

## الموظفون الخاضعون لتقارير تقييم الأداء الوظيفي في القانون الفلسطيني "دراسة مقارنة"

أ/ حازم حمدي محمود الجمالي  
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين -  
قطاع غزة

### abstract:

The study titled "Employees Subjected to Reports of Job Performance Evaluation and in the Palestinian law. Comparative study", aimed to indentify the employees/staff who are subjected to the reports of job performance evaluation, and the competent authority in conducting the evaluation according to the Palestinian law. The study utilized the descriptive, analytical approach, and comparative approach. It depended on secondary resources in getting the information. The study achieved many results the most important results are show that, the majority of the employees in the comparative law countries, regardless of their categories and grades, were subjected to job performance evaluation system. In addition, the results The study recommended that, there must be a law that requires the president to discuss his subordinates/employees for their performance and inform them of points of strengths and weaknesses of their performance. He should work on enhancing and developing points of strengths and find solutions to points of weaknesses.

### المخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الموظفين الخاضعين لتقارير تقييم الأداء الوظيفي في القانون الفلسطيني، حيث نهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، واعتمدت على المصادر الثانوية للحصول على المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى كثير من النتائج من أهمها: إن جميع الموظفين في دول القانون المقارن - وإن اختلفت فئاتهم ودرجاتهم - يخضعون لنظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام يلزم الرئيس بمناقشة مرؤوسيه عن أدائهم، وإطلاعهم على نقاط القوة والضعف في هذا الأداء، والعمل على تنمية نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف.

## مقدمة

تعد الدولة كياناً سياسياً واجتماعياً ارتضته الجماعة البشرية ، وقد أصبح لها دورها في تحقيق مصالح الجماعة التي تخضع لسيادتها، وتوفير سبل الأمن والأمان لها، وإتاحة الفرصة للمواطنين للانتفاع بالخدمات التي يحتاجون إليها عن طريق أجهزتها ومرافقها المختلفة، ولا يمكن للدولة أن تنهض بهذه الأعباء إلا عن طريق أداة تقوم بهذا العمل، وهذه الأداة تتمثل في الموظفين العموميين، وكل ذلك يفسح المجال للإدارة لوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة بناءً على الكفاءة والجدارة، وهذا لن يتأتى إلا بتقييم أدائهم بواسطة نظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي، أو تقارير الكفاية من قبل الجهة المنوط بها قانوناً لإجراء عملية التقييم، وعلى ذلك فإن الموظف العام مطالب في كافة مراحل حياته الوظيفية بأن يرتفع بأدائه لمتطلبات الوظيفة، وأن يؤكد صلاحيته للاستمرار في الخدمة العامة.

## أهداف الدراسة:

-تحديد الموظفين الخاضعين لنظام تقييم الأداء الوظيفي في قوانين الدول محل الدراسة المقارنة.

## مببرات الدراسة:

على الرغم من أهمية موضوع الدراسة فإن المعلومات حوله تناثرت بين مصادر الدراسات المختلفة، والتي لم تتناولها تأصيلاً وتفصيلاً، حيث تناولت الموضوع بشكل عام، وذلك في إطار تعرضها لشرح قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، أو في إطار الدراسات التي تناولت الوظيفة العامة في فلسطين، ويأتي ذلك أيضاً في نطاق المساهمة بمجهود متواضع في إثراء المكتبات بدراسة متخصصة في هذا المجال، كما أن موضوع تقييم أداء الموظف العام هو موضوع جديد في فلسطين، ويحتاج إلى أن يأخذ حيزه من البحث والدراسة، وكل ما سبق يفسح المجال أمام القيام بهذه الدراسة.

## منهجية الدراسة ومحتواها:

اعتمد الباحث في دراسته على المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية من كتب، ودراسات، وأبحاث، ودوريات وندوات علمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ب- المنهج المقارن، فالدراسة الماثلة هي محاولة لتقديم دراسة قانونية مقارنة، من خلال قراءة لنصوص قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998 والمعدل بقانون رقم (4) لسنة 2005، وبيان الموظفين الخاضعين لنظام تقارير الأداء الوظيفي، وذلك بالمقارنة بقانون العاملين المدنيين المصري رقم (47) لسنة 1978. وقد قسمت الدراسة إلى مبحثين، وكانت على النحو التالي:

المبحث الأول: ويتناول تحديد الموظفين الخاضعين لنظام تقارير الأداء الوظيفي في مصر. المبحث الثاني: ويتناول تحديد الموظفين الخاضعين لنظام تقارير الأداء الوظيفي في فلسطين.

### المبحث الأول

#### الموظفون الخاضعون لنظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي في مصر

تباينت وجهات نظر الفقه الإداري في مصر حول تحديد الموظفين الخاضعين لنظام تقارير الأداء الوظيفي، ونتج عن هذا التباين اتجاهين: أحدهما يدعو إلى تعميم تطبيق النظام على جميع الموظفين العموميين دونما استثناء، بينما يرى الاتجاه الآخر ضرورة استثناء كبار الموظفين من الخضوع لهذا النظام، ولكل اتجاه حججه وأسانيده، وقد انعكس هذا التباين ووجد صدق له في تشريعات الخدمة العامة، حيث اتجهت بعض التشريعات إلى إخضاع جميع الموظفين لنظام تقييم الأداء، بينما اتجه البعض الآخر إلى عدم إخضاع جميع الموظفين لنظام تقييم الأداء، مستثنين بذلك كبار الموظفين، والأمر بحاجة إلى بيان على النحو التالي:

أولاً: موقف الفقه من تحديد الموظفين الخاضعين لنظام تقارير تقييم الأداء.

ثانياً: الموظفون الخاضعون لتقارير تقييم الأداء في تشريع الوظيفة العامة.

أولاً: موقف الفقه من تحديد الموظفين الخاضعين لنظام تقارير تقييم الأداء:

اختلف الفقهاء حول مدى خضوع جميع الموظفين العموميين لنظام تقييم الأداء إلى اتجاهين على النحو التالي:

#### الاتجاه الأول: تعميم تطبيق نظام تقارير تقييم الأداء:

يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى القول بأنه لا مجال لاستثناء أي فئة من العاملين، حتى يشعر الجميع أنهم محاسبون على نشاطهم الوظيفي، وأن تقدمهم في وظائفهم رهن بتفوقهم في هذا النشاط، ومن ثم لا يركن الموظف إلى الخمول والكسل استناداً إلى أن نشاطه

الوظيفي معفي من أي تقويم دوري، أو لا أثر لمثل هذا التقويم على مستقبله الوظيفي، مما يؤدي إلى اتكاليته، وعدم اكتراثه، وقتل روح المبادأة فيه، وانعدام رغبته في التجديد<sup>(1)</sup>، كما أنه طالما أن الشخص مكلف بأداء عمل معين والنهوض بمسؤوليات معينة، فإنه يتحتم تقدير مدى كفاءته في القيام بهذا العمل والنهوض بتلك المسؤوليات<sup>(2)</sup>.

ومن المبررات التي يسوقها أصحاب هذا الاتجاه أيضاً أن تقييم الأداء مبدأ وظيفي يتطلبه ضرورة الوقوف على استمرار الموظف محافظاً على المستوى المطلوب من الأداء دون أن يتأثر بقرب تاريخ إحالته إلى التقاعد، أو بتغير أساليب الأداء، أو تطور المعلومات التي تحكم أداء العمل، أو تغير الأدوات المستخدمة، وكذلك فإن تقييم الأداء يحقق عدالة أكبر في الترقى إلى الوظائف العليا؛ ذلك لأنه يتم بصفة دورية، ويكون مكتوباً ويوضع بملف الخدمة، بحيث يكون للموظف إذا تخطته الإدارة في الترقية أن يجد أساساً ثابتاً بملف الخدمة يمكنه من إثبات أنه كفء لا يجوز تخطيه، بخلاف الوضع في حالة عدم وجود مثل هذه البيانات بملف الخدمة، هذا ومن جهة الإدارة فإنها لدى اختيار موظفين لتولي هذه الوظائف العليا وتخطيها لمن هو أقل كفاية من زملائه تستند إلى عناصر مكتوبة ثابتة بملف الخدمة تؤكد موقفها لدى تظلم الموظف أو لجوئه إلى القضاء<sup>(3)</sup>.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن عملية تقييم الأداء الوظيفي ضرورة أساسية، ويجب أن تطبق على جميع الموظفين بغض النظر عن مراكزهم وصفاتهم الوظيفية حتى يتيقن الجميع من أنهم محاسبون لا محالة على نتائج أدائهم لأعمالهم، ويخلص أصحاب هذا الاتجاه إلى القول إن خضوع جميع الموظفين من كافة المستويات لنظام تقييم الأداء أمر لا مناص منه، وضرورة تقتضيها المصلحة العامة، على اعتبار أن إقرار تقييم الأداء يحث الموظفين على العمل والنشاط، ويخضعهم لرقابة مستمرة وفعالة<sup>(4)</sup>.

### الاتجاه الثاني: عدم تعميم تطبيق نظام تقارير الأداء:

في مقابل الاتجاه الأول والقاضي بإخضاع جميع الموظفين لنظام تقارير تقييم الأداء، هناك اتجاه يدعو إلى أن يستثنى من ذلك رجال الإدارة العليا في المنظمة الإدارية، وهم: العاملون شاغلون لوظائف مدير عام (أو ما يعادلها) فما فوقها باعتبار أن شاغلي هذه الوظائف لم يصلوا إلى مناصبهم إلا بعد أن أثبتوا كفاءة وجدارة في النهوض بمسؤولياتهم، فهذه الوظائف العليا هي وظائف ثقة، كما أن شاغليها مرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالقيادات السياسية في جهاز الإدارة العامة، والمتمثلة في الوزراء، ومن ثم تكون كفاءة رجال

الإدارة العليا موضع تقويم مستمر بصورة من الصور دون أن يقتضي ذلك بالضرورة إخضاعهم لنظام رسمي لقياس الكفاءة<sup>(5)</sup>.

ويضيف أصحاب هذا الاتجاه أنه ما من شك في أن كبار الموظفين خاصة الذين يشغلون وظائف التوجيه والإشراف يجدون غضاضة في قيام الإدارة بإخضاعهم لنظام تقارير الكفاية الذي يخضع له بقية الموظفين، والمفروض 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 ووظيفتهم<sup>(6)</sup>، فضلاً عن ذلك أن الحكومة تتمتع إزاء كبار الموظفين بسلطات تقديرية واسعة في التعيين، والترقية، والعزل، وفي استخدام الإدارة لهذه السلطة تستند إلى اعتبارات معينة تقوم من حيث الواقع مقام التقييم السنوي بالنسبة لغيرهم من الموظفين، ومن ثم يجب استبعاد كبار الموظفين أو شاغلي الوظائف القيادية من الخضوع لنظام تقرير التقييم السنوي<sup>(7)</sup>.

ثانياً: الموظفون الخاضعون لنظام تقارير تقييم الأداء في تشريع الوظيفة العامة:

كان القانون رقم (210) لسنة 1951 بشأن موظفي الدولة يخضع جميع الموظفين لنظام تقارير الكفاية عدا رؤساء المصالح والموظفين الذين في درجة مدير عام فما فوقها.

ثم جاء القانون رقم (579) لسنة 1953 مضيقاً من هذا النطاق، فلم يعد يخضع للتقارير في ظل هذا القانون إلا الموظفون لغاية الدرجة الثالثة.

ثم صدر القانون رقم (46) لسنة 1964 بشأن العاملين المدنيين بالدولة، والذي سار على نفس نهج سابقه، فقد كانت المادة (29) منه تنص على أن يخضع لنظام التقارير السنوية جميع العاملين لغاية وظائف الدرجة الثالثة<sup>(8)</sup> أما القانون رقم (58) لسنة 1971 والمعدل بالقانون رقم (21) لسنة 1973 كان قد نص في المادة (36) منه على أن يخضع لنظام التقارير السنوية جميع العاملين عدا شاغلي وظائف الإدارة العليا و شاغلي الفئة التي يبدأ مربوطها بمبلغ 876 جنيهاً<sup>(9)</sup>.

ثم صدر القانون الحالي للعاملين المدنيين بالدولة (47) لسنة 1978 وجاء في المادة (5/28) منه على أن "يقتصر تقدير كفاية الأداء على العاملين الشاغليين لوظائف الدرجة الأولى فما دونها" وكما جاء في المادة رقم (6/28) منه "ويكون قياس كفاية الأداء بالنسبة

لشاغلي الوظائف العليا على أساس ما يبدية الرؤساء بشأنهم سنوياً من بيانات تعتمد من السلطة المختصة، وتودع بملفات خدمتهم<sup>(10)</sup>.

هذا وقد ذهب الفقه الإداري في مصر أن بيانات الرؤساء من شاغلي الوظائف العليا تعد بمثابة تقارير كفاية عنهم، وتخضع لذات مراتب تقارير الكفاية المقررة لشاغلي الدرجة الأولى فما دونها<sup>(11)</sup>، أي أنها تخضع لنفس القواعد والضوابط التي تخضع لها تقارير الأداء الأخرى التي تحرر لباقي الموظفين<sup>(12)</sup>.

ويتضح مما سبق أن نظام العاملين المدنيين المصري قد أخضع جميع الموظفين لنظام تقارير تقييم الأداء بدون استثناء.

### المبحث الثاني

#### الموظفون الخاضعون لنظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي في فلسطين.

بداية يمكن القول إنه في فلسطين إن القانون رقم (4) لسنة 1996 بشأن الخدمة المدنية الملغي، لم ينص صراحة على تحديد الموظفين الخاضعين لنظام تقارير تقييم الأداء، وإنما جاءت صياغة المادة (25/أ) منه بعبارات عامة -غير واضحة- عندما قررت أن يقوم الرئيس المباشر بتقدير أداء موظفيه مرة واحدة في السنة، كما وأنه لم يتم إصدار اللائحة التنفيذية لهذا القانون لكي تبين القواعد التفصيلية أو التكميلية لتسيير تنفيذه<sup>(13)</sup>.

أما القانون الحالي للخدمة المدنية، فقد نصت المادة (3/33) منه أن "يقوم الرئيس المباشر بتقدير كفاية الأداء لموظفيه بموضوعية ودقة وأمانة..."<sup>(14)</sup>، وقد أوجبت المادة (42) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون الرؤساء المباشرين عن شاغلي الوظائف العليا بتقديم بيانات سنوية تتعلق بالنواحي الفنية والإدارية القيادية في مباشرتهم لأعمالهم، وتعرض هذه البيانات على رئيس الدائرة الحكومية لإقرارها<sup>(15)</sup>، ويعتبر من شاغلي الوظائف العليا وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية الفلسطيني والقرارات الصادرة لتنفيذه<sup>(16)</sup>، من يعين بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء هم: الموظفون الذين ينتمون إلى موظفي الفئة الخاصة، والتي تشمل من يعين بدرجة وزير من رؤساء الدوائر الحكومية، وكذلك الموظفين الذين ينتمون إلى موظفي الفئة العليا، والتي تشمل وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين، والمدراء العامين للإدارات العامة.

وخلاصة القول أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني قد أخضع جميع الموظفين المدنيين المخاطبين بأحكامه إلى نظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي. يتبين لنا مما سبق أن تشريعات الخدمة المدنية في الدول محل الدراسة المقارنة قد أخذت بالاتجاه الأول القائل بإخضاع جميع الموظفين لنظام تقارير تقييم الأداء أو تقارير الكفاية، ولعل من الجدير الإشارة إليه أن هناك تشريعات أخرى تأخذ بالاتجاه الثاني الذي يرى عدم إخضاع جميع الموظفين لنظام تقارير تقييم الأداء، ففي دولة قطر مثلاً، تنص المادة (36) من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم (1) لسنة 2001 على أن "تعد تقارير تقييم الأداء الوظيفي للموظفين سنوياً، ويستثنى منهم شاغلوا وظائف وكيل وزارة ووكيل مساعد ومن في حكمهم...<sup>(17)</sup>" وبذلك يكون المشرع القطري قد استثنى شاغلي الوظائف العليا وهم: وكيل الوزارة، والوكيل المساعد، ومن في حكمهم من الخضوع لنظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي.

ويرى الباحث إنه إن كان القول بعدم إخضاع كبار الموظفين الشاغلين للدرجات العليا في قمة الجهاز الإداري للدولة لنظام تقارير تقييم الأداء له ما يبرره في الدول التي لها باع طويل في مجال الإدارة العامة والعمل الحكومي كجمهورية مصر العربية، بحكم أن شاغلي الوظائف العليا لم يصلوا إلى هذه المستويات عادة إلا بعد مدة خدمة طويلة نسبياً خضع فيها الموظف لتقييمات متعددة، وتدريب على العمل، وتدريب خارج العمل واكتسب خبرات تجعله على المستوى المطلوب مما لا يستدعي الاستمرار في تقييم أدائه دورياً، إلا أن الأمر لا يستقيم في الدول حديثة العهد في ذلك المجال، ففي بلادنا فإن شاغلي الوظائف العليا لم تتوافر لهم الخبرة المطلوبة في إدارة العمل<sup>(18)</sup> ذلك نظراً لحدثة التجربة الفلسطينية في المجال الإداري، هذا فضلاً على أن عدداً كبيراً من شاغلي هذه الوظائف تم تعيينهم لغايات الاستيعاب بناء على ماضيهم السياسي، أو على موقعهم الحزبي بعيداً عن اعتبارات المصلحة العامة والمؤهل العلمي والكفاءة<sup>(19)</sup>.

لذلك يرى الباحث أنه من أجل تعميم الفائدة المرجوة من نظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي وتحقيقاً للأهداف التي شرع من أجلها، وإعمالاً لمبدأ وضع الموظف الكفء في الوظيفة المناسبة بناءً على الكفاءة والجدارة، فإنه يجب إخضاع جميع الموظفين على مختلف مراكزهم ومستوياتهم الوظيفية لنظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي والتساؤل الذي

يطرح نفسه هنا كيف يتم تقييم أداء كبار الموظفين شاغلين للوظائف العليا في التنظيم الإداري؟

نقترح هنا أن يتم الاستفادة من تجارب بعض الدول في هذا المجال، ففي مصر فقد أشار الكتاب الدوري الصادر عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (11) لسنة 1991 بشأن التعليمات الخاصة بتنفيذ القانون رقم (5) لسنة 1993 بشأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام، أن تقوم الوحدات المختلفة بتنظيم القواعد الخاصة بتقديم نتائج أعمال شاغلي الوظائف القيادية من حيث أن يكون المعيار الأساسي في تقرير الحافز مدى ما تحقق من إنجازات ونتائج مقارنة بالخطط والبرامج التي ترتبط القيادات بتنفيذها، وأن يبدأ سريان فترة السنة التي يقدم عنها تقرير شاغل الوظيفة عن إنجازاته اعتباراً من تاريخ شغله الوظيفة إلى الأمانة الفنية للجنة الدائمة للقيادات المختصة التي تتولى توزيعه على أعضاء اللجنة لدراسته، وإيداء ملاحظاتهم في ضوء الانجازات التي حققها، وما سبق أن تقدم به من اقتراحات وما تم تنفيذه فعلاً منها، وإعداد تقرير سنوي برأي اللجنة عند نهاية السنة، ثم تعد اللجنة التقرير النهائي تمهيداً للعرض على السلطة المختصة بالتعيين ليكون تحت نظرها عند إصدار قرارها بالتجديد قبل انتهاء مدة الثلاث سنوات بستين يوماً على الأقل<sup>(20)</sup>.

وفي الكويت يتم تقييم شاغلي الوظائف العليا حتى الوزراء فنياً، وذلك من خلال إنشاء ما يسمى باللجان القطاعية والتقارير القطاعية على مستوى الدولة، حيث تكون هناك كراسات متابعة فصلية بناءً على الأهداف الموجودة، وبناءً على توزيع الأهداف وتحقيقها من خلال مشاريع وبرامج مربوطة بكل قيادي في الدولة، الوكيل مثلاً مسؤوليته كذا، والوكيل المساعد للشؤون الفلانية مسؤول عن الأهداف ومشاريع الأهداف .... وهكذا ومن خلال هذا التقييم الفصلي بواسطة كراسات التقييم الجديدة أصبحت كل وزارة يتكشف لها من خلال الكراسات الجزئية الموجودة للوزارة أداء كل وكيل مساعد أو وكيل ثم على مستوى الدولة يستطيع مجلس الوزراء أن يتعرف على أداء الوزارة ككل من خلال هذه الكراسة التي هي مقارنة بين الواقع في الأداء الكمي والجودة بما هو ملتزم به فيتم تقييم الوزارة وبالتالي تقييم أداء الوزير من خلال أداء وزارته<sup>(21)</sup>.

وعلى هذا يبقى نجاح شاغل الوظيفة العليا مرتبط بمدى تحقيقه للنتائج وتطوير العمل الإداري، ولا يكفي بأي حال من الأحوال أن يكون نشيطاً في أداء العمل ومتفانياً لينعت أداؤه بالتميز، حيث أن العبرة بالنتائج وليس بتطبيق الإجراءات الروتينية.

- وأخيراً لا يجد الباحث في ختام هذا الجهد المُقل قولاً سوى ما قاله رسول الله "من اجتهد ثم أصاب فله أجران وإذا اجتهد ثم أخطأ فله أجر" (22) فعلى هذا وذاك الحمد لله رب العالمين.

### الخاتمة

يعد وضع نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي أول خطوة جادة لإصلاح الكيان الإداري في الدولة، فبعد أن قامت الدراسة بتحديد نطاق نظام تقارير تقييم الأداء والجهة المختصة بإجراء التقييم، فقد توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات، ويعرض الباحث مجمل النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات التي صاغها الباحث على ضوء تلك النتائج، وذلك كما يلي:

#### أولاً-النتائج:

1. جميع الموظفين في دول القانون المقارن يخضعون لنظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي مع اختلاف فئاتهم ودرجاتهم.

#### ثانياً-التوصيات:

إن التوصيات التي خلص إليها الباحث والمبثوثة في ثنايا دراسته يمكن إجمالها فيما يلي:

1. مع التسليم بأهمية وضع قواعد قانونية تحكم نظام تقارير الأداء، إلا أن الأهم من ذلك هو الروح العامة التي تهيم على تطبيق هذا النظام، لذا فإن الباحث يوصي بضرورة الالتزام الحقيقي والفعلي بالقواعد القانونية المقررة بعيداً عن سطحية الأشياء، وذلك بالتعمق في كيانها وجوهرها بما يتفق وروح النصوص القانونية وتحقيق أهداف النظام وفقاً لهذه النصوص، حيث إن الحكم على أي نظام من أنظمة تقييم الأداء إنما يكون بمدى تحقيقه للأهداف المحددة له.

2. تحقيقاً لمبدأ وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، يوصي الباحث بضرورة إخضاع جميع الموظفين دون استثناء لنظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي.

3. إن أي نظام من أنظمة تقارير تقييم الأداء هو -في النهاية- عمل بشري يخضع لمواطن الضعف والقوة عند الإنسان، وقد يواجه كثيراً من الأخطاء عند تطبيقه، ولذلك فإن الباحث يوصي للتغلب على ذلك -قدر الإمكان- بالتدريب المستمر للقائمين على عملية التقييم من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المتخصصة، وتزويدهم بالنشرات والأدلة التوضيحية المحتوية على الإرشادات والتعليمات المتعلقة بعملية التقييم.

- إن نظام تقييم الأداء الوظيفي لم يقرر لتصديد الأخطاء، لذلك يوصي الباحث بضرورة وجود نظام يلزم الرئيس بمناقشة مرؤوسيه عن أدائهم، وإطلاعهم على نقاط القوة والضعف في هذا الأداء، والعمل على تنمية نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.

### الهوامش

- (1) حمدي أمين عبد الهادي: تقييم الأداء، مجلة العلوم الإدارية، الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية، المجلد (7)، العدد (3)، القاهرة، 1965، ص 145.
- (2) فاروق عبد البر السيد إبراهيم: تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1983، ص 67.
- (3) السيد علي ومحمود الهمشري: النظام القانوني للعاملين في القطاع العام، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1964، ص 131-132.
- (4) فوزي حبيش: مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1978، ص 146.
- (5) د. زكي محمود هاشم: دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السادس للعلوم الإدارية، 2 - 7 ديسمبر 1972، القاهرة، جامعة الدول العربية بالاشتراك مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 32، ولقد قدم د. زكي محمود هاشم توصية في بحثه المشار إليه إلى المؤتمر، وقد جاء في التوصية ما يلي: "يوصي الباحث بأن يخضع كافة العاملين - باستثناء شاغلي الوظائف العليا - لنظام قياس الكفاءة باعتبار أن وظائف الإدارة العليا في الخدمة المدنية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقيادات السياسية التي تخضع رجال الإدارة لنوع من التقدير المستمر لكفاءتهم دون أن يتخذ ذلك بالضرورة الشكل الرسمي".
- (6) د. حسن أحمد توفيق: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص 406.
- (7) د. ماجد راغب الحلو: القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006، ص 251.

- (8) د. السيد محمد إبراهيم: شرح نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادرة بالقانون رقم 46 لسنة 1964، دار المعارف، الإسكندرية، 1966، ص 337.
- (9) إسماعيل فوزي أحمد فودة: أحكام نظام العاملين المدنيين بالدولة، القانون رقم 58 لسنة 1971 تشريعاً وقضاء وفتوى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1976، ص 268.
- (10) انظر: المادة (28) من قانون نظام العاملين المدنيين في الدولة رقم (47) لسنة 1978، المنشور في الجريدة الرسمية المصرية، العدد (29 تابع "ب") بتاريخ 1978/7/20، والمستبدلة بالقانون رقم (115) لسنة 1983، المنشور في الجريدة الرسمية، العدد (32) بتاريخ 1983/8/11.
- (11) د. أنور أحمد رسلان: تقارير الكفاية، دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، الطبعة الثالثة، مطبعة كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 2006، ص 78.
- (12) محمد ماهر الصواف: تقويم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد (32)، العدد (76)، الرياض، 2004، ص 25.
- (13) انظر: المادة (25/أ) من القانون رقم (4) لسنة 1996 بشأن الخدمة المدنية
- (14) انظر: المادة (3/33) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، والمنشور في الوقائع الفلسطينية، العدد (24)، يوليو 1998، المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005، والمنشور في الوقائع الفلسطينية، العدد (54)، ابريل 2005
- (15) انظر: المادة (42) من اللائحة التنفيذية للقانون ذاته الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (45) لسنة 2005، والمنشور في الخدمة المدنية (قوانين ولوائح وتعاميم)، ديوان الموظفين العام في فلسطين، ص 65.
- (16) انظر: المواد (9) و (17) من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وأيضاً قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004 بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا، والمنشور في الوقائع الفلسطينية، العدد (53)، فبراير 2005، ص 25.
- (17) انظر: دولة قطر، وزارة شؤون الخدمة والإسكان، المادة (36) من قانون الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 2001.
- (18) انظر في ذلك: الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، وضع حقوق المواطن الفلسطيني، رام الله، التقرير السنوي، (التقارير من 3-12، من عام 1997 - 2006).

(19) عندما أقيمت السلطة الوطنية الفلسطينية في منتصف عام 1994 كانت تفتقر إلى كادر بشري عال ومتوسط المستوى كما كانت تفتقر إلى الخبرة في صياغة وتنفيذ السياسة، وفي التخطيط والإدارة العامة، وهذه العوائق كانت أشد مما هي عليه في المجتمعات المعاصرة التي تمر في مرحلة ما بعد الصراع، فقد ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية جهازاً حكومياً ضعيفاً من الإدارة المدنية الإسرائيلية، وجهازاً سياسياً غير مهياً إدارياً من منظمة التحرير الفلسطينية لم يتدرب قط على أعمال الإدارة العامة، ومع هذا الإرث المؤسساتي، وبسبب الحاجة السياسية لتلبية توقعات الأفراد العائدين مع منظمة التحرير الفلسطينية، والذين شعروا أنهم مؤهلون للتمتع بالأمن الوظيفي والمكانة بعد سنوات من الصعاب والتضحيات اضطرت السلطة الفلسطينية إلى تلبية توقعات الأفراد بتحقيق مرتبة ومكانة تلائم المنصب السابق، وتعوضهم عن الصعاب من خلال منح عدد غير مناسب من التعيينات الكبرى، وقد حدث هذا بغض النظر عن القابلية الوظيفية للأفراد المعنيين، أو الحاجة الحقيقية والقدرة الاستيعابية لدى المؤسسات التي تعينوا فيها... ومما يبعث على القلق أن أنماط التوظيف والترقية كثيراً ما شوهتها الاعتبارات الشخصية والسياسية، وهذا يحدث على حساب معايير الكفاءة، أو أي تعريف للمهام والحاجات المؤسساتية، راجع في ذلك: ميشيل روكارد وآخرون: تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية، الطبعة الأولى، مجلس العلاقات الخارجية، رام الله، 1999، ص 79 وما بعدها.

(20) انظر: الكتاب الدوري الصادر من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (11) لسنة 1991، المشار إليه في كتاب الدكتور حامد محمد علي وآخرون: القانون رقم (5) لسنة 1991 في شأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام، الطبعة الثانية، المطابع الأميرية، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 53.

(21) د. علي فهد الزميع: تجربة وجهود دولة الكويت في الإصلاح الإداري، تجارب عربية في الإصلاح الإداري، أوراق ووقائع جلسة الحوار للاجتماع الوزاري للجمعية العمومية، بيروت، 23-24 يونيو 1997، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص 73.

(22) البخاري محمد بن إسماعيل " ت 256هـ " : صحيح البخاري، اعتنى به أبو صهيب الكرمي، الطبعة الأولى، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، باب أجر الحاكم إذا اجتهد فأصاب أو أخطأ، بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1998، الجزء (23)، ص 1219.