

# آثار المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي

م.م نواف مهدي جوير  
المديرة العامة لتربية نينوى

إذا إستوتفت عملية تقييم الاداء الوظيفي للموظف المراحل والإجراءات التي رسمها القانون واللوائح، وإستكملت مقوماتها وعناصرها، وأسفر عنها التقرير السنوي السليم، فلا بد من ترتيب آثار هامة على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، لما له من دور كبير وخطير على المركز القانوني للموظف ومستقبله الوظيفي، فضلاً من أنها تمثل ضماناً حقيقية وكبيرة لحقوق الموظفين يمكن الرجوع إليها والإستناد عليها، إذا ما أريد الأضرار به، وإلا فقد نظام تقييم الأداء الوظيفي أهميته وكيانه وفعالته كنظام يسعى إلى تنمية القدرات الإبداعية ورفع مستوى الأداء لدى الموظفين، وتطوير العملية الإدارية ذاتها بصفة عامة ليوأكب التطور في مفهوم الوظيفة العامة. لذلك ترتب تشريعات الوظيفة العامة على تقارير تقييم الأداء الوظيفي آثاراً قانونية هامة في الحياة الوظيفية للموظف تؤثر على مختلف شؤونه الوظيفية، والتي قد تكون آثار إيجابية نتيجة حصول الموظف على تقارير أداء مرتفعة، أو تكون آثار سلبية نتيجة حصوله على تقارير أداء ضعيفة. فبالنسبة للموظفين الذين حصلوا على تقديرات عالية لمستوى أدائهم فإنه من المنطقي مكافئهم على ذلك بأية صورة من صور المكافآت المادية أو الأدبية التي تضمن المحافظة على المستوى المرتفع لأدائهم، ومن صور هذه المكافآت جعل الكفاءة أساساً لترقيات الموظفين وبصفة خاصة الموظفين في المستويات الإدارية العليا، كذلك ربط منح العلاوات الدورية بتقديرات مستوى الأداء، فضلاً عن منح العلاوات التشجيعية وترشيح الموظفين الممتازين في بعثات علمية أو دراسية أو منحهم شهادات تقدير أو غيرها من صور التحفيز. أما بالنسبة للموظفين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة لمستوى أدائهم يقتضي الأمر مواخذتهم لحفزهم على سد جوانب النقص في مستوى أدائهم، ومن أمثلة ذلك ادخالهم في دورات تدريبية أو حرمان الموظف ضعيف الأداء من الترقية ومن العلاوات الدورية خلال السنة التي وضع عنها تقرير الأداء الوظيفي أو نقله إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته أو حتى فصله من الوظيفة.

### أولاً: أهمية البحث:

لا شك أن تقارير تقييم الأداء تتبوأ مكانة هامة في مجال الوظيفة العامة، لما لها من آثار خطيرة، تكمن في كونها تعد أساساً للوقوف على مدى صلاحية الموظف للاستمرار في الوظيفة، أو استحقاقه للعلاوة أو الترقية؛ لذلك تولي التشريعات في العراق ومصر أهمية كبيرة لعملية تقييم الاداء الوظيفي وترتب عليها آثاراً سلبية وإيجابية قد تؤثر تأثيراً مباشراً على حياة الموظف الوظيفية والتي قد تصل الى انهاء دوره وحياته الوظيفية نتيجة ضعف ادائه.

### ثانياً: اشكالية البحث:

سنتعرض في هذا البحث لبيان ماهية الآثار الايجابية والسلبية التي تترتب علي تقارير تقييم الاداء الوظيفي، وهل ضعف تقييم أداء الموظف يترتب عليه إنهاء خدمته، وما هي طبيعة هذا القرار الصادر بفصله، وهل هذا القرار يعتبر نافذا بقوة القانون أم يشترط إحالة الموظف للمحاكمة التي لها أن تقضي أما بفصله وأما باستمرار خدمته لعدم جدية أسباب فصله.

### ثالثاً: منهج البحث:

سنتبع في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي للنصوص القانونية ذوات العلاقة، بالمقارنة مع تشريعات الوظيفة العامة في العراق ومصر

### رابعاً: خطة البحث:

سنعرض في هذا البحث الى ثلاث مباحث، مبحث تمهيدي نتحدث فيه عن ماهية تقارير تقييم الاداء الوظيفي والمبحث الاول نتحدث عن الآثار الايجابية المترتبة على تقارير تقييم الاداء، ثم نعقبه بمبحث ثان نبين فيه الآثار السلبية المترتبة على التقارير في تشريعات الوظيفة العامة في مصر والعراق وذلك علي النحو التالي: مبحث تمهيدي: مفهوم تقييم الاداء الوظيفي وبيان أهميته المبحث الأول: الآثار الايجابية المترتبة على تقارير تقييم الاداء. المبحث الثاني: الآثار السلبية المترتبة على تقارير تقييم الاداء.

### المبحث التمهيدي مفهوم تقييم الاداء الوظيفي وبيان أهميته

يعدّ تقييم الأداء من المواضيع الإدارية المهمة التي تستخدم لقياس مدى سير العمليات التنفيذية حسب الأهداف المرسومة، حيث يتم من خلاله اكتشاف نقاط قوة وضعف الأداء، ويحدد الأخطاء ويقرر السبل الكفيلة بإصلاحها وتقييمها. وقد تعددت وتنوعت تعريفات تقييم الاداء الوظيفي بشكل يصعب معه اختيار تعريف منها على انه التعريف المثالي الذي يحظى بقبول و اتفاق الباحثين والكتاب. لذا سوف نقسم هذا المبحث الى مطلبين نتناول في الأول تعريف تقييم الاداء الوظيفي ونخصص الثاني لأهمية هذا التقييم.

### المطلب الأول مفهوم تقييم الاداء الوظيفي

لقد وردت عدة مفاهيم لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي وتباينت في مضمونها والهدف من استخدامها، فهناك من يرى في تقييم الاداء الوظيفي بانه حكم اداري على اداء الموظف وسلوكه في العمل ومن خلال هذا الحكم يتم تحديد وضع الموظف من حيث ترقيته وعلاوته او فصله او تنزله او نقله او مكافأته او تحسين وضعه الوظيفي من خلال ادخاله في برامج ودورات ادارية تطويرية، وعليه فان تقييم الاداء يعد قراراً ادارياً يعكس على العاملين<sup>(١)</sup>. ولغرض بيان مفهوم تقييم الاداء الوظيفي سنلقي نظرة عامة على العديد من التعاريف التي بينت مفهوم تقييم الاداء الوظيفي. فقد ذهب بعض الكتاب الى تعريف تقييم الاداء لغوياً بانه: (عملية ذهنية لقياس مدى جدارة وأهلية الشخص على القيام بعمل معين، او قياس ما تم تأديته فعلاً من هذا العمل)<sup>(٢)</sup> ويرى البعض من الفقهاء ان هذه التعاريف جاءت قاصرة كونها تعتمد على عنصر العمل وحده دون اعطاء اهمية للعناصر الاخرى مثل السلوك الوظيفي والعلاقات الوظيفية. ومن وجهة نظر الباحث نؤيد هذا الانتقاد لان هذه التعاريف ركزت على النظرة الموضوعية للعمل الذي يودي به الموظف دون النظر الى إمكانيات الموظف الذاتية وقدراته وعلاقاته الوظيفية. لذلك ذهب جانب آخر من الفقه الى تعريف تقييم الاداء على انه قياس اداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر قدرات وصفات معينة<sup>(٣)</sup>. وقد انتقد هذا الرأي أيضاً لاعتماده على توافر الصفات اللازمة لحسن ادائه لوظيفته، بغض النظر عن الاداء الملموس في نطاق العمل، او ما تم انجازه بالفعل على أحسن وجه ام لا. واخيراً اتجه جانب من الفقه الى تعريف التقييم الوظيفي على انه دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وايضاً للحكم على امكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل المسؤوليات الأكبر او ترقيته لوظيفة اخرى<sup>(٤)</sup> ويرى الباحث ان هذا الاتجاه اشمل من سابقه وهو أقرب الى الدقة والموضوعية كونه يراعي الجانب العملي في الاداء والسلوك الوظيفي والعلاقات البنينة وقدراتهم المستقبلية وأبرز مدلول كفاية الاداء المنشود والقدرة على الابتكار والتطوير وهذا ما تستلزمه جميع الوظائف.

### الفرع الثاني اهمية تقييم الاداء الوظيفي

يكون التقييم الوظيفي معيار لقياس مدى نجاح الموظف في تحقيق الهدف المرسوم له من قبل الادارة ويحقق التقييم الاهداف والفوائد التالية:

١. يساهم في اعطاء الموظف الدفعة المعنوية من اجل عطاء أكثر وتلافي السلبيات ومحاولة تجويد الاداء.
  ٢. ان عملية تقييم الاداء الوظيفي هي محاولة للتخلص من الاعراض الشخصية التي تصيب الرؤساء الاداريين عند قياس كفاية مرؤوسهم وجعلها أقرب الى الموضوعية<sup>(٥)</sup>.
  ٣. ان تقييم الاداء الوظيفي يعطي فرصة للرئيس الاداري ليطلع باستمرار على نظام العمل في المنظمة وان يدرك عن قرب كيفية اداء المرؤوسين لأعمالهم مهما اختلفت درجاتهم الوظيفية ومناصبهم، لأنه مطالب بوضع تقرير عن كل منهم في عمله.
  ٤. وعندما تكون هذه التقارير علنية سوف تكون وسيلة لمعرفة الموظف بحقيقة مستوى ادائه من ناحية ومواظن الضعف والقوة في عمله.
- ويتضح مما تقدم اهمية عملية تقييم الاداء الوظيفي على مستوى الجهاز الاداري او الرؤساء او الموظفين.

### المبحث الأول الأثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي

اختلفت الآراء حول ما يترتب من آثار قانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي، وهي آثار تتعلق بمركز الموظف ومستقبله الوظيفي، فذهب البعض إلى إستبعاد وتجريد أي أثر على تقارير تقييم الأداء والإكتفاء به كوسيلة إسترشادية مجردة لتقييم مستوى الأداء للموظفين وإصلاح أوجه ضعفها ضماناً لحسن الأداء. بينما ذهب الراي السائد إلى ضرورة ترتيب آثار جدية على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، ذلك على أساس أنه لا تكفي مراعاة مبدأ الكفاءة في إختيار من هو أصلح لأشغال الوظيفة العامة، بل يجب المحافظة والإستمرار على حسن الأداء طوال مدة خدمته. وسنتطرق في هذا المبحث الى آراء الفقهاء حول آثار تقييم الاداء الوظيفي والآثار الإيجابية لتقييم الاداء الوظيفي في مطلبين وعلى النحو الآتي:

#### المطلب الأول: آراء الفقهاء حول آثار تقييم الاداء الوظيفي.

#### المطلب الثاني: الأثار الإيجابية لتقييم الاداء الوظيفي.

اختلفت آراء الفقه حول ترتيب آثار قانونية معينة لتقارير تقييم الاداء الوظيفي، فذهب البعض إلى المطالبة بعدم ترتيب أي أثر قانوني على تقارير تقييم الاداء، بينما يذهب البعض الآخر إلى المناداة بضرورة ترتيب آثار قانونية معينة على هذه التقارير، وعلى ذلك يمكن إجمال هذين الرأيين فيما يلي<sup>(٦)</sup>:

الرأي الأول - استبعاد آثار تقارير تقييم الاداء الوظيفي :

يرى أصحاب هذا الرأي أنه لا ينبغي أن تترتب على تقارير تقييم الأداء آثار تمس مركز الموظف أو مستقبله الوظيفي، لأن ذلك يفسح المجال أمام القائمين على تقييم الأداء إلى تغليب الاعتبارات الشخصية على اعتبارات العدالة والموضوعية عند وضعهم تقارير التقييم فمثلاً قد تدفع الشفقة معد التقرير بأن يتساهل في منح موظفيه درجات تقييم أداء مرتفعة حتى لا يتم حرمانهم من الترقية أو من العلاوة أو حتى فصلهم من الخدمة، وعلى العكس من ذلك أيضاً فقد يتشدد معد التقرير لسبب أو لآخر كالرغبة في الانتقام أو الاضطهاد، ويمنح موظفيه درجات تقييم أداء منخفضة لعدم إتاحة الفرصة أمامهم للترقية أو عدم الحصول على علاوة أو أشغال مرتبة قيادية.

### الرأي الثاني - ترتيب آثار على تقارير تقييم الأداء الوظيفي :

يذهب الرأي الراجح فقها وتشريعياً إلى ترتيب آثار قانونية معينة على تقدير الكفاية أو الأداء، فالكفاية ليست شرطاً لتولي الوظائف العامة فقط ، بل يجب أن تكون شرطاً للاستمرار في الوظيفة العامة من ثم يجب معاملة الموظف العام في مختلف شؤونه الوظيفية كتعيينه نهائياً في الوظيفة وترقيته إلى الوظائف العليا ومنح العلاوات على أساس ما حققه من كفاية في أداء أعمال وظيفته ويضيف أصحاب هذا الرأي بأن ترتيب آثار قانونية معينة على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، تؤدي إلى مكافأة الموظف الجيد النشط وتتيح الفرصة لرفع مستوى الموظف الضعيف، وذلك بتدريبه أو نقله أو إسناد عمل آخر له، لأن الوظيفة العامة خدمة وليست شكلاً من أشكال الضمان الاجتماعي، فالموظف العام هو أداة الإدارة لتحقيق أهدافها بفعالية وفي أقل وقت ممكن وبأقل نفقة ممكنة ولن تصلح الإدارة إلا إذا ارتفع مستوى أداء موظفيها ولن يتحقق ذلك إلا بمتابعة نشاطهم دورياً والعمل على رفع مستوى كفاءتهم. ويخلص أصحاب هذا الرأي إلى القول بأن تجريد تقارير تقييم الأداء من أي أثر في مركز الموظف يفقد هذا الموظف حيويته وأساس وجوده كما يفقد نظام تقييم الأداء أهميته وفاعليته. والواقع أن إستبعاد الآثار القانونية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي، لإنحراف بعض واضعي التقارير عن جادة الصواب والموضوعية في تقدير كفاية موظفيهم، ينتج عنه إلحاق الضرر والظلم على البعض لحساب البعض الآخر، ويتطلب من المشرع وضع ضمانات أساسية في أنظمة قوانين الخدمة المدنية تقوم على أساس مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة الوظيفية لتتوزع الوظائف العامة ومنح الامتيازات والحوافز المادية أو الأدبية، فضلاً عن تناول بعض الدساتير العربية ومنها الدستور العراقي الحالي في المادة (١٤) منه حيث أشار إلى أن (العراقيون متساوون أمام القانون دون تمييز بسبب الجنس أو العرق أو القومية أو الأصل أو اللون أو الدين أو المذهب أو المعتمد أو الرأي أو الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي). ويرى الباحث إن مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة وفي المعاملة الوظيفية تمثل ضمانات حقيقية هامة للموظف العام، حتى لا يكون عرضة للتكثير به وخاصة في المجال التي تتمتع السلطة الإدارية فيها بسلطة تقديرية واسعة كتقارير تقييم الاداء الوظيفي.

### المطلب الثاني الأثار الإيجابية لتقييم الأداء الوظيفي

بعد أن تناولنا الآراء المختلفة لآثار تقييم الأداء الوظيفي وبعض المبادئ العامة المستقاة من القانون وأحكام القضاء الاداري، سنعرض بأجاز الأثار الإيجابية التي ترتبها تقارير تقييم الاداء الوظيفي أو تقارير الكفاية، وعلى النحو الآتي :

**أولاً : التعيين الجديد** تقتضي أغلب نظم التوظيف المعاصرة ، وضع المعين لأول مرة تحت الإختبار والتجربة مدة معينة ، لغرض قياس كفايته ومعرفة مهارته في أداء العمل ومدى إمكانيته للنهوض بأعباء الوظيفة الجديدة ، يقدم عنه خلالها تقارير كفاية دورية ولفترات قصيرة ، على أن يعتد بها في نهاية مدة الإختبار ، لتقرير مصيره ومدى صلاحيته للإستمرار في الوظيفة المعين فيه بصفة نهائية من عدمه ، وهذا مقرر للمصلحة العامة ، باعتبار الإدارة هي المسؤولة عن حسن سير المرافق العامة، ففي:

**جمهورية مصر العربية:** في ظل قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الملغي<sup>(١)</sup>، يوضع المعينون لأول مرة تحت الإختبار لمدة ستة أشهر من تاريخ مباشرة العمل ، على أن يقدم خلالها تقارير شهرية تعد بمعرفة الرؤساء المباشرين وتعتمد من الرئيس الاعلى وعلى ضوء النموذج الذي تعده الوحدة، لتقرير صلاحيتهم نهاية مدة الإختبار، على أن توضع تقرير نهائي على ضوء التقارير السابقة، وتعرض على لجنة شؤون العاملين، إذا كان التقرير النهائي تقرر صلاحيتهم خلال مدة الإختبار أصدر قرار تشبيتهم في الوظيفة، أما إذا ثبت العكس نقلوا إلى وظائف أخرى على ان يقضوا فترة إختبار جديدة أو استغنى عنهم. أما في ظل قانون الخدمة المدنية النافذ رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ فقد نصت المادة (١٧) على ان (يُوضع المعين لأول مرة تحت الاختبار لمدة ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل، تتقرر خلالها مدى صلاحيته للعمل، فإذا ثبت عدم صلاحيته أهيت خدمته دون حاجة لأي إجراء آخر....). وقد حددت المادة (٤٨) من اللائحة التنفيذية إحدى شروط انتهاء تعيين الموظف الجديد هي حالة حصوله في نهاية هذه الفترة على تقرير تقييم أداء بمرتبة أقل من فوق المتوسط.

جمهورية العراق:

كانت قوانين الخدمة المدنية السابقة تضع الموظف عند أول تعيينه تحت التجربة والاختبار لمدة سنة ونصف في خدمة فعلية، ويثبت في درجته بقرار من السلطة المختصة بعد إنتهاء سنة واحدة إذا تأكدت كفاءته على ضوء تقارير سرية دورية مقدمة خلال فترة التجربة من قبل الرئيس المباشر وتعتمد من الرئيس الاعلى، على أن يستغنى عنه إذا تأكد عدم كفاءته للنهوض بأعباء الوظيفة<sup>(٦)</sup> اما في ظل قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل ، يكون الموظف مثبتاً في وظيفة الجديدة بعد مضي سنة من تاريخ مباشرته إذا ثبت كفاءته على ضوء تقارير سرية مقدمة خلال فترة التجربة تثبت صلاحيته في الوظيفة الجديدة ، أما إذا تبين للإدارة عدم كفاءته خلال مدة السنة فيمكن تمديد مدة التجربة لمدة ستة أشهر أخرى ، ويستغنى عنه إذا تأكدت الإدارة عدم صلاحيته ، وفي هذا الصدد أصدرت الهيئة العامة لمجلس شورى الدولة العراقي قرار<sup>(١)</sup> على أن ( يعتبر الموظف مثبتاً في وظيفته بعد مضي سنة على تاريخ مباشرته بحكم القانون اذا لم تصدر الادارة قراراً بتمديد تجربته ، عند إكمال السنة إذ إن سكوت الادارة يعتبر قراراً ادارياً ضمنياً بثبوت كفاءته في الوظيفة ) . وفي قرار آخر<sup>(٢)</sup> ( تقضي المادة ١٤ من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ بأن يكون الموظف عند تعيينه تحت التجربة لمدة سنة واحدة وتوجب إصدار أمر بتثبيته عند إنتهائها إذا تأكدت كفاءته أو الإستغناء عنه إذا تأكدت عدم صلاحيته للعمل المعين فيه ) .

**ثانياً: إعادة التعيين:** يمكننا ان نعرف اعادة التعيين بانه (إعادة إسناد وظيفة دائمة إلى مرشح لها سواء أكان يشغلها سابقاً أم لا في الإدارات العامة بموجب قرار إداري ليتمتع المعاد تعيينه بالحقوق القانونية كافة). وقد تناولت قوانين الدول المقارنة إعادة التعيين في اكثر من قانون او في القرارات الادارية.

**في جمهورية مصر العربية:** نصت المادة ٢٣ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الملغي على ما يلي ( استثناء من حكم المادة ١٧ ، يجوز إعادة تعيين العامل في وظيفته السابقة التي كان يشغلها أو في وظيفة أخرى مماثلة في ذات الوحدة أو في وحدة أخرى بذات أجره الأصلي الذي كان يتقاضاه مع الاحتفاظ له بالمدة التي قضاها في وظيفته التي يعاد التعيين عليها، على ألا يكون التقرير الأخير المقدم عنه في وظيفته السابقة بمرتبة ضعيف). بينما لم نجد مثل هذا الشرط في ظل قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ وان كان القانون اشترط إعادة تعيين الموظف مرة أخرى إلا أن المادة رقم ١٨٩<sup>(٣)</sup> من اللائحة التنفيذية قد خلت من شرط الحصول على تقرير تقييم أداء أياً ما كانت المرتبة التي يحصل عليها سواء أكانت متوسط أو فوق المتوسط ، لذلك يرى الباحث ضرورة تدخل المشرع بتعديل المادة رقم ١٨٩ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية بإضافة شرط الحصول على مرتبة تقييم أداء عن السنة التي تسبق إعادة التعيين مباشرة مرة أخرى ، لأنه من غير المتصور أن يتم إعادة تعيين موظف حاصل على تقرير تقييم أداء اقل من ضعيف عن آخر سنة له في الوظيفة، وذلك لان من شروط تولي الوظيفة العامة الجدارة والكفاءة.

**في العراق:** جاء مصطلح "إعادة التعيين"<sup>(٧)</sup> في القوانين العراقية المختلفة فضلاً عن القرارات التي لها قوة القانون دون إيراد تعريف محدد له، إذ ذُكر في مواضع متفرقة من قانون الخدمة المدنية النافذ رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل، منها ما يتصل بشروط التوظيف ومدة التجربة والمستحقات المالية للموظف<sup>(٨)</sup> ، وورد في قانون الخدمة الجامعية رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٨ ، وقانون التقاعد الموحد رقم ٩ لسنة ٢٠١٤ تحت عنوان " إعادة تعيين المتقاعد" ووضع أحكاماً خاصة بذلك<sup>(٩)</sup>. وورد كذلك في قانون إعادة المفصولين السياسيين رقم ٢٤ لسنة ٢٠٠٥ ، وفي قانون الخدمة والتقاعد لقوى الأمن الداخلي رقم ١٨ لسنة ٢٠١١<sup>(١٠)</sup>. كما تواترت أحكام مجلس شورى الدولة قديماً وحديثاً على إيراد الأحكام الخاصة بإعادة التعيين، وفي الحقيقة تطرقت هذه القوانين الى مجموعة شروط موضوعية وشخصية لاعادة التعيين الا انها لم تنطرق الى تقييم الموظف المعاد تعيينه ودرجة كفياته اسوة بالمشرع المصري.<sup>(١١)</sup>

**ثالثاً: الترقية:** يقصد بالترقية الإنتقال بالموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى الوظيفة التي تعلوها مباشرة في الدرجة والمجموعة الفرعية<sup>(٦)</sup>.

أو إنتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة تقع في الدرجة الأعلى التالية لدرجته مباشرة ضمن تدرجه الوظيفي<sup>(١)</sup>.

**في جمهورية مصر العربية:** نصت المادة رقم ٢٩ منه قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ الحالي على (.....) وتكون الترقية للوظائف التخصصية من المستوى الأول (ب) بالاختيار على أساس بيانات تقييم الأداء وما ورد في ملف الخدمة من عناصر الامتياز وتكون الترقية للوظائف التخصصية الأخرى بالاختيار في حدود النسب الواردة في الجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون، وتكون الترقية لباقي الوظائف بالأقدمية ، ويشترط للترقية أن يحصل الموظف على تقرير تقييم أداء بمرتبة كفاء في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية، أما الترقية بالاختيار في الوظائف التخصصية فيجب الحصول على تقرير تقييم أداء بمرتبة ممتاز . فإذا كان عدد من تتوافر فيهم شروط الترقية بالاختيار من الحاصلين على مرتبة ممتاز أقل من العدد المخصص للترقية بالاختيار تكون الترقية في الجزء الباقي من الحاصلين على مرتبة كفاء على الأقل عن ذات

المدة السابقة فالمشروع قد جعل الترقية للوظائف التخصصية بالاختيار وفي حدود النسب الواردة الجدول المرافق للقانون رقم (١) ، على أن يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالاختيار أولاً ، وهذا ما أكدته المادة رقم ٨٨ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية والتي جاء نصها " يرقى شاغلو الوظائف التخصصية بالاختيار في حدود النسب المبينة قرين كل مستوى مرقى إليه على النحو الوارد في الجدول رقم (١) المرافق للقانون، على أن يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالاختيار. وتكون الترقية لباقي الوظائف بالأقدمية كما جعل المشروع المصري مراتب تقارير تقييم الأداء احد الشروط الجوهرية لترقية الموظف سواء أكان الترقية بالاختيار أو الترقية بالأقدمية، إلا أن المشروع فرق بينهم بالنسبة لدرجة تقييم الأداء التي ينبغي للموظف الحصول عليها لترقيته للوظيفة الأعلى وذلك على النحو الآتي:

### بالنسبة للترقية بالاختيار:

- ١- أن يحصل الموظف على تقرير تقييم أداء بمرتبة ممتاز في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية.
- ٢- فإذا كان عدد من تتوافر فيهم شروط الترقية بالاختيار من الحاصلين على مرتبة ممتاز أقل من العدد المخصص للترقية بالاختيار، تكون الترقية في الجزء الباقي من الحاصلين على مرتبة كفاء على الأقل عن السنتين السابقتين مباشرة عن الترقية، وذلك لان تقييم الأداء بمرتبة كفاء لا يمنع من الترقية بالاختيار ، ولا يجوز للإدارة تأخير الترقية بالاختيار بحجة عدم توافر شرط الحصول على تقرير أداء بمرتبة ممتاز للنسبة المحددة بالجدول رقم (١) فيتم استكمال هذه النسبة من الحاصلين على تقرير كفاء في العاميين السابقين على الترقية<sup>(١٢)</sup>.
- ٣- وفي كل الأحوال إذا تساوى الحاصلين على مرتبة واحدة يفضل الأعلى في التقدير العام لهذه الدرجة ، فالأعلى في مجموع درجات تقييم أداء السنة السابقة عليهما ، وينتقد البعض وبحق اعتماد المشروع في التفضيل للترقية على الأعلى في مجموع درجات تقييم الأداء وليس الأعلى في مرتبة التقييم ، لأنه يصعب على الرئيس المباشر وكذلك الرئيس الأعلى تقدير الدرجة بالدقة المتناهية بحيث تكون هي فعلاً تقدير الموظف والدرجة التي يستحقها بغير زيادة أو نقصان ، فمرتبة التقدير هي الضابط الموضوعي للتقييم وليس درجته ، وفي الواقع أن هذه الدرجة مهما بلغ واضعها من حياد وحكمة تكون تقريبية ولذلك كان من الأولى أن يكون التفضيل على أساس مرتبة التقرير النهائي وليس درجته ، ثم في حالة التساوي تنتقل إلى سائر عناصر التفضيل الأخرى<sup>(١٣)</sup> ويتفق الباحث مع جانب من الفقه في هذا الرأي لما قد يترتب على مسلك المشروع من تحكم الرؤساء في العمل وتسلطهم على مرؤوسيهام إلى ابعاد ما تستلزمه المصلحة العامة ، كما انه قد يزيد من الخلافات مع الرئيس المباشر مما يؤدي إلى زيادة التظلمات من درجة تقييم الأداء ومن ثم زيادة القضايا أمام المحاكم وقد قضت المحكمة الإدارية العليا انه " ينبغي عند إجراء الترقية بالاختيار حصر المستوفين شروط الترقية من حيث التأهيل والخبرة وسائر اشتراطات شغل الوظيفة ثم ترتيبها تنازلياً حسب مستوى كفاءتهم بحيث يفضل الحاصلين على مرتبة ممتاز في الأعوام الثلاثة السابقة ثم يليهم على المرتبة المذكورة في العاميين السابقين على الترقية مع الالتزام بالأقدمية فيما بين أفراد كل طائفة - بهذا تتحقق إرادة المشروع فريقي أولاً الممتازون ظاهرو الكفاية ثم يليهم الممتازون - كل ذلك مع توافر شروط الترقية الأخرى.

**بالنسبة للترقية بالأقدمية<sup>(١٤)</sup>** الترقية بالأقدمية هي صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح ، والموظف يستمد حقه في الترقية من القوانين واللوائح مباشرة والإدارة تنزل على حكمها ، إذ يرقى إلى المستوى الأعلى لدى خلو الوظيفة أقدم موظفي المستوى الأدنى ثم من يليه في كسوف الأقدمية<sup>(١٥)</sup> ، وهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتبث بين الموظفين روح الاطمئنان وتقطع على الإدارة كل سبيل إلى التعسف<sup>(١٦)</sup> ، وان كانت يمكن أن يترتب عليها ركون الموظف وخموله وجموده وتكاسله ، وانعدام روح الابتكار لديه ، لذا حاول المشروع معالجة هذه الآثار باشتراط الحصول على تقرير تقييم أداء بمرتبة كفاء على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية<sup>(١٧)</sup> ونعتقد أن المشروع حاول التخلص من عيوب الترقية بالأقدمية في ظل القوانين السابقة واستلزم حصول الموظف على تقرير تقييم أداء بمرتبة كفاء في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية بموجب نص المادة (٢٩) من قانون الخدمة المدنية الحالي وذلك حتى لا يرقى بالأقدمية إلا الموظف الكفاء دون غيره من الموظفين. وينثار تساؤل عن مصير الموظف الذي لا يحصل على التقرير المطلوب للترقية هل يتم ترقيته أم يظل قابلاً في وظيفته التي يشغلها؟ يرى جانب من الفقه أن من يحصل على تقرير تقييم أداء في السنتين السابقتين على الترقية بمرتبة فوق المتوسط أو متوسط أو ضعيف فانه يظل مستقراً في الوظيفة التي يشغلها ولا يمكن ترقيته سواء بالأقدمية أو بالاختيار أو بأي وسيلة أخرى<sup>(١٨)</sup>.

**جمهورية العراق:** صدر قانون الخدمة المدنية رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٦ ، وأجاز في المادة ١٧ منه ( ترفيع الموظف إلى الدرجة أو الصنف الذي يلي درجته أو صنفه بذات الشروط المشار إليها أنفاً في القانون السابق عدا المديرين العاميين والمتصرفين، ويكون إختيار المرشحين للترفيه من قبل لجنة يؤلفها الوزير لهذا الغرض، على أن تأخذ اللجنة بنظر الإعتبار خدمات الموظف المراد ترفيعه والتقارير السرية السنوية الواردة بحقه،

ويعرض أسماء المرشحين على مجلس الخدمة العامة، وله أن يطلب معلومات أخرى ضرورية للنظر فيها أو مقابلته المرشحين حسبما يراه ضرورياً، وعند إقتناع المجلس بكفاية المرشح للوظيفة يصدر لصالحه شهادة ترفيع يبين فيها تاريخ نفاذ الترفيع ويرسلها إلى الوزير المختص. كما يجوز للوزير المختص أن يقدم الاقتراحات الخاصة بالترفيع إلى درجة مدير عام أو متصرف فما فوق أو ما يعادلها إلى مجلس الوزراء للمصادقة عليها، ويتم ذلك بأرادة ملكية) أما في ظل قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل، أشار في المادة ١٨ منه إلى أن ( يجري إختيار الموظفين للترفيع على أساس الكفاءة ومدة الخدمة عدا الوظائف التعليمية والطبية والهندسية التي يشترط لها حيازة الموظفين على شهادات علمية تناسب وعناوين وظائف بموجب قانون الملاك)، كما أن المادة ١٩ حددت الشروط العامة لترفيع الموظف. ويتضح من المواد أعلاه أن ترفيع الموظفين هو مسألة جوازية وليست وجوبية على جهة الإدارة في حالة توافر شروطها. وأخيراً صدر قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠٨، أشارت المادة ٦/ ثانياً إلى نفس الشروط المذكورة في قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ مع إضافة شرط آخر وهي ( أن يكون الموظف مستوفياً للشروط والمؤهلات المطلوبة لإشغال الوظيفة المرشح للترفيع إليها ). وفي هذا الصدد أكد قرار الهيئة العامة لمجلس الدولة على أنه ( لا يجوز ترقية الموظف من درجة إلى درجة أخرى إلا إذا توافرت فيه شروط الترفيع المنصوص عليها في المادتين ١٨ و ١٩ من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ وهي وجود درجة شاغرة وثبوت مقدرة الموظف وتقوفه على غيره من الموظفين، وتوصية من وزارته أو دائرته على ضوء التقارير السنوية وعدم وجود مانع قانوني من الترقية بسبب معاقبته، وإكمال المدة القانونية المبينة في المادة الثالثة من قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠٨ )<sup>(١)</sup> وفي قرار أخر أكدت الهيئة العامة لمجلس الدولة على ( أن ترقية الموظف تستلزم توافر شروط الكفاءة والقدرة على اشغال المنصب وتوافر الدرجة الشاغرة وحاجة الدائرة إلى إشغال هذه الدرجة وفق الهيكل التنظيمي لها )<sup>(٢)</sup> ويتضح من ما سبق أن المشرع العراقي، أجاز الترفيع على أساس الكفاءة والقدم عن طريق المنافسة تحقيقاً لمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بعد مراعاة توافر شروط الترقية والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة الأعلى، ويتم من قبل لجنة معدة لهذا الغرض تقوم بملاحظة خدمات الموظف بموجب تقارير تقييم الأداء السنوي الواردة بحقه وعدم وجود مانع قانوني من الترقية بسبب معاقبته، ويبلغ الموظف الذي تقرر اللجنة عدم ترشيحه للترفيع، وله الاعتراض لدى الوزير المختص خلال (١٠) أيام من تاريخ التبليغ ويكون قراره نهائياً، ويصدر قرار الترفيع من الوزير المختص أو رئيس الجهة غير المرتبطة بوزارة حصراً، حيث لم تجز الضوابط الصادرة من وزارة المالية منح هذه الصلاحية من قبلهم إلى الغير، ويكون الترفيع نافذاً من تاريخ الإستحقاق. ويكون الموظف المرفوع إلى وظيفة تختلف واجباتها عن واجبات وظيفته تحت التجربة لمدة ستة اشهر إعتباراً من تاريخ مباشرته وظيفته المرفوع إليها، ويجب إصدار أمر تنبيته في درجته بعد إنتهائها إذا تأكدت مقدرته للوظيفة المرفوع إليها وإلا فتتمدد تجربته لمدة أقصاها ستة اشهر أخرى<sup>(٣)</sup>.

**رابعاً: منح العلاوة التشجيعية:** تمنح العلاوة التشجيعية للموظف الذي يقوم بتقديم خدمات ممتازة يظهر فيها تفوقاً في مستوى أدائه يمكن الإقتداء به، أو يقدم موضوع بحث معين أو إقتراحاً يساعد على تحسين ظروف العمل وتوفير في النفقات. ويخضع منح مثل هذه المكافآت عادة إلى تقدير الإدارة وفق شروط وضوابط محددة، ففي:

**جمهورية مصر العربية:** هناك فرق بين العلاوات الدورية والعلاوات التشجيعية فيقصد بالعلاوات الدورية زيادة دورية ومتصلة في المرتب وبالنسب المقررة سنوياً ، والتي تتدرج قيمتها بتدرج الدرجات الوظيفية ويستحقها الموظف بقوة القانون في ميعاد محدد. وفي ظل قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ فقد نصت المادة ٣٨ منه على أنه يجوز للسلطة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية بنسبة ٥٪ من أجره الوظيفي، وذلك طبقاً للشروط الآتية:

١. أن تكون كفاية الموظف قد حددت بمرتبة كفاء على الأقل عن العاميين الأخيرين.
٢. ألا يمنح الموظف هذه العلاوة أكثر من مرة كل ثلاثة أعوام.
٣. ألا يزيد عدد الموظفين الذين يمنحون هذه العلاوة في سنة واحدة على ١٠٪ من عدد الموظفين في وظائف كل مستوى من كل مجموعة نوعية على حدة، فإذا كان عدد الموظفين في تلك الوظائف أقل من عشرة تمنح العلاوة لواحد منهم<sup>(٤)</sup> ويتبين من هذا النص أن المشرع قد رخص للسلطة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية حال كون تقرير تقييم أدائه بمرتبة كفاء على الأقل عن العاميين الأخيرين، بالإضافة إلى الشروط السابقة. وتجدر الإشارة إلى أن المشرع في قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ قد حدد فترة زمنية معينة لا يمنح الموظف هذه العلاوة أكثر من مرة كل ثلاث سنوات، بعد أن كانت تمنح مرة كل سنتين في قانون العاملين المدنيين بالدولة السابق رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وذلك بغرض أن يستفيد من تلك العلاوة أكبر عدد ممكن من الموظفين في حدود النسبة المقررة سنوياً. فمنح العلاوة التشجيعية أمر متروك

للسلطة الإدارية لتقرير ما إذا كان يستحق الموظف الحصول عليها من عدمه، بحيث يتم صرفها بضوابط معينة لتمييز الموظف الكفاء والمجتهد في عمله عن غيره، فهي رخصة تباشرها جهة الإدارة في نطاق سلطتها التقديرية طبقاً للأوضاع التي تقررها مع مراعاة الضوابط التي استتأها المشرع لذلك.(٢٠)

**جمهورية العراق:** لم تتضمن مواد قوانين الخدمة المدنية السابقة منح علاوة تشجيعية للموظفين، وكذلك الحال بالنسبة إلى قانون الخدمة المدنية النافذ رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل بخصوص منح علاوة تشجيعية إلى الموظف الذي يقوم بتقديم أعمال متميزة وبصورة مرضية من جميع الوجوه، أو بذل جهداً في تأدية الأعمال المطلوبة منه علاوة على عمله الأصلي، أو قدم بحثاً أو إقتراحات تساعد على تحسين ظروف العمل. إلا أن قانون السلطة التنفيذية رقم ٥٠ لسنة ١٩٦٤ المعدل، وإستناداً إلى المادة ٧ منه إلى أنه ( للوزير المختص أو من يخوله صلاحية منح المكافآت التشجيعية للموظفين الذين يقومون بأعمالهم بصورة متميزة عن أقرانهم تؤدي إلى الإسراع في العمل وإكماله على أحسن وجه أو تخفيف كلفته أو تحسين نوعيته وثبوت كفاءته في العمل) وفضلاً عن ذلك أشارت المادة ٢١/٢١ أولاً من قانون إنضباط موظفي الدولة والقطاع العام إلى أنه ( إذا وجه للموظف شكر من الرئاسة أو مجلس الوزراء أو الوزير أو من يخوله ولم يكن معاقباً فيمنح قديماً لمدة شهر واحد عن كل شكر يوجه له وبما لا تتجاوز مدة القدم ثلاثة أشهر في السنة الواحدة ) ذلك تقديراً للموظف الذي يقوم بتقديم أعمال مرضية وخدمات ممتازة بكفاءة، يظهر فيها تقوفاً يمكن للموظفين الآخرين الاقتداء به.

**خامساً: منح شهادات تقدير:**أورد المشرع المصري في قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولائحته التنفيذية على منح الحاصلين على مرتبة ممتاز في تقارير الكفاية شهادات تقدير من قبل السلطة المختصة، وإعلان أسمائهم في لوحة مخصصة لذلك، وفي مكان بارز في كل إدارة يتبعها، ولا يرفع الإعلان إلا بعد مضي خمسة عشر يوماً<sup>(١)</sup>، ذلك بقصد حفز الممتازين على المحافظة والإستمرار في أدائهم بهدف دفع غيرهم إلى منافستهم في امتيازهم. ويرى الدكتور أنور رسلان<sup>(٢)</sup>، أن تقدير هذا الأثر إنما يقصد به رفع الروح المعنوية وبث روح المنافسة بين الموظفين، فهو تشجيع للممتازين منهم وإبراز لهم من ناحية، وحث للآخرين للعمل على تحسين مستوى أدائهم مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم، من ناحية أخرى. بينما نجد المشرع في القانون الجديد قد كافى الموظف الذي يحصل على تقرير تقييم أداء بمرتبة ممتاز والذي يثبت كفاءته وجدارته في العمل والتزامات بواجبات الوظيفة وتحمل تبعاتها باعتباره قدوة ومثل يجب على باقي الموظفين الاقتداء به ، فقد أوجب المشرع إعلان أسماء كل من يحصل على مرتبة ممتاز على الموقع الإلكتروني للوحدة وفي لوحة الإعلانات وفي مكان بارز بكل إدارة يتبعها الموظف لمدة لا تقل عن خمسة عشر يوماً بهدف تشجيعه ودفعه على بذل المزيد من العطاء ، وإزكاء روح المنافسة بينه وبين باقي الموظفين، وقد نصت المادة (٨٦) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية على أن " تعلن أسماء الموظفين الذين حصلوا على مرتبة ممتاز في تقارير تقييم الأداء على موقع الوحدة الإلكتروني وفي لوحة الإعلانات المعدة لذلك ، وفي مكان بارز في كل إدارة يتبعها الموظفون الحاصلين على هذه المرتبة ولا يرفع الإعلان إلا بعد مضي خمسة عشر يوماً<sup>(١١)</sup> ، ومن المعلوم أن النشر يعد بمثابة الحافز الأكبر للموظف الحاصل على مرتبة ممتاز بالنسبة لتقرير تقييم أدائه بين زملائه وأقرانه في العمل حيث أنه يسهم في تحفيز الموظف على الاستمرار في التفاني في العمل وإعطائه الثقة أن من يجتهد يجزي على قدر اجتهاده وإخلاصه مما ينعكس على أدائه بالنسبة للمستقبل. أما في **جمهورية العراق** فلم تقرر القوانين المتعاقبة أي نص في هذا الشأن، ولكن بعض الجهات الإدارية بإجتهاد منها تقوم بإعلان أسماء الموظفين الممتازين والذين يظهرون تقوفاً على أقرانهم في العمل أو قيامهم بأعمال متميزة أو تقديم دراسات أو بحوث في مجال إختصاصهم يمكن الاقتداء بهم في لوحة مخصصة لذلك، ولمدة غير محددة حسب قناعة الإدارة تقديراً لإمتيازهم وتقوفاً.

**سادساً: محو الجزاء التأديبي:** أخذ المشرع المصري في قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ برد إعتبار الموظف، حيث أشارت المادة ٩٢ منه على أنه ( يتم محو الجزاءات التأديبية بقرار من لجنة شئون العاملين بالنسبة لغير شاغلي الوظائف العليا، إذا تبين لها أن سلوك العامل وعمله منذ توقيع الجزاء مرضياً وذلك من واقع تقاريره السنوية وملف خدمته وما بيديه الرؤساء عنه. ويتم المحو بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا بقرار من السلطة المختصة، ويترتب على محو الجزاء اعتباره كأن لم يكن بالنسبة للمستقبل ولا يؤثر على الحقوق والتعويضات التي ترتبت نتيجة له، وترفع أوراق الجزاء وكل إشارة إليه وما يتعلق به من ملف خدمة العامل) بينما نجد انه في ظل قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ، أعيد العمل بنظام محو العقوبات التأديبية بعد أن كان قد الغي العمل به بالقرار بقانون رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥، فقد نصت المادة رقم (٦٧) من قانون الخدمة المدنية الحالي على " تمحى الجزاءات التأديبية التي توقع على الموظف بانقضاء الفترات الآتية :

١- سنة في حالة الإنذار والتنبيه والخصم من الأجر مدة لا تزيد على خمسة أيام.

٢- سنتان في حالة اللوم والخصم من الأجر مدة تزيد على خمسة أيام وحتى خمسة عشر يوماً.  
٣- ثلاث سنوات في حالة الخصم من الأجر مدة تزيد على خمسة عشر يوماً وحتى ثلاثين يوماً.

٤- أربع سنوات بالنسبة إلى الجزاءات الأخرى عدا جزاءي الفصل والإحالة إلى المعاش. وتحسب فترات المحو اعتباراً من تاريخ توقيع الجزاء ، ويترتب على محو الجزاء اعتباره كأن لم يكن بالنسبة للمستقبل ولا يؤثر على الحقوق والتعويضات التي ترتبت نتيجة له<sup>(١)</sup> أما بالنسبة إلى **المشروع العراقي** فقد أخذ في قانون إنضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ المعدل في المادة ١٣ منه إلى أن للوزير المختص الغاء أي من العقوبات المفروضة على الموظف ( لفت نظر والإنذار وقطع الراتب والتوبيخ )، إذا مضت سنة واحدة على فرض العقوبة وقيامه بأعماله بصورة متميزة عن أقرانه من واقع التقارير السنوية المرفوعة عنه، فضلاً عن عدم معاقبته بأي عقوبة خلال مدة سنة من فرض العقوبة، ويترتب على قرار إلغاء العقوبة إزالة أثارها ان لم يكن قد إستنفذت ذلك. وإما إذا وجه للموظف كتاب شكر من الرئاسة أو مجلس الوزراء أو الوزير المختص أو من يخوله بناءً على كفاءته في العمل وتقوّه على إقرارته، وكان معاقباً فأن الشكر يلغي عقوبة لفت النظر، وإذا حصل على شكرين فيلغيان عقوبة الإنذار المفروضة عليه، وإذا حصل على ثلاثة تشكرات فأكثر وكان معاقباً بعقوبة أشد من الإنذار فتقلص مدة تأخير ترفيعه شهراً واحداً عن كل شكر وبما لا يزيد على ثلاثة أشهر في السنة<sup>(١)</sup> ونلاحظ من المواد المذكورة اعلاه وجود ارتباط واضح بين محو أو إلغاء العقوبة وكفاءة الموظف في أدائه للعمل المنوط به بجدارة. وبعد أن تناولنا موقف المشرع المصري والمشروع العراقي من الأثار الإيجابية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي أو تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة نتناول في المبحث الثاني الأثار السلبية لتقارير تقييم الأداء الوظيفي أو تقارير الكفاية

### المبحث الثاني الأثار السلبية لتقييم الأداء الوظيفي

أشارت قوانين الوظيفة العامة في كل من جمهورية مصر العربية وجمهورية العراق الى عدد من الأثار الضارة لمن يحصل على تقدير بمرتبة ضعيف أو غير المرضي، وعلى النحو الآتي:

**أولاً: الحرمان من العلاوة الدورية:** يعني قطع نسبة من مبلغ العلاوة الدورية المقررة أو حجبها عنه عند إستحقاقه لها، إذا قدم عنه تقرير كفاية بمرتبة ضعيف أو غير مرضي، ولا يجوز حرمان الموظف لأكثر من علاوة دورية عن تقديره بمرتبة ضعيف، لأنه يتنافى مع مبدأ العدالة والمصلحة العامة، لأنه ينعكس ذلك على دخل الموظف والمستوى المعاشي لأسرته، ففي:

**جمهورية مصر العربية** العلاوة الدورية هي التي تُمنح للموظف بصفة دورية كل فترة معينة بغرض زيادة مرتبه، وهي تُمنح للموظفين ذوي المرتبات ذات المربوط المتزايد طالما لم يصل الموظف إلى آخر مربوط الدرجة<sup>(٢)</sup> ويقتصر منح العلاوة الدورية على الموظفين أصحاب المرتبات المتزايدة وليست الثابتة، وهم شاغلي الوظائف العليا بدرجة مدير عام والدرجة العليا وشاغلي الوظائف غير العليا من الدرجة الأولى إلى السادسة<sup>(٣)</sup> وتُعد حق للموظف لا يجوز حرمانه منها إلا وفقاً للقانون، ومن ثم فإن اختصاص الإدارة بشأنها هو اختصاص مقيد على اعتبار أن مصدر هذا الحق هو القانون مباشرة متى استوفيت شروطها، ومن ثم فإن القرار الصادر من السلطة المختصة بمنح تلك العلاوة هو قرار كاشف. فقد نصت المادة ٣٧ من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على أنه "يستحق الموظف علاوة دورية سنوية في الأول من يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ شغل الوظيفة أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة بنسبة ٧٪ من الأجر الوظيفي، على أن يعاد النظر في هذه النسبة بصفة دورية منتظمة<sup>(٤)</sup> ويلاحظ أن المشرع في قانون العاملين المدنيين بالدولة السابق رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد رتب على ضعف تقارير تقييم الأداء الوظيفي حرمان الموظف من نصف مقدار العلاوة الدورية ومن الترقية في السنة التالية للسنة المقدم عنها التقرير<sup>(٥)</sup> كما أن المشرع في قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ رتب بدوره أثراً على ضعف تقرير تقييم الأداء الوظيفي تتمثل في عدم الترقية لعدم حصوله على مرتبة كفاء للترقية بالأقدمية، أو عدم حصوله على مرتبة ممتاز للترقية بالاختيار<sup>(٦)</sup>، كما أنه يحرم من العلاوة التشجيعية لعدم حصوله على مرتبة كفاء على الأقل و لأحكام القانون<sup>(٧)</sup>. ويعد الحرمان من نصف العلاوة الدورية مرده إلى ضعف تقويم الأداء بالنسبة للموظف، إذ أن ذلك الحرمان لم يقع بوصفه عقوبة تأديبية، فقد قضت المحكمة الإدارية العليا بأن "لجنة شؤون العاملين حين تصدر قرارها بالحرمان من العلاوة أو تأجيلها فإنها لا تعتبر قى ذلك سلطة تأديبية، ومن ثم فإن قرارها في هذا الشأن لا يكون جزءاً من شأنه أن يمنع توقيع الجزاء من السلطة المختصة خشية التكرار<sup>(٨)</sup>".

**جمهورية العراق** أخذت قوانين الخدمة المدنية بمبدأ الترفيع على أساس الكفاءة ومدة الخدمة الوظيفية، وميز المشرع بين الترفيع ضمن الصنف أو الدرجة الواحدة من الحد الأدنى الى الحد الأقصى في المقياس، والذي يترتب عليه علاوة دورية عند إكمال سنة براتب يقل عن الحد الأعلى للمقياس وبين الترفيع ( الترقية ) من درجة وظيفية الى درجة أعلى تختلف واجباتها عن واجبات وظيفته ، وأجاز حجب العلاوة الدورية عندما

تكون خدمات الموظف غير مرضية خلال السنة السابقة لمنح العلاوة بموجب التقارير السرية السنوية عن أدائه. أما قانون الخدمة المدنية النافذ رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل فقد قسم الوظائف الى تسع درجات عدا الدرجات الخاصة، وأيضاً أخذ بمبدأ الترفيع على أساس الكفاءة ومدة الخدمة عدا الوظائف الفنية<sup>(١)</sup>، وأجاز في المادة الخامسة حجب العلاوة الدورية عن الموظف الحاصل على تقدير غير مرضي، كما أشارت تعليمات الخدمة المدنية رقم ٦ لسنة ١٩٧٨ على جواز منح الموظف نسبة معينة من مبلغ العلاوة السنوية أو حجبها عند إستحقاقه لها إذا كان تقديره غير مرضي حسب التقرير السنوي الخاص بالعلاوة السنوية وفي هذا الشأن قضى مجلس الإنضباط العام<sup>(٢)</sup> ان (حجب العلاوة السنوية يعتبر من الأعمال التقديرية للسلطة الإدارية، وإن إيصال الرئيس المباشر للموظف بحجب العلاوة السنوية عنه يعتبر ضمن الأعمال التقديرية للسلطة، ولا يخضع لرقابة مجلس الإنضباط العام ) وأخيراً صدر قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠٨ أشار في المادة (٥ و ٦) الى ذات المبدأ في القانون المذكور آنفاً عند منح العلاوة السنوية .

**ثانياً: الحرمان من الترقية:** سبق ان ذكرنا إنه أجاز المشرع ترقية الموظف المتميز في أداء واجبات وظيفته الى وظيفة أعلى وبالدرجة المالية الأعلى ومسئوليات أكبر، وواجه الموظف المقصر في أداء واجبات وظيفته لأي سبب، يترتب عنه حصوله على تقارير كفاية بمرتبة ضعيف أثر حرمانه من الترقية، وعلى النحو الاتي :

**جمهورية مصر العربية** في ظل قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ رتب المشرع آثار على ضعف تقارير تقييم أداء الموظف على الترقية، وبمفهوم المخالفة لنص المادة رقم ٢٩ من قانون الخدمة المدنية والتي جاء نصها ويُشترط للترقية أن يحصل الموظف على تقرير تقييم أداء بمرتبة كفاء في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية، أما الترقية بالاختيار في الوظائف التخصصية فيجب الحصول على تقرير تقييم أداء بمرتبة ممتاز<sup>(٣)</sup>، والتي سبق وان تعرضنا لها بالتفاصيل في الآثار الايجابية. ويرى البعض انه بموجب هذا النص فلن يرقى بالأقدمية من يحصل على تقرير تقييم أداء اقل من كفاء في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية ، فلا يرقى بالأقدمية من يحصل على تقدير فوق المتوسط أو متوسط أو ضعيف أو يحصل على تقدير كفاء ولكن عن سنة واحدة فقط قبل الترقية مباشرة ، ونتيجة لذلك سيبقي على ذات الدرجة الوظيفية التي يشغلها إلى أن يطور من أدائه الوظيفي أو من مستواه ويحصل على تقرير تقييم أداء كفاء أو ممتاز عن السنتين السابقتين على الترقية<sup>(٣)</sup> اما بالنسبة للترقية بالاختيار فلن يرقى بالاختيار من يحصل على تقدير تقييم أداء أقل من مرتبة ممتاز عن السنتين السابقتين على الترقية مباشرة، ولا يجوز النظر في ترقية من لم يحصل على مرتبة تقييم أداء ممتاز عن السنة السابقة على الترقية مباشر .

**جمهورية العراق:** اتفقت قوانين الخدمة المدنية السابقة رقم ١٠٣ لسنة ١٩٣١ ورقم ٦٤ لسنة ١٩٣٩ الى إعطاء الصلاحية للوزير المختص أو من يخوله ترفيع الموظف دون رقيب الى درجة تلي درجته الوظيفية بعد توافر شاغر في الملاك وثبوت الكفاءة والمقدرة بتوصية من رئيس دائرته. ثم جاء القانون رقم ٥٥ لسنة ١٩٥٦ وتم تنظيم إجراءات الترفيع وفق قواعد عامة مجردة، ومن قبل لجنة تؤلف بأمر الوزير المختص، على أساس الجدارة ومدة الخدمة على أن يشدد بصورة خاصة على الجدارة في الوظائف العليا، مع إعطاء الموظف حق الاعتراض على قرار السلطة المختصة إذا ما لحقه غبن من إجراء عدم ترشيحه للترفيع. ثم صدر القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل وأعقبه قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠٨ وأشار الى ذات المبادئ المذكورة في القانون السابق. من الملاحظ في القوانين السابقة، ان المشرع العراقي لم يفرق بين الدرجة والوظيفة، لهذا فأن الدرجة التي يشغلها الموظف لا أثر لها على الوظيفة التي يقوم بها - كقاعدة عامة - أي بمعنى إذا ما بلغ الموظف الحد الأعلى للدرجة التي يشغلها وجب ترفيعه الى الدرجة التي تليها، أي الترفيع يكون بالراتب فقط دون أن يسند اليه وظيفة أعلى وبصلاحيات أكبر من الوظيفة التي يشغلها الموظف، لكي نكون أمام الترفيع بمعناه الفني الدقيق، أي الترفيع من وظيفة الى وظيفة أعلى في السلم الإداري<sup>(١)</sup> ونظراً للتطور الحاصل في الوظيفة العامة في الوقت الحاضر كونها تستند الى الأسس العلمية والأساليب الفنية العصرية ليوكب تطور العصر، ولأهمية الوظيفة العامة فقد نص الدستور النافذ في المادة ١٠٧ على تأسيس مجلس يسمى ( مجلس الخدمة العامة الاتحادية ) ليتولى شئون الوظيفة العامة الاتحادية بما فيها التعيين والترقية، وينظم تكوينه وإختصاصاته بقانون. وبالفعل فقد تم تشريع قانون الخدمة العامة الاتحادي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٩ المعدل من قبل مجلس النواب.

**ثالثاً: النقل لوظيفة أخرى أو الفصل من الخدمة الوظيفية:**

إضافة الى الآثار السلبية السابقة رتبت قوانين الوظيفة العامة آثار أخرى على ضعف كفاية أداء الموظف، وعلى النحو الاتي :

جمهورية مصر العربية : في ظل قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ فقد رتب آثاراً سلبية على ضعف تقارير تقييم الأداء الوظيفي للموظف إلا أنها تختلف من شاغلي الوظائف العادية عنها بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية ورغم أن هذه الآثار تتشابه كثيراً مع ما ورد بقانون العاملين المدنيين الملغي ، إلا إنها تختلف في بعض أحكامه وذلك على النحو التالي :

**أولاً : آثار ضعف التقرير على شاغلي الوظائف العادية :** رتب المشرع آثار خطيرة على ضعف تقرير تقييم أداء الموظفين شاغلي الوظائف الأدنى من الوظائف العليا والتنفيذية، وهذه الآثار قد نظمها المشرع وبين أحكامها في المادة ٢٧ من قانون الخدمة المدنية، والتي جاء نصها على النحو التالي ، يعرض أمر الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة الموارد البشرية، لنقله لوظيفة أخرى ملائمة في ذات مستوى وظيفته لمدة سنة وإذا تبين للجنة بعد انقضاء المدة المشار إليها في الفقرة السابقة أنه غير صالح للعمل بها بطريقة مرضية اقترحت الخصم (٥٠%) من الأجر المكمل لمدة ستة أشهر ، وإذا تبين بعدها أنه غير صالح للعمل اقترحت اللجنة إنهاء خدمته لعدم الصلاحية الوظيفية مع حفظ حقوقه التأمينية، وفي جميع الأحوال ترفع اللجنة تقريرها للسلطة المختصة للاعتماد ونجد أن المادة سالفة الذكر قد ورد بها ثلاث أحكام يتم إعمال آثارهم على الموظف تباعاً في حالة إذا ما حصل على تقرير تقييم أداء بمرتبة ضعيف:

**الأثر الأول : نقل الموظف إلى وظيفة أخرى :** فالمشرع اتخذ من حصول العامل على تقريرين متتاليين بمرتبة ضعيف قرينة على عدم قدرته على مباشرة أعماله المنوطة به فتوجب عرض أمره على لجنة الموارد البشرية لنقله لوظيفة أخرى ، وقد راعى المشرع عدم فصل العامل مباشرة كما كان معمول به في ظل قانون العاملين الملغي ، فالمشرع كان يوجب عرض أمر العامل على لجنة شؤون العاملين والتي كانت تتولي فحص حالته - فإذا ما تبين لها أنه أكثر ملائمة للقيام بوظيفة أخرى في ذات درجة وظيفته قررت نقله إليها وذلك دون ادنى الحاجة إلى عرض الأمر على السلطة المختصة - أما إذا ثبت لديها - بعد فحص حالته - عدم صلاحيته للعمل في أي وظيفة أخرى من ذات درجة وظيفته بطريقة مرضية - فإنها ترفع الأمر للسلطة المختصة إما لفصله من الخدمة أو منحة أجازة - ويكون مصير العامل عندئذ معلقاً على ما يترأى للسلطة المختصة<sup>(٢٩)</sup> ويثار هنا تساؤل مفاده هل نقل الموظف إلى وظيفة أخرى ملائمة في ذات مستوى وظيفته سلطة تقديرية للجنة الموارد البشرية أم انه وجوبي في ظل إعمال أحكام المادة ٢٧ من قانون الخدمة المدنية؟ المتأمل لموقف المشرع في الفقرة الأولى من نص المادة رقم ٢٧ من قانون الخدمة المدنية الحالي يجد أن العرض على لجنة الموارد البشرية لنقل الموظف لوظيفة أخرى ليس لفحص حالته ومن ثم النقل أو الأجازة الإجبارية أو الفصل كما كان في السابق ، مما يعني أن النقل هنا وجوبي وليس سلطة تقديرية للجنة إدارة الموارد البشرية التي يجب عليها أن تنتهي إلى نقل الموظف إلى وظيفة أخرى ، بينما نجده جوازي للجنة شؤون العاملين بعد فحص حالته في ظل قانون العاملين المدنيين الملغي ونجد أن المشرع هنا أعطى للعامل فرصة أخيرة لتحسين مستوى أداءه وتلافي أوجه الضعف التي شابته أداءه طيلة السنتين السابقتين على النقل والتي حصل الموظف فيهما على تقرير تقييم أداء بمرتبة ضعيف ، كما أن النقل هنا يعتبر بمثابة إنذار أخير للموظف ويلفت نظره إلى انه بعد النقل إذا استمر ضعف أدائه سيتم خصم ٥٠% من الأجر المكمل لمدة ستة أشهر يذكر أن المشرع قد أعطى للموظف ضماناً هاماً، إذ أوجب على الرئيس المباشر أن يخطر الموظف الإلكتروني أو ورقياً أولاً بأول بما يؤخذ عليه من إهمال أو تقصير أو أوجه ضعف ليعمل على إزالة أسباب ذلك وتوضع هذه الإخطارات بسجل الأداء الوظيفي<sup>(٣٠)</sup> وقد أوجب المشرع اللائحي على جهة الإدارة إخطار العاملين الذين يقرر رؤسائهم أن مستوى أدائهم أقل من المستوى العادي للأداء بأوجه النقص في هذا الأداء قبل تقرير كفايتهم، ولا شك أن هذا الإجراء إنما يشكل ضماناً جوهرياً للعامل حتى يكون على بينه من أمره وتتاح له الفرصة لتدارك ما عسى أن يكون قد شاب أداءه من نقص أو قصور فتتحقق بذلك المصلحة العامة والمصلحة الخاصة للعامل في الوقت ذاته وترتيباً على ذلك فإن هذا الإجراء هو إجراء جوهري يترتب على إغفاله البطالان على أن هذا الالتزام لا يكون واجباً على الإدارة بالنسبة إلى العاملين المزمع تقرير كفايتهم بمرتبة ضعيف دون سواهم<sup>(٣١)</sup> ، كما أوجب على إدارة الموارد البشرية في حالة تقييم أداء الموظف بمرتبة ضعيف أن تلحقه في اقرب وقت ممكن وبعد التنسيق مع رئيسة المباشر ببرنامج تأهيلي لتحسين أدائه. <sup>(٣٢)</sup>

**الأثر الثاني: خصم ٥٠% من الأجر المكمل للموظف<sup>(٣٣)</sup>** تقوم لجنة الموارد البشرية بمتابعة الموظف بعد انقضاء مدة سنة في الوظيفة المنقول إليها فإذا كان أدائه بطريقة مرضية بما يدل على صلاحيته للعمل اقترحت بقاءه في الوظيفة المنقول إليها واستمرار خدمته فيها. أما إذا تبين للجنة بعد انقضاء مدة سنة للموظف في الوظيفة المنقول إليها انه غير صالح للعمل بها بطريقة مرضية، اقترحت خصم ٥٠% من الأجر المكمل له لمدة ستة أشهر<sup>(٣٤)</sup>

الأثر الثالث: إنهاء خدمة الموظف لعدم الصلاحية<sup>(٣٥)</sup>

من أخطر الآثار السلبية التي قد تترتب على استمرار ضعف أداء الموظف العام هي إنهاء خدمة الموظف لعدم الصلاحية ، لذلك المشرع بموجب القانون الخدمة المدنية الحالي قد جعل إنهاء خدمة الموظف لعدم الصلاحية هو آخر إجراء يلجأ إليه وبعد التأكد من عدم صلاحية الموظف ، الذي تم نقله إلى وظيفة أخرى من ذات مستوى وظيفته ولمدة سنة ، وبعد متابعة لجنة الموارد البشرية فإذا رأت ضعف أدائه أيضا ، اقترحت خصم ٥٠٪ من الأجر المكمل لمدة ستة أشهر ، ونتيجة لاستمرار ضعف أدائه اقترحت لجنة الموارد البشرية إنهاء خدمته لعدم صلاحيته للوظيفة مع حفظ حقوقه التأمينية وفي كل الأحوال يقتصر دور لجنة الموارد البشرية على مجرد اقتراح إجراءات معينة بالتسلسل الوارد بنص المادة ٢٧ وذلك في حالة حصول الموظف شاغلي الوظائف العادية على تقريرين متتاليين بمرتبة ضعيف ، وهذا الاقتراح يعرض على السلطة المختصة سواء كانت الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة على حسب الأول . وجميع اقتراحات لجنة الموارد البشرية يلزم رفعها للعرض على السلطة المختصة لاعتمادها ونفاذها ، ولا تعد تلك الاقتراحات نافذة بذاتها بمجرد صدورها عن لجنة الموارد البشرية وإنما تخضع لولاية التعقيب من السلطة من السلطة المختصة التي يلزم اعتمادها لهذه الاقتراحات لنفاذها في كافة الأحوال<sup>(٣٦)</sup>.

**جمهورية العراق:** درجت قوانين الخدمة المدنية السابقة والقانون الحالي رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل على احداث آثار على كفاءة الموظف المعين لأول مرة يكون تحت التجربة لمدة زمنية محددة في خدمة فعلية، وتوجب تثبيته إذا ثبتت كفاءته بموجب التقارير الواردة بحقه أو الاستغناء عنه إذا تأكدت الإدارة عدم كفاءته للعمل المعين فيه بدلالة التقارير المرفوعة عنه اما بالنسبة الى الموظف المثبت والمستم بالخدمة فقد خلت قوانين الخدمة المدنية المتعاقبة من ترتيب آثار نقل أو فصل بحق الموظف غير الكفوء، بل أشارت اليه قوانين أخرى استثنائية كقانون رقم ٢ لسنة ١٩٥٨ لتظهير الجهاز الحكومي واصلاح النظام الوظيفي وابعاد العناصر غير الكفوة التي أفسدت الجهاز الإداري، وقد ظل قانون التظهير ساري المفعول بالقانون رقم ١٠٦ لسنة ١٩٦٧ ونص في المادة الاولى الى ان ( لمجلس الوزراء بناءً على إقتراح الوزير المختص أن يقرر فصل الموظف .... مدة لا تتجاوز خمس سنوات إذا ثبت لديه عدم كفاءته أو نزاهته أو سوء سلوكه أو أصبح بقاؤه في الخدمة مضراً بالمصلحة العامة). وللمفصول حق الاعتراض خلال ٣٠ يوماً من تبليغه بالقرار لدى مجلس الوزراء الذي له تبديل الفصل بالاحالة على التقاعد. ثم صدر قرار مجلس قيادة الثورة المنحل رقم ٥٥٠ في ١١/٩/١٩٨٩ وأجاز للوزير المختص أو رئيس الدائرة غير المرتبطة بوزارة، الاستغناء عن خدمات الموظف غير الكفوء، على ان يمهل ٣ أشهر قبل إنفكاكه من الوظيفة. ووضح من القرار انه لم يحدد فئات معينة من الموظفين وإنما شمل جميع الموظفين مهما كانت وظائفهم أو درجاتهم. كما أجاز المشرع في قانون التقاعد الموحد رقم ٩ لسنة ٢٠١٤ في المادة ١٦ و١٥ إحالة الموظف على التقاعد إذا ثبت عجزه عن القيام بواجبات وظيفته، بصرف النظر عن مقدار عمره وخدمته التقاعدية لاصابته بعاها جسدية أو عقلية، وتأييد ذلك بقرار من لجنة طبية رسمية. كما أجاز قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ فصل الموظف أو عزله من الخدمة إذا ما صدر عنه فعل يعتبر إخلالاً بواجباته من قبل سلطة مختصة على النحو الذي أشار اليه القانون.

### الذاتة

لقد تعرضنا في هذا البحث لبيان مفهوم تقييم الاداء الوظيفي للموظف العام والآثار المترتبة على تقارير تقييم الأداء والتي تتمثل في الآثار الايجابية والآثار السلبية ، موضحين أوجه التشابه والاختلاف بين قانوني الخدمة المدنية العراقي رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل وقانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ في مصر .

### أولاً: النتائج:

ومن خلال الدراسة توصلنا الى عدة نتائج هامة تتمثل في الآتي:

١. ان نظام وعملية تقييم الاداء الوظيفي في مصر اكثر تنظيماً وادق تشريعياً في مصر من العراق، حيث اولت التشريعات المتعاقبة في مصر عملية تقييم الاداء الوظيفي اهمية كبيرة وصلت الى حد تخصيص باب كامل في قانون الخدمة المدنية الاخير اطلق عليه تقييم الاداء. في حين ان قانون الخدمة المدنية والقوانين المتعاقبة في العراق مرت مرور الكرام على عملية قياس وتقييم اداء الموظف في العراق.
٢. إن قرارات تقييم الاداء الوظيفي باعتبارها قرارات إدارية نهائية تؤثر إما بشكل ايجابي أو سلبي على حياة الموظف ،فإنما أن تمنحه تقدماً وظيفياً في حياته الوظيفية واما أن تكون سببا في نقل الموظف الى وظيفة أخرى أو ان يفقد وظيفته.

### ثانياً المقترحات:

١. ندعو المشرع العراقي الى وضع قانون خاص بتقييم اداء الموظفين ضمن مشروع قانون الخدمة المدنية الاتحادي الذي لازال في طور التشريع ، وان ينص على تعريف تقييم اداء الموظفين في المادة الاولى بانه (نظام يتم فيه قياس أداء الموظف للعمل وإنجاز الأعمال المكلف

بها ، والحكم على سلوكه وتصرفاته وعلاقته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وقدراته وإمكاناته الشخصية، وفقاً لقواعد وإجراءات معينة خلال مدة زمنية معينة).

٢. نقترح ان يجمع المشرع العراقي النصوص المتفرقة بتقييم اداء الموظفين ضمن القانون المقترح ، وان ينص في المادة الثانية منه على السلطة المختصة بوضع تقارير التقييم الوظيفي ويكون النص بالشكل الاتي (يضع الرئيس المباشر الاعلى الوزن النسبي للمؤشرات الخاصة بكل معيار من معايير التقييم بما يتماشى مع طبيعة نشاط الوحدة).

٣. نقترح ان ينص المشرع العراقي على ضوابط تقييم الاداء الوظيفي في المادة الثالثة من القانون المقترح ، وان ينص ( يراعى في تقدير تقييم اداء الموظف الضوابط واقعية وموضوعية التقييم بحيث يكون مبنياً على أساس من الدقة التامة في قياس اداء وسلوك الموظف، بالإضافة الى حيادية التقييم وعدالة المعاملة بحيث يكون التقييم مبنياً على اساس التجرد من العلاقات الشخصية ومؤثراتها بغية الوصول الى المنحنى الطبيعي للاداء .

٤. ندعو المشرع العراقي الى النص على الاخذ بالاعتبار كفاءة الموظف عبر التقارير الوظيفية لاداءه لاجل المفاضلة في الاختيار للمناصب القيادية .

٥. ندعو المشرع العراقي الى التشدد في تقييم الاداء في حالة الوظائف القيادية فيكون تقييم الاداء بمرتبة أقل من فوق المتوسط لمدة سنتين سبب لانتهاج الصلاحية الوظيفية لشاغلي الوظائف القيادية ، كونه يسهم في زيادة كفاءة المرفق العام لانه يستبعد العناصر غير الكفوءة.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العامة:

- د. احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، مكتبة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- د. احمد محمد عبد الحميد، شرح قانون الخدمة المدنية في ضوء الفقه والقضاء، وافتاء مجلس الدولة، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٨.
- د. سليمان محمد الطماوي : الوجيز في القانون الإداري " دراسة مقارنة "، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٢.
- د. صلاح عبد الباقي: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
- د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: ادارة الافراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧١
- د. علي عبد القادر مصطفى: الوظيفة العامة في النظام الاسلامي وفي النظم الحديثة، الطبعة الاولى، مطبعة السعادة، القاهرة، ١٤٠٢هـ- ١٩٨٢م.

د. محمد انس جعفر: مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٨٤.

#### ثانياً: المراجع المتخصصة:

د. محمد محمود الشحات: احكام وطرق تقارير الكفاية السنوية للموظف العام، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، بدون سنة نشر.

#### ثالثاً: الرسائل والاطاريح:

عباس مزعل السهلاني: تأثير استراتيجيات تقييم اداء الموارد البشرية في تقرير الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٥.

فاروق عبد البر السيد ابراهيم: تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الادارة العامة والقانون الاداري، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ١٩٨٢.

#### رابعاً: المجالات والدوريات:

د. أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية، دراسة لتقييم الأداء الوظيفي . دراسة مقارنة لنظام تقارير أوامر الموظفين العموميين، مجلة القانون والاقتصاد، السنة الثانية والخمسون، كلية الحقوق جامعة القاهرة، القاهرة، ١٩٨٢.

د.تحسين الطراونة، تقييم الاداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الرابع، ١٩٩٢.

شهلاء سليمان محمد، احكام اعادة التعيين في القانون العراقي، بحث منشور في مجلة العلوم القانونية والسياسية في جامعة ديالى، المجلد الرابع/العدد الاول، ٢٠١٥.

#### خامساً: الاحكام والقرارات:

المحكمة الإدارية العليا في مصر: طعن ١٣٧ لسنة ٥ ق - ١٩٦٠/٢/١٣ - المجموعة - السنة ٥ - بند ٤٣ .

المحكمة الإدارية العليا في مصر : طعن ٦٧٦ لسنة ١٤ ق - ١٩٧٨/١٢/١٧ - مجموعتها في ١٥ سنة - ج ٣ .

المحكمة الادارية العليا في مصر: قضية ١٢٩٧ لسنة ٢٢ق - ١٩٧٠/٣/١٩ - المجموعة - السنة ٢٤ - بند ٩٠ .

فتوى الجمعية العمومية لتسمي الفتوى والتشريع / مجلس الدولة المصري - فتوى رقم ٥١١ - ١٩٥٧/٩/١١ مجموعة ابو شادي في ١٥ سنة .

قرار محكمة العدل العليا في فلسطين، رقم (١٠٢/٦٣)، جلسة ١٩٦٥/٢/٢٧ والمنشور في المجموعة المختارة من قرارات محكمة العدل العليا،

إعداد وتجميع القاضي وليد حلمي الحايك، الجزء الثالث عشر .

مجلس شورى الدولة: قرار الهيئة العامة بصفتها التمييزية رقم ( ١/٢ أنضباط / تمييز / ٢٠٠٤ ) في ١/٩/٢٠٠٤ رقم الاعلام (٢) غير منشور .

مجلس شورى الدولة: قرار الهيئة العامة بصفتها التمييزية رقم (١/١ أنضباط / تمييز / ٢٠٠٧ ) في ١/٢٥/٢٠٠٧ غير منشور .

### سادساً: القوانين والأنظمة:

قانون الخدمة المدنية العراقي رقم ٦٤ لسنة ١٩٣٩ الملغي .

قانون الخدمة المدنية العراقي رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل .

قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠٨ .

قانون الخدمة الجامعية رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٨ .

قانون التقاعد الموحد رقم ٩ لسنة ٢٠١٤ .

قانون إعادة المفصولين السياسيين رقم ٢٤ لسنة ٢٠٠٥ .

قانون الخدمة والتقاعد لقوى الأمن الداخلي رقم ١٨ لسنة ٢٠١١ .

قانون العاملين المدنيين بالدولة المصري الملغي رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٧ .

قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦

### هوامش البحث

(١) عباس مزعل السهلاني: تأثير استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تقرير الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠٠٥، ص ٩ .

(٢) د. محمد محمود الشحات: احكام وطرق تقارير الكفاية السنوية للموظف العام، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، بدون سنة نشر، ص ٨ .

(٣) عبد الرحمن عبد الباقي عمر: ادارة الافراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧١، ص ٢٥٥ .

(٤) د. صلاح عبد الباقي: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٨٥ .

(٥) د. علي عبد القادر مصطفى: الوظيفة العامة في النظام الاسلامي وفي النظم الحديثة، الطبعة الاولى، مطبعة السعادة، القاهرة، ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م، ص ٢٩١ و ٢٩٢ .

(١) د. أنور أحمد رسلان : تقارير الكفاية، دراسة لتقييم الأداء الوظيفي ، دراسة مقارنة لنظام تقارير أوامر الموظفين العموميين، مجلة القانون والاقتصاد، السنة الثانية والخمسون، كلية الحقوق جامعة القاهرة، القاهرة، ١٩٨٢ ، ص ٣٣٨ وما بعدها .

(١) المادة ٢٢ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٧ .

(٢) المادة ١٦ من قانون الخدمة المدنية العراقي رقم ٦٤ لسنة ١٩٣٩ الملغي .

(١) مجلس شورى الدولة: قرار الهيئة العامة بصفتها التمييزية رقم ( ١/٢ أنضباط / تمييز / ٢٠٠٤ ) في ١/٩/٢٠٠٤ رقم الاعلام (٢) غير منشور .

(٢) مجلس شورى الدولة: قرار الهيئة العامة بصفتها التمييزية رقم (١/١ أنضباط / تمييز / ٢٠٠٧ ) في ١/٢٥/٢٠٠٧ غير منشور .

(٣) حيث نصت على انه " يجوز للسلطة المختصة إعادة تعيين الموظف المعين قبل العمل بأحكام القانون والحاصل على مؤهل أعلى أثناء الخدمة، وذلك بتوافر الشروط الآتية: أن يكون الموظف قائماً بالعمل عند التقدم بطلب تسوية حالته الوظيفية. أن يكون الموظف مستوفياً

لشروط شغل الوظيفة المعاد التعيين عليها. أن يكون إعادة التعيين على وظائف شاغرة وممولة بموازنة الوحدة. عدم طلب الإعلان عن شغل الوظيفة التي خلت بإعادة التعيين لمدة ثلاث سنوات.

(٧) لتفاصيل أكثر عن موضوع إعادة التعيين في العراق راجع: شهلاء سليمان محمد، احكام اعادة التعيين في القانون العراقي، بحث منشور في مجلة العلوم القانونية والسياسية في جامعة ديالى، المجلد الرابع/العدد الاول، ٢٠١٥.

(٨) ينظر المواد ٨ و ١٠ و ١٥ و ٢١ و ٢٢ من القانون المذكور.

(٩) الفصل الثامن من القانون المذكور، منشور في الوقائع العراقية العدد ٤٣١٤ في ٢٠١٤/٣/١٠م. وورد أيضاً في الفصل التاسع/ المادة ٩ من قانون التقاعد الموحد الملغي رقم ٢٧ لسنة ٢٠٠٦م، المنشور في الوقائع العراقية العدد ٤٠١٥ في ٢٠٠٦/٢٦/١٢م.

(١٠) نشر القانون في جريدة الوقائع العراقية العدد ٤٠١٥ في ١٦ / ١ / ٢٠٠٦ م . المادة ١٨ أولاً من القانون المذكور.

(١١) ( ) يشار الى قانون الموازنة الاتحادية الذي يصدر سنوياً في العراق يخص باب للملاك يحدد فيه العديد من شؤون التوظيف والوظيفة العامة وحسب سياسة الحكومة ووضعها المالي.

(٦) المادة ٣٦ من قانون العاملين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

(١) المادة ٦/ أولاً من القانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠٨.

(١٢) د. احمد محمد عبد الحميد، شرح قانون الخدمة المدنية في ضوء الفقه والقضاء، وافتاء مجلس الدولة، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٨، ص ٤٢.

(١٣) د. سمير عبدالله سعد، شرح احكام قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون ٨١ لسنة ٢٠١٦، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠١٨، ص ١٤٦.

(١٤) ( ) الترقية بالاقدمية هي إن يرقي الموظف الذي أمضي المدة البينية المقررة في المستوى الوظيفي الأدنى إلى المستوى الوظيفي الأعلى بعد انقضاء عدد محدد من السنين على شغله الوظيفة في المستوى الأدنى وحصوله على المرتبة اللازمة للترقية في تقرير تقييم الاداء. راجع في تفصيلات ذلك د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١٤٦ وما بعدها.

(١٥) د. محمد انس جعفر: مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ١٣٦.

(١٦) د. سليمان محمد الطماوي: الوجيز في القانون الإداري " دراسة مقارنة "، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٥٧٢.

(١٧) راجع نص المادة ٢٩ من قانون الخدمة المدنية، وراجع المادة ٩٠ من اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧ الخاصة بقانون الخدمة المدنية.

(١٨) د. سمير عبد الله سعد، مصدر سابق، ص ١٤٨.

(١) مجلس الدولة: قرار الهيئة العامة بصفتها التمييزية رقم (٩٠/ انضباط/ تمييز/ ٢٠٠٩) في ٤/٥/٢٠٠٩، قرارات وفتاوي مجلس شورى الدولة، وزارة العدل، بغداد، ٢٠٠٩، ص ٣٦٢.

(٢) مجلس شورى الدولة: قرار الهيئة العامة بصفتها التمييزية رقم (١٣٤/ انضباط/ تمييز/ ٢٠٠٩) في ١٠/٦/٢٠٠٩، قرارات وفتاوي مجلس شورى الدولة، وزارة العدل، بغداد، ٢٠٠٩، ص ٣٦٩.

(٣) المادة ٢٠/ فقرة ١ من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل.

(٩) المادة ٣٨ من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

(٢٠) د. محمد عوض فرج. : تقييم الاداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، بحث منشور في مجلة قطاع الشريعة والقانون/جامعة الأزهر، العدد ١٤ لسنة ٢٠٢٣، ص ٢٣٥٩.

(١) المادة ٣١ من قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، والمادة ٣٥ من لائحته التنفيذية.

(٢) د.أنور أحمد رسلان: تقارير الكفاية، مجلة القانون والاقتصاد، مرجع سابق الإشارة إليها، ص ١٩٣

(٢١) د.سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١٢٣ وما بعدها.

(١) المادة ٢١/ ثانيًا من قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ المعدل.

(٢٢) د. أنور رسلان: وجيز القانون الإداري، مرجع سابق، ص ٤٨٥.

- ( ٢٣ ) د. شريف خاطر: مبادئ القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢٤٧.
- ( ٢٤ ) المادة ٣٧ من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .
- ( ٢٥ ) المادة ٣٤ من قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .
- ( ٢٦ ) المادة ٢٩ من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .
- ( ٢٧ ) المادة ٣٨ من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .
- ( ٢٨ ) المحكمة الإدارية العليا: الطعن رقم ٢٤٧٧ لسنة ٢٠١٦، ق، جلسة ١٩٦٣/٢/٩ لسنة ٨، ج ٢، ص ٦.
- (١) مجلس الانضباط العام: قرار رقم ٧٠ في ١٩٧٢/٥/٢٠، نشرة ديوان التدوين القانوني، العدد الاول، السنة الثالثة ، ١٩٧٣ .
- (٢) يذكر إن المشرع قد جعل الترقية في قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ تتم عن طريق الترقية بالاقدمية والترقية الاختيار والترقية بالمسابقة .
- ( ٣ ) د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١٢٧ .
- (١) د. شاب توما منصور : القانون الإداري، الجزء الاول، الطبعة الثالثة، مطبعة جامعة بغداد ، ١٩٧٨ ، ص ٣٢٨ .
- (٢٩) المادة ٢٧ من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .
- (٣٠) د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١٢٩-١٣٠ .
- (٣١) حكم المحكمة الإدارية العليا ، الطعن رقم ٧٤٨٢ لسنة ٥٠ ق ع . جلسة ١٤/٤/٢٠٠٧، ومشار إليها بمؤلف المستشار محمد احمد عبد الحميد، شرح قانون الخدمة المدنية في ضوء الفقه وقضاء وإفتاء مجلس الدولة، مرجع سابق، ص ٤٠٧ .
- (٣٢) راجع نص المادة ٧١ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .
- (٣٣) نصت المادة ٤١ من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على أن يصدر بنظام الأجر المكمل قرار من رئيس مجلس الوزراء، بمراعاة طبيعة عمل كل وحدة، ونوعية الوظائف بها، وطبيعة اختصاصاتها ومعدلات أداء موظفيها، بحسب الأحوال، بناء على عرض الوزير المختص وبعد موافقة وزير المالية ودراسة الجهاز.
- (٣٤) د. سمير عبد الله سعد: مرجع سابق، ص ١٣٠ .
- (٣٥) الحصول على تقرير تقييم أداء ضعيف هو احد صور عدم الكفاءة المهنية إذ جعلت العديد من القوانين من حصول الموظف على تقارير أداء ضعيف لمرات متتالية معيارا لعدم كفايته المهنية، أو تأجيل ترقيته عند استحقاقه ذلك لمرتين متتاليتين بالدرجة نفسها.
- ( ٣٦ ) د. سمير عبد الله سعد، مرجع سابق، ص ١٣٠-١٣١ .