

تقييم الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين قصور الممارسات وضرورة التحديث

حامدي نورالدين

أستاذ مساعد "أ" جامعة الجزائر 03

Le résumé en langue française:

L'objet de cette étude est l'évaluation des fonctionnaires dans l'administration publique algérienne, je présente un état des lieux de la situation actuelle, d'un point de vue juridique et pratique, et les possibilités d'adopter un système d'évaluation plus efficace, basé sur les nouvelles techniques du management public, notamment l'insertion de l'entrevue d'évaluation et la promotion des pratiques de l'évaluation du potentiel en vue d'une gestion prévisionnelle des RH.

ملخص باللغة العربية:

تتناول هذه الدراسة إحدى أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية والمتمثل في تقييم الموظفين، من خلال عرض نظام التقييم المعمول به حالياً في جوانبه القانونية والعملية وتحديد جوانب الضعف فيه، وسبل الانتقال إلى نظام آخر أكثر نجاعة يتماشى والتقنيات الحديثة في مجال التسيير العمومي، لاسيما باعتماد مقابلة التقييم والانتقال إلى تقييم قدرات الموظف واستعمال نتائجها في التسيير التقديري للموارد البشرية.

مقدمة:

يعد موضوع تقييم الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل، خصوصا في الإدارة العمومية، فهذا الموضوع له علاقة وطيدة بفعالية الإدارة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، وحتى تصل الإدارة إلى تحقيق الحد الأقصى من هذه الفعالية لا بد لها من الاهتمام بالعنصر البشري في تسييرها، وذلك بتحفيز الموظفين

والرفع من قدراتهم العلمية والعملية باستعمال كل الوسائل والتقنيات التي تمنحها الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن بين أهم هذه الوسائل تقييم الموظفين.

تزداد أهمية تقييم الموظفين العموميين في الإدارة بالنظر إلى اعتبارين أساسيين هما:

- الاستجابة لمتطلبات الإدارة من خلال الرقابة المستمرة على أداء موظفيها، والوقوف عند جوانب الضعف ووضع برامج لتحسين أداء المرفق العام.
- الاستجابة لمتطلبات الموظف من خلال تحقيق تطلعاته المهنية خصوصا ما تعلق بجوانب المسار المهني من ترقية وتكوين وتحويل وغيرها.

إشكالية الدراسة:

ما مدى فعالية نظام تقييم الموظفين في الإدارة الجزائرية، هذا النظام المبني على فكرة التقييط "تقييم منقط" والملاحظة العامة السنوية "التقدير السنوي"، في حين أن تقييم الأفراد في المنظمات الحديثة يعتبر وسيلة لا مفر منها لتحقيق أهداف المنظمة والاحتياجات المهنية للأفراد المنتمين إليها ؟

خطة الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة نفتح خطة من مبحثين ومطلبين:

المبحث الأول: نظام التقييم في الإدارة الجزائرية

المطلب الأول: التقييم السنوي للموظف

المطلب الثاني: نقائص نظام تقييم الموظفين

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في مجال تقييم الموارد البشرية العمومية

المطلب الأول: التقييم جوهر تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني: من تقييم للأداء إلى تقييم للقدرات

خاتمة

المبحث الأول: نظام التقييم في الإدارة الجزائرية.

يخضع الموظفون في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر إلى تقييم سنوي لأدائهم (المطلب الأول)، لطالما أثبتت الممارسات العملية محدوديته على المستويين القانوني والعملي (المطلب الثاني)

المطلب الأول: التقييم السنوي للموظف.

بداية نشير إلى أنّ تعريفات تقييم الموارد البشرية تختلف حسب الباحثين والدارسين، وتخصصاتهم المعرفية في القانون، الإدارة، علم النفس، غير أن هناك نقاط تلاقي: فتقييم الأداء يعبر عن نشاط إدارة الموارد البشرية الذي يهدف لإعطاء حكم شامل وموضوعي على عامل معين، فيما يخص قيامه بالمهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية معينة، في منظمة ما، يتم هذا الحكم على أساس معايير وأسس واضحة¹

ووفقاً لبعده المعاصر، تقييم الأداء هو نظام رسمي تضعه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم الموارد البشرية في المنظمة، ويتم التقييم في كل مستويات المنظمة²

كما يعرف بأنه نشاط يهدف لقياس قيمة مساهمة الفرد في المنظمة والحكم عليها، والأداء هو عبارة عن الفعالية والفاعلية في القيام بالعمل، فالفعالية تعبر عن درجة تحقيق الأهداف، وبالتالي مدى إشباع حاجات الزبائن، أما الفاعلية فتعبر عن الإنتاجية والمردودية وعلاقتها بالموارد أو تنظيم العمل، أي علاقة النتيجة بوسائل تحقيقها³

¹ Lakhdar SEKIOU, Louise BLONDIN, Bruno FABI, Mohamed BAYAD, Jean Marie Peretti, David ALIS, François CHEVALIER, **Gestion des Ressources Humaines**. 2^{ème} Ed., Canada, de Bœck université, 2001, p 304.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 363.

³ Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement, **Séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public**, Banjul (Gambie), 26-30 Mai 2003.

ويعرّف كذلك بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه؛ وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات، هذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه¹، ويتم التقييم على أساس قواعد علمية ومعايير تتناسب وبيئة المنظمة وطبيعة عملها، وذلك بمقارنة أداء الأفراد بطريقة موضوعية.

أما تقييم الموظف في الإدارة العمومية فهو عبارة عن إصدار قرار من السلطة الإدارية بشأن أداء موظفيها خلال فترة سابقة، حسب معايير محددة عن طريق النصوص القانونية، وفي هذا الصدد، سوف أعمل على تحليل التجربة الجزائرية في هذا المجال، من خلال تقديم بعض من الملاحظات حول السيرورة القانونية لهذا النشاط في الإدارة الجزائرية.

إن الملاحظة الأولى التي يمكن تسجيلها هو تغير المصطلح من "تنقيط" في ظل الأمر 66-133 والمرسوم 85-59 إلى "تقييم" في ظل إصلاحات 2006 التي جسدها صدور الأمر رقم 06-03 في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والملاحظة الثانية أن مبدأ السنوية قد تم حذفه واستبدل بمبدأ الدورية والاستمرارية، وإذا كانت سلطة التنقيط من صلاحيات السلطة التي لها صلاحية التعيين في المرسوم 85-59 فإن سلطة التقييم هي من صلاحيات السلطة السلمية المؤهلة وذلك حسب الأمر 06-03، ويشتمل التقييم على تقييم منقط (عنصر رقمي) مرفق بملاحظة عامة².

¹ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 378.

² الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (46)، الصادرة بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 26 يوليو سنة 2006، المادة 101، ص: 10.

- مرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،

وحسب المادة 84 من المرسوم 59-85 فإنه يراعى في تحديد النقطة استعدادات الموظف ومعلوماته ونتائجه المهنية وكيفية أدائه الخدمة وسلوكه في المصلحة، غير أنّ المعمول به في الإدارة الجزائرية إلى حين صدور النصوص التطبيقية والقوانين الأساسية الخاصة المشار إليها في الأمر 06-03، هي المعايير العشرة المقتبسة من التعليم رقم 1(05)¹ المؤرخة في 02 جويلية 1968، وهذه المعايير هي:

- 1- القدرة البدنية
- 2- الانضباط والمواظبة
- 3- تأدية الخدمة
- 4- الحرص على تنفيذ العمل
- 5- السرعة في التنفيذ
- 6- المعارف المهنية
- 7- روح المبادرة
- 8- التنظيم والمنهجية
- 9- التحكم والقيادة
- 10- المراقبة

غير أن الأمر 06-03 اكتفى بذكر أربعة (04) معايير هي: (1) احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛ (2) الكفاءة المهنية؛ (3) الفعالية والمردودية؛ (4) كفاءة الخدمة، وترك إمكانية إضافة معايير تقييم أخرى للقوانين الأساسية الخاصة حسب خصوصيات بعض الأسلاك.

إن سلم التنقيط المعمول به في الإدارة الجزائرية يرجع إلى التعليم رقم 05، والمشار إليها أعلاه، والتي تضع خمس (05) مجموعات، حيث تصنف الموظفين بحسب النقاط المحصل عليها إلى خمس (05) فئات مرتبة حسب الجدول التالي:

عدد(13)، الصادرة بتاريخ 02 رجب عام 1405 الموافق 24 مارس سنة 1985، المادة 85، ص: 349.

¹ التعليم رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط والترقية في الدرجات للموظفين، المديرية العامة للتوظيف العمومية.

أكبر من 18	ممتاز
أكبر من 16	جيد جدا
أكبر من 13	جيد
يساوي أو أكبر من 10	متوسط
أقل من 10	ضعيف

(سلم تنقيط الموظفين في الإدارة الجزائرية)

المصدر: التعليم رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتنقيط والترقية في الدرجات للموظفين، المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

تمنح النقطة سنوياً خلال الثلاثي الأخير من السنة الجارية، حيث يتم احترام أجل 15 ديسمبر لأنه التاريخ المحدد لوضع جدول الترقية النهائي، وحسب التعليم 05 فإنّ التنقيط يكون بإعطاء نقطة مرقمة مع تقدير عام الذي يتبع في غالب الأحيان النقطة، بعبارة أخرى يعتمد على النقطة المرقمة في تحديد التقدير العام للموظف، والتقدير العام ليس مجرد ملخص للعناصر التي تم تنقيطها "المعايير"، وإنما يبرز الخصائص والنقائص المهنية للموظف فيسمح :

- تسهيل المقارنة بين النتائج المحصلة من طرف الموظف مع زملائه ومع إنجازاته في الفترات السابقة؛
- إبراز أهم إنجازات الموظف خلال السنة؛
- إبراز الجوانب الأساسية لشخصية الموظف؛
- إبراز قدرات الموظف في شغله مناصب تكتسي مسؤوليات أكبر .

تبلّغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني، الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، والتي يتمثل دورها في دراسة التظلمات التي يمكن أن تقدم لها من طرف أي موظف يرى أنّه قد تعرض لتعسف في تقييم إنجازاته وقدراته، والتي يمكنها أن تطلب من الإدارة فحص النقطة من جديد، وعلى الإدارة (السلطة السلمية المؤهلة) الرد خلال 15 يوما من تاريخ تبليغها حتى لا تؤخر

عملية الإعداد النهائي لجدول الترقية، والنقطة لا يمكن أن تتخفف بعد اعتراض الموظف، فإما أن تزيد وإلا فيحتفظ بالنقطة محل الاعتراض.

المطلب الثاني: نقائص نظام التنقيط La notation.

الكثير من النقائص يمكن استخلاصها من دراسة نظام تقييم الموظفين المعمول به في الإدارة الجزائرية، تتمحور أساسا حول غياب التسيير الهادف، قصور آليات التقييم وعدم استجابة نظام التقييم لاحتياجات الأطراف الفاعلة.

أولاً: غياب تسيير قائم على تحديد الأهداف.

في إطار التسيير بالأهداف (Gestion par Objectifs)، يهدف تقييم الموظف إلى تسيير ناجع للموارد البشرية في الإدارة العمومية (توجيه الموظف إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً، وكذلك إلى رسم مسار مهني للموظف)، وبالنتيجة يهدف تقييم الموظف إلى رفع فعاليته في تحقيق أهداف الإدارة، التي تتمثل أساساً في تحقيق المرفق العام، غير أن الملاحظ أن نظام التقييم الحالي يبقى مرتبطاً فقط ببعض جوانب تسيير الحياة المهنية للموظف¹

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يرسم أربعة أهداف لتقييم الموظف في المادة 98 منه، لكن بعد الدراسة يتبين أن الترقية وامتيازات المردودية والمكافآت ليست

¹ للمزيد حول موضوع تقييم الموارد البشرية من منظور الإدارة بالأهداف، انظر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الإدارة بالمشاركة، منشورات المركز، الجيزة (مصر)، 2010.

انظر كذلك:

- Christian Balicco, **Les méthodes d'évaluation en ressources humaines: la fin des marchands de certitude**, Paris, Edition d'Organisation, 1999.
- Levy Leboyer, **Evaluation du Personnel, quelles méthodes choisir?**, Paris, Les Editions d'Organisation, 1990.
- Shimon Dolan et autres, **La Gestion des Ressources Humaines: tendances, enjeux, et pratiques actuelles**. Canada, Pearson Education, 2002.

أهداف في حد ذاتها وإنما تشكل إجراءات إدارية ترسم المسار المهني للموظف¹، فهي أهداف لا يمكن الاستناد إليها في تصور نظام تقييم الموظف.

كما أن واقع التقييم في الإدارة الجزائرية، يبين أن النقطة ليست معياراً مميزاً بين الكفاءات، باعتبار أن معظم الموظفين يتحصلون على نقاط استثنائية أو ممتازة، مما يسمح لهم بالترقية في الدرجة أو الترقية في الرتبة دون امتلاكهم للكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل منصب أعلى.

في إطار الأهداف الخاصة بكل موظف أو ما تسمى بالأهداف الفردية، فالإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة للتطلعات المهنية والاجتماعية للموظف، فالموظف في الإدارة الجزائرية ليست له قائمة بالمهام المسندة إليه ولا شروحات أو وثائق عن كيفية إنجازها، فأنشطته اليومية تقتصر على تنفيذ تعليمات الرئيس السلمي وهذا ما يتنافى مع المبادئ البسيطة للإدارة بالأهداف من جهة ومع الأساس العملي الذي تنطلق منه إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تحليل الوظائف وما ينتج عنه من توصيف لمناصب العمل وتحديد شروط شغلها.

يضاف إلى ذلك، أن أبجديات الإدارة بالأهداف غير معمول بها، ذلك أنه من المفروض أن تكون هناك اجتماعات دورية بين الرئيس السلمي وفريق العمل من أجل تقييم الأداء الجماعي، واجتماعات ثنائية بين الرئيس السلمي والموظف من أجل تقييم الأداء الفردي، واجتماعات في بداية فترة محددة (سنة مثلاً)، من أجل تحديد أهداف واقعية وعملية وقابلة للقياس لأعضاء الفريق للفترة المقبلة.

إذا كان تحقيق المرفق العام هو غاية النشاط الإداري لكل المؤسسات والإدارات العمومية، فإنه يبقى لكل إدارة أن تضع أهداف وسيطة (Objectif intermédiaires) مرتبطة بطبيعة النشاط، والملاحظ أنه وحتى بعد صدور الأمر 06-03، نفس المعايير تطبق على كل الموظفين "مهندس، مترجم، إداري..." وهو ما يتنافى مع الإدارة

¹ مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي، الطبعة السابعة، منشورات المركز، الجيزة (مصر)، 2009.

بالأهداف، غير أنّ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ترك المجال مفتوحاً في تحديد معايير أخرى وهذا ما يعتبر بمثابة توجه نحو إصلاح هذا النشاط، لكن لا بد من اتباع ذلك بإجراءات عملية وليس مجرد إصدار النصوص.

ثانياً: التنقيط والتقدير العام غير كافيين لتقييم الموظف:

يشتمل التنقيط على النقط السنوية مضافاً إليها تقدير عام (المادة 83 من المرسوم 85-59)، وتتص المادة 101 الفقرة (02) من الأمر 06-03 على أن التقييم يتم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، فالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حافظ على الآلية المعتمدة في المرسوم 85-59، حيث استبدل التسمية من **تنقيط** إلى **تقييم** لكن تبقى الممارسة والتطبيق الفعلي لهذه النصوص هي المحدد لدى فعالية هذا الإصلاح.

أ- من حيث المعايير المعتمدة:

تعتبر المعايير من بين أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التقييم، إلا أنّ النقطة الممنوحة للموظف على هذا الأساس لا تعكس أبداً ولا تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وإنما هي غاية في حد ذاتها، إذ أنها معايير محددة أحادياً عن طريق التنظيم، تمتاز بعموميتها حيث تطبق على نشاطات جميع الإدارات والمؤسسات العمومية دون استثناء، مهما اختلفت طبيعة النشاط الإداري.

ورغم أنّ التعليم رقم (05) قد بينت أنّ المعايير العشرة المذكورة لا تدخل بنفس الدرجة لتنقيط الموظف (استخدام المعاملات)، وإنما حسب مستوى التأهيل وطبيعة الوظائف خاصة بالنسبة للمعايير الأربعة الأخيرة، وبالتالي تركت سلطة تقديرية للمقيمين في إمكانية إعطاء معاملات لمعايير معينة على حساب معايير أخرى دون أن يقل عدد المعايير المعتمد عليها على ستة (06)، كما أنّ المقيمين ليس لهم التأهيل الكافي والتكوين اللازم لانقضاء المعايير التي تتلاءم مع طبيعة كل منصب.

بالإضافة إلى ذلك، أغلبية المعايير تطرح صعوبة قياسها كمعيار القيادة، الذي يخضع للسلطة التقديرية للمقيم، في حين أنّ معيار المواظبة هو أكثر دقة وقابلية للقياس لأن للمواظبة مؤشرات قياس كعدد الغيابات المبررة وغير المبررة خلال السنة، هذا ما

يجعل من عملية التقييط (التعلّمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968) ذاتية وسطحية، ذلك أن المسؤول الذي يقترح النقطة يعتمد على مواقف وسلوكيات الموظفين أو بعبارة أخرى على الانطباع الذي يتركه الموظف لدى المسؤول القائم بالتقييط، هذا بالإضافة إلى أنّ الغالبية الساحقة من الموظفين يجهلون المعايير التي يقيمون على أساسها.

تجدر الإشارة إلى أنّ الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية كان أكثر مرونة في وضع المعايير، حيث وضع المعايير العامة، وترك تحديد المعايير التي تخص كل مؤسسة أو إدارة عمومية إلى القانون الأساسي الخاص.

ب- من حيث علاقة طرفي التقييم:

تتأثر عملية التقييم بشكل مباشر بالعلاقة الموظف بالسلطة السلمية، فإذا كانت هذه العلاقة قائمة على أساس موضوعي تكون عملية التقييم بشكل عام موضوعية، أما إذا كانت هذه العلاقة مبنية على أسس ذاتية أو مصالح شخصية فإنّ عملية التقييم تفقد محتواها وغايتها وهدفها النهائي.

هذه العلاقة تتأثر بكثير من العوامل أهمها عامل التأثير بالتصرفات الحديثة، إذ عند اقتراب فترة التقييم يعمل بعض الموظفين على إظهار سلوك حسن أمام الرئيس السلمي مما يسمح لهم بالحصول على نقطة جيدة، بينما قد يتحصل موظف آخر على نقطة غير مرضية بسبب تراجع مستوى أدائه خلال فترة التقييم نظرا لظروف صعبة يواجهها (ظرف صحي أو عائلي)، أو نتيجة لخلاف مع الرئيس السلمي.

إن الممارسات الإدارية العملية تبيّن أنّ القائم بالتقييم لا يجري مقابلة مع الموظف للتعرف على الصعوبات والمشاكل التي واجهها خلال السنة، ومناقشة الأهداف للمرحلة القادمة، حيث تغيب ثقافة الحوار والاتصال بين الطرفين وتطغى عليها علاقة تسلطية أو علاقة شخصية، والملاحظ في كثير من الأحيان هو التناقض الواضح بين النقطة المرقمة والتقدير العام، ذلك لتجنب تظلمات الموظف. ويحق للموظف الاطلاع على النقطة المرقمة دون التقدير العام رغم أهمية الملاحظة التي تمثل رأي المسؤول السلمي في القيمة المهنية للموظف.

ومن خلال دراسة نظام تقييم الموظفين في الإدارة العمومية يتبين محدودية هذا النظام نظرا لأنه لا يستجيب لاحتياجات الموظف. الموظف لا يتوفر على ملف أو قائمة بالمهام المسندة إليه؛ عدم علمه بالطريقة التي على أساسها توضع معايير التقييم؛ غموض مستقبل حياته الوظيفية؛ طرق تقييم لا تعكس مؤهلات وقدرات وكفاءات الموظفين، ولا يستجيب لاحتياجات القائم بالتقييم. بطاقة التنقيط كوسيلة للتقييم لم تعد كافية بالنسبة للسلطة القائمة بالتقييم لمعرفة كفاءات وقدرات الموظفين، فهي وسيلة غير مناسبة لإعداد مخطط ناجح لتسيير الحياة المهنية للموظفين، ولا يستجيب لاحتياجات الإدارة، ذلك أن نظام التقييم الذي يقتصر على التنقيط والتقدير العام لا يتماشى والتسيير التقديري للموارد البشرية (Gestion prévisionnelle des RH) المبني على فكرة التسيير المدمج لكل من الأهداف الجماعية والأهداف الفردية في إطار لوحة قيادة (Tableau de bord des décideurs) تجمع كل المؤشرات الضرورية لتسيير الموارد البشرية.

ج- محدودية علاقة التقييم بتسيير الحياة المهنية للموظف:

رغم أهمية التقييم في تسيير الموارد البشرية، تبقى عملية التقييم في الإدارة الجزائرية مجرد إجراء إداري (Procédure administrative) شبه مستقل ليس له أثر على رسم المسار المهني للموظف من توظيف، تكوين، حركية وأجور.

ثالثاً: ترجيح "الأقدمية" على "نتائج التقييم" في الترقية

بالنسبة للترقية في الدرجات، لم ينص المرسوم 07-304 صراحة على أن تقييم الموظف هو الأساس في انتقال الموظف في الدرجات، حيث جاء في المادة 11 منه: "تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى"، وتشير المادة 12 بأن الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى تباعا حسب النسب 4، 4، 2 من ضمن عشرة (10) موظفين، ولم يذكر التقييم كشرط للانتقال في الدرجات، أما بالنسبة للترقية في الرتب، تعطى الأولوية للأقدمية سواء كانت الأقدمية العامة أو الأقدمية المكتسبة في المنصب المشغول.

إن معيار الأقدمية لا يهمل تماماً معيار الكفاءة حيث من المفترض وجود علاقة بين طول مدة الخدمة ومستوى كفاءة الموظف، فالأقدمية تكسب الموظف الخبرة والتجربة، إلا أن الأقدمية في الممارسات الحالية تختزل في حساب عدد سنوات الخدمة التي قضاها الموظف دون أي تقدير فعلي للخبرات والمهارات التي اكتسبها الموظف خلال هذه المدة، فمثلاً بمجرد توافر أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، يتم تسجيله تلقائياً على قائمة التأهيل للترقية الاختيارية للالتحاق برتبة ملحق الإدارة¹.

نتائج التقييم لا يتم اللجوء إليها في إعداد قائمة التأهيل إلا كعنصر ثانوي، المبدأ هو الأقدمية في المنصب المشغول، والأقدمية العامة، ثم تأتي النقطة والتقدير العام كمعيار تفرقة في حالة تساوي الأقدمية، ومنه يمكن استخلاص ترجيح معيار "الأقدمية" سواء بالنسبة للترقية في الدرجات أو الترقية في الرتبة على معيار "تقييم الموظف" (النقطة والتقدير العام).

رابعاً: غياب الثنائية (تقييم/تكوين):

إن الممارسات العملية في الإدارة العمومية في الجزائر تبين أنّ التكوين ليس له علاقة بنظام تقييم الموظفين، حيث أنّ مصلحة التكوين في المؤسسات الإدارية تعد دفتراً الشروط، ثم ترأسل مختلف المصالح لتحديد الموظفين المطلوبين، لتبدأ عملية تحديد المترشحين لمتابعة التكوين بطريقة عشوائية أو يقسم برنامج التكوين على كل العناصر دون مراعاة مبدأ التخصص وبدون مراعاة مؤهلات الموظفين واحتياجاتهم في التكوين.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في مجال تقييم الموارد البشرية العمومية:

يعتبر نشاط التقييم جوهر تسيير الموارد البشرية من حيث علاقته بالنشاطات الأخرى لتسيير الموارد البشرية لاسيما تحليل الوظائف والتكوين والأجور وعلاقات الأفراد (المطلب الأول)، ولذلك كان موضوع إصلاح وعصرنة الممارسات المرتبطة بالتقييم

¹ المادة 30 من المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي

الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (03) المؤرخة في 20 يناير 2008، ص: 7.

يرتبط بموضوع إصلاح الوظيفة العمومية من خلال إدراج مقابلات التقييم والاتجاه نحو تقييم قدرات الموظف (المطلب الثاني)

المطلب الأول: التقييم جوهر تسيير الموارد البشرية.

من متطلبات نجاح عملية تقييم الموظفين تحديد معايير ملائمة ومتكيفة ونابعة من محتوى الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف أي نابعة من تحليل للوظائف، وتعزيز دور المتدخلين في التقييم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

أولاً: تكييف معايير التقييم من خلال تحليل مناصب العمل.

يعتبر تحليل مناصب العمل أداة تسيير فعالة تسمح بوضع معايير تقييم تتلاءم ونشاط كل إدارة أو مؤسسة عمومية، وتسمح بوضع مرجعية لقياس أداء الموظفين، وتحديد الأهداف الخاصة بكل منصب، حيث يرتبط كل من تحليل مناصب العمل و تقييم الموظفين فيما بينهما، حيث أنّ كل منهما تساهم في تنفيذ العملية الأخرى، فإذا كانت عملية تحليل المناصب تساهم في توفير معلومات دقيقة وشاملة عن المنصب فإنّ عملية التقييم و من خلال النتائج المحصل عليها ستسمح بإعادة ضبط بطاقات وصف المناصب حسب المقتضيات الجديدة ومن إعادة ضبط للمهام حسب الأهداف الجديدة التي تمّ تحديدها، و تحديد احتياجات التكوين وبالتالي توجد علاقة ديناميكية بين العمليتين.

يساهم تحليل المناصب في إدخال وتطوير الإدارة التشاركية وهو ما يجعل منه آلية تحديث وعصرنة الإدارة، و ذلك بالانتقال من ثقافة التسيير اليومي الجامد إلى ثقافة تسيير استراتيجي بالأهداف.

إنّ تكييف معايير التقييم من خلال تحليل مناصب العمل ليس أمراً هيناً، ذلك أنّ عملية تحليل مناصب العمل في حدّ ذاتها عملية صعبة ومعقدة، لما تتطلبه من كفاءات ومهارات، التحكم في تقنيات معينة، مدة زمنية طويلة نسبياً، ضرورة توفير الوسائل المالية، إلى جانب وجوب مشاركة الجميع في هذه العملية (الرؤساء السلميين، الموظفين، الخبراء و المتخصصون...).

ثانياً: تعزيز دور الفاعلين في عملية التقييم.

يتمثل هؤلاء الفاعلون في أطراف التقييم (السلطة القائمة بالتقييم والموظف الخاضع له)، واطراف أخرى يمكن تقتضي الاتجاهات الحديثة للوظيفة العمومية إشراكها في تقييم الموظف والمرفق معاً.

أ- بالنسبة لأطراف التقييم.

الاتجاه الحديث في مجال التقييم يسند سلطة التقييم إلى السلطة السامية والرئيس الإداري المباشر، غير أنه لا بد من متابعة كل من القائم بالتقييم والموظفين المقيمين لتدريب حول التقييم يقوم به مختصين سواء من داخل الإدارة أو من خارجها

وكما ذكرت سابقاً فإنّ الموظفين الخاضعين للتقييم هم أيضاً معنيين بهذه المقاييس والآليات الجديدة لعملية التقييم، باعتبارهم المعنيين بالدرجة الأولى بنتيجة عملية التقييم (تقييم منقط وملاحظة عامة)، لذلك وإلى جانب عملية التكوين المذكورة، يجب تفعيل سياسة إعلام فعالة داخل كل إدارة تهدف إلى إعلام بالدرجة الأولى الموظفين والقائمين بالتقييم بكل ما يحيط بعملية التقييم (المواعيد، المقاييس المعتمدة، الآليات الجديدة المدرجة...)، وعملية الإعلام لا يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية إلا إذا أدرجت ضمن تكريس آليات فعالة في الاتصال الداخلي (مذكرات، ملصقات، اجتماعات ...)¹.

ب- إدخال فاعلين جدد في عملية التقييم.

يمكن أن يساهم في التقييم أطراف أخرى بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يمكن تفعيل دور مصالح الموارد البشرية على المستوى المركزي واللامركزي، والدعم التقني الذي يمكن أن تقدمه للمصالح الإدارية حول القيام بالتحضير لمقابلة التقييم، وتقوم بدور الإعلام والتوعية وذلك من خلال إظهار أهمية ورهانات عملية التقييم، الدعائم والمقاييس الجديدة، بالتنسيق مع القائمين بالتقييم، وتكوين المقيمين في هذا الإطار، كما يمكن لها القيام بتسيير نتائج التقييم (الحركية، التكوين، التحفيز ...).

¹ Belmihoub Mohamed Cherif, **la réforme administrative en Algérie: innovations proposées et contraintes de mise en œuvre**, Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis, 15-17 juin 2005.

هذا إلى جانب تكريس دور المرتفقين (الزبائن أي المواطنون) في عمليات تقييم الأداء وذلك بإعطاء أهمية كبيرة لدفاتر الشكاوى الموجودة في بعض الإدارات واستعمالها في التغذية العكسية للأداء، وإيجاد آليات أخرى يستطيع من خلالها المرتفق أن يعبر عن رضائه من عدمه عن الخدمة المقدمة وعن تصرفات الموظفين، كإنشاء مكاتب متخصصة في ذلك تقوم باستقبال المرتفقين في هذا الإطار، واستعمال الاستبيانات الخاصة بطريقة تقديم الموظفين للخدمات والتي تقدم للمرتفقين بصفة دائمة ودورية.

إن عمليات إدخال فاعلين جدد في عملية التقييم يمكن لها أن تأخذ أشكالاً أخرى أبعد من المذكورة سابقاً، حيث توصلت بعض الإدارات في الدول المتقدمة إلى اقتراح إشراك الموردين والزملاء في العمل، وكذا إدخال التقييم الذاتي لكل موظف، إلا أن هذه المعايير والأشكال الجديدة تبقى صعبة التكيف مع واقع الإدارة الجزائرية، نظراً للنظام القانوني السائد، وكذا الذهنية السائدة وغياب ثقافة التقييم.

المطلب الثاني: من تقييم للأداء إلى تقييم للقدرات.

لم يعد تقييم الموظفين في الإدارة العمومية مجرد إجراء إداري روتيني، وإنما أصبح إحدى النشاطات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية¹، له علاقة وثيقة بجميع نشاطات تسيير الموارد البشرية.

أولاً: إدراج مقابلة التقييم.

تمثل مقابلة التقييم النزعة الحديثة لتقييم الموارد البشرية في الإدارة العمومية، والمقابلة هي لحظة تلخيص و تركيب لمعطيات التقييم (معايير-مؤشرات) المحصل عليها على مدى السنة²، وتسمح بصياغتها في شكلها القابل للاستغلال، وتتمحور حول فحص منجزات سنة كاملة و تحضيرات السنة القادمة انطلاقاً من دراسات تعتمد على أهداف مشتركة وتحديد وسائل كل ذلك بالاستناد إلى مقارنة "التطور والنمو" مع مراعاة لخصوصيات العمل و المهام.

¹ Balicco, Christian. **Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude**, Paris, Edition d'Organisation, 1999. p 139.

² Christian, Op Cit; p 139

تجمع مقابلة التقييم بين الرئيس السلمي المباشر و الموظف، يكون فيها نمط الاتصال بينهما أكثر حرية بعيدا عن الرسميات المعتادة¹، ومبني على الصراحة والوضوح، يتم بواسطتها رفع الحواجز الموجودة بين الطرفين، وتمثل تبادل المعلومات من الطرفين واستغلالها.

تتجلى أهميتها من حيث أنها تجعل النقطة السنوية أكثر موضوعية بتبني فكرة البحث عن "قيمة مضافة" للعمل وبصفة مستمرة ودورية، بحيث يتشعب الحوار بين طرفي "مقابلة التقييم" لأكثر تفاصيل عما تم إنجازه وما سيتم في المستقبل، و يتوالى استعراض التقدم الحادث منذ المقابلة السابقة، التطور و التقدم في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف يقاس بالمقارنة مع الأهداف التي سبق الاتفاق على بلوغها من خلال " مقابلة تقييم " سابقة، وهذا تكريسا لمبادئ التسيير بالأهداف .

ثانياً: الاتجاه نحو تقييم قدرات الموظف.

إن تقييم القدرات يتجاوز الكشف عن كفاءات ومؤهلات الموظف التي أظهرها في المنصب الذي يشغله إلى فحص مدى استعداده لتحمل مسؤوليات أخرى و التكيف مع منصب آخر تبعاً لسلوكيات معينة ومعارف مهنية محددة، أي أنّ تقييم القدرات يتم من خلال فحص (المؤهلات المهنية/تقدير الصفات الشخصية والسلوكية) المطلوبة لشغل منصب أعلى، وفي هذا الإطار، تعتبر بطاقات المنصب وسيلة أساسية لمعرفة الكفاءات الحالية والمطلوبة للموظف².

إن التقييم الناجع و الفعال هو ذلك الذي يدخل في جميع مراحل تسيير الموارد البشرية، وهذا من خلال:

- التقييم كأداة للتحفيز .
- تعزيز علاقته بالترقية.
- تعزيز علاقته بالحركية.

¹ Sekiou, Op. Cit; p 324

² Ahmed Rahmani, L'évaluation du personnel dans la fonction publique, de la notation à l'évaluation du potentiel, Revue IDARA, l'Ecole Nationale d'Administration, N° (2-1993), Alger, p 26.

- ربط التقييم بنظام التعويضات.
- تعزيز علاقة التقييم بالتكوين.
- نتائج التقييم كمدخلات لنظام معلومات الموارد البشرية.
- استخدام نتائج التقييم في إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

خاتمة:

لقد تبين أن نظام تقييم الموظفين الحالي عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة، سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته فيما يتعلق بسير حياته المهنية ، أو المقيمين فيما يخص تحديد أداء الموظف ومدى توافقه مع منصب العمل وأخيرا بالنسبة للإدارة من خلال ضمان تسيير تقديري للموارد البشرية.

وقد تم التوصل إلى أن جملة الاختلالات أهمها انعدام أي تصور تنظيمي قائم على أسلوب الإدارة بالأهداف؛ وذلك للاقتصار على مسار إجرائي محدد بطريقة مسبقة مكرس بجمود المعايير وهو الشيء الذي يقلل من أهمية الاتصال الداخلي ومشاركة الموظف في تحديد الأهداف المنوطة بمنصبه، وعدم تكيف معايير التقييم مع طبيعة المنصب من جهة، ومع ثقافة وخصوصية كل إدارة من جهة أخرى، وهو ما ينفي إمكانية تأسيس نظام للتسيير بالأهداف، إضافة إلى ذلك، فالمعايير الموجودة لا يمكنها قياس الأداء الفعلي للموظف، بالإضافة إلى غياب علاقة واضحة بين نظام التقييم والحياة المهنية للموظف.

ومنه فإن تجاوز الإطار الحالي لنظام التقييم ومحاولة جعله أداة حقيقية لتسيير فعال للموارد البشرية وتخطيط الحياة المهنية للموظف يقتضي القيام بإصلاحات وتعديلات جريئة ليس فقط على المستوى القانوني وإنما في مقاربة أكثر شمولا لتغيير الممارسات الحالية المبنية على الجمود.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

أ- الدراسات الأكاديمية:

- 1- برنوطي نايف سعاد، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة للنشر، عمان ، 2004.
- 2- حامدي نورالدين، نظام تقييم الموظفين في الإدارة العمومية الجزائرية (1985-2008)، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2009.
- 3- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 4- مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي، الطبعة السابعة، منشورات المركز، الجيزة (مصر)، 2009.
- 5- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول: من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

ب- النصوص القانونية

- 6- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (46)، الصادرة بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 26 يوليو سنة 2006، ص 03.
- 7- مرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد(13)، الصادرة بتاريخ 02 رجب عام 1405 الموافق 24 مارس سنة 1985، ص 333.
- 8- مرسوم تنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 19 جانفي 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 03، الصادرة بتاريخ 20 جانفي 2008.

9- التعليم رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد للتقريب والترقية في الدرجات للموظفين، المديرية العامة للتوظيف العمومية

ب- باللغة الاجنبية:

- 10- Balicco Christian, **Les méthodes d'évaluation en ressources humaines: la fin des marchands de certitude**, Paris, Edition d'Organisation, 1999.
- 11- Belmihoub Mohamed chérif, **la réforme administrative en Algérie: innovations proposées et contraintes de mise en œuvre**, Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis, 15-17 Juin 2005.
- 12- Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement, **Séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public**, 26-30 Mai 2003, Banjul (Gambie), 2003.
- 13- Dolan Shimon, **La Gestion des Ressources Humaines: tendances, enjeux, et pratiques actuelles**. Canada, Pearson Education, 2002.
- 14- Leboyer Levy, **Evaluation du Personnel, quelles méthodes à choisir?**, Paris, Les Editions d'Organisation, 1990.
- 15- 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.
- 16- Sekiou Lakhdar, **Gestion des Ressources Humaines**. 2eme Ed, Montréal, De Bœck Université, 2001.