



قياس كفاية الأداء الفردي للموظفين في سلطنة عُمان وفقاً لمنظومة (إجادة) (دراسة قضائية)

Measuring The Adequacy of The Individual Performance of Employees in The Sultanate of Oman According to the (Ejada) System (Judicial Study)

الدكتور سامح سعد محمد حسن، المستشار القانوني في مكتب محافظ ظفار، سلطنة عُمان

Dr. Sameh Saad Mohammed Hassan, Legal advisor to the Office of the Governor of Dhofar, Sultanate of Oman

<http://doi.org/10.57072/ar.v5i1.116>

نشرت في 2024/02/01

الرئيس المباشر لموظفيه نقاط القوة والضعف في أداء كل موظف لكي يعمل على تحسين نقاط القوة مستقبلاً ويتلافى نقاط الضعف، ومع نهاية دورات الأداء خلال العام يقوم الرئيس المباشر بتقييم الموظف بحساب نتيجة أهدافه خلال دورات العام، على أن يقتصر دور الرئيس المباشر بالنسبة لتقدير ممتاز على مجرد ترشيح الموظف الذي يراه جيداً بهذا التقدير لتقوم لجنة الأداء مع الرئيس الأعلى بمنح هذا التقدير للموظفين الأكفأ وفقاً لمنحنى توزيع النسب بالوحدة الإدارية. ويلاحظ أنه إذا كانت جهة الإدارة تتمتع بسلطة تقديرية في تقدير كفاءة الموظف بغير معقب عليها من القضاء الإداري، إلا أن هذا التقدير يجب أن يكون نابغاً من أسباب واقعية أدت إليه وإلا كان مخالفاً للمشروعية. **كلمات مفتاحية:** منظومة إجادة، تقييم الأداء، الأهداف والنتائج الرئيسية، الرئيس المباشر، الرئيس الأعلى.

Abstract:

The current Civil Service Law 120/2004 and its Executive Regulations 9/2010 referred to job performance

المستخلص:

أشار قانون الخدمة المدنية الحالي 2004/120 ولائحته التنفيذية 2010/9 إلى تقارير تقييم الأداء الوظيفي لتقدير كفاءة الموظف سنوياً، والذي كانت يستق بوضعه الرئيس المباشر للموظف، إلا أنه نظراً لما أفرزه نظام الحداثة الوظيفي من مبادئ خاص مع تسارع المتغيرات الاقتصادي والتكنولوجية في بيئة منظماتنا وظهور ما أصبح يعرف اليوم بالإدارة الإلكترونية، فقد استحدثت وزارة العمل العمانية مع مطلع عام 2021 منظومة إلكترونية لقياس الأداء الفردي للموظفين موزعة على دورات أداء تسمى بمنظومة إجادة. تتميز هذه المنظومة بأنها ذاتية القياس، إذ تعتمد على الموظف الخاضع للقياس نفسه في تحديد أهداف التقييم ونتائجه الرئيسية في ضوء الخطة المقررة لتقسيمه الوظيفي ضمن خطة الوحدة التي يتبعها.

على حسب عدد دورات التقييم التي تقررها الوحدة الإدارية لموظفيها يخضع الموظف المحددين بنص القانون للتقييم من الرئيس المباشر (وفقاً لمعيار الموظف العادي) في ضوء ما أعده الموظف من تقارير الإنجاز لأهدافه ونتائجه الرئيسية، ويبين

the role of the direct manager with regard to an excellent rating is limited to simply nominating the employee whom he deems worthy of this appreciation, so that the performance committee can work with the president. The highest authority grants this appreciation to the most efficient employees according to the percentage distribution curve in the administrative unit.

It is noted that if the administration has discretionary authority to assess the employee's competence without any administrative judiciary reviewing it, this assessment must be based on realistic reasons that led to it, otherwise it would be contrary to legitimacy.

Keywords: Ejada System, Performance Evaluation, Objectives and Main Results, Direct Manager, Senior Manager.

المقدمة العامة:

في إطار تحقيق رؤية عمان 2040 تسعى وزارة العمل للاستثمار الأمثل في تنمية رأس المال البشري وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الحكومي، لذلك فقد تم تكليف الوزارة باستحداث منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) أحد إمكانات تحقيق رؤية عمان 2040 كمنظومة لحوكمة الأداء الوظيفي، إذ يتم تحديد أهداف الموظف من عدة مصادر منها أهداف الوحدة السنوية والتي يتم على أساسها تقييم مدى إنجاز الأهداف بالإضافة لأهداف تساهم في تطوير وتحسين العمل داخل الوحدة، وأخيراً أهداف تساهم في تسيير الأعمال الروتينية بالوحدة.

أهمية الدراسة:

تحاول منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) السعي لإيجاد المعايير اللازمة لبناء ثقافة الإجادة في الأداء

evaluation reports to estimate the employee's efficiency annually, which was based on his status as the employee's direct supervisor. However, due to the principles that the modernization system has produced, especially with the acceleration of economic and technological changes in the environment of our organizations with the emergence of what has become known today as electronic management, the Omani Ministry of Labor introduced, at the beginning of 2021, an electronic system to measure the individual performance of employees divided into performance cycles called the Proficiency System. This system is characterized by its self-measurement, as it relies on the employee subject to the measurement himself to determine the evaluation objectives and its main results in light of the plan established for his job division within the plan of the unit to which he follows.

Depending on the number of evaluation cycles decided by the administrative unit for its employees, the employees specified in the law are subject to evaluation by the direct superior (according to the standard of the regular employee) in light of the achievement reports prepared by the employee regarding his main objectives and results. The direct superior indicates to his employees the strengths and weaknesses in the performance of each employee in order to work To improve strengths in the future and avoid weak points, and at the end of the performance cycles during the year, the direct manager evaluates the employee by calculating the result of his goals during the year's cycles, provided that

الوظائف الحالية، وقدرتهم على تقلد المناصب وأعمال ذات مستوى أعلى، ومدى قدرتهم على إنجاز الاعمال المنوطة بهم، ويقوم بها موظف مختص ذو خبرة خلال فترة زمنية محددة لتحقيق أغراض إدارية⁽¹⁾.

أما برنامج إجادة هو برنامج حكومي أعدته وزارة العمل على المستوى المؤسسي والفردي بهدف تقييم أداء الموظف ومدى تحقيقه لأهدافه التي أعدها بنفسه من خلال مصادر الأهداف المعلنة، وبمساعدة من مديره أو رئيسه المباشر، وقد بدأ التحضير لهذا البرنامج من نهاية عام 2020 إلى نهاية 2021.

المطلب الأول: تعريف منظومة إجادة لقياس الأداء وأهدافها ومقارنتها بالانماذج الدولية

تعتبر منظومة إجادة لقياس الأداء الفردي منظومة آلية رقمية جديدة ومبتكرة استحدثتها وزارة العمل العمانية بغرض تعزيز جودة الأداء الحكومي وقياس مدى رضا المتعاملين من الجمهور مع الموظفين الحكوميين، وهي انطلاقة تكنولوجية ومنظومة عمل جديدة ومتطورة تم استلهاها من رؤية 2040 التي تستهدف رقمنة جميع الخدمات الحكومية للتيسير على المواطنين.

كما يعرف تقييم الأداء طبقاً لمنظومة إجادة بأنه "عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية لموظف ما بالرجوع لمستوى تحقيقه للأهداف الوظيفية"⁽²⁾.

الفرع الأول: أهداف منظومة إجادة

الوظيفي ورفعة نظم تقييم الأداء الحكومي، وذلك إذا ما تم تطبيقها على النحو الذي أريد لها من خلال القيم والمعايير التي تستلهاها هذه المنظومة بهدف حكومة الأداء وتعزيز الجهود الإضافية المبذولة من الموظف والوقوف على الأداء المتدني لتحسينه.

مشكلة الدراسة وصعوباتها:

تتمثل المشكلة الاساسية في هذه الدراسة في أن هذه المنظومة حديثة النشأة فما زالت في مرحلة تجريبية وبالتالي فلم تثر أي من قواعدها أما القضاء الإداري حتى الآن، وبالتالي فإن الباحث يستعرض أفضل السبل لتنفيذ تلك المنظومة، مع وضع الحلول العملية لأهم عنصر لتلك المنظومة والمتمثل في الرئيس المباشر والتي من خلالها يمكنه إدارة المنظومة بشكل مع صحيح، مع مكافئة المجيدين ومعالجة أسباب الأداء المتدني.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على السبل الفعالة في تطبيق منظومة إجادة باعتبارها منظومة حديثة النشأة والتطبيق على الموظفين العموميين بالسلطنة من خلال المنهجية العلمية والنصوص القانونية والمبادئ القضائية للقضاء الإداري.

المبحث الأول: ماهية منظومة إجادة كوسيلة لقياس الأداء وأهدافها ومراحل تطبيقها

تعرف عملي تقويم الأداء بأنها "عملية إدارية تقوم بتحليل وتقويم أداء الموظفين وعلاقاتهم وسلوكياتهم الوظيفية ومدى كفاءتهم في النهوض بأعباء

(1) د/ أحمد محمد الشعيلي: تقويم الاداء الوظيفي والرقابة القضائية عليه في القانون العماني والمقارن، رسال دكتوراه جامعة عبد المالك السعدي، طنجة، المغرب، 2013، ص 40.

(2) يعقوب بن سالم الخزيمي: إعداد الخطة الفردية بمنهجية (OKR)، معهد رؤية عمان للتدريب والاستشارات.

5. المساهمة في تحقيق الفاعلية والكفاءة في استثمار رأس المال البشري.
6. تطبيق الحوكمة بالأطر القانونية والتشريعية.
7. وضع منهجية علمية لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجهات الحكومية وفق معايير ومؤشرات قياس محددة.
8. تعزيز التواصل بين الموظف والمسؤول المباشر في رسم التوجهات وخطط العمل المشتركة بما يخلق مستوى عالٍ من الولاء والتحفيز لرفع مستوى الأداء.
9. الكشف عن الممارسات الإدارية الخاطئة وتعديلها للتمكن من تفعيل المنظومة بشكل أفضل.

الفرع الثاني: النماذج الدولية للتميز الحكومي

تعتمد العديد من الدول نماذج ومنهجيات إدارية في التميز الحكومي نستعرض منها النموذجين التاليين⁽³⁾:

أولاً: النموذج الأوروبي:

يستخدم نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لتقييم أداء المؤسسات الإدارية وتحسينه ويعتبر هذا البرنامج جزءاً من الإطار الأوروبي للتميز في الإدارة، ويقوم هذا البرنامج بتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وهو يستند لمفهوم التميز المستدام، حيث يشجع على تحسين الأداء الإداري على جميع الأصعدة داخل المؤسسة، ويمثل أداة لتحليل وتقييم أنشطة المؤسسة

تسعى المنظومة لإيجاد الأدوات والمعايير اللازمة لبناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي وتحسين نظم تقييم الأداء، حيث تهدف إلى حوكمة الأداء وتعزيز الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين والوقوف على الأداء المتدني لتحسينه، كما تتبنى المنظومة العديد من القيم المتمثلة في المرونة والشفافية والموضوعية والاستدامة والتجديد والابتكار والتمكين والتركيز والتكاملية والشمولية والمصداقية والعدالة والحوكمة⁽¹⁾.

ويمكن للوحدة تقييم أداء الموظفين كل ربع أو ثلث سنوي أو نصف سنوي على ألا تزيد مدة التقييم الواحدة عن ستة أشهر. وتهدف هذه المنظومة للآتي⁽²⁾:

1. الإسهام في تحقيق التكاملية من خلال ربط أهداف الموظف بالخطة السنوية، وبما يتواءم مع توجهات وأهداف رؤية عمان 2040.
2. تفعيل مفهوم ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي ومكافأة المجتهدين.
3. العدالة في توزيع الأعمال بين الموظفين.
4. تسهيل إنجاز الخطة السنوية من خلال ترسيخ الفهم الشامل للأهداف التشغيلية للوحدات الحكومية وتشجيع التواصل بين كافة الموظفين بشأنها وتوضيح آلية إسقاطها على جميع المستويات بين الموظفين.

(1) (إجادة) دليل استرشادي لتطبيق منظومة قياس الأداء الفردي في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، النسخة الأولى، ديسمبر 2021، ص 8.

(2) (إجادة) دليل استرشادي، ص 9.

(3) يعقوب بن سالم بن أحمد الخزمي: البرنامج التدريبي (منظومة الإجابة المؤسسية ومؤشراتها) مكتب محافظ ظفار في الفترة من 2023/11/30-26، ص 12.

كما أنه ليس كل موظف بالوحدة يخضع لتقرير الأداء الوظيفي إذ أن هناك الموظفين يخرجون من التقييم.

الفرع الأول: المختصون بتطبيق المنظومة

بداية نوضح أن رئيس الوحدة طبقاً للمادة 14 من القرار 36 لسنة 2023 هو الذي يتولى الإشراف على تطبيق أحكام هذه المنظومة، كما يجوز له أن يعهد أو يفوض في ذلك أيّاً من وكلاء الوزارات ومن في حكمهم، كما أنه هو الذي يعتمد الخطة السنوية لإدارة ومتابعة تطبيق المنظومة بالوحدة، وذلك بعد إعدادها من التقسيم الإداري المختص بإدارة المنظومة بالوحدة، كما أنه هو الذي يحدد عدد دورات قياس الأداء في السنة الواحدة على ألا تقل عن دورتين خلال العام، كما يختص بتحديد الوسيلة التي يخطر بها الموظف بمرتبة الكفاية الحاصل عليها.

ويختصّ الرئيس المباشر بمتابعة إعداد الموظف لأهدافه ونتائجه الرئيسية، كما يختصّ أيضاً بتقييم مستوى الإنجاز وتحقيق النتائج الرئيسية للموظف والتي تم تحديدها سابقاً.

ويجوز للوحدة إجراء تشكيل في المديريات والإدارات التابعة للوحدة برئاسة المسؤول الأعلى لمراجعة الأداء وملاءمة نتائج الموظفين مع منحنى توزيع النسب⁽²⁾.

على أنه يجوز لكل من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى تفويض أحد شاغلي الوظائف الإشرافية الخاضعين لإشرافه باعتماد الأهداف والنتائج الرئيسية والأداء الفعلي للموظفين واعتماد تقييم كفاية الأداء الوظيفي⁽³⁾.

وتحديد نقاط القوة والضعف، ويستهدف - كبرنامج إجادة - إشراك المعنيين في تحديد أهداف البرنامج ويهتم بانطباعاتهم، ومحاولة بناء قيمة مستدامة.

ثانياً: نموذج التميز الحكومي الإماراتي⁽¹⁾:

تعدّ منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) في الإمارات العربية المتحدة الفلسفة الملهمة للجهات الحكومية، كما تمثل فكراً إدارياً متجدداً ومتطوراً للحكومات في فهم واستشراف صناعة المستقبل. ينقسم أسلوب التقييم في هذه المنظومة إلى ثلاث أقسام رئيسية أولها تقييم القدرات وثانيها تقييم النتائج، وآخرها تقييم المحفزات.

يتم تقييم لقدرات من خلال أربعة عناصر رئيسية تشمل التصميم، التطبيق، التعلم والتحسين، والتحول والتغيير الجذري، كما يتم تقييم النتائج من خلال أربعة عناصر تشمل الملاءمة والتميز في الأداء والأثر على التنافسية، والأثر على جودة الحياة، أما بالنسبة لتقييم المحفزات (الاستباقية والمرونة والابتكار) فيتم تقييم كل منها من خلال أربعة عناصر رئيسية تشمل المفهوم والتطوير والتطبيق والريادة والأثر.

المطلب الثاني: الموظفون المختصون بتطبيق

المنظومة والخاضعون لها

كان المختص بوضع تقرير الكفاية سابقاً هو الرئيس المباشر ومن يعلوه من الرؤساء دون تدخل من الموظف ذاته، أما الآن فقد أصبحت الرقابة ذاتية تتمثل في أن من يضع الأهداف هو الموظف نفسه،

(1) المرجع السابق، ص 14.

(2) المادة 17 من القرار 36 لسنة 2023.

(3) المادة 18 من القرار 36 لسنة 2023.

تؤثر فيه مما يجعل تقديره وحكمه يميل عما يقتضيه الإنصاف والحق بأن يذهب إما إلى محاباة الموظف أو الإضرار به وجب أن يتتحي المكلف بوضع التقرير اختياراً عن وضعه وأن يترك هذه المهمة إلى من يحل محله مما لا يقوم به مانع من عداوة أو محاباة، فإذا لم ينتح الرئيس المكلف بوضع التقارير اختيارياً وجب تنحيته جبراً، وإلا فإن ممارسته لسلطته في هذا الشأن رغم فقدانها الصلاحية اللازمة تجعل التقرير باطلاً⁽³⁾.

أما في الكويت فقد نصت المادة 14 من المرسوم 235 لسنة 2005 بتعديل بعض أحكام المرسوم الصادر في شأن نظام الخدمة المدنية على أنه: "على الرئيس المباشر تقييم أداء الموظفين الذين يرأسهم، وذلك فيما عدا شاغلي الوظائف القيادية عن كل سنة ميلادية منتهية بتقدير ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو ضعيف ثم يعرضه على من يليه في المسؤولية لإبداء رأيه، وفي حالة اختلاف رأي الرئيسين، وكذلك في حالة عدم وجود رئيس تال للرئيس المباشر يعرض التقرير على لجنة شؤون الموظفين لتقدير درجة الكفاءة وتعتبر التقارير نهائية فيما عدا تقارير الكفاءة بتقدير ضعيف. ويضع مجلس الخدمة المدنية قواعد وأسس التقييم والإجراءات والمواعيد اللازمة لذلك".

الفرع الثاني: الموظفون الخاضعون للتقييم

نصت المادة 2 من المرسوم 36/2023 على أن "تسري أحكام هذا النظام على جميع موظفي وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص

على أنه إذا كان لرئيس الوحدة أن يفوض فيما يتعلق باعتماد الأهداف فإنه لا يجوز له أن يفوض غيره فيما إذا ما حصل الموظف على تقريرين متتاليين بدرجة ضعيف وأوصت لجنة شؤون الموظفين بفصله من الخدمة، إذ أن ذلك يمثل اختصاصاً حصرياً لرئيس الوحدة حسبما أشارت إلى ذلك المادة 26 من قانون الخدمة المدنية 2004/120 ووفق ما أكدت عليه محكمة القضاء الإداري أن يفوض فيما يتعلق باعتماد الأهداف فإنه لا يجوز له أن يفوض غيره فيما إذا ما حصل الموظف على تقريرين متتاليين بدرجة ضعيف وأوصت لجنة شؤون الموظفين بفصله من الخدمة، إذ أن ذلك يمثل اختصاصاً حصرياً لرئيس الوحدة حسبما أشارت إلى ذلك المادة 26 من قانون الخدمة المدنية 2004/120 ووفق ما أكدت عليه محكمة القضاء الإداري في هذا الشأن⁽¹⁾.

ويلحظ أن محكمة القضاء الإداري قد اشترطت بعض الضمانات الواجب توافرها في واضع التقرير ومقيم الأهداف، من أهم هذه الضوابط شرطي الكفاية والحيدة⁽²⁾ فقد قضت محكمة القضاء الإداري بسلطنة عمان بأنه "لتحقيق الضمانات الأساسية التي توحي المشرع توفيرها عند وضع تقارير الكفاية ينبغي أن يتوفر فيمن يشترك في وضعها الحيدة حتى يحصل الاطمئنان إلى عدالته وتجرده عن الميل والهوى والتأثير، فإذا ما قام به سبب يستنتج منه بحسب الأغلب الأعم أنه مما تضعف له النفس ويخشى أن

(1) الاستئناف رقم 30 لسنة 3 ق. س جلسة 2004/3/20، مجموعة المبادئ في خمسة عشر عاماً، ص 599.

(2) حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن رقم 224 لسنة 32 ق ع جلسة 1989/1/1 انظر د/ مجدي المتولي: مبادئ القضاء المصري (القضاء الدستوري- القضاء الإداري- القضاء العادي) الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1996، ص 788.

(3) الاستئناف 666 لسنة 16 ق. س جلسة 2016/6/13، مجموعة المبادئ القانونية للعامين 2015، 2016، ص 2465.

في حين استثنى القانون بعض الفئات من تقارير تقييم الأداء وهم وكلاء الوزارات ومن في حكمهم والخبراء والمستشارين⁽¹⁾.

على أن القضاء الإداري قد أشار إلى أنه إذا كان "المشرع قد حدد الوظائف التي يخضع شاغلوها لتقرير الأداء الوظيفي، والمستثنون من تلك التقارير، إلا أن ذلك لا يعني عدم خضوع أعمال وسلوك من كانت درجته مستثناة من ذلك لأي رقابة من قبل السلطة الرئاسية بالجهة التي يعمل بها"⁽²⁾.

وإن كان الباحث يرى ضرورة خضوع هؤلاء الموظفين لتقييم الأداء الوظيفي ذلك أنه كلما علت درجة الموظف زادت مسؤولياته، وحيث جاء قانون الخدمة المدنية المصري موفقاً في هذه المسألة حين نص في المادة 28 على أن "تنتهي لعدم الصلاحية للموظفة خدمة شاغلي الوظائف القيادية الذين يقدم عنهم تقريران بمرتبة أقل من فوق المتوسط من اليوم التالي لصدور آخر تقرير نهائي مع حفظ حقهم في المعاش".

كذلك بالنسبة لدورات الأداء حيث يعفى الموظف من وضع الأهداف والنتائج الرئيسية لدورة التقييم المعتمدة إذا باشر العمل لمدة أقل من ستة أسابيع في تلك الدورة، ويتم حساب النتيجة النهائية لتقرير قياس كفاية الأداء الوظيفي بمتوسط التقارير السابقة التي اعتمد فيها الأداء الفعلي للموظف بغض النظر عن عدد الدورات في العام الموضوع عنه التقرير.

الاعتبارية العامة الموجودين في الخدمة لمدة تزيد على ستة أشهر وتتخذ الوحدات الحكومية المخاطبة بأحكام هذا النظام الإجراءات اللازمة لتطبيقه ووضع موضع التنفيذ".

وإذا كان المبدأ العام هو خضوع جميع الموظفين لنظام قياس الأداء الفردي فإن القانون قد استثنى بعض الفئات لاعتبارات معينة، فبالرجوع لقانون الخدمة المدنية (مادة 20) نجد أنها قد حددت الفئات الوظيفية التي يسري عليها تطبيق هذا النظام والفئات المستثناة من تطبيقه، إذ نصت على أن "تعدّ عن الموظفين تقارير تقييم أداء وظيفي سنوية وفقاً لنظام قياس كفاية الأداء الذي تضعه وزارة الخدمة المدنية بما يتفق مع طبيعة العمل بالوحدات، ويخضع لهذا النظام جميع الموظفين عدا شاغلي وظائف الدرجة الخاصة والخبراء والمستشارين".

وعلى هذا الأساس فإنه يمكن تقسيم الموظفين الخاضعين لتقارير الكفاية الوظيفية إلى ثلاث فئات كالتالي:

1. الوظائف الإشرافية التخصصية والمساعدة.
 2. الوظائف التنفيذية التخصصية والمساعدة.
 3. الوظائف الحرفية ووظائف الخدمات المعاونة.
- وذلك بشرط أن يكون الموظف قد اجتاز فترة الاختبار ومضى عليه في الخدمة ستة أشهر على الأقل حسب المادة 24 من قانون الخدمة المدنية.

(1) محمد بن عيسى بن طرشوم هيبس، تقييم كفاية الاداء الوظيفي في التشريع العماني، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، 2017، ص 21.

(2) الاستئناف رقم 580 لسنة 12 ق س جلسة 2013/1/1 مجموعة المبادئ في خمسة عشر عاماً، ص 601.

عن ثلاثة أشهر حتى الأول من أكتوبر في العام الذي وضع عنه التقرير⁽²⁾.

وقد أشارت محكمة القضاء الإداري إلى أن "انقسام السنة التي وضع عنها تقرير تقييم الأداء الوظيفي إلى مدتين منفصلتين نظراً لصدور قرار بنقل الموظف خلال السنة، يجعل الجهة الإدارية المختصة بوضع التقرير هي تلك التي تم قضاء المدة الأكبر بها، وذلك قياساً على ما قرره المشرع بالنسبة لحالتي النذب والإعارة، ذلك أن النقل له ذات مفعول النذب والإعارة فيما يتعلق بتغيير الموظف مكانياً أو وظيفياً (أو كليهما الاثنين معاً) من جهة إدارية إلى أخرى خلال السنة التي يوضع عنها التقرير ومن مؤدى ذلك أن يكون التقرير منطقاً وعقلاً موضوعاً من الجهة التي تملك أكثر البيانات والمعطيات عن عناصر التقييم ولن تكون في مثل هذه الحالة إلا لتلك التي قضى فيها الموظف الجزء الأكبر من السنة"⁽³⁾.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق المنظومة

بداية يجب أن يعد التقسيم المختص بالوحدة الخطة السنوية اللازمة لإدارة ومتابعة تطبيق هذا النظام واعتمادها من رئيس الوحدة وفقاً للنموذج المعد من قبل وزارة العمل ونشرها للموظفين بالوحدة قبل بداية أول دورة قياس أداء بوقت كاف حتى يطلع الموظف على الخطة السنوية للوحدة ويتفهم دور دائرته والقسم الذي يعمل به من هذه الخطة.

كذلك إذا ثبت أن الموظف لم يؤد عملاً خلال فترة ما لأي سبب خارج عن إرادته، كقرار يصدر بوقفه عن العمل، فإنه يمتنع على الجهة الإدارية أن تضع عنه تقريراً خلال هذه الفترة، إذ ليس هناك أعمال أداها تكون محل تقييم، وهنا يؤخذ بأخر تقرير كفاية عنه. "على أنه لا يستفاد من ذلك أن هناك ثمة تقرير جديد وضع عنه، وإنما استصحاب التقرير السابق بمعنى بقاء ما كان على ما كان مادام لم يثبت ما يغيره، مقتضى ذلك أنه حيث يتطلب المشرع تقدير كفاية معين لترتيب أثر قانوني عليه كاستحقاق علاوة مثلاً جرى إعمال أثر التقرير الأخير ممتداً للمدة التالية باعتبار أثره على تلك المدة التالية"⁽¹⁾.

أما بشأن تقرير كفاية الموظف المعار أو المنتدب فإننا نفرق بين ما إذا كانت الإعارة داخل السلطنة أو خارجها:

فإذا كانت الإعارة أو النذب داخل السلطنة فطبقاً للمادة 25 من قانون الخدمة المدنية تختص بوضع تقرير تقييم الأداء عنه الجهة التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي وضع عنها التقرير، ولو كان قد أعدت عنه إحدى دورات قياس الأداء بوحدة أخرى. أما في حالة إعارته خارج السلطنة أو منحه إجازة مرضية أو دراسية أو خاصة أو إيفاده في بعثة دراسية أو للتدريب أو تم وقفه عن العمل إذا زادت المدة عن ستة أشهر فلا يوضع عنه التقرير في هذه الحالة وإنما يعتد بالتقرير الأخير السابق وضعه عن أداء الموظف، وذلك إذا لم يكن قد قام بعمله مدة لا تقل

(1) الاستئنافان 639 و647 لسنة 12 ق. س جلسة 2013/1/14 مجموعة المبادئ في خمسة عشر عاماً، ص 604.

(2) نص المادة 27 من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية 2010/9.

(3) الاستئنافان 669 و682 لسنة 18 ق. س، مجموعة المبادئ في العامين 2017، 2018، ص 2024.

الخطة السنوية واختصاصاتها العامة والتفصيلية وأهداف التقسيم التابع له (المديرية - الدائرة - القسم - بطاقة الوصف الوظيفي).

وتقسم الأهداف في المنظومة إلى أهداف مؤسسية ناتجة عن الخطة السنوية للوحدة، وأهداف فردية تخص القسم الخاضع له الموظف وأهداف شخصية تتعلق بسمات الموظف وهذه لا تدخل في التقييم وإنما الهدف منها هو الاستفادة من المنظومة في الحياة الشخصية⁽²⁾. ولذلك فإن هذه الأهداف يجب أن تأتي محددة في إطار الخطة المؤسسية والمصادر الأخرى للأهداف، وأن تكون محددة زمنياً.

أما النتائج الرئيسية فيجب أن تأتي أيضاً محددة وقابلة للقياس عددياً أو زمنياً، ولا تمثل مهمات بسيطة لا ترقى لتحقيق الهدف، كما لا تكون من الصعوبة بحيث تجعل الهدف غير قابل للتحقيق. أما الوزن النسبي للنتائج فيجب أن يتم تحديده بناء على مقدار الجهد أو الأثر أو الموارد أو الوقت الذي تتطلبه تحقيق كل نتيجة على حدة، ويمكن إجرائها بحيث يتم توزيع وزن النتائج بالتساوي لكل النتائج بداية، وبعدها يتم تقليل وزن النتائج الأقل أهمية لصالح النتائج الأكثر أهمية بما يضمن مجموع أوزان النتائج يساوي 100%.

ثانياً:

بعد إعداد الموظف للأهداف الوظيفية والنتائج الرئيسية المستهدفة لتحقيق الهدف تأتي العملية الأهم لضمان تحقيق الموائمة الفعالة بين خطة الموظف وتوجهات الوحدة، حيث يتم عقد جلسة نقاشية بين

إذا ما حل ميعاد دورة قياس الأداء تصدر الموارد البشرية أو التقسيم الإداري المختص بالمنظومة تعميماً لكافة موظفي الوحدة لبدء في وضع الأهداف والنتائج الرئيسية بحسب طبيعة الوظائف التي يشغلونها في إطار خطة الوحدة الموضوعية مسبقاً⁽¹⁾.

وتكون مراحل تطبيق المنظومة كالتالي:

الفرع الأول: إدخال الأهداف ومراجعة الرئيس المباشر

وفقاً للنموذج الإلكتروني لاستمارة الأداء المعد من وزارة العمل يقوم كل موظف بإدخال الأهداف والنتائج الرئيسية في ضوء الخطة السنوية الموضوعية من مديرية أو دائرة التخطيط بالوحدة حسب التقسيم التنظيمي بها، حيث يقوم المدير العام أو مدير الدائرة بعقد اجتماع لتوضيح هذه التوجيهات على مستوى الدوائر أو الأقسام التابعة له، ويقوم الرئيس المباشر في كل دائرة أو قسم بإيصال تلك التوجيهات لموظفيه لأخذها بعين الاعتبار عند وضع الموظف أهدافه السنوية أو المرحلية حتى يتسنى له التركيز على الأهداف الخاصة به والمخصصة للدورة القادمة. وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أولاً:

إعداد الأهداف والنتائج الرئيسية لكل دورة قياس أداء: والتي يحدد عددها رئيس الوحدة، والتي يتم إجرائها عادة كل ثلاثة أشهر، حيث يقوم الموظف بإدخال الأهداف والنتائج الرئيسية في استمارة الأداء وتحديد الوزن النسبي المستهدف لكل نتيجة رئيسية بنسبة مئوية وذلك وفقاً لأهداف الوحدة الواردة في

(1) المادة 1/4 من القرار 2023/36.

(2) يعقوب بن سالم الخزيمي: إعداد الخطة الفردية بمنهجية (OKR) معهد رؤية عمان للتدريب والاستشارات.

وتوجيه سلوكهم لمتابعة خطتهم بشكل يومي وأسبوعي بما يضمن تنفيذها بشكل فعال والتعديل عليها إذا لزم الأمر.

6. تقديم الدعم اللازم للموظفين تسهيل مهام عملهم.

ثالثاً:

في نهاية كل دورة أداء وظيفي يقوم الرئيس المباشر بتقييم مستوى إنجاز وتحقيق النتائج الرئيسية للموظف والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وإبداء نقاط القوة والضعف والتحسينات المطلوبة من الموظف مما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي⁽¹⁾.

وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

1. احتساب نسبة الإنجاز من النتائج الرئيسية بواسطة الموظف نفسه، حيث يقوم في هذه المرحلة باحتساب نسبة إنجازه من النتائج الرئيسية (التقييم الذاتي) في استمارة تحديد الأهداف والنتائج الرئيسية مع تحديد الوثائق والمراجع المؤيدة لها، أما في حال عدم تمكنه من تحقيق النتائج الرئيسية فيجب تحديد الأسباب والمعوقات وإضافتها في خانة الملاحظات.

2. التواصل مع الرئيس المباشر: يقوم الموظف بالتواصل والتنسيق مع الرئيس المباشر لعقد اجتماع يقوم الموظف فيه بشرح وتحديد الصعوبات والتحديات التي واجهها خلال الدورة الماضية وإعداد مقترحاته لتذليلها في الدورة المقبلة. وعلى الرئيس المباشر الاطلاع على ما تم تدوينه من قبل الموظف ومراجعة التقارير

الموظف والرئيس المباشر يقوم فيها الرئيس المباشر بمناقشته في أهدافه للتأكد من وضوح الأهداف وارتباطها بالنتائج الرئيسية المؤدية إليها واتسامها بالوضوح والتحدي وانسجامها مع توجهات الوحدة، ويوجه الموظف بالتعديلات المطلوبة إن كان لها محل، كما يمكن أن يكلفه بتحقيق أهداف تخدم تقسيمات تنظيمية أخرى ويقيمه فيها أيضاً، ثم يقوم الرئيس المباشر باعتماد هذه الأهداف والنتائج مبدئياً، على أن يقوم الموظف بإنجاز النتائج الرئيسية لكل هدف فردي محدد خلال دورة الأداء المقبلة.

في سبيل إجراء الرئيس المباشر لمراجعة فعالة وقبل القيام بالاعتماد- ذلك أن دور الرئيس المباشر في البرنامج يمثل الدور الأهم والأكثر فاعلية - فبدون إجراء الرئيس المباشر للمراجعة والتغذية الراجعة في إطار من الشفافية والنزاهة فلن تكون لهذا البرنامج قيمة تذكر، وعلى ذلك يقترح الباحث المقترحات التالية:

1. التأكد من موثمة الخطة بمصادر الأهداف محددة تخدم مصلحة العمل ومرتبطة بتصنيفات الأهداف بشكل صحيح في النظام.
2. التأكد من أن خطة الموظف لها أثر واضح على تنفيذ العمل وتطويره قدر الإمكان.
3. التأكد من أن النتائج الرئيسية مرتبطة بتحقيق الهدف.
4. التأكد من أن النتائج الرئيسية قابلة للقياس بأدوات قياس محددة.
5. حثّ الموظفين على بذل الجهد في صياغة الأهداف بشكل مسبق ووقت كاف دون تأخير،

(1) المادة 4 من القرار 2023/36.

يعرف وزن النتيجة الرئيسية بأنه مقدار أو نسبة مئوية تعبر عن أهمية النتيجة الرئيسية في تحقيق الهدف خلال دورة قياس الأداء.

في حين تحدد نسبة إنجاز النتيجة الرئيسية بأربعة مستويات كالتالي:

1. يفوق التوقعات: وتقيم بأربعة درجات وتشير إلى تحقيق أعلى نسبة إنجاز للأهداف والنتائج الرئيسية، وكانت لها أثر إيجابي واضح وملمس على الاداء.

2. يحقق التوقعات: وتقيم بثلاث درجات وتشير إلى إنجاز العمل للوصول إلى مؤشر يحقق التوقعات في كل ما يطلب من الموظف من أعمال (إنجاز مرض).

3. دون التوقعات: ويقيم بدرجتين، وتشير لإنجاز الحد الأدنى المطلوب.

4. فيما دون التوقعات: وتقيم بدرجة واحدة وتشير إلى أقل من المستهدف.

فمثلاً إذا كان وزن النتيجة الرئيسية يحقق 40% من الهدف الذي أشار إليه الموظف وقام الموظف بإنجاز هذا العمل بشكل يفوق التوقعات فإن درجة النتيجة الرئيسية تساوي $40\% \times 4 = 1,6$ ، فإذا ما كان نسبة إنجاز الموظف دون التوقعات فإن درجة النتيجة الرئيسية تساوي $40\% \times 2 = 0,8$ وهكذا.

ويرى الباحث أنه في سبيل تقييم الرئيس المباشر لنسبة الإنجاز ضرورة ألا يقتصر على دوره على تتبع الأنشطة والموارد والتقارير التي أعدها الموظف فحسب، ولكن يجب أن يتضمن دوره جمع المعلومات والبيانات لتتبع التقدم

والمؤشرات الداعمة المتعلقة بمستوى أداء وإنجاز الموظف للنتائج الرئيسية.

3. عقد اجتماع بين الموظف والرئيس المباشر وبيانه لنقاط القوة والضعف في الأداء، حيث يتم في هذه الخطوة مراجعة ومناقشة المستندات الداعمة التي تثبت إنجاز الموظف للنتائج الموضوعية ومدى الإسهامات الرئيسية التي حققها الموظف في دورة الأداء.

كما يقوم الرئيس المباشر ببيان نقاط القوة والضعف في أداء الدورة المنصرمة مع ذكر نقاط التحسين والتطوير التي يجب على الموظف العمل بها خلال الفترة القادمة.

وبناء عليه يقوم الرئيس المباشر بالموافقة على نسبة إنجاز الموظف لنتائج الأداء الرئيسية الخاصة به ويتم إشعار الرئيس الأعلى بالنتيجة للاطلاع عليها.

الفرع الثاني: تقييم الأداء

في مرحلة تقييم الأداء يمكن التفرقة بين تقييم الأداء المرحلي وتقييم الأداء السنوي كالتالي:

أولاً: تقييم الأداء المرحلي (دورة الأداء الواحدة):

بعد الانتهاء من حساب نسبة الإنجاز الفعلي والتغذية الراجعة (نقاط القوة والضعف) يتم احتساب نتائج تقييم كل دورة وفق الآتي:

أ. تقييم كل نتيجة رئيسية على حدة:

في هذه المرحلة يقوم النظام بتقييم إنجاز كل نتيجة رئيسية تم اعتمادها سابقاً من قبل الرئيس المباشر وفقاً للمعادلة الآتية:

درجة النتيجة الرئيسية = نسبة إنجاز النتيجة الرئيسية × وزن النتيجة الرئيسية.

بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بإحالة تقارير قياس كفاية الأداء إلى التقسيم المختص بما لا يجاوز الأسبوع الثالث من شهر يناير التالي للعام الذي تم فيه التقييم لاتخاذ الإجراءات اللازمة وفق نتائج تقييم أداء الموظف، حيث تناقش هذه النتائج الأولية لأداء الموظفين من قبل كل من المسؤول الأعلى⁽¹⁾ ولجنة تقييم الأداء وذلك لتعديل النتائج بما يتواءم مع منحنى توزيع النسب الذي أعدته وزارة العمل مسبقاً خلال العام الخاضع للتقييم حيث تحدد وزارة العمل نسبة الموظفين في كل مستوى من درجات التقييم⁽²⁾، ويتم تغيير هذه النسب في كل وحدة حكومية بناء على الأداء العام للوحدة وتقييم الأداء المؤسسي بالنسبة لها، ثم بعد ذلك يتم اعتماد النتيجة النهائية للتقييم من الرئيس الأعلى.

ويخطر الموظف بمرتبة الكفاية الحاصل عليها بعد اعتمادها بالوسيلة التي يحددها رئيس الوحدة⁽³⁾ على أن تنشر داخل الوحدة أسماء الموظفين الحاصلين على مرتبة أداء (ممتاز / مجيد / كفاء) بالوسيلة التي

المحرز والتغييرات الناتجة عن تحقيق الأهداف.

ب. تقييم دورة الأداء كاملة:

وتتمثل هذه النتيجة في متوسط درجات النتائج الرئيسية لدورة الأداء، يمكن حسابها بطريقتين كما في الشكل الموضح:

نتيجة دورة الأداء - مجموع درجات النتائج الرئيسية - عدد النتائج الرئيسية			
مقال توضيحي	وزن النتيجة	المستوى	درجة النتيجة الرئيسية
النتيجة الرئيسية الأولى	33%	بالحق الوفاة	3
النتيجة الرئيسية الثانية	33%	بالحق الوفاة	4
النتيجة الرئيسية الثالثة	33%	بالحق الوفاة	3
النتيجة الرئيسية الرابعة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الخامسة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية السادسة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية السابعة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الثامنة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية التاسعة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية العاشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الحادية عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الثانية عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الثالثة عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الرابعة عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الخامسة عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية السادسة عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية السابعة عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الثامنة عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية التاسعة عشرة	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية العشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الحادية والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الثانية والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الثالثة والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الرابعة والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الخامسة والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية السادسة والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية السابعة والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الثامنة والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية التاسعة والعشرون	33%	دون الوفاة	2
النتيجة الرئيسية الثلاثون	33%	دون الوفاة	2

ثانياً: تقييم الأداء السنوي:

يضع الرئيس المباشر نتيجة تقييم الأداء السنوية وتكون هذه النتيجة بحساب متوسط درجات دورات قياس الأداء خلال العام وتمثل هذه النتيجة التقييم الأولي لأداء الموظف ويتوقف دور الرئيس المباشر عند تقدير جيد جداً كحد أقصى.

ويجب على الرئيس المباشر عند إعداد تقرير الأداء الوظيفي للموظف الرجوع إلى استمارة الأداء لجميع دورات القياس خلال العام وكذلك تقرير الإنجاز وأي مصادر أخرى تساعد على تحقيق الدقة والموضوعية.

(1) يقصد بالرئيس الأعلى طبقاً للمادة 21 من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رئيس الوحدة بالنسبة لمن يخضع لإشرافه المباشر ومن يخضع لإشرافه من مديري العموم ومن في مستواهم في الوحدات التي لا يوجد بها وكيل وزارة أو من في حكمه. كما يقصد به وكيل الوزارة ومن في حكمه وفق الاختصاص الوظيفي والإشرافي والمدير العام متى كلف من قبل رئيس الوحدة باختصاص الرئيس الأعلى المشار إليه في المادة 1/20 من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية 2010/9.

(2) حددت وزارة العمل منحنى توزيع النسب في عام 2022 كالتالي:

55% (جيد - متوسط - ضعيف).

45% (جيد جداً).

10% يتم تصعيدهم لدرجة ممتاز باتفاق لجنة تقييم الأداء والرئيس الأعلى بناء على ترشيح من الرئيس المباشر.

(3) مادة 5/8 من القرار 36/2023.

فيتحول إلى موظف مهمل غير مكترث بمسؤولياته الوظيفية، وإنما ينبغي أن يتخذ بين الأمرين سيلاً، والقاضي الإداري في جميع الأحوال يسلط رقبته على عمل الجهة الإدارية وقرارها في هذا الشأن لاستظهار مدى مشروعية تقويم الأداء من خلال استبيان مدى توافق مرتبة الكفاية مع المستندات والوقائع التي كانت المبرر في الوصول إلى النتيجة النهائية للتقرير⁽⁴⁾.

الفرع الثالث: تقديرات الكفاية ومتطلبات الحصول على تقدير ممتاز

نصت المادة (5) من القرار 2023/36 على أن "يكون تقييم كفاية الأداء الوظيفي بمرتبة (ممتاز/جيد/كفء) أو (جيد جداً/فوق المتوسط) أو (جيد أو (مقبول/متوسط/مرض) أو (ضعيف/غير مرض).

كما نصت المادة السادسة على أن تقدر كفاية أداء الموظف بإحدى المراتب المحددة في المادة (5) من هذا النظام وتكون كل مرتبة على النحو التالي:

مرتبة الأداء	درجة التقدير
ممتاز/مفيد/كفء	(٩٠٪ إلى ١٠٠٪)
جيد جداً/فوق المتوسط	(٨٠٪ إلى أقل من ٩٠٪)
جيد	(٧٠٪ إلى أقل من ٨٠٪)
مقبول/متوسط/مرض	(٥٥٪ إلى أقل من ٧٠٪)
ضعيف/غير مرض	(أقل من ٥٥٪)

أما فيما يتعلق بكيفية الحصول على مرتبة ممتاز، فإنه بناء على ما تحدده وزارة العمل في منحنى توزيع النسب بخصوص النسبة التي يجوز تصعيدها بالوحدة لدرجة ممتاز، تقوم لجنة تقييم الأداء في الوحدة بالنظر في طلبات تصعيد الموظفين

يحددها رئيس الوحدة أيضاً⁽¹⁾ في حين يخطر الموظف الحاصل على تقدير ضعيف من لجنة الأداء المتدني بمضمون التقرير المعد عنه كتابة، ولا يكفي مجرد إخطاره بتقدير الكفاية⁽²⁾.

أكد القضاء الإداري على ضرورة إلزام الرئيس الإداري بعناصر التقييم وأن من شأن وضع التقييم جملة واحدة دون بيان درجات عناصر التقييم (النتائج الرئيسية) يبطل تقرير التقييم، فقد قضت المحكمة أن يكون قياس كفاية الأداء في السنة سابقة على وضع التقرير النهائي وأن يستقر القياس من واقع الأعمال والبيانات ونتائج التدريب وأية معلومات أو بيانات أخرى يمكن الاسترشاد بها، ويجب أن يقوم الرئيس المباشر بوضع تقرير الكفاية عن الموظف عن طريق وضع درجات التقييم موزعة على كافة عناصره، وأن من شأن وضعه جملة من مجموع عناصر التقرير دون بيان درجة كل عنصر يبطل التقييم⁽³⁾.

كما أن الرئيس الإداري في تقييمه للموظف وفق مستويات التقييم الأربعة يجب أن يتقيد بمعيار الموظف العادي، تقول المحكمة في ذلك "ينبغي على الرئيس المباشر ومن بعده الرئيس الأعلى في معرض إعدادهما التقرير التزام الحيادة والنزاهة مع توخي معيار الموظف العادي منهجاً وطريقاً حال تقدير درجات التقويم المستحقة للموظف بغير إفراط أو تحريف منهما، بمعنى ألا يتشدد في تقويم الأداء فيكون بدقة مفرطة تتأبى مع الهدف من التقرير، ولا يبسط في التهاون عن أخطاء الموظف الإدارية كل البسط

(1) مادة 10 من القرار 2023/36.

(2) مادة 23 من قانون الخدمة المدنية.

(3) الاستئناف رقم 462 لسنة 16 ق س، المبادئ القانونية في العامين 2015، 2016، ص 2058.

(4) الاستئناف رقم 44 لسنة 16 ق س، المبادئ القانونية في العامين 2015، 2016، ص 1274.

على أن يحدد الرئيس المباشر أسباب ترشيح الموظف لدرجة ممتاز وترتيب ترشيحه من بين إجمالي عدد المرشحين، وفي حال التساوي بين الموظفين في الانجازات يمكن للرئيس المباشر أن يلجأ للسّمات الشخصية للموظف. في حين يقوم المسؤول الأعلى باعتماد ترشيح الموظف لدرجة ممتاز.

طبقاً لمبدأ سنوية التقدير فقد أكد القضاء الإداري على أن التقرير السنوي يخص السنة التي وضع فيها فقط ولا يعد قرينة لغيره من السنوات، فأكدت المحكمة على أن "التقارير السابقة على التقرير المطعون فيه أو اللاحقة له لا تؤثر لها في التقرير محل الطعن، إذ أن لكل تقرير ظروفه من حيث أداء الموظف وسلوكياته خلال سنة التقرير والتي تؤثر في مرتبة كفايته - أساس ذلك أن الأصل هو الاعتداد بأداء الموظف وبالسلوكيات التي يأتيها خلال السنة التي يوضع عنها التقرير آخذاً بمبدأ سنوية التقرير، فليس من شأن حصول الموظف على تقارير سابقة بمرتبة أعلى أن يؤدي بالضرورة وحكم اللزوم إلى استمرار حصوله على المرتبة نفسها، كما أن ضعف مستوى الموظف باعتباره أمراً مستمداً من واقع أعماله وأدائه وسلوكياته خلال تلك السنة، والذي يؤدي إلى انخفاض مرتبة كفايته لا يضع على عاتق السلطة المختصة بإعداد التقرير تبرير أسباب التذني عن الدرجة السابقة فهذا التذني يجد أساسه في أداء الموظف خلال سنة التقرير"⁽¹⁾.

المبحث الثاني: أثر تقارير الأداء على المستقبل الوظيفي للموظف

الحاصلين على أعلى الدرجات إلى مرتبة ممتاز حسب الشروط الآتية مع إنجازه لأهدافه الوظيفية: أولاً: أن يكون الموظف حاصلًا على درجة جيد جدا في التقييم السنوي.

ثانياً: أن تتوافر في الموظف على الأقل أحد الشروط التالية:

1. أن يقدم خدمات ممتازة خارج اختصاصاته أو أهدافه.
2. أن يقدم أعمالاً أو بحوثاً أو مقترحات ساهمت في تحسين العمل.
3. أن يساهم في رفع كفاءة الأداء أو تعزيز كفاءة الإنفاق طبقاً للأوضاع أو الشروط التي يحددها القانون.
4. أن يشارك بفاعلية في أكثر من مشروع أو فريق عمل سواء داخل الوحدة أو خارجها.
5. أن يشارك في مشاريع أخرى يحددها رئيس الوحدة.

ويتم ترشيح الموظفين المجيدين من خلال الرئيس المباشر في حدود النسبة المقررة لتقسيمه الوظيفي بناء على ما قرره منحنى توزيع النسب وذلك في نموذج استمارة المجيدين التي يحدد فيها الرئيس المباشر أهم ثلاث إنجازات للموظف خلال العام على أن يحدد درجة تصنيف الإنجاز حسب الدرجات (1،2،3،4) ويكون تصنيف الإنجازات وفق الاختيارات التالية (تطوير بيئة العمل، رفع الانتاجية، تحسين جودة الخدمات، تخفيض التكلفة).

(1) الاستئناف رقم 983 لسنة 17 ق س جلسة 17 /10 /2017 المبادئ القانونية للعامين 2016، 2017، ص 267.

(كما سنوضح) بحيث تمثل الكفاءة الجانب الأغلبي في معيار الجدارة⁽²⁾.

لكن يلاحظ أنه في حالة حصول الموظف على تقرير ضعيف فلا تجوز ترقيته في العام التالي للحصول على التقرير، وهذا ما نصت عليه المادة (33) من قانون الخدمة المدنية بقولها "لا يجوز ترقية الموظف إذا كان آخر تقرير كفاية مقدم عنه بمرتبة ضعيف".

على أنه يلاحظ أن التخطي في الترقية بسبب تقرير كفاية الأداء ثم إلغاء هذا التقرير من خلال المحكمة أو نتيجة تظلم إداري يستدعي إلغاء التخطي بالنسبة للموظف، لكن المحكمة في الحالة الأولى لا يمكن لها أن تحل محل الإدارة في هذا الشأن وإنما تقضي فقط بإلغاء القرار مجرداً، وفي ذلك تقرر المحكمة الإدارية العليا المصرية "أن القضاء بإلغاء تقرير الكفاية للعامل بسبب التخطي ليس من مقتضى هذا القضاء أن تحل المحكمة محل جهة الإدارة في تقييم الأداء للعامل خلال العام الموضوع عنه التقرير، إذ أن دورها يقف عند حد أعمال الرقابة القانونية على قيام جهة الإدارة بوضع تقارير الكفاية للإجراءات وللأوضاع التي نظمها القانون، وإنما تقوم بهذا التقييم الجهة الإدارية بمقتضى سلطتها التقديرية المقررة بعد أن تتدارك أوجه القصور التي أدت إلى إلغائه، وأنه لما كان قرار التخطي في الترقية يتضمن ترقية بعض العاملين فإن هذا القرار يعد حاوياً لعدد من القرارات الفردية التي تنشئ لكل مرقى مركزاً قانونياً مكتسباً

نصت المادة 12 من قرار وزير العمل 2023/36 على أن "يتم الرجوع إلى تقدير تقييم الأداء الوظيفي عند إجراء أي شأن من الشؤون الوظيفية للموظف التي تتطلب الاستناد لهذه التقارير أو التي ينص القانون على وجوب الرجوع بشأنها إلى تقارير الكفاية".

نلاحظ من خلال النص أن المعمول به في أي شأن وظيفي يخص تقارير الكفاية هو التقديرات المنصوص عليها في المادة (5) من القرار سالف الذكر وليس درجة التقدير ذاته، وهو ما كان قد أخذ به القضاء الإداري أيضاً بقوله "الموظفون الحاصلون على تقدير واحد يعدون متساوين في المرتبة.... لا وجه للقول أن الدرجة داخل المرتبة الواحدة تمنح الحاصل عليها مرتبة أعلى من الحاصلين على درجة أقل بالمرتبة نفسها - هذا القول يعد افتئاتاً على إرادة المشرع وتحريفاً لمقصده، فضلاً عما من شأنه أن يترتب على ذلك من مفاضلة لم تكن هدف المشرع من تقرير هذه المراتب - تطبيق - لا تجوز المفاضلة بين الموظفين المتنافسين للحصول على إجازة دراسية أو بعثة دراسية على أساس درجة مرتبة تقويم الأداء إذا تساوا في المرتبة"⁽¹⁾.

المطلب الأول: أثر تقارير الكفاية على الترقية

تلعب الكفاءة الوظيفية دوراً مهماً في ترقية الموظف في القانون العماني، إذ الأصل أن يترقى الموظف وفق مبدأ الجدارة المكون من الأقدمية والكفاءة معاً

(1) الاستئناف رقم 1268 لسنة 17 ق س جلسة 2017/11/6 المبادئ القانونية للعامين، 2017، 2018 ص 548.

(2) د/هاني بن نايف السلامي: تقويم الاداء الوظيفي وأثره على حقوق الموظف في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 2010، ص 181.

الموظفين غير المستحقين للعلاوة الدورية على أن يعتمد من رئيس الوحدة⁽³⁾.

• **أثرها على منح العلاوة التشجيعية:**

نصت المادة 1/37 من قانون الخدمة المدنية على أنه "يجوز بقرار من رئيس الوحدة منح الموظف علاوة تشجيعية أو علاوتين بغئة العلاوة الدورية المقررة لدرجة وظيفته لمرة في السنة وبحد أقصى أربع علاوات في الدرجة الواحدة بشرط أن يكون تقييم أدائه الوظيفي الأخير بمرتبة جيد جداً على الأقل وأن يكون قد بذل جهداً خاصاً أو حقق اقتصاداً في النفقات أو رفعاً لمستوى الأداء".

• **أثرها على منح المكافأة التشجيعية:**

نصت المادة 38 من قانون الخدمة المدنية على أنه "يجوز بقرار من رئيس الوحدة منح مكافآت تشجيعية للموظف الذي قدم خدمات ممتازة أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو توفير النفقات طبقاً للأوضاع أو الشروط التي تحددها اللائحة" ورغم أن القانون لم يشترط تقدير كفاية معين يحصل عليه الموظف للحصول على المكافأة التشجيعية، إلا أن الشروط المقررة للحصول على المكافأة هي نفسها الشروط التي حددها الدليل الاسترشادي لتطبيق منظومة إجادة للحصول على تقدير ممتاز حين تقوم لجنة تقييم الأداء بالنظر في طلبات تصعيدهم للحصول على تلك الدرجة شرط أن يكونوا حاصلين على درجة جيد جداً في التقييم السنوي كحد أدنى.

بناء على الشروط التي توافرت في شأنه والمتطلبه قانوناً والتي شكلت ركن السبب الذي استندت إليه جهة الإدارة في قرارها بترقيته، ومن ثم فإنه يتعين بإلغاء قرار التخطي في لترقية إلغاء مجرداً بالنسبة للعامل دون أن يمس ذلك بترقية زملائه الذين شملهم القرار المطعون عليه ولا المراكز القانونية التي ترتبت لهم بمقتضاه⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أثر تقارير الكفاية على العلاوات والمنح والمكافآت

حرم القانون الموظف من العلاوة الدورية إذا ما حصل على تقرير بمرتبة ضعيف في السنة السابقة، كذلك اشترط للحصول على العلاوة التشجيعية أو بعثة أو منحة دراسية أن يكون الموظف حاصلًا على تقدير معين بعدد سنوات معينة.

• **أثرها على منح العلاوة الدورية:**

نصت المادة 36 من قانون الخدمة المدنية على أن "يستحق الموظف علاوة دورية في أول يناير من كل عام بالفئة المقررة لدرجة وظيفته التي يشغلها طبقاً لما هو مبين بجدول الدرجات والرواتب الملحق بهذا القانون وبشرط أن تكون قد مضت ستة أشهر على الأقل على تعيينه بالخدمة".

ويحرم من العلاوة الدورية من قدم عنه تقرير أداء وظيفي بمرتبة ضعيف في السنة التالية لتلك المقدم عنها التقرير⁽²⁾ وتحدد وحدة شؤون الموظفين في موعد أقصاه الخامس من يناير من كل عام أسماء

(1) المحكمة الإدارية العليا، الطعن رقم 2521 لسنة 40 ق ع جلسة 1999/11/6.

(2) د/ هاني بن نايف السلامي: تقييم الاداء الوظيفي وأثره على حقوق الموظف في سلطنة عمان، الرسالة السابقة، ص 182.

(3) تحتاج هذه المادة إعادة نظر بالنسبة للمواعيد المقررة لتتوافق مع النظام الحديث لتقدير الأداء (إجادة).

اقترحت إنهاء خدماته، وفي جميع الأحوال يرفع الأمر إلى رئيس الوحدة لاتخاذ القرار⁽¹⁾.
وقد نصت المادة 23 من القانون نفسه "ويجب على وحدة شؤون الموظفين فور اعتماد التقارير إخطار الموظف الذي يوضع عنه تقرير بمرتبة ضعيف بمضمون التقرير المعد عنه كتابة".
وقد وقفت المحكمة على طبيعة الإخطار واعتبرته مجرد إجراء شكلي لا يؤثر في صحة التقرير وإن كان يمثل ضماناً هامة للموظف بقولها "لا ينال من ذلك مانعاه المستأنف على جهة الإدارة من عدم تقيده بموجبات المادة 23 من قانون الخدمة المدنية التي توجب عليها صراحة إخطار الموظف الذي يوضع عنه تقرير بمرتبة ضعيف كتابة بمضمون ذلك التقرير، ذلك أنه ولئن قصرت جهة الإدارة فعلاً في الالتزام بما هو محمول عليها قانوناً من وجوب إعلام المستأنف كتابة بمضمون التقرير الموضوع عنه بمرتبة ضعيف من خلال اكتفائها بإخطاره فقط بمستوى الدرجة الممنوحة له، وهو غير مقصد المشرع من صريح عبارة المادة 23 سالفه الإشارة، إلا أن هذا الإجراء وإن كان يمثل ضماناً للموظف تخوله الوقوف على حقيقة الأسباب التي ارتكزت إليها جهة الإدارة حال تقديرها لمستوى أدائه بمرتبة ضعيف لتحسس مكان الخطأ في تلك الأسباب وإعداد أوجه دفاعه ودفعه بشأنها تمهيداً للتظلم من هذا التقرير، في مرحلة أولى وللطعن عليه قضائياً عند الاقتضاء إذا لم يثمر التظلم عن النتيجة المرجوة منه، إلا أن هذا الإجراء إنما ينصب على مرحلة لاحقة لصدور التقرير المطعون عليه، فلا يرتد لينال من مشروعيته،

• أثرها على المنح والبعثات الدراسية:

كانت المادة 12 من قانون المنح والبعثات الصادر بالمرسوم 2002/83 قبل إلغائه بالمرسوم رقم 2023/27 بإصدار قانون التعليم العالي تنص على أنه "مع عدم الإخلال بما هو متبع بالجهات ذات النظم الوظيفية الخاصة وما ورد بأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وبالمادة (10) من هذا القانون يشترط في الموظف الذي يوفد في بعثة دراسية ما يأتي:

هـ - ألا تقل كفايته في السنتين الأخيرتين عن جيد جداً".

إلا أن القانون الحالي رقم 2023/27 قد نص في الفصل الثالث الخاص بالإيفاد (مادة 1/32) على "أن تبين اللائحة المعايير والضوابط والإجراءات المنظمة للقبول والإيفاد بمؤسسات التعليم العالي داخل سلطنة عمان وخارجها"، وهذه اللائحة لم تصدر بعد نظراً لحدائثة القانون.

المطلب الثالث: أثر تقارير الكفاية على فصل الموظف من الخدمة

نصت المادة 140 من قانون الخدمة المدنية على أن "تنتهي خدمة الموظف لأحد الأسباب الآتية:

ز - الحصول على تقريرين متتالين بمرتبة ضعيف، وذلك بناء على اقتراح لجنة شؤون الموظفين".

كما نصت المادة 26 من القانون على أن "يعرض أمر الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتالين بمرتبة ضعيف على لجنة شؤون الموظفين فإذا تبين لها أنه كفاء لشغل وظيفة أخرى في ذات درجة وظيفته أوصت بنقله إليها، أما إذا تبين عدم كفاءته

(1) د/عبد العزيز عبد المنعم خليفة: التنظيم القانوني للوظيفة العامة في سلطنة عمان، المكتب الجامعي الحديث، ص195.

من الواضح هنا أن المشرع العماني ونظيره المصري في القانون 81/2016 قد اتبعا في حالة الموظف الضعيف سياسة العلاج بدلاً من سياسة العقاب دون جدوى، وذلك عكس المشرع الكويتي الذي نص في المادة 17 من المرسوم 235 لسنة 2005 بتعديل بعض أحكام المرسوم الصادر في شأن نظام الخدمة المدنية على أن "الموظف الذي يحصل على تقريرين نهائيين متتالين بدرجة ضعيف يعرض أمره على وكيل الوزارة للنظر في توقيع إحدى العقوبات المنصوص عليها في المادة 60 عدا عقوبة الفصل، فإذا حصل في السنة التالية على تقرير نهائي بدرجة ضعيف اعتبر مفصولاً من الخدمة".

وفي سبيل هذه الخطة العلاجية مسبقاً يجب على الرئيس المباشر أن يباشر الإجراءات التالية:

1. تحليل أسباب الأداء المتدني للموظف وذلك من خلال ملاحظة مستوى إنجازه وسلوكه الوظيفي، ومناقشة الموظف في أسباب تدني مستواه الوظيفي.
2. وضع خطة لتطوير الموظف من خلال التركيز على نقاط قوته وبحث كيفية توظيفها.
3. اعتماد خطة التطوير من خلال وضع أهداف ونتائج رئيسية كخطة لتطوير الأداء مع التأكد من قدرة الموظف على تحقيق هذه الأهداف ومتابعته من أجل تحقيقها.
4. في حال عدم نجاح خطة التطوير فيمكن إسناد مهام مختلفة للموظف تتوافق مع مهاراته، أو نقله لقسم آخر يتوافق مع مؤهلاته ومهاراته.

فضلاً عن أن الإجراءات والشكليات لا تعد هدفاً في حد ذاتها وإنما وضعها يكون لغاية يروم المشرع إليها، فإذا ما ثبت تحققها ولو بغير السبيل الذي رسمه المشرع فإنه لا مجال للاستناد إلى هذا السبب فقط دون سواه للنيل من شرعية ما قررتة جهة الإدارة... ولا يفوت المحكمة التنويه في هذا السياق إلى وجوب سعي جهة الإدارة مستقبلاً إلى الحرص على إخطار موظفيها ممن تستند إليهم مرتبة ضعيف كتابة بمضمون التقرير ذاته وعدم الاستعاضة عن هذا الإجراء بالاكتهاء بإخطارهم كتابة فقط بالدرجة الممنوحة لهم⁽¹⁾.

كما حدد القضاء الإداري ضوابط الفصل من الخدمة بناء على حصول الموظف على تقريرين بمرتبة ضعيف حيث أشار إلى "وجوب اتخاذ إجراءات معينة قبل الموظف الذي يحصل على تقريرين سنويين متتالين نهائيين بدرجة ضعيف بأن تعد وحدة شؤون الموظفين مذكرة بشأنه لعرضها على لجنة شؤون الموظفين لتقرير ما إذا كان يمكن نقله إلى وظيفة أخرى أو اقتراح فصله من الوظيفة، وجعل الأولوية في جدول الأعمال للنظر في أمر نقل الموظف المذكور إلى وظيفة أخرى، فهي مرحلة لا يسوغ قانوناً تخطيها والوثوب مباشرة إلى أمر الفصل، ولذلك يجب أن تكشف محاضر اللجنة عن جدية عرض أمر النقل وجدية مناقشته والأسباب التي دعتها إلى تركه والانتقال إلى اقتراح الفصل، ثم ترفع الأوراق إلى رئيس الوحدة للاعتماد"⁽²⁾.

(1) الاستئناف رقم 1124 لسنة 15 ق س، جلسة 2015/11/23 المبادئ القانونية في العامين 2015، 2016، ص 413.

(2) الاستئناف رقم 30 لسنة 3 ق س جلسة 2004/3/20 مجموعة المبادئ في خمسة عشر عاماً، ص 598.

المبحث الثالث: الرقابة على تقارير الكفاية

بخصوص الطبيعة القانونية لتقرير كفاية الأداء فهو يعتبر بمثابة قرار إداري يخضع للرقابة الإدارية من خلال قيام الإدارة بسحبه وتعديله بناء على قيام المتضرر من القرار بالتظلم منه، كما يخضع للرقابة القضائية من خلال دعوى عدم الصحة إذا ما شابه أحد عيوب المشروعية المتعلقة بعناصر القضاء الإداري.

المطلب الأول: الرقابة الإدارية

تعني الرقابة الإدارية قيام الجهة الإدارية بمراقبة ومراجعة قراراتها غير المشروعة منها وهو ما يسمى قانونياً بسحب القرارات الإدارية، سواء كانت هذه الرقابة ذاتية من تلقاء نفس الإدارة أو كانت بناء على تظلم أحد الأفراد من القرار الإداري.

نصّت المادة 11 من قرار وزير العمل 2023/36 على أنه "يجوز التظلم من تقدير قياس كفاية الأداء الوظيفي وفق الأنظمة الوظيفية التي تسري على الوحدة".

وبالرجوع لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية نجد أن المادة 23 من القانون تنص على: "يكون التظلم من التقارير إلى لجنة التظلمات خلال ثلاثين يوماً من تاريخ العلم بالتقرير وعلى اللجنة البت في التظلم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه ويكون قرارها نهائياً".

وقد حددت اللائحة التنفيذية للقانون في المواد (23-26) إجراءات تقديم التظلم وقيدته والمداولة والبت فيه، فبينت المواد 23 و24 أن يكون للجنة التظلمات أمين سر من بين المختصين بشؤون

الموظفين يقوم بتلقي التظلمات من تقارير الكفاية وقيدتها في السجل الخاص حسب أسبقية ورودها وإعداد بيان بها بحيث يثبت في السجل اسم المتظلم ووظيفته ودرجته المالية ومرتبة الكفاية المتظلم منها وتاريخ التظلم⁽¹⁾.

ويجب على أمين السر عرض البيان المشار إليه على رئيس اللجنة خلال ثلاثة أيام على الأكثر من تاريخ تلقي التظلمات ليحدد تاريخ اجتماع اللجنة لنظرها، على أن تجتمع اللجنة بناء على دعوة من رئيسها خلال خمسة أيام على الأكثر من تاريخ عرض البيان عليها.

كذلك حددت المادة 25 من اللائحة طريقة أداء اللجنة لعملها فنصت على أن تكون مداولات لجنة التظلمات سرية، ولها استيفاء ما تراه لازماً من بيانات من الموظف أو من وحدة شؤون الموظفين، وتصدر قرارات اللجنة بأغلبية الأصوات، ولا يكون لأمين سر اللجنة حق التصويت أو التوقيع على ما يصدر من قرارات".

بينما حددت المادة 26 مدة البت في التظلم وكيفيته فنصت على أنه يجب أن يتم البت في التظلم خلال مدة لا تجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه، وذلك بتعديل تقرير تقييم الأداء الوظيفي بما لا يضر بالمتظلم أو برفض تظلمه، ويجب أن يكون قرار اللجنة في جميع الأحوال مسبباً وأن يوقع من رئيس وأعضاء اللجنة، وعلى أمين السر أن يخطر المتظلم بقرار اللجنة فور صدوره، وأن يقوم بتسجيل هذا القرار وتاريخ صدوره في السجل المنصوص في المادة 23،

(1) وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان: دليل تقييم الأداء الوظيفي، ص 7،8 وانظر سجل التظلمات ص 8.

يعدّ إعداد تقارير الأداء الوظيفي من الأمور الفنية التي تتركز فيها جهة الإدارة، في حين يقف دور الرقابة القضائية عند حدّ أعمال الرقابة القانونية على قيام جهة الإدارة بوضع تقارير الكفاية وفقاً للإجراءات والأوضاع التي حددها القانون، وليس من مقتضى تلك الرقابة أن تحل المحكمة محل الجهة الإدارية في تقييم أداء الموظف.

وبناء على ذلك نستنتج أن دور القضاء يقف عند حد مراقبة الإدارة في مدى تقيدها بأحكام القانون المنظمة لإعداد تقارير الكفاية دون تخل من المحكمة في إعداد التقرير طالما كان متوافقاً مع المشروعية وفي هذا الصدد تقول المحكمة أن "تقويم الأداء الوظيفي السنوي للموظف أمر تباشره الإدارة حسب ما تلمسه فيه من الصفات والمزايا وما يجتمع لديها عن أدائه لعمله من عناصر تساعد على الحكم على ذلك الأداء، ويكون التقويم مستمداً من واقع السجلات والبيانات التي تعدها جهة الإدارة لهذا الغرض وذلك في كل سنة مدنية من النشاط، ويمر بمراحل ثلاث تبدأ بالرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى ثم لجنة التنظيمات عند الاقتضاء، وهو أمر متروك لسلمتها التقديرية وتستقل به دون معقب عليها طالما خلا تقديرها من الانحراف بالسلطة ولم يقترن لأي وجه من أوجه إساءة استعمالها"⁽¹⁾.

وفي موضع آخر تقول "تقدير كفاية أداء الموظف أمر يتركز فيه الرئيس المباشر والرئيس الأعلى كل في حدود اختصاصه ولا سبيل للتعقيب عليه ما لم يثبت أن تقديراتهم كانت مشوبة بالانحراف وإساءة استعمال السلطة لتعلق ذلك بصميم اختصاص الإدارة

ويجب أن تودع نسخة من القرار بملف خدمة الموظف.

وقد أشار الدليل الاسترشادي إلى أنه لتفادي الحصول على نتيجة تقييم أداء أقل من المستوى يجب التأكد من تحديد الأهداف بشكل دقيق وواضح والتأكد من قابلية تحقيقها، وكذلك يتعين على الموظف استغلال الجلسة النقاشية مع المسؤول المباشر الاستغلال الأمثل من خلال الاستعداد والتحضير لها بالأدلة والحقائق التي تبين حجم الجهد ونسبة الإنجاز بالإضافة إلى جودة المخرجات، ومن المهم أيضاً ضمان التواصل مع الرئيس المباشر لأخذ نقاط القوة والضعف (التغذية الراجعة) بشكل دوري ووضعها موضع التنفيذ.

المطلب الثاني:

الرقابة القضائية على تقارير الأداء

كما أشرنا من قبل فإن تقرير تقييم كفاية الأداء الوظيفي يعد بمثابة قرار إداري، ولهذا فإن تقرير كفاية الأداء يخضع لرقابة القضاء الإداري عن طريق دعوى عدم الصحة إذا شاب تقرير الكفاية عدم المشروعية المتعلقة بالاختصاص أو الشكل أو السبب أو مخالفة القانون أو الانحراف بالسلطة، على أن أهم هذه العناصر التي ألقى القضاء الإداري الضوء عليها في العديد من الدعاوى الإدارية هي عنصر السبب، ومدى السلطة التقديرية للإدارة في إجراء تقارير الكفاية.

الفرع الأول: حدود السلطة التقديرية للإدارة في تقارير الكفاية

(1) الاستئناف 947 لسنة 14 ق س جلسة 2014/12/23 المبادئ القانونية العاميين 2014، 2015، ص 749.

الفرع الثاني: تنفيذ الحكم الصادر بعدم صحة التقدير

بناء على ما قرره القضاء الإداري من تمتع الجهة الإدارية بسلطة تقديرية في إعداد تقارير كفاية الأداء وأن القضاء لا يحلّ نفسه محل الإدارة في سلطة التقدير باعتباره من الأمور الفنية التي تستقل بها جهة الإدارة، فإنه في حال ثبوت وتأكيد القضاء من وجود أحد عيوب القرار الإداري في تقرير تقييم الأداء فإنه يقضى بعدم صحته مجرداً، تاركاً للجهة الإدارية المراجعة الفعلية والحقيقية لأسس تقييم الأداء المعتمدة، وفي ذلك تقول المحكمة "يقضي تنفيذ الحكم الصادر بعدم صحة تقرير تقييم الأداء مجرداً من جهة الإدارة وجوب إجراء مراجعة فعلية وحقيقية لأسس التقييم المعتمدة في التقرير السابق، ومن خلال الرجوع إلى ملف الموظف، وتأسيس قرارها بتقدير أداءه الوظيفي على أسباب مادية مدعومة بما يعضده من وسائل إثبات، والانتهاء من ثم إلى تقدير موضوعي، ينأى به عن كل شائبة أو شبهة، ويكون مبرراً بما له من أصل ثابت من واقع عمله وأدائه خلال العام الموضوع عنه التقرير - ترتيباً على هذا: إذا قامت جهة الإدارة بتنفيذاً للحكم بالاستناد إلى إعادة تقييم أداء الموظف إلى التقارير والملاحظات ذاتها المعدة ممن سبق للحكم أن قضى بعدم صحة التقرير السابق لانتهاء حيدتهم ودون الإدلاء بأي عناصر أخرى ثابتة ومستخلصة استخلاصاً سائغاً من ملف خدمة الموظف، ومتعلقة بعمله من خلال العام ذاته

التي ليس للقضاء أن ينصب نفسه مكانها في الأمر" (1).

إلا أن هذه السلطة التقديرية ليست طليقة من كل قيد إذ يجب أن تكون تقديرات الأداء الوظيفي نابعة من حالة واقعية أدت إليها وهو ما يتعلق بعنصر السبب في القرار، حيث أشارت المحكمة إلى "ضرورة أن يكون التقدير متسقاً وظروف الحال ومستوى أداء الموظف في الفترة الموضوع عنها التقرير وما قام به من جهود وما بذله من نشاط لا تتنافر بينه ولا تعارض مع ما تشهد به الأوراق من عناصر كفاية الموظف، بمعنى أن يكون التقرير مستنداً إلى عناصر ثابتة مستخلصة استخلاصاً سائغاً من وقائع تنتجها، ذلك أن القرار الصادر بتقدير كفاية الموظف شأنه شأن أي قرار إداري يجب أن يقوم على سببه المبرر له قانوناً، وإلا كان فاقداً لركن السبب" (2).

وتقول في موضع آخر "القرار الإداري الذي يصدر بتقييم أداء الموظف، شأنه شأن سائر القرارات الأخرى، يجب أن يقوم على أسباب مشروعة قائمة وأن يستند إلى عناصر موضوعية محددة بحيث تكون النتائج التي يسفر عنها مستخلصة استخلاصاً سائغاً ومبرراً من أصول تنتجها مادياً وتؤدي إليها قانوناً، فإذا ما كانت تلك النتائج غير مستمدة من أصول ثابتة ومحددة تبررها في الواقع وفي القانون كان القرار فاقداً لركن السبب المشروع الذي يبرره ويقع ذلك باطلاً" (3).

(1) الاستئناف رقم 561 لسنة 11 ق س جلسة 2011/12/12 مجموعة المبادئ في خمسة عشر عاماً، ص 600.

(2) الاستئناف رقم 561 لسنة 11 ق س جلسة 2011/12/12 مجموعة المبادئ في خمسة عشر عاماً، ص 600.

(3) الاستئناف رقم 890 لسنة 17 ق س جلسة 2017/10/16 المبادئ القانونية للعامين، 2017، 2018 ص 197.

المعد عنه التقرير محل الدعوى، فإن قرارها يكون مخالفاً للقانون، تقضي المحكمة بعدم صحته⁽¹⁾.

النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج:

- تسعى منظومة إجادة إلى تنمية رأس المال البشري والارتقاء بالمستوى الحكومي باعتبارها منظومة حديثة النشأة وذلك إذا ما حسن استغلالها.
- منظومة إجادة منظومة ذاتية القياس تهتم أولاً بما يقرره الموظف من أهداف ونتائج رئيسية.
- لا يجوز لرئيس الوحدة التفويض فيما يتعلق بفصل الموظف الحاصل على تقريرين متتاليين بدرجة ضعيف.
- يعتبر الرئيس المباشر للموظف الضلع الأهم في منظومة إجادة.
- ليس معنى أن وكلاء الوزارات والخبراء والمستشارون مستثنون من الخضوع لكفاءة الأداء أنهم مستثنون من الخضوع لأي رقابة من السلطة الرئاسية.
- يتوقف تقييم الرئيس المباشر عند تقدير جيد جداً، في حين يشترك كل من الرئيس الأعلى ولجنة تقييم الأداء في منح تقدير ممتاز بناء على ترشيح من الرئيس المباشر وفقاً لمنحنى توزيع النسب بالوحدة.
- يتقيد الرئيس المباشر في تقييمه للموظف بمعيار الموظف العادي.

ثانياً: التوصيات:

- ضرورة توضيح الرئيس الإداري المباشر لنقاط القوة والضعف في الأهداف والنتائج الرئيسية بشفافية ومصداقية، وإلا ستصبح هذه المنظومة فارغة من مضمونها، وكذلك تأكده من تقارير الإنجاز وأي مصادر أخرى تهدف لتحقيق الدقة والموضوعية في التقييم وأن يتأكد من مصداقيتها.
- ضرورة اعتبار البند المتعلق بالسمات الشخصية للموظف أحد معايير التقييم.
- يجب على الموظف استغلال الجلسة النقاشية مع المسئول المباشر الاستغلال الأمثل من خلال الاستعداد والتحضير لها بالأدلة والحقائق التي تبين حجم الجهد ونسبة الإنجاز بالإضافة إلى جودة المخرجات، ومن المهم أيضاً ضمان التواصل مع الرئيس المباشر لأخذ نقاط القوة والضعف (التغذية الراجعة) بشكل دوري ووضعها موضع التنفيذ.

المراجع:

- (إجادة) دليل استرشادي لتطبيق منظومة قياس الأداء الفردي في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، النسخة الأولى، ديسمبر 2021.
- د/أحمد محمد الشعيلي: تقويم الاداء الوظيفي والرقابة القضائية عليه في القانون العماني

(1) الاستئناف رقم 979 لسنة 17 ق س جلسة 2017/11/6 المبادئ القانونية للعامين، 2017، 2018 ص 508.

- والمقارن، رسالة دكتوراه جامعة عبد المالك السعدي، طنجة، المغرب، 2013.
- د/عبد العزيز عبد المنعم خليفة: التنظيم القانوني للوظيفة العامة في سلطنة عمان، المكتب الجامعي الحديث.
- د/مجدي المتولي: مبادئ القضاء المصري (القضاء الدستوري- القضاء الإداري- القضاء العادي) الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1996، ص 788.
- د/محمد أنس قاسم جعفر: نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الغدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973.
- محمد بن عيسى بن طرشوم هبيس، تقييم كفاية الاداء الوظيفي في التشريع العماني، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، 2017.
- د/هاني بن نايف السلامي: تقويم الاداء الوظيفي وأثره على حقوق الموظف في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 2010.
- وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان: دليل تقويم الأداء الوظيفي، ص 7، 8.
- يعقوب بن سالم بن أحمد الخزيمي: البرنامج التدريبي (منظومة الإجابة المؤسسية ومؤشراتها) مكتب محافظ ظفار في الفتر من 2023/11/30-26.
- يعقوب بن سالم الخزيمي: إعداد الخطة الفردية بمنهجية (OKR) معهد رؤية عمان للتدريب والاستشارات.
- مبادئ المحكمة الإدارية العليا المصرية.
- مجموعة المبادئ التي قررتها محكمة القضاء الإداري بسلطنة عمان في خمسة عشر عاماً، المكتب الفني، محكمة القضاء الإداري، 2019.
- مجموعة المبادئ التي قررتها محكمة القضاء الإداري في العام القضائي الخامس عشر 2014، 2015 محكمة القضاء الإداري، المكتب الفني.
- مجموعة المبادئ التي قررتها محكمة القضاء الإداري في العام القضائي السادس عشر، 2015، 2016، محكمة القضاء الإداري، المكتب الفني.
- مجموعة المبادئ التي قررتها محكمة القضاء الإداري في العام القضائي السابع عشر، 2016، 2017، محكمة القضاء الإداري، المكتب الفني.
- مجموعة المبادئ التي قررتها محكمة القضاء الإداري في العام القضائي الثامن عشر، 2017، 2018، محكمة القضاء الإداري، المكتب الفني.