

## تقارير الكفاية في قانون ٨١ لسنة ٢٠١٦

### (دراسة تحليلية في ضوء تشريعات الوظيفة العامة في مصر)

إعداد

د. مصطفى عبد الشهيد عبد اللطيف خضر

دكتوراه في القانون العام

كلية الحقوق - جامعة بنها



### موجز عن البحث

يقتضي تنظيم الوظيفة العامة كمهنة دائمة التحقق من كفاءة الموظف العام ليس فقط عند التحاقه بالوظيفة العامة ، ولكن الأمر يتطلب إلي جانب ذلك التأكد من احتفاظه بمستوى الكفاية اللازمة لحسن أداء الخدمات العامة أثناء مباشرته لها ، وهذا الأمر دعى إلى وضع معايير لتقدير كفاية الموظف بصفة دورية وفق إجراءات معينة وعلى فترات زمنية محددة ، ويطلق على هذا النظام تقارير الكفاية .

ويحظى موضوع تقارير الكفاية بأهمية كبيرة في الحياة الإدارية بصفة عامة فهو الوسيلة التي تمكن الإدارة من الوقوف على مدى فاعلية ونجاح نظم الترقية والتعيين المتبعة في الوظيفة العامة ؛ لأن هذه التقارير تعد بمثابة مؤشر على مدى فاعلية طريقة معينة في اختيار الموظفين ، فإذا أشارت التقارير إلى عدم كفاءة مجموعة من الموظفين تم اختيارهم أو ترقيتهم بطريقة معينة ، فإن ذلك يعد دليلاً على عدم فاعلية هذه الطريقة ويجب على الجهة الإدارية العدول عنها والبحث عن طرق بديلة تحقق نتائج أفضل ، وتسهم تقارير الكفاية بصفة عامة في وضع تصور عن مدى نجاح الوسائل التي تتبعها الجهة الإدارية في اختيار الموظفين سواء عند التعيين ابتداءً ، أو أثناء ترقيتهم ، أو صرف المكافآت لهم ، أو تأديتهم ،

وذلك عن طريق عمل التقارير ؛ لإظهار نقاط القوة والضعف في أداء الموظف على مدار حياته الوظيفية ، ولقد تم تعديل قانون العاملين بالدولة عدة مرات إلى أن وصلنا إلى قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م ، ونظرا لأهمية موضوع تقارير الكفاية التي مسّت الوظيفة العامة والتي تم دراستها في ثلاث نقاط رئيسة تشكّل موضوع البحث ، وهي النحو التالي :

- التطوّر التاريخي لتقارير الكفاية في التشريع المصري.

- ماهية تقارير الكفاية وأهميتها ومعوقاتها.

- أهم ملامح قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م ولأئحته التنفيذية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م قد جعل مراتب تقييم الأداء خمسة مراتب وهي : ممتاز ، كفاء ، جيد جداً ، جيد ، ضعيف ، كما أكد البحث على أن لتقارير الكفاية أهمية كبيرة في الحياة الوظيفية للعاملين فلهذه التقارير أهمية كبيرة في فترة الاختبار ، كما أنها تعد وسيلة من نظام تقييم الحوافز وزيادة أجر العاملين من حيث الترقية والعلاوات التشجيعية والدورية ، كما أنها تعد وسيلة مهمة من الوسائل التي يتم علي أساسها اختيار أفضل الموظفين . ولتقارير الكفاية أهمية بالنسبة للجهة الإدارية فعن طريق هذه التقارير تستطيع الإدارة الوقوف على مدى نجاح وفعالية نظم التعيين المتبعة في الوظيفة العامة ، كما أنّ لهذه التقارير دوراً مهماً في تحديد احتياجات الجهة الإدارية من العمالة ، ولها أثراً فيما يتعلّق بتدريب الموظفين ، كما أنّها تعدّ وسيلة مهمّة للنهوض بكفاءة العمل الإداري وحسن تنظيم الخدمات .

كما أن مقاومة الموظفين أنفسهم لنظام تقارير الكفاية يجعل الرؤساء غير مستعدين لتطبيق نظام تقارير الكفاية على النحو المناسب .

**الكلمات المفتاحية :** تقارير الكفاية ، الوظيفة العامة ، الجهة الإدارية ، قانون الخدمة

المدنية ، التطور التاريخي ، التشريع المصري ، الجهة الإدارية ، قانون العاملين بالدولة .

**Efficiency Reports In Law 81 Of 2016**  
**(An Analytical Study In Light Of The Legislation Of The Civil Service In Egypt )**

**Mustafa Abdel-Shahid Abdel-Latif Khader**

PhD in Public Law, Faculty of Law, Benha University, Egypt

**E-mail :** [la2.jed@bmc.edu.sa](mailto:la2.jed@bmc.edu.sa)

**Abstract :**

Organizing the public job as a permanent profession requires verifying the competence of the public employee not only when he\she joins the public job , but it is required to ensure that he\she maintains the level of competence necessary for the proper performance of public services during his undertaking of them, and this matter called for setting standards to assess the adequacy of the employee periodically according Certain procedures and specific periods of time, and this system is called sufficiency reports.

The topic of competency reports is of great importance in administrative life in general, as it is the means by which the administration can determine the effectiveness and success of the promotion and appointment systems used in the public job. Because these reports are an indication of the effectiveness of a certain method in selecting employees, if the reports indicate the inefficiency of a group of employees who have been selected or promoted in a certain way, then this is evidence of the ineffectiveness of this method, and the administrative authority must refrain from it and try to find alternative methods to achieve better results and sufficiency reports in general contribute to developing a perception of the extent of the success of the methods used by the administrative people in selecting employees, whether upon initial appointment, or during their promotion, or the payment of rewards to them, or discipline them, by making reports To show the strengths and weaknesses in the employee's performance over the course of his\her career. The State's Workers 'Law has been amended several times until we reached the current Civil Service Law No. 81 of 2016, and given the importance of the topic of competency reports that affected the public job, which were studied in three main points that constitute the subject of this research, which is as follows:

- The historical development of reports of adequacy in Egyptian legislation.
- What are the efficiency reports, their importance and their constraints.
- The most important features of the current Civil Service Law No. 81 of 2016 and its implementing regulations.

The most important findings of the research is that the current Civil Service Law No. 81 of 2016 AD has placed five ranks evaluating performance: excellent, efficient, very

good, good, and weak .The research also confirmed that the proficiency reports are great importance in the career life of workers, as these reports are of great importance during the probation period, as they are a means of a system for evaluating incentives and increasing the wages of workers in terms of promotion, incentive and periodic bonuses, and it is also an important part of the means by which a better choice is made employees .Adequacy reports are important for the administrative authorities, Through these reports, the administration can determine the success and effectiveness of the recruitment systems used in the public office. These reports also have an important role in determining the employment needs of the administrative authorities, and have an effect in terms of employee training .It is also an important means to improve the efficiency of administrative work and the proper organization of services . Also, the employees' own resistance to the adequacy reporting system makes the superiors not ready to apply the adequacy reporting system appropriately.The most important findings of the research is that the current Civil Service Law No. 81 of 2016 AD has placed five ranks evaluating performance: excellent, efficient, very good, good, and weak .The research also confirmed that the proficiency reports are great importance in the career life of workers, as these reports are of great importance during the probation period, as they are a means of a system for evaluating incentives and increasing the wages of workers in terms of promotion, incentive and periodic bonuses, and it is also an important part of the means by which a better choice is made employees .Adequacy reports are important for the administrative authorities, Through these reports, the administration can determine the success and effectiveness of the recruitment systems used in the public office. These reports also have an important role in determining the employment needs of the administrative authorities, and have an effect in terms of employee training .It is also an important means to improve the efficiency of administrative work and the proper organization of services . Also, the employees' own resistance to the adequacy reporting system makes the superiors not ready to apply the adequacy reporting system appropriately.

**Keywords:** Efficiency Reports, Public Function, The Administrative Authority, Civil Service Law, Historical Development, Egyptian Legislation, The Administrative Authority, Employees Law

## مقدمة

الحمدُ لله ربِّ العالمينَ ، والصَّلَاةُ والسَّلَامُ على رسولِ الله ، سيِّدنا محمد بن عبدالله، عليه وعلى آله وصحبه ومن تبع هداه إلى يوم الدين ... أما بعد :

فيقتضي تنظيم الوظيفة العامّة التَّحَقُّق من كفاءة الموظف عند التحاقه بالوظيفة ، ولكن الأمر يتطلَّب إلى جانب ذلك التَّأَكُّد من احتفاظه بمستوى الكفاية اللازِمة لحسن أداء الخدمات العامة أثناء مباشرته لها .

كما أنَّ موضوع تقرير كفاية الموظَّفين العامِّين يحظى بأهميَّة كبيرة في العمليَّة الإداريَّة، فهو الوسيلة التي تدفع كافَّة الأجهزة الإداريَّة أن تعمل بنشاطٍ وجدِّ ، وذلك حينما يقوم الرؤساء بمتابعة أعمال مرؤوسيههم بصفة مستمرَّة مما يدفع المرؤوسين للعمل بكفاءة وفعاليَّة .

و تتكوَّن الوظيفة العامَّة من مجموعةٍ من الواجبات والمسئوليَّات ، ويتطلَّب ذلك أن يتم إشغالها بالأفراد القادرين علي القيام بهذه الواجبات وتحمُّل كافة المسئوليَّات .

وقد تعدَّدت المسمَّيات <sup>(١)</sup> التي أطلقت علي عمليَّة تقدير الكفاية ، أو قياس الأداء حيث أطلق عليها اسم " تقييم الموظَّف " . ويطلق البعض علي عمليَّة تقدير الكفاية اسم " تقييم الكفاية " . ولعلَّ من الأصحَّ - لغويًّا - أن يطلق عليها اسم " تقويم الكفاية " ، وليس "تقييم الكفاية" ؛ ذلك أنَّ تقييم الشيء إنَّما يعني تحديد ثمنه ، وهو

(١) د/ عمر وصفي عقيلي : تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي - القاهرة - المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، سلسلة الدراسات والبحوث الإدارية ١٩٧٦ م ص ٨ ، وللمزيد ينظر د- / نادر أحمد أبو شيخة : تقدير كفاية الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية في الدول العربية " دراسة تحليلية مقارنة " المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - العددان الثالث والرابع ، ١٩٨٩ ص ٦ .

المعني غير المقصود في هذا المجال ، وإنما المقصود هو قياس أداء الموظف وكفايته في تنفيذ ما يوكل إليه من أعمال ، فضلاً عن الإلمام بسلوكه وعلاقاته الوظيفية وقدرته علي إشغال منصب أعلى . وقد أطلق البعض علي العملية ذاتها اصطلاح " تقارير الكفاية " ، وهي تسمية صحيحة ، غير أنّها تقتصر علي أحد النظم التي يمكن الأخذ بها لتقدير الكفاية أو قياس الأداء . و يكون أكثر ملاءمةً في تقديرنا أن يطلق علي العملية اصطلاح "تقدير الكفاية " ، أو "قياس الأداء" ، أو "قياس الكفاءة" ؛ لأنّ الكفاية من الناحية اللغوية هي القدرة علي تحقيق الغاية وإدراك الهدف ، ويمكن القول بوجود ثلاثة نظم لتقدير كفاية الموظفين العموميين وهي :

### نظام معدّلات الأداء

تعرف معدّلات الأداء بأنّها : وصف لما تتوقّعه الإدارة في أداءٍ معينٍ ، أو بيانٍ لما يجب أن يعملهُ موظّف يشغل وظيفة معيّنة ، حتي تكون الإدارة راضية عن عمله رضاءً تاماً ، وذلك في ظل ظروف العمل المكلف به.<sup>(١)</sup>

### نظام الاختبارات

وفي هذا النظام تلجأ الإدارة إلي إجراء اختباراتٍ تحريريةٍ وشفهيةٍ (المقابلات) للموظّفين ، بهدف تقييم أدائهم ، ومدى نشاطهم وكفايتهم في العمل الذي سيقومون به تحت ظروفٍ موحّدةٍ لكافة الموظفين ، وذلك باختبارهم في موضوعاتٍ معيّنةٍ تتعلّق

---

(١) د/ عبد الرحمن الفرماوي : "قياس العمل ومعدّلات الأداء ورقة عمل مقدمة إلي برنامج التنظيم وطرق

العمل " ، الذي عقده معهد الإدارة العامة ، الفترة من ٢ - ٦ / ٨ / ١٩٧٣ م ص ١١ .

وللمزيد ينظر : د- / نادر أحمد أبو شيخة : تقدير كفاية الموظفين العامين بالأجهزة الحكومية في الدول العربية

"دراسة تحليلية مقارنة" المرجع السابق ص ٦ .

بنوع العمل وطبيعته ، ويتم تقدير مستوى كفاية الموظف في العمل ، بناءً علي ما تظهره نتائج الاختبار. وعادةً ما يستخدم نظام الاختبارات إذا ما تعلّق التّقييم بأهداف جزئية ، كالتّرقية أو تحديد الاحتياجات التّدريبية<sup>(١)</sup> .

### نظام التّقارير

وفي هذا النّظام يقوم الرّئيس المباشر للموظّف بكتابة تقارير دورية ، يضمّنها تقديره ورأيه في نشاط ومهارة مرؤوسيه خلال فترة محدّدة ، وذلك بالاستناد إلي عناصر تقييم محدّدة ، وقد اتّجهت أساليب إدارة الموظّفين إلي الأخذ بنظام تقارير الكفاية بحيث يتمّ تحديد مستوى أدائهم بصفة دورية ، وقامت تبعاً لذلك بتضمين قوانين أو نظم الخدمة المدنيّة بمقوّمات هذا النّظام.<sup>(٢)</sup>

ويجب أن يتمّ وضع معايير لتقدير كفاية الموظّفين بصفة دورية في فترات زمنيّة محدّدة بإجراءات معيّنة وهي ما يطلق عليها تقارير الكفاية. ولهذه التّقارير دورٌ كبيرٌ في الحياة الإداريّة بصفة عامّة وفي مجال التّرقّيات بصفة خاصّة .

كما تظهر أهميّة هذه الوسيلة أيضًا عند النّظر إلي المجالات التي تستخدم فيها هذه التّقارير وأهمها تحسين أداء الموظف و تطويره ، والكشف عن القيادات ، كما يتمّ اعتماد هذه التّقارير كوسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدّورية ، وأداة للكشف عن

(١) د/ نادر أحمد أبو شيخة : تقدير كفاية الموظفين العامين بالأجهزة الحكومية في الدول العربية " دراسة تحليلية مقارنة " مرجع سابق ص ٥ .

(٢) د/ نادر أحمد أبو شيخة : تقدير كفاية الموظفين العامين بالأجهزة الحكومية في الدول العربية " دراسة تحليلية مقارنة " مرجع سابق ص ٥ .

الاحتياجات التدريبية وغير ذلك من المزايا التي سوف نتعرض لها خلال صفحات هذا البحث ، وسوف أتناول دراسة هذا البحث في مقدمة ، و ثلاثة مباحث، وخاتمة يمكن تفصيلها علي النحو التالي :

- ❖ المبحث الأول : التطور التاريخي لتقارير الكفاية في التشريع المصري.
- ❖ المبحث الثاني : ماهية تقارير الكفاية وأهميتها ومعوقاتها.
- ❖ المبحث الثالث : أهم ملامح قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م ولائحته التنفيذية.



## المبحث الأول

### التطوُّر التاريخي لتقارير الكفاية في القانون المصري

لقد تمَّ الأخذ بنظام تقارير الكفاية في القانون المصري منذ وقتٍ مبكرٍ وعلى عدة مراحل أتاولها في النقاط الآتية :

#### أولاً: الأمر العالي الصادر بتاريخ ١٠ ابريل سنة ١٨٨٣م

وقد كان هذا الأمر هو المرة الأولى التي تأخذ فيها مصر بهذا النظام ، فقررت المادة السادسة من هذا الأمر أن ترقّيات الموظفين تتمُّ بترشيحٍ من لجنة إدارية بناءً على تقارير سنويةٍ يقدّمها رؤساء الأقسام عن الموظفين التابعين لهم .

#### ثانياً: الأمر العالي الصادر بتاريخ ٢ ديسمبر سنة ١٨٩٢م

لم يستمر طويلاً العمل بنظام تقارير الكفاية الصادر بتاريخ ١٠ ابريل سنة ١٨٨٣م ، نتيجة للعراقيل التي وضعتها سلطة الاحتلال في ذلك الحين ، والتي أثّرت بالسلب على محاولات الإصلاح وأدّى ذلك إلى اخضاع موظفي الإدارة للتّربّيب و التّرهيب والذي أدّى إلى صدور الأمر العالي بتاريخ ٢ ديسمبر سنة ١٨٩٢ م ، والذي ألغى تقارير الكفاية وقرر أن تتمّ التّرقّيات والعلاوات بمعرفة الوزير بناءً على طلب رئيس المصلحة<sup>(١)</sup>

#### ثالثاً: القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ :

استمرّ الوضع في التّرقّيات والعلاوات في مصر و التي تتمُّ بمعرفة الوزير بناءً على طلب رئيس المصلحة منذ ٢ ديسمبر ١٨٩٢م حتي صدور القانون رقم ٢١٠ لسنة

(١) د/ أنور أحمد رسلان: تقارير الكفاية ( دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن ، وفي قوانين دول

مجلس التعاون الخليجي)، دار النهضة العربية، ١٩٩٨، ص٤٩

١٩٥١ ، وهو أول قانون لمصر الحديثة ينظّم الوظيفة العامة في مصر حيث أخذ بنظام تقارير الكفاية بصورة محدّدة علي أسسٍ منضبطةٍ ونماذجٍ معدّة علي أسسٍ وعناصر واضحة.

وارتكز هذا النظام علي قاعدة السريّة ولم يكن يسمح بإعطاء صورة إلا لمن قدّم عنه تقرير بدرجة متوسط أو ضعيف لتقديم ما يكون لديه من ملاحظات، ثم عدل هذا النصّ وأصبح التقرير يعلن لمن قدّم عنه تقرير ضعيف.

وقد كان الأسلوب المتبع في بداية تطبيق هذا القانون هو أسلوب التقدير الوصفيّ فقط (جيد- متوسط - ضعيف) والذي تمّ العدول عنه بالقانون رقم ٥٧٩ لسنة ١٩٥٢م وتم اختيار التقدير العددي أو الحسابي.

وفي سنة ١٩٥٧م صدر القانون رقم ٧٣ لسنة ١٩٥٧م الذي تبنى الأسلوب المشترك أو المزدوج حيث كانت كفاءة العامل تقرّر علي أساسٍ من الدّرجات ، ثمّ تترجم هذه الدّرجات إلى أوصاف تدلّ علي مراتب الكفاءة.

فالموظف الذي يحصل علي أقل من خمسين درجة يعتبر (ضعيفاً) ، و الذي يحصل علي درجات تتراوح بين ٥٠ : ٧٥ درجة يعتبر (مريضاً) ، أمّا مرتبة جيد فتتطلب الحصول علي درجات بين ٧٦ : ٩٠ وأخيراً يمنح تقدير ممتاز من يحصل علي أكثر من ٩٠ درجة<sup>(١)</sup>.

وأخضع القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ في بداية الأمر جميع الموظفين لنظام تقارير

(١) د/ أنور أحمد رسلان: المرجع السابق ص ٤٩ وينظر أيضاً د/ رمضان محمد بطيخ ، تقويم أداء الموظف )

تقارير الكفاية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٩ ) ص ٢٧

الكفاية عدا رؤساء المصالح والموظفين الذين هم في درجة مدير عام فما فوقها ، ثم عدل النص بمقتضى القانون رقم ٥٧٩ لسنة ١٩٥٣ ، فأصبح يخضع لنظام تقارير الكفاية لجميع الموظفين لغاية الدرجة الثالثة وهو ذات الحكم الذي أبقى عليه تعديل القانون وفقاً للقانون رقم ٧٣ لسنة ١٩٥٧ م<sup>(١)</sup> .

ويختص بوضع التقرير الرئيس المباشر وذلك طبقاً لنص المادة ٣١ من هذا القانون، والتي نصت على أن يقوم الرئيس المباشر بوضع التقرير السنوي عن مرؤوسيه ، على أن يعرض التقرير بعد ذلك على المدير المحلي للإدارة ثم رئيس المصلحة ؛ لإبداء ملاحظاتها عليه، ويعقب ذلك عرض التقرير على لجنة شؤون الموظفين؛ لاعتماده<sup>(٢)</sup> . وفي ظل هذا القانون تردّد المشرّع بين السريّة والعنّيّة ، والعنّيّة النسبيّة ، ففي المادة ٣١ من هذا القانون تقرّر إعطاء الموظف صورة من التقرير السنوي المقدم عنه ، إلا أن القانون رقم ٥٧٩ لسنة ١٩٥٣ م قد عدل نص المادة ٣١ حيث قرّر مبدأ السريّة المطلقة لتقارير الكفاية ، ثم عاد المشرّع مرة أخرى ، فعدل نص المادة ٣١ بالقانون رقم ١٧٣ لسنة ١٩٥٧ م حيث قرّر مبدأ السريّة كقاعدة عامّة ؛ إلا أنه أوجب إعلان الموظف بتقريره إذا كان التقرير بمرتبة ضعيف<sup>(٣)</sup> .

#### رابعاً: القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة

أوجب القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م علي جهة الإدارة إعلان الموظف الذي تقرّر

(١) د/ أنور أحمد رسلان: المرجع السابق ص ٧٦

(٢) د/ أنور أحمد رسلان: المرجع السابق ص ١٥٥ .

(٣) د/ أنور أحمد رسلان: المرجع السابق ص ٢٧٤

كفايته بمرتبةٍ ضعيفٍ أو دون المتوسط وأخضع القانون جميع العاملين لغاية الدرجة الثالثة لنظام تقرير الكفاية<sup>(١)</sup>.

ولقد استحدث القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤م تقرير دون المتوسط وأصبح أساس ترجمة الدرجات إلى مراتب علي النحو التالي:

٩٠ فأكثر (ممتاز)، من ٧٥ حتى ٩٠ درجة (جيد)، من ٥٠ حتى ٧٥ درجة (متوسط)، من ٣٠ حتى ٥٠ درجة (دون المتوسط)، أقل من ٣٠ درجة (ضعيف)<sup>(٢)</sup>.

وفي ظل هذا القانون صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٧٢٦ لسنة ١٩٦٦ م بتاريخ ١٠ ديسمبر لسنة ١٩٦٦م فقرّر في مادته الأولى أن يحرّر التقرير السنوي عن العامل بمعرفة رئيسه المباشر علي أن يعرض على الرئيس المحلي فرئيس المصلحة أو وكيل الوزارة كلّ في دائرة اختصاصه لاعتماده أو تقديمه مع ذكر الأسباب في حالة التعديل<sup>(٣)</sup>.

#### خامسا: القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١م:

لقد أخضع القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١م جميع العاملين لنظام تقارير الكفاية، وذلك عدا شاغلي وظائف الإدارة العليا وشاغلي الفئة التي يبدأ مربوطها بمبلغ ٨٧٦ جنيها

(١) المستشار/ سمير صادق: تقارير الكفاية والرقابة القضائية عليها، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٨ ص ١٣.

(٢) د/ رمضان محمد بطيخ: المرجع السابق ص ٢٧١، وينظر أيضا د / محمد ماهر الصواف : دراسة فاعلية كفاية الأداء بالإدارات الحكومية بالتطبيق علي محافظة سوهاج ، مجلة البحوث الإدارية مصر، ١٩٩٣ ص ١١٣

(٣) د/ أنور احمد رسلان: المرجع السابق ص ١٥٥

سنوياً.

وقد نصت المادة ٣٧ علي أن يعدد الرئيس المباشر التقرير السنوي كتابة ، ويعرض على لجنة شئون العاملين عن طريق مدير الإدارة المختص بعد أن يبدى رأيه كتابةً. وللجنة أن تناقش الرؤساء، ولها أن تعتمدها ، أو تعدلها بناءً علي قرارٍ مسببٍ. وقد استحدث أيضاً قانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ تقدير دون المتوسط وظلت نفس المراتب والدرجات كما هي ذاتها الواردة في القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ (ممتاز - جيد - متوسط - دون المتوسط - ضعيف) <sup>(١)</sup>. وقد عهد القانون للرئيس المباشر سلطة وضع التقرير السنوي عن العامل ، على أن يعرض عن طريق مدير الإدارة المختصة بعد إبداء رأيه كتابةً على لجنة شئون العاملين <sup>(٢)</sup>.

#### سادساً : القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨م بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة:

وضع هذا القانون نظاماً جديداً لقياس كفاية الأداء ، ففي هذا القانون تمّ اختصار مراتب الأداء إلى ثلاث مراتب: ممتاز - كفاء - ضعيف ، بحيث يعتبر من يحصل على ٩٠٪ فأكثر من الدرجات (ممتاز) ومن يحصل علي ٥٠٪ و اقل من ٩٠٪ من الدرجات (كفاء) ، ومن يحصل علي دون ذلك (ضعيف). <sup>(٣)</sup>

وقد تمّ تعديل مراتب الكفاية من ثلاث مراتب إلي أربع مراتب وذلك طبعاً للقانون ١١٥ لسنة ١٩٨٣ بشأن تعديل بعض احكام قانون العاملين المدنيين حيث حدد مراتب الكفاية بأربع مراتب وهي (ممتاز) - (جيد) - (متوسط) - (ضعيف) ، وطبقاً لقرار

(١) د/ رمضان محمد بطيخ: المرجع السابق ص ٢٧١

(٢) د/ رمضان محمد بطيخ: المرجع السابق ص ٢٧١

(٣) د/ رمضان محمد بطيخ: المرجع السابق ص ٢٧١.

الوزير المختص بالتنمية الإدارية ٥٥٥٠ لسنة ١٩٨٣ يعتبر الموظف الذي حصل علي ٩٠ - ١٠٠ درجة (ممتاز) والذي حصل علي أكثر من ٧٠ إلي أقل من ٩٠ درجة (جيد) ومن يحصل علي ٥٠ - ٧٠ درجة (متوسط) ، وأخيراً من يحصل على أقل من ٥٠ درجة (ضعيف) .

وقد صدر القانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ م ؛ ليعدل بعض أحكام نظام قياس الأداء الواردة في قانون العاملين المدنيين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م ، بهدف معالجة إحدى المشكلات الأساسية وهي : "حصول الغالبية العظمى من العاملين علي تقدير امتياز رغم اختلاف مستوي الأداء مما يفقد تقارير قياس الأداء فائدتها سواء فيما يتعلق بالتَّعَرُّف علي الجهود الممتازة لمكافأتهما ، أو في التَّعَرُّف علي أكفأ العناصر الصَّالحة لشغل الوظائف القيادية والإشرافية .

وفي محاولة للتَّغلب علي هذه المشكلة أضاف القانون ٣٤ لسنة ١٩٩٢ م تقدير جيد جداً إلي تقديرات الكفاية التي كانت مقررة في القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م . وهذا يعني العودة إلى التَّقسيم الخماسي لمراتب الكفاية وهي ( ممتاز - جيد جداً - جيد - متوسط - ضعيف ) أملاً في تخفيض عدد الحاصلين علي تقدير ممتاز، وذلك بإيجاد الفرصة للرؤساء للتَّمييز بين العاملين وتوزيعهم بين ممتاز وجيد جداً ، كما نصَّ القانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ م علي أنَّه وجوب أن يكون التَّقدير بمرتبتي (ممتاز أو ضعيف) مسبباً ومحدداً لعناصر التَّمييز أو الضَّعف<sup>(١)</sup> .

وقد حدَّد القانون معيار الأداء للعامل في هذه الحالة بمعيار الرجل العادي الذي

(١) د/ محمد ماهر الصواف : تقويم الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ، وجمهورية مصر العربية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٧٦ لسنة ١٩٩٢م ص ١٤ .

يعمل في نفس الظروف وفي نفس ضغوط العمل العادي وهذا المعيار يؤخذ أساساً لقياس كفاءة الأداء باعتبار أن هذا المعيار يمثل من ناحية كفاءة الغالبية العظمى من العمال ، ومن ناحية أخرى يمثل هذا المعيار الكفاءة العادية التي تتطلبها الإدارة لسير المرافق والخدمات العامة كما يجب أو كما ينبغي.<sup>(١)</sup>

وقد أنطت المادة ٢٨ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة المستبدلة بالقانون ١١٥ لسنة ١٩٨٣ بالسُّلطة المختصة وضع تقارير الكفاية حيث نصّت علي أن " تضع السُّلطة المختصة نظامًا يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تطبيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة وأهداف ونوعيات الوظائف بها " . ويقصد بالسُّلطة المختصة هنا الرؤساء الإداريون الذين يمارسون سلطة رئاسية على الموظف الموضوع عنه التقرير .

وقضت أيضاً المادة ٢٨ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والمستبدلة بالقانون ١١٥ لسنة ١٩٨٣ بأن الخاضعين لتقارير الكفاية هم العاملون الذين يشغلون وظائف الدرجة الأولى فما دونها ، أمّا بالنسبة لشاغلي وظائف الإدارة العليا فهم لا يخضعون لنظام تقارير الكفاية ؛ وذلك لأنهم أكبر رجال الإدارة ، وتمتّع الإدارة بشأنهم بسلطات واسعة في تعيينهم ، وترقيتهم ، وعزلهم ، ويخضعون لنظام آخر لقياس كفاية الأداء يقوم علي أساس ما يبيده الرؤساء بشأنهم سنويًا من بيانات تعتمد من السُّلطة المختصة وتودع في ملفات خدمتهم وتسمى بيانات تقييم الأداء .<sup>(٢)</sup>

(١) د/ رمضان محمد بطيخ: المرجع السابق ص ٢٧١.

(٢) أستاذنا الدكتور/ فؤاد محمد النادي: مبادئ علم الإدارة العامة - مطابع الدار الهندسية - ١٤٣٥ - ٢٠١٦

ص ٤٣٨ وما بعدها .

و اتَّجِهَ المَشْرَعُ في ظل القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ إلى علانية التَّقارير ، وهو ما قرَّرتَه المادة ٣٠ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ حيث قرَّرت إعلان الموظف بصورة من تقرير الكفاية بمجرد اعتماده من لجنة شئون العاملين ، وللموظف حق التَّظلم من التَّقرير خلال عشرين يومًا من تاريخ علمه به ، ويكون التَّظلم للجنة التَّظلمات التي تنشأ لهذا الغرض ، وهي تتكوَّن من ثلاثة من كبار الموظَّفين ممَّن لم يشتركوا في وضع التَّقرير وعضو تختاره اللِّجنة النَّقابيَّة (إن وجدت) ، علي أن تفصل اللِّجنة في هذا التَّظلم خلال ستين يومًا من تاريخ تقديمه إليها ، ولا يكون قرارها نهائيًا إلاَّ بعد انقضاء ميعاد التَّظلم ، أو البتِّ في التَّظلم<sup>(١)</sup>.

---

(١) د/ أنور أحمد رسلان : المرجع السابق ص ٢٩٠ .



## المبحث الثاني ماهية تقارير الكفاية وأهميتها ومعوقاتها

المطلب الأول : ماهية تقارير الكفاية.

المطلب الثاني : أهمية تقارير الكفاية .

المطلب الثالث : معوقات تقارير الكفاية .

### المطلب الأول : ماهية تقارير الكفاية<sup>(١)</sup>

لا تخرج عملية تقدير كفاية الموظف العام ، وإن اختلفت التسميات عن كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن كفاية الموظف ، للتتحقق من إسهامه في انجاز المهام الموكولة إليه ، والتتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، ومن قدرته على التعامل مع الآخرين ، ومن مدى التحسن الذي طرأ على طريقة وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ، وأخيراً التتحقق من طاقته وقدراته على التعامل لتحمل مسؤوليات إضافية<sup>(٢)</sup>، وذلك بما يضمن فعالية الجهة الإدارية في الحاضر ، واستمرارها وفعاليتها في المستقبل أيضاً .

(١) للمزيد من التعاريف يمكن الرجوع إلى :

د./ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، المرجع السابق ، ص ١٣ وما بعدها .

د/ حمدي أمين عبد الهادي : نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، ١٩٦٦ م ص ٥٥٨ . د/ عبد الرحمن عبد الباقي عمر : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس - القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ٢٥٥ .

د/ زكي محمود هاشم : دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية ، القاهرة جامعة الدول العربية بالإشتراك مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المؤتمر السادس للعلوم الإدارية ١٩٧٢ ، ص ١٠ وما بعدها .

(٢) د/ جاسم محمد خلف ود / محمد صالح علي ، دراسة استشارية ، حول " تحسين أنظمة تقييم أداء العاملين في

أمانة الخدمة المدنية في الجماهيرية العربية الليبية ، (عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية . وللمزيد ينظر أيضا د/ نادر أحمد أبو شيخة : المرجع السابق ص ٦ .

ولقد اقتضى تنظيم الوظيفة العامة كسبيلٍ دائمٍ ، التَّحَقُّقُ من كفاءة الموظَّف ، وذلك في جميع المراحل منذ التحاقه بالوظيفة مرورًا بفترة بقائه فيها ، وقد دعى هذا الأمر إلى وضع نظمٍ لتقدير كفاءة الموظف بصفة دورية وفي مدَّة زمنيَّة محدَّدة ووفقًا لإجراءاتٍ محدَّدةٍ تعرف هذه الإجراءات بنماذج تقييم الأداء أو تقارير الكفاءة<sup>(١)</sup>.

ويقصد بتقارير الكفاية أنَّ رئيس المصلحة أو الرَّئيس المختص يقوم بعد ملاحظته لعمل مرؤوسيه وسلوكهم فترة من الزَّمن ، بكتابة تقارير دورية تتضمن رأيه وتقديره لكفاءتهم المهنيَّة<sup>(٢)</sup>.

وقد تعدَّدت التَّعريفات الواردة في تقويم الأداء الوظيفي ومن هذه التَّعريفات ما يراه البعض من أنَّه يعني قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه ، وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معيَّنة لديه<sup>(٣)</sup>.

وقد عرفت أيضًا : بأنَّها تلك التَّقارير الدَّورية التي يقوم بها الرؤساء الإداريُّون عن طريق ما يكتبونه من تقارير سرِّيَّة وعلنيَّة ، وذلك بقصد قياس كفاءة الأداء من جانب المرؤوسين<sup>(٤)</sup>.

(١) الباحث / إبراهيم بن محمد الزهراني : فاعلية تقارير كفاءة الأداء " من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، مقدمة إلى كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، ١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م ص ٤٦ .

(٢) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٦٥ ، وللمزيد ينظر أيضًا د/ عاطف البنا : دراسات في الإدارة العامة ونشاطها ص ٢٥٣ .

(٣) د/ عبد الرحمن عبد الباقي عمر : إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص ٢٥٥ .

(٤) د/ بكر القباني : الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية " دراسة نظرية تطبيقية مقارنة " معهد الإدارة العامة الرياض - ١٩٩٣ ص ١٨٢

كما عرفت أيضًا : بأنَّها تحليل وتقويم أداء الموظفين لعملهم ومسلكهم ، وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانيات تقلدهم مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى.<sup>(١)</sup>

ويتناولها البعض الآخر بالقول : إنَّها نظامٌ رسميٌّ مصمَّم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمتنظمة لهذا الأداء ونتائجها ، وخلال فترات زمنية محدَّدة ومعروفة ، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ، ونشاط ، وسلوك ، وبالتالي كفاءة كلِّ فردٍ على حدة ، وبشكلٍ موضوعيٍّ دون تحيُّز ؛ ليجري في النَّهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ؛ ولتحديد نقاط الضَّعف في أدائه ؛ لتلافيها مستقبلاً ويمكنه من أداء عمله بفاعليَّة أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامَّة.<sup>(٢)</sup>

ومن ناحيتي نميل إلي التَّعريف القائل : إنَّها وثيقةٌ سنويَّةٌ تخضع لنظامٍ رسميٍّ صمِّمت من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل طبقاً لواجبات الوظيفة ، يقوم بتسجيل بياناتها شخصٌ أو عدَّة أشخاص ذوو مسئوليةٍ تخوَّلهم رصد الملاحظات المستمرة والمنظَّمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها بشكلٍ موضوعيٍّ دون تحيُّز ، يمكنَّ الجهة الإداريَّة في النَّهاية من الاستناد عليها من ناحية قانونيَّة عند اثبات العدالة في قرارات التَّوظيف ، أو التَّرقية ، أو النَّقل ، أو التَّدريب ، أو التَّطوُّر الوظيفيٍّ وضمان حقوق الموظفين .<sup>(٣)</sup>

(١) د / زكي محمود هاشم : دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية مرجع سابق ، ص ٢٢ .

(٢) د / عمرو وصفي عقيلي : إدارة القوي العاملة ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦ ، ص ١٧٥ . وللمزيد ينظر الباحث / إبراهيم بن محمد الزهراني : المرجع السابق ص ٤٧ .

(٣) الباحث / إبراهيم بن محمد الزهراني : المرجع السابق ص ٤٧ .

## المطلب الثاني : أهمية تقارير الكفاية في الحياة الإدارية

تلعب تقارير الكفاية دورًا مهمًا في حياة العاملين وفي حياة الجهة الإدارية<sup>(١)</sup> ، ولعلَّ في هذا سرَّ اهتمام العاملين بتقارير الكفاية وتضرُّر البعض منها، ولكن من المسلَّم به أنَّ لنظام تقارير الكفاية أهدافًا ومميَّزات لا يمكن إنكارها إذا مورس هذا النظام كما ينبغي ، حيث إنَّها تلعب دورًا مهمًا في مجال الترقّيات بصفةٍ خاصَّةٍ ، ولها أهميَّةٌ كبيرة في العديد من المجالات التي سوف نتناولها تباعا علي النحو التالي :

### أولاً: أهميَّة تقارير الكفاية في الحياة الوظيفيَّة للعاملين

لقد ربط المشرع كلَّ أحوال الموظَّفين منذ بداية تعيينهم حتي انتهاء خدمتهم بتقارير الكفاية التي تقدَّم عنهم ، وسوف نبدأ بأهميَّة تقارير الكفاية علي الموظف في فترة الاختبار.<sup>(٢)</sup>

(١) د/ أنور أحمد رسلان :المرجع السابق ، ص ٢١٩ وما بعدها ،أستاذنا الدكتور/ فؤاد محمد النادي: مبادئ علم الإدارة العامة - المرجع السابق ص ٤٤٣ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٦٦ وما بعدها ، الباحث / إبراهيم بن محمد الزهراني : فاعلية تقارير كفاءة الأداء " ، ص ٤٦ وما بعدها ، الباحث / محمد الريدي : مجموعة مقالات بعنوان هل تلغي تقارير الكفاية ؟ ،مجلة المال والأعمال -مصر ، يوليو ١٩٨١ م ، ص ٤٤ ، وينظر أيضا د/ نادر أحمد أبو شيخة ، تقدير كفاية الموظفين، مرجع سابق، ص ٥، الباحث / مصطفى شعبان دسوقي : تقارير كفاية العاملين المدنيين بالدولة ، وفقا لعلم الإدارة العامة والقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولائحته التنفيذية ، التنمية الإدارية - مصر ،يناير ٢٠١٢ م، ص ٤٦، الباحث/ صلاح الدين مندور : تقارير الأداء والكفاية بين النظرية والتطبيق ،مجلة المال والتجارة- مصر ، ديسمبر ١٩٧١ ص ٤٨ ،الباحثة / هاجر فضل الله غزالي : تقارير الكفاية مميّزاتها ومشكلاتها ، التنمية الإدارية - مصر، أكتوبر ٢٠٠٧، ص ٣٣ .

(٢) وقد نظمت المادة ١٥ من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م مدة الإختبار: " يوضع المعين لأول مرة تحت الاختبار لمدة ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل تتقرر خلالها مدى صلاحيته للعمل . فإذا ثبت عدم صلاحيته أنهيت خدمته.... ولا يجوز نقل أو نذب أو إعارة المعين خلال فترة الاختبار ولا تسري أحكام هذه

١- وذلك لأنَّ الموظف منذ اللحظة الأولى للتعيين يوضع تحت الاختبار لمدة معيَّنة وتوضع عنه تقارير لتقدير كفايته في الأداء ؛ لتقرير مدى صلاحيته للبقاء في الوظيفة التي عين عليها . فإنَّ اجتاز فترة الاختبار بنجاح استمر في الخدمة ، وإن كانت مرتبة كفايته دون القدر المطلوب صُرف من العمل وأنميت علاقته الوظيفية<sup>(١)</sup> ، وتطبيقاً لذلك نصَّت المادة ٨٤ فقرة ١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨١ لسنة ٢٠١٦ م على انتهاء خدمة الموظف لعدم الصَّلاحية أثناء فترة الاختبار في حالة ما إذا حصل في نهاية فترة الاختبار على تقرير تقويم أداء بمرتبة أقل من فوق المتوسط .

٢- تعدُّ تقارير الكفاية وسيلة مهمة أيضاً لتقييم نظام الحوافز المتبَّعة في الوظيفة العامَّة ، حيث إنَّ لها دوراً مهماً علي مدى أحقيَّة العامل في زيادة أجره بالعلاوات الدَّوريَّة أو التَّشجيعية والمكافآت وخلافه ، وبيان مدى كفايتها أو قصورها في حثِّ الموظفين وترغيبهم في وظائفهم وممارستهم لاختصاصاتهم علي الوجه الأمثل<sup>(٢)</sup> ، ومن ذلك نجد أنَّ المشرِّع قد نصَّ في المادة رقم ٢٧ من القانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م والخاصَّ بالخدمة المدنيَّة علي أنَّ الموظف الذي يقدِّم عنه تقريران متتاليان بمرتبة ضعيف يعرض أمره علي لجنة الموارد البشريَّة فإنَّ رأت

---

المادة على شاغلي الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية . " وهذه المدة تقضى مرة واحدة طوال العمر فإذا قضى الموظف فترة الإختبار في وظيفة معينة ثم انتهت خدمة الموظف لأي سبب من الأسباب فإنه في حالة تعينه مرة أخرى في أي وظيفة لا يخضع في هذه الحالة لفترة اختبار جديدة .

(١) الباحث / محمد الريدي : مجموعة مقالات بعنوان هل تلغي تقارير الكفاية ؟ مرجع سابق ، ص ٤٤ .

(٢) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٦٥ .

نقله إلي وظيفة أخرى في ذات مستوي وظيفته لمدة سنة علي الأكثر ، فإن ظلَّ مستوى أدائه منخفض تقترح اللّجنة خصم ٥٠٪ من أجره المكمل<sup>(١)</sup> لمدة ستة أشهر. كما تشترط المادة رقم ٣٧ من ذات القانون لمنح العلاوة التّشجيعيّة بنسبة ٢.٥٪ من أجر العامل الوظيفي<sup>(٢)</sup> أن تكون كفاية العامل قد حُدّدت بمرتبة كفءٍ علي الأقل عن العامين الآخرين .

٣- تعدُّ تقارير الكفاية وسيلة مهمّة يتم علي أساسها اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الأعلى ، فهي تشكّل عنصرًا ضروريًا للتّرقية التي تهدف في الغالب إلي إسناد وظائف ذات اختصاصاتٍ ومسؤوليّاتٍ مغايرة لتلك التي يباشرها صاحب الشّأن في وظيفته الحاليّة وذلك لما تظهره من مدى كفاءة هذا الشّخص لمباشرة هذه الاختصاصات وتلك المسؤوليّات<sup>(٣)</sup>. فقد منح المشرع في المادة ٢٩ من القانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م للعاملين الذين حصلوا علي مرتبة كفء علي الأقل في تقدير كفايتهم عن السّنتين السّابقتين مباشرة علي التّرقية الحقّ في التّرقية باستثناء التّرقية بالاختيار في الوظائف التّخصّصيّة فيجب الحصول علي تقرير تقويم أداء بمرتبة ممتاز عن السّنتين السّابقتين مباشرة علي التّرقية .

(١) ويقصد بالأجر المكمل طبقًا لنص المادة الثانية فقرة ٧: هو كل ما يحصل عليه الموظف نظير عمله بخلاف الأجر الوظيفي .

(٢) ويقصد بالأجر الوظيفي طبقًا لنص المادة الثانية فقرة ٦: هو الأجر المنصوص عليه في الجداول المرفقة بهذا القانون مضموماً إليه جميع العلاوات المقررة بمقتضي هذا القانون.

(٣) أستاذنا الدكتور/ فؤاد محمد النادي: المرجع السابق ص ٤٤٣ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٦٩ ، الباحثة / هاجر فضل الله غزالي : تقارير الكفاية مميزاتها ومشكلاتها ، ص ٣٣.

٤- تسمح تقارير الكفاية بوضع كلِّ موظفٍ في الوظيفة المناسبة ؛ لكفاءته المهنيَّة من حيث الاستمرار في الوظيفة التي يشغلها والاستمرار في الخدمة .

٥- فإذا حصل الموظف علي تقدير كفاية يتناسب مع التَّقدير العادي الذي تتطلَّبه الإدارة من كافة الموظَّفين الشَّاغلين لهذه الوظيفة ، فإنَّه يكون حينئذٍ جديرًا بالعمل والاستمرار في هذه الوظيفة .

٦- في حالة إذا ما أظهر الموظف كفاءة استثنائية في العمل وحصل بالتَّالي على أعلى التَّقديرات ، فإنَّ مثل هذا الموظف يكون أهلاً لشغل وظيفة أعلى تتلاءم وهذه الكفاءة .

٧- أما الفرض الثالث إذا حصل الموظف علي درجة كفاية أقل من تلك التي تتطلبها الإدارة من الموظف العادي لشغل وممارسة وظيفته ، فإنَّه يصبح حينئذٍ غير جدير بالاستمرار في هذه الوظيفة .<sup>(١)</sup>

وهذا ما سبق أن أشرت إليه في المادة ٢٧ من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ في حالة حصول الموظف علي تقريران سنويَّان متتاليان بمرتبة ضعيف يعرض أمره علي لجنة الموارد البشريَّة ، وذلك للنظر في نقله لوظيفة أخرى يصلح للقيام بعملها أو فصله من الخدمة .

ونظرًا لخطورة الآثار المترتبة على قرار فصل الموظف ليست بالنسبة له فقط ولكن بالنسبة لأسرته أيضًا ، فإنَّه من الضَّروري التَّروي قبل اتِّخاذ مثل هذا القرار ، وذلك بأنَّ تلجأ الإدارة أولاً إلى وسائل أخرى لمساعدة الموظف علي النهوض بكفاءته كإتاحة

(١) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٦٧ ، الباحث / محمد الريدي : المرجع السابق ص ٤٤ .

الفرصة أمامه للتدريب أو نقله علي وظيفة أقل من مستوى الوظيفة التي يشغلها ، كما يجب تمكين الموظف من بيان أسباب ضعف مستواه وكذلك الدفاع عن نفسه إذ قد تكون هناك أسباب خفية سواء في علاقته الأسرية أو الوظيفية لها أثر سيئ علي كفاءته في العمل .

وقد نصت المادة ٢٨ من ذات القانون علي انتهاء العلاقة الوظيفية لعدم الصلاحية وذلك بالنسبة لشاغلي وظائف الإدارة العليا والتنفيذية الذين يقدم عنهم تقريران متتاليان بمرتبة أقل من فوق المتوسط من اليوم التالي لتاريخ صدور آخر تقرير نهائي مع حفظ حقه في المعاش .

### ثانياً : أهمية تقارير الكفاية بالنسبة للجهة الإدارية

إن تقارير الكفاية هي المؤشر الخطير الذي من خلاله يمكن للجهة الحكم علي مدى نجاحها في رسم وتنفيذ سياستها وأنشطتها وتحقيق أغراضها وأهدافها :

١- فعن طريق تقارير الكفاية تستطيع الإدارة الوقوف علي مدى نجاح وفعالية نظم التعيين المتبعة في الوظيفة العامة ، وهل تم اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب ، وهذا يعني أن تقارير الكفاية تعد بمثابة مؤشر يبين مدى نجاح أو فشل طرق اختيار الموظفين ؛ وذلك لتلافي أي قصور يكون قد وقع عند اختيار العامل ، فإذا أشارت هذه التقارير مثلاً إلى عدم الكفاية المهنية لموظفين تم اختيارهم بطريقة معينة فهذا دليل علي عدم فاعلية هذه الطريقة ، وبالتالي فإنه يتيح الفرصة أمام الإدارة لتدارك وانهاء خدمة العامل في الوقت المناسب الأمر الذي يجب علي الإدارة التخلي عنها واختيار الموظفين علي أساس طريقة أخرى ، والعكس صحيح بمعنى أن إشادة التقارير بكفاءة الموظفين دليلٌ ضمنيٌّ



على صلاحية وجدية طريقة اختيارهم<sup>(١)</sup> ، فضلا عما تؤدي إليه من فاعلية السلطة الرئاسية في حياة الموظفين .

٢- في مجال تخطيط القوى العاملة تلعب تقارير الكفاية دورًا مهمًا في تحديد احتياجات الجهة من العمالة ، وأثر انحراف أداء العاملين بها علي حسابات الجهة لما تطلبه من عمالة ، ومن ثمَّ فإنَّ ارتفاع أو انخفاض مرتبة كفاية العاملين يلعب دوره الكبير في تحديد احتياجات الجهة من العمالة هذا من ناحية الكم . أمَّا من الناحية النوعية : فإنَّ درجة مهارة العاملين جزءٌ من دراسة تخطيط القوى العاملة داخل الجهة فهي في ضوء أهدافها ، وسياستها ، وأنشطتها تتطلَّب درجةً معينةً من المهارة في كلِّ طائفةٍ من طوائف العاملين بها فإذا ما كشفت تقارير الكفاية عن انخفاض هذه الدرّجة عن المعدّلات المطلوبة كان ذلك مؤشّرًا مهمًا يؤخذ في الاعتبار عند تخطيط القوى العاملة للمستقبل<sup>(٢)</sup>.

٣- تلعب تقارير الكفاية دورًا مهمًا فيما يتعلّق بتدريب الموظفين . فهي تسمح للقائمين علي شئون الأفراد بالتعرّف علي مواطن الضعف أو العجز لديهم ، وبالتالي إعداد البرامج والدورات التدرّيبية الكفيلة بعلاج هذا الضعف أو ذلك العجز ، بل إنّ تقارير الكفاية تساعد من جهة أخرى في الحكم علي صلاحية البرامج التدرّيبية ذاتها . إذ تعدُّ وسيلةً مهمةً تبين ما إذا كانت هذه البرامج قد أدّت وظيفتها وحقّقت الهدف منها من عدمه<sup>(٣)</sup>.

(١) أستاذنا الدكتور/ فؤاد محمد النادي: المرجع السابق ص٤٤٣ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص٢٦٦.

(٢) الباحث / محمد الريدي : مجموعة مقالات بعنوان هل تلغي تقارير الكفاية ؟ مرجع سابق ، ص٤٥ .

(٣) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص٢٦٦.

٤- تجبر الرئيس علي إعداد تقريرٍ دوريٍّ عن مرؤوسيه ؛ للوقوف علي مدى دقّة الموظف ، ونقاط القوة أو الضعف فيه ، ومناقشة مدى تقدّم كلِّ فرد في العمل وذلك عن طريق الاهتمام بكفاءتهم المهنيّة وتحفيزهم علي إثبات وإظهار كفاءتهم ، ذلك أنّ الموظف حينما يدرك أنّ نشاطه وأداءه الوظيفي موضع رقابةٍ وتقييمٍ دائمٍ من قبل الرؤساء والمشرفين عليه وأنّ نتائج هذه الرقابة سيكون موضع تقديرٍ وأساسًا مهمًّا لاتّخاذ قراراتٍ تتعلّق بمستقبله الوظيفي، سيشعر بالمسؤوليّة تجاه نفسه وبالتالي تجاه عمله . الأمر الذي يدفعه إلى بذل كلِّ جهدٍ وتقديم كلِّ عطاء ؛ لينال أعلي التقديرات ويكسب رضاء الرؤساء<sup>(١)</sup>.

### ثالثا: أهمية تقارير الكفاية بالنسبة للموظف

إنّ تقييم أداء الموظفين يعدُّ وسيلة مهمّة بالنسبة للموظف وذلك للنهوض بكفاءة الموظف وحسن تنظيم الخدمات و المرافق القائمة وذلك لأنّ :

١- تقارير الكفاية تسمح للرئيس الإداري المباشر بتفهّم مواطن الضعف والقوة لدى العاملين الخاضعين له ومدى كفاية كلِّ منهم ، ومدى قدرته في تنفيذ المهام الموكولة إليه بفاعلية وكفاية ، وبالتالي يستطيع أن يقدم النصح والإرشاد حسب الأحوال من إجابة عملهم والنهوض بكفاءتهم<sup>(٢)</sup>.

(١) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٦٦، أستاذنا الدكتور/ فؤاد محمد النادي: المرجع السابق، ص ٤٤٣.

(٢) د/ أنور أحمد رسلان : نظام العاملين المدنيين في الدولة والقطاع العام المرجع السابق ، ص ٢١٨ ، د/ محمد عبد العال السناري : نظم وأحكام الوظيفة العامة والسلطة الإدارية والقانون الإداري في جمهورية مصر العربية دراسة مقارنة ، بدون تاريخ ، بدون ناشر ، ص ١٥٩ د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٦٦.

٢- تقارير الكفاية تسمح للرئيس الإداري الأعلى من الإحاطة بسير العمل في مصلحته وكيفية أداء العاملين وذلك للتدخل عند اللزوم.<sup>(١)</sup>

٣- يسمح نظام تقارير الكفاية للموظفين أنفسهم بمعرفة مواطن ضعفهم وقوتهم ، ومن ثمّ تمكنهم من إصلاح أنفسهم ومن تحسين معدّلات أدائهم.<sup>(٢)</sup>

### المطلب الثالث : معوقات تقارير الكفاية

ينبغي أن تكون عملية تقييم الأداء ووضع تقارير الكفاية عملية عقلانية تتضمن حكماً موضوعياً ، على أداء العاملين لايشوبها أيّ تحيّز ، ولهذا تعدّ تقارير الكفاية من أعقد نشاطات الإدارة وأصعبها وأكثرها إثارةً للجدل ؛ لأنها حكم إنسان علي إنسان ، وهذا الحكم له أثره وأبعاده سواء في الاستمرار في الوظيفة أو في الترقية ، فلابدّ من التنبّه إلى

- (١) د/ أنور أحمد رسلان : نظام العاملين المدنيين في الدولة والقطاع العام المرجع السابق ، ص٢١٨ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص٢٦٦ ، الباحث / مصطفى شعبان دسوقي المرجع السابق ص٤٦ .
- (٢) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص٢٦٧ ، د/ محمد عبد العال السناري: المرجع السابق ، ص١٥٩ .

- ونتيجة للمزايا الكثيرة التي تحقّقها تقارير الكفاية فإنّه يُشترط عدة شروط لضمان نجاحها نذكر منها:
- أن تكون المعلومات التي تتضمنها التقارير موضوعية وكاشفة حقيقة الموظف ومحقّقة للغرض المرجو منها .
  - أن تكون نماذج التقارير واضحة وسهلة التحضير ؛ حتي يسهل علي الرؤساء المباشرين إعدادها .
  - ألا تكون النماذج مكلفة لجهة الإدارة في إعدادها أو صياغتها . =
  - أن تكون التقارير صالحة لأنواع متعدّدة من المناصب .
  - أن تتعدّد الجهات التي تتولّي اعداد التقارير بمعنى أن لا يعهد لجهة واحدة بالاستقلال في وضعها .
  - يجب أن يطّلع الموظف علي التقرير الخاص به ، كما يتعيّن أن يوجّهه رئيسه إلي نقاط ضعفه ، وأن يبصره بكيفية علاج أوجه القصور . للمزيد ينظر أستاذنا الدكتور/ فؤاد محمد النادي: المرجع السابق ، ص٤٤٤،٤٤٣ .

المعوقات التي تواجه تقارير الكفاية ، ونذكر منها :

١- ميل الرئيس إلى تقدير الموظف من وجهة نظره الخاصة لا من وجهة نظر الجهاز الحكومي.<sup>(١)</sup>

٢- عدم حيده بعض الرؤساء في ممارسة السلطة الممنوحة لهم لصالح الأصدقاء والأقارب الأمر الذي لا يلقي علي عملية التقييم لباس الموضوعية في إظهار العقول المستنيرة والتي تتفانى في العمل.<sup>(٢)</sup>

٣- قد يتردد الرئيس المباشر في إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يتسبب في عداة مرؤوسيه وما قد يترتب علي ذلك من عدم تعاونهم معه.<sup>(٣)</sup>

٤- ومن المعوقات التي تقابل نظام تقارير الأداء أيضًا التزام بعض الرؤساء بالعادات والتقاليد والأعراف وبعض أنماط السلوك السائدة في المجتمع ، ومن أبرز هذه السلبيات الوساطات والمحابة بكل أشكالها ، وتؤدي هذه السلبيات إلى إقحام هذه الأمور أحيانًا في العمل الإداري .

٥- وكذلك تعتبر من معوقات نظام تقارير الكفاية مقاومة الموظفين أنفسهم لنظام التقييم مما يؤثر في تقبل الرؤساء له ، بمعنى إذا قام الموظفون بمقاومة تقييم الأداء فإن الرؤساء في الغالب لا يكونوا مستعدين لتطبيقه على النحو المناسب ، مما يتلاشى معه حماس الرؤساء في الاضطلاع بمسئولياتهم في مجال التقييم علي الوجه الأكمل .

(١) د/ محمد عبد العال السناري: المرجع السابق ، ص ١٥٩ .

(٢) الباحث / إبراهيم بن محمد الزهراني : فاعلية تقارير كفاءة الأداء " ، ص ٥٠ .

(٣) الباحث / محمد الريدي : مجموعة مقالات بعنوان هل تلغي تقارير الكفاية ؟ مرجع سابق ، ص ٤٩ .

وفي حالة عدم اقتناع الرؤساء بنظام تقارير الكفاية فإنهم لن ينفذوا سوى الحد الأدنى المطلوب من التقييم ، مما يترتب عليه إعداد التقارير بصورة غير مناسبة ، وبالتالي تنعدم الثقة في جدوى معلومات تقييم الأداء وفي النهاية لن يؤتي النظام ثماره المرجوة<sup>(١)</sup>.

٦- قد يقوم بعض الرؤساء باستخدام تقارير الكفاية كأداة للرقابة والتهديد للموظفين تحت إدارتهم باعتبارها أداة للسيطرة والتسلط وبالذات إذا ما ارتبطت نتائجها بالثواب والعقاب ، مما يحد من ثقة الموظفين في موضوعية ونزاهة عملية التقييم ، وهذه الثقة تعد من أهم العوامل لقبول التقييم وتحقيقه لفاعليته .

٧- يمكن أن يؤدي التداخل بين المصالح العامة والمصالح الخاصة إلى انحراف الإدارة في عملية التقييم بسبب هذا التداخل .

٨- قد تؤدي عملية التقييم في ذاتها إلى شعور الموظفين بالإحباط جرأ نتائج التقييم ؛ لأنها تثير لدى الموظفين حالة من الخوف من المجهول ؛ لارتباط نتائجها بمستقبلهم الوظيفي ، كما أن استمرارهم تحت هذا الوضع يولد لديهم إحساساً بالقلق وعدم الارتياح ؛ لأنه في حالة تلقي الموظفين لنتائج تقييم كفاءتهم بما لا يروق لهم يشعرون بالإحباط والمرارة والصدمة من هذا التقييم ، مما يترتب عليه نتيجة هذا الشعور إعاقة العمل لمدة ليست باليسيرة ، ويسود هذا الشعور عندما يشعر الموظف أن تقرير كفاءته غير عادل الأمر الذي ينعكس على ثقته في نتائجه ، وقبول القرارات المبنية عليه ، ولهذا فكثير من الرؤساء يحاولون تحاشي هذه الحالات السلبية من

(١) د/ مازن رشيد : إدارة الموارد البشرية ، الرياض مكتبة العبيكان ، ٢٠٠٤ ، ص ٨٠١ ، وللمزيد ينظر الباحث /

إبراهيم بن محمد الزهراني : فاعلية تقارير كفاءة الأداء " ، ص ٥٢ .

خلال المبالغة بالتقديرات لمرؤوسيه<sup>(١)</sup>.

٩- قد يخطئ الكثير من الرؤساء عند وضع تقديراتهم بأفكار سابقة تجعل التقدير

خاطئاً نذكر منها علي سبيل المثال :

- ميل الرؤساء إلى المغالاة في تقدير الموظفين لإرضائهم .

- ميل الرؤساء إلى زيادة قدر الموظفين القدامى الذين خبروهم جيداً وتقليل قيمة

الموظفين الجدد الذين لم يألفوهم بدرجة كافية .

- قد يتأثر الرؤساء بإحدى الصفات الشخصية ويجعلها تهيمن علي سائر الصفات .

وهذا أكون قد انتهيت من دراسة أهميّة ومعوقات تقارير الكفاية لأنتقل بعد ذلك

لدراسة أهم ملامح قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ وذلك في

المبحث التالي :

---

(١) الباحث / إبراهيم بن محمد الزهراني : فاعلية تقارير كفاءة الأداء " ، ص ٥٣ .

### المبحث الثالث

**أهم ملامح قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦**

لقد صدر قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م وتم نشره بالعدد ٤٣ مكرر(أ) في ١ نوفمبر سنة ٢٠١٦ م على أن يتم العمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره وقد نصت المادة الثانية من قانون الإصدار على إلغاء نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م ولقد تناول تقارير كفاية العاملين في الباب الثالث من هذا القانون تحت مسمى "تقويم الأداء" وذلك في أربع مواد وهي: ( ٢٥-٢٦-٢٧-٢٨ )، كما تناولت اللائحة التنفيذية لهذا القانون الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢٦٧ لسنة ٢٠١٧م والتي نشرت في العدد ٢١ (مكرر) في ٢٧/٠٥/٢٠١٧م هذا الموضوع في الباب الثالث، وقد تناولت اللائحة التنفيذية موضوع تقييم الأداء في المواد من ٦٧ حتي ٨٧ من اللائحة، وعلي هذا فإنني سوف أتناول دراسة هذا المبحث في ستة مطالب على النحو التالي :

المطلب الأول : الموظفون الخاضعون لتقرير الكفاية.

المطلب الثاني : السُّلطة المختصة بوضع تقارير الكفاية.

المطلب الثالث : دورية تقارير الكفاية.

المطلب الرابع : علنية تقارير الكفاية.

المطلب الخامس : التَّظَلُّم من تقارير الكفاية.

المطلب السادس : آثار تقارير الكفاية.

## المطلب الأول : الموظفون الخاضعون لتقرير الكفاية

اختلف الرأي حول تعميم نظام تقارير الكفاية ، فذهب رأي في الفقه إلي المناداة بإخضاع جميع الموظفين لنظام تقارير الكفاية بينما فضل آخرون عدم إخضاع جميع الموظفين لنظام تقارير الكفاية ، بحيث لا يخضع لهذا النظام كبار الموظفين (القيادات الإدارية) ، ولكلا الفريقين أسانيد التي يؤيد بها وجهة نظره ؛ وذلك كما يلي :

### الرأي الأول : تعميم تطبيق نظام تقارير الكفاية

يذهب أنصار هذا الرأي إلى أنه يجب عند وضع أي نظام لتقارير كفاية العاملين أن يعمم هذا النظام ليشمل جميع الموظفين فلا تستثنى منه أي فئة ، حتي يشعر الجميع بأنهم محاسبون على نشاطهم الوظيفي ، وأن رقيهم في وظائفهم مرهون بتفوقهم وتفانيهم في أعمالهم الموكلة إليهم مما يدفعهم إلى الاجتهاد ؛ لتحقيق المزيد من التقدّم والرقي في أدائهم لمهام وظيفتهم. <sup>(١)</sup>

### الرأي الثاني : عدم تعميم تطبيق نظام تقارير الكفاية

ويرى أنصار هذا الرأي أن إعفاء بعض الموظفين من الخضوع لنظام تقارير الكفاية يعتبر مسألة منطقيّة ولا غضاضة فيها ، وذلك علي أساس أن كبار الموظّفين ، وبخاصّة الذين يشغلون وظائف التوجيه والإشراف ، يجدون غضاضة في قيام الإدارة بإخضاعهم لنظام تقارير الكفاية الذي يخضع له بقية الموظفين .

كما استورد أنصار هذا الرأي في تبريرهم عدم تطبيق نظام تقارير الكفاية علي أساس افتراض أن كبار الموظفين لم يصلوا إلي مناصبهم إلاّ على أساس مآظهم من كفاءتهم في

(١) د/ حمدي أمين عبد الهادي : نظرية الكفاية في الوظيفة العامة مرجع سابق ص ٥٩٩ وما بعدها وللمزيد ينظر

د/. أنور أحمد رسلان : دراسة لتقويم الأداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص ٦٥ .



الماضي ممّا أدى إلي ثقة الإدارة بهم ، كما أنّه من المفترض أيضًا أنّ هؤلاء الموظفين وهم الذين يقومون بالإشراف والتّوجيه شديدي الإدراك لمسئولياتهم ولا رقيب عليهم سوى ضميرهم ووظيفتهم<sup>(١)</sup>.

بالإضافة إلى أنّ الإدارة تتمتع بسلطة تقديرية واسعة في اختيار كبار الموظفين من حيث الترقية ، أو التّعيين ، والعزل ، والإدارة وهي بصدد استخدامها لسلطتها التّقديرية في التّعيين ، أو الترقية ، أو العزل تستند إلى إعتبارات معيّنة تقوم من حيث الواقع مقام التّقييم بالنسبة لغيرهم من الموظفين<sup>(٢)</sup>.

وحقيقة الأمر أنّ ما استند إليه أنصار هذا الرأي محل نظر؛ وذلك لأنّه لا يمكن قبول القول بإعفاء كبار الموظفين خاصّة الذين يشغلون وظائف التّوجيه والإشراف من الخضوع لنظام تقارير الكفاية علي أساس أنّهم يجدون غضاضة في الخضوع لهذا النظام وذلك لأنّ خضوعهم أو عدم خضوعهم لنظام تقارير الكفاية يجب أن يقوم علي أساس متطلّبات الصّالح العام ، وليس علي أساس شعورهم الشّخصي ، فكبار الموظفين يجب أن يعاملوا في مجال الوظيفة العامّة ووفقًا لمتطلّباتها كصغار الموظفين ، وعلى قدم المساواة بين الجميع ، وذلك مع وجوب كفالة الاحترام الكامل لكلّ الموظفين صغارًا وكبارًا على حدٍ سواء ، وهو يتطلب ضرورة وجود معيار منضبط

(١) د/ حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة ، القاهرة ١٩٧٥/١٩٧٦ ، ص٢٤٢ ، وللمزيد ينظر د./ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص٦٧ . الباحث / مصطفى شعبان دسوقي المرجع السابق ص٤٨ ، وينظر أيضًا د/ نادر أحمد أبو شيخة ، تقدير كفاية الموظفين ، مرجع سابق ، ص١٢ .

(٢) د/ ماجد راغب الحلو : القانون الإداري ، ١٩٨٧ ، ص٣٠١ ، وللمزيد ينظر د./ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ص٦٧ .

وموضوعي لقياس كفاءة الادارة العليا فضلا عما تحققه كذلك من تكريس مبدأ المساواة بين طوائف الموظفين .

كما أنه ليس من الملائم القول إنه لا رقيب علي كبار الموظفين سوى ضميرهم ووظيفتهم ، ذلك لأن الأصل العام هو خضوع جميع الموظفين للرقابة التي تقررها القوانين واللوائح ، وذلك فضلاً عن افتراض أن الجميع يخضعون أيضاً لرقابة ضميرهم لافرق في ذلك بين كبار الموظفين وصغارهم .

ومن ناحيتي نميل إلي الرأي الأول الذي يرى وجوب إخضاع جميع الموظفين لنظام تقارير الكفاية ، إعمالاً لمبدأ المساواة بينهم ، وتحفيزاً لهم ؛ لتقديم المزيد من الجهد وتحسين كفاءتهم في أداء أعمالهم .

على ألا يخضع بعض كبار الموظفين الشاغلين للدرجات العليا في قمة الجهاز الإداري بالدولة لنظام تقارير الكفاية بشكله المعروف ، ولكن يتم وضع نظام يكفل قياس أدائهم بشكل أكثر فعالية حتى لا يتركهم الشعور بأنهم بمنأى عن قياس أدائهم وهو ماسبق الإشارة إليه .

وقد سبق أن ذكرت أنه توجد قاعدة عامة في معظم تشريعات قوانين العاملين المدنيين بالدولة المتعاقبة مؤداها إخضاع معظم العاملين المدنيين بالدولة لنظام تقارير الكفاية حيث يخضع لها جميع العاملين عدا شاغلي الوظائف العليا ، وذلك علي خلاف في الأحكام التفصيلية فيما يتعلق بتحديد شاغلي الوظائف العليا والتي لاتخضع لنظام تقارير الكفاية. (١)

(١) د./ أنور أحمد رسلان : دراسة لتقويم الأداء الوظيفي ، مرجع سابق ص٧٦ . وينظر أيضا أستاذنا الدكتور /

فؤاد محمد النادي : مبادئ علم الإدارة ، المرجع السابق ، ص٤٣٨ .

واستمر ذلك الوضع إلى أن تدخل المشرع بالقانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ معدلاً المادة ٢٨ من قانون العاملين ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م ليكون النص كما يلي: " يكون قياس كفاية الأداء بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا على أساس ما يبيده الرؤساء بشأنهم سنوياً من بيانات تعتمد من السلطة المختصة وتودع بملفاتهم <sup>(١)</sup> .

ولقد استمر الوضع في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م وذلك بإخضاع جميع العاملين لنظام تقويم الأداء ، وقد ابتكرت اللائحة التنفيذية للقانون الجديد العديد من معايير تقويم الأداء ، وقد ميّزت اللائحة في المعايير بين شاغلي الوظائف التنفيذية والعليا وبين باقي الموظفين وذلك على التفصيل الآتي :

أولاً : المعايير المشتركة لتقويم الأداء لجميع الموظفين بما فيهم شاغلي الإدارة

#### التنفيذية والعليا

- تقويم الموظف لذاته.
  - تقويم الموظف من قبل الرئيس المباشر.
  - تقويم من زملائه وأقرانه في ذات الإدارة .
  - تقويم الموظف من جمهور المتعاملين مع المنظمة الإدارية .
  - تقويم الأداء العام للمنظمة التي يعمل بها .
- بالإضافة إلى هذه المعايير يجب أن يستند التقييم النهائي إلى معايير موضوعية منها

(١) د./ أنور أحمد رسلان : دراسة لتقويم الأداء الوظيفي ، مرجع سابق ص ٦٩ . وينظر أيضا الباحث / امين عيسى

يوسف : قياس كفاءة الاداء والضمانات التي تكفل تحقيقها لأهدافها ، مجلة التنمية الادارية - مصر العدد

الثالث ابريل ١٩٧٩ ، ص ٢٨ .

سلوك الموظف في العمل ، ومدى التزامه في مواعيد الحضور والانصراف وتعاونه مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ، إلى جانب جودة العمل الذي يقوم به ، وقدرته علي تحمّل المسئولية ومدى إنجازه للأعمال المطلوبة منه ، وكيفية إبداعه في إيجاد حلول للعقبات التي تواجهه في العمل .

### ثانياً : المعايير الإضافية بالنسبة لشاغلي الإدارة التنفيذية والعليا

لقد وضعت المادة ٦٧ من اللائحة التنفيذية<sup>(١)</sup> معايير إضافية تطبق علي شاغلي الإدارة التنفيذية العليا بالإضافة إلى المعايير التي تطبق علي باقي الموظفين و منها :

- القدرة علي التخطيط والتنظيم .
- القدرة علي الإشراف .
- القدرة علي الرقابة والتوجيه .
- القدرة علي إدارة الأزمات .
- القدرة علي اتخاذ القرار .

ومما سبق يتضح لنا أن قانون الخدمة المدنية الجديد قد أخضع جميع العاملين

---

(١) نصت المادة ٦٧ من اللائحة التنفيذية علي أن : "تضع السلطة المختصة نظاماً لتقويم أداء الموظف يشمل علي عناصر للتقويم منها : تقويم الموظف لذاته ، وتقويمه من الرئيس المباشر ، وتقويمه من زملائه وأقرانه في ذات الإدارة ، وتقويم الموظف من جمهور المتعاملين مع الوحدة ، وتقويم الأداء العام للوحدة التي يعمل بها ، وذلك كله استناداً لمعايير موضوعية منها السلوك ، الالتزام ، الجودة ، التميز ، الإبداع ، الإنجاز ، القدرة علي تحمّل المسئولية .

وبالنسبة لشاغلي الوظائف العليا والإدارة التنفيذية ، يضاف إلى معايير تقويم الأداء المنصوص عليها في الفقرة السابقة مجموعة من المعايير تشمل علي القدرة علي التخطيط والتنظيم ، والقدرة علي الإشراف ، والرقابة والتوجيه ، وإدارة الأزمات ، والقدرة علي اتخاذ القرار ، والنتائج المحققة " .

المدنين في الدولة لتقويم الأداء أيًا كانت درجاتهم الوظيفية ، ولكنه أضاف معايير أخرى بالنسبة لشاغلي الوظائف التنفيذية والعليا تسهم هذه المعايير في كفاءة شاغلي هذه الوظائف.

### المطلب الثاني : السُّلطة المختصة بوضع تقارير الكفاية

تتمثل أهمية إسناد أمر وضع التقدير إلي الرئيس المباشر للموظف بقدرته عن غيره في تقدير درجة كفاءتهم بحكم إشرافه اليومي على أعمالهم و بحكم اتصاله بهم ، ورقابته لهم و إلمامه بصفاتهم وميولهم من واقع التعامل اليومي معهم .

ولكن يوجد اتجاهين في التشريعات الوظيفية التي تنظم هذا الموضوع :

الاتجاه الأول : يقرر انفراد الرئيس الإداري المباشر بوضع التقرير دون مراجعة أية جهة أخرى.

الاتجاه الثاني : يرى أيضًا قيام الرئيس الإداري المباشر بوضع تقارير الكفاية على أن يتم عرضه على رئيس إداري أعلى أو لجنة شئون العاملين للتعقيب عليه أو اعتماده وذلك لمنع الشطط في التقدير سواء لصالح الموظف أو ضده .<sup>(١)</sup>

فالرئيس الإداري يعدُّ بصفة عامة أفضل من يقوم بمهمة تقدير كفاية مرؤوسيه بشرط توافر الموضوعية والمعرفة التامة بالأعمال التي يتمُّ تقدير كفاية المرؤوسين على القيام بها .<sup>(٢)</sup>

(١) د/ رمضان محمد بطيخ :المرجع السابق ،ص٢٧٣، للمزيد ينظر د./ أنور أحمد رسلان : دراسة لتقويم الأداء الوظيفي ،مرجع سابق ص ١٥٤ .

(٢) د./ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ،مرجع سابق ص . وينظر أيضًا أستاذنا الدكتور / فؤاد محمد النادي : مبادئ علم الإدارة ، المرجع السابق ،ص٤٣٩

ويتفق الاتجاه الأول مع الاتجاه الثاني في أمرٍ ويختلف معه في أمرٍ آخر، أمّا الأمر المتفق عليه بينهما فيتمثل في إعطاء سلطة وضع تقرير الكفاية عن أعمال الموظف لرئيسه المباشر بصفته الأقدر على تقدير كفاية مرؤوسيه بينما يختلف الاتجاه الأول عن الاتجاه الثاني في سلطة اعتماد التقرير إذ يقررها الاتجاه الثاني للجنة تسمى لجنة شئون الموظفين أو لجنة شئون العاملين ولا شك في أن إعطاء سلطة اعتماد تقارير الكفاية يعدُّ أفضل من تقرير هذه السلطة لرئيس إداري فرد لما قد تكفله اللجنة من جماعية اتخاذ القرار، وبعدها عن التحيز والتأثر بالعلاقات الشخصية. إلا أن ذلك لا يتحقق إلا إذا اختير أعضاء اللجنة بموضوعية، وأحيطت أعمالها بضمانات تكفل موضوعية قراراتها وحيدتها.<sup>(١)</sup>

وقد يخشى من ترك أمر مهمة وضع تقارير الكفاية في يد الرئيس المباشر أو لشخصٍ بمفرده وذلك لأهمية هذا الأمر، إذ قد يتجه هذا الشخص إلى التسلُّط والمحسوبية والتحيز لذا وللمزيد من الضمانات فإنه من الأفضل القول إن دور الرئيس المباشر يقتصر فقط عند مجرد اقتراح التقديرات الملائمة أو المناسبة لكفاءة مرؤوسيه، وذلك لما لديه من معلومات كافية لهذا الموضوع، ويتمُّ مراجعة هذه التقديرات واعتمادها بصفة نهائية من قبل الرئيس المباشر الأعلى أو رئيس المصلحة.<sup>(٢)</sup>

ومن الواضح أن الاتجاه الغالب في تشريعات التوظيف المعاصرة هو إعطاء سلطة

(١) د./ أنور أحمد رسلان: تقارير الكفاية، مرجع سابق ص ١٥٤ .

(٢) د/ رمضان محمد بطيخ: المرجع السابق، ص ٢٧٥، وينظر أيضا د./ أنور أحمد رسلان: دراسة لتقويم الأداء

الوظيفي، مرجع سابق ص ١٤٣

وضع تقارير الكفاية للرئيس المباشر للموظف العام ، على ألاّ ينفرد بسلطة وضع التقرير ، بل يخضع تقديره لكفاية موظفيه للمراجعة والرقابة ، إمّا من قبل رئيس إداري أعلى أو من قبل لجنة شؤون الموظفين أو العاملين ، وذلك طبقاً لضوابط معينة ، وذلك لأنّ اشتراك أكثر من سلطة رئاسية في وضع تقرير الكفاية من شأنه أن يقضي على كثير من عيوب هذا النظام خصوصاً التّفاوت في التّقدير بين الموظفين رغم كفاءتهم المتساوية ، بالإضافة إلى أنّ تعدّد السلطات في هذا الصّدّد يبعث على الثقة والاطمئنان لدى الموظفين أنفسهم تجاه تقارير كفايتهم ؛ لإحساسهم بأنّها محاطة بضمانات تكفل لها الحيطة والعدالة .

ولكن يجب عدم المبالغة في تعدد هذه السلطات الرئاسية ؛ لأنّ ذلك قد يجعل من عملية التّقييم عبئاً ثقيلاً علي الإدارة علاوةً على أنّه من الممكن أن يدفع السُّلطات العليا إلي مجرد التّصديق على ما يبيده الرئيس المباشر أو الرئيس التالي له بحيث يصبح دورهم في الشّأن مجرد دور نمطيّ أو روتيني لا قيمة له لذلك يجب أن يكتفي في هذا الصّدّد بدرجتين من السلطات : الرئيس المباشر ورئيس المصلحة، وعند الاختلاف بينهما في التّقدير بيدي كلّ منهما ملاحظاته ويتمّ مناقشتها في مواجهة الآخر للوصول إلى رأيٍ متّفق عليه في هذا الخصوص.<sup>(١)</sup>

ولقد كان القانون المصري منذ بداية القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ لديه الرّغبة في تأكيد جدية وموضوعية تقارير الكفاية ، وذلك لما يترتب عليها من آثار في حياة

(١) د/ رمضان محمد بطيخ: المرجع السابق، ص ٢٧٦ ، وينظر أيضا د./ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ،

الموظفين من حيث ترقيتهم ، وعلاواتهم ، وفصلهم من الخدمة ، لذلك نجد أنّ المشرّع المصري قد أحاط مرحلة إعداد تقارير الكفاية حتى اعتمادها بإجراءات عديدة كنوع من الضمانات للموظفين وذلك علي النحو التالي :

١- في ظلّ القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ والخاص بالعاملين المدنيين في الدولة سلك المشرّع الاتجاه الثاني حيث قرره المادة ٣١ من هذا القانون لأول مرة بقولها : يتولّى الرّئيس الإداري المباشر بوضع التّقرير السنوي عن مرؤوسيه ، علي أن يعرض التّقرير بعد ذلك على المدير المحلي للإدارة ثمّ رئيس المصلحة لإبداء ملاحظاته عليه ، ويعقب ذلك عرض التّقرير على لجنة شئون الموظفين لاعتماده .<sup>(١)</sup>

٢- بالنسبة للقانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ والقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ والخاصين بالعاملين المدنيين بالدولة فقد احتفظا بذات الأحكام السابقة والمقررة في القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ والسابق بيانهما في خصوص إعداد تقارير الكفاية بالإضافة إلى أمرين تمّ تغييرهما ، وهما :

- اختصار إحدى مراحل إعداد التّقرير وهي الخاصّة بضرورة عرضه على رئيس المصلحة.

- تغيير اختصاص لجنة شئون العاملين : بعد أن كان هذا الاختصاص طليقاً من كلّ قيدٍ في تقدير درجة كفاءة الموظفين أصبحت تخضع لشرتين :

أولاً : ضرورة مناقشة الرّؤساء قبل تعديل تقديراتهم .

(١) د./ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ص ١٥٥ وينظر أيضاً د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع

السابق ، ص ٢٧٦ .



ثانياً: تسبب قرار اللجنة في حالة تعديل التقرير.

٣- وقد جاء قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ خلواً من الأحكام السابقة واكتفى بالنص في المادة ٢٨ من هذا القانون والمستبدلة بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ علي أن تضع السلطة نظاماً يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تطبيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة وأهداف ونوعيات الوظائف بها الأمر الذي يوجب تحديد السلطة المختصة في الرؤساء الإداريين الذين يمارسون سلطة رئاسية علي الموظف الموضوع عنه التقرير ابتداءً من الرئيس المباشر حيث يدخل ذلك في نطاق مقتضيات السلطة الرئاسية التي يتمتع بها في مواجهة مرؤوسيه ولقربه من الموظف واتصاله المباشر به وتمكّنه من الوقوف على كفاءته وكفايته في أداء مهام وظيفته بصورة أصدق وأدقّ ، ويخضع الرئيس المباشر في هذا الشأن لتعقيب من يعلوه من الرؤساء على درجات السلم الوظيفي حيث يملك رؤساؤه مناقشة الرئيس المباشر واضح التقرير وتعديله<sup>(١)</sup> على الرغم من عدم النص على ذلك صراحةً ، ثمّ يعتمد بعد ذلك من السلطة المختصة وهي الرئيس الأعلى للوحدة الادارية أو من لجنة شئون العاملين وهنا يأخذ التقرير شكله النهائي ووضعه القانوني.

ونميل إلى الرأي الذي ذهب إلى ضرورة أن يستمر الحكم السابق الإشارة إليه في ظل القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ والخاص بضرورة مناقشة الرؤساء قبل تعديل تقديراتهم وأن يكون رأيها مسبباً<sup>(٢)</sup> ؛ وذلك ضماناً لفاعلية الدور الذي تقوم به اللجنة ، وهو ما أخذ به قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م .

(١) د./ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ص ١٥٥ . وينظر أيضاً أستاذنا الدكتور / فؤاد محمد

النادي : مبادئ علم الإدارة ، المرجع السابق ، ص ٤٣٨ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٧

(٢) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٧

٤- وقد جاء قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ علي نفس النهج الذي انتهجه القانون السابق حيث نصَّ في المادة ٢٥ من هذا القانون علي أن: "تضع السُّلطة المختصة نظاماً يكفل تقويم أداء الموظف بالوحدة بما يتفق وطبيعة نشاطها، وأهدافها، ونوعيّة وظائفها". وقد نصت المادة ٦٩ من اللائحة التّفيذيّة علي أن تعد إدارة الموارد البشريّة نموذج تقويم الأداء، ولا يعد نافذاً إلاّ بعد اعتماده من السُّلطة المختصة، ولا يجوز تعديله إلاّ بعد مرور ثلاث سنوات علي الأقل أو موافقة الجهاز، ويعلن فور اعتماده علي الموقع الإلكتروني للوحدة وبلوحة الإعلانات بها. ونلاحظ هنا أن المشرّع قد أناط بالسُّلطة المختصة تحديد الرؤساء المختصين بوضع تقويم الأداء عن الموظفين وهم الرؤساء الإداريين الذين يمارسون سلطة رئاسيّة علي الموظف الموضوع عنه التّقرير، وقد ميّز المشرّع بين مراحل إعداد تقويم الأداء بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا والتّفيذيّة وغيرهم من الموظفين وذلك علي النحو التالي:

أولاً: تقويم الأداء السنوي بالنسبة لأداء الموظف من غير شاغلي وظائف الإدارة

### العليا

يتمُّ إعداد تقويم الأداء بالنسبة للموظف من غير شاغلي الإدارة العليا وذلك وفقاً للإجراءات الآتية:

- ١- بدايةً يعدُّ الرّئيس المباشر التّقرير السنوي خلال الأسبوع الأول من شهر يونيو، وذلك علي النموذج المعدُّ لهذا الغرض، والمرسل من إدارة الموارد البشريّة.
- ٢- بعد ذلك يعرض التّقرير السنوي علي الرّئيس الإداري الأعلى لتقرير مايراه، وللرّئيس الإداري الأعلى الحقُّ في إبقاء التّقرير الوارد من الرّئيس المباشر كما هو أو تعديله وفي حالة ما إذا رأى الرّئيس الإداري الأعلى تعديل هذا التّقرير فإنّه يجب أن يكون التّعديل مسبباً وذلك بعد مناقشة الرّئيس المباشر في هذا التّقرير ويعتبر تسبيب القرار ومناقشة الرّئيس المباشر من الضّمانات المهمّة التي وضعها القانون

الجديد للموظفين .

٣- بعد ذلك يعرض التقرير علي لجنة الموارد البشرية<sup>(١)</sup> للنظر في اعتماده من السلطة المختصة ، ولأَيٍّ منهما تعديل هذا التقرير بقرارٍ مسببٍ .

### ثانياً : تقويم الأداء السنوي بالنسبة لشاغلي وظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية

يتم إعداد تقويم الأداء بالنسبة للموظف من شاغلي الإدارة العليا ووظائف الإدارة التنفيذية وذلك وفقاً للإجراءات الآتية :

١- يعد الرئيس المباشر التقرير السنوي خلال الأسبوع الأول من شهر يونيو وذلك علي النموذج المعد لهذا الغرض ، والمرسل من إدارة الموارد البشرية .

٢- يعرض التقرير السنوي علي لجنة وظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية<sup>(٢)</sup> ؛ لتقرير ما تراه ، ولها تعديل التقرير بقرارٍ مسببٍ ، بعد المناقشة مع الرئيس المباشر .

(١) وهي لجنة تشكل طبقاً للمادة ٧٣ من اللائحة التنفيذية بقرار من السلطة المختصة برئاسة أحد موظفي الوحدة من شاغلي وظائف الإدارة العليا أو التنفيذية في الوحدات التي لا يوجد بها وظائف من الإدارة العليا وعضوية كل من :

- أحد المتخصصين في الموارد البشرية من داخل أو خارج الوحدة تختاره السلطة المختصة .
- أحد القانونيين بالوحدة يرشحه المدير المختص بالشئون القانونية أو من ينوب عنه .
- أحد أعضاء اللجنة النقابية - إن وجدت- يختاره مجلس إدارة اللجنة النقابية أو عضو ترشحه النقابة العامة في حالة عدم وجود لجنة نقابية .
- المدير المختص بالموارد البشرية أو من ينوب عنه .

(٢) وهي لجنة تشكل طبقاً للمادة ٥٤ من اللائحة التنفيذية في كل وحدة ، بقرار من السلطة المختصة ، لجنة لوظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية برئاسة السلطة المختصة أو من تحدده وعضوية ستة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الوظائف المععلن عنها ، وفي مجالات الوظائف المععلن عنها ، وفي مجالات الوظائف المتخصصة بالوحدة ، والإدارة ، والموارد البشرية ، وتكنولوجيا المعلومات ، والقانون ، علي أن يكون نصف الأعضاء من خارج الوحدة. وتختص هذه اللجنة بتقييم المتقدمين لشغل وظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والنظر في الاختيار والإعداد والتأهيل لشغل هذه الوظائف والنظر في تقويم أداء شاغليها عند التجديد

## المطلب الثالث : دورية تقارير الكفاية

تعتبر قاعدة دورية تقويم أداء الموظفين العموميين من أهم الضمانات التي وضعتها التشريعات الوظيفية والتي يجب علي جهة الإدارة مراعاتها عند وضع تقارير تقويم أداء الموظفين بمعنى تحديد ميعاد ثابت ودوري لوضع التقارير .

وتكاد أنظمة الخدمة المدنية في الدول العربية تتفق علي تقدير كفاية الموظفين القدامى سنوياً ، وبالنسبة للموظفين الجدد (فترة التجربة فيتم التقييم عقب انتهاء هذه الفترة ويتم أيضاً وضع تقارير الكفاية في حالة النقل ، والترقية ، أو التدريب ، أو انتهاء فترة النذب<sup>(١)</sup> .

وقد اهتم العديد من الكتاب بتحديد مدة تقارير تقويم الأداء الوظيفي<sup>(٢)</sup> وقرروا ضرورة أن تكون مدة معقولة ، بحيث تتناسب مع قدرة الموظف المتغيرة علي أداء العمل ، علي ألا تكون طويلة أو قصيرة بدرجة يتعذر معها وضع تقرير أداء أو تقرير كفاية سليم يسجل الكفاية الفعلية للموظف الموضوع عنه التقرير .

ويعتقد أن العيوب التي تتم في فترات زمنية متباعدة لا تقل في عيوبها عن العيوب التي تكتنف هذه العملية إذا ماتمت في فترات زمنية متقاربة .<sup>(٣)</sup>

(١) د/ نادر أحمد أبو شيخة : مرجع سابق ص ١١ .

(٢) د/ حمدي أمين عبد الله : مرجع سابق ص ٥٨٦، ٥٨٧، وينظر د/ عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ص ١٥٧ وما بعدها ، د/ محمد عبد الرحيم عبد الله : مرجع سابق ، ص ١١ وما بعدها ، وللمزيد ينظر د/ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ص ٢٢٠ وما بعدها

(٣) د/ عمر وصفي عقيلي : تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي ، مرجع سابق ص ٣٩. وينظر أيضا د/ نادر أحمد أبو شيخة : مرجع سابق ص ١١ .

ولتحديد المدة المناسبة التي يوضع عنها تقرير أداء أو تقرير الكفاية ينبغي أن يراعى أن تكون هذه المدة كافية لتحقيق شعور بالاطمئنان لدى الموظَّفين الخاضعين لنظام تقويم الأداء ، وذلك عن طريق المتابعة والتَّقويم المستمر لأدائهم بالإضافة إلى تمكينهم من معرفة نقاط الضعف في أدائهم في وقت مناسب فضلاً عن تحقيق الاتصال والمتابعة من جانب الرؤساء ، مما يؤدي إلي واقعية التَّقرير وكونه تعبيراً فعلياً عن مستوى أداء الموظف العام ، وذلك إلى جانب أن يتَّفَق ذلك قدر الإمكان مع النظام المالي والإداري بالدولة بحيث لا تعرقه ولا تكون عبئاً عليه .<sup>(١)</sup>

ويكاد يكون هناك اتَّفَاق بين الجميع علي أن المدة المناسبة التي يوضع عنها التَّقرير هي سنة<sup>(٢)</sup> ، إذ إنَّها تعتبر مدة مناسبة بالنسبة لكل من الرؤساء والمرؤوسين وفي نفس الوقت تكون متَّفَقة مع النظام المالي والإداري للجهاز الإداري في الدولة . وهذه المدة المتَّفَقة عليها والخاصة بوضع تقارير الأداء عن الموظَّفين في الظروف العادية تختلف عن المدة المطلوبة بالنسبة للموظَّفين الذين لهم ظروف خاصة ، مثال ذلك : الموظف المعين حديثاً لأول مرة ، فإنَّه يوضع عنه تقرير الأداء في نهاية فترة التجربة .

ونتيجة لتطبيق هذا المبدأ ( مبدأ سنوية تقارير الكفاية ) فإنَّه لايجوز أن تقوم جهة الإدارة بتقدير كفاية الموظف علي أساس تقارير كفاية عن سنوات سابقة على السنة التي

(١) د/ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٢٢٠ .

(٢) د/ زكي هاشم : المرجع السابق ، ص ٣١ ، د/ كمال دسوقي : مرجع سابق ، ص ٢٢٨ ، د/ نادر أحمد

أبو شيخة : مرجع سابق ص ١١ . وينظر أيضا د/ أنور أحمد رسلان دراسة لتقويم الأداء الوظيفي ، مرجع

سابق ، ص ٢٢٠ .

يوضع عنها التقرير<sup>(١)</sup>، وإن فعلت ذلك فإن ذلك يؤدي إلى بطلان التقرير وعدم التعويل عليه بإستثناء الموظف المعار أو المرخص له بإجازة خاصة بدون راتب .

بعد أن تناولت المدّة المقبولة التي يوضع عنها تقارير الكفاية يثار هذا التساؤل أمامنا عن عدد المرات التي يمكن اعتمادها لقياس كفاية أداء الموظفين عمّا إذا كان يتم قياس كفاية الموظف مرة واحدة في السنّة الموضوع عنها التقرير ، أم يكون هذا التقرير هو متوسط قياس كفاية الموظف لأكثر من مرة واحدة خلال السنّة؟

فقد ذهب البعض إلى أنّ تكرار قياس كفاية الموظف علي فترات متقاربة لأكثر من مرة خلال السنّة سواء كل شهر ، أو ثلاثة أشهر مثلاً ، يجعل هذا القياس ليس عملياً ولا مقبولاً كما أنّه قد لايساعد علي جدية التقارير وذلك بسبب صعوبة ملاحظة التّغيير في كفاية وسلوك الموظفين ، كما أنّ الرّئيس من الممكن أن يتأثر بتقريره السابق الذي وضع منذ فترة قريبة وهذا يجعل عملية التّقويم عملية روتينيّة وتمثل عبئاً ثقيلاً علي حساب عمل الرّئيس فضلا عما يؤدي إليه ذلك من آثار سلبية علي العاملين .

ومن ناحية أخرى فإن وضع تقرير الكفاية مرة واحدة في السنّة ليس ملائماً ؛ لأنّ طول الفترة قد يؤدي إلى تراخي الموظف في أداء عمله وذلك لعدم شعوره بوجود متابعة.

كما أنّ طول الفترة لا يعكس مستوى أداء الموظف طوال العام بل إنّ الرّئيس قد يتأثر بمستوى أداء الموظف عن الفترة الأخيرة السّابقة مباشرة علي تاريخ وضع التقرير<sup>(٢)</sup>

(١) المستشار / سمير صادق : تقارير الكفاية والرقابة القضائية عليها ، مرجع سابق ، ص ٤٣ وينظر أيضا د / أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٢٢٢ .

(٢) د / أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٢٢٤ . وينظر أيضا د / نادر أحمد أبو شيخة : مرجع

ولهذا أميل إلى الرأي القائل أنه من الملائم أن يتم قياس أداء الموظف العام مرتين خلال السنة ، مرة كل ستة أشهر بحيث يكون تقرير أدائه السنوي هو متوسط أدائه الناتج عن التقييمين الموضوعين عنه خلال السنة ، ومن ثم يكون التقييمين الموضوعين خلال السنة هما مجرد تسجيل لمستوى أداء الموظف خلال السنة ، وبالتالي فإن التقرير السنوي هو تقرير الأداء المعول عليه نظاماً وهو الذي تترتب عليه الآثار القانونية المقررة .

### موقف قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦م من دورية قياس أداء الموظفين:

لقد اخذت قوانين التوظيف المتعاقبة في النظام المصري بمبدأ سنوية تقارير الكفاية ، مع الاختلاف في تحديد تاريخ وضع التقرير السنوي وذلك حسب بداية السنة المالية ( أول يوليو أو أول يناير من كل عام ) وذلك بسبب الاعتمادات المالية والترقيات .<sup>(١)</sup> ويوضع التقرير في نهاية كل سنة عن أعمال الموظف خلالها ، والتقييم الصحيح هو الذي يجب أن يجعل التقييم عملية مستمرة تغطي أعمال الموظف طوال أيام السنة وليس فترة إعداد التقرير، وهو ما نصت عليه المادة ٢٨ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م والتي كانت تستوجب قياس الأداء بصفة دورية ثلاث مرات خلال السنة ، وذلك قبل تعديلها بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣م حيث أصبح قياس الأداء يتم مرة واحدة خلال السنة طبقاً لهذا التعديل الأخير.<sup>(٢)</sup>

وقد نص قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م على أن يكون قياس الأداء

(١) د/أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

(٢) أستاذنا الدكتور / فؤاد محمد النادي : مبادئ علم الإدارة ، المرجع السابق، ص ٤٤٠

بصفة دورية مرتين خلال السنة المالية قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية وذلك 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.

وتبدأ عملية التقييم كما ورد في نص المادة ٧٢ من اللائحة التنفيذية بقيام الرئيس المباشر خلال الربع الأخير من السنة بدعوة كافة رؤوسيه لوضع أهداف ومعدلات الأداء لكل منهم خلال السنة التالية وهذه العملية في نهاية السنة التي يوضع عنها التقرير ؛ وذلك لمعرفة أهداف ومعدلات الأداء لكل من الموظفين عن السنة التالية والتي سوف يبدأ عنها التقييم لاحقاً.

وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية خلال الأسبوع الأخير من شهري أكتوبر وأبريل من كل سنة بتوزيع نماذج تقارير تقويم الأداء علي جميع تقسيمات الوحدة ، وعلى هذه التقسيمات الإدارية إعادة التقارير بعد استيفائها في موعد لا يتجاوز نهاية شهري نوفمبر ومايو ، وذلك من واقع السجلات والبيانات التي تعدها الوحدة لهذا الغرض وكذلك أية معلومات أو بيانات أخرى يمكن الاسترشاد بها في قياس كفاية الأداء وقد نصت المادة ٧٠ من اللائحة التنفيذية بأن تعد إدارة الموارد البشرية سجلاً إلكترونيًا أو ورقياً للأداء الوظيفي لكل موظف يدون فيه الرئيس المباشر كل ثلاثة أشهر الملاحظات التي تعكس الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأداء الموظف وفقاً لمهام وظيفته ، وكذلك المخالفات التي يكون قد ارتكبها ، وما تمّ اتخاذه بشأنها من إجراءات . ويستعين الرئيس المباشر بهذا السجل عند إعداد تقارير تقويم الأداء ، ويكون أساساً في البت في التظلمات التي يقدمها الموظفون في نتائج تقارير تقويم الأداء الخاصة بهم .

على أن يكون وضع التقرير النهائي عن سنة مالية كاملة تبدأ من أول يوليو إلي آخر



يونيو ، ويتم اعتماد التقرير النهائي ويصدر التقرير السنوي لتقويم الأداء خلال شهر يونيو من كل سنة . ويجب أن يكون التقرير سنوياً حتي يكون تقييماً صحيحاً عن حالة الموظف في سنة بعينها وإلا انهار مبدأ سنوية التقرير ، فلا شأن للتقدير الموضوع عن سنة سابقة فرط فيها الموظف أو ارتكب مخالفة معينة ، فيظل مهدداً بخفض تقدير كفايته في تقاريره السنوية عن السنوات المقبلة ، وهو ما تأباه العدالة ، ولا يستسيغه القانون ، فضلاً عن مجافاته للأساس الذي أقام عليه الشارع نظام التقارير السنوية.<sup>(١)</sup>

والمشرع وهو بصدد تنظيم الطريقة التي توضع بها التقارير السنوية لموظفي الدولة إنما أراد بذلك أن يكون التقرير السنوي معبراً عن نشاط الموظف خلال عام معين ، فلا يجوز والحال كذلك أن تقوم جهة الإدارة بتقدير كفاية المدعي على أساس القياس على أساس تقارير أعوام سابقة علي السنة الموضوع عنها التقرير<sup>(٢)</sup> . وبالتالي فإننا نلاحظ أن القانون الجديد قد أخذ بسنوية تقويم الأداء حيث جعل مدة التقويم سنة مالية مع الاعتماد علي دورية التقويم حيث إنّه جعل تقويم الأداء مرتين في السنة كما سبق أن أوضحنا وهو ما أميل إليه .

وقد ورد في اللائحة التنفيذية الخطوات الواجب اتباعها في إعداد تقويم الأداء سواء شاغلي الوظائف العليا و التنفيذيّة أو غير شاغلي هذه الوظائف ، وهو ما سوف نوردّه تباعاً :

(١) حكم المحكمة الإدارية العليا : بتاريخ ٠٣ / ٠١ / ١٩٦٥ م ، مجموعة المبادئ ، السنة العاشرة ، ص ٣٤ .  
 (٢) حكم محكمة القضاء الإداري : بتاريخ ١٤ / ٠١ / ١٩٦٥ م ، قضية رقم ٦٩ لسنة ١٨ ق ، مجموعة المبادئ في خمس سنوات ، ص ٤٧٢ . وللمزيد د/ أنور احمد رسلان : نظام العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام ، مرجع سابق ص ٢٢٨، ٢٢٧ .

## أولاً: إجراءات إعداد التقرير السنوي لتقويم أداء الموظف من غير شاغلي وظائف

### الإدارة العليا والإدارة التنفيذية

- ١ - يعد الرئيس المباشر التقرير السنوي خلال الأسبوع الأول من شهر يونيو وذلك على النموذج المعد لهذا الغرض ، والمرسل إليه من إدارة الموارد البشرية
- ٢ - يعرض التقرير السنوي علي الرئيس الأعلى لتقرير ما يراه ، وله تعديل التقرير بقرار مسبب ، بعد المناقشة مع الرئيس المباشر .
- ٣ - يعرض التقرير السنوي علي لجنة الموارد البشرية للنظر في اعتماده من السلطة المختصة ، ولأي منهما تعديل هذا التقرير بقرار مسبب .

## ثانياً: إجراءات إعداد التقرير السنوي لتقويم أداء الموظف من شاغلي وظائف الإدارة

### العليا والإدارة التنفيذية

- ١ - يعدُّ الرئيس المباشر التقرير السنوي خلال الأسبوع الأول من شهر يونيو وذلك على النموذج المعد لهذا الغرض ، والمرسل إليه من إدارة الموارد البشرية.
- ٢ - يعرض التقرير السنوي علي لجنة وظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لتقرير ما تراه ، ولها تعديل التقرير بقرار مسبب ، بعد المناقشة مع الرئيس المباشر .
- ٣ - يرفع التقرير السنوي إلي السلطة المختصة للاعتماد ، ولها تعديل هذا التقرير بقرار مسبب .

ويتَّضح ممَّا سبق أنَّ التقرير السنوي بالنسبة لغير شاغلي الإدارة العليا و التنفيذيّة بعد إعداده من قبل الرئيس المباشر يعرض التقرير السنوي علي الرئيس الأعلى لتقرير ما يراه ، وللرئيس المباشر الحقُّ في تعديل التقرير أو اعتماده بحالته وفي حالة رغبته بالتَّعديل يجب أن يبدي الأسباب التي استند إليها في التعديل ، وبعد ذلك يتم عرض

التقرير على لجنة الموارد البشرية للنظر في اعتماده من السلطة المختصة ، ولكل من لجنة الموارد البشرية أو السلطة المختصة الحق في تعديل التقرير بقرارٍ مسببٍ .  
 أما بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا و التنفيذية يتضح أنه بعد إعداد التقرير من قبل الرئيس المباشر يتم عرض التقرير السنوي علي لجنة وظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لتقرير ما تراه ، وللجنة تعديل التقرير بقرارٍ مسببٍ ، بعد المناقشة مع الرئيس المباشر ، وبعد ذلك يرفع التقرير السنوي إلي السلطة المختصة للاعتماد ، وللسلطة المختصة تعديل التقرير بقرارٍ مسببٍ .

### المطلب الرابع : علنية تقارير الكفاية

من الضمانات التي يمكن أن تكفل موضوعية تقارير الكفاية وفعاليتها أن تكون هذه التقارير علنية ؛ ليتاح للموظف الموضوع عنه التقرير معرفة أوجه الضعف في أدائه فيتلافها ، ومعرفة أوجه القوة فيحرص عليها وينمّيها وذلك فضلاً عن أن ذلك يمكنه من التظلم إذا وقع خطأ أو انحراف عند وضعها .  
 ويقصد بالعلنية علم الموظف صاحب الشأن بالتقارير التي يُقوم بها نشاطه وسلوكه وهو أمر ضروري ؛ وذلك لأنه ينبه الموظفين غير الأكفاء منهم ويتيح لهم محاولة تلافي أسباب عدم كفايتهم وتحسين أدائهم الوظيفي .

ويتنازع موضوع إعلان التقارير إلى الموظفين ثلاثة اتجاهات<sup>(١)</sup> فهناك من يري ضرورة أن تكون نتائج التقييم مشمولة بالسرية التامة ، وذلك لتجنب مشاكل تظلم

(١) د/ عاطف عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ١٩٧٩ ، ص ٣٦٩ ، د/ محمد أنس جعفر : نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة ، رسالة دكتوراة ، ١٩٧٣ ، ص ٢٨٨ ، د/ أنور رسلان : تقارير الكفاية ،

الموظفين وطعونهم ، بينما يرى اتجاه آخر علي العكس من ذلك ضرورة العلنية المطلقة لتقارير الكفاية حتى يتسنى للنظام تحقيق الأهداف المرجوة منه كأن يعلم الموظف بمواطن ضعفه؛ ليعمل علي تلافياها وأخيرا هناك اتجاه ثالث يرى ضرورة اتباع مبدأ العلانية النسبية بمعنى أنه لا يعلن بالتقرير سوى الموظفين الذين قدرة كفاءتهم بمرتبة ضعيف ؛ وذلك ليتسنى لهم التظلم منها أو علاج مواطن الضعف لديهم<sup>(١)</sup>.

كذلك اختلف موقف تشريعات التوظيف أو أنظمة الخدمة المدنية من هذه المسألة ، حيث تأخذ بمبدأ السرية كأصل عام ، مع الالتزام بإخطار الموظفين الحاصلين علي تقارير بمستوى ضعيف في حين تأخذ أنظمة أخرى بمبدأ علنية التقارير مهما كان مستوى المرتبة أو الدرجة التي حصل عليها الموظف عند تقويم أدائه .

ويأتي التظلم من تقارير الكفاية مكملاً لعلنيتها فلا يكفي إخطار الموظف بتقرير أدائه أو إعطائه صورة منه بل يجب أن تتاح له الفرصة ليتظلم من التقرير الذي وضع عنه ؛ حتى يزال ما يكون قد لحقه من انحراف من جانب واضع التقرير ، مما يسهم في موضوعية التقارير ، ويجعلها أداة فعالة للحكم على عمل الموظفين وعلاقاتهم الوظيفية.

والواقع أن الاختلاف حول علنية أو سرية تقارير الكفاية يعتبر أثراً من آثار تقدير الكفاية أو تقويم الأداء علي أساس شخصي في معظم الأحوال ؛ لأنه كلما زادت درجة موضوعية التقارير كلما أدى ذلك إلي التقليل من مشكلة العلنية والسرية<sup>(٢)</sup>.

(١) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٨ .

(٢) د/ أنور رسلان : تقارير الكفاية ، ص ٢٦٣ .

ونعرض فيما يلي لوجهات النظر المختلفة في هذا الشأن :

### الاتجاه الأول : السريّة المطلقة

كانت القاعدة التّقليديّة ، هي سريّة تقارير الكفاية ، لذلك فقد اشتهرت باسم " التقارير السريّة " ، لدرجة أنّ البعض كان يكتب عنها تحت عنوان " التقارير السريّة " كقانون موظفي الدولة المصري رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م .

ويقصد بها ألاّ يسمح للموظف صاحب الشأن بمعرفة تقرير كفايته إذ يظلّ التقرير الذي وضع عنه سريّاً ومودعاً في ملف خدمته لا يعلم عنه شيئاً ، وذلك لتجنب مشاكل تظلم الموظفين وطعونهم .<sup>(١)</sup>

### ويمكن أن يبرر هذا الاتجاه بالمبررات الآتية: <sup>(٢)</sup>

١ - أنّ سريّة التقرير تؤدّي إليّ حرّيّة الرّئيس في تقدير كفاية مرؤوسيه ؛ لأنّه يشجع الرؤساء على إجراء تقييم موضوعي وصحيح لكفاية مرؤوسيههم وذلك لعدم خشيتهم من غضب أو عدم رضا هؤلاء الآخرين كما يحدث في حالة علمهم بتقارير كفايتهم .

٢- أنّ سريّة التّقرير تحول دون الخلاف الذي يمكن أن ينشب بين الرؤساء والمرؤوسين عن تقارير أدائهم الموضوعية بواسطة رؤسائهم الأمر الذي قد يؤدّي إلى فقد الثقة بينهما مما ينعكس علي حسن سير العمل الإداري .

٣- كما أنّ السريّة تؤدّي إلى تجنّب الإدارة ضياع وقت الموظفين وانشغالهم بالتّظلم

(١) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٨ .

(٢) د/ أنور رسلان : تقارير الكفاية ، ص ٢٦٣ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٨ .

والطعن في تقديرات الكفاية إذا أعلنت إليهم ، وهو ممّا يسهم في حسن سير العمل وانتظامه .

### الانتقادات الموجهة لهذا الإتجاه:

في حقيقة الأمر رأى البعض أنّ السّرّيّة المطلقة لتقارير الكفاية أمر منتقد سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للموظّفين وذلك لأنّ :

١- السّرّيّة المطلقة تؤدّي إلى اطمئنان الرؤساء بعدم علم المرؤوسين وبالتالي عدم مناقشتهم ومحاسبتهم عند وجود أيّ خطأ في تقديراتهم ، فهذا الاطمئنان بعدم المراقبة وعدم المساءلة يسمح للرؤساء أصحاب النفوس الضّعيفة بالتّحيز للبعض دون البعض الآخر من مرؤوسيه ممّا قد يزيد من الاعتبارات الشّخصيّة المؤثرة في وضع التّقارير .

٢- السّرّيّة المطلقة لتقارير الكفاية تؤدّي إلى إثارة الشكوك بين الرؤساء والمرؤوسين وتبديد الثقة التي يجب أن تسود بينهم .

٣- السّرّيّة المطلقة لتقارير الكفاية تؤدّي الى عدم إحاطة الموظفين ضعيفي الكفاية بمستوى كفايتهم ، ممّا يؤثّر حتماً علي مستوى كفايتهم ؛ وذلك بسبب عدم معرفتهم أوجه ضعفهم في الأداء حتى يقوموا بتحسين مستوى أدائهم .  
فالحقائق يجب أن تظهر في النّور حتى لا يجد ذوا الضمائر الضعيفة من الرؤساء فرصة لإيذاء مرؤوسيهم لأسباب شخصيّة . وحتى يتمكّن المرؤوسين من إصلاح عيوبهم ومناقشتها بعد مواجعتهم بها<sup>(١)</sup> .

(١) د / ماجد راغب الحلو : القانون الإداري ، ١٩٨٧ ، ص ٣٠٥ ، د / أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع

سابق ، ص ٢٦٦ .

## الاتجاه الثاني : العلنية النسبية

ظهر اتجاه ينادي بمبدأ العلنية النسبية لتقارير الكفاية ، وذلك على أساس أن يكون الأصل هو سرية التقارير بالنسبة لمعظم الموظفين ، ويستثني هذا الاتجاه الموظفين المقدره كفايتهم بمرتبة ضعيف وذلك بالسماح لهم بالاطلاع علي تقارير كفايتهم ، والوقوف علي أسباب ضعف كفايتهم ، فيعملون على تلافي ذلك ؛ ليلحقوا بركب الموظفين الأكفاء وذلك بإعطائهم الفرصة للنهوض بمستوي كفايتهم ، وهذه الطريقة تتلاني ما وجه إلي الطريقة السابقة من عيوب .

ويُبرر هذا الاتجاه بما يلي :

١ - أنه عند إخطار الموظفين الحاصلين على تقدير ضعيف فإنهم يصبحون على علم تام بنواحي قصورهم ومواطن ضعفهم حتى يعملون على تلافيها والنهوض بمستواهم .

٢ - وذلك فضلاً عن عدم تمكين الرؤساء من اتخاذ مبدأ السرية المطلقة وسيلة للبطش والإضرار بالعاملين غير المرضي عنهم لاعتبارات شخصية.

ونميل إلى الرأي الذي يرى عدم وجود سببٍ ضروريٍّ يبرر عدم إعلان الموظفين الذين لم تقدر درجة كفاءتهم بمرتبة ضعيف، فيكون ملائماً إحاطة الموظفين الممتازين بتقاريرهم لتشجيعهم وحثهم علي الاستمرار في هذا الامتياز ، وذلك فضلاً عن أن إحاطة الموظفين متوسطي الكفاية بتقاريرهم قد يدفعهم إلى العمل على رفع مستوى كفايتهم خصوصاً إذا علموا بأسباب تقدير كفايتهم بمرتبة متوسط<sup>(١)</sup>.

(١) د/ اسماعيل زكي : ضمانات الموظفين في التعيين والترقية والتأديب ، رسالة دكتوراة ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، ص ٨٧ ، د/ انور رسلان : تقارير الكفاية ، ص ٢٦٧ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٩ ، د/ حسين رمزي كاظم : التقارير الحائرة بين السرية والعلانية ، مجلة الإدارة القاهرة ، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، العدد الثالث ، يناير ١٩٧٨ ، ص ٥ ، د/ نادر أحمد أبو شيخه : المرجع السابق ص ١٥ ، د/ محمد عبد العال السناري : مرجع سابق ، ص ١٦٧ .

### الاتجاه الثالث : العلنية المطلقة

ويعني هذا الاتجاه ضرورة اطلاع الموظف بتقرير الكفاية المقدم من رئيسه عنه بل إن بعض النظم تحتم إعطاء الموظف صاحب الشأن صورة من التقرير حتى يعلم بمستوى كفايته بشكل لا يدع معه مجالاً للشك<sup>(١)</sup>.

واستند أنصار الاتجاه المنادي<sup>(٢)</sup> بمبدأ علنية تقارير الكفاية بما يمكن أن تحققه

العلنية من مزايا أهمها :

أ- أنها قد تلزم الرؤساء بالتباعد الموضوعية والجدية في التقدير ، وتحري الدقة عند وضع تقارير الكفاية عن مرؤوسيه ، وذلك لعلمهم المسبق باطلاع المرؤوسين عليها ، وحرصاً منهم علي تجنب التظلم والطعن في تقديراتهم من قبل المرؤوسين ، مما يكشف عن أي محاباة أو تجني عند وضع التقارير.

ب - أن العلنية المطلقة تمكن المرؤوسين من معرفة مواطن ضعفهم والعمل علي تلافيتها مما يعود بآثار إيجابية علي العمل الإداري .

ت - تؤدي العلنية إلى أن تصبح التقارير فعالة وإيجابية ، تسهم في رفع كفاية الموظفين العموميين ، وتقديم المزيد من الجهد والعطاء ، مما يسهم في رفع مستوى الأداء بالجهاز الإداري بالدولة .

ج - تكفل العلنية تحقيق الثقة والإحساس بالعدالة بين الموظفين العموميين ، مما يؤدي إلى الطمأنينة والاستقرار .

(١) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٩ .

(٢) د/ أنور رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٢٦٥ د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٩ .



ح - إن إعلان تقارير الكفاية قد يخلق جواً من المنافسة بين الموظفين مما يحثهم على الإجابة في العمل للحصول على أعلى التقديرات .

خ - إذا أردنا أن نتجنب المحسوبية والوساطة بل وإذا رغبتنا في القضاء على التعسف والظلم في خصوص تقارير الكفاية ، فإنه يجب أن نعطي الفرصة لأصحاب الشأن بالتظلم والطعن في تقارير كفايتهم ، ولن يتسنى هذا إلا بإبلاغهم وإعلامهم بهذه التقارير. <sup>(١)</sup>

ونميل إلي أن العلانية المطلقة لتقارير الكفاية تمثل أفضل الطرق أو أفضل الاتجاهات في هذا الخصوص إذ يجنبنا إلي حد ما مساوئ الاتجاهات الأخرى السابق الإشارة إليها. <sup>(٢)</sup>

### موقف قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ من علنية التقارير

تردد المشرع المصري كثيراً بالنسبة لعلنية أو سرية تقارير الكفاية ؛ وذلك لما لكل من السرية والعلنية من مزايا وعيوب سبق أن أشرنا إليها .

ففي ظل نظام موظفي الدولة رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ كانت م ٣١ من هذا النظام تقرّر إعطاء الموظف صورة من التقرير السنوي المقدم عنه ، ونظراً لما طرأ من مشكلات صدر القانون رقم ٥٧٩ لسنة ١٩٥٣ وعدل نص المادة ٣١ من القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م حيث قرر هذا التعديل تطبيق مبدأ السرية المطلقة علي تقارير الكفاية ، ولكن

(١) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٧٩ .

(٢) د/ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٢٦٧ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق

المشروع قد عاد مرة أخرى واستثني الموظف الذي حصل علي تقدير ضعيف حيث تم تعديل المادة ٣١ من نظام ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م بالقانون رقم ١٧٣ لسنة ١٩٥٧ م حيث قرر مبدأ السريّة كقاعدة عامّة، إلاّ أنّه أوجب إعلان الموظف بتقريره إذا كان التّقرير بمرتبة ضعيف .

ووفقاً لأحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م بشأن العاملين المدنيين بالدولة يعلن الموظف الذي تقدر كفايته بمرتبة ضعيف أو دون المتوسط ، وهو ذات الحكم الذي قرره م ٣٩ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ م بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة .<sup>(١)</sup> وفي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م أخذت مصر بمبدأ علنيّة كلّ تقارير الكفاية وهو ما نصت عليه م ٣٠ من قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م.

وفي القانون الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م تنص المادة ٢٦ من هذا القانون على أن " تعلن إدارة الموارد البشريّة الموظف بصورة من تقرير تقييم أدائه بمجرد اعتماده من السّلطة المختصّة " . ويشمل الإعلان هنا جميع الموظفين بما في ذلك شاغلي الوظائف العليا والوظائف التّنفيذيّة وحسنا فعل المشرع في اتباعه للعلنيّة المطلقة .

وقد جاء تأكيد مبدأ العلنيّة المطلقة في المادة ٨٠ من اللائحة التّنفيذيّة حيث ورد بها " تعلن إدارة الموارد البشريّة الموظف إلكترونيّاً أو ورقياً بصورة من تقرير تقييم أدائه وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماده من السّلطة المختصّة . وفي حالة إعلان الموظف ورقياً وامتناعه عن تسلّم صورة من تقرير تقييم أدائه والتّوقيع بما يفيد ذلك ، يتأشّر على أصل التّقرير بذلك وله التّظلم من هذا القرار خلال فترة معيّنة وهو ما سوف

(١) د/أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية، مرجع سابق، ص ٢٧٤.

أتناوله في المطلب التالي :

## المطلب الخامس : التظلم من تقارير الكفاية

من الضمانات الأساسية لفاعلية تقارير الكفاية وموضوعيتها إعطاء الموظف الحق في الاعتراض على هذه التقارير ؛ لما يحققه هذا الحق من طمأنينة للموظف وثقة في نظام التقارير ، ويسمح هذا الحق بتصحيح ما قد يشوب التقرير من قصور ، أو أخطاء ، أو انحراف في استعمال السلطة . كما أن إعطاء الموظف هذا الحق سيضطر الرؤساء إلى اتباع الجدية والحيادة والنزاهة في تقديراتهم .<sup>(١)</sup>

وتكاد تتفق قوانين الخدمة المدنية المعاصرة في تقرير حق التظلم من تقارير الكفاية ، سواء مع اختلاف في التفاصيل ، فيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتباعها في هذا الصدد أو فيما يتعلق بالجهة المختصة .<sup>(٢)</sup>

١- ففي القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م نصت المادة ٣١ من هذا النظام على أن للموظف الذي قدرت درجة كفايته بمرتبة ضعيف ، الحق في الاعتراض على هذا التقرير لدى لجنة شئون العاملين المختصة خلال أسبوعين من تاريخ إخطاره بالتقرير .

٢- وفي القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م وكذلك القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ أعطيا للموظف الذي قدرت درجة كفايته بمرتبة ضعيف أو متوسط الحق في الاعتراض علي تقرير كفايته لدى لجنة شئون العاملين في خلال شهر من تاريخ إعلانه بالتقرير ، ويجب على لجنة شئون العاملين أن تفصل في الاعتراض في خلال شهر من تاريخ تقديمه .

(١) د/ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٢٨٤ ، د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق

ص ٢٨١ .

(٢) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٨٣ .

ونلاحظ هنا أنّ هذه القوانين قد ميّزت بين الموظف الذي حصل علي تقدير ضعيف أو متوسط والذي يجب علي الجهة الإدارية إعلانه بهذا التقرير كما سبق أن أوضحنا ، وبين الموظف الذي حصل علي تقديرات أعلى والتي تظل سرّية طبقاً لهذه القوانين السابق الإشارة إليها . فأباحت هذه القوانين للأول دون الثاني حقّ التّظلم من تقديره خلال فترة محددة . وتكمن سبب التّفرة بين الحالتين في الآثار التي كانت تترتب علي حصول الموظف علي تقدير بدرجة ضعيف أو متوسط حيث كان يحرم من العلاوة السنويّة ومن الترقية وقد تصل إلى حدّ الفصل من الخدمة في بعض الحالات . ونلاحظ هنا أنّ إخطار الموظف بتقديره ( سواء أكان ضعيفاً أم متوسطاً ) وإعطاءه الحق في الاعتراض أمراً منطقيّاً وعدلاً لما يترتب عليه من آثار .

بينما في الحالة الثانية وهي حالة حصول الموظف علي تقديرات أعلى والتي لم يترتب عليها أيّ أثر من الآثار السابقة ، فإنّه لم يكن هناك داعٍ لإبلاغ الموظف بتقديره ولا بمنحه حق الاعتراض عليه ، وتوجد حالة استثنائية يسمح فيها مجلس الدولة للموظف بالطعن في تقرير كفايته دون التّقيّد بمدة الطعن القضائي وذلك في حالة إقامته دعوي يعترض فيها علي ترقّيته التي تمّت على أساس هذا التّقدير .

١- وفي القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م والخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة قام بتعديل كافة القواعد السابقه لأنّه نصّ على ضرورة إخطار جميع الموظفين أيّاً كانت درجة تقديرهم بتقارير كفايتهم ، كما كفل لهم حق الاعتراض علي تقارير كفايتهم خلال عشرين يوماً من تاريخ علمهم بها . وعلى أن يكون الاعتراض لدى لجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض وتشكل من ثلاثة من كبار العاملين ممّن لم يشتركوا في وضع التّقرير، وكذلك عضو تختاره اللجنة النقابية على أن تفصل اللّجنة في هذا التّظلم

خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمه إليها ، ويكون قرارها نهائياً ولا يعتبر كذلك إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم أو البت فيه. وقد ميّز هذا القانون بين الاعتماد النهائي لتقارير الكفاية والذي تختص به لجنة شؤون العاملين وبين الفصل في الاعتراض عليها والذي أصبحت تختص به لجنة التظلمات المشار إليها ، هذا الاتجاه يمثل خطوة مهمة نحو تحقيق أكبر قدر من الضمان والفعالية لتقارير الكفاية.<sup>(١)</sup>

### موقف قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م من التظلم من تقارير الكفاية

بعد أن أوردت المادة ٢٦ علانية التقارير قررت أن للعامل " أن يتظلم منه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إعلانه "

ويكون تظلم الموظفين شاغلي وظائف الإدارة العليا و التنفيذيّة من التّقارير المقدّمة عن أدائهم إلي السّلطة المختصّة . ويكون تظلم باقي الموظفين إلي لجنة التّظلمات المنصوص عليها في المادة ٢٦ من القانون والتي ورد بها "تشكل اللّجنة بقرار من السّلطة المختصّة من ثلاثة من شاغلي وظائف الإدارة العليا ممن لم يشتركوا في وضع التّقرير ، وعضو تختاره اللّجنة النّقائبة بالوحدة إن وجدت .

وعلي إدارة الموارد البشريّة طبقاً لنص المادة ٨١ من اللائحة التّنفيدية أن تمسك سجلاً لتدوين التّظلمات المقدّمة من تقارير تقويم الأداء . وأن تسلّم الموظف المتظلم صورة من تظلمه بعد التّأشير عليه بما يفيد تسلّم الأصل .

وطبقاً للمادة ٨٢ من اللائحة التّنفيدية يكون للجنة التّظلمات أمين تختاره السّلطة المختصّة من بين موظفي إدارة الموارد البشريّة ، يقوم بتلقّي التّظلمات وقيدها في

(١) د/ رمضان محمد بطيخ : المرجع السابق ص ٢٨٤ .

السَّجَلُ المنصوص عليه في المادة السابقة حسب أسبقية ورودها .  
وتكون مداوالات لجنة التَّظَلُّمات سرِّية طبقاً للمادة ٨٣ من اللائحة التَّنفيذية ، ولها استيفاء ما تراه لازماً من بيانات ومعلومات من الموظف ، أو رئيسه الأعلى أو إدارة الموارد البشرية ، إضافة إلي مراجعة سجلِّ الأداء الوظيفي الخاص بالموظف خلال السنة السابقة للتظلم . ويصدر قرار اللجّنة مسبباً بأغلبية الأصوات .  
وبعد ذلك وطبقاً للمادة ٨٤ من اللائحة التَّنفيذية تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف إلكترونيّاً أو ورقياً بنتيجة تظلمه من تقرير تقييم أدائه ، والأسباب التي بني عليها ، وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ البتِّ في تظلمه . وفي حالة إعلان الموظف ورقياً وامتناعه عن تسلُّم صورة من تقرير تقييم أدائه والتَّوقيع بما يفيد ذلك ، يتأشّر علي أصل التَّقرير بذلك .

### المطلب السادس : آثار تقارير الكفاية

اختلف الرأي حول ترتيب آثار قانونية أو نظامية علي تقارير تقييم الأداء الوظيفي أو تقارير الكفاية ، فذهب البعض إلي المناداة بعدم ترتيب أيِّ أثر قانونيِّ علي التَّقارير ، بينما يذهب الرأي الرَّاجح إلي ترتيب آثار علي التَّقارير تتعلق بشؤون الموظف .

#### الرأي الأول : استبعاد أيِّ أثر لتقارير الكفاية

ينادي هذا الرأي بعدم ترتيب أيِّ أثرٍ علي تقارير الأداء الوظيفي وذلك علي أساس أنّ ترتيب أيِّ أثرٍ علي تقدير الكفاية سيؤثر علي القائم بعملية التَّقدير أو التَّقييم ممّا قد يبعدها عن الموضوعية ويخضعها للعاطفة والاعتبارات الشَّخصية ، الأمر الذي يؤدي إلي أنّ يصبح معه هذا النظام أداة إفساد للإدارة ووسيلة غير عادلة بالنسبة للموظفين فقد تؤدّي القسوة أو الرغبة في الانتقام إلي تشدّد الرّئيس الإداري عند تقرير كفاية بعض

موظفيه ، ممّا يمكن أن يؤدّي به إلى خفض مستوى كفايتهم ؛ رغبة في الحطّ من شأنهم أو تفويت الفرصة عليهم في الترقية بالاقتدار علي أساس الجدارة ، أو عدم الحصول علي علاوة ، أو مكافأة ، أو شغل منصب قيادي .

كما قد تؤدّي الشفقة علي بعض الموظفين والخوف من تحمّل مسؤوليّة عدم ترقيتهم أو عدم منحهم علاوات أو مكافآت إلي التّغاضي عن ضعف مستواهم ، وتقدير كفايتهم مما يخالف الحقيقة ، وذلك تجنباً للآثار الضارة لانخفاض مستوي كفايتهم . كما تؤدّي الصداقة أو المصلحة إلى محاباة بعض الموظفين وإعطائهم تقديرات تخالف حقيقة المستوي الحقيقي لكفايتهم .

لكلّ ماسبق ، نادي البعض بعدم ترتيب أي أثر قانوني لتقدير الكفاية ، والاكتفاء بالاسترشاد بها في بعض الشئون الوظيفيّة ، دون أن تكون لها أية آثار سلبية أو إيجابية من النّاحية القانونيّة .<sup>(١)</sup>

### الرأي الثاني : ترتيب آثار علي تقارير الكفاية

يذهب أنصار هذا الرأي إلى ترتيب آثار قانونيّة معيّنة علي تقدير الكفاية ، فالكفاية ليست شرطاً لتولّي الوظائف العامّة فقط ، بل يجب أن تكون شرطاً للاستمرار في الوظيفة العامّة ، ولن تتقدّم الإدارة وتحقق الأهداف المرجوّة منها ، إلا بتوافر الكفاية في موظفيها ، فالموظف العام هو أداة الإدارة لتحقيق أهدافها بفاعليّة وفي أقلّ وقتٍ ممكنٍ وبأقلّ نفقةٍ ممكنة ، ولذلك يجب رفع مستوى أداء موظفيها وذلك عن طريق متابعة نشاطهم دوريّاً ، ورفع مستوى كفايتهم .

(١) د/ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٣١٢ و ٣١٣ .

بالإضافة إلى أن أحد أهداف نظام قياس الأداء يتمثل في توفير معلومات أساسية عن الأداء يمكن أن يستخدمها الأفراد في تغيير سلوكهم .

كما أنه لا يمكن إثبات الكفاية الوظيفية عن طريق ثبوت عدم اقتراف الموظف لمخالفة ما توجب مجازاته تأديبياً ؛ وذلك لأن الكفاية الوظيفية تعتبر حالة مستمرة ، تقوم علي عناصر عديدة منها : المواظبة وحسن المعاملة ، والتعاون ، والإنتاج ، والدقة، والتيقظ ، وحسن التصرف ، وهي أمور لا علاقة لها بالمجازاة أو عدم المجازاة التأديبية<sup>(١)</sup>.

ومن ثم ترتب قوانين التوظيف المختلفة آثاراً قانونية معينة على نتائج تقدير الكفاية ، سواء بالنسبة لتثبيت تعيينهم بعد قضاء فترة الاختبار أو التجربة ، أو بالنسبة لاستمرارهم في وظائفهم ، أو بالنسبة للترقية بالاختيار أو بالنسبة لمنح العلاوات والمكافآت التشجيعية .

ونميل إلى ضرورة ترتيب آثار قانونية علي تقارير تقويم الأداء الوظيفي ؛ لأن العكس يمكن أن يؤدي إلي عدم الاهتمام ، ومن ثم عدم الجدية وعدم الدقة عند القيام بتقدير الكفاية وهو ما يذهب إليه معظم الشراح .

ولكن يشترط لترتيب آثار قانونية عليها : توافر الموضوعية عند وضع تقدير تقارير الكفاية ، وعلى ألا يؤثر ذلك على مرتب الموظف وعلاواته إلا في أضيق الحدود؛ لأن المساس بمالية الموظف سينعكس في النهاية على أسرته ويقلل دخله ، وهو أمر

(١) د / بكر القباني : القانون الإداري ، ١٩٨٧ ، ص ٦٠١ وما بعدها ، وللمزيد ينظر د / أنور أحمد رسلان :

تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٣١٤ .



يرى أنصار هذا الرأي وأنا معهم استبعاده أو علي الأقل عدم الأخذ به ، إلا بعد إتاحة فرصة حقيقية لتمكين الموظف من تحسين مستوى أدائه ، وذلك بالعمل على تدريبه ، ممّا يمكنه من تفادي ضعف مستوى أدائه مستقبلاً .

والإتجاه السائد في قوانين التوظيف المعاصرة هو ترتيب آثار قانونية على تقارير الكفاية ، سواء أكانت هذه الآثار إيجابية أم سلبية إلا أنّ مضمون هذه الآثار يختلف من قانون لآخر .<sup>(١)</sup>

وقد درج المشرع المصري علي ترتيب آثار مهمّة على تقارير الكفاية تؤثر في شؤون الموظف الوظيفية ، ولئن اختلفت هذه الآثار من قانون لآخر ، إلا أنّ قوانين التوظيف المتعاقبة قد أخذت جميعاً بمبدأ ترتيب آثار قانونية علي تقارير الكفاية مع اختلاف في التفاصيل .<sup>(٢)</sup>

ويحدد القانون الحالي للخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م آثار تقويم الأداء كما يلي :

١ . الترقية بالاختيار : وفقاً لنص م٣٧ من قانون الخدمة المدنية الحالي " تكون الترقية للوظائف التخصصية من المستوى الأول (ب) بالاختيار على أساس بيانات تقويم

(١) د/ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٣١٥ .

(٢) د/ أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية ، مرجع سابق ، ص ٣٢٥ وما بعدها ولسيادته أيضاً : الآثار القانونية لتقارير الأداء الوظيفي ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة الرياض ، العدد ٥٠ ، يونيو ١٩٨٦ م ، ص ٣٣٩ ، أستاذنا الدكتور / فؤاد محمد النادي : مبادئ علم الإدارة ، المرجع السابق ، ص ٤٤٠ و ٤٤١ ، د/ محمد عبد العال السناري : مرجع سابق ، ص ١٦٨ وما بعدها ، د/ نادر أحمد أبو شيخه : المرجع السابق ص ١٧ .

الأداء وماورد في ملف الخدمة من عناصر الامتياز ، وتكون الترقية للوظائف التَّخْصُصِيَّة الأخرى بالاختيار ... ويشترط للتَّرقية أن يحصل الموظف على تقرير تقويم أداء بمرتبة كفاء في السنتين السابقتين مباشرة على التَّرقية ، باستثناء التَّرقية بالاختيار في الوظائف التَّخْصُصِيَّة فيجب الحصول على تقدير تقويم أداء بمرتبة ممتاز .

ويفضل عند التَّرقية بالاختيار كما ورد بالمادة ٩٦ من اللائحة التَّنفيذِيَّة لهذا القانون اختيار الأعلى في مجموع درجات تقويم أداء السنتين السابقتين على الترقية ، وعند التساوي يفضل الأعلى في مجموع درجات تقويم أداء السنة السابقة عليهما . ومن ثمَّ تلعب تقارير الكفاية دورًا مؤثرًا في مجال التَّرقية بالاختيار، ونلاحظ أهمية الدور الذي تلعبه تقارير الكفاية في أنَّه يزداد بارتفاع مستوى الدرجة التي يشغلها الموظف المطلوب ترقيته ، وذلك باشتراط الحصول على تقدير ممتاز في السنتين السابقتين مباشرة على التَّرقية .

٢. منح العلاوة التَّشجيعِيَّة : وفقا لنص المادة ٣٧ من القانون الحالي يعتبر حصول الموظف على تقرير كفاية بمرتبة كفاء علي الأقل عن العامين الآخرين أحد الشروط التي يجب توافرها حتي يمكن منح الموظف علاوة تشجيعية بنسبة ٢.٥٪ من أجره الوظيفي .

٣. الإعلان عن أسماء الموظفين المميزين : طبقًا لنص المادة ٨٦ من اللائحة التَّنفيذِيَّة تعلن أسماء الموظفين الذين حصلوا على مرتبة ممتاز في تقارير تقويم الأداء على موقع الوحدة الإلكتروني وفي لوحة الإعلانات المعدة لذلك ، وفي مكان بارز في كلِّ إدارة يتبعها الموظفون الحاصلون على هذه المرتبة ولا يرفع الإعلان إلاَّ بعد مضي خمسة عشر يومًا .

ويقصد بتقرير هذا الأثر رفع الرُّوح المعنويّة ، وبث روح المنافسة بين الموظفين ، فهذا الإجراء يشجع الموظفين متميّزي الأداء، ويحث الآخرين للعمل على تحسين مستوى أدائهم ممّا يؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم .

٤. منح الموظف فرصة للتدريب : أعطت المادة ٨٧ من اللائحة التّنفيدية لإدارة الموارد البشريّة الحق في إلحاق الموظف الذي تمّ تقييم أدائه بمرتبة ضعيف ببرنامج تأهيلي لتحسين أدائه في أقرب وقت بعد التنسيق مع رئيسه المباشر .

٥. النقل لوظيفة أخرى : نصت المادة ٢٧ من القانون على أنّ الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويّان متتاليان بمرتبة ضعيف يعرض على لجنة الموارد البشريّة<sup>(١)</sup> فإذا تبين لها من فحص حالته أنّه أكثر ملاءمة للقيام بوظيفة أخرى في ذات مستوى وظيفته ، اقترحت نقله إليها لمدة لا تتجاوز سنة .

٦. الحرمان من نصف مقدار الأجر المكمل : إذا تبين للجنة بعد انقضاء مدة السنة أنّه غير صالح للعمل بها بطريقة مرضية اقترحت خصم ٥٠٪ من الأجر المكمل لمدة ستة أشهر .

٧. الفصل من الخدمة : إذا تبين للجنة أنّ الموظف غير صالح للعمل بعد خصم ٥٠٪ من أجره الوظيفي لمدة ستة أشهر تقترح اللجنة إنهاء خدمة الموظف خدمة الموظف لعدم الصلاحية مع حفظ كافة حقوقه التأمينية .

أما بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية فإن خدمتهم تنتهي لعدم الصلاحية للوظيفة طبقاً لنص المادة ٢٨ في حالة تقديم تقريران متتاليان بمرتبة أقل من فوق المتوسط عن الموظف ويكون الإنهاء من اليوم التالي لتاريخ صدور آخر تقرير نهائي مع حفظ حق

(١) يراجع في تشكيل اللّجنة واختصاصها نص المادة الرابعة من قانون الخدمة المدنية ١٨ لسنة ٢٠١٥ م وكذلك نص المادة الرابعة من اللائحة التنفيذية .

الموظف في المعاش.

فهنا نلاحظ أنّ فصل الموظف يكون وجوبياً في حالة الحصول علي ثلاثة تقارير متتالية بمرتبة ضعيف وبعد خصم ٥٠٪ من أجره المكمل لمدة ستة أشهر ، بينما أعطى المشرّع لجنة الموارد البشرية سلطة تقديرية في حالة حصول الموظف علي تقديرين متتالين بمرتبة ضعيف ، بحيث يتم الاختيار بين الفصل وبين نقل الموظف إلى وظيفة أخرى ترى اللّجنة أنّها مناسبة لإمكانات الموظف . وفي حالة ما إذا رأت اللّجنة أنّ أداء الموظف غير مرضي في الوظيفة المنقول إليها اقترحت مجازاته بخصم ٥٠٪ من الأجر المكمل ، وأن هذا الخصم محدد المدة لمدة ستة أشهر فقط فإذا ظلّ مستوى أداء الموظف منخفضاً ، عرض أمره مرة أخرى على اللّجنة التي تقترح فصله من الخدمة مع حفظ حقه في المعاش .

أما بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية فإنه يشترط لإنهاء خدمتهم لعدم الصلاحية أن يحصل الموظف على تقريران متتاليان بمرتبة أقل من فوق المتوسط ، وفي جميع الأحوال ترفع اللّجنة تقريرها إلى السّلطة المختصة للاعتماد .

كذلك يلاحظ هنا أنّ المشرّع المصري قد حرص في قوانين التّوظيف المتعاقبة على النصّ صراحة على حفظ حقّ الموظف في المعاش إذا فصل بسبب ضعف أدائه وهو أمر محمود لموقف المشرّع لأهميّة ذلك للموظف ولأسرته وفي نفس الوقت لاتّفاق هذا الإجراء مع متطلبات العدالة .

أما بالنسبة لشاغلي وظائف الإدارة العليا و التّنفيذية فإنه طبقاً لنص المادة ٢٨ من قانون الخدمة المدنية " تنتهي لعدم الصّلاحية للوظيفة خدمة شاغلي وظائف الإدارة العليا و التّنفيذية الذين يقدم عنهم تقريران متتاليان بمرتبة أقل من فوق المتوسط من اليوم التالي لتاريخ صدور آخر تقرير نهائي مع حفظ حقه في المعاش .

## الخاتمة

يحقق نظام تقييم أداء الموظفين فائدة ملموسة للجهات الإدارية فهو يوفر قاعدة أساسية من المعلومات عن أداء الموظفين ممّا يساعد علي اتخاذ قرارات مهمّة بشأنهم وكذلك معرفة مدى النجاح الذي يحققه هؤلاء الموظفون في تأدية الأعمال المطلوبة منهم بالمقارنة مع الأعمال المتوقع منهم أدائها من قبل جهة عملهم .

وقد تطور نظام تقارير الكفاية حيث بدأ تطبيقه في القانون المصري ابتداءً من الأمر العالي الصادر بتاريخ ١٠ ابريل ١٨٨٣، على الرغم من تعطيل العمل به بالأمر العالي الصادر بتاريخ ٢ ديسمبر ١٨٩٢ حتى تم الأخذ به مرة أخرى بالقانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م وتم تعديله أكثر من مرة حتى صدور قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م .

وقد جعل القانون الحالي مراتب تقييم الأداء خمسة مراتب وهي : ممتاز ، كفاء ، جيد جداً ، جيد ، ضعيف .

ولتقارير الكفاية أهمية كبيرة في الحياة الوظيفية للعاملين فلهذه التقارير أهمية كبيرة في فترة الإختبار ، كما أنها تعد وسيلة من نظام تقييم الحوافز وزيادة أجر العاملين من حيث الترقية والعلاوات التشجيعية والدورية ، كما أنها تعد وسيلة مهمة من الوسائل التي يتم علي أساسها اختيار أفضل الموظفين .

ولتقارير الكفاية أهمية بالنسبة للجهة الإدارية فعن طريق هذه التقارير تستطيع الإدارة الوقوف على مدى نجاح وفعالية نظم التعيين المتبعة في الوظيفة العامة، كما أنّ لهذه التقارير دورًا مهمًا في تحديد احتياجات الجهة الادارية من العمالة ،ولها أثرًا فيما يتعلّق بتدريب الموظّفين ، كما أنّها تعدُّ وسيلة مهمّة للنّهوض بكفاءة العمل الإداري وحسن تنظيم الخدمات .

وتوجد معوقات كثيرة لتقارير الكفاية و منها : ميل الرؤساء الإداريين إلى تقييم الموظفين من وجهة نظرهم لا من وجهة نظر الجهاز الحكومي .

كما أن تجاوز بعض الرؤساء في استعمال سلطتهم الممنوحة لهم لصالح الاصدقاء والمعارف مما يجعل عملية تقييم الأداء غير موضوعية .

كما أن مقاومة الموظفين أنفسهم لنظام تقارير الكفاية يجعل الرؤساء غير مستعدين لتطبيق نظام تقارير الكفاية على النحو المناسب .

كما أنه من الممكن أن يستخدم بعض الرؤساء تقارير الكفاية كأداة للرقابة والتهديد للموظفين تحت إدارتهم باعتبارها أداة للسيطرة والتسلط .

وقد سلك قانون الخدمة المدنية نفس مسلك القانون السابق حيث أخضع القانون الجديد جميع العاملين لنظام تقييم الأداء أيًا كانت درجاتهم الوظيفية.

أما بالنسبة للسلطة المختصة بوضع التقرير فقد سلك القانون الجديد نفس مسلك القانون السابق حيث أناط بالرئيس المباشر بوضع التقرير على أن يتم عرض هذا التقرير على الرئيس الاداري الأعلى ثم بعد ذلك يعرض على لجنة الموارد البشرية للنظر في اعتماده من السلطة المختصة ، أمّا بالنسبة لشاغلي الإدارة التنفيذية أو العليا فإن الرئيس المباشر - أيضاً - هو الذي يقوم بإعداد التقرير ، ثم بعد ذلك يعرض على لجنة الادارة العليا للنظر في اعتماده من السلطة المختصة .

وبالنسبة لدورية التقارير فقد أخذ القانون الجديد بمبدأ سنوية تقارير الكفاية متماشيا في ذلك مع جميع قوانين التوظيف السابقة وذلك مع الاختلاف في تحديد تاريخ وضع التقرير السنوي وذلك حسب بداية السنة المالية وذلك بسبب الاعتمادات المالية والترقيات . وفي القانون الحالي يتم وضع تقارير الكفاية عن سنة مالية تبدأ من أول يوليو حتي نهاية يونيو .

وقد نص القانون الحالي على علنية جميع التقارير ولم يلجأ إلى تطبيق مبدأ سرية التقارير بل أخضعها إلى مبدأ العلنية المطلقة.

وقد كفل القانون الجديد للعامل الحق في التظلم من تقرير الكفاية خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إعلانه بتقرير الكفاية، ويكون التظلم بالنسبة لشاغلي الإدارة العليا و التنفيذية إلى السلطة المختصة، وبالنسبة لباقي الدرجات يكون التظلم إلى لجنة التظلمات.

ولتقارير الكفاية آثار مهمة منها: الترقية بالاختيار، منح العلاوة التشجيعية، الإعلان عن الموظفين المميزين، النقل لوظيفة أخرى، أو الحرمان من الأجر المكمل، أو الفصل من الخدمة.

## مصادر البحث

- ١- الباحث / إبراهيم بن محمد الزهراني : فاعلية تقارير كفاءة الأداء " من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، مقدمة إلي كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، ١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م .
- ٢- د/ إسماعيل زكي : ضمانات الموظفين في التعيين والترقية والتأديب ، رسالة دكتوراة ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة .
- ٣- الباحث/ أمين عيسى يوسف : قياس كفاءة الاداء والضمانات التي تكفل تحقيقها لأهدافها ، مجلة التنمية الادارية - مصر العدد الثالث ابريل ١٩٧٩
- ٤- د/ أنور أحمد رسلان : الآثار القانونية لتقارير الأداء الوظيفي ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة الرياض ، العدد ٥٠ ، يونيو ١٩٨٦ م .
- ٥- د/ أنور أحمد رسلان:تقارير الكفاية ( دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، دار النهضة العربية ، ١٩٩٨ .
- ٦- د / بكر القباني : الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية " دراسة نظرية تطبيقية مقارنة " معهد الإدارة العامة الرياض - ١٩٩٣ .
- ٧- د/ بكر القباني : القانون الإداري ، ١٩٨٧ .
- ٨- د/ جاسم محمد خلف ود / محمد صالح علي ، دراسة استشارية ، حول " تحسين أنظمة تقييم أداء العاملين في أمانة الخدمة المدنية في الجماهيرية العربية الليبية ، (عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- ٩- د/ حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة ، القاهرة ١٩٧٥/١٩٧٦ .
- ١٠- د/ حسين رمزي كاظم : التقارير الحائرة بين السريّة والعلانية ، مجلة الإدارة القاهرة ، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، العدد الثالث ، يناير ١٩٧٨ .



- ١١- د/ حمدي أمين عبد الهادي : نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، ١٩٦٦ م .
- ١٢- د/ رمضان محمد بطيخ: تقويم أداء الموظف ( تقارير الكفاية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩ .
- ١٣- د / زكي محمود هاشم : دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية ، القاهرة جامعة الدول العربية بالإشتراك مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المؤتمر السادس للعلوم الإدارية ١٩٧٢ .
- ١٤- المستشار/ سمير صادق :تقارير الكفاية والرقابة القضائية عليها ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة، ١٩٧٨ .
- ١٥- الباحث/ صلاح الدين مندور : تقارير الأداء والكفاية بين النظرية والتطبيق ،مجلة المال والتجارة- مصر ، ديسمبر ١٩٧١ .
- ١٦- د/ عاطف عبيد : ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ١٩٧٩ .
- ١٧- د / عبد الرحمن عبد الباقي عمر : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس - القاهرة ، ١٩٧٢ م .
- ١٨- د/ عبد الرحمن الفرماوي : "قياس العمل ومعدلات الأداء ورقة عمل مقدمة إلي برنامج التنظيم وطرق العمل " ، الذي عقده معهد الإدارة العامة ،الفترة من ٢ - ٦ / ٨ / ١٩٧٣ م .
- ١٩- د/ عمر وصفي عقيلي : تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي - القاهرة - المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، سلسلة الدراسات والبحوث الإدارية ١٩٧٦ م .

- ٢٠- د / عمرو صفى عقيلي : إدارة القوي العاملة ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ،  
١٩٩٦ .
- ٢١- د / فؤاد محمد النادي: مبادئ علم الإدارة العامة - مطابع الدار الهندسية -  
١٤٣٥ - ٢٠١٦ م .
- ٢٢- د / ماجد راغب الحلو : القانون الإداري ، ١٩٨٧ .
- ٢٣- د / مازن رشيد : إدارة الموارد البشرية ، الرياض مكتبة العبيكان ، ٢٠٠٤
- ٢٤- د / محمد أنس جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الادارة ،  
رسالة دكتوراة ، ١٩٧٣
- ٢٥- الباحث / محمد الريدي : مجموعة مقالات بعنوان هل تلغي تقارير الكفاية ؟  
،مجلة المال والأعمال -مصر ، يوليو ١٩٨١ .
- ٢٦- د / محمد عبد العال السناري : نظم وأحكام الوظيفة العامة والسلطة الإدارية  
والقانون الإداري في جمهورية مصر العربية دراسة مقارنة ، بدون تاريخ
- ٢٧- د / محمد ماهر الصواف : تقويم الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة للنماذج والتقارير  
المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ، وجمهورية مصر العربية ، مجلة الإدارة  
العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٧٦ لسنة ١٩٩٢ م .
- ٢٨- د / محمد ماهر الصواف : دراسة فاعلية كفاية الأداء بالإدرات الحكومية بالتطبيق  
علي محافظة سوهاج ، مجلة البحوث الإدارية مصر ، ١٩٩٣ .
- ٢٩- الباحث / مصطفى شعبان دسوقي : تقارير كفاية العاملين المدنيين بالدولة ، وفقا  
لعلم الإدارة العامة والقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولائحته التنفيذية ، التنمية  
الإدارية - مصر ، يناير ٢٠١٢ م .

- ٣٠- د / نادر أحمد أبو شيخة : تقدير كفاية الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية في الدول العربية " دراسة تحليلية مقارنة " المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - العددان الثالث والرابع ، ١٩٨٩ .
- ٣١- الباحثة / هاجر فضل الله غزالي : تقارير الكفاية مميزاتها ومشكلاتها ، التنمية الإدارية - مصر، أكتوبر ٢٠٠٧ .

## فهرس الموضوعات

٢١٤	موجز عن البحث
٢١٨	مقدمة
٢٢٢	المبحث الأول : التطور التاريخي لتقارير الكفاية في القانون المصري
٢٣٠	المبحث الثاني : ماهية تقارير الكفاية وأهميتها وموَّقاتها
٢٣٠	المطلب الأول : ماهية تقارير الكفاية
٢٣٣	المطلب الثاني : أهمية تقارير الكفاية في الحياة الإدارية
٢٤٠	المطلب الثالث : موَّقات تقارير الكفاية
٢٤٤ .. ٢٠١٦	المبحث الثالث : أهم ملامح قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ..
٢٤٥	المطلب الأول : الموظفون الخاضعون لتقرير الكفاية
٢٥٠	المطلب الثاني : السُّلطة المختصة بوضع تقارير الكفاية
٢٥٧	المطلب الثالث : دورية تقارير الكفاية
٢٦٤	المطلب الرابع : علنية تقارير الكفاية
٢٧٢	المطلب الخامس : التظلم من تقارير الكفاية
٢٧٥	المطلب السادس : آثار تقارير الكفاية
٢٨٣	الخاتمة
٢٨٦	مصادر البحث
٢٩٠	فهرس الموضوعات