



دولة الامارات العربية المتحدة  
جامعة العين  
كلية القانون – مقر العين  
ماجستير القانون العام

## **الرقابة الادارية للموظف العام بين القانونيين الاماراتي و الكويتي " دراسة تحليلية مقارنة "**

د . فيصل عبدالحافظ الشوابكة      الباحث / عيسى سعيد مانع اليحيائي  
استاذ القانون العام المشارك      الباحث القانوني : ماجستير القانون العام  
جامعة العين – الامارات العربية المتحدة

الرقابة الإدارية للموظف العام بين القانونيين الاماراتي والكويتي " دراسة تحليلية مقارنة  
د. فيصل عب الحافظ الشوابكة & الباحث . عيسى سعيد مانع اليحياتي

---

## الرقابة الادارية للموظف العام بين القانونيين الاماراتي و الكويتي

### " دراسة تحليلية مقارنة "

فيصل عبدالحافظ الشوابكة ١، عيسى سعيد مانع اليحيائي ٢.

قسم القانون العام، كلية القانون، جامعة العين، الامارات العربية المتحدة.

البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: [faisal.shawabkeh@aau.ac.ae](mailto:faisal.shawabkeh@aau.ac.ae)

### الملخص:

يحظى نظام تقييم اداء الموظف العام اهمية كبيرة في نطاق الوظيفة العامة ، وتجدر الاشارة بان هذه الاهمية لها دورا بارزا وفعالا في النهوض والرقى بمسيرة العمل الحكومي من خلال اتاحة الفرص باعطاء الموظف العام حقة في الترقى وتقدير مستواة بطريقة حيادية مبنية على اصول علمية وقانونية تتفق مع القانون المدني للخدمة المدنية في كلا البلدين محل المقارنة في هذا البحث وهما دولة الامارات العربية المتحدة ودولة الكويت . وذلك باعتبار تقييم الاداء احدى الوسائل الهامة التي لها دورا بارزا في الكشف عن مدى صلاحية الموظفين وقدرتهم على القيام بواجباتهم الوظيفية واعبائها ودورهم في تحقيق اهداف الجهة الادارية في ادارة المرفق العام وبالتالي تحقيق المصلحة العامة . ومن هنا تتناول الدراسة كيفية تقييم اداء الموظف العام بالطرق المثلى طبقا للقانونيين الاماراتي والكويتي موضحا مدى توافق القوانين على الاسس العامة التي تقوم بعملية تقييم اداء الموظفين والاجراءات المتبعة في كلا البلدين بما يتفق مع الصالح العام . نظام تقييم الاداء للموظف العام يهدف الى تحقيق اهداف عدة منها النهوض بمستوى الخدمة التي يقدمها المرفق العام، والكشف عن العيوب في التقييم ودور التقييم في تحسين كفاءة العاملين واشعارهم بمسئوليتهم المنوطة بهم. سيتناول بحثنا القواعد الموضوعية والاجرائية لتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام،

وسيتطرق الى الموظفون الخاضعون لتقييم الاداء الوظيفي وجهة الاختصاص، بالإضافة لاجراءات تقييم الاداء الوظيفي، والاثار المترتبة على قرار تقييم الاداء الوظيفي، ومن ثم سنتحدث الى الرقابة الادارية على تقارير تقييم الاداء الوظيفي ، و انواع الرقابة الادارية على تقارير تقييم الاداء الوظيفي، والجهة المختصة

بالتظلم على قرارات تقييم الاداء الوظيفي و مدى وجوبها واخيرا النتائج والتوصيات .

و قد توصل الباحثان الى ( ان المشرع الكويتي قد احسن التصرف حينما اخذ بقاعدة الاستصحاب وهو البناء على اخر تقييم فعلي للموظف العام في حال عدم كفاية المدة المحددة قانونا للتقييم و استثنى المشرع النتيجة السلبية التي قد تقع على الموظف ، و هذا ما لم يتبناه المشرع الاماراتي . كما توصل الباحثان الى ان المشرع الكويتي لما يوفق حقيقة في تحديد مدة ١٠٠ يوم عمل للموظف من اجل تقييم ادائه ، حيث انها من المدد القليلة و التي تقارب فقط ثلاثة اشهر و هي مدة ليست كافية لابرار الموظف لكفاءته و سلوكه ، و نجد بان المشرع الاماراتي قد حدد مدة تقييم اداء الموظف العام بمدة اكثر من ستة اشهر متصله او منفصله ( وخلص الباحثان الى اهمية ان يعيد المشرع الاماراتي النظر في الاخذ بقاعدة الاستصحاب في حال عدم تمكن الموظف من تقييم ادائه لعدم استيفاء مدة تجاوز الستة اشهر متصله او منفصله للموظف العام بالدوام الكامل، مع اهمية وضع معايير

واشترطات مقننة للعمل على منع استغلالها من قبل الموظف او الجهة الحكومية . كما يوصي الباحثان المشرع الكويتي على اهمية استحداث نظام الكتروني متكامل و دقيق كما هو الحال المعمول به بدولة الامارات العربية المتحدة ، مع اهمية ان يتم اضافة الوظائف القيادية بنظام تقييم الاداء الوظيفي مع وضع معايير و الية عمل ملائمة لهم و مرتبطة بمهامهم و الخطط الاستراتيجية و الاجندة الوطنية لدولة الكويت .

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الادارية، الموظف العام،الوظيفة العامة، القانون الاماراتي، القانون الكويتي.

**Administrative oversight of the public employee  
between Emirati and Kuwaiti jurists  
"Comparative Analytical Study"**

Faisal Abdul Hafez Al Shawabkeh 1, Issa Saeed Manea  
Al Yahyai 2.

Department of Public Law, College of Law, Al Ain  
University, United Arab Emirates.

**\*Corresponding aouther:** [faisal.shawabkeh@aau.ac.ae](mailto:faisal.shawabkeh@aau.ac.ae)

**Abstract:**

The public employee performance appraisal system is of great importance in the scope of the public office, and it should be noted that this importance has a prominent and effective role in the advancement and advancement of the government work process by providing opportunities by giving the public employee the right to promotion and assessing his level in an impartial manner based on scientific and legal principles consistent with the law Civil service for the civil service in both countries, the subject of comparison in this research, namely the United Arab Emirates and the State of Kuwait. This is given that performance appraisal is one of the important means that have a prominent role in revealing the suitability of employees and their ability to carry out their job duties and burdens and their role in achieving the objectives of the administrative body in managing the public utility and thus achieving the public interest.

Hence, the study deals with how to evaluate the performance of the public employee in the best ways according to the UAE and Kuwaiti laws, explaining the extent to which the laws are compatible with the general principles that evaluate the performance of employees

and the procedures followed in both countries in accordance with the public interest.

The performance appraisal system for the public employee aims to achieve several objectives, including improving the level of service provided by the public utility, revealing defects in evaluation and the role of evaluation in improving the efficiency of employees and informing them of their responsibilities entrusted to them.

Our research will address the objective and procedural rules for evaluating the job performance of the public employee.

It will address the employees subject to the job performance evaluation and the jurisdiction, in addition to the job performance evaluation procedures, and the implications of the job performance evaluation decision, and then we will talk about the administrative control over the job performance evaluation reports, the types of administrative control over the job performance evaluation reports, and the authority concerned with the grievance against Decisions to evaluate job performance and the extent of their necessity, and finally the results and recommendations.

The two researchers concluded (that the Kuwaiti legislator has acted well when he adopted the rule of companionship, which is to build on the last actual evaluation of the public employee in the event that the legally specified period for evaluation is insufficient, and the legislator excluded the negative result that might fall on the employee, and this is what the UAE legislator did not adopt The two researchers also concluded that the Kuwaiti legislator did not really succeed in determining the period of 100 working days for the employee in order

to evaluate his performance, as it is one of the few periods, which is only about three months, and it is a period that is not sufficient for the employee to highlight his competencies and behavior, and we find that the Emirati legislator The period of evaluating the performance of the public employee has been set for a period of more than six consecutive or separate months.

The two researchers concluded that it is important for the UAE legislator to reconsider the adoption of the rule of companionship in the event that the employee is unable to evaluate his performance for not fulfilling the period of more than six consecutive or separate months for the full-time public employee, with the importance of setting criteria

And codified requirements to work to prevent its exploitation by the employee or government agency.

The two researchers also recommend the Kuwaiti legislator on the importance of developing an integrated and accurate electronic system, as is the case in the United Arab Emirates, with the importance of adding leadership positions to the job performance evaluation system, with setting standards and a work mechanism appropriate to them and linked to their leadership, strategic plans and agenda. National of the State of Kuwait.

**Keywords:** Administrative Control, Public Employee, Public Office, UAE Law, Kuwaiti Law.

## المقدمة

تتسابق الدول نحو العالم بالارتقاء في تقديم خدماتها و مواكبة التطور المستمر و المتسارع ، و تعمل الجهات المؤسسية بالقيام باعمالها على درجة كبيرة جدا من الكفاءة و الفاعلية بالعمل . و يتم ذلك بكل تأكيد من خلال الاستفادة و الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، و التي تاتي على راس تلك الموارد و اهمها " الموظف العام " التي توليه الحكومات بالغ الاهمية في تطويره و توفير بيئة العمل المناسبة لتقديم افضل ما لديه .

و الواقع يظهر بان المشرع الاماراتي قد اخذ بهذا النهج و تم في عام ٢٠٠٨ انشاء و تاسيس هيئة تعنى بالموارد البشرية في الوزارات و الهيئات الاتحادية تحت مسمى " الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية " بموجب مرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ ، و الذي يهدف من انشائها تشكيل انطلاقة مستقبلية واعدة في مجال تنمية الموارد البشرية في الوزارات و الهيئات الحكومية الاتحادية من خلال دراسة و اقتراح السياسات و التشريعات المتعلقة بالموارد البشرية و مساعدة الوزارات على التنفيذ السليم للتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية و التأكد من التزامها بالاضافة للنظر في الاعتراضات على قرار لجنة التظلمات .

لا تخفى على الجميع اهمية عملية تقييم الاداء الوظيفي للموظفين بل تتعدى ذلك لتصل و تؤثر على اعمال المؤسسة ، و التي يقع على عاتقها وضع المعايير و الاهداف بشكل واضح للموظفين و ايضا تبيان مستوى الاداء المتوقع لكل موظف ، بل و مساعدتهم لانجاز تلك الاعمال و من ثم تقييم النتائج لتلك الاعمال .

تستهدف عملية تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام تقويم سلوكه و ايجاد الية عمل موحدة و سليمة للقرارات المتخذة بشانه . بالاضافة للمساعدة في عملية اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب و تحديد الاحتياجات التدريبية و التطوير اللازم للارتقاء بالموظف العام بما يحقق الهدف المنشود .

لذا فقد اعدت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية نظام يعني بما تم ذكر انفا تحت مسمى " نظام ادارة الاداء " الذي تم اصداره في عام ٢٠١٢ و تمت اتمنته ليصبح نظاما الكترونيا عبر نظام ادارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية " بياناتي "

و حريا بنا ان نتحدث هنا عن دولة الكويت المقارنة بدراستنا ، و التي اتبع المشرع الكويتي وفقا لقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ( ٣٦ ) لسنة ٢٠٠٦ و تعديلاته بالقرار رقم ( ١٥ / ٢٠٠٧ ) بشأن قواعد و اسس و اجراءات و مواعيد تقييم اداء الموظفين و التظلم منه ، التي حددت كيفية تقييم اداء الموظفين و ايضا كيفية التظلم ، كما حدد القرار الجهة التي تختص باجراء تقييم كفاءة الموظفين و حصرها في الرئيس المباشر و الرئيس التالي للرئيس المباشر بالاضافة الى لجنة شؤون الموظفين .



و قد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تقييم اداء الموظف العام وفقا لقانون بمرسوم اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ و قانون الخدمة المدنية بدولة الكويت رقم ١٤ لسنة ١٩٧٩ و تعديلاته المقارنة بالدراسة . والتي نصت بعض موادها و التي سيتم التطرق لها بالتفصيل في سياق بحثنا من خلال الفصول و المطالب و الافرع المحددة على ان الرئيس المباشر عليه تقييم كفاءة الموظفين الذين يرأسهم من شاغري مجموعات الوظائف العامة و الفنية المساعدة و المعاونة عن كل سنة ميلادية منتهية بتقدير ممتاز او جيد جدا او جيد او ضعيف ثم يعرضه على من يلية في المسؤولية لابداء رايه وفي حالة اختلاف راي الرئيسين ، وكذلك في حالة عدم وجود رئيس تال للرئيس المباشر ، يعرض التقرير على لجنة شئون الموظفين لتقدير الكفاءة ، و تعتبر التقارير نهائية فيما عدا تقارير الكفاءة بدرجة ضعيف . و يضع مجلس الخدمة المدنية قواعد و اسس التقييم و الاجراءات و المواعيد اللازمة لذلك ، و يحدد سنة التقييم و يستثني من التقييم عن السنة الميلادية للوظائف التي تتطلب طبيعتها او ظروفها ذلك . اما شاغلي الوظائف القيادية ، فيضع مجلس الخدمة المدنية نظاما خاصا يتضمن قواعد و اسس اجراءات و مواعيد تقييمهم و الاثار المترتبة علي هذا التقييم و يتولى الوزير المختص وضع تقرير تقييم الاداء بالنسبة لكل منهم . وفي الجهات التي تنظم شئون الخدمة فيها قوانين خاصة ، يجوز للوزير المختص اذا خلت هذه القوانين من احكام تقييم الاداء ان يصدر قرارا بعد موافقة مجلس الخدمة المدنية يتضمن قواعد و اسس و مواعيد تقييم الاداء و الاجراءات اللازمة لذلك و الية الاخطار بهذا التقييم و قواعد و اجراءات التظلم منه<sup>١</sup>.

### اولا : اهمية الدراسة :

تكمن اهمية دراسة موضوع بحثنا في امرين او اهميتين اثنتين هما الناحية العلمية و الناحية العملية :

تتجلى الاهمية العملية في دراستنا المقارنة للاحكام المتعلقة بتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام ذو الاهمية البالغة في توعية و ارشاد الموظفين لحقوقهم القانونية في مواجهة السلطة المختصة بتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام ، و لاشك ان امر التقييم يتعرض له الموظف العام بشكل مستمر خلال مسيرته الوظيفية . كما يمكن للدراسة هذه ان تضيف بشكل نوعي للمكتبات القانونية و الباحثين و المهتمين من القراء لمعرفة نظام تقييم الاداء الوظيفي و الحماية المقررة للموظف العام وفقا لقانون الموارد البشرية الاتحادي و الاحكام و القوانين الاخرى لحماية الموظف العام من الظلم و الجور الذي قد يطرا له خلال مراحل التقييم الوظيفي .

<sup>١</sup> مرسوم بالقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شان الخدمة المدنية الكويتي ،

و تكمن الاهمية العلمية لموضوع بحثنا في انه من المواضيع التي بها شح او قلة تعمق حقيقة بالرغم من اهميته و ملاسته للواقع الوظيفي للموظف العام و ماله من تبعات قد تؤثر على الحياة الخاصة للموظف العام و اسرته .  
لذا سيعمل الباحثان على اجراء مقارنة تحليلية بين نظام ادارة الاداء بدولة الامارات العربية المتحدة و دولة الكويت ، موضحا المفاهيم و خطوات تقييم الاداء و الحماية الادارية للموظف العام في مواجهة سلطة التقييم و لجان التظلمات .

### ثانيا : اشكالية الدراسة :

عملية تقييم اداء الموظف ليست بالامر السهل او البسيط بل هي عملية متكاملة منذ مرحلة التخطيط للاهداف و وصولا للآثار المترتبة على نتائج تقييم الاداء الوظيفي سواء الآثار الايجابية منها كالترقيات و العلاوات و غيرها ، او الآثار السلبية منها كانهاء الخدمة للموظف العام او تاخير ترقيته او نقله من مقر عمله و غيرها من الاجراءات السلبية .

لذا لا بد من تقنين عملية تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام و ذلك من اجل ضمان حماية حقوقه من الظلم او الجور ، و بإمكاننا ان نلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الاتي :

ما مدى نجاح تقييم الاداء الوظيفي في تحقيق العدالة و الانصاف للموظف العام ؟  
ومن الممكن ان تتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية المتعلقة بموضوع البحث وهي كالاتي :

١. ما هو مفهوم تقييم الاداء الوظيفي ؟
٢. من هم الموظفون الخاضعون لنظام تقييم الاداء الوظيفي ؟
٣. ماهي الجهة المختصة بتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام ؟
٤. ما هي اجراءات تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام ؟
٥. ماهي الآثار المترتبة على تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام ؟
٦. ماهي انواع الرقابة الادارية على تقارير تقييم اداء الموظفين ؟

### ثالثا : اهداف الدراسة :

يهدف البحث الى تحقيق مايلي من الاهداف :

١. تسليط الضوء للباحثين و الموظفين العموميين على وجه الخصوص بماهية الموظف العام و معرفة حقوقه و واجباته الوظيفية .
٢. بيان الحماية الادارية لتدابير الموظف العام .
٣. تحديد الحماية الاجرائية للموظف العام .

٤. ارشاد وتبصير الموظف العام بالضمانات الادارية التي ينبغي عليه معرفتها و الالمام بها لحفظ حقوقه في مواجهة من يتخذ بحقه اجراءات تاديبية و التي قد تصل الى الفصل من جهة العمل و مالها من بالغ الاثر على حياة الموظف سواء الاجتماعية او النفسية او الاسرية .
٥. تبيان الاجراءات الصحيحة و الادارية في حال مخالفة الموظف او اخلاله بواجباته الوظيفية مع المحافظة على مكانة و هيبة جهة العمل او المؤسسة .

#### رابعا : منهج الدراسة :

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي والمقارن من خلال وصف و تحليل التشريعات النازمة لمحل الدراسة و الاجتهادات الفقهية و القضائية المتعلقة بالرقابة الادارية على تقييم اداء الموظف العام و مقارنة النظام القانوني الاماراتي بنظيرة الكويتي للوصول الى نتائج و توصيات مناسبة .

#### الخاتمة :

اولا : النتائج

ثانيا : التوصيات

قائمة المصادر والمراجع:

## الفصل الاول

### القواعد الموضوعية و الاجرائية لتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام

#### تمهيد و تقسيم

ان الموظف العام بوصفه من مواطني الدولة ، باستطاعته ممارسة كافة حقوقه و حرياته العامة المكفولة له بمقتضى الدستور و القوانين السارية في هذا الجانب ، الا انه يملك صفة اخرى غير صفة المواطنة ، وهي صفة تمثيله للدولة ، وهذا الامر يفرض عليه قيودا عند ممارسة الحقوق و الحريات العامة ، و ذلك طبقا لمقتضيات المرافق العامة ، و حسن سيرها بانتظام مضطرد .<sup>١</sup>

يعرف الموظف العام بانه كل شخص يعرض اليه عمل دائم في خدمة احد المرافق العامة تتولى الدولة ادارتها او احد اشخاص القانون العام الاقليمية او المرفقية، وذلك بتوليته منصبا دائما يدخل في نطاق التنظيم الاداري للمرفق..<sup>٢</sup> وتتميز الوظيفة العامة بانها دائمة ، ويقصد بدائمة التعيين في الوظيفة العمومية، ان يشغل الموظف الوظيفة التي عين فيها بصفة مستمرة، ودون انقطاع و ليس بصورة عارضة او مؤقتة،<sup>٣</sup> كما يعني ان يتفرغ الموظف لوظيفته وينقطع عن القيام باعمال اخرى مكرسا كل وقته وجهده لخدمة الدولة، فاذا كان عمل الشخص عارضا، او موسميا، او للقيام بمهمة محددة، لا يعتبر موظفًا عموميا، حتى و لو تمت لحساب شخص معنوي. لم يعرف المشرع الكويتي الموظف العام، و ذلك امر محمود حتى يترك المشرع الامر الى اجتهاد الفقه وهو ما جعل الفقهاء يتصدون لتعريفه بانه، كل شخص يعهد اليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة او احد اشخاص القانون العام.<sup>٤</sup>

١ د . توركان ابراهيم علي ، الموظف العام و حياده في الوظيفة الادارية ، جامعة التقنية الشمالية ، كركوك ، المجلة القانونية ( مجلة متخصصة في الدراسات و البحوث القانونية )

٢ محمد انس جعفر، اشرف انس جعفر، الحقوق الدستورية للموظف العام " دراسة مقارنة " ، بلا دار نشر ، ٢٠١٠ ، ص ١٤

٣ محمد انس جعفر، اشرف انس جعفر، الموظف العام، دار النهضة العربية للطباعة، مصر، الطبعة الثالثة، ٢٠١٦ ، ص ١٤

٤ شريف خاطر، مبادئ القانون الاداري، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠١٦ ، ص ١١

اما بالنسبة لمفهوم التقييم كما يري المشرع الكويتي انه تقدير قيمة الشيء او كميته بالنسبة الى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا او فاسدا ناجحا او فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها ان تؤثر على العمل. كما يعرف التقييم بانه اصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الاشياء. والتقييم ايضا يعتبر المنظم للفرد فيما يتعلق بادائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض باعباء وظائف ذات مستوى اعلى<sup>١</sup>.

ويعرف تقييم الاداء على انه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم.

وعلى ذلك فانه يمكننا تحديد مفهوم تقييم الاداء بانه، العملية التي تقوم فيها المنظمة او المؤسسة بمقارنة الاداء الفعلي للموظفين بالاداء المستهدف وتحديد مواطن القوة والضعف في الاداء، مع تحديد اسبابها وذلك من اجل التاكيد من مدى مساهمة اداء الموظف في تحقيق اهداف المنظمة او المؤسسة . ويتم وضع نماذج موحدة لتقييم اداء كل الموظفين بالمؤسسة وبترتب على عملية تقييم الاداء واتخاذ العديد من القرارات التصحيحية كالتدريب والترقية والمكافآت<sup>٢</sup>. وفي هذا الفصل ، سنتناول مبحثين وهما المبحث الاول ويتناول القواعد الموضوعية لتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام ، والمبحث الثاني القواعد الاجرائية لتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام .

١ شريف خاطر، مبادئ القانون الاداري، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠١٦، ص ١١

٢ الدكتور / بشاير غنام الديكان ، اثر الرقابة على تقارير كفاية اداء الموظف العام ، دراسة مقارنة ( الكويت ومصر ) ،

مجلة روح القوانين - العدد التسعون - اصدار ابريل ٢٠٢٠ ص ٤٠٩ .

## المبحث الاول

### القواعد الموضوعية لتقييم اداء الوظيفي للموظف العام

#### تمهيد وتقسيم:

باتت الوظيفة العامة من بين اهم المواضيع التي تكتسي اهمية كبيرة في الدراسات و الابحاث الادارية و القانونية ، ذلك راجع للدور التي تلعبه اليوم و المتمثل اساسا في تنظيم نشاط الدولة في مختلف المجالات ، فالوظيفية العامة تعتبر اداة اساسية لانجاح السياسة العامة للدولة ، و تحقيق اهدافها التنموية و الاجتماعية و نتيجة لازدياد وظائفها ازداد عدد موظفيها باعتبارهم المحرك الاساسي ويد الدولة الذين بواسطتهم تحقق الادارة اهدافها بكفاءة و فعالية<sup>١</sup>.

و اصبح تقييم الاداء يشكل اهمية بالغة لدى الجهات الحكومية حيث ان التقييم يوضح حجم العمل الذي تم تاديته ، اضافة لارتباطه بالخطط و الاهداف الحكومية . و نتيجة طردية بان يقابل التطور الذي يشهده العالم تطورا في اساليب تطوير اداء الموظف العام . من اجل الوصول للنتائج و تطوير الية عمل ادارة الاداء لابتغاء المثالية في انجاز الاعمال و تحقيق الاهداف ، بل ان الدول تولي اهتماما بعملية تطوير قدرات الموظف العام و خبراته و مهاراته بوصفه اداتها الاولى ، و في سبيل ذلك تضع الاساليب الهادفة الى تحفيز الموظف على رفع مستواه وزيادة انتاجيته و الكشف عن قدراته و طاقاته الشخصية بهدف تحسين اساليب العمل ، مما يعكس ايجابا على اداء الجهاز الاداري ليتمكن من القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه على الوجه الصحيح و من هذه الاساليب ما يعرف بتقييم الاداء الوظيفي و الذي تعدد تسمياته فيسمى بتقدير الكفاية او تقدير الجدارة او تقرير الكفاية<sup>٢</sup>.

في هذا الفصل سنعرض ماهية تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام في المطلب الاول ، و من ثم نبين الموظفين الخاضعون لتقييم الاداء الوظيفي في المطلب الثاني و على التوالي :

-المطلب الاول: ماهية تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام

-المطلب الثاني: الموظفين الخاضعون لتقييم الاداء الوظيفي

١ ابركان زهير ، شابي محمد لمين ، النظام التاديبى للموظف العام في الجزائر الامر ٠٣/٠٦ دراسة حالة موظفي مديرية الادارة المحلية لولاية تيزي وزو ، رسالة ماجستير ، جامعة مولو معمري تيزي وزو ، ٢٠١٧ ، ص ٥ .

٢ د. انور احمد رسلان ، تقارير الكفاية " دراسة لتقوم الاداء الوظيفي في القانون المقارن و في قوانين مجلس التعاون الخليجي ، الطبعة الثالثة ، مطبعة كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٩ .

## المطلب الاول : ماهية تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام

نظرا لاهمية تقييم العمل لكل مؤسسة او جهة لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف ، و من ثم يتم توجيه العمل لتقويم السلوك او العمل للموظف ، لارتباطه بالترقيات و العلاوات الدورية و استمراره بالوظيفة .  
لذا فقد حرص المشرع بدولة الامارات العربية المتحدة على تنظيم و ايجاد نظام لتقييم الاداء للموظف العام . لذا و عطفاً على ما سبق سيقوم الباحثان بتقسيم هذا المطلب الاول الى فرعين اثنين سيتناول الفرع الاول مفهوم تقييم الاداء ، و اما الفرع الثاني فيتناول اهمية تقييم الاداء الوظيفي

### الفرع الاول

#### مفهوم تقييم الاداء الوظيفي

لا يوجد تعريف محدد لتقييم الاداء ، نظرا لاختلاف الاراء حول المسمى الصحيح هل تقويم الاداء ام تقييم الاداء ، لذا سيتناول الباحثان في هذا الفرع المقصود بتقييم الاداء الوظيفي من حيث اللغة و الاصطلاح و راي الفقه.  
**اولا : تعريف التقييم لغة :**

لغة تقييم اي مصدرها قيم ، و يقال قيم الشيء تقييما اي قدره و ثمنه . و تقييم الوظيفة بمعنى مرحلة التأسيس لمتطلبات الوظيفة بمقارنة قيمتها بالنسبة لوظيفة اخرى . و قيم مصدرها تقييم و تقييم التحفة بمعنى قدر قيمتها " قيم العمل " و يقال قوم الشيء او عدله او جعله قائما و معنى قوم في معجم المعاني اي عدله و ازال عوجه . قوم السلعة اي ثمنها و سعرها اداء مصدرها ادى اي انجزه و اكمله<sup>١</sup>

#### **ثانيا : تعريف التقييم اصطلاحا**

قيم بمعنى اعطى الشيء قيمته و حقه<sup>٢</sup>

#### **ثالثا : راي الفقه في تعريف التقييم**

١ المعجم الوسيط تعريف التقييم في اللغة ، قاموس مجمع اللغة (٢٠٢٢) من الرابط .

<https://www.maajim.com/dictionary/%D>

٢ المعجم الوسيط ، معنى التقويم لغه واصطلاحا في معاجم اللغة العربية (٢٠٢٢)، من الموقع .

<https://www.maajim.com/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%8A%D9%8%D8%A>

أخذ الفقه بالعديد من المصطلحات لتقييم الاداء ، فسمية لدى البعض بقياس الاداء و البعض بتقييم الكفاءة و اخرون بقياس الكفاءة و منهم اخذ بتقويم الاداء ، و جميعها لذات المعنى و المقصد<sup>١</sup>.

عرف بانه تقدير كفاءة العاملين عمليا و سلوكيا، و اخر عرفه انجاز الاعمال كما يجب ، و منهم من قال بانه الاساليب و العمليات لتقييم مستوى اداء الموظفين و يتضمن قياس الاداء و التعليقات عن مستواهم<sup>٢</sup>.

نجد بان عملية التقييم للاداء او تقويم الاداء يقصد به ذلك التقدير عن اداء الموظف بشكل دوري بالإضافة لتوجيه الموظف بالسلوك و العمل المطلوب حسب الية العمل بالجهة او المؤسسة .

الا ان التعريفات السابقة لتقييم الاداء او تقويم الاداء بمطابقته باللغة العربية نجد بانهما يتضمنان في الحقيقة امرين هما تقييم العمل و هو القياس و تقويم الاداء من خلال تعديله و ازالة العوج للمقيم وهو الموظف .

بالعودة لدول الدراسة نجد بان دولة الامارات بموجب التعديل الاخير لنظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية فقد تطرق لتعريف العديد من المصطلحات الهامة و التي كانت من ضمنها تعريف تقييم الاداء السنوي و التي نصت على انه ( هي عملية يجرى خلالها تقييم اداء الموظف بالمقارنة مع الاهداف و المؤشرات الرئيسية للاداء التي وضعها بصورة مشتركة بين الموظف و الرئيس المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم ، علما بان هذه الاهداف و المؤشرات محددة اصلا في بداية فترة التقييم خلال فترة الاداء و ذلك لمراعاة حدوث اي تغييرات كبيره في المهام و المسؤوليات )<sup>٣</sup> هذا التعريف الحديث لتقييم الاداء صدر بعد مرور ٨ سنوات على التعريف

السابق لتقييم الاداء السنوي بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ باعتماد نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية و التي نص التعريف على ( تقييم الاداء السنوي: هي عملية يجرى خلالها تقييم اداء الفرد بالمقارنة مع الاهداف و المؤشرات الرئيسية للاداء التي تم وضعها بصورة مشتركة بين كل من الموظف و الرئيس المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم، علما بان هذه الاهداف و الكفاءات السلوكية مُحددة

١ تعريف و معنى تقييم في معجم المعاني الجامع(٢٠٢٢) من موقع

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85/>

٢ للمزيد انظر عن تقييم الاداء انظر السالم ، صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ص ١٠١ و ما بعدها

٣ قرار مجلس الوزراء رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ بشأن اعتماد نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية ، الفصل الاول

- الاطار العام - التعريفات.



اصلا في بداية فترة التقييم وتخضع لتحديث مستمر خلال فترة الاداء وذلك لمراعاة حدوث اي تغييرات كبيرة في المهام او المسؤوليات.

على النقيض نجد بان المشرع الكويتي رغم انه حدد قواعد و اسس و اجراءات تقييم اداء الموظفين و التظلم منه بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ الصادر بناء على المرسوم بقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شان الخدمة المدنية و بالاحص المادة رقم ٩ التي نصت على ( يستهدف نظام الخدمة المدنية ترتيب الوظائف في الجهات الخاضعة لهذا القانون على اساس واجباتها ومسئولياتها وذلك بتصنيفها في مجموعات وتقييمها وفقا للقواعد والاحكام والشروط والاجراءات والمواعيد التي يحددها مجلس الخدمة المدنية ) ، الا ان المشرع الكويتي في الحقيقة لم يتطرق نظام الخدمة المدنية و لا قانون الخدمة المدنية الى وضع تعريف للكفاءة او تقييم الكفاءة و بيان معاييرها و ضوابطها

لذا يوصي الباحثان المشرع الكويتي على اهمية وضع دليل نظام ادارة الاداء لوظفي الحكومة يتم من خلاله توضيح الاهداف و اهمية النظام و ذلك عملا بما قام به المشرع الاماراتي من خلال اعتماد نظام متكامل لادارة اداء موظفي الحكومة الاتحادية . يرى الباحثان بان من الاصح ان يكون المسمى مرتبط بالمعنى و الهدف و العمل الفعلي المنشود من النظام ، لذا يقترح الباحثان على المشرع الكويتي تعديل المسمى ليصبح نظام ادارة الاداء للموظفين اسوة بالمشرع الاماراتي او ان يشمل المعنيين تحت مسمى نظام تقييم و تقويم الاداء.

#### رابعا : معايير تقييم الاداء الوظيفي :

لاجل ان يحقق المسؤول المباشر تقييما عادلا ، لا بد من ان يتمكن من اعداد تقارير اداء عن مرؤوسيه بشكل موضوعي ، و يمكن للمسؤول المباشر ان يسترشد بمعايير تعيينه على وضع التقدير المناسب للموظفين الخاضعين لمسؤوليته .<sup>١</sup>

#### ١.معايير تقييم الاداء وفق التشريع الاماراتي :

نجد بان المشرع الاماراتي بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢١ قد ارتكز بنظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية على محورين رئيسيين اساسيين هما ( الاهداف و الكفاءات ) ، بل ان المطلاع على نظام ادارة الاداء و منذ تاسيسه بعام ٢٠١٢ بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ و لم تتغير تلك الركائز مع بعض التعديلات المتضمنة لهاتين الركيزتين .

١ جليله تاجوري ، الرقابة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة العرب ، ٢٠١٦ ، ص

بل ان المشرع قد اسهب في توضيح المعاني كعادته و من ضمنها الاهداف و الكفاءات ، و التي شرحها في خامسا من نظام ادارة الاداء المشار اليه انفا ، و نص على ان الاهداف ( تمثل ما يتوقع من الموظف انجازه خلال السنه ، حيث ان هذه الاهداف تساعد الموظف في التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله ، مما يحقق الانجاز بكل كفاءة و فاعلية ، اضافة لذلك تتم مواءمة و ربط جميع اهداف الموظفين مع الاهداف المؤسسية للجهات الاتحادية او المتطلبات التشغيلية للادارات و الاقسام ) . اما الكفاءات فيبحث هذا المحور في الاسلوب او الالية التي تحدد كيفية انجاز الموظف لاهدافه وفق الاطار العام للكفاءات السلوكية ، اذا يتضمن الاطار العام للكفاءات السلوكية ثلاث محاور رئيسية وهي :

ا - محور الروح القيادية .

ب - محور النظرة المستقبلية .

ج - محور الانجاز و التأثير .

من اجل ضمان التركيز على انجاز الاهداف الاستراتيجية للحكومة الاتحادية عمد المشرع لتسهيل و تبسيط المعرفة للخاضعين لنظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة ، فقد قام المشرع باستيفاء تلك المحاور الثلاثة من نموذج الامارات للقيادة الحكومية وفقا للجدول ادناه:

المحور	المهارة	التوضيح / الشرح
الروح القيادية	ممكن للانسان	يلهم و يشجع و يحفز الاخرين و يطور الطاقة البشرية و المواهب ، و يخول و يمكن و يبني القيادات و ينقل المهارات و يستفيد من قدراتهم على نحو فعال و يتمتع بالذكاء العاطفي
	قدوة حسنة	يتحلى بالاخلاق و القيم و النزاهة و التواضع و الاحترام متفائل بالمستقبل و شغوف و مثابر و يتبنى مفاهيم السعادة و الايجابية و ينشرها و يسعى لتقديم مساهمات ملموسة و يعكس الصورة الحسنة للدولة
	منفتح على العالم	منفتح يتمتع بالسلم و التسامح و التعايش ، متطلع للتواصل مع العالم و الاستفادة من الخبرات المختلفة ولديه شبكة علاقات وواعي بالثقافة الدولية

مطلع على الاتجاهات العالمية يتخيل المستقبل ذات بعد نظر يعمل على الاستشراف المبكر للفرص و التحديات و تحليلها ووضع السيناريوهات و الخطط الاستباقية	مستشرف المستقبل	النظرة المستقبلية
مبتكر يتبنى تفكيراً ابداعياً و يشجع و يحفز فكر ريادة الأعمال و يدرك اليات عملية التغيير الجذري بين الافراد و السياق المؤسسي ولديه حس الاقدام على المخاطرة و يؤمن ان لا وجود لكلمة مستحيل	مبتكر و محفز للتغيير الجذري	
ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة مثل الثورة الصناعية الرابعة و الذكاء الاصطناعي و تأثيرها و طرق الاستفادة منها و استثمارها في صناعة المستقبل و سعادة الانسان	ملم بتكنولوجيا المستقبل	
لديه شغف التعلم المستمر و يسعى للتطوير الذاتي من اجل تنويع المهارات و تحديثها باستمرار لتتماشى مع المتطلبات و المتغيرات المستقبلية ولديه حب الاطلاع و البحث و التنقيب عن ما هو جديد	متعلم باستمرار و مدى الحياه	
يتحلى بالمرونة و السرعة و يبني بيئة تعزز التغيير و سرعة تحقيق الانجاز و الاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة و يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة	مرن و سريع	الانجاز و التأثير
يتبنى طريقة تفكير تمكنه من اتخاذ قرارات ذكية عملية و فعالة و حكيمة و ذات اثر ، يتحلى بالوعي و الشجاعة و الحنكة و في اتخاذ التدابير الصحيحة	يصنع قرارات ذكية وفعالة و كفؤه	
مطلع بتعمق على توجهات الحكومة ينشر مفهوم الغيات و الاهداف العليا للحكومة ، يعمل و يساهم على تحقيق الاهداف الوطنية المشتركة و النتائج المحددة وخلق القيمة المضافة .	يركز على الغيات العليا للحكومة و تحقيق النتائج	

بالعودة لنظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم اي قبل التعديل الاخير ارتكز على عنصرين او ركيزتين هما ( الاهداف و

الكفاءات ) ، فنجد بانه عرف الاهداف و شرحها بذات التعريف و الشرح بالتعديل الاخير ، حيث عرف الاهداف بانها (و يمثل هذا المحور ما يتوقع من الموظف انجازه خلال السنة حيث ان هذه الاهداف تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله مما يحقق الانجاز بكل كفاءة و فاعلية اضافة لذلك تتم ملائمة وربط جميع اهداف الموظفين مع الاهداف المؤسسية للجهات الحكومة الاتحادية او المتطلبات التشغيلية للادارات و الاقسام )

الا اننا بالتعديل الاخير لنظام ادارة الاداء نلاحظ اختلافا بين الكفاءات السابقة و الكفاءات الحالية حيث كانت الكفاءات تتضمن ثلاثة كفاءات قيادية وهي :

١. التفكير الاستراتيجي
٢. تمكين الموظفين و تطوير قدراتهم
٣. اخيرا قيادة التغيير

بالاضافة لعدد ستة كفاءات اساسية وهي

١. التواصل ومهارات الاتصال
٢. العمل بروح الفريق الواحد
٣. التركيز على النتائج
٤. ادارة الموارد بفاعلية
٥. المساواة
٦. التركيز على خدمة العملاء<sup>١</sup>

المشرع الاماراتي قد واكب التطور و المستجدات و الغايات العليا للحكومة عندما اوجد ثلاثة محاور رئيسية و ضمنها عدد عشرة مهارات و من ثم شرح و وضع المقصود بها من اجل ضمان تحقيق الاهداف الاستراتيجية للحكومة كما هو موضح بالجدول السابق .

٢. معايير تقييم الاداء وفق التشريع الكويتي :

بالرغم من ان المشرع الكويتي لم يسلك مسلك المشرع الاماراتي باستحداث نظام متكامل لادارة اداء الموظفين ، الا انه قد حدد عناصر تقييم كفاءة الموظف بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ و التي تطرقت المادة الثالثة منه و ايضا وفقا للنموذج رقم ٣ المرفق بالقرار ، بتقسيم عناصر التقييم الى اربعة مجموعات ، تتضمن كل مجموعة منها على عناصر معينه ، بالاضافة لذلك فقد حدد المشرع ايضا اربعة اوصاف لكل عنصر تتراوح ما بين المستوى العالي و المستوى الضعيف كما حدد

١ نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية ، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية .

الدرجات لكل وصف من تلك الأوصاف . الا انه الزم الجهة بحد ادنى من تلك العناصر و في المقابل ايضا سمح و اجاز لها اضافة عناصر اخرى بحد اقصى معين .

عناصر	عوامل	المجموعة
مدى الالتزام بالدوام الرسمي و يتعلق بمواعيد الحضور و الانصراف	كفاءة الاداء الفردى	الاولى
حجم ودقة انجاز العمل		
تحمل المسؤولية و القدرة على التصرف و العمل بادنى حد من الاشراف		
العمل تحت الضغوط و الظروف الاستثنائية		
الالتزام بالتعليمات الادارية و الانظمة		
التعامل مع المراجعين		
الحرص على الممتلكات العامة		
الالتزام شروط الامن و السلامة		
تقديم اقتراحات و دراسات لتطوير العمل		
مدى التعاون مع الزملاء و اعضاء فريق العمل		
مدى فاعلية الاتصال الشفوي و التحريري		
التعامل مع الرؤساء		
العمل على نقل الخبرات للآخرين		
المظهر العام و مدى الالتزام بالسلوك الوظيفي الحسن	القدرات الشخصية	الثالثة
مدى تقبل النقد و الاقتراحات		
الطموح و العمل على تنمية الذات		
القدرات اللغوية الخاصة و استخدام الكمبيوتر		

يجب التنويه بان القرار المشار اليه قد لزم الجهة بان تختار من المجموعة الاولى العناصر المناسبة لها بحد ادنى ثلاثة عناصر ، و اجاز للجهة ايضا اختيار عناصر اخرى بحد اقصى ثلاثة عناصر .  
اما المجموعة الثانية فقد الزمت الجهة باختيار عناصر بحد ادنى عنصرين و اجاز للجهة ايضا اختيار عناصر اخرى بحد اقصى عنصرين .  
بالنسبة للمجموعة الثالثة فقد الزمت الجهة باختيار عناصر بحد ادنى عنصرين و اجاز للجهة ايضا اختيار عناصر اخرى بحد اقصى عنصرين .  
اما بشأن المجموعة الرابعة فقد الزمت الجهة باختيار عناصر بحد ادنى عنصرين و اجاز للجهة ايضا اختيار عناصر اخرى بحد اقصى عنصرين <sup>١</sup> .  
نلاحظ بان عناصر التقييم المحددة بالقرار المشار اليه قد تناولت الواجبات الاساسية على الموظف العام و بالاحص اداء العمل <sup>٢</sup> . و من باب المرونة التي تفترض نتيجة اختلاف الوظائف في طبيعتها و الجهة في الاهداف ، لذا نجد بان القرار لم يلزم الجهات الحكومية بجميع العناصر ، بل حدد الزامية عدد معين لكل عامل و سمح ايضا بعدد معين كحد اقصى لاضافة عناصر اخرى تتطلبها طبيعة تلك الوظائف .  
نستخلص بان المشرع الكويتي ارتكز في تقييمه على الكفاءات الثلاثة وهي ( كفاءة الاداء الفردي - كفاءة الاداء الجماعي - كفاءة القدرات الشخصية ) و التي تضمنتها اداء عمل الموظف العام في كل الكفاءات الثلاثة . و لكن قد غاب عن المشرع الكويتي حقيقة التطرق لاهمية مستجدات العمل و متغيراتها الدائمة بالاضافة لتكنولوجيات المستقبل ، بل و ان يركز الموظف العام على اهمية النظرة المستقبلية و التركيز على الانجاز و التأثير من خلال صنع القرارات الذكية و التركيز على الغايات

١ قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ .

٢ نصت المادة ٢٤ من قانون الخدمة المدنية رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ على انه ( يجب على الموظف

ان يقوم بنفسه بالعمل المنوط به ، و ان يؤديه بامانة و اتقان و ان يعامل المواطنين معاملة لائقة

ان يخصص وقت العمل الرسمي لاداء واجبات الوظيفة ، و يجوز تكليفه بالاضافة الى ذلك بالعمل في غير الاوقات الرسمية اذا اقتضت ذلك مصلحة العمل او طبيعة الوظيفة .

ان ينفذ ما يصدر اليه من اوامر بدقة و امانه ، و ذلك في حدود القوانين و اللوائح و النظم المعمول بها .

ان يلتزم باحكام القوانين و اللوائح و ان يحافظ على ممتلكات الدولة و ان يتقيد في انفاق اموالها بما تفرضه الامانة و الحرص عليها .

ان يحافظ على كرامة الوظيفة ، و ان يسلك في تصرفاته مسلكا يتفق و الاحترام الواجب .

العليا للحكومة و تحقيق النتائج ، و ذلك ما يجعل الموظف العام على اطلاع دائم بالتوجهات القيادية للحكومة ، و ان يصبح الموظف جزء من تلك الخطط الاستراتيجية بل و يشعر بانه عنصر فاعل خلال سنة التقييم ، و بإمكانه ان يستشعر مدى تأثير انجازاته خلال العام ليس على مستوى الجهة الحكومية فقط بل على مستوى الدولة بصفة عامه . و هذا ما ذهب اليه المشرع الاماراتي و قد احسن التصرف حقيقة بهذا القرار السليم المؤثر على صعيد الموظف او الجهة الحكومية .

لذا يوصي الباحثان المشرع الكويتي ان يسلك مسلك المشرع الاماراتي بان تصبح المعايير او عناصر التقييم و محاورها او ركائزها اكثر ارتباطا بالخطط الاستراتيجية للجهة الحكومية و للدولة بصفة عامة ، لما لها من بالغ الاثر بتشجيع الموظف العام على اداء اعماله و ان يرتقي بمستواه المهني لتحقيق اهدافه الخاصة و اهداف جهة العمل بما يعود بالمنفعة و المصلحة للجميع .

### الفرع الثاني : اهمية تقييم الاداء

لا يتوقع ان يتم ايجاد عمل ما او نظام معين دون ان تكون له فوائد و اهمية للخاضعين او المنفذين لذلك ، و دون شك موضوع حديثنا عن تقييم الاداء الوظيفي لا بد له من اهمية و فوائد سنتطرق لها وهي :

١. قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم و تحقيقهم للاهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الاجور.<sup>١</sup>  
٢. تسهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن القدرات و الطاقات الكامنة لدى العاملين ، و يمكن ان يكون مدخلا لاعادة تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات و الادوار . بل يمكن ان يسهم تقييم الاداء في تحسين و تطوير اداء العاملين فهو يعاون الرؤساء و القادة في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في كفاءة العاملين و العمل على تقويتها الى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم.<sup>٢</sup>

٣. يعد تقييم الاداء في الوقت الحاضر جزءا اساسيا في منهجية ادارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في ادارة المنظمات التي تمثل المنهج المعاصر في ادارة

١ زهير ثابت ، كيف تقييم اداء الشركات و العاملين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٨٧ .

٢ . محمد شريف ، ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص

١٧٨ ، ١ . طارق احمد عواد ، تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة ، رسالة

ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، ٢٠٠٥ ، ص ٤١ .

المنظمات، هذه المنهجية تؤكد والى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في اداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم ادائهم، لان الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الاداء وتحسينه المستمر، فتقييم اداء الموارد البشرية اداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الاداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الايجابية فيه، في مسعى الى تطوير وتحسين الاداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء<sup>١</sup>

٤. يكشف تقييم الاداء عن قدرات العاملين و بالتالي ترقيتهم الى وظائف اعلى كما يساعد على نقل الفرد الى الوظيفة المناسبة ، و يعتبر ايضا تقبي الاداء من الاساليب التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد انواع برامج التدريب و التطوير اللازمة<sup>٢</sup>.

٥. توفر نتائج تقييم الاداء تغذية عكسية: عن اداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة ادائه بايجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بان مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع ان يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير ادائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، او عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها ادارة الموارد البشرية في المنظمة<sup>٣</sup>

٦. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الادارة عند استخدامها اسلوبا موضوعيا لتقييم الاداء، ان ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او علاوة، او مكافاة على اساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الادارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما ان تقييم العاملين يقلل من اغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت<sup>٤</sup>.

بالعودة للمشرعين الاماراتي و الكويتي موضوع دراستنا ، نجد بان المشرع الاماراتي اتجه بموجب القرار الوزاري لمجلس الوزراء رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ بشأن اعتماد نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية في مقدمته بان النظام يهدف الى تحقيق الاتي :

١ عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ( بعد استراتيجي ) دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٥ ،

٢ . سهيله محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص ٨٧ .

٣ . محمد الشريف ، مرجع سابق ، ص

٤ مهدي حسن زويلف ، ادارة الافراد ( مدخل كمي ) دعر مجدلاوي للنشر ، عمان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٤٠



- إرساء قواعد الاداء و معايير التقييم السنوي للموظفين .
- تحديد مستويات الاداء التي تستحق عليها العلاوة الدورية .
- اعتماد مستويات الاداء المطلوبة للترقية .
- رسم مسار التطلعات من نتائج تقييم الاداء السنوي .

كما تسعى الحكومة الاتحادية من خلال اعداد نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الى <sup>١</sup> :

- ترسيخ منهج يضمن ربط الاداء بمكافاة الانجاز و النتائج المتميزة .
- تحسين وزيادة انتاجية الموظفين من خلال تقييم اداء سنوي ينسجم مع اهداف الحكومة الاتحادية .
- مطابقة الاهداف الاستراتيجية للجهات التابعة للحكومة الاتحادية و ترسيخها على المستويات الفردية .
- تشجيع و تعزيز الانجازات الفردية ضمن مظلة روح العمل الجماعي .
- تطوير و تشجيع ثقافة التعليم المستمر وزيادة فرص التطوير الاحترافي المهني .
- تمكين الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية لمتطلبات و مهارات المستقبل .
- تمكين الجهات الحكومية الاتحادية من تحديد و تقدير الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاداء المتميز والكفاءة و المهارة التي تساهم في تحقيق التميز الحكومي .
- وضع اسس واضحة لقياس مدى الاسهامات الفعلية في تحقيق و انجاز الاهداف الاستراتيجية للجهات الاتحادية .

وابعد من ذلك فقد اصدر المشرع الاماراتي قرار مجلس الوزراء رقم ( ١٥ ) لسنة ٢٠١٠م باعتماد وثيقة مبادئ السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة التي نص عليها دستور دولة الامارات العربية المتحدة بالمادة ٣٥ حيث ذكرت ( باب الوظائف العامة مفتوح لجميع المواطنين على اساس المساواة بينهم في الظروف ، ووفقا لاحكام القانون ، و الوظائف العامة خدمة وطنية تناط بالقائمين بها ، و يستهدف الموظف العام في اداء واجبات وظيفته المصلحة العامة وحدها ) ، بالعودة لوثيقة مبادئ السلوك

١ نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية ، مرجع سابق ، ص ٨

المهني و الاخلاقيات الوظيفية العامة فقد نص الوثيقة على التزامات الموظف العام وهي مايلي:<sup>١</sup>

### اولا : الالتزام بالخدمة:

ويشمل هذا الالتزام ما يلي:

١. التزام الموظف بتنفيذ واجباته الوظيفية العامة بشكل شخصي. بحيث لا يجوز للموظف العام تفويض مهمة تنفيذ واجباته الوظيفية الى شخص اخر، ما لم يكن مفوضا بذلك بشكل صريح، بموجب القانون او تفويض خطي صريح من رئيسه المباشر، او في حالة القوة القاهرة. و يعتبر التزام الموظف العام بتنفيذ واجباته العامة التزاما شخصيا، بناء على مبدأ المسؤولية والكفاءة الفردية.

٢. التزام الموظف بتنفيذ الواجبات العامة بدقة، وبشكل جدير بالثقة وبنية حسنة. و على الموظف العام عند قيامه بتنفيذ الواجبات والمهام الوظيفية ان ياخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة فقط، ويجب عليه تطبيق اية قوانين وقواعد ولوائح سارية المفعول ذات علاقة بطبيعة وظيفته بدون استثناء. وعليه ايضا تنفيذ واجباته الوظيفية على وجه السرعة، وبدقة وبنية حسنة وبموضوعية.

٣. يقع على عاتق الموظف العام الالتزام بالقيام باي واجب يكلف به، حتى لو كان خارج نطاق واجباته ومسؤولياته المعتادة، ولا يمكنه رفض القيام بمثل ذلك الواجب، طالما صدر بتعليمات من رئيسه المباشر في العمل.

٤. يقع على عاتق الموظف العام الالتزام بالقيام بواجباته بكفاءة، ووفقا لافضل الممارسات، اوّ وفقا لاية مقاييس مقررة.

### ثانيا: التزام الموظف العام بالاستمرارية في القيام بواجباته العامة ويشمل ذلك :

١. يجب على الموظف العام الالتزام بالقيام بواجباته الوظيفية، بطريقة دائمة ومستمرة؛ لضمان استمرارية الخدمة العامة، وعدم القيام باي تصرف او تقصير، مما يمكن ان يؤدي الى تاخير او شل او ايقاف استمرارية الخدمة العامة، او يؤثر على حكمه او ادائه لواجباته.

٢. يجب على الموظف العام اطلاع رئيسه المباشر وبشكل دائم ودقيق على كل المواضيع والمسائل ذات العلاقة بطبيعة عمله؛ لضمان استمرارية العمل.<sup>٢</sup>

١ قرار مجلس الوزراء رقم ١٥ لسنة ٢٠١٠ باعتماد وثيقة السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة ، مرجع سابق .

٢ قرار مجلس الوزراء رقم (١٥) لسنة ٢٠١٠ باعتماد وثيقة السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة ص ١٣ - ١٩

وحرص المشرع الكويتي على اهمية تقييم اداء الموظفين اذ نصت المادة ٩ من قانون الخدمة المدنية على ان ( يستهدف نظام الخدمة المدنية ترتيب الوظائف في الجهات الخاضعة لهذا القانون على اساس واجباتها ومسئولياتها وذلك بتصنيفها في مجموعات وتقييمها وفقا للقواعد الاحكام والشروط الجزاءات والمواعيد التي يحددها مجلس الخدمة المدنية ) ، كما نصت المادة ١٤ من نظام الخدمة المدنية ( على الرئيس المباشر تقييم اداء الموظفين الذين يراسهم عن كل سنة ميلادية منتهية بتقدير ممتاز او جيد جدا او جيد او ضعيف ثم يعرضه على من يليه في المسؤولية لابداء رايه وفي حال اختلاف راي الرئيسين، وكذلك في حالة عدم وجود رئيس تال للرئيس المباشر يعرض التقرير على لجنة شئون الموظفين لتقدير درجة الكفاءة وتعتبر التقارير نهائية فيما عدا تقارير الكفاءة بتقدير ضعيف. ويضع مجلس الخدمة المدنية قواعد واسس التقييم والاجراءات والمواعيد اللازمة لذلك ، كما يحدد سنة التقييم استثناء من التقييم عن سنة ميلادية للوظائف التي تتطلب طبيعتها او ظروفها ذلك )<sup>١</sup>. اما بشأن القضاء الكويتي فقد تضمن نص الطعن رقم ٦ لسنة ٢٠١٠ دستوري جلسة ٢٨/٠٤/٢٠١٠ التالي ( و لا غرو في ان المراحل التي يمر بها التقييم تمثل في حد ذاتها ضمانات لا غنى عن لزوم اعمالها و اتباعها حتى ياخذ كل ذي حق حقه و يطمئن كل موظف على مستقبله الوظيفي و مصيره ، تحقيقا للعدالة التي لا تستقيم موجباتها ، الا بتوفير هذه الضمانات له حتى يتحقق لنظام تقييم الكفاءة اهدافه و مراميه ، فيرتفع مستوى الاداء في العمل ، و تنمو الكفاءات و يعود ذلك على المصلحة العامة بالفائدة )<sup>٢</sup>.

نستخلص ان المشرع الكويتي لم يحدد حسب القانون اهمية تقييم كفاءة الموظفين . بل اخذ القضاء الكويتي على عاتقه مسألة تحديد اهمية التقييم ، على العكس نجد بان المشرع الاماراتي حدد الاهمية و الركائز و اعتمد وثيقة السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة من خلال نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية .

يرى الباحثان بان المشرع الاماراتي قد احسن التصرف و واكب التطور و الواقع العملي بان اصدر القرار السابق بالتعديل او ازالة القصور في القوانين السابقة و التي غابت عن المشرع الاماراتي حينها ، و هذا ما يحسب له حقيقة لكون المشرع الاماراتي جعل نظام ادارة الاداء مرنا و مواكبا للتطور و الاحتياجات ، بل اعتمد المشرع الاماراتي وثيقة للسلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة تضمنتها الالتزامات الخاصة بالموظف و ايضا الالتزامات المتعلقة بالجهة الحكومية اتجاه الموظف بالاضافة للمبادئ العامة و اخيرا التعليمات العامة .

١ نظام الخدمة المدنية الكويتي لسنة ١٩٧٩ ، المادة ١٤

٢ طعن رقم ٦ لسنة ٢٠١٠ دستوري جلسة ٢٨/٠٤/٢٠١٠

يرجوا الباحثان من المشرع الكويتي تبني اهمية وضع دليل نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة يتم من خلاله توضيح الاهداف و اهمية النظام و ذلك عملا بما قام به المشرع الاماراتي من خلال اعتماد نظام متكامل لادارة اداء موظفي الحكومة الاتحادية و اعتماد وثيقة السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة .

### المطلب الثاني : الموظفون الخاضعون لتقييم الاداء الوظيفي

اسلفنا الذكر فالمطلب الاول عن ماهية تقييم الاداء الوظيفي من خلال التفصيل في تعريف التقييم و ذكر رأي الفقه في تعريف التقييم ، و من ثم التطرق لاهمية تقييم الاداء الوظيفي ، و نجد انفسنا امام سؤال بحاجة لاجابة وهو هل جميع الموظفين يخضعون لتقييم الاداء الوظيفي ام توجد هنالك استثناءات على تقييم الموظفين ؟

للاجابة على هذا السؤال لا بد لنا قبل البدء في تحديد فئات الموظفين الخاضعون لتقييم الاداء الوظيفي ، ان نوضح المقصود بالموظف العام ، و من بعد يتم بيان تقسيم الموظفين الخاضعون لنظام ادارة الاداء الوظيفي من واقع قانوني الموارد البشرية الاماراتي و قانون الخدمة المدنية الكويتي ، لذا سيتناول هذا المطلب فرعين على النحو الاتي :

الفرع الاول : ماهية الموظف العام

الفرع الثاني : فئات الموظفين الخاضعين لتقييم الاداء الوظيفي .

#### الفرع الاول : ماهية الموظف العام

على اختلاف الانظمة للدول ايضا كان هناك اختلاف في تعريف الموظف العام ، لذا سيقوم الباحثان بالتطرق لتعريف الموظف العام وفقا للتشريع و الفقه و اخيرا للقضاء ، و على وجه الخصوص دول المقارنة لدولة الامارات العربية المتحدة و دولة الكويت الشقيقة .

#### اولا: الموظف العام وفق التشريع

نصت المادة الاولى من قانون الموظفين الفرنسي رقم ٢٢٩٤ الصادر بتاريخ ١٩٥٩/٠٢/٠٤ و المعدل بالامر رقم ٢٤٤ لسنة ١٩٩٥ الصادر بتاريخ ١٩٥٩/٠٢/٠٤ الذي حل محل القانون السابق " هذا النظام يطبق على الموظفين الذين يعينون في الادارات المركزية بالدولة و المصالح التابعة لها و المؤسسات العامة للدولة ، و لا يطبق على القضاة و العسكريين و العاملين في الادارات و المصالح و المؤسسات العامة ذات

الطابع الصناعي و التجاري" .<sup>١</sup> و نلاحظ بان التشريع الفرنسي لم يحدد معنى او تعريف للموظف العام بل ترك الامر للفقهاء و القضاء بتحديد ذلك .  
 اما المشرعين موضوع دراستنا وهما الاماراتي و الكويتي ، فقد عرف المشرع الاماراتي الموظف العام في المادة ١ من مرسوم بقانون اتحادي رقم ١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية و تعديلاتها بمرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ و المرسوم بقانون اتحادي رقم ١٧ لسنة ٢٠١٦ ، و ايضا بقرار مجلس الوزراء رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ بشأن اعتماد نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية الفصل الاول بالاطار العام فقد عرف الموظف العام بـ " الموظف كل من يشغل احدى الوظائف الواردة في الميزانية " ، اما في وثيقة السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ١٥ لسنة ٢٠١٠ باعتماد وثيقة مبادئ السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة فقد عرف الموظف العام بانه " كل من يشغل احدى الوظائف بالجهات الاتحادية " ، و قد اورد المشرع الاماراتي تعريفا اكثر تفصيلا في قانون العقوبات رقم ٤ لسنة ٢٠١٩ التي نصت على ان " يعد موظفا عاما في حكم هذا القانون كل من يشغل وظيفة اتحادية او محلية سواء كانت تشريعية او تنفيذية او ادارية او قضائية ، سواء اكان معيناً او منتخبا ، و منهم :

١. القائمون باعباء السلطة العامة و العاملون في الوزارات و الدوائر الحكومية .
٢. منتسبو القوات المسلحة .
٣. العاملون في الاجهزة الامنية .
٤. اعضاء السلطة القضائية و رؤوساء المجالس التشريعية و الاستشارية و البلدية و اعضاؤها .
٥. كل من فوضته احدى السلطات العامة القيام بعمل معين و ذلك في حدود العمل المفوض فيه .
٦. رؤوساء مجالس الادارات و اعضاؤها و المديرون و سائر العاملين في الهيئات و المؤسسات العامة و الشركات المملوكة كلياً او جزئياً للحكومة الاتحادية او الحكومات المحلية .
٧. رؤوساء مجالس الادارات و اعضاؤها و المديرون و سائر العاملين في الجمعيات و المؤسسات ذات النفع العام .

و يعتبر مكلفا بخدمة عامه في حكم هذا القانون كل من لا يدخل في الفئات المنصوص عليها في البنود السابقة و يقوم باداء عمل يتصل بالخدمة العامة و بناء

١ د.عبد الحميد كمال حشيش ، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي ، دار النهضة العربي ، القاهرة ، ١٩٧٩ ،

على تكليف صادر اليه من موظف عام يملك هذا التكليف بمقتضى القوانين او النظم المقررة و ذلك بالنسبة الى العمل المكلف به.<sup>١</sup>

بل توسع المشرع الاماراتي لما بعد انتهاء الخدمة للموظف العام و اكسبه صفة الموظف العام في المادة ٦ من قانون العقوبات رقم ٣ لسنة ١٩٨٧ " في تطبيق احكام المادة السابقة يستوي ان تكون الوظيفة او العمل او الخدمة دائمة او مؤقتة باجر او بغير اجر طواعية او جبرا ، و لا يحول انتهاء الوظيفة او العمل او الخدمة دون تطبيق احكام المادة السابقة متى وقعت الجريمة في اثناء توفر الصفة " .

واضاف المشرع الاماراتي الاجنبي لصفة الموظف العام بموجب القانون الاتحادي رقم ٧ لسنة ٢٠١٦ بتعديل بعض احكام قانون العقوبات الاماراتي رقم ٣ لسنة ١٩٨٧ و نص على " يعتبر موظفا عاما اجنبيا في حكم هذا القانون كل شخص يشغل وظيفة تشريعية او تنفيذية او ادارية او قضائية لدى دولة اخرى سواء كانت دائمة او مؤقتة و سواء كان معينا او منتخبا و سواء كان باجر او بدون اجر و اي شخص مكلف باداء خدمة عامة ، و يعتبر موظف منظمة دولية في حكم هذا القانون كل شخص يشغل وظيفة لدى منظمة دولية او تكلفه بالتصرف نيابة عنها" .

بالمقابل نجد ان المشرع الكويتي عرف الموظف في المادة ٢ من قانون الخدمة المدنية الكويتي الصادر بمرسوم بالقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شان الخدمة المدنية ١٥ / ١٩٧٩ " كل من يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهات الحكومية ايا كانت طبيعة عمله او مسمى وظيفته " و لكن يلاحظ بانه لم يورد المشرع الكويتي تعريفا للموظف بقانون الجزاء الكويتي مثلما فعل المشرع الاماراتي بقانون العقوبات .

يرى الباحثان بان المشرع الاماراتي على وجه الخصوص بقانون العقوبات و لا نستثنى قانون الموارد البشرية قد اخذ بالتوسع و التفصيل في تعريف الموظف العام ، و هذا ما يعد امر محمودا عليه و قد احسن التصرف في ذلك ، من اجل حماية الموظف و حماية المال العام و تحقيق الاستقرار بما يعود بالنفع للمصلحة العامة .

#### ثانيا: الموظف العام وفق الفقه

عرف الفقه المصري الموظف ، كل من يعمل في وظيفة دائمة في خدمة مرفق عام تدبيرة الدولة او احد اشخاص القانون العام الاخرى عن طريق الاستغلال المباشر<sup>٢</sup> ، و عرفه اخر بانه ، كل شخص يسهم في عمل مرفق عام تدبيرة الدولة و غيرها من

١ المادة ٥ من قانون العقوبات الاماراتي رقم ٣ لسنة ١٩٧٣ .

٢ د. احمد سلامة بدر ، التحقيق الاداري و المحاكمة التأديبية ، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤ ، ص ٨

الوحدات الادارية باسلوب الاستغلال المباشر على ان تكون مساهمته في ذلك العمل عن طريق اسناد مشروع للوظيفة ينطوي على قرار بالتعيين من السلطة الادارية المختصة.<sup>١</sup> فعلى سبيل المثال الفقه الفرنسي قد انقسمت الاراء لتعريف الموظف على قسمين احدهما اخذ بشمول الاشخاص العالمين في وظيفة دائمة لمرفق عام فعرفه ، الشخص الذي يشغل احدى الوظائف في الكادرات الدائمة للمنشأة لضمان السير المنتظم للمرافق العامة .<sup>٢</sup> ، اما الراي الاخر فاخذ بتعريف الموظف العام بشيء من التضييق و عرفه ، كل من يساهم في ادارة مرفق عام يدار بالطريق المباشر و يشغل وظيفة دائمة ضمن درجة من درجات كادر الادارة العامة .<sup>٣</sup> ومما تم الاشارة اليه من اراء الفقهاء في مصر وفرنسا ، فاننا نجد بالامكان تحديد الشروط لاعتبار الموظف عاما وهي :

١. يعمل الشخص في خدمة مرفق عام وطني تديره الدولة او احد اشخاص القانون العام .
٢. التعيين في الوظيفة من الجهة المختصة بالتعيين .
٣. يشغل الشخص وظيفة دائمة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادرة بمقتضى قانون الموازنة العامة<sup>٤</sup>

### ثالثا: الموظف العام وفق القضاء.

عرفت المحكمة الاتحادية العليا بدولة الامارات العربية المتحدة الموظف العام بانه من يساهم في عمل دائم في مرفق عام تديره الدولة او احد اشخاص القانون العام الاخرى.

كما اصدرت المحكمة الاتحادية العليا فتوى من دائرتها للفتوى و التشريع بوزارة العدل يوضح تعريف الموظف العام " هو الذي يتقاضى مرتبة من ميزانية

١ د. محمد حسنين عبدالعال ، الوظيفة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، دون طبعة ، ١٩٧٤ ، ص ١

٢ د. نوفان العقيل العجارمة ، سلطة تاديب الموظف " دراسة مقارنة " طبعة اولى ، الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ،

٢٠٠٧ ، ص ٣٠

٣ د. احمد سلامة بدر ، مرجع سابق ، ص ٦

٤ حافظ محمود ، القضاء الاداري ، الطبعة السابعة ، القاهرة ١٩٧٩ ، ص ٣٣٠

٥ حكم المحكمة الاتحادية العلية الاماراتية ، الطبعة رقم ٣٠٢ تاريخ ٢٣/١٢/٢٠٠٩ السنة القضائية ٢٠٠٩ .

الدولة العامة او ميزانية حكومة الامارة وان اموال الدائرة الخاصة لا تتصل بحيازة الدولة العامة او ميزانية امارة ابوظبيي و حكومتها".<sup>١</sup>

وايضا محكمة التمييز قد عرفت الموظف العام المكلف بخدمة عامة بانه " كل شخص عينته دولة الامارات العربية المتحدة سواء داخل الدولة او خارجها لاجراء عمل من الاعمال المتعلقة بها لتنفيذ امر من امورها اجرته على ذلك او لم تؤجره ".<sup>٢</sup>

اما القضاء الكويتي فقد عرفت ادارة الفتوى و التشريع الموظف العام بانه ( كل شخص يقوم بالعمل في خدمة مرفق عام يدار بطريق مباشر، او ان يكون قد شغل مركزه الوظيفي بطريق قانوني سليم سواء بصفه دائمة او مؤقتة ).<sup>٣</sup>

ونذكر على عجاله بعض التعريفات لدول اخرى بخلاف دول المقارنة في بحثنا، حيث عرف مجلس الدولة الفرنسي الموظف العام انه ( كل شخص يعهد اليه بوظيفة دائمة في الملاك و تكون في خدمة مرفق عام ) واشترط ان يكون المرفق العام اداريا.<sup>٤</sup>

وعرفت المحكمة الادارية العليا بجمهورية مصر العربية الموظف العام بانه ( لكي يعتبر الشخص موظفا عاما خاضعا لاحكام الوظيفة العامة التي مردها الى القوانين واللوائح يجب ان تكون علاقته بالحكومة لها صفة الاستقرار و الدوام في خدمة وفق عام تديره الدولة بالطريق المباشر او بالخضوع لاستشرافها و ليس علاقة معارضة لا تتغير في حقيقتها عقد عمل يدرج في مجال القانون الخاص فالموظف العام هو الذي يعهد اليه لعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة او احد اشخاص القانون العام الاخر، عن طريق شغله منصبا يدخل في التنظيم الاداري..... وان يكون هذا العمل في مرفق عام او مصلحة عامة )<sup>٥</sup>

١ حكم المحكمة الاتحادية العلية الاماراتية، الطبعة رقم ٦٨ تاريخ ١٧/١١/١٩٩٣ ، السنة القضائية ١٥

٢ حكم محكمة التمييز بامارة دبي بطبعة رقم ٢٨ تاريخ ٢١/١١/٢٠٠٤ السنة القضائية ٢٠٠٤.

٣ المبادئ القانونية التي قررتها ادارة الفتوى و التشريع في الكويت في الفترة من يناير ١٩٩٠ ولغاية ديسمبر ٢٠٠٢ بخصوص الموظف و الموظفة العامة، الجزء الخامس ديسمبر ٢٠٠٧ ص ٦٠

٤ مازن ليلو راضي ، القانون الاداري ، مطبعة جامعة دهوك ، ٢٠١٠ ، ص ٦٨ .

٥ حكم المحكمة الادارية العليا، حكم المحكمة الادارية العليا، حلبه ٩/١١/١٩٥٧، الدعوة ٦٨٤ لسنة ١٩٥٧،

ن.ع المجموعة المبادئ السنه الثالثة المبدأ رقم ٢٠ ص ١٨



يرى الباحثان بان القضاء الكويتي قد احسن في تحديد صفة العمل بشقيه الدائم و المؤقتة و الذي كان للقضاء الاماراتي صفة الدائم فقط. و ايضا يحسب للقضاء الاماراتي بعدم تحديد طريقة العمل او المساهمة من حيث انها مباشرة او غير مباشرة للحكم على عمومية الموظف على عكس القضاء الكويتي الذي حدد العمل المباشر فقط للحكم على الموظف بانه موظفا عاما .

نستخلص من موقف التشريع و الفقه و القضاء بشأن الموظف العام بانه كل من يتمتع بتلك الشروط يمكن وضعه موظفا عاما له حقوق و عليه التزامات و يمكن تطبيق تقييم الاداء الوظيفي عليه.

يامل الباحثان من المشرع الكويتي ان يعمل على ازالة القصور بشأن تحديد صفة الموظف العام باضافة العمل الغير المباشر للحكم على عمومية الموظف . كما يرجوا الباحثان من المشرع الاماراتي ان يحدد صفة العمل للحكم على عمومية الموظف بالادائم و المؤقت .

### الفرع الثاني : فئات الموظفين الخاضعين لتقييم الاداء الوظيفي .

تبين لنا بان كل شخص عين بصفة دائمة او مؤقتة من السلطة المختصة للقيام بعمل او مساهمة في مرفق عام تديره الدولة او احد اشخاص القانون العام بطريقة مباشرة او غير مباشرة، فانه يكتسب صفة الموظف العام، اي انه يصبح من الممكن ان يطبق عليه نظام تقييم الاداء، ولكن في الحقيقه نحتاج لمعرفة هل الجميع يخضعون لهذا النظام ام ان المشرع اورد استثناءات و نخص هنا القانونيين الاماراتي و الكويتي.

القانون الاماراتي اخذ بالمادة ٢ من المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ في شان نطاق التطبيق مانصه ، تطبيق احكام هذا المرسوم بقانون على الموظفين المدنيين في الجهات الاتحادية كما في ذلك الجهات التي نصت تشريعات انشائها على وجود لوائح موارد

بشرية مستقلة لها. ويستثنى من تطبيق احكامه موظفي الجهات الاتحادية التي يتم استثنائها من قبل مجلس الوزراء.<sup>١</sup>

نجد بانه قد تم تحديد نطاق تطبيق نظام تقييم الاداء على الموظفين المدنيين في الجهات الاتحادية بالاضافة لبعض الجهات الاخرى مع الاستثناءات الا ان المشرع الاماراتي قد تدارك العديد من اوجه القصور بالقوانين السابقة ، حينما اصدر مجلس الوزراء القرار رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ بشأن اعتماد نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية ، و حدد في نظامه الفقرة ثالثا بان تطبيق هذا النظام اي نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية على كافة موظفي الجهات الاتحادية بغض النظر عن نوع و مدة العقد بما في ذلك الموظفين بدوام جزئي ، و استثنى من تطبيقه الفئات التالية :

- الموظفين شاغلي الدرجات الوظيفية من ٨ الى الدرجة ١٤ او ما يعادلها من درجات في الجهات الاتحادية التي لها جداول و درجات خاصة لها ، على ان يتم تقييم اداءهم بناء على المهام المكلفين بها .

- اعضاء السلك القضائي و الدبلوماسي على ان تتوافق انظمة الاداء الخاصة بهم مع المبادئ العامة و الاطار العام لهذا النظام.<sup>٢</sup>

اما القانون الكويتي فقد حدد في المادة ١٤ من المرسوم بقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شان الخدمة المدنية ما نصه فيما يتعلق بنظام تطبيق تقييم كفاءة الموظفين على الرئيس المباشر تقييم اداء الموظفين الذين يراسهم عن كل سنة ميلادية منتهية ، الا ان المشرع الكويتي ايضا بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ بتاريخ ٢٠٠٦/١١/٠٥ في مادته رقم ١ نص على ، فيما عدا شاغلي الوظائف القيادية يخضع كل موظف كويتي او غير كويتي لقواعد و اسس و

١ المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية و تعديلاته بالرسوم بقانون

اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ و الرسوم بقانون اتحادي رقم ١٧ لسنة ٢٠١٦

٢ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ فقرة ثالثا

اجراءات و مواعيد تقييم الاداء و التظلم منه المبنية في القرار ، و تكون مراتب التقييم ، ممتاز / جيد جدا / جيد / ضعيف.

يرى الباحثان ان المشرع الاماراتي قد احسن التطوير و المرونة المواكبة للمتغيرات حيث اصبح نطاق التطبيق بالتعديل على الجميع مع بعض الاستثناءات المتعلقة بطبيعة بعض الاعمال مثل اعضاء السلطة القضائية و الدبلوماسيه ، و ايضا استثناءات تتعلق بطبيعة و حال الموظفين الذين يادون مهام عمل معينه و ليسوا بحاجة لتقييم اداء بنفس الطبيعة للدرجات الاخرى ، و هنا نرى بان المشرع اخذ بمراعاة كفاءات الموظفين بتلك الدرجات .

على الطرف الاخر يرى الباحثان بان القانون الكويتي لم يخضع جميع الموظفين لنظام تقويم الاداء وهو تقييم كفاءة العاملين حيث استثنى الوظائف القيادية من تطبيقه ، و هذا الامر غير مقبول حقيقة لاسباب منها على سبيل المثال ان هذا الاستثناء اوجد نوعا من التمييز غير المبرر ، و اضافة لذلك بان عدم خضوع القيادات لنظام التقييم يؤدي في حقيقة الامر او يسمح ان صح التعبير بالعمل الغير ذكي المرتبط بنظام موحد يتم تقييم تلك الوظائف القيادية على ضوءه.

يرى الباحثان على المشرع الكويتي مواكبة المتغيرات اسوة بمثيلتها دولة الامارات التي وضعت الجميع تحت تطبيق نظام تقييم ادارة الاداء مع بعض الاستثناءات المقبولة وهي نتيجة تعكس طبيعة و مستوى تلك الوظائف . كما يامل الباحثان من المشرع الكويتي اضافة الوظائف القيادية لتقييم الاداء الوظيفي مع وضع معايير و الية عمل ملائمه لهم و مرتبطه بمهامهم و الخطط الاستراتيجية و الاجندة الوطنية.

## المبحث الثاني

### القواعد الاجرائية لتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام

#### تمهيد وتقسيم:

اخذ المشرع بدولة الامارات العربية المتحدة على عاتقه اهمية ايجاد نظام لتقييم الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية ، و منها بلا شك اجراءات تقييم الاداء الوظيفي بشكل منظم و دقيق كي تصبح عملية المراجعة و التدقيق و المراقبة لجهة الاختصاص تتجه نحو السهولة و البساطة .

كما تكشف للجميع اثر نتائج تقييم الاداء على الموظفين ، و مما لا جدال فيه حياتهم المهنية و الخاصة التي قد تصل الى حد انتهاء خدمة الموظف العام وما لهذه النتيجة من اثار على الفرد و اسرته و المجتمع ايضا .  
اصبح حتما على الباحثان تقسيم المبحث الى مطلبين من اجل الوقوف على موقف المشرعين الاماراتي و الكويتي بشأن الاجراءات المتبعة في تقييم الاداء الوظيفي و ايضا النتائج المترتبة على قرارات تقييم الاداء للموظفين:

-المطلب الاول: اجراءات تقييم الاداء للموظفين

-المطلب الثاني: النتائج و الاثار المترتبة على قرارات التقييم

#### المطلب الاول

##### اجراءات تقييم الاداء للموظفين

تمهيدا للخوض في اجراءات تقييم الاداء للموظفين ، نجد انفسنا بحاجة لمعرفة مفهوم الاجراءات الادارية و التي عرفها نيوشل بانها سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس من ادارة ما ، او عدة ادارات ، و تصمم لاجل التأكد من ان العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة<sup>١</sup> .

---

١ د. صلاح احمد علي الشخب ، مفهوم الاجراءات الادارية داخل المؤسسات ،

وذكر ا.محمد الزياني تعريف الاجراءات بانها مجموعة من المهام المترابطة مع بعضها البعض والمرتبة تسلسليا وفقا لتتابع حدوثها لتشكل اسلوب اداء العمل، الخطوات التفصيلية او المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية الى النهاية، سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما، سلسلة من الفعاليات الكتابية، التاكيد من ان العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.<sup>١</sup>

و سنتناول في هذا المطلب لقوانين دول المقارنة ( الامارات و الكويت ) بشأن تقييم الاداء الوظيفي من حيث مدة التقييم و مراحل التقييم بالاضافة لمبدأ العلانية بالتقييم من عدمه . وذلك من خلال ثلاثة فروع على التوالي :

الفرع الاول : مدة تقييم الاداء الوظيفي

الفرع الثاني : مراحل تقييم الاداء الوظيفي

الفرع الثالث : علانية التقييم من عدمه

### الفرع الاول : مدة تقييم الاداء الوظيفي

حدد المشرع الاماراتي بمادته رقم ٣١ من قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية الصادر بمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية و تعديلاته بالمرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ و المرسوم بقانون اتحادي رقم ١٧ لسنة ٢٠١٦ و التي نصت الفقرة ١ على ( تقييم اداء الموظفين بشكل سنوي من قبل المسؤول المباشر على ان يتم اشراك الموظفين في عملية مراجعة الاداء المتعلقة بهم ).

اورد المشرع الاماراتي بالفصل السادس ادارة الاداء المتدني و الاحكام العامة ، من نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية فقرة ، ثانيا - الاحكام العامة - بند ١ قد نص على الموظفين من فئة العقد المؤقت بان يتم وضع اهداف و مهام و كفاءات لهم منذ بداية العقد، و ايضا في البند ٧ من ذات الفصل نص على ان يتم احتساب نتيجة الاداء للموظفين الذين على راس عملهم فقط اذا كان اجمالي مدة العمل لهم خلال سنة التقييم اكثر من ستة اشهر متصلة او منفصلة ، فيما يتعلق بالموظفين الذين تقل فترة تواجدهم على راس عملهم عن

١١. محمد الزياني. البحرين لتنمية الصغيرة "تنظم ورشة عمل" التنظيم المؤسسي في ريادة الاعمال

سنة اشهر بسبب الانقطاع عن العمل لعذر مقبول فانه لا يتم تقييم ادائهم على تلك السنه و تصرف لهم العلاوة الدورية و لا يتم تحديد اي مستوى من مستويات الاداء.

و ايضا بذات الفصل الفقرة ٨ نصت على ، اما بشأن الموظف الجديد في فترة الاختبار يحدد له وثيقة اداء وفق النظام و يتم تقييم اداءه في نهاية مدة الاختبار ستة اشهر و يجوز تمديدها لفترة ثلاثة اشهر ، فاذا ثبت كفاءته الوظيفية يتم تثبيته و تحديد الاهداف الخاصة به للمدة المتبقية من العام ، اذا كانت المدة المتبقية ستة اشهر فاكثرت يتم تقييمه في نهاية العام شأنه شأن غيره من الموظفين ، اما اذا كانت الفترة المتبقية اقل من ستة اشهر فلا يتم ادراجه ضمن دورة الاداء السنوي.<sup>١</sup>

اما المشرع الكويتي فقد حدد نظام الخدمة المدنية لسنة ١٩٧٩ الصادر بتاريخ ١٩٧٩/٠٤/٠٩ بمادته رقم ١٤ نص ( على الرئيس المباشر تقييم اداء الموظفين الذين يراسهم و ذلك فيما عدا شاغلي الوظائف القيادية عن كل سنة ميلادية منتهية ) .

كما ان قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠١٦ قد بين ان مدة التقييم في مادته رقم ٢ ، يكون تقييم اداء الموظفين عن كل سنة ميلادية منتهية " الفترة من اول يناير حتى نهاية شهر ديسمبر " و يعبر عنها في هذا القرار بسنة التقييم.<sup>٢</sup>

و المشرع الكويتي ايضا قد اعد نماذج التقييم لاداء الموظفين لتسهيل عملية التقييم و شفافتها .<sup>٣</sup> ، و حدد المشرع الكويتي انه اذا قلت مدة العمل الفعلية لمزاولة الوظيفة عن ١٠٠ يوم سواء اكانت متصله ام منفصلة خلال سنة التقييم او اذا قلت عن نص ايام المناوبة للعاملين بهذا النظام مع استبعاد ايام الانقطاع عن العمل القانونية يؤخذ بتقرير التقييم الاداء الاخير مع عدم الاخذ بالتقرير غير الفعلي في حال العمل بالمادة ١٧ من نظام الخدمة المدنية او في الترقية بالاختيار .<sup>٤</sup>

وبخصوص مسالة فترة التجربة فقد اخذ المشرع الكويتي بمدة ستة اشهر و في حال عدم صلاحيته فلا يخضع لنظام تقييم الاداء ، و

١ قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية الصادر بمرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ ، مرجع سابق

٢ قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي ، مرجع سابق .

٣ قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ ، المادة ٣

٤ قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ ، المادة ٤

ايضا لم يخضع المشرع الكويتي الموظف الذي عين او اعيد تعيينه خلال سنة التقييم لنظام تقييم كفاءة العاملين<sup>١</sup>. يرى الباحثان بان المشرع الكويتي قد احسن التصرف حينما اخذ بقاعدة الاستصحاب وهو البناء على اخر تقرير تقييم فعلي للموظف في حال عدم كفاية المدة المحددة قانونا للتقييم ، و استثنى المشرع النتيجة السلبية التي قد تقع على الموظف بهذا الشأن . لذا يرى الباحثان بان على المشرع الاماراتي اعادة النظر بهذا الامر و خصوصا ان المانع من عدم اتمام المدة القانونية هو امر قانوني اخر فلا يتوقع عقاب الموظف على ذلك بحرمانه من التقييم او عدم الاخذ بقاعدة الاستصحاب و منحه التقييم الايجابي النهائي الحاصل عليه بالعام السابق .

كما يرى الباحثان بان فترة ١٠٠ يوم عمل للموظف من اجل تقييم ادائه لم يجانبها الصواب حيث انها من المدد القليلة و التي تقارب فقط ثلاثة اشهر وهي مدة ليست كافية لتقييم اداء الموظف او ابراز كفاءته و سلوكه ، و هذا ما ذهب الية المشرع الكويتي و الذي نامل مراجعة هذا الامر و الحذو حذو المشرع الاماراتي الذي قرر بان تكون اقلها مدة ٦ اشهر .

### وتوجد معايير لتقييم الاداء وهي :

#### ١. ضعيف

تقصير واضح في اداء واجبات الوظيفية وامثلة ذلك ( نوعية انتاجيته اقل من المستوى المطلوب، نتائج اعماله غير جيدة، دائما يؤخر الاعمال عن مواعيدها المقررة، عدم التفهم لاعمال الوظيفة رغم شرحها له، عدم الرغبة في تنمية ادائه، غير متحمس لاداء عمله، ليس لديه شعور بالمسؤولية)

#### ٢. متوسط

على معرفة جيدة بنظم واج اراءات العمل. وامثلة ذلك ( يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفته، يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الاهمية، نتائج انجا زته جيدة )

#### ٣. فوق متوسط

اداء ناجح للعمل، مرونة في التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشاكل في مجال العمل. وامثلة ذلك ( على علم كامل بمسؤوليات وظيفته واختصاصات الادارة التي يعمل بها، قادر على حل اغلب المشاكل، باسلوب جيد)

١ قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ ، المادة ٦

٤. كفاء

القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشاكل التي تواجهه  
وامثلة ذلك ( مجهودات ذاتية تعني بتطوير اعمال الادارة بشكل عام مع امكانية القيام  
بمسؤوليات اكبر)

٥. ممتاز

القدرة على الابداع والابتكار ومعدل فوق العادي في انجاز العمل وامثلة ذلك ( انجازته بارزة على مستوى الادارة، مثال للانجاز المتفوق )<sup>١</sup>

### الفرع الثاني

#### مراحل تقييم الاداء الوظيفي

باستقراء الفصل الثالث من دورة نظام ادارة الاداء لموظفي  
الحكومة الاتحادية المرفق بقرار مجلس الوزراء رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ،  
فاننا نجد بان المشرع الاماراتي بحث في كيفية ان يعكس الاهداف  
الاستراتيجية لكل جهة مع الاهداف الفردية للموظفين من خلال اعداد  
وثيقة تشمل الاداء و المراجعة و التقييم ، بالاضافة لاعمال لجنة  
الضبط و موازنة النسب ، و التظلمات و النتائج الناجمة عن تقييم  
الاداء الوظيفي من ترقيات و علاوات و مكافآت ، على ضوء قانون  
الموارد البشرية و اللائحة التنفيذية له ، كما نجد بان المشرع الاماراتي  
قد قسم مراحل دورة اداء الموظفين لثلاثة مراحل هي تخطيط الاداء /  
المراجعة المرحلية / التقييم النهائي لاداء السنوي ، و سيقوم الباحثان  
بشرح مبسط لكل مرحلة من تلك المراحل.<sup>٢</sup>

#### **١. مرحلة تخطيط الاداء :**

هي مرحلة وضع الاهداف للموظفين بعد اعتماد الخطط  
الاستراتيجية لكل جهة ، و يتم ذلك من خلال نظام الكتروني يتبع الهيئة  
الاتحادية للموارد البشرية الاتحادية

١ الدكتور بشاير غنام الديكان الرقابة على تقارير كفاية اداء الموظف العام ، دراسة مقارنة الكويت ومصر مجلة روح

القوانين - العدد التسعون - اصدار ابريل ٢٠٢٠ ، ديوان الخدمة المدنية الكويتي ص ٤١٢ .

٢ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٧، ٨، ٩، ١٢، ١٣، ١٤ .



وقد حدد المشرع في هذه المرحلة اجتماع وكيل الوزارة مع الوكلاء المساعدين لمراجعة الاهداف و من ثم يتم نقل تلك الاهداف و الخطط واهداف الادارات بعد اعتمادها لمدراء الادارات الذي بدورهم يقومون بالاجتماع و نقل تلك الاهداف لرؤساء الاقسام و الوحدات من اجل الاجتماع مع الموظفين للاتفاق على الاهداف الفردية لكل منهم ، و اشترط المشرع الاماراتي في تلك الاهداف بعض الاشتراطات الهامة و المواكبة للتطور و هي ، محددة / قابلة للقياس / قابلة للتحقيق / ذات صلة / الاطار الزمني.<sup>١</sup>

كما اضاف المشرع الاماراتي امرا مهما في تلك الاهداف و هي ان تتسم بالتحدي من اجل المساهمة في تحقيق و تسريع انجاز الاهداف و الاجندة الوطنية و تعزيز التنافسية.<sup>٢</sup>

و الزم المشرع ايضا الجهة الحكومية الاتحادية و على وجه الخصوص المسؤول المباشر بتحديد الاوزان للاهداف بحسب اهميتها بحيث لا تقل عن ١٠ % و لا تزيد عن ٢٥ % للحفاظ على اقل قدر من الاهداف و المهام بحيث لا تقل عن ٤ . بل ان المشرع اوجد بنك الاهداف الذكية من اجل الاستفادة منه في وضع الاهداف الفردية للموظفين.<sup>٣</sup>

فيما يخص تحديد الكفاءات السلوكية فقد حدد المشرع لكل درجة كفاءات سلوكية خاصه بها للموظف للعمل بموجبها خلال سنة التقييم ، كما حدد المشرع كفاءات تخصصية لكل درجة وظيفية وفقا للعوائل الوظيفية<sup>٤</sup> . و اخيرا حدد نظام خاص لفئة المشاريع نظرا لطبيعة عملهم من حيث معايير الانجاز و الزمن المحدد ، بحيث يتم التقييم عند انتهاء المشروع مع امكانية التعديل على الوثيقة طيلة العام<sup>٥</sup>

١ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ١٥

٢ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ١٩

٣ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٢٠

٤ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٢٠ ، ٢٢ .

٥ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٢٢ ، ٢٣

## ٢. مرحلة المراجعة المرحلية :

هي مرحلة يتم من خلالها تغذية الموظف من خلال التواصل معه و تشجيعه و ضمان تصحيح ادائه بالاضافة للمطلوب منه ، و تتم هذه المرحلة خلال شهري يونيو و يوليو.<sup>١</sup>

## ٣. مرحلة تقييم الاداء السنوي :

المرحلة الثالثة و الاخيرة فهي مرحلة تقييم الاداء السنوي للموظف الحكومي الاتحادي بعد مروره بالمرحلتين تخطيط الاداء و المراجعة المرحلية ، و التي تنقسم مرحلة تقييم الاداء السنوي الى قسمين هما :

١ - تقييم الاهداف و المهام

ب - تقييم الكفاءات السلوكية و الكفاءات التخصصية .

كما تطرق المشرع الاماراتي لاهمية ما بعد التقييم النهائي من خلال الاستغلال الامثل لتلك النتائج في استغلالها من خلال ادخالها بالخطة التدريبية و التطويرية الفردية للموظف للعام اللاحق.<sup>٢</sup>

اما المشرع الكويتي فقد حدد قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ مراحل التقييم بشكل مواد و لم يورد دليل خاص بها اسوة بالنظام الاماراتي لهيئة الموارد البشرية الاتحادية و قد نصت المادة ٣ من قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي ( على الرئيس المباشر او من يحل محله بتقييم الاداء وفق النموذج المعد و يحال بعد ذلك للرئيس التالي او وحدة شؤون الموظفين ، اذا لم يكن هناك مسؤول تالي ، و حدد الموعد بعد انتهاء سنة التقييم و قبل نهاية شهر يناير ، على ان يحيل الرئيس التالي رايه في تقييم الرئيس المباشر للموظف الى وحدة شؤون الموظفين خلال سبعة ايام الاولى من شهر فبراير ، استمرار لذلك تقوالم وحدة شؤون الموظفين باحالة التقييم الى لجنة شؤون الموظفين خلال سبعة ايام من تاريخ ورودها ، و عليها اما اعتماد التقييم او تحديد اختلاف الراي بين الرئيس او عدم وجود رئيس

---

١ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٢٣ ، ٢٤

٢ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧

تالي للرئيس المباشر و يعاد مرة اخرى لوحدة شؤون الموظفين قبل نهاية شهر فبراير )<sup>١</sup>.

و اخيرا حدد المشرع الكويتي بان تقييم الكفاءة يصبح نهائيا في حال اتفاق الرئيس و الرئيس التالي في الراي و اعتماد لجنة شؤون الموظفين . ثم وضع استثناء على ذلك وهو درجة ضعيف فلا يعتبر نهائيا الا بعد انقضاء مواعيد التظلم دون تقديم او رفض التظلم من قبل لجنة شؤون الموظفين<sup>٢</sup>.

يرى الباحثان بان المشرع الاماراتي قد واكب التطور الفعلي و الحقيقي باعتماد نظاما الكترونيا لعملية تقييم الاداء الوظيفي لموظفي الحكومة الاتحادية ، و هذا ما يؤثر ايجابا على الدولة من خلال التنافسية العالمية و ايضا يحدد مكانة الدولة بين الدول و استخدامها للبرمجيات و الانظمة في عملها بما يعود بالنفع اقتصاديا و ايضا يعطي نظاما موحدًا يسهل متابعته و التأكد من سير العمل به وفق الخطط المرسومة و الاهداف المنشودة . كما انه يعطي الموظفين نوعا من العدالة و عدم استغلال المستندات الورقية التي لا توجد بالانظمة الالكترونية و ان وجدت كانت بشكل ضئيل جدا يؤدي لصعوبة الاستغلال او الاحتمالية البسيطة جدا في استغلاله في حق الموظف

كما نشيد بموقف المشرع الاماراتي من حيث انه حدد بشكل واضح جدا مراحل ادارة الاداء الوظيفي و موضحا التعريفات بشكل موسع و شارحا شرحا مستفيضا محددًا المسؤوليات و اليات العمل للجميع حتى فيما يتعلق بالاهداف فقد حدد المعايير بان تكون محددة و قابلة للقياس و التحقيق و ذات صلة بالعمل و الوظيفة و تحدد الفترة الزمنية للانجاز ، مع ذكر امر مهم و جميل حقيقة وهو ان يتسم الهدف بالتحدي و المساهمة في الخطط الوطنية و الاستراتيجية للدولة . بل ان المشرع الاماراتي اوجد بمبادرة منه بنك للاهداف الذكية للموظفين و الذي يسهل على الموظفين معرفة كيفية وضع الاهداف و الاستناد عليها في وضع اهدافهم الفردية بوثيقة الاداء السنوي .

<sup>١</sup> قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ ، مرجع سابق .

<sup>٢</sup> قرار مجلس الخدمة المدنية ، المادة ١٦

لذا يوصي الباحثان المشرع الكويتي ان يحذو حذو المشرع الاماراتي فيما سبق من استحداث نظام الالكتروني لتقييم الاداء بالاضافة لاصدار دليل واضح شافي و كافي للعمل بموجبة و موحدًا للعمل بالحكومة الكويتية .

### الفرع الثالث علانية التقييم من عدمه

لقد احسن التصرف المشرع الاماراتي حينما اوجب التوقيع على نتيجة تقييم الاداء من قبل الموظف ، بل ان المشرع اعتبر التوقيع على التقييم ليس قبولًا بنتيجة التقييم بل على سبيل الاشعار بالاطلاع على النتيجة فقط بالاضافة لذلك كيفية احتساب نتائج الاداء الكلية<sup>١</sup>

اما المشرع الكويتي فقد اخذ للاسف بعلائية التقييم للحاصلين فقط على تقدير ضعيف ، حيث الزم نظام ادارة الخدمة المدنية و ايضا قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ في مادته رقم ١ من نظام الخدمة المدنية و المادة رقم ٢٠ من قرار مجلس الخدمة المدنية مانصه ، تقوم وحدة شؤون الموظفين بابلاغ الموظف الذي قدم عنه تقرير درجة ضعيف بصورة من هذا التقرير.<sup>٢</sup>

و قبل ان يبدي الباحثان رايه في النهج و القرارات و اليات العمل بشأن علانية التقييم من عدمه بموجب القانونيين الاماراتي و الكويتي ، لا بد لنا اولًا من معرفة الاراء المختلفة في مسألة علانية تقييم موظفي الحكومة .

فنجد بانه قد اخذ بعض الكتاب على مبدا السرية مبررين ذلك ان هذا المبدا يكفل حرية الرئيس المباشر في تقييم الموظف دون خشية المؤثرات التي قد تؤثر على العرقلية بين الرئيس المباشر و الموظفين ، بل لربما ستزيد من الشكاوي و التظلمات ، و سيساعد ذلك في اساءة العلاقة بينهم . الجانب الاخر فقد اخذ بمبدا العلانية مبررين ذلك بانه يساعد الموظفين لمعرفة القصور و نقاط القوة التي يتمتعون بها و العمل على تحسين و ازالة القصور و نقاط الضعف ، بالاضافة لكون

١ لفصل الثالث من نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية الاماراتية

٢ تركي سظام المطيري ، رسالة بعنوان تقييم كفاءة الموظف العام في قانون الخدمة المدنية الكويتي ، استاذ مساعد ،

قسم القانون ، كلية الدراسات التجارية ، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب لدولة الكويت

العلانية تزيد من ثقة الموظفين جميعا بالنظام حيث انه يزيل الشك الذي قد يخالط السرية في الاعلان ، و ايضا يساعد على توليد الطاقة و تركيز التدريب لتحسين ادائه و الارتقاء بالمنظومة العملية ، ناهيك عن العدالة المتولدة بالمناقشة مع الرئيس المباشر<sup>١</sup> .

و كما اسلفنا سابقا بطرح الاراء المتعلقة بالعلانية من عدمها في تقييم الاداء للموظفين ، نجد في حقيقة الامر بان المشرع الكويتي اخذ بالرأي الاول بالسرية باستثناء الموظف الذي يتحصل على تقدير ضعيف ، اما المشرع الاماراتي فقد اخذ بالرأي الاخر بعلانية التقييم للموظفين .

يرى الباحثان بان مبدا العلانية في تقييم الاداء نابع من العدالة و الشفافية بالعمل ، بل له فوائد على صعيد الموظف او المسؤول المباشر او المؤسسة ككل ، و التي ممكن ان تتضمن توطيد العلاقة بين المرؤوس و الموظف و العكس كون كلاهما يعمل تحت مظلة القانون و نظام ادارة الاداء ، و ايضا يشعر الجميع بالثقة بالنظام و ان كل ذي حق سيصل الى حقه وفق الاجراءات القانونية و ايضا وفق نظام الكتروني واضح للجميع باهدافه و مهامه و ايضا السلوكيات بانواعها و نتائج التقييم بعد مراحل ادارة الاداء الثلاثة .

لذا نوصي المشرع الكويتي بان ياخذ في هذا الجانب وهو علانية الاداء بالنظام الالكتروني لتقييم الاداء و على جميع الدرجات و ليس فقط تقدير ضعيف المعمول به بالقانون الكويتي .

## المطلب الثاني

### النتائج و الاثار المترتبة على قرارات تقييم الاداء للموظفين

نظام تقييم الاداء هو اداة من الادوات بالغة الاهمية لضمان تحقيق افضل النتائج بما يواكب الخطط الاستراتيجية للدولة و الاجندة الخاصة بها . و نجد ذلك حقيقة في الارتقاء بالمستوى على صعيد الموظف و الجهات الحكومية المختصة ، و التي تتبع الية عمل مدونة

١ . العايب سليم ، تقييم اداء الافراد بين السرية و العلانية ، استاذ مكلف بالدروس ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، ص

وومرنة في ذات الوقت من خلال تحليل نتائج التقييم للموظفين بشكل عادل و محايد ، من اجل اتخاذ القرارات المصيرية للموظف سواء اكانت ايجابية كالترقية او العلاوة و غيرها ام سلبية كانهاء الخدمة او تاخير الترقية و غيرها .

لذا سيتم من خلال هذا المطلب تناول النتائج الايجابية المترتبة على تقييم الاداء للموظف ، و ايضا النتائج السلبية في القانونيين الاماراتي و الكويتي .

الفرع الاول : النتائج الايجابية

الفرع الثاني : النتائج السلبية .

### الفرع الاول النتائج الايجابية

يقصد بالنتائج الايجابية المترتبة على نتائج الاداء الوظيفي للموظف الحكومي اي المكتسبات التي يتحصل عليها الموظف بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام بالعودة لقانون الموارد البشرية الاماراتي نجد بان المادة ٣١ قد حددت بان التقييم السنوي للموظف هو الاساس الذي تبنى عليه العلاوة الدورية و الترقية و المكافآت السنوية للموظف

و ايضا حددت المواد ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ من ذات القانون ان الموظف يستحق العلاوة الدورية السنوية وفق مستواه بتقييم الاداء السنوي ، بالاضافة لجواز منحه مكافاة نقدية خاصه او عينيه بقرار من رئيس الجهة الحكومية ، كما يمنح الموظف مكافاة سنوية وفق متطلبات و شروط يحددها نظام ادارة الاداء .<sup>٢</sup>

بالعودة لنظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية ، نجد بان المشرع الاماراتي اورد فصلا مستقلا تحت الفصل السادس ، و كانت على قسمين الاول و الثاني و بكل تأكيد قيد المشروع تلك المكافآت بمستوى التقييم النهائي للموظف حيث اتى على النحو الاتي بالجدول ادناه :

١ قانون الموارد البشرية الاماراتي في الحكومة الاتحادية ، مرجع سابق ، ص ٢٨

٢ قانون الموارد البشرية الاماراتي في الحكومة الاتحادية ، مرجع سابق ، ص ٢٨ ، ٢٩

التقييم	العلاوة الدورية	الترقية
٥	طبقا للائحة التنفيذية	مؤهل للترقية الاستثنائية او الوظيفية او المالية
٤	طبقا للائحة التنفيذية	مؤهل للترقية الوظيفية او المالية
٣	طبقا للائحة التنفيذية	مؤهل للترقية المالية
٢	طبقا للائحة التنفيذية	غير مؤهل لاي نوع من انواع الترقيات
١	غير مؤهل للعلاوة الدورية	غير مؤهل لاي نوع من انواع الترقيات

كما ربط المشرع تلك الترقيات بالميزانية السنوية المعتمدة لكل جهة اتحادية بالاضافة لقانون الموارد البشرية و لائحته التنفيذية و نظم المشرع الاماراتي مسالة الترقية بانواعها حيث حدد في نظامه للحصول على الترقية الاستثنائية " الدرجتين " توافر شروط وهي :

الترقية لوظيفة بدرجة اعلى شاغرة ، و ان يكون المسمى الوظيفي و الاهداف و المهام المرقى لها مختلفة و بمسؤوليات اعلى ، بالاضافة ان يكون الموظف حاصل على تقييم ٥ ، و لم يسبق فرض اية عقوبات او جزاءات ادارية و منها جزاءات الدوام خلال سنة التقييم<sup>١</sup> .  
 بشأن الترقية الوظيفية اشترط المشرع الاماراتي نفس الشرطين الاولين بالترقية الاستثنائية بالاضافة للشروط و الاحكام بقانون الموارد البشرية و لائحته التنفيذية و ان يكون الموظف حاصل على تقييم نهائي ٤ لسنة التقييم<sup>٢</sup> .

اكّد المشرع الاماراتي على استحقاق العلاوة الدورية في اول يناير من انقضاء سنة على تاريخ التعيين ، الا ان المشرع لم يغفل عن امر مهم و هو الموظف الذي تنهى خدماته لاي سبب من الاسباب المحددة قانونا خلال سنة التقييم او حتى اثناء او بعد صدور القرارات

١ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٣١ ، ٢٥ ، ٢٦ ،

٢ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٣٢

النهائية بشأن العلاوات و المكافآت المرتبطة بنظام ادارة الاداء و قبل تنفيذها فلا يخضع لتطبيق تلك المكافآت و العلاوات او اي زيادة .  
اما المشرع الكويتي فقد نص على تاهيل الموظف لنيل الترقية الاختيارية شريطة حصوله على تقدير امتياز و توافر باقي الشروط و التي منها :

حصول الموظف في اخر سنتين على تقرير نهائي بدرجة امتياز بالاضافة الى ان يمضي الحد الأدنى للبقاء في درجته الحالية . ، كما انه يتاهل الموظف الحاصل على تقدير جيد جدا للحصول على العلاوة التشجيعية بالاضافة لتوافر باقي الشروط و التي منها عدم منح الموظف هذه العلاوة اكثر من مرة في ذات الدرجة بالاضافة لعدم الترقية بالاختيار للدرجة الحالية ، اما بشأن الموظف الحاصل على تقدير جيد فهو الحد الأدنى و الاقل للحصول على العلاوة الدورية و الترقية الحتمية .<sup>٢</sup>

لذا يرى الباحثان بان ما ذهب اليه المشرع الاماراتي هو الاقرب للصواب و الانجح حيث لم يشترط للحصول على الترقية الاستثنائية الدرجتين حصوله لمرتين على تقييم ٥ بالاضافة لانه لم يشترط بقاء الموظف للحد الأدنى للدرجة الحالية ، و هي اشتراطات ممكنة و باسطة الموظف تحقيقها لانها تعتمد على مجهودة و سلوكياته بشكل اساس و التقييم هو كما ذكر سابقا نتاج سنه التقييم و ليست سنتين للتقييم . و لكن يؤخذ من وجهة نظر الباحثان على المشرع الاماراتي انه لم يحدد الية مناسبة لترقية الموظف الذي يحصل على تقييم ٢ او ٣ في عمله و بل في حال استمرار الامر لاعوام عديدة فلن يجد الموظف الترقية الوظيفية الا في حال حصوله على تقييم ٥ او ٤ وهذه ايضا مرتبطة بالشواغر ، و ما يخشى من ذلك ان يصبح النظام محبط للموظفين على غير تاسيسه وهو التشجيع و التحدي للموظف للمساهمة بالخطط الاستراتيجية للدولة و الاجندة الوطنية .

يوصي الباحثان المشرع الكويتي لحذو حد المشرع الاماراتي بالتسهيل و التشجيع بالترقيات بانواعها من خلال ايجاد نظام واضح و موثق لجميع العاملين بالحكومة الكويتية بالاضافة لتدارك القصور

١ قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ ، مرجع سابق ، ص ٣٢

٢ المادة ٢٤ من نظام الخدمة المدنية الكويتي .



الحاصل بالتشريع الاماراتي وهو عدم ترقية الموظف الحاصل على درجة تقييم ٢ و ٣ للعديد من الاعوام .

### الفرع الثاني النتائج السلبية

نجد بان المشرع الاماراتي لم يجز منح الموظف الحاصل على تقييم ١ " بحاجة لتحسين " اي علاوة سواء دورية او ترقية او مكافاة ، بل عين المشرع على الموظف التواصل مع المسؤول المباشر لتطوير خطة تحسين ادائه . اي حرم الموظف من الامتيازات التي قد يحصل عليها باقي الموظفين الحاصلين على تقييم افضل من ١ ، و هذا بحد ذاته عقاب او ربما يكون رادعا للموظف للاستمرار في نفس الاداء ، بل قد يعرض نفسه لانتهاء الخدمة من جهة العمل بناء على المادة ١٠١ من الفصل الرابع عشر " انتهاء الخدمة " من قانون الموارد البشرية فقرة ٥ عدم الكفاءة الوظيفية . الا ان المشرع الاماراتي وضع اجراءات يتم التقيد بها بشأن الموظف الحاصل على تقدير ١ وهي :

- توجيه انذار خطي للموظف لتحسين ادائه في فترة ٣ اشهر .

- في حال عدم التحسين يمنح فترة مماثلة اخيرة مع توقيع انذار خطي اخر .

- بعد الانتهاء من الفترتين و دون تحسن الاداء للموظف يحق للجهة انتهاء خدمة الموظف وفقا لقانون الموارد البشرية للحكومة الاتحادية

المشرع الكويتي فقد قرر بحرمانه من الحقوق بعضها و المزايا المالية او من خلال توقيع بعض العقوبات التأديبية في حقه او بانتهاء خدمته و تتم تلك الحالات للموظف من خلال الاوجة التالية و التي سيتم شرح الاجراءات للموظف الحاصل على تقدير ضعيف

**الحالة الاولى :**

اذا حصل الموظف على تقدير ضعيف للمرة الاولى يحرم من اول علاوة دورية او ترقية مستحقة لغاية ان يحصل على تقدير اقله جيد<sup>١</sup> .

١ المادة ١٥ من نظام الخدمة المدنية الكويتي ، مرجع سابق .

### الحالة الثانية :

اذا حصل الموظف على تقديرين ضعيف بتقارير نهائية يرفع امره للوكيل لتوقيع العقوبات بالمادة ٦٠ من النظام ذاته عدا عقوبة الفصل

### الحالة الثالثة :

اذا حصل الموظف على تقدير ضعيف مباشرة بالسنة التي تلي حصوله على تقديرين ضعيف و بتقرير نهائي بتقدير ضعيف ، عد الموظف مفصولا من الخدمة بموجب القانون .<sup>١</sup>

و قبل ان يبدي الباحثان رايه لا بد لنا من وضع بين ايديكم الاراء من الفقهاء حول الموظف الضعيف او الحاصل على درجة تقييم ١ :

يذهب راي من الفقهاء الى ان الموظف الضعيف او الحاصل على تقييم ١ يحتاج لتقويم و اصلاح سواء بنقله الي عمل اخر او عمل يتناسب مع قدراته او ان يخضع لتدريب لرفع مستوى كفاءته .<sup>٢</sup>  
الراي الثاني ذهب الى ان انتهاء الخدمة للموظف لعدم كفاءته نتيجة فشله و تقصيره في عمله ، و هذا الانهاء له طابع العقاب و الجهة تقصد من ذلك توقيع الاذى بالموظف لعدم بذل الجهد .<sup>٣</sup>  
الراي الثالث ذهب الى ان توقيع جزاء على الموظف المقصر بعمله هو اجراء اداري و يجوز ان يقترن بجزاء تاديبى اذا توافرت اسبابه.<sup>٤</sup>

يرى الباحثان بما ان الهدف من نظام ادارة الاداء او تقييم الكفاءة للموظف هو ازالة الاعوجاج او نقاط الضعف و العمل على اصلاحها و ازالتهما قدر المستطاع من اجل ايجاد موظفين قادرين على تحقيق الخطط الاستراتيجية للدولة و الاجندة الوطنية ، و لوجود نظام تاديبى مستقل يتم تطبيقه على الموظف خلال ايام السنه ، فنذهب الى

١ المادة ١٧ من قانون الخدمة المدنية الكويتي ، مرجع سابق

٢ د. سعد نواف العنزي ، مرجع سابق ص ١٩١

٣ د. بدرية جاسر الصالح ، قواعد انهاء خدمة الموظف في القانون الكويتي " الاسباب و الاثار " مطبوعات النشر العلمي

بجامعة الكويت ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٦ ، ص ١١٦

٤ د. عبدالفتاح حسن ، مرجع سابق ، ص ٢٧٩

ما ذهب اليه الراي الاول الذي يرى عدم جواز الخلط بين النظام التأديبي و نظام تقييم الاداء ، لاسباب و مبررات من الممكن ان نوردها على شكل نقاط هي كالتالي :

١.العقوبات التي تفرض على الموظف الحاصل علة تقييم ١ بالقانون الاماراتي او تقدير ضعيف بالقانوني الكويتي و عدم حصوله على علاوة دورية او ترقية هي بحد ذاتها عقوبة كافية على الموظف .

٢.نظام الجزاءات او التأديب يكفي لتطبيقه على الموظف طوال العام في حال مخالفة الانظمة حسب القانون المعني بتلك المخالفات .

كما يرى الباحثان بان المشرع الاماراتي رغم تطورة و حرصه على توفير بيئة عمل مشجعة للموظفين لتحقيق اهداف و خطط الحكومة ، الا ان مدة ٣ اشهر بعد حصول الموظف على تقييم ١ ليست كافية حقيقة ، اذا ما وضعنا في الحسبان الظروف الخاصة التي قد يمر بها الموظف سواء بسبب انخراطه بدورة تدريبية لحاجته لها او بسبب اخر كان تكون قدرات الموظف الحاصل على تقييم ضعيف في هذا المجال قدرات محدودة لا يمكن ان تلائمه في تلك الوظيفة ، و لربما يقول قائل هناك ٣ اشهر اخرى في حال عدم اجتياز ٣ اشهر الاولى و هنا نقول في حقيقة الامر بان الفترة الثانية ٣ اشهر هي لاثبات عدم كفاءة الموظف للوظيفة ، و هذا ما يعد ظلم واقع على الموظف نتيجة عدم تقصيره في فترة الثلاثة اشهر الاولى ، حيث ان الموظف يسعى للتحسن في اداء الوظيفة من خلال دخوله دورات معينه او تقبل العمل الجديد و سيصبح معرضا لانتهاء الخدمة لدخوله فالفرصة الثانية من التحسين ، و هذا ما نراه بانه على خلاف فكرة تاسيس نظام ادارة الاداء الذي تاسس بناء على التوجيهات الحكومية من اجل خلق بيئة عمل سعيدة و ايجابية بما يدعم رفع كفاءة الموظفين الحكوميين لاداء مهامهم الوظيفية بشكل موائم لرؤية الامارات و مئوية الامارات . ٢٠٧١ .

يوصي الباحثان المشرع الاماراتي باضافة خيار نقل الموظف الى مقر عمل او وظيفة اخرى من الممكن ان يتمكن من خلاله الموظف اداء عمل جيد يناسب كفاءته . لذا يوصي الباحثان المشرع الاماراتي اعادة النظر بشأن نظام تقييم الاداء لموظفي الحكومة و

نخص الذكر الموظف الحاصل على تقييم اداء يحتاج لتحسين و اضافة  
امكانية نقله الى مكان اخر يناسب كفاءته في حال حصول الموظف  
على تقييم ١ .

كما يرى الباحثان على المشرع الكويتي ايجاد نظام متكامل و  
دقيق يكفل تحسين و تقويم كفاءة الموظف و ياخذ بيد الموظف و  
يشجعه لتحقيق افضل الاداء الوظيفي له و لجهة العمل و الدولة بشكل  
عام بدلا من التركيز على

## الفصل الثاني

### الرقابة الإدارية على تقارير تقييم الاداء الوظيفي

#### مقدمة

تعتبر الرقابة احدى الدعائم الاساسية والوسيلة المستمرة، التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والاجراءات المدروسة، التي يتم استعمالها والاهداف المخطط لها، او بين الجهود المبذولة والنتائج التي يتم التوصل اليها، بهدف التحقق بان هناك توافق بين الاداء الفعلي والاداء المأمول، لذلك فهي تعد اهم العمليات التي تحقق للمؤسسة الضبط لمختلف سلوكيات الموظفين، والتي قد تعيق سير الاعمال بانضباط واضطراب، من خلال حرصها على تطبيق القوانين التي قد يتجاهلها العاملون . لذلك فان الرقابة ليست فقط تتبع التنفيذ من خلال تصحيح الاخطاء بل انما عملية مستمرة منذ بدء التخطيط الى غاية الانتهاء من التنفيذ . تقتضى كفاءة الاداء في المؤسسات رقابة وتقييما مستمرا للاداء، بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الاساسية التي تحكم كفاءة الاداء، استطاعت ان تستخدمها بفاعلية لتحقيق الاهداف المرجوة.<sup>١</sup>

تعد الرقابة الادارية وسيلة في يد الادارة تراقب بها اعمالها بنفسها ، وتصحح الخاطئ منها بارادتها حتى يسلم نشاطها من الانحراف وبما يجعل تصرفاتها متفقة مع مبدا المشروعية ، ذلك المبدأ الذي يجب عليها الامتثال له في جميع تصرفاتها .وللاحاطة بالرقابة الادارية سنتناول هذا المبحث في مطلبين نتناول في المطلب الاول : انواع الرقابة الادارية على تقارير تقييم الاداء ، ونخصص المطلب الثاني لدراسة الجهة التي يقدم اليها التظلم في قرارات تقييم الاداء الوظيفي ومدى وجوبه . واتي هذا المبحث كالآتي:

**المبحث الاول : انواع الرقابة الادارية على تقارير تقييم الاداء الوظيفي**

**المبحث الثاني :الجهة المختصة بالتظلم علي قرارات تقييم الاداء الوظيفي**

**ومدى وجوبه**

١ د. بشاير غنام الديكان ، الرقابة على تقارير كفاية اداء الموظف العام ، " دراسة مقارنة ( الكويت و مصر ) ، مجلة روح

القوانين ، جامعة طنطا ، مصر ، مطبعة الجامعة ، العدد ٩٠ ، اصدار ابريل ٢٠٢٠ ، ص ٤٣٣

## المبحث الاول

### انواع الرقابة الادارية علي تقارير تقييم الاداء الوظيفي

#### تمهيد وتقسيم :

تعتبر الرقابة من الوظائف الادارية الهامة التي لها الاثر الاكبر على تحقيق الاداء الوظيفي كما ينبغي بفاعلية وكفاءة وذلك بهدف تجنب الوقوع في الخطا والعمل جاهدة على تصحيح الانحرافات اولا باول<sup>١</sup>. ومن هنا للرقابة اهمية كبيرة في الوقت الحاضر ، ومع ان الادارة المعاصرة تتميز بسمه التعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، وبالتالي صار من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، كما ان البيئـة المعاصرة للمؤسسات ايضا شديدة التعقيد، ويستدعي ذلك اجراء الملائمة بين الرقابة الضرورية والمستجدات البيئية<sup>٢</sup>.

وبالتالي للرقابة المسؤولية التي من خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطة الواجب تنفيذها واساليب تنفيذها، فترتبط الرقابة ارتباطا وثيق الصلة بوظيفة التخطيط، الذي يعد مطلب اساسي للقيام بوظيفة الرقابة<sup>٣</sup>. ولا ريب ان برنامج الرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي وظيفي ليضطلع بمهامه، فالخطا الصغير الذي لا يتم اكتشافه في حينه يغدو كبيرا، وبهذا فان نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الاخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها<sup>٤</sup>.

فمحور الرقابة الاساسي هو الصالح العام ومن مهام القيادة الادارية بالتوجيه نحو التدخل السريع لحماية الصالح العام، وذلك لمنع الانحرافات وتقليل الاخطاء، فيثمر عن حسن سير العمل وحماية المصالح العامة وقائيا قبل التمادي في الاخطاء والوقوع فيها. ويترتب على غياب الرقابة معرفة اهميتها المفقودة وذلك من خلال:

- ١ - الاسراف في استخدام الموارد المادية.
- ٢ - ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- ٣- البطء في انجاز الاعمال، وتدني الانتاجية.

١ سليم بطرس ، اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة ، دار الراية للنشر و التوزيع ، بيروت ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٥ .

٢ علي الشريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٥ .

٣ تاجوري جليله ، الرقابة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة العرب ، ٢٠١٦ ، ص

٤ محمد فريد الصحن ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ٣٣٨ .

٤ - ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها، وعدم الوصول الى الاهداف.<sup>١</sup>  
وسنتناول هذا المطلب من خلال ثلاث فروع وهي :  
**المطلب الاول : ماهية الرقابة الادارية**  
**المطلب الثاني : الرقابة الادارية الذاتية (التلقائية) و الرقابة الادارية غير التلقائية**

### المطلب الاول : ماهية الرقابة الادارية

يعتبر الفساد الاداري اهم عوائق التنمية في الدول الحديثة و للاسف فان اكثر الدول حاجة الى التنمية من الدول النامية وهي اكثرها فسادا مع حاجة تلك الدول الى مسارعة الخطى لتقليل الفجوة الحضارية بينها و بين الدول المتقدمة ، و من اهم وسائل مقاومة الفساد الاداري هو تفعيل الرقابة الادارية و تقويتها لتؤتي ثمارها . و قد كثرت النظريات و الدراسات في مجال الرقابة الادارية و تنوعت و جلها يدور حول النظريات الحديثة للرقابة الادارية .

و تعد الرقابة اداة ادارية هامة فلا تخلو مؤسسة ناجحة و متميزه من نظام رقابي ضابط لكافة انشطتها فهي تهدف الى الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث اثناء تنفيذ العمليات الادارية المختلفة ، و تسعى الى منع حدوثها او تلاشي تأثيرها ، وتعمل على تصحيح مسارها وفقا للخطط المرسومة لضمان تحقيق الكفاءة و الفاعلية و الحفاظ على موارد المنظمة . فالرقابة تعني متابعة و ملاحظة الاداء و تعتبر بمثابة العين الساهرة على سير الاعمال و مجريات الامور في المنظمة ، فهي ميزان قياس الاداء و يمتاز موضوع الرقابة بالاصالة و الحدائة في ان واحد .<sup>٣</sup>

يسعى الباحثان في هذا الفرع بتسليط الضوء على تعريف الرقابة من الناحية اللغوية و ايضا من الناحية الاصطلاحية ، و من ثم تبين اهمية الرقابة على النحو الاتي :

١ الدكتور بشاير غنام الديكان ، الرقابة علي تقارير كفاية اداء الموظف العام ( دراسة مقارنة الكويت ومصر) ، مرجع سابق ، ص ٤٣٥-٤٣٦.

٢ عبدالعزيز بن سعد الدغيش ، الرقابة الادارية ، بلا نشر ، بلا سنه ، ص ٢ .

٣ احمد كمال مصطفى الملاحي ، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية ،

رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى ، فلسطين ، ٢٠١٦ ، ص ١١

### الفرع الاول : تعريف الرقابة لغة :

يقصد بالرقابة المحاطة على الشيء و صونه و حراسته ، كما يعني الاحتراز و التحفظ و المراعاة <sup>١</sup>

لقد كانت الكلمة الانجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية contre والمقطع الثاني Rôle اما المقطع الاول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية contre وتعني مواجهة ، اما المقطع الثاني rôle تعني السجل او القائمة و تطلق كلمة rôle contre علي السجل او القائمة التي تضم بعض الاسماء و التي تحمل معنى الرقابة <sup>٢</sup> و قال ابن منظور في لسان العرب بان الرقيب هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء و الرقب هو الانتظار ، و جاء الرقيب بمعنى المنتظر و الحافظ ، و راقب الله اي خافه .<sup>٣</sup>

### الفرع الثاني : تعرف الرقابة اصطلاحا بانها:

تتعدد مفاهيم و تعريفات الرقابة بتعدد الزوايا التي يتم النظر من خلالها ، الا انها تشترك على العموم في الاهداف المراد تحقيقها بالاضافة للمجالات التي يتم العمل بها ، و من تلك التعريفات :

عرفتها رشا الغول بانها ( عبارة عن عملية تقييم النشاط الاداري الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الاداري المخطط و من ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات ) .<sup>٤</sup> و قيل بان الرقابة الادارية هي مراقبة اداء المنظمة وتحديد ما اذا كانت حققت اهدافها ام لا .<sup>٥</sup>

١ سعيد يوسف حسن كلاب ، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي " دراسة ميدانية على وزارات السلطة

السلطانية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٥

٢ ابراهيم قلاني ، قاموس الهدى ، مكتب الدراسات ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى ، ٢٠٠٨ ، ص ١٠٥ .

٣ ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الاول ، دار المعارف ، ص ١٦٩٩ - ١٧٠٢ .

٤ رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة ، طبعة اولى ، مصر ، القاهرة ، مكتبة الوفاء القانونية ، ٢٠١٣ ، ص ٩٣ .

٥ زيد منير عبوي ، ادارة المؤسسات العامة و اسس تطبيق الوظائف الادارية عليها ، دار الشروق للنشر و التوزيع ،

الاردن ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٤١



كما عرفها اخر ( النشاط الاداري الذي يقوم بالتحقق من ان ما نفذ او تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط ، و ذلك باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي تقيم الانجاز لتحديد الانحرافات الايجابية او السلبية و العمل على تصحيحها وهي عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط و انما تقتضي ايضا وضع الحلول المناسبة ) .<sup>١</sup>

وجاء في دراسة الدغيثر بانها ( التاكّد من ان ما يتحقق او ما تحقق فعلا مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواء بالنسبة للاهداف او بالنسبة للسياسات و الاجراءات او بالنسبة للموازنات التخطيطية )<sup>٢</sup>

اما محمد عيش فقد عرف الرقابة الادارية على انها ( عملية تهدف الى التاكّد من ان الاهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعية و الاوامر و التعليمات الموجهة و خلافه مما سبق ذكره و انما تنفذ بدقة و عناية ، كما تعني الرقابة بالتحقيق من النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الادارة و تصبوا اليه )<sup>٣</sup>

واخر عرف الرقابة الادارية بانها تتمثل في كافة الاجراءات والاساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية، والالتزام بالسياسات الادارية ويهدف هذا النوع من الرقابة الى التحقق من كفاءة العمليات التشغيلية ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات<sup>٤</sup>

### ويمكن تعريف الرقابة الادارية على انها :

- متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذا للخطط الموضوعية و تقويم اعمالها اولا باول و ذلك ضمانا لتحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة على افضل وجه وفي اقصر وقت ، و باكبر قدر من الدقة و اقل قدر ممكن من الاخطاء .<sup>٥</sup>

١ سمر شاهين ، واقع الرقابة الادارية الدخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، غزة .

٢ عبدالعزيز بن سعد الدغيثر ، مرجع سابق .

٣ علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، طبعة اولى ، بيروت ، اثناء للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص ١٠٥ .

٤ شحاته السيد شحاته ، عبدالوهاب نصر علي ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و

عولمة اسوال المال " الواقع و المستقبل " الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٩

٥ د . احمد حافظ نجم ، مبادئ علم الادارة العامة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٧ ، ص ٢٦٧

- الرقابة هي التي تمارس على اعمال و اشخاص الادارة من خلال الاجهزة سواء الداخلية ام الخارجية و سواء السابقة ام اللاحقة ، و ايضا رقابة الادارة المركزية على اجهزة و اعمال الادارة المحلية .<sup>١</sup>
- كما عرفت بانها عملية تقييم النشاط الاداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الاداري المرجو ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بهدف اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.<sup>٢</sup>
- الرقابة الادارية هي رقابة ذاتية اذ ان الادارة تراقب نفسها بنفسها .<sup>٣</sup>
- وعرفت بانها وظيفة من وظائف الادارة تعني بقياس وتصحيح اداء المرؤوسين بغرض التأكد من ان الاهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها. فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من ان ما تم مطابق لما خطط له.<sup>٤</sup>

يرى الباحثان مما سبق بانه من الممكن تعريف الرقابة الادارية بانها ( عملية او نشاط اداري يتم من خلاله معرفة ما تم انجازه او جاري العمل على انجازه يتفق مع الهدف المخطط له ، مع تقويم الانحراف اذا ما وجد لضمان سير العمل وفق الخطط الموضوعه مسبقا و الاهداف المنشودة )

#### الفرع الثالث: اهمية الرقابة :

تعد الرقابة من اهم الوظائف الادارية التي تضطلع على تحقيق الاداء الوظيفي كما ينبغي بفاعلية وكفاءة لتجنب الوقوع في الخطا والعمل على تصحيح الانحرافات اولا باول .<sup>٥</sup> و القانون هو انعكاس للحاجة البشرية التي تحتاج لتنظيم الروابط و العلاقات التي تقوم بين افرادها ، فالمجتمع يقوم على نظام يحكم العلاقات بين الافراد ، فكلما زادت حاجة المجتمع زادت اهمية القواعد القانونية لتنظيم و اشباع رغباتهم .<sup>٦</sup>

١ د . محمد الديداموني عبدالعالي ، الرقابة السياسية و القضائية على اعمال الادارة المحلية ، دار النهضة ، ٢٠٠٨ ، القاهرة ، ص ٧١

2 <https://almerja.net/>

٣ د . بكر القباني ، الرقابة الادارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٢

4 <https://books.google.ae/>

٥ سليم بطرس ، اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، بيروت ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٥ .

٦ د ، محمد الديداموني محمد عبدالعال ، مرجع سابق ، ص ٥٣

وتكتسب الرقابة اهمية كبيرة في الوقت الحاضر لان الادارة المعاصرة تنتم بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، لذا اصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، كما ان البيئة المعاصرة للمنظمات ايضا شديدة التعقيد، ويستدعي ذلك اجراء الملائمة بين الرقابة الضرورية والمستجدات البيئية.<sup>١</sup>

تكمن اهمية الرقابة ايضا في قدرتها على الكشف عن المعوقات التي تقف ازاء تحقيق الاهداف و الاعلان عن التقويم الصحيح ، و التي تتضمن عملياته اتخاذ تدابير و اجراءات من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على المشكلات التي تصادفه اثناء سير العمل او احتمالية ان تصادفه في المستقبل كاعادة النظر في الاهداف الموضوعه او من خلال السعي لتطوير تلك الاهداف .<sup>٢</sup>

فالرقابة تمثل المحصلة النهائية لانشطة ومهام المنظمة، فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطة الواجب تنفيذها واساليب تنفيذها، فترتبط الرقابة ارتباطا وثيق الصلة بوظيفة التخطيط، فالاخير هو مطلب اساسي للقيام بوظيفة الرقابة.<sup>٣</sup>

يمكن القول بان الرقابة الادارية تعد بالنسبة للعملية الادارية بمثابة الضمير الحي الذي يواجه الاعمال و التي زادت و تعاضمت خطورته بعد الاتجاه للخصصه و ارتداء بعض المؤسسات الحكومية ثوب الخصصه و الاتجاه للراسمالية و انكماش دور الدولة باتجاه المجال الاقتصادي دون المجالات الاخرى الاجتماعيه و الثقافية و السياسية التي هي في الاساس العمود الفقري للادارة .<sup>٤</sup>

**و ينتج عن غياب الرقابة معرفة اهميتها المفقودة من خلال :**

١. الاسراف في استخدام الموارد المادية.
٢. ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
٣. البطء في انجاز الاعمال، وتدنى الانتاجية.
٤. ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها، وعدم الوصول الى الاهداف .<sup>٥</sup>

يمكن تقسيم انواع الرقابة الادارية الى عدة اقسام مختلفة تتعلق بالمعيار المحدد في التقسيم ، الا انه على الاساس العام فهو ينقسم الى قسمين هما : الرقابة الادارية

١ علي الشريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٦٦

٢ د . عبدالله طلبة ، الرقابة القضائية على اعمال الادارة ، ط ٥ ، مطبعة جامعة دمشق ، ١٩٩٦ ، ص ٢٥٤ .

٣ تاجوري جليله ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

٤ د ، محمد الديداموني ، مرجع سابق ، ص ٥٨

٥ الدكتور بشاير غنام الديكان ، الرقابة علي تقارير كفاية اداء الموظف العام ( دراسة مقارنة الكويت ومصر) مجلة روح

روح القوانين ، العدد التسعون ، اصدار ابريل ٢٠٢٠ ص ٤٣٥ - ٤٣٦ .

الذاتية او ما تسمى التلقائية ، و الرقابة الاخرى هي الرقابة الادارية بناء على تظلم او ما تسمى الرقابة غير التلقائية .

### المطلب الثاني : الرقابة الادارية الذاتية (التلقائية) و الرقابة الادارية غير التلقائية

بعد ان تم تعريف الرقابة الادارية بشقيها اللغوي و الاصطلاحي و الوقوف على التعريفات الممكن العمل بها للرقابة الادارية ، و وصولا لاهمية الرقابة الادارية في الوقت المعاصر و ما لها من مردود على الجهة الحكومية او المؤسسات . نجد انفسنا بحاجة للتطرق لانواع الرقابة الادارية بل و الخوض في تعريفاتها بالاضافة لموقف المشرعين الاماراتي و الكويتي منها .

#### الفرع الاول : الرقابة الادارية الذاتية ( التلقائية )

تعرف الرقابة الادارية بانها الرقابة التي تقوم بها الادارة العامة على نفسها<sup>١</sup> ، و ايضا عرفت بانها وسيلة تستطيع الادارة التاكد من ان الاهداف قد تحققت في الوقت المحددة لها .<sup>٢</sup>

#### ويتم تحقيق الرقابة الادارية بطريقتين هما:

- ١- يقوم الرؤساء باصدار الاوامر والتعليمات والقرارات الى مرؤوسيههم بقصد توجيههم في اعمالهم وارشادهم الى كيفية تنفيذ القوانين واللوائح.
- ٢- رقابة الرؤساء لاعمال واوامر المرؤوسين لاقرارها او وقفها او تعديلها او الغائها ، وهذه الرقابة تتم عن طريق اصدار قرارات ادارية بسحب او الغاء او تعديل القرارات الادارية محل الرقابة .

يتضح بان الاساس القانوني لممارسة الادارة الرقابة الادارية هو مبدا المشروعية ، وبمقتضى هذا المبدأ يجب على الادارة عند اصدارها لقراراتها ان تتقيد قبل كل شيء بالقانون ، ومن ثم انتهاء القرارات اذا كانت مخالفة للقانون. وتنتحق الرقابة

١ د . طارق المجذوب ، الادارة العامة ، العملية الادارية و الوظيفة العامة و الاصلاح الاداري ، منشورات الحلبي

الحقوقية ، بيروت - لبنان ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٢٩

٢ د . صباح سعد الدين عمر العلمي ، دور الرقابة المالية و الادارية كمدخل للتنمية و الاصلاح الاداري في الدولة ،

بحث منشور ، ص ٧

الإدارية الذاتية عندما تقوم الإدارة من تلقاء نفسها ببحث ومراجعة أعمالها لفحص مدى مشروعيتها أو مدى ملاءمتها<sup>١</sup>

ومن ادوار ومهام الرقابة الإدارية ان تراقب التصرفات او سحبها او الاكتفاء بتعديلها فيمكن للإدارة سحب القرار الإداري الصادر بتقييم أداء الموظفين اذا كان غير مشروع ، اما القرارات الإدارية الفردية الصحيحة فالقاعدة العامة انه لايجوز سحبها او الغائها حتى ولو كانت مخالفة لمقتضيات ملاءمة اصدارها الا استثناء لاعتبارات معينة بقرار اداري مضاد.

مما تقدم نجد ان للإدارة سلطة واسعة في انهاء القرارات الصادرة عنها وذلك لتصحيح الاخطاء الواردة بها بالالغاء او السحب او التعديل. وبخلاف ذلك يمكن للموظف اللجوء الى القضاء للحصول على حكم بالغاء القرار.<sup>٢</sup>

فالرقابة الذاتية على ادارة تقييم الاداء في دولة الامارات العربية المتحدة ، قد تم تحديدها من قبل المشرع في قانون الموارد البشرية الاتحادي المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وتعديلاته بالمرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ والمرسوم بقانون اتحادي رقم ١٧ لسنة ٢٠١٦ ، الفصل الخامس المادة ٣٠ ادارة الاداء ، حيث وضع المشرع كيفية قياس جودة اداء الموظف العام ، حيث وضع المشرع انه يتم قياس اداء الموظف وفقا لنظام ادارة الاداء الذي يصدره مجلس الوزراء بناء على اقتراح الهيئة، ويحدد النظام على وجه الخصوص الاتي:

- اسس ومعايير ومستويات قياس اداء الموظف.
- مستويات الاداء التي تستحق عنها العلاوة الدورية السنوية للموظف.
- مستويات الاداء المطلوبة للترقية.
- اجراءات التظلم من نتائج تقييم الاداء السنوي.

**استكمالاً للاسس و المستويات التي حددها القانون الاماراتي بشأن استحقاق العلاوة الدورية السنوية و الترقية و اجراءات التظلم ، فقد ايضا كيفية تقييم ومراجعة اداء الموظف العام ومكافاته ، والتي نصت على :**

١.د.م. صادق محمد علي الحسيني و حسين جبر حمود الطائي ن الرقابة على تقييم اداء الموظفين (دراسة مقارنة) مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية ، العدد الاول ، ٢٠٢٠ ، من ص ٢٣٣ الى ص ٢٤٠ .

٢.د.م. صادق محمد علي الحسيني و حسين جبر حمود الطائي ، الرقابة على تقييم اداء الموظفين (دراسة مقارنة) مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية ز العدد الاول ، ٢٠٢٠ ، من ص ٢٣٣ الى ص ٢٤٠ .

١. يقيم اداء الموظفين بشكل سنوي من قبل المسؤول المباشر على ان يتم اشراك الموظفين في عملية مراجعة الاداء المتعلقة بهم.
٢. يعتبر التقييم السنوي للموظف الذي يتم وفق نظام ادارة الاداء هو المعيار الاساس الذي تحتسب بموجبه استحقاقات الموظف المتعلقة بالعلوة الدورية والترقية والمكافآت السنوية.
٣. يحدد نظام ادارة الاداء شروط ومتطلبات منح المكافآت المنصوص عليها في هذا المرسوم بقانون<sup>١</sup>

اما بالنسبة للمشرع الكويتي فقد حدد اساسيات التقييم والرقابة على اداء تقييم العاملين في قانون الخدمة المدنية الكويتي المادة ١٤ ، حيث نصت انه ( على الرئيس المباشر تقييم كفاءة الموظفين الذين يرأسهم ، وذلك فيما عدا الوظائف القيادية – مرة على الاقل في السنة، وان يقدم تقريراً عن الموظف الذي يرى انه ممتاز او ضعيف واسباب الامتياز او الضعف ثم يعرضه على من يليه في المسؤولية لابداء رايه وملاحظاته وارساله الى شئون الموظفين خلال سبعة ايام من عرضه عليه. ونصت المادة ١٥ من ذات النظام على انه " على وحدة شئون الموظفين تنظيم عرض التقارير على لجنة شئون الموظفين ، وعلى اللجنة ان تنظر في اعتمادها خلال اربعة شهور من تاريخ ورودها الى وحدة شئون الموظفين )

وفي المادة ١ من قانون الخدمة المدنية الكويتي ٢٠٠٦ ، قرار رقم ٣٦ فيما يخص قواعد واجراءات واسس ومواعيد تقييم اداء الموظفين والتظلم منه على الوجه التالي:

١. يشترط ان يثبت مزاوله الموظف لاعباء وظيفته مائة يوم متصلة او متفرقة خلال السنة محل التقييم بعد استبعاد مدد الانقطاع والوقف عن العمل والاعارة وكافة انواع الاجازات والتفرغ والعطلات الرسمية والجمع والراحات.
٢. فاذا قل عن مئة يوم لا يتم وضع تقييم ، ويوضع تقدير غير فعلي ( حكمي ) اي اخر تقييم اداء نهائي .

يري الباحثان من الواضح انه يوجد اتفاق جلي بين المشرعان الاماراتي والكويتي بخصوص من سيقوم بالتقييم ويران ان للرئيس المباشر السلطة في القيام بذلك والمراجعته من قبل ادارة شئون الموظفين لابداء الراي في ذلك ، وايضا

<sup>١</sup> قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية والحكومة ، الفصل الخامس اكتوبر

٢٠١٦ ص. ٢٧-٢٨

<sup>٢</sup> قانون الخدمة المدنية الكويتي ، مرجع سابق .

المشرعان الاماراتي والكويتي حددا المدة لاداء التقييم بحيث يكون على الاقل مرة في العام .

### الفرع الثاني : الرقابة الادارية غير التلقائية

تعتبر الرقابة الادارية غير التلقائية اقل تكلفة من الرقابة القضائية وتتحقق هذه الرقابة عندما تكتشف الادارة عدم مشروعية تقييم اداء الموظفين، نتيجة تظلم يرفع اليها من الموظف الذي صدر بحقه تقرير تقييم اداء منافي للواقع ، اما لسوء استعمال السلطة واما لسوء فهم في تطبيق اللوائح والقوانين من جانب واضع التقرير ، ويعرف التظلم الاداري انه: لجوء الفرد الى جهة الادارة التي اصدرت القرار او الجهة الرئاسية للجهة مصدرة القرار، طالبا منها رفع الضرر الذي وقع عليه نتيجة لصدور القرار محل التظلم.<sup>١</sup>

يمكن القول بان الرقابة الادارية اما رقابة تلقائية تتم من خلال المؤسسة على نفسها ، و اما ان تتم من خلال تظلم احد الاشخاص و يسمى بالتظلم الاداري لتمييزه عن الطعن القضائي الذي يتم رفع الدعوى الى الجهة القضائية المعنية .<sup>٢</sup>

تتم الرقابة الادارية بناء على تظلم او ما تسمى بالتظلم الاداري باحدى الطرق الثلاثة التالية وهي :

- ١ . التظلم الولائي
- ٢ . التظلم الرئاسي
- ٣ . التظلم الموجه للجنة المختصة .

١ - التظلم الولائي : التظلم الذي يقدم الى الجهة التي اصدرت القرار ويطلب اليها الغاء القرار او تعديله او سحبه لعدم مشروعيته او عدم ملائمته وتقوم الادارة بعد ذلك بفحص التظلم للتأكد من مدى مشروعيته واتخاذ الاجراءات اللازمة لتفادي ما شابه من عيوب<sup>٣</sup>

١.م.د. صادق محمد علي الحسيني و حسين جبر حمود الطائي . الرقابة على تقييم اداء الموظفين ( دراسة مقارنة )

مجلة المحقق الحلبي للعلوم القانونية والسياسية ز العدد الاول، ٢٠٢٠، من ص ٢٣٣ الى ص ٢٤٠.

٢. محمود محمد حافظ ، القضاء الاداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة، ١٩٧٣ ، ص ٧١

٣ . سامي جمال الدين ، القضاء الاداري و الرقابة على اعمال الادارة " مبدا المشروعية - تنظيم القضاء الاداري

دراسة مقارنة" ص ٢٠٥

ومن امثلة تطبيقات التظلم الولائي نجد بان قانون الاجراءات المدنية الاماراتي وافق بمبدأ التظلم الولائي في مادته ٨٤ مكرر لا تقبل دعوى الغاء القرارات الادارية بعد مضي (٦٠) ستين يوما من تاريخ نشر القرار الاداري المطعون فيه او اعلان صاحب الشأن به او ثبوت علمه به علما يقينياً<sup>١</sup> ولا وجود لهذا التطبيق للتظلم الولائي بالتشريع الكويتي ، على الرغم من ان محكمة التمييز الكويتية قد اخذت بهذا الصدد التي نصت في احدي طعونها على ان " لئن كانت تقارير الكفاية التي توضع عن الموظفين العموميين لم ترد نصاً ضمن اختصاصات الدائرة الادارية التي اعدتها المادة الاولى سالفه البيان ، الا انه لما كانت تقارير الكفاية بعد استيفاء مراحلها القانونية هي قرارات ادارية نهائية تؤثر مالا في الترقية و الفصل المنصوص عليهما في الفقرة الثالثة و الرابعة من المادة الاولى ، فانه بذلك تختص تلك الدائرة و دون غيرها بالفصل فيها مع وجوب شرط مسبق بالتظلم من القرار النهائي الصادر بتقرير الكفاية علي الوجه السالف بيانه ، بحيث اذا رفعت الدعوى قبل تقديمه فانها تكون غير مقبولة<sup>٢</sup> .

يتوسم الباحثان من المشرع الكويتي ان يسلك مسلك المشرع الاماراتي في هذا الصدد و ان ينص القانون على جواز التظلم للجهة الادارية الولائية .

٢ - **التظلم الرئاسي** : يتوجب على الفرد المتضرر من القرار التوجه لرئيس من صدر عنه القرار المتظلم منه ، ليقوم الرئيس بموجب سلطته الرئاسية اعادة النظر بالقرار محل التظلم سواء بسحبه او الغائه او تعديله عند ثبوت عدم مشروعيته او عدم ملائمته زمانيا او مكانيا لمحاولة ازالة الاضرار المترتبة عليه<sup>٣</sup> .

١ قانون الخدمة المدنية الاماراتي رقم ١١ لسنة ١٩٩٢ بشأن اصدار قانون الاجراءات المدنية ، انظر المادة ٨٤ مكرر التي نصت على ١ . لا تقبل دعوى الغاء القرارات الادارية بعد مضي (٦٠) ستين يوما من تاريخ نشر القرار الاداري المطعون فيه او اعلان صاحب الشأن به او ثبوت علمه به علما يقينياً .

٢ . ينقطع سريان هذا الميعاد بالتظلم الى الجهة الادارية التي اصدرت القرار او الى الجهة الرئاسية لها، ويجب ان يبت في التظلم خلال ستين يوما من تاريخ تقديمه، و اذا صدر القرار بالرفض وجب ان يكون مسببا، ويعتبر فوات ستين يوما على تقديم التظلم دون ان تجيب عنه الجهات المختصة بمثابة رفضه، ويحسب ميعاد رفع الدعوى من تاريخ الرفض الصريح او الضمني حسب الاحوال".

٣ الطعن رقم ٢١٠ لسنة ١٩٩٠ اداري ، جلسة ٢٢-٠٦-١٩٩٢ ، موسوعة مبادئ القضاء الاداري الكويتي .

٣ د . عبدالله محمد محمود ، الاحكام الاجرائية والموضوعية للتظلم الاداري من القرارات الادارية : دراسة نظرية وتطبيقية مقارنة في دولة الامارات العربية المتحدة وفي الدول الاجنبية ، اكااديمية شرطة دبي ، ١٩٩٦ ، ص ٤٣



تكمُن أهمية التظلم الإداري الرئاسي مقارنة بالتظلم الإداري الولائي في كونه يمثل أداة رقابية مهمة لنشاطات المرؤوسين ، بل يساعد في اكتشاف أوجه الخلل و القصور بالجهة الإدارية التي يشرف عليها الرئيس الأعلى ، بالإضافة لتزايد احتمالية الحيطة و الموضوعية في نظر التظلم و الفصل فيه من قبل الرئيس الإداري ، وهذا الأمر قد لا يتحقق في التظلم الولائي و بخاصه في حال انتصار مصدر القرار لقراره و عدم تقبل الرجوع عنه و تجاهل التظلم المقدم اليه او رفضه دون وجه حق<sup>١</sup>.

ومن تلك التطبيقات في التشريع الإماراتي ما نصت عليه المادة ٣٣ من اللائحة التنفيذية من القانون الاتحادي الإماراتي " تقوم الجهة المسؤولة عن شؤون الموظفين باخطار الموظف الذي قدرت كفايته بدرجة ضعيف او مقبول بصورة من تقرير كفايته خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اعتماده ، و للموظف خلال ثلاثين يوما من تاريخ اخطاره به ان يتظلم الى السلطة المختصة من هذا التقرير ، و لهذه السلطة احالة هذا التظلم الى اللجنة لدراسته و تقديم توصياتها في شأنه الى السلطة المختصة " <sup>٢</sup>.

بالجهة المقابلة نجد بان المشرع الكويتي في المادة ١٦ من نظام الخدمة المدنية اجازت للموظف الحاصل على تقييم كفاءة بتقدير ضعيف التظلم منه امام لجنة شؤون الموظفين ، و التي نصت على " تقوم وحدة شؤون الموظفين بابلاغ الموظف الذي قدم عنه تقرير بدرجة ضعيف بصورة من هذا التقرير ، و يجوز له ان يتظلم منه امام لجنة شؤون الموظفين و يحق للموظف طلب سماع اقواله امام اللجنة ، و يضع مجلس الخدمة المدنية قواعد و اجراءات و مواعيد بحث التظلم " <sup>٣</sup>. بدوره مجلس الخدمة المدنية الكويتي فقد بين و حدد شروط و اجراءات التظلم من قرار تقييم الكفاءة بموجب القرار رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ .<sup>٤</sup>

١ د . عبدالله ارجمند ، فلسفة الاجراءات التأديبية ، مرجع سابق ، ص ٣١٨ .

٢ قرار مجلس الوزراء رقم ٢ لسنة ٢٠٠٣ في شأن اللائحة التنفيذية للقانون الاتحادي رقم ٢١ لسنة ٢٠٠١ في شأن الخدمة المدنية في الحكومة الاتحادية .

٣ مرسوم في شأن نظام الخدمة المدنية بتاريخ ٤ ابريل ١٩٧٩ .

٤ نصت المادة ٢١ من قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ على انه " يجوز للموظف الحاصل على تقدير اداء ضعيف ان يتظلم الى لجنة شؤون الموظفين خلال خمسة عشر يوما من تاريخ ابلاغه ، على ان يقدم التظلم الى وحدة شؤون الموظفين متضمنا الاسباب التي بنى عليها و على الوحدة احتالته خلال ثلاثة ايام من تاريخ تقديمه الى اللجنة لبت فيه خلال عشرين يوما من تاريخ حالته اليها ، مع تقدير درجة الكفاءة في حالة قبوله ==="

### ٣ - التظلم الوصائي :

هي رقابة وثيقة الصلة بمبدأ اللامركزية الادارية اذ تمثل حرية اتخاذ القرار من الهيئات اللامركزية القاعدة العامة كما تمثل الرقابة على الهيئات المذكورة اساسا من الاسس التي تقوم عليها اللامركزية الادارية وتمثل في الوقت نفسه استثناءً على حرية تلك الهيئات في اتخاذ القرار. ١ وتنقرر هذه الرقابة بنص قانوني يحدد جهتها واسلوب ممارستها وفيما اذا كانت رقابة الغاء او ملاءمة . ومتى ما تأكد هذا النوع من التظلم قانونا يصبح اللجوء اليه من قبل الافراد قاعدة عامة اذ لا تستطيع الجهة الرقابية التي حددها القانون رفض النظر في التظلم .<sup>٢</sup>

نجد لهذا التطبيق مكانا في التشريع الاماراتي حيث نصت الفقرة الثانية من الشكاوي و التظلمات بقرار مجلس الوزراء رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ على انه " كما يجوز للموظف الذي يحصل على نتيجة تقييم اداء بمستوى تقييم ١ الاعتراض على قرار لجنة التظلمات الى لجنة النظر في الاعتراضات في الحكومة الاتحادية خلال ١٠ ايام عمل من تاريخ تبليغه بقرار لجنة التظلمات و يكون قرار لجنة الاعتراضات قطعيا في هذا الشأن " .<sup>٣</sup> يتجلى من المادة سالفه الذكر بان المشرع الاماراتي اخذ بالتظلم الوصائي و اسند مبدأ اللامركزية الادارية بشأن التظلم الاداري الى لجنة الاعتراضات بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الاتحادية و التي مرجعتها القانونية للنظر بتلك الاعتراضات بموجب الفقرة الثانية من المادة ٩٨ المرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١م في شان تعديل بعض احكام المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية<sup>٤</sup> بالاضافة للمادة ٣ من مرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في

===و يكون قرارها في هذا الشأن نهائيا وعلى وحدة شؤون الموظفين ابلاغ الموظف بقرار اللجنة خلال سبعة ايام من تاريخ صدوره ."

١ د . خالد رشيد ، محاضرات في القضاء الاداري ، مرجع سابق ، ص ٤٥

٢ د فاروق احمد خماس ، مرجع سابق ، ص ٨١

٣ قرار مجلس الوزراء رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٢ ، الفصل الرابع ، ص ٣٠

٤ نصت الفقرة الثانية من المادة ٩٨ مرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ على (٢. تترح الهيئة نظاما للنظر في الاعتراضات المرفوعة اليها وترفعه لمجلس الوزراء لاعتماده)

الكومة الاتحادية<sup>١</sup> والمواد من ١١٢ لغاية ١١٩ من قرار مجلس الوزراء رقم ١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية .  
بالجهة الأخرى لا غرار لهذا التطبيق او اي تطبيق اخر للتظلم الوصائي بالتشريع الكويتي ، و نامل من المشرع الكويتي ان يقتفي اثر المشرع الاماراتي بهذا الصدد .

١ نصت المادة ٣ على " تنشأ هيئة اتحادية تسمى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية تناط بها الصلاحيات والمسؤوليات العامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية للجهات الاتحادية والهيئات الاتحادية الخاضعة لهذا المرسوم بقانون .تتولى الهيئة بوجه خاص ممارسة الاختصاصات التالية: أ - دراسة واقتراح السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الحكومة. ب - مساعدة الجهات الاتحادية على التنفيذ السليم للتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية . ج - التأكد من التزام الجهات الاتحادية باحكام هذا المرسوم بقانون واللوائح الصادرة تنفيذا له . د - النظر في الاعتراضات على قرارات لجنة التظلمات.هـ - اية اختصاصات اخرى توكل اليها من قبل مجلس الوزراء".

## المبحث الثاني

### الجهة المختصة بالتظلم علي قرارات تقييم الاداء الوظيفي ومدى وجوبه

لقد سبق ان ذكرنا ان التظلمات يتم تقديمها الى لجنة تسمى لجنة التظلمات ، و التي تعتبر من الامور الهامة في الرقابة الادارية على قرارات تقييم الاداء الوظيفي ، ومن ناحية اخرى اختلف الفقه حول مدى وجوب التظلم في هذه القرارات وعليه سنتناول في هذا المطلب ثلاث فروع اساسيه ، نبحث في الفرع الاول التعريف بماهية التظلم الاداري وبيان اهميته ، وفي الفرع الثاني الجهة التي يقدم اليها التظلم في قرارات تقييم الاداء الوظيفي ، واما الفرع الثالث فنبحث فيه مدى وجوب التظلم في قرارات تقييم الاداء الوظيفي.

#### المطلب الاول : التعريف بماهية التظلم الاداري وبيان اهميته

يعرف التظلم الاداري بانه طريقا لفض المنازعات الادارية بالطرق الودية ، وحل الكثير من المشاكل في مهدها، مما يؤدي الي تقليل الوارد من القضايا بقدر المستطاع ، وتخفيف العبء عن القضاء بعد ان زادت الدعاوي الادارية التي ينظرها القضاء الاداري المختص بشكل ملحوظ . وعليه فانه لزاما على الباحثان ان يعرض للمفهوم الدقيق لماهية التظلم والتصدي تبعا لذلك ، لتمييزه عن غيره من التصرفات .

#### الفرع الاول : مفهوم التظلم الاداري

يقصد بالتظلم لغة ، تظلم منه شكا من ظلمه ، يشكو رجلا ظلمه ، والمتظلم ايضا الظالم ، وقال تظلمني فلان ، اي ظلمني ، تظلم فلان الى الحاكم من فلان فظلمه تظليما ، اي انصفه من ظالمه واعانه عليه ، والظلمه الماعون اهل الحق حقوقهم ، وقيل الظلمة في المعاملة ، ويقال ظلمته فتظلم اي صبر على الظلم<sup>1</sup> .

وقد تناول الفقهاء تعريف التظلم الاداري ، فقد عرفه جانب من الفقه بقوله ان يصدر قرار اداري معيب او غير ملائم على الاقل ن فيتقدم احد الافراد ممن يمسه الضرر الى الجهة التي اصدرت القرار او الى الجهة الرئاسية طالبا سحبه او تعديله . وعرفه جانب اخر بانه عرض الفرد حاله على الادارة طالبا منها انصافه ، كما عرفه

<sup>1</sup> جمال الدين محمد بن منظور ، لسان العرب ، المحيط ، المجلد الثاني ، دار لسان العرب ، بيروت ، بدون سنة نشر ،

جانب من الفقه بانه التظلم الذي يقدمه صاحب الشأن الى الجهة الادارية التي اصدرت القرار او الجهة الرئاسية طالبا سحبه او تعديله<sup>١</sup>. وبناءا على التعريفات السابقة ، يرى الباحثان ان التظلم الاداري هو التجاء صاحب الشأن الى الادارة ، شاكيا لها قرار اداري معين بهدف الغاءه او سحبه .

### الفرع الثاني : اهمية التظلم الاداري

للتظلم الاداري اهمية كبرى على صعيد القضاء ، ويهدف الى حسم المنازعة الادارية فى مهدها من خلال تلقي الادارة المعنية بالتظلمات الادارية والفصل فيها . وهذا بدوره له اهمية كبرى في تقليل الدعاوي الادارية والطعون القضائية ، وهذا يخفف العبء عن كاهل القضاء ويحقق العدالة من اقرب طريق<sup>٢</sup>. ويتفق الباحثان على اهمية التظلم الاداري من خلال الدور الحيوي في تقليل المنازعات المنظورة بالدوائر القضائية ، وتخفيف الاعباء التي تقع على كاهل القضاء من اجل تسوية تلك النزاعات او الحكم بشأنها .

المطلب الثاني: الجهة التي يقدم اليها التظلم في قرارات تقييم الاداء الوظيفي ومدى

### وجوب قراراتها

ضمن القانون للموظف العام حقوق و واجبات لتسيير العمل على النحو المرجو منه ، و من تلك الحقوق و الضمانات هي تظلم الموظف العام من قرارات تقييم الاداء الوظيفي و التي حددها المشرع الكويتي بتقدير ضعيف ، اما المشرع الاماراتي فقد سمح بالتظلم لجميع التقديرات باستثناء تقدير ٥ فهو اعلى التقديرات و لا يتوقع ان يكون هناك تظلم . و لكن التساؤلات التي سنجيب عنها وفق القانونين الاماراتي و الكويتي هي : ما الجهة المختصة بالتظلمات على تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام و ماهو مدى وجوب قراراتها على الجهة المقيمة .

### الفرع الاول : الجهة المختصة بالنظر بالتظلم في قرارات تقييم الاداء الوظيفي

تختلف الجهة التي يقدم اليها التظلم باختلاف المرتبة الوظيفية التي يشغلها الموظف، فيكون تظلم الموظفين شاغلي الوظائف العليا الى السلطة المختصة، اما بالنسبة

١ د. مصطفى كمال وصفي ، اصول اجراءات القضاء الاداري ، طبقا للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ ، القسم الثاني سنة

١٩٧٤ ، ص ١٧٠ .

٢ محمد خليفة الخليلي التظلم الاداري دراسة مقارنة بين المملكة الاردنية الهاشمية ودولة الامارات العربية المتحدة

٢٠٠٩ ، ص ٢٨-٢٩ .

للموظفين شاغلي وظائف الدرجة الاولى فما دونها فقد اناط هذا الاختصاص بلجنة تظلمات خاصة تشكل لهذا الغرض.

حينما ناتى الى المشرع الكويتي ، نجد انه قد حدد فى التشريع رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ ، بشأن قرارات مجلس الخدمة المدنية بشأن قواعد واسس واجراءات ومواعيد تقييم اداء الموظفين والتظلم منه ، حيث نصت المادة الاولى من هذا المرسوم على ان يخضع كل موظف كويتي او غير كويتي لقواعد واسس واجراءات ومواعيد تقييم الاداء والتظلم منه ، وان يكون التقييم فى كل سنة ميلادية . وبخصوص تظلم الموظف من تقييم الاداء ، فقد حدد المشرع الكويتي ذلك فى قرارات مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ ، فى المادة ٢١ ، بانه يجوز للموظف الحاصل على تقرير اداء بتقدير ضعيف ان يتظلم الى لجنة شئون الموظفين عشر يوما من تاريخ ابلاغه ، على ان يقدم التظلم الى وحدة شئون الموظفين متضمنا الاسباب التي يبني عليها وعلى الوحدة احالته خلال ثلاثة ايام من تاريخ تقديمه الى اللجنة للبت فيه خلال عشرين يوما من تاريخ احالته اليها، مع تقدير درجة الكفاءة فى حالة قبوله ويكون قرارها فى هذا الشأن نهائيا وعلى وحدة شئون الموظفين ابلاغ الموظف بقرار اللجنة خلال سبعة ايام من تاريخ صدوره .<sup>١</sup>

لم يختلف المشرع الاماراتي عن نظيره الكويتي بخصوص الجهة التي يقدم اليها التظلم ، حيث يتضح ذلك فى القانون الاتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ فى المادة ٩٥ والتي اوضحت بان " تلتزم الحكومة للحد من الاشكالات والنزاعات الوظيفة التي تحدث فى بيئة العمل ، بالمحافظة على علاقات تواصل فعالة وعادلة بين الوزارة وبين موظفيها وذلك من خلال اعتماد اجراءات فورية لحل تلك الاشكالات والنزاعات، دون ان يخل ذلك بحق الموظف بتقديم التظلمات التي ينبغى تسويتها من خلال الاجراءات الداخلية للوزارة بشكل واضح وعادل مع منح الموظف الفرصة الكافية للدفاع عن وجهة نظره ".  
وايضا تناولت مواد اخرى من نفس القانون تفصيل اكثر عن الجهة التي يقدم اليها التظلم وهي لجنة التظلم بشئون العاملين<sup>٢</sup>

فالمادة ٩٧<sup>٣</sup> من القانون الاتحادي رات بانه يجوز للموظف ان يتقدم الى لجنة التظلمات بتظلم خطي من الجزاءات الادارية التي قررت لجنة المخالفات فرضها عليه. وتكون قرارات اللجنة قطعية فى التظلمات المرفوعة اليها بشأن جزاءات لفت النظر والانذار الكتابيين. و النص النهائي للمادة بتاريخ ٢٩-١١-٢٠١١ بانه يجوز للموظف

١ قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ ، مرجع سابق ، مادة رقم (١) ورقم (٢١).

٢ مرسوم بقانون ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية فى الحكومة الاتحادية ، مرجع سابق ، المادة ٩٥.

٣ مرسوم بقانون ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية فى الحكومة الاتحادية ، مرجع سابق ، المادة ٩٧.

ان يتقدم الى لجنة التظلمات بتظلم خطي من الجزاءات الادارية التي قررت لجنة المخالفات فرضها عليه او اية قرارات او اجراءات ادارية اخرى ويستنتى من ذلك تظلمات تقييم الاداء والتي تنظم وفق احكام نظام ادارة الاداء وتكون قرارات اللجنة قطعية في التظلمات المرفوعة اليها بشأن جزاءات لفت النظر والانذار الكتابيين . و تدارك المشرع الاماراتي ذلك في التعديل الاخير بنظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية حيث نص الفصل الرابع على " يجوز لاي موظف التظلم من نتجية الاداء التي تحصل عليها الى لجنة التظلمات المشكلة في جهة عمله خلال ٥ ايام عمل من تاريخ ابلاغه بنتيجة التقييم النهائية"<sup>١</sup>

على وجهه الاستثناس فقد نصت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على انه، يكون للجنة التظلمات امين تختاره السلطة المختصة من بين موظفي ادارة الموارد البشرية يقوم بتلقى التظلمات وقيدها في السجل المنصوص عليه في . المادة السابقة حسب اسبقية ورودها وتشكل لجنة التظلمات من ثلاثة من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير وعضو تختاره اللجنة النقابية بالوحدة ان وجدت، ومقتضى ذلك الا يكون من بين اعضاء لجنة التظلمات اي من الرؤساء الاداريين الذين سبق لهم ابداء الراي في تقرير صاحب التظلم او اي من اعضاء لجنة شؤون العاملين التي اعتمدت تقريره وايضا فان عضو اللجنة النقابية الذي يشارك في لجنة التظلمات لن يكون هو نفسه الذي شارك في عضوية لجنة شؤون العاملين التي اعتمدت التقرير .

وتفصل اللجنة في التظلم خلال ستين يوما من تاريخ تقديمه اليها ويكون قرارها نهائيا ، والمقصود بالنهائية هنا هو ان يكون القرار نهائية على مستوى السلطة الادارية اي انه يجوز اعادة النظر في القرار مرة اخرى بواسطة السلطة القضائية اذا توافرت شروط الطعن فيه . (بالالغاء للجنة هو بمثابة قرار ضمني برفض التظلم - الا انه متى سلكت الادارة مسلكا ايجابية في بحث التظلم فان هذا المسلك يعتبر مانعا لسريان قرينة الرفض الضمني - ولا يسري ميعاد دعوى الالغاء الا من تاريخ الابلاغ بالموقف النهائي لجهة الادارة ولا يعتبر التقرير نهائيا الا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه او البت فيه، وفي هذا الصدد اوضحت محكمة القضاء الاداري في احد احكامها ،ان التقرير الذي يعد من احد العاملين لا يعتبر نهائية الا في حالتين:

١. ان يفوت الموظف على نفسه ميعاد التظلم الى لجنة شؤون العاملين وهو شهر من تاريخ اعلانه بالتقرير وذلك دون تظلم.

١ نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية ، مرجع سابق ، ص ٣٠

٢. ان يتظلم العامل في الميعاد القانوني فتصدر لجنة شئون العاملين في شأنه قرارا بما تراه ومن حيث انه حتى اصبح التقرير نهائيا في اي من هاتين الصورتين فانه يصبح بمثابة قرار اداري نهائي<sup>١</sup>

يري الباحثان بانه لا يوجد اي نوع من الفروق مابين المشرعين الاماراتي والكويتي بخصوص الجهة التي يقدم اليها التظلمات ، حيث اتضح بان لجنة التظلمات بادارة شئون العاملين تقوم بذلك على اتم وجه ، وكلاهما اتفق على ان التظلم من حقوق الموظف العام ، حيث لها الحق في التظلم من درجة التقييم في الاداء التي حصل عليها ، ومن ثم لا بد من هيئة التظلمات البحث عن اسباب التدني في درجات التقييم وتحدد الاسباب وراء ذلك حتى تعطي الموظف العام حقوقه كاملة .

### الفرع الثاني : مدى وجوب التظلم في قرارات تقييم الاداء الوظيفي

لقد ساد اختلاف بين الفقهاء بخصوص وجوبية التظلم في تقارير كفاية الاداء الوظيفي للموظف العام . البعض ايد هذا الوجوب واكد على احقية الموظف العام في ابداء شكوى تظلم الى الجهة المختصة وهي لجنة التظلم التابعة لادارة شئون الموظفين . والامثلة علي ذلك كثيرة ليست فقط بخصوص محور الدراسة الحالية التي ترتبط بالامارات والكويت ، ولكنها تمتد الي فقهاء اخرين من فقه دول اخرى فهنا القضية تتمثل في مدي ضرورة المرور بوسائل اخرى قبل اللجوء للقضاء ، وهذا يوجد بالفعل في دول كثيرة ، لا بد ان يمر بها الموظف العام بشكواه ضد نتيجة تظلم من تقييم الاداء واذا ما فشل هذا التظلم توجد مرحلة اخرى وهي اللجوء للقضاء للفصل والبت في ذلك ، فعلي سبيل المثال اختلف الفقه المصري حول مدى وجوب التظلم من تقييم اداء الوظيفي كشرط سابق قبل اللجوء الى القضاء من علمه، اذ اتجه جانب من الفقه الى ان التظلم من تقييم اداء الوظيفي يعد وفي الاحوال جميعها جوازيا وليس وجوبيا، فالموظف ليس ملزما بتقديمه، وانما له ان يتظلم، وفقا لنص المادة ٣٠<sup>٢</sup> من قانون العاملين ، ومن ثم يعد رخصة للموظف له ان يستعمله او لا يستعمله. اذ يرى اصحاب هذا الاتجاه ان التظلم الوجوبي المنصوص عليه في قانون مجلس الدولة ٣٠ يقدم في شان قرارات ادارية

١ الدكتور بشاير غنام الديكان، الرقابة علي تقارير كفاية اداء الموظف العام ٢٠٢٠، مرجع سابق ص ٢٤٢

٢ المادة ( ٣٠ ) من قانون نظام العاملين المدنيين المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ و التي نصت على ( يعلن العامل بصورة من تقرير الكفاءة بمجرد اعتماده من لجنة شئون العاملين وله ان يتظلم منه خلال عشرين يوما من تاريخ علمه للجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض تشكل من ثلاثة من كبار العاملين ممن لم يشتركوا ف وضع التقرير وعضو تختاره اللجنة التقابلية على ان تفصل اللجنة في هذا التظلم خلال ستين يوما من تاريخ تقديمه اليها و يكون قرارها نهائيا ويعتبر التقرير نهائيا الا بعد انقضاء ميعاد التظلم او البت فيه )



محددة على سبيل الحصر وليس من بينها تقييم اداء الوظيفي ، فضلا عن ان التظلم الوجوبي من بعض القرارات الادارية يعد استثناء من الاصل . وهو التظلم الاختياري، والاستثناء يقدر بقدره فلا يجوز التوسع فيه او القياس علي ويرى جانب اخر من الفقه ان التظلم من قرار تقييم اداء الموظفين المنصوص عليه في المادة ٣٠ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ هو من قبيل التظلمات الوجوبية بما يترتب على ذلك من اثار ، وذلك لان تقييم اداء الموظفين يتصل اوثق اتصال بالترقية ومنح العلاوات، ومن ثم يندرج في عموم الطلبات المنصوص عليها في الفقرتين الثالثة والرابعة من المادة العاشرة من قانون مجلس الدولة فبالنتالي تنقيد الدعاوى المتعلقة بهذه القرارات من حيث عدم قبول الدعوى بالطعن في تقدير الكفاية قبل التظلم منها الى الجهة الادارية المختصة بنظر التظلم وقد حسمت الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة المصري هذا الجدل وقررت صراحة، بان قرارات كفاية الاداء لا تخضع لنظام التظلم الوجوبي وقد قضت مالمحكمة الادارية العليا بالطعن رقم ٢١٥٨ لسنة ٢٩ ق "ولما كانت القرارات التي يجب التظلم منها قبل رفع الدعوى بالغائها محددة حصرا في قانون مجلس الدولة بانها قرارات التعيين والترقية والعلاوات وليس من بينها قرارات كفاية الاداء، فان هذه القرارات لا تخضع لنظام التظلم الوجوبي قبل رفع الدعوى بالغائها امام القضاء " . على العكس اتخذ المشرع العراقي موقفا مغايرا .<sup>١</sup>

١ المشرع العراقي تبنى موقفا مغايرا لما هو عليه في مصر بصدد التظلم فجعل منه شرطا واجبا لقبول دعوى الالغاء امام محكمة القضاء الاداري اذ نص على يشترط قبل تقديم الطعن امام محكمة القضاء الاداري ان يتظلم الطاعن لدى الجهة الادارية المختصة التي عليها ان تبت في التظلم وفقا للقانون خلال ثلاثين يوما من تاريخ تسجيل التظلم لديها وعند عدم البت في التظلم او رفضه تقوم محكمة القضاء الاداري بتسجيل الطعن لديها بعد استيفاء الرسم القانوني، وهو ما اكدته محكمة القضاء الاداري، اذ قضت كما اوضح بانه لم يقدم اي تظلم قبل اقامة الدعوى الى المدعى عليه وجدت المحكمة ان المدعي قد خالف الاجراءات المنصوص عليها في المادة ٧ من قانون مجلس شوري الدولة رقم ٦٥ لسنة ١٩٧٩١ التي توجب التظلم قبل اقامة الدعوى وحيث ان هذه الاجراءات تعد من النظام العام التي لايجوز تجاوزها لذا قرر بالاتفاق رد دعوى المدعى من الناحية الشكلية كذلك في اختصاص محكمة قضاء الموظفين في مجال العقوبات الانضباطية اذ نص قانون مجلس الدولة على تختص محاكم قضاء الموظفين بالفصل في المسائل الاتية :

النظر في الدعاوى التي يقيمها الموظف على دوائر الدولة والقطاع العام في الحقوق الناشئة عن قانون الخدمة المدنية او القوانين او الانظمة التي تحكم العلاقة بين الموظف وبين الجهة التي يعمل فيها.=====

وطبقا لقضاء مجلس الدولة الفرنسي تملك اللجنة الادارية المشتركة رفض طلب مراجعة التقرير بدون ابداء اسباب ، كما يملك واضع التقرير رفض مراجعته بدون اسباب ، وان كان ذلك لايمنع الموظف من تقديم تظلم رئاسي خلال شهرين من تاريخ اخطاره التقرير النهائي واللجوء الي القضاء الاداري ، وفي مصر قضت المحكمة الادارية العليا ان تشكيل لجنة التظلمات التي نظرت تظلم الطاعن على النحو السالف جاء مخالفا للمادة ٣٠ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة السالفة لكن كل من رئيس اللجنة وعضو اللجنة اشتركا في لجنة التظلمات وهو الامر الذي يحظره المشرع في المادة المذكورة حينما نص على ان تشكل لجنة التظلمات ممن لم يشتركوا في وضع تقرير الكفاية وقد جاء هذا الحظر بمثابة ضمانة اساسية لصيانته حقوق العاملين نظرا لما يترتب عليه من اثار بعيدة المدى تمس الوضع الوظيفي للعاملين ولها فاعلتها سواء في الترقية او منح العلاوة الدورية او حتي في الاستمرار في الخدمة ، ومن ثم فقد اتاح المشرع للموظف التظلم من تقرير كفايته الى لجنة التظلمات فقد حرص المشرع على ان يتوافر في تكوين هذه اللجنة المكونة من كبار العاملين عنصر الحيطة والتجرد حتي يكون فصلها في التظلم ادعي الي تحقيق العدالة في المهمة الموكولة اليها وعلى هذا المقضي فان انطواء تشكيل لجنة التظلمات على رئيس او اعضاء سبق لاي واحد منهم الاشتراك في وضع تقرير الكفاية المتظلم منه بالمخالفة للحظر الذي اورده المشرع في هذه المادة اذ يترتب عليه بطلان عمل هذه اللجنة وبطلان ماصدر عنها من قرار في شأن هذا التظلم الامر الذي يكون معه قرار لجنة التظلمات المشار اليها غير مشروع وخليقا بالالغاء مع ما يترتب على ذلك من اضرار اخصها عرض هذا التظلم على لجنة تظلمات مشكلة تشكيلا صحيحا طبقا للقانون ويعتبر تقرير الكفاية غير نهائي بعد الغاء قرار لجنة التظلمات طبقا لحكم المادة ٣٠ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة<sup>١</sup>. وفي العراق قضت محكمة القضاء الاداري "ان هذه المحكمة هي محكمة الغاء يشترط في الامر او القرار المطعون فيه امامها ان يكون قرارا اداريا نهائيا وقد تترتب عليه اثرا

=== النظر في الدعاوى التي يقدمها الموظف على دوائر الدولة والقطاع العام للطعن في العقوبات الانضباطية المنصوص عليها في قانون انضباط الموظفين . وقضت المحكمة الادارية العليا في العراق . الدولة والقطاع العام رقم ١٤ لسنة يشترط لقبول الدعوى امام محكمة القضاء الاداري خلال ٦٠ يوما من تاريخ رفض التظلم حقيقة او حكما ، ان التظلم الاداري وبالرغم من الايجابيات التي تترتب عليه من كونه يخفف العبء عن القضاء الاداري وانه يعطي فرصة كافية للإدارة من اجل اعادة النظر بقرارها ومحاولة تصحيحها ، الا انه يجعل من الادارة الخصم والحكم في ان واحد ما يجعل الموظف عاجزا عن تلبية مطالبه فيما لو اصررت الادارة على قرارها .

١ المادة (٣٠) من قانون نظام العاملين المدنيين المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، مرجع سابق

قانونيا وحيث ان الكتاب المطعون فيه لايرقى الى الاوامر او القرارات الادارية النهائية التي يمكن الطعن فيها امام هذه المحكمة مما يجعل الدعوى خالية من محلها"<sup>١</sup>

على صعيد المشرع الاماراتي نظم الاحكام العامة للتظلم بناءا على القانون الاتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ فى المادة ٩٥ موضحا الدور الوجوبي للحكومة من الحد من النزاعات فى بيئة العمل بالمحافظة على علاقات تواصل فعالة وعادلة بين الموظفين، بحيث من الضرورة ان يتم تسوية النزاعات عن طريق الاجراءات الداخلية بوضوح وعدل مع الوضع فى الاعتبار الفرصة الكافية للدفاع عن وجهة نظر الموظف . ايضا تناولت مواد اخرى من نفس القانون تفصيل اكثر عن الجهة التي يقدم اليها التظلم وهي لجنة التظلم التظلمات بكل جهة اتحادية او لجنة الاعتراضات بالهيئة الاتحادية<sup>٢</sup>.

ف نجد بانه نظم التظلم الاختياري بدرجته الدنيا دون التفصيل بالتظلم الوجوبي فهنا يحق للموظف ان يتقدم للتظلم حسب المادة ٩٧ من نفس القانون الاتحادي بان يتقدم الى لجنة التظلمات بتظلم خطي من الجزاءات الادارية التي قررت لجنة المخالفات فرضها عليه. وتكون قراراتها قطعية بشأن جزاءات لفت النظرة و الانذار الكتابيين و تظلمات تقييم الاداء والتي تنظم وفق احكام نظام ادارة الاداء و لقراراتها وجوبية .

وبناءا على التظلم الاداري، يحق للموظف اللجوء الى التظلم القضائي امام المحكمة الاتحادية العليا وهذا النوع من التظلم اختياريًا . وهذا يعني ان للموظف حق الطعن فى التظلم قضائيا دون القيام بالتظلم الاداري . ويكون القرار الصادر من المحكمة الاتحادية العليا وجوبيا على اطراف النزاع. و الذي يتضح ذلك من خلال المادة ٢٣ من قانون ديوان المحاسبة الاماراتي و التي نصت على " يجوز التظلم امام المحكمة الاتحادية العليا من قرارات مجلس التاديب الصادرة الصادرة بتوقيع عقوبات الوقف عن العمل دون راتب اجمالي او الفصل من الوظيفة ، و ذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ تبليغ الموظف بالعقوبة و يكون الحكم الصادر فى التظلم باتا " <sup>٣</sup>.

١ قانون مجلس شورى الدولة العراقي رقم (٦٥) لسنة ١٩٧٩

٢ مرسوم بقانون ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية فى الحكومة الاتحادية ، المواد من ٩٥ لغاية ١٠٠ .

٣ قانون اتحادي رقم ٨ لسنة ٢٠١١ باعادة تنظيم ديوان المحاسبة ، المادة ٢٣

وهذا اوضح ان التظلم الاداري يوجد بصفة عامة ، وبمختلف صورته وانواعه . وهذا ما ادى الي ضرورة اهمية العمل بالتظلم الوجوبي ، وبصفة خاصة الدول التي لاتتعرف العمل بالقضاء الاداري ومن هذه الدول ، دولة الامارات العربية المتحدة .<sup>١</sup> وبالنسبة للمشرع الكويتي اعتمادا على المادة ١٦ من قانون الخدمة المدنية ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ و التي اجازت للموظف التظلم امام لجنة شئون العاملين واحالت في بيان المواعيد والاجراءات الخاصة بهذا التظلم الي قرار يصدر من مجلس الخدمة المدنية .<sup>٢</sup> وللموظف الحق في التظلم في خلال ١٥ يوما من تاريخ اعلانه مع حفظ حقه في التعبير عن نفسه واقواله امام اللجنة ، اذ ماطلب ذلك .وتقوم اللجنة بالبت فيه في خلال عشرين يوما من تاريخه ويتم اخبار الموظف نتيجة تظلمه في خلال اسبوع من صدوره. ويعد التظلم شرطا وجوبيا يسبق رفع الدعوي ،بحيث اذا لم يقم الموظف الخاضع للتقييم بالتظلم من تقرير كفاءته ، فان مال دعواه التي يرفعها طعنا علي قرار التقييم هو الحكم بعدم القبول ، الا ان القضاء الكويتي يفرق بين حالتين هما :

١. اذا كان الطعن يقتصر علي قرار تقييم الكفاءة وجب تقديم التظلم قبل الطعن فيه بالاجراءات والمواعيد المحددة قانونا، والا كان الطعن غير مقبول.
٢. اما اذا كان الطعن في قرار تقييم الكفاءة يرتبط بالطعن في قرار اخر ، كان يطعن في عدم حصوله على علاوة تشجيعية او عدم ترقيته ، ويطعن بالتبعية لذلك في قرار تقييم كفاءته ، وفي هذه الحالة لا يستلزم القضاء ان يتظلم الموظف من قرار تقييم الكفاءة ، بل يمكن الطعن فيه مباشرة بالتبعية للطعن في القرار الاخر الذي يرتبط به دونما اشتراط تقديم تظلم في هذا الشأن.

---

١ محمد خليفة الخيلي التظلم الاداري دراسة مقارنة بين المملكة الاردنية الهاشمية ودولة الامارات العربية المتحدة ٢٠٠٩، مرجع سابق، ص ٥٨-٦٠

٢ قانون الخدمة المدنية الكويتي ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ مادة ١٦ والتي نصت علي مادة (١٦) من القانون المذكور: يعتبر تقييم الاداء بتقدير ممتاز او جيد جدا او جيد نهائيا في الحالتين التاليتين: ١- اذا اتفق راي الرئيس المباشر والرئيس التالي له على التقدير. ٢- اذا كان التقدير قد وضع او اعتمد من لجنة شؤون الموظفين. اما تقييم الاداء بتقدير ضعيف فلا يعتبر نهائيا الا اذا انقضت مواعيد التظلم دون تقدم الموظف بتظلمه، او في حالة رفض التظلم من قبل لجنة شؤون الموظفين وفقا للاجراءات والمواعيد المبينة في المادتين (٢٠)، (٢١) من هذا القرار.

وتذهب محكمة التمييز في هذا الصدد الى انه لئن كانت تقارير الكفاية بعد استيفائها مراحلها القانونية هي قرارات ادارية نهائية تؤثر مالا في الترقية والفصل ،فانه بذلك تختص الدائرة الادارية بالمحكمة الكلية بالفصل فيها مع وجوب شرط سبق التظلم من القرار النهائي بتقرير الكفاية<sup>١</sup>.

يري الباحثان ان القانونيين الاماراتي والكويتي متشابهان في ضرورة التظلم الاداري ومن ثم يمكن للموظف العام التظلم القضائي بعد ذلك . وهذا بدوره الترتيب المنطقي من اجل حل المشكلات قبل الزج بها في ساحات المحاكم وايضا وسيلة جيدة من اجل راحة القضاء وازالة الضغوطات عليه وكل هذا من اجل ترسيخ القيم وازالة التوترات بمكان العمل بسرعة .

١ د. تركي سظام المطيري، تقييم كفاءة الموظف العام، قانون الخدمة المدنية الكويتي، ٢٠١١، ص ٥٢-٥٣

## الخاتمة

### اولا : النتائج :

للموظف اهمية كبرى حيث تعتمد عليه الجهة الحكومية و المؤسسة في تنفيذ مهامها ، وليس هذا فحسب فالموظف ليس بالشخص العادي بل على العكس من ذلك فهو اساس عملية التقييم ، وهذا يرجع الى اهمية وخصوصية المسؤوليات والمهام المكلف بتنفيذها . ومن هنا نوجز اهم النتائج المتعلقة بدراسة بحثنا وهي :

١. ان المشرع الكويتي رغم انه حدد قواعد و اسس و اجراءات تقييم اداء الموظفين و التظلم منه بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ الصادر بناء على المرسوم بقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شأن الخدمة المدنية الا انه لم يتطرق لتعريف تقييم كفاءة العاملين و ذلك على خلاف المشرع الاماراتي بنظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية الذي نص على تعريف تقييم ادارة الاداء السنوي ( هي عملية يجرى خلالها تقييم اداء الموظف بالمقارنة مع الاهداف و المؤشرات الرئيسية للاداء التي وضعها بصورة مشتركة بين الموظف و الرئيس المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم ، علما بان هذه الاهداف و المؤشرات محددة اصلا في بداية فترة التقييم خلال فترة الاداء و ذلك لمراعاة حدوث اي تغييرات كبيره في المهام و المسؤوليات ) وتعريف العديد من المصطلحات الهامة.

٢. المشرع الكويتي ارتكز في تقييمه على الكفاءات الثلاثة وهي ( كفاءة الاداء الفردي - كفاءة الاداء الجماعي - كفاءة القدرات الشخصية ) و التي تضمنتها اداء عمل الموظف العام في كل الكفاءات الثلاثة . و لكن قد غاب عن المشرع الكويتي حقيقة التطرق لاهمية مستجدات العمل و متغيراتها الدائمة بالاضافة لتكنولوجيا المستقبل ، بل و ان يركز الموظف العام على اهمية النظرة المستقبلية و التركيز على الانجاز و التأثير من خلال صنع القرارات الذكية و التركيز على الغايات العليا للحكومة و تحقيق النتائج ، و ذلك ما يجعل الموظف العام على اطلاع دائم بالتوجهات القيادية للحكومة ، و ان يصبح الموظف جزء من تلك الخطط الاستراتيجية بل و يشعر بانه عنصر فاعل خلال سنة التقييم ، و بإمكانه ان يستشعر مدى تأثير انجازاته خلال العام ليس على مستوى الجهة الحكومية فقط بل على مستوى الدولة بصفة عامه . و هذا ما ذهب اليه المشرع الاماراتي و قد احسن التصرف حقيقة بهذا القرار السليم المؤثر على صعيد الموظف او الجهة الحكومية .

٣. ان المشرع الكويتي لم يحدد حسب القانون اهمية تقييم كفاءة الموظفين . بل اخذ القضاء الكويتي على عاتقه مسألة تحديد اهمية التقييم ، على العكس نجد بان

المشرع الاماراتي حدد الاهمية والركائز واعتمد وثيقة السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة من خلال نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية ، وايضا نجد ان المشرع الكويتي عرف الموظف في المادة ٢ من قانون الخدمة المدنية الكويتي الصادر بمرسوم بالقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شأن الخدمة المدنية ١٥ / ١٩٧٩ ، كل من يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهات الحكومية ايا كانت طبيعة عمله او مسمى وظيفته، و لكن يلاحظ بانه لم يورد المشرع الكويتي تعريفا للموظف بقانون الجزاء الكويتي مثلما فعل المشرع الاماراتي بقانون العقوبات على وجه الخصوص و لا نستثني قانون الموارد البشرية الذ اخذ بالتوسع و التفصيل في تعريف الموظف العام ، و هذا ما يعد امر محمودا عليه و قد احسن التصرف في ذلك ، من اجل حماية الموظف و حماية المال العام و تحقيق الاستقرار بما يعود بالنفع للمصلحة العامة .

٤. ان المشرع الاماراتي قد احسن التطوير و المرونه المواكبة للمتغيرات حيث اعتمد نظاما الكترونيا لتقييم اداء الموظف العام و اصبح نطاق تطبيق تقييم ادارة الاداء الوظيفي حسب التعديل الاخير بانه يطبق على الجميع مع بعض الاستثناءات المتعلقة بطبيعة بعض الاعمال مثل اعضاء السلطة القضائية و الدبلوماسيه ، و ايضا استثناءات تتعلق بطبيعة و حال الموظفين الذين يادون مهام عمل معينه و ليسوا بحاجة لتقييم اداء بنفس الطبيعة للدرجات الاخرى ، على خلال المشرع الكويتي الذي لم يخضع جميع الموظفين لنظام تقويم الاداء وهو تقييم كفاءة العاملين حيث استثنى الوظائف القيادية من تطبيقه .

٥. المشرع الكويتي احسن التصرف حينما اخذ بقاعدة الاستصحاب وهو البناء على اخر تقرير تقييم فعلي للموظف في حال عدم كفاية المدة المحددة قانونا للتقييم ، و استثنى المشرع النتيجة السلبية التي قد تقع على الموظف بهذا الشأن . و هذا ما لم يذهب اليه المشرع الاماراتي في حال عدم كفاية مدة التقييم المحددة .

٦. اوجب المشرع الاماراتي التوقيع على نتيجة تقييم الاداء من قبل الموظف ، بل ان المشرع اعتبر التوقيع على التقييم ليس قبولا بنتيجة التقييم بل على سبيل الاشعار بالاطلاع على النتيجة فقط بالاضافة لذلك كيفية احتساب نتائج الاداء الكلية . على خلال المشرع الكويتي الذي لم يلزم الجهات الحكومية بعلانية تقييم الكفاءة للموظف الا في حال حصوله على تقدير ضعيف مع وجوب ابلاغه بالنتيجة .

٧. لم يشترط المشرع الاماراتي للحصول على الترقية الاستثنائية " الدرجتين " حصول الموظف لمرتبتين على تقييم ٥ بالاضافة لم

يشترط بقاء الموظف للحد الأدنى للدرجة الحالية ، و هي اشتراطات ممكنة و باستطاعة الموظف تحقيقها لانها تعتمد على مجهودة و سلوكياته بشكل اساس و التقييم هو نتاج سنه التقييم و ليست سنتين للتقييم . و لكن يؤخذ من وجهة نظر الباحثان على المشرع الاماراتي انه لم يحدد الية مناسبة لترقية الموظف الذي يحصل على تقييم ٢ او ٣ في عمله ، بل في حال استمرار الامر لاعوام عديدة فلن يجد الموظف الترقية الوظيفية الا في حال حصوله على تقييم ٥ او ٤ وهذه الامر ايضا مرتبط بالشواغر ، و ما يخشى من ذلك ان يصبح النظام محبط للموظفين على غير تاسيسه وهو التشجيع و التحدي للموظف للمساهمة بالخطط الاستراتيجية للدولة و الاجندة الوطنية .

٨. المشرع الاماراتي رغم تطورة و حرسة على توفير بيئة عمل مشجعة للموظفين لتحقيق اهداف و خطط الحكومة ، الا ان مدة ٣ اشهر بعد حصول الموظف على تقييم ١ ليست كافية حقيقة، اذا ما وضعنا في الحسبان الظروف الخاصة التي قد يمر بها الموظف سواء بسبب انخراطه بدورة تدريبية لحاجته لها او بسبب اخر كان تكون قدرات الموظف الحاصل على تقييم ضعيف في هذا المجال قدرات محدودة لا يمكن ان تلائمه في تلك الوظيفة ، و لربما يقول قائل هناك ٣ اشهر اخرى في حال عدم اجتياز ٣ اشهر الاولى و هنا نقول في حقيقة الامر بان الفترة الثانية ٣ اشهر هي لاثبات عدم كفاءة الموظف للوظيفة ، و هذا ما يعد ظلم واقع على الموظف نتيجة عدم تقصيره في فترة الثلاثة اشهر الاولى ، حيث ان الموظف يسعى للتحسن في اداء الوظيفة من خلال دخوله دورات معينه او تقبل العمل الجديد و سيصبح معرضا لانهاء الخدمة لدخوله فالفرصة الثانية من التحسين ، و هذا ما نراه بانه على خلاف فكرة تاسيس نظام ادارة الاداء الذي تاسس بناء على التوجيهات الحكومية من اجل خلق بيئة عمل سعيدة و ايجابية بما يدعم رفع كفاءة الموظفين الحكوميين لاداء مهامهم الوظيفية بشكل موائم لرؤية الامارات و مئوية الامارات ٢٠٧١ .

٩. يوجد اتفاق جلي بين المشرعان الاماراتي والكويتي بخصوص من سيقوم بالتقييم ويران ان للرئيس المباشر السلطة في القيام بذلك والمراجعته من قبل ادارة شئون الموظفين لابداء الراي في ذلك ،



وايضا المشرعان الاماراتي والكويتي حددا المدة لاداء التقييم بحيث يكون على الاقل مرة في العام .

١٠. لا وجود لتطبيق التظلم الولائي بالتشريع الكويتي، على الرغم من ان محكمة التمييز الكويتية قد اخذت بهذا الصدد التي نصت في احدى طعونها على ان " لئن كانت تقارير الكفاية التي توضع عن الموظفين العموميين لم ترد نصا ضمن اختصاصات الدائرة الادارية التي اعدتها المادة الاولى سالفة البيان، الا انه لما كانت تقارير الكفاية بعد استيفاء مراحلها القانونية هي قرارات ادارية نهائية تؤثر مالا في الترقية و الفصل المنصوص عليهما في الفقرة الثالثة و الرابعة من المادة الاولى، فانه بذلك تختص تلك الدائرة ودون غيرها بالفصل فيها مع وجوب شرط مسبق بالتظلم من القرار النهائي الصادر بتقرير الكفاية على الوجه السالف بيانه ، بحيث اذا رفعت الدعوى قبل تقديمه فانها تكون غير مقبولة .

١١. اتفق المشرعين الاماراتي و الكويتي في تطبيق التظلم الرئاسي ومن تلك التطبيقات في التشريع الاماراتي ما نصت عليه المادة ٣٣ من اللائحة التنفيذية من القانون الاتحادي الاماراتي " تقوم الجهة المسؤولة عن شؤون الموظفين باخطار الموظف الذي قدرت كفايته بدرجة ضعيف او مقبول بصورة من تقرير كفايته خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اعتماده ، و للموظف خلال ثلاثين يوما من تاريخ اخطاره به ان يتظلم الى السلطة المختصة من هذا التقرير ، و لهذه السلطة احالة هذا التظلم الى اللجنة لدراسته و تقديم توصياتها في شأنه الى السلطة المختصة " .<sup>١</sup> اما المشرع الكويتي في المادة ١٦ من نظام الخدمة المدنية اجازت للموظف الحاصل على تقييم كفاءة بتقدير ضعيف التظلم منه امام لجنة شؤون الموظفين ، و التي نصت على " تقوم وحدة شؤون الموظفين بابلاغ الموظف الذي قدم عنه تقرير بدرجة ضعيف بصورة من هذا التقرير ، و يجوز له ان يتظلم منه امام لجنة شؤون الموظفين و يحق للموظف طلب سماع اقواله امام اللجنة ، و يضع مجلس الخدمة المدنية قواعد و اجراءات و مواعيد بحث

<sup>١</sup> قرار مجلس الوزراء رقم ٢ لسنة ٢٠٠٣ في شان اللائحة التنفيذية للقانون الاتحادي رقم ٢١ لسنة ٢٠٠١ في شان

الخدمة المدنية في الحكومة الاتحادية .

التظلم".<sup>١</sup> بدوره مجلس الخدمة المدنية الكويتي فقد بين و حدد شروط و اجراءات التظلم من قرار تقييم الكفاءة بموجب القرار رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦ .

١٢. المشرع الاماراتي اخذ بالتظلم الوصائي و اسند مبدا اللامركزية الادارية بشأن التظلم الاداري الى لجنة الاعتراضات بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الاتحادية و التي مرجعتها القانونية للنظر بتلك الاعتراضات بموجب الفقرة الثانية من المادة ٩٨ المرسوم بقانون اتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١م في شأن تعديل بعض احكام المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية بالاضافة للمادة ٣ من مرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية والمواد من ١١٢ لغاية ١١٩ من قرار مجلس الوزراء رقم ١ لسنة ٢٠٠٨م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية . لا غرار لهذا التطبيق او اي تطبيق اخر للتظلم الوصائي بالتشريع الكويتي .

١٣. لا يوجد اي نوع من الفروق ما بين المشرعين الاماراتي والكويتي بخصوص الجهة التي يقدم اليها التظلمات ، حيث اتضح بان لجنة التظلمات بادرارة شئون العاملين تقوم بذلك على اتم وجه ، وكلاهما اتفق على ان التظلم من حقوق الموظف العام ، حيث لها الحق في التظلم من درجة التقييم في الاداء التي حصل عليها ، ومن ثم لا بد من هيئة التظلمات البحث عن اسباب التذني في درجات التقييم وتحدد الاسباب وراء ذلك حتى تعطي الموظف العام حقوقه كاملة .

١٤. القانونيين الاماراتي والكويتي متشابهان في ضرورة التظلم الاداري ومن ثم يمكن للموظف العام التظلم القضائي بعد ذلك . وهذا بدوره الترتيب المنطقي من اجل حل المشكلات قبل الزج بها في ساحات المحاكم وايضا وسيلة جيدة من اجل راحة القضاء وازالة الضغوطات عليه وكل هذا من اجل ترسيخ القيم وازالة التوترات بمكان العمل بسرعة .

١٥. نجد بان فترة ١٠٠ يوم عمل للموظف من اجل تقييم اداء الموظف العام لم يجانبها الصواب حيث انها من المدد القليلة و

<sup>١</sup> مرسوم في شأن نظام الخدمة المدنية بتاريخ ٤ ابريل ١٩٧٩ .

التي تقارب فقط ثلاثة اشهر وهي مدة ليست كافية لتقييم اداء الموظف او ابراز كفاءته و سلوكه ، و هذا ما ذهب اليه المشرع الكويتي .

### ثانيا : التوصيات :

انتهت الدراسة بتوجيه بعض التوصيات ومن اهمها مايلي :

- ١.نوصي المشرع الكويتي تعديل مسمى كفاية اداء الموظف العام ليصبح نظام ادارة الاداء للموظفين اسوة بالمشرع الاماراتي او ان يشمل المعنيين تحت مسمى نظام تقييم و تقويم الاداء.
- ٢.نتمنى من المشرع الكويتي عدم تحديد طريقة العمل او المساهمة من حيث انها مباشرة او غير مباشرة للحكم على عمومية الموظف اسوة بنظيرتها دولة الامارات العربية المتحدة التي لم تحدد العمل المباشر فقط للحكم على الموظف بانه موظفا عاما .
- ٣.يرجوا الباحثان من المشرع الكويتي اهمية استحداث نظام الكتروني متكامل و دقيق لتقييم الاداء الوظيفي للموظف العام يكفل تحسين و تقويم كفاءة الموظف و ياخذ بيد الموظف و يشجعه لتحقيق افضل الاداء الوظيفي له و لجهة العمل و الدولة بشكل عام بدلا من التركيز على عقاب الموظف ، بالاضافة لاصدار دليل واضح شافي و كافي يتم من خلاله توضيح الاهداف و اهمية النظام و ذلك عملا بما قام به المشرع الاماراتي من خلال اعتماد نظام متكامل لادارة اداء موظفي الحكومة الاتحادية و اعتماد وثيقة السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة .
- ٤.نرجوا من المشرع الكويتي ان يقتفي اثر المشرع الاماراتي في الاخذ بالنظم الوصائي في تقييم ادارة الاداء لموظفي الحكومة .
- ٥.نامل مراجعة المشرع الكويتي فترة ١٠٠ يوم عمل للموظف من اجل تقييم ادائه وهي مدة ليست كافية لتقييم اداء الموظف او ابراز كفاءته و سلوكه ، و الحذو حذو المشرع الاماراتي الذي قرر بان تكون المدة للتقييم اقلها مدة ٦ اشهر .
- ٦.نرجوا من المشرع الاماراتي اعادة النظر بمسألة مهمة وهي الاخذ بقاعدة الاستصحاب وهو البناء على اخر تقرير تقييم فعلي للموظف في حال عدم كفاية المدة المحددة قانونا للتقييم مع اهمية استثناء النتيجة السلبية التي قد تقع على الموظف بهذا الشأن ، و خصوصا ان المانع من عدم اتمام المدة القانونية هو امر قانوني اخر فلا يتوقع عقاب الموظف على ذلك بحرمانه من التقييم او عدم الاخذ بقاعدة الاستصحاب و منحه التقييم الايجابي النهائي الحاصل عليه بالعام السابق .
- ٧.نوصي المشرع الكويتي بان يعتمد على مبدا العلانية في تقييم الاداء لموظفي الحكومة لانه نابع من العدالة و الشفافية بالعمل ، بل له

فوائد على صعيد الموظف او المسؤول المباشر او المؤسسة ككل ، و التي ممكن ان تتضمن توطيد العلاقة بين المرؤوس و الموظف و العكس كون كلاهما يعمل تحت مظلة القانون و نظام ادارة الاداء ، و ايضا يشعر الجميع بالثقة بالنظام و ان كل ذي حق سيصل الى حقه وفق الاجراءات القانونية و ايضا وفق نظام الكتروني واضح للجميع باهدافه و مهامه و ايضا السلوكيات بانواعها و نتائج التقييم بعد مراحل ادارة الاداء الثلاثة .

٨. نتمنى من المشرع الاماراتي باعادة النظر في شان ترقية الموظف الذي يحصل على تقييم ٢ او ٣ في عمله حيث انه في حال استمرار الامر لاعوام عديدة فلن يجد الموظف الترقية الوظيفية الا في حال حصوله على تقييم ٥ او ٤ وهذه الترقية ايضا مرتبطة بالشواغر ، و ما يخشى من ذلك ان يصبح النظام محبط للموظفين على غير تاسيسه وهو التشجيع و التحدي للموظف للمساهمة بالخطط الاستراتيجية للدولة و الاجندة الوطنية .

٩. نامل من المشرع الاماراتي اعادة النظر بشأن الاجراءات المتعلقة بتحسين اداء الموظف الحاصل على درجة تقييم ١ و التي حدد المشرع مدة ٣ اشهر مع الانذار و اعطاء مهلة مماثلة لتحسين ادائه و من ثم بالامكان انهاء خدماته ، باضافة خيار امكانية نقله الى مكان اخر يناسب كفاءته و سلوكياته .

١٠. يتوسم الباحثان من المشرع الكويتي ان يسلك مسلك المشرع الاماراتي في جواز التظلم للجهة الادارية الولائية . والتي تقوم الادارة بفحص التظلم للتأكد من مدى مشروعيته واتخاذ الاجراءات اللازمة لتفادي ما شابه من عيوب .

## قائمة المراجع

### اولا : المؤلفات العامة

١. الدكتور احمد سلامة بدر ، التحقيق الاداري و المحاكمة التأديبية ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
٢. حافظ محمود ، القضاء الاداري ، الطبعة السابعة ، القاهرة ١٩٧٩ .
٣. جمال الدين محمد بن منظور ، لسان العرب ، المحيط ، المجلد الثاني ، دار لسان العرب ، بيروت ، بدون سنة نشر
٤. د. محمد حسنين عبدالعال ، الوظيفة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، دون طبعه ، ١٩٧٤
٥. د. نوفان العقيل العجارمة ، سلطة تاديب الموظف " دراسة مقارنة " طبعة اولى ، الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧
٦. محمد انس جعفر، اشرف انس جعفر، الموظف العام، دار النهضة العربية للطباعة، مصر، الطبعة الثالثة
٧. توركان ابراهيم علي ، الموظف العام و حيادته في الوظيفة العامة .
٨. شريف خاطر ، مبادئ القانون الاداري .
٩. زهير ثابت ، كيف تقيم اداء الشركات و العاملين .
١٠. محمد شريف ، ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد .
١١. عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ( بعد استراتيجي )
١٢. سهيله محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية .
١٣. مهدي حسن زويلف ، ادارة الفارد ( مدخل كمي )
١٤. مازن ليلو راضي ، القانون الاداري .
١٥. صلاح احمد علي ، مفهوم الاجراءات الادارية داخل المؤسسات .
١٦. محمد الزياتي ، التنظيم المؤسسي في ريادة الاعمال " ورشة عمل " البحرين .
١٧. العايب سليم ، تقييم اداء الافراد بين السرية و العلانية .
١٨. عبدالفتاح حسن ،
١٩. د. سعد نواف العنزي .
٢٠. سليم بطرس ، اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة .
٢١. علي الشريف ، الادارة المعاصرة .
٢٢. محمد فريد الصحن ، مبادئ الادارة .
٢٣. عبدالعزيز بن سعد الدغيثر ، الرقابة الادارية .
٢٤. ابراهيم قلاني ، قاموس الهدى ، مكتبة الدراسات .
٢٥. رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة .
٢٦. زيد منير عبوي ، ادارة المؤسسات العامة و اسس تطبيق الوظائف الادارية عليها .
٢٧. علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال .
٢٨. شحاته السيد شحاته ، عبد الوهاب نصر علي ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة .
٢٩. احمد حافظ نجم ، مبادئ علم الادارة العامة .

٣٠. بكر القباني ، الرقابة الادارية .  
٣١. د. عبدالله طبله ، الرقابة القضائية على اعمال الادارة .  
٣٢. طارق المجذوب ، الادارة العامة ، العملية الادارية الوظيفية العامة و الاصلاح الاداري .  
٣٣. صالح سعد الدين عمر العلمي ، دور الرقابة المالية و الادارية كمدخل للتنمية و الاصلاح  
الاداري في الدولة .  
٣٤. سامي جمال الدين ، القضاء الاداري و الرقابة على اعمال الادارة "مبدا الشروعية و  
تنظيم القضاء الاداري "  
٣٥. عبدالله ارجمند ، فلسفة الاجراءات التأديبية .  
٣٦. خالد رشيد ، محاضرات في القضاء الاداري .  
٣٧. د. فاروق احمد خماس .

### ثانيا : المؤلفات المتخصصة

١. الدكتور بشاير غنام الديكان ، الرقابة علي تقارير كفاية اداء الموظف العام ( دراسة  
مقارنة الكويت ومصر) مجلة روح القوانين ، كلية الحقوق ، جامعة طنطا ، مصر ، العدد  
التسعون ، اصدار ابريل ٢٠٢٠ .  
٢. الدكتور تركي سظام المطيري تقييم كفاءة الموظف العام في قانون الخدمة المدنية  
الكويتي المطيري استاذ مساعد كلية الدراسات التجارية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب - الكويت - عام ٢٠١١ .  
٣. ا.م.د. صادق محمد علي الحسيني و حسين جبر حمود الطائي ن الرقابة على تقييم اداء  
الموظفين ( دراسة مقانة ) مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية ، كلية  
القانون بجامعة بابل ، العراق ، العدد الاول ، ٢٠٢٠  
٤. يدريه جاسر الصالح ، قواعد انهاء خدمة الموظف في القانون الكويتي " الاسباب و الاثار  
" مطبوعات النشر العلمي بجامعة الكويت ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٦ .  
٥. تقويم اداء الموظف العام في القانونيين الاردني و الاماراتي دراسة مقارنة "محمد نجم  
عليات " دراسات، علوم الشريعة والقانون، الجامعة الاردنية.  
٦. مصطفى كمال وصفي ، اصول اجراءات القضاء الاداري ، طبقا للقانون رقم ٤٧ لسنة  
١٩٧٢ ، القسم الثاني. مطبعة الامانة ، مصر ، سنة ١٩٧٤  
٧. ماهر ابو العينين ، ص ٦٠٢ . وايضا حكم محكمة التمييز الكويتية، الطعن رقم ١٦٦ /  
١٩٩٤ تجارى  
٨. انور احمد ارسلان ، تقرير الكفاية دراسة لتقويم الاداء الوظيفي .

### ثالثا : الرسائل العلمية

١. محمد خليفه الخيلي التظلم الاداري دراسة مقارنة بين قوانين المملكة الاردنية الهاشمية  
و الامارات العربية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية القانون ، عام  
٢٠٠٩

٢. جلييلة تاجوري ، الرقابة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير
٣. احمد كمال مصطفى الملاحي ، دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة ، رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى ، فلسطين ، ٢٠١٦
٤. سمر شاهين ، واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير .
٥. عبدالله محمد محمود ، الاحكام الاجرائية و الموضوعية لتنظيم الاداري من القرارات الادارية .

#### رابعا : البحوث العلمية

١. عبدالحميد كمال حشيش ، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي ، دار النهضة العربي ، القاهرة ، ١٩٧٩

#### خامسا : التشريعات والاحكام القضائية القوانين و الانظمة

١. نظام العاملين المدنيين المصري رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٢. نظام الخدمة المدنية الكويتي
٣. قانون الخدمة المدنية الكويتي
٤. قرار مجلس الخدمة المدنية الكويتي رقم ٣٦ لسنة ٢٠٠٦
٥. قانون الموارد البشرية الاتحادي - دولة الامارات العربية المتحدة
٦. نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية .
٧. وثيقة السلوك المهني و اخلاقيات الوظيفة العامة .
٨. قانون العقوبات الاماراتي .
٩. قانون الخدمة المدنية الاماراتي .
١٠. قانون مجلس شورى الدولة العراقي .
١١. قانون تنظيم ديوان المحاسبة الاماراتي .

#### مجموعة الاحكام و الموسوعات

١. الطعن رقم ٢١٠ لسنة ١٩٩٠م اداري - جلسة ١٩٩٢/٦/٢٢م - موسوعة مبادئ القضاء الاداري التي اقرتها محكمة التمييز في سبعة عشر عاما - الكتاب الثاني منازعات الموظفين - الجزء السادس - اعداد المستشار ناصر معلا والمحامي جمال الجلاوي - اصدار ادارة الفتوي والتشريع في دولة الكويت - الطبعة الاولى ٢٠٠٠م- ص ٤٤٨ ، وانظر ايضا : الطعن رقم ٦١٠، ٦١٩، ١٩٩٩م- جلسة ٢٠٠٠/١٢/٢٥م- موسوعة صلاح الجاسم الامترونية للسوابق القضائية.
٢. حكم المحكمة الادارية العليا ن.ع مجموعة المبادئ السنة الثالثة .
٣. مجموعة احكام محكمة التمييز الكويتية.

٤. مجموعة احكام محكمة التمييز بامارة دبي .

سادسا : المواقع الالكترونية

١. مرسوم بالقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شان الخدمة المدنية الكويتي،  
[http://www.arabwomenlegal-emap.org/document%](http://www.arabwomenlegal-emap.org/document%20)
٢. المعجم الوسيط تعريف التقويم في اللغة ، قاموس مجمع اللغة (٢٠٢٢) من الرابط.  
<https://www.maajim.com/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%8A%D9%8%D8%A>
٣. المعجم الوسيط ، معنى التقويم لغه واصطلاحا في معاجم اللغة العربية ( ٢٠٢٢ )، من الموقع .  
<tps://www.maajim.com/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%8A%D9%8%D8%A>
٤. تعريف و معنى تقويم في معجم المعاني الجامع(٢٠٢٢) من موقع  
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85/>
- ٥.الدليل الارشادي للائحة ادارة الاداء الوظيفي ، برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ، وزارة الخدمة المدنية ، المملكة العربية السعودية (٢٠٢٢) ، تم الاقتباس من  
<https://www.moh.gov.sa/Ministry/Rules/Documents/>
٦. قرار مجلس الوزراء رقم( ١٥ ) لسنة ٢٠١٠ من دستور دولة الامارات العربية المتحدة . تم الاقتباس من  
<https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/492820c5.pdf> ص ١٩
٧. دليل نظام ادارة الاداء الوظيفي لموظفي حكومة ابوظبي ، الاصدار الاول (٢٠٢١) ، تم الاقتباس من  
<https://hra.gov.ae//media/Project/HRA/HRA/Publication/Guidelines/job-performance-guideline.pdf>
٨. قرار مجلس الوزراء رقم( ١٥ ) لسنة ٢٠١٠ من دستور دولة الامارات العربية المتحدة . تم الاقتباس من  
<https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/492820c5.pdf> ص ١٩ - ٢٨
٩. المعجم الوسيط، معنى التقويم لغه واصطلاحا في معاجم اللغة العربية( ٢٠٢٢ )، من الموقع .  
<https://www.maajim.com/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%8A%D9%8%D8%A> .