



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

- تيسمىلت -

معهد العلوم القانونية و الإدارية

قسم القانون العام



الموضوع :

## تقييم الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق

- تخصص : دولة و مؤسسات -

إشراف الأستاذ:

- دحماني كمال

إعداد الطالبتين:

- شعشوع مريم

- غزلي الخالدة

لجنة المناقشة :

رئيسا

العربي بن شهرة

الأستاذ:

مشرفا ومقررا

دحماني كمال

الأستاذ:

ممتحنا

بوبكر سعيدة

الأستاذة:

السنة الجامعية : 2017/2016



# شكر و تقدير

الشكر الأول والأخير لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل

نسأل الله التوفيق والسداد وهو القائل ، وقوله الحق

"وما أتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى الأستاذ دحماني كمال على الجهد

الذي بذله في الإشراف على عملنا والذي مدنا بنصائحه وتوجيهاته.

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى كل من مدى لنا يد العون

من قريب أو من بعيد إلى كل هؤلاء أسمى عبارات الشكر والتقدير.

# إهداء

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني في إنجاز هذا العمل

أهدي بذرة عملي و ثمرة جهدي إلى من ربّاني و أحسن تربيّتي

إلى أبي رحمه الله وأسكنه فسيح الجنان

إلى من ضحت لأجلي أن تراني سعيدة ولم تنس حضي من الدعاء

إلى من حملتني وهنا على وهن و غمرتني بحنانها

إلى أمي اطلال الله في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي

إلى من رافقوني خلال مشواري الدراسي

أساتذتي الكرام

إلى من قاسمتني هذا العمل

الخالدية

إلى جميع الزملاء و الزميلات

مريم

# إهداء

قبل كل شيء أحمد الله عز وجل الذي لولا فضله عليا لما وفقت في عملي هذا

أهدي هذا العمل إلى كتابي المفضل في الحياة الذي تعلمت منه القيم والأخلاق ... إلى من أحمل لقبه بكل فخر و إعتزاز...

أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى التي حملتني وهنا على وهن ، و لازال دعاؤها و رضاها عني يرافقني في مسار حياتي ... أممي الغالية رحمها الله و أسكنها فسيح جناته.

إلى من سقتني كؤوس محبة العلم وزرعت فيا التحدي و المواصلة رغم الظروف ...جدتي العزيزة الحاجة خضرة"رحمها الله.

إلى من قاسموني عطف وحنان ...إخوتي و أخواتي الأعزاء إلى كل العائلة صغيرا و كبيرا و كل الأهل و الأقارب

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا ...في جميع الأطوار أساتذتي الكرام.

إلى كل صديقات الدرب الجامعي وكل طلبة الماستر تخصص :دولة و مؤسسات

وأخص بالذكر صديقة الدرب مريــــــــــــــــم

إلى كل الصديقات و زملاء العمل .

إلى كل من سقط من قلبي سهوا ...و لن يسقط من ذاكراتي أبــــــــــــــــدا

الخالدية

كلمة شكر

إهداء

مقدمة ..... أ

الفصل الأول

ماهية تقييم الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري

08	تمهيد.....
09	المبحث الأول : مفهوم تقييم الموظف العام.....
09	المطلب الأول : مدلول تقييم أداء الموظف العام.....
09	الفرع الأول : تعريف تقييم الموظف العام.....
12	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على تقييم أداء الموظف العام.....
15	الفرع الثالث : معوقات تقييم الموظف العام.....
26	المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم أداء الموظف العام.....
26	الفرع الأول : الأهداف على مستوى الوظيفة العمومية.....
32	الفرع الثاني : الأهداف على مستوى الموظفين.....
33	الفرع الثالث : الأهداف على مستوى السلطة الرئاسية.....
35	المبحث الثاني : إجراءات تقييم الموظف العام.....
35	المطلب الأول : معايير تقييم الموظف العام.....

36	الفرع الأول: الصفات الشخصية.....
37	الفرع الثاني: معايير نواتج الأداء.....
38	الفرع الثالث: معايير سلوك الأفراد.....
39	المطلب الثاني : طرق تقييم الموظف العام.....
39	الفرع الأول: الطريقة القائمة على أساس الأقدمية.....
42	الفرع الثاني: الطريقة القائمة على أساس الكفاءة.....
45	الفرع الثالث: الأسس العملية لتفعيل طرق تقييم الموظف.....
51	خلاصة الفصل الأول :.....

## الفصل الثاني

### نطاق تقييم الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري

53	تمهيد.....
54	المبحث الأول:التقييم السابق لتولي الوظائف العامة في التشريع الوظيفي الجزائري.....
54	المطلب الأول: التقييم السابق لتولي الوظائف العامة في المسابقات على أساس الإمتحانات.....
54	الفرع الأول: الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس الإمتحانات.....
54	الفرع الثاني : الإطار الإجرائي للمسابقات على أساس الإمتحانات.....
61	المطلب الثاني : التقييم السابق لتولي الوظائف العامة في المسابقات على أساس الشهادات.....
61	الفرع الأول: الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس الشهادات.....

62.....	الفرع الثاني : الإطار الإجرائي للمسابقات على أساس الشهادات
63.....	المطلب الثالث : التقييم السابق لتولي الوظائف العامة على أساس التوظيف الداخلي
66.....	الفرع الأول: الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس التوظيف الداخلي
66.....	الفرع الثاني : الإطار الإجرائي للمسابقات على أساس التوظيف الداخلي
68.....	المبحث الثاني :تقييم الموظف العام خلال المسار المهني
68.....	المطلب الأول :الترقية في الدرجات
68.....	الفرع الأول: الإطار التنظيمي للترقية في الدرجات
71.....	الفرع الثاني : الإطار الإجرائي للترقية في الدرجات
73.....	الفرع الثالث : إجراءات الترقية في الدرجة
74.....	المطلب الثاني : الترقية في الرتبة
74.....	الفرع الأول: الإطار التنظيمي للترقية في الرتبة
76.....	الفرع الثاني : الإطار الإجرائي للترقية في الرتبة
84.....	المطلب الثالث : تقييم الموظف العام للإستفادة من منحة المردودية
84.....	الفرع الأول: تعريف المردودية
85.....	الفرع الثاني : كيفية تقييم وتنقيط منحة المردودية
88.....	الفرع الثالث : المعايير والضمانات المحيطة بعملية التقييم
91.....	خلاصة الفصل الثاني :

93.....: خاتمة

98.....: قائمة المراجع والمصادر:

105 .....: الفهرس:

تشهد الإدارة العمومية الحديثة اهتماما كبيرا بالموارد البشري الذي يعمل لصالحها نتيجة اليقين المتزايد بان كل تقدم أو تطور لن يكون فعالا في غياب العنصر البشري الملائم، لهذا وجب حسن الإستفادة من هذا العنصر الأساسي، الذي أصبح رأسمال حيوي داخل المؤسسة ، و لا يتم الوصول إلى هذه الغاية إلا من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة و العمل على تنسيقها و توجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة.

ومن أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة هو ضرورة الإهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة ، نظرا لأهميتها الفارقة و قدرتها على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف الإدارة العامة ، حيث إنتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية من إختيار و تعين و تدريب و تحفيز إلى البعد الإستراتيجي للعنصر البشري و البعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين من حيث الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء و تطوير هذه الطاقات من أجل مساعدة الموظفين و تحقيق التنمية الشاملة التي من شأنها أن تؤدي

إلى تحسين مستوى أداء موظفيها و ذلك من خلال تحفيزهم ، و تدريبهم و ترقيةهم و تطوير مساهمهم الوظيفي و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء الموظفين ، و التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في الإدارة ، كما أن أهمية تقييم أداء الموظف تزداد أكثر في نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة ، و هو ما نجده في الوظيفة العمومية الجزائرية ، أين يكون الموظف في علاقة دائمة مع الإدارة التي تستخدمه و ذلك من خلال تسيير حياته المهنية ، و نظرا لزيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بشكل خاص و التنمية الوطنية بشكل عام أولى المنظرون الساسيون عناية بالغة بالمعايير و الأسس الواجب إتباعها من أجل إختيار أفضل الموظفين و أكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم و مؤهلاتهم ، و هذا ما نلاحظه على الصعيدين الدستوري و القانوني ، إذ نجد أغلب الدول و من بينها الجزائر نصت

في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين تطبق على قدم المساواة ، و هذا تجسيد على مستوى النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر.

ومن هذا المنطلق كان على المتخصصين في إدارة الأفراد الإلمام بالأصول العلمية

و السياسات و البرامج لتنظيم القوة العاملة و تدريبها و توجيهها و من أهم هذه البرامج تقييم أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة ، ولقد استخدمت عملية التقييم منذ القدم حيث ظهرت أول مرة فكرة تقييم أداء الأفراد في الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الأولى و أدخلت عليها تعديلات خاصة بالطرق و القواعد و الأصول، و لم تأخذ بها المنظمات إلا في عهد قريب ، أين أصبح الإهتمام بتقييم الأداء من أولويات مهام المؤسسة ، تسعى إلى تطبيقه بكفاءة و موضوعية لتحقيق الأهداف .

وأهمية العنصر البشري حقيقة تفرض نفسها بكل قوة و تأكيد بحيث أصبح العامل البشري بمثابة القوة المحركة تعمل على تحريك ميكانيزم الإدارة ، و من ثمة أصبحت عملية تسيير الحياة المهنية للموظفين متعلقة بالقدرات و المؤهلات الخاصة بكل موظف و بالتالي إفتراض وجود تقييم للمعارف المهنية و حتى الجوانب الخاصة بشخصيته و صفاته الإجتماعية ، حيث تترتب على هذه العملية قرارات كثيرة منها أهلية العاملين للبقاء في العمل و استحقاقهم للترقية في الدرجات و الرتب.

وعلى هذا الأساس فإن نظام التقييم الحالي للموظفين داخل الوظيفة العمومية أمر لا بد منه و ذلك للوقوف على أهميته و هذا يكمن في تتمين مكانة الموظف و إبراز إمكانياته و مؤهلاته المهنية هذا من جهة، و من جهة أخرى محاولة معرفة و إكتشاف الجوانب السلبية لهذا النظام الحالي في ظل التطورات و المتغيرات التي تواكب الإدارة الجزائرية في ظل معطيات العصرية و التطور السريع لأساليب التسيير الحديثة داخل الإدارة ، و هذا يجبر الإدارة على الرفع من مستوى أداء مستخدميها في ظل التطورات و التغيرات التي تسجلها الإدارة الجزائرية لخوض المقتضيات الجديدة و التحديات الكبرى التي يفرضها المجتمع و هذا من خلال إعادة ترتيب أولويات و تحسين إستراتيجياتها وفقا لما تحدده من أهداف للتحقيق مستقبلا .

فمبدأ ديمومة الوظيفة العمومية يكمن في إستمرار نظام المسار المهني للموظف الذي يخلق له إستقرار يضمن معه إستمرار لنشاط المرفق العام ، إن هذا النظام الموحد يطبق على جميع الموظفين وهو ماتعرفه الجزائر حاليا ، إن أهم ما يميز الوظيفة العمومية عن باقي أنظمة العمل الأخرى هو تكريسها لمبدأ المساواة في الإلتحاق بها وهو مبدأ دستوري قبل أن يكون مبدأ تقوم عليه الوظيفة العمومية ولتحقيق مبدأ المساواة أقر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المسابقة سواء عن طريق الإختبارات أو على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين كطريق أساسي لمن يريد الإلتحاق بالوظيفة العمومية بالمنافسة مع مترشحين يحوزون على نفس الشروط المطلوبة للرتبة المراد الإلتحاق بها وهذا قصد إعطاء جميع المواطنين فرص متكافئة تسمح لهم بالظفر بمنصب عمل دائم ، في شفافية ونزاهة ودون محسوبية أو تمييز بين المترشحين للوظائف العمومية وإلى جانب طريق للمسابقة للتوظيف في الوظيفة العمومية أضاف طريق الفحص المهني والتوظيف المباشر المخصص للمترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية.

يخضع الموظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري من طرف السلطة السلمية المؤهلة عن طريق معايير موضوعية تتمثل في تقدير مدى إحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية ، الكفاءة المهنية الفعالية والمردودية كيفية الخدمة وهذا بهدف تقدير مؤهلاته المهنية ، حتى يستفيد من الترقية في الدرجات أو الترقية في الرتبة أو تمنح له إمتيازات مرتبطة بالمردودية أو تمنح له الأوسمة والتشريفات والمكافآت ، ويتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة تبلغ للموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها إقتراح مراجعتها ، وتحفظ إستمارة التقييم في ملف الموظف.

تعود أهمية الموضوع إلى أهمية نظرية و أخرى عملية ، حيث تتمثل الأهمية النظرية في الإحاطة و الإلمام بمختلف جوانب الدراسة من نصوص قانونية و جوانب فقهية ، أما الأهمية العملية فتتمثل في إبراز الأليات المعتمدة من قبل المشرع الجزائري و الكفيلة ببيان إجراءات و أسس و معايير لتقييم الموظف العام في التشريع الجزائري من اجل ضمان تحفيز الموظف.

ومن المنطقي أن ينجر عن هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية :

- ماهي الأسس و المعايير المعتمدة التي يقوم عليها النظام الحالي لتقييم أداء الموظف العمومي الجزائري؟

### منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي و التحليلي الأكثر إستعمالا وهذا من خلال وصف الحقائق وتقريرها ، حيث حاولنا وصف الموضوع لإبراز أثره على الإدارة والموظفين وكشف العلاقة التي تربط بين عملية التقييم بصفة عامة و الترقية في الوظيفة العمومية، وبين جذب الموظفين ذات الكفاءات والمؤهلات لخدمة الإدارة العمومية.

كالم يخلو موضوع البحث من بعض الصعوبات لعل أهمها قلة المراجع المختصة وإن معظم هذه المراجع تتناول تقييم الموظف بمفهومه العام دون التطرق إلى تطبيقه كمبدأ فعال في مجال الوظيفة العمومية ، وتدراكنا بذلك النقص والعجز في النظام المطبق بالموازاة مع التطور السريع للإدارة نجد أن الوظيفة العمومية لاتزال تتماشى مع نظام التنقيط الجامد التي جاءت به القوانين السابقة الذي يعتمد على نمط التسيير التقليدي ، رغم صدور الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، ويظهر ذلك من خلال عدم مسايرة ماهو مطبق فعليا للتطور والتوجه الجديد للإدارة والتأثير السلبي على مؤهلات وكفاءات الموظفين مما يؤدي إلى ضعف الأداء ونقص الفعالية ، الأمر الذي شكل لنا بعض الصعوبات خاصة عند وضع خطة توفيقية ، ومع هذا فقد حاولنا الإلمام بأهم جوانب الموضوع ونرجوا أن نكون قد وفقنا في ذلك .

ولمعالجة جوانب تقييم الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري وفقا للإشكالية المطروحة

سالفًا تم تقسيم الموضوع إلى فصلين تناولنا فيهما مايلي:

- الفصل الأول :ويتناول الإطار النظري لماهية تقييم الموظف العام والذي تطرقنا من خلاله لمختلف الأفكار النظرية لماهية تقييم الموظف العمومي وهذا بوصف وتحليل بعض المفاهيم الأساسية حول تقييم

الموظف العام وهذا من خلال مبحثين: المبحث الأول: مفهوم تقييم الموظف العام ، المبحث الثاني: إجراءات تقييم الموظف العام .

- الفصل الثاني : يتمحور حول دراسة نطاق تقييم الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري ويتناول أسلوب المسابقة وهذا للكشف عن كفاءة أو صلاحية المرشح للوظيفة العامة ، وكذا الترقية بأنواعها بالإضافة إلى الإستفادة من منحة المردودية وهذا من خلال مبحثين: المبحث الأول : التقييم السابق لتولي الوظائف العامة في التشريع الوظيفي الجزائري ، المبحث الثاني : تقييم الموظف العام خلال المسار المهني .

## تمهيد

يعتبر تقييم أداء الموظفين المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف الوظيفة العامة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي وظيفة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء موظفيها و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، و تقييم أداء الموظفين من النشاطات المهمة و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية و التطويرية و الإدارية للإدارة العمومية ، كون أن تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء الموظفين الذي يعتبر جوهر و صلب عملية التقييم ، يسمح لإدارة الموارد البشرية بتنمية طاقاتها البشرية بهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية .

وحتى تضمن الوظيفة العامة ذلك تقوم الإدارة العمومية بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا و هي وظيفة تقييم أداء الموظف العام ، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها ، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي و هي وظيفة تتوسط وظائف الإدارة العمومية ، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لتقييم أداء أدوارهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة العامة ، و على الأسس و المعايير العلمية و الفنية .

ويناقد هذا الفصل ماهية تقييم الموظف العام في مبحثين حيث يعرض في المبحث الأول مفهوم تقييم الموظف العام بما فيه من مدلول التقييم من تعريف التقييم والعوامل المؤثرة في الأداء ومعوقاته ، وكذا الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم بالإضافة لأهداف عملية التقييم ، أما المبحث الثاني فيتناول إجراءات تقييم الموظف العام من معايير وطرق التقييم .

## المبحث الأول : مفهوم تقييم الموظف العام

يعتبر تقييم أداء الموظف العام معاملا للحكم على الجهد المبذول من قبل الموظف العام في الإدارة العامة ، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة ، و من هنا كان لزاما على الإدارة العمومية أن تعمل على تحسين تقييم أداء الموظفين على اختلاف مستوياتهم .

## المطلب الأول : مدلول تقييم أداء الموظف العام.

هناك عدة دراسات تناولت مفهوم تقييم أداء الموظفين و أضفت عليه معنى يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى التقييم بإعتباره العملية الأساسية لتقييم الأداء ، و قد تضاربت آراء المؤلفين حول تعريف تقييم أداء الموظفين من مؤلف لآخر ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم شامل لتعريف تقييم أداء الموظف العام يجمع بين مختلف هذه الآراء ، و هذا ما يمكن استخلاصه و ملاحظته ، و حتى يتسنى لنا الإلمام بجميع أبعاد و مقاييس عملية التقييم يتم التطرق إلى مجموعة من التعاريف : -

## الفرع الأول :تعريف تقييم الموظف العام .

أولاً : " تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية ، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقية لوظيفة أخرى"<sup>1</sup>

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1 - أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى .

1 - صلاح الدين عبد الباقي ،الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ،دون طبعة،الدار الجامعية للتوزيع و النشر ،الإسكندرية ،مصر ،2002 ، ص 257 .

2 - أن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى

ثانيا: " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها إستعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة " <sup>1</sup> .  
و أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

1 - عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب الإدارة و الوظيفة .

2 - تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفة ، و مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف الرئيس المباشر القائم بعملية التقييم و مرؤوسيه الخاضعين لعملية التقييم.

3 - عملية التقييم لا تكفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الإهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنمية الوظيفية (تدريبه ، ترقيته ، تطوير مساره الوظيفي ...).

4 - عملية التقييم تقوم على الإتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .

ثالثا: " عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة و مكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها " <sup>2</sup>

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين :-

<sup>1</sup> - حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دون طبعة ، دار النهضة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 360 .

<sup>2</sup> - حسن بلوط ، المرجع نفسه ، ص 360 .

1 - عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي .

2 - هي إيجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، و هذا طبعاً يسهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد .

رابعا: " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، و ذلك بالإستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " <sup>1</sup>

أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1 - عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين و بالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

2 - عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة .

و بناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف سابقا و حاليا ، و كيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفية بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الإرتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

و ما نستنتجه عند مراجعة التعاريف الواردة سالفاً يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء هي عملية إصدار حكم على أداء و سلوك الموظفين في الإدارة العامة ، و يترتب عليه قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل الإدارة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبهم أو تأديبهم و غيرها من القرارات .

<sup>1</sup> - شحادة نظمي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2002 ، ص 75 .

## الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في تقييم أداء الموظف العام .

هناك عدة عوامل تؤثر في تقييم أداء الموظف العام ، خارج نطاق سيطرته و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه الوظيفي و يمكن تقسيمها إلى عوامل تنظيمية و عوامل شخصية .

## أولا : العوامل التنظيمية :

1 - نظام الحوافز : يعتبر عامل الحوافز من أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظف و تتمثل في حوافز مادية كالمكافآت و الترقيات و حوافز معنوية كالإطراء و الثناء و الإشتراك في تسطير أهداف الإدارة فإذا كانت هذه الحوافز وفقا لنظام محدد يضمن بالقدر و الشكل المناسب فيشعر الموظف بالرضا عن عمله ، و يعمل جاهدا في سبيل تحسين أدائه ، و القيام بعمله على أحسن وجه .

و هذا النظام التحفيزي يتجسد في جملة من المؤشرات من أهمها :-

أ - توفير أحسن الشروط المادية و الإجتماعية للعمل: في إطار سياسة التنظيم الرامية إلى تحقيق الأهداف المسطرة و ضبط سلوك المسؤول السلمي، و مختلف العلاقات بين الأفراد العاملين في محيط العمل بما يضمن تحسين رضاهم و تحقيق رغباتهم و الإنصراف لعملهم ، دون تجاهل طبيعة المهام الموكلة إليهم .<sup>1</sup>

فمجهود الموظف البارز يتضح بتحقيق نجاح باهر، ينبغي الاعتراف به و تثمينه ، كما نص على ذلك القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 98 المتعلقة بالتقييم " كمنح الأوسمة التشريفية " مثل أسلاك الحماية المدنية و الأمن الوطني ، و الجمارك إضافة إلى جزاءات إيجابية كالترقية في الوظائف و الدرجات و منح الإمتيازات المرتبطة بالمردودية و المكافآت حسب نص المادة 97 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2013 ، ص 230 .

<sup>2</sup> - المادة 97 و 98 من الأمر 06-03 .

**ب - سياسات الإدارة :** تسيير هذه الأخيرة إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات و قواعد تنظيم العمل المفسرة للتصرفات ، و تسلسلها بشكل يسهل العمل و لا يعيقه .<sup>1</sup>

**ج - تصميم العمل :** حينما يكون للعمل تصميم يسمح بالتنوع و المرونة ، و التكامل و توافر المعلومات الكاملة عن العمل ، يكون هناك ضمان نسبي لأداء العمل بصورة حسنة .

**د - ظروف عمل جيدة :** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كلما ساعد ذلك على حسن أداء الوظيفة ، و من أهم هذه الظروف ما يمس الإدارة العمومية مثل الحرارة ، التهوية إلى جانب حجم الإتصالات الشخصية ... الخ .<sup>2</sup>

## 2 - عدم المشاركة في الإدارة :

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و إتخاذ القرار ، من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا ، فضعف المشاركة و العمل الجماعي ينتج عنه ضعف المسؤولية لدى الموظفين في تحقيق أهداف الإدارة العمومية باعتبار أنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال و المشاركة في وضع الحلول المناسبة لها ، مما ينشأ عنه تدني الشعور بالرضا و من ثم إنخفاض الحماس للعمل و إنخفاض معدلات الإنتاج .<sup>3</sup>

## 3 - غياب الأهداف المحددة :

إن الإدارة العمومية التي تعمل دون أن تكون لها خطط شاملة و مفصلة للأعمال و معدلات إنتاجية محددة ، لا تقيس ما تحققة من إنجازات و أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم ، لذا أصبح لزاما عن تعمل على مواكبة التوجهات الإستراتيجية المعاصرة و في جميع المجالات

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 291 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، المرجع نفسه ، ص 291 .

<sup>3</sup> - ناصر مُجد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 50 .

سواء الاقتصادية او التكنولوجية او البشرية ، تتجه الإدارة العمومية في السنوات الأخيرة إلى تشغيل تلك الموارد في الإتجاهات و بالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإدارية العامة ، وهذا ما تتكفل به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث تعمل هذه الأخيرة على التوزيع المخطط للموارد البشرية و أنشطتها <sup>1</sup>.

### ثانيا : العوامل الشخصية :

أظهرت الدراسات أن أداء الموظف العام لعمله يتأثر بشخصية الموظف ، فهناك بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى حب عمله ، و التفاني فيه و العكس صحيح ، و من أهم هذه العوامل نذكر: <sup>2</sup>

أ- **المكانة الإجتماعية** : كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية ، أو الوظيفية كلما زاد رضا الفرد عن عمله و أحسن أداءه ، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا ، و إجتماعيا ، قلت نيته في أداء مهامه بشكل كبير

ب- **الرضا العام عن الحياة** : يميل الفرد السعيد في حياته إلى أن يكون سعيدا في عمله أما التعيس في حياته ، و غير الرضا عن نمط معيشته العائلية و الإجتماعية ، فإنه عادة ما ينقل هذه التعاسة إلى عمله و الواقع يثبت ذلك .

ج- **الشعور بالإنتماء** : حين يشعر الفرد بإنتمائه لإدارته و أنه فرد أساسي في تكوينها ، يترجم هذا الشعور في بعض التصرفات مدخل التعاون ، تقوية العلاقات الإجتماعية في تنظيم الإدارة العامة و الرغبة في الحفاظ على موارد الإدارة العمومية .

### د - التسبب الإداري :

يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على إنخفاض معدلات أداء الموظفين و يعني ضياع ساعات من العمل يقضيها المسؤول خارج نطاق العمل أو اعمال ليس لها صلة به .

<sup>1</sup> - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص ، 195 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق ، ص 215 .

و ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف ، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من إلتزام النظام و إحترام الوقت و أبدت إلتزام و حماسا للعمل فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها الموظفين ، كذلك إذا كان المسؤول قدوة في إلتزام النظام و إحترام الوقت مع أداء دوره في المتابعة و الإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيه إلى التقيد بمواعيد العمل و بذل الجهد لإنجازه .

### هـ - إختلاف مستويات الأداء :-

إن من العوامل الأساسية لإنخفاض معدلات الأداء هو عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أداء الموظفين و المردود المعنوي و المالي الذي يحصلون عليه ، فكلما كان هناك إرتباط واضح بين مستوى أدائهم و الترقيات و العلاوات و المكافآت و الحوافز الأخرى التي يحصلون عليها ، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة ، و هذا يتطلب نظام متميز لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين العامل المنتج و العامل متوسط الإنتاج ، و العامل غير المنتج.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : معوقات تقييم الموظف العام .

عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف ، و الحكم على قدراتهم على القيام بواجباتهم ، و هي موضوع حساس و مثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا ، و هذا من قبل شخص آخر ، و ما يتضمنه هذا الحكم بمؤثرات و أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي ، و بالتالي عدم مصداقية الحكم على مستوى الأداء الوظيفي كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة :

" و يعد تقييم الأداء من الأكثر الأنشطة تعرضا للخلاف و المصاعب مما يجعل أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية ، خاصة لتعدد مصادر التقييم فمنها ما يكون مصدره المقيمين أنفسهم

1- ناصر محمد إبراهيم السكران ، المرجع السابق ، ص 50 .

تقيما غير مرضي يكون في غير صالحهم ، و هذا بناء على أساليب لا تتعلق بعملية التقييم بل لأسباب و منها ما يكون مصدره الأفراد الخاضعين للتقييم ، و منها ما يعود إلى نظام التقييم و منها ما يكون مصدره أداة التقييم نفسها .<sup>1</sup>

### أولا : الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

أ - التحفيز أو التفضيل الشخصي : قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية الموظفين أو العاملين فيعطيهم تقديرا حسنا ، و قد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطيهم تقديرا أو شخصية أو إجتماعية أو نفسية كتأثير علاقات الصداقة و الزمالة و العلاقات العائلية و الميول و التفصيل ، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى إنحياز القائم بعملية التقييم و بالتالي عدم موضوعية العملية و حتى يتم التقليل من هذا الإنحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد و ذلك من خلال مستوى ثاني للمراجعة و ذلك بقيام الرئيس بمراجعة و تدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم ، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز .<sup>2</sup>

و تتمثل هذه النقاط فيما يلي :-

**1- التقييم الجماعي :** يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول تقييم أداء الموظف و هذا في إجتماع يضم آخرين ، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم .

**2- تعدد التقييم :** و ذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف العام الخاضع للتقييم .

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2014، ص 177 .

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق، ص 282 .

**3- مراجعة خبير مختص :** تساعد الإستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي و ذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها و فعاليتها ، أو مقابلة المشرفين و مناقشتهم حول تقييم أداء الموظفين بعد تعبئة نماذج التقييم فعليا .

**ب - التساهل أو التشدد :** قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهـم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، و هذا الميل قد يكون لتعاطفهم و رضاهم ، و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيهـم دون النظر إلى أدائهم الفعلي و السبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير القائم بعملية التقييم<sup>1</sup> ، يميل بعض الرؤساء إلى التساهل في عملية التقييم من خلال التغاضي عن أخطاء لابد من محاسبة المقيم عليها ، وذلك بعكس رؤساء آخرين يتشددو بتضخيم السلبيات و تقليل الإيجابية و كلاهما يفتقد للموضوعية<sup>2</sup>.

**ج - الميل نحو الوسط :** ( النزعة المركزية ) يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعا في المواقع العملية في مجال تقييم الأداء ، و يحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيهـم ، رغم وجود إختلافات واضحة في أدائهم ، و ينتج هذا الخطأ<sup>3</sup>.

في التقسيم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهـم أو لعدم القدرة على إكتشافها أو تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيتهم و زيادة أجورهم ، أو لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم .

**د - الأولوية و الحداثة :** يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة " حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الإعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو يهمل أداء الفرد السابق و يهتم فقط بأحدث مستوى للأداء ، و في الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة ، لأن عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء سواء

<sup>1</sup> - مُجّد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ص 302 .

<sup>2</sup> - مُجّد عبد الوهاب حسن عشموي ، المرجع السابق ، ص 178 .

<sup>3</sup> - مُجّد سعيد أنور سلطان ، المرجع نفسه ، ص 302 .

كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلا ، و يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية :-

- ماهو أداء الفرد الماضي ؟ - ما هو أدائه الحالي ؟ - هل يتوقع استمراره في المستقبل ؟

**هـ - التأثير بالوظيفة أو المركز :** عندما يقيم الأفراد تبعا للوظائف التي يشغلونها ، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما و عاليا في الهيكل التنظيمي ، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها .

**و - تقييم عوامل غير قابلة للقياس :** يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس و التقدير مثل الإهتمام بالعمل ، و الإخلاص فيه و الاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة ، و حتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الإلتزام بما تستطيع رؤيته و سماعه و الإبتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط .<sup>1</sup>

### ثانيا- الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

- استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف .

- إستخدام نماذج موحدة للتقييم دون النظر إلى طبيعة و مستوى الوظيفة سواء كانت وظيفة فنية أو إدارية مما لا يعكس الأداء الحقيقي كما يتنافى أسلوبه إستخدام نموذج موحد لكل المستويات مع نظام ترتيب الوظائف الذي يقوم على تنوع واجبات الوظائف و تفادي مسؤولياته .

1 - عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة : وجود نموذج واضح وسهل يشجع القائم على متابعة التقرير في وقته المحدد و إنتفائه بالشكل الصحيح ، اما إذا كان النموذج معقدا و غامضا و غير واضح فقد يؤدي إلى تهرب معد التقرير من إعداده أو عدم الإهتمام عند التعبئة .

<sup>1</sup> - بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، تخصص ،علوم تجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، دفعة ، 2006 - 2007 ، ص 43 .

2 - عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة لأداء تقييم الموظف العام

عدم وجود معايير واضحة و دقيقة لتقييم الأداء لتمكين معد التقارير من مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المطلوب الوصول إليه .<sup>1</sup>

### ثالثا : كيفية معالجة مشكلات أو معوقات التقييم :

يمكن معالجة مشكلات التقييم أو التخفيف من حدتها من خلال بعض الإعتبارات التي يمكن الإسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم لتقييم الموظف العام و هي كما يلي :

1 - إيجاد وصف وظيفي مكتوب لدى جميع الرؤساء يتضمن معلومات دقيقة و صحيحة و واضحة عن جميع الواجبات و المسؤوليات المناطة بشاغل الوظيفة .

2 - وجود معايير تقييم أداء واضحة و محددة لجميع الوظائف ، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم .

3 - المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن عملية التقييم و ذلك للبحث عن المعوقات التي قد تعترض الرؤساء عند التنفيذ .

4 - مناقشة المرؤوسين بشأن نتائج التقييم و إعلامهم بهذه النتيجة ، و ما يترتب على ذلك من ثواب أو عقاب .

5 - إقتناع المسؤولين و الإدارة العليا بأهمية النظام سواء للموظف أو للإدارة العامة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مُجَّد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، مرجع سابق ، ص 180 .

<sup>2</sup> - مُجَّد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، المرجع نفسه ، ص 182 .

## رابعاً : آثار تقييم أداء الموظف العام :

رغم اختلاف الآراء حول الآثار المترتبة على أداء الموظفين إلا أن الواقع العملي يؤكد على أنه لا بد من أن يكون هناك آثار حتى يوّجّ التقييم ثماره ، و هذه الآثار قد تتمثل في المزايا المادية التدرج الوظيفي ، الرضا الوظيفي قد تكون منفردة أو مجتمعة .

### أ - الآثار التي تتصل بالمزايا و الحوافز المادية :

**1 - الأجور و المرتبات :** احتلت إشكالية الأجر مكانة مميزة ضمن برنامج إعادة الهيكلة ، حيث تم إنشاء لجنة لمتابعة هذه المسألة ، بموجب المرسوم رقم 80-118 المؤرخ في 12-04-1980 و المتعلق بتنظيم و سير و تدخل اللجنة الوطنية للأجور و هذه الأخيرة التي كانت بمثابة إقرار من السلطة بأهمية الأجور و المرتبات في الحياة الإجتماعية<sup>1</sup> ، و في الأصل تحديد الأجور هي نظرية إقتصادية بحتة ، تربط أجر المستخدم بمراجع استدلالية أي أداء الخدمة (+) المردودية (=) أجر المستخدم مقارنة بالأجر العام وصولاً إلى تقدير و تقييم دور العامل<sup>2</sup> من خلال عملية تقييم الأداء يمكن أن نتوصل إلى الموظفين الأكثر استحقاقاً لعملية زيادة الأجور مثال على ذلك العلاوات و المكافآت التشجيعية التي تقدم كحافز إلى الموظف الذي يؤدي عمله بحماس و فاعلية .

### 1-1/ الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ، و خصائصها في ظل التشريع الجزائري

- الشبكة الإستدلالية للرواتب: إنطلاقاً من عناصر التصنيف الواردة في المادة 8 من القانون العام للوظيفة العمومية تولى المرسوم رقم 07 - 304<sup>3</sup> ، و كذا التعليمات الحكومية رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم ، قد تم

<sup>1</sup> - عجة الجيلالي ، الوجيز في قانون العمل و الحماية الإجتماعية "النظرية العامة للقانون الإجتماعي في الجزائر، دون طبعة، دار الخلدونية، الجزائر ، ص 90 .

أنظر الجريدة الرسمية رقم 16 ، مؤرخة في 15-04-1980 .

<sup>2</sup> - سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 130 .

<sup>3</sup> - المرسوم الرئاسي 07-304 ، المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007 ، المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، رقم 61 .

- على أساس المعايير المذكورة ، تصنيف رتب مختلف أسلاك الموظفين في أربع مجموعات في شبكة مستويات التأهيل ، و المتمثلة فيمايلي :
- المجموعة الأولى "أ" و تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم و البحث و الدراسات و كل مستوى تأهيل مماثل.
  - المجموعة الثانية "ب" و تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل .
  - المجموعة الثالثة "ج" و تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل .
  - المجموعة الرابعة "د" و تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل .

## 1-2 / خصائص الشبكة الإستدلالية للمراتب: <sup>1</sup>

إن الشبكة الإستدلالية كما هي محددة في المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، ناتجة عن شبكة مستويات التأهيل المبينة في المادة 3 من المرسوم المذكور . و عليه ، تشمل الشبكة الإستدلالية من الناحية العمودية على رقم استدلالي أدنى و رقم استدلالي أقصى يوافقان على التوالي مستوى التأهيل الأدنى و مستوى التأهيل الأعلى للوظيفة العمومية . و يندرج التطور العمودي للشبكة الإستدلالية إذن ، بين الرقم الإستدلالي الأدنى للصف الأول المقدر بـ 200 نقطة و الرقم الإستدلالي الأدنى للقسم خارج الصف الأخير المقدر بـ 1480 نقطة ، و يتم هذا التطور المزدوج من صف إلى صف و من مجموعة إلى مجموعة بهدف مكافأة الترقية المهنية ، و كذا التطور في مستويات التأهيل .

<sup>1</sup> - رشيد جباني ، دليل الموظف و الوظيفة العمومية ، دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر رقم 06-03 ، المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ص 58.

و يرافق التطور الإستدلالي من الناحية العمودية الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى ، في حين يرافق التطور الإستدلالي من الناحية الأفقية الترقية في الدرجات ، في إطار اعتماد الأقدمية المهنية ، مع الإشارة أن قيمة النقطة الإستدلالية قد حددت بخمسة و أربعين دينار (45 دج) ، طبقا للمادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07 – 304 المؤرخ في 19 سبتمبر 2007 ، المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم<sup>1</sup>.

فالشبكة الإستدلالية للمرتبات تشمل مجموعات و أصناف فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام إستدلالية دنيا و أرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية في رتبته مثال :<sup>2</sup>

الرقم الإستدلالي الأدنى	الصنف	الرتبة	الأسلاك
537	12	متصرف	المتصرفون
578	13	متصرف محلل	
621	14	متصرف رئيسي	
713	16	متصرف مستشار	
498	11	مساعد متصرف	مساعدو المتصرفين
بدون تغيير	بدون تغيير	بدون تغيير	ملحقو الإدارة
بدون تغيير	بدون تغيير	بدون تغيير	أعوان الإدارة
بدون تغيير	بدون تغيير	بدون تغيير	الكتاب
بدون تغيير	بدون تغيير	بدون تغيير	المحاسبون الإداريون

و بذلك يكون راتب المتصرف مثلا كما يأتي :

الرقم الإستدلالي الأدنى الموافق للصنف 12 :  $537 \times 45 = 24165$  دج .

<sup>1</sup> - المادة 08 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 .

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 280/16 ، المؤرخ في ، 02 نوفمبر 2016 ، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي ، رقم 04/08 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

**1-3/ نظام دفع رواتب الموظفين :**

تطبيقا لأحكام المادة 32 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، نصت المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم على أن للموظف ، الحق بعد أداء الخدمة من راتب .

**نظام دفع رواتب الموظفين العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة :**

يتم تحديد رواتب الموظفين العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة ، وفق نفس الطريقة التي تحدد بها رواتب الموظفين الآخرين ، و شاغلي الوظائف العليا في الدولة يخضعون لتصنيف مغاير ، منصوص عليه في المرسوم الرئاسي رقم 07 - 305 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 المعدل للمرسوم رقم 90-228 المؤرخ في 25 جويلية 1990 ، و الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على الموظفين و الأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة .

**ب - الآثار التي تتصل بالتدرج الوظيفي :**

1 - **الترقية** : هي إختيار أي الموظفين و أصلحهم ليتولى وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري للإدارة ، يرتبط مفهوم الترقية عموما ، بتقييم أداء كل موظف أثناء مساره المهني و هو تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة .

**1-1/ الترقية في الدرجات :<sup>1</sup> (L'avancement)**

تتمثل الترقية في الدرجات في الإنتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة ، و تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر : المدة الدنيا و المتوسطة و القصوى .

<sup>1</sup> - المادة 10 من المرسوم الرئاسي 07 - 304 .

تطابق الدرجة مبلغ تعويض الخبرة عن فترة ممارسة المهام في التصنيف الذي صنفت فيه الرتبة أو الوظيفة أو منصب العمل ، و يترجم تعويض الخبرة بزيادة استدلالية تبعا لوتائر الترقية المبينة في الجدول أدناه .

توزع النسبة القصوى لتعويض الخبرة في كل صنف على اثني عشر (12) درجة ، عن مدة أقدمية تتراوح بين 30 و 42 سنة ، و يمكن أن تكرر القوانين الأساسية الخاصة ، بالنظر إلى طبيعة مهام بعض الأسلاك ، و تيرتين فقط من بين الوتائر الثلاثة للترقية في الدرجات ، كما هو الشأن بالنسبة لموظفي الأسلاك الأمنية الذين تنطوي مهامهم على مخاطر و تبعات و مسؤوليات خاصة .

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 06 أشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

## 1-2 / الترقية في الرتب (La promotion)

حدد المشرع الجزائري تنظيم و تأطير الترقية في الرتبة حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية و منها الأمر رقم 06-03 في نص المادة 107 "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، حسب الكيفيات الآتية:<sup>1</sup>

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة - بعد تكوين المتخصص - عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني- على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة .

<sup>1</sup> - المادة 107 من الأمر 03 / 06 .

- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين .

و هذا النوع من الترقية يخص الموظفين الذين تتوفر لديهم الشروط القانونية المعمول بها قانونا ، و تتم الترقية بقرار إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية ، و ذلك وفق معايير محددة كالكفاءة و المواظبة (... ) و لكن هذا التقييم يتعين أن يكون موضوعي في إطار مبدأ المشروعية ، و على هذا الأساس حدد المشرع الجزائري شروط يجب توافرها في الموظف حتى يكون مؤهلا للإستفادة من الترقية في الرتبة و نذكر على سبيل المثال :-

- الترقية عن طريق الإختيار : نص في البند الرابع المادة 107 من الأمر السالف ذكره على هذا النوع من الترقية هو أن تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة ، و ذلك يكون بصفة دورية خلال مساره الوظيفي ، و تخضع الترقية الإختيارية لشروط الأقدمية في الرتبة مع التأهيل الوظيفي إضافة إلى الكفاءة المهنية و تعد هذه الشروط شروطا عامة سواء كانوا موظفين خاضعين للأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب كل قطاع ، و شرط الإستفادة من الترقية الإختيارية مشروط بإستفاء عدد السنوات المطلوبة في الرتبة التي ينتمي إليها الموظف حتى يطمح للترقية الإختيارية إلى رتبة أعلى مباشرة و القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يوضح بشكل نهائي فيما يتعلق بشرط الأقدمية ، فقد ترك مهمة تحديد الأقدمية المطلوبة للقوانين الأساسية ، فقد ترك مهمة تحديد الأقدمية المطلوبة للقوانين الأساسية الخاصة ، و من بينها المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-229 المؤرخ في 25 جويلية 1990 .<sup>1</sup>

المرسوم التنفيذي رقم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 و المرسوم التنفيذي رقم 94 - 105 المؤرخ في 09 ماي 1994 و المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008

<sup>1</sup> - شعبي أمينة ، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال ، جامعة خميس مليانة ، 2013-

و التي حددت الأقدمية الواجب توافرها قصد الاستفادة من الترقية الإختيارية حسب الرتبة و تقدر الأقدمية في الرتبة بعشر (10)سنوات من الخدمة الفعلية .

و العنصر الثاني الذي يكمل عنصر الأقدمية هو وجوب تسجيل الموظفين الذين تتوفر فيهم شرط الأقدمية في قوائم التأهيل في كل سنة حسب المناصب الشاغرة المخصصة للترقية في حدود عشرة بالمائة (10 %) بعد إستشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

**ج: الآثار التي تتصل بالرضا الوظيفي :** يرتبط الرضا الوظيفي لدى الموظف العام بأن تقييم أدائه يتم وفقا كما يؤديه بالفعل و يشكل حافزا له لبذل مزيد من الجهد ، الرضا الوظيفي ينبع من عدة متغيرات من أهمها الرضا عن الوظيفة الحالية ، الرضا عن مستوى الدخل ، عن أسلوب الترقية عن الرئيس المباشر ، عن الزملاء ، الرضا عن تقييم الأداء للموظف العام .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم أداء الموظف العام

يتضح مما سبق أن عملية التقييم أداء الموظفين من الأنشطة المهمة التي تمارسها الإدارة العمومية في المؤسسة ، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية .

### الفرع الأول : الأهداف على مستوى الوظيفة العمومية

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى الإدارة العمومية مايلي :

-تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات الموظفين ، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب ، لأي تغير في الإستراتيجية الإدارية العمومية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مُجّد عبد الوهاب حسن عشموي ، مرجع سابق، ص 183 - 184 .

<sup>2</sup> - سهيلة مُجّد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، طبعة أولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 138 .

- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل : إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في الإدارة العمومية ، و تحسين علاقات العمل فيها " ، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الإنسجام و الترابط بين الأفراد و الإدارة العمومية ، الأمر يصعب تحقيقه غالبا في الإدارات .

- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مواجهة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة ، توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي تثبت عليها ،- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .

ونظرا لزيادة حجم الجهاز الإداري نتيجة إتساع و تنوع نشاط الدولة إتجه المشرع الجزائري إلى إنشاء هيئة عليا مركزية و لجان متخصصة ،واشترك عضويتها متخصصين بغرض أن يحقق هدف إصلاح عام و هو تحسين مستوى الوظيفة العمومية ، حيث نصت المادة 55 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتمثلة في مايلي :

-الهيكل المركزي للوظيفة العمومية (المديرية العامة للوظيفة العمومية)،-المجلس الأعلى للوظيفة العمومية -هيئات المشاركة و الطعن .

### أولا: الهيكل المركزي للوظيفة العمومية :

تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية جهازا لتسيير الوظيفة العمومية كما لها دور هام في التنسيق بين مختلف الإدارات ، وعرفتها المادة 56 من الأمر رقم 06-03 كمايلي :الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة ...<sup>1</sup>

إن إنشاء الهيكل المركزي للوظيفة العمومية من شأنه تدعيم حماية مبدأ الكفاءة في تولي الوظائف العمومية خاصة و أن المادة 56 من الأمر رقم 06-03 جعلت من بين مهامه ضمان مراقبة

<sup>1</sup> - المادة 56 من الأمر 06 / 03 .

قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين، الأمر الذي من شأنه تجسيد مبدأ الكفاءة في الإلتحاق بالوظائف العمومية في المعاملة الوظيفية من تقييم و ترقية... الخ.<sup>1</sup>

تشمل المديرية العامة للوظيفة العمومية المدفوعة تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية وفقا للتنظيم الجديد على مفتشية عامة و مديريات ، و كل مديرية تنقسم بدورها على مديريات فرعية .

**أ- المفتشية العامة:** هو جهاز دائم للتفتيش و الرقابة و التقييم، موضوع تحت تصرف المدير العام للوظيفة العمومية ، و يضطلع في مجال عمل الهياكل المركزية و المصالح غير المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية زيادة على تقييم ظروف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارية العمومية .

**ب- المديريات:** تشمل المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري الموضوعة تحت سلطة المدير العام على الهياكل الآتية :

- مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية

- مديرية ضبط تعداد المستخدمين و تامين الموارد البشرية

- مديرية التطبيق و التدقيق

- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية

- مديرية العصرية و التطوير الإداري

- مديرية الإعلام الآلي .

<sup>1</sup> - شمس الدين بشير الشريف ، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية و التطبيق ، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الجزائر ،

- مديرية إدارة الوسائل ، زيادة على الهياكل المذكورة أعلاه ، يساعد المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ثلاثة رؤساء دراسات .<sup>1</sup>

### - دور المديرية العامة للوظيفة العمومية :

ينبثق دور المديرية العامة للوظيفة العمومية مباشرة عن صلاحيات التي أحاطها القانون بالمدير العام للوظيفة العمومية ، وهي متنوعة وكثيرة و عليه فإن هذه الأخيرة تضطلع بمهمة تصور سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية ، و تقوم بتنفيذها و في الإطار تسهر على تطبيق التشريع و التنظيم لضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين و الأعوان العموميين ، أي النصوص التنظيمية الخاصة مع تلك المبادئ الأساسية التي سنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، كما تسهر على إعداد الأطر القانونية المتعلقة بسير المسار المهني للموظفين ، كضبط آليات التوظيف الداخلي و تطويرها أي الترقية مع توافق مبدأ الكفاءة، و تتمين الموارد البشرية في القطاع بتحديد سياسة تحسين مستوى الموظفين ، و في إطار هذه المهام المنوطة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، فيما يرتبط بجانب التوظيف و أعمال الرقابة على دور الإدارة في ذلك ، نصت المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي 03- 190 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية ، و قد ألغى هذا المرسوم بالمرسوم التنفيذي رقم 03- 192 المؤرخ في 28 أبريل سنة 2003 ، يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها .<sup>2</sup>

وقد نصت المادة الأولى من نفس المرسوم على " يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها".

كما نصت المادة 03 من المرسوم السالف الذكر على تكليفه في مجال ربط الموارد البشرية و تميمها لعمليات ترشيد تعداد المستخدمين و تميمين الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، و هذا بالقيام خصوصا بمايلي :

<sup>1</sup> -المادة 02 المرسوم التنفيذي رقم 14 - 194 ، المؤرخ في 03 جويلية 2014 ، يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ، الجريدة الرسمية ، العدد 41 .

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 03\_192 ، المؤرخ في 28 أبريل 2003 ، يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها ، الجريدة الرسمية ، العدد 03.

- دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه .
- السهر على التطابق بين حاجات التنمية الاجتماعية والإقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري.
- إقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعة الإدارة العمومية .
- ترقية كل عمل من شأنه تكييف الخدمات العمومية مع تطور مهام الدولة .
- دراسة كل تدبير يرمي إلى ضبط مقاييس الشكليات والإجراءات الإدارية وتبسيطها وإقتراح ذلك .
- دراسة كل تدبير من شأنه تهمين العمل الإداري وتحسين مردوده وترقية ثقافة الخدمة العمومية وإقتراح ذلك .
- وتكلف زيادة على ذلك ، بإبداء رأي التقني مسبق حول مشاريع نصوص تشريعية أو تنظيمية تتعلق بتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية وسيرها .<sup>1</sup>

#### ثانيا : المجلس الأعلى للوظيفة العمومية :

نصت المادة 58 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أن تنشأ هيئة للتشاور تسمى "المجلس الأعلى للوظيفة العمومية"

أ - إختصاصات المجلس الأعلى للوظيفة العامة : حسب المادة 59 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

- 1- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية .
- 2- تحديد سياسة تكوين الموظفين و تحسين مستواهم .
- 3- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستوى الكمي و النوعي.

<sup>1</sup> - المادة 03 من المرسوم التنفيذي 192\_03 .

4- السهر على إحترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية .

5- اقتراح كل تدابير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام .

كما يستشار ، زيادة على ذلك في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية .<sup>1</sup>

**ثالثا: هيئات المشاركة و الطعن:** نص المشرع الجزائري في المادة 62 من الأمر 06-03 على

أنه توجد ثلاث هيئات للمشاركة و الطعن تتمثل فيمايلي :

**أ- اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:** من خلال المادة 63 / 01 من الأمر 06-03 المتضمن

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على إنشاء لجان إدارية متساوية الأعضاء لدى الإدارات و المؤسسات العمومية حسب الحالة لكل رتبة أو سلك أو مجموعة من الأسلاك تتساوى مستوياتها و تأهيلها و تشكل هذه اللجان من ممثلين عن الإدارة و ممثلين عن الموظفين و ترأسها السلطة المدفوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين من الإدارة .<sup>2</sup>

و بالنسبة لإختصاصات هذه اللجان بأنها تمارس أعمالها كهيئة إستشارية أو كلجنة ترسيم أو كمجلس تأديبي، و منح اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء مهمة استشارية يتعلق بالمسائل الفردية الخاصة بالموظفين من تقييم و ترقية و نقل إجباري... الخ و كذلك اجتماعها كلجنة ترسيم من شأنه أن يجعلها عنصرا فاعلا في إقامة التوازن بين مصالح الموظفين و مصالح الإدارة و يساعد على تكريس و حماية مبدأ الكفاءة سواء في الإلتحاق بالوظيفة العمومية أو أثناء المسار الوظيفي .<sup>3</sup>

**ب- لجان الطعن:** حسب المادة 65 من الأمر 06-03 تنشأ لجنة الطعن لدى كل وزير و كذا لدى

كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية ، أما تشكيلها فقد نصت عليه الفقرة الثانية من نفس المادة تتكون مناصفة من ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين المنتخبين .

<sup>1</sup> - المادة 58 و 59 من الأمر رقم 06-03 .

<sup>2</sup> - المادة 63 / 1 من لأمر 06 / 03.

<sup>3</sup> - شمس الدين بشير الشريف ، المرجع السابق ، ص 119 .

و تنصب في أجل شهرين (02) بعد إنتخاب أعضاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء و هذا ما نصت عليه المادة 66 من الأمر 06-03.

أما بالنسبة لإختصاصها فتتمثل في الطعون المقدمة من الموظفين في حالة العقوبة التأديبية من الدرجة الثالثة و الرابعة .

**ج- اللجان التقنية :** نصت المادة 71 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على انه تنشأ لجان تقنية على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية و تتشكل من عدد متساو من ممثلي الإدارة و الممثلين المنتخبين للموظفين و تخضع في رئاستها للسلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة .

أما عن مهامها ، فإنها تستشار في المسائل المتعلقة بالشروط العامة للعمل و النظافة و الأمن داخل المؤسسات و الإدارات العمومية و هذا يضمن للموظف ممارسة مهامه في ظروف أحسن تضمن له الكرامة و الصحة و السلامة البدنية و المعنوية مما يجعله يرفع من مستوى عمله .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : الأهداف على مستوى الموظفين

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى الموظفين هي :

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة العمومية تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل بجد و مثابرة ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات .

- **قياس أداء الموظف :** "حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من الإدارات ، و المقصود بها هو قياس مستوى أداء الموظفين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة

<sup>1</sup> - المادة 71 من الأمر 06 / 03 .

بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية ، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض " 1 .

- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، حيث تساعد عملية التقييم على إستثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل ، خاصة و أن " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر ، سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها .

- توفير نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه و تحسينه مع مساهمته في دعم العلاقات بين الموظفين و الإدارة ، فالنتائج الموضوعية و العادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للموظفين إتجاه الإدارة .

- تساعد عملية التقييم على إقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بعثتهم الوظيفية بأساليب عملية و بصورة مستمرة . 2

### الفرع الثالث : الأهداف على مستوى السلطة الرئاسية

يمكن أن تعرف فكرة السلطة الرئاسية قانونيا و فنيا تعريفا عاما بأنها القوة أو الدينامو الذي يحرك التدرج السلم الإداري القائم عليه النظام الإداري و المركزي في الدولة و مفهوم السلطة الرئاسية في علم الإدارة العامة و القانون الإداري هي حق و سلطة استعمال قوة الأمر و النهي من أعلى طرف الرئيس الإداري المباشر و المختص ، وواجب الطاعة و الخضوع و التبعية من طرف المرؤوس المباشر للرئيس الإداري المباشر المختص.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمن إلهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 202 .

<sup>2</sup> - بعجي سعاد ، المرجع السابق ، ص 17 .

**فكرة السلطة الرئاسية تتألف من عنصرين هما :**

أ- الرئيس المباشر يملك الحق استعمال اصدار و توجيه مجموعة من الأوامر و النواهي الملزمة للموظف أو العامل العام المرؤوس له مباشرة و يمارس في مواجهته مجموعة من السلطات و المكينات سواء على شخص المرؤوس كعامل عام للإدارة و العامة تابع للدولة أو على أعماله الوظيفية .

ب- المرؤوس من واجباته و التزاماته الوظيفية و التي تعد عنصرا من عناصر النظام القانوني لمركزه الوظيفي واجب هو إطاعة أوامر و نواهي رئيسه الإداري المباشر فالمرؤوس ليس ملزما فقط بالخضوع و الطاعة للقوانين و اللوائح و النظم العامة في الدولة بل هو ملزم قانونا بالخضوع لأوامر و نواهي و توجيهات و تعليمات رئيسية الإدارية و اطاعتها و تنفيذها في حدود القانون ، و كل إخلال جزاؤه عقوبات تأديبية عليه.<sup>1</sup>

**1-سلطات و مظاهر السلطة الرئاسية على شخص الموظف العام :**

من مكينات و سلطات و مظاهر فكرة السلطة الرئاسية التي يجوزها و يمارسها الرئيس الإداري على الشخص الموظف العام ، سلطة التعيين و تحديد المركز الوظيفي للمرؤوس ، و تقرير مستقبله الوظيفي ، و ترقيته ، و نقله نقلا مكانيا أو نقلا نوعيا و وظيفيا ، و توقيع العقوبات التأديبية عليه و فصله من الوظيفة العامة، إلى غير ذلك من مظاهر سلطات السلطة الرئاسية .

**2- سلطات و مظاهر السلطة الرئاسية على اعمال الموظف العام الوظيفية:**

يمارس الرئيس الإداري على أعمال و تصرفات مرؤوسيه الوظيفية مكينات و سلطات المتمثلة في إجراءات و أعمال سلطة التوجيه ، و سلطة الرقابة و التعقيب ، بالرئيس الإداري يجوز سلطة اصدار مجموعة من الأوامر و النواهي و التوجيهات و التعليمات شفويا و كتابيا (بواسطة اجراءات التنظيم الداخلي للإدارة ) إلى الموظف العام ينهيه و يرشده و يوجهه بما يحقق المصلحة العامة على أحسن وجه و بانتظام و إطراد و بأقل التكاليف و الجهودات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمار عوابدي ، القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990 ، ص 206 - 207 .

<sup>2</sup> - عمار عوابدي ، المرجع نفسه ، ص 208 .

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي ، و يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء الموظفين و سلوكياتهم الوظيفية و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية ، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء الموظفين فقط ، بل حتى على أداء الرؤساء المباشرين و المشرفين على مستويات أعلى و حتى على أداء الإدارة العمومية .

### المبحث الثاني : إجراءات تقييم الموظف العام

تعتبر وسائل و إجراءات العمل مجالات إضافية لأداء الموظف يمكن مراقبتها حيث يمكن من خلال هذه المراقبة الحصول على معلومات توضح ، عما إذا كان العمل يتم تنفيذه حسب إجراءات و الأنظمة المتفق عليها ، و هل يتم إتباع إجراءات السلامة و حفظ الملفات و التقارير الضرورية بالشكل الملائم ، " و يجب أن نقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها إجراءات التقييم و الأشخاص الذين يخضعون لذلك التقييم و كذا الأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات و الفترات التي يتم فيها ذلك ، و عندما نحدد المعايير و الأغراض يجب أن تبلغ نتائج التقييم لجميع من يعينهم ، سواء القائمين بالتقييم أو الموظفين الذين سيتم تقييم أدائهم ، و يجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من التقييم و الطريقة التي يجب مراعاتها و إتباعها في وضع التقديرات .<sup>1</sup>

ومن خلال هذا المبحث سنتناول في المطلب الأول : معايير تقييم الموظف العام و في المطلب الثاني : طرق تقييم الموظف العام .

### المطلب الأول : معايير تقييم الموظف العام :

يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الموظف و بالتالي يقارن به للحكم عليه ، أو هي المستويات التي تعتبر الأداء جيدا أو مرضيا "<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسن ، المرجع السابق ، ص 217 .

<sup>2</sup> - عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 278 .

و أيضا يقصد بمعايير التقييم تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء ، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه ، و يمكن تقسيم هذه المعايير إلى ثلاث أنواع هي : معايير الصفات الشخصية (الخصائص الشخصية) ، معايير تصف الإنتاج، معايير تصف السلوك.<sup>1</sup>

فتحديد هاته المعايير ، يعتبر أمر ضروريا لعملية تقييم الأداء فهي تعمل على مساعدة الموظفين على معرفة ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف الإدارة العامة إضافة إلى توجيه السلطة الرئاسية المشرفة إلى الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل تحسين الأداء و تطويره .

### الفرع الأول : الصفات الشخصية :

غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل و العطاء و تحقيق الذات و البراعة و اللياقة التي يتحلى بها الموظف العام في مواقف مختلفة و مدى النضج الإنفعالي و إستواء الشخصية و على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم .

- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للموظف و ليس الجانب العملي له ، و بذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية الموظف (عداء و حساسية و السلوك الدفاعي) و من ثم يؤثر على أدائه.<sup>2</sup>

- نلاحظ أن المعايير المبنية على أساس الصفات الشخصية لها دور هام إلى جانب المؤهلات المهنية في تقدير مدى قابلية أو جدارة المعني لشغل المنصب المستهدف مستقبلا يتوفر جملة من الصفات و المتمثلة في قابلية الإتصال و روح المبادرة ، القدرة على طرح أفكار بناءة و غيرها من الصفات ، لكن هذه الأخيرة غير مأخوذة بعين الاعتبار في كل الحالات و بنفس الدرجة من الأهمية ، فتقييم الكفاءات

<sup>1</sup> - أرثيل بيل ، إدارة الأفراد ، إعداد و ترجمة خالد العامري و عبد الحميد العاصي و ضحى عبد الرؤوف ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001 ، القاهرة ، ص 180 .

<sup>2</sup> - زهير ثابت ، كيف تقييم أداء العاملين و الشركات ، دون طبعة ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 98 .

يرتكز على تقدير الكفاءات التي يملكها الموظف العام و هي من مسؤولية الرئيس السمي بإعتباره الأحسن موقعا لملاحظتها حيز التنفيذ .

### الفرع الثاني : معايير نواتج الأداء

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الموظف الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن

قياسها و تقييمها ، من حيث الكم و الجودة و الزمن و العائد و التكلفة ... الخ

حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه تحقيقها ، و هي معايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد ، إلا أنها صعبة الإستخدام في تقييم أداء الموظفين الذين يؤدون أعمال ذات نتائج (إنتاجية) غير ملموسة كالأعمال الإدارية تقوم هذه المعايير على تقييم النتائج المحققة من قبل الموظف ، عن طريق مقارنة إنجازة الفعلي بما هو مخطط " و النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم و هي تعتبر سهلة القياس ، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل الإنتاج و المبيعات الإجمالية و الدخل الإجمالي : و يتم تقييم النتائج تقييم الأداء من خلال العوامل الأربعة الأتي ذكرها : -

- الكمية : حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا .

- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج و مقارنتها مع التكلفة المحتملة .

- الجودة : نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.

-الوقت : هل أنجز الموظف العمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، و إذا كان هناك تأخير في الإنجاز

يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 337 .

## الفرع الثالث : معايير سلوك الأفراد :

يقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الموظف الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ، كالتعاون ، المواظبة على العمل ، المبادرة... الخ ، و تقييم هذه السلوكيات كذلك تحتاج إلى متابعة مستمرة لأداء الموظف العام الخاضع له ، مما يجعله صعب و لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات ، و من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية من المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج ، إلا أنها حالة و يمكن تقييمها و ذلك أن هناك تصرفات تصدر من الموظف قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي و لكنها تؤثر في عمل الإدارة العامة من خلال التأثير على صورتها و من هذه التصرفات (الكذب ، النفاق ، الرشوة ، السرقة في المعاملات ) ، و على هذا الأساس سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقسيمها إلى :

- **إتخاذ القرارات :** و تتمثل في الحكم على الأمور التي يتم إتخاذ إجراءات حيالها و تحمل مسؤولية الإجراء .

- **تحديد الأولويات :** و تتمثل في مقدرة الموظف على ترتيب الأمور حسب أولوياتها .

- **التنظيم:** وضع القوانين موضع التنفيذ ،تنظيم المفاهيم و الأفكار و القواعد التي تحتاجها الإدارة العمومية في عملية التوجيه ، و ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي تكون مؤهلا لها من خلال صلاحيات مركزه و السلطة المستمدة من ذكائه و معلوماته و خبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف الإدارة العامة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أغادير سالم العيدير ، مقدمة في الإدارة ، دون طبعة، وزارة التعليم و التربية ،جامعة أم القرى ،الإدارة التربوية و التخطيط ، ص

- **التخطيط** : الإستعداد لإتخاذ القرار يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعدادا لإتخاذ قرارات ناجحة و عملية تاخذ بعين الإعتبار طبيعة الأهداف و الإمكانيات المتوفرة لتحقيقها ، و العقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف و موقف الموظفين منها .<sup>1</sup>

- **الإتصال** : هل للعامل مهارات إتصال يعبر عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين و مدى صدق و موضوعية هذه المعلومات .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : طرق تقييم الموظف العام

تعتبر طرق تقييم الأداء هي الوسيلة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة الموظف و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه و بإعتبار الترقية أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية و لعل أهم أساسين للترقية هما أساس الأقدمية أي طول الخدمة و أساس الكفاءة أي القدرة التي يتمتع بها الموظف .<sup>3</sup> و أيا كان نظام الترقية المتبع فإنه يجب ان يستند على أساس سليم ليس فقط من ناحية الفنية و لكن أيضا من ناحية إكتسابه لرضا الأفراد أو الموظفين بشعورهم بعدالة النظام و موضوعيته .  
و هذا ما نميزه من خلال أساسين للترقية هما : **الكفاءة و الأقدمية** .<sup>4</sup>

و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة

لتقييم أداء الموظفين يمكن تقسيمها إلى :

### الفرع الأول : الطريقة القائمة على أساس الأقدمية :

يقضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة

على تحمل مسؤولياتها ، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الإختيار و يدعمه .

<sup>1</sup> - أغادير سالم العيدروس ، المرجع السابق ، ص 48 .

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيخة ، المرجع السابق ، ص 338 .

<sup>3</sup> - عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دون طبعة ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998 ، ص 414 .

<sup>4</sup> - زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، بيروت ، ذات السلاسل 1973 ، ص 385 .

## أولا : تعريف الترقية بالأقدمية :

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في الإعتبار عند ترقية لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية ، بمقتضى ذلك يكون الفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاؤه أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة ، و معنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية يعتمد على نقطة أساسية و هي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفة الحالية يكسبه خبرة أكبر و أعمق ، بحيث تحسب له أولوية ، الترقية على غيره .<sup>1</sup>

و قد يوضع الأفراد الجدد تحت الإختبار لفترة معينة هذه المدة حسب القوانين المعمول بها و الأنظمة الداخلية المطبقة في المؤسسة ، فلا تدخل هذه الفترة في حساب الأقدمية إلا إذا احتفظ بهم فيعتبر تعين أقدميتهم منذ أول تاريخ إستلامهم للعمل أي الفترة التجريبية ، كما يدخل في حساب الترقية عن طريق الأقدمية التي تغيب فيها الفرد عن العمل بسبب المرض أو حوادث ، سواء كانت في مكان العمل أو خارجه أو الإنجازات الممنوحة بموافقة المشرع كأداء الخدمة العسكرية مثلا أو أداء واجب إنتخابي أو إنجاب الأطفال و غير ذلك من الأسباب المشروعة ، و يفقد الأفراد حقهم في الأقدمية للأسباب متعددة منها:

تركهم للعمل ، أو فصلهم عن العمل للأسباب مهنية أو لمخالفتهم لتعليمات التغيب عن العمل خاصة إذا فشلوا في العودة لإستلام عملهم فوراً إستدعائهم .<sup>2</sup>

" تعبر الأقدمية عن الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة ، و الفترة التي قضاها في خدمة المنظمة بصفة عامة " و بموجب هذا المعيار تقوم المنظمة بترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكبر .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 274 .

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 322 .

<sup>3</sup> - سلوى تيشات ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص ، تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2009 - 2010 ، ص 96 .

و يحتفظ الموظف بالأقدمية التي يكون قد إكتسبها في معظم الظروف التي تفترض تغيرا في السلك و الرتبة أو المنصب و كذا تعينا في المنصب أو وظيفة عاليا ، أو متابعة فترة تدريبية في إطار التكوين المتواصل .

و يمكن تامين الأقدمية حسب القانون الأساسي النموذجي الذي تضمن جدولاً مرجعياً للترقية حسب ثلاث مدد متفاوتة على النحو التالي: المدة الدنيا ، المدة المتوسطة ، المدة القصوى .<sup>1</sup>

### ثانياً : مزايا و عيوب الترقية بالأقدمية :

**1 - المزايا تتمثل في :-** تحقيق العدالة و الموضوعية بين جميع الموظفين ، و عدم وجود تحيز على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المؤسسة لأن طول الخدمة هذه أكسبته خبرة و مهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاه فيها ، و بهذا فإن الموظف أصبح على كفاية و أكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفة الأعلى المرقى إليها .<sup>2</sup>

- التقليل من المنازعات الداخلية و الخلافات الخاصة بالترقية بين الإدارة و الموظفين .

- تجعل الأقدمية الجميع يقوم بواجبهم في العمل دون قلق أو خوف على مستقبلهم .

- تمنع الترقية بالأقدمية الإدارة من استخدام أساليب بيروقراطية كالتحيز و المحسوبية و الوساطة و التعسف في إختيار الأفراد فكل موظف توفر لديه عدد معين من سنوات الخدمة في الإدارة محددة قانوناً فإنه يرقى بالأقدمية بقوة القانون و بدون قيد أو شرط .<sup>3</sup>

- معيار الأقدمية لا يهمل تماماً معيار الكفاءة من حيث المفترض وجود علاقة بين طول مدة الخدمة و مستوى كفاءة الموظف فالأقدمية تكسب الموظف الخبرة و التجربة .

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، الطبعة الثالثة ، 2013 ، ص 198 .

<sup>2</sup> - حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار النهضة العربية ، 1993 ، ص 22 .

<sup>3</sup> - شعبي أمينة ، المرجع السابق ، ص 64 .

- إن الأخذ بمعيار الأقدمية يفرض على الإدارة تنظيم دورات تكوينية و تدريبية لموظفيها من أجل رفع مستوى كفاءتهم و تجديد معارفهم و تحديثها باستمرار .

و بهذه الطريقة تكون الأقدمية قد وفرت حماية كافية للموظفين من تعسفات الإدارة إلا أن هناك عيوب تطفو ما لبثت أن طففت على السطح و هي :

## 2 - عيوب تتمثل في :

- قتل الطموح و روح الإبتكار و الإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك ، تظهر اللامبالاة و عدم الإكتراث عند الموظف و بالتالي تبرز حالة الجمود في الجهاز الإداري في المؤسسة .

- فيما يتعلق بالقول إن الأقدمية في الترقية يؤدي إلى مساواة الموظفين دون تفرقة بين المجد و غيره و هذا مححف في حق الموظفين المجددين .

- إن الإعتماد على الأقدمية كمعيار وحيد للترقية يكرس مبدأ حق الجميع في الفوز و بطريقة آلية مما يؤدي إلى السماح لغير الأكفاء بتولي الوظائف القيادية الإشرافية مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء و فعالية الإدارة.<sup>1</sup>

و من خلال ما سبق نستنتج أنه لا يمكن أن تقوم الترقية على معيار الأقدمية لوحده لأنه غير كافي و مححف في حق الكفاءات التي تتوفر عليها الإدارة .

وهذا ما سنتناوله في الفرع الثاني :

## الفرع الثاني : الطريقة القائمة على أساس الكفاءة :

تبنت الجزائر كغيرها من الدول على تبني و تكريس مبدأ الجدارة و الإستحقاق في التوظيف العمومي من أجل النهوض بمستوى أداء مؤسساتها و إداراتها العمومية ، و هذا ما يظهر جليا من خلال الأساليب التي إعتمدها الجزائر في إختيار موظفيها العموميين.

<sup>1</sup> - شعبي أمينة ، مرجع سابق ، ص 65 .

**أولا : تعريف الترقية بالإختيار (الكفاءة)**

يساعد هذا الأساس وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية إذ يقوم هذا الأسلوب على الجدارة و المهارة التي يتمتع بها الموظف ، إذ تشير المنجزات التي حققها الفرد في الماضي كما تظهر في سجله ، ما يشير أيضا إلى طاقاته أو قدراته واستعداده مقابلة الترقية إلى مراكز أعلى ذات مسؤوليات أكبر ، يقاس عن طريق التقييم و بالرجوع إلى السجلات في الفترات الماضية ، و بإجراء الإختبارات ، و يكون هذا الإختيار إما مقيدا أو مطلقا ، يوفر هذا النظام الفرصة أمام المؤسسة لإنتقاء أفضل العناصر ، مما يحقق الفائدة لها إلا أنه يؤدي إلى التحيز و المحاباة لذلك يفضل إستعماله في الوظائف العليا فقط ، و الإعتماد على أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقي إليها.<sup>1</sup>

**ثانيا : مزايا و عيوب الترقية بالكفاءة :****1 - مزايا تتمثل في :**

- وجود حافز قوي لدى الموظفين المجددين و الكفاءة لزيادة جهودهم و بالتالي زيادة إنتاجهم.<sup>2</sup>
- إجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في الإدارة و الإحتفاظ بها فهذه الإدارة .
- توفير الحيوية و التطوير المستمر للإدارة نظرا لروح المنافسة بين الكفاءات و تشجيعها على المشاركة و الإبتكار .
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب إعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة و الجدارة بعيدا عن أي إعتبار شخصي ، إذ كان نظام تقدير الكفاءة محكما و عادلا.<sup>3</sup>
- معيار الكفاءة يرفع من مستوى الإهتمام بتقارير تقييم أداء الموظفين من طرف الرؤساء وكذا

<sup>1</sup> - أنس قاسم، مذكرات الوظيفة العامة ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1989 ، ص 175 .

<sup>2</sup> - محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1988 ، ص 70 .

<sup>3</sup> - محمد نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص 275 .

الإشراف الجدي على عمل الموظفين ، مما يرفع من مستوى العمل داخل الإدارة ويساعد على تحقيق مختلف الأهداف التي سطرتهما .

- تطبيق هذا النظام لا يؤثر على الموظفين من حيث مرتباتهم و العلاوات الممنوحة لهم .  
- الخبرة و الكفاءة لا تكسب فقط من الأقدمية بل إن وجود عوامل محرّكة في ذات الموظف هي التي تدفعه لزيادة خبراته و تطوير قدراته الشخصية .<sup>1</sup>

رغم هذه المزايا التي يتمتع بها معيار الكفاءة ألا أن الإعتماد عليه لوحده في اختيار أحسن و أكفأ الأفراد من أجل تولي مناصب أعلى قد يؤدي إلى حرمان بعض الموظفين الذين تنعدم لديهم تلك المؤهلات و بالتالي شعورهم بخيبة الأمل و عدم الرضا عن الذات و هذا ما يتناقض مع الجانب الاجتماعي و الانساني للترقية .

## 2 - عيوب و تتمثل في :

- أنها غير موضوعية لأنها لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي يرضى بها الجميع .
- كما يؤخذ على نظام الترقية على أساس الكفاءة معدلات الدخول و الخروج ( دوران العمل) في المؤسسة كان يستقيل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المؤسسة ، و كأن يلتحق موظف من خارج المؤسسة بوظيفة في المؤسسة مما يؤثر سلبا و بشكل عام على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم إستقرار العمالة بها .
- الكفاءة في الوظيفة الحالية لا تعني بالضرورة الكفاءة في الوظيفة المرقى إليها .
- تقع الإدارة تحت ضغوطات خارجية لترقية بعض الموظفين .
- تؤدي عملية تقدير الكفاءة الموظفين إلى تحيز و المحاباة ، مما يفقدها فعاليتها و تحقيق أغراضها .

<sup>1</sup> - شعبي أمينة ، مرجع سابق ، ص 66 .

### الفرع الثالث : الأسس العملية لتفعيل طرق تقييم الموظف

لقد ثبت وجود فروق و إختلافات بين الموظفين و هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ، ولهذا الفروق تأثيرها على صلاحية الموظف للعمل و حجم العمل و جودة أدائه و بالتالي إستمرارية الموظف في عمله أو تركه له و نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على الطرق المتبعة في تقييم أداء الموظفين في العمل و سلوكاهم و تصرفاتهم أثناء تأديته .

حيث نجد أن الإدارة أدركت بان التخطيط و تفعيل أداء الموظف له الأثر الكبير على أدائه الوظيفي و كذلك وضوح الأهداف و المعايير يجب أن تلقى المساندة و التعزيز من قبل المدراء مما يكفل زيادة فعالية الإدارة العمومية و حاجات الموظفين و من هذا المنطلق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تستهدف تحسين الأسس العملية لتفعيل طرق التقييم الموظف العام بما يكفل فعالية أدائه و رضاه بكفاءة عالية و فعالية تامة .

#### أولا : المناهج التقليدية لتفعيل تقييم الموظف العام

##### أ - طريقة التدرج البياني :<sup>1</sup>

يستعمل المشرف في هذه في طريقة التدرج البياني لتقييم أداء الموظف العام نموذجاً يتضمن صفات و خصائص معينة يرد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه ، بوضع وزن أو درجة أمام كل خاصية أو صفة تبدأ برقم واحد و تنتهي بخمسة ، و هنا يقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب الموظفين حسب مستوى أدائه لعمله ، و الشكل التالي يوضح ذلك .

<sup>1</sup> -بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم التسير، جامعة قسنطينة ، دفعة 2011 - 2012 ، ص 26 .

## نموذج التدرج البياني<sup>1</sup>

الصفة	درجات التقييم				
	ضعيف 1	مقبول 2	جيد 3	جيد جدا 4	ممتاز 5
الحاجة للإشراف و التوجيه		✓			
كمية الأداء				✓	
الإنتظام في دوام			✓		
إتباع التعليمات		✓			
القدرة على الإبداع	✓				

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دط، دار المحدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 247 .

### 1 - مزايا هذه الطريقة :

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال .

- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة و هي تتلائم مع جميع القطاعات الإقتصادية

### 2 - عيوب هذه الطريقة

- التقييم للموظفين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية و نوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة .

- من الصعب على الموظف تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال .

<sup>1</sup> - بوبرطخ عبد الكريم ، المرجع السابق، ص 27 .

-الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة .

### ب - طريقة الترتيب البسيط :

و هي أبسط و أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموظفين ، تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوء و تستند في عملية التقييم على مقارنة الأشخاص و ليس على معايير الوظيفة .

وتتمثل سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المقيم في عملية الترتيب ، لذا يفضل إسناد هذه العملية لأكثر من مقيم .

و من مزاياها سهولة استخدامها وتوضيحها للموظفين و يصح استخدامها في الإدارات الصغيرة .

-لا يمكن تطبيقها إذا احتوت الإدارة على عدد كبير من المستخدمين .

### ج - طريقة المقارنة الثنائية (المقارنة الزوجية بين الموظفين) <sup>1</sup>.

في هذه الطريقة يعطي لكل فرد الفرصة لكي يتم تقييمه مقارنة بباقي الأفراد في نفس القسم واحد تلوى الآخر ، و يقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي أمتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث التعاون مع الرئيس و الزملاء .

و نلاحظ أن هذه الطريقة يعاب عليها بأنها لا تتصف بالموضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم الذي يجعله ينحاز في عملية الترتيب .

من مزاياها سهولة عملية التقييم على المقيم بما أنه يقارن بين اثنين فقط و يختار من هو الأفضل .

- لا تحدد جوانب القوة و الضعف بالنسبة للموظفين ، مع عدم إتصافها بالموضوعية .

<sup>1</sup> - بوبرطخ عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 28 .

**د - طريقة التوزيع الإجباري :<sup>1</sup>**

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي حيث يتركز غالبية الموظفين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر الرئيس المباشر مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة و هو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى العام الأداء كل مستخدم و ليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم .

من مزايا هذه الطريقة سهولة و بساطة عملية التقييم الأداء زيادة على أن الرئيس لا يبذل جهدا في التقييم ، كما أنها تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية .

وسلبية هذه الطريقة نقص الموضوعية سبب التوزيع الإجباري للموظفين ، مما يظهر رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم ، لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم و الأساس الذي تم عليه هذا التوزيع .

**د- طريقة القوائم :<sup>2</sup>**

يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك و الصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية ، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ، و هي تتضمن جانبين للإجابة نعم أو لا ، هذه القوائم تحوي أسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف .

من مزاياها تقلل من التحيزات حيث أن المقيم و المسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء الموظفين و تكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز إضافة إلى سهولة إستخدامها .

وتظهر سلبيتها في صعوبة التمييز بين العبارات و الصفات من خلال التقييم .

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 417 .

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 254 .

## ثانيا : المناهج الحديثة لتفعيل تقييم الموظف العام

أ - طريقة الإختيار الإجباري<sup>1</sup>

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة ، بجمع و حصر عدد من العبارات التي تصف أداء العامل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية تقسم العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائتين كل ثنائية تضم عبارتين الثانية الأولى تصف النواحي الحسنة ، و الثانية تصف النواحي السيئة في أداء العامل .

تتضح مزايا هذه الطريقة بأن جميع عبارات المجموعة تقييم أداء العامل بشكل دقيق تعتمد هذه الطريقة على السرية ، مما يضمن توفر قدر كبير من الموضوعية .

أما عيب هذه الطريق يكمن في نقص المهارة و الخبرة في تصميم الثنائيات زيادة على أنها تتطلب وقت وجهد من المقيم لمتابعة سلوك مرؤوسه .

## ب - طريقة الأحداث الحرجة (الجوهريّة):

لقد سميت هذه الطريقة بالأحداث الجوهريّة بسبب تركيز المشرف على حقائق معينة و بحكم أثرها إذا ما كانت إيجابية أو سلبية بالنسبة للموظف ، و هي تعتمد على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، حيث يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بوضع سجل لكل موظف ، ثم يقوم بتدوين الأحداث المهمة التي تواجه الموظف أثناء العمل و كيفية تصرفه و سلوكه لمواجهة هذه الأحداث ، و يقسم هذا السجل إلى قسمين : أحدهما للأحداث التي تشير إلى كفاءة الموظف ، و الآخر للأحداث التي تدل على عدم كفاءته .

تتسم مزايا هذه الطريقة بمنح للمشرف مقاييس موضوعية لأداء الموظف، فهو يركز على حقائق محددة و إبراز نقاط القوة في أداء الموظف ، كما تكشف نواحي القصور في أدائه .

<sup>1</sup> - نادر أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 235 .

ويعاب على هذه الطريقة طول الفترة التي يقضيها المشرف أو الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه ، مما يجعل المشرف يلاحظ مرؤوسيه باستمرار و يراقبهم عن قرب مما يضيق المرؤوسين و يجعلهم يشعرون انهم مراقبون .

### ج - طريقة الإدارة بالأهداف: <sup>1</sup>

بدأ استخدام هذه الطريقة حديثا و ذلك نتيجة للعيوب و الإنتقادات الموجهة لأساليب التقييم التقليدية و هي فلسفة الإدارة ، و يمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها عماية إجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في فترة العمل و الإتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء .

من مزايا هذه الطريقة ، <sup>2</sup> مشاركة العاملين في وضع الأهداف مما يزيد من دوافعهم نحو العمل و تعريف الأفراد بمهامهم مسبقا و بإمكانياتهم ، الإعتماد على الأداء الفعلي و يعاب عليها أنها تقيد قدرات الموظف في نشاط معين و عدم منحه فرصة لمزاولة أعمال أخرى تتوافق مع قدراته ، صعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد .

<sup>1</sup> - سودي عائشة ، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر ، دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي ، مذكرة ماجستير ، تخصص ،العلوم الساسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر -3- ، 2011 - 2012 ، ص 44 .

<sup>2</sup> - سودي عائشة ، المرجع نفسه ، ص 46 .

## خلاصة الفصل

يعتبر تقييم الموظف العام ذو أهمية كبيرة في تعديل مسار الإدارة العمومية ، و معرفة مدى تحقيقها لأهدافها ، و حتى يتسنى تقييم أداء الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري يجب أن يتحلى بأسس عملية لتفعيل طرق تقييم الموظف في تحقيق الإستقرار للموظف على أسس و معايير تهدف إلى التكيف و النمو .

فتقييم أداء الموظف هو عملية دورية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات و كفاءة الموظفين ، و الوقوف على نقاط القوة في أدائه لتقويتها و تطويرها ، و كذا مواجهة الصعوبات نقاط الضعف فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به تقييم أداء الموظف العام بالإضافة إلى عدة طرق تستخدم لتقييمه .

لكننا نرى أن تقييم الموظف العام في معظم الإدارات العمومية أصبح مجرد إجراءات و تصرفات شكلية لا تمس للموضوعية بشيء ، و لا تعكس الأداء الحقيقي للإدارة و في حالات كثيرة لا تعكس هذه التقييمات سوى وجهات النظر الذاتية لبعض الموظفين البارزين داخل الإدارة فقط .

**تمهيد :**

قام المشرع الجزائري بتحديد الأطر التنظيمية والإجرائية التي يلزم توافرها من أجل تولي الوظيفة العمومية دون أن يترك لجهة الإدارة سلطة تحديدها ، حتى لا تخضع للتغيير والتعديل حسب ميولها، وتدخل المشرع الجزائري لتحديد الأطر التنظيمية والإجرائية لتولي الوظيفة العمومية معناه أنها أطر عامة تسري على كل من تتوفر فيه هذه الضوابط بدون تمييز بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة ، وذلك إستنادا إلى المبدأ الدستوري الذي ينص على أنه " يتساوى جميع المواطنين في تولي المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"<sup>1</sup>

تحرص الإدارة العامة على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ، ويمثل الموظف الذي يخضع للتقييم سواء التقييم السابق أو التقييم خلال المسار المهني أحد أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة والفعالية ، حيث ترتبط فاعلية الإدارة العامة بكفاءة الموظف العام وقدرته على الأداء الوظيفي ورغبته في الأداء بإعتباره أحد العناصر المؤثرة والفعالة في الإدارة العامة فمن خلال تقييم الموظف العام يمكن الحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف كما يمكننا إستخدام نتائجها كأساس يستند عليه في إجراء التعديلات بين الموظفين طبقا لإحتياجات الإدارة العامة وهذا من خلال إجراء الترقيات وصرف العلاوات كما يمكن لعملية التقييم أن تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف العام لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى .

بحيث إعتدنا على النصوص الرسمية وكل هذا مستنتج من الأوامر والمراسيم ، ويناقش هذا الفصل نطاق تقييم الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري في مبحثين حيث يعرض في المبحث الأول التقييم السابق لتولي الوظائف العامة في التشريع الوظيفي الجزائري بما في ذلك من مسابقات على أساس الإمتحانات والمسابقات على أساس الشهادات بالإضافة إلى التوظيف الداخلي ، أما المبحث الثاني فيتناول تقييم الموظف العام خلال المسار المهني وهذا بالتطرق إلى الترقية في الدرجة ، الترقية في الرتبة وكذا الإستفادة من منحة المردودية .

<sup>1</sup> - المادة 01 ، من القانون الدستوري 01/16 ، المؤرخ في 06 مارس 2016.

### المبحث الأول: التقييم السابق لتولي الوظائف العامة في التشريع الوظيفي الجزائري

تعتبر عملية التقييم وسيلة للتعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف في أداء الفرد العامل وهي عملية مهمة لجميع المستويات في الإدارة العمومية ابتداءً من المستويات الإدارية العليا حتى الوحدات الصغرى.<sup>1</sup>

من أجل ذلك جاءت المادة 80 من الأمر 03/06 فنصت صراحة الإلتحاق بالوظيفة العامة يتم عن طريق المسابقة على أساس الإختبار أو الشهادات أو الفحص المهني ، وتطبيقاً لهذا النص لا تستطيع جهة الإدارة أن تلحق أحد المواطنين وتعهد له وظيفة عامة دون إتباع إجراءات المسابقة وفق ما ينص عليه القانون.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: التقييم السابق لتولي الوظائف العامة في المسابقات على أساس الإمتحانات

إن القيمة الحقيقية للموظف لا تختلف عن مدى مصداقية الإدارة في التقييم ، فرغم الأهمية التي يكتسبها بالنسبة للإمام بشخصية الموظف وطموحاته والقدرات التي يستطيع توظيفها قصد تقليد مسؤوليات جديدة فإن عدم إسنادها لمؤشرات موضوعية وقابلة للقياس يجعل منها مجرد إنعكاس لإنطباعات شخصية التي قد تستخلصها السلطة الرئيسية من بعض السلوكات الظاهرة للموظف.

### الفرع الأول : الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس الإمتحانات

نصت تعليمة رئيس الحكومة ، رقم 1 المؤرخة في 6 جانفي 2007 و المتعلقة بإعداد القوانين الأساسية الخاصة الجديدة تطبيقاً لأحكام الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 ، و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، على أنه "يجب أن تشكل على أساس الإختبار الطريقة المفضلة من أجل إنتقاء المترشحين للإلتحاق بوظيفة عمومية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشموي ، مرجع سابق ، ص 43.

<sup>2</sup> - عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، دراسة في ظل الأمر 03/06 والقوانين الأساسية الخاصة الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 88.

<sup>3</sup> - رشيد حبابي ، المرجع السابق، ص 52.

**أولاً : تعريف المسابقة على أساس الإمتحانات:** المسابقة أسلوب للكشف عن جدارة أو صلاحية المرشح للوظيفة العامة ، حيث يعد هذا الأسلوب من أفضل طرق الإختيار وأكثرها شيوعاً في الإدارة الحديثة ، باعتبارها وسيلة موضوعية لإثبات صلاحية المتقدم للوظيفة <sup>1</sup>. ويتم هذا النوع من الإختبارات وفق مقاييس الحكم على مدى إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة الوظيفة المطلوبة <sup>2</sup>.

وأخذ المشرع الجزائري بطريقة المسابقة في التوظيف بداية من الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية <sup>3</sup>.

### ثانياً : الإطار القانوني للمسابقات على أساس الإمتحانات :

قد قام المشرع الجزائري بالإشارة إليها ضمن أحكام المادة 80 من الأمر 03/06 إلا أنه أحال بيان كيفية إجراءاتها وتنظيمها إلى التنظيم وهو ما ظهر خلال أحكام المرسوم 4194/12. يتم الإلتحاق بالوظائف العمومية عن طريق :

- المسابقة على أساس الإختبارات .
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين .
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية ، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد باهي أبو يونس ، الإختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي ، الطبعة الأولى دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 146 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، دون طبعة ، دار جامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 18.

<sup>3</sup> - فؤاد حجري ، سلسلة القانون الإداري ، قانون الوظيف العمومي ، ديوان المطبوعات الجامعية 04-2006 ، ص 16 .

<sup>4</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 194/12 ، المؤرخ في 25 أبريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوصات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها ، الجريدة الرسمية ، العدد 26.

<sup>5</sup> - المادة 80 من الأمر 03/06.

وباستقراء هذا المرسوم نجده تضمن العديد من الضوابط المتعلقة بالتنظيم وإجراء المسابقات وإعلان النتائج الخاصة بها ، فضلا عن إجراءات الرقابة الخاصة بمجمل العملية ويتم تنظيم المسابقات لتولي الوظيفة العمومية بموجب قرار يتمكن إتخاذه من قبل السلطة المختصة للوظيفة العمومية عندما يتعلق الأمر بالأسلاك المشتركة ، أو الوزير المعني عندما يتعلق الأمر بالإلتحاق بالأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه ، وذلك بعد أخذ الرأي المطابق للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، حيث يتعين أن يتضمن هذا القرار الأسلاك والرتب التي يمكن الإلتحاق بها ، وكذا عدد الإختبارات وطبيعتها ومدتها ومعاملتها وعند الإقتضاء النقاط الإقصائية في إختيار القبول ، بالإضافة إلى برامج المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية وهذا عندما يتعلق الأمر بالمسابقات على أساس الإختبارات .

### الفرع الثاني : الإطار الإجرائي للمسابقات على أساس الإمتحانات

يتم تنظيم الإمتحانات للإلتحاق بالوظيفة العمومية بموجب قرار يتمكن إتخاذه من قبل السلطة المختصة بالوظيفة العمومية عندما يتعلق الأمر بالأسلاك المشتركة ، أو الوزير المعني عندما يتعلق الأمر بالإلتحاق بالأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه وذلك بعد أخذ الرأي المطابق للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية<sup>1</sup>.

وحسب نص المادة 9 من المرسوم التنفيذي 194/12 يتعين أن يتضمن هذا القرار الأسلاك والرتب التي يمكن الإلتحاق بها ، وكذا عدد الإختبارات وطبيعتها ومدتها ومعاملاتها وعند الإقتضاء النقاط الإقصائية في إختبارات القبول ، بالإضافة إلى برامج المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية ، وهذا عندما يتعلق الأمر بالمسابقات على أساس الإختبارات أما إذا تعلق الأمر بالمسابقات على أساس الشهادات فإنه يتطلب في هذا القرار أن يتضمن أيضا الأسلاك والرتب التي يمكن الإلتحاق بها عن طريق المسابقة على أساس الشهادات ، بالإضافة إلى معايير الإنتقاء وكذا التنقيط المخصص لكل منها حسب الأولوية ، بالإضافة إلى تحديد ملائمة تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة

<sup>1</sup> - المادة 8 من المرسوم التنفيذي 194/12 .

المطلوبة في المسابقة فضلا عن الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص، وعند الدراسات والأعمال المنجزة ، وكذا تاريخ الحصول على الشهادة، كما يتعين أن يتضمن هذا القرار مكونات ملف الترشيح وتأخير حدود السن التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين طبقا للتشريع المعمول به .<sup>1</sup>

أما فيما يخص الموظفين المستوفين الشروط القانونية الأساسية للمشاركة في الإمتحانات المهنية تقوم الإدارة في الوقت المناسب بإشهار قائمة الموظفين المعنيين في أماكن العمل وتولى تبليغهم فرديا بذلك من جهة أخرى ، يتعين على الموظفين المعنيين القيام خلال مدة عشرة 10 أيام التي تلي عملية التبليغ بتأكيد مشاركتهم في الإمتحان المهني كتابيا .<sup>2</sup>

**أولا: إعلان فتح المسابقة على أساس الإمتحانات:** يتم فتح المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية ، حسب الحالة بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، و يوضح هذا القرار أو المقرر المنصوص عليهما في الفقرة أعلاه على الخصوص ما يأتي :

السلك أو الأسلاك و الرتب التي تم من أجلها فتح المسابقات أو الإمتحانات أو الفحوص المهنية بالإضافة إلى نمط التوظيف وعدد المناصب المالية المفتوحة المخصصة لكل سلك أو رتبة ، وكذا الشروط القانونية للمشاركة في المسابقة ، بالإضافة إلى تاريخ فتح المسابقة و انتهائها ، كما يتضمن هذا القرار أيضا تشكيلة لجنة الانتقاء فيما يخص المسابقات على أساس الشهادة .<sup>3</sup>

وفي ذات السياق و طبقا للمادة 12 من المرسوم التنفيذي 194/12 سالف الذكر يتم إشهار المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية على موقع الأنترنيت للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية و كذا عن طريق الإعلان في الصحافة المكتوبة أو الملصقات أو بكل ووسيلة ملائمة ، أما فيما يخص امتحانات و الفحوص المهنية لترقية الموظفين فإنه يجري إلصاقه بشكل واسع في أماكن العمل

<sup>1</sup> - المادة 9 من المرسوم التنفيذي 194/12.

<sup>2</sup> - تعليمة رقم 38 ، المؤرخة في 02 أوت 2008، تحدد كفايات تنظيم المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية و البرامج المتعلقة بها.

<sup>3</sup> - المادة 10 من المرسوم التنفيذي 12 - 194 .

هذا و يتم إرسال أو إيداع ملفات الترشح للمسابقات و الفحوص المهنية ابتداء من تاريخ أول إعلان للصحافة المكتوبة أو إصاق الإعلان ، حيث تحدد مدة التسجيلات بـ 15 يوما عمل على الأقل و 30 يوم عمل على الأكثر ابتداء من تاريخ أول إعلان على الأكثر ابتداء من تاريخ أول إعلان للصحافة المكتوبة أو إصاق الإعلان.

ويؤدي إرسال أو إيداع الملفات سابقة الذكر إلى تسجيلها وفقا للترتيب الزمني لاستلامها و ذلك في دفتر خاص و مرقم و مؤشر عليه يفتح خصيصا لدى المؤسسة أو الإدارة المعنية ، و ترتب على ذلك تسليم وصل استلام يحدد على الخصوص إسم المترشح و لقبه و عدد الوثائق الموجودة في الملف و طبيعتها.<sup>1</sup>

ليتم بعد ذلك إعداد قائمة المترشحين المقبولين و غير المقبولين للمشاركة في مسابقات التوظيف من طرف لجنة تترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين ، حيث يمكن للمترشحين غير المقبولين في المسابقة تقديم طعن لدى السلطة التي لديها صلاحية التعيين ، و التي يتعين عليها البت في هذا الطعن خلال أجل أقصاه 5 أيام قبل تاريخ إجراء المسابقة.<sup>2</sup>

**ثانيا : إجراء المسابقة :** حسب نص المادة 17 من المرسوم التنفيذي 194/12 السالف الذكر تجرى الإمتحانات و المسابقات في أجل أقصاه 4 أشهر من تاريخ الحصول على رأي المطابقة المنصوص عليها في المادة 11 المذكورة أعلاه ، و يمكن تمديد هذا الأجل بمدة شهر واحد بمقرر من الوزير الوصي على الإدارة أو المؤسسة المعنية ، و في حالة عدم إجراء المسابقة بعد فوات هذه الآجال يصبح مقرر فتح هذه المسابقات أو الامتحانات باطلا ، و يتم إعلام المترشحين بذلك بأية وسيلة ملائمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المادة 13 ، 14 من المرسوم التنفيذي 194/12 .

<sup>2</sup> - المادة 15 و 16 من المرسوم التنفيذي 194/12 .

<sup>3</sup> - حسونة بلقاسم ، الإلتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري ، مذكرة شهادة ماستر ، تخصص قانون إداري ، جامعة بسكرة ،

2013-2014 ، ص 25.

## ثالثا : إعلان النتائج:

وحسب نص المادة 23 من المرسوم التنفيذي 194/12 يعد المترشحين الذين حصلوا على معدل عام يساوي 20/10 على الأقل دون الحصول على نقطة إقصائية لا تقل عن 20/05 ، ناجحين في اختبارات القبول للمسابقات و الاختبارات و الامتحانات و الفحوص المهنية ، و في حالة ما إذا كانت المسابقة تتضمن اختبارات شفوية تكميلية تستدعي المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية المترشحين الذين نجحوا في امتحانات القبول لإجراء الامتحانات الشفهية في أجل لا يقل عن 10 أيام عمل قبل التاريخ المقرر لإجراء هذه الاختبارات.<sup>1</sup>

وحسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي 194/12 سالف الذكر على أنه تحدد قائمة الناجحين في المسابقات على أساس الإختبارات و الإمتحانات و الفحوص المهنية حسب درجة الإستحقاق و في حدود المناصب المالية المفتوحة من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام يساوي 20/10 على الأقل دون الحصول على علامة إقصائية ، في حين تحدد قائمة المترشحين الناجحين نهائيا في المسابقات على أساس الشهادات حسب درجة الاستحقاق و في حدود المناصب المالية المفتوحة بغض النظر عن قيمة المعدل العام.

تحدد قائمة المترشحين الناجحين نهائيا في المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية من طرف لجنة تتكون من :

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية أو ممثلها ، رئيسا .
- مسؤول المؤسسة ، مركز الإمتحان ، عضوا .
- مصححين إثنين 02 ، لإختبارات المسابقة أو الإمتحان أو الفحص المهنيين ، عضوين .<sup>2</sup>

بعد ذلك يتعين على كل مترشح ناجح في مسابقة أو إمتحان أو فحص مهني أن يكون تحت تصرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ، و يلتحق حسب الحالة بمنصب تعيينه أو مؤسسة

<sup>1</sup> - المادة 24 و 25 من المرسوم التنفيذي 194/12 .

<sup>2</sup> - المادة 26 من المرسوم التنفيذي 194/12 .

التكوين في أجل شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين أو القبول في التكوين المعني ، حيث أنه بانقضاء هذا الأجل يفقد المترشح المعني الحق في الاستفادة من نجاحه في المسابقة أو الامتحان و يستبدل اسمه بمقررة من السلطة التي لها صلاحية التعيين باسم المترشح الوارد في القائمة الاحتياطية حسب الترتيب ، ويتم إستبدال المترشح الناجح المعلن تخلفه بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين ، ويبلغ نسخة من هذا القرار إلى المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل أقصاه عشرة 10 أيام عمل إبتداء من تاريخ توقيعه .<sup>1</sup>

من جهة أخرى وبغية الإستغلال الرشيد للمناصب المالية الشاغرة وتلبية للإحتياجات الضرورية للمؤسسات والإدارات العمومية للمستخدمين ، بفاعلية ، تبقى قوائم الإحتياط المشار إليها أعلاه ، صالحة إلى غاية فتح المسابقة أو الإمتحان أو الفحص المهني للسنة المالية الموالية ، وكأقصى حد إلى ما قبل تاريخ غلق السنة المالية المعنية ، ويمكن اللجوء إلى هذه القوائم ، بصفة إستثنائية لشغل المناصب المالية المحررة خلال الفترة الممتدة بين مسابقتين أو إمتحانين أو فحوصين مهنيين لأحد الأسباب التالية:

- الإحالة على التقاعد ، النقل ، الإحالة على وضعية الخدمة الوطنية ، التسريح، العزل ، الإستقالة الوفاة .<sup>2</sup>

- يجب أن تجرى المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية في مؤسسات عمومية مؤهلة كمركز إمتحان طبقا لبنود دفتر الشروط الممضى من طرف رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص إقليميا ومسؤول المؤسسة .

- يتعين على مسؤولي المؤسسات المؤهلة كمركز إمتحان أن يوكلوا في أساتذة مختصين في الميدان المقصود إختيار مواضيع الإمتحان وتصحيح الإختبارات .

<sup>1</sup> - المادة 31 من المرسوم التنفيذي 12-194.

<sup>2</sup> - التعليم رقم 01 ، المديرية العامة للوظيفة العمومية ، المؤرخة في 20 فيفري 2013 ، المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي

زيادة على الوثائق المنصوص عليها في دفتر الشروط المشار إليه أعلاه ، يجب على مسؤولي المؤسسات المؤهلة كمركز إمتحان أن يسلموا نسخة من كافة مواضيع الإختبارات إلى لجنة الإعلان النهائي عن نتائج المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية .

- يجب على المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ومسؤولي المؤسسات المؤهلة كمركز إمتحان السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التقييم السابق لتولي الوظائف العامة في المسابقات على أساس الشهادات

أفرجت المديرية العامة للتوظيف العمومية عن منشور جديد تحت رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011 ، يتعلق بتحديد معايير إنتقاء المترشحين في المسابقات على أساس الشهادة للإلتحاق بمختلف رتب الموظفين .

وأكد المنشور المذكور ، على أن التقييم والإنتقاء يتم على أساس ملائمة شعبة إختصاص تكوين المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الإلتحاق بها ، والتكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص ، كما أن التقييم يتم على أساس الأشغال والدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس تخصصه والخبرة المهنية المكتسبة ، مع حساب تاريخ الحصول على الشهادة ونتيجة المقابلة مع لجنة الإنتقاء .

### الفرع الأول : الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس الشهادات

يخصص التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من أجل الإلتحاق ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الفوج (أ) المحدد بموجب المادة 08 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، والتي تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - تعليمة رقم 38، المؤرخة في 02 أوت 2008.

<sup>2</sup> - المادة 08 من الأمر 03/06 .

**أولاً : تعريف المسابقة على أساس الشهادات :** يتم التعيين على أساس الشهادة الدراسية بمراعاة المؤهل الأعلى ومدى ملائمته مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين وزيادة على ذلك يمكن مراعاة الدراسات والأعمال المنجزة وكذا الخبرة المهنية ونتائج المقابلة مع لجنة الاختيار .

وغالبا ما يستعمل هذا الأسلوب للتعيين في المناصب التي تتطلب المؤهل العالي أو الإختصاص والخبرة لإحداث أسلاك جديدة ، وكثيرا ما لا تكون الوسيلة لإستقطاب المترشحين للعمل في بعض المناطق التي يصعب فيها التوظيف .

**ثانيا : الإطار القانوني للمسابقة على أساس الشهادات:** نصت المادة 3 من المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 25 أبريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوصات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها ، على أنه " زيادة على أنماط التوظيف المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة ، الصادرة تطبيقا للأمر رقم 06 / 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، يمكن أن يتم التوظيف في الوظائف العمومية عن طريق المسابقة على أساس الشهادات " <sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الإطار الإجرائي للمسابقة على أساس الشهادات:

بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 والمتعلق بتحديد كيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات الفحوص المهنية في المؤسسات العمومية وإجراءاتها نجده قد حدد ورسم جملة من الإجراءات تلتزم الإدارة بالمتول إليها .

**أولاً : شروط المسابقة على أساس الشهادات:** في هذا النوع من المسابقات يكون للمؤهل أو الشهادة التي حصل عليها المترشح دورا في التعيين ، فالمؤسسة أو الإدارة العمومية تقوم بالإعلان عن حاجتها لشغل بعض المناصب الشاغرة ولكن التعيين لايعتمد فقط على نتيجة إمتحان المسابقة بل

<sup>1</sup> - المادة 03 من المرسوم التنفيذي 12-194.

تجمع المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بين درجات الشخص في المؤهل الحاصل عليه والدرجات التي حصل عليها في إمتحان المسابقة .

ويعتمد هذا النمط من التوظيف على معايير لإنتقاء المترشحين حددها المرسوم التنفيذي رقم 194/12 وتمثل هذه المعايير في مايلي :

1- الأسلاك أو الرتب للمسابقات على أساس الشهادة.

2- معايير الإنتقاء للمسابقة على أساس الشهادات وكذا التنقيط المخصص لكل واحد منها حسب الأولوية الآتية :

- ملائمة مؤهل تكوين المترشح مع مقتضيات الرتبة أو السلك المفتوح للمسابقة .
- تكوين ذو مستوى أعلى من الشهادة أو المؤهل المطلوب للمشاركة في المسابقة .
- الأشغال والدراسات المنجزة ، عند الإقتضاء
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص ، مهما كان قطاع النشاط أو طبيعة المنصب المشغول .
- تاريخ الحصول على الشهادة .
- المقابلة مع لجنة الإنتقاء<sup>1</sup>

إعتبارا لمقتضيات التسيير وطبيعة وعدد المناصب المراد التوظيف فيها ، فإنه بإمكان المؤسسات والإدارات العمومية توظيف الموظفين عن طريق المسابقة على أساس الشهادات ، غير أنه ينبغي الإشارة إلى أنه عندما تتوفر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية على أعوان متعاقدين أو أعوان يشغلون في إطار جهازي المساعدة على الإدماج المهني أو الإدماج الإجتماعي للشباب حاملي

<sup>1</sup> - تعليمة رقم 38 ، المؤرخة في 02 أوت 2008 .

الشهادات الذين يستوفون الشروط القانونية المشترطة للإلتحاق بالرتبة المعنية ، فإن التوظيف يجب أن يتم عن طريق المسابقة على أساس الشهادة ، طبقا للفقرة 2 من المادة 3 سالفه الذكر .

هذا الإجراء يمليه الإنشغال بمنح الأولوية في التوظيف للمستخدمين المتعاقدين وإعطاء معنى وغاية للسياسات العمومية للإدماج المكروسة لاسيما عن طريق جهازي الإدماج المهني أو الإجتماعي المرسوم التنفيذي رقم 126-08 المؤرخ في 19 أفريل 2008 والمرسوم التنفيذي رقم 127-08 المؤرخ في 30 أفريل 2008 المتعلقين

- بحاملي شهادة التعليم العالي والتقنيين السامين خرجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني .

- بخرجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصا في إطار التمهين .

ثانيا: إجراءات المسابقة على أساس الشهادات: فيما يتعلق بإجراء المسابقات على أساس الشهادات تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بنفسها بدراسة ملفات المترشحين وبتنقيط معايير الإنتقاء المنصوص عليها في القرار المحدد لإطار تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية<sup>1</sup>

**1: أسلوب المقابلة :** يؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مقابلة الموظف الجديد عند تعيينه ثم مقابله أثناء فترة التجربة لتأكد من أنه ملائم لشغل الوظيفة ، والمقابلة تتيح للمشرف تقييم الجوانب السلوكية والشخصية لدى الموظف.

تقوم الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بنفسها بدراسة ملفات المترشحين وبتنقيط معايير الإنتقاء المنصوص عليه في القرار المحدد لإطار تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية ، غير أن إجراء المقابلة مع المترشحين يسند إلى لجنة الإنتقاء المنشأة لهذا الغرض بموجب مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين .

<sup>1</sup> - التعليم رقم 1 ، المؤرخة في 20 فيفري 2013.

تشكيلة لجنة الإنتقاء في المسابقة على أساس الشهادات ، كما هو منصوص عليه في المادة 18 من المرسوم التنفيذي 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 .<sup>1</sup>  
تتكون اللجنة من :

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها ، رئيسا .  
عضوين 02 ينتميان إلى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة في حالة عدم توفر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية على موظفين ينتمون إلى رتبة أعلى ، أو عندما تكون الرتبة المطلوب شغلها هي أعلى رتبة في السلك (مثال : كاتب مديرية رئيسي) فإنه بإمكانها اللجوء إلى موظفين ينتمون إلى رتب أعلى من نفس الشعبة ( متصرف ، متصرف رئيسي ...الخ) أو الإستعانة بموظفين من نفس الرتبة يشغلون مناصب عليا .

تبلغ نسخة من مقرر تعيين أعضاء اللجنة وكذا الأعضاء المستخلفين إلى المصالح المركزية أو المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، حسب الحالة ، في أجل 10 أيام إبتداء من تاريخ توقيعه.

## 2 : إعلان النتائج النهائية للمسابقات على أساس الشهادات :

طبقا لأحكام المادة 27 من المرسوم التنفيذي 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 ، المشار إليه أعلاه ، تعد قائمة المترشحين المقبولين نهائيا في المسابقات على أساس الشهادات ، حسب درجة الإستحقاق ، وفي حدود المناصب المالية المفتوحة ، من طرف لجنة تتكون من :

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية ، أو ممثلها رئيسا .
- ممثل منتخب عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية عضوا
- موظف عضو في لجنة المقابلة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المادة 18 ، من المرسوم التنفيذي 12-194 .

<sup>2</sup>- تعليمة رقم 1، المؤرخة في 20 فيفري 2013 .

### المطلب الثالث : التقييم السابق لتولي الوظائف العامة على أساس التوظيف الداخلي

طبقا لمبدأ المسار المهني الذي يقوم عليه نظام الوظيفة العمومية فإن الموظف مدعو إلى الإرتقاء خلال مساره المهني .

#### الفرع الأول : الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس التوظيف الداخلي

يعتبر الموظفون من أهم المصادر التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في شغل المناصب الشاغرة لديها ، مما يعني إذا خلت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل الإدارة العمومية حتى يتمكن الموظف الذي تتوافر فيه إمكانيات شغلها أن يتقدم لها .

**أولا : تعريف التوظيف الداخلي:** هذا النوع من الترقية يتم أساسا عن طريق الأقدمية أو الإمتحانات المهنية وهي تشمل كل من الترقيات على أساس الأقدمية المهنية عند إعداد قائمة التأهيل من قبل كتابة لجنة المستخدمين المختصة بسلك الإستقبال ، أو على أساس الإمتحانات المهنية المنظمة من قبل الإدارة المستخدمة للإلتحاق بأسلاك أو رتب أعلى عند الإعلان عنها وإعداد قائمة المترشحين لها من قبل مصلحة المستخدمين ، ويلاحظ أن معظم القوانين الأساسية الخاصة جنحت إلى إعتقاد معايير جديدة للترقية<sup>1</sup>

الترقية الداخلية تفترض الإنتقال من سلك إلى سلك الذي يعلوه في ظل شروط تختلف عن الشروط الخاصة بالتوظيف الخارجي ، والترقية الداخلية ليست حقا لصيقا مباشرة بالمسار المهني إلا أنها إمكانية محفزة للتقدم والإستحقاق ووسيلة تسخرها الإدارة في حدود معقولة قصد مساندة الجهد الذي يبذله أحسن موظفيها لرفع قدراتهم وتجنيدتها على أعلى مستوى من مستويات السلم الإداري .<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني : الإطار الإجرائي للمسابقات على أساس التوظيف الداخلي

يتم تنظيم المسابقات للإلتحاق بالوظيفة العمومية على أساس التوظيف الداخلي حسب الطرق التالية :

<sup>1</sup> - سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص 146.

<sup>2</sup> - هاشمي خري ، المرجع السابق ، ص 185.

- تتلخص الطرق المستعملة لتنظيم هذا النوع من الترقية من الناحية التقنية في صيغتين متعايشتين مسابقات خاصة بالموظفين تفتح بالتوازي مع المسابقات الخارجية تعيينات إستحقاقية بالتوازي مع التوظيف القانوني .

وكيفما كانت الطريقة المتبعة فإنها تفترض: تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لإستقبال الموظفين الذين تثبت جدارتهم لهذا النوع من الترقية.<sup>1</sup>

- إتخاذ إجراءات عملية وتسهيلات قصد مساعدة المترشحين على تحسين قدراتهم وإعدادهم للحصول على الترقية

- الحرص على عدم المساس بالمستوى العام للوظيفة العمومية والحفاظ على مناخ التنافس السليم والتوازن بين مختلف مصادر التوظيف ومن الجدير بالملاحظة أنه يستحسن عدم تجميد نسبة المناصب المخصصة لمثل هذا النمط من الترقية حتى يتمكن المسؤول عن تسيير الموارد البشرية من تكييفها مثلاً مع مقتضيات سوق العمل وحاجيات الإدارة أو عوامل أخرى.

ومن أهم الخصائص التي يتميز بها نظام الترقية فهو نظام من خلال الصور المختلفة التي قد يكسبها والميكانيزمات التي يوظفها يحاول الحفاظ على حركية معقولة في التشكيلة الداخلية للأسلاك من شأنها تحقيق عدالة نسبية بين أعضاء كل منها مع مراعاة الرفع من مردودية الإدارة وتحسين نوعية خدماتها ، إلا أن هذا النظام وإن كانت نجاعته تتوقف بالضرورة على مدى توافق هيكله المسارات المهنية مع حاجيات الإدارة وطموحات الموظفين كما سبقت الإشارة إليه لا يؤدي ثماره إلا إذا أسند إلى آليات تقييم تشكل المصدر الأساسي لممارسة السلطة الرئاسية ببعديها الردعي والتشجيعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - هاشمي خري ، مرجع سابق ، ص 184 .

<sup>2</sup> - هاشمي خري ، المرجع نفسه ، ص 185 .

## المبحث الثاني : تقييم الموظف العام خلال المسار المهني :

تستهدف عملية التقييم خلال المسار المهني إلى إكتشاف القدرات الحقيقية للموظف ومعارفه المهنية ومستوى الأداء الذي يتميز به وكذا سلوكه داخل المصلحة ، وتكتمل هذه الأهداف مثلما حددتها المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي والمادة 99 من الأمر 03/06 في البيانات التي تتعلق بطموحاته الحالية والمستقبلية من حيث المناصب التي يجذب شغلها أو الإرتقاء إليها بناء على مؤهلاته ومخطط مساره المهني<sup>1</sup>

ويتمثل المسار الوظيفي في تحديد تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل الإدارة ، ويمكن تعريفه على أنه التتابع التراكمي لأنشطة العمل ، والمراكز التي يمارسها الفرد عبر الزمن إلى جانب الإتجاهات ، والمعرفة ، والكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة ، والمراكز التي ينميها الفرد خلال حياته.<sup>2</sup>

### المطلب الأول : الترقية في الدرجات :

يقصد بالترقية في الدرجة تقييم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى ، أي إنتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى قد يتبعها زيادة في الرواتب والأجور المدفوعة...<sup>3</sup>

### الفرع الأول : الإطار التنظيمي للترقية في الدرجات

تتجلى الترقية في الدرجات بترقية الموظف من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة في نفس الرتبة التي يكون فيها ومن صنف إلى صنف أعلى بإقتراح من السلم الإداري إعتقادا على سلم الإستحقاق الذي يقر التدرج المهني للعامل خلال حياته المهنية وتصحبها زيادة في الأجر.

**أولا : تعريف الترقية في الدرجة :** ترتبط هذه الصيغة من الترقية بفكرة المسار المهني ، فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني وبالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أن يطمح إلى

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي ، مرجع سابق ، ص 208.

<sup>2</sup> - راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، مصر ، 2001 ، ص 210 .

<sup>3</sup> - سهيلة مُجد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة ، عمان ، 1999 ، ص 359.

تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة بدون أن يتوقف هذا التحسين لا على تغيير في طبيعة عمله ومدى مسؤوليته ولا على تطور في منصبه أو رتبته.<sup>1</sup>

ويقصد بالترقية في الدرجة كذلك هي صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية وتبعاً لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للحصول على الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة.<sup>2</sup>

والغرض من إقرارها تحفيز الموظفين الذين أثبتوا مدة بقاء أو عمل ونشاط داخل إدارة معينة فالموظف الذي يلتحق بإدارة ما يقضي فيها 12 سنة من النشاط والأداء سوف لن تكون درجته ذاتها بالنسبة لموظف آخر حديث الإنتساب للإدارة ولو كانا في نفس الرتبة يجملان ذات المؤهل العلمي فتجربة الموظف القديم شفعت له الترقية من درجة إلى أخرى بصفة مستمرة.<sup>3</sup>

يرتبط مفهوم الترقية عموماً ، بتقييم أداء كل موظف أثناء مساره المهني ، وهو تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية ، وفقاً لمناهج ملائمة ، غالباً ما تؤدي إلى الترقية في الدرجات أو في الرتب، أو إلى منحه إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء ، كما يشمل أيضاً منح الأوسمة الشرفية والمكافآت ، وهو المفهوم الذي إستقر عليه المشرع الجزائري في المادتين 97 و98 من قانون الوظيفة العمومية، ولعل مرد ذلك إلى كون الترقية عموماً ، في ظل نظام البنية المغلقة للوظيفة العمومية ، هي من الضمانات الأساسية للموظفين ، أين يكون للجان الإدارية المتساوية الأعضاء دور معتبر في ذلك ولا سيما في مجال تحديد مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية وتفادياً لتعسف السلطة السلمية في التقييم والتقدير وضع المشرع عدداً من المعايير الموضوعية التي تركز عليها عملية تقييم الموظف وهي كالتالي :

<sup>1</sup>- هاشمي خرفي ، مرجع سابق ، ص 182.

<sup>2</sup> - شعبي أمينة ، مرجع سابق ، ص 70.

<sup>3</sup>- عمار بوضياف ، المرجع السابق ، ص 115.

- إحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية ، الفعالية والمردودية ، كيفية الخدمة .

ويمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى ، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.<sup>1</sup>

**ثانيا : الأساس القانوني للترقية في الدرجات :** وفقا لنص المادة 106 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية، تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

وكقاعدة عامة ، فإن الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة طبقا لأحكام المادة 12 من أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المتعلق بتحديد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم إذا توافرات لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى ، تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن 10 موظفين ، وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين للترقية في الدرجة ، فإن النسب تحدد على التوالي ، بستة 6 و أربعة 4 ضمن عشرة 10 موظفين ، أما الترقية في الدرجة بقوة القانون فتتم حسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، أي الأحكام المتعلقة بالعقوبات التأديبية ، ولا سيما الفقرة الثانية المتعلقة بالعقوبات من الدرجة الثالثة التي تنص على التنزيل من درجة إلى درجتين ، أو التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة والجدير بالذكر أن الترقية في الدرجات تخضع لعملية التنقيط والتقدير من طرف الرئيس السلمي الذي يرفع بهذا الشأن تقريره للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، وبهذا الصدد نشير إلى أن تقييم أداء الموظفين في قطاع الوظيف العمومي يختلف من شبه قطاع إلى آخر حسب طبيعة النشاط وهو من المشاكل التي تحتاج إلى تنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعيد مقدم ، مرجع سابق ص 245 .

<sup>2</sup> - سعيد مقدم ، المرجع نفسه، ص 246 .

## الفرع الثاني: الإطار الإجرائي للترقية في الدرجات

نشير إلى أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب، فضلا عن كون أن الترقية حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية، ولقد نصت جميع النصوص القانونية المؤسسة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة، ومنها الأمر رقم 03/06 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية حيث جاء نص المادة من هذا الأمر كما يلي: " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.<sup>1</sup>

وإن كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة أعلى مباشرة، فإنها تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، المدة القصوى هذه الوتائر تتوزع على اثني عشر 12 درجة وفيما يلي:

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	ستتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

جدول يبين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية.<sup>2</sup>

**ثانيا: شروط الترقية في الدرجة :** يترجم تعويض الخبرة بزيادة إستدلالية تبعا لوتيرة الترقية ويشترط على الموظفين من أجل الانتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وهي الأقدمية التي تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر كحد أدنى ، وثلاث سنوات وستة أشهر كحد أقصى للانتقال من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة ، سنوات الأقدمية هذه موزعة على ثلاث

<sup>1</sup> - الأمر رقم 03/06.

<sup>2</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 07-304 .

وتأثر هي المدة الدنيا ، المدة المتوسطة ، والمدة القصوى ، وتكون تباعا حسب النسب : أربعة 4، أربعة 4 ، وإثنان 2 من ضمن عشرة موظفين ، وهذا يعني ترقية أربعة 4 موظفين على أساس المدة الدنيا أربعة 4 موظفين 4 على أساس المدة المتوسطة ، وموظفين 2 على أساس المدة القصوى ، وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 12 من المرسوم 07-304 التي كان نصها كمايلي " يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توافرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا ، المتوسطة والقصوى تكون تباعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن عشرة 10 موظفين " كما نشير إلى أنه في حالة ما إذا أقرت القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة ، فإن النسب تكون بستة 6 أشهر ، وأربعة 4 من ضمن عشرة 10 موظفين ، أي ترقية 6 موظفين على أساس المدة الدنيا ، وأربعة 4 موظفين على أساس المدة القصوى ، وهذا ما يؤكد نص الفقرة الثانية من المادة 12 حيث نصت على " ... وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين ، 2 للترقية في الدرجة ، فإن النسب تحدد على التوالي بستة 6 و أربعة 4 ضمن عشرة موظفين " ، وتكون الترقية من درجة إلى أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا وهذا ما نصت عليه المادة 13 من نفس المرسوم تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى ...<sup>1</sup>

وكما سبق و أشرنا فإن الموظفين الذين تابعوا دورات تكوينية يمكن ترقيةهم في الدرجة بحيث أنه تمنح درجة إضافية للموظفين الذين خضعوا لدورة تكوينية بغرض تحسين المستوى أو تجديد المعلومات لمدة تسعة أشهر أو أكثر في الجزائر أو خارج الجزائر و هذا طبقاً لما جاء في نص المرسوم رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم. يرقى الموظف الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة أو منصب عالي، ترقية قانونية على أساس المدة الدنيا في رتبته الأصلية و هذا حسب ما جاء في نص المادة 14 من المرسوم رقم 07-304 حيث نصت على: " يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الدرجة في الترقية بقوة القانون حسب المدة الدنيا .."<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المادة 12 - 13 من المرسوم الرئاسي رقم 07 / 304.

<sup>2</sup> - المادة 14 من المرسوم 07-304.

## الفرع الثالث: إجراءات الترقية في الدرجة:

تمر عملية الترقية في الدرجة بعدة مراحل وإجراءات نذكرها فيما يلي:

- تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين و إرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف و طريقة أدائه لمهام و واجبات وظيفته يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط و يمضي على بطاقة التنقيط، كما يمكنه تقديم ملاحظاته بشكل كتابي على بطاقة التنقيط، أما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.

- بعد إرسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق بأخر مستخرج أو قرار ترقية الموظف في الرتبة، وكذا بقرار منحه أقدمية الجنوب أو قرار الإحالة على الاستيداع إن وجد وترتب حسب الأسلاك والرتب، وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة ويحدد عدد كل درجة لوحدها وترتب حسب النقاط المحصل عليها، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية.

- يقوم رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء باستدعاء الأعضاء، ويحدد جدول اعمال اللجنة واليوم الذي تجتمع فيه .

تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة 31 ديسمبر من السنة السابقة وعلى إثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة محضر الاجتماع الذي يتم إمضاؤه من طرف جميع أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء، بعد ذلك يقوم بقرار المصادقة على المحضر المعني إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه، و عند الانتهاء من هذه العملية ، يتم استخراج نسخ قرارات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- شعبي أمينة ، مرجع سابق ، ص 75.

تم الترقية في الدرجة بالنسبة للموظفين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة والموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في رتبهم الأصلية على المدة الدنيا بقرار أو مقرر فردي دون التسجيل في جدول الترقية، كما يسمح للموظفين المنتدبين سواء لشغل وظائف عليا في الدولة أو مناصب عليا بترقيتهم في الدرجة في رتبهم الأصلية على أساس المدة الدنيا، و هذا بقرار أو مقرر فردي خارج جدول الترقية يتم إعداده من طرف الإدارة الأصلية للمعني، كما تكون أيضا الترقية في الدرجة للموظف الموجود في عطلة مرضية طويلة المدى أساس المدة المتوسطة وهذا بقرار أو مقرر فردي خارج جدول الترقية كما نذكر أنه يتم منح درجة إضافية إلى الموظف الذي تابع تكوينًا متخصصا بعد انتهاء فترة التكوين و إعادة إدماجه إلى منصب عمله بقرار أو مقرر فردي و تكون الاستفادة من الترقية من تاريخ إعادة إدماجه وفي الأخير وبعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة يعاد تصنيفه في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلوا مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يجوزها في رتبته الأصلية ويحتفظ بباقي الأقدمية وتؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: الترقية في الرتبة :** ينتقل الموظف العام من رتبة معينة إلى رتبة أعلى منها ، وهذا طبعا يفرض وجود معطيات جديدة تبرر التصريح بالانتقال من رتبة إلى أخرى . 2

### الفرع الأول : الإطار التنظيمي للترقية في الرتبة

#### أولا : تعريف الترقية في الرتبة

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين و نظام قانوني معين و حقوق و واجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة وتتميز

<sup>1</sup> - شعبي أمينة ، مرجع سابق ، ص 76.

<sup>2</sup> - عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 115

هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات و مسؤوليات أكبر، و كذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات<sup>1</sup>

وعليه يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الانتقال من سلك إلى سلك آخر أو من رتبة إلى أخرى في نفس السلك ، هذا النوع من الترقية يخص الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وحسب القوانين الخاصة<sup>2</sup>.

### ثانيا: الأساس القانوني للترقية في الرتبة

وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم و تأطير الترقية في الرتبة، حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية و منها الأمر رقم 06-03 الذي نص على هذا النوع من الترقية في مادته 107 التي نصت على " :تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة .
- بعد تكوين متخصص .
- عن طريق امتحان مهني .
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بن أحمد عبد المنعم، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، فرع الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 17.

<sup>2</sup> - تيشات سلوى ، المرجع السابق ، ص 99.

<sup>3</sup> - المادة 107 من الأمر رقم 03/06.

## الفرع الثاني: الإطار الإجرائي للترقية في الرتبة

**أولا: ترسيم الموظف المستفيد من الترقية الرتبوية :** يتم ترسيم الموظف المستفيد من الترقية الرتبوية مباشرة إثر إنتقاله من رتبته الأصلية إلى الرتبة التي تعلوها ذلك أن المادة 18 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أقرت إعفاءه من التربص الذي كان شرطا يتوقف عليه تثبيته في الرتبة التي قد يرتقي إليها في ظل القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية تفقد الإدارة من خلال هذا الإجراء إمكانية التحقق من إمتلاك الموظف المعني لكل القدرات التي تتطلبها ممارسة الوظائف المناسبة للرتبة التي رقي إليها علما بأن هذه القدرات تختلف من رتبة إلى أخرى.<sup>1</sup>

**ثانيا: الترقية في الرتب:** وتتمثل الترقية في الرتب وفقا لنص المادة 107 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية في تقدم الموظف في مساره المهني ، وذلك بالإنتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة
  - بعد تكوين متخصص
  - عن طريق إمتحان مهني أو فحص مهني
  - على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.<sup>2</sup>
- ( ولا يستفيد الموظف من هذه الكيفية في الترقية مرتين متتاليتين ) علما بأن الموظف الذي تمت ترقيته في هذا الإطار يعفى من التربص وفقا لأحكام المادة 108 من نفس القانون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص 201.

<sup>2</sup>- المادة 107 من الأمر رقم 03/06.

<sup>3</sup>- المادة 108 من الأمر رقم 03/06.

والجدير بالذكر ، أن هذه العمليات تتم سنويا في إطار ما يعرف بإعداد الجدول السنوي للترقيات ووفقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه ، والمحال على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.<sup>1</sup>

**1- الترقية عن طريق الإختيار :** لقد نص البند الرابع من المادة 107 من الأمر رقم 03/06 على هذا النوع من الترقية ولكن ما نلاحظ أن هذه المادة تعرضت لموضوع الترقية الإختيارية ولكن من جانبه الإجرائي أي من جانب الشروط الواجب تحقيقها للإستفادة منها ، ولكنها في المقابل لم تقدم لنا تعريفا نظريا واضح المعالم لهذه العملية .

ومهما يكن الأمر فإننا نقصد بالترقية الإختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة ويكون ذلك بصفة دورية طويلة نشاطه الوظيفي ، لكن الإستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليه قانونا ، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك ، وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة تطوير حياتهم المهنية .

تخضع الترقية الإختيارية دائما لشرط الأقدمية في الرتبة ، وكذا التأهيل الوظيفي وأخيرا الكفاءة المهنية وتعد هذه الشروط شروطا عامة يتعين توافرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها .

**2- الترقية على أساس الشهادات :** تخصص هذه الترقية الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات ، التي تسمح لهم بحق الأولوية للإلتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى يطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

ولترقية الموظف على أساس الشهادة يشترط أن يتحصلوا على شهادة أو مؤهلات في إطار حياتهم المهنية التي تسمح لهم بالإتحاق برتبة أعلى من رتبهم الأصلية .

<sup>1</sup> - سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص 247.

ويعين الموظف الذي تحصل على شهادات ومؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي إبتداءا من تاريخ التوقيع عليه مع الإحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية.<sup>1</sup>

**3- الترقية عن طريق التكوين المتخصص :** لقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوينية متخصصة ومنها المادة 107 من الأمر 03/06 التي نصت في بندها الثالث على الترقية بعد التكوين المتخصص ، فهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسن المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم لتكوين متخصص ، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية والإحتياجات الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية لهذا الغرض ، وفي هذا الإطار تقوم مصالح الوظيفة العمومية بتخطيط وتسبيق هذه العمليات لتحديد المعاهد المتخصصة والمناصب الخاصة لاسيما التكوين المتخصص حسب المخطط السنوي.<sup>2</sup>

### ثالثا : شروط وإجراءات الترقية في الرتبة :

**أ- شروط الترقية في الرتبة :** تتمثل شروط الترقية على أساس الشهادة في حصول الموظفين خلال مساهمهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة حيث خلال مزاولة الموظف للوظيفة كفل له القانون حق متابعة دراسات جامعية والتي تسمح له بإحراز مؤهلات وشهادات تسمح له بتقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة والمطابقة لتأهيله أو شهادته الجديدة ، فالشرط أن يتحصل الموظفون على شهادة أو مؤهلات في إطار حياتهم المهنية التي تسمح لهم بالإلتحاق برتبة أعلى من رتبهم الأصلية.

**1-** بالنسبة للترقية عن طريق تكوين متخصص فالشرط أن تكون الإدارة هي التي تمنح لموظفيها خلال المسار المهني فرصة التكوين في معاهد أو مدارس متخصصة لنيل شهادة معينة حيث تكون

<sup>1</sup>- تيشات سلوى ، مرجع سابق ، ص102- 103.

<sup>2</sup>- المادة 107 من الأمر رقم 03/06.

معتمدة قانونا وبعد نيلهم هذه الشهادة يكون لهم حق الترقية بهذه الكيفية في ظل غياب التنظيم المتعلق بالوظائف العليا .

### ب- إجراءات الترقية في الرتبة :<sup>1</sup>

1- فيما يخص إجراءات الترقية على أساس الشهادة فهي تتم بناء على طلب من الموظف ، مع تقديم الشهادة المتحصل عليها إلى الإدارة ، حيث تتم ترقية الموظف الذي تحصل على شهادات أو مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مع الإحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية .

2- بالنسبة لإجراءات الترقية عن طريق تكوين متخصص فلها نفس الإجراءات التي تخص الترقية على أساس الشهادة ، إلا أنها تكون تلقائية دون تقديم طلب من المعني ، وتتم بقرار فردي من تاريخ التوقيع عليه ، مع الإحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية .

3- الترقية عن طريق إمتحان مهني أو فحص مهني تتم بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية حيث تعلن الإدارة عن إجراء إمتحانات للترقية تخص الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية حسب كل سلك وظيفي ، حيث يقدم الموظفون الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية طلب المشاركة في الإمتحان وبعد إجراء المسابقة يتم الإعلان عن النتائج ، ثم يرسم الموظفون الناجحين ، بقرار فردي في رتبهم الجديدة.

4- تمر عملية الترقية الإختيارية بعدة إجراءات نلخصها في مايلي :

- تتم عملية الترقية الإختيارية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية ، وهذا في حدود 10% من المناصب الشاغرة

<sup>1</sup> - تيشات سلوى ، مرجع سابق ، ص102.

- تقوم الإدارة المعنية بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية أي يثبتون أقدمية في الرتب والتي تقدر بـ 10 سنوات ، ثم تنظر في ملفات المعنيين من أجل إستخراج قرارات أو مقرارات التعيين .
- وبعد جمع كل ملفات المترشحين تقوم الإدارة المعنية بدراسة دقيقة وشاملة وعلى إثرها يتم إعداد قوائم التأهيل التي يتم وقفها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة التي تسبق السنة المالية وإشهارها عن طريق نشر القوائم الإسمية حسب الرتبة والسلوك في مواقع العمل المناسبة ، نشير إلى أنه ينبغي تمديد أجل الإشهار لمدة كافية ، بحيث يسمح بإعلام أكبر عدد ممكن من المترشحين .
- ويمكن دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها الموظفون غير المسجلين على قائمة التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال .
- إعداد قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك والرتب وفق ترتيب حسب درجة الإستحقاق مع أخذ بعين الإعتبار الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية وخلال هذه الفترة يتم إستدعاء أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء مع تحديد جدول الأعمال ويتم الإجتماع .
- تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع الأخذ بعين الإعتبار الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية وخلال هذه الفترة يتم إستدعاء أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء مع تحديد جدول الأعمال يوم الإجتماع .
- تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع ترتيب المعنيين حسب الأقدمية تتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء يتم إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة ويمضي من طرف أعضاء اللجنة ، وبعد إمضاء المحضر من طرف أعضاء اللجنة يصدر قرار أو مقرر المصادقة على محضر اللجنة ويمضي من طرف المسؤول الذي له صلاحية التعيين

وعلى إثر هذه العملية يقوم المسير بإعداد قرار أو مقرر ترقية المعني والذي يكون تاريخ سريان مفعوله ابتداءً من الشهر الأول الذي إجتمعت اللجنة فيه أو الشهر الموالي حسب الحالة.<sup>1</sup>

**مثال:** الترقية في الدرجة بالنسبة للأسلاك المشتركة تخضع حسب المرسوم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، إلى أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المتعلق بتحديد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 61 ، الصادر في 30 سبتمبر 2007 الذي يحدد وتائر الترقية في الدرجة المطبقة على فئة الأسلاك المشتركة ، وجميع أسلاك الوظيف العمومي ، حيث يخضع جميع موظفو هذا القطاع لنفس القانون بالنسبة للترقية في الدرجة.<sup>2</sup>

**سلك المتصرفون:** تتم الترقية بالنسبة لسلك المتصرفون بالكيفيات التالية :

#### 1- يرقى بصفة متصرف :

- أ- عن طريق الإمتحان المهني ، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون خمس 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة
- ب- على سبيل الإختيار ، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل ، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها ، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون عشر 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة
- يخضع المترشحون المقبولون طبقاً للحالتين أعلاه ، قبل ترقيتهم ، لمتابعة نجاح تكوين تحدّد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمية بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية .

<sup>1</sup> - تيشات سلوى ، المرجع السابق ، ص 103.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 08-04.

ج- يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف ، الملحقون الرئيسيون للإدارة المرسمون و المحاسبون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة.<sup>1</sup>

## 2 - يرقى بصفة متصرف رئيسي :

أ - عن طريق الإمتحان المهني ، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها المتصرفون الذين يثبتون خمس 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة .

ب - على سبيل الإختيار ، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% المناصب المطلوب شغلها ، المتصرفون الذين يثبتون عشر 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ج- يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف رئيسي ، المتصرفون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.

## يرقى بصفة متصرف مستشار:

أ- عن طريق الإمتحان المهني ، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون 07 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ب - على سبيل الإختيار ، وبعد التسجيل في قائمة المناصب المطلوب شغلها ، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.<sup>2</sup>

وحسب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-280، المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في الإدارات العمومية فإن الإدماج يتم بالطريقة التالية :

<sup>1</sup> - المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04.

<sup>2</sup> - المواد 31 و32 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04.

## مثال : (نموذج عن متصرف محلل)

يتم دمج في رتبة متصرف محلل الموظفون المرسمون و المتربصون المنتمون إلى إحدى أسلاك شعبة الإدارة العامة ، و بناء على طلبهم ، المحللون الإقتصاديون المرسمون و المتربصون ، الحاصلون على شهادة الماستر في التخصصات المطلوبة للإلتحاق برتبة متصرف.

- المتصرفون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة

**الحالة الأولى:** متصرف (صنف 12) ، لم يتم إدماجه في الرتبة المستحدثة ، متصرف محلل ، لعدم استيفائه شروط الإدماج ، ففي هذه الحالة ، و زيادة على حقه في الترقية إلى رتبة متصرف محلل (صنف 13) ، وفقا للشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 16 - 280 المؤرخ في 02 نوفمبر.

يحتفظ المعني لمدة خمس سنوات ، أي إلى غاية 9 نوفمبر 2021 ، بحقه في الترقية إلى رتبة متصرف رئيسي (صنف 14)، وفقا للشروط السارية المفعول ، قبل نوفمبر 2016.

كما نصت المادة 50 من المرسوم التنفيذي رقم 16 - 280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 سالف الذكر، على أن تحتسب ، بصفة انتقالية ، و لمدة خمس (5) سنوات ، ابتداء من تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ، الأقدمية المكتسبة بعنوان الرتب الأصلية من قبل الموظفين المنحدرين من رتب متصرف ، ملحق رئيسي للإدارة ، مترجم ، ترجمان ، وثائقي أمين محفوظات ، و مساعد وثائقي أمين محفوظات ، الذين تم إدماجهم أو ترفيتهم ، على التوالي ، في رتب متصرف محلل مساعد متصرف ... الخ و تجمع مع الأقدمية المكتسبة في رتب الإدماج ، للإلتحاق برتب الترقية المطابقة، متصرف رئيسي ، متصرف... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - التعليم رقم 1 ، المؤرخة في 5 جانفي 2017، التي تحدد كليات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16 - 280، المؤرخ في 02 نوفمبر 2016.

**الحالة الثانية:** متصرف (صنف 12)، تم إدماجه في الرتبة المستحدثة، متصرف محلل (صنف 13)، سواء لحيازته شهادة الماستر أو لإثباته أقدمية (10 سنوات كمتصرف)، يمكنه المشاركة في الإمتحان المهني أو التسجيل في قائمة التأهيل للترقية إلى رتبة متصرف رئيسي، وفقا للشروط سارية المفعول، قبل صدور المرسوم التنفيذي رقم 16 - 280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 سالف الذكر، أي قبل تاريخ 09 نوفمبر 2016، و تقدر الأقدمية المشترطة لذلك، بالجمع بين الأقدمية المكتسبة في رتبة متصرف و تلك المكتسبة في رتب متصرف محلل، و عملا بأحكام المادة 52 من المرسوم التنفيذي سالف الذكر، فإن قرارات و مقررات الإدماج يسري مفعولها ابتداء من تاريخ 09 نوفمبر 2016 و تبلغ نسخ منها إلى المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية، حسب الحالة بعد إخضاعها لتأشيرة المراقب المالي و إمضائها من قبل السلطة المخولة لها صلاحية التعيين و ذلك للتمكين من إجراء مراقبتها، وفقا للتنظيم الساري المفعول في هذا المجال.

**ملاحظة:** يتعين استكمال عمليات الإدماج سالفة الذكر، وجوبا، قبل المصادقة على مخططات تسيير الموارد البشرية، للسنة المالية 2017.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : تقييم الموظف العام للإستفادة من منحة المردودية :

تعد منحة المردودية من الإمتيازات المالية وتتم هذه العملية خلال كل ثلاثة أشهر، إذ يتم تنقيط الموظفين لكل الأسلاك من طرف المسؤول المباشر وللمحافظة على حيادية السلطة السلمية المقدره لمنحة مردودية الموظف، يجب أن تخضع هذه العلاوة لمعايير موضوعية معدة سلفا من طرف المكلفين بتسيير الموارد البشرية يراعى فيها: معرفة المواضبة، المبادرة، الغيابات.

<sup>1</sup> - التعلية رقم 1، المؤرخة في 5 جانفي 2017.

**الفرع الأول : تعريف المردودية :**

يعد مصطلح المردودية من أهم المصطلحات الأكثر إستعمالا ولقد تباينت وجهات النظر في تفسير مدلوله وذلك لإختلاف الأنظمة وكذلك في إختلاف العناصر المأخوذة بعين الإعتبار في حساب المردودية من جهة أخرى .

يعتبر مصطلح المردودية مصطلحا واسعا ، وهو يختلف بإختلاف مجالات تطبيقه فهناك من يرجع أصل عبارة المردودية إلى الترجمة اللغوية المباشرة للمصطلح الفرنسي *Rentabilité* الذي تم إشتقاقه من كلمة *Rente* والتي تعني ريع أي إراد أو من الفعل *Rendre* والذي يعني رد أو إعادة<sup>1</sup>.

مع العلم أن المشرع الجزائري لم يعطي تعريفا لمنحة المردودية

**- علاوة المردودية الفردية : تهدف هذه العلاوة إلى مكافأة الجهد الذي يبذله الموظف قصد**

الرفع من مردوديته الفردية ومستوى تحقيق الأهداف والبرامج التي يشارك في إنجازها.

أنشئت بمقتضى المرسوم 194 /90 المؤرخ في 23 جوان 1990 لفائدة العمال التابعين من المرتب الرئيسي للمؤسسات والإدارات العمومية وحدد مستواها بنسبة 5 % (المرسوم 194 /91 المؤرخ في 13 أفريل 1990) ثم رفع هذا المستوى إلى 10% بإمكان تحديد بناء على حجم الخدمات المقدمة مثل ما هو الشأن عليه بالنسبة لموظفي التعليم العالي و موظفي التجهيز والسكن المرسوم 90/365 المؤرخ في 10 /11/ 1990 والمرسوم 91/ 516 المؤرخ في 22 /12/ 1991.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: كيفية تقييم و تنقيط منحة المردودية :** نصت التعليم رقم 12 المؤرخة في 19 نوفمبر 2002 المتضمنة كيفية تنقيط منحة المردودية الصادرة عن وزارة المالية وإن كانت تلزم عمال وموظفي وزارة المالية وحدهم إلا أنه يمكن تعميمها على الإدارات والبلديات والمؤسسات العمومية والتي لم تضع بعد سلم لتنقيط منحة المردودية لموظفيها وفق معايير كما يمكن الإستئناس بها عند

<sup>1</sup> - ناصر دادى عدون ويوسف مامش ، أثر التشريع الجبايي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي ، الطبعة الأولى ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2008 ، ص 12 - 13 .

<sup>2</sup> - هاشمي خرفي ، مرجع سابق ، ص 252 .

وضع سلم معايير تنقيط منحة المردودية للقطاع المعني على أن يراعي فيها المهام المنوطة بكل رتبة وطبيعة المهام المنوطة بالقطاع ، وقد أوضحت نفس التعليمات على كيفية تقييم مردودية الموظف مع الأخذ في الحسبان الغيابات المرخصة والغيابات الغير الشرعية وكذا العقوبات المتخذة ضد الموظف أثناء الفترة المعتبرة لتقييم المردودية .<sup>1</sup>

- نصت المادة 3 من المرسوم التنفيذي المؤسس للنظام التعويضي لمستخدمي الإدارة الإقليمية على أنه يخضع صرف العلاوة المنصوص عليه إلى تنقيط تحدد معايير بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية "

### أولاً: نظام تقييم أداء الموظف:

سلطة التقييم هي السلطة السلمية طبقاً للمادة 101 من القانون 03/06 ، فالمسؤول المباشر للموظف هو من يتابع نشاطه اليومي ، وهو الأولى بتقييم قدراته ومؤهلاته<sup>2</sup> .

إن تقييم الموظف العام يعتمد على عنصرين هامين هما التنقيط والتقدير العام وهذا ما سنتناوله

في مايلي:

#### أ- التنقيط:

يعتمد التنقيط على جداول ومعايير تختلف باختلاف النشاطات ومستوى المسؤوليات المرتبطة بها حيث يتضمن جدول التنقيط علامات تتراوح بين 0 و20 أو 0 و10 أو حتى بين 0 و5 حسب الأنظمة الإدارية.

أما المعايير فهي تحاول بصفة عامة إكتشاف القدرات الشخصية للموظف ومدى إحاطته بالمعارف والمهارات المهنية وسلوكه المهني .

وتتمثل المعايير المرجعية التي يقيم من خلالها الموظف من حيث :

<sup>1</sup> - التعليمات رقم 12 المؤرخة في 19 نوفمبر 2002 المتضمنة كيفية تنقيط منحة المردودية الصادرة عن وزارة المالية.

2- عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 110.

قدراته الصحية ،مواظبته في العمل ،مدى إعتناؤه وإخلاصه في العمل ،إستعداداه وتفانيه في العمل ،معارفه التنظيمية ،روح المبادرة التي يتميز بها ،قدراته الإشرافية ،قدراته الرقابية ،مدى سرعته في العمل إنضباطه ،روح المسؤولية<sup>1</sup> .

- حيث نرى أن المادة 102 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تنص على أنه يجب تبليغ الموظف بالنقطة الممنوحة ، وأن عملية التنقيط تحدده طريقة التنقيط مثلا (الغيابات 5/5 ، المبادرة في العمل 5/5 ، التنسيق في العمل 5/5.....) أي المجموع في الأخير 30/30 طبقا للمادة 103 التي تنص على تطبيق هذه الأحكام<sup>2</sup> .

لذا فإن عملية التنقيط تمنح كاملة بحكم قوة القانون ولا يتم الخصم منها سوى عدد الغيابات **مثلا:** إذا تغيب عامل يومان يخصم من منحة المردودية يومان أي عوض 90 يوم يكون 88 يوم بقوة القانون لأنها تحسب على أساس شهري والدفعة يكون ثلاثي.

كما نستنتج التقييم أداة للحث على بذل الجهد كمصدر لتحفيز الموظفين ، وأن تنقيط الموظفين هو إقرار لتقييم صحيح وعادل لمردوديتهم ولطريقتهم في أداء الخدمات داخل الهيكل وبالنسبة للموظفين الآخرين المشكلين له .

**ب- صلاحيات التنقيط:** تعتبر السلطة التي لها صلاحية التعيين هي التي تمارس صلاحية التقييم والتنقيط للموظف وهذا ما جاء في نص المادة 101 من الأمر 03/06 التي تعتبر أن التقييم والتقدير يعود بالضرورة وبصفة منطقية للسلطة السلمية المؤهلة ، كما يجب أن يكون هذا التقييم منقط ومرفق بملاحظة عامة<sup>3</sup> .

**ثانيا- طريقة الخصم من المردودية بالنسبة للغيابات :** يتم بنفس الطريقة التي تخصم بها أيام الغيابات من المرتب الشهري العادي ، علما أنه لا يمكن أن يتم الخصم من المردودية إلا إذا كان الخصم موجود في الأشهر الثلاثة للفترة.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 186.

<sup>2</sup> - المادة 102 من الأمر رقم 03/06.

<sup>3</sup> - المادة 101 من الأمر رقم 03/06.

**مثال:** إذا كان شهر جانفي يحتوي على خصم من المرتب بسبب الغيابات واليكن خصم ثلاثة 03 أيام من المرتب ، وشهر فيفري لا يحتوي على الخصم وشهر مارس يحتوي مثلا على خصم 07 أيام من المرتب ، هنا نكون قد حصلنا على 10 أيام محصومة من المرتب الشهري خلال الثلاثي الأول من السنة ، إذا في المردودية 10 أيام بنفس الطريقة التي تم بها الخصم من المرتب الشهري أي خصم 10 أيام من الأجر الصافي لذلك فإن وجود المردودية بنسبة متغيرة دليل على أن المسؤول يأخذ بعين الإعتبار غيابات الموظف لذا فإن الموظف المتغيب لا يتحصل على نسبة 30 بالمائة وبالتالي فإن الخصومات عن أيام الغيابات تتم ضميا .

### الفرع الثالث : المعايير والضمانات المحيطة بعملية التنقيط

**أولا :معايير عملية التنقيط :** بهدف التقليل من حالات التظلم بشأن التنقيط الدوري أو التقييم حرص قانون الوظيفة العامة على وضع مجموعة معايير موضوعية للتنقيط لتفادي النزوات الشخصية والحسابات الذاتية<sup>1</sup> .

وتفاديا لتعسف السلطة السلمية في التقييم والتقدير وضع المشرع الجزائري عدة معايير موضوعية حددتها المادة 99 من الأمر 03/06.

-إحترام الواجبات العامة والمنصوص عليها في القوانين الأساسية .

-الكفاءة المهنية .

-الفعالية والمردودية وكيفية الخدمة.<sup>2</sup>

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك. ومن باب توسيع نطاق المشاركة في وضع معايير موضوعية للتقييم تفرضها بعض الوظائف والمهام نص قانون الوظيفة العامة بموجب المادة 100 " تحدد المؤسسات والإدارات العمومية ، بعد إستشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية ، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة

<sup>1</sup> - عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 111.

<sup>2</sup> - المادة 99 من الأمر 03/06.

نشاطات المصالح المعنية<sup>1</sup> وبهذا إمكانية مشاركة الإدارات العمومية بمقترحاتها بعد مشاورة اللجان المتساوية الأعضاء ، وترفع هذه المقترحات للهيكل المركزي للوظيفة العامة .  
وحرصا على تطابق أدوات التقدير ، تم تأسيس شبكة لتقييم شامل مرجعي قابل للتغيير عند الحاجة وحسب طبيعة العمل والتي تشمل على المعايير التالية :

**أ- معرفة العمل : علامة من أربع 04 نقاط .**

هو تقييم المعرفة النظرية المرتبطة بمتطلبات منصب تعيين العون والتي تفكك كمايلي :

- مستوى المعارف العامة
- مستوى المعارف الخاصة ( في التخصص )
- أهلية تطوير المعارف الجديدة (الموجودة)
- النظام والمنهج

**ب-معرفة العمل : علامة من ست 06 نقاط .**

هو تقدير الكفاءات الملاحظة في إنجاز المهام وأثرها على النتائج، يتعلق الأمر خاصة بالتقييم .

- الفعالية والسرعة في العمل .
- الدقة والعناية في تنفيذ العمل .
- القدرة على التقدير وإصدار الحكم .

**ج- كمية العمل النافع علامة من ست 06 نقاط .**

هو حجم النشاطات المبذولة من طرف العون خلال المرحلة المعنية المرتبطة بالمقاييس المقبولة

في الهيكل ، يجدر الأخذ في الحسبان ،حسب طبيعة المنصب :

- الإكراه الخاص الذي يخضع له العون .
- النشاط الإستثنائي الممارس خارج أوقات العمل القانونية ، لاسيما بمناسبة بعض المراحل .
- المتابعة والإنتظام .

<sup>1</sup>- المادة 100 من الأمر 03/06.

**هـ- الصفات الشخصية : علامة من أربع 04 نقاط .**

هي مجمل المواقف وأهليات التصرف للعون :

- روح الإتصال والعلاقات البشرية .
- الموقف إزاء السلطة التدريجية .
- الضمير المهني .
- العلاقة مع الجمهور .<sup>1</sup>

**ثانيا : الضمانات المحيطة بعملية التنقيط :** هناك ثلاثة أنواع من الضمانات تتمثل فيمايلي :

- إلتزام الإدارة بتبليغ إستمارة التنقيط للموظف المعني بما قصد التوقيع عليها ، وإن إقتضى الأمر تضمينها كل الملاحظات الضرورية للدفاع عن حقه والتي نصت عليه المادة 102 من الأمر 03/06" تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها إقتراح مراجعتها"<sup>2</sup>
- الطعن أمام اللجنة المتساوية الأعضاء إذا إعتبر الموظف العلامة التي تحصل عليها مجحفة في حقه .
- تمكين اللجنة المتساوية الأعضاء بعد إستلامها لإستمارة التنقيط من مطالبة الإدارة بمراجعة العلامة .
- بالرغم من الضمانات التي أحاطها المشرع بعملية التقييم التي تجعل العلاقة مستمرة بين الرئيس والأعوان التابعين له وتضمن لها بهذه الكيفية حد أدنى من الموضوعية والإنصاف ، فهي لا تخضع لإجراء حضوري مقيد لكل من الموظف والإدارة يجعل كلا منها واعيا بالآثار التي تترتب عنها من حيث الترقية بمختلف صيغها وتحسين الأداء والخدمة العمومية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - التعلية رقم 12، المؤرخة في 19 نوفمبر 2002.

<sup>2</sup> - المادة 102 من الأمر 03/06.

<sup>3</sup> - هاشمي خزفي، مرجع سابق، ص 213-214 .

## خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد إستعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالتقييم السابق لتولي الوظائف العامة وكذا تقييم الموظف العام خلال المسار المهني ، يعد تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو لتقييم سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الإختبارات التي تجربها للموظفين ، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية ، وتستطيع كذلك أن تقييم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها ، وعما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم ، وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤديونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين ، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم ومدى مناسبة نظام الحوافز ومدى إشباعه لحاجات الأفراد ، وكشف إذا كان هناك نقص فيه حيث يدفع الموظفين لبذل الجهد المطلوب.

إن نظام الوظيفة العمومية الجزائرية مستمد من التركة القانونية الموروثة غداة استعادة السيادة الوطنية ، فهو نظام قائم على منطلق البنية المغلقة التي تستند إلى قانون أساسي عام للوظيفة العمومية وإلى حياة مهنية للمنخرطين فيها من أعوان الدولة الدائمين ، أي الموظفين العاملين في مختلف فروع نشاط قطاع الوظيفة العمومية.

إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارات العمومية حيث أنه إذا غاب الإنسان لا يمكننا التحدث عن وجود هذه الإدارات و إن الإعتناء بالمورد البشري في الإدارة هو المحافظة على قوتها وبقائها ومواكبتها للتطورات ووقوفها في وجه التغيرات والصعوبات و باعتبار إدارة الموارد البشرية إدارة علاقات إنسانية ، تعمل على التأثير في سلوكيات الموظفين بالتفاهم لا بالتسلط والقهر، وعلى الابتكار والتجديد في الطرق والأساليب والنظم والسياسات والإجراءات وعلى التركيز على معايير الجدارة وستكون معنية بالأوصاف الوظيفية المرنة لا الجامدة وبالسلامة المهنية والعلاقات بين الإدارة والموظف وتقييم أداء العاملين اعتمادا على مقارنة نواتج جهودهم بأهداف محددة ومرسومة تشمل مهارات فنية وقدرة على إستيعاب التكنولوجيا الحديثة وهي مهارات التصور الكلي للمستقبل وإستكشاف الفرص وتوقع التغيير والتخطيط الإستراتيجي.

تحرص كافة الإدارات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ويمثل الموظف الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة والفاعلية ، حيث ترتبط فاعلية الإدارة بكفاءة الموظف العام وقدرته على العمل ورغبته فيه حيث أن عملية التقييم تعتبر أحد أهم وظائف الإدارة فمن خلال نتائج تقييم الأداء يمكن نجاح سياسة التعيين والتوظيف ومن ذلك إجراء التعديلات في صفوف الموظفين عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات كما يمكن أن تعطينا عملية التقييم معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى.

ويمثل الموظفون القسم الأوفر من الأعوان العموميين فهم يخضعون من جهة لكل القواعد التي يخضع لها هؤلاء الأعوان ومن جهة أخرى لمجموعة خاصة من القواعد يتميزون بها عن غيرهم ويتعلق الأمر بتلك التي يتضمنها كل من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والقوانين الأساسية الخاصة ومن هنا توجب على مسيري الموارد البشرية في تحديد إحتياجات المؤسسة من العنصر البشري وإعداده للعمل وترغيبه في ذلك ، وحب المنافسة من أجل تحقيق الأهداف.

إن عملية التقييم هي عملية صعبة ومعقدة تواجه في الغالب العديد من المشاكل تجعلها تحيد عن الأهداف المرجوة منها ، لذا فإن هذه العملية تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة ، بغية تحقيق الأهداف ومن أجل الوصول إلى تصور واضح لعملية تقييم الأداء ومن ثم التخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها على أسس عملية سليمة ومن أجل تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية لابد أولا من تخطيط أو تقدير فعال لإحتياجات الإدارة العامة من موظفين واختيار أفضل العناصر ، ولا بد من المحافظة على هذه الموارد وذلك بتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء والعطاء ، وبذل المزيد من الجهود ، إذن فعملية تقييم و قياس أداء الموظفين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية و تطوير الموارد البشرية ويظهر ذلك من خلال الطرق المتبعة في التقييم سواء الطرق التقليدية أو الحديثة و سواء تعلق الأمر بالتقييم السابق أوخلال المسار الوظيفي كالترقيات أو المردودية .

ومن خلال معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية المطلوبة

للبحث فتمثلت أهم النتائج فيما يلي :

- مناهج التقييم أمر في غاية الأهمية، ولا يتأتى إلا من خلال فهم طبيعة وأبعاد هذه العملية من قبل القائمين عليها ،حتى لاتكون عملية التقييم مجرد إجراء دوري يحفظ في الملفات تقتصر غايته لما جاء في المادة 98 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

-أحسن المشرع عندما جعل المسابقة الطريقة الرئيسية للإلتحاق بالوظيفة العمومية ، وذلك لما تحققه من تكافؤ في الفرص بين جميع المترشحين ، ولما تتيحه من تزويد الإدارة بأكفأ وأهم العناصر لشغل الوظائف العمومية .

- ضمانات وضوابط قانونية تحيط بالمسابقة من شأنها تطبيق مبدأ الكفاءة في الإلتحاق بالوظيفة العمومية .

- أخذ المشرع بنظام الترقية وقسمه إلى قسمين : الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة مع تبنيه لنظام تقييم أداء الموظفين ، وأحاطه بضمانات وضوابط قانونية من شأنها أن تجعل منه نظاما موضوعيا قائما على أساس الكفاءة والإستحقاق.

- إنشاء أجهزة شؤون التوظيف المتمثلة في الهيكل المركزي للوظيفة العمومية والمجلس الأعلى للوظيفة العمومية وهيئات المشاركة والظعن بغرض تحقيق هدفا إصلاحيا عاما وتحسين مستوى الوظيفة العمومية .

- الإدارة الجزائرية لازالت بعيدة كل البعد عن تطبيق مثل هذه المناهج والأساليب الحديثة في تنمية وتطور مواردها البشرية ، التي تتمثل في معايير تقييم الأداء ، إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذه المعايير وإن وجدت لا ترقى إلى المستوى المطلوب تماشيا مع الظروف المعاصرة وتطورات المجتمع في كل مجالاته.

وإنطلاقا من النتائج السالفة الذكر تمكنا في الأخير الخروج بمجموعة من الإقتراحات يمكن

إستعراضها كمايلي :

لابد من خلق ثقافة الحوار و المقابلة ما بين الرئيس ومرؤوسيه من أجل إبداء الرأي حول طبيعة المعايير و مشاركة الموظفين في تحديدها بأنفسهم لأنها تسهم بالدرجة الأولى و لابد أن تكون هذه المعايير موضوعية خالية من الذاتية ، قابلة للقياس ، و واضحة ، و واقعية لا تتعد كثيرا عن الواقع المزري الذي تعاني منه الإدارة الجزائرية .

فعلى المشرع الجزائري المسارعة إلى إتخاذ ما يلزم اتخاذه من إجراءات من أجل القضاء

على التعسف و التحيز و المحاباة و العلاقات الشخصية في تقرير مصير موظف كرس كل حياته

في خدمة الإدارة و ذلك من خلال البحث و التنقيب عن جذور المشكل و استئصالها و ليس العبرة بالسرعة في تقديم الحلول الجاهزة ، و إنما العبرة بالعمل على إرساء دعائم نظام ناجع للتقييم يقوم على الشفافية و الموضوعية و الفعالية.

محاولة تطبيق القانون الأساسي للتوظيف العمومي ، الذي يعد خطوة هامة لإصلاح و لو جزء قليل من النظام الحالي بإعتباره البديل الوحيد إلى حد الساعة عن الركود و الخمول الذي يعرفه التشريع في مجال الوظيفة العمومية ، مع الإستعانة بأساتذة جامعيين و باحثين و خبراء ميدانيين في إعداد النصوص القانونية و التنظيمية و كذا الإستماع إلى الموظفين أي الإعتماد على المشاركة و التفاوض و الحوار الهادف.

وهذه الإقتراحات تبقى مجرد إسهام بسيط من خلال هذا العمل المتواضع للتفكير في حل للمشاكل و الصعوبات الموجودة في إدارتنا ، فبتحسين نظام التقييم يمكن تثمين و تفعيل دور الترقية و جعلها فعلا أداة تحفيز للموظفين للعمل أكثر و إبداء المهارات لأن العنصر البشري هو عصب الحياة الإدارية و محركها الرئيسي و هذا ما يتطلب بذل مجهودات جبارة لتبديل الذهنيات السائدة في الإدارة و ترسيخ دعائم تسيير إداري بالأهداف تعتمد على طاقة بشرية تتمتع بالكفاءة و التأهيل المهني الضروري للنجاح في العمل الإداري.

أولاً: الكتب :

- 01- أحمد ماهر ، الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ،دون طبعة، دار جامعية الإسكندرية 1999.
- 02- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ،دون طبعة ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، 2006.
- 03- أرثيل بيل ، إدارة الأفراد ، إعداد و ترجمة خالد العامري و عبد الحميد العاصي و ضحى عبد الرؤوف ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001 ، القاهرة.
- 04- أغادير سالم العيدروس ، مقدمة في الإدارة ،دون طبعة، وزارة التعليم و التربية ،جامعة أم القرى الإدارة التربوية و التخطيط.
- 05- أنس قاسم ،مذكرات الوظيفة العامة ، الطبعة الثانية ، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية 1989.
- 06- حامد أحمد رمضان بدر ،إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار النهضة العربية ، 1993.
- 07- حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي،دون طبعة،دار النهضة ، بيروت، لبنان 2003.
- 08- خالد عبد الرحمن إلهيتي ، إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان الأردن ، 2003 .
- 09- راوية حسن ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة، مصر ، 2001.
- 10- راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،دون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002.
- 11- رشيد حبابي ، دليل الموظف و الوظيفة العمومية ،دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر رقم 03-06 ،المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- 12- زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، بيروت ، ذات السلاسل 1973.
- 13- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ،دون طبعة ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر 2001.
- 14- سعيد مقدم الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية 2013 .
- 15- سهيلة مُجَّد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، طبعة أولى ، عمان الأردن 2003.
- 16- سهيلة مُجَّد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة عمان ، 1999.
- 17- شحادة نظمي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر ، عمان 2002.
- 18- شمس الدين بشير الشريف ، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية و التطبيق ،دون طبعة دار الجامعية الجديدة ، الجزائر، 2014.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دون طبعة ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 20- عادل حسين ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ،دون طبعة، الإسكندرية ، 2004.
- 21- عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دون طبعة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998.

- 22- عجة الجيلاي ، الوجيز في قانون العمل والحماية الإجتماعية " النظرية العامة للقانون الإجتماعي في الجزائر ، دون طبعة، دار الخلدونية ، الجزائر .
- 23- عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، دراسة في ظل الأمر 03 /06 والقوانين الأساسية الخاصة، الطبعة الأولى ، 2015.
- 24- عمار عوابدي ، القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990 .
- 25- فؤاد حجري ، سلسلة القانون الإداري ، قانون الوظيف العمومي ، ديوان المطبوعات الجامعية 04- 2006.
- 26- مُجّد باهي أبو يونس ، الإختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 1999.
- 27 - مُجّد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر 2003.
- 28- مُجّد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى القاهرة الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2014.
- 29- مُجّد نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع 2001.
- 30- مُجّد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988 .
- 31- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2013.

32- ناصر دادي عدون ويوسف مامش ، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي الطبعة الأولى ، دار الحمديّة ، الجزائر ، 2008.

33- هاشمي خري ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية الطبعة الثالثة ، 2013 .

### ثانيا: الرسائل العلمية

01- بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة ، دفعة 2011 – 2012 .

02- سودي عائشة ، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر ، دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي ، مذكرة ماجستير ، تخصص العلوم الساسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر -3- ، 2011 – 2012.

03- سلوى تيشات ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص ، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009-2010.

04- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، تخصص علوم تجارية، جامعة مُجّد بوضياف بالمسيلة ، دفعة 2006 – 2007.

05- بن أحمد عبد المنعم ، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، فرع الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر ، 2003-2004.

06- ناصر مُجّد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004.

07- حسونة بلقاسم ، الإلتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري ،مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص قانون إداري ، جامعة بسكرة ، 2013-2014 .

08- شعبي أمينة ، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة ماستر ، تخصص، إدارة أعمال  
جامعة خميس مليانة ، 2013 - 2014.

ثالثا : النصوص الرسمية:

أ-الدساتير

01- التعديل الدستوري الجزائري 2016.

ب- الأوامر

01- الأمر 03/06، المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة  
العمومية الجريدة الرسمية العدد 46 ، الصادر في 16 جويلية 2006 .

ج-المراسيم الرئاسية:

01- المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ،المحدد للشبكة الاستدلالية  
لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر .

د-المراسيم التنفيذية :

01- المرسوم التنفيذي رقم 16/280، المؤرخ في 02 صفر 1438 الموافق لـ 02 نوفمبر 2016  
يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المتضمن القانون الأساسي الخاص للأسلاك  
المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

02- المرسوم التنفيذي رقم 14 - 194 ، المؤرخ في 03 جويلية 2014 ، يتضمن تنظيم المديرية  
العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ، الجريدة الرسمية ، العدد 41 .

- 03- المرسوم التنفيذي 194/12، المؤرخ في 25 أفريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوصات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها ، الجريدة الرسمية ، العدد 26.
- 04- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 05- المرسوم التنفيذي رقم 03\_192 ، المؤرخ في 28 أفريل 2003 ، يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها ، الجريدة الرسمية ، العدد 30.

#### هـ- التعليمات:

- 01- التعليم رقم 1 ، المؤرخة في 05 جانفي 2017 ، التي تحدد كيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-280 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 2016.
- 02- التعليم رقم 01 ، الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية ، المؤرخة في 20 فيفري 2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 12-194 .
- 03- التعليم رقم 38 ، المؤرخة في 02 أوت 2008 ، تحدد كيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية والبرامج المتعلقة بها.
- 04- التعليم رقم 12 ، المؤرخة في 19 نوفمبر 2002 ، المتضمنة كيفية تنقيط منحة المردودية الصادرة عن وزارة المالية .

## الملاحق :

- الملحق رقم 01- نموذج قرار مسابقة توظيف على أساس الإختبارات.
- الملحق رقم 02- نموذج قرار مسابقة توظيف على أساس الشهادات.
- الملحق رقم 03- نموذج قرار ترقية عن طريق الإمتحان المهني.
- الملحق رقم 04- مستخرج قرار الترقية في الدرجة.
- الملحق رقم 05- مقرر تعيين في منصب عالي.
- الملحق رقم 06- نموذج إعلان عن توظيف.
- الملحق رقم 07- نموذج محضر اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشح للمسابقات على أساس الشهادات على أساس الإختبارات أو الفحوص المهنية (توظيف خارجي).
- الملحق رقم 08- نموذج محضر اللجنة المكلفة بدراسة ملفات للإمتحان المهني / الفحص المهني المهنية (ترقية داخلية).
- الملحق رقم 09- بطاقة التنقيط للعلاوة الخاصة بتحسين الأداء .

## الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التضامن الوطني والاسرة وقضايا المرأة

ولاية .....

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

الرقم...../م.ن.ا.ت./.....

قرار مسابقة توظيف على اساس الاختبار

إن وزير التضامن الوطني والاسرة

-بمقتضى الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الاساسي العام  
للوظيفة العمومية.

-بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر  
سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

-بمقتضى المرسوم رقم 90/99 المؤرخ في 27/03/1990 يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الاداري  
بالنسبة للموظفين واعوان الادارة المركزية والولايات والبلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع  
الاداري .

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 18/12/1996 و المحدد لقواعد تنظيم مصالح  
النشاط الاجتماعي الولائية و سيرها.

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 والمتضمن القانون الاساسي  
الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية,

-بناء على التعليم رقم 38 المؤرخة في 02/08/2008 تحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات  
و الاختبارات المهنية والبرامج المتعلقة بها للإلتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات  
والإدارات العمومية.

-بناء على القرار رقم .... المؤرخ في .....المتضمن فتح مسابقة على أساس الإختبار للإلتحاق برتبة متصرف .

-و بناء على محضر الجلسة رقم .... المؤرخ في .....المتضمن إعداد قائمة الناجحين نهائيا في المسابقة على أساس الاختبار للإلتحاق برتبة متصرف .

-بناء على المنشور رقم 01 المؤرخ في 2011/01/05 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والمتعلق بمدة صلاحية القائمة الاحتياطية للمسابقة على اساس الاختبار.

-و بناء على شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال رقم /..... المؤرخة في .....المسلمة للسيد .....من طرف جامعة معسكر - معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير.

-وبناء على وثيقة الإثبات إتجاه الخدمة الوطنية رقم ..... المؤرخة في.....

-بناء على المحضر رقم .... المؤرخ في.....المتضمن تنصيب المعني إبتداء من.....

باقترح من السيد مدير النشاط الاجتماعي

### يقرر

المادة الاولى : يعين السيد .....بصفة متربص في سلك المتصرفين رتبة متصرف الصنف 12 الرقم الاستدلالي 537 إبتداء من تاريخ تنصيبه .

المادة الثانية : يكلف السيد مدير النشاط الاجتماعي لولاية تيسمسيلت بتنفيذ ماجاء من أحكام في هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الادارية.

حرر :ب..... في:.....

المدير

## الملحق رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التضامن الوطني والاسرة وقضايا المرأة

ولاية .....

مديرية النشاط الاجتماعي

الرقم.../م.ن.ا.ت./.....

### قرار (مسابقة توظيف على اساس الشهادة)

إن وزير التضامن الوطني والاسرة

-بمقتضى الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الاساسي العام  
للووظيفة العمومية.

-بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر  
سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم

-بمقتضى المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990 يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الاداري  
بالنسبة موظفين واعوان الادارة المركزية والولايات والبلديات وكذا لمؤسسات ذات الطابع الاداري  
-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 18/12/1996 و المحدد لقواعد تنظيم مصالح  
النشاط الاجتماعي الولائية و سيرها.

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 09/241 المؤرخ في: 22 جويلية 2009 المتضمن القانون الأساسي  
الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك التقنية الخاصة بالإدارة المكلفة بالسكن و العمران.

-بناء على التعليمات الوزارية رقم 8097 المؤرخة في: 16 سبتمبر 2010 التي تحدد برامج المسابقات  
والامتحانات و قائمة مراكز الامتحان المؤهلة لتنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية للالتحاق بمختلف  
الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالسكن و العمران

-وبناء على القرار رقم ... المؤرخ في ..... المتضمن فتح مسابقة على أساس الإختبار للالتحاق  
برتبة مهندس دولة في السكن والعمران.

-وبناء على محضر الجلسة رقم .. المؤرخ في ..... المتضمن إعداد قائمة الناجحين نهائيا في  
المسابقة على أساس الاختبار للالتحاق برتبة مهندس دولة في السكن والعمران.

- و بناء على الشهادة رقم .... المؤرخة في .... المسلمة للسيد .... تخصص مهندس دولة في تسيير التقنيات الحضرية - فرع تسيير المدينة - من طرف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- و بناء على وثيقة الإثبات إتجاه الخدمة الوطنية رقم .... المؤرخة في .....  
و بناء على المحضر رقم .... المؤرخ في ..... المتضمن تنصيب المعني إبتداء من .....  
- باقتراح من السيد مدير النشاط الاجتماعي.

## يقرر

- المادة الاولى : يعين السيد..... بصفة متربص في سلك المهندسين رتبة مهندس دولة في السكن وال عمران الصنف 13 الرقم الاستدلالي 578 إبتداء من تاريخ تنصيبه.
- المادة الثانية : يكلف السيد مدير النشاط الاجتماعي لولاية..... بتنفيذ ماجاء من أحكام في هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الادارية .  
حرر ب..... في:.....

## المدير

## الملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التضامن الوطني والاسرة وقضايا المرأة

ولاية.....

مديرية النشاط الاجتماعي

الرقم.../م.ن.ا.ت./.....

### قرار ترقية عن طريق الامتحان المهني

إن وزير التضامن الوطني والاسرة وقضايا المرأة

- بمقتضى الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الاساسي العام  
للووظيفة العمومية

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر  
سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم

- بمقتضى المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990 يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الاداري  
بالنسبة لموظفين واعوان الادارة المركزية والولايات والبلديات وكذا المؤسسات ذات الطابع الاداري  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 18/12/1996 و المحدد لقواعد تنظيم مصالح  
النشاط الاجتماعي الولائية و سيرها.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 والمتضمن القانون الاساسي  
الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية,

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012 المحدد لكيفيات تنظيم  
المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية .

في المؤسسات والادارات العمومية واجرائها.

- و بناء على القرار رقم .. المؤرخ في ..... المتضمن فتح إمتحان مهني للإلتحاق  
بسلك المتصرفين رتبة متصرف رئيسي.

- بموجب القرار رقم .. المؤرخ في ..... المتضمن ترسيم السيد ..... في رتبة  
متصرف ابتداء من .....

- وبناء على القرار رقم .. المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة الثانية الرقم الاستدلالي 591 الصنف 12 إبتداء من .....
- و بناء على محضر الجلسة رقم .. المؤرخ في ..... المتضمن الاعلان عن النتائج النهائية لامتحان المهني للالتحاق برتبة متصرف رئيسي
- و بناء على محضر رقم .... المؤرخ في ..... المتضمن تنصيب المعني إبتداء من ..... باقتراح من السيد مدير النشاط الاجتماعي والتضامن

## يقرر

- المادة الاولى : يرقى السيد..... ويرسم في سلك المتصرفين رتبة متصرف رئيسي ابتداء من .....، تاريخ تنصيبه
- المادة الثانية : يعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ في الصنف 14 الدرجة الثانية الرقم الاستدلالي 683.
- المادة الثالثة : يكلف السيد مدير النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية..... بتنفيذ ماجاء من أحكام في هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الادارية .

## المدير

## الملحق رقم 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التضامن الوطني والاسرة وقضايا المرأة

ولاية.....

مديرية النشاط الاجتماعي

الرقم.../م.ن.إ.ت/.....

### مستخرج قرار الترقية في الدرجة

من القرار الجماعي رقم ..... المؤرخ في ..... المتعلق بالمصادقة على جدول الترقية للسلك  
..... لسنة.....

- السيد(ة)..... الدرجة العاشرة (..) الرقم الاستدلالي..... :  
ترقى وفقا للشروط التالية:

-المدة : الدنيا الدرجة ..... (..) الرقم الاستدلالي..... :

-تاريخ الاستفادة..... :

-تحتفظ المعنية بالامر الى غاية تاريخ..... :

-اقدمية قدرها : .. سنة : .. اشهر : .. يوم - - - - -

ترتب المعنية على اساس القوانين الاساسية المطابقة:

الصنف :.. الدرجة :.. الرقم الاستدلالي ..... : - - - - -

حرر ب..... في.....:

نسخة المصادق عليها

المدير

## الملحق رقم 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التضامن الوطني والاسرة وقضايا المرأة

ولاية.....

مديرية النشاط الاجتماعي

الرقم.../م.ن.ا.ت./.....

### مقرر تعيين في منصب عالي

ان مديرية النشاط الاجتماعي لولاية.....

-مقتضى الامر رقم 06-03 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1427 الموافق 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

-و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم

-و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية منح زيادة لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الادارات العمومية

-و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الاداري بالنابة للموظفين و اعوان الادارة المركزية للولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري

-و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 2008/01/19 يتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب

-و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-128 المؤرخ في 28 افريل 2010 و المتضمن تعديل تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن للولاية

-و بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2015/06/10 يحدد عدد المناصب العليا للعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب على المستوى المديرية الولائية للنشاط الاجتماعي و التضامن

و المراكز الوطنية للتكوين و المركز الوطني لاستقبال القتليات و التساء ضحايا العنف و ومن هن  
في وضع صعب و مؤسسات ديار الرحمة

- بموجب القرار رقم 13 المؤرخ في 17/03/2008 المتضمنة ادماج و ترسيم و اعادة ترتيب السيد  
.....رتبة سائق سيارة من الصنف ..... ابتداء من .....

-و بناء على المقرر رقم ... المؤرخ في ..... المتضمنة ترقية المعني الى الدرجة الرابعة  
الرقم الاستدلالي .... للصنف .... ابتداء من تاريخ.....

باقترح من السيدة مديرة النشاط الاجتماعي والتضامن

### تقرر

المادة الاولى :يعين السيد في المنصب العالي رئيس حظيرة بمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن ابتداء  
من تاريخ التوقيع على هذا المقرر

المادة الثانية:يستفيد المعني الى جانب الراتب المرتبط برتبته من زيادة استدلالية تقدر ب ... نقطة موافقة  
للمستوى ..... بعنوان شغل المنصب العالي السيد/رئيس مصلحة الادارة العامة لمديرية النشاط  
الاجتماعي و التضامن لولاية ..... بتنفيذ هذا المقرر .

المادة الثالثة: يكلف السيد /رئيس مصلحة الادارة العامة لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية  
..... بتنفيذ هذا المقرر .

حرر ب..... في .....

المدير

## الملحق رقم 06

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

#### تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

#### نموذج إعلان عن توظيف

تعلن ( تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية) عن فتح مسابقة للتوظيف في الرتب المبينة أدناه :

الرتبة	نمط التوظيف	شروط الإلتحاق	التخصص المطلوب	عدد المناصب المالية المفتوحة	مكان التعيين	شروط أخرى

يجب أن يحتوي ملف المترشح على الوثائق التالية :

- ذكر الوثائق المحددة في القرار الوزاري المحدد لإطار تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية (تحديد القطاع المعني) وفي حالة عدم وجوده ذكر الوثائق المحددة في التعليم رقم ..... المؤرخة في ..... المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 194/12 ، المؤرخ في 25 أفريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوصات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها .

تحديد آجال التسجيلات وإداع الملفات :

- تحديد فترة التسجيلات وفقا لقرار أو مقرر فتح عملية التوظيف وكذا مكان (عنوان) إداع أو إرسال ملفات الترشح.

ملاحظة :

- لا تؤخذ بعين الإعتبار الملفات الناقصة أو تلك الواردة خارج آجال التسجيلات .

\* في حالة توزيع المناصب المالية على المصالح الخارجية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

## الملحق رقم 07

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

#### تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

نموذج محضر اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشح للمسابقات على أساس الشهادات /  
على أساس الإختبارات أو الفحوص المهنية للإلتحاق برتبة.....

في عام....(تحديد السنة)، وفي...من شهر...وطبقا للقرار (أو المقرر) رقم..... المؤرخ  
في....المتضمن فتح المسابقة على أساس الشهادات / على أساس الإختبارات أو الفحوص المهنية  
للإلتحاق برتبة...، إجتمعت اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشح والبالغ عددها.... كما هو مدون  
في السجل الخاص المفتوح لهذا الغرض .

حضر الإعضاء الآتية أسماؤهم :

لقب ، إسم ووظيفة (السلطة التي لها صلاحية التعيين المؤهلة قانونا أو ممثلها ) ، رئيسا ،

لقب ، إسم ووظيفة (ممثل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية)،

لقب ، إسم ( الممثلين المنتخبين في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة

المعنية بالمسابقة أو الفحص المهني).

عند إنتهاء أشغالها ، إعتمدت اللجنة ملفات المترشحين المدونة أسماؤهم في الجدول المرفق

في طيه.

ملاحظة : يجب أن لا يتضمن محضر اللجنة وكذا الجدول المرفق به أي زيادة أو شطب .

\*بالنسبة لمسابقات التوظيف الخارجي (للإلتحاق برتب إدارية أو بالتكوين المتخصص).

## الملحق رقم 08

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

#### تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

نموذج محضر اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشح للإمتحان المهني / الفحص المهني\*  
للإلتحاق برتبة.....

في عام.... (تحديد السنة)، وفي... من شهر... وطبقا للقرار (أو المقرر) رقم..... المؤرخ  
في.... المتضمن فتح إمتحان المهني / فحص مهني للإلتحاق برتبة...، إجتمعت اللجنة المكلفة  
بدراسة ملفات الترشح والبالغ عددها.... كما هو مدون في السجل الخاص المفتوح لهذا الغرض.  
حضر الإعضاء الآتية أسماؤهم:  
- لقب ، إسم ووظيفة (السلطة التي لها صلاحية التعيين المؤهلة قانونا أو ممثلها ) ، رئيسا ،  
- لقب ، إسم ووظيفة ( ممثلي المؤسسة أو الإظدارة العمومية المعنية )،  
- لقب ، إسم ( الممثلين المنتخبين في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة  
المعنية بالمسابقة أو الفحص المهني).

عند إنتهاء أشغالها ، إعتمدت اللجنة ملفات المترشحين المدونة أسماؤهم في الجدول المرفق

ملاحظة : يجب أن لا يتضمن محضر اللجنة وكذا الجدول المرفق به أي زيادة أو شطب.  
\* بالنسبة للترقية الداخلية .

الملحق رقم 09

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

## بطاقة التنقيط

بطاقة التنقيط للعلاوة الخاصة بتحسين الأداء المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم ..... المؤرخ في ...  
..... للثلاثي الأول لسنة .....

اللقب :

الإسم :

الرتبة :

الوظيفة :

12 /12	المثابرة
12 /12	التسيير
16/16	روح المبادرة
40/40	المجموع

المدير

# مقدمة

خاتمة

قائمة المصادر

والمراجع

# الفهرس

# الفصل الأول

ماهية تقييم الموظف العام

في التشريع الوظيفي الجزائري

## الفصل الثاني

نطاق تقييم الموظف العام

في التشريع الوظيفي الجزائري

الملاحق