



جامعة البويرة

جامعة أكلي محند ولحاج - البويرة -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم القانون العام

تقييم الموظف العمومي الجزائري في ظل المرسوم التنفيذي 19-

.165

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية

تخصص: قانون إداري

تحت إشراف:

د/- بوترة سهيلة

من إعداد الطلبة:

شراراق إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

مشرفا و مقرا

رئيسا

مناقشا

جامعة البويرة

جامعة البويرة

جامعة البويرة

د/ بوترة سهيلة

د/ رحمانى حسبية

د/ حماني سجية

السنة الدراسية: 2021/2020



جامعة البويرة

جامعة أكلي محند ولحاج - البويرة-

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم القانون العام

تقييم الموظف العمومي الجزائري في ضل المرسوم التنفيذي 19-

.165

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية

تخصص: قانون إداري

تحت إشراف:

د/- بوترة سهيلة

من إعداد الطلبة:

شراراق إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

مشرفا و مقرا

رئيسا

مناقشا

جامعة البويرة

جامعة البويرة

جامعة البويرة

د/ بوترة سهيلة

د/ رحمانى حسيبة

د/ حماني سجية

السنة الدراسية: 2021/2020

الإهداء

أهدي ثمرة هذا البحث

إلى من دعائنا مهد سبيلي في الحياة، منبع العطف و العنان

أمي قرة عيني، حفظها الله و أرحاها.

إلى من قدم لي كل ما في الوجود و علمني معنى الحياة

أبي رفيق دربي و سدي في الحياة.

حفظكما الله و رعاكما

إلى إخوتي و أصدقائي و كل الأتارب

و من ساندني في البحث و لو بجرعة.

و إلى كل طالب علم و محب للقانون.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا البحث

إلى من دعائهما مهد سبيلي في الحياة، منبع العطف و العنان

أمي قرة عيني، حفظها الله و أرحاها.

إلى من قدم لي كل ما في الوجود و علمني معنى الحياة

أبي رفيق دربي و سدي في الحياة.

حفظكما الله و رعاكما

إلى إخوتي و أصدقائي و كل الأقارب

و من ساندني في البحث و لم يعرف.

و إلى كل طالب علم و محب للقانون.

إيمان

شكر و تقدير

كل الشكر و الحمد لله عز وجل لتوفيقه في دراستي و في إتمام هذا البحث.

يشرفني تقديم خالص الامتنان لوالدي و اخوتي على دعمهم و تشجيعهم طوال مشواري الدراسي.

و أتقدم بخالص الشكر و العرفان للدكتورة بوترجة سميلة على قبولها الإشراف على البحث و توجيهاتها القيمة و صبرها لغاية إتمام البحث، و إلى أعضاء المناقشة لقبولهم إثراء البحث أكثر و إعطائنا من وقتهم.

كما يسعني شكر كل الأساتذة و الموظفين في جامعة البويرة لعملهم المتفاني و إلى كل الأصدقاء و من مدى لنا يد العون لإتمام المذكرة.

تقبلوا منا خالص الشكر و التقدير

قائمة المختصرات

أولاً: المختصرات باللغة العربية

مرسوم تنفيذي = م.ت.

الطبعة = ط.

الجريدة الرسمية = ج.ر.

الصفحة = ص.

اللجنة إدارية متساوية الأعضاء = ل.إ.م.أ.

تسيير موارد بشرية = ت.م.ب.

المخطط السنوي للموارد البشرية = م.س.م.ب.

مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات = م.ت.م.ت.م.

إدارة موارد بشرية = ا.م.ب.

المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري = م.ع.و.ع.ا.ا.

ثانياً: المختصرات باللغة الفرنسية

Page= p.

Numiro= N.

هفتاد و نه

تعتبر المؤسسات و الإدارات العمومية الركيزة الأساسية للدولة لذلك لا يمكن لأي الدولة الاستغناء عنها كونها حلقة ربط بين الحكومة و الأفراد على مستوى الأقاليم من جهة، و من جهة أخرى هي المسؤولة عن تنفيذ برامج التنمية التي تضعها الحكومة كونها الأكثر فاعلية في ذلك، و عليه عرفت العديد من تغييرات النظام السياسي للدولة و عدم استقرار القانون الأساسي الذي ينظمها، فقانون الإدارة يتميز بكونه سريع التطور و التغيير. و المؤسسات تركز و تستمد وجودها من الأفراد فهي وجدة من أجل تلبية حاجياتهم و تعتمد على قدراتهم في تسيير شؤونها الإدارية و التنظيمية، لكون المورد البشري هو المحرك الأساسي و القابل للتعامل مع متطلبات الوظيفة و مسؤولياتها، و ذلك في إطار علاقة تربط بينهما تعرف بالوظيفة العمومية.

يعرف معظم الفقهاء الوظيفة العمومية على أنها العلاقة التعاقدية الناشئة بين الموظف و الإدارة التي تخول الموظف صلاحيات ممارسة المهام الموكلة له قانونا، و لإنشاء هذه العلاقة لابد من وضع قانون يضم كل تفاصيلها حفاظا على الموظف و دوام سيرورة المؤسسات العمومية.

فلجأ المشرع الجزائري كغيره إلى وضع قانون أساسي خاص ينظم الوظيفة العمومية المتمثل في أمر 06-03¹ المنقسم إلى قسمين؛ قسم منه لصالح الموظف كالحقوق و الواجبات و طرق حصوله على منصب وظيفي و الوضعيات التي يمكنه اتخاذها في ظل هذه العلاقة و أجره و إنجائه لهذه العلاقة أما القسم الآخر فهو للإدارة بحيث يبين هيئاتها و مجال تطبيقها لهذا القانون كالتوظيف، تنظيم المسار المهني للموظفين، مواجهة الأخطاء و التجاوزات التي قد تصدر منهم وكيفية إنهاءها لهذه العلاقة.

نظرا لكل هذه التفاصيل و الإجراءات الإدارية و تعدد المهام التي تتولها الإدارة استحدثت إدارة الموارد البشرية من أجل تنظيم كل ما يخص بالموظفين في تلك الإدارة بالنسبة للوقت الحالي و المستقبل فهي تقوم بدراسات تقديرية لاحتياجات الإدارة من الأفراد،

¹: أمر، رقم 06-03، مؤرخ في 15 جوان 2006، المتضمن قانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج.ر.، العدد 16، مؤرخة في 16 جوان 2006.

و يرى معظم المختصين أن لابد ارتكاز الدراسات التقديرية على عملية جوهرية تعطيها صفة الدقة و العادلة و المتمثلة في عملية التقييم.

تعتمد على التقييم لكونه آلية عاكسة لكل النواحي القوة و الضعف في الموظف و المؤسسة و يوفر رقابة إدارية فعالة على العنصر البشري، تفتح المجال للإدارة من أجل معاملة موظفيها وفق الجدارة و الاستحقاق القدرة على التحكم في كيفية توظيفهم و استغلالهم في المؤسسة على حسب المؤهلات التي يتمتع بها كل واحد منهم.

لم تعرف الإدارات عملية التقييم حديثا فتي من ابرز الأساليب الإدارية استعمالا في الجهاز الإداري بكونه يبرز اتجاه الإدارة الموضوعي و تحديد الأداء و مستويات الكفاءة بتركيزها على المورد البشري كعنصر أساسي للقيام بأي مؤسسة، فيتم الإعتماد عليها في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية لإبراز أهمية المؤسسة و رقيها لجودة خدمات لتنافس المؤسسات الخاصة لكون عملية التقييم تبين فاعلية المديرين و المشرفين في تولي مهامهم المتمثلة في الإشراف على الموظفين و استغلال قدراتهم بشكل مثالي.

الجانب الذي تشغله عملية التقييم في رفع الأداء و التركيز على فعالية موظفيها من اجل مواكبة و الدخول في المنافسة مع القطاع الخاص لذلك فلا بد من تثمين و الاهتمام بمواردها البشرية و السعي للوصول إلى الرضا الوظيفي للكل.

كرس المشرع الجزائري هذه الآلية في قانون الأساسي للوظيفة العمومية من خلال فصل كامل تطرق فيه للعناصر و الآليات المعتمدة في تفعيلها و لكن أحالة بعض الأمور الخصوصية إلى التنظيم و العمل بالنصوص سارية المفعول إلى غاية صدور هذا النص المنظم لعملية التقييم في المؤسسات العمومية الجزائرية، و الذي استغرق مدة 13 سنة لصدوره في إطار مرسوم تنفيذي 19-165¹ المحدد لكيفيات تنفيذ عميلة التقييم.

إذا هذه العملية أساس العمليات الإدارية لأنها المحرك الرئيسي لأي قرار تتخذه الإدارة و يواجه التحديات و أي ظرف مفاجئ قد يواجه الإدارة بسبب الموارد البشرية المنتمة إليها؛ فللتقييم أهمية كبيرة تتمثل في:

¹: مرسوم تنفيذي، رقم 19-165، مؤرخ في 27 ماي 2019، المتضمن لكيفيات تقييم الموظف، ج.ر.، العدد 37، مؤرخة في 09 جوان 2019.

عملية التقييم آلية رابطة بين مختلف أنماط تسيير الإداري في المؤسسات. تولد عملية التقييم ترسانة من المعلومات التي يمكن للإدارة استغلالها في اتخاذ القرارات. ضمان للموظفين في حصولهم على تقديرات عادلة و مناصفة لمجهوداتهم. تبين و توضح كفاءة المسيرين في توجيه الأفراد و شفافتهم في اتخاذ القرارات. فهذا ما يدفعنا للقيام بدراسة تحليلية للمرسوم التنفيذي 19-165 إضافة إلى أسباب أخرى تتمثل في أسباب شخصية نظرا الميول لتعرف أكثر على الوظيفة العمومية و مجالاتها و الطرق المتبعة فيها و كيفية تنظيمها من طرف المشرع الجزائري. و أسباب موضوعية تتمثل في:

محاولة إبراز دور التقييم الموظف في إدارة الموارد البشرية. صدور مرسوم تنفيذي في 2019 يحدد تقييم الموظف فلا بد من دراسته و تركيز على محتواه و معرفة نظرة المشرع الجزائري لهذه العملية و مجالها. التطرق إلى موضوع التقييم يفتح المجال للتعرف أكثر على الوظيفة العمومية اكتساب معارف فيها و معرفة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحديد المسار المهني للموظف. و ذلك سعيا منا لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في: دراسة الموضوع لإثرائه أكثر كونه عامل جوهري في سير المؤسسة و التقدم المهني للموظف.

توضيح عملية التقييم و تأثيرها على تحسين الكفاءة الإنتاجية. إثراء المكتبة بموضوع جوهري في الوظيفة العمومية. رفع الغموض عن عملية التقييم التي تعتبر مجهولة لدى العديد من الموظفين و المسيرين. لتفعيل دراستنا التحليلية للمرسوم نطرح الإشكالية التالية:

كيف نظم المشرع النظام القانوني لعملية تقييم الموظفين من خلال مرسوم تنفيذي 19-165؟

و للإجابة على الإشكالية المطروحة نعتمد على المنهج الاستدلالي اعتمدنا أساسا على هذا المنهج من أجل تحليل المواد القانونية و استنباط الإجراءات و كفايات المتبعة في عملية التقييم.

الجانب الذي تشغله عملية التقييم يساعد الإدارة على رفع الأداء و التركيز على فعالية موظفيها من اجل مواكبة و الدخول في المنافسة مع القطاع الخاص لذلك فلا بد من تثمين و الاهتمام بمواردها البشرية و السعي للوصول إلى الرضا الوظيفي للكل.

و نجيب عن الإشكالية المطروحة وفق خطة منهجية فيها فصلين و أربعة مباحث وفق:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الموظف العام نحاول من خلاله التعرف على معنى التقييم و مجاله التعريفي لفهم هذه الآلية أكثر ما يسهل علينا فهم المنهج الذي اعتمد عليه المشرع لتنظيم و كيفية سير العملية في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية، لذلك في المبحث الأول تطرقنا للجانب الفقهي و القانوني لعملية تقييم الموظف و في المبحث الثاني تطرقنا لتنظيم عملية تقييم الموظف وفق مرسوم تنفيذي 19-165.

الفصل الثاني: تحت عنوان الآثار القانونية المترتبة عن عملية التقييم فكما سبق و تطرقنا هي عملية شاملة بآثارها لكل أطرافها (المقيّم و الخاضع للتقييم) فلا بد من التطرق لهذه الآثار بالنسبة لكليهما، فارتقى لنا إدراج فيه المبحث الأول متضمنا علاقة عملية التقييم بتسيير المسار المهني للموظف أما المبحث الثاني خصصناه الجانب التطبيقي لعملية تقييم الموظفين في المؤسسات و الإدارات العمومية.

كما نتطرق إلى خاتمة للموضوع نوضح فيها النتائج التي توصلنا لها من تحليل النصوص المرسوم و بعض التوصيات التي نراها ضرورية و لم تذكر في المرسوم.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لعملية تقييم الموظفين

العام.

يعرف المورد البشري اهتماماً كبيراً من المفكرين في علم الإدارة بحيث هو محرك الإدارة و مؤثر مباشر على إنتاجية المؤسسة و استمرارها.

و في المقابل تعمل الإدارة على تحفيز مواردها البشرية وتشجيعهم على تطوير قدراتهم لمواكبة متطلبات العمل و تغيير الخدمات التي يطلبها المرتفقين أو الزبائن من جهة، و من جهة أخرى تسعى لتوفير كل السبل من اجل ترشيد و توجيه قدراتهم التي تكشف عليها من خلال التقييم و بذلك تستغل عملية التقييم من أجل كشف نقاط الضعف و الأخطاء التي اقترفتها عند توجيه هذه المؤهلات بالنظر لمدى نجاح المؤسسة و رضى المرتفقين.

بما أن لعملية عدة أوجه و عامل تأشير و مؤثر حظيت باهتمام كبير و توسعت بتطور الحضارات و الأساليب المعتمدة في تسيير المنظمات و السعي دائماً للتحسينها و تطويرها لمواكبة متطلبات العصر و العمل في المنظمة لابد لنا التعرف أكثر على ماهية عملية التقييم أو الإطار المفاهيمي الذي تظهر عليه أثناء تنفيذها و الأساليب و المراحل التي توجهنا للحصول على كل هذه النتائج القيمة، فخصصنا مطلبنا هذا من اجل التعرف على الإطار المفاهيمي لعملية التقييم من خلال مبحثين نقسمهما إلى:

المبحث الأول نخصه للجانب النظري و القانوني لعملية تقييم الموظف العام أما الفصل الثاني نتطرق من خلاله إلى تنزيل عملية التقييم وفق مرسوم تنفيذي 19-165.

المبحث الأول: الجانب الفقهي و القانوني لعملية تقييم الموظف

العام

تتميز عملية التقييم بارتباطها مع جل العمليات الإدارية التي تقام في المؤسسة سواء في عمليات التخطيط أو عمليات التوظيف أو تحديد الأجور.

إلا أن عملية كهذه لا بد أن تؤسس على نصوص قانونية من أجل بيان مجالها فلا يمكن تركها بدون تنظيم يرسم حدودها فيمكن للإدارة استغلالها ضد الموظف بأن تتعسف أو تتخذ قرارات دون اللجوء إلى هذه العملية.

إذا ليست عملية مستقلة عن العمليات الإدارية الأخرى لكن لها أساس قانوني خاص بها، لبيان هذه العناصر لا بد من التطرق في هذا المبحث إلى المدلول الفقهي لعملية تقييم في الموظف العام (المطلب 1) و التطرق الإطار القانوني لعملية تقييم الموظف العام في الجزائر (المطلب 2).

المطلب الأول: المدلول الفقهي لعملية تقييم الموظف العام.

حظيت عملية تقييم الموظفين باهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية، كونها تتعلق بتسيير الإداري لكل مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة ما يجعلها مختلفة عن باقي العمليات الإدارية الأخرى، ما يستدعي محاولة التعرف عليها لذلك لا بد أن نحاول الإلمام بهذه الآراء لتحديد التأطير الفقهي لعملية تقييم الموظف العام و ذلك من خلال التطرق للتعريف لعملية تقييم (الفرع 1) و العناصر المكونة لعملية تقييم الموظف (الفرع 2) و الأنواع عمليات تقييم الموظف العام (الفرع 3) و التطرق للأنظمة العملية في تقييم الموظف العام (الفرع 4).

الفرع الأول: تعريف عملية تقييم الموظف العام.

رغم اختلاف التسميات التي أطلقت على هذه العملية، المشمولة في كتاب الإدارة¹ إلا أن معظم الفقهاء استقر على مصطلح "التقييم" لعل السبب في اتساع المجال الذي يشملها،

¹: أبو لبد، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، ط1، الإمارات، 2003، ص 94.

لتحديد هذا المجال لابد من التطرق إلى التعريف اللغوي لعملية تقييم الموظف (أولاً)، و التعريف الفقهي لعملية تقييم (ثانياً).

أولاً: التعريف اللغوي لعملية تقييم الموظف

تعود أصل كلمة التقييم إلى كلمة: قَيِّمٌ، يُقَيِّمُ، نَقَّيْمًا فهو مُقَيِّمٌ¹.

و توحى كلمة تقييم إلى قيمة الشيء وتحديده، مثال ذلك: قَيِّمِ العمل: أي قدر قيمته سواء كان موقفاً أو شخصاً أو ضرراً أو قَيِّمِ الوضع: أي استعرض نتائجه و قيمتها².

ثانياً: التعريف الفقهي لعملية تقييم.

في غياب تعريف تشريعي لعملية التقييم؛ اختلفت و تعددت التعريفات الفقهية لها، لذلك سنتطرق لمعظم هذه التعريفات:

يعرفها حنا نصر الله بأنها: "عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء و سلوك العامل في عمله و تعريفه بمدى كفاءته أو قصور في أداء واجباته و مسؤولياته"³.

أما راندل شولر يعرفها على أنها: "نظام رسمي لقياس و تقييم خصائص الفرد الأدائية و السلوكية، و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع"⁴.

ويعرف أيضاً: " هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجالات، هذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد و/أو سلوكه"⁵.

يتضح لنا أن هذه التعريفات تركز على التعريف من حيث الهدف من التقييم المتمثل في تقدير و تحديد أداء و سلوك الموظفين أثناء القيام بمهامهم في الوقت الحاضر و مدى توافق ذلك مع الأهداف التي رسمتها الإدارة و ما حققه الموظفين من ذلك.

و هناك بعض التعريفات التي تعطي لعملية التقييم طابع آخر ذو بعد مستقبلي، نذكر:

¹: أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتاب، مصر، 2008، ص1008.

²: إبراهيم مذكور وآخرون، المعجم الوجيز، معجم اللغة العربية، ط1، مصر، ص521.

³: نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009، ص169.

⁴: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعي، مصر، 2007، ص208.

⁵: سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد الأفراد: دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص378.

يعرفها كامل بربر بأنها: "عملية التقييم و التقدير المنظمة و المستمرة للفرد بالنسبة

لانجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل"¹.

يعرف أيضا: "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور"².

أما قاموس الموسوعة العالمية: "هو انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بدرجة تحقيق و إمام مهام وظيفته"³.

يعرفها اندرو سيتزلاقي ومارك جي والاس: "الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات، يستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز و العقاب و التغيير و التطوير، و لإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف"⁴.

يعرف أيضا: "عبارة عن قرار من السلطة الإدارية بشأن أداء موظفيها خلال فترة سابقة، حسب معايير محددة عن طريق النصوص القانونية"⁵.

مما سبق يتضح لنا أن عملية التقييم تشمل كل جوانب الأداء الوظيفي في الحاضر و المستقبل و مدى توافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة الحالية و المستقبلية من جهة، و إمكانية استفادته من امتيازات كالترقية و الزيادة في الأجر.

إذا عملية التقييم تتميز بكونها:

عملية تقديرية و قانونية: بحيث تتم لتحديد قدرات الأفراد بشكل عام و هي قانونية

¹: كامل بربر، ادارة موارد بشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، مؤسسة جامعية للدراسات للنشر و التوزيع الحمراء، لبنان، 1997، ص125.

²: سعيد العكروت، ت. استراتيجي لم. ت. دوره في تحسين أداء موظفي مديرية، الشباب و الرياضة دراسة ميدانية في البيدة، (مجلة معارف)، العدد 16، جامعة أكلي محند ولحاج-البويرة-، الجزائر، جوان 2015، ص114.

³: أعمر حمداوي و أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي: من منظور أساتذة الجامعيين في ورقلة، (مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، العدد 08، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2012، ص150.

⁴: صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، ط2، الجوائز، 2010، ص91.

⁵: نور الدين حامدي، تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين قصور الممارسات و ضرورة التحديث، (مجلة القانون و المجتمع)، المجلد1، العدد2، ديسمبر 2013، ص82.

لأنها دائما ما تستند على نصوص قانونية.

عملية منظمة و دورية: منظمة لكونها تعتمد على جملة من المعايير و الإجراءات الموضوعية، و دورية كونها تتم بشكل مستمر و متكرر¹.

و منه بإمكاننا و ضع تعريف شامل لعملية التقييم، تعرف عملية التقييم بأنها:

تلك الإجراءات و الآليات التي تتخذها الجهة المختصة من اجل تقدير و تكييف الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها الموظف حاليا و القابلة للتطوير مستقبلاً من اجل تكييف مع أهداف المؤسسة و تحسين الإنتاج.

الفرع الثاني: العناصر المكونة لعملية تقييم الموظف العام.

لكل نظام عناصر يتكون بها و تميزه عن غيره من الأنظمة، و بما ان عملية التقييم نظام مستقل بذاته فله عناصر مميزة هي الجهات المؤهلة لتنفيذ عملية تقييم (أولا) توقيت عملية تقييم (ثانيا) العوامل المحددة للأداء الموظفين محل التقييم (ثالثا) و الهدف من القيام بالتقييم (رابعا).

أولا: الجهات المؤهلة لتنفيذ عملية تقييم الموظفين.

ينسب العديد من المختصين في تسيير الموارد البشرية تعود مسؤولية التقييم للعديد من الجهات و الهيئات، حسب النظام المعتمد في عملية التقييم بحيث يقوم بها:

1: التقييم من طرف المسؤول المباشر على الموظفين

بعض المؤسسات تسند سلطة التقييم للمشرف المباشر على الموظفين كونه الأكثر احتكاكاً و توأصلاً معهم و هو المسؤول عنهم أمام السلطة السلمية² فهو المؤهل الأول لتدريبهم و توجيههم و تطويرهم.

يشهد هذا الأسلوب عدة انتقادات كونه مؤسس على تقديرات الشخصية للمشرف ما

¹: كامل برير، المرجع السابق، ص127.

²: مقران لاکروم، تقييم الموظف العمومي في القانون الوظيفية العمومية الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص قانون اجتماعي، قسم الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، الجزائر، 30-09-2017، ص35.

يفتح المجال لاتخاذ القرار بانحياز أو تسلط و عشوائية دون إدراج العناصر التي لابد من اتخاذها أثناء التقييم¹.

2: التقييم الذاتي للموظفين.

يعتبر التقييم الذاتي أفضل أداة للتطور الشخصي و تحفيز الفرد و إدراكه لتحمل المسؤوليات كون العامل هو الأدرى و الأفضل في الحكم على عمله و نتائجه، لذلك معظم لأنظمة تعتمد عليه لأنه يوفر مناخاً جيداً لتحسين الأداء²؛ فالموظف مدرك لما يستوجب القيام به لإدراك النقص في أداءه المهني، و ذلك بدون توجيهات من الرؤساء و المشرفين لتفادي سوء الفهم الذي قد ينجر منها.

يتعرض هذا الأسلوب للكثير من الانتقادات تأسس على أنها عملية غير علمية فكيف يمكن للموظف تقدير نفسه لأنه يرى نفسه يقدم أفضل ما عنده دائماً؛ فيتخذ على أساس أسلوب ثانوي مؤسس على نظام أكثر فاعلية³.

3: التقييم الثلاثي للموظفين.

هناك اتجاه جديد يرى أن عملية التقييم لابد أن تتم في إطار ثلاثي الذي يقوم على قيام الرئيس و المعني بالتقييم و الزميل بعملية التقييم⁴.

بحيث تتم بتقابل الآراء من كل طرف مع ترجيح وزن الرئيس المباشر مقابل وزن المرؤوس و الزميل، كون الرئيس هو الذي يتخذ القرار النهائي و هو المُلم بكل متطلبات المؤسسة و مكانة أداء المعني بالتقييم مقرنتا بغيره.

إلا أن المؤسسات لا تعتمد عليه من أجل التقييم بل يتخذ كأسلوب مكمل للنظام المعتمد، بالرغم من كونه الأفضل لتفعيل مبدأ المشاركة في تفعيل القرار و إضفاء المرونة للعملية.

¹: مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية: (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، ط 1، دار النشر و التوزيع، 2000، ص317.

²: منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص345.

³: مقران لاکروم، المرجع السابق، ص36.

⁴: منير نوري، المرجع السابق، ص344.

4: الاعتماد على خبراء إدارة الموارد البشرية لتقييم الموظفين.

نظرا للتعقيدات و القدرات التي تتطلبها عملية التقييم تستعين المؤسسات بهيئة تختص في إدارة موارد البشرية و من اجل تنفيذها، قد تكون من داخل أو خارج المؤسسة كونهم الأدرى و أهل الاختصاص بما تتطلبه العملية¹.
تعتبر من أهم و أفضل أساليب التي تعتمد عليها معظم الدول.

5: تقييم الموظف من قبل الزملاء

تعتمد الكثير من المؤسسات على رأي أو تقدير الذي تضعه مجموعة من الموظفين في الإدارة بحيث كل موظف يُقِيمُ موظفين آخرين من نفس المؤسسة كونهم الأكثر احتكاكاً ببعضهم البعض²، فيدركون معلومات حول سلوك و أداء زميلهم أكثر من أي هيئة.

6: تقييم موظفي المؤسسة من طرف المرتفقين.

يكون تقييم مستخدمو المرافق من خلال إعداد الاستبيان تتمحور حول مجموعة من المعايير و بيانات عن طبيعة العمل و بذلك تطلب الإدارة من زبائنها ملئ الاستبيان و الرد على الأسئلة التي ترد فيها³، لكونهم يلاحظون سلوك الموظفين و كيفية التعامل بينهم و الحكم عليه.

ثانيا: توقيت القيام ب عملية تقييم الموظفين.

أغلب المنظمات دائما ما تقوم بعملية التقييم في نهاية السنة كونها من الوظائف التي تدخل في تخطيط السنوي للموارد البشرية و المطلوبة كل نهاية سنة و كذلك ترتبط بالميزانية المؤسسة و التي تتجدد كل سنة لكون اغلب أهداف و نتائج التقييم تؤثر على ميزانية المؤسسة فلا بد من أن تقوم إدارة الموارد البشرية بكل وظائفها قبل دراسة و إعداد مخطط

¹: رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "حالة سونلغاز توزيع الوسط -البليدة -، مذكرة مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير و علوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس-، الجزائر، 2006-2007، ص63.

²: مقران لاکروم ، المرجع السابق، ص37.

³: رايح يخلف، المرجع السابق، ص62.

الميزانية للسنة المالية المقبلة¹.

إلا أن بعض المؤسسات و الإدارات العمومية تقوم بالعملية مرة أو مرتين في السنة و ذلك لإعطاء فرصة للموظف أو قد تتعدى ذلك بحيث تقوم بالعملية في كل مرة ينهي الموظف عمل أو مهمة موكلة له²، يلجأ لهذا الأسلوب بكونه يسهل في مراقبة أداء الموظف و كيفية قيامه بكل مهمة ما يسمح بتقدير أفضل أداء للموظف و منصف .

ثالثا: العوامل المحددة للأداء الموظفين محل التقييم.

يتفق معظم المفكرين أن عملية التقييم تتم وفق عناصر أو مؤشرات موضوعية تساهم في تنفيذ عملية التقييم، إلا أنها تختلف من رأي مفكر إلى آخر في تحديد هذه المجالات، نذكر منها:

❖ الرأي الأول: تتمثل مجالات التقييم في:

- المعلومات.
- الاتجاهات.
- المهارات.

❖ الرأي الثاني: تتمحور مجالات التقييم في:

- الإنتاجية و الفاعلية.
- الكفاءة و النوعية .
- تحقيق الربح.
- رضا العاملين و العملاء.
- التجديد و الابتكار و النمو.

❖ الرأي الثالث: تنظيم مجالات التقييم حول:

- المهارات في أداء المهام.
- عدد الوحدات المنجزة.
- المعلومات.

¹: محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، 2012، ص165.

²: منير نوري، المرجع السابق، ص339.

- الانضباط و الالتزام بالمواعيد.

- المبادئ و الايجابية¹.

يلاحظ أن الرأي الثالث الأكثر تفصيلاً من الآراء الأخرى و بذلك يحدد هذه المجالات بشكل أفضل كما يضيف و يشمل النظرة المستقبلية للموظف، ما يسهل قيام الإدارة برقابتها بشكل سلس بالرغم ارتكازه على الأداء و السلوك الموظف مثل الآراء السابقة لها.

إذا مجالات التقييم تتمحور بصفة عامة حول²:

- عناصر توضح طبيعة و درجة الأداء الفني للموظف في المؤسسة.

- عناصر توضح سلوك الموظف في المؤسسة.

- عناصر توضح بشأن مستقبل الموظف

رابعاً: الهدف من القيام بعملية التقييم.

لابد من الإدارة تحديد الهدف الذي تسعى إليه من التقييم لتعدد أهدافها، فتحديد الهدف الرئيسي يجعل عملية تقييم أكثر شفافية و موضوعية³، و بها يدرك الموظف مجال التقييم الذي سيحدث و الآثار التي ستنتج عنه و المعايير و سلم التنقيط الذي تعتمده الإدارة بكون عمليات التقييم تختلف وفق الهدف منها من حيث العناصر و، المناهج، سلم التنقيط، و توقيت العملية.

و بشكل عام تتمحور أهداف التقييم، نذكر منها:

- أهداف إدارية و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية، أو الاستغناء عن الموظفين.

- أهداف تطويرية عن طريق تحديد كل نقاط الضعف في جهازها الإداري و تحاول التخلص منها و تطوير الموظفين.

¹: فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، 2001، ص25.

²: محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص165.

³: المرجع نفسه، ص 169.

- معرفة الكفاءات.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية.
- تنمية روح المنافسة بينهم و حثهم على بذل مجهود أكبر¹.

الفرع الثالث: أنواع عمليات تقييم الموظف العام.

يعتمد المختصون في تسيير الموارد البشرية على أن إستراتيجية تقييم الموظف تظهر في عدة أشكال وفق ما تنتهجه الإدارة من نظام و غايتها من العملية، فتختلف من تقييم من حيث المواعيد (أولاً) و تمييز عمليات التقييم من حيث الهدف منها (ثانياً).

أولاً: تمييز عمليات التقييم حيث المواعيد.

يختلف التوقيت الذي يخصصه المُقيم حسب تقديره الشخصي لكن يندرج من مواعيد إجراء التقييم نوعين من أنواع التقييم المتمثلة في:

1: التقييم الرسمي

يقصد بالتقييم الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به المُقيم قانوناً في وقت معين أو خلال فترة زمنية محددة مسبقاً و يعلم به الموظفين².

يكون ذلك لمرة أو مرتين خلال السنة و يتميز بكونه دوري أي يتكرر كل مرة بنفس الوقت من كل سنة أو قد يكون يومياً أو شهرياً بحسب ما تقتضيه الأوضاع و رأي القائمين بالعملية كونهم الأدرى بخصوصيتها و الأوقات المثلى للقيام بها.

بحيث يقوم المشرف بالتقييم خلال فترة معينة ثم يقوم بإخطار المعنيين بنتيجة التقييم³.

2: التقييم غير رسمي

يقصد به التقييم الذي يقوم به المُقيم في أوقات غير معروفة بالنسبة للموظف إنما

¹: منير نوري، المرجع السابق، ص334.

²: _____، نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي و تطبيقي للشركات)، ط1، مصر، 2016، ص34.

³: المرجع نفسه، ص35.

تفرضه الحاجة إليه في حالة تجاوز تقييم كل المعايير الموضوعية¹.

أما منظمة العمل الدولية تعرفه أنه "التقييم الذي يقوم به المشرف انطباع و رؤية شخصية حول أداء العامل و هي نادرة الاعتماد عليه"².

يلجأ لهذا التقييم لدوره في دعم التقييم الرسمي الذي يقوم به المشرفون كونه يضمن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار و إزالة الحواجز و مشاكل الأداء و مناقشتهم حول أوضاعهم.

ثانياً: تمييز عمليات التقييم من حيث الهدف منها.

ليكون التقييم موضوعي لابد من تحديد الهدف منه مسبقاً؛ فيتعدد بذلك أشكال التقييم مع تغير الهدف الذي تتم لأجله بتغير كل العناصر المشكل لعملية التقييم تلك، و المتمثلة في:

1: تقييم لإستوفاء حقوق الموظفين تجاه الإدارة.

تلجأ الإدارة للتقييم من أجل تنظيم كيفية إستفادة كل موظف من حقوقه في الترسيم و التكوين و الترقية لكونه يضفي الشفافية و العدل بين الموظفين، تتم وفق:

1-أ: ترسيم المتربص

بعد التحاق الفرد بالمؤسسة يمر بفترة تربص لمدة سنة أو أكثر التي من خلالها أما يتم ترسيمه أو تمديد تلك المدة أو يتم تسريحه كون مؤهلاته لا تتناسب مع متطلبات المنصب، تقوم الإدارة بذلك باعتماد على التقييم أداءه خلال تلك الفترة، مثلما تنص بعض القوانين الأساسية الخاصة على الترسيم بناءً على التقييم مثل القانون الخاص بموظفي الحماية المدنية و قانون الخاص بموظفي الأمن الوطني³.

¹: عبد الله بونكانو و عبد اللطيف نكراوي، إشكالية تقييم الموظفين في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة أحمد وراية-أدرار، الجزائر، 2018-2019، ص09.

²: _____، المرجع السابق، ص35.

³: أحسن غربي، قراءة تحليلية م.ت. 19-165 المحدد لكيفيات تقييم الموظف العام، (مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية)، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955- بسكرة-، 31-01-2021، ص1199.

1-ب: ترقية الموظفين

تختار و تُميز الإدارة الموظفين الذين سيتم ترقيتهم سواءً في الرتبة أو الدرجة¹ حسب إنتاجيتهم و قدراتهم المدروسة من قبل الإدارة باعتمادها عملية التقييم.

1-ت: تكوين الموظفين

يجب على الإدارة تنظيم دورات تكوين من اجل رفع مستوى الموظفين و الحفاظ على تأهيلهم بصفة دائمة فتختار و تحدد المعنيين بالاعتماد على التقييم².

2: فرض الرقابة الإدارية من خلال التقييم الموظفين.

في إطار العلاقة التنظيمية الناشئة بين الموظف و المؤسسة يخضع المرؤوس لسلطة الرئيس، فيخضع الموظف للرقابة بهدف إبقاءه قيد السيطرة و ذلك من خلال التقييم لفتح المجال لتحقيق الأهداف من الرقابة الإدارية المتمثلة في رقابة الوسائل المعتمدة عليها و تقدير النتائج المتحصل عليها و تأثيرها على السياسة الاقتصادية و المالية للمؤسسة³.

إذا عملية التقييم لا تتخذ صورة واحدة بل تتعدد على حسب أهميتها و الدور الذي تمثله في المؤسسة.

الفرع الرابع: الأنظمة العملية لعملية تقييم الموظفين.

عملية تقييم يشمل زاويتين تتمثلان في الكفاءة الإنتاجية و الحكم على قدرتهم في التقدم و تطويرهم، فلا بد من بناءها على الفهم الدقيق و الإلمام الجيد بكافة الأنظمة المتبعة كنظام تقييم كفاءات و مؤهلات الموظف (أولاً) ونظام تقييم قدرات الموظف (ثانياً) و نظام تقييم نتائج الموظف (ثالثاً).

أولاً: نظام تقييم كفاءات و مؤهلات الموظف.

يقوم هذا النظام على مبدأ تقييم المؤهلات الموظف و كفاءاته الفردية و الجماعية من معرفة علمية و سلوكية بهدف حصر الموظفين ذوي المهارات بمقارنة أداءه الوظيفي مع

¹: أحسن غربي، المرجع السابق، ص1199.

²: المرجع نفسه، ص1200.

³: رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2013، ص93.

غيره أو النظر إذا توصل إلى ما تسعى له الإدارة¹.

ثانياً: نظام تقييم قدرات الموظف.

يتم اللجوء لهذا النظام لتقييم موظف يشغُر منصب من المناصب العليا فهو لا ينصرف فقط لتقييم الموظف في المنصب الحالي بل يشمل ذلك مستقبل الموظف في المؤسسة، لارتباطه بالطاقة الكامنة لدى الموظف و لا بد أن يستعد لتحمل مسؤولية منصب معين سواء من الناحية الفكرية والسلوكية من أجل شغل منصب آخر أو أعلى درجة من المنصب الحالي².

فيراعي فيه مستوى تكوين الموظفين و الآثار التي ستجر منه ومعدل تأطير الموظفين.

ثالثاً: نظام تقييم نتائج الموظف.

عملية تقييم النتائج من السلبيات الإدارية لأنها تتدرج ضمن مسؤولية التسيير و التي تتم وفق مقارنة النتائج التي توصل إليها الموظف و درجة قيامه بالمهمة ما يوضح فاعلية الموظف في المؤسسة³ و قد تتم العملية بمقارنة نتائج الموظف مع غيره من الموظفين و النظر مدى تأقلم الموظف مع المسؤولية و تعامله مع الزملاء في العمل⁴.

مما سبق يتضح لنا أن عملية تقييم لا تقع فقط على الأداء أو السلوك كما هو متعارف عليه، بل يتطرق إلى كفاءات و القدرات الحالية و المستقبلية للموظف و قدرته على إستغلال موارد المؤسسة بشكل فعال من جهة، و من جهة أخرى تبين مدى فاعلية عملية التوظيف و انتقاء الموظفين.

¹: عبد الله بونكانو و عبد اللطيف بكرابي، المرجع السابق، ص20.

²: مقران لاکروم، المرجع السابق، ص33

³: عبد الله بونكانو و عبد اللطيف بكرابي، المرجع السابق، ص 20

⁴: مقران لاکروم، المرجع السابق، ص34.

المطلب الثاني: الإطار القانوني لعملية تقييم الموظفين في الجزائر.

لابد أن يكون لكل عملية تقوم بها الإدارة أو أي مؤسسة أن تكون وفق إطار قانوني يخدم الصالح العام بشكل عام و الصالح الموظف بشكل خاص، و هذا ما يعطي لنشاطها الطابع القانوني و غير قابلة للإلغاء كونها خاضعة للرقابة القضائية، لذلك إستوفى المشرع ضمانات قانونية للموظف الخاضع للتقييم (الفرع 1) و بين التكييف القانوني لعملية التقييم في الجزائر (الفرع 2).

الفرع الأول: ضمانات القانونية للموظف الخاضع للتقييم في تشريع الجزائري.

تؤسس عملية التقييم على عدة مبادئ قانونية تضي عليها الصفة القانونية في نفس الوقت ضمانات للموظف اقرها المشرع ضد تعسف الإدارة؛ و ذلك بإقرار مبدأ المساواة في تقييم الموظفين (أولاً) و تفعيل مبدأ المشاركة في عملية تقييم (ثانياً) و مبدأ الوضوح و الموضوعية أثناء عملية التقييم (ثالثاً) مبدأ التكامل و الشمولية لعناصر عملية تقييم (رابعاً) و مبدأ استمرارية عملية تقييم (خامساً).

أولاً: مبدأ المساواة في تقييم الموظفين.

لقد كرس الدستور الجزائري مبدأ المساواة في الوظيفة العمومية من خلال المادة 67 من التعديل الأخير للدستور¹، و يقر على ضرورة التحاق الموظفين بالمناصب المالية الشاغرة وفق نفس الإجراءات و الشروط دون تمييز بسبب العرق أو الجنس أو الدين، ويستمر العمل بهذا المبدأ طوال المسار المهني للموظف إلى غاية انتهاء العلاقة الوظيفية².

فلا يمكن استثناء عملية التقييم إذ أن المُقيّم لا يميز بين الموظفين المعنيين بالعملية سواءً في المعايير المعتمدة أو أثناء التطبيق لأي غرض أو انطباع شخصي لا يدخل في إطار الأداء و السلوك خلال القيام بمهامهم، فالتمييز الوحيد الذي يؤخذ بعين الاعتبار هي المهارة و الجودة و السلوك الجيد للموظف.

¹: مرسوم رئاسي، رقم 20-442، 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري: المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ج.ر.، العدد 82، مؤرخة في 30 ديسمبر 2020.

²: بلان لوران، الوظيفة العامة، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، ص51.

ثانياً: تفعيل مبدأ مشاركة في عملية تقييم.

يقوم هذا المبدأ على ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و لإبداء آرائهم في الكثير من المسائل التي تمس وظائفهم¹ و أفضل طريقة لمشاركة الأفراد من خلال اللجان الإدارية المستحدثة على مستوى كل المؤسسات نظمها المشرع من خلال م.ت. 20-199² المعدل للمرسوم 84-11 الذي يحدد اختصاص اللجان و تشكيلتها و عملها. تم إنشاء هذه اللجان لاستشارتها بكل ما يتعلق بالموظف العمومي و مساره المهني فلا بد من الإدارة أن تستشيرها قبل اتخاذ أي قرار، كما يمكن للموظف اللجوء إليها من اجل الطعن في أي قرار لا يراه صائباً في حقه، و ابرز هذه القرار تلك المتعلقة بتقييمه حسب نص المادة 04 و المادة 11 من المرسوم التنفيذي 19-165.

هناك بعض المؤسسات التي تفتح المجال للموظفين لإبداء آرائهم عن الموظفين الآخرين الخاضعين للتقييم مما يعزز دور مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل عادل و منصف.

ثالثاً: مبدأ الوضوح و الموضوعية أثناء تنفيذ عملية التقييم.

يقصد بالوضوح في عملية التقييم أن يقوم المُقيّم بتوضيح الهدف الأساسي للتقييم و الإجراءات التي سيتخذها من أجل تقييمهم³.

أما الموضوعية يقصد بها الأخذ بمقاييس و معايير موضوعية خالية من الذاتية أثناء التقييم و التي يقوم عليها و التنازل عن كل الآراء السابقة و العشوائية في اتخاذ الموقف و التحيز الشخصي و التأثير بأحاسيسه الشخصية تجاه الموظفين⁴.

لابد من أخذ المُقيّم موقفاً محايداً أثناء التقييم لبناء قرار سليم و عادل يقوم على الرأي الصحيح للتقييم و تفادي التقدير القاسي لو التقدير المتساهل و التسامح عن الأخطاء و ذلك

¹: المادة 58 من الأمر 06-03.

²: مرسوم تنفيذي، رقم 20-199، مؤرخ في 25 جويلية 2020، المتضمن اللجان الادارية متساوية الأعضاء و لجان

الطعن و اللجان التقنية في المؤسسات و الادارات العمومية، ج.ر.، العدد 44، مؤرخة في 30 جويلية 2020

³: مجيد الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص65.

⁴: المرجع نفسه، ص66

لان غالبا ما تثير المعايير المعتمدة الكثير من الشك و التفسير فيجد المُقيّم يعتمد على الذاتية.

رابعاً: مبدأ الشمولية و التكامل في عناصر عملية تقييم.

يقصد بهذا المبدأ في عملية التقييم لابد على الرؤساء أثناء القيام بالعملية التطرق لمختلف الزوايا و الجواب المحيطة بالأداء الوظيفي و محاولة خلق توازن بين الجوانب الايجابية و السلبية في أداء الموظف و النتائج التي يحققها و إمكانية تحسين أداءه و عكس السلبيات إلى ايجابيات عن طريق التكوين، النظر في سلوك الموظف تجاه الموظفين و الرؤساء و العملاء سواء في لباقتة و كيفية تحدّثه و التعاون و توفير أفضل الخدمات¹.

لا يقتصر التقييم على الايجابيات بدل من السلبيات و لا يقتصر على السلبيات فقط فالمُقيّم يطرح و يتهم بكل تفصيل و لا يرجح جانب على الآخر فهذه العناصر متكاملة و مؤثرة بشكل متفاوت على أهداف و شكل تسيير الموارد البشرية فمعالجتها كلها يفتح المجال لتدارك الأخطاء و تحسين جودة العمل و الخدمات.

خامساً: مبدأ الاستمرارية عملية تقييم الموظفين.

نعني بمبدأ استمرارية عملية التقييم أن يقوم بها المشرف بشكل دوري كل عام لابد أن يقدم تقرير يشمل عملية التقييم المبني على تقدير و مراقبة الأداء الوظيفي للموظف بشكل مستمر على طول السنة و بدون تأني ما يجعل القرار مجحف للمخاطب به، فلا بد من المشرف القيام بالعملية كلما سمحت له الفرصة و كان الوقت مناسباً قد يكون كل شهر أو أسبوع أو عند الانتهاء من المهام الموكلة له².

كُرسَ المبدأ من خلال المادة 97 من الأمر 06-03 التي تنص: "يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر و دوري..."، و المادة 2 من م.ت. 19-165 التي تنص: "يخضع الموظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم متواصل و دوري...".

نخلص إلى أن هذه المبادئ أساس لبناء عملية تقييم فعالة و في نفس الوقت هي

¹: مجيد الكوفي، المرجع السابق، ص66.

²: _____، منظمة العمل الدولية، المرجع السابق، ص36.

ضمانات لأجل الموظف و حفاظا على حقوقه.

الفرع الثاني: التكيف القانوني لعملية تقييم الموظف في التشريع الجزائري.

كل القرارات التي تأخذها الإدارة لابد أن تكون مبنية على أساس قانوني و مسببة في إطار ما يمنح به ذلك القانون و عملية التقييم احد هذه العمليات التي لابد أن يكون لها أساس قانوني لذلك عمل المشرع على تنظيم عملية التقييم في إطار محكم وفق لتنظيم عملية تقييم في أمر 133-66 (أولاً) و من خلال مرسوم 85-59(ثانياً) و من خلال أمر 06-03 (ثالثاً).

أولاً: التقييم في ضل لأمر 133-66.

يعتبر الأمر 133-66 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية¹ أول قانون ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر بعد الاستقلال اقر بموجبه المشرع عملية التقييم في الباب 4 "التنقيط و الترقية" فخصص الفصل الأول منه لنظام التنقيط المتضمن المادة 33 التي تنص على: " أن التنقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين و التي تخصص كل عام للموظف بناءً على اقتراح رئيس المصلحة نقطا مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية للمعني و طريقة أداء خدمته، و ذلك مع الاحتفاظ بالأحكام المنصوص عليها في المادة 45 أدناه.

يطلع المعني على النقط المرقمة، أما التقدير العام فلا تطلع عليه إلا ل.أ.م.أ. المختصة و التي يمكن لها أن تطلب فحصا جديدا للنقط المرقمة".

من خلال نص المادة نستنتج نظام التقييم الذي اتخذه المشرع:

- نظام التنقيط مشيرا إلى تقييم الموظف.
- الجهة المشرفة على التقييم هي سلطة لتي لها حق التعيين وفقا لنقطة مقترحة من رئيس المصلحة.
- الصفة الدورية و السنوية للتنقيط الموظف.

¹: أمر، رقم 133-66، مؤرخ في 02 جويلية 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر. العدد 46، مؤرخة في 08 جويلية 1966.

- نتائج التقييم تتمثل في: نقط مرقمة للموظف و تقدير عام حول الأداء الوظيفي.
 - الغاية من التقييم تقدير القيمة المهنية للموظف.
 - حق الموظف في الاطلاع على النقط دون تقدير عام .
 - إقرار دور ل.أ.م.أ. في مراجعة التقدير العام و النقط المرقمة المعطاة للموظف.
- صدرت العديد من النصوص التنظيمية المكملة للأمر 66-133، أهمها:

- المرسوم 66-149 المتعلق بإعطاء النقط و طرق الترقية¹؛ فالمادة 1 من هذا المرسوم تبين أن المُقيّم هو رئيس المصلحة بعد استشارة المسؤولين و مجال التنقيط من 0 إلى 20 و المادة 3 منه تنص على إمكانية الموظف التعقيب حول النقطة من خلال طلب توضيحات بشأنها ، أما الفصل الثاني فقد بين الإجراءات المتبعة في التقييم.

- التعليم رقم 5 المؤرخة في 3-7-1968 المتعلقة بتطبيق نظام الجديد للتنقيط والترقية في الدرجات للموظفين²، فهي مكملة للمرسوم 66-133 بينت محتوى النقطة المرقمة و المعايير التنقيط و إجراءات تطبيق نظام التنقيط.

ثانياً: التقييم في ظل المرسوم 85-59³.

بعد تطبيق أمر 66-133 لفترة زمنية صادفت المؤسسات بعض التعقيدات و بذلك ظهرت أوجه الضعف و القوة فيه، لعل السبب في ذلك تزايد المنافسة بين القطاع العام و الخاص كون المشرع لم يميز بين العمال و الموظفين في نفس المؤسسة ما أسفر عن أشكال حول تطبيق أحكام هذا القانون⁴؛ صدر مرسوم 85-59 لتدارك كل هذه الإشكالات، الذي تضمن تعريف الموظف في المادة 5 منه أما المواد 1-2-3 صنفت الموظفين الخاضعين لأحكامه.

¹: مرسوم، رقم 66-149، مؤرخ في 02 جويلية 1966، المتعلق بإعطاء النقط و طرق الترقية، ج.ر.، العدد46، مؤرخة في 08 جويلية 1966.

²: التعليم، 5، مؤرخة في 03 جويلية 1966، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط و الترقية في الدرجات للموظفين.

³: مرسوم، رقم 85-59، مؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن قانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، ج.ر.، العدد13، مؤرخة في 24 مارس 1985.

⁴: مقران لأكروم، المرجع السابق، ص68.

نظم المشرع عملية التنقيط من خلال الفصل 3 "تعويض الخبرة و الترقية" في إطار الباب 5 "التصنيف و الأجور" المتضمن المواد:

تنص المادة 83 على: "تتوقف ترقية الموظف، زيادة على شرط الأقدمية، على معدل النقط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة مع إضافة تقدير عام من السلطة التي لها صلاحية التنقيط".

أما المادة 84 تنص على: "تتراوح النقطة السنوية من 0 إلى 10 و تراعي في تحديدها استعدادات الموظف، و معلوماته، و نتائجه المهنية و كيفية أدائه الخدمة و سلوكه في المصلحة".

كما تنص المادة 85 على: "تمنح النقطة السلطة التي لها صلاحية التعيين بناء على اقتراح الرئيس السلمي، و تبلغ مذكرة التنقيط الموظف الذي يجب عليه أو يوقعها كما يمكنه أن يسجل فيها أي ملاحظة يراها ضرورية.

و بعد أن يوقع الموظف مذكرة التنقيط تكملها السلطة التي لها صلاحية التسيير و التقدير تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بقرار، شروط تطبيق المادتين 84/83 و شروط تطبيق هذه المادة".

نستج من خلالها أن المشرع أحدث بعض التغييرات على العملية و أبقى على عناصر أخرى، و المتمثلة في:

❖ التغييرات التي أحدثها المشرع هي:

- تحديد معايير التنقيط في المادة 84 بعدما كانت في التعليم رقم 5.
- تغيير مجال التنقيط من 0 إلى 10 بعدما كانت من 0 إلى 20.
- إقرار مذكرة التنقيط و توقيعها من طرف الموظف و اطلاعه على النقطة فقط دون الحق له في التعقيب و طلب توضيحات بخصوص النقطة على عكس المرسوم 66-149¹
- إغفال دور ل.ا.م.أ. في عملية التنقيط.

¹: مقران لاکروم، المرجع السابق ص 68.

-العناصر التي أبقى عليها المشرع هي:

-البقاء على نفس السلطة التي لها صلاحية التقييم و هي سلطة التعيين.

-اقتراح النقط يكون من طرف الرئيس السلمي.

-تكريس نفس النظام المتمثل في نقطة مرقمة و تقدير عام.

-تكريس ارتباط التقييم بالمسار المهني للموظف.

مما سبق نميز القفزة النوعية التي أحدثها المشرع من خلال تحديد معايير التنقيط و تكريس مبدأ المشاركة في إمكانية الموظف الاطلاع على النقطة الممنوحة له و توقيع المذكورة، كما أحال شروط تطبيق التنقيط إلى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية .

لابد أن نشير لصدور العديد من النصوص التنظيمية المكملة للمرسوم 59-85 نذكر أهمها¹:

-التعليمية رقم 14 المؤرخة في 08-08-2004 المتعلقة بالترقية بعد التسجيل في قائمة التأهيل.

-المنشور رقم 1 المؤرخ في 8-1-1989 المتعلق بترقية الموظفين.

-مجموعة من المراسيم الصادرة في 23-3-1985 المتضمن القوانين الأساسية الخاصة.

ثالثا: التقييم في ضل الأمر 06-03.

مع تغير النظام الدستوري في الدولة و دخول اقتصاد السوق و تزايد الطلب على الوظائف في القطاع الخاص و تطور أساليب إدارة المؤسسات العمومية كان لابد ممن إعادة تنظيم القانون المنظم للوظيفة العمومية في الدولة² لذلك صدر الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، و الذي نظم عملية التقييم من خلال الفصل 4 "تقييم الموظف" من خلال الباب 4 "تنظيم المسار المهني" المتضمن المواد من 97 إلى 103 م-97: خضوع الموظف للتقييم مستمر و دوري لتقدير مؤهلات الموظف.

¹: عبد الله بونكانو و عبد اللطيف نكراوي، المرجع السابق، ص17.

²: سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط2، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص231.

- 98- أهداف التقييم (الترقية ، منح المردودية المتعلقة بتحسين الأداء ، التعيين في المناصب العليا، منح الأوسمة و/أو المكافآت).
- م99: معايير التقييم.
- م100: دور ل.ا.م.أ في تحديد مناهج التقييم.
- م101: سلطة التقييم تعود للسلطة السلمية المؤهلة.
- م102: اطلاع الموظف على النقطة و إبلاغ ل.ا.م.أ لإعادة النظر فيها، ضرورة حفظ استمارة التقييم في الملف.
- م103: إحالة الإجراءات و كيفية التنفيذ إلى التنظيم.
- من خلال هذا الفصل غير المشرع الجزائري المنحى السابق الذي اتخذته في النصوص السابقة و المتمثلة في:

- تغيير نظام التقييط إلى نظام التقييم.
 - السلطة القائمة بالتقييم هي السلطة السلمية المؤهلة بعدما كانت سلطة تعيين.
 - تحديد المعايير الأساسية للتقييم و الأهداف من القيام بتقييم.
 - تعزيز دور ل.ا.م.أ في عملية التقييم باستشارتها في مختلف مراحل التقييم.
 - الإبقاء على النقطة المرقمة و إمكانية الموظف إلقاء نظرة عليها و إبداء رأيه¹.
 - الإبقاء على تحرير بطاقة تقييم للموظف يوقع عليها و تحفظ في ملفه الإداري.
 - تنظيم المسار المهني للموظف وفق التقييم².
- إذا الأمر 06-03 فصل في عملية تقييم إلا انه لم يبين الإجراءات و مراحل القيام بها ففي نص المادة 103 يحيلنا للتنظيم، ففي انتظار صدور نصوص التنظيمية أبقى المشرع العمل بالنصوص التنظيمية السابقة العمل بها، صدر م.ت. 19-165 لتنظيم الإجراءات التقييم و هذا محور دراستنا الحالية.

¹: سعيد مقدم، المرجع السابق، ص233.

²: مقران لاکروم، المرجع السابق، ص69.

المبحث الثاني: تنظيم عملية تقييم الموظف وفق المرسوم التنفيذي

.165-19

لابد أن تواكب عملية تقييم الموظفين العمليات الإدارية الأخرى من حيث موعد القيام بها و الأوضاع التي تمر بها الإدارة، يتم صياغة و تنظيم هذه العملية بكل دقة و موضوعية من اجل الحفاظ على فاعليتها و تمكين القائمين بها من تنفيذها بكل سهولة و عدم الوقوع في تأويل قواعدها و استغلال نتائجها، لذلك نتطرق إلى الكيفية التي نظم بها المشرع الجزائري التقييم من خلال التطرق للآليات المتبعة في عملية تقييم الموظف العام (المطلب 1) و التطرق إلى سير عملية التقييم وفق م.ت.19-165(المطلب 2).

المطلب الأول: الآليات المعتمدة في عملية تقييم الموظف العام.

لابد من وجود لآليات و أساليب تساعد و تعتمد عليها الإدارة خلال عملية التقييم من أجل تنفيذها بالشكل الصحيح، تتطلب في تنفيذها الحيادية و تجنب أي آراء، تتمثل هذه الآليات في المعايير المعتمدة في عملية تقييم الموظف العام(الفرع 1) و الأساليب المعتمدة في تقييم الموظف العام(الفرع 2).

الفرع الأول: المعايير المعتمدة في عملية تقييم وفق النصوص العامة.

يقصد بالمعيار هي وحدة قياس أو ما يتم القياس به¹، أي الموجه والمرشد بأي عملية قياس وضبط، لذلك عملية التقييم تعرف العديد من المعايير تختلف من إدارة إلى أخرى، كل حسب طبيعة نشاطها وحجمها ومجال عملها، لذلك اكتفى المشرع الجزائري بذكر معايير أساسية في الأمر رقم 03-06 كمعايير عامة (أولا) وأشار إلى وجود استثناءات (ثانيا) وعلى المعايير المؤثرة سلبا على الموظف (ثالثا).

أولا: المعايير العامة لتقييم الموظف العام وفق الأمر 03-06.

نص المشرع الجزائري على المعايير الأساسية في عملية التقييم في نص المادة 99 من الأمر رقم 03-06 وذلك على سبيل المثال لا الحصر من خلال عبارة " على وجه

¹: رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص72.

الخصوص " والتي نتطرق لتوضيحها وتحديد ما يدخل فيها من خلال الفصل الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 تحت عنوان " معايير التقييم " في نص المادة 05 التي نستنبط منها تفصيل عن المعايير العامة لتقييم الموظف، المتمثلة في:

1: معيار احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية.

يقصد بالواجبات العامة تلك الالتزامات التي تقع على عاتق الموظف بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العامة، تطرق لها المشرع في الفصل الثاني من الباب الثاني " الضمانات وحقوق الموظف وواجباته".

أما الواجبات القانونية الأساسية فهي تلك الواجبات التي تضيفها القوانين الخاصة كل حسب طبيعته ووظيفته ومهامه¹.

أثناء عملية التقييم يتطرق المقيم إلى المعايير المحددة في المادة 1/5 المذكورة أعلاه إلى:

- الأمانة وعدم التحيز.
- تنفيذ المهام الموكلة إليه.
- الالتزام بالتوقيت والانضباط.
- السلوك المحترم والمسؤول.
- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستخدمي المرفق العام.

يتضح لنا أن هذه المعايير تشملها فقط في الواجبات العامة للموظف التي تضمنها خلال أمر 06-03² دون التطرق للواجبات الأساسية و لعل السبب في ذلك إحالة لبعض المعايير في النصوص الخاصة و التي تحدد باقي الواجبات الأساسية.

المشرع حدد الواجبات التي تتعلق بعملية التقييم، فليست كل الواجبات تؤخذ بعين الاعتبار أثناء التقييم فمثلا لم يتطرق إلى واجب كتمان السر المهني أو واجب الحفاظ على الوثائق

¹: سليمان رحمانى و النوار الأرقط ، المرجع السابق، ص 40.

²: المواد 41، 42، 43، 53، 54 من أمر 06-03.

الإدارية، بل جملة منها والتي تساعد وتلبي محددات التقييم.

2: معيار الكفاءة المهنية

يقصد به القدرات والكفاءات التي يتميز بها الموظف والتي يضيفها لأدائه الوظيفي، لذلك من البديهي تطرق المشرع لهذا المعيار فهو العامل الأساسي لتعيين الموظف في منصبه فالمقيم لا بد أن يراعي السمات الشخصية للموظف ومدى توفره حسب المادة 1/5 المذكورة أعلاه:

- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة.
- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل.
- قدرات التعبير الكتابية والشفهية.
- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

إن من خلال هذا المعيار يجب التطرق إلى مدى انسجام وتحكم وتفجير الموظف لمواهبه وقدراته في المؤسسة، ومدى استعدادة للتطور وتعلم كل ما يتعلق بالنشاط وإنجاز المهام بأفضل طريقة ممكنة.

3: معيار الفعالية والمردودية

الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المرجوة والاستجابة لحاجات المرتفقين، والنتائج المحصلة على المدى الطويل والمتوسط.

أما المردودية فهي طريقة العمل أو الأسلوب المتاح لبلوغ النتائج¹، بحث الإدارة تتوقع اختلاف النتائج التي سيتوصل إليها الموظفين بالرغم من اعتمادهم على نفس الطرق والآليات، فقدرات الموظف هي التي تتحكم بذلك، والذي ستحصل على أفضل النتائج يكون ذو مردودية وفعال في المؤسسة، لذلك يتطرق المقيم إلى التحديد في هذا المعيار:

- تحقيق الأهداف المحددة بالنظر لإنتاجيته بالمقارنة مع أهداف المحددة مسبقاً أو مقارنة نتائجه مع الموظفين الآخرين².

¹: سليمان رحماني النوار الأرقط، المرجع السابق، ص 41.

²: أحسن غربي، المرجع السابق، ص 1184.

- الفعالية في تأدية المهام وآجال تنفيذها بالتطرق الى سرعة تنفيذ المهام وفق ما توفره المؤسسة من موارد و كيفية إستغلالها للحصول على أفضل النتائج.

فمن خلال هذا المعيار نحاول تحديد وتثمين دور كل موظف في المؤسسة، وتحديد نقاط الضعف من أجل معالجتها، فالموظف لا بد من أن يحقق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها وبأفضل النتائج وبأقل وقت ممكن.

4: معيار كيفية الخدمة

تختلف العلاقات التي تنشأ في المؤسسات خاصة بين الموظفين، لذلك على كل موظف إظهار استعدادة لقبول الآخر والتصرف باحترام مع كل فرد، لذلك من خلال هذا المعيار نحاول تحديد سلوك الموظف وتقدير:

- روح العمل الجماعي.

- القدرة على التواصل.

- روح المبادرة والديناميكية.

عمل المشرع على الفصل في معايير التقييم في م.ت. 19-165 على عكس ما سبقه من قوانين و بذلك يلغي العمل فيها على مستور المؤسسات، فقبل صدوره اعتمدت الإدارات والمؤسسات العمومية على التعليمات رقم 05¹ والمعايير الواردة فيها:

- القدرة البدنية.

- الانضباط والمواظبة.

- تأدية الخدمة.

- الحرص على تنفيذ العمل.

- السرعة في التنفيذ.

- المعارف المهنية.

- روح المبادرة.

- التنظيم والمنهجية.

¹: التعليمات، رقم 05، مؤرخة في 03-07-1966، سألقة الذكر.

- التحكم والقيادة.

- المراقبة.

بحيث توصي هذه التعلّمة على السلطة التقديرية للإدارة من أجل اختيار 6 معايير من المعايير التي تنص عليهم حسب طبيعة نشاطها و القطاع و إمكانية اقتراحها لمعايير إضافيين تراهما مناسبين للتقييم¹.

يتضح لنا أن المشرع أبقى على الطابع المرن للمعايير التقييم في كل القوانين التي نضمتها و التي تنص على إمكانية اعتماد معايير مقترحة من طرف المؤسسة أو إدراج معايير في نصوص أساسية خاصة، و لعل السبب في ذلك حماية الموظف من تعسف الإدارة و دليل على ذلك تفصيل المشرع لهذه المعايير وفق م.ت. 19-165 فهذا ما يجعلها غير قابلة للتأويل أو تجاوزها.

ثانيا: المعايير الإستثنائية لتقييم الموظف وفقا للنصوص الخاصة

لابد من كل مؤسسة عمومية تكييف عملية تقييم وفق طبيعة نشاطها و الخدمات التي توفرها، لذلك معايير التقييم لا يمكن أن تكون جامدة و تشمل كل الموظفين رغم إخلاف وظائفهم.

لذلك تنص المادة 06 من م.ت. رقم 19-165 المكرسة للفقرة 2 من المادة 99 من الأمر رقم 06-03 على: " يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك على معايير أخرى بالإضافة إلى معايير المادة 5 أعلاه".

يمكننا ذكر بعض هذه الاستثناءات الواردة في بعض النصوص الخاصة المتمثلة في:

1: المعايير الخاصة لتقييم موظفي مستخدمي دعم البحث وفق م.ت. 11-443².

تنص المادة 15 منه على إضافة معايير خاصة إضافية على ما تم التطرق إليه،

المتتمثلة في:

¹: هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء تشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، ط3، دار هومه، الجزائر، 2010، ص 187-188.

²: مرسوم تنفيذي، رقم 11-443، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمي البحث، ج ر، العدد 70، الصادرة في 27 ديسمبر 2011.

- المساهمة في البراءات والنشرات والمقالات.
- أشغال الخبرة والتقييم.
- المشاركة في عقود الدراسات ونقل المعارف والمهارات المنجزة.
- كل نشاط ابتكار وتتمين نتائج البحث.

يتضح لنا أن هذه المعايير تنظر في الجانب التقني من الأداء الوظيفي للموظفين لكون وظيفة مستخدمى البحث تعتمد على عدة تقنيات و دراسات تتميز بها عن باقي الوظائف، لذلك أضافها المشرع لتغطي كامل جوانب الوظيفة.

2: معايير خاصة بالموظفون المنتمين لأسلاك أمناء الضبط وفق م.ت. 08-409¹.

يتولى أمناء الضبط على مستوى الهيئات القضائية بالأمور الإدارية و تنظيم الملفات القضائية تنص المادة 29 من قانون الأساسي المنظم لهذه الفئة على معايير خاصة إضافية للتقييم أمناء الضبط وهي:

- السرعة والدقة في تشكيل الملفات القضائية.
 - التطبيق السليم للإجراءات القانونية والقضائية.
- نلاحظ أن هذه المعايير تدخل في إطار كيفية القيام بالترتيب و الكفاءة في التعامل مع الإجراءات التقاضي المعقدة بكل احترافية فهذا هو العامل الذي يساعد في تمييز أمناء الضبط الأكفاء.

4: الموظفون المنتمين في الصحة العمومية.

موظفين المنتمين لأسلاك البيولوجية في الصحة العمومية يخضعون م.ت.11-152²، أما الموظفون المنتمين لأسلاك الشبه الطبي يخضعون م.ت. 11-121³.

¹: مرسوم تنفيذي، رقم 08-409، المتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمى أمانات الضبط للجهات القضائية، ج ر، عدد 73، الصادرة في 28 ديسمبر 2008.

²: مرسوم تنفيذي، رقم 11-152، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية، ج ر، العدد 21، الصادرة في 3 أبريل 2011.

³: مرسوم التنفيذي، رقم 11-121، مؤرخ في 20 مارس 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية، ج ر، العدد 17، الصادرة في 20 مارس 2011.

تنص هذه المراسيم على الأحكام الأساسية لتنظيم هذه الأسلاك في الصحة العمومية، بما في ذلك المعايير الخاصة للتقييم وهي:

- تحقيق الأهداف.
- روح المبادرة.
- مشاركتهم في أعمال الحث والمنشورات والمداخلات ذات الطابع العلمي.
- الملف الإداري في جانبه التأديبي.

أسس المشرع هذه المعايير على الجاني الشخصي بحيث يتم التطرق إلى كفاءة الموظف و مدى إستعداده لتحسين مستواه كما تطرق إلى الجانب العقوبات التأديبية المؤثرة سلبا.

5: معايير تقييم الأساتذة الجامعيين وفق م.ت. 08-131¹.

يتضمن القانون الأساسي للأساتذة الجامعيين معايير خاصة لتقييمهم وفق المادة 29 من م.ت. 08-131 و المتمثلة في:

- حالة تقدم مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي في طور التنفيذ.
- براءات الاختراع والمنشورات والمداخلات الوطنية والدولية.
- الكتب المنشورة.
- البرمجيات والمنتجات والأنظمة المنجزة.
- كل نشاط لنتمين نتائج البحث.

نلاحظ أن هذه المعايير تتطرق الى مدى مساهمة الأساتذة الجامعية في تطوير مجالهم من ناحية البحث العلمي لكونهم أكثر فئة متفتحة على التطوير و المساهم الرئيسي في رفع المستوى المعرفي و الثقافي في المجتمع.

¹: مرسوم التنفيذي، رقم 08-131، مؤرخ في 3 مايو 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم، ج ر، العدد 23، الصادرة بتاريخ 4 مايو 2008.

6: الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني وفق م.ت. 10-322¹.

للأمن الوطني خصوصيات كثيرة لذلك استوفى المشرع معايير خاصة بالموظفين المنتمين إليها، و المتمثلة:

- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- القدرات البدنية.
- السلوك وكيفية الخدمة.
- المميزات الشخصية.

يتضح لنا أن المشرع أبقى على 3 معايير موضوعية التي نص عليها أمر 06-03 ساري المفعول أثناء نشر هذا القانون و أضاف إليها معايير تفرضها طبيعة المهام التي يقوم و التي تستدعي إمتلاك الموظف لمؤهلات بدنية و سلوكية و شخصية تميز الموظف. مما سبق ذكره من معايير موضوعية في قوانين أساسية نستنتج أن المعايير الخاصة تقتضيها طبيعة النشاط الإدارة و المهام التي يتولاها الموظفون.

ثالثا: المعايير المؤثرة سلباً على تقييم الموظف.

لم يتطرق المشرع الجزائري إلى هذه المعايير، بل اكتفى بالإشارة إلى المعايير الموضوعية المعتمدة، ولكن باستقراء استمارات التقييم* المعتمدة في الناحية التطبيقية والعملية فإن القائم بالتقدير لابد أن يتطرق إلى:

1: الإنعكاسات السلبية للعطل و الغيابات على تقييم الموظف العام.

نظم المشرع أحكام العطل والغيابات في الباب التاسع من الأمر 06-03 خصص فيه فصلين: الفصل الأول للعطل والفصل الثاني للغيابات.

¹: مرسوم التنفيذي رقم 10-322، مؤرخ في 22 ديسمبر 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني، ج ر، العدد 78، الصادرة في 26 ديسمبر 2010.

حسب المادة 194 من أمر 06-03 التي تنص على: " للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر " إذا للموظف الحق في عطلة سنوية إضافة إلى أيام الراحة القانونية تمنح له بقوة القانون، تحتسب حسب أحكام المادة 196 والمادة 197 و 204 من نفس الأمر، يؤدي هذه العطلة إلى انقطاع العلاقة الوظيفية مما يؤدي إلى توقيف حقوق الموظف بما فيها عملية التقييم، وذلك سواء كانت العطلة سنوية بقوة القانون أو بطلب من الموظف في حال عطلة مرضية لأسباب صحية، قد تكون مؤقتة أو دائمة أو بسبب الولادة.

يرتبط قانون الضمان الاجتماعي بشكل وثيق بالموظف واستمرارية العلاقة الوظيفية للموظف، وحسب أحكام هذا القانون فإن الموظف أثناء انقطاعه عن العمل يستفيد بتعويضات يدفعها الضمان الاجتماعي¹.

إذا الموظف في العطلة لا يتم تقييمه لانقطاع العلاقة ويؤثر ذلك على المواظبة التي يتم مراعاتها في التقييم، فالمقيم يخصص نقاط للمواظبة الموظف وجديته في العمل.

أما الغيابات فهي عدم حضور الموظف إلى العمل سواء بمبرر أو بدون مبرر أو غير متكرر، فهذا يؤثر على تقييم الموظف كون كل غياب دون مبرر وغير مسموح قانوناً يؤدي إلى سقوط النقاط المخصصة للمواظبة، ما يعطي نقطة سلبية للموظف ويؤدي إلى ترتيب سلبي يؤثر على مساره المهني.

2: التأثير السلبي للمسائلة التأديبية على تقييم الموظف العام.

تضمن الأمر رقم 06-03 النظام التأديبي من خلال الباب السابع، بحيث بين فيه المشرع المبادئ العامة للنظام التأديبي من خلال المواد من 160 إلى 162 والأفعال التي

*: تجدر الإشارة إلى أن المشرع لم يحدد الفرق بين بطاقة التقييم و استمارة التقييم بالرغم من التطرق إلى ذلك في بعض النصوص الخاصة فهو يشير إلى نفس النموذج بمصطلحين مختلفين و تارة أخرى يفصل بينها بحيث استمارة التقييم وثيقة تمهيدية لتحرير بطاقة التقييم و في الواقع العملي يتم الاعتماد على نموذجين و لقد تطرقنا إليها من خلال الملاحق الخاص ببطاقة التقييم و استمارة التقييم.

¹: قانون، رقم 83-11، مؤرخ في 2 يوليو 1983، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ج ر، العدد 28، الصادر في 5 يوليو 1983.

تشكل أخطاء تأديبية من خلال المواد 177 إلى 185 والعقوبات التي تقابل هذه الأخطاء من خلال المواد 163 إلى 176.

تجدر الإشارة إلى أن المشرع يصر على وضع هذه العقوبات التي يتعرض لها الموظف في ملفه الإداري، وهذا يؤثر سلباً على مساره المهني عامةً، والتي تؤخذ بالحساب في عملية التقييم، ويتضح ذلك من خلال أن الأفعال التي تعتبر خطأ مهنيًا تتعلق بسلوك وأداء الفرد في المؤسسة، وهي التي اعتبرها المشرع معايير للتقييم، خاصة ما يتعلق بالواجبات العامة والواجبات الأساسية للموظف.

لتواجد الارتباط يصبح تقييم الموظف سلبياً وسقوط النقاط التي لا بد له الحصول عليها الحصول عليها لو لم تتوفر هذه الأخطاء¹ والتي أشار إليها المشرع صراحة في بعض القوانين الخاصة².

لا شك أن المشرع اعتمد على المعايير الموضوعية في التقييم سواء في الحالات الاستثنائية أو المعايير السلبية في التقييم لأن الطابع الموضوعي هو السائد فيها وتغلبه على حساب الطابع الذاتي و سهولة الكشف عنها و التعامل معها أحسن من تعايير الذاتية. تقييم الموظفين على أساس معايير موضوعية شاملة، يكون تقييم حسب هذه المعايير يكون في نظر السلطة السلمية ينعكس على مصداقية وموضوعية.

الفرع الثاني: إسقاط الطرق الفقهية للتقييم على أحكام م.ت. 19-165.

لم يتطرق المشرع لتحديد الطرق المتبعة في المؤسسات للتنفيذ عملية تقييم موظفيها بالرغم من أهميتها في قياس الأداء بشكل موضوعي إلا أننا يمكن أن نستنبطها من خلال التطرق إلى مختلف الطرق الفقهية لتقييم، مجموعة الطرق التقليدية (أولاً) و مجموعة الطرق الحديثة للتقييم (ثانياً).

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم.

يعتمد في هذه الطرق على الحكم الشخصي للرؤساء على الموظفين، نذكر:

¹: أنظر الملحق رقم 07، ص133.

²: أنظر المادة 15 من م.ت. 11-152 و م.ت. 11-121 سالف الذكر.

1: طريقة التدرج البياني

تعد هذه الطريقة الأكثر شيوعاً واستعمالاً في التقييم، كونها أقدم وأبسط آلية تعتمد عليها المؤسسة بكونها تعتمد على قياس أداء الموظف بوضع معايير محددة تساعد على دراسة أداء الموظف، ثم يتم الاعتماد على مقياس متدرج الدرجات لكل معيار، والعناصر التي يتشكل منها يكون لها حد أدنى وقيمتها أعلى توزع على الموظفين على شكل علامات في كل صفة¹ التي يعبر عنها بأرقام ونقاط، ثم يتم جمع نقاط كل العناصر للحصول على مجموع يمثل مستوى أداء الموظف.

رغم بساطة هذه الطريقة وقليلة التكاليف، إلا أنها تنتقد على أساس افتراض وزن واحد لعدة معايير تختلف من نشاط لآخر وسهولة تحيز المشرف عند القيام بها².

2: طريقة الترتيب التنازلي

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الموظفين تنازلياً بعد مقارنة أدائهم بين بعضهم البعض، قد يحدد الترتيب من الأحسن أو الأسوأ ثم يليه الآخرون حسب ترتيبهم³ في قائمة تبرز الكفاءات المهنية و نقاط القوة و الضعف في أدائهم الوظيفي، تعرف هذه الطريقة نوعين هما:

2-أ: طريقة الترتيب البسيط

في هذه الطريقة يقوم المشرف على التقييم بإعداد قائمة بالموظفين تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أو أقلهم بعد القيام بالمقارنة بينهم حسب الأشخاص دون اللجوء إلى معايير موضوعية، يضع الأول رقم 1 ثم يليه البقية⁴.

2-ب: طريقة المقارنة الثنائية

يعتمد فيها على مقارنة كل موظف مع موظفين آخرين في إطار مجموعة واحد تلو

¹: محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص 36. نقلاً عن سعاد بعجي، المرجع السابق، ص 306

²: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص 27.

³: محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، 2012، ص 161.

⁴: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21"، دار الجامعة للطباعة، مصر، 2003، ص 416.

الآخر¹، أي نأخذ موظف من المجموعة ونقيمه بالمقارنة مع أداء الآخرين من نفس المجموعة، وكل كرة يتفوق فيها نضيف لرصيده درجة واحدة، وفي النهاية يتضح لنا من الأفضل، ويكون هو الأول في القائمة لكونه جمع أكبر قدر ممكن من الدرجات مقارنة بالآخرين.

3: طريقة التوزيع الإجباري

يعتمد المقيم على قائمة تضم موظفين معدة سلفا والتي تصنف الموظفين في فئات، ويتم التقييم² وفق:

- تحديد مستويات معينة للأداء مثل: جيد، ممتاز، ضعيف،...

- تحيد نسبة العاملين الواجب وضعهم في كل مستوى.

تنتقد هذه الطريقة لكونها لا يؤخذ بها في المؤسسات التي لها عدد موظفين قليل، وأيضا توزيع التقديرات يكون معدا مسبقا وهذا إجحاف وغير منصف للموظفين.

ثانيا: الطرق الحديثة للتقييم

مع تطور الوظيفة العمومية و تحديثها لمواكبة كل التطورات لابد من أساليب التقييم أن تستحدث وفق:

1: طريقة الاختيار الإجباري

جاء بها علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ونظرا لجودتها تعتمد الشركات الصناعية في تقييم أداء الموظفين³.

بحيث تقوم تنسيق مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد، تحتوي كل مجموعة

على أربع جمل، تنقسم عبارتين تمثلان الصفات الجيدة في الموظف، أما العبارتان الباقيتان تمثلان الصفات السيئة في الموظف، فيختار المقيم عبارة من كلا الفئتين، فيقيم الموظف بعبارة جيدة وما يقابلها من الصفات.

¹: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 417 و 418.

²: نصر الله حنا، إدارة موارد بشرية، المرجع السابق، ص 120

³: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص 29.

فيجب على المقيم وضع علامة أمام العبارة الأكثر تمثيلاً لصفات الموظف دون علمه بالشيفرة التي تقابل تلك الصفات والتي تكون مسؤولة عنها إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بفك الشيفرة لتحقيق وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة¹.

2: طريقة الأحداث الحرجة

ترتكز هذه الطريقة على السلوك الجوهري المؤثر في الأداء سواء في شكل فعال أو سلبي، وذلك بتسجيل المواقف والأفعال التي يقوم بها الموظف سواء سلبية أو إيجابية خلال فترة معينة اعتماداً على معايير محددة مسبقاً². ويتم إعطاء قيمة كل حادث على حسب أهمية هذا الحدث الحرج، وتحفظ من أجل الاستدلال حول مستوى الأداء الفعلي العام للموظف كونها معيار لحسن الأداء/الضعف ومدى تطوره ومحاولة تجنب تكرار الأفعال السيئة³.

إلا أنها قد تفتح المجال لممارسة الرقابة بشكل مفرط وغير مبرر وتتطلب تحسين مستوى الرئيس فيها من أجل تقدير كل التصرفات وتحديدتها⁴.

3: طريقة قوائم المراجعة

تقضي على اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وذلك لكونها تصف نواحي سلوك مختلفة للموظف⁵.

تصمم قوائم تحتوي على شرح لجوانب عديدة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم من خلال تحليل الوظائف من أجل تحديد مشتملاتها وأبعادها، ما يساهم في تحديد نموذج السلوك الفعال وغير الفعال من الموظف، ثم يتم إعطائه تقدير الذي يتم الاحتفاظ فقط السلوكيات المرتبطة بالوظيفة وتقييم الموظف على أساسها.

¹:J.C PIERRE, gestion des ressources humaines, université catholique du Louvain, facultés des sciences économique, sociales et politique, diffusion universitaire, Ciaca, 1986, p 17.

²: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ط 2، دار وائل للنشر، 2006، ص 17.

³: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص30.

⁴: سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 17.

⁵: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص38.

من مميزات هذا الأسلوب الدقة، بحيث يتطرق لمعايير وتقييم السلوك والأفعال إلي يتم الأخذ بها بشكل دقيق، إلا أنها معقدة تحتاج وقت ومجهود وكفاءة.

4: طريقة الإدارة بالأهداف

استحدثت من طرف العالم الإداري " Peter Drucker " في أواسط الخمسينيات، بحيث تقوم بمقارنة الأداء بالأهداف المرجوة، وذلك بالتركيز على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء الفعلي الماضي، وإشراك العامل في تحديد الأهداف التي يريد أن يبلغها في عمله، وتكون في إطار أهداف المؤسسة يكون الرئيس لا يتطلع لسلوك الأفراد، بل ينظر للنتائج المحققة من طرفهم، والتي تمتد وفق المراحل التالية¹:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير المعتمدة لقياس الأداء.

طبقا لها تعقد مقابلات دورية بين الرئيس والمرؤوس لدراسة ما تم بشأن الأهداف المخططة والحلول، وتحديد الأهداف المستقبلية²، ولا بد من وضع أهداف قابلة للتحقيق³، مثلا: زيادة الإنتاج بـ 17 % ودفع ديون الشركة بنسبة 30 %.

5: طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء

من الطرق المستحدثة مع تطور إدارة الموارد البشرية والتي تركز على ضرورة تقييم الموظف كونه أهم موارد المؤسسات، ولضمان استمرارية المؤسسة بحيث تعتمد في التقييم على الدمج بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل⁴.

تستند هذه الطريقة لمعايير موضوعية والعمل المستمر على تحسين جودة أداء الموظف

¹: نصر الله حنا، المرجع السابق، ص124.

²: سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص150.

³: نصر الله حنا، المرجع السابق، ص 110.

⁴: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص441.

وجودة الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسة بإشراك العاملين بموارد المالية والمادية للمؤسسة كل حسب مساهمته.

بالرغم من فعالية هذه الطريقة، إلا أن بعض المؤسسات لا تفعلها لصعوبة تطبيقها، والتحدي الذي تنشئه لخلق توازن بين كافة مصالح المؤسسة، وتأكيد العمل الفردي بينما المؤسسات تقوم على العمل الجماعي و التكاملي لكل الأفراد¹.

البشرية وتغيير طبيعة العمل والعاملين، فلا توجد طريقة واحدة شاملة لكل المتطلبات و بإسقاطها على المنهج المتبع في الجزائر نجد أن المشرع أقر أسلوب التدرج البياني كونه يعتمد على التنقيط وتقدير يمنح للموظف، وهذا ما يتم العمل به في المؤسسات.

المطلب الثاني: سير عملية التقييم وفق مرسوم تنفيذي 19-165

تطرق المشرع من خلال م.ت. 19-165 في الفصل الثالث تحت عنوان " سير التقييم" فمن خلالها تطرق لكيفية سير التقييم و تنفيذ إجراءاتها من طرف المقيّم المستتبطة من المواد من 7 إلى 13 من نفس م.ت.، سنحاول التطرق إلى خصوصية هذا التنظيم بالتطرق إلى الإجراءات الأولية التي لا بد من توفرها قبل القيام بالعملية(الفرع 1) و مراحل تنفيذ عملية التقييم(الفرع 2).

الفرع الأول: الإجراءات التمهيديّة لعملية تقييم الموظفين.

تتميز عملية التقييم بالتنظيم، فهي لا تتم بصفة عشوائية وتلقائية، بل تتطلب تنظيم والقيام بالعديد من الإجراءات الأولية والتحضيرية السابقة للقيام بعملية التقييم، لا بد من العمل على تحديد الجهة المخول لها التقييم (أولاً) و تحديد توقيت القيام بعملية تقييم (ثانياً) و تحديد المناهج و سلم التنقيط المعتمد في تقييم (ثالثاً).

أولاً: الجهة المخول لها القيام بعملية تقييم الموظفين

تتعدد وتختلف الجهة المخول لها التقييم، فقد تكون سلطة واحدة أو عدة جهات تتشارك في ذلك، بحيث تحدد الجهة المقيمة على حسب النظام المعتمد في المؤسسة والمعتمدة.

¹: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص442.

1: القاعدة العامة لتقييم الموظف العام.

يحدد أمر 03-06 الجهة القائمة بالعملية في " الجهة المسؤول السلمي للموظف المعني بالتقييم " بموجب نص المادة 1/101 التي تنص على: " تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة " والذي يكرسه المادة 2 من م.ت. رقم 19-165 بحيث يلغي بذلك العمل بأحكام المرسوم 85-59 والأمر رقم 66-133 التي تخول لسلطة التقييم باقتراح من رئيس المصلحة، أخذ آنذاك بقاعدة توازي الأشكال في كل التعاملات بين الموظف وسلطة التعيين، إلا أن وفق التعديل الأخير تخضع لمبدأ التبعية بين الرئيس والمرووس، ولعل الدافع لاتخاذ هذا التعديل هو كثرة الاحتكاك بين الموظف والسلطة الرئيسة عليه والقدرة على الإلمام وتكييف أداء وسلوك الموظف بشكل أفضل¹.

تجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري وضح المعنيين بسلطة التعيين من خلال أحكام م.ت. رقم 90-99²، أشار إلى أن سلطة التعيين للموظف والأعوان الإدارة المركزية يتمثل في الوزير، أما في الولايات فهو الوالي، والبلديات سلطة التعيين فيها يتمثل في رئيس المجلس الشعبي البلدي، وفي المؤسسات الإدارية ذات الطابع الإداري فهو مسؤول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.

وبموجب أحكام المادة 2 من م.ت. 90-99 يمكن تفويض سلطة التقييم بقرار تفويض صلاحيات بعد مراعاة الشروط والإجراءات القانونية.

أما في أمر 03-06 و م.ت. 19-165 لم يحدد المشرع السلطة السلمية المؤهلة، بل خول ذلك للهيكل الإداري وتنظيم المصالح لكل مؤسسة وميدان نشاطها.

وهو ما يبين المرونة التي أضفاها المشرع الجزائري لعملية التقييم، كرس دور ل.م.أ. كهيئة استشارية في عملية التقييم والسلطة الأعلى للسلطة المؤهلة، بحيث تتشارك أكثر من

¹: منير نوري، المرجع السابق، ص343.

²: المرسوم التنفيذي، رقم 90-99، المؤرخ في 27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري، ج.ر.، العدد 13، مؤرخة في 27 مارس 1990.

جهة في عملية التقييم لإضفاء عليها الموضوعية والمرونة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية.

بالرغم من تغير النظام المعمول به إلى أنه ترد بعض الاستثناءات حول الجهة المقيمة مثل: المرسوم الرئاسي رقم 09-221¹، يخول بموجب نص المادة 70 منه صلاحية التقييم لسلطة التعيين.

و المرسوم التنفيذي رقم 10-124²، الذي يخول بموجب نص المادة 17 منه التقييم من صلاحية التعيين.

أو قد تنشأ وتخصص هيئة خاصة في القائمة على عملية التقييم، فمثلا: الأساتذة الجامعيين يتم تقييمهم من طرف هيئة علمية و بيداغوجية مؤهلة حسب المادة 28 و 30 من م.ت. رقم 08-131³.

2: الحالات الإستثنائية عن القاعدة العامة.

مما لا شك فيه أن الموظف في إطار الأداء الفعلي لا يرتب أي إشكال في تحديد السلطة القائمة بالتقييم، بحيث يتم تحديدها بالنظام الداخلي للمؤسسة، لكن مع استحداث المشرع للوضعيات القانونية التي قد يكون فيها الموظف، فمن هي الجهة ذات سلطة التقييم؟ نظم المشرع هذه الوضعيات في الباب السادس من الأمر رقم 06-03 تحت عنوان "الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله" والمرسوم التنفيذي رقم 20-373⁴ المتضمن هذه الوضعيات:

ففي حال تغير وضعية الموظف تجاه المؤسسة التي قامت بتعيينه تتغير أحكام

¹: المرسوم الرئاسي، رقم 09-221، المؤرخ في 24 جوان 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الديبلوماسية والقنصليين. ج ر، العدد 38، مؤرخة في 27 جوان 2009.

²: المرسوم التنفيذي، رقم 10-124، المؤرخ في 28 أبريل 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين، ج ر، العدد 28، مؤرخة في 28 أبريل 2010.

³: مرسوم تنفيذي، رقم 08-131 سالف الذكر.

⁴: المرسوم التنفيذي، رقم 20-373، المؤرخ في 12 ديسمبر 2020، المتعلق بالوضعيات الأساسية للموظف، ج ر، العدد 77، الصادر في 20 ديسمبر 2020.

التقييم والجهة التي تتولى القيام به، وهذا ما نظمه وبينه المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي رقم 19-165 كما يلي:

2-أ: وضعية الانتداب وخارج الإطار

تطرق المشرع الجزائري لتعريفها من خلال الأمر رقم 06-03 م.ت. رقم 20-373 بحيث يعرف الانتداب وفق الأمر رقم 06-03: " الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/ أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي تنتمي إليها"¹ وتقابلها المادة 19 من م.ت. 20-373.

أما خارج الإطار تعرف: " وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أو يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب في إطار احكام المادة 135 أعلاه في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي"² وتقابلها المادة 33 من م.ت. 20-373.

إذن الانتداب ووضعية خارج الإطار هو تحول الموظف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى مع الحفاظ على منصبه في مؤسسته الأصلية ويتلقى راتبه من المؤسسة المنتدب إليها، فهذا ما يثير تساؤل حول من تطبق إجراءات التقييم لهذا الموظف، إلا أن المشرع فصل في ذلك بموجب م.ت. 19-165 و م.ت. 20-373.

بحيث تنص المادة 3 من م.ت. رقم 19-165 على: " يتم تقييم الموظف الموجود في وضعية الانتداب أو خارج الإطار منه طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها".

أما المادة 22 من م.ت. رقم 20-373 التي تنص على: " خلال مدة الانتداب...، يتم تقديم الموظف من قبل المؤسسة أو الهيئة التي تم انتدابه إليها، ويتم إرسال بطاقة تقييمه إلى إدارته الأصلية.

¹: المادة 133 فقرة 1 من الأمر رقم 06-03.

²: المادة 140 من الأمر رقم 06-03.

عندما يتم إنهاء انتداب موظف طبقا للفقرة أعلاه قبل انتهاء مدة انتدابه، ترسل المؤسسة أو الهيئة المنتدب إليها بطاقة تقييم حول كيفية خدمة المعني في إدارته الأصلية". تقابلها المادة 1/36 من م.ت. 20-373.

إذا الموظف المحال على الانتداب أو خارج الإطار سواء بقوة القانون أو بطلب منه¹ يتم تقييمه من طرف الإدارة التي ينتدب إليها، وهذا الأقرب للصواب كون الموظف يقدم أداءه ونتائجه في إطار تلك المؤسسة، فهي القادرة على قياسه، وبما أن المشرع نص على ضرورة إدراج بطاقة لتقييمه في الملف الإداري وحفاظ الموظف على حقوقه في الترقية والتي تقوم بها المؤسسة الأصلية للموظف لذلك تبعت قرار التقييم إلى المؤسسة الإدارية للحفاظ على هذا التقييم في ملفه واستفادته من الترقية في الرتبة والدرجة².

2-ب: وضعية الإحالة على الاستيداع ووضعية أداء الخدمة الوطنية

تطرق المشرع لتعريف هاتان الوضعيتين من خلال:

عرف وضعية الإحالة على الاستيداع في المادة 1/145 من أمر 06-03 والمادة 43 من م.ت. 20-373 تعرفها بأنها: " تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل".

أما حالة أداء الخدمة الوطنية من خلال المادة 1/154 من أمر 06-03 والمادة 1/52 من م.ت. رقم 20-373 تعرف وضعية الخدمة الوطنية بأنها: " يوضع الموظف المستدعي لأداء الخدمة الوطنية في وضعية تسمى " الخدمة الوطنية".

إذا الموظف الذي يكون في حالة وضعية الإحالة على الاستيداع أو وضعية الخدمة الوطنية تتوقف العلاقة الوظيفية الرابطة بين الموظف والمؤسسة مما يؤثر على استمرارية عملية التقييم خاصة وأنهم يحافظون بالمنصب المالي وحقوق الترقية لذلك نظم المشرع الجزائري وضعية الموظف تجاه عملية التقييم بموجب المادة 3/2³ التي تنص على: "... بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الإحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية أو عطله

¹: أنظر المواد 134 و 135 من أمر 06-03.

²: المادة رقم 2/3 من م.ت. 19-165

³: المادة 2/3 من مرسوم تنفيذي رقم 19-165

مرضية طويلة المدة يؤخذ في الحسبان تقييمه للسنة التي سبق إحالته على إحدى هذه الوضعات".

إذا يتم تقييم الموظف حسب تقييمه في السنة الماضية قبل إحالته على الاستيداع أو الخدمة الوطنية وهذا في رأينا شيء جيد للموظف، بحيث لا تتقطع تقييمه ولا يتأثر وضعه في الترقية وخاصة إذا كان تقييمه في السنة الماضية جيد، ولكن من جهة أخرى قد يكون تقييم الموظف في السنة الماضية ليس جيدا ولا يخدم مصلحة الموظف خاصة وأن التقييم يشمل في الملف الإداري للموظف، فكيف يمكن تقييم شخص وهو لم يقدم أي أداء فقط بدافع استمرارية التقييم ففي فترة الانقطاع كان سيؤدي أفضل من السنة الماضية.

ثانيا: تحديد توقيت القيام بعملية تقييم الموظفين.

تطرقنا سابقا لتوقيت كأهم عناصر لقيام عملية التقييم وبالمرونة التي يتمتع بها واختلافه من مؤسسة إلى أخرى.

إلى أن المشرع أضفى عليه طابع السنوية في الأمر رقم 66-133¹، وفي أحكام المرسوم 85-59 في المادة 83 منه باعتماد عبارة " تمنح للموظف نقطة سنوية " إذا تقام عملية التقييم كل سنة.

أما أمر 06-03 الذي كرس طابع استراتيجي للتقييم وذلك يجعلها عملية دورية و سنوية، بحيث بذلك يعطيها طابع الاستمرارية والرسمية، ولكن لم يتطرق لتحديد تاريخ القيام به، بحيث ترك ذلك م.ت. 19-165 من خلال المادة 13 منه على أن: " تتم عملية تقييم الموظفين خلال السنة المعنية، ويجب إتتمامها في أجل أقصاه 31 مارس من السنة الموالية".

إلا أننا نجد بعض الاستثناءات أين يتم تحديد توقيت عملية التقييم مثال ذلك: م. 10-134² يحدد مدة تاريخ التقييم لغاية منح المردودية ب3 أشهر.

إذا المشرع لم يحدد تاريخ القيام بالعملية وإنما تركه مفتوح حسب ما تراه المؤسسة مناسبا للقيام به، على أن لا يتعدى التاريخ الأقصى المحدد المادة 13 أعلاه لارتباط ذلك مع

¹: المادة 33 من الأمر رقم 66-133 سألقة الذكر.

²: مرسوم، رقم 10-134، مؤرخ في 13 ماي 2010، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في

المؤسسات و الإدارات، العدد 32، مؤرخة في 16 ماي 2010

المخطط السنوي للموارد البشرية، لأن التقييم يؤثر في عمليات تمثل المحور الرئيسي لهذا المخطط.

وتجدر الإشارة إلى أن النقطة تمنح خلال الثلاثي الأخير من السنة فلا تتجاوز 15 ديسمبر لأنه التاريخ المحدد لانتهاء من جدول الترقية النهائي¹.

تكمن أهمية تحديد توقيت القيام بالعملية لإدلاء الموظفين المعنيين بالتقييم، وذلك لأن عملية التقييم تقام وتأسس على المقابلة التي تتم بين الموظف المعني والمقيم، فلا بد من أن يعلم الموظف بتاريخها قبل الموعد لتحضير نفسه.

ثالثا: تحديد المعايير والمناهج وسلم التنقيط المعتمد في التقييم

تطرقنا سابقا للمعايير التي أقرها المشرع لتقييم الموظف من خلالها، فيبقى على المقيم فقط تحديد هذه المعايير وفق استمارات تقييم.

أما ما يخص المناهج المتبعة في عملية التقييم فيتم تحديدها بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني حسب الحالة بعد استشارة اللجان متساوية الأعضاء وموافقة السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية².

إذا المشرع لم يحدد المناهج المتبعة بجانب المعايير التي قام بتحديدتها، بل أحالها إلى التنظيم فقد تحدد من طرف الوزير الذي تقع الإدارة أو المنظمة في مجال تسييره الإداري، تقوم بتحديدتها بموجب قرار وزاري أو قرار وزاري مشترك يتم تحديد فيه المناهج التي لا بد من المؤسسات إتباعها للقيام بالتقييم.

يؤدي تحديد المناهج من كل وزير على مستوى قطاعه إلى عدم خضوع الموظفين المنتمين لنفس الرتب في مختلف المؤسسات لنفس المناهج ما يؤدي إلى عدم المساواة بينهم وذلك غير مجدي و يؤدي لاختلاف المناهج المعتمدة ما يفتح المجال لعدم حصرها و تعسف في استغلالها في الإدارات.

أما في حال غياب هذا القرار أو المقرر الوزاري فيمكن للمسؤول في المؤسسة أن يحدد المناهج التي تتبع في مؤسسته بعد استشارة ل.ا.م.أ وتحال للسلطة المكلفة بالوظيفة

¹: ESSAIS (T), droit de la fonction publique, édition- distribution houma, Alger, 2003, p183

²: المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 و المادة 101 من أمر 06-03.

العمومية للمصادقة عليها لتصبح سارية المفعول لكونها مختصة في وضع نصوص تنظيمية في مجال الوظيفة العمومية.

نلاحظ أن المشرع يؤكد على الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الأسلاك التي ينتمي إليها الموظفين و النصوص الخاصة التي تنظمها و مراعاة طبيعة نشاطات المصالح المعنية وأحكام م.ت. 19-165، إلا أنه لم يتطرق لتحديد الأساليب و شروط تحديد هذه المناهج بحيث يساهم بذلك في نقص تعدد المناهج المتبعة و تقليص المجال تعصف الإدارة فيها.

لذلك لماذا لا يوكل المشرع اختصاص وضع المناهج من طرف الهيكل المركزي مباشرة بدلا من وضعها في إطار المؤسسة والمصادقة عليها وبذلك يكرس نص المادة 100 من الأمر 06-03¹ التي توكل وضع المناهج للهيكل المركزي للوظيفة العمومية، فذلك يؤدي لتوحيد المناهج و خضوع كل الموظفين لنفس المناهج مع لاختلاف المؤسسات، بحيث يهتم الهيكل المركزي بكل الأمور المتعلقة بالوظيفة العمومية².

أما سلم التنقيط فقد حدده المشرع سابقا من 0 إلى 20 ثم ألغاه من 0 إلى 10³ و لم يشر إليه في الأمر رقم 06-03 ساري المفعول، ولذلك جرى العمل بأحكام التعليم رقم 5، بما أن المشرع يلغي أحكام المرسوم رقم 85-59 وذلك بالاعتماد على سلم التنقيط المحدد من 0 إلى 20 وذلك في غياب النصوص التنظيمية، ولكن بالرغم من صدور م.ت. رقم 19-165 لم يتطرق لمجال التنقيط، لا من حيث تحديده أو إلغاء ما جاء به م.ت. رقم 66-149⁴ والتعليم 5 مؤرخة في 03-07-1966 سألفة الذكر، ولم يؤكد ويكرس هذا في المجال المعتمد، وهذا ما تبينه المادة 7 من م.ت. رقم 19-165 التي تنص على أن النقطة المرقمة تمنح حسب سلم تنقيط يعد وفقا لخصوصيات السلك وطبيعة النشاط.

¹: تنص المادة 100 على: "تحدد المؤسسات و الإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، و موافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية مناهج التقييم التي تتلائم و طبيعة نشاطات المصالح المعنية".

²: المادة 56 من الأمر 06-03 التي تنص: "الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة، تكلف على وجه الخصوص بما يلي:.....ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين و تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية و ضمان ضبط التعدادات".

³: أنظر لما سبق التطرق إليه، ص 25 و 26.

⁴: المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 66-149 سالف الذكر.

أما سلم التنقيط فيتم تحديده حسب رتبة وسلك الموظف*، ولكن لم يتطرق إلى الجهة المختصة في تحديده بل أشار فقط لتحديده وفق السلك، فهل يخضع لنفس أحكام المناهج؟

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الموظف وفق م.ت. 19-165.

تعتمد معظم التنظيمات الوظيفية على مراحل متسلسلة و مرتبطة من أجل القيام بعملية التقييم، وذلك بعد قيامها بالمرحلة التحضيرية اللازمة لتقدير أداء الوظيفي للموظف، بحيث تتطرق إلى إجراء مقابلة مع الخاضع للتقييم (أولاً) ثم الإعلان عن نتائج التقييم (ثانياً).

أولاً: مقابلة تقييم الموظف العام.

وفقاً لنص المادة 7 من م.ت. رقم 19-165 فإن عملية التقييم تتم وفق مقابلة التقييم المهني تقام على مستوى الإدارة من أجل إتخاذ القرار النهائي بشأن تقييم الموظف.

يمكننا تعريف مقابلة التقييم بأنها: " نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقيم والآخر المقيم، بهدف مناقشة نقاط الضعف في أداء المرؤوس ووضع الحلول لها ولتطوير أدائه في المستقبل وتدعيم نقاط القوة للاستفادة منها بشكل أفضل"¹ والتي يهدف منها حسب المادة 28² إلى:

- وضع نقطة مرقمة للموظف حسب سلم التنقيط المعد مسبقاً.
- تقدير ذو طابع عام.
- عرض حال موقع.

1- إجراءات القيام بالمقابلة:

تطرق المشرع إلى تنظيم مقابلة تقييم وفق م.ت. 19-165 بحيث لم يتطرق لها سابقاً في النصوص المنظمة للوظيفة العمومي، و التي تتم وفق مراحل هي:

*تعرف المادة 5 من أمر 03-06 الرتبة بأنها: " الرتبة هي الصفة التي تخول لصاحبها أو شاغلها الحق في شغل الوظائف و المهام المخولة لها"، أما المادة 06 تعرف السلك: " فهو يتشكل مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس قانون الأساسي الخاص".

¹: عمرو وصفي عقيل، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 277. نقلاً عن سعاد بعجي، المرجع السابق، ص 67.

²: المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165.

1-أ: الجهة المؤهلة للقيام بمقابلة التقييم

وفقاً لنص المادة 10 من م.ت. رقم 19-165 يقوم بالمقابلة المسؤول السلمي المباشر و/ أو المسؤول السلمي الأعلى، وهو نفسه الشخص المؤهل للقيام بعملية التقييم كلها، فهو الذي يحدد تاريخ إجراء المقابلة، وملزم على إبلاغ الموظف المعني بالتقييم حسب نص المادة 9 من م.ت. السالف الذكر.

1-ب: مراحل حدوث مقابلة تقييم.

معظم القائمين بالمقابلة يتبعون جملة من المراحل من أجل نجاح عملية المقابلة، والتي تتمثل في:

- يبدأ المقيم بعرض الهدف من المقابلة.
- يعرض تقارير الأداء على المعني بالتقييم، وتكون البداية بنقاط القوة ثم نقاط الضعف.
- يحدد المعايير المتبعة من أجل قياس أدائه.
- يحدد المقيم المعايير والنتائج التي كان يتوقعها.
- يفتح المجال للموظف للتعقيب وإعطاء رأيه حول التقييم، ووضع مبرراته.
- فتح نقاش تفصيلي حول إمكانية تحسين الأداء¹.

1-ت: موضوع مقابلة التقييم.

حسب نص المادة 8 من م.ت. رقم 19-165 تتمحور المقابلة حول:

- النتائج المهنية خلال السنة المقبلة، وآفاق تحسين نتائجه المهنية.
- قدراته على شغل وظائف التأطير.
- تطلعاته المهنية وآفاق تطور مساره المهني.
- احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

1-ج: الخطوات السابقة للمقابلة التقييم.

بعد التطرق لموضوع المقابلة، نلاحظ أنه يتم الاعتماد على تقارير معدة سابقاً للمقابلة

¹: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص 69.

لا بد أن نشير إلا أنها خطوة محورية في عملية التقييم¹، ولا تكون عشوائية، فهي منظمة وتقوم على عدة خطوات سابقة تتمثل في قياس أداء الموظف وتحديد العمل المطلوب والنتائج المرجوة من الموظف.

تتم عملية قياس الأداء من خلال جمع معلومات حول الأداء الفعلي الموظف قبل القيام بمقابلة التقييم بالتطرق إلى ملاحظة الأفراد العاملين و متابعتهم و التطرق إلى التقارير المتمثلة في التقارير الإحصائية و التقارير السنوية و التقارير المكتوبة².

أما بعد تحديد العمل المطلوب يعتمد على مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية المعتمدة من طرف المؤسسة³ مثل الاطلاع لخطط العمل المستقبلية لتحديد كل ما هو مطلوب من الموظف وحصر إجراءات وسياسات التي تنتهجها المؤسسة من أجل معرفة طرق العمل وظروفه ودراسة الوظيفة⁴.

2: نتائج مقابلة التقييم

حسب المادة 7 والمادة 10 من م ت. 19-165 تتمحور نتائج المقابلة حول:

2-أ: نقطة مرقمة و التقدير العام

بما أن المشرع الجزائري لم يحدد مجال التقييط وأحاله للتنظيم من طرف المفتشية العامة للوظيفة العامة، فما هو معمول به على مستوى الإدارة والمؤسسات هو تصنيف الموظفين على 5 مجموعات حسب التقدير الذي يوافق مجموع النقاط المتحصل عليها.

بحيث تعد المؤسسة استمارة للتقييم توضح فيها وتحدد المعايير، المتبعة في التقييم والنقاط التي تقابل كل عنصر من هذه المعايير⁵ سواء كانت عناصر إيجابية أو سلبية

¹: مرسي محمد الخطاب، المرجع السابق، ص 22

²: عزيز درواز و أحمد تجبوط، تقييم الأداء وتأثيره على الحياة المهنية للموظف العام، دراسة حالة، رئاسة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، قسم علوم سياسية، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2014-2015، ص 19.

³: عويو درواز، المرجع السابق، ص 20.

⁴: مرسي محمد أبو خطاب، المرجع السابق، ص 22.

⁵: انظر الملحق رقم 07، ص 133.

(أنظر لما سبق شرحه)، ففي حال عناصر إيجابية تقدم للموظف نقطة، أو في حال عناصر سلبية تسقط النقاط من الموظف، وفي الأخير تقوم الإدارة بجمع النقاط وتتحصل على علامة كاملة للموظف.

ثم تقوم بمقارنة هذا المجموع لما جاء في جدول التقييط المعتمد في المؤسسة والمهياً من طرف الهيئات العليا لاستنباط المجموعة التي ينتمي إليها الموظف المتمثلة في: " دون الوسط/ متوسط / جيد / جيد جدا / ممتاز. فيصنف الموظف حسب علامته في أحد هذه التقديرات¹.

و في غالب الأحيان يكون التقدير سري فلا يمكن للموظف الاطلاع عليها و الموضح للمعلومات:

- النقائص المهنية التي يتصف بها.
- مقارنة النتائج المحققة مع سنوات الفارطة.
- الأعمال المميزة التي قد يكون قام بها.
- مدى قدرته على ممارسة مسؤوليات جديدة و إستحقاق للارتقاء.
- مدى حرصه على تحسين قدراته المهنية من خلال التكوين المتواصل².

ب-2: عرض حال

يعرف عرض الحال أنه وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة في العمل أو اجتماع³.

هو ما استحدثه المشرع بموجب م.ت. رقم 19-165، ويقصد به حسب المادة 10 منه بعد نهاية مقابلة التقييم على القائم بالمقابلة تحرير عرض حال يبين فيه التقدير وقياس القيمة المهنية للموظف، وذلك من خلال تقدير كفاءاته وقدراته ودراسة نقاط القوة والضعف

¹: أنظر الملحق رقم 03، ص129.

²: هاشمي خرفي، المرجع السابق، ص187-188.

³: عطاء الله بوحמידة، مبادئ في المراسلات الإدارية من نماذج عنها، ط4، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2009،

في أداءه الوظيفي باستغلال ما توفره المؤسسة من وسائل وعرض كل ما يراه مناسباً من توصيات أو اقتراحات تؤثر على المسار المهني للموظف بناء على تقييمه.

لم يتطرق المشرع لدور عرض الحال في عملية التقييم، وهل يحتفظ به في الملف الإداري للموظف، وهل يبلغ لسلطة التعيين أم لا، بحيث يتضمن عرض حول قيمة الموظف وما يمكن أن يتعلق بمساره المهني، ولكن ما مصير ذلك؟ وهل هو ملزم للمسؤول القائم على التقييم القيم به كل مرة؟ وهل يؤخذ به أثناء تخطيط المسار المهني للموظف؟ إلا أنه خطوة جديدة بحيث تضم ما لا تضمنه بطاقة تقييم الموظف.

ثانياً: إعلان قرار تقييم الموظف (تبليغ الموظف باستمارة التقييم)

تتم عملية اتخاذ القرار النهائي حول التقييم السنوي للموظف بعد القيام بمقابلة التقييم والتي تتضمن النقطة المرقمة والتقدير العام للموظف و المتميزة طابع العلنية لنتائج التقييم، بحيث من حق الموظف الاطلاع على نقطته المحددة من طرف المقيم.

كرس المشرع هذا المبدأ في كل مراحل تطور عملية التقييم، ففي الأمر رقم 66-133

من حق الموظف الاطلاع على النقطة الممنوحة¹، وفي م.ت. رقم 66-149 أشار إلى إمكانية التعقيب حول النقطة وطلب توضيحات عنها²، أما في المرسوم رقم 85-58 فالموظف يطلع فقط على النقطة الممنوحة له، لكن المشرع أعاد العمل بالأمر رقم 66-133 وذلك في أحكام الأمر رقم 06-03، فالموظف يطلع على النقطة ويطالب تعقيب وتصحيحها ولا بد أن يوقعها.

يتضح لنا أن الموظف له الحق فقط في معرفة النقطة دون التقدير العام الممنوح له، وذلك في كل القوانين المتبعة في الوظيفة العمومية، ولذلك يعتقد الكثيرون أن استمارة التقييم التي تمنح للموظف من أجل توقيعها لا تتضمن التقدير لأن الإدارة لا تحدده إلا بعد اطلاع الموظف على النقطة³.

¹: المادة 33 من الأمر رقم 66-133 سألقة الذكر.

²: المادة 3 من رقم 66-149.

³: مقران لأكروم، المرجع السابق، ص 82.

يطلع الموظف على نقطته من خلال استمارة التقييم الذي يطلب منه توقيعها، وهذا لا يعني موافقته حول النقطة الممنوحة له، بحيث لا بد بتبليغه بهذه النقطة 15 يوما قبل انعقاد اجتماع ل.ا.م.أ.، ليتسنى له تقديم التماسه على النقطة الممنوحة، تقترح مراجعتها على سلطة التعيين وليس للسلطة القائمة بالتقييم¹ (لماذا سلطة التعيين وليس القائمة بالتقييم فهي الأدرى ؟).

بإقرار المشرع حق الطعن لهذا الموظف يثير تساؤل حول الطبيعة القانونية لقرار التقييم هل هو قرار إداري تسري عليه كل أحكام القرار الإداري، أم هو مجرد عمل إداري تنظيمي لا يمكن الطعن فيه أي تمهيدي للقرارات الإدارية الناتجة عنه.

يتجه فوج من القضاء إلى أن قرار التقييم قررا نهائي قابل للطعن فيه نهائيا أم القضاء وذلك في كون الطعن اختياري للموظف والتنظم الإداري ينصب فقط على القرارات النهائية بحيث لا تحتاج أي تصديق أو تعقيب من سلطة أخرى، ودور اللجنة الإدارية هو مراجعة النقطة فقط بدون سلطة البت النهائي².

أما الاتجاه الثاني يرى أن قرار التقييم لا يعد نهائيا إلا بعد الطعن أمام اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء ويكتسب الصفة النهائية، فبذلك يمكنه اللجوء للقضاء للطعن فيه³.

الفرع الثالث: بطاقة تقييم للموظف العام.

بعد القيام بكل خطوات التقييم وإعطاء فرصة للموظف لأجل إبداء رأيه حول النقطة التي أعطيت له، يشرع القائم بالتقييم بإعداد بطاقة التقييم للموظف التي أقرها المشرع في م.ت. رقم 59-85 وأمر 03-06، تتميز بالطابع السنوي أي كل مرة يتم فيها التقييم للموظف لا بد من إعدادها.

ما جاء به الأمر رقم 03-06 كجديد من حيث بطاقة التقييم هو تحديد مضمونها والحفاظ عليها في الملف الإداري للموظف، وكرس ذلك بنص المادة 12 من النص

¹: المادة 11 من المرسوم التنفيذي 19-165.

²: أحسن غربي، المرجع السابق، ص1197.

³: المرجع نفسه، ص1196.

التنظيمي رقم 19-165 التي تكرر إعداد البطاقة من طرف المسؤول السلمي المؤهل بعد أن يصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف.

أولاً: خصوصيات بطاقة تقييم الموظف العام.

- المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى هو المختص أو الموكل له قانوناً إعداد بطاقة التقييم الموظف، وذلك لأنه هو المخول له القيام بعملية التقييم، ويعرف الموظف حق المعرفة، ويجب أن يحيلها لمسؤول المصلحة التي ينتمي لها الموظف من أجل أن يصادق عليها¹.

وتجدر الإشارة إلى أن الموظف لا يقوم بالتعليق عليها بحيث يوقع فقط على استمارة التقييم، وهناك جزء مخصص برأي ل.ا.م.أ.² وهذا ما لم يشر إليه المشرع في نص المادة 12 من م.ت. 19-165.

- إضفاء عليها الطابع السنوي كونها مرتبطة ونتيجة لعملية التقييم، فكلما تقوم المؤسسة بالتقييم لا بد أن تعدها لكل الموظفين الذين خضعوا له، لكن عملية التقييم لها طابع دوري بالإضافة إلى السنوي، بحيث تستمر العملية ولا تتقطع وتتم كل سنة في نفس الوقت المحدد³.

قد يكون إسقاط الطابع الدوري مجرد سهو من المشرع، أو لأن بطاقة التقييم نتيجة حتمية لأي عملية تقييم، ولذلك بعدم من المشرع عدم التطرق لها بما أنها نتيجة حتمية سنوية، ودورية التقييم فهي أيضاً كذلك.

- إيداع بطاقة التقييم في الملف الإداري للموظف وهو الشيء الجديد الذي يكرسه المشرع في عملية التقييم، ولعل السبب في ذلك مساس التقييم بالمسار المهني للموظف، ما يستدعي الحفاظ عليها، فهي الركيزة في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالموظف.

¹: المادة 1/12 من م.ت. 19-165.

²: أنظر الملحق رقم 01، ص 126 و 127.

³: سليمان رحمانى و الأرقط النوار، المرجع السابق، ص 45.

ثانياً: بيانات بطاقة تقييم الموظف العام.

تضمنت المادة 12 في الفقرة 2 مضمون بطاقة التقييم¹، التي تتمثل في:

- الجزء الأول: النقطة المرقمة.

- الجزء الثاني: تقدير ذي طابع عام.

تطرق المشرع إلى هاذين الجزئين الأساسيين في عملية التقييم، إلا أن من الناحية العملية يعتمد في البطاقات بيانات أخرى تختلف حسب طبيعة الإدارة والنشاط، تتمثل في:

1: بيانات حول الموظف

يتطرق المقيم لذكر بيانات حول الموظف صاحب بطاقة التقييم بالتطرق إلى بيانات شخصية للموظف تتمثل في: اللقب والاسم، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية، مجموع العطل المرضية في السنة، النقط بالأرقام للسنتين الماضيتين من جهة ولبينات وظيفية تتمثل في: الرتبة، الفئة، الدرجة، الرقم الاستدلالي، تاريخ آخر ترقية في الدرجة، تاريخ الدخول للإدارة والتعيين في الرتبة الحالية.

2: بيانات متعلقة بالإدارة

تتمحور هذه البيانات حول ذكر معايير التقييم المتبعة والتفويض الذي تعتمده الإدارة في التقييم، وذكر النقطة المتحصل عليها والتقدير العام للموظف، وتخصص جزء من أجل توقيع كل من سلطة التقييم ومصادقة سلطة التعيين عليها، وكذلك تتضمن جزء مخصص لأي ملاحظات حول التقييم يمكن أن تبديها هاتان السلطتين و هو الجزء الذي لا يطلع عليه الموظف.

3: بيانات متعلقة باللجنة الإدارية متساوية الأعضاء

اللجان الإدارية دور مهم في الدفاع عن حقوق الموظفين، وفتح المجال لهم من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بحياتهم المهنية.

وقد نظم المشرع دورها خلال المرسوم التنفيذي رقم 20-199 والذي يحدد من خلال

¹: المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165.

الفصل الثاني من اختصاصات اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء¹، أما لجان الطعن تتمثل صلاحياتها من خلال المادة 54 من المرسوم التنفيذي رقم 20-199، نستنتج منها أن لهذه اللجان دور بارز في عملية التقييم، لذلك يخصص لها جزء من بطاقة التقييم بإبداء رأيها حول النقطة المعطاة للموظف.

واقترح تعديلها للأسباب التي تراها مناسبة أو تقوم بتثبيت النقطة وأن تقوم بالتوقيع على البطاقة بعد إبداء رأيها، إذ تتوزع هذه البيانات في الجزئين المذكورين في المادة 12 من م.ت. 19-165 و لا بد من الحفاظ عليها في ملف الإداري.

¹: المادة 12-13 من المرسوم التنفيذي 20-199 سالف الذكر.

الفصل الثاني:

الأثار القانونية

المترتبة عن عملية

تقييم الموظفين العام.

فمن خلال دراسة م.ت. 19-165 الذي يحدد كيفية القيام بها يتضح لنا أن العملية تقوم على مناهج محددة وفق مجال نشاط الإدارة و أيضا تعتمد على جملة من المعايير العامة و الخاصة.

المعتمدة في قياس الأداء الوظيفي للموظفين و التي من خلالها يتم منح الموظف نقطة تجمع من مدى توفر تلك المعايير و يستنتج منها تقدير عام مثبت في بطاقة تقييم تحفظ في ملفه الإداري وتعزيز دور ل.ا.م.أ. باستشارتها قبل اتخاذ أي قرار نهائي، ة التي تمكننا من تحديد الأطراف المخاطبين بأحكامها و هم المُقيّم و الموظف.

إلا أن كل هذا التنظيم ليس عبثاً بل هناك غاية تنظيمية و ذلك باستغلالها المعلومات التي تقدمها العملية من أجل اتخاذ ترسانة من القرارات الإدارية المنظمة لحياة المهنية للموارد البشرية و تحقيق تأدية العمل الإداري.

من هذا يتضح لنا أن عملية التقييم تساوي بين الموظفين و الإدارة من حيث الآثار التي تنجر من تطبيقها كونها تكشف عن النقص في إنتاجيتها و جودة تسيير المؤسسة و تخاطب الموظف بكشف عن نقاط ضعفه و إمكانياته و ما يمكن أن يقدمه للمؤسسة، من الضرورة تحديد هذه الأهداف التي تنجر من عملية التقييم لكلا طرفيها، نتطرق إليها من خلال فصلنا هذا المقسم إلى:

المبحث الأول تحت عنوان علاقة عملية تقييم الموظف بتسيير مساره المهني و في المبحث الثاني تطرقنا للجانب التطبيقي لعملية تقييم في المؤسسات و الإدارات العمومية.

المبحث الأول: علاقة عملية تقييم بتنظيم المسار المهني للموظف

العام

من إستقراء الفصول التي يتضمنها الباب الرابع من أمر 06-03 تتبين لنا العلاقة الرابطة بين عملية تقييم و تنظيم المسار المهني في الفصل الرابع إلى أن المشرع ذكرها على سبيل الحصر و أحالها للتنظيم، و بالفعل كرس نفس العلاقة من خلال م.ت. 19-165 من خلال الفصل الرابع منه؛ باستقراء هذه النصوص يتضح أن الإدارة تستغل التقييم في تسيير المسار المهني للموظف وفق أمر 06-03 (المطلب 1) وإستغلال التقييم في تسيير المسار المهني وفق النصوص التنظيمية (المطلب 2).

المطلب الأول: دور التقييم في تسيير المسار المهني للموظف وفق أمر

06-03.

وفقا لنص المادة 97 من الأمر 06-03 سالف الذكر فان الهدف من التقييم هو تقدير مؤهلاته المهنية و توجيه ذلك لأجل تنظيم القرارات التي تنشأ من خلال نتائجها، بحيث تنظم الإدارة ما جاء في نص المادة 98 من الأمر 06-03 و من خلال الفصل 4 من م.ت. 19-165 و التي تنص على إعتداد نتائج التقييم في تحديد المستفيدين من الترقية(الفرع 1) و التقييم لمنح العلاوات المرتبطة بالمردودية (فرع 2) و التقييم لمنح الأوسمة و المكافئات الشرفية للموظفين(الفرع 3)

الفرع الأول: تقييم الموظف قصد تقدير استحقاقه للترقية

تعتبر الترقية من ابرز الآثار المترتبة عن القيام بعملية التقييم و كرسها المشرع منذ الأمر 66-133 لكون الترقية تكون للموظفين ذوي كفاءة و المترجمة من خلال تقييمهم فيتم تحفيزهم من أجل تطوير مؤهلاتهم.

تعرف الترقية فقها بأنها: " الترقية هي أن يشغل الموظف العام وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية"¹.

و تعرف أيضا بأنها: " تحريك المورد البشري من مستوى إداري أقل إلى مستوى

¹: سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري: دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص496.

إداري أعلى، فهي تنطوي على زيادة في المستوى الوظيفي و الدرجة المالية¹. إذاً الترقية هي ارتقاء الموظف من وضع إلى وضع آخر أي انتقال الموظف من درجة أعلى إلى درجة أعلى في السلم الإداري. يعتمد المشرع على معيارين من أجل تحديد المستفيدين من الترقية و هي: معيار الأقدمية و التي يقصد بها فترة الخدمة التي يقضيها الموظف تعين بحساب سنين الخدمة التي يقدمها الموظف في الوظيفة العمومية² كما تعتمد الإدارة على معيار الكفاءة و المقصود به مجموعة من العناصر و الصفات الذاتية في الشخصية منها ما يتصل بالكفاءة الفنية الإدارية تقاس عادة بالنظر للسلوك الموظف في المؤسسة³. يعتمد على هذا المعيار للترقية الموظف بناءً على تقدير كفاءة التي حققها خلال ممارسته لنشاطاته وواجباته.

تعرف الترقية في الوظيفة العمومية نمطين نظمهما المشرع من خلال الفصل السادس من الباب الرابع سابق الذكر، و المتمثلة في:
أولاً: التقييم قصد الترقية في الدرجات:

تعرف الترقية في الدرجات فقهاً بأنها: "ترقية في الدرجة هي درجة تمنح للمتفوق على الفور، يتدخل عندما يشبع الموظف للأقدمية الدنيا، في التقصير، كما يكون في الأقدمية القصوى، يجري فهم مدة الأقدمية و العزم، من خلال القوانين الخاصة"⁴. أما المشرع الجزائري عرفها من خلال المادة 106 من أمر 06-03 التي تنص على "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم". إضافة إلى معيار الأقدمية و الكفاءة تعتمد الإدارات و المؤسسات العمومية في الترقية على معيار التقييم وفقاً للمادة 98 من الأمر 06-03 و الفصل الرابع من م.ت. 19-165.

¹: منير نوري، تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص310.

²: فتحة دجاجة و سارة خيرى، نظام الترقية في التشريع الجزائري، مذكرة من متطلبات استكمال شهادة الماستر في العلوم القانونية و الإدارية، تخصص منازعات إدارية، قسم العلوم القانونية و الإدارية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016-2017، ص13.

³: المرجع نفسه، ص26.

⁴: JAEN-FRANCOIS LACHAUME, la fonction publique, dalloz,1998,p73.

أحال المشرع تنظيم الترقية إلى النصوص التنظيمية بحيث فصل في أحكام الترقية بموجب الم.ت. 07-304¹ الذي ينص ضمن المادة 11 منه، على أن يتضمن كل سلك 12 درجة بعدما كانت 10 درجات قبل صدور الأمر 06-03، بحيث تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية وفق 3 مدد هي:

- المدة الدنيا تتطلب خبرة سنتين و نصف.
- المدة المتوسطة تتطلب خبرة 3 سنوات.
- المدة القصوى تتطلب خبرة 3 سنوات و نصف.

بحيث تتراوح المدة اللازمة لشغور 12 درجة في كل سلك من 30 سنة كحد أدنى إلى 42 سنة كحد أقصى.

و منه فالأقدمية عنصر أساسي في الترقية في الدرجات بحيث بعد إعداد استمارة التقييم يتم اختيار الموظفين الذين لهم الأقدمية ما يقارب سنتين و نصف لأنها أقل درجة للترقية إلا أن المشرع الجزائري نص في المادة 1/15 على الأخذ بعين الاعتبار سنتين من التقييم للترقية و هذا لا يكفي فلكي يرتقي الموظف في المدة الدنيا لابد أن يستوفي سنتين و نصف كاملة فلا يمكن أثناء الاعتماد على التقييم يتم النظر فقط في سنتين فلا إدارة تهمل النصف سنة المتبقية من التقييم لكي يرتقي في الدنيا.

بعد ذلك يتم ترتيب الموظفين في الجدول حسب التقاطع و الاستحقاق قبل 31-12 من السنة المعنية، ثم يتم توزيع الترقية حسب 03 وتائر أما بالقاعدة المتمثلة في 4-4-2 من بين 10 موظفين مثال ذلك: ترقية 4 موظفين في المدة الدنيا و ترقية 4 موظفين في المدة المتوسطة أما 2 موظفين في الدنيا القصوى.

لكن قد ترد بعض الاستثناءات على هذه القاعدة العامة في القوانين الخاصة نذكر منها: الم.ت. رقم 10-322 المتضمن القانون الأساسي لموظفين الأمن الوطني² الذي يتضمن في نص المادة 51 منه التي تنص على وتيرتين 6-4 لترقية كل 10 موظفين، أي ترقية في المدة الدنيا و 4 في المدة المتوسطة.

¹: مرسوم رئاسي، رقم 07-304، مؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المتضمن الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، ج.ر.، العدد 61، الصادرة في 30 سبتمبر 2007.

²: مرسوم تنفيذي، رقم 10-322، صادر في 22 ديسمبر 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني، ج.ر.، العدد 78، المؤرخة في 26 ديسمبر 2010.

و م.ت.رقم 09-221 المتضمن القانون الأساسي للأعوان الدبلوماسيين و القنصلين¹ على وتيرة 3-5-2 .

بحيث بعد إعداد بطاقة التقييم السنوية للموظف التي تتضمن النقطة المرقمة و التقدير العام، المبين للقيمة المهنية للموظف يتم إرسالها إلى الإدارة المستخدمة مصحوب بقرار الذي يتخذ في حق الموظف، وفقاً للمادة 1/15 من م.ت. 19-165 ترتيب الموظفين الخاضعين للترقية حسب النقاط المتحصل عليها لإعداد جدول الترقية الخاص بذلك الصنف و الرتبة ثم تحال هذه القائمة إلى ل.ا.م.أ التي يجتمع لمناقشتها و إبداء رأيها حول ترقية الموظفين² ما يساعد على إعداد على قائمة التأهيل لاختيار المستفيدين من الترقية المعدة مسبقاً حسب كل سلك و الرتبة و مع مراعاة النقط الممنوحة لهم و تقدير العام³.

على أساس ذلك الموظف الذي يكون له نقطة عالية بالطبع يكون تقديره العام جيداً جداً أو ممتاز لا بد أن يترقى في القسوى بالطبع مع استوفائه لشروط الأقدمية القسوى (3 سنوات و نصف) لآخر مرة تمت ترقيته، إما المتحصل على نقطة ضعيفة فيقدر في ضعيف الذي يترقى في المدة الدنيا مع استوفائه شرط الأقدمية (2 سنوات و نصف) فهي دلالة على قدرة الموظف في تقلد السلك الأعلى.

و تجدر الإشارة إلى بعض الأحكام الخاصة بالترقية في الدرجات، و هي:

- يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون الذي رقي إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم مع احتفاظه بباقي الأقدمية و يؤخذ في الحسبان عند ترقية الجديدة وفقاً للمادة 15 من م.رئاسي 07-304 سالف الذكر.
- يستفيد الموظف في حالة عطله مرضية طويلة المدى من الحق في الترقية في الدرجات لأنهم يعتبرون في حالة خدمة و يصنفون في المدة المتوسطة و خارج جدول الترقية⁴.

¹: مرسوم رئاسي، رقم 09-221، مؤرخ في 24 جويلية 2009، المتضمن القانون الأساسي بالأعوان الدبلوماسيين و القنصلين، ج.ر.، العدد 38، مؤرخة في 28 جويلية 2009.

²: المادة 2/15 و 3 من مرسوم تنفيذي 19-165.

³: المادة 01 من المرسوم 66-149 سالف الذكر.

⁴: مراسلة، رقم 1076، مؤرخ في 27 نوفمبر 2013، الصادرة عن مديرية العامة للتوظيف العمومية، المتضمن رد على استفسار من طرف السيد المدير العام لأمن الوطني.

- في حال كان الموظف في عطلة أمومة، عطلة مرضية، أو حادث عمل و كونهم خارج الخدمة فان الإدارة تأخذ في عين الاعتبار التقييم الأخير الذي يسبق إحالته إلى هذه الوضعيات¹.

ثانياً: التقييم قصد الترقية في الرتبة.

تعرف فقهاً بأنها: "انتقال الموظف من وظيفته بمستوى معين و نظام قانوني معين و حقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى"².

أما المشرع يعرفها في المادة 107 التي تنص: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة،...".

بمجرد تقييم الفرد يأخذ بعين الاعتبار لتغيير مركزه القانوني و مساره المهني وفقاً للمادة 98 من أمر 03-06 بحيث احد أهداف من التقييم هو الترقية في الرتبة و من خلال المادة 107 من نفس الأمر يتضح لنا أشكال و الكيفيات التي تتم فيها هذه الترقية، لكن المشرع خصص كيفية واحدة متعلقة بالتقييم و هي الترقية على سبيل الاختيار و هي نمط من أنماط الترقية الداخلية³.

تتم هذه الترقية بتأهيل الموظفين في قائمة تأهيل تضبط عند 12-31 من السنة التي تسبق سنة الترقية في الرتبة⁴.

و تحال هذه القائمة إلى ل.أ.م.أ من أجل إبداء رأيها فيها بموجب المادة 2/16 من م.ت.19-165 و ذلك بعد المصادقة على م.س.م.ب. في حدود 10% من المناصب الشاغرة تحصي الإدارة عدد الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية باكتسابهم شرط الأقدمية في الرتبة المقدر ب 10 سنوات لدراسة ملفاتهم بدقة من أجل ضبط القائمة و شهرها عن طريق نشر القوائم الاسمية حسب الرتبة و السلك و إعطاء الفرصة للموظفين غير معينين بالطعن أمام ل.أ.م.أ..

¹: المادة 2/3 من المرسوم تنفيذي 19-165.

²: فتيحة دجاجي و سارة خيرى، المرجع السابق، ص13.

³: المادة 14 و 16 من مرسوم تنفيذي 19-165.

⁴: عبد الحكيم سواكر، الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة تحليلية على ضوء آراء الفقه و اجتهاد القضاء الإداريين ،

ط2، 2011، ص246.

إذاً تقوم الترقية في الرتبة على شرط الأقدمية و شرط التأهيل في قائمة التأهيل المخصصة للترقية¹، بالرغم من ترك م.ج. الحرية و السلطة التقديرية للإدارة من أجل تحديد المستفيدين إلا انه وضع بعض المعايير المعتمدة للتقييم بهدف الترقية في الرتبة على سبيل الاختيار.

باستقراء أحكام المنشور المتضمن هذه المعايير يتضح لنا أنه يحدد معايير عامة للتقييم إلا أنه يميز في بعض المعايير حسب الأصناف الموظفين² وتختلف في توزيع النقاط. فتمثل المعايير العامة المشتركة في التقييم لأجل الترقية على سبيل الإختيار هي:

- الأقدمية المكتسبة في الرتبة المؤهلة للترقية (20 نقطة).
- الأقدمية العامة في الوظيف العمومي (20 نقطة).
- معدل التتقيط المتحصل عليه (20 نقطة) يأخذ بعين الاعتبار تقييم 5 سنوات الأخيرة³.

أما معايير الفرعية و المقترحة حسب الصنف الذي ينتمي إليه الموظف، هي:

- ❖ معايير تقييم الموظفين المصنفين في الصنف 10 أو أقل منه هي:
- روح المبادرة(جيد جدا يمنح له نقطة و نصف/ أما صاحب تقدير جيد يمنح له نقطة/أما صاحب تقدير متوسط يمنح له نصف نقطة).
- الحالة الاجتماعية (متزوج و له أطفال يمنح له نقطة و نصف/متزوج دون أطفال تمنح له نقطة و نصف/ أعزب يمنح له نصف نقطة).
- اللياقة البدنية: (جيد جدا يمنح له نقطة و نصف/تقدير جيد يمنح له نقطة/تقدير متوسط يمنح له نصف نقطة)⁴.

- ❖ معايير تقييم الموظفين المصنفين في الصنف 11 أو أكثر هي:
- شغل منصب عالي نقطة عن كل سنة فعلية.
- دراسات منجزة، تمنح نقطة عن كل سنة استغرقتها الدراسة.

¹: أنظر الملحق رقم 05، ص 122.

²: المادة 08 من أمر 06-03.

³: أنظر المادة 16 من مرسوم تنفيذي 19-165.

⁴: رحمانى سليمان و النوار الأرقط، المرجع السابق، ص 57

- التكوين و تحسين المستوى : تمنح نقطة لكل سنة على أن لا تقل الدورات عن 3 أشهر¹.
تتمحور هذه المعايير حول أقدمية الموظف في الرتبة و ذلك لتحقيق من مدى توفر شرط الأقدمية ل10 سنوات و كذا الأقدمية العامة في الوظيف العمومي بحيث يأخذ بعين الاعتبار أي وظيفة سابقة و فترة التربص و كل فترات التي يكون فيها الموظف في وضعية القيام بالخدمة.

و من جهة أخرى في المادة 16 من م.ت.19-165 تنص الأخذ بتقييم المسؤول المباشر سواء ما يتعلق بالنقطة الممنوحة له و التقدير بحيث يبين القيمة المهنية للموظف و الأخذ بعين الاعتبار التقييم لمدة 5 سنوات الأخيرة أي ليست سنة أو سنتين فقط و هذا يمنح فرص أكبر للموظف للترقية.

الأخذ بعين الاعتبار أي دراسة أو تكوين أو دورة تحسن من الرصيد المعرفي للموظف و تعزز كفاءته في المؤسسة و لكن من جهة أخرى يتم الأخذ بالجانب الاجتماعي للموظف و الذي لا يزيد أي موضوعية و كفاءة لعملية الترقية فلا بد من أن تأسس على تكافؤ الفرص و الجدارة في استحقاق الترقية فلا تأخذ كمعيار للتقييم .

تجدر الإشارة أن في حالة التساوي في النقط بين الموظفين تلجأ الإدارة إلى الأقدمية العامة و المكتسبة في الرتبة سواء كان منصب عال أو منصب متخصص² فهو الخيط المميز بين المتساوين إلا انه ليس معياراً حاسماً في تقدير الكفاءة كون عدد سنوات الخدمة لا يعني بالضرورة المعرفة و الخبرة الكافية على العكس فالمؤهلات الشخصية و المبادرة و الحكمة في اتخاذ القرارات هي العامل الحاسم في تقدير القدرات الفردية.

الفرع الثاني: التقييم لمنح امتيازات و العلاوات المرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.

تنص المادة 17 من م.ت.19-165 على الأخذ بعين الاعتبار تقييم الموظفين عند صرف العلاوات المتعلقة بالمردودية وذلك للتمييز بينهم و تحديد أكثرهم إنتاجية و مردودية فبذلك يتم مكافئته و تحفيزه عن طريق العلاوات و التعويضات.

بحيث يعتمد في ذلك على معايير للتنقيط أشار إليها المشرع في المادة 17 سالفه الذكر

¹: المنشور، رقم 86، المؤرخ في 10 مارس 2001، معايير التقييم للترقية في الرتبة على سبيل الاختيار.

²: المادة 3/16 من مرسوم تنفيذي 19-165.

تتمحور أساسا بالانضباط و مردوديته، وأدائه المهني و كفاءات الخدمة فبعد التنقيط حسب السلم التنقيط المعتمد يكون لكل موظف نقطة مرقمة التي تأثر على التقييم العام الدوري للموظف و في منحه للمردودية خلال السنة¹.

إلا أن المؤسسات قد تعتمد على معايير ترد في النصوص القانونية الخاصة مثال ذلك: الموظفين المنتمين لمصالح رئاسة الجمهورية²، يتم تقييمهم إما لمنحهم مبلغ المردودية أو لخفضها فهذا مرهون وفق قيمة المهنية للموظف في تلك المؤسسة، فيستفيد موظفي مصالح الرئاسة بمبالغ المردودية لتقييمهم وفق معايير:

- الفعالية و المردودية: 4 نقاط.

- المثابرة و المواظبة: 3 نقاط.

- الانضباط و السيرة أثناء العمل: 3 نقاط.

إلا أنه قد يتعرض إلى خفض هذا المبلغ أو يلغى المردودية و فق المعايير:

- في حالة التأخرات و الغيابات.

- في حالة العطل المرضية و عطل الأمومة.

- في حال تعرض الموظف لعقوبات تأديبية؛ يخفض المبلغ المردودية كما يلي:

عقوبة من الدرجة الأولى: خفض ربع المبلغ التعويض التبعة الخاصة لثلاثي واحد.

عقوبة من الدرجة الثانية: حذف نصف المبلغ التعويض التبعة الخاصة لثلاثي واحد.

عقوبة من الدرجة الثالثة: حذف مبلغ التعويض كاملاً لتبعة لثلاثي واحد.

عقوبة من الدرجة الرابعة: حذف مبلغ التعويض كاملاً لتبعة لثلاثين³.

أما الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي فيتم تنقيطهم وفق نسب متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي لكل ثلاثة أشهر، يعتمد على سلم تنقيط من 0 إلى 30 نقطة، تمنح وفق المعايير التالية:

- احترام قواعد الانضباط العام: 6 نقاط

¹: المادة رقم 2/17 من مرسوم تنفيذي 19-165 التي تنص: "تؤخذ في الحسبان النقاط المرقمة المتحصل عليها دوريا، وفقا للفقرة أعلاه، في التقييم السنوي للموظف".

²: قرار، رقم 02، مؤرخ في 29-05-2011، الذي يحدد كفاءات و معايير لمنح تعويض التبعة الخاصة للموظفين والأعوان العموميين بمصالح رئاسة الجمهورية.

³: أحكام قرار، رقم 02، سالف الذكر.

- الالتزام و المواظبة: 6 نقاط.
 - الاهتمام بتنفيذ: 6 نقاط.
 - السرعة في التنفيذ المهام: 6 نقاط.
 - روح الاتصال و العلاقات البشرية: 6 نقاط¹.
- أما موظفي قطاع التربية الوطنية فيتم تحديد المردودية لكل ثلاثي التي يستفيدون منها وفق سلم تنقيط من 0 إلى 40 المحدد في التعليم² 39، كما يلي:
- المواظبة: 16 نقطة.
 - التكوين: 12 نقطة.
 - المبادرة : 12 نقطة³.

الفرع الثالث: التقييم من اجل الاستفادة من الأوسمة الشرفية و المكافآت.

يستفيد الموظف وفقا للمواد 112 و 113 من الأمر 06-03 من أوسمة شرفية و علاوات كتقدير على أداءه و تحفيز للعمل أكثر.

إلا أن المشرع أحال تنظيم هذا الإجراء للتنظيم و بالفعل صدر م.ت.17-323 الذي يحدد طبيعة و خصائص و كفاءات منح الأوسمة و تشكيلة اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها⁴. ذكر المشرع على سبيل المثال الأوسمة و المكافآت في نص المادة 2 من م.ت.17-323 التي توضح 3 أنواع من الأوسمة الشرفية و المكافآت التي قد تمنح للموظف وهي:

❖ ميدالية الشجاعة:

تمنح للموظف الذي تميز أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه: بعمل شجاع مثبت قانوناً، معرضاً نفسه لخطر حقيقي ووشيك، بهدف إنقاذ حياة أو ممتلكات عمومية أو خاصة.

❖ ميدالية الاستحقاق.

¹: قرار، مؤرخ في 13-12-2011، يحدد معايير التنقيط لصرف علاوات المردودية و تحسين الأداء لفائدة الموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

²: التعليم، رقم 39، مؤرخة في 08 مارس 2015، المتضمنة كيفية تقييم و صرف منحة تحسين الأداء التربوي لموظفي التعليم.

³: أنظر الملحق رقم 06، ص132.

⁴: مرسوم تنفيذي، رقم 17-323، مؤرخ في 02 نوفمبر 2017، يحدد طبيعة و خصائص و كفاءات منح الأوسمة الشرفية و/أو المكافآت للموظفين و تشكيلة اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها، ج.ر.، العدد 66، مؤرخة في 12 نوفمبر 2017.

تمنح للموظف الذي تميز أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه، بنوعية أعمال أو أشغال استثنائية ساهمت في تحسين أداء مصالح الإدارة العمومية أو خدمة الصالح العام. ❖ شهادة وزارية.

تمنح للموظف الذي تميز بخدمات مشرفة مقدمة للإدارة العمومية أو لتفانيه و/أو سلوكه المثالي المشهود أثناء تأدية مهامه خلال مساره المهني.

المادة 6 من م.ت. 17-323 تحدد الموظفين المعنيين بهذه المكافآت /الأوسمة الشرفية في الأصل العام يكونون موظفين في حالة نشاط/خدمة فعلية لكن يمكن منحها للموظفين المتوفين أثناء أو بمناسبة تأدية مهامهم، بدون استقصاء الموظفين ضحايا العجز الدائم أثناء أو بمناسبة تأدية مهامهم.

بحيث تمنح الشهادة بموجب قرار من الوزير المعني وفقا للرأي الذي تتخذه اللجنة الخاصة وفقا لنص المادة 1/14 من م.ت. 17-323 التي تنص: "تسلم ميداليات الشجاعة أو الاستحقاق و كذا الشهادات الوزارية بموجب قرار من الوزير المعني..." التي تنشأ لدى كل وزارة تكلف هذه اللجنة بدراسة وإبداء رأيها في مقترحات منح الموظفين المكافآت/الأوسمة¹، يترأسها الوزير أو ممثل عنه يعينه أما الأعضاء 4 الآخرين يعينون بموجب قرار من الوزير يُختارون من بين شاغلي الوظائف العليا الذين لهم على الأقل رتبة مدير بالإدارة المركزية².

تجتمع اللجنة في مداولة من اجل دراسة الاقتراحات و تختار الموظفين الذين سيتم مكافأتهم من بين المتميزين بعمل شجاع للحفاظ على ممتلكات و حياة الأفراد بردع الضرر و المساهمة في تحسين الخدمات التي تقدمها الإدارة أو لإخلاصه و تفانيه للعمل طوال مساره المهني فلا تعتمد اللجنة على التقييم من اجل التمييز بين الموظفين المستفيدين منها. فالمرسوم لم يتطرق للتقييم من اجل الانتقاء بالرغم من أن المشرع أشار إلى ذلك من خلال نص المادة 98 من الأمر 06-03.

¹: المادة 10 من م.ت. 17-323: "تنشأ لدى كل وزارة لجنة خاصة تكلف بدراسة و إبداء رأيها في منجح الموظفين الوسام الشرفي و/أو مكافآت..."

²: المادة 11 من م.ت. 17-323.

و كذلك المادة 18 من م.ت.19-165 التي تنص على اخذ بعين الاعتبار نتائج التقييم أثناء منحها إياه وفقا للتنظيم الساري المفعول .

لعل القاسم المشترك بين التقييم و منح الأوسمة و المكافآت هو المعيار المعتمد في منح شهادة وزارية المقدمة للموظف المتقاني في عمله و يحسن من خدمات المؤسسة فبالأكيد يكون لهذا الموظف تقدير ممتاز على طول مساره المهني؛ نتائج تقييمه دليل على تقانيه في العمل، أو يمكن أن يكون المشرع قاصدا أن اللجنة تطلب الملف الإداري للموظف الذي تم اقتراحه من اجل التأكد من مساره المهني و النظر في نتائج تقييمه إذا تخوله لاستحقاق هذه المكافآت و الأوسمة أو لا، كما يمكن ان يكون المشرع يسلط الضوء على كل لأداء الذي يقدمه الموظف يكون محل دراسة للتقييم بغض النظر عما سبق ذكره.

بعد موافقة اللجنة الخاصة و تحديد المستفيدين تمنح الأوسمة بمنح المقلد نسخة من القرار المحدد لطبيعة الشهادات حسب الفصل الثاني من المرسوم، و ذلك بمناسبة الأعياد الرسمية الوطنية أو الأيام الوطنية و العالمية الموافقة لنشاطات القطاع المعني¹، و تنشر هذه القرارات في النشرة الرسمية للوزارة المعني وفقا للمادة 1/15 من م.ت.17-323 يفيد ذلك الإعلان و النشر عن تقدير المقلدين مع الحفاظ بنسخة من القرار في الملف الإداري للموظف وفقا للمادة 2/15 المذكورة أعلاه.

تجدر الإشارة لوجود نصوص قانونية خاصة تنظم منح الأوسمة تذكر منها: م.ت.16-76 المؤرخ في 24-2-2016 الذي يحدد طبيعة الأوسمة الشرفية و خصائصها و كفاءات منحها لموظفي الحماية المدنية، جر العدد 12، الصادرة في 28-2-2016 الذي أورد في أحكامه على منح وسام الخدمة ووسام الشجاعة للموظفي الحماية المدنية وفقا لمعايير محددة فيه².

¹: المادة 1/14 من م.ت. 17-323.

²: سليمان رحمانى و النوار الأرقط، المرجع السابق، ص62.

المطلب الثاني: دور عملية تقييم في تسيير المسار المهني للموظف وفق النصوص الخاصة.

تطرق المشرع إلى بعض الآثار التي تنجر عن تقييم الموظفين و المتمثلة في الترقية و الأوسمة الشرفية و منح المردودية كونها من الركائز التي لا بد من توفرها، إلى أنه بين صراحة الآثار الأخرى التي قد تنجر من تقييمهم وفق نصوص أساسية خاصة المتمثلة في م.ت.19- 165 و الاعتماد على م.ت. 17-322 المتعلق بالمتربصين، ما يسمح لنا بالكشف عن الاعتماد على التقييم لترسيم (فرع 1) و التقييم كمعيار لتحديد المستفيدين من التكوين (فرع 2) و التقييم من أجل التعيين في المناصب العليا (فرع 3).

الفرع الأول: الاعتماد على التقييم لترسيم.

لم يتطرق المشرع لترسيم الموظف كنتائج عن التقييم في الفصل الذي نظم فيه العملية سواء في الأمر 66-133 و المرسوم 85-59 و حتى الأمر 06-03 و لا في م.ت. 19-165 رغم أن المؤسسات تعتمد عليه من أجل تثبيت المتربص في منصبه المالي بعد انتهاء المدة المحددة للتكوين التحضيري، لعل السبب في ذلك أن المشرع أورده في النصوص التنظيمية الخاصة المنظمة لوضع المتربص المتمثلة في م.ت. 17-32 المتضمن الأحكام المطبقة على المتربص¹.

بحيث تطرق المشرع لتعريف الترسيم من خلال نص المادة 2/4 من م.ت. 17-322 التي تنص: " الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلال تثبيت الموظف في رتبته".

إذاً بعد تعيين الشخص في رتبته معينة يكون في فترة اختيار من طرف رئيسه الإداري من ثم يتم ترسيمه في تلك الرتبة أي يثبت و يكتسب صفة الموظف بصفة نهائية²، على أن يكون له صفة المتربص وفقاً للفصل 2 "التربص" من الأمر 06-03.

إلا أنه قد ترد استثناءات في القوانين الأساسية الخاصة و تنص على الترسيم المباشر في الرتبة نظراً للمؤهلات العالية المطلوبة من أجل هذه الرتبة بحيث لا يخضع الشخص

¹ مرسوم تنفيذي، رقم 17-322، مؤرخ في 02 نوفمبر 2017، المحدد لأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج.ر.، العدد 66، صادرة في 12 نوفمبر 2017.

² المادة 1/83 من الأمر 06-03 التي تنص: "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص".

لفترة التربص هذه و يثبت مباشرةً في الرتبة و ذلك وفقاً لنص المادة 3/83 من أمر 06-03 سالف الذكر.

تنص المادة 22 من المرسوم 17-322 أن المتربص يخضع خلال فترة التربص يكون دوري و مستمر، و التي تتم وفق:

أولاً: معايير المعتمدة لتقييم المتربصين.

حدد المشرع معايير المعتمدة للتقييم المتربص كمعايير استثنائية خاصة بالمتربص كونه ذو صفة استثنائية في الإدارة، تتمثل هذه المعايير في:

- قدراته في أداء المهام المنوطة بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها.
- فعاليته و روح المبادرة
- كيفية أدائه للخدمة و سيرته، لاسيما فيما يخص علاقته مع الرؤساء السلميين و زملائه و كذا مع مستعملي المرفق العام.
- مواظبته و انضباطه¹.

يتضح لنا أن هذه المعايير الموضوعية منطقية جداً لتقييم المتربص بحيث تقتصر فقط لاختيار المتربص و مدى تلائم قدراته مع متطلبات المنصب و قدرته على تحقيق الأهداف التي يرسمها الإدارة لذلك فهذه المعايير تلم بذلك.

ثانياً: كيفية تنفيذ عملية تقييم المتربصين.

يقوم المسؤول السلمي مراقبة أداء المتربص بشكل مستمر و يعد تقارير لذلك من أجل إعداد الاستمارات الفصلية المعتمدة من أجل التقييم و هذا ما تنص عليه المادة 23²: "باستثناء بعض الأسلاك التي يقتضي نمط ترسيم خاص، يتم تقييم المتربص كل 3 أشهر من طرف المسؤول السلمي عن طريق استمارة تقييم فصلية".

إذاً المتربص يتم تقييمه كل فصل خلال فترة التربص على عكس الموظف الذي يتم تقييمه كل فصل مرة واحدة في كل سنة و عادة ما يكون ذلك في السداسي الأخير من السنة المعنية.

¹: المادة 22 من مرسوم تنفيذي 17-322.

²: المادة 23 من م.ت. 17-322.

تشمل هذه الاستثمارات المعايير التي اعتمدها المُقيّم و النقطة الممنوحة للمتربص و التقدير الذي تحصل عليه و التي يحق له إلقاء نظرة على النقطة الممنوحة له¹، و تبلغ في اجل 8 أيام بعد إعدادها و منح فرصة للمتربص للطعن أمام سلطة التعيين في اجل 8 أيام من إخطاره بالاستمارة التقييم وفقاً لنص المادة 24 من م.ت. 17-322 التي تنص: "يبلغ المتربص المعني باستمارات التقييم الفصلية في اجل 8 أيام بعد إعدادها ، ...".

تنص المادة 25 من نفس المرسوم 1/ التي تنص: "عند نهاية فترة التربص، تعد سلطة التي لها صلاحية التعيين، بطاقة تقييم عامة للتربص تمثل حصيلة بطاقات التقييم الفصلية،.." إعداد بطاقة تقييم عامة تشمل كل الاستثمارات الفصلية عند نهاية التربص من طرف سلطة التعيين التي لا بد من الحفاظ عليها في ملفه الإداري²، لأن ذلك يؤثر على ترسيم المتربص و بالفعل فترة التربص تعتبر فترة خدمة فعلية تأخذ في عين الاعتبار في الترقية سواء في الدرجات أو التقاعد بعد اكتساب صفة الموظف.

عند نهاية فترة التربص المقدره بسنة وفقاً للمادة 84 من الأمر 06-03 لا بد من اتخاذ قرار حول مصير المتربص في المؤسسة فبالاعتماد على التقارير التي يضعها المسؤول السلمي المبني على أداءه و فقا للمادة 1/25 من م.ت. 17-165، فيبدي رأيه صراحةً ب:

-ترسيم المتربص.

- يتم تمديد فترة التربص مرة واحدة.

- يسرح دون إشعار مسبق أو تعويض.

فيتم أخذ قرار أو مقرر بخصوص ذلك من طرف سلطة التعيين بعد استشارة ل.ا.م.أ. وفقاً للمادة 12 من الم.ت. 20-199 سالف الذكر و المادة 26 من الم.ت. 17-322، في حال تقرر ترسيم المتربص لا بد من ضمه لقائمة التأهيل الخاصة بالمؤهلين للترسيم وفقاً للمادة 86 من أمر 06-03 تحال للجنة من اجل دراستها و تأخذ قرارها وفقاً للمادة 85 ما يؤيد لرأي سلطة التعيين وفقاً لما جاء في استمارات نهاية التربص³.

¹: رحمانى سليمان و الأرقط النوار، تقييم الموظف العمومي، المرجع السابق، 54.

²: المادة 2/25 من المرسوم تنفيذي 17-322.

³: أنظر الملحق رقم 04، ص 130.

الفرع الثاني: التقييم كمياري لانتقاء المستفيدين من التكوين.

يُعتمد على م.ت.96-92 المتضمن التكوين الموظفين تحسين المستوى مستواهم و تجديد معلوماتهم¹، من اجل تأهيلهم و تطوير قدراتهم وفق ما تتطلبه المؤسسة من مهارات في موظيفها.

يعرف التكوين بأنه: "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج او مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"².

و يعرف أيضا: "تلقين الأفراد مهارات فنية تهدف إلى اكتسابهم المعرفة لتتمية مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على النحو أكثر فعالية"³.

كرس المشرع تكوين الموظفين منذ أمر 66-133 في الباب 2 "التكوين و التوظيف" في م.ت.85-59 في الفصل 1 "التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات" الوارد في الباب 4 أما في الأمر 06-03 نظمه من خلال المواد 104 و 105.

بحيث جعل من التكوين التزاما على عاتق الإدارة أو المؤسسة و في نفس الوقت هو حق من حقوق الموظف حسب نص المادة 38 من أمر 06-03.

هناك عدة أنماط للدورات التكوين فقد عدت المادة 2 من م.ت. 96-92 ثلاثة أنواع من عمليات التكوين ومجالات وأغراض كل منها، على النحو التالي:

❖ عمليات التكوين المتخصصة:

حسب أحكام المادة الأولى من م.ت. رقم 96-92 فإن عمليات التكوين المتخصصة هي عمليات تحضيرية⁴، واستنادا إلى المادة 2 من نفس المرسوم فإن هذه العمليات تكون إما بغرض الالتحاق بمنصب عمومي بالنسبة للموظفين الجدد في طور تكوين أولي أو لغرض الاستفادة من ترقية داخلية للمتشحين لمناصب عالية أو إجراء

¹: مرسوم تنفيذي، رقم 96-92، مؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بالتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، ج.ر.، العدد16، المؤرخة في 18 مارس 1996.

²: بليه لحبيب، الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، (مجلة الراصد العلمي)، العدد 2 و3، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-، الجزائر، 2015، ص3.

³: سليمان رحمانى و النوار الأرقط، المرجع السابق، ص65.

⁴: بليه الحبيب، المرجع السابق، ص5.

مسابقات و الامتحانات المهنية¹.

❖ عمليات تحسين المستوى

حسب أحكام المادة 2 أعلاه فإن عمليات تحسين المستوى تسمح للموظف بتحسين معارفه وكفاءاته الأساسية وإثرائها وتعميقها وضبطها و معرفة كيفية استغلالها مع متطلبات منصبه².

❖ عمليات تجديد المعلومات (الرسكلة)

إن عمليات تجديد المعلومات تسمح للموظف بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها³.

❖ التكوين في الخارج:

أسلوب تأهيلي جاء به م.رئاسي 309-03 المؤرخ في 11-09-2003 المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج⁴، يتعلق بفئة من الموظفين الموجهين للتكوين في اختصاصات غير موجودة في الدولة فيتم في ضل تبادل تجارب و خبرات و تعميق المعرف مع مؤسسات أجنبية خارج الدولة.

وفقا للمادة 105 من أمر 03-06 يحيل مشرع الجزائري للتنظيم لتحديد شروط و كفايات الالتحاق بالتكوين احد هذه النصوص التنظيمية هو المنشور رقم 18 المحدد لكفايات و إجراءات إعداد و تنفيذ عمليات التكوين المختلفة الموجهة لصالح موظفي الإدارات العمومية⁵.

باستقراء أحكام هذه النصوص التنظيمية يتضح لنا تنظيم المشرع للتكوين دون التطرق للتقييم بالرغم من ارتباطهم، بحيث لا بد من اختيار المكونين لي أساس التقييم و ذلك بعد

¹: مختار دادة موسى و منصور باسيمان، تأهيل و تقييم الموظف العمومي في ضل الأمر 03-06 المتضمن القانون

الأساسي للوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعي قاصدي مرياح- ورقلة-، الجزائر، 2017-2018، ص15.

²: مختار دادة موسى و منصور باسيمان، المرجع السابق، ص15-16.

³: بليه الحبيب، المرجع السابق، ص4.

⁴: مرسوم تنفيذي، رقم 309-03، مؤرخ في 11 سبتمبر 2003، المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج، ج.ر.، العدد 56، المؤرخة في 17 سبتمبر 2003.

⁵: المنشور، رقم 18، مؤرخ في 18 جوان 2009، المحدد لكفايات و إجراءات إعداد و تنفيذ عمليات التكوين الموجهة لصالح موظفي الإدارات العمومية.

تحديد نقاط الضعف لكل الموظفين فلا بد من توجيههم للتكوين وهذا ما تداركه من خلال نص المادة 19 من م.ت. 19-165 التي تنص على: "عندما يبرز تقييم الموظف احتياجا للتكوين أو تحسين المستوى، يمكن الإدارة المستخدة، تنظيم دورة تكوين أو تحسين المستوى لفائدته وفق الشروط و الكيفيات المنصوص عليها في التنظيم ساري المفعول".

يتضح لنا أن تقرير التكوين يكون بعد الحصول على نتائج التقييم لكونه يميز الأفراد الأقل كفاءة من غيرهم فلا بد من إدراجهم ضمن الدورات التي تتطلبها حالتهم و المنصب، إلا أن للإدارة حرية الاختيار في تنظيم الدورات التكوين من عدمها باستعماله "يمكن" فالمشرع لم يجبر لإدارة على تفعيل التكوين، لعل السبب في ذلك ارتباط هذه العمليات بالميزانية المخصصة للإدارة فلا بد من مراعاتها.

أما من جهة أخرى فالإجراءات و الشروط التي تنفذ في إطاره التكوين يحدد حسب النصوص القانونية سارية المفعول المذكورة أعلاه.

إذا المشرع ربط بين التكوين و التقييم و جعل التكوين احد معايير انتقاء الموظفين المستفيدين من التكوين، لكن هل هو معيار كافي لذلك؟

ففي غياب معايير ثابت و كفاءات تعتمد عليها اللجنة المؤهلة لانتقاء الموظفين المستفيدين من التكوين و التي تعتمد على دفتر شروط معد قبل اجتماعها و تأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية المتوفرة ؛ لأن احد الركائز التي يمكن للجنة الاعتماد عليها هي نتائج التقييم¹.

تجدر الإشارة وفق القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية صدر قرار وزاري مشترك لتحديد المعايير المعتمدة لانتقاء المترشحين مع تحديد طريقة التقييم لانتقاء الممارسين الطبيين في الصحة العمومية، بحيث يتم التقييم وفق سلم التنقيط من 0 إلى 20 من المؤهل السلمي يقوم بتوزيعها كالتالي:

❖ معيار مكان العمل تخصص له 5 نقاط توزع:

- شمال البلاد: نقطة.
- الهضاب العليا: 4 نقاط.
- الجنوب: 5 نقاط.

¹: رحمانى سليمان والنوار الأرقط، المرجع السابق، ص 67.

- ❖ معيار الخبرة المهنية العامة تخصص لها 3 نقاط توزع:
 - خبرة تساوي أو تقل عن 5 سنوات يمنح 2 نقطة.
 - خبرة أكثر من 5 سنوات إلى 15 سنة يمنح 2 نقطة.
 - خبرة أكثر من 15 سنة يمنح 3 نقاط.
- ❖ معيار نقطة المسؤول السلمي الممنوحة عند تاريخ الانتقاء 3 نقاط تتمثل في:
 - علامة من 10 إلى 12 يمنح لها 1 نقطة.
 - علامة من 12 إلى 15 يمنح لها 2 نقطة.
 - علامة أكبر من 15 يمنح 3 نقاط.
- ❖ معيار عدد السنوات الممارسة في مصلحة ذات علاقة بشعبة التخصص المقترحة عند تاريخ الانتقاء يمنح 7 نقاط توزع:
 - أقل من سنة يمنح 2 نقطة.
 - أكثر من سنة إلى سنتين يمنح 3 نقاط.
 - أكثر من سنتين إلى 3 سنوات يمنح 4 نقاط.
 - أكثر من 3 سنوات إلى 5 سنوات يمنح 5 نقاط.
 - أكثر من 5 سنوات يمنح 7 نقاط.
- ❖ معيار تطابق النشاط الممارس من قبل الترشح مع شعبة التخصص المفتوحة،¹ نقطة.

يتضح لنا أن المشرع في إختيار الممارسين الطبيين في الصحة العمومية يخضع التكوين أي موظف لم يتحصل على معدل نقاط جيد من عملية تقييمه بحيث يؤخذ في الحسبان معايير موضوعية تتعلق بطبيعة العمل الذي يزاوله كما يتطرق إلى الأقدمية في السلك و معدل تقييمه من طرف المسؤول السلمي المبينة للقيمة المهنية للموظف في الإدارة.

¹: قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 29 ديسمبر 2012، الذي يحدد معايير انتقاء المترشحين المنتمين لأسلاك المشتركة للممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية للالتحاق بالتكوين للحصول على شهادة الدراسات المتخصصة في علوم الطبية، ج.ر.، العدد 66، مؤرخة في 09 ديسمبر 2012.

هنا نبرز الفقرة النوعية للمشرع من أجل تعزيز التقييم في عملية التكوين على حد سواء، لكون الإدارة تتخذ معايير موضوعية عادلة للانتقاء للدورات التكوين فلا يستفيد منها الا من ثبت قصور كفاءته و الحاجة للتكوين من خلال تقييمه.

الفرع الثالث: التقييم من أجل التعيين في المناصب العليا

تطرق المشرع الجزائري للمناصب العليا من خلال الفصل الثالث من الباب الأول من أمر 06-03 بحيث تطرق من خلاله إلى تحديد المناصب العليا و الوظائف العليا في الدولة.

يعرف المشرع المناصب العليا من خلال نص المادة 2/10 من أمر 06-03 بأنها: "هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلي أو وظيفي. و تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارية"

عرفها المشرع وفق الهدف الذي وجده لأجله أما ضمان تغطية مهام أو وظائف إدارية لا يمكن أن تقوم بها في رتب الموظفين أو من أجل التكفل بمهام التأطير الإدارية و التقنية التي قد تحتاجها المؤسسة.

إذا هي ليست كالمناصب التي يتم تعيين فيها الموظفين أو يتم الترقية إليها بل يتم إنشائها لتغطية احتياج المؤسسة لتغطية بعض المهام التقنية و نشاطات إدارية فهي مناصب نوعية لا تتطلب فتح مناصب مالية لها وفق ما تقتضيه التعليمات¹ المتعلقة بالمناصب العليا*، بما أنها نوعية فيتم إنشائها و فق التنظيم و هذا ما تنص عليه المادة 11 التي تنص على طرق إنشاء كل نوع من المناصب العليا التي ذكرها المشرع في المادة 10 سألقة الذكر بحيث:

¹: التعليمات، رقم 18، مؤرخة في 15 ديسمبر 2010، متعلقة بالمناصب العليا للمؤسسات و الإدارات العمومية.
* تجدر الإشارة أن التعليمات رقم 18 تنص على أن في حال كان تنفيذ التعيين في المناصب العليا يكون في نفس المؤسسة فان الإدارة تقوم به مباشرة يكفي النظر في مدى شغله للمنصب مالي بعنوان رتبة انتماؤه أما إذا كان التعيين في مؤسسة في مدى أخرى فلا بد من تعيين الموظف في وضعية الانتداب لتلك المؤسسة وفق ما تنص عليه المادة 134 من أمر 06-03 المتضمنة أحكام الانتداب بقوة القانون حيث يتم تعيينه في المؤسسة ثم يتم التكفل به في الرتبة الأصلية بصفة أولية و التعيين في المنصب العالي بصفة لاحقة و لا بد من معادلة الرتبة عند الاقتضاء، و تتميز هذه المناصب بكونها ليست حق للموظف فلا يمكنه المطالبة بها أو العمل للترقية إليها بل الدارة هي من تقترح المؤهلين لشغورها و بالمقابل بنقط استدلالية حسب الفئة المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة و التي تتراوح من 54 إلى 1200 نقطة استدلالية.

يتم إنشاء المناصب العليا ذات طابع الهيكلي عن طريق القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين مثل: م.ت. رقم 04-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية¹ في نص المادة 81 منه، أما بالنسبة للمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي يتم إنشائها وفق النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء و تنظيم المؤسسات الإدارية مثل: م.ت. رقم 13-159 المحدد لقائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية و شروط الالتحاق بها و كذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها².

تنص المادة 12 من نفس الأمر على أن شروط التعيين في هذه المناصب تحدد وفق التنظيم و بالفعل صدرت عدة نصوص تنظيمية تحدد المناصب العليا في الإدارات، منها:
- مرسوم التنفيذي 20-284 مؤرخ في 10-10-2020 يحدد قائمة المناصب العليا بعنوان وحدات التدخل للحماية المدنية و شروط الالتحاق بها و الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها، ج.ر.، العدد 61، مؤرخة في 12-10-2020.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26-11-2020، يحدد تصنيف المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني و شروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة له، ج.ر.، العدد 01، مؤرخة 02-01-2021.

و كذا م.ت. 04-08 و م.ت. 13-159 سالف الذكر، تطرق إلى تحديد المناصب العليا و كذا الشروط التعيين فيها و الملاحظ أن هذه الشروط تقتصر على:

- الأقدمية) يتم احتسابها بالجمع بين الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية و الأقدمية في رتبة أعلى تمت الترقية إليها بشرط ان يتم التعيين في منصب عالي مفتوح للموظفين

¹: مرسوم تنفيذي، رقم 04-08، مؤرخ في 19 مارس 2008، المتضمن القانون الأساسي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج.ر.، العدد 03، مؤرخة في 20 مارس 2008.

²: مرسوم تنفيذي، رقم 13-159، نؤرخ في 15 أبريل 2013، المحدد لقائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لقطاع التربية الوطنية و شروط الالتحاق بها و النقط الاستدلالية المرتبطة بها، ج.ر.، العدد 23، مؤرخة في 28 أبريل 2013.

المنتمين للرتبة الأصلية و لرتبة الترقية في آن واحد¹) أو النظر إلى خبرة معينة أو شهادة جامعية .

- الانتماء لصنف أو سلم معين أو التسجيل في قائمة التأهيل.

فهذه النصوص لم تنص على معيار التقييم من أجل اختيار المعنيين في التعيين في المناصب العليا فالأداء الوظيفي لا يدخل ضمن متطلبات المنصب العالي لعل السبب في ذلك أن هذه النصوص صدرت قبل م.ت. 19-165 خاصة م.ت. 08-04 و م.ت. 13-159 سالفا الذكر جاءت لتكريس أمر 06-03 و الذي لم ينص في المادة 98 على التقييم، أما قرار الوزاري و م.ت. 20-284 بالرغم من أنها صدرا بعد م.ت. 19-165 الذي يربط بين نتائج التقييم و التعيين في المناصب العليا لم تتطرق إلى نتائج التقييم كمعيار للاختيار.

لا بد من الإشارة أن الإدارة تعين في المناصب العليا بعد التأكد من توفر:

- أن يكون المعني موظفا إذا لم يتعلق الأمر بنشاطات الدراسات و تأطير المشاريع يمكن شغلها بصفة استثنائية من طرف إطارات مؤهلة بالرغم من أنهم ليسو موظفين.

- أن تتوفر فيه شروط الأقدمية و الرتبة المنصوص عليها قانوناً.

- توفر مناصب ضمن الهيكل التنظيمي بالنسبة للمناصب ذات الطابع الهيكلي.

- وجود قرار وزاري مشترك يحدد عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي.

- الاقتراح من طرف السلطة الإدارية المختصة بكونه منصب نوعي غير مخصص

للترقية².

¹: التعليمية، رقم 04، مؤرخة في 07 أبريل 2013، صادرة عن مديرية العامة للتوظيف العمومية، المحددة لكيفية احتساب الأقدمية للتعين في المناصب العليا.

²: علي بن أحمد، الوظائف و المناصب العليا من منظور قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر، (مجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية و السياسية)، دون ذكر رقم المجلد، دون ذكر العدد، الجزائر، 2014، ص170.

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي لعملية تقييم الموظف في المؤسسات و الإدارات العمومية.

لابد من انتهاز أساليب تخرج الإدارة من تسيير الروتيني و ذلك باعتماد المشرع على آلية التسيير التقديري للموظف، فمن خلال المادة 111 من الأمر 03-06 التي تنص أن تنظيم المسار المهني يكون وفق تسيير تقديري، و يمكن للإدارة أن تعتمد على التقييم من أجل التسيير التقديري لتطرق المشرع الى كلا العمليتين في الباب الرابع المتعلق "بتنظيم المسار المهني"، لكن الإدارة قد تواجه بعض من الصعوبات في تنفيذ هذه العملية الجوهرية ما يشكل عائق على تسيير الإدارة، لذلك سنتطرق إلى التسيير التقديري للموارد البشرية و عملية التقييم (المطلب 1) ثم نتطرق إلى الإشكالات تنفيذ عملية تقييم في مؤسسات والإدارات العمومية(المطلب 2)

المطلب الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية و عملية

تقييم الموظف العام.

لابد من الإشارة إلى علاقة التسيير التقديري للموارد البشرية بعملية التقييم، لكون التقييم الذي تضعه الإدارة لابد أن يكون عادلا و قانوني ما يتطلب عملية تكشف الأداء الوظيفي فهو المعيار الحاسم للسيطرة على الموظفين و العدل بينهم، كما عمل المشرع على الربط بين المفهومين لكن لم يشر لهذه العلاقة بشكل صريح فلا بد من استغلال عملية تقييم و لإبراز دور التسيير التقديري القائم على عملية التقييم سنتطرق إلى م.س.ت.م.ب. و علاقته بعملية تقييم (الفرع 1) ثم نتطرق إلى علاقة التقييم بم.ت.م.ب. (الفرع 2).

الفرع 1: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و علاقته بعملية التقييم.

لقد تم تبني مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في م.ت. رقم 95-126¹، إذ عدلت المادة 3 منه وأتمت أحكام المادة 6 من المرسوم رقم 66-145²، حيث أضافت مادة

¹: مرسوم تنفيذي، رقم 95-126، مؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع

التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، ج.ر.، العدد 26، مؤرخة في 09 ماي 1995.

²: مرسوم، رقم 66-145، مؤرخ في 08 جوان 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو

الفردي التي تهم وضعية الموظفين، ج.ر.، العدد 46، المؤرخة في 08 جوان 1966.

6 مكرر 1 أُلزمت من خلالها المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط سنوي وفقا للنصوص المعمول بهان لذلك نتطرق إلى تعريف م.س.ت.م.ب. (أولا) إجراءات إعداد م.س.ت.م.ب. (ثانيا) و علاقه م.س.ت.م.ب. بعملية تقييم الموظف (ثالثا).

أولاً: مفهوم المخطط السنوي لتسيير للموارد البشرية
للإلمام بمفهوم م.س.ت.م.ب.لابد من تطرقنا إلى:

1: تعريف م.س.ت.م.ب.

لكون لم يتطرق المشرع لتعريف المخطط السنوي للموارد البشرية لذلك يوجد العديد من التعريفات الفقهية له نذكر منها:

يعرف المخطط السنوي بأنه: " وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بالمستقبل والاحتياجات العمالية و المحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة"¹.

يعرف أيضا بأنه: " هو وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف الترقية التكوين الإحالة على الاستيداع و التقاعد خلال السنة المعنية"².

2: محتوى م.س.ت.م.ب.

تطبيقا م.ت. 95-126 فلان م.س.ت.م.ب. يتكون من 13 جدول :مقسم إلى :

1-2: الجزء الأول : يتضمن الجزء التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط .

-الجدول 1: المتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31-12 من السنة الماضية

-الجدول 2 : الهيئات الاستثمارات الداخلية .

جدول 2 مكرر 1: يتضمن لوضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية

المعتبرة

-جدول 2 مكرر 2: يتضمن لوضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة

¹: سعيد بن يمينه ، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص55.

²: عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، رسالة ماجستير، تخصص ت.م.ب.، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2006-2007، ص97.

- الجدول 3: جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات و المسابقات
- 2-2: الجزء الثاني: يضم مختلف عمليات (ت.م.ب) و أجال انجاز المخطط وفقا للسنة المالية المعنية¹.
- الجدول 4: جدول يضم عمليات التوظيف السنة الحالية
- الجدول 4 مكرر 1: يضم عمليات التوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون مادة 19.
- الجدول 4 مكرر 2: المتضمن عمليات توظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون مادة 21.
- الجدول 5 : الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير توقعي للموارد البشرية.
- الجدول 6: يتضمن عمليات الإحالة على التقاعد.
- الجدول 6 مكرر 1: يتضمن بيانات متعلقة بالمستخدمين المتعاقدين الذين تتم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية.
- الجدول 6 مكرر 2: جدول يتضمن بيانات متعلقة بالمستخدمين المؤهلين للتعاقد وتم الاحتفاظ بهم لسنة معينة.
- الجدول 7: جدول يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات.
- الجزء 3: يتعلق بدرجة انجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير و دور الهيئات المراقبة للمديرية العامة².
- الجدول 8 :جدول متعلق بحركة الموظفين إلى غاية 31-12 من السنة المعنية.
- الجدول 9 :جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين و المؤقتين لكل سنة.
- الجدول 10: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة.
- الجدول 11: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية و الكفاءة المهنية. للتسجيل في القائمة التأهيل.
- جدول 12: استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين.
- جدول 13: استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة³.

¹: كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2014، ص04.

²: المرجع نفسه، ص04.

³: راجع أحكام مرسوم تنفيذي رقم 95-126 سالف الذكر.

ثانيا: إجراءات إعداد م.س.م.ب.

تعمل الإدارة على إعداد م.س.ت.م.ب. لمعرفة مجمل الأعمال التي ستقوم بها خلال السنة المعنية و لكي تكون قانونية و مبرمجة على نحو اللازم لتستوفي غايتها يجب أن تكون وفق إجراءات قانونية، تتمثل هذه الإجراءات في:

1: الإجراءات الأولية لإعداد م.س.ت.م.ب.

لا بد من كل إدارة عمومية أن تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية لذلك تعمل بعملية الجرد للموارد البشرية و تحديد وضعية الحالية و المستقبلية لكل موظف، ما يسمح بتحديد:

1-أ: إعداد وثائق سابقة م.س.ت.م.ب.

لا بد على كل إدارة أن تبني م.س.ت.م.ب. على وثائق تستند عليها عملية دراسة المخطط، تتمثل هذه الوثائق في:

❖ إعداد الجداول التقييمية.

هي وثيقة سنوية تتشكل من مجموع الجداول الشكلية و الرسمية المرقمة من 8 إلى 13 بحيث هي الركيزة لانجاز م.س.م.ب. للسنة الموالية¹. تشمل مختلف وضعيات الدخول و الخروج إلى الوظيفة العمومية، اعتمادا على القرارات و المقررات المتخذة خلال سنة مالية معتبرة وفقا للتعليمية رقم 17²، مع تبيان المعلومات لكل رتبة نجدها مبنية طبقا لكل جدول من المخطط.

❖ تنفيذ حصيلة الشغل

هي وثيقة إلزامية حسب أحكام تعليمية رقم 240، بحيث تعتبر حصيلة الشغل أداء لجرد المتاح من الموارد البشرية بحيث تعرف هي: " وثيقة إدارية سنوية نموذجية قانونية تضم معلومات حول الموارد البشرية داخل المؤسسة"³.

¹: مراد حداد، ضوابط إعداد مخطط تسيير موارد بشرية- بين التشريع و الواقع العملي بالجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة و مالية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ألكلي محند ولحاج- البويرة-، الجزائر، 10-11-2018، ص25.

²: التعليمية، رقم 17، الصادر عن م.ع.و.ع.، مؤرخة في 12 جويلية 2009، المتضمن بتحيين نماذج القرارات التنظيمية المتعلقة بتسيير موارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية (غير منشور).

³: سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص61.

أما تحديد المناصب المرتبطة برتب الموظفين و مناصب شغل الأعوان المتعاقدين أثناء عملية تحضير الميزانية العامة للدولة من طرف المديرية العامة للميزانية العامة بعد اقتراح من م.ع.و.ع.ا.ا. حسب المادة 03 من م.ت.09-374¹.

تحديد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي المنصوص عليها في النصوص الخاصة أو المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي بقرار وزاري مشترك بين م.ع.و.ع.ا.ا. و م.ع.م.ع. و لوزارة المعنية.

1-ت: تكريس مقرر توزيع المناصب المالية

استحدث المشرع مقرر توزيع المناصب المالية لإضفاء نوع من المرونة على إجراءات التوظيف وذلك بفتح عمليات التوظيف دون انتصار المصادقة للسنة الجارية حسب ما نصت المادة 1/5 من م.ت.12-194².

يرتكز توزيع المناصب المالية على مختلف عمليات التسيير السابقة للمخطط السنوي بالزامية توزيعها في المخطط السنوي و احترام النسب القانونية المحددة في القوانين الأساسية الخاصة، تشرع فيه المؤسسات بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية الجديدة و قبل إجراء أي توظيف جديد مع مراعاة احتياجات و خصوصية الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية في استقطاب الكفاءات من لائحة الكمية و النوعية³.

2: تنفيذ المخطط السنوي.

لدخول المخطط السنوي قيد التنفيذ يجب أن تكون كل الوضعيات الواردة فيه قانونية لذلك تجري عملية المراجعة للبيانات ليتم المصادقة عليه، بحيث هذا الإجراء الأخير يضيف عليه الصفة القانونية لتنفيذه.

2-أ: مراجعة المخطط السنوي.

تتم وفق الرقابة على شكل فحص و تدقيق حول مدى قانونية القرارات التسييرية و تختلف الإجراءات المتعلقة بتسيير العمليات المتخذة من قبل الإدارات و المؤسسات

¹: مرسوم تنفيذي، رقم 09-374، مؤرخ في 16 نوفمبر 2009، المعدل و المتمم، المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات، ج.ر، العدد 67.

²: مرسوم تنفيذي، 12-194، مؤرخ في 25 أبريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في مؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها، ج.ر.، العدد 26، مؤرخة في 03 ماي 2012.

³: مراد حداد، المرجع السابق، ص 60.

العمومية.

سلطة قانونية لمراقبة مشروعية كافة العمليات التسييرية المتخذة من قبل المؤسسات العمومية تحت سلطة رئيس مفتشية الوظيف العمومي حسب نص المواد 6 و 6 مكرر 4 من م.ت. 95-126 و الأمر 03-06 في نص المواد من 19 إلى 21 و المادة 281 من قانون 08-09 المتضمن قانون الإجراءات المدنية و الإدارية¹.

حددت التعليمات 240 سالفة الذكر الشكل أو النموذج الذي لابد أن يتخذه م.س.م.ب. و لابد من احترامه من طرف كل الجهات الإدارية، و التي أرفقت بالتعليمات 1278 عن م.ع.و.ع.ا.ا.² و ضم تصميم جديد لتلك الجداول جاء ضمن انشغال تبسيط الإجراءات و تسهيل مهام التسيير.

2-ب: إجراء المصادقة على م.س.ت.م.ب.

يقصد بها قيام الهيئة المعنية من خلال إجراء التوقيع و الإمضاء على المخطط و تؤكد بموجبه صحة البيانات و المعطيات الموجودة فيه و العمل بها.

يتم هذا الإجراء لإعطاء الصيغة القانونية التنفيذية النهائية ولا تكون إلا بعد إتمام جميع الإجراءات سواء قبل الإعداد أو أثناء ذلك، ورفع كل التحفظات التي تبديها مصالح الوظيف العمومي.

يرتبط التصديق على المخطط بسلطة التسيير و التعيين فهي سلطة إدارية رسمية حددها م.ت. 90-99 و المتواجدة على مستوى كل المؤسسات العمومية، يتمثل في مدير المؤسسة بحيث يملك سلطة إدارية لتوجيه المؤسسات العمومية لتوجيه و تنفيذ المهام و الصلاحيات و إصدار القرارات المتعلقة ت.م.ب و المخطط السنوي بالمصادقة عليه بعد إعداده و دراسته و لكن في حالة غيابه يفوض بقرار من الوزير المعني بعد أخذ رأي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية حسب المادة 2 من م.ت. 90-99، إما في حالة عدم وجود مسؤول المؤسسة معين بصفة قانونية يتعين بتقديم المخطط السنوي للمصادقة عليه حسب

¹: قانون، رقم 08-09، مؤرخ في 25 أبريل 2008، المتضمن قانون الإجراءات المدنية و الإدارية، ج.ر.، العدد 21، المؤرخة في 25 أبريل 2008.

²: التعليمات، رقم 1278، مؤرخة في، 30 ديسمبر 1995، متضمنة إعداد المخططات السنوية للموارد بشرية لسنة المالية الجديدة.

الحالة أما من قبل الوزارة الوصية في المؤسسات الوطنية/المدير الولائي¹.
تتم المصادقة على المخطط بالإمضاء و التوقيع عليه وذلك بكتابة اسم الكاتب و
الإمضاء في ذيل المخطط بخط اليد²؛ إقرارا به و بصحة المعلومات الواردة فيه و إمكانية
العمل به، لا بد من ختم المخطط لإضفاء عليه الطابع الرسمي و القوة القانونية للمخطط
بحيث تستعمل خاتم ندي حاملاً للاسم الكامل للمؤسسة أو الهيئة العمومية أما الختم الثاني
يتمثل في الختم الشخصي الذي يحمل اسم و لقب الموقع و صفته المهنية للذان يكونان
مطابقان لقرار تعيينه³.

و يشمل ذلك كل صفحات المخطط ووجوب وجود كل الوثائق التي يشملها المخطط
الإجراء لا يتعدى مارس من السنة المعتبرة⁴، أخذاً بعين الاعتبار أحكام التعليمات 21
المؤرخة في 09-05-2005⁵ و المنشور رقم 51 مؤرخ في 09-02-2002⁶.
ثالثاً: علاقة التقييم بالم.س.ت.م.ب.

من خلال ما سبق يعد م.س.م.ب. ميزانية تقديرية و قانونية تلخص كل العمليات
المسيطرة ل ت.م.ب. خاصة ما يتعلق بعملية التوظيف و الترقية و التكوين و التعيين
في المناصب العليا⁷.

بالنظر لما تم التطرق عليه باستمرار في م.ت.19-165 فان نتائج التقييم تعتمد بشكل
أساسي لتحديد الموظفين الذين سيستفيدون من الترقية و المردودية و الأوسمة و التكوين:

¹: حداد مراد، المرجع السابق، ص61.

²: عقون شراف، المرجع السابق، ص96.

³: حداد مراد، المرجع السابق، ص63.

⁴: هناء روطان، التسيير الإداري للموارد البشرية و طرق التوظيف في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة تخرج لنيل
شهادة ماستر في القانون، تخصص إدارة ومالية، قسه القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ألكلي محند
ولحاج- البويرة- ، الجزائر، 2014-2015، ص34.

⁵: التعليمات، رقم 21، مؤرخة في 09 ماي 2005، صادرة عن مديرية العامة للتوظيف العمومية، متضمنة الالتزام بالتدابير
اثاء ممارسة نشاطات الرقابة المنوطة بمصالح التوظيف العمومي (غير منشور).

⁶: المنشور، رقم 51، مؤرخة 09 فيفري 2002، صادر عن مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومي، متعلق بسلطة
التعيين و التسيير الإداري لمسؤولي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

⁷: كمال أحمد سرير، دور المخطط السنوي للموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسات و الإدارات
العمومية (دراسة حالة بلدية عين الرمالة ولاية البليدة)، (مجلة دراسة العدد الاقتصادي)، المجلد 16، العدد 02، الجزائر،
جوان 2019، ص58.

كل هذه العناصر تعمل على تحفيز الأداء الوظيفي للموظف و تشجيعه للعمل أكثر وزيادة إنتاجيته بالنسبة للموظف، أما بالنسبة للإدارة فان عملية التقييم تحقق الكثير من العوامل المساعدة في انجاز م.س.م.ب. و تحديد من هم المستفيدين و المخاطبون بما يرد فيه. يتجلى دور التقييم في تزويد مسؤولي ا.م.ب. عن واقعية أداء الموظفين وأوضاعهم و بذلك تتمكن الإدارة تقدير و تتبؤ لعمليات التعيين في المؤسسة و هي العنصر الذي أغفله المشرع في النصوص القانونية المنظمة لعملية التقييم بحيث لم ينص على تعيين المترشحين في مناصبهم بعد التكوين التحضيري بالرغم من أن النصوص التنظيمية تكرر هذه العلاقة التكاملية بين التقييم و الترسيم.

بحيث النتائج التي تتحصل عليها الإدارة بعد تطبيق عملية التقييم هي التي تبين و تحدد الوضعية أو القرار الذي تتخذه الإدارة في حق هذا الموظف أما يتم ترسيمه/لا أم يتم تجديد مدة التربص.

فلا بد أن يترجم هذه النتائج في إطار جدول رقم 05 المخصص للتعين من م.س.م.ب.، كون المخطط يضم كل العمليات التي تيرمجها الإدارة لسنة المعنية، و يجدر في كل حال أن تقوم بالجرد للمناصب الشاغرة بعدها تقديم تعهد كتابي يدون فيه محضر المصادقة على المخطط بتسوية وضعية المتربص و فق المنشور رقم 06¹ و لابد من الإنتهاء منها قبل اختتام السنة المالية².

أما بالنسبة لعمليات الترقية فالمادة 98 من الأمر و أحكام م.17-322 سالف الذكر فان التقييم يؤثر في تنظيم المسار المهني و يتجلى ذلك في ضم المشرع كل من "الترقية" و "التقييم" في باب واحد تحت عنوان "تنظيم المسار المهني" بحيث بتقييم يترقى الموظف م بذلك تتغير وضعيته قانونية و تصنيفه في السلم الإداري، و ذلك ما يؤخذ بعين الاعتبار في إعداد م.س.ت.م.ب. في الجدول رقم 11 و 13 القائم يضم عمليات الترقية سواء للدرجات أو التكوين و على الأساس الاختيار بالتأهيل، بحيث تضم هذه القائمة أسماء الموظفين

¹: المنشور، رقم 06، مؤرخ في 10 فيفري 2004، صادر عن مديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري،

متعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية (غير منشور)

²: وفقا لأحكام المنشور، رقم 02، مؤرخ في 07 جويلية 2013، صادر في مديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، يتعلق بالمصادقة على مخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2013 (غير منشور).

المستفيدين من الترقية (التوظيف الداخلي) بعد تقييمهم و توفر شرط الكفاءة والأقدمية؛ ما يعدل مضمون الجدول رقم 5 من المخطط الذي يضم تصنيف و رتب الموظفين.

تجدد الإشارة أن المادة 2/14 من م.ت.19-165 تنص على: "... و يؤخذ بعين الاعتبار دورة للتعيين في المناصب عليا و كذا الاستفادة من تكوين أو تحسين مستوى..."

إذاً هذه المادة تنشأ علاقة بين عملية التقييم و التعيين في مناصب عليا بحيث التقييم عامل أساسي في اختيار الموظفين الذين يتم تعيينهم في مناصب عليا سواء كانت ذات طابع هيكلية أو وظيفية.

بحيث يبين التقييم قدرات الموظف في تولي مهام قيادية وعليا و إمكانية تحمله للمسؤولية، التي يفرضها المنصب الجديد عليه، على هذا الاعتبار سيحدث تغيير في تصنيف الموظف فيندرج ذلك بالضرورة في الجدول رقم 5 من المخطط¹، أما من زاوية أخرى التعيين في مناصب عليا يتطلب تكوين أولي ليعرف الموظف طبيعة المهام المنوطة به و تحضره للمسؤولية التي سيفرضها المنصب فلا بد من إدراج ذلك في جدول رقم 4 من مخطط التكوين و مخطط التكوين لا يمكن و لا بأي شكل مخالفة الجدول رقم 7 من م.س.ت.م.ب.

يتم تعيين المستفيدين من المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي و لو قبل المصادقة على المخطط بشرط استوفاء الموظفين الشروط المطلوبة، أما المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي لا يمكن التعيين فيها إلا بعد المصادقة على قرار وزاري مشترك المحدد المناصب العليا المنصوص عليه في القانون الأساسي الخاص².

الفرع الثاني: مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

تنص المادة 1/04 من مرسوم 96-92 على ضرورة إدراج م.ت.م.ت.م. في إطار تسيير التقديري للموارد البشرية، كما شمل المشرع كل من المخطط السنوي و المخطط التكويني في إطار التسيير التقديري المنصوص عليه في المادة 111 من أمر 06-03 نتطرق لذلك من خلال مفهوم م.ت.م.ت.م.ت.م. (أولاً) و إجراءات إعداد م.ت.م.ت.م.ت.م. (ثانياً) و علاقة م.ت.م.ت.م.ت.م.ت.م. بعملية تقييم الموظف (ثالثاً).

¹: كمال أحمد سرير، المرجع السابق، ص54.

²: المرجع نفسه، ص31.

أولاً: مفهوم م.ت.م.ت.م.

لابد من التطرق إلى تعريف المخطط من أجل إكتشاف علاقتو بتقييم الموظف الذي هو محور دراستنا، لذلك يمكننا تحديد مفهوم م.ت.م.ت.م. من خلال التطرق إلى:

1: تعريف م.ت.م.ت.م.

يعرف المخطط بأنه: " هو وثيقة ينجزها مدير المؤسسة تعكس سياسة التكوين على مستوى مؤسسة و يترجم الحاجيات المشخصة في مرحلة التحليل و يتضمن تكوين لفترة زمنية محددة دورات تكوينية المفصلة إلى المحتويات - الوحدات - الأهداف - الفئات المستهدفة - الفاعلون - التاريخ و المدة و المكان - الصفة الكيفية - التكفل بالجانب المالي - التقويم"¹.

كما يعرف أيضا: " وثيقة تسجل فيها كافة عمليات التكوين المبادر بها خلال السنة أو السنوات المقبلة من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية، سواء كانت مركزية أو محلية أو جهوية، في حدود الميزانية الممنوحة سنويا و حاجات المصلحة من الكفاءات الضرورية لتحقيق أهدافها"².

إذا مخطط التكوين عبارة عن:

- وثيقة إدارية: بحيث تعدها إدارة أو المؤسسة الإدارية.
- عملية تقديرية: و تخطيطية للتكوين: بحيث تضم الأهداف و عمليات التكوين التي تحتاجها المؤسسة.
- وثيقة غير مستقلة: بحيث لابد أن يتوافق مع الجدول رقم 7 من م.س.م.ب. وفي حدود المخطط الميزانية المعدة لتلك السنة.
- وثيقة زمنية: يمكن أن يكون مخطط التكوين لسنة معينة أو متعدد السنوات.

2: محتوى م.ت.م.ت.م..

بموجب نص المادة 02 من م.ت.م.ت.م. 96-92 فان مخطط التكوين يتضمن :

¹: نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية تحسين مستواهم، طبعة 2011، الجزائر، 2011، ص25.

²: نصر الدين بوغرارة، دول التكوين الوظيفي في ترقية أداء الموظف العمومي في التشريع العمومي، مذكر لتليل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2019-2020، ص58.

- التكوين المتخصص.

- تحسين المستوى .

- تجديد المعلومات.

و مع صدور تعليمية من م.ع.و.ع. بتاريخ 06-06-1998 متعلقة بكيفية تطبيق

م.ت.م.ت.م. و التي شملت 5 نماذج من الجداول المكونة للمخطط التكوين و المتمثلة:

- التدريب الموجه للموظفين خاص بالمرشحين الخارجيين .

- تدريب موجه لترقية الموظفين.

- دورات الرسكلة.

- جدول عبارة عن حوصلة لما سبقه في المخطط.

كما أصدرت م.ع.و.ع.التعليمية رقم 21 المؤرخة في 07-08-2009¹، التي أضافت

التكوين بالخارج إلى العناصر الأساسية سابقة الذكر و الذي كرسوا أيضا م.ت.04-17²

المعدل م.ت.96-92 و بذلك أصبح المخطط يحتوي على 8 جداول تتمثل في:

- جدول التكوين المتخصص المتعلق بالتوظيف.

- جدول عمليات التكوين أثناء التريص.

- جدول دورات تكوين لأجل الترقية لرتبة اعلي.

- جدول التكوين الأولي للتعينين في المناصب العليا.

- جدول التكوين بالخارج.

- جدول دورات تحسين المستوى .

- جدول دورات تجديد المعلومات .

- جدول كحويصلة لكافة الدورات المبرمجة.

¹: التعليمية، رقم 21، مؤرخة في 07 أوت 2009، صادرة عن م.ع.و.ع، متعلقة بكيفية تطبيق مخطط تكوين و تجديد

المعلومات و تحسين المستوى.

²: مرسوم تنفيذي، رقم 04-17، مؤرخ في 22 جانفي 2004، يعدل و يتمم، م.ت.، رقم 96-92، المتضمن إدراج دورات

التكوين في الخرج ضمن مخطط التكوين، ج.ر.، العدد 6، مؤرخة في 25 جانفي 2004.

والأسباب التي جعلتها تتخذها و الهيئات التي المؤطرة لعمليات التكوين المحددة على النحو التالي¹:

- طبيعة عمليات التكوين المبرمجة.
- عدد المناصب المطلوب شغلها.
- عدد الموظفين و الأعوان العموميين المعنيين بالتكوين.
- مناصب التأهيل المعنية.
- تبيان المؤسسات التكوين أو المعاهد و المراكز المكلفة بعمليات التكوين.
- موضوع الدورات التكوينية و مواعيد إجرائها.
- عمليات التكوين و تحسين المستوى بالخارج².

بعد تحديد المناصب المالية المخصصة للتكوين وفقا للميزانية المحددة في دفتر الميزانية تقوم المؤسسة بإعداد مخطط التكوين، و يقدم المشروع المخطط في 5 نسخ إلى م.ع.و.ع. لدراسته من طرف اللجنة المنظمة وفقا للتعليمية رقم 253 الصادرة في 27-07-1999³ لترى مدى توافقه مع الجدول رقم 7 من م.س.ت.م.ب. المخصص للتكوين بعدما تتم المشاورة عليه من قبل مصالح الوظيفة العمومية و مصالح الميزانية عند بداية السنة⁴.

2: كيفية تنفيذ م.ت.م.ت.م..

يتم تنفيذ المخطط بعد المصادقة عليه و إتمام جملة من العمليات السابقة المتمثلة:

- إنشاء قرار محدد لتنظيم الدورات و قرار آخر يحدد برنامج التكوين و تحسين المستوى من قبل صاحبة التعيين في الأسلاك المشتركة في المؤسسات أو يكون في الأسلاك الخاصة في المؤسسات بقرار وزاري مشترك بين الوزير المعني و السلطة بالوظيفة العمومية.

- ضرورة مراعاة المخطط للبيانات المحددة في المنشور رقم 18.
- إعداد قرار فتح الدورات التكوينية و التي تبلغ للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في

¹: أنظر المادة 18 من مرسوم تنفيذي 96-92 سالف الذكر.

²: راجع أحكام مرسوم تنفيذي 96-92 سالف الذكر.

³: التعليمية، رقم 253، مؤرخة في 27 جويلية 1999، المتضمنة مجال المصادقة على مخططات التكوين المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية و مصالح الميزانية.

⁴: نصر الدين بوغرارة، المرجع السابق، ص 61-62

اجل شهر ابتداء من تاريخ التوقيع عليه، و ينثر القرار بوسائل النشر المقررة في اجل شهر قبل بدأ التكوين.

- تشكيل لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين من اجل الالتحاق بدورة التكوين وفق دفتر شروط تتشأ هذه اللجنة على مستوى م.ع.و.ع. المتشكلة من:

-المدير الفرعي للتكوين في المديرية العامة للوظيفة العمومية رئيساً.

-ممثل عن وزارة المالية.

-ممثل عن الإدارة أو المؤسسة المعنية.

-ممثلين عن المديرية العامة للوظيفة العمومية¹.

- إعلان نتائج أعمال المداولات بإشهار قائمة الموظفين المقبولين و غير المقبولين للتكوين في اجل لا يقل عن شهر قبل بداية دورات التكوين، مع تقديم أسباب رفض ترشحهم و منحهم الطعن في اجل 10 أيام قبل بداية دورات التكوين².

ثالثاً: علاقة التقييم ب م.ت.م.ت.م.ت.م..

تعتمد الإدارة على م.ت.م.ت.م.ت.م. من اجل تنظيم الاحتياجات التكوينية لموظفيها، بحيث يحدد خطوات وأساليب و مواد التكوين التي يشملها المخطط و تحديد المكان و الزمان الذي ينفذ فيه المخطط³.

لم يبرز المشرع المعايير المعتمدة في انتقاء المستفيدين من التكوين من طرف اللجنة المؤهلة⁴ لذلك إلا أن م.ت.م.ت.م.ت.م. 165-19 ينص على الاعتماد على نتائج التقييم لانتقاء المترشحين للتكوين وفقاً لنس المادة 19 منه.

إذا للتقييم دول بارز في تفعيل دور التكوين لان الهدف منه تطوير الإمكانيات لدى الموظفين و التقييم يبرز نقاط القوة و الضعف في الأداء الوظيفي للموظفين ما يساعد على فرز الأقل كفاءة أو عدم انسجامهم مع متطلبات الوظيفة أو تريد المؤسسة من رفع إنتاجيتها و مواكبة سوق الشغل و التكنولوجيات الحديثة من جهة، ومن جهة أخرى يظفي طابع الاستحقاق و العدل في تأهيل الموظفين.

¹: وفاق لأحكام التعليمية 253 سالفه الذكر.

²: وفق أحكام المنشور رقم 18 سالف الذكر.

³: بليه لحبيب، المرجع السابق، ص03.

⁴: سليمان رحمانى و الأرقط النوار، تقييم الموظف العمومي، المرجع السابق، ص66-67.

يمكن استنباط هذه العلاقة أيضا من علاقة القائمة بين م.ت.م.ت.م. و م.س.م.ب. بحيث لا بد من أن يتطابق مخطط التكوين مع الجدول رقم 7 من م.س.م.ب. علما أن هذا الأخير يشمل عمليات الترقية و التوظيف و كل ما يخص الموظفين و يعتمد على التكوين لأجل الترقية لمناصب أعلى أو التوظيف في المناصب العليا أو تعيين المترشحين و هذه العمليات من أهم الأهداف التي وجد التقييم لأجلها.

و يمكننا الإستعانة بما سبق التطرق إليه في التكوين بحيث تعتمد عليه في قطاع التربية على التكوين كمعيار للتقييم موظفيها؛ إلا إنها علاقة عكسية حيث الموظف المستفيد من التكوين لا بد من تحسن أداءه ما يؤثر على تقييمه بشكل جيد¹، علا غرار م. ت. 19-165 الذي ينص على تكوين الموظفين اللذين يكون تقييمهم غير جيد من اجل تحضير مستواهم، ما يوضح لنا أن التكوين و التقييم بهذه الصيغة يكونان وجهين لعملة واحدة و تخدمان مصلحة الموظف العام².

إذا يرتبط التقييم بالمخطط التكوين بشكل موثوق إلا أن الكثير من الإدارات لا تعتمد عليه كثيرا كون التكوين قد يكون باقتراح من الإدارة و هنا قد تعتمد على التقييم بعد دراسة المالية المخصصة أو يكون بشكل جبري كالتكوين المتخصص و التكوين الأولي لترقية أو التعيين في المناصب العليا فهنا لا يعتمد على التقييم الموظفين بل تنظيم الدورة بقوة القانون.

المطلب الثاني: إشكالية تنفيذ عملية التقييم في المؤسسات و

الإدارات العمومية.

تتميز عملية التقييم بكونها دقيقة و الموضوعية و بما أنها تأثر على الموظف بشكل كبير تتطلب شخص أهل للاختصاص تطبيقها و قادر على الالتزام بالحياد و متمكن من خفايا نظام التقييم الذي يكون في غالب الأحيان غير واضح أو معقد، و لتحديد هذه العوائق لا بد من التطرق لتطبيق عملية التقييم في بعض المؤسسات و الإدارات العمومية من خلال (الفرع 1) و معوقات تنفيذ عملية التقييم(الفرع 2).

¹: أنظر الملحق رقم 07، ص133.

²: المادة 19 من مرسوم تنفيذي 19-165.

الفرع الأول: أمثلة تقييم الموظف في بعض المؤسسات العمومية.

لابد من التطرق لذكر بعض الأمثلة عن تنفيذ عملية التقييم في المؤسسات للتعرف

أكثر على خصوصية العمل بها و تطبيقها في المؤسسات، لذلك تطرقنا إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع خاص المتمثلة في مؤسسة نפטال (أولاً) و المؤسسة ذات طابع إداري المتمثلة في قطاع التربية(ثانياً)

أولاً: التقييم في مؤسسة نפטال -مسيلة-

للكشف عن خصوصية التقييم في المؤسسات العمومية التي نظم العمال و الموظفين في نفس الإطار، ارتقى لنا دراسة التقييم في هذه المؤسسة لمعرفة مدى الفرق بين النظام الذي يعتمده المؤسسات العمومية و الاقتصادية.

1: التعرف على المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية.

لابد من التطرق إلى التعريف بالمؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية نפטال وحدة المسيلة ليست مستقلة عنها، نشأة المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية- نפטال - بموجب م. 80-101 الصادر في 01-01-1980¹ و بدأت نشاطها في 1982 بشكل مستقل و ذات استقلال إداري لتسيير شؤونها و لكن في سنة 1988 تغير القانون الداخلي و أصبحت تابعة لسونطراك ما أدى لانقسام المؤسستين إلى:

- مؤسسة تكرير nafnac.

- مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة و مشتقاتها nafstal.

إلا أن في سنة 2001 تحولت من مؤسسة إلى شركة ذات أسهم تابعة لسونطراك و متخصصة في توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني يقع مقرها بالشرافة - الجزائر العاصمة- و تتجلى مهام شركة نפטال في تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة² التي تشمل:

- تنظيم و تطوير نشاط تسويق و توزيع المواد البترولية.
- تخزين و نقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر التراب الوطني.

¹: مرسوم تنفيذي، رقم 88-101، مؤرخ في 06 أبريل 1980، متضمن انشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية.

² : nafstal news, na, special, avril,2009.

- القيام بدراسات سوق حول استعمال و استهلاك المواد البترولية.
 - تطوير و تنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل و العقلاني للبنى التحتية .
 - تنظيم عمليات إنتاج و تسويق الوقود، الزيوت، الزفت، مواد خاصة أخرى¹.
 يتشكل الهيكل التنظيمي للشركة من 3 هياكل رئيسية كمديرية العامة لمدير عام و لجنة تنفيذية أما المديرية الوظيفية(المديرية التنفيذية، المركزية، المساعدة.) و الأنشطة العملية (قسم الوقود، الغاز المميع، النشاطات الدولية، التسويق، الزيوت و العجلات المطاطية)².
 من أهم فروع الشركة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية وحدة نפטال بالمسيلة، أنشأت بموجب قرار صادر عن وزارة المناجم في 1984 المكمل للم.ت.87-189 المتضمن تقسيم المؤسسة بحيث وجدت لتسويق و توزيع المواد البترولية في المسيلة، اثر الإصلاح الذي عرفته الشركة في سنة 2001 بحيث نظم في هيكلها التنظيمي عدة مصالح و هياكل أساسية كمصلحة التسويق (فرع المبيعات، فرع المواد، مركز تخزين و توزيع الوقود، مركز الزيوت و العجلات المطاطية).و المصلحة المالية والمحاسبة و المصلحة التقنية و مصلحة المستخدمين³.

إذا تعمل هذه الوحدة من اجل إنتاج و توزيع و تسويق عن منتجات الشركة التابعة لها.
2: تطبيق عملية التقييم في مؤسسة نפטال - مسيلة-

تم اختيار هذه المؤسسة ذات طابع عمومي و اقتصادي لإبراز خصوصية تطبيق النظام في مؤسسة عمومية و في نفس الوقت اقتصادية، فهل لعملية التقييم المعقدة فيها خصوصية؟

2-أ: تنظيم عملية التقييم في المؤسسة

تحدد التعليمات 06 عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية للشركة نפטال الأصلية⁴:

¹: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص101.

²: المرجع نفسه، ص 102.

³:RH-INFO, le bulletin d'information des ressources humaines, février, 2010,n02 p02.

⁴: التعليمات، رقم 06، مؤرخة في 30-04-1988، الصادرة عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية لشركة نפטال الأصلية، المتضمنة كيفية التقييم في شركة نפטال .

2-ب: مجال تطبيق التقييم في المؤسسة.

يتم تطبيق التقييم في هذه المؤسسة بجميع العاملين و كل الفئات الموجودة في المؤسسة دون أي استثناء.

أما بالنسبة لتنفيذ العملية على كل فئة في المؤسسة أي رؤساء المصالح و المراكز أما رؤساء المصالح فيتولى تقييمهم رؤسائهم المباشرين¹.

أما نتائج هذه العملية تتمثل في الترقية، التكوين، إعادة التعيين، تنزيل الرتبة، الفصل.

2-ت: معايير المعتمدة في التقييم

يتم الاعتماد على بطاقة التقييم من اجل تنفيذ العملية و التي تشمل 3 أنواع من استثمارات توزع حسب كل فئة(فئة الإطارات، العمال المهرة، العمال التنفيذية) تصاغ هذه البطاقات بنفس الشكل و الإطارات و نفس المعلومات و لكن تختلف من حيث اللون و معايير التقييم، تحتوي على 4 محاور هي:

❖ المحور الأول: الذي يتضمن:

- الجزء الأول يضم التعريف بالوحدة، القسم، الفوج.

- الجزء الثاني يضم معلومات عن العامل مثل الاسم، اللقب، السن، الرقم التسلسلي...

❖ المحور الثاني: يضم معلومات حول حجم العمل، كمية العمل، الانضباط في مواعيد

العمل.

❖ المحور الثالث: يضم أشهر السنة والتي يقابل كل نقطة ممنوحة كل شهر مع توقيع

المقيم.

❖ المحور الرابع: يتعلق بالتقييم السنوي للخاضع بالتقييم و جزء للقائم بالتنقيط وتسجيل

رأي إدارة المستخدمين و قرار المشرف².

أما بخصوص المعايير المعتمدة في التقييم فهي تختلف حسب الهدف من العملية

فقد تعتمد الوحدة على عدة معايير لأجل التقييم من اجل المردودية فتعتمد على المعايير

تنقسم:

❖ معايير رئيسية: متمثلة في:

¹: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص103.

²: التعلية رقم 06 سألقة الذكر.

- حجم العمل
- نوعية العمل
- الانضباط.

❖ معايير جزئية تختلف حسب كل جهة أو فئة التي يتم تقييمها¹، نذكر منها:

معايير جزئية خاصة متعلقة بالعمال التنفيذيون

-معايير متعلقة بحجم العمل تضم 60 نقطة يتم توزيعها وفق:

كمية العمل المبذول تمنح له 30 نقطة.

استيعاب التعليمات تمنح له 30 نقطة .

مراعاة تعليمات الأمن تمنح له 05 نقطة.

القدرة على التكيف مع الوظيفة تمنح له 05 نقطة.

-معايير متعلقة بجودة العمل تضم 20 نقطة توزع وفق:

كفاءة التنفيذ تمنح له 08 نقطة.

المعرفة بالعمل تمنح له 06 نقطة.

روح الفريق تمنح له 03 نقطة.

العناية بأدوات و تجهيزات العمل تمنح له 03 نقطة².

2-ج:مراحل تنفيذ التقييم (وضع الدرجة)

بالاعتماد على المعايير سالفة الذكر يقوم المُقيّمون بتحديد درجة كل عامل بحيث لا

تتجاوز 80 درجة المتمثلة لمجموع أولي = حجم العمل + كمية العمل³.

و يؤخذ في عين الاعتبار الغيابات و التأخرات المسجلة على مستوى إدارة المستخدمين

خلال الشهر و ذلك لخفض عدد درجات المتعلقة بالانضباط المقدر ب 20 درجة، بحيث

تخصم 3 درجات عن كل غياب و تأخر ليوم واحدا أما التغيب لنصف يوم غير مبرر

تخفض الدرجات ب5 درجات، و بذلك نجد المجموع الجزئي الثاني = الانضباط -)

التأخرات + الغيابات)⁴.

¹: مصلحة المستخدمين في مؤسسة نفضال، نقلا عن سعاد بعجي ، المرجع السابق، 107.

²: وفقا للتعليمية رقم 06 سالفة الذكر.

³: وفقا لأحكام التعليمية 6 سالفة الذكر.

⁴: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص109.

أما العقوبات التي يتعرض لها الخاضعين للتقييم في حال ارتكابهم للأخطاء المهنية المسجلة على مستوى مصلحة المستخدمين خلال الشهر و ذلك يؤثر على نتائج الموظف مما يسمح بحساب المجموع الجزئي الثالث المبين لدرجة التقييم =(مجموع الجزئي 01+المجموع الجزئي 2)-المجموع الجزئي 3¹.

إذا مؤسسة نفعال تعمم تطبيق عملية التقييم على كل موظف و عامل في المؤسسة سواء من حيث سلم التنقيط المطبق أو المعايير المتخذة من اجل التقييم، فالإدارة المركزية لم تميز بين العامل و الموظف في قانونها الأساسي بل أوردت أنظمة خاصة بكل فئة و صنف و سلك من الموظفين /العمال بالرغم من أن كل فئة تخضع لقانون خاص بها لعل السبب في ذلك في كون المؤسسة نشأت في ظل سريان أمر 66-133 الذي لم يميز بين الموظفين و العمال و م.85-59 الذي يتضمن القانون الأساسي للعمال... ما جعل الإدارة تسري بنفس المنهاج.

ثانيا: تطبيق التقييم في قطاع التربية

في إطار المركزية الوظيفة العمومية على المستوى المركزي يتم تفويض مدراء المديرية التربية على مستوى الأقاليم المنظمة وفق م.ت.90-174 في 09-07-1996 الذي يحدد كفيات تنظيم وفق مصالح التربية على مستوى الولاية و كيفية سيرها².

1: التعريف بالمديرية التربية.

حسب نص المادة 02 من م.ت.90-174: "تجمع مصالح التربية الموضوعة كل ولاية في شكل مديرية التربية"، إذا فمديرية التربية هي ممثلة وزارة التربية على مستوى الأقاليم.

كما حدد و نظم المرسوم طبيعة الهيكل الذي تتمتع به هذه المديرية فجاء في نص المادة 4 من المرسوم السابق تضم كل مديرية تربية من 3 إلى 6 مصالح و التي تنظم وفق قرار وزارى مشترك بين وزير التربية و الوزير المكلفين بالمالية و الجماعات المحلية و

¹: سعاد بعجي، المرجع السابق، ص110.

²: مرسوم تنفيذي، رقم 90-174، مؤرخ في 09 جويلية 1990، المتضمن كفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و كيفية سيرها، ج.ر.العدد10، مؤرخة في 09 جويلية 1990.

السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، و بالفعل صدر القرار الوزاري مؤرخ في 02-06-

2002¹ يوضح و ينظم هذه المصالح، بالشكل التالي:

مصلحة الموظفين: و التي تعتبر أهم مصالح مديريات التربية كونها تضم عملية تسيير الموارد البشرية يشرف عليها رئيس مصلحة المتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة انجازها.

مصلحة الدراسة و الامتحانات.

مصلحة البرمجة و المتابعة: يتجلى دورها في التسيير المالي و المادي لمديرية التربية بشكل مباشر أو غير مباشر.

مصلحة التكوين و التفتيش: تضم مكتب للتفتيش و التكوين لكل الهيئات التابعة للمديرية.

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: تأسست بموجب م.ت. 01-232 يتضمن مركز

تسيير الاعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم².

تتعدد مهام التربية الوطنية نذكر منها:

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و الثانوي و التكوين على مستوى قطاع التربية.

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم و القيام بتحديثها بالاتصال مع

المصالح

- و الهيئات المعنية.

- السهر على تطبيق برامج التعليم و احترام التنظيم المدرسي.

- تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي و تنفيذها.

- تنظيم عمليات التكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم³.

¹: قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 02 جويلية 2002، المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية و مكاتبها على مستوى الولايات و مفتشية أكاديمية الجزائر.

²: مرسوم تنفيذي، 01-232، مؤرخ في 09 أوت 2001، يتضمن مركز تسيير الاعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم.

³: المادة 05 من أحكام مرسوم تنفيذي 90-174.

2: كيفية تطبيق عملية التقييم في قطاع التربية.

تمارس مديريات التربية مهامها في الأقاليم معتمدةً على موظفيها الموزعين في إدارة مقرها الرئيسي أو على مستوى المدارس التابعة لها لابد من خضوعهم للتقييم مثل أي مؤسسة عمومية بالرغم من أن م.ت. 08-315 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية¹ لم ينص على عملية التقييم، فهي تعتمد في ذلك على أمر 06-03 فهو الأصل في الوظيفة العمومية و النصوص التنظيمية الخاصة المعمول بها و ذلك من خلال:

2-أ: مجال تطبيق التقييم

يخضع للتقييم كل الموظفين المنتمين للمديرية من إداريين و عمال مهنيين و أصحاب العقود ما قبل التشغيل و كذا الموظفين على مستوى المدارس من أساتذة و إداريين و عمال مهنيين و أسلاك المشتركة والمصالح الاقتصادية في المؤسسة. أما ما يخص موضوع التقييم فنقوم الإدارة بالتقييم لمختلف الأهداف المنصوص عليها في أمر 06-03 من ترقية و تكوين و تحديد للمردودية لمختلف الموظفين المنتمين إليها.

2-ب: السلطة المنفذة للتقييم في قطاع التربية

تنص المادة 1/101 من أمر 06-03² على أن المسؤول السلمي أو المسؤول الأعلى هو قائم بالتقييم ففي هذا المجال يكون التقييم من الطرف المسؤول السلمي تحت إشراف المسؤول الأعلى أي على مستوى المدارس يتولى مدير المدرسة عملية التكوين كونه المسؤول المباشر على الموظفين ثم يرفع تقرير إلى المسؤول السلمي (مدير المديرية) فهو سلطة التعيين و الذي يتخذ القرارات المصيرية للموظفين في المدارس (لا تتمتع المدارس باستقلال مالي و إداري).

2-ت: مراحل تنفيذ عملية التقييم

نظرا للتعدد الفئات الخاضعة للتقييم في مديريات التربية فهذا يؤدي لكثرة المناهج المعتمدة و السلم التقييم المعتمد مع كل رتبة و كل صنف و فئة، لذلك سنحاول التطرق

¹: مرسوم تنفيذي، رقم 08-315، مؤرخ في 11 أكتوبر 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، ج.ر.، العدد 59، مؤرخة في 12 أكتوبر 2008

²: تنص المادة 1/101 من أمر 06-03 على: "تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة".

إلى عملية تقييم الأساتذة على مستوى المدارس، بحيث يخضع الأساتذة لتقييم دوري و مستمر من قبل مدير المدرسة و الذي يعتمد عادة على عدة أساليب من اجل قياس أداء الأساتذة مثل التقارير و مسائلة التلاميذ و زيارات الأقسام و الحضور أثناء الدرس بحيث يفتح المجال لتحديد مدى توفر عناصر التقييم، مثال تطبيق تقييم الأداء التربوي للأساتذة: يتم التقييم كل ثلاثي من السنة المعنية، و يعتمد المقيم على سلم تنقيط من 0 إلى 40 توزع على معايير التقييم كما يلي: المواظبة 16 نقطة و معيار التكوين 12 نقطة و معيار المبادرة 12 نقطة، مع الأخذ بعين الاعتبار التقارير المعدة من طرف المدير قبل التقييم النهائي و خاصة بطاقة الزيارات التي يعدها المدير بعد تفقد أقسام الأساتذة¹.

أما التقييم لأجل الترقية تكون في سلم تنقيط من 0 إلى 20 سواءً من اجل الترقية في الدرجات و التي يعتمد فيها على جدول تنقيط مقترح من طرف المفتشية العامة تمنح بعد الأخذ بعين الاعتبار معايير التقييم المواظبة و التكوين و المبادرة و كيفية توزيعها على حسب الدرجة في ذلك السلك و تبين التقدير الذي يمكنها منحه للأستاذ² و مراعاة شروط الترقية في استوفاء الأقدمية اللازمة.

أما الترقية في الرتبة على سبيل الاختيار فتراعي فيه نفس السلم و المعايير و نقط الموظف التي تأهله ليندرج اسمه في قائمة التأهيل.

الفرع الثاني: معوقات تنفيذ عملية التقييم في الإدارات و المؤسسات العمومية.

اثر تنظيم قانوني عام لعملية لعميلة التقييم و أحالة الخصوصية إلى التنظيم تتعدد و تتنوع الآليات المعتمدة و كيفية التنفيذ ما يؤدي لوجود صعوبات و معوقات في تنفيذ المهام، من أهم المعوقات التي تصادفها الإدارة إثناء تنفيذ برنامج التقييم معوقات في نظام القانوني للتقييم (أولاً) و معوقات خاصة بالمؤسسة المشرفة على التقييم (ثانياً).

أولاً: معوقات في نظام القانوني للتقييم.

يؤدي وجود بعض الثغرات القانونية إلى تأثير بشكل سلبي على سير العملية أو عدم تناسب ما يرد في النصوص مع الجانب التطبيقي في المؤسسات، تتمثل في:

¹: أنظر الملحق رقم 08، ص134

²: أنظر الملحق رقم 03، ص 129.

1: عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

عدم توفر معايير محددة بالتفصيل و موضوعية أو توجد عناصر غير قابلة للقياس و التقدير فهي أما غير موضوعية أو لسوء اختيارها فلا تتناسب مع نشاط الإدارة الوظائف التي تشغلها¹، خصوصاً إذا كانت المعايير شخصية و تركز بشكل كبير على سلوك الأفراد و اعتماد نفس المعايير على كل الموظفين بالرغم من اختلاف مناصبهم و المهام الموكلة لهم.

2: و جود تعقيدات في الإجراءات المتبعة في التقييم.

بحيث الإجراءات تتطلب شخص مختص و ذو قدرات يفهم المغزى و كيفية التعامل مع التقييم بتحديد الوقت المناسب للتقييم بدل من تطبيقها بشكل متسرع دون مبالاة و لا تركيز²، و معرفت دور التقارير المتضمنة تقدير وجهة نظر حول سلوك الموظف و كذا كيفية تطبيق نظام التقيط و كيفية توزيع النقاط؛ خاصة وان النتائج تؤثر على مسار المهني للموظف.

3: عدم فاعلية نماذج التقييم

لعل السبب يعود إلى³:

- قصور نظام التقييم فهو لا يترجم بشكل كافي قدرات و مؤهلات الموظف فبإمكان التقييم إعطاء نقطة جيدة و تقدير ممتاز بالرغم من أن مؤهلات الموظف ضعيفة.
- لا يكفي التقييم وفق بطاقة التقييم فهي لا تضم بيانات موضوعية عن قدرات الموظف فهي مجرد تحصيل حاصل لا بد من الاحتفاظ بها في ملف الموظف.
- عدم ورود توضيحات تفصيلية للتقييم.

4: عدم توفر عملية تقييم للوظائف.

عدم قيام الإدارة بوصف الوظائف فأنها تبني نظام التقييم على أساس مجهول، كون تقييم الوظائف تفتح المجال لتحديد مجال كل وظيفة و المسؤوليات التي يتطلبها المنصب و العلاقة القائمة بين كل المناصب فذلك يسهل عملية تحديد و تقييم أداء الوظيفي للموظف⁴،

¹: مقران لاکروم، تقييم الموظف العمومي في قانون الوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص55.

²: المرجع نفسه، ص55.

³: رابح يخلف، المرجع السابق، ص85.

⁴: عبد الله بوكانو و عبد اللطيف بكرابي، إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، المرجع السابق، ص24

بحيث الإدارة تحدد المسؤوليات و المهام على عاتق الموظف مسبقا و في عملية التقييم تقوم بمقارنة النتائج التي توصل إليها الموظف و ما هو محدد سابقا لتدرك مدى قدرة الشخص و تفعيل مؤهلاته.

5: عدم تحديد الطبيعة القانونية للقرار التقييم.

يثير تساؤل حول الطبيعة القانونية لقرار التقييم (استمارة التقييم) فهل يعتبر قرار إداري نهائي قابل للطعن أم انه مجرد قرار لا يخضع للطعن فيه¹، يثار هذا الأشكال لان المشرع قد خول حق الطعن الجوازي لدى لجان الطعن في حال عدم اقتناع الموظف بالنقطة الممنوحة له، إلا أن دور هذه اللجان يقتصر فقط على البت و النظر في استمارة التقييم غلا سلطة لها في تغيير النقطة و التقدير العام.

يترك هذا الإشكال الموظف في حيرة من أمره و عن الإجراء الصحيح الذي سيأخذه فإذا كان القرار النهائي يمكنه اللجوء للقضاء مباشرة أو لابد من أن يطعن أمام اللجان أولا لكي يكتسي القرار الطابع النهائي ما يمكنه من اللجوء للقضاء.

6: تقليص دور التقييم في تسيير الموارد البشرية.

لم يكرس و يعزز المشرع دور التقييم في التسيير التقديري للموارد البشرية بالرغم من أن محور هذا التسيير هو الموظف و مساره المهني. و المشرع يرجح دور الأقدمية على حساب التقييم في ترقية الموظفين² و جعل تنظيم التكوين للموظفين الضعفاء أمر اختياري بيد الإدارة لكونه يتطلب ميزانية معينة فلا بد من مراعاة توفرها إلا أن ذلك يفتح المجال للإدارة من اجل تجاهل تنظيم دورات التكوين وفق التقييم و لا تزال تعتمد على دفتر الشروط لانتقاء الموظفين للتكوين دون النظر في نتائج التقييم.

ثانياً: معوقات متعلقة بالإدارة المشرفة على التقييم.

تشرف الإدارة المركزية على عملية التقييم سواء مباشرة عن طريق القيام بها أو الإشراف عن المقيم الموكل له العملية في المؤسسة، و في كلا الحالتين قد تطرأ بعض المشاكل و التعقيدات لتطبيق عملية التقييم قد تنشأ لعدم اهتمام الإدارة بالعملية، فبعض

¹: المرجع نفسه، ص24.

²: مقران لاکروم، المرجع السابق، ص56.

المؤسسات لا تعير اهتماماً كبيراً لعملية التقييم ولا تفعلها بشكل جيد أما لعدم امتلاكهم المؤهلات للقيام بها أو تساهل و تنفيذ العملية بشكل عشوائي¹ (القيام بها لأنها مطلوبة فقط دون النظر في متطلبات إنجازها).

و ذلك بامتناعها عن توفير نشرات دورية أو وضع إرشادات و توجيهات متعلقة بالتقييم كمحاولة لتبسيط إجراءاتها و رفع اللبس عنها و عن المجال الذي تستغل فيه نتائج لإدراك المسؤول حجم و أهمية عملية التقييم².

أما ما يخص القائمين بالعملية لابد من الإدارة المشرفة إدراج تكوين خاص بهم فهم بحاجة للتقرب و معرفة أكثر عن هذه العملية و كيفية تطبيق النصوص القانونية التي يمكن أن تكون غامضة فالتذكير المستمر بتفاصيل عملية تقييم يساعد المُقيم على تنفيذها بأفضل صورة ممكنة³.

و من جهة أخرى تدريبهم على التمييز بين النظر في مدى توفر معايير التقييم الموضوعية و المعايير الشخصية التي يضعها المقيم بنفسه فبحكم العلاقة و الاحتكاك المستمر مع الموظفين قد تتولد لدى المُقيم حكم مسبق على الموظفين ما يؤثر على رأيه و كيفية تنفيذه لعملية تقييم الذي سيطبقها.

مما سبق يمكننا تحديد القصور الكامنة في النظام القانوني لعملية تقييم الموظفين في المؤسسات و الإدارات العمومية و لعل السبب الرئيسي في ذلك يكمن في عدم إستحداث هيئات خاصة تدير شؤون الموظفين في المؤسسات بل تخولها للمسؤولين على الموظفين و الذين عادة ما يكونون غير مؤهلين لتنفيذ هذه العملية المركبة و توثيقها مع التسيير التقديري للموارد البشرية بذلك ترفع أهمية و دور عملية تقييم في المؤسسات العمومية.

¹: المرجع نفسه، ص57.

²: عبد الله بونكانو و عبد اللطيف بكرابي، المرجع السابق، ص26.

³: مقران لاکروم، المرجع السابق، ص58.

خاتمة

من استقراء و تحليل أحكام مرسوم تنفيذي 19-165 يتضح لنا أن المشرع تطرق إلى كل مشتملات التقييم مكملا بذلك ما جاء في أمر 06-03 بالرغم من مخالفته في بعض المحطات، و بما أنه نص تنظيمي خاص جاء لإقرار دور التقييم في الإدارات العمومية فجاء مفسرا و مفصلا أكثر من أمر 06-03.

فمن خلال تطرقنا للنظام القانوني لعملية التقييم فيما سبق اتضح لنا أن المشرع عمل على تنظيم كل الزوايا المحيطة بعملية التقييم، فلم يتركها مجرد إجراء إداري يلجأ إليه للحاجة فقط بل وجعله إجراء يحفظ في الملف الإداري للموظف لما لها من تأثير عليه. وتظهر نية المشرع في ذلك في تنظيم للمعايير المعتمدة في قياس الأداء الوظيفي لكل الموظفين وذكرها على سبيل المثال لفتح المجال لتطبيق النصوص الخاصة المتضمنة هذه المعايير و تكريس ما جاءت به المادة 99 من أمر 06-03، كما فصل في كيفية سير هذه العملية من آجال و السلطة المختصة مراحل سيرها و دور اللجان الإدارية في هذه العملية، و لإضفاء الشفافية على العملية أكثر حدد المشرع مختلف الأهداف التي تعتمد فيها الإدارة على نتائج تقييم موظفيها و حدود تنفيذ ذلك من اجل علم الموظف بكل حقوقه و تكليفاته و إضافة للمادة 98 من أمر 06-03 آثار أخرى لعملية تقييم الموظف العام.

بعدما تتم العملية لا تنتج أثارها بشكل مباشر بل يتم الاعتماد عليها في التوقيت الذي ستتخذ فيه الإدارة قرارات حاسمة سواء بالنسبة للموظف من خلال ترقيته أو تكوينه أو حصوله على تحفيزات لتطوير ذاته، أو بالنسبة إلى الإدارة و التي تعتمد عليه في التسيير التقديري لكونه يساعد على تفعيل تخطيط التقديري للمؤسسة بشكل أحسن سواء للعمليات السابقة أو المستقبلية.

فيمكننا أن نتحصل من خلال دراسته على النتائج التالية:

- إضفاء صفة المرونة في تحديد المناهج و سلم التنقيط حسب الأسلاك و الرتب، لتتوافق مع خصوصية كل الوظائف و عدم تطرق المشرع للمعايير السلبية المؤثرة على تقييم الموظف.

- توضيح معايير التقييم المذكورة في أمر 06-03 على سبيل المثال و الإحالة إلى النصوص التنظيمية.

- وجود بعض الاختلاف بين المرسوم و الأمر في ذكر التكوين كنتيجة للتقييم و السلطة المؤهلة للمصادقة على مناهج التقييم.
- عدم إقرار المشرع و الفصل في طبيعة القانونية للقرار التقييم صراحةً بالرغم من كثرة التساؤلات حوله و تقرير ضرورة تسبب قرار التقييم كغيره من القرارات الإدارية.
- اختلاف مناهج، معايير، سلم التقييم، التوقيت من عملية التقييم لأخرى و ذلك مع اختلاف الغاية من القيام بها.
- قصور في اعتماد التقييم في الترقية و خاصة في حالة التساوي و إمكانية ل.ا.م.أ. أن تقترح العناصر الفاصلة التي تراها مناسبة للتمييز بين المتساوين.
- تكريس المشرع للمقابلة كإجراء للمشاركة الموظفين في التقييم و تحسين من نتائج العملية و التفصيل فيها من حيث موضوعها و نتائجها و خاصة عرض الحال الذي لا بد من المقيم تحريره بعد المقابلة.
- قصور م.ت. في تنظيم عملية التقييم لإحالة العديد من الأمور الجوهرية إلى التنظيم دون إبراز جوهرها ما يؤدي لتعدد تفسير احكام م.ت. 19-165.
- أما توصيات التي يمكننا اقتراحها هي:
- لا بد من المشرع إدراج الترسيم كنتيجة للتقييم في م.ت. 19-165 بدل من إدراجها في النصوص الخاصة كونه نص تنظيمي خاص بالتقييم فيجب أن تدرج فيه كونه الأصل في التطبيق.
- لا بد من وضع مناهج التقييم وفق المادة 100 من أمر 06-03 التي تنص على الهيكل المركزي كونه ذو اختصاص و طني و ذلك يساوي و يعادل بين كل حاملي صفة الموظف في كل الإدارات أو أن يذكر المشرع شروط و معايير تحديدها.
- جعل من إجراء التكوين شرط أساسي على كل مؤسسة بدل من جعله إجراء اختياري للإدارة فقد تنما طل في تنفيذه بالرغم من أن نتائج التقييم تستدعي ذلك.
- لا بد من تفعيل مضمون المادة 20 من المرسوم التنفيذي 19-165 و ذلك بإصدار الهيئات المختصة النصوص التنظيمية كل حسب اختصاصها من أجل رفع التلبس من أحكام المرسوم و التوقف عن إستغلال النصوص سارية المفعول تتناقض مع م.ت. 19-165 و تجعل من أحكام م.ت. 19-165.

قائمة المصادر و

المراجع

أولاً: قائمة المصادر.

1- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011..

2- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتاب، مصر، 2008.

ثانياً: قائمة المراجع.

1: المراجع باللغة العربية.

1-1: الكتب:

1- _____، نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي و تطبيقي للشركات)، ط1، مصر، 2016.

2- أبو لبد، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، ط1، الإمارات، 2003.

3- رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2013.

4- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد الأفراد: دار وائل للنشر، عمان، 2004.

5- سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

6- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط2، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

7- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري: دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، مصر، 1985.

8- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ط 2، دار وائل للنشر، 2006،

9- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، ط2، الجزائر، 2010.

10- عبد الحكيم سواكر، الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة تحليلية على ضوء آراء الفقه و اجتهاد القضاء الإداريين ، ط2، 2011.

11- عطاء الله بوحמידة، مبادئ في المراسلات الإدارية من نماذج عنها، ط4، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2009.

- 12- عمرو وصفي عقيل، إدارة الأفراد، دار زهران للنش والتوزيع، الأردن، 1990،
- 13- فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، 2001.
- 14- كامل بربر، إدارة موارد بشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، مؤسسة جامعية للدراسات للنشر و التوزيع الحمراء، لبنان، 1997.
- 15- مجيد الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 16- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعي، مصر، 2007.
- 17- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، 2012.
- 18- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار النشر و التوزيع، 2000.
- 19- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 20- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009.
- 21- نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية تحسين مستواهم، طبعة 2011، الجزائر، 2011.
- 22- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء تشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، ط3، دار هومه، الجزائر، 2010 كمال زمر، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2014.

1-2: المذكرات الجامعية:

- 1- أمينة شعبي، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013-2014.
- 2- حداد مراد، ضوابط إعداد مخطط تسيير موارد بشرية- بين التشريع و الواقع العملي بالجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة و مالية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند ولحاج- البويرة-، الجزائر، 10-11-2018.
- 3- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "حالة سونلغاز توزيع الوسط -البليدة -، مذكرة مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

- الماستر، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير و علوم
التجارية، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، 2006-2007
- 4- عبد الله بونكانو و عبد اللطيف نكراوي، إشكالية تقييم الموظفين في المؤسسات
العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، قسم العلوم
السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة أحمد وراية-أدرار-، الجزائر، 2018-
2019.
- 5- عزيز درواز و أحمد تقجوط، تقييم الأداء وتأثيره على الحياة المهنية للموظف العام،
دراسة حالة، رئاسة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات
شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، قسم علوم سياسية،
كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2014-2015.
- 6- عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة،
رسالة ماجستير، تخصص ت.م.ب.، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة منتوري،
الجزائر، 2006-2007.
- 7- فتيحة دجاجي و سارة خيربي، نظام الترقية في التشريع الجزائري، مذكرة من متطلبات
استكمال شهادة الماستر في العلوم القانونية و الإدارية، تخصص منازعات إدارية، قسم
العلوم القانونية و الإدارية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالم،
الجزائر، 2016-2017.
- 8- مختار دادة موسى و منصور باسيمان، تأهيل و تقييم الموظف العمومي في ضل
الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة
ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية،
جامعي قاصدي مرياح- ورقلة-، الجزائر، 2017-2018
- 9- مقران لاکروم، تقييم الموظف العمومي في القانون الوظيفة العمومية الجزائري، مذكرة
لنيل شهادة ماستر، تخصص قانون اجتماعي، قسم الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم
السياسية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، الجزائر، 30-09-2017.

10- نصر الدين بوغرارة، دول التكوين الوظيفي في ترقية أداء الموظف العمومي في التشريع العمومي، مذكر لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2019-2020.

1-3: المقالات العلمية.

1- أحسن غربي، قراءة تحليلية للمرسوم تنفيذي 19-165 المحدد لكيفيات تقييم الموظف العام، (مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية)، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-، الجزائر، 31-02-2021، ص ص: 1176-1206.

2- أمير حمداوي و أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي: من منظور أساتذة الجامعيين في ورقلة، (مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، العدد 08، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2012.

3- بليه لحبيب، الإطار التنظيمي للتكوين في الإدارة العمومية الجزائرية، (مجلة الرائد العلمي)، العدد 2 و 3، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، 2015، ص ص 32-67.

4- سعيد العكروت، ت.استراتيجي لم.ت. دوره في تحسين أداء موظفي مديرية، الشباب و الرياضة دراسة ميدانية في البليدة، (مجلة معارف)، العدد 16، جامعة ألكلي محند أولحاج-البويرة-، الجزائر، جوان 2015، ص ص: 110-120.

5- علي بن أحمد، الوظائف و المناصب العليا من منظور قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر، (مجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية و السياسية)، دون ذكر رقم المجلد، دون ذكر العدد، الجزائر، 2014،

6- علي بن أحمد، الوظائف و المناصب العليا من منظور قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر، (مجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية و السياسية)، دون ذكر رقم المجلد، دون ذكر العدد، الجزائر، 2014، ص ص: 159-208.

7- كمال أحمد سرير، دور المخطط السنوي للموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسات و الإدارات العمومية(دراسة حالة بلدية عين الرماله ولاية البليدة)، مجلة دراسة العدد الاقتصادي، المجلد 16، العدد 02، الجزائر، جوان 2019، ص ص: 53-74.

8- نور الدين حامدي، تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين قصور الممارسات و ضرورة التحديث، (مجلة القانون و المجتمع)، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2013.

1-4: النصوص القانونية

*التشريع الأساسي:

مرسوم رئاسي، رقم 20-442، 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري: المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ج.ر.، العدد 82، مؤرخة في 30 ديسمبر 2020.

* التشريع العادي

1-قانون رقم 83-11، مؤرخ في 2 يوليو 1983، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ج ر، العدد 28، الصادر في 5 يوليو 1983.

2- قانون، رقم 08-09، مؤرخ في 25 أبريل 2008، المتضمن قانون الإجراءات المدنية و الإدارية، ج.ر.، العدد 21، المؤرخة في 25 أبريل 2008.

* الأوامر

أمر، رقم 66-133، مؤرخ في 02 جويلية 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.العدد 46، مؤرخة في 08 جويلية 1966.

* المراسيم

المرسوم الرئاسي رقم 09-221، المؤرخ في 24 جوان 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصلين. ج ر، العدد 38، مؤرخة في 28 جويلية 2009.

مرسوم تنفيذي، رقم 88-101، مؤرخ في 06 أبريل 1980، متضمن انشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية.

- مرسوم تنفيذي، رقم 90-99، مؤرخ في 27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري، ج.ر.، العدد 13، مؤرخة في 27 مارس 1990.
- مرسوم تنفيذي، رقم 90-174، مؤرخ في 09 جويلية 1990، المتضمن كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و كيفية سيرها، ج.ر.العدد 10، مؤرخة في 09 جويلية 1990.
- مرسوم تنفيذي، رقم 95-126، مؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، ج.ر.، العدد 26، مؤرخة في 09- ماي 1995.
- مرسوم تنفيذي، رقم 96-92، مؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بالتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، ج.ر.، العدد 16، المؤرخة في 18 مارس 1996.
- مرسوم تنفيذي، 01-232، مؤرخ في 09-08-2001، يتضمن مركز تسيير الاعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمى موظفي مؤسسات التعليم.
- مرسوم تنفيذي، رقم 03-309، مؤرخ في 11-09-2003، المتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى في الخارج، ج.ر.، العدد 56، المؤرخة في مرسوم تنفيذي، رقم 04-17، مؤرخ في 22 جانفي 2004، يعدل و يتمم، م.ت.، رقم 96-92، المتضمن إدراج دورات التكوين في الخرج ضمن مخطط التكوين، ج.ر.، العدد 6، مؤرخة في 25 جانفي 2004.
- مرسوم تنفيذي، رقم 08-04، مؤرخ في 19 مارس 2008، المتضمن القانون الأساسي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج.ر.، العدد 03، مؤرخة في 20 مارس 2008.
- مرسوم التنفيذي رقم 08-131، مؤرخ في 3 مايو 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم، ج ر، العدد 23، الصادرة بتاريخ 4 مايو 2008.
- مرسوم تنفيذي، رقم 08-315، مؤرخ في 11 أكتوبر 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، ج.ر.، العدد 59، مؤرخة في 12 أكتوبر

2008

مرسوم تنفيذي رقم 08-409، المتضمن القانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية، ج ر، عدد73، الصادرة في 28 ديسمبر 2008.

مرسوم تنفيذي، رقم 09-374، مؤرخ في 16 نوفمبر 2009، المعدل و المتمم، المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات، ج.ر، العدد 67.

مرسوم التنفيذي رقم 10-124، المؤرخ في 28 أبريل 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين، ج ر، العدد 28، مؤرخة في 28 أبريل 2010.

مرسوم تنفيذي، رقم 10-322، صادر في 22 ديسمبر 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الخاصة بالأمن الوطني، ج.ر. العدد 78، المؤرخة في 26 ديسمبر 2010.

مرسوم التنفيذي رقم 11-121، مؤرخ في 20 مارس 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية، ج ر، العدد 17، الصادرة في 20 مارس 2011.

مرسوم تنفيذي رقم 11-152، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية، ج ر، العدد 21، الصادرة في 3 أبريل 2011. مرسوم تنفيذي رقم 11-443، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك مستخدمي البحث، ج ر، العدد 70، الصادرة في 27 ديسمبر 2011.

مرسوم تنفيذي، 12-194، مؤرخ في 25 أبريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في مؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها، ج.ر.، العدد 26، مؤرخة في 03 ماي 2012.

مرسوم تنفيذي، رقم 13-159، نؤرخ في 15-04-2013، المحدد لقائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخرجية لقطاع التربية الوطنية و شروط الالتحاق بها و التوقف الاستدلالية المرتبطة بها، ج.ر.، العدد 23، مؤرخة في 28-04-2013.

مرسوم تنفيذي، رقم 17-322، مؤرخ في 02 نوفمبر 2017، المحدد لأحكام المطبقة على المتريص في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج.ر.، العدد 66، صادرة في 12 نوفمبر 2017

مرسوم تنفيذي، رقم 17-323، مؤرخ في 02 نوفمبر 2017، يحدد طبيعة و خصائص و كفاءات منح الأوسمة الشرفية و/أو المكافآت للموظفين و تشكيلة اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها، ج.ر.، العدد 66، مؤرخة في 12 نوفمبر 2017.

مرسوم تنفيذي، 19-165، المؤرخ في 27 مايو 2019، المتضمن كفاءات تقييم الموظف، ج.ر.، العدد 37، المؤرخة في 9 يونيو 2019.

مرسوم تنفيذي، رقم 20-199، مؤرخ في 25 جويلية 2020، المتضمن اللجان الإدارية متساوية الأعضاء و لجان الطعن و اللجان التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، ج.ر.، العدد 44، مؤرخة في 30 جويلية 2020.

مرسوم التنفيذي رقم 20-373، المؤرخ في 12 ديسمبر 2020، المتعلق بالوضعيات الأساسية للموظف، ج ر، العدد 77، الصادر في 20 ديسمبر 2020.

مرسوم ، رقم 66-145، مؤرخ في 08 جوان 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، ج.ر.، العدد 46، المؤرخة في 8- جوان 1966.

مرسوم، رقم 66-149، مؤرخ في 02 جويلية 1966، المتعلق بإعطاء النقط و طرق الترقية، ج.ر.، العدد 46، مؤرخة في 08 جويلية 1966.

مرسوم، رقم 85-59، مؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن قانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية .ر.، العدد 13، مؤرخة في 24 مارس 1985

مرسوم، رقم 10-134، مؤرخ في 13 ماي 2010، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات، العدد 32، مؤرخة في 16 ماي

2010

* التعليمات

1- التعليمات، رقم 5، مؤرخة في 03-07-1966، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتقيط و الترقية في الدرجات للموظفين.

- 2- التعليم، رقم 06، مؤرخة في 30-04-1988، الصادرة عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية لشركة نפטال الأصلية، المتضمنة كيفية التقييم في شركة نפטال.
- 3- التعليم، رقم 1278، مؤرخة في، 30-12-1995، متضمنة إعداد المخططات السنوية للموارد بشرية لسنة المالية الجديدة.
- 4- التعليم، رقم 253، مؤرخة في 27-07-1999، المتضمنة مجال المصادقة على مخططات التكوين المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي و مصالح الميزانية.
- 5- التعليم، رقم 21، مؤرخة في 09-05-2005، صادرة عن مديرية العامة للوظيفة العمومية، متضمنة الالتزام بالتدابير أثناء ممارسة نشاطات الرقابة المنوطة بمصالح الوظيف العمومي (غير منشور).
- 6- التعليم، رقم 17، الصادر عن م.ع.و.ع.، مؤرخة في 12-07-2009، المتضمن بتحيين نماذج القرارات التنظيمية المتعلقة بتسيير موارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية (غير منشور).
- 7- التعليم، رقم 21، مؤرخة في 07-08-2009، صادرة عن مديرية العامة للوظيفة العمومية متعلقة بكيفية تطبيق مخطط تكوين و تجديد المعلومات و تحسين المستوى.
- التعليم، رقم 18، مؤرخة في 15 ديسمبر 2010، متعلقة بالمناصب العليا للمؤسسات و الإدارات العمومية.
- 8- التعليم، رقم 04، مؤرخة في 07 أبريل 2013، صادرة عن مديرية العامة للوظيفة العمومية، المحددة لكيفية احتساب الأقدمية للتعين في المناصب العليا.
- 9- التعليم، رقم 39، مؤرخة في 08-03-2015، المتضمنة كيفية تقييم و صرف منحة تحسين الأداء التربوي لموظفي التعليم.
- * المناشير
- 1- المنشور، رقم 18، مؤرخ في 18-07-2009، المحدد لكيفيات و إجراءات إعداد و تنفيذ عمليات التكوين الموجهة لصالح موظفي الإدارات العمومية.

2- المنشور، رقم 51، مؤرخة 09-2-2002، صادر عن مصالح المديرية العامة للوظيف العمومي، متعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري لمسؤولي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

3- المنشور، رقم 86، المؤرخ في 10-03-2001، معايير التقييم للترقية في الرتبة على سبيل الاختيار

4- المنشور، رقم 17، الصادر عن م.ع.و.ع.ع. مؤرخ في 12-07-2009، المتضمن نماذج القرارات التنظيمية المتعلقة بت.م.ب. في المؤسسات و الإدارات العمومية

5- مراسلة، رقم 1076، مؤرخ في 27-11-2013، الصادرة عن مديرية العامة للوظيفة العمومية، المتضمن رد على استفسار من طرف السيد المدير العام لأمن الوطني.

6- المنشور، رقم 06، مؤرخ في 10-02-2004، صادر عن مديرية العامة للوظيفة

العمومية و الإصلاح الإداري، متعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية (غير منشور)

7- المنشور ، رقم 02، مؤرخ في 07-08-2013، صادر في مديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، يتعلق بالمصادقة على مخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2013 (غير منشورة).

*القرارات

1-قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 29-02-2012، الذي يحدد معايير انتقاء المترشحين المنتمين لأسلاك المشتركة للممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية للالتحاق بالتكوين للحصول على شهادة الدراسات المتخصصة في علوم الطب، ج.ر.، العدد 66، مؤرخة في 09-12-2012.

2- قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 02-07-2002، المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية و مكاتبها على مستوى الولايات و مفتشية أكاديمية الجزائر

3- قرار، رقم 02، مؤرخ في 29-05-2011، الذي يحدد كفاءات و معايير لمنح تعويض التبعة الخاصة للموظفين والأعوان العموميين بمصالح رئاسة الجمهورية.

4- قرار، مؤرخ في 13-12-2011، يحدد معايير التتقيط لصرف علاوات المردودية و تحسين الأداء لفائدة الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

2- المراجع باللغة الفرنسية:

IERRE CASSE, la formation performant, suissezurich, les presses du management, 1990

J.C PIERRE, gestion des ressources humaines, université catholique du Louvain, facultés des sciences économique, sociales et politique, diffusion universitaire, Ciaca, 1986

naftal news, na, special, avril,2009

RH-INFO, le bulletin d'information des ressourcees humaines, février, 2010,N02.

Sais (T), droit de la fonction publique, édition- distribution houma, Alger, 2003

معايير بطاقة التقييم من خلال المقابلة بتاريخ

طبقا للمادة 05 من المرسوم التنفيذي 19 - 165 المؤرخ

في 27 ماي 2019 المحدد لكيفيات تقييم الموظف

* - * بينغ الموظف يد 07 أيام قبل تاريخ إجراء المقابلة * - *

التنقيط من	النقطة	المعايير
1- إحترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية		
6	1	- الأمانة و عدم التحيز
	2	- تنفيذ المهام الموكدة له
	1	- الإلتزام بالوقت و الإلتباط
	1	- السلوك المحترم و المسؤول
	1	- الالباقه في علاقته بالمستوليين السلميين و زملاء العمل و الرؤوسيين و مستعملي المرفق العام
2- الكفاءة المهنية		
5	2	- التحكم في ميدان النشاط و المساهم و النقيات و الإجراءات ذات الصلة
	1	- قدرات التحليل و التلخيص و حل المشاكل
	1.5	- قدرات التعبير الكتابية و الشفهية
	0.5	- قدرات الاستباق و التكيف و الإنكثار
3- الفعالية والمردودية		
3	1	- تحقيق الأهداف المحددة
	2	- الفعالية في تأدية المهام و أجال تنفيذها
4- كيفية الخدمة		
6	2	- روح العمل الجماعي
	2	- القدرة على التواصل
	2	- روح المبادرة و الديناميكية
20	المجموع	

توقيع المسؤول السلمي المكلف بالتقييم

تصديق و/أو مراجعة نقطة
التقييم من طرف سلطة التمييز

جانب مخصص للتقييم و اللجنة فقط

تنبيه : في حالة ما كان التقييم للسنة الحالية أقل من السنة السابقة على التقييم يبرر ذلك في حالة التقييم العام

ملاحظات عن التقييم

ملاحظات مدير المؤسسة

ملاحظات المسؤول المباشر

.....
.....
.....

.....
.....
.....

توقيع المدير

توقيع التقييم

رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء يوضع بعد إضطلاع الموظف على لقطته مع دراسة حسب الملاحظات التي أهداها و بغض النظر عن توقيعها من صدمه

من خلال بطاقة التقييم إضطلعت اللجنة على النقطه و التقدير العام في جلستها المنعقدة يوم...../...../..... أين
أبدت الملاحظات التالية :
و صعلت على تثبيت النقطه المنوحة...../20

بإمكان اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء أن تطلب من السلطة التي لها صلاحية التعيين بموجب المادة 33 من الأمر 66-
133 المؤرخ في 02 جوان 1966 مراجعة التقييم و النقطه السنوية للأسباب التالية :

إمضاء رئيس اللجنة

إمضاء مقرر اللجنة :

الرد على طلب اللجنة من طرف السلطة المنتقطة :

توقيع السلطة المنتقطة

IAF:Kellali Abbés

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التكوين و التعليم المهنيين



استمارة تنقيط لسنة.....

خاصة بـ :

- الترقية هي الدرجة
 - الترقية هي الرتبة

ولاية.....

مديرية التكوين و التعليم المهنيين

معهد/مركز.....

رقم: / 2019

تحسبا لإنعقاد إجتماع اللجنة الإدارية المتساوية
الأعضاء بتاريخ:.....
اي 15 يوم بعد تبليغ الموظف بالنقطة

تبعا للرسالة رقم..... المؤرخة في المتضمنة تبليغ المعني بتاريخ إجراؤه للمقابلة من أجل التقييم
ليوم : الذي كان 15 يوم قبل تاريخ إنعقاد إجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

الإسم:.....
اللقب:.....
الرتبة:.....
الوظيفة:.....
أخر درجة:.....
تاريخ سريانها:...../...../.....

إطار خاص بالموظف

يجوز للمعني أن يدلي بملاحظات كما له الحق في أن
يطلب توضيحات حول النقطة من المكلف بإجراء
مقابلة التقييم

النقطة السنوية :/20
المنوطة بعد المصادقة
على بطاقة التقييم

توقيع المعني

* أنا الموقع أسفله أشهد على أنني إطلعت على تقطتي السنوية

ملاحظة: في حالة رفض المعني على التوقيع بدرج ذلك في
التقييم العام و يعرض ملفه على اللجنة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المفتشية العامة

جدول التنقيط خاص بجميع الأسلاك

الدرجات	دون الوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
الدرجة 1	09.5 - 09	10.5 - 10	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13
الدرجة 2	10 - 09.5	11 - 10.5	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5
الدرجة 3	10.5 - 10	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14
الدرجة 4	11 - 10.5	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5
الدرجة 5	11.5 - 11	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15
الدرجة 6	12 - 11.5	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5
الدرجة 7	12.5 - 12	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16
الدرجة 8	13 - 12.5	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5
الدرجة 9	13.5 - 13	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16	17.5 - 17
الدرجة 10	14 - 13.5	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5	18 - 17.5
الدرجة 11	14.5 - 14	15.5 - 15	16.5 - 16	17.5 - 17	18.5 - 18
الدرجة 12	15 - 14.5	16 - 15.5	17 - 16.5	18 - 17.5	19.5 - 19

استمارة نهاية الترخيص

تاريخ الميلاد:

الرتبة:

الوظيفة:

مصلحة:

تاريخ التعيين:

من	/	الى	/	أي	/	بخلاف العطلة السنوية
من	/	الى	/	أي	/	يوم
من	/	الى	/	أي	/	يوم

التقدير:

ض.ج	ض	ع	ج	ج.ج

المؤهلات الخاصة عند الاقتضاء:

- معلومات إضافية إذا كانت متوفرة.
- التقييم الاجمالي والاقتراحات.

الملاحظات:

- ض.ج: ضعيف جدا.
- ض: ضعيف.
- ع: عادي.
- ج: جيد.
- ج.ج: جيد جدا.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية

جدول المعايير لقوائم التأهيل (التأهيلية الاختيارية) لسنة:

لرؤية:

طبقا للمرسوم رقم 86 المؤرخ في 13/03/2001

إن الألفية المطلوبة تقدر في 31 ديسمبر من السنة

التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قوائم التأهيل.

الجهة المختصة إزاء المسلك أو الرتبة

الرقم	الإسم واللقب	الألفية المستوية في الرتبة الوظيفية	معدل السنوات المحسوبة الأخيرة (إلا تقديرات المسؤول المباشر)	الدرجة الوظيفية	مباراة مناصب عالي	فترات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف	الدراسات وأنشطة البحث المنجزة خلال السنة الجارية	حساب الألفية العام في الوظائف العمومي	روح المبادرة الإيجابية التي تميزت بها الاستعدادات الاجتماعية	حساب الألفية العام في الوظائف العمومي	الدراسات وأنشطة البحث المنجزة خلال السنة الجارية	معدل السنوات المحسوبة الأخيرة (إلا تقديرات المسؤول المباشر)	الألفية المستوية في الرتبة الوظيفية	الإسم واللقب	الرقم

الإدارة المعنية

استمارة خدمة توظيف الطلبة

الملاحظة	المجموع	معايير التكوين		الملك أو الرتبة	الإسم واللقب	الرقم
		من 01 حتى 03	من 04 حتى 04			
						01
						02
						03
						04
						05
						06
						07
						08
						09
						10
						11
						12
						13
						14

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

السنة الدراسية: 2017-2018

مديرية التربية لولاية إيليزي
المؤسسة:

اللقب: الاسم: الرتبة:

إستمارة التقييم الأداء التربوي الخاصة بموظفي الأساتذة
الثلاثي الأول: الفترة الممتدة من: إلى:

النتيجة خلال الثلاثي	الحصيلة الشهرية للتنقيط			مقاييس التقييم		المواظبة من: 16-0
	ش3	ش2	ش1	التأخرات 4-0 تأخر واحد 02 نقاط تأخران 00 نقطة	الغيابات 12-0	
	ش3	ش2	ش1			
12	12	12	12	غياب واحد 06 نقاط غيابان 00 نقطة		
04	04	04	04	تأخر واحد 02 نقاط تأخران 00 نقطة		
في حالة الغيابات المرضية الأكثر من 07 أيام في الشهر تسقط النقاط 16						
06	06	06	06	التغيب عن ندوة تربوية واحدة في الشهر 06 نقاط	الندوات 06-0	
06	06	06	06	1. التحضير الجيد للدروس 03 نقاط 2. المشاركة في النشاط التربوي للمؤسسة 03 نقاط	النشاطات التربوية 06-0	التكوين من: 12-0
12	12	12	12	1. تشخيص وإثراء وتوزيع التحضير التربوي 03 نقاط 2. استعمال وسائل الإيضاح 03 نقاط 3. المشاركة في تجميل القسم 03 نقاط 4. المحافظة على جمال المؤسسة ومحيط العمل والوسائل والتجهيزات 03 نقاط	المبادرة 12-0	المبادرة من: 12-0
40	40	40	40	النقطة من / 40		المجموع

ملاحظة: يحرم من 20 نقطة في الشهر الموظف الذي يتغيب عن الامتحانات والمسابقات إذا استدعي لها
كموظف أو حارس أو عضو في الأمانة

إيليزي في: 2018/02/25
توقيع رئيس المؤسسة

توقيع الموظف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
5078\05\32 في: 2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مديرية التربية لولاية إيليزي
مكتب التقييم التربوي رقم 50 في: 2018

ش3	ش2	ش1	ش3	ش2	ش1	المجموع

فهرس المحتويات

	الإهداء.
	الشكر و التقدير.
	قائمة المختصرات.
5-1	مقدمة
7-6	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لعملية تقييم الموظف العام
8	المبحث الأول: الجانب الفقهي و القانوني لعملية تقييم الموظف العام.....
8	المطلب الأول: المدلول الفقهي لعملية تقييم الموظف العام.....
9	أولاً: التعريف اللغوي لعملية تقييم الموظف
9	ثانياً: التعريف الفقهي لعملية تقييم
11	الفرع الثاني: العناصر المكونة لعملية تقييم الموظف العام.....
11	أولاً: الجهات المؤهلة لتنفيذ عملية تقييم الموظفين.....
13	ثانياً: توقيت القيام ب عملية تقييم الموظفين.....
14	ثالثاً: العوامل المحددة للأداء الموظفين محل التقييم.....
15	رابعاً: الهدف من القيام بعملية التقييم.....
16	الفرع الثالث: أنواع عمليات تقييم الموظف العام.....
16	أولاً: تمييز عمليات التقييم حيث المواعيد.....
17	ثانياً: تمييز عمليات التقييم من حيث الهدف منها.....
18	الفرع الرابع: الأنظمة العملية لعملية تقييم الموظفين.....
18	أولاً: نظام تقييم كفاءات و مؤهلات الموظف.....
19	ثانياً: نظام تقييم قدرات الموظف.....
19	ثالثاً: نظام تقييم نتائج الموظف.....
20	المطلب الثاني: الإطار القانوني لعملية تقييم الموظفين في الجزائر
20	الفرع الأول: ضمانات القانونية للموظف الخاضع للتقييم في تشريع الجزائري.....
20	أولاً: مبدأ المساواة في تقييم الموظفين.....
21	ثانياً: تفعيل مبدأ مشاركة في عملية تقييم.....

21	ثالثاً: مبدأ الوضوح و الموضوعية أثناء تنفيذ عملية التقييم.
22	رابعاً: مبدأ الشمولية و التكامل في عناصر عملية تقييم.
22	خامساً: مبدأ الاستمرارية عملية تقييم الموظفين.
23	الفرع الثاني: التكيف القانوني لعملية تقييم الموظف في التشريع الجزائري.
23	أولاً: التقييم في ضل لأمر 66-133.
24	ثانياً: التقييم في ضل المرسوم 85-59.
26	ثالثاً: التقييم في ضل الأمر 06-03.
28	المبحث الثاني: تنظيم عملية تقييم الموظف وفق المرسوم التنفيذي 19-165.
28	المطلب الأول: الآليات المعتمدة في عملية تقييم الموظف العام.
28	الفرع الأول: المعايير المعتمدة في عملية تقييم وفق النصوص العامة.
28	أولاً: المعايير العامة لتقييم الموظف العام وفق الأمر 06-03.
32	ثانياً: المعايير الإستثنائية لتقييم الموظف وفقاً للنصوص الخاصة.
35	ثالثاً: المعايير المؤثرة سلباً على تقييم الموظف.
37	الفرع الثاني: إسقاط الطرق الفقهية للتقييم على أحكام م.ت. 19-165.
37	أولاً: الطرق التقليدية لتقييم.
39	ثانياً: الطرق الحديثة للتقييم.
42	المطلب الثاني: سير عملية التقييم وفق مرسوم تنفيذي 19-165.
42	الفرع الأول: الإجراءات التمهيدية لعملية تقييم الموظفين.
42	أولاً: الجهة المخول لها القيام بعملية تقييم الموظفين.
47	ثانياً: تحديد توقيت القيام بعملية تقييم الموظفين.
48	ثالثاً: تحديد المعايير والمناهج وسلم التقيط المعتمد في التقييم.
	الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الموظف وفق م.ت. 19-165.
	أولاً: مقابلة تقييم الموظف العام.
54	ثانياً: إعلان قرار تقييم الموظف (تبليغ الموظف باستمرار التقييم).

56	الفرع الثالث: بطاقة تقييم للموظف العام.
56	أولاً: خصوصيات بطاقة تقييم الموظف العام.
56	ثانياً: بيانات بطاقة تقييم الموظف العام.
60-59	الفصل الثاني: الأثار القانونية المترتبة عن عملية تقييم الموظف العام.
61	المبحث الأول: علاقة عملية تقييم بتنظيم المسار المهني للموظف العام.
61	المطلب الأول: دور التقييم في تسيير المسار المهني للموظف وفق أمر 03-06.
61	الفرع الأول: تقييم الموظف قصد تقدير استحقاقه للترقية.
62	أولاً: التقييم قصد الترقية في الدرجات:
65	ثانياً: التقييم قصد الترقية في الرتبة.
69	الفرع الثاني: التقييم لمنح امتيازات و العلاوات المرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.
72	الفرع الثالث: التقييم من اجل الاستفادة من الأوسمة الشرفية و المكافآت.
72	المطلب الثاني: دور عملية تقييم في تسيير المسار المهني للموظف وفق النصوص الخاصة.
72	الفرع الأول: الاعتماد على التقييم لترسيم.
73	أولاً: معايير المعتمدة لتقييم المترشحين.
73	ثانياً: كيفية تنفيذ عملية تقييم المترشحين.
75	الفرع الثاني: التقييم كمياري لانتقاء المستفيدين من التكوين.
79	الفرع الثالث: التقييم من أجل التعيين في المناصب العليا.
82	المبحث الثاني: الجانب التطبيقي لعملية تقييم الموظف في المؤسسات و الإدارات العمومية.
82	المطلب الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية و عملية تقييم الموظف العام.
82	الفرع 1: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و علاقته بعملية التقييم.
83	أولاً: مفهوم المخطط السنوي لتسيير للموارد البشرية.
85	ثانياً: إجراءات إعداد مخطط التنوي لتسيير الموارد البشرية.
89	ثالثاً: علاقة التقييم بالمخطط السنوي للموارح البشرية.

91	الفرع الثاني: مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
92	أولاً: مفهوم مخطط تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
94	ثانياً: إجراءات إعداد مخطط تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
96	ثالثاً: علاقة التقييم بمخطط تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
97	المطلب الثاني: إشكالية تنفيذ عملية التقييم في المؤسسات والإدارات العمومية
98	الفرع الأول: أمثلة تقييم الموظف في بعض المؤسسات العمومية
98	أولاً: التقييم في مؤسسة نفضال -مسيلة-
102	ثانياً: تطبيق التقييم في قطاع التربية
105	الفرع الثاني: معوقات تنفيذ عملية التقييم في الإدارات و المؤسسات العمومية
105	أولاً: معوقات في نظام القانوني للتقييم
107	ثانياً: معوقات متعلقة بالإدارة المشرفة على التقييم
112- 110	خاتمة
124-113	قائمة المصادر و المراجع
134-125	الملاحق
139-135	الفهرس