

المملكة المغربية



وزارة تحديث
القطاعات العامة

دليل

تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية

شتنبر 2006

3	 تقديم
5	 مدخل: مبادئ وأهداف النظام الجديد لتنقيط وتقييم الموظفين
6	 1- مبادئ النظام الجديد لتنقيط وتقييم الموظفين
7	 2- أهداف النظام الجديد لتنقيط وتقييم الموظفين
	 I- نظام التنقيط
9	 1- كفاءات تنقيط الموظفين
10	 2- شبكة تنقيط الموظفين
12	 3- بطاقة التنقيط الفردية
19	 II- مسطرة التقييم
20	 1- مسلسل تقييم الموظفين
21	 2- أهداف مقابلة التقييم
22	 3- كفاءات سير المقابلة
23	 4- تقرير التقييم
26	

تحتاج كل سياسة عمومية في أي مجال من المجالات وفي كل مرحلة من مراحل إنجازها إلى وقفة تأملية للنظر، من جهة، فيما تم تحقيقه وما لم يتم تحقيقه، وفي مدى جودة وفعالية الإنجاز وأسباب عدم الإنجاز، من جهة أخرى.

وجدير بالإشارة أن تفعيل وأجراً السياسات العمومية يشكل الدور الأول والأساسي للموظف العمومي. ومن هنا أصبح من الضروري وضع نظام خاص لتقييم أدائه المهني: وهذا ما استهدفه المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 29 شوال 1426 (2 دجنبر 2005) المتعلق بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.

ورغم كل الأهمية التي يكتسيها نظام التقييم، فإن الإدارة المغربية عانت من غياب نظام لتقييم مردودية مواردها البشرية، الأمر الذي انعكس سلباً على طريقة ونمط تدبير هذه الموارد نتيجة لعدم توفيق الإدارة في وضع مقاييس موضوعية وشفافة تمكن من الحكم على أداء الموظفين للمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

من المؤكد أن نظام التنقيط المعمول به إلى حدود سنة 2005، بالنظر للتطور الذي عرفته الإدارة، بات متجاوزاً وقاصراً، شكلاً ومضموناً، لاعتماده على عناصر ذاتية وغامضة لا تسمح بتقييم موضوعي لأداء الموظفين، مما حتم الإسراع بوضع نظام جديد للتنقيط والتقييم يمكن من تقدير النشاط المهني للموظفين انطلاقاً من النتائج المحصل عليها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة مسبقاً.

لقد استهدف المرسوم رقم 2.05.1367 السالف الذكر، الصادر تطبيقاً للفصلين 28 و34 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، إعادة النظر في منظومة التنقيط الجاري بها العمل من خلال توسيع سلم التنقيط وعناصره، قصد السماح بالحكم على المؤهلات المهنية للموظفين والأعمال المنجزة من طرفهم وأدائهم، وذلك انطلاقاً من معايير واضحة وموحدة، وبالتالي إضفاء أكبر قدر من الموضوعية والشفافية والمصدقية على عمليات تقدير الموظفين وتقييمهم.

كما توحى المرسوم إرساء نظام للتقييم يرتكز على آلية المقابلة كوسيلة محورية لتقدير أداء الموظفين، تنبني على مبدأ تحقيق النتائج والتشاور التواصل.

وضمنا للتطبيق السليم للمنظومة الجديدة للتنقيط والتقييم، أعدت وزارة تحديث القطاعات العامة هذا الدليل العملي بهدف مساعدة المسؤولين في تفعيل المقتضيات الجديدة، والإجابة على تساؤلاتهم المتعلقة بمضمون التنقيط والتقييم وقواعده وأهدافه ومناهجه ومعايره.

إن نجاح هذا الإصلاح يقتضي انخراط جميع الإدارات والعاملين بها من أجل حسن تطبيق قواعد النظام المعتمد والتشبع بالمبادئ والقيم الأساسية التي يرتكز عليها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة منه.

وأخيرا، لا بد من التذكير أن النظام الجديد للتنقيط والتقييم يشكل جزء لا يتجزأ من مقاربة متكاملة وعامة تهدف إلى تحقيق الانتقال من نظام يرتكز على تسيير الحياة الإدارية للموظفين إلى إرساء منظومة حديثة لتدبير الموارد البشرية توظف كل الإمكانيات المتاحة من تكوين مستمر وحركية ودلائل مرجعية للكفاءات والوظائف لخدمة الإدارة والموظف على السواء.

وفقنا الله جميعا لما فيه خدمة الوطن العزيز تحت الرعاية السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس أيده الله ونصره.

الوزير المكلف بتحديث القطاعات العامة

محمد بوسعيد

•
•

1- مبادئ النظام الجديد لتنقيط وتقييم الموظفين:

يشمل نظام التنقيط والتقييم مجموعة من العمليات التي ترمي إلى معاينة وقياس وتقدير أداء الموظف وتحسين مساهمته في تحقيق أهداف الإدارة التي ينتمي إليها.

ويرتكز هذا النظام على مبادئ موجهة تتمثل في الإنصاف (أ) والاستحقاق (ب) والمشاركة في تحقيق النتائج (ج) والتشاور والحوار (د) والشفافية (ذ).

أ - نظام يركز على الإنصاف:

إن اعتماد نظام للتنقيط والتقييم قائم على الإنصاف يستلزم تحديد معايير واضحة وموضوعية من أجل تكوين حكم منصف حول عمل الموظف، أخذا بعين الاعتبار الأهداف المحددة. ويتعين أن تكون هذه المعايير محددة وفق مؤشرات معروفة مسبقا ومطبقة على جميع الموظفين المعنيين بدون استثناء.

ب - نظام يقوم على الاستحقاق :

إن ربط نظام التنقيط والتقييم بالاستحقاق يعكس تثمين مجهودات الموظف، ويتجسد هذا الربط في الأخذ بعين الاعتبار نتائج التنقيط والتقييم من أجل الترسيم والترقية في الرتبة والدرجة، وذلك طبقا لمقتضيات المادتين 6 و 10 من المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005 بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية.

ج - نظام يتمحور حول تحقيق النتائج:

يرتكز نظام تنقيط وتقييم الموظفين على مبدأ تحقيق النتائج الحاصل عليها انطلاقا من عناصر التنقيط والتقييم، الأمر الذي يجعل من نظام التنقيط والتقييم مقاربة للتدبير، وهو ما من شأنه أيضا أن يمكن من:

- تجاوز المنطق الإداري الخاضع الذي كان يحكم النظام القديم للتنقيط، وتبني منطق تدبيري يركز على تحقيق الأهداف؛

- تعويض مقارنة "التقييم - الجزء" بمقاربة "التقييم - الحصيلة"، مما يحتم على المسؤولين تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها وضبط مخططات العمل على مستوى مختلف الوحدات الإدارية.

د- نظام منفتح على التشاور والحوار.

إن من شأن اعتماد المقابلة كأداة للتقييم ضمان دينامية ومصادقية النظام، اعتبارا لكونها تسمح بإرساء أسس الحوار والتشاور بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه.

ذ- نظام يقوم على الشفافية:

يتجلى عنصر الشفافية في فتح المجال للموظف المعني لتقديم آرائه وملاحظاته حول مقابلة التقييم ونتائجها من جهة، وممارسة حق التظلم من جهة أخرى.

2- أهداف النظام الجديد لتنقيط وتقييم الموظفين:

تكمن أهمية تنقيط وتقييم الموظفين في كونها تسمح بالاستجابة لحاجيات الموظف ورئيسه المباشر من جهة، وللحاجيات التنظيمية للإدارة المعنية من جهة أخرى.

أ- بالنسبة للإدارة:

إن تنقيط وتقييم الموظفين يعتبر ضروريا بالنسبة للإدارة، لأنه يلعب دورا هاما في مجالات مختلفة تتعلق بتدبير الموارد البشرية، يمكن أن نذكر من بينها:

- تخطيط سياسة توقعية لتدبير الموارد البشرية؛

- تدبير الحياة الإدارية للموظفين؛

- تدبير التكوين؛

- تحسين ظروف العمل.

ب- بالنسبة للرئيس المباشر:

يمكن نظام تنقيط وتقييم الموظف الرئيس التسلسلي من القيام بشكل أفضل بالتدبير الاستراتيجي والعملي للموارد البشرية، وذلك على مستوى:

- تشخيص وتنظيم العمل؛

- تحديد الأهداف ذات الأولوية؛

- تحفيز الموظفين.

ج- بالنسبة للموظف:

يعد نظام التنقيط والتقييم فرصة للموظف من أجل:

- ضبط المهام الواجب القيام بها والأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها؛
- التعرف على المعايير التي يتم تقييمه على أساسها، والقواعد التي يتم تقديره وفقاً لها؛
- معرفة آراء رئيسه المباشر حول أدائه ومردوديته وسلوكه المهني وقدرته على التنظيم؛
- التعرف على الإمكانيات المتاحة من حيث تطور مساره المهني ونوع التكوين الإضافي والكفاءات الجديدة التي ينبغي عليه اكتسابها.

-I

-1

-2

-3

1- كفاءات تنقيط الموظفين:

تتضمن عملية التنقيط رئيس الإدارة من التقدير الموضوعي لإنجاز الأعمال الموكولة للموظف ومردوديته وقدرته على التنظيم وسلوكه المهني ومؤهلاته في البحث والابتكار، وتعتبر هذه العملية عن مستوى أداء الموظف، وتسمح بتقرير نسق الترقى.

معايير التنقيط:

طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005 بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية، فإن رئيس الإدارة أو السلطة المفوض لها لهذا الغرض تقوم بتنقيط الموظفين انطلاقا من معايير للتقدير وسلم للتنقيط.

تمنح النقطة، سنويا، بناء على النقاط الجزئية التالية:

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

وتشكل النقطة السنوية مجموع النقاط الجزئية السالفة الذكر، وبناء على هذه النقطة تخول للموظف إحدى الميزات التالية :

- ممتاز :	تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تتراوح بين 18 و 20
- جيد جدا:	تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تساوي أو تتجاوز 16 وتقل عن 18
- جيد :	تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تساوي أو تتجاوز 14 وتقل عن 16
- متوسط :	تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تساوي أو تفوق 10 وتقل عن 14
- ضعيف :	تمنح للموظف الذي حصل على نقطة عددية تقل عن 10

ومن أجل الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات بعض الوظائف، فإن المرسوم ينص في المادة 4 منه على أنه يمكن لرئيس الإدارة، عند الاقتضاء، أن يغير النقط الجزئية المطابقة لعناصر التنقيط، على أن يساوي مجموع النقط الجزئية حاصل مجموع النقط المطابقة لعناصر التنقيط، وذلك بموجب قرار تؤشر عليه السلطة الحكومية المكلفة بتحديث القطاعات العامة.

تضمن النقط الجزئية والنقطة العددية التي تشكل مجموع هذه النقط، سنويا في بطاقات فردية للتنقيط وفق النموذج المحدد بقرار لوزير تحديث القطاعات العامة (أنظر الملحق المرفق بالقرار رقم 1725.06 بتاريخ 2 رجب 1427 (28 يوليوز 2006) بتحديد نموذجي بطاقة تنقيط وتقرير تقييم موظفي الإدارات العمومية الذي نشر بالجريدة الرسمية عدد 5452 بتاريخ 6 شعبان 1426 (31 غشت 2006).

وتسلم هذه البطاقات الفردية من طرف الرؤساء المباشرين قبل فاتح أكتوبر من كل سنة، لكل الموظفين الموجودين في وضعية القيام بالوظيفة، الخاضعين لمقتضيات المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005، يثبت فيها المعنيون بالأمر البيانات المطلوبة ويرجعونها إلى رؤسائهم المباشرين.

يجب التذكير بأن البطاقات الفردية الخاصة بالموظفين الموجودين في وضعية الإلحاق توجه قبل فاتح شتنبر من كل سنة من طرف الإدارة الأصلية إلى إدارة الإلحاق التي تتولى تنقيط المعنيين بالأمر طبقا للكيفيات والشروط المنصوص عليها في المرسوم رقم 2.05.1367 السالف الذكر، وإرجاع بطاقات التنقيط مرفوقة، عند الاقتضاء، بتقارير التقييم إلى الإدارة الأصلية.

إذا وضع حد لإلحاق الموظف خلال السنة، فإن رئيس الإدارة الملحق لديها يوجه إلى الإدارة الأصلية فور نهاية الإلحاق تقريرا عن نشاط المعني بالأمر خلال المدة المنصرمة من السنة المذكورة.

توضع البطاقات الفردية للتنقيط في الملفات الإدارية للموظفين.

يعتبر في الترقى في الرتبة معدل النقط المحصل عليها برسم السنوات المطلوبة للترقية، وذلك حسب الأنساق التالية:

معدل يساوي أو يفوق 16	سريع
معدل يساوي أو يفوق 10 ويقل عن 16	متوسط
معدل يقل عن 10	الأقدمية

2- شبكة تنقيط الموظفين:

تحدد شبكة التنقيط والتقييم، في سلسلة من الجداول الإجمالية الخاصة بمعايير التنقيط والتقييم. وتضم هذه الجداول، بشكل منظم، المعايير المهنية للتنقيط: إنجاز المهام المرتبطة بالوظيفة ومردودية الموظف والقدرة على التنظيم والسلوك المهني والبحث والابتكار.

جدول يتعلق بالعناصر المكونة لشبكة التنقيط والتقييم

-	-
أ-1- استعمال المعارف الإدارية والتقنية والمهنية أ-2- جودة العمل أ-3- احترام الآجال أ-4- القدرة على تشخيص وحل المشاكل	ب-1- الإنتاجية في العمل ب-2- الكفاءة في العمل ب-3- الفعالية في العمل ب-4- المثابرة والمجهود
-	-
ج-1- التخطيط ج-2- التنظيم والتنسيق ج-3- الإدارة والمراقبة ج-4- التأقلم مع المتغيرات	د-1- التواصل والعلاقات بين الموظفين د-2- الاستقلالية د-3- احترام الالتزامات د-4- الاعتناء بالعمل والسلوك إزاء الوسط المهني
-	
ذ-1- القدرة على التحليل والتركيب ذ-2- القدرة على الابتكار	ذ-3- الموضوعية ذ-4- حس المبادرة واتخاذ القرار

جدول يتعلق بالمؤشرات الخاصة بمختلف معايير التنقيط والتقييم

أ- إنجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة

- الإلمام بالنصوص (قوانين، أنظمة) والمساطر وتقنيات العمل؛ - الإلمام بالمعلومات الإضافية الضرورية لإنجاز الأعمال المرتبطة بالمسؤولية (المهام والأهداف والمشاريع...) - القدرة على استعمال المعلومات الإدارية الخاصة.	أ-1- استعمال المعارف الإدارية والتقنية والمهنية
- الاهتمام والاعتناء بتنفيذ المهام المرتبطة بالوظيفة؛ - إنجاز العمل بشكل متقن، - الإنجاز السليم للمهام بالدقة المطلوبة مع تجنب الوقوع في الخطأ؛	أ-2- جودة العمل
- إنهاء العمل المطلوب داخل الآجال المحددة؛ - السرعة والدينامية في العمل؛ - إنجاز العمل بانتظام واستمرارية.	أ-3- احترام الآجال
- القدرة على تحديد المشكل وتشخيص الوضعية في علاقتها مع المهام المنوطة بالموظف؛ - القدرة على إيجاد الحلول والبدائل؛ - القدرة على تحليل "التكاليف - الفوائد" للحلول والبدائل.	أ-4- القدرة على تشخيص و حل المشاكل

- القدرة على إنجاز العمل المطلوب؛ - القدرة على الأداء بطريقة مقنعة؛ - التوصل إلى نتيجة عمل مرضية.	ب-1- الإنتاجية في العمل
- القدرة على البحث وإيجاد الحلول المناسبة لتسريع وتيرة إنجاز العمل بأقل تكلفة؛ - الاهتمام بتحسين العلاقة بين التكلفة والفائدة؛ - الإحساس بأهمية الاقتصاد في استعمال الوسائل المتاحة.	ب-2- النجاعة في العمل
- القدرة على استعمال الوسائل التقنية المتاحة لتحسين الأداء؛ - القدرة الدائمة على تحسن الأداء وإنجاز العمل بإتقان؛ - الاهتمام الدائم بالتغيرات الحاصلة وروح المبادرة.	ب-3- الفعالية في العمل
- القدرة على إيلاء الاهتمام والجهد الدائمين لمواجهة الأوضاع المختلفة؛ - المواظبة لتجاوز العراقيل وبذل الجهود لتحقيق الأهداف المحددة؛ - تحيين الخطط من أجل تجاوز الصعوبات.	ب-4- المثابرة والمجهود

- القدرة على البحث للحصول على المعلومات الضرورية للتخطيط (دراسة، بحث، تحليل...) - القدرة على التخطيط اعتمادا على تجزيء المهام الكبرى إلى مهام فرعية؛ - القدرة على تحديد نقط التدخل لاستنتاج البرنامج وإعداد المخطط وترتيب الأولويات واعتماد مقاربة منهجية للعمل (تحديد الأهداف المرتكزة على النتائج ، التعرف على الموارد البشرية والمادية اللازمة ومحاولة التنبؤ بها للمستقبل)	ج-1- التخطيط
- هيكلة وتحديد وترتيب الأنشطة عبر مختلف المراحل (فردية أو جماعية) وتحديد طريقة توظيف الموارد البشرية والمادية؛ - القدرة على اختيار وسائل العمل أخذا بعين الاعتبار أولويات الإدارة.	ج-2- التنظيم والتنسيق
- القدرة على التوجيه وتسيير العمل الجماعي وإسناد المسؤوليات وتكوين فرق عمل وتشجيع التعاون والحث على المشاركة واقتراح مناهج العمل لتحقيق النتائج المرجوة؛ - القدرة على تطوير منهجية المراقبة المستمرة للمهام وتحديد الفوارق بين النتائج المحصل عليها والنتائج المطلوبة والقيام بالتصحيحات الضرورية للوصول إلى النتائج؛ - القابلية لتحديد معايير ومواصفات تقدير النتائج والتحقق عند الحاجة مما إذا كان العمل قد أنجز، وكذا تتبع القرارات المتخذة وتقييم وسائل العمل بصفة مستمرة.	ج-3- الإدارة والمراقبة
- الأخذ بعين الاعتبار انتظارات المواطنين وكذا تأثير القرارات المتخذة على الإدارة والمرتفقين؛ - إدراك أهم العناصر المؤثرة على المهام الموكولة؛ - القدرة على التكيف مع المتغيرات، وذلك بتغيير السلوك وإظهار الانفتاح والمرونة تجاه الإكراهات والمتغيرات.	ج-4- التأقلم مع المتغيرات

د- السلوك المهني:

- قابلية الاستماع وضبط الأعمال وفهمها، والاستجابة بشكل ملموس للحاجيات المعبر عنها من طرف المحاورين وفريق العمل، وكذا التوفر على مهارة الإقناع وإثبات الكفاءة؛ - القدرة على التواصل الشفهي بيسر ووضوح وباستعمال الأسلوب الملائم مع المحاورين، وتبليغ المعلومات بوضوح ونقل الأفكار باحترام القواعد الأساسية للتعبير؛ - المهارة في التواصل الكتابي السليم.	د-1- التواصل والعلاقة مع الموظفين
- القدرة على التصرف انطلاقاً من القناعة والإمكانيات الشخصية؛ - أهلية التعبير عن الرأي بعزم؛ - الثقة في النفس ورفع التحدي.	د-2- الاستقلالية
- القدرة على القبول بالتضحيات وبذل الجهود لإنجاز العمل في الوقت المناسب؛ - الاستعداد لتحمل كامل المسؤولية للتصدي العوائق التي قد تعترض المرتفقين، وحس اللياقة واحترام القواعد والإجراءات الإدارية؛ - التأهب لمؤازرة الموظفين التابعين له والاستعداد للحلول محلهم قصد القيام بالعمل، وإبداء الاهتمام للاستجابة لرغبات المرتفقين أو المحاورين، وحس التعاون والعمل الجماعي.	د-3- احترام الالتزامات
- مستوى التحفيز والاهتمام بالقيام بمسؤولياته؛ - روح المواظبة والانضباط؛ - الاهتمام بالمحافظة على العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل والتميز بالسلوك الحسن، وكتمان السر المهني وواجب التحفظ.	د-4- الاعتناء بالعمل والسلوك إزاء الوسط المهني

ذ-1 القدرة على التحليل والتركيب - القدرة على تحديد وفهم مختلف عناصر أو مظاهر وضعية معينة؛ - القدرة على التنظيم والمشاركة ومقارنة المعطيات المحصل عليها من مختلف المصادر؛ - القدرة على استنتاج وتجميع العناصر الأساسية حسب أهميتها وتحديد الأدلة والفرضيات والتمكن من استخراج الأفكار الأساسية والخلاصات.	
ذ-2 القدرة على الابتكار - البحث عن طرق جديدة لتبسيط المساطر والشكليات الإدارية وتنظيم العمل؛ - القدرة على اقتراح عناصر وأفكار جديدة للرفع من مستوى الأداء؛ - الأهلية في إعداد مشاريع جديدة والانفتاح على بعض التجارب.	
ذ-3 الموضوعية - القدرة على الملاحظة وإعطاء وصف دقيق للوضعية والوقائع بكل استقلالية وحياد؛ - القدرة على الدفاع عن المواقف والأخذ بعين الاعتبار تساؤلات ووجهات نظر الآخرين؛ - المهارة في اقتراح المسالك والمسارات الكفيلة بالحد من الذاتية.	
ذ - 4 حس المبادرة واتخاذ القرار - الاستعداد لأخذ المبادرات الجيدة والاعتماد على النفس لتذليل الصعوبات؛ - القدرة على تحديد الاختيارات واتخاذ القرار والمبادرة في حل المشاكل؛ - القدرة على اتخاذ القرار بناء على التوقعات وتحديد الانعكاسات المستقبلية للقرارات المتخذة والتغيرات الممكنة.	

3- بطاقة التنقيط الفردية :

نموذج بطاقة التنقيط الفردية^(*)

(الملحق رقم 1 المرفق بقرار وزير تحديث القطاعات العامة رقم 1725.06 بتاريخ 2 رجب 1427 (28 يوليوز 2006)
بتحديد نموذجي بطاقة تنقيط وتقرير تقييم موظفي الإدارات العمومية)

1- هوية الموظف				
- الاسم العائلي: رقم التأجير:				
- الاسم الشخصي: رقم ب.ت.و:				
- تاريخ الازدياد:/...../..... مكان الازدياد:				
- الحالة العائلية: عدد الأطفال:				
- الدرجة ومقر التعيين: تاريخ التعيين في الدرجة:/...../.....				
- الرتبة والأقدمية:				
- تاريخ ولوج الوظيفة العمومية:/...../.....				
- الوظيفة المزاولة حاليا: منذ:				
2- النقطة الممنوحة				
	عناصر التنقيط	سلم التنقيط	النقطة الممنوحة	ملاحظات
1	إنجاز المهام المرتبطة بالوظيفة			
2	المردودية			
3	القدرة على التنظيم			
4	السلوك المهني			
5	البحث والابتكار			
	مجموع النقط الجزئية (من 0 إلى 20)			
3- الميزة الممنوحة:				
☐ ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف (20 ≤ نقطة ≤ 18) (18 < نقطة ≤ 16) (16 < نقطة ≤ 14) (14 < نقطة ≤ 10) (10 < نقطة)				
4- معدل النقط المحصل عليها:				
تذكر بمعدل النقط المحصل عليها خلال السنوات المطلوبة للترقية في الرتبة:				
السنة الأولى :				
السنة الثانية :				
سنة :/20				
معدل النقط المحصل عليها :				
5- نسق الترقية في الرتبة:				
☐ سريع ☐ متوسط ☐ بطيء 16 ≥ نقطة 10 ≤ النقطة < 16 10 < نقطة				

توقيع رئيس الإدارة أو السلطة المفوض لها

(*) يمكن للإدارات العمومية، إن اقتضى الحال، اعتماد نماذج مغايرة، من حيث الشكل، شريطة التقيد بجميع المعلومات والمعطيات الواردة في هذا النموذج

-II

-1

-2

-3

-4

1- مسلسل تقييم الموظفين :

يرتكز التقييم على التقدير الموضوعي للكفاءات المهنية والمردودية وجودة العمل والسلوك والجهود الواجب القيام بها من طرف كل موظف لإنجاز المهام الموكولة إليه.

إن التقييم لا يسعى فقط إلى تدبير الحياة الإدارية للموظفين، بل إنه يجب أيضا أن يسعى إلى تحسين أداء الإدارة ومن خلال ذلك جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين.

ومن أجل تقدير أداء الموظف، فإن المسؤول التسلسلي ينبغي أن يتبع مسلسلا للتقدير في ثلاثة مراحل: قبل التقييم وأثناءه وبعده.

❖ قبل التقييم :

يعتمد التقييم على توصيف للمهام وتحديد مسبق للأهداف التي يجب رسمها في إطار عمليات وأنشطة واضحة وقابلة للقياس والإنجاز من طرف الموظفين.

وبناء على ذلك، يتعين أن تكون معايير التقييم واضحة ومفهومة من طرف الجميع وبنفس الطريقة، كما يجب أن يركز التقييم على:

- التحديد الدقيق للوظائف والمهام الواجب إنجازها؛
- الأخذ بالاعتبار خصوصيات كل نشاط؛
- تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ما أمكن مشفوعة بآجال إنجازها؛
- استعمال مؤشرات لقياس الأداء.

❖ أثناء التقييم :

إن المقاربة التي يجب اتباعها من طرف المسؤول التسلسلي تقتضي:

- وضع حصيلة للنتائج وتحليل الفوارق بينها وبين الأهداف المحددة؛
- إجراء المقابلة مع الموظف المعني وإخباره بالمعطيات التي تبرزها حصيلة النتائج ومناقشتها؛

- وضع تقدير على مستوى كل معيار من معايير التقييم، وصياغة تقرير حول نتائج المقابلة وإبراز، إن اقتضى الحال، حاجيات الموظف لإعادة التأهيل والحركية من أجل تمكينه من ممارسة مهام تطابق مؤهلاته المهنية، وكفاءته للترسيم أو الترقى في الدرجة.

يتم توقيع تقرير التقييم من طرف الرئيس المباشر ويوضع في الملف الإداري للموظف، ويتم عرضه على أنظار اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة تدعيما لمقترحات الترسيم أو الترقى في الدرجة.

❖ بعد التقييم :

يقوم الرئيس المباشر بتتبع التقييم واتخاذ القرارات اللازمة والمتمثلة على سبيل المثال في:

- إنجاز الترسيم أو الترقية؛
- القيام بالحركية أو إعادة الانتشار؛
- تنظيم دورات التكوين المستمر.

2- أهداف مقابلة التقييم :

يخضع الموظف، طبقا للمادة 10 من المرسوم رقم 2.05.1367 بتاريخ 2 دجنبر 2005، لتقييم يتم مرة واحدة على الأقل كل سنتين يتضمن مقابلة مع الرئيس المباشر، وتنصب هذه المقابلة أساسا على عناصر التنقيط (إنجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة، المردودية، القدرة على التنظيم، السلوك المهني، البحث والابتكار) وعلى النقاط الممنوحة للموظف ومؤهلاته المهنية بالنظر للمهام الموكولة إليه وكذا تطور مساره المهني من حيث الترقى والحركية.

يمكن تحديد أهداف المقابلة على ثلاث مستويات: الرئيس التسلسلي والموظف الخاضع للتقييم والإدارة.

❖ بالنسبة للرئيس التسلسلي :

تسمح المقابلة بتحقيق الأهداف التالية :

- الاطلاع على انتظارات وحاجيات الموظفين وأهداف المصلحة وعلى الاختلالات الملاحظة والصعوبات والمشاكل المطروحة.

- معرفة حالة إنجاز الأهداف المحددة وجودة العمل؛
- تحديد نصيب مسؤولية كل موظف في درجة تحقيق الأهداف؛
- تقييم مواطن القوة ومواطن الضعف في أداء الموظف؛
- توضيح الأولويات.

❖ بالنسبة للموظف:

تمكن المقابلة من :

- معرفة مهام واختصاصات وظيفته والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والشروط والوسائل الموضوعية رهن إشارته لإنجازها؛
- توضيح أهداف العمل والنتائج المنتظرة والبرامج ذات الأولوية ومخططات العمل؛
- وضع الحصيلة بشكل دوري وتحديد نقاط القوة والنقاط التي يجب عليه تحسينها؛
- تحديد العوائق التي تعترض مردوديته في العمل؛
- معرفة تقدير رئيسه المباشر لنشاطه.

❖ بالنسبة للإدارة:

تمكن المقابلة من الحصول على النتائج التالية:

- تطوير استراتيجية تدبير المسارات المهنية للموظفين، بفضل معرفة أفضل لإمكانياتهم وحاجياتهم للتكوين ورغباتهم؛
- ملائمة سياسة الحركية وإعادة الانتشار والتكوين مع أهداف الإدارة بالاعتماد على تدبير توقعي فعال للوظائف والكفاءات.

3- كفايات سير المقابلة:

من الضروري بالنسبة للرئيس المباشر أن يخطط ويهيء المقابلة بشكل جيد، وينبغي أن يسهر على سيرها وتتبعها حسب قواعد محددة وأدوات معدة بشكل جيد، ويتعلق الأمر بمسلسل مكون من ثلاثة مراحل: ما قبل المقابلة وأثناءها وبعدها.

❖ ما قبل المقابلة:

إن الرئيس التسلسلي والموظف الخاضع للتقييم، مدعوان إلى تهييء مقابلة التقييم وضبط قواعد السير الجيد لها.

➤ فالرئيس التسلسلي مدعو إلى التهييء المسبق لمقابلة التقييم، وذلك بالقيام بالمهام

التالية:

- تحديد أهداف المقابلة بشكل واقعي وواضح؛
- تحديد مواضيع المقابلة؛
- التحديد الواضح لوظائف واختصاصات الموظف، وكذا الأنشطة المبرمجة خلال السنة المنصرمة؛
- توضيح التصور والتوجهات العامة وأولويات القطاع أو الوحدة الإدارية ومحاور التنظيم الداخلي وكذا برنامج العمل للفترة الموالية.

➤ بالنسبة للموظف الذي يتم تقييمه، فإنه مدعو بدوره إلى:

- التحديد الواضح لوظائفه ومهامه، والتفكير في الصعوبات التي يواجهها؛
- التفكير في الأولويات وعمليات التحسين التي سيتم مناقشتها مع المسؤول الرئاسي؛
- تهييء الاقتراحات وصياغة الرغبات والتطلعات.

❖ المقابلة:

تتطلب هذه المرحلة وضع مناهج وطرق لسير المقابلة بين المقيم والموظف الذي يتم تقييمه، وأنواع وطبيعة الأسئلة التي يجب طرحها، وطريقة وضع الحصيلة.

◀ قواعد سير المقابلة :

ينبغي على الرئيس التسلسلي أن يتبنى منذ بدء المقابلة سلوكا ومواقف تجعل الموظف في حالة اطمئنان، وذلك من أجل :

- محاولة إزالة تخوفات وتردد الموظف واعتبار المقابلة كفرصة للحوار وتبادل الآراء ؛
- تأسيس علاقة ثقة وصراحة تركز على الاحترام المتبادل؛
- تفضيل مناخ الإنصات والتوافق؛
- خلق مناخ ملائم للنقد البناء؛
- أخذ الوقت الكافي لتفسير أهداف ومضمون المقابلة للموظف؛
- التركيز على معايير التقييم، ومناقشة إنجازات الموظف والنقاط التي يجب تحسينها والفارق بين المردودية والمستويات التي يجب الوصول إليها، وعوامل النجاح وأسباب الفشل إلخ...
- التقدير الواقعي للنشاط المهني للموظف الذي يتم تقييمه؛
- البحث عن معرفة المشاكل من أجل إيجاد الحلول الضرورية والملائمة لها؛
- التوافق على الوسائل التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف المحددة.

◀ قواعد وضع الحصيلة:

يجب التطرق فيما يتعلق بوضع الحصيلة لما يلي:

- كون الأهداف المتوقعة تم تجاوزها أو تم تحقيقها جزئيا أو كليا أو لم يتم تحقيقها؛
- تحليل ممارسة المهام المحددة والإكراهات والعوائق التي تمت مواجهتها والمرتبطة بتنظيم العمل والوسائل المتوفرة؛
- الكشف عن الشروط الملائمة أو غير الملائمة للبيئة التنظيمية وعلاقات ومناهج العمل؛
- تحديد نقاط القوة ونقط الضعف التي يجب تحسينها والمرتبطة بالمبادئ الرئيسية لنشاط الموظف ومهامه الأساسية.

❖ في نهاية المقابلة: يضع الرئيس المباشر التوجيهات انطلاقا من الدروس المستخلصة من

الحصيلة وتحليل المدة المنصرمة، وتتمثل هذه التوجيهات فيما يلي:

- تحديد الأولويات والوسائل وصياغة المشاريع التي يرغب المسؤول التسلسلي في تنفيذها بالنسبة لمجموع وحدته الإدارية؛
- تحديد الانعكاسات على نشاط الموظف؛
- الأخذ بالاعتبار الرغبات المعبر عنها من طرف الموظف والمرتبطة بوظيفته وتكوينه؛
- تحديد التطور المحتمل للوظيفة والمسؤوليات والوسائل وكذا الأهداف الفردية الجديدة؛
- تحديد حاجيات التكوين.

4- تقرير التقييم:

نموذج تقرير التقييم (*)

(الملحق رقم 2 المرفق بقرار وزير تحديث القطاعات العامة رقم 1725.06 بتاريخ 2 رجب 1427 (28 يوليوز 2006)

بتحديد نموذجي بطاقة تنقيط وتقرير تقييم موظفي الإدارات العمومية)

1- هوية الموظف

- الاسم العائلي: رقم ب.ت.و:
- الاسم الشخصي: رقم التأجير:
- تاريخ الازدياد:/...../..... مكان الازدياد:
- العنوان:
- الحالة العائلية: عدد الأطفال:

2- المسار المهني

- الدرجة ومقر التعيين:
- تاريخ التعيين في الدرجة:/...../.....
- الرتبة والأقدمية:
- تاريخ ولوج الإدارة:/...../.....
- الوظائف المزاوله سابقا:
- الوظيفة المزاوله حاليا: منذ:/...../.....
- النقط المحصل عليها خلال المدة المعتمدة للتقييم:
- النقط المحصل عليها خلال المدة المطلوبة للتقييم:
- النقط المحصل عليها خلال المدة المطلوبة للترقي في الدرجة:
- المدة المعتمدة للتقييم السابق: من/...../..... إلى/...../.....
- المدة المعتمدة للتقييم الحالي: من/...../..... إلى/...../.....

3- السلوك المهني خلال مدة التقييم

- التشجيعات (أو سمة، جوائز، تنويهات إلخ):
- نوع التشجيع:
- مناسبة الحصول عليه:
- تاريخ الحصول عليه:/...../.....
- العقوبات التأديبية:
- العقوبة: - التاريخ:
- التاريخ:
- التاريخ:
- ملاحظات أخرى مبينة في ملف الموظف صادرة عن السلطة التسلسلية (مذكرات، استفسارات...):

4- التكوين

الشهادات المحصل عليها أو التكوين المتبع (**)	مجال التكوين	السنة	المعهد أو المؤسسة	المدينة
1 -				
2 -				
3 -				

(**) اذكر الدبلومات أو التكوين المتبع منذ التحاق المعني بالأمر بالمصلحة

(*) يمكن للإدارات العمومية، إن اقتضى الحال، اعتماد نماذج مغايرة، من حيث الشكل، شريطة التقيد بجميع المعلومات والمعطيات الواردة في هذا النموذج

5- نتائج التقييم

تذكير بتوصيف الوظيفة أو متطلبات المنصب:

- 1-.....
 2-.....

الأهداف المسطرة:

- 1-.....
 2-.....

الوسائل الموضوعية رهن إشارة الموظف:

- 1-.....
 2-.....

ملاحظات:

- 1-.....
 2-.....

النتائج المحققة:

الرقم	النتائج المرجوة	النتائج المحصل عليها	الأسباب المفسرة للتفاوت الحاصل
1			
2			
3			
4			
5			

6- التقدير العام

	عناصر التقييم (*)	مستوى التقدير				
		ممتازة	جد مرضية	مرضية	ناقصة	غير مرضية
1	إنجاز المهام المرتبطة بالوظيفة					
2	المردودية					
3	القدرة على التنظيم					
4	السلوك المهني					
5	البحث والابتكار					

تعليق وشروحات (**):

.....

(*) ضع علامة في الخانة المخصصة

(**) يركز التقدير الإجمالي على نتائج التقييم والشروحات التي يتعين الأخذ بها من جديد بمناسبة مناقشة الموظف الخاضع للتقييم

7- معدل النقط المحصل عليها:

- نقطة السنة الأولى :
- نقطة السنة الثانية :
- نقطة لسنة :
- معدل النقط المحصل عليها:

8- القرار المقترح:

- يقترح ترسيم المترشح في درجة:
-
- يقترح استفادة المترشح من الترقية إلى درجة :
-
-

9- توصيات:

- الحركية:
-
-
- التكوين والتأهيل:
-

حرر في
 اسم وصفة الموقع:

10 - ملاحظات الموظف الخاضع للتقييم (*):

.....

.....

.....

.....

(*) يمكن للموظف الخاضع للتقييم أن يبدي، إن ارتأى ذلك، ملاحظاته وأن يقدم توضيحات موجزة بشأن الوظائف المزاولة والصعوبات التي اعترضته وحاجياته للتكوين وكذا تقديراته الخاصة بوضعيته في العمل.

حرر في،

اسم وصفة الموقع:

.....

.....