

الجمهورية اللبنانية
مجلس الخدمة المدنية
المعهد الوطني للإدارة و الانماء

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

تقييم الأداء

١٤ و ١٥ شباط ١٩٩٧

ندوة ينظمها المعهد الوطني للإدارة و الانماء
لموظفي الفئتين الاولى و الثانية في الإدارة
اللبنانية، بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة
في فرنسا

المكان:

مجلس الخدمة المدنية
المعهد الوطني للإدارة و الانماء
قاعة الديبلوماسيين
شارع رشيد كرامي (فردان سابقاً)

برنامج الندوة

اليوم الاول

الجمعة ١٤ / ٢ / ١٩٩٧

افتتاح الندوة - كلمة رئيس مجلس الخدمة المدنية
الدكتور حسن شلق ٩,٢٠ - ٩,٠٠

المحاضرة الاولى ١٠,١٠ - ٩,٣٠
مفهوم تقييم الاداء واهدافه
د.أسعد رحال
استاذ الادارة العامة في الجامعة الامريكية في بيروت

مناقشة حول المحاضرة الاولى ١١,٠٠ - ١٠,١٠

استراحة ١١,٣٠ - ١١,٠٠

المحاضرة الثانية ١٤,١٠ - ١٣,٣٠
تقييم الاداء في الادارة الفرنسية
M.Hervé BOISLEVE
Directeur adjoint au DRH de la Délégation
Midi-Atlantique de la Poste

مناقشة حول المحاضرة الثانية ١٥,٠٠ - ١٤,١٠

استراحة ١٥,١٠ - ١٥,٠٠

المحاضرة الثالثة ١٥,٥٠ - ١٥,١٠
تقييم الاداء في الادارة الفرنسية
M.Jean-René BRUNETIERE
Chargé de mission auprès du directeur du personnel
au Ministère de l'Equipement

مناقشة حول المحاضرة الثالثة ١٦,٤٠ - ١٥,٥٠

اليوم الثاني

السبت ١٥/٢/١٩٩٧

المحاضرة الرابعة ١١٠٣٠-١١٠١٠
تنفيذ الأداء-نظام يعد لتطبيقه في
الادارة البنانية
رهيف الحاج علي
مراقب اول في ادارة الابحاث و التوجيه في
التفيس المركزي

مناقشة حول المحاضرة الرابعة ١٢٠٠٠-١١٠١٠

غداء ختامي ١٣٠٠٠

Assaad RAHAL

Samir TANNOUS

Walid ABLA

Georges LABAKI

Georges Bitar GHANEM

Rafi SAMARDJIAN

Souad EL-KHATIB

Fadwa MANSOUR

**Professeur de l'administration publique-
Université Américaine de Beyrouth (A.U.B)**

**Directeur de la Faculté de Gestion et des
Sciences Economiques-Branche 2-Université
Libanaise(U.L).**

Professeur à l'Université Libanaise(U.L)

Professeur à l'Université Notre Dame(NDU)

Professeur à l'A.U.B

Professeur à l'Université Saint Joseph(U.S.J)

Professeur à l'U.L

Lebanese Management Association(L.M.A)

Assaad DOUMIT	Chef du Service du Contrôle et des Etudes au Département des Fonctionnaires
Kamel ABDALLAH	Chef du Service des Concours au Département des Fonctionnaires
Moussa HOBEIKA	Contrôleur Premier au Département des Fonctionnaires
Abdellatif KOTEICH	Chef du Service du Trésor-Ministère des Finances
Issam BAKDACHE	Directeur des Bâtiments à la Direction Générale des Routes et des Bâtiments
Farouk KABALAN	Chef du Cabinet à la Présidence du Conseil des Ministres
Siham BAWAB	Chef du Service des recettes Direction Générale des Finances
Hala CHOUKHEIBI	Contrôleur Premier au Département des Fonctionnaires
Khaled ABD-EL-SAMAD	Contrôleur des Etudes pour Les Recherches et les Publications
Samir BOU FARHAT	Contrôleur des Etudes et des Programmes Administratifs
Ali HARAké	Contrôleur des Etudes et des Programmes de Développement
Mohamed NASSER	Inspecteur Financier Secrétaire du Comité de l'Inspection Centrale
Rahif HAJ-ALI	Contrôleur Premier au Département des Recherches et de l'Orientalion
Hassan HACHEM	Contrôleur Premier à la Présidence du Conseil des Ministres
Malaké KHAMIS	Contrôleur Premier au Département des Fonctionnaires
Elias CHARBEL	Chef du Service du Budget et du Contrôle des Dépenses
Antoine MOAWAD	Contrôleur Premier à la Direction des Douanes
Raymond WAKIM	Chef de Cabinet au Ministère des Finances
Mounaf HAJJAR	Chef du Service d'Immatriculation des Voitures
Joseph ABD-EL-AHAD	Chef de Service à la Direction Générale de L'Urbanisme
Hayat MEOUCHI	Département des Fonctionnaires
Adnan AYTOUTR	Professeur à l'Institut National d'Administration et de Développement

REPUBLIQUE LIBANAISE
Conseil de la Fonction Publique
Institut National d'Administration
et de Développement.
INAD

MESURES DE PERFORMANCE

Le 14 et 15 février 1997

*Séminaire organisé à l'intention des fonctionnaires
libanais des première et deuxième catégories
en coopération avec l'ENA*

Lieu: Conseil de la Fonction Publique
Institut National d'Administration
et de Développement
Salle des Diplomates.
Rue Rachid Karamé(Verdun).

Programme du Séminaire

Premier JOUR
Vendredi 14 février 1997

9h00-9h20: Inauguration du Séminaire - Allocution du Président du Conseil de la
Fonction Publique, M. Hassan CHALAK.

9h30-10h10: Première Conférence

"MESURES de PERFORMANCE : CONCEPT et OBJECTIFS"

M. Assaad RAHAL - Professeur de l'Administration Publique à l'Université
Américaine de Beyrouth

10h10-11h00: Débat

11h00-11h30: Pause- santé

13h30-14h10: Deuxième Conférence

"MESURES DE PERFORMANCE: L'EXPERIENCE dans
L'ADMINISTRATION FRANCAISE"

M. Hervé BOISLEVI - Directeur-adjoint au DRH de la Délégation
Midi-Atlantique de la Poste

14h10-15h00: Débat

15h00-15h10: Pause -santé

15h10-15h50: Troisième Conférence

"MESURES DE PERFORMANCE: L'EXPERIENCE dans
L'ADMINISTRATION FRANCAISE"

Jean-René BRUNETIERE - Chargé de mission auprès du Directeur du
Personnel au Ministère de l'Equipement

15h50-16h40: Débat

Deuxième Jour
Samedi 15 février 1997

10h30-11h10: Quatrième Conférence
MESURES DE PERFORMANCE:UN SYSTEME A
APPLIQUER DANS L'ADMINISTRATION LIBANAISE"
M.Rahif EL HAJ-ALI- Contrôleur Premier au Département des
Recherches et de L'Oriention à L'INSPECTION CENTRALE

11h10-12h00: Débat

13h00: Déjeuner de Clôture

Les Participants

Samir BADER	Directeur Général à la Présidence du Conseil des Ministres
Assadallah CHARARA	Chef du Département des Recherches et de L'Orientation
Mohamed Kazem MAKKE	Inspecteur Général pour l'Education
Sami BARAKAT	Inspecteur Général Financier
Fouad HAYDAMOUS	Inspecteur Général Administratif
Jean CHERROU	Inspecteur Général de la Santé, des Affaires Sociales et de l'Agriculture
Georges GHOLMIEH	Inspecteur Général
Nayef MAALOUF	Directeur Général à la Présidence de la République
Farid CORM	Mohafez de la Békaa
Khalil EL-HINDI	Mohafez du Liban Nord
Mahmoud EL-MAWLA	Mohafez de Nabatieh
Issam HOUBALLAH	Président du Conseil Supérieur des Douanes
Mtanios EL-HALABI	Directeur Général de l'Enseignement Supérieur
Adel CHOUEIRI	Directeur Général de l'Agriculture
Walid AMMAR	Directeur Général de la Santé
Antoine CHAMOUN	Directeur Général des Coopératives
Georges ABOU ZAYD	Directeur Général de L'Equipement Hydraulique et Electrique
Jean KHOURY	Directeur Général des Affaires Municipales et Rurales
Rizkallah FREIFER	Conseiller d'Etat
Chawkat MAAKAROUN	Conseiller d'Etat
Mounzer EL-KHATIB	Directeur Général de la Mutuelle des Fonctionnaires
Khalil KHAZZAKA	Directeur Général de l'Office des Recherches Scientifiques Agricoles
Rizk Freiha	Directeur Général de l'Office des Eaux de Beyrouth
Elie MAALOUF	Commissaire du Gouvernement auprès de la Banque du Liban
Claude MASSAAD	Directeur Général par Intérim à la Présidence du Conseil des Ministres Directeur des Affaires Foncières
Zouheir HADDAD	Ancien Directeur Général

Assaad DOUMIT	Chef du Service du Contrôle et des Etudes au Département des Fonctionnaires
Kamel ABDALLAH	Chef du Service des Concours au Département des Fonctionnaires
Moussa HOBEIKA	Contrôleur Premier au Département des Fonctionnaires
Abdellatif KOTEICH	Chef du Service du Trésor-Ministère des Finances
Issam BAKDACHE	Directeur des Bâtiments à la Direction Générale des Routes et des Bâtiments
Farouk KABALAN	Chef du Cabinet à la Présidence du Conseil des Ministres
Siham BAWAB	Chef du Service des recettes Direction Générale des Finances
Hala CHOUKHEIBI	Contrôleur Premier au Département des Fonctionnaires
Khaled ABD-EL-SAMAD	Contrôleur des Etudes pour Les Recherches et les Publications
Samir BOU FARHAT	Contrôleur des Etudes et des Programmes Administratifs
Ali HARAké	Contrôleur des Etudes et des Programmes de Développement
Mohamed NASSER	Inspecteur Financier Secrétaire du Comité de l'Inspection Centrale
Rahif HAJ-ALI	Contrôleur Premier au Département des Recherches et de l'Orientation
Hassan HACHEM	Contrôleur Premier à la Présidence du Conseil des Ministres
Malaké KHAMIS	Contrôleur Premier au Département des Fonctionnaires
Elias CHARBEL	Chef du Service du Budget et du Contrôle des Dépenses
Antoine MOAWAD	Contrôleur Premier à la Direction des Douanes
Raymond WAKIM	Chef de Cabinet au Ministère des Finances
Mounaf HAJJAR	Chef du Service d'Immatriculation des Voitures
Joseph ABD-EL-AHAD	Chef de Service à la Direction Générale de L'Urbanisme
Hayat MEOUCHI	Département des Fonctionnaires
Adnan AYTOUTR	Professeur à l'Institut National d'Administration et de Développement

الجمهورية اللبنانية
مجلس الخدمة المدنية
المعهد الوطني للإدارة والائتماء

تقييم الأداء

الندوة التي ينظمها المعهد الوطني للإدارة والائتماء
بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا
يومي السبت والاحد في ١٨ و ١٩ كانون الثاني ١٩٩٧

الموضوع : تقييم الاداء ، نظام يخطط لتطبيقه في الادارة اللبنانية .

أ . رهيف حاج علي

ان تسارع وتيرة الضغوطات الاقتصادية والمالية من جهة ، وضغوطات المستهلك وتوقه الى الحصول على خدمات تلتنفي وتوقعاته من جهة ثانية، دفع العديد من الدول خاصة في الثمانينات الى وضع وتطبيق أنظمة لقياس أداء العاملين في الادارات العامة ضمن مناخ عام أصبح يؤمن بضرورة تحديث وتطوير هذه الادارات .

وقد كان لهاجس الحرص على مضاعفة الانتاجية في الادارات العامة ، لدى المسؤولين في هذه الدول ، اضافة الى تفعيل ادارة شؤون العاملين بهدف تحسين أدائهم ، الأثر الكبير في بلورة مفاهيم ومناهج جديدة للحوافز لزيادة الدافعية لدى العاملين وتعميق احساسهم بالمسؤوليات.

ومن المؤكد ان أنظمة قياس الأداء تحل مكانة بارزة ضمن هذه المفاهيم والمناهج ، حيث تسهم في تحقيق جملة غايات ، أهمها :

* ربط المهمات والأعمال التي يحققها الموظف مع أهداف الوحدة الادارية التي يعمل فيها ، ومع الأهداف الأشمل التي تسعى الادارة الى بلوغها .

* تحديد المعوقات التي تحول دون الموظف وبلوغ النتائج المطلوبة منه واستخلاص مجالات المساعدة والتدريب المناسبين التي يحتاجهما .

* اشاعة مناخ منفتح للحوار بين الرئيس والموظف المقيم تناقش فيه الانجازات والمشكلات بصراحة .

* تأمين جملة مؤشرات ومعلومات مرتدة (Feedback) للمسؤولين الاداريين حول حسن تطبيق الانظمة والاجراءات في الادارة .

وكان لا بد للادارة اللبنانية ، ، بعد الاستقرار الذي شهده لبنان ، من ان تعتمد بدورها نظاما لقياس أداء العاملين فيها ، فتم بتاريخ ٩٤/٨/٣ ، وبمبادرة طيبة من رئيس مجلس الخدمة المدنية تكليف فريق عمل لاعداد مشروع نظام بهذا المعنى . وقد انجز فريق العمل مهمته بعد سنة ونيف تقريبا فجرى اعتماد هذا النظام بقرار هيئة مجلس الخدمة المدنية رقم ١٤٤٣ تاريخ ١٩٩٥/١٢/٢٦ بناء على توصية من مجلس المديرين العاملين المنعقد بتاريخ ١٩٩٥/١٢/١٦

ومن اللافت ان ندوة تقييم الأداء تتعد في وقت باشرت فيه الادارة اللبنانية عمليا ، تطبيق نظام تقييم الأداء بدءا من أوائل هذا العام ، ومن المؤكد ان تلازم هذين التوقيتين سيكون له اطيب النتائج ، حيث ان المداخلات القيمة التي سيدلي بها السادة المشاركون في الندوة ، وملاحظاتهم على النظام المخطط لتطبيقه في الادارة اللبنانية سيساهم دون ريب في تسليط الأضواء على بعض النقاط فيه ، التي قد تحتاج الى تعديل او تصويب . ومن المعروف ان انظمة قياس الأداء عموما تحتاج دوريا الى هكذا تعديلات .

ينقسم موضوعنا الى أربعة أقسام ، وهي التالية :

- القسم الاول : مقدمة.
- القسم الثاني : نظام تقييم الأداء : الأهداف والاسلوب المعتمد.
- القسم الثالث : النتائج التي يمكن لنظام تقييم الأداء تحقيقها .
- القسم الرابع : الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تعترض تطبيق نظام تقييم الاداء .

١ - مقدمة

١-١ من المسلم به أن تحقيق الاهداف والخطط المرسومة لأية ادارة او مؤسسة ، لا يمكن أن يتم الا على أيدي موظفين أكفيا قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة اليهم على الوجه المطلوب ، فالعنصر البشري هو المحور الذي تدور حوله خطط التنمية للدولة وهو الدعامة الأساسية لأية عملية تستهدف تطوير وتحديث الادارة .

من هنا نشأت عناية الدولة بموظفيها تلك العناية التي برزت في ارساء قواعد الخدمة المدنية على اسس سليمة . ومن هذه الأسس ، توفير الضمانات اللازمة وتطبيق مبدأ المساواة بحق المقصرين وتقدير المستحقين والمتفوقين منهم ومكافأتهم .

ومن أهم الأنظمة التي تضمن توفير هذه الضمانات والحقوق للموظفين وتكفل تأدية الواجبات وتحمل المسؤوليات ، نظام تقييم الأداء او نظام قياس كفاءة الموظفين .

٢-١ وقد أولى مجلس الخدمة المدنية هذا الموضوع عناية وشكل بتاريخ ١٩٩٤/٨/٣ لجنة مهمتها اعداد مشروع نظام لتقييم أداء الموظفين ، وقد عكفت اللجنة على دراسة الموضوع خلال اجتماعات عمل مطولة ومكثفة ، وقامت بانجاز المهمة الموكولة اليها وأودعت رئاسة مجلس الخدمة المدنية بتاريخ ١٩٩٥/٢/٢٣ ، مشروع نظام لتقييم الأداء مع كافة مرفقاته . هذا وقد تم تصديق واعتماد المشروع المشار اليه بموجب قرار هيئة مجلس الخدمة المدنية رقم ١٤٤٣ تاريخ ١٩٩٥/١٢/٢٦ ، بناء على توصية مجلس المديرين العامين المنعقد بتاريخ ١٩٩٥/١٢/١٦ .

٣-١ أن نظام تقييم الأداء اذا أحسن تطبيقه ، يختزن امكانات تؤهله لتجاوز أطر التطبيقات التقليدية له المتعلقة بقياس أداء الموظفين لعمالهم والتعرف على مسلكهم الوظيفي وصفاتهم وقدراتهم الشخصية وكيفية تعاملهم مع البيئة الادارية والتأكد من مدى صلاحية الموظف وكفاءته في النهوض بأعباء الوظيفة الحالية التي يشغلها و تحمله لمسؤولياتها ، بحيث يمكن أن يصبح أداة عمل فعالة في تطوير قدرات الموظفين وتحديد مسارهم الوظيفي ضمن سياسة تهدف الى تنمية الموارد البشرية في الادارة او المؤسسة ، تلك السياسة التي تعتبر بحق احدى المحاور الأساسية التي تركز عليها الادارة الحديثة .

٤-١ وبصورة عامة ، يمكن القول أن تطبيق أنظمة لقياس الأداء في الادارة العامة يحقق فوائد عدة ، نذكر منها :

* الاسهام في رفع مستوى الموظف والوظيفة العامة ، ذلك ان تقييم الأداء يكشف الموظفين المتفوقين والمنتجين ، مما يفسح المجال أمام ترقيتهم او ترفيعهم الى وظائف أعلى تتناسب وكفاءتهم ، وكذلك مكافأتهم عند الاقتضاء .

* تحديد الموظفين الذين يحتاجون للتدريب لمساعدتهم على تنمية مؤهلاتهم وقدراتهم وتدريبهم للقيام بعملهم على الوجه المطلوب ، وكشف الموظفين المهملين والمقصرين ليصار الى نقلهم الى وظائف اخرى تتناسب وقدراتهم ، او اتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة بحقيهم بما في ذلك فرض العقوبات التأديبية عليهم .

* ممارسة رقابة فعالة ومستمرة على الموظفين ، ذلك لأن الوصول الى تقييم كفاءة الموظف تقيما عادلا وموضوعيا ، يوجب على رئيسه التعرف على مهامه وواجباته ومسؤولياته وبالتالي مراقبته ومتابعته بصورة دائمة ومنتظمة ، وتقديم المساعدة والدعم والتوجيه عند الاقتضاء ، لاكتشاف نقاط الضعف والقوة لديه .

* تقوية حس المسؤولية عند الموظفين ، ذلك ان الموظف الذي يعلم ان أداءه لعمله سيقيم ويقدر ، ويؤخذ بالتالي أساسا موضوعيا لترقيته او لترفيعه الى وظيفة اعلى او نقله الى وظيفة اخرى او مكافاته او معاقبته ، سيعي عبء المسؤولية الملقاة على عاتقه وسيبدل قصارى جهده لكي يكون موضع تقدير رؤسائه .

ومن المؤكد انه كلما كان تطبيق نظام تقييم الأداء عادلا وموضوعيا وبعيدا عن التحيز ومرتبلا بالأداء الفعلي للموظف ويعكس الأهمية التي توليها الادارة لعملية التقييم ، كلما اشتد ولاء الموظف لأهداف ادارته او مؤسسته وازداد تقبلا لقراراتها المتخذة في الشأن الوظيفي .

٥-١ وقد تضمن نظام الموظفين في لبنان الصادر بالمرسوم الاشراعي رقم ٥٩/١١٢ في عدد من مواده ، ما يفيد صراحة اوضنا وجوب وضع علامات للموظفين المقترح ترقيتهم او ترفيعهم . فأوجب المادة ٣٣ منه ، على ان تقوم كل وزارة او ادارة عند وضعها لائحة باسماء الموظفين الذين تقترح ترقيتهم ، بارفاق هذه اللائحة ببيان عن العلامات والأسباب الموجبة للترقية .

كما وان المادة ٣٤ من نظام الموظفين أشارت الى العلامات وان بصورة ضمنية ، حيث اشترطت ان ترفق جداول الترقيع "بالأسباب الموجبة" ، ويمكن تفسير الأسباب الموجبة بأنها تشمل العلامات قياسا على المادة ٣٣ الأنفة الذكر ، التي تتناول الترقية ، خاصة وان مفاعيل الترقيع على المستوى الوظيفي والمادي للموظف أكثر اهمية من الترقية . فاذا كانت الترقية تتطلب وضع علامات ، فان الأسباب الموجبة التي اشترطها النص للترقيع ، لا بد ان تتضمن معايير موضوعية للتقدير ولتقييم أداء الموظف .

كما ان المادة ٧١ من نظام الموظفين ، العائدة لتحديد الكفاءة المسلكية ، نصت على اجراء امتحانات مسلكية جماعية او تحقيق شخصي تقوم به لجنة ، وهما في كلتا الحالتين شكل من أشكال تقييم الأداء وقياس كفاءة الموظف .

يستتج من هذه المواد القانونية ان المشترع اشترط الزامية وجود معايير لقياس كفاءة الموظفين المهنية وقدراتهم وتصرفهم المسلكي وكيفية قيامهم بعملهم، كي يتسنى للرؤساء تتبع وضع وانتاجية مرؤوسيههم واتخاذ القرارات المناسبة في ما يتعلق بشؤونهم الوظيفية والذاتية .

٢- نظام تقييم أداء الموظفين في لبنان

١-٢ الأهداف والاسلوب المعتمد

١-١-٢ حددت المادة الاولى من النظام (مرفق رقم ١) في فقرتها (ب) أهداف نظام تقييم أداء الموظفين ، على النحو التالي :

- تفعيل الإدارة عن طريق تشجيع الموظفين على المزيد من العطاء بمكافأة أفضلهم انتاجا .
- اظهار امكانية تولي الموظف مراكز وأعمال ذات مستوى أعلى من اجل ترشيح المتفوقين من الموظفين لملء الوظائف الأعلى رتبة او اقتراح نقلهم الى وظائف أكثر ملاءمة .
- اكتشاف أسباب الضعف في الأداء والتعرف على الموظفين الذين قد يحتاجون الى التدريب .

واوضحت المادة ذاتها أن النظام يطبق سنويا على الموظفين الدائمين في الإدارات العامة الخاضعين للمرسوم الاشتراعي رقم ٥٩/١١٢ وتعديلاته (نظام الموظفين) باستثناء موظفي الفئة الاولى وموظفي السلك التعليمي .

اضافة الى ما تقدم ، يمكن استخدام العلامات والتقديرات بصورة غير الزامية في حالات عديدة ، وهي تسمح للرؤساء أن يستتبروا بها ليعالجوا قضايا وظيفية ومسلكية تستوجب معطيات دقيقة ومفصلة عن أوضاع مرؤوسيهم ، لاتخاذ قرارات موضوعية وعادلة بشأن هذه القضايا، وهذه الحالات عددها المواد ١٠، ٤١، ٤٢، ٥٤، ٥٩، ٦٩ ، وهي تتعلق بتثبيت الموظف المتمرن ، او نقل الموظف من سلك الى سلك ، او من ادارة الى ادارة اخرى ضمن شروط محددة .

كما يمكن الاستفادة من العلامات عند تقدير الموظفين المتفوقين باعطاء المكافآت لأفضلهم انتاجا وترشيحهم لملء الوظائف الاعلى رتبة ولإجراء المناقلات وتركيتهم للالتحاق بدورات تدريبية لزيادة معارفهم وخبراتهم مما يفسح لهم فرص التقدم الوظيفي .

٢-١-٢ تستمد أنظمة تقييم الأداء مبادئها العامة من المناهج التالية :

- منهج الاساليب المقارنة (Comparative Methods) ومن أهمها اسلوبي "المقارنة المزدوجة" واسلوب "التقييم وفقا للتوزيع القسري"

- منهاج أساليب المعايير المرجعية (Criteria Reference Methods) ومن أهمها أسلوب "التقييم في شكل سرد حر" أو "أسلوب التقييم وفقا لمقياس المستويات السلوكية"، أو وفق أسلوب "التقارير الدورية"، وهي الطريقة الأكثر شيوعا لقياس الكفاءة والكشف عن الصفات الشخصية وقدرات وطاقات الموظفين، في ضوء عناصر ومعايير محددة.

- منهاج التقييم المرتبط بالنتائج المحققة (Result Oriented Methods)، وهي تركز على تحقيق نتائج محددة وأهداف منجزة أكثر من اعتمادها على السلوك الوظيفي، وبمعنى آخر فإن تقييم الأداء وقياس الكفاءة في ظل هذا المنهاج يتم على أساس تحديد كمية ونوعية الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها بالمقارنة مع الأهداف والنتائج التي جرى الاتفاق بشأنها وتحديدها مسبقا بين الرئيس ومروؤسه.

٢-١-٣ اما بالنسبة لنظام تقييم الاداء في لبنان، فقد اعتمد الجمع بين منهاج أساليب المعايير المرجعية ومنهاج التقييم المرتبط بالنتائج المحققة، بحيث استمد من المنهاج الاول أسلوب التقييم بواسطة "التقارير الدورية" واستمد من المنهاج الثاني أسلوب التقييم وفق "الادارة بالاهداف"

هذا وتتضمن بطاقة تقييم الموظف مجموعة من المعايير يمكن ادراجها ضمن اربعة عناصر رئيسية هي:

- * الأداء والسلوك الوظيفي
- * القدرات والصفات الذاتية
- * العلاقة مع المحيط الاداري
- * تحقيق الاهداف المتفق عليها

اما العناصر الرئيسية الثلاثة الاولى فترتبط بمنهاج التقييم بواسطة المعايير المرجعية حيث يجري تقييم الموظف في ضوء ثمانية عشرة معيارا، اما العنصر الرئيسي الرابع فيتضمن معيارين يهدفان الى تقييم الموظف وفق النتائج التي حققها في ضوء الاهداف التي التزم بتنفيذها.

أن الحيز المحدود والمتواضع لمنهاج التقييم المرتبط بالنتائج المحققة الملحوظ في بطاقة التقييم، مرده الى أن مبدأ "الادارة بالاهداف" ما زال في بداياته في الادارة اللبنانية، ويؤمل من خلال تطبيق نظام تقييم الاداء الحالي، من ترسيخ هذا الاسلوب في العمل الاداري والتوسع في اعتماده تدريجيا.

٢-٢ الأسس والمبادئ التي يركز عليها نظام تقييم الأداء

يرتكز نظام تقييم الاداء في لبنان على الأسس والمبادئ التالية :

٢-٢-١ اللقاء السنوي بين المقيم ورئيسه المباشر

* ان اللقاء السنوي بين الموظف المقيم ورئيسه المباشر يندرج في اطار استراتيجية شاملة للادارة بمفهومها الحديث ، وتحديدا في ما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، وهو بهذا المعنى :

* أداة دائمة من أدوات " المناجمنت " ، واللقاء السنوي ليس غاية بحد ذاته ، واهميته لا ترتبط بالفترة الزمنية التي يستمر فيها اللقاء بين المقيم ورئيسه المباشر ، وانما بالمرحل الاعدادية له وبالمفاعيل القانونية والوظيفية التي ينشئها بعد الانتهاء منه .

* اتفاقا للتطور ، يعقد بين الرئيس والمرؤوس ويتيح لهما ان ينجحا معا على الصعيد المهني بالتقدم نحو الأهداف التي حدداها ؛ فالرئيس المباشر مطالب بمساعدة معاونيه على حسن انجازهم لعملهم ، لانه بدوره خاضع للتقييم من قبل رئيسه المباشر والرئيس الذي يعلوه ، وان نجاحه في التقييم يرتبط الى حد كبير بنجاحه في ادارة الوحدة التي يرأسها وللعاملين فيها.

* المراحل التي يمر بها اللقاء السنوي

يمر اللقاء السنوي بين الموظف المقيم ورئيسه المباشر بخمسة مراحل ، هي :

اللقاء التمهيدي

يقوم الرئيس المباشر بايداع مرؤوسه مطبوعة "الدعوة لتحضير مقابلة التقييم" (مرفق رقم ٢) ، وهي بمثابة دليل يتضمن المعلومات اللازمة عن اللقاء السنوي وفيه تحديد لموعد الاجتماع الذي يستحسن ان يكون بعد عشرة ايام او اسبوعين من اللقاء التمهيدي ، وشرح موجز عن غاية الاجتماع والأهداف التي يرمي اليها ، ومجموعة أسئلة يتوجب على الموظف المقيم ان يدرسها بعناية ليتهيا للجواب عليها أثناء اللقاء السنوي مع ما يرغب بعرضه من ملاحظات ومناقشته من مواضيع تتعلق بعمله .

كما يطلب الرئيس المباشر من الموظف المقيم وضع بطاقة مهامه في حال لم يكن لديه بطاقة ، او تعديل تلك الموجودة لتعكس بأمانة ودقة طبيعة المهام التي يمارسها الموظف فعليا خلال السنة التي يشملها التقييم .

ويتأكد الرئيس المباشر ان الموظف المقيم في وضع نفسي ايجابي بالنسبة للقاء التقييم السنوي من حيث أهميته وغاياته وآلية عمله .

التهيئة لاجتماع اللقاء السنوي

يعكف الموظف المقيم على دراسة الأسئلة التي تتضمنها مطبوعة " التحضير لمقابلة التقييم " ، ويمكن ان يسجل اجاباته على المطبوعة او يخترنها في فكره، كما له ان يسجل الملاحظات والمواضيع التي يرغب في عرضها ومناقشتها في اللقاء السنوي ، علما ان هذه المطبوعة لا تشكل مستندا رسميا ، وتبقى بحوزة الموظف المقيم .

كما يعكف الرئيس المباشر من جهته ، على الاستعداد لاجتماع اللقاء السنوي ، فيدقق في ملف الموظف الشخصي للاطلاع على أوضاعه الوظيفية: الدوام ، الاجازات ، المكافآت ، المؤهلات العلمية ، الدورات التدريبية التي شارك بها الخ

اللقاء السنوي

ويجري في ظروف مادية ملائمة ، اي في مكان مريح ، مع استبعاد كل ما من شأنه ان يعطل او يعيق الحوار والمناقشة بين الرئيس ومعاونه .
يفترض ان يتم اللقاء السنوي في جو ودي بعيد عن التشنج ، ويقع على عاتق الرئيس المباشر ان يضع الموظف المقيم في جو مريح يسمح له بالتكلم بحرية ، وان يحافظ تجاهه على موقف ايجابي يدل على الارادة والرغبة في معاونته للتقدم في عمله .

اما محور ومضمون المقابلة ، فقد حددتها مطبوعة "الدعوة لتحضير مقابلة التقييم" ، حيث جاء فيها ما حرفيته :

" ان أهم ما سنتضمنه المقابلة هو النقاط المطروحة في مجموعة الأسئلة المرفقة التي ينبغي الاستعداد لها بدقة في سياق مراجعة أداءك الحالي ، كاحدى الوسائل الرامية الى تطوير القدرات والى فعالية أكبر في العمل .

تهدف المقابلة الى :

- * تأمين تقييم أدائك في وظيفتك .
- * مراعاة طموحاتك الوظيفية .
- * تحديد حاجتك الى التدريب ، عند الاقتضاء .

* اعطاؤك فرصة لشرح وتوضيح اي مسائل او اقتراحات لديك يمكن ان تكون ذات تأثير ايجابي على أعمالك .

وبصورة أكثر تفصيلا ، يمكن ان يصار ايضا في هذا اللقاء الى عرض المرؤوس ما يتوقعه من رئيسه لجهة المساعدة والتوجيه والتدريب .

كما يمكن للرئيس مناقشة كيفية تفاعل المرؤوس مع باقي العاملين في الوحدة الادارية لمعالجة أية اشكالات تحول دون وجود فريق عمل منسجم وفعال.

كذلك يمكن اختيار أهداف محددة من بين المهمات الأساسية للمرؤوس ، يجري اختيارها وفقا لأهميتها لتعطي الأولوية من قبل المرؤوس في سياق تنفيذ أعماله للسنة المقبلة ، على أن تدخل في عملية التقييم في نهاية هذه السنة .

ان التقييم لا يستهدف شخص الموظف تحديدا وانما نشاطه الوظيفي والمهني من خلال النتائج والأعمال التي يحققها فعليا . وقد يكون من الصعب تحديد الوقت الذي يستغرقه اجتماع اللقاء السنوي ، انما قد يتراوح بين ساعة وساعتين تبعا لوظيفة الموظف المقيم وفنته ، والمهام والمسؤوليات التي يمارسها .

"تقييم" اللقاء السنوي

ان بعض أنظمة تقييم الأداء تتيح المجال لكل من الرئيس المباشر والموظف المقيم ان يجريا ، بعد يومين او ثلاثة ، تقييما لاجتماع اللقاء السنوي الذي جرى بينهما ، ويتوليا تعبئة مطبوعة خاصة للتعبير عن مدى رضا كل منهما من الاجتماع الذي عقده وما اذا جرى خلاله استعراض كافة المواضيع التي كانا يرغبان بطرحها؛ وتفصح المطبوعة المجال لكل من الرئيس والمرؤوس بعرض وجهة نظره، وترفع المطبوعة بالتسلسل الى المستويات الادارية الأعلى للاطلاع .

متابعة اللقاء السنوي والنتائج التي تترتب عليه

من المؤكد ان اللقاء السنوي يسمح لكل من الرئيس المباشر والموظف المقيم بتوضيح وجلاء كثيرا من الامور الوظيفية والمهنية ، خاصة الموجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المرؤوس ، هذه الموجبات التي قد تتخذ اشكالا عديدة قد يكون اهمها قيامه بتحقيق اداء افضل سواء لجهة النوعية او الكمية او الوقت لانجاز العمل او التزامه بتحقيق هدف او اكثر للعام القادم يتعلق بتأدية مهام محددة قابلة للقياس .

وقد يلقي على الرئيس المباشر ايضا موجبات محددة منها مثلا تذليله لبعض المعوقات والصعوبات في ظروف العمل تعترض عمل معاونيه، او بذل جهد اضافي في مساعدة وتوجيه معاونيه وتقديم الارشادات لهم في عملهم... الخ.

اما النتائج التي تترتب على تقييم الاداء ووضع العلامات فهي على المدى المنظور ، اتاحة المجال لاعداد جداول الترقية والترفيح وبالتالي تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بهذا الموضوع. وكذلك يمكن الرجوع الى نتائج التقييم في امور وحالات عديدة تتعلق باوضاع الموظفين الذاتية ، والتي سبق ان استعرضناها.

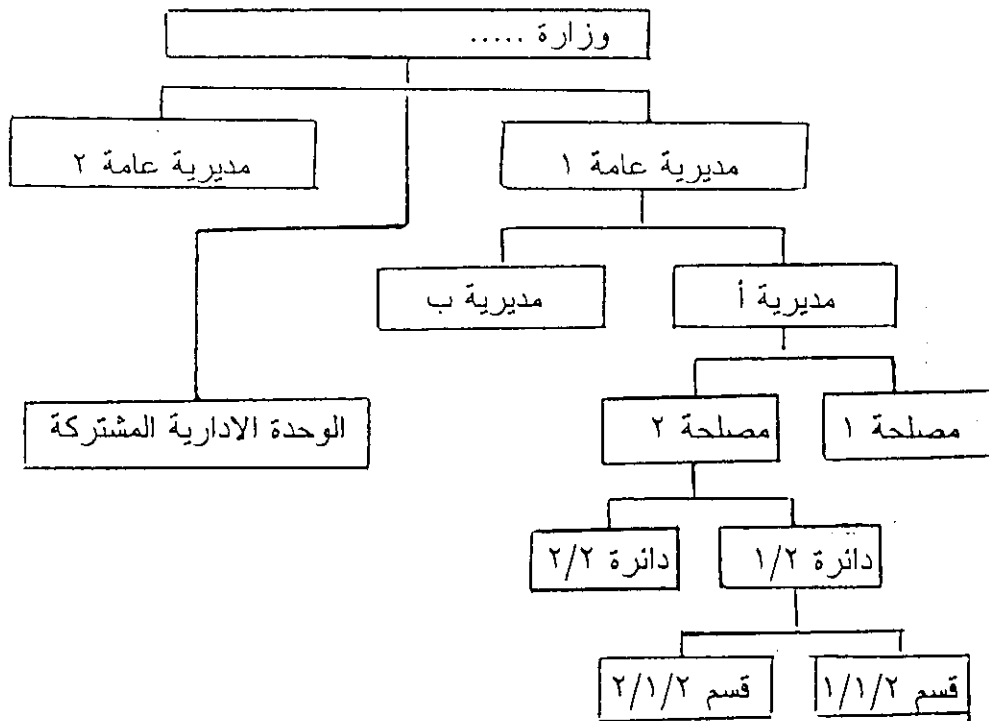
٢-٢-٢ تقييم الموظف من قبل الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه

يعتمد النظام بشكل عام على مبدأ تقييم كل موظف من قبل الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه ، الا بالنسبة لبعض الموظفين من الفئة الثانية او الثالثة حيث سيجري تقييمهم من قبل رئيس الادارة بصفته الرئيس المباشر والوحيد .

اما المستويات القيادية التي تملك سلطة التقييم فتتخصص في رؤساء الوحدات الادارية في الفئات الثلاث العليا ، أي الوظائف التالية :

مدير عام ، مدير ، رئيس مصلحة ، رئيس دائرة ، ورئيس قسم .

وتوضيحا للأمر ، نفترض وجود ادارة عامة مكونة على النحو التالي :



وفي هذه الحالة ستجري عمليات التقييم وفقا لما يلي :

- موظفو الفئتين الرابعة والخامسة العاملين في القسم (١/١/٢) يجري تقييمهم من الرئيس المباشر (رئيس القسم ١/١/٢) والرئيس الذي يعطوه (رئيس الدائرة ١/٢)

- رئيس القسم (٢/١/٢) يجري تقييمه من الرئيس المباشر (رئيس الدائرة ١/٢) والرئيس الذي يعطوه (رئيس المصلحة ٢)

- رئيس الدائرة (٢/٢) يجري تقييمه من الرئيس المباشر (رئيس المصلحة ٢) والرئيس الذي يعطوه (مدير أ)

- رئيس المصلحة (١) يجري تقييمه من رئيسه المباشر (مدير أ) والرئيس الذي يعطوه (المدير العام ١)

- المدير (ب) يجري تقييمه فقط من قبل رئيسه المباشر ، اي المدير العام (١)

- اما رئيس الوحدة الادارية المشتركة في بعض الوزارات وغيره من رؤساء الوحدات الادارية من الفئة الثانية المرتبطين مباشرة بالوزير ، فيتم تقييمهم من قبل لجنة مؤلفة من رئيس ادارة الموظفين رئيسا ، والمفتش العام الاداري والمفتش العام المالي أعضاء .

٢-٢-٣ العلامات المرتبطة بدرجات تقييم عامة (Evaluation)

يعتمد المشروع أسلوب العلامات بشكل أرقام انسجاما مع نص المادة ٣٣ من نظام الموظفين الذي يشترط وجود علامات ترفق بلوائح الترقية. الا انه جرى ربط المجموع الاقصى لعلامة التقييم ، بدرجة تقييم عامة وفقا لما يلي:

- يندرج المجموع الاقصى لعلامة التقييم في سلم مؤلف من خمس فئات ، يوازي كل فئة منها درجة تقييم عامة مترابطة معها وفقا للجدول التالي:

الدرجة التقييم العامة	المجموع العام للعلامة	الفئة
ممتاز	٨١ وما فوق	١
جيد	٦٦ - ٨٠	٢
وسط	٤٦ - ٦٥	٣
دون الوسط	٢٦ - ٤٥	٤
ضعيف	٢٥ وما دون	٥

- فالمجموع العام للعلامة التي تعطي لموظف ، تتوافق وتتلائم حكما ، وفقا للفئة المصنفة فيها في الجدول اعلاه ، مع درجة تقييم عامة موازية لها ، وذلك في منحى يهدف الى تجاوز مبدأ العلامات " Notation " الى مبدأ التقييم " Evaluation " تماشيا مع الاتجاه العام في تطور أنظمة قياس الأداء .

٢-٢-٤ علنية التقييم يعتمد النظام مبدأ علنية التقييم ، أي اطلاع الموظف على نتيجة تقييمه ومشاركته في المراحل التحضيرية لعملية التقييم من خلال اعداده لبطاقة مهامه ، ومن خلال اللقاء السنوي الذي يعقد مع رئيسه المباشر . كما له أن يبدي رأيه وملاحظاته بتقييم رئيسه المباشر له ، كما له أن يبدي وجهة نظره في أدائه شخصيا ومساره الوظيفي ، أي التعبير بحرية عما اذا كان مرتاحا في وظيفته الحالية او يرغب في الانتقال الى وظيفة اخرى .

وقد اعتمدت اللجنة مبدأ علنية التقييم بصورة قاطعة ، وذلك لوضع كل من الرئيس والمرؤوس أمام مسؤولياته لارساء قواعد الثقة والشفافية ، وقطعا للبلبلية والشائعات واللغظ الذي قد يولده اعتماد مبدأ سرية العلامة .

٢-٢-٥ مجموعات الوظائف والمطبوعات المستعملة

اعتمد نظام تقييم الأداء توزيع وظائف الملاك الاداري العام ضمن خمس مجموعات هي :

- المجموعة الاولى : موظفو الفئة الخامسة
- المجموعة الثانية : موظفو الفئة الرابعة
- المجموعة الثالثة : الموظفون غير رؤساء الوحدات الادارية
- المجموعة الرابعة : رؤساء الوحدات الادارية
- المجموعة الخامسة : الموظفون في أجهزة الرقابة الذين يتولون يتولون عملا رقابيا بحكم صفتهم الوظيفية .

ويستخدم النظام خمسة نماذج مطبوعات للتقييم ، مرفقة به ، بحيث يعتمد لكل مجموعة وظائف نموذج " بطاقة تقييم أداء " خاص بها (المرفقات ٣، ٤، ٥، ٦، ٧)

٢-٢-٦ العلامة المؤقتة

يعطي لكل موظف خاضع للتقييم كقاعدة عامة ، علامتين ، علامة من الرئيس المباشر وعلامة من الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر .

ان العلامة المؤقتة المعطاة للموظف المقيم هي المعدل الوسطى لهاتين العلامتين في حال لم يتجاوز التفاوت بينهما عشرين علامة. مثلا:

موظف معين اعطاه الرئيس المباشر علامة (٦٠) واعطاه الرئيس الذي يعطو الرئيس المباشر علامة (٧٢) تكون علامته المؤقتة $72 + 60 = 132 \div 2 = 66$

* اما الحالات الاستثنائية للقاعدة العامة المشار اليها اعلاه ، أي اعطاء الموظف المقيم علامة وحيدة وليس علامتين ، فهي تنحصر في الحالتين التاليتين:

- في حال كون رئيس الادارة او رئيس الوحدة الادارية هو الرئيس المباشر والوحيد للموظف المقيم ، فانه يمارس بمفرده عملية تقييم مرؤوسيه ، وتكون العلامة التي يحددها بمفرده ، هي العلامة المؤقتة.

- كما وان الهيئة المكونة من رئيس ادارة الموظفين في مجلس الخدمة المدنية رئيسا، وعضوية كل من المفتش العام الاداري والمفتش العام المالي في التفتيش المركزي ، تمارس بمفردها عملية تقييم الموظفين المرتبطين مباشرة وبصورة قانونية بالوزير على اختلاف وظائفهم وفئاتهم (رؤساء الوحدات الادارية المشتركة ، رؤساء الوحدات من الفئة الثانية : مدير الدوائر العقارية ، مدير اليانصيب الوطني ... الخ.) وتكون العلامة التي تحدها ، هي العلامة المؤقتة.

* اما الموظف الذي لم يعطى علامة مؤقتة ، لان التفاوت في العلامتين المعطاة له تتجاوز عشرين علامة ، ولم يسجل اعتراضه ضمن الفترة الممنوحة له حتى الخامس عشر من شهر ايار عند انتهاء الدوام الرسمي، امام لجنة الاعتراضات ، فتثبت علامته النهائية من قبل رئيس الادارة وذلك باحتساب المعدل الوسطي للعلامتين الممنوحتين له مع مراعاة المعدل المعتمد للتصحيح.

* وتبقى الإشارة الى الحالة التي يكون فيها رئيس الادارة هو الرئيس الذي يعطو الرئيس المباشر للموظف المقيم، ففي حال حصول تفاوت في العلامتين يتجاوز عشرين علامة، يحتسب ويعتمد المعدل الوسطي لهاتين العلامتين مهما كان التفاوت بينهما.

٧-٢-٢ تصحيح العلامات اي تحويل العلامة المؤقتة الى نهائية

تهدف عملية تصحيح العلامات (péréquation) الى احتساب متوسط التفاوت في العلامات المؤقتة بين الفئات في الادارة الواحدة توصلا لاحتساب معدل التصحيح ، ليصار على اساس هذا المعدل تصحيح العلامات المؤقتة للمقيمين، زيادة او نقصانا لتحويلها الى علامات نهائية.

يكلف رئيس الادارة بقرار صادر عنه ، فريق عمل لاحتساب معدلات التصحيح ، لتحويل العلامات المؤقتة الى نهائية .

أن تصحيح العلامة المؤقتة وتحويلها الى علامة نهائية ، تمر بالمراحل التالية :

- وضع معدل عام للعلامات المؤقتة لجميع الموظفين الذين جرى تقييمهم والمعدل الخاص بكل فئة منهم :

$$\text{* المعدل العام} = \frac{\text{مجموع العلامات}}{\text{عدد الموظفين}}$$

$$\text{* المعدل الخاص بالفئة} = \frac{\text{مجموع العلامات}}{\text{عدد موظفي الفئة}}$$

- استخلاص معدلات التصحيح ضمن كل فئة وفقا لما يلي :

$$\text{* معدل التصحيح الخاص بالفئة} = \frac{\text{المعدل الخاص بالفئة}}{\text{المعدل العام}}$$

- وأخيرا ، تحدد العلامة النهائية للموظف وفقا لما يلي :

$$\text{* العلامة النهائية} = \text{العلامة المؤقتة} \times \text{معدل التصحيح الخاص بالفئة} .$$

* وقد استحوذت مسألة " تصحيح العلامات " المعروفة بالـ " péréquation " بقسط واسع من المناقشات ، وتذاكر أعضاء اللجنة في ضوء المراجع التي بحوزتهم بما هو معمول به في فرنسا من تمسك باعتماد مبدأ التصحيح بالرغم من التسليم بتعديلاته ، وذلك لما يؤمنه من عدالة وتصحيح للفروقات الحادة في المنحى العام للعلامات بين الفئات في الإدارة الواحدة (يراجع بهذا الخصوص الفقرة المقتطعة من تقرير فريق العمل المكلف دراسة موضوع علامات التقييم، من قبل المديرية العامة للإدارة والخدمة المدنية في فرنسا ، والموضوع عام ١٩٨٩ ، المرفق ريبا) .

وتجدر الإشارة الى انه برز مؤخرا اتجاه في فرنسا يرمي الى ترك حرية الاختيار للإدارات العامة لديها ، بالاستمرار باعتماد هذا المبدأ او استبداله بمبدأ " التنسيق المسبق " Harmonisation Préalable .

وبنتيجة المناقشات استقر رأي اللجنة بالإجماع على ضرورة اعتماد مبدأ péréquation ، وذلك جنبا الى جنب مع اعتماد مبدأ " التنسيق المسبق " الذي جرى ادراجه في الفقرة "د" من المادة ٧ من مشروع النظام ، بحيث يتوجب على الرئيس المباشر قبل تقييم الموظفين التابعين له " التشاور والتنسيق المسبق مع رؤسائه التسلسليين في المنحى العام لعملية التقييم " .

٢-٢-٨ لجنة الاعتراضات على التقييم ودورها في بت التباين الشاسع في العلامات .

* نصت المادة ١٤ من المشروع ، انه يحق للموظف المقيم الذي لم تحدد علامته المؤقتة وذلك عندما تكون العلامتين المعطاة له تتجاوز العشرين علامة ، التقدم بطلب اعتراض أمام لجنة الاعتراضات على التقييم لاعادة النظر بتقييمه .

تؤلف في كل ادارة عامة بقرار من رئيسها لجنة تسمى " لجنة الاعتراضات على التقييم" وتتولى في مهلة أقصاها نهاية شهر ايار النظر في الاعتراضات التي يتقدم بها الموظفون الذين ينطبق عليهم الوضع المشار اليه في المادة ١٤ من مشروع النظام .

* يرأس اللجنة موضوع البحث ، رئيس الادارة وتتألف حكما من :

- الرئيس المباشر للموظف المعترض
- الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر
- رئيس وحدة شؤون الموظفين ، مقرر

وفي حال غياب احد اعضاء اللجنة ، يحل محله الموظف المكلف قانونا تأمين عمله أثناء غيابه .

* تتداول اللجنة في المعطيات المتعلقة بتقييم الموظف المعترض ، لتقريب التفاوت بين علامة الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه ، وتتخذ قرارا بأكثرية الاصوات بتحديد العلامة المستحقة له مع تثبيتها بصورة نهائية على بطاقة التقييم ، وبعد مراعاة المعدل المعتمد لتصحيح العلامات .

لا يشترك رئيس وحدة شؤون الموظفين في اتخاذ القرار .

* اما الموظف المقيم من رئيس الادارة بصفته الرئيس المباشر والوحيد ، فيمكنه الاعتراض امام الهيئة المكونة من رئيس ادارة الموظفين ، رئيسا ، وعضوية كل من المفتش العام الاداري والمفتش العام المالي ، ولها أن تعيد النظر بالعلامة المؤقتة التي اعطاها الرئيس.

٢-٢-٩ المعايير المعتمدة في بطاقة تقييم الموظف

نعرض في ما يلي جدولا يتضمن المعايير المعتمدة في تقييم الموظفين .

روز

المجموعة الخامسة	المجموعة الرابعة	المجموعة الثالثة	المجموعة الثانية	المجموعة الأولى	عناصر التقييم الرئيسية
الموظفون في أجهزة الرقابة الذين يتولون عملا رقابيا	رؤساء الوحدات الادارية	الموظفون غير رؤساء الوحدات الادارية	موظفو الفئة الرابعة	موظفو الفئة الخامسة	الاداء والسلوك الوظيفي =====
X	X	X	X	X	١ - كمية العمل المنجز
X	X	X	X	X	٢ - جودة ودقة العمل المنجز
					٣ - الحفاظ على الانشاءات والتجهيزات وحسن استعمالها
	X	X	X		٤ - ميالة الانشاءات والتجهيزات والسعي لتحديثها
X	X	X	X	X	٥ - الحرص على استخدام وقت العمل الرسمي لانجاز العمل في مواعيده
X	X	X	X	X	٦ - احترام مواعيد العمل الرسمي

✓

٤

المستند

٧

٧

١٤

٧

X	X	X	X	X	X	٧ - الثقة بالنفس والاعتماد على الذات والقدرة على تحمل مسؤوليات العمل الحالي
X	X	X	X	X	X	٨ - اللياقة وحسن التصرف والمظهر
X	X	X	X	X	X	٩ - التيقظ والانتباه
X	X	X	X	X	X	١٠ - الالتزام بمناقبية وآداب الوظيفة العامة .

٥

٦

٧

٨

القدرات والصفات الذاتية =====						
١١ - التخطيط والتنظيم					X	
١٢ - الادارة والتوجيه والرقابة					X	
١٣ - ممارسة العمل الرقابي الخارجي						X
١٤ - الدراسة والتحليل والابتكار والاقناع			X			X
١٥ - معرفة النصوص القانونية الرئيسية وتكوين الادارة العامة						X
١٦ - معرفة النصوص التي ترعى العمل وتقييمها ومتابعة تطورها			X		X	
١٧ - اتخاذ القرارات وتحصيل المسؤوليات					X	
١٨ - المبادرة والاندفاع في العمل				X	X	X
١٩ - الاتصال الفعال في العمل				X	X	X
٢٠ - الاهلية للتقدم وتحصيل مسؤوليات اكبر				X	X	X

Dr. H. H. H.

Dr. H. H. H.

Dr. H. H. H.

Dr. H. H. H.

العلاقة مع المحيط الاداري =====						
X		X	X	X	X	٢١ - التعاون مع الرؤساء
X			X	X	X	٢٢ - التعاون مع الزملاء
			X			٢٣ - تطوير قدرات المرؤوسين والمعاونين وتنمية روح الفريق في العمل
			X	X	X	٢٤ - خدمة العميل
X						٢٥ - التعاون مع الادارات والمؤسسات العامة الخاضعة للرقابة
X				X		٢٦ - التعاون في التبحر وفقرتي العمل

محمد السعيد

3/1/2017

تحقيق الاهداف					
=====					
٢٧ - الجدية والالتزام بالمشق الاهداف المتفق عليها	X	X	X	X	X
٢٨ - النتائج التي تحققت بالمقارنة مع الاهداف المتفق عليها	X	X	X	X	X

٥
 محمد بن عبد الله
 مدير
 ٤٤
 محمد بن عبد الله

٣-٧-٣-٧ الدقة التطويرية : موجبات الموظفين المعتمدين بنظام تقييم الأداء

ان تطبيق نظام تقييم الأداء يلتقى على عاتق الرؤساء التمسليين موجبات ومسؤوليات مختلفة تبعاً لموقعهم من الموظف الذي يجري تقييمه ، ويمكن تمثيل هذه الموجبات على النحو التالي :

١-٣-٧-٢ دور الرئيس المباشر ، يتوجب على الرئيس المباشر اتخاذ الخطوات التمهيدية التالية قبل بداية التقييم ، اي قبل وضع درجة التقييم العامة المستندة الى المجموع العام للعلامة مرفقة بملاحظات:

- يطلب الى كل من مرؤوسيه وضع بطاقة مهام تتضمن وصفا موجزا ودقيقا للمهام التي يتولاهما فعليا في اطار التخصص والانتظمة المعمول بها في الوحدة التي يرئسها الرئيس المباشر .

يدقق الرئيس المباشر ببطاقة المهام وعندما تترن بمصادقته، يقوم كل مرؤوس بادراج محتوى بطاقة المهام تلك في السجل المخصص لها في بطاقة التقييم ، ليتم تقييم الموظف بموجبها .

- يوجه كتاب دعوة الى كل من مرؤوسيه للاجتماع به في مكتبه من اجل اجراء عملية التقييم، تتضمن تاريخ وساعة المقابلة، وقد ارفق بها لائحة من الاسئلة لمساعدة الموظف على التحضير المقابلة واثارة المواضيع التي يرغب بمناقشتها (ربطاً مرفق رقم ٢ عن نموذج من كتاب الدعوة لتحضير مقابلة التقييم) .

- يعايب الى كل مرؤوس اثناء الاجتماع به، تحقيق هدف او اكثر من الاهداف او الاولويات التي يرى تحقيقها والتي تدخل في نطاق مسؤوليات وحدته ، وذلك من اجل تحيين الانتاجية او تطوير طرق العمل ، وعند التزام المرؤوس بها ، تدرج في بطاقة تقييم الموظف، وتصبح احد عناصر التقييم للسنة التالية.

- يقوم بالتشاور والتنسيق مع رؤوسائه التسلسليين في التوجه العام لهامية التقييم في وحدته ، وذلك للتخفيف قدر الامكان من احتمالات حصول تناقضات كبيرة في التقييم ينعكس تفاوتاً شامساً في العلامات المعطاة للموظفين الذين يجري تقييمهم .

٢-٣-٢ دور الموظف المقيم:

يحتفظ المشروع للموظف المقيم الحق بابداء رأيه في تقييم وعلامة رئيسه المباشر، ووجوباً نظره في ادائه ومساره الوظيفي ، بمعنى انه يعود للموظف ان يعرض للمدركات او السمويات التي اعترضت عليه وانعكست على ادائه كما له ان يتقدم باقتراحات وملاحظات تتناول مساره الوظيفي ان الجهة الاستمرار بعمله انساني او الانتقال الى عمل او مركز اخر .

٣-٣-٢ دور الرئيس الذي يعالج الرئيس المباشرين

يمتلك الرئيس الذي يعالج الرئيس المباشرين نفس تفويضه، السلوك المتساكن للرئيس المباشر ، فهو يملك موقعه التسلسلي ، قادر على قياس كفاءة الموظفين بشكل إجمالي دون التوقف عند كل معيار من المعايير المعتمدة للتقييم، وهو يحدد درجة التقييم العامة للموظف التي تحدد بدورها المتجرع العام للعلامات التي تستحق للموظف، على ان لا تقل عن او تزيد عن الحدين الأدنى والاقصى لفئة العلامة الموازية لهذه الدرجة.

مثال على ذلك : اذا كانت درجة التقييم العامة التي اعطاها الموظف هي وسط، فله ان يحدد المجموع العام للعلامات الموظف المذكور على ان لا تقل عن ٤٦ علامة وان لا تزيد عن ٦٥ علامة، وفقا للجدول المثبت في الفقرة (٢-٢-٢) أدنا .

وتمكين الرئيس الذي يعالج الرئيس المباشر، من تكوين قناعاته بصورة اكيدة ، فانه باستطاعته الاطلاع على تفاصيل تقييم الرئيس المباشر، وملاحظات وتصورات الموظف المقوم على هذا التقييم، كما يمكنه الاجتهاد بكل من الرئيس المباشر وبالموظف المقوم لمناقشة اي جانب من جوانب التقييم قبل وضع تقييمه الشخصي.

٤-٣-٢ دور رئيس الادارة :

يحدد المشروع في المادة ١٢ منه، مسؤوليات رئيس الادارة ، نعرضها وفقا لنصها الحرفي نارا لاهييتها .

المادة ١٢ : بنات رئيس الادارة المسؤوليات التالية :

أ - وضع علامة مؤقتة لكل موظف مقيم وفقا لأحكام المادة ١٩ من النظام، تدرج في بطاقة التقييم العائدة له ، باستثناء الذين يتجاوز التفاوت عندهم عشرين علامة في مجموع علامات تقييم كل من الرئيس المباشر والرئيس الذي يلوهم .

ب - تصحيح العلامات المؤقتة للمقيمين ، زيادة او نقصانا ، لاحتساب العلامات النهائية وتحديثا للمساواة في ما بينهم ، وذلك بعد احتساب متوسط التفاوت في العلامات بين الفئات في الادارة الواحدة ، وفقا لأحكام الفصل الرابع من النظام .

ج - تثبيت العلامة بصورة فيليب من البطاقة ، وإبلاغ صورة مصدقة عن هذه البطاقة إلى صاحب العلاقة

د - إبلاغ المقوم الذي لم تحدد عنه الموقفة مسورة مصدقة عن بطاقة تقيمه .

٧-٤ : التعديلات على نظام تقييم الأداء

* ونشير أخيرا ، انه قد تم بدعوة من مجلس إدارة المدينة ، عقد جلسات عمل خلال شهر تشرين الثاني ١٩٩٦ ، شارك فيها موظفون من مختلف الإدارات العامة جرى فيها شرح ومناقشة نظام تقييم الأداء والتي أسفرت عن ضرورة وضع بعض التعديلات عاياه (مرفق رقم ٨ : التعديلات على نظام تقييم الأداء)

وأهم هذه التعديلات :

- إعادة صياغة الفصل الرابع من النظام لتتفق بالأسس المعتمدة لتصبح العلامات التي أصبحت أكثر ايجازا وسهولة في التفسير .

- فتح مجال الاعتراض الموظفين الذين يفتون من قبل رئيس واحد .

- تحديد كيفية تقييم موظفي المحافظات والبلديات في ضوء احكام الفقرة الاخيرة من المادة ٨ من المرسوم الاشتراعي المتعلق بتنظيم الاداري التي تنص على مسانحة المحافظ والقائمقام في اعطاء الموظفين التقييم لساطتهما العلامات التي ينص عليها القانون .

* كما تم وضع دليل لتطبيق نظام تقييم الأداء يتضمن التعريف بالنظام والاعمال التمهيدية الواجب اعدادها . غيرها من الامور (مرفق رقم ٩ : دليل تطبيق نظام تقييم الأداء)

٣- النتائج التي يمكن لنظام تقييم الأداء تحقيقها

إضافة الى ما سبق الإشارة اليه حول الأهداف المباشرة لتقييم الأداء ، فإن من شأن تطبيق هذا النظام أن يحقق على المديرين التربوي والمتوسط ، نتائج غير مباشرة ، تتمثل بمقابلة نقاط قوة ، أهمها :

٣-١-١- على المدى القريب

٣-١-١-١ إرساء التمرارات المعتمدة لإدارة الأفراد على أسس مهنية
وموضوعية
(assoir les decisions de gestion du personnel sur les pratiques professionnelles)

أن المعطيات المدرجة في بطاقة تقييم الموظفين إضافة الى ملاحظات وتوصيات الرؤساء الإداريين من شأنها أن تساعد على اتخاذ قرارات أكثر صوابية وموضوعية بشأن الموظفين المتميز في مختلف جوانب حياته الوظيفية وذلك في ما يتعلق بتثبيت الموظفين المتميزين ، أو نقل الموظفين من سلك الى سلك أو من إدارة الى إدارة اخرى ، أو منح المكافآت واجراء المناقلات والترشيح للانتحاق بدورات تدريب من شأنها زيادة مسارفهم ... الخ...

٣-١-٢ توطيد وتقوية مناسبات الحوار والاتصال في اطار الوحدات الادارية

(Instaurer le dialogue et la communication au sein des services administratifs)

أن اللقاء السنوي بين الرئيس والمرؤوس ، وهو مرحلة أساسية من مراحل تطبيق نظام تقييم الأداء ، يكتسب أهمية كبرى إذ انه يؤمن في هذه الأدنى " وظيفة حوار وتبادل افكار وملاحظات " بين شخصين قد لا تسنح ظروف العمل اليومية الضاغطة أن يعرف كل منهما الآخر جيدا .

ومن المؤكد بالإنضمامة التي ما تقدم . أن هذا اللقاء يفتح امكانية جلاء بعض النصوص او الاتيات حول المومات و الوظائف و الاهداف المساعدة للوحدة الادارية التي ينتمي اليها كلا من الرئيس و المرؤوس . أن اللقاء الذي يساعد على تقريب وجهات النظر حول المواقف و الممارك الاداريين الذي يتوقسه كل طرف من الأمر ، و النتائج التي يأمل رئيس الوحدة الادارية تنفيذها من رؤوسه .

وفي المحصلة النهائية ، يؤمن اللقاء تركيز نوع من العلاقات التعاقدية بين الطرفين تختلف بعض الشيء من الآثار السلبية للعلاقات التسلسلية التقليدية ، بحيث يتم الاتفاق و "التعاقد" على الأهداف الواجب تحقيقها ، ويكون اللقاء السنوي مناسبة لقياس الثاوت بين الأهداف المتفق عليها و النتائج التي تحققت ، وهذا الأمر يساهم تدريجيا بإرساء ثقافة جديدة في الإدارة . هي ثقافة قياس النتائج و تقييم الانجازات " Culture de la mesure des résultats " . و تغيير العمل المنفذ باتقان .

أن من شأن تطبيق نظام تقييم الأداء ، تقريب القادة الاداريين من معاونيهم وتعزيز قدراتهم القيادية و ممارستهم لمهامهم الادارية بحيث يتوجب على هؤلاء القادة أن يبرهنوا ان اشغالهم اوظائفهم يتجاوز مفهوم التسلسل القانوني (Hierarchy de légalité) الى مفهوم التسلسل الشرعي (Hierarchy de légitimité) . بمعنى آخر ، أن مبررات اشغال قيادي او وظيفة محددة يجب أن لا يكون مرتبطة فقط بتوفر الشروط و المواصفات المألوية و المستدة الى المؤهل الطبيعي ، بل الى قدرته على معالجة المشكلات المطروحة عليه في اطار وظيفته و قرب العملاني من معاونيه وهو ما يدعى بـ (Proximité opérationnelle) ، بحيث يثبت أن سلطته تستمد قوتها من قدرته على تنفيذ الأهداف المرؤوسية و توزيع العمل و مراقبتهم و تدريبهم و تقديم المساعدة لهم .

أن تمارس القادة الاداريين بمسؤولياتهم و قربهم من معاونيهم يساعدهم دون ريب على تقييم هؤلاء معاونيهم بدقة و موضوعية و يجنبهم بالتالي الوقوع في أخطاء التقييم المسروقة و الموصوفة بشكل مفضل في المؤلفات التي نتناول موضوع قياس الأداء .

٣-١-٢ التثبيت من اكتساب الموظفين للمهارات المهنية والتدريبية (La validation des acquis professionnels)

ان تطبيق نظام قياس الأداء يتيح للرتبين الاثبات من ضمن اكتساب مزاياهم للمهارات والمسارفة المهنية التي يفكر من بدم تصحليها من خلال تمرينهم بأعمالهم واستفادتهم من خبرات زملائهم الموظفين الأقدم منهم ، ومن الملاحظات والتوجيهات التي تنطوي لهم من هؤلاء الزملاء ومن رؤسائهم .

كما وان تطبيق النظام يفتح المجال للرتبين بتقييم مدى استفادة المرزوس من الدورات التدريبية التي التحق بها ، وبالتالي استثماره وان استخدامه للمعلومات والخبرات التي تلقاها في هذه الدورة .

٢-٢-٢ على المدى المتوسط

٣-٢-١ التعرف على الموظفين بصورة أدق و أعمق (Mieux connaître le personnel)

ان التطبيق الدقيق لنظام تقييم الأداء يؤدي بعد عدة سنوات الى تكوين قاعدة معلومات تتعلق بالموظفين تتناول مسارهم الوظيفي وطموحاتهم والحوافز التي تشدهم الى عملهم والطاقات والقدرات التي يملكونها .

ان قاعدة المعلومات تلك ، اذا احسن استثمارها ، تمكن الإدارة من تصويب سياساتها في حقل الوظيفة العامة خاصة في ما يتعلق بتنمية الموارد البشرية ، وبالتحديد تلك المساعدة لخطباء الاحداد والتدريب ، والإدارة المسبقة للوظائف والمؤهلات .

٣-٢-٢ الإدارة المسبقة للوظائف والمؤهلات (La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

ان بحث موضوع " الإدارة المسبقة للوظائف والمؤهلات " قد يتطلب عقد ندوة خاصة لمعالجته نظرا لأهميته وتشعبه وهو يعتبر من أبرز السياسات التي يندرج ضمن وظيفة تنمية الموارد البشرية ، لذلك نكتفي بإشارة سريعة الى هذا الموضوع .

أن تقنية " الإدارة المسبقة للوظائف والمؤهلات " تهدف إلى تمكين كل من الإدارات العامة ، من خلال اعتماد هذه التقنية التي تتوازن بين حاجاتها المستقبلية التي الوظائف والمؤهلات ، وبين الموارد البشرية الموجودة لديها ، وبمعنى أكثر دقة - السعي استنادا إلى استراتيجيات وأهداف واضحة تسعى الإدارة إلى تحقيقها - إلى إعداد خطط عمل مناسبة تؤمن بدورها للمدى المتوسط والبعيد (من ٣ إلى ٥ سنوات) إزالة كل خلل في التوازن كمي أو نوعي ، فسي ما بين حاجاتها المستقبلية التي وظائف ومؤهلات جديدة من جهة ، والموارد البشرية لديها أي الوظائف والمؤهلات الراهنة من جهة ثانية .

* أن هذا الأمر يستوجب من الإدارة المعنية وضع خطة عمل من أربعة مراحل :

الأولى : ترقب احتياجات الإدارة التي الوظائف والمؤهلات اللازمة في ضوء الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وما ينجم عن ذلك من مهام ووظائف جديدة .

الثانية : إجراء مسح للموارد البشرية في الإدارة ودراسات تشبيهية (Simulation) وتحليل التطورات المحتملة التي تطرأ على هذه الموارد (استقالة ، نقل ، ترقية ، ترفيع ، ... الخ...) ، أخذه بعين الاعتبار آمانيات وطموحات العاملين التي أبدوها خلال اللقاءات السنوية لتقييم الأداء مع رؤساء الوحدات .

الثالثة : تحليل التفاوت ما بين الموجود والمطلوب على مستوى الموارد البشرية .

الرابعة : وضع خطط العمل اللازمة لتنمية الوظائف والمؤهلات المتوفرة في الموارد البشرية العاملة في الإدارة بصورة مسبقة وتهيئة برامج التدريب المناسبة لتلوير قدرات ومؤهلات هذه الموارد لتلقتي مع ما هو مطلوب من وظائف ومؤهلات جديدة .

* أن خطط العمل لإعادة التوازن إلى الموارد البشرية في الإدارة ، بعد مقارنة الخيارات المتاحة واتخاذ المناسب منها، يمكن أن تستخدم كافة أدوات ضبط وتنظيم الموارد البشرية (Levers de regulation) وهي :

- تنظيم العمل على أسس جامعية.
- ترتيب وتحديد فترات العمل.
- حركة المناقلات الداخلية (ترقيات، نقل)
- تدريب وإعادة تأهيل الموارد البشرية الموجودة .
- الصرف من الخدمة.
- وأخيراً، وبعد استنفاد كافة الإجراءات التي سبق الإشارة إليها إصلاح داخل الإدارة ، تعيين عناصر بشرية جديدة تتوفر لديها مؤهلات غير موجودة داخل الإدارة .

* ان أبرز ما يمكن لتقنية " الإدارة المسبقة للوظائف والمؤهلات " أن تحققه هو مساعدة الإدارة على اعتماد ما اتفق على تسميته ببرنامح " الانتقاء المبكر للقادة الإداريين المتميزين " ، بحيث يتم من خلاله تصميم أعداد ألية لاختيار وتدريب القيادات الإدارية بشكل يتضمن التركيز على مجموعة من القياديين الشباب في الإدارات الحكومية للاستفادة من عوائل المساس وحسب تحمل المسؤوليات والمشاركة في العمل والسرعة في معالجة المشكلات وتبني التغييرات ، وعلى عوالم يمكن كشفها من خلال عملية تقييم الأداء من جهة ، ومن خلال ما يظهره هؤلاء القياديين الإداريين من قدرات ومهارات متميزة أثناء الدورات التدريبية التي يخضعون لها، مما يؤهلهم لشغل مراكز إدارية متقدمة .

٤ - - - - - الصعوبات والمشكلات التي يمكن ان تعترض تطبيق نظام تقييم الأداء

٤-١ - - - - - يتبين من استعراضنا لمجمل تجارب الدول التي تمتلك خبرة متراكمة نتيجة تطبيقها لأنظمة قياس الأداء ، انها صممت بمسألة صعوبات اضطرت معها الى اعتماد مناهج حملت تتطلب قدرة على التكيف والابتكار والافئاع.

وهذه الصعوبات قد تأخذ أشكالاً عديدة نوقشت عند بحثنا ؛

* ففي وزارة التجهيز في فرنسا ، يعتبر المسؤولين في الوزارة ان التطبيق الجيد لنظام تقييم الأداء استلزم انضمام ما يقارب الست سنوات تقريبا ، وهو أمر يسود ربما الى عجم الوزارة وعدد الموظفين فيها الذي يتجاوز مائة ألف موظف .

وقد جرى اعتماد نظام تقييم الأداء فيها ، بصورة تدريجية ، اذ اقتصر بادىء الامر على رؤساء الوحدات ثم امتد ايشمل كافة الموظفين .

* كذلك من الضروري ايجاد المناخات الداعمة والمؤيدة لتقييم الأداء وتنظيم لقاءات تجمع كافة الاطراف من رؤساء وحدات ، وموظفين ، ونقابات الموظفين او ممثلينهم ، لانظمة حوار وناقاش حول الموضوع يتناول كافة جوانب النظام وأهدافه ومرتكزاته . وقد أثبتت التجارب ضرورة احدات فرق عمل لقيادة وتوجيه، تطبيق أنظمة قياس الأداء في كل ادارة (groupe de pilotage ou de suivi) ، اضافة الى توافرها المشكلات الثلاثة من التطبيق وضمان احترام المبادئ الأساسية.

وفي هذا المنحى ، قامت مؤسسة فرانس تالكوم (France Telecom) بتدريب ٢٥ من كادراتها ليتولوا مساعدة مختلف الوحدات والأقسام فيها على تطبيق نظام تقييم الأداء الذي اعتمدته المؤسسة .

* كما وأن انجاح "اللقاء السنوي" او مقابلة التقييم التي تجري بين الرئيس وكل من مرؤوسيه ، تتطلب مجهودا في اعداد رؤساء الوحدات على تقنيات المقابلة واجراء الحوار (Les techniques d'entretiens) ، وقد استلزم هذا الامر من مؤسسة البريد في فرنسا (La Poste) التي لاحظت برنامج يرمي الى اعداد حوالي /١٢٠٠٠/ موظف في العامين ١٩٩٢ او ١٩٩٣ .

هذا ويوجد على مختلف المستويات الهرمية في المؤسسة مندوبين من مديرية الموارد البشرية ، يتولون مساعدة الوحدات الادارية من تطبيق أنظمة قياس الأداء .

٤-٢ من المؤكد ان تطبيق نظام الأداء في لبنان سيصاحبه مواقف عدة على غرار ما صادفته دول عديدة سبقتنا في هذا المجال وأثره التي بعضها منها في الفقرة السابقة ، ونضيف اليها هنا ، معوقات اخرى محتملة منها :

* عدم تخصيص رؤساء الوحدات الادارية الوقت الكافي للاطلاع على النظام وتأهم آليات العمل والمسؤوليات التي يلقونها النظام على كل منهم .

* فقدان الحماس والقناعة الكافية بجدوى تطبيق النظم ، ولما قد يسببه من حرج للنتائج التي قد يسفر عنها خاصة وأنه يلقى عليها مسؤولية متابعة عمل موظفيهم من قرب للتمكن من تقييمهم بصورة موضوعية ، وهذا يعني اسداء التدريب والتوجيه اليهم وتحديد المسائل التي توضع لهم ، وابداء التقدير او توجيه الانتقاد والملاحظات حول الاعمال التي يقومون بها وهي مسؤولية قد لا يكون البعض من رؤساء الوحدات قد اعتاد على ممارستها راغب بها .

* التوقع في اخطاء التقييم وهي اخطاء قد يقع فيها الرئيس اثناء تقييم مرؤوسيه و أهمها :

- الانحياز الشخصي او المحاباة .
- التساهل او التشدد .
- تمركز علامات التقييم ناحية الوسط (النزعة المركزية) ، او عند مستوى اعلى العلامات .
- التأثر بعلامة التقييم الاخيرة .
- خطأ تعميم الصفات .

الا أن هناك طرق وأساليب لمعالجة هذه الأخطاء او على أقل التخفيف منها الى حد كبير لا يسمح هنا المجال لشرحها .

* ان الجهود الذي يتطلبه تطبيق نظام تقييم الأداء من ككل ادارة ليس باليسير
اذ يستمر من اول كل عام حتى منتصف شهر حزيران . وقد لا يكون هذا الجهد
متوازنا مع نتائجها او "منافسة" اذا جاز التعبير ، خاصة اذا بقي مقتصر على
الترقية او الترفيع . وهذا الامر يستوجب توسيع مفاعيل التقييم تدريجيا ليشمل
امورا عدة منها : المكافآت، و المناقلات و التحريك الوظيفي (mobilité) و اثناء اشكال
التدريب المختلفة التي الموظفون حسب المتطلبات ، و الانتقال المبكر للقادة
الاداريين و توجيه مساراتهم الوظيفي بحسب القدرات و المهارات التي يظهرها ؛ اذ
ان ذلك من شأنه شد حماس الموظفين الى النظام و استنارة اهتمامهم و تدفقهم
بتطبيقه : (maintenir le système sous tension)

٣-٤ أن حسن تطبيق نظام تقييم الأداء يتطلب من الادارات العامة عموما أن
تحشد كافة الفرص التي من شأنها نجاح هذه التجربة و خصوصا ضمان تأييد تيار
واسع من القياديين الداعم و المساند لعملية تقييم الأداء للفوائد العديدة التي يحققها ،
وهو أمر يتطلب من الادارة :

* تعزيز صلاحيات و امكانيات وحدات شؤون الموظفين فيها بحيث تتحول
تدريجيا الى وحدات تتولى تنمية الموارد ، و تتمكن من ادارة عملية تقييم الأداء
و استثمار نتائجها و مؤشراتته بدقة و فعالية و باورة الاقتراحات و التوصيات المناسبة
بهذا الشأن .

* الالتزام بالنتائج و المؤشرات التي تسفر عن تطبيق نظام تقييم الأداء
وسرعة التجاوب مع الاقتراحات و التوصيات و المطالب المحققة التي يتقدم بها
العاملون او التي يسعون عنها أثناء "اللقاء السنوي" مع رؤسائهم المباشرين :
مناقلات و تحريك و توظيفي ، تطوير في المسار الوظيفي (évolution de carrière) تدريب
ملائم ... ، شراء تجهيزات و معدات تؤدي الى زيادة الانتاج و تحسين ظروف
العمل الخ...

" الانتاج بان التطبيق الفعال لنظام تقييم الأداء ، منضبط من شأنه ابعاد الادارة عن سلبيات النظام التسلسلي التقليدي ويفتح المجال في ارساء مناهج التحديث والتطوير فيها . وهذه الافئدة هي مساندة لدى كافة الدول التي طبقت بنجاح أنظمة مماثلة ، ذلك ان أنظمة قياس الأداء ترسخ مجموعة مبادئ أهمها : الحوار ، الشفافية ، الاتصال ، الاتفاق على أهداف محددة ، وأهمها ارساء " ثقافة قراس النتائج والعمليات "

*

*

*

*

ربطاً : بيان بالمرافقات

بديان بالمرفقات

- مرفسق رقم ١ : نظام تقييم أداء الموظفين في الإدارات العامة .
- مرفسق رقم ٢ : مطبوعة " الدعوة لتحضير مقابلة التقييم "
- المرفقات رقم ٣، ٤، ٥، ٦، ٧ : نماذج المطبوعات العائدة لـ " بطاقات تقييم الأداء "
- مرفسق رقم ٨ : التعديلات على نظام تقييم الأداء .
- مرفسق رقم ٩ : دليل تطبيق نظام تقييم الأداء في الإدارات العامة .

الفصل الاول

تعريف

- المادة الأولى : أ - تقييم أداء الموظفين ، في مفهوم هذا النظام ، هو مجموعة

الاصول والمعايير التي تحدد كيفية قياس انتاج الموظف وكفاءته في
ضوء المهام الموكولة اليه من خلال تقدير حجم ونوعية قيامه باعماله .
ب - يهدف هذا النظام الى :
- تفعيل الادارة عن طريق تشجيع الموظفين على المزيد من العطاء
بمكافأة أفضلهم انتاجا .
- اظهار امكانية تولي الموظف مراكز واعمال ذات مستوى
أعلى من اجل ترشيح المتفوقين من الموظفين لملء الوظائف
الأعلى رتبة او اقتران نقلهم
الى وظائف أكثر ملاءمة .
-- اكتشاف اسباب الضعف في الاداء ، والتعرف على الموظفين الذين
قد يحتاجون الى التدريب .

- المادة ٢ : يطبق هذا النظام سنويا على الموظفين الدائمين في الادارات العامة

الخاضعين للمرسوم الاشتراعي رقم ٥٩/١١٢ وتعديلاته (نظام الموظفين)
بإستثناء موظفي الفئة الاولى وموظفي السلك التعليمي .

المادة ٣ : يقصد بالعبارات المبينة أدناه عند ورودها في هذا النظام المعاني التالية : -----

- النظام : نظام تقييم أداء الموظفين .
- الموظفون : الموظفون الدائمون
- المقيم : الموظف الخاضع للتقييم .
- رئيس الإدارة : الرئيس التسلسلي الاعلى تحت سلطة الوزير .
- الهيئة : الهيئة المؤلفة من رئيس ادارة الموظفين في مجلس الخدمة المدنية والمفتش العام الاداري والمفتش العام المالي في ادارة التفتيش المركزي .
- اللجنة : "لجنة الاعتراضات على التقييم " المؤلفة في كل ادارة من رئيس الادارة والرئيس المباشر للموظف المقيم ، والرئيس الذي يعلوه ، والمقرر .
- البطاقة : بطاقة تقييم الاداء السنوية

ك/١٩٩٥

الفصل الثاني :

احكام عامــــة

المادة ٤ : أ - يتضمن النظام وضع العلامات التي تستحق للموظفين والتقديرات
----- المناسبة تمكينا للادارات العامة من تنظيم لوائح الترقية وجداول
الترقية المنصوص عنها في المادتين ٣٣ و٣٤ من المرسوم الاشتراعي
رقم ٥٩/١١٢ (نظام الموظفين).

ب - كذلك يتم الرجوع الى نتائج تقييم الاداء في شؤون الموظفين
الذاتية، لاسيما في مجال منح المكافآت ، والترشيح لمتابعة الدورات
التدريبية ، والتخصص في الخارج ، والتثبيت ، ونقل الموظفين او
انتدابهم او تعيينهم بالوكالة، وفي مجال فرض العقوبات التأديبية بحقهم
واحالتهم على المجلس التأديبي العام ، وتحديد كفاءتهم المسلكية ،
والانهاء الاختياري لخدمتهم .

المادة ٥ : أ - يتم تقييم الموظف في الادارة التي يعمل فيها ، وعلى التوالي ، من قبل
----- الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه .

ب - في حال كون رئيس الادارة هو الرئيس الذي يعلو مباشرة الرئيس
المباشر ، يمارس مع هذا الاخير الصلاحية المنصوص عنها في
البند (أ) من هذه المادة .

ج - في حال كون رئيس الادارة او رئيس الوحدة الادارية هو الرئيس
المباشر والوحيد ، يمارس بمفرده الصلاحية المنصوص عنها في البند (أ)
من هذه المادة .

د - يتم تقييم الموظف المنتدب او الوكيل في الادارة التي يعمل فيها وفقا
للأحكام التي يخضع لها الموظف الاصيل .

١٩٩٥/١٤

هـ - لا يعتد في مجال تطبيق هذا النظام بأي حالة من حالات الحاق الموظفين خارج وحداتهم الادارية المعيينين فيها ، غير حالتى الوكالة او الانتداب المنصوص عليهما في المواد ٤٤ و٤٥ و٤٦ من نظام الموظفين .

المادة ٦ : يتم تقييم الموظفين ، على اختلاف وظائفهم وفتاتهم ، المرتبطين مباشرة ----- وبصورة قانونية بالوزير ، من قبل الهيئة التي تمارس مسؤولياتها بمثابة الرئيس المباشر والوحيد لهؤلاء الموظفين .

المادة ٧ : من اجل تنفيذ هذا النظام يتوجب على كل من رؤساء الوحدات المباشرين ----- المناط بهم تقييم مرؤوسيههم ، اتخاذ الخطوات التمهيدية التالية:

أ - الطلب الى كل من المرؤوسين وضع بطاقة مهام تتضمن وصفا موجزا ودقيقا للمهام التي يتولاها فليا في اطار النصوص والانظمة المعمول بها في الوحدة المعنية .

عند اقتران بطاقة المهام بمصادقة الرئيس المباشر وتوقيعه، يدرج محتواها في الحقل المخصص لها في بطاقة تقييم الاداء السنوية ليتم بموجبها تقييم الموظف صاحب العلاقة .

ب - توجيه كتاب دعوة الى كل من المرؤوسين للاجتماع به في سبيل اجراء عملية التقييم (مرفق رقم ١) .

ج - الطلب الى كل من المرؤوسين باستثناء موظفي الفئة الخامسة ، اثناء الاجتماع به ، تحديد هدف أو أكثر من الاهداف او الاولويات التي تدخل في نطاق مسؤوليات وحدته، والتي يرى تحقيقها في مجال تحسين الانتاجية او تطوير طرق العمل .

١٩٩٥/١٤

عند موافقة الرئيس ، يدرج الامر خطيا في بطاقة تقييم
الاداء السنوية بحيث يصبح ذلك احد عناصر التقييم للسنة التالية .

د - التشاور والتنسيق المسبق مع رؤسائه التسلسليين في المنحى العام
لعملية التقييم .

المادة ٨ : ينظم لكل من الموظفين بطاقة تقييم اداء سنوية تتضمن :

أ - تقييما يضعه الرئيس المباشر مع الملاحظات التي تــــبرر
العلامة المعطاة والتوصيات والمقترحات التي يراها مناسبة .

ب - شروحات يقدمها الموظف المقيم عند الاقتضاء ، حول
تقييم رئيسه المباشر له ، والعلامة الموضوعه من قبله .

ج - تقييما عاما يضعه الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر ، مع ملاحظاته
عند الاقتضاء ، على ان يترجم هذا التقييم بالعلامة العامة المناسبة .

د - ملاحظات رئيس الادارة عند الاقتضاء ، وتثبيتته للعلامة النهائية
ودرجة التقييم العامة التي تقابلها .

المادة ٩ : أ - توضع العلامة في ضوء اربعة عناصر رئيسية للتقييم هي :

١ - الاداء والسلوك الوظيفي .

٢ - القدرات والصفات الذاتية .

٣ - العلاقة مع المحيط الاداري .

٤ - تحقيق الاهداف المتفق عليها .

تشتمل العناصر الرئيسية الاربعة للتقييم على ثمانية وعشرين معيارا

(مرفق رقم ٢)

المعايير الثمانية والعشرين ، بما يتفق وخصائص الوظائف التي يتم قياس كفاءة شاغليها ، باستثناء موظفي الفئة الخامسة الذين يتم تقييمهم في ضوء عنصرين رئيسيين يشتملان على عشرة معايير فقط .

ج - تدرج وظائف الملاك الإداري العام ضمن خمسة مجموعات هي :

- ١- المجموعة الأولى : موظفو الفئة الخامسة .
- ٢ - المجموعة الثانية : موظفو الفئة الرابعة .
- ٣ - المجموعة الثالثة : الموظفون غير رؤساء الوحدات الإدارية .
- ٤- المجموعة الرابعة : رؤساء الوحدات الإدارية .
- ٥- المجموعة الخامسة : الموظفون في أجهزة الرقابة الذين يتولون عملا رقابيا بحكم صفتهم الوظيفية .

المادة ١٠ : لتقييم أداء كل من الموظفين ، وفقا للمجموعة التي ينتمي إليها ، يعتمد ----- احد نماذج بطاقات التقييم الخمسة المرفقة (المرفقات رقم ٣، ٤، ٥، ٦ و ٧) .

المادة ١١ : يحدد لكل معيار من المعايير المعتمدة للتقييم سلم مؤلف من خمس ----- درجات يقابل كل درجة منها علامة تدرج من واحد الى خمسة وفقا

للتالي:

معيار التقييم الواحد

العلامة	درجة التقييم
٥	ممتاز
٤	جيد
٣	وسط
٢	دون الوسط
١	ضعيف

المادة ١٢ : يبلغ المجموع الاقصى لعلامة التقييم التي يمكن منحها للمقيم مئة علامة
----- وهي تدرج في سلم مؤلف من خمس فئات يوازي كل فئة منها درجة
تقييم عامة مترابطة معها وفقا للجدول التالي :

الفئة	المجموع العام للعلامة	درجة التقييم العامة
١	٨١ وما فوق	ممتاز
٢	٦٦ -- ٨٠	جيد
٣	٤٦ -- ٦٥	وسط
٤	٢٦ -- ٤٥	دون الوسط
٥	٢٥ وما دون	ضعيف

المادة ١٣ : يناط برئيس الادارة المسؤوليات التالية :

----- أ - وضع علامة مؤقتة لكل موظف مقيم وفقا لاحكام المادة ١٩ من
النظام ، تدرج في بطاقة التقييم العائدة له ، باستثناء الذين
يتجاوز التفاوت عندهم عشرين علامة في مجموع علاماتهم
تقييم كل من الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه .

ب - تصحيح العلامات المؤقتة للمقيمين ، زيادة او نقصانا ، تحقيقا
للمساواة بينهم ، وبعد احتساب معدلات التفاوت في العلامات بين
الفئات والاسلاك في الادارة الواحدة وفقا لاحكام الفصل الرابع من
النظام .

ج - تثبيت العلامة بصورة نهائية في البطاقة ، وإبلاغ نسخة مصدقة عنها
الى صاحب العلاقة .

د - إبلاغ المقيم الذي لم تحدد علامته المؤقتة صورة مصدقة عن بطاقة
تقييمه .

المادة ١٤ : يحق للمقيم الذي لم تحدد علامته المؤقتة التقدم بطلب اعتراض امام
-----اللجنة المنصوص عنها في الفصل الخامس من هذا النظام لاعادة النظر
بتقييمه .

ك/١٩٩٥

الفصل الثالث :

آلية تطبيق النظام

المادة ١٥: في بداية كل عام ، يتخذ رئيس الإدارة في كل إدارة عامة الاجراءات -----
الملائمة لتطبيق النظام ، فيثبت من قيام رؤساء الوحدات الادارية بممارسة
المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، وذلك وفقا للمهل الزمنية المحددة في
المواد اللاحقة .

المادة ١٦: يقوم كل من الرؤساء المباشرين فيما يتعلق بمروؤسيهم ، وخلال فترة لا تتجاوز
----- العاشر من شهر شباط ، بما يلي :

- أ - تنفيذ المهام الموكلة اليه بموجب المادة ٧ اعلاه من النظام .
- ب- تقييم مروؤسيه ، بان يضع تجاه كل معيار من المعايير المعتمدة والمبينة في
البطاقة الخاصة به ، درجة التقييم المناسبة والعلامة الموازية لها ، وتحديد
مجموع العلامات التي استحقها ، مع درجة التقييم العامة التي توازيها سندا
للمادتين ١١ و ١٢ من هذا النظام .

المادة ١٧ : يطلع الموظف المقيم على البطاقة الخاصة به ويضع عند الاقتضاء
----- الشروحات اللازمة بشأنها سندا للبند (ب) من المادة ٨ من النظام ،
ويودعها رئيسه المباشر في مهلة لا تتجاوز العشرين من شهر
شباط .

على الرئيس المباشر ان يودع هذه البطاقة للرئيس الذي يعلوه
في مهلة أقصاها نهاية شهر شباط .

١٩٩٥/١٤

المادة ١٨ : يقوم الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر خلال فترة لا تتجاوز العشرين من شهر اذار ، بما يلي : -----

- أ - تحديد درجة التقييم العامة للموظف المقيم ، في ضوء مندرجات البطاقة ، وله ان يحدد مجموع العلامات التي يستحقها ، على ان لا تنقص او تزيد عن الحدين الادنى والاقصى لفئة العلامة الموازية لهذه الدرجة ، سندا للمادة ١٢ من النظام .
- ب - ايداع البطاقة رئيس الادارة وفقا للاصول .

المادة ١٩ : يتولى رئيس الادارة خلال فترة لا تتجاوز نهاية شهر نيسان تنفيذ المهام ----- الموكلة اليه سندا للمادة ١٣ من النظام .

- ويتم تحديد العلامة المؤقتة لكل موظف مقيم وفقا للحالات التالية :
- أ - عند حصول المقيم على المجموع العام للعلامة ودرجة التقييم العامة ذاتها التي وضعها كل من الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه ، يتم اعتمادها .
- ب - عند وجود تفاوت بين المجموع العام للعلامتين الموضوعتين للمقيم لا يتجاوز العشرين علامة ، يحتسب ويعتمد معدلها الوسطي . كما يحتسب ويعتمد المعدل الوسطي لهاتين العلامتين مهما كان التفاوت بينهما ، عندما يكون رئيس الادارة هو الرئيس الذي يعلو الرئيس لمباشر للموظف المقيم .
- ج - في حال كون رئيس الادارة هو الرئيس المباشر والوحيد للمقيم ، يعتمد المجموع العام ودرجة التقييم العامة التي وضعها .

المادة ٢٠ : تقوم الهيئة بممارسة المهام المناطة بها بموجب المادتين ١٦ و ١٩ من النظام ، ولرئيسها ان يكلف بقرار صادر عنه ، العدد اللازم من الموظفين من مجلس الخدمة المدنية للمساعدة في القيام بالاعمال الادارية العائدة لها استنادا لاحكام هذا النظام .

الفصل الرابع

الاسس المعتمدة لتصحيح

العلامات المؤقتة

المادة ٢١ : يكلف رئيس الادارة بقرار صادر عنه فريق عمل من ادارته مؤلف من رؤساء
الوحدات يعاونه رئيس المحاسبة ، لاحتساب المعدلات الواجب اعتمادها
لتصحيح العلامات .

المادة ٢٢ : يقوم فريق العمل بالاجراءات التالية :

أ - احتساب معدل العلامة المؤقتة للموظفين المقيمين كافة في الادارة
المعنية وفقا للفئة او السلك .

مجموع العلامات المؤقتة للموظفين المقيمين
بحيث يساوي =
عدد الموظفين المقيمين فيها

ب - احتساب متوسط العلامة المؤقتة للموظفين المقيمين كافة في كل
فئة من كل سلك من اسلاك الادارة بحيث يساوي =

مجموع العلامات المؤقتة للموظفين المقيمين كافة في الفئة والسلك
عدد الموظفين المقيمين في الفئة والسلك ذاتهما

ج - احتساب الفرق بين المعدلين زيادة او نقصانا وفق المعادلة التالية :

قيمة ب
قيمة ج تساوي =
قيمة أ لكل فئة في كل سلك

د - تصحيح العلامات المؤقتة زيادة او نقصانا في كل فئة من كل سلك وفق
المعادلة التالية :

العلامة النهائية الواجب تثبيتها تساوي = العلامة المؤقتة x قيمة ج

الفصل الخامس

لجنة الاعتراضات على التقييم

المادة ٢٣: تؤلف في كل ادارة عامة ، بقرار من رئيسها ، لجنة تسمى " لجنة الاعتراضات
----- على التقييم " ، وتتولى ، في مهلة اقصاها الخامس عشر من شهر حزيران
النظر في الاعتراضات التي يتقدم بها الموظفون الذين ينطبق عليهم الوضع
المشار اليه في المادة ١٤ من النظام .

المادة ٢٤: أ - يرأس اللجنة رئيس الادارة وتتألف حكما من :

- الرئيس المباشر للموظف المعترض .

- الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر .

- رئيس وحدة شؤون الموظفين ، مقررًا .

ب - في حال غياب احد أعضاء اللجنة يحل محله الموظف المكلف قانونا
تأمين عمله اثناء غيابه .

المادة ٢٥: تحدد مهلة الاعتراض امام اللجنة المختصة بأسبوعين ، تبدأ في اول ايار وهو
----- تاريخ انتهاء مهلة تبلغ بطاقة التقييم ، على ان يقدم هذا الاعتراض بواسطة
رئاسة وحدة شؤون الموظفين .

أ - يسقط حق الموظف المعني في تسجيل اعتراضه عند انتهاء الدوام الرسمي
من الخامس عشر من شهر ايار .

ب - بنهاية هذه المهلة يتولى رئيس الادارة بالنسبة الى الموظف الذي لم
يسجل اعتراضه ضمن الفترة المذكورة اعلاه ، تثبيت علامته بصورة نهائية ،
وذلك باحتساب المعدل الوسطي للعلامتين الموضوعتين له ، مع مراعاة
المعدل المعتمد للتصحيح .

ويتم ابلاغ صاحب العلاقة البطاقة بواسطة وحدة شؤون الموظفين ، وفقا
للاصول الادارية .

المادة ٢٦ : أ - تتداول اللجنة في المعطيات المتعلقة بتقييم الموظف المعترض ، لتقريب
التفاوت بين علامة الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه ، وتتخذ قرارا
باكثرية الاصوات بتحديد العلامة المستحقة له مع تثبيتها بصورة نهائية
على بطاقة التقييم ، بعد مراعاة المعدل المعتمد لتصحيح العلامات
لا يشترك رئيس وحدة شؤون الموظفين في اتخاذ القرار .
ب - يبلغ صاحب العلاقة صورة عن البطاقة من قبل رئاسة وحدة شؤون
الموظفين .

المادة ٢٧ : تتولى وحدة شؤون الموظفين مساعدة اللجنة في القيام بالاعمال الادارية
العائدة لها و حفظ جميع بطاقات التقييم الاصلية للموظفين في الملف
الشخصي العائد لكل منهم .

المادة الثامنة والعشرون : تعتبر مرفقات هذا النظام كافة جزءا لا يتجزأ منه .

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

الادارة:-----

نظام تقييم أداء الموظفين

الوحدة:-----

رقم:-----

دمسوة

تاريخ:-----

لتحضير مقابلة التقييم ووضع بطاقة المهام الفعلية

حضرة السيد -----

عملا بأحكام نظام تقييم الاداء، لاسيما المادة ٧ منه، يرجى حضوركم الى مكتبتي يوم ----- في ----- عند الساعة ----- لاجراء المقابلة معكم في اطار الخطوات التمهيدية المطلوبة لتطبيقه، وبالتالي وضع العلامة ودرجة التقييم المستحقة.

ان اهم ما ستتضمنه المقابلة هو النقاط المذكورة في مجموعة الاسئلة المرفقة التي ينبغي الاستعداد للاجابة عليها بدقة في سياق مراجعة لادائك الحالي، كاحدى الوسائل الرامية الى تطوير القدرات والى فعالية اكبر في العمل. تهدف المقابلة الى:

- تأمين تقييم ادائك في وظيفتك .
- مراعاة طموحاتك الوظيفية .
- تحديد حاجتك الى التدريب ، عند الاقتضاء .
- اعطائك الفرصة لشرح وتوضيح اي مسائل او اقتراحات لديك يمكن ان تكون ذات تأثير ايجابي على عملك .

لذا ، غني عن البيان ما لهذا الاجتماع من اهمية تكمن في ان نستطيع مناقشة عملك سوية والتوافق معاً على ما يمكن تحقيقه ، عند الاقتضاء، في مسار مزدوج : السعي الى تحسين الاداء وتنمية المسلك الوظيفي ...

وبالنتيجة ارجب اليك أن تأخذ بالاعتبار، قبل هذه المقابلة ، تحضير بطاقة مهامك الفعلية وكيفية الاجابة على الاسئلة المطروحة ، في جو من الصراحة والموضوعية، وتسجيل المواضيع التي ترغب بمناقشتها في الحقل الخاص من المطبوعة المرفقة التي يمكنك الاحتفاظ بها لاحقا. %

رئيس الوحدة

بيان الاسئلة

١ - هل وضعت بطاقة مهام تتضمن وصفا موجزا ودقيقا للمهام التي تتولاها فعليا في اطار النصوص والانظمة المعمول بها في الوحدة التي تعمل فيها؟
في حال النفي يقتضي تنظيم هذه البطاقة .

٢ - هل انت على فهم واضح للمهام والاعمال المنوطة بك ؟

٣ - هل انت راض عن نتيجة الاعمال التي قمت بها خلال السنة الماضية ؟
ما هي الاسباب لجوابك هذا ؟

٤ - ما هو المطلوب من الادارة لتتمكن من تحسين ادائك ؟

• لجهة شخصك

• لجهة وسائل العمل والمحيط الاداري .

٥ - ما هي طموحاتك الوظيفية ؟

• هل ترغب في تنمية مهاراتك في عملك الحالي؟

• هل انت مهتم بعمل او مرتبط بوظيفة اخرى خارج نطاق الادارة التي تعمل فيها ؟

٦ - هل لديك ما تضيفه؟

المواضيع التي ترغب بمناقشتها :

—
—
—
—

بطاقة تقييم أداء المجموعة الاولى

(موظفو الفئة الخامسة)

وزارة:

ادارة:

الوحدة:

السنة:

القسم الاول			يملا من قبل صاحب البطاقة
الفقرة الأولى - معلومات عن صاحب البطاقة			
الاسم (الثلاثي):		مكان وتاريخ الولادة:	
الوظيفة المعين فيها:		الفئة:	
تاريخ التعيين في الوظيفة:		الدرجة:	
الفقرة الثانية - وصف موجز لأهم المهام والمسؤوليات التي يتولاها فعليا			
الرقم	الوصف	الوقت اللازم لانجازها	العدد التقريبي اسبوعيا
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			

..... في التوقيع

القسم الثاني		يملا من قبل الرئيس المباشر
الفقرة الأولى - المصادقة على موجز بطاقة المهام		
- موافق على وصف المهام والمسؤوليات المدرجة اعلاه العائدة لصاحب العلاقة		
- ونعرض الملاحظات والتوضيحات التالية بشأنها (عند الاقتضاء):		
.....		
.....		
ملاحظة: على الرئيس المباشر قبل تعبئة الفقرة الثانية من القسم الثاني من البطاقة، ان يطلع على الملف الشخصي والسجلات والقيود العائدة للموظف صاحب العلاقة لاستخراج كافة المعلومات المتعلقة بالامور الوظيفية والشؤون الداتية العائدة له، والتي تؤثر على تقييمه.		

الفقرة الثانية - تقييم أداء صاحب العلاقة			
عناصر التقييم الرئيسية	معايير التقييم	العلامة	التقييم والملاحظات
ملوك الوظيفي الاداء و	١ - كمية العمل المنجز		
	٢ - جودة ودقة العمل المنجز		
	٣ - الحفاظ على الانشاءات والتجهيزات وحسن استعمالها		
	٤ - الحرص على استخدام وقت العمل الرسمي لانجاز العمل في مواعيده		
	٥ - احترام مواعيد العمل الرسمي		
	٦ - الثقة بالنفس والاعتماد على الذات والقدرة على تحمل مسؤوليات العمل الحالي		
العلاقة مع المحيط الاداري	٧ - الالتزام بمناقبية وآداب الوظيفة العامة		
	٨ - المبادرة والاندفاع في العمل		
	٩ - التعاون مع الرؤساء		
	١٠ - خدمة الجمهور		
المجموع العام للعلامة		=٢x

درجة التقييم العامة =

-الفقرة الثالثة - التوصيات والمقترحات

في ----- الوظيفة ----- الاسم: -----

التوقيع: -----

القسم الثالث

يمأ من قبل صاحب البطاقة

-شروحات للموظف المقيم ، حول تقييم رئيسه المباشر له (عند الاقتضاء):

- وجهة نظر الموظف المقيم في ادائه ومساره الوظيفي :

في ----- التوقيع -----

القسم الرابع

يمأ من قبل الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر

قبل تبئة هذه الخانة يرجى الاطلاع بدقة على تقييم الرئيس المباشر وملاحظات المقيم، واذا اقتضى الامر مناقشة الموضوع مع الطرفين كل على انفراد ، قبل وضع التقييم العام .

المجموع العام للعلامات

درجة التقييم العام

(١)

الملاحظات (عند الاقتضاء) : -----

في ----- الوظيفة ----- الاسم: -----

التوقيع: -----

- الفقرة الأولى - الموظف المقيم الذي تنطبق عليه أحكام المادة ١٢ (البند أ) من النظام .

العلامة المؤقتة :

(٢)

درجة التقييم النهائية :

العلامة النهائية بعد التصحيح :

(٣)

الملاحظات (عند الإقتضاء) :

في

توقيع رئيس الإدارة :

- الفقرة الثانية - الموظف المقيم الذي تنطبق عليه أحكام المادة (٢٥) من النظام .

علامة النهائية بعد التصحيح :

(٢)

درجة التقييم النهائية :

في

توقيع رئيس الإدارة :

- الفقرة الثالثة - الموظف المقيم الذي تنطبق عليه أحكام المادتين (١٤) و (٢٦) من النظام .

تورث لجنة الإضرابات على التقييم في جانبها تاريخ

تحدد العلامات المقيم وفقاً التالي :

العلامة النهائية بعد التصحيح :

(٤)

درجة التقييم النهائية :

في

توقيع رئيس اللجنة :

(رئيس الإدارة)

القسم السادس

- رئيس دائرة شؤون الموظفين

للسل على إيلاغ صاحب السلالة ، نسخة مصدنة عن بطاقة التقييم خامسة رتبا للأصول %

في

توقيع رئيس الإدارة :

(١) : يحدد المجموع العام للعلامات في التسم الرابع سندا للمادة ١٨ (البند أ) من النظام .

(٢) : تحدد العلامة المؤقتة سندا للمادة (١٨) من النظام .

(٣) : تحدد العلامة النهائية بعد التصحيح سندا للمادة ١٢ (البند ج) المعطونة على النصل الرابع من النظام .

(٤) : تحدد العلامة النهائية في التسم الخامس (الفقرة الثالثة) سندا للمادة ٢٦ من النظام .

مرفق رقم ٤

وزارة :

ادارة :

الوحدة :

السنة :

بطاقة تقييم أداء المجموعة الثانية

(موظفو الفئة الرابعة)

القسم الاول		يملاً من قبل صاحب البطاقة	
الفقرة الأولى - معلومات عن صاحب البطاقة			
الاسم (الثلاثي) :		مكان وتاريخ الولادة :	
الوظيفة المعين فيها :		الفئة :	
تاريخ التعيين في الوظيفة :		الدرجة :	
الفقرة الثانية - وصف موجز لأهم المهام والمسؤوليات التي يتولاها فعليا			
الرقم	الوصف	الوقت اللازم لانجازها	العدد التقريبي اسبوعيا
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
١٠			

..... في التوقيع

القسم الثاني		يملاً من قبل الرئيس المباشر	
الفقرة الأولى - المصادقة على موجز بطاقة المهام			
- موافق على وصف المهام والمسؤوليات المدرجة اعلاه العائدة لصاحب العلاقة			
- ونعرض الملاحظات والتوضيحات التالية بشأنها (عند الاقتضاء) :			
.....			
.....			
<u>ملاحظة</u> : على الرئيس المباشر قبل تعبئة الفقرة الثانية من القسم الثاني من البطاقة، ان يطلع على الملف الشخصي والسجلات والقيود العائدة للموظف صاحب العلاقة لاستخراج كافة المعلومات المتعلقة بالامور الوظيفية والشؤون الداتية العائدة له ، والتي تؤثر على تقييمه .			

الفقرة الثانية - تقييم أداء صاحب العلاقة

عناصر التقييم الرئيسية	معايير التقييم	العلامة	التقييم والملاحظات
الأداء والسلوك الوظيفي	١ - كمية العمل المنجز		
	٢ - جودة ودقة العمل المنجز		
	٣ - الحفاظ على الانشاءات والتجهيزات وحسن استعمالها		
	٤ - صيانة الانشاءات والتجهيزات والسعي لتحديثها		
	٥ - الحرص على استخدام وقت العمل الرسمي لانجاز العمل في مواعيده		
	٦ - احترام مواعيد العمل الرسمي		
	٧ - الثقة بالنفس والاعتماد على الذات والقدرة على تحمل مسؤوليات العمل الحالي		
	٨ - اللياقة وحسن التصرف والمظهر		
	٩ - التيقظ والانتباه		
	١٠ - الالتزام بمناقبية وأداب الوظيفة العامة		
القدرات والصفات الذاتية	١١ - معرفة النصوص التي ترعى العمل وتقنياته ومتابعة تطورها		
	١٢ - المبادرة والاندفاع في العمل		
	١٣ - الاتصال الفعال في العمل		
	١٤ - الاهلية للتقدم وتحمل مسؤوليات اكبر		
العلاقة مع المحيط الاداري	١٥ - التعاون مع الرؤساء		
	١٦ - التعاون مع الزملاء		
	١٧ - تطوير قدرات المرؤوسين والمعاونين وتنمية روح الفريق في العمل		
	١٨ - خدمة الجمهور		
تحقيق الاهداف	١٩ - الجدية والالتزام ببلوغ الاهداف المتفق عليها		
	٢٠ - النتائج التي تحققت بالمقارنة مع الاهداف المتفق عليها		
	المجموع العام للعلامة		درجة التقييم العامة

-الفقرة الثالثة - التوصيات والمقترحات

(يصار الى ادراج الاهداف او الاولويات التي التزم بتحقيقها صاحب العلاقة)

في _____ الوظيفة _____ الاسم: _____
 _____ التوقيع: _____

القسم الثالث

يملأ من قبل صاحب البطاقة

-شروحات للموظف المقيم ، حول تقييم رئيسه المباشر له (عند الاقتضاء):

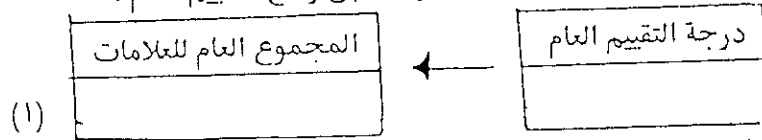
- وجهة نظر الموظف المقيم في ادائه ومساره الوظيفي :

في _____ التوقيع _____

القسم الرابع

يملأ من قبل الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر

قبل تعبئة هذه الخانة يرجى الاطلاع بدقة على تقييم الرئيس المباشر وملاحظات المقيم، واذا اقتضى الامر مناقشة الموضوع مع الطرفين كل على انفراد ، قبل وضع التقييم انعام .



الملاحظات (عند الاقتضاء) : _____

في _____ الوظيفة _____ الاسم: _____
 _____ التوقيع: _____

القسم الخامس	
بملاً رئيس الإدارة إحدى الفقرات الثلاثة:	
- الفقرة الأولى - الموظف المقدم الذي تنطبق عليه أحكام المادة ١٣ (البند أ) من النظام.	
العلامة المؤقتة :	<input type="text"/>
	(٢)
العلامة النهائية بعد التصحيح :	<input type="text"/>
	(٣)
درجة التقييم النهائية :	<input type="text"/>
الملاحظات (عند الإلتضاء) :	
.....	
توقيع رئيس الإدارة :	

القسم الخامس	
- الفقرة الثانية - الموظف المقدم الذي تنطبق عليه أحكام المادة (٢٥) من النظام.	
العلامة النهائية بعد التصحيح :	<input type="text"/>
	(٢)
درجة التقييم النهائية :	<input type="text"/>
توقيع رئيس الإدارة :	

القسم الخامس	
- الفقرة الثالثة - الموظف المقدم الذي تنطبق عليه أحكام المادتين (١٤) و (٢٦) من النظام.	
قررت لجنة الاعتراضات على التقييم في جلسة تاريخ	
تحدد العلامات المقدم وفقاً للتالي :	
العلامة النهائية بعد التصحيح :	<input type="text"/>
	(٢)
درجة التقييم النهائية :	<input type="text"/>
توقيع رئيس اللجنة :	
..... (رئيس الإدارة)	

القسم السادس	
- رئيس دائرة شؤون الموظفين	
لعمل على إبلاغ صاحب الملائمة ، نسخة مصدقة عن بطاقة التقييم خاصته وفقاً للأصول %	
توقيع رئيس الإدارة :	
..... ني	

- (١) : يحدد المجموع العام للعلامات في التسم الرابع سندا للمادة ١٨ (البند أ) من النظام .
- (٢) : تحدد العلامة المؤقتة سندا للمادة (١٩) من النظام .
- (٣) : تحدد العلامة النهائية بعد التصحيح سندا للمادة ١٣ (البند ج) المعطوفة على التصل الرابع من النظام .
- (٤) : تحدد العلامة النهائية في التسم الخامس (الفقرة الثالثة) سندا للمادة ٢٦ من النظام .

بطاقة تقييم أداء المجموعة الثالثة

(الموظفون غير رؤساء الوحدات الادارية)

القسم الاول			يملاً من قبل صاحب البطاقة
الفقرة الأولى - معلومات عن صاحب البطاقة			
الاسم (الثلاثي) :		مكان وتاريخ الولادة :	
الوظيفة المعين فيها :		الفئة :	
تاريخ التعيين في الوظيفة :		الدرجة :	
الفقرة الثانية - وصف موجز لأهم المهام والمسؤوليات التي يتولاها فعليا			
الرقم	الوصف	الوقت اللازم لانجازها	العدد التقريبي اسبوعيا
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			

..... في التوقيع

القسم الثاني		يملاً من قبل الرئيس المباشر
الفقرة الأولى - المصادقة على موجز بطاقة المهام		
- موافق على وصف المهام والمسؤوليات المدرجة اعلاه العائدة لصاحب العلاقة		
- ونعرض الملاحظات والتوضيحات التالية بشأنها (عند الاقتضاء) :		
.....		
.....		
ملاحظة : على الرئيس المباشر قبل تبني الفقرة الثانية من القسم الثاني من البطاقة، ان يطلع على الملف الشخصي والسجلات والقيود العائدة للموظف صاحب العلاقة لاستخراج كافة المعلومات المتعلقة بالامور الوظيفية والشؤون الذاتية العائدة له ، والتي تؤثر على تقييمه .		

عناصر التقييم الرئيسية	معايير التقييم	العلامة	التقييم والملاحظات
الاداء والسلوك الوظيفي	١ - كمية العمل المنجز		
	٢ - جودة ودقة العمل المنجز		
	٣ - الحفاظ على الانشاءات والتجهيزات وحسن استعمالها		
	٤ - الحرص على استخدام وقت العمل الرسمي لانجاز العمل في مواعيده		
	٥ - احترام مواعيد العمل الرسمي		
	٦ - الثقة بالنفس والاعتماد على الذات والقدرة على تحمل مسؤوليات العمل الحالي		
	٧ - اللباقة وحسن التصرف والمظهر		
	٨ - التيقظ والانتباه		
	٩ - الالتزام بمناقبية وآداب الوئليفة العامة		
	١٠ - الدراسة والتحليل والابتكار والاقناع		
القدرات والصفات الذاتية	١١ - معرفة النصوص التي ترعى العمل وتقنياته ومتابعة تطورها		
	١٢ - المبادرة والاندفاع في العمل		
	١٣ - الاتصال الفعال في العمل		
	١٤ - الاهلية للتقدم وتحمل مسؤوليات اكبر		
العلاقة مع المحيط الاداري	١٥ - التعاون مع الرؤساء		
	١٦ - التعاون مع الزملاء		
	١٧ - خدمة الجمهور		
	١٨ - التعاون في اللجان وفرق العمل		
تحقيق الاهداف	١٩ - الجدية والالتزام لبلوغ الاهداف المتفق عليها		
	٢٠ - النتائج التي تحققت بالمقارنة مع الاهداف المتفق عليها		
	المجموع العام للعلامة		درجة التقييم العامة -----

-الفقرة الثالثة - التوصيات والمقترحات

(يصار الى ادراج الاهداف او الاولويات التي التزم بتحقيقها صاحب العلاقة)

في ----- الوظيفة ----- الاسم: -----
 التوقيع: -----

يملاً من قبل صاحب البطاقة

القسم الثالث

-شروحات للموظف المقيم ، حول تقييم رئيسه المباشر له (عند الاقتضاء):

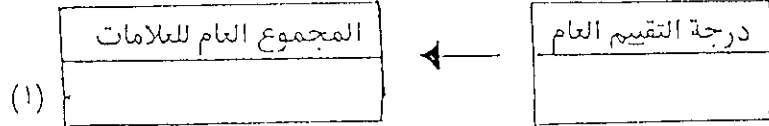
- وجهة نظر الموظف المقيم في ادائه ومساره الوظيفي :

في ----- التوقيع -----

يملاً من قبل الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر

القسم الرابع

قبل تعبئة هذه الخانة يرجى الاطلاع بدقة على تقييم الرئيس المباشر وملاحظات المقيم، واذا اقتضى الامر مناقشة الموضوع مع الطرفين كل على انفراد ، قبل وضع التقييم العام .



الملاحظات (عند الاقتضاء):

في ----- الوظيفة ----- الاسم: -----
 التوقيع: -----

- الفقرة الأولى - الموظف المقيم الذي تطبق عليه أحكام المادة ١٢ (البند أ) من النظام .

العلامة الموزنة :

(٢)

درجة التقييم النهائية :

العلامة النهائية بعد التصحيح :

(٣)

الملاحظات (عند الإقتضاء) :

في

توقيع رئيس الإدارة :

- الفقرة الثانية - الموظف المقيم الذي تطبق عليه أحكام المادة (٢٥) من النظام .

العلامة النهائية بعد التصحيح :

(٢)

درجة التقييم النهائية :

في

توقيع رئيس الإدارة :

- الفقرة الثالثة - الموظف المقيم الذي تطبق عليه أحكام المادتين (١٤) و (٢٦) من النظام .

٨٠

قررت لجنة الاعتراضات على التقييم أن يجلسها تاريخ .. . لتحديد العلامات المقيم وفقاً التالي :

العلامة النهائية بعد التصحيح :

(٢)

درجة التقييم النهائية :

توقيع رئيس اللجنة :

في

(رئيس الإدارة)

القسم السادس

- رئيس دائرة شؤون الموظفين

للمعمل على إبلاغ صاحب العلامات ، نسخة مصدقة عن بطاقة التقييم خاصته وفقاً للأصول %

في

توقيع رئيس الإدارة :

(١) : يحدّد المجموع العام للعلامات في القسم الرابع سندا للمادة ١٨ (البند أ) من النظام .

(٢) : تحدّد العلامة الموزنة سندا للمادة (١٩) من النظام .

(٣) : تحدّد العلامة النهائية بعد التصحيح سندا للمادة ١٢ (البند ج) المعطوفة على النصل الرابع من النظام .

(٤) : تحدّد العلامة النهائية في القسم الخامس (النقرة الثالثة) سندا للمادة ١٧ من النظام .

ر-ز

١٩٩٥/١٤

مرفق رقم ٦

وزارة :

ادارة :

الوحدة :

السنة :

بطاقة تقييم أداء المجموعة الرابعة

(رؤساء الوحدات الادارية)

القسم الاول	يمأ من قبل صاحب البطاقة
الفقرة الأولى - معلومات عن صاحب البطاقة	

الاسم (الثلاثي) : مكان وتاريخ الولادة :
 الوظيفة المعين فيها : الفئة : الدرجة :
 تاريخ التعيين في الوظيفة :

الفقرة الثانية - وصف موجز لأهم المهام والمسؤوليات التي يتولاها فعليا

الرقم	الوصف	الوقت اللازم لانجازها	العدد التقريبي اسبوعيا
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			

..... في التوقيع

القسم الثاني	يمأ من قبل الرئيس المباشر
الفقرة الأولى - المصادقة على موجز بطاقة المهام	
- موافق على وصف المهام والمسؤوليات المدرجة اعلاه العائدة لصاحب العلاقة - ونعرض الملاحظات والتوضيحات التالية بشأنها (عند الاقتضاء) :	
ملاحظة : على الرئيس المباشر قبل تعبئة الفقرة الثانية من القسم الثاني من البطاقة، ان يطلع على الملف الشخصي والسجلات والقيود العائدة للموظف صاحب العلاقة لاستخراج كافة المعلومات المتعلقة بالامور الوظيفية والشؤون الذاتية العائدة له ، والتي تؤثر على تقييمه .	

الفقرة الثانية - تقييم أداء صاحب العلاقة			
عناصر التقييم الرئيسية	معايير التقييم	العلامة	التقييم والملاحظات
الاداء والسلوك الوظيفي	١ - كمية العمل المنجز		
	٢ - جودة ودقة العمل المنجز		
	٣ - صيانة الانشاءات والتجهيزات والسعي لتحديثها		
	٤ - الحرص على استخدام وقت العمل الرسمي لانجاز العمل في مواعيده		
	٥ - احترام مواعيد العمل الرسمي		
	٦ - الثقة بالنفس والاعتماد على الذات والقدرة على تحمل مسؤوليات العمل الحالي		
	٧ - اللياقة وحسن التصرف والمذاير		
	٨ - التيقظ والانتباه		
	٩ - الالتزام بمناقبية وآداب الوظيفة العامة		
	١٠ - التخطيط والتنظيم		
القدرات والصفات الذاتية	١١ - الادارة والتوجيه والرقابة		
	١٢ - معرفة النصوص التي ترعى العمل وتقنياته ومتابعة تطورها		
	١٣ - اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات		
	١٤ - المبادرة والاندفاع في العمل		
	١٥ - الاتصال الفعال في العمل		
	١٦ - الاهلية للتقدم وتحمل مسؤوليات اكبر		
العلاقة مع المحيط الاداري	١٧ - التعاون مع الرؤساء		
	١٨ - تطوير قدرات المرؤوسين والمعاونين وتنمية روح الفريق في العمل		

ك ١٩٩٥

		١٩ - مدى الجدية والالتزام ببلوغ الاهداف المتفق عليها	الاهداف التقييم
		٢٠ - النتائج التي تحققت بالمقارنة مع الاهداف المتفق عليها	
.....	← درجة التقييم العامة	المجموع العام للعلامة	

-الفقرة الثالثة - التوصيات والمقترحات-			
(يصار الى ادراج الاهداف او الاولويات التي التزم بتحقيقها صاحب العلاقة)			

التوقيع:	الاسم:	الوظيفة:	في
رئيس الهيئة	عضو	عضو	(او) الهيئة المنصوص عنها في
-----	-----	-----	المادة ٦ من نظام التقييم

القسم الثالث	يملاً من قبل صاحب البطاقة
-شروحات للموظف المقيم ، حول تقييم رئيسه المباشر له (عند الاقتضاء):	

وجهة نظر الموظف المقيم في ادائه ومساره الوظيفي :	

في	
التوقيع	

القسم الرابع	يملاً من قبل الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر						
قبل تعبئة هذه الخانة يرجى الاطلاع بدقة على تقييم الرئيس المباشر وملاحظات المقيم، واذا اقتضى الامر مناقشة الموضوع مع الطرفين كل على افراد ، قبل وضع التقييم العام .							
(١)	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">المجموع العام للعلامات</td> <td style="text-align: center;">←</td> <td style="text-align: center;">درجة التقييم العام</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-----</td> <td></td> <td style="text-align: center;">-----</td> </tr> </table>	المجموع العام للعلامات	←	درجة التقييم العام	-----		-----
المجموع العام للعلامات	←	درجة التقييم العام					
-----		-----					
الملاحظات (عند الاقتضاء) :							

في							
الوظيفة:							
الاسم:							
التوقيع:							

القسم الخامس

يملا رئيس الإدارة إحدى الفقرات الثلاثة

- الفقرة الأولى - الموظف المقيم الذي تطبق عليه أحكام المادة ١٣ (البند أ) من النظام .

العلامة المؤقتة :

(٢)

درجة التقييم النهائية :

العلامة النهائية بعد التصحيح :

(٢)

الملاحظات (عند الإختتام) :

في

توقيع رئيس الإدارة :

- الفقرة الثانية - الموظف المقيم الذي تطبق عليه أحكام المادة (٢٥) من النظام .

العلامة النهائية بعد التصحيح :

(١)

درجة التقييم النهائية :

في

توقيع رئيس الإدارة :

- الفقرة الثالثة - الموظف المقيم الذي تطبق عليه أحكام المادتين (١٤) و (٢٦) من النظام .

قررت " لجنة الاعتراضات على التقييم " في جلستها تاريخ تحديد العلامات المقيم وفقا التالي :

العلامة النهائية بعد التصحيح :

(٠)

درجة التقييم النهائية :

في

توقيع رئيس اللجنة :

(رئيس الإدارة)

القسم السادس

تملا من قبل الهيئة المنصوص عنها في المادة ٦ من نظام التقييم

العلامة النهائية بعد التصحيح :

درجة التقييم النهائية :

في

عضو

عضو

رئيس الهيئة

القسم السابع

تبليغ صاحب العلاقة

- رئيس دائرة شؤون الموظفين

للعمل على إبلاغ صاحب العلاقة ، نسخة مصدقة عن بطاقة التقييم خاصته وفقا للأصول %

في

توقيع رئيس الإدارة :

(١) : يحدّد المجموع العام للعلامات في القسم الرابع سندا للمادة ١٨ (البند أ) من النظام .

(٢) : تحدّد العلامة المؤقتة سندا للمادة (١٩) من النظام .

(٣) : تحدّد العلامة النهائية بعد التصحيح سندا للمادة ١٣ (البند ب) المعطوفة على الفصل الرابع من النظام .

(٤) : تحدّد العلامة النهائية في القسم الخامس (النقرة الثالثة) سندا للمادة ٢٦ من النظام .

بطاقة تقييم أداء المجموعة الخامسة

(الموظفون في اجهزة الرقابة الذين يتولون عملا رقابيا بحكم وظيفتهم)

القسم الاول			يملا من قبل صاحب البطاقة
الفقرة الأولى - معلومات عن صاحب البطاقة			
الاسم (الثلاثي) :	مكان وتاريخ الولادة :		
الوظيفة المعين فيها :	الفئة :	الدرجة :	
تاريخ التعيين في الوظيفة :			
الفقرة الثانية - وصف موجز لأهم المهام والمسؤوليات التي يتولاها فعليا			
الوصف	الوقت اللازم لانجازها	العدد التقريبي اسبوعيا	
			١
			٢
			٣
			٤
			٥
			٦
			٧
			٨
			٩
			١٠

..... في التوقيع

القسم الثاني		يملا من قبل الرئيس المباشر
الفقرة الأولى - المصادقة على موجز بطاقة المهام		
- موافق على وصف المهام والمسؤوليات المدرجة اعلاه العائدة لصاحب العلاقة		
- ونعرض الملاحظات والتوضيحات التالية بشأنها (عند الاقتضاء) :		
ملاحظة : على الرئيس المباشر قبل تعبئة الفقرة الثانية من القسم الثاني من البطاقة، ان يطلع على الملف الشخصي والسجلات والقيود العائدة للموظف صاحب العلاقة لاستخراج كافة المعلومات المتعلقة بالامور الوظيفية والشؤون الداتية العائدة له ، والتي تؤثر على تقييمه .		

الفقرة الثانية - تقييم أداء صاحب العلاقة

عناصر التقييم الرئيسية	معايير التقييم	العلامة	التقييم والملاحظات
١ - والسلوك الوظيفي	١ - كمية العمل المنجز		
	٢ - جودة ودقة العمل المنجز		
	٣ - الحرص على استخدام وقت العمل الرسمي لانجاز العمل في مواعيده		
	٤ - احترام مواعيد العمل الرسمي		
	٥ - الثقة بالنفس والاعتماد على الذات والقدرة على تحمل مسؤوليات العمل الحالي		
	٦ - اللياقة وحسن التصرف والمظهر		
	٧ - التيقظ والانتباه		
	٨ - الالتزام بمناقبية وآداب الوظيفة العامة		
٢ - القدرات والصفات الذاتية	٩ - ممارسة العمل الرقابي الخارجي والاقناع		
	١٠ - الدراسة والتحليل والابتكار		
	١١ - معرفة النصوص القانونية الاساسية وتكوين الادارة العامة		
	١٢ - المبادرة والاندفاع في العمل		
	١٣ - الاتصال الفعال في العمل		
	١٤ - الاهلية للتقدم وتحمل مسؤوليات اكبر		
٣ - العلاقة مع المحيط الاداري	١٥ - التعاون مع الرؤساء		
	١٦ - التعاون مع الزملاء		
	١٧ - التعاون مع الادارات والمؤسسات العامة الخاضعة للرقابة		
	١٨ - التعاون في اللجان وفرق العمل		
٤ - تحقيق الاهداف	١٩ - الجدية والالتزام ببلوغ الاهداف المتفق عليها		
	٢٠ - النتائج التي تحققت بالمقارنة مع الاهداف المتفق عليها		
	المجموع العام للعلامة		درجة التقييم العامة -----

«

التعديلات على نظام تقييم الاداء

النص الحالي	نص التعديل او الاضافة
المادة ٥ - د	أضيفت المادة ٥ - د التالية :
بقيت على حالها الا انها اصبحت المادة ٥ - هـ	يعتبر القائم مقام بمثابة الرئيس المباشر والوحيد لموظفي دوائر القانمقامية وكذلك المحافظ بالنسبة لموظفي الدوائر الموجودة في مركز المحافظة باستثناء محافظ مدينة بيروت الذي يرأس فقط موظفي المحافظة . وعلى المحافظ أو القائم مقام ان يستأنس برأي رؤساء الوحدات التسلسليين بالنسبة للموظفين التابعين لسلطته باستثناء رؤساء الوحدات الاقليميين الذين يستأنس بشأنهم برأي رؤسائهم في الادارة المركزية .
المادة ٥ - (هـ)	المادة ٥ - أصبحت (و)
في المادة ١١ العنوان "معيار التقييم الواحد"	في المادة ١١ - أصبح "درجات معيار التقييم الواحد"
المادة ١٣ - ب	المادة ١٣ - ب
تصحيح العلامات المؤقتة للمقيمين ، زيادة أو نقصاناً ، تحقيقاً للمساواة بينهم ، وبعد احتساب معدلات التفاوت في العلامات بين الفئات والاسلاك في الادارة الواحدة وفقاً لأحكام الفصل الرابع من النظام .	تصحيح العلامات المؤقتة للمقيمين ، زيادة أو نقصاناً ، تحقيقاً للمساواة بينهم ، وبعد احتساب معدلات التفاوت في العلامات بين الفئات والاسلاك في الادارة الواحدة وفقاً لأحكام الفصل الرابع من النظام .

النص الحالي

المادة ١٤

يحق للمقيم الذي لم تحدد علامته المؤقتة التقدم بطلب اعتراض امام اللجنة المنصوص عنها في الفصل الخامس من هذا النظام لاعادة النظر بتقييمه

نص التعديل او الاضافة

اصبحت المادة ١٤ - فقرة أ

وأضيفت اليها الفقرة ب التالية :
كما يحق للموظفين الذين يقيمهم رئيس واحد بمن فيهم موظفي الفئة الثانية أن يتقدموا بطلب اعتراض امام الهيئة التي تجتمع بصفتها لجنة اعتراضات لتبت بطلباتهم ويمكنها الاستماع اليهم والى رؤسائهم عند الاقتضاء قبل ان تحدد العلامة المؤقتة العائدة لهم على ان تنهي اعمالها قبل آخر شهر ايار .

المادة ١٦

أ -

ب -

المادة ١٦

أ -

ب -

أضيفت الفقرة :

ج - ايداع مرؤوسيه بطاقة تقييمهم بصورة شخصية وسرية ووفقا للاصول .

المادة ١٩

يتولى رئيس الادارة خلال فترة لا تتجاوز نهاية شهر نيسان تنفيذ المهام الموكلة اليه سندا للمادة ١٣ من النظام .

ويتم تحديد العلامة المؤقتة لكل موظف مقيم وفقا

للحالات التالية :

أ -

ب -

المادة ١٩

يتولى رئيس الادارة خلال فترة لا تتجاوز العشرين من شهر نيسان تنفيذ المهام الموكلة اليه في الفقرة أ و د من المادة ١٣ من النظام .

أولا - تحدد العلامة المؤقتة لكل موظف مقيم وفقا

للحالات التالية :

أ -

ب -

ج - في حال كون رئيس الادارة هو الرئيس المباشر والوحيد للمقيم ، يعتمد المجموع العام ودرجة التقييم العامة التي وضعها .

ج - في حال كون رئيس الادارة هو الرئيس المباشر والوحيد للمقيم ، يعتمد المجموع العام درجة التقييم العامة التي وضعها في حال عدم اعتراض المقيم صاحب العلاقة .

المادة ٢١

يكلف رئيس الادارة بقرار صادر عنه فريق عمل من ادارته مؤلف من رؤساء الوحدات يعاونه رئيس المحاسبة ، لاحتساب المعدلات الواجب اعتمادها لتصحيح العلامات .

المادة ٢١

بعد انتهاء عمليات التقييم والبت بالاعتراضات وحصول جميع الموظفين على علاماتهم المؤقتة ، يقوم رئيس الادارة ، يعاونه رئيس وحدة الموظفين ورئيس المحاسبة او المحاسب عند الاقتضاء باحتساب المعدلات المطلوبة لعملية التصحيح ووضع العلامة النهائية كما هو محدد في المادة ٢٢ .

المادة ٢٢

يقوم فريق العمل بالاجراءات التالية :
أ - احتساب معدل العلامة للموظفين المقيمين كافة في الادارة المعنية وفقا للفئة او السلك
مجموع العلامات المؤقتة للموظفين المقيمين
بحيث يساوي =

المادة ٢٢

تتضمن عملية وضع العلامات النهائية الخطوات التالية
١ - وضع معدل عام للعلامات المؤقتة لجميع الموظفين الذين جرى تقييمهم والمعدل الخاص بكل فئة منهم :

مجموع العلامات

المعدل العام :

عدد الموظفين

مجموع العلامات

المعدل الخاص بالفئة :

عدد موظفي الفئة

عدد الموظفين المقيمين فيها

ب - احتساب متوسط العلامة المؤقتة للموظفين المقيمين كافة في كل فئة من كل سلك من اسلاك الادارة بحيث يساوي :

مجموع العلامات المؤقتة للموظفين المقيمين في الفئة والسلك

عدد الموظفين المقيمين في الفئة والسلك ذاتهما

ج - احتساب الفرق بين المعدلين زيادة او نقصانا وفق المعادلة التالية :

قيمة ب

قيمة ج تساوي =

قيمة أ لكل فئة في كل سلك

ثم تستخلص معدلات التصحيح العائدة لكل فئة منهم وفقا لما يلي :

معدل الفئة

معدل التصحيح الخاص بالفئة :

المعدل العام

د - تصحيح العلامات المؤقتة زيادة او نقصانا في كل فئة من كل سلك وفق المعادلة التالية :

العلامة النهائية الواجب تثبيتها تساوي =

العلامة المؤقتة X قيمة ج

واخيرا تحدد العلامة النهائية للموظف بأخذ علامته المؤقتة وضربها بمعدل التصحيح الخاص بالفئة التي ينتمي اليها وذلك على الشكل التالي :

العلامة النهائية: العلامة المؤقتة X معدل التصحيح الخاص بالفئة.

المادة ٢٣

تؤلف في كل ادارة عامة ، بقرار من رئيسها ، لجنة تسمى لجنة الاعتراضات على التقييم وتتولى في مهلة اقصاها الخامس عشر من شهر حزيران النظر في الاعتراضات التي يتقدم بها الموظفون الذين ينطبق عليهم الوضع المشار اليه في المادة ١٤ من النظام .

المادة ٢٣

تؤلف في كل ادارة عامة ، بقرار من رئيسها ، لجنة تسمى "لجنة الاعتراضات على التقييم" وتتولى ، في مهلة اقصاها نهاية شهر ايار ، النظر في الاعتراضات التي يتقدم بها الموظفون الذين ينطبق عليهم الوضع المشار اليه في المادة ١٤ .

النص الحالي

المادة ٢٥

تحدد مهلة الاعتراض امام اللجنة المختصة
باسبوعين ، تبدأ في اول ايار وهو تاريخ انتهاء مهلة
تبلغ بطاقة التقييم ، على ان يقدم هذا الاعتراض
بواسطة رئاسة وحدة شؤون الموظفين .
أ - يسقط حق الموظف المعني في تسجيل اعتراضه
عند انتهاء الدوام الرسمي من الخامس عشر من شهر
ايار .
ب - بنهاية هذه المهلة يتولى رئيس الادارة بالنسبة
الى الموظف الذي لم يسجل اعتراضه ضمن الفترة
المذكورة اعلاه ، تثبيت علامته بصورة نهائية ، وذلك
باحساب المعدل الوسطي للعلامتين الموضوعتين
له ، مع مراعاة المعدل المعتمد للتصحيح .
ويتم ابلاغ صاحب العلاقة بواسطة وحدة
شؤون الموظفين ، وفقا للاصول الادارية

نص التعديل او الاضافة

المادة ٢٥

تبدأ مهلة الاعتراض امام اللجنة المختصة بتاريخ
الواحد والعشرين من شهر نيسان وهو تاريخ انتهاء
مهلة تبلغ بطاقة التقييم ، على أن يقدم هذا
الاعتراض بواسطة رئاسة وحدة شؤون الموظفين .
أ - يسقط حق الموظف المعني في تسجيل اعتراضه
عند انتهاء الدوام الرسمي من الخامس من شهر
ايار .
ب - بنهاية هذه المهلة يتولى رئيس الادارة بالنسبة
الى الموظف الذي لم يسجل اعتراضه ضمن الفترة
المذكورة اعلاه ، وضع علامته المؤقتة ، وذلك
باحساب المعدل الوسطي للعلامتين الموضوعتين له
ويتم ابلاغ صاحب العلاقة بواسطة وحدة شؤون
الموظفين وفقا للاصول .

النص الحالي

نص التعديل او الاضافة

المادة ٢٦ أ -

تداول اللجنة في المعطيات المتعلقة بتقييم الموظف المعارض ، لتقريب التفاوت بين علامة الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه ، وتتخذ قرارا باكثرية الاصوات بتحديد العلامة المستحقة له مع تثبيتها بصورة نهائية على بطاقة التقييم ، بعد مراعاة المعدل المعتمد لتصحيح العلامات .
لا يشترك رئيس وحدة شؤون الموظفين في اتخاذ القرار .

المادة ٢٦ أ -

تداول اللجنة في المعطيات المتعلقة بتقييم الموظف المعارض ، وتتخذ قرارا باكثرية الاصوات بتحديد العلامة المؤقتة المستحقة له .
لا يشترك رئيس وحدة شؤون الموظفين في اتخاذ القرار .

المادة ٢٧

تتولى وحدة شؤون الموظفين مساعدة اللجنة في القيام بالاعمال الادارية العائدة لها وحفظ جميع بطاقات التقييم الاصلية للموظفين في الملف الشخصي العائد لكل منهم .

المادة ٢٧

تتولى وحدة شؤون الموظفين مساعدة اللجنة في القيام بالاعمال الادارية العائدة لها وحفظ جميع بطاقات التقييم الاصلية للموظفين في الملف الشخصي العائد لكل منهم . ويحظر على موظفي هذه الوحدة افشاء اية معلومات عن الموضوع تحت طائلة المسؤولية .

التعديلات على المرفقات :

١ - المرفق رقم ٣ - بطاقة تقييم أداء المجموعة الاولى :

جرى تعديل الصفحة الثانية لجهة نقل المعيار رقم ٧ من عنصر "العلاقة مع المحيط الاداري" الى عنصر "الاداء والسلوك الوظيفي".

كما جرى فصل المعيار رقم ٨ من عنصر "العلاقة مع المحيط الاداري" وأدرج في عنصر "القدرات والصفات الذاتية" التي تم استحداثها في هذه المطبوعة .

٢ - بالنسبة لكافة المرفقات :

تم الاستعاضة عن عبارة المجموع العام للعلامات في القسم الرابع بعبارة "العلامة العامة المناسبة".

دليل تطبيق نظام تقييم الاداء في الادارات العامة

- ١- تعريف
- ٢- الاعمال التمهيديّة
- ٣- تعليمات وشروحات
- ٤- اعمال ومهام كل موظف

١ - تعريف

تطبيق نظام تقييم اداء الموظفين يعني ان يقوم موظفو الادارة كل حسب موقعه بالاعمال والمهام التي نصت عليها احكام هذا النظام يمكن بنتيجتها الحصول على علاماتهم ودرجات تقييمهم.

تتضمن عملية التقييم قياس اداء الموظف عن السنة السابقة اي الاعمال والمهام التي انجزها كما تتضمن تقييم تصرفاته وقدراته وصفاته الذاتية التي لها علاقة بالوظيفة التي يشغلها، ويتم ذلك من خلال اعطائه العلامات التي يستحقها وفقا للمعايير التي خصصها النظام لهذه الغاية.

ويمكن الحصول على تقييم الاداء المطلوب بمعاملة ادارية روتينية محدودة الا انه من الافضل ان يكون لهذا الامر طابع الانجاز الحقيقي الذي يشارك الجميع في تحقيقه ويتم ذلك نتيجة لعملية متواصلة في اجواء ادارية مؤاتية وتكون مناسبة لوعي الوضع الاداري وتحسين العلاقات بين جماعات الموظفين وزيادة الانتاج.

الا ان هذا يتوقف على دور الرؤساء وسعة افقهم وخيالهم ومدى التزامهم بتطبيق هذا النظام وتحقيق اهدافه كما يتوقف على مدى تجاوب الموظفين معهم.

٢ - الاعمال التمهيدية

- ١- تعميم النظام على جميع الموظفين المشمولين والتأكد من فهم مضمونه وشرح مبسط لمواضيعه مع التركيز على الغاية المباشرة من تنفيذه وهي ترقية الموظفين المستحقين .
- ٢- اشاعة الاجراء الملائمة مما يجعل عملية التقييم تتم في مناخ صحي سليم يفيد العلاقة بين الموظفين .
- ٣- تحديد عدد الموظفين المقيمين وتوزيعهم حسب المجموعات التي نص عليها النظام في المادة ٩ منه .
- ٤- تأمين المطبوعات والسجلات المطلوبة والتأكد من توفر بطاقات التقييم .
- ٥- اجراء حلقات التشاور والتنسيق المسبق لضمان نجاح العملية .

٣ - تعليمات وشروطات

- ١- يجب ان يكون الرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه يشغلان وظيفتهما بصورة نظامية اما حالات الانابة والتكليف واللاحاق والتعامل فهي لا تمكن صاحبها من اجراء عملية التقييم وهي بحكم الشاغرة ويكون البديل الرئيس التسلسلي الاعلى المعين بصورة نظامية .
- ٢- يقصد بعبارة رئيس وحدة شؤون الموظفين الموظف من الفئة الثالثة على الاقل الذي يشغل هذه الوظيفة (رئيس دائرة ، او رئيس قسم) .

٣- يجب الابقاء على الطابع السري للعلامة بحيث لا يطلع عليها الا صاحب العلاقة والمقيمين ورئيس الادارة ورئيس وحدة شؤون الموظفين.

٤- بالنسبة لمعياري التقييم الاخيرين رقم ١٩ و ٢٠ (في بطاقة التقييم) العائدين لتحقيق الاهداف، نرى ان يستعاض عنهما بمعيار يتعلق بالانطباع العام عن الموظف صاحب العلاقة ويكون له عشر علامات وذلك بالنسبة لهذه السنة حيث لم يجر بعد الاتفاق على هدف محدد او اكثر .

٥- اذا تبين وجود موظف او مجموعة من الموظفين لا تتسجم اوضاعهم مع احكام هذا النظام لا يوقف تنفيذ النظام بشكل كلي بل فقط بالنسبة للموظفين المذكورين الذي يجب مخاطبة مجلس الخدمة المدنية بشأنهم مع اقتراح آلية مناسبة لتقييمهم.

٤ - الاعمال والمهام

١ - الموظف المقيم

المهل المحددة

الاعمال والمهام المطلوبة منه

(تسلسلا حسب التواريخ)

في اوائل السنة

١- تنظيم بطاقة بوصف مهامه

بناء لطلب رئيسه

٢- الاستعداد للمقابلة مع رئيسه

(مراجعة الاسئلة وتحضير الاجوبة)

خلال المقابلة

٣- تحديد هدف او اكثر للتحقيق في السنة المقبلة

- ٤- اجراء المقابلة مع رئيسه
٥- التعليق والشرح على بطاقة تقييمه بعد وضع العلاقة من قبل رئيسه المباشر.
٦- تبلغ صورة مصدقة عن بطاقة تقييمه في حال عدم تحديد علامة مؤقتة له.
٧- التقدم بالاعتراض بواسطة رئيس وحدة شؤون الموظفين عند الاقتضاء.
٨- تبلغ علامته النهائية (العلامة المؤقتة مع التصحيح) في اواخر حزيران من ٢١/نيسان الى ٥ ايار

٢- الرئيس المباشر

المهام والاعمال المطلوبة منه (تسلسلا)	المهل
١- التشاور والتنسيق المسبق مع رؤسائه وزملائه.	اوائل السنة
٢- طلب تنظيم بطاقة وصف المهام من مروضيه ونقل محتوياتها الى بطاقة التقييم بعد التصديق عليها.	""
٣- توجيه دعوة للقاء مروضيه وتحديد المواعيد	قبل ١٠ شباط كحد اقصى
٤- اجراء المقابلة والاتفاق على هدف او اكثر وادراج هذا الهدف في البطاقة .	""
٥- اجراء التقييم ووضع العلامة المؤقتة	""
٦- ابلاغ الموظف المقيم بطاقة تقييمه	""

- ٧- استعادة البطاقة.
٨- ايداعها الرئيس الذي يعلوه.
٩- المشاركة في لجنة الاعتراضات
والبت بالطلبات المقدمة.
قبل ٢٠ شباط
قبل نهاية شباط.
من ٥ الى نهاية شهر
ايار

٣- الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر

الاعمال والمهام المطلوبة منه (تسلسلا) المهل

- ١- التشاور والتنسيق المسبق
٢- استلام بطاقات التقييم
٣- اجراء التقييم العام مع ملاحظاته
عند الاقتضاء ووضع العلامة المناسبة.
٤- ايداع بطاقة التقييم رئيس الادارة
٥- المشاركة في لجنة الاعتراضات والبت
بالطلبات المقدمة .
اوائل السنة
قبل نهاية شباط
من ١ الى ٢٠ اذار
قبل ٢٠ اذار
من ٥ الى نهاية شهر
ايار

٤ - رئيس الادارة

المهل	الاعمال والمهام المطلوبة منه (تسلسلا)
اوائل السنة	١- اعطاء التعليمات لمباشرة عملية التقييم والتأكد من الاستعدادات ومن وجود اللوازم المطلوبة (البطاقات والسجلات)
قبل ٢٠ نيسان	٢- اجراء عمليات التشاور والتنسيق
قبل ٢٠ نيسان	٣- وضع العلامة المؤقتة.
قبل ٢٠ نيسان	٤- ابلاغ المقيم غير الموضوعه علامته المؤقتة صورة عن بطاقة تقييمه
في ٥ ايار	٥- وضع العلامة المؤقتة للمقيم غير المعترض
من ٥ الى نهاية ايار	٦- تأليف لجنة الاعتراضات والبت بالطلبات
من ١ حزيران وقبل	٧- احتساب معدلات التصحيح ووضع العلامة النهائية لجميع الموظفين
نهاية حزيران كحد اقصى.	٨- ابلاغ صاحب العلاقة نسخة مصدقة عن بطاقة تقييم تتضمن العلامة النهائية.

٥- رئيس وحدة شؤون الموظفين

المهل	الاعمال والمهام المطلوبة منه (تسلسلا)
اوائل السنة	١- القيام بالاعمال التمهيدية التالية - تحديد عدد ومجموعات الموظفين وتأمين بطاقات التقييم الخاصة بهم. - تأمين المطبوعات والسجلات - غير ذلك من الاعمال التي تطلب منه.
من ٢١ نيسان الى ٥ ايار	٢- تسجيل طلبات الاعتراض
من ٥ ايار الى ٣١ ايار	٣- المشاركة في لجنة الاعتراضات بصفة مقرر.
بعد ٣١ ايار	٤- تبليغ الموظف المعارض بطاقة تقييمه بعد البت باعتراضه.
عند الطلب	٥- المشاركة في عمليات تصحيح العلاقات ووضع العلامات النهائية.
بعد انتهاء العملية.	٦- حفظ بطاقات التقييم في الملفات الشخصية. والحفاظ على سريتها.

تقييم اداء الموظفين

تقييم الاداء عملية منظمة تهدف الى تقييم الموظف بالنسبة لادائه المهامه وبالنسبة الى امكانيات فوه وتقدمه. وهذه العملية هي جزء لا يتجزأ من جميع المهامات المتعلقة بإدارة الافراد بما فيها تصنيف الوظائف وتوصيفها وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والقيادة والحوافز وتطوير الادارة بما في ذلك الاصلاح الاداري. ومعظم الاداريين يتوقعون الحصول على اربعة انواع من المعلومات من هذه العملية :

أولاً (ما هو مستوى اداء الموظف (ممتاز، جيد، ضعيف ...)

ثانياً (هل لدى الموظف الامكانيات للترقية او الانتقال الى وظيفة اعلى تتطلب مهارات ومسؤوليات ومعرفة مختلفة عن متطلبات وظيفته الحالية.

ثالثاً (ما هي البرامج التدريبية التي يمكن اعتمادها لتحسين الاداء الحالي والمستقبلي للموظف.

رابعاً (هل توجب نقل الموظف الى وظيفة اقل رتبة او إنهاء خدماته ؟

أهداف التقييم

كان تقييم الاداء في السابق جزءاً من اساليب العنا والجيرة (النواب والعقاب) يهدف الى جعل الموظفين على الاداء الجيد عن طريق ربط العقوبات والمكافآت بنتائج التقييم واستعمال التقييم لهاته الغاية فقط. ولكننا اليوم امسحنا بنظر الى هذه العملية كأداة هامة تساعد في الكثير من المهامات التخطيطية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الافراد وعليه فان الاهداف الرئيسية لعملية التقييم هي :

١ - تحسين اداء الموظف واعفاء قدراته، وهنا يبرز دور المشرف في بحث نتائج التقييم مع الموظف المعنى بشكل موضوعي توجيهي كما سنرى عند بحثنا دور المشرف.

٢ - تحسين عملية الاشراف.

٣ - مساعدة الادارة على الثبات من صدق بعض العمليات المتعلقة بشؤون الافراد كعمليات

الاختيار والتعيين والتدريب وسياسات التوظيف بشكل عام.

٤ - مساعدة الادارة على اكتشاف الصعوبات التي تعترض الاداء الجيد وتعرفه، واكتشاف نقاط الضعف في التنظيم والطرق والاساليب واتخاذ الاجراءات اللازمة لاصلاح ذلك.

٥ - مساعدة الادارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين كوزع المكافآت والترقية والنقل وعند الضرورة تخفيض الرتبة او الصرف من الخدمة.

- مبادئ عامة حول التقييم

الخطوة الأولى لتقييم الاداء مهما اختلفت طرق التقييم هي وصف مهمات الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها بشكل واضح ومن الضروري جدا ان تكون هذه الاوصاف واضحة كل الوضوح للموظف نفسه والرئيس المباشر وهو المسؤول اولا عن توجيه الموظف ومتابعته ومساعدته على تفهم مهامه وطرق انجازها وثانيا عن تقييم اداء هذا الموظف.

ولكي لا يكون هناك اي مجال لسوء التفاهم او الغموض يجب على الرئيس المباشر ان يجلس مع رؤوسه ويبحث معه متطلبات وظيفته ويتأكد من وضوح ذلك له وللموظف المعني. وفي الوظائف الادارية والتخصصية العليا التي غالبا ما تكون مهامها غير محددة تحديدا مفصلا وتتطلب البحث والدراسة والمبادرة والاصالة من الموظفين، من المستحسن جدا لابل من الضروري ان يساهم الموظف نفسه مع رئيسه المباشر في تحديد الاهداف التي يامل بتحقيقها في السنة التالية وهذه تصبح اساس التقييم. وهذه كما سنرى لاحقا هي احدى طرق التقييم الشائعة والمعروفة باسم الادارة بالاهداف. ويجوز اعتبار عملية تقييم الاداء وسيلة من وسائل الرقابة الادارية. اما متطلبات الرقابة الادارية الفعالة فهي :

- ١- وضع معايير واضحة للاداء على ضوء فهم واضح للوظيفة ومهامها وواجباتها.
 - ٢- تحديد الاداء على ضوء هذه المعايير.
 - ٣- مقارنة الاداء بالمعايير.
 - ٤- تحديد ما اذا كان هناك انحراف عن هذه المعايير. وفي هذه الحالة يجب تحديد اسباب الانحراف وعلى ضوء ذلك اتخاذ الاجراءات التصحيحية. وهنا يجدر التذكير بان الانحراف او بكافة اخرى الاداء دون المستوى المطلوب قد يكون ناتجا عن اهمال الموظف او قصوره كما قد يكون ناتجا عن اسباب لا علاقة لها بالموظف نفسه كسوء التنظيم او التدريب او وضع معايير غير واقعية وهذا يبرز اهمية تفحصي الاسباب كمتطلب اساسي لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.
- هناك طرق متنوعة لقياس الاداء ولكل طريقة مميزات وعوائق كما سنرى لاحقا، ولكن يجدر القول هنا انه بصرف النظر عن الطريقة المختارة يجب توفر ثلاثة شروط لنجاح عملية تقييم الاداء وهي :
- اولا) تفهم المشرفين والرؤوسين على السواء لنظام التقييم المتبع.
 - ثانيا) قبولهم وتأييدهم لهذا النظام وقناعتهم بعادلته وفوائده لهم وللجهاز الاداري ككل.
 - ثالثا) قدرة المشرفين على تطبيق النظام موضوعية وعادلة.
- وغني عن القول ان على الادارة العليا تقع مسؤولية تحقيق هذه الشروط.

دور المشرف

تعهد مسؤولية التقييم عادة الى الرئيس المباشر الذي يهيء التقييم ويرفعه الى رئيسه الذي تكون له صلاحية التعديل والافرار. وفي بعض الانظمة التي تشدد على المركزية يعطى رئيس الادارة السلطة لوضع التقدير النهائي على ضوء قرارات المشرف ورئيسه المباشر.

ولا شك ان الدور الاهم في عملية التقييم هو الدور الذي يلعبه الرئيس المباشر، ولذلك يترتب على الادارة العليا التأكد من ان لدى الموظفين الاشرافيين على جميع المستويات القدرة والمعرفة اللازمة للقيام بهذه المهمات وانهم يفهمون الغايات الاساسية من عملية التقييم ويؤمنون بها ويسعون لتحقيقها. واحدى هذه الغايات هي نمو الموظف وتحسين ادائه عن طريق اكتشاف مواطن القوة لديد والافادة منها ومواطن الضعف والعمل على معالجتها وتحقيق هذه الغاية لا بد من اطلاع الموظف على نتائج تقييمه وبحث هذه النتائج معه بالتفصيل.

عندما كانت الغاية من تقييم الاداء توزيع المكافآت والعقوبات وحث الموظف على الاداء الجيد بطريقة العسا والجررة كانت الانظمة تعتبر تقارير تقييم الاداء سرية لا يجوز اطلاع الموظف المعني عنها. وكانت تبرر هذه السرية بانها تعطي حرية اكبر للمشرف اعطلي، انه دون التخوف من تأثير التقارير السلبية على العلاقة بينه وبين مرؤوسيه. اما اليوم مع النظرة الجديدة لاهداف التقييم اصحت السرية مرفوضة. وهناك تشديد اليوم ليس فقط على اطلاع الموظف على تقييم ادائه بل على المقابلة البناءة بينه وبين المشرف.

واجراء المقابلة البناءة يتطلب مهارة فائقة من المشرف تمكنه من لعب دور المستشار والناصح والموجه والاحسان الى الموظف وتفهم اوضاعه وامكانياته ومشاكله ومساعدته على النمو والتقدم ونجاحه بايجاد القناة لدى المرؤوس بان هدف المشرف وهدف المرؤوس هو هدف واحد وهو مساعدة الموظف على التغلب على الصعوبات التي يواجهها في عمله من جهة وعلى التقدم والتحسين المستمر من جهة ثانية.

ولكي تحقق المقابلة اهدافها لا بد من تدريب المشرفين وتمييزهم للقيام بهذه المهمة الصعبة، خصوصا وان هناك دراسات كثيرة تدل بما لا يقبل الشك بان المقابلة بين الرئيس والمرؤوس قد يكون لها نتائج عكسية اذا لم تتم على الوجه الصحيح. فاذا لعب المشرف مثلا دور القاضي الذي يذمك فيمدح هنا ويلوم وينتقد هناك فان هذا الاسلوب سيؤدي الى ضياع الثقة بين الرئيس والمرؤوس. فالمدح لا يؤدي الى تحسين الاداء واللوم والانتقاد يؤديان الى تدهور الاداء. وبما ان هناك اسبابا كثيرة تجعل بعض الادارات في بعض الظروف على الاقتناع بان الكثيرين من المشرفين تنقصهم الكفاءة والقدرة والمهارة اللازمة لاجراء المقابلات البناءة نجد ان كثيرا من هذه الادارات تستعاض عن المقابلة باعطاء الموظف

نسخة عن تقييم المشرف لادائه واعطائه الفرصة لتسجيل ملاحظاته بالاضافة الى امكانية الاعتراض لدى لجنة خاصة تقام خصيصا لهذه الغية. وهنا ما يخص عايد النظام الجديد لتقييم الاداء في لبنان.

توقيت التقييم

=====

هنا يبرز سؤالان : اولا عدد المرات التي يجري فيها التقييم سنويا وثانيا متى يجري التقييم اي هل يجري التقييم في وقت واحد لجميع الموظفين ؟
بالنسبة لعدد المرات، الاسلوب الشائع هو مرة في السنة ولكن الظروف التي تحيط بالجهاز الاداري قد تتطلب اجراء هذا التقييم اكثر من مرة وقد اجريت دراسة على المدن الاميركية اظهرت ان ٢٥% من هذه المدن تجري التقييم مرتين في السنة ونسبة قليلة مرة كل ثلاثة اشهر ونسبة اقل شهريا اما الاغلبية فمرة في السنة. كما ان بعض الانظمة تدعى على اعادة التقييم عند ترشيح الموظف للترقية او النقل او الانتداب.

اما الاجابة على السؤال الثاني المتعلق بموعد اجراء التقييم فان التنظيم الشائع كان يدعى على وقت واحد. ثم بدأ فيه خطوات عملية التقييم وقد اتبع هذا النظام الجديد في لبنان هذه الطريقة اذ تبدأ عملية التقييم في مطلع السنة الجديدة ويبدء النظام على اوقات متباعدة لكل مرحلة من مراحل التقييم وهي تقييم المشرف المباشر يليها تقييم رئسها يليها تقييم رئيس الادارة يليها عمل لجنة على وضع الدرجات النهائية بعد تصحيحها من تأثيرات الميول او التشدد لتحقيق العدالة والمساواة بين الجميع ثم قبول الاعتراضات والبت فيها.

ان اجراء عملية التقييم لجميع الموظفين في وقت واحد قد تؤدي الى اشتغال جميع الموظفين بهذه العملية وبالتالي امكانية اهمالهم لهامتهم الاخرى. ولذلك هناك اتجاه نحو توزيع هذه العملية على مدار السنة وذلك عن طريق تقييم كل موظف بعد مرور سنة على توظيفه ثم سنويا في التاريخ نفسه. مثلا الموظف الذي ابتداء عمله في العاشر من شهر اذار يجري تقييمه كل سنة في العاشر من اذار وهكذا دواليك.

طرق التقييم

=====

يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من الطرق وهي :

- ١- الطرق المبينة على تقييم بعض الصفات الذاتية للموظف كالمهارة ومعرفة الانظمة والقوانين والتعاون وتعمل المسؤولية.

٢- الطرق المبنية على امثلة ساو كية مأخوذة من واقع الوظيفة.

٣- الطرق التي تجري التقييم فيها على اساس النتائج او الاهداف التي حققها الموظف. وسنبحث باختصار امثلة على كل من هذه الطرق.

١- مقياس الصفات البياني Graphic Rating Scale

وهذه الطريقة هي الاكثر شيوعا في المنظمات العامة والخاصة على السواء وهي الطريقة التي اخذ بها النظام الجديد لتقييم الاداء في لبنان واحد الاسباب الرئيسية لاستمرار شيوع هذه الطريقة هي سهولة تحضيرها وقلة كلفتها جهادا ووقتا ومالا.

في هذه الطريقة تحدد العناصر الهامة المتعلقة بالاداء لكل نوع من انواع الوظائف المراد تقييمها ويقسم كل عنصر الى درجات يتراوح عددها بين الخمس والتسع درجات من غير مرض الى ممتاز ثم يعطى كل عنصر وكل درجة من درجاته وصفا واضحا ويحدد عدد من النقاط لكل درجة ثم تجمع النقاط التي نالها الموظف على اساس مجموع هذه النقاط، مثلا الموظف الذي نال ٨٠ نقطة او اكثر يكون ممتازا والذي نال ٢٥ نقطة يكون ضعيفا وهكذا.

وتشوب هذه الطريقة نقاد ضعيف كثيرة بعضها يكون ناشئا عن الطريقة نفسها وببعضها عن طرق التطبيق. وفيما يلي وصف مختصر لبعض هذه العيوب :

١- الاشياء نحو اعطاء اوصاف مهمة للعناصر موضوع التقييم والمترجات ضمن كل عنصر وهذا مثال للاوصاف مأخوذ حرفيا من نظام عربي اتبع هذه الطريقة ويعتبر من الانظمة المتطورة

العنصر : امكانية تحمل مسؤوليات اعلى

وصف العنصر : مدى تمكن الموظف من الالمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية بكفاءة

وثقة عالية

الدرجة: جيد

وصف الدرجة: على معرفة جيدة بنظم واجراءات العمل ا

(وفسر الماء بعد الجهد بالماء)

قلنا ان التقدير الاجمالي للموظف هو مجموع النقاط التي نالها في العناصر المختلفة، والسؤال هو الى اي حد ينبغي التفوق الكبير في احدى العناصر الضعيف الكبير في عنصر اخر ويمكن ان يكون السؤال ايجابيا عن هذا السؤال لو كانت جميع العناصر متساوية من حيث الاهمية ولكن هذا ليس هو الواقع فننصر المحافظة على الدوام مثلا لا يساوي في الاهمية اطلاقا عنصر المسؤولية او عنصر الالمام بالانظمة والقوانين المتعلقة بالوظيفة. ولسد هذا العيب يجب عدم حصر الاهتمام بالتقدير الاجمالي بل من

الضروري التدقيق في نتائج التقييم ، عنصران عنصران لاكتشاف مواطن الضعف والقوة عند الموظف ومعالجة الوضع على ضوء ذلك. ولذلك تطالب بعض الانظمة من المشرف المباشر ان يضع ملاحظاته عن الموظف في آخر التقرير وتشمل هذه الملاحظات مواطن الضعف والقوة ومقدار التحسن الذي طرأ منذ التقييم الاخير.

٣- تأثير "الهالة" اي تأثير التقييم بالانطباع العام الذي يتكون عن الموظف لدى المشرف نتيجة لاحد نواحي تصرفه او نتيجة حدث قريب واند هذا الانطباع وهذا مثال واقعي عن تأثير الانطباع على التقييم حدث في احدى المستشفيات فقد نسبت احدى المرضيات ان ترفع الحاحز على سرير احد المرضى منعاً لوقوع المريض عن السرير وصدف ان مرت المشرفة على غرفة ذلك المريض فرفعت الحاحز ونهت المرضية كي لا تكرر هذا الخطا. وفي الفترة ذاتها نسبت ممرضة اخرى رفع الحاحز ولكن هذه المرة سقط المريض عن السرير واصيب باضرار بالغة جدا. عند التقييم كانت المشرفة قد اخذت انطباعا سيئا عن المرضية الثانية اثر سلبيا على تقييمها ولكن الخطا نفسه لم يؤثر على تقييم المرضية الاولى ويمكن القول بان المشرفة تاسست او نسبت ما جرى.

٤) الاتجاه نحو الوسط : لقد دلت دراسات كثيرة ان هناك اتجاها نحو الوسط فاذا كانت النقط المحددة للعنصر تتراوح بين واحد وخمس فان متوسط النقط المعطاة للموظفين تكون حوالي الثلاثة. ولذلك هناك اتجاه نحو جعل عدد الدرجات زوجيا وليس مفردا مثلا من واحد الى ستة وذلك ليحتمل المشرف على الاختيار بين رقم ثلاثة وهو اقل من الوسط او رقم اربعة وهو اكثر من الوسط. وقد يكون هذا الاتجاه نحو الوسط ناتجا عن غموض الاوصاف للعناصر وللدرجات كما ذكرنا سابقا ولذلك هناك ميل لاعتماد امثلة ساوية عوضا عن الوصف وهذا هو جوهر الطريقة الثانية التي سنبحثها لاحقا.

٥) التحيز : لقد دلت الدراسات على وجود تحيز سلبى او ايجابى لدى الكثير من المشرفين نتيجة لعوامل مختلفة كالعنصر والجنس والمذهب واللون والمنطقة والصداقة والعداوة وغيرها.

٦) التشدد والليونة وهذا يرجع الى شخصية المشرف واتجاهاته نحو مرؤوسيه. اما نقطة الضعف الرئيسة لهذه الطريقة فهي ان الصفات الذاتية للموظف ليس لها بالضرورة علاقة بالاداء. فاذا كان الموظف مثلا ممتازا في معرفته للقوانين والانظمة المتعلقة بوظيفته فلا يعنى ذلك ان ادائه سيكون ممتازا فقد يكون غير راغب في وضع جهده في عماله لاسباب مختلفة كعدم رضاه عن

السياسات الإدارية أو عن المعاملة أو الراتب أو انشغاله بأمور يراها أكثر أهمية من عماد الوظيفة أي بكفاءة أخرى لعدم وجود ما يعجزه على وضع أحسن جهده في العمل. فإن كان المديف من هذه العملية تقييم أداء الموظف فإن هذه الطريقة تقصر عن تحقيق هذا المديف. أما إذا كانت الغاية هي تقدير إمكانيات الموظف المستقبلية فإن هذه الطريقة قد تنجح في تحقيق هذه الغاية إذا تلافت الوقوع في الأخطاء التي ذكرناها.

٢- طريقة مقياس الأداء المبني على الأمثلة السلوكية Behavioral Anchored Rating Scales BARS
تختلف هذه الطريقة التي بدأ الاهتمام بها حديثاً عن طريق مقياس الصفات الباني التي شرحتها أعلاه في ناحيتين : أولاً تفرض هذه الطريقة على المشرف أن يقيم مرؤوسه على ضوء أمثلة سلوكية تمثل أبعاداً مختلفة من الأداء الوظيفي تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بواقع الوظيفة التي يشغلها المرؤوس. بينما في طريقة مقياس الصفات فيجري تقييم الموظفين على ضوء الصفات الشخصية التي تكون لديهم. ثانياً: كل عنصر من عناصر التقييم و كل درجة من درجات هذا العنصر يكون أمثلتها من السلوك الفعلي للموظفين في تلك الوظيفة عوضاً عن وصف عام للعناصر والمراحل كما في الطريقة الأولى. وتعال الأوصاف المختلفة على أن هذه الطريقة تؤدي عند حسن استعمالها إلى تقييم موضوعي موثوق لأداء الموظف ولكن المشكلة الرئيسية في هذه الطريقة هي أن عملية تحديد الأمثلة السلوكية هي عملية معقدة ومكثفة جداً وقتاً ومالاً وجهاداً. وباختصار فإن هذه العملية تخسب مراحل وهي :

المرحلة الأولى : توزيع الوظائف المراد تقييمها إلى عداد من المجموعات يتراوح بين الخمس والعشر مجموعات وذلك على ضوء التشابه في العناصر الهامة التي تحدد تكوين الوظائف في المجموعة الواحدة. المرحلة الثانية: توزيع هذه المجموعات على عدد كبير من الموظفين المعنيين بالوظائف المراد تقييمها من رؤساء ومرؤوسين ويطلب منهم على ضوء خبراتهم إعطاء أمثلة من السلوك الواقعي لشاغلي هذه الوظائف تدل على السلوك الجيد والسلوك المتوسط والسلوك الضعيف. ويتراوح عدد المشاركين في هذه المرحلة بين المئة والمنتين شخصاً.

المرحلة الثالثة : توزيع الأمثلة الناجمة عن المرحلة الثانية على عداد من العناصر يتراوح بين العشرة والعشرين عنصراً لكل مجموعة من مجموعات الوظائف التي تحددت في المرحلة الأولى. المرحلة الرابعة : تعطي هذه الأمثلة الموزعة على العناصر إلى مجموعة جديدة من الموظفين كما في المرحلة الثانية ومهمة هؤلاء الموظفين تكون في تقييم كل مثل من الأمثلة أي تحديد الأمثلة التي تدل على سلوك جيد أو سلوك متوسط أو سلوك ضعيف.

المرحلة الخامسة: اختيار الامثلة التي يكون هناك اجماع او شبه اجماع على تقييمها وتصيح هذه الامثلة هي الامثلة التي تستعمل في هذه الطريقة. (ملاحظة: انظر الملحق رقم واحد للمقارنة بين الطريقتين والملحق رقم ٢ اثال على طريقة التقييم المبني على الامثلة الساوكية) ويجار الذكر هنا انه بالإضافة الى صعوبة عملية اختيار هذه الطريقة وتعقيدها فان هذه الطريقة تصلح للموظائف التي تتالف من نواحي ساوكية مختلفة يمكن رصدها ولكنها لا تصلح للموظائف التي يكون العنصر الاساسي فيها الجهد الذهني كوظيفة الباحث العلمي او الكاتب الخلاق او الباحثين المعين بتطوير الطرق والاساليب او الاساتذة الجامعيين ففي هذا النوع من الوظائف تكون طريقة الادارة بالاهداف هي الطريقة المثلى كما سنرى لاحقا.

٣- طريقة "مقياس ملاحظة السلوك" (Behavioral Observation Scales BOS)

تهدف هذه الطريقة الى الاستفادة من مزايا طريقة الامثلة الساوكية وتجنب صعوباتها. فبينما تعطي طريقة الامثلة السلوكية مثالا او اكثر عن كل درجة من درجات العنصر الواحد تعطي هذه الطريقة لكل عنصر من عناصر الوظيفه عددا من الامثلة الساوكية ويطلب من المقيم تحديدا مدى ملاحظته لهذا السلوك لدى الموظف المعني على درجات تتراوح بين نادرا ودائما (خمسة او ست درجات) وطريقة تحديد الامثلة التي تدل على مستويات مختلفة من الاداء تقوم على دراسة تحليلية يقوم بها شاغل الوظائف بمساعدة خبراء في تحليل الوظائف (انظر الملحق رقم ٣ كمنال توضيح هذه الطريقة).

٤- طريقة الادارة بالاهداف

=====

تصلح هذه الطريقة خصيصا للموظائف الادارية والتخصصية العليا التي غالبا ما تكون مهمتها غامضة ومبهمة وتتطلب من الموظف المبادرة والاصالة وبذل الجهد الذهني. واحد الاسس الرئيسة لهذه الطريقة هي ان يجلس المرؤوس مع رئيسه للاتفاق على الاهداف التي يامل المرؤوس في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويجدر الذكر انه في هذه الجلسة يترك الرئيس للموظف نفسه تقرير هذه الاهداف ويحصر دوره في التنسيق واعطاء النصح والارشاد والمتابعة والمعلومات التي قد يحتاج اليها الموظف ولهذا الطريقة فوائد كثيرة منها تشجيع الموظف على وضع خطة عمل واضحة يؤمل ان تؤدي الى تحقيق اهداف قيمة والى التزام الموظف بهذه الاهداف واندفاعه في سبيل تحقيقها نتيجة اشتراكه اشتراكا فعليا في وضعها كما يصبح هناك مقاييس واضحة لتقييم اداء الموظف ولتقانه الذاتي لهذا الاداء. وفي حالة القصور في احد مراحل التنفيذ المقررة تسهل هذه الطريقة عملية تحديد المشكلة ومعالجتها في الوقت المناسب.

٦- الطرق الاخرى

وهناك طرق اخرى عديدة لا مجال لبحثها هنا اذكر منها باختصار كلتي طريقتين وهما طريقة لائحة الخيارات وطريقة الاختيار الالزامي وتتالف لائحة الخيارات من عدد كبير من الجمل لكل جملة قيمة من النقاط لا يعرفها المقيم ويطلب منه الاشارة الى جميع الجمل التي تنطبق على الموظف الذي يجري تقييمه وهناك اتجاه اليوم نحو اختيار جمل تمثل امثلة سلوكية والهدف الرئيس لهذه الطريقة هو المحاولة دون تمييز المقيم

اما طريقة الاختيار الالزامي فيمكن ان تأخذ اشكالا مختلفة اما النمط الذي اثبتت الابحاث انه يتفوق على غيره فهو النمط المؤلف من مجموعات كل مجموعة تحتوي على اربع جمل يتوجب على المقيم اختيار الجملتين اللتين تطابقان على الموظف الذي يجري تقييمه. ويعدر بالناظر هنا ان لكل جملة من هذه الجمل معيارين، معيار الجودة ويعني مدى كون الجملة تعبر عن صفة حسنة، ومعيار التمييز ويعني علاقة الجملة بالاداء. وفي هذه النمط يجب ان تكون الجمل الاربعة متساوية في معيار الجودة ولكن هناك جملتان فقط لهما علاقة مباشرة بالاداء ويأخذ عليهما الموظف نقاطا محددة لا يعرفها المقيم وجملتان جادتان لا علاقة لهما بالاداء. وهناك دلالة على تفوق هذه الطريقة في الموضوعية فقط ولذلك وبسبب كون عملية تحديد معايير الجودة ومعايير التمييز عملية شعبة ومعقدة ومكلفة فهناك اتجاه اليوم الى عدم اللجوء لهذه الطريقة.

وفي الختام يجدر التأكيد باهمية التمييز بين تقييم اداء الموظف في وظيفته الحالية وتقييم مدى صلاحيته للترقية الى وظيفة اعلى. فالوظف الذي يكون اداؤه ممتازا في وظيفته الحالية لا يكون بالضرورة مؤهلا لاستلام وظيفة اعلى تتطلب قدرات ومهارات مختلفة عن متطلبات وظيفته. يمكن مكافأة هذا الموظف بالاسراع بتدرجه اي زيادة راتبه مع بقائه في وظيفته الحالية اما الترقية الى وظيفة اعلى فتتطلب الثبت بان لديه المهارات والمعرفة والقدرات التي تتطلبها الوظيفة الاعلى. ويمكن تحقيق ذلك مثلا عن طريق المقابلات المعقدة او الامتحانات او تجربة الموظف مؤقنا في تلك الوظيفة او في وظيفة شبيهة او الانخراط في برنامج تدريبي لهذه الغاية.

الملحق رقم واحد

مقارنة بين النموذج التقليدي لتقييم الاداء (المقياس البياني للصفات)

والنموذج المبني على الامثلة السلوكية BARS

١- العنصر: نوعية العمل: النموذج التقليدي

وصف العنصر	١	٢	٣	٤	٥
مدى تطابق نوعية العمل مع المعايير المتوقعة لهذه الوظيفة	التوعيه دائما سيئة	احيانا يكون العمل دون المستوى	نوعيه متوسطة	نوعيه جيده	نوعيه جيده جدا

٢- العنصر: نوعية العمل: نموذج الامثلة السلوكية

وصف العنصر	١	٢	٣	٤	٥
فكر في ١٠ الاهتمام الذي يوليه الموظف للقيام بعملياته هل من الضروري احيانا كثيرة ان يتأكد رئيسه من صحة عمله؟ هل يتبع التعليمات في وضع تقاريره؟	اخطاء تكررة. يحتاج الى رقابة ومتابعة دائمة	خطيء احيانا واكثرا يستطوع تدبير جميع الخطأ عندما يند الى ذلك	احيانا يفتقر في اخطاء بسيطة واكثرا في اكثر الاحيان تكون هذه الاخطاء ناشئة عن امور طارئة.	نادرا ما يتولى في القيام بعملياته. لا يحتاج الى رقابة مستمرة. يميل الى مراجعة عمله لتدبير جميع اي خطأ	اعماله دائما عالية من الخطأ. دائما يراجع عمله اكثرا من مرة للتأكد من صحته. يمكن الاعتماد عليه كليا بدون اية حاجة للرقابة.

الملحق رقم ٢

مثال لطريقة التقييم المبني على امثلة سلوكية BARS

الموظف: شرطي

العنصر "الاتصالات"

وصف العنصر: القدرة على اعطاء المعلومات والآراء عن طريق الكتابة او الكلام

ممتاز	متوسط	ضعيف
يرفع تقارير متقنة ودقيقة وواضحة، يميز بوضوح في تقاريره الشفهية بين الوقائع والآراء في هذه الوقائع، لغته خالية من الاخطاء اللغوية او اخطاء التهجئة.	يتكلم بوضوح نادرا ما يطلب منه رئيسه توضيح اقواله	يضع معلومات تافهة في تقاريره لا علاقة لها بالموضوع. لغته ضعيفة مملأ بالخطاء. في تقاريره الشفهية يسرع بالكلام لدرجة يصعب فهمها.

الملحق رقم ٣

مثال لطريقة التقييم المبنية على ملاحظة السلوك (BOS)

الوظيفة: مدير Manager

العنصر: القدرة على التغلب على مقاومة التغيير لدى الرؤوسين

دائما تقريبا

نادرا

١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥

الدرجات : ١٠-٦ ضعيف، ١١-١٥ مقبول، ١٦-٢٠ جيد، ٢١-٢٥ جيد جدا،

٢٦-٣٠ متفوق.

المراجع

1. Arnold, Hugh, and Feldman, Daniel, Organizational Behavior, (New York, Mc Graw Hill, 1986)
2. Beach, Dale, Personnel, (New York, Macmillan Publishing Co, 1975)
3. Bernardin, H.J., and Beety, R.W., Performance Appraisal, (Boston, Kent Publishing Co, 1984)
4. Henderson, Richard, Performance Appraisal, (Reston Virginia, Reston Publishing Co, 1980)
5. Steers, Richard, and Black J. Stewart, Organizational Behavior, 5th Edition, (Harper Collins Publishing Co, 1994)
6. Whisler, Thomas and Harper, Shirley, Performance Appraisal, (New York, Rinchart and Winston, 1962)
7. المملكة العربية السعودية ، وزارة الداخلية ، لائحة تقويم الاداء الوظيفي (الرياض ١٤٠٥) .

الملحق رقم واحد

مقارنة بين النموذج التقليدي لتقييم الاداء (المقياس البياني للصفات)

والنموذج المبني على الامثلة السلوكية BARS

١- العنصر: نوعية العمل: النموذج التقليدي

وصف العنصر	١	٢	٣	٤	٥
مدى تطابق نوعية العمل مع المعايير المتوقعة لهذه الوظيفة	النوعية دائما سيئة	احيانا يكون العمل دون المستوى	نوعية متوسطة	نوعية جيدة	نوعية جيدة جدا

٢- العنصر: نوعية العمل نموذج الامثلة السلوكية

وصف العنصر	١	٢	٣	٤	٥
فكر في مدى الاهتمام الذي يوليه الموظف للقيام بمهامه. هل من الضروري احيانا كثيرة ان يتأكد رئيسه من صحة عمله؟ هل يتبع التعليمات في وضع تقاريره؟	اخطاء متكررة. يحتاج الى رقابة ومتابعة دائمة	يخطيء احيانا ولكنه يستطيع تصحيح الخطأ عندما ينبه الى ذلك	احيانا يقترف اخطاء بسيطة ولكن في اكثر الاحيان تكون هذه الاخطاء ناجحة عن امور طارئة.	نادرا ما يخطيء في القيام بمهامه. لا يحتاج الى رقابة مستمرة يميل الى مراجعة عمله لتصحيح اي خطأ	اعماله دائما خالية من الخطأ. دائما يراجع عمله اكثر من مرة للتأكد من صحته. يمكن الاعتماد عليه كلها بدون اية حاجة للرقابة.

الملحق رقم ٢

مثال لطريقة التقييم المبني على امثلة سلوكية BARS

الموظف: شرطي

العنصر "الاتصالات"

وصف العنصر: القدرة على اعطاء المعلومات والآراء عن طريق الكتابة او الكلام

<u>ممتاز</u>	يرفع تقارير متقنة ودقيقة وواضحة، يميز بوضوح في تقاريره الشفهية بين الوقائع والآرائه في هذه الوقائع، لغته نحالية من الاخطاء اللغوية او اخطاء التهجئة.
<u>وسط</u>	يتكلم بوضوح نادرا ما يطلب منه رئيسه توضيح اقواله
<u>ضعيف</u>	يميل الى وضع معلومات تافهة في تقاريره لا علاقة لها بالموضوع. لغته ضعيفة ملأى بالخطاء. في تقاريره الشفهية يسرع بالكلام لدرجة يصعب فهمه.

الملحق رقم ٣

مثال لطريقة التقييم المبينة على ملاحظة السلوك (BOS)

الوظيفة: مدير Manager

العنصر: القدرة على التغلب على مقاومة التغيير لدى المرؤوسين

دائما تقريبا

نادرا

٥	٤	٣	٢	١	١. يوضح تفاصيل التعيين للموظفين
٥	٤	٣	٢	١	٢. يشرح ضرورة هذا التغيير للموظفين
٥	٤	٣	٢	١	٣. يبحث مع الموظفين كيف يمكن هذا التغيير ان يؤثر عليهم
٥	٤	٣	٢	١	٤. يصغي الى تدمر او شكوى الموظفين
٥	٤	٣	٢	١	٥. يطلب مساعدة الموظفين لانجاح التغيير
٥	٤	٣	٢	١	٦. اذا دعت الحاجة يحدد موعدا لتابعة البحث مع الموظفين حول قلقهم او اهتماماتهم

الدرجات : ١٠-٦ ضعيف، ١١-١٥ مقبول، ١٦-٢٠ جيد، ٢١-٢٥ جيد جدا،

٢٦-٣٠ متفوق.

المحقق رقم ٥٥ : نموذج تقييم كبار الإداريين في المملكة العربية السعودية
 الفئة أ: تعني الموظفون (١١-١٣) الإشرافيين الذين يشغلون المراتب (١١-١٣) (ص ١٥ و ٢)
 الفئة ب: تعني الموظفون (١٠-٦) الإشرافيين الذين يشغلون المراتب (١٠ فما دون)

ضع هنا رقماً واحداً من (١-٦) الذي يمثل تفويتك للموظف		التقدير						العنصر	
		ممتاز*	جيد جداً	جيد	مرضي	غير مرضي	مرضي		
ب	أ	٦	٥	٤	٣	٢	١	التفهم لأهداف الجهاز	
								المهارة في - التخطيط	
								اتخاذ القرار	
								التنفيذ	
								الإشراف	
								القدرة على تطوير أساليب العمل	
								إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى	
								المعرفة بنظم وإجراءات العمل	
								المحافظة على أوقات الدوام	
		المجموع							

الاداء الوظيفي

								العنصر	
									حسن التصرف
								تقبل الأفكار الجديدة	
								الحماس في العمل	
								الامتثال بالمظهر	
		المجموع							

الصفات الشخصية

								العنصر	
									١ - الرؤساء
								٢ - الزملاء	
								٣ - المرؤوسين	
								٤ - المراجعين	
		المجموع							

العلاقات مع

ملاحظة:

(١) إذا كان أحد العناصر أعلاه لا ينطبق على الموظف () فلا يترك مكان العنصر خالياً بل يتم وضع درجة مناسبة له يتم التوصل إليها عن طريق متوسط درجات الحقل الذي يتضمن ذلك العنصر (سواء كان ذلك في الاداء الوظيفي أو الصفات الشخصية أو العلاقات المردية).
 (٢) يتطلب الحصول على تقدير (ممتاز) أن يحصل الموظف () على (٦) نقاط في جميع العناصر، إضافة إلى موطن واحد من مواطني القوة على الأقل.

اسم معد التقرير وظيفته توقيعه التاريخ / /

خامساً: ملاحظات عامة (كل صفة من مواطن القوة = 3+ أو مواطن الضعف = 3-)

أذكر مواطن قوة ومواطن ضعف رئيسية تدعم تقديراتك السابقة (إن وجدت)

المجموع الكلي لمواطن القوة 9 + =	مواطن القوة: (الصفات الايجابية الأخرى التي يتميز بها الموظف () ولم تشمل عليها العناصر السابقة).
الدرجة التي حصل عليها	١ - ٢ - ٣ -
المجموع الكلي لمواطن الضعف 9 - =	مواطن الضعف: (الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف () وتؤثر على عمله دون أن يكون في ذلك تكرار للعناصر السابقة).
الدرجة التي حصل عليها	١ - ٢ - ٣ -

التقدير النهائي

من - الى

٩٣ - ٨٧	تمتاز	<input type="checkbox"/>
٨٦ - ٧٠ (٥)	جيد جدا	<input type="checkbox"/>
٦٩ - ٥٦ (٤)	جيد جدا	<input type="checkbox"/>
٥٥ - ٤٢	جيد	<input type="checkbox"/>
٤١ - ٢٨	مرضي	<input type="checkbox"/>
أقل من ٢٨	غير مرضي	<input type="checkbox"/>

سادساً: التقدير الكلي للدرجات

مجموع درجات الأداء الوظيفي	
مجموع درجات الصفات الشخصية	
مجموع درجات العلاقات الفردية	
مجموع درجات الملاحظات العامة	
المجموع الكلي	

مقدار التحسن الذي طرأ منذ اخر تقرير

ضعيف

متوسط

جيد

التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف () (إن وجدت)

ملاحظات معتمد التقرير

اسم معتمد التقرير وظيفته توقيع التاريخ /

Appendix No 1

Name _____	Dept. _____	Date _____			
	Outstanding	Good	Satisfactory	Fair	Unsatisfactory
Quantity of work Volume of acceptable work under normal conditions Comments:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality of work Thoroughness, neatness, and accuracy of work Comments:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge of job Clear understanding of the facts or factors pertinent to the job Comments:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal qualities Personality, appearance, sociability, leadership, integrity Comments:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperation Ability and willingness to work with associates, supervisors, and subordinates toward common goal Comments:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dependability Conscientious, thorough, accurate, reliable with respect to attendance, lunch periods, reliefs, etc. Comments:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiative Earnestness in seeking increased responsibilities Self-starting, unafraid to proceed alone Comments:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exhibit 7.4
A Typical Graphic
Rating Scale

Source: From *Personnel: A Diagnostic Approach*, Third Edition, by W. F. Glueck. Business Publications, 1982. Reprinted by permission of Richard D. Irwin, Inc.

Appendix No. 2

Behavioral Anchors

FIGURE 3
RATING SCALE WITH AN ADEQUATE CATEGORY DEFINITION AND ANCHORS (BARS)

PERFORMANCE CATEGORY

Quality of Work
Consider the care with which the individual performs required duties. Is it often necessary to have someone else check this officer's reports? Does the officer fail to follow guidelines or arrest procedures, making prosecution difficult?

LEVELS OF PERFORMANCE

Frequent omissions and inaccuracies in reports; requires constant and close supervision.

Occasional errors in work but is capable of correcting them when they are pointed out.

Occasionally makes minor errors but they are usually due to recent changes in regulations or procedures.

Seldom makes errors in the application of the law or department procedure. Requires little supervision; often checks work to eliminate errors.

Consistently error-free work. Always checks work twice. Can be counted on for high-quality work without supervision.

No. 3

210 **Part Two Individual Behavior at Work**

Job: University professor
~~job professor~~

Organizational skills: A good constructional order of material slides smoothly from one topic to another; design of course optimizes interest; students can easily follow organizational strategy; course outline followed.

Follows course syllabus; presents lectures in a logical order; ties each lecture into the previous one.

Prepares a course syllabus but follows it only occasionally; presents lectures in no particular order, although does tie them together.

Makes no use of a course syllabus; lectures on topics randomly with no logical order.

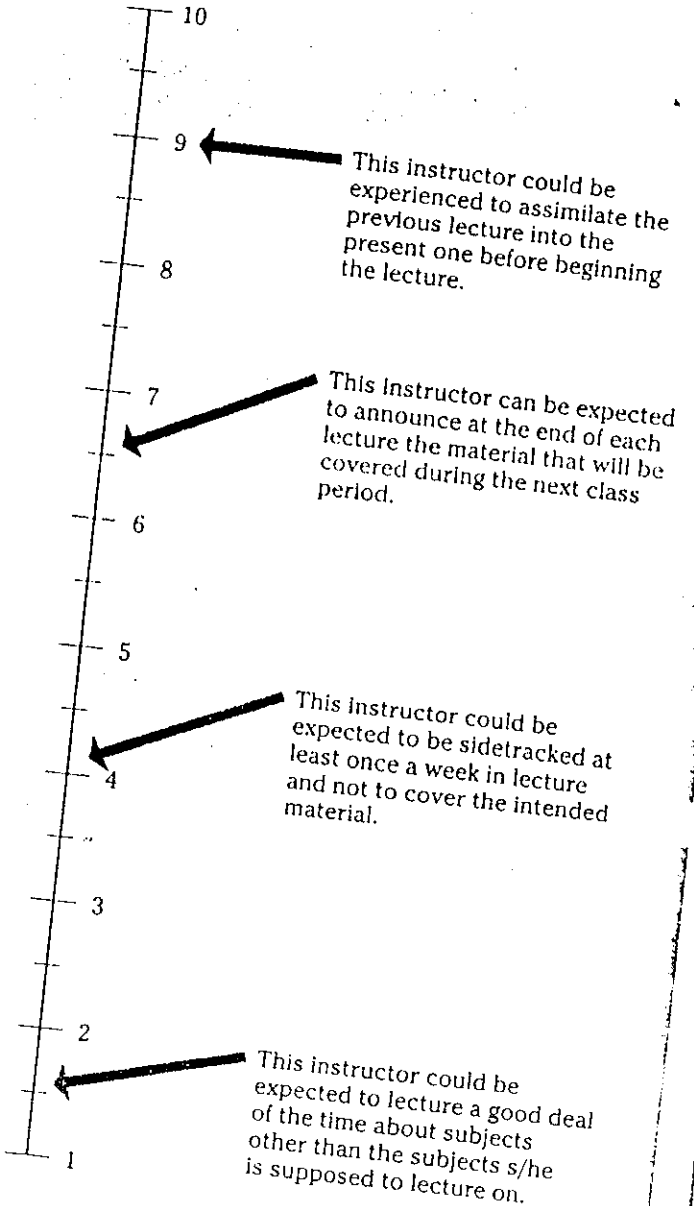


Exhibit 7.6
A Behaviorally Anchored
Scale For Rating
College Professors

Source: From H. John Bernardin and Richard W. Beatty, *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work* (Boston: Kent Publishing Company, 1984) Reprinted by permission of H. John Bernardin.

BARS - Job: Policeman: Appendix No. 4

(11)

Communication - Ability to make oneself understood and gather and transmit information, both in oral and written fashion.

High

The descriptions to the right are examples of behavior of individual patrol officers who are usually rated "High" on "Communication" by supervisors.

Turns in reports which are neat, accurate, and well written.

Carefully separates opinion from fact in his written and oral reports.

Uses correct grammar, spelling, and punctuation in written reports.

The description to the right is an example of behavior of individual patrol officers who are usually rated "Average" on "Communication" by supervisors.

Never has to be asked to repeat himself over the radio.

Low

The descriptions to the right are examples of behavior of individual patrol officers who are usually rated "Low" on "Communication" by supervisors.

Includes far too much trivial, irrelevant information in his written reports and radio communications.

Uses "choppy," incomplete language in his written reports.

Talks so fast over the radio that he is unintelligible.

Appendix No 5

	Almost Never				Almost Always
1. Describes the details of the change to subordinates.	1	2	3	4	5
2. Explains why the change is necessary.	1	2	3	4	5
3. Discusses how the change will affect the employee.	1	2	3	4	5
4. Listens to the employee's concerns.	1	2	3	4	5
5. Asks the employee for help in making the change work.	1	2	3	4	5
6. If necessary, specifies the date for a follow-up meeting to respond to employee's concerns.	1	2	3	4	5
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Total =					
	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30
	Below adequate	Adequate	Full	Excellent	Superior

Exhibit 7.7
Example of a Behavioral
Observation Scale for
Managers: Overcoming
Resistance to Change

Source: G. Latham and K. Wexley, *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Figure 3.8, p. 56. © 1981, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts. Reprinted with permission of the publisher.

Method

6

Appendix No. 6

Critical incident

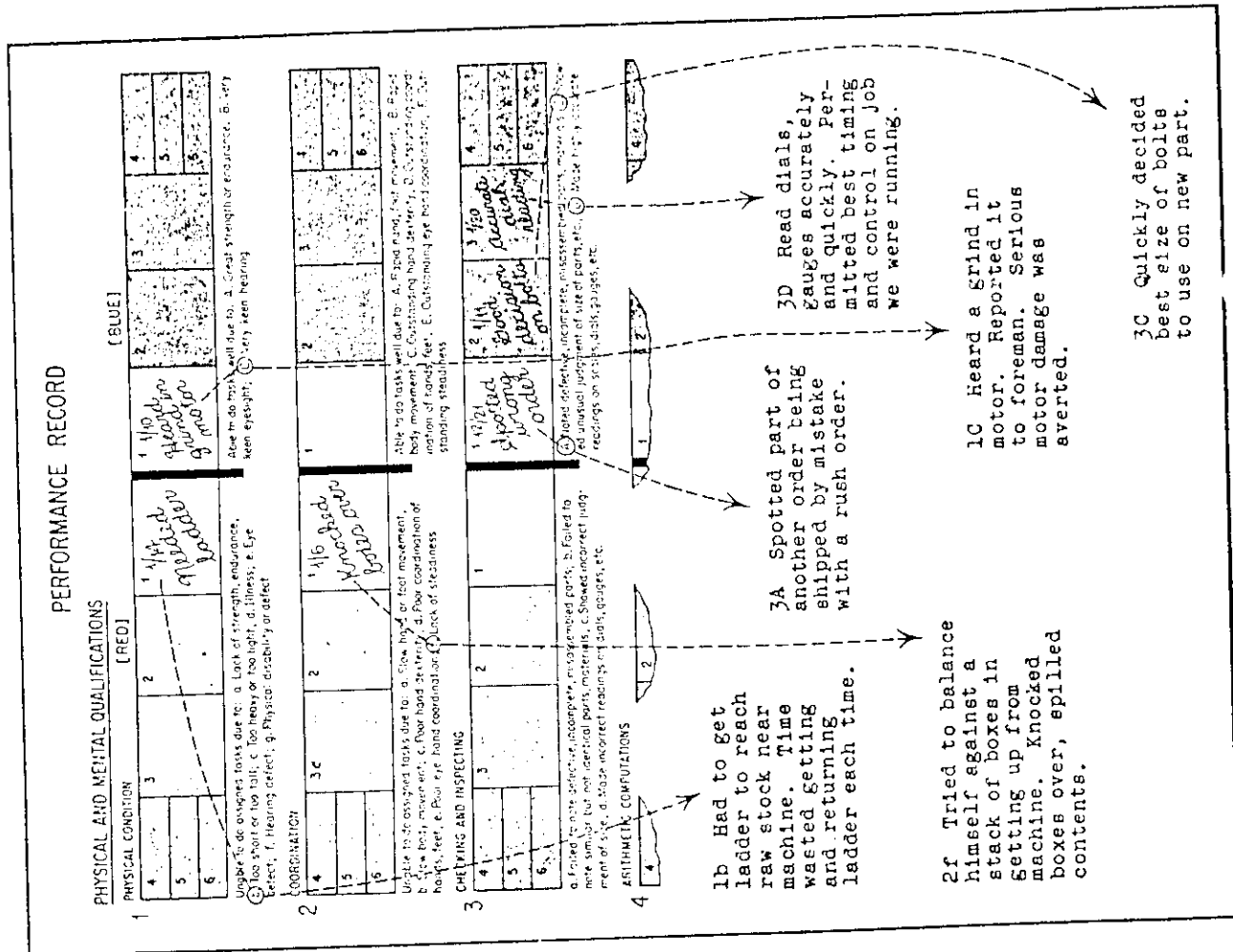


Fig. 1. Section of the performance record kept on an hourly-wage employee in a division of General Motors Corporation.

Fig. 1 (Continued).

Appendix No. 7

TABLE 11-3

Evaluation of Performance Appraisal Techniques on a Variety of Key Dimensions

	<i>Graphic rating scales</i>	<i>BARS</i>	<i>BOS</i>	<i>MBO</i>
Accuracy of evaluations	Low	High	High	High
Usefulness for personnel decisions	Moderate	Moderate	Moderate	Moderate
Usefulness for reward allocation	Low	High	High	High
Usefulness for identifying training and development needs	Very low	High	High	Moderate
Costs of development (time and money)	Low	High	High	Moderate
Costs of administration (time and money)	Low	Moderate	Moderate	Moderate
Potential to motivate ratees	Low	Moderate	Moderate	High
Acceptability to ratees	Low	High	High	High
Acceptability to raters	Low	High	High	High
Skills required of raters	Low	Moderate	Moderate	High

LA MESURE DES PERFORMANCES DU PERSONNEL
DANS

L'ADMINISTRATION LIBANAISE :
Système en Cours d'Application

Séminaire Organisé par L'UNAD avec la Concours de L'ENVA
- 14 / 15 Février 1997 -

PREFACE

■ PRESSIONS POUR ADOPTER ET APPLIQUER DES SYSTEMES D'INFORMATIQUE

L'ÉVALUATION DES AGENTS PUBLICS DANS DIVERS PAYS. SURTOUT LES PAYS DE L'OCDE. EMERGENCE DANS UN CONTEXTE PARTICULIER :

- PRESSION DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ET BUDGÉTAIRES DES ANNÉES 80 : NOUVELLES EXIGENCES Pol./Sociales.
- PRESSION DES USAGERS : MS RÉCLAMENT DES SERVICES PLUS RAPIDES ET DE QUALITÉ.
- PRESSION DES RESPONSABLES : SOCIÉTÉ D'ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ DANS L'AD. Pub.

PREPARE

■ CONTEXTE MONDIAL POUR LA MODERNISATION & L'ADH. PUB.

- GESTION DYNAMIQUE DU PERSONNEL (VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES)
- RESPONSABILISATIONS DU PERSONNEL
- NOUVELLES METHODES de MOTIVATION : DONT L'EVALUATION.

■ LES SYSTEMES D'EVAL, however:

- UNE JONCTION PLUS ETROITE DES ATTRIBUTIONS DE L'AGENT AVEC LES MISSIONS DU SERVICE.
- LA DÉTERMINATION DES CAUSES QUI EMPÊCHE L'AGENT D'ATTEINDRE LES RESULTATS ESCOMPÉS.
- L'INSTAURATION D'UN CLIMAT DE DIALOGUE ET D'ÉCOUTE, ENTRE LES CHEFS HIERARCHIQUES ET LES SUBORDONNÉS

- FOURNIR AU P RESPONSABLES, LES DONNÉES ET LES INDICATEURS SUR LA VIE DU SERVICE (FEED - BACK)

■ LE SYSTÈME D'ÉVALUATION APPLIQUER AU LIQVAV

- INTRODUCTION
- OBJECTIFS, MÉTHODES ADAPTÉES
- LES RÉSULTATS ENVISAGEABLE
- DIFFICULTÉS, OBSTACLES

1. INTRODUCTION

■ Quelques dates :

- 3/8/94 : NOMINATION D'UNE COMITÉ CHARGÉ DE METTRE
UN PROJET DE MES. DES. PERE
- 23/2/95 : FIN DES TRAVAUX DU COMITÉ : REMISE DU PROJET
C. F. P.
- 26/2/95 : ADOPTION DU PROJET PAR LE C. F. P.
- 1996 : DISCUSSION ET ÉTUDES DU SYSTÈME DE MES. DES
PER. DANS LES ADM. PUB.
- NOV 96 : RÉUNION DE TRAVAIL AVEC LES REPRÉSENTANTS
DES ADM. PUB. POUR LA MISE EN APPLICATION
DU SYSTÈME.
- 1/1/97 : MISE EN APPLICATION DU SYSTÈME

■ LE STATUT DES FONCTIONNAIRES (DL. 112/59) ENOUCHE
D'UNE FAÇON EXPLICITE, OU IMPLICITE, L'OBLIGATION
DE NOTER ET D'ÉVALUER LES AGENTS.

• ARTICLE 33 (AVANCEMENT)

• ARTICLE 34 (PROMOTION)

• ARTICLE 31 (MESURE D'APTITUDES PROFESS.)

2 Objectifs, Méthodes.

■ Objectifs:

- AVANCEMENT, PROMOPTION
- MOTIVER LES AGENTS: RECOMMANDATIONS LIÉES AUX PERFORMANCES.
- FORMATION, MOBILITÉ.

■ APPLICATIONS FUTUR DU SYSTEME:

- GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES. (G.P.E.C.)
- PLAN DE CARRIÈRE
- SÉLECTION DES CANDIDES POUVANT OCCUPER DES POSTES-CLÉS (VIVIERS DE MANAGERS)

■ MÉTHODES

LES MÉTHODES EMPLOYÉES DANS LE SYSTÈME :

- CRITÉRIA REFERENCE METHODS (18 CRITÈRES)
- RESULTS ORIENTED METHODS (2 CRITÈRES)

■ LA FICHE D'ÉVALUATION :

COMPRENDRE 4 GROUPE de Critères :

- PERFORMANCES ET CONDUITE PROFF.
- POTENTIALITÉS ET QUALITÉS
- RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT ADH.
- LES OBJECTIFS AFFEINITS.

PRINCIPES

LE SYSTEME REPOSE SUR LES PRINCIPES SUIVANTS.

- 1 • L'ENTRETIEN ANNUEL ENTRE OMBRIE. Et Subor.
- 2 • EVALUATION DE L'AGENT, A 2 NIVEAUX : SUPERIEUR HIERARCHIQUE 1 et 2.
- 3 • NOTATION LIEE AVEC UNE EVALUATION.

CATEGORIE	NOTE	NIVEAU DEVAL.
1	81 +	EXCELLENT
2	66 - 80	TRÈS BIEN
3	46 - 65	BIEN
4	26 - 45	ASSEZ BIEN
5	25 -	MAIOTRE

4 • TRANS PARANCE

LA FICHE D'ÉVALUATION EST TRANSMIS À L'AGENT,

POUR :

- PRENDRE CONNAISSANCE DE SON CONTENU
- ÉMÉTER SES OBSERVATIONS ET REMARQUES
- DONNER SON OPINION SUR LE DÉROULEMENT DE SA CARRIÈRE (MOBILITÉ/MUTATION)

5 • GROUPES DE FONCTIONS :

- GROUPE 1 : AGENTS 5^{ème} CATÉG.

- " 2 = " 4^{ème} "

- " 3 : " Qui N'ON PAS LE TITRE DE CHEFS D'UNITÉS ADMIN.

- " 4 : LES CHEFS D'UNITÉS. ADM.

- " 5 = AGENTS DES CORPS DE CONTRÔLE

6 • À CHAQUE GROUPE CORRÉSOND UN IMPRIMERIE Spécial
(FICHE N° EVAL.)

7 • LA NOTE PROVISOIRE :

- MOYENNE ARITHMÉTIQUE DES DEUX NOTES DES ÉVALUATEURS 1 et 2, (SI ÉCART MOINS de 20)
- SI ÉCART PLUS QUE 20, L'AGENT PEUT PRÉSENTER RECOURS AUPRÈS D'UNE COMMISSION Spéc. DANS CHAQUE ANN. Pub.

8 • LA PÉRIÉQUATION

LA NOTE PROVISOIRE DEVIENT DÉFINITIVE. APRÈS PÉRIÉQUATION.

MOYENNE GÉNÉRALE :

SOMME TOTALE DES NOTES
TOTAL AGENTS

MOYENNE DE CHAQUE
CATÉGORIE

SOMME TOTAL DE NOTES
TOTAL AGENTS ~~PAR~~ Catg.

L'INDICE DE LA PÉRIODE :

MOY. PAR CATÉGORIE
MOY. GÉNÉRALE

NOTE DÉFINITIVE AGENT :

NOTE PROVISoire x Indice

9 • COMMISSIONS SPÉCIALES

COMPOSÉS DU :

- DIRECTEUR GÉN. DE L'AN PUN.
- ÉVALUATEUR AU 1^{er} NIVEAU.
- " " 2^e NIVEAU.
- ASSISTÉ PAR LE CHEF DU PERSO NUEL.

10. LES CRITÈRES D'ÉVALUATION (INDICATEURS DE RENDEMENT)

- 20 CRITÈRES POUR CHAQUE CATÉGORIE (A L'EXCEPTION DE LA 5^è C. : 10 CRITÈRES)

11. MÉCANISME D'APPLICATION

- RÔLE DU CHEF NIEA. DIRECT- (1^{er} NIVEAU)
- " DE L'AGENT ÉVALUÉ.

- RÔLE DU CHEF HIÉR. AU SECOND NIVEAU
- RÔLE DU DIRÉC. GÉN.

3 RÉSULTATS

■ À COURT TERME

- ASSEoir LES DECISIONS DE GESTION ou PÉRSO NNEL SUR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES
- INSTAURER ou RENFORCER LE DIALOGUE Et LA COMMUNICATION AU SEIN DES EQUIPES DE TRAVAIL.
 - CULTURE DE LA MESURE DES RÉSULTATS
 - PASSER D'UNE HIÉR. DE LÉGALITÉ A' UNE HIÉR. DE LÉGITIMITÉ.
 - PROXIMITÉ OPÉRATIONNELLE ou CHÉF.
 - LA VALIDATION DES CONNAISSANCES Et DES ACQUIS PROFESSIONS.

III À MOYEN TERME

- LE SUIVI DES ACTIVITÉS DU PERSONNEL
- G. P. E. C.
 - PERSPECTIVES PROFESS. (PLAN DE CARRIÈRE, MOBILITÉ, ...)
 - SÉLECTION DES CADRES (POSTES-CLEFS)

4. DIFFICULTÉS

■ L'EXPERIENCE FRANÇAISE : DIFFICULTÉS D'OU
SE DEGAAGENT DES TRAITES COMMUNTS ;

- SOUPLÉSSE (PÉREQUATION/HARMONISATION
PRÉALABLE)

- IMPLANTATION PROGRESSIVE : MINISTÈRE DE
L'ESQUIVEMENT : (6 ANS)

- IMPLICATIONS DES ACTEURS (FRANCE - TELÉC.
FORMATION DE 25 CANDRES : FOMC. PERS.)

- EFFORT DE FORMATION : LA POSTE : 12000
à 15000 AGENTS, FORMATION APP TECH. DÉVTR
ETIENS.

■ DIFFICULTÉS PRÉVUES AU LIQAM :

● DÉSINTÉRESSÉMENT, MANQUE D'ENTHOUSIASME :

- L'IMPACT, DE LA MESURE D.P. RISQUE DE RENDRE INCONFORTEBLE LA SITUATION DE CERTAINS CADRE.
- LA MESURE D.P. FAIT ASSUMER DES RESPONSABILITÉS À CERTAINS CADRES TRADITIONNELS.

- DÉRAPAGE DE LA MESURE DES PER :

- COMPROMIS
- TENDANCE À LA NOTE MOYENNE
- NOTE TROP SÈVÈRE
- APPÉCIA. NON INDIVIDUALISÉE.

■ GARNIR LE SYSTÈME SOUS-TENSION :

LES ENJEUX DOIVENT ÊTRE SUFFISAMMENT FORTS,
ET NE PAS SE LIMITER À L'AVANCEMENT :

- G.R.E.C.
- SÉLECTION DES CANDIDÉS
- ÉVOLUTION DE CARRIÈRE,
- FORMATION,
- MORALITÉ
- DOTATION EN MATÉRIEL

■ GARRANTIR L'APPUI DES HAUTS CADRES :

- RENFORCER LES SERVICES DE GESTION DU PER.

- TENIR LES ENGAGEMENTS PRIS AVEC
LES AGENTS AU COURS DES ENTRETIENS

■ LA BONNE APPLICATION DU SYSTÈME, FAVORISÉ :

- LE DIGITAL QUE : FAIRE ÉVOLUER LES RELATIONS
HIÉRA. TRADIT.
- TRANSPARENCE , .
- CLARIFIER LES MISSIONS : OBJECTIFS
PARTAGÉS.
- INSTAURER UNE CULTURE DE LA MESURE DES
RÉSULTATS.

LA POSTE

COLLOQUE INAD 14 et 15 Février 1997

LA MESURE DE LA PERFORMANCE
DES FONCTIONNAIRES DE LA POSTE
FRANCAISE

Hervé BOISLEVE

Administrateur des Postes et Télécommunications

LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES FONCTIONNAIRES FRANCAIS: L'EXEMPLE DES FONCTIONNAIRES DE LA POSTE FRANCAISE	3
Remarques sur les structures (annexe 1):.....	3
Quelques chiffres Clés de la Délégation Midi-Atlantique (annexe 2)	3
1. Mesure de la performance: Historique et Evolution.....	3
1.1: Historique.....	3
1.2: Evolution.....	4
2. Mesure la performance: Fondement et Objectifs.....	4
3. Mesure de la performance: Explication technique (annexe 3).....	5
4. Mesure de la performance: Modalités pratiques (annexe 4).....	5
4.1: Qui apprécie?.....	5
4.2: Comment se passe l'appréciation	5
4.3: Y-a-t-il un support?	5
5. Mesure de la performance: Orientations et conséquences pour l'agent.....	6
5.1: Quelques règles de fonctionnement (annexe 5)	6
5.2: Les conséquences de la notation sur la carrière de l'agent:	6
6. Mesure de la performance: le bilan après 2 années d'appréciation (annexe 6).....	6
7: Mesure de la performance: Axes d'améliorations concrets (annexe 7)	7
7.1: Mesure de la performance: le contrôle.....	7
7.2: Mesure de la performance: le développement personnel.....	7
8. Mesure de la performance: Deux autres modalités	7
8.1: Le management de la performance des cadres supérieurs.....	7
8.2: l'évaluation des potentiels.....	7
9. Mesure de la performance: l'exemple de la campagne 1997 (annexe 8).....	8
CONCLUSION:	8

LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES FONCTIONNAIRES FRANCAIS: L'EXEMPLE DES FONCTIONNAIRES DE LA POSTE FRANCAISE

Hervé Boislève: Adjoint au Directeur des Ressources Humaines de la Délégation Midi-Atlantique de La Poste.

Remarques sur les structures (annexe 1):

La Délégation est un échelon territorial de la Poste (établissement public industriel et commercial depuis le 1er janvier 1991) positionné entre le Siège Social et les directions départementales (100).

Les missions d'une délégation sont la déclinaison de la stratégie et de la politique de La Poste sur les échelons déconcentrés, le pilotage, l'animation et le contrôle de ces échelons par grand domaine fonctionnel (ressources humaines, production, commercial, gestion).

Quelques chiffres Clés de la Délégation Midi-Atlantique (annexe 2)

17 départements (21% du territoire national). Population totale 6 823 000 habitants.

2890 points de contact

30 000 postiers (90% de fonctionnaires, 10 % d'agents contractuels)

CA Courrier: 6 000 M.F. / CA Services Financiers: 4 600 M.F. (5 millions de comptes)

La réforme de la poste s'est accompagnée d'un volet social de très grande ampleur. Il y eu une modification profonde de la gestion des ressources humaines des postiers français par le passage de la logique de grade à la logique de fonction. Cela s'est notamment traduit par un changement complet des modalités de mesure de la performance des agents de La Poste (fonctionnaires comme contractuels).

1. Mesure de la performance: Historique et Evolution

1.1: Historique

Le texte de référence est le décret n° 59-308 du 14 février 1959 sur la notation des fonctionnaires. Dans le même temps entre 1959 et 1992, La Poste (à l'époque Direction Générale des Postes du ministère des PTT) met en place et utilise un système de notation non conforme avec le décret. Au lieu d'une notation sur 20 points, le système Poste note sous forme d'un barème chiffré (0.1.2.3.4.5: de la plus faible note à la plus forte), le rendement de l'agent, sa manière de servir. Enfin, une lettre indiquant que l'agent est ou non "au choix" complète la notation.

En pratique, cette mesure de la performance n'était pas discriminante dès lors que la notation de 90% des postiers était uniforme à 4 (rendement), 4 (manière de servir), C (choix). Avec de l'ancienneté la plupart des postiers arrivaient à la notation maximale 5 / 5 / C.

Il n'y avait pas d'entretien entre apprécié et appréciateur et donc pas de fixation réelle d'objectifs. Le passage à une notation supérieure devait cependant faire l'objet d'un rapport écrit du supérieur hiérarchique, contresigné par le N+2 de l'agent.

1.2: Evolution

1991: Réforme de la Poste avec en 1992 une traduction sur la mesure de la performance par la mise en place d'un système de notation sur 4 niveaux (4 lettres E / B / A / D de la plus haute notation à la plus basse).

1995: Annulation par le Conseil d'Etat pour vice de forme (absence de saisine des organes de tutelle), du texte de La Poste sur l'appréciation. En conséquence La Poste met en place un système transitoire associant une notation chiffrée à chaque lettre de notation (E=16, B=13, A=10, D=7).

A partir de ce moment, la tutelle indique la nécessité de faire valider un texte commun à La Poste et à France Télécom.

Juillet 1995: validation de ce texte par la tutelle en COSPAS (Commission d'orientation supérieure du personnel et des affaires sociales: commission prévue dans les textes de loi relatifs à la réforme de La Poste). Cette validation a constitué la première étape pour une validation statutaire, c'est à dire conforme au statut général des fonctionnaires.

Octobre 1995: 2ème étape: validation du texte par le Conseil Supérieur de la Fonction Publique.

2 avril 1996: Décret n° 96-285 relatif à la notation des fonctionnaires de La Poste et des fonctionnaires de France Télécom". Par la suite, un document interne sur l'appréciation du personnel à La Poste est élaboré.

2. Mesure la performance: Fondement et Objectifs

L'évaluation des personnels est un élément essentiel de la gestion des ressources humaines tant pour l'entreprise que pour l'agent.

Conçu comme un outil de gestion moderne et efficace des personnels, le système d'évaluation est l'élément déterminant de la gestion de carrières et des parcours professionnels.

Ce système est également fondamental pour mettre à disposition des services les moyens et les compétences dont ils ont besoin.

Le système d'évaluation comprend deux volets bien distincts mais complémentaires qui imposent un dialogue permanent entre l'agent et son supérieur. L'on s'intéressera principalement au premier volet à savoir l'appréciation des résultats annuels.

Il s'agit là d'une évaluation à finalité de diagnostic: Quels objectifs, quels résultats la personne a-t-elle atteints? (nota: le deuxième volet du système de mesure de performance: l'évaluation des potentiels, à finalité de pronostic, qui permet d'apprécier les chances de réussite de la personne dans un nouveau poste).

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

3. Mesure de la performance: Explication technique (annexe 3)

La Poste a choisi un système d'appréciation à 4 niveaux (E, B, A, D):

- les notations sur 20 niveaux, comme ceux utilisés dans d'autres administrations (Education Nationale par exemple) n'ont pas montré leur efficacité.
- Ces 20 paliers sont relatifs dès lors que en pratique les notes descendent rarement au dessous de 12 ou 13;

En limitant à quatre paliers, on évolue vers une prise de responsabilité managériale.

La signification des 4 lettres:

- E = les objectifs sont dépassés (si l'agent n'a pas d'objectifs, il ne peut les dépasser). Les agents appréciés à ce niveau ont largement dépassé les critères d'exigence du poste tenu et doivent évoluer vers une poste de niveau supérieur à brève échéance);
- B = les résultats sont bons (un agent qui n'a pas atteint ses objectifs ne sera donc pas apprécié "B")
- A = les résultats sont à améliorer (l'agent a partiellement atteint ses objectifs. L'appréciation "A" ne doit pas être considérée comme infamante, ni par les appréciés, ni par la ligne hiérarchique;
- D = les résultats sont insuffisants. Aucun progrès n'a été constaté.

4. Mesure de la performance: Modalités pratiques (annexe 4)

4.1: Qui apprécie?

L'appréciateur est le responsable hiérarchique direct de l'agent au moment ou s'effectue l'entretien. Si il y a plusieurs responsables en même temps, le chef de service désigne celui qui sera appréciateur (celui-ci devra prendre l'avis des autres responsables)

4.2: Comment se passe l'appréciation

Elle s'effectue principalement, à l'occasion d'un **entretien individuel annuel obligatoire** qui permet:

- de vérifier la coïncidence entre les compétences manifestées par l'agent et celles requises par la fonction;
- de faire un bilan de l'activité de l'année écoulée (réalisation des objectifs), de fixer des objectifs pour l'année à venir.

4.3: Y-a-t-il un support?

Le dossier d'appréciation est composé de:

- la fiche d'appréciation;
- une grille d'appréciation de la maîtrise du poste à la fonction exercée qui permet à l'appréciateur de dégager les points forts et les points à améliorer. Il va s'appuyer sur des faits concrets et précis

5. Mesure de la performance: Orientations et conséquences pour l'agent

5.1: Quelques règles de fonctionnement (annexe 5)

- **Appréciation, des objectifs:** l'appréciation des résultats ne peut se faire que si des objectifs ont été fixés. Plus les objectifs sont clairs, mesurables et précis, plus l'appréciation sera facile à réaliser.
- **Appréciation, de la cohérence:** un problème de cohérence dans le cadre de la promotion où il n'est pas cohérent de voir un agent apprécié "E" (qui a donc largement dépassé les critères d'exigence de son poste) avoir des notes nettement en dessous de la moyenne à l'écrit et à l'oral d'un concours.

5.2: Les conséquences de la notation sur la carrière de l'agent:

- **Appréciation et rémunération:** une appréciation "D" fait baisser la partie indemnitaire de la rémunération dans les proportions suivantes (cela ne peut impacter la partie traitement indiciaire).

Classe I	-15% pendant 3 ans	- 30% à partir 4 ème années
Classe II	-28% pendant 3 ans	- 56% à partir 4 ème années
Classe III	-40% pendant 3 ans	- 80% à partir 4 ème années
Classe IV niveau 1 et 2	-50% pendant 3 ans	- 100% à partir 4 ème années
Statut de fonction	-65% pendant 3 ans	- 100% à partir 4 ème années

- **Appréciation et mobilité:** un agent apprécié "D" ne peut déposer de vœux de mutation.
- **Appréciation et promotion:** un agent apprécié "D" ne peut se présenter à un concours et la note d'appréciation entre en ligne de compte dans le calcul des résultats "écrit" des concours.

6. Mesure de la performance: le bilan après 2 années d'appréciation (annexe 6)

Il reste du travail à faire notamment pour que "la palette" de notation soit utilisée: (chiffres pour la Délégation)

	D	A	B	E
1994	0.32%	5.44%	76.23%	18.00%
1995	0.25%	5.16%	70.40%	22.25%
1996	0.29%	5.55%	76.21%	17.95%

7: Mesure de la performance: Axes d'améliorations concrets (annexe 7)

7.1: Mesure de la performance: le contrôle

- un suivi quantitatif va être réalisé par une mission "pilotage" (critères évolution de la proportion des agents appréciés E, B, A, D, pourcentage d'appréciation par département);
- des réunions d'implications des apprécieurs vont être conduites par la ligne hiérarchique;
- un suivi des plannings des entretiens et des recours sera fait par la DRH;
- un contrôle de qualité des documents d'appréciation remplis sera réalisé par le réseau R.H. En particulier, une remontée systématique sera organisée pour les centres de tri du courrier. Un contrôle par sondage sera réalisé par le réseau et les directions.

7.2: Mesure de la performance: le développement personnel

L'entretien individuel d'appréciation relève avant tout d'une démarche de progrès. C'est un moment privilégié pour faire le point avec l'agent de la manière dont s'est passé l'année. Il ne s'agit donc pas de se situer dans la seule démarche de sanction des résultats obtenus, mais bien de faire le point sur l'évaluation des compétences de l'agent, des progrès réalisés ou à réaliser.

Cet entretien débouche ainsi naturellement sur la démarche performance (définition d'actions de développement des compétences, formation, mise en situation, stage, tutorat).

8. Mesure de la performance: Deux autres modalités

8.1: Le management de la performance des cadres supérieurs

Pour les cadres supérieurs, fonctionnaires et agents contractuels, la mise en oeuvre du nouveau système d'appréciation s'effectue dans le cadre du dispositif de management de la performance. L'appréciation réalisée dans ce cadre ne doit pas être considérée comme la simple mesure des résultats obtenus lors d'un exercice annuel. Il s'agit, plus globalement d'un processus continu et cohérent d'amélioration des performances qui permet d'identifier les axes de progrès sur lesquels le cadre supérieur peut s'engager et s'impliquer.

Les enjeux du management de la performance sont à la fois, le pilotage de l'action, la détermination de parcours professionnels, la rémunération et le développement des compétences.

3 temps forts sont identifiés:

- la fixation des objectifs;
- l'accompagnement de la performance;
- l'appréciation de la performance.

8.2: l'évaluation des potentiels

La pratique de l'évaluation du potentiel participe de la volonté d'implication de la ligne managériale dans l'évolution professionnelle des agents.

Tout candidat à une promotion par concours est désormais concerné par l'entretien d'évaluation.

L'entretien d'évaluation permet d'estimer les capacités d'un agent à tenir des fonctions différentes, d'un niveau supérieur à celles qu'il occupe. L'évaluation du potentiel est réalisée au cours d'un entretien avec le hiérarchique (N+2). Cette évaluation a pour objectif d'identifier, au delà des comportements professionnels manifestés dans le poste actuel, ceux que l'agent serait susceptible de mettre en oeuvre, développer ou acquérir pour exercer la fonction recherchée.

L'évaluation du potentiel repose sur une démarche d'observation des compétences ou de comportement professionnels, préalablement et clairement définis pour chaque fonction. Ces compétences doivent être au coeur de l'investigation lors des entretiens.

A l'issue de l'entretien le hiérarchique émet un avis motivé sur les compétences ou comportements professionnels qu'il a eu à observer et à vérifier. Cet avis est formalisé sur une grille d'évaluation qu'il lui appartient de remplir. Il est porté à la connaissance de l'agent et est susceptible de recours.

Mise en oeuvre en 1994, l'évaluation exige l'application d'une déontologie commune basée sur 4 principes:

- l'identité de traitement;
- le respect de la confidentialité;
- l'équité dans l'évaluation;
- la transparence des décisions.

9. Mesure de la performance: l'exemple de la campagne 1997 (annexe 8)

La mesure de la performance est particulièrement d'actualité car elle est en cours de réalisation pour 1997 en Délégation comme du reste sur l'ensemble de La Poste.

La mise en oeuvre de l'appréciation est dénommée Campagne d'appréciation car il s'agit d'une véritable action "coup de poing" menée sur 2 mois. Elle nécessite donc un ordonnancement des tâches et notamment une articulation entre le Siège Social, les délégations et les départements.

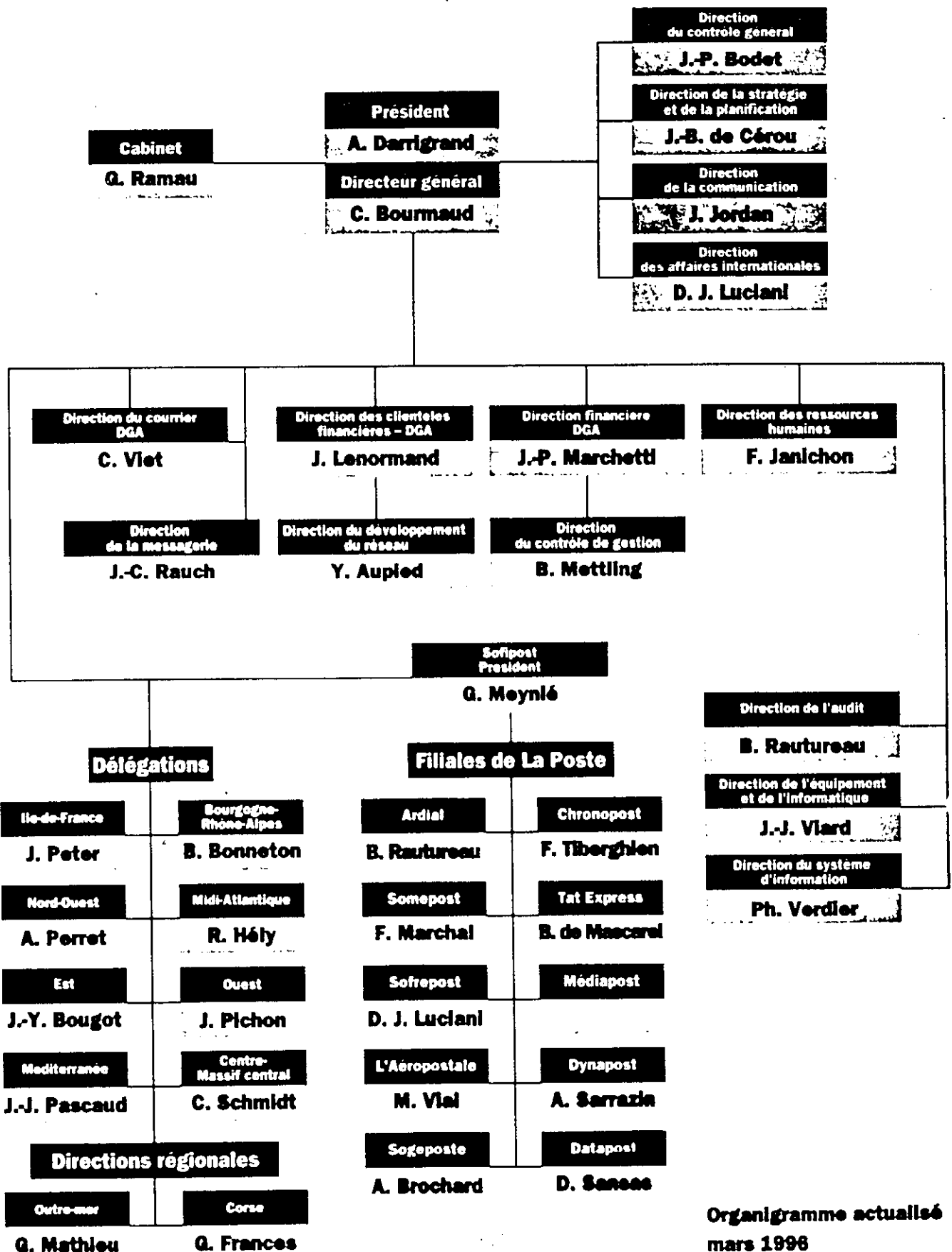
CONCLUSION:

La mesure de la performance, et sa composante principale: l'appréciation, constitue le socle de la gestion des ressources humaines. C'est l'élément fondateur dont la maîtrise nous permettra de mettre en oeuvre une véritable gestion des carrières.

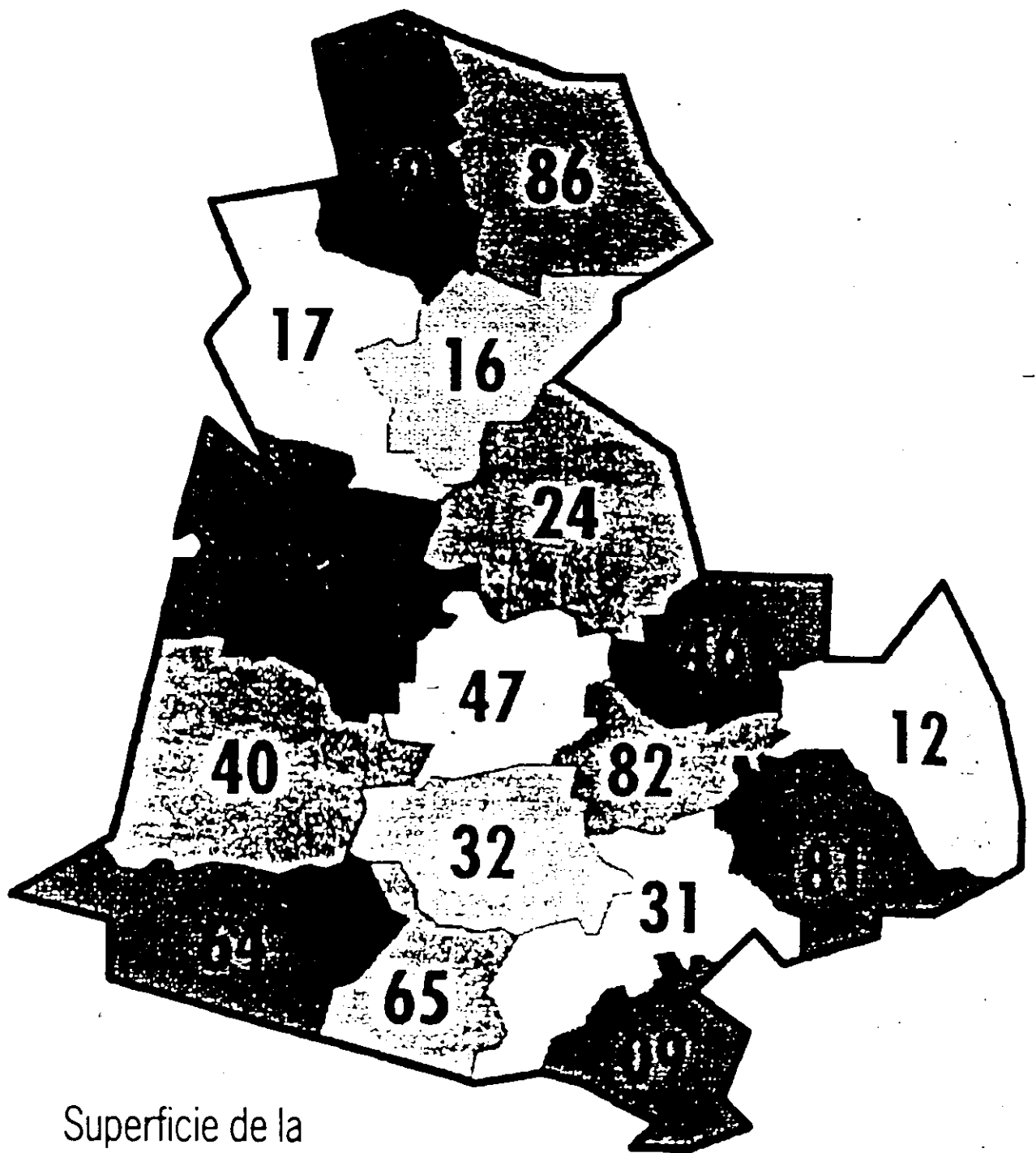
Tout n'est pas encore fait. Il reste notamment à rendre naturel auprès des responsables hiérarchiques cette démarche, à rendre encore plus professionnels les appréciateurs et les appréciés. En effet, l'accroissement de l'exigence de qualité dans l'entretien d'appréciation par les appréciés nécessitera, en regard, un engagement plus fort des appréciateurs.

L'optimisme est de rigueur quand on constate la rapidité d'évolution dans les comportements et la pratique managériale des postiers depuis la mise en place de la nouvelle gestion des ressources humaines en 1992.

Organigramme de la direction générale de La Poste



Organigramme actualisé
mars 1996



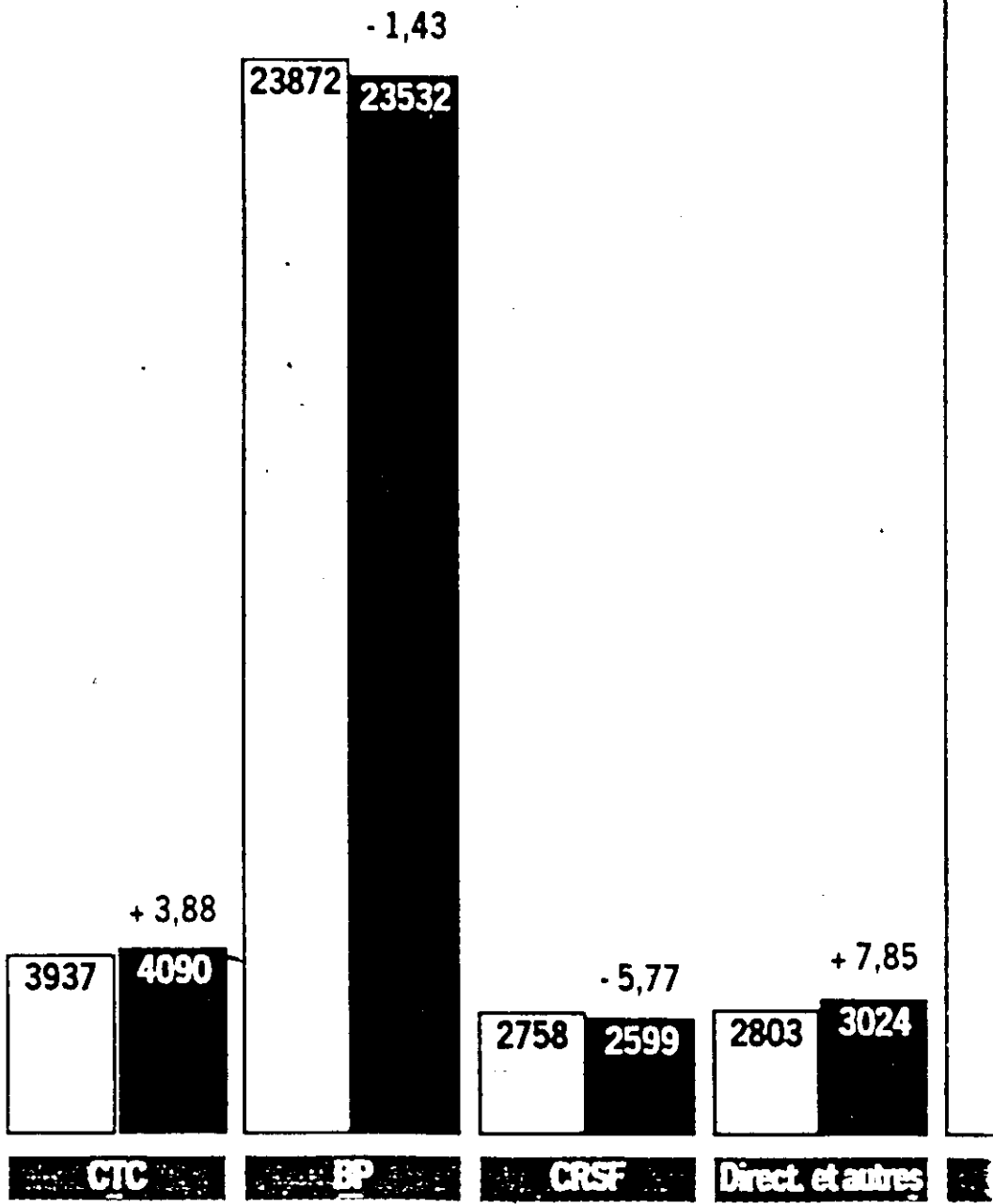
Superficie de la
Délégation : 112,5 Km² (21% du territoire national)
Population totale : 6 823 000
Population active : 2 946 000
Taux de population active : 87,87%
Nombre d'entreprises : 460 000 - PIB : 685 milliards

RESSOURCES HUMAINES

Force globale de travail
(en EUTC : équivalent unité à temps complet)

333

1993	1994	Variation 93/94
------	------	-----------------



A2

ETABLISSEMENTS POSTAUX

Nombre de points de contact Poste	2 899
Recettes urbaines	1 535
Recettes rurales	560
Guichets annexes	183
Agences postales et agences postales communales	621

Nombre de conseillers financiers 555

Force de vente «courrier» 133

Nombre de CTC (dont la PFM de Begles) 21

Nombre de centres financiers 2+1 (CNE)

A2

CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires de La Poste
en Délégation Midi Atlantique (en MF)

COURRIER

CA Courrier comptable	5 101
CA Postimpact	312
CA Postcontact	201
CA Collecte entreprises	29

FINANCIER

Flux collectés	5 050
Encours totaux	103 326
Ratio collecte/encours	4,7%
Nombre de comptes gérés (tous confondus)	4 893 220

A3

LES ORIENTATIONS GENERALES DE L'APPRECIATION

1. Valoriser et motiver le personnel

E :	objectifs tous dépassés aucun critère évalué "insuffisant" ou "moyen" le nombre de critères évalués "excellent" > 2/3 du nombre total de critères évalués
B :	objectifs atteints ou dépassés aucun critère évalué "insuffisant" le nombre de critères évalués "bon" ou "excellent" > ou = 2/3 du nombre total de critères évalués
A :	objectifs partiellement atteints ou atteints ou dépassés le nombre de critères "moyen" ou "bon" ou "excellent" > ou = 2/3 du nombre total de critères évalués
D :	objectifs non atteints le nombre de critères évalués "insuffisant" > ou = 1/3 du nombre total de critères évalués

(M)

DEPT

A4

RH

DOSSIER D'APPRECIATION DU PERSONNEL

Agents des niveaux I.1 à II.2

ANNÉE

--	--	--	--

AGENT APPRÉCIÉ	
Date de l'entretien	
Nom	
Prénom	
Grade	
Fonction	

AGENT APPRÉCIATEUR	
Nom de l'établissement	
Nom	
Prénom	
Grade	
Fonction	

DESCRIPTION DU POSTE DE TRAVAIL DE L'AGENT APPRÉCIÉ

L'appréciateur rappelle les ACTIVITÉS PRINCIPALES DU POSTE DE TRAVAIL de l'apprécié sans omettre les MODIFICATIONS intervenues par rapport au dernier dossier d'appréciation

Attention : NE PAS ÉCRIRE = idem année précédente
 - sans changement
 - cf fiche de poste

Ce dossier est rempli au cours de l'entretien d'appréciation du personnel. Les signatures de l'appréciateur et de l'agent apprécié (page 4) sont obligatoires. Un délai de 5 jours maximum peut être accordé à l'agent pour la rédaction de ses observations et la signature du dossier. Les agents peuvent déposer un recours par écrit auprès du responsable global NOD dans un délai de 5 jours francs (sauf empêchement reconnu et justifié) à compter de la date de notification de la décision définitive relative au niveau d'appréciation global non compris le jour du dépôt de la requête. A la demande de l'agent, le responsable du NOD convoquera une commission de médiation chargée d'examiner la requête. La notification de la décision doit parvenir dans un délai d'un mois à l'agent. L'agent peut présenter un recours en CAP dans un délai de 5 jours francs, suivant soit la notification de la décision de la décision ou l'annulation de la décision définitive relative au niveau d'appréciation.

A2

Bilan de l'année écoulée

<p>RAPPEL DES OBJECTIFS</p> <p>Objectifs</p> <p>L'appréciateur reporte les objectifs fixés l'année précédente, INTÉGRALEMENT ...</p>	<p>NIVEAU DE RÉALISATION DES OBJECTIFS</p> <p>Résultats</p> <p>et détermine le degré D'ATTEINTE en regard de chaque objectif en fonction des indicateurs fixés.</p>	<p>BILAN SUR LES OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Objectifs dépassés <input type="checkbox"/> Objectifs atteints <input type="checkbox"/> Objectifs partiellement atteints <input type="checkbox"/> Objectifs non atteints
		<p>MAÎTRISE DU POSTE</p> <p>L'appréciateur complètera la grille d'appréciation correspondant à la fonction exercée par l'agent. Elle sera annexée au présent dossier.</p>

Ce bilan est OBLIGATOIRE en part le NIVEAU L'APPRECIATION GLOBAL

Objectifs et moyens pour l'année

<p>OBJECTIFS D'AMÉLIORATION DE LA MAÎTRISE DU POSTE</p> <p>Objectifs</p> <p>En fonction des critères de maîtrise du poste, objectifs d'amélioration clairs, précis, chiffrés, mesurables contenant un RÉSULTAT A ATTEINDRE Eviter Les Spmulations floue, ou fondées</p>	<p>Indicateurs</p> <p>- documents, outils de mesure, fiches de suivi ...</p> <p>* NB: Mentionner clairement l'ACTION D'AMÉLIORATION VISÉE, préalablement aux indicateurs chiffrés</p>
---	---

A4

MOYENS A METTRE EN ŒUVRE POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS	
Nature de l'action	Echéance
- Formation de proximité - stage - utilisation de fiches techniques etc...	- Date précise ou périodicité - prévue.

Appréciation globale

Proposition de l'appréciateur: cocher la case correspondant au niveau de l'agent. La fixation de ce niveau doit tenir compte d'une part de l'évaluation des critères de la grille et d'autre part du bilan sur les objectifs de l'agent.

RÉSULTATS	OBSERVATIONS
<input type="checkbox"/> Les résultats sont excellents. - Les objectifs sont dépassés. - Aucun critère "insuffisant" ou "moyen" et le nombre de critères "excellent" > 1/3 du nombre de critères évalués.	Changement de niveau d'appréciation et maintien du E: l'appréciateur doit préciser sa proposition (exemples, faits marquants, efforts particuliers). Ce cadre doit être OBLIGATOIREMENT SERVI en cas de - maintien du E - changement de NIVEAU D'APPRECIATION NB: Les FAITS SIGNIFICATIFS mentionnés permettront de renseigner le JURY en cas d'E.D.A - la C.A.P
<input type="checkbox"/> Les résultats sont bons. - Les objectifs sont au minimum atteints. - Aucun critère "insuffisant" et le nombre de critères au moins "bon" ≥ 1/3 du nombre de critères évalués.	
<input type="checkbox"/> Les résultats sont à améliorer. - Les objectifs sont au minimum partiellement atteints. - Le nombre de critères au moins "moyen" ≥ 1/3 du nombre de critères évalués.	

A4

Évolution professionnelle

MOBILITÉ FONCTIONNELLE	PROMOTION	NATURE DE L'ACTION	ÉCHÉANCE
<p>Projet de déroulement de carrière de l'agent : recueil des souhaits de l'agent et non pas engagement ni inscription.</p>		<p>actions de développement des compétences de l'agent EN VUE DE SON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (FORMATION, MAIS AUSSI STAGE, MISE EN SITUATION, TUTORAT...)</p>	

OBSERVATIONS DE L'APPRECIATEUR SUR L'APPRECIATION GÉNÉRALE DE L'AGENT (à remplir par l'appréciateur)
<p>A SERVIR PAR L'APPRECIATEUR, notamment s'il n'a pas eu à utiliser le cadre précédent "OBSERVATIONS"</p>

OBSERVATIONS DE L'AGENT APPRÉCIÉ (à remplir par l'agent apprécié)
<p>A FAIRE SERVIR PAR L'APPRECIÉ (délai de réflexion de 5 Jours francs)</p>

Signature de l'appréciateur _____ le _____

Signature de l'apprécié _____ le _____

NOTIFICATION REMISE A L'AGENT APPRÉCIÉ LE _____

Signature de l'agent apprécié _____ le _____

TRÈS IMPORTANT
constitue le point de départ du _____

Signature de l'appréciateur _____ le _____

Signature de l'apprécié _____ le _____

SIGNATURES OBLIGATOIRES

NIVEAU D'APPRECIATION _____

Date et signature du responsable du NOD ou de sc _____ présentant _____

GRILLE D'APPRECIATION DE LA MAITRISE DU POSTE

(à joindre au dossier d'appréciation)

Fonction :
 Nom : Prénom :

Fonctions concernées :

formateur technique responsable de secteur (74)

formateur responsable d'une unité (216)

responsable communication en direction (71)

responsable communication en CF (591)

si un critère ne peut être utilisé cocher la dernière case

1 - Compétences techniques

L'appréciation porte sur :

- la connaissance de la réglementation de son domaine d'activité
- la connaissance et maîtrise du matériel
- la mise à jour de ses connaissances

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 11 connaissance des techniques de communication ou de formation et mise à jour de ses connaissances | <input type="checkbox"/> insuffisante | <input type="checkbox"/> moyenne | <input type="checkbox"/> bonne | <input type="checkbox"/> excellente | <input type="checkbox"/> |
| 12 connaissance du milieu postal et de son environnement en particulier des produits et services concurrents | <input type="checkbox"/> insuffisante | <input type="checkbox"/> moyenne | <input type="checkbox"/> bonne | <input type="checkbox"/> excellente | <input type="checkbox"/> |
| 13 connaissances spécifiques à son domaine d'intervention | <input type="checkbox"/> insuffisante | <input type="checkbox"/> moyenne | <input type="checkbox"/> bonne | <input type="checkbox"/> excellente | <input type="checkbox"/> |

2 -Actions et réalisation

L'appréciation porte sur :

- le contrôle de la qualité et de l'efficacité du travail des agents ; la vérification du respect des procédures
- l'organisation du travail de l'équipe et la capacité à adapter cette organisation en fonction de la charge de travail
- le souci d'atteindre les objectifs fixés.

- | | | | | | |
|---|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 21 qualité du travail de conception des supports de communication ou de formation | <input type="checkbox"/> insuffisante | <input type="checkbox"/> moyenne | <input type="checkbox"/> bonne | <input type="checkbox"/> excellente | <input type="checkbox"/> |
| 22 planification des actions de communication ou de formation
(ex : organisation d'un cours, projet pédagogique, action de communication, ...) | <input type="checkbox"/> insuffisante | <input type="checkbox"/> moyenne | <input type="checkbox"/> bonne | <input type="checkbox"/> excellente | <input type="checkbox"/> |
| 23 respect quantitatif et qualitatif des objectifs de formation ou de communication | <input type="checkbox"/> insuffisante | <input type="checkbox"/> moyenne | <input type="checkbox"/> bonne | <input type="checkbox"/> excellente | <input type="checkbox"/> |
| 24 qualité dans l'organisation et la conduite de réunions | <input type="checkbox"/> insuffisante | <input type="checkbox"/> moyenne | <input type="checkbox"/> bonne | <input type="checkbox"/> excellente | <input type="checkbox"/> |
| 25 qualité de l'expression écrite ou orale | <input type="checkbox"/> insuffisante | <input type="checkbox"/> moyenne | <input type="checkbox"/> bonne | <input type="checkbox"/> excellente | <input type="checkbox"/> |

3 - Efficacité personnelle

l'appréciation porte sur :

- la capacité à prendre des décisions
- l'adaptation aux changements et aux évolutions de La Poste

- 31 disponibilité, facilité d'adaptation à la diversité des thèmes et à l'hétérogénéité des populations concernées par les actions de communication ou de formation
- 32 imagination créatrice, sens de l'innovation
- 33 capacité à accepter et à accompagner les changements et les évolutions de La Poste

insuffisante moyenne bonne excellente

insuffisante moyenne bonne excellente

insuffisante moyenne bonne excellente

4 - Relations professionnelles

l'appréciation porte sur :

- la qualité des relations avec la clientèle (ou partenaires) externe
- la capacité à travailler en équipe

- 41 qualité des relations avec les partenaires extérieurs ou avec les autres services postaux
- 42 qualité des relations avec les agents du service ou avec les agents en formation
- 43 activités de conseil et d'écoute
- 44 capacité à travailler en équipe

insuffisante moyenne bonne excellente

insuffisante moyenne bonne excellente

insuffisante moyenne bonne excellente

insuffisante moyenne bonne excellente

Bilan de l'appréciation de la maîtrise du poste

Total des critères "excellent"

Total des critères "bon" Total des critères au moins "bon"

Total des critères "moyen" Total des critères au moins "moyen"

Total des critères "insuffisant"

Total des critères appréciés

FACTEUR

CRITERE	DEFINITION	INDICATEURS	OBJECTIFS POSSIBLES (à adapter suivant le cas)	MOYEN
1.1 CONNAISSANCE DE LA REGLEMENTATION ET DES MODES OPERATOIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des différentes catégories de courrier : -des particularités de distribution -des modes opératoires -du traitement des objets spécifiques (LR, Distingo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réclamations • Sondage connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Posséder les connaissances requises à l'exercice de sa fonction 	Formation Guide du facteur
1.2 CONNAISSANCE ET RESPECT DES REGLES DE SECURITE	<ul style="list-style-type: none"> • Code de la route • Sécurité des biens, des valeurs • Connaissance et respect des consignes de sécurité de l'établissement biens et valeurs, incendie • Connaissance des règles de prise en charge et remise des objets 	<ul style="list-style-type: none"> • P.V. (stationnement, ceinture, vitesse) • Accidents • Vols • Constat C.E. • Réclamations • Sondages connaissance 	Connaître et appliquer les modes opératoires et les consignes concernant le code de la route, les incendies, les biens et valeurs à préciser	Formation Stages, exercices
1.3 CONNAISSANCE DES DIFFERENTS ASPECTS DE SA FONCTION	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux internes • Travaux extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Constats - Contrôles 	Connaître les attributions et son rôle	Formation Sensibilisation

FACTEUR

CRITERE	DEFINITION	INDICATEURS	OBJECTIFS POSSIBLES (à adapter suivant le cas)	MOYENS
2.1 QUALITE DU TRAVAIL EFFECTUE	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour des documents pour les rouleurs • Mise à jour des procurations • Traitement du courrier le samedi • Traitement des réexpéditions et des rebuts • Niveau des mises en instance 	<ul style="list-style-type: none"> • Réclamations • Examen des documents concernés (procurations...) • Consultation des instances du bureau • Contrôles sur les quartiers (samedi, réexpéditions, rebut) 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif à adapter en fonction des anomalies constatées 	Formation de proximité
2.2 ENTRETIEN DU MATERIEL QUI LUI EST CONFIE	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue des carnets d'entretien et de carburant • Entretien général du véhicule • Sacoches, caddies 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle carnets véhicules • Passage au garage • Examen des factures • Fréquence du renouvellement 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer quotidiennement d'un matériel en bon état - Effectuer régulièrement les opérations d'entretiens - Remise des carnets d'entretien le dernier jour du mois 	Prévention routière Stages, TGM
2.3 ORDRE ET METHODE DANS LE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité d'adaptation aux variations de flux • Efficacité au TG • Respect du BI • Confection des dépôts relais en temps voulu 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'écoulement du trafic journalier • Pas de restes • Améliorer la connaissance du TG 	<ul style="list-style-type: none"> Objectif à adapter suivant les anomalies constatées 	Formation de proximité

FACTEUR

PRESENCE EFFECTIVE, PONCTUALITE ET RESPECT DES HORAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Présence effective sur le poste • Respect des horaires à la prise de service et au retour de pose 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des absences répétées • Suivi des heures de prise de service • Constats 	Respecter les horaires de prise du service et de pause	
3 2 FAIT CONNAITRE LES PRODUITS DE BASE DE LA POSTE	<ul style="list-style-type: none"> • Produits courrier et financiers de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi du carnet d'apporteur • Suivi du carnet de commission 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer au développement de La Poste 	Formation de proximité Utilisation de la documentation
3 3 FAIT DES SUGGESTIONS PROPOSE DES INNOVATIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Idée de proximité • Participation à des réunions facultatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Constats 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la vie du service, de l'établissement, de l'entreprise 	
3 4 PARTICIPE AU DEVELOPPEMENT DU RACCORDEMENT POSTAL	Installation de BAL normalisés	Nombre de BAL	Réaliser le raccordement postal (à préciser)	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes - Supports

FACTEUR

4 1 QUALITE DES RELATIONS AVEC LA CLIENTELE	- Courtoisie, répondre à la demande du client	<ul style="list-style-type: none"> • Réclamations Carnets d'apporteur Carnets de commission 	Objectif à adapter suivant le cas	Formation de proximité
4 2 QUALITE DES RELATIONS AVEC LES AUTRES AGENTS DE L'EQUIPE	Aide aux agents débutants équipe distri et S.G.	<ul style="list-style-type: none"> • Incidents • Examen des documents (cahier tournée) • Constats 	Contribuer à instaurer des relations de travail harmonieuses (aide aux agents)	
4 3 VALORISATION DE L'IMAGE DE LA POSTE	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement positif, accent sur les actions novatrices de la poste • S'impliquer dans des actions de promotion • Port au quotidien du vêtement permettant d'identifier la Poste 	Constats	A définir suivant le cas exemples : <ul style="list-style-type: none"> - porter la tenue - être volontaire par des actions de promotion de la Poste... etc 	Formation de proximité

GUICHETIER

CRITERE	DEFINITION	INDICATEURS	EXEMPLES D'OBJECTIFS	MOYEN
I 1 CONNAISSANCE DES PRODUITS FINANCIERS ET/OU COURRIER ET MISE A JOUR DE SES CONNAISSANCES	<ul style="list-style-type: none"> Donner les caractéristiques des produits de base concernant les produits financiers (ex C.C.P -CNE) et les produits courrier (ex PAP PAE) Citer le nom et remettre la documentation sur les produits plus sophistiqués. être en mesure d'indiquer l'existence de tarifs préférentiels par le courrier des professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Sollicitations encadrement/maitrise sur les produits de base suite à question posée à un client Observation au quotidien de l'action de l'agent 	<ul style="list-style-type: none"> Devra connaître les produits de base C.C.P., CNE, PAP (à adapter au cas particulier) Devra connaître l'existence des produits spécifiques 	Formation Information Evaluation
I 2 MAITRISE DE L'EXPRESSION ECRITE ET ORALE	<p><u>Oral</u> être compris du client, de l'interlocuteur en général</p> <p><u>Ecrit</u> non observe sauf cas particulier</p>	Observation des échanges avec le N+1, et les collaborateurs	Objectifs à formuler suivants les anomalies constatées ou les améliorations possibles	Formation Sensibilisation
I 3 CONNAISSANCE ET MAITRISE DES OUTILS INFORMATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Savoir faire les opérations de première maintenance (ex allumer, éteindre, changer le rouleau) Connaître les fonctions logiciels IBP-SYCOS, VIDEOTEX (AMOP) et leurs fonctionnalités 	<ul style="list-style-type: none"> Sollicitations de l'encadrement : maitrise ou des collègues 	<ul style="list-style-type: none"> Devra être capable d'effectuer les opérations de première maintenance préciser les opérations concernées Devra être capable d'utiliser les différentes fonctions du logiciel 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation, formation de proximité Formation de proximité
I 4 CONNAISSANCE DE LA REGLEMENTATION DES DOMAINES	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser toutes les opérations pouvant être effectuées au guichet Rechercher l'information à la bonne source pour les opérations 	<ul style="list-style-type: none"> Reclamations Anomalies constatées Sollicitations de l'encadrement/maitrise 	Devra connaître et mettre en œuvre la réglementation nécessaire à l'exécution des opérations relevant des fonctions : préciser éventuellement	<ul style="list-style-type: none"> Formation de proximité Formation de base Formation de perfectionnement

GUICHETIER

CRITERE	DEFINITION	INDICATEURS	EXEMPLES D'OBJECTIFS	MOYEN
2.1 RESPECT DES REGLES DE SECURITE	<ul style="list-style-type: none"> Respecter les modes opératoires en matière de sécurité : <ul style="list-style-type: none"> manipulation de fonds : reconnaissance contradictoire des fonds versés/reçus fermeture des lots après chaque client Respecter les consignes de sécurité générales ou locales <ul style="list-style-type: none"> exemple : <ul style="list-style-type: none"> connaissance de la phrase confidentielle d'alerte convenue possession de la liasse piège fermeture des portes utilisation badge IBP personnel etc 	<ul style="list-style-type: none"> Erreurs de caisse non retrouvées Journal de bord Nombre d'observations faites à l'agent par non respect des consignes 	<ul style="list-style-type: none"> Devra connaître et appliquer les modes opératoires concernant la manipulation de fonds, les consignes générales de sécurité Devra obtenir une diminution des erreurs de caisse 	<ul style="list-style-type: none"> Formation de proximité Formation de perfectionnement Enseignement programmé
2.2 QUALITE DANS LA RECHERCHE DE LA DES DEMANDES DES CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> Identifier le besoin du client et répondre 	<ul style="list-style-type: none"> Information complémentaire demandée par les clients à l'encadrement / maîtrise Nombre de réclamations ou de retards 	<ul style="list-style-type: none"> Devra être capable d'identifier le besoin du client 	<ul style="list-style-type: none"> Formation accueil Sensibilisation
2.3 ORIENTATION DES CLIENTS VERS LES CONSEILLERS. SUIVI DE LA CLIENTELE. CAPACITE A SE MOBILISER POUR LES OBJECTIFS COMMERCIAUX	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les fiches contact/prospect S'impliquer dans les campagnes 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et qualité des fiches contact 	<ul style="list-style-type: none"> Devra orienter le client vers le conseiller en utilisant les fiches de contact client services de manière complète 	<ul style="list-style-type: none"> Formation accueil Sensibilisation
2.4 ORDRE ET METHODE DANS LE TRAVAIL	<p>ORDRE Rangement au niveau de l'ensemble du poste de travail plan de travail, tiroir, stocks</p> <p>METHODE Application des modes opératoires</p>	<ul style="list-style-type: none"> Observation au quotidien Perte de temps dans la recherche de son matériel ou de la documentation Nombre d'erreurs de caisse retrouvées 	<ul style="list-style-type: none"> Devra être ordonné et méthodique pour le rangement de son poste de travail (préciser éventuellement) et l'application des modes opératoires 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation

GUICHETIER

3.1 PRESENCE EFFECTIVE. RESPECT DES HORAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur le poste de travail • Respecter les horaires à la prise de service et respect durée de pause 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevé d'observations 	Devra respecter les horaires de fin de service et de pause	
3.2 APTITUDE A RESOUDRE LUI MEME LES PROBLEMES DE SON NIVEAU	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie sur le poste de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitations de la hiérarchie ou des collègues • Recherche individuelle de solutions (documentations, téléphone...) 	- Devra acquérir de l'autonomie sur son poste de travail (domaine à préciser éventuellement)	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation à disposition - Formation, sensibilisation
3.3 FACILITE D'ADAPTATION AUX FLUCTUATIONS DE VOLUME DES ACTIVITES. GESTION EFFICACE DE SON TEMPS	<ul style="list-style-type: none"> • Présence effective sur le poste de travail en cas d'affluence • Adaptation à la durée d'exécution des opérations • Choix des priorités : orientation vers les automates pour les opérations concernées, orientation vers les spécialistes (ex conseiller financier) par les opérations courantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Observation au quotidien • Réclamation des clients • Incidents salle du public 	Devra renseigner les clients	Formation de proximité
3.4 VALORISATION DE L'IMAGE DE LA POSTE	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue correct • Non dénigrement de La Poste, comportement positif par rapport à La Poste, notamment en présence du client • Accent sur les actions novatrices de La Poste • Volontariat pour participer à des actions de promotion de La Poste internes ou externes (tenue de stand...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Observations par la hiérarchie • Remarques formulées à l'agent de manière orale ou écrite par l'encadrement/maitrise • Participation effective à des actions de promotion 	Offrir une image positive et valorisante de La Poste (cf. définition)	
3.5 CAPACITE A FAIRE DES SUGGESTIONS. A PROPOSER DES AMELIORATIONS	Demarche individuelle de l'agent en faveur d'une amélioration du fonctionnement des services du cadre de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches idées-poste • Temoignage de satisfaction • Participation active à des groupes de travail 	Devra participer, s'impliquer à la vie du service, de l'établissement, de l'entreprise (à préciser)	

LES ORIENTATIONS GÉNÉRALES DE L'APPRECIATION

3. L'appréciation est une composante forte de nos règles de gestion

- En ce qui concerne la promotion
 - ◆ par EdA
 - ◆ par niveau de compétence

- En ce qui concerne la mobilité

A5

LES ORIENTATIONS GENERALES DE L'APPRECIATION

2. L'appréciation est un élément de l'évolution de la rémunération des agents

Cependant, son impact est mesuré.

- Le traitement indiciaire représente 90% de la rémunération fixe des agents
- L'appréciation joue donc sur 10% de la rémunération constitués par le complément poste
- Pour 1996 :

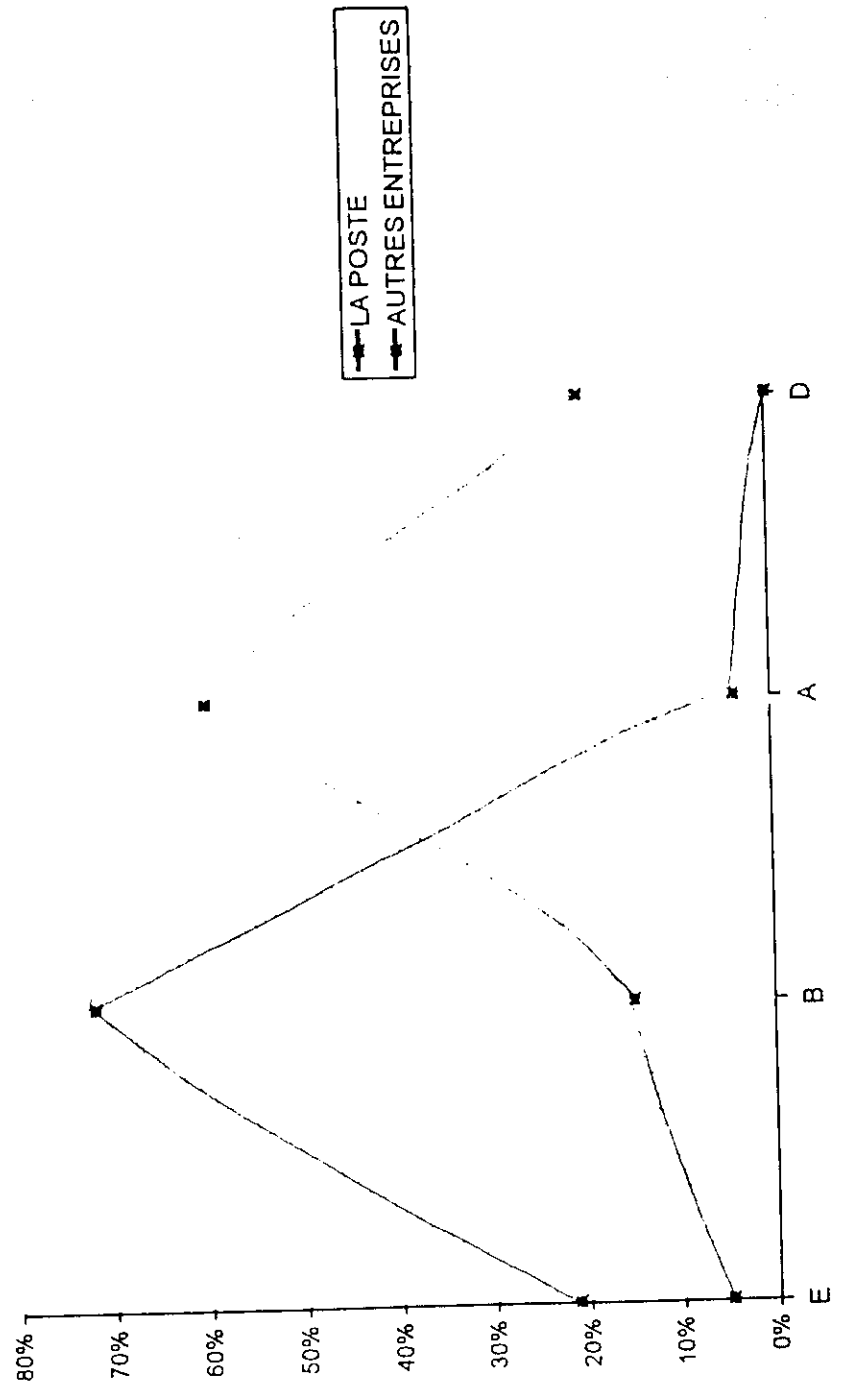
L'augmentation des traitements indiciaires = 900 MF
(avancement d'échelon = 500 MF /▲ point fonction
publique en masse en raison de l'effet
report 1995 = 400 MF)

L'augmentation de complément poste = 58 MF

BRM

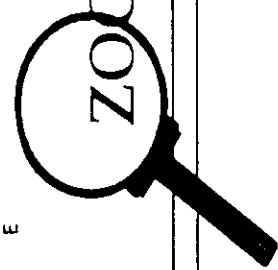
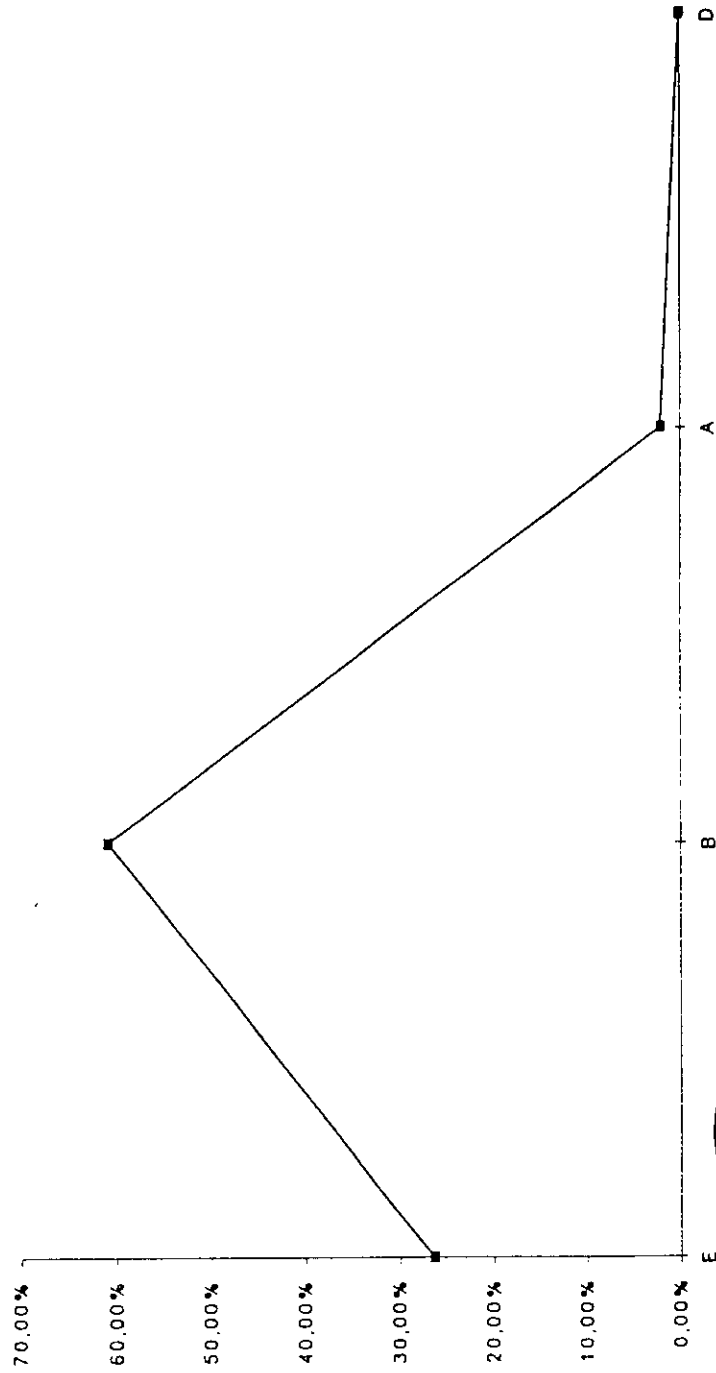
Une entreprise en développement

- Le renforcement des pratiques d'appréciation



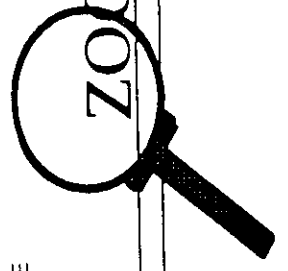
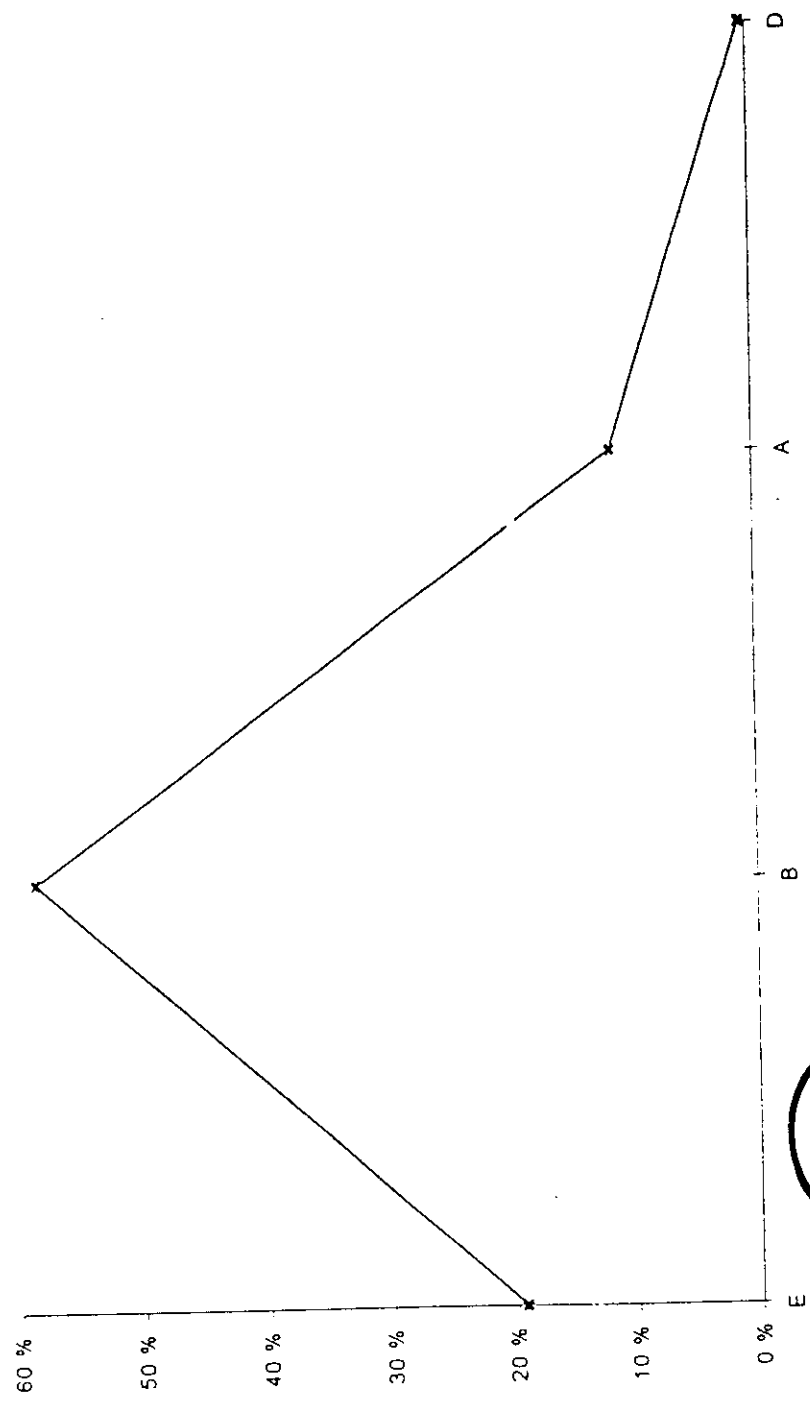
Une entreprise en développement la mobilisation

◆ Le renforcement des pratiques d'appréciation



ZOOM sur les Cadres Supérieurs

Une entreprise en développement la mobilisation

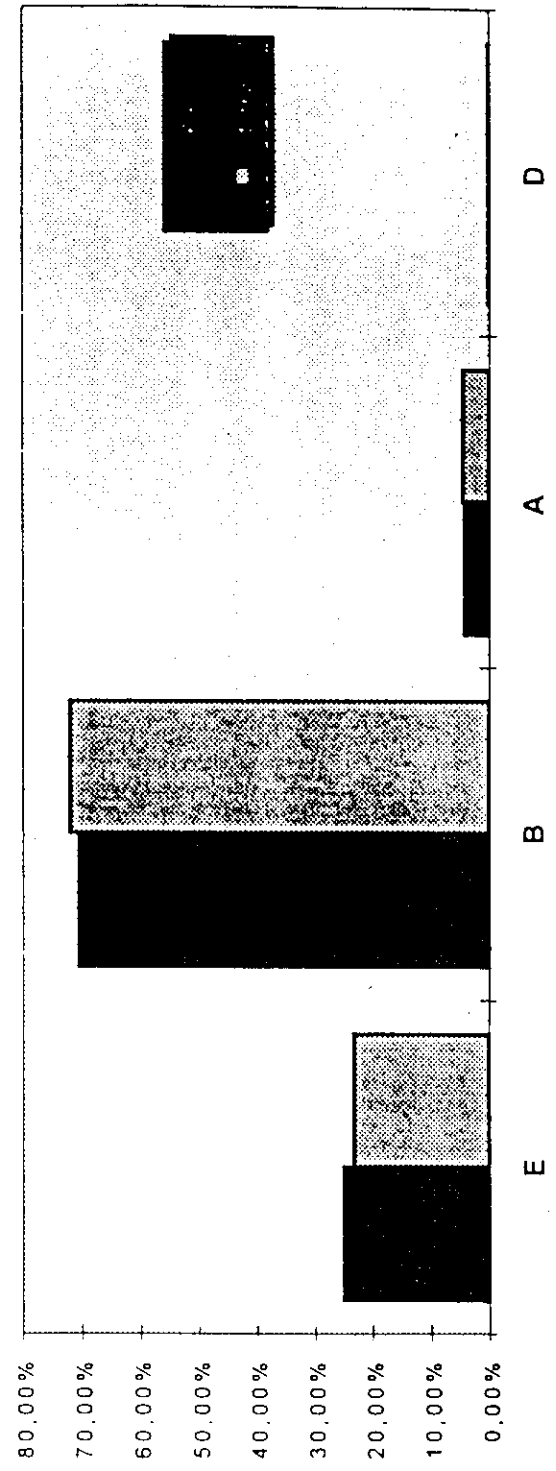


sur les Chefs d'établissement

BILAN DE L'APPRECIATION 1996

1. Bilan comparatif national

graphique comparatif de l'appréciation 1995/1996



BILAN DE L'APPRECIATION 1996

I. Constat : évolution dans la répartition de l'appréciation sur les 4 niveaux

1. L'appréciation se fait toujours sur deux niveaux : "E+B" = 95%
des agents appréciés.
2. Baisse du "E" : - 2% entre 1995 et 1996.
3. Report du "E" essentiellement sur le "B" → "A" très peu

utilisé.



BILAN DE L'APPRECIATION 1996

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

II. Bilan détaillé

2. Par type de population :

A. Cadres et agents de maîtrise :

- baisse significative du "E" (-6,69%) mais...
- poids du "E" reste important (E=33%)

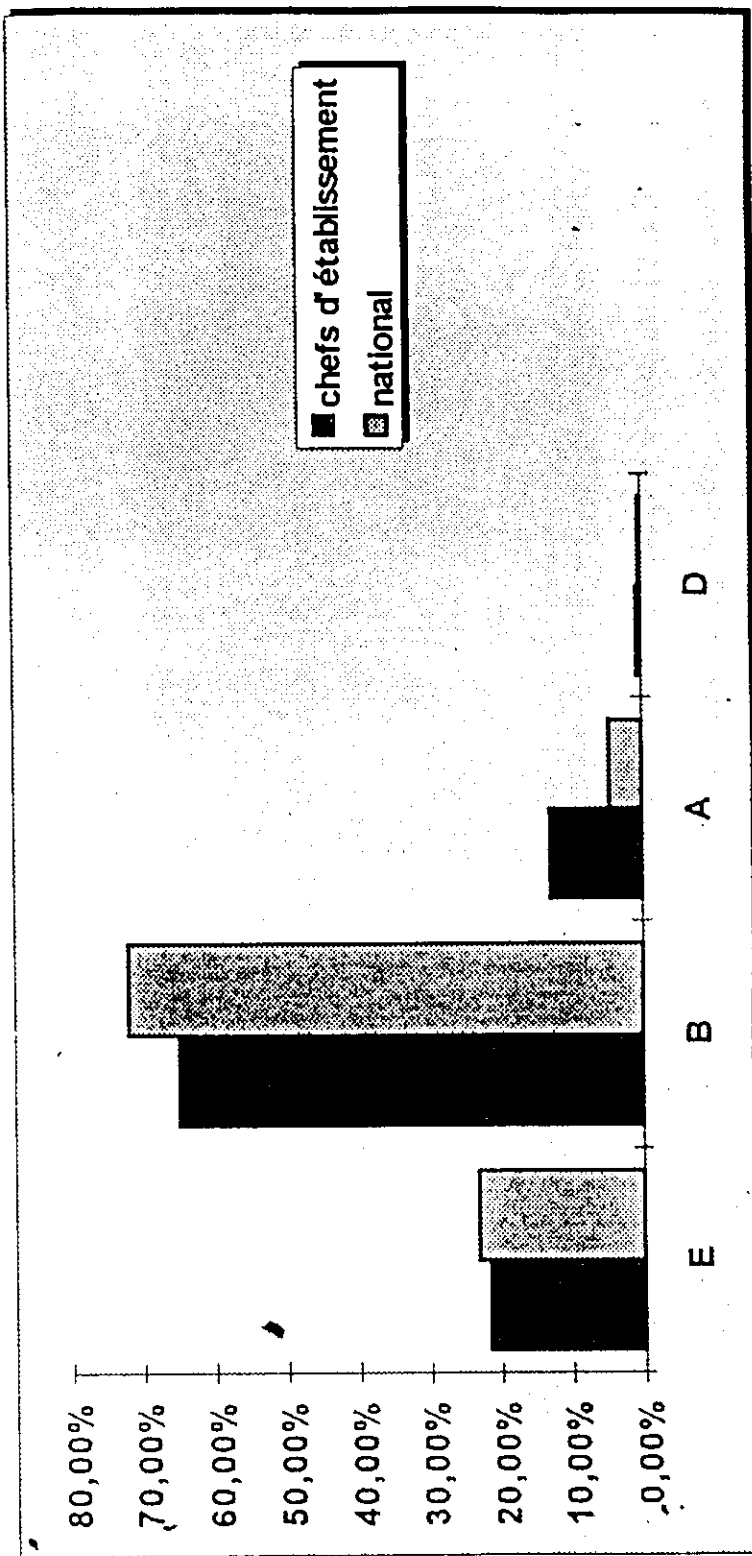
B. Stabilisation du "E" (-0,24% entre 1995 et 1996) pour les niveaux

I.1 à II.2.



BILAN DE L'APPRECIATION 1996

1. Bilan des chefs d'établissement



BILAN DE L'APPRECIATION 1996

1. Bilan détaillé

2. Par type de population :

C. Les chefs d'établissement :

- répartition plus équilibrée de l'appréciation ,
- % de "A" > au % national,
- poids du "E" faible pour les niveaux II.1 à II.2 ("E"=10,58% pour le II.1) .

DRE

BILAN DE L'APPRECIATION 1996

III. Bilan qualitatif

1. Des supports d'appréciation clairs et bien structurés.
2. Des règles qui renforcent l'équité et l'objectivité du système.
3. La réussite de la campagne d'appréciation repose sur sa bonne préparation.

BILAN DE L'APPRECIATION 1996

IV. Les préconisations 1997

Objectifs : confirmer les orientations prises en 1996.

1. Stabiliser les outils et les règles d'appréciation.
2. Maintenir l'effort de sensibilisation et de formation de la ligne managériale.
3. Réussir la préparation de la campagne d'appréciation par les réunions d'harmonisation.

BILAN DE L APPRECIATION 1996

V.Appréciation des agents sous statut de fonction (IV.3 à IV.6)

Appréciation Délégation	A		B		E		Total appréciés	TOTAL	%	appréciation
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%				
Midi-Atlantique	1	1,14	66	73,00	21	23,86	88	89		98,88
Centre Massif central	3	6,12	36	73,47	10	20,41	49	56		87,50
Nord-ouest	0	0,00	71	83,53	14	16,47	85	86		98,84
Bourgogne Rhone-Alpes	1	0,96	71	68,27	32	30,77	104	105		99,05
Méditerranée	3	3,37	64	71,91	22	24,72	89	89		100,00
Ouest	2	2,17	71	77,17	19	20,65	92	95		96,84
Est	0	0,00	51	66,23	26	33,77	77	78		98,72
Corse	0	0,00	3	75,00	1	25,00	4	5		80,00
Ile de France	1	0,49	136	66,34	68	33,17	205	225		91,11
Siège	1	0,67	94	62,67	55	36,67	150	167		89,82
DCN	1	0,64	103	65,61	53	33,76	157	189		83,07
TOTAL	13	1,18	766	69,64	321	29,18	1100	1184		92,91

Source : Fichier REMU septembre 1996, ne concerne que les agents fonctionnaires.



A7

VALIDATION DES APPRECIATIONS 96 PAR LE NOD

Principales anomalies relevées et à prendre en compte :

APPRECIATEUR :

APPRECIÉ :

- pas de rappel des objectifs 95
- pas d'objectifs 95 quantifiés
- pas d'objectifs 96 quantifiés
- Pas de suivi des objectifs 96 prévu
- Aucune formation demandée
- Indicateurs 96 peu précis (périodicité, chiffrage précis)
- Incohérence de l'appréciation globale par rapport à la réalisation des objectifs 95
(ex : Appréciation globale "E" retenue alors que les objectifs 95 n'étaient pas fixés ou ne sont pas dépassés)
- Autre

Pour le Directeur

Plan d'action appréciation, campagne 97.

Priorité : Se cadrer en interne sur les messages à faire passer

❶ Intervention du DLP en conseil de direction.

Intervention des DGP en conseil de Groupement.

Message : 97 doit être le véritable point de départ d'une appréciation maîtrisée. 96 ayant été l'année de la reprise en main, les objectifs fixés correctement en 96 doivent permettre une appréciation précise en 97. La pression ne doit donc pas être relâchée.

Dès le 13 janvier.

❷ Réunion du réseau RH départemental pour cadrage préalable.

Message :

- effectuer le bilan de l'année précédente pour le département, avec notamment l'évolution des niveaux d'appréciation (E-B-A-D)

- expliciter le contenu des outils (légers changements dans certaines grilles notamment dans celles de chefs d'établissement), transmettre le document contenant des précisions pour remplir les différentes cases (ci-joint).

- insister sur la nécessité de fixer préalablement les rendez-vous pour les entretiens.

- faire prévoir les réunions d'information pour les agents

- expliciter les critères des grilles les plus courantes (guichetier et facteur, cf. doc joint)

- prévoir un catalogue d'objectifs type pour les fonctions les plus représentées (guichetier et facteur, cf. doc joint)

- expliciter le fonctionnement des commissions de médiation et des CAP.

- insister sur l'intérêt pour un apprécié de se préparer à l'entretien d'appréciation : il ne doit pas le subir mais en être un acteur à part entière.

Tous ces messages devront être repris dans tous les bureaux de poste où il existe au moins un agent de maîtrise, ils constitueront le corps de la réunion d'harmonisation.

Dès le 13 janvier.

❸ Envoi des grilles d'appréciation (Siège → Deleg disquette avec grilles, transmission aux DD qui dupliquent)

Vers le 15 janvier.

❹ Réception de la note de service.

Vers le 17 janvier.

❺ Chaque supérieur hiérarchique doit avoir pris tous ses rendez-vous avec ses collaborateurs. Le 24 janvier. (c'est de ce simple point que dépend la réussite de l'opération pour l'aspect des délais, le respect de cette date est donc impératif)

❻ Toutes les réunions d'harmonisation dans les Bureaux de poste doivent avoir eu lieu.

Le 3 février.

❼ Début des entretiens d'appréciation.

Le 3 février.

❽ Prévoir des dates de commission de médiation et de CAP pour tenue dès le 17 février.

② Fin des entretiens d'appréciation.

Le 31 Mars.

③ Suivi et contrôle

Suivi du nombre de recours (commission de médiation et CAP), et du nombre de refus d'entretien.

Relevé d'anomalies (cf. doc joint).

A posteriori

Enquête qualité : vérifier que les entretiens se sont effectivement et bien tenus (par sondage, remontée de dossiers d'appréciation, ...). Enquête de qualité systématique dans les centres de tri à réaliser par les DRH DD. **Pensez à utiliser des stagiaires !**

Bilan en Réunion RH, COD, conseil de direction, de groupement et d'établissement.

Communiquer

Cible Managers

Intervention de Thierry Crop en COD le 31/01

Cible Ligne Hiérarchique

Intervention en conseil de direction par le DLP (avant / après)

Intervention en conseil de GP par le DGP (avant / après)

Intervention en conseil d'établissement par le chef d'établissement (avant / après) → les

RH/Com de GP effectueront des contrôles

Cible : agents

Réunions à organiser dans les bureaux de poste

Infoposte (précision sur le calendrier, stabilisation du dossier d'appréciation)

JOURPOST (dates, infos techniques et "politiques" ; insister sur l'importance de l'entretien d'appréciation.)

NB : vous trouverez ci-joint un exemple de relevé d'anomalie préparé et utilisé par le Gers. Vous trouverez également un document précisant la signification des critères de facteur et guichetier et donnant des préconisations sur les objectifs pour ces deux fonctions, document établi par la Haute-Garonne pour la prochaine campagne d'appréciation.

La mesure de la performance dans l'administration

Je vous propose de parcourir ensemble un panorama de la mesure de la performance dans une administration française. L'essentiel de mes exemples sera en effet pris au sein du ministère de l'Equipement, où j'exerce actuellement. Nous commencerons par une sorte d'histoire de la mesure. Puis, à la lumière de ces exemples, je vous inviterai à une réflexion en commun sur les objectifs qu'on peut assigner à ce genre de mesure, aux conditions d'implantation de ces dispositifs, et à leur contenu même.

Quelques mots, d'abord pour présenter le ministère de l'Equipement français.

Le ministère de l'Equipement

C'est une administration d'environ 100 000 personnes dans toute la France, qui a maintenant une longue histoire. Elle résulte de la fusion de deux administrations différentes:

- les Ponts et Chaussées;
- la Construction.

La première, les Ponts et Chaussées, a une histoire qui remonte au début du XVII^{ème} siècle, sous le roi Henri IV et son premier ministre Sully, qu'il avait nommé « grand voyer de France ». C'est en 1747 qu'a été créée l'école des Ponts et Chaussées, la première en date des grandes écoles scientifiques françaises, bref, une très longue histoire... très liée à l'affermissement du pouvoir central: les grandes voies de communications, en France, convergent toutes vers Paris.

Le ministère de la Construction, lui, a eu la charge de rebâtir la France après la guerre de 1939 - 1945, dont les bombardements avaient rasé des villes entières. C'était encore en 1967, lors de la fusion, une administration jeune, à caractère plus administratif que les Ponts et Chaussées, qui se voulaient, eux, une administration résolument technique.

Les missions de l'Equipement aujourd'hui sont la réunion des attributions de ses deux composantes:

- les infrastructures de transport (routes, canaux, ports, aérodromes, etc.);
- l'habitat et l'urbanisme;
- et maintenant de plus en plus l'environnement, le développement local, etc..

C'est donc une administration fortement imprégnée de culture technique. On compte environ 5 000 ingénieurs au ministère, et les postes de direction sont pour la plupart tenus par des ingénieurs.

Pour le sujet qui nous occupe, donc cette administration possède à la fois des atouts. La culture des chiffres, le goût du raisonnement rationnel, l'aspect concret de ses prestations, son côté bricoleur et inventif, et des handicaps: sa tradition autoritaire, son peu de goût pour l'autocritique, son renfermement sur elle-même et sur ses certitudes et son manque de finesse dans la compréhension de la société.

L'extérieur nous voit encore comme des « bétonneurs »: Nous essayons de corriger cette image, mais nous avons encore du chemin à faire...

Le ministère est organisé d'une manière assez simple, très conforme au modèle administratif français.

- Une administration centrale d'environ 3 000 personnes réparties en une dizaine de directions;

- 100 services locaux au niveau des départements, qu'on appelle les directions départementales de l'Équipement, comprenant entre 600 et 1600 personnes;

- et enfin d'autres services plus petits: centres d'études techniques, services spécialisés, directions régionales, écoles, etc. regroupant au total 7000 à 8000 personnes.

Les directions départementales sont les échelons les plus importants de notre organisation. Elles ont la particularité de travailler à la fois pour plusieurs collectivités publiques:

- l'État, pour qui elles gèrent les routes nationales, la politique de l'habitat ou de l'environnement;

- les départements, qui sont en France des collectivités autonomes, pour qui elles entretiennent les routes départementales;

- les communes, elles aussi autonomes, pour qui elles font aussi bien des travaux routiers que des tâches administratives comme les permis de construire.

Depuis 1982, la décentralisation a donné beaucoup plus d'autonomie aux collectivités locales, départements et communes, de sorte que celles-ci peuvent être considérées comme des « clients » des DDE. Des conventions, comportant pour certaines des rétributions financières, règlent ces rapports.

Il arrive même, et c'est de plus en plus souvent le cas, que l'administration se retrouve mise en concurrence avec les entreprises privées. C'est dans ce contexte d'une administration qui doit quitter ses certitudes pour entrer dans un univers plus compétitif que la mesure de la performance est devenue une préoccupation de plus en plus réelle pour nous tous.

Comme souvent, c'est la nécessité qui nous a fait progresser. Les tentatives théoriques dont la nécessité n'était pas clairement perçue par tous ont été vouées à l'échec. Ce n'est que l'obligation vitale où nous nous sommes retrouvés de rendre des comptes à nos partenaires qui a véritablement enclenché un mouvement qui n'en est encore à mon avis qu'à sa jeunesse.

La situation administrative courante.

Notre point de départ était la situation traditionnelle des administrations en France (mais pas seulement en France), à qui on demande de rendre compte sur deux choses:

- le respect des procédures administratives et des règles budgétaires;

- la non génération de scandales.

Nos corps d'inspection les plus prestigieux, comme l'Inspection des finances ou la Cour des Comptes, qui sont constituées par les meilleurs élèves de l'ENA, consacrent le meilleur de leurs

efforts à contrôler que les règles ont bien été respectées, notamment les règles financières, et très peu de temps à réfléchir à l'efficacité réelle des actions.

Alors que la comptabilité des entreprises a pour objet de savoir si elle gagne ou si elle perd de l'argent, autrement dit si elle remplit son objectif, la comptabilité administrative, elle, a pour fonction de vérifier que ce qui a été dépensé est conforme aux budgets votés. Elle est accompagnée de nombreux contrôles, au moment de chaque dépense, qui font vivre une méfiance permanente envers celui qui dépense : il est constamment soupçonné de tricher et de détourner l'argent de son objet.

Ces contrôles sont assurément nécessaires et ils sont d'ailleurs efficaces, puisqu'on constate que globalement, l'administration est intègre et que l'argent est réellement dépensé conformément à son destin.

Mais ce type de contrôle a envahi tout le paysage, et si on l'envisage sous l'aspect mesure de la performance, on en vient à considérer que la seule performance attendue de l'administration, c'est la conformité, la régularité, le respect des procédures, et peu importe le résultat de son action.

Il présente un autre travers: c'est un mode de mesure qui ne procède que par la négative. C'est la non performance qu'on pointe, jamais la réussite ou le résultat positif : on vérifie que j'ai bien dépensé le crédit prévu pour la route, mais on ne parle ni de sa qualité, ni de son utilité, ni du rapport entre le coût et les avantages procurés.

Toutes les administrations que je connais dans la dizaine de pays où j'ai travaillé, ont un mode de fonctionnement qui ressemble plus ou moins à ça: si la vôtre échappe à la règle, je serais très heureux que vous puissiez me donner la recette.

C'est le caractère totalitaire de cette logique qui constitue à mon avis chez nous le principal obstacle à une pratique généralisée de mesure de la performance de l'administration.

Les premières tentatives de mesure de la performance: les « MMG ».

Les premières tentatives notables pour sortir de ce système ont eu lieu dans notre ministère au début des années 1970. Aux Etats-Unis, Robert Mac Namara avait lancé quelques années plus tôt le « PPBS » (Planning, programming, budgeting system). L'idée directrice en était de procéder par programmes cohérents, en identifiant les problèmes à résoudre, en cherchant à faire converger un ensemble cohérent de moyens publics pour les résoudre au moindre coût. On se donnait aussi les moyens d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs définis.

C'était alors l'apogée du calcul économique, contemporain de la diffusion des gros ordinateurs, et on espérait ainsi pouvoir faire en permanence les choix publics en fonction de rapports coûts/avantages bien évalués.

En France, ce mouvement s'est dénommé « rationalisation des choix budgétaires », et un ministère technique comme le nôtre s'est naturellement trouvé en pointe dans ce mouvement des « méthodes modernes de gestion » (dites les « MMG »). Une équipe de brillants ingénieurs a alors été réunie au sein du ministère, des groupes de travail se sont mis à l'oeuvre dans l'enthousiasme, et des instruments de mesure extrêmement ambitieux dans leur principe ont été conçus.

Dans chaque DDE fut créé un bureau « organisation et méthodes » dirigé par un « conseiller de gestion » spécialement formé à l'économie et aux méthodes modernes. Parmi ceux-ci on trouva des agents de grande valeur et de grand enthousiasme, qui avaient réellement l'impression de participer en première ligne à un grand renouveau de l'administration française. Il s'agissait de mesurer toutes les productions de l'administration.

La comptabilité analytique.

On installa ainsi une comptabilité analytique de l'entretien routier, qui était censée dire le coût de revient de chaque tâche et de chaque kilomètre de route. Cette comptabilité ressemblait tout à fait à celle qu'on trouvait dans les entreprises privées de l'époque: chaque agent, chaque équipe

devait saisir sur de grands bordereaux, qu'ils appelaient les « draps de lits » eu égard à leur taille, les temps de travail consacrés à chaque tâche, ainsi que les dépenses de matériaux et de matériels.

Ces bordereaux étaient envoyés à un grand ordinateur central à Toulouse, les données étaient transcrites sur cartes perforées, et les résultats, sous forme de ratios divers et de prix de revient, étaient alors renvoyés au service d'origine. Les réactions des diverses DDE furent différentes les unes des autres. Quelques-unes, sous l'impulsion de directeurs et de conseillers de gestion convaincus et convaincants ont réellement implanté le système et produit régulièrement des données.

D'autres, à l'opposé, plus sceptiques, ont confié le soin de tenir ces comptes à l'un des moins brillants de leurs agents, et rapidement, on a trouvé à peu près n'importe quoi dans pas mal de bordereaux... Certains ont eu l'intelligence, dès le début, de simplifier le système à leur manière, en étudiant collectivement au sein de leur service comment adapter le système national à leurs besoins propres. J'ai été très intéressé, lorsque douze ans après j'ai été appelé à faire le bilan de cette affaire, de constater que c'était à peu près les seuls départements où une comptabilité analytique était restée vivante. On peut, je crois, en tirer une leçon sur la question de l'« appropriation » des systèmes de gestion. Nous reviendrons sur ce point.

Cette comptabilité analytique n'a eu, en fait, que peu d'influence sur les décisions. On s'est rapidement rendu compte qu'il était hasardeux de comparer des coûts entre deux endroits éloignés sans beaucoup de précautions. La nature précise du produit est déjà très difficile à définir précisément, et on le comprendra facilement sur un exemple:

Nous fauchons l'herbe au bord des routes. L'herbe pousse peut-être plus et plus vite en France que dans votre pays, et c'est chez nous un travail qui occupe beaucoup d'agents et des matériels spécialisés pendant la saison. Mais quelle est l'unité qui permettra d'évaluer la « quantité de fauchage » accomplie? On peut penser au Kilomètre de route, par exemple, mais les accotements sont loin d'avoir partout la même largeur, même en moyenne. En Bretagne, traditionnellement, ils sont assez étroits, tandis que dans le centre de la France, ils sont plus larges. Les m² alors? On voit déjà qu'on complique pas mal l'affaire, puisqu'il faut mesurer la surface d'herbe le long de chaque route... Puis surviennent ceux qui expliquent que leur route est bordée d'arbres, et que leur travail en est grandement compliqué... puis ceux des régions pluvieuses qui montrent que l'herbe pousse plus vigoureuse chez eux que chez les autres, et qu'elle est donc plus difficile à couper... et on voit qu'on peut continuer ainsi à l'infini. Aujourd'hui encore le débat se poursuit sur ce sujet !

Comme ceux qui s'étaient donné de la peine pour remplir les « draps de lit » ne voyaient rien revenir d'utile à leur travail et à celui de leurs collègues, d'autant plus que l'informatique de l'époque était d'une grande lourdeur et que les retards d'exploitation étaient fréquents, ils se sont naturellement plus ou moins rapidement découragés. Ils ont consacré de moins en moins d'efforts à la qualité des chiffres qu'ils produisaient, ou ont cédé la place à des agents qu'on mettait là parce qu'on ne savait pas qu'en faire ailleurs. Arrivant en 1980 dans la DDE des Pyrénées-Orientales, et voyant l'état des données, j'ai bien vite demandé qu'on arrête de perdre du temps à ça. Je n'ai pas été le seul, puisqu'en 1986, seulement une dizaine de départements tenaient une comptabilité analytique, pour la plupart simplifiée par leurs soins.

L' « Adéquation missions moyens » ou « AMM ».

Une autre ambition de cette époque était d' « optimiser » les moyens alloués pour chaque mission. Trop de moyens, et c'était du gâchis, pas assez et il n'y avait plus la possibilité de s'acquitter de sa tâche dans de bonnes conditions. Cette idée était issue de l'époque du taylorisme, où l'on chronométrait les tâches pour établir des rendements standards. Dans cette optique, la « performance » de l'administration consiste à être conforme aux standards. L'idée n'était pas tout à fait innocente: nos prédécesseurs étaient convaincus que l'administration manquait de moyens humains pour faire face à l'ensemble des missions qui lui étaient confiées. Ils ont donc monté une machine, appelée « Adéquation Missions Moyens », ou « AMM », pour poursuivre deux buts à la fois:

- calculer le juste effectif à allouer à chaque service en fonction de ses charges de production;

- et démontrer au ministère du budget qu'il fallait augmenter les moyens qui nous étaient attribués. Ce dernier point nous semble naïf aujourd'hui que les effectifs de nos administrations sont

en baisse constante, indépendamment des missions. C'était conforme aux idées des « trente glorieuses », ces trente années d'expansion qui ont suivi la seconde guerre mondiale, qui ont connu une grande augmentation des effectifs de l'administration.

Les principes du système étaient simples: pour chaque type de mission, on établissait un mode de calcul de la charge de travail, à partir de la quantification de la production (par exemple 5432 permis de construire délivrés dans l'année) et de formules établies par les experts du domaine. On réunissait ainsi des groupes de travail d'experts des services en cause, qui décidaient que pour « bien » instruire un permis de construire, il fallait 0,823 jours de travail, mais qu'au-delà d'un certain nombre (mettons 3000) on pouvait faire des économies d'échelle, et qu'on pouvait donc faire un abattement de 15 %. On tenait compte alors du caractère plus ou moins touristique du département par un coefficient particulier, allant par exemple de 1 à 1,5 (mettons 1,2 dans notre exemple) et on obtenait une formule du genre:

$$\text{Nombre d'agents} = (0,823 / 220) \times (3000 + 0,85 \times 2432) \times 1,2 = 27,2$$

En l'occurrence, j'ai pris un exemple fictif pour juste montrer le principe: la formule réelle pour les permis de construire était dans la réalité encore plus compliquée !

Ainsi, en additionnant les effectifs théoriques calculés de cette manière, on obtenait le chiffre « idéal » d'agents que devait comprendre le service concerné. Bien entendu, quand on additionnait les effectifs théoriques de tous les DDE, sur l'ensemble de la France, on trouvait un total bien supérieur à ce dont on disposait réellement dans le budget (dans les faits, environ 20% de plus). Cela permettait d'établir un « coefficient de pénurie » et d'aller revendiquer auprès du ministère des finances...

En fait l'instrument a surtout servi pendant les 15 années où il a fonctionné à redistribuer les effectifs entre les services qui avaient « trop » de personnel et ceux qui n'en avaient pas assez. On comparait les effectifs réels aux effectifs calculés (corrigés par le « coefficient de pénurie »). Ceux qui étaient au-dessous de leur effectif théorique devaient maigrir, les autres avaient le droit d'espérer des augmentations d'effectifs.

On avait là sans qu'on l'appelle ainsi un instrument intéressant de mesure de la performance, à condition d'y adjoindre une observation sérieuse de la qualité du travail. La qualité, elle, ne faisait pas l'objet d'une observation et de statistiques systématiques: c'aurait été particulièrement hasardeux de définir, et surtout de chiffrer, la qualité des permis de construire ou de l'entretien des routes avec les conceptions et les techniques de l'époque. Il revenait à l'inspection générale de visiter tous les 4 ans chaque service pour faire un point complet de son fonctionnement et de la qualité de ce qu'il faisait. Bien que non chiffrable, le panorama qui en ressortait montrait que les services en excédent de personnel ne montraient pas de manière frappante des « plus » qualitatifs systématiques. On constatait surtout que les services « sous-dotés » se concentraient mieux sur l'essentiel, tandis que dans les autres, le personnel s'éparpillait plus facilement dans des tâches secondaires.

Pourtant, les dispersions constatées étaient énormes: les moins bien lotis étaient 30 % au-dessous de leur « dû », les mieux pourvus près de 50 % au-dessus ! Ce système avait au moins le mérite de montrer qu'en l'absence d'instrument d'observation, les différences de performances, toutes choses égales d'ailleurs, peuvent être très grandes d'un point à l'autre d'une administration apparemment homogène. Remarquons aussi que les DDE les mieux loties n'étaient pas les dernières à réclamer des effectifs supplémentaires: vu de l'intérieur, on ne peut pas avoir une idée juste de sa performance réelle.

AMM a ainsi vécu 15 ans représentant un travail important pour ceux qui en étaient chargés: chaque année c'étaient 60 000 chiffres qu'il fallait y entrer (600 par service) après les avoir vérifiés. La comparaison avec la comptabilité analytique est instructive. Les services ont toujours apporté beaucoup de soin à AMM parce qu'AMM servait à quelque chose qu'ils comprenaient bien: calculer leurs effectifs. Bien sûr, chacun essayait de tricher, et il y avait un petit jeu du chat et de la souris, mais la plupart des indicateurs étaient assez facilement vérifiables, et je pense que l'influence de ces sources d'erreurs était bien inférieure à la dimension des disparités observées.

AMM fonctionnait sans que personne prenne le temps d'aller regarder dans le détail comment étaient conçues les formules de calcul. En fait, quand on y regardait de près, il y avait

beaucoup d'incohérences, mais dont les effets, je pense, se compensaient plus ou moins étant donné le grand nombre d'indicateurs. Mais c'est intéressant de voir qu'un instrument complexe et un peu obscur, un peu mystérieux, produit une sorte de respect qui décourage la critique, même dans un milieu de formation plutôt scientifique.

La perspective de la « gestion participative par objectifs »

L'ambition qui était derrière ces instruments, et derrière quelques autres qui complétaient l'arsenal et que je ne développe pas ici, était à terme de mesurer la totalité de l'action administrative pour en tirer les conséquences, non seulement en termes de méthodes, mais aussi d'appréciation des performances individuelles: on allait enfin pouvoir mesurer la contribution de chaque agent et le récompenser ou le sanctionner en conséquence. C'était ce que l'on appelait la « gestion participative par objectifs » ou « GPO », car nous aimions déjà les sigles à cette époque.

Dans cette manière de fonctionner, chaque responsable hiérarchique discute avec chacun de ses subordonnés des objectifs de l'année et les fixe de manière chiffrée, datée, précisée de toutes manières (à cette époque l'illusion qu'on arriverait bien un jour à tout exprimer en chiffres était encore vivante). Puis on fixe des systèmes automatiques de calcul de la performance en fonction des niveaux atteints en fin d'année par rapport aux objectifs fixés. C'est en fonction de cela que l'ordinateur calculera, par des formules bien choisies, les primes à accorder à l'agent, sa note administrative et ses chances de promotion.

Cette perspective n'a pas tardé à susciter l'hostilité du personnel qui nommait la GPO la « gestion prévue d'avance ». En effet, un tel système dans un contexte où le dialogue avec les syndicats n'était pas très développé, et où les cadres n'étaient pas bien formés au dialogue avec leurs subordonnés, comportait des risques de dérive évidents. Les objectifs étaient bien souvent fixés unilatéralement par les chefs, le mode d'évaluation aussi, et donc pour le personnel, ce système contribuait à renforcer les idées du chef: le résultat à attendre était en effet bien souvent « prévu d'avance ».

Cette méfiance, et la lourdeur des instruments, qui demandaient de remplir beaucoup de papier sans qu'on perçoive toujours le bénéfice qu'on pourrait en retirer, cristallisa les mécontentements, et le ministère dut en 1977 arrêter l'expérience, en essayant tout de même de garder certains de ses acquis (comme AMM). L'équipe de conception se sépara, et on resta un certain temps sans que la mesure de la performance puisse redevenir un thème d'actualité.

La décentralisation.

En 1982, la décentralisation commença à bouleverser quelque peu notre univers. En même temps, la rigueur budgétaire s'installa durablement, et enfin les technologies de la microinformatique et de la bureautique commencèrent à dessiner des perspectives nouvelles en matière de gestion. C'est à mon avis la conjonction de ces trois phénomènes quasiment concomitants qui ont déclenché le mouvement important de réforme de la gestion du ministère qui se poursuit encore actuellement.

Les 100 DDE, je le rappelle, travaillent pour l'Etat, pour les 100 départements et pour les 36 500 communes de France (dont certaines ont moins de dix habitants...). Avant 1982, C'était le Préfet, représentant de l'Etat dans le département, qui gérait les affaires du département, le Conseil Général, assemblée élue, n'ayant que des pouvoirs restreints. Dans ce cadre, la DDE ne rendait véritablement des comptes qu'à elle-même ou presque: le Préfet ne se mêlait guère de routes, et le Conseil Général se bornait à voter les budgets...

De même, beaucoup d'actes administratifs intéressant surtout les communes (comme les permis de construire) étaient en fait délivrés par l'Etat. Dans le meilleur des cas, les élus locaux étaient tout au plus consultés.

Après la décentralisation, qui a mis quelques années à entrer en vigueur dans tous ses aspects, c'est le maire de la commune qui est chargé de délivrer les autorisations de construire. De même, c'est le président élu du Conseil Général qui devient l'exécutif départemental. Il a le choix de faire faire ses travaux par qui il veut. Nos services sont mis à sa disposition, mais s'il le demande, il peut intégrer dans sa propre administration départementale les personnels de chez nous qui sont

nécessaires pour l'entretien des routes départementales (qui, en France, sont 10 fois plus longues que les routes nationales). De sorte que deux formules sont possibles:

- soit une convention est signée entre l'Etat et le département pour que la DDE continue, moyennant finance, d'entretenir les routes départementales;

- soit une partie de la DDE en est détachée et va rejoindre les services propres du département.

Cette deuxième solution, en vigueur aujourd'hui dans 15 départements, ne plaît guère au personnel et nous faisons des efforts, depuis 1982, pour l'éviter. C'est dans ce cadre que la « performance » réelle de nos services devenait un sujet important.

En 1985-86, lors des négociations des premières conventions, il apparaissait que nous n'avions pas, et de loin, une vision claire de nos affaires. Cette situation nous convenait au temps où nous étions les maîtres du jeu, mais elle devait rapidement devoir cesser, car les départements, nos nouveaux clients, en quelque sorte, demandaient à y voir clair dans nos affaires. Le ministère décida alors de mettre en oeuvre un contrôle de gestion sérieux dans l'ensemble des DDE. Il se trouve que je fus chargé de ce programme.

Le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion que nous devions concevoir ne pouvait pas s'envisager sans que nos « clients » départementaux nous disent ce qu'ils voulaient savoir en ce domaine. Nous avons donc travaillé avec eux au sein de groupes de travail, pour comprendre leurs demandes. Curieusement, leurs demandes portaient très peu sur l'efficacité de nos interventions, en termes de rapports coûts/avantages par exemple. Leur premier souci était de bien comprendre les flux financiers qui transitaient par la DDE, pour s'assurer d'abord qu'au travers de ces mécanismes, l'Etat ne les escroquait pas. Ces mécanismes, fruit de l'accumulation de dispositions diverses au long du temps, étaient assez complexes, et bien des directeurs étaient loin de les maîtriser.

On a donc lancé une vaste opération de clarification, appelée l'opération CLAIRE (pour une fois, ce n'est pas un sigle...) qui devait donner à tous une vue transparente des affaires de la DDE. C'était en fait le préalable à toute opération de contrôle de gestion ou d'appréciation de l'efficacité de ces directions.

Un cadre comptable entièrement nouveau a été établi, qui permettait de répondre aux questions des conseils généraux (et il apparut dans la grande majorité des départements que le département était bénéficiaire dans les échanges avec l'Etat) et toute la suite des opérations a pu se fonder sur ce cadre.

Des formations en commun entre les cadres des DDE et ceux des départements ont permis de partager un même vocabulaire et de comprendre les mécanismes économiques. On a pu en particulier fonder les principes du « contrôle de gestion » tel qu'on l'envisageait. Pour nous, il s'agit d'une démarche en trois temps:

- définitions des objectifs;
- définition et conduite de l'action pour les atteindre;
- mesure des performances par rapport aux objectifs et corrections nécessaires.

Le contrôle de gestion s'inscrit dans une dynamique de recherche de la performance par corrections successives de la trajectoire en fonction des objectifs retenus. Le « tableau de bord » du responsable tient une place essentielle dans le processus. Pour nous, un tableau de bord ne doit pas contenir plus de dix chiffres, dans la mesure où un responsable ne peut sérieusement se donner plus de trois ou quatre objectifs prioritaires en même temps. Sinon, ce ne sont plus des priorités parce que tout devient prioritaire... Chaque objectif peut être suivi par un à trois chiffres environ.

Le tableau de bord devait être établi chaque mois avant le 5 ou le 10 du mois pour le mois précédent, et être discuté en comité de direction. C'est au cours de ces discussions que la nécessité

de modifier tel ou tel objectif pouvait apparaître. Ainsi, on choisissait délibérément de mesurer nos performances par rapport à nos objectifs et non dans l'absolu.

Dans chaque DDE, comme à l'époque des « MMG », un contrôleur de gestion fut nommé et formé. Il était (et il est toujours) chargé de tenir les « tableaux de bord » des responsables de la DDE et bien entendu, de mener à bien l'opération « CLAIRE » dans leur DDE. En une année, l'année 1987, les comptes de tous les départements furent clarifiés et présentés aux départements jusqu'à ce qu'ils aient réponse à toutes leurs questions.

« CORAIL ».

La question de la comptabilité analytique était devenue tabou à la suite de l'aventure des « MMG ». On ne pouvait pas reprendre la question par le même chemin. Pourtant, même si nos « clients » ne s'intéressaient pas encore beaucoup pour le moment à nos coûts de revient, nous nous rendions bien compte que nous ne pourrions jamais réellement observer nos performances indépendamment de toute mesure de coût.

Or il se trouvait que dans les DDE, un certain nombre d'ingénieurs avaient pour leurs propres besoins bricolé des petits logiciels de gestion pour approcher leurs coûts. C'était le début de l'extension de la micro-informatique, et nos ingénieurs aimaient bien trouver des prétextes pour y jouer. La gestion en était un qui joignait l'utile à l'agréable. Comme nous avons imposé les mêmes logiciels intégrés pour tous les services, ils pouvaient s'échanger leurs trouvailles, et le milieu était assez actif.

Nous avons donc rassemblé une dizaine de ces « inventeurs », et nous avons défini avec eux les questions auxquelles un système de ce genre devait répondre pour satisfaire non pas des besoins théoriques, ni ceux du ministère à Paris, mais les leurs propres, pour mieux gérer leurs subdivisions de l'Équipement.

C'est ainsi qu'a été établi le cahier des charges d'un logiciel de gestion, en fait de comptabilité analytique (mais on ne prononçait jamais le nom tabou...) qui a pu être mis à la disposition des DDE en 1988. Les conseillers de gestion des DDE se sont employés à l'implanter, sur la base du volontariat, et en 4 ans, toutes les subdivisions de l'Équipement (il y en a 1300) l'ont adopté. Pourquoi ce succès, qui nous a enfin ouvert la porte de la connaissance des coûts?

A mon avis, si l'on compare à la tentative « MMG », les différences sont éclairantes:

- c'est la cellule de base qui maîtrise l'information produite, et qui peut s'assurer qu'aucune utilisation perverse n'en sera faite. Cela est permis entre autres par la micro-informatique. Cela eût été impossible il y a 20 ans. Cette considération ouvre des perspectives sur l'utilisation de l'information lorsqu'on mesure les performances: nous y reviendrons...

- La conception a associé largement les utilisateurs eux-mêmes, et même les plus en vue d'entre eux, ceux qui « font la mode »;

- Le logiciel est d'utilisation assez « conviviale », et le côté ludique de nos ingénieurs a sûrement joué un rôle positif;

- Enfin, l'outil répondait manifestement à un besoin et à une curiosité. La diminution des moyens mettait la réflexion sur les coûts à l'ordre du jour plus naturellement que la relative abondance des années 70.

« ISOARD ».

De son côté, AMM arrivait en fin de vie. Après 15 ans de bons et loyaux services, il fallait songer à sa succession. Il nous a alors semblé évident que le temps où on pouvait affirmer que pour telle tâche, il fallait tel personnel, était révolu. Nous avons la chance d'avoir une centaine de DDE ayant des caractéristiques comparables, c'était donc un champ idéal pour la comparaison des performances. La mesure n'est rien sans la comparaison. Nous avons donc conçu un instrument

simple dans son principe, appelé « ISOARD » (cette fois, c'est bien un sigle: Instrument Statistique d'Observation de l'Activité Réelle des DDE...).

Les DDE fournissent les renseignements sur leurs charges de production, selon une nomenclature nationale, comme dans AMM, et sur le personnel qu'elles consacrent à chaque production. Pour chaque produit, on peut ainsi calculer la corrélation entre les productions et les moyens, et définir pour chaque niveau de production l'effectif moyen que les DDE consacrent à cette production. Ceux qui y consacrent moins que la moyenne peuvent, à qualité égale, être considérés comme les « plus performants ». A l'inverse, on peut attendre des autres qu'ils revoient leurs méthodes pour améliorer leur productivité.

On voit qu'il s'agit là aussi d'une sorte de comptabilité analytique à une échelle très synthétique. Depuis 3 ans, on s'en sert pour le rééquilibrage des effectifs entre services, et sur ce plan, ISOARD a pris la succession d'AMM, avec tous les avantages inhérents à la micro-informatique: il fonctionne sur des logiciels standards du commerce (ACCESS et EXCEL) et chacun peut y faire ses propres calculs à sa guise, ce qui le fait là aussi mieux accepter.

Comme AMM, ISOARD indique des grandes disparités. Ce qui est intéressant, grâce à sa souplesse d'utilisation, c'est qu'il ouvre un large champ à la comparaison systématique de l'efficacité des méthodes. C'est un grand chantier dans lequel nous nous engageons en ce moment, et qui nous occupera sans doute quelques années.

Indiquons sans nous y étendre qu'une petite partie de la DDE, qu'on appelle le « parc à matériel » fonctionne comme une entreprise. Il est doté d'une caisse autonome, le « compte de commerce » sur lequel il paye son personnel et la totalité de ses dépenses, avec un bilan et un compte d'exploitation, réinvestissant ses bénéfices. Il vend ses prestations à l'Etat et au département, et est souvent confrontée à la concurrence des entreprises privées. Cela nous donne l'occasion de nous rendre compte que dans ce cadre, la mesure de la performance redevient très simple: il faut équilibrer les comptes et si possible faire du bénéfice, un point c'est tout...

Les « contrats de performance ».

Je dois dire un mot, aussi, des diverses sortes de « contrats », « contrats de performances », « contrats de services », etc. que nous avons institués pour recentrer nos services sur leurs objectifs plutôt que sur leur fonctionnement interne. Il y en a eu plusieurs versions, mais tous répondent à peu près aux mêmes principes:

- D'abord, un travail de définitions d'objectifs précis et aussi quantifiables que possible. Ce travail peut porter sur la totalité de la production d'un service, ou seulement sur une partie particulièrement important de ses activités. Cette définition se fait, par exemple, dans une négociation entre le ministère et le DDE.

- Ensuite, la recherche des moyens les meilleurs pour atteindre ces objectifs. On s'aperçoit alors que certaines règles administratives peuvent s'opposer à cette réalisation. Je vais prendre un exemple: mettons qu'on convienne de vouloir raccourcir la durée de certains chantiers qui gênent les usagers. Il faudra peut-être payer des heures supplémentaires aux agents, pour qu'ils fassent les « 2x8 », ou leur payer des frais de déplacement pour qu'ils restent sur les lieux sans revenir chez eux chaque jour, ou les faire travailler la nuit... Peut-être alors devra-t-on fusionner les crédits d'heures supplémentaires et ceux qui payent les frais de déplacement, qui sont normalement distincts, pour pouvoir jouer de l'un sur l'autre avec souplesse ? On accorde ainsi certaines « souplesses » au service (ce sont souvent des globalisations de crédits) pour lui donner des marges de manoeuvre.

- Enfin, à l'issue du contrat, on mesure si la performance a été atteinte (par exemple si les chantiers ont bien été abrégés dans les proportions prévues). Si la performance a été atteinte, il y a des « retours » convenus par contrat, c'est à dire des petites bonifications pour le service, avec lesquels les agents peuvent par exemple améliorer leur cadre de travail (tant les syndicats que les directions, pour des motifs différents, sont hostiles à des retours individuels, et nous pratiquons toujours des retours collectifs)

Des contrats de ce type ont maintenant fait l'objet des nombreuses expériences, mais leur généralisation est loin d'être facile, notamment à cause des réductions de moyens qui laissent peu de marges pour les « retours ».

La « Qualité ».

Depuis trois ans nous avons engagé au niveau de l'ensemble du ministère des actions nombreuses sur le thème de la « qualité ». C'est pour nous une orientation majeure pour un certain nombre d'années. Dans notre vocabulaire, la qualité signifie trois choses:

- l'écoute attentive de nos bénéficiaires;
- la fiabilisation de nos processus de production;
- l'engagement sur des éléments-clés de nos prestations.

Dans cette conception, la performance de l'administration se mesure essentiellement à la satisfaction de ses bénéficiaires. Cela suppose d'abord un effort d'écoute à tous les niveaux auquel l'administration n'est pas spontanément habituée. On a donc lancé un certain nombre d'enquêtes sur la manière dont les bénéficiaires de nos prestations nous voient, sur ce qu'ils attendent de nous, et sur leurs satisfactions et insatisfactions.

L'écoute.

La variété de ces moyens d'écoute est grande: cela va des interviews par des sociologues dans le cadre de travaux de recherche jusqu'au questionnaire de satisfaction disponible dans le hall d'entrée de la DDE, en passant par les réunions avec les usagers.

Pour prendre un exemple, dans la DDE de Bourgogne, nous avons mis en place les « baromètres » suivant:

- un questionnaire de satisfaction dans les halls d'entrée;
- une enquête périodique sur l'accueil téléphonique. Un organisme spécialisé passait 100 coups de téléphone à divers services de la DDE, et notait le nombre de sonneries, la qualité de l'accueil, la rapidité avec laquelle on atteignait le bon interlocuteur, et la compétence de la réponse;
- un « comité des usagers » rassemblant deux fois par an les représentants des associations d'usagers (piétons, automobilistes, cyclistes, personnes handicapées, etc., pour évoquer tous les problèmes qu'ils souhaitaient et recueillir leurs doléances;
- une enquête permanente auprès des touristes plaisanciers sur le canal de Bourgogne, car la DDE a la charge de la gestion de ce canal très touristique;
- une enquête auprès des élus du département et des communes, faite par une sociologue spécialisée dans l'évaluation, avec des questions sur l'ensemble de nos activités;
- des rencontres, deux fois par an, avec les professionnels de nos secteurs d'activité;
- une enquête d'un genre un peu particulier: j'avais demandé à chaque agent de la DDE d'aller demander son avis sur nos prestations à deux de ses voisins ou amis qu'il choisissait librement. Des questionnaires avaient été préparés pour cela et cette enquête était comptée dans le temps de travail de l'agent. Beaucoup d'agents se sont prêtés au jeu puisque nous avons reçu 600 réponses. Bien entendu, n'importe quel scientifique était capable de nous expliquer qu'un tel procédé ne peut pas donner un résultat fiable, compte tenu des biais évidents qu'on introduit avec un enquêteur à la fois juge et partie. Mais les objectifs de cette enquête n'étaient pas uniquement là. Ce procédé permettait d'exprimer à tous les agents qu'il leur appartenait, dans le cadre de leurs fonctions, de s'enquérir de l'opinion des citoyens sur notre travail. Il exprimait aussi que la direction était à l'écoute de ce que les agents avaient à dire sur l'opinion publique telle qu'ils la percevaient. Je

ne pense pas en effet qu'on puisse mener une politique d'écoute externe sans engager en même temps l'écoute interne.

- des visites sur le terrain avec les usagers qui avaient des critiques à formuler sur nos aménagements. Nous nous sommes retrouvés ainsi un jour à vélo dans les rues d'un village avec un usager qui considérait, à juste titre d'ailleurs, que nous avions négligé les cyclistes dans nos préoccupations.

J'en oublie sans doute. Un cadre de bon niveau rattaché directement au directeur se consacrait à plein temps à animer cette fonction d'écoute permanente de nos usagers.

Je dois préciser enfin que toutes les enquêtes avaient été discutées en détail avec les représentants du personnel, qui ont toujours donné leur accord.

L'écoute permet de se donner des objectifs d'amélioration réalistes, proches des attentes des gens. Reste ensuite à formuler ces objectifs en termes concrets et mesurables, et à s'organiser pour les atteindre. Le fait même de mesurer oblige à remettre en ordre les décalages constatés. Par exemple, l'enquête auprès des maires a fait ressortir que nos travaux donnaient en général satisfaction, que nos devis étaient corrects, mais que nous avions de grandes lacunes dans le respect des délais.

Un tel constat oblige à se préoccuper de ce problème, alors que jusque là, on pouvait tranquillement l'ignorer. Dans notre cas, nous nous sommes rendu compte que l'affaire nous entraînait loin: le non-respect des délais révélait une mauvaise organisation de l'ensemble de nos bureaux d'étude, qui effectivement étaient dans l'incapacité de prévoir sérieusement leurs plans de charge. Le défaut n'allait pas pouvoir être corrigé en un jour, et c'est une action de grande envergure, de réorganisation, de formation et de communication qui a été entreprise, et qui durera sans doute plusieurs années avant de porter ses fruits. Mais le constat partagé de l'insatisfaction externe pousse chacun à participer à ces réformes.

Le cas me semble assez général: à la mesure externe de la performance succède naturellement une phase de révision et de stabilisation des processus de production. A l'issue de cette phase, si tout va bien, on peut déboucher sur des engagements de service qu'on sera en mesure de tenir. Sur ce point, d'autres entreprises publiques sont en avance sur nous. Nous avons prévu de prendre une première série d'engagements à la fin de cette année.

L'évaluation des politiques publiques.

Ce que les services administratifs cherchent à faire à l'échelle de leurs actions, on essaye aussi de la pratiquer à l'échelle de l'ensemble d'une politique publique dans toute sa complexité. C'est ce qu'on appelle « l'évaluation des politiques publiques ». Il s'agit d'une démarche lourde, qui mobilise à la fois des scientifiques et les acteurs de la politique eux-mêmes. Le meilleur exemple jusqu'à maintenant est l'évaluation du « revenu minimum d'insertion », créé en 1988 et évalué 5 ans après, en 1993.

Une « instance d'évaluation » réputée indépendante, est nommée, composée de scientifiques et de personnalités qui ont été suffisamment mêlés au sujet pour le connaître, sans en être trop parties prenantes au point d'avoir des idées préconçues. Elle dispose de quelques moyens financiers pour commander des études et des expertises. Elle écoute toutes les personnalités qui peuvent avoir un point de vue documenté sur le sujet, et au bout de quelques mois de travail (près d'un an dans le cas du RMI), elle remet un rapport sous sa propre responsabilité. Dans le cas du RMI, c'est le rapport de la commission qui a servi de base à la loi de 1993 qui a apporté quelques modifications au dispositif.

L'évaluation des performances individuelles.

Parler mesure de la performance pose inévitablement la question des performances individuelles. Parfois, c'est cette crainte de voir la mesure de la performance se traduire directement en appréciation individuelle qui engendre justement au sein du personnel une crainte du jugement, et

des réticences à toute mesure. On est conduit dans ce domaine à avancer avec précautions, en tenant le plus grand compte de l'état d'esprit des gens, forcément très différent d'un endroit à l'autre.

Dans l'administration française, chaque fonctionnaire est noté chaque année par son supérieur hiérarchique. Cette note sert surtout à déterminer la vitesse d'avancement en grade du fonctionnaire: un fonctionnaire bien noté peut gagner chaque année trois mois d'ancienneté de plus qu'un collègue qui a une note moyenne. De même, les primes accordées aux fonctionnaires comportent toujours une partie variable, dépendant des performances de l'intéressé. Cet exercice de notation est toujours extrêmement frustrant pour tout le monde: celui qui a une bonne note trouve cela très normal et celui qui en a une moins bonne s'estime victime d'une injustice. La tendance du chef qui ne veut pas se créer d'ennuis est assez naturellement de mettre la même note (si possible très bonne) à tout le monde. On en a donc été conduit dans notre administration à imposer une moyenne et un écart type sur l'ensemble de la population notée.

La note est accompagnée d'appréciations littérales, qui permettent de préciser l'appréciation au-delà de ce que peut faire un chiffre. La tendance naturelle (et peut-être une sorte de politesse) est aux éloges appuyés, même pour les agents très moyens, la moindre nuance dans l'éloge faisant presque figure de sanction.

On est loin de l'utopie des « MMG » où, vous vous en souvenez, la note devait quasiment découler d'un calcul par ordinateur à partir des performances mesurées... Doit-on s'en plaindre? A la fois non (en ce que le système aurait été très déshumanisé) et oui (car si on suit la pente naturelle, il n'y a plus d'évaluation, et donc une sorte d'injustice pour les meilleurs ou les plus travailleurs).

Dans ce contexte, nous avons surtout développé ce que nous appelons « l'entretien annuel d'évaluation ». Chaque cadre, quel que soit son niveau doit recevoir individuellement chacun de ses subordonnés au moins une fois par an. Il doit examiner avec lui en détail ses performances de l'année, fixer les objectifs de l'année suivante, et envisager les formations continues ou les évolutions de carrière qui seraient utiles. Le subordonné est invité à faire valoir ses observations, à s'expliquer, et enfin à donner son point de vue sur la manière dont le chef dirige son équipe. Il va de soi que le dernier point est parfois un peu timide, car nos coutumes ne sont pas de dire directement à son chef les reproches qu'on a à lui faire.

C'est dans le cadre de cet entretien que les performances peuvent être débattues. Pour certaines catégories de personnel, des grilles d'appréciation assez précises ont été établies, et les chiffres sont débattus avec le maximum de clarté, du moins on le souhaite. Des formations sont d'ailleurs organisées pour améliorer la tenue de ces entretiens, qui tiennent une place centrale, chez nous, dans la gestion des personnels.

Voilà ce qu'on peut dire très succinctement des divers dispositifs de mesure de la performance dans un ministère comme le nôtre.

Quelques pistes de réflexion sur la mesure de la performance

Il me semble qu'à la lumière de ces exemples, on peut engager quelques réflexions générales sur ce que peut être la mesure de la performance dans l'administration, sur ce qu'elle ne peut pas être, sur les conditions de son introduction en fonction des circonstances locales, sur l'usage qu'on peut en faire, et sur bien d'autres sujets que vous souhaiteriez soulever au cours du débat que nous aurons ensemble.

Pourquoi mesurer ?

Il me semble qu'avant toute introduction de la mesure de la performance, il faut se poser la question des finalités: pourquoi veut-on mesurer ? Cette question n'est pas anodine, loin de là. En effet, alors que dans l'entreprise privée, la mesure de la performance va de soi, d'une certaine manière, puisque le résultat conditionne la survie même de l'organisme, il n'en est pas de même de l'administration: celui qui propose de mesurer les performances suscite d'abord la méfiance, et il doit convaincre de l'utilité de son intention.

Il me semble qu'on peut évoquer 4 motifs principaux d'introduire la mesure:

- Rendre compte de son action;
- Mieux répartir les moyens;
- Contribuer à la motivation par la reconnaissance des performances;
- Contribuer au perfectionnement des méthodes.

Rendre compte paraît une évidence. Ce n'en est pas toujours une: on a vu que dans le régime courant de l'administration française, des comptes sérieux étaient demandés sur la régularité de la gestion, et peu sur la performance réelle, en termes d'utilité sociale. A l'Équipement, c'est lorsque nous avons dû rendre des comptes à d'autres personnes publiques qu'à notre propre administration que la chose a pris corps. Il paraît aujourd'hui légitime à tous de mesurer les performances parce que d'autres que nous, et qui détiennent la clé de nos ressources, nous en demandent des comptes. Quand il reste interne, sans référence à une exigence externe crédible, le contrôle a une tendance naturelle à sombrer dans la bureaucratie...

Répartir les moyens disponibles plus équitablement peut être une nécessité comprise par tous. Comparer les tâches accomplies ou à accomplir avec les moyens utilisés paraît légitime. Ce n'est pas une entreprise aisée, car chacun va avoir intérêt à tordre un peu les chiffres ou à mettre en avant la « spécificité » de sa situation, comme le caractère touristique du département dans notre exemple sur les permis de construire. Cela suppose en tout cas que l'on dispose d'un nombre suffisant de situations comparables pour faire des comparaisons. Sinon, établir des standards de production à partir de la décomposition des tâches n'est possible que pour des travaux assez bien déterminés et standardisables: dès que la mission devient un peu subtile, ce genre d'évaluation conduit à l'inflation dans l'évaluation des moyens nécessaires.

Contribuer à la motivation. Je préfère cet angle d'attaque à celui, plus habituel, de la récompense et de la sanction. Question de philosophie, peut-être, mais j'ai tendance à penser que ma responsabilité de cadre est d'abord de tirer la meilleure production du service qui m'est confié, avant de m'exercer à la morale. Les deux ne sont pas toujours incompatibles, mais dans les modes de production d'aujourd'hui, qui sont de plus en plus collectifs, il me semble que la voie de la récompense individuelle, sans qu'on doive l'exclure, est à manier avec précaution, à cause du ferment de division qu'elle peut introduire dans les équipes. Par contre, l'observation de la performance collective, et sa valorisation, peut être un puissant facteur de cohésion et de motivation. C'est du moins notre point de vue à l'Équipement, mais il peut bien entendu être débattu...

Enfin, l'observation des performances me semble la condition de toute action sérieuse sur les méthodes. En l'absence de baromètre sérieux, n'importe qui peut prôner n'importe quelle méthode sans crainte d'être démenti, et les phénomènes de mode peuvent se donner libre cours. Ceci non plus n'est pas naturel à nos administrations, et d'une manière générale, la productivité de l'administration est un sujet qui mérite encore de grands progrès. C'est en fait la diminution constante de nos moyens qui nous y invite. Depuis 15 ans, nous avons perdu 30 % de nos effectifs alors que nos missions avaient tendance à augmenter.

Définir la « performance ».

La définition de ce qu'on appelle la « performance » mérite qu'on s'y arrête. Alors que la performance d'une entreprise se mesure à des critères assez simples (son bénéfice, la valeur de son action, etc.), celle d'une administration n'est pas une donnée immédiate. Elle résulte des objectifs, implicites ou explicites qui lui sont assignés. On découvre alors parfois que ces objectifs sont contradictoires. Nous en avons connu un exemple célèbre dans les années 50 en France: l'administration des impôts s'était réorganisée pour que ses agents, regroupés en équipes, deviennent capable de contrôler tous les aspects d'une comptabilité: on les appelait les « polyvalents ». Leur efficacité a été telle qu'elle a suscité un vaste mouvement de révolte chez les petits commerçants et les artisans. Fédéré par un homme politique jusque là inconnu, Pierre POUJADE, ce mouvement est devenu un raz de marée politique qui a envoyé 80 députés « poujadistes » au parlement. Il va de soi que l'administration fiscale a alors reçu des consignes de modérer ses performances. Comment

définir la performance dans les domaines où l'administration n'est pas là uniquement pour faire plaisir aux gens, notamment dans tout le domaine répressif ? Nous pourrions en débattre.

Les objectifs fixés à une administration peuvent, me semble-t-il, être classés en trois catégories:

- la régularité et la fiabilité;
- la qualité;
- la productivité.

Les premiers critères sont ceux qui viennent en général en premier, tant de la part des instances internes que de la part des usagers et des « clients » de l'administration. Les plus gros reproches sont faits chez nous aux administrations qui ne tiennent pas leurs engagements, qui ne respectent pas leurs délais, ou qui n'annoncent aucun délai: on introduit son dossier dans une machine mystérieuse sans savoir quand il en sortira, dans quel état et si même il en sortira... C'est malheureusement le cas en France de l'administration qui s'occupe des personnes handicapées, et aucun gouvernement n'a jusqu'à présent réussi à améliorer cet état de fait. Je crains, plus généralement que ce soit souvent le cas des administrations qui sont en rapport avec les personnes les plus faibles, qui n'ont pas beaucoup de capacité de se défendre... On y mesure les files d'attente, on se lamente sur leur longueur, et on continue comme ça !

La qualité, dans notre vocabulaire, se définit comme la capacité à répondre au plus près à une attente des usagers, ou à une attente sociale en général. On peut y trouver beaucoup d'aspects, tant la demande sociale est diverse. La mesure finale de la performance est, chaque fois que c'est possible, la satisfaction du destinataire, qu'on peut mesurer par enquêtes, sondages, etc. C'est par exemple l'objet de l'enquête permanente sur le Canal de Bourgogne dont je vous ai parlé. En fait, on est amené, à partir des attentes des bénéficiaires, à établir des normes de qualité, et on mesure la performance par rapport à ces normes. Dans notre enquête téléphonique, nous mesurons par exemple la proportion d'appels où l'on décroche au bout de moins de 4 sonneries. On a vérifié, d'une manière générale, qu'une telle performance satisfait l'interlocuteur.

Je veux aussi mentionner que la qualité, de nos jours, suppose une bonne information. Même quand tout ce qu'ils souhaitent n'est pas possible, les gens souhaitent savoir à quoi s'attendre et comprendre ce qui leur arrive. Nous avons eu au début de cette année des graves intempéries, qui ont bloqué des trains. Les voyageurs ont bien compris que c'était un cas de force majeure, mais ils ont très mal supporté de ne pas être suffisamment informés de ce qui se passait. Il va de soi que mesurer la performance en matière de communication n'est pas une chose simple, d'autant qu'elle fait une grande place à la subjectivité.

Enfin, la mesure de la productivité, dont on voit pourtant tout l'intérêt dans le débat sur les charges de la nation, reste dans beaucoup de secteurs difficile à mesurer. On peut le faire, et il me semble qu'on a intérêt à le faire, dans toutes les activités un tant soit peu standardisées et répétitives. Une difficulté que nous rencontrons auprès des personnels est qu'ils assimilent objectifs de productivité et réduction des effectifs. Dans un pays où le chômage augmente, on rejoint un débat de fond, que je me garderai d'approfondir ici: l'augmentation de la productivité est-elle la cause du chômage ?

Le jugement souverain de l'opinion.

Une fois qu'on s'est assuré du niveau de performance de l'administration, qu'on l'a mesuré, qu'on l'a objectivé, reste à faire ce qui est peut-être le plus difficile et le plus important dans un pays démocratique: dialoguer là-dessus avec l'opinion.

En effet, le public, par journalistes interposés, a son opinion propre de l'efficacité de telle ou telle administration. Un sondage vient par exemple de paraître, montrant que les Français avaient une très mauvaise opinion de la justice. Certes, la justice en France a ses défauts, mais le même sondage dans des pays voisins donnerait sans doute le même genre de résultats: partout, la justice est jugée trop lente, inhumaine, procédurière. L'opinion, semble-t-il, tient là autant à la nature de l'activité (ce n'est jamais agréable d'avoir affaire à la justice) qu'aux mérites propres de cette

administration. La critique de l'administration est un genre vieux comme le monde, et qui nous défile de temps en temps. Mais au-delà d'un certain seuil, il y a danger pour les institutions. C'est le cas actuellement en France pour la justice, à tel point que le Président de la République s'en est ému et veut entreprendre une réforme.

Un tel service public a un besoin urgent, à mon avis, de communiquer sur ses performances. Les progrès, même mesurés, ne sont rien s'ils ne sont pas connus, et notre société est de plus en plus une société de l'information, où la subjectivité joue un rôle de plus en plus grand. Nous autres, fonctionnaires, sommes très peu habitués à ce genre de choses, mais il nous faut évoluer. Car en définitive, dans un fonctionnement démocratique, la mesure finale de la performance de l'administration, c'est la sanction populaire exprimée en définitive par le suffrage universel.

الجمهورية اللبنانية
وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
البيروت - دراسات القطاع العام

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام