

تمهيد:

يعتبر تقييم أداء الموظفين مظهرا من مظاهر السلطة الرئاسية يعتد به عند اتخاذ أي قرار إداري يتعلق بتسيير المسار المهني من تثبيت الموظف أو ترسيمه إلى ترقيته أو نقله وتحديد مستوى استحقاقه للعلاوات التحفيزية وإيقاع الجزاء التأديبي عليه عند اقتضاء الحاجة فهو بهذا المعنى يلعب دورا حاسما في تثمين الموارد البشرية وصيانتها ونموها.

وتقييم الموظف له أهمية بالغة في تنمية الموظف ويحتل موقعا خاصا في إدارة الموارد البشرية وذلك لمعرفة جوانب الضعف والقوة في أدائه ويهدف كذلك في خدمة الإدارة والمنقط ، وقد أعتمدت أساليب لقياس الأداء، وتمخض عن هذا التقييم عدة صعوبات ومشاكل التي تحد من فعاليته، سواء من صاحب التقييم أو الإدارة أو بنظام التقييم بحد ذاته، وقد انتهج المشرع الجزائري في جميع قوانين الوظيفة العمومية نظام التنقيط، واعتمد على معايير المنصوص عليها في التعليم رقم 05 ، وحدد توقيت التقييم وألزم المقيم بتبليغ هذه الأخيرة للموظف حتى يتسنى له تقديم تظلمه أمام اللجنة المتساوية الأعضاء في حالة عدم رضاه على التقييم .

المبحث الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي

المبحث الثاني: موقف المشرع الجزائري من عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظف

العمومي

المبحث الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي

يمر الموظف أثناء حياته الوظيفية بأوضاع مختلفة يخضع خلالها لإحكام تتناسب ومتطلبات الحياة الوظيفية، وللتأكد من نجاح الجهاز الإداري في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف وتحقيق العدالة بين الموظفين وإعطاء كل ذي حق حقه يخضع الموظفون لأنظمة للتقييم وقياس كفاءة أداء الموظفين لإعمالهم، ويكون قياس الأداء مدة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي وتستهدف عملية التقييم تحقيق أهداف بعضها إداريا وبعضها الآخر سلوكية، وتقوم عملية التقييم على أساس وضع معايير وأهداف من قبل الإدارة لإيضاح مستوى الأداء المتوقع لكل موظف، والمساعدة من قبل هذه الإدارة على إنجاز هذا العمل ومن ثم تقييم النتائج المترتبة لهذا العمل، وعملية تقييم الأداء تهدف بصورة عامة إلى ضبط سلوك وأداء المرؤوسين وإيجاد الأساس الموحد لاتخاذ القرارات السليمة بشأنها واختيار الأفراد المناسبين للإعمال المناسبة.

من خلال هذه الأهداف سنتناول في هذا المبحث مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي حيث خصصنا مطلبين متتاليين فالأول تطرقنا فيه إلى مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي حيث تناولنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي.

وفيما يخص المطلب الثاني فخصصنا فيه الأساليب المعتمدة في قياس وتقييم الأداء الوظيفي وأهم الصعوبات والأخطاء التي تحد من فعالية التقييم .

المطلب الأول : مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي

هناك عدة تسميات أطلقها باحثوا الإدارة عن عملية نظام تقييم الأداء الوظيفي حيث وردت أسماء مختلفة لها في المصادر العلمية فالبعض أطلق عليها أسم تقييم الموظف، والبعض

الأخر سماها قياس الكفاءة، وآخرون أطلقوا عليها تقييم الكفاية، وكذا تقييم الأداء، وهي التسمية التي اعتمدها في بحثنا هذا، ومضمون التقييم هو الحصول على الحقائق وبيانات محددة عن أداء الموظف لعمله مما يساعد على تحليل وفهم مستوى الأداء المنفذ وفهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله أي تقدير مدى كفاءة الفرد لتنفيذ المهام التي يتضمنها عمله¹.

وعملية تقييم الأداء عملية قديمة جدا وصعبة، حيث تعددت تعاريف الفقهاء لهذه العملية وهذا لأهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي وهذا ما سوف نتناوله في كل من الفرع الأول والثاني ، أما بقية الفرعين سوف نتناول فيهم على الأنظمة المعتمدة في التقييم وكذا عناصره.

الفرع الأول : ماهية الأداء الوظيفي وأهم التعاريف المختلفة لعملية تقييم هذا الأداء

مفهوم الأداء الوظيفي عرف اهتماما لا نضير له من حيث الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية وهذا في جميع المنظمات ، وذلك بسبب اهتمام استخدام واستثمار اليد العاملة وهذا الاهتمام الكبير أدى إلى عدم وجود تعريف موحد جامع لعملية التقييم حيث كان اختلاف الفقه في ذلك راجع الى نظرة كل فقيه من زاوية معينة لهذا التقييم وهذا ما سوف نتطرق اليه في هذا الفرع.

أولا: تعريف الأداء الوظيفي

توجد تعاريف مختلفة ومتعددة لمصطلح الأداء الوظيفي فقد يستخدم بمعنى بلوغ الأهداف أو مدى تأدية المهام ، ومن بين التعاريف نذكر ما يلي:

¹ - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، مطبعة الانتصار ، طرابلس، 1994، ص 369.

❖ تعريف عبد المليك مزهودة بأنه "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية ، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم النظر إلى الأداء من منطلق المعالجة الشمولية في الإدارة كون أن أهداف الإدارة المختلفة تتحقق بجميع مواردها ، وبالرغم من ذلك فإن الأداء كمفهوم أقتصر لدى الكثيرين على المورد البشري .

❖ تعريف احمد زكي بدوي بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات،وفقا للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء والمدرّب"²

❖ تعريف أحمد صقر بأنه "قيام الفرد بالأنشطة،والمهام المختلفة ، التي يتكون منها عمله"³. وكذلك يعرف الأداء على أنه "السلوك الذي يسهم فيه الموظف ،في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف الإدارة،على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب "⁴.

كل ما نستخلصه من تلك التعاريف ، أن الأداء الوظيفي هو سلوك أو إسهامات الموظف ومسؤولياته في إطار الوظيفة، مما يعزز الأهداف المرجوة .

¹ - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001، ص50.

² - أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1993، ص310.

³ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص50 .

⁴ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص36 .

ثانيا : التعاريف المختلفة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

لقد اختلفت تعاريف تقييم الأداء باختلاف الكتاب والباحثين وذلك باختلاف زاوية نظر كل واحد

منهم اتجاه هذه العملية، وسنعرض فيما يلي أهم التعاريف الشائعة لهذه العملية

✓ يعرفه هاشمي خرفي بأنه "يعتبر تقييم أداء الموظفين مظهرا من مظاهر السلطة

الرئاسية يهتدى بها عند اتخاذ أي تصرف قانوني يتعلق بتسيير المسار المهني من

تثبيت الموظف أو ترسيمه إلى ترقيته ونقله وتحديد مستوى استحقاقه للعلاوات التحفيزية

، وإيقاع الجزاء التأديبي عليه عند اقتضاء الحاجة"¹.

✓ ويعرف الأستاذ شمس الدين البشير الشريف تقييم الأداء الوظيفي على أنه "تقييم أداء

الموظف للعمل ، ومسلكه وعلاقاته الوظيفية وتقدير مدى قدرته وصلاحيته للقيام

بأعمال ووظائف ذات مستوى أعلى"².

✓ عرف الأستاذ رشيد حباني تقييم الأداء الوظيفي على أنه "عملية تسعى الإدارة من

خلالها الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم كفاءات أداء

الموظفين لمهامهم الوظيفية المناط بهم ، وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ، ومن ثم

العمل على تنميته وتطويره"³.

¹ - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر؛ 2013، ص185-186.

² - شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص81.

³ - رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، روية، الجزائر، 2012، ص61.

✓ يعرفه مصطفى نجيب شاويش على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظائف أخرى"¹.

✓ يعرفه هلال محمد عبد الغاني حسن على أنه " قياس مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تسند إليهم ، والحكم على تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل ، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة "².

✓ تقييم الأداء الوظيفي هو " عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل لتجري مكافآته بقدر ما يعمل وينتج ، بالاستناد إلى معدلات معينة يتم مقارنة أدائه الفعلي بها من اجل الحكم على مستوى كفاءته في العمل الذي يؤديه "³.
من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأنها تشترك في مضمون موحد وهو عملية تقييم أداء الموظفين ، وذلك انطلاقا من واجباته ومسؤولياته وكذا سلوكه وتصرفاته أثناء العمل خاصة في مجال التحسن الذي طرأ عليه.

وفي النهاية يمكن صياغة تعريفا شاملا لقياس وتقييم الأداء على انه "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة

¹- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن، 1986، ص76.

²- هلال محمد عبد الغاني حسن، مهارات إدارة الأداء، ط2، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر الجديدة، 1998، ص 129

³- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء - مدخل جديد لعالم جديد - دار النهضة العربية، 1997، بيروت، ص 54.

المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما ، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة ، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة ، وبشكل موضوعي دون تحيز ، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ، أو لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً¹ .

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي

إن تقييم الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة في تنمية وتطوير الموظفين والمشرفين عليهم ويحتل موقعا خاصا في إدارة الموارد البشرية وذلك لمعرفة جوانب القوة والضعف في أداءهم . ويهدف تقييم الأداء إلى خدمة كل من الإدارة أو المنظمة والموظفين العاملين في نفس الوقت لان التقييم الموضوعي يجعل الموظف أكثر رغبة في انجاز المهام المحالة إليه لبلوغ درجات عالية من التقييم وهذا ما ينعكس إيجابا على الإدارة .

والآن نستعرض أهمية تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي ثم أهداف هذا التقييم.

¹- الصباح عبد الرحمان ، مبادئ الرقابة الإدارية، (المعايير - التقييم - التصحيح)، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1996،

أولاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي: تتجلى أهمية تقييم الأداء حسب الدكتور

عقيلي عمر وصفي ،الذي أدرجها في النقاط التالية¹.

1- إشعار الموظف بالمسؤولية: لأنه يرى إن عملية التقييم موضوعية مما يزيد في فرص

ترقيته فيزيد حس المسؤولية لديه فيزيد في بذل طاقات وقدرات هائلة وذلك لإرضاء رؤساءه.

2- رفع الروح المعنوية للموظفين: وهذا بسبب التقييم الموضوعي السليم للأداء لان العامل في

هذه الحالة يشعر أن جهده لا يذهب سدى" ، وانه موضع تقدير من قبل رؤساءهم.

3- تقييم سياسات الاختيار والتعيين: وهذا بفضل عملية تقييم الأداء التي تساعد في تحديد

مستويات الموظفين العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل.

4- تحديد الاحتياجات التدريبية: بفضل تقييم الأداء تظهر بعض نقاط الضعف في أداء بعض

الوظائف وهذا ما يوجه البرامج التدريبية للعمل للوقوف ضد هذا الضعف .

5- تحقيق معدل دوران العمل : إن نظام تقييم الأداء العادل والموضوعي يشعر الموظف

بان جهوده سوف تكون موضع تقدير من قبل الإدارة وهذا ما يؤدي بهؤلاء الموظفين بالتمسك

بعملهم وتخفيض معدل دورانه.

6- تطوير الرقابة على الأداء: وذلك في قيام الإدارة بتقييم الأداء وتكون هذه الرقابة بشكل دائم

ومستمر وذلك حتى يتسنى لها لوضع معايير موضوعية صحيحة للحكم على هؤلاء الموظفين.

¹- عقيلي عمر وصفي، " تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي"، المنظمة العربية للعلوم، العدد 1976، 196، ص 08.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي: يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للمخطط الموضوعة والمرسومة وبالتالي ملاحظة ومتابعة أداء الموظفين وسلوكهم ، وقد تستخدم هذه العملية لأهداف إدارية أو لأهداف التوجيه والإرشاد أو لأهداف البحث العلمي¹ ، وذلك كما يلي:

الأهداف الإدارية: هناك عدة أهداف إدارية يتم تحقيقها من جراء التقييم نسردها كما يلي².

1- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة، وتجديد العقود وإنهاءها.

2- صرف المكافآت التشجيعية، وإعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

الأهداف الخاصة بالتوجيه والإرشاد: وتتمثل في³ ما يلي.

1- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين، وإرشادهم للبرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.

2- استخدام البيانات لإغراض التخطيط والإعداد المهني وهذا ما يساعد الموظف على معالجة

أسباب ضعفه واستغلال جوانب القوة وهذا بعد كشفها.

الأهداف الخاصة بالبحث العلمي: وذلك يتم باستخدام واستغلال البيانات المجمعة عن الأداء

في إجراء البحوث المتعلقة بالوظيفة كالاختيار على أساس الصلاحية أو الجدارة أو أي معيار

آخر وتقييم أنظمة الترقية والحوافز والبرامج التدريبية⁴.

¹- فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1983، ص15.

²- أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية، دراسة لتقييم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي، ط3 منقحة، مطبعة كلية الحقوق، جامعة القاهرة ، 2006، ص5.

³- نفس المرجع، ص22.

⁴- نفس المرجع، ص23.

الفرع الثالث: الأنظمة المعتمدة في تقييم الموظف العمومي

والتقييم يحدد وفقا للأهداف التي تضعها الإدارة والتي يؤديها الموظف من خلال مساره المهني وهذه الأهداف تختلف من موظف لآخر، وهذا ما أدى إلى وجوب وضع أنظمة تقييم لأداء الموظف وكفاءاته، وهذا ما سوف نستعرضه بالتفصيل فيما يخص الأنظمة المعتمدة في التقييم.

أولاً: تقييم الكفاءات (l'évaluation des compétences)

تقييم الكفاءات، يتم بطريقتين¹، وهم تقييم الكفاءات الفردية والجماعية.

1- تقييم الكفاءات الفردية: يتم تشخيص الكفاءات الفردية بمكوناتها الثلاثة: المعرفة (savoir)

والمعرفة العملية (savoir-faire) والمعرفة السلوكية (savoir-être) من خلال

أ- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: وهذا عن طريق إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء

إثناء عملية التوظيف أو الترقية أو التكوين.

ب- الكشف عن الكفاءات النادرة: تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات مثل الخبراء

المتخصصين في مختلف المجالات الإستراتيجية للوظيفة العمومية .

ج- الكشف عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة: لان البيئة التنظيمية القائمة

لم تسمح لهم بإبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم ،وهذه الكفاءات تشكل حقلا كبيرا من الموارد

الداخلية والإستراتيجية، لذا يجب على الإدارة إن تكشفها لاستغلالها في الفعالية والفاعلية.

¹ - محمد المهدي بن عيسى، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة غالى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي

حول التنمية البشرية الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص72.

2- **تقييم الكفاءات الجماعية:** تقوم الإدارة بالبحث عن الكفاءات الجماعية داخل المنظمة والتي قد تكون موزعة على مواردها البشرية ، والتي تشكلت بفعل تفاعل العديدي من العوامل كالبيئة التنظيمية ، التكنولوجيات، خبرة الأفراد فيما بينهما ، والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية كفريق عمل.

ثانيا: تقييم القدرات (l'évaluation des potentiels)

تقييم القدرات يكون عادة عندما يوظف شخص في وظيفة ذات طبيعة مختلفة لأنه لا يقيم في وظيفته الحالية ، بل في تلك الوظيفة ذات الطبيعة المختلفة، أو في منصب أعلى وهذا النمط من التقييم يتميز بارتباطه بخصوصيات الموظف كطاقات الكامنة ، وبالإضافة إلى ذلك فهذا النظام له مفهوم نسبي حيث يرتبط بمجال التقييم والمجال الزمني المخصص له .

ثالثا: تقييم الأداء (l'évaluation des performance)

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تتدرج ضمن مسؤولية التسيير فهي ترتكز على توفير المعلومات عن الأداء الحالي للأفراد ، وعن أماكن القصور والقوة في الأداء وبالتالي معالجتها .وان تقييم أداء الموظفين يخضع لنظامان أساسيان هما¹، نظام الاختبارات ونظام التقارير الدورية للموظفين .

أ- **نظام الاختبارات:** ويتم فيه إجراء اختبارات عن طريق الإدارة وذلك في مواضيع معينة تتعلق بالعمل ضمن أوقات محددة للتعرف على مستواهم وكفاءتهم ، والاختبارات بدورها تنقسم إلى نوعين اختبارات كتابية وأخرى شفوية.

¹ - عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 19-20.

❖ **الاختبارات الكتابية:** وفيها توضع الأسئلة كتابيا تتعلق بنشاطات الموظفين ، وهذه الطريقة موضوعية وعادلة ، ولكن من سلبياتها أنها لا تعطي نتائج دقيقة بسبب الغش في الامتحان في بعض الأحيان أو عدم قدرة الموظف في التعبير عن نشاطاته بالشكل الكتابي.

❖ **الاختبارات الشفهية:** ويتم فيها إجراء مقابلة مع الموظف المقيم ، يوجه فيها مدير المقابلة بعض الأسئلة الموضوعية سلفا أو غير موضوعية ، ويطلب منه الإجابة عليها ولكن يعاب عليها العوامل الشخصية في بعض الأحيان مما يؤدي إلى تأثر النتائج. وبصفة عامة نظام الاختبارات صعب من حيث التطبيق بسبب صعوبة تقييم الصفات الشخصية للموظفين وعدم فهم سلوكهم ، وكذا يأخذ نظام الاختبارات وقتا طويلا لأعداد الأسئلة والمقابلات وهذا ما يؤدي إلى تعطيل العمل داخل الإدارة ، وزيادة على ذلك فإن نتائج تلك الاختبارات قد لا تكون دقيقة تماما ولا تعكس القدرات الحقيقية للموظفين بسبب الارتباك إثناء المقابلة الشفهية ، أو في عدم قدرة الموظف في التعبير عن نشاطاته ومهاراته كتابيا .

ولهذه الأسباب تم اللجوء إلى نظام آخر للتقييم وهو نظام التقارير الدورية.

ب- نظام التقارير الدورية: وفيه يقوم المشرف الرئيسي للعمل بمراقبة أداء مرؤوسيه، حيث يسجل كافة الملاحظات إلى رؤسائه على شكل تقارير دورية وخلال فترات محددة ،وتقييم الأداء هنا يخضع لعناصر معينة كالمهارة والتعاون مع الزملاء وحب العمل ومقدار التغيب،حيث يتم وضع علامة معينة ومحددة أمام كل عنصر من هذه العناصر. وما يعاب عن هذا النظام إمكانية تأثره بالعوامل الشخصية بشكل كبير،بسبب التقارير المرفوعة إلى الرؤساء التي هي

عبارة عن تقديرات شخصية من طرف المشرف اتجاه الموظف المقيم، فهنا قد يتأثر بالمحابة أو عكس ذلك، وما نستنتجه من كلا النظامين نظام التقارير الدورية هو أكثر ملائمة من نظام الاختبارات وزيادة على ذلك ان الإدارة لا تتأثر من حيث، صيرورة العمل لان التقييم يتم إنشاء أداء الأعمال الاعتيادية ولا يحتاج لأوقات إضافية في إعداده.

الفرع الرابع: عناصر تقارير تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي

إن عملية تقييم الأداء تعتبر نظاما متوازنا له أسسه ومبادئه وخطواته وإجراءاته ، فالكثير من الإدارات يكون الرئيس المباشر هو من يتولى عملية التقييم، ولكن عملية التقييم يمكن أن تكون ذات مصداقية أكثر من خلال نظام يستخدم أكثر من مقيم، بالإضافة إلى الفترة التي يجب أن يغطيها برنامج التقييم وكذا المعايير المتخذة عند التقييم وهذا ما سوف نتعرض له بالشرح.

أولاً: مصادر تقييم الأداء (مسؤولية التقييم) إن مسؤولية المقيم تعتبر من الأمور المؤثرة في عملية التقييم لأنه يؤثر بشكل سلبي على نتائج التقييم، ويعتقد الكثير من الباحثين أن الشخص الأجدر للقيام بعملية التقييم هو الرئيس المباشر للموظف ، ولكن الاعتماد عليه يؤدي إلى التحيز والمحسوبية في عملية التقييم وهذا ما يؤدي بدوره إلى الحصول على نتائج غير دقيقة، لذا تم اعتماد عدة مصادر أخرى للتقييم سوف نفصل فيها.

1- الرئيس المباشر (الرئيس الإداري) في الكثير من الإدارات يكون من يتولى على عملية تقييم الأداء هو الرئيس المباشر وذلك للاحتكاك المباشر بينه وبين الموظفين، وهذا ما يجعله يضطلع اضطلاعاً واسعاً لمجريات العمل وهو يملك معلومات واسعة عن سلوك الأفراد وأدائهم وبهذا يمكنه أن يقوم بتقييم دقيق عادل موضوعي، إلا أن هذا الأسلوب يعاب عليه التقديرات

الشخصية للرئيس، والتي يمكن أن تكون مصحوبة ببعض الأمور الشخصية كالمصالح الخاصة والمحسوبية والانحياز والتسلط في تحديد التقييم.

ويشترط عدة عناصر يجب على المشرف الالتزام بها كبناء تقديراته على الأداء الفعلي للموظفين مع تطبيق المعايير المعتمدة بشكل منظم ، واللجوء إلى جمع المعلومات وتحليلها قبل المرور بعملية التقرير والقياس ، وأن تكون الواجهة بين الرئيس والمرؤوس من حيث المكافحة حول نتائج التقييم ¹ .

2- الزملاء: ويطلق عليه نظام التقييم المتبادل، حيث الزملاء هم من يقيمون أداء الموظف، ويستخدم هذا النظام في الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة مرؤوسيه أو إذا كان يعتمد على العمل المشترك، وهذا النظام لا يعتمد عليه بشكل كلي في التقييم بسبب احتمال وجود خلافات أو عداوات بين الموظفين سواء كانت شخصية أو مهنية، وهذا ما يؤدي إلى التأثير في تقييم بعضهم البعض وبالتالي إعطاء نتائج خاطئة ومغايرة للواقع.

ويتم تقييم الموظف من قبل زملاءه الموظفين في الإدارة ويحسب متوسط تقييمهم الذي هو نتيجة تقييم ذلك الموظف ².

3- المرؤوسين: تلجا بعض المنظمات إلى تقييم أداء رؤسائهم إلى المرؤوسين وهذا للاحتكاك الحاصل بينهما ، ومعرفتهم له بشكل جيد، وتقديرهم لما يقدمه ذلك الرئيس، ويعتبر المرؤوس مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين ³ .

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران، عمان، 2002، ص172.

² - سعاد نايفي البرنوطي، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص395.

³ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص278-279.

4- التقييم الشخصي (التقييم الذاتي) وهو أن يقيم الموظف نفسه وذلك بكتابة تقرير يوضح فيه الأعمال والأنشطة التي قام بها وأهم الانجازات، وهذا خلال فترة التقييم المحددة من الإدارة، حيث يقدم هذا التقرير إلى الرئيس المباشر والذي يدرسه ويقوم بإيداع ملاحظاته وتقديراته الشخصية وبعدها يقوم برفعه إلى رئيسه الأعلى ليتم اعتماده فيما بعد.

وهذا النظام يسعى لتشجيع الموظفين في تحقيق التطور الذاتي وفهم عملهم وتنمية مهاراتهم. ولكن يعاب عليه التحيز بشكل واسع، لأن الموظف من طبيعته الإنسانية حب الذات وبالتالي فانه صالح إلا في التقييم من أجل العلاوات والترقية¹.

5- تقييم الخبراء (مراكز التقييم): هناك أطراف خارجية مستقلة، ممثلة في مكاتب استشارات متخصصة تقوم بعملية التقييم، وهنا نقصد تقييم أحد أعضاء الإدارة العليا المرشح لوظيفة أعلى. من خلال المصادر السابقة نجد أن كل مصدر له قصور وعيوب معينة، وللحد من استعمال كل مصدر على حدا تم استخدام مصدرا شاملا وجامعا يسمى تقييم 360 درجة (التغذية العكسية).

6- تقييم 360 درجة (تقييم 360°): وهذا المصدر يقوم على فكرة وهي التنوع في مصادر التقييم أي الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، العملاء، الشخص نفسه..... الخ، وذلك من أجل إضفاء العدالة في مجال التقييم المعتمد على الموضوعية والشفافية وعدم التحيز².

¹- عبد الحكم احمد الحزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1، مكتبة سينا، القاهرة، (د.ت)، ص116.

²-- ذبيح عادل ، تقييم الموظف العمومي ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة الجزائر1، كلية الحقوق ،بن عكنون، 2011، ص32 نقلا عن عادل محمد زايد ، " العدالة التنظيمية المهمة القادمة لأداء الموارد البشرية "، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص188.

ثانيا: دورية تقييم الأداء (توقيت التقييم) لقد كان هناك جدلا حول فترة برنامج تقييم الأداء

حيث هناك من يرى أنها تتم خلال أكثر من مرتين في السنة أي كل ثلاث أشهر والبعض

الأخر تبناها مرتين خلال السنة، أي خلال ستة أشهر وأما آخرون فيحددونها مدة واحدة في

السنة وتكون خلال نهايتها، وفي الأصل أن دورية التقييم خاضع لأهداف وظروف وطبيعة

الإدارة وكذا لأهداف التقييم بحد ذاته، لأن أهداف التقييم الرامية للترقية قد تختلف عنها في

تحديد العلاوات والمكافآت أو اختبارات كفاءات الموظفين الجدد.....الخ، وغالبا أن يقيم أداء

المرؤوسين من طرف الرؤساء يكون مرة في السنة ويعاب عليها أنها غير مناسبة لان الرئيس

لا يستطيع تذكر كل صغيرة أو كبيرة متعلقة بأداء وسلوك موظفيه طوال السنة، وهذا ما يؤدي

إلى تقييم لا يستند إلى حقائق ثابتة ، وهنا التقييم يكون غير موضوعي إلا إذا تم وضع

سجلات من طرفهم يدونون فيها مدى تقدم المرؤوسين في عملهم فهذه الطريقة فعالة حتى وان

كانت مرهقة وصعبة وهذا بسبب المتابعة المستمرة والدائمة¹.

وبصفة عامة يرى البعض ضرورة تقييم الأداء يجب أن تكون عدة مرات في السنة مع الأخذ

بعين الاعتبار المدة التي تفصل بين كل تقييم وآخر، والتي يشترط أن تكون معقولة، وهذا لكي لا

يؤدي إلى نتائج غير دقيقة، وأن طول مدة التقييم تفقده الدور الجوهري المنوط به وهو تشجيع

الموظفين على تحسين الأداء ورفع الروح المعنوية لهم، بينما قصر المدة يؤدي إلى تأثر المقيم

بالتقييم السابق الذي جرى قبل فترة قصيرة ،حيث أنه إذا كان التقييم السابق سئ للموظف فيؤثر

ذلك عليه،بينما إذا كان ايجابي فيعتمد عليه وبهذا لا يبذل جهدا آخرإضافيا،وما يلاحظ في

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، القاهرة ، 1999، ص192-193.

التقييم قصير المدة أن الإدارة لا تستطيع ملاحظة التغير الحاصل في سلوك الموظف وأدائه، وهنا تصبح عملية التقييم عبئا على الإدارة وإرهاقا للرؤساء¹.

ويتم تقييم أداء الموظفين المعينون حديثا على فترة قصيرة تبدأ بثلاث أشهر ثم ستة أشهر ثم يكون التقييم سنويا².

ثالثا: موضوع تقييم الأداء وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف إلى:

1- معايير صفات شخصية: وهي تخص العامل وليس لإنتاجه وسلوكه، ومن الصعب قياس هذه الصفات فهي عادة أقل استخدام من العوامل الأخرى ومن أهم هذه الصفات ما يلي³:
(المبادأة، الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي).

2- عوامل معايير نتائج الأداء: وهي ما تم تحصيله على الأداء لأنها تعتبر الهدف المباشر للتقييم ومن أهم هذه العوامل والمعايير⁴:

(كمية الأداء، نوعية الأداء، تكلفة الأداء، الوقت المحدد للإنجاز).

3- معايير سلوك الأداء: ومن أهم هذه السلوك نجد⁵:

(القيادة، التخطيط، تحديد الأولويات، المواظبة على العمل، اتخاذ القرارات، شؤون النظافة، الاتصالات، العلاوات الشخصية).

¹- عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص39.

²- ماريو آي هاينز، إدارة الأداء وإدارة البحوث، ترجمة محمود مرسى وآخرون المملكة العربية السعودية، 1988، ص185.

³- احمد ماهر، مرجع سابق ، ص293.

⁴- نادر محمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص222.

⁵- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1996، ص241.

المطلب الثاني: أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي وأهم الصعوبات والأخطاء

التي تحد من فعالية التقييم

يعتبر تقييم الأداء من النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين من خلال الأساليب المختلفة لتقييم أداء الموظفين من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، إلا أنه تواجه عملية التقييم صعوبات ومشاكل التي تحد من فعاليتها، كون تقييم الأداء حكم بشري يصدره شخص بشأن شخص آخر، فلا يمكن أن يخلوا من المشاكل والصعوبات والأخطاء.

وقد تتعلق هذه الأخيرة سواء بالرؤساء الإداريين، أو بإدارة ونظام التقييم، أو بنماذج وعناصر التقييم، وسوف نتطرق إلى ذلك في فرعين متاليين يتناول الأول أساليب تقييم الأداء الوظيفي، أما الثاني يتعلق بالصعوبات والأخطاء التي تحد من عملية التقييم.

الفرع الأول: أساليب تقييم الأداء الوظيفي و يقصد بهذه الأساليب الوسائل التي تم اللجوء إليها، وتتحصر بصفة عامة فيما هو تقليدي، و ما هو حديث و مستحدث. ولكن قبل التعرض لتلك الأساليب يجدر بنا إلى تبيان الشروط التي يجب توافرها في أساليب التقييم والتي هي¹، "إمكانية التطبيق، توفير الوقت قدر الإمكان، إمكانية إظهار الكفاءة، التمتع بالموضوعية والعدالة".

وأهم أساليب تقييم الموظف العمومي نسردها كما يلي:

أولاً: الأساليب التقليدية تتمثل في

1- أسلوب الترتيب: وفيه يلجا المقيم بترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ أو العكس، أي

¹ عقيلي وصفي، مرجع سابق، ص 57.

تصاعدياً أو تنازلياً، وذلك عن طريق مقارنة كل منهم بزملائه باستخدام صفات معينة، كالمعرفة المتعلقة بالعمل، السلوك، المواظبة التعاون، ويمكن أن يكون الترتيب بتحديد أفضل عنصر من الموظفين الخاضعين للتقييم، ويضعه في أعلى قائمة الترتيب، ثم يتم اختيار أسوأ عنصر يوضع في أسفل القائمة، حيث أن هذه العملية تتكرر على بقية الموظفين، بالتدرج ويستمر هذا العمل إلى أن يتم الوصول إلى ترتيب جميع الأفراد (الترتيب البديل)¹.

وهذه الطريقة قديمة جداً وهي مناسبة في حالة عدد قليل من الموظفين، وسهلة التطبيق، ويعاب عليها عدم الموضوعية، بسبب التقييم الشخصي للمقيم، وهي لا تعطي نتائج واضحة، ولا تحدد نقاط القوة والضعف للموظفين، لأنها تعتمد على الترتيب من الأحسن إلى الأسوأ².

شكل (01) يبين نموذج لاستمارة التقييم بطريقة الترتيب .

الإدارة:	عدد الموظفين:
يرجى ترتيب الموظفين لك من المرتبة الأولى إلى الأخيرة:	
المرتبة:	اسم ولقب الموظف
المرتبة 1: (الموظفين ذو الأداء الأفضل).
المرتبة 2:
المرتبة 3:
المرتبة 4:

المصدر - ماجد بن احمد الجويدي، التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 25.

¹- نفس المرجع ، ص 53.

²- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، الإصدار الثاني، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 173.

2- أسلوب قوائم المراجعة: تعتمد على قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول أداء الموظف تتطلب الإجابة بنعم أو لا يملأها المشرف، ثم تقوم بعد ذلك إدارة المستخدمين بإعطاء أوزان لهذه الإجابات دون علم المشرف، وفي النهاية يتم حساب النقاط التي حصل عليها بجدول محدد للتقديرات، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب انه موضوعي وقليل الأخطاء (الإجابة بنعم أم لا)، ولا يوجد فيه تحيز لأن المشرف لا يعلم الأوزان، ولكن ما يعاب عليه انه يتطلب الخبرة والجهد والوقت لإعداده وتحليله وكذلك المعرفة الدقيقة لانتقاء الأسئلة التي تدل على الأداء¹.

شكل رقم(02) يبين استمارة التقييم بأسلوب قوائم المراجعة.

القسم:		
التاريخ:		
الموظف:		
1- هل كان إنتاجه خلال السنة جيد ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
2- هل نوعية ودقة عمله جيدة ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
3- هل حقق تعلم خلال السنة ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
4- هل يتمتع بالطموح ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>
5- هل هو مواظب وملتزم بالدوام ؟	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>

المصدر - ماجد بن أحمد الجويدي، مرجع سابق، ص29.

3- أسلوب التوزيع الإجباري: وهو يعتمد على فكرة توزيع الموظفين إلى فئات حسب الأداء "عالي، متوسط، ضعيف"، وفق منحنى التوزيع الطبيعي للظواهر*، ومن مزاياه انه يحد من التحيز بمعنى منح الموظفين اقل أو اعلى أداء ويقلل كذلك من التساهل والتشدد لبعض الرؤساء وهو

1- نورا لدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص :علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص75.

* التوزيع الطبيعي: هو أنه يتم تركيز قيم أي ظاهرة حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة وينخفض عند الجانبين.

سهل التطبيق وبسيط وموضوعي نوعا ما ،إلا انه يعاب عليه انه غير واقعي لأنه تقتض
توزيع مسبق للأداء وكذلك هذا الأسلوب يقضي على روح التنافس بين الموظفين ويكون انصب
للمنظمات الكبيرة¹، وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد قريب من المتوسط الحسابي
وعدد قليل منهم يتم تصنيفهم ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفض

كما هو مبين في الجدول رقم(01).

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح له
10%	كفاءة ممتازة	ممتاز
20%	كفاءة عالية	جيد جدا
40%	كفاءة متوسطة	جيد
20%	كفاءة مقبولة	مقبول
10%	كفاءة منخفضة	ضعيف

4- أسلوب التدرج البياني: ويتم فيه تحديد معايير للتقييم كالتعاون ووالحضور ونوعية الأداء
وكميته الخ، حيث يتم توزيع نقاط على تلك المعايير تبدأ بالقيمة (10) أو (20) كأعلى قيمة
ويتم بعدها تجميع الدرجات التي تحصل عليها كل موظف، وتقارن بين الموظفين²، ولكن ما يعاب
على هذا الأسلوب³، احتمال تحيز المقيم وكذا افتراض أوزان واحد لكل
الخصائص (الصفات، المعايير)، رغم اختلافها وكذا التباين الحاصل في التقييم من طرف المقيم
في تفسير المقياس وكذا في درجة التشدد أو التساهل.

ثانيا: الأساليب الحديثة. تتمثل في:

¹ - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد والتجارة، دار الكتب والمطبوعات
الجامعية، 1985-1986، ص258.

² - زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص114.

³ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص172.

1- أسلوب الوقائع (الأحداث) الحرجة: وفيه يتم تسجيل الوقائع الهامة التي ساهمت إيجاباً أو سلباً في أداء الموظف وتكرارها يعطي لكل حادث وزناً حسب أهميتها، ومزاياه أنه يعتمد أحداث واقعية ويقلل من تحيز المقيم وتبرز نقاط قوة وضعف الأداء ومن عيوبه أنه يعتمد التحليل الدقيق والملاحظة القوية للوقائع ومتابعتها حيث بهذا يصبح الرئيس يراقب مرؤوسه باستمرار مما يؤدي بضجرهم وشعورهم العدائي نحو رؤسائهم وهذا ما يقتل روح المبادرة لديهم¹.

شكل رقم (03) يبين استمارة التقييم بأسلوب الوقائع الحرجة.

..... التاريخ	 الإدارة/المدير	
..... التاريخ	 أداء الموظف	
يرجى بيان فيما إذا صدرت عن الموظف خلال السنة الماضية وقائع محددة إيجابية وسلبية نقل عنصر من عناصر الأداء:			
وقائع ذات دلالات سلبية		وقائع ذات دلالات إيجابية	
واقعة مدللة	التاريخ	واقعة مدللة	التاريخ
توقيع واسم المدير/.....			

المصدر: ماجد بن أحمد الجويدي، مرجع سابق، ص 28

2- أسلوب الاختيار الإيجابي: ويتم باختيار قائمة معايير تتضمن كل منها على أربعة عبارات موزعة في ثنائيتين احدهما تمثل صفتين ايجابيتين، والأخرى تمثل صفتين سلبيتين في الأداء. والمشرف مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار، وهذا الأسلوب يمنع التحيز والتعميم لأن المشرف يجهل معايير الأداء الفعلية، ومن مساوئها أن المشرف لا يقدم تغذية عكسية للمرؤوسين، وأن تصميم الاستمارات صعباً وهي تتطلب السرية "العبارات والاوزان"².

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 180 - 181.

² - نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2005، ص 96.

3- أسلوب الإدارة بالأهداف: يقوم هذا الأسلوب من التقييم على تحديد الأهداف لكل موظف، وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء، ومن مزاياه أن الموظف هو من يقيم نفسه وينمي مستواه مما يؤدي به إلى الإبداع، بينما المشرف هنا له دور مساعد أو شريك. ومساوئ هذا الأسلوب تتجلى في صعوبة المقارنة بين الموظفين وذلك راجع لاختلاف الأهداف لكل منهما، وكذلك هذا السلوب يهتم بالأهداف الكمية القابلة للقياس، ويهمل الأهداف النوعية الأخرى وهذا ما قد يؤثر في أداء الموظف¹.

4- نظام تقارير الأداء (تقارير الكفاءة): في هذا النوع من التقييم يقوم الرئيس المباشر بوضع تقارير دورية تتضمن معايير عن صفات وسلوك مرؤوسيه المرتبطة بالأداء ويتم جمع المعلومات عن أداء الموظف، لملء الإستمارة، وتعطى للمعايير درجات، والتي تكون محددة سلفاً، في قوانين الوظيفة العمومية.

ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة التطبيق، ولكن يعاب عليه بذل جهد ووقت كبيرين لمراقبة المرؤوسين للوصول إلى أدق التفاصيل حول الأداء، ويزداد الأمر صعوبة عندما يكون عدد المرؤوسين كبيراً، وزيادة عن ذلك هناك من المشرفين الذين لا يحسنون صياغة التقرير مما يؤدي إلى تأويله إلى التحليلات الشخصية²، ويشترط في إعداد التقارير ما يلي³:

¹- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 437.

²- عبد الوهاب علي محمد، "تقييم الأداء"، دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 164، ص 5.

³- عبد العال أحمد رجب، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص 561-565.

أ- **الوضوح والدقة:** بمعنى أن تكون مختصرة وبسيطة وسهلة الفهم، مع عدم استعمال المصطلحات العلمية الفنية المتخصصة لصعوبة فهمها من طرف قارئ التقارير.

ب- أن تكون ملائمة للهيكل التنظيمي للمنشأة: لأن التقارير تختلف باختلاف المنشآت.

ت- أن تكون ملائمة لأحتياجات الإدارة: بمعنى أن تتجزأ بناء على أحتياجات الإدارة.

وبصفة عامة ولمعالجة المساوئ التي ظهرت في الأساليب سابقة الذكر أوجهت الإدارات لتبنى أساليب مستحدثة وهي أسلوب التقييم الذاتي و المشترك، وهذا ما سوف نتعرض له.

ثالثا: الأساليب المستحدثة: وتتمثل في:

1- **أسلوب التقييم الذاتي:** وفيه يقوم الموظف بدراسة أدائه خلال فترة التقييم حيث يقوم بتسجيل الأعمال التي قام بها كلها ثم يقدمها في تقرير إلى رؤسائه لإبداء ملاحظاتهم اتجاهه، ويمتاز هذا الأسلوب بجعل الموظفين يعتمدون على أنفسهم فهو ينمي حس المسؤولية لديهم وتطوير خبرتهم في مجال عملهم، وما يعاب عليه أن الإنسان بطبيعته محب لذاته وبهذا فإنه يقيم نفسه بعيدا عن الواقع وذلك لإرضاء رؤسائه، لأن الموظف يخاف من تأثير نتائج التقييم على مستقبله الوظيفي، لأن أغلبهم لم يصلوا إلى حس المسؤولية تجاه منشآتهم وهذا ما يؤدي إلى عدم الموضوعية في التقييم¹.

2- **أسلوب التقييم المشترك:** وفيه يتم تقييم الموظف من طرف زملائه في الإدارة بالإضافة إلى رؤسائه وجميع الأفراد الذين يتعامل معهم، ويتم ذلك بتشكيل لجنة أو مجموعة لتقييمه

1- عقيلي عمر وصفي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، مرجع سابق، ص70.

بطريقة سرية ،حيث أن ذلك الموظف لا يعرف تشكيلتها ،فهم يلجأ ون إلى ملء استمارات التقييم والتي من خلالها يقيم أدائه،ويعاب على هذا الأسلوب صعوبة اللجنة المشكلة أو المجموعة في الاتفاق على رأي مشترك حول ذلك الموظف أو المحاباة في التقييم¹.

الفرع الثاني: الصعوبات والأخطاء التي تحد من فعالية التقييم

تواجه عملية التقييم أخطاء وصعوبات التي تحد من فعاليتها مما يؤثر على النتائج النهائية لأن عملية التقييم حكم بشري وسلوك أنساني يقوم به شخص وهو الرئيس في مواجهة شخص آخر وهو المرؤوس ،وقد تكون هذه الأخطاء والصعوبات متعلقة بالرئيس الإداري أو بإدارة ونظام التقييم بحد ذاته،وهذا ما سوف نتناوله.

أولاً:صعوبات تتعلق بالرؤساء الإداريين(معد التقييم) تتمثل هذه الصعوبات في²:

1- التساهل أو التشدد أو التوسط في إعطاء التقديرات:ويكون التساهل هنا بإعطاء تقديرات عالية لموظف مقابل أداء متوسط أو ضعيف،أما التشدد فمرده إعطاء تقديرات منخفضة أو متوسطة لجميع الموظفين.

2- تأثير الهالة(ميل الرئيس المباشر أو معد التقييم إلى التعميم):ونعني بها أن المقيم أو الرئيس يعطي تقديرا مرتفعا للموظف في جميع صفات الأداء لأنه قد يتأثر بصفة وحيدة في أداء العامل لذا يقوم بتعميمها لبقية الصفات الأخرى،ومثال ذلك إذا كانت كمية العمل (الإنتاج) هي العامل الأول في وسيلة التقييم وكان أداء الموظف جيدا في هذه الصفة فقط فيؤدي إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لجميع العناصر أو العوامل الأخرى أو العكس.

¹- مرجع سابق،ص71.

²-صلاح عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،الإسكندرية،1999-2000،ص287-288.

- 3- التحيزات الشخصية: يكون تقييم الرئيس للمرؤوس بعيدا عن الموضوعية ويندرج ذلك تحت عوامل التحيز لعدة أسباب منها القرابة، الصداقة، الجنس، السن ،المستوى الثقافي،الموطن...الخ.
- 4- عدم فهم مقاييس التقييم:بسبب غموضها أو التباين في فهمها من رئيس إلى آخر .
- 5- تأثير الرئيس بأداء المرؤوس الحديث:كأصل عام يكون على مدار السنة ولكن قد يحدث أن يتأثر الرئيس بأداء المرؤوس في فترة وجيزة قبل التقييم ، ويتم تقييمه في تلك الفترة دون سواها فإذا كان الأداء جيدا في الفترة الأخيرة من التقييم فتنعكس على ما قبلها والعكس صحيح.
- 6- التوافق بين الرئيس والمرؤوس: وخاصة في المعايير الخلقية والعرقية والتفكير مما يؤدي إلى منح تقديرات عالية مقابل أداء منخفض .

- 7- تأثير التابع في التقييم: وخاصة إذا كان هذا التابع خلال فترة قصيرة،فان تقييم الرئيس للمرؤوس يتأثر بتقييمه للمرؤوس السابق إذا كان الأداء بينهما جد متباين.

ثانيا:صعوبات تتعلق بإدارة ونظام التقييم: ويمكن حصرها في

- 1- صعوبات تتعلق بالإدارة المشرفة على عملية التقييم:وتتمثل في ¹.
- أ-عدم تدريب الرؤساء على نظام التقييم وطرقه ، ومنح وزن موحد لكل عوامل التقييم.
- ب- نقص الدوريات المتعلقة بالتقييم:كاللوائح والأنظمة والإرشادات والتوجيهات.....الخ.
- 2- صعوبات تتعلق بنظام التقييم:وهذه الصعوبات يمكن سردها في ² :
- أ- غموض معايير التقييم:لعدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص286.

² - كول بليز جراهام ،إدارة المنشآت العامة، ترجمة محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ،القاهرة، 1996، ص201-202.

ب- سرية التقييم: وتغلب الصفة العقابية عليه.

ت- صعوبة تحديد كل عناصر التأثير في الأداء: بسبب تطبيق نموذج موحد في جل الوظائف.

ث- عدم كفاية التغذية العكسية للموظف: لأن الوصول إلى الفعالية العالية في تقييم الأداء يتطلب تطوير المهارات التعليمية للمشرفين ، وذلك بتوفير وقتا كافيا وجهدا كبيرا لهذه العملية.

ج- عدم كفاية نماذج التقييم: رغم دورها الهام في التقييم وهذا راجع لغموضها وصعوبتها مما يؤدي إلى تهرب المقيم من إعدادها أو عدم الاهتمام بها أصلا.

المبحث الثاني: موقف المشرع الجزائري من عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظف

العمومي

بعد الاستقلال ظهر فراغ دستوري وتنظيمي في مختلف المجالات، مما أدى بالدولة إلى تمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها بالسيادة ،أما فيما يخص مجال الوظيفة العمومية تم العمل بالقانون الفرنسي الصادر في 14/02/1959 الذي يعتمد على التقسيط،ولكن أظهر هذا القانون عدة نقائص لا سيما فيما تعلق بالإحكام الخاصة بالتوظيف هذا ما أجبر الدولة إلى استصدار المرسوم 62-503،وبعدها تم استصدار الأمر 66-133 المؤرخ في 20/06/1966 والذي حدد المبادئ العامة الأساسية للتوظيف العمومية،وبقية أحكامه سارية إلى غاية صدور القانون 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل،والذي وحد عالم الشغل،ولكن تطبيق أحكامه على القطاعين الوالع والاقتصادي صعبا جدا لأنه يتطلب ترسانة من القوانين ولهذا صدر المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/03/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

ولكنه ألغيا بعد سبعة سنوات لأنه خرّقا صارخا لإحكام الدستور¹، وحل محله الأمر 03-06 الذي نص على نظام التنقيط، وسوف نبرز في هذا المطلب على مفهوم الموظف العمومي من زاوية كل من الفقه والتشريع والقضاء لكل من فرنسا والجزائر باعتبار جل القوانين موروثه عن المستعمر، وكذلك إبراز أنظمة التقييم من خلال كل القوانين التي مرت بها الجزائر.

المطلب الأول: الإطار القانوني لتقييم الموظف العمومي

الفرع الأول: مفهوم الموظف العمومي من زاوية التشريع والفقه والقضاء الفرنسي والجزائري

بالإضافة إلى مختلف النصوص التشريعية في القوانين المقارنة حاول الفقه والقضاء أن يقدم تعريفا دقيقا للموظف العمومي من خلال تحديد العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في الشخص حتى نعتبره موظفا عموميا، ولكن بصفة عامة نجد أن جل التعاريف التي تناولها الفقه والتشريع والقضاء تتسم بالتباين والاختلاف والتقارب في أحيان كثيرة، لأن مفهوم الموظف يختلف من دولة إلى أخرى، وسوف نحاول في هذا الفرع تعريف الموظف العمومي في كل من التشريع والفقه والقضاء الفرنسي والجزائري .

أولا: تعريف الموظف العمومي من زاوية كل من التشريع والفقه والقضاء الفرنسي

1- تعريف الموظف العمومي من زاوية التشريع الفرنسي: لم يوجد تعريفا محددا للموظف العمومي في التشريع الفرنسي²، فقد نصت المادة 01 من قانون الموظفين الفرنسي لعام 1959 على أنه " ينطبق النظام الحالي على الأشخاص المعيّنين في وظيفة دائمة والحائزين على رتبة من مراتب الإدارات المركزية والمؤسسات العامة الخاصة بالدولة ذات الطابع الصناعي

¹ - المادة 26/122 من دستور 1996 التي تعتبر الضمانات الأساسية للموظفين تدخل في العمل التشريعي.

² - فوزي حبّيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1991، ص 42.

والتجاري" ومن خلال هذا التعريف نجد أنه لا يستوجب كافة عناصر معيار الموظف العمومي. وتتص المادة 01/01 من قانون التوظيف الفرنسي رقم 2294/46 الصادر بتاريخ 19/10/1946 على "يسري على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة ويشغلون درجة من درجات الكادر في إحدى الإدارات المركزية للدولة ،أو في الإدارات الخارجية التابعة لها أو في المؤسسات العامة القومية ". هذا النص لم يعرف الموظف العمومي بل اكتفى بتحديد الأشخاص الذين تسري عليهم أحكامه¹.

2- تعريف الموظف العمومي من زاوية الفقه الفرنسي: نظرا لعدم وجود تعريف للموظف العمومي في التشريع الفرنسي كان الفقه يبذل جهدا من أجل إيجاد تعريف محدد له وفيما يلي سنتناول بعض التعارف التي جاء بها هؤلاء الفقهاء .

تعريف دوجي (Duguit): الموظف العمومي هو "كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها"² .

تعريف هوريو (Hauriou): فقد عرف الموظف العمومي بأنه "كل شخص يشغل وظيفة داخلية في الكادرات العامة التابعة للدولة، ويتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة"³.

تعريف الفقيه فالين (waline): الموظف العمومي هو "كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في كادرات الإدارة العامة ويساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة"⁴ .

¹ - علي جمعة محارب ، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) ، دار المطبوعات الجامعية أمام كلية الحقوق، الإسكندرية، 2004، ص78.

² - نفس المرجع ، ص85.

³ - نفس المرجع ، ص86.

⁴ - نفس المرجع ، ص86.

تعريف روجيه جرجوار (Roger- gregoir): الذي هو مدير عام للتوظيف العمومي الفرنسي وهو معتمدا على المعيار الشكلي، حيث عرف الموظف العمومي على أنه "كل فرد يحصل على مرتب تلتزم الخزينة العامة بدفعه له مباشرة"¹.

وكل ما يمكن إن نستنتجه من خلال تلك التعارف أنهم اختلفوا في تحديد مفهوم الموظف العمومي من حيث التوسيع والتضييق ولكن اتفقوا على ضرورة وجود عناصر أساسية لاكتساب صفة الموظف وهي: (التعيين في وظيفة، أن تكون هذه الخيرة داخلة في السلم الإداري، وأن يكون في خدمة مرفق عام تديره الدولة، وأن يكون التعيين وفقا للإجراءات القانونية).

3- تعريف مجلس الدولة الفرنسي للموظف العمومي: عرف الموظف بأنه "يعد موظفا عاما كل شخص يعهد إليه بوظيفة دائمة في الكادر وتكون في خدمة مرفق عام"².

ويعرف أيضا على أنه "هو ذلك المستخدم في وظيفة دائمة لأحد كوادر المرفق العام"³.

فقد فرق مجلس الدولة بين شاغلي وظائف الإدارة والتوجيه والمحاسبة حيث اعتبرهم موظفون عاملون، أما باقي العمال فقد اعتبرهم أجراء يخضعون للقانون الخاص.

¹ - ذبيح عادل ، مرجع سابق، ص 62.

² - نوفان العقيل العجاردة ، سلطة تأديب الموظف العام (دراسة مقارنة) ، ط1/الإصدار الأول ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، 2007، ص 27.

³ - نفس المرجع ، ص 27.

ثانيا: تعريف الموظف العمومي من زاوية التشريع والفقه والقضاء الجزائري

1- تعريف الموظف العمومي من زاوية التشريع الجزائري: إن المشرع الجزائري لم يعطي تعريفا دقيقا للموظف العمومي بل اكتفى فقط بتحديد الأشخاص الذين ينطبق عليهم قانون الوظيفة العمومية، متبعا بذلك المشرع الفرنسي فيما يتعلق بتحديد خصائص الموظف العمومي.

فبالرجوع إلى المادة 01 من الأمر 133/66 التي نصت على أنه "يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، في الإدارات المركزية التابعة للدولة، وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية، وفي الجماعات المحلية وكذلك في المؤسسات و الهيئات العامة حسب كفايات تحدد بمرسوم"¹، ومن خلال هذه المادة نجد أنها حددت خصائص الموظف العمومي.

وفيما يخص القانون 12/78 وحد عالم الشغل (توحيد الأنظمة القانونية)، ففي الباب الأول المتعلق بالأحكام العامة نجد في المواد من 1 إلى 4 أنها تحدد الأشخاص الذين تنطبق عليهم قانون الوظيفة العمومية²، ولم يفلح هذا القانون في توحيد عالم الشغل لأن تطبيقه على القانون قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي صعبا جدا، لأنه يتطلب كما هائلا من القوانين ولهذا صدر المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، والذي فرق بين الموظف والعامل وأخذ بنظام السلك

¹ - المادة 01 من الأمر 133-66، المؤرخ في 02/06/1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد رقم 16، الصادرة في 08/06/1966.

² - أنظر المواد من 01 إلى 04 من القانون رقم 78-12، المؤرخ في 05/08/1978، والمتضمن القانون الأساسي العام للعمال

، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عددها 32 الصادرة بتاريخ 08/08/1978.

الوظيفي، حيث عرف المادة 05 منه الموظف على أنه "تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء الفترة التجريبية تسمية الموظف"¹.

ولكن بعد مرور 07 سنوات تم استصدار الأمر 06-03 والذي كان مثل سابقه من القوانين السابقة، لأنه لم يأتي بالجديد فيما يخص تعريف الموظف العمومي.

وبالرجوع إلى المادة 04 الفقرة 01 منه نجد أنها تعرف الموظف على أنه "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"².

2- تعريف الموظف العمومي من زاوية الفقه الجزائري: إسهامات الفقه الجزائري قليلة فيما يخص تعريف الموظف العمومي، وحتى وإن اختلفت في تحديد في تحديد مفهوم واحد، ولذا نحاول إبراز بعض المفاهيم الفقهية حتى وإن كانت قليلة ومنها:

تعريف 01: يعرف محمد انس الموظف العمومي³ بأنه "كل فرد يلتحق بإدارة قانونية بصفة غير عرضية، وفي خدمة مرفق يديره شخص وطني من أشخاص القانون العام بالطريق المباشر". ومن خلال هذا التعريف نجد أنه تطرق إلى العناصر المحددة لتعريف الموظف العمومي فقط وهي التعيين بطريقة قانونية، أن يكون المرفق عاما يديره شخص من أشخاص القانون العام، وأن يكون يسير بالطريق المباشر أي تسيير مباشر من طرف الدولة.

¹ - المادة 05 من المرسوم 85-59، المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر عدد رقم 13، الصادرة بتاريخ 24/03/1985.

² - من خلال المادة 01/04 من الأمر 06-03 نستخلص أربعة معايير أعتمد عليها المشرع لإضفاء صفة الموظف وهي: التعيين، الخدمة في مرفق عام، ديمومة الوظيفة، الترسيم.

³ - محمد انس قاسم، مذكرات في الوظيفة العمومية في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص04.

التعريف 02: يعرف عبد الرحمان الرميلى الموظف انه "الموظفون العموميون هم الأشخاص الذين ارتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم، ودون أن يشاركوا مباشرة بصفاتهم الشخصية"¹، من خلال هذا التعريف نجد ان صفة الموظف تقول الى الارتباط بين الاشخاص والادارة عن طريق عن طريق العمل القانوني وحيد الطرف اي دون مشاركة الاشخاص في ذلك وهذا ما يؤدي الى إدارة جامدة.

التعريف 03: يعرف مصطفى الشريف الموظف العمومي "إن الموظف العمومي هو كل فرد يحصل على مرتب تلتزم الدولة بدفعه إليه مباشرة من الخزينة العمومية"². هذا يعني ان صفة الموظف مقترنة بمصدر المقابل المالي المتحصل عليه جراء الجهد المبذول

التعريف 04: يعرف أحمد بوضياف الموظف العمومي على أنه "كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالطريق المباشر، ويعين في وظيفة دائمة ويشغل درجة داخلية في نطاق كادر الإدارة العامة"³.

هذا التعريف يحدد العناصر المحددة لتعريف الموظف العمومي والتي هي العمل في مرفق عام تديره الدولة مباشرة، والوظيفة دائمة، ويشغل في درجة من درجات السلم الوظيفي.

¹ - محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص35.

² - مصطفى شريف، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر 1981، ص85.

³ - بوضياف أحمد، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص47 وما بعدها.

3- موقف القضاء الإداري الجزائري من تعريف الموظف العمومي: جاء دستور 1996 بازدواجية القضاء حيث بالرجوع إلى المادة 03/152 منه نجد أنها تنص على "تؤسس محكمة تنازع تتولى الفصل في حالات تنازع الاختصاص بين المحكمة العليا ومجلس الدولة"¹.

ونصت نفس المادة الفقرة الأولى من دستور 1996 على أنه "يؤسس مجلس دولة كهيئة مقومة لأعمال الجهات القضائية الإدارية"². أما فيما يخص اختصاص وعمل مجلس الدولة يحدد تنظيمه بالقانون العضوي 01-98 الذي نص في مادته الأولى على "يحدد هذا القانون العضوي اختصاصات مجلس الدولة وتنظيمه وعمله طبقا للمواد 119، 152، 153 من الدستور"³.

ونصت المادة 02 من القانون العضوي 01-98 على "مجلس الدولة هيئة مقومة لأعمال الجهات القضائية الإدارية، وهو تابع للسلطة القضائية، يضمن توحيد الاجتهاد القضائي ويسهر على احترام القانون"⁴، ويمارس مجلس الدولة اختصاصاته ذات الطابع القضائي وهذا ما نصت عليه المواد (9، 10، 11)، منه ويمارس مجلس الدولة اختصاصاته في شكل غرف وتكون مقسمة إلى أقسام مختصة في المنازعات هذا ما نصت عليه المادة 04 من القانون 01-98.

ويتشكل مجلس الدولة من خمسة غرف ويختص القسم الثاني من الغرفة الثانية بالفصل في المنازعات الخاصة بالوظيفة العمومية⁵.

¹ - المادة 03/152 من دستور الجزائر 1996، الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 438/96، بتاريخ 1996، ج ر ج ج رقم 76، بتاريخ 1996/12/08.

² - المادة 01/152، نفس المرجع.

³ - انظر المواد 119، 152، 153، من دستور 1996، نفس المرجع.

⁴ - المادة 02 من القانون العضوي رقم 01-98، المؤرخ في 1998/05/30، المتعلق باختصاصات مجلس الدولة، وتنظيمه وسيره، ج ر رقم 37، بتاريخ 1998/06/01.

⁵ - أنظر إلى القانون الداخلي لمجلس الدولة الذي حدد عدد الغرف بخمسة غرف.

وما يمكن ملاحظته أن مجلس الدولة هو كذلك لم يحدد مفهوم صريح للموظف العمومي ويرجع ذلك إلى حداثة نشأته لأنه يركز على مهمة تطبيق القانون دون الاجتهاد في المبادئ والمفاهيم القانونية كما هو الحال عليه في مجلس الدولة الفرنسي¹.

وكل ما يمكن استخلاصه في تعريف الموظف العمومي في القضاء الجزائري انه لم يأت بالجديد عما تقرر في أحكام القضاء الإداري والفقه والتشريع الفرنسي، حيث إن إضفاء صفة الموظف تكون في حال ما توفرت العناصر السابقة الذكر كالتعيين في وظيفة دائمة والخدمة تكون في مرفق عام والتعيين يكون وفق الإجراءات القانونية والمرور بإجراءات الترسيم.

الفرع الثاني: أهم التطورات التي مر بها نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري

مر نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري بعدة تطورات نوجزها كما يلي.

أولاً: نظام التقييم في ظل الأمر 133/66: عرفت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال فراغا تشريعيا وتنظيميا في مختلف المجالات مما أدى بالدولة إلى إصدار القانون رقم 62-157 المؤرخ في 1962/12/31 والمتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها بالسيادة الوطنية وفي إطار الوظيفة العمومية تم العمل بالقانون 59-144 ولكنه ظهرت فيه عدة نقائص لا سيما فيما يتعلق بالإحكام الخاصة بالتوظيف عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات (عدم توفر المرشحين الحائزين على المؤهلات في هذا النمط من التوظيف)، وتم استصدار المرسوم 62-503 المؤرخ في 1962/07/19 والذي أعتمد التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الشهادات ولكن بقي نفس المشكل وهو عدم كفاية المرشحين الحائزين على الشهادات

¹ - ذبيح عادل مرجع سابق، ص 68.

وبالإضافة إلى تنامي في عدد المؤسسات والإدارات العمومية ، وهذا ما أدى بالدولة إلى استصدار الأمر 133/66 المؤرخ في 1966/06/20 والذي حددت بموجبه المبادئ الأساسية للوظيفة العمومية ، ونظام التقييم يتكون من نقطة مرقمة والتقدير العام حيث أن:

أ- **النقطة المرقمة:** تنحصر بين النقطة (0) والنقطة (20) ونصت عليها المادة 33 من الأمر 133/66، التي أحالت حق التنقيط إلى السلطة صاحبة التعيين وذلك بناءً عن تقييم رئيس المصلحة أي المقيم حيث يتم تبليغها إلى الموظف المعني¹.

ب- **التقدير العام:** يعكس القيمة المهنية للموظف وأداءه الفعلي، وتكون اللجنة المتساوية الأعضاء هي الوحيدة التي لها الحق في الاطلاع عليه دون الموظف، ولها الحق أيضا في طلب إعادة الفحص من جديد للنقطة المرقمة لأن التنقيط له دورا هاما في ترقية الموظف طبقا للمادة 34 من الأمر 133-66²، وما يعاب عن هذا النظام انه نظم التقييم في مادة وحيدة م33. وشروط تطبيق أحكام الفصل المتعلق بالتنقيط والترقية يكون وفقا للمرسوم 149-66 المؤرخ في 1966/06/20³، وهذا ما أكدته المادة 36 من الأمر 133/66⁴.

وتنص المادة 01 من المرسوم 149-66 على مجال النقطة السنوية (0-20) ، بينما المادة 02 من نفس المرسوم على طريقة التقييم وذلك بوضع بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير معارفه المهنية

¹ - المادة 33 من الأمر رقم 33-66، المؤرخ في 1966/06/02 ، والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجزائرية ، الجريدة الرسمية عدد رقم 16، الصادرة في 1966/06/08.

² - المادة 33، نفس المرجع.

³ - مرسوم رقم 149-66 ، المؤرخ في 1966/06/20، المتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، الجريدة الرسمية الجزائرية ، عدد رقم 46 بتاريخ 1966/02/08 ، ص575.

⁴ - المادة 36 من الأمر 133-66 قد أحالت شروط تطبيق أحكام الفصل المتعلق بالتنقيط والترقية إلى المرسوم رقم 149-66.

ومؤهلاتهالخ،(مضمون وهدف التقييم) وذلك طريق للترقية في الدرجة حيث يتم إبلاغ هذه النقط من طرف المقيم للموظف والذي يستطيع ان يبدي ملاحظاته عن هذا التقييم.

وتضمنت التعليمات رقم 5 المؤرخة في 1968/07/03 عشرة معايير عن طريقها يتم قياس الوضعية المهنية للموظف لا سيما بناءا على مستوى السلك الذي ينتمي إليه وطبيعة الأعمال التابعة لمهامه وكذا المسؤولية المرتبطة بالوظيفة التي يمارسها¹.

ثانيا: نظام التقييم في ضل المرسوم رقم 85-59: رغم انه يعتبر أول قانون أساسي للوظيفة العمومية فان الأمر 66-133 تم العمل به لمدة كبيرة إلا انه لم يساير التطورات الحاصلة في المجتمع سواء الاقتصادية أو الاجتماعية،وهذا ما أدى إلى صدور القانون 78-12،المتضمن القانون العام للعامل الذي وحد عالم الشغل، ولكن سرعان ما تبين استحالة تطبيق إحكامه بصفة عادية²،لان تنظيم كافة جوانب علاقات العمل في كل من الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي كان يتطلب كما هائلا من النصوص التنظيمية لتحديد كفايات تطبيق احكام القانون الأساسي العام للعامل ،حيث لم يدم إلا سبعة سنوات إلا أن تم بمقتضيات المادة02 منه استصدار المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 1985/03/23،والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،ونظام التقييم في ظلّه نوجزه كما يلي

* تعرض هذا القانون لمسالة المسار المهني للموظف في بابين منفصلين:

¹ - تشمل هذه المعايير: القدرة البدنية،المواظبة،الاستعداد للخدمة،إتقان العمل،السرعة في التنفيذ،المعارف المهنية،روح

المبادرة،قدرة التنظيم،قدرة الإشراف،قدرة الرقابة.

² - رشيد حبانى ، مرجع سابق ، ص13

1- تناول في الفصل الثاني من الباب الرابع القواعد المتعلقة بالترقية (ترقية من نفس السلك أو من السلك إلى السلك الذي يعلوه).

2- تناول في الفصل الثالث من الباب الخامس القواعد المتعلقة بتعويض الخبرة والترقية (الترقية في الدرجة) وذلك في المواد 83 إلى 85 منه.

3- منظمون الفصل الثاني من الباب الرابع للقانون 59-85:

4- نجد المادة 54 منه تعرف الترقية سواء من نفس السلك أو من سلك إلى آخر وتبين كذلك الطرق التي تتم الترقية ضمنها¹.

5- مضمون الفصل الثالث من الباب الخامس للقانون 59-85

6- نجد إن المادة 71 من المرسوم 59-85 تعرف تعويض الخبرة.

حيث إن المادة 71 من 59-85 تنص على تعويض الخبرة بأنها "ما يستفيد منه الموظف الذي تتغير رتبته طوال السنوات الموالية لتاريخ توظيفه مكافأة عن اقدمية تقوم طبقا لإحكام المواد من 72 إلى 85 أدناه".

وقد خصص هذا المرسوم ثلاث مواد لتتقيد الموظفين وتقييم أداءهم (المواد 83، 84، 85)، أدرجها في الفصل الثالث من الباب الخامس المتعلق بتعويض الخبرة والترقية، ولكن لم يتم تبين كيفية تطبيقها من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وهذا ما أدى بالعمل بأحكام المرسوم 149-66 المؤرخ في 1966/06/20 والتعليمية رقم 05 المؤرخة في 1968/07/03، المتعلقة بالنظام الجديد لتتقيد الموظفين وترقيتهم.

¹ - أنظر المادة 54 من المرسوم رقم 59-85 ، مرجع سابق.

تحدد المادة 84 من نفس المرسوم الاستمارة السنوية لتقييم الأداء ويعتمد التقييم على عنصرين متكاملين هما:

عنصر رقمي: يمثل العلامة السنوية التي يتحصل عليها الموظف اثر عملية التنقيط التي يخضع لها طبقا لما نصت عليه المادة 84 .

مجال النقطة السنوية: حسب ما نصت عليه التعليمات رقم 05 يتراوح ما بين (0) و(20)،بينما المرسوم رقم 59-85 في مادته 84 حددها ما بين (0) و(10).

تنص المادة 03 من المر 149-66 على الحقوق المكفولة للموظف فيما يخص النقطة الممنوحة له حيث بإمكانه تقديم ملاحظات أو طلب توضيحات.¹،بينما تلك الحقوق لم ترد في المرسوم 59-85 ماعدى الملاحظات التي يمكن إن يقدمها الموظف.

ثالثا: نظام التقييم في ظل الأمر 03-06: إن التغيرات السياسية التي عاشها المجتمع الجزائري بصور دستور 1989 والمبادئ الجديدة التي كرسها كالديمقراطية والتعددية، وإعطاء مفهوما جديدا للدولة والتحولات الاقتصادية أثرت على الوظيفة العمومية حيث أصبحت ملزمة بأن تسير وفقا لتلك المفاهيم لكي تصبح فعالة تجسد حقوق موظفيها،بالإضافة إلى ذلك نجد محدودية القوانين السابقة بدءا من الأمر 133-66، واتسام النظام القانوني للوظيفة العمومية بالغموض بالإضافة إلى أن المرسوم رقم 59-78 الذي يعتبر خرقا صارخا لإحكام الدستور لأن المادة

¹ - أنظر المادة 03 من المرسوم 149-66. مرجع سابق.

122ف26 منه تنص صراحة على أن "الضمانات الأساسية للموظفين، والقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تدخل ضمن المجال التشريعي"¹.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات قامت الجزائر بعدة محاولات لإصلاح المنظومة الإدارية، حيث في سنة 1987 تم إنشاء مجموعة عمل وزارية كلفت بإعداد تقرير شامل حول واقع الإدارة العامة حيث تزامن هذا العمل مع صدور القانون 01-88 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بإصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، وتمت سنة 1990 المصادقة على القانون 90-11 المؤرخ في 21/04/1990، المتعلق بعلاقات العمل²، وذلك للفصل بين قطاع الوظيف العمومي والقطاع الاقتصادي، وقد جاء في عرض الأسباب المرفق بمشروع القانون عن الأهداف الأساسية له³.

والأمر 03-06 عالج نظام تقييم الموظف وذلك ما سوف نبينه:

إن تقييم الأداء الوظيفي جاء في الفصل الرابع من الباب الرابع المعنون تحت اسم تنظيم "المسار المهني للموظف"، حيث نصت على التقييم المواد من 97 إلى 103 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15/07/2006، حيث نصت المادة 97 على أنه "يخضع كل موظف إنشاء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة".

إن المشرع لم يحدد طبيعة مناهج التقييم ولكن نستشف ذلك من خلال المادة 100 منه⁴.

¹ - انظر إلى التعديل الدستوري الجزائري لسنة 1996، مرجع سابق، ص 35.

² - القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21/04/1990، والمتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 17، بتاريخ 25/04/1990.

³ - مجلة الفكر البرلماني، العدد 14، مجلس الأمة، نوفمبر 2006، ص 24.

⁴ - الأمر 03-06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج ر ج ج رقم 46، بتاريخ 15/07/2006.

كما جاء في المادة 98 من الأمر 03-06 على أنه "يهدف تقدير الموظفين إلى:

الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمرودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة التشريفية والمكافآت".

ونصت المادة 99 من نفس الأمر على المعايير الموضوعية التي يركز عليها في تقييم الموظفين¹، وبالرجوع إلى المادة 101 نجد أنها تنص على آجال التقييم ومسؤولية التقييم، وفيما يخص نقطة التقييم يجب أن تبلغ إلى الموظف المعني والذي له كامل الحرية في تقديم تظلمات بشأنها غالى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة والتي بدورها يمكنها اقتراح مراجعتها، علما أن استمارة التقييم تحفظ في ملف الموظف، وتطبيق أحكام هذا الفصل يرجع إلى التنظيم²، وهذا وفقا للمواد 102 و104 من الأمر 03-06.

ومما يلاحظ إن الأمر 03-06 جاء بما يلي³:

1- إجراء متعلق بمنح الأوسمة التشريفية والمكافآت وهي مستجدات جديدة.

2- أدرج مصطلح التقييم بدل التنقيط.

3- تنمية الأهداف وذلك لان الهدف من التقييم ليس الوقوف على المستوى الحقيقي لأداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف فحسب بل الاعتماد على ما يسمى بمخرجات أو بنتائج التقييم وذلك لاتخاذ التدابير.

¹ -انظر المادة 99 من نفس الأمر.

² - لم يحدد إلى حد الآن كيفية تطبيق أحكام الفصل الرابع المتعلق بتقييم الموظف، مما يبقى العمل بأحكام المرسوم 149-66، وكذا التعليمات رقم 05.

³ - رشيد حبابي، مرجع سابق، ص 62.

4- اعتماد معايير موضوعية لتقدير كفاءات أداء الموظف بمهامه باتخاذ مقياس واحد للتقييم¹ وبعدها تطرقنا إلى أهم التطورات التي مر بها نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري بدءا من الأمر 66-133 وانتهاء بالأمر 06-03 وكذا إظهار أنظمة تقييمه، سوف نتطرق الآن إلى نظام التنقيط المعتمد وطبيعته القانونية ومنازعاته أمام اللجنة المتساوية الأعضاء وذلك من خلال المطالب الثاني.

المطلب الثاني: نظام التنقيط وطبيعته القانونية

يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري من طرف السلطة المؤهلة وذلك بوضع النقطة السنوية في بطاقة التنقيط وهذا اعتمادا على معايير موضوعية، وتبلغ هذه النقطة إلى الموظف الذي له الحق في التظلم أمام اللجنة المتساوية الأعضاء، وهذا ما سوف نتناوله في هذا المطلب

الفرع الأول: نظام التنقيط المعتمد لتقييم الموظف: يتم تنقيط الموظف من طرف الرئيس المباشر، ويعتمد ذلك على معايير معينة في التنقيط، وتبلغ هذه الأخيرة للموظف .

أولا: القائم بتنقيط الموظف: يعتبر الكثير من الباحثين أن انسب شخص للقيام بعملية التقييم هو الرئيس المباشر لأنه الأقرب للموظف والأكثر احتكاكا معه، ولكن هل تقييم هذا الرئيس للموظف يعتبر تقييما باتا ونهائي أم يتم عرض هذا التقييم إلى جهة أخرى سواء كانت جهة أعلى أو لجنة متساوية الأعضاء، وهذا ما سوف نبرزه فيما يخص تقييم الموظف العمومي من خلال نظرة المشرع له .

¹ - الأمر 03-06 المادة 99، مرجع سابق.

من خلال تمعننا في قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية بدء من المر 66-133 ووصولاً بالأمر 06-03 نجد أن القائم بالتنقيط يكون:

- 1- السلطة صاحبة صلاحية التعيين هي التي لها الحق في التنقيط وذلك بعد اقتراح من الرئيس السلمي للموظف (رئيس مصلحة مثلاً)، ولكن تبقى النقطة النهائية من صلاحية هذه السلطة طبقاً للمادة 33 من الأمر 66-133، وهي مادة وحيدة وهذا ما يعاب على هذا النظام.
- 2- رئيس المصلحة هو الذي يقوم بالتنقيط ولكن بناءً على رأي مسؤول الموظف طبقاً لنص المادة 01 من المرسوم 66-149 المتعلق بالتنقيط.
- 3- التعليم رقم 05 المؤرخة في 03/07/1968 تقر بأن صاحب الحق في التنقيط هو الرئيس المباشر للموظف وذلك بعد موافقة السلطة السلمية.
- 4- تنص المادة 85 من المرسوم 85-59 على¹، أن السلطة التي لها صلاحية التعيين هي التي تمارس صلاحية التنقيط وذلك بناءً على اقتراح الرئيس السلمي للموظف.
- 5- الأمر 06-03 وبالرجوع إلى المادة 101 منه والتي تنص على أنه "تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة"².

وكل ما نستنتجه من خلال قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية أن القائم بالتنقيط هي السلطة صاحبة التعيين، ولكن هذا بعد اخذ رأي المسؤول المباشر للموظف هذا كأصل عام ولكن

¹ - هاشمي خرفي ، مرجع سابق، ص212.

² - تتمثل هذه السلطة في الوزير والوالي ورئيس م ش ب ومدير المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري طبقاً للمرسوم التنفيذي 90-99 المؤرخ في 27/03/1990، الجريدة الرسمية رقم 13، الصادرة بتاريخ، 28/03/1990.

استثناءا هناك حالات تسمى الوضعيات القانونية الأساسية للموظف والسؤال المطروح هنا من يقيم الموظف في هذه الحالة والحالات تتمثل في:

أ- وضعية الانتداب "la position, de détachement" : تعرف على أنها "هي حالة الموظف الذي يوضع خارج إطاره أو سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة استقاداته في هذا السلك أو في إطاره الأصلي من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في الإدارة العمومية التي ينتمي إليها"¹.

وفي قوانين الوظيفة العمومية الجزائري نجد إن القائم بتتقيط الموظف المنتدب هي الهيئة التي انتدب لديها².

ب- وضعية الخدمة الوطنية "la position, de service national" وتعرف على أنها "الحالة التي يوضع فيها الموظف المستدعي لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى «الخدمة الوطنية»"³،
- هذه الوضعية لم تكن موجودة أصلا في قوانين الوظيفة العمومية ونخص بالذكر الأمر 66-133 والقانون رقم 78-12، فالأول لم يتطرق إليها لان الخدمة الوطنية آنذاك لم تكن موجودة، أما الثاني فبرغم وجودها فلم يتطرق إليها⁴، أما الأمر 06-03 بجد أن الإدارة العسكرية هي المكلفة بتقييم الموظف حسب المادة 104 منه.

¹- الأمر 06-03، المادة 45 ، مرجع سابق.

²- أنظر : المادة 45 من الأمر 66-133 ، مرجع سابق.

³- رشيد حباني ، مرجع سابق ، ص 73 .

⁴- تم تأسيس الخدمة الوطنية بالأمر رقم 74-103 ، المؤرخ في 15-11-1974 ، والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم بالأمر 76-111، المؤرخ في 09/12/1976، والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمهم.والغي بالقانون 14-06 المؤرخ في 09/08/2014 والمتعلق بالخدمة الوطنية.

- المرسوم رقم 59-85 في مادته 86 تحدث عن هذه الوضعية ولكنه لم يحدد القائم بالتنقيط ولكن تشير المادة 104 من نفس المرسوم أن السلطة العسكرية هي المكلفة بالتقييم¹.

ت- وضعية خارج الإطار "la position, hors cadre" هذه الوضعية تم استحداثها إلا في الأمر 03-06 .

وتعرف على أنها " الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في وظيفة لا تسري عليها أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية"²، ونصت عليها المادة 142 من الأمر 03-06³، والمؤسسة المستقبلية هي التي لها صلاحية التقييم.

ث- وضعية الاستيداع "la position, de mise en disponibilité": وتعرف على أنها "إتفاق مؤقت لعلاقة العمل، وتؤدي غالى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الاقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد"⁴.

ولهذا حالة الاستيداع الموظف لا يقيم فيها لأنها حالة توقف عن العمل ولكن تقييمه السابق يبقى كما هو.

ثانيا : معايير تنقيط الموظف: المقصود بالمعايير هي العناصر المستخدمة لتقييم أداء الموظفين، من حيث سلوكهم وفي العمل وخصائصهم الشخصية، ومن ثم تمنح للموظف النقطة المستحقة .

¹- أنظر المادة 104 ، من المرسوم 59-85 ، مرجع سابق.

²- رشيد حباني ، مرجع سابق ، ص68.

³- أنظر المادة 142 من الأمر 03-06 ، مرجع سابق.

⁴- رشيد حباني ، مرجع سابق ، ص70.

وتنص المادة 33 من المرسوم 66-149 على مجال النقطة السنوية من (0 إلى 20)، أما المادة 02 من نفس المرسوم تنص على طريقة التقييم وذلك بوضع بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير معارفه المهنية ومؤهلاته.... الخ، كما نصت التعليم رقم 05 على عشر معايير يقاس بها الوضعية المهنية للموظف¹، وبصفة عامة تتضمن استمارة التتقيط عددا يتراوح ما بين 08 إلى 12 معيارا مرجعيا يقيم من خلالها الموظف²، من حيث:

- 1- قدراته الصحية.
- 2- مواظبته في العمل.
- 3- مدى اعتناؤه وإخلاصه في العمل.
- 4- قدراته الرقابية.
- 5- معارفه التنظيمية.
- 6- روح المبادرة.
- 7- التنظيم.
- 8- قدراته الإشرافية.
- 9- استعداداته وتقانيه في العمل.
- 8- انضباطه
- 11- سرعته في العمل.
- 12- روح المسؤولية لديه.

وكذلك تضمنت المادة 84 من المرسوم 85-59 معايير معينة في التتقيط³.

ونصت المادة 99 من الأمر 06-03 عن معايير التتقيط "يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمرودية، كفاءة الخدمة، يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك".

هذا كل ما يخص المعايير ولكن ما يقابل ذلك هو سلم التتقيط الذي يمكن أن تمتد النقطة المرقمة بين (0) و (20) طبقا لنص المادة 33 من الأمر 66-133، وهو ما تقابله المادة 01 من

¹ - هذه المعايير تم عرضها سابقا في المبحث الثاني الفرع الثاني.

² - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 186-187.

³ - أنظر المادة 84 من المرسوم 85-59، مرجع سابق.

المرسوم 66-149، وكذا التعليمات رقم 05 بينما المرسوم رقم 85-59 فهو يحدد مجال النقطة مابين (0) و (10).

ثالثا: فترة التنقيط وتبليغها للموظف

1- فترة التنقيط: نظام التنقيط يكون سنويا خلال الثلاثي الرابع في 15 ديسمبر من آخر الشهر وهو التاريخ المحدد لوضع جدول الترقية النهائي¹، ومن خلال دراستنا وتفحصنا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية نجد أن كل من الأمر 66-133 وكذا المرسوم 66-149 والرسوم 85-59 أكدا أن التنقيط يكون سنويا، بينما الأمر 06-03 في مادته السابعة لم يحدد فترة التنقيط بل يكون التقييم دوري ومستمر.

2- تبليغ النقطة للموظف: وهذه الآلية تعتبر ضمانا من الضمانات المحيطة بعملية التنقيط وذلك بالتزام الإدارة بتبليغ استمارة التنقيط للموظف المعني، قصد التوقيع والتعقيب عليها إذا رأى أن التقييم غير موضوعي طبقا لما نصت عليه المادة 102 من الأمر 06-03.

هذا فيما يخص نظام التنقيط المعتمد لتقييم الموظف، والآن سوف نبين الطبيعة القانونية للتنقيط، وكذا المنازعات المتعلقة بها في حالة التقييم غير الموضوعي والجهة المخولة للطعن.

الفرع الثاني: الطبيعة القانونية للتنقيط يخضع الموظف إثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري وهذا لتقدير مؤهلاته المهنية كنوع من الرقابة بالنسبة للإدارة بينما للموظف تعتبر حق من حقوقه باعتبار أن التقييم يهدف إلى ترقيته سواء في الدرجة أو الرتبة، وكذا الامتيازات الممنوحة له والتي عادة تكون مرتبطة بالمرودية وتحسين الأداء.

¹ - عادل ذبيح ، مرجع سابق ، ص 85.

وقد أثارت عملية التتقيط جدلا حول سريتها أو علانيتها¹، ولكن المشرع الجزائري تبني مبدأ العلانية وهذا من خلال جميع قوانين الوظيفة العمومية وذلك بدأ من الأمر 66-133 في المادة 33 منه وكذا المادة 02 من الرسوم 66-149، أما المرسوم 85-59 فقد نصت عليها المادة 03، أما الأمر 06-03 فنجح المادة 102 منه تنص على ذلك.

وسوف نتطرق إلى الطبيعة القانونية للتتقيط وذلك من خلال معرفة تكييف تقارير الأداء الوظيفي وتحديدتها من حيث اعتبارها إجراءات تنظيمية تدخل في النظام الداخلي أو أعمالا تحضيرية لقرارات إدارية، وهنا نسلط الضوء على الوضع في الجزائر ما دام الوضع في فرنسا فهل أتبع المشرع الجزائري ما أخذ به المشرع الفرنسي؟.

أولا: تكييف تقارير تقييم الأداء الوظيفي (عملية التتقيط) في التشريع الجزائري قبل التطرق إلى تكييف تقارير الكفاية في الجزائر نأخذ نظرة عن هذا الوضع بإيجاز في فرنسا حيث أن تكييف التقارير لديهم مر بثلاث مراحل أولها اعتبرت تقارير الأداء فيها من إجراءات التنظيم الداخلي للمرفق العام كالتعليمات والمناشير والتي لا تحدث أثر قانوني للموظفين وبالتالي اختلف الرأي حول الطبيعة القانونية لها بين ناكرو ومؤيد في حالة ما إذا كانت هذه التعليمات والمناشير أضافت الجديد إلى اللائحة أو القانون²، ولكن مجلس الدولة الفرنسي لم يتبنى هذه الفكرة وأخذ بعدم قبول الطعن في إجراءات التظلم الداخلي³، أما بالنسبة للمرحلة الثانية حيث

¹ - أنور رسلان، مرجع سابق، ص 278-279.

² - فاروق عبد البر، مرجع سابق، ص 247.

³ - أنور رسلان، مرجع سابق، ص 481.

أعتبرت تقارير الكفاية إجراء تحضيري يمكن الطعن فيه حسب مجلس الدولة الفرنسي بشرط إذا كان هذا الإجراء شابه عيب من العيوب فبالتالي القرار هنا يقبل الطعن على أساس انه باطل¹. وفي المرحلة الأخيرة التي تعتبر تقارير تقييم الأداء قرارات إدارية تنفيذية، قد تم فيها الإقرار بقبول دعوى الإلغاء مباشرة ضد تقارير الأداء وذلك ابتداء من سنة 1962 في قضية "كامارا"²، حيث يمكن إعتبار تقارير الكفاية قرارات إدارية تنتج آثارا قانونية، وما نستخلصه من تلك المراحل أن المشرع الفرنسي كان واضح من حيث الطبيعة القانونية للتنقيط.

أما المشرع الجزائري مبهما فيما يخص تقارير الكفاية والملاحظ أن جميع قوانين الوظيفة العمومية التي مرت بها الجزائر لا تتحدث ولا تعتبر تقييم الأداء أو التنقيط هو قرار إداري يجوز الطعن فيه بالإلغاء؟ فالتشريعات الوظيفة العمومية الجزائرية تجيز التظلم فقط أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة دون اللجوء إلى التظلم الرئاسي أو الولائي أمام الرئيس الإداري للموظف أو المسؤول الذي يعلوه.

ثانيا: دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء قصد ضمان مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية خصص المشرع الجزائري في الأمر 06-03 فصلا كاملا يتعلق بهيئات المشاركة والطعن والمتمثلة في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، لجان الطعن، اللجان التقنية³. وفي هذا الفرع سوف ندرس دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في مجال التقييم بعدما نسلط الضوء على مهامها وصلاحياتها.

¹- مصطفى أبو زيد فهمي، القضاء الإداري ومجلس الدولة، ط2، د م ج الإسكندرية، 1996، ص280.

²- قرار مجلس الدولة الفرنسي الصادر بتاريخ 1962/11/23، قضية كامارا، ص627.

³- انظر المادة 62 من الأمر 06-03.

1- لجنة المتساوية الأعضاء: هي هيئة استشارية استحدثتها نظام الوظيفة العمومية والغرض منها إشراك الموظف في تسيير حياته المهنية، حسن تطبيق النصوص القانونية وتتشكل من طرفين هما الإدارة وممثل الموظف وبعدد متساوي وترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين.

وقد أنشئت في ظل الأمر 66-133 المؤرخ في 02/06/1966 طبقاً¹ للمادة 13، وكذلك بالمرسوم 66-143 المتضمن اختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء²، وهذا المرسوم لم يكن شاملاً لهذا صدر المرسوم 84-10 المؤرخين في 14/01/1984، المحدد لأختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلاتها وعملها وتنظيمها طبقاً لنص للمادة 09 منه³، والمرسوم 84-11⁴ المحدد لكيفية تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء.

أما المرسوم 85-59 تحدث عن اللجان المتساوية الطرفين في مادته 11 وسماها لجنة الموظفين، وأخذت نفس عمل اللجان السابقة، ولكن أختصت بمسائل الطعن لجنة، وكذا حددت الآجال، ويعتبر هذا النص قفزة نوعية في جهود تطوير الهياكل الاستشارية في الإدارة العمومية الجزائرية لو وضحت (إيضاح) أحكامه بنصوص تنظيمية.

¹- انظر المرسوم 66-133، المادة 13.

²- انظر المرسوم رقم 66-143، المتضمن اختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية عدد رقم 46، بتاريخ 08/06/1966.

³- انظر المرسوم 84-10 المؤرخ في 14/01/1984، المحدد لاختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلاتها وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد رقم 03، بتاريخ جانفي 1984.

⁴- انظر المرسوم رقم 84-11 المؤرخ في 14/01/1984، والمحدد لكيفية تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد رقم 03، بتاريخ رقم جانفي 1984.

والأمر 03-06 تناول اللجان في الفصل الثالث من الباب الثالث باسم هيئات المشاركة والطعن محددة إياها فيما يلي: اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، لجان الطعن، اللجان التقنية.

وطبقا للمادة 73 من الأمر 03-06 فإن اختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلاتها وتنظيمها وسيرها ونظامها الداخلي النموذجي وكذا كيفية سير الانتخابات عن طريق التنظيم (القوانين الخاصة).

وعندما نقول التنظيم يعني البقاء على وجه الخصوص العمل بأحكام المرسومين رقم 10-84 و 11-84 المؤرخين في 14/01/1984، والمحددتين على التوالي اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلاتها وتنظيمها وكيفية تعيين ممثلي الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء . وكذا أحكام التعلية رقم 02 المؤرخة في 07/04/1990 والمتعلقة بإنشاء وتجديد اللجان المتساوية الأعضاء ولجان الطعن .

المنشور رقم 1640 المؤرخ بتاريخ 27/10/1996 والمتعلق بإنشاء وتجديد اللجان المتساوية الأعضاء ، وتجديد وتمديد فترة اللجان المتساوية الأعضاء ولجان الطعن . وحسب المادة 04 تستشار هذه اللجنة المتساوية الأعضاء ، في المسائل الفردية الخاصة بالحياة المهنية للموظفين وهي كذلك لها دور آخر حيث أنها تجتمع في شكل لجنة للتسجيل أو كمجلس تأديبي .

هذا فيما يخص اختصاصاتها ، ولها دور هام في مجال التقييم .

2- دور اللجنة المتساوية الأعضاء

أ- تعتبر الجهة المخولة قانونا والتي يقدم فيها الموظف تظلماته في حالة عدم رضاه بالتنقيط المحصل عليه (المادة 102 من الأمر 03-06).

ب- هي التي تقوم بعرض طلب إعادة التنقيط إلى السلطة مصدرة التنقيط.

ت- الإطلاع بصفة انفرادية دون الموظف على التقدير العام لهذا الأخير.

ث- لها كامل الحرية في طلب إعادة الفحص حتى دون علم الموظف طبقا للمادة 33 من الأمر 66-133 وكذا المرسوم رقم 66-149 .

وما يمكن ملاحظته أن المرسوم رقم 85-59 لم يتطرق إلى دور اللجان المتساوية الأعضاء في مجال التقييم ، ويعاب على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ما يلي:

3- قصور وضعف دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

أ- قراراتها غير ملزمة وهي عبارة عن قرارات استشارية فقط،

ب- تكون قراراتها ملزمة فقط في الحالات التي نصت عليها المادة 10 من المرسوم 84-10

وذلك فيما يتعلق بالاستقالة، الترقية في الدرجة أو الرتبة ، التنزيل في الرتبة أو الدرجة ، أو الإحالة على التقاعد تلقائيا أو التسريح مع إبقاء حقوق المعاش أو إغائها.

ت- تتأخر هذه اللجنة السلطة التي لها حق التعيين؟.

ث- يخضع نظامها الداخلي الذي أعدته لعرضه على الوزير أو الوالي المعني للموافقة عليه.

- ج- اجتماعاتها سرية، وبطلب من رؤسائها أو بطلب كتابي من 1/3 ثلث أعضائها الدائمين فقط، وهذا ما يؤدي إلى لعدم شفافيتها.
- ح- اتخاذ قراراتها بالاقتراع السري وبحضور جميع الأعضاء .
- خ- عدم شرعية قراراتها في حالة حضور اقل من 3/4 الأعضاء.
- د- نقص الخبرة ممثلين الإدارة والموظفين في مجال تسيير الاجتماعات والتي هي قليلة دورتين فقط في السنة لتجتمع فيهما وهذا مجحف جدا للموظف الذي يقدم التظلم مما يأخذ وقتا طويلا.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي، في المبحث الأول تناولنا مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعارف المختلفة، للأداء وأنظمتها وعناصره والمعايير التي يخضع لها هذا كل ما يخص **المطلب الأول**.

أما بالنسبة **للمطلب الثاني** فتناولنا فيه أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي، وهي أساليب تقليدية، وأساليب حديثة، وأخرى مستحدثة، مع إبراز الصعوبات والمشاكل التي تعترض عملية التقييم، والتي قد تتعلق بالرؤساء الإداريين، أو بإدارة ونظام التقييم.

أما بالنسبة **للمبحث الثاني** فتناولنا فيه موقف المشرع الجزائري من عملية التقييم، حيث عرفنا الموظف العمومي من زاوية كل من التشريع والفقهاء والقضاء الفرنسي والجزائري، وتطرقنا أيضا إلى التطورات التي مر بها نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري، عبر الأنظمة القانونية، بدءا بنظام التقييم في ظل الأمر 66-133 الذي تناول النقطة المرقمة في مادته 33 وكذا التقدير العام في المادة 34 منه، وبعدها تم استصدار الأمر 66-149 الذي تحدث عن النقطة السنوية ومجالها وطريقة التقييم، وبعدها تم استصدار المرسوم 78-12 المتضمن القانون العام للعامل، حيث أحالت المادة 02 منه إلى استصدار المرسوم 85-59، وتناول هذا المرسوم نظام التقييم والترقية في المواد 83، 84، 85، ولكن لم يتم تنظيم كيفية تطبيقا من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، مما أدى إلى استصدار الأمر 66-149 والتعليم رقم 05 المتعلقة بالنظام الجديد لتتقيط الموظفين وترقيتهم والتي حددت مجال النقطة السنوية ما بين (0) و(20).

وبعدها تطرقنا إلى نظام التقييم في ظل الأمر 06-03، والذي جاء في الفصل الرابع من الباب الرابع، "تنظيم المسار المهني للموظف"، حيث نصت المواد من 97 إلى 103 عن التقييم.

وتناولنا في **المطلب الثاني** نظام التنقيط وطبيعته القانونية في القانون الجزائري، حيث أن صاحب التنقيط هي السلطة صاحبة التعيين وذلك بعد اخذ رأي المسؤول المباشر للموظف.

ولكن هناك وضعيات قانونية للموظف تستوجب عليه العمل خارج أدارته الأصلية كالاستيداع، والخدمة العسكرية، والانتداب، والوضعية خارج الإطار، حيث بيننا صاحب التنقيط، مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير التي حددتها التعليم رقم 05 والتي نصت على عشر معايير لقياس وضعية الموظف المهنية، وكذلك مجال النقطة المرقمة من (0) إلى (20)، خلافا للمرسوم 85-59 الذي حدده ما بين (0) و(10)، بينما فترة التنقيط وتبليغها للموظف تكون سنويا وهذا ما أكدته الأمر 66-133 وكذا الأمر 66-149، والرسوم 85-59، بينما الأمر 06-03 في مادته 07 لم يحدد فترة التنقيط، حيث اخضع الموظف لتقييم مستمر ودوري دون توضيح الآجال، وفيما يخص تبليغ هذه النقطة فقد اقرها القانون من خلال الأمر 06-03 في المادة 12 منه، أما بالنسبة للطبيعة القانونية للتنقيط، فإن التشريع الجزائري مبهما فيما يخص تحديد طبيعة تقارير الكفاية، حيث أجاز التظلم فقط أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء دون اللجوء إلى التظلم الرئاسي أو الولائي، وهذا راجع لحدثة القضاء الإداري في الجزائر.

ونظام تقييم الموظف العمومي الجزائري تبين انه لا يخلو من الأخطاء التي تؤدي حتما

إلى فشل عملية التقييم وبالتالي نقص مصداقيتها، وهذا راجع لعدة ظروف والتي سوف نعالجها

من خلال اعتماد عدة وسائل وأساليب من خلال التطرق الى الفصل الثاني.

