

## ضوابط تقييم أداء العامل في نظام العمل السعودي: دراسة تحليلية

أسماء جميل عبدالحميد علي

باحثة ماجستير، القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
asmaajameel80@gmail.com

أمل محمد شلبي خضرجي

أستاذ القانون التجاري المشارك، كلية الحقوق، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
akadragey@kau.edu.sa

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى تأصيل المفهوم القانوني لتقييم أداء العامل في نظام العمل السعودي، والوقوف على الضوابط الشكلية والموضوعية التي تحكم ممارسة صاحب العمل لهذه السلطة. وتمثلت مشكلة البحث في الفجوة التطبيقية الناتجة عن غياب معايير نظامية دقيقة تمنع استغلال تقارير الأداء كأداة تعسفية لحرمان العامل من حقوقه أو لإنهاء عقده بشكل غير مشروع. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي مع الاستعانة بالمنهج الوصفي في المواضيع التي تطلبت ذلك لتفكيك النصوص النظامية واللوائح الموحدة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: أن تقييم الأداء يعد ممارسة لعنصر التبعية القانونية، وأن نظام العمل يحظر اتخاذ التقارير السلبية مسوغاً للتعديل المنفرد للأجر أو البدلات. كما كشفت الدراسة عن ضعف فاعلية آلية التظلم الداخلي والتسوية الودية لافتقارها للقوة الإلزامية، وتحمل العامل عبء إثبات سوء النية الكيدي المستتر أمام القضاء العمالي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرقابة الإشرافية لوزارة الموارد البشرية عند اعتماد اللوائح، وإصدار لائحة إرشادية موحدة تحدد المسار الإجرائي والمدد الزمنية لتطوير مهارات العامل ذي الأداء المنخفض قبل اللجوء لفسخ عقده.

الكلمات المفتاحية: السلطة التقديرية، تقييم الأداء، نظام العمل السعودي، التعسف في استعمال الحق.

## Controls of Employee Performance Appraisal under the Saudi Labor Law: An Analytical Study

Asmaa Jamil Abdulhamid Ali

Master's Researcher, Private Law, Faculty of Law, King Abdulaziz University, Saudi Arabia  
asmaajameel80@gmail.com

Amal Shalabi Khadragey

Associate Professor of Commercial Law, Faculty of Law, King Abdulaziz University, Saudi Arabia  
akadragey@kau.edu.sa

### Abstract

This analytical study aimed to contextualize the legal concept of employee performance appraisal under the Saudi Labor Law, examining the formal and substantive constraints governing the employer's exercise of this authority. The research problem highlights the practical gap resulting from the absence of precise statutory standards, which allows performance reports to be leveraged arbitrarily to deprive workers of accrued rights or unlawfully terminate employment. The study primarily adopted an analytical methodology,

supplemented by a descriptive approach where necessary, to examine relevant statutory texts and unified model bylaws. The study yielded several key findings: performance appraisal constitutes a practical exercise of legal subordination; and labor law strictly prohibits utilizing negative appraisals to unilaterally modify basic wages or fixed allowances. Furthermore, the study revealed the inefficiency of internal grievance mechanisms and amicable settlement procedures due to their lack of binding enforcement power, shifting a heavy burden onto the employee to prove the employer's hidden malicious intent before labor courts. The study recommended strengthening the supervisory oversight of the Ministry of Human Resources when approving internal bylaws, and issuing a unified guiding regulation defining mandatory procedural pathways and timeframes for improving low-performing employees' skills prior to contract termination.

**Keywords:** Discretionary Authority, Performance Appraisal, Saudi Labor Law, Abuse of Rights.

## المقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، أما بعد:

فإن الغاية الأسمى لنظام العمل هي إرساء قيم العدالة، وتمكين طرفي العلاقة العمالية من حقوقهم عبر قواعد توازن بين استقرار المنشأة وحماية العامل. وتعد سلطة صاحب العمل في تقييم الأداء الوظيفي ركيزة جوهرية في إدارة المنشأة وتطوير إنتاجيتها؛ فهي الأداة التي تمكنه من قياس كفاءة العامل وتوجيه مساره المهني. وحيث أن النظام في المملكة العربية السعودية قد منح صاحب العمل سلطة تقديرية في وضع معايير هذا التقييم عبر اللوائح التنظيمية الداخلية لمنشأته، فقد أوجد ذلك حاجة ماسة للموازنة بين ممارسة هذه السلطة وبين ضمانات حماية العامل من التعسف.

## مشكلة البحث

تعد سلطة صاحب العمل في تقييم أداء العامل ركيزة أساسية لإدارة المنشأة وتطوير إنتاجيتها، إلا أن الأنظمة واللوائح العمالية تركزت تفاصيل وضع معايير هذا التقييم للسلطة التقديرية لصاحب العمل عبر اللوائح التنظيمية للمنشآت، دون وضع ضوابط إجرائية صريحة تضمن موضوعية هذه المعايير. وتتجلى مشكلة البحث في الفجوة التنظيمية الناتجة عن غياب معايير نظامية دقيقة تحمي العامل من استغلال التقييم كأداة للتعسف؛ سواء بحرمانه من حقوقه المكتسبة كالعلاوات والترقيات، أو استخدامه كذريعة لإنهاء العلاقة العمالية بشكل غير مشروع. وتكمن الإشكالية في فحص مدى كفاية النصوص الحالية في الموازنة بين مصلحة صاحب العمل في التقييم وبين حماية المركز القانوني للعامل، والإجابة على التساؤل الرئيس:

ما هي الضوابط القانونية التي تحكم سلطة صاحب العمل في تقييم الأداء الوظيفي، وكيف وازن نظام العمل السعودي بين ممارسة هذه السلطة و ضمانات حماية العامل من التعسف.

## التساؤلات الفرعية:

1. ما هو المفهوم القانوني لتقييم الأداء الوظيفي، وما هو أساسه التنظيمي في نظام العمل السعودي؟
2. ما هي الضوابط الشكلية والموضوعية التي تضيء المشروعية على معايير التقييم في اللوائح التنظيمية للمنشآت؟
3. كيف يؤثر التقييم الجائر على المراكز المادية والمهنية للعامل؟
4. ما مدى كفاية آليات الحماية النظامية المقررة للعامل في مواجهة التقييمات الجائرة وفعاليتها؟

## أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تأصيل المفهوم القانوني لتقييم الأداء الوظيفي وبيان أساسه التنظيمي في ضوء أحكام نظام العمل السعودي.
2. استنتاج الضوابط الشكلية والموضوعية الواجب توفرها في معايير التقييم لضمان مشروعيتها وعدم تعسفها.
3. تحليل الآثار القانونية المترتبة على التقييم الجائر وبيان مدى مساسه بالحقوق المكتسبة للعامل.
4. تقييم فاعلية آليات الحماية النظامية المقررة للعامل ومدى قدرتها على تحقيق التوازن إزاء سلطة صاحب العمل في التقييم.

## أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في واحدة من أدق السلطات التقديرية لصاحب العمل وأكثرها مساساً بحقوق العامل المادية والمهنية، وهي سلطة تقييم الأداء.

وتتمثل الأهمية العلمية في تقديم دراسة قانونية متخصصة تسعى لسد الفجوة التنظيمية في المكتبة القانونية السعودية بخصوص معايير التقييم في القطاع الخاص، ورصد كيفية مواءمة النصوص العامة في نظام العمل مع مبادئ العدالة القانونية، وصياغة تأصيل قانوني يحدد حدود السلطة التقديرية لصاحب العمل في مواجهة حقوق العامل.

وتظهر الأهمية العملية في تزويد طرفي العلاقة العمالية (العامل وصاحب العمل) بمرجع تحليلي يوضح ضوابط مشروعية نماذج التقييم، مما يساهم في حماية الحقوق المكتسبة للعامل من التعسف، ويحقق غاية استقرار بيئة العمل وتقليل النزاعات العمالية الناشئة عن التقييمات الجائرة.

## منهج البحث

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج التحليلي، مع الاستعانة بالمنهج الوصفي في المواضيع التي تطلبت ذلك؛ حيث تمثل الجانب الوصفي في رصد واستعراض النصوص النظامية والمفاهيم القانونية لتقييم الأداء في نظام العمل السعودي، وتوصيف أركان التبعية في علاقة العمل. بينما جرى توظيف المنهج التحليلي في تفكيك هذه النصوص وتفسيرها، وفحص الضوابط التي تحكم مشروعية معايير التقييم، وتحليل مدى كفاية الأحكام الواردة في نظام العمل ولائحته التنفيذية والنماذج الاسترشادية للوائح تنظيم العمل في حماية المراكز القانونية للعمال من الانحراف بالسلطة، وصولاً إلى استنباط القواعد التي تحقق التوازن العقدي وتضمن العدالة في بيئة العمل.

## حدود البحث

تقتصر هذه الدراسة موضوعياً على تحليل الضوابط القانونية لتقييم الأداء الوظيفي في القطاع الخاص، والموازنة بين سلطة صاحب العمل في الإدارة وبين ضمانات حماية الحقوق المكتسبة للعامل من التعسف. وتحدد الدراسة مكانياً بالبيئة التشريعية في المملكة العربية السعودية، ممثلة في نظام العمل ولائحته التنفيذية والنماذج الاسترشادية للوائح تنظيم العمل. كما تلتزم الدراسة بـ\*الحدود الزمانية للأنظمة والقرارات الوزارية السارية والتعديلات الحديثة حتى عام ١٤٤٧هـ..

## الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: مفتاح يوسف لميه، نطاق سلطة صاحب العمل في تأديب العامل: دراسة مقارنة بين القانون الأردني والقانون الليبي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2024م.

بحثت هذه الدراسة في النطاق القانوني والضمانات التشريعية الموجهة لكبح سلطة صاحب العمل التأديبية ومنعه من الانحراف بها نحو التعسف في مواجهة العامل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن للوصول إلى نتيجة مفادها أن مناط السلطة التأديبية والالتزام بالأوامر يرتكز بالدرجة الأولى على عنصر التبعية وخضوع العامل لإشراف المنشأة. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها ضرورة تأكيد عدم جواز توقيع أكثر من جزاء على المخالفة الواحدة كضمانة عامة تصب في مصلحة حماية العمل.

أوجه الشبه والاختلاف: يلتقي البحث الحالي مع هذه الدراسة في نطاق قانون العمل، وفي فحص حدود السلطة التقديرية لصاحب العمل المستمدة من عنصر التبعية؛ إلا أن البحث الحالي يختلف في كونه يركز على ضوابط عملية تقييم الأداء الدوري وأثارها المهنية والمادية، بينما ركزت هذه الدراسة على النطاق التأديبي المتمثل في لائحة الجزاءات والتحقق وإيقاع العقوبات التأديبية.

الدراسة الثانية: إيمان شحاته خلاف عمار، حدود وضمانات ممارسة صاحب العمل لسلطته التأديبية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة أسيوط، مصر، 2022م.

بحثت هذه الدراسة في إيجاد حلول واقعية توازن بين حماية استقرار العامل المهني والاجتماعي وبين تمكين صاحب العمل من الإدارة والتنظيم الاقتصادي لمنشأته. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن بين القانونين المصري والفرنسي للوصول إلى نتيجة مفادها أن غياب تقنين المخالفات العمالية يمنح صاحب العمل سلطة تقديرية واسعة في تكييف الأفعال. وخلصت الدراسة إلى التوصية بوضع ضوابط نظامية صارمة لتوقيع الجزاءات وتوسيع نطاق الرقابة القضائية لمنع التفتت المنشأة على حقوق عمالها.

أوجه الشبه والاختلاف: يلتقي البحث الحالي مع هذه الدراسة في السعي الأكاديمي لإيجاد توازن عقدي يكبح جماح القرارات الفردية لصاحب العمل ويحمي الطرف الضعيف في الرابطة العمالية، إلا أن البحث الحالي يتفرد بنطاقه النظامي المتمثل في نظام العمل السعودي وتعديلاته، وبتركيزه على معايير تقارير الأداء، بينما ركزت هذه الدراسة على الإطار الإجرائي للخصومة التأديبية والضمانات الدستورية والقضائية للتحقيق العقابي.

الدراسة الثالثة: نهى عبدالرسول خير السيد، لوائح العمل والجزاءات في القطاع الخاص ودورها في تفعيل الأداء وتحسين شروط وظروف العمل، رسالة ماجستير، كلية القانون، جامعة النيلين، السودان، 2017م.

بحثت هذه الدراسة في القوة الإلزامية للوائح الداخلية للمنشآت ومدى مساهمتها في تفعيل الأداء البشري وتحسين ظروف العمل العادلة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المقارن بالتشريع المصري للوصول إلى نتيجة مفادها أن المشرع قد ترك سلطة صياغة اللوائح الأساسية للعمل بيد صاحب العمل مع وجود قصور في إيراد الضمانات الكفيلة بحماية العاملين. وخلصت الدراسة إلى التوصية بوضع أسس وضوابط لنماذج اللوائح العمالية بحيث تصبح موحدة وملزمة تحقق نوعاً من الرضاء المتوازن في علاقات العمل.

أوجه الشبه والاختلاف: يلتقي البحث الحالي مع هذه الدراسة في النطاق الموضوعي وهو نظام العمل، وفي رصد أثر اللوائح التنظيمية للمنظمات على الكفاءة الإنتاجية للعاملين؛ إلا أن البحث الحالي يختلف في كونه يفرد دراسة مستقلة ومعقدة لتقارير تقييم الأداء وأثار حجب البدلات والترقيات والفسخ لضعف الأداء في النظام السعودي، بينما ركزت هذه الدراسة بشكل عام وشامل على القيمة القانونية للوائح والمنشورات الإدارية ونظام التفتيش.

## تقسيم البحث

المبحث الأول: المفهوم القانوني لتقييم الأداء الوظيفي وضوابطه:

- المطلب الأول: المفهوم القانوني لتقييم الأداء والأساس التنظيمي لسلطة صاحب العمل في وضعه.
- المطلب الثاني: الضوابط الشكلية والموضوعية لمعايير التقييم لضمان عدم تعسفها.

المبحث الثاني: الآثار القانونية للتقييم المتعسف وآليات الحماية النظامية للعامل:

- المطلب الأول: أثر التقييم المتعسف على المراكز المادية والمهنية للعامل.
- المطلب الثاني: آليات الحماية المقررة للعامل في مواجهة التقييمات الجائرة وفعاليتها.

## المبحث الأول: المفهوم القانوني لتقييم الأداء الوظيفي وضوابطه

تعد علاقة العمل من الروابط القانونية ذات الطبيعة الخاصة؛ نظراً لما تقرضه من تداخل مستمر بين سلطة صاحب العمل في الإدارة والإشراف وبين حق العامل في الحماية النظامية لمركزه الوظيفي. وتبرز عملية تقييم الأداء كأحد أهم تجليات عنصر التبعية في عقد العمل، فهي الأداة التي تمكن المنشأة من التحقق من سلامة تنفيذ الالتزامات العقدية وقياس كفاءة العامل، إلا أنها

في الوقت ذاته ممارسة قد تتحرف عن غاياتها المهنية ما لم تنضبط بأطر نظامية تكفل موضوعيتها. ومن هذا المنطلق، تظهر الضرورة الملحة لتأصيل ماهية هذا التقييم في الفكر القانوني، واستظهار الأسس التي يستمد منها مشروعيتها في ظل نظام العمل السعودي، مع الوقوف على المبادئ والضوابط الشكلية والموضوعية التي استهدف المنظم من خلالها تقييد السلطة التقديرية لصاحب العمل ومنعه من التعسف في مواجهة العامل.

وبناءً على ذلك، سنقوم بدراسة هذا المبحث من خلال تقسيمنا له إلى مطلبين:

**المطلب الأول:** المفهوم القانوني لتقييم الأداء والأساس التنظيمي لسلطة صاحب العمل في وضعه.

**المطلب الثاني:** الضوابط الشكلية والموضوعية لمعايير التقييم لضمان عدم تعسفها.

**المطلب الأول:** المفهوم القانوني لتقييم الأداء والأساس التنظيمي لسلطة صاحب العمل في وضعه:

يعد تقييم أداء العامل حجر الزاوية في استقرار علاقة العمل؛ إذ يمثل الأداة القانونية التي تمنح صاحب العمل القدرة على قياس كفاءة العامل وضمان جودة الإنتاجية، وهو إجراء لا تتوقف آثاره عند الجانب الفني فحسب، بل تمتد لتشكّل الأساس الذي تُبنى عليه المراكز القانونية والحقوق المالية والمهنية للعمال؛ كاستحقاق العلاوات الدورية، والمفاضلة في الترقيات، وتطوير المسار المهني. ونظراً لارتباط هذا الإجراء بسلطة الإدارة والإشراف، كان لزاماً علينا تأصيل مفهومه القانوني في إطار عقد العمل، والوقوف على الأسس النظامية التي استمد منها صاحب العمل شرعيته في ممارسة هذا التقييم عبر نصوص النظام ولوائح المنشأة.

وبناءً على ذلك، سنقوم بدراسة هذا المطلب من خلال تقسيمنا له إلى فرعين:

**الفرع الأول:** تعريف تقييم الأداء وطبيعته القانونية في عقد العمل.

**الفرع الثاني:** الأساس النظامي لسلطة صاحب العمل في تقييم الأداء.

**الفرع الأول:** تعريف تقييم الأداء وطبيعته القانونية في عقد العمل:

يعد تقييم الأداء من الموضوعات المحورية في إطار علاقة العمل، لما ينطوي عليه من آثار تتجاوز البعد الإداري إلى الامتداد القانوني الذي ينعكس على مركز العامل وحقوقه والتزامات صاحب العمل. ولا يقتصر الأمر على تحديد مفهوم هذا الإجراء، بل يمتد إلى بيان طبيعته القانونية وتكييفه في ضوء أحكام النظام. وعليه، يقتضي تناول هذا الفرع بيان التعريف الاصطلاحي لتقييم الأداء الوظيفي، ثم تحديد طبيعته القانونية في إطار عقد العمل، وسنوضح ذلك فيما يأتي:

**أولاً: التعريف الاصطلاحي لتقييم الأداء:**

تعددت التعاريف الاصطلاحية لمفهوم تقييم الأداء، حيث عرّفه البعض بأنه عملية قياس وتقدير، تهدف إلى إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لمستوى أداء العامل خلال فترة زمنية محددة؛ وذلك من خلال مضاهاة أدائه الفعلي بالمعايير والتوقعات المحددة سلفاً من قبل المنشأة، والتي تتبلور إجرائياً في نماذج تقييم الأداء.<sup>(1)</sup>

ويُعرّف أيضاً بأنه عملية دورية لتقدير سلوك العامل ومستوى تنفيذه للأعمال عبر مقارنته بالمعايير المحددة، بهدف إصدار حكم موضوعي وتوفير قاعدة بيانات تدعم اتخاذ القرارات الوظيفية. ويندرج هذا الإجراء ضمن سياق أوسع يهدف إلى معالجة المعوقات وتطوير الكفاءة المهنية لرفع أداء المنظمة ككل.<sup>(2)</sup>

كما تم تعريفه، بأنه عملية دورية تهدف إلى قياس مدى كفاءة العامل في أداء التزاماته الجوهرية، ومستوى إنتاجيته المهنية، ومدى انضباط سلوكه التعاقدية داخل بيئة العمل خلال فترة زمنية محددة،<sup>(3)</sup> وذلك وفقاً للمعايير المعتمدة في لائحة تنظيم العمل.

(1) الحمود، أحمد بن حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل، معهد الإدارة العامة، العدد 2، 1994م، ص 314.

(2) جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 243.

(3) جوير، نواف مهدي، تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام، مجلة الرافدين للحقوق، مج 21، ع 74، 2020م، ص 159.

ومن خلال استقرار التعريفات السابقة، تتبنى الباحثة تعريفاً إجرائياً لتقييم الأداء يتسق مع طبيعة علاقة العمل في القطاع الخاص بوصفه: ممارسة صاحب العمل لسلطته التنظيمية والرقابية المستمدة من عقد العمل ولائحة تنظيم المنشأة، في تتبع أداء العامل وتقدير مدى التزامه بواجباته التعاقدية، عبر قياس كفاءته المهنية وسلوكه المهني بموجب معايير موضوعية ومعلنة، لترتيب الآثار القانونية المترتبة على ذلك في ضوء أحكام النظام ولوائح المنشأة.

### ثانياً: الطبيعة القانونية لتقييم الأداء في عقد العمل:

تتحقق الطبيعة القانونية لتقييم الأداء الوظيفي في كونها ممارسة عملية لعنصر التبعية الذي يعد الركيزة الأساسية لعقد العمل؛ فبموجب هذا العقد، يعمل العامل تحت إدارة وإشراف صاحب العمل، مما يمنح الأخير سلطة تقديرية في إدارة منشأته وتنظيمها.<sup>(4)</sup>

ويمكن تكييف هذه الطبيعة من خلال الجوانب القانونية التالية:

#### 1. التقييم كحق مستمد من السلطة التنظيمية:

يُكيف التقييم قانوناً بأنه سلطة وظيفية مشروطة لصاحب العمل تستمد مشروعيتها من سلطة الإشراف والتوجيه. وتتجلى هذه السلطة في قدرة صاحب العمل على تقدير كفاءة العامل ووضعه في المكان الذي يتناسب مع قدراته بما يحقق مصلحة الإنتاج؛<sup>(5)</sup> وبذلك يُعد التقييم أداة نظامية لضمان حسن تنفيذ الالتزامات العقدية.

#### 2. التقييم كسلطة مقيدة بغاية الحماية من التعسف:

الأصل أن صاحب العمل يتمتع بسلطة تقديرية في تقييم أداء العامل، إلا أنها سلطة مقيدة بعدم التعسف، وبضرورة اقترانها بمصلحة العمل،<sup>(6)</sup> بما لا يخالف النصوص الأمرة في نظام العمل وقواعد اللائحة النموذجية؛ إذ يقع باطلاً كل تقييم يتضمن معايير تخالف الحقوق المكتسبة للعامل نظاماً.

#### 3. التقييم كأداة لتسوية القرارات الوظيفية:

تُعد عملية تقييم الأداء أداة جوهرية تستند إليها المنشأة في تسوية قراراتها المتعلقة بمسار العامل المهني أو إنهاء علاقته العمالية، وتظهر الرقابة القضائية على هذه العملية عند المنازعة فيها؛ للتحقق من مشروعية المعايير، واستناد التقييم إلى وقائع مادية صحيحة، ضماناً لخلو قرار صاحب العمل من التعسف في استعمال الحق.<sup>(7)</sup>

### الفرع الثاني: الأساس النظامي لسلطة صاحب العمل في تقييم الأداء:

لا تستقيم سلطة صاحب العمل في تقييم أداء العاملين لديه إلا بالاستناد إلى مرتكزات نظامية صريحة تمنح هذا الإجراء شرعيته وتخرجه من دائرة التقدير الشخصي إلى إطار الانضباط القانوني. وتتعدد مصادر هذه السلطة في النظام السعودي، حيث تتوزع ما بين نصوص عامة في نظام العمل تكرر مبدأ التبعية والإشراف، وقواعد إجرائية تفصيلية في لائحة تنظيم العمل تحدد كيفية ممارسة هذا الحق وضوابطه. وعليه، فإن دراسة هذا الفرع تقتضي البحث في الأساس النظامي لهذه السلطة عبر مستويين؛ يركز الأول على نصوص نظام العمل، بينما يتناول الثاني القواعد الواردة في لائحة تنظيم العمل، وسنوضح ذلك فيما يأتي:

### أولاً: الأساس في نصوص نظام العمل:

يجد تقييم الأداء أساسه التشريعي الأول في المادة الثانية من نظام العمل السعودي، والتي عرفت العامل بأنه كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب عمل "وتحت إدارته أو إشرافه".<sup>(8)</sup> وتحليل هذا النص يتضح أن المنظم قد منح صاحب العمل سلطة

(4) الذنيبات، محمد جمال، السلطة التأديبية لصاحب العمل في نظام العمل السعودي، مجلة جامعة الملك سعود، كلية الأنظمة والعلوم السياسية، مج 22، ع 1، 2010م، ص 210.

(5) الشوبري، أحمد السيد، الحماية القانونية للعامل من تعسف صاحب العمل في القانون المصري: دراسة مقارنة مع نظام العمل والعمال السعودي، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمهور، مج 2، ع 8، 2023م، ص 798-799.

(6) المرجع السابق، ص 775.

(7) الذنيبات، مرجع سابق، ص 226.

قانونية أصيلة تسمى سلطة الإدارة والإشراف؛<sup>(9)</sup> وهذه السلطة لا يمكن ممارستها ممارسة فعلية ومنتجة دون وجود آلية لقياس جودة العمل المنجز. لذا، فإن تقييم الأداء ليس إلا تجسيداً إجرائياً لهذا الإشراف، حيث يملك صاحب العمل بموجبه التحقق من أن الجهد المبذول من قبل العامل يتفق مع الغاية من عقد العمل ويحقق مصلحة المنشأة.

وقد رسم المنظم الطريق لممارسة هذه السلطة عبر المادة (12) من نظام العمل التي أوجبت وضع نموذج موحد للائحة تنظيم العمل يشمل قواعد العمل وما يتصل بها من أحكام وميزات،<sup>(10)</sup> وأتبعها بالمادة (13) التي ألزمت كل صاحب عمل بإعداد هذه اللائحة وفق النموذج المعتمد، مع إجازة تضمينها شروطاً وأحكاماً إضافية تلائم طبيعة نشاطه؛<sup>(11)</sup> وهو ما يشر عن حقه في ابتكار معايير فنية وتقنية لتقييم الأداء تختلف من منشأة لأخرى، طالما أنها لا تتعارض مع أحكام النظام ولائحته والقرارات الصادرة تنفيذاً له.

### ثانياً: الأساس في نصوص لائحة تنظيم العمل:

إذا كان نظام العمل قد وضع الإطار التشريعي العام لهذه السلطة، فإن النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل يعد هو الأداة الإجرائية التي نقلت تقييم الأداء من حيز النصوص العامة إلى واقع التنفيذ الإلزامي داخل المنشأة. وتبرز أهمية هذا الأساس اللائحي في كونه يحدد ماهية الإجراءات للتقييم ويضعه في قالب فني منضبط، وهو ما يمكن بيانه في الآتي:

#### 1. التكيف الفقهي لسلطة صاحب العمل في وضع لوائح تنظيم العمل:

لم يتفق الفقه القانوني على أساس واحد يمنح صاحب العمل الحق في وضع لوائح تنظيم العمل، بل برزت ثلاث اتجاهات رئيسية تُفسر أصل هذه السلطة:<sup>(12)</sup>

**الاتجاه الأول (الأساس التعاقدية):** يرى أن عقد العمل هو المصدر الوحيد لهذه السلطة؛ فالعامل حين يوقع العقد، يُعتبر موافقاً ضمناً على كافة اللوائح الداخلية للمنشأة، بما فيها معايير تقييم الأداء، لتصبح اللائحة بمثابة اتفاق مكمل للعقد الأصلي.

**الاتجاه الثاني (الأساس اللائحي):** ينظر للمنشأة باعتبارها مجتمعاً خاصاً يحتاج إلى قواعد تنظمه، ومن ثم فإن صاحب العمل يمارس سلطة تشريعية داخلية تحوله وضع اللوائح والأنظمة التي تضمن سير العمل بانتظام، دون حاجة لموافقة العمال الصريحة.

**الاتجاه الثالث (رابطة التبعية):** وهو الاتجاه الراجح الذي يربط هذه السلطة بجوهر عقد العمل؛ إذ أن حق صاحب العمل في وضع اللوائح الداخلية يجد تبريره المباشر في رابطة التبعية التي تجمع بين الطرفين. فبمقتضى هذه التبعية، يملك صاحب العمل حقوق الإشراف والتوجيه والرقابة، ولا يمكن ممارسة هذه الحقوق فعلياً دون وجود نظام للتقييم يقيس مدى التزام العامل بتلك التوجيهات. وبناءً عليه، فإن سلطة صاحب العمل في وضع لائحة التقييم هي نتيجة حتمية لمسؤوليته عن إدارة المنشأة، وترتبط بالضرورات الفنية اللازمة لحسن سير العمل وتطوير الإنتاجية.

#### 2. المرجعية التنظيمية في النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل:

أقر المنظم السعودي سلطة صاحب العمل في تقييم الأداء من خلال نصوص صريحة ومباشرة في النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل، ويتضح ذلك من خلال المواد الآتية:

أ- إلزامية التقييم الدوري: قررت المادة (18) من لائحة تنظيم العمل، وجوب إعداد تقارير دورية عن أداء جميع العاملين (مرة كل سنة على الأقل)،<sup>(13)</sup> وبذلك لم يعد التقييم مجرد رخصة لأصحاب العمل، بل أصبح واجباً تنظيمياً يستند إلى نص اللائحة، ويهدف إلى قياس الكفاءة والمواظبة والسلوك المهني كعناصر أساسية في علاقة العمل.

(8) المادة (2)، نظام العمل، مرسوم ملكي رقم (م/51)، وتاريخ 23 شعبان 1426هـ.

(9) الجيلاني، علي حسين، السلطة التأديبية لصاحب العمل على العامل، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مج 14، ع 55، 2019م، ص 196.

(10) المادة (12)، نظام العمل.

(11) المادة (13)، نظام العمل.

(12) الريس، رزق بن مقبول، والعبد، رضا محمود، شرح أحكام نظام العمل السعودي، ط3، (جدة: مكتبة الشقري، 1442هـ)، ص 269-273.

(13) المادة (18)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

ب- الحق في وضع النماذج والمعايير: أعطى المنظم في المادة (19) من لائحة تنظيم العمل صاحب العمل الصلاحية في وضع النماذج الخاصة بالتقييم وتحديد التقديرات، شريطة اتباع مقياس من خمسة مستويات؛<sup>(14)</sup> وهذا التفويض اللائحي هو الذي يمنح صاحب العمل السلطة التقديرية في رسم السياسة الفنية للإنتاجية داخل منشأته، بما يضمن له التحقق من مقدرة العامل على العمل ودرجة إتقانه.

ت- سلطة الاعتماد والرقابة: قرر المنظم في المادة (20) من لائحة تنظيم العمل أن التقييم يُعد بمعرفة الرئيس المباشر ويُعتمد من صاحب الصلاحية،<sup>(15)</sup> وهذا التأصيل يكرس مبدأ التدرج الرئاسي داخل المنشأة، ويجعل من التقييم قرارًا إداريًا داخليًا نافذًا بمجرد اعتماده وإخطار العامل به، مع كفالة حق العامل في التظلم منه لضمان عدم الانحراف بالسلطة.

وبناءً على ما تقدم، فإن الأساس النظامي لتقييم الأداء في النظام السعودي هو أساس مركب؛ يجمع بين حق صاحب العمل المستمد من رابطة التبعية وفلسفة إدارة المشروع، وبين التفويض النظامي الذي صاغه المنظم في اللائحة النموذجية ليُجعل من التقييم ركيزة أساسية يترتب عليها تحديد الحقوق والواجبات العمالية.

### المطلب الثاني: الضوابط الشكلية والموضوعية لمعايير التقييم لضمان عدم تعسفها:

إن تقرير سلطة صاحب العمل في تقييم أداء العامل لا يعني إطلاق يد الإدارة في ممارسة هذا الحق دون قيد أو ضابط؛ إذ إن ممارسة هذه السلطة تظل محفوفة بواجب الالتزام بالحدود القانونية التي رسمها المنظم لضمان عدم الانحراف بها نحو التعسف. وتتجسد مشروعية التقييم في مستويين؛ أولهما شكلي يعنى بسلامة الشكل لقرار التقييم، وثانيهما موضوعي يتعلق بسلامة فحوى المعايير وعدالتها. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى استجلاء تلك الضوابط من واقع نصوص نظام العمل واللوائح التنفيذية، لبيان كيفية صون المراكز القانونية للعمال من التقييمات الجزافية.

وبناءً على ذلك، سنقوم بدراسة هذا المطلب من خلال تقسيمنا له إلى فرعين:

الفرع الأول: الضوابط الشكلية لمعايير التقييم.

الفرع الثاني: الضوابط الموضوعية لمعايير التقييم.

#### الفرع الأول: الضوابط الشكلية لمعايير التقييم:

تقتضي مشروعية تقييم أداء العامل استيفاء جملة من المتطلبات الشكلية التي قررها المنظم السعودي كضمانات إجرائية جوهرية؛ إذ لا يكتسب التقييم حجته القانونية في مواجهة العامل إلا إذا أُفرغ في القوالب التي رسمها النظام واللوائح التنفيذية. وتتمثل هذه المتطلبات في إيجاب كتابة المعايير وتدوينها ضمن لوائح المنشأة، وتحقيق ركن العلنية عبر إخطار العامل بها وبنائها، والتقيّد بالمقاييس الخماسية الواردة في النموذج الموحد، وهو ما سنوضحه من خلال النقاط الآتية:

#### أولاً: إلزامية الكتابة والتدوين في اللوائح التنظيمية:

يُعد التدوين والكتابة الركيزة الأولى التي تقوم عليها مشروعية معايير تقييم الأداء في النظام السعودي؛ إذ لا يُعتمد بالمعايير الشفهية أو العشوائية التي قد يستند إليها صاحب العمل في تقدير كفاءة العامل. وقد أرسى المنظم هذا الضابط من خلال حزمة من النصوص المترابطة التي تضمن صوغ عملية التقييم بالصفة الرسمية والتدوين المسبق:

1. الكتابة كشرط لنفاذ معايير التقييم: بالاستناد إلى المادتين (12) و (13) من نظام العمل، أُلزم كل صاحب عمل بإعداد لائحة لتنظيم العمل في منشأته وفق النموذج الذي أعدته الوزارة، بحيث يلتزم بأحكامها وتعد ضماناً لحسن سير العمل.<sup>(16)</sup> ومن الناحية القانونية، فإن معايير تقييم الأداء تُعد جزءاً لا يتجزأ من قواعد تنظيم العمل وما يتصل به من أحكام، وبالتالي يجب أن تُصاغ في هذه اللائحة المكتوبة والمعدّة مسبقاً.

2. إلزامية إعداد نماذج التقييم وتدوين عناصرها: انتقل المنظم من الكتابة العامة للائحة إلى التدوين التفصيلي لعملية التقييم، حيث نصت المادة (18) من النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل على وجوب أن تضع المنشأة نماذج خاصة لتقارير

(14) المادة (19)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

(15) المادة (20)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

(16) الرئيس، والعدد، مرجع سابق، ص 268.

الأداء، وأوجب ذات المادة تدوين عناصر محددة في هذه النماذج تشمل: (المقدرة على العمل، ودرجة إتقانه (الكفاءة)، وسلوك العامل، ومدى تعاونه، والمواظبة).<sup>(17)</sup> وهذا التفصيل يُلزم صاحب العمل بتدوين نتيجة العامل بناءً على معايير فنية محددة سلفاً بالكتابة.

3. التدوين المرتبط بالوصف المهني: يتسع نطاق الإلزام بالتدوين ليشمل المرجع الذي يُقاس عليه الأداء، وهو ما نصت عليه المادة (15/1) من اللائحة التنفيذية لنظام العمل بوجوب إعداد وصف مهني مكتوب لمهام وواجبات الوظائف.<sup>(18)</sup> فالكتابة هنا تمتد لتشمل تحديد الواجبات الوظيفية،<sup>(19)</sup> ليكون التقييم لاحقاً عبارة عن عملية تدوين مطابقة بين ما هو مكتوب في الوصف الوظيفي وما هو مدون في تقرير الأداء.

وبناءً عليه، فإن هذه النصوص تجعل من تدوين معايير التقييم وتوثيقها في نماذج رسمية شرطاً أساسياً لترتيب آثارها القانونية في مواجهة العامل.

#### ثانياً: ضابط العلنية والإخطار المسبق:

لا يكتمل الضبط النظامي لعملية التقييم بمجرد كتابتها وتدوينها، بل يجب أن تقترب بالعلنية؛ إذ أن المعيار المجهول لا يمكن أن يُرتب أثراً قانونياً في مواجهة العامل. وقد قرر المنظم السعودي هذا الضابط من خلال مستويين:

1- الإعلان المسبق عن معايير التقييم: استناداً للمادة (13/3) من نظام العمل فإن نفاذ معايير التقييم معلق على شرط الإعلان، فالمنظم اشترط على صاحب العمل أن يعلن لائحة تنظيم العمل وأي تعديل يطرأ عليها في مكان ظاهر في المنشأة أو أي وسيلة أخرى تكفل علم الخاضعين لها بأحكامها،<sup>(20)</sup> (كلوحة الإعلانات أو الوسائل الإلكترونية)، والهدف من ذلك تمكين العامل من الاطلاع عليها في أي وقت،<sup>(21)</sup> وضبط أدائه المهني وفقاً لما هو مطلوب منه.

2- الإخطار اللاحق بنتيجة التقييم: قررت المادة (20) من النموذج الموحد ضمانة إجرائية وجوبية، وهي إلزام المنشأة بإخطار العامل بصورة من تقرير أدائه فور اعتماده.<sup>(22)</sup> وهذا الإخطار يهدف إلى تحقيق العلم اليقيني للعامل بمستوى أدائه، وليكون على بينة منه، ولكي يتمكن بعد الإحاطة تدارك أموره وإصاح شأنه،<sup>(23)</sup> كما أنه يُعد إجراءً شكلياً جوهرياً يترتب على إغفاله بطلان الأثر الناتج عن التقييم، كونه يحرم العامل من حقه في الدفاع أو التظلم من النتيجة المدونة.

#### ثالثاً: التقيد بالنموذج الموحد (مقياس المستويات الخمسة):

لم يقف المنظم السعودي عند حد إلزامية الكتابة والعلنية، بل تدخل بضابط شكلي أكثر صرامة يتعلق بتحديد المضمون الإجرائي لنتيجة التقييم؛ حيث أوجبت المادة (19) من النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل أن يتم إعداد تقارير الأداء وفقاً لمقياس خماسي محدد وهو: (ممتاز، جيد جداً، جيد، مرضي، غير مرضي).<sup>(24)</sup> ويُعد هذا الالتزام قيئاً نظامياً وجوبياً على سلطة صاحب العمل التقديرية، بحيث لا يجوز له قانوناً ابتكار مقاييس مغايرة أو استخدام أوصاف غير التي نص عليها المنظم.

وتكمن العلة القانونية من هذا التوحيد في منع الممارسات التعسفية التي قد تلجأ إليها المنشآت عبر استخدام مسميات مطاطة أو مبهمه، وضمان وجود لغة تقييم موحدة تسهل على القضاء العمالي بسط رقابته على القرارات المترتبة على هذه النتائج.

(17) المادة (18)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

(18) المادة (15/1)، اللائحة التنفيذية لنظام العمل، القرار رقم (115921)، وتاريخ 19 شعبان 1446هـ.

(19) العتيبي، حسن الجريس، الموجز في شرح نظام العمل السعودي، بدون ناشر، 2025م، ص70.

(20) المادة (13/3)، نظام العمل.

(21) نايل، السيد عبد، الوسيط في شرح نظامي العمل والتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1417هـ)، ص109.

(22) المادة (20)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

(23) الظفيري، أنور بن فهد، التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي، المجلة القانونية، مح12، ع1، 2022م، ص269.

(24) المادة (19)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

ويجد هذا التقيد النظامي بالمقياس الخماسي تبريرًا فقهيًا في كونه المقياس الأكثر عدلاً وإنصافاً والأقدر على تقديم الوصف الدقيق لعطاء الموظف؛ فالمقاييس التي تكفي بمستويات قليلة (كالمقاييس الثلاثية) تفتقر للواقعية وتتسبب في تدمير العاملين لعدم وجود درجات وسطية تستوعب تفاوت الأداء الفعلي، مما يؤدي إلى فوضى واعتراضات وطلبات استئناف عديدة.<sup>(25)</sup> لذا، فإن حصر التقييم في هذه المستويات الخمسة يهدف إلى نقل العملية من العفوية والعمومية إلى القياس العلمي الذي يمتص النزاعات ويحقق القبول النفسي والوظيفي للعامل، كونه يضع كل فرد في مرتبته المستحقة فعليًا.<sup>(26)</sup>

#### الفرع الثاني: الضوابط الموضوعية لمعايير التقييم:

تعد الضوابط الموضوعية الركيزة الأساسية لاتصاف عملية التقييم بالمشروعية وعدم الانحراف بالسلطة؛ فهي تتعلق بفحص مضمون المعايير ومدى انضباطها بالغاية التي شرع من أجلها حق التقييم. ويستلزم ذلك التحقق من صلة المعايير بالالتزامات الواردة في الوصف الوظيفي للعامل، ومدى التزامها بمبادئ الحيادية والمساواة النسبية، فضلاً عن وجوب ارتباط التقييم بمصلحة المنشأة وتجرده من القصد الكيدي، وستتناول هذه الضوابط تفصيلاً في الآتي:

#### أولاً: ارتباط معايير التقييم بالوصف الوظيفي للعامل:

يستمد التقييم مشروعيته القانونية من مدى انضباطه بالحقوق والالتزامات المتبادلة بين طرفي العقد؛ وحيث إن عقد العمل من العقود التي يرد فيها الالتزام على عمل، فإن تحديد نطاق هذا العمل يعد شرطاً جوهرياً لصحة المحاسبة عليه. ويُمثل الوصف الوظيفي الوثيقة القانونية الكاشفة لمحل الالتزام في عقد العمل، وتتجلى محددات هذا الارتباط في الآتي:

1. الالتزام النظامي بتوصيف المهام: أوجب المشرع السعودي في المادة (15/1) من اللائحة التنفيذية لنظام العمل على صاحب العمل إعداد وصف مهني لمهام وواجبات الوظائف لديه؛<sup>(27)</sup> وهذا الإلزام يمثل ضابطاً موضوعياً يقيد سلطة صاحب العمل عند ممارسة حقه في التقييم. وبما أن المادة (18) من النموذج الموحد لللائحة تنظيم العمل قد ألزمت المنشأة بتقييم المقدرة على العمل ودرجة إتقانه،<sup>(28)</sup> فإن هذه المقدرة لا يمكن قياسها قانوناً إلا بمقارنة الأداء الفعلي بالمهام الموصوفة نظاماً. وبناءً عليه، فإن أي تقييم يستند إلى معايير لم ترد في الوصف الوظيفي يُعد تقييماً فاقداً لسنده النظامي، لكونه يقع على عمل خارج نطاق الالتزام العقدي.
2. الوصف الوظيفي كأداة لنفي الجهالة: إن غياب الوصف الوظيفي المكتوب يجعل من عملية التقييم أداةً جزافية تفتقر للمعيار الموضوعي، إذ لا يجوز قانوناً محاسبة العامل على التزام يجهله. ويعد التوصيف الوظيفي الركيزة الأساسية التي تضمن علم العامل بيقين بما هو مطلوب منه أداءه وكيف يؤديه بنجاح.<sup>(29)</sup>
3. الوصف الوظيفي كمرجع رقابي للحكم على الكفاءة: يُصنف التوصيف الوظيفي قانوناً بأنه أداة القياس التي تملكها الإدارة للحكم على كفاءة الموظفين، فهو يمثل الدليل العملي والتفصيلي الذي يُبنى عليه قرار الإدارة بالترقية أو بالاستغناء. وبدون هذا الارتباط، يفقد التقييم قيمته القانونية كأداة حكم موضوعية، ويصبح مجرد إجراء صوري لا يعكس واقع الكفاءة الفعلي.<sup>(30)</sup>
4. المسؤوليات الوظيفية كمعايير للرقابة: إن المسؤوليات والواجبات المكتوبة في الوصف الوظيفي هي في حقيقتها معايير تتم الرقابة بموجبها، فالتوصيف الدقيق هو السند القانوني الوحيد لتقييم أداء الشخص شاغل المنصب.<sup>(31)</sup> ومن ثم، فإن أي

(25) اليوسف، يوسف، عملية تقييم الأداء الوظيفي، معهد الإدارة العامة، ع32، 1982م، ص148.

(26) المرجع السابق، ص129.

(27) المادة (15/1)، اللائحة التنفيذية لنظام العمل.

(28) المادة (18)، النموذج الموحد لللائحة تنظيم العمل.

(29) التويجري، أريج صالح، والعنبي، أسماء ضويحي، دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة شباب الباحثين، ع6، 2021م، ص1030.

(30) المعموري، على عبيس، والأعرجي، صفا حمزة، وخزعل، مريم حسان، التوصيف الوظيفي وأثره في جودة الخدمة، المجلة الدولية في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، مج4، ع1، 2024م، ص50.

(31) المعاينة، إمامة غازي، أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج3، ع9، 2022م، ص569.

معيار تقييم لا يجد له أصلاً في قائمة المسؤوليات الموصوفة يُعد خروجاً عن محل الالتزام المتوقع، مما يجعل التقييم مشوباً بعدم المشروعية.<sup>(32)</sup>

5. الحماية من التعديل المنفرد لجوهر العقد: يرتبط التقييم ارتباطاً وثيقاً بالمادة (60) من نظام العمل، والتي تحظر تكليف العامل بعمل يختلف اختلافاً جوهرياً عن العمل المتفق عليه.<sup>(33)</sup> وعليه، فإن تقييم العامل على مهام لم تُدرج في وصفه الوظيفي يُعد تعديلاً مستتراً لشروط العقد بإرادة منفردة.

#### ثانياً: الحيادية والمساواة في معايير التقييم:

تُعد سلطة صاحب العمل في تقييم أداء العامل فرعاً من سلطاته التقديرية في إدارة المنشأة، إلا أن هذه السلطة ليست مطلقة، بل يحدّها ضابطان جوهريان هما الحيادية والمساواة. ويستهدف هذان الضابطان ضمان عدم انحراف التقييم عن غايته المهنية، ومنع استخدامه كذريعة للتمييز الجائر أو التنكيل بالعامل. وتتحقق صحة هذا الضابط من خلال الآتي:

1. الالتزام بمبدأ المساواة النسبية بين العمال: يتفق نظام العمل السعودي في مادته الثالثة مع المبادئ الدستورية التي تحظر التمييز في شروط العمل وظروفه.<sup>(34)</sup> ومن منظور قانوني، يجب أن يخضع التقييم للمساواة النسبية؛ وهي التي تفرض معاملة العمال الذين يشغلون مراكز قانونية ووظيفية متماثلة بذات المعايير؛ إخضاع عامل لمعايير تقييم أكثر تشدداً من زملائه في ذات المهنة يُعد تمييزاً غير مباشر يبطل التقييم.<sup>(35)</sup>

2. الحيادية كضمانة ضد عيب الانحراف بالسلطة: تُعتبر حيادية القائم بالتقييم شرطاً موضوعياً لصحة تقرير الأداء؛ فالتقييم المبني على المزاجية أو الهوى الشخصي يخرج القرار الإداري من دائرة المشروعية إلى دائرة عيب السلطة. وقد استقر الفقه القانوني على أن الحيادية هي الضمانة التي تجعل التقييم قائماً على أسس عادلة، وبدونها يغدو التقرير أداة للتنكيل تفنقر لصبغتها القانونية.<sup>(36)</sup>

3. نفي القصد الكيدي: فإذا استعمل صاحب العمل حقه في التقييم بقصد محض مضارة العامل أو الكيد له، فإنه يُعد متعسفاً؛<sup>(37)</sup> لأن المصلحة من الحق (وهي تطوير العمل) قد غابت وحلّ محلها قصد الإضرار، مما يصف التقييم بعدم المشروعية.

4. رقابة الملائمة القضائية على حيادية المعايير: امتدت رقابة القضاء العمالي لتشمل رقابة الملائمة؛ وهي فحص جوهر التقييم ومدى تناسب العقوبات الناتجة عنه (مثل الحرمان من المزايا) مع واقع أداء العامل. فإذا تبين للقاضي أن المعايير الموضوعية تفنقر للتجرد أو صيغت للإيقاع بالعامل، فإن له سلطة إلغاء الآثار المترتبة على التقييم لمخالفته ضابط الحيادية والمشروعية.<sup>(38)</sup>

#### ثالثاً: ارتباط التقييم بمصلحة المنشأة:

إن السلطة التقديرية الممنوحة لصاحب العمل في تقييم أداء العامل ليست حقاً شخصياً يمارسه حسب هواه، بل هي سلطة وظيفية غايتها تحقيق مصلحة المنشأة وتطوير إنتاجيتها؛ لذا فإن مشروعية التقييم تظل رهينة بمدى تقيده بهذه الغاية، وتتحقق صحة هذا الضابط من خلال الآتي:

(32) محمد، جيهان متولي، التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية، المجلة العلمية للتربية، مج 31، ع 6، 2023م، ص 206.

(33) المادة (60)، نظام العمل.

(34) المادة (3)، نظام العمل.

(35) راشد، على كريدي، ضمانات حق العامل في مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في قانون العمل العراقي، مجلة العلوم القانونية، ع 6، 2016م، ص 209.

(36) الظفيري، مرجع سابق، ص 262.

(37) حكيم، بسام عبدالله، الرقابة الإدارية والقضائية على السلطة التأديبية لصاحب العمل، مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط، مج 7، ع 35، 2023م، ص 1236.

(38) حكيم، مرجع سابق، ص 1229.

1. التقيد بالغاية المشروعة للحق: يجب أن يتقيد استعمال الحق بالغاية التي مُنح من أجلها،<sup>(39)</sup> فالحق في التقييم وسيلة لتحقيق مصلحة العمل وليس غاية في ذاته. فإذا انحرف صاحب العمل بهذا الحق لغير الغاية التي شرع من أجلها، عُد استعماله غير مشروع.
2. نفي الباعث الكيدي (قصد الإضرار): يُعد التقييم تعسفياً إذا توفر لدى صاحب العمل قصد التعدي أو محض مضارة الغير.<sup>(40)</sup> فالسلطة إذا انحرفت عن مسارها بهدف الكيد والإضرار، فإنها تؤدي إلى جحود احترام العامل وإهدار كرامته.<sup>(41)</sup>
3. غياب المصلحة المشروعة من التقييم: يكون التقييم فاقداً لسنده القانوني في حالة غياب المصلحة أو عدم تناسبها مع الفعل؛<sup>(42)</sup> كأن يكون هدف صاحب العمل من التقييم الضعيف هو إجبار العامل على الاستقالة أو حرمانه من مستحقاته دون وجود تقصير فعلي يمس مصلحة المنشأة.

### المبحث الثاني: الآثار القانونية للتقييم المتعسف وآليات الحماية النظامية للعامل

إن الاستقرار القانوني لعقد العمل يوجب خضوع سلطة صاحب العمل التقديرية للضوابط الشكلية والموضوعية الحاكمة لعدالة التقييم؛ إذ أن غياب هذه المحددات النظامية يُخرج إجراءات قياس الأداء من سياقها المهني التبعي، ويحولها إلى ممارسة تعسفية تلحق ضرراً مباشراً بالمراكز المستقرة للعامل. وتكمن أهمية هذا المبحث في فحص الآثار المترتبة على الانحراف بمعايير التقييم، ورصد مدى مساسها بالحقوق المالية كالأجر الأساسي والعلاوات والبدلات، أو الحقوق المهنية المتعلقة بالمفاضلة في الترقية واستدامة الرابطة العقدية. ولمواجهة هذه التداعيات وحماية الطرف الضعيف في العلاقة، قرر النظام وسائل إجرائية متدرجة تهدف إلى إعادة التوازن التعاقدية؛ تبدأ بتمكين العامل من الاعتراض داخلياً في المنشأة، ثم الانتقال إلى مرحلة التسوية الودية، وصولاً إلى بسط الرقابة القضائية النهائية التي تملك سلطة إلغاء الآثار للتقارير الجائرة وجبر الأضرار الناشئة عنها.

وبناءً على ذلك، سيتم دراسة هذا المبحث من خلال تقسيمنا له إلى مطلبين:

المطلب الأول: أثر التقييم المتعسف على المراكز المادية والمهنية للعامل.

المطلب الثاني: آليات الحماية المقررة للعامل في مواجهة التقييمات الجائرة وفعاليتها.

المطلب الأول: أثر التقييم المتعسف على المراكز المادية والمهنية للعامل:

تعد الآثار القانونية والعملية المترتبة على تقارير الأداء الدوري بمثابة المقياس الحقيقي لمدى استقرار المراكز القانونية للعمال داخل المنشأة، إذ لا تتوقف حجية هذه التقارير عند تقييم أداء العامل فحسب، بل تمتد لتشكل النواة الأساسية لصلاحيته حقوقه المادية واستقراره المهني. ونظراً لارتباط نتيجة التقييم بسلطة صاحب العمل التقديرية، فقد أوجد ذلك حاجة ماسة لبيان الحدود والقيود النظامية التي تحول دون استخدام تقارير الأداء المنخفضة كأداة للتعسف أو الانتقاص من مكتسبات العامل المشروعة.

وبناءً على ذلك، سنقوم بدراسة هذا المطلب من خلال تقسيمنا له إلى فرعين:

الفرع الأول: أثر تقارير الأداء المنخفضة على الحقوق المالية للعامل.

الفرع الثاني: أثر تقارير الأداء المنخفضة على الحقوق المهنية للعامل.

(39) سلامة، أنس محمد، الحماية القانونية للعامل من تعسف صاحب العمل في قانون العمل الإماراتي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، ع11، 2018م، ص6.

(40) المرجع السابق، ص10.

(41) بالطو، أحمد صلاح الدين، الحق في الحماية من الفصل التعسفي في النظام السعودي: دراسة تحليلية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، مح22، ع3، 2025م، ص509.

(42) الشوبري، مرجع سابق، ص783.

### الفرع الأول: أثر تقارير الأداء المنخفضة على الحقوق المالية للعامل:

تُلقي تقارير الأداء الدوري المنخفضة بظلالها مباشرة على المستحقات المالية للعامل داخل المنشأة، وهو ما استوجب تدخل المنظم لإحاطة ذمته المالية بحماية نظامية تقيد سلطة صاحب العمل التقديرية. وبناءً عليه، يقتضي تناول هذا الفرع استظهار الحماية المقررة للأجر الأساسي أولاً، ثم بيان حدود المساس بالعلوة السنوية ثانياً، والبدايات والمزايا المستقرة للعامل ثالثاً؛ وسنوضح ذلك فيما يأتي:

#### أولاً: حظر تعديل الأجر الأساسي كأثر لتقارير الأداء السلبية:

لا يجوز لصاحب العمل اتخاذ التقييم الضعيف ذريعة لتعديل بنود العقد أو الانتقاص من الأجر الأساسي بإرادته المنفردة. ويستند حظر التعديل المنفرد إلى المبدأ القانوني الراسخ بأن العقد شريعة المتعاقدين ولا يجوز نقضه أو تعديله إلا بتوافق الطرفين.<sup>(43)</sup> وينبثق هذا المبدأ من جوهر العلاقة العمالية، إذ أن الأجر الأساسي يمثل الالتزام الجوهرى الأول الذي يقع على عاتق صاحب العمل مقابل وضع العامل طاقته وجهده لخدمة المنشأة.

ويعرّف نظام العمل الأجر الأساسي في المادة (2) بأنه: كل ما يُعطى للعامل مقابل عمله بموجب عقد العمل، مهما كان نوع الأجر أو طريقة أدائه، مضافاً إليه العلاوات الدورية وسائر الزيادات المستحقة الأخرى التي تنتظر للعامل.<sup>(44)</sup> يتأسس هذا المفهوم النظامي على كون الأجر الأساسي محلاً لاتفاق عقدي مستقر لا يملك رب العمل المساس به منفرداً تحت ذريعة انخفاض تقييم الأداء أو كفاءة العامل المهنية، بل إن المادة (91) والمادة (92) من النظام أحاطت الأجر بحماية نظامية مشددة تحظر الحسم منه أو الانتقاص منه إلا بمسوغات نظامية حصرية ليست من بينها تقارير الأداء الضعيفة.<sup>(45)</sup>

وامتداداً لهذه الحماية القانونية، لا يحق للمنشأة نقل العامل ذي الأجر الشهري إلى فئة عمال المياومة أو الأجر بالقطعة أو الساعة كوسيلة غير مباشرة لتخفيض الأجر؛<sup>(46)</sup> إذ يشترط نظام العمل السعودي صراحةً في المادة (59) لنقل العامل بين فئات الأجر المختلفة الحصول على موافقة خطية صريحة منه.<sup>(47)</sup>

#### ثانياً: مدى تأثير انخفاض تقييم الأداء في استحقاق العلوة السنوية:

يرتبط استحقاق العامل للعلوة السنوية الدورية بمستوى كفاءته المهنية ومدى موضوعية تقارير تقييم الأداء؛ إذ نصت المادة (21/2) من النموذج الموحد لللائحة تنظيم العمل على أن العامل يصبح مؤهلاً لاستحقاق العلوة متى حصل في تقريره الدوري على مستوى متوسط على الأقل في النموذج الذي تضعه المنشأة.<sup>(48)</sup> وبناءً على هذه المادة، فإن قيام صاحب العمل بتقييم العامل بتقييم منخفض بشكل كيدي ومتعسف دون الاستناد إلى معايير مهنية حقيقية يؤدي مباشرة إلى إسقاط حقه وحرمانه من هذا الحق المالي المستحق بموجب اللائحة.

وتتأكد الحماية النظامية للعلوة السنوية من خلال اتساع مفهوم الأجر وعناصره في الفقه القانوني وأحكام النظام، إذ يدخل في مفهوم الأجر بمجمله الزيادة السنوية للعامل وتعديل الراتب وحساب العلاوات وفرق الراتب.<sup>(49)</sup> ولما كانت هذه العلاوات والزيادات جزءاً لا يتجزأ من المفهوم الكلي للأجر الناتجة عن أداء العمل، فإن استخدام التقييم الدوري بصورة متعسفة ومخالفة للواقع يمثل تعديلاً مباشراً على الحقوق المالية التبعية للعامل، وانحرافاً بسلطة التقييم لجعله أداة حسم مالي غير مشروعة تخل بمبدأ العدالة العقدية.

(43) دغمان، محمد رياض، سلطة صاحب العمل في تعديل عقد العمل بين الاتجاهات التقليدية والاتجاهات الاجتهادية بحث مقارن في القانون اللبناني والمصري والفرنسي، مجلة الباحث العربي، مج3، ع1، 2022م، ص39.

(44) المادة (2)، نظام العمل.

(45) المادة (91) و (92)، نظام العمل.

(46) العربي، وليد الهادي، الأجر في نظام العمل السعودي، مجلة كلية الشريعة والقانون بتقنها الأشراف، مج1، ع27، 2023م، ص962.

(47) المادة (59)، نظام العمل.

(48) المادة (21/2)، النموذج الموحد لللائحة تنظيم العمل.

(49) الرواشدة، إبراهيم أحمد، ضمانات حماية أجر العامل في مواجهة صاحب العمل في الميثاق العربي لحقوق الإنسان والأنظمة المقارنة: النظام السعودي نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع14، 2021م، ص95.

### ثالثاً: عدم نفاذ تقارير الأداء المنخفضة في مواجهة البدلات والمزايا المستقرة:

يمثل البديل في الفقه القانوني عوضاً عن افتقار بصيب ذمة العامل المالية إما بسبب أدائه العمل المتفق عليه مع صاحب العمل أو عما يتكبده من نفقات في سبيل تنفيذ هذا العمل كبديل النقل وبدل السفر، وتعتبر هذه الحقوق جزءاً أساسياً من الدخل الذي يوفر للموظف حياة كريمة<sup>(50)</sup> وينظم نظام العمل السعودي هذه المستحقات عبر عقود العمل ولائحة تنظيم العمل للمنشأة لضمان تحقيق التوازن والعدالة في الحقوق والواجبات. وفي تعريف النظام للأجر الفعلي أضيف إليه سائر الزيادات المستحقة الأخرى، ومنها البدلات التي يستحقها العامل لقاء طاقة يبذلها أو مخاطر يتعرض لها في أداء عمله، والزيادات التي تمنح لمواجهة أعباء العائلة ومستوى المعيشة، وتتحول البدلات والمزايا المالية متى تقرر بموجب العقد أو اللائحة إلى التزام عقدي مستقر يمثل العوض المالي الذي يحصل عليه العامل زيادة على أجره الأساسي.<sup>(51)</sup>

وبناءً عليه، يفرض النظام التزاماً نظامياً صريحاً على صاحب العمل بأن يوفر السكن اللائق لعماله أو يستعوض عن ذلك ببديل نقدي مناسب يدفعه لهم مع الأجر، وأن يوفر وسيلة مواصلات مناسبة لعماله من مقر سكنهم إلى مقر العمل أو يستعوض عنها ببديل نقدي مناسب يدفعه لهم بالتزامن مع الأجر.<sup>(52)</sup> ويتأكد هذا الالتزام في المادة (25) من اللائحة النموذجية الموحدة التي أوجبت على المنشأة توفير السكن والمواصلات أو بدائلها النقدية المناسبة مع الأجر.<sup>(53)</sup> ولما كانت هذه البدلات تمثل التزامات نظامية حتمية أو تعويضات عن أعباء ونفقات فعلية يتكبدها العامل لقاء طاقته وجهده، فإن المساس بها أو حسمها بذريعة تدني تقرير الأداء الدوري يعد إجراءً باطلاً ومخالفاً لأحكام النظام التي أحاطت الأجر والبدلات بحماية مشددة. كما يحظر النظام حسم أي مبلغ من أجر العامل لقاء حقوق خاصة دون موافقته الخطية إلا في حالات حصرية محددة، وليس من بينها انخفاض مستوى الكفاءة المهنية أو تقارير الأداء السلبية.<sup>(54)</sup> وبالتالي، فإن استخدام التقييم الإداري بصورة متعسفة لحجب البدلات والمزايا المشروعة يمثل انحرافاً بالسلطة التقديرية لصاحب العمل.

### الفرع الثاني: أثر تقارير الأداء المنخفضة على الحقوق المهنية للعامل:

لا تنحصر آثار تقارير الأداء المنخفضة في الجانب المالي والذمة المادية للعامل فحسب، بل تمتد لتؤثر بصورة مباشرة في مستقبله الوظيفي وحقوقه المهنية المستمدة من عقد العمل. وعليه، فإن دراسة هذا الفرع تستلزم الوقوف على حدود السلطة التقديرية للمنشأة في حجب الترقية أولاً، تليها معالجة الضوابط الموضوعية والإجرائية الحاكمة لفسخ العقد لعدة أسباب الكفاءة المهنية ثانياً؛ وذلك وفق الآتي:

### أولاً: مدى تأثير انخفاض تقييم الأداء في السلطة التقديرية لحجب الترقية:

تعد الترقية الوظيفية من أهم الحقوق المهنية التي يتطلع إليها العامل لرفع مستواه المهني والمالي داخل المنشأة، والأصل المستقر فقها ونظاماً أن الترقية لا تمثل حقا مكتسباً يقع على عاتق المنشأة بقوة القانون، بل هي رخصة تخضع للسلطة التقديرية لصاحب العمل يمارسها بموجب سلطته التنظيمية والرقابية المستمدة من عقد العمل. إلا أن هذه السلطة ليست مطلقة؛ إذ يحدّها ضابط جوهرية يتمثل في عدم الانحراف بالسلطة أو استعمال الحق بقصد كيدي لمحض مضارة العامل، وهو ما يجرد القرار من مشروعيته ويجعله معيباً ومستوجباً للمساءلة.

وفي هذا السياق، يتفق نظام العمل السعودي مع المبادئ العامة المستقرة في الفقه القانوني على أن ممارسة صاحب العمل لسلطته التقديرية في المسار المهني للعامل يجب أن تظل محكومة بالغاية التي شرعت من أجلها وهي مصلحة المنشأة وتطوير الإنتاجية، دون إخلال بمبدأ التوازن العقدي؛ ويؤكد الفقه القانوني أن ممارسة أي حق موضوعي داخل المنشأة خارج إطار حدود الغاية والهدف منه تجعل استعمال الحق معيب بالتعسف، ومن ثم فإن إساءة استخدام تقارير الأداء الدوري لحجب الترقية

(50) الفريدي، منصور محمد، الضوابط القانونية لحماية حقوق الموظف في بيئة العمل "في ضوء قانون العمل السعودي": دراسة تحليلية، مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط، مج8، ع37، 2025م، ص735.

(51) إبراهيم، حسيني إبراهيم، الحماية القانونية لأجر العامل وفقاً لنظام العمل السعودي، المجلة القانونية، مج8، ع5، 2020م، ص1779.

(52) المادة (61)، نظام العمل.

(53) المادة (25)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

(54) المادة (91) و(92)، نظام العمل.

عن العامل المستوفي للشروط يخرج القرار من دائرة المشروعية إلى دائرة الخطأ الذي يوجب التعويض عن الضرر الناجم عنه.<sup>(55)</sup>

ولضبط هذه السلطة إجرائياً، فإن المنظم في المادة (22) من النموذج الموحد للوائح تنظيم العمل، قيد سلطة المنشأة في الترقية وأصبحت مقيدة بضوابط موضوعية حصرية؛ حيث نصت المادة على وضع سلم وظيفي يحدد مسميات الوظائف ودرجاتها وشروط شغلها، واعتبرت العامل مؤهل للترقية متى توفرت شروط أربعة أساسية وهي: وجود الوظيفة الشاغرة الأعلى، وتوافر مؤهلات شغلها في المرشح، وحصول العامل على مستوى (فوق المتوسط على الأقل) في آخر تقرير دوري للأداء، وموافقة صاحب الصلاحية.<sup>(56)</sup>

ويتضح من هذا التأسيس النظامي أن تقرير الأداء الدوري هو المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه نفاذ السلطة التقديرية أو تقييدها؛ فصاحب العمل يملك صلاحية المفاضلة والترشيح بناءً على مقاييس الكفاءة والمواظبة المدونة، ولكن متى ما توافرت هذه الشروط المعيارية في أكثر من عامل، فإن سلطة صاحب العمل التقديرية تنقل وتتحول إلى التزام تنظيمي بالمفاضلة العادلة بين المرشحين. وقد رسمت المادة (23) من النموذج الموحد مساراً إلزامياً للمفاضلة يتدرج كالآتي: ترشيح صاحب الصلاحية، ثم الحصول على تقدير أعلى في تقرير الأداء، ثم الحصول على شهادات علمية أعلى أو دورات تدريبية أكثر، ثم الأكثر خبرة عملية بمجال عمل المنشأة، وصولاً إلى الأقدمية في العمل كمعيار أخير.<sup>(57)</sup>

وبناءً على ما تقدم، فإن حجب الترقية عن العامل عن طريق تعمد خفض تقييم أدائه الوظيفي بصورة كيدية لا تستند إلى وقائع مادية صحيحة، يمثل خرقاً لالتزام المنشأة النظامي بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في المعاملة وشروط العمل الذي كفلته المادة (الثالثة) من نظام العمل السعودي،<sup>(58)</sup> ويرسخ الفقه القانوني أن حظر التمييز والمخالفة لمبدأ تكافؤ الفرص يمتد ليشمل كافة مراحل التدريب والتشغيل وظروف العمل.<sup>(59)</sup>

وبالتالي، فإن القضاء العمالي السعودي وإن كان لا يملك سلطة التدخل في قرار حجب الترقية أو إلزام المنشأة بها باعتبارها سلطة تقديرية جوازية إلا أنه يحق للعامل اللجوء للمحكمة إذا أثبت أن المنشأة خالفت الضوابط الإجرائية الإلزامية للمفاضلة المعتمدة في لائحته الداخلية.

#### ثانياً: ضوابط اتخاذ تقارير الأداء المنخفضة كمبرر لفسخ العقد:

يمثل الاستقرار الوظيفي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها قانون العمل تحقيقاً للتوازن العقدي بين أطراف العلاقة. ولما كان إنهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل بالإرادة المنفردة هو الإجراء الأشد خطورة على المركز القانوني للعامل، فإن المنظم السعودي أحاط سلطة الفسخ بضوابط موضوعية وإجرائية منعت من إيقاعها خارج الأطر القانونية المحددة نظاماً. وتبرز مسألة (عدم الكفاءة المهنية) كأحد أدق المبررات القانونية التي قد تثير نزاعاً حول مشروعية الفسخ؛ نظراً لمرونة مفهوم الكفاءة الفنية وخضوعه بشكل كبير لتقدير المنشأة، مما يستوجب وضع خطوط فاصلة تمنع تحول هذا المبرر المهني إلى ذريعة مستترة للفصل التعسفي.<sup>(60)</sup>

وللتأصيل النظامي لهذه المسألة، فإن نظام العمل والنموذج الموحد للوائح لم يدرجا عدم الكفاءة كمبرر للفسخ الفوري، بل جرى تكييفها فقهيًا وقضائياً تحت مظلة المادة (80) من نظام العمل، في بندها المتعلقة بإخلال العامل بأحد التزاماته الجوهرية المترتبة على عقد العمل.<sup>(61)</sup> وبناءً عليه، فإن مجرد انخفاض أداء العامل أو حصوله على تقييم دوري منخفض لا يمنح المنشأة حق الفسخ الفوري والتجريد من المستحقات، بل يجب أن يبلغ هذا الضعف مستوى التقصير الجسيم المستمر في أداء المهام

(55) الشويري، مرجع سابق، ص 776.

(56) المادة (22)، النموذج الموحد للوائح تنظيم العمل.

(57) المادة (23)، النموذج الموحد للوائح تنظيم العمل.

(58) المادة (3)، نظام العمل.

(59) راشد، مرجع سابق، ص 206.

(60) بالطو، مرجع سابق، ص 500.

(61) القرني، عبيد أحمد، العوامل المؤثرة في الفصل التعسفي والتأديبي، المجلة العربية للنشر العلمي، ع 69، 2024م، ص 286.

الأساسية الموكلة إليه بموجب العقد، بما يلحق ضرراً حقيقياً ومؤثراً بالمنشأة، ومتى انحرف قرار الفسخ عن هذه الغاية المشروعة ليجته إلى محض مضارة العامل أو إقصائه دون سبب واقعي، فإنه يقع في دائرة التعسف ويبطل أثره النظامي.<sup>(62)</sup>

وإجرائياً، تلتزم المنشأة بموجب أحكام المادة (18) من النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل بوضع نظام موضوعي واضح لتقييم الأداء الدوري للعاملين، بحيث يستند التقييم إلى معايير مادية ووقائع حقيقية قابلة للقياس والإثبات.<sup>(63)</sup> ولا يكتسب قرار الفسخ لعدم الكفاءة مشروعيته القانونية إلا بالمرور عبر مسار إجرائي تدرجي إلزامي يحمي كرامة العامل واستقلاله المهني، حيث يوجب الفقه القانوني المستقر والقضاء العمالي ضرورة إخطار العامل كتابةً بنتيجة تقييم أدائه السلبي، ومنحه فرصة حقيقية ومهلة زمنية معقولة لتطوير مهاراته وتلافي أوجه القصور المنسوبة إليه.<sup>(64)</sup> وفي حال لجوء العامل إلى القضاء العمالي، فإن المحكمة تتحقق من مدى التزام المنشأة بمبدأ التناسب والملاءمة بين درجة الضعف المهني المرصودة وبين قرار الإنهاء، فإذا تبين للفاضي أن المنشأة كان بإمكانها تدارك الأمر بنقل العامل لوظيفة تتناسب مع قدراته الحالية، فإن قرار الفسخ يوصم بعدم المشروعية، ويقضي القضاء العمالي بجبر الضرر المادي والمعنوي الناشئ عن هذا الفسخ وفقاً لأحكام الشريعة والنظام.<sup>(65)</sup>

### المطلب الثاني: آليات الحماية المقررة للعامل في مواجهة التقييمات الجائرة وفعاليتها:

إن تقرير الضوابط الموضوعية والشكلية لتقييم الأداء لا يحقق غايته في استقرار بيئة العمل ما لم يقترن بآليات إجرائية تُمكن العامل من الدفاع عن مركزه القانوني في مواجهة تعسف صاحب العمل. ولضمان الحياد والموضوعية، رسم المنظم السعودي مسارا حمائياً متدرجاً؛ ينطلق أولاً من المحيط الداخلي للمنشأة عبر التظلم الإداري، ثم يتسع لينتقل إلى الجهات التوفيقية التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وصولاً إلى الحصن النهائي المتمثل في المحاكم العمالية التي تبسط رقابتها الموضوعية لإعادة التوازن العقدي لطرفي العلاقة.

وبناءً على ذلك، سنقوم بدراسة هذا المطلب من خلال تقسيمنا له إلى فرعين:

الفرع الأول: التظلم الإداري الداخلي والتسوية الودية العمالية.

الفرع الثاني: الرقابة القضائية للمحاكم العمالية على تقارير الأداء الوظيفي.

### الفرع الأول: التظلم الإداري الداخلي والتسوية الودية العمالية:

يقضي فحص المسار الحماي المقرر للعامل من تقارير الأداء المتعسفة تتبع الإجراءات التدرجية التي فرضها المنظم؛ وتبدأ هذه المراحل إجرائياً بالاعتراض الداخلي في محيط المنشأة، ثم تنتقل في حال عدم الحسم الودي إلى الإدارات الخارجية التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وهو ما سنفصله من خلال المحورين التاليين:

### أولاً: التظلم الإداري الداخلي في ضوء اللوائح التنظيمية للمنشأة:

يُمثل التظلم الإداري الداخلي خط الدفاع الإجرائي الأول للعامل لمواجهة انحراف صاحب العمل في تقييم أداءه، وهو حق تنظيمي أصيل يكفله النظام للعامل لتمكينه من الاعتراض على تقرير الأداء أمام إدارة المنشأة أو رئيسها الأعلى. وينبثق هذا الحق إجرائياً من المادة (20) من النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل، والتي وضعت تسلسلاً تنظيمياً يبدأ بإعداد التقرير بمعرفة الرئيس المباشر، ثم اعتماده من صاحب الصلاحية، ووصولاً إلى إلزامية إشعار العامل وإخطاره بصورة من التقرير فور اعتماده.<sup>(66)</sup>

وتثور الإشكالية القانونية في هذا الشق التنظيمي عند فحص مدى فاعلية الضمانات الإجرائية الممنوحة للعامل داخلياً؛ حيث إن إسناد سلطة الفصل في الاعتراض الفني إلى إدارة المنشأة ذاتها يؤدي إلى اندماج صفتي الخصم والحكم في جهة واحدة،<sup>(67)</sup>

(62) المرجع السابق، ص 285-290.

(63) المادة (18)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

(64) الجيلاني، مرجع سابق، ص 207.

(65) المرجع السابق، ص 210.

(66) المادة (20)، النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل.

(67) السعيدة، حمزة عبدالهادي، الرقابة على تقارير تقييم الأداء الوظيفي، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، مج 4، ع 1، 2022م، ص 118.

مما قد يفدح في معايير الحياد والموضوعية، ويعلق مراجعة تقرير الأداء على إرادة المنشأة المنفردة دون وجود معايير حتمية ملزمة.

#### ثانياً: مرحلة التسوية الودية الإلزامية لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

عند رفض التظلم الداخلي بالمنشأة أو إهماله، ينتقل النزاع إجرائياً إلى مرحلة التسوية الودية الإلزامية لدى إدارة التسوية الودية التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ وهو مسار إجرائي أوجبه المنظم لرفع الخصومة خارج أسوار المنشأة وقبل اللجوء لساحات القضاء.<sup>(68)</sup> وتتم إدارة هذا المسار إلكترونياً بالكامل عبر تقديم طلب الشكوى عبر منصة (قوى) الرقمية التابعة للوزارة، حيث تلزم الإدارة صاحب العمل بالرد، ويحدد للنزاع مدة محددة لا تتجاوز (21) يوم من تاريخ أول جلسة للتوصل إلى صلح يرتضيه الطرفان.<sup>(69)</sup>

وتحدد الطبيعة القانونية لقرارات إدارة التسوية الودية بأنها جهة إدارية توفيقية تنحصر صلاحيتها في تقريب وجهات النظر وتسوية الخلاف بين العامل والمنشأة، ويرتكز عملها موضوعياً على مبدأ الرضا التام والإرادة الحرة للطرفين. وبناءً عليه، فإن إدارة التسوية الودية لا تملك سلطة قضائية أو إلزامية لفرض تعديل درجات تقييم الأداء الفنية أو إلغاء علامات الكفاءة المنخفضة في حال تمسك صاحب العمل بموقفه؛ نظراً لكون التقييم يدخل في صميم السلطة التقديرية لإدارة المنشأة. ويترتب على هذا التكييف القانوني أن عدم الوصول إلى صلح في منازعات تقارير الأداء يؤدي إلى توثيق تعذر الصلح وإصدار محضر إحالة رسمي، وهو المستند النظامي الذي يُمكن العامل من قيد دعواه مباشرة أمام المحكمة العمالية المختصة.

#### الفرع الثاني: الرقابة القضائية للمحاكم العمالية على تقارير الأداء الوظيفي:

تمثل الرقابة القضائية التي تبسطها المحاكم العمالية الضمانة النهائية لحماية المراكز القانونية والمهنية المستقرة للعامل من الانحراف بالسلطة التنظيمية للمنشأة عند إعداد تقارير الأداء. فإذا كانت آليات التظلم الإداري الداخلي ومرحلة التسوية الودية تتسم بالطبيعة التوفيقية التي تقتصر إلى القوة الإلزامية لتعديل التقارير، فإن ولاية القضاء العمالي تتعد لإقرار الحماية الموضوعية وإعادة التوازن العقدي بين أطراف العلاقة العمالية. وحيث إن السلطة التقديرية لصاحب العمل في التقييم ليست رخصة مطلقة بل يحدها ضابط مشروعية الباعث والالتزام بالمعايير المقررة نظاماً، فإن دراسة هذا الفرع تقتضي تفكيك أطر هذه الرقابة ومدى كفايتها الحمائية؛ بدءاً بالرقابة القضائية على منازعات الأجور والبدلات والعلاوات المرتبطة بالتقييم أثناء سريان العقد، مروراً ببيان حدود الرقابة على منازعات الترقية والمفاضلة المهنية، وصولاً إلى فحص آليات الرقابة القضائية على قرارات إنهاء عقد العمل لعللة انخفاض الأداء، وسنوضح ذلك في الآتي:

#### أولاً: الرقابة القضائية على منازعات الأجور والبدلات والعلاوات المرتبطة بالتقييم:

لا تقتصر الرقابة القضائية للمحاكم العمالية على تقارير الأداء عند عتبة إنهاء العلاقة العمالية، بل تمتد لبيسط الحماية على المراكز المالية المستقرة للعامل أثناء سريان العقد؛ فالأجر الأساسي والبدلات الثابتة المقررة في عقد العمل أو اللائحة الداخلية المعتمدة للمنشأة تعد حقوقاً مكتسبة لا يجوز للمنشأة حسمها أو الانتقاص منها ندرغاً بهبوط تقرير الأداء، ويقضي القضاء العمالي ببطلان أي حسم يقع عليها لمخالفته الصارمة للقواعد النظامية الأمر.

أما فيما يتعلق بالعلاوة السنوية الدورية، فإن المنشأة تلتزم بالمعايير والمقاييس الفنية التي وضعتها بنفسها في لائحة تنظيم العمل الداخلية الخاصة بها والمطابقة للمادة (21) من النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل. وتحدد رقابة القضاء هنا في التحقق من مدى هذا الالتزام؛ بيد أن تقارير الأداء متى صدرت مستوفية لضوابطها الشكلية فإنها تظل محاطة بقريضة الصحة لصالح المنشأة، ولا تملك المحكمة العمالية التدخل لتعديل الدرجة الفنية للتقييم أو تغيير مرتبتها لكونها رخصة تقديرية فنية يستقل بها صاحب العمل.

وينعقد الاختصاص للقضاء العمالي في حال طعن العامل بكيدية التقرير، حيث يكون عبء الإثبات كاملاً على عاتق العامل لدحض قريضة سلامة التقييم؛ فإذا نجح العامل في تقديم البيانات والقرائن المادية التي تثبت خروج المنشأة عن معايير لائحتها، أو

(68) الفريدي، مرجع سابق، ص 744.

(69) وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، "خدمة التسوية الودية للخلافات العمالية"، دليل الخدمات الإلكترونية، تاريخ الدخول: 18 مايو 2026، <https://www.hrsd.gov.sa/ministry-services/services/269970>

تعتمدها خفض تقييمه الدوري بشكل مفاجئ بدافع الكيد الشخصي دون وقائع مادية حقيقية، يتخلف هنا ركن السبب المشروع في قرار المنشأة، وعندئذ يقضي القضاء بإهدار الأثر النظامي للتقرير وبطلان حجب العلاوة وإلزام المنشأة بصرفها تنفيذاً لالتزامها التنظيمي والتعاقدى المستقر.<sup>(70)</sup>

وتكمن الصعوبة التطبيقية في هذا الشأن بالنسبة للعامل؛ إذ يتعذر عليه غالباً تقديم دليل مادي قاطع يثبت الباعث الكيدي المستتر لصاحب العمل عند إعداد تقرير الأداء السلبى. وتستطيع المنشأة، بموجب سلطتها التنظيمية، صياغة التقييم بشكل يستوفي كافة الشروط الإجرائية والضوابط الشكلية المقررة نظاماً، مما يصعب على العامل دحض قرينة سلامة التقرير، ويؤدي عملياً إلى تقييد فاعلية الرقابة القضائية الموضوعية في حماية حقوقه المالية، وجعل استرداد العلاوة مرتبطاً بإثباتات مادية قد يصعب تقديمها.

#### ثانياً: حدود الرقابة القضائية على منازعات الترقية والمفاضلة:

ترتبط تقارير الأداء الدوري ارتباطاً وثيقاً بحق العامل في الترقية والمفاضلة المهنية داخل المنشأة وفقاً للمادتين (22) و(23) من النموذج الموحد للاتحة تنظيم العمل. والأصل المستقر نظاماً وقضائياً أن الترقية تعد رخصة تنظيمية تقديرية لصاحب العمل تهدف إلى وضع الموظف الأكثر كفاءة في الموقع المناسب.

وتتحدد رقابة المحكمة العمالية في هذا الشأن بالتحقق من مدى التزام المنشأة بالقواعد الحاكمة للمفاضلة التي ألزمت بها نفسها في لائحته الداخلية المعتمدة، مثل شرط حصول العامل على تقرير أداء بمرتبة (فوق متوسط) كحد أدنى للدخول في حركة الترقية السنوية. فإذا أثبت العامل أن المنشأة تعمدت خفض تقييمه السنوي بشكل مفاجئ بدافع الكيد الشخصي ولغرض إقصائه تعسفاً وتصعيد عامل آخر، فإن القضاء يتدخل لإقرار المسؤولية عن التعسف في استعمال الحق.

ويقتصر الجزاء القضائي في هذه الحالة على الجانب التعويضي؛ إذ يستقر القضاء العمالي على حظر إلزام المنشأة بترقية العامل مباشرة أو إبطال حركة المفاضلة الفنية لكونها من المسائل الإدارية التي تستقل بها المنشأة تفعيلاً لسلطتها التنظيمية. ويؤول الحكم القضائي عند ثبوت التعسف وكيدية تقرير الأداء إلى إلزام المنشأة بتعويض العامل مالياً استناداً إلى القواعد الشرعية العامة للمسؤولية وجبر الضرر.<sup>(71)</sup>

#### ثالثاً: الرقابة القضائية على إنهاء العقد لعدة ضعف الأداء:

تصل الرقابة القضائية للمحاكم العمالية إلى ذروتها عند لجوء المنشأة إلى إنهاء عقد العمل بالإرادة المنفردة استناداً إلى مسوغ تدني كفاءة العامل مهنيًا؛ وحيث إن عقد العمل يركز موضوعياً على مفهوم السلطة التقديرية الممنوحة للمنشأة لإدارة مواردها البشرية، فإن تنظيم هذا الإنهاء يظل محكوماً بالضوابط الموضوعية والإجرائية الحاكمة لإنهاء العقد أو الفسخ المقررة في نظام العمل السعودي، والتي تشترط توافر المبرر المشروع والإنذار الكتابي المسبق؛ وذلك لمنع تسلط أصحاب العمل في اتخاذ التقييمات الفنية كغطاء مستتر لإنهاء التعسفي.

وتتحدد رقابة المحكمة العمالية هنا بفحص ركن السبب ومشروعية الباعث؛ حيث يقع على عاتق القضاء التثبت من أن قرار الإنهاء القائم على انخفاض الكفاءة يستند إلى واقع إنتاجي حقيقي تظهره السجلات والتقارير المعتمدة، وليس نتيجة لبواعث كيدية أو تقييمات شخصية تفتقر إلى المعايير المادية المقررة في لائحة تنظيم العمل.

#### الخاتمة

يتضح من خلال الدراسة التحليلية لضوابط تقييم أداء العامل في نظام العمل السعودي، أن سلطة صاحب العمل في تقييم الأداء الوظيفي تعد فرعاً أصيلاً من سلطة الإدارة والإشراف المستمدة من عنصر التبعية القانونية في عقد العمل. وقد أظهرت الدراسة أن المنظم السعودي لم يترك هذه السلطة التقديرية مطلقة دون قيد، بل أحاطها بحزمة من الضوابط الشكلية والموضوعية، لضمان ممارستها كأداة مهنية تهدف إلى تطوير الإنتاجية واستقرار المنشأة، ومنع الانحراف بها نحو التعسف أو الكيد والإضرار بالمراكز المستقرة للعامل. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن فجوة تطبيقية؛ تكمن في صعوبة إثبات العامل للقد الكيدي أو سوء النية المستترة لصاحب العمل عند إعداد تقرير الأداء؛ وحيث إن صاحب العمل يستطيع صياغة التقييم

(70) بحر، رشا راضي، خيار صاحب العمل في إنهاء عقد العمل الفردي: دراسة تحليلية، مجلة الدراسات المستدامة، مج 5، ملحق، 2023، ص 417.

(71) المحارب، فادي توفيق، الطبيعة القانونية لقواعد قانون العمل، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، مؤتة، 2018م، ص 30.

بشكل يستوفي الظاهر النظامي والضوابط الشكلية، فإن دحض قرينة سلامة التقرير وإثبات الباعث الكيدي يشكل تحديًا عمليًا صعبًا أمام العامل، مما يحدّ من فاعلية الرقابة القضائية الموضوعية في حماية حقوقه المالية والمهنية أثناء سريان العقد. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات، نوجزها فيما يأتي:

### النتائج

1. أنّ المفهوم القانوني لتقييم الأداء في القطاع الخاص يتجلى في كونه ممارسة عملية لعنصر التبعية، وأداة نظامية لتسوية القرارات الوظيفية وقياس مدى تنفيذ الالتزامات العقدية، ويستند تشريعياً إلى سلطة الإدارة والإشراف المقررة في المادة الثانية من نظام العمل، وإلى أحكام النموذج الموحد للوائح تنظيم العمل.
2. تنوع الضوابط الشكلية التي تضفي المشروعية على معايير التقييم وتحدد قالبها الإجرائي؛ وتتمثل في إلزامية الكتابة والتدوين المسبق ضمن لوائح المنشأة، وتحقيق ركن العلنية عبر الإعلان والإخطار اللاحق بنتيجة التقييم فور اعتماده، والتقيّد بالمقياس الخماسي الموحد.
3. تقييد سلطة صاحب العمل بموجب ضوابط موضوعية تفرض ارتباط معايير التقييم بالوصف الوظيفي المكتوب بوصفه الوثيقة الكاشفة لمحل الالتزام، ووجوب التزام التقييم بمبدأ الحيادية والمساواة النسبية بين العمال، وارتباطه بمصلحة المنشأة وتجرده من الباعث الكيدي.
4. حظر نظام العمل اتخاذ تقارير الأداء السلبية مسوغاً للتعديل المنفرد للأجر الأساسي للعامل، أو للحسم من البدلات المستقرة تعاقدياً.
5. حظر نظام العمل والنموذج الموحد اتخاذ عدم الكفاءة المهنية أو تقارير الأداء السلبية كمبرر لفسخ الفوري للعقد، بل يستلزم الفسخ ثبوت التقصير الجسيم المستمر والالتزام بمسار إجرائي تدريجي يبدأ بالإخطار المكتوب ومنح مهلة زمنية معقولة للتطوير.
6. افتقار آلية التظلم الإداري الداخلي للفاعلية التامة بسبب اندماج صفتي الخصم والحكم في جهة واحدة، واقتصر دور إدارة التسوية الودية بوزارة الموارد البشرية على الطبيعة التوفيقية القائمة على الرضا دون امتلاك سلطة إلزامية لتعديل الدرجات الفنية للتقييم.
7. تحمّل العامل عبء إثبات سوء نية صاحب العمل؛ إذ يصعب عليه تقديم بينات مادية تثبت أن خفض تقييم أدائه الدوري كان دافعه الكيد المحض، وليس تقصيراً مهنيًا حقيقيًا منه.

### التوصيات

1. تعزيز الرقابة الإشرافية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند اعتماد اللوائح الداخلية للمنشآت، لضمان مواعمة معايير تقييم الأداء الفنية مع بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة.
2. إصدار لائحة إرشادية موحدة من قبل الوزارة توضح المسار الإجرائي الإلزامي والمدد الزمنية الواجب منحها للعامل ذي الأداء المنخفض لتطوير مهاراته قبل فسخ عقده لعلّة عدم الكفاءة.
3. دعوة الباحثين والجهات القضائية لإجراء دراسات تطبيقية تقيس حجم النزاعات العمالية الناشئة عن الفصل لعدم الكفاءة، لبيان مدى أثر تقارير الأداء في استقرار سوق العمل وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030م.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: الأنظمة واللوائح:

1. نظام العمل السعودي، الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/51)، وتاريخ 23 شعبان 1426هـ.
2. اللائحة التنفيذية لنظام العمل السعودي، الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم (115921)، وتاريخ 19 شعبان 1446هـ.
3. النموذج الموحد للائحة تنظيم العمل، الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الكتب:

1. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م).
2. الرئيس، رزق بن مقبول، والعبد، رضا محمود، شرح أحكام نظام العمل السعودي، الطبعة الثالثة، (جدة: مكتبة الشقري، 1442هـ).
3. العتيبي، حسن الجريس، الموجز في شرح نظام العمل السعودي، (بدون ناشر، 2025م).
4. نايل، السيد عيد، الوسيط في شرح نظامي العمل والتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1417هـ).

ثالثاً: الأبحاث والرسائل العلمية والدوريات:

1. إبراهيم، حسيني إبراهيم: "الحماية القانونية لأجر العامل وفقاً لنظام العمل السعودي"، المجلة القانونية، المجلد 8، العدد 5، (2020م).
2. بالطو، أحمد صلاح الدين: "الحق في الحماية من الفصل التعسفي في النظام السعودي: دراسة تحليلية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، المجلد 22، العدد 3، (2025م).
3. بحر، رشا راضي: "خيار صاحب العمل في إنهاء عقد العمل الفردي: دراسة تحليلية"، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 5، ملحق، (2023م).
4. التوجري، أريج صالح، والعتيبي، أسماء ضويحي: "دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة شباب الباحثين، العدد 6، (2021م).
5. الجيلاني، علي حسين: "السلطة التأديبية لصاحب العمل على العامل"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 14، العدد 55، (2019م).
6. جوهر، نواف مهدي: "تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام"، مجلة الراصد للحقوق، المجلد 21، العدد 74، (2020م).
7. حكيمي، بسام عبدالله: "الرقابة الإدارية والقضائية على السلطة التأديبية لصاحب العمل"، مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط، المجلد 7، العدد 35، (2023م).
8. الحمود، أحمد بن حماد، "تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل"، (معهد الإدارة العامة، العدد 2، 1994م).
9. دغمان، محمد رياض: "سلطة صاحب العمل في تعديل عقد العمل بين الاتجاهات التقليدية والاتجاهات الاجتهادية: بحث مقارن في القانون اللبناني والمصري والفرنسي"، مجلة الباحث العربي، المجلد 3، العدد 1، (2022م).
10. الذنيبات، محمد جمال، "السلطة التأديبية لصاحب العمل في نظام العمل السعودي"، مجلة جامعة الملك سعود، كلية الأنظمة والعلوم السياسية، المجلد 22، العدد 1، (2010م).
11. راشد، على كريدي: "ضمانات حق العامل في مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في قانون العمل العراقي"، مجلة العلوم القانونية، العدد 6، (2016م).
12. الرواشدة، إبراهيم أحمد: "ضمانات حماية أجر العامل في مواجهة صاحب العمل في الميثاق العربي لحقوق الإنسان والأنظمة المقارنة: النظام السعودي نموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 14، (2021م).
13. سلامة، أنس محمد: "الحماية القانونية للعامل من تعسف صاحب العمل في قانون العمل الإماراتي"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، العدد 11، (2018م).
14. السعيدة، حمزة عبدالهادي: "الرقابة على تقارير تقييم الأداء الوظيفي"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد 4، العدد 1، (2022م).

15. الشوبري، أحمد السيد: "الحماية القانونية للعامل من تعسف صاحب العمل في القانون المصري: دراسة مقارنة مع نظام العمل والعمال السعودي"، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور، المجلد 2، العدد 8، 2023م).
16. الظفيري، أنور بن فهد: "التظلم على تقييم أداء الموظفين من خلال تقارير الأداء الوظيفي لدى المشرع السعودي"، المجلة القانونية، المجلد 12، العدد 1، 2022م).
17. العربي، وليد الهادي: "الأجر في نظام العمل السعودي"، مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهننا الأشراف، المجلد 1، العدد 27، 2023م).
18. الفريدي، منصور محمد: "الضوابط القانونية لحماية حقوق الموظف في بيئة العمل في ضوء قانون العمل السعودي: دراسة تحليلية"، مجلة كلية الشريعة والقانون بأسيوط، المجلد 8، العدد 37، 2025م).
19. القرني، عبيد أحمد: "العوامل المؤثرة في الفصل التعسفي والتأديبي"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 69، 2024م).
20. المحارب، فادي توفيق: "الطبيعة القانونية لقواعد قانون العمل، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2018م).
21. محمد، جيهان متولي: "التوصيف الوظيفي للعاملين بالهيكل التنظيمي بإدارة التطوير والمتابعة بمنطقة الغربية الأزهرية"، المجلة العلمية للتربية، المجلد 31، العدد 6، 2023م).
22. المعاينة، إمامة غازي: "أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 9، 2022م).
23. المعموري، على عبيس، والأعرجي، صفا حمزة، وخزعل، مريم حسان: "التوصيف الوظيفي وأثره في جودة الخدمة"، المجلة الدولية في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 4، العدد 1، 2024م).
24. اليوسف، يوسف: "عملية تقييم الأداء الوظيفي"، معهد الإدارة العامة، العدد 32، 1982م).

#### رابعاً: المواقع:

1. خدمة النسوية الودية للخلافات العمالية: دليل الخدمات الإلكترونية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.