

*Dirassat & Abhath*  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

*EISSN: 2253-0363*  
*ISSN : 1112-9751*

إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام  
إدارة الأداء

**Human resources management in the public employment law between the  
performance appraisal and the performance management system**

بلهامل محمد عبد الفتاح BELHAMEL Mohamed Abdelfetah

جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي،

, Larbi Ben M'hidi University -Oum El Bouaghi-

[.Mohamedabdelfetah.belhamel@univ-bba.dz](mailto:Mohamedabdelfetah.belhamel@univ-bba.dz)

تاريخ القبول: 2021-07-04

تاريخ الاستلام: 2021-01-23

## الملخص

يقوم تقييم الأداء ونظام إدارة الأداء على التكامل بين مجموعة من المعايير، من أجل تحقيق مفاهيم النجاعة، الفعالية، الكفاءة، الملائمة والعصرنة داخل الوظيفة العمومية، والتي تهدف إلى تلبية متطلبات المواطنين الزبون، لذا يجب ألا تبقى مجرد نظريات ومناهج وإنما يجب تطبيقها في شكل قواعد قانونية.

اعتمد المقال على المنهج الوصفي والتحليلي، أما الوصفي فيتجلى في التعريف بتقييم الأداء ونظام إدارة الأداء، بينما تم اعتماد المنهج التحليلي بهدف تحليل مختلف النصوص القانونية لاسيما الأمر 66-133 المتضمن القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمرسوم رقم 85-56 المتضمن القانوني الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية وصولاً إلى الأمر 06-03 والمرسوم رقم 19-165.

لم يعتمد المشرع الجزائري في مختلف القوانين المرتبطة بالوظيفة العمومية على نظام إدارة الأداء كنظام مستقل قائم بذاته. غير أنه اعتمد على أسلوب تقييم الأداء في إدارته للموارد البشرية والذي مر بدوره بمجموعة من المراحل بدءاً بأسلوب التقييم بالتنقيط وصولاً إلى أسلوب المقابلة.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء – نظام إدارة الأداء – قانون التوظيف العمومي – الموارد البشرية.

**Abstract**

The performance appraisal and performance management system is based on integration between a set of standards in order to realize the concepts of efficiency, effectiveness, competency, appropriateness and modernity within the public service, which aims to meet the requirements of the citizen customer, so it should not remain just theories and methods, but must be applied in the form of legal rules.

The article relied on the descriptive and analytical method. The descriptive method is reflected in the definition of performance appraisal and the performance management system. While the analytical method was adopted with the aim of analyzing various legal texts, especially Order 66-133 containing the general basic law of public service, and Decree No. 56-85 containing the basic legal model for workers in institutions and public administrations, up to Order 06-03 and Decree No. 19-165.

The Algerian legislature has not adopted, in the various laws related to the public service, the performance management system as an independent and stand-alone system. However, he relied on the method of performance appraisal in his management of human resources, which in turn went through a set of stages starting with the drip evaluation method and ending with the interview method.

**Keywords:** performance appraisal - performance management system - public employment law - human resources.

**مقدمة:**

فرض تطور دور الدولة الخوض في غمار إصلاح وإعادة هيكلة للمرافق العامة وعصرنة خدماتها، باعتمادها على طرق وآليات جديدة خاصة من الجانب التنظيمي الذي يعد المدخل الاستراتيجي لتحقيق ذلك، فقد أجبر الواقع الاقتصادي والمناخ الاجتماعي ومرونة القانون الإداري أن تستجيب المرافق العامة لمؤشرات الحكم الراشد، التنمية المستدامة والنجاعة من أجل تحديث العلاقة بين الإدارة والمواطن في إطار مفهوم جديد يتمحور حول "المواطن الزبون" وتحقيق مقارنة حسن الأداء العمومي للموارد البشرية.

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها أهم مورد إستراتيجي في الوظيفة العمومي، فإذا كانت الموارد الطبيعية تنقص باستخدامها فالموارد البشرية تزيد باستخدامها. إذ لا يتحقق الانتفاع بأي مورد ما لم تتم الاستفادة من المورد البشري وإدارته على الوجه الصحيح، فبالمرور البشري يتحدد مستوى أداء المرفق العمومي ونجاحه، والذي أصبح يقاس بمدى تمكنه من تلبية حاجات المواطنين المنتفعين من المرفق العمومي.

أجبرت الظروف الاقتصادية الراهنة المرافق العمومية على رفع قدرتها التنافسية من خلال زيادة أدائها سعياً لإرضاء المواطن الزبون، ولا يتحقق هذا الرضا إلا بتجسيد مفاهيم الفعالية، الملائمة، الكفاءة، النجاعة والعصرنة في إطار إدارة الموارد البشرية، التي يجب أن يكون الهدف منها تحسين مستوى أداء موظفيها باعتبارهم المورد الأثمن والقلب النابض داخل الوظيفة العمومي.

يوجد مفهومين لإدارة الموارد البشرية المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث، أما المفهوم التقليدي فيقتصر على تسيير المسار المهني للمستخدمين في الوظيفة العمومي بدءاً بفتح ملف المستخدم الذي يتضمن مختلف الوثائق والشهادات والمؤهلات والوضعية الإدارية والحالة المدنية للمستخدم، مع استغلاله لتسيير حياته المهنية، كما يتم تبليغ المستخدم بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية فضلاً عن تقييمه الذي ينتج عنه الترقية أو النقل أو الانتداب في وظيفة أخرى أو تعليق الوظيفة أو إنهاؤها.

كما قد يتعلق المفهوم التقليدي بالتكوين والتدريب من أجل مواكبة قدرات المستخدمين لمتطلبات الوظيفة العمومية وهو ما يصطلح عليه بإدارة المستخدمين، فهذا الأخير هو تطبيق لقانون الوظيفة العمومي الموضوع مسبقاً، أي أنه لا ينشئ القواعد القانونية ولا يحدد السياسات والاستراتيجيات والتخطيط بل يقتصر على مدى مطابقتها للحالة الإدارية للمستخدم للقوانين ومدى تطبيقه لها.

أما النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهي أوسع فبالإضافة إلى إدارة المستخدمين، فهي تشمل أيضاً وضع الاستراتيجيات والتخطيط للموارد البشرية، فضلاً عن جذب واستقطاب وتحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية.

فإذا كانت إدارة المستخدمين تركز على الأنشطة الاعتيادية كالتوظيف والتقييم والرقابة والتدريب فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بأسلوب المعاملة مع الموظفين بشكل أكبر، بالإضافة إلى أن إدارة المستخدمين تعتبر المستخدمين أدوات فتصمم الوظائف بتقسيم العمل على عكس إدارة الموارد البشرية التي تعتبرهم أهم أساس في الهيئة إذ تقسم الموظفين إلى جماعات أو فرق لإنجاز أي عمل. أضف إلى ذلك فإن إدارة المستخدمين تقيم الوظيفة لتمنح الراتب أو الخصم منه أو العلاوات والترقيات بينما في إدارة الموارد البشرية الراتب والعلاوات والترقيات مبنية على أساليب جديدة هي تقييم الأداء وإدارة الأداء.

فلتحقيق مستويات الأداء المطلوب من المنظمة تم ابتكار عدد من تقنيات وأساليب إدارة الموارد البشرية أهمها تقييم الأداء الذي يعتبر أسلوباً متجدداً، وصولاً إلى نظام إدارة الأداء. من هنا تقودنا هذه الورقة البحثية إلى طرح الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق المشرع الجزائري لتقييم الأداء ونظام إدارة الأداء الوظيفي في قانون الوظيفة العمومي؟ للإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد على الخطة التالية:

**المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومي وفق تقييم الأداء.**

**المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومي وفق نظام إدارة الأداء.**

**المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومي**

**وفق تقييم الأداء**

يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة<sup>4</sup>. أما نيكولاس (Nickols W.F) فقد عرفه بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك<sup>5</sup>.

أشار توماس جلبرت (Gilbert Thomas) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو التفيتش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً<sup>6</sup>.

ومما سبق نجد أن الفقهاء اختلفوا في تعريفهم للأداء كل حسب الزاوية التي ينظر منها إلى الأداء فهناك من عرفه من منظور الكفاءة معتبرا الأداء هو الاستعمال الأمثل للموارد، وهناك من عرفه من زاوية النتيجة معتبرا الأداء هو إنجاز العمل كما يجب أن ينجز، وهناك من ميز بين سلوك الموظف ونتيجة عمله معرفا الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والنتيجة التي تحققت من خلاله.

لذلك يمكن أن نعرف الأداء بأنه سلوك الموظف وإنجاز وظيفته اللذان يُقِيمَان وفق تحقيق المخرجات والأهداف التي تسعى الهيئة إلى تحقيقها حسب الوسائل المتاحة والمعايير المحددة مسبقا.

### 2-1 تعريف تقييم الأداء

يستخدم الفقهاء العديد من المصطلحات للدلالة على تقييم الأداء فقد اصطلح عليها تارة بتقييم الأداء وتارة أخرى بقياس الأداء كما سميت بقياس الكفاءة بالإضافة إلى مصطلح تقييم الكفاءة وكلها مرادفات لنفس المعنى.

يعرف تقييم الأداء بأنه "تلك الأساليب والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتقييم مستوى أداء موظفيها. تتضمن هذه العملية عادةً قياس أداء الموظفين وتزويدهم بتعليقات حول مستوى وجوده أدائهم"<sup>7</sup>.

من بين أهم العناصر التي يجب على المرفق العام الاعتماد عليها لدفع مورده البشري لتقديم أفضل ما لديه هي التقييم المستمر لأدائه، فمن خلال تقييم مستوى الأداء يمكن التعرف على كفاءة ومردودية وملائمة العنصر البشري في المنظمة. لذلك سيتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية في الوظيفة العمومي، ثم موقف المشرع الجزائري من تقييم الأداء الوظيفي.

### أولاً: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية في

#### الوظيفة العمومي

لفهم تقييم أداء الموارد البشرية في الوظيفة العمومي والذي يعد نظام صعب يتطلب من القائمين عليه وضع أسس سليمة وخطوات متسلسلة حتى يسهل القيام بعملية تقييم الأداء، لابد من عرض تعريف تقييم الأداء ثم المعايير المستخدمة للتقييم وصولاً إلى المراحل المتبعة لتقييم الأداء لنعرض في الأخير تقييم الأداء وفق المشرع الجزائري.

### 1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية في الوظيفة

#### العمومي

يسبق التعريف بالشيء الخوض في تفاصيله، لذا لا يمكن تعريف تقييم الأداء إلا بعد التطرق إلى تعريف الأداء.

#### 1-1 تعريف الأداء (Performance)

تعددت وتنوعت التعاريف الفقهية للأداء فقد عرفت منظمة الصحة العالمية الأداء بأنه هو: الدرجة التي يعمل بها تدخل إنمائي أو شريك إنمائي وفقاً لمعايير/خطوط توجيهية محددة أو يحقق بها نتائج وفقاً للخطط المعلنة<sup>1</sup>. والأداء في المنظمة يعرف بالسلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهام الموظف في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

ويعرف الأداء أيضاً: أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

كما يعرف الأداء: بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم

تخطيط الموارد البشرية: تساعد الموارد البشرية في عملية التخطيط لهذه الموارد .

## 2- معايير تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية انتقاء معايير تقييم الأداء الوظيفي من أهم الأمور لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي لأنها تحدد المؤشرات التي تقيس المستوى الذي يكون فيه الأداء مرضيا. تختلف المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم الأداء، ويمكن التطرق إلى أهم هذه المعايير في:

### 1-2 الإنتاجية (PRODUCTIVITY)

ويقصد بالإنتاجية العلاقة النسبية القابلة للقياس بين المخرجات والتمثلة في المنتوج وعناصره وبين المدخلات.<sup>10</sup> وبالنسبة للتوظيف العمومي يقصد بالإنتاجية تحقيق الهدف المتفق عليه سواء كان كميا أو نوعيا ( مهام ) بجودة ودون خطأ وخلال الوقت المتفق عليه.<sup>11</sup>

كما يقصد بها تحقيق الهدف المتفق عليه من طرف الموظف من خلال قياس حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا منه، وقياس نوعية العمل أو المهمة الموكلة للموظف مع النوعية المتوقعة مع التأكيد على العلاقة بين الكمية والنوعية، كما يتم قياس الوقت المحدد المتوقع لإنجاز المهمة مع قياس التأخير وتحديد سببه دون الإخلال بقياس الأخطاء المرتكبة من طرف الموظف.

### 2-2 الالتزام (COMPLIANCE)

ويقصد به قياس مدى الالتزام بسلوك النزاهة والأمانة من خلال وضع ميثاق السلوك الوظيفي والذي يحدد مبادئ ومعايير السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة بصورة تفصيلية لضبط حركة وأداء وأهداف المرفق العمومي، وإرساء قيم ومبادئ الانضباط الوظيفي من شفافية ونزاهة والعمل باستمرار على تحقيق أهداف المرفق العام ومبادئه، في إطار احترام القواعد الوظيفية وآداب الوظيفة. بما يضمن أداء غايتها على أكمل وجه تحقيقا للمصلحة العامة.

فضلا عن قياس مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية والخارجية والتعليمات سواء المكتوبة أو حتى الشفهية.<sup>12</sup>

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه "تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة"<sup>8</sup>. لذلك تقييم الأداء هو ذلك التقرير الذي يوضح ملخص أداء وانجاز الموظف خلال الفترة السابقة سواء خلال عام أو نصف عام أو ثلاثة أشهر<sup>9</sup>.

وعليه نصل إلى كون عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة تقوم على تقييم سلوك الموظف وانجاز وظيفته في فترة زمنية محددة، من خلال معايير محددة مسبقا، مبنية على أهداف مسطرة قابلة للقياس، قائمة على أسس ومبادئ سليمة تطبيق بشفافية ووضوح لتعكس ازدياد فرص اقتناع وتمسك الموظفين به مما يحقق فعاليته ونجاعته.

كما يمتاز تقييم الأداء بالعمومية والشمولية، حيث يركز على تحليل أداء الموظف من خلال تقدير سمات النوعية للموظفين وعلاقتها بالشخصية والقدرات، لتحديد مواضع القوة ومواضع الضعف لدى الموظف لتحسين أداءه عن طريق تشجيع العمل الجيد، وعليه فتقييم الأداء يعد أحسن وسيلة لإعطاء التغذية المرتدة للموظفين فيما يتعلق بأدائهم.

هذا وتجدر الإشارة أن مجالات استخدام تقييم الأداء تتمثل في:

**الترقية والنقل:** فتقييم الأداء يكشف عن قدرة الموظفين والتي يترتب عليها إما ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم أو نقل الموظف إلى الوظيفة التي تناسب قدرته.

**إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** فتقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافئات المالية التي تتناسب مع الموظفين على ضوء المعلومات المتحصل عليها من خلال اقتراح نظام حوافز معين.

**التعيين:** يعتبر تقييم الأداء مؤشر لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة، حيث تعتبر نتائجه معيارا هاما للحكم على مدى سلامة تعيين الفرد في الوظيفة التي تتناسب مع كفاءاته وقدرته.

اعتمد المشرع الجزائري بموجب هذا الأمر نظام التقييم بالنقطة واصطلح عليه بالتنقيط، وأعطى للسلطة التي لها حق التعيين أي رئيس المصلحة مسؤولية تقييم الموظف بعد الأخذ برأي مسؤولي الموظف متبعا في ذلك الترتيب السلي من خلال بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير مؤهلاته ومعارفه المهنية وأسلوبه في العمل والذي يدرج ضمن ملفه الشخصي<sup>16</sup>، وذلك بمنحه نقطة مرقمة بين النقطة صفر (0) والنقطة عشرون (20)<sup>17</sup> مرفقة بالتقدير العام الذي يبين القيمة المهنية للموظف وطريقة أداء خدمته، حيث يجب تليغه بالنقطة المرقمة من طرف رئيس المصلحة مع تمكينه من تقديم ملاحظاته وطلبات التوضيح التي تقدم للجنة المتساوية الأعضاء والتي لها صلاحية تقديم طلب إعادة النظر في النقط المرقمة<sup>18</sup>. أما التقدير العام فلا يطلع عليه الموظف وإنما تطلع عليه فقط اللجنة متساوية الأعضاء المختصة والتي لها صلاحية تقديم طلب فحص جديد للنقط المرقمة<sup>19</sup>.

يتضح أن المشرع الجزائري في هذا الأمر اعتمد على نوعين من التقييم، النوع الأول على أساس التقييم بالتنقيط والذي يبلغ للمعني بالأمر مع تمكينه من إبداء ملاحظاته، أما النوع الثاني فهو التقدير العام والذي تطلع عليه فقط اللجنة المتساوية الأعضاء مع تمكينها من الطعن فيه عن طريق طلب الفحص للنقط المرقمة. كما يلاحظ أن المشرع الجزائري لم يرقم بتحديد معايير واضحة قابلة للقياس وإنما اكتفى بالإشارة إلى تقدير مؤهلات الموظف ومعارفه المهنية وأسلوبه في العمل تاركا صلاحية ضبط وتحديد المعايير للسلطة المختصة بالتقييم.

## 2- من 1985 إلى غاية 2006

أصدر المشرع الجزائري سنة 1985 المرسوم 59-85 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية<sup>20</sup> والذي لم يختلف كثيرا عما أحدثته الأمر 66-133 حيث نصت المادة 83 من المرسوم 59-85 على أن التقييم يقوم على التنقيط والتقدير العام.

ما ميز هذا المرسوم أنه قلص النقطة السنوية للتقييم التي أصبحت تتراوح بين النقطة الصفر (0) والنقطة عشرة (10)، كما أضاف معايير جديدة للتقييم على سبيل المثال وهي: استعدادات الموظف ومعلوماته ونتائجه المهنية وكيفية

## 3-2 السمات الشخصية ( PERSONNEL ) ( COMPITENCIES )

ويقصد بها قياس السمات التي يجب أن تتوفر في الموظف ليتمكن من أداء وظيفته بكفاءة وانضباط ويمكن تقسيمها إلى نوعان:

- صفات ظاهرة: وهي تلك الصفات التي يمكن قياسها بسهولة لدى الموظف كذهنية الحلول، ذهنية القيادة، الإيجابية والمواظبة على العمل، الإتقان المهني التخصصي.

- صفات غير ظاهرة: وهي تلك الصفات التي يصعب قياسها لدى الموظف إذ تتطلب الملاحظة المستمرة كالأمانة، التعاون وروح الفريق، ذهنية الإبداع ذهنية الأخذ والتعامل مع المخاطر

### ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي وفق المشرع الجزائري

بعد أن عرضنا مفهوم تقييم الأداء الوظيفي سنتطرق إلى مدى توافق هذه الأفكار والمبادئ والمعايير التي تميز نظام تقييم الأداء الوظيفي على قانون الوظيفة العمومية في الجزائر والذي مبرمجموعة من المراحل.

## 1- من سنة 1966 إلى غاية 1985

انتج المشرع الجزائري نظام التقييم منذ الأمر 66-133<sup>13</sup> والمستمد من أحكام قانون الوظيفة العمومية الفرنسية وفق المرسوم رقم 59-308،<sup>14</sup> حيث خصص المشرع الجزائري في هذا الأمر الباب الرابع تحت عنوان التنقيط والترقية والذي مهد له ونظمه مسبقا ضمن الفقرة الأولى من المادة 30 التي أوردها في الباب الثاني منه تحت عنوان التكوين والتوظيف والتي نصت على أن يفتح لكل موظف ملف شخصي يحتوي على كل الأوراق التي تهم حالته الإدارية. ويجب تسجيل وترقيم وترتيب هذه الأوراق بدون انقطاع، والتي يحدد فيها المرتب استنادا على الرتبة والدرجة والوظيفة التي يشغلها الموظف بالإضافة إلى التعويضات والمنح العائلية والمكافئات على الأعمال الإضافية أو عن المخاطر الملزمة للوظيفة وغيرها. كما يكون هذا الملف القاعدة الأساسية في وضع نظام التقاعد والاستفادة من نظام الضمان الاجتماعي<sup>15</sup>.

الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية بما يتلاءم وطبيعة نشاطات المصلحة المعنية.

وعليه فإن المعايير المحددة من طرف المشرع الجزائري هي المعايير العامة التي يشترط توفرها في كل الوظائف العمومية، مع إمكانية إضافة معايير أخرى لتتناسب مع خصوصية بعض الأسلاك وهو ما تضمنته الفقرة الأخيرة من المادة 99 من الأمر 03-06. وقد أحسن المشرع الجزائري عندما ذكر هذه المعايير على سبيل المثال لا الحصر وهو ما يتضح جليا من خلال استخدامه مصطلح على وجه الخصوص تاركا المجال أمام الأسلاك الخاصة لوضع المعايير المناسبة لها.

يلاحظ في هذا الأمر اعتماده على أسلوب التقييم بالنقطة مع استمرار إجراء تبليغ الموظف بنقطة التقييم لكن تم تغيير إجراء تقديم ملاحظاته حول النقطة إلى إجراء تقديم تظلم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي يمكنها اقتراح مراجعتها.<sup>22</sup>

#### 4- منذ 2019

استحدث المشرع الجزائري في إطار العصرية وتحقق مقارنة حسن الأداء العمومي للموارد البشرية قانونا جديدا يتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 165-19<sup>23</sup> المتعلق بكيفيات تقييم الموظف والذي جاء ضمن خمس فصول خصص الفصل الأول للأحكام العامة من خلال التعريف بالتقييم ثم أهدافه والسلطة المختصة به، أما الفصل الثاني فقد خصصه لضبط معايير التقييم ضمن أربع محاور كبرى يدرج تحت كل معيار منها مجموعة من المؤشرات، أما الفصل الثالث فقد خصص لتحديد كيفية سير التقييم حيث استحدث أسلوبا جديدا للتقييم في إطار إصلاح نظام التقييم وهو أسلوب المقابلة والتي جاء شرحها ضمن سبع مواد ( من المادة 7 إلى المادة 13 )، في حين تضمن الفصل الرابع أهداف التقييم.

يتضح من خلال استقراء نصوص المرسوم التنفيذي 165-19 إدراجه لأسلوب جديد يتمثل في مقابلات التقييم التي تعتبر إصلاحا في إطار عصرية الوظيفة العمومية، كما وسع من معايير التقييم وأضاف أهداف أخرى للتقييم.

أدائه للخدمة وسلوكه في المصلحة. تاركا صلاحية تحديد وضبط المعايير للسلطة التي لها صلاحية التعيين بناء على اقتراح الرئيس السليبي، كما أضاف هذا المرسوم إجراء جديد يتمثل في توقيع الموظف لمذكرة التنقيط مع تمكينه من تسجيل أي ملاحظات يراها ضرورية، ولا يتم التقدير العام إلا بعد إتمام هذه الإجراءات من طرف السلطة التي لها صلاحية التسيير.

#### 3- من 2006 إلى غاية 2019

خصص المشرع الجزائري في الباب الرابع تحت عنوان تنظيم المسار المهني من الأمر 03-06<sup>21</sup> الفصل الرابع لعملية التقييم تحت تسمية تقييم الموظف، إذ اعتمد على أسلوب التقييم بالنقطة وهو ما تؤكد الفقرة الثانية من المادة 101 بنصها: "يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة". نستنتج أن المشرع الجزائري غير المصطلح من التنقيط إلى التقييم لكنه أبقى على طريقة التقييم بالتنقيط، كما حدد في المادة 98 من هذا الأمر أهداف التقييم صراحة والمتمثلة في الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمرئودية وتحسين الأداء بالإضافة إلى منح الأوسمة التشريفية والمكافئات، وتجدر الإشارة أن أهداف التقييم كانت موجودة في القوانين السابقة ولكن في نصوص مواد متفرقة ولم تخصص لها مادة صريحة. كما يلاحظ أيضا أن المشرع الجزائري أضاف إجراء منح الأوسمة التشريفية والمكافئات ضمن الأهداف والتي لم يتم النص عليها في القوانين السابقة.

استحدث المشرع الجزائري خطوات عملية لتطبيق تقييم الأداء من خلال نصه على مجموعة من المعايير المحددة مسبقا حسب نص المادة 99 والمتمثلة في المعايير الموضوعية التالية: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية، المرئودية وكيفية الخدمة، والتي ذكرها كمحاور كبرى للتقييم يمكن أن تدرج ضمنها السلطة المختصة بالتقييم العديد من المؤشرات لقياس أداء الموظف، كما أشار إلى إمكانية وضع معايير أخرى للتقييم لاسيما إذا تعلق الأمر بالقوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصية تلك الأسلاك. كما أعطى المشرع الجزائري صلاحية تحديد مناهج التقييم للمؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية

- الكفاءة المهنية وأدرج ضمنها مجموعة من المؤشرات على سبيل المثال كالتحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة وقدرات الموظف على التحليل والتلخيص وحل المشاكل وقدراته على التعبير الكتابي والشفوي بالإضافة على قدراته على الاستباق والتكيف والابتكار.

- الفعالية والمردودية: تتعلق الفعالية والمردودية بالمرفق العمومية ومدى تلبية حاجيات المواطن الزبون، لذا نص المشرع الجزائري على مؤشرين رئيسين على سبيل المثال هما: تحقيق الأهداف المحددة، والفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها.

- أما كيفية الخدمة فقد أدرج فيها ثلاث مؤشرات وهي: روح العمل الجماعي، القدرة على التواصل، وروح المبادرة والديناميكية

### المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية في الوظيفة

#### العمومي وفق إدارة الأداء

يزداد العبء اليوم على إدارة الموارد البشرية لرفع جودة أداء الموظف العمومي وإنتاجيته وذلك بمراجعة الإستراتيجية القديمة والسعي إلى تطوير طرق ووسائل جديدة لتحسين أداء الموظف. ومن النظم الحديثة التي يجب على إدارة الموارد البشرية الاعتماد عليها هو نظام إدارة الأداء "Performance Management System" (PMS) الذي يشمل في جزئياته نظام تقييم الأداء، فنظام إدارة الأداء يعمل كأداة إستراتيجية تقوم على الموازنة بين تحقيق الموظفين لطموحاتهم وتحقيق الهيئات العمومية لأهدافها العامة. 24

### أولا: الإطار المفاهيمي لإدارة أداء الموارد البشرية في الوظيفة

#### العمومي

من أجل فهم نظام إدارة الأداء في الوظيفة العمومي لا بد من عرض تعريف إدارة الأداء ثم إجراءات إدارة الأداء وصولا إلى ركائز ومتطلبات نجاح إدارة الأداء لنعرض في الأخير موقف المشرع الجزائري.

#### 1- مفهوم نظام إدارة الأداء

أخضع المشرع الجزائري الموظف لطريقة مقابلة التقييم المهني والتي تتمحور حول النتائج المهنية للموظف خلال السنة الجارية مقارنة مع الأهداف التي تم تحديدها له، وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتهي إليه بالإضافة إلى وضع الأهداف المحددة له للسنة المقبلة وأفاق تحسين نتائجه المهنية. بالإضافة إلى رصد تطلعاته المهنية وأفاق تطور مساره المهني واحتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى بالإضافة إلى قدراته على شغل وظائف التأطير. إلا أن المشرع الجزائري لم يطبق أسلوب المقابلة وإنما يتضح من خلال استقراء نصوص هذا القانون لاسيما المادة 10 و11 منه أنها ليست مقابلة بقدر ما هي عرض للحالة المهنية للموظف، إذ لا يناقش الموظف فيها وإنما يتلقى فقط العرض من طرف المسؤول السلمي المباشر و/أو المسؤول السلمي الأعلى.

كما يلاحظ أيضا أن المشرع الجزائري مازال متمسكا بأسلوب التنقيط والتقدير ذو الطابع العام، حيث ينتج عن مقابلة التقييم المهني نقطة مرقمة وتقدير ذو طابع عام مع تبليغ الموظف المعني من النقطة المرقمة في أجل 15 يوما قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والتي يمكنها بناء على طلب يقدمه الموظف خلال هذه الأجل من اقتراح مراجعتها على السلطة المختصة بالتقييم.

أضاف المشرع الجزائري أهداف جديدة إلى أهداف التقييم التي نص عليها في الأمر 03-06 وهي: التعيين في المناصب العليا، الاستفادة من دورات التكوين أو تحسين المستوى كما تم الأخذ بالتقييم كهدف عند الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة

أما بالنسبة لمعايير التقييم فقد حددها المشرع الجزائري في أربع محاور كبرى هي:

- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية، حيث أدرج فيها مجموعة من المؤشرات ذكرها على سبيل المثال وهي: الأمانة، عدم التحيز، الانضباط، الالتزام بالوقت، السلوك المحترم والسلوك المسؤول، بالإضافة إلى اللباقة في علاقته مع المرؤوسين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

## 2- إجراءات إدارة الأداء (process)

يعتبر نظام إدارة الأداء عملية إجرائية يبدأ قبل بداية العام، وذلك أثناء عملية التخطيط السنوي الذي يشمل وضع الميزانية والموازنة والخطط، ثم يستمر إلى غاية نهاية العام. حيث يساعد برنامج إدارة الأداء المديرين والموظفين على الاطلاع بشكل مباشر على التوقعات والأهداف والتقدم الوظيفي، بما في ذلك كيفية توافق عمل الأفراد مع الرؤية العامة للهيئة.

يستخدم نظام إدارة الأداء الأدوات التقليدية مثل وضع الأهداف والغايات وقياسها. كما يقوم على تحديد شكل الأداء الفعال وتطوير العمليات لقياس الأداء. إلا أن نظام إدارة الأداء طور الأدوات التقليدية فبدلاً من استخدام المراجعات التي تتم في نهاية العام، أصبحت إدارة الأداء تقوم على جعل تفاعل الإدارة مع الموظف مناسبة للتعليم. أي أن نظام إدارة الأداء ليس عملية لحظية بل هو نظام متكامل يتم العمل به طوال العام لتحقيق أداء أكثر فعالية ونجاعة وملائمة.

يقوم نظام إدارة الأداء على مجموعة من الإجراءات وهي:

## 1-2 التخطيط للأداء: يشمل التخطيط للأداء ثلاث

مستويات: الخطة الإستراتيجية، الخطة الوظيفية، الخطة الإنتاجية، ولمعرفة المقصود من مصطلح التخطيط لابد من تعريف التخطيط ثم تعريف كل خطة على حدا.

يعتبر التخطيط planning عملية ذهنية تستدعي تحديد شكل الأداء الذي نريد تحقيقه وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليه بأفضل الطرق من خلال وضع هدف مستقبلي تسعى الهيئة أو المؤسسة للوصول إليه، مع تخصيص جدول زمني لتنفيذ ذلك عن طريق مجموعة من الخطط القريبة، البعيدة ومتوسطة المدى.<sup>29</sup>

• الخطة الإستراتيجية وهي الخطة الشاملة التي تهدف إلى تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، ولا يمكن تطبيقها إلى بعد دراسة الأوضاع الداخلية والخارجية وتحديد أهدافها ورؤيتها ورسالتها من أجل صنع القرار الأكثر إيجابية باتجاه اختيار الإستراتيجية المناسبة.<sup>30</sup> فهي وضع الأهداف المرغوب الوصول إليها في الأمد البعيد

هناك العديد من التعاريف لنظام لإدارة الأداء (PMS)، فتعرف على أنها اتجاه منظم للتطوير يتم من خلال عمليات مستمرة، تبدأ بتحديد أهداف إستراتيجية ثم قياس للنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، وصولاً إلى مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية مع تحليل تلك النتائج من أجل تطوير وتحسين الأداء.<sup>25</sup>

كما تعرف إدارة الأداء بأنها تلك العملية التي يضمن من خلالها المدراء أن أنشطة الموظف وفرق العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني وضع نظام لجعل المستخدمين يعملون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.<sup>26</sup>

فإدارة الأداء تعني الاهتمام بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنظمة. فهي مجموعة من الجهود الهادفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه. ويتطلب ذلك السعي إلى تحقيق مزيد من الكفاءة في عمليات الاتصال بين الأفراد العاملين في أي منظمة رأسيًا وأفقيًا، وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بذلك بصورة متميزة.

تساعد إدارة الأداء المديرين على مراقبة وتقييم عمل الموظفين. من أجل خلق بيئة تمكن المستخدمين من الأداء بأفضل ما لديهم من قدرات، لإنتاج أعمال عالية الجودة بأكثر قدر من الكفاءة والفعالية.<sup>27</sup> فإدارة الأداء عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.<sup>28</sup>

من كل ما سبق يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها عملية إجرائية مستمرة دون انقطاع خلال السنة، بهدف مراقبة أداء الموظفين وتطويره عن طريق التقييم المستمر الذي تنتج عنه تغذية رجعية مستمرة، تضمن توافق أداء الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية للهيئة، وذلك بتوفير الظروف والمهارات التي تساعد الموظفين وتؤهلهم للوصول إلى أعلى مستويات أداء ممكنة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الهيئة بكفاءة وفعالية. وعليه تمكن إدارة الأداء الهيئة من متابعة وتحسين أدائها بشكل مستمر. للوصول إلى أعلى مستويات أداء ممكنة وضمان أن يعمل الموظفون لدعم وتحقيق أهدافها.

ما أنجز وما إذا كانت هذه الأهداف تحتاج إلى مراجعة، مع مناقشة مدى وجود صعوبات أو مشاكل في التنفيذ<sup>32</sup>. حيث تهدف هذه الاجتماعات إلى:

- تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف الأداء
- تحديد العوائق التي قد تمنع الموظف من تحقيق أهداف الأداء وما يمكن فعله للتغلب عليها
- مشاركة التعليقات حول التقدم بالنسبة للأهداف
- تحديد التغييرات في خطة العمل التي قد تكون مطلوبة لتتماشى مع أولويات المنظمة أو عندما يطلب من الموظف تحمل مسؤوليات جديدة
- تحديد ما إذا كان هناك حاجة إلى دعم إضافي من المدراء أو غيرهم لمساعدة الموظف في تحقيق أهدافه.

**3-2 تقييم الأداء الوظيفي:** يعتبر تقييم الأداء جزء مهم من نظام إدارة الأداء، حيث يكون بصفة دورية كل 3 أشهر أو 6 أشهر وهو ما يشكل سجلاً تراكمياً لتقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية على مستوى الهيئة، وتجدر الإشارة أن هذا التقييم يكون في شكل مقابلات دورية مع الموظفين أو في شكل حلقات نقاشية يتم فيها إطلاع كل موظف على سجل أداءه وتقييمه كي يتسنى لهم تصويبه.

**4-2 مراجعة الأداء والتغذية الراجعة:** يترتب على تقييم أداء الموارد البشرية في هذه المرحلة إما المكافئة والتقدير والذي يكون في شكل حوافز مادية أو معنوية وترقيات، كما يمكن أن يكون في شكل تصويب والتصحيح في حالة التقييم بالسلب. ليتم على أساسها وضع خطة تصحيحية للعام القادم. حيث تقوم مراجعة الأداء على مراجعة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط له، أي دراسة وتحليل ما تم القيام به من طرف الموظف ومقارنته بما طلب منه. ومن ثم توجيه وإعطاء تغذية عكسية وذلك من خلال تعزيز وتتمين الأداء الجيد وتصويب وتقييم الأداء السيئ.

**ثانياً: موقف المشرع الجزائري من نظام إدارة الأداء الوظيفي في قانون الوظيفة العمومي**

والتي تؤدي إلى بلوغ الهيئة أهدافها الأساسية بالشكل المرغوب مع توفير الآليات والوسائل اللازمة لذلك.

- الخطة الوظيفية هي خطة سنوية تعتمد على تخصيص الموارد وتحديد التوقيتات الزمنية لانطلاق المشاريع ونهايتها وتحديد المسؤوليات التنفيذية، ووضع الجدول الزمني لسير العمليات المتعلقة بأنشطة كل مشروع.
- الخطة الإنتاجية هي الخطة الربع سنوية أو الشهرية التي تعمل على الموازنة بين حجم الطاقة الإنتاجية للموارد البشرية المتاحة وحجم الخدمة المنتبأ بها خلال فترات زمنية قصيرة الأمد.

من خلال ذلك يتضح أن الخطة الإستراتيجية هي النتيجة التي تسعى الهيئة للوصول إليها عن طريق خطة وظيفية وخطة إنتاجية اللتان تعتبران السبب إلى ذلك، فالتكامل بين هذه الخطط أي الربط بين السبب (خطة تشغيلية وإنتاجية) وبين النتيجة (خطة إستراتيجية) تضمنه وتحققه بطاقة الأداء المتوازن التي يقصد بها تلك الأداة للتسيير الحديث التي تهدف إلى مساعدة الهيئة أو المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات، أي ترجمة الأهداف من أفكار ومبادئ إلى مقاييس عملية ومعايير محددة للتحسين المستمر فهي التي تمكن الهيئة من تقييم الأداء على نحو متكامل في شكل البطاقة التي عادة ما تقسم إلى أربعة أبعاد، هي البعد المالي، البعد الوظيفي والمتنفعين، بعد العمليات والتشغيل، بعد التطوير والنمو، ويقوم كل بعد منها بتقييم الأداء من منظور مختلف.

**2-2 تنفيذ الأداء:** الذي يتعلق وظائف الإدارة الأربعة: \*التخطيط: من خلال التخطيط للأداء، \*التنظيم: من خلال تنظيم الموارد البشرية والمالية لتحقيق الأداء المطلوب، \*القيادة: من خلال قيادة وتوجيه الكفاءات لتحقيق الأداء المراد منها، \*الضبط والرقابة: من خلال الضبط والرقابة على الأداء<sup>31</sup>.

يشمل تنفيذ الأداء تتبع الأداء وتسجيله وذلك من خلال وضع سجل الأداء الذي يتم فيه قياس وتقييم أداء الموارد البشرية. بحيث عقد العديد من الاجتماعات من أجل مناقشة أداء الموظف وما تم انجازه ومطابقة الأهداف وفق

للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، المنصوص عليهم في المادة 06 أعلاه، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها.

والغرض من مخطط التسيير المنصوص عليه في الفقرة سالفة الذكر هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها بما يأتي:

- التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد.

يتضح من نص المادة أن المشرع الجزائري اعتمد على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي جسده المنشور 1278 المتعلق بالإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية الجديدة والذي جاء فيه: "من الآن فصاعداً، ينبغي إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقاً لنماذج جداول جديدة تجدها مرفقة بالملحق،..."<sup>34</sup>

اعتمد المشرع الجزائري على التخطيط السنوي، وأعطى صلاحية تقدير الاحتياجات المستقبلية من موارد بشرية للمدراء في كل مؤسسة أو إدارة عمومية، حيث يقومون بضبط العمليات المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والإحالة على التقاعد، ومن ثم رفع هذه التقديرات والاحتياجات إلى الوزارة الوصية التي ترفعها بدورها إلى وزارة المالية، يتضح مما سبق أن هذا التخطيط يعتبر مخالفاً لتخطيط نظام إدارة الأداء المبني على الخطط الإستراتيجية، الخطط الوظيفية والخطط الإنتاجية التي من خلالها يتم تحقيق الفعالية والنجاعة في الأداء، بالإضافة إلى تحديد فرص الأداء المستقبلية لكل موظف من حيث السلوكيات والأهداف والإجراءات. حيث اعتمد المشرع الجزائري على الخطط الإنتاجية فقط والتي تعتبر خطط سنوية.

## 2- تنفيذ تخطيط الأداء المعتمد في الوظيفة العمومية في الجزائر

بما أن المشرع الجزائري لا يعتمد على إجراء تخطيط الأداء كما تم توضيحه أعلاه، وعليه فإنه لا يمكن توقع

يقصد بموقف المشرع الجزائري من إدارة الأداء في الوظيفة العمومية مدى تجسيد نظام إدارة الأداء في الوظيفة العمومية الجزائرية والذي لا يمكننا معرفته إلا من خلال دراسة مدى تطبيق المشرع الجزائري لإجراءات إدارة الأداء.

فإذا كانت إدارة الأداء تهدف إلى رفع كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية الموظف والتي تمر بمجموعة من الإجراءات هي تخطيط، تنفيذ، تقييم الأداء ومراجعة الأداء والتغذية الراجعة، فهل طبق المشرع الجزائري نظام إدارة الأداء بإجراءاته، وهو الذي أخذ بالتسيير التوقعي للموارد البشرية؟، أم أن التسيير التوقعي للموارد البشرية يختلف تماماً عن نظام إدارة الأداء؟

ظهر التسيير التوقعي في ستينيات القرن الماضي بدءاً بتوقع الحاجات الكمية من الأفراد داخل المنظمة، ثم في السبعينيات تحول الاهتمام من الكم إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للموظف، ليتم الانتقال في الثمانينات إلى توقع حاجات المنظمة من الناحية النوعية وذلك بالبحث أكثر عن الكفاءات، ليستقر التسيير التوقعي في التسعينيات ويصبح أكثر توازناً حيث أصبح يجمع بين التوقع الكمي والتوقع النوعي مع تحليل الوضع الحالي ومقارنته بحاجات المنظمة المستقبلية من موارد بشرية.

أما في الجزائر فقد مرتطور الوظيفة العمومية بمجموعة من المراحل منذ الاستقلال حيث عانى في البداية من كثرة النصوص التشريعية والتنظيمية، ثم بعد 1966 اهتم بالتكوين الإداري والأجور والمرتبات، ثم وضع قانون خاص بموظفي القطاع العمومي، غير أن تنامي النصوص القانونية لاسيما منها التنظيمية أدى إلى وجود نوع من الغموض وهو ما دفع المشرع الجزائري إلى القيام بإصلاحات في قانون الوظيفة العمومية محاولاً التخطيط للموارد البشرية فيها، من خلال تبنيه للتسيير التوقعي بموجب المرسوم التنفيذي 95-126.<sup>33</sup>

## 1- أسلوب التخطيط المعتمد في الوظيفة العمومية في الجزائر

حيث نصت المادة 06 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي 95-126 على أنه: " في إطار تسيير مسار الحياة المهنية

تدارك المشرع الجزائري السلبيات الموجودة في أسلوب التقييم في المرسوم التنفيذي رقم 165-19 المحدد لكيفيات تقييم الموظف، حيث ألغى أسلوب تبليغ الموظف بنقطة التقييم، وأصبح التقييم في شكل مقابلة التقييم المهني التي يتم فيها عرض نتائج المهنية خلال السنة بالنظر إلى الأهداف التي تم تحديدها له، وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتهي إليه وقدراته على شغل وظائف التأطير، كما تتم مناقشة تطلعاته المهنية وأفاق تطور مساره المهني ومناقشة احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى لتنتهي باقتراحات وتوصيات متعلقة بتطوير مسار الموظف المهني.

#### 4- مراجعة الأداء والتغذية الراجعة المعتمد في الوظيفة العمومية في الجزائر

نص المشرع الجزائري على إمكانية مراجعة التخطيط خلال السنة المالية المعنية، وذلك بنفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية طبقا للتعليمات المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 240/95، حيث يمكن أن يعدل المخطط السنوي للتسيير خلال السنة المالية وذلك إذا وجدت معطيات جديدة في الميزانية كإنشاء أو إلغاء مناصب مالية، كما يمكن أن يعدل المخطط السنوي خلال المصادقة على المخطط السنوي الأولي لتسيير الموارد البشرية، غير أنه يمنع أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية.<sup>37</sup>

أما على مستوى الموظف فرغم إبقاء المشرع الجزائري على أسلوب التقييم بالنقطة إلا أنه نظم في شكل بطاقة التقييم والتي تتضمن جزأين، يتعلق الأول بنقطة المرقمة والثاني بالتقدير ذي الطابع العام والذي يكون في شكل بطاقة التقييم، إلا أنه طبق التغذية الراجعة فيما يتعلق بالتقييم من خلال منح ترقية في الدرجة أو في الرتبة أو صرف منح وتعويضات خاصة بالمردودية وتحسين الأداء، بالإضافة إلى منح الأوسمة الشرفية والمكافئات، كما أضاف الاستفادة من الدورات التكوينية وتحسين المستوى عندما يبرز تقييم الموظف حاجته لذلك، غير أنه يعاب على المشرع الجزائري عدم إشراك الموظف في مناقشة أداءه، إذ تقوم مراجعة الأداء وفق المرسوم 165-19 فقط على عرض تقييم

تطبيق تنفيذ تخطيط الأداء الذي يعتبر نتيجة لتخطيط الأداء، فتنفيذ الأداء مبني على ما خطط له.

#### 3- تقييم الأداء المعتمد في الوظيفة العمومية في الجزائر

يعتبر تقييم الأداء وفق نظام إدارة الأداء العملية الدورية والمستمرة خلال السنة التي تجمع من خلالها الهيئة معلومات حول مدى أداء الموظف لوظيفته، كما يذهب نظام إدارة الأداء إلى أبعد من ذلك من خلال توفير عملية إستراتيجية ومتكاملة تحقق نجاحا مستداما للمؤسسات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرات الموظفين، وفقا لهذا المنظور تم دمج إدارة الأداء في مجالين: أولاً عموديا من حيث مواءمة الأعمال والأهداف الجماعية والفردية، وثانيا الربط الأفقي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (مثل الترويج والتدريب والتطوير وإدارة الكفاءات والتعويض والتخطيط الوظيفي) والجوانب المختلفة للأنشطة الشاملة (سلطة الميزانية، الاستقلالية وما إلى ذلك)، لتحقيق نهج متماسك لإدارة وتطوير الموظفين، حيث تستخدم إدارة الأداء بيانات القياس جنبا إلى جنب مع الحوافز المناسبة و/أو أدوات الإدارة و/أو ممارسات الميزانية لإدارة المؤسسة بأكملها بشكل استراتيجي<sup>35</sup>. وعليه سنعرض مدى تطبيق المشرع الجزائري لتقييم الأداء وفق نظام إدارة الأداء ومدى بناء أهداف الإدارة وفق متطلبات الموظفين وإستراتيجية ورؤية الهيئة.

انتهج المشرع الجزائري أسلوب التقييم بالنقطة كما ذكر أعلاه (في أولا) منذ الأمر 66-133 واستمر بنفس الأسلوب في مختلف القوانين حتى في الأمر 06-03 مع اعتماده على معايير موضوعية لاسيما احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة الأساسية، الفعالية والمردودية وكيفية الخدمة، ويلاحظ أن المشرع الجزائري كان موقفا عندما ربط التقييم بالفعالية والنجاحة والمردودية، لأن المكافئة يجب أن تكون مرتبطة بأهداف الهيئة ورؤيتها وإستراتيجيتها، غير أن اعتماده على أسلوب التقييم بالنقطة<sup>36</sup> والتي تبلغ إلى الموظف المعني دون أن يكون هناك نقاش بينه وبين الرئيس الأعلى أو المدير بشأن الصعوبات والفرص والتحديات التي واجهته يعتبر من الأمور السلبية لأنه من أساليب التسيير القديمة.

على أهداف مسطرة قابلة للقياس، قائمة على أسس ومبادئ سليمة تطبق بشفافية ووضوح لتعكس ازدياد فرص اقتناع وتمسك الهيئة بالموظف مما يحقق فعاليته ونجاعته.

- يسعى نظام إدارة الأداء إلى البحث عن السبل التي تؤدي إلى مساعدة الموظف على الاستمرار في التطور ليصبح أفضل في أدائه اتجاه الهيئة. أما تقييم الأداء فهو إجراء يهدف إلى تقييم التقدم المحرز للموظف من خلال تقييم أو قياس الأداء الفعلي له بصفة منتظمة.

- انتهج المشرع الجزائري نظام التقييم بالنقطة منذ الاستقلال إلى غاية المرسوم 165-19، معتمدا على خطوات عملية لتطبيق تقييم الأداء من خلال نصه على مجموعة من المعايير المحددة مسبقا، والتي ذكرها على سبيل المثال لا الحصر. كما أشار إلى إمكانية وضع معايير أخرى لتناسب مع خصوصية بعض الأسلاك.

- لم يتضمن قانون الوظيفة العمومي نظام إدارة الأداء كنظام مستقل قائم بذاته.

وعليه تم التوصل من خلال هذا المقال إلى جملة من الاقتراحات أهمها:

- عدم الاكتفاء بنظام التقييم عن طريق التنقيط الذي يعتبر أسلوبا كلاسيكي في التقييم.

- إشراك الموظف في عملية التقييم وذلك في إطار المقابلة التي نص عليها المشرع الجزائري واكتفى باعتبارها عرض لما قام به الموظف وما يتوقع منه.

- يجب أن ينص قانون الوظيفة العمومي على نظام إدارة الأداء، لأن المبادرة الفردية حتى ولو كانت جيدة يجب أن تكون في إطار القانون، أو على الأقل أن يمنح القانون حرية أكبر للمسؤولين والمسيرين في تسييرهم للحياة المهنية للموظفين التابعين لهم للقيام بتحقيق أهداف الهيئة بأكبر فعالية.

- إطلاع الموظفين على رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للهيئة، وهذا يكون كل موظف على دراية تامة بدوره في المؤسسة. من خلال فهم نوع الناتج المتوقع منهم والأدوار الأساسية التي يقوم بها من أجل تحقيق الرؤية

إنجازات الموظف والصعوبات التي تعرض لها مع تقييدها بالسنة المالية.

يتضح مما سبق أن المشرع الجزائري نظام إدارة الأداء وإنما يعتمد على بعض الإجراءات الموجودة في هذا النظام.

#### خاتمة:

سعى المشرع الجزائري إلى إحداث إصلاحات تتعلق بالوظيفة العمومية والتي تتجلى من خلال مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية، إلا أن أهم ما يعاب عليه هو عدم قيامه بالتنسيق بين مختلف هذه التشريعات، مما يجعله غير واضح في انتهاج مقاربة معينة في إطار تسيير الموارد البشرية. وعليه فالمشرع الجزائري لم يعتمد نظام إدارة الأداء كنظام مستقل قائم بذاته. غير أنه اعتمد على أسلوب تقييم الأداء في إدارته للموارد البشرية والذي مر بدوره بمجموعة من المراحل بدءا بأسلوب التقييم بالتنقيط وصولا إلى أسلوب المقابلة.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر نظام إدارة الأداء عملية إجرائية مستمرة دون انقطاع خلال السنة، تهدف إلى مراقبة أداء الموظفين وتطويره، عن طريق تغذية رجعية مستمرة تضمن توافق أداء الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية للهيئة، مع التزام المدراء والمشرفين بسجل ملاحظات الموظف كي يسهل عليهم التقييم الذي يكون عادة كل ثلاثة أشهر بالإضافة إلى تقييم في نهاية السنة. تتمثل إجراءات إدارة الأداء في التخطيط للأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء والتغذية الراجعة.

- يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة تقوم على تقييم سلوك الموظف وإنجاز وظيفته في فترة زمنية محددة، فهو يدور حول الماضي، ما يعني أن الموظف قد قام بعمله في الفترة السابقة لعملية التقييم. في حين يركز نظام إدارة الأداء على الحاضر والمستقبل. حيث يظهر في الوقت الحاضر من خلال وضع آليات للمساعدة في وصول أداء الموظف إلى المستوى المطلوب. أما في المستقبل، فيظهر من خلال التخطيط لما يمكن فعله لزيادة تطوير قدرات هذا الموظف لفترات مقبلة، وذلك باعتماد معايير معينة مسبقا، مبنية

5- Herman Aguinis، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، الطبعة الثانية، دار الفكر، الأردن، 2018.

#### • المقالات

1- منظمة الصحة العالمية، **مسرد مصطلحات التخطيط والمراقبة والتقييم**، شعبة خدمات الإشراف، الأداة رقم: 01، آذار 2004.

2- قريشي محمد الصغير، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مقدمة ضمن **الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية**، يومي 23 و22 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، الجزائر.

3- رجاء رشيد عبدالستار، "تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 19، بغداد، 2009، ص 81-100.

4- ليلي بوحديد، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة-"، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، عدد 01، ديسمبر 2014، ص 141-142.

5- بحيري سعد، **التخطيط وصياغة الأهداف**، مقال منشور بتاريخ: 31 أكتوبر 2014، متاح على الموقع: <https://www.slideshare.net/buhairysaad/1-40973973?fbclid>

#### • الرسائل والأطروحات

1- عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

#### • المواقع الإلكترونية

1- عبد الباسط السفياني، **أنظمة إدارة الأداء العالي الجزء 4 - تقييم الأداء HPWS**، أنظر الموقع: <https://www.youtube.com/watch?v=Hmf6aiiBJqM>

2- عبد الباسط السفياني، **أنظمة إدارة الأداء العالي الجزء 3 - إدارة الأداء HPWS**، أنظر الموقع: [https://www.youtube.com/watch?v=7JfPoDRdDIY&t=309s&ab\\_channel=AbdulbasitAlsufyani](https://www.youtube.com/watch?v=7JfPoDRdDIY&t=309s&ab_channel=AbdulbasitAlsufyani)

#### المراجع الأجنبية

والرسالة والإستراتيجية. التركيز على الاجتماعات المنتظمة إلى تحسين الاتصالات بشكل عام.

#### قائمة المراجع:

#### • التشريعات

1- الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 12 يونيو 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، ج.ر.ج.ج، عدد 46، ص 547-555.

2- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج، العدد 46، ص 03.

3- المرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 02 يوليو 1966، المتعلق بإعطاء النقط وطرق التقييم، ج.ر.ج.ج، العدد 46، ص 575.

4- المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج.ر.ج.ج، العدد 13، ص 332.

5- المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 29 أبريل 1995، المعدل والمتمم لمرسوم رقم 66-145، المؤرخ في 02 جوان 1966، والمتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، ج.ر.ج.ج، العدد 26، ص 26.

6- المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019، المتضمن كفاءات تقييم الموظف، ج.ر.ج.ج، العدد 37، ص 08.

7- المنشور 1278، المتعلق بالإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية الجديدة، ص 348.

8- التعليمات 240 المتعلقة بكفاءات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95/126، ص 339.

#### • الكتب

1- عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، داروائل للنشر، الأردن، 2010.

2- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

3- سلوى عمر صالح، **الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.

4- عبدالكريم أبو الفتوح درويش، **إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي**، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2009.

\_Performance\_Management\_System\_A\_Strategic\_Tool\_for\_Human\_Resource\_Management

4- Carla TARDI (2019), performance management, investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>

5- Dina Van Dijk (2015), Performance Appraisal and Evaluation, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Oxford: Elsevier, PP.716–721. [https://www.researchgate.net/publication/282613144\\_Performance\\_Appraisal\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/282613144_Performance_Appraisal_and_Evaluation)

#### . الهوامش:

«<https://www.youtube.com/watch?v=Hmf6aiiBJqM>  
تاريخ الاطلاع على الموقع: 2019/12/09.

<sup>10</sup> - رجاء رشيد عبد الستار، "تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، بغداد، 2009، ص 81-100.

<sup>11</sup> - عبد الباسط السفيناني، أنظمة إدارة الأداء العالي الجزء 4 – تقييم الأداء HPWS، <https://www.youtube.com/watch?v=Hmf6aiiBJqM>

تاريخ الاطلاع على الموقع: 2019/12/09.

<sup>12</sup> - عبد الباسط السفيناني، أنظمة إدارة الأداء العالي الجزء 4 – تقييم الأداء HPWS، المرجع السابق.

<sup>13</sup> - الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 12 يونيو 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، ج.ج.ج.ج. عدد 46، ص 547-555.

<sup>14</sup> - La note chiffrée prévue à l'article 24 de l'ordonnance du 4 février 1959 est établie selon une cotation de 0 à 20 par le chef de service ayant pouvoir de notation après avis, le cas échéant, des supérieurs hiérarchiques du fonctionnaire à noter. Décret n° 59-308 du 14 février 1959, portant règlement d'administration publique et relatif aux générales de notation et d'avancement du fonctionnaire.

<sup>15</sup> - المادة 31 من الأمر 66-133، المصدر نفسه.

<sup>16</sup> - المادة الأولى من المرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 02 يونيو 1966، المتعلق بإعطاء النقط وطرق التقييم، ج.ج.ج.ج. العدد 46، ص 575.

<sup>17</sup> - المادة 2 من المرسوم رقم 66-149، المصدر نفسه.

<sup>18</sup> - المادة 3 من المرسوم رقم 66-149، المصدر نفسه.

<sup>19</sup> - المادة 3 من المرسوم رقم 66-149، المصدر نفسه.

1- Marie-France Waxin and Rob Bateman (2009), Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering?, European Journal of International Management, Vol. 3, No. 4, PP.495-511

2- funnel Tech (2019), 4 Stages of the Performance Management Cycle in HRM, November 19.

<https://www.techfunnel.com/?s=4+Stages+of+the+Performance+Management+Cycle+in+HRM>

3- Sameeksha Jain, Aditya Gautam (2014), Performance Management System: A Strategic Tool for Human Resource Management. <https://www.researchgate.net/publication/305720304>

<sup>1</sup> منظمة الصحة العالمية، مسرد مصطلحات التخطيط والمراقبة والتقييم، شعبة خدمات الإشراف، الأداة رقم: 01، جنيف سويسرا، آذار 2004.

<sup>2</sup> - عبد البارى إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، داروائل للنشر، الأردن، 2010، ص 277.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 179.

<sup>4</sup> - قريشي محمد الصغير، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتنقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 111.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 15.

<sup>6</sup> - عبد البارى إبراهيم درة، المرجع السابق، ص 26.

<sup>7</sup> - Dina Van Dijk, James D, Performance Appraisal and Evaluation, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, vol 17, Oxford: Elsevier, ANGLETERRE, 2015, PP.716–721 [https://www.researchgate.net/publication/282613144\\_Performance\\_Appraisal\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/282613144_Performance_Appraisal_and_Evaluation)

<sup>8</sup> - عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 06.

<sup>9</sup> - عبد الباسط السفيناني، أنظمة إدارة الأداء العالي الجزء 4 – تقييم الأداء HPWS، أنظر الموقع:

<sup>33</sup>-المرسوم التنفيذي رقم 126-95، المؤرخ في 29 أبريل 1995، المعدل والمتمم لمرسوم رقم 145-66، المؤرخ في 02 جوان 1966، والمتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، ج.ج.ج.ج. العدد 26، ص 26.

<sup>34</sup>- تعليمية وزارية مشتركة رقم 1278، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 1995، المتعلقة بالإعداد والمصادق على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية الجديدة، الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، ص 348.

<sup>35</sup> - Marie-France Waxin and Rob Bateman, Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering?, **European Journal of International Management**, Vol. 3, No. 4, United Kingdom, 2009, PP.( 495-511)

<sup>36</sup>- الفقرة الثانية من المادة 101 من الأمر 03-06: " يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة".

<sup>37</sup>- التعليم رقم 240، المؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 126-95، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 339.

<sup>20</sup>- المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج.ج.ج.ج. العدد 13، ص 332.

<sup>21</sup>- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ج.ج.ج. العدد 46، ص 03.

<sup>22</sup>- المادة 102 من الأمر 03-06، المصدر السابق.

<sup>23</sup>- المرسوم التنفيذي رقم 165-19 المؤرخ في 27 ماي 2019، المتضمن كفاءات تقييم الموظف، ج.ج.ج.ج. العدد 37، ص 08.

<sup>24</sup> - Sameeksha Jain, Aditya Gautam, **Performance Management System: A Strategic Tool for Human Resource Management**, 01 January 2014, available in site web:

[https://www.researchgate.net/publication/305720304\\_Performance\\_Management\\_System\\_A\\_Strategic\\_Tool\\_for\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/305720304_Performance_Management_System_A_Strategic_Tool_for_Human_Resource_Management), consulté 25 December 2019

<sup>25</sup>- سلوى عمر صالح، **الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص 11.

<sup>26</sup>- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، **إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي**، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2009، ص 20.

<sup>27</sup>-Carla TARDI, **performance management, investopedia**, 27 August 2019, available in site web:

<https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>, consulté 2019/12/17

<sup>28</sup>- Herman Aguinis, **إدارة الأداء**، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، الطبعة الثانية، الأردن، 2018، ص 22.

<sup>29</sup>- بحيري سعد، **التخطيط وصياغة الأهداف**، مقال منشور بتاريخ: 31 أكتوبر 2014، متاح على الموقع:

<https://www.slideshare.net/buhairysaad/1-40973973?fbclid=2019/12/22>، تاريخ الاطلاع:

<sup>30</sup>- ليلى بوحيدي، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة-"، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، عدد 01، ورقلة، ديسمبر 2014، ص 142-141.

<sup>31</sup>- عبد الباسط السفيناني، **أنظمة إدارة الأداء العالي الجزء 3 - إدارة الأداء HPWS**، المرجع السابق.

<sup>32</sup> - Tech funnel, **4 Stages of the Performance Management Cycle in HRM**, November 19, 2019, available in site web: <https://www.techfunnel.com/?s=4+Stages+of+the+Performance+Management+Cycle+in+HRM>, consulté : 16 January 2020