



تقويم الأداء المهني للموظف العمومي -وزارة التربية الوطنية نموذجاً-

Public Employee Performance Appraisal: The Ministry of National Education Example

الدكتور : المصطفى أمعزول

أستاذ مساعد/محاضر بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة طنجة تطوان الحسيمة
رئيس فريق بحث العلوم الإنسانية ومناهج تكوين أطر المنظومة التربوية

<https://orcid.org/0009-0007-2016-9275>

amaazoul.mos@gmail.com

ملخص:

نستعرض في هذا المقال تطور نظام تقويم الأداء المهني للموظف العمومي بالمغرب، مع التركيز بشكل خاص على وزارة التربية الوطنية كنموذج تطبيقي. حيث تم الانتقال من منظومة التنقيط السنوية القديمة، التي عيب عليها الاعتماد المفرط على الأقدمية والذاتية، إلى نظام تقويمي حديث يرتكز على معايير الكفاءة، المردودية، والحوار عبر آلية المقابلة. إلا أن خصوصية قطاع التربية الوطنية فرضت تسليط الضوء على المستجدات التي جاء بها في هذا الشأن النظام الأساسي الجديد لموظفي الوزارة، كما تناول المقال الضمانات القانونية الممنوحة للموظفين، بما في ذلك دور اللجان الإدارية متساوية الأعضاء ورقابة القضاء الإداري. ويختتم بالتأكيد على أن الإصلاح الحقيقي يتطلب مقارنة تشاركية تضمن الشفافية وتدعم الرضا الوظيفي لتحسين جودة المرفق العمومي. الكلمات المفتاح: تقويم الأداء، الموظف العمومي، المرفق العمومي، التشريع، الجودة.

Abstract :

This article reviews the evolution of the professional performance evaluation system for public employees in Morocco, with a particular focus on the Ministry of National Education as an applied model. It highlights the transition from the legacy annual grading system, which was criticized for its excessive reliance on seniority and subjectivity, to a modern evaluative framework based on competence, productivity, and dialogue through the interview mechanism.

Given the specificity of the national education sector, the article sheds light on the latest developments introduced by the new Basic Statute for the Ministry's staff. Furthermore, it examines the legal safeguards afforded to employees, including the role of Joint Administrative Committees and the oversight of administrative courts. The article concludes by emphasizing that genuine reform necessitates a participatory approach that ensures transparency and enhances job satisfaction, ultimately aiming to improve the quality of public service.

Key words : Performance Evaluation, Public Employee, Public Service, Legislation, Quality

مقدمة:

يتزايد اهتمام الباحثين بالإشكالات التي يثيرها مجال تدبير الموارد البشرية، سواء على مستوى طرق اختيار الموظفين، أو تطوير قدراتهم عبر التكوين بمختلف أنواعه، أو على مستوى ترقيتهم وتحفيزهم... لكن أكبر الإشكالات المطروحة تبقى تلك المتعلقة بنظام تقويم الأداء المهني للموظفين اعتباراً لكون باقي الأنظمة الأخرى ترتكز على نتائجه.



من هذا المنطلق تتجلى الأهمية البالغة لتناول موضوع نظام تقويم الأداء والذي تتمثل أهميته العملية بالأساس في إمكانية توظيف نتائجه في تدبير جيد للكفاءات في الوظيفة العمومية، أي التحديد العقلاني لوظائف واحتياجات الإدارة من الموارد البشرية، والوقوف على واقع الأداء الفعلي للعنصر البشري ومحاولة تطوير هذا الأداء. فهو نظام رسمي مصمم من طرف الإدارة من أجل قياس وتقويم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة. مما يجعل من نظام تقويم الأداء أداة فعالة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن الموظف وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

لكن للأسف، يدل الواقع التطبيقي والعملي عن وجود اختلالات كبيرة تعترض هذا النظام تتجلى في تقديرات تتراوح بين الإفراط في تثمين الأداء المهني للموظف نتيجة للمحاباة أو تفاديا لمواجهة بين الرئيس والمرؤوس قد تنتصب فيها النقابات طرفا ضاغطا، وبين التعسف في سلطة التقويم الممنوحة للرئيس الإداري، وهو ما يعكس صورة غير حقيقية ودقيقة عن الأداء الفعلي للموظف(ة)، الشيء الذي ينعكس سلبا - بشكل عام - على أداء المرفق العمومي وجودة خدماته، وبشكل خاص، على أداء الموظف(ة) وعلى نفسيته ورضاه الوظيفي ومساره المهني (الترقية والحركية الإدارية). كما أن هذه الاختلالات تفسح المجال لتكاثر العديد من المنازعات الإدارية، الشيء الذي يدفعنا لطرح التساؤل عن ماهية الإطار القانوني المنظم لتقويم الأداء المهني للموظفين، وعن المنازعات التي يطرحها تطبيق هذا النظام، وهو ما سنحاول الإجابة عنه من خلال مقارنة الموضوع عبر التصميم التالي:

المبحث الأول: الإطار القانوني لتقويم الأداء المهني للموظفين

المبحث الثاني: المنازعات المتعلقة بتقويم الأداء المهني للموظفين

المبحث الأول: الإطار القانوني لتقويم الأداء المهني للموظفين

إذا كان المشرع المغربي قد تأثر بنظيره الفرنسي أثناء صياغته للنظام الأساسي للوظيفة العمومية، فإن الأمر ينطبق كذلك على نظام تقويم الأداء المهني للموظفين، حيث جاء المرسوم الملكي الصادر في 17 ماي 1968¹ المتعلق بتحديد مسطرة التنقيط وترقي موظفي الإدارات العمومية في الرتبة والدرجة مشابها - في جوهره - لنظيره الفرنسي الصادر في 21959² حيث كان التنقيط أساسا لهذا النظام قبل أن يتم تعديله سنة 2005. لهذا ومحاولة منا التعرف على النظام القانوني لتقويم الأداء المهني للموظفين بالمغرب سنتناول في المطلب الأول النظام القديم للتقويم، لتعرف بعد ذلك في المطلب الثاني على أسس وخصائص منظومة التنقيط والتقويم الحالية.

المطلب الأول: التنقيط كأساس لنظام التقويم القديم

لقد أخذ المغرب بتقنية التنقيط السنوي كوسيلة أساسية لتقويم الأداء المهني للموظفين متأثرا في ذلك بنظام التقويم الفرنسي، حيث يمثل النظام الأساسي للوظيفة العمومية³ والمرسوم الملكي الصادر بتاريخ 17 ماي 1968 المرجعية القانونية لنظام لتقويم الأداء المهني للموظفين قبل تعديله سنة 2005. وللوقوف على هذا النظام سنحاول التطرق بداية لمسطرته (أولا)، لنقف بعد ذلك على نواقصه (ثانيا).

أولا: مسطرة نظام التنقيط (التقويم) السابق

بالعودة إلى ظهير 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي للوظيفة العمومية نجده ينص في فصله الثامن والعشرين على ما يلي: (تُعطى في كل سنة للموظف المباشر لوظيفته أو الملحق بإدارة أخرى نقطا بالأرقام مصحوبة بنظرة عامة يفسح فيها عن قيمته المهنية، ولا يختص بحق إعطاء النقط المذكورة إلا لرئيس الإدارة. وتوضع هذه النقط على بطاقة سنوية معدة لهذه الغاية

1 - المرسوم الملكي رقم 988.67 الصادر في 17 مايو 1968 المتعلق بتحديد مسطرة التنقيط وترقي موظفي الإدارات العمومية في الرتبة والدرجة. ج ر عدد 2899 بتاريخ 22 يونيو 1968. ص: 1049.

2 - Décret n°59-308 du 14 février 1959.

3 - الظهير الشريف رقم 1.58.008 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في 24 فبراير 1958. ج.ر عدد 2372 بتاريخ 11 أبريل 1958، ص: 914.



تضاف إلى ملف كل موظف ، و يخبر المعنيون بالنقط التي تعطى لهم بالأرقام كما تخبر بذلك اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ،ويمكن لهذه اللجان أن تطلع كذلك على الملاحظات العامة) من ذلك يتضح أن نظام التقويم السابق يركز على عنصرين أساسيين هما: التقدير العددي والمتمثل في النقطة ، والتقدير الوصفي .

(أ)- التقدير العددي:

وضح الفصل الأول من المرسوم الملكي لسنة 1968 الكيفية التي يتم سلكها لتنقيط الموظفين والتي تبتدئ بتوزيع البطاقات الفردية على الموظفين قبل الفتح من أكتوبر من كل سنة قصد تعبئتها من طرف المعنيين بالأمر من الموظفين، وإرجاعها إلى الرئيس والذي يضمه تقييمه للموظف طبقا للفصل الثاني من المرسوم (ترجع سلطة التنقيط إلى رئيس الإدارة الذي يعطي سنويا لكل موظف مباشر وظيفته أو ملحق بإدارة أخرى نقطة عددية مشفوعة بنظرة عامة يعبر فيها عن قيمته المهنية) . وبخصوص النقطة العددية فإنها توضع حسب مقدار يتراوح بين 0 و 3 حيث تراعى في تحديد النقطة العددية العناصر التالية:

- المعلومات المهنية،
- الفعالية والإنتاج،
- السلوك.

ويقدر كل عنصر من هذه العناصر على أساس مقدار يتراوح بين 0 و 3 ويطابق درجات التنقيط التالية:

- ضعيف وتقابله النقطة 0
- متوسط وتقابله النقطة 1
- حسن وتقابله النقطة 2
- حسن جدا وتقابله النقطة 3

وتعادل النقطة العددية السنوية الحاصل من قسمة مجموع النقط المحصل عليها إلى ثلاثة بعد إضافة عناصر التنقيط. ولا يعتبر سوى العدد التام لحاصل النقطة العددية. 4

ويأخذ الترتيب السابق بعين الاعتبار في تقرير الترقية، فنقطة ثلاثة تطابق نسق الترقية السريع، ونقطة اثنان تطابق نسق الترقية المتوسط، وإذا كانت النقطة دون ذلك فإن الترقية تكون بطيئة، وتستند على الأقدمية إذا لم يكن المعني بالأمر قد صدرت في حقه عقوبة تأديبية 5.

وخلافا لهذا النمط من التقدير العددي فإن هناك من الأنظمة المقارنة ما يأخذ بنظام يتراوح مجاله بين 1 و 20 - كما هو مطبق بفرنسا منذ سنة 1959-6 أو بين 1 و 100 كما هو معمول به في مصر، حيث توزع درجاته على عناصر التقييم المختلفة إما بالتساوي أو بنسب متفاوتة حسب أهمية كل عنصر 7

(ب)- التقدير الوصفي:

بالإضافة إلى النقطة العددية التي يمنحها الرئيس للمرؤوس والتي يدونها في البطاقة السنوية للتنقيط ، يلزمه (الرئيس) كذلك تسجيل نظرته العامة و"المعبر فيها عن القيمة المهنية للموظف والمراعاة فيها على الخصوص معلوماته المهنية وأهمية نشاطه ومسارته للنظام وطريقته في العمل ، وكذا المؤهلات التي برهن عنها في القيام بالعمل. وتبين في هذه النظرة علاوة على ذلك مؤهلات

4 - الفصل 5 من المرسوم الملكي رقم 988.67 بتاريخ 17 ماي 1968 المتعلق بتحديد مسطرة التنقيط وترقي موظفي الإدارات العمومية في الرتبة والدرجة. ج.ر عدد 2899 بتاريخ 22 ماي 1968 الصفحة 1040

5 - جميلة دليبي "الموارد البشرية للجماعات المحلية بالمغرب" رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، قانون عام ، جامعة الحسن الثاني/عين الشق-الدار البيضاء. السنة الجامعية 2000-2001، ص: 213.

6 - المرسوم رقم 59.308 بتاريخ 14 فبراير 1959 المتعلق بتحديد الشروط العامة لتنقيط وترقية الموظفين الفرنسيين.

7 - أحمد الباز- تقييم أداء الموظفين في التشريع المغربي - التقدير العددي والوصفي- مقال منشور بمجلة الشؤون الإدارية سلسلة أبحاث ودراسات ، عدد 7، سنة 1987، ص 39 .



المعني بالأمر لمزاولة بعض المهام الخاصة ولاسيما المطابقة للدرجة العليا، بيانات موجزة يقدمها عند الاقتضاء المعني بالأمر نفسه وتتعلق بالمهام التي زاولها" 8.

إن أسلوب التنقيط يتعارض مع طبيعة الكفاءة، باعتبارها صفة غير ملموسة ملازمة لشخصية الفرد، ولا تصلح الأرقام للتعبير عن مدى توفرها، في حين أن التقدير الوصفي المبني على أساس الأوصاف أقرب وأصلح للتعبير به عن كفاءة الشخص المراد تقييمه ولهذا تم الاعتماد على أسلوب النظرة العامة للتخفيف من حدة هذا التعارض وهذا ما يسيى في بعض الأنظمة الوظيفية بالتقدير المزدوج، والذي يجمع بين التقدير العددي والتقدير الوصفي الذي يترجم الأرقام إلى أوصاف دالة على مراتب الكفاءة المختلفة 9.

إن التقدير الوصفي يأخذ أهميته في الحالة التي يتعادل فيها موظفان مرشحان للترقي في النقطة العددية مما يجعل الحاصل منهما على نظرة عامة إيجابية مقارنة بالآخر هو من يكون الأوفر حظا للترقي.

من جهة أخرى، إذا كان التقدير العددي علنيا بحيث يمكن للموظف الاطلاع على النقطة الممنوحة له، فإن الأمر يختلف بالنسبة للتقدير الوصفي أي الانطباع العام الذي رسمه الرئيس عن مرؤوسه .

ثانيا: نقائص نظام التنقيط السابق

إذا كان المشرع المغربي سابقا إلى اعتماد نظام لتقويم الأداء المهني للموظفين منذ ستينيات القرن الماضي ، متقدما في ذلك على بعض الأنظمة المقارنة مثل الأمريكي الذي لم يعتمد نظاما لتقويم الأداء في الوظيفة العمومية إلا خلال السبعينيات ، إلا أن هذا النظام تعثره جملة من النقائص نجملها في: ضيق مجال التنقيط (أولا) و قصور معايير التنقيط (ثانيا).

أ- قصور على مستوى مجال التنقيط

بالرغم من أن طريقة التنقيط سهلة التنفيذ وذات تكلفة منخفضة، فإنها تقوم على الحكم (Jugement) الذي يعبر عنه المقيم أي الرئيس المباشر، وهو عادة ما يعكس التأويل الشخصي له، الشيء الذي يترك المجال واسعا للموضوعية والتأثر بالجوانب الشخصية أكثر من التأثر بالجوانب الموضوعية، لذلك تكون النتيجة نقطا موضوعة على أساس شخصي. ومما يزيد تفاقم لاموضوعية نظام التقويم السابق ضيق مجال التنقيط حيث " تم تحديد مجال التنقيط من صفر إلى ثلاثة، وهو ما يعتبر جد ضيق ولا يتسع للتعبير عن كل النماذج المحتملة من الكفاءات الإدارية. كما أن تصنيف الموظفين إلى أربع درجات فقط (ضعيف ، متوسط ، حسن ثم حسن جدا) هو تصنيف محدود ويفتقر إلى الكثير من الموضوعية ، إذ لا يعقل أن يكون جميع الضعفاء على نفس القدر من الضعف، ولا المتوسطون مثلهم" 10. والمشرع المغربي من خلال تضيقه لمجال التنقيط يكون قد كرس لنظام يقوي من دور الرئيس الإداري ويمنحه سلطة تقديرية كبيرة في تقويم مرؤوسيه، وهو ما تترتب عنه نتائج وخيمة على الأداء الإداري وعلى العلاقات الإنسانية داخل الإدارة بسبب غياب الشفافية. وهو منجى خالف الاتجاه الذي تبنته فرنسا منذ ستها لأول مرسوم يتعلق بتنقيط وتقويم أداء الموظفين حيث وسعت إلى حد ما من مجال التنقيط – كما سبقت الإشارة إليه سلفا – وجعلته يتراوح ما بين 0 و20، وهو ما سايرته بعض الدول الإفريقية – مثل الطوغو -.

ب- قصور على مستوى معايير التنقيط

تعتبر معايير تقويم الأداء الضوابط التي تحكم وتقنن لعملية التقويم وتجعل الرئيس مجبرا على اعتمادها في تقويمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها وذلك توخيا للدقة والموضوعية المطلوب توفرها في أي نظام لتقويم الأداء بعيدا عن العشوائية والأهواء.

8 - الفصل 3 من المرسوم الملكي رقم 988.67 بتاريخ 17 ماي 1968 المتعلق بتحديد مسطرة التنقيط وترقي موظفي الإدارات العمومية في الرتبة والدرجة. ج.ر عدد 2899 بتاريخ 22 ماي 1968 الصفحة 1040.

9 - محمد أنس قاسم جعفر ، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة ، موسوعة القضاء والفقهاء ، الجزء 121 ، الدار العربية للموسوعات ، 1982 ، ص: 187.

10 - أحمد الباز ، مرجع سابق ، ص: 44.



وبالرغم من أهمية تحديد المعايير بدقة إلا أن النظام السابق لتقويم الأداء المهني للموظفين اكتفى بثلاثة معايير فقط ، كما سبقت الإشارة إلى ذلك ، وهي : المعلومات المهنية، الفعالية والإنتاج ثم السلوك، هذه المعايير يمكن وصفها بالسطحية والعمومية وعدم الدقة مما يجعل التقدير العددي لا يعكس حقيقة مستوى أداء الموظف(ة) .

كما أن غياب معايير توجه التقدير العام وتحدد مبادئه بدقة، تجعل الرؤساء الإداريين يختلفون حول تقويم أداء الموظف، إذ نجد العديد منهم يعطي الأولوية لجانب الانضباط والامتثال للأوامر على حساب الكفاءة المهنية، والقليلون هم من يعتمدون العكس. كما يمكن كذلك أن يختلف تقدير أداء نفس الموظف باختلاف الرؤساء الإداريين، بل ومن طرف نفس الشخص المكلف بالتنقيط في لحظات مختلفة. ويرجع السبب في هذا الاختلاف إلى اعتماد معايير تتصف بالعمومية والتجرد، ولا تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل في كل نوع من الوظائف وما تتطلبه من ظروف ووسائل لحسن أدائه¹¹ .

من جهة أخرى يعاب على نظام التنقيط السابق اعتماده على الأقدمية كعيار نهائي يستند عليه في ترقية الموظفين، وهو ما نبّه إليه الوزير الأول في منشوره لسنة 1999/12 وكذا العديد من الباحثين والمهتمين من بينهم عبد الله ساعف والذي قال بخصوص ذلك: "إن النظام المطبق حالياً في تقييم أداء الموظفين تشوبه عدة سلبيات منها أنه يركز بالأساس على ترقية الموظف، ولا يهدف إلى الرفع من مستواه المهني، ويتميز بالسطحية من حيث اعتناؤه بالمظهر الخارجي للموظف(ة) في حين يغفل تقييم أدائه"¹³. إن هذه العيوب والنقائص عجلت بضرورة وضع نظام جديد للتقويم وفق رؤية مغايرة ومرتكزات جديدة سنحاول التطرق إليها في المطلب الموالي .

المطلب الثاني: أسس وخصائص منظومة التنقيط والتقويم الحالية

يكتسي تقويم الأداء المهني بالإدارات العمومية أهمية خاصة في صيرورة تدير الموارد البشرية، ولقد ظل نظام التقويم المعمول به إلى حدود سنة 2005 يتسم بالعديد من السلبيات و الاختلالات كما سبقت الإشارة إلى ذلك، والتي نذكر منها اعتماده على الأقدمية كعيار للترقية، بالإضافة إلى غياب منهجية لضبط ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى الموظفين وغياب آليات دقيقة تسمح بقياس المردودية، وهو ما زكاه منشور السيد الوزير الأول رقم 1/99 بتاريخ 1999/01/07 حول تقويم أداء الموظفين، والذي اعتبر "أن الإدارات العمومية تمنح جل موظفيها، وبكل سخاء، أعلى نقطة متاحة، دون مراعاة المعايير المعتمدة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل والمتعلقة بالتقويم الفردي لأداء الموظفين. وفي ظل هذه الوضعية، فإنه يستعصي على الإدارات العمومية تقويم القدرات الفعلية للموظف ومؤهلاته المهنية بما يكفي من الجدية، الشيء الذي يفضي في غالب الأحيان إلى اعتماد الأقدمية كعيار نهائي يستند عليه في ترقية الموظفين"¹⁴ مما يشكل انحرافاً عن الأهداف الكبرى لأي نظام تقويم، وينعكس كذلك سلبيات الأداء الإجمالي للمرفق العمومي. وهو ما خلصت إليه أشغال اليوميين الدراسيين المنظمين من طرف وزارة تحديث القطاعات العامة بتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني يومي 12 و13 مارس 2001¹⁵.

فمن المؤكد إذن أن نظام التنقيط المعمول به قبل سنة 2005 بالنظر للتطور الذي عرفته الإدارة المغربية، بات متجاوزاً وقاصراً شكلاً ومضموناً، لاعتماده على عناصر ذاتية وغامضة لا تسمح بتقويم موضوعي لأداء الموظفين، مما حثّ الإسراع بوضع نظام جديد للتنقيط والتقويم يُمكن من تقدير النشاط المهني للموظفين انطلاقاً من النتائج المحصل عليها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة مسبقاً. وبالفعل، تم إصدار المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005 والذي استهدف إعادة النظر في منظومة التنقيط من خلال توسيع سلم التنقيط وعناصره قصد السماح بالحكم على المؤهلات المهنية للموظفين والأعمال المنجزة من طرفهم وأدائهم،

11 - بشرى الوردى ، تقييم الأداء في الوظيفة العمومية المغربية ، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مؤلفات وأعمال جامعية، العدد 89، الطبعة الأولى 2011. ص:49.

12 - منشور الوزير الأول رقم 1/99 بتاريخ 1999/01/07 حول تقويم أداء الموظفين.

13 - مقتطف من كلمة السيد عبد الله ساعف خلال اليوميين الدراسيين المنعقدتين بالرباط في 12 و13 مارس 2001 لإعداد نظام جديد لتقييم أداء الموظفين (غير منشورة) ذكرتها بشرى الوردى، المرجع السابق، ص:49.

14 - منشور الوزير الأول رقم 99/1 بتاريخ 1999/01/07.

15 - ذكرته بشرى الوردى في المرجع السابق، ص:55.



وذلك انطلاقاً من معايير محددة، وبالتالي إضفاء أكبر قدر من الموضوعية والشفافية والمصدقية على عمليات تقدير الموظفين وتقييمهم¹⁶.

لأجل تسليط الضوء على المرتكزات الأساسية التي يبني عليها النظام الحالي لتقييم الأداء المهني للموظفين في المغرب سنتطرق (أولاً) لمبادئ وأهدافه ، لننتقل بعد ذلك لعرض آلياته (ثانياً).

أولاً: مبادئ وأهداف نظام التنقيط والتقييم الحالي

يرتكز نظام التنقيط والتقييم الحالي على خمسة مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:

1 – الإنصاف: من أجل تكوين حكم مُنصف حول عمل الموظف، تم اعتماد مبدأ الإنصاف في النظام الحالي لتقييم أداء الموظفين، مما استلزم تحديد معايير واضحة وموضوعية تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المحددة سلفاً من طرف الإدارة. و يتعين أن تكون هذه المعايير محددة وفق مؤشرات معروفة حصرها المشرع في خمسة عناصر أساسية هي :

- إنجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة،
- المردودية،
- القدرة على التنظيم،
- السلوك المهني،
- البحث والابتكار.

إن هذه المعايير جُزئت بدورها إلى مؤشرات فرعية "بهدف الدقة في التقدير، ولتجاوز إشكال الغموض الذي كانت تتصف به عناصر نظام التنقيط السابق ، والتي كان التقدير على أساسها يساوي بين الموظف المجد والموظف المتهاون، ويمنحهم نفس النقطة وبالتالي نفس الحظوظ في الترقية وتقلد مناصب المسؤولية. كما لم تكن بالوضوح الذي يمكن الرؤساء المشرفين على عملية التنقيط من فهم المعنى الحقيقي لكل عنصر و الحدود الفاصلة بين كل واحد عن الآخر، ناهيك عن ضيق مجال التنقيط الذي لم يكن يسمح بتحقيق العدالة والإنصاف في تقييم الموظفين كل حسب كفاءته واستحقاقه"¹⁷.

2- الاستحقاق: يرمي النظام الحالي لتقييم أداء الموظفين إلى الاعتراف بالمجهودات التي يبذلها الموظف والسعي إلى تثمينها من خلال استثمار نتائج التنقيط والتقييم في تحسين وضعيته الإدارية والاجتماعية ، والاعتراف بمجهوداته طبقاً لمقتضيات المادتين 6 و 10 من المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005 المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.

3- المشاركة في تحقيق النتائج: إن الهدف الذي يتوخاه نظام التقييم هو تحقيق النتائج والمردودية وتحسين أداء الموظفين، وذلك بنهج مقارنة تديرية من شأنها تجاوز المنطق الإداري المحض و الذي كان يحكم النظام القديم للتنقيط ، وتبني منطق تديرية يرتكز على تحقيق الأهداف ، وكذلك تعويض مقارنة التقييم التي كانت تفيد الجزاء، بمقاربة التقييم التي تفيد الحصيصة مما يحتم على المسؤولين تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها وضبط مخططات العمل على مستوى الوحدات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة الابتعاد عن المحاباة والتحيز والعلاقات الشخصية .

4- التشاور والحوار: رغبة من المشرع في جعل نظام تقييم الأداء منفتحاً على التشاور و الحوار بين الرؤساء والمؤوسين ضماناً لمصدقية النظام وديناميته ، عمد المشرع إلى اعتماد المقابلة باعتبارها آلية جديدة تمكن الرئيس من إجراء حوار/مناقشة مع رؤوسيه تتعلق بكيفية أداء العمل والمهام الواجب إنجازها وتدارس ما يمكن أن يعيق إنجازها ، مع إمكانية اقتراح كل الوسائل التي من شأنها تطوير كفاءة الموظف المهنية. فكلما كانت نتائج التقييم مشتركة بين المقيم والخاضع للتقييم ، كلما تقبلها هذا الأخير

16 - مقتطفات من كلمة الوزير المكلف بتحديث القطاعات العامة في تقديمه لدليل تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية الصادر عن الوزارة في شتنبر 2006.

17 - بشرى الورد، مرجع سابق، ص 58



وعمل على تحسينها وبذل المزيد من الجهد لتطوير أدائه، لأن الشرط الأساسي الذي يجعل من عملية التقييم كاملة ومتكاملة هو إعلان نتائجها ومناقشة أثارها وجميع الإمكانيات التي تتيحها هذه النتائج سواء للموظف أو للإدارة¹⁸.

5- الشفافية: يتجلى عنصر الشفافية في فتح المجال أمام الموظف لتقديم آرائه وملاحظاته حول مقابلة التقييم ونتائجها من جهة ، وممارسة حق التظلم من جهة أخرى¹⁹. وهي أمور ستجعل من الرئيس الإداري/المشرف على التقييم يحرص إلى أبعد حد على توثيق الموضوعية درءا لكل نزاع قد ينشب بينه وبين مرؤوسه المعني بالتقييم مما ستكون له آثار إيجابية على علاقة الرئيس بالمرؤوس ، ومن ثم سيادة جو الثقة والمسؤولية داخل الإدارة.

ثانيا: آليات التقييم في النظام الحالي لتقييم الأداء المهني للموظفين

يرتكز النظام الحالي لتقييم الأداء المهني على آليتين هما : آلية التنقيط ، والمقابلة.

أ- آلية التنقيط

حافظ النظام الحالي لتقييم الأداء المهني للموظفين على تقنية التنقيط لكن بكيفيات جديدة تتلخص فيما يلي: يقوم رئيس الإدارة أو السلطة المفوض لها لهذا الغرض بتنقيط الموظفين انطلاقا من معايير للتقدير وسلم للتنقيط. حيث تمنح النقطة الإدارية سنويا ، بناء على النقط الجزئية التالية:

- من 0 إلى 5: تمنح عن إنجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة.
- من 0 إلى 5: تمنح عن المردودية.
- من 0 إلى 3: تمنح عن القدرة على التنظيم.
- من 0 إلى 4: تمنح عن السلوك المهني.
- من 0 إلى 3: تمنح عن البحث والابتكار.

وتطبيقا للمادة 4 من نفس المرسوم، يمكن لرئيس الإدارة عند الاقتضاء، أن يغير النقط الجزئية المطابقة لعناصر التنقيط المذكورة في المادة 3 من المرسوم، اعتبارا لخصوصية المهام المسندة لبعض الفئات المهنية، على أن يساوي مجموع النقط الجزئية حاصل مجموع النقط المطابقة لعناصر التنقيط، وذلك بموجب قرار توشر عليه السلطة الحكومية المكلفة بتحديث القطاعات العامة²⁰. وتشكل النقطة السنوية من مجموع النقط الجزئية السالفة الذكر. وبناء على هذه النقطة، تخول للموظف إحدى الميزات التالية²¹:

- ممتاز: تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تتراوح بين 18 و20
- جيد جدا: تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تساوي أو تتجاوز 16 وتقل عن 18
- جيد: تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تساوي أو تتجاوز 14 وتقل عن 16
- متوسط: تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تساوي أو تفوق 10 وتقل عن 14
- ضعيف: تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تقل عن 10

وتضمن كل من النقط الجزئية والنقطة العددية التي تشكل مجموع هذه النقط في بطاقات فردية للتنقيط وفق النموذج المحدد، بقرار لوزير تحديث القطاعات العامة (حاليا: وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة). وتسلم هذه البطاقات من طرف الرؤساء المباشرين، قبل فاتح شتنبر من كل سنة للموظفين الموجودين في وضعية القيام بالوظيفة والخاضعين لمقتضيات المرسوم الجديد، وذلك من أجل التأكد من صحة البيانات المطلوبة، ويرجعونها بعد ذلك لرؤسائهم ويحتفظ بها في الملفات الإدارية للموظفين.

18 - Christian BATAL : la gestion des ressources humaines dans le secteur public .tome2 Edition d'organisation. Paris 2éme édition 2000,p72.

19 - دليل تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية الصادر عن وزارة تحديث القطاعات العامة في شتنبر 2006 . ص7

20 -وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة حاليا.

21 - المادة 5 من المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005 المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.



أما بخصوص الموظفين الموجودين في وضعية الإلحاق، فإن البطاقات الفردية الخاصة بهم توجه قبل فاتح شتنبر من كل سنة من طرف الإدارة الأصلية إلى إدارة الإلحاق التي تتولى تنقيط المعنيين بالأمر طبقا للكيفيات والشروط المنصوص عليها في المرسوم رقم 2.05.1367 السالف الذكر، وإرجاع بطاقات التنقيط مرفوقة، عند الاقتضاء، بتقارير التقويم إلى الإدارة الأصلية.22

ويؤخذ بعين الاعتبار في تقرير الترقّي، معدل النقط المحصل عليها برسم السنوات المطلوبة في الترقية وذلك حسب الأنساق التالية:23

معدل النقط	نسق الترقّي في الرتبة
معدل يساوي أو يفوق 16	سريع
معدل يساوي أو يفوق 10 ويقل عن 16	متوسط
معدل يقل عن 10	الأقدمية

وتفاديا للغموض الذي ميز معايير النظام السابق للتقويم، عمل مرسوم 2 دجنبر 2005 على تجزئ وتدقيق هذه المعايير من خلال مؤشرات خاصة بكل معيار بغية تمكين الرؤساء الإداريين من التمييز في تقديراتهم بين الموظفين باختلاف مستوياتهم في الجدية والكفاءة والسلوك، وكل هذا ابتغاء تحقيق مزيد من الموضوعية والإنصاف في التقويم.24

ب- آلية المقابلة

تعتبر آلية المقابلة من أهم ما جاء به مرسوم 2005 المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقويم موظفي الإدارات العمومية - لاسيما المادة 10 منه- والتي تعتبر أجراً لأحد أهداف النظام الجديد المرتكز على التشاور والحوار. وإذا كان المشرع المغربي لم يأخذ بالمقابلة كألية للتقويم إلا منذ سنة 2005 شأنه في ذلك شأن المشرع الفرنسي الذي لم يعتمد عليها إلا ابتداء من سنة 2002 فإن ممارستها في فرنسا كانت منذ منتصف الثمانينات في بعض القطاعات الحكومية.25

والمقابلة "ليست سوى لحظة لتكيب وتشكيل معطيات التقويم (المعايير والمؤشرات) والتي تم تجميعها طوال السنة... لحظة الحوار هذه مع الموظف (ة) حاسمة جدا لتأويل واستخدام العناصر التي تم تجميعها سلفا".26

وبالنسبة لأهداف مقابلة التقويم فإنه يمكن تقسيمها إلى أهداف تخص الرئيس التسلسلي والمتمثلة في الاطلاع على انتظارات وحاجيات الموظفين وأهداف المصلحة وعلى الاختلالات الملاحظة والصعوبات والمشاكل المطروحة، كما تمكنه من معرفة حالة إنجاز الأهداف المحددة وجودة العمل، وكذا تحديد نصيب مسؤولية كل موظف (ة) في درجة تحقيق تلك الأهداف ومن تم تقويم مواطن القوة ومواطن الضعف في أدائه.

أما بالنسبة للموظف (ة) فإن مقابلة التقويم تمكنه من معرفة مهام واختصاصات وظيفته والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والشروط والوسائل الموضوعية رهن إشارته لإنجازها، كما تمكنه من وضع الحصيلة بشكل دوري و تحديد نقاط القوة والنقاط التي يجب عليه تحسينها وكذا تحديد العوائق التي تعترض مردوديته في العمل وبالتالي معرفة تقدير رئيسه المباشر لنشاطه.

المطلب الثالث: تقويم الأداء المهني لموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية

بعد صدور النصوص التنظيمية التي توطر مجال تقييم أداء موظفي الدولة ابتداء من سنة 2006، وخاصة المرسوم رقم 2.05.1367 (2 ديسمبر 2005) بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية، حاولت وزارة التربية الوطنية (قطاع

22 - المادة 7 من مرسوم 2.05.1367 السالف الذكر

23 - المادة 6 من المرسوم السالف الذكر.

24 - دليل تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية الصادر عن وزارة تحديث القطاعات العامة في شتنبر 2006 . الصفحات من 13 إلى 17.

25 - يمكن التوسع والإطلاع أكثر على التجربة الفرنسية بالرجوع في ذلك إلى مؤلف Christian BATAL : la gestion des ressources humaines dans le secteur public. tome2

Edition d'organisation. Paris 2ème édition 2000,p139



التعليم المدرسي) تكييف الترسانة القانونية الصادرة في الموضوع مع خصوصيات القطاع وتنوع الهيئات والأطر العاملة بقطاع التعليم المدرسي.

فمسألة التمييز بين الأطر الخاضعة للنظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية ، والأطر المكلفة بمهام الإدارة التربوية إلى جانب الأطر الإدارية المشتركة بين الوزارات ، طرح نفسها بإلحاح إذ كان لابد من وضع مقاييس ثلاث مهام كل فئة على حدة لذلك أصدرت الوزارة في نونبر 2008 دليلا لتقييم الأداء المهني لموظفي قطاع التعليم المدرسي بعد سلسلة من المشاورات والتي كان منطلقها الأول الدراسة التي أعدتها اللجنة المشتركة بين مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر ، ومديرية الشؤون القانونية والمنازعات في مطلع الموسم الدراسي 2005-2006 ، ثم بعد ذلك تمت مواصلة الحوار والنقاش بشأنه في إطار لجنة موضوعاتية موسعة جمعت ممثلين عن الإدارة وممثلين عن النقابات الأكثر تمثيلية بالقطاع. هذا فضلا عن مجموعة من الاستشارات مع بعض الفاعلين في الميدان، نذكر بالخصوص اللقاءين الدراسيين التجريبيين اللذان تم تنظيمهما بكل من جهة مكناس-تافيلالت و جهة دكالة-عبدة ليتدخض عن هذه الاستشارات إصدار الدليل السابق الذكر والذي تضمن شبكات تقييم الأطر والفئات العاملة بالقطاع تم تصنيفها على الشكل التالي:

شبكات تقييم أداء الأطر الخاضعة للنظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية	شبكات تقييم أداء الأطر المكلفة بمهام الإدارة التربوية	شبكة تقييم أداء الأطر الإدارية والتقنية المشتركة
هيئة التدريس - هيئة التأطير والمراقبة التربوية - المفتشون في التوجيه التربوي - المفتشون في التخطيط التربوي - مفتشو المصالح المادية والمالية - المستشارون في التوجيه التربوي - المستشارون في التخطيط التربوي - الممونون والمقتصدون وملحقو الاقتصاد والإدارة - أطر الدعم التربوي والاجتماعي	مدير المؤسسة - مدير الدراسة - ناظر المؤسسة - رئيس الأشغال - الحارس العام للخارجية - الحارس العام للدخلية	المتصرفون - التقنيون ...

ومن ضمن المستجدات التي جاء بها كذلك دليل 2008 نجد تضمنه لشبكة توضح كيفية احتساب التغيرات والتأخرات، وشبكة أخرى متعلقة بكيفية احتساب التشجيعات وعلاقتها بسلم تنقيط / تقويم أداء الموظف(ة):

كيفية احتساب التشجيعات

نوع التشجيع	درجة التشجيع	النسبة المضافة للنقطة السنوية
التشجيعات المرتبطة بالأداء المهني	تشجيع على الصعيد الوطني	تضاف نسبة 20 % من النقطة
	تشجيع على الصعيد الجهوي	تضاف نسبة 15 % من النقطة
	تشجيع على الصعيد الإقليمي	تضاف نسبة 10 % من النقطة
	تشجيع على صعيد المؤسسة التعليمية	تضاف نسبة 05 % من النقطة

كيفية احتساب التغيرات والتأخرات



نوع التغيب أو التأخر عن العمل	مدة التغيب أو التأخر عن العمل	نسبة النقط التي تخصم من النقطة السنوية
التغيبات المتكررة	من 5 إلى 10 أيام	تخصم نسبة 10 % من النقطة
	من 11 إلى 15 يوما	تخصم نسبة 20 % من النقطة
	من 16 إلى 20 يوما	تخصم نسبة 30 % من النقطة
	من 21 إلى 25 يوما	تخصم نسبة 40 % من النقطة
	من 26 إلى 30 يوما	تخصم نسبة 50 % من النقطة
التأخرات المتكررة	من 5 إلى 10 مرات	تخصم نسبة 05 % من النقطة
	من 11 إلى 15 مرة	تخصم نسبة 10 % من النقطة
	من 16 إلى 20 مرة	تخصم نسبة 15 % من النقطة
	من 21 إلى 25 مرة	تخصم نسبة 20 % من النقطة
	من 26 إلى 30 مرة	تخصم نسبة 25 % من النقطة
	من 31 إلى 35 مرة	تخصم نسبة 30 % من النقطة
	من 36 إلى 40 مرة	تخصم نسبة 35 % من النقطة
	من 41 إلى 45 مرة	تخصم نسبة 40 % من النقطة
	من 46 إلى 50 مرة	تخصم نسبة 45 % من النقطة
	أكثر من 50 مرة	تخصم نسبة 50 % من النقطة

لكن ، بالرغم من أهمية هذه المقترضات وإجرائتها ، و أمام رفض النقابات التعليمية الأكثر تمثيلية 27 لهذه الشبكات الجديدة للتقويم والتنقيط ومعارضتها الشديدة لها بسبب صياغتها وتزليلها بشكل أحادي 28 من طرف وزارة التربية الوطنية ، أدى بهذه الأخيرة إلى إصدار مذكرة رقم 40 بتاريخ 18 مارس 2009 تؤجل بموجها العمل بهذه الشبكات بغية " إخضاعها للمزيد من التمحيص والدرس وفتح نقاش واسع حولها وتجميع كل المقترحات التي تساعد على توضيح بنودها وتدقيق مضامينها ورفع اللبس عنها وتلافيا لكل تأويل غير سليم لمؤشراتنا ، ومواصلة تدارسها بإشراك الأطراف المعنية أو المهتمة بها ... " وعليه فقد تمت العودة إلى الصيغة القديمة للتقويم والتنقيط المعمول بها منذ سنة 2006 إلى الآن في ظل تجميد العمل بالشبكات الجديدة. الشيء الذي يؤكد بأن أي إصلاح لنظام تقويم أداء الموظفين بالمغرب لا بد أن تسبقه دراسات ومشاورات موسعة مع كافة الأطراف المتدخلة في العملية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، حتى يتم ضمان تقبله والعمل به بشكل صحيح. الشيء الذي يجعله يؤدي الدور المنوط به بشكل صحيح، فالمشاركة " هي السبيل للاستجابة لتطلعات الأفراد وجعلها في خدمة المنظمة 29. وبالتالي المساهمة في الحد أو التقليل من المنازعات المثارة بشأنه.

27 - أنظر البلاغ الإخباري للنقابات الثلاث الأكثر تمثيلية (النقابة الوطنية للتعليم/ ف.د. ش - الجامعة الوطنية للتعليم/ ا.م.ش - الجامعة الوطنية لموظفي التعليم / ا.م.ش.م) بتاريخ 05 مارس 2009.

28 - المذكرة الوزارية رقم 4 الصادر بتاريخ 12 يناير 2009 حول تطبيق دليل تقييم الأداء المهني.

29 - مصطفى سلمي ، مساهمة المواطن والموظف في العمل الإداري من منظور العلم الإداري ، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام ، جامعة محمد الخامس كلية الحقوق الرباط ، السنة الجامعية: 1995-1996 ، ص: 139.



وإذا كان صدور النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية في 26 فبراير 2024 قد شكل نقلة نوعية في تدبير المسار المهني لموظفي القطاع والارتقاء به، فإنه من جانب آخر تضمن ولأول مرة مقتضيات خاصة بتقييم الأداء المهني أطرها الفرع الثالث من الباب الرابع، حيث جاءت المادة 53 كما يلي: (يخضع الموظفون، باستثناء المنتسبين منهم إلى هيئة الأساتذة الباحثين في التربية والتكوين وهيئة متصرفي التربية الوطنية، لتقييم سنوي للأداء المهني يتمحور حول العناصر التالية:

- تنفيذ المهام المحددة في هذا المرسوم؛
- جودة الممارسات المهنية، بما فيها استثمار التكوين المستمر؛
- الالتزام بالضوابط المهنية طبقا للتشريع والتنظيم الجاري به العمل؛
- الانخراط في تنزيل مشروع المؤسسة المندمج.

وتؤخذ بعين الاعتبار، كذلك، بالنسبة لأطر التدريس، استمارات التقييم الذاتي للأداء الموضوعة رهن إشارتهم والمعبأة من طرفهم اختياريا قبل الخضوع للتقييم.

تحدد نماذج بطاقات التنقيط واستمارات وتقارير التقييم والشبكات المحددة لمؤشرات عناصر تقييم الأداء المهني، بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية تؤشر عليه السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية).

بقراءة سريعة لمقتضيات المادة 53 أعلاه يتضح أن وزارة التربية الوطنية بصدد إرساء نظام جديد لتقييم الأداء المهني لموظفي القطاع بشكل ينسجم مع خصوصياته والمهام الموكولة لكل هيئة أو فئة من الموظفين. لكن إرساء هذا النظام الجديد وإن كان قد حدد العناصر الأربعة الكبرى، إلا أن تطبيقه رهين بإعداد وإصدار بطاقات واستمارات وتقارير وشبكات محددة لمؤشرات عناصر تقييم الأداء المهني، لهذا نرى ضرورة توسيع مجال الاستشارة وإشراك مختلف الفاعلين التربويين والإداريين والذين لهم ارتباط بالموضوع، بالإضافة إلى أساتذة باحثين بمؤسسات تكوين الأطر العليا التابعة للقطاع من أجل صياغة نموذج يتمتع بالجودة المطلوبة ويحظى بثقة ورضى كافة الفرقاء تفاديا لتكرار الإشكالات التي رافقت إصدار دليل 2008 وتجميد العمل به.

من جهة أخرى نقترح، في إطار إرساء النظام الجديد لتقييم الأداء المهني لموظفي القطاع، الانفتاح على التجارب الدولية المقارنة، لاسيما نموذج 360⁰ المعمول به في القطاع الخاص واعتمده العديد من الدول في قطاعها العام.

المبحث الثاني: المنازعات المتعلقة بتقييم الأداء المهني للموظفين

إذا كان المشرع قد نظم تقييم الأداء المهني للموظفين العموميين بتحديد الجهة المختصة به وكذا مسطرته ومعاييرها بشكل حاول فيه تجاوز هفوات المرسوم الملكي لسنة 1968، فإن سلطة التقييم التي يتمتع بها الرئيس الإداري لم يتركها دون ضوابط بل جعل عليها قيودا حتى تستعمل في نطاق الإنصاف والمصادقية والشفافية، وأيضا منعا لاستعمالها بشكل سلبي ضد المرؤوسين بحرمانهم من الترقية أو تأخيرها أو تفويت فرص تحمل المسؤولية. يمكن اعتبار هذه القيود بمثابة ضمانات ممنوحة للموظفين أثناء عملية التقييم يمكن اختصارها في آيتين، أولاهما: اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، وثانيهما: رقابة القضاء الإداري.

المطلب الأول: دور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في عملية التقييم

تعتبر اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء قضاء ديمقراطيا بالنسبة للموظفين والإدارة. فمنذ سنة 1959، تم إقرار هذه التمثيلية لفائدة العاملين بالإدارات العمومية في إطار هيئة استشارية لأجل الدفاع عن الضمانات الأساسية المخولة للموظفين والعمل على إشراكهم وإطلاعهم على القرارات الفردية المتعلقة بوضعيتهم الإدارية الناتجة عن تطبيق المقتضيات القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل، بالإضافة إلى دورها الإعلامي من خلال التواصل ما بين الموظفين والإدارة.

30 - مرسوم رقم 2.24.140 الصادر في 24 فبراير 2024 في شأن النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية، ج.ر عدد 7277 بتاريخ 26 فبراير 2024.

31 - المرسوم رقم 2.59.0200 الصادر في 26 شعبان 1378 (5 ماي 1959) بتطبيق الفصل 11 من الظهير الشريف الصادر بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية بخصوص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء. ج.ر عدد 2429 ص 1522.



وعكس باقي الهيئات الاستشارية بالمغرب، تعتبر مؤسسة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من أولى المؤسسات الاستشارية التي تم تفعيلها بعد الاستقلال من خلال صدور المرسوم رقم 2.59.0200 بتاريخ 5 ماي 1959، والذي نص على إحداث لجان ثنائية على صعيد كل إدارة عمومية تحت اسم "اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء" بتركيبها المزدوجة، بشكل متساو من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين، بهدف تمكين الموظفين من وسيلة للدفاع عن حقوقهم والحفاظ على الضمانات التي خولها المشرع لفائدتهم، والعمل في نفس الوقت على إشراكهم في تدبير وضعيتهم الإدارية³².

ويتجلى الدور الهام لهذه المؤسسة في كونها من جهة إطارا استشاريا ترجع إليه الإدارة فيما يتعلق بتدبير الحياة الإدارية للموظفين ومنها تقويم أدايمهم، ومن جهة أخرى باعتبارها رافدا من روافد تشكيل مجلس المستشارين، ومجالس الجهات، والمجلس الأعلى للوظيفة العمومية والمجلس الإداري للصندوق المغربي للتقاعد.

وإذا كان الفصل 11 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية يلزم كل وزير بتأسيس لجان إدارية متساوية الأعضاء في الإدارات أو المصالح التي تحت نفوذه، فإن السؤال الذي يُطرح هو كيف تتألف هذه اللجان (أ) وأي دور لها في مجال تقويم الأداء المهني (ب)؟
أولا: تأليف اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء

بالرجوع إلى مقتضيات الفصل 11 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية، فإن إحداث هذه اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء يعود لرئيس الإدارة الذي يؤسس لجان بالإدارات والمصالح التابعة له، يكون لها حق البت في المسائل المتعلقة بالموظفين طبقا للأنظمة الجاري بها العمل في هذا الشأن، والتي تتكون من عدد متساو من ممثلي الإدارة يعينون مباشرة من طرف رئيس الإدارة المعنية، ومن ممثلي الموظفين ينتخبون من طرف الموظفين العاملين بنفس الإدارة. وقد حدد المشرع من خلال مقتضيات المرسوم رقم 2.59.200 عدد الممثلين لكل إطار أو درجة من خلال عدد الموظفين المنتميين للإطار المعني، على أساس أنه لا يمكن تشكيل لجنة بالنسبة للأطر أو الدرجات التي يقل عدد موظفيها عن 10. ويحدد تأليف كل لجنة حسب الدرجة أو مجموعة الدرجات المكونة للإطار بموجب قرار إحداث اللجان، وتتشكل كل لجنة من عضو واحد إلى 4 أعضاء رسميين، حسب عدد الموظفين المكونين للإطار أو أكثر، سواء على صعيد العمالة أو الإقليم أو على صعيد الإدارة المركزية. في حين يعين ممثلو الإدارة من طرف رئيس الإدارة من بين الأطر العليا ودون خضوعهم لأية إجراءات معينة في انتقائهم³³.

ثانيا: اختصاص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في مجال تقويم الأداء المهني

تلعب اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء دورا استشاريا في تقويم الأداء المهني للموظفين العموميين، وذلك بمناسبة التقرير في الترقبات حيث تطلع على النقاط العددية سواء الجزئية أو النهائية، وكذا التقدير العام وجميع الملاحظات المدونة على بطاقة التنقيط السنوية. كما يمكن لهذه اللجنة أن تطلب من الرئيس الإداري في حدود اختصاصها، إعادة النظر في النقطة العددية الممنوحة لأحد الموظفين إذا كانت لا ترضيه، لكن دون السماح لها بطلب تخفيض النقطة الممنوحة، كما يتم إبلاغ الموظف (ة) المعني بالتقويم بالنقطة النهائية الممنوحة له دون النقطة الجزئية والتقدير العام والملاحظات الأخرى والتي يكون من حق اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء الاطلاع عليها.

وإذا كان المشرع المغربي قد اتفق مع نظيره الفرنسي في نظام التنقيط السابق حول اشتراط إبلاغ الموظف بالتقرير العددي الممنوح له واحتفاظهما للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بحق الاطلاع على الملاحظة العامة، فإن الموظف الفرنسي مُنح إمكانية الاطلاع عليها إذا طلب ذلك عن طريق هذه اللجان، إضافة إلى حقه في التظلم لرئيس الإدارة أو للوزير المختص، في حين أن المشرع المغربي سكت عن هذه إمكانية. كما أعطى المشرع الفرنسي للموظف (ة) حق طلب مراجعة النقطة الممنوحة له بنفسه وبدون وساطة أية جهة أخرى، بينما أقر التشريع المغربي هذا الحق للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء مع إمكانية أن يطلب مراجعة النقطة العددية السنوية المقدره له بتوجيه تظلم رئاسي داخل أجل 8 أيام من يوم اطلاعه على هذه النقطة.

32 - محمد والضحى، اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء بين النص التنظيمي والممارسة، مطبعة وراقرة تمارة، الطبعة الأولى 2009، ص: 11

33 - محمد والضحى، مرجع سابق، ص: 31 و 32



بعد الإشارة، ولو بشكل وجيز، للضمانات الممنوحة للموظف(ة) في إطار تقويم أدائه المهني من خلال آلية اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء والمتمثلة في إمكانية إعادة النظر في النقطة العددية، وإمكانية الاطلاع على التقدير العام من طرف هذه اللجان، ننقل لآلية أخرى لا تقل أهمية عن الأولى هي رقابة القضاء الإداري على عملية التقويم.

المطلب الثاني: رقابة القضاء الإداري على عملية التقويم

تعتبر النقطة الإدارية والتقدير العام الذي يصاحبها من الاختصاصات التي أوكلها المشرع إلى الرئيس الإداري والتي وإن كانت مُقيدة بمعايير ومؤشرات على الأخير مراعاتها أثناء تقويمه للأداء المهني لموظفيه، إلا أنها تبدو سلطة واسعة بيد الرئيس تدخل في مجال السلطة التقديرية التي يتمتع بها، مما يجعلنا نطرح السؤال حول حدود هذه السلطة وهل بإمكان القاضي الإداري مراقبتها؟

للإجابة عن هذا التساؤل يجب أولاً التوقف عند مسألة أساسية وجوهرية، بل ومفتاح الإشكالية برمتها، والمتمثلة أساساً في مدى اعتبار النقطة العددية قراراً إدارياً حتى يتسنى الطعن فيها بالإلغاء أمام القضاء الإداري. ففي الكثير من قراراته اعتبر القضاء الإداري قرارات التنقيط بمثابة قرارات إدارية ما دامت صادرة عن سلطة إدارية وأن تلك القرارات تؤثر في المراكز القانونية للأشخاص مقتدياً في ذلك بمجلس الدولة الفرنسي والذي وإن كان إلى حدود سنة 1973 يحجم عن ذلك إلا أنه بصدد قراره المؤرخ في 1973/12/16 في قضية وزارة الصحة ضد بارات، تراجع عن موقفه وأصبح يراقب قرارات التنقيط سواء المتعلقة بالتوظيف العامة أو الامتحانات والمباريات. كما اقتدى القضاء الإداري المغربي بنظيره المصري والذي اعتبر التقدير السنوي للموظفين قرارات إدارية وأخضعها لرقابته ومن ذلك الحكم الصادر عن محكمة القضاء الإداري الصادر بتاريخ 1958/11/19 وكذا الحكم الصادر عن المحكمة الإدارية العليا بتاريخ 341962/05/06.

ولعل أولى قرارات القضاء الإداري المغربي في الموضوع تعود إلى سنة 1969 حين عبر المجلس الأعلى³⁵ (محكمة النقض حالياً) عن موقفه من التنقيط بمناسبة نظره في قضية تتعلق بالترقية حينما اعتبر أن "تقدير كفاءة الموظف يدخل ضمن الاختصاص العام للرئيس الإداري ولا يمكن الطعن فيه من ناحية المشروعية الداخلية بمناسبة طلب إلغاء رفض الترقية إلا بالانحراف في استعمال السلط وبالخطأ القانوني أو المادي"³⁶.

وبعد إنشاء المحاكم الإدارية تواترت الأحكام القضائية التي تناولت الموضوع، نذكر من بينها حكم المحكمة الإدارية بوجدة رقم 98/115 بتاريخ 1998/06/10 ملف عدد 98/23 والذي اعتبر تنقيط المفتش في إطار سلطة المراقبة والتأطير لرجال التعليم قراراً إدارياً قابلاً للطعن. وما ذهبت إليه كذلك المحكمة الإدارية بوجدة في حكم رقم 2002/97 بتاريخ 2002/04/30 ملف رقم 2001/166 حين اعتبرت أن قرارات تنقيط الموظفين، وإن كانت تدخل في إطار السلطة التقديرية للإدارة، فإنها تبقى خاضعة لرقابة القضاء الإداري متى كانت مشوبة بعيب الانحراف في استعمال السلطة أو متى أعلنت الإدارة عن أسباب إصدارها لتلك القرارات. كما أكدت المحكمة الإدارية لأكادير في حكم عدد 2008/192 بتاريخ 2008/07/02 أن السلطة التقديرية في تقويم عمل المرؤوس وتنقيطه ليست مطلقة بل تعتبر مقيدة ولقاضي المشروعية سلطة مراقبة مدى ملاءمة تقويم وتنقيط الرئيس المباشر لعمل مرؤوسيه³⁷.

ومن خلال الاطلاع على مجموعة القرارات الصادرة عن المجلس الأعلى³⁸ (محكمة النقض حالياً)، يتبين أن هذا الأخير أرسى عدداً من القواعد الأساسية في مجال التنقيط والتقويم تتمثل فيما يلي:

34 - عبد الجليل باحدو، قضايا الهياكل التعليمية من خلال اجتهادات المجلس الأعلى للقضاء والمحاكم الإدارية، منشورات صدى التضامن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 26.

35 - أصبح المجلس الأعلى يطلق عليه حالياً - محكمة النقض - بموجب الفصل 115 من الدستور المراجع في الفاتح من يوليوز 2011.

36 - قرار رقم 1 الصادر في 1969/11/21 الملف رقم 23644، في قضية بلحسن الإدريسي ضد وزير الشؤون الإدارية، منشور بأحكام المجلس الأعلى - الغرفة الإدارية - 1970/1966، ص: 199.

37 - المرشد التضامني، يصدر عن جمعية "التضامن الجامعي المغربي"، السنة الدراسية 2010/2011، ص: 90.

38 - القرار رقم 1 الصادر في 1969/11/21، الملف رقم 23644، سبق ذكره. 1987/، ملف رقم 84/71/1، أورده إبراهيم زعيم الماسي، المرجع العملي في الاجتهاد القضائي الإداري، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 1996، ص: 272.



- إن الإدارة وإن كانت تتمتع بسلطة تقديرية في عملية التنقيط إلا أنها تبقى خاضعة لرقابة القضاء الإداري متى كانت مشوبة بعيب الانحراف في استعمال السلطة.
 - تقدير سلوك الموظف (ة) يرجع للسلطة التقديرية للإدارة التي ينتسب إليها الموظف (ة) ويبقى مشروعاً إلى حين إثبات انحراف قرار التقدير.
 - عبء إثبات الانحراف في استعمال السلطة يقع على الطاعن في قرار التنقيط أو التقدير.
 - على الرئيس الإداري الصادر عنه التقدير أو النقطة في غير صالح المعني بالأمر، أن يعلل قراره.
- وهكذا يلاحظ أن القضاء الإداري المغربي وإن كان يقر بالسلطة التقديرية للإدارة في منح النقطة وكذا تقدير الموظفين، فإن ذلك مرتبط بعدم انحرافها أو تجاوز حدود المبادئ العامة للقانون. لذلك يمكن لموظفي وزارة التربية الوطنية الطعن في نقطة التفتيش (الممنوحة من طرف السيد المفتش) وفي النقطة الإدارية (الممنوحة من طرف السيد المدير) إذا ما تبين بشكل واضح سوء استعمال السلطة التقديرية.
- فنقطة التفتيش ينبغي أن تمنح بناء على تقييم الكفاءة التربوية للمدرس ومدى تطبيقه للقرارات من خلال الاطلاع على دفتر النصوص ودفاتر التلاميذ أو ملفات التمارين أو أوراق التنقيط أو الفروض ولا ينبغي للمفتش أن يتجاوز في القيام بمهامه ما يحدده له النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية وكذا المذكرات الوزارية. وعند الرغبة في الطعن في النقطة التي يمنحها المفتش التربوي لابد للمعني بالأمر من القيام بإجراء أولي وجوهري، هو طلب إجراء تفتيش مضاد مع مراعاة آجال الطعن أمام المحكمة الإدارية. 39 ذلك أن المنازعة في النقطة التي يمنحها مفتش التعليم أمام القضاء الإداري لا تكون مبررة إلا عن طريق المطالبة المسبقة من طرف المعني بالأمر بإجراء تفتيش مضاد وأن مجرد التظلم لدى السيد المدير الإقليمي (النائب سابقاً) لا يكفي، وهو ما ذهب إليه اجتهاد القضاء الإداري المغربي وخير مثال على ذلك الحكم عدد 45 الصادر عن المحكمة الإدارية بوجدة بتاريخ 2005/04/14 والذي جاء فيه: (...وحيث إنه فيما يتعلق بنقطة التفتيش التي ينازع فيها الطاعن، فإنه مادام قد تقرر إجراء تفتيش بشأن تقييم عمل الطاعن المذكور فإنه لا يمكن المنازعة في النقطة التي يمنحها المفتش إلا عن طريق طلب التفتيش المضاد، وهو ما لم يقم به الطاعن ومن تم تبقى النقطة الممنوحة له سارية المفعول).
- كما أن اجتهاد القضاء الإداري اعتبر عدم استجابة الإدارة لطلب التفتيش المضاد وعدم قيامها بالتحريات اللازمة وتبنيها لما جاء في تقرير التفتيش المطعون فيه رغم منازعة الطاعن فيه يشكل انحرافاً منها في استعمال سلطتها، وهو ما أكدته المحكمة الإدارية بوجدة من خلال الحكم رقم 79 بتاريخ 2010/02/11 والذي اعتبر أنه (...طالما أن تقييم عمل أي أستاذ يكون بمقتضى تقرير التفتيش المنجز في حقه، مع العلم أن النقطة العديدة الممنوحة له والملاحظات المضمنة في التقرير لا يمكن مراقبة موضوعيتها إلا من خلال التفتيش المضاد، وأن تمسك الأستاذ بعدم قانونية هذا التفتيش ومنازعته فيه من الناحية المسطرية ومن حيث مضمونه بموجب التظلم المرفوع إلى النيابة الإقليمية يفرض عليها إجراء تفتيش مضاد للتأكد من الحقيقة، وأن عدم قيامها بذلك يشكل مساساً بحق الطاعن في إجراء التفتيش المضاد).
- أما بخصوص النقطة الإدارية التي يمنحها الرئيس الإداري (المدير – المدير الإقليمي – مدير الأكاديمية - الوزير) للأستاذ أو لبقية الموظفين التابعين له، والتي تلعب دوراً أساسياً في ترقيته وفي حياته الإدارية فتخضع أيضاً لرقابة القضاء، فإذا ما تم تخفيض هذه النقطة دون مبررات واقعية أو بسبب أهواء أو ميول شخصية حائدة عن المصلحة العامة يحق للأستاذ / الموظف مقاضاة الإدارة، (حيث سيكون على القاضي التحقق من صحة قيام الوقائع التي تشكل سبب القرار من زاويتين، فمن ناحية يبحث في وجودها المادي ومن ناحية أخرى يتحقق من صحتها القانونية، فإذا ثبت له أن الأفعال المنسوبة إلى الموظف والتي تم بسببها تخفيض

- حكم المجلس الأعلى عدد 423، بتاريخ 26 جنبر 1980، في قضية البوزيدي عبد الكريم، ضد وزير الدولة المكلف بالبريد، نقلاً عن نفس المرجع السابق، ص: 144.

- حكم المجلس الأعلى عدد 430، بتاريخ 5 نونبر 1982، ملف عدد 76752، منشور بمجلة القضاء والقانون، 22 غشت 1983، عدد 131، ص: 130.

39 - المرشد التضامني، يصدر عن جمعية "التضامن الجامعي المغربي"، السنة الدراسية 2006/2007، ص: 17.



نقطته الإدارية غير ثابتة في حقه ولم تستدل الإدارة بأية وسيلة من وسائل الإثبات ، مثل شكاية أو استفسار سابق أو تقرير متميز في هذا الإطار ، فإنه يقضي بعدم مشروعية القرار وبالتالي إلغاؤه⁴⁰.

خاتمة

اعتبارا لكون غالبية الرؤساء الإداريين تفتقد إلى التكوين في مجال تقويم الأداء المهني، فإن السائد من الممارسات على أرض الواقع يعكس ثلاث اتجاهات من التعامل من قبل الرؤساء مع مسألة التقويم حيث نجد فئة تتشدد، وأخرى تتحيز، وأخرى تتساهل مع الجميع.

فبالنسبة للفئة الأولى، فإنها تتشدد في عملية التنقيط وتغالي في إعطاء تقديرات منخفضة للمرؤوسين، مما يترتب عنه حالة من الإحباط لدى الموظفين خاصة المجدين منهم، وبالتالي إشاعة جو من اللامبالاة والإهمال داخل الإدارة، وقد يرجع سبب هذا التشدد إلى عوامل لصيقة بشخصية المقيم بالأساس كصرامته وشدة طباعه أو نظرتة المتعالية⁴¹.

أما الفئة الثانية، فهي التي تميل للتحيز إلى بعض الفئات من الموظفين على حساب فئات أخرى وذلك على أساس العلاقات الشخصية التي تربطهم بهم، مما ينتج عنه التضحية بمعايير التنقيط الموضوعية من كفاءة وجدارة واستحقاق، ويؤثر سلبا على معنويات العاملين. وتستمد هذه الظاهرة جذورها من القيم الاجتماعية والسلوكية السائدة في مجتمعنا ، والتي يصعب على متخذي قرارات التنقيط التخلص منها⁴².

أما الفئة الأخيرة، والتي نعتقد بأنها تمثل الغالبية العظمى من الرؤساء الإداريين، فهي التي يتساهل فيها بشكل كبير المشرف على التنقيط ويمنح نقطة جيدة لجميع الموظفين على حد سواء، وذلك لإنصاف المجدين منهم، وتجنباً لتذمر واستياء الباقين، الأمر الذي أفرغ تقنية التنقيط من محتواها⁴³.

لهذه الأسباب ، نعتقد بأن إصلاح نظام تقويم الأداء الحالي أمر تفرضه الحاجة إلى إدارة عصرية ، متطورة تضمن الشفافية والإنصاف لكل العاملين بها وهي أمور لن تتحقق ما لم يتم اعتماد مقاربة جديدة تعيد النظر في نظام التقويم الحالي وموقعه ضمن منظومة تدبير الموارد البشرية ، تستنير بأحدث الطرق المعتمدة لتقويم الأداء ، تستند على المقاربة التشاركية ، تنفتح على الأنظمة المقارنة الرائدة وعلى الآليات المعتمدة في القطاع الخاص،...وعلى غيره من الإجراءات التي ستسمح بإرساء نظام للتقويم يضمن فعالية الأداء والرضى الوظيفي في الآن نفسه ، ويقطع الطريق أمام تناسل المنازعات المثارة بين الموظف وإدارته ، لهذا نعتقد أن إرساء نظام جديد لتقويم الأداء المهني بوزارة التربية الوطنية وفق الضوابط والمعايير السالفة الذكر من شأنه أن يساهم في الارتقاء بتدبير الموارد البشرية للقطاع وتجويد مخرجاته.

لائحة المراجع

الكتب

- بشرى الوردى، تقييم الأداء في الوظيفة العمومية المغربية، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مؤلفات وأعمال جامعية، العدد 89، الطبعة الأولى 2011.
- محمد والضحي، اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء بين النص التنظيمي والممارسة، مطبعة وراقرة تمارة، الطبعة الأولى 2009.
- عبد الجليل باحدو، قضايا الهيئة التعليمية من خلال اجتهادات المجلس الأعلى للقضاء والمحاكم الإدارية، - منشورات صدى التضامن، الطبعة الأولى، 1999.

40 - المرشد التضامني، يصدر عن جمعية "التضامن الجامعي المغربي"، السنة الدراسية 2006/2007، ص: 17.

41 - سيدي محمد سالم، تقنيات تدبير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية المغربية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة الحسن الثاني، كلية الحقوق عين الشق، الدار البيضاء، السنة الجامعية 2001-2002، ص: 25.

42 - لحسن بلقسي، الإدارة العمومية المغربية بين محاولات الإصلاح وضرورة التغيير، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في القانون العام، كلية الحقوق أكادال، الرباط ص: 212 (سنة المناقشة غير مشار إليها).

43- Meriam MESSAOUDI :La gestion des compétences dans l'administration publique marocaine-Mémoire pour l'obtention des études supérieures approfondies ,Université Mohamed V, Agdal ,Rabat,2005,p :78.



- إبراهيم زعيم الماسي، المرجع العملي في الاجتهاد القضائي الإداري، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 1996.
- محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة، موسوعة القضاء والفقه، الجزء 121، الدار العربية للموسوعات، 1982.
- المرشد التضامني، يصدر عن جمعية " التضامن الجامعي المغربي "، السنة الدراسية 2007/2006 والسنة الدراسية 2011/2010.
- Christian BATAL : la gestion des ressources humaines dans le secteur public .tome2 Edition d'organisation. Paris - 2éme édition 2000.

- وزارة تحديث القطاعات العامة، دليل تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية الصادر في شتنبر 2006.
- أحمد الباز- تقييم أداء الموظفين في التشريع المغربي -التقدير العددي والوصفي-مقال منشور بمجلة الشؤون الإدارية سلسلة أبحاث ودراسات، عدد7، سنة1987.

الأطاريح والرسائل

- لحسن بلقسي، الإدارة العمومية المغربية بين محاولات الإصلاح وضرورة التغيير، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في القانون العام، كلية الحقوق أكادال، الرباط.
- جميلة دليبي "الموارد البشرية للجماعات المحلية بالمغرب" رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، قانون عام، جامعة الحسن الثاني/عين الشق-الدار البيضاء. السنة الجامعية 2001-2000.
- سيدي محمد سالم، تقنيات تدبير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية المغربية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة الحسن الثاني، كلية الحقوق عين الشق، الدار البيضاء، السنة الجامعية 2001-2002، ص:25.
- مصطفى سلمي، مساهمة المواطن والموظف في العمل الإداري من منظور العلم الإداري، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، جامعة محمد الخامس كلية الحقوق الرباط، السنة الجامعية: 1995-1996.
- Meriam MESSAOUDI :La gestion des compétences dans l'administration publique marocaine-Mémoire pour - l'obtention des études supérieures approfondies ,Université Mohamed V, Agdal ,Rabat,2005

النصوص التشريعية والتنظيمية

- الظهير الشريف رقم 1.58.008 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في 24 فبراير 1958، ج.ر عدد 2372 بتاريخ 11 ابريل 1958.
- مرسوم رقم 2.24.140 الصادر في 24 فبراير 2024 في شأن النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية، ج.ر عدد 7277 بتاريخ 26 فبراير 2024.
- مرسوم ملكي رقم 988.67 الصادر في 17 مايو 1968 المتعلق بتحديد مسطرة التنقيط وترقي موظفي الإدارات العمومية في الرتبة والدرجة، ج ر عدد 2899 بتاريخ 22 يونيو 1968.
- المرسوم رقم 59.308 بتاريخ 14 فبراير 1959 المتعلق بتحديد الشروط العامة لتنقيط وترقية الموظفين الفرنسيين.
- المرسوم رقم 2.59.0200 الصادر في 26 شعبان 1378(5ماي1959) بتطبيق الفصل 11 من الظهير الشريف الصادر بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية بخصوص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء. ج.ر عدد2429.
- المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005 المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.
- منشور الوزير الأول رقم 1/99 بتاريخ 1999/01/07 حول تقويم أداء الموظفين.
- المذكرة الوزارية رقم 4 الصادر بتاريخ 12 يناير 2009 حول تطبيق دليل تقييم الأداء المهني.



- البلاغ الإخباري للنقابات الثلاث الأكثر تمثيلية (النقابة الوطنية للتعليم/ ف.د. ش -الجامعة الوطنية للتعليم/إ.م.ش - الجامعة الوطنية لموظفي التعليم /إ.م.ش.م) بتاريخ 05 مارس 2009.
- القرارات والأحكام القضائية
- قرار رقم 1 الصادر في 1969/11/21 الملف رقم 23644، في قضية بلحسن الإدريسي ضد وزير الشؤون الإدارية، منشور بأحكام المجلس الأعلى -الغرفة الإدارية-1970/1966، ص: 199.
- حكم المجلس الأعلى عدد 423، بتاريخ 26 دجنبر 1980، في قضية البوزيدي عبد الكريم، ضد وزير الدولة المكلف بالبريد.
- حكم المجلس الأعلى عدد 430، بتاريخ 5 نونبر 1982، ملف عدد 76752، منشور بمجلة القضاء والقانون، 22 غشت 1983، عدد 131.