

## خاتمة

- إن الغاية من الدراسة هو إيجاد سبل تفعيل تقييم أداء الوظيفي للموظف العمومي في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك من خلال معرفة كيفية أداء هذه العملية وذلك للحد من الصعوبات والمشاكل التي تعترض فعالية التقييم ومن خلال بحثنا هذا توصلنا إلى عدة نتائج من أبرزها:

- ❖ عملية التقييم هي إحدى الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- ❖ مسؤولية تقييم أداء الموظف تكون على عاتق المسؤول الإداري الأعلى أي المشرف.
- ❖ إعلام المرؤوسين بنتائج التتقيط فقط دون التقدير العام.
- ❖ اعتماد إلى معايير في تقييم الأداء.
- ❖ أخطاء تقييم الأداء عادة تكون مرتبطة بأخطاء المشرفين على التقييم أو بنظام التقييم أو بإدارة التقييم من حيث إجراءاتها والمدة المحددة للتتقيط.
- ❖ إن الطرق المستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي تتباين من حيث اهتماماتها، والتقليدية منها تركز على الأداء المنجز خلال فترة مضت من قبل الموظفين، أما الحديثة والمستحدثة فتتميل إلى الموضوعية في وضع معايير التقييم وهدفها هو الحد من تحيز الرؤساء تجاه المرؤوسين.
- ❖ اعتماد إجراء التظلم فقط أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء دون اللجوء إلى القضاء.
- ❖ لم يقر المشرع الجزائري بالنسبة للطبيعة القانونية للتتقيط فيما يخص تحديد طبيعة تقارير الكفائية لأنه أجاز التظلم فقط واستبعد اللجوء غالى القضاء.
- ❖ اعتماد نظام الترقية وخاصة في الدرجة على المدة الزمنية "ادني،وسطى،قصوى" دون اللجوء إلى التقييم وهذا ما يؤدي إلى جعل الموظفين سواسية سواء جيد الأداء و السيئ.
- ❖ طابع السرية للتقدير العام، حيث أن الموظف ليس له الحق في الاطلاع عليه ماعدا اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء فقط، وهذا ظلما وإجحافا في حق الموظف
- ❖ انعدام أي تصور تسييري لنظام التقييم لأنه مقتصر على طريق إجرائي محدد مسبق مكرس بجمود المعايير.

ومن خلال كل ما سبق نجد أن نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري نظام لا يقوم على أسس علمية رشيدة وهو نظام محدود ويتم بصورة نمطية، والنتائج الشائعة له هو حصول أكبر عدد من الموظفين على نفس التقدير والذي أصلا لا يتعلق بالنتائج الفعلية التي يحققها الموظف.

**الاقتراحات والحلول:** للنهوض بنظام التقييم (التنقيط) الذي هو أداة حقيقية لتسيير الموارد البشرية، وكذا المسار المهني للموظف يجب وضع تعديلات انطلاقا من التسيير التقديري للموارد البشرية وذلك كما يلي:

- اعتماد عدة مصادر للتقييم بدلا من الرئيس المباشر فقط، وكذا الأساليب المستحدثة في تقييم الأداء الوظيفي كأسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعتبر من الأساليب الحديثة.
- تعديل في مبدأ سنوية التنقيط بحيث يكون عدة مرات في السنة مع مراعاة المدة الفاصلة بين كل تقييم، وتمكين الموظف على الإطلاع على تقديره العام إلى جانب اللجنة إلا الم الأ.
- تفعيل دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء من دور استشاري إلى تنفيذي، وكذا إضفاء طابع الانتخابات في اختيار رئيسها بدل من اختياره من الجهة صاحبة صلاحية التعيين.
- جعل التنقيط قرار إداري يجوز الطعن فيه بالإلغاء لتمكين الموظف من الدفاع على حقه.
- اعتماد التكوين للأطراف المسؤولة على التقييم، واستخدام سجلات خاصة لتدوين أداء المرؤوسين لتكن مرجعا يتم اللجوء إليها متى كان الاحتياج أليها ضروري.
- ربط نتائج التنقيط بالمسار المهني للموظف على غرار الترقية وخاصة الترقية في الدرجة، ونظام الأجور والتكوين.
- إدراج آليات جديدة وذلك باعتماد تقنية تحليل منصب العمل "التحليل الوظيفي" وذلك لهدف ضمان تسيير الأهداف وتكييف معايير التقييم حسب ضروريات هذا المنصب.
- توفير التغذية العكسية للموظف والتي تنعكس إيجابا على أدائه .
- اعتماد نتائج تقييم الأداء كنظام معلومات للتسيير التقديري للموارد البشرية والتي هي جوهر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والمخطط القطاعي السنوي ومتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

