



## التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام في ضوء أحكام التشريع البحريني (دراسة مقارنة)

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة (الدكتوراه)  
في (القانون العام)

إعداد

عبدالرحمن راشد خالد الشيخ

الرقم الجامعي: ٢٠٠٤٣٣٤٦

إشراف

د. بدر محمد عادل

(أستاذ القانون العام المشارك)

جامعة البحرين

مملكة البحرين

٢٠٢٥



جامعة البحرين  
كلية الحقوق  
قسم القانون العام  
برنامج الدكتوراه

نموذج رقم (2)  
صفحة الاعتماد من قبل لجنة التحكيم

ناقش الطالب/ عبد الرحمن راشد خالد عبد اللطيف، الرقم الجامعي 20043346 الأطروحة التي استكمل بها متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القانون العام والمعنونة بـ (التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام في ضوء احكام التشريع البحريني - دراسة مقارنة).

وذلك في يوم الأحد الموافق 2025/06/1م

وتوصي اللجنة بمنحه درجة الدكتوراه، بتقدير *ساجد دود اجراء بعمليات*

(لجنة المناقشة)

التوقيع

الاسم

|                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| د. بدر محمد عادل         | مشرفاً          |
| أ.د. رجب محمد السيد احمد | ممتحناً خارجياً |
| د. جمال الدين الأحمر     | ممتحناً داخلياً |

الختم



## الآية القرآنية

### بسم الله الرحمن الرحيم

((وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)).

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (١٠٥)

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام في التشريع البحريني والمقارن، من خلال البحث التنظيم القانوني لهذه العملية وتطبيقاتها العملية على مستوى الجوانب الإجرائية والموضوعية والآثار المترتبة عليها.

وتعالج الأطروحة مجموعة من الإشكاليات ومن أبرزها المرتبطة بدمج فئتين الوظائف - شاغلي الوظائف العليا والوظائف الاعتيادية- في نظاماً موحد يقر نفس الإجراءات لهم في عملية التقييم، وما إذا كانت تلك الإجراءات تتلاءم مع طبيعة الوظائف باختلاف مستوياتها ومسؤولياتها. وتبحث الأطروحة في مدى تقيد جهاز الخدمة المدنية بإخضاع جميع الموظفين العموميين لعملية قياس الأداء الوظيفي، وماهي القاعدة العامة التي تضعها التشريعات من أجل الحضور الفعلي أو القيام بالعمل فعلياً لكي يتم تقييم أداء الموظفين في الإدارة، والبحث في كيفية تقييم أداء الموظف الذي لم يقيم بأداء عمل فعلي في إدارته خلال دورة التقييم السنوية ، وتتناول الأطروحة مسألة تقييم أداء الموظف الذي لم يمارس عملاً فعلياً في إدارته خلال دورة التقييم السنوية، وتسلط الضوء على المعايير التي يعتمدها المسؤول المباشر عند إعداد نموذج التقييم، والضمانات المكفولة للموظف العام ضمن هذا النظام. كما تبحث الآثار القانونية والإدارية المترتبة على تقارير التقييم، ووسائل الرقابة الإدارية الممكنة عليها.

ومن الإشكاليات الجوهرية التي تثيرها الأطروحة كيفية تعامل المسؤول المباشر مع نظام "المنحنى الإجباري" الذي تفرضه بعض التشريعات، والذي قد يؤدي إلى ظلم بعض الموظفين وهدر جهودهم، نتيجة إلزامية توزيع التقييمات على نسب محددة مسبقاً.

وقد قسمت هذه الأطروحة إلى أربعة فصول، يتناول الفصل لأول التمهيدي منها موضوع ماهية تقييم الأداء الوظيفي، فقد خصص الفصل التمهيدي للبحث في ماهية تقييم الأداء الوظيفي، أما الفصل الأول، وأما الفصل الأول فيبحث في نطاق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي، في حين تم تخصيص الفصل الثاني لتناول موضوع الأحكام العامة لوضع تقييم الأداء الوظيفي، وأخيراً، فإن الفصل الثالث يتحرى الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي.

## الإهداء

### إلى أمي الحبيبة،،،

نبت الحنان الذي لا ينضب، وسر الدعاء المستجاب، التي كانت وما زالت تحيطني بدفء قلبها وصبرها ورضاها، فبفضلها بعد توفيق الله وقفتُ على أعتاب هذا الإنجاز.

### وإلى أبي العزيز،،،

من علمني معنى الصبر والعمل والإصرار، وغرس في نفسي قيم الالتزام والاجتهاد، فكان لي قدوةً ومصدر عزيمة لا تنكسر.

### إلى زوجتي الغالية،،،

شريكة الرحلة ومؤنستي في مشقة الطريق، التي صبرت وتحملت معي كل لحظات الانشغال والتعب، فكانت الداعم الأول في صمتها، والرفيق الأوفى في حضورها.

### إلى أبنائي الأحباء،،، راشد، يوسف، فيصل، ومحمد

أنتم النور الذي يضيء دربي، وأنتم الحلم الذي يكبر في قلبي كل يوم...  
لأجلكم أوصل، ومن أجلكم أطمح للأعلى دائماً.

### وإلى إخوتي الأعزاء،،،

من كانوا لي سنداً ورفاقاً في كل المحطات أخصهم بوفائي وامتناني العميق.

### وإلى كل من طوق عنقي بحميله،،،

إليكم جميعاً... أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، تقديراً وحباً وامتناناً لا تحدّ الكلمات.

# الشكر والتقدير

يقول الله تعالى ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ﴾ سورة الرحمن: الآية ٦٠

أنه ليشرفني، بعد أن وفقني الله تعالى لإتمام هذا العمل، أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل/ بدر محمد عادل، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، رغم كثرة مشاغله وأعبائه، إذ أولاني من وقته وجهده وسعة صدره ما لا يُقدَّر بثمن لقد أكرمني برقة طبعه، وغزارة علمه، ونبل خلقه، ومدني بالنصح والإرشاد طوال مراحل إعداد هذه الأطروحة. وإنني لأذكر له جميل سجاياه، وحميد خصاله، فله مني خالص الشكر والامتنان، سائلاً الله تعالى أن يجزيه عني خير الجزاء، وأن يمتعه بموفور الصحة والعافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كلية الحقوق - جامعة البحرين، على إتاحتها لنا فرصة الدراسة في رحابها، وأخص بالشكر والتقدير سعادة عميد الكلية، ورئيس القسم العام، على دعمهما وجهودهما في تذليل الكثير من الصعوبات التي واجهتني خلال مسيرتي العلمية والشكر موصول إلى جميع أساتذة الكلية من أعضاء هيئة التدريس، على ما قدموه من رعاية علمية ومساندة أكاديمية، متمنياً لهم دوام التوفيق والسداد، وأن يجزيهم الله عن جهودهم خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء الهيئة الإدارية، وموظفي مكتبة كلية الحقوق، على حسن تعاونهم، وحرصهم على تيسير سبل البحث والعلم لطلبة الكلية، كما أتوجه بخالص الشكر إلى وزارة الداخلية، حيث أعمل، على ما أبدته من تفهم ومساندة، وما قدمته لي من تسهيلات خلال فترة الدراسة.

وأخيراً، أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع زملائي في الدراسة، على ما أبدوه من دعم ومساندة، سواء خلال فترة الدراسة أو أثناء إعداد هذه الأطروحة وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة، فله مني كل الشكر والتقدير.

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| أ      | الآية القرآنية                                                                   |
| ب      | ملخص الدراسة                                                                     |
| ج      | الإهداء                                                                          |
| د      | الشكر والتقدير                                                                   |
| هـ     | قائمة المحتويات                                                                  |
| ١      | المقدمة                                                                          |
| ١٣     | <b>الفصل التمهيدي: ماهية تقييم الأداء الوظيفي</b>                                |
| ١٤     | المبحث الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي                                  |
| ١٤     | المطلب الأول: التعريف بتقييم الأداء الوظيفي وأهميته                              |
| ١٥     | الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي                                          |
| ٢١     | الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي                                         |
| ٢٤     | المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي                                        |
| ٢٤     | الفرع الأول: مدى الحاجة لتقييم الموظف العام                                      |
| ٢٧     | الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وللرؤساء والمرؤوسين             |
| ٣٠     | المبحث الثاني: الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي وأساليب وضعه       |
| ٣٠     | المطلب الأول: تحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي               |
| ٣١     | الفرع الأول: اعتبار تقارير تقييم الأداء الوظيفي إجراءً داخلياً أو عملاً تحضيرياً |
| ٣٤     | الفرع الثاني: اعتبار تقارير تقييم الأداء الوظيفي قراراً إدارياً                  |
| ٣٦     | المطلب الثاني: أساليب وضع تقييم الأداء الوظيفي                                   |
| ٣٧     | الفرع الأول: الأساليب التقليدية في تقييم أداء الموظفين                           |
| ٣٨     | الفرع الثاني: الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظفين                            |
| ٤٤     | <b>الفصل الأول: نطاق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي</b>                              |
| ٤٥     | المبحث الأول: النطاق الشخصي لتقييم الأداء الوظيفي                                |

| الصفحة | الموضوع                                                                                              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٥     | المطلب الأول: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في تشريعات الخدمة المدنية                      |
| ٤٦     | الفرع الأول: موقف الفقه من تعميم تقارير الأداء الوظيفي                                               |
| ٤٧     | الفرع الثاني: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي                                                |
| ٥٣     | الفرع الثالث: تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والندب والنقل                                      |
| ٦٨     | المطلب الثاني: تقييم أداء الموظفين في الحالات الخاصة                                                 |
| ٦٨     | الفرع الأول: تقييم أداء الموظفين في حالة الإجازات الخاصة أو حالة المرض أو رعاية الطفل                |
| ٨٠     | الفرع الثاني: تقييم أداء الموظفين في حالة الابتعاث أو الالتحاق بالخدمة العسكرية أو الخدمة الاحتياطية |
| ٨٥     | المبحث الثاني: النطاق الموضوعي لتقييم الأداء الوظيفي                                                 |
| ٨٥     | المطلب الأول: السلطة المختصة بتقييم الأداء في فرنسا                                                  |
| ٨٦     | الفرع الأول: السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي                                                |
| ٩٣     | الفرع الثاني: الجهة الإدارية التي تتولى اعتماد التقييم                                               |
| ٩٤     | المطلب الثاني: السلطة المختصة بتقييم الأداء في مصر                                                   |
| ٩٥     | الفرع الأول: السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء                                                        |
| ١٠٠    | الفرع الثاني: الجهة الإدارية التي تتولى اعتماد التقييم                                               |
| ١٠٥    | المطلب الثالث: السلطة المختصة بتقييم الأداء في البحرين                                               |
| ١٠٥    | الفرع الأول: السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي                                                |
| ١١٨    | الفرع الثاني: الجهة الإدارية التي تتولى اعتماد التقييم                                               |
| ١٢٤    | <b>الفصل الثاني: الأحكام العامة لتقييم الأداء الوظيفي</b>                                            |
| ١٢٥    | المبحث الأول: إجراءات وضع تقييم الأداء الوظيفي                                                       |
| ١٢٥    | المطلب الأول: إعداد تقييم الأداء الوظيفي                                                             |
| ١٢٦    | الفرع الأول: نموذج إعداد تقييم الأداء الوظيفي                                                        |
| ١٣٢    | الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي                                                            |
| ١٤١    | المطلب الثاني: القواعد المنظمة لتقييم الأداء الوظيفي                                                 |
| ١٤٢    | الفرع الأول: الضوابط والقيود الواردة على تقييم الأداء الوظيفي                                        |

| الصفحة | الموضوع                                                                     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ١٥٢    | الفرع الثاني: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي                                    |
| ١٥٨    | المبحث الثاني: ضمانات الموظف في تقييم الأداء الوظيفي                        |
| ١٥٨    | المطلب الأول: الضمانات السابقة على وضع تقييم الأداء الوظيفي                 |
| ١٥٩    | الفرع الأول: تحديد الأهداف ومعدلات الأداء للموظف مسبقاً                     |
| ١٦٣    | الفرع الثاني: تنبيه الموظف بأهداف تقييم الأداء الوظيفي                      |
| ١٦٦    | الفرع الثالث: علانية تقييم الأداء الوظيفي                                   |
| ١٧٢    | المطلب الثاني: الضمانات اللاحقة على وضع تقييم الأداء الوظيفي                |
| ١٧٢    | الفرع الأول: حق الموظف في التظلم من تقييم الأداء الوظيفي                    |
| ١٧٧    | الفرع الثاني: حق الموظف بالطعن القضائي على تقييم الأداء الوظيفي             |
| ١٨١    | <b>الفصل الثالث: الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي</b>               |
| ١٨٢    | المبحث الأول: الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي   |
| ١٨٢    | المطلب الأول: الاتجاهات الفقهية حول آثار تقييم الأداء الوظيفي               |
| ١٨٢    | الفرع الأول: استبعاد آثار تقييم الأداء الوظيفي                              |
| ١٨٤    | الفرع الثاني: ترتيب آثار على تقارير الأداء الوظيفي                          |
| ١٨٦    | المطلب الثاني: الآثار الإيجابية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي           |
| ١٨٦    | الفرع الأول: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا                |
| ١٨٨    | الفرع الثاني: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في مصر                 |
| ١٩٣    | الفرع الثالث: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين             |
| ٢٠٢    | المطلب الثالث: الآثار السلبية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي             |
| ٢٠٣    | الفرع الأول: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا                  |
| ٢٠٤    | الفرع الثاني: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في مصر                   |
| ٢٠٨    | الفرع الثالث: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين               |
| ٢١٣    | المبحث الثاني: الرقابة الإدارية على تقييم أداء الموظف العام                 |
| ٢١٣    | المطلب الأول: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا ومصر |

| الصفحة | الموضوع                                                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢١٤    | الفرع الأول: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا                                 |
| ٢١٨    | الفرع الثاني: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في مصر                                  |
| ٢٢٥    | المطلب الثاني: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في البحرين                             |
| ٢٢٥    | الفرع الأول: الرقابة الذاتية للإدارة على قرار تقييم الأداء الوظيفي (سحب قرار تقييم أداء الموظف العام) |
| ٢٢٦    | الفرع الثاني: الالتماس من قرار تقييم أداء الموظف العام                                                |
| ٢٣٨    | الخاتمة                                                                                               |
| ٢٥١    | المراجع                                                                                               |
| A      | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية                                                                        |

## المقدمة

تلعب السلطة الإدارية دوراً محورياً في إدارة المرافق العامة، بهدف تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق الصالح العام، ولإنجاز هذه المهمة بكفاءة، تضخ الإدارة موارد مالية كبيرة، وتستعين بالموظفين العموميين الذين يتم اختيارهم بعناية وفق معايير محددة، لضمان اختيار العناصر المؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات المطلوبة، لذا تُعد الكفاءة شرطاً أساسياً ليس فقط للتعيين في الوظيفة العامة، بل أيضاً للاستمرار فيها طالما استمرت العلاقة الوظيفية بين الموظف والإدارة، ومن ثم يترتب على عدم كفاءته آثار قد تؤدي إلى إنهاء خدمة الموظف وانفصال الرابطة الوظيفية بينه وبين الإدارة.

ومن أهم الوسائل التي تكشف فيها الإدارة عن كفاءة موظفيها في العمل ومستوى أدائهم لعملهم لواجباتهم الوظيفية نظام تقييم الأداء الوظيفي، إذ يُعد إحدى أدواتها الرئيسية، والتي تعتمدها الإدارة لتحديد مستوى أداء الموظف، ومدى التزامه بواجباته الوظيفية، ودوره في تحقيق أهداف المرفق العام، ويتيح لها الكشف عن جوانب القوة وتعزيزها، بالإضافة إلى تحديد أوجه القصور واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء.

ومما لا شك فيه هو اختلاف القدرات والمهارات والإمكانات لدى الموظفين جميعاً، ويرجع ذلك لاختلاف الطباع والسلوك والحالة البدنية والقدرة العقلية، وينعكس ذلك على حياتهم اليومية وقابليتهم على العمل المعهود إليهم، ويعد تقييم الجهد الذي يقوم به الموظف أمر ضرورياً، حتى يتمكن من تحديد كفاءة الموظفين الذين يعملون في المرفق العام.

ولموضوع تقييم الأداء أهمية بارزة من عدة جوانب، حيث يعمل على كشف جوانب القوة والضعف في أداء الموظف، ويسهم في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية من حيث الترقية ومنح العلاوة الدورية، أو التشجيعية، أو تحديد احتياجات التدريب، أو الفصل من الخدمة في حال ضعف أداء الموظف المستمر، ومن جانب آخر، فإن تقييم أداء الموظفين وسيلة لبث الثقة والطمأنينة لدى الموظفين أيضاً ولضمان حسن سير المرافق العامة لتحقيق المصلحة العامة. ولا شك أن تقارير تقييم الأداء تتبوأ مكان الصدارة في ميدان الوظيفة العامة، فقد أصبحت هذه التقارير محكومة بمبادئ أساسية تضمن نزاهتها، كمبدأ دورية التقرير، ومبدأ الشفافية الموضوعية، وحق الموظف في التظلم منه، ولذلك تزايد الاهتمام بنظام تقييم الأداء الوظيفي في الأنظمة التشريعية المتعلقة بالوظيفة العامة، وتعددت أساليبه وتباينت من نظام إلى آخر.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، فقد عنت تشريعات الخدمة المدنية في كلٍ من فرنسا ومصر والبحرين لوضع نظاماً يقيم به أداء الموظف العام خلال الدورة السنوية لتقييم الأداء الوظيفي، من أجل إصلاح ما يشوب من أداء الموظف من ضعف، ومكافأة وتشجيع الموظف المجد، مما ينعكس إيجاباً على الخدمة التي تقدمها المرافق العامة عن طريق موظفيها.

ولعلنا في هذا المقام نلتبس ضرورة، أن نقيم التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام في التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية في التشريع البحريني، فنبحث في مدى فاعلية هذا التنظيم في ارتقاء الموظف العام وجودة العمل الإداري في المرافق العامة، وذلك من خلال البحث في جوانبه النظرية والعملية والموضوعية، والآثار المترتبة عليه.

## أولاً: موضوع الدراسة

تتطرق الدراسة إلى موضوع التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام في تشريعات الخدمة المدنية والمتعلقة بالوظيفة العامة في التشريع البحريني والمقارن، بهدف بيان إطاره والوقوف على أبعاد هذا التنظيم، ومن حيث المعالجة التشريعية له، بدايةً من بيان ماهية نظام تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام؛ ومن ثم بيان نطاق تطبيقه الشخصي والموضوعي وكذلك أحكامه التي تتمثل في الإجراءات المتبعة بذات الشأن والقواعد المنظمة لتقييم الأداء الوظيفي، وصولاً إلى الضمانات المقررة للموظف العام في عملية تقييم الأداء وأخيراً التطرق إلى الآثار المترتبة عليه.

## ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا الموضوع لكونه يحمل في طياته موضوعاً هاماً لم ينل حقه من الدراسة والبحث العلمي، ولعل من أهم الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار الموضوع هي الحاجة الماسة لدراسته في مملكة البحرين، وذلك لأهميته في تطوير الموظفين في قطاع الخدمة المدنية هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى نقص الكتب في مملكة البحرين على وجه الخصوص والعربية على وجه العموم لدراسة تقييم أداء الموظفين العموميين.

وإذا كانت الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها أخذها، فإن إثراء المكتبة القانونية في مملكة البحرين بالدراسات المتخصصة، من شأنه أن يمد الجهات المعنية بتقييم أداء الموظف العام بأدوات علمية يمكن الاسترشاد بها في ممارسة عملية تقييم أداء الموظف العام.

ومن شأن البحث العلمي في موضوع التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام تسليط الضوء على القصور التشريعي الذي يعتري نظام تقييم الأداء الوظيفي، فتكون من نتائج هذا البحث توصيات للمشرع تسهم في تطوير الإطار التشريعي الذي يحكم هذا النظام بما يعزز دوره في تحقيق الهدف منه، ولا بد أن يشير الباحث بأنه في أثناء كتابتنا للأطروحة قد صدرت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي، إذ كان في السابق والمعمول به هو تعليمات جهاز الخدمة رقم ١ لسنة ٢٠١٧ بشأن تقييم الأداء الوظيفي، ولعل ذلك ما قد يفيد في إثراء الموضوع، ويعكس إضافة للمكتبة القانونية في مملكة البحرين.

### ثالثاً: نطاق وحدود الدراسة

نطاق هذه الأطروحة هو دراسة نظام تقييم أداء الموظف العام في تشريعات الخدمة المدنية للموظفين الخاضعين لأحكام الخدمة المدنية في النظام البحريني والمقارن، من حيث دراسة جوانبه الإجرائية والموضوعية وكذلك الآثار المترتبة عليه، ويتحدد نطاق هذه الدراسة في التالي:

- **الحدود المكانية:** تتناول هذه الدراسة موضوع تنظيم تقييم الأداء الوظيفي في إطار التشريع البحريني والتشريعات المقارنة، ومدى انعكاسه على موظفي الخدمة المدنية.

- **الحدود الزمانية:** تقتصر موضوعات الدراسة على تشريعات الخدمة المدنية في كل من جمهورية فرنسا وجمهورية مصر العربية ومملكة البحرين، إضافةً إلى الاجتهادات القضائية والفقهية ذات العلاقة، ويحكم هذه الأطروحة -بشكل خاص - القانون الأساسي للموظفين العموميين الفرنسي لعام ١٩٥٩، والمرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ في ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة في فرنسا، وكذلك قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية الصادرة عام ٢٠١٧. وختاماً قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ وتعديلاته، واللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ وتعديلاتها، بالإضافة إلى تعليمات جهاز الخدمة المدنية البحريني رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء).

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد هذه الدراسة على البحث في النظام القانوني لتقييم الأداء الوظيفي للموظفين العموميين الخاضعين لجهاز الخدمة المدنية، ويستبعد من نطاقها الموظفين (تحت الاختبار) والموظفين الخاضعين لنظم خاصة تحكم علاقتهم الوظيفية بالمرفق العام التابعين له، إلا في الحالات التي تتعلق بضرورة المقارنة بغرض استقصاء أوجه الالتقاء والتباعد بينهم.

## رابعاً: أهداف الدراسة

نظراً لما يترتب على تقييم أداء الموظف العام من آثار قانونية وإدارية سواءً للإدارة أو للموظف، فإنه يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الآتي:

١. تهدف الدراسة إلى إعطاء نظرة شاملة لماهية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأهميته والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، مع بيان الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الخاصة بالموظف العام، بالإضافة إلى معرفة الأساليب المتبعة في إعداد تقييم الأداء.

٢. تحديد الفئات من الموظفين الخاضعين لنظام تقييم الأداء الوظيفي، وتحديد السلطة المختصة بوضع هذا النظام ضمن الأنظمة التشريعية المقارنة، وبيان الحالات الوظيفية وكيفية تقييم أداء الموظفين العموميين فيها.

٣. استعراض الإجراءات المتبعة في إعداد تقارير تقييم أداء الموظف العام، وعرض المعايير التي تعتمد عليها التشريعات في ضبط عملية تقييم الأداء، مع توضيح الضوابط القانونية لنظام تقييم الأداء وضماناته في عملية تقييم أداء الموظف العام.

٤. تحليل الآثار القانونية والإدارية المترتبة على نتائج تقارير تقييم الأداء الوظيفي، وتأثيرها المحتمل على المسيرة المهنية للموظف العام خلال حياته الوظيفية.

٥. التطرق إلى وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي، مع تقديم بعض التطبيقات العملية ذات الصلة، بهدف تعزيز فعالية النظام وضمان تحقيق أهدافه المرجوة.

## خامساً: مشكلة الدراسة

فوضت المادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ وكذلك المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية لذات القانون جهاز الخدمة المدنية بوضع نظاماً لتقييم الأداء الوظيفي، والذي بدوره أصدر التعليمات رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، إلا أن تلك التعليمات جاءت بتنظيماً موحداً لجميع فئات الموظفين الخاضعين لأحكام قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ وتعديلاته، وإزاء هذه المعالجة التشريعية تثار العديد من الإشكالات حول الجوانب الإجرائية والموضوعية والآثار المترتبة عليها:

فمن حيث الجوانب الإجرائية: يثير موضوع إخضاع موظفي الفئتين (شاغلي الوظائف العليا والوظائف الاعتيادية) لنظام موحد لتقييم الأداء الوظيفي مسألة كيفية تقييم أدائهم الوظيفي

مع اختلاف طبيعة الوظائف والمسؤوليات بينهم؟ وكذلك يطرح التساؤل في مدى نجاح المشرع البحريني بوضع نظاماً موحداً تتوحد فيه الإجراءات بين الفئتين لتحقيق الغاية من تقييم الأداء، فهل أصاب المشرع في ذلك؟ أم كان عليه أن يفصل بينهم في الإجراءات نظراً لاختلاف الوظائف؟

**ومن حيث الجوانب الموضوعية:** تطرح العديد من التساؤلات: هل أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية بشأن تقييم الأداء الوظيفي أخضعت فعلاً جميع الموظفين العموميين بمختلف فئاتهم لنظام تقييم الأداء الوظيفي كما نص عليه في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية لتحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين؟ كيف يتم تقييم أداء الموظف الذي لم يقم بالعمل فعلياً في الجهة الإدارية التي يعمل بها؟ هل نص المشرع البحريني على قاعدة عامة في هذا الشأن؟ وإن كان الأمر كذلك فما هي المعايير التي ارتكن إليها المشرع في إعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي بين فئات الموظفين؟ هل تضمن تعليمات جهاز الخدمة المدنية بشأن تقييم الأداء الوظيفي للمنحى الإجباري للتقييم يحقق العدالة والموضوعية في تقييم أداء الموظفين العموميين في الجهات الإدارية، وإن تم الاعتماد على منحى الأداء الطبيعي؟ وما هي ضمانات الموظف العام في نظام تقييم الأداء الوظيفي؟

**ومن حيث الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي:** نص المشرع البحريني في قانون الخدمة المدنية بأنه على جهاز الخدمة المدنية أن يضع نظاماً لتقييم الأداء الوظيفي على أن يتضمن هذا النظام الآثار المترتبة عليه، ومن هنا يثار التساؤل حول تلك الآثار هل أصاب المشرع عند قيامه بإعطاء السلطة التقديرية للجهاز في ترتيب الآثار على تقييم أداء الموظف العام دون ضابط يحد من سلطته في هذا الشأن، خصوصاً وأن هنالك من الآثار ما يترتب عليها المساس بحياة الموظف الوظيفية؟ وما هي آليات الرقابة الإدارية التي أقرها المشرع البحريني من أجل ضمان سلامة عملية التقييم؟

## سادساً: منهج الدراسة

إعمالاً للمنهج الصحيح للبحث العلمي، وبدافع التيسير والإلمام بأهم جوانب الموضوع، فقد اقتضت طبيعة الدراسة أن يكون تناولنا للموضوع من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق عرض التشريعات ذات الصلة وآراء فقهاء القانون الإداري والأحكام القضائية والتعليق عليها في عملية تقييم أداء الموظف العام وتحليلها تحليلًا منهجيًا علمياً بغية الوصول إلى مدى استجابة تشريعات الخدمة المدنية في مملكة البحرين لمبادئ العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء

الوظيفي، كما سنخرج في بحثنا لانتهاج المنهج المقارن من أجل عقد المقارنة لما هو مُطبّق في مملكة البحرين والدول المقارنة، في كلٍ من فرنسا على اعتبارها من الدول المتقدمة في مجال الوظيفة العامة وجمهورية مصر التي تحوي على أغلب الاجتهادات القضائية والفقهية العربية المتعلقة بذات الموضوع، من أجل الوصول إلى الموقف السليم الواجب اتّباعه بصدد عملية تقييم أداء الموظف العام.

### سابعاً: الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع تقييم أداء الموظف العام، تبين أن هناك عدة مؤلفات تناولت هذا الموضوع بشيء من التفصيل، نظراً لأهميته الكبيرة في حياة الموظف العام الوظيفية، إذ تضمنت أغلب هذه المراجع شروحات لنصوص قانونية تتعلق بنظام تقييم الأداء الوظيفي، والتي تم إلغاؤها فيما بعد، ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، والتي تشكل مرجعاً لهذه الدراسة:

- د. فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٣، وتعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي عقدت بذات الشأن؛ حيث إنها تعتبر بحسب بحث الباحث في الموضوع من أول الدراسات العربية التي عقدت في مسألة تقييم الأداء الوظيفي في الوطن العربي، وهي دراسة تم التعمق فيها في تقدير كفاية العاملين المدنيين، وهي دراسة مقارنة بين التشريع الفرنسي والمصري -في التشريعات السابقة الملغية- وتم الاستعانة فيها بالأحكام القضائية والآراء الفقهية، فبحثت الدراسة عن موضوع تقدير الكفاية فقها وقضاءً كما تناولت الجوانب الفنية لإعداد تقدير الكفاية والجانب التطبيقي والقانوني والفقهي والقضائي.

- د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، ط ٣، ٢٠٠٦، حيث تم البحث فيه عن موضوع تقييم الأداء الوظيفي في كلٍ من جمهورية فرنسا ومصر ودول مجلس التعاون واختزالاً لبعض تطبيقات الدول في ظل التشريعات التي تم إلغاؤها فيما بعد، وتضمن الكتاب دراسة تحليلية مقارنة لنظم تقارير الكفاية في تلك الدول، وقد تناولت هذه الدراسة في عرضها لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته، وناقشت الآثار المترتبة على تقارير كفاءة الموظفين مقارنة بين التشريعات المختلفة، بالإضافة إلى التطرق للطبيعة القانونية لتقارير الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط الموظف بالإدارة من الناحية الشكلية والموضوعية وكذلك الآثار المترتبة عليها. وبناءً على ما تقدم، فإن الوظيفة العامة كما هو

معلوم دائماً في تطور مستمر مع تقدم التقنيات الحديثة وتطور المرفق العام، ولكون تلك الدراسات عقدت بشأن بيان وصف تقييم الأداء الوظيفي من حيث البحث في تأثيرها على الموظف والإدارة في ظل التشريعات الملغية، ففي دراستنا سنتناول الموضوع من النقطة التي انتهت إليها تلك الدراسات، وسيبين الباحث في دراسته ماهية تقييم الأداء الوظيفي ونطاق تطبيقه الشخصي والموضوعي من حيث بيان الإجراءات الحديثة في هذا الشأن وكذلك التطرق إلى الأحكام العامة لعملية تقييم الأداء والآثار المترتبة عليه في ظل التشريعات الحديثة والإلمام بكافة جوانب ونواحي الموضوع.

### ثامناً: خطة الدراسة

تم تقسيم هذا الدراسة إلى فصل تمهيدي وثلاثة فصول رئيسية، ويعقبها خاتمة تتضمن النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة. إذ إن دراسة التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام لا تستقيم دون بيان مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وبيان أهدافه وكذلك التطرق إلى الطبيعة القانونية لتقارير الأداء الوظيفي، والتي ظلت متأرجحة لحين استقرارها والأساليب المتبعة في وضعه وتفضيل أنجعها من الناحية العملية، فقد خصص الفصل التمهيدي للبحث في ماهية تقييم الأداء الوظيفي، أما الفصل الأول، فإنه يتناول نطاق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي، في حين تم تخصيص الفصل الثاني لتناول موضوع الأحكام العامة لوضع تقييم الأداء الوظيفي، وأخيراً لا بد من بيان الآثار المترتبة على هذا النظام فقد تم إفراد الفصل الثالث للتطرق لبيان الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي، وقد تم تقسيم الفصول على النحو التالي:

### الفصل التمهيدي: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

#### المبحث الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

#### • المطلب الأول: التعريف بتقييم الأداء الوظيفي وأهميته.

- الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: التعريف اللغوي لتقييم الأداء الوظيفي.

ثانياً: التعريف القضائي لتقييم الأداء الوظيفي.

ثالثاً: التعريف الاصطلاحي لتقييم الأداء الوظيفي.

- الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

• **المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.**

- الفرع الأول: مدى الحاجة لتقييم الموظف العام.
- الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وللرؤساء والمرؤوسين.
- أولاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للإدارة.
- ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للرؤساء.
- ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

**المبحث الثاني: الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي وأساليب وضعه.**

• **المطلب الأول: تحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي.**

- الفرع الأول: اعتبار تقارير تقييم الأداء الوظيفي إجراءً داخلياً أو عملاً تحضيرياً.
- الفرع الثاني: اعتبار تقارير تقييم الأداء الوظيفي قراراً إدارياً.

• **المطلب الثاني: أساليب وضع تقييم الأداء الوظيفي.**

- الفرع الأول: الأساليب التقليدية في تقييم أداء الموظفين.
- الفرع الثاني: الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظفين.

**الفصل الأول: نطاق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي.**

**المبحث الأول: النطاق الشخصي لتقييم الأداء الوظيفي.**

• **المطلب الأول: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في تشريعات الخدمة المدنية.**

- الفرع الأول: موقف الفقه من تعميم تقارير الأداء الوظيفي
- الفرع الثاني: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي.
- أولاً: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.
- ثانياً: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في مصر.
- ثالثاً: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين.
- الفرع الثالث: تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والندب والنقل.
- أولاً: تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والندب والنقل في فرنسا.
- ثانياً: تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والندب والنقل في مصر.
- ثالثاً: تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والندب والنقل في البحرين.

- **المطلب الثاني: تقييم أداء الموظفين في الحالات الخاصة.**
  - الفرع الأول: تقييم أداء الموظفين في حالة الإجازات الخاصة أو حالة المرض أو رعاية الطفل.
    - أولاً: موقف المشرع الفرنسي.
    - ثانياً: موقف المشرع المصري.
    - ثالثاً: موقف المشرع البحريني.
  - الفرع الثاني تقييم أداء الموظفين في حالة الابتعاث أو الالتحاق بالخدمة العسكرية أو الخدمة الاحتياطية.
    - أولاً: حالة الابتعاث.
    - ثانياً: حالة الخدمة العسكرية أو الاستدعاء للاحتياط.

## المبحث الثاني: النطاق الموضوعي لتقييم الأداء الوظيفي.

- **المطلب الأول: السلطة المختصة بتقييم الأداء في فرنسا.**
  - الفرع الأول: السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي.
    - أولاً: الجهة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي.
    - ثانياً: المختص بإعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي.
    - ثالثاً: تقييم الموظفين في حال تغيير الرئيس المباشر.
    - رابعاً: تفويض الغير في تقييم أداء الموظف العام.
  - الفرع الثاني: الجهة الإدارية التي تتولى اعتماد التقييم.
    - أولاً: تعديل تقرير تقييم أداء الموظف العام عند عرضه للاعتماد.
    - ثانياً: اعتماد التقييم من قبل الجهة المختصة بالاعتماد.

## • **المطلب الثاني: السلطة المختصة بتقييم الأداء في مصر.**

- الفرع الأول: السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء.
  - أولاً: الجهة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي.
  - ثانياً: المختص بإعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي.
  - ثالثاً: مدى جواز التفويض في وضع تقييم أداء الموظف العام.
- الفرع الثاني: الجهة الإدارية التي تتولى اعتماد التقييم.
  - أولاً: التعقيب على التقييم من قبل الجهة المختصة بالاعتماد.
  - ثانياً: اعتماد التقييم من قبل الجهة المختصة بالاعتماد.

- **المطلب الثالث: السلطة المختصة بتقييم الأداء في البحرين.**
  - الفرع الأول: السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي.
  - أولاً: الجهة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي.
  - ثانياً: المختص بإعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي.
  - ثالثاً: تقييم الموظفين في حال غياب الرئيس المباشر.
  - الفرع الثاني: الجهة الإدارية التي تتولى اعتماد التقييم.
  - أولاً: مراجعة تقرير تقييم أداء الموظف العام عند عرضه للاعتماد.
  - ثانياً: اعتماد التقييم من قبل الجهة الإدارية المختصة بالاعتماد.

## **الفصل الثاني: الأحكام العامة لتقييم الأداء الوظيفي.**

### **المبحث الأول: إجراءات وضع تقييم الأداء الوظيفي.**

- **المطلب الأول: إعداد تقييم الأداء الوظيفي.**
  - الفرع الأول: نموذج إعداد تقييم الأداء الوظيفي.
  - أولاً: نموذج ومراتب تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.
  - ثانياً: نموذج ومراتب تقييم الأداء الوظيفي في مصر.
  - ثالثاً: نموذج ومراتب تقييم الأداء الوظيفي في البحرين.
  - الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي.
  - أولاً: معايير تقييم أداء الموظف العام في ظل التشريع الفرنسي.
  - ثانياً: معايير تقييم أداء الموظف العام في ظل التشريع المصري.
  - ثالثاً: معايير تقييم أداء الموظف العام في ظل التشريع البحريني.

### **المطلب الثاني: القواعد المنظمة لتقييم الأداء الوظيفي.**

- الفرع الأول: الضوابط والقيود الواردة على تقييم الأداء الوظيفي.
- أولاً: ضوابط وضع تقييم الأداء الوظيفي.
- ثانياً: القيود الواردة على وضع تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرع الثاني: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي.
- أولاً: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.
- ثانياً: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي في مصر.
- ثالثاً: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي في البحرين.

## المبحث الثاني: ضمانات الموظف في تقييم الأداء الوظيفي.

### • المطلب الأول: الضمانات السابقة على وضع تقييم الأداء الوظيفي.

- الفرع الأول: تحديد الأهداف ومعدلات الأداء للموظف مسبقاً.
- الفرع الثاني: تنبيه الموظف بأهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرع الثالث: علانية تقييم الأداء الوظيفي.

### • المطلب الثاني: الضمانات اللاحقة على وضع تقييم الأداء الوظيفي.

- الفرع الأول: حق الموظف في التظلم من تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرع الثاني: حق الموظف بالطعن القضائي على تقييم الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي.

### المبحث الأول: الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي.

#### • المطلب الأول: الاتجاهات الفقهية حول آثار تقييم الأداء الوظيفي.

- الفرع الأول: استبعاد آثار تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرع الثاني: ترتيب آثار على تقارير الأداء الوظيفي.

#### • المطلب الثاني: الآثار الإيجابية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي.

- الفرع الأول: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.  
أولاً: الترقية.

ثانياً: المكافآت والعلاوات.

- الفرع الثاني: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في مصر.

أولاً: الآثار المادية.

ثانياً: الآثار المعنوية.

- الفرع الثالث: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين.

أولاً: الترقية.

ثانياً: منح العلاوة التشجيعية.

ثالثاً: المكافآت التشجيعية.

• **المطلب الثالث: الآثار السلبية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي.**

- الفرع الأول: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.
- الفرع الثاني: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في مصر.
- أولاً: الحرمان من الترقية.
- ثانياً: أثر ضعف تقارير الأداء الوظيفي على العلاوة التشجيعية.
- ثالثاً: نقل الموظف إلى وظيفة أخرى.
- رابعاً: الخصم من الأجر المكمل للموظف.
- خامساً: إنهاء خدمة الموظف لعدم الكفاءة المهنية.
- الفرع الثالث: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين.
- أولاً: الحرمان من الترقية.
- ثانياً: أثر ضعف الأداء الوظيفي على العلاوة التشجيعية.
- ثالثاً: أثر ضعف تقارير الأداء الوظيفي على العلاوة الدورية.
- رابعاً: خضوع الموظف إلى دورة تدريبية.
- خامساً: إنهاء خدمة الموظف لعدم صلاحيته الوظيفية.

**المبحث الثاني: الرقابة الإدارية على تقييم أداء الموظف العام.**

• **المطلب الأول: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا ومصر.**

- الفرع الأول: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.
- أولاً: الرقابة الذاتية للإدارة (سحب قرار تقييم أداء الموظف العام).
- ثانياً: التظلم من قرار تقييم أداء الموظف العام (طلب المراجعة).
- الفرع الثاني: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في مصر.
- أولاً: الرقابة الإدارية الذاتية (سحب قرار تقييم الأداء الوظيفي).
- ثانياً: الرقابة على تقييم الموظف العام بناءً على تظلم.

• **المطلب الثاني: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في البحرين.**

- الفرع الأول: الرقابة الذاتية للإدارة على قرار تقييم الأداء الوظيفي (سحب قرار تقييم أداء الموظف العام).
- الفرع الثاني: الالتماس من قرار تقييم أداء الموظف العام.

## الفصل التمهيدي

### ماهية تقييم الأداء الوظيفي

#### تمهيد وتقسيم

تولي الدول اهتماماً كبيراً بعملية تطوير القدرات لدى الموظف العام وزيادة خبراته ومهاراته بوصفه أدواتها الأولى والرئيسية، وفي سبيل ذلك تضع الأساليب الهادفة إلى تحفيز الموظف لرفع مستواه وزيادة إنتاجيته والكشف عن قدراته وطاقاته الشخصية، بهدف تحسين أساليب العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجهاز الإداري ليتمكن من القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه بالوجه الصحيح، ومن هذه الأساليب ما يعرف بتقييم الأداء الوظيفي.

وقد تعددت وتنوعت مسميات تقييم الأداء بحسب النظم الإدارية، فيسمى تقدير الكفاية، أو تقدير الجدارة، أو تقييم الأداء، أو إدارة الأداء الوظيفي، أو تقرير الكفاية<sup>(١)</sup>، ويعتبر تقييم أداء الموظف العام من أهم الأنظمة الإدارية في مجال العمل الإداري، فتكمن أهميته على ما يترتب من تطبيقه، فهو يبين للإدارة مدى كفاءة موظفيها لتحقيق الأهداف التي تخدم المرفق العام.

وقد تأرجحت الأحكام القضائية والآراء الفقهية في بادئ الأمر لتحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي، إذ عدها البعض أنها من قبيل الأعمال التحضيرية أو الأعمال الداخلية لحين استقرار الفكرة لدى القضاء الذي كان له الدور الأكبر في تحديد طبيعتها القانونية.

كما إن عملية تقييم الأداء الوظيفي لا تتم على شاكلة واحدة، بل بأساليب متنوعة ومتعددة وإن كان الهدف منها بلوغ غاية محددة ألا وهي تقييم أداء الموظف العام، ومرد ذلك اختلاف السياسات العامة والأهداف التي تسعى إلى بلوغها الجهات الإدارية، فكما هو معلوم أن لكل جهة إدارية أهداف تختلف عن الأخرى، ولا يمكن للإدارة بلوغها إلا عن طريق معرفة مدى كفاءة موظفيها.

وبناء على ما تقدم سوف يقسم الباحث هذا الفصل إلى مبحثين بحيث يتناول المبحث الأول مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني نخصه لبيان الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي وأساليب وضعه.

---

(١) د. نواف مهدي جوبر، تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام، ع ٧٤، مج ٢١، مجلة الرافدين للحقوق، ٢٠٢٠، ص ١٥٧.

## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

لتحديد مفهوم تقييم الأداء الوظيفي يتطلب بيان تلك التعريفات سواء في اللغة لكونها أساساً لبيان المصطلحات، ومن جانب القضاء الذي له اجتهاده في هذا المجال، وكذلك من خلال الفقه الذي له الدور الأكبر في وضع التعريفات، ومن ثم بيان أهمية التقييم سواء للإدارة أو الموظف العام.

ولتقييم الأداء الوظيفي أهداف بارزة سواء على مستوى المؤسسة الإدارية العامة، فهو يظهر لها مدى كفاءة موظفيها للاستمرار في الوظيفة العامة والنهوض بها، أو للرئيس المباشر لمعرفة مدى كفاءة موظفي الإدارة، أو على مستوى الموظف العام لكي يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه.

وعلى ذلك سنتناول مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي من خلال مطلبين بحيث يبين المطلب الأول تعريف تقييم الأداء الوظيفي وكذلك أهمية التقييم سواءً لجهة الإدارة أو الموظف العام، وأما المطلب الثاني فسنخوض فيه لبيان أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

### المطلب الأول

#### التعريف بتقييم الأداء الوظيفي وأهميته

تعددت وتنوعت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي بشكل يصعب معه اختيار تعريفاً منها على أنه التعريف المثالي الذي يحظى بقبول واتفاق الباحثين والكتاب، كما أنه ثار الخلاف في الفقه حول أي من المصطلحات هو الأصح في التعبير (تقويم الأداء أم تقييم الأداء)، وقد كان للقضاء اجتهاده في هذا المجال<sup>(١)</sup>.

---

(١) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، ط٣، ٢٠٠٦، ص ٢١.

ويحظى تقييم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في العمل الإداري، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تمكن الرؤساء الإداريين بأن يتابعوا واجباتهم ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية وجدية أكبر.

وبناءً على ذلك سنتناول تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأهميته من خلال فرعين بحيث يكون الفرع الأول لبيان التعريف اللغوي والقضائي والاصطلاحي لتقييم الأداء، أما الفرع الثاني سنبين فيه أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

## الفرع الأول تعريف تقييم الأداء الوظيفي

بدايةً لابد أن يشير الباحث بأن تشريعات الخدمة الوظيفية في التشريعات المقارنة لم تضع تعريفاً لتقييم الأداء الوظيفي، إلا أنه لهذه التعريفات أهمية بالغة وذلك من الدور الذي يجب أن تقوم به، سواءً في تحديد مجال الدراسة ونطاقها، أو في تصنيف مادة البحث للشيء محل التعريف<sup>(١)</sup>، لذا سيقوم الباحث ببيان مدلول تقييم الأداء الوظيفي من الناحية اللغوية وكذلك القضائية والاصطلاحية على النحو الآتي:

### أولاً: التعريف اللغوي لتقييم الأداء الوظيفي.

إن مصطلح التقييم والتقويم لغةً من أصل حرفي واحد وهو (قوم)، وقد جاء في لسان العرب القيم والقيمة واحدة، وأصله الواو لأنه يقوم مقام الشيء قوم، وأصل الدلالة لها من قام يقوم، ومنها الاستقامة أي بمعنى الاعتدال والاستواء في القيام والمقوم للشيء الدائم على تسويته واعتداله وإزالة اعوجاجه، وجاء التقييم في اللغة بمعنى قيمة الشيء (تقيماً)، أي ميزته عن غيره، وجاء أيضاً بمعنى التعديل والإصلاح<sup>(٢)</sup>.

ويرى البعض من الفقه أن هنالك فارقاً بين كلمة (تقييم وتقويم) إذ يرى اتجاه العلة من الصحيح لغوياً أن يطلق عليها تقويم الكفاءة، وليس تقييم الكفاءة، لكون تقييم الشيء إنما يعني تحديد ثمنه، وليس هذا المقصود في هذا المجال، بل المقصود هو قياس أداء الموظف والإلمام بسلوكه وعلاقاته الوظيفية وقدرته على تولي وظيفة ذات مستوى أعلى، والقيمة ثمن الشيء بالتقويم؛

(١) د. محمد محمود الشحات، أحكام وطرق تقارير الكفاية السنوية للموظف العام، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ٦.

(٢) ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ج ١٢، ط ٢، دار صادر، بيروت، ٢٠٠١، ص ٢٣٤.

نقول تقاوموه فيما بينهم، وإذا انقاد الشيء، واستمرت طريقته فقد استقام، ويقال كم قامت ناقتان أي بكم بلغت، وقد قامت الأمة مئة دينار، أي بلغ قيمتها مائة دينار<sup>(١)</sup>.

ولكن هنالك من الباحثين من يرى أن الأصل الصرفي للمادة اللغوية واحد، والمعنى الدلالي للتقويم والتقييم مشترك؛ فكلما استقام الأمر لشيء كلما زادت قيمته مادياً ومعنوياً، فالتقييم هو إعطاء القيمة والتقويم هو تصحيح المسار<sup>(٢)</sup>.

أما مصطلح أداء في اللغة (اسم) وهو مصدر الفعل أدى، ويعني إنجاز، أو إكمال، وتأدية أي طريقة للقيام بعمل ما، وأدى الشيء أي قام به<sup>(٣)</sup>، وتستعمل كلمة الكفاءة مرادف للأداء وتعني كلمة كفاءة في اللغة العربية ما يحصل به الاستغناء، فهو كاف، كأن يقال كفاه مؤنث كفاءة<sup>(٤)</sup>، ومن ثم فهذا اللفظ يفيد كل ما يتحقق به إشباع الحاجة أو بلوغ الغاية أو إدراك الهدف، ويترتب على هذا المفهوم اللغوي لتلك الكلمة القول إن الكفاءة تختلف وتتنوع تبعاً لاختلاف الأهداف وتفاوت الحاجات المطلوب تحقيقها واشباعها وذلك لتحديد مدلول اصطلاح الكفاءة<sup>(٥)</sup>.

وقد تعددت مصطلحات تقييم الأداء الوظيفي فيسمى: تقدير الكفاءة (Efficiency Rating) وتقدير الجدارة (Merit Rating) وتقدير الأداء (Performance Appraisal) وتقدير الكفاءة (Efficiency Report) وكذلك هنالك من يسميه بتقييم القيمة المهنية (Évaluation de

---

(١) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاءة، دراسة مقارنة لنظام تقارير أوامر الموظفين العموميين، مجلة القانون والاقتصاد، السنة ٥٢، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، القاهرة، ١٩٨٢، ص ١٥١.

(٢) حازم حمدي محمود الجمالي، تقييم أداء الموظف العام في القانون الفلسطيني، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٢٧.

(٣) المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٤٩٢.

(٤) ابن منظور، محمد بن مكرم، مرجع سابق، ص ٥٠٠.

(٥) د. حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة - دراسة الأصول العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها المقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ١٩٨٩، ص ٥٣.

(la valeur professionnelle)<sup>(١)</sup>، ومنهم من يؤيد تسميته بتقييم الأداء أو إدارة الأداء<sup>(٢)</sup>، وخصوصاً علماء الإدارة في الغرب، وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Employee evaluation)، ومنهم من يسميه بتقييم الأداء<sup>(٣)</sup>، (Performance evaluation)<sup>(٤)</sup>.

ويؤيد الباحث الرأي الذي يرى بأنه لا يوجد ثمة فارق من حيث اللغة بين مصطلحي التقييم والتقييم، إذ يفيدان المعنى نفسه، إلا أنه يمكن تفضيل استخدام مصطلح تقييم الأداء الوظيفي، إذ تستعمل كلمة تقييم بمعنى إعطاء القيمة أو تحديد قيمة الشيء، وهي الأصح من كلمة تقييم التي تستعمل بمعنى تصحيح المسار أو كلمة كفاءة التي تعني الاستغناء، فالهدف من عملية تقييم الأداء

---

(١) يذكر أن المشرع الفرنسي أجرى تعديلاً هاماً على القانون رقم ٦٣٤-٨٣ المؤرخ ١٣ يوليو ١٩٨٣ بشأن حقوق والتزامات الموظفين المدنيين، حيث كان يستخدم مسمى التقييم والتصنيف، إلا أنه بموجب التعديلات التي أجراها مؤخراً على هذا القانون، استخدم مصطلح تقييم القيمة المهنية بدلاً من المصطلح القديم، وقد نصت المادة (٢٧) من القانون رقم ٨٢٨-٢٠١٩ المؤرخ في ٦ أغسطس ٢٠١٩ بشأن تغيير الخدمة العامة والمعدلة للقانون سالف الذكر على أن:

١- تُستبدل عبارة ((التقييم والتصنيف)) الواردة في الفقرة الخامسة من المادتين (٦ و٦) مكرر، في الفقرة الأولى من المادة (٦) مكرراً ثانياً، والفقرة الرابعة من المادة ثالثاً والفقرة الثانية من المادة (٦/د) بعبارة ((تقييم القيمة المهنية))،

Il est rappelé que le législateur français a apporté une modification importante à la loi no 634-83 du 13 juillet 1983 relative aux droits et obligations des fonctionnaires.

(٢) استبدل المشرع البحريني مصطلح ((تقييم الأداء)) الذي كان يستخدمه في المادة (١٨) من قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٧٥٦) بتاريخ ٣٠ يوليو ٢٠٠٦ (الملغي)، وذلك التعبير - "تقييم الأداء" - يرى الباحث أن المشرع يقصد به (نظام تقييم الأداء) الذي كان منصوصاً عليه في قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالقانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، (الملغية)، وإن كان ديوان الخدمة المدنية قد أصدر تعليماته بشأن نظام الخدمة المدنية رقم ٤١٠ لسنة ٢٠٠٦ بشأن إدارة الأداء الوظيفي، الصادر عن ديوان الخدمة المدنية، والمنشور بتاريخ ١٨ يناير ٢٠٠٦ (ملغية)، إلا أن تلك التعليمات كانت بقصد بيان السياسة والإجراءات لوضع مستويات الأداء لتقييم أداء الموظفين وفق أهداف ومهام محددة قابلة للقياس والتحقق خلال فترة زمنية معقولة، واعتماد نماذج الأداء التي تضعها السلطة المختصة، كما نصت عليه المادة (٣٨) من ذات اللائحة فالنظام نص عليه في اللائحة التنفيذية وليس في التعليمات إذ أن التعليمات كانت بقصد التنظيم، أما المصطلح الجديد في المرسوم بقانون رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ وهو (إدارة الأداء الوظيفي) فإن الوضع اختلف فيه عما سبق إذ فوض القانون جهاز الخدمة المدنية بوضع النظام أي نظام إدارة الأداء الوظيفي بالحدود الواردة في اللائحة.

(٣) استبدل المشرع المصري مصطلح ((تقارير الكفاية)) التي كان يستخدمها في قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي) واستخدم مصطلح ((تقييم الأداء)) في قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٤) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقييم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٩.

للموظف هو تحديد أدائه أو إنجازه للعمل الوظيفي وهو ما يقصد به من عبارة تقييم الأداء الوظيفي<sup>(١)</sup>.

#### ثانياً: التعريف القضائي لتقييم الأداء الوظيفي.

كما هو معلوم أن القضاء غالباً لا ينشغل بالتعريفات إلا بالقدر اللازم لبيان ما يحتاج إليه من معيار جامع ومانع لتحديد حدود المنازعات المنظورة أمامه، أو مجال انطباق النص القانوني الذي يتعين إما تطبيقه أو استبعاده، ولكن أحياناً يستطرد القضاء - خاصةً في مجال المنازعات الإدارية - فيبين بالتدقيق اللازم ما يتعين على الجهة الإدارية فعله أو الامتناع عنه مما يتضمن تعريفاً لما يريد.

ففي فرنسا لم يعرف مجلس الدولة الفرنسي تقييم الأداء الوظيفي إلا أنه أشار إلى الأهداف التي يرمي إليها في أحد أحكامه حيث جاء أنه ((.. بما يتعلق بمواضيع التقييم السنوي..، وأولاً، فيما يتعلق بالنتائج المهنية التي حصل عليها المسؤول في ضوء الأهداف المسندة إليه، فإن تقرير المقابلة السنوية المعنية يبين بوضوح أهداف السنة "N-1" والتقييم سواءً أنها "تحققت" أو "تحققت جزئياً". ويترتب على تلك العوامل... ثلاثة أهداف رئيسية. "الإنجاز" و "تحليل النتائج". بالإضافة إلى ذلك آفاق التحسين والتغييرات المتوقعة في تنظيم وعمل الخدمة،))<sup>(٢)</sup>.

وعلى ذات النهج سار مجلس الدولة المصري، فلم يعرف تقييم الأداء، ولكنه أشار إلى أن المشرع قد أوجب على السلطة المختصة أن تضع نظاماً يكفل قياس كفاية الأداء الوظيفي الواجب تحقيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها ونوعية الوظائف بها، على أن يكون قياس الأداء مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية من واقع السجلات والبيانات التي تعدها الوحدة لهذا الغرض ونتائج التدريب المتاح وأية معلومات أو بيانات أخرى يمكن الاسترشاد بها في قياس كفاية الأداء<sup>(٣)</sup>.

أما فيما يتعلق بمحكمة التمييز البحرينية، فلم يتغير الأمر كذلك، فقد سلكت ذات النهج، ولم تقحم نفسها في التعريفات تاركة الأمر للفقه، ولكنها بينت أهمية تقييم الأداء الوظيفي للوظيفة العامة فجاء في حيثيات أحد أحكامها على أنه ((.. سبب فصل الطاعنة هو عدم صلاحيتها....

---

(١) حسين جبر حمود كاظم الطائي، التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة بابل، كلية الحقوق، ٢٠١٩، ص ٥-٧.

(٢) CAA de MARSEILLE, 2ème chambre, 10/03/2023, 21MA04743, Inédit au recueil Lebon.

(٣) د. خالد عبد الفتاح محمد، الوجيز في أحكام تقارير الكفاية وضم مدد الخدمة في ضوء أحكام المحكمة الإدارية حتى عام ٢٠٠٨، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط ١، ٢٠٠٩، ص ٣٠-٣١.

للاستمرار في الوظيفة لتدني مستوى أدائها الوظيفي وفقاً لتقارير تقييم أدائها الصادر من المدارس التي عملت فيها، والتي أثبتت عدم انضباطها الوظيفي، وأنها غير مؤهلة تربوياً ومهنياً لوظيفة المعلم...<sup>(١)</sup>.

ومن خلال ما تقدم يتضح بأن القضاء سواءً في مملكة البحرين، أو في مجلسي الدولة الفرنسي والمصري قد نئى نفسه عن تعريف تقييم الأداء الوظيفي تاركاً الأمر للفقهاء ليقوم بذلك، إلا أنه في أحكامه قد أشار إلى وجوب قيام السلطة المختصة التي تقوم بتقييم أداء الموظف العام باتباع الإجراءات التي رسمها القانون، وكذلك بينت الأحكام أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي وأيضاً أهميته على حياة الموظف العام الوظيفية.

### ثالثاً: التعريف الاصطلاحي لتقييم الأداء الوظيفي.

بينما فيما سبق أنه قد تعددت المسميات التي أطلقت على تحديد كفاءة الموظف العام، ولا تختلف هذه التسميات في مجملها بأن المقصود منها هو معرفة درجة أو مستوى أداء الموظف بالنسبة لما تتطلبه منه وظيفته، وإن كان الباحث يفضل تسميتها بتقييم الأداء الوظيفي، وذلك لمواكبة التطور في مجال الوظيفة العامة.

وعلى الصعيد الاصطلاحي فهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه ((وثيقة رسمية سنوية يستند إليها من الناحية القانونية عند إثبات العدالة في قرارات التوظيف، أو الترقية، أو النقل، أو الفصل، أو التدريب، أو التطوير الوظيفي، بالإضافة إلى اهتمام الأكبر بحقوق الموظفين وظروفهم الاجتماعية وبيئة العمل التي يعملون فيها))<sup>(٢)</sup>.

بينما يرى جانب آخر على أنه ((المساهمة التي يقدمها الموظف في شكل نتائج أو سلوكيات تلبي توقعات رؤسائها))<sup>(٣)</sup>.

وعرفه جانب آخر على أنه ((التقييم هو إجراء لجمع عدد من المعلومات عن موظف لإصدار حكم قيمي عليه مثل عناصر شخصيته لغرض اتخاذ القرارات التي تؤثر على إدارة شؤون الموظفين أو الأهداف الأخرى المحددة سابقاً. إذاً فالتقييم نهج قائم على مجموعة من الإجراءات

(١) محكمة التمييز البحرينية، الطعن رقم ٣٣٣ لسنة ٢٠١٤، ١٦، جلسة ٢٧ يناير ٢٠١٥، ص ٢-٣.

(٢) Deveries & others, 1981m p12.

(٣) MYRIAM SYLLA, ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DIRECTION. GÉNÉRALE DANS LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À ONTARIO, MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION, JUILLET 2017, LES PRATIQUES, PAR, P23.

المنهجية ويربط بين مثنى ومثنى لإنشاء استعراض الأنشطة المضطلع بها خلال فترة معينة فيما يتعلق بالأهداف المحددة، والمؤهلات المكتسبة والفرص المتاحة لتطوير التقييم<sup>(١)</sup>.

ويرى جانب آخر أنه ((العملية التنظيمية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنتهم بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق))<sup>(٢)</sup>.

كما يرى جانب آخر أن تقييم الأداء يعتبر ((تحليل دقيق لما يؤديه الموظف من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم يتم تقييم هذا تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام كامل يسمح بتسجيل عمل كل موظف، ووزنه بميزان دقيق وعادل لكي يكون التقدير في النهاية ممثلاً عن وضع الموظف ومدى كفاءته في العمل وذلك خلال فترة زمنية هي سنة))<sup>(٣)</sup>.

وقد عرفه البعض على أنه النظام الرسمي الذي يتم تصميمه لأجل قياس وتقييم الأداء والسلوك للأفراد عند ممارسة العمل بطريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك، وفي فترات زمنية محددة ومعروفة، بحيث يتم مكافأة الموظف بقدر عمله وإنجازه، وتحديد نقاط القوة والضعف عند تأديته للعمل، ذلك لتمكين الموظف من تلافي نقاط الضعف وصولاً إلى قيامه بعمله وأدائه بشكل فاعل، وذلك لتحقيق مصلحته ومصلحة العمل، ومصلحة المجتمع بشكل عام<sup>(٤)</sup>.

وبالعكس الآخر يرى بأنه حكم إداري على أداء الموظف وسلوكه في العمل، ومن خلال هذا الحكم يتم تحديد وضع الموظف من حيث ترقيته وعلاوته، أو فصله، أو تنزيله، أو نقله، أو مكافأته، أو تحسن وضعه الوظيفي من خلال إدخاله في برامج ودورات إدارية تطويرية<sup>(٥)</sup>.

---

(١) Henri Mahé de BOISLANDELLE de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris, 1998, P 159.

(٢) د. عصام مهدي محمد عابدين، قانون الخدمة المدنية ولائحته ودوره في تحقيق الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد وتحسين الخدمة في الجهاز الإداري للدولة، ط١، دار محمود للنشر، ٢٠١٨، ص ١٠١.

(٣) د. السيد خليل هيكل، د. ثروة عبدالعال أحمد، الوجيز في القانون الإداري، ١٩٩٨، ص ٣٢٧.

(٤) د. يوسف اليوسف، عملية تقييم الأداء الوظيفي، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، ٢٠٠٤، ص ١٢٩.

(٥) عباس مزعل السهلاني، تأثير استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تقرير الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٥، ص ٩.

ومن خلال التعريفات السابقة، نجد أن جميعها تركز على أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي<sup>(١)</sup>:

١. ضرورة قيام الجهات الإدارية بعملية التقييم.
٢. تقييم السلوك الوظيفي للموظف.
٣. تحديد مستوى كفاءة الموظفين طبقاً لمعايير محددة مسبقاً.
٤. تقييم جهود ونشاط الموظف.
٥. دورية التقييم الوظيفي.

ومن وجهة نظر الباحث، فإنه يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي على أنه عملية تنظيمية تعتمد على معايير معدة مسبقاً يتم من خلالها تسجيل عمل الموظف بناءً على معلومات دقيقة من قبل رئيسه المباشر، ويتضمن هذا التسجيل مدى التزامه بالقواعد والقوانين واللوائح وكذلك الأوامر التي تصدر من الرؤساء والتي تستوجب منه مراعاتها، بالإضافة إلى ملاحظة سلوكه في التعامل مع رئيسه وزملائه والمتعاملين معه في فترة زمنية معينة، وتقدر بسنة ميلادية كاملة، ويعمل بها بشكل دوري، وبناءً على تلك المعلومات يتم تحديد مدى كفاءة الموظف العام لمسؤوليات الوظيفة العامة.

## الفرع الثاني

### أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعد الوظيفة العامة تكليفاً تفرض على الموظف الذي يشغلها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، كما أن قيام الموظف العام بواجباته الوظيفية يتم بإشراف من قبل رئيسه المباشر الذي له الحق في مراقبة عمله ومحاسبته على حسن أدائه، ولما كانت المصلحة العامة تقضي بإسناد الوظائف للموظفين الأكفاء القادرين على تحمل مسؤولياتها واستمرارهم على ذلك، لذا كان من الضروري وضع معيار لتقييم كفاءة الموظفين وذلك لمعرفة مدى صلاحيتهم لمباشرة أعباء الوظيفة والترقي إلى الوظائف الأعلى<sup>(٢)</sup>.

---

(١) د. أنور فهد الظفيري، التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي، المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية)، مجلة علمية محكمة (ISSN: 2537-0758)، ص ٢٨٦.

(٢) د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ١٠.

ويكتسب تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في مجال الوظيفة العامة، ذلك باعتباره إحدى الوسائل الكفيلة للكشف عن كفاءة الموظفين وقدرتهم على القيام بواجباتهم الوظيفية وتحمل أعبائها وكذلك دورهم في تحقيق أهداف الجهة الإدارية في إدارة المرفق العام لتحقيق المصلحة العامة<sup>(١)</sup>.

ويهدف تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها الارتقاء بمستوى الخدمة التي يقدمها المرفق العام، وتقييم برامج وأساليب تعيين الموظفين وتدريبهم، والكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الجهة الإدارية، وتحسين كفاءة الموظفين وإشعارهم بمسؤولياتهم، وضمان قيام الرؤساء الإداريين بواجباتهم في الرقابة على أعمال المرؤوسين وتوجيهه<sup>(٢)</sup>، وبعبارة أخرى يرى الباحث أن تقييم الأداء الوظيفي يهدف بوجه عام إلى تحسين الخدمات التي يقدمها المرفق العام للجمهور والنهوض بها، لذلك عنت التشريعات بتنظيمه.

وتتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي للإدارة في تحقيق أهدافها التي تسعى للوصول إليها، والتي لا يمكن لها أن تبلغها إلا عن طريق تقييم أداء الموظف العام، فمن خلاله يتاح للإدارة المجال لوضع السياسات والخطط المتعلقة بسير عملها، والعمل كذلك على تشجيع وتعزيز التواصل بين الرئيس المباشر وبين موظفيه من خلال إتاحة الفرصة للموظفين بالاطلاع على مستوى أدائهم الوظيفي لتعزيز جوانب القوة، وتجنب نقاط الضعف، والعمل على الاستجابة لمجالات التحسين المطلوبة من خلال النصح والتوجيه والإرشاد الذي يقدمه الرؤساء، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين بناء على تقرير الأداء وفقاً لمنهجية علمية تتسم بالموضوعية والشفافية والحياد، كما يحظى تقييم الأداء بأهمية خاصة في نطاق الترقيات والعلاوات الدورية والاستمرار بالخدمة الوظيفية في الأجهزة الإدارية بالدولة<sup>(٣)</sup>.

فلا شك أن عملية تقييم الأداء الوظيفي في وقتنا الحاضر قد اختلفت كثيراً عما كانت عليه في الماضي، ويعود ذلك الاختلاف تبعاً لأهميتها، فبعد أن كانت هذه العملية تتم بطريقة عشوائية، معتمدة على الانطباعات الشخصية، أصبحت الآن تؤسس على أفكار علمية، وحقائق ومعايير موضوعية، لذا تشير الدراسات الإدارية الحديثة أن شعور الموظف بالاستقرار، يعتمد أساساً على عدالة التقييم عند وضع تقريره على أسس وعناصر موضوعية<sup>(٤)</sup>.

---

(١) محمد نجم عليات، تقويم أداء الموظف العام في القانونين الأردني والإماراتي (دراسة مقارنة، دراسات، علوم الشريعة والقانون، مج ٤٧، ع ١٤، ٢٠٢٠، ص ١٣٣.

(٢) د. سطم المطيري، تقييم كفاءة الموظف العام في قانون الخدمة المدنية الكويتي، بحث منشور في مجلة الشريعة والقانون، ع ٥٣، ٢٠١٣، ص ٤٠٠.

(٣) د. وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة)، ط ١، دار الثقافة للنشر، عمان - الأردن، ص ١٩٢ وما بعدها.

(٤) د. محمد محمود الشحات، مرجع سابق، ص ٢٣.

ويرى الباحث أن لتقييم الأداء الوظيفي أهمية أخرى وهي معرفة الموظف الكفاء من الموظف الضعيف، لكون الكفاءة الوظيفية شرطاً من شروط الاستمرار في الوظيفة العامة، لذا نص المشرع الفرنسي في المادة (٥٢) من القانون الأساسي للموظفين العموميين ١٩٥٩ على أن ((.. الموظف المدني الذي يظهر عدم كفاية النزاهة المهنية، إذا لم يكن من الممكن إعادة تصنيفه في وظيفة أخرى، إما أن يتم قبوله لممارسة حقوقه التقاعدية أو يفصل، ويتخذ القرار بعد مراعاة الإجراءات المقررة في المسائل التأديبية...))<sup>(١)</sup>.

وكذلك المشرع المصري ذهب في ذات السياق بقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ في المادة (٢٧) حيث نصت المادة على أن ((يُعرض أمر الموظف الذي يُقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة الموارد البشرية. وإذا تبين بعدها أنه غير صالح للعمل، اقترحت اللجنة إنهاء خدمته لعدم الصلاحية للوظيفة...))<sup>(٢)</sup>.

بينما جاءت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي في ثامناً البند (ن) على أن ((يعتبر حصول الموظف بصورة نهائية على تقييم أداء منخفض (يحتاج إلى تحسين) خلال سنتين متتاليتين وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي من المخالفات التي قد يصل الجزاء فيها إلى الفصل من الخدمة))<sup>(٣)</sup>.

وعلى ذلك يتضح جلياً أن من شروط الاستمرار في الوظيفة العامة في التشريعات المقارنة وكذلك لدى المشرع البحريني هو الاستمرار في الكفاءة الوظيفية وعند عدم توافرها يُعرض الموظف نفسه للفصل من الخدمة.

---

(١) De'cret n° 59-244 du 4 fe'vrier 1959 relatif au Re'glement concernant les fonctionnaires, art52, JORF No.0033 du 8 fe'vrier 1959.

(٢) المادة (٢٧) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٣) ثامناً البند (ن) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، كما أن المقصود بالتعليمات التي يصدرها جهاز الخدمة المدنية، هي القرارات التي تصدر من الجهاز والتي تتعلق ببيان الإجراءات والضوابط وتنظيم شئون الموظفين المختلفة كتنظيم وإدارة القوى العاملة وشغل الوظيفة وإدارة الرواتب وفوائد الموظفين وتقييم أدائهم والحوافز والعلاوات والمكافآت.. إلخ مما يتعلق بالوظيفة العامة، د. محمد فؤاد الحريري، أهم أحكام قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، مجلة هيئة الإفتاء والتشريع القانونية، ع ١٤، ٤٣، البحرين، ص ٦١، ويذكر أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ (الملغية) بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ في سادساً البند (١٢) جاء بنفس النص إذ نص على أن ((حصول الموظف بصورة نهائية على تقييم أداء منخفض خلال سنتين متتاليتين وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي يعتبر من المخالفات التي قد يصل الجزاء فيها إلى الفصل من الخدمة)) إلا أنه ما يحسب للمشرع في التعليمات الجديدة تحديده لمستوى الأداء المنخفض (يحتاج إلى تحسين) .

## المطلب الثاني

### أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن تحقيق أهداف تقييم الأداء الوظيفي من شأنها أن توفر للإدارة العليا الحصول على معلومات دقيقة يمكن أن تساهم في اتخاذ القرارات السليمة للموظف، كما تساهم في تحديد الوظائف اللازمة، فتعطي تصوراً للإدارة عن أداء كل موظف للعمل المنوط به، فربما توجد صعوبة للموظف في القيام بعمله؛ بسبب كثرة الأعمال التي يقوم بها، أو في حالة عدم تأديته لعمله بشكل منتظم، وليس ذلك فحسب، بل إنها تمكن الرؤساء من معرفة مقدرة المرؤوسين على أداء المهام التي يوكلونهم بها، وتعطي المرؤوسين دفعة للعمل بجد واجتهاد من أجل الحصول على أعلى التقييمات.

ومما لا شك فيه أن الوظيفة العامة تلقي على عاتق القائم بها عدة واجبات ومسؤوليات، لذا يجب قصرها على الأكفاء القادرين على النهوض بأعبائها، ولذلك اتجهت النظم الإدارية الحديثة إلى الأخذ بنظام تقييم أداء الموظف من أجل تحقيق تلك الأهداف، والتي سنبينها من خلال فرعين حيث نبين في الفرع الأول مدى الحاجة لتقييم أداء الموظف العام. أما في الفرع الثاني سنوضح أهداف تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وللرؤساء وللمرؤوسين.

### الفرع الأول

#### مدى الحاجة لتقييم الموظف العام

إن أي عملية إدارية تقوم بها الجهة الإدارية، تهدف من ورائها إلى تحقيق عدة أهداف فبالتالي، فإن تحديد تلك الأهداف منوط بها أي بما يتناسب مع ما تسعى إلى تحقيقه .

وتقوم الجهات الإدارية بتحديد أهدافها من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي، عن طريق إدارة أو لجان يتم تشكيلها لهذا الغرض، من ممثلي الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، وهذه الأهداف غالباً ما تكون مرنة بطبيعتها، لكونها تختلف من جهة إلى أخرى، بل قد تختلف من وقت إلى آخر<sup>(١)</sup>.

---

(١) د. محمد محمود الشحات، مرجع سابق، ص ٢٨.

لذا هنالك من الباحثين من يقومون بتقسيم الأهداف إلى قسمين أهداف عامة وهي تلك التي يسعى إليها أي نظام تقييم أداء وظيفي بغض النظر عن الجهة الإدارية التي تضع هذا النظام، أو طبيعة نشاطها أو نوعية الوظائف التي تشملها، ومن أهم وأشهر هذه الأهداف الهدف التشجيعي، أما القسم الثاني هي الأهداف الخاصة التي تختلف الجهات الإدارية في تحديدها عند وضع تقييم الأداء، وذلك تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط الذي تؤديه هذه الجهة، وكذلك نوعية الوظائف فيها، ومن أمثلة هذه الأهداف وظائف التثبيت بعد فترة الاختبار، والترقية والنقل<sup>(١)</sup>.

وبناءً على ما تقدم، فإنه يمكن القول بأن الحاجة إلى عملية تقييم الأداء تتمثل في توفير معلومات غزيرة للإدارة عن أداء الموظفين وسلوكهم وكذلك علاقاتهم، مما يتيح لها، إيجاد بنك من المعلومات يمكنها من الاستفادة منه في الشؤون الوظيفية المختلفة، فمعلومات تقييم الأداء الوظيفي يمكن استخدامها لأغراض التوجيه، ويكون ذلك عن طريق حث الموظفين لتحسين أدائهم ومعرفتهم بجوانب التفوق أو جوانب الضعف لديهم، أو لأغراض البحث العلمي لكي تتمكن الجهة الإدارية من التحقق من كفاءة موظفيها وتقييم سياسات الرواتب والحوافز والمكافآت وتقييم مردود البرامج التدريبية، أو للأغراض الإدارية كإصدار القرارات بناءً على تقييم موظفيها كالحاقهم بالدورات التدريبية أو مجازاتهم بناءً عليها، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تقييم أداء الموظفين<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن من الحاجات الرئيسية إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي هي تمكين الإدارة من رسم السياسة العامة لها، فكما هو معلوم أن كل إدارة تكون لها سياسات وأهداف محددة تسعى من ورائها إلى تحقيق غايات معينة، ومن خلال عملية التقييم تقوم الجهة الإدارية بتقييم كفاءة موظفيها للتعرف إلى مدى إمكانيتهم في تحقيق تلك الغايات التي تهدف الإدارة إلى تحقيقها، فإذا كانوا الموظفين غير قادرين على تحقيق تلك الأهداف، تقوم الجهة الإدارية بمعالجة أوجه الخلل لديها كالحاقهم في دورات تدريبية متخصصة أو حتى نقلهم من إدارة إلى أخرى بما يتناسب مع مصلحة العمل، ولا يمكن للإدارة معرفة ذلك إلا عن طريق عملية تقييم الأداء الوظيفي.

وإن كان الأمر كذلك إلا أن هنالك مجموعة من الصعوبات قد تعترض تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي ومنها:

أولاً: فقد تستخدم بشكل أو بآخر كأداة للتنكيل والتعسف في مواجهة الموظفين لأسباب شخصية لا علاقة لها بالوظيفة، كذلك من الممكن أن يتحيز الرئيس المباشر مع أحد الموظفين؛

(١) د. محمد محمود الشحات، المرجع السابق، ص ٢٩ وما بعدها.

(٢) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٢٢-٢٣.

بسبب صلة القرابة أو الصداقة، على نحو يتنافى مع الموضوعية والشفافية في التقييم، لذلك يمكن القول بأنها قد تعمل على إفساد الخلق الإداري من خلال النفاق من جانب الموظفين للرؤساء، مما يفتح باب الوساطة والمحسوبية لا سيما وأن تقرير تقييم الأداء عامل رئيسي في ترقية الموظف<sup>(١)</sup>.

**ثانياً:** من الممكن أن تتأثر عملية تقييم الأداء الوظيفي بالمستوى التعليمي والخبرة العملية لدى الرئيس المباشر القائم على تقييم الأداء<sup>(٢)</sup>، فكلما كان المستوى التعليمي لديه متدني وكذلك خبرته قليلة كلما تأثرت عملية التقييم.

**ثالثاً:** في بعض الأحيان يلجأ الرئيس المباشر إلى التساهل أو التشدد أو اللجوء إلى الحلول الوسط مع كافة الموظفين في الإدارة، وهذا ما قد يعود إلى ضعف شخصية بعض الرؤساء الإداريين أو عدم وجود المعلومات والبيانات الكافية للتقدير<sup>(٣)</sup>.

**رابعاً:** قد يتعرض بعض الموظفين للظلم من قبل الرئيس المباشر عند وضعه للتقييم، وذلك عندما يقوم الأخير بتوزيع التقديرات على الموظفين وفقاً للنسب التي تفرضها بعض التشريعات، والتي تجبره على توزيع التقديرات على الموظفين وفق منحنى معين.

وعلى الرغم من المآخذ السابقة لنظام تقييم الأداء الوظيفي، إلا أنها لا تنال من سلامة وأهمية النظام في حد ذاته، ذلك لأنها في الغالب تتطوي على إساءة استعمال تقارير الأداء الوظيفي من قبل معدي هذه التقارير، ويمكن معالجتها من خلال التركيز على توعية الرؤساء الإداريين بأهمية هذه التقارير ودورها في تطوير الجهاز الإداري من خلال اختيار الأكفاء من الموظفين لشغل المناصب القيادية، فضلاً عن أن يتم إسناد مراجعة هذه التقارير من قبل لجنة محايدة وكذلك أمام اللجان المختصة أو إمكانية التظلم منها إدارياً عند اعتمادها أو الطعن عليها أمام القضاء<sup>(٤)</sup>.

---

(١) د. سامي جمال الدين، منازعات الوظيفة العامة والطعون المتصلة بشئون الموظفين، ط١، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٢٤٩.

(٢) د. محمد أنس جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ص ٢٠٢.

(٣) د. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ١٩٧٩، ص ٤٩.

(٤) د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٨٥.

## الفرع الثاني

### أهداف تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وللرؤساء وللمرؤوسين

تعددت آراء الباحثين حول أهداف عملية الأداء الوظيفي، ويعود ذلك لتعدد أهدافه، لذلك حاول البعض من الباحثين - والباحث يؤيدهم - لتصنيف هذه الأهداف إلى أهداف خاصة بالإدارة وأخرى خاصة بالرؤساء وأخيرة تختص بالمرؤوسين، ويمكن تقسيم أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي وفقاً لما تقدم على النحو التالي:

#### أولاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للإدارة.

- وتشتمل على عدة أهداف تتحقق للإدارة من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهي:
  ١. خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين الإدارة والموظفين عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات ك (الترقية والمكافآت وكذلك العلاوات)<sup>(١)</sup>.
  ٢. يساعد تقييم الأداء الوظيفي الإدارة في إصدار القرارات التي تمس مستقبل الموظف من وقت التحاقه بالخدمة، فالموظف الجديد يوضع تحت الاختبار لفترة زمنية معينة، وذلك للتأكد من صلاحيته لشغل الوظيفة الموكلة إليه، ويتحدد مركز هذا الموظف على أساس ذلك التقييم الذي يضعه رئيسه المباشر عن كفاءته في أداء العمل، إذ أنه تفيد تقارير الأداء الوظيفي في تحديد مركز الموظف حديث العهد بالوظيفة العامة، وتقضي بضرورة قضائه تلك الفترة التي يحددها القانون تحت الاختبار، والتي يوضع عنها التقييم للوقوف على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة<sup>(٢)</sup>.
  ٣. يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة هامة لتقييم نظم الحوافز المهنية في الوظيفة العامة كالترقيات والعلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية وما خلفها، وكذلك بيان مدى كفايتها أو قصورها في حث الموظفين وترغيبهم في وظائفهم وممارستهم لاختصاصاتها كما يجب أو كما ينبغي<sup>(٣)</sup>.

---

(١) د. إبراهيم أبوسعدة، تقييم نظام قياس كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، كلية التجارة، ١٩٩٦، ص ٢٧-٣٠.

(٢) د. محمد عوض فرج، تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مجلة قطاع الشريعة والقانون، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، القاهرة، ع ١٤، ٢٠٢٣، ص ٢٣٤٤-٢٣٤٥.

(٣) د. رمضان محمد بطيخ، تقويم أداء الموظف (تقارير الكفاءة)، ندوة التشريعات الحاكمة للخدمة المدنية في الوطن العربي - وورشة عمل حقوق وواجبات الموظف العام ونظام تأديبه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩، ص ٢٦٦.

٤. يعتبر التقييم أداة مساعدة لتقييم سياسة الاختبار، خاصة إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في القدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختبار، وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للرؤساء.

ومن أهداف تقييم الأداء الوظيفي للرؤساء ما يلي:

١. ينمي التقييم للرئيس المباشر، واضع التقرير ملكة تحديد تقدير مستوى الموظف قبل اتخاذ قراره، وذلك لأنه في بعض التشريعات ملزم بتسبيب تقريره، وهنا يجد نفسه مضطراً إلى إجراء دراسة تحليلية بشأن أداء الموظف لعمله على ضوء عناصر التقدير المحددة في نموذج التقدير<sup>(٢)</sup>.

٢. يمكن تقييم الأداء الوظيفي للرؤساء من التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل عملي وموضوعي وتحقيق العدالة بين الموظفين على أساس انتهاج الأسلوب العلمي والقائم على الموضوعية والحيادية للتقييم بعيداً عن العشوائية والعمومية، فكلما كانت عملية التقييم تتسم بالوضوح وعدم الغموض، كلما أحس الموظفين بعدالة التقييم من قبل رؤسائهم.

٣. عملية أداء الموظف وسيلة فعالة لاستمرار الرقابة والإشراف وإبراز قدرة الرئيس المباشر في الإشراف والتوجيه، حيث وإن كانت تقاريره تتضمن تقدير كفاءة الموظف، إلا أن نتائجها تلقي الضوء على مقدرة الرئيس المباشر في الإشراف والتوجيه<sup>(٣)</sup>.

٤. تنمي عملية تقييم الأداء الوظيفي لدى الرؤساء قدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة تجاه المرؤوسين، وتنمي لديهم حس المسؤولية الإدارية، لكون عملية التقييم بعد إتمامها من قبل الرئيس المباشر ستعرض على لجان أخرى تقوم بالرقابة عليها.

٥. يساعد تقييم الأداء الوظيفي للرؤساء في اختيار الكفاءات البشرية المناسبة، والتي تمتلك إلى الكفاءة لشغل الوظائف الأعلى، فمن خلال تقييم الموظف يثبت مدى كفاءته لتولي الوظيفة

---

(١) د. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار النهضة العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٢١.

(٢) د. صبري جبلي أحمد عبدالعال، نظم الجدارة في تولي الوظائف العامة، دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٣١٢.

(٣) د. محمد سعيد أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ١١.

الأعلى، فكلما ارتقى في السلم الوظيفي كلما زادت المسؤوليات على الموظف ولا يمكن إيكال تلك الوظائف إلا لمن تثبت كفاءتهم لشغلها.

### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي عدة أهداف للمرؤوسين وهي:

١. يهدف نظام تقييم الأداء إلى تقدير قيمة الموظف المهنية بمعرفة السلطة المختصة بغية تمكينه من العمل على تحسين وضعه الوظيفي، إذ إنه عن طريقه يشعر الموظف بأن العمل الذي يؤديه محل تقييم من قبل رئيسه المباشر، مما يدفعه إلى الجِد والاجتهاد في العمل بغرض تحسين أدائه الوظيفي لكيلا يتم نقله من وظيفته إلى وظيفة أخرى أو حرمانه من مزاياها المالية كالترقيات والعلاوات<sup>(١)</sup>.

٢. يقدم تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين مجموعة من الوسائل المناسبة من أجل تطوير العمل وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في الإدارة من خلال الدقة والشفافية والموضوعية في عملية التقييم<sup>(٢)</sup>.

٣. تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى بث روح المنافسة بين الموظفين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين السلوكيات والعلاقات وكذلك بث روح الإبداع والتطوير، وذلك عن طريق انتهاج سياسة فعالة لنظام الحوافز الإيجابية والسلبية<sup>(٣)</sup>.

٤. تقوم عملية تقييم الأداء على تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين والاطمئنان بأن مجهودهم الذي يبذلونه في الإدارة سيكون هدف، لتحقيق سياسة الجهاز الإداري وأن جهودهم ستكون محل تقييم من قبل الرؤساء الإداريين.

٥. يعد تقييم الأداء الوظيفي من الوسائل المهمة التي تجعل الموظف يطور من أدائه، فمن خلال مقابلة التقييم التي تجرى مع الموظف يتم إطلاعها على مستوى أدائه وإيضاح المستوى التي ترغب الإدارة أن يصل إليه هذا الموظف<sup>(٤)</sup>.

---

(١) د. محمد عوض فرج، تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مرجع سابق، ص ٢٢٤٦.

(٢) د. محمد محمد إبراهيم، تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، ١٩٨٠، ص ١٥١-١٥٣.

(٣) د. نواف مهدي جوير، مرجع سابق، ص ١٦٣.

(٤) المرجع نفسه، ص ١٦٣.

٦. يشعر تقييم الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين بالإحساس بالمسؤولية وذلك حينما يدرك الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم من قبل رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له كي لا يتعرض إلى التأديب وبالمقابل يستفيد من امتيازات الوظيفة كالترقية والمكافآت<sup>(١)</sup>.

## المبحث الثاني

### الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي وأساليب وضعه

أثارت تقارير تقييم الأداء الوظيفي نقاشاً وجدلاً واسعاً حول تحديد طبيعتها القانونية، فقيل بأنها إجراء تنظيمياً داخلياً، أو أنها من قبيل الإجراءات التحضيرية في المرفق العام، ثم انتهى الأمر عند البعض إلى اعتبارها قرارات إدارية، ولقد كان للقضاء دوراً كبيراً في تحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم أداء الموظف العام.

كما أن الأسلوب الذي يتم من خلاله وضع تقييم الأداء للموظف العام لا يتم على شاكلة واحدة، بل إنها تتعدد وتتنوع الأساليب التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف العام وفقاً لما يتناسب مع أهداف المرفق العام، وسوف نتطرق لذلك تفصيلاً من خلال مطلبين بحيث يكون المطلب الأول لتحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي. أما المطلب الثاني، فيتطرق إلى الأساليب وتطورها التي تتخذها الإدارة في وضع تقييم الأداء الوظيفي.

## المطلب الأول

### تحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي

لا شك في أن تحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي له قدرٌ من الأهمية، لكون النظام القانوني لتقييم الأداء وضماناته يتوقفان إلى حد كبير على تحديد الطبيعة القانونية لها<sup>(٢)</sup>، وقد كان للقضاء الدور البارز في تحديد الطبيعة القانونية لهذه التقارير.

ولبيان الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء من خلال مراحل عرضها على القضاء سيقسم الباحث هذا المطلب إلى فرعين بحيث يكون الفرع الأول مخصصاً لبيان طبيعة تقارير

---

(١) د. شريف يوسف خاطر، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٠٠.

(٢) د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٢٢.

التقييم في بداية عرضها على القضاء (اعتبار تقارير تقييم الأداء الوظيفي إجراءً داخلياً أو عملاً تحضيرياً)، والفرع الثاني سيناقد تطور القضاء واستقراره في هذا الصدد (اعتبار تقارير تقييم الأداء قرارات إدارية).

## الفرع الأول

### اعتبار تقارير تقييم الأداء الوظيفي إجراءً داخلياً أو عملاً تحضيرياً

تردد مجلس الدولة الفرنسي بشأن تحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي، إذ عدها في بادئ الأمر على أنها بمثابة إجراء تنظيمياً داخلياً<sup>(١)</sup>، أي من قبيل إجراءات التنظيم الداخلي، والتي تتضمن مجموعة المنشورات والأوامر المصلحية التي توجهها الإدارة إلى موظفيها، وكذلك تعليمات سير العمل بالمرافق العامة بما يكفل تحقيق النفع العام، وما تتضمنه من تفسير للقوانين والتشريعات، حيث إنه لم يكن يقبل اعتبارها قرارات إدارية نهائية قائمة بذاتها ومنفصلة، وترتب آثاراً ونتائج مؤثرة في حياة الموظف الوظيفية، وبعبارة أخرى أن مجلس الدولة الفرنسي لم يرها من القرارات الإدارية استناداً إلى اعتبارها تدخل ضمن إجراءات التنظيم الداخلي للمرفق العام<sup>(٢)</sup>.

ففي أحد أحكامه والمتعلقة بتقارير تقييم الأداء الوظيفي جاء في قضية السيد (De Meyer) على ((أنه من حيث إن السيد (De Meyer) يطلب إلغاء القرار الذي رفض بموجبه وزير فرنسا لما وراء البحار استبعاد التقارير التي أعطيت له عن النصف الثاني من عام ١٩٣٣ من ملفه الإداري، والتي انطوت على طابع مؤذٍ بالنسبة إليه. وحيث إن المسلم به أن الموظف المختص بوضع تقارير عن صاحب الشأن (المدعي) ارتكب خطأً أضر به وقابل آنذاك للاستناد إليه في طلب التعويض، فإن التقارير المطعون فيها والقرار الوزاري برفض إلغائها تعد تدابير داخلية ولا

---

(١) أن أول محاولة لوضع تقييم أداء وظيفي كانت في الإمبراطورية الأولى وقد أراد السيد مونتاليف (وزير الداخلية) في تلك الفترة وضع إحصاء (تقييم) كامل فيما يخص مديري الأمن داخل إداراتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، وقام بإعداد سجل يشتمل على أسماء الرؤساء وصفاتهم وتخصصاتهم وأعمارهم وحالاتهم الشخصية (متزوج، أعزب، أطفالهم، إلخ) ووضع تصنيفات لهذه الفئات يستحضر واجباته ((B: الأخلاق الخاصة؛ ج: إذا كان محبوباً في الإدارة؛ ..: الحكمة؛ واو: الطابع؛ زاي: عدم الاهتمام؛ H: الأشكال ووسائل الراحة؛ أولاً: التمثيل؛ K: ناقصة ام لا: القدرة؛ م: المعرفة؛ N: الحضور في العمل؛ الدقة في المراسلات: علاقاتها مع السلطة العليا؛ س: الحماسة والتحسينات؛ R: الإنفاذ في إدارتهم))، يراجع أكثر تفصيلاً، THUILLIER, Guy. "Une Histoire de La Notation Administrative." La Revue Administrative, vol. 27, JSTOR, no. 159, 1974, pp. 228-36.

(٢) د. محمود فؤاد عبد الباسط، قياس كفاءة الأداء، ط٢، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٦٠.

تصبح من عداد القرارات التي يمكن الطعن عليها بطريق الطعن بمجاوزة السلطة، ومن ثم فإن الطلبات آنفة البيان غير مقبولة<sup>(١)</sup>.

ومن خلال الحكم المتقدم يتضح أن مجلس الدولة الفرنسي قد رفض الطعن بالإلغاء على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، واعتبرها بمثابة إجراءً داخلياً، ويرى أحد الفقهاء، وهو يشير لرأي الفقه الفرنسي أن الذي يبرر ما ذهب إليه مجلس الدولة الفرنسي من عدم قبوله للطعن بالإلغاء في تقارير تقييم الأداء الوظيفي في هذه المرحلة هو أن المجلس كان لديه جملة من الاعتبارات، ويمكن إجمالها في اعتبارين جوهريين، الاعتبار الأول هو تغليب السلطة الرئاسية على ضمانات الموظفين. أما الاعتبار الثاني هو السياسة القضائية التي تهيمن على عمل مجلس الدولة الفرنسي فيما يتعلق بتحديد اختصاصه في تلك الفترة<sup>(٢)</sup>.

وفي مرحلة أخرى اعتبر مجلس الدولة الفرنسي أن تقارير تقييم الأداء الوظيفي تُعد من المقترحات التمهيدية أي من الأعمال التحضيرية للقرارات الإدارية النهائية في الحياة الوظيفية، وهي التي تسبق إصدار القرار الإداري كالفتاوى التي تصدرها لجنة الاقتراحات والتوصيات الاستشارية<sup>(٣)</sup>، ويرى الفقه الفرنسي أن الإجراءات التحضيرية لا تعد قرارات إدارية ولا تعدل في المراكز القانونية<sup>(٤)</sup>، وبالتالي يختلف فيها شرط المصلحة المباشرة اللازم لإمكان الطعن فيها بالإلغاء<sup>(٥)</sup>.

ويتبين من خلال هذه المرحلة اعتناق مجلس الدولة الفرنسي هذا الاتجاه في قضية السيد (Martin) والذي ذكر فيه ((حيث أنه إذا كان يقبل من الموظف أن يستند تدعياً لطعن في قرار متعلق بمستقبله إلى العيوب التي شابت التقارير المقدمة عنه، فإنه مادام هذا القرار قد اتخذ بالنظر إلى ملف مشتمل على تلك التقارير، فإن ما نسب إليه بتقرير لا يمكن بذاته أن يخوله مصلحة في الطعن على تلك التقارير، فإن ما نسب إليه بتقرير لا يمكن بذاته أن يخوله مصلحة في الطعن بمجاوزة ضد التقرير المذكور، وعليه فإن طلب السيد (Martin) إلزامي إلى إلغاء القرار الذي

---

(١) الحكم الصادر في ١٩٥٠/١٢/٠١ في قضية السيد DE MEYER مشار إليه لدى وهيب عياد سلامة، التدابير الداخلية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٨٣، ص ٨٤.

(٢) د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٣٢.

(٣) د. شريف يوسف خاطر، القرار الإداري (دراسة مقارنة)، ط ٢، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨-٢٠٠٩، ص ١٣.

(٤) د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٣٦.

(٥) د. محمود فؤاد عبد الباسط، قياس كفاءة الأداء، مرجع سابق، ص ٧٦٢.

رفض بموجبه مدير المعهد القومي للإحصاء والدراسات الاقتصادية إعادة النظر في التقارير المقدمة عنه عن عام ١٩٤٨، غير مقبول ..<sup>(١)</sup>.

ويرى البعض - وهو بحق - من أن الباعث إلى هذا الاتجاه لمجلس الدولة الفرنسي هو أن القاضي الإداري على عكس الإدارة لا يملك الوسائل المادية والفنية الكافية لتكوين قناعة كافية عن حالة الموظف، والتي تعطيه القدر الكافي والإلمام للفصل في تقييم أداء الموظف، بل إن ما يعزز هذا الاتجاه هو رغبة القضاء في عدم المساس بحرية الإدارة في مجال لا بد منه من تمتعها فيه بقدر من الحرية الكاملة باعتبارها الأقدر على تحديد حاجات الموظف العام، التي على أساسها يتحدد ما هو المطلوب من الموظف<sup>(٢)</sup>.

وبالرغم من هذا التوجه للقضاء الإداري في فرنسا، إلا أنه أجاز الطعن استثناءً وبصورة غير مباشرة بفكرة القرارات القابلة للانفصال، والتي بمقتضاها يمكن لمجلس الدولة الفرنسي قبول الطعن ضد أعمال من المستحيل قبول الطعن فيها إذا اعتبرت جزءاً لا يتجزأ من أعمال خاضعة لقضاء آخر، أو من أعمال لا تخضع لأي طعن قضائي<sup>(٣)</sup>، كما لو كان هناك دعوى أخرى مرفوعة أمام القضاء، وأثير أمامها موضوع تقرير الأداء كأن يكون تم الطعن بقرار إداري أمام القضاء بُني على تقرير تقييم الأداء، وأثير بسببه الطعن بعدم مشروعيته كما هو الحال في الترقية<sup>(٤)</sup>.

---

(١) الحكم الصادر في ١٩٥٣/٠٣/٢٠ في قضية السيد MARTIN مشار إليه لدى د. فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٣، ص ٢٦٠-٢٦١.

(٢) د. محمود فؤاد عبد الباسط، قياس كفاءة الأداء، مرجع سابق، ص ٧٦٢.

(٣) د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٣٨.

(٤) د. نواف العقيل، العجامة، المستحدث في قانون القضاء الإداري الأردني، ع ٧، مجلة كلية الحقوق الكويتية العالمية، ٢٠١٩، ص ٢٦. كما ينظر إلى عبد الرحمن راشد الشيخ، الطعن على القرارات الإدارية القابلة للانفصال في التشريع البحريني والمقارن، رسالة ماجستير جامعة البحرين، غير منشورة، ص ١٢٧ وما بعدها، ومن ذلك ما قد قضت به المحكمة الإدارية العليا المصرية: ((إن التقرير السنوي المقدم عن الموظف، بعد استيفاء مراحله - هو بمثابة قرار إداري يؤثر حالاً في الترقية أو منح العلاوة أو خفض الدرجة أو المرتب أو في الفصل من الوظيفة - وعلى أنه بهذه المثابة فإنه ولاية التعقيب على تقدير الكفاية في التقرير السنوي، إنما هي لقضاء الإلغاء باعتباره القضاء الذي شرعه القانون للطعن في القرارات الإدارية))، حكم المحكمة الإدارية العليا المصرية بتاريخ ٢٥ / ٦ / ١٩٦٦م، الطعن رقم ٧١٠ س ١٠ ق، مجموعة المبادئ القانونية التي أقرتها المحكمة الإدارية العليا في خمسة عشر عاماً (١٩٦٥-١٩٨٠). الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٣، ص ٧٢٦، كما قضت أيضاً محكمة القضاء الإداري العليا المصرية: ((عدم قيام الجهة الإدارية باتباع الإجراءات والمراحل التي وضعها القانون التي يمر بها إعداد ووضع تقرير الكفاية وعدم استكمال واستيفاء البيانات التي أوجب القانون أن يحتويها نموذج تقرير الكفاية الوظيفية من السلطات الإدارية لما قدره المشرع من اعتبار استيفاء ذلك من الإجراءات والشكل الجوهري الذي يؤثر في مصداقية مضمون التقرير ونتيجته وبعد مراعاته في ضمانه الجوهري على طريق كفالة وتأمين الحفاظ على حق من حقوق الموظف في هذا الخصوص..)) وقد تم تأييد هذا الحكم من المحكمة الإدارية العليا، يراجع الطعن رقم ٣١٣٢ س ٤٥ ق عليا ٢٨/٩/٢٠٠٢م، مجموعة الأحكام الإدارية العليا المصرية ٢٠٠٢-٢٠٠٤م، كما أنها ((قضت بأن عدم عرض تقرير

## الفرع الثاني

### اعتبار تقارير تقييم الأداء الوظيفي قراراً إدارياً

تبين من خلال ما سبق موقف مجلس الدولة الفرنسي في شأن تحديد الطبيعة القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي من اعتبارها في بادئ الأمر على أنها إجراء من إجراءات التنظيم الداخلي، ثم في مرحلة أخرى عدها من قبيل الأعمال التحضيرية لقرار إداري من الممكن أن يصدر لاحقاً.

ولكن بحلول عام ١٩٦٢ وبالتحديد في ٢٣ نوفمبر ١٩٦٢ أصدر مجلس الدولة الفرنسي حكماً هاماً، كما تشير المؤلفات الفقهية في قضية السيد (Camera) باعتباره يمثل نقطة التحول لتوجه المجلس نحو تقارير تقييم الأداء الوظيفي والذي عد فيه بأنها قرارات إدارية يجوز الطعن فيها بالإلغاء<sup>(١)</sup>.

وتتعلق وقائع هذا الحكم في تقدم السيد (camara) بطلب ((.. (١) إلغاء الحكم الصادر عن المحكمة الإدارية في (Paris) في ٢ أيار/ مايو ١٩٧٩ من حيث إنها رفضت ادعاءاته ضد قرار عمدة شو المؤرخ ٢٤ حزيران/ يونيه ١٩٧٦ الذي يؤكد قراره السابق المؤرخ ٢٦ نيسان/ أبريل ١٩٧٦ برفض تعيينه في منصب نائب الأمين العام لدار بلدية سكو في نهاية السنة الثانية من الاختبار وضد التقييم الممنوح له للسنوات ١٩٧٤ و ١٩٧٥؛ (٢) إلغاء تلك القرارات)) وعند نظر مجلس الدولة الفرنسي للطعن جاء في حكمه بأن تلك التقارير تعد قرارات إدارية<sup>(٢)</sup>.

---

الكفاية على لجنة شؤون العاملين بصمه بعدم مشروعيتها))، الطعن رقم ٤١٨٤ س ٤٣ ق. ع، ٢٥-١١/١-٢٠٠٣م، مجموعة الأحكام الإدارية العليا المصرية ٢٠٠٢-٢٠٠٤م، وكما قضي ((بأن تقرير الكفاية يعد قراراً إدارياً مستقلاً عن القرار النهائي بالترقية وبالتالي يمكن الطعن فيه استقلاً عن قرار الترقية))، حكم المحكمة الإدارية العليا المصرية جلسة ٢١/١٢/٢٠٠٢م، الطعن رقم ١٧١٠ س ٤٥ ق عليا، المرجع نفسه.

(١) د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٢) وجاء حكم مجلس الدولة الفرنسي في قضية camara على النحو التالي ((.. وحيث إن عمدة شو أكد بقراره المؤرخ ٢٤ يونيو ١٩٧٦ القرار المؤرخ ٢٦ أبريل ١٩٧٦ الذي أبلغ به.. رفضه تعيينه في نهاية سنته الثانية من التدريب كنائب للأمين العام لمجلس المدينة بسبب عدم كفايته المهنية؛ وحيث أنه وفقاً للمادة (٥٠٥) من قانون الإدارة البلدية: "يكون التعيين مشروطاً. ويجوز إلغاؤه خلال فترة الاختبار التي تعلن في نهايتها المنشأة. وفي حالة عدم كفاية الفئة الفنية، يجوز فصل الموظفين المعنيين بهذه الطريقة خلال فترة الاختبار"؛ وحيث أن هذه الأحكام تسمح، في حالة عدم الكفاءة المهنية، بفصل المترتب خلال فترة الاختبار وكذلك في نهاية فترة الاختبار؛ أنه في الحالة الأخيرة، لا يخضع الفصل، ما لم يتم الأمر به لأسباب تأديبية، لمراعاة أي إجراء شكلي مسبق؛ وبما أن أحكام المادة (٢٢-أ) من قرار اتحاد بلديات الموظفين تقتصر، في هذا الصدد، على استتساخ الأحكام التشريعية المذكورة أعلاه، فإن الدفع الذي قدمه السيد ... من عدم قانونية هذه المداولات لا أساس لها من الصحة؛ في حين أنه يتضح من المستندات الموجودة في الملف أن إقالة السيد... لم يكن تأديبياً بطبيعته،

وعلى ذلك يمكن القول إن حكم السيد (camara) في ٢٣ نوفمبر ١٩٦٢ يعد باكورة تحول مجلس الدولة الفرنسي والذي على أثره عدّ قرار تقرير تقييم الأداء قراراً إدارياً مقبول الطعن فيه مباشرة بالإلغاء أمام المجلس، وينبغي أن يقدم خلال المدة القانونية المقبولة للطعن، شأنه شأن أي قرار إداري آخر، ولا بد من إخطار الموظفين بتقارير أدائهم حتى يصار إلى البدء بحساب مدة الطعن القضائية<sup>(١)</sup>.

أما بالنسبة لموقف القضاء المصري، فلقد استقر قضاء المحكمة الإدارية العليا بمجلس الدولة المصري اعتباراً من عام ١٩٦٠ على اعتبار أن تقارير تقييم الأداء بمثابة قرارات إدارية حيث تقرر المحكمة الإدارية العليا ((أن التقرير السنوي المقدم عن الموظف بعد استيفاء مراحل المنصوص عليها في القانون ... هي بمثابة قرار إداري نهائي يؤثر حالاً في الترقية أو في منح العلاوة أو الفصل ومن ثم يندرج في عموم الطلبات المنصوص عليها في الفقرتين الثالثة والخامسة من المادة الثامنة من قانون مجلس الدولة))<sup>(٢)</sup>.

وفي حكم آخر للمحكمة الإدارية العليا جاء في حيثياته على أنه ((... قضاء هذه المحكمة جرى على أنه تقرير الكفاية المقدم عن العامل بعد استيفائه مراحل هو بمثابة قرار إداري نهائي

---

ولكنه كان النتيجة الضرورية لرفض إنشاء وظيفة في نهاية فترة الاختبار؛ أن مثل هذا القرار لا يندرج ضمن أي من فئات التدابير التي تنطوي على التزام الإدارة بإبلاغ ملفه إلى الشخص المعني؛ كما أنه ليس واضحاً من الوثائق المعروضة على المحكمة أن عمدة شو استند في قراره إلى وقائع غير دقيقة مادياً أو أنه ارتكب خطأ واضحاً في التقييم أو إساءة استخدام السلطات، باعتبار أن السيد.... لم تكن لديه الصفات اللازمة لأداء واجبات الأمين العام لمجلس المدينة ورفضه تعيينه في نهاية فترة الاختبار على هذا الأساس؛ فإن تقديمات السيد... التماس إلغاء تقييماتها لعامي ١٩٧٤ و ١٩٧٥: وحيث أن تقييمات الموظفين تحت الاختبار لا تخضع أولاً للمتطلبات الرسمية المنصوص عليها لمفهوم الموظفين الدائمين؛ ونتيجة لذلك، فإن السيد... لا يمكن الاعتماد بشكل مفيد على حقيقة أن علاماتها العددية لم تكن مصحوبة بالتقييم العام المنصوص عليه في المادة (٥١٥) من قانون الإدارة البلدية؛ ولا يستنتج من التحقيق أن العلامة الممنوحة له عن عام ١٩٧٤ لم تأخذ في الاعتبار حقيقة أنه لم يبدأ فترة الاختبار إلا في سبع سنوات سبتمبر من هذا العام؛ من ناحية أخرى، ليس من الواضح من الوثائق الموجودة في الملف أن التصنيفات المنسوبة إلى السيد... في عامي ١٩٧٤ و ١٩٧٥، خلال فترة عمله ككاتب للأمين العام في قاعة مدينة Sceaux، تم إبطالها بسبب خطأ واضح في التقييم؛ وحيث أنه يترتب على كل ما سبق أن السيد... ليس له ما يبرره القول بأن المحكمة الإدارية في باريس (Tribunal Administratif de Paris) قد أخطأت، بالحكم قيد الاستئناف، في رفض الاستنتاجات المذكورة أعلاه؛ مما يوجب معه الرفض)).

.Extension de la jurisprudence issue de la décision de section Camara, 1962-11-23, p. 627

Conseil d'Etat, 1 / 4 SSR, du 9 novembre 1984, 19048, publié au recueil Lebon

(١) صفاء محمود السويلمي، الرقابة القضائية على قرار تقييم أداء الموظف العام (دراسة مقارنة وتطبيقية)، مجلة دراسات، علوم الشريعة والقانون، مج ٤٤، ع ٢، ٢٠١٧، ص ١٧٦.

(٢) المحكمة الإدارية العليا في مصر بتاريخ ١٩٦٠/٩/٤ في الطعن رقم ٧٣٢ لسنة ٤ مجموعة السنة الخامسة، ص ٦٣٥، حكم غير منشور.

يؤثر في الترقية أو منح العلاوة أو الفصل من الخدمة وبهذه المثابة فإن ولاية التعقيب عليه تتعقد لقضاء الإلغاء باعتباره القضاء الذي شرعه القانون للطعن في القرارات الإدارية...<sup>(١)</sup>.

ومما تقدم يتبين أن مجلس الدولة المصري قد اعتبر أن تقرير تقييم أداء الموظف العام قرار إداري قبل مجلس الدولة الفرنسي، حيث إنه ذهب إلى إقرار هذا المبدأ منذ صدور حكم المحكمة الإدارية بتاريخ ١٩٦٠/٩/٤ في حين أن مجلس الدولة الفرنسي قد تردد كثيراً قبل حكمه في قضية السيد Camera ٢٣ نوفمبر ١٩٦٢ لاعتبار تقرير أداء الموظف العام من قبيل القرارات الإدارية.

وأما فيما يخص موقف القضاء البحريني فقد جاء في حيثيات حكم المحكمة الكبرى المدنية (الدائرة الإدارية) وحيث ((..إنه تطبيقاً لما تقدم، ولما كان المدعي أقام دعواه الماثلة بغية الحكم بإلغاء قرار لجنة التظلمات الصادر بتاريخ ٢٠٢٣/٤/١٦، ولما كان الثابت من الأوراق أن المدعي تظلم على طريقة تقييم الأداء الخاصة به لسنة ٢٠٢٢ حيث صدر قرار لجنة التظلمات بإلغاء الهدف الرابع في استمارة تقييم الأداء لسنة ٢٠٢٢ وتعديل قدرة التعاون والعمل الجماعي بما يتوافق مع نظام الأداء الوظيفي، لما كان ذلك وكان القرار المطعون عليه قد التزم حدود القانون وضوابطه وخلا من شبهة الانحراف بالسلطة أو إساءة استعمالها، ويغدو بذلك النعي عليه في غير محله حرياً بالرفض...))<sup>(٢)</sup>، وعلى ذلك يتضح جلياً أن القضاء في مملكة البحرين متمثلاً بالمحكمة الكبرى المدنية (الدائرة الإدارية) قد عد قرار تقييم أداء الموظف العام قراراً إدارياً، وليس إجراءً داخلياً، أو من قبيل الأعمال التحضيرية.

## المطلب الثاني

### أساليب وضع تقييم الأداء الوظيفي

تتنوع الأساليب التي يتم بها وضع تقييم أداء الموظف العام تبعاً لاختلاف الزمان والمكان، وبتنوع الأعمال الإدارية ونشاط الجهة الإدارية وأهدافها وتوصيف الوظائف فيها، ولكل أسلوب من أساليب تقييم الأداء الوظيفي مزاياه وعيوبه.

---

(١) د. خالد عبد الفتاح محمد، الوجيز في أحكام تقارير الكفاية وضم مدد الخدمة في ضوء أحكام المحكمة الإدارية حتى عام ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ٢٤.

(٢) المحكمة المدنية الكبرى (الدائرة الإدارية) البحريني، الحكم رقم ٠٨٨٠٤/٢٠٢٣/٠٢، جلسة ٢٠٢٣/١٢/١٢، ص ٦، حكم غير منشور.

ونتيجةً لذلك توجد العديد من الأساليب العملية لتقييم الأداء الوظيفي، منها ما هو معقد، ومنها ما هو بسيط، ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد وآخر لأغراض متعددة، ونظراً لتعدد هذه الأساليب وكثرتها قام البعض من الباحثين - والباحث يؤيدهم - بتصنيفها وفقاً لحدائتها أو قدمها، وقسموها إلى قسمين الأول يشمل الطرق التقليدية، أما القسم الثاني يشمل الطرق الحديثة<sup>(١)</sup>.

وسوف نتناول في هذا المطلب الأساليب التي استخدمت في تقييم الأداء الوظيفي من خلال فرعين بحيث يكون الفرع الأول لبيان الأساليب التقليدية في تقييم أداء الموظفين. وأما الفرع الثاني سنستعرض فيه الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظفين.

### الفرع الأول

#### الأساليب التقليدية في تقييم أداء الموظفين

تتعدد الأساليب التقليدية التي تعتمد عليها بعض الجهات الإدارية، نظراً لسهولة تطبيقها لتقييم أداء الموظف العام فعلى سبيل المثال:

#### أولاً: أسلوب قوائم المراجعة بالأوزان الترجيحية.

يعتمد هذا الأسلوب على إعداد قائمة كبيرة تحتوي على عدد كبير من العبارات المتنوعة التي تصف سلوك الموظف، وتحدد لها أوزاناً تبعاً لأهميتها، فعلى سبيل المثال تكون العبارات كالآتي:

١. يحضر في مواعيده.
٢. يتعاون مع زملائه.
٣. يحترم رؤساءه.
٤. ينجز عمله على الوجه المطلوب.

ويختار الرئيس المباشر العبارات التي تعبر عن أداء الموظف من تلك العبارات بحيث لكل عنصر وزن أو درجة معينة، ثم يقيس ويجمع هذه الدرجات، ومنها يكون التقييم، ولكن يعاب على هذا الأسلوب بأنه غير دقيق، فلا يجوز أن تشمل القائمة على هذا العدد الهائل من العبارات، كما

---

(١) د. نواف مهدي جوبر، مرجع سابق، ص ١٧٦.

أن الدرجة أو الوزن لا يعبر تعبيراً صحيحاً وسليماً عن أداء الموظف، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب أحياناً قد لا يراعي اختلاف الفئات الوظيفية التي تضمها جهة الإدارة<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: أسلوب التقدير البياني.

ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب تقييم أداء الموظف العام استعمالاً، ويركز هذا الأسلوب على تقييم الموظف في عدد مختلف من العناصر، وكل عنصر يكون مصحوباً بخط يضع عليه واضع التقييم علامة تبين القدر الذي يمتلكه الموظف من هذا العنصر أو ذاك، بحيث تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك على حسب توفر هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بالأرقام أو النقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً لمستوى الموظف، ولكن يعاب على هذا الأسلوب بأنه يتسم بالعشوائية والعمومية<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: أسلوب الترتيب.

يعتمد هذا الأسلوب على ترتيب الموظفين بحسب كفاءتهم، وذلك باستخدام مجموعة من الصفات التي يتصف بها الموظف كالالتزام بالعمل، وسرعة الإنجاز، ودقة الإنجاز، وغيرها من الصفات المؤثرة على الأداء الوظيفي، حيث يعتمد هذا الأسلوب على الترتيب بشكل تنازلي يتدرج الموظف الأفضل إلى الموظف الأسوأ تبعاً لأدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المرسومة<sup>(٣)</sup>.

ويمتاز هذا الأسلوب ببساطته وسهولة استخدامه، ولكن يؤخذ عليه احتمالية التحيز من قبل المقيم في عملية التقييم فهو لا يقوم على أساس موضوعي دقيق<sup>(٤)</sup>.

## الفرع الثاني

### الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظفين

مع تطور الوظيفة العامة والمرتببط تطورها بتطور المرفق العام، نتج عن ذلك ظهور أساليب حديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي ومن أبرزها:

---

(١) د. منى أحمد حسين أحمد، تقويم أداء الموظف العام في ضوء قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية، دراسة مقارنة، ع ٦، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للدراسات القانونية، ٢٠٢١، ص ٢٣٦.

(٢) د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ١٠.

(٣) عمران طارق أمين، دراسة تحليلية لمعايير تقييم الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، ٢٠١٠، ص ٥١.

(٤) سعيد صالح عودة، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، مطبعة الأمصار، ١٩٩٤، ص ٣٨٥.

## أولاً: أسلوب التقرير المكتوب.

ويطلق على هذا الأسلوب أيضاً التقارير الحرة، ولا يتطلب هذا الأسلوب استخدام أجندة أو قوائم محددة، إنما يقوم على أساس مراقبة ومتابعة الرئيس المباشر للمرؤوس بصفة دورية في قيامه بمهام وظيفته، من خلال تقرير مكتوب يذكر فيه الرئيس تقييمه وتعليقه على هذا الأداء، ويعتمد هذا الأسلوب على مهارة ومجهود كاتب التقرير أكثر من حقيقة أداء الموظف الفعلي، ولكن لكي يؤدي هذا الأسلوب أغراضه يجب على الرئيس أن يخصص وقتاً وجهداً له، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يفسح المجال أمام الرئيس القائم على التقييم بكتابة تقييمه بما يراه مناسباً عن أداء مرؤوسيه، ولكن يعاب عليه أنه يعتمد على الانطباع الشخصي للرؤساء؛ ولذلك قد لا يستطيعون أن يعبروا عن حكمهم عن أداء مرؤوسيه بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي، مما يبعدهم عن تحقيق العدالة الموضوعية، وكذلك يعاب عليه أنه يستغرق وقتاً طويلاً في كتابة التقرير، ولا سيما في ظل وجود عدد كبير من المرؤوسين<sup>(١)</sup>.

## ثانياً: أسلوب تحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>.

ويتطلب هذا الأسلوب عقد اجتماع بين الرئيس المباشر القائم بالتقييم وبين الموظف لوضع وتحقيق الأهداف المطلوبة إنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة.

ويجب أن تكون تلك الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف، ثم يتم تقييم الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من أهداف بحيث تعتمد النتائج المحققة على الأهداف المرسومة للموظف.

ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يساعد على زيادة الاتصال والمناقشة بين الموظف والرئيس المباشر، مما يشجعه على الإقبال على العمل، كما يساعد القائم على التقييم ببذل جهد فكري لوضع الأهداف، كما يتميز أيضاً هذا الأسلوب بالوضوح لكون الأهداف المطلوبة للموظف يعلم بها مسبقاً بحيث تبدأ بالأداء الفعلي وليس بعد الانتهاء من العمل.

ولكن يعاب عليه التركيز على الأداء الفردي للموظف، وتكلف القائم بالتقييم عبء تجزئة الأهداف حتى يصل إلى تحديد أهداف كل موظف منفرد، بالإضافة إلى ضياع وقت وجهد كبير

(١) د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٧٠.

(٢) د. منى أحمد حسين أحمد، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

في اللقاءات مع الموظفين بشكل منفرد، كما أن هذا الأسلوب يركز على الأهداف بغض النظر عن أسلوب التقييم.

وقد أخذ المشرع البحريني بهذا الأسلوب لتقييم أداء الموظف العام فبالنظر إلى المادة (١/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ والتي جاء فيها على أن ((يتم تحديد القدرات الأساسية التي يتم على أساسها قياس أداء الموظفين في مختلف الجهات الحكومية، مع مراعاة أن تكون هذه القدرات متوافقة مع المستوى الوظيفي الذي يقوم به الموظفون والأهداف المطلوب منهم تحقيقها...))<sup>(١)</sup>، وكذلك إلى تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي في سادساً البند (٣/ج)، والتي جاء فيها بأن يكون تقييم أداء الموظفين بنسب الأداء وهي ((يتجاوز كثيراً التوقعات، يتجاوز التوقعات، يفي تماماً بالتوقعات، يفي جزئياً بالتوقعات، يحتاج إلى تحسين))<sup>(٢)</sup>، وعلى ذلك فإنه يمكننا القول بأن المشرع البحريني قد اعتمد على أسلوب تحقيق الأهداف كأساس يعول عليه في تقييم أداء الموظف وعلى أن تكون النتائج وفقاً للأوزان الترجيحية، وكذلك المشرع المصري اعتمد على هذا الأسلوب كأساس يعول عليه لتقييم أداء الموظف العام في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، على أن تكون نتائج التقييم وفقاً لتقدير بياني<sup>(٣)</sup>.

---

(١) المادة (١/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) سادساً البند (٣/ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ ويذكر أن المشرع في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ (الملغي) بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي في خامساً البند (٣/ج)، جاء بنفس المراتب وهي ((يتجاوز كثيراً التوقعات، يتجاوز التوقعات، يفي تماماً بالتوقعات، يفي جزئياً بالتوقعات، يحتاج إلى تحسين)).

(٣) فقد ذهب في المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦ على أن ((تضع السلطة المختصة نظاماً لتقويم أداء الموظف يشتمل على محور أو أكثر للتقويم مثل تقويم الموظف لذاته، وتقويم الموظف من مرؤوسيه، وتقويمه من الرئيس المباشر، وتقويمه من زملائه في ذات الإدارة، وتقويم الموظف من جمهور المتعاملين مع الوحدة، وتقويم الأداء العام للوحدة التي يعمل بها، وذلك حسب طبيعة عمل كل وحدة ونشاطها، وكل ذلك استناداً إلى معايير موضوعية منها السلوك، الالتزام، الجودة، التميز، الإبداع، الإنجاز، القدرة على تحمل المسؤولية...))، كما أيضاً بالنظر إلى المادة (٧٢) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ والتي نصت على أن ((يقوم الرئيس المباشر خلال الربع الأخير من السنة بدعوة كافة مرؤوسيه لوضع أهداف ومعدلات الأداء لكل منهم خلال السنة التالية. ترسل صورة من هذه الأهداف ومعدلات الأداء إلى إدارة الموارد البشرية)) يتضح لنا أن المشرع المصري قد اعتمد على هذا الأسلوب.

### ثالثاً: أسلوب المقابلة المهنية.

يقوم هذا الأسلوب على أساس مقابلة فردية يقوم بها الرئيس المباشر مع الموظف الخاضع للتقييم، لمناقشة عدداً من الموضوعات، مثل النتائج التي يحصل عليها الموظف، والطريقة التي يؤدي بها المهام الإدارية الموكلة إليه، والأهداف التي ينبغي تحقيقها، وإنجازاته وكذلك خبراته المهنية، واحتياجاته التدريبية، وآفاقه في التطوير الوظيفي، وبناءً على تلك المقابلة يتم وضع التقييم النهائي للموظف<sup>(١)</sup>.

ويمتاز هذا الأسلوب بتعريف الموظف بما هو مطلوب منه وكذلك الاتفاق بشكل متبادل بين الموظف ورئيسه على وضع وتحديد أهداف وخطط وإجراءات العمل في المستقبل، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف، إلا أنه يعاب عليه مكلفة الوقت الذي تستغرقه المقابلة للرئيس مع كل موظف بشكل منفرد، إضافةً إلى صعوبة إقناع المرؤوسين بنتائج التقييم من قبل الرئيس المباشر.

وقد اعتمد المشرع الفرنسي هذا الأسلوب في المرسوم الصادر في ٢٩ أبريل ٢٠٠٢ عما كان يستخدمه في السابق<sup>(٢)</sup>، وقد جاء فيه على أن التقدير يسبقه تقييم، والتقييم يسبقه لقاء بين الموظف ورئيسه الأعلى، وعلى ضوء ذلك اللقاء يحدد الرئيس الأعلى طريقة التقييم بالنظر إلى الأوصاف، ويشمل التقدير على درجة بالأرقام تحدد مستويات ونسبة التقييم العام<sup>(٣)</sup>.

### رابعاً: أسلوب تقييم الأداء الوظيفي ٣٦٠ درجة.

تقييم ٣٦٠ درجة يعني تقييم أداء الموظفين من وجهات نظر مختلفة، وفي هذا النوع من التقييم يتم تقييم الموظفين من قبل زملائهم وأعضاء فرقهم ومديريهم وأعضاء الفريق أو المرؤوسين وحتى من قبلهم أنفسهم وكذلك ممن يتعاملون معهم، وذلك باستخدام معايير تقييم الموظف المتعارف

---

(١) E'valuation et cntrction profession cl.5/2/2016.p2.

(٢) يذكر أن في فرنسا بعد أن كان المشرع يعتمد على أسلوب التقدير الرقمي وفي مرحلة أخرى على التقدير الوصفي، اتجه في المرسوم ١٩٥٩/٢/٣٠٨ إلى اعتماده في تقييم الأداء على التقدير المزدوج (الرقمي ويصاحبه تقدير عام يعبر عن القيمة المهنية للموظفين)، يراجع د. محمد أنس جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، مرجع سابق، ٢٠١٧، ص١٩٥-١٩٦، وكذلك "La re'forme de la notion des fonctionnaires de l'e'tat", Serge Salon. A.J.D.A, 2004. P.576. اعتمد المشرع الفرنسي هذا الأسلوب، المعروف بـ "المقابلة المهنية"، فيما يتعلق بالشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة. فقد كان هذا النظام يُطبق بشكل تجريبي منذ ٢٩/٤/٢٠٠٢، ثم تم اعتماده ليشمل جميع الموظفين بموجب المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة، Loi n°84-9353-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives la fonction publique I, E'tat.

(٣) Code de la fncition publique. Paris. 1954.P576 Roger Gregoir.

عليها، وبهذا الشكل يتم جمع بيانات موثوقة، ومن كل الجوانب للتعرف على نقاط القوة والضعف لكل عضو في الجهة الإدارية، ويمتاز هذا النوع من التقييم على أنه لا يقوم على تقدير جهة واحدة فقط، بل على عدة جهات يتم جمعها ويوضع بناءً عليها التقييم النهائي للموظف<sup>(١)</sup>.

ومن مزايا هذا الأسلوب دقة تقييم الأداء الوظيفي بحيث يكون التقييم للموظف العام دقيقاً جداً لكونه يعتمد على تقييم جميع من يتعامل معهم، كما أن هذا الأسلوب من شأنه أن يرفع مستوى التنافسية لدى الموظفين، وكذلك يساهم في رقي الإدارة من خلال تقديمها لخدماتها للجمهور كون الموظف يعلم بأن العميل سوف يقوم بتقييمه فور انتهاء معاملته، وأيضاً ما يميز هذا الأسلوب اعتماده على نظام إلكتروني، فيمكن أن يكون بواسطة الهاتف كأن يقدم الموظف خدمة للعميل عن طريق الهاتف وعند الانتهاء يرسل النظام للعميل بعض البيانات، ويطلب منه اختيار درجة معينة لتقييم الموظف، ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب حاجته إلى مزيد من الوقت لكي يتم تقييم الموظف من قبل الجهات المعنية بالتقييم، كما أنه يحتاج إلى برامج متخصصة لهذه العملية، وقد تكون تلك البرامج مكلفة للإدارة<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن أسلوب تقييم ٣٦٠ درجة هو من أنجح الطرق لتقييم أداء الموظف العام، نظراً لقلة عيوبه أمام تعدد مزاياه فهو يقوم على تقييم الموظف تقيماً حقيقياً وموضوعياً، فالموظف لا يتم تقييمه فقط من قبل رئيسه المباشر وحسب، وإن كان هو الأقرب إليه والأعلم بمجهوده، بل من قبل زملائه في الإدارة، وكذلك ممن يتعامل معهم من الجهات الإدارية الأخرى، والتي يتواصل معهم بشكل مستمر، وأيضاً من قبل الجمهور الذي يقوم الموظف بتقديم الخدمة إليهم، ومن خلال تقييمهم للموظف تتمكن الجهة الإدارية من تقييم أدائها في تقديم خدماتها، وهذا الأمر هو أحد الأهداف المرجوة من تقييم الأداء الوظيفي، إلا أن ذلك لا يمنع من مزج هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة المهنية، والذي اتبعه المشرع الفرنسي لكونه من أحدث الأساليب المتبعة في مجال تقييم أداء الموظفين، والذي أثبت من خلاله نجاحه في تقييم أداء الموظف بأسلوب يتسم بالشفافية والموضوعية إضافة إلى مناقشة الموظف مناقشة مستفيضة بالأهداف التي تم الاتفاق عليها مع المسؤول المباشر في بداية وضع خطة التقييم<sup>(٣)</sup>.

---

(١) Marks Edwards "Ann Ewens, AMACOM, 1996, P247.

(٢) نصرت بن عبد الله بن ناصر العرمان، قرارات تقييم الأداء للموظف العام وموقف تشريع القضاء (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، جامعة جرش، ٢٠١٦، ص ٣٦.

(٣) الجدير بالذكر أن هذا الأسلوب قد تم اختياره في برنامج سمو ولي العهد رئيس مجلس الوزراء الأمير سلمان بن حمد (فكرة) كأحد الأفكار الفائزة في البرنامج على أن يتم تجربته في وزارة التربية والتعليم البحرينية.

وصفوة القول إنه ليس من الضروري أن يكون الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء الوظيفي لتشريع ما هو أفضل من غيره، كما أنه لا يمكن الجزم بأن أسلوباً معيناً هو الأفضل بوجه عام، وإن كانت التشريعات المقارنة تعتمد على أكثر من أسلوب واحد في عملية التقييم، وإنما أصلح الأساليب هو الذي يمكن تطبيقه بسهولة ويسر وتتحقق به العدالة والموضوعية في تقييم أداء الموظفين.

## الفصل الأول

### نطاق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي

#### تمهيد وتقسيم

بعد أن تناولت الدراسة في الفصل السابق مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وأبرزت أهميته وأهدافه سواء للمرفق العام أو للموظف، وتبين من خلال الطرح أن قرار تقييم الأداء يُعد قرارًا إداريًا، وليس مجرد عمل إداري أو تحضيرى كما كان في بداياته. كما تمت مناقشة أساليب وضعه، والتي تختلف وفقًا لطبيعة ونشاط المرفق العام. وبناءً على ذلك، لا بد أن يكون لهذا النظام تنظيم واضح يحدد نطاق تطبيقه (الشخصي والموضوعي).

فمن حيث النطاق الشخصي، فإن تشريعات الخدمة المدنية والآراء الفقهية قد تباينت حول تحديد نطاق الموظفين الخاضعين إلى نظام تقييم الأداء الوظيفي، فمنهم من جعل جميع الموظفين يخضعون له، أما الآخر فقد استثنى مجموعة أو فئة من الموظفين لأسباب مختلفة ولكل اتجاه أسبابه وأسانيده.

ومن جانب آخر قد تطرأ بعض الظروف على حياة الموظف الوظيفية تنعكس بدورها على موضوع تقييم كفاءته الأمر الذي جعل بعض تشريعات الوظيفة العامة تقرر لها أحكاماً خاصة لمعالجتها، ترعى فيها وضعية الموظف وظروفه في كل حالة على حده<sup>(١)</sup>، الأمر الذي يقتضي على الإدارة أن تضع تقرير عن مدى كفاءة الموظف في فترة لم يؤد فيها عملاً<sup>(٢)</sup>.

كما أن لتقييم الأداء الوظيفي نطاق موضوعي يتحدد في بيان مراحل وإجراءاته وشكلياته، لذا حرصت التشريعات الوظيفية على بيان الجهة المختصة في وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي، والتي بدورها تحدد المراحل التي يمر فيها تقرير أدائه (وضعاً وتعقيباً واعتماداً)، وتعد تلك المراحل ضماناً جوهرياً للموظف من أجل سلامة التقييم، يترتب عليها سلامة الآثار المترتبة عليه.

وبناءً على ما تقدم سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين حيث يبين المبحث الأول حدود النطاق الشخصي لتقييم الأداء الوظيفي للموظف العام والثاني سنخصصه للنطاق الموضوعي لتقييم الأداء الوظيفي.

---

(١) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(٢) د. خالد محمد المشيفري، الترقية في مجال الوظيفة العامة في سلطنة عمان (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠١٤، ص ٣٠٩.

## المبحث الأول

### النطاق الشخصي لتقييم الأداء الوظيفي

ينبغي لتحديد النطاق الشخصي لتقييم الأداء الوظيفي الرجوع إلى تشريعات الخدمة المدنية في التشريعات المقارنة، لبيان من هم الموظفون الخاضعون لعملية التقييم، وكذلك كيفية تحديد مدى كفاءتهم في حال قيام جهة عملهم بانتدابهم، أو إعارتهم، أو نقلهم إلى جهة أخرى غير التي يعملون فيها، والموظف العام خلال حياته الوظيفية قد يتعذر عليه العمل في إدارته أو عدم قيامه بأي عمل لظروف حددها القانون، وحدد أحكام خاصة من أجل تقييم أدائه فيها.

ولتوضيح ذلك سنقسم هذا المبحث إلى مطلبين بحيث يكون المطلب الأول لبيان الموظفين الخاضعين لتقييم الأداء الوظيفي (الموظفون الخاضعون للتقييم في تشريعات الخدمة المدنية)، والمطلب الثاني سنخصصه لكيفية تقييم أداء الموظف في الظروف التي تطرأ على حياته الوظيفية، والتي قامت التشريعات بتنظيمها بأحكام خاصة (تقييم أداء الموظفين في الحالات الخاصة).

### المطلب الأول

#### الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في تشريعات الخدمة المدنية

تباينت تشريعات الخدمة المدنية وكذلك الآراء الفقهية في مسألة التعميم والتوسع في نظام تقييم الأداء الوظيفي من عدمه، فمنهم من ذهب مع إخضاع جميع الموظفين دون استثناء سواء كانوا من شاغلي الوظائف العليا أو الوظائف الاعتيادية للتقييم. أما البعض الآخر أخذ باستثناء بعض الوظائف؛ نظراً لطبيعتها أو خصوصيتها، وإن كان المبدأ العام يقضي بأن تقييم الأداء الوظيفي يجب أن يتم وضعه بناءً على ما يؤديه الموظف العام من عملاً فعلياً في وحدته أو إدارته، فكيف يتم تقييم أداء الموظفين في الحالات التي نظمها القانون بأحكام خاصة كحالة الإعارة والندب والنقل؟

وعليه سنقسم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع بحيث يكون الفرع الأول للخوض في رأي الفقه أما الفرع الثاني سنخصصه لبيان الموظفون الخاضعون لعملية تقييم الأداء الوظيفي والنظر في التشريعات المقارنة بذات الصدد، أما الفرع الثالث، فسيخصص لمعرفة كيفية تقييم الأداء للموظف العام في حال إعارته، أو انتدابه، أو نقله.

## الفرع الأول

### موقف الفقه من تعميم تقارير الأداء الوظيفي

انقسم الفقه حول مسألة تعميم تقييم الأداء الوظيفي على جميع الموظفين إلى اتجاهين وهما:

#### - الاتجاه الأول: تعميم نظام تقييم الأداء بالنسبة لجميع الموظفين: (١)

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه يجب عند تخطيط أي نظام لتقييم الأداء أن يعمم هذا النظام على جميع الموظفين ولا تستثنى أي فئة منهم، حتى يشعر الجميع بأنهم محاسبون على نشاطهم الوظيفي، وأن تقدمهم في وظائفهم مرهون بتفوقهم في هذا النشاط، لكي لايركن أي موظف إلى التقاعس في العمل، بل يجتهد لتحقيق المزيد من التقدم في أدائه الوظيفي (٢).

#### - الاتجاه الثاني: عدم تعميم نظام تقييم الأداء لجميع الموظفين.

يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أن المنطق يقتضي إعفاء بعض الموظفين من الخضوع لنظام تقييم الأداء الوظيفي، وذلك على أساس أن كبار الموظفين، خاصة الذين يشغلون وظائف التوجيه والإشراف، يشعرون بالحرج في قيام الإدارة بإخضاعهم لنظام تقارير الأداء الذي يخضع له بقية الموظفين خاصة وأنهم هم من يقومون بتقييم أداء مرؤوسيههم، فالمفروض من وجهة نظر أصحاب هذا الرأي أن كبار الموظفين لم يصلوا إلى مناصبهم إلا على أساس ما ظهر من كفاءتهم في الماضي مما أدى إلى ثقة الإدارة بهم، والمفروض أيضاً أن هؤلاء الموظفين، وهم الذين يقومون بالإشراف والتوجيه شديدي الإدراك لمسئولياتهم ولا رقيب عليهم سوى ضميرهم ووظائفهم (٣).

وفي مجال المفاضلة بين الاتجاهين يمكن القول أن خضوع جميع الموظفين في مجال الوظائف العامة إلى نظام تقييم الأداء أمر تحتمه اعتبارات العدالة والمساواة وصالح الوظيفة العامة، وأن استثناء شاغلي الوظائف العليا من الخضوع لنظام تقييم الأداء على أساس أن ذلك يوجد نوعاً من الإحراج لديهم، وأن الرقيب الوحيد على عملهم هو ضميرهم، هو قول تؤيده متطلبات الصالح العام فهي الفيصل في هذا الموضوع وليس شعورهم الشخصي، كما أن رقابة الضمير ينبغي أن تتوفر في جميع الموظفين في الوظيفة العامة سواء أصحاب الوظائف الاعتيادية أو شاغلي الوظائف العليا.

(١) د. محمد سعيد أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٩٣.

(٢) د. أحمد أنور رسلان، مرجع سابق، ص ٦٦ وما بعدها.

(٣) د. حسن توفيق، الإدارة العامة، القاهرة، ص ٣٤٢.

وبالرغم من ذلك فإن هنالك من يتفق مع الذين يؤيدون استثناء بعض الموظفين من شاغلي الوظائف العليا من الخضوع لعملية التقييم، وحجتهم في ذلك أن اعتبارات الملائمة تقضي باستثناء بعض كبار الموظفين من شاغلي الوظائف العليا الذين يعتلون قمة الجهاز الإداري في الدولة نظراً لأنهم قد وصلوا لهذه المناصب بعد خبرة طويلة من الخدمة في الجهاز الإداري وأنهم قد خضعوا خلالها لنظام تقييم الأداء واثبتوا خلالها كفاءتهم الوظيفية، فضلاً عن أنهم يشغلون قمة هرم الجهاز الإداري بالاختيار مما يجعلهم في أعلى سلم الوظائف ذات الطابع السياسي، الأمر الذي يكون من الملائم معه عدم إخضاعهم لنظام تقييم الأداء الوظيفي<sup>(١)</sup>.

وبالبحث يتفق مع الاتجاه الذي يدعو إلى اتساع نطاق تقييم الأداء الوظيفي وتقييم جميع الموظفين العموميين دون استثناء فيما عدا الوزراء لكون تقييمهم يتم عن طريق تقييم المرفق العام الذي يديره، فضلاً عن ذلك أن اعتبارات العدالة والمساواة والصالح العام للوظيفة العامة تقتضي ذلك، وحتى لا يركن الموظفون من شاغلي الوظائف العليا بعد سنين طويلة من الخدمة نحو الخمول والكسل واللامبالاة لعلمهم بعدم وجود آلية لتقييم أدائهم، إضافةً لذلك أن تقييم أداء جميع الموظفين يهدف إلى محاربة ظاهرة التسبب في الوظيفة العامة ولتحقيق الانضباط الوظيفي والمحافظة قدر الإمكان على مستوى الأداء المطلوب ولضمان حسن سير المرافق الإدارية بانتظام واضطراد لتحقيق المصلحة العامة، إلا أنه من ناحية أخرى فإنه يجب معاملة شاغلي الوظائف العليا في تقييم الأداء بطرق أخرى تختلف عن باقي الموظفين.

## الفرع الثاني

### الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي

تباينت التشريعات المقارنة فيما بينها في مسألة إخضاع جميع الموظفين إلى نظام تقييم الأداء الوظيفي من عدمه فهي جاءت على النحو الآتي:

#### أولاً: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.

على الرغم من التطورات التي مرت بها التشريعات الفرنسية في نظام الوظيفة العامة و بالأخص في تعريفها للموظف العام<sup>(٢)</sup>، وكذلك تطورها في مراحل نظام تقييم الأداء الوظيفي، فإنه

---

(١) د. أحمد أنور رسلان، مرجع سابق، ص ٦٨ وكذلك د. محمد سعيد أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٩٤، ٩٥.

(٢) من أجل بيان من هم الموظفون الخاضعون إلى تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا، ينبغي أولاً التعرض لموقف التشريعات الفرنسية من تعريف الموظف العام بدايةً من صدور قانون التوظيف الفرنسي ١٩٤٦/١٠/١٩، حيث نصت الفقرة الأولى منه

يمكن القول أن أنظمة الوظيفة العامة وتعديلاتها المتتالية قد قررت جميعها الأخذ بمبدأ واحد في هذا الشأن وهو إخضاع جميع الوظائف إلى نظام تقييم الأداء، بدءاً من المرسوم رقم ٣٠٨-٥٩ الصادر في ١٤/٢/١٩٥٩، والمعدل بالمرسوم ٦٦-٨٩ الصادر في ٤/٢/١٩٨٩<sup>(١)</sup>، وصولاً للمرسوم رقم ٢٠١٠-٨٨٨ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة الذي أُنقِرَ على هذا المبدأ<sup>(٢)</sup>، ويعد تقدير القيمة المهنية لموظفي الخدمة المدنية التزاماً قانونياً يطبق على جميع العاملين بالخدمة العامة الثلاثة<sup>(٣)</sup>.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول وبصفة عامة أن التشريع الفرنسي أخذ بمبدأ إخضاع جميع الموظفين إلى نظام التقييم، الذين يحكمهم نظام الوظيفة العامة<sup>(٤)</sup>، ولا بد أن نشير أن الهدف من خضوع جميع الموظفين لتقييم الأداء في النظام الفرنسي لا يعني تقييم الموظف من الناحية الشخصية كما يعتقد البعض، وإنما من حيث كونه شخصية وظيفية تصلح لأداء الواجبات التي

---

على أنه ((يسري على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة ويشغلون درجة من درجات الكادر في إحدى الإدارات المركزية للدولة، أو في إحدى الإدارات الخارجية التابعة لها أو في المؤسسات العامة القومية)) وجاء قانون الوظيفة في الخدمة المدنية بالأمر رقم (٢٤٤) ١٩٥٩ بنفس النص السابق، كما اشترط مجلس الدولة الفرنسي أن يكون المرفق العام إدارياً لكي يعتبر موظفيه موظفين عموميين، أما المرافق العامة الصناعية والتجارية فقد فرق بين موظفيها، وأضفى صفة الموظف العام على من يشغل وظائف التوجيه والرئاسة والمحاسبة أما باقي الموظفين فقد اعتبرهم يخضعون للقانون الخاص وتختص بمنازعتهم المحاكم المدنية. د. محمد عبدالعال السناري، نظم وأحكام الوظيفة العامة والسلطة الإدارية والقانون الإداري في جمهورية مصر العربية (دراسة مقارنة)، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٧، ص ٤٨.

(١) يراجع نص المادة الأولى من ذات المرسوم رقم ٣٠٨-٥٩ الصادر في ١٤/٢/١٩٥٩، والمعدل بالمرسوم ٦٦-٨٩ الصادر في ٤/٢/١٩٨٩ في الفقرة الأولى منه، إلا أن أسلوب التقييم كان يتطلب إعطاء الموظف تقدير رقمي يعبر عنه بالدرجات، وتقدير عام يعبر عنه بالكلمات تبين فيه القيمة المهنية للوظائف بصورة إجمالية وتوضح مدى قدرته على شغل وظيفة أخرى أعلى منها يراجع نص المادة الثالثة من ذات المرسوم السابق و الفقرة الأولى والثانية منه، حيث تؤكد الفقرة الأولى منه على التقدير الرقمي والثانية فتتناول أحكام التقدير العام الذي يقدم عن الموظف العام، وقد جاء كذلك في مديرية المعلومات القانونية والإدارية (رئيس الوزراء) على أن ((يضع مشرفك تقريراً عن المقابلة المهنية. يتضمن هذا التقرير تقييماً عاماً لقيمتك المهنية...)) تم التحقق في ١٣ فبراير ٢٠٢٤ - مديرية المعلومات القانونية والإدارية (رئيس الوزراء).

(٢) المرسوم رقم ٢٠١٠-٨٨٨ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة.

(٣) Fin des notes dans la fonction publique, place a' Pentretien professionnel: une re'forme pour plus de reconnaissance et de motivation.p.1. شوهد في الموقع الإلكتروني بتاريخ ٤/٣/٢٠٢٤.

[www.carrieres-publiques.com-actualite-fonction-publiques-fin-des-nots-dans-la-fonction-public-placc-a-l-cntrctien-prolfcssionnel-une-reforme-poui-plus-de-recormuissnce-et-de-motivation-d-349](http://www.carrieres-publiques.com-actualite-fonction-publiques-fin-des-nots-dans-la-fonction-public-placc-a-l-cntrctien-prolfcssionnel-une-reforme-poui-plus-de-recormuissnce-et-de-motivation-d-349).

(٤) واستثناءً من ذلك يوجد غيرهم ممن يخضع لأنظمة وظيفية خاصة أخرى لها أحكام فيما يتعلق بتقييم أداء موظفيها، يحق لهم أن يتبعوا أسلوب آخر غير أسلوب (المقابلة المهنية)

Jcan Rivcro:droit adiministaratif-Ncuvicmc cdition(dalloz)-pp454 et suivcent.

تضطلع بها، وتقدر على شغل وظيفة أعلى من الوظيفة التي يؤديها<sup>(١)</sup>، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يقرره الفقه الفرنسي من أن نظام تقييم الأداء يجب ألا يهدف إلى الكشف عن الإنسان الموظف في ذاته بل يجب الكشف عن الموظف باعتباره موظفاً<sup>(٢)</sup>.

### ثانياً: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في مصر.

كانت القاعدة العامة السائدة في التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية المتعاقبة (الملغية)، هي خضوع معظم الموظفين المدنيين بالدولة لنظام تقييم الأداء، حيث يخضع لها جميع الموظفين فيما عدا شاغلي الوظائف العليا، وذلك على خلاف الأحكام التفصيلية فيما يتعلق بتحديد شاغلي الوظائف العليا التي لا تخضع للنظام<sup>(٣)</sup>.

---

JEAN RIVERA.OP. CITE-GEROGES VEDEL:(AVEC LA COLLAPORATION . (٢)  
DE:PIERRE DEL VAL VE) Droit Administratif-(Presse universtaire de Planes)-pp.971 et  
suivent.

GREGOIRE,ROGER,Roger.La Function Publique,1954.P.228. (٢)

(٣) يذكر أن القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١، بشأن موظفي الدولة، قد نص في أحكام المواد (٣٠، ٣٢، ٣٣) منه، فيما يتعلق بالخاضعين لنظام تقييم الأداء الوظيفي وقد تعدلت نصوصه في هذا الشأن أكثر من مرة: ففي البداية أخضع القانون لنظام تقييم الأداء، ((جميع الموظفين عدا رؤساء المصالح والموظفين الذين في درجة مدير عام)) فما فوق، ثم عدل النص بمقتضى القانون رقم ٥٧٩ لسنة ١٩٥٣ فأصبح يخضع لنظام تقييم الأداء جميع الموظفين لغاية الدرجة الثالثة، وهو ذات الحكم الذي أبقى عليه تعديل القانون وفقاً للقانون رقم ٧٣ لسنة ١٩٥٧، أما القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بشأن العاملين المدنيين بالدولة فقد أخضع لنظام تقييم الأداء جميع الموظفين لغاية وظائف الدرجة الثالثة، بينما أخضع القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ جميع الموظفين لنظام تقييم الأداء، وذلك عدا شاغلي وظائف الإدارة العليا وشاغلي الفئة التي يبدأ مربوطها بمبلغ ٨٧٦ جنيهاً سنوياً وهي الفئة الأولى بالمستوى الأول، والتي تعادل الدرجة قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي))، ينظر د. أحمد أنور رسلان، مرجع سابق، ص ٧٧-٧٨. وقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي) وقضت المادة (٢٨) على أن ((يقتصر تقدير كفاية الأداء على العاملين الشاغليين لوظائف الدرجة الأولى فما دونها)) أي أن باقي الدرجات لا يخضعون لتقييم الأداء الوظيفي من شاغلي الدرجات العليا. ونظراً لأهمية نظام التقييم سواء للإدارة أو للموظفين تدخل المشرع المصري وأدخل تعديلاً هاماً على المادة (٢٨) من قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ الجريدة الرسمية، العدد ٣٢، ١١ أغسطس ١٩٨٣ (الملغي) حيث جاء بموجبه خضوع شاغلوا الوظائف العليا لنظام تقييم الأداء، بعد أن كانت قبل تعديلها تقتصر على الموظفين الشاغليين لوظائف الدرجة الأولى فما دونها وبهذا التطور لم يعد قياس الأداء مرادفاً لتقارير الكفاية، بل غدت الآن إحدى وسائله فقط تخص شاغلي وظائف الدرجة الأولى فما دونها، والأخرى تسمى بيانات تقييم الأداء تخص شاغلي الوظائف العليا. ثم تدخل المشرع المصري مرة أخرى معدلاً للمادة (٢٨) من قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ الجريدة الرسمية، العدد ٢٢، ١ يونيو ١٩٩٢ (الملغي) بالنص على ما يلي ((ويكون قياس الأداء بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا على أساساً يبيده الرؤساء بشأنهم سنوياً من بيانات تعتمد من السلطة المختصة وتودع بملفات خدمتهم)) ومن ثم تكون بيانات الرؤساء عن شاغلي الوظائف العليا بمثابة تقييم كفاية عنهم.

أما في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ نجد أن المشرع المصري نص صراحة على خضوع جميع الموظفين الذين ينطبق عليهم هذا القانون، من شاغلي الوظائف القيادية العليا وما دونهم لنظام تقييم الأداء، إذ نص في الفقرة الأولى من المادة (٢٥) على الآتي ((تضع السلطة المختصة نظاماً يكفل تقويم أداء الموظف بالوحدة لما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها ونوعية وظائفها))<sup>(١)</sup>.

ووفقاً للنص، فإن المشرع المصري قد جاء باللفظ عام أي أنه خاطب جموع الموظفين سواء أكانوا من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية العليا أو شاغلي الوظائف الاعتيادية، وأخضع جميع الموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية لنظام تقييم الأداء الوظيفي<sup>(٢)</sup>، إلا أنه قد فرق بينهم في آليه التقييم بينهم.

#### ثالثاً: الموظفون الخاضعون لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين.

أخذ المشرع البحريني في التشريع السابق لقانون الخدمة المدنية القانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦ (الملغي)، بمبدأ إخضاع جميع الموظفين الخاضعين لأحكام قانون الخدمة المدنية لنظام

---

ويلاحظ أن المشرع المصري في قانون العاملين المدنيين، بناءً على ما تم بيانه أنه قد اخضع جميع العاملين لنظام تقارير كفاية الأداء، ولكن اختلف في الأسلوب، حيث اتبع مع شاغلي وظائف الدرجة الأولى فما دونها أسلوب تقارير الكفاية السنوية وفق نماذج معينة، أما بالنسبة لشاغلي الوظائف الإدارية العليا اتخذ أسلوب البيانات السنوية المعدة من قبل السلطة المختصة. (١) المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦. (٢) وما يستدل عليه الباحث أيضاً هو ما جاء في المادة (٦٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر، والتي جاء نصها على أن ((تضع السلطة المختصة نظاماً لتقويم أداء الموظف يشتمل على محور أو أكثر للتقويم مثل تقويم الموظف لذاته، وتقويم الموظف من رؤوسيه، وتقويمه من الرئيس المباشر، وتقويمه من زملائه في ذات الإدارة، وتقويم الموظف من جمهور المتعاملين مع الوحدة، وتقويم الأداء العام للوحدة التي يعمل بها، وذلك حسب طبيعة عمل كل وحدة ونشاطها، وكل ذلك استناداً إلى معايير موضوعية منها السلوك، الالتزام، الجودة، التميز، الإبداع، الإنجاز، القدرة على تحمل المسؤولية).

وبالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية، يضاف إلى المعايير المنصوص عليها في الفقرة السابقة مجموعة من المعايير تشتمل على القدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على الإشراف، والرقابة والتوجيه، وإدارة الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار، والنتائج المحققة وذلك كله وفقاً للدليل الإرشادي الذي يصدر به قرار من الوزير المختص بعد أخذ رأى الجهاز)).

تقييم الأداء الوظيفي، دون استثناء سواء أكانوا من شاغلي الوظائف الاعتيادية أو شاغلوا الوظائف العليا<sup>(١)</sup>، وأشار إلى اللائحة التنفيذية لتحديد كيفية تقييم أداء شاغلي الوظائف العليا<sup>(٢)</sup>.

أما في التشريع الحالي فقد نص في المادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ على أن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين على... وعلى أن تقوم السلطة المختصة بتطبيق هذا النظام))<sup>(٣)</sup>، وحددت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ المادة (١٤) القواعد العامة التي على أساسها يضع جهاز الخدمة المدنية نظاماً

(١) المادة (٢٠) من قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٧٥٦) بتاريخ ٣٠ يوليو ٢٠٠٦ (الملغي) والتي جاء نصها على أن ((يخضع نظام تقييم الأداء جميع الموظفين الخاضعين لأحكام هذا القانون وتحدد اللائحة التنفيذية الضوابط التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين والإجراءات الخاصة بوضع وتقديم واعتماد تقارير التقييم والإخطار بها والتظلم منها. كما تحدد اللائحة التنفيذية القواعد الخاصة بتقييم أداء شاغلي الوظائف العليا)).

(٢) وشاغلوا الوظائف العليا هم كما جاء في المادة الأولى للتعريفات قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٧٥٦) بتاريخ ٣٠ يوليو ٢٠٠٦ (الملغي) و((هي الوظائف التي يُعين شاغلها بموجب مرسوم، أو قرار من رئيس مجلس الوزراء، وتشمل وظائف وكلاء الوزارة والوكلاء المساعدين والمديرين ومن في حكمهم)) ونصت كذلك المادة (٢٠) من قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٧٥٦) بتاريخ ٣٠ يوليو ٢٠٠٦ (الملغي) على أن ((يخضع لنظام تقييم الأداء جميع الموظفون الخاضعين لأحكام هذا القانون وتحدد اللائحة التنفيذية الضوابط التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين والإجراءات الخاصة بوضع وتقديم واعتماد تقارير التقييم والإخطار بها والتظلم منها. كما تحدد اللائحة التنفيذية القواعد الخاصة بتقييم أداء شاغلي الوظائف العليا)). وجاءت اللائحة بالنص على كيفية تقييم أداء الموظفين سواء من شاغلي الوظائف العليا أو الوظائف الاعتيادية في المادة (٣٨) إذ جاء النص على أن ((تعد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لجميع الموظفين مرة على الأقل في السنة وذلك وفقاً للنماذج التي يعدها ديوان الخدمة المدنية، ويجوز لأية جهة حكومية إعداد نماذج خاصة بها تتلاءم وطبيعة عمل موظفيها ووظائفهم، وذلك بعد موافقة ديوان الخدمة المدنية على تلك النماذج، ويراعى عند إعداد تقارير الأداء لشاغلي الوظائف العليا ما يلي 1-: البيانات التي يعدها الرؤساء بشأنهم وتعتمد من السلطة المختصة وتودع بملفات خدمتهم 2- . الأهداف والإنجازات التي تم تحقيقها في الإدارة أو الإدارات التي تتبعهم علي أن تكون هذه الإنجازات ذات علاقة مباشرة بتطوير الإدارة والارتقاء بمستوى الأداء فيها وذلك بنشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة)). وما جاء في المادة (٣٩) على أن ((يتم تقييم أداء شاغلي الوظائف العليا وفقاً للنموذج الذي يعده ديوان الخدمة المدنية على أن يشمل القدرات الرئيسية للوظائف العليا والتي من بينها 1- القيادة 2- . التخطيط الإستراتيجي 3- . إدارة الموارد البشرية 4- . خدمة المستفيد 5- . التقنيات والإنترنت 6- . المبادرة 7- . تحقيق النتائج)). ، يذكر أن نظام الخدمة المدنية رقم ٤١٠ لسنة ٢٠٠٦ بشأن إدارة الأداء الوظيفي، الصادر عن ديوان الخدمة المدنية، والمنشور بتاريخ ١٨ يناير ٢٠٠٦ (الملغية)، قد استبعد بعض الفئات من النظام وهم ((4 الإجراءات: لا يسري تطبيق هذا النظام على الفئات التالية: ١. الوكلاء والوكلاء المساعدون ومن في حكمهم ٢. المدراء المعينون بقرار من رئيس الوزراء حيث يتم تقييمهم على أساس ما يبيده الرؤساء بشأنهم من بيانات تعتمد من السلطة المختصة وتودع بملفات خدماتهم ٣. المستشارون والمعيّنون براتب مقطوع ٤. الموظفون المؤقتون المعينون لفترة نقل عن تسعين يوماً ٥. الموظفون المعينون بدوام جزئي ٦. شاغلي الوظائف التعليمية بالمدارس والكليات والمعاهد التابعة للمملكة في قطاع الخدمة المدنية ٧- (القضاة)) إلا أن ذلك لا يعني أن تلك الفئات لا تخضع للتقييم لكون اللائحة التنفيذية قد حددت كيفية تقييم أدائهم.

(٣) المادة (١٣) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠.

لتقييم الأداء الوظيفي، فنصت على أن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين.. على أن يتضمن هذا النظام الضوابط التالية: ....))<sup>(١)</sup>.

ومن الوهلة الأولى يعتقد بأن المشرع البحريني قد أخضع جميع الموظفين سواء شاغلي الوظائف الاعتيادية، أو من شاغلي الوظائف العليا دون استثناء إلى نظام تقييم الأداء الوظيفي، إلا أنه بالرجوع إلى تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن الأداء الوظيفي، والتي حددت فئات الموظفين الخاضعين لتقييم الأداء في رابعاً وهم جميع الموظفين ذوو التعيين الدائم إلى وظيفة وكيل وزارة مساعد، أو من في حكمه، وكذلك جميع الموظفين المؤقتين، وعلى أن يتم تقييمهم عند نهاية العقد في حالة وجود رغبة للتجديد إذا كان العقد لمدة ستة أشهر فأكثر، وكذلك جميع الموظفين المعيّنين بنظام التوظيف الجزئي، ويتم تقييمهم عند نهاية العقد في حالة وجود رغبة للتجديد إذا كان العقد لمدة ستة أشهر فأكثر، كما أخضعت التعليمات ذاتها جميع الموظفين غير البحرينيين المعيّنين بعقود على أن يتم تقييمهم عند نهاية العقد، وفي حالة وجود رغبة للتجديد، ومن ذلك يتبين أن المشرع قد حدد نطاق الموظفين الخاضعين لتقييم الأداء، مما يعني أنه قد استثنى بعض الوظائف من شاغلي الوظائف العليا (وكيل الوزارة ومن في حكمه)<sup>(٢)</sup>.

---

(١) المادة (١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) رابعاً من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ والذي جاء نصه على ((نطاق تطبيق النظام: يسري النظام على الفئات الآتية:

- ١- جميع الموظفين المعيّنين بصفة دائمة حتى وظيفة وكيل مساعد أو من في حكمه.
- ٢- جميع الموظفين المعيّنين بصفة مؤقتة، ويتم تقييمهم عند نهاية العقد في حال وجود رغبة للتجديد إذا كان العقد لمدة ستة أشهر فأكثر.
- ٣- جميع الموظفين المعيّنين بالتوظيف الجزئي، ويتم تقييمهم عند نهاية العقد في حال وجود رغبة للتجديد إذا كان العقد لمدة ستة أشهر فأكثر.
- ٤- جميع الموظفين غير البحرينيين المعيّنين بعقود، ويتم تقييمهم عند نهاية العقد في حال وجود رغبة للتجديد.))، يذكر أن التعليمات الجديدة قد أضافت الفئة التي كانت لا تخضع للتقييم وهي الموظفين المعيّنين بصفة مؤقتة والغير بحرينيين في خامساً بند (أ) من تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ (الملغية) بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧، إذ كان النظام مقتصر على الموظفين المعيّنين بالعقد الجزئي البحرينيين فقط وهذا كان ما ينادي الباحث به وقد أخذت به التعليمات الجديدة، وتأكيداً على ذلك أي أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية قد حددت نطاق الموظفين الخاضعين لتقييم الأداء إذ صدرت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ (الملغية) بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ (الملغية) وكذلك تعميم الخدمة المدنية رقم ٧ لسنة ٢٠١٦ بشأن نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٨ ديسمبر ٢٠١٦.

وبناءً على ما تقدم فإن الباحث يؤيد الرأي الذي يذهب مع التوسع في تقييم الأداء الوظيفي ليشمل جميع الموظفين العموميين سواءً من شاغلي الوظائف العليا أو الوظائف الاعتيادية دون استثناء كما فعل المشرع الفرنسي والمصري، ويرى أنه يجب على المشرع البحريني أن يحذو حذو التشريعات المقارنة وأن يضم الفئة المستتناة (وكيل الوزارة ومن في حكمه)<sup>(١)</sup>.

ولكن يرى بضرورة وضع نظام خاص بتقييم أداء شاغلي الوظائف العليا بحيث يشمل (مدير الإدارة، وكيل وزارة مساعد، وكيل وزارة ومن في حكمهم) وأن تتم عملية تقييم أدائهم من قبل الوزير الذي يدير المرفق العام على اعتباره رأس الهرم الإداري، بدلاً عما هو معمول به بوجود نظام عام يشمل جميع الموظفين دون استثناء سواء أكانوا من الوظائف الاعتيادية، أو من شاغلي الوظائف العليا - باستثناء وكيل الوزارة ومن في حكمه -، الأمر الذي يتعارض مع اختلاف طبيعة الوظائف، خصوصاً إذا ما وضعنا في عين الاعتبار مسألة كيفية تصنيف مراتب التقييم والمكافآت والعلاوات المرتبطة بالتقييم السنوي وكذلك الأحكام العامة، فهل يعقل بأن يكون جميع الموظفين على اختلاف وظائفهم سواسية في ذلك؟.

وإذا كانت تقارير تقييم الأداء توضع على أساس ما يؤديه الموظف من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات، فهل من الممكن وضعها للموظف العام الذي لا يقوم بالعمل من الناحية الفعلية، وبعبارة أخرى أدق كيف يتم تقييم أداء من ينقطع عن العمل في إدارته أو وحدته بسبب كف يده عن العمل بسبب الإعارة، أو النذب، أو النقل، هذا ما سنتولى بيانه في الفرع التالي.

### الفرع الثالث

#### تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والنذب والنقل

تبين من خلال ما سبق بأن المشرع الفرنسي قد أخضع جميع الموظفين لنظام تقييم الأداء الوظيفي، ولم يستثن أحدًا من الموظفين باختلاف درجاتهم الوظيفية، وسأيره في هذا الاتجاه المشرع المصري، أما المشرع البحريني، فقد أخذ منحني آخر، فأخضع جميع الموظفين باستثناء إحدى

---

(١) يذكر أنه وفقاً للمرسوم رقم ١٠٤ لسنة ٢٠٢٤ باستحداث الفئة الممتازة لوكلاء الوزارة ومن في حكمهم الجريدة الرسمية، العدد (٣٧٨٥)، ١٢ ديسمبر ٢٠٢٤ تم إنشاء فئة وظيفية تسمى ((الفئة الممتازة)) ويكون منح هذه الفئة لوكلاء الوزارة ومن في حكمهم بمرسوم، إذ يرى الباحث أيضاً إخضاع تلك الفئة لتقييم الأداء وعدم استثناء هذه الفئة من عملية التقييم وإدراجها بنظام إدارة الأداء الوظيفي، واستحداث هذه الفئة يعد من وجهة نظر الباحث سبب وجيه من أجل تقييم أداء وكلاء الوزارة من أجل ترقيتهم للفئة الممتازة.

الفئات من شاغلي الوظائف العليا، ولكن ما يدور في الأذهان، هو كيفية تقييم أداء الموظفين المعارين أو المنتدبين أو المنقولين إلى جهات أخرى؟

وفيما يلي سنبين موقف التشريعات على النحو الآتي:

### أولاً: تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والندب والنقل في فرنسا.

١. حالة الإعارة<sup>(١)</sup>: ونحن بصدد معالجة حالة الإعارة في التشريع الفرنسي يجب التفرقة بين حالتين، حال ما إذا كانت الإعارة داخل فرنسا أو خارجها على النحو الآتي:

أ. الإعارة داخل فرنسا: ذهب المشرع في حالة الإعارة للعمل داخل فرنسا إلى التفرقة ما بين الإعارة لمدة قصيرة أو لمدة طويلة<sup>(٢)</sup>.

- الإعارة لمدة قصيرة: إذا كانت إعارة الموظف لفترة قصيرة لا تزيد على ستة أشهر وغير قابلة للتجديد، فتقرير تقييم الأداء يتم اعتماده من قبل الجهة التي قامت بإعارة الموظف، أي من الجهة التي كان يعمل بها قبل إعارته، مع الأخذ بعين الاعتبار التقرير الذي يرسله رئيس الوحدة أو الإدارة المعار إليها الموظف.

- الإعارة لمدة طويلة<sup>(٣)</sup>: في حال كانت الإعارة لمدة طويلة أي لفترة خمس سنوات قابلة للتجديد، يتم وضع تقريرين للموظف إحداهما من قبل الرئيس التابع للإدارة التي يعمل بها (جهة الإعارة) وآخر من قبل الإدارة المعار إليها الموظف، بحيث يكون تقييم أداءه النهائي هو متوسط هذان التقريران للرئيسين الإداريين.

---

(١) والإعارة في التشريع الفرنسي هي حالة الموظف الذي يعتبر في وظيفته والذي يبقى في إدارته أو إطاره الوظيفي، ويستمر في تلقي الأجر المقابل، ولكنه يؤدي واجباته خارج الإدارة التي يعتزم أن يعمل فيها كما جاء النص في المادة ( 6-512) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١ ، تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١ المادة 2-513 مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١ - المادة ٢ ((إعارة الموظف الحكومي قصيرة أو طويلة. إنه قابل للإلغاء)) وكذلك نص على ((الإعارة هي وظيفة الموظف الذي يوضع خارج منصبه الأصلي أو ملاك عمله الأصلي، ولكنه يستمر في الاستفادة في هذا السلك أو الكادر الوظيفي من حقوقه في الترقية والتقاعد. يتم نطقه بناء على طلب الموظف الحكومي))، كما يحق الموظف المعار الترقية فقد نص على المادة 9-513 مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١ - المادة ٢ ((ما لم ينص النظام الأساسي الخاص على خلاف ذلك، يخضع الموظف المعار لنفس الالتزامات ويتمتع بنفس الحقوق، ولا سيما في الترقية والترقية، التي يتمتع بها أعضاء السلك أو كادر الوظائف المعارة لها)).

(٢) المادة (2-513) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١.

(٣) وكذلك جاء في المادة 12-513 الإصدار ساري المفعول منذ ٠١ مارس ٢٠٢٢ مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١ - المادة ٢ ((يعرض على الموظف المعار إلى فيلق أو كادر توظيف أن يندمج في ذلك السلك أو كادر التوظيف عندما يسمح له بمواصلة إعارته إلى ما بعد فترة خمس سنوات)).

ب. الإعارة خارج فرنسا: فإذا كانت الإعارة خارج فرنسا للعمل في مجال التعاون الفني هنا يخضع الموظف التي تمت إعارته لقواعد خاصة فيما يتعلق بتقييم أدائه طبقاً لما ورد بالمنشورين المؤرخين ١٩٦٢/١١/٧ و ١٩٦٣/١٠/٢٦<sup>(١)</sup>، والقاعدة العامة بهذا الشأن هي أن يتم تقييم أداء الموظف الذي تمت إعارته خارج فرنسا من قبل الوزير الذي يرأس الهيئة الملحق بها الموظف<sup>(٢)</sup>.

أما الموظف الذي تتم إعارته خارج الخدمة العامة في فرنسا للجهات التي لا تخضع لقانون الخدمة العامة، يتم تقييم أدائه عن طريق الجهة المعار منها على ضوء التقييم الذي يضعه رئيسه المباشر في المنظمة المعار إليها والغير خاضعة لأحكام وقوانين الوظيفة العامة في فرنسا<sup>(٣)</sup>، كما يحق للموظف في هذه الحالة أيضاً الترقية في وظيفته إذا توافرت شروط استحقاقها طوال فترة إعارته<sup>(٤)</sup>.

وبصفة عامة في الحالة التي تتم فيها الإعارة إلى جهات خاصة مثل المشروعات الخاصة، بحيث يستحال وضع تقييم أداء عن الموظف المعار إليها، فإن ذلك لا يحول دون النظر في ترقيته في حال توافر شروطها<sup>(٥)</sup>.

---

(١) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، الرقابة القضائية على تقييم أداء الموظف العام في ضوء قانون الخدمة المدنية الجديد (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الزقازيق، ٢٠٢٠، ص ٨٥.

(٢) المرجع نفسه، ص ٨٥.

(٣) ينظر المادة (٢٨) من المرسوم رقم ٩٨٦-٨ المؤرخ ١٩٨٥/٩/١٦ بشأن الترتيبات الخاصة لمناصب معينة لمسؤولي الدولة والمعدلة بموجب المرسوم ٨٨٨-٢٠١٠ بالمادة (٢٩)، أما الموظف الذي يخرج للإعارة في الأعمال النقابية أو يعار إلى منظمة نقابية بشكل شبه كلي، يتم تقييم أدائه من قبل النقابة أو المنظمة النقابية سواء كانت حكومية أم غير حكومية عندما تنص أحكامهم وتتوافق مع أحكام الخدمة العامة، أما إذا لم تنص على ذلك فإنه يحق للموظف أن يطلب إجراء مقابلة مهنية مع السلطة الهرمية للجهة المعير منها، دون أن يخضع للتقييم إذ نص ((على سبيل الخروج على المادة 1-521 L، يحق للموظف العام الذي يشغل وظيفة بدوام كامل ويستفيد من التسريح من نشاط الخدمة بصفة نقابية أو يوضع تحت تصرف منظمة نقابية ويكرس نسبة من وقت العمل تساوي على الأقل ٧٠٪ وأقل من ١٠٠٪ من الخدمة بدوام كامل لنشاط نقابي أن يقابل مقابلة سنوية مع السلطة الهرمية التي ينتمي إليها، دون أن يخضع لتقييم قيمته المهنية.

ولا يجري هذا الاستعراض السنوي عندما تنص أحكام المركز الخاص لفيلق أو كادر عمله الأصلي على الإبقاء على نظام للتصنيف.)) <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000044415266/2022-03-01> قانون الخدمة المدنية العام، (القسم ٣: الصيانة السنوية) ... المادة (6-212 L).

(٤) <http://www.ville-buissy-saint-leu.fr/Service-Public/voir/Situation-du-fonctionnaire-detache-F14679> Qu'est-ee que le co-marquaue uvcc service-public.fr? المعدل في ٠٦ أكتوبر ٢٠١٨.

(٥) C.E., VILe de Iyun , 31 janvier 1964, p.250. أنور رسلان، مرجع سابق، ص ١١٤.

وخلاصة القول أن المشرع الفرنسي قد فرق بين الإعارة خارج الدولة والإعارة داخل الدولة، ففي الإعارة الخارجية يكون تقييم أداء الموظف المعار من اختصاص الوزير المعار إليه الموظف الذي يعمل في الخارج، بينما يكون تقييم أداء الموظف المعار داخل الدولة لمدة قصيرة من اختصاص رئيس إدارته التابع لها، أما إذا كانت فترة الإعارة طويلة فيتم تقييم أداءه بأخذ متوسط تقرير كل من رئيس إدارته التابع لها ورئيس الإدارة المعار إليها، والموظف الذي تتم إعارته خارج الخدمة المدنية في فرنسا كإعارته إلى شركات القطاع العام أو إلى الهيئات التي لا تخضع لقانون الخدمة العامة الفرنسي يتم تقييم أداءه عن طريق الجهة المعار منها، أما في حال الإعارة للمشروعات الخاصة والتي يستحال تقييم أداء الموظف العام فيها فإنه لا يسقط حقه في الترقية وإن لم يتم تقييم أدائه.

٢. **حالة النذب:** في حالة النذب تنص المادة (٣٨) من قانون الموظفين الفرنسي الصادر في ١٩٥٩ على ((إن الانتداب هو وضع الموظف خارج جهته الأصلية، ولكنه يظل يستفيد من الهيئة حقوقه في الترقية والراتب))<sup>(١)</sup>.

ومن هذه المادة يتضح أن الموظف المنتدب يحتفظ بحقوقه المالية ومنها حقه في الترقية بصورة أساسية، وما يهمنا في هذا الأمر هو معرفة الجهة المختصة في وضع تقييم أداء الموظف المنتدب<sup>(٢)</sup>، وهنا ما يميز المشرع الفرنسي بين حالتين في هذا الشأن:

أ. الانتداب لفترة قصيرة (سنة أشهر غير قابلة للتجديد):

في هذه الحالة ووفقاً للمادة (٢/١٥) من المرسوم ١٩٥٩/٢/١٤ يتم وضع تقييم أداء الموظف المنتدب عن طريق رئيس إدارته الذي يتبعه الموظف المنتدب مع الأخذ في الاعتبار تقييم رئيس الجهة المنتدب إليها الموظف<sup>(٣)</sup>.

---

(١) المادة (٩-٥١٣L)) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١، والتي نص فيها على أنه ((ما لم ينص النظام الأساسي للموظفين الخاصة على خلاف ذلك، يخضع الموظف المنتدب لنفس الالتزامات ويتمتع بنفس الحقوق، ولا سيما في الترقية والترقية، كأعضاء في السلك أو ملاك الوظائف المعارة إليها)).

(٢) وبالنسبة للنذب في القطاع الخاص هنا يتم إجراء تقييم الأداء عن طريق السلطة التي يتبعها الموظف بحسب الأصل Les fiches de notation des fonctionnaires publiques, www.cdg.fr.p.1.

(٣) R.Battikh.op.cit.p.116، وبالنسبة إلى موظفي الإدارات الأخرى المنتدبين في هيئة الإدارة المركزية بوزارة العدل يتم تقديرهم عن طريق رئيس الإدارة التي يتبعونها يراجع 99. bullection official du minsterc de la justice no 99. www.justic.gove.fr.p.5.

ب. الانتداب لفترة طويلة (خمس أعوام كحد أقصى قابلة للتجديد)<sup>(١)</sup>:

في هذه الحالة الأصل العام فيها أن يتم وضع تقييم أداء الموظف عن طريق رئيس الجهة المنتدب إليها الموظف، إما عن طريقة تقييم أدائه فيتم إرساله وإرفاقه في الملف للجهة التي يعمل بها الموظف بصفة أصلية<sup>(٢)</sup>، وإذا كان النذب لمدة زمنية طويلة كأن تكون أكثر من الحد الأقصى هنا يتم وضع تقريرين من قبل الرئيسان الإداريان، رئيس الإدارة المعار منها والإدارة المعار إليها، ويكون تقييم أدائه هو متوسط تقييم الرئيسين الإداريين<sup>(٣)</sup>، وعند انتهاء فترة النذب يرجع الموظف الذي تم انتدابه وبصورة إلزامية إلى كادره الوظيفي الذي كان يشغله قبل حالة النذب<sup>(٤)</sup>.

٣. حالة النقل<sup>(٥)</sup>: يرى البعض أنه في حال انتقال الموظف العام خلال دورة تقييم الأداء من الجهة التي يعمل فيها إلى جهة أخرى جديدة، فإن رئيسه الأخير هو الذي يضع تقييم أدائه السنوي مع الأخذ بعين الاعتبار رأيه الخاص وما يدلي به رئيسه السابق من بيانات حول الموظف<sup>(٦)</sup>.

وبناءً على ذلك فإن مركز الموظف المنقول يدخل في اختصاص الجهة التي نقل إليها مهما كانت فترة عمله بها خلال العام والتي يجب عليها وضع تقرير تقييم الأداء عنه، ورغمًا عن ذلك فإن الجهة المنقول إليها تلتزم بطلب بيانات تخص الموظف المنقول من عمله السابق حتى يتم وضع تقرير لتقييم أدائه على النحو الأمثل، والواقع أن المشرع الفرنسي لم ينظم هذه الحالة أي حالة انتقال الموظف إلا بالنسبة لموظفي الإدارة المركزية لوزارة العدل فيتم تقييم أدائهم عن طريق المرفق الذي كلفوا بالعمل فيه<sup>(٧)</sup>.

---

(١) المادة (L513-12) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١، والتي نص فيها على أنه ((.. الموظف المنتدب إلى سلك أو كادر من الوظائف أن يدمج في ذلك السلك أو ذلك الكادر من الوظائف عندما يسمح له بمواصلة إعارته لأكثر من فترة خمس سنوات)).

(٢) A Planty: «Traite pratique de la fonction publique», L.G.D.J, Paris , 1956. P.495.

(٣) د. وليد سعود القاضي، مرجع سابق، ص ٢٨٩-٢٩٠.

(٤) PH. Georges, droit public. 6<sup>ee</sup> d Seriy, 1986, p.383. وعلاوةً على ذلك يحصل الموظف المنتدب على مستحقاته المالية من الإدارة المنتدب إليها، ويحق للموظف أن يطالب بالزيادات في الأجر بما يقابل المستويات المختلفة لهذه الوظيفة. La Natation a' la poste est-elle conforme a' la loi alicé.fr, p.18.

(٥) المادة (L512-18) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١ - ((تقوم السلطة المختصة بنقل موظفي الخدمة المدنية مع مراعاة احتياجات الخدمة)).

(٦) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ٨٨.

(٧) وبالنسبة لموظفي الإدارة المركزية لوزارة العدل فيتم تقديرهم عن طريق المرفق إذا كلفوا بالعمل فيه، يراجع Bulletin official du ministre're de la justice.gove.fr. p.5.

## ثانياً: تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والندب والنقل في مصر.

بدايةً لابد أن نشير بأن المشرع المصري قد فرق في ظل قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ (الملغي) بين إعارة الموظف، أو ندبه داخل مصر، أو إعارته خارجها، ففي الحالة الأولى جعل الاختصاص للجهة التي قضى بها الموظف المدة الأكبر من السنة والتي يوضع عنها التقرير، وفي الحالة الثانية لا يوضع عن الموظف تقييم أداء طول مدة الإعارة بالخارج، بل يعتد في معاملته الوظيفية بالتقييم السابق الذي وضع عنه قبل الإعارة حكماً<sup>(١)</sup>، أما في مسألة النقل فلم يعالج هذه الفرضية، إلا أن هنالك مبادئ قضائية بذات الشأن<sup>(٢)</sup>.

١. **حالة الإعارة:** أشرنا أن المشرع المصري في القانون السابق (الملغي)<sup>(٣)</sup>، قد نظم عملية تقييم أداء الموظف المعار وأنه قد فرق بين الإعارة داخل البلاد أو خارجها، بينما نجده في ظل قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الحالي<sup>(٤)</sup>، قد اعتبر أن الموظف المعار سواءً خارج الدولة أو داخلها لا يتم تقييم أدائه عن مدة الإعارة ولم يجعل المشرع بأن يتم تقييم أدائه حكماً كما كان معمول به في السابق، رغم استحداثه لقاعدة عامة مفادها إن الموظف المعار يخضع إدارياً إلى الجهة المعار إليها في مسألة الإشراف والتوجيه والتأديب وفقاً للمادة (١١٨) من اللائحة

---

(١) جاءت المحكمة الإدارية العليا بمصر بجلسة ١٩٩٠/٧/٢٩ في الطعن رقم ٣٨٤ لسنة ٣٣ ق إن تقارير الكفاية التي يجري وضعها سنوياً لا غنى عنها للترقية بالاختيار من التحويل - إلزاماً بصريح النص - بما يوضع منها خلال السنتين الأخيرتين أي السنتين السابقتين على تلك الترقية أو الثلاث سنوات الأخيرة السابقة على إجرائها فإذا قام حائل دون وزن كفاية العامل المعار أو المرخص له بإجازة خاصة بالخارج خلال تلك السنوات، فلا مناص من الرجوع إلى تقرير الكفاية الموضوع عنه قبل الإعارة أو الإجازة الخاصة مباشرة واستصحابه به إذ لا يسوق في غيبته النص الصريح أن تجري المفاضلة في الترقية اعتداداً بتقارير وتباين سنواتها بين المعارين وأصحاب تلك الإجازة وغيرهم من المرشحين للترقية، وفي حكم آخر للمحكمة الإدارية العليا بجلسة ١٩٩٤/٣/٥ في الطعن رقم ٤٩٣ لسنة ٣٣ ق بأن المشرع اعتد عند إعارة العامل أو حصوله على إجازة خاصة بآخر تقارير وضعت عنه وبالتالي فإن العامل يصطبح مرتبة الكفاية التي حصل عليها قبل إعارته للخارج، يراجع الموسوعة الإدارية للفقهاء والقضاء، أ. محمود صالح، شرح قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٧ لسنة ١٩٧٨، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط٢، ٢٠٠٥، ص٣١٥.

(٢) ذهبت المحكمة الإدارية العليا المصرية في الطعن رقم ٧٦٥ لسنة ٢٠ ق ع، جلسة ١٩٨٨/١/١٠ ((إلى أنه لا يجوز قياس حالة النقل على حالتي الندب والإعارة وأن الجهة التي تختص قانوناً بوضع التقرير السنوي على أعمال الموظف هي الجهة التي يتبعها الموظف، حتى لو قضى فيها مدة تقل عن ثلاثة أشهر...))، يراجع حكمها في الطعن رقم ٢٠٨ لسنة ١٥ ق ع، الصادر بجلسة ١٩٧٣/١/٧، والمنشور في مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية في ١٥ عاماً، ص٢٥٩٩.

(٣) قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع، ب،،) ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي).

(٤) قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

التنفيذية للقانون نفسه<sup>(١)</sup>، وبالتالي فإن الموظف المعار لا يتم تقييم أدائه عن الفترة المعار فيها، ويرى البعض أن تبرير ذلك هو اعتباره في فترة توقف وظيفي بقوة القانون<sup>(٢)</sup>، وأن مسلك المشرع المصري في هذه الحالة يخل بمبدأ المساواة ويهدر حقوق الموظفين المعارين، خصوصاً ما إذا كان الموظفين معارين إلى جهة تخضع لقانون الخدمة المدنية أو في خدمة وطنية<sup>(٣)</sup>.

أما بما يتعلق بتنظيم حالة الموظف العام المنتدب أو المنقول فإن المشرع المصري قد نظم أحكام تقييم أدائه في اللائحة التنفيذية بالمادة (٧٩) لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ وفرق بينهم على النحو الآتي<sup>(٤)</sup>:

## ٢. في حالة الندب: فرق المشرع المصري في حال انتداب الموظف بين حالتين:

أ. الحالة الأولى: حال كانت المدة التي قضاها الموظف غير متساوية أي أنه قضى مدة أكثر من المدة الأخرى في إحدى الجهات (المنتدب منها أو المنتدب إليها)، فإن المشرع جعل الاختصاص بالتقييم للجهة التي قضى فيها الموظف بالعمل المدة الأكبر من السنة لكي تقوم بوضع التقييم عنه<sup>(٥)</sup>، وهذا ما أكدته القضاء الإداري المصري<sup>(٦)</sup>.

---

(١) المادة (١١٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر إذ جاء النص على أنه ((يخضع الموظف المعار إدارياً للجهة المعار إليها فيما يتعلق بالإشراف والتوجيه والتأديب)).

(٢) م. محمد أحمد عبد الحميد، شرح قانون الخدمة المدنية في ضوء الفقه والقضاء وإفتاء مجلس الدولة، دار النهضة العربية، ٢٠١٨، ص ٣٧٨-٣٧٩.

(٣) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ٩٣.

(٤) المادة (٧٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر والتي جاء نصها على أنه ((في حالة نقل الموظف من جهة إلى أخرى، تعد الجهة المنقول منها تقريراً عن تقييم أدائه خلال مدة عمله بها، وترسله إلى الجهة المنقول إليها للاسترشاد به عند تقييم أدائه).

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

(٥) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقييم أداء الموظف العام، ص ١٦٥.

(٦) إذ جاء في حيثيات حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر بأن ((...ومن حيث أن مفاد ما تقدم أن تقرير الكفاية النهائي عن العامل يوضع عن سنة تبدأ من أول يوليو وتنتهي في آخر يونيو فإذا كان العامل معاراً إلى داخل الجمهورية أو منتدباً أو مكلفاً تختص بوضع التقرير عنه الجهة التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي يوضع عنها التقرير فإذا كانت الإعارة للخارج وتجاوزت المدة الأكبر من السنة التي يوضع عنها التقرير اعتد في معاملة العامل بالتقارير السابق وضعها عنه قبل الإعارة ويسرى ذلك على العامل المصرح له بإجازة خاصة أيّاً كان نوعها فيعتد في معاملته بالتقارير السابق وضعها عنه قبل

ب. الحالة الثانية: إذا كانت المدة التي قضاها الموظف المنتدب من الجهة التي انتدب منها متساوية مع المدة التي قضاها في الجهة التي انتدب إليها، هنا يكون الاختصاص في وضع التقييم للجهة المنتدب إليها على أن ترسل الجهة المنتدب منها تقريراً عن الفترة التي قضاها بها إلى الجهة المنتدب إليها وذلك للاسترشاد به عند وضع التقييم النهائي<sup>(١)</sup>.

٣. في حالة النقل: أخذ المشرع المصري في حالة نقل الموظف من جهة إلى جهة أخرى، أن على الجهة المنقول منها أن تعد تقريراً عن تقييم أدائه خلال مدة عمله وأن تقوم بإرساله إلى الجهة المنقول إليها للاسترشاد به عند تقييم أدائه<sup>(٢)</sup>.

وبناءً على ذلك يتبين أن المشرع المصري قد جعل الاختصاص بوضع تقييم أداء الموظف المنقول إلى الجهة المنقول إليها، كما ألزم الجهة المنقول منها أن تعد تقريراً عن أدائه خلال الفترة التي قضاها بها ومن ثم عليها أن تقوم بإرساله إلى الجهة المنقول إليها للاسترشاد به عند وضع تقييم أدائه النهائي<sup>(٣)</sup>.

### ثالثاً: تقييم أداء الموظفين في حالة الإعارة والندب والنقل في البحرين.

عالج المشرع البحريني أحكام تقييم أداء الموظف العام في قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ ولائحته التنفيذية، وفوض جهاز الخدمة المدنية بإصدار التعليمات بذات الشأن، وترتيباً على ذلك فالموظف في حياته الوظيفية قد تتم إعارته إلى خارج البلاد أو داخلها، أو يتم انتدابه أو نقله إلى جهات أخرى، وفي هذه الفروض أو الحالات وضع المشرع أحكاماً خاصة لها.

---

الإجازة وذلك إذا تجاوزت مدة الإجازة الجزء الأكبر من السنة التي يوضع عنها التقرير...)). حكم المحكمة الإدارية العليا، الطعن رقم ٣٥٥٥ لسنة ٣٢ ق.ع جلسة ١٠ - ٤ - ١٩٩٣، حكم غير منشور.

(١) د. سمير عبد الله سعد، شرح أحكام قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، ص ١١١.

(٢) المادة (٧٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٣) المادة (١/٧٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر، نصت على أن ((في حالة نقل الموظف من جهة إلى أخرى، تعد الجهة المنقول منها تقريراً عن تقييم أدائه خلال مدة عمله بها، وترسله إلى الجهة المنقول إليها للاسترشاد به عند تقييم أدائه)).

ونظمت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (٧/١٤) وكذلك تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي مسألة إعاره وانتداب وانتقال الموظف العام على النحو الآتي<sup>(١)</sup>:

١ - حالة إعاره أو انتداب الموظف العام: فرق المشرع البحريني بين حالتين الإعاره والانتداب داخل البلاد أما الحالة الثانية الإعاره خارج البلاد:

أ. الحالة الأولى: الإعاره أو الانتداب داخل البلاد وأيضاً هنا المشرع فرق بين فرضين<sup>(٢)</sup>:

- الفرض الأول: الإعاره أو الانتداب لمدة قصيرة: في حال إعاره الموظف أو انتدابه إلى جهة أخرى داخل البلاد لمدة ستة أشهر أو أقل يتم تقييم أدائه من قبل الجهة التي أعير أو انتدب منها وذلك بمفهوم المخالفة للمادة (٧/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ إذ جاء اللفظ ((.. لمدة تزيد على ٦ أشهر..)) مما يعني أنه على الجهة التي قامت بإعاره أو انتداب الموظف القيام بتقييم أدائه.

- الفرض الثاني: الإعاره أو الانتداب لمدة طويلة (أكثر من ستة أشهر): أما إذا تم إعاره أو انتداب الموظف العام من جهة عمله إلى جهة أخرى داخل البلاد لمدة تزيد على ستة أشهر فإنه يتم تقييم أداء الموظف من قبل الجهة المعار أو المنتدب إليها الموظف وعليها أن تقوم بإرساله إلى الجهة المعير أو المنتدب منها للاسترشاد بهذا التقييم من أجل إعداد التقرير السنوي لتقييم الموظف.

---

(١) المادة (٧/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢ إذ نص على أنه ((في حالة إعاره أو نذب الموظف داخل المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر وجب على الجهة المعار إليها أو المنتدبة تقييم أدائه، وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقرير السنوي لتقييم الموظف.

في حالة إعاره الموظف خارج المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر وجب على الجهة المعار إليها تقييم أدائه، وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقرير السنوي...))، كذلك في ثامناً البند (و)، (ز) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) الفقرة الأولى من المادة (٧/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢، وجاء في ثامناً البند (و) في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، أنه ((في حالة إعاره أو نذب الموظف داخل المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر يجب على الجهة المعار أو المنتدب إليها تقييم أدائه وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقرير السنوي للموظف...)).

ب. الحالة الثانية: الإعارة خارج البلاد وهنا أيضاً فرق المشرع بين فرضين<sup>(١)</sup>:

- الفرض الأول: الإعارة لمدة قصيرة: وهي إعارة الموظف لجهة أخرى خارج البلاد لمدة ستة أشهر أو أقل ففي هذه الحالة أوجب المشرع على الجهة التي أعير منها الموظف أن تقوم بتقييم أدائه، ولا تلزم الجهة التي تمت الإعارة إليها أن تقيم أدائه لكي يتم الاسترشاد به.

- الفرض الثاني: الإعارة لمدة طويلة: أما إذا تمت إعارة الموظف إلى جهة أخرى خارج البلاد لمدة تزيد على ستة أشهر فيجب على الجهة المعير إليها الموظف أن تقوم بتقييم أدائه وإرسال ذلك التقييم للجهة المعير منها الموظف داخل البلاد للاسترشاد به عند قيامها بإعداد التقرير السنوي.

وخلاصة القول إن تقييم أداء الموظف النهائي يكون من قبل جهة عمله، وليس من قبل الجهة المعار أو المنتدب إليها، سواء كانت تلك الجهة داخل أو خارج البلاد، وإن إلزام المشرع الجهة المعار أو المنتدب إليها بتقييم أدائه إلا أن ذلك التقييم من أجل الاسترشاد به لجهة عمله في إعدادها للتقرير السنوي.

والباحث يرى أنه كان حرياً بالمشرع البحريني أن يجعل من تقييم الجهة المعير أو المنتدب إليها الموظف العام في المدة الزمنية الطويلة محل إلزام، وليس استرشاد لجهة عمله، وذلك لكون الموظف قد قضى المدة الزمنية الأطول فيها وهي أدنى بعلمه وهي القادرة على تقييمه، عن جهة عمله خاصة في حال كانت الإعارة أو النذب لمدة سنة أو أكثر.

ويثار التساؤل عن إغفال المشرع بالتفرقة بين حالتي النذب الكلي أو الجزئي<sup>(٢)</sup>، فالباحث يرى أن المشرع لم يغفل عن تلك الحالة، بل جاء نص المادة (٧/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بالمفهوم العام (النذب) إذ جاء النص على أن (( في حالة

---

(١) الفقرة الثانية من المادة (٧/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢. وجاء في ثامناً البند (و) في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، أنه ((في حالة إعارة الموظف خارج المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر يجب على الجهة المعار إليها تقييم أدائه وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقييم السنوي)).

(٢) د. محمد صلاح الدين فايز، الاختصاص بالتحقيق مع الموظف حال نذبه أو إعارته أو نقله، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، الدوريات المصرية، ٢٠٢٢، ص ٢٢٩ وما بعدها.

..أو نذب الموظف))<sup>(١)</sup>، أي بمعنى النذب بحالتيه سواء كان جزئياً أو كلياً، وإن كان الباحث يرى بأنه كان على المشرع أن يفرق بين هاتين الحالتين وذلك لاختلاف الأحكام بينهما<sup>(٢)</sup>، ففي النذب الجزئي يتم نذب الموظف للقيام بأعمال وظيفة أخرى بالإضافة إلى مهام وظيفته الأصلية، مما يعني أن الموظف سيتواجد على أعمال وظيفته إلى جانب الوظيفة المنتدب إليها الأمر الذي يدعو إلى التساؤل مرة أخرى عن ماهي الغاية التي يهدف من وراءها المشرع من أجل جعل الجهة المنتدب إليها جزئياً أن تقوم بتقييم أداء الموظف للاسترشاد حال ما إذا كان الانتداب لفترة تزيد عن ستة أشهر، أما في النذب الكلي والذي يقوم الموظف فيه بالقيام بأعمال وظيفة أخرى بتفرغ كامل هنا نجد الغاية التي يبتغيها المشرع من قيام الجهة المنتدب إليها الموظف كلياً أن تقوم بتقييم أداءه للاسترشاد به، لكون الموظف في هذه الحالة لا يعمل فعلياً في جهة عمله طوال الفترة، لذا يرى الباحث من الأجدر أن يفرق المشرع بين حالتي النذب الجزئي والكلي، وأن ينظم كل حالة على حده تفادياً للإشكالية التي قد تثار بذات الصدد.

ولكن ماذا لو تمت إعاره أو نذب الموظف لجهة لا تخضع لبعض أحكام قانون الخدمة المدنية، أي أن يكون لها تنظيم خاص وكانت بعض أحكامها تتعارض مع قانون الخدمة المدنية<sup>(٣)</sup>، فيما يتعلق بتقييم الأداء كالوزارات أو الهيئات التي يكون لها تنظيم خاص أو إلى إحدى المشروعات الخاصة أو في حالة إعارته خارج البلاد إلى إحدى المنظمات الدولية أو الإقليمية، فهل تلزم تلك الجهات بتقييم أداء الموظف وإرساله إلى جهة عمله؟

بدايةً لا بد أن يشير الباحث أن تلك الإشكالية لا تثار في النذب لكون النذب مقتصر فقط على الجهة التي يعمل فيها الموظف أي النذب الداخلي وكذلك إذا كان النذب إلى أحد الجهات الحكومية التي تخضع لأحكام الخدمة المدنية، دون غيرها من التي يكون لها تنظيم خاص وذلك لصراحة نص المادة (١٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ والذي نص على جواز ((نذب الموظف للقيام مؤقتاً بأعمال وظيفة أخرى في نفس الجهة الحكومية أو جهة حكومية أخرى وفقاً للضوابط التالية:..)) وتأكيداً على ذلك ما جاء في تعليمات جهاز الخدمة

---

(١) الفقرة الأولى من المادة (٧/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) القرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٣ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن قواعد وإجراءات النذب، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٢٤ سبتمبر ٢٠٢٣.

(٣) تعميم الخدمة المدنية البحريني رقم ٢ لسنة ٢٠١٢ بشأن اعتماد وإقرار اللوائح المنظمة لشئون موظفي الجهات الحكومية التي تنظم شئون موظفيها لوائح خاصة من قبل ديوان الخدمة المدنية، الصادر عن ديوان الخدمة المدنية والمنشور بتاريخ ٢٣ يناير ٢٠١٢.

المدنية فيما يتعلق بالنذب بالقرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٣<sup>(١)</sup>، أما في حالة الإعارة فإن الباحث يرى أن هنالك اتجاهين في هذا الفرض:

**الاتجاه الأول:** هو أن المشرع في المادة (٧/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ قد جاء بلفظ عام وهو ((... في حالة إعارة ..... وُجب على الجهة المعار إليها.. أن تقوم بتقييم أداءه...))<sup>(٢)</sup>، والقاعدة العامة في هذا الشأن هي أن العام يؤخذ بعمومه، مما يعني أن المشرع أوجب على تلك الجهات أن تلتزم بتقييم أداء الموظف المعار إليها، وعلى أية شاكلة كان شكل التقرير وأن تقوم بإرساله لجهة عمله من أجل الاسترشاد به عند إعداد التقرير السنوي.

**الاتجاه الثاني:** في هذه الحالة يمكن أن تثار الإشكالية في إلزام الجهات سواء كانت الإعارة داخل البلاد أي إلى إحدى الجهات الحكومية غير خاضعة لبعض أحكام قانون الخدمة المدنية والتي لها تنظيم خاص تتعارض أحكامه معه وكذلك الجهات التي استبعدتها المشرع كالقطاعات العسكرية والواردة في المادة الأولى من قانون الخدمة المدنية<sup>(٣)</sup>، أو إلى أي مؤسسة أخرى تابعة للدولة أو إحدى الشركات التي تساهم فيها الدولة بنسبة لا تقل عن ٥٠٪، أو خارج البلاد كالحكومات، أو الهيئات العربية، أو الإقليمية، أو الأجنبية، أو الدولية والوارد ذكرها في المادة (١٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، من أن تقوم بتقييم أداء الموظف وإرساله إلى جهة عمله من أجل الاسترشاد به في إعداد التقييم السنوي، أي أن تلك الجهات لا تلتزم بإعداد تقرير عن أداء الموظف، بالضوابط الواردة في تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي.

---

(١) المادة (١٨) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢، والقرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٣ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن قواعد وإجراءات النذب، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٢٤ سبتمبر ٢٠٢٣، والتي جاء فيها بأولاً ((هدف هذه التعليمات إلى بيان قواعد وإجراءات النذب للقيام مؤقتاً بأعمال وظيفة أخرى في ذات الجهة الحكومية أو جهة حكومية أخرى، وتحديد البديل والمزايا الوظيفية المستحقة للموظفين المنتدبين)).

(٢) المادة (٧/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٣) جاء النص في المادة الأولى من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ على أن ((... ولا تسري هذه الأحكام على العسكريين في قوة دفاع البحرين ووزارة الداخلية والحرس الوطني وجهاز الأمن الوطني ما عدا الموظفين المدنيين منهم، مع عدم الإخلال بأية نصوص تنظم شئون هؤلاء المدنيين العاملين في القطاع العسكري)).

وفي مجال المفاضلة بين الاتجاهين فإن الباحث يرى بأن المشرع لم يذهب مع الاتجاه الأول أي مع اتساع اللفظ الذي يرى فيه بإلزام الجهات المذكورة في المادة (١٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ والتي هي ((إحدى الجهات الحكومية غير الخاضعة لأحكام قانون الخدمة المدنية أو أي مؤسسة أخرى تابعة للدولة أو إحدى الشركات التي تساهم فيها الدولة بنسبة لا تقل عن ٥٠٪، أو إلى الحكومات أو الهيئات العربية أو الإقليمية أو الأجنبية أو الدولية ويجوز شغل الوظائف بطريق الاستعارة من إحدى تلك الجهات..)) لتقييم أداء الموظف المعار، ويرى أن المشرع قد أغفل عن تنظيم هذا الفرض وتناقض مع ما نص عليه في المادة (٧/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢<sup>(١)</sup>، وما يستدل عليه في هذا الاتجاه هو أن تلك الجهات الحكومية والهيئات العامة وغيرها التي لها تنظيم خاص من الممكن أن تتعارض أحكامها مع مسألة تقييم الأداء الوظيفي المنصوص عليه في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ من المادة (٧/١٤)، خاصة في حال إعارة الموظف إلى إحدى القطاعات العسكرية، فالمشرع ابتداءً قد استبعد العسكريين في تلك القطاعات من سريان أحكام قانون الخدمة المدنية وأما المدنيين العاملين في هذه القطاعات فتسري عليهم أحكامه شريطة ألا تتعارض أو تخل مع أية نصوص تنظم شؤونهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وإن تمت الإعارة وتعارضت المادة (٧/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ مع أحكام النصوص التي تنظم شؤون العاملين في هذه القطاعات فإنها لا تلزم بما جاء بمضمون النص، وكذلك الأمر لباقي الجهات الأخرى والواردة في المادة (١٩) من اللائحة التنفيذية ذاتها<sup>(٢)</sup>.

٢. حالة النقل<sup>(٣)</sup>: نظم المشرع البحريني تقييم أداء الموظف العام في حالة النقل بالمادة (٨/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ والتي نص فيها على أنه ((إذا نقل

(١) المادة (١٩)، والمادة (٧/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) المادة (١٩) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٣) جاء في تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٥ لسنة ٢٠١٨ بشأن نقل موظفين في الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٢٣ مايو ٢٠١٨ (رابعاً) تعريف النقل هو ((نقل موظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في

الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل الجهة الحكومية التي يعمل بها أو من جهة حكومية إلى جهة حكومية أخرى تقوم الجهة المنقول منها بإعداد تقرير عن أدائه خلال المدة التي قضاها بها بعد آخر تقييم له، وترسله إلى الجهة المنقول إليها للاسترشاد به في إعداد تقارير الأداء عنه.))، وكذلك ما جاء في ثامنًا البند (د) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)<sup>(١)</sup>.

وعلى ذلك فإذا ما تم نقل الموظف من وظيفته التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواها أو أعلى منها داخل الجهة الحكومية التي يعمل فيها أو إلى جهة حكومية أخرى تخضع لأحكام قانون الخدمة المدنية، تقوم الجهة المنقول منها الموظف بإعداد تقرير عنه بما يتضمن أدائه خلال المدة التي قضاها فيها بعد آخر تقييم له، وترسله إلى الجهة المنقول إليها الموظف لكي تسترشد به في إعدادها تقرير أدائه<sup>(٢)</sup>.

والجدير بالذكر أن تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٥ لسنة ٢٠١٨ بشأن نقل موظفين في الخدمة المدنية اشترطت في سادساً بند (٢) للنقل إلى وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف، ألا تقل مرتبة تقييم أداء الموظف عن يفي تماماً بالتوقعات وفق آخر تقييم أداء له<sup>(٣)</sup>.

وبناءً على ذلك فإن المشرع البحريني قد عالج فرضية تقييم أداء الموظف في حال نقل الموظف بين الجهات الحكومية سواءً كان النقل داخل الجهة التي يعمل بها الموظف أو جهة حكومية أخرى تخضع لأحكام قانون الخدمة المدنية، أما في حال انتقاله إلى جهة أخرى غير

---

نفس مستواها أو أعلى منها في ذات الجهة أو جهة أخرى تحت مظلة الخدمة المدنية))، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٢٣ مايو ٢٠١٨.

(١) ثامنًا البند (د) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) المادة (٨/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٣) سادساً البند (٢) من تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٥ لسنة ٢٠١٨ بشأن نقل موظفين في الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٢٣ مايو ٢٠١٨، ونص في القرار على أنه من شروط النقل ((سادساً: ضوابط وشروط النقل:

١. أن يكون الموظف مستوفياً لشروط شغل الوظيفة المنقول إليها والتي يحددها نظام تقييم الوظائف والمعايير والأوصاف الوظيفية الصادرة من ديوان الخدمة المدنية.

٢. ألا يقل مستوى أداء الموظف وفق آخر تقييم له عن تقدير يفي تماماً بالتوقعات، وذلك عند النقل إلى وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي يشغلها الموظف...)).

حكومية فإنه لا يمكن الإعمال بمضمون ما جاء في النص وكذلك الأمر في حال نقل الموظف إلى جهة حكومية لا تخضع لبعض أحكام لقانون الخدمة المدنية والتي يكون لها تنظيم خاص<sup>(١)</sup>.

لذا يرى الباحث أن المشرع البحريني قد أحسن عند عدم إغفاله لحالة النقل وعدم اعتداده بتقييم أداء الموظف الأخير إلا أنه قد حدد المدة التي تلزم الجهة التي نقل منها الموظف من أجل إعداد التقرير وهي ستة أشهر<sup>(٢)</sup>، إذ كان من الأفضل ألا يقيد بها بمدة معينة، فلو كان الموظف قد قضى خمسة أشهر في الجهة المنقول منها فلا تلزم جهة عمله بإعداد تقرير عنه وكأن الموظف سيتم تقييمه إلى نهاية العام عن فترة سبعة أشهر بدلاً من المدة التي حددها القانون وهو ما يخالف مبدأ سنوية التقييم.

كما وأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (٨/١٤) لم تحدد المدة اللازمة التي تقوم فيها الجهة المنقول منها بإعداد التقرير وإنما جاء ذلك في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي التي توسعت عما نص عليه في اللائحة، إذ جاء النص على ((حالة نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل الجهة الحكومية التي يتبعها أو من جهة حكومية إلى جهة أخرى لمدة تزيد على ٦ أشهر تقوم الجهة المنقول منها بإعداد تقرير عن أدائه خلال المدة التي قضاها بها بعد آخر تقييم له، وترسله إلى الجهة المنقول إليها للاسترشاد به في إعداد تقييم أدائه.))<sup>(٣)</sup>، إلا أن ذلك التوسع غير محمود، كما وأن من الملاحظ أيضاً بأن المشرع البحريني قد فرق في اللائحة ذاتها بين التقارير التي يتم إعدادها من قبل الجهات التي قد يتم إعاره أو انتداب الموظف لها، أو التي سينقل لها الموظف ففي الأولى جعل تلك التقارير محل استرشاد في إعداد التقرير السنوي، أما في حالة النقل فقد جعلها عند إعداد تقارير الأداء عنه.

والفارق بين ذلك هو أن في حالة الإعاره والانتداب يتم وضع تقييم الأداء النهائي أو الكلي من قبل المسؤول المباشر للمرؤوس في الإدارة التي يتبعها الموظف والتي يجب عليه في هذه الحالة

---

(١) رابعاً من تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٥ لسنة ٢٠١٨ بشأن نقل موظفين في الخدمة المدنية، حيث اقتصر النقل للموظفين الخاضعين لأحكام الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٢٣ مايو ٢٠١٨، ((نقل الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواها أو أعلى منها في ذات الجهة أو جهة أخرى تحت مظلة الخدمة المدنية...)).

(٢) حيث جاء في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، في ثامناً البند (د) على أنه ((في حالة نقل الموظف داخل الجهة الحكومية التي يتبعها أو من جهة حكومية إلى جهة أخرى لمدة تزيد عن ستة أشهر ...)).

(٣) ثامناً البند (د) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

أن يقيم أداء الموظف عن سنة كاملة في إدارته وفي هذه الأثناء يتم الاسترشاد بتلك التقارير قبل وضع نتائجه واعتمادها من قبل المسؤول الأعلى، أما في حالة النقل فإن من سيضع التقرير هي جهة أخرى والتي انتقل إليها الموظف فالمشرع استخدم عبارة عند إعداد تقييم الأداء عنه أي أن الموظف في حالة النقل سينقل من الجهة التي يتبعها إلى جهة أخرى ومن سيضع تقييم أدائه النهائي مسؤول مباشر آخر غير مسؤوله المباشر السابق فلذلك تباين في العبارات، وحسناً ما فعل المشرع البحريني بتفريقه بالعبارات وإحاطته بحالات الإعارة والندب والنقل.

## المطلب الثاني

### تقييم أداء الموظفين في الحالات الخاصة

الأصل في تقييم أداء الموظف العام أن يؤدي الموظف عملاً فعلياً حتى يتم تقييم مدى كفاءته الوظيفية، إذ أن تقرير الأداء يوضع عن خدمته خدمه فعلية وذلك لارتباطه بأداء عمل يقوم به<sup>(١)</sup>، إلا أنه هناك بعض الحالات الخاصة والتي لا يقوم فيها الموظف العام بأية عمل مما يصعب معه تقييم مدى كفاءته الوظيفية، لذا فإن التشريعات المقارنة قد عالجت هذه الحالات بأحكام خاصة.

وبناءً على ذلك سنقسم هذا المطلب إلى فرعين بحيث يكون الأول لبيان كيفية تقييم أداء الموظف حال خروجه على إحدى الإجازات الخاصة أو في حالة تعرضه لوعكة صحية تبعده عن القيام بأعباء الوظيفة لمدة طويلة وكذلك عند رعايته لطفل، أما في الفرع الثاني سنتطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي في حالة الابتعاث والالتحاق بالخدمة العسكرية أو الخدمة الاحتياطية.

## الفرع الأول

### تقييم أداء الموظفين في حالة الإجازات الخاصة أو حالة المرض أو رعاية الطفل

وضعت التشريعات المقارنة أحكاماً خاصة لمعالجة كيفية تقييم أداء الموظف حال حصوله على إحدى الإجازات الخاصة أو في حالة مرضه أو رعايته لطفل، ففي هذه الحالات لا يقوم الموظف بأي عمل بجهة عمله وبالتالي فهي استثناء من الأصل العام الذي يؤكد على أن تقرير الأداء الوظيفي للموظف لا يمكن وضعه إلا من خلال عمل يقوم به الموظف فعلياً في الإدارة التي

---

(١) د. منى أحمد حسين أحمد، مرجع سابق، ص ٢٧٩.

يعمل بها، لذا فإن التشريعات حرصت على تنظيم هذه الحالات بأحكام خاصة سنتطرق إليها على النحو الآتي:

#### أولاً: موقف المشرع الفرنسي.

١. في حالة الإجازات الخاصة: ذهب المشرع الفرنسي إلى أن تقرير تقييم الأداء، هو وليد تقييم أداء الموظف عن عمل يقوم به فعلاً، أي عن عمل في وظيفة عامة يشغلها بالفعل، وقد قضى مجلس الدولة الفرنسي بأن تقارير الأداء الوظيفي يجب أن تكون عن أعمال تؤدي بالفعل<sup>(١)</sup>، وأن الإدارة لا تضع تقريراً عن موظف لا يقوم بالعمل من الناحية الفعلية<sup>(٢)</sup>.

إذاً فالقاعدة العامة في فرنسا هي أن تقرير تقييم الأداء يكون عن عمل يقوم به الموظف فعلياً، أما إذا كان الموظف في إجازة مطولة، فإنه يتمتع على الإدارة أن تضع تقريراً لتقييم أدائه، وبمعنى آخر أن الموظف الذي يتوقف عن العمل لفترة طويلة لأي سبب كان فإنه يتمتع بتقييم أدائه.

٢. حالة المرض: سبق وأن أوضحنا أن المشرع الفرنسي يذهب إلى وضع قاعدة عامة مؤداها أن تقرير تقييم الأداء الوظيفي لا يتم وضعه إلا عن عمل يقوم به الموظف بشكل فعلي، إلا أن الموظف في حالة المرض ينقطع عن العمل وذلك لأسباب صحية تمنعه من أداء العمل مما يدفعنا للتساؤل عن كيفية تقييم أداء الموظف في هذه الحالة؟

أجاب مجلس الدولة الفرنسي على هذا التساؤل في أحد أحكامه، حيث جاء في حيثيات حكمه على أن الموظف الذي يعمل في الخدمة المدنية والذي يحصل على إجازة مرضية مطولة يقيم وفقاً ((... للمادة (٢٤) من الأمر المؤرخ ٤ شباط/فبراير ١٩٥٩ المتعلق بالوضع العام لموظفي الخدمة المدنية، "يمنح كل عام أي موظف مدني في الخدمة العاملة أو المنتدبة علامة رقمية، تليها تقييم عام، يعبر عن قيمته المهنية؛" السلبات التي يبدو من الوثائق الموجودة في الملف أنه قبل وضعها في إجازة تلقائية، وهو المنصب الذي كانت لا تزال فيه في ٣١ ديسمبر ١٩٧٠، السيدة ... Z غير متخصص يعمل في خدمات مفوضية (Lycée International de Saint-

---

(١) ينظر أحكام مجلس الدولة الفرنسي:

C.E ..., 14 Ocrogber ,1977, Ministre de la sante'.

C.E ..., 5 Fe'vrir, 1975, Ministre de l education mationate , R.p.93.

مشار إليهما لدى د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٣٢.

C.E ..., lespinasse, 10 JUIN, 1966 le,ducation nationale , Rec ., p 874. (٢)

(Germain-en-Laye)، حصل على إجازة مرضية من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ آذار/مارس ١٩٧٠؛ وعلى الرغم من أن المادة (٣٦) من القانون المذكور أعلاه تنص على أنه "يحق للموظف العام في الخدمة الفعلية ما يلي: ٢- إجازة مرضية"، فإن الشخص المعني كان غائباً عن وظيفتها أثناء إجازته المرضية وخلال الفترة المتبقية من عام ١٩٧٠؛ أن تطبيق المادة ٢٤ من المرسوم المذكور أعلاه المتعلق بالتقييم السنوي مرهون بحضور الموظف الفعلي خلال السنة.<sup>(١)</sup>

ويؤكد هذا الحكم أن التقييم السنوي لموظفي الخدمة المدنية يعتمد على حضورهم الفعلي خلال السنة المعنية، وفقاً للمادة ٢٤ من الأمر الصادر في ٤ فبراير ١٩٥٩، لكي يحصل الموظف على تقييم سنوي يعكس كفاءته المهنية، ولكن هذا التقييم لا يمكن منحه إلا إذا كان الموظف مباشراً لعمله خلال تلك السنة.

في هذه الحالة، الموظفة Z، التي كانت تعمل في Lycée International de Saint-Germain-en-Laye، حصلت على إجازة مرضية من ١ يناير إلى ٣١ مارس ١٩٧٠، ثم لم تعد إلى عملها لبقية العام، وبما أنها لم تكن في الخدمة الفعلية طوال تلك الفترة، لا يمكن تقييم أدائها المهني وفقاً للنصوص القانونية.

وبناءً على ما تقدم يتضح بأن المشرع الفرنسي يذهب إلى عدم وضع تقييم أداء عن الموظف المريض في حال كان مرضه استدعى خروجه عن العمل طويلاً بحيث يحول بينه وبين قيامه بالعمل، إلا أنه لا بد أن يشير الباحث إلى أن الموظف المريض يظل متمتعاً بمركزه الوظيفي وفقاً لضوابط قانونية معينة<sup>(٢)</sup>، وكذلك حقه في الترقية<sup>(٣)</sup>.

٣. **إجازة رعاية الطفل<sup>(٤)</sup>:** إجازة رعاية الطفل أو الإجازة الوالدية هي حق للأبوين وتعطى لكل موظف يستحق رعاية طفل لمدة أقصاها ثلاث سنوات ويجوز تمديدتها لمدة ستة أشهر، وفي حال

(١) مجلس الدولة الفرنسي، ١/٤ SSR، بتاريخ ٥ فبراير ١٩٧٥، ٩٢٨٠٢، المنشور في مجموعة Lebon، مجلس الدولة،

١/٤ SSR، بتاريخ ٥ فبراير ١٩٧٥، ٩٢٨٠٢، المنشور في مجموعة Lebon - Légifrance ([legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)) ..

Conseil d'Etat français, 4/1 SSR, 5 février 1975, 92802, publié dans Lebon Group, Conseil d'Etat, 4/1 SSR, 5 février 1975, 92802, publié dans Lebon Group - Légion ([legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)).

(٢) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون

الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٠٩.

(٣) Rec., p.277, C.E., 3 Mai 1957, Fe'vrier.

Article ((L515-1) du décret de création no 2021-1574 du 24 novembre 2021 (le congé (٤) parental est le statut d'un fonctionnaire placé hors de l'administration de son domicile pour (élever un enfant). المادة (L515-1) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ في ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١ إذ نص على أن ((الإجازة الوالدية هي وضع الموظف المدني الذي يوضع خارج إدارة منزله لتربية طفلة)).

خروج أحدهما على الإجازة من أجل رعاية الطفل سواءً ابنيهما أو بالتبني<sup>(١)</sup>، فإن ذلك لا يمنع من ترقية الموظف وتقييم أداء الموظف عن تلك الفترة، ولكن يجب على الإدارة إعلان الموظف ببطاقة النتائج الخاصة بتقييم الأداء<sup>(٢)</sup>.

وخلاصة القول أن الإجازة الخاصة لرعاية طفل في التشريع الفرنسي لا تمنع الموظف من تقييم أداءه عن تلك الفترة وإنما يجب على جهة الإدارة إعلان الموظف ببطاقة النتائج التي حصل عليها.

### ثانياً: موقف المشرع المصري.

نظم المشرع المصري أحكام تقييم أداء الموظف العام في حالة الإجازات الخاصة، أو في حالة المرض، أو رعاية الطفل في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على النحو الآتي:

١. **حالة الإجازة الخاصة:** الإجازات الخاصة قد تكون براتب أو بدون راتب وفي الحالتين لا تثار أية إشكالية في حال كانت لفترة قصيرة، حيث إنه يتم وضع تقييم أداء الموظف على ضوء عمله الذي قام به في معظم السنة<sup>(٣)</sup>، أما إذا كانت الإجازة الخاصة لفترة طويلة، فإنها تثار إشكالية كيفية تقييم أداء الموظف في هذه الحالة خاصة لعدم نص المشرع عليها، إذ أن الأصل هو أن يتم تقييم أدائه على ضوء نشاطه الفعلي فهو تقدير واقعي وليس تقديراً افتراضياً، إذاً فما هي القاعدة المتبعة في هذا الشأن<sup>(٤)</sup>.

ويرى أحد الأساتذة - والباحث يؤيده - أن المشرع المصري قد وضع قاعدة عامة في المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية مفادها هو أن تقييم الأداء يقتصر على القائمين بالعمل فعلاً بالإدارة عن مدة لا تقل عن ستة أشهر، إلا أنه اعتبر الموظف الحاصل على إجازة خاصة لمدة

---

(١) Article 7-515 (L) du décret de création no 2021-1574 du 24 novembre 2021. المادة (٧-٥١٥) (L) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ في ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١ كما جاء كذلك على أن تعامل فترة الإجازة الوالدية على أنها خدمة فعلية في الهيئة أو في سياق العمل، تراجع المادة (٦٤) من القانون رقم ٣٣-٨٦ المؤرخ في الثاني/يناير ١٩٨٦ الذي يتضمن أحكاماً قانونية تتعلق بالخدمة المدنية في المستشفيات.

(٢) Icconge parental des agcnts dms in fonction publique hospitaliere :beneficiairos-demande- duree-et-renouvellement. 17-8-2013.

(٣) الباب السادس (الإجازات) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٤) د. محمد سعيد أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ١١٣.

أكثر من ستة أشهر يعتبر في فترة وقف وظيفي بحكم القانون، وذلك لعدم نص المشرع لمثل هذه الحالة ضمن الحالات التي يتم تقييم أدائها حكماً<sup>(١)</sup>.

وذلك لعدم قيامه بأعبائه الوظيفة العامة خلال تلك الفترة وتحسباً لقيامه بممارسة عمل خاص لدى الغير مما تعتبر معه تلك الإجازة مدة وقف وظيفي لا يترتب عليها سوى احتساب الراتب فقط، دون الترقية باعتبارها قاطعة للمدة المطلوبة للترقية وبالتالي العلاوة الدورية لعدم استحقاقها<sup>(٢)</sup>.

وتأكيداً على ذلك جاء في إحدى فتوى الجمعية العمومية بمجلس الدولة المصري على أن ((تقويم الأداء حكماً - أسبابه - يُقدر تقويم الأداء بالنسبة إلى الموظف الذي لم يقوم بالعمل فعلياً بالوحدة لمدة ستة أشهر على الأقل، ...، فيقوم أدائه بمرتبة ممتاز حكماً. استعرضت الجمعية لقسمي الفتوى والتشريع في المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦، والمادة (٧٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧. واستعرضت الجمعية العمومية ما استقر عليه إفتاؤها في مجال تفسير النصوص التشريعية، من أنه يتعين الأخذ بعين الاعتبار أن النصوص القانونية التي تنظمها وحدة الموضوع، تعد كلا واحداً وتشكل وحدة عضوية تتكامل أجزاؤها، وتتضافر معانيها، وتتحدد توجهاتها لتكون نسيجاً متآلفاً. ويتعين أن تفسر عباراتها بما يمنع أي تعارض بينها، على نحو لا يجوز معه فصلها عن بعضها، والنظر إليها باعتبار أن لكل نص منها مضموناً ذاتياً لا ينغزل به عن غيره من النصوص أو ينافيها أو يسقطها، بل يقوم إلى جوارها متسانداً معها، مقيداً بالأغراض النهائية والمقاصد الكلية التي تجمعها.))<sup>(٣)</sup>.

٢. **حالة المرض:** يعد المرض عذراً لا يؤاخذ عليه الموظف لكونه يعود لسبب خارج عن إرادته، لذا ذهب المشرع المصري إلى أن يتم تقييم أداء الموظف المريض والذي طالت مدة مرضه عن ستة أشهر أو أكثر بمرتبة كفاء حكماً، أما إذا كان تقييم أدائه في العام السابق بمرتبة ممتاز يقدر بذات المرتبة حكماً<sup>(٤)</sup>.

---

(١) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ٩٧، ونصت المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦، في الفقرة الثانية، على أن ((... ويقتصر تقويم الأداء على القائمين بالعمل فعلاً بالوحدة مدة ستة أشهر على الأقل...)).

(٢) د. محمد عوض فرج، تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مرجع سابق، ص ٢٢٩٠.

(٣) فتوى الجمعية العمومية، رقم ٩٢٠ بتاريخ ٢٤/٦/٢٠٢١ ملف رقم ٨٦/٣/١٢٢١ جلسة ٢٠٢١/٥/٢٦، غير منشورة.

(٤) د. محمد عوض فرج، تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مرجع سابق، ص ٢٢٩٠.

إذ أنه ليس من المستساغ أن يطلب منه القيام بأعباء الوظيفة العامة على الوجه المعتاد في ظروف مرضه وتدهور حالته الصحية، حيث يعتبر المرض ظرف خارج عن إرادة الإنسان وليس من المساواة محاسبة الموظف المريض على قدم المساواة مع زميله الآخر صحيح البدن.

لذلك ذهب المشرع المصري إلى أن يتم تقييم أداء الموظف المريض الحاصل على إجازة مرضية لمدة ستة أشهر على الأقل بمرتبة كفاء حكماً، إلا إذا كان تقييم أدائه في العام الماضي بمرتبة ممتاز فإنه يقدر بنفس المرتبة حكماً، إذ لا يمكن معاملة الموظف المريض بذات المعاملة التي يتم التعامل بها مع غيره من الموظفين الأصحاء<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن مسلك المشرع المصري محموداً في هذا الشأن، إذ أن الموظف خلال حالة مرضه يكون أولى بالرعاية بدلاً من استغلال وضعه المرضي في تخفيض تقييم أدائه، فضلاً عن ذلك أن المشرع عندما نص على تقييم أداء الموظف المريض حكماً بمرتبة كفاء قد تلافي العديد من الإشكاليات أولها حجة عدم وجود تقرير تقييم أداء له خلال الدورة السنوية للتقييم<sup>(٢)</sup>، وكذلك عندما نص المشرع بتقييم أدائه بمرتبة كفاء حكماً أو بمرتبة ممتاز في حالة أخرى قد حفظ المشرع مميزات الموظف المالية والتي منها الترقية خاصة وإن تقييم الأداء مرتبط بالترقية وجوداً وعدمياً والتي لا يستحقها الموظف الذي يحصل على تقييم أداء منخفض<sup>(٣)</sup>.

---

(١) المرجع نفسه، ص ٢٢٨٩، وقد جاء نص المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦ على أن ((.. يقدر تقويم أداء الموظف الذي لم يتم العمل فعلياً بالوحدة لمدة ستة أشهر على الأقل بسبب...، أو المرض.. بمرتبة كفاء حكماً، فإن كان تقويم أدائه في العام السابق بمرتبة ممتاز يقدر بمرتبة ممتاز حكماً)).

(٢) ذهبت المحكمة الإدارية العليا في مصر على أن الأصل للتقارير التي توضع عن الموظفين لتقييم أدائهم خلال مدة معينة إنما تستهدف أساساً لتقييم أدائهم خلال هذه الفترة والحكم عليها وعلى كفاءة الموظف خلالها، فإذا ثبت أن الموظف لم يؤدي عملاً في الفترة التي يوضع فيها تقرير تقييم أدائه الوظيفي خلالها لأمر خارج عن إرادته كمرض أقعده عن العمل، أو قرار صدر بحقه لوقفه عن العمل طوال هذه المدة، فإنه يتمتع على جهة الإدارة أن تضع خلال هذه المدة تقرير لتقييم أدائه، إذ ليس ثمة أعمال يقوم بها لأن تكون محلاً للتقييم أن قامت بذلك فإن ذلك يعد مخالفة جسيمة تنزل بالتقرير إلى درجة الانعدام، المحكمة الإدارية العليا بمصر، الطعن رقم ٨٤٣ لسنة ٥ ق، جلسة ١٩٦٦/٢/٢١، السنة ١١، ج ١، ص ٤٢٧، حكم غير منشور.

(٣) ذهبت المحكمة الإدارية العليا في مصر على اعتبار أن المرض يعود لسبب خارج عن إرادة الموظف ومن ثم لا يجوز أن يكون مانعاً من الترقية طالما كان أهلاً في ذاته للترقية، حيث إن الأهلية للترقية هي بطبيعتها ذاتية، ومن ثم لا يجوز تخطي الموظف في الترقية إذا كان مرد ذلك إلى عدم إنتاجيته بسبب مرضه، إذ أنه لا يجوز الانتقاص من كفاية الموظف بتقارير تقييم أدائه بسبب مرضه، المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ٨٠ لسنة ٢١ ق / جلسة ١٩٨١/٢/٢٢، السنة ٢٦، ج ١، ص ٦١٠، حكم غير منشور.

٣. **رعاية الطفل:** ذهب المشرع المصري إلى أن الموظف المصرح له بإجازة لرعاية طفل لمدة ستة أشهر على الأقل يتم تقييم أدائه بمرتبة كفاء حكماً، فإذا كان تقييم أدائه في العام السابق بمرتبة ممتاز يقدر بذات المرتبة حكماً<sup>(١)</sup>.

ويؤيد الباحث ما ذهب إليه المشرع المصري في هذا السياق إذ أن هذا التوجه يدعم التوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية، من خلال منح الموظف المصرح له بإجازة لرعاية الطفل ضمانات قانونية تحمي مساره الوظيفي وتقييم أدائه ويعكس فهماً عميقاً لدور الأسرة في المجتمع وأهمية دعم العاملين للقيام بمسؤولياتهم العائلية دون التأثير السلبي على مستقبلهم المهني. كما يشجع الموظفين على الاستفادة من إجازات الرعاية دون قلق، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأسري وتعزيز العدالة الاجتماعية داخل بيئة العمل.

### ثالثاً: موقف المشرع البحريني.

نظمت تشريعات الخدمة المدنية في البحرين أحكام تقييم أداء الموظف العام في حالة الإجازات الخاصة، أو في حالة المرض، أو رعاية الطفل على النحو الآتي:

١. **حالة الإجازة الخاصة:** حدد المشرع البحريني الإجازات الخاصة التي يحق للموظف أن يحصل عليها خلال خدمته الوظيفية في المادة (٢٠) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ ونص على أن تحدد اللائحة التنفيذية من القانون نفسه شروط الحصول عليها<sup>(٢)</sup>، وبصفة عامة يستحق الموظف الحصول عليها سواءً براتب أو بدون راتب، ولكن ما يهملنا في هذا الشأن هو تنظيم المشرع لعملية تقييم الأداء الوظيفي خلال حصول الموظف على الإجازة الخاصة.

---

(١) وقد جاء نص المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦ على أن ((.. يقدر تقويم أداء الموظف الذي لم يقم بالعمل فعلياً بالوحدة لمدة ستة أشهر على الأقل بسبب....، أو لإجازة رعاية الطفل.. بمرتبة كفاء حكماً، فإن كان تقويم أدائه في العام السابق بمرتبة ممتاز يقدر بمرتبة ممتاز حكماً)).

(٢) نصت المادة (٢٠) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ على أنواع الإجازات ((تكون إجازات الموظف على النحو التالي: ١- الإجازة السنوية ٢- الإجازة المرضية ٣- إجازة الزواج ٤- إجازة الحج ٥- إجازة الوضع ٦- إجازة لوفاة قريب.... وتحدد اللائحة التنفيذية قواعد وشروط ومدد استحقاق هذه الإجازات))، ونصت كل من المادة (٣١)، (٣٢)، (٣٣) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢ على تلك الشروط، وكذلك صدرت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٣ لسنة ٢٠١٨ بشأن الإجازات التي تمنح للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية بذات الشأن، ١٤ مايو ٢٠١٨.

بدايةً فإن حصول الموظف على إجازة خاصة قصيرة المدة لا يثير أية إشكالية في كيفية تقييم أدائه الوظيفي، وذلك لمقدرة الجهة التي يعمل فيها بتقييم أدائه عن الأيام التي عمل فيها خلال السنة، ولكن ما يمكن أن يثار بذات الصدد هو حال خروج الموظف لمدة زمنية طويلة فكيف يتم تقييم أدائه؟

والحقيقة أن المشرع البحريني لم يضع تنظيمًا خاصاً لتقييم أداء الموظف في حال توقيفه عن العمل بسبب حصوله على إحدى الإجازات الخاصة في تعليمات جهاز الخدمة رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن تقييم الإداء، إلا أنه تلافى ذلك الإشكال في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي بوضعه قاعدة عامة مؤداها أن تقييم الأداء في حالة الإجازات هو أن يتم تقييم الموظف العام حال خروجه في إجازة أو في إجازات تجاوز في مجموعها ستة أشهر أو فصل دراسي من دورة إدارة الأداء الوظيفي يتم مخاطبة المختصين في جهاز الخدمة المدنية من أجل رفع شرط التقييم، فقد جاء نص ثامناً البند (ط) على أن ((في حالة خروج الموظف في إجازات تجاوز في مجموعها ستة أشهر من دورة إدارة الأداء الوظيفي أو فصل دراسي للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي، تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط التقييم عن الموظف نظراً لعدم تواجده لإنجاز الأهداف المطلوبة منه في دورة إدارة الأداء الوظيفي، وترسل الجهة الحكومية جميع المستندات إلى الجهاز لإبداء الرأي بشأن منح الموظف العلاوة الدورية السنوية من عدمه))<sup>(١)</sup>، وما يحسب للتعليمات الجديدة هو مسألة العلاوة الدورية إذ أنها نصت على مسألة إبداء الرأي بشأن منحها يكون من قبل جهاز الخدمة المدنية.

وهدياً لما تقدم فإن الباحث يرى أن تعليمات جهاز الخدمة وإن كانت قد أحسنت عندما وضعت تنظيمًا خاصاً لحالة الإجازات الخاصة وتلافت ما كان في التعليمات السابقة من إغفال، إلا أنه لنا أن نتساءل حول تضمن التعليمات لأحكام جديدة - وأعني تنظيم كيفية أداء الموظف في حال خروجه على إجازات مطولة - دون تفويض من القانون أو اللائحة التنفيذية أي الأداء القانونية الأعلى منها، فلو رجعنا للمادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ نرى أنها نصت على أن ((يضع الديوان نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع ....، وذلك كله وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية...)) أي بمعنى أن على جهاز الخدمة المدنية أن يلتزم بحدود ما جاء في اللائحة، وبالرجوع لللائحة نرى أنها قد فوضت الجهاز بوضع ضوابط لبعض الحالات وهي على سبيل الحصر لا المثال وما يدل على ذلك ما جاء في المادة (١٤) إذ نص

---

(١) ثامناً البند (ط) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

على ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي ... على أن يتضمن الضوابط التالية:))، ومن الحالات التي فوض فيها جهاز الخدمة المدنية حالة ((حالة المرض)) فقط إذ جاء النص في المادة (٦/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية على أن ((في حالة مرض الموظف لمدة تزيد على ستة أشهر خلال السنة فإنه يتم تقييم أدائه وفقاً للضوابط المحددة في نظام إدارة الأداء الوظيفي))، مما يعني أن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية قد فوضت الجهاز بتنظيم حالة مرض الموظف فقط وليس في حال خروجه على إجازات مطولة<sup>(١)</sup>.

وما جاء من تنظيم في تعليمات جهاز الخدمة المدنية في ثامناً البند (ط) يعد من قبيل الأحكام الجديدة والتي لم يفوض لها الجهاز بوضعها، ومسألة تنظيم كيفية تقييم أداء الموظف في حال خروجه على إجازات مطولة تزيد عن ستة أشهر، وإن كان يحسب للتعليمات الجديدة إلا أنه يثير الجدل حول إirاده فيها دون تفويض من اللائحة التنفيذية، وغني عن البيان عن مدى إمكانية الطعن بعدم مشروعيتها، لذا يرى الباحث بضرورة تعديل اللائحة والنص على قاعدة عامة يقاس عليها لباقي الأحوال الأخرى كما فعل المشرع المصري<sup>(٢)</sup>.

٢. **حالة المرض:** في حالة مرض الموظف، وحصوله على إجازة مرضية لمدة تزيد عن ستة أشهر، فقد نصت المادة (٦/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ على إحالة كيفية تقييم أداءه إلى تعليمات جهاز الخدمة المدنية<sup>(٣)</sup>، إذ نص على أنه ((في حالة مرض الموظف لمدة تزيد على ستة أشهر خلال السنة فإنه يتم تقييم أدائه وفقاً للضوابط المحددة في نظام إدارة الأداء الوظيفي)).

---

(١) المادة (٦/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢، أما الحالات الأخرى المذكورة في اللائحة وهي حالة (الإعارة والندب والنقل والابتعاث) فتتظيمهم في التعليمات جاء استناداً لنص اللائحة.

(٢) يذكر أن المشرع قد عالج العديد من الحالات في ما يتعلق بالإجازات الخاصة وخاصة للعاملين من الكوادر التعليمية إذ كان في السابق خروج الموظفة في إجازة العدة والتي تستحقها الموظفة المتوفى زوجها لفترة أربعة أشهر وعشرة أيام وقامت بعدها بإجازة سنوية لمدة شهران أو في حال كانت المعتدة إحدى الكوادر التعليمية وصادف ذلك إجازتها التي قررها القانون لها أي إجازة انتهاء العام الدراسي، يتم تقييم أدائها، عن مدة أقل من سنة كاملة دون احتساب مدة حصولها على الإجازة، مما يتعارض مع السياسة التشريعية من وضع تقييم الأداء الوظيفي والتي تهدف إلى تقييم أداء الموظف عن عمله خلال عام كامل وكذلك مع مبدأ العدالة والموضوعية في التقييم، لذا كان الباحث ينادي في التعليمات السابقة بضرورة تنظيم حالة الإجازات الخاصة بأحكام خاصة وهذا ما فعله المشرع في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٣) المادة (٦/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

ووفقاً لثامناً البند (هـ) من التعليمات رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي والذي نص على ((في حالة مرض الموظف لمدة تزيد على ستة أشهر خلال السنة تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط تقييم الأداء عنه وترسل الجهة الحكومية جميع المستندات إلى الجهاز لإبداء الرأي بشأن منح الموظف العلاوة الدورية السنوية من عدمه.))<sup>(١)</sup>.

فعلى ذلك فإنه يتم رفع شرط تقييم أداء عن الموظف الذي تزيد مدة مرضه عن ستة أشهر، كما اشترطت التعليمات ذاتها على الجهة التي يعمل فيها الموظف أن ترسل جميع المستندات إلى جهاز الخدمة المدنية من أجل إبداء الرأي بشأن منح الموظف العلاوة الدورية السنوية من عدمه.

ويؤيد الباحث مسلك تعليمات جهاز الخدمة المدنية بالنص على عدم المساس بحقوق الموظف المالية في حالة المرض وإحالة مسألة منح العلاوة الدورية لجهاز الخدمة المدنية لإبداء الرأي فيها وعدم جعلها بيد جهة عمله، فالمرض يعني العجز الذي يصب الموظف ويمنعه عن القيام بواجباته الوظيفية ولا حيلة له فيه، فمن العدالة والإنصاف حصول الموظف على العلاوة الدورية في حال استحقاقها عند مرضه.

وأخيراً، هل إن جهاز الخدمة المدنية في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي، قد أصاب عندما نص على رفع شرط التقييم عن حالة مرض الموظف؟

يرى الباحث أن التعليمات المشار إليها قد وُفِّت عندما نصت على إحالة مسألة استحقاق العلاوة الدورية إلى جهاز الخدمة المدنية لإبداء الرأي بشأن منحها من عدمه، دون ترك هذا الأمر للجهة التي يعمل لديها الموظف، بما يضمن تحقيق مزيد من الحياد والعدالة في اتخاذ القرار. ومع ذلك، فإن استثناء حالة المرض، التي تُعد ظرفاً طارئاً خارجاً عن إرادة الموظف ولا يمكن تحميله تبعاتها، فإنه كان من باب أولى أن يتم تقييم أدائه حكماً بمرتبة يفى تماماً بالتوقعات لكيلا تفوت عليه الترقية كما هو الحال لدى المشرعان الفرنسي والمصري.

٣. إجازة لرعاية الطفل: نظم المشرع البحريني خروج الموظف لرعاية الطفل في قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ ولائحته التنفيذية إذ خصها من قبيل الإجازات المستحقة للموظف بدون راتب فقد نصت المادة (١٥/٢٠) على أن يستحق الموظف إجازة ((إجازات خاصة بدون

---

(١) ثامناً البند (هـ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

راتب))<sup>(١)</sup>، ونصت المادة (٣٢/ب) من اللائحة التنفيذية على أن ((تستحق الموظفة إجازة خاصة بدون راتب لرعاية طفلها الذي لم يتجاوز عمره ست سنوات بحد أقصى عامين في المرة الواحدة ولثلاث مرات طوال مدة خدمتها.))<sup>(٢)</sup>، وما يهمنا في هذا الشأن هو مسألة تقييم أداء الموظفة حيال خروجها على تلك الإجازة.

وقد جاءت تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ في ثامناً البند (ط) على ((في حالة خروج الموظف في إجازات تجاوز في مجموعها ستة أشهر من دورة إدارة الأداء الوظيفي أو فصل دراسي للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي، تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط التقييم عن الموظف نظراً لعدم تواجده لإنجاز الأهداف المطلوبة منه في دورة إدارة الأداء الوظيفي، وترسل الجهة الحكومية جميع المستندات إلى الجهاز لإبداء الرأي بشأن منح الموظف العلاوة الدورية السنوية من عدمه.)).

إذاً فإن النص المشار إليه يبين بوضوح أن خروج الموظفة على إجازة لرعاية طفلها لمدة تجاوزت الستة أشهر يرفع شرط التقييم عنها، وتحال مسألة استحقاقها للعلاوة الدورية إلى جهاز الخدمة المدنية لإبداء الرأي فيها بشأن حصولها عليها من عدمه، لكون المقصود بالنص هو الإجازات بنوعيتها سواء أكانت براتب أو بدونه لعموم اللفظ.

**ويتساءل الباحث عن موقف المشرع البحريني من تقييم أداء الموظف في ظل الظروف القاهرة أو الاستثنائية؟**

أي تلك الظروف التي لا يمكن العمل فيها وفقاً للأوضاع الاعتيادية، فعند اجتياح فايروس (كورونا) كوفيد ١٩ لم يكن المشرع قد نظم كيفية تقييم أداء الموظفين العموميين أثناء الجائحة، وبالتالي كان العمل وفقاً لنظام تقييم الأداء الوظيفي في الأوضاع الاعتيادية، والذي يرى من وجهة نظر الباحث بأنه لا يتناسب مع تلك الظروف، ولكن بعد ذلك سد المشرع ذلك الفراغ التشريعي عندما أجاز العمل عن بعد بإضافته للمادة (٢٦/٢ مكرر) في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ والتي جاءت بجواز العمل خارج مكان العمل في الظروف الاستثنائية

---

(١) المادة (١٥/٢٠) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) المادة (٣٢/ب) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

لتحقيق أغراض احترازية<sup>(١)</sup>، وفوضت اللائحة جهاز الخدمة المدنية لإصدار التعليمات المتعلقة لنظام عمل الموظفين عن بعد، وألزمت تلك التعليمات المسؤول المباشر بوضع آلية من أجل متابعة أداء الموظف الذي يعمل خارج مقر العمل، بحيث تشمل على الأهداف المحددة وغيرها، كما ألزم المسؤول المباشر بمتابعة وتقييم الأداء الوظيفي للموظف<sup>(٢)</sup>.

وبذلك يكون المشرع البحريني قد أحسن بتنظيم كيفية تقييم الأداء الوظيفي في ظل الظروف الاستثنائية على خلاف التشريعات المقارنة، والتي يتطلب فيها اتباع إجراءات خاصة تختلف عن الأوضاع الاعتيادية وتتناسب معها كما أن هذا التنظيم يُظهر التزام المشرع البحريني بالتكيف مع متطلبات العصر وتوفير آليات ملائمة لتقييم الأداء في الظروف المختلفة، مما يسهم في تعزيز العدالة والموضوعية في تقييم أداء الموظفين، ويعزز من فعالية وكفاءة العمل الإداري في مملكة البحرين.

---

(١) المادة (٢٦/٢ مكرر) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢ وجاء نص المادة على أنه ((١- يجوز تطبيق سياسة العمل عن بُعد خارج مكان العمل، وذلك في الوظائف التي يمكن تأدية مهامها عن بُعد، وفقاً لما تقرره السلطة المختصة بعد موافقة الجهاز.)).

٢- تطبق سياسة العمل عن بُعد في حالات الظروف الاستثنائية لتحقيق أغراض احترازية، وفقاً لما تقرره الجهات المختصة.  
٣- يُصدر الجهاز التعليمات اللازمة لنظام عمل الموظفين عن بُعد، ويلتزم الموظف في ذلك بكافة الالتزامات المفروضة عليه قانوناً بما لا يتعارض مع طبيعة العمل عن بُعد.)).

(٢) القرار رقم ٣ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن عمل الموظفين عن بعد، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٤ ديسمبر ٢٠٢٢م، ونص القرار في خامساً بند (٣) بوجوب قيام المسؤول المباشر ((أ- التأكد من أن عدم تواجد الموظف في مقر العمل لا يؤثر سلباً على مصلحة وسير العمل. ب- النظر في الطلبات المقدمة ورفع توصية بالموافقة أو الرّفْض بشأنها للإدارة. ج- تحديد المهام والأهداف والمسؤوليات الوظيفية للموظف. د- وضع آلية لمتابعة أداء الموظف بحيث تشمل الأهداف المحددة ومواعيد تسلم وتسليم المواضيع والتواصل مع الموظف وغيرها من الأمور المطلوبة لاستكمال مهام العمل. هـ- متابعة وتقييم الأداء الوظيفي للموظف. و- شرح وتوضيح نظام عمل الموظفين عن بُعد للموظف. ز- تحديد أيام ومواعيد وساعات العمل مع الموظف. ح- توفير الدعم اللازم للموظف لتمكينه من القيام بمهامه الوظيفية المطلوبة. ط- التأكد من استيفاء الموظف للمؤهلات والخبرات والمهارات اللازمة. ي- متابعة توفير المعدات والأدوات اللازمة.)).

## الفرع الثاني

### تقييم أداء الموظفين في حالة الابتعاث أو الالتحاق بالخدمة العسكرية أو الخدمة الاحتياطية

بعدما بينت الدراسة كيفية تقييم الأداء للموظف العام في التشريعات المقارنة حال حصوله على - إجازة خاصة، أو في حالة المرض، أو عند رعايته لطفل، سنبين في هذا الفرع كيفية تقييم أدائه في حال ابتعاثه إلى جهات أخرى غير الجهة التي يعمل فيها، أو حال التحاقه بالخدمة العسكرية، أو استدعاؤه للاحتياط على النحو الآتي:

#### أولاً: حالة الابتعاث.

نظم المشرع البحريني مسألة تقييم أداء الموظف المبتعث على خلاف التشريعات المقارنة، وقد جاء في الفقرة الثانية في المادة (٧/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ على أنه في حال ابتعاث الموظف خارج البلاد سواءً للدراسة أو العمل وجب على الجهة المبتعث إليها أن تعد تقريراً عن نتائجه في الدراسة وسلوكه، وعليها أن تقوم بإرسال ذلك التقرير لجهة عمله من أجل الاسترشاد به عند إعداد التقرير السنوي<sup>(١)</sup>.

أما تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي، فقد أوردت حكماً ولفظاً آخر وهو حالة (الإيفاد) فقد جاء في ثامناً البند (ج) على أنه ((في حالة إيفاد الموظف داخل أو خارج المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط تقييم الأداء عنه على أن يتم التنسيق مع الجهة الموفدة إليها لإعداد تقرير عن نتائج الدراسة وسلوكه خلال مدة الإيفاد وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقييم

---

(١) المادة (٧/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢ وجاء النص على أنه ((... وفي حالة ابتعاث الموظف خارج المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر وجب على الجهة المبتعث إليها أن تعد تقريراً عن نتائج الدراسة وسلوكه خلال مدة دراسته أو عمله، وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقرير السنوي...)).

السنوي)) وعلى ذلك فإن الإيفاد إما يكون إيفاد في مهام رسمية<sup>(١)</sup>، أو إيفاد في بعثة أو منحة دراسية<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن جهاز الخدمة المدنية قد أورد حكماً آخر لم تأت به اللائحة التنفيذية إذ أن اللائحة قد اقتصر على حالة الابتعاث خارج المملكة فقط دون خوضها أو تفويضها للجهاز بتنظيم حالة الإيفاد، ومن هنا لنا أن نتساءل عن ماهي الغاية التي قصدها التعليمات في إيراد حالة الإيفاد في التعليمات الجديدة عما كان معمول به في التعليمات السابقة والتي أوردت حالة الابتعاث فقط<sup>(٣)</sup>، فهل أن جهاز الخدمة المدنية قد اقتصر على تنظيم الإيفاد في البعثة الخارجية (خارج المملكة) أم أنه قصد جميع حالات الإيفاد؟

---

(١) المادة (١٧) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ إذ جاء النص على أنه ((يجوز بقرار من السلطة المختصة بعد موافقة الديوان نقل الموظف أو نديه أو إعارته أو إيفاده في مهمة رسمية وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية، على ألا يكون النقل أو الندب لوظيفة درجتها أقل من الوظيفة التي يشغلها.))، وكذلك ما جاء في المادة (٢٠) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢ من أنه ((يجوز إيفاد الموظف في مهام رسمية وتدريبية وفقاً للضوابط التالية:..)).

(٢) المادة (١٨) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ إذ جاء النص على ((١- يعتبر التدريب الذي تتيحه الجهة الحكومية واجباً وظيفياً على جميع الموظفين، ووسيلة لتحسين أداء الموظف ورفع كفايته والنهوض بالوظيفة التي يشغلها.

٢- يتعين على الجهات الحكومية العمل على تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجاله، ويصدر الديوان تعليمات بتنظيم التدريب في الجهات الحكومية وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية.

٣- يجوز إيفاد الموظف في بعثة أو منحة دراسية وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية.

٤- عند إيفاد الموظف في بعثة أو منحة دراسية تبقى وظيفته شاغرة، ويجوز في حالة الضرورة شغلها بصفة مؤقتة بعد موافقة الديوان، وعند عودة الموظف يشغل وظيفته الأصلية، ويحتفظ بكافة مميزات الوظيفة التي كان يشغلها قبل الإيفاد.

٥- تدخل مدة الإيفاد في بعثة أو منحة دراسية في حساب فترة الخدمة المحسوبة في التقاعد بمراعاة أحكام القانون رقم (١٣) لسنة ١٩٧٥ بشأن تنظيم معاشات ومكافآت التقاعد لموظفي الحكومة، كما تدخل تلك المدة إذا كانت براتب في استحقاق الترقية والمزايا الوظيفية المقررة.))، وكذلك المادة (٢٣) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢ إذ نص على ((يجوز بقرار من السلطة المختصة بعد موافقة الجهاز إيفاد الموظف في بعثة أو منحة دراسية إلى داخل أو خارج المملكة وفقاً للضوابط التالية:..)).

(٣) سادساً بند (٧) تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ (الملغية) بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ وجاء النص على أنه ((.. في حالة ابتعاث الموظف داخل المملكة كليا أو خارج المملكة لمدة تزيد على ٦ أشهر وجب على الجهة المبعث إليها أن تعد تقريراً عن نتائج الدراسة وسلوكه خلال مدة دراسته أو عمله وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند اعداد التقرير السنوي.)).

يرى الباحث أن ما جاء في التعليمات كان المقصود فيه جميع حالات الإيفاد المذكورة في القانون (إيفاد في مهام رسمية و إيفاد بعثة أو منحة دراسية) وذلك لعمومية اللفظ والعام يؤخذ بعمومه، وما يستدل عليه الباحث أيضاً هو لو أرادت التعليمات قصر حالة الإيفاد على ما جاء في اللائحة لكان النص على الإيفاد في بعثة خارجية فقط ، لكون اللائحة قد أشارت إلى ابتعاث الموظف لخارج البلاد فقط خلافاً لما جاء في التعليمات والتي أشارت لحالة الإيفاد خارج أو داخل المملكة إذ جاء النص في ثامناً البند (ح) على أنه ((في حالة إيفاد الموظف داخل أو خارج المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط تقييم الأداء عنه على أن يتم التنسيق مع الجهة الموفدة إليها لإعداد تقرير عن نتائج الدراسة وسلوكه خلال مدة الإيفاد وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقييم السنوي))<sup>(١)</sup>.

فعلى ذلك فإن تعليمات جهاز الخدمة المدنية قد أوردت حكماً ولفظاً آخر جديداً وهو حالة للإيفاد لم تفوض به من القانون او اللائحة، وما يثير الجدل في هذا الشأن هو رفع شرط التقييم للموظف في حال إيفاده على بعثة أو منحة دراسية أو في حال كان الإيفاد في مهام رسمية لمدة تزيد عن ستة أشهر سواءً خارج أو داخل المملكة، فرفع شرط التقييم يؤدي إلى حرمان الموظف من الترقية، كما أن الملاحظ أيضاً أنه تعليمات جهاز الخدمة المدنية لم تنظم مسألة منح الموظف العلاوة الدورية في هذه الحالة.

وغني عن البيان بأن التشريعات المقارنة قد وضعت قاعدة عامة بهذا الشأن، فالمرجع المصري قد اقتصر التقييم على القائمين على العمل فعلياً لمدة ستة أشهر فأكثر، أما الفرنسي فقط حددها في الحضور الكافي، لكي يتم تقييم أداء الموظف المبتعث بناءً عليها.

#### ثانياً: حالة الخدمة العسكرية أو الاستدعاء للاحتياط.

سبق وأن أوضحنا بأن القاعدة العامة في التشريع الفرنسي، هي عدم وضع تقرير تقييم الأداء الموظف العام إلا عن موظف قام بالخدمة فعلياً، وبالتالي فإنه لا مناص في هذه الحالة

---

(١) ثامناً البند (ح) القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ وأيضاً جاء في ثانياً من قرار رقم ٣ لسنة ٢٠٢١ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن تنظيم الإيفاد في مهام رسمية والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٤ أكتوبر ٢٠٢١ بـ ((ثانياً: أنواع الإيفاد:

١- داخل المملكة: إيفاد الموظف للقيام بمهام ومسؤوليات الجهة الحكومية داخل المملكة .

٢- خارج المملكة: إيفاد الموظف للقيام بمهام ومسؤوليات الجهة الحكومية خارج المملكة.)).

بالاعتداد بالتقرير السابق وضعه عن الموظف قبل انخراطه في الخدمة العسكرية أو الاستدعاء للاحتياط<sup>(١)</sup>.

وفي مصر فقد نظم المشرع المصري حالة تقييم أداء الموظف حال التحاقه بالخدمة العسكرية أو استدعائه للاحتياط، في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ حيث نصت المادة (٥/٢٥) على أنه ((يقدر تقويم أداء الموظف الذي لم يقم بالعمل فعلياً بالوحدة لمدة ستة أشهر على الأقل بسبب التجنيد أو الاستدعاء للاحتياط أو ...، أو ... بمرتبة كفاء حكماً، فإن كان تقويم أدائه في العام السابق بمرتبة ممتاز يقدر بمرتبة ممتاز حكماً))، وحسناً ما فعل المشرع المصري بعدم اغفاله عن هذه الحالة وتنظيمها بتقدير الموظف الملحق بالخدمة العسكرية أو في حال استدعائه للاحتياط حكماً بمراتب عليا لتعظيم الخدمة الوطنية وعدم ترك الموظف دون تقييم خلال هذه المدة<sup>(٢)</sup>، وتفادى الإشكالات التي تثار بذات الصدد، والجدير بالذكر أن المشرع المصري قد نظم حالات أخرى<sup>(٣)</sup>.

أما المشرع البحريني لم يضع تنظيمياً خاصاً لحالة الالتحاق بالخدمة العسكرية، لكون الخدمة العسكرية الإجبارية كما هو الحال في التشريعات المقارنة ليست إلزامية في البحرين، أما في حالة الاستدعاء للاحتياط فإن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ نصت في المادة (٢/٣٣)<sup>(٤)</sup>، على استحقاق الموظف الذي يتم استدعائه من قبل جهة حكومية مختصة للراتب والمزايا الوظيفية المقررة له عن فترة انقطاعه عن العمل شريطة تقديم ما يثبت ذلك، فالمشرع قد أشار إلى الاستدعاء من قبل جهة حكومية مختصة إلا أنه لم يبين هذه الجهة هل هي من الجهات التي لا تخضع لبعض أحكام قانون الخدمة المدنية أم جهة عسكرية، خصوصاً وأن المادة الأولى من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ قد استبعدت الخدمة العسكرية من الخضوع لأحكام

---

(١) ينظر حكم مجلس الدولة الفرنسي (تم الإشارة إليه مسبقاً):

C.E ..., 14 Ocrogber ,1977, Ministre de la sante'.

(٢) المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.  
(٣) نظم المشرع المصري في المادة (٥/٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦ حالة حصول الموظف على عضوية في أحد المجالس النقابية أو لعضوية مجلس النواب، وأعطى تلك الحالات نفس الأحكام في حال كانت مدتها ستة أشهر أو أكثر، فجاء نص المادة على أن ((يقدر تقويم أداء الموظف الذي لم يقم بالعمل فعلياً بالوحدة لمدة ستة أشهر على الأقل ... أو لعضوية أحد المجالس النقابية أو لعضوية مجلس النواب بمرتبة كفاء حكماً، فإن كان تقويم أدائه في العام السابق بمرتبة ممتاز يقدر بمرتبة ممتاز حكماً)).

(٤) المادة (٢/٣٣) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢، والتي نصت على أن ((يستحق الموظف راتبه والمزايا الوظيفية المقررة له عن فترة انقطاعه عن العمل التي تكون بناءً على استدعائه من جهة حكومية مختصة شريطة تقديم ما يثبت ذلك)).

قانون الخدمة المدنية، فعلى ذلك يرى الباحث أن المشرع البحريني قد أغفل عن تنظيم تقييم أداء الموظف العام في حال التحاقه في الخدمة العسكرية أو في حال استدعائه للاحتياط في الخدمة العسكرية<sup>(١)</sup>، أو الاستدعاء إلى أية جهة حكومية غير عسكرية مختصة أو غيرها من الجهات التي لها تنظيم خاص<sup>(٢)</sup>، وأما بشأن ما أشار إليه المشرع في هذه المادة فإن المقصود به من وجهة نظر الباحث هو الاستدعاء لجهة حكومية مختصة تخضع لأحكام قانون الخدمة المدنية.

كما إنه من وجهة نظر الباحث أن هذا الإغفال يُظهر حاجة ملحة لمراجعة تشريعية تهدف إلى وضع تنظيم قانوني يُحدد آلية تقييم أداء الموظف في حالات الخدمة العسكرية والاستدعاء للاحتياط، خاصةً وأن المشرع البحريني قد نص في المرسوم بقانون رقم ٥ لسنة ١٩٨٧ في شأن القوة الاحتياطية على حالة الاستدعاء للاحتياط إذ جاء في نص المادة (٥) على أنه ((يستدعى الاحتياط في الحالات المنصوص عليها في الفقرتين (أ، ب) من المادة الرابعة من هذا القانون بقرار من القائد العام...))<sup>(٣)</sup>.

كما أنه هناك من الحالات التي لم يجد الباحث لها تنظيمًا كحالة التطوع في الخدمة العسكرية من قبل الموظفين الخاضعين لأحكام قانون الخدمة المدنية<sup>(٤)</sup>، لذا فإن الباحث يرى أن الحاجة لا زالت ملحة لوضع القاعدة العامة لتقييم الأداء.

فبعد أن تطرقنا إلى النطاق الشخصي لتقييم الأداء الوظيفي، فإن هذا النظام أيضاً يتحدد بنطاق موضوعي سنتولى بيانه في المبحث التالي.

---

(١) المادة (١) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ تم الإشارة إليها سابقاً.

(٢) المادة (٢/٣٣) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٣) المادة (٥) من المرسوم بقانون رقم ٥ لسنة ١٩٨٧ في شأن القوة الاحتياطية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (١٧٣٧) بتاريخ ١٢ مارس ١٩٨٧.

(٤) قانون رقم ١١ لسنة ٢٠٢٠ بشأن التَطَوُّع لخدمة الأمن العام، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٤٣١٧) بتاريخ ١٤ مايو ٢٠٢٠ وكذلك جاء في الفقرة ((ب/٢) من المرسوم بقانون رقم ٥ لسنة ١٩٨٧ في شأن القوة الاحتياطية على أن ((المتطوعون البحرينيون من المدنيين الذين يرغبون في الانضمام إلى القوة الاحتياطية وتتوافر لديهم شروط الالتحاق بالخدمة في القوة الاحتياطية طبقاً لهذا القانون وطبقاً للأنظمة والتعليمات الصادرة تنفيذاً له...)).

## المبحث الثاني

### النطاق الموضوعي لتقييم الأداء الوظيفي

إن أساس نجاح أي نظام أو عمل إداري هو قيام المشرع بتحديد الجهة الإدارية واضعة ذلك النظام بنص القانون، إذ أن ذلك يعد ضماناً حقيقية للموظف وللإدارة.

لذا فإن التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية حرصت على بيان المراحل الرئاسية (وضعاً ومن ثم تعقياً فاعتماداً) التي يمر فيها تقرير أداء الموظف العام، والتي يكون فيها لكل مرحلة إجراءاتها وشكلياتها، وتمثل تلك المراحل بحد ذاتها ضماناً جوهرياً للموظف كافلة له سلامة تقييم مستوى أدائه<sup>(١)</sup>، ومستوجبة بأهمية الآثار الوظيفية التي يستتبعها تقييم الأداء، وفي هذا الإطار العام لمبتغى هذه الضمانة، كان تنظيم الأمر في كافة نظم التوظيف وبصرف النظر عما افرقت فيه من تفصيلات، ومن أجل بيان ذلك سيقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب لبيان السلطة المختصة بتقييم الأداء في التشريعات المقارنة.

### المطلب الأول

#### السلطة المختصة بتقييم الأداء في فرنسا

يعد اختيار السلطة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي هو المعيار الذي من خلاله، يقاس نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي من عدمه، لذا حرص المشرع الفرنسي بوضع القواعد العامة فيما يتعلق بالتقييم في القانون الأساسي للوظيفة العامة.

وحيث أن الشخص الإداري المختص بإعداد ووضع نتائج تقرير تقييم الأداء الوظيفي، ينبغي أن يكون له سلطة الإشراف المباشر على عمل وأداء الموظف المراد تحديد كفاءته، كما وإن تحديد السلطة المختصة بالتعقيب على التقرير واعتماده لابد وأن تكون لها سلطة رئاسية على واضع التقرير، ولتوضيح ذلك سنقسم هذا المطلب إلى فرعين الفرع الأول سيكون لبيان السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء أما الثاني سيخصص إلى الجهة الإدارية معتمدة التقييم.

---

(١) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، الكتاب الأول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٢٠، ص ٣٦٩.

## الفرع الأول

### السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي

سيتناول هذا الفرع بيان السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا على النحو الآتي:

#### أولاً: الجهة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي.

إن تحديد الجهة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام يعد من أهم الضمانات الأساسية لعملية تقييم الأداء، ففي فرنسا جاءت المادة (١٧) من العنوان الأول للوظيفة من قانون الموظفين الفرنسيين للخدمة العامة لعام ١٩٥٩ بوضع قاعدة عامة بشأن تقييم أداء الموظف العام مع إجازة عدم تقييد الأنظمة الخاصة بتلك القاعدة<sup>(١)</sup>، وجاءت المادة (٥٥) من قانون ١٩٨٤/١/١١ للنظام العام للوظيفة العامة الفرنسي بنظماً جديداً لتقييم الأداء الوظيفي عما كان معمول به سابقاً<sup>(٢)</sup>، و أوجبت على جميع الجهات تطبيقه في عملية التقييم إذ أنه بمقتضى هذه المادة تم استحداث آلية تقييم الأداء عن طريق المقابلة المهنية- كما بينا سابقاً- بمعرفة الرئيس المباشر وقد جاء نصها على النحو التالي ((عن طريق التقييد بالمادة (١٧) من الباب الأول، يسند تقييم القيمة المهنية للمسؤولين إلى مقابلة المهنية سنوية يقوم بها المشرف المباشر))<sup>(٣)</sup>، ومن ثم

---

(١) ونصت المادة (١٧) على أن ((يتم إبلاغ الموظفين بالملاحظات والتقييمات العامة الممنوحة لهم والتي تعبر عن قيمتهم المهنية)).

De'cret n° 59-244 du 4 fe'vrier 1959 relatif au Re'glement concernant les fonctionnaires, art52, JORF No.0033 du 8 fe'vrier 1959.

وجاء نص هذه المادة بالفرنسية على هذا النحو:

“les notes et appre'ciations ge'ne'rales attribute'es aux fonctionnaires et exprimant leur Valeur professionnelle leur sont communique'es” Auby, J.M. droit de la fonction publique, Dolloz 7e'me e'dition, 2012, p.423.

(٢) في فرنسا كان الوضع قبل النظام الأساسي لعام ١٩٤٦ أن كل إدارة حرة في تبني نظام تقييم الأداء الخاص فيها، إلا أن الوضع قد تغير بعد ذلك حيث سار الاتجاه بعد صدور النظام الأساسي لعام ١٩٤٦ نحو تنظيم عام للوظيفة العامة، إذ تم وضع قواعد عامة لتقييم أداء كافة الموظفين العموميين الخاضعين لهذا النظام، وعدلت هذه القواعد عدة مرات، وحالياً في فرنسا يحكم الوظيفة العامة التناسق والجمع فيهما بين قانون ١٩٨٣/٧/١٣ والذي يعرف تحت تسمية (العنوان الأول) للوظيفة العامة وقانون ١٩٨٤ المعدل، والذي يعرف ب(العنوان الثاني) للوظيفة العامة، وأما عن تطبيق المقابلة المهنية فقد تم على سبيل التجربة عام ٢٠٠٢ وتم اعتماده لتطبيقه على جميع الموظفين بالمرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة، Loi n°84-9353-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives la fonction publique I, E'tat.

في ٢٠١٤/١٢/١٦ بشأن تقييم القيمة المهنية لموظفي الخدمة المدنية الإقليمية.

Article 55 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984. (٣)

يتضح من خلال هذا النص أن هذه المقابلة لاتعد رخصة بل هي واجب يفرضه القانون<sup>(١)</sup>، إذ أن المشرع قد رسم الطريق للمشرف المباشر بأن يتبعه نصاً، وبالتالي لا يجوز له أن يقوم بتقييم أداء الموظف بطريقة أخرى، باستثناء العاملين من الموظفين في الهيئات العامة إذ أجاز لهم التعديل الأخير أن يتم تقييم أدائهم بأسلوب آخر<sup>(٢)</sup>.

وخلاصة القول إن النظام الأساسي للوظيفة العامة في فرنسا قد وضع القواعد العامة لتنظيم أحكام تقارير تقييم الأداء الوظيفي، تاركاً مسألة تفصيلات هذه الأحكام لكل نظام من الأنظمة في الدولة بحسب طبيعة كل جهاز من الأجهزة الإدارية في الدولة وفقاً لمتطلباتها، إذ فإن السلطة المختصة في وضع تقارير تقييم الأداء في فرنسا هي الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف المراد تقييمه.

#### ثانياً: المختص بإعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي.

لم ينص المشرع الفرنسي صراحةً على الشخص المختص بإعداد تقرير الأداء الوظيفي للموظف العام، ولكن بالنظر إلى المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ في ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة في المادة الثانية والتي نصت على أن ((يتلقى الموظف مقابلة مهنية سنوية والتي تنتهي بصور التقرير، على أن يتم إجراء هذه المقابلة من قبل

---

(١) حكم مجلس الدولة الفرنسي الصادر في ١٩٨٦/٥/٢٨ بشأن قضية Paruch قضية رقم ٦٨٣٩٢ والمشار إليها في، Auby, J.M.et autres, op.cil.no423، واستثناء من ذلك، مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ في ٢٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١ - المادة ٢. إذ نص على أنه ((على سبيل الاستثناء من المادة 1-521 L، يمكن أن تنص القوانين الخاصة لهيئات الخدمة المدنية الحكومية على طرق مختلفة لتقييم القيمة المهنية)).

(٢) المادة (٢) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ في ٢٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١ إذ نص على أنه ((على سبيل الاستثناء من المادة 1-521 L، يمكن أن تنص القوانين الخاصة لهيئات الخدمة المدنية الحكومية على طرق مختلفة لتقييم القيمة المهنية)).

المشرف المباشر، ويجب تحديد موعد المقابلة من قبل المشرف المباشر وإبلاغها إلى المسؤول قبل ثمانية أيام على الأقل<sup>(١)</sup>، على إجراء المقابلة المهنية<sup>(٢)</sup>.

وباستقراء النص يتضح بأن المقصود بالمشرف المباشر والذي ألزمه المشرع الفرنسي بإجراء المقابلة المهنية هو المسؤول المباشر فهو الشخص الذي يعطي التعليمات إلى رؤوسيه بشكل مباشر ويومي ويطلب الامتثال لها، كما أنه هو الذي ينظم ويتحكم في نشاط الرؤوسين وربما يقترح فرض عقوبات إدارية، كما أن المشرع اشترط عليه أن يجري هذه المقابلة قبل ثمانية أيام<sup>(٣)</sup>.

وقد ذهب مجلس الدولة الفرنسي إلى التأكيد على أن الاختصاص بإجراء المقابلة المهنية يكون من قبل المشرف المباشر وذلك عندما قضت المحكمة الإدارية (Toloz) بإلغاء قرار تقييم أداء موظف لعدم توقيع المشرف المباشر عليه وجاء في حيثيات الحكم ((حيث طعن السيد ... قوائم تقييم أدائه عن العام ٢٠٠٩/٢٠١٠ والصادر بتاريخ فبراير ٢٠١٠ وإعادة تقييمه الحاصل في ٨/١٠/٢٠١٠ وذلك لمخالفتها لعييب الشكل بشأن عدم توقيع المشرف المباشر له على التقرير، كما استند أيضاً إلى خطأ الإدارة في تطبيق القانون، واستطردت المحكمة أنه بموجب المادة (١٧) من القانون رقم ٦٣٤-٨٣ الصادر في ١٣/٧/١٩٨٣ بشأن حقوق والتزامات المسؤولين بشأن

---

(١) du 28/7/2010 relatif aux conditions générales d'évaluation de la valeur professionnelle des agents de l'Etat, publié (٢) من المرسوم رقم ٢٠١٠-٨٨٨ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة.

du 28/7/2010 relatif aux conditions générales d'évaluation de la valeur professionnelle des agents de l'Etat, publié (٢) من المرسوم رقم ٢٠١٠-٨٨٨ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة.

(٢) ويلاحظ أن المشرع الفرنسي لم يشترط شكل معين للإخطار سواء كان باليد أو بالبريد الإلكتروني، يراجع في هذا الشأن التعميم الصادر في ٢٨/٧/٢٠١٠ على الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لمسؤولي الدولة، والصادر من وزارة الخدمة العامة، ص ١١.

À cet égard, il est fait référence à la circulaire du 28/7/2010 sur les conditions générales d'évaluation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État, publiée par le ministère de la fonction publique, p. 11.

(٣) GUIDE PRATIQUE SUR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DES OFFICIERS DE SAPEURS POMPIERS PROFESSIONNELS.P.11.

وتأكيداً على ذلك جاء التعميم الصادر في ٢٣/٤/٢٠١٢ بشأن ترتيبات تنفيذ المرسوم سالف الذكر بشأن شروط تقدير القيمة المهنية لموظفي الخدمة العامة ليؤكد على أن المشرف المباشر هو الذي يجري المقابلة المهنية وذلك لكونه الأكثر توجهاً نحو المهام الوظيفية وتنظيمها، بغض النظر عن الدرجة الوظيفية له، وعلى ذات الشاكلة نص المرسوم ٢٠١٤، كما أكد المرسوم رقم ٢٠١٤-١٥٢٦ المؤرخ في ١٦/١٢/٢٠١٤ على أن المشرف المباشر هو المختص بإجراء المقابلة المهنية والتي يتبعها صدور تقريراً متضمناً القيمة المهنية للموظف والذي له أن يبدي ملاحظاته عليه، يراجع نص المادة (٢) من المرسوم رقم ١٥٢٦-٢٠١٤ المؤرخ في ١٦/١٢/٢٠١٤ بشأن تقييم القيمة المهنية لموظفي الخدمة المدنية الإقليمية.

"العلامات العامة والتقييمات المنسوبة للمسؤولين والتعبير عن قيمتها المهنية يتم إرسالها إليهم" والمادة (٥٥) من القانون رقم ١٦-٨٤ الصادر في ١١/١/١٩٨٤ والتي تنص على الأحكام القانونية المتعلقة بالخدمة العامة للدولة، في الصيغة المطبقة على النزاع، "القدرة على إصلاح الملاحظات والتقييمات العامة معرباً عن القيمة المهنية للمسؤولين بموجب الشروط المنصوص عليها في المادة (١٧) من الباب الأول من أن يتولى الوضع العام من قبل الرئيس المقيم (الرئيس المباشر) كما أن اللجان الإدارية المشتركة وبناءً على طلب الشخص المعني، قد تقترح إعادة تقييمه وبالنظر في المستندات المقدمة في الملف يظهر أن تقرير الأداء للعام ٢٠٠٩/٢٠١٠ لم يتم التوقيع عليه من قبل رئيس مدرسة أم / أكس ، ولا من قبل رئيس أكاديمية تولوز، هذا بالإضافة إلى أن "إشعار التدوين" فيما يتعلق بنفس العام الدراسي، وضع دون أي تقدير لرئيس الجامعة ولا يوجد له توقيع عليه،...، مما مفاده عدم وضع التقرير بمعرفة الشخص المختص مما يكون هذا القرار باطلاً قابلاً للإلغاء دون التعرض لباقي الأسباب<sup>(١)</sup>.

وخلاصة القول فإن الشخص المعني بإعداد تقرير تقييم الأداء للموظف في التشريع الفرنسي، هو الرئيس المباشر كما أنه هو من يقوم بإجراء المقابلة المهنية مع الموظف والتي على ضوءها يتم تقييم كفاءته الوظيفية وفقاً للتقدير العام<sup>(٢)</sup>.

---

(١) CAA de Paris, 10 chambre, 6 juin 2017, n° 16PA03469. Ine'dit aurecueil Lebon.

(٢) ويمكن إرجاع أسباب اختيار الرئيس المباشر بشأن إعداد التقييم إلى كونه:

١. الأكفاً بوضع التقرير لاتصاله الدائم والمباشر بالمرؤوسين.
  ٢. الأقدر على إصدار التعليمات إلى المرؤوسين بصفة مستمرة.
  ٣. لديه القدرة على سحب الأعمال المخالفة التي يقوم بها المرؤوسين.
  ٤. قادر على إصلاح هذه الأفعال نفسها عن طريق الاستعاضة عنها بأفعال أخرى أو تصحيحها.
  ٥. أقرب المسؤولين إلى المرؤوسين ويتعامل معهم بشكل يومي.
  ٦. الأجدر بكيفية التعامل مع المرؤوسين وبكيفية تأدية واجباتهم المنوط بهم بتنفيذها وبقدراتهم الشخصية.
- ومن وجهة نظر الباحث أن هنالك عدة أمور يجب على الرئيس المباشر القيام بها قبل إجراء المقابلة المهنية وهي:
١. أن يحدد تاريخ ووقت ومكان محدد لإجراء المقابلة ليحيط الموظف علماً بأن يستعد لها.
  ٢. إبلاغ الموظف بهذا الموعد المحدد قبل ثمانية أيام على الأقل على تاريخ المقابلة، مثلاً نص المشرع.
  ٣. يفضل اجتماع الرئيس المباشر مع المرؤوسين قبل لقاء المقابلة المهنية لتذكيرهم بالأهداف الخاصة بالوحدة والخاصة بهم حتى يتم تسهيل اللقاء بينهم.
  ٤. إرسال بطاقة الوصف الوظيفي للموظف الذي سوف تجرى معه المقابلة المهنية، ونموذج فارغ من التقرير النهائي الذي سيتم ملئه من قبل الرئيس المباشر بعد إجراء المقابلة المهنية.

### ثالثاً: تقييم الموظفين في حال تغيير الرئيس المباشر.

إن القاعدة العامة في فرنسا هي أن المقابلة المهنية ووضع التقرير لا يجري إلا من قبل الرئيس المباشر للمرؤوس، وتطبيقاً لذلك قضى مجلس الدولة الفرنسي، أن المقابلة الخاصة بالتقييم التي لا يقوم بها الرئيس المباشر تكون غير قانونية ومن المرجح أن يتم إلغاء مثل هذا القرار<sup>(١)</sup>، ومن المبادئ التي أقرها مجلس الدولة الفرنسي بخصوص السلطة المختصة بوضع تقرير تقييم الأداء بأنه يشترط أن يكون الرئيس الإداري قائماً بوظيفته عند إعداد التقرير<sup>(٢)</sup>، وبمعنى آخر، إذا لم يقيم المسؤول المباشر بإجراء المقابلة المهنية للموظف وتولى مسؤول آخر هذه المهمة بدلاً منه، فإن هذه المقابلة تكون مشوبة بالبطلان.

أما في حال وجود أكثر من رئيس مباشر للمرؤوس، يترك اختيار أحد الرؤساء بعد التشاور معهم لإجراء المقابلة المهنية على أن يكون أكفأهم وأجدرهم لإجراء المقابلة المهنية، لأنه من الصعب إجراء المقابلة مع جميع الرؤساء المباشرين للموظف<sup>(٣)</sup>.

كما إن مجلس الدولة الفرنسي قد أرسى مبدأ هاماً في هذا الشأن بوجوب أن يكون الرئيس المباشر وقت لقاء التقييم هو المختص بإجراء المقابلة المهنية، فقد قضت المحكمة الإدارية ب(MELUN) بأن العبرة في الاختصاص بوقت لقاء التقييم، والرئيس المباشر وقت لقاء التقييم هو المختص بإجراء المقابلة المهنية للموظف حتى وإن كان الموظف قد عمل بأكثر من مكان قبل هذا اللقاء، فالعبرة تكون دائماً بوقت المقابلة، ولا ينعقد الاختصاص للرؤساء السابقين على هذا اليوم المخصص لإجراء المقابلة، فعلى الرئيس المباشر المختص بالمقابلة الأخذ بآراء هؤلاء الرؤساء السابقين أو أن يطرح آراءهم جانباً فالأمر متروك له<sup>(٤)</sup>.

ويتضح من خلال ما تقدم أن المشرع الفرنسي يعتد في وضع تقرير تقييم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس المباشر وقت إعدادة حتى وإن تغير هذا الرئيس، بل وحتى وإن تعددوا الرؤساء الإداريين فالعبرة إذاً في وقت لقاء المقابلة المهنية لا بالوقت الذي يكون فيه المشرف المباشر يمارس سلطته الرئاسية مع المرؤوس.

(١) CE.NO287453, du 6 de'ccmbrc2006.

(٢) يراجع حكم مجلس الدولة الفرنسي بتاريخ ١٩٦٦/٠١/٠٧ في قضية cape'ran مشار إليه لدى د. محمد سعيد أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ١٢١.

(٣) يراجع في ذلك مقال بعنوان [www.etrulaires.cdg77.fr/Evaluation-des-agents-territoriaux-](http://www.etrulaires.cdg77.fr/Evaluation-des-agents-territoriaux-) منشور على الموقع الإلكتروني، شوه بتاريخ ٢٠٢٤/٠٤/٠١.

(٤) A.T.DE MELUN, NO 1300771, Audience du 19 novembre 2015.

ويتفق الباحث مع هذا المبدأ الذي أرساه مجلس الدولة الفرنسي، من حيث انعقاد الاختصاص للرئيس المباشر بوقت إجراء المقابلة المهنية، إلا أن الباحث يرى أن هذا الحكم قد أصاب في جانب وأخطأ في جانب آخر، حيث إنه لا يجب إغفال ملاحظات الرؤساء المباشرين في حال تعددهم عن المدة التي قضاها الموظف تحت رئاستهم بحجة أن الموظف أصبح خاضعاً لرئاسة رئيس آخر صادف إجراء المقابلة المهنية أثناءها، حيث أنه من الممكن أن تكون المدة التي يكون فيها الرئيس المباشر القائم على إجراء المقابلة المهنية رئيساً للموظف في مدة أقل بكثير من الرؤساء السابقين، وبالتالي فإن هذا التقييم هنا لن يكون محققاً لأهدافه من حيث الواقعية، لذلك يرى الباحث بوجوب اعتداد الرئيس المباشر الجديد والقائم على عملية التقييم بتقارير أو ملاحظات الرؤساء السابقين للموظف عن المدة التي قضاها تحت رئاستهم عند وضع تقريره وأن تكون تلك الملاحظات محل إلزام عليه عند تقييم أداء الموظف النهائي.

#### رابعاً: تفويض الغير في تقييم أداء الموظف العام.

المبدأ العام في إجراء المقابلة المهنية في فرنسا إن الشخص المختص بإجراء المقابلة المهنية هو الرئيس المباشر للموظف، فهذه المهمة لا يمكن أن يتم تفويضها إلى شخص آخر أو مدير آخر.

وهذا ما أكدته المحكمة الإدارية الاستئنافية (Nanci) والتي طعن أمامها من قبل أحد الموظفين والذي يعمل في أحد المستشفيات ضمن فريق علماء النفس، وكان طعنه على القرار الصادر في ٢٠٠٣/٧/١ من كبار الأطباء الرئيسيين بناء على تفويض من مدير المستشفى، وقال أنهم غير خاضعين لكبار الأطباء الرئيسيين وبالتالي لا يجوز لهم وضع تقارير تقييم أداء عنهم، وأكدت المحكمة على أنه لا يجوز تفويض سلطة مدير المستشفى في وضع تقارير تقييم أداء الأخصائيين النفسيين إلى كبار الأطباء الرئيسيين، واستندت المحكمة إلى المادة (٦٥) من القانون رقم ٣٣-٨٦ المؤرخ في ١٩٨٦/٩ والتي نصت على ((سلطة وضع الملاحظات والتقييمات العامة التي تعبر عن القيمة المهنية لموظفي الخدمة المدنية.. إلى الجهة التي تملك سلطة التعيين))، وذلك بعد أخذ رأي المشرف (المراقبين)، وبذلك فإن مدير مركز مستشفى sarrcguemines، الذي يتمتع بسلطة وضع الملاحظات والتقييمات المتعلقة بالأخصائيين النفسيين في الخدمة العامة في المستشفيات الذين يمارسون واجباتهم في الفرق الطبية المختلفة، ولا يمكن تفويض سلطته الهرمية لكبار المسؤولين الطبيين، ولا السلطة التي يختص بها لإجراء تقييمهم المهني من أجل تسجيل

النقاط الخاصة بهم، ونتيجة لذلك فإن قرار مدير مركز المستشفى، والذي قام بهذا التفويض يكون مشوب بالبطلان<sup>(١)</sup>، وقد قامت المحكمة بإلغاء القرار.

إلا أن هنالك من يرى بجواز تفويض الاختصاص بإجراء المقابلة المهنية لرئيس آخر غير الرئيس المباشر بشرط الحصول على موافقة مكتوبة من الموظف والرئيس المباشر له<sup>(٢)</sup>.

والباحث لا يتفق مع هذا الرأي، لكون الاختصاص بإجراء المقابلة المهنية التي على ضوئها سيتم إعداد التقرير هي من اختصاص الرئيس المباشر والذي بينا بأنه هو الأجدر بتقييم كفاءة مرؤوسيه لتعامله المستمر معهم والأدري بعملهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وتفويض الغير بممارسة هذا الاختصاص يتنافى مع الموضوعية والشفافية في وضع تقرير تقييم الأداء الوظيفي.

أما في الحالة التي يرفض فيها الموظف إجراء المقابلة المهنية مع الرئيس المباشر، فإنه من المعلوم أن المقابلة المهنية مع الرئيس المباشر في التشريع الفرنسي لها أثر كبير في وضع القيمة المهنية (التقييم)، وامتناع الموظف عن خوضها قد يؤثر سلباً على نتيجة تقييم الأداء، وعند امتناع الموظف عن خوض المقابلة يجب على الرئيس المباشر استكمال إجراءات وضع التقييم بمفرده مستعيناً بتقرير الموظف السابق على هذه المقابلة وبملف خدمته وما حققه من إنجازات وأهداف خلال فترة تقييمه السابقة، بشرط إثبات امتناع الموظف عن إجراء لقاء التقييم وذلك بعد إعلانه قانوناً بموعد اللقاء<sup>(٣)</sup>، فبالتالي يجب أولاً على الرئيس المباشر التنبيه على الموظف بالعواقب التي تترتب على عدم خوضه لهذه المقابلة، وإذا أصر على عدم خوض المقابلة يتم تقييم أدائه من جانب واحد (قبل الرئيس المباشر) بالإضافة إلى توقيع عقوبة تأديبية عليه نتيجة لعدم التزامه بأوامر طاعة رئيسه<sup>(٤)</sup>.

---

(١) CAA de Nancy.le're chambre-formation, a' 3, du22juin 2006,04NC00897, ine'dit au recueil Lepon.

(٢) et le compte rendu d,entretien profrssionnel BIATS Guide d,utillstion,Universite' deP,DRH- Janvier2017,p.3.

(٣) et le compte rendu d,entretien profrssionnel BIATS Guide d,utillstion,Universite' deP,DRH- Janvier2017,ibid. p.5.

(٤) المادة (٢٨) من القانون رقم ٨٣-٦٣٤ بتاريخ ١٣/٠٧/١٩٨٣ إذ نص على أن ((أي مسؤول بغض النظر عن رتبته في التسلسل الهرمي، هو المسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه، ويجب عليه الإمتثال لتعليمات رئيسه (...)).

## الفرع الثاني

### الجهة الإدارية التي تتولى اعتماد التقييم

عند انتهاء الرئيس المباشر من إعداد ووضع نتائج تقرير تقييم الأداء للموظف المراد تقييمه، عليه بعد ذلك عليه أن يرفعه إلى جهات أعلى في التسلسل الإداري للنظر فيه على النحو الآتي:

#### أولاً: تعديل تقرير تقييم أداء الموظف العام عند عرضه للاعتماد.

أوجب المشرع الفرنسي على الرئيس المباشر بعد إجرائه للمقابلة، بأن يضع تقييماً عاماً يبين فيه القيمة المهنية للموظف، ومن ثم عليه إرسال ذلك التقرير إلى الرئيس الأعلى من أجل قراءته وإبداء ملاحظاته ومن ثم التصديق عليه<sup>(١)</sup>، وإن كان القانون أجاز للرئيس الأعلى أن يبدي ملاحظاته على تقرير أداء الموظف بعد إتمام المقابلة المهنية، فهل يجوز له أن يقوم بتعديل هذا التقرير؟

أجابت المادة (٦) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة على هذا التساؤل إذ نصت على أنه ((يجوز للمسؤول أن يطلب مراجعة محاضر المقابلة المهنية إلى السلطة الهرمية، ويمارس هذا الطعن الهرمي في غضون خمسة عشر يوماً واضحة من إخطار الموظف بتقرير المقابلة. وعلى السلطة الهرمية أن تخطر ردها خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ طلب مراجعة محاضر المقابلة المهنية...))<sup>(٢)</sup>.

وبالتالي فإن الرئيس الأعلى باعتباره سلطة اعتماد فله الحق في تعديل التقرير بشرط أن يمارس هذا الحق خلال خمسة عشر يوماً تبدأ من تاريخ إخطار الموظف بتقرير المقابلة، ويجب على الرئيس أن يقدم ذلك الطلب إلى السلطة الهرمية ويجب عليها أن تخطر الرئيس الأعلى بردها سواء أكان بقبول طلب التعديل أو رفضه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ طلب مراجعة محاضر المقابلة المهنية.

هذا وقد قضت المحكمة الإدارية بـ (VERSAILLES) برفض استئناف أحد الموظفين التي تطعن على التقرير الصادر عن عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤ بحجة أن المدير الأعلى قد قام بخفض التقدير من ممتاز إلى جيد جداً بعد مراجعته، وبرر أن هذا التخفيض يسند على كثرة مشاكل الطلبة

---

(١) المادة (٤) والمادة (٢) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة.

(٢) والمقصود بالمسؤول في هذه المادة هو المسؤول الأعلى للمسؤول المباشر.

مع زملائهم مما يستدعي تخفيض تقدير تقرير السيدة...، مما حد بقضاء المحكمة إلى رفض الاستئناف<sup>(١)</sup>.

وبناءً على ما تقدم فإن الرئيس الأعلى للرئيس المباشر لا تتحصر سلطته فقط في مراجعة التقرير، بل له أيضاً أن يعدل نتائجه سواءً برفعها أو تخفيضها، وقد جاء في التعديل الأخير لعام ٢٠٢١، أنه كذلك له أن يطلب المراجعة من اللجنة الإدارية المشتركة من تلقاء نفسه<sup>(٢)</sup>.

#### ثانياً: اعتماد التقييم من قبل الجهة المختصة بالاعتماد.

نصت المادة (٤) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ في ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة على أن ((يضع تقرير المقابلة المهنية ويوقعه المشرف المباشر للموظف. ويجب أن يتضمن تقييماً عاماً يعبر عن القيمة المهنية الأخيرة. وتبلغ إلى المسؤول ليكملها، عند الاقتضاء، بملاحظات ويشار إليه من قبل السلطة الهرمية، التي يجوز لها، إذا رأت ذلك مفيداً، أن تبدي ملاحظاتها الخاصة ويبلغ التقرير إلى المسؤول الذي يوقع عليه للتصديق على أنه قرأه، ويعيده إلى السلطة الهرمية التي تضعه في ملفه))<sup>(٣)</sup>.

ومن خلال ما تقدم يتضح جلياً بأن سلطة اعتماد تقرير تقييم الأداء لا تكون من قبل الرئيس المباشر، بل من قبل المسؤول أي الرئيس الأعلى للرئيس المباشر، وعلى ذلك يجب على الرئيس المباشر فور انتهائه من المقابلة المهنية أن يقوم بالتوقيع على تقرير الموظف، على أن يتضمن هذا التقرير تقييماً عاماً يعبر عن القيمة المهنية، ومن ثم إرسال هذا التقرير إلى الرئيس الأعلى ليكمل إجراءات التقييم وله أن يبدي ملاحظاته عليه كما أجاز له القانون، ومن ثم الاعتماد النهائي.

### المطلب الثاني

#### السلطة المختصة بتقييم الأداء في مصر

تتعدد المراحل وتتعاقد في إعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي بدءاً من تحديد السلطة المختصة بوضع نظام الأداء الوظيفي وصولاً إلى صيرورته النهائية، وفيه تتمتع جهاته في التعبير عن إرادتها

---

(١) CAA, VERSAILLES NO16VE03851-16VE03852-2019-06-13.

(٢) المادة (٢) من مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١. إذ نص على أنه ((وبناءً على طلب المسؤول، يجوز للجنة الإدارية المشتركة التي ينتمي إليها أن تطلب مراجعة تقرير المقابلة المهنية)).

(٣) المادة (٤) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة.

بسلطة تقديرية واسعة لا يحدها سوى قيود المشروعية<sup>(١)</sup>، ويمر التسلسل الإداري الذي من خلاله يتم إعداد تقرير الأداء الوظيفي بعدة مراحل في مصر حسب المواد المنصوص عليها في تشريعات الخدمة المدنية والتمثلية في الرئيس المباشر ومن ثم الرئيس الأعلى وبعدها لجنة الموارد البشرية أو السلطة المختصة بالاعتماد.

ولتوضيح تلك المراحل سيقسم هذا المطلب إلى فرعين الأول لتحديد السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء في مصر والثاني لبيان الجهة الإدارية معتمدة التقرير.

### الفرع الأول السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء

سيتناول هذا الفرع السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي في مصر على النحو الآتي:

#### أولاً: الجهة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي.

يعد اختيار الجهة المنوط بها وضع نظام تقييم الأداء هو المعيار الذي من خلاله يُقاس نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي من عدمه، لأنه يتعين أن يتوافر لدى واضع التقرير المعلومات الإدارية الكافية عن عمل الجهة الإدارية وكذلك السلوك الوظيفي للموظف، حتى يكون تقييمه للموظف معبراً تعبيراً حقيقياً عن أدائه الوظيفي<sup>(٢)</sup>.

كما وأن تقييم أداء الموظفين وجودة الخدمات التي يقدمونها للجمهور من خلال المرفق العام هو من اختصاص السلطات الرئاسية، لذلك نص المشرع في المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية في فقرتها الأولى على أنه ((تضع السلطة المختصة نظاماً يكفل تقويم أداء الموظف بالوحدة بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها..))<sup>(٣)</sup>.

والمقصود بالسلطة المختصة وفقاً لأحكام هذا القانون الوزير، أو المحافظ، أو رئيس مجلس إدارة الهيئة بحسب الأحوال<sup>(٤)</sup>، وقد أطلق المشرع المصري تعبير السلطة المختصة بصفة عامة

(١) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٣٦٨.

(٢) د. محمد عوض فرج، تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مرجع سابق، ص ٢٣٦١.

(٣) المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٤) المادة (٢) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

دون أن يحدد أو يترك الحرية لكل جهة إدارية على حده تحديد تلك السلطة وفقاً لظروفها ونوعية العمل بها، على أن يكون لها وضع النظام الأساسي لتقييم الأداء لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات وفقاً لللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية<sup>(١)</sup>.

وهذا ما أكدته محكمة القضاء الإداري حيث جاء في حيثيات حكمها ((ومن حيث إن مفاد ما تقدم أن المشرع وضع تنظيمًا متكاملًا لقياس كفاية الأداء للعاملين المدنيين بالدولة، حيث أعطى السلطة المختصة كسلطة لصنع نظام يكفل قياس كفاية الأداء يختلف من جهة لأخرى تبعاً لاختلاف طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها ونوعية الوظائف بها، ووضع ضوابط واجبة التطبيق فقد وضع هذا النظام...))<sup>(٢)</sup>.

وبالتالي فإن المشرع المصري قد أخذ بتنوع نماذج تقارير تقييم الأداء لكل وحدة على حده بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الوحدة أو الجهة الإدارية<sup>(٣)</sup>، وبما لا يخل بالنظام الأساسي، فلكل وحدة إدارية أن تضع نموذجاً يكفل تقييم أداء موظفيها العاملين فيها بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها ونوعية الوظائف فيها.

كما والواضح من خلال ما تقدم أن المختص بوضع نماذج لتقييم أداء كافة الموظفين بالوحدة الإدارية هو السلطة المختصة والمتمثلة بالوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة بحسب الأحوال، ومدة العمل بهذا النموذج لا تقل عن ثلاث أعوام، ولا يجوز تغييره إلا بعد فوات هذه المدة.

---

(١) وجاءت المادة (٦٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر على أنه ((تعد إدارة الموارد البشرية نموذج تقييم الأداء، ولا يعد نافذاً إلا بعد اعتماده من السلطة المختصة، ولا يجوز تعديله إلا بعد مرور ثلاث سنوات على الأقل أو موافقة الجهاز ويعلن فور اعتماده على الموقع الإلكتروني للوحدة بلوحة الإعلانات بها))، وتأكيداً على ذلك صدر الدليل الإرشادي لنظام تقييم الأداء الصادر بموجب القرار الوزاري رقم ٦٣ لسنة ٢٠١٩ بتاريخ ٢٠١٩/٥/٢ بالجريدة الرسمية المصرية، الوقائع المصرية - العدد ١٠٠ تابع (أ) في ٢ مايو ٢٠١٩ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، متضمناً النص على ذلك، حيث نص في صدر المادة الأولى على أن ((... تضع السلطة المختصة نظاماً متكاملًا لتقييم أداء الموظف العام، بما يكفل الدقة التامة في قياس أداء وسلوك الموظف وصولاً للمنحنى الطبيعي للأداء)).

(٢) محكمة القضاء الإداري، الحكم رقم ٧٥٤١١، س ٧٦ ق، جلسة ٢٥/٥/٢٠١٥، حكم غير منشور.

(٣) المادة (٦٩) والمادة (٧١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

## ثانياً: المختص بإعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي.

سار المشرع المصري على نهج المشرع الفرنسي بعدم النص صراحة على الشخص المعني بإعداد تقارير تقييم الأداء للموظف العام في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، سواء أكان من شاغلي الوظائف القيادية أو ما دونها، بل اكتفى ببيان إجراءات وضع تقارير تقييم الأداء، ويرى البعض أن ذلك يعد أمراً غير مستحسن من قبل المشرع. إذ إنه كان يتعين عليه أن يحدد صراحة من هو الشخص المختص بوضع التقارير وألا يترك مجالاً للاجتهاد في هذا المجال والرجوع إلى التشريعات الملغية لكي يستمد منها اختصاص أو تنظيم مسألة ما<sup>(١)</sup>.

ومما لا شك فيه أن الرئيس المباشر هو أجدر شخص منوط به وضع وإعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي، وذلك وفق ما جاء بقوانين الوظيفة العامة المتعاقبة في مصر واجتهادات الفقهاء وأحكام القضاء في ذلك، والتي يمكن إجمالها في الآتي<sup>(٢)</sup>:

١. حددت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الملغي رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥ والصادر بقرار مجلس الوزراء بالقرار رقم ٢٩١٢ لسنة ٢٠١٥ أن الرئيس المباشر هو المختص بوضع تقارير تقييم الأداء في المواد (٧٣) و(٧٤)<sup>(٣)</sup>.
٢. إجماع غالبية الفقه على أن الرئيس المباشر هو الأكفأ على تقييم أداء ونشاط مرؤوسيه وذلك بحكم إشرافه اليومي المستمر على أعمالهم، فضلاً عن إلمامه بصفتهم وميولهم من

---

(١) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ١٣٥.

(٢) المرجع نفسه، ص ١٣٦.

(٣) حددت المادة (٧٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر على أن الشخص المعني بوضع التقرير السنوي لتقييم أداء الموظف العام من غير شاغلي الوظائف العليا والإدارة التنفيذية العليا هو الرئيس المباشر وذلك خلال الأسبوع الأول من شهر يونيو على النموذج المعد لهذا الغرض، على أن يعرض التقرير على الرئيس الأعلى للاعتماد، وله الحق في تقرير ما يراه وله تعديل التقرير بقرار مسبب، بعد المناقشة مع الرئيس المباشر، ثم بعد ذلك يعرض على لجنة الموارد البشرية للنظر في اعتماده من السلطة المختصة، ولأي منهما تعديل التقرير بقرار مسبب. وجاء في المادة (٧٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر أن الشخص المختص بوضع التقرير السنوي لتقييم أداء الموظف العام من شاغلي الوظائف العليا والإدارة التنفيذية العليا هو الرئيس المباشر وذلك خلال الأسبوع الأول من يونيو على النموذج المعد لهذا الغرض والمرسل إليه من إدارة الموارد البشرية، على أن يعرض التقرير على لجنة ووظائف الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لتقرير ما تراه، وله تعديل التقرير بقرار مسبب، بعد المناقشة مع الرئيس المباشر، ثم بعد ذلك يرفع التقرير السنوي إلى السلطة المختصة لاعتماده، ولها تعديل هذا التقرير بقرار مسبب.

واقع التعامل اليومي معهم، بشرط التزامه بالموضوعية والمعرفة التامة بالأعمال التي يتم من خلالها تقييم أداء المرؤوسين على أساسها<sup>(١)</sup>.

٣. استقرت أحكام المحكمة الإدارية العليا على أن تقدير عناصر تقييم أداء الموظف العام ينعقد للرئيس المباشر<sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من عدم النص صراحة على اختصاص الرئيس المباشر بإعداد التقارير السنوية لتقييم أداء الموظف العام، إلا أنه يمكن القول أنه وفقاً لمبدأ مسؤولية السلطة الرئاسية فإن المشرع قد ألزم الرئيس المباشر بعدة مسؤوليات وصلاحيات مما يفهم منه بأنه هو الشخص المختص<sup>(٣)</sup>، والقائم على تقييم أداء مرؤوسيه، وهو المكلف بذلك لكونه أقرب وأدرى الرؤساء بكفاءة الموظف الذي يعمل ضمن الدائرة التي يرأسها.

### ثالثاً: مدى جواز التفويض في وضع تقييم أداء الموظف العام.

الأصل العام في تقييم أداء الموظف العام أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء موظفيه، بنفسه ولا يفوض شخص آخر بالقيام بذلك الإجراء، إذ أنه لا يجوز تفويض الاختصاص في وضع

- 
- (١) د. محمد سعيد أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ١١٩، د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٧٦.
- (٢) المحكمة الإدارية العليا بمصر، الطعن رقم ٢٦٣٣٠، س ٦٢، جلسة بتاريخ ٢٠١٧/٠٨/١، حكم غير منشور.
- (٣) والمسؤوليات هي:

١. تدوين ملاحظاته كل ثلاثة أشهر عن أداء مرؤوسيه من سلبيات وإيجابيات في السجل الذي تعدده إدارة الموارد البشرية (إلكتروني أو ورقي)، وعليه أن يستعين بهذا السجل عند إعداد تقارير تقييم الأداء ويكون أساساً في البت في التظلمات من نتائج التقييم للمرؤوسين. المادة (٧٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.
٢. إجراء تقييم أداء مبدئي للموظف مرتين كل ستة أشهر. المادة (٧٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.
٣. إخطار الموظف على الموقع الإلكتروني للوحدة، أو بخطاب مسجل على عنوانه بما تلاحظ عليه من إهمال أو تقصير أو أوجه ضعف وينبه عليه للعمل على إزالتها. المادة (٧١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.
٤. أن يقوم بدعوة كافة مرؤوسيه على الموقع الإلكتروني بالوحدة وبلوحة الإعلانات الخاصة بها خلال ثلاثة أشهر الأخيرة من السنة المالية لوضع أهداف ومعدلات أداء الوحدة والموظفين خلال السنة القادمة. المادة (٧٢) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

التقرير، إذ أن التفويض لا يكون إلا بنص قانوني يستند إليه قرار التفويض ولا يستدل عليه إلا بأدوات تعبر عنه صراحة<sup>(١)</sup>.

وترتيباً على ما تقدم فإنه لا يجوز وضع تقرير تقييم أداء الموظف العام، إلا من قبل الرئيس المباشر وقت إعداد التقرير وإن تعددوا الرؤساء الذين يعمل الموظف معهم خلال سنة التقييم، بل ولو عمل معهم لأغلبه، هذا ما قرره المحكمة الإدارية العليا في مصر إذ جاء في أحد أحكامها على أن ((..قضاء هذه المحكمة قد استقر على أن الرئيس المباشر القائم المنوط به وضع تقرير كفاية الموظف هو الرئيس المباشر القائم بالعمل فعلاً وقت إعداد التقرير، وذلك بغض النظر عن طول أو قصر المدة التي قضاها في وظيفته، دون من عداه من الرؤساء السابقين الذين زالت ولايتهم في مباشرة اختصاصات هذه الوظيفة في هذا الشأن لمن حل محلهم فيها واستمر في ممارسته اختصاصاتها حتى التاريخ المعين لإعداد التقارير السرية..))<sup>(٢)</sup>.

أما في حال حلول رئيس جديد محل الرئيس السابق لسبب أو لآخر فإن الاختصاص يكون للرئيس الجديد هذا ما ذهبت إليه المحكمة الإدارية العليا في أحد أحكامها<sup>(٣)</sup>، كما أنه لا يمكن عهد وضع التقرير إلى رئيس سابق لم يعد مختصاً بشيء من واجبات الوظيفة، حتى وإن كان ذلك الرئيس قد أشرف على الموظف خلال السنة التي يوضع عنها التقرير كلها أو أكثرها<sup>(٤)</sup>.

---

(١) د. محمد عوض فرج، دور قضاء المشروعية في الحد من سلطة الإدارة التقديرية (دراسة مقارنة)، ط١، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ١٤٢ وما بعدها، وذهبت المحكمة الإدارية العليا في مصر إلى أنه ((حيث إنه الواضح مما تقدم أن ... سالف الذكر قد أناط برئيس المصلحة سلطة التعقيب على تقدير الرئيس المحلي في التقارير السنوية التي توضع عن العاملين باعتبار أن هذا العمل يدخل في اختصاص وظيفته، وقد قام المشرع بهذا التحديد لمصلحة عامة ارتأها، فألزم رئيس المصلحة بأن يمارس هذا الاختصاص بنفسه ولم يجز له التفويض))، المحكمة الإدارية العليا، طعن ٢٠١٦، س ١٩ ق، جلسة ١٩٥٧/٠٦/٢٢، س ٢٢، ج ١، ص ٤٥٦، حكم غير منشور.

(٢) المحكمة الإدارية العليا المحكمة الإدارية العليا، طعن ١٤١٨، س ١٦ ق، ١٠/٢/١٩٧٩، مجموعتها في ١٥ سنة، ج ٣، ص ٢٥٨٢، غير منشور.

(٣) ذهبت المحكمة الإدارية العليا بمصر في أحد أحكامها للتعرض لمثل هذه الحالة بقولها ((...أن تقرير الكفاية يمر بعدة مراحل قبل عرضه على لجنة مديري... وأولى هذه المراحل إعداد التقرير بمعرفة الرئيس المباشر ثم عرضه على الرئاسة التالية بحسب التدرج الوظيفي المعمول به والرئيس المباشر والمدير المحلي ورئيس المصلحة المختص بوضع التقرير هو الذي يشغل وظيفته وقت إعداد التقرير، وأثر ذلك أنه إذا زالت عنه ولاية مباشرة اختصاصات الوظيفة انتقلت ولاية الوظيفة ومن بينها الاختصاص بوضع التقرير إلى من حل محله ومارس اختصاصه حتى تاريخ إعداد التقرير ..))، المحكمة الإدارية العليا بمصر، طعن ٣٠٨٣، لسنة ٢٩ ق، ١٣/٤/١٩٨٦، ص ١٧٥، حكم غير منشور.

(٤) المحكمة الإدارية العليا في مصر، طعن ٣٠٥، لسنة ١٧ ق، ٢٢/٠٤/١٩٧٨، ص ٢٥٨٣-٢٥٨٤، حكم غير منشور.

إلا أن الباحث يرى بأنه من المناسب أن يلزم الرئيس المباشر الذي عقد له الاختصاص بتقدير كفاءة الموظف في وقت إعداد التقييم بالأخذ برأي الرؤساء الآخرين الذين تعاقبوا في رئاسته خلال السنة التقييمية، وتقديراً لاحتمالات تعذر ذلك لسبب أو لآخر، فإنه يمكن تكليف الرئيس المباشر الذي ترك موقعه قبل أن يحين موعد إعداد التقرير السنوي بأن يعد مذكره أو تقرير برأيه في أداء من عمل من الموظفين تحت رئاسته المباشرة ثم يتم درج ذلك التقرير بملفات خدمتهم لتكون في حينه تحت نظر الرئيس المباشر المختص بوضع التقرير. وذلك حتى يأتي تقرير هذا الأخير لمجمل عناصر أداء الموظف طوال السنة محل التقييم أقرب إلى الحقيقة والواقع، خاصة وأنه قد يحدث أن يمضي الرئيس المباشر في رئاسة الموظف أغلب السنة ثم يحل محل هذا الرئيس رئيس آخر عند قرب ميعاد وضع التقرير.

وإن كان من الثابت أن تقدير الرئيس يجب أن يتم اعتماده على ما هو ثابت من الأوراق والسجلات وعلى الأخص ملف الخدمة، ولكن يجد علم الرؤساء السابقين وانطباعهم عن الموظف مكاناً أيضاً بين مصادر التقدير.

أما عن مسألة امتناع الموظف عن التوقيع على تقرير تقييم أدائه فإن المشرع قد نظم ذلك في المادة (٨٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية إذ نص على أن ((.. وفي حالة إعلان الموظف ورقياً وامتناعه عن تسلم صورة من تقرير تقويم أدائه والتوقيع بما يفيد ذلك، يتأثر على أصل التقرير بذلك))<sup>(١)</sup>.

## الفرع الثاني

### الجهة الادارية التي تتولى اعتماد التقييم

بعد إعداد تقرير تقييم الأداء للموظف بواسطة الرئيس المباشر على النحو المقرر، يصعد التقرير بعد ذلك إلى مستويات وظيفية أعلى للنظر فيما تضمنه من تقدير لكفاءة الموظف العام للتعقيب عليه ومن ثم اعتماده.

### أولاً: التعقيب على التقييم من قبل الجهة المختصة بالاعتماد.

يقوم الرئيس المباشر فور انتهائه من التقييم بعرضه على الرئيس الإداري الأعلى مباشرة في التدرج الرئاسي، ومن ثم يعرض على لجنة الموارد البشرية أو السلطة المختصة بحسب الأحوال،

---

(١) المادة (٨٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

فبعد انتهاء الرئيس المباشر من تقرير تقييم أداء الموظف يقوم بعرضه على الرئيس الأعلى، وفقاً للمادة (٧٣/٢) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية والتي نصت على أن يتم ((تقويم أداء الموظف مرتين.. على أن يتم اعتماد هذين التقريرين من الرئيس الأعلى خلال النصف الثاني من ذات الشهرين))<sup>(١)</sup>، ومن بعدها يعرض على لجنة الموارد البشرية أو يجد طريقة مباشرة إلى السلطة المختصة تبعاً للمستوى الوظيفي المتعلق به<sup>(٢)</sup>.

والعرض على لجنة الموارد البشرية يكون بالنسبة لتقارير شاغلي وظائف المستوى الأول (ب) فما دونها: وفقاً لما نصت عليه المادة (٢/٤) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على أن ((تخص اللجنة بالنظر في التعيين في الوظائف من المستوى الأول (ب) فما دونها، ومنح العلاوات لشاغليها ونقلهم خارج الوحدة واعتماد تقارير تقويم أدائهم))، إلا أنه وقد نص القانون ذاته في المادة (١/٢٦) على أن ((تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف بصورة من تقرير تقويم أدائه بمجرد اعتماده من السلطة المختصة)) وبالتالي كان نص المادة (١/٨٠) من لائحته التنفيذية ينص على أن ((تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف إلكترونياً، أو ورقياً بصورة من تقرير تقويم أدائه وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماده من السلطة المختصة))<sup>(٣)</sup>، وذلك بإطلاق تعبير صاحب فبالتالي فإن الاختصاص بالاعتماد يكون للسلطة المختصة إلى كافة المستويات الوظيفية بغير تفريق في هذا الخصوص بين الأعلى والأدنى منها -فإن اعتماد لجنة الموارد البشرية- المقصود بنص المادة (٢/٤) من القانون فيما يتعلق بتقارير تقييم أداء شاغلي وظائف المستوى الأول (ب) فما دونها، سيكون بذات وضع ((اعتماد)) الرئيس الأعلى لتقارير الرئيس المباشر في تطبيق المادة (٢/٧٣) من لائحته التنفيذية، أي كمرحلة تعقيب وليس اعتماد مكسباً للتقرير صفة النهائية ولإسناد الاختصاص بالاعتماد يكون إلى السلطة المختصة<sup>(٤)</sup>.

ولكن إذا توسطت لجنة الموارد البشرية على هذا النحو بين الرئيس الأعلى والسلطة المختصة، كجهة تعقيب خصها قانون الخدمة المدنية (٢/٤) بذلك بالنسبة لتقارير شاغلي وظائف المستوى الأول (ب) فما دونها، فإن معنى ذلك أن تقارير شاغلي الوظائف الأعلى - وظائف المستوى (أ) أي الوظائف الإشرافية، الوظائف القيادية شاملة صعوداً إلى وظائف (مدير عام،

(١) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٣٩٣.

(٢) المرجع نفسه، ص ٣٩٣.

(٣) المادة (١/٨٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٤) المادة (٢/٧٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

العالية، الممتازة) ستصعد مباشرة من الرئيس الأعلى إلى السلطة المختصة، تعقيباً واعتماداً إذ هي جامعة بينهما<sup>(١)</sup>، كما سنبينه.

### ثانياً: اعتماد التقييم من قبل الجهة المختصة بالاعتماد.

إذا كانت لجنة الموارد البشرية كما تبين لنا سابقاً أنها لجنة تعقيب وليست لجنة اعتماد نهائي لتقرير تقييم أداء الموظف العام، فإن السلطة المختصة هي سلطة جامعة بين التعقيب والاعتماد على التقرير المرفوع لها من قبل الرئيس الأعلى أو من قبل لجنة الموارد البشرية على خلاف ما جاء في القانون السابق من دور لجنة شئون العاملين.

والدور الذي تقوم به السلطة المختصة والمتمثلة كما بينا سالفاً في (الوزير - المحافظ - رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة)<sup>(٢)</sup>، كسلطة تعقيب واعتماد في ذات الوقت، وذلك بالنسبة لشاغلي كافة المستويات الوظيفية، وكذلك بالتبع ما جاء في المادة (١/٢٦) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ والمادة (١/٨٠) من لائحته التنفيذية، في شأن إعلان تقرير تقييم الأداء إلى الموظف بواسطة إدارة الموارد البشرية، واللذان جاء فيهما على أن يتم إعلان الموظف بتقييم أدائه بمجرد (اعتماده من السلطة المختصة)، وذلك بإطلاق العبارات فيصرف الحكم إلى المطلق<sup>(٣)</sup>.

---

(١) المادة (٢/٤) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.  
(٢) المادة (١/٢) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.  
(٣) والسلطة المختصة تقوم بهذا الدور بالنسبة لكافة طوائف الموظفين الخاضعين لنظام تقييم الأداء الوظيفي على هذا النحو لأول مرة، بعد أن كانت لجنة شئون العاملين صاحبة هذا الاختصاص في كافة التشريعات السابقة لقانون الخدمة المدنية، فلم يكن للسلطة المختصة اختصاص اعتماد تقارير الأداء إلا بصورة جزئية فقط، وفي فترة العمل بقانون العاملين المدنيين بالدولة، وذلك بالنسبة لشاغلي وظائف الدرجة الأولى، وأما بالنسبة لشاغلي وظائف الإدارة العليا فإن اختصاص اعتماد بياناتهم من قبل السلطة المختصة، وفي هذا الإطار العام لأوضاع سابق الحال كان طبيعياً أن تكتسب لجنة شئون العاملين أهمية كبيرة في مجال تقدير كفاءة الأداء وتبعاً لأن نطاق اختصاصها في المجال كان يضم القطاع الأوسع من العاملين، ولاستطالة زمن تمتعها بهذا الاختصاص عبر كافة نظم التوظيف السابقة على قانون الخدمة المدنية، مما جعلها من المعالم الرئيسية والتقليدية لنظام تقييم الأداء، حيث كانت فيه بهذه المثابة المرجع النهائي ونهاية المطاف لتقرير تقييم الأداء، د. محمد فؤاد عبدالباسط، تقييم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٤٠٣-٤٠٨، ويراجع كذلك المادة (٤/٤) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي)، -ولجنة شئون العاملين في هذا القانون هي ذاتها لجنة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦-، وحلت المادة (٢٨) وفق التعديل الذي أورد بهذا الخصوص في القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ على المادة (٢٨) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي)، محلاً للفقرة (٩) من هذه المادة والتي أناطت للسلطة المختصة اعتماد تقارير وظائف الإدارة العليا، والتي تعدل بالتبع المادة

أما عن دور لجنة الموارد البشرية فإنه وفقاً لقانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، فإن لجنة الموارد البشرية -شئون العاملين سابقاً- تقوم بدور مرحلي - تعقيباً- لم تعد فيه بطبيعة مرحلتها الجديدة (المرجع النهائي ونهاية المطاف) في عملية تقييم أداء الموظف، وإنما حلقة من حلقات مسار الإجراء في عملية التقييم، على خلاف دور السلطة المختصة والتي أصبحت بذلك في موقع لا يمكن أن يعتبر قرار التقييم مستكماً مراحل إصداره ومقومات تكوينه في حيز الوجود إلا باعتماده من قبلها<sup>(١)</sup>.

وأما بشأن ما تضمنته المادة (٢/٤) من قانون الخدمة المدنية باختصاصات لجنة الموارد البشرية تعلقاً باختصاصاتها من أنه ((تختص اللجنة بالنظر في الوظائف من المستوى الأول (ب) فما دونها، ومنح العلاوات لشاغليها ونقلهم خارج الوحدة اعتماد تقارير أدائهم...)) وهي بصيغة مقارنة لما جاء في المادة (٤/٤) من قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ (الملغي) والذي جرت عبارته في شأن اختصاصات لجنة شئون العاملين بأن ((تختص اللجنة بالنظر في تعيين ونقل وترقية ومنح العلاوات الدورية والتشجيعية العاملين شاغلي وظائف الدرجة الأولى فما دونها واعتماد تقارير الكفاية المقدمة عنهم))<sup>(٢)</sup>.

فإنه يتضح من خلال استقراء النصين بأنهما وإن استعملتا ذات التعبير ((اعتماد)) لتوصيف دور لجنة الموارد البشرية ولجنة شئون العاملين في تقدير كفاءة أداء الموظفين، إلا أن ذلك لا يبدو بنفس المراد من التعبير، فتعبير الاعتماد المقصود في المادة (٤/٤) من قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ (الملغي) هو اعتماد وقرار عدت به لجنة شئون العاملين وهو المرجع النهائي ونهاية المطاف في مسار تقييم الأداء كما تم الإشارة إليه، لأن مجمل النصوص ذات الصلة في القانون ولائحته التنفيذية كانت بإطار ذات المعنى والمدلول، فمن ثم وضع سلطة اللجنة بهذا الخصوص بما أسنده لها من نص المادة (٤/٤) المشار إليه من سلطات الاقتراح والتوصية<sup>(٣)</sup>.

فبعد أن نصت المادة (٨/٢٨) من القانون السابق على أن يقتصر وضع تقارير تقييم الأداء على موظفي شاغلي الوظائف من الدرجة الأولى فما دونها، عرضت في الفقرة التاسعة لتقييم أداء

---

(٣٠) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي).

(١) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٤٠٧.

(٢) المرجع نفسه، ص ٤٠٧.

(٣) المرجع نفسه، ص ٤٠٩ وما بعدها.

شاغلي الوظائف العليا وذلك بالنص على أن ((يكون قياس كفاية الأداء بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا على أساس ما يديه الرؤساء في شأنهم سنوياً من بيانات تعتمد من السلطة المختصة وتودع بملفات خدمتهم)) وبالتبع نصت اللائحة التنفيذية للقانون المشار إليه، في خصوص هذه الطائفة الأخرى من الموظفين، على أن ((يقدم الرؤساء شاغلي الوظائف العليا بيانات سنوية تتعلق بالنواحي الإدارية والقيادة في مباشرة أعمالهم، وتعرض هذه البيانات على السلطة المختصة لاعتمادها وإيداعها بملف العامل))<sup>(١)</sup>، ثم نصت المادة (١/٣٠) من ذات القانون على أن ((تعلن وحدة شئون المدنيين العاملين العامل بصورة من البيان المقدم عن أدائه أو تقرير الكفاية بمجرد اعتماده من السلطة المختصة أو من لجنة شئون العاملين بحسب الأحوال))<sup>(٢)</sup>.

وخلاصة القول إن كل ذلك يدل على تحديد نطاق السلطة المختصة بالاعتماد وكذلك لجنة شئون العاملين، فالسلطة المختصة تختص باعتماد تقييم أداء شاغلي الوظائف العليا أما اللجنة فنطاقها يقتصر على اعتماد تقارير أداء شاغلي الوظائف الأدنى أي وظائف الدرجة الأولى فما دونها.

أما الاعتماد المقصود به في المادة (٢/٤) من قانون الخدمة المدنية فلا يجد من بقية نصوص القانون أو لائحته التنفيذية ما يخصه اعتماداً في معنى القرار النهائي بالنسبة لطائفة الموظفين المعنية به، مثلما وجد ((اعتماد)) المادة (٤/٤) من قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ (الملغي) من تكامل نصوص القانون ولائحته التنفيذية تفصيلاً لسلطاته فكان به ((اعتماد)) تقرير وقرار، فإن نص المادة (١/٢٦) من قانون الخدمة المدنية والذي نص على أن ((تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف من تقرير تقييم أدائه بمجرد اعتماده من السلطة المختصة))، وبالتبع تنص المادة (١/٨٠) من اللائحة التنفيذية على أن ((تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف إلكترونياً أو ورقياً بصورة من تقرير تقييم أدائه وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماد السلطة المختصة))، فإن حكم هذه النصوص منصراً إلى أن ((الموظف)) بعموم مستوياته الوظيفية وليس تخصيصاً لطائفة معينة من طائفتي الموظفين، من ناحية، ومستغراً لاختصاص الاعتماد مناط بالسلطة المختصة ويتم ذلك من تاريخ إعلان تقرير تقييم الأداء إلى الموظف وذلك

---

(١) المادة (٨/٢٨) قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي)، ولجنة شئون العاملين في هذا القانون هي ذاتها لجنة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٢) المادة (١/٣٠) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي)، ولجنة شئون العاملين في هذا القانون هي ذاتها لجنة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

دونما إشارة بهذا الخصوص إلى غيرها في جملة النصوص ذات الصلة، ومن ناحية أخرى، فليس لذلك من معنى سوى أن السلطة المختصة هي جهة الاعتماد الوحيدة للتقرير النهائي بالنسبة لكافة طوائف الموظفين. وبهذا المعنى سيتحدد إذاً المقصود (اعتماد) في المادة (٢/٤) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ويأخذ وضعه كاعتماد مرحلي في مسار تقييم الأداء حيث لا تكون لجنة الموارد البشرية هي جهة الاعتماد ونهاية المسار وإنما هي جهة مرحلية والاعتماد النهائي يكون من قبل السلطة المختصة<sup>(١)</sup>.

### المطلب الثالث

#### السلطة المختصة بتقييم الأداء في البحرين

أخذ المشرع البحريني منحى آخر عن التشريعات المقارنة -كما بينا سابقاً- في تحديد الجهة المختصة في وضع نظام تقييم الأداء، فقد نص على الأحكام العامة في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية وفوض جهاز الخدمة المدنية لوضع التفاصيل.

ويعد تحديد الشخص المختص بإعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي وكذلك الجهة المختصة بالنظر فيه، من أهم الضمانات في عملية تقييم أداء الموظف العام، وقد حرص المشرع بالنص على ذلك في قانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية له، ومن أجل توضيح ذلك سنقسم هذا المطلب إلى فرعين بحيث يكون (الفرع الأول) لتحديد الجهة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء و(الفرع الثاني) سيخصص لبيان الجهة الإدارية المختصة لاعتماده.

#### الفرع الأول

##### السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي

سيتناول هذا الفرع السلطة المختصة بوضع تقييم الأداء الوظيفي في التشريع البحريني على النحو الآتي:

##### أولاً: الجهة المختصة بوضع نظام تقييم الأداء الوظيفي.

نصت المادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ على أن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين على أساس ما تتطلبه وظائفهم من واجبات ومسؤوليات

---

(١) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٤١٠ وما بعدها.

يهدف تقدير كفاءاتهم وتطوير أدائهم وسلوكهم على أن يتضمن هذا النظام إجراءات تقييم الأداء...<sup>(١)</sup>، وبالتالي جاءت كذلك اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (١٤) بالنص على أن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين بهدف تقدير كفاءتهم وتطوير أدائهم وسلوكهم...<sup>(٢)</sup>)).

وباستقراء النصين يتبين بأن الجهة التي تضع نظام الأداء الوظيفي للإدارة هي جهاز الخدمة المدنية، والذي بدوره أصدر التعليمات المتعلقة بذات الشأن<sup>(٣)</sup>، إلى الجهات الحكومية التابعة له لتطبيقه<sup>(٤)</sup>، كما ألزمت تلك التعليمات الجهات الحكومية أن تقوم بتطبيق النظام بشكل موضوعي وعادل والتأكد من أن المسؤول المباشر يقوم بإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين ضمن نطاق إشرافه المباشر بصورة منتظمة، ومتابعة نتائج تطبيق النظام وإحالة مخالفته للمساءلة التأديبية<sup>(٥)</sup>.

وبناءً على ما تقدم فإن المشرع البحريني قد أخذ منحني آخر عن التشريعات المقارنة فقد أوكل جهاز الخدمة المدنية بوضع نظاماً للإدارة لتقييم الأداء الوظيفي لجميع الموظفين وفقاً لما تتطلبه وظائفهم من واجبات ومسؤوليات وبهدف تطوير أدائهم وسلوكهم، وأصدر جهاز الخدمة

---

(١) المادة (١٣) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠.

(٢) المادة (١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٣) وتأكيداً على ذلك هو ما صدر في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ جاء في ثالثاً بأن يشار إلى إدارة الأداء الوظيفي في هذه التعليمات بكلمة (النظام)، ويهدف نظام إدارة الأداء الوظيفي إلى تقدير كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم وسلوكهم، ويتضمن هذا النظام إجراءات تقييم الأداء وتقديم واعتماد تقارير التقييم والاحذار بها والالتماسات التي تقدم بشأنها وكذلك الآثار المترتبة على التقييم، كما ويتضمن أيضاً ضوابط أهمها تحديد القدرات الأساسية التي يتم على أساسها قياس أداء الموظفين في مختلف الجهات الحكومية مع مراعاة أن تكون هذه القدرات متوافقة مع مستوى المهام التي يقوم بها الموظفين والأهداف المطلوب منهم تحقيقها، د. محمد فؤاد الحريري، شرح قانون الخدمة المدنية البحريني، ٢٠١٣، ص ٩٤-٩٥.

(٤) وقد جاء في البند ثالثاً من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، بتعريف نظام إدارة الأداء الوظيفي على أن ((هو نظام متكامل لإدارة الأداء الوظيفي للموظفين وعملية اتصال مستمرة أساسها الشراكة وتشجيع التواصل والحوار المنتظم بين المسؤولين وموظفيهم يتم من خلاله تحديد التوقعات حول أداء المهام المنوطة بالموظفين بكل وضوح ووضع مؤشرات لقياس الأداء الفردي، بهدف تحسين الأداء الفردي والتنظيمي وخلق بيئة عمل فعالة بالجهة الحكومية، وذلك كله وفقاً للملحق رقم (١) من هذه التعليمات...)).

(٥) خامساً البند (ب) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

المدنية تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي من أجل تطبيق هذا النظام على الجهات الحكومية التي تحت إشرافه<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن مسلك المشرع البحريني وإن كان يتفق مع مبدأ المساواة في وضع نظاماً أساسياً (نظام إدارة الأداء الوظيفي) يطبق على جميع الموظفين الخاضعين للتقييم، خلافاً للتشريع الفرنسي والمصري اللذان أنطا للسلطة المختصة بوضع النظام، إلا أن ذلك يتعارض مع طبيعة الوظائف في الجهات الحكومية، فكما بينا سابقاً بأن هنالك فئتان من الموظفين -شاغلي الوظائف العليا والوظائف الاعتيادية- فلا يتناسب وجود نظاماً موحداً يتضمن أحكاماً عامة مشتركة فيما بينهم لتقييم أدائهم على نفس الشاكلة، إلا أن ذلك لا ينبغي أن يفهم بأنه يجب على الجهات توحيد نماذج التقرير بين جميع الفئات الوظيفية، فلكل وظيفة النموذج الذي يتناسب مع طبيعتها، وما يلزم في هذا الجانب تقيد الجهات الحكومية بما جاء في التعليمات ولكل منها أن تضع النموذج الذي يتماشى مع وظيفتها وطبيعة عمل موظفيها بشرط عدم تعارضه مع النظام الأساسي لتقييم الأداء.

#### ثانياً: المختص بإعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي.

على خلاف التشريعات المقارنة والتي لم تنص صراحة على المختص بإعداد تقرير تقييم الأداء للموظف العام، جاء المشرع البحريني في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (٥/١٤) والتي أشارت بوضوح على أن الرئيس المباشر هو المختص بإعداد تقييم أداء مرؤوسيه، فجاء النص على أن ((يعد تقرير تقييم الأداء الوظيفي للموظف مرة على الأقل في السنة من رئيسه المباشر على أن يقوم بمناقشته مع الموظف...))<sup>(٢)</sup>.

والمقصود بالرئيس المباشر وفقاً لماورد في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية أو المسؤول المباشر وفقاً لما جاء في تعليمات جهاز الخدمة المدنية، هو الشخص المناط به وضع تقييم الأداء للموظف المراد تقييم أداءه، هو الرئيس القائم بالعمل فعلاً وقت وضع التقييم بغض النظر عن طول المدة أو قصرها التي قضاها في وظيفته<sup>(٣)</sup>، وقد ألزم الرئيس المباشر بأن يقوم

---

(١) خامساً البند (أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ وجاء النص على أن ((أ- جهاز الخدمة المدنية: تقديم الرأي والمشورة والدعم الفني للجهات الحكومية فيما يخص النظام. تطوير النظام بشكل فعال، وتحديد الإجراءات التي يجب اتباعها في إدارة الأداء الوظيفي للموظفين في الجهات الحكومية...)).

(٢) المادة (٥/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٣) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٧٧.

بتقييم أداء مرؤوسيه وفي حال تخلفه يعرض نفسه للمسألة التأديبية إذ نصت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي في ثامناً البند (ي) على أنه (( يجب على المسئول المباشر تقييم الموظفين وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي والالتزام بالانتهاء من إدخال التقييم قبل إغلاق النظام، وفي حال لم يتم إدخال تقييم الموظفين في الفترة المحددة يتم اتخاذ الإجراءات القانونية ضد المسئول في حال ثبوت تقصيره.))<sup>(١)</sup>.

كما وأن من العناصر الأساسية للتنظيم لكل جهاز إداري أن يكون هنالك رئيس إداري تتوفر له مقومات وصفات معينة، وذلك من أجل ضمان حسن سير المرافق العامة، فوفقاً لمبدأ تلازم السلطة والمسؤولية الإدارية الذي يحكم العمل داخل المرافق العامة ينبغي أن يزود الرئيس الإداري بالعديد من الصلاحيات ليتمكن من مباشرة مهامه بشكل أمثل، وذلك نظراً لقيامه بتحمل المسؤولية في الوحدة الإدارية التي يرأسها، فتجريد الرئيس الإداري من السلطات اللازمة لا يمكنه من أداء وظيفته وضمان احترام مرؤوسيه ومحاسبتهم على الأخطاء، ويعتبر إعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي من أهم السلطات التي يتم تقريرها للرئيس الإداري، فهو أكثر شخص يستطيع تقييم أداء الموظف نظراً لاحتكاكه المباشر والمستمر له ومعرفته بنقاط القوة والضعف لديه<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن المشرع البحريني قد أحسن عندما حدد المختص بإعداد تقرير الأداء الوظيفي - الرئيس المباشر - بنص القانون على خلاف التشريعات المقارنة، لكيلا يجعل مجال للاجتهاد في هذا المجال، ويعد ذلك من أهم الضمانات في عملية تقييم الأداء الوظيفي، واختيار الرئيس المباشر للمرؤوس من أجل تقييم أدائه مرجعه أقرب المسؤولين دراية بالعمل في داخل الوحدة الإدارية التي يرأسها وكذلك الأقرب لفهم طبيعة عمل وقدرات الموظف والتي على ضوءها سيتم تحديد الأهداف المطلوب منه تحقيقها خلال دورة الأداء الوظيفي.

وقد حددت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي مراحل تطبيق النظام على أن يمر تقييم الأداء بأربع مراحل أساسية ينبغي أن يمر تقرير الأداء بها، ففي المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط والتي تكون في بداية العام شهر يناير وحتى شهر مايو في ماعدا الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي تكون خلال شهر سبتمبر وحتى فبراير. والتي يتم فيها تحديد الأهداف الفردية لكل موظف بناءً على القدرات السلوكية المطلوبة في الوظيفة وكذلك المعايير التي على ضوءها سيتم تقييم أداء الموظف خلال السنة التي يجري فيها التقييم، أما المرحلة الثانية

---

(١) ثامناً البند (ي) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) د. سعد نواف العنزي، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٩٢.

والتي تسمى مرحلة مراجعة منتصف العام تتم فيها مراجعة أداء الموظف وإفادته بشكل مستمر بالجوانب التي قام بإنجازها بالشكل الجيد وكذلك الجوانب الأخرى التي يحتاج الموظف إلى تحسينها، وتعد خلال هذه المرحلة جلسات توجيهية أو تدريبية للموظف، خلال شهر يونيو وحتى أغسطس، أما بالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي فتتم خلال شهر مارس وحتى شهر مايو، أما المرحلة الثالثة وهي المرحلة التي يتم فيها تقييم أداء الموظف عن السنة المنقضية وهي ما بين شهر سبتمبر وحتى ديسمبر بالنسبة للوظائف العمومية أما الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي تكون في الفترة ما بين شهر يونيو وحتى أغسطس ويقوم الرئيس المباشر بعقد جلسة بينه وبين الموظف المراد تقييم أدائه بشكل كلي ويتم أيضاً خلال هذه المرحلة اعتماد نتائج التقييم من قبل المسؤول المراجع، وفي المرحلة الأخيرة يتم ربط نتائج تقييم الأداء ببرنامج الموارد البشرية والتي تضمن برامج للعلاوات والمكافآت التشجيعية وكذلك الترقيات والتدريب والتطوير<sup>(١)</sup>.

وفي مجال المقارنة بين ما جاء في تعليمات الخدمة المدنية الجديدة رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ والسابقة (الملغية) رقم ٧ لسنة ٢٠١٧<sup>(٢)</sup> بشأن تقييم الأداء الوظيفي في المرحلة الأولى، نجد

---

(١) سادساً (مراحل تطبيق النظام) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نصت على ((يتم تطبيق النظام من خلال دورة إدارة الأداء الوظيفي، وهي عملية مستمرة على مدار العام الذي يجري فيه التقييم، وتكون وفقاً للمراحل الآتية:

١- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

يتم فيها تحديد الأهداف الفردية لكل موظف والقدرات السلوكية المطلوبة أو معايير الأداء لدورة الأداء الوظيفي للعام الذي يُجرى فيه التقييم، وذلك خلال شهر يناير وحتى شهر مايو، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال شهر سبتمبر وحتى شهر فبراير.

٢- المرحلة الثانية: مرحلة مراجعة منتصف العام:

تتم فيها عملية مراجعة أداء الموظف وإفادته بشكل مستمر حول جوانب الأداء المنجزة بشكل جيد والجوانب الأخرى التي تحتاج إلى تحسين، حيث تعقد خلالها جلسات توجيهية أو تدريبية للموظف، وذلك خلال شهر يونيو وحتى شهر أغسطس، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال شهر مارس وحتى شهر مايو.

٣- المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم الأداء السنوي:

أ- يتم خلال الفترة ما بين شهر سبتمبر وحتى شهر ديسمبر التقييم السنوي النهائي، وعقد جلسة تقييم الأداء بين الموظف ومسئوله المباشر، وذلك من أجل التقييم الكلي لأدائه، ويقوم المسؤول المراجع - المسؤول الأعلى مستوى إداري من المسؤول المباشر - باعتماد نتائج تقييم جميع الموظفين في القطاع التابع له، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال الفترة ما بين شهر يونيو وحتى شهر أغسطس...)).

(٢) خامساً (ب) (مراحل تطبيق النظام) من تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ (الملغية). في المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط والتي تكون في بداية العام (خلال شهر يناير) لتحديد الأهداف الفردية لكل موظف على حدى بناءً على القدرات السلوكية المطلوبة في الوظيفة وكذلك المعايير التي على ضوءها سيتم تقييم أداء الموظف خلال السنة، أما المرحلة الثانية والتي تسمى مرحلة مراجعة منتصف العام خلال شهر يونيو تتم فيها مراجعة أداء الموظف وإفادته بالجوانب التي قام بإنجازها

أن جهاز الخدمة المدنية في التعليمات الجديدة قد فصل بين الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي عن الوظائف العامة في مواعيد التقييم إذ نص في المرحلة الأولى من سادساً البند (١) على أنه في هذه المرحلة ((يتم فيها تحديد الأهداف الفردية لكل موظف والقدرات السلوكية المطلوبة أو معايير الأداء لدورة الأداء الوظيفي للعام الذي يُجرى فيه التقييم، وذلك خلال شهر يناير وحتى شهر مايو، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال شهر سبتمبر وحتى شهر فبراير))<sup>(١)</sup>، مما يعني أن تعليمات الجهاز رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي قد فصلت في مواعيد التقييم بين الوظائف الأخرى في الجهات الحكومية بشكل عام وبين الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي، إلا أنه ما يؤخذ على التعليمات الجديدة أنها بالغت في فترة تحديد الأهداف أي في المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط إذا جعلت مدتها خمسة أشهر تبدأ في بداية شهر يناير وتنتهي في شهر مايو في ماعدا الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي تكون فترتها أو مدتها خلال شهر سبتمبر وحتى شهر فبراير، وذلك على خلاف التعليمات السابقة والتي حددت تلك المدة - أي حددت مدة مرحلة تحديد الأهداف - بشهر واحد فقط وهو شهر يناير إذ نص في خامساً البند (ب/١) على أنه في المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط ((يتم خلال شهر يناير تحديد الأهداف الفردية لكل موظف والقدرات السلوكية المطلوبة أو معايير الأداء لدورة الأداء الوظيفي الحالي)).<sup>(٢)</sup>

ومن وجهة نظر الباحث أن مسلك تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي منتقد في هذه المرحلة إذ لا يعقل أن تكون مدة تحديد الأهداف خمسة أشهر فالقول بذلك يخالف مبدأً أساسياً في عملية تقييم الأداء (مبدأً سنوية التقييم) وهو تقييم أداء الموظف عن سنة كاملة، فلو فرضنا أن أحد الموظفين قد تم تحديد أهدافه في أواخر شهر مايو وتم عقد جلسة تقييم الأداء النهائي له في بداية شهر سبتمبر فمعنى ذلك أن الموظف قد تم تقييم أدائه عن أربعة أشهر فقط، وكذلك الأمر بالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي إذ لو كان أحد العاملين فيها قد تم تحديد أهدافه في نهاية شهر فبراير .

---

بالشكل المطلوب وكذلك الجوانب الأخرى التي يحتاج إلى تحسينها، أما المرحلة الثالثة فهي المرحلة التي يتم فيها تقييم أداء الموظف عن السنة المنقضية وتكون خلال شهر سبتمبر وحتى ديسمبر وهنا يقوم الرئيس المباشر بعقد جلسة بينه وبين الموظف المراد تقييم أدائه بشكل كلي، وفي المرحلة الأخيرة يتم ربط نتائج تقييم الأداء ببرنامج الموارد البشرية والتي تتضمن برامج للعلاوات والمكافآت التشجيعية وكذلك الترقيات والتدريب والتطوير .

(١) سادساً البند (١) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) خامساً البند (ب/١) من تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ (الملغية).

كما والملاحظ أيضاً في هذه المرحلة أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي قد نصت في ثامناً البند (ج) على أن ((على المسؤول المباشر عند وضع خطة تقييم الموظف التقيد بتوافق الأهداف والقدرات مع المسمى الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف باستثناء المهام الخاصة.))<sup>(١)</sup>.

والقارئ لهذا البند يعتقد بأن المسؤول المباشر في المرحلة الأولى هو من يضع خطة التقييم ويضمن الأهداف للموظف، إلا أنه لو تمعنا في النص أي نص المرحلة الأولى سادساً البند (١) والذي أشرنا إليه نجد أنه لم يتم ذكر ذلك، أي لم يذكر بأن المسؤول المباشر لوحده من يقوم بتحديد الأهداف، الأمر الذي يدفع للتساؤل عن كيفية تطبيق الجهات الحكومية في تحديد الجهة المختصة بتحديد الأهداف، فعدم النص الصريح وأعني ذكر المسؤول المباشر في المرحلة الأولى سادساً البند (١) يفسح المجال لجهات أخرى غير المسؤول المباشر في التدخل في تحديد الأهداف بالاشتراك معه، وما نستدل عليه في هذا المقام هو ما نصت عليه التعليمات في المرحلة الثالثة من مراحل التقييم بذكرها بأنها مرحلة يختص فيها المسؤول المباشر وحده بتقييم الأداء الكلي إذ نص على أن ((عقد جلسة تقييم الأداء بين الموظف ومسئوله المباشر، وذلك من أجل التقييم الكلي لأدائه...))<sup>(٢)</sup>، لذا كان من باب أولى لجهاز الخدمة المدنية حصر تلك المرحلة أي المرحلة الأولى للمسؤول المباشر وحده والنص على ذلك لكي لاتدع مجالاً للاجتهاد في هذا المجال وإفساحه لجهات أخرى داخل الجهات الحكومية كالموارد البشرية مثلاً للتدخل في اختصاص المسؤول المباشر<sup>(٣)</sup>.

أما فيما يتعلق بالمرحلة الثانية والتي نص عليها في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي والتي عنونت بمرحلة مراجعة منتصف العام في سادساً البند (٢) على أن ((تتم فيها عملية مراجعة أداء الموظف وإفادته بشكل مستمر حول جوانب الأداء المنجزة بشكل جيد والجوانب الأخرى التي تحتاج إلى تحسين، حيث تعقد خلالها جلسات توجيهية أو تدريبية للموظف، وذلك خلال شهر يونيو وحتى شهر أغسطس، وبالنسبة للوظائف

---

(١) ثامناً بند (ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) سادساً البند (١) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٣) المادة (٥/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال شهر مارس وحتى شهر مايو<sup>(١)</sup>، فالباحث يرى بأن النص قد جاء بالإلزام إفادة الموظف بشكل مستمر حول جوانب الأداء المنجزة أو التي تحتاج إلى تحسين ولم يحدد الجهة التي تقوم بإفادة الموظف هل هي إدارة الموارد البشرية أم المسؤول المباشر، كما أن النص أيضاً لم يلزم الجهة التي تقوم بالإفادة بتدوين ما تم إنجازه أو مالم يتم إنجازه ولم تلزمها أيضاً بالتنبيه إذ أن مصطلح التنبيه يختلف عن الإفادة، وذلك على خلاف المشرع المصري الذي ألزم الرئيس المباشر بأن يسجل كل ثلاثة أشهر ملاحظاته عن الموظف سواء أكانت إيجابية أو سلبية وفقاً لمهام وظيفته في سجل (إلكترونياً أو ورقياً) يكون مربوطاً بإدارة الموارد البشرية<sup>(٢)</sup>، إذ أن ذلك السجل المدون والمربوط بإدارة الموارد البشرية يعد ضماناً للموظف من أجل موضوعية وحياد عملية التقييم، فالموظف من خلال هذا السجل المدون يستطيع أن يرى ما تم إنجازه من عمل وما يحتاج إلى تحسين تحت إشراف إدارة الموارد البشرية والتي تعد جهة محايدة بين الرئيس والمرؤوس، الأمر الذي يمكن الموظف من إبداء رأيه أمامها بأريحية عما قام مسؤوله المباشر من تدوينه بهذه السجلات.

ومن جهة أخرى يرى الباحث بأن المدد المذكورة في النص - شهر يونيو وحتى شهر أغسطس وشهر مارس وحتى شهر مايو - والتي هي من أجل عقد جلسات التدريب أو التوجيه للموظف لا تتناسب مع المدد الموضوعة في المراحل الأخرى فلو فرضنا بأن أحد الموظفين قد تم تحديد أهدافه في شهر مايو كما أشرنا في المرحلة الأولى وهو أمر وارد الحدوث فكيف يتم عقد جلسات توجيه أو تدريب في شهر يونيو أو في شهر أغسطس والأمر ذاته في حال كان أحد الموظفين يشغل إحدى الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي إذا كان تحديد أهدافه تم في شهر فبراير وتم عقد الجلسات في شهر مارس أو مايو.

وما يضيفه الباحث بشأن المرحلة الثالثة في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي مرحلة تقييم الأداء السنوي والتي جاء فيها بنص سادساً بند (٣/أ) على أنه (( يتم خلال الفترة ما بين شهر سبتمبر وحتى شهر ديسمبر التقييم السنوي النهائي، وعقد جلسة تقييم الأداء بين الموظف ومسئوله المباشر، وذلك من أجل التقييم الكلي لأدائه، ويقوم المسئول المراجع - المسئول الأعلى مستوى إداري من المسئول المباشر - باعتماد نتائج تقييم جميع

---

(١) سادساً البند (٢) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) المادة (١/٨٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكر تم الإشارة إليه سابقاً.

الموظفين في القطاع التابع له، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال الفترة ما بين شهر يونيو وحتى شهر أغسطس<sup>(١)</sup>، بأن التعليمات قد ألزمت المسؤول المباشر بأن يعقد جلسة تقييم كلي بينه وبين الموظف ولكنها لم تحدد كيفية إخطار الموظف بموعد انعقاد الجلسة كما هو الحال في التشريع الفرنسي والذي حددها بنص القانون على أن تكون قبل ثمانية أيام من انعقادها<sup>(٢)</sup>، لكي يعلم الموظف هذا الموعد ويتمكن من إعداد نفسه لجلسة التقييم النهائي، كما وتجدر الإشارة إلى أن جلسة تقييم الأداء التي تعقد بين الرئيس المباشر والموظف من أجل تقييم أدائه الكلي عن الدورة الحالية ليست بمفهوم المقابلة المهنية في التشريع الفرنسي، فهي على خلاف ذلك ففي هذه الجلسة يقوم المسؤول المباشر بمناقشة الموظف مناقشة عامة ومن ثم يضع أوزان التقييم على الأهداف والسلوكيات التي تم تحديدها في بداية العام، وكذلك أيضاً فإن التعليمات ذاتها لم تلزم المسؤول المراجع بوقت معين من أجل اعتماد النتائج في شهر ديسمبر بالنسبة للوظائف الإدارية من غير الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي وإن كان النص يفهم منه بأن يكون اعتماده للنتائج في شهر ديسمبر، إلا أنه وفقاً لما جاء في سادساً البند (٣/ج) منها والذي حدد موعد عمل إدارة الموارد البشرية خلال الفترة (٢٠-٣١ ديسمبر) فإن ميعاد اعتماده قبل انتهاء هذه المدة<sup>(٣)</sup>.

أما عن حال امتناع الموظف عن التوقيع على التقييم دون سبب من القانون فإن المشرع البحريني لم ينظم هذه الحالة، كما أنه أيضاً لم يشير إلى توقيعه على التقرير كذلك كما هو الحال لدى باقي التشريعات، الأمر الذي يتوجب فيه من وجهة نظر الباحث إلى قيام المشرع بتنظيم هذه المسألة لما لها من أهمية في إثبات اطلاع الموظف على تقييم أدائه الوظيفي خلال الدورة التقييمية.

وأخيراً لنا أن نتساءل عن قصد المشرع في المادة (٥/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بأن على الرئيس المباشر أن يعد تقرير تقييم الأداء الوظيفي للموظف مرة على الأقل في السنة والذي جاء نصه على أن ((يعد تقرير تقييم الأداء الوظيفي

---

(١) سادساً بند (٣/أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) الفقرة (٢/٢) من المرسوم الفرنسي رقم ٨٨٨ - ٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة.

(٣) سادساً البند (٣/ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ والذي نص على أن (( تتولى إدارة الموارد البشرية في كل جهة حكومية خلال الفترة ما بين (٢٠-٣١ ديسمبر) مراجعة نتائج تقييم الأداء وإعداد المستندات...)).

للموظف مرة على الأقل في السنة من رئيسته المباشر...<sup>(١)</sup>، فهل المشرع هنا أجاز للرئيس المباشر أن يقوم بإعداد أكثر من تقرير في السنة الواحدة وبعبارة أكثر وضوح هل أنه جاز له أن يغير الأهداف التي تم الاتفاق عليها في بداية العام مرة أخرى؟

من وجهة نظر الباحث يرى بأن المشرع قد أجاز للرئيس المباشر أن يعد تقرير تقييم أداء آخر غير الذي تم الاتفاق عليه في بداية العام مع الموظف الذي يراد تقييم أداءه، فالمشرع قد أحسن في هذا النص إذ أنه من المتصور أن يرقى الموظف قبل نهاية العام أو أن يعاد تعيينه أو من الممكن أن تتغير الأهداف المطلوب منه تحقيقها، فكل ذلك يترتب عليه تغير مركز الموظف الوظيفي فمن الممكن أن تتغير مسؤولياته وواجبات وظيفته ويتغير معها بالتبع الأهداف المنوط به والتي يجب عليه تحقيقها، فالمشرع البحريني قد أحاط ذلك الفرض بالإجازة للرئيس المباشر بأن يعد تقرير أداء آخر للموظف في حال تغير الأهداف المطلوبة منه، فالمشرع البحريني قد سار في ذلك على نهج المشرع الفرنسي وذلك عندما ألزم المشرع الفرنسي الرئيس المباشر بتغير أسلوب المقابلة المهنية بحسب تغير وظيفة الموظف<sup>(٢)</sup>.

ومن يرى بأن هذا الفرض المقصود به هنا هو أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الموظف أكثر من مرة على الأقل خلال العام، فإن هذا القول مردود عليه ولعل ما يؤكد ذلك هو ما صدر عن جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي في المرحلة الثالثة من التقييم (مرحلة تقييم الأداء النهائي) سادساً البند (٣/أ) وذلك عندما نص على أن تقييم الأداء يتم من قبل المسؤول المباشر ولمرة واحدة إذ جاء نصه ((يتم خلال الفترة ما بين شهر سبتمبر وحتى شهر ديسمبر التقييم السنوي النهائي، وعقد جلسة تقييم الأداء بين الموظف ومسئوله المباشر...))<sup>(٣)</sup>، فالتعليمات قد ألزمت المسؤول المباشر أن يقيم أداء الموظف مرة في السنة كما ولم تنص تلك التعليمات على أن يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء موظفيه في مرحلة أخرى غيرها، فلو أراد المشرع ذلك من العبارة الواردة في اللائحة التنفيذية - ((يعد تقرير تقييم)) - لكان اللفظ كما هو الحال عند المشرع المصري في المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ والتي

---

(١) المادة (٥/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) فقد جاء في الموقع الرسمي للإدارة الفرنسية على أن ((... قد تختلف حسب طبيعة واجباتك عندما تقوم بتغيير الوظائف خلال العام، يعتمد التقييم على المنصب الذي شغلته لفترة أطول...))، [Public.fr](http://Public.fr)، شوهده في الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٠٢٤/١٠/٣٠.

(٣) سادساً البند (٣/أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

نصت على أن ((يكون تقويم أداء الموظف... على مرتين على الأقل قبل وضع التقرير النهائي..))<sup>(١)</sup>، فالمرجع المصري جاء بصيغة إلزام تقويم أداء الموظف أما المشرع البحريني فقد تطرق في هذه المادة عن إعداد تقرير التقييم إذ أن عملية التقييم تختلف عن إعداد التقرير فتقييم الموظف من قبل رئيسه المباشر أمر مفترض وفقاً لتعليمات جهاز الخدمة المذكورة.

### ثالثاً: تقييم الموظفين في حال غياب الرئيس المباشر.

المبدأ العام في تقييم الأداء الوظيفي هو أن يتم تقييم أداء الموظف من قبل مسؤوله المباشر، وبالتالي لا يجوز للمسؤول المباشر أن يعهد التقييم إلى شخص آخر<sup>(٢)</sup>، لكون المسؤول المباشر أنسب شخص يمكنه ممارسة عملية تقييم أداء الموظف بنجاح، ذلك لأن تقييم الأداء يعتمد أساساً على الملاحظة اليومية والإشراف المستمر والمباشر لأداء وسلوك الموظف أثناء عمله ومن هنا يمكن القول إنه كلما كان القائم على تقييم أداء الموظف قريباً منه كلما كان التقييم أكثر واقعية وجدية<sup>(٣)</sup>.

وعلى الرغم من أن التفويض الإداري جائزاً وفقاً للتعليمات رقم ٧ لسنة ٢٠١٩ بشأن التفويض الإداري<sup>(٤)</sup>، وفي الحدود التي بينها، إلا أن هنالك رأياً في الفقه<sup>(٥)</sup> -والباحث يؤيده- يذهب إلى عدم جواز هذه المسألة في عملية تقييم أداء الموظف العام، ويستند هذا الرأي إلى الحجج التالية:

١. أن المشرع أوجب على الرئيس المباشر مهمة تقييم أداء موظفي الوحدة الإدارية التي يرأسها، فعلى ذلك فإنه ملزم قانوناً بالقيام بهذا الدور بنفسه ولا يجوز له أن يتخلى أو يعهد لغيره باختصاصاته نظراً لخطورة الآثار التي تترتب عليه.

---

(١) المادة (٢٥) قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٢) وقد اعتبرت المحكمة الإدارية العليا بمصر أن انفراد الرئيس الأعلى بالتوقيع على التقرير دون إشراك الرئيس المباشر في التقديرات يوصم التقرير بالبطلان على اعتبار أن الرئيس المباشر هو الأقرب إلى الموظف والأجدر على التقييم، المحكمة الإدارية العليا مصر، الطعن رقم ١١٦٢، لسنة ٤٢ ق، جلسة ٢٠٠٠/٠٥/١٢، حكم غير منشور.

(٣) د. رمضان محمد بطيخ، مرجع سابق، ص ٢٧٧.

(٤) تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٧ لسنة ٢٠١٩ بشأن التفويض الإداري في الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ الموافق ١٢ ديسمبر ٢٠١٩.

(٥) د. سعد نواف العنزي، مرجع سابق، ص ١٩٨.

٢. أن المشرع لم ينص في قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ ولا في لائحته بجواز التفويض بتقييم أداء الموظف العام، ولو كان يريد ذلك لما أعياه شيء من النص عليه صراحة.

٣. أن الرئيس المباشر أكثر المسؤولين استطاعة بتقييم أداء الموظف الذي يعمل معه في الوحدة الإدارية التي يرأسها نظراً لقربه ومعايشته المستمرة له، فإذا تم تفويض هذا الاختصاص فإنه قد يقوم بوضع من لا تتوافر فيه هذه السمات الهامة التي من أجلها جعل المشرع ممارسة هذا الاختصاص للرئيس المباشر فقط.

ويضيف البعض ممن يؤيد هذا الرأي<sup>(١)</sup>:

أ. أن التفويض هو استثناء من الأصل العام، لذا يجب عدم التوسع في تفسيره، بل يتبع في شأنه التفسير الضيق، وما يتوافق مع التفسير الضيق القول بعدم جواز الاختصاص بتقييم الأداء.

ب. إن طبيعة اختصاص تقييم الأداء للموظفين تأبى على التفويض فيه، فالرئيس الإداري محل اعتبار عند ممارسة هذا الاختصاص، بحيث لا يتصور أن يعهد به لرئيس آخر، كما أن ذلك يتعارض مع فلسفة التفويض كوسيلة من وسائل توزيع العمل الإداري والحد من مساوئ التركيز الإداري للسلطة، والتي تتلخص في قيام كل موظف مقام غيره من الموظفين في تسيير العمل في المرفق العام.

وما يؤيد ذلك هو أن تعليمات الجهاز بشأن التفويض، فقد جاءت على اقتصار التفويض فقط على شاغلي الوظائف العليا دون غيرهم<sup>(٢)</sup>، وأن هنالك من الرؤساء المباشرين من غير هذه الفئة، مما يتعذر معه التفويض في تقييم الأداء الوظيفي.

ولكن إن كان الفقه يؤيد مسألة عدم جواز التفويض في تقييم أداء الموظف العام، فما هو حال ما إذا غاب الرئيس المباشر عن القيام بتقييم أداء موظفيه الذين يرأسهم لأي سبب من الأسباب

---

(١) د. سطات المطيري، مرجع سابق، ص ٤١٧.

(٢) ثامناً البند (١) من تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٧ لسنة ٢٠١٩ بشأن التفويض الإداري في الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ الموافق ١٢ ديسمبر ٢٠١٩ والذي نص على أن ((يكون تفويض المهام والاختصاصات لشاغلي الوظائف العليا فقط)).

واستمر ذلك لحين انقضاء دورة التقييم الحالية؟ فهل يرحل تقييم أداء الموظفين إلى السنة التالية لحين عودته؟

الحقيقة لم يجب المشرع البحريني عن تلك الفرضية، كما وأنه في حال استمر تعذر الرئيس المباشر لفترة تطول عن دورة تقييم الأداء الحالية ودخول دورة أخرى فإن ذلك يؤثر سلباً على الموظفين المراد تقييم أدائهم خاصة وأن تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي أتت بتنظيم العمل بنظام تقييم الأداء الوظيفي بمواعيد محددة والتي تعد ضماناً حقيقية للموظف، من عدم التأخير في تقييم أدائه خصوصاً وأن نتائج التقييم مرتبطة ببرامج العلاوات والمكافآت وغيرها، فالتأخير في وضع نتائج التقييم قد يؤدي إلى فوات تلك المميزات على الموظف.

فعلى ذلك فإن الباحث يرى في حدوث تلك الفرضية وهي فرضية غياب الرئيس المباشر لفترة طويلة تجاوز فترة الدورة التقييمية لتقييم الأداء بسبب نقله أو ندبه كل الوقت أو غيابه لأي سبب من الأسباب ودون تحديد الجهة الإدارية لرئيس آخر من أجل القيام بمهام وظيفته، وعدم تمكنه من الانتهاء من تقييم الموظفين التابعين للإدارة أو القسم الذي يرأسه في المواعيد المقررة لإجراء التقييم، فإنه ولا بد من حلول الرئيس التالي للرئيس المباشر الذي يرأس الإدارة لكونه أقرب الرؤساء للموظف في القسم أو الإدارة، ولا ينبغي أن يفهم من ذلك تفويضه بالقيام بذلك بل حله محل الرئيس المباشر استثناءً من الأصل وهو قيام الرئيس المباشر بتلك المهمة، والحلول في هذا الفرض يحتاج إلى تدخل المشرع من أجل تقييم أداء الموظفين العاملين في الإدارة ولكي لا يؤثر ذلك الغياب سلباً عليهم.

كما وأنه من الملاحظ أيضاً أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي وإن حددت الشخص القائم بعملية التقييم إلا أنها لم تنظم تفصيلاً مسألة استبدال محل الرئيس المباشر خلال المدة المقررة للتقييم بشخص آخر غيره، بل اكتفت بعبارة (قيام الرئيس المباشر لعملية التقييم) كما ورد في المادة سادساً البند (٣/أ) منها<sup>(١)</sup> والتي نصت على ((... وعقد جلسة تقييم الأداء بين الموظف ومسئوله المباشر، وذلك من أجل التقييم الكلي لأدائه...))، ومثالاً على ذلك في حال تولي الرئيس المباشر السابق منصبه لمدة عشرة أشهر ومن ثم تم استبدال ذلك الرئيس بآخر فمن يكون له سلطة وضع التقييم؟

---

(١) سادساً البند (٣/أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

يرى الباحث أنه في حال حصول مثل تلك الفرضية فإنه يجب الاعتداد باختصاص الرئيس الجديد وفقاً لوضوح النص أي الرئيس القائم في وقت التقييم، إلا أنه يُرى بوجوب اعتداده بالتقارير السابقة والتي تم إعدادها من قبل الرئيس السابق على أن تكون تلك التقارير محل إلزام في التقييم السنوي النهائي للرئيس الجديد، إذ ليس من العدل أن يتولى الرئيس الجديد عملية تقييم الموظفين الذين يرأسهم خلال فترة قصيرة، إلا في حال تعذره عن القيام بتقييم أداء موظفي الإدارة على نحو لا يُمكنه من الحكم على أداء الموظفين الذي يرأسهم خلال الموعد المحدد للتقييم كأن يكون تعيينه في أواخر أشهر السنة وتعذره عن تقييم أدائهم، فإنه يجب معاملة هذا الفرض معاملة الفرض الأول أي أن يحل الرئيس التالي محل هذا الرئيس من أجل تقييم أداء موظفي الإدارة ولا بد من تحقيق ذلك بالنص التشريعي.

## الفرع الثاني

### الجهة الإدارية التي تتولى اعتماد التقييم

بعد انتهاء المسؤول المباشر من تقرير أداء موظفيه ووضع نتائجهم، عليه أن يرفعه بعد ذلك إلى الجهات الرئاسية الأعلى في التدرج الإداري، من أجل مراجعته والنظر فيه كلاً حسب اختصاصه ويمر التقرير:

#### أولاً: مراجعة تقرير تقييم أداء الموظف العام عند عرضه للاعتماد.

لم ينص المشرع البحريني في قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ واللائحة التنفيذية على مسألة مراجعة تقييم أداء الموظف العام، بعد الانتهاء منه من قبل الرئيس المباشر، إلا أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي ألزمت كلاً من المسؤول بمراجعة نتائج تقييم الأداء في قطاعه، وكذلك إدارة الموارد البشرية ولجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء<sup>(١)</sup>، وعلى ذلك يتضح أن هنالك أكثر من جهة تقوم بمراجعة تقييم أداء الموظف العام وهم:

١. **المسؤول المراجع:** جاء في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي سادساً البند (٣/أ) على أن ((..ويقوم المسؤول المراجع..))، والمقصود بالمسؤول

---

(١) القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

المراجع هو الرئيس التالي في التسلسل الإداري للرئيس المباشر معد وواضع تقرير تقييم الأداء للموظف العام أي الرئيس الأعلى للمسؤول المباشر<sup>(١)</sup>.

ويكون دور المسؤول مراجعة التقييم الذي يقوم بوضعه الرئيس المباشر للموظف الذي تم وضع تقرير التقييم عنه، وله أيضاً سلطة التعقيب والتعديل على تقرير الأداء الذي وضعه الرئيس المباشر، وأساس سلطة التعديل هذه، ما استقر عليه أن تقرير تقييم الأداء الوظيفي ما هو إلا قرار إداري، والقاعدة أن للرئيس الإداري (المسؤول المراجع) هيمنة تامة على أعمال مرؤوسيه، ويمكن بهذه المثابة أن يراقب أعمالهم بعد صدورهم، وله أن يعدل فيما ينتهي إليه من أعمال وقرارات أو يعقب عليها<sup>(٢)</sup>.

وتأكيداً على ذلك جاء في حيثيات المحكمة المدنية الكبرى (الدائرة الإدارية) وحيث ((.. أن المدير التنفيذي للإدارة السيد/ .... قام بتغيير نتيجة التقييم من يفي تماماً بالتوقعات "إلى" يفي جزئياً بالتوقعات" وهو التقييم الذي يمنح للموظف ذو الأداء المتوسط الذي لا يفي بجميع المعايير والتوقعات المطلوبة أو هناك حاجة إلى تحسين جزئي في واحد أو أكثر من الأهداف الحاسمة، وقد يحقق بعض الأهداف أو ينجز أقل مما هو متوقع في بعضها..))<sup>(٣)</sup>.

وبناءً على ما تقدم، فإنه يمكن للمسؤول المراجع إبداء رأيه بوضوح، فيما أثبتته من تقرير الرئيس المباشر من ملاحظات، ومعلومات عن الموظف، كما يكون له سلطة التعقيب والتعديل وفقاً لسلطته التقديرية على تقرير الموظف الذي تم وضعه من قبل الرئيس المباشر، مستوحى عقيدته من خلال إنجازات الموظف الوظيفية، أو من خلال متابعة سلوكياته داخل الوظيفة، أو مما يستنبطه من تقرير الرئيس المباشر، أو مما له أصل ثابت في ملف الخدمة، أو التقارير الرسمية الأخرى<sup>(٤)</sup>.

٢. إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية وهي المختصة بتطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال والمحافظة على معايير السياسات والجودة للنظام وفقاً لإرشادات جهاز الخدمة

---

(١) ((.. يقوم المسؤول المراجع - المسؤول الأعلى مستوى إداري من المسؤول المباشر..))، سادساً البند (٣/أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، يذكر أن الباحث قد نادى بوضع تعريف للمسؤول المراجع في التعليمات السابقة رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن تقييم الأداء الوظيفي وهذا ما تم إقراره في التعليمات الجديدة.

(٢) د. محمد محمود الشحات، مرجع سابق، ص ١٠٠.

(٣) المحكمة المدنية الكبرى (الدائرة الإدارية) البحرين، الحكم رقم ٦/٢٠٢٣/٠٨٨٠٤/٢٠٢٣، جلسة ٢٠٢٣/١٢/١٢، ص ٢، حكم غير منشور.

(٤) د. محمد محمود الشحات، مرجع سابق، ص ١٠٠.

المدنية<sup>(١)</sup>، ويكون دورها مراجعة نتائج تقييم الأداء قبل اجتماعها مع لجنة مراجعة ضبط النتائج، فيتم عرض نتائج التقييم لجميع الموظفين الخاضعين لنظام إدارة تقييم الأداء الوظيفي عليها والتي تقوم بدورها بمراجعة نتائجهم التي تم وضعها من قبل الرئيس المباشر بعد مراجعة المسؤول وذلك في نهاية العام خلال الفترة ما بين (٢٠-٣١ ديسمبر) كما تقوم أيضاً بالتحقق من بيانات الموظفين الذين لم يتم إدخال نتائج تقييم أدائهم في النظام، ورفع بيانات المسؤولين المباشرين لهذه الفئة للسلطة المختصة بالجهة<sup>(٢)</sup>.

٣. **لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء<sup>(٣)</sup>:** وهي لجنة يتم تشكيلها بقرار من قبل الوزير في كل جهة من الجهات الحكومية التابعة لجهاز الخدمة المدنية وفقاً لتعليمات جهاز الخدمة المدنية<sup>(٤)</sup>، ويكون دورها مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء في الجهة الحكومية خلال الفترة ما بين (٢-١٤ يناير)، وذلك للتحقق من صحة وعدالة نتائج الأداء من خلال تطبيق منحنى التوزيع الإجمالي، والذي يتم فيه توزيع الموظفين بالاعتماد على المنحنى الطبيعي للأداء<sup>(٥)</sup>.

---

(١) خامساً بند (ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ ونص فيه على أن ((الموارد البشرية في الجهات الحكومية: إدارة تطبيق النظام بشكل فعال والمحافظة على معايير السياسات والجودة للنظام وفقاً لإرشادات جهاز الخدمة المدنية)).

(٢) سادساً بند (٣/ب) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ وجاء النص على أن ((تولى إدارة الموارد البشرية في كل جهة حكومية خلال الفترة ما بين (٢٠-٣١ ديسمبر) مراجعة نتائج تقييم الأداء وإعداد المستندات اللازمة قبل اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء بالجهات الحكومية، كما تقوم بالتحقق من بيانات الموظفين الذين لم يتم إدخال نتائج تقييمهم في النظام، ورفع بيانات المسؤولين المباشرين لهذه الفئة للسلطة المختصة بالجهة)).

(٣) ما يؤخذ على القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، في خامساً بند (د) والذي نص فيه على أن ((لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء: مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء على جميع القطاعات والإدارات بالجهة الحكومية، والتأكد من التصنيف الشامل والكلي للأداء بالجهة الحكومية حول منحنى التوزيع الإجمالي، لضمان تطبيق النظام بمصادقية وموضوعية.))، هو عدم تحديدها لتشكيل اللجنة والنص على ذلك في القرار ذاته خلافاً عما كان في التعليمات السابقة والتي جاء فيها على أن يكون تكوين اللجنة برئاسة وكيل وزارة ومن في حكمه وعضوية الوكلاء المساعدين ومن في حكمهم ومدير إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية مع مراعاة حجم القوى العاملة التي يشملها نظام الإدارة الوظيفي عند تحديد عدد أعضاء اللجنة، أما بالنسبة للجهات الحكومية التي لا تتوفر فيها المسميات الوظيفية آنفة الذكر فإنه يتعين على تلك الجهة التنسيق مع الجهة المختصة بجهاز الخدمة المدنية رابعاً بند (د) من تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، وقد صدرت تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠١٧ بتعديل تعليمات الخدمة المدنية رقم ٧ لسنة ٢٠١٥ بشأن إنشاء لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم نسب الأداء حسب التوزيع الإجمالي لنظام إدارة الأداء الوظيفي لتحديد عمل اللجنة.

(٤) تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠١٧ بتعديل تعليمات الخدمة المدنية رقم ٧ لسنة ٢٠١٥ بشأن إنشاء لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم نسب الأداء حسب التوزيع الإجمالي لنظام إدارة الأداء الوظيفي.

(٥) سادساً البند (٣/د) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ والتي نص فيها على أن ((تولى لجنة مراجعة وضبط نتائج

وترتيباً لما تقدم فإن سلطة التعقيب والتعديل لا تكون إلا للمسؤول المراجع وفقاً للمسؤولية الإدارية في مراقبة أعمال مرؤوسيه (المسؤول المباشر)، أما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فهي يقتصر دورها بمراجعة نتائج التقييم والتحقق من بيانات الموظفين الذين لم يتم ادخال نتائجهم ورفع بيانات المسؤولين المباشرين للسلطة المختصة قبل اجتماعها مع لجنة ضبط ومراجعة التقييم والتي هي أيضاً يقتصر دورها في مراجعة وضبط نتائج التقييم من أجل التحقق من صحة وعدالة النتائج من خلال تطبيق المنحى الإجباري للتقييم والذي يجب أن يتم توزيع الموظفين فيه بالاعتماد على المنحى الطبيعي للأداء.

ويرى الباحث أن تعليمات الخدمة المدنية نصت على المراجعة وليس التعقيب أو التعديل، لكل من المسؤول المراجع وإدارة الموارد البشرية وكذلك للجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، إلا أن الأدوار والمهام تختلف فيما بينهم فكما رأينا فإن سلطة التعديل والتعقيب مقتصرة فقط للمسؤول المراجع دون غيره، إذ كان من الأجدر أن يكون النص في خامساً بند (٣/أ) على أن ((...ويقوم المسؤول المختص بالاعتماد المسؤول الأعلى مستوى إداري من المسؤول المباشر...)) بدلاً من عبارة المراجع تلافياً للبس وذكر مهامه في المسؤوليات من تعليمات جهاز الخدمة المدنية.

كما والملاحظ أيضاً أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية قد حددت موعد مراجعة إدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين ٢٠-٣١ ديسمبر وهو نفس الوقت الذي أعطته للمسؤول المباشر - ما بين سبتمبر وحتى شهر ديسمبر - لأن يعقد جلسة التقييم بينه وبين الموظف وكذلك نفسه لاعتماد نتائج من قبل المسؤول الأعلى للمسؤول المباشر، فبالتالي فإنه على المسؤول الأعلى أن يعتمد نتائج موظفيه قبل موعد مراجعة إدارة الموارد البشرية، لكي لا تكون نتائج التقييم عرضة للطعن خاصة وإن التأخير فيها قد يفوت على الموظف المميزات المالية كالعلاوات والمكافآت وغيرها، لذا يرى الباحث بضرورة تعديل تلك المواعيد خاصة وإن تقييم الأداء يجب أن يمر في تلك المراحل التي حددها المشرع بالمواعيد المحددة وإن اعتماده يعد قراراً إدارياً يمكن التظلم منه والطعن عليه قضائياً<sup>(١)</sup>.

---

تقييم الأداء في الجهة الحكومية خلال الفترة ما بين (٢-١٤ يناير) مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، وذلك للتحقق من صحة وعدالة نتائج الأداء من خلال تطبيق منحى التوزيع الإجباري، والذي يتم فيه توزيع الموظفين بالاعتماد على المنحى الطبيعي للأداء...)).

(١) سادساً بند (ب) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

ويتسأل الباحث عن طبيعة المواعيد المنصوص عليها في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء هل هي مواعيد تنظيمية كما هو الحال لدى المشرع المصري أم مواعيد إلزامية؟

فبالنظر إلى ثامنًا البند (ي) من ذات التعليمات، فهي ألزمت المسؤول المباشر بالتقييم قبل إغلاق النظام وإلا تعرض للمسؤولية القانونية في حال عدم قيامه بذلك إذ جاء النص على أنه ((يجب على المسؤول المباشر تقييم الموظفين وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي والالتزام بالانتهاء من إدخال التقييم قبل إغلاق النظام، وفي حال لم يتم إدخال تقييم الموظفين في الفترة المحددة يتم اتخاذ الإجراءات القانونية ضد المسؤول في حال ثبوت تقصيره.))<sup>(١)</sup>، وبالرجوع إلى سادساً بند (٣/ب) والذي أشرنا إليه من ذات التعليمات نرى أن موعد إغلاق النظام هو ٣١ ديسمبر وهو ميعاد آخر يوم تقوم فيه إدارة الموارد البشرية بإدخال النتائج قبل اجتماعها مع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، كما أن نتائج التقييم مرتبطة ببرامج القرارات الإدارية وبرامج الموارد البشرية<sup>(٢)</sup>.

من وجهة نظر الباحث إن تلك المواعيد المنصوص عليها في تعليمات جهاز الخدمة المدنية هي من قبيل المواعيد التنظيمية دون ترتب البطلان على إغفالها وإن تم مسائلة المسؤول المباشر على تأخيره في تقييم أداء الموظف قبل إغلاق النظام، لكون ذلك لا يترتب عليه أي ضرر مباشر يمس المركز القانوني للموظف، ولكن في حال ترتب على فواتها ضرر مباشر على المركز الوظيفي كفوات الترقية، أو العلاوات، أو المكافآت فإنه يمكن للموظف العام التظلم عليها إدارياً أو الطعن عليها قضائياً، فتأخير التقييم قد يؤدي إلى فوات تلك المميزات على الموظف الذي تم تأخير تقييم أدائه.

#### ثانياً: اعتماد التقييم من قبل الجهة الإدارية المختصة بالاعتماد.

نصت المادة (٥/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ على أن ((يعد تقرير تقييم الأداء الوظيفي للموظف مرة على الأقل في السنة من رئيسه المباشر

---

(١) سادساً البند (ي) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) سادساً البند (٣/ب) (المرحلة الرابعة) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نص على أنه ((تتولى إدارة الموارد البشرية في كل جهة حكومية خلال الفترة ما بين (٢٠-٣١ ديسمبر) مراجعة نتائج تقييم ...)).

على أن يقوم بمناقشته مع الموظف قبل رفعه إلى الجهة المختصة لاعتماده،<sup>(١)</sup> وجاء في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي بالنص على أن ((.. يقوم المسؤول المراجع المسؤول الأعلى مستوى إداري من المسؤول المباشر - باعتماد نتائج جميع الموظفين في قطاعه))<sup>(٢)</sup>.

ووفقاً لما تقدم فإن الرئيس المباشر هو من يعد ويوضع تقرير الأداء عن الموظف الخاضع للتقييم كما بينا فيما سبق، فبعد قيامه بذلك يقوم برفعه إلى الجهة المختصة (المسؤول المراجع) من أجل مراجعته والتعقيب عليه ومن ثم اعتماده.

والملاحظ أن اللائحة نصت على أن تقوم السلطة المختصة باعتماد تقرير أداء الموظف، واستخدمت عبارة (الجهة المختصة) على خلاف التعليمات التي جاءت بلفظ مغاير وهو (المسؤول المراجع) فإن التساؤل الذي يثار هل أن هنالك أكثر من جهة تقوم باعتماد تقييم أداء الموظف العام؟

فمن وجهة نظر الباحث أن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية وكذلك تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي لم تكن دقيقة في استخدام الألفاظ، وإن اختلاف اللفظين يذهب بالأذهان إلى أن هنالك أكثر من جهة تقوم باعتماد تقرير الأداء للموظف، خصوصاً وإن هنالك فئات من شاغلي الوظائف العليا تخضع لنظام التقييم، على خلاف التشريعات المقارنة التي بينت بوضوح الجهة القائمة باعتماد التقييم بشكل دقيق.

ويؤيد الباحث بما جاءت به تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي بتحديد المقصود بـ (المسؤول المراجع) عما كان في التعليمات السابقة، أي أن المسؤول المراجع هو المسؤول الأعلى للمسؤول المباشر في الوحدة الإدارية أياً كان موقعه فقد يكون مدير الإدارة أو الوكيل المساعد في حال كان المدير تحت رئاسته وكذلك وكيل الوزارة في حال رئاسته للوكيل المساعد وأنه كان من الأفضل توحيد تلك المصطلحات بين اللائحة والتعليمات.

فبعد أن ما بينت الدراسة النطاق الشخصي والموضوعي لتقييم الأداء الوظيفي، ننقل بها للخوض في تفاصيل الأحكام العامة التي تحكم مسار تقرير تقييم أداء الموظف العام.

---

(١) المادة (٥/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) سادساً البند (٣/أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

## الفصل الثاني

### الأحكام العامة لتقييم الأداء الوظيفي

#### تمهيد وتقسيم

تطرقت الدراسة فيما سبق إلى بيان ماهية تقييم أداء الموظف العام، وكذلك إلى النطاق الشخصي والموضوعي لتقرير تقييم الأداء الوظيفي.

وبناء على ذلك فإن تقرير تقييم الأداء تحكمه أحكام عامة تتمثل في الإجراءات الخاصة التي رسمتها التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية، وتتمثل تلك الإجراءات في كيفية إعداد التقرير والنموذج الذي ينبغي أن يكون عليه.

وعلى الجانب الآخر فإن لنظام تقييم الأداء قواعد منظمة لعملية التقييم ينبغي على القائم على عملية التقييم مراعاتها عند تقييم أداء الموظف الخاضع لعملية التقييم، وترتيباً على ذلك حرصت التشريعات المقارنة على وضع المعايير التي يستدل بها عن تقييم أداء الموظفين، تتمثل في الضوابط والقيود التي يجب على السلطة المختصة بالتقييم مراعاتها عند وضعها لتقييم أداء الموظف العام، وتعد تلك الإجراءات ضمانة حقيقية من أجل اطمئنان الموظف العام بعدالة وموضوعية تقييم عمله في الجهة الإدارية التي يتبعها، لذا كان من المهم أن يكون الموظف عالماً بما هو مطلوباً منه مسبقاً قبل وضع التقرير، وتنبيهه أثناء فترة التقييم بأوجه القصور في حال تقصيره، وإعلانه بنتيجة تقريره وإذا لم يرتضي بها أو أحس بأن هنالك ظلماً قد وقع عليه فقد تضمنت تشريعات الخدمة المدنية للموظف ضمانات أخرى وهي حقه في التظلم أو الطعن القضائي.

ويحكم علمية تقييم الأداء ميعاد أو مواعيد التقييم (الدورة التقييمية لأداء الموظف العام)، التي حددتها التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية، إذ يجب على القائم على عملية التقييم الالتزام بها.

وستنطرق في هذا الفصل إلى بيان الأحكام العامة لتقييم الأداء الوظيفي من خلال مبحثين بحيث يكون المبحث الأول مخصص لبيان إجراءات وضع تقييم الأداء الوظيفي أما المبحث الثاني سنخوض فيه للمبحث عن ضمانات الموظف في تقييم الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول

### إجراءات وضع تقييم الأداء الوظيفي

يقنن تقرير أداء الموظف العام بإجراءات وضعتها التشريعات المتعلقة بالخدمة الوظيفية، لذا فعلى السلطة المختصة التقيد بتلك الإجراءات عند إعدادها لتقرير الأداء، ومن تلك الإجراءات كيفية إعداد التقرير ومنها النموذج الذي يجب أن يكون عليه وكذلك معايير تقييم الأداء الوظيفي التي وضعتها التشريعات.

كما وأن لتقرير الأداء الوظيفي قواعد منظمة لعملية التقييم يتعين على القائم على عملية التقييم مراعاتها عند تقييم أداء الموظف الخاضع لعملية التقييم، ولبيان ذلك تفصيلاً سنقسم هذا المبحث إلى مطلبين حيث سنخصص المطلب الأول لإعداد تقييم الأداء الوظيفي، أما الثاني لبيان القواعد المنظمة لتقييم الأداء الوظيفي.

## المطلب الأول

### إعداد تقييم الأداء الوظيفي

يتطلب إعداد تقرير تقييم أداء الموظف العام إلى معرفة النموذج الذي تعده السلطة المختصة وكذلك إلى شروط إعداد هذا النموذج ومراتبه.

كما والواجب على معد التقرير ان يلتزم بمعايير تقييم الأداء التي وضعتها التشريعات والتي تعد هي المحور الأساسي الذي يستند عليه عند إعداد التقرير والركيزة الأساسية لقياس أداء الموظف العام، لذلك فإن التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية تحرص على وضع المعايير التي يستند عليها عند إعداد تقرير تقييم الأداء الوظيفي وبما يتناسب مع الموظف العام.

وعلى ذلك سنقسم هذا المطلب إلى فرعين (الفرع الأول) نموذج إعداد تقييم الأداء الوظيفي و(الفرع الثاني) معايير تقييم الأداء الوظيفي.

## الفرع الأول

### نموذج إعداد تقييم الأداء الوظيفي

تطرقنا فيما سبق بأن لكل جهة إدارية حرية وضع نموذج التقييم الذي يتناسب مع طبيعتها ونشاطها الإداري شريطة ألا يتعارض ذلك مع النظام الأساسي لتقييم الأداء، وعلى ذلك فإن على تلك الجهات الالتزام بما جاء في النظام عند إعدادها لنموذج تقييم الأداء، وقد وضع النظام عدة شروط سنتناولها تفصيلاً كآلاتي:

#### أولاً: نموذج ومراتب تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.

اعتمد المشرع الفرنسي أسلوب المقابلة المهنية كأسلوب لتقييم الأداء يعمم على جميع العاملين في القطاعات الحكومية، وبذلك يكون المشرع الفرنسي قد تخطى عن مبدأ التقدير الرقمي وتنوع نماذج التقييم منذ ١٩٤٦ حتى وقتنا هذا، وذلك لصالح التقدير العام الذي يتم التوصل إليه بعد إجراء المقابلة المهنية، والتي اعتمدها المشرع كوسيلة لتقييم أداء الموظف العام بدلاً من التقييم عن طريق التصانيف والتدوين<sup>(١)</sup>.

فبالتالي فإن أسلوب نماذج تقييم الأداء الوظيفي، لم يعد له وجود في التشريع الفرنسي وإنما يتم الاعتماد على المقابلة المهنية التي تعقد بين الرئيس المباشر ومرووسيه، والتي على ضوءها يتم وضع التقدير العام الذي على أساسه يتم تقييم أداء الموظف العام.

وتأكيداً على ذلك نصت المادة (٤) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ والمؤرخ بتاريخ ٢٠١٠/٧/٢٨ بشأن الشروط العامة لتقييم أداء موظفي الدولة، على أن ((يحرر محضر المقابلة المهنية ويوقعه الرئيس المباشر للمسؤول. يتضمن تقييماً عاماً يعبر عن القيمة المهنية لهذا الأخير، وتبلغ إلى الموظف الذي يكملها، عند الاقتضاء، بملاحظات، ويشار إليه من قبل السلطة الهرمية، التي يجوز لها، إذا رأت ذلك مفيداً، أن تصوغ ملاحظاتها الخاصة، يتم إخطار التقرير إلى المسؤول، الذي يوقع عليه للتصديق على أنه قد قرأه، ثم يعيده إلى السلطة الهرمية، التي تضعه في ملفه.))<sup>(٢)</sup>.

(١) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ١٨٦.

(٢) المادة (٤) من رقم ٨٨٨-٢٠١٠ والمؤرخ بتاريخ ٢٠١٠/٧/٢٨ بشأن الشروط العامة لتقييم أداء موظفي الدولة.

ويكون التقييم أو التقدير العام بمرتبة تضع في نهاية التقييم، من خلال عدة مراتب يضع فيها الرئيس المباشر درجة تعبر عن القيمة المهنية للموظف العام، وتضمن تلك المراتب تأشير الرئيس المباشر على الأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقاً وتكون مراتب التقييم على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

١. الأداء غير المرضي (لم يتحقق الهدف): لم تتحقق معظم مكونات الهدف. لم يتمكن الموظف من تحقيق النتائج المتوقعة.

٢. أداء مرض جزئياً (تم تحقيقه جزئياً): تم تحقيق المكونات الرئيسية للهدف ومستوى نجاحه على الرغم من أن بعض العناصر الثانوية قد تكون مفقودة.

٣. أداء مرضي تماماً (تم تحقيقه): تم تحقيق جميع المكونات المهمة للهدف ومستوى نجاحها. لا يوجد عنصر مفقود.

٤. أداء أكثر من مرضي (تم تجاوزه جزئياً): تم تحقيق جميع مكونات الهدف ولا توجد عناصر مفقودة. بالإضافة إلى ذلك، تم تجاوز التوقعات الأولية إلى حد ما أو تمت إضافة بعض الجوانب التي لم يتم التخطيط لها في الأصل.

٥. أداء متفوق (تم تجاوزه إلى حد كبير): تم تحقيق جميع مكونات الهدف. لا يوجد عنصر مفقود. وبالإضافة إلى ذلك، تم تجاوز التوقعات الأولية إلى حد كبير أو أضيفت عدة جوانب هامة لم تكن متوقعة أصلاً.

فعلى ذلك فإن المشرع الفرنسي وإن تخلص عن الأساليب التقليدية في تقييم الموظف العام إلا أنه ألزم المشرف المباشر بوضع تقدير عام يعبر عن كفاءة الموظف خلال الدورة التقييمية، وفقاً للمادة (٤) من ذات المرسوم.

**ثانياً: نموذج ومراتب تقييم الأداء الوظيفي في مصر.**

أخذ المشرع المصري بتنوع النماذج بما يتناسب مع الجهة الإدارية واضعة نموذج التقييم واشترط عليها عدم جواز تعديل النموذج إلا بعد مرور ثلاث سنوات، على أن يشتمل النموذج على محور أو عدة محاور، ويجب أن يتضمن النموذج على تقييم الموظف لذاته، وتقييم الموظف من

---

DÉFINITION DES OBJECTIFS DE TRAVAIL ET ÉVALUATION DU RENDEMENT (١)  
DU PERSONNEL ADMINISTRATIF PÉRIODE 2009-2010.

مرؤوسيه ومن الرئيس المباشر، وزملائه في الإدارة وجمهور المتعاملين مع الوحدة، وتقييم الأداء العام للوحدة التي يعمل بها<sup>(١)</sup>.

وبعد إعداد النماذج تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع نماذج تقارير التقييم على جميع تقسيمات الجهة الإدارية للعمل به وتقييم أداء الموظفين التابعين لها<sup>(٢)</sup>.

وقد اعتمد المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ بالتقسيم الخماسي في المادة (٣/٢٥) حيث نصت على أن يكون ((تقويم الأداء بمرتبة ممتاز، أو كفاء، أو فوق المتوسط، أو متوسط، أو ضعيف، وتحدد اللائحة التنفيذية ضوابط وإجراءات التقويم بما يكفل الحيادية والدقة ...))<sup>(٣)</sup>.

وتصدت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية والدليل الإرشادي الصادر بالقرار الوزاري رقم ٦٣ لسنة ٢٠١٩ في مادته الرابعة<sup>(٤)</sup>، لتحديد درجات كل مرتبة من مراتب تقييم الأداء المشار إليها ومميزاتها وما يحتاج إليها صاحب كل مرتبة من تدريب وتوجيه، وقد جاء نص المادة (٧٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري على أن ((يقدر تقويم أداء الموظف بإحدى المراتب المحددة في المادة (٢٥) من القانون وتكون درجات كل مرتبة على النحو الآتي<sup>(٥)</sup>:

١. ممتاز من ٩٠ درجة إلى درجة ١٠٠، إذا كان أداؤه يفوق التوقعات ومثال وقدوة يحتذى بها، ويسهم بشكل مميز في تحقيق أهداف الوحدة.
٢. كفاء من ٨٠ درجة إلى أقل من ٩٠ درجة، في حال كان لديه كفاءات إدارية وفنية تؤدي إلى تحقيق كافة النتائج المستهدفة.
٣. فوق المتوسط من ٦٥ درجة إلى أقل من ٨٠ درجة، في حال كان الموظف يحتاج حداً أدنى من التوجيه. ويحقق معظم التكاليف المطلوبة.

---

(١) المادة (٦٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٢) المادة (٧٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٣) المادة (٣/٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٤) المادة (٤) من الدليل الإرشادي لنظام تقويم الأداء الصادر بموجب القرار الوزاري رقم ٦٣ لسنة ٢٠١٩ بتاريخ ٢٠١٩/٥/٢ بالجريدة الرسمية المصرية، الوقائع المصرية - العدد ١٠٠ تابع (أ) في ٢ مايو سنة ٢٠١٩ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

(٥) المادة (٧٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

٤. متوسط من ٥٠ إلى أقل من ٦٥ درجة، إذا كان الموظف يؤدي الأعمال بشكل غير متسق وله دور بسيط في تحقيق الأهداف وإنجاز التكاليف.
٥. ضعيف أقل من ٥٠ درجة، يؤدي أقل بكثير من المستهدف، وقد يكون سبباً في إعاقة العمل.

كما وأوجب المشرع المصري بأن يتم ترتيب الموظفين في كل تقسيم تنظيمي داخل الجهة تنازلياً وفقاً لدرجات تقارير تقييم الأداء لتحديد مراتب تقييم الأداء وذلك وصولاً للمنحى الطبيعي للأداء<sup>(١)</sup>.

### ثالثاً: نموذج ومراتب تقييم الأداء الوظيفي في البحرين.

بناءً على تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي، فإن السلطة المختصة هي من تضع نماذج تقارير تقييم الأداء للموظفين العاملين لديها، وبما يتفق مع النشاط الذي تمارسه والأهداف التي ترجوها<sup>(٢)</sup>، شريطة ألا يتعارض ذلك مع النظام الأساسي لتقييم الأداء.

وقد نصت تعليمات جهاز الخدمة بشأن تقييم الأداء على تحديد مراتب التقييم بطريقة محددة يجب اتباعها عند وضع نماذج تقارير تقييم أداء الموظف العام وهي: يتجاوز كثيراً التوقعات ٥٪، يتجاوز التوقعات ١٠٪، يفي تماماً بالتوقعات ٧٠٪، يفي جزئياً بالتوقعات ١٠٪، يحتاج إلى تحسين ٥٪، فكان واجب على السلطة المختصة عند وضع التقرير أن يشتمل على هذه المراتب المحددة، لكون التعليمات قد أشارت إلى أن هذا التوزيع يجب أن يكون إجباري وذلك بالاعتماد على المنحى الطبيعي للأداء وعلى المسؤول المباشر عنده وضعه لمراتب التقييم للموظفين التابعين للقسم أو الإدارة التي يرأسها التقيد بها فقد جاء الجدول بالنحو التالي<sup>(٣)</sup>:

---

(١) المادة (٧٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٢) المادة (١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢ والتي نصت على أن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين بهدف تقدير كفاءاتهم وتطوير أدائهم وسلوكهم على أن يتضمن هذا النظام الضوابط التالية:)).

(٣) سادساً بند (ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

| منحنى التوزيع الإجباري |                         |
|------------------------|-------------------------|
| نسبة الموظفين %        | سقف النسب لتصنيف الأداء |
| ٥%                     | يتجاوز كثيراً التوقعات  |
| ١٠%                    | يتجاوز التوقعات         |
| ٧٠%                    | يفي تماماً بالتوقعات    |
| ١٠%                    | يفي جزئياً بالتوقعات    |
| ٥%                     | يحتاج إلى تحسين         |

وقد حددت التعليمات تفسير لكل مرتبه من مراتب التقييم على أن يكون<sup>(١)</sup>:

١. يتجاوز كثيراً التوقعات: يُمنح للموظف ذي الأداء العالي الاحترافي والذي يتجاوز كثيراً التوقعات في إنجاز مهام عمله على النحو الأكمل.
٢. يتجاوز التوقعات: يمنح للموظف المتمكن صاحب الأداء المتميز الذي يتجاوز باستمرار معظم متطلبات الأهداف والقدرات ومعايير الأداء في إنجاز مهام عمله.
٣. يفي تماماً بالتوقعات: يمنح للموظف ذي الأداء المتوقع الذي يفي بمعظم متطلبات الأهداف والقدرات ومعايير الأداء في إنجاز عمله.
٤. يفي جزئياً بالتوقعات: يمنح للموظف ذي الأداء المتوسط الذي لا يفي بجميع المعايير والتوقعات المطلوبة أو هناك حاجة إلى تحسن جزئي في واحد أو أكثر من الأهداف الحاسمة، وقد يحقق بعض الأهداف وينجز أقل مما هو متوقع في بعضها.
٥. يحتاج إلى تحسين: يمنح للموظف ذي الأداء المنخفض حيث يكون أداء الموظف لا يفي بالمعايير في معظم المجالات الأساسية لمسؤولياته وينجز أقل من المتوقع منه في أكثر الأهداف المتفق عليها.

(١) يذكر أن تعليمات الخدمة المدنية من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، قد وضعت تفسيراً لكل وزن من الأوزان يستدل به واضع التقييم عند تقييمه لأداء موظفي الإدارة أو القسم وهذا يختلف تماماً عما ورد لدى المشرعان الفرنسي والمصري اللذان وضعوا مصادر للقياس لدى واضع التقييم عند إعداده للتقييم وعند تقييم أداء الموظفين.

والباحث لا يتفق مع مسلك المشرع البحريني في التوجه الذي جاءت به تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي<sup>(١)</sup> فيما يتعلق بالمنحى الإجباري والذي لا يحقق العدالة والمساواة بين الموظفين فعلى سبيل المثال، إذا كانت إدارة معينة تضم غالبية من الموظفين الذين يستحقون تقدير (يفي بالتوقعات تماماً) فلنفترض بنسبة تصل إلى ٨٠٪ أي بنسبة أكثر من النسبة التي حددتها التعليمات وهي ٧٠٪، فإن الرئيس المباشر سيكون مضطراً لتعديل تقييمات موظفيه لتتوافق مع المنحى الإجباري المفروض، إذ يرى الباحث أن هذا التعديل قد يؤدي إلى تقليل تقييمات بعض الموظفين المتميزين، مما يُعد انتهاكاً لمبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء الموظفين، كما أن إدراج المنحى الإجباري في التعليمات وإن تم تعديل هذا البند والنص على الاعتماد على المنحى الطبيعي للأداء عما كان عليه في السابق<sup>(٢)</sup>، إلا أن تضمن التعليمات ذاتها لمسألة المنحى الإجباري تثير مسألة توسعها بشأن إضافته، لكونها جاءت بأحكام جديدة لم تتضمنها اللائحة التنفيذية وهذا ما يخالف مبدأ المشروعية لذا يُرى بضرورة إعادة النظر في هذه التعليمات، من أجل ضمان تحقيق العدالة والمساواة في تقييم أداء الموظفين والاكتفاء بالمنحى الطبيعي للأداء، وتقادي أي إجراءات قد تضر الموظفين بحقوقهم ومصالحهم وإجراءات تتعلق بالتطبيق، مما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في مملكة البحرين.

كما ولنا أن نتساءل عن مدى تحقيق النسب التي نص عليها القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) في تحقيق العدالة والأنصاف في تقييم أداء الموظفين؟

يرى الباحث أن تحديد نسب ثابتة (٥٪ يتجاوز كثيراً التوقعات، ١٠٪ يتجاوز التوقعات، ٧٠٪ يفي تماماً بالتوقعات، ١٠٪ يفي جزئياً بالتوقعات، ٥٪ يحتاج إلى تحسين) تفرض على المسؤول المباشر والقائم على تقييم أداء الموظف العام لتقييم أداء موظفي الإدارة أو القسم، يعد انتهاكاً لمبادئ العدالة والمساواة التي تشترط في تقييم أداء الموظفين، إذ إن إجبار المقيم على استخدام نسب محددة لتقييم الأداء، يُعتبر خرقاً لمبدأ المساواة في المعاملة، ويؤدي إلى تصنيف موظفين أكفاء ضمن فئات أقل كفاءة دون مبرر، كما أن فرض هذه النسب - يتجاوز كثيراً التوقعات - على فرق صغيرة يجعل من الصعب تحقيق تقييم عادل، مما قد يؤدي إلى عدم دقة في النتائج. إضافة إلى ذلك، يتعارض النظام مع مبدأ الشفافية في عملية التقييم، إذ أن هذا النهج الجامد يفتح

---

(١) سادساً البند (٣/ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) خامساً البند (ج) من تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن تقييم الأداء الوظيفي والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ (الملغية).

المجال لسوء الاستخدام أو التلاعب بالنتائج، سواءً بسبب الأهواء الشخصية أو الضغوط الإدارية لتحقيق معدلات أداء مصطنعة، وكأن المشرع بطريقة غير مباشرة قد الزم المسؤول المباشر بتقييم أداء الموظفين وفقاً لذلك. وبناءً على ذلك، فإن الباحث يرى بأن يحذو المشرع البحريني حذو المشرعان الفرنسي والمصري اللذان لم ينصا على نسب معينة تفرض على المسؤول المباشر من أجل تقييم أداء موظفيه.

كما أن مسألة تضمين الفئتين من الموظفين - شاغلي الوظائف العليا وشاغلي الوظائف الاعتيادية - في هذا الجدول يثير الجدل إذ لا يستوي توزيع شاغلي الوظائف العليا حسب الجدول المذكور، ويرى الباحث بضرورة وضع نظام آخر يتعلق بهذه الفئات أو التفريق فيما بينهم كما هو الحال لدى التشريعات المقارنة.

## الفرع الثاني

### معايير تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير تقييم الأداء الوظيفي، الأساس الذي ينسب إليه الموظف، وبالتالي يقرن به الحكم إليه، أو المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، حيث إنها تساعد الموظفين في التعرف على ما هو مطلوب منهم بوضوح بخصوص تحقيق أهداف الجهة الإدارية التي يعملون فيها<sup>(١)</sup>.

ويهدف تقييم الأداء إلى تحديد الكفاءة الحقيقية للموظف في أدائه لواجبات وظيفته على الوجه المطلوب منه، وذلك عن طريق بعض العناصر التي يعتمد عليها في عملية التقييم، ويقصد بعناصر التقييم مجموعة من المتطلبات الضرورية للعمل المنوط بالموظف والقدرات والصفات اللازمة لأداء ذلك العمل، وغالباً ما تتصل هذه العناصر بالقدرات الذاتية، والإمكانات العملية من استعداد ذهني وحسن تصرف ومواظبة وإجادة للعمل والإلمام به ومدى الاستفادة من التدريب وما يتمتع به الموظف من علاقات عامة وأهلية لتولي الوظيفة الأعلى، إضافة إلى عنصر القيادة<sup>(٢)</sup>.

---

(١) خالد أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبيل علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧، ص ١٧ وما بعدها.

(٢) د. سطات المطيري، مرجع سابق، ص ٤١٨.

ولا شك أن وضع معايير لتقييم أداء الموظفين وجدارتهم له أهمية خاصة للموظف ولجهة الإدارة، إذ أنه يعتبر وسيلة لتقييم أداء كل موظف على حدة وللوقوف على مدى أحقيته في الترقية من عدمه، ويتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في عمله، مما يدفعه إلى بذل أقصى جهد للقيام بواجبات وأعباء وظيفته، وتلافي نقاط القوة والضعف في أداء عمله، بما يعود بالتأكيد على ارتفاع مستوى الكفاءة الوظيفية لكل العاملين بالجهاز الإداري<sup>(١)</sup>.

ويفترض أن تتصف عناصر التقييم بما يلي:

١. أن يكون تقدير تقييم الأداء للموظف تقديرًا موضوعيًا لا تقديرًا شخصيًا، بحيث يستند على أسس موضوعية، وعلى أساس ثابت بملف الموظف وذلك لاحتوائه على سائر الأوراق والبيانات الخاصة به، على اعتبار أن تقدير كفاءة الموظف له بالغ الأثر على حياته الوظيفية<sup>(٢)</sup>.

٢. أن تكون العناصر مرنة بحيث تراعي اختلاف الوظائف والجهات الإدارية من حيث طبيعة عملها وظروفه<sup>(٣)</sup>.

فعلى ذلك فإن تشريعات الخدمة الوظيفية تستند إلى عدة معايير عند إعدادها لنموذج تقييم الأداء الوظيفي وهي على النحو التالي:

**أولاً: معايير تقييم أداء الموظف العام في ظل التشريع الفرنسي.**

أخذ المشرع الفرنسي بالاعتماد على عدة معايير لتقييم أداء الموظف العام، بدايةً من القانون رقم ٦٣٨-٨٣ المؤرخ في ١٣/٦/١٩٨٣ بشأن حقوق موظفي الخدمة المدنية، والقانون رقم ٥٣٣ المؤرخ في ٢٦/١/١٩٨٤، الذي ينظم الأحكام القانونية المتعلقة بالخدمة الإقليمية، والذي وضع الإطار العام لمعايير تقييم أداء الموظف العام وطرق تنفيذ تلك المعايير<sup>(٤)</sup>.

---

(١) د. محمد عوض فرج، تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مرجع سابق، ص ٢٣٦٨.

(٢) د. محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاته في ضوء مبادئ علم التنظيم، دار المعارف، ١٩٦٧، ص ٤٣٤ وما بعدها.

(٣) د. محمد سعيد أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ٩-١٠.

(٤) La notation, Publie' ilya 11thnov,2007,par Roland d'ambrosio. [http://cfd-](http://cfd-tmartgues.blogspot.com.eg11-2007-la-notation.html) [tmartgues.blogspot.com.eg11-2007-la-notation.html](http://cfd-tmartgues.blogspot.com.eg11-2007-la-notation.html). شهود في الموقع الإلكتروني بتاريخ ١٨/٧/٢٠٢٤.

كما إن المشرع الفرنسي يستمد المعايير لتقييم أداء الموظف العام بشكل أساسي من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ والمؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ والمتعلقة بالشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة والذي نص على أن ((تركز المقابلة المهنية بشكل أساسي على:

١. النتائج المهنية التي يحصل عليها الموظف فيما يتعلق بالأهداف الموكلة إليه وشروط تنظيم وتشغيل الخدمة التي ينتمي إليها.

٢. الأهداف المسندة إلى الموظف المدني للسنة القادمة وآفاق تحسين نتائجه المهنية، مع الأخذ في الاعتبار، عند الاقتضاء، احتمالات التغييرات في ظروف تنظيم وتشغيل الخدمة،

٣. طريقة خدمة الموظف الحكومي.

٤. الخبرة المهنية المكتسبة. حيثما ينطبق ذلك، الطريقة التي يؤدي بها وظائف الإدارة الموكلة إليه.

٥. الاحتياجات التدريبية للموظف المدني، ولا سيما فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه، والمهارات التي يجب أن يكتسبها ومشروعه المهني.

٦. آفاقه للتطوير المهني من حيث الحياة المهنية والتنقل.

.. تحدد الأوامر أو القرارات المشار إليها في المادة (٥) الصادرة عن الوزراء المعنيين أو السلطات المخولة سلطة إدارة الهيئات المعنية، والتي يتم اعتمادها بعد التشاور مع اللجان الإدارية الاجتماعية المختصة، عند الاقتضاء، المواضيع الأخرى التي قد تتعلق بها المقابلة المهنية، تبعاً لطبيعة المهام الموكلة إلى الموظفين ومستوى مسؤولياتهم<sup>(١)</sup>.

هذا وقد بينت المادة (٤) من المرسوم رقم ١٥٢٦-٢٠١٤ المؤرخ في ١٦/١٢/٢٠١٤ المعايير التي يتم تقييم القيمة المهنية للمسؤول، في مدة هذه المقابلة، والتي تعتمد على طبيعة

---

(١) يراجع المادة رقم (٣) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ والمؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم موظفي الدولة، المادة (٣) عدلت بموجب المرسوم رقم ٢٠٢٠-١٤٢٧ المؤرخ ٢٠ نوفمبر ٢٠٢٠ - المادة ١٠٩ (٧). شوهده في الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٠٢٤/٧/١٥.

المهام الموكلة إليه ومدى تحمله المسؤولية الملقاة عليه وهذه المعايير وضعت بعد التشاور وأخذ رأي اللجنة الفنية وخاصة فيما يتعلق في<sup>(١)</sup>:

أ- النتائج المهنية التي حصل عليها الموظف فيما يتعلق بالأهداف المسندة إليه وظروف تنظيم وتشغيل الخدمة التي ينتمي إليها مع مراعاة الأهداف الموكلة إليه:

- القدرة على ممارسة المسؤوليات المسندة إليه، والتعامل مع القيود الخاصة بالموقف الذي يتم عقده، القدرة على تبادل المعلومات ونقل المعرفة والتقارير، وديناميكيته وقدرته على التفاعل مع المسؤوليات.
- القدرة على العمل والقدرة على الاستثمار في المشاريع.
- الخدمات العامة والالتزام المهني.
- القدرة على احترام التنظيم الجماعي للعمل.
- الصرامة والفعالية وجودة العمل في الوقت المناسب، والمعايير والإجراءات، والمهارات التنظيمية، والانتباه إلى جودة الخدمة.

ب- المهارات التقنية التي يتمتع بها.

- إتقان التقنية أو الخبرة العملية في مجال النشاط.
- المشاركة في تحديث المعرفة المهنية، والرغبة في التعلم والتدريب.
- معرفة البيئة المهنية والقدرة على تحديد موقعها، والقدرة على فهم قضايا الملفات والحالات التي يتم التعامل معها والقدرة على التوقع وحل المشكلات.
- صفات التعبير الشفوي والكتابي.

ج - القدرات المهنية التي يتمتع بها ومنها:

- المساهمة في احترام قواعد النظام والسلامة والقدرة على العمل كفريق واحد.
- مهارات التعامل (مع الجمهور والبيئة المهنية) بما في ذلك ضبط النفس.
- الاستقلالية والفتنة والقدرة والمبادرة على ممارسة الصلاحيات.

---

(١) يراجع نص المادة (٤) من المرسوم رقم ٢٠١٤/١٥٢٦ المؤرخ بتاريخ ٢٠١٤/١٢/١٦ بشأن تقييم القيمة المهنية، شوهده في الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٠٢٤/٠٧/٢٠.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affich.Texte.do?cjdTexte=GORFTEXT000029918006>.

د - قدرته على الإدارة والإشراف في حالة الضرورة وعند الاقتضاء وتشمل<sup>(١)</sup>:

- القدرة على قيادة الفريق أو المجموعة.
- القدرة على تحديد وتعبئة وتقييم أداء الفريق.
- المهارات الفردية والجماعية التنظيمية والتوجيهية.
- القدرة على تنفيذ المشاريع.
- القدرة على التفويض.
- القدرة على التدريب.
- القدرة على الحوار والتواصل والتفاوض.
- القدرة على منع النزاعات والتحكيم فيها وإدارتها وإنهاءها.
- القدرة على تقديم المقترحات واتخاذ القرارات وتنفيذها.

ويذكر أن هذه المعايير تختلف من وزارة إلى أخرى وقد أكد على ذلك مجلس الدولة الفرنسي، إن لكل وزارة مراسيم توضح كيفية إدارة المقابلة المهنية (تقييم الأداء) وتضع المعايير التي تخدم عمل هذه الوزارة، وحسباً ما فعل مجلس الدولة الفرنسي من التأكيد على ترك تحديد المعايير لكل وزارة على حده تماشياً مع طبيعة هذه الوزارات التي تضعها تحقيقاً للأغراض المختلفة من وزارة إلى أخرى<sup>(٢)</sup>.

---

(١) يراجع نص المادة (٤) من المرسوم رقم ٢٠١٤/١٥٢٦ المؤرخ بتاريخ ١٦/١٢/٢٠١٤ بشأن تقييم القيمة المهنية.  
(٢) JORF n " 0289 of December 14-2011 text n° 41, Arrêté du 6 décembre 2011 relatif à l'entretien professionnel et à la reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires du ministère de la culture et de la communication,  
Article4.www.Jegitrance.gouv.fr/eli/arrete/2911/1216/MCCB.L133221Ado/texte.

**هذا وقد عدد الملحق الصادر بهذا المرسوم لهذه المعايير الخاصة بجميع موظفي وزارة الثقافة وهي:**

- ١- معرفة سجل التدخل والقدرة التحليلية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل والاستجابة للمتطلبات المهنية.
- ٢- القدرة على التفاعل والتعاون مع الشركاء المهنيين الخارجيين والداخليين والقدرة على التعبير الشفوي والكتابي.
- ٣- الاعتناء بالخدمة العامة (وما يفرضه عليه من التزامات الواجب الوظيفي) والقدرة على استخدام الأدوات الكتابية.
- ٤- القدرة على العمل كفريق والمعرفة واحترام قواعد السلامة.

**المعايير الواجب توافرها في حالة المسؤولية الإدارية:**

- ٣- القدرة التنظيمية والإدارية والقدرة على وضع الأهداف.
- ٤- القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التفويض.
- ٥- القدرة على منع حدوث النزاعات والتحكم فيها وإدارتها وإنهاءها.
- ٦- القدرة على اكتشاف المهارات وتنميتها.
- ٧- القدرة على تعزيز التطوير المهني للموظفين.
- ٨- الإمتثال للإجراء السنوي للمقابلة المهنية.

## ثانياً: معايير تقييم أداء الموظف العام في ظل التشريع المصري.

جاء المشرع المصري في المادة (٣/٢٥) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على أن ((.. يكون الأداء العادي هو الأساس المعول عليه في تقييم أداء الموظفين بما يحقق أهداف الوحدة ونشاطها ونوعية الوظائف بها))<sup>(١)</sup>.

وقد ترك المشرع بيان تلك المعايير لللائحة التنفيذية للقانون والتي تعرضت لذلك في المادة (١/٢/٦٧) على النحو التالي ((تضع السلطة المختصة<sup>(٢)</sup>.. وذلك حسب طبيعة عمل كل وحدة ونشاطها، وكل ذلك استناداً إلى معايير موضوعية منها السلوك، الالتزام، الجودة، التميز، الإبداع، الإنجاز، القدرة على تحمل المسؤولية، وبالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية، سيضاف إلى المعايير المنصوص عليها في الفقرة السابقة مجموعة من المعايير تشتمل على القدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على الإشراف، والرقابة والتوجيه، إدارة الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار، والنتائج المحققة، وذلك كله وفقاً للدليل الإرشادي الذي يصدر به قرار من الوزير المختص بعد أخذ رأي الجهاز))<sup>(٣)</sup>.

وعلى ذلك فإن على كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري بالدولة أن تلتزم بوضع نموذج يتضمن المعايير التي تستند إليها عند وضع تقارير تقييم الأداء، ونصت المادة (٢) من الدليل الإرشادي على أن ((يتحدد النموذج الذي يتم استرشاد السلطة المختصة به بحسب نوع الوظائف، وبمراعاة معياد إعداد تقرير تقييم الأداء، وذلك استرشاداً بالنماذج المرفقة بهذا القرار، وهي: ١ - نموذج تحديد معايير تقييم الأداء والوزن النسبي لكل منها ٢٠٠٣..٣))<sup>(٤)</sup>.

---

(١) المادة (٣/٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.  
(٢) والمقصود بالسلطة المختصة هنا والمنوط بها وضع نظام تقييم الأداء فهي تختلف عن المقصود بالسلطة المختصة باعتماد تقرير تقييم الأداء في المادة (٢٦) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦ فالمقصود هو ماورد بالمادة (٢) من هذا القانون تم الإشارة إليه سابقاً.  
(٣) المادة (١/٢/٦٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.  
(٤) يراجع المادة (٢) من الدليل الإرشادي لنظام تقييم الأداء الصادر بموجب القرار الوزاري رقم ٦٣ لسنة ٢٠١٩ بتاريخ ٢٠١٩/٥/٢ بالجريدة الرسمية المصرية، الوقائع المصرية - العدد ١٠٠ تابع (أ) في ٢ مايو سنة ٢٠١٩ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

وفرق المشرع المصري في المعايير التي يتسند إليها لقياس أداء عمل الموظفين شاغلي الوظائف الاعتيادية وشاغلي الوظائف العليا على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

## ١. معايير تقييم أداء الموظفين دون موظفي الإدارة العليا.

يتم وضع نظام التقييم والمعايير التي يستند إليها لقياس الأداء بمعرفة السلطة المختصة، ويجب أن تتسم هذه المعايير بالموضوعية، وقد حدد المشرع هذه المعايير في الفقرة الأولى من المادة (٦٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية وهي<sup>(٢)</sup>:

- سلوك الموظف.
- الالتزام.
- الجودة.
- التمييز.
- الإبداع.
- الإنجاز.
- القدرة على تحمل المسؤولية.

## ٢. معايير تقييم أداء شاغلي الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية.

ونظمت الفقرة الثانية من المادة (٦٧) من اللائحة التنفيذية آليات تقييم أداء شاغلي الوظائف العليا وذلك على النحو التالي:

أ. تطبق المعايير الواردة في الفقرة الأولى من المادة (٦٧) من اللائحة التنفيذية والسابق توضيحها على شاغلي الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية.

ب. إضافة معايير أخرى تتعلق بشاغلي الوظائف العليا وهي:

- القدرة على التخطيط والتنظيم.
- القدرة على الإشراف.
- الرقابة والتوجيه.
- إدارة الأزمات.

---

(١) م. محمد أحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٣٧٣.

(٢) المادة (٦٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

- القدرة على اتخاذ القرار.

- النتائج المتحققة.

يصدر الوزير المختص<sup>(١)</sup>، بعد أخذ رأي الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة دليلاً استرشادياً يتعلق بنظام تقييم أداء الموظف<sup>(٢)</sup>.

وبناءً على ما تقدم فإن المشرع المصري قد وضع المعايير التي يرتكن إليها معد تقييم الأداء للموظف في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وكذلك في الدليل الإرشادي، وقد فرق بين فئات الموظفين.

### ثالثاً: معايير تقييم أداء الموظف العام في ظل التشريع البحريني.

على خلاف التشريعات المقارنة لم يحدد المشرع البحريني المعايير التي يرتكن إليها عند وضع نموذج تقرير الأداء الوظيفي سواءً لشاغلي الوظائف الاعتيادية أو شاغلي الوظائف العليا بالتفصيلات التي تعرضت لها التشريعات المقارنة الفرنسي والمصري، أو كما كان الأمر في التشريع السابق<sup>(٣)</sup>.

إلا أن المشرع في التشريع الحالي قد أشار في المادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ على أن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين على أساس ما تتطلبه وظائفهم من واجبات ومسؤوليات بهدف تقدير كفاءاتهم وتطوير أداءهم وسلوكهم...))<sup>(٤)</sup>، وكذلك جاء في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (١٤) على أن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين بهدف تقدير كفاءاتهم وتطوير أدائهم وسلوكهم على أن يتضمن هذا النظام الضوابط التالية:

---

(١) هو الوزير المعني بالخدمة المدنية، ولا يوجد في مصر وزارة بهذا الاسم، بل المناطق بها الاختصاص وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

(٢) الدليل الإرشادي لنظام تقويم الأداء الصادر بموجب القرار الوزاري رقم ٦٣ لسنة ٢٠١٩ بتاريخ ٢٠١٩/٥/٢ بالجريدة الرسمية المصرية، الوقائع المصرية - العدد ١٠٠ تابع (أ) في ٢ مايو سنة ٢٠١٩ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

(٣) قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٧٥٦) بتاريخ ٣٠ يوليو ٢٠٠٦ (الملغي)، ويذكر أن المشرع في هذا التشريع قد وضع المعايير التي يرتكن إليها القائم على عملية التقييم وقد فرق بين شاغلي الوظائف الاعتيادية و شاغلي الوظائف العليا. المادة (٣٩/٣٨/٣٧) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالقانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، (الملغية).

(٤) المادة (١٣) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠.

١. تحديد القدرات الأساسية التي يتم على أساسها قياس أداء الموظفين في مختلف الجهات الحكومية، مع مراعاة أن تكون هذه القدرات متوافقة مع المستوى الوظيفي الذي يقوم به الموظفون والأهداف المطلوب منهم تحقيقها، وأن يتضمن آلية ومدد التقييم حسب طبيعة الوظائف ونوعيتها.

٢. تطوير معايير الأداء الوظيفي ومناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعته دورياً حسب الأهداف المحددة للإنجاز وفق الخطة السنوية المقررة...<sup>(١)</sup>.

ويستنتج من خلال ما تقدم أن المشرع البحريني قد أوكل جهاز الخدمة المدنية أن يضع نظام تقييم الأداء الوظيفي وعلى أن يكون ذلك النظام متوافقاً مع القدرات الأساسية لقياس أداء الموظفين، دون استثناء سواء من شاغلي الوظائف الاعتيادية أو العليا، كما أن على الجهاز العمل على تطوير هذه المعايير.

والمأمل في النص يجد بأن المشرع البحريني قد أخذ بالقاعدة العامة التي تقضي بأن (الأداء العادي هو الأساس في تقييم أداء الموظف العام) بمعنى أنه على واضع تقييم الأداء عند إعداده لنموذج تقييم الأداء للموظف يجب أن يكون قياسه بالشخص المتوسط العادي وليس بالقياس على الشخص الغد العبقري ولا بالقياس على الشخص المهمل، وإنما القياس يكون على الشخص العادي المتوسط في القدرات الذهنية والملكات أي أن المشرع قد ارتكن إلى القدرات الأساسية كأساس لقياس أداء الموظفين، وذلك على اختلاف وظائفهم أو درجاتهم الوظيفية، بمعنى أن على معد نموذج تقرير الأداء أن ينظر إلى طبيعة الوظيفة للموظف المراد تقييم أدائه، ويرى المعايير الأساسية لها من أجل أدائها بالشكل المطلوب من الموظف والتي هي أساساً لقياس مدى كفاءته فيها، باستثناء المهام الخاصة التي يكلفون بها.

وتأكيداً على تبني المشرع البحريني لذلك المعيار هو ما جاء في ثامناً البند (ج) أن ((على المسؤول المباشر عند وضع خطة تقييم الموظف التقيد بتوافق الأهداف والقدرات مع المسمى الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف باستثناء المهام الخاصة...))<sup>(٢)</sup>.

---

(١) المادة (١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) ثامناً البند (ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

وبالنظر إلى تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء نجد بأنها قد أعطت معد خطة التقييم للموظف سلطة تقديرية واسعة في تحديد تلك المعايير في انموذج تقرير تقييم الأداء الوظيفي، فقد جاء في سادساً البند (١) في المرحلة الأولى على أن ((يتم فيها تحديد الأهداف الفردية لكل موظف والقدرات السلوكية المطلوبة أو معايير الأداء لدورة الأداء الوظيفي...))<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن إعطاء السلطة التقديرية في تحديد المعايير التي يكون على أساسها وضع نموذج تقييم الأداء محل نظر، إذ كان من الأولى أن يحذو المشرع البحريني مسلك التشريعات المقارنة التي وضعت الأحكام العامة في الاستناد للمعايير التي ترتكن إليها في تقييم أداء الموظفين وأن يفرق فيها بين الفئات الوظيفية (شاغلي الوظائف الاعتيادية والوظائف العليا) ومن ثم على الجهات الإدارية عند إعدادها للنماذج أن تراعي تلك المعايير.

## المطلب الثاني

### القواعد المنظمة لتقييم الأداء الوظيفي

يقتضي لبيان القواعد المنظمة لتقييم الأداء الوظيفي التطرق إلى الضوابط والقيود التي يجب على السلطة المختصة أن تراعيها عند وضع التقرير للموظف المراد تقييم كفاءته الوظيفية، بالإضافة إلى معرفة المواعيد التي يجب على السلطة المختصة بالتقييم الالتزام بها في الدورة التقييمية وسنتناول ذلك تفصيلاً من خلال الفرعين الآتيين:

الفرع الأول: الضوابط والقيود لتقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي.

---

(١) سادساً البند (١) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

## الفرع الأول

### الضوابط والقيود لتقييم الأداء الوظيفي

يرى الفقه -والباحث يؤيدهم- أن هنالك ضوابط وقيود تحكم سلطة الرؤساء الإداريين عند وضع تقارير تقييم الأداء الوظيفي، وتعد تلك الضوابط ضرورة تلتزم الإدارة بها لكونها تكشف عن التطبيق السليم لأحكام القانون<sup>(١)</sup>.

وفي هذا الفرع سنتناقش الدراسة الضوابط والقيود التي ترد على الرئيس المباشر عنده إعداده لتقرير تقييم أداء الموظف العام والتي من أهمها:

#### أولاً: ضوابط وضع تقييم الأداء الوظيفي.

##### ١. وضع تقرير تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر.

المقصود بالرئيس المباشر-كما بينا سابقاً- في النظام القانوني لتقييم الأداء هو الرئيس القائم على عملية التقييم فعلاً في وقت وضع التقييم النهائي بغض النظر عن طول أو قصر المدة التي قضاها في وظيفته، دون أن يعهد لشخص آخر بذلك، على أن يفقد سلطته في وضع التقرير إذا زالت عنه ولاية مباشرة اختصاصات هذه الوظيفة<sup>(٢)</sup>.

ولكي يكون تقرير تقييم أداء الموظف متوافق مع صحيح القانون، وفي منأى عن اشابته بعيوب المشروعية، فيجب أن يتم وضعه من قبل الرئيس المباشر الذي يرأس الموظف لحظة وضع التقييم، وليس من غيره حتى ولو كانت فترة رئاسته قصيرة المدى، أما إذا تم عهد وضع نتيجة التقييم لشخص آخر حتى ولو كان ذلك الشخص رئيسه السابق فإن التقرير يكون باطلاً، لمخالفته لركن الاختصاص.

---

(١) والجدير بالذكر إن تلك الضوابط والقيود افترضها الفقه من أحكام وفتاوى القضاء الإداري بهذا الشأن، د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٧٦.

(٢) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٧٣.

## ٢. الحياد في وضع التقرير.

ينبغي أن يتوفر في من يضع تقرير الأداء شرط الحيادة، حتى يكون هنالك اطمئنان على عدالته وتجرده عن الميل والتأثير، فإذا كان بين الموظف والرئيس المباشر خصومة قائمة فإن ذلك يستوجب تحي الرئيس المباشر عن الاشتراك في وضع تقرير تقييم أداء الموظف حتى ولو لم يصل الأمر إلى ساحة القضاء فمناداة العداوة والبغضاء قد دبت بينهما فيجب على الرئيس المباشر أن يتتحي من تلقاء نفسه دافعاً للحرص عنه وعن الموظف الذي سيوضع عنه التقرير وإذا لم يتتحي من تلقاء نفسه يجبر بذلك بناءً على طلب الموظف لعدم اطمئنانه في عدالة التقييم<sup>(١)</sup>، وفي هذه الحالة يجب أن يوضع التقرير بمعرفة الرئيس المباشر تحت إشراف جهة محايدة كالموارد البشرية أو إحدى اللجان.

## ٣. قيام قرار تقييم الأداء الوظيفي على أصول صحيحة.

يلزم أن يكون قرار تقرير تقييم الأداء مستمداً من أصول صحيحة لها أصل من الواقع ثابت بالأوراق وفي ملف الخدمة، وليس بالنظرة الشخصية من قبل واضع التقرير، باعتبار تلك الأوراق منتجة الأثر في ضبط درجة الكفاءة الوظيفية للموظف وفي وضعها بما يتفق عدلاً وصدقاً مع قدراته واستعداده لأداء عمله أي قائماً على سببه المبرر له قانوناً، وأما إذا استمد التقرير من عناصر غير صحيحة أو كان وليد استخلاص غير سائق فالقرار يكون باطلاً<sup>(٢)</sup>.

ومن حيث أن تشريعات الخدمة المدنية تضع ضمانات معينة تبعد التقرير عن التأثير بالأهواء الشخصية أو الأغراض الخاصة لها وذلك لما لهذه التقارير من أثر بالغ في حياة الموظف الوظيفية ومنها ضرورة أن يمر التقرير بالمراحل التي تنص عليها، وتحقيق هذه الضمانات يقتضي أن يتوافر في من يشترك في وضع التقرير شرط الحيادة أيضاً مما يجعل الموظف يطمئن إلى عدالة تقديره أو نتيجته النهائية.

## ٤. معلومات الرؤساء الإداريين عن الموظف تصلح مصدراً لتقييم أدائه.

فالمعلومات التي تجمع لدى الرؤساء الإداريين بحكم اتصالهم المستمر بالموظف الموضوع عنه التقرير تصلح أن تكون أساساً يرتكن إليه لدى تقدير درجة كفاءته في هذا الشأن، ويرى الفقه

---

(١) حكم المحكمة الإدارية العليا بمصر في الطعن رقم ١٢٣٧٤ لسنة ٥٠ ع، د، جلسة بتاريخ ٢٠٠٨/٧/٧ ويراجع في ذات المعنى حكم المحكمة الإدارية في الطعن رقم ٢٣١١ لسنة ٣٧ ق، جلسة ١٩٩٧/٣/١٥، حكم غير منشور.

(٢) حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ٢٦٦٣٠ لسنة ٩٥ ق، بتاريخ ٢٠١٦/١٢/١٧، حكم غير منشور.

أن المبدأ العام في هذا الشأن أن جهة الإدارة لا تتقيد بأن يكون مصدرها الوحيد في قياس الأداء مستمداً فقط من السجلات والمستندات في ملف الموظف، وإنما يجوز لها أن يستقى قياسها من أية معلومات أو بيانات أخرى يمكن الاسترشاد بها ويدخل في ذلك ما يتوافر لدى الرؤساء الإداريين من معلومات عن الموظف بحكم رئاستهم له واتصالهم بعمله<sup>(١)</sup>. إلا أنه وإن كان للإدارة أن تأخذ بتلك المعلومات من قبل الرؤساء السابقين إلا أن تلك المعلومات تكون على سبيل الاستئناس والاسترشاد لا أكثر.

#### ٥. تقديرات الرؤساء من صميم اختصاص الإدارة بلا تعقيب شريطة عدم إساءة السلطة.

من الطبيعي أن تتمتع الإدارة بسلطة تقديرية في مجال تقارير الأداء الوظيفي، إلا أن هذه السلطة يجب أن تمارس بمراعاة الأحكام والإجراءات التي نص عليها القانون بهذا الشأن، وذلك فضلاً عن عدم إساءة استعمال السلطة<sup>(٢)</sup>.

وحيث أن المسلم به أن التقديرات التي تمت سواء من قبل الرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى إنما هي تقديرات لا رقابة عليها ولا سبيل إلى مناقشتها لتعلقها بصميم اختصاص الإدارة الذي ليس للقضاء أن ينصب نفسه مكانها ما دامت تلك التقديرات خالية من إساءة استعمال السلطة<sup>(٣)</sup>.

#### ٦. تقارير تقرير الأداء قابلة للتغيير من عام إلى آخر فهي لا تتسم بالثبات كونها متعلقة بعمل الموظف خلال مدة معينة.

إن حصول الموظف العام على تقارير سابقة بتقديرات مرتفعة فإن ذلك لا يعني أن تقييم أدائه لا يتغير من عام إلى آخر، إذ قد يكون في سنة معينة قد انخفض أدائه ولا يكون بذات المستوى السابق وحينئذ يكون تقدير تقييم أدائه أقل وإلا لما كان ثمة محل لقياس أداء الموظفين سنوياً وبصفة دورية<sup>(٤)</sup>.

فتغير مستوى أداء الموظف أمر طبيعي، تفرضه طبيعة العمل وتغير المسؤوليات والواجبات وغيرها، إذ أنه من الممكن أن يكون أدائه في إحدى الأعوام مرتفع أو منخفض، ومن ثم في أعوام

---

(١) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٨٢.

(٢) المرجع نفسه، ص ١٨٥.

(٣) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ٢٢٤.

(٤) حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ٢٢٣٠١ لسنة ٦٠ ق، جلسة بتاريخ ٢٠١٦/٨/١، حكم غير منشور.

أخرى يتغير أداءه، فتقارير أداء الموظف العام قابل للتغيير من عام إلى عام إلى آخر، فهي لا تتسم بالثبات كونها متعلقة بعمل الموظف.

#### ٧. عدم الأخذ بملاحظات الرؤساء عن مرؤوسيهـم.

يؤكد القضاء الإداري أن لتقارير تقييم الأداء إجراءات وأحكام معينة يجب مراعاتها، وأن أي ملاحظات أو آراء لا تراعي فيها هذه الإجراءات والأحكام لا تعتبر تقارير تقييم أداء ولا تأخذ بالتالي حكمها<sup>(١)</sup>.

ويرى أحد الفقهاء أن ملاحظات الرؤساء السابق الإشارة إليها والتي لا يعتد بها في مجال تقدير كفاءة الموظف العام تختلف عن البيانات التي يقدمها الرؤساء عن شاغلي الوظائف العليا، إذ أن هذه البيانات إنما يستهدى بها عند ترشيح شاغلي الوظائف العليا للوظائف الأعلى، على أن تعرض هذه البيانات على السلطة المختصة لاعتمادها وتقرير إيداعها بملف الموظف الموضوعة عنه<sup>(٢)</sup>.

#### ٨. ضرورة أن يكون تقرير تقييم الأداء الوظيفي مستكملاً لعناصره القانونية.

أكدت الأحكام القضائية على ضرورة أن يكون تقرير تقييم الأداء للموظف العام مستكملاً ومستوفي لعناصره القانونية، فقد جاء في قضاء محكمة (Marseille) في فرنسا على أنه ((... وفي ... قام الثاني،... وعلى الرغم من أنه لم يكن للشخص المعني أن يأخذ زمام المبادرة في مثل هذه المقابلات، لا يمكن أن يفسر عدم وجود تقييم خضع له في السنوات اللاحقة حتى عام ٢٠٢١. هذا العنصر، ....، من ناحية أخرى، كما رأى قضاة الموضوع عن حق، مخطئ في ضوء أحكام المادة (٧٦) من قانون ٢٦ يناير ١٩٨٤ الذي يحدد الأحكام القانونية المتعلقة بالخدمة المدنية المحلية والمادة (٢) من المرسوم المؤرخ ١٦ ديسمبر ٢٠١٤ بشأن تقييم القيمة المهنية لموظفي

---

(١) وقد جاء في حيثيات حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر على أن ((الملاحظات التي يوجهها الرؤساء من الموظفين إلى مرؤوسيهـم فيما يتعلق بأعمالهم والتي تودع ملف خدمتهم ليس الغرض منها توقيع جزاء عليهم أو تقدير كفايتهم إذ أن توقيع الجزاء إنما يتم بعد تحقيق توجه فيه التهمة إلى الموظف وبعد تحقيق دفاعه في شأنه كذلك فن تقدير الكفاية منوط بالتقارير السنوية التي رسم لها القانون إجراءات معينة تكفل ضبط درجة الكفاية وضمان عدم الشطط فيها، وليس الأمر كذلك بالنسبة لهذه الملاحظات التي لا تعدو في حقيقتها أن تكون مجرد رأي ينطوي على تحذير مصلحي لتحذير الموظف وتوجيهه في عمله دون أن يكون القصد منه تقدير كفايته أو صلاحيته ولا يقبل من ثم الطعن فيها لانتهاء أركان القرار الإداري فيما تضمنه))، حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ٥١٤ لسنة ١١ اق بتاريخ ١٩٦٧/١/٢٣، حكم غير منشور.

(٢) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ١٨٥.

الخدمة المدنية الإقليمية، والتي يترتب عليها ذلك: يجب أن يتلقى كل موظف مقابلة مهنية سنوية تؤدي إلى تقديم تقرير....<sup>(١)</sup>.

وكذلك قضت المحكمة الإدارية العليا في مصر بأنه ((ولئن كانت... هي المختصة بتقدير كفاية العامل بما لها من سلطة تقديرية في هذا الشأن ولها ولاية التعقيب على تقارير الرئيس المباشر ومدير إدارة المختص، إلا أن يكون التقرير الذي يعرض على لجنة شئون العاملين في هذا الصدد قد مر بالمراحل والإجراءات التي رسمها القانون مستكملاً كافة العناصر التي يقوم عليها تقدير درجات الكفاية))<sup>(٢)</sup>.

وقد ذهب قضاء المحكمة الكبرى المدنية (الدائرة الإدارية) في البحرين للتأكيد على أن يكون التقرير مستكملاً لعناصره القانونية حيث جاء في أحد أحكامها ((... وحيث إن حقيقة طلبات المدعى - وفقاً للتكييف القانوني السليم الذي تملكه المحكمة بما لها من هيمنة على وقائع الدعوى وظروفها وملابساتها - هي الطعن على قرار لجنة التظلمات الصادر بتاريخ ١٦/٤/٢٠٢٣ مع ما يترتب على ذلك من آثار... وحيث إنه عن موضوع الدعوى، فالمحكمة تمهد لقضائها بما هو مقرر قانوناً... أن يضع الديوان نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين على أساس ما تتطلبه وظائفهم من واجبات ومسؤوليات بهدف تقدير كفاءاتهم وتطوير أدائهم وسلوكهم على أن يتضمن هذا النظام إجراءات تقييم الأداء وتقديم واعتماد تقارير التقييم والإخطار بها والالتماسات التي تقدم بشأنها والآثار المترتبة على تقييم الأداء، وذلك كله وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية،...))<sup>(٣)</sup>.

وترتيباً على ما تقدم فإنه يجب أن يكون تقرير تقييم أداء الموظف العام مستوفياً لعناصره القانونية التي نص عليها المشرع في تشريعات الخدمة المدنية، فإذا لم يستوف تلك المراحل يكون قرار التقييم عرضةً للإلغاء أمام القضاء.

---

(١) CAA de Marseille, 7ème chambre, 03/11/2023, 22MA00062, non publié au Recueil Lebon.

(٢) المحكمة الإدارية العليا مصر، الطعن رقم ١٢٩ لسنة ١٧ق، جلسة ١٩٧٥/٦/٨، س ٢٠، ج ١، ص ٤٤٣، كما ذهب قضاء ذات المحكمة أيضاً إلى ((... أنه يتعين حتى ينتج التقرير أثره القانوني أن يمر بالمراحل التي حددها القانون من الرئيس المباشر إلى المدير المحلي إلى رئيس المصلحة إلى لجنة شئون الموظفين، فإذا اجتازت الإدارة المراحل واقتصرت على بعضها دون البعض الآخر، كان التقرير غير مستوفي لشروطه القانونية...))، المحكمة الإدارية العليا مصر، الطعن رقم ٧٢٩ لسنة ٥ق، جلسة ١٩٦١/٤/١، س ٦، ج ٣، ص ٨١٥، حكم غير منشور.

(٣) المحكمة المدنية الكبرى (الدائرة الإدارية) البحرين، الحكم رقم ٠٨٨٠٤/٢٠٢٣/٠٢، جلسة ٢٠٢٣/١٢/١٢، ص ٢ وما بعدها، حكم غير منشور.

## ٩. الأداء العادي هو مقياس تقييم الأداء.

تقوم السلطة المختصة بوضع نظام لقياس درجة تقييم الأداء للموظفين وذلك من واقع السجلات والمستندات والبيانات التي عدت لهذا الغرض وغيرها من المعلومات التي يمكن الاسترشاد بها في هذا الشأن، وقد أخذت أغلب تشريعات الخدمة المدنية ومنها التشريعات المقارنة بأن يكون الأداء العادي هو المقياس أو المعيار الأساسي الذي يسند إليه عند تقييم أداء الموظف العام.

## ثانياً: القيود الواردة على وضع تقييم الأداء الوظيفي.

### ١. الالتزام بتسبب قرار تقييم الأداء.

أوجب مجلس الدولة الفرنسي على جهة الإدارة بتسبب تخفيض تقدير تقييم أداء الموظف العام، حيث جاء في حكم المحكمة الإدارية الاستئنافية في (purdue) إلى أنه إذا وضعت السلطة الإدارية لموظف مدني درجة عددية منخفضة انخفاضاً ملحوظاً مقارنة بتلك التي حصل عليها في العام السابق، (مثلاً نقطتان في هذه الحالة)، في حالة النزاع من قبل المسؤول، تلتزم هذه الجهة بتوفير جميع العناصر ذات الطبيعة التي أدت لهذا التخفيض وذلك لتمكينها من تبرير هذا الاختلاف، كما وأنه وفقاً للمادة ٧٦ من قانون ١٩٨٤/١/٢٦ والذي نص على ((تمارس سلطة إصلاح المعلومات والتقييمات العامة التي تعبر عن القيمة المهنية للمسؤولين بموجب الشروط المحددة في المادة (١٧) من الباب الأول من اللائحة العامة من قبل السلطة الإقليمية في ضوء المقترحات المقدمة من الأمين العام أو مدير الخدمات المجتمعية . والمؤسسية . و اللجان الإدارية المشتركة على دراية بالملاحظات والتقييمات بناءً على طلب الشخص المعني، قد يقترحون مراجعة التقرير))<sup>(١)</sup>، كما تنص المادة (٣) من المرسوم الصادر في ١٩٨٦/٣/١٤ على أن تشمل بطاقة النتائج الفردية على<sup>(٢)</sup>:

- أ- درجة تقييم عام تعبر عن القيمة المهنية للوكيل وتوضح عند الاقتضاء قدرات الموظف للمهتمين بأداء واجبات أخرى في نفس الصف أو أعلى.
- ب- عدد الدرجات يتراوح بين ٠ درجة، و ٢٠ درجة و ٣٠ درجة.
- ج - ملاحظات السلطة الإقليمية على الرغبات التي أعرب عنها الطرف المعني.

---

(١) المادة (٧٦) من قانون ١٩٨٤ المعدل، والذي يعرف ب (العنوان الثاني) للوظيفة العامة. Loi n°84-9353-53du 26janvier 1984portant dispositions statutaires relatives la fonction publique territoriale.

(٢) المادة (٣) من المرسوم الصادر في ١٩٨٦/٣/١٤ Loi n°86-9353-33du 9janvier 1986portant dispositions statutaires relatives la fonction publique hospitalie're.

وكذلك تنص المادة (٤) من ذات المرسوم على إبلاغ بطاقة النتائج الفردية للطرف المعني الذي يقر بأنه قرأها، والذي يمكنه أن يطلب مراجعة التقرير من قبل السلطة العامة للرقابة بعد التقييم العام والنتيجة العددية بعد إشعار اللجنة المشتركة<sup>(١)</sup>.

ونستخلص مما تقدم إن تقييم الموظف المدني الإقليمي يستند إلى تقييم القيمة المهنية التي أظهرها خلال العام الماضي، فإن هذا الفحص يشتمل بالضرورة بمقارنته بالفترة السابقة من أجل السماح للسلطة الإقليمية بمراعاة التطور المحتمل في طريقة خدمة الوكيل، ومع ذلك إذا لم تمنع هذه الأحكام السلطة الإقليمية من منح الموظف درجة عددية أقل بكثير من تلك التي حصل عليها في العام السابق، فإن هذه السلطة في حالة النزاع توفر جميع العناصر التي ستمكنها من تبرير هذا الاختلاف وتلزم بتسبب تقريرها في هذه الحالة، إلا أن تسبب التخفيض مرتبط بالطعن القضائي على قرار التقييم فقط<sup>(٢)</sup>.

بينما نجد أن المشرع المصري في ظل قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية لم يقيد السلطة المختصة بالتقييم بضرورة تسبب القرارات الصادرة بتقييم أداء الموظف في حالة تقييمه بمرتبة ضعيف أو ممتاز على عكس ما كان معمول به سابقاً، إذ أوجب المشرع المصري في قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ (الملغي) والمعدل بالقانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ على ضرورة تسبب قرار تقدير التقييم على حالتي تقدير مرتبة العامل وحصوله على درجة ممتاز أو ضعيف، حيث أشارت المادة (٣/٢٨) ((على أن يعتبر الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء ويكون تقرير الكفاية بمرتبة ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو متوسط أو ضعيف، ويجب أن يكون التقدير بمرتبة ممتاز وضعيف مسبباً ومحددًا لعناصر التميز...))<sup>(٣)</sup>.

وقد سار المشرع البحريني على ذات نهج المشرع المصري فلم ينص في قانون الخدمة المدنية الحالي ولا في لائحته التنفيذية وكذلك في تعليمات الخدمة المدنية على تسبب القرارات الصادرة بتقدير تقييم الأداء سواء في مرتبة يتجاوز التوقعات أو مرتبة يحتاج إلى تحسين علماً بأن تلك المراتب في حال حصول الموظف عليها يترتب عليها آثار وظيفية أخرى، على خلاف ما كان

---

(١) المادة (٤) من المرسوم الصادر في ١٤/٣/١٩٨٦ portant 9janvier 1986 Loi no86-9353-33dispositions statutaires relatives la fonction publique hospitalie're.

(٢) CAA de BORDEAUX, 6e'me chambre-formation a' 3.04/04/2018,16BX02544.

(٣) المادة (٣/٢٨) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع "ب") ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي).

معمول به في التشريع السابق إذ أوجب المشرع على الرئيس المباشر والقائم على تقييم أداء مرؤوسيه بالتسبب في حال منح مرؤوسيه مرتبة ممتاز أو ضعيف إذ نصت المادة (٥/٣٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ (الملغية) على أن ((إجراء التقييم السنوي للأداء على النموذج الخاص به في شهر سبتمبر من كل عام ومناقشة نتائج التقييم معه وما تم بشأن الدعم الإيجابي المقدم. ويجب أن يستند تقييم الأداء بمرتبة ممتاز أو ضعيف على مبررات كافية ولا يجوز اعتماد التقرير إلا بعد استيفاء تلك المبررات))<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أنه كان من الأولى على المشرع البحريني، أن يلزم الرئيس المباشر عند وضعه لمثل هذه التقييمات (يتجاوز التوقعات أو مرتبة يحتاج إلى تحسين) أن يضع المسببات التي دعت أن يضعها خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية، قد وضعت نسب معينة لهذه التقديرات أو المراتب وأن في حال حصول الموظف عليها تترتب عليه آثار وظيفية أخرى<sup>(٢)</sup>.

## ٢. الالتزام بأن لا يكون تقرير التقييم مستنداً على أسباب تقرير سابق.

ليس للجهة الإدارية أن تتخذ من الأسباب التي أقامت عليها تقرير تقييم أداء سابق سنداً لتقرير تقييم لاحق إلا إذا ثبت استمرار هذه الأسباب وعدم زوالها خلال الفترة محل التقرير اللاحق<sup>(٣)</sup>.

فقد يكون الموظف في تقريره السابق والموضوع عنه في العام الماضي بعض الملاحظات التي أدت إلى خفض مستواه في أداء واجباته الموكلة إليه في وظيفته، ولكنه قد عمل على تحسين أدائه في العام التالي وإزالتها، ففي تلك الأحوال ليس للجهة الإدارية أن تتخذ من تلك الأسباب ذريعة لخفض تقديره في العام التالي، إلا إذا استمر الموظف عليها حتى موعد وضع تقرير أدائه الجديد.

---

(١) المادة (٥/٣٧) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالقانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، (الملغية).

(٢) سادساً بند (٤/أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٣) أ. محمود صالح، الموسوعة الإدارية للفقهاء والقضاء، شرح قانون العاملين بالدولة، منشأة المعارف، ٢٠٠٤، ص ٢٩٩.

### ٣. الالتزام الوارد على منح الموظف تقدير مرتفع جداً.

ذهب المشرع المصري على خلاف المشرعان الفرنسي والبحريني<sup>(١)</sup>، في المادة (٧٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على وضع التزام على الرئيس المباشر عنده وضع مرتبة أو درجة ممتاز للموظف العام لتقييم أداءه، وقد حدد المشرع المصري ثلاث حالات يتمتع فيها تقدير أداء الموظف بمرتبة ممتاز وهي<sup>(٢)</sup>:

أ- إذا وقع على الموظف جزاء تأديبي الخصم من الأجر لمدة أو لمدة تزيد على ثلاثة أيام أو بجزء أشد خلال السنة التي يوضع عنها تقرير التقييم.

ب- إذا كان الموظف من شاغلي الوظائف العليا ووقع عليه جزاء تأديبي خلال السنة التي يوضع عنها التقرير.

ج- إذا تم إحاقه في فرصة تدريبية وتخلف عنها بدون عذر مقبول أو في حال التحاقه بها دون اجتيازها بنجاح.

ويرى الباحث أن هذه الحدود التي وضعها المشرع والمحظور فيها على السلطة المختصة بإعطاء الموظف تقدير ممتاز، بحسبانها في القمة من مراتب التقدير مما يسوغ معه التشدد في منحها، ومما يعني أنه سيحدث تدخل حكومي في الحالات المعنية بقيود التقدير لخفضه عن مرتبة ممتاز حتى ولو كانت التقديرات الفرعية مؤدية إليها<sup>(٣)</sup>.

---

(١) يذكر أن المشرع البحريني في التشريع السابق الملغي قد ألزم الرئيس المباشر أن يضع المبررات في حال أعطى أحد الموظفين مرتبة ممتاز ((ويجب أن يستند تقييم الأداء بمرتبة ممتاز أو ضعيف على مبررات كافية ولا يجوز اعتماد التقرير إلا بعد استيفاء تلك المبررات.)) المادة (٥/٣٧) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالقانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، (الملغية).

(٢) المادة (٧٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٣) المادة (٧٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

إذ نص على أن ((لا يجوز تقويم أداء الموظف بمرتبة ممتاز في الحالات الآتية:

- إذا وقع عليه جزاء الخصم من الأجر لمدة أو لمدة تزيد على ثلاثة أيام أو بجزء أشد خلال السنة التي يوضع عنها التقرير.

- إذا كان الموظف من شاغلي إحدى الوظائف القيادية أو وظائف الإدارة الإشرافية ووقع عليه أي جزاء خلال السنة التي يوضع عنها التقرير.

- إذا اتاحت له فرصة التدريب وتخلف عنها دون عذر مقبول أو لم يجتزه بنجاح)).

ويرى الباحث أن المشرع البحريني لم يضع مثل تلك القيود على الجهة المقيمة لأداء الموظف العام في إعطائه تقدير مرتفع جداً (يتجاوز كثيراً التوقعات)، إلا أنه ألزمها بإعطاء مثل هذا التقدير لنسب معينة من الموظفين العاملين في الوحدة وذلك إعمالاً للمنحى الإجباري<sup>(١)</sup>، وإن كان من الأجدر بأن ينص المشرع على وضع الأسباب التي دعت الإدارة لإعطاء بعض الموظفين مثل تلك التقديرات نظراً للآثار المترتبة عليها ذلك كما سنراها في الفصل القادم.

#### ٤. حدود قياس تقييم الأداء الموظفين.

أخذ المشرع الفرنسي بأسلوب المقابلة المهنية لتقييم الأداء الوظيفي وهذه المقابلة تختلف من جهة إدارية إلى أخرى بحسب طبيعة ونشاط هذه الجهة وقد وضع أسس القياس للقائم على هذه المقابلة من خلال التشريعات، أما المشرع المصري فقد سار على ذات السياق ووضع تنظيمياً لقياس تقييم الأداء الوظيفي بحيث أعطى السلطة المختصة بمفهومها المحدد في القانون مكنة وضع نماذج تكفل قياس الأداء، تختلف من جهة إلى أخرى تبعاً لاختلاف طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها ونوعية الوظائف فيها ووضع ضوابط واضحة لتطبيقه، فوفقاً للمادة (٢٥) لقانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ والتي نصت على أن (( يكون تقويم أداء الموظف عن سنة مالية على مرتين على الأقل قبل وضع التقرير النهائي .. )) وجاءت اللائحة لبيان ضوابط القياس بالنص على (( أن يستقي القياس من واقع السجلات والبيانات ونتائج التدريب وأي معلومات أخرى يمكن الاسترشاد بها على أنه يجب إخطار العامل الذي يرى رؤساؤه أن مستوى أدائه أقل من مستوى الأداء العادي بأوجه النقص في هذا الأداء طبقاً لنتيجة القياس الدوري للأداء أولاً بأول ))<sup>(٢)</sup>.

أما المشرع البحريني وإن أخذ باختلاف نماذج تقييم الأداء الوظيفي كما فعلت التشريعات، إلا أنه لم يضع المصادر أو الضوابط للقياس التي يرتكن إليها القائم على عملية التقييم كما فعل المشرعان الفرنسي والمصري بل إنه أخذ بإعطاء الإدارة السلطة التقديرية لتقييم أداء الموظف خلال الدورة التقييمية، ويرى الباحث أنه كان من باب أولى على المشرع أن يضع ضوابط القياس من خلال تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي التي يجب على القائم على عملية التقييم الاستناد عليها عن تقييم أداء الموظف إذ أنه لا يرى الباحث أي تثريب من إعطاء السلطة التقديرية

---

(١) يذكر أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية قد ألزمت المسؤول المباشر بأن يضع ٥٪ من الموظفين العاملين في الإدارة أو القسم في مرتبة (يتجاوز كثيراً التوقعات) سادساً بند (ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) المادة (٧١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

الرئيس المباشر في تقييم أداء الموظف إلا أن النص على مصادر القياس للتقييم كما فعل المشرعان الفرنسي والمصري أمر ضروري تتطلبه شفافية وموضوعية تقييم الأداء .

#### ٥. الجزاءات التأديبية وتأثيرها على تقييم أداء الموظف العام.

فيما يتعلق عن الجزاءات التأديبية التي تضعها الإدارة على الموظف خلال الدورة التقييمية وآثارها على نتيجة التقييم، لم تنص التشريعات المقارنة على ترتيب آثار تلك الجزاءات على تقييم الأداء وإن كان لها أثراً في الترقية.

إلا أن القضاء الإداري في مصر قد استقر على تأثيرها على تقرير تقييم الأداء وذلك عندما جاء في قضاء المحكمة الإدارية العليا على أن ((.. سبق توقيع جزاء أو جزاءات على العامل خلال السنة المقدم عنها التقرير يكشف عن حالته الوظيفية ومدى كفايته في هذه السنة ومن ثم فلا تثريب على الجهة الإدارية إذا ما دخلت هذه المخالفات في اعتبارها عند تقدير كفاية العامل في تلك السنة، وتكون بتصرفها قد التزمت جانب الحق ومارست سلطتها التقديرية في تقدير كفاية العامل وفي حدود ما تقضي به المصلحة العامة ولا يعد التقرير في هذه الحالة عقوبة جديدة وتعدد للجزاءات ذلك أن تقدير كفاية العامل هو تسجيل و بيان لحالة العامل خلال السنة موضوع التقدير، ومن ثم فإن أعمال أثر الجزاء الموقع على المخالفة باعتبارها مؤثراً في نقاء صفحة العامل و جعله موضوع الاعتبار عند وضع التقرير يدخل في السلطة التقديرية التي لا معقب عليها طالما خلا تقديرها من إساءة استعمال السلطة))<sup>(١)</sup>.

### الفرع الثاني

#### ميعاد تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.

ألزم المشرع الفرنسي الجهات الإدارية في الدولة على إجراء التقييم أو المقابلة المهنية مرة واحدة في كل عام، وعلى أن تجرى تلك المقابلة مع الموظف من قبل رئيسه المباشر، بحيث يوضع التقرير عن عمل الموظف خلال سنة ولمرة واحدة.

---

(١) المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ١٧٤٦٠ لسنة ٥٦ ق، جلسة بتاريخ ١٧/١١/٢٠١٣، حكم غير منشور.

وهذا ما أكدته المادة (٢/٢) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ في ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة والتي جاء نصها كالاتي: ((في كل عام يلتقي الموظف مقابلة مهنية تؤدي إلى صدور التقرير، ويتم إجراء هذه المقابلة من قبل المشرف المباشر، على أن يتم تحديد تاريخ هذه المقابلة قبل المشرف المباشر وإبلاغها إلى المسؤول قبل ثمانية أيام على الأقل على تاريخ المقابلة))<sup>(١)</sup>، مما يعني أنه على الرئيس المباشر أن يجري مقابلة تقييم الأداء مع الموظف الذي يرأسه في الإدارة، مرة واحدة في كل عام.

وقد أكد المشرع الفرنسي على سنوية التقييم في التعميم الصادر بتاريخ ١٠/١/٢٠١٩ والذي حدد أن يتم إجراء تقييم للموظف عن طريق المقابلة المهنية كل عام، بينه وبين المشرف المباشر له، وهذه المقابلة هي الالتزام يقع على عاتق جميع المسؤولين والوكلاء المقيمين إلى ٣١ ديسمبر، لذا يجب إجراء المقابلات خلال الربع الأول من العام التالي<sup>(٢)</sup>.

ووفقاً لما تقدم يتضح أن المشرع الفرنسي قد أخذ بمبدأ سنوية تقارير تقييم الأداء للموظف العام، أي أن الموظف يتم تقييم أدائه عن طريق المقابلة المهنية المباشرة الفردية عن عام منقضي لبيان القيمة المهنية له والأهداف التي تم إنجازها خلال العام الموضوع خلاله التقييم ولا يجب أن يتعدها، على أن يتم خلال المقابلة مناقشة الأهداف المراد منه تحقيقها خلال العام القادم.

#### ثانياً: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي في مصر.

ذهب المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية إلى أن يكون تقييم أداء الموظف العام عن سنة مالية على مرتين على الأقل قبل وضع التقرير النهائي، مع وضع قاعدة عامة مؤداها بأن يقتصر تقييم الأداء على القائمين بالعمل فعلاً بالوحدة مدة ستة أشهر على الأقل<sup>(٣)</sup>.

أما فيما يتعلق بمواعيد التقييم فقد جاء في المادة (٧٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية على أن ((تقوم إدارة الموارد البشرية خلال الأسبوع الأخير من شهري أكتوبر وأبريل من كل سنة بتوزيع نماذج تقارير تقييم الأداء، على جميع تقسيمات الوحدة، وعلى هذه التقسيمات إعادة التقارير بعد استيفائها في موعد لا يتجاوز نهاية شهري نوفمبر ومايو ويتم تقويم أداء الموظف مرتين خلال النصف الأول من شهري نوفمبر ومايو من كل سنة على أن يتم اعتماد هذين التقريرين من

(١) المادة (٢/٢) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ والمؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم أداء موظفي الدولة.

(٢) هذا التعميم جاء ليؤكد على سنوية التقييم للجهات الثلاثة الخاضعة للوظيفة العامة Circlatre du 10 janvier 2019 relative a' l' e'valuation Professionnelle des agents de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse.p.1.

(٣) المادة (٢/٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

الرئيس الأعلى خلال النصف الثاني من ذات الشهرين. ويصدر التقرير السنوي لتقويم الأداء خلال شهر يونيو من كل سنة، ويحسب وفقاً لمتوسط مجموع درجات الموظف في تقرير تقويم الأداء المنصوص عليهما في الفقرتين السابقتين.))<sup>(١)</sup>.

إذا فإن على إدارة الموارد البشرية أن تقوم خلال الأسبوع الأخير من شهر أكتوبر -بالنسبة لتقويم أداء النصف الأول من السنة التقييمية، والأسبوع الأخير من شهر أبريل بالنسبة لتقويم أداء النصف الثاني من هذه السنة -بتوزيع نماذج التقارير على جميع تقسيمات الوحدة<sup>(٢)</sup>.

فيتم تقويم أداء الموظف في الوحدة عن نصف السنة أي التقييم الأول خلال النصف من شهر نوفمبر، ومن ثم يعتمد من الرئيس الأعلى ولجنة الموارد البشرية خلال النصف الثاني من ذات الشهر، أما بالنسبة عن ميعاد تقويم أدائه للنصف الثاني من السنة فإنه يتم خلال النصف الأول من شهر مايو، وأيضاً يعتمد من الرئيس الأعلى ولجنة الموارد البشرية خلال النصف الثاني من ذات الشهر<sup>(٣)</sup>.

وتقوم تقسيمات الوحدة بإعادة تقارير التقييم إلى إدارة الموارد البشرية بعد استيفائها للتقارير في موعد لا يجاوز نهاية شهري نوفمبر - بالنسبة لتقويم نصف السنة الأول - ومايو بالنسبة لتقويم نصفها الثاني<sup>(٤)</sup>.

أما فيما يتعلق بميعاد مرحلة الاعتماد والإصدار النهائي لتقويم أداء الموظف العام فيتم في شهر يونيو من كل عام، والذي يتم احتسابه وفقاً لمتوسط حساب ما قد حصل عليه الموظف من تقرير نوفمبر ومايو<sup>(٥)</sup>.

---

(١) المادة (٧٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٢) المادة (٧٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر، وكذلك ماورد في المادة (٢/٢) من الدليل الإرشادي لنظام تقويم الأداء الصادر بموجب القرار الوزاري رقم ٦٣ لسنة ٢٠١٩ بتاريخ ٢٠١٩/٥/٢ بالجريدة الرسمية المصرية، الوقائع المصرية - العدد ١٠٠ تابع (أ) في ٢ مايو سنة ٢٠١٩ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

(٣) المادة (٢/٧٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٤) د. محمود فؤاد عبد الباسط، تقويم الأداء، مرجع سابق، ص ٢٩٠.

(٥) د. منى أحمد حسين أحمد، مرجع سابق، ص ٢٦٤.

وقد جرى القضاء الإداري في مصر على أن الميعاد لوضع التقارير هو من قبيل المواعيد التنظيمية والمقصود بها حث الإدارة على إتمام الأعمال المناطة بها خلالها قدر الإمكان، دون ترتب البطلان على إغفالها، ولكن إذا ثبت تراخي الإدارة في إعداد التقارير في مواعيدها المقررة حتى قرب الترقية بالاختيار مثلاً، كان ذلك التراخي إخلالاً بضمانة جوهرية مما ينشأ عنه الضرر على الموظف، وأن تستند محكمة القضاء الإداري في إضفاء الصفة التنظيمية على هذه المواعيد فإن ذلك مرده دون اضراً بالموظف، أما إذا وقع ضرراً عليه فإن له التظلم الإداري أو الطعن القضائي<sup>(١)</sup>.

### ثالثاً: ميعاد تقييم الأداء الوظيفي في البحرين.

أخذ المشرع البحريني بسنوية تقييم أداء الموظف العام، وذلك عندما نص في المادة (٢/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ على أن تكون ((.. مناقشة مستوى الأداء المتوقع.. وفق الخطة السنوية المقررة))<sup>(٢)</sup>.

وتأكيداً على مبدأ سنوية تقييم الأداء الوظيفي التي أخذ بها المشرع البحريني فقد نصت المادة (٥/١٤) من اللائحة التنفيذية على إلزام الرئيس المباشر أن يعد التقرير مرة على الأقل في السنة<sup>(٣)</sup>، وكذلك ما جاء في تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن إدارة الأداء الوظيفي في ثامناً البند (أ) والتي أوجبت أن ((تكون دورة التقييم في النظام من يناير إلى ديسمبر،..)) فيما عدا الوظائف المتعلقة بالعام الدراسي فتكون ((..وتكون من سبتمبر إلى أغسطس للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي))<sup>(٤)</sup>.

وقد اعتبر المشرع البحريني أن تلك المواعيد هي بمثابة مواعيد تنظيمية لمراحل تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي، أي أن المشرع قد أعطى الجهة المختصة سلطة تقديرية في المواعيد الوارد

---

(١) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٢٩٦.

(٢) المادة (٢/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٣) المادة (٥/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٤) ثامناً البند (أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، وينظر إلى الدليل التقويمي الأكاديمي للفصل الدراسي والمنشور في موقع وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين والذي يبين بداية ونهاية الفصل الدراسي - [extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.moe.gov.bh/archive/calendar/calendar.pdf](https://www.moe.gov.bh/archive/calendar/calendar.pdf) ndar.pdf. شوه في الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٠٢٥/٥/٢٢.

ذكرها في تعليمات جهاز الخدمة المدنية شريطة ألا ينشأ ضرر مباشر للموظف المراد تقييم أدائه من تراخي الإدارة في ذلك وعلى أن تكون بداية مراحل التقييم في يناير ونهايته في نهاية ديسمبر للوظائف الحكومية فيما عدا الوظائف التعليمية والإدارية المرتبطة بالعام الدراسي فتكون مرتبطة بالعام الدراسي.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن جميع التشريعات المقارنة قد اتفقت على مبدأ سنوية تقييم الأداء الوظيفي أي أن يتم تقييم أداء الموظف العام خلال عام واحد، إلا أنها اختلفت فيما بينها في بداية الدورة التقييمية للأداء فالمشرع الفرنسي جعلها في بداية العام حتى نهايته أي من شهر يناير حتى نهاية شهر ديسمبر، وكذلك الأمر لدى المشرع البحريني فيما عدا الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي فبدايتهم تكون مرتبطة بالعام الدراسي، أما المشرع المصري فقد جعل مواعيدها تبدأ مع السنة المالية وليس مع السنة الميلادية، كما أن المشرع المصري قد اختلف عن نهج المشرعان الفرنسي والبحريني اللذان أخذاً بتقييم أداء الموظف مرة واحدة في السنة، إذ نص المشرع المصري على أن يتم تقييم الموظف العام مرتين على الأقل قبل التقييم النهائي للأداء، وفي مجال المفاضلة يرى الباحث أن المشرع المصري قد أحسن عندما نص على ذلك، لكونه قد وضع التزام على الرئيس المباشر بمتابعة مرؤوسيه على مدار العام في عملية تقييم الأداء.

والجدير بالذكر أن المشرع الفرنسي لم يضع الحد الأدنى الذي يجب أن يعمل فيه الموظف عملاً فعلياً خلال السنة من أجل تقييم أدائه، لذا ذهب مجلس الدولة الفرنسي بأنه لا يوجد قاعدة عامة تحدد الحد الأدنى لوجود الموظف في الخدمة خلال السنة التي يجري فيها التقييم، إلا أنه يشترط تواجد الموظف مدة كافية خلال العام (الحضور الكافي والقيام بعمل فعلي) إذ أن ذلك يعد القاعدة العامة في التقييم الذي تجرى عنه المقابلة المهنية حتى يتم السماح لرئيسه المباشر بإجراء المقابلة المهنية معه ولا يعوقه عائق كالمرض أو الإجازة<sup>(١)</sup> ... وقد أرست المحكمة الاستئنافية

---

(١) CE.12mars2012 n°32694، وحتى يتم تقييم أداء الموظف بشكل كامل وفعال يجب أن يمضي بالخدمة الوظيفية عاماً كاملاً، أما إذا حال بينه ما يمنع أن يقضي مدة السنة فيجب أن تكون المدة التي قضاها في العمل ((كافية وفعالة)) لتقييم أدائه خلالها، وقد تم تعريف ((الحضور الفعال)) بشكل واسع من قبل السوابق القضائية لكون المشرع ترك ذلك لاجتهاد القضاء ولم ينص عليه في المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة، إذا اعتبرها القضاء أنها مدة وجود الموظف الفعلي في مقر عمله ويجب أن تكون تلك المدة ((كافية))، فإذا كان المراد تقييمه وإجراء المقابلة المهنية معه في إجازة فيجب ألا تقل مدة وجوده في الخدمة عن المدة الكافية والتي يمكن الجهة الإدارية من إجراء المقابلة معه ومن ثم تقييم أدائه، من أجل فرض المزيد من الحماية يجب أن يتم توضيح مدة الوجود الفعال التي قضاها الموظفون في العمل واعتبر مجلس الدولة الفرنسي أن الموظف الذي يمارس عمله لمدة شهرين ونصف خلال العام مدة كافية من الحضور ل يتم تقييم أدائه، لذلك يمكن القول أن مفهوم ((الحضور الكافي)) للعمل من أجل تقييم أداء الموظف هو المدة التي افترضها القضاء، كما ينبغي التنويه أن مجلس الدولة قد أخذ بمفهوم الحضور الكافي أي المدة

الإدارية بـ (Cour d'appel de Nantes) مبدأ هاماً بهذا الشأن مؤداه إنه يجب ملاحظة كل حالة على حدى بشأن مدة الغياب الكافية التي تبيح أو لا تبيح تقييم أداء الموظف خلال السنة، وأنه لا يوجد مدة محددة للاعتداد بهما كمدة كافية أو غير كافية<sup>(١)</sup>، أما المشرع المصري فقد وضع قاعدة عامة للمدة الكافية للتقييم وهي وجود الموظف الفعلي في العمل لمدة ستة أشهر أو أكثر وفقاً لما ورد في المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ إذ نص في الفقرة الثانية، على ((... ويقتصر تقويم الأداء على القائمين بالعمل فعلاً بالوحدة مدة ستة أشهر على الأقل...))<sup>(٢)</sup>، وفيما يتعلق بموقف المشرع البحريني فإنه لم يحدد أي أجل أو فترة يجب أن يتواجد فيها الموظف في العمل فعلياً من أجل تقييم أدائه ولم يجد الباحث كذلك أحكام تشير لذلك فيما عدا ما جاء في

---

عمل شهرين ونصف لكل حالة على حدة تبعاً لظروف الحال وينطبق ذلك على من يحصل على إجازة التدريب أو الإجازة المرضية الطولية الأجل و إجازة الأمومة LENTRETIEN PROFESSIONNEL ، GUIDE PRATIQUE SUR DES, OFFICIERS DE SAPEURS POMPIERS PROFESSIONNELS, ibdi, P.6. كما وقد جاء في موقع الإدارة الفرنسية بالدليل الاسترشادي للتقييم على أن (( يتم إجراء المقابلة المهنية من قبل مشرفك المباشر، سيتم إبلاغك بتاريخ المقابلة قبل ٨ أيام على الأقل. تحدد المراسيم الوزارية شروط تنظيم المقابلة المهنية ومعايير تقييم القيمة المهنية. تعتمد هذه المعايير على طبيعة المهام الموكلة إليك ومستوى مسؤوليتك. يجب عليك تقديم دليل على فترة كافية من التواجد الفعال خلال العام للسماح لمديرك المباشر بتقييم قيمتك المهنية. يتم تقييم هذه المدة على أساس كل حالة على حدة...)).

(١) CAA Nantes, Mrn C..., 22Dec2017, n°16nt01136، وفي أحد الأحكام الحديثة قضت محكمة (Cour d'appel de Nantes) على أن الوجود الكافي شرط أساسي من أجل تقييم أداء الموظف العام فقد جاء في حيثيات الحكم على أنه في ((المقام الأول، إذا كان السيد ب... تم وضعه في إجازة مرضية من ٣٠ يوليو إلى ١٨ أكتوبر ٢٠١٨، وهو التاريخ الذي استأنف فيه نشاطه على أساس عدم التفرغ العلاجي، ولا يظهر في الاستئناف أكثر من الدرجة الأولى من المستندات الموجودة في الملف أن مدة وجوده الفعلي في الخدمة في عام ٢٠١٨ لم تكن كافية للسماح لصاحب العمل بتقييم قيمته المهنية، ولا أن الصعوبات الطبية المهنية التي زعمها السيد ب، والتي لم يتم شرحها أو تجسيدها بدقة، لم تسمح بهذا التقييم. 5. في المقام الثاني، يتضح من المستندات الموجودة في الملف أن تقرير التقييم المهني المعني قد أعده السيد C ، الذي كان المشرف المباشر على الشخص المعني في ذلك التاريخ. إذا كان السيد ب... يدفع بأن الموظف المسؤول عنه لم يباشر مهامه حتى ١ حزيران/يونية ٢٠١٨، ولم يثبت أنه لم يتمكن من تقييم نشاطه المهني طوال عام ٢٠١٨ بعد أن جمع جميع المعلومات ذات الصلة التي تمكنه من إجراء تقييم لطريقة خدمة مقدم الطلب. من ناحية أخرى، يتضح من شهادة نائب المسؤول المنتخب المسؤول عن شؤون الموظفين للفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٠ أنه بالنسبة لتقييم السيد ب... واعتمد المدير العام الجديد للخدمات، الذي وصل في يونيو ٢٠١٨، على خطة العمل التي وضعت خلال المقابلة السابقة، وعلى الملاحظات التي أبداه هو نفسه خلال عام ٢٠١٨ وكذلك على الشكاوى أو الملاحظات التي تم إبلاغه بها داخل الخدمات ومن قبل المسؤولين المنتخبين)) CAA de NANTES , الغرفة السادسة، ٢٠٢٤/٠٣/١٢، NT03956٢٢، غير منشور في مجموعة ليبون، CAA de NANTES، الغرفة السادسة، ٢٠٢٤/٠٣/١٢، NT03956٢٢، غير منشورة في مجموعة

ليبون - ليجي فرانس (legifrance.gouv.fr).

(٢) المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

حالة الإجازات بتعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي والتي سبق وأن تطرقنا لها<sup>(١)</sup>.

## المبحث الثاني

### ضمانات الموظف في تقييم الأداء الوظيفي

أحاطت تشريعات الوظيفة العامة نظام تقييم الأداء الوظيفي بضمانات تكفل للموظف العام نزاهة وعدالة تقرير تقييم أداءه خلال حياته الوظيفية، ويرى الباحث أنه يمكن تقسيم تلك الضمانات من حيث المراحل التي يجب أن يمر فيها مسار تقرير تقييم الأداء إلى ضمانات سابقة على وضعه وضمانات لاحقة على وضعه أي الانتهاء منه واعتماده.

ولبيان تلك الضمانات سيقسم هذا المبحث إلى مطلبين بحيث يكون المطلب الأول لبيان الضمانات السابقة للموظف عند وضع تقرير تقييم الأداء، أما المطلب التالي سيخصص للإشارة إلى الضمانات اللاحقة للموظف بعد الانتهاء من تقرير التقييم ووضع التقدير أو النتيجة النهائية له.

## المطلب الأول

### الضمانات السابقة على وضع تقييم الأداء الوظيفي

من أجل سلامة تقييم أداء الموظف العام، يجب أحاطته بضمانات سابقة على وضعه - النتيجة النهائية - ومنها تحديد الأهداف بين الموظف ورئيسه المباشر وكذلك تتبیه الموظف بأوجه

---

(١) يذكر أن كلاً من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ وكذلك لائحته التنفيذية لم تحدد أي حد من أجل وجود الموظف على رأس العمل فعلياً لكي يتم تقييم أدائه، إلا بما جاء في ثامناً البند (ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ بما يتعلق بالإجازات كما تطرقنا له سابقاً.

القصور في تحديد الأهداف التي تم الاتفاق عليها بينه وبين رئيسه المباشر وإعلانه بنتيجة تقرير أدائه خلال الدورة التقييمية، ولبيانها سنقسم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع على النحو التالي:

الفرع الأول: تحديد الأهداف ومعدلات الأداء للموظف مسبقاً.

الفرع الثاني: تنبيه الموظف بأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الثالث: علانية تقييم الأداء الوظيفي.

## الفرع الأول

### تحديد الأهداف ومعدلات الأداء للموظف مسبقاً

حرصت التشريعات المقارنة بأن يتم تحديد الأهداف للموظف العام الخاضع لتقييم أدائه الوظيفي مسبقاً، أي في بداية الدورة التقييمية وذلك ليكون الموظف على علم مسبق بما هو مطلوب منه أدائه أو إنجازه خلال العام، وقد أناطت التشريعات بتلك المهمة إلى الرئيس المباشر على اعتباره هو أقرب المسؤولين إلى رؤوسه.

ففي فرنسا نجد أن المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ في ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة، قد أخذ بأسلوب المقابلة المهنية التي تتم بين الرئيس المباشر ورؤوسه لتقييم الأداء الوظيفي<sup>(١)</sup>.

ومن أهداف المقابلة المهنية هو تحديد الأهداف للسنة القادمة، وقد أكد المشرع الفرنسي على أن تحديد أهداف العام المقبل أمر مهم ينبغي على الرئيس المباشر تحديده خلال المقابلة، فتحديد تلك الأهداف عبارة عن عمل إداري يتم من خلال تنظيم العمل وترتيب الأولويات المطلوب

---

(١) وقد جاء في المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة، المقابلة المهنية هي لقاء سنوي فردي يجريه الرئيس المباشر مع الموظف لمناقشة مجموعة من الموضوعات المهمة، منها النتائج التي حققها الموظف خلال فترة التقييم، والطريقة التي يجب عليه اتباعها في أداء مهامه، بالإضافة إلى الأهداف المطلوب منه تحقيقها، وإنجازاته وخبراته المهنية، وكذلك احتياجاته وأفاقه في التطوير الوظيفي، وقد أشارت المادة (٤) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة في فقرتها الأولى على أن الرئيس المباشر هو المختص بإجراء المقابلة المهنية حيث نصت على أن ((يجب إعداد سجل المقابلة المهنية وتوقيعه من قبل المشرف المباشر، ويجب أن يحتوي السجل على تقييم عام معبراً عن القيمة المهنية للموظف)) E'valuation, et cntrection profession cl.5/2/2016.p2.

من الموظف تحقيقها ويعد ذلك ضماناً حقيقية للموظف ليطمئن من نتائج تقييم أدائه، كما أنه يجعل الموظفين مسؤولين عن تنفيذ الأهداف الموكلة إليهم تنفيذها من خلال منحهم قدرًا من الاستقلالية في التنفيذ، مما يضيف على عملية تحديد الأهداف أهمية خاصة، كما يرى البعض أنه عند تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار العناصر التالية<sup>(١)</sup>:

١. الهدف هو نتيجة ينبغي تحقيقها، فهو ليس مهمة أو وظيفة وهو دقيق وملمس ويصف بدقة الوضع الذي يتعين على الموظف الوصول إليه.
٢. يجب تحديد المعايير التي سيتم تقييمه بها.
٣. ستأخذ الأهداف الموضوعية للموظف للسنة القادمة في الاعتبار احتمالات تغيير المنظمة وظروف تشغيل الخدمة.

أما المشرع المصري فقد ألزم الرئيس المباشر، في مواعيد مقررة أن يقوم بإبلاغ رؤوسيه بأهداف ومعدلات الأداء الواجب إنجازها من خلال الدورة التقييمية، والتي على ضوء مطالبها سيتم تقييم أدائهم، وذلك في المادة (٧٢) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ والتي نصت على أن ((يقوم الرئيس المباشر خلال الربع الأخير من السنة بدعوة كافة رؤوسيه لوضع أهداف ومعدلات الأداء لكل منهم خلال السنة التالية. ترسل صورة من هذه الأهداف ومعدلات الأداء إلى إدارة الموارد البشرية))<sup>(٢)</sup>.

والملاحظ أن المشرع المصري قد ألزم الرئيس المباشر بوضع الأهداف لمؤسسيه بالتشارك معهم كما أوجب على الموظف العمل بها خلال العام من أجل تقييم أدائه، وقد ألزم المشرع الرئيس المباشر بعد وضع تلك الأهداف أن يرسل نسخة منها إلى إدارة الموارد البشرية.

أما المشرع البحريني فهو الآخر قد أخذ بمبدأ التحديد المسبق للأهداف وذلك عندما نص في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (١٤) على أن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين بهدف تقدير كفاءاتهم وتطوير أدائهم وسلوكهم على أن يتضمن هذا النظام الضوابط التالية: ... (2) تطوير معايير الأداء الوظيفي ومناقشة

---

(١) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ١٨٦.

(٢) المادة (٧٢) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعته دورياً حسب الأهداف المحددة للإنجاز وفق الخطة السنوية المقررة.<sup>(١)</sup>

كما جاء في تعليمات الخدمة المدنية بشأن تقييم الأداء الوظيفي في المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط والتي ((يتم فيها تحديد الأهداف الفردية لكل موظف والقدرات السلوكية المطلوبة أو معايير الأداء لدورة الأداء الوظيفي للعام الذي يُجرى فيه التقييم...))<sup>(٢)</sup>.

وباستقراء ما تم الإشارة إليه يتضح أن المشرع البحريني قد ألزم واضع التقييم أن يحدد الأهداف مسبقاً للموظفين التي ينبغي عليهم تحقيقها خلال الدورة التقييمية، على أن تحدد تلك الأهداف لكل موظف على حدة ويجب أن تكون تلك الأهداف التي سيتم وضعها متوافقة مع قدراته السلوكية والمعايير المطلوبة، وكذلك ألزم الرئيس المباشر عند تحديده للأهداف التقيد بتوافق الأهداف مع القدرات للمسمى الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف باستثناء المهام الخاصة إذ جاء في ثامناً البند (ج) على أنه ((على المسئول المباشر عند وضع خطة تقييم الموظف التقيد بتوافق الأهداف والقدرات مع المسمى الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف باستثناء المهام الخاصة))<sup>(٣)</sup>.

ويمكن أن نجمل هذه الأهداف في ثلاث خطوات أساسية:

١. وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في الإدارة أو القسم.
٢. وضع أهداف للمرؤوسين وتتم من قبل المدراء والمرؤوسين مع بعضهما البعض.
٣. قيام المديرين ومرؤوسهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف المحددة.

ويرى الباحث أن التحديد المسبق للأهداف يعتبر من أهم ضمانات عملية تقييم الأداء الوظيفي الحديثة، حيث يسمح فيه بمشاركة الموظف في عملية تقييم أدائه<sup>(٤)</sup>، بالتشاور مع الرئيس المباشر.

---

(١) المادة (٥/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) سادساً البند (١) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٣) ثامناً البند (ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٤) د. محفوظ أحمد جوده، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠١٤، ص ٣٦٤.

وأما عن جوهرية تحديد الأهداف والمواعيد المقررة لها، يرى أحد الفقهاء أن الأمر محكوم بالمبدأ العام الذي أرساه واستقر عليه القضاء الإداري والمتضمن أن القرار الإداري لا يبطل لمجرد تخلف أي شكلية أياً كان قدر أهميتها، وإنما لما كان من الأشكال التي يتطلبها القانون جوهرياً فقط، وجوهرية الإجراء إما أن يعلنها نص القانون بترتيب البطلان على تخلفه - أو يكون هذا الإجراء جوهرياً بذاته بأن يترتب على إغفاله تفويت المصلحة التي ابتغاها القانون منه دون إمكان تداركها من سبيل آخر - وذلك حسبما يستخلصه القضاء في ضوء ظروف ومعطيات كل حالة على حدة<sup>(١)</sup>.

ولا يرى أيضاً أن في هذا الإطار، أن هذا الإجراء مندرجاً ضمن الإجراءات الجوهرية وبالتالي لا يترتب على تخلفه البطلان، لأن القانون لم يربط البطلان على اغفاله، ولا فوات مصلحة من اغفاله بحيث لا يمكن تداركها إلا به، ذلك أن المطلوب في النهاية هو الأداء العادي وهو يتضمن أن يؤدي الموظف ما يتعين عليه القيام به عملاً والالتزام به سلوكاً، ولن يخبر الموظف بجديد بمقاييسه لأنها في النهاية مضمونة في واجبات عمله ومسؤوليته الوظيفية والواردة في بطاقة الوصف الوظيفي له، ومن المفروض أن يكون عالماً بهذه الواجبات والمسؤوليات لدى تقلده مهام وظيفته وممارسته لها، وأما بشأن مواعيد إجراء وضع الأهداف ومعدلات الأداء فإذا كان الإجراء في ذاته غير جوهري فبالنظر فإن من باب أولى أن تكون كذلك المواعيد المقررة له، فهي أيضاً من قبيل المواعيد التنظيمية للعمل وحث الإدارة على اتمامها في موعدها على قدر المستطاع، ولكن بغير ترتيب البطلان على مخالفتها<sup>(٢)</sup>.

ويؤيد الباحث توجه الفقه في الأوضاع الاعتيادية ولكن يختلف معه في الأوضاع الأخرى كندب الموظف في جهة أخرى أو إعارته في جهة أخرى لمدة قد تطول عن العام أو أكثر، فقد يتم ندب أو إعاره الموظف العام في جهة غير جهة عمله وقد توكل إليه أعمال بحسب طبيعة تلك الجهة تختلف تماماً عن وصف البطاقة الوظيفية له، فمن الأولى أن يتم تحديد الأهداف المطلوبة منه مسبقاً ليكون الموظف على علم بما هو مطلوب منه ففي هذه الأحوال يكون الإجراء جوهرياً وذلك نظراً لما قد يترتب عليه في نتيجة التقييم من آثار، وإن كانت بعض التشريعات لا تعتد بالتقرير الموضوع عن الموظف من الجهة التي يتم ندبه أو إعارته إليها إلا أنه على سبيل الاسترشاد فقد يعتد به عند وضع النتيجة النهائية للتقييم، وفي تلك الأحوال يجب أن تقاس كل حالة على حدة فيما يتعلق بالإجراء وليس بمواعيده.

(١) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٣٤٨.

(٢) المرجع نفسه، ص ٣٤٨ وما بعدها.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن جميع التشريعات المقارنة قد اتفقت على مبدأ تحديد الأهداف المسبق بين الموظف ورئيسه المباشر الذي يعد ضماناً جوهرياً للموظف في تقييم أدائه، إلا أن المشرعان الفرنسي والمصري قد ألزما الرئيس المباشر أن يحدد تلك الأهداف قبل بداية الدورة التقييمية وأن يدونا تلك الأهداف في السجل المعد لذلك، وحسباً ما فعل المشرع المصري عندما ألزم القائم على وضع الأهداف أن يرسل نسخة إلى إدارة الموارد البشرية، أما المشرع البحريني فقد أخذ منحى آخر إذ جعل مسألة وضع الأهداف من ضمن وقت دورة التقييم أي العام الذي سيتم وضع التقييم للموظف عنه وذلك في بداية دورة التقييم للوظائف العامة أما الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي فتكون عند بدايته، كما أنه لم يلزم الرئيس المباشر بتدوين ذلك وإرسال نسخة منه إلى إدارة الموارد البشرية كما فعل المشرع المصري.

ويرى الباحث أن مسلك المشرع البحريني منتقد في وضع الأهداف في بداية الدورة التقييمية خصوصاً إذا ما وضعنا في عين الاعتبار أن هنالك من الجهات الإدارية يوجد بها عدد كبير من الموظفين، ومعد خطة التقييم ملزم بتحديد تلك الأهداف لكل موظف على حدة، فذلك الأمر قد يستغرق الكثير من الوقت للدورة التقييمية وكأن الموظف لم يتم تقييم أدائه عن عام كامل وهو ما يخالف مبدأ سنوية التقييم، كما أن الباحث يرى بأن إلزام الرئيس المباشر بأن يرسل نسخة للموارد البشرية - والتي هي من وجهة نظر الباحث جهة محايدة بين الرئيس والمرؤوس - فهذا الأمر يعد ضماناً حقيقية للموظف في حياد تقييم أدائه، ولكي يكون ذلك دليلاً يستساق منه نتيجة التقييم.

## الفرع الثاني

### تنبيه الموظف بأهداف تقييم الأداء الوظيفي

من أهم الضمانات السابقة على وضع تقرير تقييم الأداء الوظيفي النهائي للموظف هو إحاطته علماً إلى ما قد يكون من جانبه من أوجه القصور أو الضعف في أدائه أظهرتها المتابعة الدورية حتى يمكنه تدارك ذلك قبل وضع التقرير النهائي.

ولكون اتباع المشرع الفرنسي في تقييم الأداء واعتماده على المقابلة المهنية فلم يجد الباحث نص ينظم مسألة التنبيه أو إخطار الموظف بقصور أدائه قبل وضع التقرير النهائي.

أما المشرع المصري فقد نظم مسألة تنبيه الموظف في المادة (٧١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية ونص على أن ((يخطر الرئيس المباشر الموظف إلكترونياً أو ورقياً أولاً بأول بما يؤخذ عليه من إهمال أو تقصير أو أوجه ضعف ليعمل على إزالة أسباب ذلك، وتوضع هذه الإخطارات بسجل الأداء الوظيفي))<sup>(١)</sup>.

وبالنظر للنص السابق يتضح أن المشرع المصري قد أوجب على الرئيس المباشر أن يخطر الموظف إما إلكترونياً أو ورقياً أولاً بأول بما يؤخذ عليه من إهمال أو تقصير أو أوجه ضعف ليعمل على إزالة أسباب ذلك وتودع هذه الإخطارات بسجل الأداء الوظيفي للموظف<sup>(٢)</sup>.

وإخطار الموظف بأوجه القصور في أدائه لا يعد من قبيل العقوبات التأديبية أيًا كان التوجيه أو الأسلوب الذي يفرغ فيه التوجيه أو إلفات النظر بأوجه القصور، مع ضرورة ألا يكون ذلك الإخطار متجاوزاً في ألفاظه وعباراته، وإنما يعد ذلك من قبيل تنبيهه بأوجه القصور الذي يقع منه، إذ أن الغرض من ذلك تحذير الموظف وتوجيهه في عمله دون أن يكون القصد منه تقدير كفايته أو صلاحيته<sup>(٣)</sup>.

ويتعين أن يكون التنظيم الذي يوضع الإخطار المسبق بضعف مستوى كفاية الأداء، أن يأخذ في الاعتبار لتحقيق الحكمة من الإخطار، ويتطلب أن يكون خلال العام على النحو الذي يتيح الفرصة للموظف لتلافي أوجه النقص في أدائه، أما إذا تم في نهاية السنة، فإنه يفقد الحكمة منه وذلك لضيق الوقت الذي أصبح متاحاً للموظف لتدارك أمره، وهذا يفترض بطبيعة الحال أن يظهر وجه النقص في الوقت الذي لا تقتقد فيه فرصة الإصلاح<sup>(٤)</sup>.

أما المشرع البحريني فلم ينص في قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ ولا في اللائحة التنفيذية بوجوب قيام الرئيس المباشر بتنبيه الموظف عن ضعف أدائه، وإنما نظم عملية إفادة الموظف إلى ضعف أدائه في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي وذلك عندما نص على ((مراجعة أداء الموظف وإفادته بشكل مستمر حول جوانب الأداء المنجزة بشكل جيد والجوانب الأخرى التي تحتاج إلى تحسين، حيث تعقد خلالها جلسات

---

(١) المادة (٧١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٢) د. محمد عوض فرج، تقييم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مرجع سابق، ص ٢٢٧٧.

(٣) د. سليمان الطماوي، قضاء التأديب، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٩، ص ٣٦٦ وما بعدها.

(٤) د. محمود فؤاد عبد الباسط، قياس كفاءة الأداء، مرجع سابق، ص ٢٧٨.

توجيهية أو تدريبية للموظف، وذلك خلال شهر يونيو وحتى شهر أغسطس، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال شهر مارس وحتى شهر مايو<sup>(١)</sup>.

وباستقراء النص يتضح أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية قد أخذت بإفادة الموظف عن أداءه وليس بتنبيهه عن ضعف أداءه، وعلى أن تكون الإفادة سواءً عن الجوانب المنجزة أو التي تحتاج إلى تحسين، أي ضعف المستوى قبل وضع التقرير النهائي بشكل مستمر، وقد جعلت تعليمات جهاز الخدمة المدنية تاريخ إفادة الموظف في منتصف العام (يونيو) قبل موعد التقرير النهائي (ديسمبر) فيما عدا الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي تكون خلال شهر (يونيو) وحتى شهر (أغسطس)، على خلاف المشرع المصري الذي أوجب على الرئيس المباشر أن يقوم بإخطار الموظف عن ضعف أداءه أولاً بأول، كما أنه قد حدد كيفية الإخطار بأن تكون إما إلكترونياً أو ورقياً وليس شفوياً، وأن ترفق تلك الإخطارات بسجل الموظف الوظيفي حتى تكون دليلاً على تنبيهه رسمياً بإخطاره والاهتداء بها حال إعداد تقرير تقييم الأداء<sup>(٢)</sup>، أما ما جاء في تعليمات جهاز الخدمة المدنية البحريني فلم يحدد الجهة التي تقوم بإفادة الموظف بجوانب التحسين أو الإنجاز، إلا أنه أو جب عليها إفادة الموظف بشكل مستمر بأي كيفية سواء شفوياً أو إلكترونياً أو ورقياً<sup>(٣)</sup>.

ويرى الباحث أن المشرع البحريني وإن نص على إفادة الموظف بأدائه إلا أنه قد أغفل عن عملية التنبيه وكيفية<sup>(٤)</sup>، إذ يعد التنبيه من أهم الضمانات الجوهرية في عملية تقييم الأداء الوظيفي، إذ من خلالها يعلم الموظف بحجم المسؤولية التي عليه وأوجه القصور لديه، كما أنها تساعد الرئيس المباشر في وضع التقرير النهائي لتقييم الأداء بشفافية وموضوعية مستشفاً ذلك من الثابت بالأوراق.

---

(١) سادساً البند (٢) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) المادة (٧١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٣) سادساً البند (٢) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٤) الفارق بين إفادة الموظف وهي طلب رسمي لتوضيح موقفه بشأن واقعة معينة دون أن تشكل عقوبة، بينما تنبيه الموظف هو إجراء إداري لتحذيره من خطأ أو تقصير، ولكنه لا يعد عقوبة تأديبية بحد ذاته.

وأما عن جوهرية تنبيه أو إفادة الموظف عن أدائه فلا بد من التفريق بين أمرين<sup>(١)</sup>:

أولاً: الأمر الأول من حيث طبيعته:

فهو من حيث طبيعته مجرد إجراء من إجراءات وضع قرار تقييم الأداء السنوي النهائي، أي في عداد الأعمال التمهيدية والتحضيرية، فلا يرتقي بالتالي إلى مرتبة القرار الإداري النهائي لأنه لا يترتب عليه بذاته آثار قانونية بالنسبة للموظف.

ثانياً: الأمر الثاني من حيث تخلف الإجراء.

فمن حيث تخلف الرئيس المباشر عن إخطار أو تنبيه الموظف بأدائه فقد تأرجحت أحكام القضاء الإداري بين اتجاه لا يرى بأنه إجراء جوهري، وآخر يراه كذلك، وما يذهب إليه الفقه - والباحث يؤيدهم - في هذا المجال هو جوهرية الإجراء.

### الفرع الثالث

#### علانية تقييم الأداء الوظيفي

اختلفت الآراء الفقهية والتشريعات اختلافاً كثيراً حول مبدأ علانية التقارير فالبعض يؤيد سريتها أما البعض الآخر يؤيد العلانية النسبية أو المطلقة لتقرير تقييم الأداء الوظيفي<sup>(٢)</sup>.

فقد كان الاتجاه الفقهي التقليدي ينادي بمبدأ السرية المطلقة لتقارير الأداء الوظيفي، وذلك على أساس أن السرية المطلقة تكفل الحرية للرئيس في تقدير كفاءة أداء رؤوسيه والتي بدورها تؤثر على حسن العلاقة التي يجب أن تسود بينهم، وينعكس ذلك على تحسين سير العمل وانتظامه<sup>(٣)</sup>.

(١) د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٣٥٠.

(٢) د. وليد سعود القاضي، مرجع سابق، ص ٢٢٠.

(٣) د. نواف مهدي جوبر، مرجع سابق، ص ١٧٢.

وقد واجه مبدأ السرية المطلقة انتقادات من قبل الإدارة والموظفين لاعتماد بعض الرؤساء على الاعتبارات الشخصية لتقدير كفاءة مرؤوسيههم، والتي قد تؤدي إلى إمكانية التحيز للبعض دون البعض الآخر، أو قيام بعض الرؤساء اتخاذ فرصة لإيذاء مرؤوسيههم<sup>(١)</sup>.

فضلاً عن عدم الالتزام وتوخي الدقة والموضوعية في تقدير مستوى أداء مرؤوسيههم وذلك لعدم إمكانية الموظفين الاطلاع على تقاريرهم، لذلك ظهر اتجاه آخر يناهز مبدأ العلانية النسبية، حيث يسمح للموظف بالاطلاع على نتائج تقارير الأداء الوظيفي لضعيفي الكفاءة فقط<sup>(٢)</sup>.

وهذا الاتجاه انتقده البعض من الفقهاء، وقالوا إذا كانت العلانية النسبية تدعو إلى تمكين الموظفين ضعيفي المستوى من معرفة درجاتهم أو تقديرهم، حتى يعملوا على التغلب على أسباب الضعف لديهم، فيكون ملائماً - من باب أولى - في نظرهم إحاطة الموظفين الممتازين بتقاريرهم لتشجيعهم على الاستمرار في هذا الامتياز، فضلاً عن إحاطة الموظفين متوسطي الكفاءة بتقاريرهم قد يدفعهم إلى العمل على رفع مستواهم خصوصاً إذا علموا أسباب تقديرهم بمرتبة متوسطة<sup>(٣)</sup>.

وللأسباب المذكورة فقد اتجهت معظم التشريعات الوظيفية إلى مبدأ العلانية المطلقة لتقارير تقييم الأداء الوظيفي.

ويؤيد الباحث الاتجاه الحديث الذي تأخذ به التشريعات أي العلانية المطلقة لكون ذلك أحد الضمانات التي يحق للموظف أن يحاط بها، خلال عملية تقييمه الأداء الوظيفي، ففي الواقع العملي قد تحصل عداوة من قبل الرئيس المباشر على بعض الموظفين دون الآخرين مما يؤدي إلى الإخلال بنزاهة التقييم ويخل بمبادئ العدالة، أو العكس من ذلك أي بمحابة بعض الموظفين على حساب الموظفين الآخرين<sup>(٤)</sup>.

---

(١) د. نواف مهدي جوبر، المرجع السابق، ص ١٧٣.

(٢) وهذا ما أخذ به المشرع العراقي ولتفاصيل أكثر ينظر تعليمات الخدمة المدنية العراقي رقم ١٦ لسنة ١٩٦٠، كما أن من القوانين التي تتبع سرية التقارير في مملكة البحرين المرسوم بقانون رقم (٣) لسنة ١٩٨٢ بشأن قانون قوات الأمن العام، إذ جاء عنوان الفصل الثاني في التقارير السرية.

(٣) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاءة (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٢٨٠.

(٤) وفي هذا الصدد أشارت المحكمة الإدارية العليا بمصر إلى أن المواعيد المقررة لا تبدأ إلا بإعلان العامل بتقييم الأداء الوظيفي إذ بهذا الإعلان ينكشف للعامل موقفه بالنسبة للبنود المبينة بالتقرير وأسباب القصور الذي شابه ذلك لكي يكون في استطاعته تحديد ما إذا كان يوجد ثمة وجه للطعن على التقييم من عدمه ولا يقوم ذلك إلا بعلم العامل بالتقييم والمرتبة التي حصل عليها ما يمكنه من تحديد مركزه القانوني بالنسبة لهذا التقييم، المحكمة الإدارية العليا بمصر، طعن رقم ٧٠١، س ٣٤،

وقد أخذ المشرع الفرنسي بمبدأ العلانية لتقارير الأداء الوظيفي، ولكنه في بادئ الأمر قد فرق بالإعلان بين التقدير الرقمي وبين التقدير العام، إذ أجاز تبليغ الموظف بالتقدير الرقمي وعدم إبلاغه بالتقدير العام، ولكن نتيجةً لسهام النقد من قبل الفقهاء لتوجه المشرع الفرنسي، استجاب المشرع لذلك فقد قرر في التعديلات الخاصة بالوظيفة العامة على التزام الإدارة بإبلاغ الموظف بكلٍ من التقدير الرقمي والتقدير العام الموضوع عنه التقرير<sup>(١)</sup>.

كما سبق وأن أوضحت الدراسة في موضوع سابق أن الرئيس المباشر هو من يقوم بإجراء المقابلة المهنية مع الموظفين وأن المسؤول الأعلى هو من يعتمد نتائجهم ومن ثم تأتي مرحلة مهمة في مسار تقرير تقييم الأداء وهي الإخطار أو الإعلان بالنتيجة.

فقد نظم المشرع الفرنسي مسألة الإعلان في المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ في ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة والذي أكد على ضرورة اطلاع الموظف على نتيجة المقابلة وتوقيعه على التقرير بما يفيد اطلاعه عليه، حيث جاء في المادة (٤) من ذات المرسوم على أن ((يتم إعداد سجل المقابلة المهنية وتوقيعه من قبل الرئيس المباشر وهو يتضمن تقييماً عاماً يعبر عن القيمة المهنية للموظف ويبلغ به الموظف ...، حسب مقتضى الحال، بملاحظاته ويخطر بهذا التقرير الموظف الذي يوقع عليه بما يفيد أنه قرأه وعلم بما جاء به ثم يعيده إلى السلطة الهرمية التي تضعه في ملفه))، ومن النص يتضح أن المشرع الفرنسي قد ألزم السلطة الهرمية (الموارد البشرية) أن تخطر الموظف بنتيجة المقابلة المهنية أي نتيجة تقييم أداءه، على أن يتم إخطار الموظف بالتقرير في فترة أقصاها خمسة عشر يوماً<sup>(٢)</sup>.

أما في مصر فقد ألزم المشرع المصري بإعلان الموظف بتقرير تقييم الأداء بمجرد اعتماده من السلطة المختصة، ويتم الإعلان بالطريق الإداري للموظف شخصياً بموجب صورة من التقرير، حتى يتبين موقفه من التقرير بعد دراسة ما جاء فيه سواءً بالموافقة عليه أو عدمها وذلك أيًا ما كانت نتيجة تقدير الأداء (ممتاز أو كفاء أو فوق المتوسط أو متوسط أو ضعيف) فإنه يجب إعلانه في كل الأحوال باعتبار ذلك الإعلان يفتح باب التظلم أمام الموظف<sup>(٣)</sup>.

---

ق ٢١/١٢/١٩٩١، أشار إليه د. محمود سلامة، نظام العاملين بالدولة في ضوء فتاوى مجلس الدولة وأحكام المحكمة الإدارية العليا ومبادئ أحكامها، مج ٣، المركز المصري للإصدارات القانونية، ص ١١٦.

(١) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٢٨٥، ٢٨٦.

(٢) المادة (٤) المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة.

(٣) د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١١٧.

هذا وقد نصت المادة (١/٢٦) من قانون الخدمة المدنية على أن ((تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف بصورة من تقرير أدائه بمجرد اعتماده من السلطة المختصة..)) وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المختصة بإعلان الموظف بتقييم أدائه، وذلك بعد وضع التقرير واعتماده من قبل السلطة المختصة<sup>(١)</sup>.

وقد حددت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري في المادة (٨٠) كيفية الإعلان على النحو التالي ((تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف إلكترونياً أو ورقياً أو كليهما بحسب الأحوال بصورة من تقرير تقويم أدائه وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماده من السلطة المختصة، وفي حالة إعلان الموظف ورقياً وامتناعه عن تسلم صورة من تقرير أدائه والتوقيع بما يفيد ذلك يتأثر على أصول التقرير بذلك))<sup>(٢)</sup>، والمشرع المصري وفقاً لأحكام اللائحة التنفيذية للقانون قد حدد أجلاً يجب فيه إعلان الموظف عن تقرير تقييم أدائه، وهو خمسة عشر يوماً تبدأ من تاريخ اعتماده من قبل السلطة المختصة على أساس أن التقرير لا يكون نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه دون تقديمه أو البت فيه، وفي حال امتناع الموظف عن استلام صورة من التقرير يتم التأشير على أصل التقرير من إدارة الموارد البشرية بما يفيد الامتناع، وذلك في حال تم إخطاره ورقياً.

أما المشرع البحريني فقد أكد على أهمية إعلان الموظف العام بنتائج تقييم أدائه في المادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ وذلك عندما ألزم جهاز الخدمة المدنية عند وضعه لنظام إدارة الأداء الوظيفي أن يعلن الموظف بتقرير أدائه عند اعتماده من قبل الجهة المختصة وقد جاء النص على ((.. أن يتضمن هذا النظام إجراءات تقييم الأداء وتقديم واعتماد تقارير التقييم والإخطار بها..))<sup>(٣)</sup>، ونصت المادة (٥/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ البحريني على أن ((يعد تقرير تقييم الأداء الوظيفي للموظف مرة على

---

(١) المادة (١/٢٦) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٢) المادة (٨٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٣) المادة (١٣) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠.

الأقل في السنة من رئيسه المباشر... ويخطر الموظف بصورة من تقرير تقييم الأداء بمجرد اعتماده.))<sup>(١)</sup>.

فبالتالي فإن المشرع البحريني قد أوجب على الرئيس المباشر، إخطار الموظف بنتيجته فور الانتهاء من اعتماد تقرير تقييم أداءه، كما ألزم أن يكون الإخطار بصورة من أصل التقرير، مما يعني أن المشرع البحريني لم يلزم الجهة التي تقوم بالإخطار بكيفية معينة وإنما يستوي أن يتم الإخطار ورقياً أو عن طريق الوسائل الإلكترونية، دون أن يتم ذلك شفويّاً وذلك لصراحة النص والذي ألزم أن يتم الإخطار بصورة من التقرير.

ويرى الباحث أن المشرع وإن ألزم بالأخطار أو الإعلان إلا أنه قد سار على خلاف التشريعات المقارنة، فلم يحدد أجل للإخطار كما فعل المشرعان الفرنسي والمصري بجعل الإخطار خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماد التقرير من قبل السلطة المختصة، وكذلك لم تنطرق تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي إلى كيفية الإخطار إذ كان من الأولى ولأهمية الإخطار أن تبين التعليمات الآجال التي يجب أن يتم فيها الأخطار، لذا يرى الباحث بضرورة تنظيم المشرع لعملية الإعلان وذلك لما له من أهمية في مسار التقييم<sup>(٢)</sup>.

فعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن أولى مراحل إعداد التقييم إنما تبدأ بالرئيس المباشر للموظفين بحسبانه الأقدر على تقييم أدائهم بحكم علاقته المباشرة والثيقة بينهم، كما أن اعتماد السلطة المختصة لتلك التقارير إنما يمثل نهاية المطاف آخذاً في الاعتبار ما أسند لها من اختصاص في هذا الصدد قانوناً بوصفها المرجع النهائي في عملية تقييم الأداء الوظيفي فلا يستوي التقييم قراراً إدارياً مستكماً مراحل إصداره ومقومات وجوده مالم تباشر حياله ما يناط لها من اختصاص، عدا

---

(١) المادة (٥/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٢) والجدير بالذكر أن تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن إدارة الإداء الوظيفي قد ألزمت الجهات الحكومية التي تحت مظلتها أن ترفق نتيجة التقييم والاعتمادات في سجل إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إذ نصت المادة على أن ((تم إدخال البيانات الخاصة بتقييم أداء الموظف في نظام المعلومات الإدارية للموارد البشرية (HoRISON) بحسب المراحل واعتمادها إلكترونياً في النظام، ويستمر العمل بالاستمارات الخاصة بنظام إدارة الإداء الوظيفي للفئات الوظيفية التي لا تتوفر لديها صلاحية الدخول للنظام، على أن تقوم الموارد البشرية بالجهات الحكومية بإدخال نتائج التقييم لهذه الفئة في النظام...)) في ثامناً البند (ب) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الإداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ وقد ألزم جهاز الخدمة المدنية إدارة الموارد البشرية بإدخال إجراءات التقييم والتظلمات في نظام المعلومات بموجب نشرة الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠١١ والصادر عن الخدمة المدنية والمنشورة بتاريخ ٢٤ مايو ٢٠١١، إلا أنها وإن ألزمت بإدخال النتائج ولكنها لم تلزم إدارة الموارد البشرية بالإعلان أو الإخطار.

ذلك يندرج التقييم تحت البطلان<sup>(١)</sup>، وأن إعلان الموظف بتقييم أدائه وإطلاعه عليه وتحديد كيفية الإعلان يعد من مضمار مراحل اكتمال التقييم السنوي.

**وأما عن جوهرية إجراء إعلان الموظف العام عن تقرير تقييم أدائه.**

يرى أحد الفقه والباحث يؤيده أنه يجب التفريق بين أمرين<sup>(٢)</sup>:

**أولاً: الإعلان في ذاته.**

إن الإعلان في حد ذاته يعد إجراءً جوهرياً بحسب وضعه في مراحل اكتساب قرار التقييم لنهائيته ومن ثم إعماله للآثار تجاه الموظف، لذلك فإن تشريعات الخدمة المدنية في التشريعات المقارنة تفتح باب التظلم من تقارير تقييم الأداء الوظيفي متى صار ذلك القرار نهائياً، والتظلم بدوره مرتبط بالعلم بفحوى التقرير ولذلك حدد ميعاده من تاريخ الإعلان، فلا يبدأ من ثم سرياناً بدونه، وبدونه يظل الطريق أمام نهاية قرار التقييم معطلاً لحين حصول الإعلان وفي أثره يستفاد طريق التظلم.

**ثانياً: المواعيد المنصوص عليها في الإعلان.**

المواعيد المنصوص عليها في الإعلان تعتبر من قبيل المواعيد التنظيمية والمقصود منها حث جهة الإدارة على إتمام العمل خلالها بقدر الإمكان، فبالتالي هي ليست من المواعيد الجوهرية التي يترتب عليها البطلان، ومرد ذلك أنه مالم تكتمل عناصر قرار التقييم نهائياً بدءاً من إعلانه، فلن يكتسب صفته كقرار إداري، ولن يترتب عليه بالتالي أي أثر على الموظف العام.

---

(١) مجلس الدولة المصري، إصدار المكتب الفني، مجموعة المبادئ التي قررتها المحكمة الإدارية العليا، في السنة الثالثة والخمسون من أول أكتوبر سنة ٢٠٠٦ إلى آخر سبتمبر ٢٠٠٧، ص ٦٠٧، جلسة ٢٠٠٤/٤/١ الحكم رقم ١١٥٢٦ لسنة ٤٦ ق.

(٢) د. محمود فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، مرجع سابق، ص ٥٥٤.

## المطلب الثاني

### الضمانات اللاحقة على وضع تقييم الأداء الوظيفي

احتل تقرير الأداء مكانة هامة في تشريعات الخدمة المدنية، وقد عزز هذه المكانة كلاً من الفقه والقضاء، حيث يعد تقرير الأداء الذي يوضع عن الموظف هو هوية وظيفة الموظف العام، ومن خلاله يتم جمع جميع المعلومات والوثائق التي تدل على مركز الموظف العام القانوني في الفترة الواقعة ما بين تعيينه وإنهاء خدمته<sup>(١)</sup>.

ولكون تقرير الأداء الوظيفي له آثار بالغة الأهمية على حياة الموظف الوظيفية، لذا فإن التشريعات أحاطته بضمانات لاحقة على وضعه كحق الموظف بالاعتراض على نتيجته حال لم يرتض بها أو حال إحساسه بظلم وقع عليه، وحقه كذلك بالطعن القضائي، لذلك سوف تتناول الدراسة في هذا المطلب من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: حق الموظف في التظلم من تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: حق الموظف بالطعن القضائي على تقييم الأداء الوظيفي.

## الفرع الأول

### حق الموظف في التظلم من تقييم الأداء الوظيفي

إن من أهم ضمانات التقييم الموضوعي إمكانية الاعتراض أو التظلم عما ورد في تقرير تقييم أدائه الوظيفي، حيث يسمح عنصر الشفافية وعلمانية الاطلاع على التقييم للموظف بالاعتراض عما ورد فيه إذا ما شعر أن هنالك حيفاً أو ظلماً لحق به وأهدر جهوده الحقيقة المبذولة أو إذا كان التقييم بعيداً عن المعايير الموضوعية والحيدة المطلوبة في عملية التقييم<sup>(٢)</sup>.

---

(١) د. سليمان الطماوي، (القضاء الإداري) قضاء الإلغاء، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٥٣٣

(٢) أحمد طلال عبد الحميد، الحوكمة التشريعية لتقييم الأداء الوظيفي، مجلة العلوم القانونية /كلية القانون - جامعة بغداد، ع الخاص السادس (بحوث التدريسيين مع طلبة الدراسات)، ٢٠١٩، ص ١٤١.

وقد اجمع الفقه والقضاء الإداري على أهمية التظلم باعتباره أحد الضمانات القانونية في مجال الرقابة الإدارية، حيث يكفل للإدارة بحث مدى مشروعية التظلم الإداري المقدم إليها، وصواب الاعتراضات الواردة إليها، ومن جهة أخرى يمنح الطرف الآخر (المتظلم) حق الاعتراض على تلك القرارات التي قد تمس مركزه القانوني<sup>(١)</sup>.

ويعد التظلم إجراء قانوني للتعبير عن عدم رضا الموظف من القرار الصادر بحقه من قبل الإدارة<sup>(٢)</sup>، وتأتي أهمية التظلم الإداري من حيث إنه 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 يحترم القانون ويعمل به، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من التعاون بين الإدارة والأفراد مما يحقق معه المصلحة العامة للمرفق العام<sup>(٣)</sup>.

فبعد أن تقوم الإدارة بإعلام الموظف بتقرير تقييم أدائه الوظيفي، بعد اعتماده من قبل الجهة المختصة، يمكن له أن يقوم بالاعتراض عليه والمطالبة بمراجعته<sup>(٤)</sup>، وتختلف الجهات التي يتم تقديم التظلم إليها بحسب تنظيم تشريعات الخدمة المدنية لآلية التظلم، وبما أن التظلم حق من حقوق الموظف نرى أن التشريعات المتعلقة بالخدمة الوظيفية في التشريعات المقارنة قد نظمت هذا الحق.

ففي فرنسا تختص اللجنة المشتركة (اللجنة الإدارية المتساوية) بدوراً هاماً في معظم الشؤون الوظيفية، ويكون عملها النظر في الأمور الوظيفية المختلفة كتثبيت الموظفين وترقيتهم وتأديبهم، وذلك فضلاً عن سلطتها في فحص تقارير الأداء الوظيفي وفقاً لأحكام القانون<sup>(٥)</sup>.

---

(١) د. أنور فهد الظفيري، التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي، المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية) مجلة علمية محكمة، (ISSN:2537-0758)، ص ٢٧٢.

(٢) د. إبراهيم شيجا، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣٨٢.

(٣) Darest. Rodolphe de la Chavanne. La justice administrative en France ou Traite' du contentieux de d' Administration. Editeur: L.Larose ( Paris) . (Source: Bibiothe'que nationale de France. d' epartement Droit. e'conomie. politique.8-F-p.10327).

(٤) د. نجات بن ديدة، تقارير الكفاية في قواعد الوظيفة العامة الجزائرية، مجلة إدارة، ع ٣٩، ص ٢٢.

(٥) د. زكي محمود هاشم، دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، <https://islamarchive.cc/bibliography-ar/3908380> ، شوهدي في الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٣/٧/٢٠٢٤، وكذلك جاء في باب السادس: (اللجان الإدارية المشتركة) المواد L261-1 إلى L264-4 من قانون الخدمة المدنية العام على أن المادة مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١ - [L. 411-1](https://islamarchive.cc/bibliography-ar/3908380) . ((يتم تشكيل لجنة إدارية مشتركة واحدة أو أكثر لكل فئة من الفئات المنصوص عليها في المادة - L. 411-1

وقضت المادة السادسة من قانون الموظفين الصادر ١٩٥٩، بجواز أن يطلب الموظف من اللجنة المشتركة مراجعة التقدير الرقمي أو الدرجة، وفي هذه الحالة تطلب اللجنة المشتركة -بعد بحث الطلب - من السلطة الإدارية المختصة مراجعة الدرجة، فإذا رفضت السلطة الإدارية المختصة مراجعة الدرجة، فالتظلم من الدرجة لا يتم للجهة الإدارية مباشرة بل يتم بطريقة غير مباشرة، حيث يقدم التظلم من الموظف للجنة المشتركة التي ترسل التظلم - بعد بحثه - إلى رئيس الإدارة أو المرفق الذي يبيت في التظلم، فضلاً عن حق الموظف في التظلم مباشرة للوزير المختص<sup>(١)</sup>.

أما بالنظر للمراسيم المتعلقة بالتظلم من تقرير تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة العامة، فقد نص مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ في ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١ على تشكيل لجان إدارية تتضمن عدد متساوي من ممثلي الموظفين وممثلي الإدارة تتولى تلك اللجان مراجعة التقدير أو الدرجة وإبداء الرأي وتقديم التوصيات المناسبة<sup>(٢)</sup>، وترك سلطة اتخاذ القرار النهائي للإدارة<sup>(٣)</sup>.

وبما يتعلق بالمراسيم المنظمة لآلية التظلم لموظفي السلطة الإقليمية فإن المشرع الفرنسي قد أكد على حقهم في التظلم من تقرير الأداء الوظيفي، وذلك عندما يتعرض الموظف لظماً عند تقييم أدائه وأثناء إجراء المقابلة المهنية معه، إذ عليه أولاً تقديم طلب تظلم إلى السلطة الإقليمية ثم يحق له بعد ذلك تقديم طلب التظلم إلى اللجنة الإدارية المشتركة، بمراجعة التقرير الخاص به<sup>(٤)</sup>.

---

2. ومع ذلك، يمكن إنشاء لجنة إدارية مشتركة واحدة لعدة فئات هرمية عندما يبرر ذلك نقص الموظفين A و B و C من موظفي الخدمة المدنية في الدولة.)) وكذلك جاء في مرسوم الإنشاء رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ المؤرخ في ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١. تشكل لجنة إدارية مشتركة لكل فئة (أ) و (ب) و (ج) من موظفي الخدمة المدنية الإقليمية في: ١ - كل مركز محلي لإدارة الخدمة المدنية لموظفي الخدمة المدنية في السلطات المحلية أو المؤسسات التابعة له، مع مراعاة أحكام المادة L. 261-5؛

٢ - كل سلطة أو مؤسسة محلية غير تابعة، مع مراعاة أحكام المادة L. 261-4. الباب السادس: اللجان الإدارية المشتركة) المواد L261-1 إلى L264-4 - Légifrance

(١) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٣٠٩.

(٢) الأمر رقم ٢٠٢١-١٥٧٤ بتاريخ ٢٤ نوفمبر ٢٠٢١ بشأن الجزء التشريعي من قانون الخدمة المدنية العام.

(٣) د. علي عبد الفتاح خليل، حرية الممارسة السياسية للموظف العام، قيود وضمانات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٥٧.

(٤) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ٢٩٩.

وفي مصر، فقد سادت قوانين الموظفين المدنيين بالدولة المتعاقبة مبدأ عام هو حق الموظف في التظلم من تقرير تقييم أدائه بضوابط ووفقاً لإجراءات تختلف باختلاف كل قانون<sup>(١)</sup>، ففي ظل نظام قانون العاملين المدنيين بالدولة الصادر بقانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ (الملغي)، تقرر المادة (٣٠) منه إعلان الموظف بصورة من تقرير تقييم أدائه بمجرد اعتماده من لجنة شئون الموظفين، وللموظف حق التظلم من التقرير خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به، ويكون التظلم للجنة التظلمات التي تنشأ لهذا الغرض، وهي تتكون من ثلاثة من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير وعضو تختاره اللجنة النقابية (إن وجدت)، على أن تفصل اللجنة في هذا التظلم خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمه إليها، ويكون قرارها نهائياً، على ألا يعتبر التقرير نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم، أو البت فيه<sup>(٢)</sup>.

أما في قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ فإن المشرع قد رسم أيضاً طريقاً خاصاً للتظلم من خلال تشكيل (لجنة التظلمات) والتي تشكل بقرار من السلطة المختصة وتتكون اللجنة من ثلاثة من شاغلي الوظائف القيادية وعضو تختاره اللجنة النقابية بالوحدة (إن وجدت)، كما أن المشرع قد حدد مدة التظلم بخمسة عشر يوماً أما فيما يتعلق بمدة البت فيه من قبل اللجنة فيكون خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمه ويكون قرار اللجنة نهائياً دون الإخلال بحق الموظف في مراجعة القضاء مع الإشارة إلى أن تلك المواعيد مواعيد وجوبية<sup>(٣)</sup>.

في حين أن المشرع البحريني، قد أخذ بمبدأ حق التظلم للموظف العام من نتيجة تقرير أدائه الوظيفي منذ التشريع السابق قانون الخدمة المدنية رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦ (الملغي)<sup>(٤)</sup>، أما في التشريع الحالي فقد نص على حق الموظف بالالتماس من تقرير تقييم الأداء الوظيفي في قانون

---

(١) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٣١٠

(٢) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٣١٠-٣١١.

(٣) المادة (٢٦) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٤) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٣٢١. والجدير بالذكر أن التشريع السابق قد فرق بين إجراءات تظلم شاغلي الوظائف العليا والوظائف الاعتيادية وفقاً للمادة (٢٠) من قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٧٥٦) بتاريخ ٣٠ يوليو ٢٠٠٦ (الملغي) إذ نصت المادة (٢٠) على أن ((يخضع لنظام تقييم الأداء جميع الموظفين الخاضعين لأحكام هذا القانون وتحدد اللائحة التنفيذية الضوابط التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين والإجراءات الخاصة بوضع وتقديم واعتماد تقارير التقييم والاحطار بها والتظلم منها. كما تحدد اللائحة التنفيذية القواعد الخاصة بتقييم أداء شاغلي الوظائف العليا)).

الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ إذ نصت المادة (١٣) بأن ((يضع الجهاز نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين... على أن يتضمن هذا النظام إجراءات تقييم الأداء وتقديم..الالتماسات التي تقدم بشأنها..))<sup>(١)</sup>، كما جاء في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (٩/١٤) على أن يحق ((للموظف خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء أن يلتمس من الجهة المختصة بالاعتماد إعادة النظر في التقييم، على أن تصدر قرارها في الالتماس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه.))<sup>(٢)</sup>.

وتأكيداً على حق الموظف بالالتماس على تقرير أداءه الوظيفي فقد جاءت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي بنفس النص للتأكيد على حق الموظف في الالتماس من التقرير، وبينت التعليمات ذاتها أنه على الموظف الذي يريد التماس إعادة النظر في تقرير أداءه أن يقوم بتقديمه إلى الجهات المختصة مستنداً في ذلك على قرار اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء حسب منحى التوزيع الإجمالي، وحددت التعليمات ذاتها مدة طلب التماس إعادة النظر بخمسة عشر يوماً تبدأ من تاريخ إخطار الموظف بصورة من تقارير الأداء النهائي، وكذلك نفس هذه المدة للبت فيه<sup>(٣)</sup>، وغني عن البيان أن تقارير الأداء الوظيفي تعد قرارات إدارية وفقاً للنظام القانوني، ومن ثم يجوز الطعن فيها أمام القضاء الإداري، وهو ما سنبحثه تفصيلاً في الفرع التالي.

---

(١) المادة (١٣) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠.

(٢) المادة (٩/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٣) ثامناً بند (ك) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نص على أنه ((للموظف أن يلتمس إعادة النظر في تقييم أدائه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء، وذلك استناداً إلى قرارات لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء حسب منحى التوزيع الإجمالي، على أن يتم البت في الالتماس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه.)).

## الفرع الثاني

### حق الموظف بالطعن القضائي على تقييم الأداء الوظيفي

من المفترض قيام الإدارة بممارسة رقابتها بنفسها على أعمالها الإدارية<sup>(١)</sup>، حيث تقوم الإدارة بمراقبة نفسها على أعمالها والتحقق من مدى مطابقتها للقانون أو ملاءمتها للظروف المحيطة بها، إلا أنها قد تكتشف بعد إصدارها لقرارها أنها ارتكبت بعض الأخطاء، كما لو تجاهلت بعض القواعد القانونية التي سنّها المشرع والتي يجب عليها مراعاتها والالتزام بها فتتجه حينها إلى إبطال قراراتها بنفسها احتراماً لحكم القانون وبمراعاة مصالح الأفراد التي تعلقت حقوقهم بتلك القرارات، أو أنها تتعنت في ذلك وتمتنع عن إبطال تلك القرارات<sup>(٢)</sup>.

ومن هنا كانت الضرورة تقتضي وجود هيئة محايدة مستقلة تكفل الضمانات اللازمة بين المتنازعين وهو ما يتحقق بتقرير حق القضاء في الرقابة على قرار تقييم الأداء الوظيفي.

لذلك كان من أهم ضمانات الموظف العام في تقرير تقييم الأداء الوظيفي هو حقه في الطعن أمام القضاء، في حال لم يرتضِ بنتيجة التقييم، أو درجته، أو في حال لم يرتضِ بنتيجة التظلم الإداري أمام الجهات التي حددتها التشريعات -كما بينا في الفرع السابق-، ويعد الطعن القضائي ضماناً حقيقية للموظف في مواجهة سلطة الإدارة في تقييم أدائه، ذلك لأن القضاء بما يتصف به من حيادية ونزاهة ينظر نظرة فاحصة وعادلة في قرار تقييم أداء الموظفين ويحسن فحص ما يدعيه الموظف من وجود عدم مشروعية قد تلحق بالقرار<sup>(٣)</sup>.

ويلجأ الموظف أولاً للتظلم الإداري من تقييم الأداء الوظيفي، وإذا لم يحصل على ما يبتغيه من هذا الطريق<sup>(٤)</sup>، جاز له اللجوء إلى القضاء خلال المواعيد التي تحددها التشريعات، إذ يجوز

---

(١) يقصد بالأعمال الإدارية القانونية، تلك التي تأتيتها الإدارة بقصد ترتيب آثار قانونية معينة عليها، ومن ثم فهي أعمال تؤثر في المراكز القانونية للأشخاص إنشاءً أو تعديلاً أو إلغاءً، د. سامي جمال الدين، الرقابة على أعمال الإدارة في دولة الكويت، دار الكتب، ١٩٩٨، ص ١٦٨.

(٢) د. أمل عبد الصمد الكوت، تقييمات الكفاءة تحت مظلة الرقابة القضائية في دولة الكويت، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، ع ٣-سبتمبر (أيلول) ٢٠٢٢، ص ١٠٢.

(٣) د. صادق محمد الحسيني ود. حسين جبر حمود الطائي، الرقابة على تقييم أداء الموظفين (دراسة مقارنة)، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية (مجلة علمية محكمة تصدر من كلية القانون لجامعة بابل)، (ISSN2075-7220)، ٢٠٢٠، ص ٢٤٧.

(٤) والجدير بالذكر أنه في فرنسا تفرض العديد من نصوص التظلم الإداري قبل اللجوء إلى القضاء ويميل الاتجاه إلى تعميم هذا الالتزام، وقد سائر المشرع في حدود معينة هذا الاتجاه إذ نص قانون ١٩٨٧/١٢/١٣ بشأن الإصلاح القضائي على أن

للموظف أن يطعن قضائياً في تقييم أدائه خلال مدة معينة من تاريخ علمه بالتقرير أي من بعد اعتماده من الجهة المختصة بتقديره وعلمه بنتيجته<sup>(١)</sup>.

وبالنظر إلى التشريعات المقارنة من حيث الجهة المختصة بالنظر في الطعن القضائي، فقد جعل المشرع الفرنسي الاختصاص بنظر الطعن القضائي موزعاً بين المحاكم الإدارية ومجلس الدولة، فالمحاكم الإدارية تفصل في الطعون المقدمة من الموظفين بشكل عام عدا الموظفين المعيّنين بمرسوم جمهوري، فإن مجلس الدولة هو الذي من ينظر في طعونهم، وهذا الاختصاص انعقد منذ التعديل بالمرسوم في ١٩٥٣/٩/٣٠ وأصبح مجلس الدولة محكمة ذات اختصاص محدد، وتنتظر في هذه الطعون كمحكمة أول وآخر درجة<sup>(٢)</sup>.

أما في مصر يختص مجلس الدولة بالنظر في المسائل المتعلقة بالطعون المقدمة ضد قرارات تقييم أداء الموظفين إذ نص المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية في المادة السادسة

---

تحدد مراسيم من قبل مجلس الدولة التي تخضع بموجبها منازعات العقود الخاصة بالدولة والمجموعات، ومؤسساتهم العامة، وكذلك دعاوى المسؤولية غير التعاقدية لإجراءات سابقة على اللجوء إلى التحكيم أو القضاء مثل التظلم الإداري السابق، د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ٣٣٨.

أما المشرع المصري فقد فرض التظلم الإداري السابق بوصفه شرطاً لقبول دعوى الإلغاء في بعض القرارات الوظيفية العامة، حيث حددت المادة (ب/١٢) من قانون مجلس الدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ الجريدة الرسمية، العدد ٣٠، ٥ أكتوبر ١٩٧٢ وتعديلاته حالات التظلم الوجوبي وهذه الحالات هي: الطلبات التي يقدمها ذوو الشأن بالطعن في القرارات الإدارية الصادرة بالتعيين في الوظائف العامة، أو الترقية، أو منح العلاوات، والطلبات التي يقدمها الموظفون العموميون بإلغاء القرارات الإدارية الصادرة بإحالتهم إلى المعاش، أو الاستبعاد، أو فصلهم بغير الطريق التأديبي، والطلبات التي يقدمها الموظفون بإلغاء القرارات النهائية للسلطات التأديبية، ينظر د. يسري محمد العصار، قانون القضاء الإداري، دار النهضة العربية، ٢٠١٠، ص ٣٠٤ وما بعدها.

وأما المشرع البحريني فقد أخذ بالتظلم الاختياري فقد نصت المادة (٣٠) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ على حق التظلم ((تنشأ في كل جهة من الجهات الحكومية لجنة يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة تختص بالنظر في التظلمات المقدمة من الموظفين غير شاغلي الوظائف العليا ومن في حكمهم من القرارات الإدارية التي تمس حقاً من حقوقهم الوظيفية، وذلك وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية ٢. يكون تظلم شاغلي الوظائف العليا ومن في حكمهم من القرارات الإدارية الصادرة بشأنهم أمام رئيس مجلس الوزراء وذلك وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية.))، وقد نص القرار رقم ٤ لسنة ٢٠٢٣ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن تظلمات الموظفين غير شاغلي الوظائف العليا ومن في حكمهم والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٣ ديسمبر ٢٠٢٣، عندما نص في سادساً بند (١٠) على أنه ((في جميع الأحوال يكون للموظف المتظلم الحق في اللجوء إلى جهاز الخدمة المدنية أو إلى القضاء للطعن في القرارات النهائية التي تمس حقاً من حقوقه الوظيفية)).

(١) د. صادق محمد الحسيني وحسين جبر حمود الطائي، الرقابة على تقييم أداء الموظفين (دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص ٢٤٨.  
(٢) د. فاضل جبير لفته، الطعن القضائي كضمانة للموظفين في مواجهة سلطات التأديب، بحث منشور في مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، ع ١، مج ٥، حزيران ٢٠١٢، ص ٢٤٦.

على أنه ((يختص مجلس الدولة، دون غيره، بإبداء الرأي مسبقاً في المسائل المتعلقة بتطبيق أحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية بناءً على طلب السلطة المختصة))<sup>(١)</sup>.

وفي البحرين ولكون النظام القضائي فيها موحدًا وليس مزدوج كما هو الحال في التشريعات المقارنة الفرنسي والمصري فإن الاختصاص منعقد للمحكمة الكبرى المدنية (للدائرة الإدارية) فهي المختصة بفحص المنازعات المتعلقة بشؤون الموظفين والتي منها تقارير تقييم الأداء الوظيفي<sup>(٢)</sup>.

ولكون تقييم الأداء الوظيفي قراراً إدارياً<sup>(٣)</sup>، فإن الرقابة القضائية تمتد على تقييم الأداء من جوانب متعددة يتحقق فيها القاضي الإداري من مشروعية أركان قرار تقييم الأداء، ومن أهم هذه الجوانب مسألة الاختصاص، حيث يجب أن يكون تقييم الأداء قد صدر من المختص بإصداره قانوناً، وفي حال صدوره من شخص غير مختص بتقييم أدائه يكون قرار التقييم باطلاً<sup>(٤)</sup>، وكذلك من أسباب الطعن في قرار التقييم عيب مخالفة الشكل في قرار تقييم الأداء في حال عدم اتباع الإجراءات التي أوجبها القانون وعيب السبب وإن كانت الإدارة غير ملزمة بالتسبب إلا أن المشرع أحياناً يلزمها بتسبب قرار تقييم الأداء في بعض الأحوال ومنها ضعف مستوى الموظف، وأيضاً

---

(١) المادة (٦) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.  
(٢) جاء في المادة (٧) من المرسوم بقانون رقم ٤٢ لسنة ٢٠٠٢ بإصدار قانون السلطة القضائية "الجريدة الرسمية"، العدد ٢٥٤٦، ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢. على أنه ((فيما عدا أعمال السيادة، تختص المحكمة الكبرى المدنية - بدائرة إدارية - بالفصل في المنازعات الإدارية التي تنشأ بين الأفراد وبين الحكومة والهيئات أو المؤسسات العامة، عدا الحالات التي ينص فيها القانون على خلاف ذلك))، وذلك بوصفه للمنازعات التي تنشأ بين الأفراد والحكومة، أو الهيئات، أو المؤسسات العامة بالمنازعات الإدارية ولم يستثني من هذه المنازعات ويجعلها خارج ولاية القضاء سوى أعمال السيادة، والنظر في قرار رقم ٣ لسنة ٢٠٠٣ عن اختصاص الدائرة الإدارية بالمحكمة الكبرى المدنية البحرينية، المنشور من قبل وزارة العدل والشؤون الإسلامية [/https://www.moj.gov.bh/ar](https://www.moj.gov.bh/ar)، شوهده في الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٢/٣/٢٠٢٥، فإنه جاء على سبيل المثال لا الحصر وذلك بأن الجهة المصدرة للقرار تستهدف ذكر الاختصاصات ذات الأهمية على النحو الذي يمكن أن تفسر المادة تفسيراً مطاطاً وواسعاً بالشكل الذي تختص فيه الدائرة بجميع أنواع المنازعات الإدارية كالمنازعات المتعلقة بالقرارات الإدارية والوظيفة العامة والعقود الإدارية ودعاوى التعويض ولا يستبعد منها إلا أعمال السيادة لكون استبعادها المشرع صراحة، عبد الرحمن راشد الشيخ، حماية مبدأ المشروعية الإدارية في قضاء مملكة البحرين، ٢٠٢٠، ص ٨٥ و٨٦. وقد جاء في قضاء الدائرة الإدارية بالمحكمة الكبرى المدنية ((وحيث إن وقائع الدعوى الماثلة توجز وبما يكفي لحمل هذا الحكم في أن المدعية أقامت بلائحة أعلنت قانوناً تطلب بحسب طلباتها الختامية الحكم بإلغاء القرار الإداري المطعون فيه والصادر... وإلزام المدعى عليها بتعديل قرار تقييم الأداء الوظيفي الخاص بها لعام ٢٠٢١.... مع إلزام المدعى عليها بالرسوم والمصاريف ومقابل أتعاب المحاماة... وقررت المحكمة إصدار الحكم في الدعوى بجلسة اليوم، وحيث إن حقيقة طلب المدعية هو إلغاء قرار المدعى عليها... وإعادة تقييم أدائها الوظيفي...))، القضية رقم ٢٠٢٢/٢٠٣٤/٣، تاريخ الحكم ٢٠٢٠/٩/٢، حكم غير منشور.

(٣) د. فاروق عبد البر السيد إبراهيم، مرجع سابق، ص ٢٣٩-٢٩٧.

(٤) د. سطات المطيري، مرجع سابق، ص ٤٤٤.

عيب المحل والغاية أي الانحراف بالسلطة في قرار التقييم وهو من أكثر العيوب التي من الممكن أن تشوب مشروعية قرار التقييم<sup>(١)</sup>.

فبعدما أن بينت الدراسة الأحكام العامة المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي بدايةً من إجراءاته المتعلقة بمرحلة إعداده، وصولاً إلى استكمال مراحل ضمانات الموظف العام فيه، ننقل بها الآن إلى الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي.

---

(١) د. محمد صادق الحسيني، مرجع سابق، ص ٢٤٩ وما بعدها.

## الفصل الثالث

### الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي

#### تمهيد وتقسيم

إذ ما سار قرار تقييم الأداء الوظيفي وفقاً للخطوات والإجراءات المرسومة له قانوناً، على النحو المتقدم ذكره فإن القرار الصادر بنتيجة هذا التقرير يصبح قراراً إدارياً نهائياً يرتب آثاراً قانونية هامة في حق الموظف العام، تؤثر على مختلف شؤونه الوظيفية.

هذا وقد اختلف الفقه حول ترتيب تلك الآثار على تقرير تقييم الأداء على رأيين حيث يرى أنصار الرأي الأول بعدم ترتيب أي أثر قانوني على تقييم الأداء يؤثر على مركز الموظف العام الوظيفي، أما أصحاب الرأي الثاني يدعون أنصاره إلى ضرورة ترتيب آثار جدية على تقييم الأداء، ولكل من هذين الرأيين حججهم وأسانيدهم في هذا الشأن مما انعكس ذلك على التشريعات المنظمة للوظيفة العامة.

كما وأن من الضمانات الأساسية على قرار تقييم الأداء الوظيفي، كفالة التشريعات الوظيفية للرقابة الإدارية على نظام تقييم الأداء وذلك من أجل عدم خروج الإدارة في أعمالها على مبدأ المشروعية، والتأكيد على أن ما صدر عنها من قرارات في شأن تقييم أداء الموظف العام تم وفقاً للقوانين واللوائح، وتعتبر الرقابة الإدارية إحدى الضمانات التي أكدت عليها تشريعات الخدمة المدنية في التشريعات المقارنة.

وترتيباً على ذلك سوف نقسم هذا الفصل إلى مبحثين نبين فيهم الآثار الإيجابية والسلبية لتقييم الأداء الوظيفي وأثرها على حياة الموظف العام وكذلك الرقابة الإدارية على قرار تقييم الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول

### الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي

انعكس اختلاف الآراء الفقهية بشأن الآثار على تقييم الأداء الوظيفي، على تشريعات الخدمة المدنية في التشريعات المقارنة، مما أدى ذلك إلى تغيير تشريعات الخدمة المدنية المعاصرة موقفها نحو تلك الآثار، إلا أن هذه الآثار تختلف من نظام إلى آخر وذلك حسب ظروف كل دولة وأوضاع الوظيفة العامة فيها، وسنتعرض تباعاً للآثار القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي، وذلك من خلال ثلاثة مطالب بحيث يخصص المطلب الأول لعرض الاتجاهات الفقهية حول آثار تقييم الأداء الوظيفي، أما المطلب الثاني لبيان الآثار الإيجابية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي والمطلب الثالث للخوض في تفاصيل الآثار السلبية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي.

## المطلب الأول

### الاتجاهات الفقهية حول آثار تقييم الأداء الوظيفي

اختلفت آراء الفقه حول مسألة ترتيب آثار قانونية معينة لتقارير تقييم الأداء الوظيفي، على اتجاهين الأول يرى استبعاد الآثار المترتبة على تقارير الأداء الوظيفي والآخر يؤيد ترتيب الآثار على تقارير الأداء الوظيفي، وسنتعرض تلك الآراء من خلال الفروع الآتية:

الفرع الأول: استبعاد آثار تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: ترتيب آثار على تقارير الأداء الوظيفي.

## الفرع الأول

### استبعاد آثار تقييم الأداء الوظيفي

يرى أصحاب هذا الرأي انه لا ينبغي أن تترتب على تقارير تقييم الأداء الوظيفي أية آثار تمس مركز الموظف أو مستقبله الوظيفي، لأن ذلك يفسح المجال أمام القائمين على تقييم الأداء إلى تغليب الاعتبارات الشخصية على اعتبارات العدالة والموضوعية عند وضعهم تقارير التقييم.

فمثلاً قد يتأثر معد التقرير بعلاقات الصداقة، أو تبادل المصلحة التي قد تجمعها مع بعض الموظفين، ويقوم بمحاباتهم ويمنحهم درجات تقييم مجافية للحقيقة ولا تعبر عن أدائهم الفعلي، وكل ما في ذلك يؤدي إلى إهدار الهدف من نظام تقارير الأداء كأداة محايدة لتقييم الأداء وهو ما يغدو معه هذا النظام أداة إفساد وهدم لكيان الإدارة وليس إصلاح لها كما قصد به<sup>(١)</sup>.

ومن ناحية أخرى، فقد تؤدي القسوة أو الرغبة في الانتقام إلى تشدد الرئيس الإداري عند وضع تقرير تقييم الأداء الوظيفي على بعض موظفيه، مما يمكن أن يؤدي به إلى خفض مستوى كفاءتهم، رغبةً منه في الحط من شأنهم أو تفويت الفرصة عليهم في الترقية على أساس عدم جدارتهم أو عدم حصولهم على العلاوة، أو مكافأة، أو شغل منصب قيادي<sup>(٢)</sup>.

وترتيباً على ذلك نادى البعض بعدم ترتيب أي أثر قانوني لتقييم الأداء الوظيفي، والاكتفاء بالاسترشاد بها في بعض الشؤون الوظيفية، دون أن تكون لها أية آثار إيجابية أو سلبية من الناحية القانونية<sup>(٣)</sup>.

إذ يرى جانب من الفقه بأنه لا ينفي إمكانية التأثير لسبب أو لآخر عند وضع تقرير أداء بعض الموظفين ما قد يفسد الإدارة ويلحق الضرر والظلم بالموظفين، إلا أن ذلك لا يعني تجرد تقدير الكفاءة من أي أثر له على الشؤون الوظيفية، فتقييم الأداء الوظيفي يجب أن يلعب دوراً مؤثراً في الشؤون الوظيفية، بشرط أن تحاط العملية بالضمانات القانونية والفعالية التي تجعلها تحقق الهدف منها، ومن ثم تغدو أداة لإصلاح الإدارة ووسيلة لرفع مستوى الأداء بالنسبة للموظفين العموميين<sup>(٤)</sup>.

ويلخص أصحاب هذا الرأي إلى القول: بأنه لا سبيل إلى الاحتفاظ بنظام تقارير تقييم الأداء كأداة فعالة للتقييم السليم للأداء وتصحيح انحرافه، إلا باستبعاد آثار هذه التقارير على مركز الموظف في وظيفته، وعليه يتعين أن نجرد تقارير تقييم الأداء من آثارها بهذا الخصوص<sup>(٥)</sup>.

---

(١) د. نواف مهدي جوبر، مرجع سابق، ص ١٨٥.

(٢) د. أنور محمد رسلان، مرجع سابق ص ٣٣٨.

(٣) المرجع نفسه، ص ٣٣٩.

(٤) المرجع نفسه، ص ٣٣٩.

(٥) د. نواف مهدي جوبر، مرجع سابق، ص ١٨٦.

## الفرع الثاني

### ترتيب آثار على تقارير الأداء الوظيفي

ينادي أصحاب هذا الرأي - السائد فقهاً وتشريعاً - إلى ترتيب آثار قانونية معينة على تقييم الأداء الوظيفي، فالكفاءة ليست شرطاً لتولي الوظائف العامة فقط، بل يجب أن تكون شرطاً للاستمرار في الوظيفة العامة، من ثم تجب معاملة الموظف العام في مختلف شؤونه الوظيفية كتعيينه نهائياً في الوظيفة وترقيته إلى الوظائف العليا ومنحه العلاوات على أساس ما تحقق من كفاءة في أداء أعمال وظيفته<sup>(١)</sup>.

ويضيف أصحاب هذا الرأي بأن ترتيب آثار قانونية معينة على تقارير تقييم الأداء الوظيفي والتي يجب أن تتم بعدالة وموضوعية، تؤدي إلى مكافأة الموظف أو إسناد عمل آخر له، لأن الوظيفة العامة خدمة وليست شكلاً من أشكال الضمان الاجتماعي فالموظف العام هو أداة الإدارة لتحقيق أهدافها بفاعلية وفي أقل وقت ممكن وبأقل نفقة ممكنة ولن تصلح الإدارة إلا إذا ارتفع مستوى أداء موظفيها ولن يتحقق ذلك إلا بمتابعة نشاطهم دورياً والعمل على رفع مستوى كفاءتهم، وذلك فضلاً عن أن أحد أهم أهداف نظام قياس الأداء إنما يتمثل في توفير معلومات أساسية عن الأداء يمكن أن يستخدمها الأفراد في تغيير سلوكهم<sup>(٢)</sup>.

وغني عن البيان أنه لا يمكن إثبات الكفاءة الوظيفية عن طريق الامتحانات الدورية أو عن طريق ثبوت عدم اقتراف الموظف ما يوجب مجازاته تأديبياً وذلك على أساس أن الكفاءة الوظيفية تعتبر حالة مستمرة، وهي تقوم على عناصر عديدة كالمواظبة وحسن المعاملة والتعاون والإنتاج والدقة واليقظة وحسن التصرف وهي أمور لا علاقة لها بالمجازاة أو عدم المجازاة التأديبية<sup>(٣)</sup>.

وبناءً على ذلك فإن أغلب قوانين التوظيف المختلفة اتجهت إلى ترتيب آثاراً قانونية معينة على نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين، سواء بالنسبة لتثبيت تعيينهم بعد قضاء فترة الاختبار

(١) د. نواف مهدي جوبر، المرجع السابق، ص ١٨٦.

(٢) د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٣٤٠.

(٣) د. بكر القباني، القانون الإداري، ١٩٨٧، ص ٦٠٢، ٦٠١.

أو التجربة، أو بالنسبة لاستمرارهم في وظائفهم، أو بالنسبة للترقية بالاختيار، أو بالنسبة لمنح العلاوات والمكافآت التشجيعية<sup>(١)</sup>.

فلا شك أن الإدارة في حاجة ماسة للبيانات التي ترد في تقييم الأداء الوظيفي، لتستفيد منها في مختلف الشؤون الوظيفية وتشمل الامتحانات الإدارية لبيانات الأداء معظم المناسبات التي تضمن اتخاذ قرارات عن الموظفين، وقد تتحقق هذه القرارات بالترقية، أو النقل، أو المهام التدريبية، أو زيادة الراتب، وتستمر الحاجة إلى استخدام بيانات الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية طالما أن الإدارة قادرة على تحديد مستوى أو نمط أداء مرغوب فيه بدرجة أكبر من مستوى أو نمط أداء آخر<sup>(٢)</sup>.

وبالبحث يؤيد أصحاب هذا الرأي الذي يدعو إلى ضرورة ترتيب آثار قانونية على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، لأن العكس من ذلك يمكن أن يؤدي إلى عدم الاهتمام ومن ثم عدم الجدية وعدم الدقة عند القيام بتقييم أداء الموظف العام<sup>(٣)</sup>، إلا أنه يشترط في رأي الباحث لترتيب تلك الآثار عليها توافر الموضوعية والعدالة عند التقدير على ألا يؤثر ذلك على راتب الموظف وعلاوته إلا في أضيق الحدود ولأن المساس بمالية الموظف سينعكس في النهاية على أسرته ويقلل من دخله وهو أمر يرى استبعاده أو على الأقل عدم الأخذ به إلا بعد إتاحة فرصة حقيقية ليتمكن الموظف من تحسين مستوى أدائه وذلك بالعمل على تدريبه مما يمكنه من تقادي ضعف مستوى أدائه مستقبلاً.

وعلى أثر ذلك أيضاً انتهى التطور التشريعي في أنظمة الخدمة المدنية المعاصرة إلى ترتيب آثار قانونية على تقارير تقييم الأداء الوظيفي وسوف نبين تلك الآثار الإيجابية منها أو السلبية في تشريعات الخدمة المدنية محل الدراسة المقارنة في المطالب اللاحقة.

---

(١) هذا ما سار عليه المشرع الفرنسي في النظام الأساسي للوظيفة العامة لسنة ١٩٥٩ وتعديلاته، وكذلك قانون الخدمة المدنية البحريني، وقانون الخدمة المدنية المصري الذي تم الإشارة إليهم سابقاً.

(٢) د أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، مرجع سابق، ص ٣٤١.

(٣) المرجع نفسه، ص ٣٤٢، ٣٤١.

## المطلب الثاني

### الآثار الإيجابية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي

تقرر قوانين الخدمة المدنية محل المقارنة للحاصلين على درجات تقييم أداء مرتفعة جملة من المزايا الهامة، تؤثر ايجابياً في مستقبلهم الوظيفي، الأمر الذي يشجعهم على القيام بواجباتهم والاستمرار في تحسين أدائهم وإزكاء لروح المنافسة فيما بينهم مما يدفعهم إلى التفاني والإبداع والابتكار، وما يحقق معه مصلحة العمل ومصلحة الإدارة، وسنتعرض لذلك تفصيلاً من خلال الأفرع التالية:

- الفرع الأول: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.
- الفرع الثاني: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في مصر.
- الفرع الثالث: الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين.

## الفرع الأول

### الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا

رتب المشرع الفرنسي آثاراً إيجابية على قرارات تقييم الأداء الوظيفي ومن هذه الآثار هي التقدم في الدرجة الوظيفية (الترقية)، حيث جعل الترقية تتم إما بالأقدمية، أو بالاختيار، أو الترقية بالمسابقة<sup>(١)</sup>، ونجد أن هذه الآثار تنقيد بالعام الذي وضعت خلاله تقارير تقييم الأداء، ولا يمكن أن تمتد إلى الأعوام الأخرى، وهذه الآثار تتمثل في الترقية والعلاوات والمكافآت، وهذا ما سيتم بيانه:

---

(١) المادة (٥٨) من القانون رقم ١٦/٨٤ الصادر في ١١/٢/١٩٨٤ والمتعلق بالأحكام القانونية المتعلقة بالخدمة العامة للدولة والمعدل بالقانون رقم ٧١٥ لسنة ٢٠١٠ والصادر في ٢٠١٠/٧/٥ والمنشور على موقع الحكومة الفرنسية [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr). La loi n° 84/16 du 2 novembre 1984 relative aux dispositions légales concernant le service public de l'État, modifiée par la loi n° 715 de l'année 2010 du 5 juillet 2010, publiée.

## أولاً: الترقية.

المقصود بالترقية مكافأة الموظفين المجدين لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الأعلى من المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، ويكون لتقارير الأداء دور هام في تقدير جدارة وكفاءة الموظف في أنها تعتبر وسيلة بمقتضاها يمكن للإدارة اختيار أفضل المرشحين للترقي إلى الوظائف الأعلى<sup>(١)</sup>.

وقد رتب المشرع الفرنسي ثلاث أنواع للترقية وهي:

١. الترقية من المرتبة: وهي تعادل العلاوة الدورية في التشريعات الأخرى وهنا يجب أن يحصل الموظف على تقدير مرتفع ليحصل عليها ويجب ألا يتجاوز الحاصلين عليها عن ٥٠٪ من القوى العاملة<sup>(٢)</sup>.

٢. الترقية من الدرجة: وتعتبر أهم من الترقية من المرتبة، لأن الترقية من الدرجة لا تؤدي فقط إلى زيادة راتب الموظف المرقى بل الترقية لوظيفة أخرى، ومما لا شك فيه أن تقارير تقييم الأداء الوظيفي التي يتم وضعها بعد لقاء المقابلة المهنية يترتب أثره على الترقية بالدرجة بمعنى أن متوسط المدة التي يمضيها الموظف في كل درجة يمكن أن تنخفض أو تزيد بحسب تقرير تقييم أدائه<sup>(٣)</sup>.

٣. الترقية من الفئة: فهي حالة وسط بين الترقية من المرتبة والترقية من الدرجة، وهذه الترقية تتم بالاختيار، وفائدتها تمثل في الميزة التي تتمثل في مكافأة تبررها الكفاءة التي تحددها الدرجة الرقمية، ولا يترتب عليها تغيير في الوظيفة<sup>(٤)</sup>.

---

(١) د. عصمت عبد الله الشيخ، الطبيعة القانونية لترقية الموظف العام بين الحق والواجب، دراسة مقارنة، ط٢، دار النهضة العربية، ص ٦١.

(٢) المادة (٥٧) من القانون رقم ٨٤-١٦ المؤرخ في ١١/١/١٩٨٤ بشأن الأحكام القانونية المتعلقة بالخدمة العامة للدولة وجاء نص المادة على ((.. أن التقدم في الرتبة يتم بشكل تلقائي ومستمر من المرتبة الحالية إلى المرتبة التي تليها مباشرة، ويتم التقدم وفقاً للأقدمية، أو وفق ما يتم تخصيصه طبقاً للمراسيم أو القوانين الخاصة التي تنظم هذا التقدم، وقد يستند أيضاً إلى القيمة المهنية لموظفي الخدمة المدنية للدولة)).

(٣) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ٢٤٥.

(٤) المرجع نفسه، ص ٢٤٨.

## ثانياً: المكافآت والعلاوات.

رتب المشرع الفرنسي مزايا مادية في حالة حصول الموظف على تقارير تقييم أداء مرتفعة بالنسبة لموظفي الخدمة العامة، فبالنظر إلى المادة (٢) من المرسوم رقم ١٥٣٣ لسنة ٢٠٠٨ المؤرخ في ٢٢ ديسمبر ٢٠٠٨، فإن ((علاوة الوظائف والمكافآت يتم صرفها بناء على أمرين: الأمر الأول - مدى تحمله للمسؤوليات وإنجازه للأعمال، ومستوى الخبرة والواجبات الخاصة المتعلقة بالوظائف المنجزة، الأمر الثاني - مراعاة نتائج إجراء التقييم الفردي المنصوص عليه في اللوائح المعمول بها وطريقة الخدمة))<sup>(١)</sup>.

ومن خلال ما تقدم يتضح جلياً بأن تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية في فرنسا يؤثر بشكل مباشر في الحصول على الترقية والمكافآت والعلاوات المالية.

### الفرع الثاني

#### الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في مصر

أخذ المشرع المصري في ظل قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على ترتيب آثار إيجابية على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الآثار في التشريع المصري على آثار مادية وأخرى معنوية.

#### أولاً: الآثار المادية.

##### ١. الترقية<sup>(٢)</sup>.

---

(١) CAA Pariss.10e Ch. 25avr. 2017.n<sup>0</sup>16PA1642.

(٢) فتاوى الجمعية العمومية الفتوى رقم ١٥٤٧ لسنة ٢٠٢٣ بتاريخ فتوى : ٢٠٢٣/١١/٢٦ و تاريخ جلسة ٢٠٢٣/١٠/٢٥، إذ جاء في الفتوى ((كما استظهرت الجمعية العمومية مما تقدم- وعلى ما استقر عليه إفتاؤها- أن قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م ولائحته التنفيذية قد حددا شروط وطرق شغل الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية، حيث قرر القانون بموجب المادة (١٧) منه أن يكون ذلك عن طريق مسابقة يعلن عنها على موقع بوابة الحكومة المصرية أو النشر في جريدتين واسعتي الانتشار، وأن يكون التعيين بإحدى الوظائف المعلن عنها لمدة ثلاث سنوات يجوز تجديدها لمدة أخرى بحد أقصى ثلاث سنوات، ونات القانون المشار إليه باللائحة التنفيذية وضع قواعد الاختيار والإعداد والتأهيل لشغل هذه الوظائف، وقواعد تقويم أداء شاغليها، وأسندت اللائحة إلى إدارة الموارد البشرية أن تعلن بكل وحدة عن الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية الخالية أو المتوقع خلؤها خلال ستة أشهر، ثم تعلن كل وحدة عن هذه الوظائف، وتُشكل في كل وحدة بقرار من السلطة

رتب المشرع المصري في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ آثاراً إيجابية على قرارات تقييم الأداء الوظيفي، ومن ذلك الترقية (الترقية بالاختيار والترقية بالأقدمية):

أ- الترقية بالاختيار: حيث نصت المادة (٢٩) من ذات القانون على ((.... وتكون الترقية للوظائف التخصصية من المستوى الأول (ب) بالاختيار على أساس بيانات الأداء وما ورد في ملف الخدمة من عناصر الامتياز..... ويشترط للترقية أن يحصل الموظف على تقرير تقييم أداء بمرتبة كفاء في السنتين السابقتين أما الترقية بالاختيار في الوظائف التخصصية فيجب الحصول على تقييم أداء بمرتبة ممتاز. فإذا كان عدد من تتوافر فيهم شروط الترقية بالاختيار أقل.... على الأقل عن ذات المدة السابقة))<sup>(١)</sup>.

المختصة لجنة للوظائف القيادية والإدارة الإشرافية برئاسة السلطة المختصة أو من تحدده، وعضوية ستة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الوظائف المُعلن عنها، وتختص اللجنة بتقييم المتقدمين لشغل الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية والنظر في الاختيار من بينهم، وتُعد لجنة الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية قائمة نهائية بالمرشحين لشغل هذه الوظائف بعد التأكد من تمتعهم بصفات النزاهة وحسن السمعة، وترسل هذه القائمة بعد اعتمادها من السلطة المختصة إلى رئيس الجمهورية أو من يفوضه لإصدار قرار التعيين، كما يقدم شاغل الوظيفة القيادية أو وظيفة الإدارة الإشرافية تقريراً سنوياً عن إنجازاته مرفقاً به صورة المقترحات التي تقدم بها عند شغل الوظيفة إلى لجنة الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية، والتي تتولى رفع التقرير وملاحظاتها عليه إلى السلطة المختصة بالتعيين ليكون تحت نظرها عند انتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية أو الإدارة الإشرافية، لتقرر تجديد مدة شاغل الوظيفة أو نقله إلى وظيفة أخرى غير قيادية من المستوى ذاته إذا كان من موظفي الدولة قبل شغل الوظيفة القيادية أو الإدارة الإشرافية. ومن حيث إنه تأسيساً على ما تقدم، فإن الثابت أن المعروضة حالته السيد/...، كان يشغل وظيفة رئيس الإدارة المركزية للأمانة العامة للمستشفيات الجامعية بالمستوى الوظيفي العالي بجامعة أسيوط اعتباراً من تاريخ ٢٠١٨/٧/٤ حتى صدر قرار رئيس جامعة أسيوط رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٢١ بتاريخ ٢٠٢١/٥/١٧ متضمنًا إنهاء خدمته في تلك الوظيفة اعتباراً من ٢٠٢١/٧/٤ مع نقله إلى وظيفة استشاري إدارة مركزية بالمستوى العالي، وذلك بناءً على ما انتهت إليه لجنة الوظائف القيادية بتاريخ ٢٠٢١/٤/١١ بإجماع الآراء من عدم الموافقة على تجديد تعيين المعروضة حالته في الوظيفة القيادية المشار إليها ونقله إلى وظيفة استشاري إدارة مركزية بالمجموعة النوعية للوظائف الاستشارية بذات مستوى الوظيفة القيادية المنقول منها))، كما يراجع فتوى الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة فتوى رقم ١٠٩٧، ملف رقم ٦٢٠٢٠/٨ جلسة ٢٠٢٠/٤/٢٢ بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٨، فتاوى غير منشورة. (١) المادة (٢٩) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦ ونصت المادة على أن ((مع مراعاة استيفاء الموظف لشروط شغل الوظيفة المرقى إليها، تكون الترقية بموجب قرار يصدر من السلطة المختصة من الوظيفة التي تسبقها مباشرة في المستوى والمجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها. وتكون الترقية للوظائف التخصصية من المستوى الأول (ب) بالاختيار على أساس بيانات تقييم الأداء وما ورد في ملف الخدمة من عناصر الامتياز، وتكون الترقية للوظائف التخصصية الأخرى بالاختيار في حدود النسب الواردة في الجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون. وتكون الترقية لباقي الوظائف بالأقدمية. ويشترط للترقية أن يحصل الموظف على تقرير تقييم أداء بمرتبة كفاء في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية، أما الترقية بالاختيار في الوظائف التخصصية يجب الحصول على تقرير تقييم أداء بمرتبة ممتاز. فإذا كان عدد من تتوافر فيهم شروط الترقية بالاختيار من الحاصلين على مرتبة ممتاز أقل من العدد المخصص للترقية بالاختيار تكون الترقية في الجزء الباقي من الحاصلين على مرتبة كفاء، على الأقل عن ذات المدة السابقة. فإذا كان عدد من تتوافر فيهم شروط الترقية بالاختيار أقل من العدد المخصص لها تؤجل الترقية وتحجز الوظائف في الجزء المتبقي

والجدير بالذكر أن الترقية بالاختيار ليست حقاً مكتسباً للموظف، بل إن تقديرها منوط بالجهة الإدارية دون معقب عليها بشرط أن تكون غير مشوبة بعيب إساءة السلطة<sup>(١)</sup>.

ب- الترقية بالأقدمية<sup>(٢)</sup>: الترقية بالأقدمية هي صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح، والموظف يستمد حقه في الترقية منها مباشرة، إذ يرقى فيها الموظف إلى المستوى الأعلى لدى خلو الوظيفة، ويرقى أقدم موظفي المستوى الأدنى ثم

---

في أول ترقية تالية....))، وقد جاء في فتاوي الجمعية العمومية واستظهرت الجمعية العمومية لقسمي الفتوي والتشريع بمجلس الدولة مما تقدم أن قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية - اللذين تعد نصوصهما الشريعة العامة الحاكمة للعاملين المدنيين بالوزارات والأجهزة الحكومية ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة - قد حددا شروط وطرق شغل الوظيفة القيادية والإدارية والإشرافية، حيث قرر القانون المشار إليه بموجب نص المادة (١٧) منه أن يكون شغل الوظائف القيادية بعد صدور هذا القانون عن طريق المسابقة بحيث يعلن عنها على موقع بوابة الحكومة المصرية أو النشر في جريدتين واسعتي الانتشار، وأن يكون التعيين بإحدى الوظائف المعلن عنها لمدة ثلاث سنوات يجوز تجديدها لمدة ثلاث سنوات أخرى كحد أقصى، ومن خلال لجنة للاختيار بناء على تقارير تقويم الأداء وتوافر الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف وقد ناط القانون المشار إليه باللائحة التنفيذية له وضع قواعد الاختيار والاعداد والتأهيل لشغل هذه الوظائف، وقواعد تقويم أداء شاغليها، واسند اللائحة إلى إدارة الموارد البشرية أن تعد بكل وحده بياناً شهرياً عن الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية الخالية أو المتوقع خلوها خلال ستة أشهر على أن يتضمن البيان مسميات هذه الوظائف ومستوياتها الوظيفية وشروط شغلها، ثم تعلن كل وحدة عن هذه الوظائف ويوضع بالإعلان المدة المحددة لتلقي الطلبات والجهات التي تقدم إليها، على ألا تقل مدة الإعلان وتلقي الطلبات عن شهر، ويتقدم لهذا الإعلان العاملون بالوحدة وغيرهم، وتشكل في كل وحده بقرار من السلطة المختصة لجنة للوظائف القيادية، والإدارة الإشرافية، برئاسة السلطة المختصة أو من تحدده وعضوية سته من الخبراء والمتخصصين في مجالات الوظائف المعلن عنها وتختص اللجنة بتقييم المتقدمين لشغل الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية والنظر في الاختيار من بين المتقدمين، وتعد لجنة الوظائف القيادية ووظائف الإدارة الإشرافية قائمه نهائية بالمرشحين لشغل هذه الوظائف يعد التأكد من تمتعهم بصفات النزاهة وحسن السمعة، وترسل هذه القائمة بعد اعتمادها من السلطة المختصة إلي رئيس الجمهورية أو من يفوضه لإصدار قرار التعيين. كما استعرضت الجمعية العمومية ما استقر عليه افتاؤها من أن الإعلان لطريق من طرق شغل الوظائف آنفة الذكر، إنما يكفل تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص، وضمان المنافسة العادلة بين المستوفين لشروط شغل الوظائف المعلن عنها كإطار عام لا يجوز تجاوزه وهو ما يتعين معه أن تكون الغاية من الشروط التي تضيفها جهة الإدارة عند الإعلان عن حاجتها إلي شغل تلك الوظائف هي تحقيق المصلحة العامة، وكفالة حسن سير العمل في المرفق العام الذي تقوم عليه، وأن تكون هذه الشروط متسمة بالعمومية والتجريد، لا أن تكون شروطاً منطوية علي تمييز منهجي عنه أو إخلال بالمساواة أو بتكافؤ الفرص، وهي الأمور المكفولة بنص الدستور للمواطنين عند التنافس على شغل لوظائف العامة بوصفها حقاً لهم..)) الجمعية العمومية لقسمي الفتوي والتشريع بمجلس الدولة فتوي رقم ١٠٩٧، ملف رقم ٦٢٠٢٠/٨ جلسة ٢٠٢٠/٤/٢٢ بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٨.

(١) استقر قضاء المحكمة الإدارية العليا بمصر في أحد أحكامها على أنه ((.. ومن حيث إن المستقر عليه في قضاء المحكمة الإدارية العليا أن ترقية الموظف بالاختيار للكفاية ليس حقاً مكتسباً له، بل إن تقديرها منوط بالجهة الإدارية تترخص فيه حتماً بما تلميه المصلحة العامة..))، حكم المحكمة الإدارية العليا بمصر، الطعن رقم ٥٨٩٥٥ لسن ٦١ق، تاريخ ٢٠١٨/١/٢٨، حكم غير منشور.

(٢) يقصد بالترقية بالأقدمية هي أن يرقى الموظف الذي أمضي المدة المبينة في القانون إلى مستوى وظيفي أعلى من الذي كان عليه، يراجع في ذلك د. ماجد راغب الحلوان القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨، ص ٣٢٤.

الذي يليه في كشف الأقدمية<sup>(١)</sup>، ويشترط للحصول على الترقية بالأقدمية حصول الموظف على تقرير تقييم أداء بمرتبة كفاء في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية<sup>(٢)</sup>.

## ٢. منح العلاوة التشجيعية<sup>(٣)</sup>.

في بداية الأمر يجب التنويه على أن هناك فرق بين العلاوات الدورية والعلاوات التشجيعية فيقصد بالعلاوات الدورية: زيادة دورية ومتصلة في الراتب وبالنسب المقررة سنوياً، والتي تتدرج قيمتها بتدرج الدرجات الوظيفية ويستحقها الموظف بقوة القانون في ميعاد استحقاقها، فلا تترخص الإدارة في منحها ولا تستطيع أن تحرم الموظف منها إلا للأسباب التي حددها القانون<sup>(٤)</sup>.

بينما نجد العلاوات التشجيعية على العكس من ذلك، حيث لا ينشأ المركز الذاتي فيها بقوة القانون، بل بالقرار الإداري الذي يصدر بمنحها، وأن سلطة الإدارة في منح هذه العلاوة أو عدم منحها سلطة مطلقة تترخص فيها حسبما تقدره من الظروف وما يترأى لها محققاً للمصلحة العامة<sup>(٥)</sup>.

وقد نظم المشرع المصري العلاوات التشجيعية في المادة (٣٨) من قانون الخدمة المدنية حيث نصت على أن ((يجوز للسلطة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية بنسبة (٥٠%) من أجره الوظيفي، وذلك طبقاً للشروط الآتية<sup>(٦)</sup>:

- أ- أن تكون كفاية الموظف قد حُددت بمرتبة كفاء على الأقل عن العاملين الآخرين.
- ب- ألا يمنح الموظف هذه العلاوة أكثر من مرة كل ثلاثة أعوام.

---

(١) د. محمد أنس جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ١٨٢.

(٢) المادة (٢٩) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٣) وفي حكم للمحكمة الإدارية العليا في مصر جاء فيه وحيث أن ((.. ومن حيث إنه بالنسبة للعلاوة التشجيعية التي تطلب بها المدعية، فإن لائحة شئون العاملين باتحاد شئون العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون تنص على أنه (يجوز منح علاوة تشجيعية اعتباراً من أول يوليو تعاد العلاوة الدورية المقررة وذلك بالشروط التالية: -

أ- أن تكون كفاية العامل ق/ح/ت بتقدير ممتاز في العاملين الآخرين أو أن يكون قد بذل جهداً أو حقق اقتصاداً في النفقات أو رفعاً لمستوى أداءه...)) الطعن رقم ٣٠٨٣ لسنة ٢٩ق، عليا جلسة ١٣/٤/١٩٨٦، د. خالد عبد الفتاح محمد، أحكام صرف مختلف أنواع العلاوات للعاملين بالدولة، دار الكتب القانونية، مصر، ص ١٣.

(٤) د. محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، تنظيم الإدارة - نشاط الإدارة - وسائل الإدارة، ٢٠٠٦، ص ٢٦٢.

(٥) د. فاروق عبد البر السيد إبراهيم، مرجع سابق، ص ٣٧٧-٣٧٨.

(٦) المادة (٣٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

ج- ألا يزيد عدد الموظفين الذين يُمنحون هذه العلاوة في سنة واحدة على (١٠%) من عدد الموظفين في وظائف كل مستوى من كل مجموعة نوعية على حده، فإذا كان عدد الموظفين في تلك الوظائف أقل من عشرة تُمنح العلاوة لواحد منهم<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: الآثار المعنوية (منح شهادة تقدير والإعلان في لوحة الشرف).

نصت المادة (٨٦) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية على مكافأة منح شهادة تقدير والإعلان في لوحة الشرف وجاء النص على أن ((تعلن أسماء الموظفين الذين حصلوا على مرتبة ممتاز في تقارير تقييم الأداء على موقع الوحدة الإلكتروني وفي لوحة الإعلانات المعدة لذلك وفي مكان بارز في كل إدارة يتبعها الموظفون الحاصلين على المرتبة ولا يرفع الإعلان إلا بعد مضي خمسة عشر يوماً))<sup>(٢)</sup>.

ومن المعلوم أن النشر يعد بمثابة الحافز الأكبر للموظف الحاصل على مرتبة ممتاز بالنسبة لتقرير تقييم أدائه بين زملائه وأقرانه في العمل حيث إنه يسهم في تحفيز الموظف على الاستمرار في التفاني في العمل وإعطائه الثقة مما ينعكس على أدائه بالنسبة للمستقبل، وأن من يجتهد يجزى على قدر اجتهاده وإخلاصه.

---

(١) المادة (٣٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر، الباب الثالث، تقييم الأداء، وتأكيداً على تأثير تقارير الأداء الوظيفي في منح العلاوة التشجيعية فقد ذهبت المحكمة الإدارية العليا بمصر في حكم لها إلى أن ((ومن حيث أن الثابت من الأوراق أن الطاعن يعمل بوظيفة محاسب ثان بإدارة.... بالدرجة الثانية وكان عدد العاملين فيها ٧٥ عاملاً ومن ثم فإن سبعة منهم سيكونون مستحقين لهذه العلاوة ....، ولا يقدم ما أشار إليه الطاعن في مذكرة دفاعه أن القانون اشترط أن تكون كفاية العامل قد حددت بمرتبة ممتاز في العاملين الآخرين وبشرط أن يكون قد بذل جهداً خاصاً أو حقق اقتصاداً في النفقات أو رفعاً لمستوى الأداء...))، حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ١١١٢٣ لسنة ٦٤ ق ع، جلسة ٢٠١٢/٢/٢٠٠٥، مشار إليه في مؤلف المستشار د. محمد ماهر أبوالعينين، في العاملون المدنيون بالدولة والكادرات الخاصة في قضاء وإفتاء مجلس الدولة (١٩٩٨-٢٠٠٧) مع الإشارة إلى أهم الأحكام والفتاوى الأقدم، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٨١ وما بعدها.

(٢) المادة (٨٦) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

## الفرع الثالث

### الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين

نص قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ في المادة (١٣) على أن ((يضع الديوان نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين على أساس ما تتطلبه وظائفهم من واجبات ومسؤوليات بهدف تقدير كفاءاتهم وتطوير أدائهم وسلوكهم على أن يتضمن هذا النظام ... الآثار المترتبة على تقييم الأداء))، وعلى ذلك فإن المشرع البحريني قد نص على الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي والتي منها الآثار الإيجابية وهي:

#### أولاً: الترقية<sup>(١)</sup>

والترقية وفقاً للمشرع البحريني هي عبارة عن نقل الموظف من وظيفته الحالية التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم الموظفين حيث يتحمل شغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية وأدبية، ويتم اختيار أكفاء الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقاً لضوابط محددة مسبقاً<sup>(٢)</sup>.

وبما يتعلق بالترقية في الخدمة الوظيفية فقد جاءت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (١٥) على تأكيد دور تقييم الأداء الوظيفي وآثره على الترقية فجاء النص أن على جهاز الخدمة المدنية أن يضع ((.. نظاماً للترقية أثناء خدمة الموظف وعند وصوله نهاية المربوط ويضع الجهاز درجة وظيفته عند نهاية خدمته وفقاً للضوابط التالية: ١- ...٢- تحديد مفهوم الجدارة ومستوى الأداء المطلوب للترقية وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي))<sup>(٣)</sup>.

---

(١) يقصد بالترقية انتقال الموظف من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة أعلى تالية لدرجته مباشرة مصحوبة بالزيادة في الراتب، ثالثاً البند (٢) من قرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن نظام الترقية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية ٧ نوفمبر ٢٠٢٢.

(٢) د. محمد فؤاد الحريزي، مرجع سابق ص ٧٢.

(٣) ((يضع الجهاز نظاماً للترقية أثناء خدمة الموظف وعند وصوله نهاية مربوط درجة وظيفته وعند نهاية خدمته وفقاً للضوابط التالية:

١) تحديد مفهوم الترقية وأنواعها وشروط استحقاقها والمدد اللازم استيفائها والحقوق المترتبة عليها بما يتناسب مع طبيعة الوظائف.

هذا وقد نصت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي على أن يكون تنظيم إجراءات الترقيات وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي الأمر الذي يؤكد أهمية تقرير الأداء في الترقيات<sup>(١)</sup>.

ونصت تعليمات جهاز الخدمة المدنية الصادرة بالقرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام الترقية<sup>(٢)</sup>، على أربعة أنواع للترقية واشترط المرتبة التي يجب على الموظف الحصول عليها لنيلها وهم:

١. الترقية الاعتيادية: وهي يجوز إعطاؤها للموظف بقرار من قبل السلطة المختصة في الجهة الحكومية بعد موافقة جهاز الخدمة المدنية، بشرط ألا يقل مستوى أداء الموظف في آخر تقييم سنوي عن تقدير يفي تماماً بالتوقعات<sup>(٣)</sup>.

- 
- (٢) تحديد مفهوم الجدارة ومستوى الأداء المطلوب للترقية وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي.
- (٣) عدم جواز ترقية الموظف الموقوف عن العمل أو المحال إلى التحقيق أو المحاكمة الجنائية في جناية، أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة خلال مدة الوقف أو الإحالة. فإذا ثبت عدم مسؤوليته أو جوزي بجزاء التنبيه أو الإنذار وجب عند تربيته رد أقدميته في الوظيفة المرقى إليها إلى تاريخ استحقاقه لها.
- (٤) عدم جواز النظر في ترقية الموظف الذي وقع عليه جزاء الخصم من الراتب إلا بعد انقضاء المدة المقررة لمحو الجزاء.
- (٥) عدم جواز النظر في ترقية الموظف أثناء تنفيذ الحكم الجنائي.
- (٦) أن تكون الترقية في حدود السقف السنوي الذي يحدده الجهاز لكل جهة حكومية بمراعاة الميزانية المخصصة لكل جهة.
- (٧) إذا وافق تاريخ الترقية تاريخ منح الزيادة المرتبطة بالأداء السنوي يمنح الموظف الترقية أولاً ثم يمنح الزيادة المرتبطة بالأداء السنوي بعد ذلك، ويكون نفاذ الترقية اعتباراً من تاريخ قرار السلطة المختصة وبعد موافقة الجهاز))، المادة (١٥) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.
- (١) سادساً بند (٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نص على أنه ((.. وفيها يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات الإدارية وبرامج الموارد البشرية المتعلقة بتدريب الموظفين وتطويرهم وترقيتهم وتحفيزهم، حيث يتم منح العلاوات والمكافآت التشجيعية والترقيات وبرامج التدريب والتطوير، بشكل يشجع ويعزز ثقافة الأداء العالي ويوجد توازناً بين نتيجة تقييم الأداء..)).
- (٢) قرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن نظام الترقية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية ٧ نوفمبر ٢٠٢٢.
- (٣) الترقية الاعتيادية: يجوز بقرار من السلطة المختصة بالجهة الحكومية بعد موافقة جهاز الخدمة المدنية ترقية الموظف ترقية اعتيادية، وفقاً للضوابط الآتية: أ- ب- ج- د-... ألا يقل مستوى أداء الموظف وفق آخر تقييم عن تقدير يفي تماماً بالتوقعات.))، ثالثاً البند (١) من قرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن نظام الترقية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية ٧ نوفمبر ٢٠٢٢.

٢. ترقية نهاية المربوط: ويرقى الموظف فيها في حال وصوله إلى نهاية مربوط درجته الوظيفية المعتمدة إلى درجة أخرى أعلى من الدرجة المقررة لوظيفته الحالية التي يشغلها، شريطة ألا يقل مستوى أداء الموظف في آخر تقييم سنوي عن تقدير يفي الموظف تماماً بالتوقعات<sup>(١)</sup>.

٣. الترقية الخاصة: وهي أحد أنواع الترقيات والتي يجوز للسلطة المختصة بالجهة الحكومية التي يتبعها الموظف أن يحصل عليها، بعد موافاة الجهاز، بشرط ألا يقل مستوى أدائه في آخر تقييم سنوي عن تقدير يفي تماماً بالتوقعات<sup>(٢)</sup>.

٤. نهاية الخدمة: وهي الترقية الوحيدة التي لم يشترط فيها المشرع، أي تقييم أداء سنوي، فهي تمنح لأسباب نص عليها القانون<sup>(٣)</sup>.

وترتيباً على ما تقدم يتضح أن المشرع البحريني قد جعل من تقييم الأداء الوظيفي شرطاً أساسياً للحصول على الترقيات فبدونه لا يمكن ترقية الموظف، كما أن المشرع اشترط مرتبة أو تقدير معين يكون هو المعول عليه من أجل الترقى وهو أن يكون تقدير الموظف لا يقل عن يفي تماماً بالتوقعات أو أكثر فإن كانت نتيجة التقييم أقل من ذلك فلا يمكن ترقية الموظف لاختلاف الشرط.

---

(١) (ترقية نهاية المربوط: يرقى الموظف الذي وصل إلى نهاية مربوط درجة وظيفته المعتمدة إلى درجة أعلى من الدرجة المقررة لوظيفته التي يشغلها، وفقاً للضوابط الآتية: أ-.. ب-.... ج- ألا يقل مستوى أداء الموظف وفق آخر تقييم عن تقدير يفي تماماً بالتوقعات))، ثالثاً البند (٢) من قرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن نظام الترقية الصادر عن جهاز الخدمة المدنية ٧ نوفمبر ٢٠٢٢.

(٢) ((الترقية الخاصة: يجوز بقرار من السلطة المختصة بالجهة الحكومية بعد موافقة جهاز الخدمة المدنية ترقية الموظف المعين على جدول درجات ورواتب الوظائف التنفيذية ترقية خاصة إلى درجة واحدة أعلى من الدرجة المقررة للوظيفة التي يشغلها، وفقاً للضوابط الآتية: أ-... ب-... ج- ألا يقل مستوى أداء الموظف وفق آخر تقييم عن تقدير يفي تماماً بالتوقعات))، ثالثاً البند (٣) من قرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن نظام الترقية الصادر عن جهاز الخدمة المدنية ٧ نوفمبر ٢٠٢٢.

(٣) (ترقية نهاية الخدمة: ١ - فيما عدا انتهاء الخدمة للأسباب المنصوص عليها في الفقرات (هـ)، (و)، (ز)، (ي) من المادة (٢٥) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، يجوز ترقية الموظف بأثر رجعي عند انتهاء خدمته لمدة لا تزيد على سنة واحدة سابقة على انتهاء الخدمة، بشرط مرور سنة على حصوله على آخر ترقية. ٢ - تسري على ترقية نهاية الخدمة لوكلاء الوزارات ومن في حكمهم من شاغلي الدرجة السابعة التنفيذية الأحكام الواردة في القرار رقم ٣٠ لسنة ٢٠١٣ بشأن تحديد راتب شاغلي الدرجة السابعة التنفيذية المستوفين لشروط ترقية نهاية الخدمة...))، ثالثاً البند (٤) من قرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن نظام الترقية الصادر عن جهاز الخدمة المدنية ٧ نوفمبر ٢٠٢٢.

## ثانياً: استحقاق العلاوة الدورية.

تُعَدّ العلاوة الدورية السنوية إحدى آليات التحفيز المالي التي نص عليها المشرع البحريني، حيث تُمنح للموظف زيادة دورية في راتبه، وتهدف هذه العلاوة إلى تقدير الأداء الوظيفي والسلوك المهني للموظف، وتُحدد قيمتها بمقدار رتبة واحدة ضمن نفس الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف، دون تجاوز الحد الأقصى المسموح به لتلك الدرجة، ويُشترط لاستحقاق هذه العلاوة الالتزام بالضوابط التي يحددها نظام إدارة الأداء الوظيفي<sup>(١)</sup>.

وتستحق العلاوة الدورية في كل عام بشرط ألا يكون تقييم أداء الموظف ضعيف أي (يحتاج إلى تحسين)، فمن أجل الحصول على هذه العلاوة اشترطت تعليمات الخدمة المدنية حصول الموظف على تقييم أداء أعلى من مرتبة يحتاج إلى تحسين، ومن هنا يتبين أن تقرير تقييم الأداء الوظيفي له دور بارز من استحقاق العلاوة الدورية<sup>(٢)</sup>.

## ثالثاً: منح العلاوة التشجيعية<sup>(٣)</sup>.

(١) ونصت المادة (٥) من القرار رقم ٧٧ لسنة ٢٠١٣ بإصدار لائحة تحديد الرواتب والمزايا الوظيفية وضوابط استحقاقها للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٣٠ ديسمبر ٢٠١٣، بربط تلك العلاوات بنظام تقييم الأداء الوظيفي، إذ نص على أن ((العلاوة الدورية السنوية هي زيادة راتب الموظف في أول يناير التالي لانقضاء سنة من تاريخ تعيينه أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السنوية السابقة بمعدل رتبة واحدة ضمن نفس الدرجة التي يشغلها تقريباً له على أدائه وسلوكه، وتُمنح وفقاً للضوابط المحددة في نظام إدارة الأداء الوظيفي، وعلى ألا يجاوز راتبه بهذه الزيادة نهاية مربوط الدرجة)).

(٢) ثامناً البند (م) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نص على أن ((يحرم الموظف من العلاوة الدورية السنوية إذا كانت نتيجة تقييمه النهائية (يحتاج إلى تحسين) وفقاً لمتطلبات النظام...)).

(٣) سادساً البند (١/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، وجاء النص على أن ((العلاوة التشجيعية: تمنح للموظف البحريني المعين بصفة دائمة علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية السنوية المقررة وبما لا يتجاوز ثلاث رتب، بحيث لا يجاوز بها نهاية مربوط درجته، وذلك تقريباً للأداء ذي النوعية العالية الذي يجاوز مستوى الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية والتخصصية والمهارات البدنية وبقية عناصر الأداء المرتبطة بالوظيفة، أو لأسباب أخرى يوافق عليها جهاز الخدمة المدنية كتقديم الدراسات التخصصية، أو إنجاز مشاريع مرتبطة بخطة عمل الجهة الحكومية التي يعمل فيها الموظف، أو المشاركة الفاعلة في عضوية اللجان أو فرق العمل الحكومية، أو تولي مسؤوليات إضافية، وذلك وفقاً للشروط والقواعد المنصوص عليها في لائحة تحديد الرواتب والمزايا الوظيفية وضوابط استحقاقها للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية...)).

يقصد بالعلوة التشجيعية وفقاً للمشرع البحريني بأنها مبلغ من المال يضاف إلى راتب الموظف الأساسي تشجيعاً ومكافأة له على جهوده المتميزة التي أدت إلى حصوله على تقدير مرتفع، وتمنح هذه العلوة بقرار من السلطة المختصة، وتصرف من تاريخ القرار الصادر بمنحها، ولا يؤثر منح هذه العلوة في موعد استحقاق العلوة الدورية<sup>(١)</sup>.

واتجه المشرع البحريني إلى تنظيم العلوة التشجيعية في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ فقد جاء في سادساً البند (٤) وهي المرحلة الرابعة من مراحل تطبيق النظام والتي فيها يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات الإدارية وبرامج الموارد البشرية المتعلقة بتدريب الموظفين وتطويرهم وترقيتهم وتحفيزهم، حيث يتم منح العلاوات والمكافآت التشجيعية والترقيات وبرامج التدريب والتطوير، بشكل يشجع ويعزز ثقافة الأداء العالي ويوجد توازناً بين نتيجة تقييم الأداء والقرارات الإدارية المتعلقة بترقية وتحفيز الموظفين وتدريبهم وتطويرهم طبقاً لتعليمات الخدمة المدنية المتعلقة بهذا الشأن، ويكون منح الموظف العلاوات والمكافآت التشجيعية المرتبطة بالأداء، وفقاً لمستوى أدائه وبما يتوافق مع تقييم الأداء المحدد في نظام إدارة الأداء الوظيفي لاستحقاق العلوة أو المكافأة<sup>(٢)</sup>.

والعلوة التشجيعية تمنح فقط للموظفين المعيّنين تعيين دائم، وهي علوة تعادل العلوة الدورية السنوية المقررة وبما لا يتجاوز ثلاث رتب بحيث لا يجاوز بها نهاية مربوط درجته الحالية، وتمنح هذه العلوة تقديراً للموظفين ذوي الأداء ذو النوعية العالية والذي يجاوز مستوى أدائهم المستوى المقرر للوظيفة، من عدة جوانب من حيث كمية العمل والمعرفة الفنية والتخصصية المتعلقة بالوظيفة والمهارات البدنية وباقي العناصر المرتبطة بالوظيفة، أو لأسباب أخرى يوافق عليها جهاز الخدمة المدنية كتقديم الدراسات التخصصية، أو إنجاز مشاريع مرتبطة بخطة عمل الجهة الحكومية التي يعمل فيها الموظف، أو المشاركة الفاعلة في عضوية اللجان أو فرق العمل الحكومية، أو تولي مسؤوليات إضافية، وذلك وفقاً للشروط والقواعد المنصوص عليها في لائحة تحديد الرواتب والمزايا الوظيفية وضوابط استحقاقها للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية<sup>(٣)</sup>.

(١) د. عادل الطبطبائي، الوسيط في قانون الخدمة المدنية الكويتي، ط٣، ١٩٩٨، ص ٢٠٧-٢٠٨.

(٢) سادساً البند (١/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٣) سادساً البند (١/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

وقد حددت تعليمات جهاز الخدمة المدنية ذاتها المراتب التي يجب أن يحصل عليها الموظف من أجل الحصول على العلاوة التشجيعية وهي<sup>(١)</sup>:

١. إذا كان تقدير الموظف يتجاوز كثيراً التوقعات يحصل على ثلاث رتب ويمكن أن يحصلوا عليها ٥٪ من مجموع القوى العاملة في الإدارة.

٢. إذا كان تقدير الموظف يتجاوز التوقعات يحصل على رتبتين ويمكن أن يحصلوا عليها ٤٪ من مجموع القوى العاملة في الإدارة.

٣. إذا كان تقدير الموظف يفي تماماً بالتوقعات يحصل على رتبة واحدة ويمكن أن يحصلوا عليها ١٪ من مجموع القوى العاملة في الإدارة.

وحسناً ما فعل المشرع البحريني بمنح العلاوات التشجيعية فقط للموظفين ذوي الأداء ذو النوعية العالية، وذلك تقديراً لهم على ما بذلوه من أداء في الإدارة خلال العام، وأيضاً لتشجيع غيرهم من الموظفين لبذل الكثير من الجهد بما يصب في مصلحة العمل، وما يحسب للمشرع البحريني في هذا الشأن هو أنه لم يربط العلاوة التشجيعية بالأداء بشكل عام بل أنه ربطه بالأداء ذو النوعية العالية المقرر للوظيفة موسعاً بذلك من منح الموظفين لتلك العلاوة أي بمعنى أنه ارتكن لمنح هذه العلاوة لمن يكون أدائه ذو نوعية عالية في أحد عناصر التقييم وليس شرطاً أنه يكون مستوى أدائه عالياً بشكل عام وما يدل على ذلك هو اختلاف المراتب المستحقة لهذه العلاوة، كما يحسب لتعليمات جهاز الخدمة المدنية ومن أجل ضمان التوزيع العادل للعلاوات التشجيعية بين الموظفين هو عدم جواز منح الموظف أكثر من علاوة تشجيعية خلال العام الواحد على ذات التقييم إذ نص في ثامناً البند (س) على أنه ((لا يجوز منح الموظف أكثر من علاوة تشجيعية خلال العام الواحد على ذات تقييم الأداء،....))<sup>(٢)</sup>.

#### رابعاً: المكافآت التشجيعية.

جاء تنظيم المكافآت لدى المشرع البحريني في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي، وأكدت التعليمات ذاتها على ارتباط المكافآت بتقييم الأداء

---

(١) سادساً البند (١/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي

(أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) ثامناً البند (س) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

الوظيفي وقد حصر المشرع حصول الموظف على هذه المكافآت للموظف الذي يقدم خدمات، أو أعمالاً، أو بحوثاً، أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل، أو رفع كفاءة الأداء، أو توفير في النفقات تقديراً له ولرفع معنوياته وزيادة اهتمامه بواجباته لتحسين نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين وتقديمها بالسرعة المطلوبة ودون تأخير، وذلك وفقاً للشروط والقواعد المنصوص عليها في لائحة تحديد الرواتب والمزايا الوظيفية وضوابط استحقاقها للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدني، وتقسم هذه المكافآت إلى<sup>(١)</sup>:

## ١. مكافأة التميز الوظيفي<sup>(٢)</sup>.

(١) سادساً البند (٢/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) يذكر أن تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ قد حصر المكافآت بنوعين من المكافآت (التميز الوظيفي و الموظف المثالي)، وذلك خلافاً لما كان في تعليمات الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ (الملغية)، والذي كانت المكافآت فيه ((مكافأة الانضباط الوظيفي وموظف السنة وكذلك مكافأة العمل الخاص بمسمى المكافآت التميز الوظيفي))، إذ كانت وتمنح لموظف أو لمجموعة من الموظفين وفقاً للميزانية المخصصة في الجهة الحكومية اللذين بذلوا جهوداً غير عادية في سبيل إنجاز عمل متميز، أو تحقيق إنجاز تخصصي معين، أو قدموا خدمات متميزة أسهمت في الارتقاء بفعالية وكفاءة الوظيفية العامة، أو تحسين الخدمات في الجهة الحكومية التي يعملون بها، وحدد الجدول درجة أو مرتبة التقييم من أجل صرف المكافأة وهي:

أ. تصرف مكافأة للموظف أو للموظفين الحاصلين على تقدير تقييم أداء يتجاوز التوقعات كثيراً بواقع ٥٠٠ دينار

وهذه المكافأة تمنح في حال التعذر الحصول على العلاوة التشجيعية بسبب الوصول لنهاية مربوط الدرجة.

ب. تصرف المكافأة للموظف أو للموظفين الحاصلين على تقدير أداء يتجاوز التوقعات بواقع ٥٠٠ دينار بنسبة

٦٪ من مجموع القوى العاملة.

ج. تمنح مكافأة للموظف أو للموظفين الحاصلين على تقدير تقييم أداء يفي تماماً بالتوقعات بواقع ٣٠٠ دينار وتكون

بنسبة ٤٪ من مجموع القوى العاملة.

مكافأة الانضباط الوظيفي: تقديراً للموظف لالتزامه بقواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة وبما يكفل ضمان سير عمل المرفق الحكومي وتقديم الخدمة الحكومية على أكمل وجه، ويشترط ألا يقل مستوى تقدير أداء الموظف عن يفي جزئياً بالتوقعات وهذه المكافأة بواقع ٢٠٠ دينار بنسبة لا تتجاوز ٢٪ من القوى العاملة.

مكافأة موظف السنة: وتمنح بهدف تحفيز موظفي الحكومة على الإبداع والتميز بصورة استثنائية ورفع المعنويات والاعتراف بجهودهم على نحو يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، على أن يشترط ألا يقل مستوى تقدير أداء الموظف عن يتجاوز التوقعات، وتكون المكافأة بمبلغ مطوع بحيث لا يتجاوز ٢٠٠٠ وفقاً للشروط التي وضعتها التعليمات.))، وفي مجال المقارنة في التعليمات السابقة (الملغاة) تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والتعليمات الحالية من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ يرى الباحث أن المشرع قد ضيق من نطاق الموظفين الحاصلين على هذه المكافآت كما أنه قد قيد من نطاق السلطة التقديرية للجهة الإدارية لمنح الموظف هذه العلاوة.

ومكافأة التميز الوظيفي تمنح وفقاً للميزانية المخصصة في الجهة الحكومية، وتُخصص للموظف أو مجموعة الموظفين الذين بذلوا جهوداً استثنائية لتحقيق إنجازات نوعية ومميزة، أو حققوا إنجازاً تخصصياً معين، أو قاموا بتقديم خدمات ذات قيمة عالية ومميزة أسهمت في رفع كفاءة وفعالية الوظيفة العامة، أو تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية التي يعملون بها وتتحدد المكافأة كما يلي:

- في حال كان تقييم أداء الموظف (يتجاوز كثيراً التوقعات)، يستحق مكافأة مقدارها ٥٠٠ دينار بحريني. تُصرف هذه المكافأة تحديداً إذا تعذرت العلاوة التشجيعية بسبب بلوغ الموظف الحد الأقصى لمربوط الدرجة.
- عند تقييم الأداء بتصنيف (يتجاوز التوقعات)، تُمنح مكافأة بقيمة ٥٠٠ دينار بحريني لعدد من الموظفين، بحيث لا تتجاوز نسبتهم ٦٪ من القوى العاملة في الجهة.
- إذا كان الأداء (يفي تماماً بالتوقعات)، يُصرف للموظف مكافأة بقيمة ٣٠٠ دينار بحريني، بحد أقصى ٤٪ من القوى العاملة.

## ٢. مكافأة الموظف المثالي<sup>(١)</sup>:

تُمنح هذه المكافأة بعد موافقة من جهاز الخدمة المدنية ووفقاً للميزانية المتاحة لدى الجهة المخصصة في الجهة الحكومية، وهي مخصصة للموظفين الذين بذلوا جهوداً كبيرة في تحقيق أهداف الجهة التي يعملون بها، وأدوا مهامهم بدقة عالية، وحرصوا على تحسين مخرجات العمل والاستمرار في مستويات أداء مرتفعة.

ويُشترط أن يكون تقييم الأداء للموظف (يتجاوز التوقعات) على الأقل، ولا يجوز منح هذه المكافأة للموظف ذاته مرة أخرى إلا بعد مرور سنتين من منحه المكافأة الأولى. وتُمنح المكافأة كالتالي:

- للجهات التي تضم أقل من ألف موظف، تُصرف مكافأة بمقدار ٣٠٠٠ دينار بحريني لموظف واحد.
- للجهات التي يتجاوز عدد موظفيها ألف موظف، تُصرف المكافأة لموظفين بواقع ٣٠٠٠ دينار لكل منهما.

---

(١) سادساً البند (٢/أ/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

أما عن آلية الجمع بين الترقية والعلاوات التشجيعية والمكافآت المرتبطة بالأداء :

١. في حال تمت ترقية الموظف، يُسمح بمنحه إحدى المكافأتين التاليتين بناءً على نفس تقييم الأداء :

- مكافأة الإنجازات الاستثنائية.
- مكافأة الموظف المثالي.

٢. عند منح الموظف علاوة تشجيعية، يجوز منح إحدى المكافأتين المذكورتين على ذات تقييم الأداء :

- مكافأة الإنجازات الاستثنائية.
- مكافأة الموظف المثالي.

٣. في حال منح الموظف مكافأة التميز الوظيفي، يمكن منح إحدى المكافأتين التالية وفقاً للتقييم نفسه:

- مكافأة الإنجازات الاستثنائية.
- مكافأة الموظف المثالي.

ويحسب لتعليمات جهاز الخدمة المدنية في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي ومن أجل ضمان التوزيع العادل للمكافآت التشجيعية بين الموظفين هو النص على عدم جواز منح الموظف أكثر من مكافأة تشجيعية خلال العام الواحد على ذات التقييم إذ نص في ثامناً البند (س) على أنه ((.....))، كما لا يجوز منح ذات المكافأة التشجيعية خلال العام الواحد على ذات تقييم الأداء<sup>(١)</sup>، وهذا لكي يتم توزيع تلك المكافآت على أكثر عدد من العاملين في الإدارة، وبهذا الإطار يهدف النظام إلى تعزيز الحوافز وربطها بمستويات الأداء لتحفيز الموظفين على تحقيق نتائج متميزة تتماشى مع أهداف الجهات الحكومية.

ويؤيد الباحث اتجاه المشرع البحريني في التوسع في ترتيب الآثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي خلافاً للمشرعين الفرنسي والمصري في مسألة المكافآت التشجيعية<sup>(٢)</sup>، لأصحاب

---

(١) ثامناً البند (س) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) الجدير بالذكر بأن المشرع البحريني في تعليمات جهاز الخدمة المدنية في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، قد

التقدير العالي في تقييم الأداء الوظيفي، وذلك لتشجيعهم على المنافسة التي تصب في مصلحة العمل، وبث روح المنافسة بين الموظفين ورفع إنتاجية العمل وكل ذلك ينصب في مصلحة العمل والمصلحة العامة.

فعلى ذلك فإذا كانت تلك المميزات أو الآثار الإيجابية تمنح لأصحاب التقديرات العالية من الموظفين، فإن على النقيض الآخر فإن أصحاب التقديرات المتدنية يعرضون أنفسهم للآثار السلبية سنتولى بيانها في مطلب التالي.

### المطلب الثالث

#### الآثار السلبية المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي

في مقابل الآثار الإيجابية التي تقررها تشريعات الخدمة المدنية في الدول محل المقارنة التي تترتب على تقارير التقييم الوظيفي، توجد آثار سلبية تقررها التشريعات أيضاً وتعود بالضرر على المستقبل الوظيفي للموظف الذي ثبت ضعف أدائه في القيام بأعباء وظيفته والتي يجب مؤاخذته على ذلك، حتى يكون عبرة لغيره وفي ذات الوقت لتحفيزه على سد جوانب الضعف في أدائه، وعلى ذلك سنتعرض للآثار السلبية التي ترتبها تقارير الأداء الوظيفي من خلال الفروع التالية:

- الفرع الأول: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.
- الفرع الثاني: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في مصر.
- الفرع الثالث: الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين.

---

جاء بحكم جديد عما هو في التعليمات السابقة وهو جواز مناقلة الحصص فقد جاء في ثامن البند (ع) إذ نص على أنه ((يجوز بناءً على طلب السلطة المختصة وموافقة جهاز الخدمة المدنية مناقلة الحصص الخاصة بالعلاوات والمكافآت التشجيعية من مستوى الأداء الأعلى إلى المستوى الذي يليه مباشرةً شريطة عدم وجود عدد كافٍ من الحاصلين على مستوى الأداء المطلوب وفقاً للنسب المحددة في هذه التعليمات.))، مما يحسب في هذا الشأن في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من العطاء في العمل و زيادة الإنتاجية .

## الفرع الأول

### الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في فرنسا

نظم المشرع الفرنسي في القوانين المتعلقة بالوظيفة العامة، أثراً سلبياً على ضعف تقييم أداء الموظف العام وهو فصله من الخدمة لعدم كفاءته المهنية في الوظيفة.

ويعد إجراء إنهاء خدمة الموظف لعدم صلاحيته من أخطر الآثار التي قد تترتب على استمرار ضعف أداء الموظف العام، لذا جعله المشرع الفرنسي آخر إجراء يلجأ إليه بعد التأكد من عدم صلاحية الموظف.

فقد أخذ المشرع الفرنسي بالفصل لعدم الكفاءة المهنية كأثر من الآثار السلبية المترتبة على ضعف الموظف في أداء واجباته الوظيفية، في القانون المؤرخ في ٤ فبراير لسنة ١٩٥٩م بالمادة (٥٢) منه والذي أكد فيها على أن ثبوت عدم كفاءة الموظف في مهنته وكان ليس من الممكن إعادة ترتيبه في وظيفة أخرى، فهو إما أن يسمح له طلب إحالته إلى التقاعد أو يجرى فصله، مع وجوب مراعاة الإدارة في إصدار قرار الفصل الشكليات المنصوص عليها قانوناً، وأهمها ضرورة استشارة اللجنة المشتركة، والقاعدة العامة فيما يتعلق بالفصل لعدم الكفاءة المهنية يجب أن يذكر أن الفصل كان بسبب عدم الكفاءة المهنية، وهو عدم الكفاءة الذي يكون وفقاً للقضاء الإداري (الخطأ التأديبي)، حيث لا يمكن فصل الموظف إلا بعد مراعاة الإجراءات المنصوص عليها في المجال التأديبي وفي ضوء المراقبة العادية للقاضي الإداري<sup>(١)</sup>.

كما جاء بالنص الصريح في المادة (٧٠) من القانون رقم ١٦-١٩٨٤ والمؤرخ في ١١/١/١٩٨٤ والمتعلق بالعاملين بالوظيفة العامة للدولة، على أن إجراء الفصل لعدم كفاءة الموظف المهنية يجب أن يكون بعد مراعاة الإجراءات المنصوص عليها في المجال التأديبي<sup>(٢)</sup>.

والجدير بالذكر بأن المشرع الفرنسي وإن رتب هذا الأثر وهو فصل الموظف ذوي الأداء الضعيف من الخدمة، إلا أنه قد منحه كافة حقوقه الوظيفية بما في ذلك حقه في تقاضي الراتب

---

(١) د. عبد العزيز عبد المعطي، مرجع سابق، ص ٤٠.

(٢) المادة (٧٠) من القانون رقم ١٦-١٩٨٤ والمؤرخ في ١١/١/١٩٨٤ والمتعلق بالعاملين بالوظيفة العامة للدولة، Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

التقاعدي، إضافةً إلى تعويضه عن الفصل بشرط ألا يكون الفصل بسبب خطأ جسيم ارتكب من قبل الموظف المفصول لعدم كفاءته<sup>(١)</sup>.

كما أن المشرع الفرنسي أجاز إنهاء أو فصل كبار موظفي الدولة لعدم كفاءتهم المهنية في الوظيفة القيادية التي يشغلونها وهو ما نص عليه في قانون الموظفين الفرنسيين لعام ١٩٥٩ إذ نص على أن تحدد لائحة عامة لكل إدارة أو مرفق بالوظائف العليا التي يترك أمر التعيين فيها لقرار الحكومة، وأكد على أن تظل التعيينات فيها قابلة للعزل وذلك دون إخلال بتطبيق الأحكام المتصلة بتحديد شروط التعيين، وقد حدد القرار الصادر في ١٩٨٥/٧/٢٤ الوظائف العليا وهم في الإدارات كلها (المفوضون، والمندوبون العاملون، والمدراء العامون، الإدارات المركزية، وفي وزارة الخارجية الرؤساء الأصليين للبعثات الدبلوماسية في مرتبة السفراء، ومدراء عاميين الشرطة في وزارة الداخلية، ومدراء الأكاديميات في وزارة التربية الوطنية) وأسند المشرع الفرنسي الاختصاص بإنهاء خدمة شاغلي الوظائف العليا إلى مجلس الوزراء بناءً على اقتراح الوزير دون أن يحدد أسباب إنهاء الخدمة ولا إلزام الإدارة بتسبب قراراتها إلا أنه أتاح للقضاء الرقابة على قرار الفصل<sup>(٢)</sup>.

## الفرع الثاني

### الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في مصر

رتب المشرع المصري جملة من الآثار السلبية على ضعف تقرير تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام، وتلك الآثار تؤثر سلباً على مختلف شؤونه الوظيفية، وهذا ما سنوضحه في الدراسة:

#### أولاً: الحرمان من الترقية.

بمفهوم المخالفة لنص المادة (٢٩) من الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ والتي جاء نصها ((... ويشترط للترقية أن يحصل الموظف على تقييم أداء بمرتبة كفاء في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية، أما الترقية بالاختيار في الوظائف التخصصية فيجب الحصول على تقييم أداء

---

(١) Guide de procedure Driot disciplinaire, pdf. p91-92.

(٢) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ٢٧٢.

بمرتبة ممتاز..)) والتي سبق وأن تعرضنا لها فإن لم يكن تقدير الموظف وفقاً للمراتب التي جاء بها النص، فيتم حرمانه من الترقية<sup>(١)</sup>.

مما يعني أن المشرع المصري قد اشترط تلك المراتب والمنصوص عليها في المادة (٢٩) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ للحصول على الترقية وفي حال عدم حصول الموظف على هذا المراتب يحرم منها.

#### ثانياً: أثر ضعف تقارير الأداء الوظيفي على العلاوة التشجيعية.

رتب المشرع المصري أثراً سلبياً يتحقق بحصول الموظف على تقرير تقييم أداء بمرتبة أقل من كفاء، ألا وهو الحرمان من الحصول على العلاوة التشجيعية، فنجد أنه بمفهوم المخالفة لنص المادة رقم (٣٨) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ أن الموظف الذي يحصل على تقرير تقييم أداء وظيفي أقل من كفاء لا يجوز النظر في منحه العلاوة التشجيعية، وذلك لأنه لم يبذل من الكفاءة المطلوبة حتى يتم تنسيبه للحصول على العلاوة التشجيعية، كما وأن عدم منحه هذه العلاوة ومنح غيره لهو من قبيل إثارة غيظه حتى يطور من أدائه مما يخدم الصالح العام<sup>(٢)</sup>.

#### ثالثاً: نقل الموظف إلى وظيفة أخرى.

رتب المشرع المصري على الموظفين الحاصلين على أداء متدني أثراً متمثل بنقله من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى وقد جاء في المادة (٢٧) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على أن ((يعرض أمر الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة الموارد البشرية، لنقله لوظيفة أخرى ملائمة في ذات مستوى وظيفته لمدة سنة..))<sup>(٣)</sup>.

---

(١) المادة (٢٩) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.  
(٢) المادة رقم (٣٨) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦ إذ نص على أنه ((يجوز للسلطة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية بنسبة (٥٪) من أجره الوظيفي، وذلك طبقاً للشروط الآتية:

- ١ - أن تكون كفاية الموظف قد حُددت بمرتبة كفاء على الأقل عن العاملين الآخرين.
  - ٢ - ألا يمنح الموظف هذه العلاوة أكثر من مرة كل ثلاثة أعوام.
  - ٣ - ألا يزيد عدد الموظفين الذين يُمنحون هذه العلاوة في سنة واحدة على (١٠٪) من عدد الموظفين في وظائف كل مستوى من كل مجموعة نوعية على حده، فإذا كان عدد الموظفين في تلك الوظائف أقل من عشرة، تُمنح العلاوة لواحد منهم..)).
- (٣) المادة (٢٧) الفقرة الأولى من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

فبالتالي فإن العرض على لجنة الموارد البشرية لنقل الموظف إلى وظيفة أخرى ليس من قبيل فحص حالته، بل يكون هنا النقل وجوبي وليس سلطة تقديرية للجنة التي يجب عليها أن تنتهي إلى نقل الموظف إلى وظيفة أخرى.

#### رابعاً: الخصم من الأجر المكمل للموظف.

جاء قانون الخدمة المدنية المصري بترتيب أثر آخر يمس الأجر أو الراتب للموظفين من ذوي الأداء المنخفض وهو خصم ٥٠٪ من الأجل المكمل للموظف<sup>(١)</sup>، وأوجب المشرع على لجنة الموارد البشرية أن تقوم بمتابعة الموظف بعد انقضاء مدة سنة في الوظيفة المنقول إليها فإذا كان أدائه بطريقة مرضية بما يدل على صلاحيته للعمل اقترحت بقاءه في الوظيفة المنقول إليها واستمرار خدمته فيها، أما إذا تبين للجنة بعد انقضاء مدة سنة في الوظيفة المنقول إليها الموظف أنه غير صالح للعمل بها بطريقة مرضية، اقترحت خصم ٥٠٪ من الأجر المكمل له لمدة ستة أشهر<sup>(٢)</sup>.

#### خامساً: إنهاء خدمة الموظف لعدم الكفاءة المهنية.

لقد دأب المشرع المصري على ترتيب أثراً مهماً على تقرير تقييم الأداء وهو إنهاء خدمته الوظيفية بسبب ضعف تقييم أداءه الوظيفي<sup>(٣)</sup>، وفرق المشرع المصري في أثر الفصل من الخدمة بسبب تدني تقرير تقييم الأداء بين الموظفين من شاغلي الوظائف الاعتيادية والقيادية.

فبالنسبة لشاغلي الوظائف الاعتيادية يقتصر دور لجنة الموارد البشرية على مجرد اقتراح إجراءات معينة بالتسلسل وفقاً لنص المادة (٢٧) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ والتي جاء نصها على أن ((.. وإذا تبين للجنة 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.))<sup>(٤)</sup>.

---

(١) المادة (٢٧) الفقرة الثانية من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٢) م. سمير يوسف البهي، شرح قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، ٢٠١٠، ص ٤٥٠.

(٣) د. مروان زياد خليفة القيسي، إنهاء خدمة للموظف العام (دراسة مقارنة)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٢٠، ص ٢٤٧.

(٤) المادة (٢٧) الفقرة الثانية من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

ويعني ذلك أنه في حال حصول الموظف على تقريرين متتالين بمرتبة ضعيف، اقترحت اللجنة إنهاء خدمته وهذا الاقتراح يعرض على السلطة المختصة سواء كانت الوزير، أو المحافظ، أو رئيس مجلس إدارة الهيئة بحسب السلطة الرئاسية التي يتبعها الموظف.

وجميع اقتراحات لجنة الموارد البشرية يلزم رفعها للعرض على السلطة المختصة لاعتمادها ونفاذها، ولا تعد تلك الاقتراحات نافذة بذاتها أي بمجرد صدورها عنها وإنما تخضع لولاية التعقيب من قبل السلطة المختصة لاعتمادها لكي تكون نافذة<sup>(١)</sup>.

أما فيما يتعلق بشاغلي الوظائف القيادية فقد رتب المشرع ذات الأثر في المادة (٢٨) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ والتي جاء نصها على أن ((تنتهي لعدم الصلاحية الوظيفية خدمة شاغلي الوظائف القيادية الذين يقدم عنهم تقريران متتالين بمرتبة أقل من فوق المتوسط من اليوم التالي لتاريخ صدور آخر تقرير نهائي مع حفظ حقوقهم في المعاش))<sup>(٢)</sup>.

والواضح أن هذه المادة تضمنت سبباً آخر لإنهاء الخدمة لشاغلي الوظائف القيادية، وهو حصول الموظف على تقريرين متتالين بمرتبة متوسط أو ضعيف وتنتهي الخدمة بصيرورة التقرير الثاني بذات المرتبة متوسط أو ضعيف نهائياً بالبت في التظلم أو بفوات مواعيده دون التظلم منه<sup>(٣)</sup>.

والجدير بالذكر أن المشرع المصري وإن أقر الفصل من الخدمة الوظيفية لعدم الكفاءة المهنية، إلا أنه قد حفظ حق الموظف في الراتب التقاعدي أو المكافأة، كما أنه قد حدد موعد انتهاء الخدمة في هذه الحالة، بأن يكون في اليوم التالي أي من تاريخ اعتماده من قبل السلطة المختصة،

---

(١) د. سمير عبدالله سعد، مرجع سابق، ص ١٣٠-١٣١، وفي هذا الصدد جاءت المحكمة الإدارية العليا بمصر في حيثيات أحد أحكامها ((وحيث إن حددت لائحة العاملين بالهيئة القومية للبريد مراتب الكفاية للعاملين بها في المادة (٣٠) منها، ثم نصت في المادة (٣٦) منها على حكم العامل الذي يحصل على تقرير كفاية بمرتبة ضعيف حيث قررت عرض أمره على لجنة شئون العاملين (الموارد البشرية) لتقدير منحه فرصة في ذات عمله أو نقله إلى عمل آخر يناسب قدراته، ثم قررت انتهاء خدمته في اليوم التالي لصيرورة التقرير نهائياً إذا ما قدرت كفايته عن السنة التالية بمرتبة ضعيف (أي في حالة حصوله على تقريرين متتالين بمرتبة ضعيف)، ونصت في المادة رقم (١١٤) منها على أن ((تسري أحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة (الخدمة المدنية حالياً رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦) فيما لم يرد له نص تلك اللائحة بما لا يتعارض مع أحكامها ...))، حكم المحكمة الإدارية العليا بمصر، الطعن رقم ٧٠٤٣ لسنة ٥٥ ق ع، جلسة ١٨/١٢/١٩٦١، والمشار إليه بمؤلف م. محمد أحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٤٠٤، ٤٠٧.

(٢) المادة (٢٨) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٣) د. عبد العزيز عبد المعطي، مرجع سابق، ص ٦٠.

والتقرير الذي لا تعتمده هذه السلطة يعتبر كأن لم يكن، وبالتالي لا ينتج أثره في إنهاء خدمة الموظف العام<sup>(١)</sup>.

### الفرع الثالث

#### الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في البحرين

بعد أن تناولت الدراسة في الأفرع السابقة الآثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي في التشريعات المقارنة، وأثرها على الموظفين العموميين أصحاب الأداء المتدني، فإن المشرع البحريني قد سار على النهج ذاته فقد رتب كذلك عدة آثار على الموظفين الحاصلين على تقييم أداء ضعيف وفقاً للمادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ والذي جاء نصها على أن ((يضع الديوان نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين... والآثار المترتبة على تقييم الأداء)) فعلى ذلك فإنه يمكن إجمال تلك الآثار السلبية في:

#### أولاً: الحرمان من الترقية.

أخذ المشرع البحريني في تعليمات جهاز الخدمة المدنية في القرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام الترقية بتحديد المرتبة التي يجب على الموظف الحصول عليها لنيل الترقية الاعتيادية، الذي سبق وأن تطرقنا لها في المطلب السابق، وذلك يعني أنه في حال عدم حصول الموظف كأقل تقدير على تقييم يفي تماماً بالتوقعات يحرم من الترقية الاعتيادية<sup>(٢)</sup>.

فعدم حصول الموظف على تقدير يفي تماماً بالتوقعات في تقييم أدائه الوظيفي، يحرم من الترقى إلى الدرجة الأعلى في الوظيفة لكون تقرير تقييم الأداء شرطاً أساسياً في الترقية، وحسناً ما فعل المشرع البحريني بجعل تقدير يفي بالتوقعات هو الأساس المعول عليه في التقدم بالوظيفة العامة.

---

(١) المادة (٢٧) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٢) القرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن نظام الترقية الصادر عن جهاز الخدمة المدنية ٧ نوفمبر ٢٠٢٢.

فبالنظر إلى هذا التقدير أو المرتبة، نرى أن المشرع قد جعل الأداء العادي هو المطلوب من الموظف أدائه في واجباته الوظيفية، ومن يرى بأن المشرع قد أجحف في حق الموظف باختياره تلك المرتبة كأساس للترقية، يرى أنه بالرجوع إلى تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي يجد أن المشرع قد جعل ٧٠٪ من العاملين في الإدارة أو القسم وفق ذلك التقدير<sup>(١)</sup>، والمشرع هنا افترض أن الأداء العادي المتوسط هو الأداء المطلوب لترقي في مسار الوظيفة العامة.

### ثانياً: أثر ضعف تقارير الأداء الوظيفي على العلاوة الدورية.

رتب المشرع البحريني أثراً على العلاوة الدورية كأحد الآثار السلبية في حال حصول الموظف على تقييم أداء متدني، فقد جاء في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي في ثامناً البند (م) على أن ((يُحرم الموظف من العلاوة الدورية السنوية إذا كانت نتيجة تقييمه النهائية (يحتاج إلى تحسين) وفقاً لمتطلبات النظام...))<sup>(٢)</sup>.

ويتضح من خلال النص المشار إليه أنه إذا لم يبذل الموظف جهده للحصول على تقدير مرتفع خلال السنة بالمستوى المطلوب للحصول على العلاوة الدورية، فإنه يحرم منها ولا يستحق الحصول عليها.

وجهاز الخدمة المدنية قد رتب ذلك الأثر على عدد محدود من العاملين في الإدارة وبما لا يتجاوز عددهم ٥٪ منها، وهم الموظفين الذين يحصلون على تقدير (يحتاج إلى تحسين) ممن كان أداؤهم خلال السنة منخفض بحيث لا يفي بالمعايير في معظم المجالات الأساسية لمسئولياتهم أو كان إنجازهم أقل من المتوقع في أكثر الأهداف المتفق عليها في بداية التقييم<sup>(٣)</sup>.

---

(١) سادساً البند (٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء). والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) ثامناً البند (م) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء). والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٣) ثامناً البند (م) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء). والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، إذ أنه بالرجوع إلى سادساً البند (٣) من ذات التعليمات نرى بأنها في الجدول افترضت نسبة العاملين في الإدارة أو القسم ممن يحصلون على تقدير (يحتاج إلى تحسين) لايتجاوزون ٥٪.

### ثالثاً: أثر ضعف الأداء الوظيفي على العلاوة التشجيعية.

بينما - في الفرع السابق - أن المشرع البحريني يرتب أثراً إيجابياً وهو تشجيع الموظفين أصحاب التقديرات المرتفعة في تقييم أدائهم الوظيفي بعلاوة تشجيعية، نظيراً لمجهوداتهم خلال الدورة التقييمية، كما أن هذه العلاوة تكون قصراً على الموظفين البحرينيين المعيين تعيين دائم، واشترطت تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي أن تكون هذه العلاوة بما لا يتجاوز ثلاث رتب بحيث لا يتجاوز بها نهاية مربوط درجة الموظف<sup>(١)</sup>.

وترتيباً على ذلك فإنه لا يستحق الموظف ذو الأداء المنخفض تلك العلاوة، في حال لم يأت بالتقديرات التي تطلبها المشرع من أجل حصوله عليها.

وغني عن البيان أن جهاز الخدمة المدنية في التعليمات رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي قد وضع نسب معينة من موظفي الإدارة ممن يستحقون هذه العلاوة<sup>(٢)</sup>، ومعنى ذلك أنه ليس كل من حصل على تقدير مرتفع يكون مستحقاً لها، بل أنها تخضع للسلطة التقديرية للإدارة في تتسبب من يستحقها من موظفيها، وليس للموظفين أصحاب الأداء المرتفع أن يطالبوا فيها، فهي ليست حقاً.

### رابعاً: خضوع الموظف إلى دورة تدريبية<sup>(٣)</sup>.

أخذ المشرع البحريني على خلاف نظرائه الفرنسي والمصري بترتيب أثراً سلبياً آخر وهو في حال تدني تقدير أداء الموظف، فإنه يجب إخضاعه لدورة تدريبية لتحسين مستوى أدائه الوظيفي

---

(١) سادساً البند (١/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نص على أن العلاوة التشجيعية ((.. تمنح للموظف البحريني المعين بصفة دائمة علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية السنوية المقررة وبما لا يتجاوز ثلاث رتب، بحيث لا يتجاوز بها نهاية مربوط درجته، ..)).

(٢) ينظر جدول النسب في سادساً البند (١/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٣) فقد جاء في تعليمات الخدمة المدنية البحريني المدنية بالمقصود بالتدريب (تحسين الأداء الوظيفي) إذ جاء النص على أن ((يشجع نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) على تطوير الموظفين، حيث يوفر هذا النظام فرصة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين لا سيما ذوي الأداء المنخفض، وذلك من خلال برامج تدريبية تلتزم الجهة الحكومية بوضعها للنهوض بهم من خلال خطة تحسين الأداء في غضون سنة من تقييمهم، وفقاً لدليل القدرات السلوكية المبين بالملحق (٢) من هذه التعليمات..))، سابعاً من تعليمات الخدمة المدنية البحريني القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

فقد جاء في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي في ثامناً البند (م) على أن ((.. على أن تلتزم الجهة الحكومية بوضع خطة لتحسين أداء الموظف، ويجب أن تنتهي هذه الخطة مع انتهاء دورة إدارة الأداء الوظيفي القادمة))<sup>(١)</sup>.

ويلاحظ من خلال النص السابق أن المشرع قد أراد من إخضاع الموظف إلى دورة تدريبية ليؤهله لتحسين أدائه خلال السنة ليرتفع أدائه في الدورة القادمة، إلا أنه يؤخذ على المشرع عدم إirاده بأن تكون تلك الدورة متخصصة في مجال تحسين أداء الموظف في مجال وظيفته، لكون هنالك من الدورات تكون في مجال الوظيفة، ولكنها لا تزيد من كفاءة الموظف<sup>(٢)</sup>.

ويؤيد الباحث توجه المشرع البحريني الذي أخذ بإخضاع الموظف الحاصل على تقييم متدني إلى دورة تدريبية بدلاً من نقله إلى وظيفة أخرى والتي قد لا تكون تتناسب مع مؤهلاته، أو خبراته، أو المساس بأجره بدون إخضاعه إلى لجنة تأديبية وكأن الأمر يبدو أنه كعقوبة مقنعة، لكون خضوع الموظف إلى تلك الدورة سيحسن من أدائه ويلفت النظر لديه إلى نواحي القصور في أداء أعماله الوظيفية.

#### خامساً: إنهاء خدمة الموظف لعدم صلاحيته الوظيفية.

أخذ المشرع البحريني بإنهاء خدمة الموظف العام في حال عدم كفاءته الوظيفية، كأحد الآثار السلبية والمرتبة على ضعف تقييم أدائه الوظيفي، فقد جاء في ثامناً البند (ن) من تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ أنه في حال حصول الموظف بصورة نهائية على تقييم أداء وظيفي منخفض - يحتاج إلى تحسين - لمدة سنتين متتاليتين اعتبر ذلك من المخالفات التي

---

(١) ثامناً البند (م) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) دليل القدرات السلوكية المبين بالملحق (٢) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ يرى الباحث أن هذا الدليل يحتوي على خطة معتمدة كثيراً عن تطوير الذات فيما يتعلق بالوظيفة العامة وغالباً ما تكون هذه الدورة تتميز بالطابع العام دون النظر في التخصص الوظيفي، إذ أنه كان من المفترض أن يكون الجمع بينها وبين الدورات المتخصصة لطبيعة الوظيفة التي يتبعها الموظف.

قد يصل الجزاء فيها إلى الفصل من الخدمة، والواضح من استقراء هذا النص بأنه لم يفرق بين الموظفين شاغلي الوظائف الاعتيادية أو شاغلي الوظائف العليا بالنسبة لهذا الأثر<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن المشرع البحريني قد أحسن عندما أخذ بتوجه المشرع الفرنسي، عندما اعتبر حصول الموظف بصورة نهائية على تقييم أداء منخفض لعامين متتالين من قبيل المخالفات والتي قد يصل الجزاء فيها إلى الفصل من الخدمة، إذ لم يجعل فرصة لقيام المسؤول المباشر أو الجهة المختصة باعتماد التقييم المنخفض لكي تتخذ ذلك الإجراء من تلقاء نفسها، بل عد ذلك من قبيل المخالفات التي قد تصل إلى إنهاء الخدمة، مما يعني أنه يجب إخضاع الموظف إلى لجنة تحقيق إداري قبل اتخاذ أي إجراء بالنسبة للموظف والذي قد تكون العقوبة فيها الفصل من الخدمة، فبمفهوم المخالفة لما ورد في تعليمات الخدمة المدنية بشأن الأداء الوظيفي قد تتخذ اللجنة عقوبة أخرى كالخصم من الراتب أو غيرها، على خلاف المشرع المصري الذي قرر إنهاء خدمة الموظف بقرار إداري دون الإحالة لمجلس التأديب.

كما يرى بأنه المشرع قد أغفل أيضاً عن مسألة في غاية الأهمية وهي حق الموظف في الراتب التقاعدي عند إنهاء خدمته لعدم كفاءته المهنية وذلك لعدم النص على ذلك في النظام، كما هو الحال لدى المشرعان الفرنسي والمصري والذان نصا على مسألة حفظ حقوق الموظف في حال إنهاء خدمته من الوظيفة العامة كأثر لضعف تقييم أداءه الوظيفي.

ويرى الباحث بأنه يفترض في كل الأحوال أن يحرص المشرع البحريني ألا يصل الحد إلى إنهاء خدمة الموظف إلا بعد أن تكون الجهة الإدارية قد استأست من إمكانية الموظف للاستمرار في الخدمة الوظيفية، وتقطعت بها السبل لمحاولة استئناف حياته الوظيفية<sup>(٢)</sup>، وذلك على اعتبار إن الفصل من الخدمة بناءً على حصول الموظف على تقريرين متتالين بدرجة ضعيفة لا يصلح إلا إذا تبين عدم صلاحيته للعمل في الوظيفة بشكل عام<sup>(٣)</sup>.

---

(١) ثامناً البند (ن) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نص على أنه ((يعتبر حصول الموظف بصورة نهائية على تقييم أداء منخفض (يحتاج إلى تحسين) خلال سنتين متتاليتين وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي من المخالفات التي قد يصل الجزاء فيها إلى الفصل من الخدمة)).

(٢) حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ٢٦٤، لسنة ٤١ق، جلسة ١٩٩٦/٦/٢٩، حكم غير منشور.

(٣) حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ٥٦٢، سنة ٣٤ق، جلسة ١٩٨٩/٥/٩، حكم غير منشور.

## المبحث الثاني

### الرقابة الإدارية على تقييم أداء الموظف العام

تعتبر الرقابة الإدارية من الضمانات الأساسية لفاعلية أداء الإدارة للرقابة على أعمالها وعدم خروجها على مبدأ المشروعية، والتأكد من أن ما تم تنفيذه وفق ما نصت عليه القوانين واللوائح، وتعتبر الرقابة الإدارية هي إحدى الضمانات التي نصت عليها الأنظمة المختلفة ومنها فرنسا ومصر والبحرين، وعلى ذلك سنبين في هذا المبحث وسائل الرقابة الإدارية على تقييم أداء الموظف العام في التشريعات المقارنة من خلال المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا ومصر.

المطلب الثاني: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في البحرين.

### المطلب الأول

#### وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا ومصر

يقتضي الحديث عن وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي، أن نحدد في بداية الأمر وسائل الرقابة الإدارية في الرقابة على تقييم أداء الموظف العام في التشريع الفرنسي على اعتباره هو السباق في هذا الشأن، ومن ثم نستعرض وسائل الإدارة للرقابة على تقييم الأداء للموظف العام في القانون المصري، وهذا ما ستوضحه الدراسة في الفرعين على النحو الآتي:

الفرع الأول: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا.

الفرع الثاني: وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في مصر.

## الفرع الأول

### وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في فرنسا

عرفت الرقابة الإدارية في فرنسا على أنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث (من قرارات) يكون مطابقاً للخطة الموضوعية من قبل الإدارة بشأن التعليمات والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط القوة والضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها أو حدوثها<sup>(١)</sup>.

هذا وقد حدد المشرع الفرنسي وسيلتين للرقابة الإدارية على قرارات تقييم أداء الموظف العام وتتمثل في الرقابة الإدارية الذاتية (سحب قرار تقييم أداء الموظف العام) والرقابة عن طريق التظلم (طلب المراجعة) من الموظف الذي يريد التظلم من تقييم أدائه وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الرقابة الذاتية للإدارة (سحب قرار تقييم أداء الموظف العام).

ذهب المشرع الفرنسي إلى إمكانية جهة الإدارة بتصحيح خطأها عن طريق سحب القرار الخطأ الذي أصدرته، ويقصد بالسحب هو قدرة الإدارة بالرجوع فيما أصدرته من قرارات بحيث يزول القرار منذ صدوره ويعتبر أنه لم يصدر إطلاقاً، وهذا بخلاف الإلغاء<sup>(٢)</sup>.

مما يعني أن في حال قيام الإدارة بإصدار قرارها، بشأن تقرير تقييم الأداء الوظيفي لأحد الموظفين وأحست بأن ذلك القرار مشوب بعيب المشروعية، تستطيع سحب قرار تقييم الأداء الغير مشروع والذي صدر بحق الموظف، وذلك في المدة المحددة لرفع دعوى الإلغاء أي خلال شهرين طبقاً للتشريع الفرنسي<sup>(٣)</sup>.

---

(١) Jacqueline barronud, lanonction de rcssourcc humainc. Paris: dunod,2004, p15.

(٢) وقد أثار مصطلح السحب جدلاً واسعاً في الأدب القانوني في معجم اللغة الفرنسية بحيث يشير لفظ (retrait) إلى أنه يعطي معني سحب نقود من البنك، سحب الشيء، ففعل السحب بهذا يعني الجر، ولا يفيد العودة إلى ما كان منه البدء هو الأسلم لأنه يأتي بمعنى الإعادة أو الإرجاع، أو إعادة لذلك يكون مصطلح الشيء إلى مكانه السابق... وهو ما يعطي معناه الدقيق في الفقه القانوني بإعادة الأمور إلى ما كانت عليه من خلال الرجوع في القرار، ويؤيد الفقه ما ذهب إليه الفقيه (Valilin) في استخدام مصطلح (Reppotr) على إلغاء القرار والسبب أن مصطلح (retrait) يعود بالدلالة على السحب بأثر رجعي في مصطلح (Reppotr) يفيد إلغاء القرار، يراجع أكثر، د. محمد سعيد أمين، سحب القرار الإداري بين السلطة التقديرية والسلطة المقيدة للإدارة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥، ص ٢١-٢٢.

(٣) يذكر أن مجلس الدولة الفرنسي في أول الأمر قد ذهب نحو جواز سحب القرارات غير المشروعة للإدارة في كل وقت مهما مضي عليها من الزمن، إلا أن هذا الوضع قد تغير بعدها وقد تم تقييد المدة بمدة الطعن القضائي، المرجع نفسه،

## ثانياً: التظلم من قرار تقييم أداء الموظف العام (طلب المراجعة).

أخذ المشرع الفرنسي بمبدأ التظلم من قرار تقييم الأداء الوظيفي وأعطى الحق للموظفين العموميين، من التظلم في حال أحسوا بأن هنالك حيفاً قد وقع عليهم من قرار التقييم، ورسم المشرع الفرنسي للموظف طريقاً خاصاً للتظلم من قرار التقييم، في حال لم يرتضِ الموظف بنتيجة تقرير تقييم أدائه في المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ في ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة<sup>(١)</sup>، وكذلك المرسوم رقم ١٥٢٦-٢٠١٤ المؤرخ في ١٦/١٢/٢٠١٤ بشأن تقييم القيمة المهنية لموظفي الخدمة المدنية الإقليمية<sup>(٢)</sup>.

والذي أوضح فيه آلية التظلم من تقرير تقييم أداء الموظف العام على النحو التالي:

### ١. موظفي الخدمة العامة للدولة.

حدد المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ المؤرخ في ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم القيمة المهنية لموظفي الدولة على الجهة المختصة بنظر التظلم المقدم من الموظف العام ضد تقرير أدائه الوظيفي، وأن ترد على كافة الحجج المقدمة منه<sup>(٣)</sup>.

وقد أوجب المشرع الفرنسي على الموظف أولاً أن يقدم الطلب إلى الجهة الإدارية واضعة التقرير وعلى الموظف أن يستعرض الأسباب على نحو محدد ومختصر ودون أن يغفل عن تاريخ الطلب والتوقيع عليه، كما يجب عليه أن يحرره في عبارات واضحة ومجردة من الغموض، وأخيراً

---

ص ٣٩٩، د. شريف يوسف خاطر، القرار الإداري (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، ٢٠٠٦-٢٠٠٧، ص ١٣٠ وما بعدها.

(١) المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ والمؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم موظفي الدولة.

(٢) المرسوم رقم ١٥٢٦-٢٠١٤ المؤرخ في ١٦/١٢/٢٠١٤ بشأن تقييم القيمة المهنية لموظفي الخدمة المدنية الإقليمية.

(٣) يراجع المادة (٦) من المرسوم رقم ٨٨٨-٢٠١٠ والمؤرخ بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٠ بشأن الشروط العامة لتقييم موظفي الدولة وجاء النص على أنه ((قد يطلب المسؤول من السلطة الهرمية مراجعة تقرير المقابلة المهنية ويمارس هذا الطعن الهرمي في غضون خمسة عشر يوماً واضحة من تاريخ إخطار الموظف بتقرير المقابلة. تقوم السلطة الهرمية بتبليغ ردها خلال خمسة عشر يوماً واضحة من تاريخ استلام طلب مراجعة تقرير المقابلة المهنية. ويجوز للجان الإدارية المشتركة، بناءً على طلب صاحب الشأن، شريطة أن يكون قد سبق له أن مارس الطعن المشار إليه في الفقرة السابقة، أن تطلب من السلطة الهرمية مراجعة تقرير المقابلة المهنية. في هذه الحالة، يجب إبلاغ جميع المعلومات ذات الصلة إلى اللجان. ويجب إحالة الأمر إلى اللجان الإدارية المشتركة خلال شهر من تاريخ الإخطار بالرد الذي تقدمه السلطة الهرمية في سياق الطعن. تقوم السلطة الهرمية بإبلاغ المسؤول، الذي يجب أن يقر بالاستلام، بالتقرير النهائي للمقابلة المهنية))، شوهد في الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٥/٤/٢٠٢٥ وقد تم تعديل المادة (٦) بموجب المرسوم عدد ٢٠٤١-٢٠١١ المؤرخ ٢٩ ديسمبر ٢٠١١ -

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000025085157/2011-12-31>.

صياغة الطلب في عبارات إيجابية، ولا ينطوي على الالتواء في الأسلوب<sup>(١)</sup>، كما أباح المشرع الفرنسي أيضاً للموظف أن يمارس حقه في التظلم أمام اللجنة الإدارية المشتركة.

ولكي يتم تقديم الطلب إلى اللجنة الإدارية المشتركة اشترط المشرع الفرنسي أن يقدم لها الموظف طلبه بعد أن يقوم بتقديم طلبه أولاً إلى الجهة الإدارية مصدرة تقريره أو السلطة المختصة، حتى يتم طلب المراجعة من الموظف إلى اللجنة الإدارية المشتركة فيما بعد والتي لها أن تطلب مراجعة التقرير الخاص بالموظف المعني ويجب عليها الرد خلال شهراً واحداً<sup>(٢)</sup>.

وفي هذه الحالة ينبغي على الإدارة تقديم كافة المعلومات المفيدة للجنة الإدارية المشتركة عن الموظف لانتفاء علمها بمقياس أداء الموظف، ويجب إعلان التقرير النهائي له بخطاب مسجل بعلم الوصول بالبريد<sup>(٣)</sup>.

وفي حال رفض اللجنة الإدارية المشتركة طلب مراجعة التقييم، فمن الممكن للموظف رفع دعوى أمام المحاكم الإدارية، خلال شهرين من رفض اللجنة ذاتها للطلب.

## ٢. موظفي السلطة الإقليمية.

وأما عن إجراءات تظلم (طلب المراجعة) لموظفي السلطة الإقليمية فهي كالتالي:

- أ. أو جب المشرع الفرنسي على الموظف طالب التظلم أن يقدم طلب مراجعة تقريره إلى الجهة الإدارية المسؤولة عن وضع التقرير خلال ١٥ يوماً تبدأ من تاريخ إعلانه بتقديره.
- ب. يجب على السلطة الرئاسية الرد على طلب المراجعة المقدم من قبل الموظف في غضون ١٥ يوماً من تاريخ تقديم الطلب إليها.

---

(١) Appel de notation mode d'emploi. www.efdt-finqnce.fr.p:-3-4? مقال منشور في الموقع الإلكتروني شوهه بتاريخ ٢٠٢٤/٨/١٠.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11992>.

(٢) Comment contester sa notation ou son e'valuation professionnelle? مقال منشور في الموقع الإلكتروني شوهه بتاريخ ٢٠٢٤/٨/١٠.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11992>.

(٣) L'évaluation des fonctionnaires مقال منشور في الموقع الإلكتروني شوهه بتاريخ ٢٠٢٤/٨/١٠. [https://uffa.cfdt.fr/portail/uffa/vos-droits-et-obligations/carriere/avancement-et-evaluation/l-evaluation-des-fonctionnaires-srv2\\_1162421](https://uffa.cfdt.fr/portail/uffa/vos-droits-et-obligations/carriere/avancement-et-evaluation/l-evaluation-des-fonctionnaires-srv2_1162421).

ج. بمجرد أن تصدر السلطة الرئاسية قرارها، يكون أمام الموظف شهراً واحداً لتقديم الطلب إلى اللجنة الإدارية المشتركة الاقتراح مراجعة التقرير من قبل السلطة الرئاسية<sup>(١)</sup>.

ويتضح مما تقدم أن المشرع الفرنسي قد أعطى الموظف الذي أحس بأنه قد ظلم في تقرير تقييم أدائه مكنة التظلم منه وقد رسم الطريق له لذلك، واشترط عليه أن يقدم تظلمه خلال ١٥ يوماً من تاريخ إعلانه بالقرار، ومن ثم يجب على الجهة الإدارية أو الجهة المختصة بحسب الأحوال، أن ترد خلال ١٥ يوماً من تاريخ تقديم طلب المراجعة من الموظف المعني بالقرار ويجب عليها الرد على كافة الحجج التي يدفع بها الموظف وأن تقدم كافة الأوراق التي يستشهد بها.

**ويثار التساؤل عن إلزامية تقديم طلب المراجعة أو التظلم سواءً كان إلى الجهة الإدارية أو للجنة الإدارية المشتركة كشرطٍ للجوء إلى القضاء؟**

أجاب مجلس الدولة الفرنسي عن هذا التساؤل في حكمه الصادر بتاريخ ٢٠١٥/٥/٦، عندما أرسى مبدأً مهماً في عدم اشتراط تقديم التظلم إلى الجهة الإدارية مصدرة التقرير أو إلى اللجنة الإدارية المشتركة، حتى يتم اللجوء إلى القضاء الإداري عند تظلم الموظف من تقرير أدائه، حيث أعتبر مجلس الدولة أن طلب مراجعة سجل المقابلة المهنية لموظفي الدولة، والذي يمكن تقديمه في غضون خمسة عشر يوماً بعد إخطاره، لا يشكل إجراء إلزامي قبل اللجوء إلى القاضي الإداري<sup>(٢)</sup>.

---

(١) تلعب اللجنة الإدارية المشتركة دوراً هاماً في حياة الموظف الوظيفية، وتختص بالنظر في تثبيت الموظفين وترقيتهم وتأديبهم كما تقوم بفحص تقارير تقييم الأداء الوظيفي وتعديلها... إلخ.

(٢) CE.7E'ME SSIS.n°386907,06/05/2015. كما وقد استحدث المشرع الفرنسي الرقابة عن طريق الوساطة الإدارية على القرارات الإدارية التي تصدر من جهة الإدارة بصفة عامة وبصفة خاصة لموظفي الخدمة المدنية منها ضد القرارات المتعلقة بتقرير تقييم الأداء الوظيفي، حيث أوجب المشرع اللجوء إلى الوساطة الإدارية في المرسوم رقم ١٠١ لسنة ٢٠١٨ والصادر في ٢٠١٨/٢/١٦ بشأن اختيار إجراء الوساطة الإلزامية قبل اللجوء إلى التقاضي وذلك بخصوص المسائل المتعلقة بالخدمة المدنية والنزاعات الاجتماعية، وقد جاء في الفقرة الرابعة من المادة الأولى من ذات المرسوم على أنه (( أولاً- وعلى أساس تجريبي، فإن الشكاوى التي يقدمها الموظفون العموميون المدنيون يجب أن تكون مسبقة بالتسوية عن طريق الوساطة وقبل اللجوء إلى التقاضي الإداري والمذكور في الفصل الثاني ضد القرارات الإدارية التالية وهي : ١- ٢- ٣- ٤- القرارات الإدارية الفردية غير الملزمة المتعلقة بتقييم أداء الموظف في نهاية ترقية الرتبة أو تغيير السلك الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترقية الداخلية ..)). أما فيما يتعلق بحجية القرارات التي يتم التوصل إليها عن طريق الوساطة ومدى إلزاميتها، فإن هذه الوساطة تكون مرحلة وسطاً ما بعد الطلب المقدم من الموظف بمراجعة تقرير المقابلة المهنية والمقدم للجهة الإدارية أو اللجنة الإدارية المشتركة وقبل اللجوء إلى القضاء الإداري، فيتم اللجوء إليها خلال شهرين من تاريخ الإعلانات عن نتيجة الطلب المقدم بمراجعة التقييم، وما يتم التوصل إليه من قرارات في الوساطة يكون ملزم لجميع الأطراف. المرسوم رقم ١٠١ لسنة ٢٠١٨ والصادر في ٢٠١٨/٢/١٦ بشأن اختيار إجراء الوساطة الإلزامية قبل اللجوء إلى التقاضي. Le

## الفرع الثاني

### وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في مصر

تعتبر الرقابة الإدارية وسيلة في يد الإدارة تراقب بها أعمالها بنفسها أو بناءً على طلب ذوي الشأن، حتى تكون أعمالها وتصرفاتها متقنة مع مبدأ المشروعية الذي يجب عليها أن تخضع له في جميع تصرفاتها<sup>(١)</sup>.

وبناءً على ذلك فإن الرقابة الإدارية على قرارات تقييم الأداء الوظيفي في التشريع المصري تتمثل في أحد الصورتين، إما أن تكون بصورة تلقائية من جانب الإدارة بنفسها الرقابة الذاتية (سحب قرار تقييم الأداء الوظيفي)، أو بناءً على (تظلم) وستعرض الدراسة لكلا الرقابتين في التشريع المصري على النحو التالي:

#### أولاً: الرقابة الإدارية الذاتية (سحب قرار تقييم الأداء الوظيفي).

تمتلك الإدارة سلطة واسعة في تعديل قرار تقييم الأداء بعد اعتماده، وللجهة الإدارية التي أصدرت القرار إمكانية سحبه طبقاً للإجراءات والقواعد في هذا الشأن، إذا رأت أن هذا القرار مخالفاً للقانون أو أنه غير ملائم للظروف التي صدر في ظلها، وذلك يعتبر تطبيقاً لمبدأ السلطة التقديرية التي منحها المشرع للإدارة وتحقيقاً لمبدأ المشروعية<sup>(٢)</sup>.

هذا وقد خلا قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ عما سبقه من قوانين الوظيفة العامة من نص يحرم فيه إدارة الموارد البشرية حق معاودة النظر في تقدير تقييم أداء الموظف الصادر منها بناءً على سلطتها التقديرية، فمن ثم يكون هذا التقدير قابلاً للسحب أو

---

décret n° 101 de l'année 2018, publié le 16 février 2018, concerne le choix de la procédure de médiation obligatoire، ويراجع أكثر مقال عبد الرحمن راشد الشيخ بعنوان الوساطة في المسائل الإدارية شوهدي في الموقع بتاريخ ٢٠٢٥/١/١٦.

<https://www.alayam.com/alayam/multaqa/931825/News.html#:~:text=>

(١) د. محمد كامل ليلة، الرقابة على أعمال الإدارة (الرقابة القضائية)، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ١٥٧.

(٢) د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، مرجع سابق، ص ٣٠٦.

التعديل بقرار مماثل طالما أنه لم يتحصن بانقضاء المواعيد المنصوص عليها في قانون مجلس الدولة<sup>(١)</sup>.

ولقد استقر الأمر على أن حدود سلطة الإدارة في سحب قرار تقييم الأداء على الربط بين حق الموظف في الطعن القضائي على القرار وحق الإدارة في سحبه، حيث إن للجهة التي أصدرت القرار أن تقوم بسحبه في حالة الطعن فيه قضائياً، بالرغم من عدم استنفاد طريق التظلم الاختياري، والوضع على خلاف ذلك فيما يتعلق بعدم سلك طريق التظلم الإجباري، فإن الطعن القضائي سينغلق، وبالتالي لا يمكن الاتجاه إلى سحب القرار<sup>(٢)</sup>.

ومن ناحية أخرى جرى مجلس الدولة المصري على أن يتطلب للسحب ميعاداً، وقياس الميعاد بالميعاد الذي يجوز فيه للموظف طلب إلغاء القرار الإداري عن الطريق القضائي ألا وهو ستون يوماً<sup>(٣)</sup>.

وبذلك فإنه لا يجوز سحب تقرير تقييم الأداء أو اتخاذ أي إجراء طالما تحصن بمضي تلك المدة، وبمعنى آخر فإنه يسري على قرار تقييم الأداء الوظيفي ما يسري على باقي القرارات الإدارية، ويتضح مما تقدم أن للجهة الإدارية سلطة تقديرية واسعة في تعديل قرار تقييم الأداء الوظيفي سواءً في مراحل إصداره أو عند صيرورته نهائياً.

### ثانياً: الرقابة على تقييم الموظف العام بناءً على تظلم.

نظم المشرع المصري إجراءات التظلم في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية، فقد نصت المادة (٢٦) من قانون الخدمة المدنية على أن ((تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف بصورة من تقرير تقييم أدائه بمجرد اعتماده من السلطة المختصة، وله أن يتظلم منه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إعلانه ويكون تظلم الموظفين شاغلي الوظائف القيادية

---

(١) د. فاروق عبد البر، المرجع السابق ص ٢٩١، وهذا الاتجاه ذهبت إليه محكمة القضاء الإداري حيث ذكرت في أحد أحكامها ((.. أن القانون... قد جاء خالياً مما يحرم لجنة شئون العاملين من معاودة النظر في القرار الصادر منها بناءً على سلطتها التقديرية في تقدير درجة الكفاية، ومن ثم يكون قرارها والحالة هذه قابلاً للسحب أو التعديل بقرار مماثل يصدر منها طالما لم يتحصن بانقضاء المواعيد المنصوص عليها في قانون مجلس الدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ وتعديلاته))، وهذا الوضع استقر عليه في قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٢) د. سليمان الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية، دار الفكر العربي، طه، ١٩٨٤، ص ٦٨٤.

(٣) د. محمد محمود الشحات، مرجع سابق، ص ١٠٩.

والإدارة الإشرافية من التقارير المقدمة عن أدائهم إلى السلطة المختصة. ويكون تظلم باقي الموظفين إلى لجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض، وتشكل بقرار من السلطة المختصة من ثلاثة من شاغلي الوظائف القيادية، وعضو تختاره اللجنة النقابية بالوحدة إن وجدت. ويبت في التظلم خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمه، ويجب على إدارة الموارد البشرية إعلان الموظف بنتيجة تظلمه والأسباب التي بني عليها، ويكون قرار السلطة المختصة أو اللجنة نهائياً وذلك مع عدم الإخلال بحقه في التقاضي. ولا يعتبر تقرير تقييم الأداء نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه، وتحدد اللائحة التنفيذية كيفية إعلان الموظف بتقرير تقييم الأداء ونتيجة التظلم منه<sup>(١)</sup>.

وبالنظر إلى النص نجد أن المشرع المصري أوجب على إدارة الموارد البشرية إعلان الموظف بتقرير تقييم أدائه بمجرد اعتماده من قبل السلطة المختصة، على أن يتم الإعلان بالطريق الإداري للموظف شخصياً بموجب صورة من التقرير، حتى يبين موقفه من نتيجة التقرير بشكل عام بعد دراسة ما جاء فيه سواءً بالموافقة عليه أو عدمها، مع الجواز للموظف التظلم من التقرير أيّاً كانت نتيجته (ممتاز، كفاء، فوق المتوسط، متوسط، ضعيف)، إلا أن إعلان الموظف هو الإجراء الذي يفتح باب التظلم أمامه<sup>(٢)</sup>.

وأما عن كيفية الإعلان فقد جاءت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري لسنة ٢٠١٧ على أن يكون إعلان الموظف من قبل إدارة الموارد البشرية إما إلكترونياً<sup>(٣)</sup>، أو ورقياً<sup>(٤)</sup>، بصورة من تقرير تقييم أدائه، في غضون خمسة عشر يوماً وتبدأ هذه المدة من تاريخ اعتماد التقرير من السلطة المختصة بوضعه، وفي حال إعلان الموظف ورقياً وامتناعه عن تسلم الصورة من التقرير وكذلك امتناعه عن التوقيع عليه، يجب على القائم على الإعلان أن يأشر على أصل التقرير بما يفيد ذلك<sup>(٥)</sup>.

---

(١) المادة (٢٦) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

(٢) د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١١٧.

(٣) الإعلان الإلكتروني يكون عن طريق النشر والإتاحة على موقع الوحدة طبقاً للمادة (٥) من قانون الخدمة المدنية رقم

٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦ والمادة (٧) من اللائحة التنفيذية.

(٤) إعلان الموظف ورقياً بصورة من تقرير تقييم الأداء الوظيفي، ويوقع على الأصل بالعلم واستلام صورة منه، وفي حال رفض الموظف، يقوم موظف إدارة الموارد البشرية المختص بإثبات الرفض على أصل التقرير ويؤشر بذلك ويوقع عليه بالاسم الثلاثي والتاريخ، المستشار محمد أحمد عبد الحميد، مرجع سابق ص ٣٩٥ وما بعدها.

(٥) المادة (٨٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

أما عن عبء إثبات الإعلان فيقع على الجهة الإدارية التي قامت بالإعلان، ولها إثبات إتمام الإعلان، ولها في ذلك الإثبات بكافة طرق الإثبات سواءً بالكتابة، أو الشهادة، أو غيرها من وسائل الإثبات، إلا أنه في حالة رفض الموظف استلام صورة من الإعلان الورقي والتوقيع عليه بما يثبت الاستلام فإنه يتعين عليها أن يتم التأشير على أصل الإعلان بما يفيد ذلك، وقد قضت المحكمة الإدارية العليا في ذلك أن ((المشرع قد أوجب على الجهة الإدارية إعلان الموظف في جميع الحالات بصورة من تقرير كفايته بمجرد اعتماد.. ويقع عبء إثبات إعلان تقرير الكفاية الذي يفتح به ميعاد التظلم من هذا التقرير على عاتق جهة الإدارة ... وللإدارة في سبيل ذلك أن تلجأ إلى كافة طرق الإثبات، والقضاء الإداري في مجال أعمال رقابته القانونية تقدير الدليل الذي تقدمه جهة الإدارة لإثبات إعلان تقرير الكفاية إلى العامل، ومدى قيامه وكفايته أو قصوره حسبما تستبينه من أوراق الدعوى وظروف الحال))<sup>(١)</sup>.

ومدة التظلم التي حددها المشرع المصري للموظف للتظلم من تقييم أداءه الوظيفي هي خمسة عشر يوماً تبدأ من تاريخ إعلان هذا التقرير، وذلك على النموذج المعد لهذا الغرض، ويبدأ احتساب هذا الأجل من تاريخ اليوم التالي للإعلان ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تدون جميع التظلمات في سجل خاص لديها مخصص لهذا الغرض، وفقاً للمادة (٨١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري والذي جاء نصها على أن ((للموظف أن يتظلم من تقرير أدائه، خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إعلان به، وذلك على النموذج المعد لهذا الغرض.... وعلى إدارة الموارد البشرية أن تمسك سجلاً لتدوين التظلمات المقدمة من تقارير تقييم الأداء، وأن تسلّم الموظف المتظلم صورته من تظلمه بعد التأشير عليه بما يفيد تسلّم الأصل))<sup>(٢)</sup>.

### ويخضع تقديم التظلم إلى الضوابط التالية:

١. ميعاد التظلم هو خمسة عشر يوماً تبدأ من اليوم التالي لإعلان التقرير للموظف صاحب الشأن شخصياً.

٢. التظلم من تقارير تقييم الأداء يكون للموظف الحاصل على تقييم أداء أقل من ممتاز مطالباً رفعه إلى مرتبة ممتاز إن كان لذلك وجه، كما أنه يجوز لمن حصل على تقييم أداء بمرتبة ممتاز بدرجة ٩٢٪ أن يتظلم مطالباً برفع درجته أعلى، إن كان لذلك وجه، وتبدو أهمية

---

(١) المحكمة الإدارية العليا في مصر، الطعن رقم ٣٢٤٥ لسنة ٣٦ ق ع، جلسة ١٩٩٣/٠٢/٠٦، حكم غير منشور.  
(٢) المادة (٨١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

الدرجة في حالة التساوي في مرتبة التقرير عند الترقية بالاختيار يفضل الأعلى في الدرجة<sup>(١)</sup>.

٣. يجب أن يقدم التظلم على النموذج المعد لهذا الغرض دون غيره، ويجب على إدارة الموارد البشرية العمل على توفير هذا النموذج بكل وحدة، فإذا عجزت أو قصر في ذلك كان للموظف تقديمه بأي أسلوب آخر وفقاً لما تتطلبه المشرع.

٤. يدون التظلم في السجل المعد لتدوين التظلمات بإدارة الموارد البشرية بالوحدة، ويمنح الموظف صورة من تظلمه بعد تظلمه عقب التأشير عليها بما يفيد استلام الأصل<sup>(٢)</sup>.

وقد حدد المشرع المصري الجهة المختصة بنظر التظلم من قرار تقييم الأداء الوظيفي، وتختلف الجهة بحسب ما إذا كان الموظف من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية أو من غيرهم من الموظفين<sup>(٣)</sup>.

فيكون تظلم الموظفين شاغلي وظائف الإدارة العليا والتنفيذية من التقارير المقدمة عن أدائهم إلى السلطة المختصة ويقصد هنا بالسلطة المختصة الوزير، أو المحافظ، أو رئيس مجلس إدارة الهيئة بحسب الأحوال، ويقصد بوظائف الإدارة العليا هنا وظائف المستويات التالية السلطة المختصة، ويقصد بوظائف الإدارة التنفيذية وظائف المستوى التالي لوظائف الإدارة العليا<sup>(٤)</sup>.

كما أن المشرع المصري هنا قد حدد تشكيل لجنة نظر التظلمات من تقارير تقييم الأداء بنص القانون، فإذا فقد هذا التشكيل أحد أعضائه أصبحت اللجنة غير مشكلة على الوجه الذي حدده القانون، ولا يجوز لها مباشرة عملها إلا بعد استكمال التشكل القانوني لها، وإلا كانت القرارات

---

(١) م. محمد أحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٣٩٧.

(٢) د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١١٩.

(٣) م. محمد أحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٣٩٧.

(٤) د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١٢٢.

الصدارة عنها غير مشروعه<sup>(١)</sup>، وهذا التشكيل وذلك الاختصاص وجوبي يترتب على مخالفته البطلان<sup>(٢)</sup>.

أما عن إجراءات عمل لجنة نظر التظلمات، فقد نظمت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري كيفية مداوالاتها وإصدار قراراتها، ونصت المادة (٨٣) على أن ((تكون مداوالات لجنة التظلمات سرية، ولها استيفاء ما تراه لازماً من بيانات ومعلومات من الموظف، أو رئيسه، 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))<sup>(٣)</sup>.

ويمكن القول أن المشرع المصري قد أخضع لجنة التظلمات لعدة ضوابط وهي<sup>(٤)</sup>:

١. أن اللجنة عند فحصها للتظلم، لها في سبيل ذلك السلطة التقديرية في استكمال ما تراه من بيانات أو معلومات سواء من الموظف صاحب التظلم، أو من رئيسه المباشر، أو رئيسه الأعلى، أو إدارة الموارد البشرية.

٢. سلطة اللجنة في الرجوع إلى سجل الأداء الوظيفي للموظف المتظلم خلال السنة السابقة مباشرة على التظلم، ولا يجوز لها الاطلاع على السجلات السابقة على تلك السنة التي يعد عنها التقرير، لأنها لم يرد النص عليها ولا تخص السنة التي يعد عنها التقرير.

---

(١) قضت المحكمة الإدارية العليا في مصر بأنه ((...ومن حيث أن الثابت أن تشكيل لجنة التظلمات التي نظرت تظلم الطاعن قد جاء مخالفاً.. وذلك إن كل من رئيس اللجنة وعضو اللجنة قد اشتركا في وضع تقرير تقوم الأداء المطعون عليه ثم اشتركا في لجنة التظلمات، وهو الأمر الذي حظره المشرع حينما نص على أن تشكل لجنة التظلمات ممن لم يشتركوا في وضع تقرير الأداء، وقد جاء هذا الحظر بمثابة ضمانة أساسية لصيانة حقوق العاملين، ولها فاعليتها سواء في الترقية أو منح العلاوات أو حتى الاستمرار في الخدمة.. فقد حرص المشرع على أن يتوافر في تشكيل هذه اللجنة المكونة من كبار الموظفين عنصر الحيادة والتجرد حتى يكون فصلها في التظلم ادعى إلى التحقيق العدالة في المهمة الموكولة إليها))، حكم المحكمة الإدارية العليا بمصر في الطعن رقم ٣٦٣ لسنة ٣٥ ق ع، جلسة ١٩٩١/٤/٢٨، حكم غير منشور.

(٢) م. محمد أحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ٣٩٧.

(٣) المادة (٨٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر.

(٤) د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١٢١.

٣. مداولات اللجنة يجب أن تكون سرية، ولا يجوز أن تكون علانية، ولا يجوز خلالها حضور الموظف المتظلم، أو غيره، فالحضور أثناء المداولة قصر على أعضاء اللجنة الواردة أسمائهم بقرار تشكيلها دون غيرهم، كما يحظر نشر ما تم من مناقشات أو آراء صادرة عن اللجنة حال قيامهم بأعمالهم.

٤. يصدر قرار اللجنة بأغلبية أصوات أعضائها، أي النصف زائد واحد وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس اللجنة.

٥. يجب أن تكون القرارات التي تصدر عن اللجنة مسببة، أي أن تدون أسباب القرار في صلب القرار ذاته حتى يكون الموظف على علم بها، وهو إجراء شكلي يترتب على تخلفه بطلان القرار، ويهدف إلى تمكين الموظف من تحديد موقفه من الطعن القضائي من عدمه، وحتى تكون الأسباب محل الطعن القضائي في حالة اختيار طريق الطعن.

أما عن ميعاد البت في التظلم من تقييم الأداء الوظيفي فبموجب المادة (٢٦) قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ يجب أن يكون خلال ستين يوماً تبدأ من تاريخ تقديم التظلم وهو ميعاد حتمي، وإذا لم يتم الرد خلال ذلك الأجل فإنه يعد بمثابة قرار نهائي برفض التظلم ويفتح أمام الموظف الباب للطعن القضائي على التقرير، وإن عدم البت في التظلم خلال الأجل القانوني المحدد له يعد بمثابة قرار نهائي سلبي برفض التظلم بمجرد انقضاء الأجل المحدد قانوناً للبت<sup>(١)</sup>.

وفيما يتعلق في تحديد الجهة المختصة بإعلان الموظف بنتيجة التظلم فهي إدارة الموارد البشرية كما تم بيانه في المادة (٨٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري<sup>(٢)</sup>.

---

(١) المادة (٢٦) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.  
(٢) المادة (٨٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، ونُشرت في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٧ مايو ٢٠١٧، العدد ٢١ مكرر، وقد جاء في النص على أنه ((تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف إلكترونياً أو ورقياً بنتيجة تظلمه من تقرير تقويم أدائه، والأسباب التي بنيت عليه، وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ البت في تظلمه. وفي حالة إعلان الموظف ورقياً وامتناعه عن تسليم صورة من تقرير نتيجة تظلمه والتوقيع بما يفيد ذلك، يتأثر على أصل التقرير بذلك)).

## المطلب الثاني

### وسائل الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في البحرين

تعتبر الرقابة الإدارية هي وسيلة للإدارة للتحقق من مدى مشروعية قراراتها التي تصدر عنها بشكل عام ومنها قرار تقييم الأداء الوظيفي.

ووسائل الرقابة الإدارية في البحرين إما أن تكون ذاتية أو تلقائية من جانب الإدارة، أو يطلب من صاحب الشأن أي الموظف الذي يطلب مراجعة تقرير تقييم أداءه الوظيفي، وللتوضيح أكثر سنقسم هذا المطلب إلى فرعين:

الفرع الأول: الرقابة الذاتية للإدارة على قرار تقييم الأداء الوظيفي (سحب قرار تقييم أداء الموظف العام).  
الفرع الثاني: الالتماس من قرار تقييم أداء الموظف العام.

#### الفرع الأول

##### الرقابة الذاتية للإدارة على قرار تقييم الأداء الوظيفي

##### (سحب قرار تقييم أداء الموظف العام)

يقصد بسحب قرار تقييم الأداء إنهاءه بأثر رجعي يعود إلى تاريخ إصداره وهذا يعني إنهاء آثاره بالنسبة للماضي والمستقبل واعتباره كأنه لم يكن من تاريخ نفاذه<sup>(١)</sup>.

فللإدارة أن تسحب قرار تقييم أداء الموظف العام، متى كان ذلك القرار قد صدر بصورة غير مشروعة، وذلك لكون القرارات الإدارية الغير مشروعة لا تكتسب صفة الحصانة تجاه إمكانية سحبها من قبل الإدارة، حيث إن سحبها بعد صدورها يعد من واجبات الإدارة لإزالة مخالفة القانون التي ارتكبتها الإدارة عندما أصدرت قراراً غير مشروع، حيث يمكن للإدارة القيام بواجباتها وتصحيح الخطأ الذي وقعت فيه<sup>(٢)</sup>.

---

(١) د. صالح إبراهيم المتيوتي، د. مروان محمد المدرس، القانون الإداري، ك ٢، ط ١، جامعة البحرين، البحرين، ٢٠٠٧، ص ١٠٤.

(٢) المرجع نفسه، ص ١٠٦.

أما فيما يتعلق بالمواعيد التي يجوز فيها للإدارة سحب قرار تقييم أداء الموظف، فهي ليس منصوص عليها في قانون الخدمة المدنية رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٠ البحرينى ولا في لائحته التنفيذية، وإنما هي من المبادئ التي أقرها القضاء في هذا الشأن.

وقد أرست محكمة التمييز مبدأ هاماً بشأن مدة سحب القرار الإداري إذ جاء في حيثيات حكمها على أنه ((استثناء من هذا الأصل واستجابة أيضاً لدواعي المصلحة العامة واستقراراً للمراكز القانونية للأشخاص فإن سحب الإدارة لهذا القرار المعيب ينبغي أن يكون خلال مدة معقولة، إذ لا يصح أن يكون هذا الحق مؤبداً فإذا انقضت تلك المدة - والتي لم يجر بها نص القانون أو جرى عليه القضاء وإنما تقدر بقدرها وبمراعاة ظروف كل حالة على حدة - دون إلغاء القرار فقد سقط حق الإدارة في سحب القرار، والساقط لا يعود))<sup>(١)</sup>.

وبمطالعة الحكم السابق فإن للإدارة إذا ما أرادت سحب القرار المعيب لتقييم الأداء للموظف العام، وجب أن يكون ذلك خلال مدة معقولة، إذ أن سلطة الإدارة ليست مؤبدة في هذا الشأن، أما بشأن المدة المعقولة فإن تقدير كل حالة على حده وفقاً للسلطة التقديرية لمحكمة الموضوع، ولها أن تحدد هذه المدة والتي بموجبها يمنح قرار تقييم الأداء حصانة تعصمه من أي سحب.

وخلاصة القول إن قرار تقييم الأداء إذا صدر معيباً فإنه يجوز سحبه من جهة الإدارة خلال مدة معينة تخضع لرقابة القضاء على خلاف التشريعات المقارنة الفرنسي والمصري اللذان ربطا تلك المدة بميعاد الطعن أمام مجلس الدولة الفرنسي أو المصري وهي ستون يوماً تبدأ من تاريخ إعلان القرار للموظف<sup>(٢)</sup>.

## الفرع الثاني

### الالتماس من قرار تقييم أداء الموظف العام

حرص المشرع البحريني على إتاحة الفرصة للموظف العام، من الالتماس، من قرار تقييم الأداء الوظيفي، فقد أعطى الموظف العام حرية الالتماس من تقييم أداءه، أيأ كانت نتيجة التقييم

---

(١) حكم محكمة التمييز البحرينية، الطعن رقم ٥٣٣ لسنة ٢٠١٨ (٤٩)، جلسة ٢٠١٩/٣/١٩.

(٢) إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن القرار المنعقد (قرار تقييم الأداء الوظيفي) وجب سحبه وإبطاله والطعن عليه في أي وقت حتى وإن تعدى الميعاد أو المدة المعقولة، د. فؤاد محمد موسى، القرارات الإدارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة)، مركز البحوث، ص ٢٢٦ وما بعدها.

(تجاوز كثيراً التوقعات، يتجاوز التوقعات، يفي تماماً بالتوقعات، يفي جزئياً بالتوقعات، يحتاج إلى تحسين)<sup>(١)</sup>.

والحكمة من تقرير حق الالتماس من قرار تقييم الأداء الوظيفي هو إتاحة الفرصة للموظفين لمراجعة الإدارة لحماية حقوقهم ومصالحهم، وإفساح المجال كذلك أمام الإدارة لأن تراجع نفسها، كما على الجانب الآخر فالالتماس يتيح لجهة الإدارة الفرصة للتحقق من مشروعية قرار التقييم الصادر منها ومدى مطابقته لأحكام القانون<sup>(٢)</sup>.

وقد أكد المشرع البحريني على حق الموظف في الالتماس من قرار تقييم أداءه وذلك عندما نص في المادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ على أن ((يضع الديوان نظاماً لإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين على أساس ما تتطلبه وظائفهم من واجبات ومسؤوليات بهدف تقدير كفاءاتهم وتطوير أدائهم وسلوكهم على أن يتضمن هذا النظام..... والالتماسات التي تقدم بشأنها ...))، مما يعني أن المشرع البحريني قد أعطى الحق للموظف العام والذي لم يرتضي بتقييم أداءه والموضوع عنه خلال الدورة التقييمية، أن يلتمس إعادة النظر فيه أمام الجهة التي حددها القانون<sup>(٣)</sup>.

ويرى الباحث أن الالتماس على قرار تقييم الأداء لا يقتصر فقط على نتيجة التقدير، بل يمكن للموظف أن يلتمس أيضاً من أهداف التقرير، مما يعني أنه للموظف أن يلتمس من تصديره من قبل مسؤوله المباشر في أحد الأهداف إذا ما أراد ذلك وذلك لاستخدام المشرع لفظ ((الالتماسات)) فلو أراد المشرع اقتصار الالتماس فقط على نتيجته لكان منطوق النص ((والالتماس من نتيجة)) فبالتالي فإن المشرع قصد من ذلك أن للموظف يلتمس في التقرير برمته أو من إحدى نقاطه<sup>(٤)</sup>.

---

(١) سادساً بند (ج/٣) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) يراجع د. محمود أبو حبيب، القضاء الإداري - قضاء الإلغاء - قضاء التأديب، منشورات جامعة عين شمس، ١٩٩٦، ص ٩٠. وكذلك د. بدر محمد عادل محمد، الرقابة القضائية على القرارات الإدارية في مملكة البحرين (دراسة مقارنة) دار النهضة العربية، ط ١، ٢٠١٠، ص ٤٧٩.

(٣) المادة (١٣) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠.

(٤) وقد كانت التعليمات السابقة متوافقة مع ما جاء في نص المادة (١٣) من قانون الخدمة المدنية إلا أنه في التعليمات الجديدة تم تغييره إذ نص سادساً بند (٩) من تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ بشأن تقييم الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧ (الملغية) على أنه للموظف أن يلتمس من تقرير أداءه

وما يؤكد ذلك هو حكم المحكمة الكبرى المدنية (الدائرة الإدارية) عند رقابتها لأهداف التقييم حيث جاء في قضائها ((.. وحيث إنه تطبيقاً لما تقدم، ولما كان المدعي أقام دعواه الماثلة بغية الحكم بإلغاء قرار لجنة التظلمات الصادر بتاريخ ١٦/٤/٢٠٢٣، ولما كان الثابت من الأوراق أن المدعي تظلم على طريقة تقييم الأداء الخاصة به لسنة ٢٠٢٢ حيث صدر قرار لجنة التظلمات بإلغاء الهدف الرابع في استمارة تقييم الأداء لسنة ٢٠٢٢ وتعديل قدرة التعاون والعمل الجماعي بما يتوافق مع نظام الأداء الوظيفي، لما كان ذلك وكان القرار المطعون عليه قد التزم حدود القانون وضوابطه وخلا من شبهة الانحراف بالسلطة أو إساءة استعمالها، ويغدو بذلك النعي عليه في غير محله حرياً بالرفض.))<sup>(١)</sup>.

أما فيما يتعلق بآلية الالتماس والمواعيد المقررة له فقد جاء في المادة (٩/١٤) من اللائحة التنفيذية لذات القانون على أن ((للموظف خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء أن يلتمس من الجهة المختصة بالاعتماد إعادة النظر في التقييم، ...))<sup>(٢)</sup>، إذاً فالمشرع قد حدد مدة الالتماس للموظف التي يجوز له فيها من تقرير أدائه وهي خلال خمسة عشر يوماً تبدأ من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير التقييم.

ويجب على الجهة المختصة بالإخطار، أن تقوم بإخطار الموظف بشكل رسمي ليتمكن الموظف من الالتماس أمام الجهة المختصة، أما في حال تم إخطاره شفويًا أو بصورة غير رسمية فلا يمكنه الالتماس.

أما عن الجهة المختصة بالالتماس أي الجهة التي يقدم إليها الموظف التماسه لإعادة النظر فيه فإن المشرع قد حددها بالجهة المختصة بالاعتماد، كما أن تعليمات الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي قد خولت الموظف أن يلتمس إعادة النظر إما أمام المسؤول المراجع أو أمام لجنة التظلمات المعتمدة من قبل الوزارة إذ نص في ثامنًا البند (ل) على

---

إذا أراد ذلك ((.. من تقرير الأداء النهائي بالنتائج النهائية..)) والنتائج هي من وجهة نظر الباحث ليس النتيجة النهائية فحسب بل نتائج كل هدف من تقرير تقييم الأداء أو النتيجة النهائية أما النص الجديد في ثامنًا البند (ك) من القرار رقم ١ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، نص على أن ((للموظف أن يلتمس إعادة النظر في تقييم أدائه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء..)) فهي وإن جاءت بالالتماس بإعادة النظر من التقرير برمته إلا أن نص المادة (١٣) قد وضح أنه من الممكن الاعتراض على إحدى أهدافه.

(١) المحكمة المدنية الكبرى (الدائرة الإدارية) البحرين، الحكم رقم ٠٨٨٠٤/٦/٢٠٢٣/٠٢، جلسة ١٢/١٢/٢٠٢٣، ص ٦، حكم غير منشور.

(٢) المادة (٩/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

أنه ((تُعدل نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظف بناءً على توصية المسئول المراجع بعد قبول الالتماس أو القرار الصادر من لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، أو توصيات لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة.)) وذلك يعني أن للموظف أن يلتمس إعادة النظر في تقييم أدائه أمام الجهات الواردة ذكرها في النص<sup>(١)</sup>.

وباستقراء النصين يتبين بأن للموظف من غير شاغلي الوظائف العليا أن يقدم إعتراضه على تقرير تقييم أدائه أمام المسئول المراجع وهو الجهة المختصة بالاعتماد كما ورد في تعليمات جهاز الخدمة المدنية بأنه هو المختص باعتماد النتائج في سادساً البند (٣/أ) والذي نص على ((..ويقوم المسئول المراجع - المسئول الأعلى مستوى إداري من المسئول المباشر - باعتماد نتائج تقييم جميع الموظفين في القطاع التابع له،...))<sup>(٢)</sup>، أو أمام لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة، أما شاغلي الوظائف العليا فيكون التماسهم بإعادة النظر أمام الجهة المختصة بالاعتماد فقط وذلك وفقاً لماورد في النصوص القانونية المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي<sup>(٣)</sup>، ويجب أن يكون الالتماس مستنداً على قرار اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء حسب منحنى التوزيع الإجمالي<sup>(٤)</sup>، وما يستدل عليه الباحث هو تخويل تعليمات الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي لتلك الجهات بتعديل نتائج تقرير التقييم كما ورد في البند (ل) والذي تم الإشارة إليه.

ويتعين أن يشتمل الالتماس المقدم إلى الجهة المختصة على البيانات التالية<sup>(٥)</sup>:

١. اسم مقدم الالتماس ووظيفته بما في ذلك الدرجة الوظيفية وإدارته أو قسمه وعنوانه.

(١) ثامناً البند (ل) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٢) سادساً البند (٣/أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

(٣) المادة (٩/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢، كما يجوز لشاغلي الوظائف العليا التظلم أمام مجلس الوزراء وفق الضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية. المادة (٢/٣٠) من قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، والجدير بالذكر أن ذلك لم يتم ذكره في التعليمات وإنما وفقاً للقواعد العامة.

(٤) ينظر ثامناً البند (ك) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نص على أن ((للموظف أن يلتمس إعادة النظر في تقييم أدائه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء، وذلك استناداً إلى قرارات لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء حسب منحنى التوزيع الإجمالي...)).

(٥) د. محمد أحمد الكوهجي، إلغاء القرارات الإدارية في مملكة البحرين، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٣٢١.

٢. تاريخ صدور قرار تقييم الأداء الوظيفي، أو تاريخ إعلانه للموظف.

تحديد موضوع الالتماس، ويجب هنا أن يحدد الموظف الأهداف التي يريد الالتماس منها، وكذلك الأسباب التي يبني عليها التماسه، وعليه أن يرفق جميع المستندات التي يرغب بتقديمها.

ويمكن إثبات تقديم الالتماس بإرساله إما بالبريد المسجل أو بالوسائل الإلكترونية، وله أيضاً أن يثبت ذلك بكافة طرق الإثبات.

وبصفة عامة يجب أن يكون الالتماس قاطعاً في معناه، فعبارة الالتماس لابد أن تكون واضحة غير مبهمّة ودقيقة في تحديد القرار المشكو ضده، كما يجب أن يكون حاسماً في تحديده.

أما عن مدة البت في الالتماس فكما ذكرنا بأن المشرع قد حددها في المادة (٩/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية لسنة ٢٠١٠ إذ نص على أنه على الجهة المختصة بالاعتماد ((.. أن تصدر قرارها في الالتماس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه...))<sup>(١)</sup>، أي أن المشرع البحريني قد حدد مدة البت في الالتماس بخمسة عشر يوماً، ويكون البت على الأحوال التالية:

**الحالة الأولى:** هي حالة استجابة الجهة المختصة بالالتماس من تقييم الأداء الوظيفي، وفيها تقوم الجهة بفحص الالتماس والتأكد منه نتائجه.

**الحالة الثانية:** وهي امتناع الجهة المختصة للرد على الالتماس، ويكون ذلك خلال الأجل الذي حدده المشرع لها في البت بالالتماسات المقدمة إليها، وهنا يكون بمثابة الرفض الضمني.

**الحالة الثالثة:** حالة رفض الجهة للالتماس، وهنا إذا ما رأت تلك الجهة أن التقرير بعد تمحيصه والتدقيق عليه أنه قد قام على أسس صحيحة، ولا يشوبه أي تقصير أو عيب من عيوب المشروعية، فلها في هذه الحالة أن ترفض الالتماس.

وما يخص تعديل النتائج فإنه بالنظر لتعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي فقد حددت الجهات التي يحق لها أن تعدل نتائج تقرير تقييم الأداء، فهي

---

(١) كما أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية قد حددتها بأن يتم البت خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه في ثامناً بند (ك) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ إذ نص ((.... على أن يتم البت في الالتماس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه...)).

إما أن تكون بناءً على توصية من قبل المسؤول المراجع بعد قبوله للالتماس أو من القرار الذي يصدر من لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، أو من توصيات لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة<sup>(١)</sup>.

ويتساءل الباحث حول قصد المشرع من لفظ (التماس إعادة النظر) من تقرير تقييم الأداء الوظيفي هل أنه قصد منها (التظلم)<sup>(٢)</sup>، أم أن التظلم هو فقط الطلب الذي يقدمه الموظف للجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة بالنسبة للموظفين من غير شاغلي الوظائف العليا، خصوصاً وأن التعليمات قد خصتها في تعديل نتيجة التقييم؟ كما أن التساؤل يثار أيضاً حول مدى إلزام المشرع للموظف في أن يقدم التماسه من تقييم أدائه الوظيفي أمام الجهة المختصة بالاعتماد من عدمه؟

بداية يرى الباحث أن المشرع قد أثار الجدل في المادة (٩/١٤) من اللائحة التنفيذية وذلك عندما نص على أن ((للموظف خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء أن يلتزم من الجهة المختصة بالاعتماد إعادة النظر في التقييم، ...))<sup>(٣)</sup>، فالبعض يرى بأن المشرع قد قصد منها التظلم من تقرير تقييم الأداء الوظيفي<sup>(٤)</sup>، واستند في ذلك على أن المشرع في هذه المادة قد حدد الجهة المختصة بالاعتماد من أجل الالتماس أمامها وقد حدد فيها مواعيد الالتماس وكذلك مدة البت فيه، وذلك لكون اعتماد النتائج من قبل الجهة المختصة يعد قراراً إدارياً مكتمل الأركان ويمكن الطعن عليه أمام القضاء وأن المواعيد التي نص عليها المشرع هي مواعيد

---

(١) ثامناً البند (ل) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤، إذ نص على أن ((تُعدّل نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظف بناءً على توصية المسؤول المراجع بعد قبول الالتماس أو القرار الصادر من لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، أو توصيات لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة)).

(٢) يقصد بالتظلم الإداري من قرار تقييم الأداء هو أن يصدر القرار معيب أو لم يرتضيه الموظف، فيتقدم إلى الجهة الإدارية التي أصدرته أو إلى جهة رئاسية طلباً سحبه أو تعديله، ويجب أن يقدم التظلم بعد صدور القرار وليس قبل ذلك، د. عادل الطبطبائي، مرجع سابق ٤٧٩.

(٣) المادة (٩/١٤) من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.

(٤) د. نواف مهدي جوير، مرجع سابق، ص ١٤٢، يذكر أن المشرع البحريني قد نص في المادة (٢٠) من قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٧٥٦) بتاريخ ٣٠ يوليو ٢٠٠٦ (الملغي) قد نص على أن ((يخضع نظام تقييم الأداء جميع الموظفين الخاضعين لأحكام هذا القانون وتحدد اللائحة التنفيذية الضوابط التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين والإجراءات الخاصة بوضع وتقديم واعتماد تقارير التقييم والإخطار بها والتظلم منها. كما تحدد اللائحة التنفيذية القواعد الخاصة بتقييم أداء شاغلي الوظائف العليا)).

متعلقة بالنظام العام، كما أنها الجهة الوحيدة التي نص عليها في المادة والتي يستطيع من خلالها كلا فئتي الوظائف التظلم أمامها.

أما الباحث يرى بأن هنالك أيضاً رأي آخر وهو أن المشرع قد فرق بين الالتماس بإعادة النظر والتظلم، فالالتماس الذي يقدم أمام الجهة المختصة بالاعتماد والمنصوص عليه في اللائحة التنفيذية في المادة (٩/١٤) والتي أشرنا إليها وكذلك ماورد في التعليمات في ثامناً البند (ك) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والذي نص على أن ((للموظف أن يلتمس إعادة النظر في تقييم أدائه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء، وذلك استناداً إلى قرارات لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء حسب منحى التوزيع الإجمالي...))، يختلف عن التظلم المنصوص عليه في المادة (٤٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية<sup>(١)</sup>، فالالتماس الأول المقصود به هو طلب يقدم

---

(١) المادة (٤٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية من القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢، إذ نصت على اللجنة وتشكيلها (( لجنة التظلمات وتشكيلها

١) تنشأ في كل جهة حكومية بقرار من السلطة المختصة لجنة دائمة للتظلمات تتكون من رئيس لا يقل مستوى وظيفته عن مدير وأربعة أعضاء على الأقل تختص بالنظر في التظلمات المقدمة من الموظفين غير شاغلي الوظائف العليا ومن في حكمهم من القرارات الإدارية التي تمس حقاً من حقوقهم الوظيفية، وذلك وفقاً للضوابط التالية:

أ) يشترط أن يكون رئيس وأعضاء اللجنة من الموظفين المشهود لهم بالنزاهة والكفاءة والسيرة الحسنة، ويجوز الاستعانة بممثل من الجهاز.

ب) تُحدد اللجنة إجراءات عملها، وتعد اجتماعاتها بناءً على طلب من رئيسها، وتصدر قراراتها بأغلبية الأعضاء وإذا تساوت الأصوات يُرجح الجانب الذي منه الرئيس، ويجوز لها الاستعانة بمن تراه ملائماً من المختصين بجهاز الخدمة المدنية، أو بالجهة الحكومية، أو أي جهة حكومية أخرى.

ويجب على اللجنة استدعاء ممثل عن جهاز الخدمة المدنية للمشاركة في مناقشاتها دون أن يكون له صوت معدود عند التصويت، متى كان موضوع التظلم يتعلق بجزء الخصم من الراتب أكثر من عشرة أيام.

ج) على رئيس اللجنة أو أعضائها التنحي عن حضور الجلسة التي ينظر أو يبت فيها في تظلم مقدم من أحد الموظفين الخاضعين لرئاسة أي منهم أو له صلة قرابة حتى الدرجة الرابعة أو إذا كان القرار المتظلم منه صادراً من أحدهم ويفوض رئيس اللجنة في اختيار من يحل محل من قام في حقه السبب الموجب للتنحي في حال تعذر اكتمال نصاب انعقاد اللجنة دونه.

د) يقدم الموظف التظلم خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ علمه بالقرار.

هـ) يجب على اللجنة البت في التظلم خلال خمسة عشر يوم عمل من تاريخ تقديمه.

و) يجوز للجنة مد هذه الفترة عشرة أيام عمل أخرى إذا اقتضت الضرورة ذلك.

ز) على اللجنة أن تستمع لأقوال الموظف، ويجوز لها الاستماع إلى غيره عند الاقتضاء واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للنظر في التظلم والبت فيه.

للجهة الواردة في اللائحة - الجهة المختصة بالاعتماد - بشأن إعادة النظر في تقرير التقييم والقرار التي تصدره بشأنه لا يعد قرار إداري نهائي يمكن الطعن به أمام القضاء، وذلك على خلاف التظلم الذي يقدم إلى لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة، لكون المشرع قد نص في المادة (٤٥/ط) على أن ((في جميع الأحوال يكون للموظف المتظلم الحق في اللجوء إلى الجهاز أو إلى القضاء للطعن في القرارات النهائية التي تمس حقاً من حقوقه الوظيفية.))، وهنا المشرع قد أتاح للموظف المتظلم اللجوء للقضاء على خلاف الالتماس بإعادة النظر، والخلاصة فإن الالتماس بإعادة النظر يختلف عن التظلم.

أما فيما يتعلق بالشق الآخر من السؤال يرى الباحث بأن المشرع في المادة (٩/١٤) من اللائحة التنفيذية قد نص على أن ((للموظف أن يلتمس إعادة النظر...))<sup>(١)</sup>، فهذا اللفظ يدل أولاً على جواز الالتماس من عدمه كما أن اللفظ واضح الدلالة على إعطاء الموظف حق الالتماس من عدمه.

وبناءً على ما تقدم فالموظف ليس بملزم بأن يقدم التماسه أمام الجهة المختصة بالاعتماد فيما عدا الموظفين من شاغلي الوظائف العليا الذين خصهم المشرع في النظام لتقييم أدائهم باستثناء (وكيل الوزارة ومن في حكمه)، فالموظف من غير شاغلي الوظائف العليا له الحق في تقديم اعتراضه أمام الجهة المختصة بالاعتماد متى أراد ذلك أو تقديم تظلمه إلى لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة، وذلك لكون هذه اللجنة حسب ما ورد في القرار الصادر بإنشائها بأنها مقتصرة فقط على الموظفين من غير شاغلي الوظائف العليا، فكلتا الجهتين مختصتان بنظر الاعتراض الذي يقدمه الموظف، وذلك وفقاً لما ذكر في التعليمات.

---

(ح) تصدر اللجنة قراراتها في شكل توصيات ترفع إلى السلطة المختصة لاعتمادها أو تعديلها أو إلغائها بقرار إداري، وتخطر السلطة المختصة الموظف المتظلم بقرارها خلال فترة لا تتجاوز خمسة أيام عمل من تاريخ إصداره.

(ط) في جميع الأحوال يكون للموظف المتظلم الحق في اللجوء إلى الجهاز أو إلى القضاء للطعن في القرارات النهائية التي تمس حقاً من حقوقه الوظيفية.

(٢) يكون تظلم شاغلي الوظائف العليا ومن في حكمهم من القرارات الإدارية الصادرة بشأنهم أمام رئيس مجلس الوزراء، وذلك وفقاً للضوابط التالية:

(أ) تقديم التظلم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ علمه بالقرار.

(ب) يجوز لرئيس مجلس الوزراء إسناد مهمة النظر في التظلم إلى أي جهة يراها مناسبة.

(ج) يكون القرار الصادر بالبت في التظلم نهائياً..

(١) ثامناً البند (ك) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.

إلا أنه يجب الإشارة إلى اختلاف الجهات التي يقدم إليها الاعتراض يعني اختلاف الأحكام فيما بينها، فتقديم الالتماس من تقرير تقييم الأداء أمام اللجنة المختصة بالاعتماد تخضع إجراءاته لتعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي والتي سبق وأن ذكرناها، أما الذي يقدم إلى لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة، فإن الإجراءات تختلف أمامها، فتكون طبقاً للقرارات المنظمة لذلك، وتكون قصراً على الموظفين من غير شاغلي الوظائف العليا<sup>(١)</sup>.

وهنا يطرح التساؤل حول مدى صواب المشرع بالنص على جهتين مختصتين في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي بنظر الاعتراض من تقرير الأداء الوظيفي المقدم من شاغلي الوظائف الاعتيادية ؟

يرى الباحث أن مسلك المشرع في تعليمات جهاز الخدمة المدنية في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ من تعليمات الخدمة المدنية بشأن تقييم الأداء الوظيفي في تنظيم الالتماس أو التظلم من تقييم الأداء الوظيفي محل انتقاد، حيث إنه اقتصر فقط التماس إعادة النظر أو التظلم في التعليمات على شاغلي الوظائف الاعتيادية بأن يقدم إلى أكثر من جهة، أما شاغلي الوظائف العليا فقد نص على حقهم في الالتماس فقط في التعليمات، وهو ما يعد إجراءً غير مستحسن، إذ كان من الأفضل، وتحقيقاً لمبدأ الوضوح والشفافية، أن يكون الاعتراض مقتصرًا على جهة واحدة.

أما القول الذي يرى بأن المشرع قد أصاب في النص على الجهتين في التعليمات للموظف من غير شاغلي الوظائف العليا لأن يقدم اعتراضه أمامها، وذلك كون المشرع قد حدد بأنه على الموظف من غير شاغلي الوظائف العليا عليه أولاً أن يقدم التماسه بإعادة النظر أمام الجهة

---

(١) قرار رقم ٤ لسنة ٢٠٢٣ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن تظلمات الموظفين غير شاغلي الوظائف العليا ومن في حكمهم، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٣ ديسمبر ٢٠٢٣، وقد جاء في ثالثاً البند (١) على أن اللجنة تختص في ((القرارات الإدارية التي تمس حقاً من الحقوق الوظيفية للموظف: جميع القرارات التي تمس أي حق من الحقوق المترتبة على نشوء المركز القانوني للموظف منذ بدء العلاقة الوظيفية بينه وبين الجهة الحكومية، وكل ما يتعلق بالراتب والمزايا الوظيفية المقررة نظير مباشرته أعمال الوظيفة، وما يصدر عن جهة الإدارة من قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله أو نديه، أو إعارته، أو القرارات المتعلقة بإجازاته، أو توقيع الجزاء التأديبي عليه، أو إنهاء خدمته، وغيرها من القرارات التي تنشئ للموظف حقاً بسبب الوظيفة أو تمس ذلك الحق. ولا يدخل في نطاق تلك القرارات ما يتعلق منها بترتيب وتصنيف الوظائف والقرارات الصادرة عن مجلس التأديب.))، وذات الأمر لشاغلي الوظائف العليا فيما يتعلق بتقديم تظلمهم أمام مجلس الوزراء فيكون وفق الضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية وفقاً لما جاء في المادة (٣٠) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ إلا أن ذلك الأمر لم يتم ذكره في التعليمات إنما وفقاً للقواعد العامة.

المختصة بالاعتماد؛ وبالتالي يقدم تظلمه أمام لجنة التظلمات المعتمدة من قبل الوزارة، فهذا القول مردود عليه، فإن التسليم بأن التعليمات قد قصدت أن الالتماس يجب أن يقدم إلى الجهة المختصة بالاعتماد؛ وبالتالي يقدم الموظف التظلم إلى لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة يؤدي إلى إطالة مدة البت بالاعتراض، فلو سلك أحد الموظفين هذا المسلك، فسيضطر إلى تقديم التماسه أمام الجهة المختصة بالاعتماد خلال خمسة عشر يوماً؛ وبالتالي تأتي مدة بتها في الالتماس خلال خمسة عشر يوماً، وسيعيد ذات الأمر أمام لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة، ومن ثم سيفتح أمامه الطعن القضائي، هذه من جهة، ومن جهة أخرى، فإن المشرع لم ينص على إلزام الموظف على ذلك.

والقول الذي يرى بأن الموظف مخير بأن يسلك أي طريق يشاء، أي أنه يجوز له بأن يتظلم أو أن يعيد التماس إعادة النظر إذا ما أراد الاعتراض على تقريره، فهذا أيضاً مردود عليه فالمشرع لم ينص على طريق الالتماس في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، أو في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ من تعليمات الخدمة المدنية بشأن تقييم الأداء الوظيفي من باب اللغو.

أما من يرى بأن المشرع قد أصاب بجعل الالتماس بإعادة النظر والتظلم قابلاً للتقديم إلى جهتين مختلفتين في النظام بذات الوقت، وهما اللجنة المختصة بالاعتماد -المسؤول المراجع- ولجنة التظلمات المعتمدة من السلطة المختصة، فإن هذا القول أيضاً مردود عليه:

أولاً: أن تعدد الجهات المختصة قد يؤدي إلى التضارب في القرارات أو إلى إطالة مدة البت في الاعتراض، مما يُثقل كاهل الموظف.

ثانياً: وجود أكثر من جهة يقدم إليها عدم قبوله بالتقرير يؤدي إلى الإرباك في العمل خصوصاً في حال عدم وجود تواصل بين الجهتين وقيام الموظف بتقديم اعتراضه للجهتين.

ثالثاً: وجود أكثر من جهة يجعل الموظف في حيرة إلى أي منهما يقدم اعتراضه.

رابعاً: كما أن تعليمات الخدمة المدنية قد نصت في التعليمات على التظلم حصراً على الوظائف الاعتيادية دون الوظائف العليا<sup>(١)</sup>.

---

(١) في حالة تقديم شاغلي الوظائف العليا تظلمهم أمام مجلس الوزراء - وفقاً للقواعد العامة - وفقاً لما جاء في المادة (٣٠) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠.

فكل ذلك يبين بأن هنالك أكثر من جهة يمكن للموظف من غير شاغلي الوظائف العليا لأن يقدم اعتراضه أمامها في مسألة تقييم الأداء.

إلا أنه الجدير بالذكر ومن وجهة نظر الباحث أن لشاغلي الوظائف العليا أن يقدموا تظلمهم كذلك أمام مجلس الوزراء وفق الضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية وفقاً لما جاء في المادة (٢/٣٠) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، إلا أن التعليمات لم تنص على ذلك في النظام بل إن ذلك يكون وفقاً للقواعد العامة<sup>(١)</sup>.

كما والملاحظ أيضاً أن جهاز الخدمة المدنية في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي لم يوفق في عدم التفريق بين شاغلي الوظائف العليا والوظائف الاعتيادية، ولا سيما فيما يتعلق بجعل التماس إعادة النظر أمام الجهة المختصة بالاعتماد للفئتين، دون أن يأخذ بعين الاعتبار الفروق الجوهرية في طبيعة الوظائف والمسؤوليات التي يتحملها كل منهما، وذلك دون أن يضع ضابط محدد لكيفية إجراءات الالتماس أمام هذه الجهة لكل من الفئتين بل وحد بينهما، على خلاف الحال لدى المشرع المصري الذي فرق بينهما في إجراءات التظلم بنصوص قانونية تفصيلية.

ويعد هذا التوحيد بين الفئتين أمر غير متسق مع أحكام قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ والذي نص بشكل صريح على تحديد وتصنيف الوظائف وفقاً لمستوياتها ومسؤولياتها، وهو ما يثير التساؤل حول جدية المشرع في تطبيق التمايز الوظيفي المنصوص عليه في القانون، حيث يبدو وكأن النصوص المتعلقة بتصنيف الوظائف وردت دون أي انعكاس فعلي على الإجراءات التنظيمية فيما يتعلق بنظام تقييم الأداء الوظيفي.

وعلى ذلك يرى الباحث من أجل تفادي الإشكالات بضرورة إنشاء لجنة مختصة بنظر التظلمات المقدمة من الموظف الذي يريد التظلم من تقرير أداءه الوظيفي بشكل خاص منفصلة عن لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة وتحديد عملها بشكل واضح، على أن يكون هنالك تشكيل خاص لتلك اللجنة في حال كان التظلم من قبل أحد شاغلي الوظائف العليا، كما يرى أن على الجهاز أن يحدد بشكل واضح آلية عملها، كما هو الحال لدى المشرع المصري الذي خصص نصاً تفصيلياً لتوضيح عمل اللجنة المختصة بالتظلمات، خاصة فيما يتعلق بالنظر في التظلمات المقدمة إليها من تقارير الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فإن المشرع البحريني لم

---

(١) المادة (٢/٣٠) من المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠ إذ نص على أنه ((يكون تظلم شاغلي الوظائف العليا ومن في حكمهم من القرارات الإدارية الصادرة بشأنهم أمام رئيس مجلس الوزراء وذلك وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية)).

ينص على الجهة المختصة بالإعلان عن نتائج الالتماسات وكذلك التعليمات، فكل ذلك يترك مجالاً للغموض حول كيفية تعامل تلك الجهات والاعتراضات المقدمة إليها من الموظفين<sup>(١)</sup>.

---

(١) علماً بأن الباحث قام بتطبيق هذه الفكرة في مجال عمله إذ أن اللجنة تلقت جميع الالتماسات المقدمة من قبل الموظفين مما أثبت نجاحها وعدم تشتت الموظف.

## الخاتمة

بحثنا في هذه الدراسة موضوع التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام في التشريع البحريني والمقارن، وأوضحت الدراسة أهمية نظام تقييم أداء الموظف العام والذي يلعب دوراً هاماً في حياة الموظف الوظيفية بدءاً من تعيينه في الخدمة العامة وهو شرطاً أساسياً لاستمراره فيها، حيث لا يعتلي الموظف في سلمه الوظيفي إلا بعلو تقييم أدائه، فالكفاءة هي هوية الموظف العام الوظيفية، ولا ترتقي الخدمة العامة إلا بكفاءة موظفيها، والوظيفة العامة بوصفها تكليفاً تفرض على الموظف الذي يشغلها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات فإذا لم يكن الموظف أهلاً لتوليها، فيكون عرضة للآثار والتي قد تصل إلى حد الفصل من الخدمة، وهذا ما تنبأه المشرع البحريني في التشريعات المتعلقة بالخدمة الوظيفية وكذلك التشريعات محل المقارنة.

هذا وقد أفرد الفصل التمهيدي لبيان ماهية تقييم الأداء الوظيفي، والذي بينت الدراسة من خلاله عن مفهوم تقييم الأداء للموظف العام وأهميته، وكذلك الأهداف التي يحققها نظام الأداء الوظيفي لكل من الإدارة والرؤساء والمرؤوسين، كما وبيننا من خلال هذا الفصل الطبيعة القانونية لقرارات تقارير التقييم والتي كان للقضاء الدور البارز في تحديد الطبيعة القانونية لها، وكذلك تعدد الأساليب التي تتبعها الجهات الإدارية في وضعه من أجل تقييم أداء موظفيها.

وخصص الفصل الأول من الدراسة للبحث في نطاق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي وتم تقسيمه إلى التطرق للنطاق الشخصي والذي أوضحنا فيه من هم الموظفين العموميين الخاضعين لتقييم أداءهم الوظيفي في التشريع البحريني والمقارن وكيف توسعت بعض التشريعات بشمول فئات الموظفين، وكذلك كيفية تقييم أداء الموظف في الحالات التي تطرأ على الموظف خلال حياته الوظيفية، أما في النطاق الموضوعي فقد تبين أن الرئيس المباشر هو الشخص الإداري المختص بتقييم الموظف العام وأن الجهة المختصة بالاعتماد هي المسؤول الأعلى للمسؤول للمباشر.

في حين بحثت الدراسة بالفصل الثاني في موضوع الأحكام العامة لتقييم الأداء الوظيفي من حيث إجراءات وضعه وكيفية إعداد نموذج التقييم، وكذلك البحث في المعايير التي تتركز إليها التشريعات محل المقارنة كأساس يعول عليه في تقييم أداء الموظف العام، وتعرضنا بالدراسة لبيان القواعد المنظمة لعملية التقييم من حيث البحث في الضوابط والقيود التي افترضها الفقه والقضاء لتقييم الأداء، ومواعيد التقييم وكيفية إخطار الموظف بنتيجته، فيما خصص المبحث الثاني من هذا الفصل لبيان ضمانات الموظف عند وضع تقييم الأداء الوظيفي السابقة كالتحديد المسبق للأهداف المطلوب من الموظف أدائها خلال الدورة التقييمية وتنبية الموظف بأهداف التقييم و علانية التقييم

وكذلك تم التطرق إلى الضمانات اللاحقة على اعتماد تقرير تقييم الأداء والتي تعد ضمانات حقيقية من أجل سلامة التقييم كحق الموظف في التظلم والطعن القضائي.

وأخيراً، في الفصل الثالث من الدراسة تناولنا الآثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي، بدءاً من رأي الفقه بشأن ترتيب الآثار على تقارير تقييم الأداء الوظيفي من عدمها والذي اتضح من خلال الدراسة بأن أغلب الفقه اتجه إلى تأييد الرأي الذي يدعو إلى ضرورة ذلك وهو ما أخذت به التشريعات محل المقارنة، وكذلك بينا خلال مناقشتنا للفصل الثالث الآثار الإيجابية و السلبية التي تبنتها التشريعات محل المقارنة وكيف تفاوتت فيما بينها، وصولاً لبيان الرقابة الإدارية على تقارير تقييم الأداء الوظيفي سواء في الرقابة الذاتية التي تقوم بها الإدارة من تلقاء نفسها أو بناء على تظلم الموظف من تقرير أداءه.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات نردها على النحو الآتي:

#### أولاً: النتائج:

تتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

١. لم يضع المشرع البحريني تعريفاً محدداً لتقييم الأداء الوظيفي، وذلك من حسن السياسة التشريعية بعدم اقحام المشرع نفسه في التعريفات، خاصةً وإن الوظيفة العامة محل تطور مستمر، بل إنه أكتفى ببيان مفهوم وتحديد كيفية إدارة نظام تقييم الأداء للموظف العام، مفسحاً المجال لاجتهاد الفقه والقضاء اللذان كان لهما الدور الأبرز في وضع التعريفات المناسبة لتقييم كفاءة الموظف العام ولمواكبة تطور مفهوم الوظيفة العامة.

٢. تتجلى أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي في كونه وسيلة أساسية للإدارة للكشف عن كفاءة الموظفين وقدرتهم على أداء واجباتهم الوظيفية وتحمل أعبائها، كما يُعتبر تقييم الأداء أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة لتحقيق أهداف سياستها العامة من خلال استثمار مواردها البشرية، ونظراً للأهمية البالغة لتقارير تقييم الأداء، فقد جعلت التشريعات المقارنة هذه التقارير شرطاً أساسياً لاستمرار الموظف في الوظيفة العامة، مما يعكس التوجه نحو تعزيز الكفاءة والمساءلة في الإدارة العامة.

٣. تبين من خلال الدراسة، أن المشرع البحريني قد اعتمد على أسلوب (تحقيق الأهداف) كأساس رئيسي لتقييم أداء الموظف العام، حيث يقوم التقييم على مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لكل موظف، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون النتائج وفقاً للأوزان الترجيحية، وقد أظهرت الدراسة أن هنالك عدة أساليب تستخدم في تقييم أداء الموظفين العموميين، وأن لكل منها مزاياه وعيوبه، ومن خلال التحليل والمقارنة، خلصت الدراسة إلى أن أنجع الأساليب لتقييم الأداء هو ذلك الذي يمكن تطبيقه بسهولة ويسر، ويحقق العدالة والموضوعية في التقييم، بحيث يضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة في الأداء والإنصاف في التقييم، مما يسهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة ويحقق الأهداف المرجوة من نظام التقييم.

٤. أظهرت التطبيقات القضائية أن القضاء في مملكة البحرين والمتمثل في المحكمة المدنية بدائرتة الإدارية وإن كانت أحكامه حديثة بما يتعلق بتقييم الأداء الوظيفي، إلا أن موقفه كان واضحاً منذ البداية، حيث اعتبرت تقارير تقييم الأداء الوظيفي قرارات إدارية قابلة للطعن بالإلغاء أمامه، متبعاً بذلك نهجاً يضمن الرقابة القضائية على القرارات الإدارية ذات الأثر المباشر على الموظفين العموميين، ومسائراً لنهج وممارسات القضاء الإداري العريق في الدول محل المقارنة.

٥. خالفت تعليمات جهاز الخدمة المدنية ما نص عليه في قانون الخدمة المدنية رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٠ وتعديلاته ولائحته التنفيذية فيما يتعلق بخضوع جميع الموظفين لنظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث جاء في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ٢٠٢٤ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) استثناء أحد الفئات من شاغلي الوظائف العليا من هذا النظام (وكيل الوزارة ومن في حكمه)، بينما أكد القانون ذاته واللائحة التنفيذية على ضرورة شمولية التقييم لكافة الموظفين، إذ أن هذا الاستثناء الذي تم منحه لتلك الفئة من شاغلي الوظائف العليا يثير إشكاليات قانونية وإدارية، فهو قد يؤدي إلى غياب معايير التقييم الموضوعية لبعض الفئات الوظيفية، مما يثير التساؤلات حول مدى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين في تطبيق نظام التقييم وضمان الشفافية والمساءلة في القطاع العام.

٦. على خلاف التشريعات المقارنة الفرنسي والمصري أحسن المشرع البحريني بتنظيمه لكيفية تقييم أداء الموظف في حالة الابتعاث، إلا أن تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي (أداء)، قد توسعت في ذلك إذ تضمنت إضافتها حكماً ولفظاً آخر (الإيفاد) والذي لم تفوض به من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ مما يستدعي الأمر ضرورة مراجعة تشريعية لضمان وضوح وتنظيم أفضل.

٧. أغفل المشرع البحريني على خلاف التشريعات محل المقارنة عن تنظيم آلية تقييم أداء الموظف في حالة الخدمة العسكرية وحالة الاستدعاء للاحتياط، وذلك في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢، وكذلك في تعليمات الخدمة المدنية بشأن تقييم الأداء، على الرغم من تناول المشرع لحالة الاستدعاء في المادة (٢/٣٣) من اللائحة التنفيذية، إلا أنه لم يتطرق إلى كيفية تقييم الأداء في تلك الظروف.

٨. وضع المشرع الفرنسي قاعدة عامة تلزم بأن يكون تقرير تقييم الأداء مستنداً إلى عمل فعلي قام به الموظف في الإدارة التي يعمل بها، مع ضرورة توافر حضور كافٍ لتقييم أدائه، وقد خضع تحديد مدة الحضور الكافي لرقابة القضاء بحيث يتم النظر في كل حالة على حده، وفي ذات السياق سار المشرع المصري حيث ضمن القاعدة العامة من أجل تقييم أداء الموظف العام في المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ وقصر التقييم على الموظفين القائمين بالعمل فعلياً لمدة لا تقل عن ستة أشهر، في حين أن المشرع البحريني لم يتضمن مثل هذه القاعدة في تشريعات الخدمة المدنية إلا بما يتعلق بحالة الإجازات المطولة الذي جاءت بها تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي (أداء) في حال كانت مدتها أكثر من ستة أشهر.

٩. أحسن المشرع البحريني من خلال وضع تنظيم خاص لتقييم أداء الموظف في حالات العمل عن بُعد، وهو ما لم تتناوله التشريعات المقارنة في فرنسا ومصر، إذ أن هذا التنظيم يعكس استجابة المشرع البحريني للتغيرات الحديثة في بيئة العمل، حيث أصبحت أساليب العمل عن بُعد شائعة وضرورية.

١٠. لم يحدد المشرع البحريني المعايير التي يتم بناءً عليها تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، بل ارتكن إلى مفهوم الأداء العادي كمعيار أساسي يُعتمد عليه في عملية التقييم، كما أنه لم يحدد مصادر القياس للقائم على عملية التقييم ولم يميز بين فئات الوظائف المختلفة في هذا المعيار على خلاف التشريعات المقارنة التي وضعت معايير ومصادر للقياس تتناسب مع طبيعة كل فئة وظيفية.

١١. جميع التشريعات المقارنة قد اتفقت على مبدأ سنوية تقييم الأداء الوظيفي أي أن يتم تقييم أداء الموظف العام خلال عام واحد، إلا أنها اختلفت فيما بينها في بداية الدورة التقييمية للأداء فالمشرع الفرنسي جعلها في بداية العام حتى نهايته أي من شهر يناير حتى نهاية شهر ديسمبر،

وكذلك الحال لدى المشرع البحريني باستثناء الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي، أما المشرع المصري فقد اتبع اسلوباً مغايراً فقد جعل مواعيد التقييم تبدأ مع السنة المالية وليس مع السنة الميلادية، كما أن المشرع المصري قد نص على أن يتم تقييم الموظف العام مرتين على الأقل قبل التقييم النهائي للأداء على خلاف نهج المشرعان الفرنسي والبحريني اللذان أخذاً بأن يتم تقييم أداء الموظف مرة واحدة في السنة.

١٢. لم ينص المشرع البحريني في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢، على إلزام واضع التقييم بتسبيب تقييم الأداء للموظف بمرتبة (يفوق كثيراً التوقعات أو يحتاج إلى تحسين) خلافاً عما كان عليه الأمر في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ (الملغاة)، إذ تبين من خلال الدراسة أن إعطاء الموظف مثل تلك التقديرات له آثار وظيفية تمس المركز الوظيفي للموظف العام، منها ما هي مرتبطة بالترقيات والعلاوات والمكافآت ومنها ما يصل لحد الفصل من الخدمة الوظيفية.

١٣. اتفقت التشريعات محل المقارنة على ضرورة علم الموظف بما هو مطلوب منه من أجل تقييم أدائه في دورة تقييم الأداء أي التحديد المسبق للأهداف، ويكون ذلك باجتماع يعقد بين الموظف ومسؤوله المباشر، إلا أن المشرع المصري أخذ بضرورة تنبيه الموظف إلكترونياً أو ورقياً أولاً بأول بتقصير أدائه على خلاف مسلك المشرع البحريني في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي (أداء) الذي نص على إفادة الموظف بشكل مستمر دون تنبيهه إذ بينا من خلال الدراسة الاختلاف بين الحالتين.

١٤. أخذت جميع التشريعات المقارنة بمبدأ علانية تقييم الأداء الوظيفي، وقد نظم المشرعان الفرنسي والمصري آلية الإعلان والجهة المختصة به بنص القانون، على خلاف المشرع البحريني الذي لم ينظم في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ وكذلك في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء) آلية لذلك.

١٥. إن قرارات تقييم الأداء الوظيفي باعتبارها قرارات إدارية نهائية، فقد تبين من خلال الدراسة بأن لها تأثير مباشر على المركز الوظيفي للموظف العام، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، فمن جهة يمكن أن تُقضي هذه القرارات إلى منح الموظف تقدماً وظيفياً وترقية في مكانته الوظيفية، مما يعكس كفاءته وفعاليته في أداء مهامه، ومن جهة أخرى يمكن أن تكون هذه القرارات سبباً في إنهاء الخدمة، مما يشير إلى وجود قصور أو ضعف في الأداء، كما اتضح من خلال الدراسة توسع

المشرع البحريني في جانب الآثار الإيجابية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي على حساب الآثار السلبية على خلاف التشريعات المقارنة، إلا أنه في أثر الفصل من الخدمة وهو أحد الآثار السلبية لأصحاب التقديرات المنخفضة، فإن المشرع البحريني لم ينص على حق الموظف بالراتب النقاعي والتعويض كما فعلت التشريعات المقارنة.

١٦. وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن تقرير تقييم الأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة تهدف إلى تحفيز الموظفين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم وقدراتهم بصورة إيجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، وبالتالي تحسين وتجويد العمل الحكومي ورفع الكفاءة الإنتاجية في إدارات الجهاز الإداري للدولة، وذلك كله لن يأتي إلا من خلال نزاهة تقييم الموظفين بعيداً عن المحسوبية والمصالح الشخصية، كما وسلطت الدراسة الضوء على التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام إلا أن الحاجة لازالت ملحة إلى مزيد من الدراسات المستقبلية لتطوير آليات تقييم الأداء خاصة من الجانب القانوني، بما يساهم في تعزيز جودة الوظيفة العامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة.

### ثانياً: التوصيات:

قد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات يوصي بها المشرع البحريني، ويمكن إيجازها فيما يلي:

١. يوصي الباحث بتعديل رابعاً البند (أ) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، بأن يضم الفئة المستثناة من شاعلي والوظائف العليا (وكيل الوزارة ومن في حكمه) لنظام تقييم الأداء الوظيفي، على أن يكون النص المعدل ((١- جميع الموظفين الدائمين إلى مستوى وكيل وزارة أو من في حكمهم))، كما يوصي بوضع نظام خاص لتقييم أداء شاعلي الوظائف العليا وأن يتم تقييم أدائهم من قبل الوزير الذي يدير المرفق العام على اعتباره رأس الجهاز الإداري، ليتوافق نظام تقييم الأداء مع ما جاء به المشرع في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.

٢. يقترح الباحث بإضافة بندين في خامساً (المسؤوليات) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، بحيث يكون الأول يوضح مهام كل من المسؤول المراجع والذي ارتأى الباحث بتسميته المسؤول المختص بالاعتماد، ((وهو المسؤول

الأعلى مستوى إدارياً من المسؤول المباشر، يقوم بمراجعة تقارير تقييم الأداء للموظفين المرفوعة له من قبل مسؤولهم المباشر، وإبداء رأيه حولها والتعقيب عليها وتعديلها إن لزم، ومن ثم اعتمادها.))، أما البند الآخر يبين مهام المسؤول المباشر ((استدعاء كافة رؤوسيه على حده خلال المواعيد المحددة في النظام لتحديد الأهداف ومعايير الأداء لدورة التقييم وتسجيل ملاحظاته حول أدائهم بشكل دوري وتبنيهم بقصور الأداء وتقييم أدائهم.))، بدلاً من بيان من هو المسؤول المراجع فقط في سادساً البند (٣/أ) في التعليمات ذاتها.

٣. يقترح الباحث تعديل المادة (١٤/٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢، المتعلقة بكيفية تقييم أداء الموظف في حالات الإعارة والندب والابتعاث، بحيث يُنص على أن التقييم الذي تقوم بإعداده الجهة التي يُعار، أو يُندب، أو يُبتعث إليها الموظف يكون ملزماً لجهة عمله، ويُقترح تعديل النص ليصبح ((وترسله لجهة عمله على أن يكون ذلك التقييم محل إلزام عند إعداد التقرير السنوي لتقييم الموظف))، كما يوصي الباحث بأن تتضمن اللائحة على حالة الإيفاد بدلاً من الابتعاث، مع إلغاء الفترة المحددة بستة أشهر الواردة في تعليمات جهاز الخدمة المدنية، وذلك لضمان شمول التقييم لحالات وظيفية أخرى وفق ما جاء في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تعليمات إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، ويوصى أيضاً بأن يتم تقييم أداء الموظف حكماً في مثل هذه الحالات، لضمان عدم حرمانه من حقوقه الوظيفية مثل الترقية والعلاوة الدورية. وأخيراً، يشدد الباحث على ضرورة أن تُفرق تعليمات جهاز الخدمة المدنية بين حالتي الندب الكلي والجزئي، نظراً لاختلاف وضع الموظف في كل حالة، وهو ما تم بيانه في الدراسة.

٤. يقترح الباحث على المشرع البحريني تعديل ثامناً البند (د) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء)، وذلك لتوضيح آلية تقييم أداء الموظف في حالة النقل، ويقترح أن يكون النص المعدل كالتالي: ((في حالة نقل الموظف داخل الجهة الحكومية التي يتبعها أو من جهة حكومية إلى جهة أخرى تقوم الجهة المنقول منها بإعداد تقرير عن أدائه خلال المدة التي قضاها بها بعد آخر تقييم له، ...))، ولكي يكون النص متوافقاً مع ما جاء في اللائحة التنفيذية دون تحديد مدة ستة أشهر، لتفادي أي إشكالات قد تطرأ في عملية التقييم.

٥. يوصي الباحث المشرع البحريني أن يسلك مسلك التشريعات محل المقارنة الفرنسي والمصري وأن يضع قاعدة عامة من أجل الوجود الفعلي للموظف في الجهة الإدارية التي يتبعها من أجل تقييم أدائه، لتشمل هذه القاعدة جميع الحالات الواردة في قانون الخدمة المدنية رقم ٤٨

لسنة ٢٠١٠ وتعديلاته، ويقترح أن يكون النص ((يقتصر التقييم على القائمين بالعمل فعلاً مدة ستة أشهر على الأقل، أما في الأحوال الأخرى يتم تقييم أدائهم وفقاً للضوابط المحددة في نظام إدارة الأداء الوظيفي))، كما يقترح الباحث تعديل البند (ط) من تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي (أداء)، ويقترح الآتي: ((يقتصر التقييم على القائمين بالعمل فعلاً مدة ستة أشهر على الأقل، أما في الأحوال الأخرى، تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط التقييم عن الموظف نظراً لعدم تواجده لإنجاز الأهداف المطلوبة منه في دورة إدارة الأداء الوظيفي، وترسل الجهة الحكومية جميع المستندات إلى الجهاز لإبداء الرأي بشأن منح الموظف العلاوة الدورية السنوية من عدمه)).

٦. يوصى بتعديل جهة إعلان الموظف بتقرير تقييم أداءه الوظيفي وتحديد إدارة الموارد البشرية لضمان عملية الإعلان إذ يرى الباحث بتعديل البند (٥) من المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ على أن يكون النص ((٥- يعد تقرير تقييم الأداء الوظيفي للموظف مرة على الأقل في السنة من قبل رئيسه المباشر على أن يقوم بمناقشته مع الموظف قبل رفعه إلى الجهة المختصة لاعتماده، ويخطر الموظف من قبل إدارة الموارد البشرية بصورة من تقرير تقييم الأداء خلال ثلاثة أيام من تاريخ اعتماده)).

٧. أحسن المشرع البحريني عندما نص على قيام الرئيس المباشر بإعداد تقرير تقييم الأداء مرة واحد على الأقل خلال السنة، ويوصي الباحث بأن ينص كذلك على إلزامه بتقييم أداء الموظف مرتين خلال السنة كما هو الحال لدى المشرع المصري، إذ يرى بإضافة بند في المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ ينص على إلزام الرئيس المباشر بتقييم أداء الموظف مرتين خلال السنة، كما يوصي بإضافة بند في ثامناً (أحكام عامة) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء) ينص على ((أن يكون تقييم الأداء الكلي للموظف هو متوسط تقريرين الأداء، الموضوع له من قبل المسؤول المباشر)).

٨. يوصي الباحث أن يضاف في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ مادة (٣/٣٣) مكرراً تبين كيفية تقييم أداء الموظف في حال الخدمة العسكرية، أو في حال استدعائه للاحتياط، أو التطوع على أن يكون تقييم أداءه حكماً بتقدير مرتفع لسمو قيمة هذه الأعمال الوطنية، ويقترح أن يكون النص المعدل كالآتي: ((..استحقاق الموظف الذي يتم استدعائه للخدمة العسكرية أو في حال استدعائه للاحتياط أو في خدمته للتطوع للراتب والمزايا الوظيفية المقررة له

عن فترة انقطاعه عن العمل شريطة تقديم ما يثبت ذلك، ويتم تقييم أدائه حكماً بمرتبة يفوق كثيراً التوقعات في حال تم ذلك.))، إذ أن الهدف من ذلك حماية حقوق الموظف الذي يتم استدعاؤه للخدمة العسكرية، أو الاحتياط، أو تطوعه في الخدمة العسكرية، بحيث يضمن له استمرارية الراتب والمزايا الوظيفية خلال فترة غيابه، ويمنحه تقييم (يفوق كثيراً التوقعات) تلقائياً، مما يبسط عملية التقييم ويزيل الإشكالات المرتبطة بها، إضافة لضمان عدم تأثر المسار الوظيفي للموظف بسبب خدمته الوطنية، وتعزيزاً لقيمة هذه الخدمة .

٩. يقترح الباحث إعادة ترتيب مراحل تطبيق النظام لكي يتسق مع أفضل الممارسات العملية ولكي يستقر المركز القانوني للموظفين الذين يتم تقييم أدائهم وفقاً للعام الدراسي في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بشأن تقييم الأداء الوظيفي (أداء) في سادساً على أن يكون ترتيبها على النحو الآتي:

#### سادساً: مراحل تطبيق النظام:

يتم تطبيق النظام من خلال دورة إدارة الأداء الوظيفي، وهي عملية مستمرة على مدار العام الذي يجري فيه التقييم، وتكون وفقاً للمراحل الآتية:

##### ١- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط.

يقوم المسؤول المباشر باستدعاء رؤوسيه وذلك خلال موعد (جلسة التقييم الكلي للعام ذاته) لعقد جلسة من أجل تحديد الأهداف الفردية لكل موظف والقدرات السلوكية المطلوبة وبما يتناسب مع المسمى الوظيفي ومستوى الدرجة الوظيفية للموظف ومعايير الأداء لدورة الأداء للعام الذي يجري فيه التقييم، وتكون بداية الدورة التقييمية لجميع الوظائف بداية شهر يناير، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك بداية شهر سبتمبر .

##### ٢- المرحلة الثانية: مرحلة مراجعة منتصف العام.

يتعين على المسؤول المباشر إفادة الموظف بشكل مستمر حول جوانب الأداء المنجزة بشكل جيد والجوانب الأخرى التي تحتاج إلى تحسين وتسجيل ملاحظاته - يتم تسجيل هذه الملاحظات إلكترونياً في سجل متصل بإدارة الموارد البشرية - عن أداء الموظف بشكل دوري كل ثلاثة أشهر بدءاً من شهر يناير لجميع الوظائف، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يكون بدءاً من شهر سبتمبر سواء كانت إيجابية أو سلبية، وفقاً لمهام وظيفته، ويجب عليه تنبيه الموظف بجوانب القصور بناءً على نتائج

القياس الدوري للأداء، وعقد جلسات توجيهية وتدريبية مع الموظف خلال شهري أبريل ومايو، أما الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي فيكون في شهري يناير وفبراير كما على المسؤول المباشر تقييم أداء الموظف في نهاية شهر يونيو-التقييم الأول-، أما الوظائف المرتبة بالعام الدراسي فيكون في شهر مارس.

### ٣- المرحلة الثالثة: نهاية التقييم السنوي.

أ- يستدعي المسؤول المباشر الموظف لعقد جلسة تقييم ما بين (١-١٥ من ديسمبر) أما الوظائف المرتبطة بالعام الدراسي فتكون ما بين (١-١٥ سبتمبر) من أجل مناقشته جميع الأهداف التي تم الاتفاق عليها في دورة التقييم الحالية وتحديد الأهداف والمعايير للدورة القادمة وتقييم أدائه الكلي، وعليه أن يخطر الموظف بموعد الجلسة قبل ثلاثة أيام، ويقوم المسؤول المختص بالاعتماد بعد رفع التقرير له بالنظر فيه وإبداء رأيه والتعقيب عليه إن لزم، ومن ثم اعتماد نتائج جميع الموظفين في قطاعه خلال خمسة أيام من تاريخ رفعه.

ب- تتولى إدارة الموارد البشرية في كل جهة حكومية خلال الفترة ما بين (٢٠-٣١ ديسمبر) لجميع الوظائف، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يكون ما بين (٢٠-٣٠ سبتمبر) مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء مراجعة نتائج تقييم الأداء وإعداد المستندات اللازمة قبل اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء بالجهات الحكومية، كما تقوم بالتحقق من بيانات الموظفين الذين لم يتم إدخال نتائج تقييمهم في النظام، ورفع بيانات المسؤولين المباشرين لهذه الفئة للسلطة المختصة بالجهة.

ج- تتولى لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء في الجهة الحكومية خلال الفترة ما بين (٢-١٤ يناير) لجميع الوظائف، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يكون ما بين (١-١٤ أكتوبر) مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، وذلك للتحقق من صحة وعدالة نتائج الأداء من خلال تطبيق منحنى التوزيع الطبيعي للأداء.

#### ٤- المرحلة الرابعة: الإعلان.

تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف بصورة من تقرير تقييم أدائه وذلك خلال ثلاثة أيام من تاريخ اعتماده من قبل المسؤول المختص بالاعتماد، وفي حالة إعلان الموظف وامتناعه عن تسلم التقرير والتوقيع عليه يتم تثبيت ما يفيد ذلك على أصل التقرير.

١٠. اوصى المشرع بإضافة بند في المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ يبين وضع حالة غياب الرئيس المباشر أو حالة تعيين رئيس جديد وعدم تمكنه من تقييم أداء موظفي الإدارة التي يرأسها، على أن يكون النص كما يلي ((في حال غياب الرئيس المباشر عن تقييم أداء موظفي الإدارة أو في حال تعيين رئيس آخر حديثاً وتعذر عن التقييم يتم تقييم أداء الموظف وفقاً للضوابط المحددة في نظام إدارة الأداء الوظيفي))، كما يوصى بأن يضاف بند جديد في ثامناً (الأحكام العامة) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء) ينص على ((إذا انتهت خدمة المسؤول المباشر، أو نقل، أو ندب كل الوقت، أو غاب لأي سبب من الأسباب - دون تحديد الجهة الحكومية غيره للقيام بأعباء وظيفته - ولم يتمكن من الانتهاء من التقييم في المواعيد المقررة أو كان المسؤول المباشر معيناً أم منقولاً أو منتدب حديثاً على نحو لا يمكنه من الحكم على أداء الموظفين الذين يرأسهم خلال الموعد المحدد لإجراء التقييم - حل محله المسؤول التالي له، فإذا لم يكن للمسؤول المباشر مسؤول تال له حددت الجهة من يحل محل المسؤول المباشر في عملية التقييم على أن يراعى أن يكون ممن لهم اتصالاً مستمراً بالموظفين الخاضعين للتقييم))، إذ أن وضع تنظيم لهذه الحالة يهدف إلى ضمان استمرارية وموضوعية عملية تقييم الأداء في حال غياب المسؤول المباشر أو تعذر المسؤول الجديد عن تقييم أداء مرؤوسيه، وتقادي أي تأخير أو عدم وضوح في المسؤوليات المتعلقة بالتقييم.

١١. يوصي الباحث بإعادة النظر في النهج المتبع في تعليمات جهاز الخدمة المدنية في سادساً البند (ج) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء)، فيما يتعلق بإلزام المسؤول المباشر بتطبيق المنحى الإيجابي في تقييم الأداء وإن كانت تعليمات الجهاز قد نصت أن يكون التطبيق اعتماداً على المنحى الطبيعي للأداء، كما يوصى بإزالة جدول النسب المقدرة للأوزان في جدول تقييم الأداء، إذ أن عملية التطبيق تشهد الكثير من الإشكالات التي تواجه الجهات الحكومية مما يؤدي إلى عدم تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وما يتسبب في تهميش الجهود المبذولة من قبل العديد من الكفاءات في الجهات الإدارية، لذا يوصى بتبني نظام تقييم قائم على منحى التوزيع الطبيعي للأداء، الذي يعزز من دقة وموضوعية النتائج، كما يوصى بالنص على تطبيق المنحى الطبيعي للأداء في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة

المدينة رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ في المادة (١٤)، وأن ينص عليه في القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء) ويقترح الباحث أن يتضمن النص المعدل في التعليمات في البند (ج) العبارة التالية: ((ج- مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء للتحقق من صحة وعدالة النتائج من خلال تطبيق منحى التوزيع الطبيعي للأداء))، دون النص على جدول يضيق على القائم على عملية التقييم من سلطته التقديرية في تقييم أداء موظفيه، حيث أن النص على منحى الأداء الطبيعي ودون ذلك الجدول يؤدي إلى ضمان تحقيق العدالة في تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

١٢. اوصي المشرع البحريني بأن يضع معايير ومصادر القياس لتقييم أداء الموظف العام في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ وكذلك في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء)، كما هو الحال في التشريعات محل المقارنة وكما كان الوضع في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ ( الملغاة)، وأن تكون تلك المعايير والمصادر تتناسب مع مختلف الفئات والوظيفية ولكي تكون دليلاً يركن إليه معد نموذج تقييم الأداء الوظيفي، كما يوصى بأن يفرق في تلك المعايير بين فئتي الموظفين (شاغلي الوظائف العليا - والوظائف الاعتيادية) وذلك تبعاً لاختلاف طبيعة الوظائف والمسؤوليات.

١٣. يوصي الباحث المشرع البحريني بالنص صراحةً في ثامناً البند (١٢) من القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء) على حق الموظف في الراتب التقاعدي أو التعويض عند إنهاء خدمته لعدم كفاءته المهنية، أسوةً بالمشرعين الفرنسي والمصري، وذلك لتحقيق التوازن بين ضمان كفاءة الأداء الوظيفي وحماية الحقوق المالية للموظف، بما يعزز الاستقرار والعدالة في الوظيفة العامة، على أن يكون النص كالاتي ((يعتبر حصول الموظف بصورة نهائية على تقييم أداء منخفض (يحتاج إلى تحسين) خلال سنتين متتاليتين وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي من المخالفات التي قد يصل الجزاء فيها إلى الفصل من الخدمة، وإذا فصل الموظف لعدم كفاءته الوظيفية تحال مسألة حصوله على الراتب التقاعدي والتعويض من عدمه إلى جهاز الخدمة المدنية)).

١٤. يوصي الباحث المشرع البحريني بإلزام الرئيس المباشر بتوضيح المسببات التي دفعته إلى منح الموظف مرتبة ((يتجاوز كثيراً التوقعات أو يحتاج إلى تحسين))، كما كان منصوصاً عليه في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ (الملغاة)، لكون تلك المراتب -كما

أظهرت الدراسة- تترتب عليها آثاراً وظيفيةً أخرى، سواء أكانت إيجابية تشمل التأثير على الترقّيات والمكافآت والعلاوات وفرص التدريب والتطوير أو سلبية تصل لحد الفصل من الخدمة الوظيفية.

١٥. يوصي الباحث المشرع البحريني بأن يحدد الجهة التي تقوم بإعلان الموظف بنتيجة التماسه من تقرير الأداء في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ وكذلك في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء)، وكذلك تحديد أجل لهذا الإعلان لكي يتمكن الموظف في حال لم يرتضي بذلك التظلم أمام الجهات المعنية، ويقترح أن يضاف في ثامناً البند (ك) ((للموظف أن يلتزم إعادة النظر في تقييم أدائه ....، وتقوم إدارة الموارد البشرية بإخطار الموظف بالنتيجة خلال خمسة أيام من تاريخ البت)).

١٦. يوصي الباحث بإنشاء لجنة مختصة للنظر في التظلمات المقدمة من الموظفين بشأن تقارير أدائهم الوظيفي، ووجوب أن يتم تحديد عمل هذه اللجنة بشكل واضح، مع وضع تنظيم خاص للتعامل مع التظلمات المقدمة من شاغلي الوظائف العليا، بما يضمن الحيادية والشفافية، إذ أن تعدد الجهات يؤدي إلى تضارب الصلاحيات وإطالة عملية المراجعة، في حين أن قصرها على جهة واحدة يضمن معالجتها بصورة موضوعية وسريعة، مما يعزز العدالة والشفافية في تقييم الأداء، ولا يكون ذلك إلا بتعديل المادة (٩/١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ إذ يقترح أن يكون النص ((للموظف خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء أن يتظلم من تقرير تقييم أدائه الوظيفي أمام الجهة المختصة بالتظلمات، على أن تصدر قرارها بالبت خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه وذلك وفق الضوابط المحددة في نظام إدارة الأداء الوظيفي))، ويتم تعديل ثامناً البند (ك) في تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ الصادر بشأن تعليمات الخدمة المدنية لإدارة الأداء الوظيفي (أداء) والنص على تلك اللجنة.

## المراجع

### أولاً: الكتب العامة

١. القرآن الكريم .
٢. المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ١٩٩٧.
٣. ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ج ١٢، ط ٢، دار صادر، بيروت، ٢٠٠١.
٤. د. إبراهيم شيحا، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤.
٥. د. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار النهضة العربي، القاهرة، ٢٠٠٦.
٦. د. السيد خليل هيكل، د. ثروة عبدالعال أحمد، الوجيز في القانون الإداري، ١٩٩٨.
٧. د. بدر محمد عادل محمد، الرقابة القضائية على القرارات الإدارية في مملكة البحرين (دراسة مقارنة) دار النهضة العربية، ط ١، ٢٠١٠.
٨. د. بكر القباني، القانون الإداري، ١٩٨٧.
٩. د. حسن توفيق، الإدارة العامة، القاهرة.
١٠. د. سامي جمال الدين، منازعات الوظيفة العامة والطعون المتصلة بشئون الموظفين، ط ١، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
١١. د. سامي جمال الدين، الرقابة على أعمال الإدارة في دولة الكويت، دار الكتب، ١٩٩٨.
١٢. د. سعد نواف العنزي، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
١٣. سعيد صالح عودة، أهمية إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، مطبعة الأمصار، ١٩٩٤.
١٤. د. سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ١٩٧٩.
١٥. د. سليمان الطماوي، قضاء التأديب، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٩.
١٦. د. سليمان الطماوي، (القضاء الإداري) قضاء الإلغاء، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٦.
١٧. د. سليمان الطماوي، النظرية العامة لقرارات الإدارية، دار الفكر العربي، ط ٥، ١٩٨٤.
١٨. د. سمير عبد الله سعد، شرح أحكام قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

١٩. م. سمير يوسف البهي، شرح قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، ٢٠١٠.
٢٠. د. شريف يوسف خاطر، القرار الإداري (دراسة مقارنة)، ط٢، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨-٢٠٠٩.
٢١. د. شريف يوسف خاطر، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٩.
٢٢. د. صالح إبراهيم المتيوتي، د. مروان محمد المدرس، القانون الإداري، ك ٢، ط١، جامعة البحرين، البحرين، ٢٠٠٧.
٢٣. د. صبري جبلي أحمد عبدالعال، نظم الجدارة في تولي الوظائف العامة، دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
٢٤. د. عادل الطبطبائي، الوسيط في قانون الخدمة المدنية الكويتي، ط٣، ١٩٩٨.
٢٥. عبد الرحمن راشد الشيخ، حماية مبدأ المشروعية الإدارية في قضاء مملكة البحرين، ٢٠٢٠.
٢٦. د. عصام مهدي محمد عابدين، قانون الخدمة المدنية ولائحته ودوره في تحقيق الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد وتحسين الخدمة في الجهاز الإداري للدولة، ط١، دار محمود للنشر، ٢٠١٨.
٢٧. د. عصمت عبد الله الشيخ، الطبيعة القانونية لترقية الموظف العام بين الحق والواجب، دراسة مقارنة، ط٢، دار النهضة العربية.
٢٨. د. علي عبد الفتاح خليل، حرية الممارسة السياسية للموظف العام، قيود وضمانات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٢٩. د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.
٣٠. د. فؤاد محمد موسى، القرارات الإدارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة)، مركز البحوث.
٣١. د. ماجد راغب الحلوان، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨.
٣٢. د. محفوظ أحمد جوده، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠١٤.
٣٣. م. محمد أحمد عبد الحميد، شرح قانون الخدمة المدنية في ضوء الفقه والقضاء وإفتاء مجلس الدولة، دار النهضة العربية، ٢٠١٨.
٣٤. د. محمد أحمد الكوهجي، إلغاء القرارات الإدارية في مملكة البحرين، دار النهضة العربية، القاهرة.

٣٥. د. محمد أنس جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٧.
٣٦. د. محمد عبدالعال السناري، نظم وأحكام الوظيفة العامة والسلطة الإدارية والقانون الإداري في جمهورية مصر العربية (دراسة مقارنة)، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٧.
٣٧. د. محمد عوض فرج، دور قضاء المشروعية في الحد من سلطة الإدارة التقديرية (دراسة مقارنة)، ط١، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، ٢٠٢٠.
٣٨. د. محمد سعيد أمين، سحب القرار الإداري بين السلطة التقديرية والسلطة المقيدة للإدارة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥.
٣٩. د. محمد فؤاد الحريري، شرح قانون الخدمة المدنية البحريني، ٢٠١٣.
٤٠. د. محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، تنظيم الإدارة - نشاط الإدارة - وسائل الإدارة، ٢٠٠٦.
٤١. د. محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاته في ضوء مبادئ علم التنظيم، دار المعارف، ١٩٦٧.
٤٢. د. محمد كامل ليلة، الرقابة على أعمال الإدارة (الرقابة القضائية)، القاهرة، دار الفكر العربي.
٤٣. أ. محمود صالح، أ. محمود صالح، شرح قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٧ لسنة ١٩٧٨، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط٢، ٢٠٠٥.
٤٤. د. محمود أبو حبيب، القضاء الإداري - قضاء الإلغاء - قضاء التأديب، منشورات جامعة عين شمس.
٤٥. أ. محمود صالح، الموسوعة الإدارية للفقهاء والقضاء، شرح قانون العاملين بالدولة، منشأة المعارف، ٢٠٠٤.
٤٦. د. مروان زياد خليفة القيسي، إنهاء خدمة الموظف العام (دراسة مقارنة)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٢٠.
٤٧. وهيب عياد سلامة، التدابير الداخلية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٨٣.
٤٨. د. وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام (دراسة مقارنة)، ط١، دار الثقافة للنشر، عمان - الأردن.

٤٩. د. يسري محمد العصار، قانون القضاء الإداري، دار النهضة العربية، ٢٠١٠.

#### ثانياً: الكتب المتخصصة:

١. د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية (دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وقوانين دول مجلس التعاون الخليجي)، ط٣، ٢٠٠٦.
٢. د. محمد محمود الشحات، أحكام وطرق تقارير الكفاية السنوية للموظف العام، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٣. د. محمود فؤاد عبد الباسط، قياس كفاءة الأداء، ط٢، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
٤. د. محمد فؤاد عبد الباسط، تقويم أداء الموظف العام (تقارير كفاية الأداء)، الكتاب الأول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٢٠.
٥. د. فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٣.

#### ثالثاً: الرسائل العلمية:

١. د. إبراهيم أبوسعدة، تقييم نظام قياس كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، كلية التجارة، ١٩٩٦.
٢. د. خالد محمد المشيفري، الترقية في مجال الوظيفة العامة في سلطنة عمان (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠١٤.
٣. د. عبد العزيز عبد المعطي علوان، الرقابة القضائية على تقييم أداء الموظف العام في ضوء قانون الخدمة المدنية الجديد (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الزقازيق، ٢٠٢٠.
٤. د. محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
٥. د. حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة - دراسة الأصول العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها المقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة القاهرة، ١٩٨٩.
٦. حازم حمدي محمود الجمالي، تقييم أداء الموظف العام في القانون الفلسطيني، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٩.

٧. حسين جبر حمود كاظم الطائي، التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة بابل، كلية الحقوق، ٢٠١٩.
٨. خالد أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبيل علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
٩. عباس مزعل السهلاني، تأثير استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تقرير الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٥.
١٠. عبد الرحمن راشد الشيخ، الطعن على القرارات الإدارية القابلة للانفصال في التشريع البحريني والمقارن، رسالة، ماجستير جامعة البحرين، غير منشورة.
١١. عمران طارق أمين، دراسة تحليلية لمعايير تقييم الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، ٢٠١٠.
١٢. نصرت بن عبد الله بن ناصر العرمان، قرارات تقييم الأداء للموظف العام وموقف تشريع القضاء (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، جامعة جرش، ٢٠١٦.

#### رابعاً: المجالات والبحوث العلمية:

١. أحمد طلال عبد الحميد، الحوكمة التشريعية لتقييم الأداء الوظيفي، مجلة العلوم القانونية - كلية القانون - جامعة بغداد . ع الخاص السادس (بحوث التدريسيين مع طلبة الدراسات)، ٢٠١٩.
٢. د. أمل عبد الصمد الكوت، تقييمات الكفاءة تحت مظلة الرقابة القضائية في دولة الكويت، المجلة العربية للإدارة، مج٤٢، ع٣-سبتمبر (أيلول) ٢٠٢٢.
٣. د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاءة، دراسة مقارنة لنظام تقارير أوامر الموظفين العموميين، مجلة القانون والاقتصاد، السنة ٥٢، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، القاهرة، ١٩٨٢.
٤. د. أنور فهد الظفيري، التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي، المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية)، مجلة علمية محكمة (ISSN: 2537-0758).
٥. د. سطات المطيري، تقييم كفاءة الموظف العام في قانون الخدمة المدنية الكويتي، بحث منشور في مجلة الشريعة والقانون، ع٥٣، ٢٠١٣.
٦. د. صادق محمد الحسيني وحسين جبر حمود الطائي، الرقابة على تقييم أداء الموظفين (دراسة مقارنة)، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية (مجلة علمية محكمة تصدر من كلية القانون لجامعة بابل)، (ISSN2075-7220)، ٢٠٢٠.

٧. صفاء محمود السويلمي، الرقابة القضائية على قرار تقييم أداء الموظف العام (دراسة مقارنة وتطبيقية)، مجلة دراسات، علوم الشريعة والقانون.
٨. د فاضل جبير لفتة، الطعن القضائي كضمانة للموظفين في مواجهة سلطات التأديب، بحث منشور في مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، ع ١٤، مج ٥، حزيران ٢٠١٢.
٩. د. محمد صلاح الدين فايز، الاختصاص بالتحقيق مع الموظف حال نذبه او إعارته او نقله، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، الدوريات المصرية، ٢٠٢٢.
١٠. د. محمد عوض فرج، تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مجلة قطاع الشريعة والقانون، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، القاهرة، ع ١٤، ٢٠٢٣.
١١. د. محمد فؤاد الحريري، أهم أحكام قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٠، مجلة هيئة الإفتاء والتشريع، ع ١١ القانونية ٤٣، البحرين.
١٢. د. محمد محمد إبراهيم، تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، ١٩٨٠.
١٣. محمد نجم عليات، تقويم أداء الموظف العام في القانونين الأردني والإماراتي (دراسة مقارنة)، دراسات، علوم الشريعة والقانون، مج ٤٧، ع ١٤، ٢٠٢٠.
١٤. د. محمود سلامة، نظام العاملين بالدولة في ضوء فتاوى مجلس الدولة وأحكام المحكمة الإدارية العليا ومبادئ أحكامها، مج ٣، المركز المصري للإصدارات القانونية.
١٥. د. منى أحمد حسين أحمد، تقويم أداء الموظف العام في ضوء قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية، دراسة مقارنة، ع ٦٤، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للدراسات القانونية، ٢٠٢١.
١٦. د. نجاه بن ديدة، تقارير الكفاية في قواعد الوظيفة العامة الجزائرية، مجلة إدارة، ع ٣٩.
١٧. د. نواف العقيل، العجامة، المستحدث في قانون القضاء الإداري الأردني، ع ٧، مجلة كلية الحقوق الكويتية العالمية، ٢٠١٩.
١٨. د. نواف مهدي جوبر، تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام، ع ٧٤، مج ٢١، مجلة الراغبين للحقوق، ٢٠٢٠.
١٩. د. يوسف اليوسف، عملية تقييم الأداء الوظيفي، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، ٢٠٠٤.

#### خامساً: التشريعات:

١. قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الجريدة الرسمية، العدد ٤٣ مكرر (أ)، ١ نوفمبر ٢٠١٦.

٢. قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ الجريدة الرسمية، العدد ٢٢، ١ يونيو ١٩٩٢ (الملغي).
٣. قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ الجريدة الرسمية، العدد ٣٢، ١١ أغسطس ١٩٨٣ (الملغي).
٤. قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الجريدة الرسمية، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٩ (تابع ،، ب،،) ٢٠ يوليو ١٩٧٨ (الملغي).
٥. قانون مجلس الدولة المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ الجريدة الرسمية، العدد ٣٠، ٥ أكتوبر ١٩٧٢ وتعديلات.
٦. المرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٩٩٠) بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٠.
٧. قانون الخدمة المدنية البحريني رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٢٧٥٦) بتاريخ ٣٠ يوليو ٢٠٠٦ (الملغي).
٨. قانون رقم ١١ لسنة ٢٠٢٠ بشأن التَّطَوُّع لخدمة الأمن العام، نُشر في الجريدة الرسمية العدد (٤٣١٧) بتاريخ ١٤ مايو ٢٠٢٠.
٩. المرسوم بقانون رقم ٥ لسنة ١٩٨٧ في شأن القوة الاحتياطية، نشر في الجريدة الرسمية العدد (١٧٣٧) بتاريخ ١٢ مارس ١٩٨٧.
١٠. المرسوم بقانون رقم (٣) لسنة ١٩٨٢ بشأن قانون قوات الأمن العام.
١١. المرسوم رقم ١٠٤ لسنة ٢٠٢٤ باستحداث الفئة الممتازة لوكلاء الوزارة ومن في حكمهم الجريدة الرسمية، العدد (٣٧٨٥)، ١٢ ديسمبر ٢٠٢٤.
١٢. اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ صدرت بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧.
١٣. القرار رقم ٥١ لسنة ٢٠١٢ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم بقانون رقم ٤٨ لسنة ٢٠١٠، الجريدة الرسمية، العدد ٣٠٦٣، ٢٩ أغسطس ٢٠١٢.
١٤. قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٧ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالقانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٦، (الملغية).
١٥. الدليل الإرشادي لنظام تقويم الأداء الصادر بموجب القرار الوزاري رقم ٦٣ لسنة ٢٠١٩ بتاريخ ٢٠١٩/٥/٢ بالجريدة الرسمية المصرية، الوقائع المصرية - العدد ١٠٠ تابع (أ) في ٢ مايو سنة ٢٠١٩ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

١٦. القرار رقم ١ لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤.
١٧. القرار رقم ٤ لسنة ٢٠٢٣ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن تظلمات الموظفين غير شاغلي الوظائف العليا ومن في حكمهم والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٣ ديسمبر ٢٠٢٣.
١٨. القرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٣ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن قواعد وإجراءات الندب، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٢٤ سبتمبر ٢٠٢٣.
١٩. القرار رقم ٧٧ لسنة ٢٠١٣ بإصدار لائحة تحديد الرواتب والمزايا الوظيفية وضوابط استحقاقها للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٣٠ ديسمبر ٢٠١٣.
٢٠. قرار رقم ٢ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن نظام الترقية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية ٧ نوفمبر ٢٠٢٢.
٢١. القرار رقم ٣ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية البحريني بشأن عمل الموظفين عن بعد، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٤ ديسمبر ٢٠٢٢ م.
٢٢. قرار رقم ٣ لسنة ٢٠٢١ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن تنظيم الإيفاد في مهام رسمية والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٤ أكتوبر ٢٠٢١.
٢٣. قرار رقم ٣ لسنة ٢٠٠٣ عن اختصاص الدائرة الإدارية بالمحكمة الكبرى المدنية البحرينية، المنشور من قبل وزارة العدل والشؤون الإسلامية.
٢٤. تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٧ لسنة ٢٠١٩ بشأن التفويض الإداري في الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ الموافق ١٢ ديسمبر ٢٠١٩.
٢٥. تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٣ لسنة ٢٠١٨ بشأن الإجازات التي تمنح للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية بذات الشأن، ١٤ مايو ٢٠١٨.
٢٦. تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٥ لسنة ٢٠١٨ بشأن نقل موظفين في الخدمة المدنية، الصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٢٣ مايو ٢٠١٨.
٢٧. تعليمات جهاز الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ٢٠١٧ (الملغية) بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ١٦ أكتوبر ٢٠١٧.
٢٨. تعليمات الخدمة المدنية العراقي رقم ١٦ لسنة ١٩٦٠ وتعليمات الخدمة المدنية العراقي رقم ٦ لسنة ١٩٨٧.
٢٩. تعميم الخدمة المدنية رقم ٧ لسنة ٢٠١٦ بشأن نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) والصادر عن جهاز الخدمة المدنية بتاريخ ٨ ديسمبر ٢٠١٦.

٣٠. تعميم الخدمة المدنية البحريني رقم ٢ لسنة ٢٠١٢ بشأن اعتماد وإقرار اللوائح المنظمة لشئون موظفي الجهات الحكومية التي تنظم شئون موظفيها لوائح خاصة من قبل ديوان الخدمة المدنية، الصادر عن ديوان الخدمة المدنية والمنشور بتاريخ ٢٣ يناير ٢٠١٢.
٣١. نظام الخدمة المدنية رقم ٤١٠ لسنة ٢٠٠٦ بشأن إدارة الأداء الوظيفي، الصادر عن ديوان الخدمة المدنية، والمنشور بتاريخ ١٨ يناير ٢٠٠٦ (ملغية).
٣٢. دليل التقويم الأكاديمي للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين.
٣٣. نشرة الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ٢٠١١ والصادر عن الخدمة المدنية والمنشورة بتاريخ ٢٤ مايو ٢٠١١.

#### سادساً: الأحكام القضائية:

١. مؤلف المستشار الدكتور محمد ماهر أبو العينين، في العاملون المدنيون بالدولة والكادرات الخاصة في قضاء وإفتاء مجلس الدولة (١٩٩٨-٢٠٠٧) مع الإشارة إلى أهم الأحكام والفتاوى الأقدم، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧.
٢. د. خالد عبد الفتاح محمد، الوجيز في أحكام تقارير الكفاية وضم مدد الخدمة في ضوء أحكام المحكمة الإدارية حتى عام ٢٠٠٨، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط١، ٢٠٠٩.
٣. د. خالد عبد الفتاح محمد، أحكام صرف مختلف أنواع العلاوات للعاملين بالدولة، دار الكتب القانونية، مصر.
٤. مجموعة المبادئ القانونية التي أقرتها المحكمة الإدارية العليا في خمسة عشر عاماً (١٩٦٥-١٩٨٠). الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٣.
٥. مجموعة الأحكام الإدارية العليا المصرية ٢٠٠٢-٢٠٠٤. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.

#### سابعاً: أوراق العمل والمقالات:

١. د. رمضان محمد بطيخ، تقويم أداء الموظف (تقارير الكفاية)، ندوة التشريعات الحاكمة للخدمة المدنية في الوطن العربي - وورشة عمل حقوق وواجبات الموظف العام ونظام تأديبه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩.
٢. مقال عبد الرحمن راشد الشيخ بعنوان الوساطة في المسائل الإدارية.

## ثامناً: المراجع الأجنبية:

### الكتب:

1. Auby, J. M. (2012). Droit de la fonction publique (7th ed.).
2. A Planty: «Traite pratique de la fonction publique», L.G.D.J ,Paris , 1956.
3. J.M. droit de la fonction publique, Dolloz (7e'me) e'dition,2012.
4. Barronud, J. (2004). La fonction de ressources humaines. Dunod.
5. Edwards, M., & Ewens, A. (1996). AMACOM.
6. Gregoire, R. (1954). La Fonction Publique.
7. Mahé de Boislandelle, H. (1998). Gestion, Concepts et Outils. Édition Economica.
8. Georges, P. (1986). Droit public (6th ed.). Sery.
9. Salon, S. (2004). La réforme de la notion des fonctionnaires de l'État. A.J.D.A.
10. Thuillier, G. (1974). Une Histoire de La Notation Administrative. La Revue Administrative.
11. Rivera, J. (n.d.). Droit administratif (Nouvelle édition). Dalloz.
12. Rivera, J., & Vedel, G. (n.d.). Droit Administratif.
13. de la Chavanne, R. (n.d.). La justice administrative en France ou Traité du contentieux de l'Administration. L. Larose. Bibliothèque nationale de France.

### الرسائل العلمية :

1. Myriam Sylla, Évaluation du rendement de la direction générale dans les entreprises d'économie sociale, Université du Québec à Montréal, mémoire de maîtrise ès sciences de la gestion, juillet 2017, p.23.

### القوانين:

1. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 – relative aux droits et obligations des fonctionnaires.
2. Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 – portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.
3. Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 – portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.
4. Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 – portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.
5. Loi n° 2010-888 du 28 juillet 2010 – relative aux conditions générales d'évaluation de la valeur professionnelle des agents de l'État.

6. Loi n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 – relative à l'évaluation professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique territoriale.
7. Loi n° 2016-81 du 1er novembre 2016 – relative à la fonction publique en Égypte.
8. Loi n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 – modifiant certaines dispositions relatives à la fonction publique.
9. Loi n° 715 du 5 juillet 2010 – modifiant certaines dispositions relatives au service public de l'État.
10. Loi n° 888-2010 du 28 juillet 2010 – relative aux conditions générales d'évaluation de la valeur professionnelle des agents de l'État. Loi n° 715 de 2010 relative aux dispositions légales concernant la fonction publique de l'État, publiée le 5 juillet 2010.

#### المراسيم:

1. Décret n° 59-244 du 4 février 1959 – relatif au règlement concernant les fonctionnaires.
2. Décret n° 8-986 du 16 septembre 1985 – relatif aux conditions de travail des fonctionnaires bénéficiant d'un congé syndical.
3. Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 – relatif aux conditions générales d'évaluation de la valeur professionnelle des agents de l'État.
4. Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 – relatif à l'évaluation professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique territoriale.
5. Décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 – modifiant certaines dispositions relatives à la fonction publique.
6. Décret n° 2021-1574 du 24 novembre 2021 – portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.
7. Décret n° 2021-1574 du 24 novembre 2021 – art. L512-6, L513-2, L513-9, L513-12, L515-1, L515.

#### التعاميم:

1. Circulaire du 28 juillet 2010, sur les conditions générales d'évaluation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.
2. Circulaire du 23 avril 2012, relative aux modalités d'application du décret n° 2010-888 sur l'évaluation des fonctionnaires.

3. Circulaire du 10 janvier 2019, relative à l'évaluation professionnelle des agents de la protection judiciaire de la jeunesse.

#### المنشورات

1. Bulletin officiel du ministère de la Justice, n° 99.p.5.
2. JORF n° 0289 du 14 décembre 2011, texte n° 41 – Arrêté du 6 décembre 2011 relatif à l'entretien professionnel et à la reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires.

#### المقالات والمجلات:

1. THUILLIER, Guy, "Une Histoire de La Notation Administrative", La Revue Administrative, vol. 27, no. 159, 1974, pp. 228–236.
2. "Appel de notation mode d'emploi p.3-4.
3. "Comment contester sa notation ou son évaluation professionnelle?".
4. "DÉFINITION DES OBJECTIFS DE TRAVAIL ET ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF PÉRIODE 2009-2010".
5. "Fin des notes dans la fonction publique, place à l'entretien professionnel: une réforme pour plus de reconnaissance et de motivation", p.1.
6. "Guide de procédure Droit disciplinaire", pdf, p.91-92.
7. "L'évaluation des fonctionnaires".
8. "La notation", publié le 11 novembre 2007, par Roland d'Ambrosio.
9. "Les fiches de notation des fonctionnaires publiques", p.1. Evaluation-des-agents-territoriaux-.

#### الأحكام:

1. Conseil d'État, 5 février 1975, n° 92802, publié dans Lebon.
2. Conseil d'État, 9 novembre 1984, n° 19048, publié au recueil Lebon.
3. Conseil d'État, 12 mars 2012, n° 32694.
4. Conseil d'État, 6 décembre 2006, n° 287453.
5. Conseil d'État, 7 mai 1957, Février, Rec., p.277.
6. Conseil d'État, 14 octobre 1977, Ministre de la Santé.
7. Conseil d'État, 5 février 1975, Ministre de l'Éducation Nationale, Rec., p.93.
8. Conseil d'État, 31 janvier 1964, Ville de Lyon.

9. Conseil d'État, 28 mai 1986, Affaire Paruch, n° 68392.
10. Conseil d'État, 7e sous-section, 6 mai 2015, n° 386907.
11. CAA de Paris, 6 juin 2017, n° 16PA03469.
12. CAA de Marseille, 10 mars 2023, n° 21MA04743.
13. CAA de Marseille, 7ème chambre, 3 novembre 2023, n° 22MA00062.
14. CAA de Bordeaux, 6ème chambre, 4 avril 2018, n° 16BX02544.
15. CAA de Nancy, 1ère chambre, 22 juin 2006, n° 04NC00897.
16. CAA de Versailles, 13 juin 2019, n° 16VE03851-16VE03852.
17. CAA de Nantes, 6ème chambre, 12 mars 2024, n° 22NT03956.
18. A.T. de Melun, n° 1300771, Audience du 19 novembre 2015.

#### المراجع الإلكترونية:

1. [www.bna.bh](http://www.bna.bh).
2. [www.carrieres-publiques.com](http://www.carrieres-publiques.com).
3. [www.circulaires.cdg77.fr](http://www.circulaires.cdg77.fr).
4. [www.justice.gouv.fr](http://www.justice.gouv.fr).
5. [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).
6. [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr).
7. [www.uffa.cfdt.fr](http://www.uffa.cfdt.fr).
8. [www.cdg.fr](http://www.cdg.fr).
9. [www.bgrondin.ch](http://www.bgrondin.ch).
10. [www.etrulaires.cdg77.fr/Evaluation-des-agents-territoriaux-?](http://www.etrulaires.cdg77.fr/Evaluation-des-agents-territoriaux-?)
11. [www.justic.gove.fr](http://www.justic.gove.fr).
12. <https://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws/?cat=1&paged=19>.
13. <https://www.csb.gov.bh>.
14. <https://www.moj.gov.bh/ar/>.
15. <https://www.moe.gov.bh/>.
16. <https://www.alayam.com/alayam/multaqa/931825/News.html#:~:te>  
xt.

## **Thesis Summary**

This thesis aims to examine the legal framework governing the evaluation of public employees' performance under Bahraini and comparative legislation, by exploring the regulatory structure of this process and its practical applications at the procedural and substantive levels, as well as its resulting effects.

The thesis addresses a number of legal issues, most notably the integration of two categories of positions – holders of senior positions and regular positions – within a unified system that adopts the same procedures for both categories in the evaluation process, and whether such procedures are compatible with the nature of the functions at different levels and responsibilities. The thesis investigates the extent to which the Civil Service Bureau adheres to subjecting all public employees to the performance measurement process, and the general rule established by the legislation regarding the actual presence or effective performance of duties required for the evaluation of employees in the administration. It also explores how the performance of an employee who has not performed actual work in his administration during the annual evaluation cycle is to be assessed.

Furthermore, the thesis examines the issue of evaluating the performance of an employee who did not carry out any actual work within his administration during the annual evaluation cycle and highlights the standards adopted by the direct supervisor when preparing the evaluation form, as well as the guarantees afforded to the public employee under this system. The thesis also explores the legal and administrative consequences arising from performance evaluation reports and the potential administrative oversight mechanisms over them.

Among the core issues raised by this thesis is the manner in which the direct supervisor deals with the “forced distribution curve” system imposed by certain legislations, which may lead to injustice against some employees and undermine their efforts due to the mandatory distribution of evaluations across predetermined percentages.

This thesis is divided into four chapters. The introductory chapter addresses the subject of the nature of job performance evaluation. The preliminary chapter is dedicated to examining the essence of job performance evaluation. Chapter One explores the scope of application of job performance evaluation, while Chapter Two is devoted to addressing the general provisions for establishing job performance evaluations. Finally, Chapter Three investigates the implications resulting from job performance evaluations.

**UNIVERSITY OF BAHRAIN**

**College of Law**

**Department of Public Law**



# **The Legal Framework for Evaluating the Performance of Public Employees in light of Bahraini Legislation (Comparative Study)**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
(Ph.D.) Degree in (Public Law)

**Submitted By**

**Abdulrahman Rashed Khalid Sh.Saleh**

University number: 20043346

**Supervised by**

**Bader Mohammed Adel**

(Associate Professor)

University of Bahrain

**Kingdom of Bahrain**

**June 2025**