

# الأكاديمية العربية الدولية



## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



## جدول المحتويات

### ▪ لمحة عن النظام

- أهداف نظام إدارة نظام تقييم الأداء
- المبادئ الأساسية للنظام
- ركائز النظام – الأهداف والكفاءات السلوكية
- أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في الحكومة الاتحادية
- نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء
- دور الرئيس المباشر والأطراف المعنية

### ▪ دورة نظام إدارة الأداء

- المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
- متابعة وتوثيق الأداء و تقديم التغذية الراجعة
- المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية
- المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي
- إرشادات عن المجتمع البناء لتقييم الأداء
- صياغة الملاحظات عن الأداء و السلوكيات في وثيقة نموذج التقييم السنوي
- إرشادات بشأن مراجعة أسلوب ونتائج التقييم



▪ عملية الضبط وموازنة النسب

▪ عملية الشكاوى والتظلمات

▪ عملية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء

▪ عملية إدارة الأداء المتعدد

**لمحة عن النظام - أهداف نظام إدارة الأداء**

▪ وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء والعمل على تقدير الإنجازات والنتائج المتميزة.

▪ تحسين وزيادة إنتاجية موظفي الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال عملية تقييم الأداء السنوي بما يتواافق مع الأهداف الإستراتيجية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

▪ ترسیخ الفهم الشامل للأهداف الإستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها وتفصيلها على المستويات الفردية للمدراء والموظفين.

▪ تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية لدى موظفي الوزارات والجهات الحكومية الاتحادية وغرس ثقافة التعلم المستمر وفرص التقدم والتطور الوظيفي ومبادئ العمل الجماعي.



- دفع الجهات الحكومية الاتحادية وتشجيعها لتحديد وتقدير الموظفين ذو الأداء المتميز والكفاءات والمهارات العالية والعمل على إعدادهم وتسليحهم بالخبرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل.
- تقديم آلية منهجية لقياس مدى إسهام الأفراد في تحقيق وإنجاز الأهداف الإستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية.

## لمحة عن النظام – المبادئ الأساسية للنظام

---



### التوافق الاستراتيجي

تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والوزارة أو الجهة الاتحادية التي يعمل بها الموظف بشكل خاص.

### التغذية العكسية

تشجيع الملاحظات المنصفة والإيجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لأداء موظفيهم وذلك كأسلوب لتطوير ومراجعة الأداء.

### الإدارة بالأهداف

هي إشراك الموظف في التخطيط وصنع الأهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف كونه يشعر بان عمله ذو قيمة و محل تقدير من جهة الإدارة مما يتحقق معه الرضا الوظيفي.

### العدل والمصداقية

إرساء نظام لإدارة أداء الموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصداقية من خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة الاتحادية.

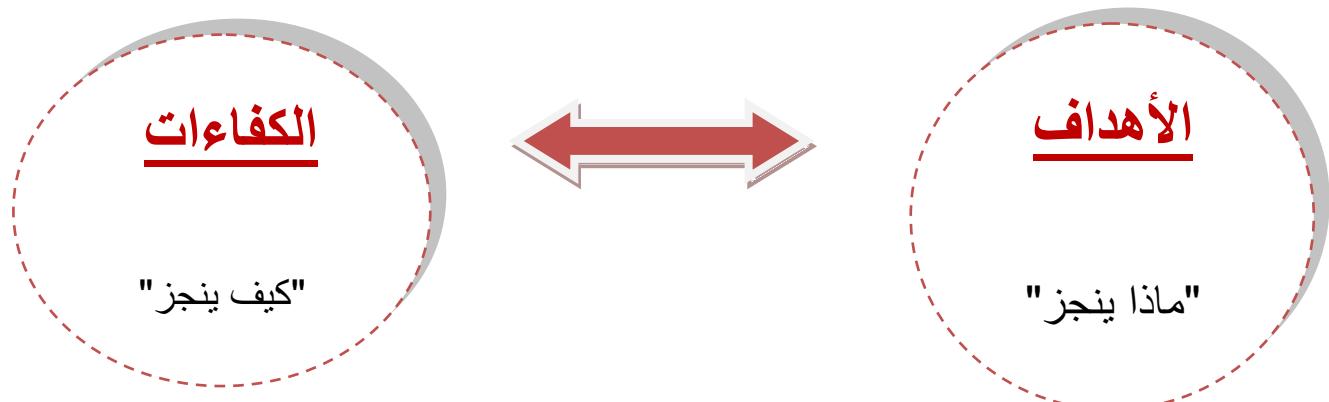
### العلاقة التكاملية

ربط الأداء بالحوافز والعلاوات وفرص الترقية والتدريب والتطوير حيث يعتمد قياس فاعلية أداء الجهة الحكومية على مدى تحقيقها للأهداف.



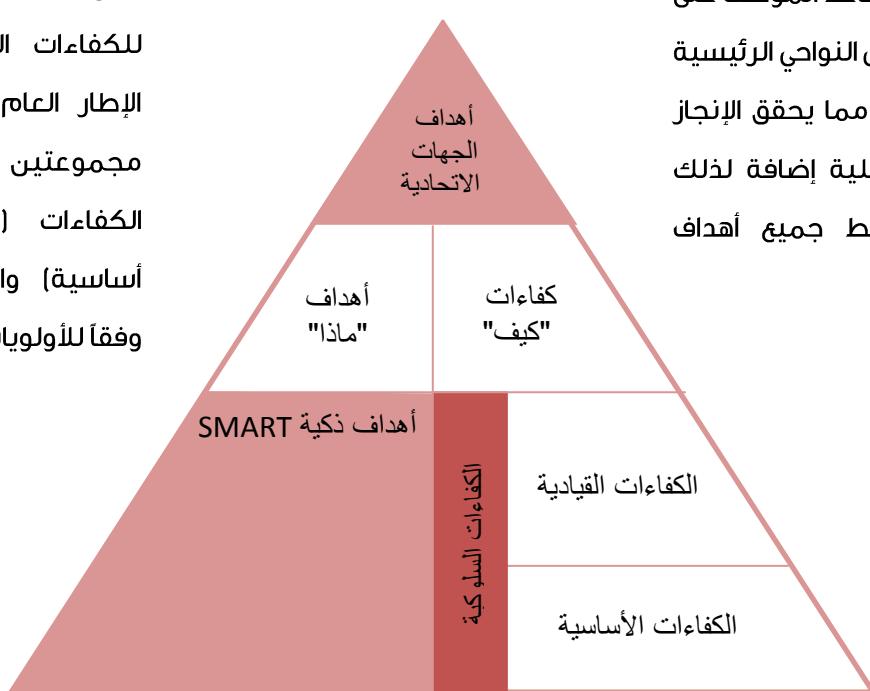
## لمحة عن النظام - ركائز النظام

يتكون النظام من ركيزتين أساسيتين



يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية مجموعتين مختلفتين من الكفاءات (ثلاثة قيادية وستة أساسية) وللتي تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الإستراتيجية

ويمثل هذا المحور ما يتوقع من الموظفين إنجازه خلال السنة حيث أن هذه الأهداف تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية إضافة لذلك تتم ملائمة وربط جميع أهداف





## لمحة عن النظام - ركائز النظام - الكفاءات

### أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في الحكومة الاتحادية

تنقسم الكفاءات السلوكية إلى قسمين:

- الكفاءات القيادية:** تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئتي الوظائف "القيادية" و"الادارة العليا"، هذا وقد تم إعدادها بما يتواء مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الإستراتيجية وتطوير قيادات الحكومة الاتحادية.
- الكفاءات الأساسية:** تشمل على الكفاءات العامة التي يتشرط توفرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية من يشغلون الدرجة العاشرة وما فوق وذلك لكي تتمكن الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها، وقد تم إعدادها على ضوء رؤية الإمارات الإستراتيجية وخطة حكومة الإمارات الإستراتيجية ووثيقة "مبادئ السلوك المهني و أخلاقيات الوظيفة العامة".

<p>القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل، يشمل ذلك تحليل طول الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية.</p>	<p>التفكير الاستراتيجي</p>	<p>الكفاءات القيادية</p>
<p>القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل عن طريق منحهم الصالحيات اللازمة لتنويم الأعمال المناطقة بهم وتوفير الدعم والارشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي ، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية</p>	<p>تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم</p>	
<p>القدرة على تحفيز الموظفين وفرق العمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الإستراتيجية.</p>	<p>قيادة التغيير</p>	
<p>القدرة على الاستماع والشرح والاقناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تلاءم وتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب سواء شفهياً أو خطياً، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.</p>	<p>التواصل ومهارات الاتصال</p>	
<p>القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة مع مراعاة المحافظة على الروابط الابهابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اضافة لاحترام وجهات النظر المتباعدة.</p>	<p>العمل بروح الفريق الواحد</p>	
<p>القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف الجهة . ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعرّض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقاً للإمكانيات المتاحة.</p>	<p>التركيز على النتائج</p>	<p>الكفاءات</p>



القدرة على التخطيط السليم والفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مما يشمل تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهامهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.	إدارة الموارد بفعالية	الأساسية
تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المنطة به، ومعالجة المشاكل بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وانجاز المهام المنطة بهم بكل صدق وأمانة.	المساءلة	
القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعى لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحتراف ومهنية، ويشمل التركيز على متلقي الخدمة بمنتهى خدمة عالية ضمن الامكانيات المتاحة.	التركيز على خدمة العملاء	



## لمحة عن النظام - ركائز النظام - الكفاءات

### توزيع الكفاءات السلوكية على الوظائف

**الكفاءات القيادية:** تطبق على وظائف الإدارة العليا من الدرجة الثانية فما فوق

**الكفاءات الأساسية:** تطبق على جميع الوظائف في مختلف الفئات و الدرجات الوظيفية

**مستوى المهارة (PL):** يصف مدى التدرج في التعقيد و أهمية المؤشرات السلوكية عند كل مستوى بحيث تزداد صعوبتها و أهميتها صعوداً وبالدرج كلما ازدادت الدرجة الوظيفية.

### خارطة الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية			الكفاءات الأساسية									مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية			
المجموعة الاستراتيجية			مجموعة النتائج			مجموعة الرأس مال البشري											
التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	قيادة التغيير	المساعدة	ادارة الموارد بفاعلية	التركيز على النتائج	التركيز على خدمة العملاء	التواصل ومهارات الاتصال	العمل بروح الفريق الواحد									
PL7										PL7	وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعد	الوظائف القيادية					
PL6																	
PL5										PL5	خاص أ	وظائف الادارة العليا					
PL4																	
PL3										PL3	خاص ب						
PL2																	
PL1										PL1	1	الوظائف الإشرافية					
PL4																	
PL3										PL3	2						
PL2																	
PL1										PL1	3	الوظائف الداعمة					
PL4																	
PL3										PL3	4						
PL2																	
PL1										PL1	5						
PL4																	
PL3										PL3	6						
PL2																	
PL1										PL1	7						
PL4																	
PL3										PL3	8						
PL2																	
PL1										PL1	9						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						
PL2																	
PL1										PL1	10						
PL4																	
PL3										PL3	10						



## لمحة عن النظام - نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء

يطبق هذا النظام على كافة الوزارات والجهات الاتحادية بغض النظر عن نوع ومدة العقد والدرجة الوظيفية بما في ذلك الموظفين العاملين بدوام جزئي وبدوام كامل ويستثنى من ذلك العاملين في وظائف خدمية.

كما يستثنى من تطبيق هذا النظام أعضاء السلك القضائي على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهم مع المبادئ العامة والإطار العام لهذا النظام.

**الإطار الزمني لعملية التطبيق في كافة الوزارات والجهات الاتحادية محدد في الجدول التالي:**

السنة الثانية	السنة الأولى	الأولويات
اسقاط الأهداف لكافية الدرجات وتقاس وتحتسب في التقييم النهائي	اسقاط الأهداف لكافية الدرجات وتقاس وتحتسب في التقييم النهائي	اسقاط أهداف الأداء الرئيسية
تطبق على كافة الدرجات وتقاس وتحتسب في التقييم النهائي من السنة الثانية	تطبق على كافة الدرجات وتقاس ولا تحتسب في التقييم النهائي في السنة الأولى	تحديد الكفاءات استناداً إلى إطار عام الكفاءات الخاص بالحكومة الاتحادية
يطبق وفق النظام من السنة الثانية	اختياري في السنة الأولى	وضع وقياس وزن الأهداف
سيتم تحديدها لاحقاً	سيتم تحديدها لاحقاً	مكافآت مرتبطة بالأداء



## لمحة عن النظام - دور الرئيس المباشر والأطراف المعنية

يلعب الرئيس المباشر دوراً محورياً في إنجاح عملية إدارة الأداء  
فهو يعتبر العنصر الفاعل في تخطيط وتقدير وتطوير وتعزيز أداء المرؤوسيين



- التأكد من فهم مرؤوسيهم لنظام إدارة الأداء فيماً صحيحاً وشاملاً.
- مناقشة مرؤوسيهم والاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
- متابعة أداء مرؤوسيهم وإدارة تطوير أدائهم من خلال المراجعة الدورية المستمرة والمرحلية.
- المناقشة والاتفاق على وثيقة الأداء السنوي المنصوص عليها في هذا نظام إدارة الأداء ووفق خطة التطوير الفردية الواردة في نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.
- تزويد مرؤوسيهم وفرق العمل بالتغذية المراجعة حول أدائهم، وقياس الأداء الفردي لكل موظف.
- الإعداد الكامل والمبني للمراجعة المرحلية وتوثيقها حسب الأصول.
- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.
- تقييم أداء مرؤوسيهم بكل موضوعية وشفافية على ضوء الانجاز الذي تحقق.
- الالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة إدارة أداء الموظفين.

الرئيس  
المباشر

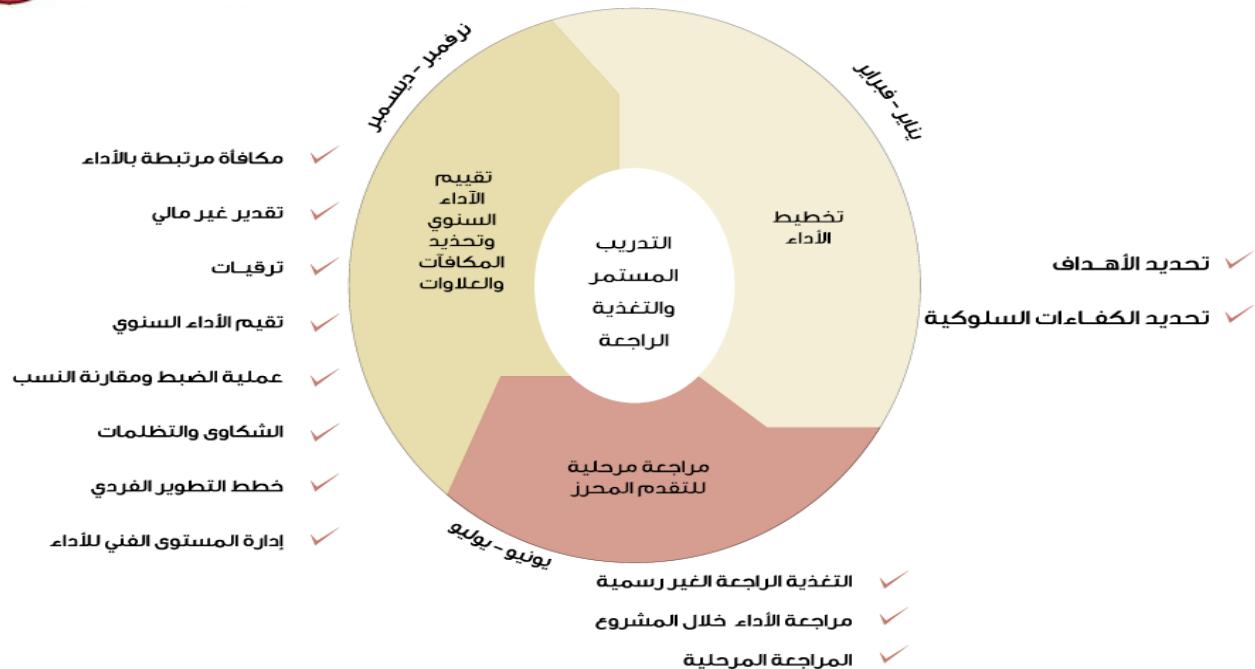
- اقتراح الأهداف والوزن الخاص بكل هدف والاتفاق عليها مع الرئيس المباشر.
- السعي لطلب التغذية المراجعة واللاحظات من الرئيس المباشر وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها.
- المبادرة بالبحث عن أساليب تطوير الكفاءات المطلوبة وفق نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.
- تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها بموجب وثيقة الأداء السنوي بدقة وأمانة من أجل تحقيق الأهداف المقررة.
- المبادرة بالطلب إلى الرئيس المباشر لمراجعة الأداء من خلال المراجعة الدورية.

المرؤوسيين

- تقديم الدعم والمساندة للرؤساء المباشرين والموظفين خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للرؤساء المباشرين والموظفين بهدف توعيتهم حول نظام إدارة الأداء.
- ضمان التزام كافة القطاعات والإدارات في الوزارة أو الجهة الاتحادية بالإطار الزمني المحدد لدورة أداء الموظفين.

إدارة الموارد  
البشرية

## دورة نظام إدارة الأداء – الإطار العام



كما هو واضح من الإطار العام للنظام تكون دورة نظير إدارة الأداء من ثلاثة مراحل:

الهدف منها	الإطار الزمني	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف.</li> <li>اختيار مستويات الكفاءة السلوكية المرجوة استناداً إلى المبادئ والقيم المنصوص عليها في إطار الكفاءات السلوكية.</li> <li>الاتفاق والتوقع على وثيقة الأداء السنوي.</li> </ul>	شهري يناير وفبراير من كل عام	<b>المرحلة الأولى: تطبيق الأداء</b>
مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف، وإظهار الكفاءات، وتحديد الأساليب والطرق، وتعديل أية أهداف حسب الضرورة	شهري يونيو ويوليو من كل عام	<b>المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية</b>
تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف، والكفاءات التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي، والمراجعة المرحلية، وتحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية - الأمر	شهري نوفمبر وديسمبر	<b>المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي</b>

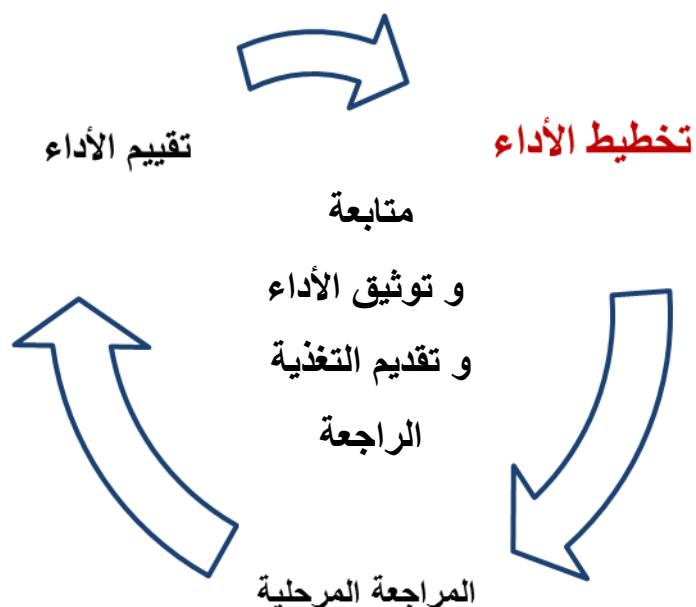


الذي يصب في مسار عملية التدريب والتحسين  
والتطوير الوظيفي.

من كل  
عام.

## المرحلة الأولى

### تخطيط الأداء





## دورة نظام تقييم الأداء

### دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

#### الهدف من المرحلة

- وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف.
- اختيار مستويات الكفاءة السلوكية المرجوة استناداً إلى المبادئ والقيم المنصوص عليها في إطار الكفاءات السلوكية.
- الاتفاق والتواقيع على وثيقة الأداء السنوي.

#### متى نحتاج أن نقوم بها؟

- تتم هذه المرحلة في شهري يناير وفبراير من كل عام.

#### ما الذي يتبع على الرئيس المباشر القيام به في هذه المرحلة؟



### الخطوة الأولى: إسقاط الأهداف



### الخطوة الثانية: الإجتماع مع الموظف وإعداد وثيقة الأداء السنوي



### الخطوة الثالثة: التوقيع على الوثيقة ومراجعة مدير الإدارة



## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

### الخطوة الأولى : إسقاط الأهداف

- ١- إجتماع وكيل الوزارة مع مدراء الإدارات: يجتمع وكيل الوزارة أو من في حكمه في شهر يناير مع مدراء الإدارات التابعين له (وفقاً للهيكل التنظيمي) لتبليغهم بالخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بها وذلك للاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة بما يتواافق مع الخطة الإستراتيجية.
- ٢- إجتماع مدير الإدارة مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعة: يجتمع كل مدير إدارة مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعين له - بما قد يشمل رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو الرؤساء المباشرين- و ذلك لإبلاغهم بالخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بعمل الإدارة والاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة. جدير بالذكر أنه ينبغي أن تستمد الأقسام و الوحدات التنظيمية المماثلة أهدافها من أهداف الإدارة من أجل ضمان الاتساق والتكامل مع الأهداف الإستراتيجية.
- ٣- إجتماع الرئيس المباشر مع موظفيه: يجتمع كل رئيس مباشر مع موظفيه للاتفاق معهم على تحديد الأهداف الفردية استناداً إلى مسؤوليات أعمالهم ومهامهم الرئيسية.

**يوضح الشكل الآتي كيف تدرج الأهداف من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله حيث تشقق أهداف كل وحدة تنظيمية من أهداف المستوى الإداري الأعلى و ذلك يضمن الاتساق والتكامل التام بين الأهداف الفردية**



أهداف القطاع المؤسسية وفقاً  
للحطة الإستراتيجية

أهداف الإدارة

أهداف القسم

أهداف القسم

أهداف القسم

أهداف الموظف

أهداف الموظف

أهداف الموظف

**دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء**

**الخطوة الثانية : الاجتماع مع الموظف وإعداد وثيقة الأداء السنوي**

تتضمن هذه الخطوة الهامة إجتماع الرئيس المباشر مع كل موظف على حدة لتعبئته القسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي حيث يتم تحديد ومناقشة وتوثيق الأهداف و الكفاءات السلوكية المتوقع من الموظف إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة. وتتجدر الإشارة أن الأهداف والكفاءات السلوكية يمثلان الركيزان الأساسيان لنظام إدارة الأداء.

قبل الاجتماع

- لضمان قدرتك على الإيفاء بكافة المتطلبات الأولية لهذه الاجتماعات، والإجابة عن كافة التساؤلات التي قد يطرحها موظفوك أثناء الاجتماع ، بالإضافة إلى تعزيز مهاراتهم في تحديد الأهداف الذكية والفعالة ، يتبعن عليك التحضير المسبق قبل موعد الاجتماع وذلك من خلال مراجعة:
  - ا- بطاقات الوصف الوظيفي (إن توفرت) لموظفيك.
  - ـ- نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية
  - ـ- إطار الكفاءات السلوكية المعتمد في الحكومة الاتحادية مع التركيز على المؤشرات السلوكية المتواقة مع الدرجات الوظيفية لموظفيك.
  - ـ- مراجعة أدلة الإجراءات والنماذج والوثائق والأدوات ذات العلاقة.
- يتبعن عليك أيضاً الاجتماع بموظفيك لتوعيتهم بالحطة الإستراتيجية للجهة الاتحادية وكذلك الأهداف المنبثقة عنها للقطاع والإدارة والقسم التابع له موظفيك. كما ينصح أيضاً بتوضيح الصلة بين وظائفهم وأهداف الإدارة والقسم. هكذا تساعدهم على تحديد



## أثناء الإجتماع

أثناء الاجتماع مع الموظف يتم اتخاذ ثلاثة خطوات:

- ١- صياغة والإتفاق على الأهداف الفردية
- ٢- تحديد الأوزان النسبية للأهداف
- ٣- تحديد وتفسير الكفاءات السلميكية

## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

## القسم الأول من وثيقة الأداء السنوي فيما يتعلق بالأهداف السنوية/المهام الوظيفية (تحديث)

اللائحة (1) المترتبة على المسوّليات حسب الوصف الوظيفي .		نحوذن (نفر) / اب
نوع المسؤولية	المسؤوليات والمهام الفرعية	النقطة
%		1
%		2
%		3
%		4
%		5
%		6
% 100		نحوذن

القسم الثاني من وثيقة الأداء السنوي فيما يتعلق بالكفاءات السلوكية (تحديث)



**القسم (1)**

الافتتاح على الأهداف حسب متطلبات الاتجاه المذكورة العينية في نظام إدارة الأداء المشروحة بمدح (1) الخاص بدليل الإجراءات المتعلقة بتنظيم إدارة أداء الموظفين.

نوع الهدف	المحدد المترافق	الرقم
%		1
%		2
%		3
%		4
%		5
%		6
% 100		<b>مجموع</b>

**نمدح (قم. 1)**

**نمدح وشقة الأداء السنوي**  
من درجة وكيل ووزير حتى الدرجة السابعة

**خاص ومستوى:**

نمدح (النماذج المترافق)	نمدح (النماذج المترافق)
نمدح (نماذج المترافق)	نمدح (نماذج المترافق)
نمدح (نماذج المترافق)	نمدح (نماذج المترافق)
نمدح (نماذج المترافق)	نمدح (نماذج المترافق)
نمدح (نماذج المترافق)	نمدح (نماذج المترافق)
نمدح (نماذج المترافق)	نمدح (نماذج المترافق)

**التعليمات**  
**القسم (1)**

**الافتتاح على الأهداف**

كل مدة تختلف الأداء يقوم الموظف بالافتتاح مع الرئيس المذكور على وضع الأهداف وتحديدها وعدها بما يعين في مدقق (1) الخاص بدليل الإجراءات المتعلقة بتنظيم إدارة أداء الموظفين، حيث يتعين على الرئيس المذكور بالاتفاق مع المبتدئ، حيث أصلية لكل حدف من خال ووضع وإن تخل حدف على أي تباين (المجموع المعدّل على المعدّل على 100 %).

**القسم (2)**

**الافتتاح على الكفاءات**

كل مدة تختلف الأداء يحدد الرئيس المذكور وفقاً لدوره في المعاشرة بمدح (4) الكفاءات الأساسية للفرانجية

المطلوبة من الموظف المترافق عليه على أساس (بيان الكفاءات المطلوبة) الذي تصدره الهيئة الاتحادية للموارد البشرية والتنمية.

بعد الافتتاح من مدح المذكور والمتفق عليه من قبل المبتدئ، الرئيس المذكور ترسل نسخة عنه إلى مجلس المعاشرة والجنة، وذلك بعد موافقة المعاشرة والمتفق عليه من قبل المعاشرة للرجوع إليها بعد الانتهاء.

لإثر من المذكور حول معاشرة وإكمال المسوّم الرؤساء الرؤساء إلى مدقق (1) الخاص بدليل الإجراءات المتعلقة بتنظيم إدارة أداء الموظفين.

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

### أولاً: تحديد الأهداف الفردية للموظفين:

١- إذا كانت وظيفة المرؤوس تقع في الدرجة السابعة فما دون ف تكون الأهداف الفردية هي نفس المسؤوليات الوظيفية الرئيسية للموظف.

٢- أما إذا كانت وظيفة المرؤوس تقع ما بين درجة وكيل وزارة ووزارة والدرجة السادسة عليك هنا الإتفاق معه على عدد معين من الأهداف لتحقيقها في السنة المقبلة، على أن تبني هذه الأهداف على أهداف الإدارة أو القسم التابع له الموظف - تأميناً لعملية إسقاط الأهداف السابق ذكرها.

٣- يجب ألا يقل عدد الأهداف السنوية لكل موظف عن ٤ أهداف وينصح ألا يتجاوز ٨.

يوضح الجدول أدناه عدد الأهداف استناداً إلى الدرجة الوظيفية للموظف

الدرجات الوظيفية	عدد الأهداف
درجة وكيل وزارة إلى الدرجة السادسة	أربعة أهداف بحد أدنى
الدرجة السابعة فما دون *	مسؤوليات أو مهام العمل الرئيسية

\*باستثناء الوظائف الخدمية



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

### صياغة الأهداف الذكية (SMART Objectives)

ليكون الهدف فعالاً وقادراً على توجيه الموظف وقدراته وجهوده نحو النشاطات الصحيحة التي تضمن تحقيقه يجب أن يصاغ الهدف في صورة "ذكية" بحيث تتوفر فيه خمس معايير أساسية:

<b>Specific</b>	أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه.	<b>محددة</b>
<b>Measurable</b>	يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الهدف	<b>قابلة للقياس</b>
<b>Achievable</b>	يجب أن يكون الهدف ممكناً التحقيق وقابلًا للتفعيل والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين خدماتها الاتحادية كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز	<b>قابلة للتحقق</b>
<b>Relevant</b>	أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الحكومية الاتحادية لتحقيقها.	<b> ذات صلة</b>
<b>Time-bound</b>	يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف	<b>الاطار الزمني</b>

**خطوط إسترشادية عامة لبناء الأهداف الذكية وفقاً لمعايير SMART:**

من هم العملاء المستهدفين من إنجاز الهدف؟ ما هي النتيجة المتوقعة من إنجاز الهدف؟ هل يمكن تقسيم الهدف إلى سلسلة واضحة من خطط العمل التي تقود إلى تحقيقه؟ بعد صياغة الهدف هل يمكن تفسيره بعدها طرق أو هو	<b>محددة</b>
---	--------------



محدد بالدرجة الكافية لفهمه و تفسيره بطريقة واحدة؟	
هل هناك معيار كمي أو نوعي يمكن قياس تحقيق الهدف على ضوء؟ (عدد أو كمية أو تردد أو معيار وصفي لجودة النتيجة المرجوة من الهدف)	قابلة لقياس
ما هي الموارد البشرية والمادية والفنية الالازمة لتحقيق الهدف في الوقت المطلوب؟ و هل ستتوفر هذه الموارد؟ و ما هي العقبات أو التحدىات المتوقعة التي قد تحول دون إنجاز الهدف و كيف يمكن تدراها أو تذليلها؟	قابلة للتحقق
هل تنسق هذه الأهداف مع الهدف العام للوظيفة وأهداف القسم والإدارة التابعة لها؟ هل يصب تحقيق هذا الهدف في خدمة الخطة الإستراتيجية؟	ذات صلة
ما هي الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الهدف؟ ما هو تاريخ بداية المشروع في تحقيق الهدف وما هو تاريخ الانتهاء منه؟ هل هذا الإطار الزمني واقعي و ينسجم مع الموارد المتوفرة لتحقيق الهدف؟	الاطار الزمني

## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

أمثلة إفتراضية لتوضيح الفرق بين الأهداف الذكية وغير الذكية:

### المثال الأول

هدف غير ذكي لموظف بالدعم الإداري: "تقديم الدعم الإداري لبعض اللجان"

ليصبح هدفاً ذكياً يجب إعادة صياغته هكذا "تقديم الدعم الإداري للجنة التنفيذية ولجنة الاستشارات القانونية ولجنة التظلمات بحيث يتم إعداد و توزيع جدول الاجتماع قبل إعقاد اللجنة بأسابيعين و إتمام و توزيع المحاضر خلال يومين على الأكثر من إعقاد اللجنة"

هل لاحظت الفرق؟



## المثال الثاني

**هدف غير ذكي لموظف بقسم التدريب:** "إعداد ورش عمل تدريبية عن نظام إدارة معلومات الموارد البشرية "

**ليصبح هدفاً ذكياً يجب إعادة صياغته هكذا "إعداد ورش عمل تدريبية (شاملة المادة العلمية و العرض التقديمي) لعدد ..ا موظف في كافة إدارات الهيئة خلال الستة شهور الأولى من السنة على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى ٩٠ % "**



## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

### ثانياً: تحديد وزن الأهداف:

- ينبغي على كل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدة و تكمّن أهمية هذا الوزن في:

- ١- عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الأشهر الاثني عشر التالية.
- ٢- إظهار و تحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم.
- ٣- إذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى يدرك الموظف عندئذ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحه في عمله.

- يجب أن يكون مجموع نسب أوزان الأهداف ..%.
- ينصح بـ لا يقل وزن الهدف الواحد عن .% وألا يزيد عن .%.
- الأوزان قابلة للتعديل قبل و خلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط، أما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.

مثال توضيحي للتوزيع النسبي بين ٤ أهداف:

الوزن	الأهداف
٤.%	الهدف الأول



٣٪	<b>الهدف الثاني</b>
١٥٪	<b>الهدف الثالث</b>
١٥٪	<b>الهدف الرابع</b>
١٠٪	<b>المجموع</b>



## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

### ثالثاً: تحديد الكفاءات السلوكية:

- **الكفاءات السلوكية** هي المعايير والمهارات السلوكية التي تمكن الموظف من القيام بأداء وظيفته على أكمل وجه.
- ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الاهداف وزنها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب للكفاءات لمروءوسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية الذي تصدره الهيئة، حيث يتبع على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات المبينة أدناه . وللحصول على معلومات إضافية حول مستويات الكفاءة يتم الرجوع إلى الإطار العام المفصل للكفاءات الذي تصدره الهيئة.
- كما يتبع أيضاً على الرئيس المباشر اختيار المؤشرات السلوكية **الملاعمة** لطبيعة عمل الموظف وصلاحياته، ثم توضيحتها ومناقشتها معه، وذلك ضمناً لعدالة معايير التقييم. رجاء الإطلاع على "الدليل الإرشادي الخاص بتقييم الكفاءات السلوكية" المرفق مع النظام لمساعدتك على كيفية اختيار المؤشرات السلوكية الملاعمة.

**مثال: موظف بالدرجة الثانية**

6 كفاءات أساسية

3 كفاءات قيادية

مستوى المهارة المطلوب PL5



الكفاءات القيادية			الكفاءات الأساسية								مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الوظيفة			
المجموعة الاستراتيجية			مجموعة النتائج				مجموعة الرأس مال البشري									
التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	قيادة التغيير	المساعدة	ادارة الموارد بالعملية	التركيز على النتائج	التركيز على خدمة العلامة	الاتصال ومهارات الاتصال	العمل بروح الفريق الواحد	وكل وزارة و وكل وزارة مساعدة	الوظائف الفيادمة						
لا ينطبق	PL7								PL7	وكل وزارة و وكل وزارة مساعدة	الوظائف الفيادمة					
	PL6								PL6	خاص A خاص B 1	وظائف الادارة العامة					
	PL5								PL5	2						
	PL4								PL4	3 4 5 6	الوظائف الادارية					
	PL3								PL3	7 8 9 10	الوظائف الادارية					
	PL2								PL2							
	PL1								PL1							

**مثال: موظف بالدرجة الخامسة**

6 كفاءات أساسية

لا ينطبق عليه الكفاءات القيادية

مستوى المهارة PL3

**مثال: موظف بالدرجة الثامنة**

6 كفاءات أساسية

لا ينطبق عليه الكفاءات القيادية

مستوى المهارة PL2

## الأداء – المرحلة الأولى: تحطيط الأداء

### الخطوة الثالثة: التوقيع على الوثيقة ومراجعة مدير الإدراة

ا. بعد الانتهاء من الإجتماع مع الموظف، عليك توثيق ما تم الاتفاق عليه من أهداف سنوية وكفاءات سلوكية في نموذج وثيقة الأداء، ثم يقوم كل منكما بالتوقيع على الوثيقة في الجزء المخصص لذلك.

ج. ، عليك بعد ذلك تمرير وثيقة الأداء إلى مدير المباشر (المدير التالي للرئيس المباشر للموظف) بغضون مراجعة وضمان جودة مخرجات عملية تحطيط الأداء. فيقوم بالتأكد من جودة ووضوح الأهداف الموضوعة وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية للإدراة وملاءمتها مع معايير الأهداف الذكية (SMART).

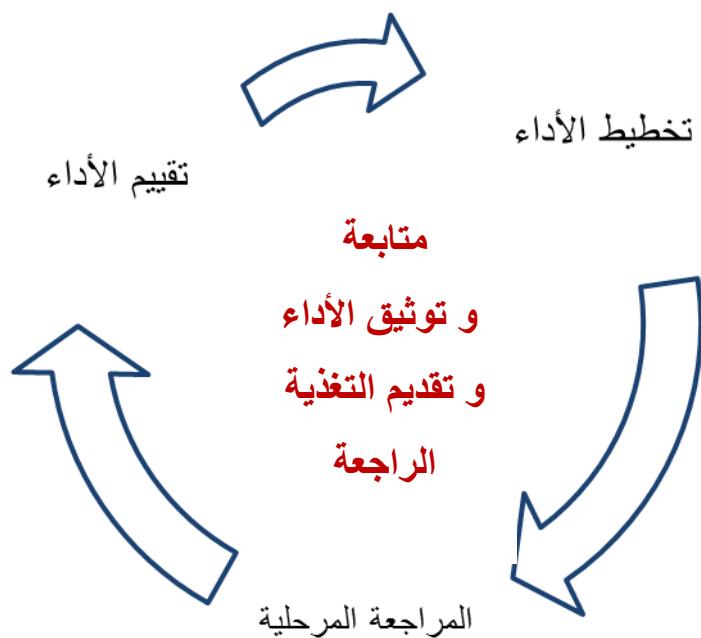


٣. في حال أوصى مديرك المباشر ببعض التعديلات أو التغييرات، عليك إخطار الموظف ومناقشته فيها. بعد ذلك يتم إجراء التعديلات في الوثيقة.

٤. بعد التوقيعات، عليك الاحتفاظ بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء وإرسال نسخة منها إلى الموظف ونسخة إلى إدارة الموارد البشرية.

٥. يجب أن تتفق مع الموظف على موعد لإجراء المراجعة المرحلية – خلال المدة المقررة لها – ويتبادلان بشكل مستمر التقييمات والملحوظات غير الرسمية (المراجعة المستمرة).

## متابعة وتوثيق الأداء



## دورة نظام تقييم الأداء



## متابعة وتوثيق الأداء

### لماذا متابعة وتوثيق الأداء؟

دورة إدارة الأداء هي دورة سنوية أي أنه مطلوب منك كرئيس مباشر للموظف أن تقيمه عن أدائه وكفاءاته في نهاية السنة، ولذلك يواجهك تحديان رئيسيان:

- تذكر ملاحظاتك عن سلوكيات الموظفين على مدار السنة
- تصحيح الأداء عندما ينحرف عن مسار الأهداف

ولذلك إذا لم تمتلك آلية لمتابعة الأداء بصفة مستمرة وتدوين ملاحظاتك كتابةً عن كفاءات الموظف السلوكية وتقدمه في مسار تحقيق الهدف سوف تقلب التحديات السابق ذكرها إلى مخاطر حقيقة تحول دون تقييم الأداء تقييمًا موضوعياً، دقيقاً، سلساً، ومتسمًا بالمصداقية.

### ما هي عناصر هذه العملية الحيوية المتواصلة؟



### متابعة الكفاءات

#### ماذا تتابع؟

تتابع سلوكيات الموظف على ضوء المؤشرات السلوكية التي تطابق الكفاءات ومستوى المهارة المطلوب لدرجته الوظيفية.

توثيق ملاحظاتك عن المواقف الفعلية الهامة التي تبرهن على إيجابية أو سلبية السلوكيات التي لاحظتها، وكذلك عرض التغذية الراجعة للموظف

مرجعك في التقييم هو:  
المؤشرات السلوكية في إطار الكفاءات السلوكية

### متابعة الأداء

#### ماذا تتابع؟

تتابع التقدم في إنجاز الأهداف السنوية المتفق عليها.

توثيق التقدم المحرز وتقديم التغذية الراجعة للموظف

مرجعك في التقييم هو:  
الأهداف الذكية في نموذج وثيقة الأداء



**فيما يلى مثال لسجل متابعة الأداء الذي نقترح إستخدامه لتوثيق ملاحظاتك:**

#### ١- للأهداف السنوية

ملاحظات / تحديات	التقدم الشهري نحو تحقيق الهدف			الهدف الذي
	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نقص في غرف التدريب الداخلية</li> <li>▪ كثير من الموظفين يعتذرون الحضور بسبب ضيق الوقت بالعمل</li> </ul>	<p>▪ إنتهى من ٣ ورشات تدريبية أخرى شملت ٥ موظف من إدارات بالهيئة و ترواحت نسبة التدريب بين ٨٠% و ٨٥%</p>	<p>▪ إنتهى من ٣ ورشات تدريبية شملت ٥ موظف من إدارات بالهيئة و ترواحت نسبة التدريب بين ٧٠% و ٨٠%</p>	<p>▪ إنتهى من تحضير المادة العلمية و العرض التقديمي</p>	<p>إعداد ورش عمل تدريبية (شاملة المادة العلمية والعرض التقديمي) لعدد .. موظف في كافة إدارات الهيئة خلال الستة شهور الأولى من السنة على أن يفوق معدل رضا المتدربين %٩.</p>

و هكذا لبقية الأهداف مع التركيز على مواجهة التحديات وتوفير الدعم للموظف

#### ٢- للمهام الرئيسية (موظفي الدرجة السابعة فما دون)

ملاحظات / تحديات	مستوى الأداء الشهري للمهمة			المهمة
	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وصول تغذية راجعة من بعض أعضاء لجني التظلمات والإستشارات القانونية حول عدم دقة بعض المعلومات</li> </ul>	<p>▪ تجاوزت فترة تحضير وتوزيع محاضر الاجتماعات اليوميين و وصلتني بعض الشكاوى من لجني التظلمات والإستشارات القانونية بسبب التأخير</p>	<p>▪ أعد و وزع جداول جميع إجتماعات اللجان خلال أسبوعين منهم إجتماعين تم إعداد محاضرهمما و توزيعهم في نفس اليوم.</p>	<p>▪ أعد و وزع جداول جميع إجتماعات اللجان ومنها ٣ إجتماعات تم إعداد الجدول و توزيعه قبل إنعقاد اللجنة <u>ثلاثة أسابيع</u></p>	<p>تقديم الدعم الإداري للجنة التنفيذية وللجنة الإستشارات القانونية و لجنة التظلمات بحيث يتم إعداد و توزيع جدول الاجتماع قبل إنعقاد اللجنة بأسبوعين و إتمام و توزيع المحاضر خلال يومين على الأكثر من إنعقاد اللجنة</p>

#### ٣- للكفاءات السلوكية



ملاحظات عن موافق سلوكية هامة (إيجابية أو سلبية)		الكفاءة/مستوى المهارة
تاريخ حدوثه	وصف الموقف والسلوك	
يوم 3 أكتوبر 2011	إسططاع أحمد تهدئة عميل غاضب بسبب تأخير وصول خدمة الكهرباء إلى مسكنه ٣ أيام كاملة. تعامل معه أحمد بهدوء و إصطحبه إلى غرفة خاصة لمناقشة مشكلته، و خرج العميل سعيداً من هذا الإجتماع و شكرني على حسن الإصغاء الذي أبداه أحمد و تفهمه و تعاطفه مع المشكلة. وعد أحمد العميل بحل المشكلة خلال ٢٤ ساعة و قد تأكدت فعلاً من توصيل الخدمة خلال هذه الفترة.	التركيز على خدمة العملاء / P3

### هذا السجل يساعدك على:

- ١- تذكر الأداء السلوكي للموظف على مدار سنة التقييم
- ٢- تعزيز مراجعتك المرحلية و تقييمك السنوي ببراهين موضوعية ترفع من دقة وعدالة النتائج وتعطي طابع المصداقية للموظف أثناء إجتماع المراجعة المرحلية و إجتماع التقييم السنوي.

### تقديم التغذية الراجعة

متابعة الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتعديل مستوى الأداء في الأهداف والسلوكيات لغايات تحقيق النتائج المرجوة. لذلك تندم قيمته إذا لم يصاحبها توعية الموظف أولاً بأول عن مدى تقدمه في تحقيق الأهداف ومدى إنسجام سلوكياته و مهاراته مع مؤشرات الكفاءات المطلوبة، ويساهم أيضاً تقديم الإرشاد وكافة سبل الدعم التي تساعده على تلبية التوقعات.

### معايير التغذية الراجعة الفعالة و البناءة

- ٢- تكون **فورية** أي بعد حدوث الفعل مباشرةً أو في أسرع وقت. التأخير في تقديم التغذية الراجعة يضعف من أهميتها في نظر الموظف ويزيد من فرص تكراره.



**٣- تكون متوازنة** أي تجمع بين جوانب القوة والضعف. إبدأ و إنتهي بملاحظات إيجابية و إذكر ملاحظاتك التطويرية في الوسط.

مثال توضيحي:

"لقد أعددت تقريراً دقيقاً بالتأكيد لكن سيكون أفضل لو إحتوى على قسم إضافي للتوصيات كما إتفقنا من قبل، بذلك يكون ليس فقط دقيقاً وإنما شاملأً أيضاً. لقد لفت إنتباхи إستخدامك للرسوم البيانية و زاد ذلك من وضوح البيانات و دلالتها".

**٤- إمداد في العلن وانقد في سرية** هذا المعيار غاية في الأهمية لأنه يتعلق بمعنىيات الموظف. الإشادة أمام الزملاء أو المدير في المستوى الأعلى يحفز الموظف على مواصلة أدائه الناجح ويحثه على تخطي التوقعات. نقد الموظف في إجتماع سري يجمع كما فقط يحافظ على إحترام الموظف لذاته و لا يتسبب في إحراجه أمام الآخرين فيصيبه الإحباط و عدم الرغبة في التحسن.



## تابع معايير التغذية الراجعة الفعالة و البناءة

٥- **عليك الإصغاء** إلى الموظف أثناء تقديم ملاحظاتك لتشعره بأهمية آرائه و لأخذها في الاعتبار إذا كانت تحمل قدر من المنطقية و توفر معلومات هامة لتحسين الأداء.

٦- **التركيز على الفعل و ليس الموظف**. فأنت لا تقييم الشخص، أنت تقييم أدائه وسلوكه في العمل فقط. لذلك لابد أن تنصب ملاحظاتك على أوجه القصور في الأداء أو السلوك و تتمحور حول واقعة بعينها حتى لا تتحول ملاحظاتك إلى أحكام شخصية مطلقة تأتي بنتائج عكسية من قبل الموظف.

٧- **ذكر أنك تعطي تغذية عكسية عن:**

الشخص	و ليس	السلوك
"أنت عصبي و عنيف"		"لقد كان أسلوب حوارك مع زميلك حاداً بعض الشيء ولم تعط له فرصة الرد عليك"

الاستنتاج	و ليس	الملاحظة عن الأداء
"تدريلك غير فعال فأنت لم تعطه الاهتمام الكاف من وقتك و جهودك"		"لقد لاحظت أن معدل رضا الموظفين في ورشة التدريب الأخيرة لم يصل إلى المعدل الأدنى المطلوب (٩.٩%)"

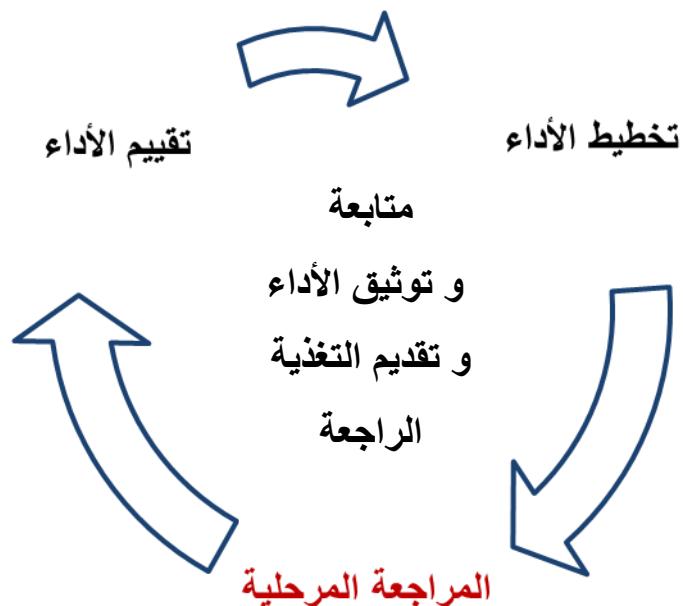
النصحية والأمر المباشر	و ليس	عليك مشاركة الأفكار
"أعد النظر في المادة العلمية و العرض التقديمي جمبعهما و إطلع عنى عليهما"		"رأيي أن تطلع على تعليقات المتدربين في نماذج تقييم الدورة و تستخلص منها جوانب التحسين. ما هو رأيك؟"



تقديم الحلول الجاهزة	و ليس	عليك إكتشاف البدائل
"الحل هو الإتصال المباشر بمدراء الموظفين المتقاعسين عن الحضور"		"أمامنا إختيارين لاجتياز هذا التحدي: ___ أو ___؟ ماذا تفضل؟"

## المرحلة الثانية

### المراجعة المرحلية



### دورة نظام تقييم الأداء

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

### الهدف من المرحلة

- مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف، وإظهار الكفاءات، وتحديد الأساليب العادل وتعديل أية أهداف حسب الضرورة.

### متى نحتاج أن نقوم بها؟

- ستتم هذه المرحلة في شهري يونيو ويوليو من كل عام.

### ما الذي يتعين على الرئيس المباشر القيام به في هذه المرحلة؟



**الخطوة الأولى: التحضير لاجتماع المراجعة المرحلية مع الموظف**

**الخطوة الثانية: عقد الاجتماع مع الموظف**

**الخطوة الثالثة: التوثيق والتوفيق في وثيقة الأداء السنوي**

## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

### الخطوة الأولى: التحضير لاجتماع المراجعة المرحلية مع الموظف

- ينبغي على الرئيس المباشر الإعداد الجيد لعقد اجتماع المراجعة المرحلية من خلال جمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصرة المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز، وجمع ملاحظات التغذية الراجعة من قبل مشرفي العمل وغيرهم من عمل الموظف تحت إشرافهم.

- سيعمد بعدها الرئيس المباشر على إخبار الموظف من خلال إرسال مذكرة تبيّن موعد اجتماع المراجعة المرحلية والغرض منه وكيفية الاستعداد له.



- من جهته أيضاً، يتعين على الموظف قبيل موعد الاجتماع المراجعة المرحلية أن يضع ويدون ملاحظات خطية حول مستجدات أدائه ليطلع رئيسه المباشر عليها إضافة إلى معلومات أخرى متعلقة بالأهداف التي حققها وتلك التي لم يحققها مع بيان الأسباب والمبررات لأية أهداف لم يتم تحقيقها خطياً.

## الخطوة الثانية: عقد الاجتماع مع الموظف

- سيقوم كل من الرئيس المباشر والموظف خلال الاجتماع بمراجعة المستندات وإجراء مناقشة مفتوحة حول مدى النقدم الحاصل في الإنجاز والأداء وتحقيق الأهداف وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية والكفاءات السلوكية الموضوعة.
- مناقشة العقبات أو التحديات التي واجهت الموظف خلال النصف الأول من دورة الأداء والاتفاق معه على إجراءاتٍ عملية مباشرة للعمل على تصحيح المسار.
- وفقاً للمستجدات التي تطرأ على ظروف العمل، يمكنك بالاتفاق مع الموظف إجراء أية تعديلات لازمة على الأهداف الموضوعة له أو أوزانها وكذلك إضافة أهداف جديدة أو حذف أحد الأهداف، وذلك كفرصةأخيرة قبل ثبات الأهداف حيث أنه لا يسمح بتعديلها مرة أخرى حتى نهاية العام.
- في بعض الحالات ستتشكل هذه المراجعة فرصة مهمة للموظفين الذين تغيرت طبيعة أعمالهم وأهدافهم خلال المرحلة الأولى من دورة الأداء حيث سيقوم الرئيس المباشر بتعديل أهداف الأداء بما يتاسب مع مصلحة العمل والظروف المحيطة به، كما يتم استثمار هذه المراجعة أيضاً لوضع أهداف أداء وتحديد كفاءات سلوكية لأولئك الموظفين الجدد الذين انضموا بعد شهر فبراير وقبل شهر يونيو.

## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

### الخطوة الثالثة: التوثيق والتواقيع على وثيقة الأداء السنوي

- بعد إنتهاء الاجتماع مع الموظف، سيقوم الرئيس المباشر بتوثيق مخرجات اجتماع المراجعة المرحلية في الجزء المخصص لذلك بالقسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي، ثم التوقيع عليها والحصول على توقيع الموظف.
- يحتفظ الرئيس المباشر بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء ويرسل نسخة منها إلى إدارة الموارد البشرية وأخرى إلى الموظف.



للتخيّث



## المرحلة الثالثة

### تقييم الأداء السنوي



دورة نظام تقييم الأداء



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

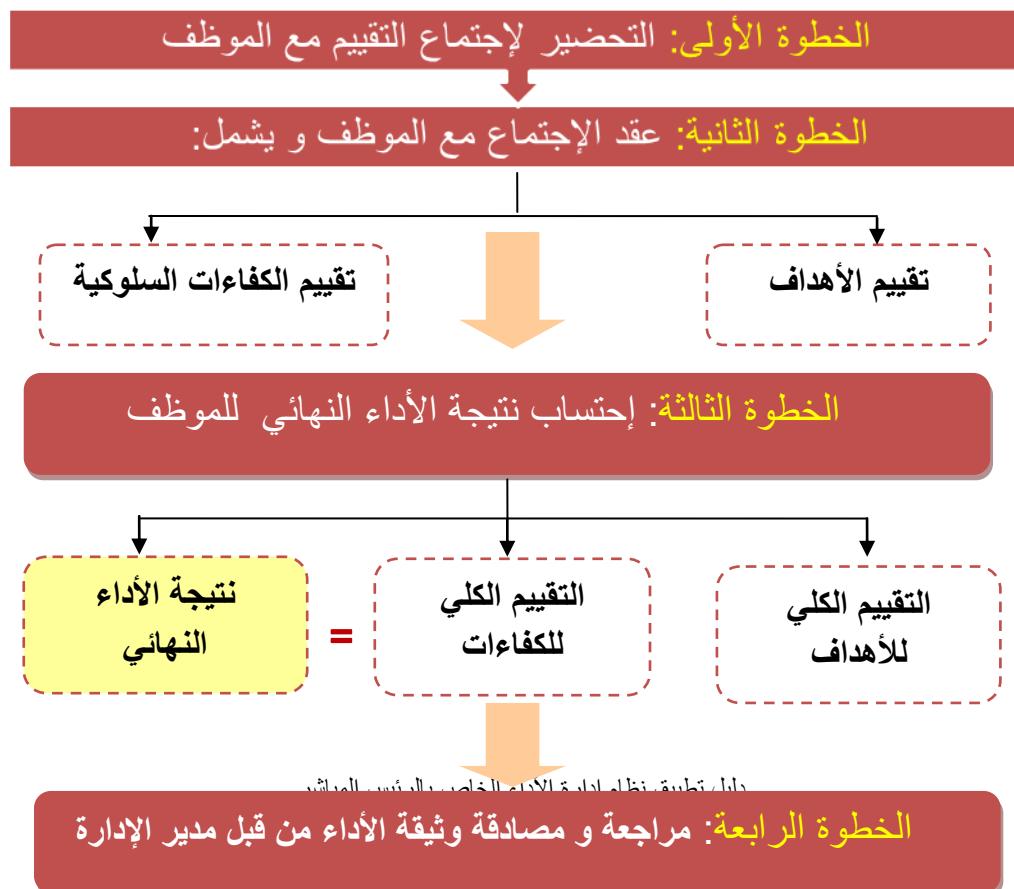
### الهدف من المرحلة

- تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي والمراجعة المرحلية وتحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية الأمر الذي يصب في مسار عملية التدريب والتحسين والتطوير الوظيفي.

### متى نحتاج أن نقوم بها؟

- تتم هذه المرحلة في شهري نوفمبر وديسمبر من كل عام.

### ما الذي يتعين عليك وعلى الرئيس المباشر القيام به في هذه المرحلة؟





## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

## الخطوة الأولى: التحضير لاجتماع التقييم مع الموظف

▪ ينبغي على الرئيس المباشر للإعداد الجيد لعقد اجتماع تقييم الأداء السنوي من خلال جمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصرة المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز، وثيقة الأداء السنوي ، بالإضافة إلى جمع ملاحظات التغذية الراجعة ممن عمل الموظف تحت اشرافهم.

### القسم الثالث: تقييم الأداء السنوي النهائي (للتحديث)

## الأهداف

## الكافئات



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

## الخطوة الثانية: عقد الاجتماع مع الموظف

## أولاً: تقييم الأهداف

- يقوم كل من الرئيس المباشر والموظف خلال الاجتماع بمراجعة المستندات الداعمة التي تثبت إنجاز الموظف للأهداف المتفق عليها، والمساهمات الرئيسية التي أنجزها الموظف خلال فترة التقييم. وعليه، يتم قياس مستوى تحقيق الأهداف باستخدام جدول سلم التقييم للأهداف والمهام المبين أدناه:

النقط	المستوى	توصيف المستوى
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	حق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ(أكثر من 100%) حق أهداف أكثر من الأهداف المنقق عليها في وثيقة الأداء السنوي كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملموس على جهة عمله قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقاتها من قبل جهة عمله
3	يفوق التوقعات	حق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية



<p>حق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (%) 80-100</p> <p>كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملموس على الادارة أو القطاع الذي يعمل به</p> <p>قام بتقييم اقتراحات ومبادرات ايجابية</p>		
---	--	--

بافتراض أن أحد الأهداف المحددة هو:

إعداد ورش عمل تدريبية (شاملة المادة العلمية والعرض التقديمي) وتدريب ..ا موظف في كافة إدارات الهيئة خلال النصف الأول من السنة على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى 9%.

<p>يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه</p> <p>يحقق معظم أهدافه (60-80 %)</p>		
<p>مستوى أداء الموظف دائمًا أقل من التوقعات إذ أنه يحقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء أقل من 60% في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب.</p>		

## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

### مثال توضيحي لكيفية تحليل و تقييم مستوى الإنجاز لكل هدف

وفقاً لجدول سلم التقييم للأهداف، يستطيع الرئيس المباشر تقيير مستوى الإنجاز كما يلي:

النقط	مستوى التقييم المناسب لكل إحتمال	احتمالات الإنجاز الفعلى للهدف
2	يلى التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية و العرض التقديمي و قام بتدريب 75 موظف خلال 6 أشهر وحقق معدل رضا المتدربين 70% .
3	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية و العرض التقديمي و قام بتدريب 100 خلال 6 أشهر ووصل معدل رضا المتدربين إلى 90%. وبعد التدريب، قام



		بتلخيص ملحوظات المتدربين وإقتراح إضافات وتعديلات مفيدة على المادة العلمية.
3	يُفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي وقام بتدريب 90 موظف في 7 أشهر و وصل معدل رضا المتدربين إلى 80 %. وبعد التدريب، قام بتلخيص ملحوظات المتدربين وإقتراح إضافات وتعديلات مفيدة على المادة العلمية.
4	يُفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية و العرض التقديمي بطريقة إبداعية و قام بتدريب 150 موظف في أقل من 5 أشهر و تجاوز معدل رضا المتدربين نسبة 95%. و إذا <u>يادر</u> بتخصيص ساعات إضافية لعقد جلسات إرشادية لم يرغب عقب الإنتهاء من الدورة و لاقت هذه المبادرة صدى واسع لدى المتدربين و زادت من مهارة استخدامهم للنظام.
1	يحتاج إلى تحسين	إذا أعد الموظف المادة العلمية و العرض التقديمي و قام بتدريب 40 موظف فقط أو كان معدل رضا المتدربين أقل من 50 %

## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

### ثانياً: تقييم الكفاءات السلوكية

- يناقش الرئيس المباشر والموظف مستوى تحقيق وإظهار الكفاءات السلوكية التي تم تحديدها. وعليه يتم قياس مستوى تقييم الكفاءات باستخدام جدول سلم تقييم للكفاءات المبين أدناه:

النقط	المستوى	مستوى الكفاءات
4	يُفوق التوقعات بشكل ملحوظ	يثبت الموظف تتمتعه طيلة العام بـ جميع المؤشرات السلوكية المحددة وفقاً لمستوى المهارة المطلوب لدرجة ومعظم المؤشرات السلوكية للمستوى المهاري التالي بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم.
3	يُفوق التوقعات	يثبت الموظف تتمتعه طيلة العام بـ جميع المؤشرات السلوكية التي تلي



<p>مستوى المهارة في كل الكفاءات المطلوبة لدرجته. كما يبرهن الموظف على تتمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في 4 كفاءات كحد أدنى.</p> <p>لم يتخد في حقه أية جزاءات ادارية حلال العام.</p>		
<p>يبرهن الموظف عموماً تتمتعه طيلة العام بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية، في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية.</p>	يلبي التوقعات	2
<p>يفتقد الموظف إلى معظم المؤشرات السلوكية في 4 كفاءات أو أكثر، مما يؤدي إلى حدوث عيوب ونواقص كبيرة تؤثر سلباً على العمل أو على فريق العمل. لذلك، يكون التحسين مطلوباً في السلوكيات الأكثر أهمية.</p>	بحاجة إلى تحسين	1



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

### مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة السلوكية

الدرجة السابعة، إذا وفقاً  
فمستوي المهارة المتوقع منه  
نقيم الآن واحدة من الكفاءات

"العمل بروح الفريق"

"-- --"

لنفترض أن الموظف على  
لخارطة الكفاءات السلوكية  
في جميع الكفاءات هو (PL2).  
الأساسية وهي:

ينبغي في هذه الخطوة الرجوع إلى إطار الكفاءات السلوكية لمقارنة السلوكيات الفعلية التي أظهرها الموظف خلال سنة التقييم مع المؤشرات السلوكية الملائمة المدرجة تحت مستوى المهارة (PL2) في كفاءة "العمل بروح الفريق الواحد" و تكون هذه المؤشرات بمثابة مرجعية التقييم لكتابات السلوكيات والمهارات التي أظهرها الموظف خلال سنة التقييم:

- ي العمل بالتعاون مع جميع الموظفين.
- يشارك بالمعلومات متى أمكن، و يبقى الموظفين على إطلاع بالمستجدات.
- يستمع إلى أفكار زملائه الآخرين و يحبيب عليهم بطريقة بناءة.
- يوصل القرارات بمنحي إيجابي إلى جميع الأطراف المعنية.
- يمنح تعذية راجعة صادقة و بناءة لزملائه الآخرين، و يقترح سبلًا لتحسين الفعالية الشاملة.

PL2



كما ينصح أيضاً بـاللقاء نظرة على المؤشرات السلوكية في المستويات الأعلى مثل PL3 و PL4 نظراً لـالاحتمالية بـرهنـة الموظـف على بعض السـلوـكـيات المرتبـطة بـهـذـه المـسـتـوـيـات فيـكـثـيرـ منـ المـعـاقـفـ خـلاـلـ سـنـةـ التـقـيـمـ مـاـلـتـالـ، بـكـهـنـ قـدـ فـاقـ الـتـمـقـعـاتـ. مـؤـشـرـاتـ PL3ـ فـ، نـفـسـ، الـكـفـاءـةـ

- يتأكد من إنسجام جهود وأهداف مرؤسيه مع أهداف الإدارـةـ.
- يرسـيـ عـلـاقـاتـ عـلـمـ منـفـحةـ وـشـفـافـةـ.
- يتبـينـ نـقـاطـ الـخـلـافـ وـيـتـخـذـ إـلـجـرـاءـاتـ الـلـازـمـةـ لـحـلـهـاـ.
- يضمـ أـفـرـادـاـ مـنـ خـلـفـيـاتـ مـتـوـعـةـ فـيـ إـدـارـتـهـ.
- يراجعـ حالـاتـ الـفـشـلـ وـالـنـجـاحـ مـنـ خـلـالـ منـحـ مـرـؤـسـيـهـ وـإـلـادـارـاتـ الـأـخـرـىـ التـغـذـيـةـ الـرـاجـعـةـ.

**PL3**



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

### تابع مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة

و الآن ننظر إلى كيفية تقييم وتصنيف السلوكيات الفعلية للموظف طبقاً لجدول سلم التقييم للكافاءات:

النقط	التصنيف المناسب لكل إحتمال	إحتمالات السلوكيات الفعلية للموظف أثناء فترة التقييم
2	يلبي التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف <u>معظم</u> المؤشرات السلوكية الملازمة* في مستوى <u>طوال العام</u> ولكنه لم يبرهن على سلوكيات إضافية تفوق هذا المستوى. PL2
3	يُفوق التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف <u>طوال العام</u> <u>كافة</u> المؤشرات السلوكية الملازمة في مستوى <u>PL2</u> وبرهن على <u>بعض</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة <u>الأعلى PL3</u> . مثلاً: نجح في إرساء علاقات منفتحة وشفافة مع فريق عمله وفرق العمل الأخرى ونجح أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته. كما لم يتخد بحقه أية جزاءات تأديبية خلال العام.
4	يُفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف طوال العام <u>كافة</u> المؤشرات السلوكية الملازمة في مستوى <u>PL2</u> وبرهن على <u>معظم</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة <u>الأعلى PL3</u> مما يدل على بروز إمكانيات و طاقات قيادية لديه: مثلاً: نجحت في إرساء علاقات منفتحة وشفافة مع فريق علّك و فرق العمل الأخرى و نجحت أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته كما أظهرت قدرات واضحة على حل الخلافات بين أعضاء فريق العمل وعلى تحقيق الإنسجام بين جهوده و جهود زملائه مع أهداف القسم. كما لم يتخد بحق الموظف أية جزاءات تأديبية خلال العام.



1	يحتاج إلى تحسين	إذا لم يظهر الموظف التعاون المتوقع مع زملائه في كثير من الحالات ولم يشارك زملائه المعلومات اللازمة ولم يمنحهم تغذية راجعة صادقة وبناءً ولم يستمع لزملائه- أي أنه لم يستوف تقريرًا أكثر من <u>نصف المؤشرات السلوكية</u> في مستوى المهارة المطلوب PL2.
---	-----------------	--

\*المؤشرات السلوكية الملائمة هي التي تنطبق على طبيعة عمل الموظف والصلاحيات المخول له. رجاء مراجعة "الدليل الإرشادي الخاص بتقييم الكفاءات السلوكية" المرفق مع النظام.

## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

### الخطوة الثالثة: إحتساب نتيجة الأداء النهائي للموظف

بعد الانتهاء من عملية تقييم الموظف يجب إحتساب نتائج التقييم وتشمل:

#### أ- إحتساب مجموع نتائج تقييم للأهداف:

و يتم من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ثم جمع النتيجة و تقسيمها على عدد الأهداف لاحتساب المتوسط.

$$\text{ناتج تقييم الأداء} = \frac{\text{مجموع نتائج تقييم الأهداف}}{\text{عدد الأهداف}}$$

مثال توضيحي:



طريقة احتساب نتيجة التقييم	النقط	القييم	وزن الهدف	الهدف
$4 \times 0.40 = 1.6$	4	يُفوق التوقعات بشكل ملحوظ	40%	الهدف الأول
$4 \times 0.20 = 0.8$	4	يُفوق التوقعات بشكل ملحوظ	20%	الهدف الثاني
$3 \times 0.20 = 0.6$	3	يُفوق التوقعات	20%	الهدف الثالث
$2 \times 0.10 = 0.2$	2	يلبي التوقعات	10%	الهدف الرابع
$2 \times 0.10 = 0.2$	2	يلبي التوقعات	10%	الهدف الخامس
<b>3.4</b>				<b>مجموع نتائج تقييم الأهداف</b>
<b>يُفوق التوقعات</b>				<b>المستوى</b>





## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

**ب-إحتساب معدل نتائج الكفاءات:**

ويتم من خلال جمع درجات تقييم الكفاءات وتقسيمها على عدد الكفاءات المنصوص عليها في الوثيقة لاحتساب المعدل

$$\text{مجموع نقاط الكفاءات} / \text{عدد الكفاءات} = \text{معدل نتائج الكفاءات}$$

مثال توضيحي:

النقط	التصنيف	الكفاءات	
2	يلبي التوقعات	تمكين الموظفين و تطوير قدراتهم	القيادة
3	يُفوق التوقعات	قيادة التغيير	
2	يلبي التوقعات	التفكير الاستراتيجي	
3	يُفوق التوقعات	التواصل ومهارات الاتصال	
2	يلبي التوقعات	العمل بروح الفريق الواحد	الأساسية
2	يلبي التوقعات	التركيز على النتائج	
3	يُفوق التوقعات	إدارة الموارد بفاعلية	
2	يلبي التوقعات	المساءلة	
1	يحتاج إلى تحسين	التركيز على خدمة العملاء	
20		مجموع نقاط الكفاءات	
2.2		معدل نتائج الكفاءات	
يلبي التوقعات		المستوى	





## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

ت-إحتساب الناتج النهائي للأداء:

**التقييم الكلي للأهداف** = مجموع نتائج تقييم الأهداف  $\times$  وزن الأهداف المقابل للدرجة الوظيفية

+

**التقييم الكلي للكفاءات** = معدل نتائج الكفاءات  $\times$  وزن الكفاءات المقابل للدرجة الوظيفية

=

**الناتج النهائي للأداء**

يحصل على وزن المهدى ووزن الكفاءة المقابلة للدرجة الوظيفية من الجدول أدناه:

وزن الكفاءة	وزن المهدى	الدرجات الوظيفية
% 40	% 60	وظائف قيادية عليا وكيل الوزارة/ المدير العام وكيل وزارة مساعد/ المدير التنفيذي
% 50	% 50	خاصة إلى الدرجة الثانية
% 60	% 40	الدرجة الثالثة فما دون (باستثناء الوظائف الخدمية)

ويتحدد **التصنيف النهائي** أو الإجمالي للأداء حسب الناتج النهائي للأداء كما يلي:

الناتج النهائي للأداء	التصنيف النهائي للأداء
يُفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4



يفوق التوقعات	3
يلبي التوقعات	2
بحاجة إلى تحسين	1



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

تابع : ت- إحتساب الناتج النهائي للأداء:

### مثال توضيحي

تطبيقياً للمعادلة المذكورة أعلاه على المثال السابق لإحتساب الناتج النهائي للأداء لموظف بالدرجة الثانية:

$3.4 \times 50\% = 1.7$	التقييم الكلي للأهداف
$2.2 \times 50\% = 1.1$	التقييم الكلي للكفاءات
$1.7 + 1.1 = 2.8$	الناتج النهائي للأداء
يُفوق التوقعات	التصنيف النهائي للأداء

### ملحوظة

إذا كان الناتج النهائي للأداء يتكون من عدد عشري حسب المثال الموضح أعلاه، عندئذ يتم جبر الكسور ("تقريب العدد") كما يلي:

يُقرَب للأدنى (مثلاً 2.2 تصبح 2)      النطاق بين 0.1 – 0.49

يُقرَب للأعلى (مثلاً 2.8 تصبح 3)      النطاق بين 0.5 – 0.99

تطبيقياً لهذه الملاحظة في إحتساب الناتج النهائي للأداء على موظف بالدرجة الخامسة:

$3.4 \times 40\% = 1.36$	التقييم الكلي للأهداف
--------------------------	-----------------------



$2.2 \times 60\% = 1.32$	التقييم الكلي للكفاءات
$1.36 + 1.32 = 2.68$ ويقرب إلى 3	الناتج النهائي للأداء
يُفوق التوقعات	التصنيف النهائي للأداء

## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

### الخطوة الثالثة: مراجعة وصادقة وثيقة الأداء من قبل مدير الإدارة

- بعد الانتهاء من احتساب النتيجة النهائية للأداء، عليك توثيق النتيجة وتوثيق الملاحظات وكافة البيانات ذات العلاقة في القسم الخاص بتقييم الأداء السنوي في وثيقة الأداء.
- يتعين عليك بعدها التوقيع على الوثيقة والحصول على توقيع الموظف في الجزء المخصص لذلك في وثيقة الأداء ثم الإحتفاظ بنسخة لك وأخرى للموظف.
- إرسل النسخة الأصلية من وثيقة الأداء إلى المدير التالي لك (وفق الهيكل التنظيمي للإدارة) الذي سيقوم بدوره بالمراجعة وتقديم الملاحظات والآراء حول: نتائج الأداء، والتغذية الراجعة المقدمة من قبل الرئيس المباشر، ومناقشتها معه مما قد يؤدي إلى حدوث تغييرات في نتائج أداء الموظفين في بعض الأحيان.
- سيقوم مديرك التالي بمراجعة شاملة لكافة نتائج الإدارة المعنية وضمان اتساقها وعدلتها قبل أن يعتمدتها ويرسلها إلى إدارة الموارد البشرية التي ستتأكد من اكتمال



كافحة المعلومات في النماذج المختلفة ووضوحاً ودقتها، والاحتفاظ بالنموذج وتوثيقه ضمن ملفات ووثائق إدارة الأداء.

- سيقوم بعدها مدير إدارة الموارد البشرية باستلام نماذج التقييم السنوي للأداء المعتمدة والتي تمت الموافقة عليها من قبل مدراء الإدارات وتحديد مواعيد اجتماعات لجان الضبط وموازنة النسب.
- كما يتعين على الرئيس المباشر إبلاغ المدير الأعلى لمديره التالي خطياً إذا كانت نتائج الأداء تقع ضمن مستوى أداء يفوق التوقعات بما فوق أو بحاجة إلى تحسين وذلك للاطلاع والموافقة قبل قيام لجنة الضبط وموازنة النسب بممارسة مهامها.



## دورة نظام إدارة الأداء - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

### مفاتيح إرشادية إلى الاجتماع الناجح و الفعال لتقييم الأداء

إن المناقشات الخاصة بتقييم أداء الموظفين تبدو ذات أهمية خاصة وحساسة للغاية، فكل منهم يتساءل دائمًا "كيف يؤثر نظام تقييم الأداء على كفرد؟" ولذلك يجب بذل كل محاولة ممكنة لتحسين طرق مناقشة تقييم الأداء لمساعدة الموظفين على أن يلعبوا دوراً إيجابياً في هذه العملية.

من خلال المناقشة الإيجابية والإرشاد البناء أثناء المقابلة يزدادوعي الموظف وإدراكه لاسهاماته الوظيفية وقدراته الفعلية وإحتياجاته التدريبية والتطويرية التي تساعده على التقدم في مساره الوظيفي، و كل هذا من شأنه خروج الموظف من الاجتماع وهو أكثر تحفيزاً لتعظيم إنتاجيته وكفاءاته وإسهاماته المستقبلية و يضعه في النهاية على المسار الصحيح الذي يصب في مصلحة الأهداف الإستراتيجية للجهة الإتحادية وكذلك أهدافه المهنية.

#### أولاً: التحضير للجتماع

ا. قبل الاجتماع بالموظفي ينصح بإتخاذ الإجراءات التحضيرية التالية:

- ✓ راجع بطاقة الوصف الوظيفي لعمله إن توفرت. راجع جيداً الأهداف السنوية المتفق عليها وكذلك إطار الكفاءات السلوكية فيما يتعلق بمستوى المهارة المتوقع.
- ✓ قم بتجهيز الملاحظات التي دونتها أثناء سنة التقييم عن أداء و سلوكيات الموظف جهز أيضاً نموذج المراجعة المرحلية ونتائجها.
- ✓ احصل على التغذية الراجعة للأداء من الأشخاص الذين عمل الموظف معهم سابقاً، هكذا تكون جاهزاً بأية معلومات داعمة من شأنها تأمين عنصري المصداقية والموضوعية في عملية التقييم.

ب. لا تفاجئ الموظف بموعد الاجتماع، فينبغي أن تحدد معه موعد المقابلة قبل إجراءها بفترة كافية تسمح له بتهيئة نفسه ذهنياً و معنوياً و تمنحه الفرصة لاستجمام و توثيق إنجازاته دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



خلال السنة والتفكير في المجالات التي يود أن يناقشها معك مثل التحديات التي واجهها أو احتياجاته التدريبية والتطويرية وخططه المستقبلية.

## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

ثانياً: بناء الإجتماع بشكل إيجابي

❖ **قبل الشروع في نقاش تقييم الأداء** قم باستعراض الغرض من الإجتماع و ما هي المحاور الرئيسية للنقاش. الغرض من الإجتماع ليس التقييم في حد ذاته وإنما خلق آلية للتواصل مع الرئيس المباشر لمراجعة و تقييم أدائه عن السنة المنقضية و ليس لتقييمه هو شخصياً. الغرض من المقابلة أيضاً هو البحث في إمكانية تعظيم قدرات الموظف و انتاجيته مستقبلاً و الوقوف على أية تحديات تحول دون تحقيق أهدافه. صياغة الغرض بهذه الصورة في بداية الإجتماع يسهم في تقليل حدة التوتر لدى الموظف و تقليل مقاومته تجاه عملية التقييم فيصبح أكثر إيجابية خلال الإجتماع.

❖ **عليك تشجيع الحوار** مع الموظف بمعنى أن تتفاعل معه و تصفي إليه من خلال إتاحة المجال للموظف للمشاركة في الإجتماع و مناقشة كافة الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء والكفاءات الفنية المنجزة. يمكنك حثه على الإدلاء صراحة بكافة التحديات و المعوقات التي واجهته أثناء فترة التقييم وما إذا كان لديه أيه مقتراحات حول كيفية تحسين أدائه و تطوير قدراته مستقبلاً.

❖ **عليك تركيز ملاحظات التغذية الراجعة** على الأداء أو السلوك نفسه و ليس على شخص الموظف حتى لا يتحول النقاش إلى محاولة للإنتقاد من شأنها إستنفار مشاعر سلبية و



دفاعية عند الموظف. كذلك ينصح بتجنب إلقاء ملاحظات عامة لا تشير إلى سلوك معين وملموس وقع أثناء سنة التقييم. فلا بد أن تنصب ملاحظاتك على الفعل وليس الشخص.

#### نماذج لأسئلة حوار تقييم الأداء:

- ✓ هل تفهم وظيفتك تماماً؟
- ✓ هل هناك أي مجالات في عملك تريد أن تجعلها أكثروضوحاً؟
- ✓ ما هي الأجزاء من وظيفتك التي تؤديها بطريقة أفضل؟
- ✓ هل ممكن عمل أي تغييرات في عملك تؤدي إلى تحسين أدائك؟
- ✓ هل لديك أي مهارات أو معلومات أو قدرات يمكن استخدامها بكفاءة أكبر؟
- ✓ ما هي خططك المستقبلية؟
- ✓ هل تقترح تحقيق طموحك في ضوء تدريب إضافي وخبرة واسعة؟

### دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

تابع المفاتيح إرشادية إلى الاجتماع الناجح و الفعال لتقييم الأداء

ثانياً: بناء الاجتماع بشكل إيجابي

✓ اشرح رأيك بأسلوب متوازن بحيث يغطي الملاحظات الإيجابية

والسلبية معاً (وليس السلبية فقط)

و قم بتدعمها بأمثلة واقعية من سجل ملاحظات الأداء، و دائمًا

اقرر ملاحظاتك مع عرض المساعدة في الجوانب التي تحتاج إلى

تحسين.



تبني توجهاً منفتحاً و مرتنا لتغيير رأيك أو إنطباعاتك الأولية عن



الأداء إذا قدم الموظف اعتبارات و دلائل قوية و مقنعة عن

تحقيقه للهدف أو إظهاره للكفاءة.

✓ شجع الموظف على تقييم ذاته. هذا من شأنه تحفيز فكر الموظف عن مستوى أدائه

والكشف عن نقاط القوة والضعف في كفاءاته ومن ثم الاتيان

بتغذية راجعة لتشجيع الحوار و تقريب وجهات النظر.

✓ يتعين قبل إنتهاء المقابلة الإتفاق على نتائج و نسب التقييم و التأكيد على نقاط القوة

الرئيسية لدى الموظف وكيفية الإستفادة القصوى منها في

تحقيق الأهداف المستقبلية وتحفيزه على العمل.

✓ قبل إنتهاء المقابلة أيضاً يجب تحديد مجالات التحسين لدى

الموظف و استغلالها كمدخلات لإعداد خطة التدريب و التطوير

الفردية وتحديد استراتيجيات الدعم المطلوب في تطوير

المهارات والمعرفة والقدرات للسنة التقييمية التالية.

### صياغة الملاحظات عن الأداء و السلوكيات في وثيقة نموذج التقييم السنوي

نموذج تقييم الأداء ينبغي أن يكون أداة نافعة ومفيدة لتطوير الموظف، فالعبارات التالية في خانة

"المبررات والأسباب" في نموذج التقييم لا تقدم فائدة كبيرة للموظف:

▪ "يقوم بعمل رائع مع الزملاء والمعاملين".



▪ "يمكن دائمًا الاعتماد عليه"

▪ "غالباً ما يظهر سلوكاً سلبياً مع الآخرين"

### العبارات التالية مفيدة ومحددة تشمل :

- "السيد/ حمد يمتلك بشكل واضح مهارات فعالة في حل المشكلات ومعالجتها بمجرد حدوثها على الفور، ويسعى دائمًا لإيجاد الحلول العملية القابلة للتطبيق. على سبيل المثال فقد توقع حدوث مشكلة بشأن الموضوع (...) وتصرف لمعالجتها ذلك حيث قام بالإتصال بالموظفين المختصين في ثلاثة إدارات مختلفة لحل المشكلة"
- "استناداً إلى ملاحظات وآراء الزملاء ، استطاعت السيدة/ عائشة إقامة علاقات عمل جيدة مع سائر الإدارات والوحدات والمحافظة عليها".

فيما يلي عرض لأمثلة عن عبارات خاطئة وكيفية تصحيحتها لتكون موضوعية ومفيدة وبناءة:

عبارة خاطئة	ما هي عيوبها؟	التصحيح المقترن للعبارة
"السيدة/ حصة تتلقي المكالمات الواردة بصورة جيدة لكنها عليها أن تقوم بها في صورة أفضل"	متناقصة وغير محددة	"على الرغم من أن المعلومات التي تقدمها السيدة/ حصة عن رسائل المكالمات الواردة مفصلة إلا أنها تكراراً لا تذكر إسم المتصل ولا رقم يمكن معاودة الإتصال به. عليها أن تضمن تقديم معلومات وافية تشمل إسم ورقم المتصل."
السيد/ عبد الله كسول ولا يريد أن يتعاون	فيها حكم على النوايا و لا تشير إلى سلوك بعينه	"لم يقم السيد عبد الله بإدخال البيانات على النظام الجديد في الموعد المحدد رغم تذكيره عدة مرات مما أدى إلى تأخير موعد إعداد التقرير"
السيد/ خالد مدرب ضعيف وغير قادر على إرشاد الموظفين عن إجراءات السلامة	يفتقد إلى الدقة وال الموضوعية لانه يحكم فيها على الشخص ذاته ولا	"قدم السيد خالد معلومات متضاربة إلى الموظفين عن إجراءات السلامة أثناء الجلسة التدريبية مما أدى إلى إرباكهم، كما يستخدم مصطلحات فنية للغاية أثناء التدريب لم



<p>يفهمها الموظفون، ولا يقدم الإيضاحات الكافية عند طلبها"</p>	<p>يذكر أوجه القصور في أدائه</p>
<p><b>إرشادات للرئيس المباشر بشأن مراجعة أسلوب ونتائج التقييم</b></p>	

بعد انتهاء دورة تقييم الأداء بأكملها، ننصحك بإعطاء نفسك وقتاً للتفكير في فعالية الطريقة وأسلوب الذي استخدمته في التقييم. ابدأ في التفكير في الخطوات التي يمكن أن تتخذها لتحسين عملية التقييم في السنة المقبلة وأضعاً أولوياتك بشأن العمل وما توصلت إليه لزيادة فعالية أسلوب التقييم. الأسئلة التالية تساعدك لتدبرها:

- هل كانت تقييماتك بعيدة عن الآراء الشخصية غير الموضوعية؟
- هل أعطيت موظفيك أمثلة محددة على مواطن القوة أو احتياجات التدريب؟
- هل وفرت بيئة "آمنة" وحواراً ومناقشات متبادلة من الطرفين؟
- هل أوليت تعليقات الموظف ورأيه الاعتبار المناسب؟
- هل تلقى "الرسالة" التي توجهها للموظف آذاناً صاغية؟
- هل كان تقييمك قائماً على أساس المهارات والقدرات والنتائج فقط؟
- هل خصصت قدرًا مناسباً من الوقت لاعداد تعليقاتك بشأن الأداء والأدلة الداعمة لذلك؟
- هل تعطي موظفيك فرصة للإطلاع على تقييمك لأدائهم والاستجابة لما يرد من تعليقات؟
- هل فهم موظفوك المستوى المتوقع منهم؟
- هل قمت بتوثيق الأداء خلال العام بأكمله؟
- هل قمت بالتواصل مع موظفيك بشأن أدائهم خلال السنة؟
- هل أعطيت التقدير الكافي لموظفيك للإنجازات التي حققوها على مدار السنة؟



## العمليات المتعلقة بنظام تقييم الأداء





## عملية الضبط و موازنة النسب (ا)

### الهدف من العملية

- تحديد معايير ومقاييس لتصنيف أداء الموظفين توحياً للعدالة والمساواة في عمليات تقييم الأداء السنوي والتصنيف الشامل والكلي للأداء في الجهة الاتحادية، فمن خلال هذه العملية يتم تسوية و مقاربة كامل نتائج أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية الإتحادية.

### متى تتم هذه العملية؟

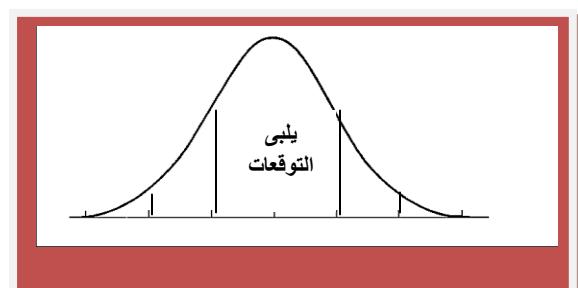
- تتم هذه العملية بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء السنوي (الأسبوع الأخير من ديسمبر والأسبوع الأول من يناير من كل عام).

### من هو القائم على هذه العملية؟

- القائم على هذه العملية هي "لجنة الضبط و موازنة النسب" و تتشكل في كل جهة إتحادية برئاسة وكيل الوزارة أو المدير العام و عضوية مدير إدارة الموارد البشرية و وكلاء الوزارة المساعدين. تعتبر قرارات هذه اللجنة نهائية فيما يتعلق بالتقدير النهائي لأداء كل موظف.

- سيقوم أعضاء اللجنة خلال اجتماع الضبط وموازنة النسب بتبادل الآراء و النقاش حول ملاحظات التغذية الراجعة واعتبارات التعديلات والتغييرات الممكنة في جميع الإدارات على أساس سقف النسب المحدد لتوزيع النتائج الإجمالية لتقدير أداء الموظفين في نظام إدارة الأداء الموضح أدناه

النسبة المعتدلة	تصنيف الأداء
%5 - 0	يُفوق التوقعات بشكل ملحوظ
%10 - 0	يُفوق التوقعات
%100 - 80	يلبي التوقعات
%5 - 0	يحتاج إلى تحسين



دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



## عملية الضبط و موازنة النسب (٢)

### ما هو دور الرئيس المباشر في عملية الضبط و موازنة النسب؟

#### إذا كنت مدير إداره

قد يتم استدعاؤك بهدف تقديم معلومات أو استيضاحات حول نتائج تقييم أداء موظفيك، في هذه الحالة يتبعك عرض نتائج وتصنيفات أداء موظفيك، وتقديم ملخص يوضح الأهداف المحققة والكفاءات المثبتة والنتائج المقدمة، واللاحظات والمستندات الداعمة الخاصة بالكفاءات السلوكية إلى جانب المجالات التي تحتاج إلى تحسين على مستوى موظفي الإدارة.

#### اما الرئيس المباشر

1. في حال أوصت لجنة الضبط و موازنة النسب بتعديل و ملائمة نتائج أداء بعض الموظفين النهائي، يقوم الرؤساء المباشرون المعنيون بالتأكد من كافة البيانات المعدلة على نماذج التقييم السنوي النهائي للأداء الخاص بموظفيهم.
2. يقوم الرئيس المباشر برفع نماذج التقييم السنوي النهائي للأداء إلى مدير الإدارة الذي سيقوم بدوره بتدقيق النماذج والتأكد من أن القرارات والتغييرات المعتمدة من قبل لجنة الضبط و موازنة النسب وفقاً لدليل الإجراءات المتعلق بنظام إدارة الأداء، ومن ثم إرسالها إلى الرئيس المباشر وإدارة الموارد البشرية.
3. سيتولى الرئيس المباشر مسؤولية إبلاغ الموظفين بنتائج الأداء النهائي والتغذية الراجعة بناء على قرارات و توصيات لجنة الضبط و موازنة النسب واعتماد مدير الإدارة.
4. سيقوم مدير الإدارة بإرسال نسخ نماذج التقييم السنوي النهائي إلى إدارة الموارد البشرية حيث يتم توثيقها والاحتفاظ بها في ملفات إدارة الأداء، كما ستقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال نسخة عن هذه النتائج إلى الرؤساء المباشرين والموظفين المعنيين بالإضافة إلى المباشرة بالتحضير لربط نتائج الأداء الكلية بالكافآت.



## عملية تحديد المكافآت المرتبطة الأداء (I)

### الهدف من العملية

- تقدير و مكافأة الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمستوى أداء عالٍ وفقاً لنتائج تقييم الأداء السنوي مما يرفع من درجة تحفيزهم و لائهم الوظيفي و يحثهم على مواصلة تحقيق الأهداف السنوية على أعلى مستوى ممكناً و بأقصى إنتاجية ممكنة.

### متى تتم هذه العملية؟

- تتم هذه العملية بعد الانتهاء من عملية الضبط و المعاشرة خلال شهر يناير من كل عام

### ما هي محصلة هذه العملية؟

- تتحدد في هذه العملية العلاوات و الترقيات الوظيفية وفقاً لنتائج تقييم الأداء النهائي لكل موظف و التي أقرت بها لجنة الضبط و المعاشرة.

- يوضح الجدول التالي نظام الربط بين نتائج التقييم النهائي للأداء و الترقيات/العلاوات:

الترقية	العلاوة الدورية (تصبح جزءاً من الراتب الأساسي والمدفوع شهرياً)	التقييم النهائي للأداء
مؤهل للترقية الاستثنائية او الوظيفية او المالية	طبقاً للائحة التنفيذية	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
مؤهل للترقية الوظيفية او الترقية المالية	طبقاً للائحة التنفيذية	يفوق التوقعات
مؤهل للترقية المالية	طبقاً للائحة التنفيذية	يلبي التوقعات
غير مؤهل لأي نوع من أنواع الترقية	غير مؤهل للعلاوة الدورية	يحتاج إلى تحسين

- جدير بالذكر أنه يتم تحديد العلاوات الدورية و الترقيات استناداً إلى ميزانية الوظائف السنوية الخاصة بكل جهة حكومية اتحادية وعلى ضوء المرسوم بقانون رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية الحكومية و لائحته التنفيذية و المرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م في



شأن تعديل بعض احكام المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008 بشأن الموارد البشرية في  
الحكومة الاتحادية.

## عملية تحديد المكافأة المرتبطة الأداء (٢)

### أولاً: الترقىات

#### الترقية الوظيفية العادية

##### و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة
- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقى إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة
- أن يكون الموظف حاصلاً على تقييم أداء ضمن فئة (يُفوق التوقعات) للسنة السابقة.

#### الترقية الإستثنائية لدرجتين

##### و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة
- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقى إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة.
- أن يكون الموظف حاصلاً على تقييم أداء ضمن فئة (يُفوق التوقعات بشكل ملحوظ) للسنة السابقة.

### ثانياً: العلاوات

من العلاوة الدورية الفعلية للموظف يكون مرتبطاً بنتيجة التقييم وعلى هذا الأساس فإنها تختلف من سنة لأخرى فإذا كان الموظف يحقق ويلبي توقعات الأداء فسوف يكون مؤهلاً للحصول على العلاوة الدورية وفقاً للأسس التالية:

- يستحق الموظفون الذين يكون تقييم أدائهم ضمن المستويات التالية على علاوة دورية وفقاً لأحكام المادة ٣٣ من اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون كما يجوز منح من يفوق



التوقعات بشكل ملحوظ الترقية الاستثنائية او الوظيفية او المالية ومن يفوق التوقعات الترقية المالية او الوظيفية ومن يلبي التوقعات الترقية المالية

- يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
- يفوق التوقعات
- يلبي التوقعات

### عملية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (٣)

#### تابع العلاوات

- لا يتقاضى الموظفون الذين يكون تصنيف أدائهم (يحتاج إلى تحسين) علاوة دورية أو أية مكافآة مالية ويتعين عليهم التواصل مع رؤسائهم المباشرين لتطوير خطة تحسين الأداء.
- يكون الموظفون مؤهلون للعلاوة الدورية في أول يناير أو يوليو التالي لانقضاء سنة على الأقل من تاريخ التعيين.
- الموظف الذي تنتهي خدماته لاي سبب من الاسباب المحددة قانوناً خلال سنة التقييم او حتى اثناء او بعد صدور القرارات النهائية المتعلقة بالعلاوات والمكافآت المرتبطة بنظام ادارة الاداء وقبل استلامها فانه لا يخضع لتطبيق تلك المكافآت والعلاوات او أي زيادات سنوية اخرى.

#### ثالثاً: الحوافز المعنوية

يجوز وفقاً لأحكام قانون الموارد البشرية للجهات الاتحادية تقديم مكافآت تشجيعية معنوية خلال العام ضمن موازنتها للموظفين الذين يساهمون في إنجازات استثنائية يكون من شأنها المساهمة في تطوير العمل وذلك من خلال أحدى الوسائل التالية:

- شهادة تقدير من الوزير خلال إحدى فعاليات الجهة.
- الترشيح لجائزة الشيخ خليفة للأداء الحكومي المتميز
- تقدير جهود الموظفين خلال المناسبات العامة.



#### ▪ منح لقب "موظف الشهر أو العام"

▪ تقديم هدايا عينية.

▪ أية وسيلة أخرى تقررها الجهات الاتحادية.

#### رابعاً: خطط التطوير الفردية

خلال عملية تقييم الأداء السنوي يحدد الرئيس المباشر والموظفي نقاط التطوير المهنية والسلوكية التي يحتاج الموظف لتطويرها. ولهذه الغاية تعتبر مجالات التحسين التي يتم تحديدها في اجتماعات مراحل دورة إدارة الأداء الأساس الرئيس لوضع خطط التطوير الفردية على أن يتم ربطها مع سياسة التدريب والتطوير التي ستتصدرها الهيئة لاحقاً.

## عملية الشكاوى والتظلمات

#### الهدف من العملية

▪ تهدف عملية "الشكاوى والتظلمات" إلى إعطاء الموظفين الذين تدرج نتائج أدائهم ضمن فئة "يحتاج إلى تحسين" فرصة التظلم عن هذه النتائج، ومع ذلك ينصح دائماً بالتشجيع على الحوار والشفافية بين الرؤساء المباشرين وموظفيهم لمناقشة موضوع الاعتراض قبل اللجوء إلى عملية الشكاوى والتظلمات.

#### متى تتم هذه العملية؟

▪ تتم هذه العملية بعد قيام الرئيس المباشر بإبلاغ الموظفين بالنتائج النهائية للأداء استناداً إلى قرارات اجتماع لجنة الضبط وموازنة النسب.

#### ماذا يتعين عليك كرئيس مباشر من أجل تقاديم الوصول إلى هذه المرحلة؟

▪ يتعين عليك بذل أقصى الجهد المنطقية وإتباع أفضل الممارسات للتواصل مع الموظف الحاصل على نتيجة "يحتاج إلى تحسين" وذلك من خلال المناقشات غير الرسمية واستخدام الأساليب المناسبة للإقناع والاستدلال دائماً بالحقائق والبراهين العملية.



- عليك خلق مناخ من التواصل الشفاف والصريح بينك وبين الموظف لتوجيهه التغذية العكسية بحيث يتم الإرشاد و المتابعة الدورية لأدائه خلال سنة التقييم و لفت إنتباهه إلى مدى تقدمه في تحقيق الأهداف و الكفاءات المطلوبة و ذلك بصفة مستمرة- سواء قبل أو بعد مرحلة "المتابعة المرحلية" التي تقع في شهر يونيور و يوليو.
- هكذا يكون الموظف على دراية مستمرة بمستوى أدائه خلال السنة ومدى تلبية التوقعات مما يعمل على تقليل فرصة حدوث "المفاجآت" في مرحلة تقييم الأداء آخر السنة.



## عملية الشكاوى والتظلمات

### ملخص لخطوات عملية الشكاوى والتظلمات

يعبّىء الموظف نموذج الشكاوى والتظلمات

يجتمع الرئيس المباشر مع الموظف لمناقشة المبررات

إذا لم يتم التوصل إلى نتيجة مرضية للموظف

يرفع الموظف التظلم خلال 5 أيام عمل إلى المستوى الإداري التالي

يجتمع مدير الإدارات المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية والموظفي المتظلم

إذا لم تتم تسوية التظلم

إذا تمت تسوية التظلم وقبل الموظف بالقرار

سيتم رفع التظلم للوزير أو من بنيوب عنه

يحتفظ مدير إدارة الموارد البشرية بالنسخة الأصلية من نموذج الشكاوى والتظلمات (ويرسل نسخة منه إلى الرئيس المباشر وإلى الموظف نفسه)

سيناقش الوزير التظلم مع مدير إدارة الموارد البشرية وعلى أساسها سيتخذ القرار النهائي حولها.



## عملية الشكاوى والتظلمات

### تفاصيل الخطوات

- ١- إذا لم يوافق الموظف على النتيجة الكلية لأدائه التي تقع ضمن فئة "يحتاج إلى تحسين" عليه تعبئة نموذج الشكاوى والتظلمات ويقدمه إلى الرئيس المباشر خلال ٥ أيام عمل- يقوم عندها باستلام النموذج والعمل على تحديد موعد للجتماع مع الموظف ومناقشة مبررات الشكوى المقدمة ونتائج الأداء وعرض التبريرات والتوضيحات المتعلقة بها.
- ٢- يقوم الرئيس المباشر بتوثيق نتيجة الاجتماع في الجزء المخصص من نموذج الشكاوى والتظلمات والعمل على تبليغ الموظف بالقرار.
- ٣- إذا لم يتم التوصل إلى نتيجة مرضية للموظف، يجوز للموظف رفع التظلم خلال ٥ أيام عمل إلى المستوى الإداري التالي ويتوجب عليه الرد خلال ١٠ أيام عمل.
- ٤- ستقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق ومتابعة الاجتماع الذي سيضم كل من مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية والموظف المتظلم بهدف مناقشة أسباب التظلم وتوضيح مبررات تقييم الأداء الخاص به. بعد الاجتماع سيقوم كل من مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية بمناقشة الحالة وتبادل الآراء واللاحظات حولها ومن ثم الاتفاق على قرار إما إعادة تقييم أداء الموظف أو الإبقاء على تقييم الأداء نفسه.
- ٥- سيقوم كل من مدير الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية بتدوين وتوثيق بيانات الجزء ذي الصلة في نموذج الشكاوى والتظلمات، ومن ثم سيشرع مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظف المتظلم بنتيجة الاجتماع واللاحظات والقرارات التي تم اتخاذها.
- ٦- إذا تم حل مسألة التظلم وقبل الموظف بالقرار المتتخذ سيحتفظ مدير إدارة الموارد البشرية بالنسخة الأصلية من نموذج الشكاوى والتظلمات ويرسل نسخة منه إلى الرئيس



المباشر وإلى الموظف نفسه. في حال لم يتم تسوية مسألة التظلم سيتم اللجوء إلى الوزير.

- ٧- يجوز للموظف رفع التظلم للوزير أو من ينوب عنه خلال ٥ أيام عمل إلى المستوى الاداري التالي ويتوجب عليه الرد خلال شهر.

- ٨- ستقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد الوزير أو من ينوب عنه بكافة المرفقات والمستندات والذي سيناقش التظلم مع مدير إدارة الموارد البشرية وعلى أساسها النهائي. سيتخذ القرار

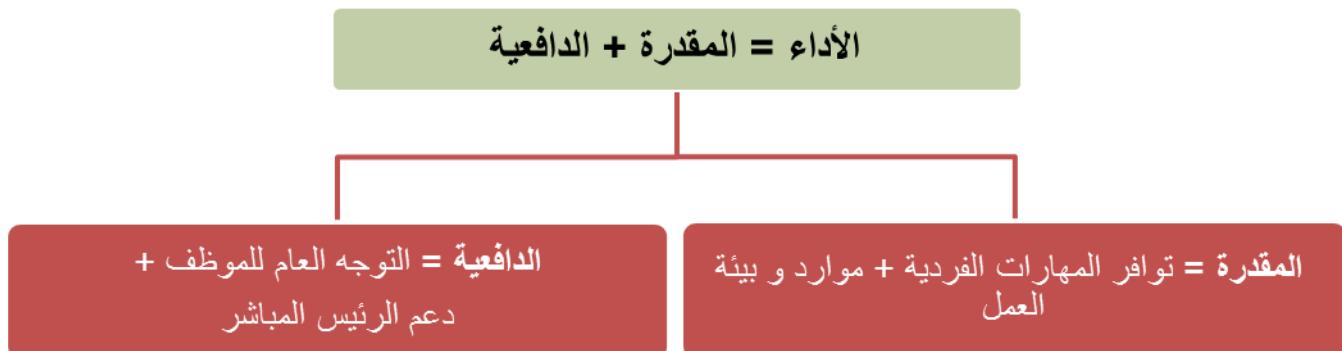


## عملية إدارة الأداء المتدني

ما هو الأداء المتدني وفقاً لنظام إدارة الأداء؟

- يعتبر الموظفون الذين يندرج أدائهم ضمن تصنيف "يحتاج إلى تحسين" من ذوي الأداء المتدني وعليه يتعين على الرئيس المباشر المعنى أن يجتمع مع هؤلاء الموظفين ويناقش معهم الأسباب الكامنة وراء هذا الأداء المتدني .

كيف يتولد الأداء الفعال؟



ما هي الخطوات التي ينبغي عليك إتباعها كرئيس مباشر في حالة تدني الأداء؟

- أولاً: تشخيص المشكلة والاتفاق مع الموظف على وجودها.
- ثانياً: تحديد الأسباب الكامنة وراء التقصير في الأداء مع الإقرار أولاً بالعوامل الخارجية عن سيطرة الموظف
- ثالثاً: معالجة الأداء المتدني
  1. تطوير خطة تحسين أداء واضحة مع الموظف المعنى مدتها 6 أشهر ( وفق النموذج رقم 5 )
  2. مراقبة أداء الموظف المعنى وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة
  3. إعادة تقييم الأداء بعد 6 أشهر



## عملية إدارة الأداء المتدني

عليك التنسيق للإجتماع مع **الموظف** و إبلاغه مسبقاً بأن هدف الإجتماع هو التحاور معه لمحاولة الوقف على الأسباب المؤدية لأندبي أداءه و وضع خطة لعلاجه.

فيما يلي جدول إسترشادي يساعدك على تشخيص و تحليل مشكلة الأداء و تحديد الأسباب الكامنة المحتملة لها . يمكنك إستخدام الجدول في الإعداد المبكر قبل الإجتماع و صياغة الأسئلة ذات الصلة لطرحها على الموظف أثناء إجتماعك معه

هل يمكن معالجتها؟	هل هي في نطاق مسؤوليتك الإشرافية؟	أسباب متعلقة بالمقدرة
نعم	نعم	انعدام أو ضعف التدريب على المعارف و المهارات المطلوبة
نعم	نعم	عدم توافر المعلومات أو الأجهزة أو المعدات و الآلات التي تعزز الإنتاجية
نعم	نعم	غياب التغذية الراجعة و التوجيه المطلوب خلال السنة

هل يمكن معالجتها؟	هل هي في نطاق مسؤوليتك الإشرافية؟	أسباب متعلقة بالدافعية
نعم	نعم	عدم الوعي الكاف بالمهام الوظيفية و دورها المؤسسي
نعم	نعم	عدم وضوح أهداف الأداء
نعم	نعم	الإنهاض الفعلي في حجم الصالحيات اللازمة لإنجاز الأهداف (أو الشعور بذلك)
من الوارد	من الوارد	ظروف و بيئة العمل غير الملائمة
نعم	نعم	عدم الإنسجام مع فريق العمل
لا	لا	عدم الرغبة في القيام بالعمل لاتخاذ الموظف توجهاً سلبياً بصفة عامة

هل يمكن معالجتها؟	هل هي في نطاق مسؤوليتك الإشرافية؟	أسباب شخصية
لا	لا	نقص في القدرات الذهنية و الاتزان الانفعالي



لا	لا	المشاكل الأسرية
لا	لا	التحديات الصحية

## عملية إدارة الأداء المتدني

### مثال توضيحي على كيفية طرح الأسئلة التشخيصية لتدني الأداء

"السيدة مني تتأخر دائماً عن موعد تسليم تقرير البيانات المطلوب منها يوم الخميس من كل أسبوع، تسبب هذا في تأخير الموظفين الآخرين الذين يعتمدون على هذه البيانات في إعداد التقارير التحليلية.

عند مناقشة مني في هذا الأمر، إطرح الأسئلة التالية:

- ١- هل كان لديك جميع البيانات التي تحتاجينها لتحضير هذه التقارير؟
- ٢- هل كنت تتلقين المدخلات اللازمية في الوقت المناسب لإعداد التقارير؟ متى وكيف وماذا تضمنت؟
- ٣- هل تحتاجين إلى مساعدة في تحديد أولويات العمل الخاصة بك؟ وكيف أستطيع المساعدة؟
- ٤- هل تواجهين أية مشاكل مع الموظفين أو الإدارات الأخرى؟ وما طبيعتها؟
- ٥- ما هو مدى معرفتك بإجراءات إعداد هذا التقرير؟
- ٦- ماذا تعلمين عن العواقب المترتبة على تأخير موعد تسليم التقرير؟

من خلال إجابات مني على هذه الأسئلة تستطيع إكتشاف أسباب التأخير وإعداد خطة لمساعدة و من ثم تحسين الأداء:

### إذا أجبت مني عن السؤال الثالث هكذا:

"كل يوم الخميس أتلقى طلبات من إدارة المحاسبة لإعداد تقرير الرواتب، و من إدارة الشئون الإدارية بإعداد تقارير إدخال البيانات لكنني لا أعلم ما هو الذي ينبغي إعداده أولاً ، وأنا لا أشعر حتى بأنني أمتلك سلطة اتخاذ القرار في هذا الشأن. دائماً أسعى لإنجاز التقاريرين في نفس الوقت ، ولكن في معظم الحالات يتاخر إنجاز واحد منها عن الآخر ، مما يغضب الزملاء في الإدارة المعنية . في حالات أخرى أنتهي من التقاريرين في نفس الوقت ولكن غير مكتملين، مما يغضب الزملاء في الإداراتين. هذا كله بالإضافة إلى أعباء العمل العادية الأخرى... فأعتقد أنه من الصعب تحمل كل هذا العبء وحدي"

### ماذا يمكن أن تقدم لمني؟



تحديد الأولوية فيما يتعلق بالتقديرات .

**و هكذا مع بقية الأسئلة ....**



عملية إدارة الأداء المتبدلي

## معالجة الأداء المتذبذب

## 1- تطوير خطة تحسين أداء واضحة مع الموظف المعنى مدتها 6 أشهر

بعد التحليل الدقيق لمشكلة الأداء عليك وضع خطة لتحسين الأداء المتذبذبي :

تعكس وتبين فهم توقعات الأداء وما هي المهام التي يجب إنجازها خلال فترة محددة من الزمن (فترات تحسين الأداء).  
توضح المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظفي المعني  
تشمل الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني كالدورات التدريبية  
تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل المهام

تنفيذ خطة التدريب	إستراتيجيات التدريب و التطوير الممكنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يجب التركيز على أولويات الأهداف و الكفاءات التي تحتاج إلى التطوير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الدورات التدريبية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التنوّع في أنشطة العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إشراكه في المشروعات ذات الصلة بطبيعة عمله و أهداف أدائه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مراجعة النتائج التي تحقق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التدريب من خلال ملازمة شخص ذو خبرة لإكتساب الخبرة والمهارة</li> </ul>



▪ نقل الخبرات إليه مع الارشاد والتوجيه المستمر

▪ الانضمام إلى الجمعيات المهنية / وحضور  
الإجتماعات

▪أخذ آراء الآخرين والحصول على دعمهم



## عملية إدارة الأداء المتعدد

### 2- مراقبة أداء الموظف المعنى وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة

تقديم الملاحظات المتعلقة بمستوى أداء الموظف ومدى إنجازه الخطة المحددة والعمل على تحديث الملاحظات والتغذية الراجعة في نموذج خطة تحسين الأداء حسب ما تم توضيحه في النظام، و هنا يمكنك استخدام سجل ملاحظات الأداء السالف ذكره من أجل توثيق ملاحظاتك و جمع أدلة واقعية على تطور الأداء أو إستمرار تدنيه.

### 3- إعادة تقييم الأداء عند إنتهاء خطة تحسين الأداء (بعد 6 أشهر)

عند نهاية مرحلة التدريب والمراقبة يعقد اجتماع لتقييم الأداء:

في حال لم يتحسن أداء الموظف ولم يتمكن من تحقيق أهداف خطة تحسين الأداء

في حال حقق الموظف ما هو مطلوب منه وفقا لخطة تحسين الأداء المذكورة

يتم توجيه إنذار رسمي بحقه ويُمنح مهلة 6 أشهر إضافية لتحسين أداءه. قبل بداية هذه الفترة الإضافية، يتفق الرئيس المباشر مع الموظف المعنى حول أسلوب وكيفية إنجاز مهام التحسين المحددة وأو الخطة الجديدة إذا كان ذلك ضروريا

يجوز للوزير أو من يقوم مقامه منح الموظف مكافأة نقدية في حدود نصف مجموع العلاوة الدورية المقررة لدرجته الوظيفية عن السنة الماضية

إذا ثبتت عدم الكفاءة الوظيفية للموظف يجوز للرئيس المباشر أن ينظر في اتخاذ أحد الإجراءات التالية:

- التوصية بنقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته
- التوصية بإنهاء خدمة الموظف نظراً لعدم وجود الكفاءة الوظيفية

يتعين على الرئيس المباشر الاتفاق مع الموظف على تحديد أهداف أو مهام له عن الستة أشهر المتبقية من السنة وتطبق عليه سائر أحكام نظام إدارة الأداء شأنه في ذلك شأن بقية الموظفين.

