

المحور السابع تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع العمومي

يعد تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع العمومي عملية حيوية لضمان كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية في تقديم خدماتها للمواطنين. ويهدف هذا التقييم إلى قياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتوفير فرص التطوير والتحسين.

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي **تقييم الأداء**. ويعرف **تقييم الأداء** بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

- 1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- 2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية. وتقييم الأداء يسبق تقويم الأداء والعكس ليس صحيحاً لأنه على ضوء نتائج تقييم الأداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الأداء في المؤسسة.

تقييم الأداء الوظيفي في تشريعات الوظيفة العمومية

لم يعرف المشرع الجزائري تقييم الأداء الوظيفي في تشريعات الوظيفة العمومية، وإنما تولى بيان أهدافه وإجراءاته وآثاره على المسار المهني للموظف، حيث جاء في نص المادة 97 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية " يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة"، وهو نفس التعريف تقريباً الذي جاء به المرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكيفيات تقييم الموظف حيث نص في مادته الثانية على أنه: " يخضع الموظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم متواصل ودوري، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه" يتضمن هذا التعريف شقين، يتعلق الأول بتنفيذ الموظف لالتزاماته الوظيفية بكفاءة مبرزاً جدارته في تقلد المنصب أما الشق الثاني فيتعلق بالآثار المترتبة على التقييم الإيجابي للموظف والمتمثلة في تقلده مناصب ومسؤوليات أعلى. يقصد به أيضاً: "الأداة التي

يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم"، كما يقصد أيضاً بتقييم الأداء: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه

أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع العمومي:

- **تحسين الأداء**: يساعد التقييم على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية**: يكشف التقييم عن الفجوات في مهارات الموظفين، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم.

- اتخاذ قرارات عادلة: يوفر التقييم معلومات موضوعية لاتخاذ قرارات عادلة بشأن الترقيات والمكافآت والحوافز.
- تحفيز الموظفين: يشجع التقييم الموظفين على بذل قصارى جهدهم وتحقيق الأهداف المحددة، من خلال توفير التغذية الراجعة والتقدير.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية: يساهم التقييم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية من خلال ضمان توافق أداء الموظفين مع هذه الأهداف.

أهداف تقييم الأداء في الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية
تستهدف إدارة الموارد البشرية من تقييم الأداء ما يلي:

1- رفع جودة العمل في المؤسسات الحكومية

واحدة من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء هو الوصول إلى أفضل أداء ممكن للمؤسسة، وعند التقييم تتمكن الإدارة من معرفة نقاط الضعف ومناطق الخلل التي تقلل من مستوى أداء العمل، من ثم تقوم بوضع الاقتراحات المناسبة لتحسين هذا الأداء.

2- تطوير اختيار المرشحين

ينصب اهتمام إدارة الموارد البشرية على اختيار الكفاءات من المرشحين للعمل؛ لضمان أعلى أداء وأفضل مستوى في العمل من جميع الموظفين، وبناءً على ذلك فإن تقييم الأداء هنا يختص بتقييم أداء الإدارة في اختيارها للمرشحين في حالة وجود خلل، ومن ثم التركيز على المرشحين الأكثر تميزاً في الخبرات والمهارات واختيار الأفضل بعناية شديدة في إطار تلبية متطلبات المؤسسة في الخبرات والمهارات المطلوبة.

رفع مستوى الرضا الوظيفي

زيادة مستوى الرضا الوظيفي يعني استقرار أعلى داخل المؤسسة من خلال الاحتفاظ بوجود الموظفين، لذات فعندما تقيم إدارة الموارد البشرية مستوى الأداء تتعرف على الجوانب السلبية التي تتطلب وضع حلول مناسبة لها حتى يتعزز الرضا الوظيفي للموظفين.

4- تحسين أداء الموظفين

من خلال تقييم الأداء، تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد الموظفين الذين هم بحاجة إلى المزيد من التطوير في القدرات والمهارات وتوفر لهم البرامج التي تلبي احتياجاتهم من ناحية، واحتياجات المؤسسة من ناحية أخرى سواء الحالية أو المستقبلية.

5- الكشف عن الموظفين المميزين

يساعد تقييم أداء الموظفين في التعرف على الموظفين من قدموا مستوى أعلى في الأداء وجودة العمل، لمعرفة المستحقين منهم لنيل الترقية في العمل والتخطيط للاحتفاظ بهم في المؤسسة من خلال تقديم لهم المزايا المتوفرة. كما يعد جانباً أساسياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يخدم أغراضاً متنوعة عبر المحاور التنظيمية. فهو يساعد في:

- التوظيف: إذ يُستخدم لوضع مواصفات الوظيفة والإعلان عن وظائف جديدة.
- الاختيار: إذ يُستخدم لتحديد المهارات والأنشطة التي تكون بمثابة معايير لتحديد المرشحين الذين سيقع عليهم الاختيار.
- التوجيه: إذ يُستخدم لإخبار الموظفين بالأنشطة التي يجب عليهم الاضطلاع بها.
- التقييم: إذ يُستخدم لتحديد معايير وأهداف الأداء التي يتم تقييم الموظفين على أساسها.
- التعويض: إذ يُستخدم لتقييم قيمة الوظيفة وللمساعدة في تطوير هيكل الأجور.
- التدريب: إذ يُستخدم لإجراء تقييم احتياجات التدريب من خلال تحديد الأنشطة التي يجب أن يكون الموظفون قادرين على القيام بها.

علاوة على ذلك، يدعم تحليل الوظيفة الانضباط والسلامة وإعادة تصميم الوظائف والحماية القانونية، مما يضمن الامتثال والسلامة والعدالة داخل مكان العمل. بشكل عام، يظهر كأداة حاسمة الأهمية في الإدارة التنظيمية، وتعزيز الوضوح والكفاءة والامتثال القانوني في ممارسات الموارد البشرية.

أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع العمومي:

- **التقييم بالأهداف:** يتم تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس لكل موظف، ويتم تقييم أدائه بناءً على مدى تحقيقه لهذه الأهداف.
 - **التقييم السلوكي:** يتم تقييم أداء الموظف بناءً على سلوكياته ومهاراته، مثل مهارات التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات.
 - **التقييم 360 درجة:** يتم جمع معلومات عن أداء الموظف من مصادر متعددة، مثل الرؤساء والزملاء والعملاء.
 - **التقييم الذاتي:** يقوم الموظف بتقييم أدائه بنفسه، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لديه.
- معوقات تقييم أداء الموارد البشرية**
- **عدم وجود معايير واضحة:** قد يؤدي عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء إلى عدم موضوعية التقييم.
 - **التحيز الشخصي:** قد يؤدي التحيز الشخصي للمقيّم إلى عدم عدالة التقييم.
 - **نقص التدريب:** قد يؤدي نقص التدريب للمقيّمين على أساليب التقييم إلى عدم فعالية التقييم.
 - **مقاومة التغيير:** قد يواجه تطبيق نظام تقييم الأداء مقاومة من بعض الموظفين أو المديرين.
- توصيات لتحسين تقييم أداء الموارد البشرية**
- **وضع معايير واضحة ومحددة:** يجب وضع معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء، وتحديد الأهداف المتوقعة من كل موظف.
 - **تدريب المقيّمين:** يجب تدريب المقيّمين على أساليب التقييم المختلفة، وتوعيتهم بأهمية الموضوعية والعدالة في التقييم.
 - **توفير التغذية الراجعة:** يجب توفير التغذية الراجعة للموظفين بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
 - **استخدام أساليب تقييم متنوعة:** يجب استخدام أساليب تقييم متنوعة لضمان الحصول على صورة شاملة لأداء الموظف.
 - **متابعة وتقييم نظام التقييم:** يجب متابعة وتقييم نظام التقييم بشكل دوري، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- المبادئ العامة لعملية تقييم الأداء الوظيفي**
- تقوم مسألة تقييم الموظفين على مجموعة من المبادئ العامة تم استنتاجها من النصوص التشريعية والتنظيمية، لاسيما كل من الأمر رقم 06 / 03 المؤرخ في 2006/06/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والمرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019
- أسس عملية التقييم**
- والتي يمكن أن نوجزها في الآتي:¹

¹ بن دومية سعدية مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المجلد 12: العدد 03: السنة 2023

- أن يكون لعملية التقييم توقيت معين، الذي يقوم على الاستمرارية والدورية، ويقصد به أن مسألة تقييم الموظفين ينبغي أن يتم تحديد توقيت لها، وأن تكون بصفة مستمرة أو متواصلة خلال المسار المهني، وذات طابع دوري، طبقاً للمادة 101 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- أن يكون التقييم من طرف المسؤول السلمي أو المسؤول السلمي الأعلى، ويقصد به أن يكون تقييم الموظفين من طرف المسؤول السلمي أو المباشر 12 الذي يتبعه وليس موظف آخر مهما كانت رتبته
- أن يكون التقييم من طرف الهيئة المستخدمة، ويقصد به أن يتم التقييم من طرف الهيئة المستخدمة، أي المؤسسة أو الإدارة العمومية أو الهيئة التي يمارس لديها الموظف مهامه بصفة فعلية ومنظمة، ولكن في حالة الموظف الذي هو في حالة الانتداب أو خارج الإطار لمن تؤول سلطة تقييمه؟* بالنسبة لحالة الاستيداع فهي هي حالة الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل لموظف مرسوم، ويترتب عنها عدم دفع الأجر وعدم الاستفادة من الحقوق المتعلقة بالأقدمية والترقية والتقاعد ويبقى محتفظاً برتبته إلى حين رجوعه
- أن يكون التقييم حسب القواعد التي تحكم رتبة الانتماء، ويقصد به أن يتم التقييم وفقاً للقواعد التي تحكم الوظيفة أو الرتبة أو المنصب الذي يشغله الموظف المعني. وذلك نظراً لخصوصية المهام المنوطة بهذه الوظائف أو الرتب أو المناصب المعنية بالتقييم.
- إذن فعملية التقييم تتم للخدمة الفعلية، ويقصد به أن يتم التقييم للموظفين المتواجدين في حالة خدمة فعلية فقط، بحيث تستثنى حالات الموظفين المتواجدين في وضعية قطع مؤقت لعلاقة العمل مثل وضعيات: الإحالة على الاستيداع،
- الخدمة الوطنية أو عطلة مرضية طويلة المدة. غير أن المرسوم 165 - 19 قد أخذ في الحسبان تقييم السنة السابقة لاستفادته من إحالته على الاستيداع أو الخدمة الوطنية أو العطلة المرضية.
- أن يكون التقييم وفقاً لمناهج ومعايير محددة مسبقاً، ويقصد به أن يتم التقييم وفقاً للمناهج أو طرق ومعايير تقييم تحددها المؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة. بصفة مسبقة وتطبق على جميع الموظفين.

حالات الموظف أثناء عملية التقييم²

هناك الحالة العادية التي يكون عليها الموظف خلال مساره المهني و هي حالة الخدمة الفعلية و يكون أثناءها الموظف مرسماً فتعود سلطة تقييمه للمسؤول السلمي و قد نصت المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 165 - 19 المحدد لكيفيات التقييم، على أنه تجري مقابلة التقييم المهني من قبل المسؤول السلمي المباشر للموظف و/أو المسؤول السلمي الأعلى، ويترتب عليها عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي أجراه، كما نصت المادة 12 على أنه " يتم سنوياً إعداد بطاقة تقييم من قبل المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى ويصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف المعني، وتودع في ملفه الإداري."

1. تقييم الموظف المتربص الذي هو في وضعية القيام بالخدمة

² نفس المرجع السابق مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية

يخضع المتربص للتقييم كل ثلاثة (03) أشهر من خلال تقييمه عن طريق استمارة فصلية، يتم التقييم من قبل المسؤول السلمي، 18 كما تعد جهة التعيين عند نهاية فترة التجربة بطاقة تقييم عامة للتربص تتضمن حصيللة البطاقات الفصلية بالإضافة إلى تحرير الرئيس الإداري المباشر لتقرير مفصل يبدي من خلاله ملاحظاته بشأن ترسيم الموظف أو تمديد فترة التجربة أو تسريحه دون إشعار مسبق أو تعويضه

تقييم الموظف الموجود في وضعية انتداب أو خارج الإطار :

يتم تقييم الموظف الذي يعد في وضعية انتداب سواء كان الانتداب بقوة القانون أو بناء على طلب الموظف من قبل المؤسسة العمومية أو الإدارة أو الهيئة التي انتدب إليها " المستقبلية " حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها، غير انه بخصوص الموظف الذي انتدب للقيام بدراسات أو تكوين أن يخضع للمؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها.

من الأمر 03 - 06 نفس المبدأ بنصها" :يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها"، ونفس المبدأ أكدته المادة 3 من المرسوم التنفيذي - 19 " : 165 يتم تقييم الموظف الموجود في وضعية انتداب أو خارج الإطار، من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها"، وعلى العموم حسنا فعل المشرع الجزائري بإسناده صلاحية التقييم إلى الجهة المنتدب إليها الموظف، كونها الجهة الأقرب من الموظف والأقدر على ملاحظة أدائه ونشاطه. 19 كما يتم تقييم الموظف الذي هو في وضعية خارج الإطار من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها، غير أنه لا يستفيد من الترقية في الدرجات خلال المدة التي يقضيها في هذه الوضعية التي قد تصل إلى 05 سنوات كحد أقصى

تقييم الموظف الموجود في وضعية الإحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية أو العطلة المرضية طويلة المدى :

تمثل هذه الوضعيات تعليق مؤقت لعلاقة العمل 21 و ذلك حسب المادة 145 من الأمر رقم 03 - 06 حيث ينقطع راتب الموظف ويفقد حقه في الترقية باستثناء وضعية الخدمة الوطنية التي يحتفظ فيها الموظف بحقوقه في الترقية في الدرجات حسب المواد 145 ، 154 من الأمر رقم 03 - 06 أما بخصوص مسألة التقييم فإنه يؤخذ في الحسبان تقييم الموظف للسنة التي سبقت إحالته على إحدى هذه الوضعيات