على الأشخاص هي رقابة الرئيس الإداري المتمثلة في السلطة الممنوحة له بصفة قانونية من أجل ممارستها على مرؤوسيه، وذلك في حياتهم الوظيفية دون المساس بحياتهم الشخصية حيث تتمثل هذه الرقابة في سلطة الرئيس في تعيين المرؤوس وترقيته ونقله وتأديبه أيضا كما للرئيس سلطة أخرى تتمثل في التنظيم الداخلي واتخاذ كل القرارات مثل توزيع الاختصاصات الوظيفية وتوزيع العمل بين مرؤوسيه[2].

[1] حمدي سليمان، سحيمات القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، دراسة تحليلية وتطبيقية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 1998، ص 48.

[2] شوايدية منية، الرقابة الإدارية بين الوصاية والسلطة الرئاسية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ديسمبر 2015، ص 387.

ب- الرقابة على الأعمال:

للأجهزة الإدارية هدف من ممارسة النشاط إلى تقديم الخدمة العامة للمواطنين، وتمارس الرقابة الإدارية الرئاسية بالإضافة إلى رقابتها على الأشخاص وأعمالهم، حيث يمارس الرئيس الإداري سلطة في توجيه والإشراف على العمل وهي رقابة سابقة وله سلطة التعقيب والمصادقة والتعديل والحلول كرقابة لاحقة[1].

ثانيا-رقابة الوصاية:

عرفها الفقه العربي على أنها: "سلطة رقابية يمارسها شخص معنوي مركزي أو لا مركزي على أعمال وأعضاء شخص لا مركزي من أجل تحقيق المصلحة العامة"[2]، وفي التشريع الجزائري تتم على مستوى الجماعات المحلية (البلدية، الولاية) وكذا المؤسسات العمومية.

1-مظاهر رقابة الوصاية:

لرقابة الوصاية عدة مظاهر تتمثل في الرقابة على الأشخاص وعلى الأعمال وعلى الهيئة، وسيتم هنا التطرق تحديدا إلى رقابة الوصاية على مستوى البلدية على سبيل الذكر.

أ- الرقابة على الأشخاص (الرقابة على أعضاء ومنتخبي المجلس الشعبي البلدي):

الرقابة الوصاية هنا تكون من طرف الوالي الولاية والذي يعتبر ممثل الولاية ككل فله الحق في ممارسة الرقابة على المجلس الشعبي البلدي لذا يخضع أعضاء المجلس الشعبي البلدي لرقابة الوصاية وتتمثل في التوقيف والإقالة والإقصاء حسب ما نجده في المواد 43 و44 و45 من قانون البلدية 11-10 المعدل والتمم.

[1] شوايدية منيه، المرجع السابق، ص 388.

[2] المرجع نفسه.

ب- **الرقابة على الأعمال:**

وتتمثل في رقابة سلطة الوصاية على أعمال الهيئة المحلية المنتخبة لاسيما المجلس الشعبي البلدي، وتتعدد الرقابة على الأعمال كما نجدها في قانون البلدية.

❖ **المصادقة:**

وتتخذ هذه المصادقة قسمين تتمثل في المصادقة الضمنية والأخرى صريحة تتعلق بمداولات المجلس الشعبي البلدي.

- **المصادقة الضمنية:** تنص المادة 56 من قانون 11-10 المتعلق بالبلدية على أنه: " مع مراعاة أحكام المواد 57 و59 و60، تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرون (21) يوما من تاريخ إيداعها للولاية"[1].
- **المصادقة الصريحة:** تنص المادة 57 من قانون 11-10 على أنه: لا تنفذ إلا بعد المصادقة عليها من الوالي المداولات المتضمنة ما يأتي:
  - الميزانيات والحسابات.
  - قبول الهبات والوصايا الأجنبية.
  - اتفاقيات التوأمة.
  - التنازل عن الأملاك العقارية.

❖ **البطلان أو الإلغاء:**

يتمثل في إجراء قانوني صادر من السلطة الوصية وذلك قصد إزالة قرار صادر عن السلطة اللامركزية وذلك عند مخالفتها للقانون أو مصلحة[1].

[1] المادة 56 من القانون 11-10 المؤرخ في 22 يوليو 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 37، المؤرخة في 03 يوليو 2011.

ينقسم البطلان إلى نوعين وهما البطلان المطلق والبطلان النسبي وهذا ما سنتطرق إليه من خلال القانون 11-10 المتعلق بالبلدية.

- **البطلان المطلق:** تنص المادة 59 من قانون 11-10 على أنه تبطل بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي البلدي في الحالات المحددة، وذكرت هذه المادة الحالات التي تؤدي إلى البطلان المطلق وهي: المداولات المتخذة خرقا للدستور وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات.

وذكرت حالات مشابهة لحالات المادة 59 منه، وهذا ما نجده في القانون 90-08 حسب نص المادة 44 منه، تعتبر باطل بحكم القانون:[2]

- مداولات المجلس الشعبي البلدي التي تتناول موضوعا خارج اختصاصاتها.
- المداولات التي تكون مخالفة للأحكام الدستورية لاسيما المواد 2 و3 و9 وللقوانين والتنظيمات.
- المداولات التي تجرى خارج الاجتماعات الشرعية للمجلس الشعبي البلدي، يصرح الوالي بموجب قرار معلل ببطلان المداولة القانوني.
- المداولات التي تمس برموز الدولة وشعاراتها.
- المداولات غير محررة باللغة العربية، هنا عمل المشرع على إلزام المجلس الشعبي البلدي على تحرير مداولاته باللغة العربية وهذا حسب ما نصت عليه المادة 53 من قانون البلدية على أنه: " يجب أن تجرى وتحرر مداولات وأشغال المجلس الشعبي البلدي باللغة العربية".

---

[1] ملياني صليحة، الوصاية الادارية على المجالس الشعبية البلدية والولائية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 295.

[2] نص المادة 44 من القانون 90-08 المؤرخ في 7 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية، العدد 15، المؤرخة في 11 أفريل 1990.

- **البطلان النسبي:** من مميزات هذا نوع من البطلان هو أنه بعمل على الحفاظ على نزاهة وأمانه المجلس الشعبي البلدي وذلك عن طريق إبعاد الأعضاء المنتخبين عن كل شبهة وذلك من أجل التداول في ما يحقق المصلحة العامة ويمس التنمية المحلية[1]. وهو ما أشار إليه المشرع في نص المادة 60 من قانون البلدية حيث تنص على أنه: " لا يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أو أي عضو من المجلس في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح البلدية بأسمائهم الشخصية أو أزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو كوكلاء حضور المداولة التي تعالج هذا الموضوع وإلا تعد هذه المداولة باطلة "[2].

والغرض من إبطال هذا النوع من المداولات هو الحفاظ على مكانة المجلس وشفافيته وسط المنتخبين وأن يبعد أي علامة تتعلق بالفساد، حيث ألزم المشرع هؤلاء بالتداول في أي موضوع يهدف إلى تحقيق التنمية المحلية والمصلحة العامة وألا يحقق المصلحة الخاصة بالمنتخبين[3].

كما يتم إبطال المداولة عن طريق قرار صادر عن الوالي، وهذا ما نصت عليه المادة 60 من قانون البلدية:" يثبت بطلان هذه المداولة بقرار معلل من الوالي".

ج- **الرقابة على الهيئة (المجلس الشعبي البلدي)**

يخضع أيضا المجلس الشعبي البلدي كهيئة للرقابة الوصاية تتمثل في حل المجلس الشعبي البلدي وقد تحدثت عنه المادة 43 من قانون البلدية 11-10.

[1] ملياني صليحة، المرجع السابق، ص 299.

[2] نص المادة 60 من القانون 11-10 المرجع السابق.

[3] عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 419.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي احتوى مبحثين ذكرنا فيهما الإطار المفاهيمي المتعلق بالموظف العام والأداء الوظيفي والرقابة الإدارية وعليه نستنتج أن الموظف العام يعد الركيزة الأساسية في الأداء الوظيفي الجيد في الإدارة ومختلف المرافق العمومية سواء تابعة لدولة أو لأحد أشخاص القانون العام ونقول أيضا أن الرقابة الإدارية بأنواعها هي عنصر جد فعال في جعل الموظف العام يتقن أدائه الوظيفي لتحقيق الأهداف المرغوبة من طرف الإدارة المنتمي إليها وأيضا لضمان السير الحسن لها.

الفصل الثاني:

معايير تقييم الأداء الوظيفي وآليات الرقابة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي

يُشكّل تقييم الأداء الوظيفي وما يرتبط به من آليات رقابية وتحفيزية نظاماً متكاملاً يحتلّ مكانةً محوريةً في منظومة الإدارة العامة الحديثة، إذ لم يعد مجرد أداة لقياس مخرجات العمل، بل غدا مدخلاً استراتيجياً راسخاً تستند إليه المؤسسات العمومية والإدارات العمومية في رسم سياساتها التنموية وتحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وفاعلية. ذلك أن الأداء الوظيفي الجيد لا يتحقق من تلقاء نفسه، بل يستلزم بالضرورة وجود إطار معياري واضح يُحدد مستويات الإنجاز المأمولة، ومنظومة رقابية صارمة تكفل الالتزام بهذه المستويات وتعالج الانحرافات فور وقوعها.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية المعايير الموضوعية وكذلك المعايير الخاصة في عملية التقييم بوصفها الضامن الحقيقي لمبدأي الموضوعية والعدالة، إذ تبعد عملية الحكم على أداء الموظف عن دائرة الاجتهاد الشخصي والتقدير الانطباعي، وترسّخ ثقافة المساءلة والمحاسبة القائمة على معطيات قابلة للقياس والمقارنة. ولا تقلّ أهداف التقييم أهميةً عن معاييره، فهي التي تمنح العملية التقييمية برمّتها مشروعيتها ومعناها، وتربطها بالمسار الإداري والتنموي الأشمل.

غير أن معايير التقييم وحدها لا تكفي لإحداث التحسين المنشود في الأداء، ما لم تُسنَد إلى آليات رقابية فعّالة تترجم نتائج التقييم إلى إجراءات ملموسة. وهنا يتجلى دور الرقابة الإدارية بوصفها الذراع التنفيذية التي تحوّل التشخيص إلى علاج، والملاحظة إلى إصلاح. وتزداد هذه المعادلة اكتمالاً حين تنضاف إليها منظومة الحوافز ونظام الجزاءات التأديبية، اللتان تمثّلان وجهَين لعملة واحدة؛ فالحافز يستثير الدافعية ويُجزي التميز، والجزاء يعيد الانضباط ويردع الإخلال، وكلاهما يصبّ في نهاية المطاف في خدمة هدف واحد هو الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً مما سبق، يتناول هذا الفصل موضوع معايير تقييم الأداء الوظيفي وآليات الرقابة من خلال مبحثين متكاملين؛ يُعالج الأول **معايير تقييم الموظف وكذلك أهداف التقييم**، فيما

يُخصَّص الثاني لدراسة **آليات الرقابة الإدارية وأثرها في تطوير الأداء**، مع إبراز دور الحوافز والجزاءات التأديبية كأدوات ضبط وتحفيز في آنٍ واحد.

المبحث الأول: معايير تقييم الموظف

يعدّ تقييم الموظف من أدق العمليات الإدارية وأكثرها حساسية، نظرا لما يترتب عليها من آثار مباشرة تمسّ المسار المهني للموظف من جهة، وتنعكس على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية أو الإدارة العمومية من جهة أخرى. ولهذا السبب بالذات، حرصت إدارة الموارد البشرية الحديثة على بناء منظومة تقييمية مُحكمة تقوم على أسس علمية ومعايير واضحة، تضمن سلامة الحكم على أداء الموظف بعيداً عن الذاتية والمحاباة.

وتكتسب معايير التقييم أهميتها من كونها المرجعية التي يستند إليها المقيّم في إصدار أحكامه، إذ تحدد بدقة ما يتوقع من الموظف إنجازه، وتضع مؤشرات قابلة للقياس تمكّن من المقارنة والتحليل والاستنتاج الموضوعي. ولا يقتصر الأمر على تحديد هذه المعايير فحسب، بل يمتد إلى تحديد الأهداف التي تسعى عملية التقييم إلى تحقيقها، سواء أكانت أهدافاً تطويرية تخصّ الموظف ذاته، أم أهدافاً مؤسسية ترمي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة العمومية أو الإدارة العمومية.

وعليه، يتناول هذا المبحث عنصرين أساسيتين في منظومة تقييم الموظف؛ تتمثل الأولى في معايير التقييم الموضوعية العامة وكذلك معايير التقييم الخاصة، فيما تنصبّ الثانية على استجلاء أهداف عملية التقييم وغاياتها الاستراتيجية.

المطلب الأول: معايير التقييم الموضوعية

لا تقوم عملية تقييم الأداء الوظيفي على أسس سليمة إلا إذا استندت إلى معايير محددة ومضبوطة، تشكّل الإطار المرجعي الذي يحتكم إليه المقيّم في إصدار حكمه على مستوى أداء

الموظف. وتتميز هذه المعايير بكونها قابلة للقياس والملاحظة، مما يُبعد عملية التقييم عن الاجتهادات الشخصية ويمنحها مصداقيةً وعدالةً أكبر.

وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري قد ميّز في هذا الشأن بين فئتين من الخاضعين للتقييم، لكل منهما خصوصيتها ووضعها القانوني المختلف؛ فالمتربص في طور الاختبار والإثبات يخضع لمعايير موضوعية تراعي طبيعة مرحلته الانتقالية (الفرع الأول)، في حين يخضع الموظف العام المرسَّم لمعايير موضوعية أكثر شمولاً تعكس مسؤولياته الكاملة وواجباته الوظيفية الراسخة (الفرع الثاني)، مع التطرق إلى بعض المعايير الموضوعية الخاصة (الفرع الثالث).

الفرع الأول: المعايير الموضوعية لتقييم المتربص

بالرغم من أن المشرع الجزائري لم يمنح صفة الموظف للمتربص، إلا أنه وضع له معايير موضوعية لتقييم أدائه الوظيفي خلال فترة التربص التي تسبق ترسيمه أو تسريحه أو تمديد فترة التربص، وهذا ما ورد في المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 2 نوفمبر 2017 يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، وتتمثل فيما يلي:[1]

- قدراته في اداء المهام المنوطة بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها.
- فعاليته وروح مبادرته.
- كيفية أدائه للخدمة وسيرته، لاسيما فيما يخص علاقته مع رؤسائه السُلميين وزملائه وكذا مع مستعملي المرفق العام.
- مواظبته وانضباطه.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 17-322 مؤرخ في 13 صفر 1439 الموافق 2 نوفمبر 2017 يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، المؤرخة في 12 نوفمبر 2017.

الفرع الثاني: المعايير الموضوعية العامة لتقييم الموظف العام

هناك مجموعة من المعايير الموضوعية لتقييم الموظف العام نصت عليها المادة 99 من الأمر 06-03 وهي أربعة معايير جاءت بشكل عام، لكن المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المحدد لكيفيات تقييم الموظف قدم تفصيلا لهذه العناصر الأساسية بما يقتضيه كل عنصر منها، وذلك في المادة 05 منه[1].

أولا- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية:

ويتحقق ذلك بما يلي:

- الأمانة وعدم التحيز
- تنفيذ المهام الموكلة له
- الالتزام بالتوقيت والانضباط
- السلوك المحترم والمسؤول
- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السُلميين وزملاء العمل وللمرؤوسين ومستعملي المرفق

ثانيا- الكفاءة المهنية: وذلك عن طريق

- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة
- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل
- قدرات التعبير الكتابية والشفهية
- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار

ثالثا- الفعالية والمردودية: تقاس الفعالية والمردودية عن طريق

[1] المرسوم التنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان عام 1440 الموافق 27 مايو 2019، يحدد كيفيات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، المؤرخة في 09 يونيو 2019.

- تحقيق الأهداف المحددة
- الفعالية في تأدية المهام وآجال تنفيذها

رابعا- كيفية الخدمة:

وهو ما نجده من خلال العناصر التالية:

- روح العمل الجماعي
- القدرة على التواصل
- روح المبادرة والديناميكية

الفرع الثالث: المعايير الموضوعية الخاصة

لقد أحال المشرع في الفقرة الأخيرة من المادة 99 من الأمر 06-03 للقوانين الأساسية الخاصة تحديد معايير أخرى، وهذا ما أكدته المادة 06 من المرسوم التنفيذي 19-165، وبذلك نتطرق هنا إلى معايير تقييم الأداء الوظيفي في بعض القوانين الأساسية الخاصة، والتي منها ما تم ادخال تعديل عليها كالمتعلق بالتربية الوطنية، في حين بقي العديد منها قيد الانتظار.

أولا- قوانين أساسية (خاصة) جمعت بين المعايير العامة والخاصة:

1. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية

وهذا ما نجده من خلال نص المادة 60 منه، التي أقرت على أن الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية يخضعون إلى التقييم بانتظام من سلطتهم السلمية، وهو ما يهدف إلى تقدير:[1]

- احترام الواجبات العامة والقانونية الأساسية.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 11-106 المؤرخ في اول ربيع الثاني عام 1432 الموافق 6 مارس 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، المؤرخة في 09 مارس 2011.

- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- القدرات البدنية.
- السلوك وكيفية الخدمة.
- المميزات الشخصية.

والملاحظ أنها نفس المعايير المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني.

2. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية[1]:

تنص المادة 36 من هذا القانون الأساسي الخاص على أن الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية، يخضعون باستمرار إلى تقييم دائم من طرف السلطة السلمية الخاصة بهم، حيث يهدف هذا التقييم إلى تقدير ما يلي:

- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- السلوك وكيفية الخدمة.
- المميزات الشخصية.
- القدرة على التأطير.
- روح المبادرة والتنظيم في العمل.

[1] مرسوم تنفيذي رقم 11-226 المؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، المؤرخة في 31 يوليو 2011.

3. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية:

تنص المادة 45 منه على أن مقاييس تقييم الموظفين الخاضعين لهذا القانون ترتكز أساسا على هذه المعايير، ومنها الأداء البيداغوجي والتربوي لخصوصية القطاع: [1]

- احترام الواجبات العامة والقانونية الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية والانضباط.
- متابعة دورات التكوين المستمر.
- كيفية الخدمة.
- الأداء البيداغوجي والتربوي.

ثانيا- قوانين أساسية ذات معايير خاصة:

1. القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي:

نجد ذلك من خلال نص المادة 21 منه التي نصت على أن الأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون يخضعون إلى تقييم دوري ومستمر.

ومن خلال هذه الصفة يستوجب عليهم إعداد تقرير سنوي حول نشاطاتهم العلمية والبيداغوجية، وكذلك الصحية عند نهاية السنة الجامعية بغرض تقديره من طرف الهيئات العلمية والبيداغوجية المؤهلة.[2]

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 25-54 مؤرخ في 21 رجب عام1446 الموافق 21 يناير سنة 2025، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، المؤرخة في 23 يناير 2025.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 24-102 المؤرخ في 26 شعبان عام 1445 الموافق 7مارس 2024، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 18، يعدل ويتمم مرسوم التنفيذي رقم 08_129 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، المؤرخة في 13 مارس 2024.

2. القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم:

حيث نجد في هذا القانون من خلال نص المادة 29 منه، أن الباحثون يقيّمون بطرق ملائمة ومؤسسة على مقاييس علمية وموضوعية منها معيار الكتب المنشورة، وهي تشمل:[1]

- حالة تقدم مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي في طور التنفيذ،
- الكتب المنشورة،
- البرمجيات والمنتوجات والأنظمة المنجزة،
- كل نشاط لتثمين نتائج البحث،

3. القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية:

ذكرت المادة 29 من القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية أن مستخدمو أمانات الضبط يقيمون حسب المعايير التالية:[2]

- السرعة والدقة في تشكيل الملفات القضائية،
- التطبيق السليم للإجراءات القانونية والقضائية،

4. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمي دعم البحث:

من خلال المادة 15 منه نجد أنها ذكرت أن الموظفين المنتمين لأسلاك مهندسي البحث يخضعون لتقييم بأساليب ملائمة ومؤسسة على:[3]

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 24_104 المؤرخ في 26 شعبان عام 1445 الموافق 7 مارس 2024، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 08-409 المؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1429 الموافق 24 ديسمبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 73، المؤرخة في 28 ديسمبر 2008.

[3] المرسوم تنفيذي رقم 11-443 مؤرخ في اول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمي دعم البحث، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 70، المؤرخة في 27 ديسمبر 2011.

- المساهمة في البراءات والنشرات والمقالات،
- أشغال الخبرة والتقييم،
- المشاركة في عقود الدراسات ونقل المعارف والمهارة المنجزة،
- كل نشاط ابتكار وتثمين نتائج البحث،

5. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك مفتشي العمل:

من خلال نص المادة 24 منه نجد أنها ذكرت أن الموظفون المنتمون لسلك مفتشي العمل يخضعون إلى التقييم على أساس العناصر التالية:[1]

- نتائج النشاطات على مستوى المقاطعة الإقليمية
- نوعية التحقيقات والتحريات المنجزة في إطار أداء مهامهم
- فعالية التدخلات في إطار متابعة الحالة الاجتماعية
- المساهمة في السير الحسن لصالح مفتشية العمل

6. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين:

نجد أن المادة 18 منه نصت على أن الموظفون الذين يخضعون لهذا القانون الأساسي يقيّمون على أساس:[2]

- القدرة على التكيف.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 11-261 مؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك مفتشي العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، المؤرخة في 03 اوت 2011.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 10-124 مؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 28 أفريل سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 28، المؤرخة في 28 أفريل 2010.

- المناهج ونوعية العمل.
- روح المبادرة.
- أعمال البحث والمنشورات والمداخلات ذات الطابع العلمي.

7. القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الغابات

هناك عدة معايير لتقييم الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات من خلال المادة 40 من هذا القانون الأساسي التي أقرت ذلك على أساس المقاييس التالية: [1]

- تنظيم العمل.
- روح المبادرة.
- الأداء في تنفيذ المهام المخولة لهم.

8. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك البيولوجية في الصحة العمومية

تنص المادة 19 من هذا القانون الأساسي بأنه يقيم البيولوجيين في الصحة العمومية حسب النتائج المتعلقة بما يلي:[2]

- تحقيق الأهداف.
- تحصيل كفاءات جديدة.
- روح المبادرة.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 11-127 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 22 مارس سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، المؤرخة في 23 مارس 2011.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 24-413 مؤرخ 26 جمادى الثانية عام 1446 الموافق 28 ديسمبر 2024، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 86، المؤرخة في 29 ديسمبر 2024.

- روح الفريق.
- مشاركتهم أعمال البحث والمنشورات والمداخلات ذات الطابع العلمي.
- الملف الإداري في جانبه التأديبي.

والملاحظ أن نفس هذه المقاييس نص عليها القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك الفيزيائيين الطبيين في الصحة العمومية، وكذلك القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه طبي للصحة العمومية، وكذلك القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في للصحة العمومية.

9. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك:

من خلال المادة 41 من هذا القانون الأساسي نجد أنه تم النص على عناصر التقييم التالية:[1]

- تنظيم العمل وروح المبادرة.
- الأداء في تنفيذ الخدمة.

10. القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة.

نجد أنه قد تم النص على عدة معايير خاصة وذلك في المادة 30 من هذا القانون الأساسي[2] نذكر منها:

[1] المرسوم التنفيذي رقم 10-286 مؤرخ في 08ذي الحجة عام 1431 الموافق 14 نوفمبر 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 71، المؤرخة في 24 نوفمبر 2010.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 10-07 مؤرخ في 07 يناير سنة 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، المؤرخة في 10 يناير 2010.

- القيام بتحيين المعارف المهنية.
- روح المبادرة.
- القدرة على التعبير والتحليل والتلخيص.
- القدرة على التنظيم.
- القدرة على تنشيط فريق أو مجموعة.
- القدرة على قيادة مشروع.
- القدرة على تحديد الكفاءات وتعبئتها وتثمينها.
- القدرة على الحوار.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الموظف

لا تنتهي عملية تقييم الأداء الوظيفي بمجرد إصدار نتيجة أو منح علامة، بل تتجاوز ذلك لتكون أداة متعددة الأغراض تغذّي مختلف القرارات الإدارية المتعلقة بالمسار المهني للموظف، فالتقييم في جوهره ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة تحقق من خلالها الإدارة جملة من الأهداف المتشعبة التي تمس الموظف والإدارة العمومية في آنٍ واحد.

وقد حدّد المشرع الجزائري هذه الأهداف بصورة صريحة في المادة 98 من الأمر 06-03، إذ ربط نتائج التقييم بمجموعة من الآثار القانونية والإدارية المترتبة عليها: الترقية سواء في الدرجات وفي الرتب، وتكريم الموظف المتميز من خلال منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، ومنح الأوسمة الشرفية والمكافآت، وكذا ما جاء في المادة 14 من المرسوم التنفيذي 19-165 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف فيما يخص التعيين في المناصب العليا، وأيضا التكوين وتحسين المستوى وما تعلق بالترسيم حيث ورد تحديد ذلك في نصوص خاصة، وهو ما سيتم تناوله في الفروع الآتية بالتفصيل.

الفرع الأول: الترسيم

يعد الترسيم الغاية من تقييم المتربص، وفق ما نصت عليه المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 الذي يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية[1]، حيث نجد أن المادة سالفة الذكر تنص على أنه عند نهاية مرحلة التربص، تنجز الجهة المعينة بإعداد بطاقة تقييم عامة للمتربص، تمثل مجموع بطاقات التقييم الفصلية، بناء على تقرير دقيق من المسؤول السلمي (المشرف)، حيث يتضمن إحدى الملاحظات التالية:

- يرسم.
- يخضع لتجديد التربص مرة واحدة للمدة نفسها.
- يسرح دون إشعار مسبق أو تعويض.

الفرع الثاني: الترقية في الدرجات

تنص المادة 106 من الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية على جانب الترقية في الدرجات، حيث جاء في مجمل النص أن الترقية في الدرجات تتضمن الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى التالية، ويتم ذلك بشكل مستمر وفقا للخطوات والكيفيات التي تحدد من خلال التنظيم.

ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تقييم الموظف العام خلال السنتين الأخيرتين، حيث يعد سنويا جدول ترقية يتضمن ترتيب الموظفين المعنيين (بالنظر إلى التقييم)، وقد منحت للجان الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة امكانية إضافة معايير أخرى للفصل بين الموظفين الذين يتساوون في الترتيب كما تنص عليه المادة 15 من المرسوم التنفيذي 19-165 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 17-322، المرجع السابق.

الفرع الثالث: الترقية في الرتب

لقد جاء النص على الترقية في الرتب في المادة 107 من نفس الأمر السالف الذكر، وورد فيها بأن الترقية في الرتبة تتحقق في تطور الموظف في مساره الوظيفي من خلال الانتقال من رتبة إلى رتبة أخرى أعلى مباشرة، في نفس السلك أو سلك أعلى مباشرة، وفقا للطرق التالية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، ومن بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

ولكن المشرع وضع قيدا على هذه الترقية، حيث لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين، كما أكد المرسوم التنفيذي 19-165 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف في المواد 14 و15 و16 أن الترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى بأنها من أهداف التقييم، وبأنه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تقييم الموظف العام في الخمس سنوات الأخيرة، حيث تعد قائمة التأهيل طبقا للشروط المحددة في القانون الأساسي الخاص بشأن رتبته.

وبخلاف الترقية في الدرجات بالنسبة للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب حينما منح صلاحية إضافة معايير أخرى، فقد نص أنه يؤخذ بالأقدمية في الرتبة وفي منصب عال أو منصب متخصص وكذا الأقدمية (العامة) في الإدارات والمؤسسات العمومية.

الفرع الرابع: التعيين في المناصب العليا

تنص على التعيين في المناصب العليا المادة 14 فقرة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المحدد لكيفيات تقييم الموظف، وذلك بأنه يؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعيين في مناصب عليا وكذا الاستفادة من دورة تكوين أو تحسين المستوى، وبذلك تظهر أهمية تقييم أداء الموظف الذي يجب أن يكون ايجابيا لصالح الموظف المعني بشغل المنصب الأعلى.

الفرع الخامس: التكوين وتحسين المستوى

بخصوص التكوين وتحسين المستوى، فقد ذكر ذلك المرسوم التنفيذي رقم 20-194 في الفرع الثالث تحت عنوان: "فتح دورات التكوين وتحسين المستوى"، من خلال المادة 26 منه التي نصت صراحة على أنه تفتح دورات تكوين وتحسين المستوى عن طريق قرار أو مقرر من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو السلطة الوصية، يحدد ما يلي:[1]

- عدد المناصب المالية المخصصة أو المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى، حسب الحالة طبقا لمخطط التكوين وتحسين المستوى المصادق عليه.
- مدة الدورات ومكان إجرائها.
- تواريخ فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى.

الفرع السادس: منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء

فيما يخص منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء فنجد أنه تنص عليها الفقرة 02 من المادة 124 من الأمر 03-06 : "تخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء"، كما جاء النص على المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء في المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 04 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، المؤرخة في 28 يوليو 2020.

الفرع السابع: منح الأوسمة الشرفية والمكافآت

خصص المشرع في الأمر 06-03 مادتين (112 و113 منه) للنص على الأوسمة الشرفية والمكافآت، والتي قد تكون في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، وترك للتنظيم ما يتعلق بها (تحديد طبيعتها وخصائصها وكيفيات منحها)، كما يجوز للموظف الذي أظهر أثناء أداء واجباته شجاعة مثبتة قانونيا أو بذل مجهودات استثنائية أسهمت في الارتقاء بأداء المصلحة أن يستفيد من الأوسمة و/أو المكافآت، وذلك بعد التشاور مع لجنة خاصة يتم تشكيلها لدى السلطة الوزارية المختصة، ويحدد ذلك عن طريق التنظيم.

المبحث الثاني: آليات الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

إذا كانت معايير التقييم تُمثّل الإطار النظري الذي يُحدد مستويات الأداء المأمولة، فإن آليات الرقابة الإدارية تُمثّل الذراع التنفيذية التي تُحوّل هذه المعايير إلى واقع ملموس، وتضمن التزام الموظفين بمتطلبات وظائفهم وتحقيق الأهداف المرسومة. ذلك أن الرقابة الإدارية لا تعني في مفهومها الحديث مجرد الكشف عن الأخطاء وتسجيل الإخفاقات، بل هي في جوهرها عملية وقائية وتصحيحية متكاملة تسبق الانحراف وتعالجه وتستخلص منه الدروس اللازمة للتحسين المستمر.

وتتعدد آليات الرقابة الإدارية وتتنوع أشكالها بحسب طبيعة المرحلة والهدف المنشود، غير أنها تشترك جميعها في سعيها إلى ضبط السلوك الوظيفي وتوجيهه نحو الفاعلية والكفاءة. ولا تكتمل هذه المنظومة الرقابية دون أن تُسنَد إلى نظام تحفيزي وتأديبي متوازن، يجمع بين الترغيب والترهيب؛ فالحوافز تستثير الهمم وتُكافئ التميز وتدفع الموظف نحو تجاوز الحد الأدنى من الأداء، في حين يتولى نظام الجزاءات التأديبية ردع الإخلال بالواجبات الوظيفية وإعادة الانضباط المؤسسي إلى مساره الصحيح.

وانطلاقاً من هذه الرؤية التكاملية، يتناول هذا المبحث آليات الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي من خلال مطلبين متكاملين؛ يُعالج الأول **الآليات الرقابية وأثرها في تطوير الأداء**

الوظيفي، فيما يتوقف الثاني عند **نظام الحوافز والجزاءات التأديبية** بوصفها ركيزة لا غنى عنها في مسيرة التحسين الوظيفي المستدام.

المطلب الأول: آليات الرقابة الإدارية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي

تعتمد الإدارة العامة في ممارسة وظيفتها الرقابية على جملة من الآليات المتنوعة التي تُمكّنها من متابعة سير العمل والتحقق من مدى انسجامه مع الأهداف والمعايير المرسومة. وقد تطورت هذه الآليات تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، إذ انتقلت من الأساليب التقليدية القائمة على المتابعة الميدانية والتوثيق الورقي، إلى أساليب حديثة تستثمر ثورة تكنولوجيا المعلومات وتوظّفها في خدمة الضبط المؤسسي وتحسين الأداء.

وتتكامل هذه الآليات فيما بينها لتُشكّل منظومة رقابية شاملة؛ فالتقارير الإدارية توثّق وتُحلّل، والتفتيش الإداري يتحقق ويُقوّم، والتقييم الدوري يرصد التطور ويُشخّص الواقع، أما الإدارة الإلكترونية فتضفي على كل ذلك طابعاً من الدقة والسرعة والشفافية مع رقابة الكترونية تحدد المسؤوليات ويتابع بها أداء الموظف، وهو ما سيتم ذكره في الفروع الآتية.

الفرع الأول: التقارير الإدارية

للتقارير الإدارية عدة أنواع، فقد تأتي في شكل مذكرات أو تقارير دورية أو تقارير سير الأعمال الإدارية أو تقارير الفحص أو تقارير التوصية، أو تقارير الكفاية التي تتضمن قياس كفاءة أداء المرؤوسين (تقارير الأداء)[1]، وتعد هذه الأخيرة وسيلة فعالة لتوعية الموظف بوضعه الحقيقي، واطلاعه على نقاط قوته وضعفه، ما يتيح له تطوير نفسه وأدائه[2]. وبناء على ذلك، ترسخ تقارير الكفاية شعورا بالمسؤولية لدى الموظفين، إذ يدرك الموظف أن أداءه الوظيفي

[1] محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 97.

[2] نجاة بن ديدة، تقارير الكفاية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 39، كلية الحقوق، جامعة سيدي بلعباس، 2010، ص 11.

يخضع للتقييم من قبل رؤسائه المباشرين، فيسعى جاهدا في عمله ويكرس نفسه له لتجنب الإجراءات التأديبية، والعمل على الاستفادة من المزايا القانونية كالترقية.

الفرع الثاني: التفتيش الإداري

يسعى التفتيش الإداري إلى ضمان الأداء السليم وكفاءة العمل[1]، وسلامة الإجراءات الإدارية شكلا وموضوعا، وفحص الوثائق والأوراق الرسمية وغير الرسمية وكذا السجلات الإدارية، فضلا عن الكشف عن الأخطاء، والانحرافات وتحديد أسبابها من أجل تصحيحها.

ولعل من أهم وسائلها الملاحظة الشخصية وهي طريقة يقوم بها المسؤول أو المشرف بالاتصال بالموظفين ومراقبة عملهم، والأساليب التي يستعملونها،[2] والنتائج التي يحققونها، وذلك لمكافأة وتحفيز المستخدمين المجتهدين، ومعاقبة اولئك الذين يرتكبون أخطاء في عملهم، مما يخلق جو محفز للعمل بجدية.

وتساهم أيضا هذه الآلية في تحسين الأداء الوظيفي، إذ تمكن المشرف أو المسؤول من توجيهه للموظفين لتفادي الأخطاء المهنية، مما يؤثر مباشرة في تحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية في الإدارة والمؤسسات العمومية.

الفرع الثالث: التقييم الدوري

يخضع كل موظف طوال مسيرته المهنية[3] لتقييم دوري ومستمر، يسعى إلى تقييم مؤهلاته المهنية وفقا لمنهجيات مناسبة، وهذا ما نصت عليه أيضا المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165[4]، حيث يعد التقييم الدوري أداة فعالة تساعد الموظفين على تحديد نقاط ضعفهم ونقائصهم في أداء واجباتهم، مما يمكنهم من تجنب هذه المشكلات وتجاوزها مستقبلا من خلال

[1] عنترة بن مرزوق، محاضرات في مقياس الرقابة الإدارية موجهة لطلبة سنة اولى ماستر إدارة محلية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ص 34.

[2] المرجع نفسه، ص33.

[3] المادة 97 من الأمر 06-03، المرجع السابق.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 19-165، المرجع السابق.

الدورات التكوينية، كما يتيح لهم التقييم التعرف على جوانب السلوك غير المقبولة لدى الإدارة، مع تحديد نقاط قوتهم التي تحتاج إلى مزيد من التطور.[1]

الفرع الرابع: الرقابة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية لتحسين الإدارة العامة وتنفيذ الإصلاحات الإدارية، فمن خلال تقديم الخدمات الإلكترونية تسهم في رفع كفاءة العمل، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين، وتحسين أدائهم وتعزيز مهاراتهم، وكذا تبسيط إجراءات العمل، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وهذا بدوره يعزز رضا الموظفين وشعورهم بالانتماء[2]، ويقوي التواصل بين المرؤوسين والرؤساء داخل الإدارة.

وبذلك فإن الرقابة الالكترونية تعد آلية فعالة في تحسين أداء الموظف من خلال متابعة إنجاز المهام الموكلة له، وما تحقق من نتائج في إطار الأهداف المسطرة، واصلاح الخلل واتخاذ القرارات السليمة والسريعة، وبالتالي تقديم الحوافز له أو تعرضه للجزاءات التأديبية أو حتى المتابعة الجزائية في حالة الإخلال بالتشريع والتنظيم الساريي المفعول.

المطلب الثاني: نظام الحوافز ونظام الجزاءات التأديبية كآلية لتحسين الأداء الوظيفي

تقوم إدارة الأداء الوظيفي الحديثة على مبدأ التوازن بين الترغيب والترهيب، باعتبارهما وجهين متكاملين لا متناقضين في منظومة تحسين الأداء. فالموظف بطبيعته يحتاج إلى ما يدفعه نحو التميز والإبداع من جهة، وإلى ما يثنيه عن الإخلال بواجباته والتقصير في مهامه

[1] غربي أحسن، قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 19-165 المحدد لكيفيات تقييم الموظف العام، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، سنة 2020، ص 1181.

[2] بوبكر عبد القادر وفوزية قديد، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 1، جامعة الجزائر 03، سنة 2021، ص 378.

من جهة أخرى. وهو ما سيتناوله في هذا المطلب بالدراسة من خلال نظام الحوافز (الفرع الأول) ثم نظام الجزاءات التأديبية (الفرع الثاني).

الفرع الأول: نظام الحوافز

تُمثّل الحوافز بمختلف أشكالها المادية والمعنوية الوقود الذي يُشعل الدافعية في نفس الموظف ويدفعه إلى تجاوز الحد الأدنى من الأداء نحو مستويات أرقى من الكفاءة والإنتاجية، فالحوافز هي مجموعة من العمليات التي بواسطتها تقوم الإدارة بتفعيل القدرات الكامنة للموظفين، مما يساهم في زيادة كفاءاتهم ويحسن أدائهم الوظيفي.

وبذلك تولي معظم الإدارات اهتماما كبيرا بأنظمة الحوافز، لما لها من أهمية بالغة في تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الإدارة[1]. كما تسهم أنظمة الحوافز في إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد، مما يزيد من كفاءتهم في أداء مهامهم.

وهذا ما نظمته الأحكام القانونية التي تطرقنا لها ضمن أهداف التقييم وخصوصا ما تعلق منها بترقية الموظف العام في الدرجات أو في الرتب مع تحقق الشروط المطلوبة (العامة والخاصة) كشرط المدة وخلوه من موانع الترقية كتقارير سلبية أو تعرضه لجزاءات تأديبية[2]، أو ما تعلق بمنح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء وكذا منح الأوسمة الشرفية والمكافآت، بالإضافة إلى التكوين وتحسين المستوى وكذا التعيين في المناصب العليا، في ظل احترام مبدأ المساواة والشفافية والموضوعية في التقييم وفقا للمعايير المنصوص عليها.

[1] شرف الدين زديرة، آليات الرقابة الإدارية وانعكاساتها على كفاءة الأداء بالمؤسسات الاستشفائية في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 226.

[2] عبد الكريم بلعرابي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر 2013، ص ص 27-32.

الفرع الثاني: نظام الجزاءات التأديبية

في مقابل نظام الحوافز يأتي نظام الجزاءات التأديبية ليُرسّخ ثقافة المسؤولية والانضباط المؤسسي، ويضع حداً للسلوكيات الوظيفية المخلّة بسير العمل، وذلك لمنع الموظفين من ارتكاب أي أفعال تسيء إلى الإدارة أو المؤسسة العامة ومن إهمال واجباتهم المهنية، فقذ منحت الإدارة الحق في فرض جزاءات تأديبية على المخالفين ضمانا لحسن سير العمل في المرفق العام، والحفاظ على المصالح العامة للدولة. وتهدف العقوبة التأديبية إلى منع المخالف من تكرار أي فعل يعد إخلالا بواجباته الوظيفية، وحثه على أداء المهام الموكلة إليه.[1]

كما تهدف العقوبة التأديبية إلى تقويم سلوك الموظف العام، والعمل على ضمان حسن سير المرفق العام بشكل منتظم ومستمر، والحفاظ على المصلحة العامة، لهذا السبب، كان من الضروري وجود عقوبة رادعة تهدف إلى تحذير الموظف الذي يسيء التصرف في عمله، من خلال تنبيهه إلى أن ذلك يعرضه لحرمانه من بعض المزايا المالية والوظيفية الممنوحة له عند شغله منصبا عاما معينا.

إضافة إلى ذلك، تعد العقوبة التأديبية وسيلة لتمكين الموظف من أداء واجباته المهنية على أكمل وجه، ومنعه من ارتكاب المخالفات في المستقبل، لكن يبقى الهدف الرئيسي للعقوبة التأديبية هو الوقاية، وهي آلية ديناميكية لفرض الانضباط داخل المؤسسة العامة.

وقد نظم المشرع الجزائري الجزاءات التأديبية التي تتخذها السلطة التي لها صلاحية التعيين في الباب السابع "النظام التأديبي" من الأمر 06-03 بتحديده للمبادئ العامة والعقوبات التأديبية المصنفة إلى أربعة درجات حسب جسامة الأخطاء المرتكبة والمحددة، والتي منها الشطب من قائمة التأهيل أو التنزيل من درجة إلى درجتين أو التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة

[1] خيضاوي نعيم وباية فتيحة، الجزاء التأديبي للموظف العام في قانون الوظيفة العامة الجزائري، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04،العدد 01، جامعة أحمد دراية-أدرار، 2020، ص 50.

[1]، مع امكانية نص القوانين الأساسية الخاصة على عقوبات أخرى (ضمن التصنيفات الأربعة المحددة) لخصوصية بعض الأسلاك كما تنص عليه المادة 164 منه.

لكن يجب أن تقرر الجزاءات التأديبية وفقا للإجراءات والقيود والضمانات القانونية المقررة للموظف، كتبليغه بالأخطاء المنسوبة إليه وحقه في الاطلاع على الملف التأديبي، وإجراء التحقيق التأديبي، وحقه في الدفاع عن نفسه بردّ ما نسب إليه، وتسبيب القرار التأديبي وامكانية التظلم الإداري والطعن القضائي[2].

[1] حسب تصنيف العقوبات التأديبية في المادة 163 من الأمر 06-03 المعدل والمتمم، كالتالي: (الدرجة الأولى: التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ) والدرجة الثانية (التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام، الشطب من قائمة التأهيل) والدرجة الثالثة (التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، النقل الإجباري) والدرجة الرابعة (التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، التسريح) حسب الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد 178 إلى 181 منه، مع امكانية إجراء العزل وفقا لأحكام نص المادة 184 منه بسبب إهمال المنصب.

[2] حول الضمانات القانونية المقررة، أنظر: مروان دهمة، الضمانات التأديبية للموظف العام في التشريع الجزائري، مجلة الحقوق والحريات، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص ص 202-211.

خلاصة الفصل الثاني

يبين هذا الفصل أن تقييم الأداء الوظيفي وآليات الرقابة الإدارية أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتطوير كفاءة الموظفين وضمان سلاسة سير الخدمات العامة، ويتناول الفصل أهم مقاييس تقييم الموظفين منها المقاييس الموضوعية والمقاييس الخاصة مع التأكيد على وجود معايير مشتركة بينهما مثل الفعالية والانضباط والكفاءة المهنية، كما يحدد الغاية من التقييم والتي تتمثل في الترسيم والترقية والتعيين في المناصب العليا...، منح الأوسمة الشرفية والمكافآت، كما يناقش دور الرقابة الإدارية من خلال أهم آلياتها ودورها في تحديد أوجه القصور وتحسين الأداء الوظيفي، وأخيرا يؤكد على اهمية نظام الحوافز والجزاءات التأديبية في تشجيع الموظفين على السعي نحو التميز وفرض الانضباط داخل الإدارة وتطوير كفاءة الموظف.

الخاتمة

يتبين أن موضوع الموظفين العموميين ومراقبة أدائهم الوظيفي يعد ركيزة أساسية لإصلاح وتحديث الإدارة العامة، وقد بينت أن تحديد المفاهيم المتعلقة بالموظفين العموميين والأداء الوظيفي والرقابة الإدارية يمثل طريقا لا غنى عنه لفهم العلاقة التفاعلية بينهما.

كما أظهرت النتائج أنه لا يمكن تطوير الأداء الوظيفي إلا عن طريق اعتماد معايير تقويم الأداء الموضوعية والخاصة بالإضافة إلى تفعيل آليات تحكم فعالة تشمل المراقبة المستمرة والتقييم الفعلي للأداء.

ومن جهة ثانية برزت الرقابة الإدارية كأداة استراتيجية لا يعتمد دورها على رصد الاختلالات بل يمتد ليشمل ما هو ابعد من ذلك ليحقق تطوير في الأداء وتعزيز الانضباط الوظيفي، خاصة عندما يتم دعمها بآلية حوافز عادلة وعقوبات تأديبية متوازنة.

لذلك فإن بناء موظف عام فعال لا يزال يعتمد على تحقيق الانسجام والتكامل بين أنظمة تقييم الأداء وآليات الرقابة الإدارية مع الحاجة إلى تطويره بما يتماشى مع رغباته.

وأخيرا يظل الاستثمار في الموارد البشرية وتقديرها حجر الزاوية في أي إصلاح إداري من خلال تطوير قدراتهم وتحفيزها وبالتالي ضمان تطوير الأداء الوظيفي ورفع مستوى الخدمة العامة.

وفي الأخير، هناك بعض النتائج التي تم تحصيلها من خلال دراسة هذا الموضوع وتتمثل فيما يلي:

– في تعريف الموظف العام في القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الأمر 06-03 وتعريف المشرع التونسي أيضا نجد أن كلاهما قدما تعريفا شاملا وواسعا حيث ذكرو فيه كل العناصر التي تجعل الموظف يكتسب صفة الموظف العام.

-مساهمة الرقابة الإدارية بمختلف أشكالها وآلياتها في حسن سير الإدارة وذلك من خلال الرقابة الدورية خصوصا التفتيش المفاجئ، كما تساهم في تقييم الأداء الفعلي للموظفين العموميين وفق المعايير المحددة.

وتساهم أيضا في تحسين الأداء الوظيفي ودفعه نحو الجودة والفعالية بشكل خاص، وكذا الحد من الإهمال والفساد الإداري وعدم الانضباط.

_هناك معايير تقييم مشتركة بين المعايير الموضوعية والمعايير الخاصة حسب طبيعة كل نشاط.

وفي الأخير، نقول أنه يجب أن تؤدي الرقابة الإدارية إلى إبراز العنصر البشري المتميز (الإبداع في الأداء) لشغل مناصب عليا في وظيفة إدارية، والاستفادة على أكمل وجه من الكفاءات والخبرات البشرية الوطنية داخل الدولة وخارجها.

- يجب ألا يخرج التقييم على نطاقه الموضوعي بالالتزام بالمعايير المحدد والعمل المطلوب المنجز سواء كانت معايير عامة أو خاصة وذلك بقطاع عمومي معين، حتى لا تدخل في نطاق التقييم الشخصي (الذاتية) في التقييم.

المصادر والمراجع

1-المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولاً: النصوص القانونية

أ. القوانين والأوامر:

1. الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخة في 08 جوان 1966.
2. الأمر 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78، المؤرخة في 30 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم بالقانون رقم 07-05 المؤرخ في 13-09-2007، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31.
3. القانون 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، المؤرخة في 08 أوت 1978.
4. القانون 90-08 المؤرخ في 7 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، المؤرخة في 11 أفريل 1990.
5. القانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، المؤرخة في 25 أفريل 1990، المعدل والمتمم.
6. الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخة في 16 يوليو 2006، المعدل والمتمم.
7. القانون 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، المؤرخة في 03 يونيو 2011.

8. القانون 21-14 المؤرخ 28 ديسمبر 2021 يعدل ويتمم الأمر 66-156 المتضمن قانون العقوبات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 99، المؤرخة في 29 ديسمبر 2021.

ب. المراسيم:

1. المرسوم 85-59 المؤرخ بتاريخ 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي العام النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، المؤرخة بتاريخ 24 مارس 1985.
2. المرسوم التنفيذي رقم 08-409 المؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1429 الموافق 24 ديسمبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 73، المؤرخة في 28 ديسمبر 2008.
3. المرسوم التنفيذي رقم 10-07 مؤرخ في 07 يناير سنة 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، المؤرخة في 10 يناير 2010.
4. المرسوم التنفيذي رقم 10-124 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 28 أفريل سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 28، المؤرخة في 28 أفريل 2010.
5. المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 08 ذي الحجة عام 1431 الموافق 14 نوفمبر 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 71، المؤرخة في 24 نوفمبر 2010.

6. المرسوم التنفيذي رقم 11-106 المؤرخ في اول ربيع الثاني عام 1432 الموافق 6 مارس 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، المؤرخة في 09 مارس 2011.

7. المرسوم التنفيذي رقم 11-127 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 22 مارس سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، المؤرخة في 23 مارس 2011.

8. المرسوم التنفيذي رقم 11-226 المؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، المؤرخة في 31 يوليو 2011.

9. المرسوم التنفيذي رقم 11-261 مؤرخ في 28 شعبان عام 1432 الموافق 30 يوليو سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك مفتشي العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، المؤرخة في 03 اوت 2011.

10. المرسوم تنفيذي رقم 11-443 مؤرخ في اول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمي دعم البحث، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 70، المؤرخة في 27 ديسمبر 2011.

11. المرسوم التنفيذي رقم 17-322 مؤرخ في 13 صفر 1439 الموافق2 نوفمبر 2017 يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، المؤرخة في 12 نوفمبر 2017.

12. المرسوم التنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 22 رمضان عام 1440 الموافق 27 مايو 2019 يحدد كيفيات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، المؤرخة في 09 يونيو 2019.

13. المرسوم التنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 04 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، المؤرخة في 28 يوليو 2020.

14. المرسوم التنفيذي رقم 24-102 المؤرخ في 26 شعبان عام 1445 الموافق 7مارس 2024، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 18، يعدل ويتمم مرسوم التنفيذي رقم 08_129 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، المؤرخة في 13 مارس .2024

15. المرسوم التنفيذي رقم 24_104 المؤرخ في 26 شعبان عام 1445 الموافق 7 مارس 2024، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23.

16. المرسوم التنفيذي رقم 24-413 مؤرخ 26 جمادى الثانية عام 1446 الموافق 28 ديسمبر 2024، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 86، المؤرخة في 29 ديسمبر 2024.

17. المرسوم التنفيذي رقم 25-54 مؤرخ في 21 رجب عام1446 الموافق 21 يناير سنة 2025، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، المؤرخة في 23 يناير 2025.

ثانياً: الكتب

1. الفاعوري محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

2. الجنابي علي غني عباس، الرقابة على الموازنة العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2015.

3. الحراحشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.

4. الرحاحلة عبد الرزاق سالم و خضور ناصر جمال، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.

5. أنس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية، دار المعارف، ط2، 1982.

6. أحمد دلاور أحمد، الرقابة الإدارية والمالية على الإدارة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2016.

7. بودوح أحمد، الأداء الوظيفي لوالي الولاية وأثره على جودة الخدمة العمومية بالإدارات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2025.

8. بوطبة مراد، نظام الموظفين في القانون الجزائري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.

9. حسين عبد العال محمد، الرقابة بين علم الإدارة والقانون الإداري، دراسة تطبيقية مقارنة، دار الفكر الجامعي، ط1، القاهرة، 2004.

10. حمدي سليمان سحيمات القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، دراسة تحليلية وتطبيقية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

11. طنطاوي سعاد وآخرون، الرقابة والمراجعة الإدارية، مركز القاهرة، ط1، 2020.

12. عبد الوهاب أنور محمد رفعت، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، د.س.ن.

13. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، الوظائف، العمليات، 2011.

14. عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.

15. فياض محمود أحمد وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

16. كنعان نواف، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة)، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

17. كافي مصطفى يوسف وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة العامة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1.

18. ملياني صليحة، الوصاية الإدارية على المجالس الشعبية البلدية والولائية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.

ثالثاً: الأطاريح الجامعية

1. بركاني شوقي، الخطأ التأديبي في قانون الوظيفة العامة الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2017-2018.

2. ماضي نبيلة، النظام القانوني لهيئات المنازعة الوظيفية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية الحقوق، جامعة قالمة، 2022-2023.

رابعاً: المقالات

1.العيفاوي صبرينة، شروط تعيين الموظف العام (دراسة مقارنة)، مجلة القانون والعلوم السياسية، المركز الجامعي أحمد صالحي، النعامة، المجلد الرابع، العدد 08، جوان 2018.

2. بلعرابي عبد الكريم، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر 2013

3. بوبكر عبد القادر وقديد فوزية، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 1، جامعة الجزائر 03، 2021.

4. بولشراش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة، العدد 10، جوان 2017.

5. بودانة كمال ودبلة عبد العالي، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، المجلد 14، العدد 02 (مكرر 01)، سبتمبر 2020.

6. بن ديدة نجاة، تقارير الكفاية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 39، كلية الحقوق، جامعة سيدي بلعباس، 2010.

7. خيضاوي نعيم وباية فتيحة، الجزاء التأديبي للموظف العام في قانون الوظيفة العامة الجزائري، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020.

8. خلدون عيشة، الموظف العام وطبيعة رابطة الوظيفة العامة، مجلة العلوم القانونية والإدارية، جامعة باتنة، 2017.

9. دهمة مروان، الضمانات التأديبية للموظف العام في التشريع الجزائري، مجلة الحقوق والحريات، المجلد 06، العدد 02، 2020

10. دحمان نوال، دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة عشور زيان الجلفة، المجلد 15، العدد 03، 2022.

11. سوداني نورالدين، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 15، العدد 01، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2022.

12. صالحي عبد الناصر، الموظف العام وعلاقته بالدولة، مجلة الدراسات في الوظيفة العمومية، المركز الجامعي تندوف، العدد 3، جوان 2015.

13. غربي أحسن، قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 19-165 المحدد لكيفيات تقييم الموظف العام، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، سنة 2020.

14. مصطفى عزت محمود، الموظف العام-دراسة مقارنة، مجلة الشريعة والقانون، كلية الحقوق، جامعة زقازيق، مصر، العدد 29، الجزء الخامس، 2024.

15. شوايدية منية، الرقابة الإدارية بين الوصاية والسلطة الرئاسية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ديسمبر 2015.

16. زديرة شرف الدين، آليات الرقابة الإدارية وانعكاساتها على كفاءة الأداء بالمؤسسات الاستشفائية في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2017.

خامسا: المحاضرات

1. عنترة بن مرزوق، محاضرات في مقياس الرقابة الإدارية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

2. حداد محمد، دروس في مقياس الوظيفة العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، 2020-2021.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1. فريق صبار، "الأداء الوظيفي وأنواعه وأهدافه وطرق تقييم الأداء الوظيفي"، موقع صبار https://sabbar.com/blog/job-performance .
2. شيماء محمود، "أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه"، موقع دفترة https:// www.daftra.com/hub، -الأداء الوظيفي - .

2- المصادر المراجع باللغة الأجنبية:

1. Micro Robert, Dictionnaire du Français primordial, Paris, 1986.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
إهداء	–
شكر وعرفان	–
قائمة المختصرات	–
مقدمة	01
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي (الموظف العام، الأداء الوظيفي، الرقابة الإدارية)	
تمهيد	06
المبحث الأول: مفهوم الموظف العام والأداء الوظيفي	08
المطلب الأول: تعريف الموظف العام وطرق تعيينه	08
الفرع الأول: تعريف الموظف العام	09
الفرع الثاني: تمييز الموظف العام عن مستخدمي الدولة وطرق تعيينه	17
المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وأهدافه	22
الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي	22
الفرع الثاني: أهداف الأداء الوظيفي	23
المبحث الثاني: مفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها	26
المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية	26
الفرع الأول: تعريف الرقابة الإدارية	26
الفرع الثاني: أهمية الرقابة الإدارية	28
المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية	29
الفرع الأول: تصنيف الرقابة الإدارية حسب موعد إجرائها	29
الفرع الثاني: الرقابة حسب الجهة والمصدر	30
الفرع الثالث: الرقابة الإدارية على الأجهزة الحكومية	31
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي وآليات الرقابة كمدخل استراتيجي لتحسين	

الأداء الوظيفي	
تمهيد	37
المبحث الأول: معايير تقييم الموظف	39
المطلب الأول: معايير التقييم الموضوعية	39
الفرع الأول: المعايير الموضوعية لتقييم المتربص	40
الفرع الثاني: المعايير الموضوعية العامة لتقييم الموظف العام	41
الفرع الثالث: المعايير الموضوعية الخاصة	42
المطلب الثاني: أهداف تقييم الموظف	49
الفرع الأول: الترسيم	50
الفرع الثاني: الترقية في الدرجات	50
الفرع الثالث: الترقية في الرتب	51
الفرع الرابع: التعيين في المناصب العليا	52
الفرع الخامس: التكوين وتحسين المستوى	52
الفرع السادس: منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء	52
الفرع السابع: منح الأوسمة الشرفية والمكافآت	53
المبحث الثاني: آليات الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي	53
المطلب الأول: آليات الرقابة الإدارية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي	54
الفرع الأول: التقارير الإدارية	54
الفرع الثاني: التفتيش الإداري	55
الفرع الثالث: التقييم الدوري	55
الفرع الرابع: الرقابة الإلكترونية	56
المطلب الثاني: نظام الحوافز ونظام الجزاءات التأديبية كآلية لتحسين الأداء الوظيفي	56
الفرع الأول: نظام الحوافز	57

الفرع الثاني: نظام الجزاءات التأديبية	58
خلاصة الفصل	60
الخاتمة	61
قائمة المراجع	64
فهرس المحتويات	74
الملخص	–

ملخص

تتناول هذه المذكرة موضوع الرقابة الإدارية على موظفي القطاع العام وآثارها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، وتبرز دور وأهمية هؤلاء الموظفين في نجاح الإدارة العامة، وتوضح دور الرقابة الإدارية في تعزيز الأداء وتنميته، وضمان السير الحسن للمرافق العامة والخدمات العامة كذلك. كما تتناول هذه المذكرة تقييم الأداء الوظيفي باستعمال مقاييس تقييم موضوعية وأخرى خاصة، مع وجود معايير مشتركة بينهما. علاوة على ذلك، تستكشف أهداف التقييم على الموظف وتخلص المذكرة إلى أن آليات الرقابة الإدارية إلى جانب الحوافز والجزاءات التأديبية تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق إدارة أكثر فعالية وجودة.

Abstract:

This memorandum addresses the topic of administrative oversight of public sector employees and its impact on developing and improving job performance. It highlights the role and importance of these employees in the success of public administration and clarifies the role of administrative oversight in enhancing and developing performance, as well as ensuring the smooth operation of public facilities and services. The memorandum also discusses job performance evaluation using objective and subjective assessment tools, while maintaining common criteria between them. Furthermore, it explores the objectives of employee evaluation and concludes that administrative oversight mechanisms, along with incentives and disciplinary penalties, contribute to raising employee efficiency, improving job performance, and achieving more effective and higher-quality management.