

استراتيجية تقييم الأداء الوظيفي بقطاع الجماعات المحلية

-قراءة في أحكام المنشور الوزاري رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022-

**A strategy for evaluating job performance in the local government sector**

**-A reading of the provisions of Ministerial Circular No° 2409 of March 20, 2022-**

بوبكر بوزيدي (\*)

جامعة غرداية، الجزائر

Bouzidi.boubakeur@univ-ghardaia.dz

فريد سعداوي

جامعة غرداية، الجزائر

Sadaoui1542@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2022/07/01 تاريخ القبول للنشر: 2023/01/01

\*\*\*\*\*

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم خطوات وتوجهات السلطات المركزية الرامية إلى تطوير وعصرنة تسيير الموارد البشرية بقطاع الجماعات المحلية، ومن بين أهم هذه الخطوات استحداث سلسلة جديدة من الخدمات المتعلقة بتقييم الأداء عبر صدور المنشور الوزاري رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

نستنتج من هذا التنظيم الجديد أن الدائرة الوزارية تعمل على تفعيل مؤشر الترقية ومؤشرات أخرى سابقة بالنظام المعلوماتي الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية عبر قطاع الجماعات المحلية، حيث تسعى إلى ترقية هذا النظام إلى لوحة قيادة اجتماعية إلكترونية. الكلمات المفتاحية: الوظيفة العمومية، الموظف، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، الجماعات المحلية.

---

\* بوبكر بوزيدي.

**Abstract:**

This study aimed to identify the most important steps and directions of the central authorities in developing and modernizing the management of human resources in the local government sector. Among the most important of these announced steps is the development of a new series of services is the evaluation of the performance of Ministerial Circular No. 2409 dated March 20, 2022 issued by the Ministry of Interior, local authorities and Urban Development.

Ultimately, through this new organization; the ministerial department is working to activate the promotion indicator, and other previous indicators in the comprehensive, and integrated information system for the flow of human resources across the local government sector. It seeks to upgrade this system to an electronic social dashboard.

**keywords:** Public employment, Employee, The performance, The performance evaluation, Local groups.

**مقدّمة:**

يعتبر قطاع الجماعات المحلية من أكبر القطاعات الخدمية في الجزائر، كما أن وحداته الإدارية هي صورة عامة جسدت أسلوب الإدارة اللامركزية وعدم التركيز الإداري، ومن ثم فهي الممثل الرسمي للدولة على المستوى المحلي والإقليمي، تعتمد بشكل مكثف على المورد البشري في تقديم الخدمة العمومية والسهر على متابعة الشأن العام وتطبيق قوانين الدولة، هذا فضلا على أن هذا القطاع الحيوي يعتبر مصدرا للإيراد من خلال الجباية المحلية، كما أنه مشجع وحافز للإستثمار والسياحة من خلال خلق البيئة المناسبة لكليهما، كل ذلك يجعل الوزارة الوصية على هذا القطاع أمام تحد كبير لكسب الرهان في عصرنة الإدارة العمومية من جهة والاستثمار في النخبة العاملة به من جهة أخرى، باعتبارهم المورد الأساسي والإستراتيجي القائم على تنفيذ السياسة العامة للسلطات المركزية على مستوى الحكومة.

من أجل الإحاطة بالدور المنوط بهاته الوحدات الإدارية قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بعدة إصلاحات في السنوات الأخيرة في إطار التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال إحداث العديد من التطبيقات و المنصات الإلكترونية التي ساهمت في تسريع الإجراءات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة على مستوى الجماعات المحلية كان أبرزها تلك المصالح البيومترية المكلفة بوثائق الهوية الوطنية، إلا أن ضمان جودة مخرجات الجماعات المحلية يبقى مرهونا بمستوى أداء عناصرها البشرية ومدى فاعليتهم، وتجدر الإشارة هنا أن

جميع العمال والموظفين باختلاف رتبهم وأسلاكهم في هذا القطاع يؤطّره ويحكمهم قانون الوظيفة العمومية.

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشري أكثر من ضرورة حيث لا نستطيع عصرنة قطاع بهذا الحجم والأهمية دون السهر على تطوير عملية تسيير الموارد البشرية، لذلك استحدثت المصالح الوزارية نظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية، والتي تطمح شيئاً فشيئاً للرقى به إلى لوحة قيادة اجتماعية قادرة على تسيير الموارد البشرية بكل شفافية وعدالة من خلال تفعيل كل المؤشرات الاجتماعية بهذا النظام الآلي الجديد.

وتماشياً مع الأهداف الاستراتيجية المسطرة لدى هذه الدائرة الوزارية، وقصد تفعيل أهم عناصر النظام المعلوماتي المتعلق بقياس وتقييم الأداء تم استصدار منشور رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتهيئة الإقليم المتضمن تحديد كفاءات وإجراءات تقييم الموظفين المرسمين والمتربصين والأعوان المتعاقدين الذين يزاولون نشاطهم على مستوى الإدارة المركزية والجماعات المحلية.

مشكلة الدراسة: من خلال ما تطرقنا إليه من معطيات تبرز لنا الإشكالية التالية:

ماهي أهم المستجدات التي أقرها المنشور الوزاري الجديد رقم 2409؟ وهل يمكن له

أن يؤسس لاستراتيجية تقييم الموظفين وفق التصور الحديث؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف من بينها:

- الإحاطة بمفهوم الوظيفة والموظف العمومي والأداء الوظيفي؛

- استعراض شامل لنصوص المنشور الوزاري الجديد الخاص بعملية تقييم الموظفين؛

- استقراء لنقاط القوة والضعف باستراتيجية تقييم الموظفين لقطاع الجماعات المحلية؛

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا الموضوع في دراسة واقع استراتيجية تقييم الأداء الوظيفي بقطاع الوظيف العمومي عموماً وبالإدارات و المؤسسات العمومية على وجه الخصوص والتحديات الراهنة بخصوص المضي قدماً نحو تطوير وعصرنة تسيير الموارد البشرية بما يسمح برقي الوظيفة والموظف، من خلال تحليل مختلف الإصلاحات التي أقرتها التشريعات الجديدة في أهم النصوص التنظيمية والتفسيرية الصادرة في الجزائر.

منهج الدراسة: من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي الإستقرائي في هذه الدراسة للإلمام بالموضوع من جوانبه النظرية والتطبيقية، وذلك عن طريق

المسح المكتبي لأهم المراجع مع استقراء لأحدث النصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة لإستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي بالقطاع العام.

محاور الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم تقسيم الدراسة إلى مبحثين كما يلي:

➤ المبحث الأول: الايطار النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة؛

➤ المبحث الثاني: استقراء لمستجدات المنشور رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022.

### المبحث الأول: الايطار النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم العامة حول مصطلحي الوظيفة العمومية والأداء الوظيفي في حقل الإدارة الحديث في ظل التطور المتسارع للتكنولوجيا وتزايد مظاهر اقتصاد المعرفة.

#### المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أبرز المفاهيم والتعاريف للمتغيرات التالية: الوظيفة العمومية الموظف العمومي، الأداء والأداء الوظيفي.

#### الفرع الأول: تعريف الوظيفة العمومية

إن الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون (يشات، 2014-2015، صفحة 46).

أما بالرجوع إلى تصفح قانون الوظيفة العمومية الساري المفعول الصادر بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 لا سيما الفقرة الثانية من المادة الأولى نجد أنه اعتمد المفهوم الشخصي بشكل أساسي وعلى المفهوم الموضوعي بشكل ثانوي، وما دل على ذلك تصريح الأمر رقم 03-06 " حدد هذا الأمر القواعد الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة" (القانون الاساسي للوظيفة العمومية، 2006).

#### الفرع الثاني: تعريف الأداء الوظيفي:

بما أن أداء الأفراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات

المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة (أنس، 2011،  
صفحة 262).

كما نشير إلى أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات  
ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة  
من الانتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات  
في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة (انتظار، 2021، صفحة 443).

غير أنه هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء (الدحة، 2001، صفحة 96):  
تعريف السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها.  
تعريف الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه  
مخرج أو نتاج أو نتائج.

تعريف الأداء: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، وهو ما تسعى كل المنظمات إلى الوصول  
إليه.

وعليه نستطيع القول أن الأداء هو قيام الموظفين بواجباتهم الوظيفية من خلال توظيف  
كامل قدراتهم الممكنة بكل تفان وجهد وإخلاص يعبر عنه سلوكهم أثناء تأدية النشاط أو العمل  
المنوط بهم وهو ما يجعل نتائجهم مميزة كما ونوعا.

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

سنتعرف من خلال هذا المطلب على مفهوم عملية التقييم ومدى أهميتها لدى إدارة  
الموارد البشرية بالمنظمات، وحجم الانعكاسات الايجابية على الأداء الكلي للمنظمة وعلى  
الموظف في حد ذاته.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بتقييم أداء الموظف تحليل دقيق يقوم على أساس مراقبة ومتابعة الرئيس  
للمرؤوس بصفة دورية في قيامه بمهام وظيفته وتصرفاته وسلوكه أثناء العمل، وفي مدى تعاونه  
مع زملاءه بل وفي صفاته الذاتية التي قد يكون لها علاقة بوظيفته، ثم يقوم الرئيس بتقييم هذا  
الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل  
بحيث يكون التقييم في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للموظف وذلك خلال فترة زمنية محددة  
(محمد أنس، 1983، صفحة 182).

كما أن تقييم أداء الفرد هو " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم (أنور سلطان، 2003، صفحة 294).

أيضا تقييم الأداء هو عبارة عن نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (البيتي، 2003، صفحة 199).

وعليه نستنتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية مسندة للمشرف والمسؤول المباشر تقتضي تحليل أداء الموظف بكل موضوعية باعتماد معايير محددة مسبقا من خلال مراقبة سلوكه ومقارنة نتائجه المحققة بما هو مطلوب أو مستهدف.

### الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي (الصديق و آخرون، 2003، صفحة 376):

-تعد عملية تقييم الأداء الأساس والمرجع لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز بشكل يحقق العدالة النسبية في عوائد الأفراد، كما تعد نتائج الأداء أسسا موضوعية لسياسات الترقية والنقل؛

-تعد عملية تقييم الأداء أساسا لعملية التطوير الإداري سواء ما يتعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه.

أيضا يمثل "تقييم الأداء خطوة رئيسية في العملية الرقابية، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، والوقوف على الانحرافات وتبريرها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك (Zghal & Chaabouni, 1992., p. 302).

### المبحث الثاني: استقراء لمستجدات المنشور رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022

سنتطرق في المبحث الثاني إلى أهم المستجدات والنصوص التنظيمية التفسيرية التي أقرها المنشور الوزاري رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والهيئة العمرانية-المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية-والذي يحدد كيفيات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية، ولكن قبل الخوض في ذلك نقدم تعريفا لمجتمع الدراسة وهو قطاع الجماعات المحلية المتمثل في الولاية والبلدية.

المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم الجماعات المحلية اصطلاحا وأيضا من منظور ما أقره المشرع الجزائري، وهنا تجدر الإشارة إلى أن القوانين الجديدة قد ألغت تسمية الجماعات المحلية واستبدلتها بمصطلح الجماعات الإقليمية بالرغم من أن مدلولها الواحد.

### الفرع الأول: تعريف الجماعات المحلية

تعرف الجماعات المحلية (الإقليمية) اصطلاحا على أنها عملية توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية والهيآت المحلية المنتخبة من مجموع سكان الوحدة الإقليمية، والذي يعطي لها سلطة البث والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية (زيدان ، 2014 ، صفحة 29).

كما تعرفها المادة الأولى من القانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية كما يلي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب قانون (الجريدة الرسمية، 2011، صفحة 03).

كما عرف القانون 07/12 المؤرخ في 29 فيفري 2012 الولاية كما يلي: "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة" (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2012).

خلاصة القول أن الجماعات المحلية أصبح يطلق على تسميتها الجماعات الإقليمية بموجب القوانين الجزائرية وهي عبارة عن وحدات جغرافية تم تقسيمها بموجب القانون، تشكل من خلالها هيآت عمومية تتمتع بالشخصية القانونية والذمة المالية غير أنها خاضعة للسلطة المركزية حيث تبقى تحت رقابة مختلف الأجهزة والمصالح المركزية.

### الفرع الثاني: أهمية الجماعات المحلية

إن نظام الجماعات المحلية يعتبر الأداة المحققة للتوازن السياسي والاجتماعي والاقتصادي في أرجاء الدولة الواحدة، إذ أنه الوسيلة التي بفضلها نستطيع الحد من مساوئ وعيوب المركزية في اتخاذ القرار المناسب والتعامل مع مستجدات الحياة العامة العصرية، كما أن وجود هذه الوحدات المحلية أصبح ضروريا في ظل تفاقم العمل والمعاملات الإدارية في العصر الحديث والارتفاع المتزايد لعدد السكان، ومن هنا يمكن القول أن الجماعات المحلية تشكل القواعد الخلفية والأساسية للدولة في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية بحيث لاتستطيع الحكومة المركزية تسيير الحياة العامة للسكان وتغطية حاجاتهم

ومتطلباتهم الكثيرة والمتنوعة إلا من خلال الجماعات المحلية التي تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية في ظل قوانين الدولة الجزائرية.

كما تعتبر الهيآت المحلية الفضاء الملائم لمشاركة المواطنين في التسيير وتفعيل مبادئ الديمقراطية وفقا لأحكام التي نص عليها الدستور والقانون، إذ تتمثل الهيآت المحلية لكل من الولاية والبلدية في جهاز تداولي منتخب من مواطني الاقليم يتداول في الشؤون المحلية ويعكس الارادة الشعبية المحلية وتكريس اللامركزية الادارية (بوحنية، 2015، صفحة 246).

### المطلب الثاني: أهداف ومجالات استغلال نتائج التقييم

يتيح المطلب الثاني معرفة الأهداف الرئيسية التي يحددها المنشور والخطوط العريضة لمجالات استغلال نتائج التقييم في مستقبل المسار المهني للموظفين.

#### الفرع الأول: أهداف المنظومة الجديدة للتقييم:

تهدف المنظومة الجديدة للتقييم إلى:

-وضع الاطر القانونية الجديدة الخاصة بمناهج تقييم الموظفين والاعوان المتعاقدين حيز التنفيذ؛

-تحديد الكيفيات والإجراءات الخاصة بالتقييم الدوري لصرف العلاوات الخاصة بالمردودية للموظفين المرسمين والمتربصين والاعوان المتعاقدين؛

-تحديد الكيفيات والإجراءات الخاصة بالتقييم السنوي للموظفين على إثر المقابلة المهنية؛

-تحديد مجالات استغلال نتائج التقييم؛

-الأمانة وعدم التحيز؛

-ضمان تنفيذ المهام الموكلة للموظف؛

-السلوك المحترم والمسؤول؛

-اللباقة في علاقاته المهنية؛

-التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة؛

-رفع مستوى قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل؛

-رفع مستوى قدرات التعبير الكتابية والشفهية؛

-رفع مستوى قدرات الاستباق والتكيف والإبتكار.

#### الفرع الثاني: مجالات استغلال نتائج التقييم:

يتم اعتماد نتائج التقييم وجوبا فيمايلي:

-الترقية في الدرجات مع الأخذ في الحسبان تقييم السنتين الأخيرتين؛  
-الترقية على أساس الإختيار إلى رتب أعلى، مع الأخذ في الحسبان تقييم الخمس (05) سنوات الأخيرة؛

-منح الأوسمة الشرفية والمكافآت، طبقا للمادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 323/17 المؤرخ في 2017/11/02 والذي يحدد طبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية أو المكافآت للموظفين؛

-اقتراحات التعيين في المناصب العليا؛

-إحصاء الموظفين الذين يلزمهم دورات تكوين أو تحسين المستوى؛  
-منح امتيازات مرتبطة بالمردودية.

### المطلب الثالث: سلم التنقيط للتقييم الدوري والسنوي

من بين أهم المستجدات بالمنشور الجديد أن لا يتطلب تقييم الموظف بعلامة "ممتاز" في كل المعايير للحصول على نسبة مردودية تقدر بـ 30%، وذلك ضمانا للموضوعية في تقييم الموظفين بل ويلزم المسؤول المباشر أو المشرف على عملية التقييم إرفاق تقرري عن كل بطاقة تقييم تتضمن جميع تقديراتها ملاحظة "ممتاز" أو حتى "غير مرضي".

الفرع الأول: سلم التنقيط بالنسبة للتقييم الدوري لصرف العلاوات الخاصة بالمردودية  
يتم تقييم الموظفين المرسمين والمتربصين والأعوان المتعاقدين من خلال منحهم نقطة مرقمة تحدد حسب سلم التنقيط يتكون من خمس مستويات تقييمية كما هو موضح في الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (01): سلم التنقيط ونسبة الاستفادة من علاوة المردودية

المستوى	العلامة	النقطة	النسبة
ممتاز	05 نقاط	من 24 إلى 30 نقطة	المردودية 30%
مرضي جدا	04 نقاط	من 18 إلى 23 نقطة	المردودية 25%
جيد	03 نقاط	من 12 إلى 17 نقطة	المردودية 20%
بحاجة للتحسن	02 نقاط	من 07 إلى 11 نقطة	المردودية 15%
غير مرضي	01 نقاط	06 نقاط	المردودية 10%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المنشور رقم 2409 المؤرخ في 20/03/2022

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة صرف العلاوة الخاصة بالمردودية لفترة ثلاث أشهر للموظفين المرسمين والمتربصين والأعوان المتعاقدين تعرف حد أقصى بـ 30% وكحد أدنى بـ 10%

، كما أنها تحدد من خلال مقارنة مجموع النقاط التي تحصل عليها الموظف أو الممنوحة له من طرف المسؤول أو المشرف المباشر مع النقطة المرقمة بسلم التنقيط ذو الخمس مستويات.

### الفرع الثاني: سلم التنقيط بالنسبة للتقييم المهني السنوي

يترتب عن عملية التقييم المهني السنوي للموظفين المرسمين والمتربصين منحهم نقطة مرقمة حسب سلم تنقيط ينقسم إلى خمسة مستويات كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): سلم التنقيط الخاص بعملية التقييم المهني السنوي

العلامة	المستوى
02,5 نقاط	ممتاز
02,5 نقاط	مرضي جدا
02,5 نقاط	جيد
02,5 نقاط	بحاجة للتحسن
02,5 نقاط	غير مرضي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المنشور رقم 2409 المؤرخ في 20/03/2022

### المطلب الرابع: سير ومراحل عملية التقييم

تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي لمستخدمي الجماعات المحلية وفق المنشور الجديد رقم 2409 بصفة دورية كل ثلاثة أشهر وعلى أساس نتائج التقييم تصرف العلاوات الخاصة بالمردودية، كما تتم عملية التقييم سنويا من خلال مراحل محددة ومواعيد مضبوطة.

#### الفرع الأول: مراحل التقييم الدوري لصرف العلاوات الخاصة بالمردودية

يتم تقييم أداء الموظفين المرسمين والمتربصين دوريا من خلال عملية قياس مجموعة من المعايير المحددة وفق بطاقة تقييم علاوة المرادودية للثلاثي، حيث يراعى في التقييم المعايير

التالية: (أنظر الملحق رقم 01)

- الإلتزام بالتوقيت والإنضباط؛
- تحقيق الاهداف المحددة؛
- الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها؛
- روح العمل الجماعي؛
- القدرة على التواصل؛
- روح المبادرة.

كما تتطلب عملية التقييم وفق المنشور الجديد التقيد بالخطوات والمراحل التالية:

المرحلة الأولى: تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بتحميل نموذج بطاقة تقييم علاوة المردودية عبر نظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية وإرسالها إلى مختلف الهيئات حسب الرزنامة التالية:

- بعنوان الثلاثي الأول قبل تاريخ 20 فيفري من كل سنة؛
- بعنوان الثلاثي الثاني قبل تاريخ 20 ماي من كل سنة؛
- بعنوان الثلاثي الثالث قبل تاريخ 20 أوت من كل سنة؛
- بعنوان الثلاثي الرابع قبل تاريخ 20 نوفمبر من كل سنة.

المرحلة الثانية: تقوم الهيئات المعنية بملء بطاقات التقييم بعناية تامة، حيث يستوجب على المسؤولين المباشرين ورؤساء العمل ثلاثي التقييد بجدول التنقيط الخاص الذي حدده المنشور، كما يجب عليهم أن يتقيدوا بالحدود الزمنية وفق الرزنامة التالية:

- بعنوان الثلاثي الأول قبل تاريخ 10 مارس من كل سنة؛
- بعنوان الثلاثي الثاني قبل تاريخ 10 جوان من كل سنة؛
- بعنوان الثلاثي الثالث قبل تاريخ 10 سبتمبر من كل سنة؛
- بعنوان الثلاثي الرابع قبل تاريخ 10 ديسمبر من كل سنة.

المرحلة الثالثة: يجب على مصلحة تسيير الموارد البشرية حجز نقطة التقييم في النظام سالف الذكر واستخراج القوائم الغسمية الخاصة بعملية التقييم ثم إرسالها بعد إمضاءها من طرف المسؤول المؤهل إلى مصالح المحاسبة قصد صرف العلاوات، وذلك في أجل أقصاه اليوم العشرون (20) من أشهر مارس، جوان، سبتمبر، ديسمبر من كل سنة.

الفرع الثاني: مراحل التقييم السنوي على إثر المقابلة المهنية

نص المنشور رقم 2409 على إجراء جديد وهو التقييم السنوي من خلال المقابلة المهنية مع كل موظف باستثناء الأعوان المتعاقدين، حيث تهدف هذه المقابلة وتتمحور أساسا حول تطلعاته المهنية وآفاق تطوير مساره المهني، مع تحديد احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى حيث يراعى في التقييم المعايير التالية: (أنظر الملحق رقم 02)

- الأمانة وعدم التحيز؛
- تنفيذ المهام الموكلة له؛
- السلوك المحترم والمسؤول؛
- اللباقة في علاقاته المهنية؛

- التحكم في ميدان النشاط؛
- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل؛
- قدرات التعبير الكتابية والشفهية؛
- قدرات الاستباق والتكيف والإبتكار.

كما يتم تبليغ الموظف بتاريخ المقابلة قبل (07) أيام على الأقل، ويتم التقييم السنوي على إثر المقابلة المهنية حسب المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بتحميل نموذج بطاقة التقييم المهني السنوي لكافة الموظفين عبر نظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية، وإرسالها إلى مختلف الهيآت مرفقة ببطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي الرابع قبل من العشرون (20) من شهر نوفمبر من السنة المعتبرة المعنية.

**المرحلة الثانية:** يجب على السادة رؤساء العمل والمسؤولين المباشرين للموظفين بجميع الهيآت ملء بطاقة التقييم المهني السنوي بعناية تامة بما فيها التقدير ذو الطابع العام، وإعادتها إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية مرفقة ببطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي الرابع وذلك في أجل أقصاه 10 ديسمبر من كل سنة.

**المرحلة الثالثة:** تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بحجز نقطة التقييم المهني السنوي في نظام المعلومات في أجل أقصاه 31 ديسمبر من ذات السنة المعتبرة.

يتم بعدها استخراج استمارة مقابلة التقييم المهني المتضمنة كل من المعدل السنوي للتقييمات الدورية لعلاوة المردودية ونقطة التقييم المهني السنوي ومعدل التقييم السنوي لغرسها إلى الهيآت المعنية قصد تبليغها للموظفين المعنيين وذلك للإطلاع عليها وإمضاءها، حيث يمكن لكافة الموظفين تقديم طلب إلتماس إعادة النظر في نقطة التقييم المهني السنوي في حالة عدم الموافقة عليها.

**المرحلة الرابعة:** تقوم الهيآت المعنية بإرجاع استمارة مقابلة التقييم المهني وتبليغ نقطة التقييم المهني إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية في أجل أقصاه 31 جانفي من السنة الموالية قصد استغلالها، وعرض طلبات إعادة النظر في نقطة التقييم المهني السنوي المحصلة على اللجان الغدافية المتساوية الأعضاء المختصة، وذلك في أجل خمسة عشر (15) يوما على الأقل قبل اجتماعها، والتي يمكنها اقتراح طلب مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.

**خاتمة:**

تعتبر عملية تقييم الأداء محور المسار المهني للموظف العمومي كما أنها تلعب دورا مهما في الحياة الوظيفية والإدارية معا، إذ أنها تعكس نقاط القوة والضعف بأداء العناصر البشرية باختلاف وظائفهم ورتبهم مما يساعد ويسهل على إدارة الموارد البشرية معرفة الخلل وبالتالي تقليص الفجوة ما بين الأداء المحقق والأداء المستهدف، فتقوم هذه الأخيرة بعد كل عملية تقييم موضوعية بتقويم الأداء الفردي والجماعي بما يتناسب واستراتيجية الإدارة أو المؤسسة ويحقق أهدافها المرجوة.

ومن خلال استقراء نص المنشور الوزاري رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية المحدد لكيفيات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية نستنتج مايلي:

- الإنطلاق فعليا من خلال هذا التنظيم الجديد في التوجه نحو التسيير الإلكتروني للموارد البشرية؛
- يتم حجز مخرجات عملية التقييم أليا عبر النظام المعلوماتي الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية مما يضمن عدالة وشفافية أكبر بين الموظفين؛
- يتم ترتيب الموظفين في كل رتبة من خلال النتائج المتحصل عليها بعد عملية الحجز، وتستغل في الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، بالإضافة إلى منح الأوسمة الشرفية والمكافآت كحوافز؛
- يشترط المنشور إرفاق كل بطاقة تقييم تتضمن جميع تقديراتها ملاحظة "ممتاز" أو "غير مرضي" بتقرير مرفق من طرف المسؤول السلي؛
- بطاقات تقييم الأداء الوظيفي الدورية والسنوية هي بمثابة تقرير تقييم إداري؛
- تعد بطاقة التقييم المهني السنوي بعد مقابلة تستهدف كل موظف، حيث يتم إعلامه بها مسبقا؛
- قرار التقييم لا يعد قرارا نهائيا بل باستطاعة الموظف التظلم والطعن أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، وللموظف الخيار في الطعن من عدمه في تقرير التقييم؛
- سلطة اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء تقتصر على اقتراح إعادة التقييم للسلطة التي لها صلاحية التعيين.

التوصيات: بعد استقراء أحكام المنشور رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية المحدد لكيفيات تقييم مستخدمي الإدارة المركزية والجماعات المحلية

نوصي بما يلي:

- لقد أشار المنشور السالف الذكر إلى وجوب موضوعية التقييم من طرف المسؤول المباشر في حين لم يحدد الآليات ولم يوضح العناصر التي تضمن حياد المسؤول في التقييم بالشكل الذي يؤدي إلى العدل والشفافية في قياس أداء كل موظف مع الإبتعاد كلياً عن ذهنية المسؤول المعتمد على الولاءات لا الكفاءات؛
- إن حجز بطاقات التقييم عبر النظام الإلكتروني خطوة جد ايجابية غير أنه يجب التفكير في حصول الموظفين على حساب وكلمة مرور تمكنهم من الولوج إلى قاعدة النظام والاطلاع على مساهمهم الوظيفي والاجتماعي بكل شفافية؛
- يجب منح الموظف الحق في الاطلاع على تقديره العام مثل ما هو معمول به في التقدير الدوري الخاص بمنحة المردودية والسماح له بالظعن فيه إذا ما أراد ذلك في الأجل المحددة؛
- إن تسبب قرار التقييم من طرف المسؤول المباشر في حالتين فقط ( الدنيا والقصوى) دون باقي الحالات يعد أمراً غير موضوعي بالشكل الذي يضمن الثقة والوضوح؛
- ضرورة منح صلاحيات أوسع للجنة المتساوية الأعضاء تسمح لها باتخاذ القرار المناسب دون اللجوء إلى الهيئة أو السلطة التي لها صلاحية التعيين؛
- تدريب الرؤساء على عملية التقييم وإشعارهم بأهميتها مع ربط برامج التدريب والتكوين بنتائج تحليل الأداء الوظيفي حتى يتسنى استدراك نقاط الضعف والنقص لكل موظف؛
- يجب وضع مكافآت وحوافز قيمة بالشكل الذي يدفع الأداء إلى جانب توفير المناخ التنظيمي والعملية المناسبة حتى تكون لعملية التقييم جدوى وأثر فعلي وليس مجرد عملية روتينية لا تعنى بالاهتمام من قبل الرئيس والمرؤوس على حد سواء.

#### - المصادر والمراجع:

- (1) الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46.
- (2) القانون رقم 10/11 المتضمن قانون البلدية المؤرخ في 22 يونيو 2011، الجريدة الرسمية رقم 37 سنة 2011.
- (3) القانون رقم 07/12 المتضمن قانون الولاية المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية رقم 12 سنة 2012.
- (4) المنشور الوزاري رقم 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والهيئة العمرانية.

- (5) أحمد جاسم انتظار. (2021). أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية المركز الجامعي أفلو الجزائر، 01(4)، 443.
- (6) جمال زيدان . (2014). إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع (المجلد ط1). الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر.
- (7) سعيد محمد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- (8) سلوى يشات. (2014-2015). آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية. جامعة بومرداس الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- (9) عبد الباسط عباس أنس. (2011). أسس إدارة الموارد البشرية (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار المسيرة.
- (10) عبد الرحيم خالد الهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (11) عبد الرؤوف فيصل الدحلة. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية.
- (12) قاسم جعفر محمد أنس. (1983). نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الادارة. القاهرة مصر: دار النهضة العربية القاهرة.
- (13) قوي بوحنية. (2015). الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية و الإدارية في الدول المغاربية. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (14) منصور أبو سيدة الصديق، و آخرون. (2003). الموارد البشرية أهميتها وتنظيمها، مسؤوليتها ومهامها (ط1). طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا.
- 15) Zghal, R., & Chaabouni, J. (1992.). la performance, théorie, perception, pratique., CLE , contribution à la littérature d'entreprise.

الملاحق:

الملحق رقم (01): بطاقة تقييم علاوة المردودية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والهيئة العمرانية

ولاية الأغواط  
مديرية الإدارة المحلية  
مصلحة المستخدمين

بطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي ..... لسنة .....

الاسم واللقب: .....

الرتبة: .....

الهيئة: .....

ممتاز 2,5 / مرهي للغاية 2 نقاط / جيد 1,5 نقطة / بحاجة للتحسن 1 نقطة / غير مرهي 0,5 نقطة

غير مرضي	بحاجة لتحسن	جيد	مرضي للغاية	ممتاز	
					الإلتزام بالتوقيت والإتصباط
					تحقيق الاهداف المحددة
					الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها
					روح العمل الجماعي
					القدرة على التواصل
					روح المبادرة

النقطة: ...../30

توقيع المسؤول المباشر

ملاحظات الموظف وتوقيعه:

ملاحظة:

- لا يتطلب تقييم الموظف بعلامة "ممتاز" في كل المعايير للحصول على نسبة مردودية تقدر بـ 30
- يجب إرفاق كل بطاقة تقييم تتضمن جميع تقديراتها ملاحظة "ممتاز" أ. " غير مرضي" بتقرير مرفق من طرف المسؤول المباشر.

## الملحق رقم (02): بطاقة التقييم المهني السنوي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية الأغواط  
مديرية الإدارة المحلية  
مصلحة المستخدمين

بطاقة التقييم المهني لسنة .....

الاسم واللقب: .....

الرتبة: .....

الهيئة: .....

ممتاز 2,5 / مرضي للغاية 2 نقاط / جيد 1,5 نقطة / بحاجة للتحسن 1 نقطة / غير مرضي 0,5 نقطة

غير مرضي	بحاجة لتحسن	جيد	مرضي للاغاية	ممتاز	
					الأمانة وعدم التجيز
					تنفيذ المهام الموكلة له
					السلوك المحترم والمسؤول
					اللباقة فب علاقاته المهنية
					التحكم في ميدان النشاط
					قدرات التحليل والتخيص // حل المشاكل
					قدرات التعبير الكتابية والشفهية
					قدرات الاستباق والتكيف والإبتكار

النقطة: ...../20

تقدير ذو طابع عام: .....

توقيع المسؤول المباشر