



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر - الوادي -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



التقييم الوظيفي وأثره في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص قانون إداري

تحت إشراف :

❖ د/ صباح حمايتي

إعداد الطالبة :

❖ صليحة بن ناصر

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ تعليم عالي	أ.د. خلف فاروق
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ مساعد قسم ب	د. حمايتي صباح
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر أ	د. بطينة مليكة

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر - الوادي -
كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم الحقوق

التقييم الوظيفي وأثره في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص قانون إداري

تحت إشراف :

❖ د/ صباح حمايتي

إعداد الطالبة :

❖ صليحة بن ناصر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. خلف فاروق	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د. حمايتي صباح	أستاذ مساعد قسم ب	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د. بطينة مليكة	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي علم العلم ورفع أهل العلماء فقال: "يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ".

أهدي عملي هذا إلى والديّ الكريمين.

إلى عائلتي الصغيرة زوجي صالح.

بناتي أماني إسراء أميمة.

إلى من ساندني للوصول إلى هذه اللحظة صديقاتي

سميرة نعيمة نزيهة يامنة وأختي وإخواني.

على توفير بيئة تدريس ثلاثم طلبة العلم.

شكر وعرافان

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم

معي في إعداد هذا البحث في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه

الخصوص أستاذتي الفاضلة الدكتورة صباح حمايتي على مساندتي

وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع

كما أن أشكر إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق بجامعة حمه لخضر بالوادي

على توفير بيئة تدريس تلائم طلبة العلم.

مقدمة

تمهيد :

يسود العالم نظامين للوظيفة العمومية ،نظام مفتوح يكون فيه الموظف في علاقة تعاقدية مع الإدارة العمومية ،ونظام مغلق يتميز بدوام الوظيفة يكون الموظف فيها في وضعية قانونية تنظيمية تجاه الإدارة ، وقد اعتمد المشرع الجزائري النظام المغلق في مختلف التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية .

حيث يعتبر الأمر 133/66 المؤرخ في جوان 1966 من أهم القوانين المنظمة لمجال الوظيفة العمومية بالجزائر ،حيث تم اعتماده لإعادة تنظيم المرافق العمومية في تلك المرحلة وفق اصلاحات شاملة .

ومن بين أهم المبادئ التي تضمنها هذا القانون الإلتحاق بالوظائف على أساس المهنة ما يقدم ضمانا للموظفين لاستقرارهم بعيدا عن أشكال الفساد الذي قد يتخلل المسابقات المهنية كالرشوة، و فرض نظام قانوني صارم داخل الإدارات العمومية لتوفير الظروف الملائمة للعمل المسؤول سواء من الفرد أو الجماعة.

و حاول المشرع في باقي التشريعات اللاحقة في مجال الوظيفة العامة الإبقاء على هذا القطاع في صورته النزيهة ليقدم الأهداف المرجوة منه إلى غاية التشريع رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ليتبع كل ما من شأنه تطويره كاعتماده لمبدأ المرونة على إجراءات التوظيف وبعض التغييرات على الشبكة الإستدلالية للمرتبات خاصة في مجال التربية بعد الاضرابات التي شهدها القطاع سنة 2010، لتعود بعد ذلك لإتباع سياسة النقشف التي عادت على سياسة التوظيف بالسلب خاصة منذ 2015 نظرا للظروف الاقتصادية التي شهدتها آنذاك.

ويعتبر الموظف العمومي حجر الأساس في نظام الوظيفة العمومية بالجزائر كونه يمثل المورد البشري الذي يحرك بقية الموارد المالية والقانونية داخل المؤسسة العمومية وتم تنظيم كل الجوانب المتعلقة بالحياة المهنية للموظف العمومي من خلال الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، من خلال إقرار جملة من الواجبات والالتزامات يتحملها هذا الموظف بموجب منصبه وكذلك جملة من الحقوق والامتيازات يتمتع بها خلال مساره المهني ، باتباع نظام قانوني محكم قائم على الموضوعية يطبق على الموظف من قبل المؤسسة المستخدمة .

وبما أن هاته المؤسسات هدفها الأساسي ومهمتها الأولى هو تقديم الخدمة العمومية وتحقيق الصالح العام فإن الموظف يدخل ضمن النظام المؤسسي الذي يقوم على تقديم الخدمة العمومية للجمهور. وتعتبر هذه الأخيرة أي الخدمة العمومية تلك العلاقة التي تربط بين الإدارات الحكومية والمواطنين عن طريق تلبية رغباتهم وإشباع حاجياتهم المختلفة.

وهذا أيضا كل وظيفة يكون أداؤها مطبوعا ومراقبا من طرف الحاكمين كون تأدية الوظائف المنوطة بالخدمة العمومية ضروري لتحقيق التنمية والترابط الإجتماعي، ولن يتحقق هذا إلا بتدخل الرؤساء الإدارية.

وانطلاقا مما سبق فإن هؤلاء الرؤساء الإداريين يقومون بمتابعة تنفيذ موظفيهم لمهامهم التي تصبو لتحقيق الخدمة العامة عن طريق نظام يعرض بالتقييم الوظيفي الذي يقوم على مقارنة أداء الموظفين الفعلي بالأهداف الموضوعة مسبقا ومراقبة مهاراتهم وكفاءاتهم لتحسين مستواهم وتوزيعهم على المناصب التي تلائمهم، وهذا من خلال تسليط الضوء على نقاط ضعفهم وتحسينها ونقاط قوتهم لتطويرها.

وعليه ففي هذا البحث سنقوم بدراسة نظام التقييم الوظيفي في الجزائر وما يلعبه في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية التي يعمل ضمنها الموظف الذي تقع عليه عملية التقييم أثناء أدائه لمهامه الوظيفية وفق نظام قانوني محكم يرتب له حقوق وواجبات التي تعتبر كأثر حتمي للعلاقة الوظيفية.

• أهمية الدراسة :

ويستمد هذا الموضوع أهميته من أهمية عملية التقييم في مجال إدارة الموارد البشرية كونه يعتبر من أهم وسائل الإدارة لتحسين مستوى موظفيها وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم وبالتالي تحسين حتمي في ما يقدمونه من خدمة للجمهور هاته الأخيرة التي دائما ما تعتبر الهدف الأول لقيام المؤسسة العمومية. حيث تتفق جميع الدول بمختلف انظمتها على كون الخدمة العمومية أهم أولوياتها التي تركز مؤسساتها لتقديم الأفضل في مجالها، باتباع أنظمة قانونية محكمة بمقتضى التشريعات الموضوعة وأهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات هي عملية التقييم الوظيفي .

• أسباب إختيار الموضوع:

تتمثل الأسباب الذاتية في ميل الباحث للإطلاع عن قرب على نظام التقييم الوظيفي والبحث في آلياته وكذا صعوباته وما تم التوصل إليه من إصلاحات على أمل تقديم

مقترحات أو توصيات من خلال هاته الدراسة.

أما عن الأسباب الموضوعية فتعود إلى الوقوف على هذه العملية وما لها من دور فعال في ترقية وضعية الموظف وبالتالي تحسين الخدمات العمومية من خلال القضاء على أشكال الفساد الإداري وذلك بتوطيد العلاقة بين طرفي عملية التقييم باعتبارهم المسؤولين عن تقديم الخدمة للمواطن.

• أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذه العملية إلى كشف أهم أثارها على الموظف العام هذه الآثار المتعددة منها التثبيت والترقية ومختلف الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي من شأنها تحسين مستوى الموظف المادي والمهني وبالتالي إيجاد ما يعرف بالرضا الوظيفي الذي سيؤدي حتما إلى تحسين الموظفين لأدائهم ما ينعكس إيجابا على تحسين الخدمة العمومية.

• إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي يلعبه التقييم الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر؟

• حدود الدراسة:

- الإطار الزمني: غطت الدراسة الفترة الممتدة ما بين إصدار أول نص قانوني متعلق بالوظيفة العمومية إلى يومنا هذا وذلك بارتباط هاته القوانين بتطور عملية التقييم ارتباطا وفاقا.

- الإطار المكاني: هو تحليل نظام التقييم الوظيفي في الجزائر وكل ما يتعلق بهاته العملية من خلال المؤسسات العمومية الجزائرية.

• منهجية الدراسة :

- المنهج الوصفي التحليلي: انطلاقا من طبيعة الموضوع محل الدراسة تحتم علينا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة معينة للوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية، لذلك قمنا وفقه على تحليل ووصف النظام القانوني لعملية التقييم.

- المنهج المقارن: استثناء وفي نقاط قليلة اعتمدنا على المنهج المقارن عند تعرضنا لبعض التشريعات الأجنبية كالتشريع الفرنسي.

• الدراسات السابقة:

- لعلى من أهم الدراسات التي كان لنا إطلاع عليها في مجال التقييم الوظيفي:
- عائشة سودي بعنوان تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012/2011 حيث تطرقت تفصيلا في موضوع التقييم بذكر آلياته ومعاييره وأنظمته وكذلك نتائجه.
- أما بقية الدراسات فكانت حول بعض الجزئيات فقط من بحثنا نذكر منها:
- صباح حمايتي بعنوان الآليات القانونية لترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2020/2019.
- شرفي بن يوسف بعنوان إصلاح الخدمة العمومية بالجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016/2015.

• صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي اعترضتني في تحضير هذا البحث هو قلة المؤلفات المتعلقة بالوظيفة العمومية وبالأخص المتطرفة لعملية التقييم الوظيفي، بالرغم من وجود عدد لا بأس به من المقالات والأطروحات في هذا الصدد إلا أن المؤلفات المتخصصة تعتبر قليلة جدا.

• هيكل الدراسة:

وللوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة والاجابة عن الإشكالية السابقة قسمنا البحث إلى مقدمة وفصلين وخاتمة ، تناولنا في الفصل الأول المعنون بالإطار المفاهيمي والقانوني لعملية التقييم الوظيفي ويحتوي على مبحثين كان عنوان الأول مفهوم التقييم من خلال تعريفه وخصائصه ثم أهميته، على أن عنوان المبحث الثاني بالإطار القانوني للتقييم متطرقين للطبيعة القانونية لهذه العملية ومعاييرها ثم الإجراءات القانونية المتبعة للقيام بها، لننتقل إلى الجزء الثاني للبحث الذي كان عنوان فصله أثر التقييم في تحسين الخدمة العمومية متناولين في المبحث الأول أهم أوجه هذا التحسين من خلال تجويد الخدمة في المرفق العام ودوره في تحسين الوضعية المهنية للتوظيف العام لنخصص آخر مبحث في هذه الدراسة لآليات تطبيق العملية متوقفين عند أهم الضمانات القانونية المكرسة للموظف ثم الوقوف على أهم نقائص وصعوبات العملية وأهم ما تم اقتراحه لإصلاح هذه المنظومة.



الفصل

الأول

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي والقانوني للتقييم الوظيفي

لإدارة الموارد البشرية عدة وظائف مترابطة ببعضها البعض، تتراوح بين تحليل الوظائف واختيار الموظفين وكذا التخطيط للموارد البشرية والتدريب وإعطاء الحوافز والتعويضات والأجور، ومن بين هذه الوظائف تتواجد عملية تقييم الموظف، حيث تبرز كأحد أهم وظائف الإدارة، فنتائج هذه العملية تشكل قاعدة معطيات تزود الإدارة بما تحتاجه من معلومات عن الأداء الوظيفي للموظف وقدراته، ما يساعدها على اتخاذ كافة القرارات التي تحدد مساره المهني خلال تقديمه للخدمة العمومية، ومن هذا المنطلق وجب تحديد بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم الموظف العمومي من خلال إبراز تعريفه وخصائصه وكذا أهميته ثم الانتقال إلى الإطار القانوني لتقييم الموظف العمومي من حيث طبيعته القانونية ومعاييرها وكذا أطراف العملية وإجراءاتها القانونية، ووفقا لهذا تناولنا في

- المبحث الأول: مفهوم التقييم الوظيفي .

- المبحث الثاني : الاطار القانوني للتقييم الوظيفي .

المبحث الأول: مفهوم التقييم الوظيفي

يعتبر الموظف الفئة الأكبر من الأعوان العموميين داخل الإدارات العمومية، فقد ذهب المشرع في الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى أن الموظف العمومي هو كل من عين في وظيفة عمومية دائمة ورُسم في رتبته في السلم الإداري.

وعليه فإن الموظف بمجرد تعيينه ينطلق في أداء مهامه المنوطة به في سبيل تقديم الخدمة العمومية، وفي هذه الأثناء يمر بعملية التقييم التي تقع على عاتق الإدارة المستخدمة، وللإحاطة بمفهوم التقييم سنتطرق إلى تعريفاته وخصائصه وكذلك أهميته في المطالب التالية يلي:

المطلب الأول: تعريف التقييم الوظيفي وخصائصه

إن عملية التقييم الوظيفي تعتبر من أهم وظائف الإدارة لمراقبة مدى أهلية أعوانها لتقلد مختلف المناصب، ومدى تحسن مستوياتهم وكفاءاتهم، ذلك أن مختلف الإدارات تهدف إلى تقديم الأفضل دائما ومن أهم وسائل الإدارة لتتبع مواردها البشرية نظام التقييم الوظيفي، الذي سنتناول تعريفه وخصائصه فيما يلي:

الفرع الأول: تعريف التقييم الوظيفي: للوصول إلى مفهوم شامل للتقييم الوظيفي وجب التطرق أولا إلى التعريف اللغوي والإصطلاحي للوصول إلى التعريفات الفقهية التي اعتمدها بعض المشرعين ومن ثم التعريف القانوني وهذا من خلال استقراء التعريفات التي وضعها المشرع للتقييم الوظيفي من خلال مختلف تشريعات الوظيفة العمومية بالجزائر:

أولا: التعريف اللغوي: قيم يقيم تقييما فهو مقيم، والمفعول مقيم.

- قيم العمل: قدر قيمته قيم جهوده منه، قيم الموقف/ شخصا/ الأضرار.

- قيم وضعا: إستعرض نتائجه وما حققه من تقدم، وقرر قيمة تلك النتائج.¹

ثانيا: التعريف الإصطلاحي: أعطيت عدة تعاريف اصطلاحية لعملية التقييم نذكر بعضها منها فيما يلي:

¹ عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية، عالم الكتاب، القاهرة، 2008، ص1886.

هو نظام رسمي تعتمد إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على عدة قواعد وأسس علمية وإجراءات يتم على ضوئها عملية تقييم الموارد البشرية في المنظمة حيث تتم عملية التقييم على كل المستويات.¹

كما عُرف على أنه عملية تقدير أداة الأفراد العاملين خلال فترة زمنية محددة قصد تقدير مستوى نوعية أدائهم وتنفيذ هذه العملية لمعرفة ما إن كان الأداء جيدا أم لا. في كل المجالات شاملا المهام المسندة للفرد وسلوكه وجهوده.²

ثالثا: التعريف الفقهي: اختلفت التعريفات الفقهية لعملية التقييم الوظيفي لذلك نذكر منها:

تعريف "حنا نصر الله" بأنه: « عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته». ³

أما راندل سولر فقد عرفه على أنه نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. ⁴

كما تم تعريفه على أنه التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لوظائفه وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء الوظيفة المنوطة به. وفي تعريف آخر هو تلك العملية التي تقوم بها الإدارة المستخدمة لمقارنة الأداء الفعلي للموظفين بالأداء المستهدف لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي لهم مع إبراز أهم الأسباب المؤدية لذلك لتتأكد من مساهمة أداء الموظف في تحقيق الخدمة العمومية على أكمل وجه وعليه تتخذ الإدارة قراراتها الناتجة عن عملية التقييم. ⁵

هذا وقد عرفه أحمد ماهر على أنه: « نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويطلق على هذا النظام عدة تسميات منها نظام تقييم الكفاءة ونظام تقارير الكفاءة، ونظام تقييم العاملين»، غير أن هذا التعريف يعتبر قاصرا كونه حصر عملية التقييم في تحديد مدى كفاءة الموظفين لأعمالهم، غير أن عملية التقييم يجب أن تمتد في مفهومها لتشمل الكشف عن سلوك الموظف وصفاته الشخصية والحكم على علاقته الوظيفية. ⁶

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص363.

² رابع يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007/2006، ص22.

³ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص167.

⁴ رابع يخلف، المرجع السابق، ص23.

⁵ غنيم بشاير الديكان، الرقابة على تقارير كفاءة أداء الموظف العام، مجلة روح القوانين، العدد90، 2020، ص407.

⁶ عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

رابعاً: التعريف القانوني: تطرق المشرع الجزائري لموضوع تقييم الموظف في مختلف القوانين المتعاقبة على الوظيفة العمومية محددًا إجراءات هذه العملية وعلاقتها بالمسار المهني للموظف، وفيما يلي سنتعرض لكل نص تشريعي على حدى فيما يخص موضوع التقييم:

1- التقييم في الأمر 133/66: نظم هذا التشريع نظام التنقيط على فحوى قانون الوظيفة الفرنسي، وقد ورد التنقيط في هذا الأمر في الباب الرابع منه بعنوان التنقيط والترقية، حيث اعتمد المشرع آنذاك مصطلح التنقيط بدل التقييم وعليه فقد كانت العملية تقوم على إعطاء الموظف نقطة مرقمة مرفقة بتقدير عام يبين مستوى أداء الموظف العمومي للخدمة تُمنح هذه النقطة من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين باقتراح من الرئيس السلمي، وفي ظل هذا الأمر صدر المرسوم رقم 149/66 والتعليم رقم 05، حيث نظم الأول إعطاء النقطة التي أسندها للسلطة السلمية وإجراءات منحها، أما التعليم فقد أشارت إلى محتوى النقطة ومعايير التنقيط وكذا تطبيق نظام التنقيط اعتماداً على الأمر 133/66 والمرسومان 137/66 و149/66.

2- التقييم في ظل المرسوم 59/85: لم يأت هذا المرسوم بجديد فقد تضمنت مواده 83، 84، 85 منه تكريس العمل بأحكام الأمر 133/66. فلم يعط هو الآخر تعريفاً لعملية التنقيط، غير أنه ذكرها في مواده حيث أوقف الترقية المتعلقة بالموظف زيادة على شروط الأقدمية، أوقفها على معدل النقط السنوية المفتوحة له مع التقدير العام من طرف السلطة التي لها صلاحية التنقيط هذا في المادة 83 منه، كما حدد معيار منح النقطة في المادة 84 من هذا المرسوم، وقد بين كيفية منحها وتبليغها للموظف في المادة 85 منه دون أن يأتي هذا المرسوم بتغيير عن ما جاء عنه الأمر 133/66 كما سلف وذكر.

3- التقييم في الأمر 03/06: خصص المشرع في هذا الأمر فصلاً كاملاً لعملية التقييم ومن الملاحظ أنه قد اعتمد مصطلح التقييم كبديل عن التنقيط في التشريعات السابقة مع الاحتفاظ على نفس الإجراءات المنصوص عليها سابقاً فيما يخص محتوى عملية التقييم غير أنه أعطى صلاحية التقييم للسلطة المؤهلة بعد أن كانت من صلاحيات السلطة التي لها صلاحية التعيين.

وقد صدر في ظل هذا الأمر المرسوم التنفيذي رقم 165/19 الذي حدد كفايات تقييم الموظف تطبيقاً لأحكام الأمر 03/06، وقد حدد المرسوم الأحكام العامة لهذه العملية وضبط قواعدها وكذا معاييرها الموضوعية وأهدافها وكذا حدد السلطة السلمية التي لها صلاحية التقييم.

وبعد استقراء مختلف التشريعات المتعاقبة على مجال الوظيفة العمومية نجد أن المشرع لم يعط تعريفاً قانونياً لعملية التقييم بل اكتفى بإعطاء الإطار العام لهذه العملية مجدداً المعايير والأهداف والسلطة المختصة بها.¹

الفرع الثاني: خصائص عملية التقييم الوظيفي

إنطلاقاً من التعاريف المختلفة لعملية التقييم الوظيفي يمكن أن نستخلص أن هاته العملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص للوصول إلى حكم على أداء وسلوك موظف من خلال فترة زمنية محددة عن طريق جمع وتحليل بيانات مسجلة بصورة دورية لتحسين أداء الموظف، وعليه فإن هاته العملية تتوفر فيها جملة من الخصائص نوردتها فيما يلي:

أولاً: عملية إدارية منتظمة: يعتبر التقييم عملية منظمة بعيداً عن العشوائية معطياً نتائج حقيقية لها على مستوى الأداء الوظيفي للموظف باتباع معايير قانونية محددة مجسدة في نماذج تتناسب مع طبيعة الوظيفة، يتولى القيام بهاته العملية الجهة الإدارية المشرفة بصورة منتظمة وبوتيرة متجانسة تطبيقاً لأحكام المرسوم التنفيذي 165/19 والأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ثانياً: عملية دورية مستمرة: فقد نص المرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكفايات تقييم الموظف في المادة الثانية منه على أنه: « يخضع الموظف أثناء مساره المهني إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤولية السلميين » وعليه فإن عملية التقييم تبدأ مع بداية الحياة المهنية للموظف وتستمر وتستمر مادام هذا الموظف في وضعية الخدمة الفعلية بصورة متواصلة دون انقطاع بشكل دوري كما نصت عليه المادة 101 من الأمر 03/06 بحيث تتمكن الإدارة والموظفين من تبادل المعلومات التي تقودهم نحو سير أفضل للعمل مع إبراز أسباب القوة واستغلالها وكذا نقاط الضعف لإصلاحها وتداركها.²

¹ الأمر 03/06، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة في 2006/07/16.

² أحسن غربي، قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 165/19، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 1179.

ثالثا: عملية شاملة (خاصية العمومية): حيث أن عملية التقييم تقع على جميع وظائف الإدارة ومختلف الأنشطة المتعلقة بها، وكذلك تشمل جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية وكذلك فهي تمتد لجميع جوانب السلوك الوظيفي المتعلق بالموظفين طيلة مسارهم المهني ابتداء من تنصيبهم إلى غاية نهاية حياتهم المهنية كونها تقع على المترشحين والمرسمين على حد سواء.¹ وكذلك على الموظف الموجود في وضعية الخدمة وكذلك الموجود في حالة الإنتداب أو خارج الإطار، إذ تتم عملية تقييمه من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد القانونية التي تحكم الوظيفة التي يشغلها حاليا حسب ما نصت عليه المادة 03 من المرسوم التنفيذي 165/19.

رابعا: الموضوعية: نصت المادة العاشرة من المرسوم التنفيذي 165/19 على أنه يقوم بعملية التقييم المسؤول السلمي المباشر للموظف أو المسؤول السلمي الأعلى، حيث يجب أن يتحرى الموضوعية بأسلوب محايد علمي قائم على التحليل الدقيق للسلوك الوظيفي للموظف وأدائه للخدمة العمومية، معتمدا مقياسا موحدًا عادلا ودقيقا متناسبا مع متطلبات كل وظيفة على حدى، بعيدا عن الإعتبارات الشخصية والخلافات المهنية في إطار الشفافية، وهذا لإعطاء نتائج دقيقة وحقيقية من أجل النهوض بالإدارة العمومية وتحسين مستوى الموظفين العاملين بها، إذ أنه وفي حالة ما اعتمد القائم بعملية تقييم الاعتبارات الشخصية فإنه يتحصل على نتائج موسومة بالمحسوبية بعيدا عن الحقيقة. مما قد يعرقل هدف هاته العملية الأبرز ألا وهو تحسين مستوى الموظف وبالتالي تحسين جودة الخدمة العمومية.²

خامسا: عملية قياس ومقارنة: فاللحصول على نتائج تقييم حقيقية لكل موظف وجب توفر عملية قياس ومقارنة بين الأداء الفعلي للموظف وبين مجموعة المعايير الموضوعية المذكورة في المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي 165/19، حيث تكون عملية المقارنة واضحة ودقيقة لتتوصل الإدارة المستخدمة على نتائج حقيقية لمستوى أداء موظفيها في فترة معينة ومقارنتها بالأهداف المستقبلية التي سطرته هاته الإدارة.³

¹ أحسن غربي، المرجع السابق، ص 1179.

² نفس المرجع، ص 1179.

³ نفس المرجع، ص 1179.

المطلب الثاني: أهمية التقييم الوظيفي وأنظمته

تكتسي هاته العملية أهمية بالغة في الحياة المهنية للموظف وكذلك للإدارة المستخدمة في سبيل آدائها لمهامها وكذلك تحقيق أهدافها المسطرة وفيما يلي تفعيل لأهميتها ومن ثم أهدافها:

الفرع الأول: أهمية التقييم

إن عملية التقييم إذا ما قامت على أسس موضوعية فإنها ستعطي للإدارة ما تحتاجه من معلومات تستأنس بها في تسيير شؤونها الوظيفية، وكذلك تكتسي هاته العملية أهمية بالغة بالنسبة للموظف وعليه سندرس أهميتها بالنسبة للموظف والرؤساء الإداريين ثم بالنسبة للإدارة العمومية كل على حدى:

أولاً: أهمية التقييم بالنسبة للموظف: يعتبر الموظف العمومي أهم عناصر عملية التقييم التي تعود عليه بنتائج إيجابية في حالة ما إذا كان التقييم لصالحه لذلك فهي تشكل أهمية بالغة في حياته الوظيفية من خلال:

1- **إحساس الموظف بالمسؤولية:** بمجرد أن يحس الموظف أن أدائه الوظيفي محل تقييم من قبل مسؤوليه وأن نتيجة هذه العملية سيترتب عليها قرارات تحدد مصيره المهني ومستقبله الوظيفي فإن روح المسؤولية فيه ستطغو على أدائه الوظيفي، وعليه فإنه سيبدل أقصى ما لديه ليؤدي عمله على أكمل وجه لينال رضا رؤسائه وبالتالي كي لا يتعرض لأحكام قد تحول بينه وبين جملة من المزايا والعلاوات التي نصت عليها مختلف القواعد والأحكام التشريعية المعمول بها.¹

2- **تطوير أداء الموظف:** لعملية التقييم الوظيفي دور هام ورئيسي لكشف نواحي الضعف لدى الموظفين، باعتباره منطلقاً نحو البدء في تطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية وكذا علاقاتهم الوظيفية.²

3- **إختيار الموظف المتربص:** بالرجوع للقواعد القانونية المعمول بها في مجال الوظيفة العمومية فإنه وبصفة إلزامية وجب على الإدارة إخضاع الموظف الجديد لفترة تجربة يختبر فيها من حيث مدى أهليته للمنصب المراد تثبيته فيه، وعليه فإن التقييم الوظيفي أحد السبل القانونية لتوفير المعلومات اللازمة عن أداء الموظف الجديد ما يعطي للإدارة

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 143.
² نفس المرجع، ص 144.

المستخدمة مبررا تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة الموظف للوظيفة، وبهذا تتجنب الإدارة تبعات الاختيار غير المدروس لمواردها البشرية.¹

4- زيادة مستوى الرضا الوظيفي: إن من بين أهم الأهداف التي يصبو إليها الموظف في مساره المهني هو الوصول إلى الرضا الوظيفي، كون هذا الأخير علامة على مدى سعادته بالانتماء للإدارة العمومية، ما يعطي جودة للخدمة العمومية المقدمة من طرفه، هذا الرضا الذي يكون نتيجة لما قدمته الإدارة للموظف من رواتب ومكافآت وحوافز تتناسب والجهد الذي بذله المتمثل في الأداء الوظيفي المقدم من طرف الموظف من جهة أخرى، لذا فعملية التقييم وسيلة لتحسين الاتصال بين الموظف ورؤسائه.²

ثانياً: أهمية التقييم الوظيفي بالنسبة للرؤساء الإداريين: تتلخص هذه الأهمية في عدة نقاط أهمها:

- 1- تضمن هذه العملية إستمرارية الرقابة والإشراف التي تمارسها الإدارة العمومية على موظفيها، فتقييم الموظف وفق مواعيد وقواعدى محددة يُلزم الإدارة بتقصي أدائهم وتقديم تقارير حول أهليتهم وكفاءتهم ونتائج تقييمهم، وعليه ضمان إستمرارية الرقابة والإشراف عليهم بصفة دورية.³
 - 2- تدعم عملية التقييم الإتصال بين المشرف والموظف بصورة فعالة ما يساهم في توطيد العلاقة وتحسينها وكذا زيادة التعاون المتبادل بينهما لرفع مردودية الإدارة من ناحية وتنمية قدرات الموظف من ناحية أخرى.⁴
 - 3- تبرز هاته العملية الدور الفاعل للمشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أداء الموظفين العموميين للخدمة العمومية، وهذا كونه أداة ووسيلة يعتمد عليها الرؤساء المستخدمين للقيام بالتوجيه المستمر لمرؤوسيه والوقوف على مدى تحسين مهاراتهم وقدراتهم.⁵
- ثالثاً: أهمية التقييم بالنسبة للإدارة:** فهذه العملية بطبيعتها الحال تعد من أهم وظائف الإدارة، كونها أحد أهم وسائل ترقيتها، ويمكن أن نحدد هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

¹ أنظر المواد من ص 83 إلى 92 من الأمر 03/06، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

² نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص 50.

³ أديب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2020، ص 86.

⁴ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد، مصر، 2003، ص 295.

⁵ نفس المرجع، ص 296.

- 1- ربط أهداف الإدارة التنظيمية بصفة عامة مع نشاطات الموظفين ومؤهلاتهم المناسبة والملائمة لتنفيذ برامج الإدارة المستخدمة والمحددة مسبقا، لهذا وجب أن يكون نظام التقييم مرنا يستجيب لمتغيرات برنامج الإدارة وتطور أهدافها.¹
- 2- تحسين محيط العمل من خلال استخدام أساليب التعايش داخل الإدارة لتحسين علاقات العمل بين طرفي عملية التقييم، فهذا الأخير يعتبر وسيلة لتنمية الإنسجام والترابط بين الموظف ورؤسائه في الإدارة العمومية متى كانت عملية التقييم تسير وفق القوانين المعمول بها.²
- 3- تساهم الموضوعية في عملية التقييم الوظيفي في إنشاء نظام رقابي محكم من خلال إعداد تقارير مستمرة ومنظمة على أداء الموظفين وإبراز نقاط ضعفهم وتنميتها، وكذا نقاط قوتهم ومكافأتهم عليه، وهذا ما يعزز العملية الرقابية للإدارة العمومية.³
- 4- إنشاء برامج وأساليب إدارية تحدد المسار المهني للموظفين أثناء أدائهم للخدمة العمومية، فعملية التقييم تكون منطلقا لجميع القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين، سواء ما يتعلق بعملية توظيفهم أو تكوينهم أو ترقيتهم..... إلخ.⁴

الفرع الثاني: أنظمة التقييم الوظيفي

تختلف الوظائف التي يقوم بها الموظف العمومي باختلاف الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، هذه الأخيرة التي وجب عليها وضع أنظمة تقييم للموظف تتماشى مع أداء هذا الأخير وكفاءته ومؤهلاته، لذلك فإن التقييم قد يكون على مردودية الموظفين وتمكنهم من تحقيق أهداف الإدارة أو تقييما على مدى كفاءتهم في أداء مهامهم، أو يقوم على تقييم استعداداتهم وقدراتهم في شغل مناصبهم أو مناصب أخرى، وفيما يلي سنتطرق إلى الأنظمة المعتمدة في عملية التقييم في الوظائف العامة:

أولاً: نظام تقييم النتائج: ينصب التقييم في هذا النظام على تقييم النتائج المحققة من طرف الموظف، بمعنى تحليل نتائج نشاطاته بمقارنتها مع الأهداف المسطرة مسبقا من طرف الإدارة أو مقارنتها مع النتائج التي حققها الموظفون الذين مارسوا نفس مهامه، هذا النظام الأكثر تطبيقا في عملية تقييم الأداء حيث يركز على تحليل النتائج المنجزة من طرف الموظفين لا على مؤهلاتهم الشخصية.

¹ سارة نبيل، تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين، منتدى الموارد البشرية، تاريخ الإطلاع 2022/03/07. على الساعة 16:01.

² نفس المرجع، تاريخ الإطلاع 2022/03/07.

³ سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني المجلد 12، العدد 02، 2015، ص 496.

⁴ نفس المرجع، ص 497.

ويقوم هذا النظام على معايير تعتبر مرآة عاكسة لمواضيع التقييم لإعطاء صورة واضحة لنتائج موظف في منصب عمله، هذه المعايير قد تكون على الإنتاج الكمي للأعوان بمعنى كمية العمل المنجز فعلا مثالها: عدد الملفات المعالجة أو عدد التقارير المكتوبة، أو قد يكون على الجانب الكيفي للعمل المهني الناتج مثالها: عدد الأخطاء المسجلة أو مستوى التقارير، ويتم وضع هذه المعايير إنطلاقاً من تحليل الوظائف ومناصب العمل وكذلك تحليل النشاطات الموكلة لكل موظف في منصبه وعليه تحديد العلاقات والمسؤوليات، ومن هذا المنطلق يتم تحليل أداء الموظفين على أساس العناصر المولية:

1. معايير النتائج: المعبرة عن ميادين وأبعاد التقييم لكل وظيفة.
2. المؤثرات: المشكلة لوسائل قياس النتائج.
3. الأهداف: التي تحدد المستوى المطلوب الوصول إليه مقارنة بمعيار معين.
4. معيار النتيجة: طريقة العامل مع المرتفقين.
5. مؤشرات النتيجة: يكون حسب مدى رضا المرتفقين عن الخدمة المقدمة.
6. هدف أو مقياس الأداء: مدى موافقة المرتفقين على نوعية الخدمة المقدمة.¹

جميع هاته المعايير تمثل الحالات التي تنصب عليها عملية التقييم أما المؤثرات فتعتبر وقائع ملموسة تبنى عليها نتائج الأداء وعليه فأهداف الأداء هي التي تفسر النتائج للإعطاء حكم موضوعي عن الخدمة المؤداة التي يتم على ضوءها تقييم الموظف، كما يجدر التنويه أن في هذه الحالة لا يوجد حصر للمعايير التي تتم وفقها عملية التقييم، ذلك أن هاته المعايير تتحكم فيها درجة تعقيد الوظيفة التي أوكلت للموظف الخاضع لعملية التقييم وعليه وبعد تحليل النتائج يذهب القائمون على التقييم مباشرة إلى تفسير هذه النتائج لتحديد مستوى أداء الموظف وذلك بتحليل مدى التناسب بين وسائل التنفيذ والأداء المراد بلوغه، فقد يضعف الأداء بسبب نقص الوسائل أو استخدام وسائل غير مناسبة.²

ثانياً: نظام تقييم الكفاءات والمؤهلات: يعتمد هذا النظام على تقييم مؤهلات الموظف أثناء أداء مهامه وقياس مدى تحقيقه للأهداف المحققة، وعليه تقييم نشاطاته ومقارنتها بالأهداف المسطرة مسبقاً من طرف الإدارة أو الأهداف المحققة من طرف غيره من الموظفين الذين يمارسون نفس مهامه أو يشغلون مناصب قريبة له لتسبب التقرير العام الذي يعطي

¹ محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص306.
² رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الروبية، الجزائر، 2012، ص62.

للموظف نهاية كل سنة، يعتبر هذا النظام واسع الإستعمال في عملية التقييم داخل الإدارات مع مراعاة:

أ- ثقافة الإدارة المعنية.

ب- مستوى التطور.

ج- العراقيل الداخلية والخارجية.

وقد أصبحت أصبحت عملية تقييم المؤهلات من أهم الطرق الحديثة في ميدان التقييم الوظيفي، حيث يُعد التسيير التقديري للموارد البشرية من أهم أسس التسيير الحديث داخل الإدارات ما أدى إلى وجود دراية واهتمام لوجود المؤهلات والإهتمام بها والمحافظة عليها وتطويرها نظرا لمتغيرات الإدارة العمومية، فقد أصبح ضرورة إعطاء الأهمية لهاته الكفاءات حتمية لا بد منها لتحقيق تقييم موضوعي وفي المقابل على الإدارة مراعات خصوصيات كل منصب ومميزاته المختلفة التي تؤدي بالضرورة اختلاف المؤهلات المناسبة له، وعليه تقييم كل موظف على حدى على أساس مؤهلات مهنية أو فكرية أو قابلية للتكيف.¹

1- المؤهلات المهنية: وهي المستوى المهني الذي يتمتع به الموظف مثاله الشهادات التي تحصل عليها أو سنوات الخبرة والعمل أو الدورات التكوينية التي قام بها داخل إدارته الحالية، وقد تعوض الخبرة المهنية ذلك التكوين الذي يقوم به الموظف، ذلك أن الخبرة الميدانية تبقى عملية في مقابلة تكوين نظري لمدة محددة.²

2- الصفات الشخصية: وهي التي تحدد مدى جدارة الموظف لشغل المنصب الحالي، ومن أهم هاته الصفات:

أ- قابلية الإتصال.

ب- روح المبادرة.

ج- القدرة على الحكم.

د- القدرة على طرح أفكار بناءة.

هـ- الثبات عند الضغوطات.

على أن يختلف اعتبار بعض الصفات على حساب الأخرى باختلاف المهام الممارسة في المنصب المستهدف مع وجود بعض النقاط المشتركة كقدرة الموظف

¹ رشيد حباني، المرجع السابق، ص21.
² نفس المرجع، ص29.

على تحديد الأهداف والإصرار على تحقيقها ومتابعة نتائجها وتفادي الأخطاء وتصحيحها إن وُجدت.

ويمر الموظف في هذا النظام أثناء تقييمه على ثلاثة مراحل أولها مرحلة إلتحاقه بالمنصب ليكون في فترة استكشاف لمنصبه وتعلم متطلبات وظيفته، أما المرحلة الثانية فتكون انتقاله إلى التحكم في مهامه وترجمتها من خلال فعالية ممارسة مهامه وزيادة مردوبيته ليصل إلى المرحلة الثالثة حيث تثمن الإدارة قدراته لتقترحه لمنصب أعلى مثلا كتحفيز له أو عدم الأخذ بإبداعاته بعين الاعتبار ليدخل الموظف في حالة روتين وملل وظيفي.¹

ثالثا: نظام تقييم القدرات (الإستعدادات): فمن التحصيل الحاصل أن كل موظف موجه لتقلد منصب ما لتحمل مسؤوليات لديه استعدادات معينة تؤهله لهذه المهمة، لهذا ففي هذا النظام عملية التقييم تنصب على هذه الاستعدادات والتكفل بها، فهذا النوع من التقييم يختلف عن تقييم الكفاءات كون تقييم الاستعدادات يتعدى تقييم الموظف في المنصب الحالي من طرف السلطة السلمية إلى تقدير إمكانية نجاحه في منصب آخر أو وظيفة أخرى ذات طبيعة أخرى قد تكون أعلى، وهذا بعدم اعتبار الوظيفة الحالية للموظف بل تصور وتقدير ما يمكن أن يقوم به في منصب آخر وظروف أخرى، ولهذا فإن نظام تقييم القدرات يتعلق بتقييم مدى قدرة الموظف على الحصول على كفاءات ومؤهلات جديدة غير الحالية، ودراسة مدى إمكانية ربطها بالجهاز الإداري العامل به واستثمارها وتحقيقها على أرض الواقع كتحفيز وتشجيع للمبادرات الشخصية داخل الإدارة ما من شأنه إيجاد كفاءات عالية، وهذا ما يسمى بذكاء الإدارة بمعنى أنه في حالة وجود كفاءات فإن الجهاز الإداري يحاول الرفع من مستواها وتوظيفها في مجالات أرقى بذكاء مهني ويقوم هذا النوع من التقييم على اعتبارين رئيسيين هما:

1- قياس الاستعداد بحد ذاته: أي قياس مدى قدرة الموظف الحصول على المعلومة ومعالجتها وكذا تكييفها حسب مقتضيات منصبه، لهذا وجب توفر ما يلي:

أ- **الإستعداد العام:** وهو الذكاء العام الذي له أهمية كبيرة في النشاطات الإدارية في مجملها مهما كان نوعها وحجمها.

¹ أحمد بن حماد الحمود، تقييم الأداء الوظيفي، مجلد 34، العدد 02، الرياض، السعودية، 1994، ص340.

ب- **الإستعداد الخاص:** ينطوي تحت هذا العنوان القدرة على الفهم السريع والقدرة على الإستماع وكذا نقل المعلومة ومعالجتها، لذلك سمي بالإستعداد الخاص كونه خاص بالشخص ذاته وموجود فيه بدرجة مختلفة عن غيره.¹

2- **قياس أو اكتشاف المميزات الشخصية:** وهي مجموعة المؤهلات أو الصفات الشخصية التي ينفرد بها الموظف عن البقية ونلخصها فيما يلي:

أ- القدرة على التعايش مع الآخرين.

ب- السرعة في التفكير.

ج- الإستجابة الدقيقة.

د- التنفيذ السريع.

هـ- مستوى التحكم في الذات.²

المبحث الثاني: الإطار القانوني للتقييم الوظيفي

في هذا المبحث سنقوم بدراسة الإطار القانوني لعملية التقييم الوظيفي من حيث التطرق للطبيعة القانونية لهذه العملية وتكييفها القانوني انطلاقاً من قوانين الوظيفة العمومية لنعرج على معايير التقييم المذكورة في النصوص القانونية بالتفصيل هذا في المطلب الأول لننتقل في المطلب الثاني للإجراءات القانونية لسير عملية التقييم:

المطلب الأول: الطبيعة القانونية للتقييم الوظيفي ومعايير

إن عملية التقييم تكتسي طبيعة قانونية من خلال تطرق مختلف التشريعات لها بالتنظيم والرقابة وتكريس الضمانات، لذلك فهي عملية قانونية تقوم على معايير موضوعية حددها المشرع على سبيل المثال لا الحصر كل هذا سنتناوله في مايلي:

الفرع الأول: الطبيعة القانونية للتقييم الوظيفي

يعتبر نظام التقييم نوع من أنواع الرقابة التي تقع على الموظف خلال تأديته لوظيفته وهي أحد وظائف الإدارة، وقد اختلف الفقهاء حول أفضلية سرية التقدير أو علنيته بالنسبة للموظف، فقد ذهب مؤيدي العلنية إلى أنها تمنع تعسف القائم بعملية التقييم وتحول بينه وبين أذية مرؤوسيه لاعتبارات شخصية، كذلك تعطي فرصة للموظف لإصلاح أخطاءه وتدارك النقائص التي جعلت نقطة تقييمه منخفضة وفي المقابل تشجيعه على التقدم في حال ما إذا

¹ عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص30.

² نفس المرجع، ص30.

كانت نتيجة التقييم جيدة، أما عن أنصار مبدأ سرية نتائج التقييم فقد دافعوا عن رأيهم بحجة عدم إثارة الخصومات بين الرئيس والمرؤوسين.¹

أما عن المشرع الجزائري فقد تبنى مبدأ العلنية حيث نص عليه في جميع النصوص القانونية التي تطرقت لعملية التقييم، وقد جاء في المادة 102 من الأمر 03/06 ضرورة تبليغ نقطة التقييم إلى الموظف المهني ومن خلال هذا الجدل بين السرية والعلنية تجدر الإجابة عن إشكالية مهمة تطرح نفسها حول الطبيعة القانونية أو التكييف القانوني لتقييم الأداء في التشريع الجزائري.

تم تكييف تقارير تقييم الأداء في كل من فرنسا ومصر منذ مدة زمنية طويلة باعتبارها قرارات إدارية تنفيذية تؤثر في المركز القانوني للموظف، ولهذا الأخير الحق في الطعن فيه بالإلغاء أمام القاضي الإداري مؤسسا طعنه على عيب عدم المشروعية، ويكون دور القاضي في هذا الصدد مراقبة مدى احترام الإدارة للقانون أثناء تقييمها للموظف دون التدخل في سلطتها التقديرية للتقييم.²

ذلك أن النظام الفرنسي إعتبر أن النقطة التي تمنح للموظف عند التقييم تعتبر مظهرا لممارسة السلطة الرئاسية، لذلك لا يمكن الطعن فيها قضائيا هذا في بداية الأمر ليتجه بعد ذلك الفقه الفرنسي لاعتبار تقارير تقييم الأداء إجراء تحضيريا يسبق اتخاذ القرار الإداري، وعليه ليست لها قيمة القرار التنفيذي. ومنه فقد أضفى مجلس الدولة الفرنسي وصف القرار الإداري على تقارير تقييم الأداء في نهاية الأمر ليسمح بالطعن عليها بالإلغاء أمام القضاء.³

أما عن التكييف القانوني للتقييم الوظيفي وتقاريره في التشريع الجزائري وانطلاقا من الآثار القانونية المترتبة عن هذه التقارير يمكن القول أن المشرع الجزائري اعتبر هذه التقارير قرارا إداريا نهائيا قابلا للطعن عليه مباشرة أمام القضاء وعليه فإن المشرع الجزائري اختلف مع الرأي القائل بأن هذا القرار لا يعتبر نهائيا إلا بعد الفصل في التظلم المرفوع بشأنه أمام اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء ذلك أن:

¹ أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص278.

² نفس المرجع، ص280.

³ سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 497.

أولاً: المشرع جعل من اللجوء إلى التظلم إجراء اختياريًا للموظف ما يفيد أن لهذا الأخير حرية الخيار بين استخدامه لحق التظلم أمام اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء أو الطعن مباشرة أمام القضاء.

ثانياً: من الأمور المسلم بها فقها وقضاء أن التظلم الإداري لا يكون إلا على القرارات الإدارية النهائية التي لا تحتاج إلى تعقيب أو مصادقة من جهة إدارية أخرى، وعليه فعندما منع المشرع الجزائري حق التظلم للموظف فإنه قد أضفى صفة نهائية لقرار التقييم.

ثالثاً: نجد أن المشرع الجزائري قد حصر سلطة اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء التي رُفِعَ أمامها التظلم في اقتراح مراجعة النقطة الممنوحة للموظف من طرف السلطة الإدارية التي وضعت التقرير، وبالتالي فهاته اللجنة ليس لها سلطة البت النهائي وعليه لا يمكن القول بأن قرار التقييم غير نهائي قبل التظلم أمام هذه اللجنة كون التقرير أحدث بحد ذاته أثراً قانونياً دون الحاجة إلى التعقيب عليه من طرف اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء، وهذا هو المقصود بالصفة النهائية للقرار الإداري.¹

الفرع الثاني: المعايير القانونية للتقييم الوظيفي

تطرق المشرع الجزائري في المادة 99 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية إلى أربعة معايير موضوعية للتقييم، تقوم الإدارة العمومية على ضوئها بتقييم الموظف العام وهي احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية وكذلك الكفاءة المهنية والفعالية والمردودية وأخيراً كفاءات الخدمة ونظراً لعدم تفصيل المشرع في هذه المعايير فقد أحال هذه المهمة في الفقرة الأخيرة من المادة المذكورة أعلاه إلى القوانين الأساسية الخاصة لإضافة معايير أخرى تتماشى مع خصوصية كل سلك.

لذلك فقد نص المرسوم التنفيذي 165/19 على نفس المعايير المذكورة في المادة أعلاه بنوع من التفصيل فيها ودائماً على سبيل المثال لا الحصر، واضعاً بذلك معايير عامة يخضع لها جميع الموظفين العموميين، محيلاً في مادته السادسة للقوانين الأساسية الخاصة صلاحية تحديد معايير أخرى تتماشى دائماً وطبيعة السلك، دون أن تغفل عن عملية تقييم الموظف تحت التجربة التي لم يتطرق لها الأمر 03/06 إلا أن المرسوم التنفيذي 322/17 بين كيفية تقييم الموظف تحت التجربة، وفيما يلي سنفصل في كل هذه المعايير:

¹ نجاة بن ديدة، تقارير الكفاية في قواعد الوظيفة العامة الجزائرية، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة الجزائرية، العدد 39، 2010، ص 12.

أولاً: المعايير العامة: كما سبق وأن ذكرنا فالمرشع في الأمر 03/06 تطرق لمجموعة من المعايير الموضوعية العامة تاركا المجال للقوانين الأساسية الخاصة لتحديد ما يتناسب مع كل وظيفة من معاييرها، وعن المعايير الموضوعية نذكرها فيما يلي:

1- معيار احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية: كأول معيار في عملية تقييم الموظف يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير الموضوعية لتتم من خلاله هاته العملية على أساس مدى احترام الموظف لواجباته الوظيفية العامة التي أدرجها المرشع في الأمر 03/06 ضمن الباب الثاني تحت عنوان الضمانات وحقوق الموظف وواجباته، حيث خصص لها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 15 مادة تتمحور حول إلزامية القيام بأفعال أو الإمتناع عن القيام بأفعال أخرى¹، كما أضافت بعض القوانين الأساسية بعض الواجبات التي تقع على عاتق موظفيها حسب طبيعة مهامهم وأيضا تماشيا وحساسية بعض الميادين كأسلاك الأمن وواجب ارتداء الزي الرسمي.

هذا وقد ذكرت المادة 995 من القانون الأساسي للوظيفة العامة وكذلك المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/16 معيار احترام الواجبات العامة كعنوان رئيسي تنطوي تحته عناوين فرعية تعتبر كمعايير ثانوية شارحة للمعيار الأساسي، حيث جاء في المادة 05 من المرسوم سابق الذكر: «**إحترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية من خلال: - الأمانة وعدم التحيز، تنفيذ المهام الموكلة له، الإلتزام بالتوقيت والإنضباط، السلوك المحترم والمسؤول واللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام...**»، وفيما يلي نفضل في هاته المعايير الثانوية:

أ- **الأمانة وعدم التحيز:** مفاده أن يتحلى الموظف بالأمانة وعدم التحيز أثناء أدائه لمهامه المنوطة به امتثالا لما جاءت به المادة 41 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: «**يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.**» وفقا للمبدأ الدستوري المنصوص عليه في المادة 23 من الدستور 1996، وكذلك المادة 25 من دستور 2020 بنصها: «**عدم تحيز الإدارة يضمنه القانون**»، فالإخلال بهذا القانون بهذا الإلتزام يفتح المجال أمام المحسوبية التي تؤثر سلبا على المرافق العامة ومبادئها الأساسية كالجدارة والإستحقاق، لهذا فالموظف ملزم بالقيام بأعماله واختصاصاته لتحقيق المنفعة العامة وجميع قراراته وجب أن تكون لأغراض مشروعة لكي لا يعد سلوكه إنحرافا

¹ أحسن غربي، المرجع السابق، ص1184.

في استعمال السلطة، وبالتالي التأثير سلبا على نتائج تقييمه من طرف مرؤوسيه، فالغاية من عملية التقييم هو تحسين الخدمة العمومية وهذه الأخيرة لن تتحقق إذا ما حاد الموظف في سلوكه عن الأمانة وعدم التحيز.¹

ب- تنفيذ المهام الموكلة له: نصت المادة 43 من الأمر 03/06 على: «يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه.»، وعليه فمن أهم واجبات الموظف هو قيامه بمهامه الموكلة له، فلكي يتمتع بحقوقه التي من أهمها الحصول على نتائج تقييم جيدة وجب عليه القيام بواجباته التي تحددها الأنظمة واللوائح الداخلية والنصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العامة، وهاته الواجبات منها ما هو إيجابي تتطلب من الموظف القيام بعمل مثاله مباشرة أعماله الوظيفية ومنها ما هو سلبي كامتناعه عن ممارسة المهن الحرة أثناء أداء عمله الوظيفي.²

أيضا هناك من المهام ما يلزم به الموظف خلال فترة العمل كاحترامه لرؤسائه وتنفيذ أوامره وغيرها من المهام التي تكون خارج أوقات العمل كالإلتزام بعدم إفشاء السر المهني، هذه الواجبات وغيرها تقع على عاتق الموظف بمجرد صدور قرار تعيينه والتحاقه بالحياة الوظيفية.

ج- الإلتزام بالتوقيت والإنضباط: فعلى كل موظف أن يلتزم بتوقيت العمل المعمول به في إدارته والتزام مكان العمل فالإنضباط الوظيفي مفاده الإلتزام بمواقيت العمل الرسمية كمواعيد الحضور والإنصراف، لأن الموظف يتقاضى دخله مقابل ساعات عمل محددة فالحضور متأخرا غير مقبول في العمل الإداري وهذا الإنضباط إنما يعبر عن مدى احترام الموظف لعمله وإظهار هذا الإحترام لمرؤوسيه، كذلك يترجم المصادقية التي يتمتع بها في حياته ومدى تنظيمه لعمله كون الحضور مبكرا للعمل يجعل الموظف يتفادى الضغط في الوقت والجهد الذي يولده التأخر.

لذلك فالإلتزام بالتوقيت يعود بالفائدة على الموظف كونه قادر على تحمل المسؤولية، فوصوله في الوقت المحدد للعمل يدل على جدارته ويساعده على امتلاك الحس المهني

¹ محمد جبري، الفساد الإداري في الوظيفة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 13، جامعة البلدة، الجزائر، 2020، ص160.
² أحسن عربي، المرجع السابق، ص1184.

والإلتزام، وكذلك يسهل عليه العمل فالحضور مثلاً للإجتماع في الوقت المناسب بالنسبة للجميع يساعده على إعطاء نتائج فاعلة واتخاذ قرارات كاملة بحضور الجميع.¹

د- **السلوك المحترم والمسؤول:** فقد نص القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 925 على انه: « **يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة** » فتحلي الموظف بالسلوك اللائق والمحترم أثناء أدائه لمهامه وخارجها واجب عليه، وعليه تجنب كل ما يتنافى مع طبيعة عمله ويؤثر على أخلاقيات مهنته المتمثلة في الصدق والنزاهة والموضوعية، ولعل أهم مظاهر السلوك المحترم للموظف تتمثل في انتظام التواصل بين الزملاء وتجنب الخلافات والامتناع عن الانخراط في أي سلوك يسيئ الى سمعة المهنة، وكذلك الكشف بنزاهة عن كل خطأ أو تقصي قد يؤثر سلباً على فهم تقارير العمل.²

هـ- **التحلي باللباقة في العمل:** فالموظف يعتبر المرآة العاكسة للمرفق الذي يعمل فيه، وحسب تعامله مع من يشاركه الإدارة العمومية التي يعمل لصالحها يسهل العمل ويساهم في تحقيق الأهداف بشكل أفضل لأن الإدارة العامة في الأصل وجدت لتحقيق المنفعة العامة للجمهور لذلك على الموظف العامل بها أن يكون حسن التعامل مع المرتفقين طالبي الخدمة، وعدم التكاثر في ذلك هذا ويجب عليه احترام زملائه ورؤسائه حيث نصت المادة 525 من الأمر 03/06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنه: « **يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع زملائه** »، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نصت المادة 53 من ذات الأمر على وجوب اللباقة في التعامل مع المواطنين أثناء مراجعتهم له، حيث جاء في نص المادة: « **يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلباقة ودون مماظلة** ».³

2- **معيار الكفاءة المهنية:** يعد معيار الكفاءة المهنية أحد أهم معايير التقييم الوظيفي، وقد نص عليها المشرع في المادة 99 من الأمر 03/06 وكذلك المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19 بقولها: « **الكفاءة المهنية من خلال التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة، قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل، قدرات التعبير**

¹ نبيهة جابر محمد، لماذا يجب أن تكون منضبطاً؟، محاضرات لشعبة الإدارة، الكلية التكنولوجية، الرياض، السعودية، 2015، ص30.

² نفس المرجع، ص35

³ عمار بوضياف، محاضرات في الوظيفة العامة، جامعة عنابة، الجزائر، ص30.

والكتابة والشفهية، قدرات الإستباق والتكيف والإبتكار...»، وعليه فالموظف لا يتولى المنصب المناط به من خلال ما يتوفر فيه من كفاءات مهنية ويكون مطالب بأداء واجباته الوظيفية بجدارة من خلال مساره المهني وإلا واجهته الإدارة المستخدمة بالفصل نظرا لعدم كفاءته، وعليه فكلما كانت الكفاءة عالية كان تقييمه إيجابيا ويتدرج ضمن هذا المعيار أربعة معايير قانونية كما نصت عليها المادة أعلاه وهي:

أ- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة.

ب- قدرات التعبير الكتابية والشفاهية.

ج- قدرات الإستباق والتكيف والإبتكار.

د- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل.¹

3- معيار الفعالية والمردودية: تعتبر الفعالية درجة بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا من طرف الإدارة المستخدمة، ومدى إستجابة هاته الإدارة من خلال موظفيها لحاجات المرتفقين وحملة النتائج المحصلة في المدى المتوسط والبعيد، أما المردودية فهي كيفية بلوغ هاته النتائج بالدوات والوسائل المتاحة في مجال العمل المنظم، فمن الملاحظ أن استخدام نفس الوسائل من طرف مجموع الموظفين يعطي نتائج متباينة، وعليه فالموظف الذي تحصل على نتائج أفضل من بقية زملائه باستعمال نفس الوسائل مردوده عالٍ،² وقد جاء ذكر هذا المعيار في كل من المادة 955 من الأمر 03/06 وكذلك المادة 05 من المرسوم 165/19 فهاته الأخيرة التي بنت هذا المعيار على أساين يقوم عليهما تقييم الموظف وهما:

أ- **تحقيق الأهداف المحددة من طرف الموظف:** حيث يتم تقييم الأهداف التي يحققها الموظف أثناء عمله الوظيفي مقابل الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة، أو مقارنتها بما حققه موظفين آخرين من أهداف بحيث يمارسون نفس الوظيفة ويشغلون مناصب متماثلة لتلك التي يشغلها الموظف محل التقييم.

ب- **الفعالية في تأدية المهام المسندة للموظف:** مفاده ان يقوم هذا الأخير بأداء مهامه على أكمل وجه في الآجال المحددة أو المعقولة في حال لم يستطع تأديتها في آجالها دون أي تاخير يضر بالمصلحة العامة أو يحول دون أداء المرفق العام للخدمة العمومية وبالتالي إلحاق الضرر بالمرتفقين.

¹ أحسن غربي، المرجع السابق، ص1206.

² عادل ذبيح، إصلاح نظام تقييم الموظف العمومي في الجزائر، من منظور الأمر 03/06، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد02، الجزائر- 209، ص464.

4- معيار **كيفية الخدمة**: حيث نص الأمر 03/06 على هذا المعيار كمقياس لتقييم الموظف من خلال روح العمل الجماعية والقدرة على التواصل بين الموظفين أثناء تأدية مهامهم ووجود روح المبادرة لديهم، وعليه فهذا المعيار يقوم على كيفية الخدمة التي يقدمها الموظف داخل المرفق العام، وقد نص المرسوم التنفيذي 165/19 على ثلاث معايير جزئية يقوم عليها هذا المعيار الرئيسي وهي:

أ- تميز الموظف العام بروح العمل الجماعي.

ب- قدرة الموظف العام على التواصل.

ج- إمتلاك الموظف روح المبادرة والديناميكية.¹

ثانياً: معايير خاصة للتقييم: سبق القول أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إكتفى بذكر المعايير الموضوعية لعملية التقييم بصفة عامة، تاركا المعايير الخاصة لبعض الأسلاك لقوانينها الخاصة نظرا لطابع الخصوصية الذي يكتسي بعض هذه الأسلاك وهي كالتالي:

1- **الموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمي دعم البحث**: فبالإضافة للمعايير المذكورة في الأمر 03/06 فإنه يتم تقييم الموظفين الذين ينتمون إلى سلك مهندسي البحث بطرق ملائمة ومؤسسة على ما يلي:

أ- المساهمة في البراءات والنشرات والمقالات.

ب- أشغال الخبرة والتقييم.

ج- المشاركة في عقود الدراسات ونقل المعارف والمهارة المنجزة.

د- كل نشاط ابتكار وتتمين نتائج البحث.²

2- **الموظفين المنتمين لأسلاك الإدارة المكلفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية**: حيث جاء المرسوم التنفيذي 256/11 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية، فإن هؤلاء الموظفين يخضعون إلى تقييم من السلطة السلمية الخاصة بهم من خلال ما يلي:

أ- إحترام الواجبات العامة والقانونية الأساسية.

ب- الكفاءات المهنية.

ج- الفعالية والمردودية.

¹ أحسن غربي، المرجع السابق، ص1185.
² المادة 15 من المرسوم التنفيذي 443/11 المؤرخ في 2011/12/26 الجريدة الرسمية، العدد 70 ، الصادرة في 2011/12/27 .

د- السلوك وكيفية الخدمة.

هـ- المميزات الشخصية.

و- القدرة على التأطير.

ز- روح المبادرة والتنظيم في العمل.¹

3- مستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية: فقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 409/08

المتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية معايير خاصة يخضع لها هؤلاء الموظفين علاوة عن المعايير العامة كما يلي:

أ- السرعة والدقة في تشكيل الملفات القضائية.

ب- التطبيق السليم للإجراءات القانونية والقضائية.²

4- الأستاذ الباحث: وكبكية الموظفين في مختلف الأسلاك فإن الأساتذة الباحثين يخضعون

لتقييم دوري من خلال إعدادهم لتقرير سنوي عن نشاطهم العلمي والبيداغوجي عند نهاية

السنة الجامعية بهدف تقييمه من طرف مختلف الهيئات العلمية والبيداغوجية المؤهلة، وطبقا

للمرسوم التنفيذي 130/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم فإن لهذا

السلوك معايير خاصة تضمنتها المادة 23 منه على أن تطبق هذه المادة بقرار من الوزير

المكلف بالتعليم العالي.³

5- أسلاك النفسانيين للصحة العمومية: فبالإضافة للمعايير الموضوعية المذكورة في الأمر

03/06 حدد المرسوم التنفيذي 290/09 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين

المنتمين لأسلاك النفسانيين للصحة العمومية معايبيرا يتم تقييم موظفي هذا السلك من خلالها

وهي:

أ- تحقيق الأهداف.

ب- روح المبادرة.

ج- أعمال البحث والمنشورات والعروض ذات الطابع العلمي.

د- الملف الإداري في جانبه التأديبي.⁴

6- القانون الأساسي الخاص بموظفي الحماية المدنية: حيث تضمن هذا القانون

في مادته 60 معايير خاصة لتقييم موظفي هذا السلك أهمها:

¹ المادة 36 من المرسوم التنفيذي رقم 256/11 .

² المادة 29 من المرسوم التنفيذي 409/08 المؤرخ في 2008/12/24 ،الجريدة الرسمية عدد 73 ،الصادرة في 2008/12/28 .

³ المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 130/08 .

⁴ سليمان رحمانى والأرقط النوار، المرجع السابق، ص42.

- أ- إحترام الواجبات العامة والقانونية الأساسية.
- ب- الكفاءة المهنية.
- ج- الفعالية والمردودية.
- د- القدرات البدنية.
- هـ- السلوك وكيفية الخدمة.
- و- المميزات الشخصية.¹

7- القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك مفتشي العمل: فقد نص هذا القانون الأساسي في مادته 24 على معايير خاصة يتم من خلالها تقييم الموظفين المنتمين لهذا السلك وهي كالتالي:

- أ- نتائج النشاطات على مستوى المقاطعة الإدارية.
- ب- نوعية التحقيقات والتحريرات المنجزة في إطار أداء مهامهم.
- ج- فعالية التدخلات في إطار متابعة الحالة الإجتماعية.
- د- المساهمة في السير الحسن لمصالح مفتشية العمل.²

8- القانون الأساسي الخاص بموظفي الإدارة المكلفة بالشباب والرياضة: حيث تضمن هذا القانون معايير خاصة لتقييم موظفي الإدارة المكلفة بالشباب والرياضة نظرا لخصوصية هذا السلك، تضمنتها المادة 30 من الأمر الخاص المتضمن لهذا القانون وهي كالتالي:

- أ- القيام بتحيين المعارف المهنية.
- ب- القدرة على التنظيم.
- ج- معرفة المحيط والقدرة على التكيف معه.
- د- روح المبادرة.
- هـ- القدرة على التعبير والتحليل والتلخيص.
- و- القدرة على الحوار.
- ز- القدرة على تنشيط فريق أو مجموعة.
- ي- القدرة على قيادة مشروع.
- ن- القدرة على تحديد الكفاءات وتعبئتها وتنميتها.³

¹ أحسن غربي، المرجع السابق، ص1188.

² نفس المرجع ، ص1189.

³ سليمان رحمانى والأرقط النوار، المرجع السابق، ص42.

9- القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين: حيث تضمن هذا القانون في مادته 18 معايير خاصة لتقييم الموظفين المنتمين له أهمها:

أ- القدرة على التكيف.

ب- المناهج ونوعية العمل.

ج- روح المبادرة وأعمال البحث والمنشورات والمداخلات ذات الطابع العلمي.

10- القانون الخاص بموظفي الإدارة الجبائية: حيث نص القانون الخاص بالأسلاك المنتمية للإدارة الجبائية على عدة معايير خاصة يقوم عليها تقييم موظفيها أهمها:

أ- إحترام أدبيات وأخلاقيات المهنة.

ب- الكفاءة المهنية.

ج- طريقة تقديم الخدمة.

د- الأداء والمردودية على أساس النتائج الفردية والجماعية.¹

هذا بالنسبة للقوانين التي نصت على معايير خاصة يخضع لها موظفوها أثناء عملية التقييم، غير أنه هناك عدة قوانين أساسية لم تتطرق لنظام التقييم ما يفهم منه خضوع الموظفين المنتمين إلى هذه القطاعات إلى المعايير الموضوعية المذكورة في المادة 99 من الأمر 03/06، وكذلك أحكام المرسوم التنفيذي 165/19 وعلى سبيل المثال القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 05/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب وغيرها من الأمثلة.

المطلب الثاني: أطراف عملية التقييم الوظيفي وإجراءاتها القانونية

إن لعملية التقييم أطرافاً فاعلة تقوم عليها بصورة قانونية وإجراءات منصوص عليها وجب اتباعها وفيما يلي سنتطرق لكل عنوان على حدى في الفروع التالي:

الفرع الأول: أطراف عملية التقييم الوظيفي:

وهم الموظفون الخاضعون لهاته العملية من جهة والسلطة الإدارية المختصة بإجرائه من جهة أخرى، عملاً بأحكام المرسوم 165/19 وكذلك الأمر 03/06.

¹ أحسن غربي، المرجع السابق، ص1189.

أولاً: الموظفون الخاضعون للتقييم: قبل التطرق لموقف المشرع الجزائري من فئة الموظفين الواجب خضوعهم لهاته العملية نعرج على موقف الفقه الذي انقسم بين رأيين أولهما ذهب إلى القول بضرورة خضوع جميع الموظفين لنظام التقييم على حدٍ سواء مهما كانت رتبته في السلم الإداري الوظيفي كونه يحقق مزايا مهنية لكل من الإدارة والموظف بصفة متساوية، أما الرأي الآخر فقد اقترح استبعاد فئة معينة من الموظفين أصحاب المناصب العليا من الخضوع لعملية التقييم.¹

أما بالرجوع للمشرع الجزائري فقد ذهب إلى ما قال به الرأي الأول من الفقه ألا وهو إخضاع جميع الموظفين لنظام تقييم الأداء إنطلاقاً من عمومية نص المادة 97 من الأمر 03/06 التي تقول: «**يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري...**»، يعني هذا أن جميع الموظفين معنيين بهذه العملية كأصلٍ عام واستثناء قد تكون هناك حالات تحول دون إتمام هذه العملية على الموظف وهي الحالات التي ينقطع فيها الموظف عن عمله لفترة محددة لأسباب خارجة عن إرادته كالموظف الموقوف عن العمل خلال فترة الوقف، حيث يكون هذا الأخير بإجراء احترازي وقائي في حالة ما إذا ارتكب الموظف خطأ جسيماً يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة حسب نص المادة 173 من الأمر 03/06، وأيضاً كون الموظف محل متابعة جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه حسب المادة 174 من ذات الأمر سابق الذكر، وكذلك يخرج عن نطاق التقييم الموظف الموجود خلال إجازة مرضية ويُطرح الإشكال أيضاً بالنسبة للموظفين الموجودين في حالة إستيداع أو انتداب وكذلك الذين تم استدعاؤهم لأداء الخدمة الوطنية، وفيما يلي سنفصل في هاته الوضعيات:

1- الموظفون الذين تم استدعاؤهم للخدمة الوطنية: لم يتطرق المشرع في الأمر 133/66 لهاته الوضعية ضمن حالات الموظف التي اقتصرت على وجوده في وضعية الخدمة والإحاق، الإحالة على الإستيداع والعلّة في ذلك أن الخدمة الوطنية لم تكن موجودة آنذاك، وقد نحي القانون رقم 12/78 على نحو الأمر 133/66 حيث لم يتطرق للخدمة الوطنية.

وبموجب المرسوم 59/85 تم إدراج الخدمة الوطنية ضمن الحالات التي يوضع فيها العامل، حيث نصت المادة 86 منه على أن يوضع كل عامل في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها في إحدى الحالات التالية: الخدمة الفعلية، الإنتداب، الإحالة على الاستيداع،

¹ سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 499.

الخدمة الوطنية. وقد أسند هذا القانون الموظف في حالة الخدمة الوطنية إلى نفس أحكام حالة الإنتداب، وعليه فإن الإدارة العسكرية التي يؤدي الموظف خدمته الوطنية لديها هي المكلفة بتقييمه. أما بالنسبة للأمر 03/06 فقد أورد حالة وجود الموظف ضمن الخدمة الوطنية في الباب السادس منه بعنوان الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله، الفصل الخامس وضعية الخدمة الوطنية إلا أنه لم يحدد الجهة المخولة قانونا لتقييمه في هاته الحالة.¹

2- حالة الإنتداب: عرف الأمر 133/66 وضعية الإنتداب في مادته 41 على أنه: «الحالة التي يكون فيها الموظف خارج إطاره الأصلي ولكنه يواصل الاستفادة في هذا الإطار من حقوقه في الترقية والتقاعد»، وقد استعمل المشرع في هذا القانون كلمة الإلحاق بدل الإنتداب وهي كأصل عام تكون بطلب من الموظف ما لم تستدع الضرورة أن تكون بأمر من الإدارة المستخدمة، أما المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية فلم يتعرض لتعريف هذه الوضعية واكتفى بالتنويه لها وأشار لتفاصيلها وكيفية الإحالة لها، عكس الأمر 03/06 الذي تطرق لهذه الوضعية بالتفصيل وخصها بالتنظيم ضمن الفصل الثاني من الباب السادس وعرّفها في المادة 139 على أنها: «حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارية الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها». يكون الموظف في هذه الحالة مرتبطا بالرتبة التي انتدب إليها بمعنى أنه يمارس المهام المرتبطة بهذا المنصب ويتقاضى راتبه من طرف المؤسسة المستقبلية (باستثناء الموظف الذي يتابع تكويننا أو دراسات فإنه يتلقى راتبه من إدارته الصلي)، وفي هذه الوضعية يتم تقييمه من طرف الهيئة المستقبلية.²

3- الموظف في حالة الإستيداع: وهي حالة الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل ويتوقف الراتب تلقائيا وكذلك تتوقف حقوق الموظف في الأقدمية والترقية في الدرجات وفي التقاعد مع احتفاظه بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الإستيداع،

¹ مقران لامكروم، المرجع السابق، ص74.

² فاطمة الزهراء عوماري وعبد الهادي بن زبطة، الإنتداب في تشريع الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01، 2021، أدرار، الجزائر، ص28

وعليه فإنه لا يعتبر ضمن الموظفين الواجب تقييمهم كون الموظف في هذه الحالة في حالة توقف عن النشاط مع احتفاظه بتتقيطه السنوي السابق فحالته على الإستيداع.¹

4- وضعية الموظف خارج الإطار: وهي وضعية مستحدثة نص عليها الأمر 03/06 في المادة 140 وتعد ترتيبا حديثا في تشريع الوظيفة العمومية الجزائري وهي: الحالة التي يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد استنفاد حقوقه في الإنتداب في إطار أحكام المادة 135 في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي. ويعتبر هذا الموظف ضمن الخدمة غير أنه لا يقيم في مؤسسته الأصلية على أن تتم العملية ضمن المؤسسة المستقبلية.²

ثانيا: السلطة المختصة بالتقييم: جاء في نص المادة 101 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنه: «تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة»، وعليه فالمشعر الجزائري قد أناط السلطة السلمية للموظف للقيام بعملية تقييمه، وهذا ما ذهب إليه أيضا المرسوم 165/19، حيث نص على السلطة التقديرية للمسؤول الإداري المختص في المواد 10/05/02 فقرة 02 منه، وقد أوكل المشعر هذه المهمة باعتبارها الأقدر على تحديد مدى جدارة الموظف وكفاية أدائه لعمله ومهامه كونها الأقرب إليه ولدوام الإتصال بينهما، فالتبعية الوظيفية هي المعيار الذي اعتمد عليه المشعر الجزائري لتحديد الجهة المختصة لوضع التقارير عن الموظف الذي يعمل تحت سلطتها بطبيعة الحال، وفي هذا الصدد يثار إشكال حول الموظفين الموجودين خارج أسلاكهم والذين تم ذكرهم في العنصر السابق، هؤلاء الذين تبقى استفادتهم من حقوقهم في الأقدمية والترقية والتقاعد قائمة في مؤسستهم الأصلية، غير أنهم انتقلوا منها ضمن إحدى الحالات المنصوص عليها إما بالانتداب وهذه الوضعية التي ينتقل فيها اختصاص التقييم من الإدارة الأصلية إلى الإدارة المستقبلية كون هذه الأخيرة هي الأقرب لهذا الموظف لمعاينة مدى كفايته في أداء عمله خلال فترة الإنتداب لقربه منها، عملا بنص المادة 137 من الأمر 03/06 «يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها.» فالغاية المنشودة في تقييم الموظف هو تحديد مدى جدارته في أداء عمله ومعاينة سلوكه الوظيفي وعلاقاته الوظيفية خلال فترة زمنية معينة، ولن يتم هذا على أكمل وجه إلا بإعطاء هذا الإختصاص إلى الجهة التي انتدب إليها، هذا عن وضعية الإنتداب أما في حالة النقل؛ بمعنى نقل الموظف إلى جهة إدارية أو هيئة أخرى

¹ مقرران لامكروم، المرجع السابق، ص75.

² عبد الهادي بن زيطة، وضعية خارج الإطار، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 15، العدد 02، 2020، الجزائر، ص174.

غير التي عُيِّن فيها لأول مرة، فالمشروع لم يُعط نصاً صريحاً لمعالجة هذه الحالة لكن يمكن إلحاقها بحالة الإنتداب قياساً، ذلك أن الموظف ينتقل بدوره في هذه الحالة إلى هيئة أخرى لتنتقل السلطة السلمية التي يعمل تحت إشرافها من اختصاص المؤسسة الأصلية إلى المؤسسة المستقبلية، غير أن الانتقال هنا يكون دائماً لذلك ومن البديهي أن تكون الهيئة التي انتقل إليها الموظف هي التي لها صلاحية تقييمه.¹

هذا وقد قدم القضاء الإداري ضوابط وقيود وفرضها على الرئيس الإداري عند وضعه لتقارير الأداء للتحقيق من السلطة الإنفرادية له في مقابل الموظف، ومن هذه القيود وجوب التزام الحيادية لتفادي الإنحياز، وكذلك تسبب قراراتها وقيامها على عناصر صحيحة لضمان سلامة هذه القرارات، كما ألزمها بالتقيد بالمعايير الموضوعية القانونية.²

هذا وذهب بعض الفقهاء إلى توسيع سلطة التقييم إلى أطراف أخرى بالإضافة إلى الموظف والسلطة السلمية من خلال أنواع أخرى من التقييم نذكرها فيما يلي:

1- التقييم الذاتي: لا يكون التقييم هنا موضوعه الأداء الشخصي وإنما يكون موضوعه مدى تحقيق الإدارة العامة لأهدافها المستقبلية المسطرة لتجنب الخلافات التي من الممكن أن تقع واستدراك ما قد يقع أو يظهر من نقائص في تسيير المرفق العام نحو أدائه للخدمة العمومية.³

2- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم: حيث يبدي المرؤوسين رأيهم وملاحظاتهم إزاء أداء رؤسائهم وبصورة سرية دون الإفصاح عن هوياتهم لإعطاء فعالية لهاته العملية ويكرس هذا النوع من التقييم فرصة لإنجاح الإدارة العمومية من خلال التقييم المتبادل في إتجاهين.⁴

3- تقييم زملاء العمل: حيث يقوم الموظف بتقييم زميله في العمل دون تدخل من طرف الرئيس المباشر الذي سيكون المستفيد الأول من هذه العملية التي ستساعده لإعطاء القرار الصائب والمناسب، على أن يكون هذا النوع من التقييم في نطاق ضيق كونه يفقد موضوعيته كلما اتسع نطاقه.⁵

4- تقييم المرتفق: المرتفق هو الشخص الذي تقتضي مصلحته الإحتكاك بالموظف محل التقييم ومنحه هذه الصلاحية كونه الجهة المباشرة التي كانت لها الفرصة عن قرب لملاحظة

¹ نجاة بن ديدة، المرجع السابق، ص19، 18.

² نفس المرجع، ص19.

³ نفس المرجع، ص19.

⁴ نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص369.

⁵ نفس المرجع، ص369.

أداء الموظف خلال قيامه لمهامه داخل المرفق العام وأدائه للخدمة العمومية في مواجهة المرتفق.¹

5- تقييم خبراء خارجيين: يكون هذا النوع بإيفاء لجنة مختصة تحوي خبراء لهم صلة بطبيعة نشاط الإدارة كمراقبين ومفتشين، ويكون موضوع هذا التقييم جملة من الوظائف الحساسة والخطيرة في مجال المحاسبة أو الطب أو الأمن وغيرها من المجالات الحساسة.²

الفرع الثاني: الإجراءات القانونية لعملية التقييم الوظيفي:

نص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على إجراءات عملية التقييم بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي 165/19، حيث نص على الآجال والضمانات، كما نص المرسوم التنفيذي 322/17 الخاص بالموظفين المترشحين على بعض الإجراءات الخاصة بتقييم هاته الفئة وعليه وفيما يلي سندرس هذه الإجراءات وفقا لما جاء في النصوص القانونية سالفة الذكر:

أولاً: الآجال والمواعيد:

جاء ذكر العديد من الآجال الخاصة بعملية التقييم في المرسوم التنفيذي 165/19، منها آجال مقابلة التقييم وآجال تبليغ النقطة للموظف، وعليه سنتطرق فيما يلي إلى مقابلة التقييم وآجالها ثم تبليغ النقطة للموظف، حيث نصت المادة 09 من المرسوم التنفيذي 165/19 على أجل إعلام الموظف بتاريخ المقابلة ويكون على الأقل 07 أيام قبل تاريخ المقابلة ف جاء فيها: «يتم إعلام الموظف بتاريخ مقابلة تقييمه المهني قبل سبعة (07) أيام على الأقل من هذا التاريخ» وبعد صدور النقطة المرقمة والتقدير العام المناسب لها من طرف السلطة السلمية تبلغ هذه النقطة للموظف في أجل خمسة عشر (15) يوما على الأقل قبل إجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء مثل ما نص عليه المادة 11 من المرسوم 165/16، أما عن الأجل الثالث الذي قيد به المشرع السلطة السلمية أثناء عملية التقييم هو ما نصت عليه المادة 13 من المرسوم سالف الذكر: «تتم عملية تقييم الموظفين خلال السنة المعنية، ويجب إتمامها في أجل أقصاه واحد وثلاثون (31) مارس من السنة الموالية»، وعليه فالسلطة التي لها صلاحية التقييم يجب أن لا تتعدى تاريخ 31 مارس من السنة الموالية لتقييم الموظف للسنة الحالية.³

¹ نجم عبد الله العزاوي، المرجع السابق، ص 370.

² نفس المرجع، ص 371.

³ أحسن غربي، المرجع السابق، ص 1196.

ثانياً: الضمانات:

بين الأمر 03/06 والمرسوم التنفيذي 165/16 أرسى المشرع ضمانات لصالح الموظف كإجراءات قانونية مكفولة له يمكن أن تحميه من تعسف السلطة التي لها صلاحية التقييم ومن أهم هاته الضمانات نذكر ما يلي:

1- التظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء: حيث نص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مادته 102 وكذلك المرسوم التنفيذي 165/16 في المادة 11 منه على إمكانية تقديم الموظف العمومي لتظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بعد تبليغه لنقطة التقييم المرقمة، وبناء على طلب المعني أن تقترح مراجعتها من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين.

فقد أعطى المشرع لهاته اللجان صلاحية الإطلاع على النقطة المرقمة والتقدير العام للموظف وكذلك صلاحية تلقي الطعون من هذا الأخير إذا كان تنقيطه غير مُرضي، لتقدم اللجنة طلباً لإعادة النظر في النقطة الممنوحة ومراجعتها من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين، هذا ما جاء في المادة 11 من المرسوم 165/16: «... قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها بناء على طلب المعني اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين»، ويعد رأي اللجنة في هذا الصدد إستشارياً للسلطة التي لها صلاحية التعيين غير ملزم ولا يعدو أن يكون إبداء رأي¹.

ما قد يفقد رأي هاته اللجنة القيمة كضمانة للموظف في مواجهة تعسف السلطة السلمية، بالإضافة لعدم اجتماعها سوى مرتين في السنة لمعالجة عدة ملفات من بينها التظلمات مما قد يجعلها مقصرة لدراسة هاته التظلمات بشأن التقييم.

2- مصادقة مسؤول المصلحة: هذا الإجراء الذي أقره المشرع في المرسوم التنفيذي 165/19 في المادة 12 منه حيث ألزم السلطة السلمية أن تضع بطاقة التقييم تحت تصرف مسؤول المصلحة التي يعمل فيها الموظف للمصادقة عليها قبل أن تودع في ملفه الإداري، هذا لكون مسؤول المصلحة هو الرئيس المباشر والأقرب للموظف أثناء أدائه لمهامه الوظيفية.

3- تسبب قرار التقييم: رغم أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والمرسوم التنفيذي 165/19 لم ينص على ضرورة تسبب قرار التقييم إلا أن القانون 01/06 المتعلق بالوقاية

¹ نيفين بن مدور، اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وفق المرسوم التنفيذي 199/20، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص39.

من الفساد ومكافحته ألزم الإدارة بتسبيب القرارات التي تصدرها إذا كانت في غير صالح الموجهة إليهم، وهذا في المادة 11 منه حيث نصت: «لإضفاء الشفافية على كيفية تسيير الشؤون العمومية، يتعين على المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية أن تلتزم أساساً:..... بتسبيب قراراتها عندما تصدر في غير صالح المواطن، وتبيين طرق الطعن المعمول بها»، وجدير بالذكر أن التسبيب في القرار الإداري يعني أسبابه لذلك فهو يدخل ضمن عنصر الشكل والإجراءات للقرار الإداري، ويوفر عنصر التسبيب ضماناً للموظف في مواجهة السلطة السلمية له من أي تعسف أو وضع تقارير تقييم للأداء حسب الأهواء الشخصية.¹

¹ سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص505.

خلاصة

من خلال ما سبق سرده في هذا الفصل نجد أن المشرع الجزائري قد حدد الإطار العام لعملية التقييم الوظيفي، وقد درسنا هاته النقاط بعد أن تطرقنا لمفهوم شامل للتقييم الوظيفي من ناحية الإصطلاح والفقہ والقانون، ثم بينا خصائص هاته العملية لننتقل إلى أهميتها التي امتدت من الموظف إلى الرئيس الإداري وللمرفق أو الإدارة العمومية أيضا، وكذلك بينا طرق قيام الإدارة بهاته العملية.

وقد درسنا الإطار القانوني لها متطرقين إلى الطبيعة القانونية لها ومعاييرها الموضوعية والخاصة المذكورة في القوانين الخاصة لبعض الأسلاك، وكذلك الأطراف الفاعلة في هاته العملية لنختم بدراسة إجراءاتها القانونية.

ومن الملاحظ أن المشرع غير بموجب الأمر 03/06 مصطلح التنقيط ليعوضه بمصطلح التقييم، وغير صلاحية القيام بهاته العملية من سلطة التعيين إلى السلطة السلمية للموظف العمومي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني :

آثار التقييم الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية

إن للتقييم الوظيفي والوقوف على المسار المهني للموظف أثناء أدائه لمهامه الوظيفية والتي من شأنها تقديم الخدمات العمومية دور فعالا في تحسين هاته الأخيرة، حيث من شأنه الوقوف على النقائص التي تثوب أداء الموظف وكذلك التقصير الذي قد يصدر منه، وبذلك القضاء على جميع انواع التماطل والفساد الإداري داخل المرافق العمومية بمختلف أنواعها، وهذا إما بإعادة تكوين الموظفين أو تحفيزهم لخلق روح المنافسة بينهم من أجل تحيين خدماتهم وعليه سندرس في المباحث التالية كيفية تحسين الخدمات ودور التقييم الوظيفي فيه، وكذلك تحسين الوضعية المهنية للموظف كأثر على هاته العملية الإدارية وبالتالي عنونا المبحثين كما يلي :

- المبحث الأول : الممارسة العملية لدور التقييم في تحسين الخدمة العمومية .
- المبحث الثاني :آليات تطبيق التقييم الوظيفي لتحسين الخدمة العمومية .

المبحث الأول:

الممارسة العملية لدور التقييم في تحسين الخدمة العمومية

إن واقع الخدمة العمومية في الجزائر يرتبط بعدة تحديات أهمها علاقة المواطن بالمرفق العمومي وكذلك علاقة الإدارة بالموظفين كأهم حلقة في سلسلة تقديم الخدمات العمومية، فكلما كانت العلاقة بين الرئيس الإداري والموظف الذي يقدم الخدمة العمومية للمرتفقين جيدة كلما انعكس ذلك على أداء الموظفين وبالتالي على جودة الخدمة العمومية والعكس بالعكس، كذلك نجد أن مستوى الموظف يلعب دورا للإستيعان به في جودة الخدمة، فكلما كان تكوينه جيدا كان أداءه مثالي وكلما قل مستوى التكوين تدهور مستوى الأداء، هذا التكوين الذي يعتبر أحد آثار عملية التقييم الذي سنتطرق له في المطلب الثاني على أن نتعرض في المطلب الأول إلى دور التقييم في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المرفق العام.

المطلب الأول: دور التقييم في تجويد خدمات المرفق العام

يلعب إصلاح الخدمة العمومية دورا فاعلا يستهدف بالدرجة الأولى إصلاح المرفق العام وما يقدمه من خدمات تليق بالمواطن، هاته الخدمات التي لن يتم إصلاحها إلا بإصلاح المنظومة التي تقوم بتأديتها والتي يدخل ضمنها الموظف العمومي ورؤسائه الإداريين، هاته المنظومة المرتبطة ارتباطا حتميا بالخدمة العمومية فكلما صلحت المنظومة صلحت الخدمة العمومية وللتقييم الذي تمارسه الإدارة العمومية على موظفيها مقدمي الخدمة للمرتفقين داخل المرفق العمومي دور فاعل في إصلاح الخدمات العمومية، هذا ما سنتطرق له في العناصر التالية.¹

الفرع الأول: تحسين الخدمات المقدمة من طرف الموظف

إن الخدمة العمومية تعني تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطن والتي تهدف إلى تلبية رغبات وإشباع حاجات المواطنين المختلفة من طرف الجهات الإدارية. لذلك فالدولة هي من يتدخل لتوفير الخدمة العمومية للمرتفقين بصورة جيدة، وقد ميز أحد الباحثين بين اعتبارين أساسيين وجب توفرهما في مفهوم الخدمة العمومية؛ الأول إعتبارها كعملية تقدمها المنظمات الحكومية ذات طابع تكاملي والإعتبار الثاني كونها نظام يتكون من عمليات تشغيل وإنتاج الخدمة حيث تنتج المرافق العامة وتسلمها للمرتفقين

¹ مروان سليم، علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات، دار المنظومة، مصر، 2011، ص96.

وتتميز هاته الخدمات بكونها ملائمة، حيث تتكيف مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني وكذلك مستمرة بحيث تقوم الإدارات العمومية بتقديمها الدائب للخدمات لضمان تحقيق الرقيّ العام للمواطنين بتوفير الحاجات الضرورية لهم بشكل متساوٍ تحقيقاً لمبدأ المساواة أمام القانون.¹ وعند حديثنا عن جودة الخدمة العمومية فإننا بصدد الحديث عن ذلك النشاط التعاوني بين المستفيد من الخدمة مع مختلف أقسام الإدارة، فقد أصبح المواطن لا يكتفي بالحصول على الخدمة فقط بل صار يسعى وراء تجويدها، لذلك فالدولة تسعى دائماً إلى اعتماد كل الوسائل التي من شأنها تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية.

لذلك فإنها تسعى دائماً لتخطيط المسار المهني لموظفيها وتحسين مستويات الموارد البشرية لديها بتأطيرهم وتكوينهم وتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم الوظيفي في مواجهة المواطنين على مستوى مختلف الإدارات، ولعلّ من أهم وظائف الإدارات نحو موظفيها هو تقييمهم السنوي الذي من شأنه تحسين الخدمة العمومية من خلال ما يلي:

أولاً: توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب: إذ من المسلم به أنه كلما كانت كفاءة الموظف عالية كانت خدمته أكثر جودة، لذلك تتجه الدولة دائماً لتوظيف الكفاءات العالية خاصة في المناصب الحساسة وتسعى دائماً لاعتماد التخصصات المناسبة لكل منصب الذي من شأنه إمام الموظف بكل جوانب وظيفته التي تدخل ضمن تخصصه وعليه ضمان مهارته أثناء تقديمه للخدمة العمومية.²

ثانياً: زيادة الرضا الوظيفي عند الموظفين: إذ عندما تكون نتائج التقييم جيدة فإن الموظف بالضرورة سيشعر بالرضا، ويشكل هذا حافزاً معنوياً فعالاً يزيد في حماس الموظفين أثناء تأديتهم لعملهم كونهم يقتنعون بأهمية ما يقومون به، هذا التقييم الذي يكون بصفة دورية على الأداء الوظيفي للموظفين حيث يعطي طابعا تحفيزيا لهم من خلال نتائجه سواء من حيث الترقية أو الحوافز المالية أو المعنوية التي تؤثر على الموظف بالإيجاب أثناء تقديمه للخدمة العمومية.³

ثالثاً: التكوين وأثره على تحسين مستوى أداء الموظف للخدمة: يعتبر التكوين كأحد آثار التقييم الوظيفي من أهم ما تقوم به الإدارة باتجاه الموظفين لتحسين مستوياتهم، حيث تقوم

¹ باية بن عاشور، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، باتنة، الجزائر، 2020، ص 1087.

² باية بن عاشور، المرجع السابق، ص 1088.

³ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودورها في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 130.

بتحديد دورات حسب احتياجات القطاعات والمناصب المالية المتوفرة، وهذا لتحسين مؤهلات الموظفين والأعوان لتحسين المردود الإداري والخدمة العمومية على مستوى مختلف المصالح الإدارية، حيث يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للموظف والمؤسسة العمومية بصفة عامة، من أهم هاته التحديات تجويد الخدمة المقدمة ومواكبة المتغيرات التي تحدث في مختلف النظم الإقتصادية و الإجتماعية والعلمية لتحسين الخدمة وتخفيف الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف وكذلك توفير موارد بشرية قادرة على تحمل أعباء مهنية أكثر بنجاعة أفضل وبجودة مضمونة.¹

وعليه يمكننا القول بأن التقييم الوظيفي للموظف العمومي يلعب دورا لا يستهان به في تحسين أدائه للخدمة العمومية من خلال ما يقدمه هذا التقييم من تحفيزات للموظف وتكوين لمواكبة التغيرات، ولعل أهم ما قد ينتج عن تحسين الأداء الوظيفي للموظف في أثناء تقديمه للخدمة العمومية هو تحقيق التفاعل الإيجابي بين الإدارة والمواطن وجعل المرفق العمومي إدارة عصرية تحقق التنمية والإستقرار السياسي والإجتماعي ومواكبة كل أشكال الرفاهية الإجتماعية.²

الفرع الثاني: القضاء على مظاهر البيروقراطية والتماطل

تعتبر البيروقراطية أحد أهم مظاهر الفساد الإداري في عصرنا وللحصول على خدمات عمومية جيدة وجب مكافحة مثل هاته الظواهر والسعي إلى القضاء عليها، وقبل دراسة سبل القضاء على البيروقراطية وجب التعرض إلى المقصود بهذا المفهوم فيما يلي:

أولاً: تعريف البيروقراطية: تتحدر هاته الكلمة من شقين؛ الأول Cracy يعني الحكم والثانية Bureau وتعني مكتب لتتكون بذلك كلمة حكم الشعب، وهذا هو المعنى اللفظي للبيروقراطية بالتالي فهي تعني قوة المكتب، وقد تطور المعنى اللغوي لهذا المصطلح ليصف سوء ممارسة السلطة من طرف الموظفين وتدخلهم في شؤون العامة.

لذلك يمكن أن نعرف البيروقراطية على أنها الاستعمال السيء للسلطة من خلال إصرار الموظف على التمسك بالإجراءات القانونية والتربع على المكتب.³

ثانياً: المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر: حيث وبالرجوع للمؤسسات العمومية الجزائرية باعتبارها أهم مواطن البيروقراطية نتعرض لبعض مظاهر هاته الأخيرة فيما يلي:

¹ محمود بوقطف، المرجع السابق، ص25.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 04، 2019، ص230.

³ مفتاح حوشاوي، الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد12، ص230.

1- الروتين الإداري: هو حالة تتكرر باستمرار وفق قواعد عامة ما يسهل العمل الإداري للموظف ويفر عليه الإجهاد الذهني ويساهم في تجنب العمل الفوضوي، كما يعني إكمال الإجراءات الإدارية بصورة إجبارية ما يعرقل معاملات المرتفقين أو يعطلها فعوض ما ينهيهما في أيام يستغرق ذلك شهورا بحجة التعليمات والضوابط والإجراءات، ولعل أهم أسباب وجود هذا الروتين عدم كفاءة الموظفين وعدم وجود رقابة دورية لمتابعة مدى إكمال المعاملات وكذلك عدم تطوير المهارات ومواكبة العصرنة الإدارية.¹

2- التماطل وسوء معاملة الجمهور: قد تظهر البيروقراطية في شكل إهمال من طرف الموظف لواجباته، وعدم اهتمامه بما يمليه عليه منصبه، فتنشر الإتكالية والفوضى بين المكاتب ما يعرقل مصالح المرتفقين ويؤخرهم.²

3- الوساطة والمحسوبية: هي نوع من أنواع التمييز بين المواطنين، تستخدم فيها الوساطة التي قد تكون بمقابل لبلوغ حق أو التجاوز على حقوق الآخرين أو على حساب الخدمة العامة.³

4- الرشوة: يتجه بعض الموظفين لهذا السلوك بسبب ضعف مرتبه وبحته عن عائد حالي إلى جانب ما يجنيه من عمله، حيث يستخدم نفوذه الوظيفي ليعقد الإجراءات أمام المواطن، هذا الأخير الذي يضطر لدفع الرشوة ليحصل على الخدمة التي هي في الأصل من حقه.⁴

ثالثا: التدابير المتعلقة بمكافحة البيروقراطية: إن انتشار مثل هذه الظواهر يقتضي المحاربة للقضاء على كافة أشكال الفساد الإداري، لذلك وجب اتخاذ كل ما من شأنه التسهيل على المواطن ومرافقته للحصول على أجود الخدمات والتخفيف من أعباء الإجراءات الروتينية قدر الإمكان، لذلك أكد المنشور الوزاري الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية في 14 نوفمبر 2012 على الحرص على الرقابة على الجهاز الإداري وأعماله فيما يخص تقديم الخدمة للمرتفقين، كما أكد المنشور الوزاري على تحمل كل دائرة وزارية مسؤولية المتابعة والتقييم الدائمين لمدى تنفيذ مخطط العمل التابع لقطاعها. واتخاذ إجراءات صارمة ضد المتسببين في عرقلة عمل الإدارة وإعداد برامج تفتيش خاصة يقوم بها المفتشين العاميين

¹ سليمان عبد القادر، التسيير والرهان الديمقراطي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 49.

² نفس المرجع، ص 49.

³ عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والمدارية، الأنبار العراق، 2008، ص 08.

⁴ نفس المرجع، ص 09.

للولايات ومدراء التنظيم والشؤون العامة ومدراء الإدارة العامة للوقوف على كل أشكال الفساد الإداري بأنواعه.¹

وفي ما يلي سندرس بعض التدابير التي من شأنها القضاء على البيروقراطية والتي يجب التقييم الوظيفي ورقابة الإدارة على موظفيها دورا فاعلا فيها لا سيما وأنه يساهم في الوقوف على كل أشكال التماطل والإهمال المتسببين في ظهور مثل هذا الفساد:

1- تحسين استقبال المواطنين: حيث جاءت التعليمات الوزارية رقم 82 الصادرة في 20 أكتوبر 2013 المتعلقة بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية، وفي مجال تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين في مجال الإستقبال وجب:

أ- تهيئة وتوفير الهياكل الملائمة التي تتوفر على المرافق الضرورية التي من شأنها ضمان الإستقبال الجيد للمواطن على حد سواء دون التمييز بين المواطنين.

ب- وضع نظام التذاكر لضمان حسن الترتيب وتقادي التجاوزات وتغليب مصلحة شخص على آخر.

ج- وضع سجل شكاوي مؤثر عليه من طرف المسؤول ليسجل عليه المواطن كلما من شأنه أن يعرقل إستفادته من الخدمة أو العكس.

د- إختيار أعوان شباك وأعوان استقبال لهم من الكفاءة ما يجعلهم أهل لهذا المنصب.

هـ- ضمان رقابة صارمة على سلوك أعوان الشبايك وأعوان الإستقبال.

2- تبسيط الإجراءات الإدارية: وهذا من خلال ما يلي:

أ- نشر قائمة الوثائق المطلوبة المكونة للملفات المطلوب بصورة واضحة ومفهومة.

ب- تقليص عدد الوثائق المطلوبة لتكوين الملفات الإدارية والإقتصار على ما هو ضروري فقط.

ج- توفير الوسائل العصرية للاتصال وتوجيه المواطنين للتخفيف من أعباء التنقل غير المجدي.

د- تجنب استدعاء المواطنين إلا كإجراء استثنائي في الحالات التي تقتضيها ضرورة المصلحة.

¹ المنشور الوزاري المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، صادر في 14 نوفمبر 2012.

هـ- تقليص آجال إصدار الوثائق الإدارية مثالها رخصة السياقة، شهادة الكفاءة أو البطاقة الرمادية وكل ما من شأنه التسريع والإستعجال في إصدار هاته الوثائق لتجنب عرقلة مصالح المواطنين.¹

3- **التكفل بشكاوي المواطنين:** وقد أكدت التعليلة المؤرخة في 20 أكتوبر 2013 وجوب وضع مخطط حكومي لوضع أنظمة فعالة لضمان إعلام المواطنين بالخدمات المقدمة وضمان الحصول السهل للمرتفقين على المعلومة، وجمع آرائهم واقتراحاتهم على شكاويهم بصورة إستعجالية.² ومن بين هاته التدابير:

أ- المتابعة الحثيثة لمعالجة شكاوي المرتفقين والحرص على الرد عليهم.

ب- التأسيس القانوني للردود المقدمة للمواطنين وإحترام الآجال والمواعيد القانونية.

ج - الحرص على ذكر هوية العون المكلف بدراسة الشكاوي والاقتراحات لضمان الشفافية.

كل هذه الإجراءات من شأنها القضاء على البيروقراطية كأحد مظاهر الفساد الإداري، لكن لضمان تطبيقها وجب أن تكون الإدارة المستخدمة حريصة على وضع موظفين أكفاء ولهم من المهارات في الأداء الوظيفي ما من شأنه تسهيل سير المرافق العمومية وكذلك ضمان وصول الخدمات إلى المرتفقين بشكل متساوٍ دون تمييز أو تغليب لفئة على أخرى ولن يتحقق هذا إلا بالرقابة الصارمة على عمل هؤلاء الموظفين من خلال تقييمهم السنوي وفق المعايير الموضوعية والمنصوص عليها قانونا في الأمر 06/03.

الفرع الثالث: الوقوف على النقائص المسجلة للخدمات

باعتبار الإدارات العمومية المؤسسات الأكثر إحتكاكا بالمواطن كونها وجهة إقبال للحصول على الخدمات المقدمة من طرفها، ونظرا لوجود بعض جوانب النقص في هاته الإدارات فإننا نلاحظ الإحتجاج المتزايد للمرتفقين على هذا التقصير والذي نوعه إلى عدة أسباب منها تزايد إحتياجات المواطنين وفي المقابل نقص الهيكلية التي تتماشى والتطور الحاصل في المجالات الحياتية، وقد صدر المرسوم الوزاري في 14 نوفمبر 2012 لتشخيص أهم النقائص والعيوب التي تشوب المرفق³ العمومي والتي تتمحور حول ثلاث نقاط نذكرها فيما يلي :

¹ شرفي بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2015، ص117.

² محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص92.

³ عائشة قاسمي، العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص28.

أولاً: مرفق الحالة المدنية: تعتبر مرافق الإدارة المحلية المرافق الأكثر قرباً واحتكاكاً بالمواطن لإقباله المستمر عليها لذلك كان إهتمام السلطات دائماً منصبا على إعادة تأهيله كونه من أهم المرافق التي تقاس من خلاله جودة العمليات الإدارية وكذلك من أهم مصادر المعلومات التي تخص النمو الديمغرافي للسكان والذي تُبنى على أساسه السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لباقي القطاعات، فقد أخذ قطاع الحالة المدنية على عاتقه مهمة التكفل باحتياجات المواطن خلال تعامله مع هذه الإدارة تقريبا للإدارة من المواطن، ومسايرة التطورات والتغيرات التي مست المجتمع وبنيته، هاته التحولات التي من شأنها أن تزيد في حاجيات المواطنين اليومية ما أثر على أداء هاته المرافق بصورة سلبية وأظهر العديد من النقائص تم تسجيلها من خلال دراسات وزارة الداخلية من خلال ما تم من معاينات قامت بها¹ وقد كانت كما يلي:

1- النقائص المسجلة فيما يخص استقبال المواطنين: حيث تم تسجيل بعض السلوكات السلبية المسجلة على مستوى نشاط المرافق العمومية الإدارية من بينها عدم استقبال بعض المسؤولين المحليين للمواطنين، وتكليف بعض المرؤوسين باستقبال المواطنين بدلا عنهم، وغالبا ما يكون ذلك المرؤوسين فاقدا للمؤهلات التي تمكنه من معالجة طلبات المرتفقين والتكفل بانشغالاتهم وفي عديد الأحيان عدم توفر الظروف الملائمة للإستقبال.

كما صدرت تعليمية تحت رقم 196 عند المديرية الفرعية للحالة المدنية والهوية بوزارة الداخلية والمتعلقة بتأخر إمضاء سجلات الحالة المدنية بتاريخ 03 فيفري 2014، أكدت هاته التعليمية ما سبق من نقائص على مستوى استقبال المواطنين وبموجبها تم تشكيل فوج عمل على مستوى الإدارات الإقليمية لتحري مدى تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بالمرفق العمومي وتحسين ما يقدمه من خدمات للمواطنين، وقد وقفت هاته اللجنة على العديد من التجاوزات والملاحظات السلبية فيما يخص أداء الموظفين لعملهم على مستوى الشبايبك، كما شكل تضخم عدد الوثائق الإدارية نقطة سلبية لما تتطلب عملية استخراج الوثائق من وقت المصادقة عليها، وفي هذا الصدد صرح وزير الداخلية أنه من غير المعقول أن يطلب من المواطن إلزامية التصديق طبق الأصل على نسخ لوثائق صدرت عن إدارات عمومية جزائرية فهي تمس بمصداقية الإدارة وبتقنة المواطن في إدارته.²

¹ محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص45.
² شرفي بن يوسف، المرجع السابق، ص15.

كما أشار المرسوم التنفيذي 211/10 إلى أن اشتراط بعض الوثائق التي ليس لها أي اختلاف مع وثائق أخرى لاحتوائها على نفس المعلومات ما أوجب تقليصها أو دمجها في وثيقة واحدة كشهادة عدم الاعتراض على الزواج وشهادة الرضا بالزواج.¹

تعد هذه بعض النقائص المسجلة ضمن شبائيك المرافق العامة فيما يخص استقبال المواطنين، وأهم ما تم رصده من قبل وزارة الداخلية ومحاولة معالجته رغم اتساع مشاكل ونقائص هاته الوظيفة.

2- نقص التوجيه، الإتصال وإعلام المواطن: من أهم النقائص المسجلة في هذا المجال هو نقص الوسائل والإشارات المستخدمة لتوجيه المواطن أو قدم هاته الوسائل وحاجتها إلى التطوير، كذلك تكليف بعض الأعوان غي المؤهلين والذين يحوزون على كفاءات أخرى بعيدا عن مهمة استقبال وتوجيه المواطن ما يؤثر سلبا على مصداقية الإدارة، كما تم رصد العديد من حالات عدم معالجة شكاوى المواطنين مما يجعلها دون جدوى بسبب ضعف التنسيق والمتابعة للتكفل بها، وعدم الإجابة عن هاته الشكاوى ما يجعل هذا المشكل يتفاقم، فمن الملاحظ انعدام رؤية مستقبلية منفتحة على التغيرات في مجال استقبال المواطن وتوجيهه وبقاء النظرة التقليدية ما إنعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة للمواطن.²

ثانيا: مرفق القضاء: تعتبر دولة الجزائر دولة قانون ما يحتم عليها تمكين مواطنيها من معرفة حقوقهم وواجباتهم وتسهيل عليهم اللجوء للقضاء دون عراقيل لحماية حقوقهم، كل هذا لن يتم تكريسه إلا بإحاطة حقوق وواجبات المواطن والمطالبة بها إلى قواعد سابقة وبسيطة وشفافة، هذا وقد أولت الحكومة الجزائرية مرفق القضاء بعناية خاصة باذلة جهدا معتبرا لاستدراك النقائص المسجلة على مستواه، فنصت اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة من طرف رئيس الجمهورية في 20 أكتوبر 1999 هاته اللجنة التي لعبت دورا فعالا لتطوير مرفق القضاء وتسهيل اللجوء إليه من طرف المواطن بتبسيط إجراءاته.³

وبالرغم من كل الجهود المبذولة لتحسين الخدمة على مستوى مرفق القضاء إلا أنه ولا بد من وجود نقائص نذكر منها صعوبة الإجراءات التي تحد من حق المواطن في اللجوء للقضاء، كذلك بالنسبة للأجال والمدد التي يستغرقها المواطن في انتظار الفصل في قضيته بسبب العجز المسجل سواء من حيث الموارد البشرية أو الوسائل المسخرة، بالإضافة إلى

¹ المرسوم التنفيذي 211/10، المؤرخ في 16 سبتمبر 2010، الذي يحدد قائمة المطبوعات في الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 54، ص 05.

² كريمة يوسف، الإدارة ودولة القانون في الجزائر، مذكرة ماجستير، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 40.

³ شرفي بن يوسف، المرجع السابق، ص 19.

مسألة تنفيذ الأحكام خاصة تلك الصادرة ضد الإدارة العمومية التي غالبا ما تتعاس عن تنفيذها.¹

ثالثا: مرفق الصحة العمومية: يعتبر مرفق الصحة العمومية من أكثر المرافق حساسية كون المرتفقين الذين يتجهون نحوه يكونون في أمس الحاجة للمعاملة الحسنة، لذلك فهذا المرفق يحتاج إلى حسن تسيير وتجويد خدمة مواكبة أيضا لكل التطورات في مجال الخدمات الصحية، وفي مجال البحوث الطبية، فكما يقع على عاتق الدولة تأمين المرافق العمومية الصحية فإنه من مهامها أيضا تنظيم الأنشطة الصحية لما لها من تأثير بالغ في الصالح العام وصحة المجتمع، خاصة بعد ظهور المنافسة في شكل مرافق صحية خاصة تقدم خدمات أفضل من تلك العمومية، رغم تكلفتها الباهضة مقارنة بالمرفق العام الذي يحكمه مبدأ المجانية أو المقابل الرمزي، وبشكل سوء توزيع المرافق العمومية الصحية عبر مختلف المناطق من أهم مشاكل هذا المجال كونه يعرقل نجاعة مهمة تلبية طلبات المجتمع الصحية ويمس بتوازن الدولة في المجال الصحي، كما يضع المواطن أمام عبء التنقل من أجل طلب العلاج.²

لهذا قام المجلس الوطني لإصلاح الخدمة العمومية سنة 2014 بتحديد المحاور الكبرى للمرفق العمومي للصحة، واقتراح إصلاحات من شأنها ترقية الخدمة العمومية ودراسة كيفية تطوير ثقافة المرفق الصحي، بعد أن وقف على الإختلافات والنقائص التي تشوب هذا المجال وأهمها ضعف الخارطة الصحية لتحسين سير هاته المؤسسات، وضعف الإجراءات التي من شأنها القضاء على ندرة الأدوية وتوزيعها وكذلك ندرة اللقاحات وعدم إيصالها إلى بعض المناطق، إضافة إلى وجود بعض المؤسسات القديمة والمهترئة، وعليه يمكننا تلخيص هاته النقائص في جملة من النقاط كما يلي:

- 1- إنعدام تنظيم عقلائي للمصالح الصحية رغم كثرة عددها.
- 2- التوزيع السيء خاصة في المناطق الجنوبية التي تشهد نقصا ملحوظا.
- 3- عدم الرضا الذي يسجله موظفي هذا القطاع بسبب تدني الأجور وغياب الحوافز.
- 4- ضعف فعالية الأنظمة المعلوماتية.³

¹ كريمة يوسف، المرجع السابق، ص42.

² خير الدين بن سلطان، إصلاح التنظيم الصحي، مجلة الإدارة، العدد02، الجزائر، 1992، ص30.

³ شرفي بن يوسف، المرجع السابق، ص20.

المطلب الثاني: دور التقييم الوظيفي لتحسين الوضعية المهنية للموظف العام

يلعب التقييم الوظيفي دورا فعالا في تقدم الموظف في حياته المهنية سواء للمتربص الذي يستفيد من التثبيت في منصبه أو بالنسبة للموظف المرسم الذي تتم ترقيته وفق نتائج التقييم أو منحه إمتيازات مالية محفزة له . وبمأن الموظف هو المسؤول عن مواجهة الجمهور باسم الإدارة فعليه أن يكون على دراية أنه في خدمة المواطن ولزاما عليه تحسين أدائه وتطوير قدراته لمسايرة التطورات المتزايدة في مجال خدمة العملاء لهذا فإن تحسين الحياة المهنية للموظفين ستنعكس حتما بالإيجاب على تحسين أدائهم وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للجمهور، هذه المعادلة التي تهدف إليها الإدارة عند وضعها لسياسات تقييم موظفيها ،وعلى هذا الأساس سننظر فيما يلي إلى تلك العلاقة بين تقييم الموظف وتحسين حياته المهنية وما يترتب عن ذلك في مجال تحسين الخدمة العمومية متناولين هذا من الجانبين الوظيفي والمادي بالنسبة للموظف :

الفرع الأول: تحسين الجوانب الوظيفية للموظف

يمر الموظف العمومي أثناء أدائه للخدمة العمومية عبر محطات تبدأ من التنصيب إلى فترة التربص فالتثبيت وصولا إلى التقاعد مروراً بجملة من الترقيات، هذا ما يعرف بالحياة المهنية للموظف ويعد التقييم أحد وظائف الإدارة التي تصاحب الموظف من أول مساره حتى النهاية وينتج عنها عدة آثار على المستوى المهني كما يلي:

أولاً- التثبيت: تعد هذه الخطوة هي النقطة الفاصلة بين الموظف المتربص والموظف الدائم والإدارة ملزمة بالسماح للمتربص بإتمام فترة تربصه لتصدر قرارها بالترسيم أو التمديد أو التسريح، وهذا ما نستشفه المادة 85 من الأمر 03/06، فانطلاقاً من كون فترة التجربة هي إجراء لصالح الإدارة لتعاين مدى صلاحية المتربص لتقلد المنصب، فمدة التربص هي لصالح المتربص لضمان عدم تعسف الإدارة في قرارها.¹

فالتثبيت عملية قانونية تأتي بعد التعيين يتم بموجبها تثبيت المتربص في رتبته ليتمتع بمكانة قانونية تنظيمية في مواجهة الإدارة، ليضمن الموظف الديمومة في الوظيفة العمومية بعد ترسيمه في إحدى رتب السلم الإداري عقب إنهاء مدة التربص التي تحدد حسب طبيعة المهام المنوطة برتبة لمدة سنة حسب ما جاء في المادة 84 من القانون الأساسي العام

¹ أمال شافعي ونورة داسي، الحماية القانونية للمتربص في التشريع الجزائري، مجلة القانون، المجلد 10، العدد 01، جامعة باتنة، الجزائر، 2021، ص 81.

للوظيفة العمومية وبعد هذه الفترة ووفقا لنتائج عملية التقييم التي تقوم بها الإدارة المستخدمة وفق معايير قانونية يتم ترسيم الموظف المتربص.¹

حيث أنه وفي خلال فترة التربص يعد الرئيس الإداري تقريرا خاصا بالمتربص يعاين فيه كفاءة هذا الأخير للقيام بمهام الوظيفة محل التعيين ويعرض هذا التقرير على اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء بعد انتهاء فترة التربص لتقترح السلطة السلمية المؤهلة بعد ذلك ترسيم المتربص ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة التأهيل المقدمة للجنة الإدارية متساوية الأعضاء حسب نص المادة 86 من الأمر 03/06، هاته القائمة التي تحوي أسماء وألقاب المؤهلين من الأعوان المؤهلين للترسيم لتقدم للجنة الإدارية التي تتشكل كلجنة ترسيم حيث تكون اللجنة أمام ثلاث خيارات فيما يخص هؤلاء الأعوان وهي:

أ- قبول ترسيم المتربص في رتبته.

ب- تمديد فترة التربص لمدة أخرى بنفس المدة ولمرة واحدة.

ج- تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.²

ثانيا- الترقية: تقوم الترقية على نظام التقييم وهي نظام متحرك يمكن تعريفها على أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب عليها زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة في اختصاصه الوظيفي أو هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى.³

وانطلاقا من التعريفات الفقهية السابقة نخلص أن الترقية عملية إدارية قانونية تمارس من خلالها السلطة مهامها برفع المستوى الوظيفي للمرؤوسين من منصب عمل إلى منصب آخر أعلى من أجل ضمان السير الحسن للوظيفة العامة تحقيقا للمصلحة العمومية، هذا وقد أحاط المشرع الجزائري مفهوم الترقية بأهمية بالغة لما لها من دور في التسيير الحسن للمؤسسات العمومية وذلك تحفيزا للموظفين نحو رفع مستوياتهم، حيث جاء في المادة 54 من المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية أنه: «تتمثل الترقية في الإلتحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك»، أما الأمر 03/06 فقد فرق

¹ محمد ز غداوي، ملخص محاضرات قانون الوظيفة العامة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 06.

² عادل ذبيح، المرجع السابق، ص 475.

³ بلقاسم تسعديت، النظام القانوني للترقية، مذكرة ماستر في الحقوق، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص 08.

بين نوعين من الترقية وعرف كل نوع على حدى في المواد 106 و 107 منه سنتطرق لكلاهما فيما يلي:

1-أنواع الترقية: جاء في المرسوم التنفيذي 165/19 المادة 14 منه إلى أنه: «يهدف تقييم الموظف إلى: الترقية في الدرجات والترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى...» وعليه فالترقية نوعان هما:

أ- الترقية في الدرجة: نصت عليها المادة 106 من الأمر 03/06 وتعني انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى داخل نفس الرتبة وفق الشروط القانونية، حيث لا يترتب على هذه الترقية سوى الأثر المادي دون تغيير في واجبات الموظف أو مسؤولياته الوظيفية، وتكون هذه الترقية وفقا لمعيار الأقدمية بصورة أساسية إضافة إلى التقييم الدوري للموظف ضمانا لأي تعسف قد يمارسه المسؤول السلمي ضد هذا الموظف، وقد حدد المشرع وتيرة الترقية في الدرجة في المرسوم الرئاسي 304/07 المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم، حيث ربط هذا النوع من الترقية بالخبرة المهنية أي بالأقدمية كشرط أساسي في المادة 09 منه أما المادة 10 منه فقد حددت سلم الدرجات بـ 12 درجة ينتقل الموظف فيها بصفة مستمرة من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة على مدى حياته المهنية، وقد حددت المادة 11 من المرسوم سالف الذكر الوتائر الثلاث المعتمدة للانتقال من درجة إلى أخرى أعلى منها وهي المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى، على أن تكون في الدنيا بعد سنتان ونصف أما المتوسطة بعد ثلاث سنوات لتكون القصوى في ظرف ثلاث سنوات ونصف السنة.¹

ب- الترقية في الرتبة: نصت على النوع من الترقية المادة 107 من الأمر 03/06 ويقصد بها انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين، وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، أي تقدم الموظف في مسيرته المهنية بما يوافق تقدمه في السلم الوظيفي وذلك برتبة معينة، ما يجعل الموظف في مواجهة مسؤوليات وواجبات أكبر وحقوق مالية تناسب حجم هاته المسؤوليات.² وتتم هذه الترقية عبر عدة أشكال هي:

- الترقية عن طريق المسابقات والإمتحانات المهنية.

- الترقية عن طريق الاختيار.

¹ توفيق مصطفى، نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص21.
² هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية، دار هومة، الجزائر، 2012، ص181.

- الترقية على أساس الشهادات.

- الترقية عن طريق التكوين المتخصص.

- الترقية الاستثنائية.¹

2- موانع الترقية: كقاعدة عامة تعتبر الترقية نافذة في مواجهة كافة الموظفين الذين

استوفوا شروط ترقيةهم بعد صدور قرار من الجهة المختصة، واستثناء قد يحول دون ذلك

أحد الموانع التي سنذكرها فيما يلي والتي تمنع الترقية رغم تمتع الإدارة بالسلطة التقديرية

لإصدار قرار الترقية:

▪ الإحالة إلى المحاكمة.

▪ موانع متعلقة بالوضعيات الأساسية للموظف كالانتداب ووضعية خارج الإطار والإحالة

على الإستيداع ووضعية الخدمة الوطنية.

▪ العقوبات التأديبية وتتمثل في التوقف عن العمل والشطب من قائمة التأهيل والتنزيل

من درجة إلى درجتين والتنزيل في الرتبة وكذلك النقل.²

3- آثار الترقية على تحسين أداء الموظف: إن للترقية أثرا كبيرا على تحفيز الموظفين

العموميين لتحسين أدائهم المهني باستمرار وفيما يلي سندرس هذا الأثر من كل الجوانب:

أ- أثر الترقية على الجهاز الإداري: وتتلخص في:

- إثراء الجهاز الإداري من خلال ترقية الموظف تكريما وتحفيزا له على مجهوداته.

- مساهمة الترقية في محافظة الجهاز الإداري على الكفاءات المؤهلة ومنع تسربها

للقطاع الخاص.

- تكوين الكوادر والكفاءات داخل المؤسسة الإدارية وتأهيلها واختيار أفضلهم لتحمل

المسؤوليات.

- خلق بيئة يسودها الإحترام المتبادل بين الموظفين والرؤساء نتيجة لموضوعية نظام

الترقية.³

ب- أثر الترقية على الموظف العام:

- تحقيق الموظف للمكاسب المادية نتيجة لزيادة الدخل التي يريجوها من الترقية.

¹ بلقاسم سعدين، المرجع السابق، ص25، 26.

² رشيدة هني، موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، العدد03، المجلد02، سعيدة، الجزائر، 2019، ص171.

³ عبد الكريم بلعربي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة الدراسات في الوظيفة العامة، العدد01، 2013، ص23.

- تحسين مستواه المعيشي الذي سينعكس إيجابيا على معنويات الموظف أثناء أدائه لعمله.

- إشعار الموظف بأهميته البالغة في العمل من خلال ترقيته ما يعني مكافأته على جهوده ما يحقق الرضا الوظيفي له.

- تحقيق الإستقرار المهني للموظف العمومي وبالتالي ضمان بقاء الخبرة المهنية في صفوف الموظفين.

- خلق بيئة مثالية داخل العمل للموظفين من خلال وضع كل موظف في مكانه المناسب وفق نظام ترقية قانوني وموضوعي.¹

ج- أثر الترقية على المرتفقين:

- حصول المواطن على خدمات سريعة وبصورة أسهل في حال ما توفر الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي تجنب المشاحنات ما يعرقل الأداء المهني.

- نقص شكاوي المواطنين من تخاذل الإدارة ومستخدميها وتماطلهم في المعاملات.

- التأثير الإيجابي للترقية على المستوى المعيشي للموظف الذي يلبي حاجياته من خلال ما يتحصل عليه من زيادات جراء الترقية وبالتالي تنشيط الإقتصاد وتنمية المجتمع.²

ثالثا- التكوين: يعتبر التكوين طريقة لتلقين الأفراد مهارات فنية لإكسابهم معارف جديدة لتنمية مواهبهم بهدف القيام بأعباء ووظائفهم بفاعلية أكبر، فالتكوين يزود الموظف بمهارات وخبرات فنية تهدف لإكسابهم استعدادا أكبر لأداء مهامهم الوظيفية.

وعلى اعتبار أن الأمر 03/06 من أهم القوانين التي تطرقت للوظيفة العمومية بالجزائر والتي أخذت بها نحو التطور والعصرنة بصورة واضحة، فإنه ولتحقيق هذا التقدم كرس هذا القانون العديد من التدابير التي من شأنها تحسين المهارات وتشجيع الكفاءات لتتماشى ومتطلبات الإدارة المعاصرة، من أهم هذه التدابير التكوين الذي جاء النص عليه في المادة 38 من هذا الأمر حيث اعتبر المشرع فيها أن التكوين حق معترف به للموظف خلال مساره المهني على غرار تحسين المستوى وتجديد المعلومات من أجل مسايرة الموارد البشرية للتطور المتواصل لمهام الإدارة، ويأخذ التكوين المتخصص عدة أشكال نلخصها فيما يلي:

¹ بلقاسم تسعديت، المرجع السابق، ص10.
² عبد الكريم بلعرايبي، المرجع السابق، ص30.

1- التكوين أثناء فترة التربص باعتباره محدد بموجب القوانين الأساسية قصد التحضير لشغل وظيفة بعد التوظيف.

2- التكوين المتخصص باعتباره محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية قصد الإلتحاق برتبة في إطار التوظيف.

3 - التكوين الأولي المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي.

4- التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى باعتباره تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى.

5- التكوين بالخارج باعتباره تكوين يندرج في إطار أحكام المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 309/03 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج.¹

وقد كرس المنشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009 المتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين ودورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات، حيث أدرج هذا المنشور مخطط سنوي للتكوين في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وعلى اعتبار أن عملية التقييم الوظيفي تتيح أمام المسؤول تحديد نقاط الضعف عند الموظف يحتم عليه توجيه هذا الأخير للإستفادة من عملية تكوين لتحسين مستواه ووضعيته المهنية، فالإدارة تقوم بوضع مخططات التكوين السنوية إنطلاقا من نتائج التقييم للدفع بعمليات التكوين وتحسين المستوى لدى الموظفين لمسايرة الإدارة للتطورات المستمرة لمتطلبات الإدارة العمومية.²

فالموظف له الحق في التكوين وتحسين المستوى بصورة مستمرة ليواكب التطور الحاصل في مجال الإدارة العمومية سواء كان داخل المؤسسة المستخدمة أو خارجها في مدارس التكوين المتخصصة، فقد جاء في الأمر 03/06 في المادة 104 منه على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى بصورة مستمرة لضمان تحسين

¹ سليمان رحمانى والنوار الأرقط، المرجع السابق، ص65.

² جمال قروف، تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 03/06 والمرسوم 194/20، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 01، سكيكدة، الجزائر، 2022، ص144.

تأجيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، فللتكوين أثر بارز على تحسين أداء الموظفين ومن أهم أهداف هاته العملية نجد:

1- رفع الروح المعنوية للمتكون.

2- منح الموظف فرصا أكثر للترقية.

3- تحصيل خبرات جديدة.

4- تحسين ورفع مستوى الموظفين.

5- دعم الثقة بين الإدارة والمواطن.¹

ونظرا لأهمية هاته العملية صدر المرسوم التنفيذي 194/20 الذي نظم أهم الجوانب المتعلقة بعملية التكوين وتحسين المستوى على ضوء الأمر 03/06، حيث نص على أنه يجب على المؤسسات والإدارات العمومية تنظيم دورات تكوينية في إطار سياسة يتم إعدادها من طرف المجلس الأعلى للتوظيف العمومية، تحدد حسب احتياجات القطاع وكذا المخصصات المالية المعتمدة والمناصب المالية المتوفرة لتحسين قدرات ومؤهلات الموظفين والأعوان تمهيدا للترقية المهنية ونقلد منصب آخر وتحسين الأداء والمردود الإداري ونوعية الخدمات في مختلف المصالح وهذا ما جاء في المادة 02 من هذا المرسوم.²

الفرع الثاني: تحسين الجوانب المادية والمعنوية للموظف العام

إن الموظف العمومي وبمجرد تعيينه في منصبه يصبح له حقوق مالية ثابتة وأخرى متغيرة يرتبها القانون واللوائح التي تحكم الوظيفة العامة فالموظف يتمتع بهذه الحقوق مقابل تحمله أعباء الوظيفة، وكذلك تستمر إلى ما بعد التقاعد، كذلك وإلى جانب الحقوق المادية يتحصل كذلك الموظف على امتيازات معنوية تكون بمثابة حوافز سيستفيد منها كل هذه الامتيازات نصت عليها المادة 98 من الأمر 03/06 بقولها: «يهدف تقييم الموظف إلى..... منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت» وفيما يلي سنفصل في هاته الامتيازات:

أولاً: علاوة المردودية: تعتبر المردودية أحد أشكال التحفيز الموجه للموظف العام، لذلك أن تتسم بالعدالة والمصادقية، حيث يجب ضبطها بمعايير موضوعية لتجنب تدخل الأهواء الشخصية والحفاظ على حيادية السلطة السلمية، وقد نص المشرع في الأمر 03/06 على

¹ وليد القاضي سعود، ترقية الموظف العام- دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص70.

² عز الدين عبده، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، رسالة ماجستير الإدارة والمالية، الجزائر، 2002، ص71.

حق الموظف العمومي على الإطلاع على النقطة الخاصة بعلاوة المردودية والتي يمكن له أن يقدم تظلمًا بشأنها إلى اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء قبل تنفيذها أو صرفها. وقد جاء في نص المادة 14 من المرسوم التنفيذي 165/19 التأكيد على حق الموظف في منحة المردودية.

ويمكن أن نعرفها على أنها تلك الزيادات الدورية التي تدفع للموظفين أو هي علاوة دورية تمنح لهم في صورة نقدية وتعتبر من الحوافز المادية المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بنتائج التقييم الوظيفي التي يرفعها الرؤساء عن أداء مرؤوسهم، تحفيزًا لهم على الأداء الجيد وكذلك دفعًا لهم لبذل أقصى قدراتهم في العمل.¹

ثانيًا: الحوافز: تعتبر الحوافز في وقتنا الحاضر مسألة مهمة وفعالة في عملية تشجيع الموظف لقاء ما يكرسه من جهد ووقت في عمله لصالح المؤسسة ولصالح المرتفقين، فالفكر الإداري الحديث يؤكد أن اختيار المؤهلات العالية والكفاءات في وسط الموظفين وحده لا يفي بالغرض لوحده بل يجب على المؤسسة منحهم ما يلزم لتجديد طاقاتهم، لذلك فالحوافز توجه الأفراد نحو إيجاد أساليب فاعلة لتحسين وتجويد الخدمات التي يقدمونها في إطار وظائفهم، وتعتبر الحوافز من السلطات التقديرية للمسؤول الإداري لمنحها لموظفيه دون قيود قانونية عكس الترقيات المرتبطة بقواعد قانونية يجب أن لا يحيد عنها.

ويرتبط ضعف اقتصاديات الدول النامية ارتباطًا حتميًا بضعف مستوى أداء موظفي المؤسسات العمومية والذي مردهُ ضعف نظام الحوافز فلا مفر من كون هذه الأخيرة دافعا ليقدم الموظف أحسن ما لديه ليحقق هدف المؤسسة التي يعمل ضمنها وفيما يلي سنفصل في نظام الحوافز الذي اتبعه المشرع الجزائري:

1- تعريف الحوافز: من أهم التعريفات الفقهية نجد من عرفها على أنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين"، وهي أيضا مجموعة الإجراءات والنظم ذات الطبيعة المادية والمعنوية التي توفرها الإدارة المنظمة وتطبقها جماعة العاملين لتثير رغباتهم وتوجد لديهم دافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.²

¹ عيسى مرزاققة وحدة مثقف، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، مجلة الأحياء، العدد 14، جامعة باتنة، الجزائر، ص 450.
² صباح حماني، الآليات القانونية لترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص 299.

2- المعايير القانونية المعتمدة في نظام الحوافز: من خلال جملة من النصوص التشريعية

فإن المشرع الجزائري وضع معايير أسس من خلالها منح الحوافز للموظفين أهمها:

أ- الأداء: الأداء هو أهم معيار يقاس عليه مدى أحقية العامل أو الموظف للحوافز ويعني الجودة والزيادة في نمط العمل كمًا وكيفا.

ب- المهارة: تعتمد العديد من المؤسسات على ما يحصله الفرد من شهادات عليا أو رخص أو براءات اختراع كمقياس لأحقيته في الحصول على الحافز، وهذا راجع لدور تلك المهارات المكتسبة تلعب دورا فعالا في تحسين أدائه.

ج- المجهود: يؤخذ المجهود كمعيار في المؤسسة عندما يكون من الصعب قياس نتائج العمل كالمؤسسات التي تقدم خدمات وأعمال حكومية.

د- الأقدمية: وهي المدة التي قضاها الفرد في المؤسسة التي تعبر حتما على ولائه لهاته الهيئة ما ستلزم مكافأته.¹

هذا ومن الملاحظ ضعف نظام الحوافز في الجزائر ما ترتب عنه ضعف مستوى أداء الموظفين للخدمات العمومية وبالتالي ضعف إقتصادياتها، وانتشار أنواع عديدة من الفساد الإداري كالمحسوبية المتفشية في الإدارات العمومية والرشوة وغيرها مما يثوب الأداء الوظيفي لجملة الموظفين العاملين في المؤسسات التي تقدم خدمة عمومية لعملائها.

ثالثا: تعويض الخبرة المهنية: إن الحديث عن الخبرة المهنية يعني الحديث على أقدمية الموظف في منصبه، هذه الأقدمية التي تستوجب الترقية في الدرجة التي يستفيد من خلالها الموظف من تعويض مالي عن كل درجة يتقدمها خلال سلم الدرجات المقرر قانونا بـ 12 درجة حسب المادة 10 من المرسوم الرئاسي 304/07 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، يُعتبر التعويض المالي الذي يحصل عليه الموظف بموجب الترقية في الدرجة أو بالأحرى احتساب الخبرة المهنية كتممين لجهوده في عمله خلال الفترة التي عمل فيها ضمن منصبه والتي تعبر عن ولائه لهاته المؤسسة.²

ويتم احتساب الخبرة المهنية بعد الترسيم كاملة في حالة إذا شغل الموظف وظيفة في قطاع عمومي وبالنصف إذا كان قد شغل وظيفة في قطاع خاص، وتحتسب الخبرة المهنية

¹ جمال مزغيش وكمال طاطاي، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 02، جامعة البليدة، الجزائر، 2021، ص 681.

² مسعود عشاش، الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 36.

للترقية في الدرجات وبالتالي احتساب تعويضات مالية على ثلاث وتائر كما سلف ذكرها؛ وهي المدة الدنيا، المدة الوسطى والمدة القصوى.¹

رابعاً: التكريّات والأوسمة الشرفية: حيث جاء في نص المادة 98 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: «يهدف تقييم الموظف إلى..... منح الأوسمة التشريفية والتكريّات»، نفس ما نصت عليه المادة 14 من المرسوم التنفيذي 165/19 وكذلك المادة 18 من ذات المرسوم التي أكدت على أنه يجب أن يؤخذ التقييم الوظيفي في عين الاعتبار عند منح الموظف أوسمة شرفية أو مكافآت وفقاً للشروط المنصوص عليها في التنظيم ساري المفعول وهو المرسوم رقم 323/17 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 الذي يجدد طبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية و/ أو المكافآت للموظفين وكذا تشكيلة وسير وصلاحيات اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها.²

¹ نادية بلقاسم وفاطمة مسعودي، الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، الجزائر، 2016، ص55.

² أحسن غربي، المرجع السابق، ص1201.

المبحث الثاني:

آليات تطبيق التقييم الوظيفي داخل المرفق العام

لقد خص المشرع الجزائري في مختلف قوانينه الخاصة بالوظيفة العمومية الموظف بجملة من الضمانات المكرسة قانونا لحمايته لأي نوع من أنواع التعسف الذي قد يتعرض له من طرف الإدارة المستخدمة، أثناء قيامه بمهامه أو عند قيامه بالإدارة بعملية تقييمه وذلك من خلال حيادها عن الموضوعية وإدخال الإعتبارات الشخصية في هذا المجال ، ذلك أن تأثير الموضوعية في تقييم الإدارة للموظف له من الإيجابيات التي ستعكس على أداء الموظفين أثناء تقديمهم للخدمة العمومية بشكل أفضل كلما تم تكريس ضمانات تحميهم من كل أشكال المحسوبية والذاتية من طرف مسؤوليهم الإداريين ، هذا ما سنتعرض له في المطلب الأول من هذا المبحث على أن نخصص الثاني لعرض تقييم شامل لعملية التقييم الوظيفي وذكر أهم النقائص التي تشوب تطبيقها وما تم اقتراحه لتداركها وكذلك ما يكتنف القيام بها من صعوبات:

المطلب الأول: تكريس الضمانات القانونية

نظرا للأهمية التي تحيط بموضوع التقييم الوظيفي سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للموظف محل التقييم فإن المشرع الجزائري والتشريعات المقارنة وضعت له أسس لتجعله يتم بصورة موضوعية بعيدا عن التحيز والتعسف الذي قد يصدر من السلطة السلمية المؤهلة للقيام به، ومن بين أهم ما أقره القانون للموظف لحماية حقه في تقييم عادل موضوعي هي جملة من الضمانات القانونية التي يمكن أن نقسمها إلى ضمانات إدارية وأخرى قضائية فيما يلي:

الفرع الأول: الضمانات الإدارية لنظام تقييم الأداء

في هذا الصدد كرس المشرع ضمانات قانونية على المستوى الداخلي للإدارات العمومية تكفل للموظف حق الإطلاع على نتائج تقييمه وكذلك التظلم في حالة ما إذا أحس بتعسف اتجاهه ، أو أن نتائج تقييمه غير عادلة ولا منطقية ، إذ على الإدارة تسبب قرار التقييم وتفسير ما لم يقتنع به هذا الموظف للوصول إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف بطريقة قانونية ، كل الضمانات على المستوى الداخلي للإدارة يمكن تلخيصها في ما يلي:

أولاً: ابلاغ الموظف العام بقرار تقييمه: أقر المشرع في المادة 102 من الأمر 03/06 مبدأ علانية تقرير الكفاية أو ما يعرف بالتقييم، حيث نصت هذه المادة على ضرورة تبليغ

الموظف بنقطة التقييم التي مُنحت له، ومن الملاحظ أن نص هذه المادة لم يحد كيفية هذا التبليغ عكس ما نص عليه الأمر 59/85 في مادته 85 حيث أُلزم الإدارة بتبليغ مذكرة التنقيط للموظف التي يجب أن يوقعها، هاته المهمة التي تم تكليف رئيس المصلحة للقيام بها، وبالرجوع أيضا إلى نص المادة 12 أعلاه نجد أن المشرع ذكر النقطة فقط التي يجب أن تبلغ للموظف مغفلا التقدير العام الذي لم يدرجه ضمن ما من حق الموظف الإطلاع عليه، ما يجعل الحماية الإدارية قاصرة أمام حماية الموظف أثناء تقييمه، هذا ونجد المشرع الفرنسي وكإعمال لقوة القانون في تكريس ضمانات للموظف ضد تعسف الإدارة فقد حدّد تقرير كفاية الأداء باطلا في حالة ما إذا لم يخطر به الموظف.¹

ثانياً: إمكانية التظلم من التقييم: بعد إقرار القانون لحق الموظف في الإطلاع على النقطة التي تحصل عليها في عملية التقييم، فإنه أعطاه أيضا حق التظلم أمام اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء من هذه النقطة، حيث يمكن لهذه اللجنة اقتراح مراجعتها حسبما نصت عليه المادة 02 من الأمر 03/06: «تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها...»، غير أنه لم يحدد قرار هاته المراجعة في حالة إذا لم تقتنع الإدارة بمبررات إعادة النظر فيها، ومن أهم ما يعاب على هذه الضمانة:

- 1- حصر المشرع للجهة التي يقدم أمامها التظلم في اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء ولم يسمح للموظف بتقديم التظلم إلى الإدارة نفسه، ما يجعل الموظف بعيداً عن حقيقته ما إذا قد تم اقتراح تعديل نقطته أم لا ما يفقده أحد الضمانات. خاصة وأن للرئيس الإداري الرأي المرجح في حال تساوي الأصوات داخل اللجنة.²
- 2- إقتصار التظلم على التقدير الرقمي فقط دون التقدير العام، رغم أهميته في تقرير التقييم السنوي وما ينتج عنه من آثار.
- 3- عدم التطرق للمدة القانونية التي وجب تقديم التظلم خلالها على غرار المدة التي يجب على اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء اقتراح المراجعة أو البث في هذا التظلم رغم أن لهذه اجال ضمانات هامة لحماية حق الموظف، إلا أنه وفي هذه الحالات وجب الإستئناس بالقواعد العامة في الإجراءات المدنية.

¹ محمد ابراهيم الدسوقي علي، حماية الموظف العام إدارياً، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص234.
² نجاة بن ديدة، المرجع السابق، ص22.

4- من الملاحظ أن المشرع أعطى للموظف الخيار بين التظلم الإداري أو الطعن القضائي ما يجعل التظلم جوازياً.

5- إقتصار دور اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء في التقييم على اقتراح مراجعة النقطة المتظلم منها من السلطة الإدارية المختصة التي وضعت التقرير، ما يجعل دورها سليماً دون تحويلها لصلاحيات سواء في وضع التقرير أو في البث فيه.¹

ثالثاً: تسبب قرار التعيين: بالرجوع للتشريع المقارن بما فيه المشرع الكويتي نجد أنه قد أوجب تسبب قرار تقدير كفاية الموظف الذي لم يخرج عن تقديرين اثنين هما ممتاز أو ضعيف فقط، وبهذا يكون المشرع الكويتي قد أرسى ضماناً جوهرية للموظف، ويبقى للقضاء الرقابة على مشروعية تصرف الإدارة، هذا نفس ما ذهب إليه أيضاً المشرع المصري.²

وفي هذا الصدد وجب التفرقة بين التسبب وعنصر السبب في القرار الإداري، فهما الأخير يعني الواقعة القانونية التي دفعت بالإدارة لإصدار قرارها بشأنها، أما التسبب فهو وضع أسباب القرار الإداري لذلك فهو يندرج ضمن عنصر الشكل والإجراءات في القرار الإداري، وأن القرار الإداري إذا ما انعدم فيه عنصر السبب يعاب بعدم المشروعية أما بانعدام التسبب كإجراء شكلي لا يقع البطلان إلا إذا ما أوجب القانون غير ذلك.

وبالرجوع للمشرع الجزائري نجد أنه لم ينص على وجوب تسبب قرار لتقييم في الأمر 03/06، ولما لهذا الإجراء من أهمية بالغة في إقرار ضمانات فعالة للموظف وجب إدراجه ضمن النصوص التنظيمية.³

رابعاً: تنبيه الموظف إلى ضعف مستوى أدائه: أوجبت التشريعات المقارنة على الإدارة إبلاغ الموظف محل التقييم والذي يرمي رئيسه تدني مستوى أدائه الذي كان أقل من العادي بأوجه النقص في أدائه والتي أبرزتها عملية التقييم.

غير أن المشرع الجزائري لم ينص على هذا الإجراء بالرغم لما له من فعالية كبيرة في إعطاء تقارير التقييم أهمية وفاعلية لتحقيق الهدف المنشود منها، وهذا من خلال المتابعة المستمرة للرئيس الإداري لأداء موظفيه وتبنيهم بأوجه النقص أو الضعف ليدفع بهم نحو تداركه وتحسين مستواهم.⁴

¹ سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص344.

² سعد نواف العنزي، حقوق الموظف وواجباته، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص200.

³ سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص345.

⁴ نجاة بن ديدة، المرجع السابق، ص23.

الفرع الثاني: الضمانات القضائية لنظام التقييم الوظيفي

بما أن تقارير التقييم تعد من القرارات التي لها تأثير بالغ على المركز القانوني للموظف فإنه وجب إخضاع هذه القرارات للرقابة القضائية كون هاته الجهة أكثر فعالية في الفصل في القرارات لأنها تمارس من جهة محايدة مستقلة عن الإدارة المستخدمة، وإن الرقابة القضائية بدورها تنشم إلى رقابة إلغاء ورقابة تعويض كما يلي:

أولاً: رقابة الإلغاء على قرار التقييم: بالنسبة للقضاء الجزائري لم يعطي مفهوما دقيقا لدعوى الإلغاء، لذلك فنستمد تعريفها من القضاء الإداري المقارن ففي بعض قرارات مجلس الدولة الفرنسي أعطت تعريفات غير مباشرة أما في مصر فقد عرفها على أنها: الدعوى التي تتعلق بإلغاء القرارات الإدارية النهائية للسلطات الإدارية سواء كانت صادرة في شؤون الموظفين العموميين أو في شؤون الأفراد والهيئات بسبب مخالفتها القانون بالمعنى العام.¹

لذلك فموضوع دعوى الإلغاء هو شرعية القرار الإداري مما يجعل دور القضاء في هاته الحالة مقتصر على رقابة مشروعية القرارات الإدارية النهائية، لذلك فلا دخل للقضاء هذا في إعادة صياغة القرارات مكان الإدارة أو تصحيحها بل دوره إلغاء إذا ما تبين له عدم مشروعية هذا القرار. وتعتبر هذه الدعوى هي الدعوى القضائية الوحيدة لإلغاء القرار الإداري في ذلك خصها المشرع بإجراءات خاصة لخطورة هذه القرارات.²

وبما أن قرارات التقييم الوظيفي خاضعة لسلطة الإدارة التقديرية وتدخل ضمن اختصاصاتها فلا مساس للقضاء الإداري بهذه القرارات متى كانت مستوفية للعناصر القانونية للقرار الإداري باستثناء وجود دليل على سوء استعمال السلطة من الجهة الإدارية مصدره القرار، لذلك فرقابة المشروعية على هذا النوع من القرارات ينصب على ركن السبب وركن الغاية، لذلك وجب أن يكون التقدير مبنيا على أسباب مشروعة وصحيحة وأن لا يكون معابا بسوء استعمال السلطة، أما عن مواعيد رفع دعوى الإلغاء وانطلاقا من كون قرار التقييم قرارا نهائيا بمجرد صدوره من السلطة التي لها اختصاص وضعه دون انتظار نتيجة التظلم الذي رُفِع إلى اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء، فإن موعد رفع التظلم يخضع للقواعد العامة التي أوردها المشرع في المادة 830 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية، وهو

¹ عمار بوضياف، الوسيط في القضاء الإلغاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 01، 2011، ص 60.
² محمد الصغير بعلي، القضاء الإداري، دعوى الإلغاء، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 29.

أربعة أشهر من تاريخ تبليغ قرار التقييم أو شهرين من تبليغ قرار الرفض الصريح للتظلم أو فوات ميعاد الشهرين الممنوح للجنة للفصل في التظلم.¹

ثانياً: رقابة التعويض على أضرار التقييم: لقد مكن المشرع الجزائري المتضرر من قرارات السلطة الإدارية غير المشروعة إلى اللجوء إلى القضاء لحماية حقوقه وحياته، كذلك للمطالبة بتعويض الضرر الذي لحقه جراء هاته القرارات لذلك تم تكريس دعوى التعويض اعتماداً على مسؤولية السلطة الإدارية بتعويض الضرر الناجم عن خطئها لذلك يمكن أن نعرف هذه الدعوى على أنها: تلك الدعوى القضائية الشخصية التي يحركها المدعي وفقاً لما هو مقرر قانوناً من إجراءات بهدف المطالبة بالتعويض عن الأضرار الناجمة عن قرار إداري غير مشروع، وهذا تكريساً لمبدأ حق اللجوء للقضاء من طرف الأشخاص المتضررين من القرار الإداري.²

هذا يجب ويجب التنويه أن الحق في التعويض ليس مطلقاً ولا يكون له علاقة بالإلغاء.

فقد قررت المحكمة العليا بمصر أن قيام القضاء بإلغاء التقرير بسبب عدم المشروعية وبطلان كل ما ترتب عنه من آثار قانونية هو بحد ذاته تعويض لصاحب الدعوة لذلك لا حاجة لطلب التعويض من المسؤول عن الخطأ إلا إذا ثبت تعمدته للإساءة والتشهير.³

المطلب الثاني: تقييم عمليات التقييم الوظيفي وصعوباتها

إن لنظام التقييم الوظيفي في الجزائر نقائص وصعوبات تواجهه، تحول دائماً دون فعالية هذا النظام أو دون القيام به بصورة عادلة وللقضاء على هذه العيوب صار لزاماً على المشرع الجزائري اعتماد آليات جديدة وفعالة لتحقيق هدف الإدارة العمومية الأساسي وهو تحقيق النفع العام، ولن يتم الوصول لهذا الهدف إذا لم يتحقق الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسة العمومية، وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المطلب مجموعة النقائص التي تشوب نظام التقييم وأهم المقترحات من أجل تفاديها وإصلاحها، كما سنتناول أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النظام والتي أيضاً لها دور في عدم فعاليته في بعض الأحيان:

¹ سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص346.

² إيمان جابر، دعوى التعويض عن القرارات الإدارية غير المشروعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017، ص10.

³ سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص346.

الفرع الأول: تقييم عملية التقييم الوظيفي

إذ تكتنف عملية التقييم بعض النقائص التي قد تؤثر على موضوعيتها أو تنقص من تأثيراتها الإيجابية في مجال تحسين الخدمة العمومية وبالتالي عدم وصولها للغرض المنشود من وضعها في الأصل ، لذلك تم اقتراح بعض الحلول لإصلاح وتدارك هاته النقائص كل ذلك سنتناوله فيما يلي :

أولاً: النقائص المسجلة: إن نظام التقييم الوظيفي ككل نظام قانوني وضعي تشوبه بعض النقائص التي قد تحول بينه وبين الموضوعية التي دائماً يتحراها المسؤول الإداري نعدد فيما يلي بعض تلك النقائص :

1- **غياب تسيير قائم على تحديد الأهداف:** إذا بحثنا في هذا التقييم الأصلي نجده يصبو إلى تسيير ناجح للمصالح الإدارية التي تقوم بتوجيه الموظف ليحقق الأهداف المسطرة مسبقاً والتي تصبو لتحقيق النفع العام غير أنه وبالرجوع إلى الواقع نجد أن عملية التقييم مرتبطة بتخطيط المسار المهني للموظف.

وبالرجوع إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نجده قد حدد أربعة أهداف للتقييم في مادته 98 لكن في الواقع نجد أن كل من الترقية والمردودية والمكافآت لا تعتبر أهدافاً بحد ذاتها بل هي إجراءات تدخل ضمن المسار المهني لهذا الموظف كونها لا تعد أهدافاً دقيقة يمكن قياس الأداء على أساسها مثل تقييم الإنجازات خلال مدة زمنية معينة أو تحديد ما إذا كان هذا الموظف بحاجة إلى التكوين لتحسين مستواه.¹

إضافة إلى أن التقييم في المؤسسات العمومية الجزائرية يعتمد على النقطة التي لا تعد معياراً لتحديد كفاءة الموظف كونه دائماً ما يحصل على نقاط جيدة تسمح بترقيته سواء في الدرجة أو الرتبة بغض النظر عن امتلاكه للمؤهلات الضرورية للعمل والترقية، كما أن الإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة للأهداف الفردية، فلا يوجد في الإدارة الجزائرية ما يُعرف بقائمة المهام التي تُسند على قائمة الموظف على حدى، كون الموظف في إطارها يقوم بتنفيذ ما يمليه عليه مسؤوله السلمي فقط ما يتنافى مع حقيقة الإدارة بالأهداف.

هذا وتُغفل الإدارة تلك الاجتماعات التي يجب أن تكون بين الرئيس السلمي وفريق العمل بصورة دورية لتقييم الأداء الجماعي ولا حتى تلك الاجتماعات الثنائية بين المسؤول

¹ مقران لاکروم، المرجع السابق، ص88.

والموظف لتقييم الأداء الفردي، أو اجتماعات قبلية لتحديد أهداف تكون مقياسا لمدى إتقان الموظفين لأعمالهم.¹

2- التنقيط والتقدير العام غير كافيين لتقييم الموظف: رغم تغيير المشرع لفظ التنقيط من المرسوم 59/85 إلى التقييم في الأمر 03/06 إلا أن المضمون بقي نفسه وهو نقطة مرقمة تمنح للموظف بالإضافة إلى تقدير عام ويظهر عدم كفاية هذا العنصر من خلال:

أ- من ناحية المعايير: إذ أنه وبالرغم من أن المعايير تعتبر أهم الأساسيات التي يقوم عليها نظام التقييم غير أنها تبقى قاصرة أمام إظهار الأداء الفعلي للموظف كونها غاية في حد ذاتها. رغم أن الأمر 03/06 إمتاز بالمرونة كونه وضع المعايير العامة للتقييم في المادة 99 منه تاركا تحديد المعايير الخاصة بكل سلك إلى القانون الأساسي الخاص به، ومع هذا يبقى واقع عملية التقييم يعبر عن السطحية كون المسؤول الذي يضع النقطة يعتمد على بعض السلوكيات والموقف الصادرة من الموظفين أو بصورة أخرى يعتمد على ذلك الإنطباع الذي يتركه سلوك الموظف في نفس المسؤول عن عملية التنقيط ما يفقد العملية صفة الموضوعية، إضافة إلى جهل معظم الموظفين بالمعايير التي يُقِيمون على أساسها.²

ب- من ناحية علاقة طرفي التقييم: تربط عملية التقييم بين طرفين أساسيين هما المسؤول السلمي والموظف الخاضع لهذه العملية، لذلك إذا كانت هذه العلاقة قائمة على أسس موضوعية كان التقييم موضوعي أما إذا تدخلت الأهواء الشخصية والمصالح الفردية فقد التقييم موضوعيته وحاد عن هدفه الأصلي.

هذا وتتأثر عملية التقييم غالبا بالسلوكيات الحديثة للموظف كلما اقتربت فترة التقييم إضافة إلى عدم إجراء مقابلة بين القائم بالتقييم والموظف للتعرف على الصعوبات التي قد تواجه الموظف أثناء ممارسته مهامه الوظيفية لأخذها بعين الاعتبار وتقاديبها في الفترة المقبلة، إذ نلاحظ غياب ثقافة الإتصال والحوار بين الإدارة والموظف ما يخلق فجوة كبيرة تحول دون تحقيق الغرض من هاته العملية.³

ج- عدم الإستجابة لاحتياجات الأطراف الفاعلة في عملية التقييم:

¹ نور الدين حامدي، تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص83.

² نفس المرجع، ص83.

³ مفران لامكروم، المرجع السابق، ص89.

- بالنسبة للموظف: عدم وجود قائمة تحدد المهام التي اسندت إليه وجهله للمعايير التي يقيم بصفة دورية على أساسها، كما أن طرق التقييم غالبا لا تعبر عن مؤهلات وقدرات الموظف.

- بالنسبة للقائم بالتقييم: تعتبر بطاقة التقييم التي تحوي النقطة والتقدير العام غير كافية لتحديد كفاءات الموظفين ولا تعتبر أساسا لبناء مخطط ناجح لرسم المسار المهني للموظف.

- بالنسبة للإدارة: في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية القائم على فكرة دمج الأهداف الفردية والجماعية لم بعد نظام التقييم القائم على النقطة والتقدير العام كافٍ ليتماشى وهذا المبدأ.¹

3- محدودية علاقة التقييم بتسيير الحياة المهنية للموظف: وهذا من خلال:

أ- ترجيح الأقدمية على التقييم في عملية الترقية: نص المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 على الترقية في الدرجات حيث جاء في المادة 11: «تحدد الأقدمية المطلوبة للترقيم في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر؛ دنيا ومتوسطة وقصوى» هذا ونصت المادة 12 من ذات المرسوم أن الترقية في الدرجة يستفيد منها الموظف إذا ما حاز على الأقدمية المطلوبة في المدد المذكورة أعلاه من ضمن 10 موظفين، هذا ولم يذكر المرسوم التقييم كأساس للترقية في الدرجات، أما عن الترقية في الرتبة فغالبا ما تكون الأقدمية أساسا فيها.

فمن المفروض أن لا يلغي معيار الأقدمية معيار الكفاءة كون الأولى تكسب الموظف خبرات ومهارات على مدى سنوات العمل فبمجرد إثبات الموظف لـ 10 سنوات خدمة فعلية في بعض الرتب يسجل تلقائيا في قائمة التأهيل ليتم ترقيته على أساس الاختيار ليلتحق برتبة أعلى وعليه لا يتم الرجوع لنتائج التقييم إلا استثناء لذلك فالترقية في الرتبة أيضا تقوم على الأقدمية ثم التقييم ما يرجع الأولى على الثانية.

ب- غياب الثنائية (التقييم والتكوين): إن واقع الوظيفة العمومية حاليا تُظهر أنه لا علاقة بين سياسة التكوين ونظام التقييم، حيث يتم تحديد الموظفين المطلوبين لعملية التكوين بصفة عشوائية دون مراعاة لمؤهلاتهم أو حاجتهم للتكوين.²

¹ مقران لامكروم، المرجع السابق، ص 89.

² عبد القادر عطاق وفريد زكريا عبيد، تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 100.

ثانياً: آليات إصلاح نظام التقييم: وجب مراجعة آليات التقييم القديمة لتدارك نقاط النقص السابقة وهذا من خلال:

1- تكييف معايير التقييم من خلال تحليل مناصب عمل: يعتبر وضع المعايير وفق تحليل مناصب العمل طريقة فعالة تلائم نشاط الإدارة العمومية، وتساهم في وضع مرجعية لقياس أداء الموظف مع تحديد أهداف كل منصب، فنجد أن تقييم الأداء يساهم في تحليل مناصب العمل والعكس صحيح، فعملية تحليل المناصب توفر ما يجب من معلومات شاملة عن المنصب لتعيد عملية التقييم من خلال النتائج بإعادة ضبط مقتضيات المنصب الجديدة وضبط المهام الخاصة به واحتياجات التكوين المحددة له.

غير أن عملية تكييف معايير التقييم من خلال تحليل مناصب العمل عملية صعبة تتطلب كفاءات لتتحكم في تقنيات معينة وكذلك مدة زمنية طويلة لتوفير الوسائل المادية، كما أنه على الجميع المشاركة في هاته العملية سواء الرؤساء السلميين والموظفين والمتخصصون وغيرهم من أطراف علاقة العمل.¹

2- تعزيز دور الفاعلين في عملية التقييم: وهم أطراف عملية التقييم المتمثلين في السلطة السلمية التي لها صلاحية التقييم والموظف الخاضع لعملية التقييم وأطراف أخرى اتجهت الدراسات الحديثة للوظيفة العمومية إدخالهم في هاته العملية:

أ- أطراف التقييم: ذهب الإتجاه الجديد في مجال التقييم إلى إسناد سلطة التقييم إلى السلطة السلمية والرئيس الإداري المباشر ومع ذلك وجب متابعة كل من طرفي التقييم وإخضاعهم لتدريب حول هاته العملية من طرف مختصين.

وقد تم إشراك الموظفين الخاضعين لعملية التقييم ضمن المقاييس والآليات الجديدة كونهم المعنيين الأهم بنتيجة هاته العملية، وإلى جانب التأهيل المذكور وجب اتباع سيادة إعلام فعالة على مستوى الإدارة لإعلام الموظف والقائم بالتقييم بكل ما يخص هاته العملية سواء المواعيد أو المقاييس المعتمدة، والآليات الجديدة التي تم إدراجها، وتكون عملية الإعلام هذه عبر المذكرات والملصقات والاجتماعات²...

ب- إدخال فاعلين جدد في عملية التقييم: ظهرت إمكانية إشراك أطراف أخرى في عملية التقييم بصورة مباشرة أو غير مباشرة سواء على المستوى المركزي واللامركزي، وهذا لما يمكنها تقديمه للإدارة المستخدمة من دعم أثناء إجراء عملية التقييم سواء على مستوى

¹ عبد القادر عطاق وفريد زكريا، المرجع السابق، ص101.

² نور الدين حامدي، المرجع السابق، ص85.

التحضير لها أو للإعلام والتوعية حول المقاييس الجديدة بالتنسيق مع القائمين بها وتكوينهم. مع وجوب إشراك المرتفقين في عملية تقييم الأداء بالأخذ بعين الاعتبار دقاتر الشكاوي على مستوى كل إدارة والإستئناس بها في عملية التقييم، والبحث عن آليات أخرى ليعبر المواطن من خلالها عن رأيه في الخدمة المقدمة وسلوكيات الموظفين، كتخصيص مكاتب استقبال المرتفقين بهذا الشأن.

هذا وسلف وأن ذكرنا أطراف أخرى في عملية التقييم يمكن أن تجعله أكثر فعالية وموضوعية كالزملاء في تقييم زملاء العمل أو المواطنين في تقييم المرتفقين وكذلك تقييم الخبراء الخارجين.¹

3- الانتقال من تقييم الأداء إلى تقييم القدرات: لقد صارت عملية التقييم من أهم نشاطات الموارد البشرية لذلك وجب:

أ- إدراج مقابلة التقييم: تعتبر هذه الخطوة من أهم آليات التقييم الحديثة في الإدارة العمومية وتعد مقابلة التقييم وسيلة لإعطاء ملخص حول معطيات التقييم على مدار السنة وصياغتها في محتوى قابل للإستغلال من أهم ما تتطرق له منجزات السنة الماضية، وأهم ما يتم التحضير له للسنة القادمة، بناء على أهداف مشتركة واستنادا على وسائل حديثة في سبيل تطوير الخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية العمل والوظائف.

على أن تكون هاته المقابلة بين الرئيس السلمي (القائم بعملية التقييم) والموظف، في حوار صريح وواضح دون حواجز بين الطرفين مع تبادل المعلومات بين الطرفين واستغلالها، ولعل لهذه المقابلة من الأهمية ما يجعل عملية التقييم تتبثق عنها نقطة سنوية موضوعية، وكذلك التقرب بين وجهتي النظر للبحث عن وسائل أكثر فعالية نحو وضع أهداف مستقبلية بناء على ما تم التوصل عليه في السنة الماضية.

ب- التوجيه نحو تقييم قدرات الموظف: إن هذا النوع من التقييم يعتبر أشمل من تقييمه بناء على كفاءاته الظاهرة في إطار المنصب المشغول حاليا، كونه يمتد إلى ما لديه من استعدادات لتحمل مسؤوليات أخرى ومدى تكيفه معها، فالتقييم الناجح هو الذي يمتد إلى كل مراحل تسيير الموارد البشرية من خلال:

- التقييم كأداة تحفيز.
- تعزيز علاقته بالترقية والحركية.

¹ نور الدين حامدي، المرجع السابق، ص85.

- ربط التقييم بنظام التعويضات.
- آثار التقييم كمدخل لنظام معلوماتي حول الموارد البشرية.
- إستثمار نتائج التقييم عند وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.¹

الفرع الثاني: صعوبات عملية التقييم

تعرض عملية التقييم صعوبات عديدة أثناء تطبيق نظام التقييم من طرف الإدارة المستخدمة أو من ناحية التطبيق الأمثل للقواعد القانونية المتعلقة بهاته العملية وسنتعرض لكل نطة على حدى فيما يلي :

أولاً: صعوبات التطبيق من ناحية الإطار القانوني: أهمها:

- 1- إقتصار نظام التقييم على الحياة المهنية للموظف من خلال تحري آثار هاته العملية.
- 2- إعتداد معايير موحدة على كل الموظفين باختلاف مناصبهم رغم اختلاف الأنشطة.
- 3- التقييم من خلال بطاقة التنقيط صار قاصراً للإطلاع على الكفاءات الحقيقية للموظفين.
- 4- عدم النص على الآثار السلبية لعملية التقييم في مختلف التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية.²

5- إقتصار حق الموظف في التظلم على النقطة دون التقدير العام.

- 6- عدم وضع المدد التي يحق للموظف التظلم فيها ولا التي على اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء الرد على التظلم خلالها.

ثانياً: صعوبات تتعلق بإدارة العملية: وتتخلص في الهفوات التي قد يقع فيها المسؤول عن عملية التقييم:

- 1- تأثير بعض الصفات الغالبة على الموظف على رأي القائم بالتقييم مما يفقده الموضوعية والمصداقية.
- 2- إعتداد المقيم على الأعمال المنجزة حديثاً في عملية التقييم على حساب ما تم إنجازه في بداية السنة.
- 3- قد يحدث وأن يتحيز المقيم بالإيجاب أو السلب في مواجهة أحد الموظفين لأحد أسباب الإلتناء الديني أو الحزبي أو العرفي.

¹ مران لامكروم: المرجع السابق، ص89.
² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص286.

- 4- قد يغفل المقيم عن فهم بعض معايير التقييم أو تأويلها تأويلاً خاطئاً ما يؤثر على عملية التقييم.
- 5- التقييم لأجل التقييم دون البحث في تحقيق أهداف إدارية منه.
- 6- إعطاء بعض العناصر الوظيفية لأهميته في عملية التقييم دون أن يكون لها دخل في ذلك.¹

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص286.

الخلاصة:

يعد نظام التقييم نظاماً قائماً بحد ذاته يقوم على عناصر مترابطة فيما بينها يكمل أحدها الآخر من أجل الوصول إلى نتائج وأهداف وضع هذا النظام من أجلها. تمتد هاته الأهداف من الموظف الذي تسيّر حياته المهنية سواء من الناحية المادية أو المعنوية إلى أثرها على الخدمة العمومية في سبيل تجويدها والقضاء على كل أشكال الفساد الإداري إذا ما سارت هذه العملية وفق القواعد القانونية المنظمة لها. ومع هذا تبقى لعملية التقييم نقائص وصعوبات تحول دون تطبيقها بصورة موضوعية وفعالية أكثر، يعود هذا إلى نقص التوعية حولها سواء على مستوى القائمين بالعملية أو على مستوى الموظفين، وقد ذهبت الإتجاهات الحديثة في الوظيفة العامة إلى إيجاد حلول واقتراح وسائل مستحدثة لتسهيل هذه العملية وجعلها أكثر فاعلية.



الخاتمة

إن نظام التقييم الوظيفي يعد فعلا من أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية وهو بدوره من أهم العمليات التي تقع على الموظف العمومي أو بالأحرى على أدائه في ممارسته لمهامه الوظيفية ، ويؤثر تأثيرا بالغا على حياته المهنية سواء من الجانب المادي أو المعنوي بجملة الآثار المترتبة عن هاته العملية كالترقية بنوعيتها وكذلك العلاوات المختلفة كالمردودية والخبرة المهنية إضافة للتكوين ودورات تحسين المستوى، كل هذه الآثار تشكل بطبيعة الحال حافزا قويا ليقدم الموظف أفضل ما لديه لتحسين أدائه وتجويد الخدمة التي يقدمها على مستوى المؤسسة العمومية التي يعمل ضمن مواردها البشرية.

فعملية التقييم الوظيفي من أهم وسائل الإدارة لمراقبة موظفيها والوقوف على مستوياتهم المهنية ، من خلال اعتمادها على معايير موضوعية ، للوصول إلى نتائج حيادية ولها من الأهمية ما يجعلها مرجعا من خلال نتائجها لعمليات التثبيت والترقية والتكوين التي تقع على الموظف وتمثل آثارا لها ، كل ماسلف ذكره يلعب دورا محفزا للموظف لتحسين خدماته وتطوير مستواه ومحاولة البعد عن كل أشكال الفساد الإداري ، وبالتالي التحسن الملحوظ في مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمرتفقين .

لكن نلاحظ أن نظام التقييط القائم يعتبر عاجزا بشكل ما عن تحقيق الأهداف المنشودة والتي دائما تصبو الإدارة لتحقيقها، ولعل أهم المشاكل التي لاحظناها أنه ورغم تنوع المشرع في المعايير المعتمدة لعملية التقييم الا أنه تلقى جهلا من طرف الموظفين لها وكذلك النظام القانوني الذي تقوم عليه العملية بالأساس ما يجعلهم غير مدركين لمدى أهميتها، وبالتالي ضعف العلاقة بين تحسين الأداء والتقييم الوظيفي. ما حتم على الإدارات العمومية تكوين الموظفين والمسؤولين على حدٍ سواء في مجال التقييم وإحاطتهم بكل ما يجب أن يعلموه لكي يكون أكثر موضوعية وفعالية .

ورغم أن المشرع فتح المجال أمام القوانين الأساسية الخاصة لتحديد معايير تتلائم وخصوصية كل سلك إلا أنه وفي ذات الإدارة تختلف المناصب وبالتالي يصطدم المسؤول الإداري مع عدم ملائمة المعايير لمختلف الوظائف وعدم تكييفها بسبب تباين المناصب وحساسية بعضها، ما يجعلها لا تتلاءم والتقييم على أساس المعايير المحددة قانونا، ما جعل الحاجة إلى إعطاء القائم على العملية صلاحية تكييف بعض المعايير لتتناسب وبعض المناصب .

أما عن نظام التقييم القائم على نقطة مرقمة فقد ثبت عدم كفاية التقييم بالنقطة الذي يعتبر محدودا ولا يصلح دائما، ما عدا صلاحيته في بعض الحوافز كمنحة المردودية، أما عن الترقية فوجب إخضاعها لعدة اعتبارات كالخبرة المهنية والمكتسبات والمؤهلات التي تحصل عليها الموظف.

وعليه ولإنجاح عملية التقييم وجعلها أكثر فعالية للوصول إلى رضا الموظفين عن عملهم الإداري وجب إصلاح هذا النظام وعصرنته عن طريق تأهيل الموظف والإدارة معا في هذا المجال، وكذلك ادخال آليات جديدة كتقنيات لتحليل المنصب للوصول الى ضمان تسيير الإدارة بالأهداف وكذلك لتكييف بعض المعايير مع خصوصية بعض المناصب ، مع وجوب إدراج مقابلة التقييم كآلية لضمان تسيير تشاركي بالأهداف .
كذلك من الأحسن اعتماد نتائج التقييم كمرجع في تخطيط تسيير الموارد البشرية وذلك عن طريق ربط هذه النتائج بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومخطط التكوين .

هذا لأن قيام المؤسسات العمومية على نظام تقييم فعال وموضوعي لا بد له وأن يكون له أثر إيجابي وفعال على الموظفين أثناء أدائهم لوظائفهم ، ما ينعكس على تقديم تلك المؤسسات للخدمة العمومية والتي بالضرورة ستشهد تحسنا ملحوظا إذا ما توفر الرضا الوظيفي لدى الموظفين . فلن نجد أي صورة من صور الفساد الإداري أو التماطل لأداء الخدمة مادام الموظف يحصل على مكافآت وحوافز مادية ومعنوية .

ولعل من أهم التوصيات التي توصلنا إليها من خلال هاته الدراسة:

- وجوب إدخال إصلاحات على نظام التقييم الوظيفي بإدراج آليات جديدة سواء فيما يخص المعايير المعتمدة أو مكونات النقطة السنوية الممنوحة للموظف.
- ضرورة إدراج مقابلة التقييم لتعزيز نظام التقييم ولمنح عملية التقييم الوظيفي صفة الموضوعية.
- إعطاء هاته العملية صفة الشمولية بشكل أكبر في مجال تسيير الموارد البشرية من خلال ربط نتائج التقييم بالمخطط السنوي للتسيير والتكوين.



قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولاً: النصوص القانونية والتنظيمية:

أ - الأوامر:

1-الأمر 03/06 ، المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46، الصادرة في 16/07/2006.

ب- المراسيم:

1- المرسوم التنفيذي 211/10، المؤرخ في 16 سبتمبر 2010، الذي يحدد قائمة المطبوعات في الحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 54 .

2-المرسوم التنفيذي 409/08 المؤرخ في 24/12/2008 ،الجريدة الرسمية عدد73 ، الصادرة في 28/12/2008 .

3-المرسوم التنفيذي 443/11 المؤرخ في 26/12/2011 الجريدة الرسمية، العدد 70 ، الصادرة في 27/12/2011 .

4- المرسوم التنفيذي 165/19 المؤرخ في 27/05/2019، الجريدة الرسمية، العدد37، الصادرة في 09/06/2019.

ج- المنشورات:

1- المنشور الوزاري المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، صادر في 14 نوفمبر 2012.

ثانياً: المراجع:

❖ المؤلفات المتخصصة:

1-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

2- رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية ، دار النجاح للكتاب ، الرويبة ، الجزائر ، 2012 .

3-سعد نواف العنزي، حقوق الموظف وواجباته، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 .

4- سليمان عبد القادر، التسيير والرهان الديمقراطي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .

- 5- عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،مصر ،2003.
- 6- عمار بوضياف، الوسيط في القضاء الإلغاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 01، 2011 .
- 7- عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية، عالم الكتاب، القاهرة، 2008.
- 8- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 9- محمد إبراهيم الدسوقي علي، حماية الموظف العام إداريا، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006 .
- 10- محمد الصغير بعلي، القضاء الإداري، دعوى الإلغاء، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 .
- 11- محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- 12- محمد جبري، الفساد الإداري في الوظيفة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 13، جامعة البليدة، الجزائر، 2020.
- 13- محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 14- نبيهة جابر محمد، لماذا يجب أن تكون منضبط؟، محاضرات لشعبة الإدارة، الكلية التكنولوجية، الرياض، السعودية، 2015.
- 15- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية، دار هومة، الجزائر، 20120 .
- 16- وليد القاضي سعود، ترقية الموظف العام- دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012 .
- ❖ المقالات :
- 1- أحمد بن عيساوي، إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 04، 2019.

- 2-آمال شافعي ونورة داسي، الحماية القانونية للمتربص في التشريع الجزائري، مجلة القانون، المجلد10، العدد01، جامعة باتنة، الجزائر، 2021 .
- 3-جمال قروف، تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 03/06 والمرسوم 194/20، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد06، العدد01، سكيكدة، الجزائر، 2022 .
- 4-جمال مزغيش وكمال طاطاي، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد02، جامعة البليلة، الجزائر، 2021 .
- 5-خير الدين بن سلطان، إصلاح التنظيم الصحي، مجلة إدارة، العدد02، الجزائر، 1992 .
- 6-رشيدة هني، موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، العدد03، المجلد02، سعيدة، الجزائر، 2019 .
- 7-عائشة قاسمي، العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مجلة البحوث والدراسات التجارية، ورقلة، الجزائر، العدد03، 2018.
- 8-عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والمدارية، الأنبار العراق، 2008 .
- 9-عبد القادر عطاق وفريد زكريا عبيد، تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي،
- 10- عبد الكريم بلعربي، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مجلة الدراسات في الوظيفة العامة، العدد01، 2013 .
- 11- عيسى مرزاققة وحدة مثلف، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، مجلة الأحياء، العدد14، جامعة باتنة، الجزائر.
- 12- مفتاح حوشاو، الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد12 .
- 13- نور الدين حامدي، تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر، الجزائر .

❖ الأطروحات:

أ- أطروحات الدكتوراه:

1- صباح حمايتي، الآليات القانونية لترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020.

ب- رسائل الماجستير :

1- إيمان جابر، دعوى التعويض عن القرارات الإدارية غير المشروعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017 .

2- شرفي بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2015.

3- عائشة سودي، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2011-2012.

4- عز الدين عبده، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، رسالة ماجستير، الإدارة والمالية، الجزائر، 2002 .

5- كريمة يوسف، الإدارة ودولة القانون في الجزائر، مذكرة من أجل نيل شهادة الماجستير، بن عكنون، الجزائر، 2007 .

ج- المحاضرات :

1- محمد زغداوي، ملخص محاضرات قانون الوظيفة العامة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2021 .

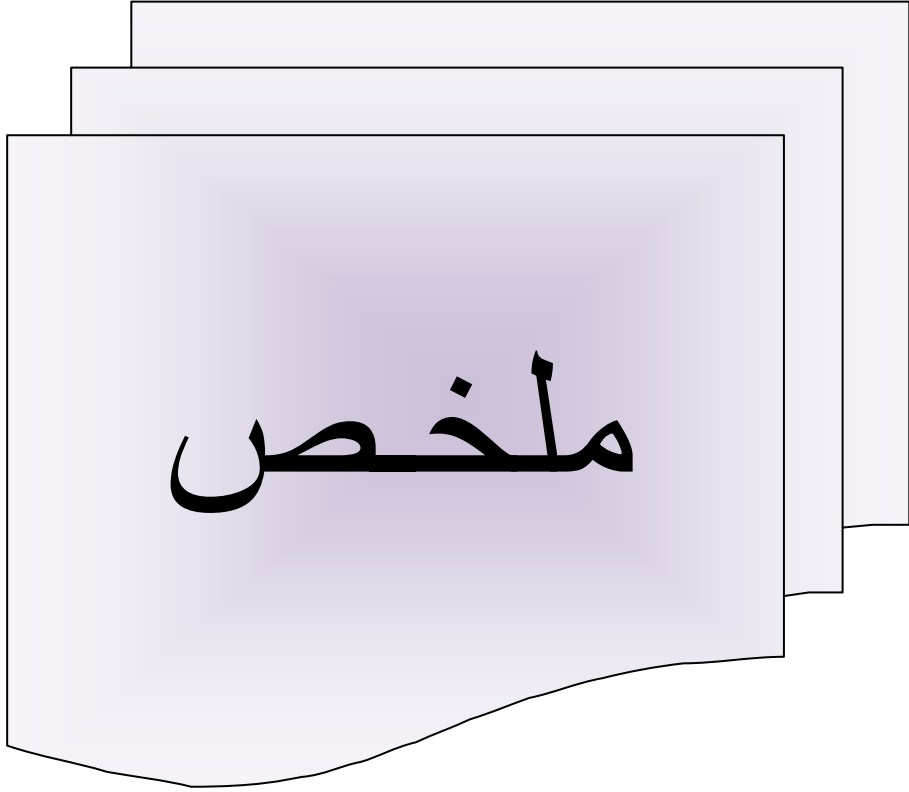


فهرس

المحتويات

الصفحة	العناوين
....	التشكرات
....	الإهداء
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني للتقييم الوظيفي.	
7	المبحث الأول : مفهوم التقييم الوظيفي.
7	المطلب الأول: تعريف التقييم الوظيفي وخصائصه.
7	الفرع الأول: تعريف التقييم الوظيفي.
10	الفرع الثاني: خصائص عملية التقييم الوظيفي.
12	المطلب الثاني: أهمية التقييم الوظيفي وأنظمته
12	الفرع الأول: أهمية التقييم الوظيفي.
14	الفرع الثاني: أنظمة التقييم الوظيفي.
18	المبحث الثاني :الإطار القانوني للتقييم الوظيفي.
18	المطلب الأول: الطبيعة القانونية للتقييم الوظيفي ومعايير.
18	الفرع الأول: الطبيعة القانونية للتقييم الوظيفي.
20	الفرع الثاني: المعايير القانونية للتقييم الوظيفي.
28	المطلب الثاني: أطراف عملية التقييم الوظيفي وإجراءاتها القانونية.
28	الفرع الأول: أطراف عملية التقييم الوظيفي.
33	الفرع الثاني: الإجراءات القانونية للتقييم الوظيفي.
36	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: أثار التقييم الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية.	
39	المبحث الأول: الممارسة العملية لدور التقييم في تحسين الخدمة العمومية.
39	المطلب الأول: دور التقييم في تجويد خدمات المرفق العام.
39	الفرع الأول: تحسين الخدمات المقدمة من طرف الموظف.
41	الفرع الثاني: القضاء على مظاهر البيروقراطية والتماطل.
44	الفرع الثالث: الوقوف على النقائص المسجلة في الخدمات.

48	المطلب الثاني: دور التقييم الوظيفي في تحسين الوضعية المهنية للموظف العام.
48	الفرع الأول: تحسين الجوانب الوظيفية للموظف.
54	الفرع الثاني: تحسين الجوانب المادية والمعنوية للموظف العام
58	المبحث الثاني: آليات تطبيق التقييم الوظيفي داخل المرفق العام.
58	المطلب الأول: تكريس الضمانات القانونية.
58	الفرع الأول: الضمانات الإدارية لنظام تقييم الأداء.
61	الفرع الثاني: الضمانات القضائية لنظام تقييم الأداء.
62	المطلب الثاني: تقييم عمليات التقييم الوظيفي وصعوباتها.
63	الفرع الأول: تقييم عملية التقييم الوظيفي.
68	الفرع الثاني: صعوبات عملية التقييم
70	خلاصة الفصل الثاني.
72	الخاتمة.
75	قائمة المصادر والمراجع.
83	ملخص.



ملخص

تسعى الدولة دوما نحو تقديم أفضل الخدمات لمواطنيها ، عن طريق مراقبتها العامة . وذلك بتحسين الخدمة العمومية ولن يتحقق هذا إلا بانتقاء الموظف العام الذي يعتبر أهم عنصر في التنظيم والتسيير ، مع الحرص على مواكبة هذا الموظف للتطورات والمستجدات من خلال اخضاعه لدورات تكوينية ، وكذلك توفير كل الحوافز المادية والمعنوية الكفيلة لدفعه نحو تحسين أدائه ،كل هذه الحوافز والتكوينات تقررها الإدارة بعد عملية تقييم لأداء موظفيها واعتمادا على نتائج هاته العملية يتم تسليط الضوء على نقاط قوة وضعف الموظف العام لمحاولة اصلاحها .

ومن هنا يظهر الدور الفعال لعملية التقييم الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الموظف العام من خلال المرافق العمومية .

Summary

The state always strives to provide the best services to its citizen. Through its public facilities. This will only be achieved by selecting the public servant. Which is the most important element in the organization and management. Taking care to keep this employee up-to-date with developments by subjecting him to training courses. as well as providing all material and moral incentives to push him to improve his performance. All these incentives and training are decided by management after the performance appraisal process for its employees. Depending on the results of this process the employee strengths and weaknesses are known in order to try to fix them.

Hence the effective role of the job evaluation process appears in improving public services provided by the public facilities.