

**التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء  
الوظيفي لدى المشرع السعودي**

**د.أنور فهد الظفيري**

**أستاذ مساعد في كلية إدارة الأعمال - قسم القانون**

**جامعة حفر الباطن**

## التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي

د. أنور فهد الظفيري

### المخلص

هدفت الدراسة الكشف عن آلية التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن وتم استعراض الموضوع من خلال عدد من المباحث والمطالب وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أبرزها: أخذ المشرع السعودي بمبدأ علانية تقارير الاداء الوظيفي واعتمد المشرع الاردني على أن تكون هذه التقارير سرية، واتاح المنظم السعودي للموظف الذي يحصل على تقدير غير مرضي أن يتظلم وفق الطريق التي وضعها المشرع السعودي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المشرع السعودي بتنظيم الامور التي تتعلق بالوظيفة العامة بقانون لا بنظام لما تواجه الوظيفة العام من مشكلات متعددة، وضرورة معالجة المشرع السعودي عيوب تقارير الاداء الوظيفي حتى تكون قائمة على الاسس العادلة والموضوعية وبعيداً عن المزاجية.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء الموظفين، تقارير الأداء الوظيفي.

### Grievance over employee performance appraisal through job performance reports The Saudi legislator

#### Abstract

The study aimed to reveal the grievance mechanism on employee performance evaluation through job performance reports

With the Saudi legislator, the descriptive analytical approach and the comparative approach were used. The subject was reviewed through a number of investigations and demands. The study reached a number of results, the most important of which are: An employee who obtains an unsatisfactory rating may file a grievance according to the method established by the Saudi legislator.

The study recommended the need for the Saudi legislator to organize matters related to the public job by law, not by system, because the public job faces multiple problems, and the Saudi legislator should address the defects of job performance reports so

that they are based on fair and positional foundations and away from mood

**Keywords:** employee performance appraisal, job performance reports.

### المقدمة

قد يصدر عن الإدارة قرارات إدارية خاصة بالموظفين، والتي يجب أن تتفق ومبدأ المشروعية، وتتعلق بالوظيفة العامة ومنها القرارات الإدارية التي تصدر لتقييم أداء الموظف العام، حيث تعد تقارير تقييم الأداء إحدى الوسائل لنحكم على جدارة الموظفين للاستمرار في العمل واستحقاقهم للترقية والترقية، وتعد أداة مهمة من الأدوات الرئيسية لقياس كفاءة الموظفين والمؤشر لنجاح أو فشل هؤلاء الموظفين<sup>(١)</sup>.

فهو يمثل تعبير حقيقي وواقعي لنجاح أو فشل الطرق المتبعة في اختيار الموظفين، إذ يدفع الموظفين إلى بذل أقصى جهد ممكن في العمل، ومن جهة أخرى يساعد الرؤساء الإداريين في متابعة نشاط وأداء موظفيهم بطريقة مستمرة، ويعد وسيلة فعالة يمكن خلالها مراجعة ومتابعة مختلف السياسات الوظيفية؛ فعن طريقها تستطيع الإدارة مراجعة مدى نجاح وفاعلية نظم التعيين في الوظيفة العامة.

وتبدو صعوبة وضع التقارير من خلال العوامل الشخصية التي تربط الرئيس المباشر بالموظف في عملية تقييم أداء الموظفين للتركيز والتعسف في مواجهته، والاعتماد على جميع عناصر التقييم، لذا يتطلب الأمر تحقق الحيادية من قبل الرئيس مع الموظفين كافة، والنظر لأداء الموظف وفق جميع المدد التي قضاها في الوظيفة<sup>(٢)</sup>. كما أن عملية تقييم الأداء تبين مدى قيام الإدارة بعملها بشكل صحيح وبيان انحراف السلطة في الوقت المناسب ومنع تكرار الأخطاء واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت المناسب، وإن التقييم للأداء تم إيجاده من أجل تحديد مشاكل الموظفين ورفع الكفاءة<sup>(٣)</sup>.

(١) عبد الوهاب، محمد رفعت (٢٠٠٢)، مبادئ وأحكام القانون الإداري (ط١)، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، ص ١٢.

(٢) صادق محمد الحسيني، حسين جبر الطائي، الرقابة على تقييم أداء الموظفين، دراسة مقارنة، مجلة المحقق الحلبي للعلوم القانونية والسياسية، بغداد، السنة ١٢، العدد الأول، ٢٠٢٠.

(٣) الطهراوي، هاني علي (٢٠٠٦)، الوسيط في القانون الإداري. (ط١). دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص ٣٤.

فالغاية من تقارير الأداء معرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل والوقوف على مظاهر واسباب ضعف الأداء، وتقييم الموظفين للوقوف على درجة كفايتهم، واعداد برامج لتدريب العاملين الذين يكون اداؤهم اقل من المستوى المطلوب، والوقوف على درجة التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات<sup>(٤)</sup>.

ولاشك ان المملكة العربية السعودية تسعى باستمرار الى تطوير الاداء الادارى الحكومى، والذي يعد اولى خطواته هو تحسين اداء العاملين بالدولة، لذا أصدرت لائحة تتضمن كيفية تنظيم وتقييم أداء الموظف، واحتوت على نماذج تبين الآليات الواجب اتباعها فى تقييم الموظف، بهدف تكريس العدالة التي تسعى نظم الخدمة المدنية لتحقيقها.

لذا نص المشرع السعودي في نظام الخدمة المدنية من خلال المادة (٣٦) منه على أنه: "تعد تقارير دولية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية وتناولت لائحة تقويم الاداء الوظيفي"<sup>(٥)</sup>.

ولقد اتجهت العديد من التشريعات العربية الى اجراء تغييرات فى منظومة العمل الادارى لتحقيق الاستغلال الامثل للقوى البشرية التي تمثل عماد الأداء والخدمات الحكومية، فرأى المشرع المصرى ان إصلاح الخدمة المدنية يمثل ركنا جوهريا من متطلبات تحسين الأداء الحكومى، وهو فى نفس الوقت يمثل شرطا ومتعلبا لتحقيق نقلة تنموية، حيث لا يمكن تصور تحقيق هذا التحسين دون تطوير منظومة العنصر البشرى التي يقوم عليها الأداء الحكومى، وكانت بداية هذا الاصلاح الادارى باصدار قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

يهدف إلى إحداث نقلة كبيرة في آليات عمل الجهاز الإداري، فضلاً عن وضعه حدًا للفساد والمشاكل الإدارية، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق العدالة بين جميع العاملين من خلال ربط الحافز بحجم الإنتاج.

<sup>(٤)</sup> الصراف، عباس، وحزبون، جورج (٢٠٠٨)، المدخل إلى علم القانون، (ط١)، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، ص١٣.

<sup>(٥)</sup> صدرت لائحة تقويم الاداء الوظيفي بقرار معالي وزير الخدمة المدنية رقم (٥١٩٣٤) بتاريخ ١٤٢٦/١٢/٣٠هـ، بناء على الأمر السامي رقم ٤٠١/٧ بتاريخ ١٤٠١/٣/٦هـ.

ولأن فلسفة قانون الخدمة المدنية تقوم على العناية والاهتمام باعتبارات الجدارة والكفاءة والتميز، فتحرر العمل الحكومي من فكرة الديمومة، إلى تدعيم الهيئة الإدارية بالخبرة والممارسة العميقة نظراً لخطورة المسئوليات التي تقوم بها.

كما أن المشرع الأردني قام بتنظيم موضوع تقييم تقارير الأداء للموظف في المواد (٧٠-٧٦) من نظام الخدمة المدنية رقم ٨٢ لسنة (٢٠١٣) وتعديلاته بالنص في المادة ٧٠ منه على أنه: "أ- تهدف عملية إدارة الأداء وتقييمه الى ما يلي: ١- الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة من خلال تقييم دور الموظف في إنجاز مهامه وتحقيق الأهداف المحددة له وفقاً لمؤشرات الأداء.....".

### مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة في بيان الإطار القانوني الذي ينظم عملية تقييم تقارير الاداء السنوية في النظام السعودي والنظام الاردني والمصري، وما مدى نجاح كل من الادارة والقضاء في ترسيخ ذلك، حيث تتمثل المشكلة في حصول الضمانات التي تحيط بعملية التقييم بأداء الموظف، ومدى المقدره على اسباغ الموضوعية على تقارير الكفاءة الوظيفية وبيان دور القضاء الاداري الاردني والقضاء الاداري السعودي في الرقابة على تقارير الاداء الوظيفي.

ومن المعلوم أنه يتم إعداد تقارير الأداء السنوية بشكل سري ومكتوم دون اطلاع الموظف على نتيجة ذلك التقرير إلا بعد مضي مدة شهر من تاريخ إيداع كشوفات نتائج التقارير في الديوان، وبشكل يتناقض مع مبدأ النزاهة والشفافية أحياناً، وذلك يسبب النزوات والتحيز الشخصي، إضافة لما تشكله تلك التقارير من بيئة خصبة للانحراف في استعمال السلطة مما يؤثر سلباً في مشروعية القرار الإداري الصادر عن الإدارة والمتعلق في تقييم أداء الموظف.

### أسئلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما الطبيعة القانونية لتقارير الأداء؟
٢. ما الاثار القانونية المترتبة على تقارير الأداء؟
٣. ما دور تقارير الأداء الوظيفي في تقييم الموظف العام؟
٤. ما الضمانات التي تحيط بعملية تقييم الموظف العام؟

### أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- ١- تبرز الأهمية النظرية في أنها سلطت الضوء على التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي وبعض التشريعات المقارنة ودورها في تقييم الأداء الوظيفي وتحديد السند التشريعي لها.
  - ٢- إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت الموضوع.
- ثانياً: الأهمية العملية:

تبرز أهمية الدراسة التطبيقية في أنها:

- ١- تنظم الناحية التطبيقية المتمثلة في تقارير الأداء ودورها في تقييم الأداء الوظيفي.
- ٢- مدى استفادة الجهات المعنية من نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام الى بيان التظلم على تقييم أداء الموظفين ن خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي ودورها في تقييم الأداء الوظيفي.

كما تهدف الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

١. بيان الطبيعة القانونية لتقارير الأداء.
٢. بيان الاثار القانونية المترتبة على تقارير الأداء.
٣. بيان دور تقارير الأداء الوظيفي في تقييم الموظف العام.
٤. بيان الضمانات التي تحيط بعملية تقييم الموظف العام.

### التعريفات الاصطلاحية:

- **تقييم الأداء:** هي عملية يتم من خلالها مراجعة أداء الموظفين خلال فترة معينة، وهو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة فتبدأ من الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام. ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به وتنفيذه بطريقة دقيقة ومنظمة عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية<sup>(١)</sup>.

(١) الجبين، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٩)، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كلمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، ص ٣٣.

- **معايير تقييم الأداء:** وهي مجموعة من المعايير التي تساعد في اختيار طريقة التقييم المناسبة لها لقياس نشاط الموظف ومدى استجابته للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها<sup>(٧)</sup>.
- **ديوان الخدمة المدنية:** وهو جهاز مركزي معاون رقابي استشاري يهدف الى ضمان الاستخدام الأمثل للقوى البشرية ورفع كفاءة العاملين في أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة وتحقيق العدالة في معاملتهم<sup>(٨)</sup>.

#### **الدراسات السابقة ذات الصلة:**

- **أجرى (الردان، ٢٠٠٩):** دراسة بعنوان: "دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض" وقد هدفت إلى استخدام الباحث في هذه الدراسة منهج الوصف التحليلي كما واستخدم الاستبانة كاداه لجمع البيانات اللازمة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود نموذج واحد موحد لتقييم الأداء الوظيفي في ظل وجود وظائف متنوعة وأن هناك جمود في شروط الترقيات الوظيفية بما لا يتناسب مع أهداف العمل المتغيرة، ووجود آثار سلبية على تقييم الأداء الوظيفي غير الموضوعي، مما ينعكس على عدم موضوعية ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية.
- **أجرى (العمران، ٢٠٠٩)** دراسة بعنوان: "البحث في معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة على مرفأي اللاذقية وطرطوس" والتي بينت أن معايير تقويم الأداء الوظيفي في مرفأي اللاذقية وطرطوس لا تعبر بشكل دقيق عن مستوى الأداء المطلوب حيث تعطي تقديرات متقاربة للجميع وتوجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة في المرفأين والمعايير الموضوعية المبنية على أسس علمية مدروسة وهذه الفروق ليست في صالح المجتمع الوظيفي.
- **أجرى (الشيخ، ٢٠٠٨)** دراسة بعنوان: "تقويم الأداء الوظيفي وأثره على حصيلة العمل الإداري" والتي جاءت لبحث نظام تقييم الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعة

(٧) الشيخ، مدثر حماد (٢٠٠٩) دراسة حالة " (٢٠٠٥-٢٠٠٨) "، تقويم الأداء الوظيفي وأثره على حصيلة العمل الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص ٢٢.

(٨) الطهراوي، هاني علي، الوسيط في القانون الإداري، مرجع سابق، ص ١٢.

القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بأمر الدرمان وأثرة على مردود العمل الإداري بها، لما لها من جهاز إداري كبير ومتسق ومتناسق مع أنشطتها المختلفة كما أنه يعتبر مستقر نسبياً.

وخلصت الدراسة الميدانية إلى عدم وجود وصف وظيفي لبعض الوظائف مما يعوق عملية تقييم الأداء، وعدم مراعاة التسلسل الإداري في الوظائف والاعتماد على الذاكرة والانطباعات الشخصية، وعدم وجود مصادر للمعلومات عن الموظفين وجهل بعض الرؤساء بأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي واعتبار تعبئة النماذج نوع من العبء الإداري وخلق نتائج تقييم الأداء من المجاملات الاجتماعية.

### منهجية الدراسة:

سيعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على إيجاد منهج متكامل للوصول إلى إطار واضح وشامل للتحليل ومن أبرز هذه المناهج:

- المنهج الوصفي التحليلي: وذلك من خلال وصف شامل لموضوع الدراسة وشرح النصوص القانونية والاجتهادات القضائية كاجتهادات محكمة العدل العليا الأردنية والمحكمة الإدارية في دراسة التنظيم القانوني لتقارير الأداء وخاصة في الدستور الأردني ونظام الخدمة المدنية وتحليلها موضعاً الجوانب المتعلقة في هذه الدراسة ونقدها.

## المبحث الأول

### ماهية تقارير الأداء وأنواعها

نجد أن المشرع السعودي قد أصدر من خلال وزارة الخدمة المدنية السعودية لائحة لتقويم تقارير الأداء الوظيفي للموظف بناء على قرار رئيس مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٠١/٧) الذي منح وزارة الخدمة المدنية الصلاحية في ذلك حيث نظمت هذه اللائحة تقارير الأداء تكريماً لمبدأ العدالة، ويقوم بعملية التقييم الرئيس المباشر للموظف بحسب ما نصت عليه المادة (٧/٣٦) بأنه: "يعد تقويم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس المباشر للموظف ويعتمد من قبل رئيسه، ولمعتمد التقويم أن يعدل فيه بما يراه ملائماً"<sup>(٩)</sup>.

<sup>(٩)</sup> نص المادة (٧/٣٦) من لائحة تقويم الاداء الوظيفي.



ونجد أن كل من المشرع السعودي والمصري والأردني قد اتفقا على ان عملية تقييم الأداء إنما تكون من خلال تقارير سنوية يتم به تقييم كفاءة الموظف العام وفقاً لعدد من المقاييس والعناصر المحددة سلفاً<sup>(١٠)</sup>.

وقد نظم المشرع الأردني أحكام إدارة الأداء وتقييمه في نظام الخدمة المدنية. فقد تعددت المصطلحات التي تناولت مفهوم تقارير الأداء، حيث ظهر أن هناك اختلافاً فيما تناوله الباحثون من تعريفات لهذا المصطلح، ولكن بشكل عام فإن هذه التقارير إنما تهدف لقياس أداء الموظف أثناء ممارسته لواجباته في الوظيفة العامة<sup>(١١)</sup>.

اما المشرع المصري فلم يضع تعريفاً محدداً لتقييم الاداء او تقرير الكفاية للموظف واكتفى بالنص على ان تضع السلطة المختصة نظاماً يكفل تقييم أداء الموظف بالوحدة بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها ونوعية وظائفها، على ان يكون تقييم أداء الموظف عن سنة مالية على مرتين على الأقل قبل وضع التقرير النهائي، ويقتصر تقييم الأداء على القائمين بالعمل فعلاً بالوحدة مدة ستة أشهر على الأقل.

وتختلف التشريعات فيما بينها في استخدام مصطلح تقييم الأداء حيث يعبر عنها في التشريع الأردني بتقارير الأداء بينما يستخدم المشرع المصري مصطلح (الكفاية) وكلا المصطلحين يعبران عن تقييم الأداء<sup>(١٢)</sup>.

وسوف يتناول الباحث ذلك من خلال المطالبين الآتيين:

المطلب الأول: مفهوم تقارير الأداء.

المطلب الثاني: أنواع تقارير الأداء.

## المطلب الأول

### مفهوم تقارير الأداء

ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم تقارير الأداء ومن أهمها؛ أنها: "النظام الرسمي الذي يتم تصميمه لأجل قياس وتقييم الأداء والسلوك للأفراد عند ممارسة العمل بطريق

(١٠) الضلعان، علي (١٩٩٥) آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين، تقييم الاداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، (الواقع، المشكلات، الحلول) الكتاب التوثيقي لندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، تاريخ ١٩٩٥/١/٨، مطبوعات معهد الإدارة العامة في الرياض، ص٣٦.

(١١) رسلان، أحمد (١٩٨٢)، تقارير الكفاية، دراسة مقارنة لنظام تقارير أوامر الموظفين العموميين، مجلة القانون والاقتصاد، القاهرة، ص ١٥١.

(١٢) القبيلات، حمدي (٢٠١٦)، القانون الإداري، الجزء الثاني، دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٨٩.

الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك، وفي فترات زمنية محددة ومعروفة، بحيث يتم تقدير جهد ونشاط وسلوك الموظف وبالتالي تحديد مدى كفاءته بشكل موضوعي وبدون أي تحيز، بحيث يتم مكافأة ذلك الموظف بقدر عمله وإنجازه، وتحديد نقاط القوة والضعف عند تأديته للعمل، وذلك لتمكين الموظف من تلافي نقاط الضعف وصولاً إلى قيامه بعمله وأدائه بشكل فاعل، وذلك لتحقيق مصلحته ومصلحة العمل، ومصلحة المجتمع بشكل عام<sup>(١٣)</sup>.

**كما عُرفت بأنها:** "التقييم لأداء الموظفين في العمل، بما يكشف عن الأداء والسلوك، للتأكد من صلاحيتهم وكفائتهم للعمل بحيث يمكنهم من ممارسة مهام الوظيفة التي توكل لهم، بما يمكنهم من الحصول على ترقية مناسبة والتي يمكن تعريفها على أنها العملية لكتابة وتعبئة التقارير المتعلقة بالكفاية"<sup>(١٤)</sup>.

كما عرفت بأنها: "التحليل والتقييم لأداء الموظفين في العمل والمسلك وتقدير مدى الصلاحية والكفاءة في القيام بأعمال الوظيفة وتحمل المسؤوليات وإمكانية تقلد المناصب والأعمال ذات المستويات العليا"<sup>(١٥)</sup>.

**من خلال التعريفات السابقة، نجد أنها تركز على:**

- ١- تقييم السلوك الوظيفي للموظف.
  - ٢- تحديد مستوى كفاءة الموظفين طبقاً لمعايير محددة مسبقاً.
  - ٣- تقييم جهود ونشاط الموظف بشكل دوري.
- وباستطلاع المفاهيم السابقة لتقارير الأداء الوظيفي تجد أنها قد وضعت نصب أعينها تحليل وتقييم أداء الموظفين في العمل في فترات زمنية محددة، وكذلك المسلك والتركيز على مدى الصلاحية والكفاءة للقيام بأعمال الوظيفة، إضافة إلى مدى صلاحية ذلك الموظف من خلال التقييم لتقلد المناصب والوظائف العليا أيضاً.
- ولقد استقر القضاء الإداري في مصر على ان تقرير الاداء يجب أن يكون مبرر قانونا وفقا لعناصر ثابتة ومستخلصة استخلاصا سائغا من ملف خدمة الموظف، وفي

<sup>(١٣)</sup> اليوسف، يوسف (٢٠٠٤) عملية تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ص ١٢٩.

<sup>(١٤)</sup> البرعمي، محمد وحبيب غازي (١٩٨٧) تقييم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، ص ٥٠.

<sup>(١٥)</sup> عاشور، أحمد (١٩٨٦) إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٤٠.

ذلك تقول المحكمة الإدارية العليا المصرية "أن المشرع أناط بالسلطة المختصة وضع نظام يكفل قياس كفاية الأداء للعاملين بما يتفق ونشاط الوحدة والأهداف المنوطة بها ونوعية الوظائف فيها على أن يكون قياس الأداء من واقع السجلات والبيانات ونتائج التدريب المتاح للعاملين وأي معلومات أخرى يمكن الاسترشاد بها في هذا الشأن، كما أوجب المشرع إخطار العاملين الذين يقل مستوى أدائهم عن مستوى الأداء العادي بأوجه النقص في هذا الأداء حتى يكونوا على بينة منه ولكي يتمكنوا بعد الإحاطة تدارك أمورهم وإصحاح شأنهم والنهوض بمستوى أدائهم إلى المستوى الأفضل على أن القرار الصادر بتقدير كفاية العامل شأنه شأن أي قرار إداري يجب أن يقوم على سببه المبرر له قانوناً، ولا يتأتى ذلك إلا بقيام هذا الاسباب على عناصر ثابتة ومستخلصة استخلاصاً سائغاً من ملف الخدمة ومتعلقة بعمل العامل خال السنة التي يقدم عنها التقرير احتراماً لمبدأ سنوية التقرير وحتى لا يؤخذ العامل بما لم يتم عليه دليل في الأوراق"<sup>(١٦)</sup>.

وأخيراً يمكن للباحث أن يعرفها بأنها: "العملية المنظمة والهادفة لتقدير مدى الكفاءة والفاعلية في عمل الموظف في الوظيفة العامة بما يمكن من مساعدة الإدارة من اتخاذ القرارات الهامة التي تخص الموظف وتؤثر في المركز الوظيفي له وبما يمكنه من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والخدمة داخل الإدارة، وبما يحقق مصلحة المنتفعين من خدمات المرفق العام وهم المتعاملين مع الإدارة.

## المطلب الثاني

### أنواع تقارير الأداء

سبق وبيننا أن هناك لائحة في السعودية تضمنت تنظيم تقييم أداء الموظف العام واحتوت على نماذج تقييم شاغل الوظيفة العامة، وقد بينت المادة ١/٣٦ من نظام الخدمة المدنية السعودي أنه: "يقصد بتقويم الأداء الوظيفي ما تقوم به الجهة الحكومية بإجراءات لقياس مستوى أداء الموظف بواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف".

وقد أهتم نظام الخدمة المدنية السعودي بأنواع تقارير الأداء حيث أشير إليها في نظام الموظفين لسنة ١٣٧٧هـ حيث جاء النص على أنه: "يضع ديوان الموظفين العام

(١٦) حكم المحكمة الادارية العليا فى الطعن رقم ٤٨٩٤ لسنة ٤٢ ق.ع، لسنة ١٩٩٨.

القواعد والإجراءات الخاصة بترتيب وتنظيم كشوف الموظفين والتقارير الخاصة في أعمالهم<sup>(١٧)</sup>.

ثم جاء النص في نظام الخدمة المدنية السعودي على أنه: "تعد تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية"<sup>(١٨)</sup>.

بيّن المشرع الأردني في نظام الخدمة المدنية إجراءات وتعليمات الخاصة بكيفية تقييم أداء الموظف العام حيث نص في المادة (٧٢/أ) أن أنه: (يصدر المجلس بناءً على تسبب لجنة يشكلها رئيس الديوان من ممثلين عن الديوان والدوائر المعنية التعليمات والأدلة والإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء وجميع النماذج المتعلقة بإدارة تقييم الأداء لموظفي الفئات الأولى والثانية والثالثة على ان تتضمن كيفية تقييم أداء الموظفين المنتدبين والمعارين والمكلفين والموفدين في بعثات أو دورات والمجازين بدون راتب وعلاوات والموظفين تحت التجربة والموقوفين عن العمل والجهات صاحبة الصلاحية في تنظيم هذه التقارير على ان يكون التقييم مبنياً على الكفايات الوظيفية).

وتقييم الأداء عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز أعمالهم الوظيفية وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويرى الباحث من خلال استقراء النص السابق أن المجلس الذي يتم تعيينه لتقييم تقارير الأداء، وهو الذي يُصدر جميع الإجراءات التي تتعلق بتقييم أداء الموظفين وجميع النماذج التي تتعلق بإدارة تقييم الأداء الوظيفي من الفئات الأولى والثانية والثالثة، بحيث يتضمن تقييم أداء الموظفين جميع عناصر عملية التقييم، لجميع الموظفين سواء الذين على رأس عملهم أو المنتدبين أو المعارين أو غيرهم بحيث يكون هذا التقييم قد بُني على الكفاية الوظيفية.

وعليه فإنه ومن خلال مطالعة نصوص نظام الخدمة المدنية وجدنا أن المشرع قد

قسّم تقارير الأداء الوظيفي إلى نوعين:

١- تقارير الأداء خلال فترة التجربة: جاء في المادة (٦٣/أ) من نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (٩) لسنة ٢٠٢٠ أنه: (يخضع الموظف المُعين في الخدمة المدنية لمدة سنتين تحت التجربة تبدأ من تاريخ مباشرته العمل في وظيفته ويتم تجديد عقده أو إنهاء خدمته في ضوء نتائج تقييم أدائه بعد انتهاء مدة التجربة، ويجوز إنهاء

<sup>(١٧)</sup> نص المادة (٣٣) من نظام الموظفين لسنة ١٣٧٧هـ.

<sup>(١٨)</sup> نص المادة (٣٦) من نظام الخدمة المدنية السعودي.

خدمته في أي مرحلة من مراحل التقييم في ضوء نتائج تقييم ادائه بقرار من المرجح المختص بالتعيين في كلتا الحالتين وفقاً للنموذج الذي يعده الديوان لهذه الغاية). وبالنظر إلى النص السابق نجد أن المشرع قد جعل فترة التجربة خاضعة لتقييم الأداء الوظيفي حيث يخضع الموظف في تلك الفترة لرقابة الإدارة وإشرافها للتأكد من صلاحيته للاستمرار بالوظيفة أم لا.

ويرى الباحث أن فترة التجربة والمحددة بمدة سنتين هي طويلة حيث يبقى الموظف في تلك الفترة غير مستقر نفسياً ويشعر بأنه مراقب في كافة أعماله وتصرفاته فلا بد من إعادة النظر في تلك الفترة لتصبح سنة واحدة ينتقل بعدها إلى الموظف إلى فترة ما بعد التثبيت.

٢- تقارير الأداء ما بعد فترة التجربة: جاء في المادة (٧٤/أ) أنه: (على الرئيس المباشر أن يقوم بشكل دوري بإجراء مراجعة مع مرؤوسيه لنتائج سجل الأداء بما فيها الجزء المتعلق بالوقائع الإيجابية والسلبية وبما يحقق رصد نقاط القوة في أداء الموظف وسلوكه لتعزيزها ورصد نقاط الضعف وكيفية معالجتها).

أما المشرع المصري فقد حدد مدة التجربة أو كما يطلق عليها الوضع تحب الاختبار بستة أشهر، يتم من خلالها تقييم أداء الموظف حيث نصت المادة ٤٧ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية على أن "تقرر صلاحية الموظف تحت الاختبار بناء على تقارير شهرية تعد بمعرفة الرئيس المباشر وتعتمد من الرئيس الأعلى، ويتم تسليم الموظف في نهاية كل شهر صورة من التقرير الشهري موضحاً به أوجه القصور في أدائه وكيفية معالجتها وعمّا إذا كان قد تفادى أوجه القصور المنصوص عليها بالتقرير السابق كاملة أم جزءاً منها أم لم يتفادها مطلقاً، ويوقع الموظف بالعلم والاستلام ويودع الأصل بملف الخدمة، وفي حالة رفضه التوقيع والاستلام يتأثر على الأصل بذلك ويودع بملف خدمته.

وعند نهاية فترة الاختبار يوضع تقرير نهائي في ضوء التقارير السابقة موضحاً به مدى صلاحية الموظف للوظيفة المعين بها من عدمه ويعرض التقرير النهائي على لجنة الموارد البشرية".

كما نصت المادة ٤٨ من ذات اللائحة على أن "تنتهي خدمة الموظف لعدم الصلاحية أثناء فترة الاختبار في الحالات الآتية:

- ١- إذا حصل في نهاية هذه الفترة على تقرير تقييم أداء بمرتبة أقل من فوق المتوسط.
- ٢- إذا أتاحت له فرصة التدريب ولم يجتزه بنجاح دون عذر مقبول.

٣- إذا تغيب عن العمل بدون إذن أو عذر مقبول لمدة خمسة أيام متصلة أو عشرة أيام متقطعة خلال فترة الاختبار.

٤- ويصدر قرار إنهاء الخدمة من السلطة المختصة".

ويرى الباحث أن الموظف العام يجب أن يؤدي أعمال وظيفته أثناء الوظيفية بدقة وأمانة، كما أنه يجب عليه أن يقوم بها بنفسه، والقيام بكل ما هو مطلوب منه والابتعاد عن المحظورات.

## المبحث الثاني

### التظلم الإداري على تقارير الأداء الوظيفي

احتل تقرير الأداء مكانة هامة في التشريعات، وقد عزز هذه المكانة كل من الفقه والقضاء، حيث يُعد تقرير الأداء هو هوية وظيفية للموظف العام، حيث من خلاله يتم جمع جميع المعلومات والوثائق التي تدل على مركز الموظف العام القانوني في الفترة الواقعة ما بين التعيين وانتهاء خدمة الموظف العام<sup>(١٩)</sup>.

كما نجد أن القضاء بدوره قد اهتم بتقرير الأداء وذلك في العديد من الحالات التي تتطلب نفيًا أو إثباتًا، حيث ينظر إليه كدليل إثبات في حالات الطعن في الترقية والفصل من الخدمة وغير ذلك من الحالات الأخرى<sup>(٢٠)</sup>.

ولذلك سوف يتناول الباحث هذا المبحث من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: التظلم الإداري.

المطلب الثاني: آثار الاعتراض على تقارير تقييم الأداء الوظيفي.

### المطلب الأول

#### التظلم الإداري

اجمع الفقه والقضاء الإداري على أهمية التظلم الإداري باعتباره احد الضمانات القانونية في مجال الرقابة الادارية، حيث يكفل لجهة الادارة بحث مدى مشروعية التظلم الإداري المقدم اليها، وصواب الاعتراضات الواردة به، ومن جهة اخرى يمنح الطرف الاخر (المتظلم) حق الاعتراض على تلك القرارات التي قد تمس مركزه القانوني.

ويعد التظلم إجراء قانوني للتعبير عن الظلم، يُظهره الشخص عند شعوره به، والذي يقصد به لغةً وضع الشيء في غير موضعه<sup>(٢١)</sup>، كما يقصد به طلب رفع الظلم أو

<sup>(١٩)</sup> الطماوي، سليمان (١٩٨٦) القضاء الإداري، قضاء الإلغاء، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٥٣٣.

<sup>(٢٠)</sup> شيجا، إبراهيم (٢٠٠٤)، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص ٣٨٢.

العنت، والتظلم مشتق من التشكي من الظلم، في حين عرف فقهيًا بأنه "وسيلة يلجأ إليها المتضرر من القرار الإداري إذ يطلب بمقتضاه من الجهة الإدارية التي أصدرت القرار العدول عن قرارها، لكي تكفيه بذلك عناء الالتجاء إلى القضاء للمطالبة بإلغاء القرار المتظلم منه"<sup>(٢٢)</sup>.

وفي تعريف آخر بأنه "وسيلة كفلها القانون للمتهم، لمواجهة ما تصدره الإدارة ضده من جزاءات يعتقد في عدم مشروعيتها ويلتمس فيه أن تعيد النظر في قرارها، الذي أضر بمركزه القانوني بالسحب أو التعديل وهو طريق يسلكه من صدر ضده قرار الجزاء قبل لجوئه إلى الطعن عليه قضائياً"<sup>(٢٣)</sup>.

وتأتي أهمية التظلم الإداري من أنه يسمح بتبادل وجهات النظر بين المتظلم والجهة الإدارية وأن من شأن هذا التظلم تقليل فرص الصدام بين الفرد والإدارة، وإظهار الإدارة في حالة قبولها للتظلم بمظهر من يحترم القانون ويعمل أحكامه، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من التعاون بين الإدارة والأفراد مما يحقق المصلحة العامة<sup>(٢٤)</sup>.

ولأن موضوع التظلم الإداري من الموضوعات الهامة، فقد اتفق الفقه والقانون على ذات المضمون في تعريفهم أنه: "الطلب الذي يتقدم به صاحب الشأن للإدارة كي تعيد النظر في أحد القرارات الإدارية الذي يدعي مخالفتها للقانون"<sup>(٢٥)</sup>.

ولقد نظم المشرع القواعد الحاكمة للتظلم الإداري وأهمها ان ينصب التظلم على قرار تملك الإدارة العدول عنه، لذا على الموظف المتضرر من نتيجة تقرير ادائه الوظيفي ان يتقدم بتظلمه الى رئيسه الاعلى ليحيله الى لجنة شئون العاملين للنظر فيه، وهذا هو ما نصت عليه المادة (١٦) من نظام الخدمة المدنية السعودي على وحدة شؤون الموظفين أن تقوم بإبلاغ الموظف الذي قد قدم عنه تقرير بأنه ضعيف بصورة من هذا التقرير

<sup>(٢١)</sup> أبو الحسن علي الجرجاني، التعريفات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، (ب.ت)، ص 82

<sup>(٢٢)</sup> نجيب خلف، محمد علي، القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣، ص ١٤٦.

<sup>(٢٣)</sup> مغاوري محمد شاهين، القرار التأديبي (ضمانات ورقابته)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٦٩٠.

<sup>(24)</sup> Daresté, Rodolphe de la Chavanne, La justice administrative en France ou Traité du contentieux de d'Administration, Éditeur : L. Larose (Paris), (Source : Bibliothèque nationale de France, département Droit, économie, politique, 8-F-p. 10327).

<sup>(٢٥)</sup> الحلو، ماجد (١٩٨٥) القضاء الإداري، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، ص ٣٢٥.

خلال سبعة أيام من اعتماده من لجنة شؤون الموظفين ويجوز لأي موظف في السعودية إذا لم يكن راضياً عن تقرير الأداء أن يتظلم خلال ١٥ يوماً من تاريخ تزويده بنسخه منه الى الرئيس الأعلى في الجهاز حيث يعمل على إحالة تظلمه الى لجنة مشكلة من ثلاثة موظفين يكون مدير شؤون الموظفين من بينهم وتقوم اللجنة بفحص التظلم خلال شهرين فإذا لم تبجته يعرض الامر على رئيس الجهاز لاتخاذ قرار خلا خمسة عشر يوماً على الأكثر ويجب أن تكون مداوات اللجنة سرية<sup>(٢٦)</sup>.

وقد نص النظام السعودي في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في المادة (١١/٣٦) على أنه: "يجوز للموظف المعد عنه تقويم أداء وظيفي بدرجة غير مرض التظلم منه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تزويده بنسخة منه الى الرئيس الأعلى في الجهاز ليحيل تظلمه الى لجنة يشكلها من ثلاثة موظفين يكون مدير شؤون الموظفين من بينهم ويرأسها أكبرهم مرتبة حسب الترتيب الآتي<sup>(٢٧)</sup>:"

أ- يتولى مدير شؤون الموظفين التحضير لاجتماعاتها.

ب- تقوم اللجنة بفحص التظلم خلال شهرين على الأكثر من تاريخ استلامه وترفع توصياتها الى رئيس الجهاز المختص، فإذا لم تبت اللجنة في موضوع التظلم خلال هذه الفترة يعرض الامر على رئيس الجهاز ليتخذ القرار الذي يراه خلال خمسة يوماً على الأكثر من تاريخ انتهاء الفترة المحددة للجنة.

ت- تكون مداوات اللجنة سرية.

ث- يجوز للجنة مناقشة الرؤساء المعنيين والموظفين المتظلمين.

ج- يكون قرار رئيس الجهاز المختص نهائياً.

والجدير بالذكر ان المشرع المصري قد اتفق مع نظيره السعودي في المدة المستحقة للتظلم على تقرير الكفاية وطريقة التظلم، حيث نصت المادة ٢٦ من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على ان "تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف بصورة من تقرير تقويم أدائه بمجرد اعتماده من السلطة المختصة. وله أن يتظلم منه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إعلانة.

<sup>(٢٦)</sup> الرشيد، محمد (٢٠٠٩) حقوق الموظف العام في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطبعة سفير،

ص ٢١٣.

<sup>(٢٧)</sup> المادة (١١/٣٦) من لائحة تقويم الأداء الوظيفي.



ويكون تظلم الموظفين شاغلي الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية من التقارير المقدمة عن أدائهم إلى السلطة المختصة.

ويكون تظلم باقي الموظفين إلى لجنة تظلمات، تنشأ لهذا الغرض، وتُشكل بقرار من السلطة المختصة من ثلاثة من شاغلي الوظائف القيادية، وعضو تختاره اللجنة النقابية بالوحدة إن وُجدت؛ ويثبت في التظلم خلال سنتين يوماً من تاريخ تقديمه، ويجب على إدارة الموارد البشرية إعلان الموظف بنتيجة تظلمه والأسباب التي بُني عليها، ويكون قرار السلطة المختصة أو اللجنة نهائياً، وذلك مع عدم الإخلال بحقه في التقاضي. ولا يُعتبر تقرير تقييم الأداء نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه".

وتعد تقارير الأداء الوظيفي قرارات إدارية نهائية، وينطبق عليها تعريف القرار الإداري بكافة عناصره، وقد اعترفت محكمة العدل العليا صراحة أن التقرير السنوي قرار إداري خاضع للطعن أمامها، حسب قرار رقم (٦١/٢٠٠٦) تاريخ ١٥/٣/٢٠٠٦، وقد نظم المشرع الأردني تقارير الأداء الوظيفي من خلال عدد من النصوص القانونية في المواد من (٧١-٧٩) من نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (٩) لسنة ٢٠٢٠.

أما نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ فقد اشترط إرسال نسخة من تقرير الأداء السنوي الى الموظف من صاحب الصلاحية أو من يفوضه في اعتماد التقدير إذا كان تقدير أدائه السنوي بدرجة متوسط أو ضعيف، وللموظف حق الاعتراض عليه خلال ثلاثة أيام عمل من اليوم التالي لتسلمه له، وفي حال عدم اعتراضه عليها خلال تلك المدة يعتبر التقدير معتمداً<sup>(٢٨)</sup>، وفي حال اعتراض الموظف على التقدير يقوم المرجع المختص بالمصادقة على التقرير أو من يفوضه بإحالة التقرير مع الاعتراض على اللجنة المختصة المنصوص عليها في المادة (٧٤) من هذا النظام<sup>(٢٩)</sup>.

والإلتجاه السائد في تشريعات الوظيفة العامة، أن تقارير تقييم الأداء الوظيفي تحدث آثاراً، وتفاوتت النظم القانونية في تحديد طبيعة هذه الآثار، حيث رتب المشرع المصري على هذه التقارير آثاراً، وبين أنه لا بُدَّ أن تكون هذه التقارير مكتملة ونهائية لكي تُحدث أثرها<sup>(٣٠)</sup> حيث نص في المادة ٢٧ من قانون الخدمة المدنية على ان يُعرض أمر

(٢٨) المادة (٧٣/هـ) من نظام الخدمة المدنية الأردني.

(٢٩) المادة (٧٣/و) من نظام الخدمة المدنية الأردني.

(٣٠) محمد، علي (٢٠٠٧)، حرية الممارسة السياسية للموظف العام قيود وضمانات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ٤٠.

الموظف الذي يُقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة الموارد البشرية، لنقله لوظيفة أخرى ملائمة في ذات مستوى وظيفته لمدة سنة. وإذا تبين للجنة بعد انقضاء المدة المشار إليها في الفقرة السابقة أنه غير صالح للعمل بها بطريقة مرضية، اقترحت خصم (٥٠%) من الأجر المكمل لمدة ستة أشهر. وإذا تبين بعدها أنه غير صالح للعمل، اقترحت اللجنة إنهاء خدمته لعدم الصلاحية للوظيفة مع حفظ حقوقه التأمينية.

وفي جميع الأحوال ترفع اللجنة تقريرها للسلطة المختصة للاعتماد". كما نصت المادة ٢٨ من ذات القانون على ان "تنتهي لعدم الصلاحية للوظيفة خدمة شاغلي الوظائف القيادية الذين يُقدم عنهم تقريران متتاليان بمرتبة أقل من فوق المتوسط من اليوم التالي لتاريخ صدور آخر تقرير نهائي مع حفظ حقهم في المعاش". ويرى الباحث أن ترتيب آثار قانونية عديدة على تقارير الأداء الوظيفي هو أمر تفرضه تشريعات الوظيفة العامة، سواء كانت آثار مادية كالحجب للزيادة، أو الإيقاف عن العمل أو غير ذلك.

وهذا يؤكد أن ثمة آثار يرتبها القانون في عملية تقييم تقارير الأداء وهي تؤثر بالنتيجة على حقوقه وأوضاعه في الوظيفة العامة كما أن بعض من هذه الآثار يدخل في المزايا الوظيفية التي تمنح لموظف أو يُحرم منها<sup>(٣١)</sup>.

ويرى الباحث أن عملية تقييم تقارير الأداء الوظيفي وما ينتج عنها من آثار مادية لا بد أن تتم من خلال أسس موضوعية عند الجهة صاحبة الاختصاص، وعلى ألا يؤثر التقييم للتقرير على راتب الموظف، وعلى علاواته إلا في حدود ضيقة وأن تُتاح الفرصة للموظف في إعادة تقييم نفسه وتحسين أدائه على ضوء نتائج التقرير.

وهذا ما جاء به قضاء المحكمة الإدارية العليا المصرية<sup>(٣٢)</sup> بقولها "من الأصول المسلم بها أن القرار الإداري الذي يصدر بتقدير كفاية الموظف كسائر القرارات الإدارية يتعين أن يقوم على أسباب مشروعة قائمة ومحققة مستندًا إلى عناصر موضوعية

(٣١) أبو عليقة، وصفي (٢٠٠٤)، انتهاء خدمة الموظف العام بين الشريعة ونظام الخدمة المدنية

الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ص ١١.

(٣٢) الطعن رقم ١٣٤٩ لسنة ٤٩ ق.ع، جلسة ٢٠٠٨/٢/٩، مجلس الدولة - المكتب الفني - مجموعة

المبادئ القانونية التي قررتها الإدارية العليا، في السنة الثالثة والخمسون - الجزء الأول - من أول أكتوبر سنة ٢٠٠٧ إلى آخر مارس سنة ٢٠٠٨ - ص ٥٩٣.

محددة بحيث تكون النتائج التي يسفر عنها القرار مستخلصة استخلاصاً سائغاً ومبرراً من أصول تنتجها مادياً، وتؤدي إليها قانوناً - مخالفة ذلك تجعل القرار فاقداً لركن السبب ويقع باطلاً - أوجب المشرع أن يكون التقدير بمرتبة ممتاز مسبباً ومحددًا العناصر - إذا جنحت الجهة الإدارية بعد ذلك إلى تغيير درجة الامتياز التي أفصحت عنها، وتوجهت إلى الهبوط والنزول بها إلى المرتبة الأقل من ذلك يكون من الأولى والأوفى بها أن تلتزم حكم القانون بأن يكون قرارها بالنزول بدرجة الكفاية مسبباً ومحددًا العناصر التي دفعت به إلى التخفيض - أساس ذلك: أن يكون عدول الجهة الإدارية عن تقديرها سائغاً ومبرراً في الواقع وفي القانون وليس مبتسراً ولا مبتوراً وإلا كان التعديل عارياً من السبب الذي يبرره ويقع باطلاً ويتعين إلغاؤه".

وهو ما اتفق معه قرار محكمة العدل العليا الأردنية، من أنه: ((إن القضاء الإداري قد استقر على اعتبار القرار نهائياً إذا صدر عن سلطة إدارية دون حاجة إلى تصديق سلطة إدارية أعلى....، القرارات الإدارية تصبح قابلة للطعن بالإلغاء فور صيرورتها قابلة للتنفيذ))<sup>(٣٣)</sup>.

وقد ينتج عن تقارير تقييم الأداء الوظيفي آثار معنوية، ومن ذلك عدم استمراره في العمل، الأمر الذي قد يتعكس سلباً على الموظف العام وقد يصيبه ذلك بالتوتر والإحباط والشعور بالسلبية تجاه العمل<sup>(٣٤)</sup>.

ويرى الباحث أن الآثار المعنوية التي يشعر بها الموظف العام تتعدى الآثار المادية، حيث أن ذلك قد يكون عاملاً سلبياً لعدم قدرة الموظف العام على الاستمرار والحصول على وظيفة جديدة في مكان آخر.

**ونخلص من ذلك ان تقارير الكفاية يحقق عدة ضمانات فالضمانة الأولى هي وضع تقرير الكفاية بمعرفة الرئيس المباشر، حيث أوجب المشرع السعودي والمصري ذلك، من ثم يُعرض على الرئيس الأعلى قبل عرضه على لجنة الموارد البشرية. وقضت المحكمة الإدارية العليا في هذا الصدد ما انتهت إليه بقولها ان تقدير الدرجة التي يستحقها الموظف عن كل عنصر من العناصر الواردة بالتقرير هو أمر يختص به الرئيس المباشر والمدير المحلي ولجنة شؤون العاملين، كل في حدود اختصاصه، ولا رقابة**

<sup>(٣٣)</sup> قرار محكمة العدل العليا، رقم (٢٠١٥/٧٢)، مجلة نقابة المحامين الأردنيين، ٢٠١٥، ص (٢٧٠).

<sup>(٣٤)</sup> مقدم، سعيد (٢٠١٠)، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ٧٥.

عليهم في ذلك ما دام لم يثبت أن تقديراتهم كانت مشوبة بالانحراف أو إساءة استعمال السلطة، لتعلق ذلك بصميم اختصاص الإدارة التي ليس للقضاء أن ينصب نفسه مكانها، وكذلك أكدت المحكمة الإدارية العليا في حكم آخر لها بأن المشرع وضع ضمانات معينة تبعد التقارير عن التأثير بالأهواء الشخصية والأغراض الخاصة، لما لهذه التقارير من أثر بالغ في حياة العاملين الوظيفية، منها ضرورة أن يمر التقرير بالمراحل المنصوص عليها في القانون. والضمانة الثانية هي عرض التقرير على لجنة الموارد البشرية، فعدم عرضه يترتب عليه بطلان التقرير. أما الضمانة الثالثة، فهي ضرورة توافر حيده ووضوح تقرير الكفاية حتى يكون التقييم لأداء العمل خالياً من أي عيب من عيوب استخدام السلطة. ويعتبر أيضاً إبلاغ الموظف العام بتقرير كفايته الضمانة الرابعة.

ويعد حق التظلم من تقرير الكفاية هو الضمانة الخامسة، وللموظف أن يتظلم من تقرير أدائه خلال ١٥ يوماً من تاريخ إعلانه به كما أوضحت المادة ٨٤ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري والتي تنص على "تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف إلكترونياً أو ورقياً بنتيجة تظلمه من تقرير تقييم أدائه، والأسباب التي بنيت عليه، وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ البت في تظلمه.

كما أكد المشرع المصري على وجوب وجود عضو نقابي تختاره اللجنة النقابية بالوحدة في لجنة فحص التظلمات ليحقق اطمئناناً للموظفين من ناحية، وكفالة تطبيق القانون بشكل سليم عند نظر التظلم من المنازعات القضائية المحتملة في تقارير الكفاية من ناحية أخرى. وتعتبر الضمانة السادسة لتقرير الكفاية، وهي تسبب تقرير الكفاية لأنه قرار إداري، ومن ثم يشترط لصحته كل الشروط الصحيحة للقرار الإداري، ومن بينها ركن السبب الذي يؤدي فقده إلى بطلان التقرير. وأخيراً الضمانة السابعة، وهي الرقابة القضائية على تقرير الكفاية، ومن أحكام المحكمة الإدارية العليا أن هذا التقرير ليس طليقاً من كل قيد، وإنما ينبغي أن يكون مستمداً من عناصر وأصول ثابتة بالأوراق، ومتفقاً مع مستوى أداء العامل وما قام به من مجهود، فإذا فوت صاحب الشأن على نفسه فرصة الطعن في الميعاد القانوني، فإن التقرير يصبح حصيناً من الإلغاء".

## المطلب الثاني

### أثار الاعتراض على تقارير تقييم الأداء الوظيفي

جاء في النظام السعودي ومن خلال قواعد المرافعات والإجراءات السعودي أما ديوان المظالم أن المنظم السعودي قد أوجب التظلم أمام الجهة الإدارية قبل رفع الدعوى

حيث نصت المادة الأولى من قواعد المرافعات على أنه: "يشترط لرفع الدعوى الإدارية أن يقدم صاحب الدعوى طلب الى رئيس ديوان المظالم أو من ينيبه متضمناً بيانات من المدعي والمدعى عليه"<sup>(٣٥)</sup>.

وقد ورد في المادية الثانية والثالثة من هذه القواعد ما يلي<sup>(٣٦)</sup>:

- ١- مطالبة الجهة الإدارية المختصة خلال خمس سنوات من تاريخ نشوء الحق المدعى به ما لم يكن ثمة عذر شرعي حال دون المطالبة يثبت لدى الدائرة المختصة بالديوان، وعلى الجهة الإدارية أن تبت فيها خلال تسعين يوماً من تاريخ تقديمها وبالنسبة الى الحقوق التي نشأت قبل نفاذ هذه اللائحة فتبدأ المدة المحددة للمطالبة بها من تاريخ تقديمها.
- ٢- إذا صدر قرار الجهة الإدارية برفض المطالبة خلال المدة المحددة في الفقرة السابقة أو مضت هذه المدة دون أن تبت في المطالبة، فلا يجوز رفعه الى الديوان الا بعد التظلم الى الديوان العام للخدمة المدنية خلال ستين يوماً من تاريخ العلم بالقرار الصادر برفض المطالبة أو انقضاء المدة المحددة في الفقرة السابقة دون البت فيه، ويجب أن يكون القرار الصادر من الجهة الإدارية برفض المطالبة مسبباً وعلى الديوان العام للخدمة المدنية أن تبت في التظلم خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمه.
- ٣- اذا صدر قرار الديوان العام للخدمة المدنية برفض التظلم أو مضت المدة المحددة، في الفقرة السابقة دون البت فيه جاز رفع الدعوى الى ديوان المظالم خلال تسعين يوماً من تاريخ العلم بالقرار الصادر بالرفض أو انقضاء الستين يوماً المذكورة دون البت في التظلم، أو خلال ما تبقى من الخمس سنوات المذكورة في الطعن بقرار تقييم الأداء رفع تظلم الإدارة عن تقرير الأداء للمزايا التي يحققها وإمكانية إنصاف الموظف دون اللجوء للقضاء.

تنص المادة (١٦٦ أ) من نظام الخدمة المدنية الأردني على أنه (مع مراعاة ما ورد في المادة (١٦٣) من هذا النظام، يقدم طلب التظلم خطياً إلى الدائرة خلال مدة لا تزيد على عشرة أيام عمل من تاريخ وقوع الحالة أو تبليغه القرار موضوع التظلم، ويتم

<sup>(٣٥)</sup> المادة (٢) من قواعد المرافعات والإجراءات السعودي أمام ديوان المظالم الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٩٠ بتاريخ ١٦/١١/١٤٠٩ هـ.

<sup>(٣٦)</sup> المادة (٣/٢) من قواعد المرافعات والإجراءات السعودي أمام ديوان المظالم الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٩٠ بتاريخ ١٦/١١/١٤٠٩ هـ.

البت فيه خلال مدة لا تزيد على ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمه ويجوز تقديم طلب التظلم إلى الوزير، إلا أنه يجوز تقديمه إلى الديوان إذا لم تتم إجابة التظلم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه).

وبالنظر إلى نص المادة السابقة نجد أن المشرع الأردني قد بين أن طلب التظلم يقدم بشكل خطي إلى الدائرة خلال بما لا يزيد على عشرة أيام عمل من تاريخ وقوع الحالة أو تبليغه القرار موضوع التظلم، ويبت فيه خلال مدة لا تزيد على ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمه ويجوز تقديم طلب التظلم إلى الوزير، إلا أنه يجوز تقديمه إلى الديوان إذا لم تتم إجابة التظلم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه. كما تنص المادة (١٦٦/ب) من نظام الخدمة المدنية الأردني على أنه (يقوم ديوان الخدمة المدنية بالتحقق أو التحقيق في التظلم المرفوع إليه إن اقتضت الضرورة ذلك ويرفع تنسيبته بشأن التظلم إلى الوزير لاتخاذ القرار المناسب بشأنه).

وبالنظر إلى نص المادة السابقة نجد أن المشرع الأردني قد بين أن ديوان الخدمة المدنية الأردني يحقق في الطلب المرفوع ويرفع التنسيب إلى الوزير لاتخاذ القرار المناسب بشأن تقرير تقييم الأداء الوظيفي.

وقد بين المشرع الأردني أن هنالك لجنة تنتظر في طلبات التظلم وحدد أنه يجب على اللجنة أن تنتظر ويفصل فيها خلال عشر أيام من اليوم التالي لتاريخ الاستلام وهذا ما أكدت عليه نص المادة (١٦٦/ج) حيث جاء فيها (مع مراعاة أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة، تنتظر لجنة التظلمات في الاعتراضات المقدمة وفقاً لأحكام المادة (٧٥) من هذا النظام وتبت فيها خلال عشرة أيام عمل من اليوم التالي لاستلامها).

وعليه فإن المشرع الأردني قد مكن الموظف من تقديم تظلم أو اعتراض على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، وهذا دفع الفقه الإداري لتعريف التظلم الإداري من خلال العديد من التعريفات التي جاءت متقاربة في المحتوى والمضمون، مع وجود اختلاف في عباراتها وألفاظها، وهذا يدل على مدى الاهتمام بموضوع التظلم الإداري بشكل عام. أما المشرع المصري فقد نص على حق الموظف العام في التظلم على تقرير الكفاية في المادة ٨١ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إعلانه به، وذلك على النموذج المعد لهذا الغرض.

ويكون تظلم الموظف من شاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية إلى السلطة المختصة، ويكون تظلم باقي الموظفين إلى لجنة التظلمات، وعلى إدارة الموارد

البشرية أن تمسك سجلاً لتدوين التظلمات المقدمة من تقارير تقييم الأداء، وأن تسلم الموظف المتظلم صورة من تظلمه بعد التأشير عليه بما يفيد تسلم الأصل. كما نصت المادة ٨٣ من ذات اللائحة على عرض التظلم على لجنة التظلمات التي تمارس عملها في مدونات سرية ولها استيفاء ما تراه لازماً من بيانات ومعلومات من الموظف أو رئيسه المباشر أو رئيسه الأعلى أو إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مراجعة سجل الأداء الوظيفي الخاص بالموظف خلال السنة السابقة للتظلم. ويصدر قرار اللجنة مسبباً بأغلبية الأصوات وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس.

والجدير بالذكر أن قانون الخدمة المدنية المصري أشار فقط إلى تسبب قرار لجنة التظلمات، ولم يشر إلى تسبب تقرير الأداء أثناء إصداره، على عكس القوانين الملغية السابقة على هذا القانون التي كانت تشترط تسبب قرار الكفاية. حيث كان يستهدف المشرع من تسبب قرار قياس الكفاية خاصة في حالة التقدير بمرتبة ضعيف كضمانة للموظف حتى يمكنه أن يتبين أوجه الضعف فيعمل ذاتياً على تحسين أدائه مستقبلاً من ناحية، وأن يتبين من ناحية أخرى حقيقة الأسباب وراء هذا التقدير فيستطيع التظلم منها والطعن عليها بالإلغاء في حالة تبينه عدم صحتها أما اشتراط التسبب في حالة التقدير بمرتبة امتياز فيبدو أن المشرع استهدف ضمان موضوعية هذا التقدير بما يربته من آثار مالية منها جواز استحقاق الموظف لعلاوة تشجيعية نتيجة حصوله على مرتبه امتياز على مدار سنتين متتاليتين أو إمكانية ترقية بالاختيار.

كما أن التسبب في هذه الحالة، يبين لباقي الموظفين المعايير التي على أساسها، يمكن للباقيين تحسين أدائهم وباعتبار أن الموظف الحاصل على تقدير امتياز سوف يشكل قدوة لباقي زملائه.

وفي ظل القوانين المصرية الملغية ارقام ٤٦ لسنة ١٩٦٤ (م٣١) و ٥٨ لسنة ١٩٧١ (م٣٧) كان المشرع ينص على إلزام لجنة شؤون العاملين بتسبب قرارها عند تعديل تقرير الكفاية. غير أن المشرع في القانون الحالي ٨١ لسنة ٢٠١٦، والملغى رقم ١٩٧٨/٤٧، لم ينص على ضرورة تسبب قرار تخفيض مرتبة الكفاية الذي يقوم به رئيس المصلحة أو لجنة شؤون العاملين. ولهذا فقد تغير مسلك قضاء مجلس الدولة المصري تبعاً لذلك.

ففي ظل القانون الملغى ذهبت المحكمة الإدارية العليا<sup>(٣٧)</sup> إلى "إن القانون قد أُلزم المدير المحلي ورئيس المصلحة عند إجراء أى منهما تعديل على تقدير الرئيس المباشر أن يبين أسباب ومبررات هذا التعديل، كما اوجب على لجنة شئون العاملين حينما ترغب فى تعديل تقدير الرؤساء المباشرين، فى مراحل التقرير السرى أن يكون ذلك بناء على قرار مسبب، والمشرع بذلك قد أرسى ضمانه جوهرية للموظف حرصاً على ضرورة مراعاتها عند تقدير كفايته، مستهدفاً حمايته ضد كل حكم مصطنع من شأنه المساس بمستقبله الوظيفى، لما للتقارير السرية من آثار قانونية بعيدة المدى لها فاعليتها سواء فى الترقية او منح العلاوات الدورية او الاستمرار فى الخدمة.

وتأكيداً للمعنى السابق، أضافت هذه المحكمة فى حكم آخر قائلة "..." فإذا حصل تعديل فى تقرير الرئيس المباشر سواء من المدير المحلي او رئيس المصلحة، بالمخالفة لهذه، الاوضاع التى رسمها القانون، والقرار الوزارى المنفذ له، وقع هذا التعديل باطلاً، ولا ينتج أثره لمخالفته لقانون ولإغفاله إجراءً جوهرياً سنه ونظمه القانون".

ولقد غيرت المحكمة الإدارية العليا اتجاهها السابق فى ظل القانون الحالى فتخلت عن التمسك بضرورة تسبب التعديل، فذهبت إلى القول بأن القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فى المادة ٢٨ منه، قد أغفل النص على ضرورة تسبب قرار تخفيض مرتبة الكفاية، الذى يقوم به رئيس المصلحة او لجنة شئون العاملين، باعتبار أن قيامها بتخفيض عناصر التقرير، يعد فى حد ذاته تسبباً كافياً لهذا القرار، وإن تقدير الدرجة التى يستحقها الموظف عن كل عنصر من العناصر الواردة فى التقرير السنوى لدرجة الكفاية- هو أمر يترخص فيه الرئيس المباشر، والمدير المحلي، ولجنة شئون العاملين- كل فى حدود اختصاصه- ولا رقابه للقضاء عليهم فى ذلك. وقد قامت المحكمة أخذاً بنظرها السالف، بإلغاء حكم محكمة القضاء الإداري الذى قضى بإلغاء خفض كفاية المدعى، لعدم تسبب اللجنة تعديلها لتقدير الرئيس المباشر بالخفض<sup>(٣٨)</sup>.

<sup>(٣٧)</sup> المحكمة الإدارية العليا، الطعن رقم ٣٦٥ لسنة ١٥ ق، جلسة ١/٢٤/١٩٧٣، مجموعة المبادئ فى خمسة عشر عاماً، ص ٢٥٩٢.

<sup>(٣٨)</sup> المحكمة الإدارية العليا، الطعن ٨٩٨ لسنة ٣٠ ق، جلسة ١٥/١٢/١٩٨٥، الطعن رقم ٦٢٤ لسنة ٣٢ ق جلسة ٢/٧/١٩٨٨.



وقد خلا قانون الخدمة المدنية من نص مماثل واكتفى بالإشارة على التسبب في حالة التظلم أمام لجنة التظلمات، باعتبار أن ضرورة التسبب تمثل ضماناً جوهرياً للعامل، فضلاً عن أن التسبب يتيح للمحكمة أن تبسط رقابتها على ما تبديه الجهة الإدارية من أسباب لخفض كفاية العامل، كما يعد من الإجراءات الشكلية التي يترتب على تخلفها بطلان التقرير لعيب شكلي في قرار التعديل، وعليه يمكن الرجوع إلى القاعدة الأصولية التي توجب أن يكون لكل قرار سبب صحيح وقائم، فالمحكمة يمكنها أن تلزم جهة الإدارة بتقديم أسباب قرار التعديل، وهو ما يقع في نطاق سلطتها الإجرائية أو يمكن للمحكمة أن تستشف سبب قرار تعديل تقرير كفاية المدى، من واقع ما تقدمه الجهة الإدارية من مستندات دفاعها<sup>(٣٩)</sup>.

### الخاتمة (النتائج والتوصيات)

#### أولاً: الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة بالعرض والتأصيل موضوع التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي وبعض التشريعات العربية، ثم انتهت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات وكالاتي:

#### ثانياً: النتائج:

\* توصلت الدراسة البحثية الى مجموعة من النتائج من أهمها:

١. أخذ المشرع السعودي بمبدأ علانية تقارير الاداء الوظيفي واتفق معه نظيره المصري في ذلك بينما اعتمد المشرع الاردني على أن تكون هذه التقارير سرية.
٢. اتاح المنظم السعودي للموظف الذي يحصل على تقدير غير مرضي أن يتظلم وفق الطريق التي وضعها المشرع السعودي.
٣. توصل الباحث إلى أن نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (٩) لسنة ٢٠٢٠ استثنى بعض فئات من التقييم وهم عمال المياومة.

<sup>(٣٩)</sup> حكم القضاء الإداري في الطعن رقم ٣٢١٣ لسنة ٤٠ ق جلسة ١٢/١١/١٩٨٧.

٤. جعل المشرع الأردني في نظام الخدمة المدنية العلاقة بين الموظف العام والدولة علاقة تنظيمية وتعاقدية في آن واحد بناء على التعديلات التي وردت على نظام الخدمة المدنية الأردني رقم ٩ لسنة ٢٠٢٠.
٥. توصل الباحث إلى أن المشرع الأردني في نظام الخدمة المدنية الأردني رقم ٩ لسنة ٢٠٢٠ لم يعرف المقصود بتقارير الأداء الوظيفي كأداة لتقييم مدى كفاءة الموظف العام.
٦. ان المشرع المصري اقر بتسبب قرار لجنة التظلمات على تقرير اداء الموظف.
٧. ان كلا من المشرع المصري والاردنى قد اقروا تقييم اداء العاملين تحت الاختبار او فى فترة التجربة للتأكد من ثبوت صلاحيتهم لتولى الوظائف العامة.

### ثالثاً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث جملة من التوصيات نوجزها بما يلي:

١. ضرورة قيام المشرع السعودي بتنظيم الامور التي تتعلق بالوظيفة العامة بقانون لا بنظام لما تواجه الوظيفة العام من مشكلات متعددة.
٢. ضرورة معالجة المشرع السعودي عيوب تقارير الاداء الوظيفي حتى تكون قائمة على الاسس العادلة والموضوعية وبعيداً عن المزاجية
٣. حبذا لو أن المشرع الأردني يعيد النظر في نظام الخدمة المدنية بطبيعة العلاقة بين الموظف العام والدولة.
٤. أوصى الباحث على المشرع الأردني أن يقوم في نظام الخدمة المدنية ببيان المقصود بتقارير الأداء الوظيفي كأداة لتقييم مدى كفاءة الموظف العام.
٥. حبذا لو أن المشرع الأردني يقوم باعادة النظر في مدة تقييم أداء الموظف العام لأقل من سنتين حتى لا يبقى الموظف يشعر بأنه مهّدّد بالفصل من الوظيفة خلال تلك الفترة.

### قائمة المراجع

- عبد الوهاب، محمد رفعت (٢٠٠٢)، مبادئ وأحكام القانون الإداري (ط١)، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا.
- الطهراوي، هاني علي (٢٠٠٦)، الوسيط في القانون الإداري. (ط١). دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- الصراف، عباس، وحزبون، جورج (٢٠٠٨)، المدخل إلى علم القانون، (ط١)، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
- الجبين، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٩)، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كلمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية.
- الشيخ، مدثر حماد (٢٠٠٩) دراسة حالة " (٢٠٠٨-٢٠٠٥)"، تقييم الأداء الوظيفي وأثره على حصيلة العمل الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الضلعان، علي (١٩٩٥) آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين، تقييم الاداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، (الواقع، المشكلات، الحلول) الكتاب التوثيقي لندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، تاريخ ١/٨/١٩٩٥، مطبوعات معهد الإدارة العامة في الرياض.
- رسلان، أحمد (١٩٨٢)، تقارير الكفاية، دراسة مقارنة لنظام تقارير أوامر الموظفين العموميين، مجلة القانون والاقتصاد، القاهرة.
- القبيلات، حمدي (٢٠١٦)، القانون الإداري، الجزء الثاني، دار وائل للنشر، الأردن.
- اليوسف، يوسف (٢٠٠٤) عملية تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة.
- صادق محمد الحسيني، حسين جبر الطائي، الرقابة على تقييم أداء الموظفين، دراسة مقارنة، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، بغداد، السنة ١٢، العدد الاول، ٢٠٢٠.
- البرعمي، محمد وحبيب غازي (١٩٨٧) تقييم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، القاهرة.
- عاشور، أحمد (١٩٨٦) إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- الطماوي، سليمان (١٩٨٦) القضاء الإداري، قضاء الإلغاء، القاهرة، دار الفكر العربي.
- شيحا، إبراهيم (٢٠٠٤)، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- الحلو، ماجد (١٩٨٥) القضاء الإداري، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
- الرشيد، محمد (٢٠٠٩) حقوق الموظف العام في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطبعة سفير.
- محمد، علي (٢٠٠٧)، حرية الممارسة السياسية للموظف العام قيود وضمانات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الجرجاني، أبو الحسن علي، (بدون تاريخ) التعريفات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
- نجيب خلف، محمد علي، (٢٠١٣)، القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة.
- مغاوري محمد شاهين، (١٩٨٦) القرار التأديبي (ضمانات ورقابته)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- أبو عليقة، وصفي (٢٠٠٤)، انتهاء خدمة الموظف العام بين الشريعة ونظام الخدمة المدنية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- مقدم، سعيد (٢٠١٠)، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- قواعد المرافعات والإجراءات السعودي أمام ديوان المظالم الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٩٠ بتاريخ ١٦/١١/١٤٠٩هـ.
- صدرت لائحة تقويم الاداء الوظيفي بقرار معالي وزير الخدمة المدنية رقم (٥١٩٣٤) بتاريخ ٣٠/١٢/١٤٢٦هـ، بناء على الامر السامي رقم ٤٠١/٧ بتاريخ ٦/٣/١٤٠١هـ.
- نظام الخدمة المدنية الأردني.
- قانون الخدمة المدنية المصري.
- Daresté, Rodolphe de la Chavanne, La justice administrative en France ou Traité du contentieux de d'Administration, Éditeur: L.Larose (Paris), (Source: Bibliothèque nationale de France, département Droit, économie, politique).
- Prevedourou (E), «Les recours administratifs obligatoires: étude comparée des droit allemand et français»; L.G.D.J, 1996
- Auby (J-M), «Les recours administratifs préalables», A.J.D.A., 1997.