

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول

المريرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ايليزي

## تقترح سلسلة مواضيع حول الوظيفة العمومية:

### دليل حول تقييم الموظف العام

مُعد على ضوء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 19 – 165 المؤرخ في 27 مايو 2019

الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف

مُدعما بمجموعة من نماذج الوثائق الادارية ذات الصلة

من اعداد: عبد الحكيم بن مصباح سواكر

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ايليزي

ديسمبر 2020

## تتمهيد

إن تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية أمر ليس بالسهل كونه يتعلق بتسيير هيئات وإدارات لها علاقة وطيدة بهيئة وسمعة الدولة. وبالتالي فإنه ينبغي أن لا ينفصل تسيير هاته الموارد عن المعرفة الدقيقة والمفصلة بالنصوص القانونية والتنظيمية التي تحكمها، كما ينبغي أن يتسم هذا التسيير بالمعرفة و التحيين المستمر والاني لهذه النصوص والتنظيمات. كما أنه يحتاج في نفس الوقت إلى التوضيح الدائم الأمر الذي سيسمح بالتطبيق الموحد والمنسجم لها.

من أجل ذلك، فإن مصالحي وفي إطار ممارسة مهامها المتمثلة في اعداد وتنشيط البرامج الإعلامية لفائدة المؤسسات والإدارات العمومية. سوف تضع بين يدي كل من مسيري الموارد البشرية وكذا الموظفين والأعوان العموميين، هذا الدليل العملي الذي سيوضح مسألة تقييم الموظفين على ضوء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 19 – 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كيفيات تقييم الموظف العام.

وعليه، ارتأيت إصدار هذا الدليل العملي الذي أردته أن يكون في شكل مُبسّط ومباشر وفقاً لمنهجية عملية، مُدعماً بنماذج لمختلف القرارات و/ أو المقررات، المحاضر وعروض الحال وكذا بطاقات التقييم وغيرها من الوثائق الادارية التي يُمكن اصدارها في هذا الشأن. باعتبارها أحد الوثائق الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في هذا المجال. وسيكون هذا الدليل بمثابة أداة عمل لمعرفة الإجراءات الادارية المعمول بها بخصوص تقييم الموظفين، وفي نفس الوقت يُعتبر حلقة وصل تسمح بإضفاء أكثر شفافية على العلاقة بين الإدارة والموظف العام، وكذا هيئات الرقابة التي قد يلجأ إليها الموظفين بهذا الخصوص خلال سير حياتهم المهنية.

رئيس المفتشية

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
2	تمهيد
5-3	الفهرس
9-6	الجزء الأول: معلومات عامة حول تقييم الموظفين
7	01- المرجعية القانونية التي تحكم مسألة تقييم الموظفين
7	02- تقييم الموظفين باعتباره نظام متكامل
8-7	03- المبادئ العامة التي يقوم عليها تقييم الموظفين
8	04- الاستثناءات التي ترد على المبادئ العامة لتقييم الموظفين
9	05- تحديد مناهج تقييم الموظفين
9	06- نهائية الاحكام الخاصة بمسألة تقييم الموظفين
15-10	الجزء الثاني: مناهج تقييم الموظفين
12-11	أولاً: اعطاء فكرة حول بعض مناهج التقييم
14-12	ثانياً: مشاكل تواجه أنظمة تقييم الموظفين
15-14	ثالثاً: اجراءات تحديد مناهج تقييم الموظفين
14	01- اعداد مشروع قرار أو مقرر تحديد مناهج تقييم الموظفين
15-14	02- طلب ابداء الرأي الاستشاري للجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة
15	03- طلب ابداء الرأي بالموافقة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية
19-16	الجزء الثالث: معايير تقييم الموظفين
18-17	أولاً: معايير تقييم الموظفين
17	01- معيار احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الاساسية
17	02- معيار الكفاءة المهنية
18-17	03- معيار الفعالية والمردودية
18	04- معيار كيفية الخدمة
19	05- معايير اخرى
19-18	ثانياً: معايير تقييم الأعوان المتربصين
18	01- معيار القدرة على أداء المهام المنوطة بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها
18	02- معيار الفعالية وروح المبادرة
19	03- معيار كيفية أداء الخدمة والسيرة
19	04- معيار المواظبة والانضباط

- 25 – 20 الجزء الرابع: سير عملية تقييم الموظفين
- 23 – 20 أولاً: كفاءات سير عملية تقييم الموظفين
- 20 01- طريقة تقييم الموظفين
- 21 02- عناصر مقابلة تقييم الموظفين
- 23 – 22 03- اجراء مقابلة تقييم الموظفين
- 23 04- نتائج مقابلة تقييم الموظفين
- 24 ثانياً: نتائج سير عمليات تقييم الموظفين
- 24 01- اعداد بطاقة تقييم الموظفين
- 24 02- اجال عملية تقييم الموظفين
- 25 – 24 ثالثاً: ادارة واستخدام نتائج تقييم الموظفين
- 25 – 24 01- دور ادارة الموارد البشرية حول نتائج تقييم الموظفين
- 25 02- تبليغ الموظفين وتظلمهم بشأن نتائج التقييم
- 30 – 26 الجزء الخامس: أهداف تقييم الموظفين وكفاءات تحسينه
- 29 – 27 أولاً: أهداف تقييم الموظفين
- 27 01- الترقية في الدرجات
- 27 02- الترقية على سبيل الاختيار الى رتب أعلى
- 28 – 27 03- صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء
- 28 04- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت
- 28 05- التعيين في المناصب العليا
- 29 – 28 06- الاستفادة من دورات التكوين وتحسين المستوى
- 29 07- الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب
- 30 – 29 ثانياً: نصائح تخص تحسين أنظمة تقييم الموظفين
- 52 – 31 الجزء السادس: الملاحق
- 35 – 33 نموذج 01- 1 قرار أو مقرر يحدد مناهج تقييم الموظفين
- 37 – 36 نموذج 01- 2 محضر اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء الخاص بابداء الرأي الاستشاري حول مناهج تقييم الموظفين
- 39 – 38 نموذج 01- 3 سلم تنقيط مقابلة التقييم المهني
- 41 – 40 نموذج 01- 4 عرض حال حول مقابلة التقييم المهني
- 43 – 42 نموذج 01- 5 سلم تنقيط معايير التقييم
- 44 نموذج 01- 6 مراسلة تبليغ الموظف بتنقيطه السنوي
- 45 نموذج 01- 7 بطاقة التقييم السنوي

- 47 – 46 نموذج 01- 8 سلم تقييم معايير التقييم للعون المتربص
- 49 – 48 نموذج 01- 9 استمارة تقييم فصلية للعون المتربص
- 50 نموذج 01- 10 مراسلة تبليغ العون المتربص بتقييمه الفصلي
- 51 نموذج 01- 11 بطاقة التقييم العامة للعون المتربص
- 52 نموذج 01- 12 بطاقة ارشادات ملء بطاقات وسلالم تقييم الموظفين والاعوان المتربصين

## ❖ ❖ الجزء الأول ❖ ❖

### معلومات عامة حول تقييم الموظفين

## الجزء الأول: معلومات عامة حول تقييم الموظفين.

### 01- المرجعية القانونية التي تكم مسألة تقييم الموظفين.

يحكم مسألة تقييم الموظفين، الفصل الرابع من الباب الرابع من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وهي أحكام غير نهائية. حيث أنه، تم تفصيل وتبيان هذه الأحكام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كفايات تقييم الموظف. الذي يُعتبر بدوره المرجعية التنظيمية التي تُحدد القواعد الأساسية التي تُنظم كفايات تقييم الموظفين. ( 1 )

### 02- تقييم الموظفين باعتباره نظام متكامل.

نقصد بذلك، أنه ولكي تعتبر مسألة تقييم الموظفين نظام تسييري متكامل، أن يقوم كل مسؤول سلمي مباشر أو المسؤول السلمي الأعلى، وتحت متابعة وإشراف السلطة التي لها صلاحية التعيين أو مسيري الموارد البشرية، بتقييم أداء الموظفين الذين يتبعونهم بهدف ترقيتهم أو صرف المنح والتعويضات لفائدتهم أو لمنحهم الأوسمة الشرفية و المكافات أو لتعيينهم في المناصب العليا أو لتحديد ما يحتاجونه من دورات التكوين وتحسين المستوى. كل ذلك يحتاج الى تحديد وبصفة مسبقة كل الأطراف المشاركين في عملية التقييم، تحديد توقيت هذا التقييم، تحديد المناهج والمعايير التي سيقوم عليها هذا التقييم، كفايات سيره و أخيراً نتائج عمليات التقييم وكفايات استغلالها. ( 2 )

### 03- المبادئ العامة التي يقوم عليها تقييم الموظفين.

تقوم مسألة تقييم الموظفين على مجموعة من المبادئ العامة تم استنتاجها من النصوص التشريعية والتنظيمية، لاسيما كل من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019، سالف الذكر، والتي يُمكن أن نوجزها في الاتي:

<sup>1</sup> - يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 مايو 2019، سالف الذكر، أحد النصوص التنظيمية المنبثقة عن تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي يُعتبر بدوره نص تنظيمي جديد لم يسبقه صدور نصوص تنظيمية تبين كفايات تقييم الموظف العام.

<sup>2</sup> - يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة.

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر، اذن، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين. وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل. راجع، د احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 48 شارع ذكريا غنيم تانيس سابقا، 2004، ص 283 و 284.

- 1- أن يكون لعملية التقييم توقيت مُعين، الذي يقوم على الاستمرارية والدورية، ويُقصد به أن مسألة تقييم الموظفين ينبغي أن يتم تحديد توقيت لها، وأن تكون بصفة مستمرة أو متواصلة خلال المسار المهني، وذات طابع دوري.
- 2- أن يكون التقييم من طرف المسؤول السلمي أو المسؤول السلمي الأعلى، ويُقصد به أن يكون تقييم الموظفين من طرف المسؤول السلمي أو المباشر الذي يتبعه وليس موظف آخر. بحيث لا يُعتمد بعمليات التقييم المنجزة من طرف مسؤولين آخرين لا يتبعهم الموظف المعني.
- 3- أن يكون التقييم من طرف الهيئة المستخدمة، ويُقصد به أن يتم التقييم من طرف الهيئة المستخدمة، أي المؤسسة أو الادارة العمومية أو الهيئة التي يُمارس لديها الموظف مهامه بصفة فعلية ومنتظمة.
- 4- أن يكون التقييم حسب القواعد التي تحكم رتبة الانتماء، ويُقصد به أن يتم التقييم وفقا 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.
- 5- أن يكون التقييم للخدمة الفعلية، ويُقصد به أن يتم التقييم للموظفين المتواجدين في حالة خدمة فعلية فقط، بحيث تستثنى حالات الموظفين المتواجدين في وضعية قطع مؤقت لعلاقة العمل مثل وضعيات: الاحالة على الاستيداع، الخدمة الوطنية أو عطلة مرضية طويلة المدّة.
- 5- أن يكون التقييم وفقا لمناهج ومعايير مُحددة مُسبقا، ويُقصد به أن يتم التقييم وفقا لمناهج أو طرق ومعايير تقييم تحددها المؤسسة أو الادارة العمومية المستخدمة. بصفة مسبقة وتطبق على جميع الموظفين

#### 04- الاستثناءات التي ترد على المبادئ العامة لتقييم الموظفين.

- ترد على المبادئ العامة لتقييم الموظفين مجموعة من الاستثناءات التي تفرضها ضرورة التسيير الاداري للمسار المهني، والتي يمكن أن نُعدها في الاتي:
- 1- أن يتم تقييم الموظف المتواجد في أحد وضعيتي الانتداب أو خارج الاطار، من طرف المؤسسة أو الادارة العمومية أو الهيئة المستقبلية التي يمارس مهامه فيها فعلياً وليست الأصلية.
  - 2- أن يتم تقييم الموظف المتواجد في أحد وضعيتي الانتداب أو خارج الاطار، حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها، والتي أنتدب اليها أو وضع فيها في حالة خارج الاطار.
  - 3- أن يتم اعتماد أو الأخذ في الحسبان تقييم الموظف المتواجد في وضعية الاحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية أو في عطلة مرضية طويلة المدّة، التقييم المنجز خلال السنة التي تسبق سنة احواله على احدى هذه الوضعيات. ( 3 )

<sup>3</sup> هذا ويمكن اعتماد مدة العطلة المرضية طويلة الأمد للترقية في الرتبة، من خلال احتسابها كأقدمية مهنية، غير أن اعتمادها والاستفادة منها يكون بعد استئناف الموظفين المعنيين للعمل. راجع المراسلة رقم 28 DGFPPRA المؤرخة في 05 فيفري 2019، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري.



## 05- تحديد مناهج تقييم الموظفين.

تُحدد مناهج تقييم الموظفين، من طرف المؤسسات والادارات العمومية بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني، حسب الحالة، بعد استشارة اللجان الادارية المتساوية الأعضاء المختصة، وموافقة السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وذلك وفقا للشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 سالف الذكر، والقوانين الاساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين.

## 06- نهائية الأحكام الخاصة بمسألة تقييم الموظفين.

ان احكام المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019، المشار اليه أعلاه، نهائية في مجملها إلا انها قد تحتاج الى تعليمة صادرة عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية تحدد كيفية تطبيقه.

❖ ❖ الجزء الثاني ❖ ❖  
مناهج تقييم الموظفين

## الجزء الثاني: مناهج تقييم الموظفين.

### أولاً: اعطاء فكرة حول بعض مناهج التقييم.

يتم تقييم الموظفين عن طريق تقييم أدائهم لمهامهم الوظيفية من خلال المراجعة الدائمة والمستمرة لهذا الأداء، وهي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين وتقدير النتائج المحققة من طرفهم، ومدى اتقانهم لمهامهم والقيام بها على أحسن وجه. لذلك تُعتبر مسألة تقييم الموظفين جزءاً مهماً في تسيير المسار المهني.

لذلك، فإن عملية التقييم تتطلب لتحقيقها مجموعة من الخطوات أو المناهج لتقييم ما يقوم به الموظف العام خلال مساره المهني، بناءً على رتبته أو وظيفته التي يشغلها ووضع الوظيفي بالاعتماد على مجموعة من المعايير والأهداف المحددة من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، وفقاً للتنظيم المعمول به في هذا المجال.

وفيما يلي، سوف نذكر بعض مناهج التقييم المعتمدة لتقييم أداء الموظفين أو العاملين على مستوى بعض الهيئات أو المنظمات، يُمكن للمؤسسات والإدارات العمومية الاستئناس بها عند تحديد مناهج التقييم التي سوف تعتمد من طرفها. بحيث تُعددها في الآتي:

1- منهج التقييم بالمقارنة، الفكرة الأساسية لهذا المنهج هي مقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض، ولذلك فإن هذا المنهج يستخدم وسيلة عامة يمكن من خلالها مقارنة أداء العاملين في مجموعة وظيفية معينة وترتيبهم وفقاً لجودة الأداء.

2- منهج التقييم بالخصائص، يركز هذا المنهج على قياس مقدار ما يتوافر لدى الأفراد العاملين من خصائص أو صفات مطلوبة لشغل الوظيفة أو لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولاستخدام هذا المدخل يجب تحديد مجموعة الخصائص التي سوف يتم قياسها أولاً، وقد تتضمن هذه المجموعة عدة خصائص منها المبادرة، القيادة، روح التنافس.

3- منهج التقييم السلوكي، يُركز هذا المنهج على تحديد السلوكيات التي يجب أن يُظهرها الموظف حتى يتميز في أدائه لمهامه الوظيفية، ومن هذا المنطلق فإن عملية تقييم الأداء تتم من خلال تحديد تلك السلوكيات، ثم قياس مدى توافرها لدى الموظف.

4- منهج التقييم بالنتائج أو الأهداف، يركز هذا المنهج على تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم تقييم نتائج أعمال وظيفية أو جماعة عمل معينة، ويفترض هذا المدخل أنه يمكن التقليل من أثر العوامل الشخصية في عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدى مساهمة الفرد في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

5- منهج التقييم المُختلط، أن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء قد يواجه في كثير من الأحيان بتغلب النظرة الشخصية على النظرة الموضوعية في التقييم، ولتلافي هذا العيب تتجه معظم المنظمات الحديثة الى الاعتماد على ما يسمى بتقييم 360 درجة . الفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هي تنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف. وعند استخدام طريقة تقييم 360 درجة تتنوع مصادر تقييم الأداء لتتضمن العديد من المصادر هي: الرئيس المباشر، وزملاء العمل، والمرء وسين، والموظف نفسه والعملاء. ( 4 )

6- منهج قائمة معايير التقييم، وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير الانتقاء، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. ( 5 )

ويتضح جلياً، أن المشرع الجزائري ومن خلال تفحص ومراجعة أحكام المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 سالف الذكر، أنه قد تبنى معيار أو منهج قائمة معايير التقييم المشار اليه في النقطة 06 أعلاه.

## ثانياً: مشاكل تواجه أنظمة تقييم الموظفين.

تعاني كثير من المنظمات، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي الى فشل أنظمة تقييم الأداء. ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء الى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

### 02 / 01 - مشاكل أنظمة التقييم.

تُعاني بعض المنظمات والهيئات الادارية من مشاكل ترجع الى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل:

- 1- عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- 2- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- 3- عدم دقة درجات القياس ( مثل ممتاز وجيد و متوسط و ... ) في التمييز بين العاملين.
- 4- عدم وضوح العلاقة بين ادارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

<sup>4</sup> هذا وقد ذكر الدكتور أحمد ماهر، في المرجع السابق، ص 296، مجموعة من مناهج أو طرق التقييم، نذكر منها: قائمة معايير التقييم، ترتيب العاملين، المقارنة بين العاملين، التوزيع الاجباري، الادارة بالاهداف وقائمة المراجعة.

<sup>5</sup> راجع د احمد ماهر، مرجع سابق، ص 296.

## 02, 02 - مشاكل المديرين القائمين بالتقييم.

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها مايلي:

1- ميل المدير الى التعميم. وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء. أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس، فيميل الى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.

2- عدم فهم معايير التقييم. فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

3- عدم فهم مقياس التقييم. فاذا كان المقياس مقسما الى ممتاز وجيد جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معني كل درجة؟ وماهي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير الى اخر.

4- التساهل، أو التشدد، أو التوسط. يميل بعض المديرين الى اعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة. ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

5- التحيز الشخصي. يميل بعض المديرين الى التحيز الى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين. ( 6 )

وفيمايلي، سوف نسرد باختصار بعض أهم أسباب فشل أنظمة ومناهج تقييم الموظفين في الجزائر:

1- وحدوية أنظمة التقييم وعدم وضوحها. فالنصوص التنظيمية المعمول بها في هذا المجال تعتمد نموذجاً أو نظاماً واحداً لتقييم الموظفين على الرغم من اختلاف رتبهم وأسلاكهم الوظيفية وخصوصيته المهام المسندة اليها، و المناصب أو الوظائف التي يشغلونها و طبيعة نشاطات المصلحة التي يتبعونها. حيث أن هذه النصوص جاءت غير واضحة ولم تعتمد أو تحدد مناهج واضحة لتقييم الموظفين يمكن لمسيرى الموارد البشرية، الرجوع اليها. بل تركت أمر تحديدها للمؤسسات والادارات العمومية.

2- عمومية معايير التقييم وعدم دقتها. فمعايير التقييم جاءت عامة وغير واضحة، وتفتقر للدقة ولا تتركز على نواتج العمل وأهدافه. كما أن مسيرى الموارد البشرية غير ملمين بتحليل الرتب و الوظائف حتى يتمكنوا من ايجاد معايير موضوعية حسب خصوصية كل رتبة أو سلك أو وظيفة تتواجد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الادارة العمومية التي ينتمون اليها.

<sup>6</sup> - راجع د احمد ماهر، مرجع سابق، ص 285 و 286.

3- عدم جدية التقييم من طرف الرؤساء السلميين. فمعظم المسؤولين السلميين يغلب عليهم التساهل في التقييم ومنح تقديرات غير موضوعية في مجملها، وذلك انطلاقاً من اعتبارات التكافل الاجتماعي. الأمر الذي ينتج عنه تقييم غير عادل بين الموظفين المنضبطين وذي الكفاءة وغيرهم من الموظفين غير المنضبطين وعديمي الكفاءة.

4- طبيعة الوثائق التي يتم بها تقييم الموظفين. فهي في غالبها غير مطابقة للنصوص التنظيمية المعمول بها في هذا المجال، كونها ذات اخراج سييء من حيث ضبط معايير التقييم الجيدة التي تنطبق على خصوصية كل رتبة أو سلك أو منصب أو وظيفة. وخلوها من الطابع الملزم عند تطبيقها.

5- عدم المتابعة والاستغلال الجيدين، من طرف مسيري الموارد البشرية لتقديرات وتقييط المسؤولين السلميين للموظفين المعنيين بعملية التقييم.

6- عدم الجدية في التعامل مع مسألة تقييم الموظفين، من خلال عدم التزام المسؤولين السلميين بالتقييم الواقعي والموضوعي لمؤسسيهم، وعدم اعلامهم بنتائج وتقييط تقييمهم في الوقت المناسب، وميل لجان الطعن أو التظلم الى المحاباة وعدم الموضوعية في بعض الأحيان اثناء دراسة تظلمات الموظفين.

### ثالثاً: اجراءات تحديد مناهج تقييم الموظفين.

يتم تحديد مناهج تقييم الموظفين بعد اتباع مجموعة من الاجراءات التي نصت عليها النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها في هذا المجال، بحيث يمكن أن تُعددها في الاجراءات الآتية:

#### الاجراء الأول: اعداد مشروع قرار أو مقرر تحديد مناهج تقييم الموظفين.

يتم تحديد مناهج تقييم الموظفين من طرف المؤسسة أو الادارة العمومية المعنية، وفقاً للشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019، المشار اليه أعلاه، والقوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين، بحيث يتم اعداد مشروع قرار أو مقرر تحديد مناهج التقييم من طرف الادارة المعنية، وفقاً للشروط المحددة في النصوص التنظيمية سائلة الذكر، بالاعتماد على مناهج تقييم الأداء التي اتفق عليها الفقه الإداري.

#### الاجراء الثاني: طلب ابداء الرأي الاستشاري للجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة.

بعد الانتهاء من اعداد مشروع القرار أو المقرر الذي يتضمن تحديد مناهج تقييم الموظفين، يتم عرضه على اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة، تجاه الرتبة أو السلك المعني، قصد ابداء الرأي الاستشاري. وهو ما نصت عليه المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ

في 27 مايو 2019، المشار اليه أعلاه، وأكدته المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 20 – 199 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق باللجان الادارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية في المؤسسات والادارات العمومية.

### الاجراء الثالث: طلب ابداء الرأي بالموافقة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

بعدما يتم اعداد مشروع القرار أو المقرر الذي يتضمن تحديد مناهج تقييم الموظفين، وطلب الرأي الاستشاري للجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة، تجاه الرتبة أو السلك المعني، يتم عرضه على السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية قصد ابداء الرأي بالموافقة.

❖ ❖ الجزء الثالث ❖ ❖  
معايير تقييم الموظفين



## الجزء الثالث: معايير تقييم الموظفين

### أولاً: معايير تقييم الموظفين.

سوف نتناول في هذا الجزء معايير تقييم الموظفين المحددة في الفصل الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019، المشار إليه أعلاه، بحيث يتم تقييم الموظف العام وفقاً لمعايير تهدف على وجه الخصوص، إلى تقدير ما يلي:

### 01,01 - معيار احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية.

يهدف هذا المعيار إلى تقييم مدى احترام الموظف المعني للواجبات العامة التي يجب على الموظف العام الالتزام بها، والمحددة بموجب الفصل الثاني من الباب الثاني من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والواجبات القانونية الأساسية التي تفرضها الرتبة أو المنصب الذي يشغله. بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الآتية:

- الأمانة وعدم التحيز.
- تنفيذ المهام الموكلة له.
- الالتزام بالتوقيت والانضباط.
- السلوك المحترم والمسؤول.
- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

### 02,01 - معيار الكفاءة المهنية.

يهدف هذا المعيار إلى تقييم مدى الكفاءة المهنية التي يمتاز بها الموظف المعني. بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الآتية:

- التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والاجراءات ذات الصلة.
- قدرات التحليل والتلخيص وحلّ المشاكل.
- قدرات التعبير الكتابية والشفهية.
- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

### 03,01 - معيار الفعالية والمردودية.

يهدف هذا المعيار إلى تقييم مدى الفعالية والمردودية التي يمتاز بها الموظف المعني. بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الآتية:

- تحقيق الأهداف المحددة.

- الفعالية في تأدية المهام واجال تنفيذها.

#### 04,01 - معيار كيفية الخدمة.

يهدف هذا المعيار الي تقييم كيفية اداء الخدمة التي يمتاز بها الموظف المعني. بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الاتية:

- رُوح العمل الجماعي.

- القدرة على التواصل.

- روح المبادرة والديناميكية.

#### 05,01 - معايير أخرى.

يُمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين على انشاء معايير أخرى، بالاضافة الى المعايير الأربعة ( 04 ) سالفة الذكر، وذلك حسب خصوصية هذه الأسلاك أو الرتب. مثال ذلك معايير التقييم التي نصت عليها القوانين الأساسية الخاصة بالأمن الوطني، الادارة المكلفة بالمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ... الخ.

#### ثانيا: معايير تقييم الأعوان المتربصين.

سوف نتناول في هذا الجزء معايير تقييم العون المتربص المحددة في الفصل الرابع من المرسوم التنفيذي رقم 17 - 322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 الذي يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والادارات العمومية، بحيث يتم تقييم العون المتربص بصفة مستمرة ودورية وفقا لمعايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص، الى تقدير مايلي:

#### 01,02 - معيار القدرة على أداء المهام المنوطة بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها.

يهدف هذا المعيار الي تقييم مدى قدرة العون المتربص المعني على أداء المهام المنوطة بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها، لاسيما من حيث القدرة على تنفيذ المهام الموكلة اليه.

#### 02,02 - معيار الفعالية وروح المبادرة.

يهدف هذا المعيار الي تقييم مدى فعالية العون المتربص المعني وروح المبادرة لديه، لاسيما من حيث التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والاجراءات ذات الصلة وقدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

## 03,02 - معيار كيفية أداء الخدمة والسيرة.

يهدف هذا المعيار الي تقييم مدى الفعالية والمردودية التي يمتاز بها العون المتريص المعني. بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الاتية:

- كيفية أدائه للخدمة وسيرته.
- علاقة العون المتريص برؤسائه السلميين وزملائه وكذا مع مستعملي المرفق العام.
- تحقيق الأهداف المحددة.
- الفعالية في تأدية المهام واجال تنفيذها.

## 04,02 - معيار المواظبة والانضباط.

يهدف هذا المعيار الي تقييم مدى التزام العون المعني بالمواظبة والانضباط في العمل. بحيث يتم تقييم هذا المعيار من خلال التأكد من احترام النقاط الاتية:

- الالتزام بالتوقيت والانضباط.
- المواظبة أثناء العمل وتنفيذ المهام.

❖ ❖ الجزء الرابع ❖ ❖  
سیر عملية تقييم الموظفين

## الجزء الرابع: سير عملية تقييم الموظفين.

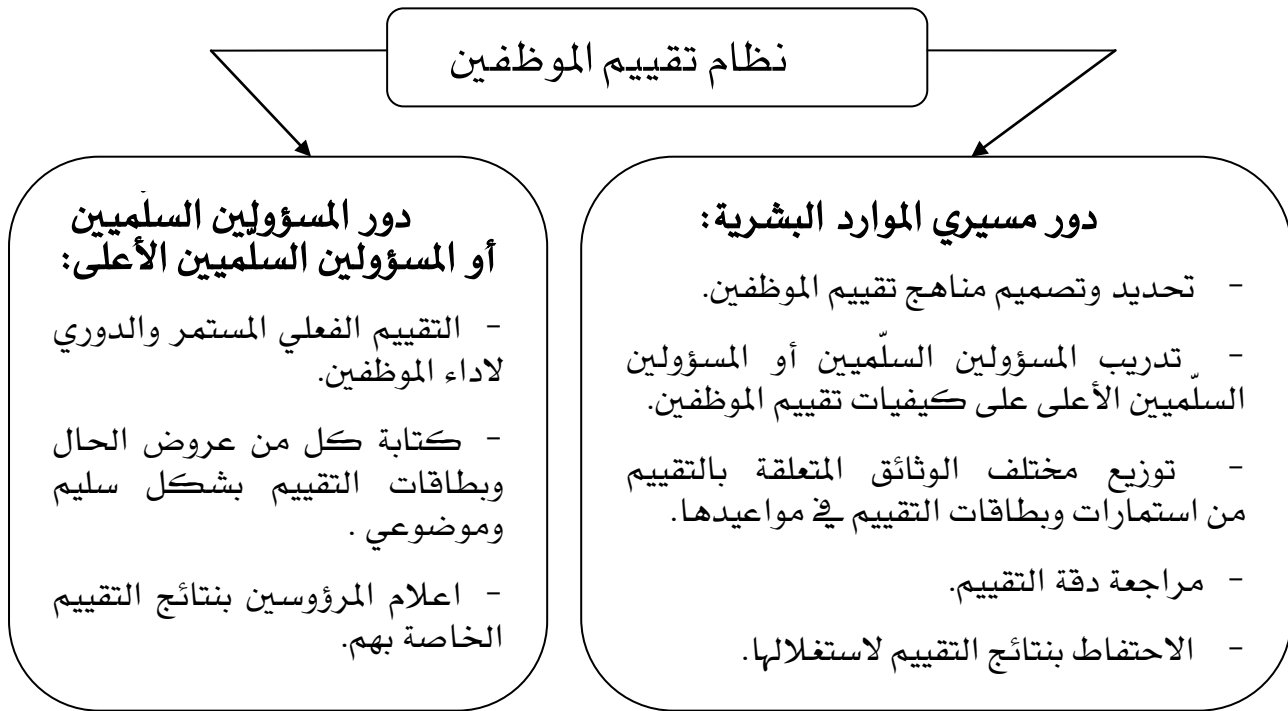
### أولاً: كفاءات سير تقييم الموظفين.

سوف نتناول في هذا الجزء أربعة ( 04 ) نقاط، تخص مسألة كفاءات سير عملية تقييم الموظفين، تتمثل في: طريقة تقييم الموظفين، عناصر مقابلة التقييم المهني، اجراء مقابلة التقييم ونتائج مقابلة التقييم.

### 01/01 - طريقة تقييم الموظفين.

يكون تقييم الموظفين سنويا بشكل متواصل ودوري من طرف المسؤولين السلميين ويتم عن طريق اجراء مقابلة تقييم مهني، وهي الطريقة التي حددتها المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019، المشار اليه أعلاه. ( 7 )

والشكل التالي، يبين دور كل من المسؤولين السلميين أو المسؤولين السلميين الأعلى ومسيري الموارد البشرية، في نظام تقييم الموظفين:



<sup>7</sup> - تتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في الأداء الفعلي لوظيفة تقييم الأداء، وفي اعطاء معلومات عن الأداء لمرؤوسيههم. وهم قد يتبعون في ذلك نظاما رسميا، ذا اجراءات مُعلنة، واجراءات، ونماذج. الا أنه يجب التوضيح أن المدير التنفيذي مسؤول يوم بيوم أن يتابع اداء مرؤوسيه، وأن يقوم بتقييمه بشكل غير رسمي، وأن يبلغ هؤلاء المرؤوسين بصورة ودية عن أي تقدم أو تقصير في أدائهم للعمل.

أما ادارة الموارد البشرية، فهي مسؤولة عن تصميم النظام، والأشراف على تنفيذه، وذلك من خلال توزيع الاستمارات الخاصة بالتقييم، متابعة المديرين في عملية التقييم، وتدريبهم على هذا التقييم، والحصول على نتائج التقييم، وتحليلها، ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرون التنفيذيون، وتصحيحه ان لزم الأمر والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الادارية المختلفة. راجع د احمد ماهر، مرجع سابق، ص 284.

## 02,01 - عناصر مقابلة تقييم الموظفين.

تتمحور مقابلة التقييم المهني للموظفين حول مجموعة من النقاط حددتها المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019، سالف الذكر، يمكن حصرها في الآتي:

- نتائج الموظف المهنية خلال السنة الجارية، بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي يتبعه أو المصلحة التي ينتمي إليها.
- الأهداف المحددة له للسنة المقبلة، ووافق تحسين نتائجه المهنية.
- قدراته على شغل وظائف التأطير.
- تطلعاته المهنية ووافق تطور مساره المهني.
- احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

## 03,01 - اجراء مقابلة تقييم الموظفين.

تجرى مقابلة التقييم المهني في أماكن العمل من طرف المسؤول السلمي المباشر للموظف المعني و/ أو المسؤول السلمي الأعلى. يتم اعلامه بتاريخ المقابلة قبل سبعة ( 07 ) أيام، على الأقل من التاريخ المحدد لاجرائها.

هناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس سلمي عند ادارته لمقابلات تقييم الأداء، وأهم هذه القواعد هي:

- 1- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم اخفاء المعلومات عن المرؤوس.
- 2- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات الى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الانجاز.
- 3- اقناع المرؤوس بالنتيجة، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل والحسم في ادارة المقابلة.
- 4- الديمقراطية، وذلك من خلال اعطاء الفرصة للمرؤوس لكي يعبر عن رأيه. أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع الى مرؤوسه.
- 5- المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل، وتطوير وتحسين الأداء، وهي وسيلة أيضا الى تنمية المرؤوس في عمله.

ولزيادة فعالية مقابلات التقييم من خلال استخدام المبادئ السابقة، فإننا نقترح الخطوات التالية للمقابلات:

- 1- يفضل أن تكون مدة المقابلة في حدود 15 – 20 دقيقة .
- 2- تبدأ المقابلة بتحية قصيرة وغير رسمية، وذلك لامتناس أي مشاعر سيئة أو توتر.
- 3- يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً، ويخصص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة.
- 4- يلي ذلك عرض جوانب الأداء الضعيفة. والتي تحتاج الى تطوير. ويتم ذلك باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة، وعدم استخدام النقد.
- 5- يجب اعطاء فرصة للمرؤوس أن يشرح وجهة نظره، وعلى الرئيس أن يستمع له.
- 6- يتم التركيز على تصحيح الأخطاء، وأوجه الضعف. وذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً، وعلى الرئيس أن يحصل على تعهد من المرؤوس بأنه سيحسن أدائه بشكل معين، وأن الرئيس سيساعد المرؤوس على تحقيق ذلك.
- 7- يتم تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية، أو اتفاق به خطوات لتحسين الأداء، وأزمنة يتحقق فيها هذا التحسين. ( 8 )

## 04,01 - نتائج مقابلة تقييم الموظفين.

ينتج عن مقابلة التقييم المهني التي يجتازها الموظف المعني مجموعة من النتائج حددتها المواد 07 و 10 من المرسوم التنفيذي رقم 19 – 165 المؤرخ في 27 مايو 2019، والتي يمكن أن نوجزها في الآتي:

- منح نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تقييم، يعد نظراً لخصوصيات السلك الذي ينتمي إليه الموظف وطبيعة نشاطات المصلحة التي ينتمي إليها.
- تقدير ذو طابع عام.
- عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي أجرى مقابلة التقييم المهني، ويتضمن على وجه الخصوص تقديراً ذا طابع عام حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير المسار المهني.

تُبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر ( 15 ) يوماً، على الأقل، قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة ازاء الرتبة أو السلك المعنيين، التي يمكنها، بناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.

<sup>8</sup>- راجع د احمد ماهر، مرجع سابق، ص 306 و 307.

## ثانياً: نتائج سير عمليات تقييم الموظفين.

سوف نتناول في هذا الجزء نقطتين ( 02 )، تخص مسألة نتائج سير عمليات تقييم الموظفين، تتمثل في: طريقة اعداد بطاقة تقييم الموظفين و اجال عملية التقييم.

### 01, 02 - اعداد بطاقة تقييم الموظفين.

يتم اعداد بطاقة التقييم بصفة سنوية من قبل المسؤول السلمي أو المسؤول السلمي الأعلى ويُصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي اليها الموظف المعني، وتُودع في ملفه الإداري. تتضمن بطاقة التقييم السنوية، جزئين هما:

- الجزء الأول، ويُخصص للنقطة المرقمة.

- الجزء الثاني، ويُخصص للتقدير ذي الطابع العام.

### 02, 02 - اجال عملية تقييم الموظفين.

يجب أن تتم عملية تقييم الموظفين من طرف المسؤولين الموضوعين تحت سلطتهم السلمية خلال السنة المعنية، ويجب اتمامها في أجل أقصاه واحد وثلاثون ( 31 ) من شهر مارس من السنة الموالية ( ن + 1 ). ( 9 )

## ثالثاً: ادارة واستخدام نتائج تقييم الموظفين.

سوف نتناول في هذا الجزء نقطتين ( 02 )، تخص مسألة ادارة واستخدام نتائج تقييم الموظفين، تتمثل في: دور ادارة الموارد البشرية حول نتائج تقييم الموظفين و تبليغ الموظفين وتظلمهم بشأن نتائج التقييم.

### 01, 03 - دور ادارة الموارد البشرية حول نتائج تقييم الموظفين.

يمكن أن تلعب ادارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مراجعة نتائج التقييم، والتي قام بها الرؤساء المباشرين. ومهمة المراجعة تكون في الاتي:

1- مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقييم من كل زواياها، وعدم نسيان أي رئيس مباشر لأي بند من بنود التقييم.

<sup>9</sup>- لم ينص المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 مايو 2019، سالف الذكر، صراحة على عدد مرات التقييم سنوياً. غير أنه من خلال صياغة مادة نستشف أنه نص ضمناً على أن تقييم الموظفين يكون مستمراً أي طوال السنة، ودورياً، أي عدة مرات خلال السنة ( كل شهرين، كل ثلاثي، كل أربعة أشهر ... الخ ). وذلك حسب السلطة التقديرية للمؤسسة أو الادارة العمومية المعنية.

كما تجدر الاشارة الى ضرورة تجنب تقييم الموظفين خلال فترة واحدة سواءً خلال السنة أو في اخرها، وذلك لتفادي ضيق الوقت وسوء البرمجة، الأمر الذي قد يترتب عنه فشل عملية التقييم وعدم نجاعتها.



2- مراجعة كل نتائج رئيس مباشر على حدة، وذلك للتأكد من عدم وجود أي تحيزات عامة ( مثل التساهل والتشدد والتوسط ) أو تحيزات شخصية في تفضيل بعض المرؤوسين أو عدم تفضيل البعض الآخر.

3- مراجعة النتائج الكلية للتقييم، للتعرف بشكل عام على ما اذا كانت الصورة الاجمالية أفضل أم أسوأ من الفترات السابقة، وللتعرف على الآثار المالية التي ربما تؤدي اليها نتائج التقييم، مثل الحوافز والعلاوات والمكافآت.

4- التأكد من وضع كل تقييم خاص بأحد العاملين في الملف الخاص به، وذلك انتظاراً للوقت المناسب لاستخدامه. وقد يكون هذا الاستخدام في عملية الترقية، أو النقل، أو العلاوات، أو المكافآت، أو التدريب.

5- يجب على ادارة الموارد البشرية أن تضي نوعاً من السرية على نتائج التقييم، أو على التقارير الخاصة بتقييم الأداء. وألا تسمح بكشفها الا في حدود استخدام بياناتها لخصائي التدريب، أو النقل والترقية، أو العلاوات والمكافآت. ( 10 )

## 02,03 - تبليغ الموظفين وتظلمهم بشأن نتائج التقييم.

تقترح نظم الادارة التي تتسم بالديمقراطية في العمل ضرورة منح العاملين حق التظلم، وذلك من أي قرار أو وضع يفاضل بين هؤلاء العاملين، ومن أهم هذه الأوضاع ما يمس تقييم الأداء. ويعني التظلم اعطاء الحق للعاملين في الاعتراض على نتيجة التقييم. ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة. ( 11 )

حيث أنه أكد المشرع الجزائري على ضرورة تبليغ الموظف المعني بنتائج النقطة المرقمة فقط في أجل خمسة عشر ( 15 ) يوماً، على الأقل، قبل اجتماع اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة تجاه رتبته، التي يمكنها وبناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.

<sup>10</sup>- راجع د احمد ماهر، مرجع سابق، ص 308.

<sup>11</sup>- راجع د احمد ماهر، مرجع سابق، ص 309.

## ❖ ❖ الجزء الخامس ❖ ❖

### أهداف تقييم الموظفين وكيفية تحسينه

## الجزء الخامس: أهداف تقييم الموظفين وكيفيات تحسينه.

### أولاً: أهداف تقييم الموظفين.

#### 01,01 - الترقية في الدرجات.

تعتبر الترقية في الدرجات أحد صور تثمين الخبرة المهنية التي يستفيد منها الموظف. وهي تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة.

تتم ترقية الموظف في الدرجات مع الأخذ في الحسبان تقييمه خلال السنتين الأخيرتين، من خلال جدول ترقية يُعد سنوياً، يتضمن ترتيب الموظفين المعنيين نظراً إلى تقييمهم. تضبط جداول الترقية التي تتضمن قوائم التأهيل عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية (ن - 1)، وذلك بعد أخذ رأي اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة.

يمكن للجان الادارية المتساوية الأعضاء سالفه الذكر اضافة معايير أخرى للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.

#### 02,01 - الترقية على سبيل الاختيار الى رتب أعلى.

تعتبر الترقية على سبيل الاختيار، أحد أنماط الترقية الداخلية، وهي تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك من خلال الانتقال من رتبته الأصلية إلى الرتبة الأعلى في نفس السلك أو في سلك أعلى، من بين الموظفين الذين يثبتون شرطي الرتبة والاقدمية المحددة بموجب القوانين الأساسية الخاصة.

تتم ترقية الموظف على سبيل الاختيار الى رتبة أعلى مع الأخذ في الحسبان تقييمه في الخمس ( 05 ) سنوات الأخيرة، من خلال اعداد قائمة التأهيل طبقاً للشروط المحددة بموجب القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبة انتمائه.

تُضبط قائمة التأهيل عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية في الرتبة (ن - 1)، بعد أخذ رأي اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة.

تؤخذ في الحسبان الاقدمية المكتسبة في الرتبة وفي منصب عال أو منصب متخصص وكذا الاقدمية العامة في المؤسسات والادارات العمومية، للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.

#### 03,01 - صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء.

تُخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء، بحيث يتوقف صرف العلاوات والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء للموظف على التقييم الدوري له من طرف مسؤوليه السلميين بالنظر الى انضباطه، ومردوديته، وأدائه المهني وكيفيات الخدمة، والذي ينتج عنه نقطة مُرقمة.

حيث أنه، تؤخذ في الحسبان النقاط المُرَقمة المتحصل عليها دورياً، وفقاً لما هو مبين أعلاه، في التقييم السنوي للموظف المعني.

#### 04,01 - منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

حددت المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 17 - 323 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 الذي يحدد طبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية و/ أو المكافآت للموظفين، وكذا تشكيل وسير وسلطات اللجنة الخاصة المُكلفة بمنحها ثلاث أنواع من الأوسمة الشرفية و/ أو المكافآت التي يمكن منحها للموظفين، والتي يمكن أن نعددها على النحو الآتي:

1- ميدالية الشجاعة: تمنح للموظف الذي تميز أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه، بعمل شجاع مثبت قانوناً، معرضاً نفسه لخطر حقيقي ووشيك، بهدف إنقاذ حياة أو ممتلكات عمومية أو خاصة.

2- ميدالية الاستحقاق: تمنح للموظف الذي تميز أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه، بنوعية أعمال أو أشغال استثنائية ساهمت في تحسين أداء مصالح الإدارة العمومية أو خدمة الصالح العام.

3- شهادة وزارية: تمنح للموظف الذي تميز بخدمات مشرفة مقدمة للإدارة العمومية أو لتفانيه و/ أو سلوكه المثالي المشهود بهما أثناء تأدية مهامه خلال مساره المهني.

يؤخذ تقييم الموظف في الحسبان عند منحه أوسمة شرفية و/ أو مكافآت، وفقاً للشروط والكيفيات المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 17 - 323 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017، المذكور أعلاه.

#### 05,01 - التعيين في المناصب العليا.

عرفت المادة 10 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المشار إليه أعلاه، المناصب العليا بأنها " مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

حيث أنه، يُمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الموظف للتعين في المناصب العليا بشقيها الهيكلية أو الوظيفية.

#### 06,01 - الاستفادة من دورات التكوين وتحسين المستوى.

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

حيث أنه، وتبعاً لنتائج عملية تقييم الموظف التي عندما يبرز عنها احتياجاً للتكوين أو تحسين المستوى، يمكن للإدارة المستخدمة، تنظيم دورة تكوين أو تحسين مستوى لفائدته وفقاً للشروط والكيفيات المنصوص عليها في التنظيم المعمول في هذا المجال.

## 07,01 - الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.

كما تؤخذ بعين الاعتبار نتائج عملية التقييم للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب، أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة. ( 12 )

### ثانياً: نصائح تخص تحسين أنظمة تقييم الموظفين.

حدد الدكتور أحمد ماهر في مرجعه السابق مجموعة من النصائح المهمة في مجال تحسين أنظمة تقييم الموظفين، يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية الرجوع إليها. بحيث نعد هذه النصائح حسب ترتيبها كالتالي:

- 1- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- 2- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- 3- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- 4- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.
- 5- يفضل استخدام عدة نماذج ( أو ربما طرق ) للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
- 6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم. وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم ( مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز ).
- 7- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم ( ويفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر )، وذلك لاضفاء الجدية والموضوعية والرقابة في عملية التقييم.

<sup>12</sup>- هذا ولم ينص المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 مايو 2019، سالف الذكر، على بعض الأهداف أو الأغراض التي يمكن أن تنتج عن عملية تقييم الموظفين، مثال ذلك:

- 1- اعلام الموظفين بنتائج تقييمهم وليست النقطة المرقمة فقط. بحيث يتم اعلامهم بنتائج تقييمهم وجودة وكفاءة أدائهم لمهامهم وأعمالهم، وذلك ما يمكنهم من معرفة مستواهم الحقيقي والعمل على تحسين أدائهم الى الافضل.
- 2- تحديد مدى تناسب مهام الرتبة أو المنصب أو الوظيفة الحالية مع الامكانيات والقدرات المهنية للموظف المعني ، والتعرف على المهارات الخاصة التي تميزه، والتي من شأنها السماح بتكليفه بمهام أخرى، عند الاقتضاء.

8- يجب الاهتمام بشكل وبطريقة اخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والارشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم، وذلك لاضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة.

9- يجب أن تلعب ادارة الموارد البشرية دور المنسق، والمخطط، والمراقب على اجراءات التقييم، وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.

10- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس، ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبيا.

11- يفضل اخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل ان تقوم بصورة مستمرة ما أمكن.

12- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.

13- يجب أن يُكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيههم بشكل كامل وسليم.

14- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة، والا فمن الأفضل عدم استخدامه على الاطلاق. ( 13 )

<sup>13</sup>- راجع د احمد ماهر، مرجع سابق، ص 310 و 311.

❖ ❖ الجزء السادس ❖ ❖  
الملاحق

## الجزء السادس: الملاحق.

- ✓ نموذج 01- 1 قرار أو مقرر يحدد مناهج تقييم الموظفين.
- ✓ نموذج 01- 2 محضر اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء الخاص بابداء الرأي الاستشاري حول مناهج تقييم الموظفين.
- ✓ نموذج 01- 3 سلم تنقيط مقابلة التقييم المهني.
- ✓ نموذج 01- 4 عرض حال حول مقابلة التقييم المهني.
- ✓ نموذج 01- 5 سلم تنقيط معايير التقييم.
- ✓ نموذج 01- 6 مراسلة تبليغ الموظف بتتقيطه السنوي.
- ✓ نموذج 01- 7 بطاقة التقييم السنوي.
- ✓ نموذج 01- 8 سلم تنقيط معايير التقييم للعون المتريص.
- ✓ نموذج 01- 9 استمارة تقييم فصلية للعون المتريص.
- ✓ نموذج 01- 10 مراسلة تبليغ العون المتريص بتتقيطه الفصلي.
- ✓ نموذج 01- 11 بطاقة التقييم العامة للعون المتريص.
- ✓ نموذج 01- 12 بطاقة ارشادات ملء بطاقات وسلالم تنقيط الموظفين والأعوان المتريصين



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

- قرار أو مقرر يحدد مناهج تقييم الموظفين وكذا الاجراءات العملية التي تخص تنظيم و سير عملية التقييم لدى ..... ( بيان المؤسسة أو الإدارة العمومية )
- إن ..... ( ذكر السلطة التي لها صلاحية التعيين ) ،
- بمقتضى الأمر رقم 06- 03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،
- بمقتضى المرسوم رقم 66- 145 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966 ، يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين المعدل والمتمم ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90- 99 مؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 يتعلق بسلطة التعيين ، والتسيير الإداري ، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- وبمقتضى المرسوم رقم ...- ..... المؤرخ في ..... الموافق ..... سنة ..... المتضمن إنشاء ( ذكر مرجع النص التنظيمي المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتقني والمهني ، عند الاقتضاء ) ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي ( ذكر جميع القوانين الأساسية الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالترتيب حسب تاريخ صدورها ) ؛
- بمقتضى المرسوم رقم 19- 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 يحدد كفاءات تقييم الموظف ؛
- وبناء على التعليم رقم ..... المؤرخة في ..... المتعلقة ب ..... ( عند الاقتضاء ) ؛
- وبناء على المحضرو / أو المحاضر رقم ..... المؤرخ في ..... للجنة أو اللجان الادارية المتساوية الأعضاء المختصة ازاء ..... ( ذكر الرتبة المعنية ) المتضمنة ابداء الرأي الاستشاري بخصوص مناهج تقييم الموظفين المقترحة ؛
- وبناء على المراسلة رقم ..... المؤرخة في ..... الصادرة عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية المتضمنة ابداء الرأي بالموافقة على مناهج التقييم المقترحة من طرف ..... ( ذكر المؤسسة أو الادارة العمومية المعنية ) ؛
- وبإقتراح من .....

## يقرر

المادة الأولى : يهدف هذا القرار أو المقرر إلى تحديد مناهج تقييم الموظفين لدى ..... ( بيان المؤسسة أو الإدارة العمومية ) ، وكذا الاجراءات العملية التي تخص تنظيم و سير عملية التقييم.

المادة 02 : يخضع الموظفون أثناء مساهمهم المهني الى تقييم متواصل ودوري ( سنوي ) من طرف مسؤوليهم السلميين ، يهدف الى تقدير مؤهلاتهم المهنية وفقا لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتب انتمائهم وطبيعة نشاطات المصلحة أو الهيكل الذي ينتمون اليه.

المادة 03 : يتم تقييم الموظفين المتواجدين في حالة خدمة فعلية ، وكذا الموظفين المتكفل بهم بعد الانتداب المتواجدين في حالة نشاط على مستوى ..... ( بيان المؤسسة أو الادارة العمومية ).

بالنسبة للموظفين المتواجدين في وضعية احالة على الاستيداع ، الخدمة الوطنية أو في عطلة مرضية طويلة المدة ، يؤخذ في الحسبان تقييمهم للسنة التي تسبق احالتهم على احدي هذه الوضعيات.

المادة 04 : تحدد مناهج تقييم الموظفين المعتمدة من طرف ..... ( بيان المؤسسة أو الادارة العمومية ) ، ويتم تبيانها وفقا للجدول أدناه:

الرقم	الرتبة أو السلك أو المنصب المعنى	منهج التقييم المتبع	ملاحظة

المادة 05 : يتم تقييم الموظفين وفقا لمعايير تهدف على وجه الخصوص ، الى تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.
- معايير اخرى ..... ( ذكر المعايير المدرجة في القانون الاساسي الخاص عند الاقتضاء ).

المادة 06 : يتم تقييم الموظفين سنويا على اثر مقابلة تقييم مهنية ينتج عنها نقطة مرقمة وتقدير ذو طابع عام. تجرى المقابلة من طرف المسؤول السلمي للموظفين المعنيين أو المسؤول السلمي الأعلى ويترتب عنها عرض حال يوقع من طرفه.

المادة 07 : تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر ( 15 ) يوما على الاقل ، قبل اجتماع اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء المختصة ، التي يمكنها بناء على طلب المعني اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.

المادة 08 : يتم اعداد بطاقة التقييم سنويا وفقا للنموذج المعد لهذا الغرض من قبل المسؤول السلمي للموظفين المعنيين وتتم المصادقة عليها من طرف مسؤول المصلحة التي ينتمي اليها الموظفين المعنيين وتودع في الملفات الادارية.

ينبغي أن تتم عملية التقييم خلال السنة المعنية ويجب اتمامها في أجل اقصاه 31 مارس من السنة الموالية.

المادة 09 : تهدف عملية تقييم الموظفين الى :

- الترقية في الدرجات.
- الترقية على سبيل الاختيار الى رتب أعلى.
- صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الاداء.
- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.
- يؤخذ بعين الاعتبار عند التعيين في المناصب العليا وكذا الاستفادة من دورة تكوين وتحسين المستوى.
- يؤخذ بعين الاعتبار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب، اثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة.

المادة 10 : يكلف ..... ( ذكر السلطة الإدارية المعنية ) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب ..... في .....

الإمضاء ( من طرف السلطة الإدارية المؤهلة )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء  
بخصوص إبداء الرأي حول مناهج تقييم الموظفين

في عام ..... وفي اليوم ..... من شهر ..... ، انعقد بمقر ( تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ..... ) اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المتعلق بإبداء الرأي حول مناهج تقييم الموظفين.

جدول الأعمال:

- إبداء الرأي حول مناهج تقييم الموظفين  
حضر الأعضاء الآتية أسماؤهم:

ممثلي المستخدمين			ممثلي الإدارة		
التبرير في حالة الاستخلاف	الصفة	الاسم واللقب	التبرير في حالة الاستخلاف	الصفة	الاسم واللقب
				دائم / مستخلف	

المداولات:

إن اللجنة وبعد:

1- التأكد من استيفاء كافة الشروط والإجراءات الشكلية لانعقاد اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لاسيما منها المتعلقة باختصاص وسريان عهدها واستكمال نصابها القانوني.

2- دراسة مشروع القرار أو المقرر الذي يحدد مناهج تقييم الموظفين المقدم من طرف ..... ( ذكر السلطة الادارية المعنية ).

3- الاطلاع على الشروط القانونية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 19- 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كفاءات تقييم الموظف، وكذا القوانين الاساسية الخاصة التي تحكم مختلف اسلاك الموظفين.

تصادق بإجماع أعضائها على إبداء الرأي بالموافقة و/ أو عدم الموافقة على مناهج التقييم المقترحة من طرف الإدارة .

- ..... ( بيان سبب الرفض أو القبول )

- ..... ( بيان سبب القبول )

وعند استنفاد جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة .....( بيان الساعة ).

حرر هذا المحضر لإثبات ما ذكر أعلاه

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

سَلِّمَ تنقيط مقابلة التقييم المهني بعنوان سنة .....

1- معلومات عامة:

الاسم	اللقب	الرتبة	تاريخ التعيين أو الترقية	المنصب العالي	تاريخ التعيين	المصلحة أو الهيكل

الدرجة	تاريخ الحصول عليها	آخر مؤهل متحصل عليه	تاريخه	آخر دورة تكوينية	نتيجة آخر تقييم أداء حصل عليه	
					التقدير	تاريخه
						المسؤول الذي أجرى المقابلة

2- عناصر التقييم:

النقطة المنوحة	الحد الأعلى للتقيد حسب المجموعات				العناصر الثانوية	المجموعة المعنية	العناصر الأساسية
	أ	ب	ج	د			
				8	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته	أ	خصوصيات السلك أو الرتبة
				8	القدرة على مساعدة غيره من الموظفين	أ	
			8	8	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل	أ ب	
		7	7	7	المهارة في تنفيذ أو أداء المهام	أ ب ج	
		7	7	7	القدرة على تحديد خطوات العمل مقارنة بالمدة الزمنية	أ ب ج	
		7	7	7	الانضباط واحترام اوقات العمل	أ ب ج	
		5	5	6	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	أ ب ج	
		5	5	6	معرفة نظم العمل واجراءاته	أ ب ج	
		5	5	6	المتابعة لكل ما يستجد في مجال العمل واداء المهام	أ ب ج	
		5	5	5	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	أ ب ج	
		5	5	5	القدرة على اقامة اتصالات عمل فعالة مع الاخرين	أ ب ج	
		4	4	5	امكانية تحمل مسؤوليات اعلى	أ ب ج	
		4	4	5	تقديم الافكار والاقتراحات	أ ب ج	
		4	4	5	انجاز العمل في الوقت المحدد	أ ب ج	
		3	3	4	القدرة على المراجعة والتدقيق وتقبل التوجيهات	ب ج د	
		3	3	4	معرفة اليات وتجهيزات ممارسة العمل للرتب التقنية	ب ج د	
		3	3	4	مستوى اداء العمل وأداء مهام متعددة	ب ج د	

## دليل حول تقييم الموظف العام

					يمارس سلطة الاشراف والتاثير للموظفين التابعين له	أ ب	طبيعة نشاطات المصلحة أو الهيكل
					مرن وقادر على تنفيذ جميع اعماله في كل الظروف	أ ب	
					يدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه حتى في الظروف الصعبة	أ ب	
					يفكر بمنطقية دون التأثر بالاعتبارات الشخصية	أ ب	
					يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج	أ ب	
					القدرة على تطوير أساليب اداء المهام له ولرؤوسيه	أ ب	
					معرفة مهام واهداف المصلحة والمؤسسة أو الادارة	أ ب	
المجموع							

### 3- مجموع النقاط و التقييم:

التقدير					مجموع النقاط	نقطة تقييم طبيعة نشاطات المصلحة أو الهيكل	نقطة تقييم خصوصيات الرتبة أو السلك
غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز			
أقل من 66	67-77	78-88	89-99	100-137			

### 4- التقدير العام:

<b>مواطن القوة والضعف لدى الموظف المعنى</b>
مواطن القوة: ( مميزات أو نشاطات أو انجازات أخرى يتميز بها الموظف المعنى ولم يتم ذكرها في التقييم )
.....
.....
مواطن الضعف: ( مميزات أو نشاطات أخرى يتصف بها الموظف المعنى تؤثر على ادائه لعمله )
.....
.....
<b>التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: ( ان وجدت )</b>
.....
.....
<b>رأى معد البطاقة</b>
.....
.....
<b>رأى المسؤول السلمى الأعلى أو مسؤول المصلحة</b>
.....
.....

حرر ب ..... في .....

الإمضاء

( من طرف المسؤول السلمى المباشر )

( المسؤول السلمى الأعلى أو مسؤول المصلحة )

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

### عرض حال حول مقابلة التقييم المهني

في عام ..... وفي اليوم ..... من شهر ..... ، انعقدت بمقر ( تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ..... ) ، جلسة مقابلة التقييم المهني ، المخصصة لتقييم السيد (ة) ..... بصفته ..... ( ذكر الرتب أو المنصب المشغول ) ، من طرف السيد (ة) ..... ( ذكر اسم ولقب وصفة المسؤول السلمي المباشر للموظف و/ أو المسؤول السلمي الأعلى ).

#### 1- ملخص أشغال الجلسة:

تلخصت أشغال الجلسة في اجراء مقابلة التقييم المهني الخاصة بالسيد (ة) ..... بصفته ..... ( ذكر الرتبة أو المنصب المشغول ) ، صبيحة أو ظهيرة نفس اليوم ، واستمرت أعمالها الى غاية نهاية الفترة الصباحية أو المسائية من الجلسة.

أ) تدخل السيد (ة) ..... ( ذكر اسم ولقب وصفة المسؤول السلمي المباشر للموظف و/ أو المسؤول السلمي الأعلى ).

افتتح أشغال جلسة مقابلة التقييم المهني السيد (ة) ..... ( ذكر اسم ولقب وصفة المسؤول السلمي المباشر للموظف و/ أو المسؤول السلمي الأعلى ) ، بالإشارة الى أن هذه الجلسة تندرج في اطار مقابلة التقييم المهني المتخذة تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 يحدد كفايات تقييم الموظف ،

أما عن محاور الجلسة ، فتتمحور حول نتائج الموظف المهنية خلال السنة الجارية ، بالنظر للاهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي يتبعه أو المصلحة التي ينتمي اليها ، الأهداف المحددة له للسنة المقبلة ، وفاق تحسین نتائجه المهنية ، قدراته على شغل وظائف التأطير ، تطلعاته المهنية وفاق تطور مساره المهني و احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

لذا فان الغاية المرجوة من هذه الجلسة هو تقدير مؤهلات الموظف المهنية وفقا لمناهج التقييم المعتمدة بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي اليه.

من جهة اخرى ، نوه السيد (ة) ..... ( ذكر اسم ولقب وصفة المسؤول السلمي المباشر للموظف و/ أو المسؤول السلمي الأعلى ) ، على ..... ( ذكر أهم التدخلات الخاصة بمحاور التقييم سالف الذكر ).



ب) تدخل السيد (ة) ..... ( ذكر اسم ولقب وصفة الموظف المعني ).

من جهة أخرى، تدخل السيد (ة) ..... ( ذكر اسم ولقب وصفة الموظف المعني )، ..... (ذكر اهم التدخلات والنقاط التي كانت محل نقاش الخاصة بمحاور التقييم سألقة الذكر).

## 2- نتائج أشغال الجلسة:

أفضت أشغال الجلسة الى النتائج التالية:

أ) تقدير ذو طابع عام حول القيمة المهنية للموظف:

.....

.....

.....

.....

ب) الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني:

.....

.....

.....

.....

إمضاء ( ذكر اسم ولقب وصفة المسؤول السلمي

المباشر للموظف و/ أو المسؤول السلمي الأعلى )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

سَلِّمَ تنقيط معايير التقييم بعنوان سنة .....

1- معلومات عامة:

الاسم	اللقب	الرتبة	تاريخ التعيين أو الترقية	المنصب العالي	تاريخ التعيين	المصلحة أو الهيكل

الدرجة	تاريخ الحصول عليها	آخر مؤهل متحصل عليه	تاريخه	آخر دورة تكوينية	نتيجة آخر تقييم أداء حصل عليه	
					التقدير	تاريخه
						المسؤول الذي أجرى المقابلة

2- عناصر التقييم:

النقطة المنوحة	الحد الأعلى للتقيط حسب المجموعات				العناصر الثانوية	المجموعة المعنية	العناصر الأساسية
	د	ج	ب	أ			
	5	5	5	5	الأمانة وعدم التحيز	أ ب ج د	احترام
	5	5	5	5	تنفيذ المهام الموكلة اليه	أ ب ج د	الواجبات
	5	5	5	5	الالتزام بالتوقيت والانضباط	أ ب ج د	العامة
	5	5	5	5	السلوك المحترم والمسؤول	أ ب ج د	والواجبات
	5	5	5	5	اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام	أ ب ج د	القانونية الاساسية
	4	4	4	4	التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والاجراءات ذات الصلة	أ ب ج د	الكفاءة المهنية
	4	4	4	4	قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل	أ ب ج د	
	4	4	4	4	قدرات التعبير الكتابية والشفهية	أ ب ج د	
	4	4	4	4	قدرات الاستباق والتكيف والابتكار	أ ب ج د	
	3	3	3	3	تحقيق الاهداف المحددة	أ ب ج د	الفعالية
	3	3	3	3	الفعالية في تأدية المهام واجال تنفيذها	أ ب ج د	والمردودية
	2	2	2	2	روح العمل الجماعي	أ ب ج د	كيفية الخدمة
	2	2	2	2	القدرة على التواصل	أ ب ج د	
	2	2	2	2	روح المبادرة والديناميكية	أ ب ج د	
	1	1	1	1	.....	أ ب ج د	معايير اخرى
					المجموع		

3- مجموع النقاط و التقييم:

التقدير					مجموع النقاط	نقطة المعايير الآخري	نقطة كيفية الخدمة	نقطة الفعالية والمردودية	نقطة الكفاءة المهنية	نقطة تقييم احترام الواجبات
غير مرضي أقل من 20	مرضي 20-29	جيد 30-39	جيد جدا 40-49	ممتاز 50-55						

4- التقدير العام:

مواطن القوة والضعف لدى الموظف المعنى
مواطن القوة: ( مميزات أو نشاطات أو انجازات أخرى يتميز بها الموظف المعنى ولم يتم ذكرها في التقييم ) ..... .....
مواطن الضعف: ( مميزات أو نشاطات أخرى يتصف بها الموظف المعنى تؤثر على أدائه لعمله ) ..... .....
التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: ( ان وجدت ) ..... .....
رأى معد البطاقة ..... .....
رأى المسؤول السلمى الأعلى أو مسؤول المصلحة ..... .....

حرب ..... في .....

الإمضاء

( من طرف المسؤول السلمى المباشر )

( المسؤول السلمى الأعلى أو مسؤول المصلحة )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

السيد (ة) : .....

الرتبة : .....

العنوان : .....

مكان العمل : .....

الموضوع : ف / ي تبليغ التقييط السنوي.

يشرفني أن انهي إلى علمكم بأنه وتبعاً لنتائج مقابلة التقييم المهني المنعقدة بتاريخ .....

على مستوى ..... ( ذكر مكان انعقاد جلسة مقابلة التقييم المهني )، من طرف

السيد (ة) ..... ( ذكر اسم ولقب وصفة المسؤول السلمي المباشر للموظف

و/ أو المسؤول السلمي الأعلى). تقرر منحكم علامة ..... من .....

في هذا الإطار، أذكركم بأنه وطبقاً لأحكام المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم

19- 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كفاءات تقييم الموظف، يمكنكم طلب

مراجعتها من السلطة التي لها صلاحية التعيين، عن طريق اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة

تجاه رتبتكم.

حرر ب ..... في .....

الإمضاء ( من طرف السلطة الإدارية المؤهلة )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

بطاقة التقييم بعنوان سنة .....

1- معلومات عامة:

الاسم	اللقب	الرتبة	تاريخ التعيين أو الترقية	المنصب العالي	تاريخ التعيين	المصلحة أو الهيكل

الدرجة	تاريخ الحصول عليها	آخر مؤهل متحصل عليه	تاريخه	آخر دورة تكوينية	نتيجة آخر تقييم أداء حصل عليه	
					التقدير	تاريخه
						المسؤول الذي أجرى المقابلة

2- التقييم العام:

الجزء الأول، يخصص للنقطة المرقمة	الجزء الثاني، يخصص للتقدير ذي الطابع العام

حرر بـ ..... في .....

الإمضاء ( من طرف المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى )

المصادقة ( من طرف مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف المعني )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

سأتم تنقيط معايير التقييم للبعون المترصص بعنوان سنة ..... .

1- معلومات عامة:

الاسم	اللقب	الرتبة	تاريخ التعيين	التاريخ التوقعي للترسيم	المصلحة أو الهيكل

اشتراط تكوين تحضيري	تاريخه	آخر مؤهل متحصل عليه	تاريخه	وجود حالات انقطاع	نتيجة آخر تقييم أداء حصل عليه	
					التقدير	تاريخه
					المسؤول الذي أجرى المقابلة	

2- عناصر التقييم:

النقطة المنوحة	الحد الأعلى للتقيط حسب المجموعات				العناصر الثانوية	المجموعة المعنية	العناصر الأساسية
	د	ج	ب	أ			
	5	5	5	5	تنفيذ المهام الموكلة اليه	أ ب ج د	قدراته في أداء المهام المنوطة بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها
	4	4	4	4	تحقيق الاهداف المحددة	أ ب ج د	الفعالية وروح المبادرة
	4	4	4	4	الفعالية في تأدية المهام واجال تنفيذها	أ ب ج د	
	3	3	3	3	روح العمل الجماعي	أ ب ج د	كيفية ادائه للخدمة وسيرته
	3	3	3	3	القدرة على التواصل	أ ب ج د	
	2	2	2	2	روح المبادرة والديناميكية	أ ب ج د	
	2	2	2	2	السلوك المحترم والمسؤول	أ ب ج د	
	2	2	2	2	اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام	أ ب ج د	
	1	1	1	1	الالتزام بالتوقيت والانضباط	أ ب ج د	مواضبه وانضباطه
	1	1	1	1	.....	أ ب ج د	معايير اخرى
					المجموع		

3- مجموع النقاط و التقييم:

التقدير					مجموع النقاط	نقطة المعايير الآخري	نقطة مواضبه وانضباطه	نقطة كيفية ادائه للخدمة وسيرته	نقطة الفعالية وروح المبادرة	نقطة تقييم قدرات اداء المهام
غير مرضي أقل من 20	مرضي 20-29	جيد 30-39	جيد جدا 40-49	ممتاز 50-55						

4- التقدير العام:

مواطن القوة والضعف لدى الموظف المعنى
مواطن القوة: ( مميزات أو نشاطات أو انجازات أخرى يتميز بها الموظف المعنى ولم يتم ذكرها في التقييم ) ..... .....
مواطن الضعف: ( مميزات أو نشاطات أخرى يتصف بها الموظف المعنى تؤثر على ادائه لعمله ) ..... .....
التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: ( ان وجدت ) ..... .....
رأى معد البطاقة ..... .....
رأى المسؤول السلمى الأعلى أو مسؤول المصلحة ..... .....

حرب ..... في .....

الإمضاء

( من طرف المسؤول السلمى المباشر )

( المسؤول السلمى الأعلى أو مسؤول المصلحة )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

استمارة تقييم فصلية للبعون المتربص بعنوان الثلاثي .....

1- معلومات عامة:

الاسم	اللقب	الرتبة	تاريخ التعيين	التاريخ التوقعي للترسيم	المصلحة أو الهيكل

اشتراط تكوين تحضيري	تاريخه	اخر مؤهل متحصل عليه	تاريخه	وجود حالات انقطاع	نتيجة اخر تقييم أداء حصل عليه	
					التقدير	تاريخه
					المسؤول الذي أجرى المقابلة	

2- عناصر التقييم:

النقطة المنوحة	الحد الأعلى للتقييم حسب المجموعات				العناصر الثانوية	المجموعة المعنية	العناصر الأساسية
	أ	ب	ج	د			
	8	8			القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل	أ ب	خصوصيات السلك أو الرتبة
	7	7	7		المهارة في تنفيذ أو أداء المهام	أ ب ج	
	7	7	7		القدرة على تحديد خطوات العمل مقارنة بالمدة الزمنية	أ ب ج	
	7	7	7		الانضباط واحترام اوقات العمل	أ ب ج	
	6	5	5		القدرة على التغلب على صعوبات العمل	أ ب ج	
	6	5	5		معرفة نظم العمل واجراءاته	أ ب ج	
	6	5	5	5	المتابعة لكل ما يستجد في مجال العمل واداء المهام	أ ب ج د	
	5	5	5	5	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	أ ب ج د	
	5	5	5	5	القدرة على اقامة اتصالات عمل فعالة مع الاخرين	أ ب ج د	
	5	4	4	4	امكانية تحمل مسؤوليات اعلى	أ ب ج د	
	5	4	4	4	تقديم الافكار والاقتراحات	أ ب ج د	
	5	4	4	4	انجاز العمل في الوقت المحدد	أ ب ج د	
	4	3	3	3	القدرة على المراجعة والتدقيق وتقبل التوجيهات	أ ب ج د	
	4	3	3	3	معرفة الليات وتجهيزات ممارسة العمل للرتب التقنية	أ ب ج د	
	4	3	3	3	مستوى اداء العمل وأداء مهام متعددة	أ ب ج د	



## دليل حول تقييم الموظف العام

						يمتاز بروح التعاون وروح المجموعة	أ ب	طبيعية
			5	6		مرن وقادر على تنفيذ جميع اعماله في كل الظروف	أ ب	نشاطات
			4	5		يفكر بمنطقية دون التأثر بالاعتبارات الشخصية	أ ب	المصلحة أو
			4	5		معرفة مهام واهداف المصلحة والمؤسسة أو الادارة العمومية	أ ب	الهيكل
						المجموع		

### 3- مجموع النقاط و التقييم:

التقدير					مجموع النقاط	نقطة تقييم طبيعة نشاطات المصلحة أو الهيكل	نقطة تقييم خصوصيات الرتبة أو السلك
غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز			
أقل من 61	62 - 72	73 - 84	85 - 95	96 - 106			

### 4- التقدير العام:

<b>مواطن القوة والضعف لدى الموظف المعنى</b>
مواطن القوة: ( مميزات أو نشاطات أو انجازات أخرى يتميز بها الموظف المعنى ولم يتم ذكرها في التقييم )
.....
.....
مواطن الضعف: ( مميزات أو نشاطات أخرى يتصف بها الموظف المعنى تؤثر على ادائه لعمله )
.....
.....
<b>التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته: ( ان وجدت )</b>
.....
.....
<b>رأى معد البطاقة</b>
.....
.....
<b>رأى المسؤول السلمي الأعلى أو مسؤول المصلحة</b>
.....
.....

حرر ب ..... في .....

الإمضاء

( من طرف المسؤول السلمي المباشر )

( المسؤول السلمي الأعلى أو مسؤول المصلحة )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

السيد (ة) : .....

الرتبة : .....

تاريخ التعيين أو التنصيب: .....

العنوان : .....

مكان العمل: .....

الموضوع : ف / ي تبليغ التقييم الفصلي.

يشرفني أن انهي إلى علمكم بأنه وتبعا لنتائج التقييم الفصلي المعدة من طرف السيد (ة) ..... ( ذكر اسم ولقب وصفة المسؤول السلمي المباشر للموظف و / أو المسؤول السلمي الأعلى). تقرر منحكم علامة ..... من .....

في هذا الإطار، أذكركم بأنه وطبقا لأحكام المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 17- 322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 الذي يحدد الأحكام المطبقة على المترين في المؤسسات والادارات العمومية، لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين في أجل ثمانية ( 08 ) أيام ابتداء من تاريخ تبليغكم بها.

حرر ب ..... في .....  
الإمضاء ( من طرف السلطة الإدارية المؤهلة )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

بطاقة تقييم عامة للعون المتربص

1- معلومات عامة:

الاسم	اللقب	الرتبة	تاريخ التعيين	التاريخ التوقعي للتعيين	المصلحة أو الهيكل

اشتراط تكوين تحضيري	تاريخه	آخر مؤهل متحصل عليه	تاريخه	وجود حالات انقطاع	نتيجة آخر تقييم أداء حصل عليه	
					التقدير	تاريخه
					المسؤول الذي أجرى المقابلة	

2- التقييم العام:

التقييم الفصلي	النقطة أو الملاحظة
الثلاثي الأول	
الثلاثي الثاني	
الثلاثي الثالث	
الثلاثي الرابع	
المجموع	
حصيلة التقييم الفصلية	
الملاحظة المسجلة	
.....	
.....	

ينبغي ادراج احد الملاحظات الاتية:

- يرسم
- يخضع لتمديد التربص مرة واحدة للمدة نفسها
- يسرح دون اشعار مسبق أو تعويض

حرب ..... في .....

الإمضاء ( من طرف المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى )

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تحديد المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

بطاقة ارشادات ملء بطاقات وسلالم تنقيط الموظفين والأعوان المترشحين

- 1- يتم ملء هذه البطاقة من طرف المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول الأعلى ويتم اعتماده من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين.
- 2- يعد المسؤول المباشر عرض الحال أو التقرير واعطاء الدرجة المناسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، وفقا لتقديره. بعد الرجوع الى عناصر التقييم المتاحة.
- 3- يتم تسجيل الدرجة في الحقل المخصص لذلك أمام كل عنصر من عناصر التقييم، مع مراعاة أن لا تزيد النقطة المأطاة عن الحد الأعلى لدرجات التقييم المحددة لكل عنصر.
- 4- التركيز عند شرح مفردات العناصر والتحقق من معانيها قبل ملء الحقول المقابلة لها.
- 5- يتم جمع النقاط المتحصل عليها ويؤشر على التقدير الخاص بها في الحقل المعني.
- 6- في حقل التقدير العام يحدد معد البطاقة مواطن القوة ومواطن الضعف التي يتميز بها الموظف المعني ( حسب رأيه )، وهي عناصر ترجيحية. تؤخذ بالحسبان عند الفصل بين الموظفين المتساوين في مجموع النقاط.
- 7- على معد البطاقة وكذا تقارير أو عروض الحال، أن يوضح رأيه باختصار بشأن الموظف المعني في الحقل المخصص لذلك.
- 8- بعد اعتماد البطاقة من طرف المسؤول السلمي الأعلى والتاشير عليها من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين، تبلغ للموظف قصد الاطلاع عليها.