

نظام تقويم الأداء في نطاق الوظيفة العمومية " دراسة مقارنة "

"System for evaluating the performance in the public office" A Comparative Study

بودريالة أحمد*

جامعة جيلالي بونعامة- خميس مليانة

Email : Bou.mhd.1974@gmail.com

تاريخ القبول: 2023/01/26

تاريخ المراجعة: 2023/01/25

تاريخ الإيداع: 2022/06/29

ملخص:

تتناول هذه الدراسة نظام تقويم أداء الموظف العمومي من خلال التطرق إلى تحديد طبيعته القانونية، والآثار التي يرتبها، وضماناته المقررة لذلك أردنا إثارة هذا الموضوع لأن له أهمية في حياة الموظف العمومي. ومما لاشك فيه أن نظام تقويم الأداء لا يقتصر تطبيقه على الترقية فحسب، بل يمتد إلى العلاوات والمنح والأوسمة والمكافئات، كما أنه يقوم على عدة معايير وعناصر تتعلق بالصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في الموظف والتي تنصب على وجه الخصوص في: انجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة، والمردودية، والقدرة على التنظيم، والسلوك المهني. لذا يجب وضع آلية قانونية موضوعية واضحة للتقويم لا تعتمد فقط على شخص واحد بل من الضروري وضع لجان لتقييم محايدة، يضاف إلى ذلك أن يكون التقويم كل ستة أشهر ليحصل كل موظف على حقه. الكلمات المفتاحية: نظام التقويم؛ الموظف العمومي؛ الأداء؛ الترقية؛ الجدارة.

Abstract:

This study deals with the evaluation system in the scope of the public job, by studying its legal nature and the effects it produces and Assured guarantees, So we wanted in our research to raise this subject, because it is of importance to the Public servant life.

The evaluation system is not limited to promotion, but extends to bonuses, grants, decorations and reward, It is also based on several criteria and elements related to the personal qualities that should be available in the employee, which focus in particular on: completing work related to the job, productivity, ability to organize, and professional behavior.

A clear, objective, legal evaluation mechanism must be established that relies not only on one person, but that it is necessary to establish neutral evaluation committees. In addition, the evaluation is every six months, so that every employee gets his right.

Keywords : evaluation system; civil servant; rating ; promotion; Merit.

مقدمة:

يعتبر نظام تقويم الأداء في الوظيفة العمومية مظهراً من مظاهر السلطة الرئاسية، هدفه تقدير مؤهلات الموظف المهنية وفقاً لمناهج تقويم معينة، ومعايير تأخذ في الحسبان مدى احترام الواجبات العامة والكفاءات المهنية، والفعالية، والمردودية، وكيفية أداء الخدمة من جهة، وخصوصية الرتب وطبيعة النشاط من جهة أخرى. ويلعب هذا النظام دوراً حاسماً في الوظيفة العمومية عن طريق تبيين الموارد البشرية وصيانتها من جهة، وتحفيز الموظف العمومي من جهة أخرى، وهذا كله من أجل الرفع من مستوى الأداء الوظيفي وتطوير الإدارة العمومية وتحديثها. إن نظام التقويم لا يقتصر على الترقية فحسب، بل يمتد إلى العلاوات والمنح الخاصة بالمردودية والأوسمة الشرفية والمكافئات، كما سنرى، لذا يمكن صياغة الإشكالية كالتالي: هل نظام تقويم الأداء في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ناجع وفعال في الحكم على أداء الموظف العمومي وإلى أي مدى يمكن اعتباره كعامل محفز له لبذل المزيد من الجهد؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية ثلاث أسئلة فرعية:

- ما هي الطبيعة القانونية لنظام تقويم الأداء في نطاق الوظيفة العمومية؟
- هل هناك آثار قانونية تترتب عن عملية تقويم الموظفين العموميين؟
- ما هي ضمانات نظام التقويم؟.

يهدف الاجابة على هذه الاشكالية المطروحة فإننا نتبع المنهج التحليلي المقارن وذلك بعرض النصوص القانونية الجزائرية والتصدي لها بالشرح والتحليل ومحاولة مقارنتها بما هو موجود في المغرب، والمنهج الوصفي من خلال توصيف عملية التقويم مستعنيين في كل مرة بأراء الفقهاء وأحكام القضاء، ولإبراز مشتملات هذا الموضوع فإننا نتناوله في خمسة نقاط أساسية:

- 1- مفهوم نظام تقويم الأداء.
- 2- عناصر نظام تقويم الأداء .
- 3- طرق نظام تقويم الأداء وأساليبه.
- 4- نطاق نظام تقويم الأداء واجراءات سيره.
- 5- آثار نظام تقويم الأداء وضماناته.

1. ماهية نظام تقويم الأداء

لقد أخذ المشرع الجزائري في الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية⁽¹⁾، وتحديدًا في المواد من المادة 97 إلى المادة 103 بمصطلح التقييم⁽²⁾ بدلا من قياس الأداء أو تقرير الأداء أو تقرير الكفاية أو تقدير الكفاية التي أخذ بها جانب من الفقه، وتطبيقا لنص المادة 103 من الأمر رقم 03-06 صدر

(1) - جريدة رسمية، عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006، ص 3.

(2) - لقد أخذنا بمصطلح تقويم الأداء لأنه أكثر تعبير من الناحية اللغوية من مصطلح تقييم الأداء لأن كلمة تقويم (من فعل قَوَّم ومصدره تقويم، وهذا على وزن فعل) والتقويم يقصد به التصحيح والتعديل والاستقامة والاعتدال، يقال قَوَّم المعوج عدَّله وصحَّه أي أزال اعوجاجه، وقَوَّم الشيء تقويمًا فهو قويم أي مستقيم، أما كلمة تقييم (فعل قَيَّم)، فتعني بيان قيمة الشيء The value of the thing، يقال قيم الشيء تقييما قدر قيمته، وعليه فالتقويم لتعديل الشيء (تصحيح الأخطاء Correct mistakes) أما التقييم لبيان قيمة الشيء (تقدير القيمة والوزن Estimate the value and weight)، مع العلم أن مجمع اللغة العربية قد جاز استعمال مصطلح التقييم فيقال قَيَّم الشيء تقييما قدر قيمته، مصطفى ابراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول والثاني، دار الدعوة، ط 2، 1972، ص 818.

المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019 يحدد كفاءات تقييم الموظف العمومي مشتملا على ستة وعشرون (26) مادة، موزعة على أربعة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الأحكام العامة أما الفصل الثاني فيتناول معايير التقييم، والفصل الثالث تعرض إلى سير التقييم، والفصل الرابع فقد ذكر أهداف التقييم⁽¹⁾. ولتسليط الضوء على ماهية نظام التقييم Evaluation فإننا نتعرض إلى تعريفه، ثم نبين أهميته، ونذكر خصائصه، ونوضح أهدافه، ثم نحدد طبيعة قرار التقييم.

1.1. تعريف نظام تقويم الأداء

لم يقدم القانون الجزائري تعريفا لنظام تقويم أداء الموظف العمومي وقد واكب بذلك مختلف التشريعات الوظيفية المقارنة، لذا من الضروري معرفة موقف الفقه من هذه المسألة.

لقد عرف جانب من الفقه نظام التقييم بأنه: "إجراء دوري تقوم به السلطة الإدارية المختصة خلال فترة زمنية معينة للكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء الموظف العام"⁽²⁾.

في حين عرفه البعض الآخر بأنه: "هو تحليل وتقويم أداء الموظفين لعمليهم ومسالكهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وامكانيات تقلدهم مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى"⁽³⁾.

وعرفه آخر بأنه: "النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العون العمومي وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها بالإضافة إلى سلوكه و قدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات"⁽⁴⁾.

كما عرفه آخر بأنه: "هو عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص للوصول إلى حكم على أداء وسلوك الموظف ما خلال فترة زمنية محددة عن طريق جمع وتحليل حقائق وبيانات يتم تسجيلها دوريا بهدف تحسين وتطوير أداء الموظف"⁽⁵⁾.

ما يلاحظ على هذا التعريفات أنها لم تحدد بوضوح المدة الزمنية اللازمة لتقويم الموظف العمومي هل هي سنوية أو سداسية أو فصلية، ومن يقوم بها.

من هذه التعاريف نقول بأن نظام تقويم الأداء في الوظيفة العمومية هو: عملية تقدير دورية لأداء وسلوك وكفاءة كل موظف عمومي وقدرته على القيام بأعباء المهام المنوطة به ومدى تحمله لواجبات الوظيفة ومسؤوليته خلال فترة زمنية محددة عادة بسنة، وذلك وفق عناصر تشتمل على معايير ومؤشرات محددة سلفا، على أن يشارك في هذه العملية الموظف ذاته، والمسؤول المباشر، والمسؤول السلمي الأعلى، وبعض اللجان المختصة".

من هذا التعريف نستنتج أن:

(1) - جريدة رسمية عدد 37 الصادر بتاريخ 9 ماي 2019، ص 8.

(2) - سعد نواف العنزي، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 178.

(3) - أنور أحمد أرسلان، تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 21.

(4) - أحمد جعفر، دليل التصرف في الموارد البشرية في القطاع العام، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، تونس، 2011، ص 11، على الموقع:

<http://www.inluc.tn/www.inluc.tn/fileadmin/pdf/drset3.pdf>

(5) - علي الظلعان، آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 8.

- نظام تقويم الأداء هو عملية ادارية لتقدير كفاءة وجدارة كل عون عمومي لشغل الوظيفة العمومية، ومدى قدرته على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط العملي، وكيفية التخطيط من أجل تجاوز الصعوبات المحتملة.
- نظام تقويم الأداء هو عملية مستمرة يقوم بها شخص واحد، ونحن نحبذ أن يقوم بها عدة أشخاص هم: الموظف المعني ومسؤوله المباشر (رئيس المصلحة) والرئيس السلمي الأعلى (المدير المباشر).
- نظام تقويم الأداء هو عملية ضبط قدرة الموظف على تحمل الواجبات والمسؤوليات التي تثيرها الوظيفة العمومية.
- نظام تقويم الأداء هو عملية هدفها تحسين وتطوير سلوك الموظف العمومي من جهة، وتحديد الأهداف ذات الاولوية للإدارة من جهة أخرى.

2.1. الطبيعة القانونية لقرار التقويم

اعتبر قرار تقويم أداء الموظف في فرنسا على أنه إجراء تنظيم داخلي للإدارة لكونه مرحلة تمهيدية تسبق صدور القرار الإداري، وطالما أنه إجراء لا يجوز على القوة التنفيذية التي تحوز عليها القرارات الإدارية، فإنه لا يقبل الطعن أمام القضاء، ثم سرعان ما تراجع مجلس الدولة الفرنسي عن موقفه واعترف بصفة القرار الإداري على تقارير التقويم في قضية كامارا CAMARA وهذا في حكمه الصادر بتاريخ 1962/11/23 حيث تلخص وقائع هذه القضية في كون السيد CAMARA قد حذف اسمه من قائمة الترقية فطعن في القرار بدعوى أنه كان مشوب بإساءة استعمال السلطة لصدوره استنادا لتقويم مخالف للقانون، فاستجاب مجلس الدولة لطلبه وألغى قرار التقويم المبني على التقدير الرقي الذي حصل عليه، ثم أصدر مجلس الدولة الفرنسي لاحقا حكما آخر بتاريخ 1963/11/22 في قضية فانيس VANESSE حيث قبل الطعن بالإلغاء في التقدير العام الممنوح لهذا للموظف.

أما في الجزائر واستنادا لنص المادة 98 من الأمر رقم 03-06⁽¹⁾ نقول أن قرار التقويم هو قرار إداري نهائي يقبل الطعن بالإلغاء أمام الجهة القضائية المختصة سواء تم اللجوء إلى رفع التظلم من الموظف المعني بالتقييم إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لمراجعة النقطة الممنوحة والفصل فيه أو لم يرفع⁽²⁾، والسبب هو أن قرار التقويم يكون له صفة القرار الإداري حتى قبل التظلم فيه مادام إجراء التظلم أمر جوازي، كما أن التظلم لا يرد إلا على القرارات النهائية التي لا تحتاج إلى تصديق أو تعقيب من جهة إدارية أخرى، فقرار التقويم قبل أو بعد التظلم هو قرار إداري نهائي يرتب آثار قانونية جوهرية.

(1) - تنص المادة 98 من الأمر رقم 03-06 على ما يلي: " يهدف نظام التقييم إلى: - الترقية في الدرجات، - الترقية في الرتبة، - منح امتيازات مرتبطة بالمدودية وتحسين الأداء، - منح الأوسمة التشريفية والمكافئات".

(2) - تنص المادة 1/102 من الأمر رقم 03-06 على ما يلي: " تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها".

2. عناصر نظام تقويم الأداء

1.2. عناصر تقويم الأداء في القانون الجزائي

من خلا نص المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 نقول أن عملية تقويم الموظف تتم وفق أربعة عناصر على الأقل تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية، والكفاءة المهنية، والفعالية والمردودية، وكيفية الخدمة.

كل عنصر من هذه العناصر الأربعة يقوم على عدة معايير ينبغي الوقوف عندها في كل عملية تقويم، فمثلا عنصر احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية يقوم على عدة معايير تركز على مدى العناية التي يبذلها الموظف عند أدائه لعمله وذلك من خلال:

- الأمانة وعدم التحيز./- تنفيذ المهام الموكلة له،./- الالتزام بالتوقيت والانضباط،./- السلوك المحترم والمسؤول،

- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام، وهكذا بنسبة لباقي

العناصر الأخرى، وسوف نبين ذلك بوضوح عندما نتعرض إلى عناصر العمل الوظيفي.

تلکم هي أهم عناصر التقويم المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 19-165 التي جاءت تطبيقا لنص المادة 2/99 من الأمر رقم 06-03، غير أن هذه المعايير لم تذكر على سبيل الحصر بل على سبيل المثال، وهذا واضح من المادة 6 من نفس هذا المرسوم التنفيذي التي منحت لبعض القوانين الأساسية الخاصة ادماج معايير أخرى في التقويم إلى جانب المعايير المذكورة أعلاه نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك¹.

2.2. عناصر تقويم الأداء في القانون المغربي

يقوم نظام التقويم في المغرب على خمسة عناصر أساسية تتمثل في الآتي⁽²⁾:

- انجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة،./ المردودية،./ القدرة على التنظيم،./ السلوك المهني،./ البحث والابتكار.

وكل عنصر من هذه العناصر يرتكز على عدة معايير، وكل معيار يقوم على مجموعة من المؤشرات، فمثلا عنصر

إنجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة يقوم على أربعة معايير هي:

- استعمال المعارف الإدارية والتقنية والمهنية،./ جودة العمل،./ احترام الآجال،./ القدرة على التشخيص وحل

المشاكل.

كما أن كل معيار من هذه المعايير يقوم على ثلاثة مؤشرات، فمثلا معيار استعمال المعارف الإدارية والتقنية والمهنية

يرتكز على ثلاثة مؤشرات هي:

- الإلمام بالنصوص (قوانين وأنظمة) والمساطر وتقنيات العمل،./ الإلمام بالمعلومات الإضافية الضرورية لانجاز

الأعمال المرتبطة بالمسؤولية (المهام والمشاريع...)/،./ القدرة على استعمال المعلومات الإدارية الخاصة⁽³⁾.

(¹)- تنص المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على ما يلي: "طبقا لأحكام الفقرة من المادة 2/99 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمذكور أعلاه، يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على معايير أخرى بالإضافة إلى تلك التي نصت عليها المادة 5 أعلاه".

(²)- المادة 2 من المرسوم رقم 2.05.1367 المؤرخ في 02 ديسمبر 2005 المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.

(³)- وزارة تحديث القطاعات العامة، دليل تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية، المغرب، ديسمبر 2006، ص 7.

3. طرق نظام تقويم الأداء وأساليبه

نتناول في البداية أهم طرق التقويم المتعارف عليها في نظم الإدارة، ثم نتطرق إلى تبيان أساليبه المختلفة.

1.3. طرق نظام تقويم الأداء

هناك عدة طرق للتقويم الموظف العمومي جاء بها علماء الإدارة والقانون كطريقة برويست *propest rating scale* وتتلخص هذه الطريقة في أن القائم بالتقويم يقوم باختيار الصفات الشخصية المناسبة التي يراها مطابقة وقريبة لكفاءة الموظف لشغل الوظيفة والمدرجة في قوائم بها عدة بيانات تحوي مجموعة من الصفات الشخصية (نشاط، بطيء، كسول، هرم، ...) التي قد تكون في الموظف العمومي تناسب ومدى كفايته لأداء عمل معين في نوع معين من العمل، وطريقة الترتيب *ranking scale* وفيها يقوم الرئيس السلي (القائم بالتقويم) بترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا حسب كفاءتهم وقدرتهم في أداء العمل، أي من الموظف الأجدر إلى الأضعف، ومن ثم كل موظف يعرف ترتيبه العام من بين أقرانه في الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها مما يخلق جوا لتنافس بين الجميع للاحتلال مكانة متقدمة في الترتيب، وطريقة المقالات الوصفية "التقارير" *Cescriptive easays* حيث يقوم الرئيس السلي بإعداد مقالة وصفية في شكل تقرير تفصيلي عن كل موظف عمومي يرأسه يصف فيه نقاط القوة أو الضعف التي يتمتع بها هذا الشخص، ومقدار ما يملكه من مهارات فكرية وفنية، وسلوكات انضباطية، هذه المقالة قد تكون بصيغة مقيدة أي مغلقة أو قد تكون بصيغة غير مقيدة أي مفتوحة، إلى جانب ذلك هناك طريقة الوقائع الحرجة *Critical incident method* أين يقوم القائم بالتقويم في هذه الطريقة بتدوين وتسجيل الأحداث والوقائع الجيدة والسيئة منها وكذلك مجمل سلوكيات الموظف البارزة في ملف خاص إبان فترة التقويم الدوري ليرجع لها لاحقا عند كل عملية تقويم، يضاف إلى هذه الطرق طريقة الاستفسارات *Questionnaires* أو طريقة قائمة الاختيار *Chechlist method* حيث في هذا النوع من التقويم توضع أمام القائم بالتقويم مجموعة من الأسئلة النموذجية المحددة لدرجة الكفاية الوظيفية ثم يطلب منه الاجابة بنعم أو لا على مدى توافر عنصر من عناصر الاستفسار في الموظف العمومي الخاضع للتقويم، وبعد الانتهاء من عملية التقدير ترسل هذه النماذج إلى إدارة المستخدمين في الوحدة الإدارية التي ينتمي لها هذا الموظف من أجل إعطاء الأوزان وضبط التقدير العام دون علم القائم بالتقويم⁽¹⁾.

2.3. أساليب نظام تقويم الأداء

تتعدد أساليب تقويم الأداء المتبعة في تقدير كفاية الموظف في شغل الوظيفة العمومية إلى ثلاثة أساليب هي:

1.2.3. التقدير الرقمي "العددي"

في هذا النوع من التقدير يتم تقويم الموظف بأرقام عددية محددة من 20، أو من 30، أو من 40...أو من 100، حيث توضع لكل موظف بطاقة سنوية للتنقيط ثم تبلغ للموظف المعني بنقطته دون التقدير العام²، والتنقيط هو حق

(1) عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، د.م.ج، الجزائر، 1985، ص 121.

(2) -المادتين 2/33 من الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 يتعلق بالنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46 الصادر بتاريخ

8 جوان 1966، ص 550.

من حقوق السلطة التي لها سلطة التعيين، يُمنح للموظف خلال الثلاثي الأخير من السنة وقبل حلول يوم 15 ديسمبر من كل سنة¹.

ما يؤخذ على هذا النوع من التقدير ما يلي:

- طبيعة التقويم صفة شخصية لا تقدر بأرقام أو أعداد.

- التقدير الرقي لا يعد وسيلة دقيقة في إثبات كفاية الموظف لأن التقويم مرتبط أساسا بشخصية القائم به، لذا

يأتي التقدير متفاوتا تبعا لاختلاف شخصية القائمين به.

2.2.3. التقدير الوصفي أو العام

في هذا النوع من التقويم يتم تقييم الموظف العمومي بأوصاف لا بالأرقام كما في التقدير الرقي، هذه الأوصاف

تندرج من ضعف إلى دون المتوسط، ومتوسط، وحسن، وجيد، وممتاز.

3.2.3. التقدير المزدوج

في هذا النوع من التقويم يمزج القائم بين الأسلوبين الرقي والوصفي(العام)، بحيث يقدر التقويم بالأرقام

الحسابية ثم تحول هذه الأرقام إلى أوصاف تدرجية منسوبة إلى عشرون أو ثلاثون..... أو مائة، وهذا كالآتي:

في الجزائر: ضعيف (أقل من 10ن)، ومتوسط (10-13)، و جيد (أكبر من 13)، وجيد جدا (أكبر من 16)، وممتاز

(أكبر من 18)⁽²⁾، أما في المغرب فنجد: ضعيف (أقل من 10ن)، ومتوسط (10-13.99)، و جيد (14-15.99)، وجيد جدا

(16-17.99)، وممتاز (18-20)، وهذا التقدير هو نفسه في المغرب.

أما في لبنان: ضعيف (00 – 25 د)، ودون الوسط (26-45)، ومتوسط أو مقبول (46-65)، و جيد (66-80)،

وممتاز (81-10)، و في قطر : ضعيف (أقل من 50 د)، متوسط أو مقبول (50-65)، و جيد (66-75)، وجيد جدا (76-

89)، وممتاز (90-100)،

واستنادا لنص المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 فإن بطاقة التقويم في الجزائر تشتمل على جزأين:

الجزء الأول: يخصص للنقطة المرقمة على عشرين (.../20)، وهذا هو التقدير الرقي الذي يجب أن يُبلغ إلى

الموظف المعني.

الجزء الثاني: يخصص للتقدير ذو الطابع العام (ممتاز مثلا)، وهذا هو التقدير الوصفي أو العام.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة.....

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

استمارة التقييم لسنة 2021

(¹)- المادتين 2 و 4 من المرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 2 جوان 1966 يتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، جريدة رسمية عدد 46 الصادر بتاريخ 8 جوان

1966، ص 575-576.

(²)- تعليمية رقم 5 المؤرخة في 3 جويلية 1968، النظام الجديد للتقييم والترقية في الدرجات للموظفين، المديرية العامة للوظيفة العمومية

<p>الاسم واللقب:</p> <p>تاريخ الازدياد:</p> <p>الحالة العائلية:</p> <p>الشهادات:</p>	<p>الرتبة:</p> <p>الدرجة:</p> <p>تاريخ آخر ترقية: / / 20</p> <p>التاريخ الذي يمكن فيه تعيين المعني بالأمر في الدرجة الموالية (الحد الأدنى): / / 20</p>
<p>التنقيط من 20</p> <p>.....</p> <p>-----</p> <p>20</p> <p>بيانات القائمين بالتنقيط</p> <p>.....</p> <p>(توقيع المعني وختمه)</p>	<p>مكان مخصص للمعني بالأمر</p> <p>يجوز للمعني بالأمر أن يدلي بملاحظاته أو يطلب ايضاحات وفي هذا الشأن يمكنه أن يدلي أيضا بالبيانات المتعلقة بوضعه والمهام التي يراها أكثر ملاءمة لكفاءته إذا اقتضى الأمر ذلك</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>صرح المعني بالأمر أنه اطلع على نقطته.</p> <p>.....</p> <p>(توقيع المعني)</p>
<p>توضع النقطة من 00 إلى 20 وبعد وضع النقطة تقدم الاستمارة إلى المعني بالأمر للاطلاع عليها.</p> <p>التقدير العام في الخلف لا يدرج في الاستمارة إلا بعد الاطلاع عليها.</p>	<p>الجزء (الوجه) الأول</p> <p>التقدير العام</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>تنبيه: هذا التقدير يجب أن لا يكون مخالفا لتقدير العلامة (الوجه الأول) يجب أن يعبر خاصة عن كفاءة المعني بالأمر لممارسة بعض الوظائف ذات طابع المسؤولية أو يناسب رتبة أعلى.</p> <p>رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء</p> <p>اطلعت اللجنة على النقطة والتقدير العام في جلستها يوم: / / 20</p> <p>تطلب اللجنة من السلطة التي لها صلاحية التنقيط بموجب المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 165/2019 المؤرخ في 27 ماي 2019 بمراجعة التنقيط للأسباب التالية:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

الكاتب	رئيس اللجنة
.....
.....
(التوقيع)	(التوقيع والختم)
الجزء (الوجه) الثاني	

الجدول (1): معايير التقويم وعناصره في القانون الجزائري.

4. نطاق التقويم وسيره

نتطرق في البداية إلى نطاق التقويم ثم نبين كيفية سير إجراءاته.

1.4. نطاق تقويم الأداء

يمكن حصر مجال أو نطاق التقويم في الوظيفة العمومية في كل من الموظف الخاضع للتقويم والمسؤول القائم بالتقويم والإطار الزمني المحدد له.

1.1.4 أطراف تقويم الأداء

يتمثل أطراف التقويم في الموظف الخاضع للتقويم والشخص القائم بعملية التقويم.

1.1.1.4 الموظفون الخاضعون لنظام التقويم

إن السؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: هل كل الموظفون خاضعون لعملية التقويم؟ وهل هناك استثناءات ترد على ذلك؟

للإجابة عن هذا السؤال نفرق بين وجهتي نظر، وجهة نظر أولى تقر بأن عملية تقويم الأداء تتصف بالعمومية، أي أنها لا تقتصر على فئة دون أخرى بل تشمل كل الموظفين بدون استثناء ومهما كانت رتبهم في السلم الإداري، أما وجهة النظر الثانية فتعترف بأن عملية التقويم لا تتصف بالعمومية بل هي عملية تستبعد فئة معينة من الموظفين هم أصحاب المناصب العليا.

لقد أخذ المشرع الجزائري بوجهة الرأي الأولى واعترف بأن عملية التقويم تشمل كل الموظفين دون استبعاد لأي فئة من المجتمع الوظيفي، هذه العمومية في التقويم منصوص عليها في المادة 97 من الأمر رقم 03-06 حيث تنص بأنه: "يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته وفقا لمناهج ملائمة".

إذا كان الأصل هو إخضاع جميع الموظفين لنظام التقويم فإن هناك حالات لا يجوز أعمال هذا النظام بسبب انقطاعهم عن العمل لأسباب خارجة عن إرادتهم، هذه الحالات هي:

- حالة الموظف الموقوف عن العمل فترة توقيفه استنادا لنص المادتين 173 و174 من الأمر رقم 03-06.

- حالة الموظف المحال على الاستيداع المنصوص عليها في المادة 145 من الأمر رقم 03-06.

- حالة الموظف المستدعى لأداء الخدمة الوطنية المنصوص عليها في المادة 145 من الأمر رقم 03-06.
- حالة الموظف الحاصل على اجازة مرضية طويلة.

إذا كانت السلطة السلمية الجهة المختصة بتقويم الموظف كأصل عام لوجود التبعية الوظيفية، فما حكم الموظف المندوب و الموظف المنقول إلى جهات إدارية أخرى؟
1.1.1.1.4. تقويم أداء الموظف المنتدب خارج سلكه أو إدارته الأصلية

الانتداب وفقاً لنص المادة 1/133 من الأمر رقم 03-06 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 ينتهي إليها".

إن الانتداب لا يقطع علاقة الموظف بإدارته الأصلية و لكن كل ما في الأمر هو أنه يمارس عمله في جهة إدارية أخرى، ولما كان الهدف من التقويم هو معرفة كفاية الموظف في أدائه لعمله فإن الجهة المنتدب إليها هي المختصة بتقويمه مدة انتدابه لأنها الاقدر على معرفة جدارته بحكم اتصالها الدائم به، ولما كان المنطق يقتضي ذلك فإن المشرع الجزائري قد عقد الاختصاص بالنظر في تقويم الموظف المنتدب إلى الجهة المنتدب إليها وهذا ما نصت عليه المادة 2/137 من الأمر رقم 03-06 بالقول: "يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها".

ثم جاء نص المادة 1/3 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 ليؤكد نفس الحكم¹، في المقابل هنالك دول عربية تقضي قوانينها الوظيفية بأن الموظف المنتدب أو المعار داخل الدولة يخضع عند تقويمه النهائي إلى الجهة الإدارية التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي يوضع عنها التقويم، وفي حالة ما إذا كانت المدة التي قضاها الموظف في جهة عمله الأصلي مساوية لتلك التي قضاها في جهة عمله المنتدب أو المعار إليها فإن الاختصاص بالنظر في تقويمه النهائي يكون لجهة عمله الأصلي بعد حصولها على تقرير تقويم من جهة عمله الجديد على سبيل الاسترشاد⁽²⁾.

2.1.1.1.4. تقييم الموظف الموضوع خارج الإطار

وضعية الموظف الموجود خارج الإطار فهي تلك الحالة التي يكمن أن يضع فيها الموظف، بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في وظيفة لا يحكمها الأمر 03-06⁽³⁾.

وقد نصت المادة 142 من الأمر رقم 03-06 على أن الموظف الموضوع خارج الإطار يتم تقويمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها، ثم جاء نص المادة 1/3 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 الذي اعترف كذلك بأن السلطة المستقبلية هي صاحبة الولاية في تقويم الموظف الموضوع خارج الإطار⁴.

إن اسناد عملية التقويم إلى الجهة الإدارية المستقبلية رأي مقبول وصائب لأن المنطق والتبعية الوظيفية يقتضيان ذلك.

⁽¹⁾- تنص الفقرة الأولى من المادة الثالثة من المرسوم 165-19 على ما يلي: "يتم تقييم الموظف الموجود في وضعية انتداب أو خارج الإطار من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها".

⁽²⁾- المادة 38 من قانون الموارد البشرية المدنية رقم 15 لعام 2016، والمادة 25 من القانون العماني رقم 120 لعام 2004.

⁽³⁾- تنص المادة 140 من الأمر رقم 03-06 على ما يلي: "الوضعية خارج الإطار هي الحالة التي يكمن أن يضع فيها الموظف، بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في إطار احكام المادة 135 أعلاه، في وضعية لا يحكمها هذا القانون الأساسي".

⁽⁴⁾- تنص المادة 1/3 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على ما يلي: "يتم وضع الموظف الموجود في وضعية انتداب أو خارج الاطار، من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها".

3.1.1.1.4. تقويم الموظف المحال على الاستيداع أو الموجود في الخدمة الوطنية أو الموضوع في عطلة مرضية طويلة المدة

نظرا لعدم ورود نص في الأمر رقم 03-06 يبين كيفية تقويم الموظف المحال على الاستيداع أو الموجود في الخدمة الوطنية أو الموضوع في عطلة مرضية طويلة المدة، جاء نص المادة 1/3 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 ليوضح حدا للغموض الذي كرسه هذا الأمر واعترف بأن هؤلاء يخضعون لتقويم السنة التي سبقت السنة التي أحيلوا على إحدى هذه الوضعيات¹.

4.1.1.1.4. تقويم الموظف المنقول

لا يوجد في قانون الوظيفة الجزائرية نص صريح يبين الجهة المعقود لها الاختصاص بالنظر في تقويم الموظف المنقول لجهة إدارية أخرى، على خلاف بعض التشريعات الوظيفية المقارنة التي اعترفت للجهة الإدارية المنقول إليها الموظف بأنها هي المختصة بعملية تقويمه، وعليه إن استمرار علاقة الموظف بإدارته الأصلية لا يمنع الجهة الإدارية التي نقل إليها من تقويمه طالما أنه لم ينقطع عن العمل، فتطبيق حكم الانتداب على النقل هو الرأي الصائب في نظر الكثير. خلاصة القول إن اخضاع تقويم الموظف المنتدب أو الموضوع خارج الاطار إلى غير جهة عمله الأصلي - لاسيما خلال سنة انتدابه أو وضعه خارج الاطار - دون مراعاة المدة الأكبر التي قضاها قبل انتدابه أو وضعه خارج الاطار ليس صائبا بدليل أن الموظف الذي قضى أكثر من ستة أشهر وهو يعمل في مؤسسته الأصلية ثم انتدب أو وضع خارج الاطار لدى مؤسسة أو هيئة أخرى ثم تمّ تقويمه من طرف الجهة المستقبلية دون الجهة التي قضى فيها أكبر وقت من العمل فيه ظلم للموظف في بعض الأحيان لذا من ضروري تعديل المادتين 2/137 و 142 من الأمر 03-06 واعادة صياغة المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 وذلك بالنص على أنه من الضروري عند تقويم الموظف المنتدب أو الموضوع خارج الاطار خلال سنة انتدابه أو وضعه خارج الاطار الأخذ في الحسبان الجهة التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي انتدب فيها أو وضع فيها خارج الاطار، ويسري هذا الحكم على وضعية النقل (نقل الموظف).

2.1.1.4. القائم بالتقويم "السلطة السلمية"

القائم بالتقويم هو الشخص المخول له قانونا سلطة تقويم الموظف العمومي بحكم احتكاكه اليومي به وكذا معرفته الكاملة بمهامه الأمر الذي يجعل منه الشخص السلمي الأنسب على تقدير مدى جدارته في القيام بوظائفه.

2.1.4. محل التقويم

يقصد بمحل أو موضوع التقويم تلك المعايير الموضوعية المتعلقة أساسا بالعمل الوظيفي وتلك الصفات الذاتية التي يتصف بها الموظف وهذا كالاتي:

1.2.1.4. عناصر العمل الوظيفي

للعمل الإداري الوظيفي عناصر يقوم عليها تتمثل أساسا في مجموعة من المعايير الموضوعية والشخصية التي من خلالها يتم تنقيط الموظف وتقييمه، لذا سنتناول هذه المعايير في القانون الجزائري، ثم في القانون المغربي.

(1) - تنص المادة 2/3 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 على ما يلي: "بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الاحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية أو في عطلة مرضية طويلة المدة يؤخذ في الحسبان تقييمه للسنة التي سبق إحالته على إحدى هذه الوضعيات".

1.1.2.1.4. عناصر العمل الوظيفي في القانون الجزائري

تنص المادة 99 من الأمر رقم 03-06 على مجموعة من المعايير الموضوعية والعناصر⁽¹⁾، مع العلم أن هذا النص ذكر المعايير على سبيل المثال من خلال استعماله عبارة "على وجه الخصوص"، ثم جاءت المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 لتبين العناصر التي يشتمل عليها كل معيار من المعايير الأربعة المذكورة في المادة 99 أعلاه، لا سيما الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في الموظف والتي تنصب على وجه الخصوص في: انجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة، والمردودية، والقدرة على التنظيم، والسلوك المهني²، والجدول التالي يوضح ذلك:

التنقيط	المعايير	العناصر
(05-00)ن	- الأمانة وعدم التمييز./- تنفيذ المهام الموكلة له./- الالتزام بالتوقيت والانضباط./- السلوك المحترم والمسؤول./- اللياقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.	احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية. ³
(05-00)ن	- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والاجراءات ذات الصلة./- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل./- قدرات التعبير الكتابية والشفهية./- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.	الكفاءة المهنية.
(05-00)ن	- تحقيق الأهداف المحددة./- الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها.	الفعالية والمردودية.
(05-00)ن	- روح العمل الجماعي./- القدرة على التواصل./- روح المبادرة والديناميكية.	كيفية الخدمة.
(20-00)ن	المجموع	

الجدول(2): معايير التقويم وعناصره في القانون الجزائري.

ولتوضيح ذلك نقدم المثال التالي:

متصرف له خبرة أربعة (4) سنوات قام رئيسه المباشر بتنقيطه وفق العناصر والمعايير المذكورة أعلاه كالآتي:

المعايير	العناصر
4	احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
5	الكفاءة المهنية.
5	الفعالية والمردودية
4	كيفية الخدمة.
20/18	المجموع

(1) - تنص المادة 99 من الأمر رقم 03-06 على ما يلي: "يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية/ الكفاءة المهنية/ الفعالية والمردودية/ كيفية الخدمة. يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك".

(2) - ما يعاب على نص المادة 99 من الأمر رقم 03-06 أنه ركز على الجانب الوظيفي وأغفل الصفات الشخصية للموظف، غير أنه أورد الاطار العام لعناصر التقويم، أنظر في ذلك: سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مجلة الباحث لدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، عدد 1، جانفي 2016، ص 501.

(3) - جاء عنوان المعيار في المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 بعنوان: احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية.

2.1.2.1.4. عناصر العمل الوظيفي في القانون المغربي

في حين ينص القانون المغربي على خمسة معايير موضوعية وشخصية، والجدول التالي يوضح ذلك:

التنقيط ¹	المعايير	العناصر
(05-00)ن	- استعمال المعارف الإدارية والتقنية والمهنية./- جودة العمل. - احترام الآجال./- القدرة على التشخيص وحل المشاكل.	انجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة
(05-00)ن	- الانتاجية في العمل./- الكفاءة في العمل./- الفعالية في العمل./- المثابرة والمجهود.	المردودية.
(03-00)ن	- التخطيط./- التنظيم والتنسيق./- الإدارة والمراقبة./- التأقلم مع المتغيرات./	القدرة على التنظيم.
(04-00)ن	- التواصل والعلاقات بين الموظفين./- الاستقلالية./- احترام الالتزامات./- الاعتناء بالعمل والسلوك إزاء الوسط المهني.	السلوك المهني.
(03-00)ن	- القدرة على التحليل والتركيب./- القدرة على الابتكار./- الموضوعية./- حسن المبادرة واتخاذ القرار.	البحث والابتكار
(20-00)ن	المجموع	

الجدول(3): معايير التقويم وعناصره في القانون المغربي.

3.1.4. مدة التقويم

يقصد بمدة التقويم الاطار الزمني الذي تتم فيه عملية التقويم، ونظرا لعدم ورود نص قانوني في القانون الجزائري يحدد مدة التقويم فإنه وعملا بنص المادتين 97 و 2/101 من الأمر رقم 03-06 فإن مدة التقويم تكون بصفة مستمرة ودورية، وهي خاضعة لتقدير السلطة الإدارية التي يعود لها الفضل في تقدير الموظف وفق نظامها الداخلي. إن مدة تقويم الموظف العمومي تكون لسنة مالية منقضية ويعرف هذا التقييم بالتقدير العام أو السنوي.

2.4. سير نظام التقويم

قبل التطرف إلى كيفية سير عملية التقويم نوضح المبدأ السائد في هذا النظام الذي يتراوح بين السرية والعلانية في التبليغ، ثم نتعرض إلى المقابلة كإجراء جوهري لا مناص منه في هذا النظام.

1.2.4. سرية نظام التقويم وعلانيته

من الأسئلة التي تثار في هذا الشأن هي: هل يسمح للموظف العمومي بالاطلاع على ورقة تقويمه التي ملئها القائم بالتقويم وقدمها إلى الإدارة المستخدمة أم أن الورقة التي ملئت بعناية أو بدون عناية ستبقى سرية لا يطلع عليها صاحبها؟ وإذا كان الجواب بنعم هل يطلع الموظف على نقطة تقويمه فقط دون التقدير العام أم أنه سيطلع عليهما معا؟ يضاف إلى ذلك هل حق الاطلاع على التقدير يكون قبل ايداع ورقة التقويم أم أن الإدارة المستخدمة أو جهة أخرى هي التي تبلغه بذلك؟.

إن الاجابة عن هذه الأسئلة يقودنا إلى تبيان وجهات النظر في ذلك، ففريق يقر بسرية التقويم وآخر يتعترف بعلانيته.

(1)- المادة 3 من المرسوم رقم 2.05.1367 المؤرخ في 02 ديسمبر 2005 المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الادارات العمومية، المعدلة بالمادة الأولى من القرار الوزاري رقم 971-07 بتاريخ 21 ماي 2007، ج.ر. عدد 5543 صادر بتاريخ 16 يونيو 2007.

1.1.2.4. سرية نظام التقويم

يرى هذا الاتجاه أن تقديرات التقويم تحاط بسرية تامة ومن ثم فالموظف العمومي لا يسمح له بالاطلاع على ورقة تقويمه، والهدف من السرية في نظرهم هو ضمان حسن سير العمل وانتظامه، وعليه إن سرية التقويم وفق هذا الاتجاه نوعان، مطلقة ونسبية.

1.1.1.2.4. السرية المطلقة لنظام التقويم

يقصد بسرية التقويم المطلقة أن الموظف العمومي لا يسمح له بالنظر في ورقة تقويمه مهما بذل من جهد، والغرض من ذلك هو تجنب نشوب نزاعات محتملة بين القائم بالتقويم وعموم الموظفين من جهة، والتقليل من التظلمات التي قد يرفعها هؤلاء إلى جهات عليا من جهة أخرى.

من العيوب التي تؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- عدم معرفة الموظف العمومي بتقدير كفايته هو اجحاف في حقه من جهة وتمييزاً للبعض دون الآخر من جهة ثانية.

- تطبيق هذه الطريقة لا يسمح بمعالجة أوجه الضعف عند بعض ضعفي التقدير.

- لا قيمة لهذه الطريقة لأنها بمثابة امتحان لم تعلن نتائجه.

- إنها طريقة تثير الكثير من الشكوك والريبة في أوساط الموظفين لعدم معرفة الكثير منهم بتقديراتهم السنوية الأمر الذي يؤدي إلى عدم التركيز في العمل والتسيب واللامبالاة وغيرها من الأساليب السلبية، ومن ثم يفقد العمل بريقه، وينغمس الموظف في الروتين الإداري القاتل.

- تعتبر سلاح انتقام في يد الرؤساء الإداريين للإضرار ببعض الموظفين لاسيما أولئك الذين لهم مواقف انتقادية ضدهم.

1.1.1.2.4. السرية النسبية لتقويم

نظراً للعيوب التي لحقت بالاتجاه الأول القائل بسرية التقويم بصفة مطلقة ظهر اتجاه آخر يقر بأن حق الاطلاع على ورقة التقويم لا يكون إلا لضعفي الكفاية فقط، أما ذوي التقديرات المتوسطة والحسنة والجيدة والممتازة فلا يحق لهم الاطلاع على تقديراتهم، وهذا يهدف الارتقاء بمستوى كفايتهم في العمل، وتصحيح أخطائهم مستقبلاً.

من العيوب التي تؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- عدم معرفة أصحاب التقديرات المتوسطة والحسنة والجيدة والممتازة لتقديراتهم هو اجحاف في حقهم كما يعد أسلوباً للتمييز بين الموظفين داخل الوحدة الإدارية الواحدة.

- قد يترتب في حالة اتباع هذه الطريقة أضرار قد تصيب الإدارة من جراء عدم معرفة جميع الموظفين لتقديراتهم ومن ثم يتناقص التعاون والتنافس ويتهاوى الابداع وتعدد الأخطاء.

2.1.2.4. علانية نظام التقويم

يرى هذا الاتجاه أن الموظف العمومي له حق الاطلاع المطلق على التقدير الذي حصل عليه خلال عام ليرى نفسه ويعرف أخطائه ويعدّل سلوكه ويتقن عمله.

ومن مزايا هذا الأسلوب ما يلي:

- يعمل على تصحيح الأخطاء والعيوب التي وقع فيها الموظف العمومي وحثه على عدم الوقوع فيها مستقبلاً والعمل على ضبط النفس والتركيز على حسن سير العمل.

- يحقق العدالة بين الموظفين في عدم التحيز والتحلي بالحياد التام من قبل القائمين بالتقويم.

- يقرب الموظف برئيسه المباشر الأمر الذي يؤدي إلى خلق مناخ عمل لائق ومحترم.

لقد انتقد جانب من الفقه هذا الأسلوب كالآتي:

- اعتماد العلانية المطلقة في التقويم سيزيد من انشغال الموظفين بتظلماتهم وهذا على حساب أدائهم لواجباتهم الوظيفية خصوصا أولئك الذين لم يعجبهم التقويم.
- نظرا لاحتمال تعرض القائم بالتقويم إلى انتقادات لاذعة من أصحاب التقييمات المنخفضة فإنه سيتساهل في عملية التقويم الأمر الذي يؤدي إلى جعل عملية التقويم روتينية لا تتماشى والواقع وتشكل ضرر على الوحدة الإدارية.
- اعتماد هذا الأسلوب سيزيد من أعباء الإدارة العامة في مراجعة تظلمات الموظفين والرد عليها.
- لقد رد جانب من الفقه على هذه الانتقادات بالقول:
- إن القول بأن العلانية في التقويم لها تأثير شامل على عمل الموظف قول مردود على صاحبه بدليل أن التأثير قد يكون ظرفي لأيام فقط ثم سرعان ما يعود إلى ممارسة مهامه.
- إن القول بأن علانية التقويم ينجر عنها رد فعل من قبل الموظفين لاسيما أصحاب التقديرات الضعيفة قول غير سليم كذلك بدليل أن القائم بالتقويم مسؤول عن عمله ولا يخشى أحد لأن الموضوعية تقتضي ذلك.
- لا أعباء على الإدارة نتيجة تظلمات الموظفين لوجود جهة أوكلت لها مهمة النظر ومراجعة الطعون والرد عليها.

2.2.4. المقابلة

- يقصد بالمقابلة مناقشة المقيم (المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى) الموظف المعني بالتقويم وذلك بأن يطرح عليه مجموعة من الأسئلة المضبوطة بدقة وبصراحة تامة بهدف الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف في أداءه لوظيفته، في جو ملائم وبوقت كاف، وقد نص المشرع الجزائري على هذا الإجراء في المادة 8 من المرسوم 19-165 المشار إليه سلفا، وتعتبر بطاقات المنصب وسيلة أساسية لمعرفة كفاءات الموظف وجدارنه¹

1.2.2.4. أهداف المقابلة

- للمقابلة أهداف تخض القائم بالتقويم والموظف والإدارة على حد السواء، وهذا كالاتي.
- * بالنسبة للموظف: تهدف المقابلة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- معرفة نطاق القوة ونقاط الضعف لديه، هذه المعرفة بنقطة التقويم قد تكون دافعا أساسيا وانتفاضة حقيقيه من لدن هذا الموظف لتحسين سلوكه وتطوير أدائه مستقبلا.
- تحديد العوائق والصعوبات التي تعيق الموظف عند ممارسته لوظائفه.
- معرفة المسؤولية الملقاة على عاتقه.
- تحدد المهام الوظيفية.
- معرفة مخططات العمل والبرامج ذات الأولوية والعمل على تجسيدها في أرض الواقع.
- * بالنسبة للمقيم: من أهداف المقابلة بالنسبة للمسؤول السلمي المباشر أو الأعلى:
- الوقوف على المشاكل والاختلالات الموجودة في كل مصلحة من المصالح التابعة لمسؤوليته.
- تحديد المسؤوليات.
- توضيح الأولويات.
- معرفة الانجازات المحققة.

¹ - RAHMANI Ahmed, L'évaluation du Personnel dans la Fonction Publique, de la notation à l'évaluation du potentiel IDARA, Revue de l'Ecole Nationale d'administration, alger 1993; p 26-27.

- معرفة مواطن القوة والضعف عند كل موظف.
- منح بعض الموظفين الحاصلين على تقدير ممتاز لثلاثة سنوات متتالية (مثلا) من شهادات تقديرية أو ترقية أو مكافئة مالية في اطار رد الاعتبار للمثابرين في أدائهم لعملهم كتحفيز دائم ودوري يشمل كل الرتب أو الأسلاك.
- * بالنسبة للإدارة: تلعب المقابلة دورا مهما بالنسبة للإدارة من أجل تحقيق الأهداف التالية:
 - إعادة توزيع الموظفين على مختلف المصالح وفي وقت قصير.
 - معرفة حاجيات الموظفين للتكوين وإعادة التكوين.
 - وضع المسارات المهنية للموظفين بشفافية تامة وبأكثر سرعة وانضباط ومسؤولية.
 - وضع ميزانيات تقديرية أكثر واقعية.
 - رسم سياسات استراتيجية ملائمة لتثمين الموارد البشرية.
 - ادارة الأزمات والاسراع في حلها.

2.2.2.4. محاور المقابلة

استنادا لنص المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 فإن المقابلة مع الموظف ينبغي أن تنصب على المحاور التالية:

- نتائجه المهنية خلال السنة الجارية، بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتهي إليه،
- الأهداف المحددة له للسنة المقبلة، وأفاق تحسين نتائجه المهنية،
- قدرته على شغل وظائف التأطير،
- تطلعاته المهنية وأفاق تطوير مساره المهني،
- احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

مما سبق ذكره نقول أن هذه المادة قد أوردت عبارتين يكاد يكون لهما معنى واحد فالأولى منصوص عليها في المحور الثاني بعبارة " وأفاق تحسين نتائجه المهنية" والثانية أوردتها المحور الرابع بعبارة "وأفاق تطوير مساره المهني"، فتحسين النتائج المهنية ينتج عنه بالضرورة تطوير مساره المهني، لذا نحيد استبدال ما تضمنه المحور الرابع (تطلعاته المهنية وأفاق تطوير مساره المهني) بالمضمون التالي: التعرف على امكانياته المتاحة، والعمل على كيفية التقليل من العراقيل والصعوبات التي تعترضه عن طريق ضبط المهام والمسؤوليات.

3.2.2.4. كيفيات سير المقابلة

قبل إجراء المقابلة يتم إعلام الموظف بتاريخ مقابلة تقويمه المهني وهذا سبعة (7) أيام على الأقل قبل إجراء المقابلة¹، حيث يقوم المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى بتهيئة الأجواء المناسبة لبدء المقابلة، حيث يقوم كل واحد منهما باستدعاء الموظفين اتبعا إلى مكتبتهما أو في أي مكان آخر، حيث يقوموا بطرح عليهم أسئلة محددة سلفا وعلى المعنيين الإجابة عليها بصراحة، ويترتب على إجراء المقابلة عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي أجرى المقابلة، عرض الحال هذا يضمن على وجه الخصوص تقدير ذا طابع عام حول القيمة المهنية للموظف، وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني².

(1)- المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165.

(2)- المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165.

بعد إجراء المقابلة و إعداد العرض الحال يتم تبليغ الموظف بنقطته المرقمة وهذا في أجل خمسة عشر (15) يوما قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، هذه اللجنة يمكنها أن تقترح على السلطة التي لها صلاحية التعيين مراجعة النقطة المرقمة بعد تظلم (طلب مكتوب) أودعه المعني بمكتبها¹.

وتتم عملية التقويم السنوية خلال السنة المعنية، ويجب اتمامها في أجل أقصاه واحد وثلاثين (31) مارس من السنة الموالية²، فمثلا اتمام عملية تقويم الموظفين لسنة 2021 يكون في أجل أقصاه 31 مارس 2022.

أما في المغرب الشقيق فقد أقر المرسوم رقم 2.05.1367 المؤرخ في 02 ديسمبر 2005 المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية لاسيما المادة 10 منه، نظاما لتقويم النشاط المهني للموظف، ولخص المنشور رقم 4-06 المؤرخ في 25 ديسمبر 2006 أهم مقتضياته في النقاط التالية³:

- تسلم بطاقات التقويم الفردية للتنقيط استنادا لنص المادة 1/7 من المرسوم المذكور أعلاه قبل فاتح أكتوبر من كل سنة من طرف الرؤساء المباشرين، إلى جميع الموظفين الموجودين في وضعية القيام بالوظيفة الخاضعين لمقتضيات هذا المرسوم ويثبت فيها المعنيون بالأمر البيانات المطلوبة ويرجعونها إلى رؤسائهم المباشرين⁴.

- ضرورة إخضاع الموظف لعملية التقويم مرة واحدة على الأقل كل سنتين، وكلما تعلق الأمر بموظف تتوفر فيه الشروط النظامية للترقي في الدرجة، وبموظف متمرن مقبل على الترسيم، علما أن هذه العملية ينبغي أن تتم قبل انتهاء مدة التمرين.

- إجراء عملية التقويم في شكل مقابلة مع الرئيس المباشر تنصب بصفة أساسية على:

* عناصر التنقيط المنصوص عليها في المرسوم المذكور أعلاه، وهي: إنجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة، المردودية، القدرة على التنظيم، السلوك المهني، البحث والابتكار.

* النقاط الممنوحة للموظف:

* المؤهلات المهنية مقارنة مع المهام الموكلة للموظف المعني:

* تطور المسار المهني من حيث الترتي والحركية.

- إعداد تقرير من طرف الرئيس المباشر يتم التركيز فيه على مدى حاجة الموظف للاستفادة من إعادة التأهيل والحركية لممارسة مهام أخرى مناسبة لمؤهلاته، ومدى استحقاقه للترسيم أو الترتي في الدرجة.

- اعتبار تقرير التقويم في الترتي في الدرجة، وخاصة التقدير العام والمقترحات المدعمة الواردة في هذا التقرير.

كما أضاف هذا المنشور بالقول: ولعله من المفيد التنبيه إلى أن أهم ما يميز نظام التقويم المستحدث بموجب النص المشار إليه آنفا، يكمن بصفة خاصة في إشراك الموظف نفسه في تقدير وتقييم عمله، ومن هنا وجب أن توظف المقابلة توظيفا جيدا بالشكل الذي يضمن مساهمة الموظف في تحديد مكامن الضعف والخلل في أدائه كمدخل طبيعي لتصحيح وتجاوزه.

(1) - المادة 11 من المرسوم التنفيذي 19-165.

(2) - المادة 13 من المرسوم التنفيذي 19-165.

(3) - منشور رقم 4-06-وع الصادر في 25 سبتمبر 2006 حول تطبيق مقتضيات المرسوم رقم 2.05.1367 الصادر في 2 ديسمبر 2005 بتحديد مسطرة

تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.

(4) - تنص المادة 2/7 من المرسوم رقم 2.05.1367 المؤرخ في 02 ديسمبر 2005 بما يلي: "أما بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الإلحاق فتوجه البطاقات الفردية للتنقيط الخاصة بهم، قبل فاتح سبتمبر من كل سنة من طرف الإدارة الأصلية إلى الإدارة الملحقين بها التي تتولى تنقيط المعنيين بالأمر طبقا للكيفيات والشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم، وإرجاع بطاقات التنقيط مرفقة، عند الاقتضاء، بتقارير التقييم إلى الإدارة الأصلية"، أما المادة 8 من نفس المرسوم فتتنص كالاتي: "إذا وضع حد لإلحاق موظف خلال السنة، فإن رئيس الإدارة الملحق لديها يوجه إلى الإدارة الأصلية فور نهاية الإلحاق، تقريرا عن نشاط المعني بالأمر خلال المدة المنصرمة من السنة المذكورة".

5. آثار نظام التقويم وضمائنه

نتطرق في البداية إلى آثار التقويم ثم نعرض فيما بعد إلى ذكر ضمائنه القانونية والقضائية.

1.5. آثار نظام التقويم

لقد رتب القانون الجزائري على عملية التقويم عدة آثار قانونية تمس الموظف العمومي، بعضها ايجابي وبعضها الآخر سلبي وهذا كالآتي:

1.1.5. الآثار الإيجابية للتقويم

تظهر عن عملية تقويم الموظف عدة آثار قانونية منصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري رقم 06-03، وكذلك في المرسوم التنفيذي رقم 19-165، وهذا كالآتي:

1.1.1.5. الآثار الإيجابية المنصوص عليها في الأمر رقم 03-06

تتجلى الآثار القانونية الإيجابية المنصوص عليها في المادة 98 من الأمر رقم 03-06 فيما يلي:

1.1.1.1.5. الترقية في الدرجات

وذلك من خلال تحديد قائمة الموظفين الجديرين بالترقية في الدرجات آخذين في الحسبان تقويمهم خلال السنتين الأخيرتين من خلال جدول ترقية يحدد سنويا يتضمن ترتيبهم⁽¹⁾، والترقية في الدرجات هي الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصورة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم⁽²⁾.

تقوم مصلحة المستخدمين بضبط جدول الترقية في الدرجات عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية، وفي هذا الإطار يمكن للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة بإضافة معايير أخرى للفصل بين الموظفين المتساويين في الترتيب⁽³⁾، ومن ذلك معيار السن، ومعيار الزواج، ومعيار عدد الأولاد وغيرها من المعايير التي تأخذ في الحسبان الأحوال الاجتماعية للموظفين، أما اتخاذ معيار الأقدمية في المؤسسة على حساب المعايير السابق ذكرها من أجل اختار أحد الموظفين المتساويين في الترتيب ففيه تجاوز في استعمال السلطة، لأنه من غير المنطقي أن نرتب من هو أقدم في المؤسسة على حساب من نقل في السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية طالما أن الترقية في الدرجة حق لكل موظف استوفى الشروط القانونية للترقية سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الأقصى.

2.1.1.1.5. الترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى

يقصد بالترقية على أساس الاختيار هو انتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، سواء على أساس الشهادة أو بعد تكوين متخصص أو على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل⁽⁴⁾.

وتتم هذه الترقية مع الأخذ في الحسبان تقويم الموظفين في الخمس السنوات الأخيرة من خلال إعداد قائمة التأهيل طبقا للشروط المحددة بموجب القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبته انتمائه، حيث تقوم مصلحة

(1)- تنص المادة 1/15 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على ما يلي: "تتم ترقية الموظف في الدرجات، مع الأخذ الحسبان تقييمه خلال السنتين الأخيرتين، من خلال جدول ترقية يعد سنويا، يتضمن ترتيب الموظفين المعنيين نظرا إلى تقييمهم".

(2)- تنص المادة 106 من الأمر رقم 06-03.

(3)- تنص المادة 2/15 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على ما يلي: "يُضبط الجدول عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء".

(4)- تنص المادة 107 من الأمر رقم 06-03.

المستخدمين بضبط قائمة التأهيل عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية في الرتبة بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة⁽¹⁾.

ما يعاب على الفقرة الثالثة من المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 أنها لم تبين القيمة أو القوة القانونية لرأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة هل هو رأي ملزم أم مجرد رأي استشاري لا يغني ولا يضمن من جوع، لذا نفضل إعادة النظر في الجملة الأخيرة من هذه الفقرة وذلك بإضافة العبارة التالية" بعد أخذ الرأي الملزم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة".

أما عن معايير الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب فقد نصت المادة 3/15 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على الأخذ في الحسبان معايير أخرى دون أن اعطاء تفصيل أخرى كاحترام ترتيب المعايير مثلاً²، حيث يؤخذ في الحسبان وفق هذا النص المعايير التالية:

- معيار الأقدمية المكتسبة في الرتبة.

- معيار الأقدمية المكتسبة في منصب عالي.

- معيار الأقدمية المكتسبة في منصب متخصص.

- معيار الأقدمية العامة في المؤسسات والإدارات العمومية.

إن عدم احترام اللجان الإدارية لترتيب هذه المعايير عند تقويم الموظفين يجعل من نص المادة المذكور أعلاه مجرد من أي قيمة تفضيلية بينهم، ولتفادي هذا الوضع ينبغي التأكيد على ضرورة النص على احترام ترتيب المعايير المنصوص عليها أعلاه، أي يجب تعديل نص المادة 15 المذكور أعلاه بما يفيد احترام ترتيب المعايير أولاً بأول.

3.1.1.1.5. صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء

تنص المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء³، في حين تنص المادة 17 من نفس المرسوم على العلاوات والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء⁴، وعليه نقول هل المنح هي العلاوات؟.

4.1.1.1.5. منح الأوسمة الشرفية والمكافئات

ينص قانون الوظيفة العمومية الجزائري الأمر رقم 06-03 في الفصل السابع من الباب الرابع من خلال المادتين 112⁵، و 113⁶ على الأوسمة الشرفية والمكافئات، والأوسمة مفردها وسام، والوسام لغة هو شعار يعطى كجائزة أو تقدير لقاء تفوقه في مجال معين، ومن مرادفاته النيشان، والنوط، والقلادة، يوضع الوسام في العنق أو يحمل على

(1)- المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165.

(2)- تنص المادة 3/15 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على ما يلي: "يمكن للجان الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إضافة معايير أخرى للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب".

(3)- تنص الفقرات الأربعة الأولى من المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على ما يلي: "يهدف تقييم الموظف إلى: - الترقية في الدرجات- الترقية على أساس الاختبار إلى رتب أعلى- صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء- منح الأوسمة الشرفية والمكافئات".

(4)- تنص المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 على ما يلي: "يتوقف صرف العلاوات والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء للموظف على التقييم الدوري له من طرف مسؤوليه السلميين بالنظر إلى انضباطه، ومبرراته، وأدائه المهني وكفايات الخدمة، والذي ينتج عنه نقطة مرقمة. تؤخذ في الحسبان النقاط المرقمة المتحصل عليها دورياً، وفقاً للفقرة أعلاه، في التقييم الساري المفعول".

(5)- تنص المادة 112 من الأمر رقم 06-03 على ما يلي: "يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافئات في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة أو شهادات وزارية. تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافئات وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم".

(6)- تنص المادة 113 من الأمر رقم 06-03 على ما يلي: "يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافئات، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة. يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم".

الصدر من الجهة اليسرى، وقد تؤخذ الأوسمة، و النياشين، والأنواط، و القلادات، و المكافئات شكل ميداليات ذهبية أو فضية أو برونزية، كما قد تكون في شكل شهادات تشريفية.

5.1.1.1.5. تثبيت الموظف الجديد " المتربص "

المتربص هو شخص طبيعي حديث العهد بالإدارة، له نفس الحقوق التي يتمتع بها الموظف المثبت وله نفس الواجبات، مع مراعاة بعض الأحكام الذي جاء بها الأمر رقم 03-06¹، و المتربص بعد انتهاء مدة التربص (سنة واحدة) يتم إما ترسيمه في رتبته، أو اخضاعه لفترة تربص أخرى لمدة سنة واحدة، وإما تسريحه دون إشعار مسبق أو تعويض². إن المتربص لا يتم تثبيته في رتبته إلا بعد حصوله على نقطة تقويم ايجابية من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين التي تقترح تثبيته بعد تسجيله في قائمة التأهيل ثم يعرض أمره على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي تبدي موقفها من التثبيت أو عدم التثبيت في الرتبة³.

2.1.1.5. آثار ايجابية منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 19-165.

تتجلى هذه الآثار الايجابية فيما يلي:

1.2.1.1.5. التعيين في المناصب العليا

تعتبر المناصب العليا مهام ذات مسؤوليات أكبر لذلك لا يشغلها إلا من كان ذا جدارة وقدرة على إدارة أعبائها، وعليه فنظام التقويم عامل مهم في اختيار الموظفين الجديرين في تولية هذه المناصب الحساسة، إذا فهو معيار تفضيل بين الموظفين في اعتلاء المناصب النوعية والعليا، وهذا هو الذي يجب أن يسود في مؤسساتنا الإدارية والعمومية، غير أن الواقع يعطينا عكس كذلك، فالتعيين في منصب عالي أو في وظيفة عليا يخضع للولاء والمحابة، فالمال الفاسد يفرغ نظام التقويم في تولية الوظائف والمناصب العليا من محتواه، ويجعله عملية إدارية غير مجدية.

2.2.1.1.5. الاستفادة من دورات تكوين أو تحسين المستوى

من المفروض أن الموظف الذي يخضع إلى دورات تكوين أو تحسين المستوى هو ذاك الذي حصل على تقويم متوسط أو رديء، وهذا بغية تجديد معارفه في الميدان الذي يشغله، والتكوين وتحسين المستوى غير قاصران على من له تقدير متوسط أو رديء بل يجب أن يُعْم على جميع الموظفين من دون اقصاء حتى من كان تقويمه ممتاز، وهذا من أجل بث روح التجديد فيه وقتل الروتين الإداري الذي يعشعش في مجمل الإدارات العمومية.

3.2.1.1.5. الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب

يمنح التقويم للجان الإدارية المتساوية الأعضاء سلطة الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب بعد اجراء الامتحانات المهنية أو أثناء الترقية على أساس الشهادة، فمثلا إذا تساوى الموظف (أ) مع الموظف (ب) في الامتحان المهني بعد حصول كل واحد منهما على علامة 20/16، غير أن تقويمهما السنوي مختلف، فالأول تقويمه هو 20/20 بينما الثاني تقويمه هو 20/19، فالموظف (أ) هو الذي يحتل الرتبة الأولى وهو الفائز بالمنصب، ونفس المثل يطبق على الترقية على أساس الشهادة بين الموظفين المتساوين في الترتيب، فمن تقويمه أكبر هو الفائز، أما إذا كان التقويم متساوي كذلك فليُنظر إلى معيار فارق السن مثلا فالأكبر سنا هو الفائز.

يستخلص من هذا النص أن المشرع الجزائري قد رتب على عملية التقويم عدة آثار نفعية تتعلق أساساً بالمزايا المادية والوظيفية.

¹- المادة 87 من الأمر رقم 03-06.

²- المادة 85 من الأمر رقم 03-06.

³- المادة 86 من الأمر رقم 03-06.

2.1.5. الآثار السلبية لنظام التقويم

نعني بالآثار السلبية مجموع الأضرار التي تصيب الموظف العمومي في مساره الوظيفي والمرتبطة أساسا بمدى بقائه في منصب عمله، ومن ذلك حالة التسريح لعدم الكفاية المهنية والتي اعتبرت في بعض التشريعات الوظيفية المقارنة سبب من أسباب إنهاء الخدمة وذلك عندما يحصل الموظف على تقديرين متتاليين لسنتين متتاليتين بتقدير ضعيف. لم ينص المشرع الجزائري على التسريح لعدم الكفاية المهنية كسبب من أسباب إنهاء الخدمة وهذا المنهج انتقده البعض لأنه يقضي على الحكمة من اعتماد نظام التقويم⁽¹⁾.

2.5. ضمانات نظام التقويم

تنقسم ضمانات تقويم أداء الموظف العمومي إلى ضمانات إدارية وأخرى قضائية، نوجزها كالآتي:

1.2.5. ضمانات نظام التقويم الإدارية

تتجلى الضمانات الإدارية لنظام تقويم الأداء في ابلاغ الموظف العمومي بنقطة تقويمه، وامكانية التظلم منه.

1.1.2.5. تبليغ الموظف العمومي بقرار التقويم "علانية التقويم"

أولى الضمانات الإدارية التي أخذ بها المشرع الجزائري في الأمر رقم 03-06 اعلان الموظف العمومي بنقطة تقديره التي منحها له مسؤوله المباشر أو المسؤول السلمي استنادا لمبدأ علانية نظام التقويم، حيث تنص المادة 102 على ما يلي: " تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف العمومي الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها". ما يلاحظ على هذه المادة ما يلي:

- يُبلغ الموظف العمومي بنقطة تقويمه "التقدير الرقمي" دون "التقدير العام"، وإن كان الواقع في بعض الأحيان يفضي إلى عكس ذلك، حيث يقوم المسؤولون السلميين بوضع النقطة (التقدير الرقمي) مع التقدير العام ثم تسلم ورقة التقويم للموظف المعني لإبداء ملاحظاته إن وجدت، غير أن الأمر الغالب في الواقع العملي هو قيام المسؤول السلمي بملء استمارة التقويم بشكل منفرد وسري، ومن غير إجراء أي مقابلة ثم ترسل إلى المديرية الفرعية للمستخدمين لعرضها لاحقا على اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة دون أن يُبلغ المعني بنقطة تقويمه أو بتقديره العام، هذا الموظف قد يعرف تقويمه من خلال بعض أعضاء اللجنة المقربين، وهذا ما يجعل من عملية التقويم إجراء روتيني غير مجدي.

- لم يحدد هذا النص الجزاء المترتب عند عدم تفعيل هذه الضمانة، أو بعبارة أخرى في حالة عدم تبليغ الموظف بنقطته فما هو الجزاء الذي قد يترتب على الإدارة يا ترى.

- لم يبين هذا النص خطوات وكيفيات ابلاغ الموظف العمومي بالنقطة الممنوحة له، إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 165-19 (المادة 11) والذي حددها في أجل خمسة عشر (15) يوما قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

- لم يُلزم هذا النص الإدارة بإبلاغ الموظف العمومي بالتقدير العام إلا إذا تقدم بطلب مكتوب للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

2.1.2.5. جواز التظلم من نقطة التقويم

منح المشرع الجزائري للموظف العمومي امكانية التظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وهذا ما أشارت إليه المادة 102 من الأمر رقم 03-06، والمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 غير أن ما يلاحظ على امكانية التظلم من التقويم ما يلي:

(1) - سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص 503.

- حصر امكانية التظلم أمام جهة إدارية واحدة هي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء دون سواها من الجهات الأخرى) المسؤول السلمي المباشر " القائم بالتقويم" أو السلطة الرئاسية)، غير أن الوقع العملي يفرض على المعني بتظلمه إلى السلطة المختصة بالتعيين التي تتولى إحالة الطلب إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.
- قصر التظلم على التقدير الرقعي (النقطة) دون التقدير العام.
- يمكن للموظف اللجوء مباشرة إلى القضاء دون تفعيل هذه الضمانة التي هي ضمانة جوهرية.
- حول المشرع الجزائري للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حق اقتراح مراجعة النقطة المتظلم منها من السلطة التي لها صلاحيات التعيين.
- لم يحدد المشرع الجزائري مدة التظلم كما أنه لم يحدد مدة البث فيه من قبل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، وإذا احتكنا إلى الواقع العملي نجد أن مدته تظل مفتوحة حتى يوم انعقاد اللجنة لاجتماعها الدوري اللاحق.
- لقد بات من الضروري النص في الأمر رقم 03-06 على ميعاد التظلم ومدة البث فيه ولا يكون ذلك إلى بإعادة صياغة المادة 102 من هذا الأمر والتي تصبح كالآتي: " تبلغ نقطة التقويم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة خلال 30 يوما من تاريخ تبليغه.
- تحفظ استمارة التقويم في ملف الموظف".

3.1.2.5. تسبب قرار التقويم

- التسبب هو اجراء شكلي لا يكون لازما إلا إذا أوجب القانون أو القضاء، والتسبب وفق محكمة القضاء الإداري هو الإفصاح عن الأسباب القانونية والواقعية التي تبرر القرار الإداري¹.
- أما التسبب في نظر الفقه هو التزام قانوني في اظهار الأسباب القانونية والواقعية التي قام عليها القرار الإداري، أو بعبارة أخرى هو افرغ الأسباب القانونية والواقعية في صلب القرار الإداري.
- في حين عرفته بعض التشريعات المقارنة بأنه: " هو الافصاح كتابة في صلب القرارات عن الأسباب القانونية والواقعية الداعية إلى اتخاذها"².
- أما السبب في نظر الفقه الإداري: فهو الحالة الواقعية والقانونية (الدوافع والمبررات) التي تصوغ تدخل الإدارة لإصدار القرار الإداري لإحداث مركز قانوني معين يكون الباعث منه ابتغاء المصلحة العامة³.
- ويختلف التسبب عن السبب في كون السبب ركن لازم في صحة القرار الإداري يترتب عن تخلفه القابلية للإلغاء، ومن ثم فهو أحد عناصر المشروعية الداخلية فيه، أما التسبب فهو عنصر شكلي خارجي لمشروعية القرار الإداري ولا يعد عنصرا لازما فيه إلا إذا أوجب القانون، لأن الإدارة غير ملزمة كأصل عام عن تسبب ما تصدره من قرارات إدارية، ومن ثم فهو ضمانة جوهرية للموظف والإدارة على حد السواء، إذ يتيح للموظف الطمأنينة ويوفر للإدارة المشروعية فيما تتخذه من قرارات تقويم.
- في الختام نشير إلى أن الأمر رقم 03-06 والمرسوم التنفيذي رقم 165-19 لم يشترطا وجوب تسبب قرارات التقويم، وهذا في نظرنا خطأ ينبغي على المشرع الجزائري إعادة النظر فيه مستقبلا، لأن ذلك إهدار لإحدى ضمانات التقويم الممنوحة للموظف العمومي الخاضع لعملية التقويم.

¹ - محكمة القضاء الإداري في مصر، 1954/06/24، س 8 ق، ص 1589، مشار إليه في: مصطفى أبو زيد فهدى، القضاء الإداري ومجلس الدولة، الجزء الأول، قضاء الإلغاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 606.

² - ظهير شريف، رقم 01-02-202 المؤرخ في 23 جويلية 2002 المتعلق بإلزام الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية، جريدة رسمية، عدد 5029 الصادر بتاريخ 2002/08/12.

³ - حمدي ياسين عكاشة، موسوعة القرار الإداري في قضاء مجلس الدولة، ج 2، بدون دار نشر، و بدون مكان نشر، 2010، ص 921.

2.2.5. ضمانات نظام التقويم القضائية

قرارات التقويم من القرارات الإدارية التي تمس الموظف العمومي في مركزه القانوني، لذا عمدت بعض التشريعات الوظيفية المقارنة إلى إخضاعها لرقابة أكثر نجاعة وموضوعية واستقلالية هي رقابة القضاء المختص إلغاءً وتعويضاً.

1.2.2.5. رقابة الإلغاء

تمتلك الإدارة سلطة إصدار الأعمال الإدارية المنفردة "القرارات الإدارية" لما لها من سلطة تقديرية في ذلك، ولما كانت هذه السلطة غير مطلقة التصرف إذا فهي مقيدة بمدى توافر الأركان والشروط القانونية فيما تصدره من قرارات إدارية وإلاّ اعتبرت قد أساءت استعمال سلطتها التقديرية.

إن قيام السلطة الإدارية بإصدار قرارات التقويم مشوبة بعيبي السبب والغاية تكون بذلك قد أقامت الدليل على نفسها بأنها أساءت في استعمال السلطة وعرضت أعمالها الانفرادية إلى تعقيب القضاء الإداري الذي سيتولى بلا شك بسط رقابة الإلغاء "إلغاء قرار التقويم" لأنها تمس بمبدأ المشروعية في جوهره.

إن القضاء الإداري المختص لفحص قرارات التقويم المشوبة بعيب تجاوز السلطة ينبغي أن يكون في ميعاد رفع دعوى الإلغاء الذي هو أربعة أشهر من تاريخ تبليغ قرار التقويم للموظف المعني أو شهرين من تاريخ تبليغ قرار الرفض الصريح للتظلم أو فوات ميعاد الشهرين الممنوح للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء للبت في التظلم، وهذا استناداً لنص المادة 830 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية رقم 09-08.

2.2.2.5. رقابة التعويض

إذا كان موضوع النزاع في دعاوى الإلغاء هو عدم مشروعية القرار الإداري "قرار التقويم" فإن موضوع النزاع في دعاوى التعويض هو المركز القانوني للشخص، ومن هذا المنطلق تعرف دعاوى التقويم بأنها تلك الدعاوى التي يرفعها أحد الأشخاص إلى القضاء للمطالبة بتعويض مناسب عما أصابه من ضرر نتيجة تصرف الإدارة¹.

لقد جعل المشرع الجزائري من المحاكم الإدارية صاحبة الولاية العامة بالنظر في القضاء الكامل سواء كانت أطراف النزاع مركزية أو محلية، أما بالنسبة لميعاد رفع دعوى التعويض ضد قرار إداري "قرار التقويم" هو أربعة أشهر من تاريخ تبليغ أو نشر القرار طبقاً لنص المادة 826 من القانون الإجراءات المدنية والإدارية رقم 09-08.

خاتمة:

بناء على ما تم التطرق إليه في هذا البحث، يمكن تسجيل النتائج التالية:

- تقويم أداء الموظفين عملية تقدير مستمرة لأداء وسلوك وكفاءة كل موظف عمومي وقدرته على القيام بأعباء المهام المنوطة به ومدى تحمله لواجبات الوظيفة ومسؤوليته خلال فترة زمنية محددة، وذلك وفق عناصر تشتمل على معايير ومؤشرات محددة سلفاً، على أن يشارك فيها الموظف المعني- هذا السلوك نادر الوقوع- والمسؤول المباشر والرئيس السلمي الأول واللجان الإدارية المختصة.

(1) - شرف الدين الطباخ، التعويض الإداري في ضوء الفقه وأحكام المحاكم الإدارية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2006، ص 6.

- في كثير من الدول عملية التقويم ليست سوى إجراء إداري دوري ليس له من الناحية الواقعية والعملية أي أثر تحفيزي يخص المسار المهني للموظف العمومي، ما عدا عند الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب عند الترقية أو عند تحديد علاوة المردودية.
 - عملية التقويم التي تقتصر على شخص واحد فقط غير كافية في تقدير جدارة وكفاءة الموظف العمومي في أدائه لعمله، بدليل أن التقويم وفق هذا النسق قد ينجر عنه أخطاء جسيمة في رصد التنقيط ووضع التقدير العام.
 - الطريقة المتبعة في عمارة تقويم الموظفين العموميين معيبة لأنها تخضع لرغبات وأهواء القائمين بالتقييم، ومن ثم فهي بعيدة عن الموضوعية والمصداقية التي يحلم بها الجميع ويرجوها الكثير.
 - عملية التقويم مرتبطة أساسا بتكليف المعايير الخاصة بالتنقيط والتقدير، ولكي تكون ناجعة ينبغي أن تكون نابعة من تحليل الوظائف ومناصب العمل.
 - غياب ثقافة الحوار والتواصل والتقدير بين القائمين بعملية التقويم والموظفين الخاضعين للتقويم لأن المقيم لا يجري أي مقابلة معهم للتعرف على الصعوبات التي تعترضهم أثناء أداءهم لمهامهم.
 - لم يشترط الأمر رقم 03-06 وجوب تسبب قرارات التقويم، وهذا في نظرنا يعد من قبيل التقليل من ضمانات التقويم في نطاق الوظيفة العمومية.
 - يخضع الموظف المنتدب أو الموضوع خارج الإطار لتقويم الهيئة التي انتدب إليها أو وضع لديها فيه إجراء تنقصه الدقة بدليل أنه كيف يعقل أن يتم تقويمه من جهة قد عمل بها أقل مدة من السنة التي انتدب إليها أو وضع لديها، فمثلا موظف انتدب أو وضع خارج الإطار لدي هيئة وكان قد عمل أكثر من ستة أشهر في جهة عمله الأصلي والباقي قضاءه في عمله الجديد فأى جهة يحق بلحاظ تقويمه تلك التي عمل فيها أكبر مدة في السنة الانتداب أم الجهة التي عمل فيها مدة أقل، المنطق يقتضي أن الجهة التي قضى فيها أكبر مدة عمل هي الأجدر بتقويمه، هذه الجزئية لم يعالجها الأمر رقم 06-03 ولا المرسوم التنفيذي رقم 19-165 وهذه النقطة تحتاج إلى معالجة.
- على ضوء هذه النتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- يجب وضع آلية قانونية موضوعية واضحة للتقويم لا تعتمد فقط على شخص واحد بل من الضروري وضع لجان للتقويم محايدة، أو ادخال فاعلين جدد (المتنفعين- الموردين- الزملاء- الموظف ذاته) في عملية التقويم.
 - أن يقوم كل مسؤول سلمي بمقابلة الموظف ومناقشته قبل كل عملية تقويم ليعرف موضع القوة والضعف لديه.
 - أن يكون التقويم سداسي كل ستة أشهر ليحصل كل موظف على حقه.
 - تحفيز الموظفين الحاصلين على تقدير ممتاز لثلاثة سنوات متتالية (مثلا) بمنحهم شهادات تقديرية أو ترقية أو مكافئة مالية في إطار رد الاعتبار للمثابرين في أداءهم لعملهم كتحفيز دائم ودوري يشمل كل الرتب أو كل الأسلاك.
 - إنشاء جائزة العمل المثالي في كل مؤسسة إدارية من أجل تشجيع الموظفين على الجد والمثابرة في أداء العمل المنوط بهم، تمنح سنويا وفق شروط موضوعية عادلة وصارمة، وهذا وفق تنظيم قانوني يصدر في هذا الشأن، ومن يفز بها ثلاث مرات خلال مسيرته الوظيفية يمنح له وسام شرفي عرفانا لما قدمه من مجهود فكري.
 - ضرورة التنصيص على أن الموظف المنتدب أو الموضوع خارج الإطار أو المنقل يجب أن يخضع إلى تقويم جهة عمله الأصلي إذا كانت المدة التي قضاها قبل انتدابه أوضعه خارج الإطار أو نقله بشرط حصولها على تقرير من قبل جهة عمله الجديد عن المدة المتبقية من سنة الانتداب أو الوضع خارج الإطار أو النقل، وهذا لا يكون إلا بإعادة صياغة المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 والتي تكون كالآتي: " يتم أو المنقل يشغلها، مع الأخذ في الحسبان أن السنة التي تم فيها الانتداب أو الوضع خارج الإطار أو النقل تختص بوضع التقويم عنه جهة العمل الأصلي إذا كانت المدة التي قضاها قبل الانتداب أو الوضع خارج الإطار أو النقل مساوية أو تفوق ستة أشهر بشرط حصولها على تقرير مفصل

من الجهة المستقبلية، أما إذا كانت المدة التي قضها بعد الانتداب أو الوضع خارج الإطار أو النقل مساوية أو تفوق ستة أشهر فينعد الاختصاص بالتقويم إلى الجهة المستقبلية".

- تعديل المادة 2/137 من الأمر رقم 03-06 والتي تصبح صياغتها كالآتي: "يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها، مع الأخذ في الحسبان عند تقييمه الجهة التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي انتدب فيها".

- تعديل المادة 142 من الأمر رقم 03-06 والتي تصبح صياغتها كالآتي: "يتقاضى الموظف الذي يوجد في وضعية خارج الإطار راتبه ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية، مع الأخذ في الحسبان عند تقييمه الجهة التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي وضع فيها خارج الإطار".

- تعديل المادة 1/102 من الأمر 03-06 وذلك بالنص على ميعاد التظلم ومدة البت فيه ويعاد صياغتها كالآتي: "تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني في أجل خمسة عشر (15) يوما على الأقل قبل انعقاد اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة وعلى المعني أن يقدم تظلمًا إلى هذه اللجنة خلال 30 يوما من تاريخ التبليغ".

- إعادة صياغة المادة 1/7 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 والتي تصبح كالآتي: "يتم تقييم الموظف مرتين في السنة على إثر مقابلة التقييم المهني... (الباقى بدون تغيير)".

- إعادة صياغة المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 والتي تصبح كالآتي: "تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر (15) يوما على الأقل قبل انعقاد اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، وعلى المعني تقديم تظلمه أمام هذه اللجنة خلال 30 يوما من تاريخ تبليغه".

على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة فور تسلمها للتظلم أن تنشأ لجنة مصغرة تتشكل من عضوين من اعضائها (ممثل عن الإدارة وآخر ممثل عن الموظفين) وعضو ثالث تختاره النقابة الأكثر تمثيلا في المؤسسة.

وببت في التظلم بصفة نهائية - دون الاخلال بحق التقاضي- خلال 30 يوما من تاريخ تقديمه إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، وعلى السلطة المختصة تبليغ الموظف بنتيجة التظلم وأسبابه، ولا يعد قرار التقييم نهائيا إلا بعد الفصل نهائيا في التظلم أو فوات ميعاده".

- تعديل المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 165-19 بحيث يشترط فيها احترام ترتيب المعايير أول بأول من قبل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

- وجوب اشتراط تسبب قرارات التقويم كضمانة جوهرية لحماية الموظف من تسلط المسؤول المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى.

قائمة المراجع:

أ- المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- أنور أحمد أرسلان، تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 2- حمدي ياسين عكاشة، موسوعة القرار الإداري في قضاء مجلس الدولة، ج 2، بدون دار نشر، وبدون مكان نشر، 2010.
- 3- سعد نواف العنزي، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 4- شرف الدين الطباخ، التعويض الإداري في ضوء الفقه وأحكام المحاكم الإدارية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2006.
- 5- شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، 2007/2006.
- 6- عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

7- علي الظلعان، آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

8- مصطفى أبو زيد فهي، القضاء الإداري ومجلس الدولة، الجزء الأول، قضاء الإلغاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.

المقالات:

1- نور الدين حامدي، تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين قصور الممارسات وضرورة التحديث، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أدرار، المجلد 1، العدد 2، 2013.

2- سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مجلة الباحث لدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، عدد 1، جانفي 2016.

النصوص القانونية:

1- الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 يتعلق بالنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46 الصادر بتاريخ 8 جوان 1966.

2- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006.

3- المرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 2 جوان 1966 يتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، جريدة رسمية عدد 46 الصادر بتاريخ 8 جوان 1966.

4- المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 185 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، جريدة رسمية عدد 13 الصادر بتاريخ 24 مارس 1985.

5- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006.

6- المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019 يحدد كيفيات تقييم الموظف، جريدة رسمية عدد 37 الصادر بتاريخ 9 ماي 2019.

7- التعليم رقم 5 الصادرة بتاريخ 03 جويلية 1968 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتنقيط وترقية الموظفين.

8- ظهير شريف رقم ظهير شريف رقم 08-58-1 بتاريخ 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية، عدد 2327، صادر بتاريخ 11 أبريل 1958.

9- ظهير شريف، رقم 202-02-01 المؤرخ في 23 جويلية 2002 المتعلق بإلزام الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية، جريدة رسمية، عدد 5029 الصادر بتاريخ 12/08/2002.

10- مرسوم رقم 2.05.1367 المؤرخ في 02 ديسمبر 2005 المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.

11- منشور رقم 4-06-06-06 الصادر في 25 سبتمبر 2006 حول تطبيق مقتضيات المرسوم رقم 2.05.1367 الصادر في 29 شوال 1426 (2 ديمبر 2005) بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.

12- قرار للوزير المكلف بتحديث القطاعات العامة رقم 06-1725 الصادر في 2 رجب 1427 (28 يوليو 2006) بتحديد نموذجي بطاقة تنقيط وتقرير تقييم موظفي الإدارات العمومية.

13- التعليم رقم 5 المؤرخة في 3 جويلية 1968، النظام الجديد للتقييم والترقية في الدرجات للموظفين، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

مواقع الأنترنت:

- أحمد جعفر، دليل التصرف في الموارد البشرية في القطاع العام، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، تونس، 2011، ص 11، على الموقع:

<http://www.inlucc.tn/www.inlucc.tn/fileadmin/pdf/drset3.pdf>

ب- المراجع باللغة الأجنبية

1- RAHMANI Ahmed, L'évaluation du Personnel dans la Fonction Publique, de la notation à l'évaluation du potentiel IDARA, Revue de l'Ecole Nationale d'administration, alger 1993.