

## المبحث الأول: أسباب فشل نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري وأساليب معالجته

نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري تبين أنه لا يخلو من المشاكل والأخطاء التي

تؤدي حتما إلى فشل عملية التقييم وبالتالي نقص مصداقيتها، وهذا راجع لعدة ظروف من بينها

ما هو متعلق بالقائم بالتقييم أو بالإدارة المشرفة على التقييم أو محدودية الآثار القانونية التي

يرتبها نظام التقييم على الموظف، وكذلك اعتماد نظام التقييط على التحفيز المادي من خلال

سياسة التكوين واهم آليه للتحفيز المعنوي.

وللحد من هذه العوائق لا بد على المشرع إعادة هيكلة نظام التقييم ومعالجته وذلك بأستعمال

عدة آليات من بينها تشديد وتقوية دور القائم على التقييم و الاعتماد على التقييم الموضوعي

والعادل، وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المبحث الذي تندرج تحته مطلبين وهما

أسباب فشل نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري، والأساليب والوسائل المعتمدة لإصلاحه.

### المطلب الأول: أسباب فشل نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري:

وسوف نتعرض في هذا المطلب إلى أهم أسباب الفشل التي تواجه عملية التقييم والتي قد

تطرقنا إليها من خلال الفصل الأول ولا بأس أن نعيدها باختصار وذلك لترابط هذه الأفكار بما

هو آت. ومظاهرها هي:

الفرع الأول: أسباب تتعلق بالرؤساء الإداريين (معد التقييم) تتمثل هذه الصعوبات في<sup>1</sup>:

أولاً: 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.

ثانياً: تأثير الهالة (ميل الرئيس المباشر أو معد التقييم إلى التعميم): ونعني بها أن المقيم أو الرئيس يعطي تقديراً مرتفعاً 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 جيداً في هذه الصفة فقط فيؤدي إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لجميع العناصر أو العوامل الأخرى أو العكس.

ثالثاً: التحيزات الشخصية: يكون تقييم الرئيس للمرؤوس بعيداً عن الموضوعية ويندرج ذلك تحت عوامل التحيز لعدة أسباب منها القرابة، الصداقة، الجنس، السن، المستوى الثقافي... الخ.

رابعاً: عدم فهم مقاييس التقييم: بسبب غموضها أو التباين في فهمها من رئيس إلى آخر.

خامساً: 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 جيداً في الفترة الأخيرة من التقييم فتعكس على ما قبلها والعكس صحيح.

سادساً: التوافق بين الرئيس والمرؤوس: وخاصة في المعايير الخلقية والعرقية والتفكير مما يؤدي إلى منح تقديرات عالية مقابل أداء منخفض.

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 287-288

سابعاً: تأثير التتابع في التقييم: وخاصة إذا كان هذا التتابع خلال فترة قصيرة، فإن تقييم الرئيس للمرؤوس يتأثر بتقييمه للمرؤوس السابق إذا كان الأداء بينهما جد متباين.

الفرع الثاني: أسباب تتعلق بإدارة ونظام التقييم: ويمكن حصرها في:

أولاً: صعوبات تتعلق بالإدارة المشرفة على عملية التقييم: وتتمثل في:

1- عدم تدريب الرؤساء على نظام التقييم وطرقه: وهذا بمنحهم ومنح وزن موحد لكل العوامل.

2- نقص الدوريات المتعلقة بالتقييم: كاللوائح والأنظمة والإرشادات والتوجيهات..... الخ.

ثانياً: صعوبات تتعلق بنظام التقييم: وهذه الصعوبات يمكن سردها في:

1- غموض معايير التقييم: لعدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة.

2- سرية التقييم: وتغلب الصفة العقابية عليه.

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

4- عدم كفاية التغذية العكسية للموظف: لان الوصول للفعالية العالية في تقييم الأداء يتطلب

تطوير المهارات التعليمية والإرشادية للمشرفين، وذلك بتوفير وقتا وجهدا كبيرا لهذه العملية.

5- عدم كفاية نماذج التقييم: رغم دورها الهام في التقييم وهذا راجع لغموضها وصعوبتها.

الفرع الثالث: نظام التقييم وترتيبه فقط لبعض الآثار القانونية على الموظف:

لقد أنقسم الفقه على مدى ترتيب نظام تقييم الأداء الوظيفي لآثار قانونية على الموظف من

عدمه، حيث ذهب اتجاه إلى القول بعدم ترتيب إي اثر قانوني مبررا ذلك بان ترتيب هذه الآثار

قد يؤثر على المقيم مما يؤدي إلى التحيز<sup>1</sup>، بينما يذهب الاتجاه السائد في الفقه إلى وجوب

<sup>1</sup> - شمس الدين بشير الشريف ، مرجع سابق ، ص82.

ترتيب آثار قانونية معينة على نظام تقييم الأداء<sup>1</sup>، المتعلقة بالقرارات التي تخص المسار المهني للموظف.

والسائد على مستوى التشريعات الوظيفية، ومنها التشريع الجزائري هو ترتيب بعض الآثار القانونية، على نظام تقييم أداء الموظفين، والمتعلقة بتثبيت العون المتربص، أو ترقية الموظف في الدرجة أو الرتبة، أو صرف المنح والعلاوات، والتكوين لتحسين المستوى.

وكل ما يلاحظ أن التنقيط مرتبط فقط بالترقية والحوافز المادية كمنح المرودية و تعويض الخبرة فقط وإهماله للحوافز المعنوية، وسوف نوجز هذه الآثار المحدودة وذلك كما يلي:

#### أولاً: تثبيت العون المتربص بعد تقييمه

يعين المرشح الذي تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص ،حيث يخضع لفترة تجريبية مدتها سنة كتكوين تحضيرى لشغل وظيفته وهو بذلك يتمتع بنفس الحقوق ويخضع لنفس الواجبات التي يخضع لها الموظف المرسم، علما أن فترة التربص فترة خدمة فعلية، وتحسب كقدميه للترقية في الرتبة والدرجات والتقاعد.

وبعد انتهاء المدة المحددة يتم إما ترسيمه ويصبح في وضعية قانونية في مواجهة الإدارة وذلك بعد تسجيله في قائمة التأهيل والتي تقدم إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة، هذا إذا كان أدائه ايجابي (تنقيطه) وخاضع للمعايير المحددة، أما إذا كان الأداء سلبي فهذا يخضع لفترة تجريبية أخرى بنفس المدة ولمدة واحدة، وأخيرا يسرح دون تعويض أو إشعار مسبق إذا استمر أدائه على حاله.

<sup>1</sup> - أنور احمد رسلان ، " الآثار القانونية لتقارير الأداء الوظيفي " مجلة الإدارة العلمية ، العدد 50 ، 1986 ، ص 341.

## ثانيا:ترقية الموظف بعد تقييمه (تنقيطه)

تعتبر الترقية من أهم الوسائل المعتمدة في تسيير المسار المهني للموظف العمومي، وهذا ما أدى بالمشروع إلى الإهتمام بها، وتخضع الترقية للتنقيط في نظام الوظيفة العمومية الجزائري،حيث تناولت عدة مواد موضوع الترقية مثل المادة 1/54 و2 من المرسوم 59-85،والمادة 117 من القانون 78-12،وكذلك الأمر 06-03 الذي تحدث عن علاقة التنقيط بالترقية سواء في الدرجة كما نصت عليه المادة 106 منه أو في الرتبة طبقا لنص المادة 107 منه،وننتائج تقييم الأداء (التنقيط) تساعد في تحديد المستقبل الوظيفي للموظفين،لأنها توضح إمكانياتهم التي على أساسها تتم تحديد الوظائف التي يتدرج فيها الموظف عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في الإدارة،لأن نتائج التقييم (التنقيط) هي التي توضح من هو المرشح للترقية، وماهي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يترقى إليها<sup>1</sup>،وسوف نتطرق إلى الترقية من خلال:

### 1- تعريف الترقية

أ- تعريفها لغة: هي اسم من فعل رقى يرقى،ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى،وقد يمس هذا الرفع،عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والاقتصادي،فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة،أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية،أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير،فرع تنظيم الموارد البشرية،جامعة الحاج لخضر،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2007،ص93.

<sup>2</sup> - محمد فؤاد مهنا ، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم ، دار المعارف القاهرة ،1967، ص54.

ب- تعريفها اصطلاحاً: "الترقية هي انتقال الشخص من وظيفته الحالية إلى أخرى"<sup>1</sup>.

ويتمثل الاختيار والاقدمية أساسين رئيسيين (معياريين) في تقدير الترقية حيث أن :

ت- الترقية بالاقدمية: وهي تقوم على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في

وظيفة معينة منذ بداية تعيينه بحيث يرتفع من درجة إلى أخرى بمرور الزمن<sup>2</sup>.

ومن مزايا هذا النوع انه يحقق العدالة والموضوعية بين الموظفين، ويتميز بالبساطة والسهولة، إلا

أنه يعاب عليه قتل الطموح وروح الابتكار وزيادة في فعالية الرؤساء في معاملة مرؤوسيههم وكذا

أنتظار الموظفين الأكفاء مدة من الزمن حتى تتم ترقيةهم وهذا إجحاف في حقهم.

ث- الترقية بالاختيار (الكفاءة): تقوم على أساس الجدارة والمهارات التي يتمتع بها الموظف

المناسب، وفقاً لقدراته ومهاراته في المكان المناسب ، حيث تقاس عن طريق التقييم ، ومن مزايا

هذا النظام هي إعطاء الفرصة للإدارة أن تختار أفضل العناصر المفيدة لها ، ولكن يعاب عليه

التحيز والمحاباة<sup>3</sup>، والآلية التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى احد

درجات السلم الوظيفي أو تغيير الرتب من داخل نفس السلك أو من سلك إلى سلك آخر هي

الترقية التي تعتمد على التنقيط حيث تنقسم إلى:

ج- الترقية في الدرجة "L'avancement" : وهي صعود الموظف من درجة الى درجة أخرى

تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بتوفر عدة شروط منها الاقدمية المحددة وتنقيط سلطة

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المناهج ، الأردن ، 2006، ص207.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الغاني، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية ، 2000 ، ص323.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص276.

التعيين أو إجراء تكوين علما انه إذا خضع الموظف لدورة تكوينية، يمكن ترقيته في الدرجة دون شروط الاقدمية<sup>1</sup>.

ونصت عليها المادة 106 من الأمر 03-06 حيث أنها مستمرة، حسب ثلاث وتأثر وهي:

المدة الدنيا، والمدة المتوسطة، والمدة القصوى تتوزع على 12 درجة كما عي مبينة في الجدول:

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	الدنيا القصوى
من درجة إلى الدرجة التي تعلوها	سنتان ونصف	3 سنوات	3 سنوات ونصف
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: الممر الر رقم 304-07 المؤرخ في 29 / 09 / 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين

ونظام دفع رواتبهم ج ر ج رقم 61 بتاريخ 30 / 09 / 2007، ص12.

### ح- وإجراءات الترقية في الدرجة تعبر بعدة مراحل وهي<sup>2</sup>

✓ إرسال بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين من الإدارة المستخدمة بعد تحضيرها إلى

السلطة صاحبة التعيين قصد منحهم النقطة المرقمة مع التقدير العام، والتي ترفق بآخر

مستخرج أو قرار ترقية الموظف في الرتبة، وكذا بقرار منحة أقدميه الجنوب أو قرار

الإحالة على الاستيداع إن وجد، وترتب حسب الأسلاك والرتب وداخل كل رتبة يتم

ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة ويحدد عدد كل درجة لوحدها وترتب حسب النقاط

المحصل عليها، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يكون موقعا قبل 12/31 من

السنة الماضية.

1 - مرجع نفسه، ص92.

2 - شيات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009، ص96.

✓ بعد الإطلاع على النقطة المرقمة فقط يمضي الموظف على بطاقة التتقيط التي بيدي

ملاحظاته عليها أما التقدير العام فهو حكرا على اللجنة المتساوية الأعضاء فقط.

✓ يستدعي رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء أعضاءه لتحديد جدول أعمالها ويوم

اجتماعها، لدراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية المعدة إلى غاية 12/31 من السنة

السابقة، حيث يتم تحرير محضر الاجتماع من طرف كاتب اللجنة ويتم المصادقة عليه و

إمضاءه من طرف جميع الأعضاء، ثم يقدم إلى السلطة صاحبة التعيين للتوقيع

عليه، وهي تقوم باستخراج نسخ قرارات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمهنيين.

✓ إعادة تصنيف الموظف الذي تحصل على الترقية في الدرجة إلى الدرجة الموافقة للرقم

الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته

الأصلية، ويحتفظ بباقي الأقدمية وتؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.

خ- الترقية في الرتبة "La Promotion": ويقصد بها انتقال الموظف من وظيفة بمستوى

ونظام قانوني وحقوق وواجبات معينة، إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، وهي بهذا تعني تقدم

الموظف في مسيرته المهنية بسبب التقدم في التدرج الوظيفي<sup>1</sup>، والترقية في الرتبة نصت عليها

المادة 107 من الأمر 06-03 حيث أنها تتم وفق الحالات التالية:

➤ على أساس الشهادة بشرط حصولها أثناء العمل الفعلي.

➤ بعد تكوين متخصص.

➤ بعد إجراء امتحان مهني أو فحص مهني.

<sup>1</sup> - شيات سلوى ، مرجع سابق ، ص 99.



➤ على سبيل الاختيار بالتسجيل في قائمة التأهيل التي تعد الترقية فيها مرة واحدة فقط<sup>1</sup>.

وسوف نلقي الضوء على الترقية عن طريق الامتحان المهني، وكذا على سبيل الاختيار، لأن ذلك يخضع لسلطة لتقييم الرئيس الإداري.

**د - الترقية على أساس الامتحان المهني:** ونظمه المرسوم رقم 85-293 المؤرخ في

1995/12/30، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية في المؤسسات والإدارات

العمومية، والمعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/194، وتمت الإحالة إلى التعليم<sup>2</sup> التي

أصدرتها المديرية العامة للوظيفة العمومية لتوضيح كيفية تطبيق هذا المرسوم.

وشروط الترقية على أساس الامتحان المهني تتضمن الأقدمية في الرتبة والمقدرة بخمسة سنوات خدمة فعلية في حدود 30% من المناصب الشاغرة في التوظيف الداخلي.

**ذ - إجراءات الترقية عن طريق الامتحان المهني:** تمر بعد مراحل وهي:

❖ المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتحديد المناصب المالية الشاغرة

وفتح الامتحانات المهنية، بقرار في أجل 10 أيام ابتداء من تاريخ التوقيع عليه.

❖ إشهار الامتحان المهني على شكل ملصقات بجدول النشر داخل الإدارة.

إيداع الملفات ابتداء من تاريخ النشر، وتختتم التسجيلات خلال 30 أو 45 يوما حسب ما نصت

عليه الرسالة المنشورة رقم 11 المؤرخة في 29/04/2006.

<sup>1</sup> - انظر المادة 107 من الأمر 06-03 ، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - التعليم الوزاري المشتركة رقم 08، المؤرخة في 16/10/2004، والمتممة بالتعليم الوزاري المشتركة، رقم 08، المؤرخة في

26/05/2008، والمتضمنة كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

تسجيل ملفات الترشيح طبقاً لأحكام المادة 07 من المرسوم التنفيذي 95-293 حسب تاريخ إستلامها في دفاتر تفتح خصيصاً لهذا الغرض لدى كل إدارة<sup>1</sup>.

ترسل نسخة من محضر اللجنة التقنية لمصالح الوظيفة العمومية في أجل 08 أيام من تاريخ التوقيع عليه، وذلك لتمكين مصالح الوظيفة العمومية التأكد من مشروعية الإجراءات المتخذة. تبليغ المرشحين الذين استوفوا الشروط القانونية بموجب رسالة موصى عليها في ظرف 15 يوماً على الأقل قبل إجراء الامتحان المهني، أما بالنسبة للمرشحين غير المقبولين فيجب تبليغهم بواسطة رسالة موصى عليها تبين سبب رفض ملفاتهم. بعد الانتهاء من دراسة ملفات الطعون تقوم الإدارة العمومية المعنية وبالتنسيق مع المؤسسة المؤهلة لإجراء المسابقات والامتحانات بتحديد موعد الامتحانات المهنية، وبعد إجرائها يتم الإعلان على نتائجها.

❖ وبعد ذلك يتم تحديد قائمة المترشحين الناجحين نهائياً في الامتحان المهني حسب درجة الاستحقاق، طبقاً للمناصب المفتوحة لهذا الغرض.

❖ يتم إعلام المترشحين الناجحين بواسطة برقية مباشرة بعد الإمضاء على محاضر الإعلان عن النتائج النهائية من قبل مصالح الوظيف العمومي، والسلطة صاحبة التعيين.

❖ تنشر النتائج عن طريق الإلصاق على مستوى مركز الامتحان.

ر- الترقية على أساس الاختيار: نصت عليها المادة 107 / 4 من الأمر 06-03 وتخضع هذه الترقية لعدة شروط منها شرط الأقدمية في الرتبة، وشرط التأهيل الوظيفي، والكفاءة المهنية، وشرط

1 - المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30/09/95، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-148.

الاقدمية لم يتم تفصيله من طرف قانون الوظيفة العمومية ، بل تمت إحالته إلى القوانين الخاصة مثل المرسوم رقم 89-224 المؤرخ في 05/12/1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية والذي ألغيا بموجب المرسوم رقم 08-04 المؤرخ في 08/01/19 والتي حددت المدة فيه 10 سنوات من الخدمة الفعلية، أما التسجيل في قوائم التأهيل يكون في حدود 10% من المناصب الشاغرة بعد استشارة اللجنة.

وقد نصت التعليم رقم 86 المؤرخة في 01/03/10 والمتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى على ما يلي<sup>1</sup>:

➤ الأقدمية المكتسبة.

➤ شغل منصب عالي والذي يشكل أيضا معيار امتياز.

➤ دورات التكوين وتحسين المستوى.

➤ دراسات أو أشغال بحوث منجزة.

➤ الميزات والمؤهلات المهنية وروح المبادرة واللياقة البدنية والانضباط والوضعية الاجتماعية.

بعدما تطرقنا للشروط سوف نتناول الإجراءات المتبعة في الترقية على أساس الاختيار وهي:

تتم عملية الترقية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيف العمومي في حدود 10% من المناصب الشاغرة.

1 - أنظر الى التعليم الوزارية المشتركة رقم 08، بتاريخ 2004/10/16، والمتمة بالتعليم الوزارية المشتركة رقم 08، بتاريخ

26/05/2008، المتضمنة كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

- ❖ إحصاء عدد الموظفين المتوفرة لديهم الشروط القانونية، وجمع ملفات كل المترشحين ودراستها من قبل الإدارة المعنية ومن ثم إعداد قوائم التأهيل ويكون في 12/31 من السنة التي تسبق السنة المالية.
- ❖ إشهار هذه القوائم عن طريق نشرها حسب الرتبة والسلوك مع ذكر أسماء المترشحين في أماكن العمل المناسبة، وبمدة كافية ومعقولة.
- ❖ دراسة الطعون المقدمة من طرف الموظفين غير المسجلين على قائمة التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال.
- ❖ إلزامية إعداد قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك والرتب وفق ترتيب حسب درجة الاستحقاق (الأقدمية).
- ❖ استدعاء اللجنة المتساوية الأعضاء مع تحديد جدول ويوم الأعمال.
- ❖ إصدار قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين.
- ❖ المصادقة عليها من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء، وذلك بإعداد محضر من طرف كاتبها، مع إمضاء جميع الأعضاء عليه، وبعدها يتم إصدار قرار على محضر هذه اللجنة ويمضى من طرف المسؤول الذي له صلاحية التعيين.
- ❖ وأخيرا يتم إعداد قرار يقوم به المسير يخص ترقية المعني، ويكون ساري المفعول ابتداء من أول الشهر الذي اجتمعت فيه اللجنة أو الشهر الموالي.

ثالثا: مدى تأثير التقييم (التنقيط) على المنح والعلاوات: طبقا لنص المادة 32 من الأمر

03-06 فان للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب، والذي يتكون من الراتب الرئيسي

والعلاوات والتعويضات، وكذلك المنح ذات الطابع العائلي، ويوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف<sup>1</sup>.

ومن خلال المادة والتي تنص على 124 من الأمر 03-06 " تخصص التعويضات لتعويض التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها، وبالظروف الخاصة بالعمل، وتخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء" نجد أن تعويض الخبرة له علاقة بالترقية في الدرجة وكذا في صرف منحة المردودية من خلال التنقيط.

**1- تعويض الخبرة:** يمثل تعويض الخبرة حسب المادة 71 من المرسوم 59-85 " ما ستفيده الموظف الذي تتغير رتبته طوال السنوات الموالية لتاريخ توظيفه مكافأة عن أقدميه تقوم طبقاً لأحكام المواد من 72 إلى 85 أدناه" ومن خلال هذا نجد أن الأقدمية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله هذا النمط من الترقية، وهذا ما أكدته المادة 106 من الأمر 03-06، علماً أن الترقية تكون حسب الوتائر المنصوص عليها في المرسوم 304/07 والترقية في الدرجة يقابله تغير في الرقم الاستدلالي للدرجات حيث أنه هناك 12 درجة تبدأ الأولى بالعدد 10 وتنتهي بالعدد 120 بالنسبة للدرجة العاشرة ويحسب تعويض الخبرة كما يلي:

قيمة تعويض الخبرة = الرقم الاستدلالي للدرجة x قيمة النقطة الاستدلالية

الرقم الاستدلالي للدرجة: تقابله قيم محددة من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية عشر.

قيمة النقطة الاستدلالية : تساوي خمسة وأربعون دينار جزائري

<sup>1</sup> - انظر المواد 32 و121 من الأمر 03-06 ، مرجع سابق.

2- **منحة المردودية:** نصت عليها قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية بدءا من القانون 78-12

الذي نص على نوعين من منحة المردودية وهي تتعلق بالفردية والجماعية، وهي تقيم وفقا لمعايير معينة، علما أنها تدفع كل ثلاث أشهر، بنسبة 10 % من الأجر القاعدي.

والأمر 06-03 في مادته 98 تحدث عن المردودية بنصه "يهدف تقييم الموظف إلى الترقى في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمر دودية وتحسين الأداء....."، فهذا النص لم يوضح كيفية حساب المر دودية، ولكننا عند قراءتنا لنص المادة 126 فنجدها أنها تحيل إلى التنظيم بنصها "تؤسس كل منحة أو تعويض بمرسوم"، ومرد ذلك أن التنظيم هو الذي يحدد نظام التعويض لأساك الوظيفة العمومية ومن المراسيم نذكر:

\* المرسوم رقم 10-134 المتضمن النظام التعويضي للأسلاك المشتركة<sup>1</sup>، وبالرجوع إلى المادة 02 منه والتي تخص نجد أنها تتحدث عن الأسلاك المشتركة واستفادتهم من منحة المر دودية والتي تحسب ما بين (0) إلى (30) من الراتب الرئيسي كل 03 أشهر كما يلي:

$$\text{المردودية} = ((\text{الراتب الرئيسي}) \cdot (\text{من 0 إلى 30\%}) \cdot 9\% \cdot (0.1))$$

حيث أن: الراتب الرئيس = (الأجر القاعدي + الخبرة المهنية) 45 ج.

9% = اقتطاع الزمان الاجتماعي.

0.1 = 10% اقتطاع الضريبة على الدخل (IRG)

\* المرسوم رقم 10-78 نص عن النظام التعويضي للأسلاك الخاصة للتربية الوطنية<sup>1</sup>، وتحسب فيه النسبة ما بين (0) و (30%) حسب الأصناف.

<sup>1</sup> - راجع المرسوم التنفيذي رقم 10-134، المؤرخ في 13/05/2010، المتضمن النظام التعويضي للأسلاك المشتركة، في

المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر ج ح، عدد رقم 32، بتاريخ 16/05/2010.

## المطلب الثاني: الأساليب والوسائل المعتمدة لإصلاح نظام تقييم الموظف العمومي.

تقييم الأداء (التنقيط) للموظفين لا يخرج عن كونه وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف، في أداء واجباته ومسؤوليات عمله بالاعتماد على معايير وأسس وكذا طرق التقييم بالمفاضلة بينها، ولكن نظام التنقيط في نظام الوظيفة العمومية الجزائري من خلال دراستنا في هذا الموضوع نجد انه مجرد إجراء إداري يتم كل سنة، وهو لا يحقق النتائج المستهدفة وهذا ما يؤدي إلى الإنقاص من فعاليته وموضوعيته، لذا يجب إعادة النظر في نظام التنقيط من خلال إدراج التقييم الجماعي واعتماد آلية التدريب والتكوين التي سوف نتطرق إليها فيما بعد، وكذا توضيح وتبيان المعايير المعتمدة في التقييم وإعادة النظر في تشكيلة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وكذا مهامها.

وقد أدرجنا في هذا المطلب فرعين متتاليين، حددنا في الأول الأساليب والوسائل المعتمدة لإصلاح نظام التنقيط من زاوية القائمين بالتقييم، بينما حصصنا في الثاني الأساليب والوسائل المعتمدة لإصلاح نظام التنقيط من زاوية موضوع التقييم.

### الفرع الأول: الأساليب والوسائل المعتمدة لإصلاح نظام التنقيط من زاوية القائمين بالتقييم

إن النهوض بنظام التنقيط وإصلاحه من أجل وضع حد لتلك المشاكل والتي تؤدي إلى عدم موضوعيته وذلك بسبب العوامل المؤثرة والتي قد تكون من طرف الرئيس المباشر أو عدم فهمه أساليب التقييم بسبب ضعف التكوين أو عدم اعتماده أصلاً، وهذا ما سوف نتناوله في الفرع 1.

<sup>1</sup> - راجع المرسوم التنفيذي رقم 10-78، المؤرخ بتاريخ 2010/02/24، المتضمن النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك

الخاصة بالتربية الوطنية، ج ر ج ج، عدد رقم 14، بتاريخ 2010/02/25.

أولاً: تشديد وتقوية دور القائمين على التقييم: وذلك بسبب الأهمية الكبيرة التي تتضمنها عملية التنقيط لأنها هي التي تحدد مصير الموظف من عدة جوانب سواء المادية أو المعنوية لهذا يجب إعادة النظر في دور الفاعلين على التقييم من خلال تدريبهم وتكوينهم وتكريس المناهج والآليات الحديثة المعتمدة من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، وكذا الاعتماد على تقييم 360 درجة لأنه 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 التحيز.

### ثانياً: اعتماد التكوين للأطراف المسؤولة عن التقييم

حيث لا بد من تدريب المشرفين على التقييم تدريباً شاملاً وذلك عن طريق المناقشات الجماعية فيما بينهما في المسائل المتعارضة وكذا لتنسيق العمل وذلك من خلال تبادل الآراء وإعطاء كل واحد رأيه، ثم تناقش الآراء وذلك لاستخلاص التعارض لمعرفة ما إذا كان موضوعي أو شخصي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب علي محمد ، مرجع سابق ، ص14.



### ثالثا: استخدام سجلات خاصة لتدوين أداء المرؤوسين

حيث يتم تدوين كل ما يلاحظ سواء في أداء المرؤوس أو سلوكه إيجابا أو سلبا، وهذا خلال فترة التقييم، وذلك لتكون هذه السجلات مرجعا يتم اللجوء إليها متى كان الاحتياج إليها ضروري<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الأساليب والوسائل المعتمدة لإصلاح نظام التنقيط من زاوية موضوع التقييم

إن معالجة أخطاء التنقيط التي يكون مصدرها المقيم، والتي تؤدي إلى الحد من الفعالية بسبب التقديرات الشخصية للرئيس، والتي يمكن أن تكون مصحوبة ببعض الأمور الشخصية كالمصالح الخاصة والمحسوبية والانحياز والتسلط في تحديد التقييم، غير كافية لوحدها لذا يجب إصلاح موضوع التقييم أي جوهر التقييم وذلك من خلال:

**أولا: تحديد العناصر والصفات التي سيعتمد عليها التقييم:** حيث يجب أن تكون تتسم بالسهولة والوضوح والبساطة لكي يتم فهمها من طرف المشرفون على التقييم، وكذا لا بد من تحديد توقيت التقييم وفقا للمعايير والمستجدات لان دورية التقييم في الحقيقة يتغير بتغير الأهداف وظروف وطبيعة الإدارة وكذا لأهداف التقييم بحد ذاته، وبالإضافة إلى ذلك يجب تحديد العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وذلك باعتماد معايير صفات شخصية أو لعوامل معايير نتائج الادعاء أو لسلوك الأداء كالقيادة والتخطيط والمواظبة على العمل واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق ، ص23.

**ثانيا: كفالة (ضمانة) حق التظلم والطعن القضائي:** يعتبر اللجوء إلى التظلم والطعن القضائي من نتائج التقييم ، وسيلة تزيد من موضوعية التقييم، لأن الرؤساء يدركون ذلك عند وضعهم للنتائج، قد يتعرضوا إلى المساءلة أمام رؤساءهم، في حالة إثبات صحة ذلك، ولكن يجب منع هذا الإجراء على الكل ماعدا الموظفين ذو النتائج الضعيفة فقط، وهذا لكي لا يتم إرهاق الإدارة. وبالرجوع إلى المشرع الجزائري نجده مبهما فيما يخص تحديد طبيعة تقارير التتقيط، حيث أجاز التظلم فقط أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، وهذا ما نصت عليه المادة 102 من الأمر 03-06 "تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكن اقتراح مراجعتها.....".

فمن خلال هذا النص نجد أن القوانين الجزائرية لا تعتبر تقييم الأداء أو التتقيط قرارا إداريا يجوز الطعن فيه بالإلغاء وهذا ممكن راجع لحدثة القضاء الإداري الجزائري .

### ثالثا: تفعيل دور اللجان المتساوية الأعضاء

أعطى المشرع الجزائري للموظفين حق المشاركة في تنظيم شؤونهم وما يهمهم من قرارات طيلة مسارهم المهني لدى المؤسسة أو الإدارات العمومية التي يمارسون نشاطهم فيها، هذا الحق تجسد من خلال عضويتهم في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وهذا ما نصت عليه المادة 13 من الأمر 66-133، وكذلك صدر المرسوم 66-143 المؤرخ في 20/06/1966 المتضمن اختصاص اللجان وتكوينها وتنظيمها وتشكيلتها ، وفي إطار القانون رقم 78-12 صدر المرسوم رقم 84-10 المؤرخ في 14/01/1984، والذي كذلك يتضمن تحديد اختصاص اللجان وتشكيلتها وتنظيمها، والذي مازال لحد الآن ساري المفعول.

وتختص اللجان في الحالات التالية:

تمديد التمرين (التربص)، الترقية في الدرجة أو الرتبة، الانتداب بنوعيه التلقائي والإجباري، الإحالة على الإستداع لأسباب شخصية، العقوبات من الدرجة الثانية، الجدول السنوي لحركة التنقلات في احد أسلاك الانتداب، ولكن قرارات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء غير ملزمة بل هي مجرد قرارات استشارية<sup>1</sup>.

وتكون ملزمة إلا في بعض الحالات حسب ما نصت عليه المادة 10 من المرسوم 84-10<sup>2</sup>. ومن مهامها أيضا أنها تقوم بعرض طلب إعادة التنقيط إلى السلطة مصدرة التنقيط، وتلعب دورا كذلك في الإطلاع بصورة انفرادية دون الموظف على التقرير العام.

والحلول الممكنة لتفعيل دور هذه اللجنة في عملية التقييم تكمن في منحها دورا إلزاميا في قراراتها، وان يكون رئيسها منتخب من بين الأعضاء وليس معين من السلطة صاحبة التعيين.

رابعا: واجب وحتمية اطلاع الموظف على التقدير العام: لقد ثار جدلا كبيرا من طرف فقهاء القانون الإداري حول تبليغ الموظف بالتقدير العام من عدمه فظهر رأيان في ذلك<sup>3</sup> حيث:

الرأي الأول: يرى عدم تبليغ التقدير العام للموظف وهذا تجنباً لتحيز ومجاملة الرئيس الإداري للمرؤوس لأنه يعلم جيدا أن الموظف سوف يطلع عليه .

<sup>1</sup> - أنظر المادة 4 من المرسوم 84-10.

<sup>2</sup> - أنظر المادة 10 ، المرسوم 84-10

<sup>3</sup> - أنور احمد رسلان ، تقارير الكفاية دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي مرجع سابق ، ص285.

الرأي الثاني: يرى وجوب تبليغ التقدير العام للموظف، ويبررون موقفهم هذا بان لا فائدة للترقية بين تبليغ النقطة المرقمة دون التقدير العام، وزد على ذلك يرون أن الموظفين قد يخشون من تأثير التقدير العام على النقطة المرقمة المبلغة لهم.

### اعتماد تقييم الأداء الموجه للمسار المهني للموظف

المشرع الجزائري اخذ بالرأي الأول الذي يرى عدم جدوى من تبليغ التقدير العام والاكتفاء فقط بتبليغ النقطة المرقمة، وهذا ما نصت عليه المدة 102 من الأمر 06-03 بقولها " تبليغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.....".

ونرى تدعيماً لموضوعية التقييم ونزاهته ضرورة اطلاع الموظف على التقدير العام وهو ما انتهى إليه النظام الفرنسي ، لذا على المشرع الجزائري أن ينص صراحة على هذا الحق<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - عادل ذبيح ، مرجع سابق ، ص 129.

## المبحث الثاني: تكييف تقييم الأداء الوظيفي للموظف العمومي مع إدارة الموارد البشرية

لنجاعة تقييم الأداء الفعال للموظف الجزائري لابد من الاهتمام بالموارد البشرية، لأن تقييم الأداء يعتبر من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فكون أداء الموظفين يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فانه يتعين الاهتمام بمتابعة هذا الأداء ومعادلة التحكم فيه، وذلك باستخدام الموارد البشرية، وذلك بالتركيز على المتطلبات الواجب إرساءها لهدف تفعيل نظام تقييم أداء الموظف العمومي، وهذا في إطار المبادئ والنظريات التي جاء بها المناجمنت العمومي كآلية بهدف الوصول إلى تسيير تقديري للموارد البشرية، وذلك لتقييم أداء الموظفين مع إخضاع هذا التسيير لرقابة مصالح الوظيفة العمومية، كل هذا سوف نتناوله من خلال إدراجنا لمطلبين حيث تناولنا في الأول المتطلبات الواجب إرساءها لتفعيل نظام تقييم أداء الموظف العمومي، أما المطلب الثاني تناولنا فيه التركيز على وظيفة الموارد البشرية في مجال التسيير التقديري لتقييم أداء الموظفين مع إخضاعها لرقابة مصالح الوظيفة العمومية.

### المطلب الأول: المتطلبات الواجب إرساؤها لتفعيل نظام تقييم أداء الموظف العمومي

من أجل نظام تنقيط فعال ويواكب الإدارة المعاصرة من خلال المستجدات التي وردت في أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وكذا إدارة الموارد البشرية لابد:

الفرع الأول: تحديد الأداء عن طريق تحليل (وصف) الوظائف وهي الطريقة الأساسية المتوفرة للمديرين للتأكد من وجود معايير للأداء تستوفي متطلبات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة

الرؤساء لمهام المرؤوسين وتقييم أدائهم على ضوءها، وتتمثل مهمة تحليل الوظائف في تحديد الواجبات الأساسية التي يقوم بأدائها الأشخاص المعنيون في كل وظيفة.

**أولاً: تعريف التحليل الوظيفي** أو تحليل منصب العمل هو " تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها واجباتها، ومسؤولياتها وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها"<sup>1</sup>.

وتعرف ورشة العمل الخاصة بتصنيف وتوصيف الوظائف الصادرة عن الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي للدول العربية المنشى في افريل 1998 تحليل منصب العمل على انه " تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية ومتطلبات الوظيفة العقلية، والاجتماعية والبدنية والمسؤولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح"<sup>2</sup>.

وتحليل المنصب له دورا كبيرا من ناحية تقييم الأداء لأن التقييم الجاد لأداء الموظفين والوحدات الإدارية يرتكز على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، وتتحد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوصيف وتقييم مناصب العمل، وبهذا يكون التحليل الوظيفي هو الأرضية والأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي والسياسات الاجتماعية لأي منظمة، الأمر يستلزم الاعتناء بهذه التحاليل وتطبيقها بشكل دوري وبطريقة

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة، 2004، ص55، اقتباسا عن عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، 1998 .

<sup>2</sup> - الإتحاد الدولي للاتصالات ، المكتب الإقليمي للدول العربية ، توصيف وتصنيف مناصب العمل ، 1998 .

منتظمة ضمانا لمسايرة التحولات البيئية والتنظيمية، واستجابة لمتطلبات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: متطلبات مناصب العمل

هناك عدة متطلبات يجب تحديدها في مناصب العمل وهي<sup>1</sup>

1- وضعية منصب العمل داخل الإدارة: وهذا بتحديد مستوياتها وارتباطاتها الإدارية وتبعيتها.

2- الهدف من وجوده: أي سبب وجوده الغاية من وجوده.....

3- نشاطات منصب العمل: تعني المهام التي وجد من أجلها هذا المنصب ومقارنته بأداء

الموظف وذلك لمعرفة وتحديد الخلل .

4- تحديد بطاقة منصب العمل: ويتم من خلال مدونة تسمى مدونة المناصب والوظائف.

### الفرع الثاني: ترسيخ نظام تقييم الأداء قوامه الإدارة بالأهداف (la direction par objectifs)

تعتبر الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم أداء الموظفين، وتقوم على تحديد

الأهداف التي يجب أن يحققها الموظف عن طريق الإدارة بالمشاركة وتعرف على أنها "فلسفة

للإدارة تعكس طريقة ايجابية في الإدارة تركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من

الاستجابة للمؤثرات والحوادث كما أنها فلسفة يدور محورها الرئيسي على التغيير وعلى تحسين

أداء كل من الفرد والمنظمة التي ينتمون إليها"<sup>2</sup>، وتهدف هذه الطريقة إلى التغيير وتحسين أداء

الفرد والمنظمة معا ، ومن أهم خصائص الإدارة بالأهداف نجد:

<sup>1</sup> - محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية (دعائم وأدوات) ، دار طليطلة ، المحمدية ، الجزائر، 2010 ، ص42.

<sup>2</sup> - بربر كمال ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، 1997

## أولاً: خصائص الإدارة بالأهداف

- 1- تتبنى فكرة مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء لتحديد أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
- 2- تستلزم الإدارة بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط، والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لتقييم الأداء وتقويم الانحرافات.
- 3- تعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المنظمة وترفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال مساهمتهم في الإدارة والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء.
- 4- يساعد معرفة كل عضو في الإدارة لمهامه من خلال التحديد المسبق للأهداف، إلى التوجيه الذاتي من خلال رقابة نفسه.
- 5- جعل الإدارة في وضعية متميزة وهذا من خلال عملية التفاعل المشتركة بين الموظفين في الإدارة من رؤساء ومرؤوسين والاحتكاك المستمر والتأثير العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة إلى الإنجاز، حيث تصبح هذه الإدارة لها معرفة وممارسة عملية للتغيرات والتي هنا يمكن مواجهتها والوقوف في وجه التحديات والتغيرات المستقبلية<sup>2</sup>.
- 6- تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على نتائج ايجابية تتفق وأهداف المؤسسة التي تعتبر كمصلحة لمجموعة أهداف فرعية لإطراف مختلفة<sup>3</sup>، علماً أن الأهداف الفرعية متباينة\*.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 51

<sup>2</sup> - صبحي العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد ، الأردن ، 2002 ، ص 53.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 54.

\*- الأهداف الفرعية هي : أهداف المالكين والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة، أهداف الموظفين والعاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المنظمة (المؤسسة) كالمزائين والموردين..... الخ.



- 7- يعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف على التقييم الذاتي من جانب الموظفين لأنفسهم، مما يؤدي إلى تجنب الحساسيات الانفعالية التي يشعرون بها تجاه أي نقد أو ملاحظة توجه لهم من جانب رؤسائهم، مما يقلل من أدائهم، وبالإضافة إلى ذلك يعمل هذا الأسلوب إلى تعميق نظرة الموظفين إلى أنفسهم وتدبرهم في نتائج انجازاتهم الماضية ومقارنتها بما يتوقع المشرفون.
- 8- إن أسلوب الإدارة بالأهداف يسهل عملية الإشراف والرقابة داخل الإدارة، لأن الاتفاق على أهداف واحدة بين الرؤساء والمرؤوسين يشعر هذا الأخير بالمسؤولية<sup>1</sup>.
- 9- في أسلوب الإدارة بالأهداف يتم الربط بين الوظيفة والمرتب المستحق لها، فهي أساس منح المكافآت للموظف التي تعكس أدائه مما يحاول رفعه<sup>2</sup>.

ويتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية لأن أهداف المنظمة ماهي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة المشار إليها من خلال الخصائص وتتم الإدارة بالأهداف وفقا للخطوات أو المراحل التالية:

### ثانيا: مراحل وخطوات الإدارة بالأهداف

#### الخطوة الأولى: التمهيد للتقييم ويتم فيه

- 1- تحديد أهداف المنظمة وفقا لما تم اقتراحه من طرف الموظف والمشرف.

<sup>1</sup> - نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة وإعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 127.

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص 128.

2- تحليل هذه الأهداف إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط سواء كان محاسبة أو إنتاج أو..... ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا ،كما يتم هنا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.

3- رسم خطط عمل تفصيلية للأهداف والتي تكون مرتبطة بسلوك الموظفين وأدائهم.

4- توفير ظروف عمل مناسبة من خلال وجود أنظمة ضرورية للإيصال التدريب الحوافز.

5- وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في

المنظمة لتصحيح الانحرافات<sup>1</sup>.

**الخطوة الثانية:بدء التقييم ويتم فيه**

1- تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه انطلاقا من الأهداف المحددة من طرف الموظف.

2- وهنا يتم التقييم في ظل المعايير والمقاييس المسطرة في الخطوات السابقة،وعلى أساس

الأهداف المحددة،ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها،وتحديد الطرق والوسائل التي تمنع

تكرارها مستقبلا.

3- إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

**الخطوة الثالثة:نهاية فترة التقييم ويتم فيه**

1- بداية دورة إدارة الأهداف من جديد أي من النقطة الأولى استعدادا لأهداف جديدة أو

متجددة لتمر عبر كامل الخطوات.

**الفرع الثالث:ضرورة ربط نظام التنقيط بمقابلة التقييم**

<sup>1</sup> - صبحي العتيبي ، مرجع سابق ،ص54.

من المؤكد أن نظام التقييم المعمول به بات متجاوزا لا يسمح بتقييم موضوعي لأداء الموظفين، وجدير بالإشارة أن لتفعيل هذا نظام التنقيط كان لزوما ربطه بمقابلة التقييم وهذا لإضفاء الموضوعية في تنقيط الرئيس للمرؤوس.

ولهذا يجب اللجوء إلى المقابلة قبل منح هذه النقطة والتي عن مدى تقدير مؤهلاته وقدراته ومن هذا المنطلق سوف نستدرج ونتناول كل ما يتعلق بمقابلة التقييم من خلال شرح وتبيان بعض العناصر فيها، باعتبارها أداة فعالة في التنقيط الموضوعي.

### أولا: مفهوم مقابلة التقييم

#### 1- تعريف مقابلة تقييم الأداء

تعرف مقابلة تقييم الأداء بأنها "نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين، أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه، للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلا"<sup>1</sup>.

ويقصد بعملية مقابلة تقييم الأداء عملية التفاعل الاجتماعي الهادف، مابين طرفين أحدهما هو القائم بالمقابلة والآخر هو المقابل، وفيها يتم توصيل معلومات وبيانات معينة من خلال حوار قائم على التبادل اللفظي والحركي بين الطرفين أثناء لقائهما وجها لوجه<sup>2</sup>.

#### 2- أهداف مقابلة تقييم الأداء: تهدف مقابلة تقييم الأداء<sup>1</sup> إلى

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص428.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، مرجع سابق، ص137.

أ- دراسة الادعاء الماضي للفرد وإطلاعه على نتائج التقييم .

ب- تحديد مناطق القوة والضعف في أداء الموظف.

ت- الاستماع إلى وجهة نظر الموظف فيما يخص عملية التقييم وإلى كافة الأمور الأخرى

التي تخصه بما يؤدي إلى بناء جو من الثقة بينه وبين إدارته.

ث- توفر العدالة ،لأن النتائج ستون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس

ومرؤوسيه)،وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه<sup>2</sup>.

ج- مناقشة وإرشاد الموظف إلى طرق تحسين الأداء المستقبلي<sup>3</sup>.

3- دور المقيم في مقابلة تقييم الأداء: ينطوي دور المقيم في مقابلة الأداء<sup>4</sup> فيما يلي

أ- قبل المقابلة

❖ الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بالمعلومات .

❖ تدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.

❖ الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.

❖ اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.

❖ إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

ب- أثناء المقابلة

<sup>1</sup> - مرعي محمد مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات ، ط1 ، دار الرضى للنشر ، دمشق ، سوريا ، 2001، ص50.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص427.

<sup>3</sup> - علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد (منهج تحليلي) ، ج1 ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1975 ، ص405.

<sup>4</sup> - صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص392.

- ❖ التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- ❖ تمكين مشاركة المرؤوس في التشخيص واقتراح سبل التحسين.
- ❖ ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوسين، وإشراكه في طرح هذه الجوانب.
- ❖ وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

### ج- بعد المقابلة

- ❖ الاتصال الدائم بالمرؤوس وإعانتته للتغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- ❖ تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.
- ❖ ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

### 4- دور المرؤوس في مقابلة تقييم الأداء: يتمثل دوره فيما يلي:

- أ- الاستفسار عن مبررات توضح له سبب تقييمه بتقدير معين ليقنتع.
- ب- أن يصغي جيدا لمشاكل أدائه بشكل جيد.
- ت- أن يكون جريء يعترف بأخطائه.
- ث- أن يفصح لرئيسه عن ما كان يتوقعه من تقييم أدائه<sup>1</sup>.

### ثانيا: أساليب إجراء مقابلة تقييم الأداء

وتنقسم حسب نادر محمد<sup>2</sup> إلى ما يلي

### أ- أسلوب بلغ وأقنع (الإخبار والإقناع) " tell and sell "

<sup>1</sup> - عمر وصفي ، مرجع سابق ، ص430.

<sup>2</sup> - نادر محمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص242.

وفيه يكون المقيم هو الحكم والخصم العادل ،حيث يبلغ الموظف بنتيجة أدائه ثم يقنعه بعدالة التقييم،وتقبله لأي قرار أو إجراء إداري يتخذ بناءا عن ذلك،وعادة يجرى هذا النوع من الأساليب مع الموظفين الجدد،بسبب قلة خبرتهم، ويغاب عليها أن الموظف يبادر إلى استجابة دفاعية،أو عدم تنفيذه بتصحيح ما طلب منه.

#### ب- أسلوب بلغ وأستمع(الإخبار والإنصات) " tell and listen "

وفيه يبلغ المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه من طرف الرئيس ،الذي يستمع إلى ردود أفعاله حول التقييم،وهذا ما يعطي المجال إلى تعديل النتيجة،وهذا للوصول غالى الأهداف المبتغاة وتصحيح المسار، ويعاب على هذا الأسلوب الرد الدفاعي من قبل المرؤوس على الرئيس.

#### ج- أسلوب حل المشكلات

يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين،ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعا ايجابيا بناءا على العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة ،ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء وليس على التقييم ذاته وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استنادا إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الدول تعتمد مقابلة تقييم الأداء كآلية إلزامية لتقييم أداء الموظفين العموميين كالنظام الفرنسي والمغربي<sup>1</sup>،حيث أن الأول جاء بناءا عن المرسوم المؤرخ في 2002/04/29 والمتعلق بالشروط العامة لتقييم وتنقيط وترقية موظفي الدولة ،أما الثاني فجاء

<sup>1</sup> - عادل ذبيح ، مرجع سابق ، ص154.

بموجب المرسوم رقم 1367/2005 المؤرخ في 20/11/2005 والمتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية والذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من 2006.

## المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية في مجال التسيير التقديري لتقييم أداء

### الموظفين مع إخضاع التسيير لرقابة مصالح الوظيفة العمومية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في الإدارة لأنها هي التي تحدد مستوى أداء الإدارة ونجاحها لأنها تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الموظفين والوظائف داخل الإدارة، وهذه الملائمة تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، في الإدارات كنظام التنقيط .

ولعل من الملاحظ أن نظام التنقيط في الوظيفة العمومية الجزائرية ، يحتاج غالى توطيد علاقته بباقي عناصر الموارد البشرية ،بغية وضع حد للاستقلالية بينه وبين مراحل إدارة الموارد البشرية وعناصرها، وذلك من خلال اللجوء إلى ربط هذا التقييم بتسيير الحياة المهنية للموظف كالترقية والحركة والنقل والفصل...الخ، بالإضافة إلى ذلك إمكانية ربط نتائج التقييم في إطار التسيير التقديري مع إخضاعه لرقابة مصالح الوظيفة العمومية.

### الفرع الأول : أثر نتائج تقييم الأداء على القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف

#### أولاً: ضرورة الأخذ بمعيار الكفاءة والجدارة في الترقية كأصل ومعيار الأقدمية كاستثناء

إن الترقية هي من أهم أعمدة الوظيفة العمومية ،وعليها يتوقف حسن سير الموظفين وهي عملية حيوية ومهمة سواء للموظف أو للإدارة ،وهي من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الإدارة وتحفيز الموظف لبذل مجهود أكبر .

والجدير بالذكر أن معايير التقييم في القانون الوظيفة العمومية الجزائري لم تخرج عن التشريعات الوظيفية السابقة، فهي تعتمد على معيارين هما الكفاءة والأقدمية.

إن معيار الأقدمية معيار جامد وأصبح يشكل عبء على الإدارة وهذا بسبب قتله روح الابتكار والطموح والإبداع، لأن الموظف هنا على يقين أنه بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك تتم ترقيته فهو مطمئن البال ، وزيادة عن ذلك أن الأقدمية تؤدي إلى مساواة الموظفين دون التفرقة بين المجد وغيره ، وهذا مجحف في حق الموظفين المجددين ، كما أن تأثير الرؤساء يصبح ضعيف وغير مجدي من حيث معاملة مرؤوسيهم ، وكل هذا يؤدي إلى عزوف الكفاءات على إظهار قدراتهم، حيث أن تلك الكفاءات تنتظر سنوات للترقية وهذا إجحافا لهم.

ومن هذا المنطلق نجد أن اغلب المختصين في مجال الإدارة يطالبون بضرورة تبني معيار الكفاءة والجدارة في الترقية ، لان الترقية هنا تقوم على أساس ما حققه الموظف من كفاءة وجدارة في أداء العمل المنوط به<sup>1</sup>، وهو يعتمد على تقارير الأداء بشكل أكبر، ومن ثم تظهر العلاقة وثيقة بين اعتماد الجدارة في تقييم الموظف والجدارة في ترقيته أي كلما كان التقييم موضوعي كلما كانت الترقية قائمة على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق.

وان الأخذ بهذا المعيار كذلك يؤدي إلى التنافس بين الموظفين، من أجل الترقية وهذا راجع إلى أن الترقية من منصور هذا المعيار أنها لا تعتبر حقا لكل الموظفين.

وقد نص الأمر 03-06 على نظام الترقية في المواد من 106 إلى 111 منه حيث نصت المادة 106 منه على الترقية في الدرجة وهي تعتمد معيار الأقدمية بصفة رئيسية والتقييم الدوري

<sup>1</sup> - سعيد نواف العنزي ، النظام القانوني للموظف العام ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 93.



بصفة ثانوية \*، ولهذا كان من الضروري الأخذ بمعيار الكفاءة والجدارة والاستحقاق في الترقية وخاصة في الدرجة كأصل عام، والترقية بالأقدمية كاستثناء.

### ثانيا :اعتماد نتائج تقييم الأداء في مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب والاختيار

ومرد ذلك انه إذا كان هناك ضعف على مستوى كفاءة الموارد البشرية أين جرى تعيينها مؤخرا في الإدارة خلال فترة التربص التي تلي عملية التعيين، والتي أظهرتها نتائج تقييم الأداء فهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية، قد فشلت في استقطاب وانتقاء الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمؤهلين بشكل جيد<sup>1</sup>، وبالتالي عدم إخضاع ذلك المتربص لفترة تربص أخرى، بل يسرح مباشرة دون إشعار مسبق أو تعويض .

ويتسنى ذلك من خلال إعادة النظر في المادة 85 من الأمر 06-03، وبالتالي تكون كفاءة تلك الموارد البشرية، جد عالية في حالة ما إذا جاوزت مرحلة التربص، وتم ترسيمها في رتبته وهذا الإجراء يؤدي إلى انتقاء الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمؤهلين لهذا المنصب وبالتالي هذه المؤهلات عند تقييمها فيكون التقييم ايجابيا لا محالة.

### ثالثا : ضرورة ربط نتائج التقييم بحركية الموظفين ونقلهم

تعتبر نتائج تقييم الأداء وسيلة فعالة ،لمعرفة الموظفين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، لأنه يمكن أن يتم تعيين موظف في وظيفة ما وتظهر نتائج التقييم

\*- حيث على أساس التقييم يتم ترقية 40% على أساس المدة الدنيا ، و40% على أساس المدة المتوسطة ، و20% على أساس المدة القصوى، علما أن الترقية بالمدة القصوى هي حق الموظف، لا يجوز للإدارة حرمانه منها إلا إذا تعرض إلى إجراء تأديبي وتم شطبه من جدول الترقية (م13 من الممر الر 07-304).

1- أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي والعشرين ،القاهرة ،2000 ،ص333.

أنها لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، وبالتالي يكون من الأجدر نقله لوظيفة أخرى تلاءم المميزات التي يمتلكها، مما يزيد من كفاءته وهذا ما يؤدي بالفائدة على الإدارة. وحسب حسن عادل هناك عدة أسباب تؤدي إلى نقل الموظف منها<sup>1</sup> :

- 1- النقل من أجل التدريب ورفع مستوى كفاءة الموظف: وهذا النقل عادة ما يكون مؤقتاً.
- 2- النقل بسبب الحالة الصحية أو كبر سن الموظف: خاصة إذا كان هذا العمل يزيد التأثير وتدهور صحة العامل أو تعيق عمله بسبب بعد مكان العمل.
- 3- النقل من أجل تحسين أداء الموظف.
- 4- النقل بناء على طلب شخصي من الموظف نفسه .
- 5- النقل بهدف خلق توازن بين عمل المصالح المختلفة في الإدارة: حيث يتم إعادة توزيع الموظفين بين تلك المصالح وذلك لتغطية العجز الواقع للمصالح التي تعاني منه.

#### رابعاً: ضرورة ربط نتائج التقييم الأداء بالفصل لعدم الكفاءة

تستخدم نتائج التقييم في قرارات فصل الموظفين، حيث أن الموظف العمومي ليس محصناً ضد الفصل من الوظيفة العمومية، والتي تتعدد أسبابه، إنهاء الخدمة شاكين ويعد هذا الإجراء المتعلق بسبب عدم الكفاية المهنية، من أخطر أسباب أو طرق فصل الموظفين العموميين بغير الطريق التأديبي، ويأخذ الفصل هنا شكلين:

<sup>1</sup> - حسن عادل ، الإدارة في القطاع الحكومي ، دار النهضة العربي للطباعة والنشر ، بيروت ، 1985 ، ص 299.

## 1- العزل (فصل تأديبي)

وهو جزء تأديبي يأخذ صورتين<sup>1</sup> الأولى منصوص عليها في المادة 163 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15/01/2006 وهي عقوبة من الدرجة الرابعة، قد تسلط على مرتكب احد الأخطاء المهنية الواردة في المادة 81 من نفس القانون<sup>2</sup>.

أما الصورة الثانية فتتعلق بنتيجة تغيب الموظف لمدة 15 يوما متتالية على الأقل دون مبرر مقبول، فللسلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب بعد الأعذار، ولا تلتزم في هذه الحالة باحترام أي إجراء تأديبي قبل اتخاذ قرارها.

2- التسريح (فصل بغير الطريق التأديبي) وهو وسيلة غير عادية تتخذها الإدارة قصد قطع العلاقة التي تربطها بأحد أعوانها.

وهذا الإجراء لا يفترض أي طابع تأديبي ويتخذ في الحالات:

أ- **عدم الكفاءة البدنية أو العقلية:** وتتحقق في الإحالة على الاستيداع الجبري للموظف في حالة أصابته بمرض طويل الأمد أو بحادث يجبره على عدم مواصلة العمل\*، وإذا الموظف استطاع إثبات الإعاقة الكلية أو الجزئية فله الحق بمعاش الإعاقة في إطار تأمينات الضمان الاجتماعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي ، مرجع سابق ، ص222.

<sup>2</sup> - أنظر المادة 81 من الأمر 03-06 ، مرجع سابق.

\*- يتم التسريح لعدم الكفاءة البدنية والعقلية بعد استشارة اللجنة الطبية المختصة ، واللجنة المتساوية الأعضاء.

<sup>3</sup> - أنظر القانون رقم 83-13 المؤرخ في 10/07/1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، ج ر 28 .

ب- **عدم الكفاءة المهنية**: تتحقق هذه الحالة إما قبل ترسيم العون في رتبته، أو بعد ترسيمه، ففي الحالة الأولى (قبل الترسيم) حددتها المادة 85 من الأمر 06-03 والتي تطرقنا إليها سابقاً، أما الحالة الثانية فمردها أن الموظف إذا ثبت عدم كفاءته المهنية على القيام بالمهام المسندة له بدون أن تربط هذه الوضعية بسوء نية الموظف أو تقصير أداري من طرفه، فهنا يجب على الإدارة أن تحاول إعطائه الفرصة من أجل محاولة تحسين أدائه أو إخضاعه لدورة تكوينية وبعدها إذا ثبت عدم جدوى في التطوير هنا تتخذ الإدارة قرار الفصل كآخر خطوة لها، أما إذا كانت هذه الوضعية صادرة بسبب الإهمال واللامبالاة فهنا يجب عدم فصله مباشرة إلا بعد تمكنه من شرح الأسباب التي آدت إلى ضعفه، ومن ثم يتخذ القرار سواء بالفصل أو عدمه<sup>1</sup>.

#### خامساً ضرورة ارتباط التقييم بالحوافز

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة في الأداء، والحافز هو " تشجيع الموظفين واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف الإدارة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عادل ذبيح، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> - صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة تنمية الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004.

ويعرف التحفيز كذلك بأنه " تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة ،فهي تعكس درجة الرغبة أو التحسن لإنجاز عمل ما ،وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد " <sup>1</sup> .

ونظام تقييم الأداء له دورا هاما في عملية تحفيز الموظفين وتنمية دوافعهم للعمل،وهذا من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يتلقونها .

وهناك عدة معايير في نظام التقييم يتم من خلالها تحديد الحوافز وهي <sup>2</sup> :

**1- الأداء:** يوجد معدل وسطا للأداء تحدده الإدارة في الاعتماد على مجموعة من المعطيات، وتقوم بمنح الحوافز للموظفين الذين يتجاوزون هذا المعدل سواء في الكمية و النوعية،أو التوفير في الوقت والتخفيض في التكاليف،وهذا المعيار من أهم معايير الحوافز.

**2- المجهود:** ويستخدم هذا المعيار عندما تكون هناك صعوبة في استخدام المعيار السابق، لأن بعض الأعمال يصعب تحديد مستوى أداء الفرد فيها كالأعمال المكتبية والإدارية وبالتالي يتم اللجوء إلى المجهود لتحقيق الأهداف.

**3- الأقدمية :** وله أهمية في الإدارات العمومية ،حيث يتم منح علاوات .

**4- المهارة :** وفيها يتم منح امتيازات للإنجازات المقدمة للذين تحصلوا على براءة الاختراع ، وهذا المعيار استعماله قليلا جدا.

<sup>1</sup> -لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، ج 2 ، دار الهدى للطباعة والنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص145.

<sup>2</sup> - احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص237.

وعند رجوعنا إلى قانون الوظيفة العمومية الجزائري الأمر 06-03 في المادة 98، نجد أن هناك نوعين من الحوافز حوافز مادية وأخرى معنوية، فالأول يتعلق بالمقابل المادي الذي يتحصل عليه الموظف نتيجة لتقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة وتتمثل هذه الحوافز في منح الامتياز المرتبط بالمرودية، ومنح تحسين الأداء هذا ما نصت عليه المادة 98/ 03 .

بينما النوع الثاني يتعلق بالحوافز المعنوية فنصت عليها المادة 04/98 من الأمر 06-03 وتتعلق بمنح الأوسمة التشريفية والمكافآت، والتي عبارة عن أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة، وشهادات وزارية لاسيما بالنسبة الذين بادروا أثناء تأدية مهامهم بعمل شجاع مثبت قانونا أو قاموا بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة<sup>1</sup> .

#### سادسا: ضرورة إدراج تقييم الأداء في تحديد الأجر الأساسي

إن الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر، طبقا لما تقضي به الأحكام المقررة لذلك، وفي نظام السلك الوظيفي الذي تأخذ به الجزائر فإن المرتب ليس مقابلا للعمل الذي يؤديه الموظف، وإنما غالبا ما تغلب عليه صفة النفقة، التي تمنح له لتمكينه من العيش على نحو لائق، وإن يتمكن بذلك من تخصيص جهده ووقته للقيام بأعباء الوظيفة العمومية، ويدفع المرتب في فترات منتظمة وفي كل شهر، ويحدد الراتب بالاستناد إلى الرتبة أو الدرجة وما يقابلها من القيم الاستدلالية وهي

محددة بأصناف، والراتب نصت عليه المادة 32 من الأمر 06-03 بقولها "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب".

<sup>1</sup> - رشيد حبابي، مرجع سابق، ص 62.

وما نلاحظه انه لا توجد رابطة بين نظام التنقيط وتحديد الأجر الأساسي ومن هذا المنطلق لابد من ربط نتائج التنقيط مع الأجر الأساسي للموظف، أي بالاعتماد المرتب على أساس المرودية الفردية لكل موظف، بمعنى مرد ودية عالية يقابلها أجر أساسي الي وهذا ما كان عليه في القانون 78-12 والذي يقر بتماثل الأجور والمزايا للموظفين مقابل تأهيل ومردود متساوي، حيث هذا ما لا نجده في الأمر 06-03 للأسف.

**الفرع الثاني: نظام تقييم الموظف العمومي ودوره في إرشاد وتوجيه المخطط السنوي لتسيير**

### الموارد البشرية

إن التسيير التقديري للموارد البشرية الذي هو مجموعة الطرق والممارسات الموجهة التي تسمح بتكييف الموارد البشرية، مع الحاجات المقدرة للإدارة، وهذا فيما يخص عدد الموظفين، كفاءاتهم والمهام.... الخ والتي تكون نظرة تقديرية وتبين الإطار العام من خلاله تتمحور كل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والتكوين وتنظيم العمل..... الخ.

وفي القانون الجزائري نجد أنه هناك آليتان تدخلان في إطار تثمين الموارد البشرية، من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والمخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وهذه الآليتان جاءتا على التوالي بموجب المرسومين التنفيذي رقم 95-126 و 96-92 المؤرخين على التوالي في 29/04/1995 و 30/30/1996.

ودور التنقيط هنا واضح وجلي لان هنا يمثل نظام إعلامي حول الموارد البشرية والذي تستفيد منه إدارة الموارد البشرية والتي تستغله في المراحل اللاحقة لكي تقوم لتخطيط تسييرها وفقا للآليتين السابقتين اللتان لا تربطهما علاقة مباشرة بالتقييم.

وسوف نستعرض مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وكذا المخطط القطاعي السنوي

ومتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والذي نتطرق إلى التكوين فيه.

### أولاً: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن تكريس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية يندرج في إطار التسيير التقديري لتعدادات الوظيفة العمومية، وفقاً للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها، تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد سنوياً مخطط لتسيير الموارد البشرية أين تسجل فيه مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية، لاسيما ما يتعلق منها يأتي بالتوظيف، لترقية، الحركات الدورية للموظفين، الإحالة على التقاعد.

### 1- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعد هذا المخطط من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية، ويعرف بأنه "وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية والتكوين، والإحالة على الاستيداع والتقاعد، خلال السنة المعنية"<sup>1</sup>.

وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 26/04/1995 والمتعلق بإعداد

<sup>1</sup> - عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص106.



المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>، ويهدف هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة الذي شرع في تطبيقه ابتداء من 1995/07/01 إلى التخفيف من حدة المركزية في تسيير مستخدمي الوظيفة العامة من خلال<sup>2</sup>:

أ- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي والإدارات العمومية.

ب- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العامة، من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.

ت- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين.

## 2- محتوياته

يحتوي مخطط تسيير الموارد البشرية على 14 جدولاً مقسمة على ثلاثة أجزاء<sup>3</sup>:

الجزء الأول: يحتوي على الجداول من 01 إلى 04 وهي تخص وضعية تعداد المستخدمين في هيئة أو إدارة عمومية.

الجزء الثاني: يحتوي على الجداول من 05 إلى 09 وتشمل مخطط التسيير التوقعي الحقيقي للموارد البشرية الخاضع مسبقاً لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 1995/04/29، والمتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ج

ر ج ج عدد رقم 26، بتاريخ 1995.

<sup>2</sup> - التعليم رقم 240، المؤرخة في 1995/05/27، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126.

<sup>3</sup> - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 343-347.

الجزء الثالث: يحتوي على الجداول من 10 إلى 14 المتعلقة بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة انجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية المنجزة من طرف مصالح الوظيفة العمومية. بعدما تطرقنا إلى مجمل أربعة عشر جدولاً والموزعة على الأجزاء الثلاثة سوف الآن نفصل في محتوى تلك أجزاء المخطط .

#### أ- محتوى الجزء الأول للمخطط

**جدول رقم 1:** معنون برزنامة مجمل عمليات التسيير التقديري المتوقعة للموارد البشرية. وهذا مخصص لتعداد عمليات التسيير المتوقع إجراؤها خلال سنة مالية مع تقدير تاريخ توقع انجازها هذه العمليات.

**جدول رقم 2:** معنون بجدول متعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الميلادية الجارية، وفي هذا الجدول يجب تبيان تعيينات المستخدمين حسب كل هيئة.

**جدول رقم 3:** والمعنون بالأجهزة الاستشارية الداخلية، وهو يشتمل على إحصاء مجموع لجان المستخدمين ولجان الطعن مع البيانات التالية:

مراجعة قرارات الأحداث، صلاحية هذه اللجان، التاريخ المحدد لنهاية الصلاحية (عند الاقتضاء).

**جدول رقم 4:** والمعنون بجدول قرارات إطار خاص بالامتحانات والمسابقات، وهذا الجدول يجب أن يشتمل على مجموع القرارات المتعلقة بتنظيم وإجراء الامتحانات والمسابقات المحددة قانوناً.

#### ب- محتوى الجزء الثاني للمخطط:

**جدول رقم 5:** والمعنون بالمخطط التوقعي للتوظيف، ويجب أن يبين حسب الأسلاك والرتب:

المناصب المالية النظرية، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، النسب المخصصة لكل نمط توظيف تبعا للنسب المحددة قانونا.

**جدول رقم 6:** المعنون بجدول توقعي للإحالة على التقاعد، وهو الجدول المخصص حسب الأسلاك والرتب، لتوضيح الحالات التالية:

عدد الإحالة على التقاعد، التاريخ المتوقع للإحالة على التقاعد.

**جدول رقم 7:** المعنون بالمخطط التوقعي لتنظيم المسابقات والامتحانات وفحوص التوظيف:

وفي هذا الجدول يجب أن يبين حسب الأسلاك والرتب، كل عملية تكوين داخلي أو خارجي، تحسين المستوى وتجديد المعلومات: تاريخ التنظيم، عدد المناصب المقترحة، مدة التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات.

**جدول رقم 8:** المعنون بالمخطط التوقعي لتنظيم المسابقات والامتحانات وفحوص التوظيف. وفيه يجب أن يبين حسب الأسلاك والرتب والتواريخ المتوقع فيها تنظيم الامتحانات والمسابقات وفحوص التوظيف.

**جدول رقم 9:** المعنون بجدول حركات المستخدمين: هذا الجدول يبين سنويا بعنوان 31 ديسمبر من كل سنة، وحسب الأسلاك والرتب: التعداد الحقيقي للمستخدمين إلى غاية أول جانفي من السنة، وحركة المستخدمين المتعلقة بالالتحاق بالمؤسسة أو الإدارة العمومية، وكذا حركة المستخدمين المتعلقة بمغادرة المؤسسة أو الإدارة العمومية وما تحت المجموع، والمجموع العام المبين للتعداد بعد إجراء حركة المستخدمين.

## ت - محتوى الجزء الثالث للمخطط

**جدول رقم 10:** المعنون بالجدول الخاص بمجموع المستخدمين المتعاقدين والمؤقتين:

هذا الجدول المحدد بعنوان 31 ديسمبر من كل سنة ،يجب أن يبين حسب كل سلك ورتب أو مناصب العمل عدد المستخدمين المتعاقدين والمؤقتين.

**جدول رقم 11:**المعنون باستمارة مراقبة عملية التوظيف على أساس المسابقة.

هذا الجدول المعد عن كل وضعية توظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة أو الاختيار والفحص المهني،يجب أن يبين حسب كل سلك أو رتبة: مراجع قرار فتح مسابقة،الإشهار المتبع لفتح المسابقة أو الأخبار،عدد المناصب المفتوحة(الشاغرة)،تاريخ انعقاد اللجنة التقنية للدراسة الأولية لملفات المترشحين،عدد المترشحين المقبولين،تاريخ إجراء الاختبارات،تاريخ محضر اجتماع لجنة القبول النهائي،عدد الناجحين،الحد الأدنى للمعدل المقرر،عدد الأعوان الناجحين الذين تمت تسوية وضعيتهم.

**جدول رقم 12:** المعنون باستمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والتأهيل.

**3- أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:** تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية وتتمثل هذه الأهداف في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - إسماعيل كرزي ، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية ،المديرية العامة للوظيفة العمومية،الجزائر .

أ- إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطويرهم: وذلك من خلال السماح للإدارة للوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، الاحتياجات الجديدة) وبهذا يتم تحديد التوظيف الذي ينبغي أجرأه وفق مستويات التأهيل، وذلك بغية فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، وبالإضافة إلى أن إجراء المراقبة اللاحقة التي تمارسه مصالح الوظيفة العمومية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95-126.

ب- إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية: وهذا من خلال التحديد الموضوعي لإحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، وكذا متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية، وكذا تطور الموظفين في الإدارات العمومية. وبصفة عامة فإن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي غير الفعال والتسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصرنة الإدارات العمومية.

ت- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصهم: بمعنى تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، وهذا فيما يخص سير الحياة المهنية للموظف والأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية)، بالإضافة لذلك ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين وذلك من خلال فرض احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية.

#### 4- ضرورة تبني نتائج تقييم الأداء في إرشاد عمليات المخطط السنوي للموارد البشرية

يحتل تقييم الأداء موقعا خاصا في إدارة الموارد البشرية ،على اعتبار أنه الوظيفة الأكثر نجاعة لمعرفة جوانب القوة والضعف للموظف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة،وبفضل التقييم تلجأ إدارة الموارد البشرية في إطار وظائفها إلى وضع أنظمة الأجور والرواتب والحوافز والتدريب والتوظيف.....الخ.

ومن خلال نتائج تقييم الأداء يتم إنشاء نظام تسييري تقديري للموارد البشرية ،وهذا من خلال تقييم أداء الموظفين ،وبالتالي تحديد احتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى والتدريب ،وبصفة عامة نجد أن نتائج التقييم كلها تصب في إدارة الموارد البشرية وهذه الأخيرة تقوم بتوجيه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لان هذا الأخير الذي هو إلا وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف ،الترقية،والإحالة على الاستيداع ....وكل ذلك متعلق بنتائج التقييم ومن هنا نجد أن هذه الأخيرة يتم بواسطتها توجيه عمليات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وذلك بطريق إدارة الموارد البشرية.

#### ثانيا: إخضاع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لرقابة مصالح الوظيفة العمومية

إن ممارسة مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية لوظيفة المراقبة تتم وفق مرحلتين أساسيتين فالأولى تخص المصادقة والثانية تتعلق بالتقييم الدوري وتتم كما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص350-351.

1- مرحلة المراقبة المسبقة بواسطة إعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

ويتم هذا بإعداد مشروع مخطط سنوي للتسيير من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية، تحدد بموجبه كافة عمليات التسيير المرتقب تجسيدها خلال سنة مالية محددة، وذلك في مجال التوظيف والترقيات حركات المستخدمين التكوين والإحالة على التقاعد.... الخ.

ويتم إعداد هذا المشروع حسب الجداول النموذجية المعدة سلفا والتي يتم ملؤها من قبل المسيرين في حدود الاعتمادات المالية المقررة لكل مؤسسة أو إدارة عمومية، وكذا الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول.

## 2- مرحلة مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

وهي عبارة عن مراقبة لاحقة وتندرج في سياسة التقييم الدوري وفيها يتم التحقق من مطابقة القرارات الفردية المتخذة للمشروعية تقاديا للتظلمات والمنازعات عنها، وتتم هذه المراقبة في شكل تقييم للنتائج بواسطة التدقيق والتفتيش، فلمصالح المراقبة التابعة للوظيفة العمومية عند إجرائها للمراقبة اللاحقة ومعاينتها لعدم مشروعية القرار الفردي المتخذ بواسطة التدقيق والتفتيش في مجال تسيير الموارد البشرية ، أن تقوم بإخطار الهيئة التي لها سلطة التعيين قصد الشروع الإجباري في توقيف آثار القرار المعني ،ومراجعته طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 1995/04/29، فيتم إعلام المراقب المالي أو قابض الضرائب المختلفة للإدارة أو المؤسسة العمومية حسب الحالة ،بمباشرة إجراء مراجعة القرار المعيب.

ودور مصالح المراقبة التابعة للوظيفة العمومية لا يتوقف عند هذا الحد بل يتعداه عند الاقتضاء ممارسة حقها في القيام دوريا بالوقوف على مدى تنفيذ طلبات المراجعة بالتعاون مع المراقب المالي التابع لوزارة المالية أو قابض الضرائب المختلفة المكلف بالمؤسسة الإستشفائية كما حددت ذلك التعليمية الوزارية<sup>1</sup>، وهذه المهمة تسمى بمراقبة المطابقة.

**ثالثا: المخطط القطاعي السنوي ومتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات**

إن تكريس المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، يهدف إلى تحقيق علاقة مترابطة، فيما بين المهام و الوظائف والمؤهلات، وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها، حيث تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد مخطط سنوي أو متعدد السنوات في التكوين أين تسجل فيه مختلف عمليات التكوين المتوقعة، الموظفين المعنيين، ومدة دورات التكوين المزمع إجراءها.

وعملية التكوين هي عملية ضرورية لعصرنة الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى رفع مستوى الموظفين، ففي هذا الإطار يندرج المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد المعلومات كما تم الإشارة إلى عملية التكوين في الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المواد 104 و 105 منه، والأمر 06-03 يحدد ثلاثة مواضيع أساسية، فالأولى تتعلق بالشروط والقواعد والكيفيات المتعلقة بنشاطات التكوين المتخصص المحضر

<sup>1</sup> - التعليمية الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28/05/1995 الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة

العمومية، والمديرية العامة للميزانية المتعلقة بتحديد العلاقة العملية لمهام كل منهما في مجال المراقبة .



للاتحاق ببعض الوظائف العمومية، والثانية متعلقة بتأهيل للموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، والثالثة تخص إلزام الإدارات بإعداد المخططات القطاعية للتكوين.

**1- مفهوم التكوين:** يعد التكوين إحدى النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها الإدارة في الوقت الحاضر باعتباره يهدف إلى تنمية الكفاءات وبالتالي ينعكس على الإدارة.

أ- تعريف التكوين

يعرف عادل حrchوش صالح التكوين بأنه "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة"<sup>1</sup>. ومن خلال هذا التعريف نجد أن التكوين يعمل على اكتساب المهارة والمعرفة الجديدة لتحقيق الرغبة والغاية من خلال ما تم اكتسابه.

**2- مراحل عملية التكوين**

تمر عملية التكوين بثلاث مراحل<sup>2</sup> وهي

أ- تحديد الاحتياجات التكوينية

وهنا يتم تخطيط وتنفيذ مجموعة من الأنشطة، كالبرامج التكوينية والأساليب التي تؤدي إلى رفع أداء الموظف في الإدارة، وقبل إجراء التخطيط للاحتياجات التكوينية يجب أن تحلل الاحتياجات إلى ثلاث مستويات:

<sup>1</sup> - عادل حrchوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، ط2 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص130.

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص136.

- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية: وذلك عند وجود قصور في الأداء سواء الحالي أو المتوقع بسبب إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنقلات وترقية الموظفين أو استحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد.... الخ، وتحليل هذه الوظائف له دور كبير حيث انه يساعد على تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأولويات التكوين<sup>1</sup>.
- تحليل المناصب والوظائف: وهو يساعد على تحديد معايير العمل في وظيفة معينة بالإضافة غالى القدرات والصفات والمؤهلات المطلوبة في شاغلها.
- تحليل احتياجات الفرد: هنا التركيز يكون على الموظف وليس الوظائف، وفيها يتم تحليل قدراته الحالية والقدرات الجديدة المكتسبة في مجال عمله.

#### ب- مرحلة التكوين

- تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب متناسقة ومتراطة مع بعضها البعض<sup>2</sup> وهي تصميم البرنامج التكويني، وإدارته.
- **تصميم البرنامج التكويني:** ويقصد به تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية، مع الأخذ بعين بعين الاعتبار الأهداف والخطط والتغيرات العلمية والتكنولوجية، طبيعة نشاط الإدارة، اختيار المدربين، فئة الموظفين المعنية، وكذا أعداد الميزانية.
- **أدارة البرنامج التكويني:** ويتمثل في التحضيرات والإجراءات والأعمال تؤدي إلى نجاح العملية انطلاقا من بداية التكوين بالى غاية انتهائه، وتمر هذه العملية بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - مرجع سابق ، ص 137.

<sup>2</sup> مرجع سابق ، ص 130.

### \* تحديد أهداف البرنامج:

والتي يجب أن تتسم بالدقة والوضوح.

### \* تصميم المنهاج التكويني:

أي المواد التي ستدرس بشرط تناسبها مع قدرات المتكون.

### طرق ووسائل التكوين:

كتحديد المؤسسات وإمكانياتها من مكتبات وتجهيزات متخصصة.

### تحديد الأساليب المستخدمة في التكوين:

كالمحاضرات المؤتمرات الحقايب التكوينية، والتكوين بالإعلام الألب، أو باستخدام الوسائط المتعددة أو الانترنت أو التكوين التكنولوجي.

### \* تنفيذ البرنامج التكويني:

وهنا ينفذ البرنامج داخل الإدارة أو خارجها اي في معاهد متخصصة.

### ج- تقييم البرنامج التكويني

أي الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكونين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ،

ص139.

<sup>2</sup> - عمر وصفي ، مرجع سابق ، ص 424.





