



الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

دراسة مقارنة

(الكويت ومصر)

الدكتور / بشاير غنام الديكان

دكتوراه فى القانون العام (الإدارى)

مرئيس وحدة شؤون التوظيف

ديوان الخدمة المدنية الكويتي

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم الموظف العام، وطرق تقييمه. تناولنا فى الفصل التمهيدي تعريف الموظف العام، وواجباته الوظيفية، ثم التطرق الى مفهوم تقييم كفاءة الأداء، وذلك من خلال تعريف مفهوم الأداء والتقييم، والمقصود بتقرير كفاءة أداء الموظف، أعقب ذلك تناول طرق التقييم، وأهميتها، وأهدافها، ومبادئها، ثم معايير التقييم الفعالة. وفى الفصل الأول من الدراسة تناولنا تقييم الأداء فى قانون الخدمة المدنية الكويتى والمصرى، وكيف تتم عملية التقييم، وقياس كفاءة أداء الموظفين، ومواعيده، والسلطة المختصة بوضع تلك التقارير، للوصول الى تقرير نهائى يعكس مدى كفاءة الموظفين، والطعن على تلك التقارير إذا جانبها الصواب. وفى الفصل الثانى من الدراسة تناولنا الرقابة على تقييم الأداء، من خلال الرقابة الإدارية، موضحاً تعريفها، وأهميتها، ومبادئها، وطرق الرقابة الفعالة، ومعوقات تلك الرقابة، ثم الرقابة القضائية، كوسيلة حماية وصمام أمان يلجأ اليها الموظفون فى حالة تعسف جهة الادارة فى بسط رقابتها وانحرافها عند التقييم، وممارسة الدور الرقابى بشكل غير سليم وفعال.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- دراسة نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء الموظف، وبيان مدى فعالية نظام تقييم الأداء، وذلك من خلال التعرف على أفضل الأساليب والأدوات التي تعمل على تحسين أداء الموظفين.
- علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على نشاط الموظفين داخل المؤسسات الحكومية، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى

تقديم الاقتراحات، والتوصيات، وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي ، لرفع مستوى أداء الموظفين.

ثم انتهت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- ١- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع الموظفين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء.
- ٢- تدني متابعة الأداء، للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطة الموضوعية.
- ٣- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية، في رفع مستوى أداء الموظفين، وعدم مواكبتها للتطور التكنولوجي الحديث.
- ٤- أن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

كما انتهت الدراسة الى العديد من التوصيات أهمها:

- ١- عملية تقييم الأداء الوظيفي هي إحدى أنشطة إدارة الموارد البشرية وتهتم بمراجعة أداء العاملين وتقييم قدراتهم وتنميتها وبما أن العنصر البشري هو أهم موارد المنظمة فلا بد أن ينال أمر تنمية قدراتهم ومراجعتها لا بد أن تنال الاهتمام وعلى أسس عملية.
- ٢- سرية نتائج تقارير الأداء وهذا لا يتيح معالجة القصور وتنمية القدرات
- ٣- عوامل وعناصر تقييم الأداء لا بد أن تكون متوفرة لدى الموظفين، ويجب نشر نماذج تقييم الأداء، حتى يعلم الموظفون العوامل التي يتم تقييم أداءهم على أساسها.
- ٤- توفير دورات تدريبية في كيفية تقييم المرؤوسين واستخدام النماذج وذلك لإيجاد فهم مشترك بين الرؤساء المباشرين وتعزيز موضوعية تقارير الأداء.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

٥- ضرورة التوجه نحو نظام تقييم أداء الموظفين وفق الإدارة بالأهداف لأنه الأجدى، والأجدر في تحقيق الأهداف وتنفيذها وتحقيق تطلعات الأفراد في تحقيق الإنجاز.

Abstract

In this study we dealt with the evaluation of the public employee, and the methods of his evaluation.

In the introductory chapter, we dealt with the definition of the general employee, his job duties, and the concept of performance efficiency evaluation, through the definition of the concept of performance and evaluation, and what is meant by the employee performance efficiency report, followed by the evaluation methods, their importance, objectives, principles, and effective evaluation criteria.

In the first chapter of the study we dealt with performance evaluation in the Kuwaiti and Egyptian civil service law, how the evaluation process is carried out, and measuring the efficiency of the performance of employees, and its timelines, and the competent authority to draw up those reports, in order to arrive at a final report that reflects the efficiency of the employees, and to challenge these reports if they are right.

In the second chapter of the study we dealt with oversight over performance evaluation, through administrative control, explaining its definition, importance, principles, effective methods of control, and the obstacles to that control, then judicial oversight, as a means of protection and a safety valve that employees resort to in the case of abuse by the administration in extending its control.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

And its deviation upon evaluation, and the improper and effective exercise of the supervisory role.

This study aims to:

- Studying the performance appraisal system and its impact on the employee's performance level, and showing the effectiveness of the performance appraisal system, by identifying the best methods and tools that improve employee performance.

- The relationship of administrative control with the efficiency of performance, by identifying the methods and tools of administrative control over the activity of employees within government institutions, and then disclosing the effectiveness of what control methods are used, then identifying the obstacles to the application of effective control, in addition to providing suggestions and recommendations. And the mechanisms for implementing them to activate the control activity, to raise the level of employee performance.

The study ended with many results, the most important of which are:

- Discussing and discussing work problems with workers when they occur is not done effectively, and this aspect represents one of the main difficulties facing the application of effective administrative control on performance.

- Poor performance follow-up, to continuously check the progress of work to ensure that it is proceeding according to the established plans.
- The ineffectiveness of most of the control methods and tools in raising the level of employee performance.
- Developing managers 'and workers' awareness of the objectives, importance and methods of administrative control represents one of the requirements of effective administrative control.

The study also concluded with many recommendations, the most important of which are:

١- The job performance evaluation process is one of the activities of the Human Resources Department and is concerned with reviewing the performance of employees, assessing their capabilities and developing them, and since the human element is the most important resource of the organization, it must receive the matter of developing their capabilities and reviewing them must receive attention and on a practical basis.

٢- The confidentiality of the results of the performance reports. This does not allow addressing deficiencies and developing capabilities

٣- The factors and elements of performance evaluation must be available to the employees, and the performance evaluation forms

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

must be published, so that the employees know the factors on which their performance is evaluated.

٤- Providing training courses on how to evaluate subordinates and using models in order to create a common understanding among line managers and to enhance the objectivity of performance reports.

٥- The necessity of moving towards a system for evaluating the performance of employees according to the management by objectives because it is the most feasible and most appropriate in achieving and implementing goals and achieving the aspirations of individuals in achieving achievement.

مقدمة

ما كان للدولة كشخص معنوي أن تقوم بالأنشطة الموكولة لها إلا إذا توفرت لها قوة بشرية يتم من خلالها التعبير عن إرادتها وتسيير العمل في مراقفها والسهر على حماية نظامها العام وهم من يطلق عليهم الموظفون العامون.

ومما لا شك فيه أن تقدم أي دولة وازدهارها، يتوقف الى حد كبير على مدى نجاح الموظفين فيها، كما يقاس مدى رقى الدولة وتحضرها بمدى مستوى موظفيها، من حيث الكفاءة والعلم والمستوى الإداري والثقافي، ولذلك تولي الدولة المعاصرة الاهتمام بأوضاع الموظفين العاملين فيها، حتى تؤدي المرافق العامة في الدولة وظيفتها على أكمل وجه، سيما بعد انتشار تدخل الدولة في كافة الأنشطة والمجالات ولم تعد دولة حارسة بل دولة الرفاه.

فعندما توصف الأمة بأنها متحضرة يكون بفضل موظفيها، وإذا ما وصفت بأنها تقليدية أو متخلفة فإن ذلك يرجع إلى مستوى ضعف موظفيها^(١).

وقد تطور الفكر الإداري الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تعنى بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها والى غاية خروجه منها، وتقوم إدارة الموارد البشرية من خلال عملية تقييم كفاءة وأداء موظفيها التي تقوم بها، والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد الذي يشغل المنصب، من خلال تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ولا ريب أن الموظف العام هو وسيلة الإدارة العامة البشرية في إدارة المرفق العام وتسييره واستغلاله، وذلك من أجل ضمان استمرار تقديم الخدمات للمواطنين والمتعاملين مع تلك المرافق العامة إشباعاً للحاجات العامة وتحقيقاً للمصلحة العامة^(٢).

(١) مجدى النهري، محمد الجميلي، مبادئ القانون الإداري، وسائل مباشرة النشاط الإداري، مكتبه الجلاء الجديدة، المنصورة، ٢٠٠٢، ص ٥-٧.

(٢) خالد رشيد على، واجب الموظف العام، الحضور في أوقات الدوام الرسمي وأثار مخالفته ذلك، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد الأول، ٢٠١٥، ص ٢.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:-

- ١- يتناول البحث فكرة تعدد أبعاد تقييم الأداء الوظيفي الذي لم يأخذ النصيب الكافي الذي يستحقه في واقع الدراسات البحثية، ويعد اسهاما متواضعا تجاه تعزيز هذه الفكرة وتمهيد الطريق للباحثين .
- ٢- اثراء المكتبة القانونية بالأبحاث التي تتناول تقييم الأداء الوظيفي، وتحديد المعايير والضوابط التي تنظم ذلك.
- ٣- بيان دور الرقابة على من يقومون بعملية تقييم أداء الموظف العام، وبيان الضوابط التي ينبغي أن يلتزمون بها عند تقييم الموظفين، وذلك من خلال معايير موضوعية، وبعيدا عن التعسف واساءة استعمال سلطتهم.
- ٤- تبيان كيفية تقييم الموظفين، والظعن على قرارات السلطة الإدارية إذا ما انحرفت عن طريقها السليم، وكيفية التظلم والظعن، سواء بالطريق الإداري أو القضائي.

أهداف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث في ما يلي:

- ١- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها.
- ٢- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات والهيئات والوحدات والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.
- ٣- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.
- ٤- إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين ، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو الا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.
- ٥- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، و محاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات والهيئات والوحدات.

خطة البحث

الفصل التمهيدي: ماهية الموظف العام وطرق تقييمه

المبحث الأول: ماهية الموظف العام

المبحث الثاني: طرق تقييم الموظف العام

الفصل الأول: ضوابط كفاية أداء الموظف العام

المبحث الأول: كفاية الأداء وكيفية تقديرها في النظام الكويتي

المبحث الثاني: كفاية الأداء وكيفية تقديرها في النظام المصري

الفصل الثاني: الرقابة على تقدير كفاية الأداء

المبحث الأول: الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: الرقابة القضائية

الخاتمة

النتائج

التوصيات

المراجع

الفهرس

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

الفصل التمهيدي

ماهية الموظف العام وطرق تقييمه

المبحث الأول: الموظف العام

أولاً: تعريف الموظف العام

لم يعرف المشرع المصري والكويتي الموظف العام، ولا ريب أن ذلك أمر محمود حتى يترك المشرع الأمر الى اجتهاد الفقهاء وهو ما جعل الفقهاء يتصدون لتعريفه بأنه : كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام^(١)

كما عرف بأنه كل شخص يعرض إليه عمل دائم في خدمة أحد المرافق العامة تتولى الدولة إدارتها أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية أو المرفقية، وذلك بتوليته منصباً دائماً يدخل في نطاق التنظيم الإداري للمرفق^(٢)

وبذلك يتبين من التعريفين السابقين أن الشروط الأساسية للموظف العام هي^(٣):

١- **دائمة الوظيفة:** ويقصد بدائمة التعيين في الوظيفة العمومية، أن يشغل الموظف الوظيفة التي عين فيها بصفة مستمرة، ودون انقطاع و ليس بصورة عارضة أو مؤقتة، كما يعني أن يتفرغ الموظف لوظيفته، وينقطع عن القيام بأعمال أخرى، مكرساً كل وقته وجهده لخدمة الدولة، فإذا كان عمل الشخص عارضاً، أو موسمياً، أو للقيام بمهمة محددة، لا يعتبر موظفاً عمومياً، حتى ولو تمت لحساب شخص معنوي عمومي، مثل: المجند لأداء الخدمة الوطنية، أو الشخص المعين للقيام بأعمال

(١) شريف خاطر، مبادئ القانون الإداري، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠١٦، ص ١١.
(٢) محمد أنس جعفر، أشرف أنس جعفر، الموظف العام، دار النهضة العربية للطباعة، مصر، الطبعة الثالثة، ص ١٤.
(٣) كنعان نواف، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٣٩.

الإحصاء أو بأعمال الصيانة في المنشآت التابعة للدولة، فإذا كانت عارضة فلا يعد موظفا عاما.

٢- العمل في احدى الادارات المركزية التابعة للدولة والمصالح التابعة لها والوحدات المحلية، ويجوز أن يسير ذلك على العاملين بالمؤسسات والهيئة العامة، أي أن المرفق العمومي الذي يعمل فيه الشخص بصفة دائمة، يجب أن تديره سلطة إدارية عامة، سواء كانت سلطة مركزية تجسدها الدولة، أو ممثلة في الوزارات والمصالح التابعة لها، أو كانت سلطة إدارية محلية، بواسطة هيئة من الهيئات العمومية، و لهذا لا يعتبر موظفًا عموميا العامل في المرفق الذي لا يدار بالطريقة المباشرة، وإنما بطريقة الامتياز، أو الاقتصاد المختلط، كما لا يعتبر العامل في المرافق العمومية ذات الطابعين الاقتصادي و التجاري موظفًا

٣- أن يكون الشخص قد صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة: إن التعيين في الوظيفة العمومية يجب أن يكون قانونيا، ويقرر مشروع صادر عن السلطة المختصة بالتعيين، ويعتبر هذا الشرط جوهريا، إذ لا يمكن اعتبار الشخص الذي يقحم نفسه، أو يدخل الوظيفة العمومية موظفًا، بل تعتبر جميع التصرفات التي تصدر عنه معدومة. وبذلك لا يعتبر موظفا عاما الموظف الفعلي، ومغتصب الوظيفة، والموظف الفعلي هو ذلك الشخص الذي صدر قرار غير سليم بتعيينه، أو لم يصدر قرار بتعيينه على الاطلاق، كموظف صدر قرار بتعيينه ثم اتضح عدم توافر شروط الوظيفة العامة في شأنه، فتقوم الإدارة بسحب قرار التعيين، أو يتم الغاءه بحكم قضائي، أو في الظروف غير العادية، أو الاستثنائية، كحرب أو ثورة دارت في البلاد، فيتولى أحد المواطنين ممارسة بعض الوظائف.

وهنا يثور التساؤل حول مدى صحة تصرف الموظف الفعلي، أو مغتصب الوظيفة ؟ فإنه رغم بطلان تصرفات الموظف الفعلي، ومغتصب الوظيفة، إلا أن الفقه والقضاء قرر حماية الأفراد حسن النية الذين يتعاملون مع هذا الموظف، رغم أن تصرفاته غير

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

مشروعة، إلا أنها تعتبر سليمة وذلك في الأحوال العادية اعتمادا على نظرية الاعتماد على الظاهر، وحسن نية المتعاملين مع الموظف الفعلي وذلك في الاحوال العادية.

أما في الأحوال الاستثنائية فقد برر الفقه والقضاء صحة هذه التصرفات، استنادا إلى ضرورة سير المرافق العامة بصفة دائمة ومنظمة، لذلك فإن تصرفات الموظف الفعلي تعتبر مشروعة ويترتب عليها الآثار القانونية كما لو كانت صادرة من موظف عام له الصفة القانونية، والقرارات التي يصدرها تعتبر قرارات إدارية، ويختص القضاء بنظر ما يثور من منازعات بشأنها^(١).

أما مغتصب الوظيفة، فهو كل شخص يدعى صفة الموظف العام، ويقدم نفسه على الوظيفة العامة دون حق مشروع، واغتصاب الوظيفة يعتبر عمل غير مشروع، ولذلك فإن المشرع الجنائي يجرم هذا العمل، وخلافا لتصرفات الموظف الفعلي، فإن أي تصرف يقوم به مغتصب الوظيفة يعد منعما، ولا يجوز له أن يطالب الإدارة بتعويض مقابل عمله في الإدارة.

وبذلك فإن القضاء الإداري المصري لم يأخذ بنظرية الموظف الفعلي، إلا في حالة الظروف الاستثنائية فقط، وتأسيسا على ضرورة سير المرافق العامة بانتظام واضطراد، ولا يعني ذلك اكتساب الموظف الفعلي صفة الموظف العام، إذ أن ذلك لا يكون إلا بصدر قرار من السلطة المختصة^(٢).

ثانيا: واجبات الموظف العمومي والتزاماته^(٣)

يترتب على الموظف واجبات و التزامات منها ما هو مرتبط بالوظيفة التي يقوم بأعبائها ومنها ما هو غير مرتبط بها، و يتم تحديد هذه الواجبات و الالتزامات في نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وفي القانون الأساسي الخاص بكل سلك من

(١) أنس محمد جعفر، أشرف محمد جعفر، المرجع السابق، ص ٢٢ وما بعدها.
(٢) راجع حكم المحكمة الإدارية العليا، جلسه ٢٩ نوفمبر، ١٩٦٤، الطعن رقم ١٣٩٠.
(٣) جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٨٠.

أسلاك الوظيفة العمومية، و كل إخلال بها سوف يعرض صاحبها إلى عقوبة تأديبية و قد تكون إلى جانبها عقوبة جنائية.

١- **الالتزام بأداء الخدمة الوظيفية:** و يبدأ هذا الالتزام بمجرد التحاق الموظف بالمنصب الذي عين فيه ليبادر بالقيام بالمهام و المسؤوليات الموكلة إليه، و ذلك في إطار اختصاصه الذي يحدد وفقاً للقوانين و الأنظمة، هذا الاختصاص شخصي مما يعني أن الموظف يجب أن يؤدي عمله بنفسه، و ليس له الحق في أن يفوضه إلى غيره إلا إذا أجاز المشرع له ذلك صراحة

٢- **التزام الموظف بالتفرغ الكلي لوظيفته وعدم الجمع بينها وبين مهنة أخرى:** إن واجب أداء المهام المنوطة بالوظيفة من قبل الموظف بصفة شخصية و مستمرة يقتضيان التفرغ الكلي لها وعدم الانشغال بمهام مهنية أخرى سواء أثناء أوقات العمل الرسمية أو خارجها، والحكمة من وجوب التفرغ الكلي للوظيفة هو أنه عند إقبال الموظف على الجمع بين الوظيفة العمومية و مهنة أخرى سينشأ عندئذ تعارض في المصالح بين الوظيفتين، و بالتالي فإن الموظف سيميل إلى تفضيل مصلحته الخاصة على المصلحة العامة.

٣- **الالتزام بالمحافظة على أخلاقيات وكرامة الوظيفة:** إن التزام الموظف بالأخلاقيات أثناء ممارسة مهنته واحترام كرامة الوظيفة التي أسندت إليه داخل أو خارج العمل صفتان أساسيتان في إعطاء الاحترام والرغبة للشخص الذي ينوب عنه الموظف في النشاط ألا وهي الدولة التي يجب أن تتمتع بمكانة عالية لدى الأشخاص ضمناً للاستقرار والثقة، وقد تبدأ مظاهر احترام الموظف لوظيفته من هندامه الخارجي، من نظافة اللباس وغيره، إلى حديثه مع الناس واستعماله لوسائل الإدارة، إلى حياته الخاصة بعد العمل في علاقاته مع من يليق بمكانته وارتياحه للأماكن المحترمة، فخارج نطاق الوظيفة لا يكون الموظف فرداً مثل غيره من الأفراد أو مواطناً كغيره من المواطنين، فالموظف يجب أن يتجنب في حياته الخاصة أي فعل أو تصرف يسيء إلى سمعة وكرامة الوظيفة التي يشغلها

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

٤- واجب حسن التعامل مع الرؤساء وزملاء والمرؤوسين وكذا حسن التعامل مع مستعملي المرفق: يجب على الموظف أن يحسن معاملة رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، لأنه المرآة العاكسة للدولة، والإدارة العمومية التي يعمل لصالحها، فحسن التعامل مع من يقاسمونه مكان العمل سوف يسهل من عمل الإدارة، ويساهم أكثر في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

و نظرا لأهمية الموظف إذ أنه ذارع الدولة في أداء مهامها، والاضطلاع بشئونها، فكان لابد من تقييمه، للوقوف على مدى صلاحيته لأداء العمل المنوط به.

المبحث الثاني

ماهية كفاية الأداء وكيفية تقديرها

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

قبل الحديث عن مفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مفهوم الأداء، ثم مفهوم التقييم، وذلك على النحو التالي:

مفهوم الأداء

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة^(١).
- المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه^(٢).
- عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة^(٣).

(١) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٢٠٩.

(٢) حمداي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، ٢٠٠٤، ص ١٢٣.

(٣) عقلة المبيضين، وأسامة جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١، ص

- السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة^(١).

مفهوم التقييم

- تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل^(٢).

- كما يعرف التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء"^(٣).

- والتقييم أيضا يعتبر المنظم للفرد، فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله، وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى^(٤).

يعرف مفهوم تقييم الأداء على أنه

- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم^(٥).

- قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور^(٦).
- هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى^(٧).

(١) سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، الفترة ٨-٩ مارس ٢٠٠٥، ص ٣٥.
(٢) عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ص ١٤.
(٣) محمد ابراهيم، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٥٩.
(٤) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٩٤.
(٥) فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الهلال، الأردن، ١٩٩١، ص ١٩١.
(٦) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٨٧.
(٧) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، ١٩٩٩، ص ٥٥.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

• ويعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة، ويعرف تقييم الأداء بأنه آخر حلقات العملية الإدارية^(١).

وعلى ذلك فإنه يمكننا تحديد مفهوم تقييم الأداء بأنه، العملية التي تقوم فيها المنظمة أو المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي للموظفين، بالأداء المستهدف، وتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسبابها، وذلك من أجل التأكد من مدى مساهمة أداء الموظف في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة. ويتم وضع نماذج موحدة لتقييم أداء كل الموظفين بالمؤسسة، ويترتب على عملية تقييم الأداء، واتخاذ العديد من القرارات التصحيحية، كالتدريب والترقية والمكافآت.

ويقصد بتقرير كفاية الأداء

- تقييم أداء الموظف العام بصورة دورية خلال فترة زمنية معينة^(٢).
- تقييم كفاية الموظف العام بصورة دورية خلال فترة زمنية معينة للوقوف على مدى استحقاقه للمزايا الوظيفية التي يتمتع بها الموظف العام^(٣).
- تحليل دقيق لما يؤديه الموظف من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام كامل يسمح بتسجيل عمل كل موظف ووزنه بميزان دقيق وعادل لكي يكون التقرير في النهاية عاكسا لكفاءة الموظف في العمل خلال فترة زمنية وهي عام^(٤).
- على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية^(٥).
- هي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباثرون أداء مرؤوسيههم بما في ذلك قياس قدراتهم، و تطور تلك القدرات و مدى تعاونهم مع زملائهم في العمل... الخ، و

(١) عاشور أحمد صقر، السلك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص ٢٥.

(٢) علي كامل، شرعية العقوبات التأديبية للموظف العام، دراسة مقارنة، مكتبة نانسى، دمياط، الطبعة الأولى، ص ٣٧٠.

(٣) مجدى النهري، محمد الجميلي، ص ١٤٨.

(٤) انور رسلان، تقارير الكفاية، دراسة مقارنة، ١٩٩٨، ص ٨ وما بعدها.

(٥) أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية، ٢٠١٤، ص ٣١٧.

يقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء و تحسين نوعية عملهم،
بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية^(١)

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدى المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل، ولذلك نجد أن هناك أهمية تتصل بالمرفق العام، وكذلك بالعنصر البشري، وأخرى بإدارة الموارد البشرية
وتتجلى أهمية تقييم الأداء للموظفين في الآتي^(٢) :

- ١- إجراء تقييم الموظفين في الهيئات أو المؤسسات هي من أهم احتياجات الإدارة العليا والادارة الاستراتيجية.
- ٢- يفيد التقييم إدارة البحوث والتطوير، وذلك لتتبع أداء الموظفين، ومدى مناسبة الأعمال، ومدى رضى الموظفين عن مهام العمل المطلوبة، وعن التطورات التي تحدث داخل المؤسسة.
- ٣- يساعد التقييم على تحسين وتحفيز الموظفين، وذلك عن طريق التعرف على احتياجات فريق العمل والأفراد داخل الأقسام المختلفة وينبغي أن يتم التقييم بشكل دوري سواء كان شهري أو ربع سنوي بما يساعد على الاطلاع الدائم على المستجدات التي قد تؤثر على بيئة العمل.
- ٤- رفع الروح المعنوية للموظفين، وذلك من خلال جو من التفاهم والعلاقات الحسنة التي تسود الموظفين ورؤساءهم، عندما يشعرون أن جهودهم وتأديتهم لعملهم بإخلاص وتقان هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو

(١) جميل محمد بكير، عمر عبد الرحمن، السكرتاريا، مكتبة عين شمس، مصر، ١٩٧٧، ص ٤٧.
(٢) مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد(مدخل كمي)، دار مجدلوى للنشر، الأردن، ١٩٩٨، ص ٢٤٠.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

معالجة مواطن الضعف ن خلال ما يظهره التقييم، وأن الحوافز والترقيات تكون بناء على شكل موضوعي، وليس تحيز أو انحياز شخصي مجردا من النزاهة والشفافية.

٥- ضمان العدالة والرقابة على الرؤساء، وذلك من خلال قدرة الإدارة الإشرافية على التخطيط والمتابعة والتقييم الفعال، من خلال الخطط المدروسة والناجحة.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء

تقتضى أهمية الوظيفة العامة أن يقتصر شغلها على الكفاء القادرين على النهوض بأعبائها، ولن يتسنى ذلك إلا من خلال تقييم أداء الموظفين لتحقيق الأهداف التالية^(١):

- ١- تبصير الموظف العام بحقيقة وضعه، وإظهار مواطن قوته وضعفه، حتى يتمكن من تطوير مواطن قوته، وإصلاح مواطن ضعفه.
- ٢- تبيان مدى صلاحية العاملين الجدد أثناء فترة الاختبار.
- ٣- مساعدة الإدارة في الاحتفاظ والارتقاء بمستوى الخدمة والانتفاع بالإكفاء من الموظفين في الوظائف القيادية.
- ٤- إسناد الاعمال على العاملين طبقا للمهارات والقدرات الشخصية لكل موظف.
- ٥- تكشف بجلاء تقارير الكفاية عن أصحاب المواهب والخبرات فيتمسى اسناد عمل ملائم لهم.
- ٦- كما تساعد على معرفة أوجه الضعف والقصور لدى الموظف، فتبادر الإدارة إما بتدريبه أو نقله الى وظيفة تتناسب وقدراته.

(١) دكتور شريف خاطر، المرجع السابق، ص ٨٦. انظر أيضا في هذا المعنى، هدى حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٨، ص ٢٤٠.

رابعًا: معايير تقييم الأداء

لكي يتمكن الرئيس المباشر من إعداد تقارير أداء عن مرؤوسيه بشكل موضوعي ، فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقدير المناسب عن الموظف^(١) .

١- ضعيف

تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة.
وأمثلة ذلك (نوعية إنتاجيته أقل من المستوى المطلوب، نتائج أعماله غير جيدة، دائماً يؤخر الأعمال عن مواعيدها المقررة، عدم التفهم لأعمال الوظيفة رغم شرحها له، عدم الرغبة في تنمية أدائه، غير متحمس لأداء عمله، ليس لديه شعور بالمسئولية)

٢- متوسط

على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل.
وأمثلة ذلك (يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفته، يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية، نتائج إنجازاته جيدة)

٣- فوق متوسط

أداء ناجح للعمل، مرونة في التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشاكل في مجال العمل.
وأمثلة ذلك (على علم كامل بمسئوليات وظيفته واختصاصات الإدارة التي يعمل بها، قادر على حل أغلب المشاكل، بأسلوب جيد)

٤- كفاء

القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشاكل التي تواجهه.
وأمثلة ذلك (مجهودات ذاتية تعني بتطوير أعمال الإدارة بشكل عام مع إمكانية القيام بمسئوليات أكبر)

٥- ممتاز

القدرة على الإبداع والابتكار ومعدل فوق العادي في إنجاز العمل.
وأمثلة ذلك (إنجازاته بارزة على مستوى الإدارة، مثال للإنجاز المتفوق)

(١) جليله تاجوري، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة العرب، ٢٠١٦، ص ٤٧.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

خامساً: أخطاء عملية تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم نذكر منها:

١- أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء الموظفين، كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء الموظف من قبل أكثر من مدير ثم نصل إلى تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم^(١)

٢- أخطاء تقدير الوسط

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاعل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأساء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء^(٢)

٣- أخطاء الانطباعات المسبقة

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي^(٣).

(١) زهير ثابت، المرجع السابق، ص ٢٠٣.

(٢) أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص ٣٥٤.

(٣) زهير ثابت، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

٤- التأثير بآخـر تقييم

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهـم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق^(١).

٥- أخطاء النسيان

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل^(٢).

٦- المبالغة في التقييم

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة^(٣).

• حالة اغفال الجهة الإدارية اعداد وضع التقارير أو فقدها

في تلك الحالة يكون الخطأ بسبب اهمال الجهة الإدارية فلا يجوز ارجاع ترقياته او حرمانه من علاوته لان عدم اعداد التقارير لا ينهض دليلا على عدم كفاءة الموظف^(٤).

(١) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، مصر، ج ١، ١٩٧٥، ص ٣٨٣.

(٢) أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص ٣٩٥.

(٣) محمد بن سليمان الضبعان، تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، إدارة البحوث والدراسات،

انظر الموقع: ٢٠٠٥/٠٩/٠٩، <http://www.Shura.gov.sa.ar.abicsitemajalah60derasa.htm>

(٤) راجع في ذلك، حكم المحكمة الإدارية العليا، الطعن رقم ١٣٠٢، لسنة ٢٠١٤، جلسة ١٩٧٣/٤/٢٣.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

وفى حالة فقد التقرير الخاص بكفاءة الموظف، وأثيرت منازعة في هذا الشأن، فإنه لا يعد بما تبديه جهة الإدارة من أن مرتبة الكفاية كانت مقررة على نحو معين، إنما يتعين اعتبار الموظف في هذا الفرض، كمن أغفلت جهة الإدارة اعداد تقرير له، فطالما أن الإدارة هي المنوط بها وضع التقرير وحفظه، فإن عبء الاثبات يقع عليها.

• التكيف القانوني لتقرير كفاية الأداء

يعد تقرير الكفاية بمثابة قرار اداري نهائي، تختص محكمة القضاء الاداري بالطعن عليه بدعوى الالغاء^(١).

الفصل الأول

كيفية تقدير كفاية الأداء

بعد أن استعرضنا في الفصل التمهيدي التطرق لمفهوم الموظف العام، والمقصود بمفهوم تقييم الأداء وأهميته بالنسبة للمؤسسة والأفراد، والهدف منه، والمعايير المطلوبة لتقييم وتحديد الأداء، وجب أن نتطرق لعملية التقييم وكيفية تقدير كفاءة الموظفين، والجهة المختصة بتقييم الأداء والتنظلم منه، سواء في قانون الخدمة المدنية الكويتي، أو المصري.

وعلى ذلك سنتنقسم دراستنا في هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقييم الأداء في أحكام قانون الخدمة المدنية الكويتي

المبحث الثاني: تقييم الأداء في أحكام قانون الخدمة المدنية المصري

^١ حكم محكمة التمييز الكويتية، الطعن رقم ١٩٨٢/١٦٨، جلسة ١٩٨٣/٦/١، مج، القسم الأول، المجلد الثاني، ص ٤٥٦.

المبحث الأول

تقييم كفاءة الموظف في أحكام قانون الخدمة المدنية الكويتي

المطلب الأول

قواعد تقييم كفاءة الموظفين

وفقاً لقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣٦) لسنة ٢٠٠٦ وتعديلاته بالقرار رقم (١٥/٢٠١٧) بشأن قواعد وأسس وإجراءات ومواعيد تقييم أداء الموظفين والتظلم منه على الوجه التالي:

- ١- يشترط أن يثبت مزاوله الموظف لأعباء وظيفته مائة يوم متصلة أو متفرقة خلال السنة محل التقييم بعد استبعاد مدد الانقطاع والوقف عن العمل والإعارة وكافة أنواع الإجازات والتفرغ والعطلات الرسمية والجمعة والراحات^(١).
- ٢- فإذا قل عن مائة يوم لا يتم وضع تقييم، ويوضع تقدير غير فعلي (حكمي) أي آخر تقييم أداء نهائي .

أولاً: نطاق التقييم

لا يخضع شاغلوا مجموعة الوظائف القيادية لنظام تقييم الكفاءة، وبذلك يخضع له باقي الموظفين الآخرين غير شاغلي الوظائف القيادية .

ويرى الباحث أن هذا الأمر غير منطقي وغير مقبول، بل يجب أن يخضع جميع الموظفين لنظام تقييم الأداء، دون تمييز أو تفضيل، بل بالعكس يجب أن يخضع شاغلوا

(١) المادة (٤) من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣٦ / ٢٠٠٦)

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

الوظائف القيادية لنظام تقييم الأداء وفقا لنظم ومعايير خاصة دون غيرهم من باقى الموظفين.

ثانيا: مراتب التقييم

تتعدد مراتب التقييم وفقاً لنظرة المشرع للمستويات المختلفة لتقييم كفاءة الموظفين، فقد تصل إلى خمس مراتب، وقد تكون أكثر أو أقل. ولتخفيف العبء عن الجهات الإدارية المختلفة، وللتفرغ للمهام الأصلية فقد جعلها نظام الخدمة المدنية أربعة مراتب هي^(١): (ممتاز، جيد جداً، جيد، ضعيف)، وذلك على النحو التالى:

ممتاز: ٩٠% فما أكثر. جيد جداً: أقل من ٩٠% وحتى ٧٠%.
جيد: أقل من ٧٠% وحتى ٥٥%. ضعيف: أقل من ٥٥%.

ثالثا: ميعاد التقييم

أورد نظام الخدمة المدنية بالقرار رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ ميعاد التقييم والذى حدده بأن يكون تقييم الموظفين الخاضعين للتقييم بسنة ميلادية منتهية، والتي تكون من أول يناير وحتى نهاية شهر ديسمبر^(٢)، وتعد كل جهة حكومية نماذج تقييم الأداء السنوى للموظفين القائمين بأعباء ووظائفهم وفقاً للنماذج المعدة والمرققة بقرار الخدمة المدنية. ولكن يلاحظ أن المقصود بالتقرير السنوى هو التقرير النهائى، وهذا يعنى أن الرئيس المباشر يجرى أكثر من تقييم للموظفين خلال السنة، وقد حدد القرار سالف الإشارة أنه يكون نصف سنوى، أى مرتين خلال السنة، وبذلك يضع الرئيس المباشر التقييم الأولى نصف السنوى عن أداء الموظف على النموذج رقم (١)، والمرافق بقرار الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦، وذلك بإبداء ملاحظاته الأولى عن أول ستة أشهر من سنة التقييم خلال شهرى (يوليو، أغسطس)، ثم يحيله للرئيس التالى له (إن وجد)، ليبدى رأيه خلال ذات الفترة، ثم يعيده للرئيس المباشر لمتابعة أداء الموظف حتى نهاية سنة التقييم.

(١) المادة (١) من قرار مجلس الخدمة رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦، بتاريخ ٢٠٠٦/٦/٢١.

(٢) المادة (٢) من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦.

المقصود بالوحدة الزمنية التي تقاس بها كفاءة الموظف عند وضع تقرير كفاءته هي السنة الميلادية التي تبدأ من شهر يناير وتنتهي بانقضاء شهر ديسمبر (١).

رابعاً: كيفية التقييم منذ بداية التعيين حتى انتهاء الخدمة

١- الموظف في فترة التجربة والمعاد تعيينه (٢)

فترة التجربة لا تحتسب إلا إذا قررت الجهة صلاحية الموظف خلالها قبل انتهاء سنة التقييم ولا بد أن يكون بلغ الحد (مائة يوم) فإذا انتهت سنة التقييم دون تقرير الصلاحية لا تحتسب المدة التي قضاها تحت التجربة ويوضع تقرير أداء للسنة التالية.

٢- تعديل الوضع

إذا كان تعديل الوضع نتيجة الحصول على شهادة او جنسية يتم احتساب الفترة السابقة على التعديل وإضافتها للفترة التالية للتعديل في حساب مدة المائة يوم

٣- الموظف المنتدب

النوع الاول: أن يكون قد أمضي سنة التقييم في الجهة المنتدب اليها وتكون هي الجهة المختصة في تقييمه (٣) .

النوع الثاني: أن يكون قد أمضي مدة أو جزء فقط من السنة في الجهة المنتدب اليها ، وتكون الجهة التي قضى بها المدة الاطول من سنة التقييم هي المختصة في تقييمه (٤)

٤- الموظف المنقول

تختص الجهة المنقول اليها الموظف بوضع تقييم الأداء عن السنة محل التقييم التي ينتقل اليها خلالها الموظف وتلتزم الجهة المنقول منها بأن تمد الجهة المنقول اليها برأيها عن الموظف خلال الجزء من السنة (٥) .

(١) حكم التمييز الكويتية، طعن ١٩٨٩/٥٣ تجارى جلسة ١٩٨٩/٥/١٤ مج، القسم الثاني، المجلد الثاني، ص ٦٧٦ .

(٢) المادة (٣) من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ .

(٣) المادة (٨) الفقرة الأولى، من قرار مجلس الخدمة رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ .

(٤) حكم التمييز الكويتية، طعن ٢٠٠١/٢٤١، جلسة ٢٠٠٢/٣/٢٥، مج، القسم الخامس، المجلد السادس، ص ٥٤٦ .

(٥) المادة (٩)، من قرار مجلس الخدمة رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦، بتاريخ ٢٠٠٦/٦/٢١ .

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

والجدير بالذكر أنه يجب الاعتماد بتقارير الأداء النهائية للموظف المنقول خلال السنوات السابقة على النقل، سواء كان النقل بين جهتين يتفق أو يختلف فيها نظام الوظائف والدرجات^(١).

المطلب الثاني

إجراءات التقييم

أولاً: السلطة المختصة بوضع تقييم الكفاءة

السلطة المختصة بتقييم الكفاءة والإجراءات التي تتخذها في هذا المجال لوضع تقرير نهائي عن الموظف هي:

١- الرئيس المباشر^(٢)

لكون الرئيس المباشر للموظف هو الأكثر احتكاكاً به وعلى دراية تامة بعمله وسلوكه فقد أوجب عليه نظام الخدمة المدنية تقييم كفاءة الموظفين الذين يرأسهم، وأن يقدم تقريراً عن الموظف الذي يرى أنه ممتاز، أو ضعيف، وأسباب الامتياز أو الضعف، ولا شك في أن تسبب التقرير يسهل إحكام الرقابة على الرئيس المباشر، ويجرى الرئيس المباشر متابعة مستمرة للموظف الى يرأسه^(٣).

٢- الرئيس التالي للرئيس المباشر

ولعدالة التقييم فقد تعددت السلطة بحيث لن تقتصر على الرئيس المباشر بل يشترك معه من يليه في المسؤولية، فأوجبت المادة (١١) من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦، على أن الرئيس التالي يحل محل الرئيس المباشر في الحالات الآتية^(٤):

١- انتهاء خدمة الرئيس المباشر.

٢- نقله أو ندبه كل الوقت.

٣- غيابه لأي سبب من الأسباب.

(١) المادة (١٠)، من قرار مجلس الخدمة رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦، بتاريخ ٢١/٦/٢٠٠٦.

(٢) المادة (٣) من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦.

(٣) حكم التمييز الكويتية، طعن ١٩٨٦/١٢٩ تجاري، جلسة ١٩٨٦/٢/٤، مج، القسم الثاني، المجلد الثالث، ص ٤٤٢.

(٤) المادة (١١) من قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦.

- ٤- عدم تحديد الجهة الحكومية غيره للقيام بأعباء وظيفته.
- ٥- عدم تمكنه من الانتهاء من التقييم في المواعيد المحددة.
- ٦- إذا كان الرئيس المباشر معيناً أو منقولاً أو منتدباً حديثاً على نحو لا يمكنه من الحكم على أداء الموظفين الذين يرأسهم خلال الموعد المحدد لإجراء التقييم.

٣- لجنة شؤون الموظفين

- يتم تقييم كفاءة الموظف من الرئيس المباشر ثم يحال إلي الرئيس التالي نهاية شهر يناير لإبداء الرأي خلال السبعة أيام الأولى من شهر فبراير ، ويعرض التقييم على لجنة شؤون الموظفين وتقوم بتقييمه في الحالات التالية^(١) :
- ١- عدم وجود رئيس تالي للرئيس المباشر .
 - ٢- في حالة اختلاف رأي الرئيس المباشر والرئيس التالي له .
 - ٣- في حالة انتهاء خدمة الرئيس المباشر أو التالي له أو نقل أو ندب كل الوقت أو غياب أي منهما .
 - ٤- أن يكون الرئيس المباشر أو التالي له شغل الوظيفة حديثاً .
 - ٥- في حالة تظلم الموظف بحصوله على تقدير ضعيف، وتم قبول تظلمه، في هذه الحالة تقوم لجنة شؤون الموظفين بتقدير درجة الكفاءة، ويكون قرارها نهائياً في هذه الحالة^(٢).

ثانياً: كيف تتم عملية التقييم

- ١- ويجرى الرئيس المباشر متابعة مستمرة للموظف الى يرأسه
- ٢- يحدد في الجزء الأول من النموذج رقم (٣) الوصف الممثل لحالة الموظف، ودرجته في كل عامل من عوامل تقييم الأداء، مع حساب المجموع النهائي للدرجات في كل مجموعة من مجموعات عوامل التقييم.

(١) حيث تنص المادة (٤)، الفقرة رابعا، وخامسا، من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦، "على الرئيس المباشر تقييم أداء الموظفين الذين يرأسهم عن كل سنة ميلادية منتهية بتقدير ممتاز أو جيد جدا أو جيد أو ضعيف، ثم يعرضه على من يليه في المسؤولية لإبداء رأيه، وفي حال اختلاف رأى الرئيسين، وكذلك في حالة عدم وجود رئيس تال للرئيس المباشر، يعرض التقرير على لجنة شؤون الموظفين لتقدير درجة الكفاءة.

(٢) المادة (٢١) من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

- ٣- يقوم في الجزء الثاني من ذات النموذج رقم (٣)، بحساب النسبة المئوية، وتحديد التقدير العام اللفظي، مع بيان توصياته - إن وجدت - في الجزء المخصص لهذا الغرض في النموذج^(١).
 - ٤- يحيله الى الرئيس التالي له قبل نهاية شهر يناير مع النموذجين رقمي (١)، (٢)، ليبدى رأيه خلال السبعة أيام الأولى من شهر فبراير.
 - ٥- احالة النماذج الى وحدة شئون الموظفين لإعمال شئونها في هذا الشأن، فإذا لم يكن للرئيس المباشر رئيس تال له أحال النماذج إلى الوحدة مباشرة
 - ٦- تلتزم وحدة شئون الموظفين بعرض تقارير الأداء المحالة اليها خلال سبعة أيام من تاريخ ورودها على لجنة شئون الموظفين لاعتمادها.
 - ٧- في الحالة التي تقوم فيها لجنة شئون الموظفين بعملية تقييم الأداء، يجب عليها الانتهاء من عملية التقييم قبل نهاية شهر فبراير، واحالة التقارير الى وحدة شئون الموظفين لاتخاذ ما يلزم قانونا.
- ويعتبر تقييم الأداء بتقدير ممتاز، أو جيد جدا، أو جيد نهائيا في الحالات الآتية^(٢):**
- ١- إذا اتفق رأى الرئيس المباشر والرئيس التالي له على التقدير.
 - ٢- إذا كان التقدير قد وضع أو اعتمد من لجنة شئون الموظفين.
- ويعتبر تقييم الأداء بدرجة ضعيف نهائيا في الحالات الآتية^(٣):**
- ١- انقضاء مواعيد التظلم.
 - ٢- رفض التظلم من قبل لجنة شئون الموظفين.
- والجدير بالذكر أنه قد صدر تعديل على القرار رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ وجاء كالتالى:**

^(١) وقد أصدر ديوان الخدمة المدنية بعض التعديلات على قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ بشأن قواعد وأسس واجراءات ومواعيد تقييم أداء الموظفين والتظلم منه، يحذف عامل مدى الالتزام بالدوام الرسمي من المجموعة الاولى لعوامل كفاءة الاداء الفردي الوارد في نموذج رقم ٣ الجزء الاول من نماذج التقييم المرفقة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ المشار اليه ويعاد ترتيب عوامل التقييم بهذه المجموعة على هذا الاساس، كما تلغى اي عوامل تقييم تتعلق بقياس مدى الالتزام بالدوام الرسمي تكون قد اضافتها الجهات الحكومية.

^(٢) المادة (١٦)، الفقرة الأولى، من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦.

^(٣) المادة (١٦)، الفقرة الثانية، من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦.

أصدر ديوان الخدمة المدنية بعض التعديلات على قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ بشأن قواعد وأسس واجراءات ومواعيد تقييم أداء الموظفين والتنظم منه وجاء القرار في مادته الأولى: يستبدل بنص البند ثالثاً من المادة ٣ من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ المشار إليه النص الآتي:

ثالثاً: نموذج رقم ٣ من جزأين: الجزء الأول من النموذج رقم ٣ عوامل ودرجات التقييم: ويتكون هذا الجزء من خمس مجموعات لعوامل ودرجات التقييم مع بيان أوصاف كل عامل وذلك على النحو التالي:

المجموعة الأولى: عوامل كفاءة الأداء الفردي.

المجموعة الثانية: عوامل كفاءة الأداء الجماعي.

المجموعة الثالثة: عوامل القدرات الشخصية.

المجموعة الرابعة: عوامل تقييم كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية فقط.

المجموعة الخامسة: عوامل قياس مدى الالتزام بالدوام الرسمي.

وتحتوي المجموعات الأربع الأولى على عدد من عوامل تقييم الأداء يتم الاختيار منها أو الإضافة إليها حسب ما تقتضيه طبيعة الوظائف في الجهة وفقاً لما هو وارد بالنماذج المرفقة بهذا القرار، أما المجموعة الخامسة فلا يجوز اجراء أي حذف أو تعديل أو إضافة عليها.

وهناك حالة يتم فيها إرجاء التقييم، ويكون ذلك في الحالات الآتية^(١) :

- ١- غياب الرئيس المباشر أو الرئيس التالي له.
- ٢- ألا تتجاوز مدة الغياب عشرون يوماً عقب انتهاء الموعد المحدد لاتخاذ الإجراءات الذى يخصه.
- ٣- اتخاذ هذه الإجراءات المرجأة عقب العودة فى أقرب وقت ممكن.

(١) المادة (١٣)، من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

ثالثاً: التظلم من التقرير

- ١- تقوم وحدة شئون الموظفين بإبلاغ الموظف الذى قدم عنه تقرير بدرجة ضعيف، مع بيان الأسباب التى بنى عليها، وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ ورود النماذج الى الوحدة.
- ٢- للموظف الذى حصل على تقدير ضعيف أن يتظلم الى لجنة شئون الموظفين خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ ابلاغه^١.
- ٣- يقدم التظلم الى وحدة شئون الموظفين، متضمناً الأسباب التى بنى عليها.
- ٤- على الوحدة أن تحيل التظلم إلى لجنة شئون الموظفين خلال ثلاثة أيام من تاريخ تقديمه اليها.
- ٥- يحق للموظف أن يطلب فى التظلم سماع أقواله أمام اللجنة، ويجوز للجنة قبول طلبه، أو رفضه، ويجب أن يكون قرارها مسبباً فى هذه الحالة^(٢).
- ٦- تقوم اللجنة بالبت فى التظلم (بالقبول، أو الرفض) خلال عشرين يوماً من تاريخ احالته اليها.
- ٧- فى حالة قبول التظلم، تقوم اللجنة بتقدير درجة الكفاءة للموظف المتظلم.
- ٨- يكون قرار اللجنة فى هذا الشأن نهائياً.
- ٩- تقوم وحدة شئون الموظفين بإبلاغ الموظف بقرار اللجنة خلال سبعة أيام من تاريخ صدوره.

المبحث الثانى

تقويم الأداء فى القانون المصرى

(قانون الخدمة المدنية المصرى رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦)

^١ حكم محكمة التمييز الكويتية، ٢٠٠٦/٢٧٦/إدارى، جلسة ٢٠٠٨/٤/٨، مجلة القضاء والقانون، س ٣٦، ج ٢، ص ٤٨.
^(٢) المادة (٢٢) من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦.

نصت المادة رقم ٢٥ من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على أنه: " تضع السلطة المختصة نظامًا يكفل تقويم أداء الموظف بالوحدة بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها ونوعية وظائفها، ويقدر تقويم أداء الموظف الذى لم يقم بالعمل فعليًا بالوحدة لمدة ستة أشهر على الأقل بسبب التجنيد، أو للاستدعاء للاحتياط أو للاستبقاء، أو للمرض، أو لإجازة رعاية الطفل، أو لعضوية أحد المجالس النقابية، أو لعضوية مجلس النواب بمرتبة كفاء حكمًا، فإذا كان تقويم أدائه فى العام السابق بمرتبة ممتاز يقدر بمرتبة ممتاز حكمًا.

وستتناول تقويم الأداء في القانون المصرى في مطلبين على النحو التالى

المطلب الأول: ضوابط ومعايير التقويم

المطلب الثانى: اجراءات التقويم

المطلب الأول

ضوابط ومعايير التقويم

ضوابط تقييم الأداء

- يراعى في تقدير تقويم أداء الموظف العام الضوابط والمبادئ الآتية^(١):
- ١- واقعية وموضوعية التقييم حتى يكون مبنيا على أساس من الدقة التامة في قياس أداء وسلوك الموظف.
 - ٢- حيادية التقييم وعدالة المعاملة بحيث يكون التقييم مبنيا على أساس من التجرد والحياد في العلاقات الشخصية ومؤثراتها، وأن يراعى مبادئ العدالة.
 - ٣- الوصول إلى المنحنى الطبيعي للأداء.
 - ٤- معدل الأداء الذي يتم تحديده لكل وظيفة.

(١) جليله تاجورى، المرجع السابق، ص ٤٨.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

٥- تضع السلطة المختصة نظاما لتقويم أداء الموظف يشتمل على محور أو أكثر للتقويم مثل تقويم الموظف لذاته، وتقويم الموظف من مرؤوسيه، وتقويمه من الرئيس المباشر، وتقويمه من زملائه في ذات الإدارة، وتقويم الموظف من جمهور المتعاملين مع الوحدة، وتقويم الأداء العام للوحدة التي يعمل بها، وذلك حسب طبيعة عمل كل وحدة ونشاطها، وكل ذلك استنادا إلى معايير موضوعية منها^(١).

وتتم عملية التقويم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم حتى يضعون تقييمهم النهائي في نهاية الفترة المحددة على أساس موضوعي وعادل ويحددون فيه مستوى أداء من قيموه^(٢).

معايير التقويم الموضوعية

- بالنسبة للموظفين غير شاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية السلوك، الالتزام، الجودة، التميز، الإبداع، الإنجاز، القدرة على تحمل المسؤولية، وذلك كله وفقا للدليل الإرشادي الذي يصدر به قرار من الوزير المختص بعد أخذ رأي الجهاز
- بالنسبة للموظفين شاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية يضاف إلى المعايير المنصوص عليها في الفقرة السابقة مجموعة من المعايير تشتمل على القدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على الإشراف، والرقابة والتوجيه، وإدارة الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار، والنتائج المحققة، وذلك كله وفقا للدليل الإرشادي الذي يصدر به قرار من الوزير المختص بعد أخذ رأي الجهاز

لجنة الموارد البشرية

تنص المادة (٤) من اللائحة التنفيذية على أنه:

(١) المادة ٦٧ من اللائحة التنفيذية رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، لقانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦
(٢) صلاح الدين الأيوبي لعبد و بن عليّة زكموط، تقويم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٧، ص ٣٠.

تشكل بكل وحدة لجنة أو أكثر للموارد البشرية بقرار من السلطة المختصة برئاسة أحد موظفي الوحدة من شاغلي الوظائف القيادية، وعضوية كل من:

١- أحد المتخصصين في الموارد البشرية من داخل أو خارج الوحدة تختاره السلطة المختصة.

٢- المسئول الأول عن الشؤون القانونية بالوحدة أو من يفوضه.

٣- أحد أعضاء اللجنة النقابية - إن وجدت - يختاره مجلس إدارة اللجنة النقابية، أو عضو ترشحه النقابة العامة من بين موظفي الوحدة في حالة عدم وجود لجنة نقابية.

٤- المسئول الأول عن الموارد البشرية بالوحدة أو من يفوضه.

على أن يتولى أمانة اللجنة أحد موظفي إدارة الموارد البشرية بالوحدة يختاره المسئول الأول عن الموارد البشرية دون أن يكون له صوت معدود.

وتجتمع اللجنة مرة على الأقل كل شهر في مقر الوحدة، بناء على دعوة من رئيس اللجنة أو السلطة المختصة، ولا يكون انعقاد اللجنة صحيحا إلا بحضور ثلاثة من أعضائها على الأقل بما فيهم الرئيس.

ويجوز للجنة الاستعانة بمن تراه لإنجاز أعمالها دون أن يكون له صوت معدود.

مراتب تقرير تفويم الأداء فى قانون الخدمة المدنية

١- ممتاز: من ٩٠ درجة إلى ١٠٠ درجة

٢- كفاء: من ٨٠ درجة إلى ٩٠ درجة

٣- فوق المتوسط: من ٦٥ إلى أقل من ٨٠ درجة

٤- متوسط: من ٥٠ درجة إلى أقل من ٦٥ درجة

٥- ضعيف: أقل من ٥٠ درجة

المطلب الثاني

اجراءات تقويم الأداء

أولاً: السلطة المختصة بإعداد نموذج التقويم

وفقا للمادة ٦٩ من اللائحة التنفيذية، فإن إدارة الموارد البشرية، تعتبر هي السلطة المختصة التي تقوم بإعداد نموذج تقويم الأداء، ولا يعد هذا النموذج نافذا إلا بعد اعتماده من السلطة المختصة (الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة)، كذلك لا يجوز تعديل هذا النموذج إلا بعد مرور ثلاث سنوات على الأقل أو موافقة الجهاز قبل انتهاء هذا الأجل، والمقصود بالجهاز هنا الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ويعلن فور اعتماده على الموقع الإلكتروني للوحدة وبلوحة الإعلانات بها .

ثانياً: ميعاد تقويم الأداء

وفقا للمادة ٢٥ من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، والمادة ٧٣ من اللائحة التنفيذية فإنه يتم تقويم أداء الموظف مرتين على الأقل عن السنة المالية وذلك على النحو التالي:

- المرة الأولى: خلال النصف الأول من شهر نوفمبر ويتم اعتماده من الرئيس الأعلى خلال النصف الثاني من ذات الشهر .

- **المررة الثانية:** خلال النصف الأول من شهر مايو ويتم اعتماده من الرئيس الأعلى خلال النصف الثاني من ذات الشهر .

ويتم اصدار التقرير السنوي النهائي لتقويم الأداء خلال شهر يونيو من كل سنة ويكون ذلك وفقا لمتوسط مجموع درجات الموظف في تقريره تقويم الأداء^(١).

وذلك على عكس قانون العاملين المدنيين بالدولة الملغى رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، والذي كان يتم تقييم كفاءة الموظف مرة واحدة في السنة .

والجدير بالذكر أن المادة ٢٥ من قانون الخدمة المدنية نصت على أن تقويم الأداء يكون مرتين على الأقل في السنة كحد أدنى، بما يعنى معه القول أنه يمكن أن يتم تقويم أداء الموظف أكثر من مرتين، ولذلك نصت المادة ٧٠ من اللائحة التنفيذية^(٢)، لقانون الخدمة المدنية على أن إدارة الموارد البشرية تعد سجلا الكترونيا أو ورقيا، ويدون فيه الرئيس المباشر كل ثلاثة أشهر الملاحظات التي تعكس إيجابيات وسلبيات الموظف، والذي يستعين بها الرئيس المباشر عند اعداد التقرير الخاص بأداء الموظفين .

ونحن نرى أن مدة الثلاث أشهر ليست الزامية، بمعنى أنه متى كان هناك بد من تسجيل ايجابيات أو سلبيات الموظف فيجب أن تدون في هذا السجل أول بأول ، دون التقييد بمدة الثلاث أشهر .

(١) تنص المادة ٧٣ من اللائحة التنفيذية، الفقرة الثانية على أنه: " ويتم تقويم أداء الموظف مرتين خلال النصف الأول من شهري نوفمبر ومايو من كل سنة على أن يتم اعتماد هذين التقريرين من الرئيس الأعلى خلال النصف الثاني من ذات الشهرين.

ويصدر التقرير السنوي لتقويم الأداء خلال شهر يونيو من كل سنة، ويحسب وفقا لمتوسط مجموع درجات الموظف في تقريره تقويم الأداء المنصوص عليهما في الفقرتين السابقتين.

(٢) تنص المادة ٧٠ من اللائحة التنفيذية على أنه: " تعد إدارة الموارد البشرية بالوحدة سجلا إلكترونيا أو ورقيا للأداء الوظيفي لكل موظف يدون فيه الرئيس المباشر كل ثلاثة أشهر الملاحظات التي تعكس الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأداء الموظف وفقا لمهام وظيفته، وكذلك المخالفات التي يكون قد ارتكبها، وما تم اتخاذه بشأنها من إجراءات.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

ولذلك جاءت المادة ٧١ من اللائحة بنصها على أن: "يخطر الرئيس المباشر الموظف الإلكتروني أو ورقيا أولا بأول بما يؤخذ عليه من إهمال أو تقصير أو أوجه ضعف ليعمل على إزالة أسباب ذلك، وتوضع هذه الإخطارات بسجل الأداء الوظيفي.

ثالثا: كيفية إجراء عملية التقييم^(١)

- ١- يقوم الرئيس المباشر خلال الربع الأخير من السنة بدعوة كافة مرؤوسيه لوضع أهداف ومعدلات الأداء لكل منهم خلال السنة التالية.
- ٢- ترسل صورة من هذه الأهداف ومعدلات الأداء إلى إدارة الموارد البشرية.
- ٣- تقوم إدارة الموارد البشرية خلال الأسبوع الأخير من شهري أكتوبر وأبريل من كل سنة بتوزيع نماذج تقارير تقييم الأداء على جميع تقسيمات الوحدة .
- ٤- على هذه التقسيمات إعادة التقارير بعد استيفائها في موعد لا يجاوز نهاية شهري نوفمبر ومايو .
- ٥- تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف الإلكتروني أو ورقيا بصورة من تقرير تقييم أدائه وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اعتماده من السلطة المختصة
- ٦- للموظف أن يتظلم من تقرير أدائه، خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إعلانه به، وذلك على النموذج المعد لهذا الغرض
- ٧- تودع تقارير تقييم الأداء النهائية للموظفين في ملفات خدمتهم، للرجوع إليها عند اللزوم.
- ٨- تعلن أسماء الموظفين الذين حصلوا على مرتبة ممتاز في تقارير تقييم الأداء على موقع الوحدة الإلكتروني وفي لوحة الإعلانات المعدة لذلك وفي مكان بارز في كل إدارة يتبعها الموظفون الحاصلون على هذه المرتبة ولا يرفع الإعلان إلا بعد مضي خمسة عشر يوما

(١) صلاح الدين فوزي، المرجع السابق، ص ٤١-٤٢.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن يكون التقدير مكتوباً بالأرقام أولاً، ثم تترجم هذه الأرقام إلى أوصاف معينة، مثال: ممتاز، كفاء، فوق متوسط، متوسط، ضعيف^(١). بالنسبة لتقويم أداء الموظف الذي لم يقم بالعمل فعلياً بالوحدة لمدة ستة أشهر على الأقل، أو بسبب النقل، أو الندب على النحو التالي:

١- التجنيد، أو للاستدعاء للاحتياط أو للاستبقاء، أو للمرض، أو لإجازة رعاية الطفل، أو لعضوية أحد المجالس النقابية، أو لعضوية مجلس النواب بمرتبة كفاء حكماً، فإذا كان تقويم أدائه في العام السابق بمرتبة ممتاز يقدر بمرتبة ممتاز حكماً

٢- في حالة نقل الموظف من جهة إلى أخرى، تعد الجهة المنقول منها تقريراً عن تقويم أدائه خلال مدة عمله بها، وترسله إلى الجهة المنقول إليها للاسترشاد به عند تقويم أدائه.

٣- وفي حالة ندب الموظف، تختص الوحدة التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي يعد عنها التقرير، بوضع التقرير النهائي عنه، وفي حالة التساوي بين المدين ترسل الجهة المنتدب منها تقرير أداء الموظف إلى الجهة المنتدب إليها للاعتداد به عند وضع التقرير النهائي

لا يجوز تقويم أداء الموظف بمرتبة ممتاز في الحالات الآتية:

- ١- إذا وقع عليه جزاء الخصم من الأجر لمدة أو لمدد تزيد على ثلاثة أيام، أو بجزاء أشد خلال السنة التي يوضع عنها التقرير.
 - ٢- إذا كان من شاغلي إحدى الوظائف القيادية أو وظائف الإدارة الإشرافية، ووقع عليه أى جزاء خلال السنة التي يوضع عنها التقرير.
 - ٣- إذا أتاحت له فرصة التدريب وتخلف عنه دون عذر مقبول، أو لم يجتزه بنجاح.
- موقف الموظف الذي يُقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف

(١) محمد أنس جعفر، أشرف أنس جعفر، المرجع السابق، ص ١٤٥.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

- جاء بالمادة ٢٧ من قانون الخدمة المدنية، وكذلك المادة ٨٧ من اللائحة التنفيذية على أنه يُعرض أمر الموظف الذي يُقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة الموارد البشرية، والتي تقرر الآتى:
- ١- تلحقه إدارة الموارد البشرية في أقرب وقت وبعد التنسيق مع رئيسه المباشر ببرنامج تأهيلي لتحسين أدائه
 - ٢- نقله لوظيفة أخرى ملائمة في ذات مستوى وظيفته لمدة سنة.
 - ٣- إذا تبين بعد انقضاء المدة المشار إليها في الفقرة السابقة أنه غير صالح للعمل بها بطريقة مرضية، اقترحت خصم (٥٠%) من الأجر المكمل لمدة ستة أشهر.
 - ٤- إذا تبين بعدها أنه غير صالح للعمل، اقترحت اللجنة إنهاء خدمته لعدم الصلاحية للوظيفة مع حفظ حقوقه التأمينية.
 - ٥- وفي جميع الأحوال ترفع اللجنة تقريرها للسلطة المختصة للاعتماد

رابعاً: التظلم من تقرير تقييم الأداء

ومن نص المادة ٢٦ من قانون الخدمة المدنية يتضح أنها قد ميزت بين الموظفين شاغلي الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية، وبين باقي الموظفين، في تحديد الجهة التي يتقدمون إليها عند تقديم تظلماتهم على تقرير تقييم الأداء وذلك على النحو الآتي:

أولاً: تظلم الموظفين شاغلي الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية

ويكون تظلم الموظفين شاغلي الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية من التقارير المقدمة عن أدائهم إلى السلطة المختصة، ويقصد بالسلطة المختصة (الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة)

ثانياً: تظلم باقي الموظفين

ويكون تظلم باقي الموظفين إلى لجنة تظلمات، تنشأ لهذا الغرض، وتُشكل بقرار من السلطة المختصة من ثلاثة من شاغلي الوظائف القيادية، وعضو تختاره اللجنة النقابية بالوحدة إن وُجدت، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تمسك سجلاً لتدوين التظلمات المقدمة

من تقارير الأداء، وأن تسلم الموظف المتظلم صورة من تظلمه، بعد التأشير عليه بما تفيد استلام الاصل، ويكون للجنة التظلمات أمينا، تختاره السلطة المختصة من بين إدارة الموارد البشرية، ويتلقى التظلمات ويسجلها حسب أسبقية ورودها، وتكون مداوات اللجنة سرية، ولها استيفاء ما تراه من بيانات ومعلومات من الموظف أو رئيسه المباشر أو رئيسه الأعلى أو إدارة الموارد البشرية، اضافة الى مراجعة سجل الأداء الوظيفي الخاص بالموظف خلال السنة السابقة للموظف^(١)

ويصدر قرار اللجنة مسببا، وتلك ضمانات أخرى، وعند التساوى يرجح الجانب الذي منه الرئيس، وتعلن إدارة الموارد البشرية الموظف إلكترونيا أو ورقيا، بنتيجة تظلمه من تقرير تقويم أدائه، والأسباب التي بنيت عليه وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ تظلمه. وإذا امتنع الموظف عن تسلم صورة من تقرير تظلمه حال اعلانه، يتأثر على أصل التقرير بذلك، وتودع التقارير النهائية في ملف خدمة الموظفين للرجوع اليها عند الحاجة^(٢).

ولا يجوز تقويم أداء الموظف العام بمرتبة ممتاز في الحالات الآتية:

- ١- اذا وقع عليه جزاء الخصم من الاجر لمدة أو لمدد تزيد عن ثلاثة ايام او بجزاء اشد خلال السنة التي يوضع فيها التقارير
- ٢- اذا وقع على شاغلي الوظائف القيادية أو الوظائف الإدارية الإشرافية اي جزاء خلال السنة
- ٣- اذا اتاحت له فرصة التدريب وتخلف عنه دون عذر مقبول او لم يجتزه بنجاح

(١) صلاح الدين فوزى، المرجع السابق، ص ٤٦.

(٢) شريف خاطر، المرجع السابق، ص ٨٨.

الفصل الثاني

الرقابة على الأداء

تعتبر الرقابة إحدى الدعائم الأساسية والوسيلة المستمرة، التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والإجراءات المدروسة، التي يتم استعمالها والأهداف المخطط لها، أو بين الجهود المبذولة والنتائج التي يتم التوصل إليها، بهدف التحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المأمول، لذلك فهي تعد أهم العمليات التي تحقق للمؤسسة الضبط لمختلف سلوكيات الموظفين، والتي قد تعيق سير الأعمال بانضباط واضطراب، من خلال حرصها على تطبيق القوانين التي قد يتجاهلها العاملون. لذلك فإن الرقابة ليست فقط تتبع التنفيذ من خلال تصحيح الأخطاء بل إنما عملية مستمرة منذ بدء التخطيط إلى غاية الانتهاء من التنفيذ.

وتسهم الرقابة على الأداء بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات، لأنها تمد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملاءمة السياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المرجوة والمحددة مسبقاً، وبالتالي فهي تكشف عن مدى ملاءمة السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين، وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للظروف التي تعمل فيها المنظمة أو المؤسسة.

إن كفاءة الأداء في المؤسسات تقتضى رقابة وتقييماً مستمراً للأداء، بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وترتكز الرقابة القضائية على أداء الإدارة العامة على مبدأ سيادة القانون، وحماية مصالح المواطنين والمجتمع، ولذلك تقوم السلطة القضائية بمهمة التحقق من مدى مشروعية وقانونية الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة ومدى الإلتزام من قبل الموظفين العموميين رؤساء ومرووسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الأعمال، وتوقي العقوبات في حالة المخالفة لتلك الإجراءات، كما أنها تتولى حماية مصالح المواطنين والموظفين والعاملين.

المبحث الأول: الرقابة الإدارية

المطلب الأول

ماهية الرقابة الإدارية

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية

تعرف الرقابة اصطلاحاً بأنها

- التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية المرجوة بكفاءة^(١)
- وظيفه ادارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت^(٢)
- عرفت بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعمليه التنفيذ^(٣)

ويمكن تعريف الرقابة الإدارية على أنها

- عملية مهمة في المؤسسة تشمل على المتابعة والإشراف من أجل أداء جيد^(٤)
- كما عرفت بأنها عملية تقييم النشاط الاداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الاداري المرجو ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بهدف اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات^(٥)
- وعرفت بأنها وظيفة من وظائف الادارة تعني بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعه قد تم تحقيقها. فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له^(٦)

(١) ابراهيم قلاني، قاموس الهدى مكتب الدراسات، عين مليلة الجزائر، دار الهدى، ٢٠٠٨، ص ١٠٥.
(٢) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، دار النشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، ص ٩٥.
(٣) علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢، ص ٣٥.
(٤) جليله تاجوري، المرجع السابق، ص ١٠.
(٥) رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١٣، ص ٩٣.
(٦) عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، مصر الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠١، ص ١١.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

ثانياً: أهمية الرقابة

تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تضطلع على تحقيق الأداء الوظيفي كما ينبغي بفاعلية وكفاءة لتجنب الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول^(١) وتكتسب الرقابة أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لأن الإدارة المعاصرة تتسم بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، لذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، كما أن البيئة المعاصرة للمنظمات أيضاً شديدة التعقيد، ويستدعي ذلك اجراء الملائمة بين الرقابة الضرورية والمستجدات البيئية^(٢).

فالرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة، فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطة الواجب تنفيذها وأساليب تنفيذها، فترتبط الرقابة ارتباطاً وثيق الصلة بوظيفة التخطيط، فالأخير هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة^(٣).

ولا ريب أن برنامج الرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي وظيفي ليضطلع بمهامه، فالخطأ الصغير الذي لا يتم اكتشافه في حينه يغدو كبيراً، وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها^(٤). ويعد حماية الصالح العام هو محور الرقابة وتضطلع القيادة الإدارية بالتوجيه نحو التدخل السريع لحماية الصالح العام، وذلك لمنع الانحرافات وتقليل الأخطاء، فيثمر عن حسن سير العمل وحماية المصالح العامة وقائياً قبل التمادي في الأخطاء والوقوع فيها.

ويتربط على غياب الرقابة معرفة أهميتها المفقودة وذلك من خلال^(٥):

١- الإسراف في استخدام الموارد المادية.

٢- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.

(١) سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص ٩٥.

(٢) علي الشريف، المرجع السابق، ص ٣٦٦.

(٣) تاجوري جليله، المرجع السابق، ص ٣٣.

(٤) محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٣٣٨.

(٥) ثابت ادريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، ص ٤٢٩.

- ٣- البطء في انجاز الأعمال، وتدنى الإنتاجية.
- ٤- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها، وعدم الوصول إلى الأهداف.
- ثالثاً: مبادئ الرقابة الإدارية**
- لكي تكون الرقابة سليمة وفعالة تقوم بتقييم الأداء على النحو الذى تحدده الأهداف لابد من الاسترشاد بالمبادئ الآتية^(١) :
- ١- الوضوح وسهولة الفهم: وهو من أهم المبادئ التى ينبغى أن تميز به الرقابة الفعالة، سواء من جانب الإدارة التى تقوم بالرقابة، وكذلك من جانب الأفراد الذين سينطبق عليهم، وتوحيد النظم والأساليب الرقابية، وإلا فقدت مزاياها وفعاليتها^(٢) .
 - ٢- امكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات: فكلما كانت النظم الرقابية سريعة في كشف الانحرافات وتصحيحها في وقتها، وكشف أسبابها ومعالجتها، كلما كانت الرقابة أكثر فعالية^(٣) .
 - ٣- القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
 - ٤- تبيان المسؤوليات وتحديد الوجبات.
 - ٥- اتباع أساليب الاقتصاد والمرونة: وذلك من خلال اتباع أساليب يمكن تطبيقها بأقل تكلفة ممكنة، للوصول لأفضل النتائج، واستخدام تلك الأساليب بشكل مرن وفعال^(٤) .
 - ٦- الاستمرارية للرقابة.
 - ٧- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
 - ٨- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في محيط علاقات انسانية سليمة
 - ٩- النظام الرقابي المقترح مع حجم و طبيعة النشاط التي تتم الركبة عليه
 - ١٠- الحصول على الوصول الى نتائج دقيقة واضحة: وهذا يعنى أن عدم دقة النظام الرقابي، واعتماده على أساليب وأنظمة وبيانات غير دقيقة ، يؤدي حتما الى فشل النظام الرقابي

^١ قبارى اسماعيل، علم الاجتماع الإدارى ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الاسكندرية، ص٨٠.

^٢ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٠٧.

^٣ على الشريف، المرجع السابق، ص ٣٧٨.

^٤ ابراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة، العملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، ص ٢٥٤-٢٥٦.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

في المؤسسات، حتى ولو استفادت منه على المدى القريب، فلا بد أن تكون المعلومات دقيقة الى حد قريب من الواقع^(١).

وتطبيق تلك المعايير تنم عن رقابة سليمة ويتم من خلالها انجاز المهام بفاعلية وكفاءة، بعيدا عن الانحرافات واساءة استخدام الرقابة الفعالة، وإلا كانت تلك القرارات مهددة بالإلغاء^(٢).

رابعا: أدوات الرقابة الإدارية

تعد الوسائل والاجراءات والأنظمة والاحصائيات والسجلات والتقارير والمعايير هي الأدوات الرئيسية للرقابة وهي جزء لا يتجزأ من الرقابة الفعالة هذا ويمكن التطرق إليها للإيضاح على النحو الآتي^(٣):

- ١- **الوسائل:** وهي التي تسهل طرق انجاز الأهداف المرجوة والعمليات المطلوبة ذهنيا أو يدويا أو آليا، رغم أن الوسائل ليست ثابتة، إلا أنه يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل، ومن هذه الوسائل التقارير الإدارية، والتي ينبثق منها التقارير الدورية، والأعمال، والفحص، والتوصية، وتقارير كفاءة الموظفين^(٤).
- ٢- **الإجراءات:** وتعتبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة، والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها^٥.
- ٣- **الأنظمة:** وتمثل الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطرق التي تجمع كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي يمكن تحديدها مقدما.

^١ ايهاب صبيح، الإدارة الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠١، ص ١٦٨.

^٢ أحمد حافظ نجم، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، ١٩٧٩، ص ٢٨٦.

^٣ حسين الطراونة، الرقابة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص ٣٨.

^٤ أبو بكر بعييرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد ٢٧٣، ص ٢٧.

^٥ الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، جامعة عمان الأهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، ١٩٩٨، ص ٢٨٨.

- ٤- **الإحصائيات:** وهي ما يتم تجميعها من السجلات والتقارير، وتحوز من الأهمية مكانة عليا، لأنها تساعد في عملية الرقابة، بإجراء المقارنات بين النتائج السابقة والحالية واقتراح الحلول لإزالة المعوقات^١.
- ٥- **التقارير:** وهي في الغالب تستخرج من السجلات أيضا، فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص واستنتاج يصدر توجيهات للإدارة على شكل تقارير، وتتضمن بيانات مستمدة من السجلات^(٢)

المطلب الثاني

ضوابط الرقابة الإدارية

أولاً: مراحل الرقابة الفعالة

- ١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة ورصد الطرق المثالية لتنفيذها مع التأكيد من توافر مستلزمات تنفيذها ضمن خطة مترجمة الأهداف في صورته كمية قابلة للقياس^(٣)
- ٢- وضع المعايير الرقابية التي من خلالها يمكن قياس الأداء الفعلي والجهد المبذول لتحقيق الأهداف.
- ٣- متابعه الاعمال عن طريق التوجيه والاشراف والتأكد وانها انجازت وفقا للخطط المرسومة والتعليمات الصادرة بقصد اكتشاف كل انحراف.
- ٤- دراسة وتحليل الانحرافات الموقوف على اسبابها و تحديد المسؤولية عنها.
- ٥- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصويب الانحرافات السالبة وتقديم الاقتراحات لتجنبها مستقبلا وهذا يستلزم وجود جهاز اداري كفت ومتوافر الوسائل الاليه ل تشغيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج.

^١ العربي دخموش، المرجع السابق، ص ٣٩.

^(٢) تاجوري جليله، المرجع السابق، ص ٣٨ - ٣٩.

^(٣) أبو بكر مصطفى بعيرة، المرجع السابق، ص ٥٦.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

- ٦- فالرقابة الإدارية مفهومها يتبرع في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها ومن ثم يسهل الوصول الى تقييم كفاءة اداء الموظفين القائمين على النشاط .
- ٧- الهدف الرئيس للرقابة الإدارية هو منع وقوع الأخطاء والانحرافات في العمل، والقيام بعلاجها، والعمل على عدم تكرارها في المستقبل، كما أن الرقابة الإدارية وظيفة تشمل جميع المستويات الإدارية، وذلك بهدف رفع مستوى الأداء، وتحقيق أهداف المنظمات بأعلى جودة وأقل تكلفة^(١)
- ٨- سرعة كشف الانحرافات، والإبلاغ عن الأخطاء، فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها، والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها، كلما كان نظاما فعالا^(٢) .
- ٩- التكامل والاتساق وذلك من خلال تكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خصوصا النظام التخطيطي، فيجب وضعهما بدقة ووضوح والأخذ في الاعتبار بعملية التخطيط، مثل الأهداف والاستراتيجيات السياسية الخاصة بالمؤسسة.

ثانيا: أنواع الرقابة الإدارية

هناك أنواع عديدة للرقابة وتتمثل فيما يلي^(٣) :

١- الرقابة على حسب المعايير

ويقوم هذا النوع على أساس الإجراءات، وذلك بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القواعد القانونية والضوابط الإجرائية، ويتأسس هذا النوع على مراقبة التصرفات التي تصدر من العاملين في وحدات الإدارة العامة.

^(١) على الشريف، المرجع السابق، ص ٣٧٨.

^(٢) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، لإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٠٧.

^(٣) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدر الجامعية، الإسكندرية، ط١، ١٩٩٩، ص

٢- الرقابة على اساس النتائج

ويتأس هذا النوع على قياس النتيجة النهائية التي تحققها المنظمة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتم متابعته ولكن تقاس نتيجة انجازاته.

٣- الرقابة السابقة^(١)

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وهدفها ضمان حسم الأداء والتأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات وتنفيذ الاجراءات.

٤- الرقابة اللاحقة

وتسمى بالرقابة المستندية، إذ يتم فيها مراجعة المستندات والأوراق للوقوف على مدى مطابقتها للقوانين واللوائح والتعليمات المنظمة، وإذا ما أسفر الفحص عن مخالفات أحييت لجهات التحقيق المختصة، فالرقابة هنا هدفها علاجي وليس وقائي.

٥- الرقابة الداخلية

وتضطلع بها المنظمة بنفسها، أو الجهاز الإداري بنفسه، للوقوف على مدى سرعان أوجه النشاط وفقاً للمعايير المطلوبة.

٦- الرقابة الخارجية^(٢)

وتمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، مما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري لا يخالف القواعد والاجراءات، وقد تتضمن رقابة مفاجئة ورقابة دورية.

^(١) يقوم نظام تعيين مراقبي شؤون التوظيف التابع لديوان الخدمة المدنية وفقاً لقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٢ الصادر بتاريخ ٢٠٢٢/١١/١٠م وهو قطاع يختص بالرقابة الإدارية السابقة واللاحقة على القرارات الإدارية والوزارية التي تصدر من الجهات الحكومية والهيئات الملحقة التابعة لديوان الخدمة المدنية، وقد حدد مجلس الخدمة المدنية الرقابة الإدارية المسبقة على صدور القرار في خمس مواضيع وهي قرار ندم أو تمديد ندم أو تثبيت الوظيفة الإشرافية- قرار عقود الاستعانة بخبرات - قرار التفويض في الإختصاص - قرار إنشاء وحدة تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي للوزارة - قرار المهمات الرسمية، أما الرقابة الإدارية اللاحقة تكون على جميع القرارات التي تكون تحت يد مراقبي شؤون التوظيف.

^(٢) تاجورى جليله، المرجع السابق، ص ٣٣ - ٣٥.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

ثالثاً: عناصر الرقابة الإدارية

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توفير العناصر الآتية^(١) :

١- وجود جهاز اداري كفء

إن تحقيق أهداف الجهاز ومواجهة التحديات، يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العلمية والعملية، تمارس الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية، وتقوم بالإشباع الأمثل للحاجات، ببذل قصارى الجهود لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

٢- وجود هيئة للأفراد أو الموظفين

فهؤلاء هم الإدارة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتحولها إلى كيان نابض بالحركة والحياء، فبدون العنصر البشري المدرب والخبير، يصير تنفيذ الأهداف في مهبط الريح.

٣- توفير الوسائل الآلية لتشغيل البيانات

تسجيل البيانات وتصنيفها يحقق مزايا كبيرة، أهمها سرعة اعطاء البيانات المطلوبة، ووقت اضافتها، فالسرعة والدقة والانتظام، يمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف وايجاد الحلول لمواجهتها.

٤- توافر أساليب الرقابة المحاسبية وغيرها

يلزم توافر مجموعة من الأساليب يستعين بها الجهاز الإداري للاضطلاع بمهامه الرقابية، بيد أن كل مشروع يختلف عن الآخر ويحتاج لأسلوب مغاير.

هذا ويمكن اجمال عناصر الرقابة الإدارية في النقاط الآتية

١- تحديد الأهداف ووضع المعايير

٢- مقارنة البيانات المحققة مع المعايير المرسومة

٣- قياس الفوارق والتعرف على أسبابها

٤- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ

(١) فريد زيادة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، الأردن، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٥، ص ٩٥.

رابعًا: معوقات الرقابة الإدارية

دائمًا يكره العاملون الرقابة ويقاوموها، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها^(١) :

١- **الرقابة الزائدة:** فغالبا يقبل العاملون درجة معينة من الرقابة، اذا زادت عنها بادروا برفضها.

٢- **التركيز في غير محله:** فأحيانا تركز النظم الرقابية على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، وتمثل من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا، وهو ما يثير الغضاضة ضد تلك الرقابة.

٣- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** دائما ما يشعر العاملون بأن ما هو مطلوب تنفيذه منهم، ومسؤولون عنه، لا يتناسب مع ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، سيما أن النظام الرقابى يتطلب مراجعة لصيقة وتفصيلية لكل جزئيات العمل، وهو ما يتعذر، وإن تم تنفيذه لا يجد تجاوب.

٤- **عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** وقد تكون ممارسة الرقابة تحتاج إلى تكاليف، وتشكيل لجان، وفحص أوراق ومستندات، وانتقالات، رغم أن العائد من ذلك يكون ضئيلا للغاية، وقد يكون الموظف أحيل للمعاش أو التقاعد.

٥- **عدم الحيادية:** لن تجنى الأنظمة ثمار الرقابة، ما لم تكن تمارس بشكل محايد، وإلا سيكون عدم قبول الموظفين لها هو مصيرها المحتوم، فعدم الحيادية ينقل صورة خاطئة عن الواقع ويؤدي إلى انتشار المحسوبية والفساد.

(١) محمد ابراهيم، الرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، ص ٥٩.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

المبحث الثاني: الرقابة القضائية

المطلب الأول

المبادئ العامة للرقابة على صحة تقارير الكفاية

١- الطعن على الترقية يتضمن الطعن على التقرير وليس العكس
فاذا ما قام الطاعن بالطعن على تخطيه في الترقية فإن ذلك يعد أيضا طعنا على تقرير الكفاية وذهبت المحكمة الإدارية العليا...^(١)

وجدير بالذكر أن التظلم من تقرير الكفاية يجب ان يقدم للجهة الإدارية

٢- ميعاد الطعن في التقرير يرتبط بنهائيته

فتقرير كفاية الأداء لا يعتبر نهائيا إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم أو البت فيه^(٢).
ورغم أن المحكمة الإدارية العليا استقرت زمنا كبيرا على عدم جواز اعتبار التقرير نهائيا، إلا بعد فوات ميعاد التظلم من التقرير أو البت فيه، وقيام المدعي برفع دعواه بعد تقديم تظلمه، يجعل الدعوى غير مقبولة، لأن القرار الصادر بالتقرير لم يغدو نهائيا، إلا أن المحكمة قد خرجت في بعض الأحيان عن هذه القاعدة لصالح المدعيين، وأخذت بفهم مغاير يبني على أنه يجب على من تقدم بالتظلم، عدم انتظار البت فيه، وإقامة دعواه بالطعن على التقرير خلال ستون يوما من تاريخ تظلمه، وانتهت إلى عدم قبول الطعن على التقرير بعد هذا الميعاد، حتى ولو كان التظلم لم يتم البت فيه.

وبررت المحكمة ذلك، بأن الجهة الإدارية قد تنتظر التظلم في مدة قد تطول، ويبقى أمر العامل معلقا طيلة هذه المدة، دون أن يستقر مركزه القانوني، نظرا لما تمثله تقارير الكفاية من ركيزة هامة، وأساس يعول عليه لدي الترقيات، ومنح العلاوات، وكذا تولى الوظائف القيادية، الأمر الذي يتعين معه الأخذ بقريضة الرفض الضمني، الوارد بنص المادة ٢٤ من قانون مجلس الدولة، باعتباره قانونا خاصا واجب الأعمال في هذا الحالة^(٣).

(١) الطعن رقم ١٠٠٥ لسنة ٣٦ق، إدارية عليا، جلسة ٤/ ٨ / ١٩٩٨، الطعن رقم ٤١١٢ لسنة ٣٨ق، عليا، جلسة ١٨ / ١٩٩٨/٤/

(٢) الطعن رقم ٢١٥٨ لسنة ٢٩ ق، إدارية عليا، جلسة ١٥ / ٢ / ١٩٨٥

(٣) الطعن رقم ٢٣٤٠ لسنة ٤٤ق، إدارية عليا، جلسة ١٧ / ١ / ٢٠٠٤

٣- التعويض بشأن أخطاء الجهة الإدارية عند وضع تقارير الكفاية

طبقا للقواعد العامة في التعويض فإنه يتعين على العامل إذا أصابه ضرر من التقرير الخاطئ، وطلب التعويض عنه، أن يحدد الأضرار المادية والأدبية التي أصابته من جراء هذا التقرير، فإذا لم يتم بتحديد هذه الأضرار، جاز للمحكمة رفض طلبه بالتعويض^(١) بيد أن الغاء تقرير الكفاية لأسباب شكلية، لا يرتب بذاته حقا للموظف بالتعويض عن هذا التقرير، إلا إذا أصابه ضرر على قدر من الجسامة^(٢) إلا أن المحكمة لا تتطلب في كثير من الأحيان اثبات الأضرار الأدبية، لأن مجرد وجود التقرير الخاطئ أن يصيب الموظف بآلام نفسية ومعاناة مادية في سبيل الوصول إلى الغاء هذا التقرير^(٣)

٤- ضرورة تسبب التخفيض

انتهت دائرة توحيد المبادئ بالمحكمة الإدارية العليا إلى اقرار قاعدة عامة مؤداها ضرورة تبيان الأسباب التي بني عليها حصول العامل على تقرير كفاية أقل من العام السابق، وينبغي اخطار العامل بما أصابه من وهن أو اعتراه من خمول أو فتور همة عما كان عليه في العام السابق، وهذا الاخطار يعد بمناسبة إجراء غير جوهري إذا تم اغفاله لا يبطل تقرير الكفاية^(٤)

المطلب الثاني

ضوابط الرقابة القضائية على صحة تقارير الكفاية

تفاوتت أحكام المحكمة الإدارية العليا في الرقابة على صحة تقارير الكفاية، بين تقييد سلطة الجهة الإدارية في تقرير الكفاية، وبين اطلاق سلطتها التقديرية، والاكتفاء بمراقبة صحة التقارير من الناحية الشكلية، بيد أن المحكمة الإدارية العليا تراقب بصرامة تقدير الكفاية، إذا كان من شأنه التأثير بصورة جوهريّة على حياته الوظيفية، كأن تكون سببا في انتهاء خدمته، وبذلك فإن حصول العامل على تقرير كفاية بمرتبة ضعيف، يعتبر

(١) طعن رقم ٦٥٦٥ لسنة ٤٢ق، إدارية عليا، جلسة ٢٠٠٣/٢/١٤.

(٢) طعن رقم ٥٣٤١ لسنة ٤٣ق، إدارية عليا، جلسة ٢٠٠١/١/١٣.

(٣) طعن رقم ٨٣٠٣ لسنة ٤٧ق، إدارية عليا، جلسة ٢٠٠٥/٦/٢٥.

(٤) طعن رقم ٣٧١٤ لسنة ٣٧ق، إدارية عليا، جلسة ١٩٩٩/٦/٣.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

سببا لإصدار قرار الفصل من الخدمة، ويشترط لسلامة هذا التقرير، أن يكون السبب متفقا مع القانون، بأن يكون التقريرين نهائيين وقت طلب أو اقتراح اصدار قرار الفصل من لجنة شؤون العاملين وحتى اصدار القرار فعلا، فإذا كان القرار معيبا لأي سبب أو غير نهائي امتنع اقتراح فصله من لجنة شؤون العاملين أو اصدار القرار من السلطة المختصة^(١)

• الأسباب الشكلية لبطلان التقرير

تجمل هذه الأسباب حول ضرورة أن يمر التقرير بالمراحل التي نص عليها القانون والمثبتة في التقرير ذاته، فيجب أن يضع التقرير الرئيسي لفعل الموظف وهو الرئيس المختص عند وضع التقرير، ولا يجوز التفويض في هذا الأمر، كما تختص بوضعه الجهة التي يتبعها العامل عند كتابته، ويجب أن يتضمن التقرير عناصر التقدير أمام كل عضو وأن يعرض على لجنة شؤون العاملين بشكل صحيح^(٢).

إلا أن الأصل عند إلغاء تقرير الكفاية لأسباب شكلية، ألا تحل المحكمة محل الجهة الإدارية في وضع تقرير للعامل، عكس الوضع في بعض حالات خفض التقرير، إذ يعود الأخير إلى درجته قبل الخفض، ومن أهم الأسباب الشكلية لبطلان التقرير في هذا الشأن عدم حيدة الرئيس المباشر واضع التقرير، فإذا ما كانت هناك خصومة بين العامل وواضع التقرير تمنع الأخير من تقدير كفايته، حتى ولو لم تصل الخصومة إلى القضاء ما دامت العداوة والبغضاء قامت بينهما، فإذا ما قام بوضع التقرير عد باطلا^(٣).

• الأسباب الموضوعية لبطلان التقرير

تنصب الرقابة القضائية من الناحية الموضوعية على مدى صحة السبب الذي استندت إليها الإدارة عند تقرير كفاية العامل أو أبعده لخفض هذا التقرير، فالأصل أن وضع التقرير يختص به الرئيس المباشر وفقا لسلطته التقديرية دون تعقيب من أي سلطة أخرى، سواء كان الرئيس أو لجنة شؤون العاملين أو المحكمة، فإذا قام الرئيس المباشر

(١) ماهر ابو العينين، المرجع السابق، ص ٥٩٤.

(٢) حكم محكمة لتمييز الكويتية، ١٩٩٨/٤٠ تجاري، جلسة ١٩٩٨/١١/٨، مج، القسم الرابع، المجلد الخامس، ص ٧٨١.

(٣) طعن رقم ٢٣١١ لسنة ٢٧ق، إدارية عليا، جلسة ١٩٩٧/٣/١٥.

بوضع التقرير ووافق عليه الرئيس الأعلى ولجنة شؤون العاملين كان التقرير نهائياً محصناً من الطعن عليه إلا لعيب إساءة استعمال السلطة، ويقع عبء الإثبات للانحراف في وضع التقرير، أو وجود خصومة بين الرئيس والعامل على الاخير^(١).
إلا أن الأمر يختلف حين يضع الرئيس المباشر تقرير الكفاية للعامل بدرجة معينة ثم يقوم الرئيس الأعلى أو لجنة شؤون العاملين بتخفيض هذه الدرجة عند إذ يتدخل القضاء ليسط رقابته على السبب للوقوف على الملائمة لقرار التخفيض في ضوء ما ورد بالمستندات من وقائع وأسباب ساقتها لجنة شؤون العاملين أو الرئيس المباشر، وأمام المحكمة اتجاهاين إما تأييد السلطة التقديرية للإدارة أو التوسع في رقابتها

● تأييد السلطة التقديرية للإدارة

فقد قضت المحكمة الإدارية العليا بأن: "الرئيس المباشر، والرئيس الأعلى للمطعون ضده، قدر كفاية الأخير عن عام ١٩٨٩ بمرتبة (ممتاز)، غير أن لجنة شؤون العاملين قامت في حدود اختصاصها بخفض تقرير الكفاية إلى مرتبة (جيد) وفقاً لتقريرها الذي لا يملك القضاء أن ينصب مكانه فيه، فإن التقرير يكون قد استوفى مراحل المرسومة قانوناً، وجري وضعه بالمطابقة لتصحيح أحكامه، ويغدو الحكم المطعون فيه، وقد قضى بالإلغاء الخفض الذي أدخل عليه من قبل تلك اللجنة، بذريعة عدم التسبب، قد خالف القانون، ونأى عن صواب النظر الأمر الذي يتعين معه القضاء بإلغائه، ويرفض دعوى المطعون ضده"^(٢)

كما تواترت أحكام القضاء على ذلك، فطالما مرت مراحل تقييم العامل بالمراحل القانونية وفقاً للنظام الذي وضعته السلطة المختصة، كان القضاء غير مختص بالرقابة ما دام لم يثبت أن التقديرات كانت مشوبة بالانحراف أو إساءة استعمال السلطة^٣.

(١) ماهر ابو العيين، المرجع السابق، ص ٦٠٢. وأيضاً حكم محكمة التمييز الكويتية، الطعن رقم ١٩٩٤/١٦٦ تجارى، جلسة ١٩٩٤/٢/١٣، مج، القسم الثالث، المجلد الثالث، ص ٤٥٨.

(٢) طعن رقم ٩٨٧١ لسنة ٣٩، إدارية عليا، جلسة ١٩٩٨/١٠/٣١.

(٣) حكم محكمة التمييز الكويتية، الطعن رقم ١٩٩٨/٥١٧ إداري، جلسة ١٩٩٩/٥/٣١، والطعن رقم ١٩٩٩/٣١٣ تجارى، جلسة ٢٠٠٠/٢/٢٨، مج، القسم الرابع، المجلد الخامس، ص ٧٨٢.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

كما قضت أيضا بأن تخفيض مرتبة العامل وسبق حصوله على مرتبة ممتاز لسنوات عدة، لا يمنحه حقا مكتسبا في أن تقدر كفايته بالمرتبة ذاتها، إذ يكون قد طرأ على مسلكه من تغيير، والقول بدون ذلك يحول دون تطبيق مبدأ سنوية التقرير، لأن تقدير الكفاية من صميم عمل السلطة التقديرية لجهات الإدارة، ولا معقب عليها، طالما تخلو من إساءة استعمال السلطة أو الانحراف بها^(١).

• اتساع الرقابة القضائية على صحة التقرير

في هذه الحالة تقوم المحكمة برقابة السبب الذي استند إليه التقرير سواء في تقدير الرئيس المباشر أو في تحقيق التقدير بمعرفة السلطة الأخرى، وتخالف المحكمة مذهبها السابق، وتقوم في حالة الرقابة الواسعة بإلزام الجهة الإدارية بالإفصاح عن أسباب التقدير ورقابة صحة أسبابه على اعتبار أن تقدير الكفاية شأنه شأن سائر القرارات الإدارية، يجب أن يقوم على سبب يبرره حقا وصدقا في الواقع والقانون، ويتعين أن يكون مستمدا من أصول ثابتة بالأوراق تؤدي إلى النتيجة التي خلصت إليها الإدارة، وينبغي أن يكون تقدير كل عنصر من عناصر التقرير، مؤسس بموضوعية، مثل معدلات الأداء، وسجلات الإنتاج، وتقارير النشاط، وغيرها من الوسائل التي تكفل موضوعية التقييم^(٢).

فقد قضت المحكمة بأنه: " طالما خلت الأوراق، بما يفيد أن المطعون ضدها كثيرة الغياب، ولا تحرص على مواعيد العمل، وأن تقرير كفايتها عن العام السابق مباشرة، قد تضمن الإشارة إلي التأكيد على حرصها على مواعيد العمل، وبذلك فإن تقرير كفايتها صدر بالمخالفة ويتعين الغائه^(٣).

(١) طعن رقم ١٧٨٩ لسنة ٤٤٤ ق، إدارية عليا، جلسة ١٨/٦/١٩٩٩.

(٢) ماهر أبو العينين، المرجع السابق، ص ٦١٨ - ٦١٩. وأيضا حكم محكمة التمييز الكويتية، الطعن رقم ٧٢٨/٢٠٠٠ إداري، جلسة ١٢/١١/٢٠٠١، مج، القسم الرابع، المجلد الخامس، ص ٧٨٣.

(٣) طعن رقم ٤٤٧ لسنة ٤٤٢ ق، إدارية عليا، جلسة ٢/٦/٢٠٠١.

الخاتمة

تعتمد الإدارة العمومية في تنفيذ مهامها على الموظفين، والموظف ليس بشخص عادي، بل هو أساس عملية التقييم، ويتميز عن غيره من العاملين في القطاعات الأخرى، وهذا نظرا لأهمية وخصوصية المهام المنوط به تنفيذها، لذا نجده محاطا بحقوق و ضمانات يقابلها تكليف بواجبات والتزامات من نوع خاص، لذا وجب تقييمه بطرق موضوعية، ومبنية على أسس علمية، بعيدا عن التحيز الشخصي والانحرافات، وعدم الحيادية. إن المهام المنوطة بالموظف العمومي تكتسب أهمية كبيرة، باعتبارها تساهم في ضمان استقرار الدولة واستمرارها، لذا وجب اعتماد إطار قانوني محكم و مدروس لنظام الوظيفة العمومية يهدف إلى تنظيم وتحسين سير العمل الذي يؤديه الموظف العمومي بصفة متزنة وعادلة تضمن محاربة الانحراف والرداءة داخل الإدارة العمومية و يسمح له بممارسة حقوقه وواجباته.

وقد تطرقنا في بحثنا، لعملية تقييم الأداء من خلال التطرق لمفهوم التقييم، والأداء، تقرير الكفاية للموظفين، والمعايير والمبادئ التي تحكم عملية التقييم. وطرق الرقابة الفعالة، ومعوقاتها، وأساليب اصلاحها، وأن تكون مبنية على أسس علمية دقيقة، وموضوعية، وبعيدا عن الانحرافات الشخصية للذين يقومون بالتقييم. ثم كيفية الطعن والنظم على قرارات الجهة الإدارية.

وفعالية تقييم الأداء، والرقابة الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية، وتتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وإن هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال عملية التقييم الموضوعي بسياسة تقييم كفاءة الأداء التي من شأنها اختيار الرجل المناسب والمميز، والكفاء، ووضعها في المكان المناسب. فعملية تقييم الأداء، والرقابة تكتسب أهمية خاصة. لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية،

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

وفي سبيل تحقيق نظام تقييم أداء فعال للموظفين. أحاط المشرع هذه العملية بمجموعة من الإجراءات والمبادئ والمعايير المحددة قانوناً، والتي تلتزم بها جميع المؤسسات والإدارات العمومية لبلوغ هدفها المنشود.

ثم تناولنا الرقابة الإدارية، من خلال مفهومها وأهميتها، وأنواعها وأدواتها، ومبادئها. وأن الهدف الأسمى من عملية الرقابة هي كشف الانحرافات ومعالجتها بشكل فوري وسريع، ومنع وقوع الأخطاء. فهي وسيلة تصحيحية أكثر مما تكون سيف مسلط على الموظفين.

التوصيات

١- التمتع بالهدوء والبشاشة قدر المستطاع: الرئيس الذى عادة ما يتمتع بالهدوء في معظم الأحيان، وكذلك يكون وجهه بشوشاً عند تعاملاته مع زملائه وموظفيه، ينعكس ذلك بالإيجاب دائماً على أدائهم أولاً، وبالتالي تنتقل هذه الحالة كالعذوى سريعة الانتشار لموظفيه، لأن الموظفين يراقبوا دائماً تصرفات رئيسهم عن كثب، وكيفية مواجهته لمشكلات العمل، وطريقة حله لها، فكلما كان أكثر هدوءاً لقيادته لفريق عمله، كان أكثر صواباً في قراراته.

٢- تهيئة الموظفين للقيادة: فيجب على إدارة الموارد البشرية، والرئيس المباشر، باعتبارها أكثر احتكاكاً بالموظفين على بناء كوادر وظيفية، وضخ دماء جديدة فى الفريق الذى يترأسه الأخير، ليكونوا قادرين على القيادة من خلال تدريبهم على إتخاذ القرارات الهامة وتحملهم مسؤولية قراراتهم وتبعاتها وتحليل النتائج المترتبة عليها، والإستفادة منها فيما بعد، وكذلك إستخدام اللامركزية والمرونة وتبادل الأدوار بين الموظفين وأنفسهم مما ينشأ حالة من المنافسة الشريفة فيما بينهم واستنفار طاقاتهم لضمان زيادة كفاءتهم باستمرار.

٣- مشاركة الموظفين في وضع الخطط: فإن إعطاء الفرصة للموظفين في وضع خطط العمل المستقبلية، يُشعرهم بمدى المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وأنهم ليسوا مجرد تابعين أو منفذين فقط، بل أنهم أصبحوا كتحققاً إلى كتف مع السلطة المختصة بوضع الخطط، يُشاركونها في زمرة القيادة، ويتقاسموا الشعور بالمسؤولية والحماس على نجاح تلك الخطط التي وضعوها مسبقاً، وهذا يضعهم جميعاً بقارب واحد.

٤- تشجيع الموظفين على إنجازاتهم الصغيرة قبل الكبيرة: الموظف يحتاج دائماً التشجيع والثناء على ما يقوم به من إنجاز، حتى ولو لم يكن كبير، تلك هي سمة العنصر البشري، فالرئيس الذي يتمتع بالذكاء هو الذي يقوم بتحفيز وتشجيع مرؤسيه على أى إنجاز قاموا به، بغض النظر عن حجمه، لأنه يعلم جيداً أن الإنجازات العظيمة أحياناً تبدأ بدايات متواضعة.

٥- العدل والمساواة بين الموظفين، واتباع أساليب رقابة فعالة وموضوعية: العدل سمة أساسية في أى مؤسسة أو هيئة ناجحة، فلا بد وأن تتمتع بها فى التقييم والرقابة واتخاذ القرارات بوجه عام، فإذا شعر الموظفون بأن مديرهم يتمتع بالعدالة وأنه على مسافة واحدة بين الجميع، وأنه يعطى كل ذي حق حقه، دون مجاملة أو محاباة أحد، فإن ذلك سينعكس على أداء الموظفين بشكل عام و يبذلوا كل ما فى وسعهم، ولن يبخلوا بنقطة عرق واحدة فى إنجاز عملهم، لشعورهم بالعدل، وأن هناك مبدأ الثواب والعقاب، فالعدل أساس الملك.

٦- مكافأة الموظفين بعد كل إنجاز: فكما قيل " المكافأة لمهمة أنجزت هي القوة على إنجاز مهمة أخرى"، لذا على المدير أن يشحذ همم موظفيه بعد نهاية كل إنجاز عظيم بمكافآت مميزة، سواء عينية أو تقديرية، تعبيراً لهم عن إتقانهم فى إتمام المهمة الموكلة لهم بنجاح، مما يؤدي هذا إلى تكرار الجهد المبذول من الموظفين أضعافاً مضاعفة لينالوا نفس التكريم أو أكثر.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

٧- منح الموظفين دورات تدريبية لتطوير مستواهم المهني: ترشيح الموظفين لأحدث الدورات التدريبية والتكنولوجية في مجال عملهم، أو مجالات أخرى ذات علاقة بمجالاتهم، وحثهم على التقدم فيها، والحصول عليها ليكونوا مواكبين باستمرار بكل ما هو جديد دائماً في مجالاتهم، مما ينعكس ذلك عليهم بشكل عام ليكونوا أكثر تطوراً وثقة، ويمنحهم الخبرة العملية شيئاً فشيئاً، ليقوموا بأداء عملهم بشكل أكثر تمكناً وسلاسة، وكذلك يفتح لهم باب الترقية للمناصب الأعلى في وقتٍ قياسي.

وبناء على ما سبق يمكن اجمال التوصيات في الآتي:

- ١- عملية تقييم الأداء الوظيفي هي إحدى أنشطة إدارة الموارد البشرية وتهتم بمراجعة أداء العاملين وتقييم قدراتهم وتنميتها وبما أن العنصر البشري هو أهم موارد المنظمة فلا بد أن ينال أمر تنمية قدراتهم ومراجعتها لابد أن تنال الاهتمام وعلى أسس عملية.
- ٢- عملية تقييم أداء العاملين الحالية في المؤسسات العامة يعترضها القصور في عدة أوجه ولا بد من معالجتها.
- ٣- سرية نتائج تقارير الأداء وهذا لا يتيح معالجة القصور وتنمية القدرات
- ٤- عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين تكون بمعزل عن العمل، ولذلك لا بد أن يكون قياس أداء الموظفين وفقاً للأعمال التي يؤديونها والطبيعة التي يعملون فيها.
- ٥- عوامل وعناصر تقييم الأداء لا بد أن تكون متوفرة لدى الموظفين، ويجب نشر نماذج تقييم الأداء، حتى يعلم الموظفون العوامل التي يتم تقييم أداءهم على أساسها.
- ٦- توفير دورات تدريبية في كيفية تقييم المرؤوسين واستخدام النماذج وذلك لإيجاد فهم مشترك بين الرؤساء المباشرين وتعزيز موضوعية تقارير الأداء.
- ٧- ضرورة التوجه نحو نظام تقييم أداء الموظفين وفق الإدارة بالأهداف لأنه الأجدى، والأجدر في تحقيق الأهداف وتنفيذها وتحقيق تطلعات الأفراد في تحقيق الإنجاز.

قائمة المراجع

- ١- الأستاذ الدكتور: ابراهيم قلانى، قاموس الهدى مكتب الدراسات، عين مليلة الجزائر، دار الهدى، ٢٠٠٨.
- ٢- الأستاذ الدكتور: ابراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة، العملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر
- ٣- الأستاذ الدكتور: أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات، مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد ٢٧٣
- ٤- الأستاذ الدكتور: أحمد حافظ نجم، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربى، مصر، ١٩٧٩
- ٥- الأستاذ الدكتور: أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية، ٢٠١٤ .
- ٦- الأستاذ الدكتور: أنور رسلان، تقارير الكفاية، دراسة مقارنة، ١٩٩٨.
- ٧- الأستاذ الدكتور: ايهاب صبيح، الإدارة الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠١
- ٨- الأستاذ الدكتور: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، ١٩٩٩.
- ٩- الأستاذ الدكتور: ثابت ادريس، جمال الدين المرسى، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١
- ١٠- الدكتور: جليله تاجورى، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة العرب، ٢٠١٦.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

١١- الأستاذ الدكتور: جميل محمد بكير، عمر عبد الرحمن، السكرتاريا، مكتبة عين شمس، مصر، ١٩٧٧.

١٢- الأستاذ الدكتور: حسين الطراونة، الرقابة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.

١٣- الأستاذ الدكتور: حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، ٢٠٠٤.

١٤- الأستاذ الدكتور: خالد رشيد على، واجب الموظف العام، الحضور في أوقات الدوام الرسمي وآثار مخالفته ذلك، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد الأول، ٢٠١٥.

١٥- الأستاذ الدكتور: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣.

١٦- الأستاذ الدكتور: رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١٣.

١٧- الأستاذ الدكتور: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.

١٨- الأستاذ الدكتور: سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجة للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.

١٩- الأستاذ الدكتور: سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، الفترة ٨-٩ مارس ٢٠٠٥.

- ٢٠- الأستاذ الدكتور: شريف خاطر، مبادئ القانون الإداري، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠١٦.
- ٢١- الأستاذ الدكتور: الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، ١٩٩٨
- ٢٢- الدكتور: صلاح الدين الأيوبي لعبد و بن عليّة زكموط، تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ٢٠١٧.
- ٢٣- الأستاذ الدكتور: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدر الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.
- ٢٤- الأستاذ الدكتور: عاشور أحمد صقر، السلك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٥.
- ٢٥- الأستاذ الدكتور: عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، مصر الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠١.
- ٢٦- الأستاذ الدكتور: عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، دار النشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- ٢٧- الأستاذ الدكتور: عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٤-٢٠٠٥.
- ٢٨- الأستاذ الدكتور: عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١.
- ٢٩- الأستاذ الدكتور: على الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.

٩ - الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام

- ٣٠- المستشار الدكتور: علي كامل، شرعية العقوبات التأديبية للموظف العام، دراسة مقارنة، مكتبة نانسي، دمياط، الطبعة الأولى، ٢٠١٧.
- ٣١- الأستاذ الدكتور: علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، الجزء الأول، ١٩٧٥.
- ٣٢- الأستاذ الدكتور: فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، الأردن، ١٩٩١
- ٣٣- الأستاذ الدكتور: فريد زيادة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، الأردن، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٥.
- ٣٤- الأستاذ الدكتور: قبارى محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإدارى ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الاسكندرية
- ٣٥- الأستاذ الدكتور: مجدى النهري، محمد الجميلي، مبادئ القانون الإدارى، وسائل مباشرة النشاط الإدارى، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، ٢٠٠٢.
- ٣٦- الأستاذ الدكتور: محمد ابراهيم، الرقابة الادارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠١
- ٣٧- الأستاذ الدكتور: محمد ابراهيم، الرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ٢٠٠١
- ٣٨- الأستاذ الدكتور: محمد أنس جعفر، أشرف أنس جعفر، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية للطباعة، مصر، الطبعة الثالثة، ٢٠١٣.
- ٣٩- الأستاذ الدكتور: محمد بن سليمان الضبعان، تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، إدارة البحوث والدراسات، انظر الموقع: ٢٠٠٥/٠٩/٠٩
- <http://www.Shura.gov.saar.abicsitemajalah60derasa..htm>
- ٤٠- الأستاذ الدكتور: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

- ٤١- الأستاذ الدكتور: محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠١.
- ٤٢- الأستاذ الدكتور: هدى حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٨.
- ٤٣- الأستاذ الدكتور: منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، لإسكندرية، ٢٠٠٣.
- ٤٤- الأستاذ الدكتور: هدى حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٨.
- ٤٥- الأستاذ الدكتور: كنعان نواف، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.
- ٤٦- الأستاذ الدكتور: علي جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤.