



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



## تقييم الموظف العام في التشريع الجزائري

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل.م.د في الحقوق  
تخصص: قانون إداري

اعداد الطالبين:

خلادي أمال

ديدة شيماء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
د. أحلام حراش	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
ا.د. خلف فاروق	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
أ. جديدي نهلة	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مساعد مشرف
د. حمايتي صباح	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر وعرفان

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي و  
الذي رزقنا الصحة

و العافية و العزيمة و الحمد لله كثيرا..

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لدكتور خلف فاروق و للأستاذة  
مساعده نهلة جديدي على كل ما قدمته لنا من توجيهات و  
معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها  
المختلفة.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة دون نسيان  
كل من علمنا في حياتنا الدراسية وخاصة الدكتور  
"نزيقيني راضية" ولولها لما أتمنا .

و أخيرا أتقدم إلى كل من مدوا لنا يد العون و المساعدة في إتمام  
هذه الدراسة على أكمل وجه.

# إهداء

الحمد لله على إتمام ما بدأت به ها أنا اليوم ارتدي قبعتي لا اعلم  
كيف اعبر عن امتناني و شكري لكك من وقته بجانب و كان لي عوننا  
ها أنا أكملت مسيرتي بداخلي الكثير من الشاعر ...

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون, لم يكن الحلم قريبا ولا  
الطريق مخوفًا بالتسهيلات, لكنني فعلتها...

{ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّكِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي  
صَغِيرًا }

وها أنا أهدي تخريجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من مهد

الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى " أبي الغالي "

بعد فضل من الله ما أنا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي لم ينك ولا جزء

بسيط مما مهلنا عليه, و الرجل الذي سعى طول حياته لتكون في

أفضل حال.

إلى الخفية التي أنزلت عن طريقي الأشواق و المصاعب , من تحملت كل

لحظة ألم مررت بها و ساندتني عند ضعفي و عجزتي إلى " أمي الحبيبة "

إلى سندي و الكتف الذي أستند عليه دائما " اخواني زياد و ماجد "

لطالما كانوا الظل لهذا النجم ...

عظيم المراد.. فهان الطريق

فجاءت لذة الوصول .. لتمحي مشقة السنين

{ ممتنة لكم جميعا, ما كنت لأصلك لولا فضلكم علي من بعد الله }

الطالبة أمال خلادي

# إهداء

الحمد لله وصلاة وسلام على سيدنا محمد خاتم أنبياء والمرسلين  
أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا للإيجاز مذكرتنا هذه ثمرة نجاح وجهد  
أهديها الى من الجنة تحت أقدامها...أمي العزيزة  
و الى أغلى الناس أبي الغالي وأخواتي وزوجتي المستقبلي  
الذي كان له دور معنوي كبير ولكم من ساندني في مشواري  
الدراسي خاصة رفيقة دربي (خولة) والى كل قسم الحقوق  
جامعة الشريد حمة خضر الوادي.

الطالبة ديدة شيماء

# مقدمة

إن مكانة الوظيفة العمومية، مرهونة بقيمة وحجم الوظائف والمهام التي تقدمها في تشكيلة مؤسسات الدولة، فكثر مهامها، وظهور وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل سنوات ماضية، مما يتطلب عددا متزايدا من الأعوان والموظفين، وبناء على هذا الأساس فإن الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسات الإدارية، لا بد من ضر

دورة تطوير أفرادها وانتقال بهم من مرحلة تطوير قدراتهم وكفاءاتهم للقدرة على تلبية متطلبات الوظيفة الجديدة، وعلى هذا الأساس فإن الدور الأساسي لتسير المؤسسات وتحقيق أهدافها هي المورد البشري، فهي تنظر إليه بأنه الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك، الوقوف أولا على الأداء الفعلي له وقياسه،

ويطلق على هذا القياس تقييم أداء الموظف عموما، لأن المهام الموجه له مهمة جدا من أجل السير الحسن للعمل داخل المرافق العامة، مما يثبت أن الإدارة تقف على أشخاص وليست الأشياء، فإن نجاحها يقف على كفاءة الموظف التي تضمن إمكانية ونزاهته في أداء الخدمات العامة للمؤسسة، وانطلاقا من هذا فإن الموظف مطالب بالقيام بمهامه على أحسن وجه في جميع الحالات، فسلطة مطالبة باستمرار الرقابة والحرص على تحسين وتنفيذ واحترام القوانين والتنظيمات السارية المفعول، فالواجب حماية حقوقه وضمانها عن طريق تحديد الحق ذاته وإن اختلاف الحماية للحفاظ على المركز القانوني ومنعه من قبضة النصوص القانونية، وإن لا يكون حبيسا لها وقد تؤثر سلبا على حقوقه، كما قد يؤثر إيجابا على نشاطه وأدائه الوظيفي الواجب عليه إخلاص وإتقان عمله على أكمل وجه.

فإن نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة الموظف العمومي، الأمر الذي يشجع الإدارة إلى تقييم أدائه بصفة قانونية المعتمدة، ويعتبر تقييم الموظف بصفة عامة وأدائه بصفة خاصة نالت الاهتمام والتمحيص في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وفي المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الإدارة والموظف من جهة ونداخل الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، ومنها اهتمام النفس بتقييم الأداء من خلال الدوافع والحوافز وأثر التقييم على العلاقات الإنسانية داخل الإدارة.

وهذا من خلال ما قام به المشرع الجزائري بالتخصيص في الأمر 06-03 المؤرخ في جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في فصله الرابع -الباب الرابع تقييم الموظف.

### أهمية الموضوع:

تظهر أهمية موضوع تقييم الموظف العام في تأثير فعالية الموظف داخل المؤسسة و دراسة مدى أهمية موضوعية تقييمه , شمولية قدراته وتثمين مجهودات الموظف العام ومدى كفاءته وتحسين أدائه.

### أهداف دراسة البحث:

ويتمثل ذلك في مجموعة من أهداف التالية:

- 1- تسليط الضوء على موضوع تقييم الموظف العام إبراز أهميتها في المسار المهني.
- 2- إبراز أنماط القانونية لموضوع تقييم الموظف وتأثيرها عليه.
- 3- تحليل معايير التقييم المتبناة من طرف المشرع الجزائري وأثارها على الموظف.

### أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى أسباب دراستنا للموضوع ل مدى فعالية تقييم الإداريين كفاعل مهم في تحسين مستوى الموظف العمومي باعتباره نشاط مهم في الوظيفة وفصلها المشرع الجزائري في نصوص قانونية وأعطاه اهتمام كبير، ويمكننا تقسيم الأسباب على نحو التالي:

- 1- اقتراح حلول من شأنه تقييم الإداري انطلاقا من النظرية الموضوعية للموضوع.
- 2- استمرار الباحثين والفقهاء القانون في تناول موضوع تقييم، باعتباره من أساسيات الوظيفة العمومية.

3- تركيز المشرع الجزائري، بخصوص موضوع التقييم للموظف العام.

4- الدعوة إلى بحث في موضوع تقييم الإداري للموظف العام .

5- إعطاء دور كبير للبحث العلمي الجامعي في حل التسيير لدى الإدارة العمومية.

ومن الصعوبات التي وجهتها في دراستنا لموضوعنا استمرار العمل بالنصوص التطبيقية للمرسوم التنفيذي 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، نشير في هذا الصدد بأن المشرع قد اصدر المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 يحدد كيفيات تقييم الموظف العام.

ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نذكر منها:

- سميحة العقابي، رسالة دكتوراه بعنوان نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري.

• اوجه التشابه:

بأن نظام تقييم الأداء دورا مهما في الحياة الإدارية، سواء للموظف في حد ذاته أو بالنسبة للإدارة.

أن المشرع الجزائري اهتم بتقييم أداء في نصوصه القانونية ، وجعله محور المسار الوظيفي ، كما أحاطه بضمانات القانونية من شأنها أن تضمن له الفعالية وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه.

• أوجه الاختلاف:

سميحة العقابي تكلمت في ظل الأمر الرئاسي رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

أما في بحثنا هذا تكلمنا إضافة للأمر 03/06 ، الأمر 165/19 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف.

**الإشكالية:**

ولذلك سنقوم من خلال هذا البحث بمعالجة موضوع تقييم الموظف العمومي الجزائري،

انطلاقا لمعالجة الإشكالية التالية:

- ما هو الإطار القانوني المقرر في تقييم أداء الموظف العام بالتشريع الجزائري؟

- وما هو الأثر القانوني المترتب عليه؟

## المنهج الدراسي:

ولمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية البحث تم اعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال تحليل عملية تقييم الأداء وبيان أساسها وقواعدها، وتطبيقها في نظام تقييم الموظف العمومي الجزائري من خلال تحليل النصوص القانونية والتنظيمية في التشريع الجزائري، وبيان ضعف فيها واقتراح الحلول والبدائل للنهوض بها، إذ تم اعتماد على منهج التاريخي لعملية تقييم الأداء الموظف العمومي من ناحية الإدارية وكذلك انطلاقا من النصوص القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية المتمثل في الأمر 66-133 وانتهاء بأخر تنظيم لها والمتمثل في الأمر 06-03، أما المنهج المقارنة فتم الاستناد الى مراجع المتنوعة باللغة العربية وممثلة في الكتب والمؤلفات العامة ومتخصصة والمقالات في المجالات المحكمة، إضافة الى مجموعة من المذكرات والرسائل المتعلقة بالموضوع.

ولإتمام بحثنا هذا تم عملية تنظيمه ومحاولة استيفاء جميع جزئياته اقتضى بنا تقسيمه الى فصلين وكل فصل له مبحثين وهي على نحو التالي:

### الفصل الأول: ماهية تقييم الموظف العام.

وحمل في مبحث الأول إطار المفاهيمي الموظف العام ومفهوم تقييم الأداء الموظف وفصلنا فيه خلال مطلبين والمبحث الثاني تطرقنا في إلى عناصر وأهمية وأهداف تقييم الأداء الموظف العام وكذلك تم تحليله من خلال مطلبين.

### الفصل الثاني: آليات تقييم أداء الموظف العام و آثارها.

تم توضيحه من خلال مبحثين:

المبحث الأول ضوابط تقييم أداء الموظف العام، وحمل مطلبين، ومبحث الثاني آليات الموظف العام و آثاره. وجاء بمطلبين أيضا.

الفصل الأول  
ماهية تقييم أداء الموظف  
العام

يعتبر التقييم عاملاً مهماً في المسار المهني للموظف فبواسطة التقييم يثبت الموظف أنه حقق ذاته و فرض شخصيته داخل الإدارة التي ينتمي إليها، فالتقييم له مجموعة من الأهداف التي تنعكس على الموظف من الناحية المادية و المعنوية و الإدارة أيضاً، فهو يعتبر من أهم الدعامات التي يقوم عليها نظام التقييم العام ومن أجل دراسة تقييم أداء الموظف العام يجب أن نتطرق إلى مفهوم العام أولاً الجانب الفقهي والتشريعي، ونوضح عناصره أهم أهداف مع تعمق في الجانب القانون وما حدده المشرع الجزائري في نصوصه القانونية في عملية تقييم الأداء.

وذلك من خلال مبحثين:

**المبحث الأول:** إطار المفاهيمي للموظف العام ومفهوم تقييم الأداء.

**المبحث الثاني:** عناصر وأهمية وأهداف تقييم أداء الموظف العام.

## المبحث الأول: إطار المفاهيمي الموظف العام وطريقة تقييم الأداء.

آثار تعريف الموظف العام جدلا فقهيًا واسعًا بغرض التوصل إلى تعريف جامع لكافة العناصر أو الشروط اللازم توافرها في الموظف العام، ومرجع الجدل أن هذه العناصر وتلك الشروط ليست موحدة في الأنظمة الوظيفية المختلفة، فكل دولة نظام الوظيفة العامة الخاص بها، الذي يختلف قليلاً أو كثيراً عن الأنظمة المقارنة بحيث يصعب التطابق بين نظام دولتين أو أكثر ومن ناحية أخرى يختلف مدلول الموظف العام بين قانون وآخر فهو في القانون الجنائي مختلف عن القانون الإداري، إذ يحجم المشرع دائماً وضع تعريف جامع مانع للموظف العام الدولة، الذي يتوخاه المشرع في إطار مقاصد ومفاهيم كل قوانين، ونحدد مفهوم الموظف العام وكذلك مفهوم تقييم الأداء فقهيًا وقضائياً، وخاصة من منظور المشرع الجزائري والذي سوف نستعرض ذلك خلال مطلبين وهما على ما يلي:

**المطلب الأول: تعريف الموظف العام.**

**المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الموظف العام .**

### **المطلب الأول: تعريف الموظف العام.**

لم يحدد المشرع تعريفاً للموظف العام ويرجع ذلك لاختلاف المنظومة القانونية لوظيفة عامة في مختلف الدول، وكذلك لتجديدات التي يتميز بها القانون الإداري، حيث اكتفى أغلبهم بتحديد معنى الموظف العام ومجال تطبيقها، و من خلال محاولة تعريف للموظف العام، سيتم تناول المفهوم الفقهي والقضائي و التشريعي للموظف العام في الجزائر حسب الفروع التالية:<sup>1</sup>

**الفرع الأول: التعريف الفقهي للموظف العام.**

**الفرع الثاني: التعريف القضائي للموظف العام.**

**الفرع الثالث: تعريف الموظف العام في التشريع الجزائري.**

<sup>1</sup>شناوي عبد القادر، الإطار القانوني لتقييم الموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة كلية حقوق وعلوم السياسية، ادرار

## الفرع الأول التعريف الفقهي للموظف العام.

اختلف الكثير حول إيجاد تعريف موحد للموظف العام ويرجع ذلك إلى كون العناصر والشروط المعتمد عليها في ضبط مفهوم الموظف العام غير موحدة بين الأنظمة القانونية المختلفة، مثل ما يختلف نظام الوظيفة العامة لكل دولة عن باقي الدول الأخرى أما كليا أو جزئيا نظرا لاعتبارات السياسية والاجتماعية وحتى الثقافية التي تحكم مجال الوظيفة العامة أن النظام الإداري الإسلامي يأخذ بفكرة الموظف العام من حيث المبدأ أما كونه يعمل المرفق عام تديره الدولة، أو أحد أشخاصها بالطريق المباشرة فهذه الأمور يترك تقديرها نشاطه العامة، بما يتناسب مع المصلحة العامة.

وإذا أردنا وضع تعريف للموظف العام "هو من أسند إليه أمر التصرف في شأن من الشؤون العامة على سبيل الوكالة، أو النيابة عن الأمة مباشرة كرئيس الدولة، بوصفه صاحب السلطة الإدارية العليا في الجهاز التنفيذي برمته في الدولة الإسلامية كأصل تتفرع عنه سائر الوظائف العامة"، وعليه نذكر بعض التعاريف منها:

### • أولا: الفقهاء العرب:

- **الفقيه الدكتور سليمان محمد المطاوي:** (عرف الموظف العام أنه الشخص الذي يستند إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تشرف على إدارته الدولة أو أحد أشخاص القانون العام)

- **الدكتور محمد عاطف البنا:** (عرفه أنه كل من يعهد إليه يعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة، أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى، بالطرق المباشرة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شناوي عبد القادر، مرجع سابق، ص16

ثالثًا: فقهاء الأجانب.

**تعريف هوريو:** بأنه كل الذين يعينون من قبل السلطة العامة تحت اسم موظفين أو مستخدمين أو عاملين أو مساعدين يشغلون وظيفة في الكوادر الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الإدارات العمومية الأخرى.

- **تعريف دوزي وديبيري:** بأنه كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر من قبل الدولة.<sup>1</sup>

- **وعرفه الفقيه روجيه جوجدار:** يعتبر موظف العام كل شخص يتقاضى مرتبا من ميزانية ( الدولة، )

- **وعرفه دويز وديبير:** بأن الموظف العام كل شخص يساهم في إدارة مرفق العام يدار باستغلال المباشر من قبل الدولة ويوضع بصورة دائمة في وظيفة داخلية في نطاق كادر إداري منظم.<sup>2</sup>

ثانيا: الفقهاء الجزائري:

- **عمار عوابدي:** على أنه الشخص الذي يتعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرفق الذي يستغل استغلالا مباشرا من طرف السلطات المركزية أو المحلية والذي يشغل وظائف دائمة ضمن كوادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يشغله<sup>3</sup>

- **الأستاذ عبد الرحمان رميلي:** يعرفه بأنه الشخص الذي تصله بالإدارة رابطة عمل قانونية، أنشأتها الإدارة بمفردها دون مشاركته فيها، وحددت فيها الضوابط والشروط القانونية من حقوق والواجبات.

---

<sup>1</sup>أمال جريدي، تقييم الأداء في المؤسسة العمومية، مذكرة مركز التكوين المهني والتمهين خليل عبد القادر 01، ورقلة، فيفري 2014ص14

<sup>2</sup>شناوي عبد القادر، مرجع سابق ص 15

<sup>3</sup>عمار عوابدي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن الأعمال موظفيها، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 1972، ص39

- احمد محيو: عرفه بأنه هو كل من يوجد في وضع قانوني تنظيمي طبقا لنص المادة 06 من قانون الوظيفة العمومية، والذي يتميز بأنه قابل للتعديل بقانون جديد دون أن يكون لهم الحق أن يتمسكوا بحقوق مكتسبة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التعريف القضائي للموظف العام.

من خلال ما جاء به القضاء الفرنسي والذي ساهم بشكل أساسي، لوضع تعريف الموظف العام، من ذلك بيان العناصر الأساسية المطلوبة توافرها في الشخص الذي يجوز على صفة الموظف العام، وقد اعتمد القضاء الإداري الفرنسي من أجل تعريفه للموظف العام على المبادئ الأساسية التي يستند إليها نظام الوظيفة العامة في فرنسا، هذا الأخير أقر الوظيفة العامة رسالة وخدمة ينقطع لها الموظف ويكرس لها جل نشاطه.

وقد قضى مجلس الدولة الفرنسي بأنه: يعد موظفا عاما كل شخص يعهد إليه بوظيفة دائمة داخلية في الكادر وتكون في خدمة المرفق العام.

ومن هنا نجد أن القضاء الفرنسي على أنه ' ذلك الشخص الذي سند إليه وظيفة دائمة تدخل في إطار الوظائف الخاصة بمرفق عام.<sup>2</sup>

أما القضاء الإداري الجزائري نجده لم يضع تعريفا شاملا للموظف العام لذا لا نكاد نجد حكم قضائي يتعرض لتعريف الموظف مع ذلك نجد أن القضاة قد ميز بين الموظف والعون المتعاقد.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: تعريف الموظف العام في التشريع الجزائري.

حاول المشرع وضع تعريف الموظف العام من خلال المادة الثانية من القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته على أن الموظف العمومي هو :

<sup>1</sup>شناوي عبد القادر، مرجع سابق ص18

<sup>2</sup>شناوي عبد القادر، نفس المرجع، ص 14-15

<sup>3</sup>خير الدين زروق، طارق مهيرة، الوضعيات القانونية للموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 373/20، مذكرة تدل ضمن

متطلبات لنيل شهادة الماستر، مذكرة جامعة قلمة، الجزائر، 2021/2020، ص ص12-13

- كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة سواء أكان معينا أو منتخبا دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن راتبه أو أقدميته.

بالرجوع إلى النصوص الدستورية المختلفة نلاحظ أن المشرع الدستوري اهتم فقط بإيراد المبادئ العامة الخاصة بالوظيفة العمومية دون إعطاء تعريف دقيق للموظف العام، فالملاحظ على دستور 1963 أنه استعمل مصطلحي العمال والموظفين للدلالة على نفس المعنى، فنصت المادة 20: (على الحق النقابي، وحق الإضراب، ومشاركة العمال في تسيير المؤسسات معترف بها جميعا، وتمارس رئيس هذه الحقوق في نطاق القانون)

ونص في المادة 54: (رئيس الجمهورية يعين الموظفين في جميع المناصب المدنية والعسكرية).<sup>1</sup>

أما دستور 1976، فالملاحظ عليه أنه أستعمل عديد المصطلحات للدلالة على مفهوم الموظف العام منها: العامل، أعوان الدولة، الموظفين، ووظائف الدولة، حيث نصت المادة 8/3 منه على: (يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني).<sup>2</sup>

ونصت المادة 37 على أنه : ( ليست الوظائف الدولة امتياز بل هي تكليف. على أعوان الدولة أن يأخذوا بعين الاعتبار مصالح الشعب والمنفعة العامة ليس غير، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تصبح ممارسة الوظائف العمومية مصدرا للثراء، ولا وسيلة لخدمة المصالح الخاصة )<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 20 و54 من الدستور الجزائري لسنة 1963، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 64 الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 1963، ص 890-893

<sup>2</sup> المادة 3/8 من الدستور الجزائري لسنة 1976.

<sup>3</sup> المادة 37 مرجع نفسه.

ونصت المادة (11 والبند 12) على: يعين رئيس الجمهورية الموظفين المدنيين والعسكريين طبقاً للقانون.

وبالنظر في دستور 1979 فإنه لم يميز بين مصطلح الموظفين والعمال مكتفياً ببعض المبادئ الناظمة للوظيفة العمومية من أهمها مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية المنصوص عليه في المادة 48، ومبدأ عدم استغلال الوظيفة العمومية لأغراض شخصية الذي نص عليه في مادة 21.<sup>1</sup>

أما دستور 1996 فالملاحظ عليه أنه قد ميز بين المصطلحين تأسيساً على اعترافه بمبدأ تعدد قطاعات الشغل، إلا أنه لم يعرفهما.

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموظف العام

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون عملية تقييم الموظف والهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها بأنها ( عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها من موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً) ووصفها آخرون بأنها : تحديد مستوى أداء الأفراد لواقع معين في ضوء معايير ونماذج محددة.<sup>2</sup>

**الفرع الأول: التعريف الفقهي لتقييم أداء الموظف العام.**

**الفرع الثاني: التعريف التشريعي لتقييم أداء.**

<sup>1</sup> المادة 48 و 21 من الدستور الجزائري سنة 1979.

<sup>2</sup> غنى دحام تناي الزبيدي، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 224

## الفرع الأول: التعريف الفقهي لتقييم أداء الموظف العام

تعددت تعريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لأخر ومن باحث لأخر إلا انه لم يتم توصل إلى تعريف موحد، يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما ننتبئه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء نذكر منها:<sup>1</sup>

يعرف بأنه: (عملية قياس الأداء الفعلي للموظفين وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء، ومن خلال تحديد أهداف تقييم الأداء.)

وعرف بأنه: (العملية التي نقوم بموجبها بتقويم الأفراد بهدف التعرف على الكفاءة العامة لهم وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء).<sup>2</sup>

حيث قام عدة الفقهاء الباحثون الأجانب عدة تعاريف للأداء نذكر منهم:

**عرفه الباحث نيكولوس:** بأنه ناتج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم بيه الأفراد، أما نتائج السلوك النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

**عرفه توماس جلبرت:** بأنه ذلك السلوك الذي يقوم به الموظفين من أعمال في الإدارة التي يعملون بها، كالعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج... الخ، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر ونتائج بعد أن يتوقف الموظفين عن العمل أي نتيجة، كتقديم خدمة محددة، أما تعريف الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز..، أي انه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بعجبي سعاد، ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة شهادة الماجستير، منشورة،

كلية علوم تجارية المسيلة، سنة 2008، ص10

<sup>2</sup> غنى دحام تناي الزبيدي، مرجع السابق، ص225

<sup>3</sup> عبد الله الباربي ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر،

ما في تعريفات الأداء من الناحية الإدارية فهو القيام بأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب ويمكن معرفه هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كيفية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء.

أما تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي للفقهاء العرب فله عدة تعريفات لاختلاف الآراء الفقهية في تعريفه نذكر البعض منها في مايلي:

**يعرفه مصطفى نجيب شاوش** على أنه ( الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل)<sup>1</sup>

**الدكتور عبد الغفار حنفي** الذي يرى: ( بأنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي . ويترتب على هذا التقييم وصف الأفراد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين . ممتاز، جيد جيدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف، ضعيف جدا....)<sup>2</sup>

**ونجد يعرفه منصور احمد منصور** على انه: الحصول على الحقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساهم على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقييم مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005، ص 86

<sup>2</sup> عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار النشر الثقافية، الإسكندرية مصر، 2007، ص 279

<sup>3</sup>نادية حاجي، دور عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج مركز التكوين مهنية خليل عبد القادر، حاسي

مسعود، الجزائر، 2014، ص 28

ويقول احمد صقر عاشور انه يمكننا انطلاقا من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده إن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل وتتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، إن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضا مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرات على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.<sup>1</sup>

وكذلك نجد تعريف د، راوية حين بأنه: هو عبارة عن وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه واقتراح التغييرات والتعديلات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعارفه.<sup>2</sup>

وعرفته كذلك سعاد نائف البرنوطي: عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ عملية لتحديد فيما كان الأداء جيدا إما لا، وفي اية مجالات، هذا يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد/ أو سلوكه.<sup>3</sup>

ويعرفه صلاح الدين عبد الباقي: هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر وترقيته لوظيفة أخرى.<sup>4</sup>

يمكننا استخلاص تعريف عام لتقييم الأداء الموظفين من خلال ما سبق ذكره من تعاريف على انه ملية تحديد مدى كفاءة العاملين والتعرف على مكامن القوة، والضعف في أدائهم وهي عملية تتطلب معايير وأدوات واضحة وعملية لكي تحضي بقبول الأفراد، ولذلك يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في الدول المتطورة والمنظمات الحديثة ولها مبادئ وأسس علمية مستقرة.

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص65

<sup>2</sup> راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية المستقبلية، الدار الجامعية اللاسكندرية، مصر، 2004

<sup>3</sup> ناوي كزرة ومجدوب جابرة، اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين، مذكرة شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010، ص 31-32

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية 2004 ص376

## الفرع الثاني: التعريف التشريعي لتقييم أداء.

من خلال أول تشريع خاص بالوظيفة العمومية سنة 1966 المتمثل في القانون الأساسي للوظيفة العمومية والمتضمن في الأمر رقم: 66-133، مما جاء به من مواد ونصوص قانونية، نلاحظ أن المشرع لم يصرح بتعريف التقييم الأداء الموظف العام وإنما أشار إلى عناصره فقط واكتفى بعبارة التنقيط، وذلك من خلال المادة 33 من ذات المرسوم سالف الذكر.<sup>1</sup>

وفي نفس السنة صدر مرسوم التنفيذي تحت رقم 66-149 يتضمن فيه مواد أيضا لم تأتي بجديد حول تعريف التقييم وإنما جاء بتفاصيل ما يخص التنقيط أداء الموظف العام. ومن خلال المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، انطلقا من المواد 83 و 84 و 85 المتعلقة بالتنقيط وشرح ما تم الإشارة إلى جزئيات التنقيط ومكوناته فقط دون التطرق إلى تعريف التنقيط.<sup>2</sup>

وعند النظر إلى الأمر الرئاسي رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 وانطلاقا من المواد 97 إلى 103 التي تكلم فيها المشرع عن تقييم أداء الموظف العام نجد أنه لم يصرح بتعريف له وإنما اكتفاء بتحديد أحكام وضوابط خاصة به.<sup>3</sup>

وما يمكن الإشارة إليه في هذا الإطار أن المشرع الجزائري اعتمد على مصطلح التقييم في ظل هذا الأمر على خلاف التشريعات السابقة التي اعتمد فيها مصطلح التنقيط كما جاء موضحا خلال ما تم دراسته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الأمر رقم 66-133 مرجع السابق.

<sup>2</sup> المرسوم رقم 59-85 مرجع سابق

<sup>3</sup> للأمر الرئاسي رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

<sup>4</sup> شناوي عبد القادر، مرجع سابق، ص 30

## المبحث الثاني: عناصر وأهمية وأهداف تقييم أداء الموظف العام.

إذا كان تقييم الأداء يتمثل بأنه مقياس الذي يمكن من خلاله معرفة توافق والقدرات الشخص والوظيفة، من خلال ما يقدمه في عمله المنجز بطريقة جيدة وممتقنة، هذا دليل على توافق في العمل، إذ يمكننا من خلال عملية تقييم معرفة النقائص وتصحيحها لتفادي الأخطاء، وغرس روح مبادرة والعمل وكسب الخبرات.

ومن خلال هذا نجد جملة من العناصر المكونة لتقييم الأداء، وكذلك جملة من الأهداف مما سوف نستعرضها في مطلبين التاليين:

**المطلب الأول: عناصر وأهمية تقييم الأداء.**

**المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموظف العام.**

### المطلب الأول: عناصر وأهمية تقييم الأداء.

تتضمن عملية تقييم الأداء مجموعة العناصر التي تتمثل كمية ونوعية ما مقدم الأداء أو زمن ودرجة التعاون في الأداء،<sup>1</sup>

كما أن نشاط تقييم الأداء مهم للفرد العامل، وللمدير المباشر وإدارة الموارد البشرية وللمنظمة ككل، ولذلك نجد أنه من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ويمكن تحديد مجموعة منافع المتحققة من ممارسة نشاط تقييم مثل: تحديد مستويات الأداء لدى العاملين أو تحديد نقاط القوة والضعف في أداء.....الخ.<sup>2</sup>

الفرع الأول: عناصر تقييم أداء الموظف العام

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموظف العام

<sup>1</sup> غنى دحا متناي الزبيدي، مرجع السابق، ص 225

<sup>2</sup> غنى دحا متناي الزبيدي، المرجع نفسه، ص 226

## الفرع الأول: عناصر تقييم أداء الموظف العام

تتمثل عناصر الأداء الموظف العام في ما يلي:

حددها احمد صقر عاشور بأنها عناصر التي يتكون منها الأداء بالنسبة للعاملين وتتمثل

في كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الانجاز الأداء ويمكن تفصيلها في مايلي:

**1- كمية الجهد المبذول:** فهذه الكمية تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي

يبدلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية كما إنها تعتبر إحدى المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2- نوعية الجهد المبذول:** فهي تعنى مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول

لموصفات نوعية معينة، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد نذكر منها مايلي:

ا-درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

ب-درجة خلو الأداء من الأخطاء.

ج-درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**3- نمط الأداء:** المقصود به الأسلوب أو الطريقة أو الوسيلة التي يبذل بها الجهد في

العمل والتي تؤدي بها الأنشطة في العمل.

فعلى أساس نمط الأداء الذي يمارسه الفرد في أداء حركات معينة، يأخذ قياس الطريقة

التي يتم من خلالها الوصول إلى حلول أو قرارات لمشكلة معينة.<sup>1</sup>

تتكون تقييم أداء الموظف العام من عدة مبادئ و أسس لعملية تقييم أداء تتمثل في ما

يلي:

<sup>2</sup>نادية حاجي، مرجع السابق، ص5-ص6

### أولاً - شمولية تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء تشمل كل الموظفين دون استثناء مهما كانت مواقعهم أو اختصاصاتهم في الهيكل التنظيمي وهذا من اجل إضفاء العدالة بين الموظفين وان تدرج اي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى ايجابية أدائه دون الأخذ باعتبارات أخرى.

### ثانياً - تقييم الأداء يتطلب الوجود معايير ومقاييس

تتوافر في تقييم الأداء معايير ومقاييس والتي من خلالها يمكننا قياس أو مقارنة الأداء الفعلي للموظف عن طريق معايير محددة مسبقا من اجل الحكم على مستوى أدائه وذلك من اجل تحقيق فعالية وموضعية أفضل وبما أن الأعمال الإدارة توصف بالتعقيد باعتبارها إنها ليست كمية سهل قياسها بكمية الإنتاجية وإنما سلوكية وصفات شخصية لذلك تحتاج إلى معايير ومقاييس ملائمة لها.

### ثالثاً - دورية وانتظام تقييم الادعاء وذات مرجعية

يتم تقييم الموظف خلال حياته المهنية بصفة دورية ومنتظمة ومستمرة حيث يشتغل نتائجه كمرجع لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة طبقا للتشريعات سواء تلك المتعلقة بالترقية في الرتب أو الدرجات أو من اجل مكافأة الموظف....الخ.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموظف العام

تعتبر أهمية عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، ويتضح مما سبق إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة والمشرفين وكذلك للمنظمة، التي تمارس إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وخاصة المؤسسة التي تقوم بعملية التقييم الأداء العادل ذو أهمية للفرد أي الموظف وللمدراء وبعيدة عن التميز والمحسوبية.

<sup>1</sup>شناوي عبد القادر، مرجع السابق، ص ص 31-32

وتتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الانجاز، عند الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها ومن ثم تحديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة ومثلما تتعدد الجهات المستفيدة من ممارسة نشاط التقييم فان هناك عدد من الجهات التي يمكن الاستفادة منها في عمليات التقييم.<sup>1</sup>

### أولاً: أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

**1- إحساس العامل بالمسؤولية:** عندما يشعر العامل بان أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وان نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تنس مستقبله الوظيفي: فانه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن و أكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.<sup>2</sup>

**2- اختيار العامل تحت التجربة:** تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة على عمل العامل الجديد لتعطى الإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.<sup>3</sup>

**3- تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم من متطلبات

<sup>1</sup> غنر دحا زيبيدي، مرجع السابق، ص 226

<sup>2</sup> أمال جريدي، مرجع السابق، ص 23

<sup>3</sup> نادية حاجي، مرجع السابق، ص 48

لعمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى حد المطلوب و ففى هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

-وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، وإذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا<sup>1</sup>.

**4-زيادة مستوى رضا العامل :** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة ' والمتمثل في الأداء الذي بذله في انجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأنه العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.<sup>2</sup>

**ثانيا: أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء .**

إن أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء والمشرفين تكمن فيما يلي:

**1 - ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة، سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

**2 - تنمية القدرة على التحليل :** تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء الى ضرورة اصدار حكم على مرؤوسيههم من العمال، فمن اليسر على أن الرئيس يصدر حكمه على موظف ما،

<sup>1</sup>نادية حاجي، مرجع نفسه ص48

<sup>2</sup>نادية حاجي، المرجع السابق، ص48

بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف وفق عناصر محددة كما، الحال في النظام قياس الأداء.<sup>1</sup>

**3 - تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال:** إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة والتغذية العكسية التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء، وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر إن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير، واهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل، فان جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم.<sup>2</sup>

كما انه ينمي قدرة وفعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير مهارات الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إجراء تعديلات في الرواتب والأجور. وكذلك التقييم الجيد والدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة والحوافز.<sup>3</sup> انظر الشكل رقم (01) صفحة 81 يوضح أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للعمال وبالنسبة للمشرفين:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>أمال جريدي، تقييم الأداء في المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، خليل عبد القادر، ورقة، فيفري 2014، ص 28

<sup>1</sup>نعيمة فضيل، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 49

<sup>2</sup>موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء العاملين، مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2009، ص 16

<sup>3</sup>نعيمة فضيل، مرجع السابق، ص 42

ثالثاً: أهمية تقييم أداء بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة ومراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة

2- يعمل على رفع مستوى أداء العاملين ويساعد في عملية الاختيار والتعيين حيث يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3- يقيم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية حيث من خلال التقييم يمكن تحديد دقة ومصداقية نظام الحوافز.

4- يوفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويساعد على الاحتكاك بينهم أثناء عملية تقييم.<sup>1</sup>

5- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه

6- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصية الصدق والثبات.

7- مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

8- يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه وتطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمال وتنمية المهارات

والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم، الهبتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005،

<sup>2</sup> نعيمة فضيل، مرجع السابق، ص 26-27

9- يساعد بشكل دقيق على ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين وان تنمي المسافة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل.

10 -إجراء مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي العاملين تجاه منظمة<sup>1</sup>

11 - إجراء تعديلات في الراتب والأجور، إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم. وتتسم هذه عملية بجملة من الصعوبات وتعرضها العديد من المشاكل، نظرا لحساسيتها، وتتم عملية تقييم الأداء في جميع المؤسسات العمومية والخاصة والاقتصادية والاجتماعية، وذلك لاعتباره الحلقة الأساسية في تطوير الموارد البشرية ضمن مخطط محكم لها.<sup>2</sup>

### **المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموظف العام.**

يرتكز تقييم أداء الموظف العام على غاية تحقيق مجموعة من أهداف نستعرضها من خلال فرعين التاليتين:

**الفرع الأول: الأهداف العامة لتقييم أداء الموظف.**

**الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموظف العام في التشريع الجزائري.**

<sup>1</sup>مصطفى نجيب درويش، مرجع السابق، ص86

<sup>2</sup>أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ذكره ص 65

## الفرع الأول: الأهداف العامة لتقييم أداء الموظف.

تتعدد أهمية عملية تقييم أداء العاملين مع تعدد الأسباب الداعية الأداء، فالدواعي الرقابية لمتابعة عمل الأفراد تفرض أهداف تقييم تتعلق بقياس أداء الأفراد، والدواعي التبادلية الإنسانية بين الأفراد كمقيمين والمدراء تفرض أهدافا تتعلق بتطوير أدائهم<sup>1</sup>.  
فإما الدواعي الإدارية والقانونية التي ترعى انجازات الأفراد، قد تفرض أهداف تتعلق بقياس أدبيات وسلوكيات الأفراد وعلى العموم، يمكننا حصر أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالأهداف التالية:

1 - أهداف وظائف استرجاعية.

2- أهداف تدريبية / تطويرية.

3 -تشخيص مشاكل الأداء.

4- أهداف إدارية/ قانونية.<sup>2</sup>

أولاً- أهداف وظائف استرجاعية:

تشكل وظائف الترقية والانتقال والإنهاء الهدف الأول من أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، بحيث أن القرارات المتخذة بشأن هذه الوظائف تبنى بالدرجة الأولى على أساس تقييم أداء الأفراد، كما أن قرار استرجاع الأداء يعتبر المقياس المباشر لتعريف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه.

ثانياً- أهداف تدريبية /تطويرية:

والهدف الثاني لأهداف تقييم أداء الموارد البشرية له صلة مباشرة بالنواحي التدريبية/التطويرية الناتجة عن إجراء تقييم المؤسسات لأداء الأفراد، اذا تستخدم المؤسسة النتائج التي يظهرها التقييم وتحدد على ضوء ذلك من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، بعدئذ يتم

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط 'ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1

<sup>2</sup>نادية حاجي، مرجع سابق ، ص30

وضع البرامج التدريبية والتطويرية التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب.<sup>1</sup>  
ثالثا - تشخيص مشاكل الأداء:

يعتبر تشخيص المشاكل التي تنتج عن عمل وممارسة الأفراد للوظائف المنوطة بهم، الهدف الثالث من أهداف تقييم الأداء، إذ أن عملية تقييم الأداء، بالاستناد إلى مستويات محددة للأداء، تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعرض حسن أداء الأفراد بمهارة وفاعلية لوظائفهم، هذا التشخيص يساعد حتما على تحديد الحاجات التدريبية ونوع المعرفة والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الأفراد للتغلب على مشاكل الأداء، كما أن تشخيص يكشف من هم الأفراد الأكفاء ومن هم الأفراد غير الأكفاء، وأهمية هذا الهدف بالذات تبرز من خلال جعل عملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف الأداء ومعرفة نهايته.<sup>2</sup>

### رابعا - أهداف إدارية/ قانونية:

وهدف الأخير من تقييم أداء العاملين هو إدارية/ قانونية محض، فالإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق، وترغب بمكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة، وهذا بالتالي معناه أن الإدارة الحديثة تعول على الدوافع الجماعية التي<sup>3</sup> تحددها ثقافة المؤسسة للأفراد والتي تتوقع منهم الالتفاف حول الأداء الجماعي والالتزام الدقيق بشروطه أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الفريق أو المجموعات أسهل من تقييم أداء الأفراد كما أن قانونية تقييم للفريق والمجموعات لدوافع ووظائفية متعددة أسهل وأوضح وعلى الأقل أمام الرأي العام المتمثل بمجموعات العمل.<sup>4</sup>  
وتستهدف عملية تقييم الأداء العاملين في المنظمات تحقيق عدد من الغايات التي تقع على ثلاثة مستويات:

<sup>1</sup>نادية حاجي، مرجع نفسه، ص30-31

<sup>2</sup>نادية حاجي، مرجع سابق الذكر، ص30

<sup>3</sup>نادية حاجي، المرجع نفسه، ص30-31

<sup>4</sup>د.حسن إبراهيم بلوط، مرجع السابق، ص356-366

### 1- على مستوى المنظمة: وتتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقديمهم وتطورهم.
- تقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن يستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المنظمة على وضع معادلات أداء دقيقة.

### 2- على مستوى الفرد العامل: إن الشعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار

يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهدارغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا وكافأتهم ماليا.

### 3- على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من

الواجب التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموظف العام في التشريع الجزائري:

يهدف تقييم الموظف وفقا للمادة 97 من الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام

1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 إلى:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء .
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 ستضمن قانون الأساسي للوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية) عدد

رقم 46 الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006، انظر المادة 97 ص رقم 46

وفقا للمادة (10) من المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ودفح رواتبهم يرقى الموظف في الدرجة بالانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة.<sup>1</sup>

أما إذا كرس القانون الأساسي الخاص وترتيب الترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد بـ4، 6 من ضمن عشرة موظفين.<sup>2</sup>

### 1- أهداف تقييم أداء الموظف العام من خلال الأمر رقم 06-03

إن المتصفح للتشريعات قبل صدور الأمر 03-06 يلاحظ أن أهداف تقييم الموظف العام (أهداف التنقيط) كانت بين الأهداف المعبر عنها صراحة والأهداف المعبر عنها بإيجاز حيث في الكثير من الأحيان تحتاج إلى صدور قوانين لتفسيرها

وبصدور الأمر 03-06 الذي جاء بأهداف جديدة تتلاءم وتطور الوظيفة العمومية وعصرتها حيث جاء في الفصل الرابع من الباب تحت العنوان تقييم الموظف والذي تضمنته نصوص المواد 97 و98 حيث تطرق فيها المشرع إلى أهداف تقييم.<sup>3</sup>

نصت المادة 97 من الأمر أعلاه على أنه، "يخضع كل الموظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة"<sup>4</sup>

كما نصت مادة 98 منه على انه يهدف تقييم الموظف إلى: الترقية في الدرجات والترقية في الرتب ومنح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء ومنح الأوسمة الشرفية والمكفآت<sup>5</sup>

<sup>1</sup>المادة 10 من المرسوم التنفيذي 304/04

<sup>2</sup>الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427ستضمن قانون الأساسي للوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية) عدد رقم 46 الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006، ص10

<sup>3</sup>انظر الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 46 الصادرة في 16 جويلية 2006

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية رقم 46 مرجع سابق

<sup>5</sup>الجريدة الرسمية رقم 46 مرجع نفسه

ومن خلال ما نتطرق إليه هاتين المادتين نستخلص إن المشرع تطرق إلى أهداف تقييم الموظف فقط دون الخوض إلى تفاصيل والطرق التي من خلالها تتم عملية تقييم الخاصة بالأهداف المشار إليها في نص المادة المذكورة حيث حصر الأهداف فيما يلي من خلال المادة 14 من الأمر أعلاه بهدف تقييم الموظف على:

### 1- الترقية الدرجات

- الترقية على أساس الاختيار إلى الرتب الأعلى
  - صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء
  - منح الأوسمة الشرفية والمكافآت
- ويؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعين في مناصب عليا وكذا الاستفادة من دورة تكوين أو تحسين المستوى

كما يؤخذ بعين الاعتبار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب، أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة<sup>1</sup>

كما نلاحظ أن المشرع قام بتفصيل نقطتين وأهم نقطتين، حيث أنه قام بتفسير الطرق التي تتم فيها عملية الترقية في الدرجات والرتب وكذلك كيفية منح الأوسمة الشرفية والمكافآت. ولم يتطرق إلى الطرق التي يتم من خلالها عملية تقرير مؤهلاته المهنية وكذا جعل المجال مفتوح لما يخص الأسس الملائمة لهذه العملية وذلك لفتح المجال الاجتهاد في إيجاد هذه المناهج.

### ب- أهداف تقييم أداء الموظف العام من خلال المرسوم التنفيذي 19-169

إن نتطرق لأهداف تقييم الموظف العام خلال المرسوم التنفيذي رقم 19-169 المؤرخ في 2019/05/27 المحدد لكيفيات تقييم الموظف الذي جاء بجملة من تفسيرات المتعلقة بالعناصر المشار إليها في المرسوم 06-03، فما الذي جاء به هذا المرسوم.

<sup>1</sup> المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 الصادرة عن الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية سنة 2019، ص 09

سوف نتطرق فيما يلي:

فصل ونظم المشرع في المواد 14 إلى المادة 19 أهداف تقييم الموظف حيث جاءت:

ب: أضاف المشرع للأهداف 5 التي جاءت بها المادة 14 من الأمر 03-06 ليضيف إليها

هدفين آخرين لتصبح سبعة أهداف منصوص عليها في المادة وتتمثل في:

01-يؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعين في مناصب عليا وكذا من دورة تكوين وتحسين

المستوى.

02-كما يؤخذ بعين الاعتبار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.<sup>1</sup>

نستنتج إن المشرع أشار إلى انه يخذ بعين الاعتبار تقييم الموظف في حالة وجود

منازعات بين الموظفين الذين تحصلوا على نفس الترتيب في الامتحانات المهنية، وهذا يعني

بأنه يعود الترتيب الموظفين على أساس التقييم في حالة محدودية المناصب، حيث تكون

الأولية لمن يكون تقيمه جيد،

كما أوضح المشرع في المادة 15 و 16 من نفس المرسوم على كيفية إتمام عملية الترقية

وذلك جاء في نص المادتين ما يلي:

**المادة 15:** نصت على (تتم ترقية الموظف في الدرجات من الأخذ في الحساب تقييمه

خلال السنتين الأخيرتين من خلال جدول ترقية يعد سنويا، يتضمن ترتيب الموظفين المعنيين

نظرا إلى تقييمهم، يضبط الجدول بتاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي يتم فيها

الترقية بعد اخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء)<sup>2</sup>

**المادة 16:** نصت على أنه (تتم ترقية الموظفين على سبيل الاختيار إلى رتبة عليا مع

الأخذ في الحساب تقييمه في الخمس سنوات الأخيرة من خلال إعداد قائمة التأهيل طبقا

للشروط المحددة بموجب قانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبة انتماؤه) كما أشار في نفس

المادة إلى أنه ( تؤخذ في الحساب الأقدمية المكتسبة في الرتبة وفي منصب أعلى ومنصب

<sup>1</sup> المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 مرجع السابق

<sup>2</sup> المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 مرجع نفسه

متخصص وكذا الأقدمية العامة في المؤسسات والإدارات العمومية، للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165، السابق الذكر، ص 10

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل بتفاصيل إلى التعاريف الفقهية والتشريعية و استخلصنا بأنها كلها متشابهة ومتقاربة ومشاركة في جملة من النقاط تحمل عناصر وشروط التي يجب أن تكتسب وتتوفر في الموظف كي يكون موظفا بمفهوم تشريع الوظيفة العمومية .

لا يختلف تعريف القاضي عن التعريف الفقهي والتشريعي، فمن أجل حل نزاع في مؤسسة اوجب المشرع مراعاة صفة الموظف ما كان عموميا أو لا وذلك عن طريق تأكد من ممارسة الموظف مهامه في مرفق عام تديره الدولة ويمارس مهامه بصفة مباشرة ومستمرة مثبتا بقرار من سلطة إدارية مختصة.

ومن خلال الجهود التي يبذلها الموظف في إطار مهامه بعد تعيينه وترسميه في وظيفته تؤثر داخل مؤسسته، ينتظر منه أن يقدم نتائج جيدة تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة التي يكون موظف فيها ولا يمكن ذلك إلا عن طريق رقابة عمل بطرق تضمن له حقه وتوطد علاقته بالجهة التي يعمل فيها.

حيث أن المفهوم التقييم من جانب الفقهي أو التشريعي لم يكن تعريفا صريحا فكل تعاريف تشير بأنه عملية قياس الجهود المبذولة من طرف الموظف أثناء تأدية واجبات عمله.

حيث أن المشرع أشار إلى انه ما كان التقييم لصالح الموظف تقديم أداء ايجابي فان نتيجة هذا التقييم ترجع للمؤسسة وعلى الموظف أيضا فحصيله هذه المجهودات المبذولة عن طريق حصوله على امتيازات مستحقة وفي حالة كان التقييم سلبيا تحتسب عليه ويكون هنا الحاجة إلى النصح والإرشاد أو تعطي له فرصة من أجل رفع أدائه عن طريق تدريب والتكوين، وتحدث عليها المشرع عن تقييم الموظف العام أبرزها في الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي

الفصل الثاني

آليات تقييم الموظف العام

وآثارها

### تمهيد:

إن كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاحها يعتمد على تحليل أداء الأفراد بكل ما يتعلق بها من صفات نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، بالإضافة إلى تحليل انجازاته ونتائجه، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية.

وهذا ما سوف نوضحه في هذا الفصل وفق مبحثين في ما يلي:

**المبحث الأول:** سير عملية تقييم أداء الموظف العام.

**المبحث الثاني:** الحماية القانونية للموظف أثناء التقييم.

### المبحث الأول: سير عملية تقييم أداء الموظف العام.

لتحقيق أهداف تقييم أداء الموظف العام وجب وضع ضوابط ومعايير يعتمد عليها، لتشجيع الموظف لبذل جهود أفضل في المنظمة، أخذت كل مجهوداته تحت الحسبان وذلك قد نكون كسبنا ثقة الموظف، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المستهدفة.

وذلك ما سنوضحه من خلال مطلبين التاليين:

**المطلب الأول:** معايير وطرق ومراحل تقييم أداء الموظف.

**المطلب الثاني:** حق الموظف في الاطلاع على نتائج تقييم أدائه.

### المطلب الأول: معايير وطرق ومراحل تقييم أداء الموظف

من خلال هذا المطلب يمكننا شرح أهم المعايير التي تضبط عملية تقييم الأداء وتحديد أهم الطرق التي يمكننا اتخاذها ومراحل التي واجب على الموظف العام سير على خطواتها، وقبل نتطرق إلى المعايير نتطرق إلى تعريف معايير تقييم الأداء،

والتي عرفها الأستاذ أحمد ماهر بأنه: (العناصر التي تعتبر كركائز لتقييم الفرد).

ويقصد بأنها: (مجموعة العناصر المكونة له والتي تستخدم كأساس أو دعائم على أساسها

تتم عملية التنقيط (النقطة، التقدير العام) ثم تبلغ إلى الموظف المعنى)<sup>1</sup>

**الفرع الأول:** معايير تقييم الأداء الموظف العام في التشريع الجزائري

**الفرع الثاني:** طرق ومراحل تقييم أداء الموظف العام.

### الفرع الأول: معايير تقييم الأداء الموظف العام في التشريع الجزائري:

اعتمد المشرع الجزائري في نصوصه القانونية لتقدير أداء الموظف من خلال وضع مقياس واضح يبنى عليه التقييم، من شأنه تمكين القائم بهذه العملية من تحويل طريقة الأداء الوظيفي إلى أهداف وظيفية قابلة للقياس دون إغفال الجانب المتعلق بتقييم السلوك الشخصي

<sup>1</sup>سودي عائشة، تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العمومية في الجزائر، (مذكرة ماجستير) كلية العلوم السياسية، والإعلام، قسم

العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 3، سنة 2011-2012، ص46

للموظف أثناء أدائه لمهامه وفي هذا الصدد نصت المادة 99 من الأمر 03/06 على أن (

يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص الى تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

- الكفاءة المهنية

- الفعالية والمردودية.

- كيفية الخدمة.<sup>1</sup>

وقد أورد المشرع هذه المعايير على سبيل المثال، وهو ما يدل على نص الفقرة الثانية من المادة 99 حيث نصت على أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظر الخصوصية بعض الأسلاك.

وتورد معظم الدراسات المتخصصة في تسيير الموارد البشرية، معايير موضوعية تعمل بصفة عامة على تقييم مؤهلات الموظف المتعلقة بقدراته على فهم والتعلم والتحليل، والحيوية والمرونة العقلية وتحمل المسؤولية والثقافة العامة، والتجديد والاطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول مختلف مهام الموظف في عمله، لكنها تهتم بالأساس على معايير جوهرية يأتي في مقدمتها الانضباط بمفهومه الواسع، والذي يشمل احترام القواعد والنظم ولوائح، وطاعة الأوامر الرسمية.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير وإن كانت قابلة للتكييف مع طبيعة كل عمل إلا أنها تشكو من عدة نقائص نجمل بعضها فيما يلي:

- عجزها على كشف الميزات الشخصية والفكرية لكل موظف.

<sup>1</sup> المادة 99 من الأمر 03/06 مرجع السابق.

<sup>2</sup> بوبكر بوخريسة، عبد الحميد بوقصاص، سفيان ساسي، أمال بن شمسية، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، الطبعة الأولى، ص 302-303

- انعدام الموضوعية الكافية في الكشف عن المؤهلات المميزة لكل منصب والأهداف المسطرة الشاغلة حتى يتمكن المقيم من تحديد الفارق المسجل بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.
- غالبا ما يقع المقيمون في فخ المزايدة والهروب من المسؤولية الذي يجعلهم يمنحون علامات ليس لها أي صلة بالغايات التي وضع من أجلها نظام التقييم، الأمر الذي يؤدي إلى ترقية الموظفين حسب وتيرة واحدة لا يمكن التفريق وفقها بين الموظف الكفاء وغيره
- عدم تبليغ نقطة التقييم العام للموظف العام مما يضفي عليه صفة العمل أحادي الجانب والأكثر من ذلك قد يكون التقدير العام وفق انطباعات شخصية ذاتية يستخلصها المقيم من علاقاته الشخصية (الذاتية) بالموظف.<sup>1</sup>

إضافة إلى المعايير الموضوعية، يجب عدم إهمال الجانب المعنوي الذي يتمثل في: المقاييس التي تحدد بواسطة الرئيس المباشر أداء كل موظف إشرافه، وعلى أساسها يتم تقييم أداء العاملين وتذكر في خطة أدائهم، وتستخدم لتحديد مستوى النتائج المحققة، نذكر منها<sup>2</sup>:

### أ-الصدق:

يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل المتوفرة في المقياس تعبر عن متطلبات أداء العمل، لا أكثر ولا أقل وعدم صدق المقياس يتحقق بفعل احتواء المقياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل، وهذا منسبيه /تلوث المعيار/ مثال سرعة وانتظام تشغيل الآلات بالنسبة لأداء العمال الصناعيين، وعدد العملاء وقدرتهم الشرائية بالنسبة لأداء رجال البيع، ونجد بعض المؤثرات

<sup>1</sup>سفيان بن عمارة، حاتم بن كريمة، حقوق الموظف في مواجهة سلطة الإدارة، كلية الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018/2017، ص25

<sup>2</sup>أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص361

التي تؤثر في الفاعلية وهذا ما يعرف ب: (قصور المعيار) أي عدم احتواء مقياس أداء رجال البيع على جوانب أساسية لأداء، مثل معاملتهم وتصرفاتهم مع العملاء.

### ب- الثبات:

يتعلق بالمقياس نفسه وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير ويتعرض لتقلبات تظهر في مقياس الأداء وهذا ليس عيب في المقياس، بل يكون المقياس معيبا عندما يكون الأداء ثابتا نسبيا، ونجد قيم متفاوتة في المقياس، يعود لقلة الخبرة أو إهمال من طرف القائم بهذا القياس، أين يحل وصف وتقييم أداء الفرد محل القياس. وتحقق لدينا درجة الثبات بحساب درجة ارتباط بين درجات أداء نفس الفرد وأشخاص مختلفين قائمين بالمقياس، أو درجات أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنين مختلفين حتى وإن كانوا متقاربين.<sup>1</sup>

### ج- التميز:

القدرة على التفرقة بين المستويات الأداء المختلفة، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد، وقدرة التميز تتوقف على دقة وصدق المقياس كما نجد له أهمية تتضح في حالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم ويجب تحديد الفروق الطفيفة بينهم في الأداء.

### د- يسر الاستخدام:

نجد سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصور النسبي للوقت الجهد الذي يستغرق عملية القياس، هذه الأمور يجب على مصمم المقياس أن يأخذها بعين الاعتبار وأي إهمال لهذه الأمور ينتج عنه إهمال الشكلي لإجراءات القياس وهنا يتطلب من المشرفين تحديد وقتا وجهدا كبيرين وهذا يتعارض مع مهامهم وأعمالهم الرئيسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نادية حاجي، مرجع سابق، ص35

<sup>2</sup>نادية حاجي، نفس المرجع ص-36

## الفرع الثاني: طرق ومراحل تقييم أداء الموظف العام.

### أولاً: طرق تقييم أداء الموظف العام:

هناك عدة طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم أداء العمال في المؤسسة وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق إلا أنها بعضها بسيطة وبعضها الآخر يتصف بتعقيد، ويمكن تصنيفها إلى: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

#### أ- الطرق التقليدية:

تعتمد طرق التقليدية على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، ومن أهمها :

#### 1- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد

البشرية، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب قياس التدرج البياني المحدد، ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء<sup>1</sup>،

ويتم فيها تقدير أداء المستخدم وصفاته على أساس مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، فمثلاً تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز....) والتي يعبر عنها بنقاط أو أرقام، قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي أمثلة التالية:<sup>2</sup>

#### مثال

الجدول التالي: من رقم (1) إلى رقم (5) أي ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيد جداً=4، ممتاز=5 .

انظر الشكل رقم (2) صفحة 81.

وعلى هذا الأساس يحصل الأفراد أ، ب، ج على التقديرات المبنية في الجدول وتمثل الكفاية النسبية لكل منهم، وتعتبر هذه الطريقة واضحة وسهلة، إلا أنها لا تخلو من العيوب نذكر منها

<sup>1</sup>نادي حاجي، مرجع السابق، ص 38

<sup>2</sup>أمال جريد، مرجع السابق، ص 29

: احتمال تحيز الرئيس الى شخص معين نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، وكذلك قد يكون القائم بعملية التقييم متساهلا بحيث يعطي تقديرات أعلى من الواقع تقيمه، كما قد تتأثر هذه الطريقة في تقييم شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، في حين إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة.<sup>1</sup>

مثال 2: -جدول (2) يوضح نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني:  
انظر الشكل رقم (3) صفحة رقم 81 و 82<sup>2</sup>

**2 - طريقة الترتيب البسيط:** وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية<sup>3</sup>

حيث يقوم المشرف بإعداد قائمة بأسماء الأفراد التابعين له يقوم بترتيبهم ترتيبا تصاعديا أو ترتيبا تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة أو أقلهم والأساس هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ولا شك أن هذه الطريقة رغم بساطته إلا أنها تبدو سلبية لأن فيها احتمال تحيز المشرف ففي عملية الترتيب، ولذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المشرف شريطة إمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.<sup>4</sup>

**3- طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع السابق، ص 392

<sup>2</sup>نادية حاجي، مرجع سابق، ص 39

<sup>3</sup>نادية حاجي، نفس المرجع، ص 38

<sup>4</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع السابق ذكره، ص 375

قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي.<sup>1</sup>

انظر إلى الشكل 05: يوضح التوزيع الإجمالي<sup>2</sup>:

ونجد أيضا في هذه الطريقة أن المقيم يكون مقيد في توزيع العاملين وتقدير أدائهم، حيث يجب على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول وسط، وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت المنحنى الطبيعي، تتسم هذه الطريقة بمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، وفيما يلي تصوير هذا التوزيع الإجمالي<sup>3</sup>:

ممتاز	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف
↑	↑	↑	↑	↑
40	20	10	10	20

ومن هذا الشكل ندرك أن المقيم يكون مجبر على إدخال النسب المئوية عند توزيع

العاملين حسب كفاءتهم ' فإذا كان عدد العاملين مئة عامل فيكون التوزيع كالتالي:

10 عمال في كل من طرفي الخط.

20 عاملا بين المتوسط والممتاز.

20 عاملا بين المتوسط والضعيف.

40 عاملا في نقطة الوسط.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر . 2006

: محمد الحافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2006.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 93

<sup>4</sup> آمال جريد المرجع السابق، ص 30-31

4 - طريقة المقارنة المزدوجة: وتتم عن طريق مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيا يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.<sup>1</sup>

فان كان لدينا 05 أفراد في قسم واحد هم: فتيحة - فادي - محمد - رمزي - مجدي فان المقارنات تكون كالآتي:

- (فتيحة-فادي)، (فتيحة-محمد)، (فتيحة-رمزي)، (فتيحة-مجدي)
- (فادي-محمد)، (فادي-رمزي)، (فادي-مجدي)
- (محمد-رمزي)، (محمد-مجدي)
- (رمزي-مجدي).

يتضح من خلال الجدول أدناه أنه بمقارنة كل عامل مع عامل آخر فان العاملة (فتيحة) قد حصلت على أكبر عدد من المرات تفضيلا، وبالتالي فهي تعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد.

انظر الشكل رقم (04) صفحة 82 يوضح طريقة المقارنة الزوجية<sup>2</sup>

طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها، وغير مرغوب فيه.<sup>3</sup>

وهي تقارير قصصية أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد تتضمن هذه التقارير أوصافا مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لوظائفهم ويحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد خضع للتقييم، ومن المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة وأن لا يتكل على ذاكرته تحاشيا لنسيان الحدث وحراجه معاه، والمطلوب من

<sup>1</sup>راوية حسن، مرجع سابق ذكره، ص223

<sup>2</sup>أمال جريد.مرجع السابق، ص33

<sup>3</sup>أمال جريدي، نفس المرجع، ص 32-33

المقيم أيضا أن لا يركز على الحدث بل على سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث والاستفادة من تجربة المرور به.<sup>1</sup>

**5- طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.<sup>2</sup>

**6- الطريقة المقالية:** يتم كتابة تقارير من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، والأداء، ومهارات الأفراد، وتصنع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.<sup>3</sup>

**7 - طريقة القوائم المرجعية:** تقسم هذه الطرق الى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإجباري وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق يوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة، والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض، ليستخدما المقيم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء الموظف واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي.<sup>4</sup>

وتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقا للقوائم المعدة مسبقا، في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة 'لا' وعند استخدام هذه القائمة، يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظرة نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه، وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 381

<sup>2</sup>نادية حاجي، مرجع سابق، ص 38

<sup>3</sup>راوية حسن المرجع السابق، ص 40

<sup>4</sup>محمد ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 381

وجدير بالذكر هنا أن رئيس العامل يقوم بدور المبلغ أو المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة بسلوك العامل وتصرفاته في الأداء، وضمن العبارات المكتوبة عليه، فإن الرئيس لا يلعب دور المقيم لأداء العامل، أو صفاته الشخصية كما أن الرئيس لا يتدخل أو لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العامل وحساب قيمة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يمكن القول أن دور الرئيس المحدود في تقييم أداء مرؤوسيه كفيل بإسباغ عنصر الموضوعية على هذه الطريقة، على أن هذا لا يمنع الرئيس من زيادة عدد مرات الإجابة 'بنعم' حتى يضمن للعامل تقييماً ممتازاً.<sup>1</sup>

ويتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على الفرد وقيمة هذه الأهمية.

**ب- الطريقة الحديثة:**

لقد تعددت الطرق الحديثة المستعملة في قياس الأداء وهذا لاختلاف الظروف و الوقائع والقطاعات و لاختلاف المقيمين الذين يقومون بعملية قياس الأداء ولضرورتها في المنظمة لأنها الوسيلة الوحيدة التي تمكن الميسر من المتابعة والوقوف على تحقيق أهداف المنظمة والتي ظهرت لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ومن أهمها ما يلي:

**1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** يربط هذا المقياس بين طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتبع حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للسلوك، أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها، مما يساعد على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

**2- مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلاً مقارنة بالأهداف المسطرة، وهو أسلوب حديث في الإدارة بصفة عامة وتقييم

<sup>11</sup> مصطفى نجيب شاوش، مرجع السابق، ص 94

الأداء بصفة خاصة، ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة لأداء فعال والتي تمثل مواقف جوهرية للسلوكيات العمل، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضوع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان، لكل بعد، بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة ومن ثم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.<sup>1</sup>

### 3- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج: تركز على النتائج التي يحققها المرؤوسين وفق

الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم ويتم القياس في النتائج للكشف على الانحرافات السلبية أو الايجابية لاتخاذ الإجراءات اللازمة، تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية،... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات، على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين لإدارة العليا.<sup>2</sup>

### 4- طريقة التقييم الذاتي: يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر طيلة فترة

التقييم مع ضرورة تحديد معايير التقييم، بمنتهى الدقة والحصول على الاتفاق التام عليها بينه وبين رئيسه وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه فيه رئيسه ويبيدي ملاحظته

### 5- طريقة التقييم المشترك: يتولى أعضاء الجماعة تقييم الأداء للجماعة ذاتها عن طريق

اختيار بعض الأفراد للتقييم وذلك بشكل سري بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه ومن الذي قام بذلك و على ضوء هذا التقييم تحسب النتائج.<sup>3</sup>

### ثانيا: طرق تقييم أداء الموظف العام في التشريع الجزائري.

من أجل التعرف على الطريقة التي اعتمدها المشرع الجزائري يجب الرجوع الى النصوص القانونية المتعلقة بعملية التقييم والمتمثلة في القوانين الخاصة بتنظيم الوظيفة العامة في نص مرسوم رقم 19-165 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1440 الموافق 27 مايو سنة 2019،

<sup>1</sup>نادية حاجي. مرجع سابق، ص 41-42

<sup>2</sup>أمال جريدي، مرجع سابق، ص 33-

<sup>3</sup>محمد حافظ حجازي. مرجع السابق، 285-286

المحددة لطرق لكيفية تقييم الموظف، الصادرة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة بتاريخ 6 شوال عام 1440هـ الموافق 9 يونيو سنة 2019 ساري المفعول على أنه الذي يحمل مجموعة من مسائل التوضيحية وبالرجوع إلى نص المادة رقم 07 من الفصل الثالث المتعلق بسير التقييم نجد أنه نص على ما يلي: ' يتم تقييم الموظف سنويا على أثر مقابلة التقييم المهني، ينتج عنه:

(نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط، يعد نظرا لخصوصيات السلك الذي ينتمي إليه الموظف وطبيعية نشاط المصلحة التي ينتمي إليها تقدير ذو طابع العام).

وبالرجوع للمادة 11 التي تنص على ما يلي: (تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر (15) يوما، على الأقل، قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي تمكنها، بناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين).<sup>1</sup>

وفي نص المادة 12 أيضا نجد أنها نصت على ما يلي : (يتم سنويا إعداد بطاقة تقييم من قبل المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى ويصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف المعني وتودع في ملفه الإداري).

**الجزء الأول: بطاقة التقييم جزئين.**

**الجزء الثاني: ويخصص للتقدير ذي الطابع العام.<sup>2</sup>**

وما سبق ذكره استخلصنا بأنه المشرع انتهج في طرق تقييم الموظف العام مزج بين طريقتين (القديمة والحديثة) مما اعتمد على نظام طريقة المزدوجة، واعتمد الطريقتين على (طريقة التدرج البياني) بالنسبة لعملية التنقيط، وطريقة (قياس المتدرج على أساس السلوك) بالنسبة لعملية التقدير ذو طابع عام.

ويمكننا الإشارة أيضا للمحتويات استمارة التقييم والتي تحتوي على ما يلي:

<sup>1</sup> انظر المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 16-165، السالف الذكر، ص 09

<sup>2</sup> مادة 12 من المرسوم التنفيذي 19-165 السالف الذكر ص 09

أ- قسم مخصص للمعلومات الخاصة بالموظف المراد تقييمه والمتمثل في:

(الاسم واللقب، تاريخ الميلاد، المصلحة، الرتبة، الحالة العائلية، الشهادة المتحصل عليها، تاريخ آخر ترقية متحصل عليها.)

ب- قسم مخصص للتقييم يشمل مخصص 'لنقطة المرقمة والجزاء للنقطة المرقمة والجزاء الأخر المتضمن التقدير العام.<sup>1</sup>

ثالثا: مراحل وسلطات تقييم الموظف العام في التشريع الجزائري.

### 01- مراحل تقييم الموظف العام في التشريع الجزائري:

بناءً على ما سبق عرفنا أن المشرع الجزائري انتهج أسلوب مزدوج لعملية تقييم الموظف العام تتمثل في طريقة التنقيط مرفق بتقدير عام، فما هي مراحل المتبعة لتقييم في التشريع الجزائري؟<sup>2</sup>

تتمثل عملية تقييم أداء الموظف العام ضمن المرسوم التنفيذي رقم 169-19:

جاء في المادة 02 من المرسوم المشار إليه أعلاه ما يلي : (يخضع الموظف أثناء مساره المهني إلى التقييم متواصل ودوري من طرف مسؤولية السلميين، يهدف إلى تقدير مؤهلاته وفقا لمناهج تقييم بالنظر إلى خصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه)<sup>3</sup>

اتضح لنا بأن مشرع خالفا ما جاء به في المرسوم 06-03 في المادة 97 أن عملية التقييم حق لكل موظف أثناء مساره المهني لكن يجب النظر إلى بعض عناصر الأساسية. ولقد نظم المشرع الاستثناءات التي يكون فيها الموظف في حالة خدمة فعالية لكن في غير مؤسسة الأصلية أو مؤسسة التي ينتمي إليها،

<sup>1</sup>شناوي عبد القادر، مرجع سابق ص66-67

<sup>2</sup> شناوي عبد القادر، المرجع نفسه، ص68

<sup>3</sup>انظر للمرسوم التنفيذي 169-19

وتنص المادة 03 على ما يلي: ( يتم تقييم الموظف المتواجد في وضعية انتداب أو خارج، من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغله، بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الإحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية أو عطلة مرضية طويلة المدة يؤخذ في الحسبان تقييمه للسنة التي سبق إحالته على إحدى الوضعية<sup>1</sup> ) ومن خلال المادة نستنتج أن المشرع ارجع عملية التقييم إلى الجهة التي يتم انتداب الموظف إليها، وجاءت مختلفة لنص المادة التي جاء بها الأمر 03-06.

أما في الوضعية الثالثة والتمثلة في وضعية الإحالة على الاستيداع، أوضعية الخدمة الوطنية أو عطلة مرضية طويلة قد أوضح المشرع كيف تتم فيها عملية تقييم الموظف حيث يحتسب له تقييم السنة قبل تواجده في هذه الوضعية<sup>2</sup>.

### 02- سلطات تقييم أداء الموظف العام في التشريع الجزائري:

جاء المشرع الجزائري في نصوصه القانونية، المسؤولين على عملية تقييم أداء الموظف حيث وضع سلطة مختصة في ذلك حيث تتمثل في الشخص ( المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى) .

حيث نصت المادة 101 من الأمر 06/03 على سلطة التقييم والتقدير تعود للسلطة السلمية المؤهلة ويتم التقييم بصفة دورية وينتج عن التقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، أي انه يصدر على سلطة التسلسلية التي تشرف على المهام المنوطة بالموظف.

ويتم وجوبا تبليغ استمارة التقييم للموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة والتي يمكنها اقتراح مراجعتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> انظر للمرسوم التنفيذي 19-169 مرجع سابق

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش، مرجع السابق

<sup>3</sup> انظر نص المادة 102 من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

ومن باب التوسيع نطاق المشاركة في وضع المعايير الموضوعية للتقييم التي تفرضها بعض الوظائف والمهام نصت المادة 100 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على إمكانية مشاركة المؤسسات والإدارات العمومية بمقترحاتها بعد استشارة اللجان المتساوية الأعضاء، وترفع هذه المقترحات للهيكل المركزي للوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

كما نصت المادة 10 من المرسوم التنفيذي 19-165 الذي تنص على : (تجرى مقابلة التقييم المهني من قبل المسؤول السلمي المباشر للموظف و/أو المسؤول السلمي الأعلى ويترتب عليها عرض حال، يوقع عليه مسؤول الذي أجراه).<sup>2</sup>

ومن الملاحظ أن المشرع في الباب المتعلق بالتقييم لم يورد أي عبارة تفيد أن التقييم يكون بموجب محادثة أو مقابلة بين الموظف والسلطة المؤهلة قانوناً حق تقييم حيث اكتفى بإجراء تبليغ الموظف بنتيجة التقييم (استمارة التقييم)، وعلى خلاف ذلك تشترط معظم التشريعات المقارنة وجوب إجراء التقييم بموجب المحادثة بين الموظف من جهة والسلطة التي لها صلاحية التقييم من جهة أخرى ليكون أكثر وجاهية ومصداقية وموضوعية، ومن الأهمية يمكننا أن نذكر بأن نظام التقييم المتعلق بالمسار المهني للموظف يجب ضبطه بموجب مرسوم التنفيذي، وهو ما دل عليه نص المادة 103 من الأمر 03/06 حيث نصت على أن (تحدد كفاءات تطبيق هذا الفصل عن طريق التنظيم) وهذا النص لم يصدر إلى حد الساعة الأمر الذي يفتح الباب أمام التأويلات الذاتية للقائمين على التقييم في تحديد مفهوم المعايير الواردة في هذا الباب جراء تأخر صدور النص لأزيد من اثني عشر (12) سنة لأسباب مجهولة وغير مبررة.<sup>3</sup>

### ❖ الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء :

<sup>1</sup> أعمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، دار جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015، الجزائر، ص 111

<sup>2</sup> للمرسوم التنفيذي رقم 16-169 متعلق بالقانون الوظيفة العمومية،

<sup>3</sup> سفيان بن عمارة، حاتم بن كريمة، حقوق الموظف في مواجهة سلطة الإدارة، مذكرة كلية الحقوق وعلوم السياسية، ورقلة،

الجزائر، 2017/2018، ص 26

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها المسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

**1- الرؤساء المباثرون:** وهو من أكثر المصادر استخداما بسبب معرفة الرئيس المباشر يعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته و مسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته . ويعتبر أن الرئيس المباشر هو أنسب شخص الذي تتوفر فيه الصفات الكافية عن تقييم أداء الموظف أو العامل الذي يكون تحت أمرته، ومنها سيطرة على كل الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، كما نجد بعض يتعارض على تقييم الرئيس المباشر، حيث يرون أنه معرض على أن يكون هناك جانب من التحيز والمحسوبية ولهذا يطالبون بعرض النتائج التي توصل إليها المسؤول خلال تقييمه يجب عرضها على مستوى إداري أعلى منه، قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.<sup>1</sup>

**2- الأفراد أنفسهم:** يسمى تقييم الأفراد لأدائهم بأنفسهم بالتقييم الذاتي ومشاركة الأفراد به، تساعد الرؤساء على التزويد بمعلومات ومعطيات وظيفية وسلوكية هامة، تتعلق بكيفية ممارسة الأفراد لوظائفهم، وبكيفية تحسن مستوى الاتصالات بين الأفراد ورؤسائهم.<sup>2</sup> وتعتبر النظرة الحديثة للتقييم من خلال إعطاء فرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وكذا معرفة التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ولا يعتبر هذا التقييم رسمي الأداء الفرد.<sup>3</sup>

**4- رفاق العمل:** قد يكون أعضاء الفريق ضمن المجموعات أجدر بتقييم زملائهم من الرؤساء، كونهم على احتكاك دائم ببعضهم، وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك

<sup>1</sup>نادية حاجي، مرجع سابق ص 36

<sup>2</sup>حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق ، ص389-391

<sup>3</sup>نادية حاجي نفس المرجع ص 36

وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي تصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهـم فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية<sup>1</sup>. وتستند عملية التقييم عادة الأكثر الزملاء قدما وخبرة في العمل، ذلك أن القدامى الأكفاء لديهم إلمام وفهم كبيرين وجيدين بمضمون العمل في الوحدة الإدارية التي يعملون فيها، كما أنهم وبحكم خبرتهم الناتجة عن قدمهم الوظيفي يكون بإمكانهم وضع السبل الكفيلة لعلاج نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة في أداء زملائهم سعيا لتحسن أدائهم المستقبلي<sup>2</sup>.

**4- المرؤوسين :** هو من المصادر المستخدمة في تقييم أداء المدراء، إذ أن المرؤوسين على صلة مع المشرفين على الأفراد ويعرفون جيدا أداء الرؤساء وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة والتي تقع في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي توجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء المدراء بتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة<sup>3</sup>.

**5- تقييم الرؤساء من طرف المرؤوسين:**وهي طريقة مفيدة جدا لمن يريد أن يعرف رأي الموظفين في أساليب العامل والتنظيم والتسيير والتوجيه، فهي عوامل أساسية في العمل لبلوغ الأهداف العامة (..) وتقييم يتسم بالديمقراطية والتأثير المتبادل بين الرؤساء ومساعدتهم إلا أنه يتسم بعدم الموضوعية لأن الموظفين قد يقيمون تصرفات رؤسائهم مع كل واحد منهم وليس على أعمالهم الفعلية<sup>4</sup>.

**رابعا: وقت تقييم أداء الموظف**

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص444

<sup>2</sup>نادية حاجي مرجع سابق ص 36

<sup>3</sup>أمال جريد، مرجع سابق، ص 28

<sup>4</sup>نادية حاجي، نفس المرجع، ص37

من صعب تحديد وقت التقييم أو وضع مدة زمنية لهذه العملية لأن كل التقييمات الدورية الفصلية أو الشهرية ذات أهمية كبيرة في المنظمات الإبداعية والوظائف ذات الأهمية في تحقيق الإستراتيجية التنظيمية .

يرى صلاح الدين الباقي: أن فترة التقييم عملية للحكم على نجاح والتقدم في العمل وإذا كانت الفترة طويلة، قد تعتبر من طرف بعض الأفراد غير مناسبة، لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، وهكذا يكون التقييم غير موضوعي، حيث أنه لا يستند على حقائق ثابتة لهذا تفضل بعض المنظمات إعداد أكثر من تقييم خلال السنة وتأخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائية السنوية، ويجب معرفة أن طول أو قصر المدة يتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد.<sup>1</sup>

ويرى الدكتور حسن إبراهيم بلوط أن الفترة الزمنية لتقييم الأداء التي كانت في السابق مرة أو مرتين في السنة لم تعد مقبولة، من أسبابها ما وضحها صلاح الدين الباقي، وتتم عملية تقييم الأداء في بعض المؤسسات على الأقل مرتين في السنة، فان البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشاريع المؤسسة إلى أنجزها الأفراد، وهذه المؤسسات الأخيرة تزود الأفراد بالاسترجاع غير رسمي بهدف الكشف عن الانجازات التي تمت وعن الاستحقاقات إلي يجب إتمامها.<sup>2</sup>

ويتضمن هذا الموضوع الإجابة على سؤالين:

- أ- كم مرة يتم تقييم أداء الموظف في السنة ؟ والإجابة تكون:
- 1- مرة واحدة سنويا في نهاية السنة ويتبع غالبية الإدارات العمومية.
- 2- مرتين سنويا ويتبع ذلك عدد قليل من الإدارات.
- 3- أكثر من مرتين سنويا ويتبع ذلك عدد نادر جدا من الإدارات .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2004

<sup>2</sup>. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص393

ب-متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال السنة؟

الغالب أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية السنة، وإن كان ذلك معيبا كونه يتم في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال السنة كلها.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه يجب أن يخضع الفرد للتقييم المستمر وتسجيل كل الملاحظات التي تختص بأداء الذي يقدمها الموظف خلال مساره الوظيفي داخل المؤسسة خلال انجاز أوامر مرؤوسيه وبهذا تكون أكثر جدية وموضوعية في عملية تقييم وتحقيق الأهداف للموظف والمؤسسة.

### المطلب الثاني: حق الموظف في الاطلاع على نتائج تقييم أدائه.

لقد أخذ المشرع الجزائري بضرورة تبليغ الموظف بنقطته المرقمة دون التقدير العام، الذي تطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء فقط، ونرى تدعيما لموضوعية التقييم ونزاهته ضرورة اطلاع الموظف على تقدير العام، وهو ما انتهى اليه النظام الفرنسي، لذا على المشرع الجزائري النص صراحة على حق الموظف العمومي في الاطلاع على التقدير العام.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: حق اطلاع الموظف العام على نتائج تقييمه بالمنظور التشريعي

#### الجزائري.

حددها المشرع الجزائري في جملة من النصوص القانونية التشريعية التي تتمثل في مايلي:

بداية بالرجوع إلى نص المادة 33 من الأمر 66-133 نستخلص منها أن الموظف له الحق أن يطلع على نقاط المرقمة دون التقدير العام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لاکروم مقران، مرجع سابق الذكر ص 37-38

<sup>2</sup> لاکروم مقران، مرجع نفسه، ص 96-97

<sup>3</sup> للمادة 33 من الأمر 66-133، للجريدة الرسمية الخاصة بالوظيفة العمومية،

والمادة 85 من المرسوم التنفيذي رقم 85-59 التي من خلالها نلاحظ أن المشرع أشار فيها إلى أحقية تبليغ أو اطلاع الموظف العمومي على نتائج تقييمه،<sup>1</sup> وعند الاطلاع على المادة 33 من الأمر 66-133 جاءت مخالفة لما جاءت بيه المادة 85 من المرسوم السالف الذكر وذلك من خلال الجملة المذكورة في المادتين ( يطلع على مذكرة تقييمه) بدلا من عبارة (يطلع على النقطة المرقمة) وهذا ما يصبح دليل بأن المشرع يريد أن يوضح لنا بأن للموظف حق الاطلاع على كل نتائج تقييمه وبما يؤكد على التقدير العام.

وأما في المادة 102 من الأمر 06-03 بأنه الاطلاع على نتائج التقييم متاحة للموظف فنص المادة يؤكد أحقية الموظف بالاطلاع على تقدير العام. أما في نصوص المرسوم التنفيذي الأخير لسنة 2019 لرقم 19-165 نلاحظ بأن المشرع لم يحدث تغيرا واضحا للنصوص سابقة الذكر، ماعدا بخصوص أجل تبليغ النقطة المرقمة عندما تطرقت إلى حق الموظف في اطلاع على نتائج تقييمه، حيث تنص المادة 11 من المرسوم سالف الذكر على أن (تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعنى في أجل خمسة عشر (15) يوما، على الأقل قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوي الأعضاء المختصة التي يمكنها بناء على طلب المعنى، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين).<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: حق الموظف العام في التظلم والطعن في نتائج تقييم أداء

**أولاً: حق الموظف العام في التظلم من نتائج تقييم أدائه وفي المنظور التشريعي الجزائري.** لقد أوضع المشرع نصوص ومواد قانونية تعطي للموظف العمومية الأحقية في التظلم من نتائج تقييم أدائه في حالة عدم الرضاء على نتائجه حيث نوضحها في مايلي:

<sup>2</sup> المادة 85 من الأمر رقم 85-89

<sup>1</sup> المادة 11، للمرسوم التنفيذي السابق ذكره

### 01: حق الموظف عام في التظلم من نتائج تقييم أدائه من المنظور العام:

يعتبر التظلم من نتائج تقييم أداء الموظف من المنظور العام حق من حقوقه المكتسبة في التشريع الإداري في حالة عدم رضا الموظف على نتائج أو عدم اقتناع بها حيث يعتبر الحل الأنسب له هو تقديم طلب رسمي للجهات المختصة في ذلك، فإله حق التظلم ويعتبر فرصة تمنحها المؤسسة من أجل توضيح الموظف وجه نظره بعدم اقتناعه بهذه النتائج، فبعض التشريعات يتم رفع التظلم فيها إلى إدارة الموارد البشرية وتقوم باستدعاء المسؤول وتواجهه بحقيقة الأمر فعندما يكون جوابه سليما تتم الموافقة عليه وان لم يكون سليما يتم اتخاذ إجراءات اللازمة والذي وضحاها المشرع على أن يكون رفع الأمر إلى هيئة المحاسبة لاتخاذ الإجراءات الضرورية لإنصاف المتظلم، ويقوم بإعادة تقييمه من جديد وفي حالة إذا كان التظلم ليس صحيحا فإنها ترد لصاحبها وتمنع عليه فرصة ثانية للتظلم،

ومن فوائد التي تنتج على عملية التظلم في نتائج تقييم أدائه من المنظور العام:

01- يمنح المقيم نوع من الجدية والموضوعية في عملية التقييم ' ويشعر بأن من يتم تقييمهم حق الاعتراض على نتائج تقييمهم لهم.

02- يولد نظام التظلم شعور إيجابي بالثقة والنزاهة في عملية التقييم.

وأما من سلبيات تتمثل في ما يلي:

01- يحدث نظام التظلم نوع من الحساسية بين المعني بالتقييم والمقيم، يتمثل في الشعور

بالعداء نحو المتعرضين على نتائج التقييم، وهذا يسئ للعلاقة بين الطرفين.

02- يخلق هذا التظلم مشاكل إدارية كبير في المنظمات او المؤسسات التي فيها عدد

كبير من العاملين (نوع من الفوضى).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>شناوي عبد القادر، مرجع السابق ، ص 91-92

### 02: حق التظلم الموظف العام في منظور المشرع الجزائري

يعد حق التظلم من حقوق المستحقة التي أعطى لها المشرع أهمية من خلال الاعتراض عن نتائج تقييمه عندما يستنتج أنها لا تعكس مجهودات التي قدمها، وهذا ما تحدثت عنه التشريعات المتعلقة بإصلاح منظمة الوظيفة العمومية في الجزء المتعلق يتقسم أداء الموظف العام وهذا في ما يلي:

بداية من نصوص الأمر 66-133 ومن خلال مادة 33 من المرسوم سالف ذكر فيها شطر الثاني منها لا نجد فيها أحقية الموظف في رفع التظلم، وإنما أعطاه حق إعادة النظر في نتائج التقييم إلى لجنة متساوية الأعضاء المختصة في حال تأكيد وجود خلل في عملية التقييط لأدائه .

وفي نص المادة 84 من المرسوم رقم 85-59 لم يتكلم المشرع عن إمكانية التظلم الموظف العام من نتائج تقييمه، غير أن أعطاه الحق الإشارة الاعتراض عن طريق تسجيل ملاحظات على التقييم وبعد اطلاع عليها.

وبعد التعديلات التي جاء بها المشرع الجزائري في نظام الوظيفة العمومية والتي نظم فيها جملة من عناصر ومن بينها عملية التظلم على نتائج تقييم الموظف العام.

بداية بالمادة 102 من الأمر 06-03 التي جاء محتواها تطرق المشرع إلى إمكانية الموظف رفع التظلم إلى لجنة متساوية الأعضاء المختصة التي من مهامها إعادة النظر في نتائج<sup>1</sup>.

وبالرجوع لنصوص القانونية للمرسوم التنفيذي الأخير رقم 19-169 ومن خلال المادة 11 من المرسوم سالف الذكر التي تتمثل في ما يلي: (تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر (15) يوم على الأقل قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوي الأعضاء المختصة التي يمكنها بناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية

<sup>2</sup> للمادة 102 من المرسوم التنفيذي 03-06

التعيين)، وتتضمن هذه المادة بأن المشرع لم يشير صراحة لإمكانية رفع التظلم عند الاعتراض على نتائج تقييمه، وإنما يمكن طلب إعادة النظر في نتائج ورفعها إلى اللجنة المتساوي الأعضاء التي تتمثل في السلطة التي يخول لها المشرع صلاحية التعيين.<sup>1</sup>

### ثانيا: حق الموظف العام في الطعن نتائج تقييمه.

من خلال النصوص التشريعية الخاصة بتقييم أداء الموظف العام نجد أن المشرع لم يقدم نصا صريحا يشير إلى حق الموظف في الطعن في نتائج تقييم أدائه، ومن هذا يمكننا استنباط أن المشرع أجاز للموظف الحق في التظلم، اعتمادا نصوص مواد التشريع الجزائري، إن الحل الأنسب لتعبير أو تصريح الموظف بعدم الرضا نتائج تقييمه هو لجوئه إلى رفع التظلم،

تناول المشرع للجان الطعن في المواد 65 و66 و 67 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بحيث نص على أن تنشأ لجان الطعن لدا كل وزير وكل وكذا لدا مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية، وتتكون هذه اللجان مناصفة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين، وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثلا عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة ويتم تنصيبها وجوبا في أجل شهرين بعد انتخاب اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.<sup>2</sup>

وتبعا لنص المادة 175 من نفس الأمر تتولى لجان الطعن مهمة الفصل في الطعون (التظلمات) التي يتقدم بها الموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة المنصوص عليها في المادة 163 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> للمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 19-169

<sup>2</sup>سفيان بن عمارة، حاتم بن كريمة، مرجع سابق ، ص60

انظر لمادة 175 و 163 من الأمر 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية.<sup>3</sup>

انظر لمادة 24 من الأمر 10/84 من المرسوم التنفيذي المتعلق بالوظيفة العامة<sup>3</sup>

ونصت المادة 24 من المرسوم 10/84 السابق الذكر بأنه يمكن لإدارة أو المعنيين أنفسهم أن يلجئوا إلى لجان الطعن خلال خمسة عشر (15) يوما في حالة القرارات التأديبية الآتية:

(تنزيل في الرتبة أو الدرجة، الإحالة على التقاعد الإجباري، التسريح مع إبقاء حقوق المعاش، التسريح مع إلغاء حقوق المعاش، )

كما يتعين على لجان الطعن أن تصدر قراراتها في أجل أقصاه ثلاثة (03) أشهر ابتداء من تاريخ رفع القضية التأديبية إليها وذلك قصد إبطال الآراء المتنازع فيها التي تصدرها اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء أو تأديبها أو تعديلها، ويكون للطعن المرفوع في الأجل المذكور أعلاه، أثر تعليق العقوبة السابقة.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المشرع يوفر أكبر قدر من الضمانات الإضافية للموظف ضد التعسف الإدارة في القرارات، وذلك خلال صلاحيات لجان الطعن مسؤولة ويمكن من خلالها تجنب لجوء الموظف إلى القضاء.

انظر لمادة 24 من الأمر 10/84 من المرسوم التنفيذي المتعلق بالوظيفة العامة<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: آثار القانونية لعملية تقييم الأداء الموظف العام

مما لا شك فيه أن تسير المؤسسات العمومية أساس تسييرها متوقف على الموارد البشرية، ولهذا تعتمد المؤسسات الإدارية إلى وضع مخطط تكوين وتأهيل الموظفين، ومن خلاله أن يحسن أداء الموظف وهذا انطلاقاً من المادة 03 من مرسوم التنفيذي 92/96، ذلك اعتماد على عملية الاستثمار الموارد بشرية واستغلالها أحسن استغلال، برغم من التكلفة العالية التي تنتج على هذه العملية لكنها تخلف أكثر استفادة حيث تجد آثار قانونية آملاً أن ينعكس ايجابياً على الموظف مما يكشف له حقوقه وواجباته المهنية، وتظهر نتائجه على نوعية لأدائه ونوعية الخدمة المقدمة .

المطلب الأول : آثار التقييم على الترسم الموظف وترقيته.

المطلب الثاني: آثار التقييم على الحوافز الموظف والتكوين.

### المطلب الأول : آثار التقييم على الترسم الموظف وترقيته.

يعتبر الترسم الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته، وهي الصفة التي تخولها المؤسسة لصاحب الحق في شغل لممارسة وظائفه المخصصة له، وتعتبر الترقية هي فرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى، ومن خلال عملية التقييم الموظف تخلف آثار قانونية تتمثل في:

الفرع الأول: آثار التقييم على الترسم وتثبيت.

الفرع الثاني: آثار التقييم على عملية الترقية.

### الفرع الأول: آثار التقييم على الترسم وتثبيت.

يعتبر الترسم إجراء يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته، وهو عملية يتم بموجبها تثبيت الموظفين المتمرن أو العون العرضي أو المؤقت بأحد الأسلاك الإدارية.

كما عرف الفقه أيضا بأنه إجراء قانوني يدمج العون العمومية بصفة نهائية في سلك من أسلاك التدرج على مستوى الإدارة أو المؤسسة العمومية.<sup>1</sup>

كما يعتبر الترسيم عملية قانونية تالية للتعين، بمقتضاها يتم ترسيم الموظف في رتبته بصفه تنظيمية قانونية و يصبح خاضعا لأحكام قانون الوظيفة العمومية المطبق على الموظفين الموجودين في علاقة تنظيمية و قانونية.<sup>2</sup>

ومن شروطه التي تقررها السلطة المختصة في التعيين والواجب توافرها هي:

- انقضاء فترة التربص بنجاح.
- التسجيل في قائمة التأهيل للوظيفة والتي تقدمها اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.
- تقديم طلب الترسيم من العون المتربص المعني.
- موافقة اللجنة المتساوية الأعضاء على الترسيم.
- إرفاق قائمة الصادرة عن اللجنة المختصة بتقرير الرئيس السلمي أو بنتيجة الامتحانات المهنية.

وتتمثل آثار الترسيم في ما يلي:

- اكتساب صفة الموظف.
- الخضوع الكلي لنظام الحقوق والواجبات الخاص بالموظفين.
- بدء سريان قرار أو مقرر الترسيم من تاريخ انتهاء فترة التربص.
- استقرار المركز القانوني للعون المتربص.
- تثبيت العلاقة الوظيفية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أعمار بوضياف المرجع السابق ص105

<sup>2</sup> المادة 86 من الأمر رقم 03/06

<sup>3</sup> حدادي عمر، عميري أحمد، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة ادرا، الجزائر، 2020/2019،

عبر المشرع الجزائري على التثبيت بلفظ الترسيم في المادة 04/2 من الأمر 06/03 الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته . فالترسيم يكون في الرتبة مرة واحدة في إطار الوظيفة خلال المسار المهني، بينما التثبيت يكون في الدرجة بصفة دورية آلية كل حسب الوتيرة التي تم التقييم على أساسها سريعة {عامين ونصف} أو بطيئة أي كل {ثلاث سنوات}

في حين في الأمر 06/03 " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في السلم الإداري، الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته "

والترسيم في إحدى رتب السلم الإداري، هو عنصر يؤكد ديمومة الوظيفة، و قد نصت عليه المادة 02/04 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بقولها <sup>1</sup>

ويعتبر الترسيم هو الأجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته <sup>2</sup>. ويتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السليمة المؤهلة، و يتوقف ذلك على تسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المتخصصة.

ومعنى ذلك أن المتربص لا يرسم في حالة ما إذا قوم سلبا بعد المدة القانونية للتربص ففي هذه الحالة يخضع إلى فترة تربصه إضافية و بنفس المدة و لمرة واحدة وعند تقويمه سلبا مرة أخرى فإنه يسرح دون إشعار مسبق أو تعويض و ذلك حسب المادة 85 من الأمر رقم 03-06 .

والتنقيط يلعب دورا هاما في تحديد إمكانية تثبيت الموظف المتربص أو تمديد تربصه أو تسريحه من الإدارة .

<sup>1</sup>المادة الرابعة من الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد46، سنة 2006

<sup>2</sup> فاطمة زهرة جدو، المدخل إلى العلوم القانونية نظرية الحق - نظرية القانون - دار البيضاء الجزائر ص 95

### الفرع الثاني: آثار التقييم على عملية الترقية.

تعتبر الترقية من أهم الحقوق المتعلقة بالمسار المهني للموظف العام، خصوصاً وأنها تؤثر مادياً ومعنوياً عليه وعلى أدائه، فالموظف حين يلتحق برتبته معينة في بداية مساره يطمح دائماً، في تحسين قدراته ووضع الوظيفي بما يسمح له بالترقي في سلم الوظيفة، فهي بهذا النحو تحقق قدراً من الاستقرار الوظيفي، وتبعث الطمأنينة لدى الموظفين وتحفزهم على التقييد أكثر بواجباتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

ولكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكل من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات والمكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى، وعادة يترتب على ذلك نتائج،

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر.
- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوات ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.
- زيادة في صلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها.<sup>2</sup>

وتندرج الترقية بمختلف أنواعها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية، ومن الأهمية بمكان أن نذكر بأن البنية الهيكلية لمختلف الأسلاك تحول دون الدمج بين طموحات الموظف لتحسين وضعه المهني، وحاجيات الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها في التسيير مرافقها في آن واحد، الأمر الذي يطرح إشكالية التوفيق بين هذين المطلبين

<sup>1</sup> محيي الدين القيسي، مبادئ القانون الإداري العام، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999

<sup>2</sup> حدراوي اكرام، ترقية الموظف في التشريع الجزائري، كلية حقوق، ادرا، الجزائر، 2021/2020، ص 54-55

والحاجة للبحث عن أنجح الحلول للحد من تعارضهما وتعتمد مختلف أنظمة الوظيفة العمومية في القوانين المقارنة ثلاث صيغ للترقية .

(الترقية من درجة إلى أخرى ضمن سلم الأجور، الترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلم، الترقية الداخلية من سلم إلى السلم الذي يعلوه).<sup>1</sup>

انطلاقاً من المادة 101 من الأمر 03/06 التي أسند فيها المشرع أحقية المسؤول المباشر في الإدارة العمومية، تقييم على اعتباره أنه المتابع بشكل يومي المهني وأقرب المؤسسة واستناداً إلى ذلك أن العلاقة التنظيمية التي تربطه به تجعله الأول بتقييم مؤهلاته وقدراته.<sup>2</sup> ومن خلال ما تم ذكره فإن أول أثر عام للتقييم الإداري، هو مساهمه بالمركز القانوني الإداري، للموظف، بمجرد وضع المسؤول المباشر عملية لتقييمه لمرؤوسيه، فالتقييم يستهدف الموظف أثناء الخدمة والخاضع لتقييم أدائه لاستفادة من امتيازات و تحفيزات الجديدة وأهمها الترقية في الرتب<sup>3</sup>، واعتمد المشرع انطلاقاً من المنشور 86/01 المؤرخ في 10 مارس 2001 الذي تضمن (07) معايير للاستفادة من الترقية، وتخص الموظفين في الصنف عشرة (10) و والصنف (11) لا يمكن غير ذلك وهي كما يلي:

بداية بخصوص معايير الموظفين في الصنف عشرة (10):

- الأقدمية المكتسبة في الرتبة المؤهلة للترقية
  - الأقدمية المكتسبة في الإدارة العمومية (الأقدمية الإجمالية)، كمعيار للفصل في حالة التساوي،
  - تقدير المسؤول المباشر، بمناسبة بالترقية الاختيارية، بمنح علامة على عشرون
- (20)

<sup>1</sup> ابن عمارة سفيان، حاتم بن كريمة، مرجع سابق، ص 27

<sup>2</sup> انظر المادة 101 من الأمر 03/06.

<sup>3</sup> مختار دادة موسى، منصور باسيمان، تأهيل وتقييم الموظف العمومي في ظل الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي

العام للوظيفة العمومية، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017/2018، ص 48

- معدل النقاط للخمس سنوات الأخيرة،
- روح المبادرة : جيد جدا نقطة ونصف (1.5)، جيد نقطة (1)، متوسط نصف نقطة (0.5).
- الحالة الاجتماعية : متزوج ولديه أطفال نقطة ونصف (1.5)، متزوج دون أطفال نقطة ونصف (1.5)، أعزب نصف نقطة (0.5)،
- اللياقة البدنية: جيد جدا نقطة ونصف (1.5)، جيد نقطة (1)، متوسط نصف نقطة (0.5).

وبخصوص معايير الموظفين المصنفين إحدى عشر (11):

- الأقدمية المكتسبة في الرتبة المؤهلة للترقية
  - الأقدمية المكتسبة في الإدارة العمومية (الأقدمية الإجمالية)، كمعيار للفصل في حالة التساوي.
  - تقدير المسؤول المباشر، بمناسبة الترقية الاختيارية، بمنح علامة على عشرون (20)
  - شغل منصب عالي: نقطة (01) عن كل سنة فعلية.
  - دراسات منجزة نقطة (01) من كل سنة استغرقتها الدراسة.
  - المشاركة في دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، نقطة (01) لكل سنة على ألا تقل الدورة الواحدة عن ثلاثة أشهر في إطار تنفيذ مخطط التكوين.
  - معدل النقاط لخمس سنوات<sup>1</sup>.
- ومن خلال هذا نلاحظ أن المنشور جاء متعلق بالترقية الاختيارية، مضمنة لمعاييرها لتقييم المسؤول المباشر للموظف مرتين الأولى بمناسبة الترقية، والثانية حصيلة تقييمه له خلال الخمس السنوات الأخيرة.

انظر للمنشور رقم 86/01 المؤرخ في 10 مارس 2001،<sup>1</sup>

واستنادا على هذا فان هذه المسؤولية ميزة منحت للمسؤول الأول ولم تمنح لسلطة التعيين، ولا اللجان المتساوية الأعضاء، ولكن هذا يثير بعض الشكوك حول ضمان المسؤول بعدم التعسف في ممارسة هذا الحق.

وانطلاقا من المواد 10، 11، 12 من الأمر 03/06 يستفيد الموظف عن أساس الأقدمية مهنية التي تقدر بخمسة سنوات (05) فأكثر، من إمكانية تقلد مناصب عليا ذات طابع هيكلية أو وظيفي، وان كانت هذه الإجراءات ليست نفس الإجراءات الترقية في الرتب، وإنما هي من صلاحيات واختصاص السلطة المكلفة بالتعيين. الا أن هذه غايتها اختيار الأفضل بينهما لتكون عن طريق تشكيلها لجنة تقييم مختصة داخلية أو استشارة سلطة التعيين الإطارات القطاع، من خلال ما تراه مناسبا.<sup>1</sup>

نستخلص أن المشرع أشار إلى نوعين من الترقية التي تتمثل في التقييم المتمثلة في الترقية بالدرجات والترقية على سبيل الاختيار كما أوضح الضوابط التي تنظم وتضبط هذا النوع من الترقيات تتمثل في:

- سنوية الترقية.
- إعداد جداول الترقية وضبطها قبل 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تم فيها الترقية في الرتبة.
- بالإضافة إلى الإشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.
- يحتسب تقييم السنتين الأخيرتين للترقية في الدرجات وتقييم الخمس سنوات الأخيرة للاستفادة من الترقية الاستثنائية.

كما أشار المشرع في نص المادة إلى احتمالية تساوي موظفين في الترتيب عند احتساب عملية التقييم حيث تطرق إلى الحل في هذا الوضع الرجوع إلى احتساب الاقدمية المكتسبة

<sup>1</sup> مختار دادة موسى، منصور باسيما، مرجع سابق الذكر، ص 49

في الرتبة وفي منصب عالي أو منصب متخصص، وكذلك احتساب الاقدمية العامة في المؤسسات العمومية، وذلك للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.

المادة 17: تنص المادة على ( يتوقف صرف العلاوة والتعويضات الخاصة بالمر دودية وتحسين الأداء للموظف على تقييم الدوري له من طرف مسؤولية السلميين بالنظر إلى انضباطه، ومردوديته، وأدائه. المهني وكيفية الخدمة، الذي ينتج عنه نقطة مرقمة.<sup>1</sup> حيث تطرق المشرع أيضا إلى أن تقييم الموظف لغرض إعطاء النقطة المرقمة المناسبة التي تحتسب من خلال تقييم سلوكه ونتيجة عمله والطرق التي قام بها للخدمة. يعتبر التقييم هو ناتج أو خلاصة تقييم سلوك الموظف من طرف مسؤولية السلميين ومراقبتهم لانضباطه في مواعيد العمل وحسن سيرة عمله وسلوكه اتجاه رؤوسيه وزملائه في العمل من احترام متبادل..... الخ .

كما أن المشرع أشار إلى تقييم المردودية يكون دوري ويؤخذ في الحسبان في احتساب النقطة السنوية.

المادة 18: نص على انه ( يؤخذ تقييم الموظف في الحسبان عند منحه أوسمة شرفية /أو مكفآت وفقا للشروط و الكيفية المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول)<sup>2</sup> حيث وضح فيها عملية منح الأوسمة الشرفية والمكافأة وعلاقتها بعملية تقييم الموظف. المادة 19: تنص المادة على ( عندما يبرز تقييم الموظف احتياجيا للتكوين أو تحسين المستوى، للإدارة المستخدمة ' تنظم دورة تكوينية أو تحسين المستوى لفائدته وفقا للشروط والكيفيان المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول)<sup>3</sup>

<sup>1</sup>المادة 17 من المرسوم التنفيذي 19-168، السابق الذكر، ص 10

<sup>2</sup>المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165، السابق الذكر، ص 10

<sup>3</sup>المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165، السابق الذكر، ص 10

عندما نتمعن في هذه المادة نلاحظ إن المشرع جاء بنقاط جديدة عندما تدارك نقائص التشريعات السابقة التي لم تنظر إلى تحسين الأداء السلبي للموظف، حيث اوجب إعطاء فرص جديدة لتحسين مستوى الموظفين من خلال طريق التكوين أو تحسين المستوى.

فعملية التكوين تعتبر ضرورية من اجل تحسين قدرات الموظف ومساعدته للحفاظ على أداء أحسن وتشجيعه على تقديم الأفضل واكتساب معارف أكثر في مجال العمل لتنمية قدراته المهنية، إما بالنسبة تحسين المستوى فهو يناسب الموظف ذا تقييم ضعيف يعتبر بمثابة حافز لرفع مستوى أدائه وحصول على ملاحظات جيدة تساهم في ترقيته.

تستنتج من خلال ماتم عرضه في المادة أن المشرع أعطى السلطة التقديرية للمؤسسة في إمكانية تنظيم دورة تكوينية أو تحسين مستوى في حالة ملاحظتها إن نتائج تقييم الموظف سلبية أو ايجابية، والمناسب هنا كان من المفترض على المشرع إن يجعل من عملية التكوين دورية من اجل تحسين المستوى الموظف سواء كان التقييم ناتج عن نتائج ايجابية أو سلبية، فلأول تقييده في زيادة فعالية وتحقيق نتائج إضافية والثاني تقيده في تحسين المستوى وتحقيق نتائج مرضية بالإضافة إلى أن التكوين اقتصر على المرؤوس دون الرئيس، غير انه من المفترض كذلك على المشرع أن يجعل عملية التكوين أكثر من ضرورة للرئيس كذلك، وذلك من اجل تطوير مهاراتهم باكتساب خبرات تساعده على تحقيق تقييم موضوعي، حيث انه من الممكن إن يكون ضعف أو سلبية نتائج التقييم ناتجة عن ضعف خبرات الرئيس القائم بالتقييم<sup>1</sup>.

### أ- علاقة التقييم بالترقية في الدرجة:

تعتبر الترقية في الرتبة هي انتقال الموظف إلى وظيفة تتميز عن سابقتها بمهام ومسؤوليات أكبر، في مقابل ذلك حقوق مالية أعلى من السابقة،

وعرفتها المادة 106 بأنها الانتقال من درجة إلى درجة التي تعلوها وتتم بصفة مستمرة بالنسبة للموظف والغرض من إقرارها تحفيز الموظفين الذين أثبتوا مدة بقاء أو عمل داخل

<sup>1</sup>ناوي عبد القادر، مرجع السابق، ص 42

إدارة معينة بحيث يستفيد منها الموظف دون أن يحدث أي تغيير على طبيعة عمله أو واجباته في عمل، حسب الوتائر الثلاثة الترقية، المدة الدنيا أو المدة المتوسطة أو المدة القصوى تبعا لنص المادة 10 و 11 من المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 29 ديسمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم<sup>1</sup>.

وبناء عليه مرسوم صدر المرسوم الرئاسي رقم 304/07 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم. كما ينص نفس المرسوم أنه ما إذا في حالة أقرت القوانين الأساسية الخاصة وترتين فقط للترقية في الدرجة، فإن النسب تكون بنسبة (06)، و(04) من ضمن (10) موظفين،<sup>2</sup>

ومن خلال ما نصت عليه المادة 12 الفقرة الثانية نصت على (.....وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وترتين (02) للترقية في الدرجة، فإن النسب تحديد على التوالي بنسبة (06) و(04) ضمن عشرة موظفين،

وكما نصت المادة 13 من نفس المرسوم تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى<sup>3</sup>

ويتمثل أثر التقييم من خلال هذه المواد أن ترقية في درجات تلعب دورا كبيرا في ترتيب الموظفين عن طريق إعداد جداول الترقية وكذا التقديرات الممنوحة لهم والتي لها دور هام أيضا خاصة في حالة تساوي النقطة بين الموظفين<sup>4</sup>

ومن خلال المادة 15 المرسوم التنفيذي 19-165 تنص:

حاتم بن كريمة، سفيان بن عمارة، مرجع سابق، ص 27<sup>1</sup>

انظر المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007،<sup>2</sup>

انظر المادة 12 و 13 من المرسوم الرئاسي رقم 304<sup>3</sup>/07

حجاج عب الرزاق، المرجع السابق، ص 50<sup>4</sup>

تتم الترقية الموظف في الدرجات مع الأخذ في الحسبان تقييمه من خلال السنتين الأخيرتين، من خلال جدول الترقية يعد مستويا يتضمن ترتيب الموظفين المعنيين نظرا إلى تقييمهم.

يضبطل الجدول عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

يمكن للجان الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إضافة معايير أخرى للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.<sup>1</sup>

### ب- علاقة التقييم الترقية في الرتبة.

نصت المادة 107 من الأمر 03/06 على أن الترقية في الرتبة تتم في تقدم الموظف في مساره المهني، بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو الشلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: آثار التقييم على الحوافز الموظف والتكوين.

يعتبر التحفيز مجموعة العوامل التي تدفع الفرد الاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف .

انظر المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165

انظر المادة 107 من الأمر سالف الذكر 03<sup>2</sup>/06

ويعتبر التكوين هو ركيزة أساسية لتنمية الإدارة العمومية، وهو مجموعة الإجراءات من أجل الاكتساب والإتقان لكفاءة أو قدرة معينة فالتكوين يسعى لتزويد الموظف بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائف معينة والغرض من ذلك ترقية الموظف في ظل منهجية تضمن تطوره وتنمية قدراته عملا على حسن تسيير مساره المهني.<sup>1</sup>

الفرع الأول: آثار التقييم على الحوافز الموظف العام.

الفرع الثاني: آثار التقييم على التكوين الموظف العام.

### الفرع الأول: آثار التقييم على الحوافز الموظف العام.

تظهر أهمية نظام تقييم الأداء في مدى كفاءة تطبيقه حيث يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، كما يمكن من تحديد وتحليل مستويات الانجاز الفعلي لأفراد في فترة زمنية، وبالتالي يساعد على تزويد بقية المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية لأداء أفرادها مما يمكنها من اتخاذ القرارات مع ضرورة الاسترشاد بالتقييم عند الترقية ومنح المكافآت المالية كما يوجد مجال آخر لتطبيق نتائج تقييم الأداء الوظيفي لأغراض تحفيزية، يتحصل الموظف الموظف من عوائد مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه :

- العوائد مادية: مثل الأجور والعلوات .

- العوائد المعنوية: مثل التشجيع الشكر والتقدير .

يمكن التعبير عنها بنظام الحوافز يتم أدراك عدالة تقييم الأداء من خلال المقارنة بين نسبة مخرجات الفرد على مداخلته، أو مقارنة هذه بالنسبة مع زملائه في نفس الدرجة الأقدمية، أو حتى مقارنة بين نسبة مع المعارف أو زملاء الدراسة الذين ينتمون الى قطاعات مغايرة ويستفيدون من مميزات أحسن.

ومن شروطه :

حاتم بن كريمة، سفيان بن عمارة، مرجع سابق ذكره ص 17-18<sup>1</sup>

إن تقييم الأداء يحفز الفرد اعتمادا على تطبيق الصحيح ومنصف للعملية، ويمكن استغلال عملية تقييم الأداء ضمن هذه الآليات ووسيلة فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المحددة. ونذكر منها :

- أن تكون عملية التقييم شاملة لكل مورد بشري بالمؤسسة رئيسا ومرؤوسا وتكون عادلة.
- استمرارية عملية التقييم واعتماد السياسة الباب المفتوح والشفافية في رصد نتائج التقييم ومناقشتها مع المرؤوسين.
- التوزيع الجيد للمسؤوليات التقييم على الأفراد المقيمين وضمان الفهم الجيد لمعاييرها، ومبادئها وآلياتها.
- تفعيل دور الإدارة الموارد البشرية في عملية التقييم.
- وجود نظام تقييم الأداء ليس بهدف تحفيز الأفراد فقط، بل يجب الاعتماد عليه التدوير الوظيفي بغية تحسين الأداء.<sup>1</sup>

وقد نصت المادة 32 من الأمر الرئاسي 03/06 على أن الموظف الحق في الراتب بعد أداء الخدمة،<sup>2</sup> وعلى أساس ذلك صدر المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع الرواتب. وفي المادة الرابعة من نفس المرسوم أكدت أن راتب الموظف مشكل من راتب الرئيسي،<sup>3</sup> ويستفيد الموظف من علاوة هامة تعتبر بمثابة تحفيز له، يتقاضها كل ثلاثة أشهر<sup>4</sup>، تسمى بعلاوة المردودية أو علاوة تحسين الأداء، حسب خصوصية كل قطاع وتمثل هذه علاوة نسبة 30 من الرتب الرئيس للموظف.

<sup>1</sup>بوطيبة مختارية، عامر جلال نزهة، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز العمل، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02، سنة 2022، رقم 333/313 ص 321/320

<sup>2</sup>انظر المادة 32، من المرسوم الرئاسي 03/06

<sup>3</sup>انظر للمرسوم الرئاسي رقم 07/304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، والمادة 4 من نفس المرسوم.

<sup>4</sup>انظر لتعليمية رقم 07 المؤرخة في 29/12/2007، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفوع رواتبهم.

وعلى أساس المرسوم التنفيذي 64/91 المؤرخ في 13 أفريل 1991 مجموعة المعايير تتمثل في ما يلي:

- حجم الأعمال المسندة للموظف.
- نوعية الأعمال المقدمة.
- المواظبة والانضباط.
- روح المبادرة.

وعلى أساس هذه المعايير يمنح المسؤول المباشر علامة ثلاثين (30) تسمح بحساب المردودية إضافة إلى الترقية في الدرجات وعلاوة المردودية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: آثار التقييم على التكوين الموظف العام.

حسب المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 319/17 التي توضح بأنه، يتقاضى الموظفون المقبولين للمشاركة في دورة التكوين أو تحسن المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسستهم الأصلية:

- المرتب القاعدي والتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج.
  - المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة.<sup>2</sup>
- كما نصت المادة 24 من المرسوم التنفيذي 92/96 نصت على (لا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا من دورة واحدة في التكوين المتخصص كما لا يمكنه أن يستفيد أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى وتجديد المعلومات في السلك أو الرتبة الذي ينتمي إليها)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> انظر للمرسوم التنفيذي رقم 91/64 المؤرخ في 13 افريل 1991 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 194/90 المؤرخ في

23 جوان 1990، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية العدد 17.

انظر للمادة 17 من المرسوم التنفيذي سابق الذكر رقم 319<sup>2</sup>/17

انظر المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 92<sup>3</sup>/96

حيث يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المؤسسات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين فهو يخلف على مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة الأداء أعمالهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها عالم الأعمال.

ويتمثل تأثير تقييم التكوين على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء متعددة وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير الإمكانيات للأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة العاملين بها.
- المساعدة في تجديد ولثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم.

### خلاصة الفصل:

نستخلص عمل هذا الفصل بدايةً نتبعنا أهم مراحل التي تتمشى فيها تقييم أداء الموظف، في ظل التشريعات وجميع الأوامر والنصوص المتعلقة بالوظيفة العمومية، التي كانت بدايتها من الأمر 66-133، ثم تطرقنا إلى إدارة وسير عملية التقييم، من خلال توضيح بعض الأسس والإجراءات المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية التقييم، وكانت آخر نقطة تطرقنا إليها في هذا المبحث هي آثار المترتبة على عملية تقييم أداء الموظف التي تنعكس على مساره المهني، ودورها في تثبيته وترسيمه وتشجيعه وتحفيزه مالياً.

الخاتمة

ومن خلال ما تم تتطرق إليه من خلال هذا البحث أهم الأهداف التي سعى إلى تحقيقها من خلال الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، هو ضمان وحدودية قطاع الوظيفة العمومية وانسجامه الكلي ضمن آليات فعالة لتسيير إدارة الموارد البشرية، كما سعى من خلاله إلى تنظيم وتحديد مجال تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العمومية، باستخدام جملة من المراسيم التنظيمية التي أوكلت لها رسم الإطار العام للممارسة هذه العملية، وذلك من بين الأهداف التي دفعتنا إلى إجراء هذه الدراسة هو تسليط الأضواء على بعض الجوانب المهمة فيها،

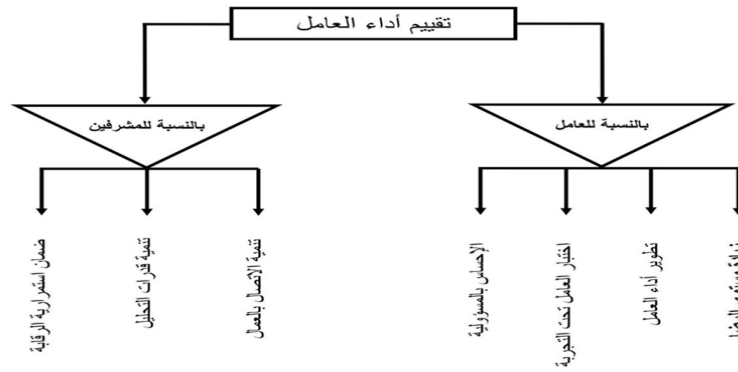
وتتجلى أهمية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية باعتبارها أداة فعالة تمكن المؤسسة من الحكم على أداء الموظفين وتحديد أماكن القوة والضعف فيهم وتقدير قدراتهم وكفاءتهم من خلال ما يوفره من بيانات عن أدائهم.

ويتميز نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بخضوعه لإطار قانوني يحدد الأنظمة والمعايير التي توجه عملية التقييم، ومن أهم نتائج التي تحصلنا عليها نذكر:

- تعميم استخدام معايير التقييم على جميع الفئات الموظفين داخل المؤسسة دون النظر إلى خصوصية كل مستوى للموظف.
- بناء نظام للتقييم قائم على رؤية واسعة تسعى إلى تطوير أداء الفرد وتنمية قدراته.
- الاعتماد على نظام قانوني وتنظيمي لعملية تقييم الأداء تتضح من خلال إجراءات معالجة التظلمات الإدارية من نتائج التقييم لتحقيق أهدافه، وتمكن الموظف من الاطلاع على كل نتائج التقييم.
- إجراء حركات النقل لشغل الوظائف المختلفة.
- منح العلاوات الاعتيادية والتشجيعية واستبقاء الموظف في الخدمة أو الاستغناء عنه.
- الكشف عن تحديد الموظفين الذين هم بحاجة لتدريب.

الملاحق

الشكل رقم 1 :



الشكل رقم (02):

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في انجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفهم
15	18	17	المجموع

الشكل رقم (03):

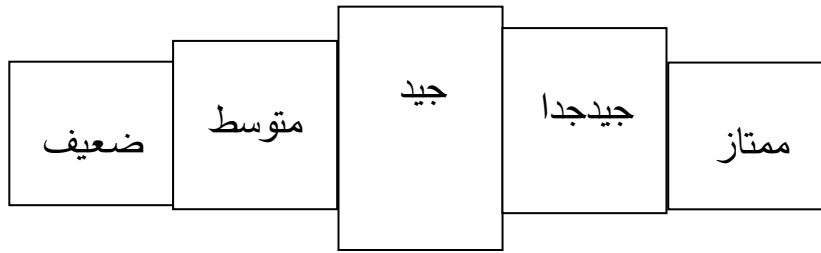
الشركة العامة ..... استمارة تقويم أداء الموظفين اسم الموظف:..... عنوان الوظيفة:..... التاريخ: ...../...../..... القسم:.....القائم بالتقويم:.....					
درجات التقويم					العناصر
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					نوعية الأداء (الدقة/الموضوعية)
					كمية الأداء
					الحاجة لإشراف والتوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء والرؤساء
					إتباع التعليمات و الأنظمة
رئيس القسم : ..... التاريخ: ...../...../..... / التوقيع:..... مسؤول إدارة الموارد البشرية: ..... التوقيع: ..... <sup>1</sup>					

<sup>1</sup> د. مؤيد سعيد سالم و د. عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي عالمالكتب الحديث، عمان-الاردن، 2006، ط1، ص111

الشكل رقم (04):<sup>1</sup>

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
1	4	فتيحة
3	2	فادي
2	3	محمد
4	1	رمزي
5	0	مجدي

الشكل 05: يوضح التوزيع الإجمالي:



: أمال جريدي، تقييم الأداء في المؤسسة العمومية، مركز التكوين المهني والتمهين، خليل عبد القادر، ورقة، 01، فيفري 2014، ص33.

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- مصادر التشريعية:

- الأمر 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1996 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (ج ر 46 المؤرخة في 16/07/2006)
- الأمر 06/03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 المتضمن قانون الأساسي الوظيفة العمومية ( الجريدة الرسمية) عدد رقم 46 الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006
- المرسوم رقم 11/84 المؤرخ في 14 يناير 1984 والذي يحدد كفايات تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء. (ج ر 03 لسنة 1981).
- المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية, (ج ر 13 المؤرخة في 23/03/1985).
- المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم (جر 16 لسنة 1996), المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 02 يناير 2004 (جر 17 سنة 2004).
- المرسوم التنفيذي رقم 323/17 مؤرخ في 02 نوفمبر 2017 يحدد طبيعة وخصائص و كفايات منح الأوسمة الشرفية أو مكافآت للموظفين, وكذا تشكيلة وسير وصلاحيات اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها, (جر 66 المؤرخة في 02/11/2017).
- المرسوم التنفيذي 165/19 المؤرخ في 27 مايو 2019 المحدد لكفايات تقييم الموظف العام.

### ثانيا: الكتب.

- أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة, الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي, بيروت, دار النهضة العربية, 1983.
- حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي, دار النهضة العربية, بيروت.
- خالد عبد الرحيم الهيبي, ادارة الموارد البشرية, دار وائل النشر, ط2, عمان الأردن 2005.
- عمار بوضياف, الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري, دار جسور للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2015, الجزائر.
- عمار عوابدي, الأساس القانوني لمسؤولية الادارة عن الأعمال موظفيها, الشركة الوطنية للنشر والتوزيع, الجزائر, سنة 1972.
- مصطفى نجيب شاوش, إدارة الموارد البشرية, الأردن, دار الشروق للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2005.
- مفتاح خليفة عبد الحميد, التنظيم القانوني للوظيفة العامة, دار المطبوعات الجامعية, 2014.
- محمد الحافظ حجازي, ادارة الموارد البشرية, دار الوفاء لنديا, الطباعة النشر. الاسكندرية, مصر, 2006.

### ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية:

- أمال جريدي, تقييم الأداء في المؤسسة العمومية, مركز التكوين المهني والتمهين خليل عبد القادر 01, فيفري 2014.
- بعجي سعاد, مذكرة شهادة ماجستير, تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, منشورة, علوم تجارية المسيلة 2018/2019.

- جمال الديم مرسي, ثابت عبد الرحمان ادريس, السلوك التنظيمي, الإسكندرية , مصر, 2003 .
- خير الدين زروقي , طارق منهيرة , الوضعيات القانونية للموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 373/20 , جامعة قالمة , الجزائر , 2021/2020.
- سفيان بن عمارة, حاتم بن كريمة, حقوق الموظف في مواجهة سلطة الإدارة, كلية الحقوق , جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر, 2018/2017.
- شناوي عبد القادر , الاطار القانوني لتقييم الموظف العام في التشريع الجزائري , كلية الحقوق وعلوم السياسية . ادرار الجزائر . 2009/2008
- نادية حاجي , دور عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين , مركز التكوين المهنية خليل عبد القادر , حاسي مسعود, الجزائر , 2014.
- ناوي كنزة ومجدوب جابرة, مذكرة شهادة لليسانس في علوم التسيير اثر الرضا الوظيفي, تخصص الادارة الأعمال , جامعة قاصدي مرباح, ورقلة 2018.
- نعيمة فضيل, مذكرة الماجستير في العلوم التسيير , تخصص ادارة الأعمال, جامعة الجزائر. 2006.

#### رابعا: مجالات والمحاضرات الجامعية

- سوداني نور الدين , الموظف وعلاقته مع الادارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائر, مجلة الحقوق والعلوم السياسية , 2022/15.01.
- الدكتور : محمد منير حساني: العدالة الدستورية ( محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر قانون الاداري , بجامعة قاصدي مرباح ورقلة, للموسم الجامعي (2018/2017).

# الفهرس

شكر وعرافان ..... ب.

إهداء ..... 1

مقدمة ..... 1

### الفصل الأول: ماهية تقييم أداء الموظف العام

المبحث الأول: إطار المفاهيمي الموظف العام وطريقة تقييم الأداء. .... 8

المطلب الأول: تعريف الموظف العام. .... 8

الفرع الأول التعريف الفقهي للموظف العام. .... 9

الفرع الثاني: التعريف القضائي للموظف العام. .... 11

الفرع الثالث: تعريف الموظف العام في التشريع الجزائري. .... 11

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموظف العام. .... 13

الفرع الأول: التعريف الفقهي لتقييم أداء الموظف العام. .... 14

الفرع الثاني: التعريف التشريعي لتقييم أداء. .... 17

المبحث الثاني: عناصر وأهمية وأهداف تقييم أداء الموظف العام. .... 18

المطلب الأول: عناصر وأهمية تقييم الأداء. .... 18

الفرع الأول: عناصر تقييم أداء الموظف العام. .... 19

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموظف العام. .... 20

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموظف العام. .... 25

الفرع الأول: الأهداف العامة لتقييم أداء الموظف. .... 26

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموظف العام في التشريع الجزائري: .... 28

خلاصة الفصل: ..... 33

### الفصل الثاني: آليات الموظف العام و آثاره

تمهيد: ..... 35

المبحث الأول: سير عملية تقييم أداء الموظف العام ..... 36

36	المطلب الأول: معايير وطرق ومراحل تقييم أداء الموظف .....
36	الفرع الأول: معايير تقييم الأداء الموظف العام في التشريع الجزائري:.....
40	الفرع الثاني: طرق ومراحل تقييم أداء الموظف العام.....
54	المطلب الثاني: حق الموظف في الاطلاع على نتائج تقييم أدائه.....
	الفرع الأول: حق اطلاع الموظف العام على نتائج تقييمه بالمنظور التشريع
54	الجزائري.....
55	الفرع الثاني: حق الموظف العام في التنظيم والظعن في نتائج تقييم أداء .....
60	المبحث الثاني: آثار القانونية لعملية تقييم الأداء الموظف العام.....
60	المطلب الاول: آثار التقييم على الترسم الموظف وترقيته.....
60	الفرع الأول: آثار التقييم على الترسم وتثبيت.....
63	الفرع الثاني: آثار التقييم على عملية الترقية.....
70	المطلب الثاني: آثار التقييم على الحوافز الموظف والتكوين.....
71	الفرع الأول: آثار التقييم على الحوافز الموظف العام.....
73	الفرع الثاني: آثار التقييم على التكوين الموظف العام.....
75	خلاصة الفصل:.....
76	الخاتمة.....
78	الملاحق.....
82	قائمة المصادر والمراجع.....
86	الفهرس.....