

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

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 و الأطراف المعنية

▪ دورة نظام إدارة الأداء

- المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
- متابعة و توثيق الأداء و تقديم التغذية الراجعة
- المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية
- المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي
- إرشادات عن الاجتماع 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 المتدني

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 يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ترسيخ 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.



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

- 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.

الإدارة بالأهداف

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

التغذية العكسية

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

العلاقة التكاملية

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

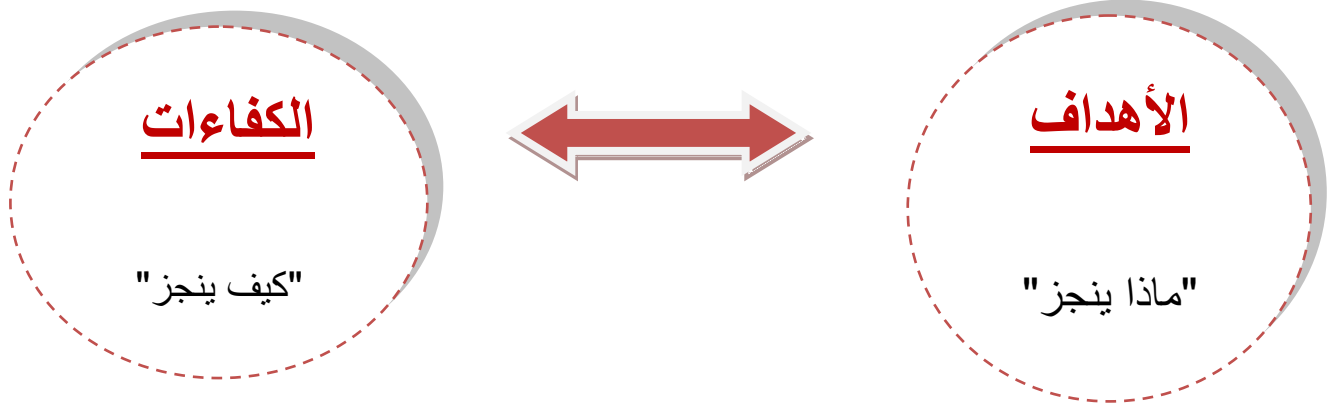
العدل والمصداقية

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



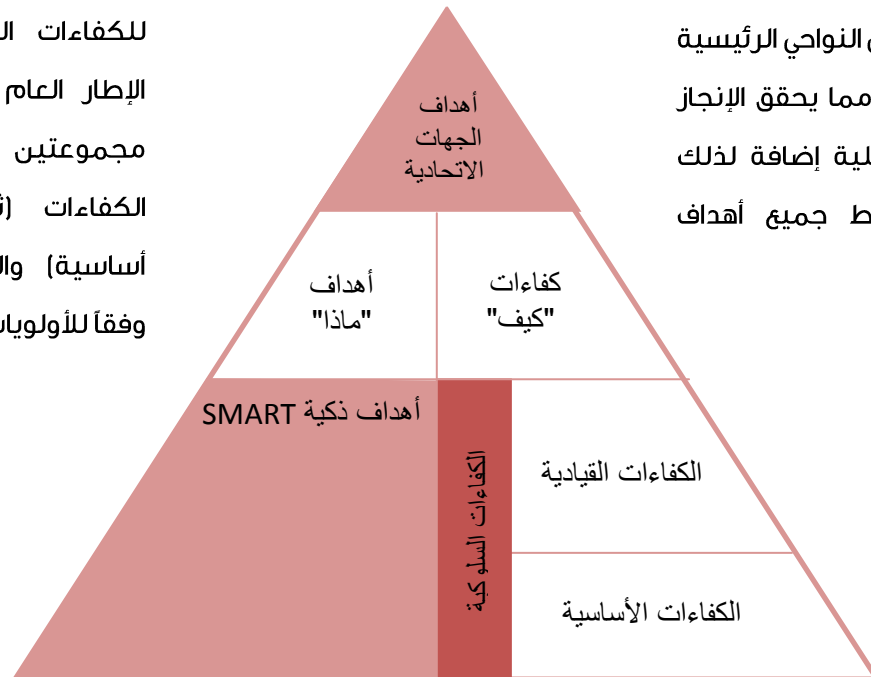
لمحة عن النظام – ركائز النظام

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) واللتين تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الإستراتيجية

ويُمثل هذا المحور ما يُتوقَّع 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"الإدارة العليا"، هذا وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الإستراتيجية وتطوير قيادات الحكومة الاتحادية.
- **الكفاءات الأساسية:** تشتمل على الكفاءات العامة التي يشترط توفرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممن يشغلون الدرجة العاشرة فما 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".

القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. يشمل ذلك تحليل طويل 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.	التفكير الاستراتيجي	الكفاءات القيادية
القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المناطة بهم وتوفير الدعم والارشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	
القدرة على تحفيز الموظفين وفرق العمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية.	قيادة التغيير	
القدرة على الاستماع والشرح والاقناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تتلاءم وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب سواء شفهيًا أم خطيًا، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.	التواصل ومهارات الاتصال	الكفاءات
القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة مع مراعاة المحافظة على الروابط الإيجابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية إضافة لاحترام وجهات النظر المتبادلة.	العمل بروح الفريق الواحد	
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 تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقا للإمكانيات المتاحة.	التركيز على النتائج	



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

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



لمحة عن النظام – ركائز النظام – الكفاءات

توزيع الكفاءات السلوكية على الوظائف

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

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

مستوى المهارة (PL): يصف مدى التدرج في التعقيد واهمية المؤشرات السلوكية عند كل مستوى بحيث تزداد صعوبتها واهميتها صعوداً وبالتدرج كلما ازدادت الدرجة الوظيفية.

خارطة الكفاءات السلوكية

الكفاءات القيادية			الكفاءات الأساسية					مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
المجموعة الاستراتيجية			مجموعة النتائج			مجموعة الراس مال البشري				
التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	قيادة التغيير	المساءلة	إدارة 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					PL6	خاص أ خاص ب	وظائف الإدارة العليا
			PL5					PL5	1 2	
لا تنطبق			PL4					PL4	3 4	الوظائف الإشرافية
			PL3					PL3	5 6	
			PL2					PL2	7 8	الوظائف الداعمة
			PL1					PL1	9 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:

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



لمحة عن النظام – دور الرئيس المباشر و الأطراف المعنية

يلعب الرئيس المباشر دوراً محورياً في إنجاح عملية إدارة الأداء

فهو يعتبر العنصر الفاعل في تخطيط و تقييم و تطوير و تعزيز أداء المرؤوسين



- التأكد من فهم مرؤوسيههم لنظام إدارة الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.
- مناقشة مرؤوسيههم والاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
- متابعة أداء مرؤوسيههم 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 مرؤوسيههم وفرق العمل بالتغذية الراجعة حول أدائهم، وقياس الأداء الفردي لكل موظف.
- الإعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرحلية وتوثيقها حسب الأصول.
- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.
- تقييم أداء مرؤوسيههم 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 الراجعة والملاحظات 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.

المرؤوسين

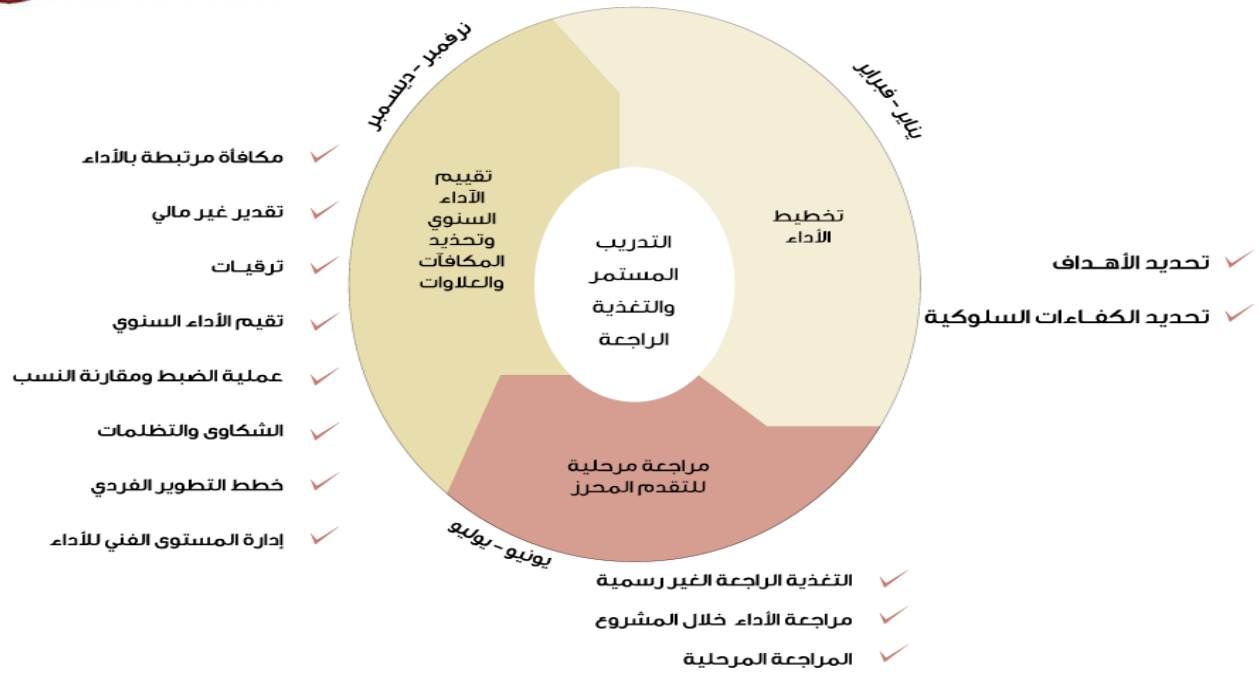
- تقديم الدعم والمساندة للرؤساء المباشرين والموظفين خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للرؤساء المباشرين والموظفين بهدف توعيتهم حول نظام إدارة الأداء.
- ضمان التزام كافة القطاعات والإدارات في الوزارة أو الجهة الاتحادية بالإطار الزمني المحدد لدورة أداء الموظفين.

إدارة الموارد
البشرية

دورة نظام إدارة الأداء – الإطار العام



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية



كما هو واضح من الإطار العام للنظام تتكون دورة نظام إدارة الأداء من ثلاثة مراحل:

المرحلة	الإطار الزمني	الهدف منها
المرحلة الأولى: تخطيط الأداء	شهرى يناير وفبراير من كل عام	<ul style="list-style-type: none"> 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 والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.
المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية	شهرى يونيو ويوليو من كل عام	مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف، وإظهار الكفاءات، وتحديد الأسباب والعراقيل، وتعديل أية أهداف حسب الضرورة
المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي	شهرى نوفمبر وديسمبر	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

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر

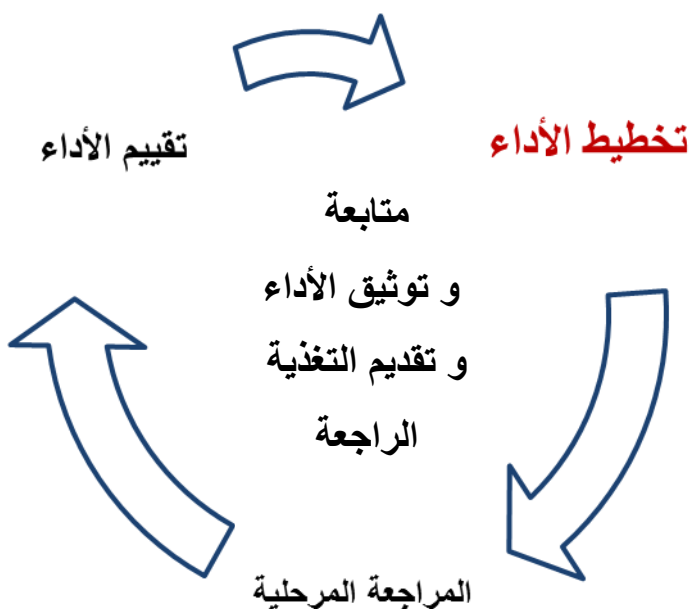


الذي يصب في مسار عملية التدريب والتحسين
والتطوير الوظيفي.

من كل
عام.

المرحلة الأولى

تخطيط الأداء





دورة نظام تقييم الأداء

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

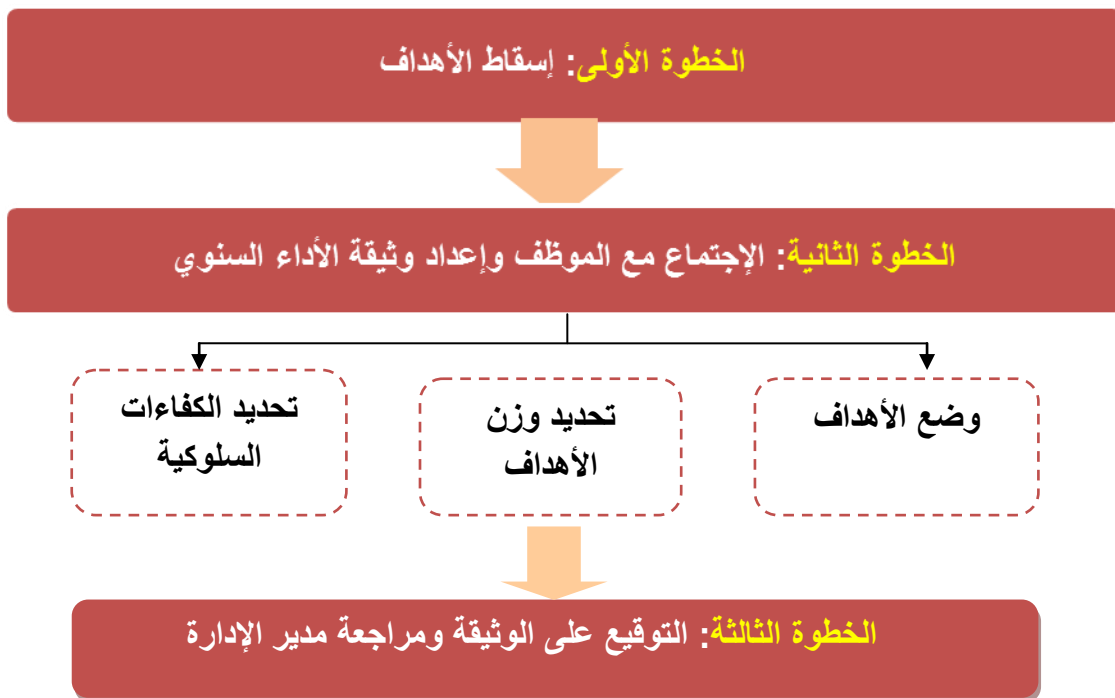
الهدف من المرحلة

- 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 والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.

متى نحتاج أن نقوم بها؟

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

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





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 (وفقا للهيكل التنظيمي) لتبليغهم بالخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة و ذلك للإتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة بما يتوافق 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 الإتساق و التكامل 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 تتدرج الأهداف من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله حيث تشتق أهداف كل وحدة تنظيمية من أهداف المستوى الإداري الأعلى و ذلك يضمن الإتساق و التكامل التام بين الأهداف الفردية



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

الخطوة الثانية : الإجتماع مع الموظف وإعداد وثيقة الأداء السنوي

تتضمن هذه الخطوة الهامة إجتماع الرئيس المباشر مع كل موظف على حدة لتعبئة القسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي حيث يتم تحديد ومناقشة وتوثيق الأهداف والكفاءات السلوكية المتوقع من الموظف إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة. وتجدر الإشارة أن الأهداف والكفاءات السلوكية يمثلان الركيزتان الأساسيتان لنظام إدارة الأداء.

قبل الإجتماع

- لضمان قدرتك على الإيفاء بكافة المتطلبات الأولية لهذه الاجتماعات، والإجابة عن كافة التساؤلات التي قد يطرحها موظفوك أثناء الإجتماع ، بالإضافة إلى تعزيز مهاراتهم في تحديد الأهداف الذكية والفعالة ، يتعين عليك التحضير المسبق قبل موعد الاجتماع وذلك من خلال مراجعة:

١-بطاقات الوصف الوظيفي (إن توفرت) لموظفيك.

٢- نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

٣- إطار الكفاءات السلوكية المعتمد في الحكومة الاتحادية مع التركيز على

المؤشرات السلوكية المتوافقة مع الدرجات الوظيفية لمرووسيك.

٤- مراجعة أدلة الإجراءات والنماذج والوثائق والأدوات ذات العلاقة.

- يتعين عليك أيضاً الإجتماع بموظفيك لتوعيتهم بالخطة الإستراتيجية للجهة الاتحادية وكذلك الاهداف المنبثقة عنها للقطاع والإدارة والقسم التابع له موظفيك. كما ينصح أيضاً بتوضيح الصلة بين وظائفهم وأهداف الإدارة والقسم. هكذا تساعدك على تحديد



أثناء الإجتماع

أثناء الإجتماع مع الموظف يتم إتخاذ ثلاثة خطوات:

- ١- صياغة والإتفاق على الأهداف الفردية
- ٢- تحديد الأوزان النسبية للأهداف
- ٣- تحديد هتفسس الكفاءات السلهكة

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

القسم الأول من وثيقة الأداء السنوي فيما يتعلق بالأهداف السنوية/المهام الوظيفية [تحديث]

الرقم	الوصف	الاهتمامات والمهام الفرعية	وزن المسؤولية
1			%
2			%
3			%
4			%
5			%
6			%
المجموع			% 100

نموذج وثيقة الأداء السنوي لموظفي الدرجة الثامنة فما دون

الخاص بـ: [اسم الموظف]

اسم الموظف: [اسم الموظف]

اسم الرئيس المباشر: [اسم الرئيس المباشر]

اسم مدير الوحدة: [اسم مدير الوحدة]

الدرجة / القسم: [الدرجة / القسم]

التعليقات:

القسم (1)

الإتفاق على المهام والاهتمامات الفرعية:

يتم الاتفاق على المهام والاهتمامات الفرعية مع الرئيس المباشر على أساس المهام والمسؤوليات الوظيفية المحددة في وثيقة الوصف الوظيفي. حيث يتم الاتفاق على المهام والاهتمامات الفرعية مع الرئيس المباشر على أساس المهام والمسؤوليات الوظيفية المحددة في وثيقة الوصف الوظيفي. حيث يتم الاتفاق على المهام والاهتمامات الفرعية مع الرئيس المباشر على أساس المهام والمسؤوليات الوظيفية المحددة في وثيقة الوصف الوظيفي.

القسم (2)

الاهتمامات الفرعية:

يتم الاتفاق على المهام والاهتمامات الفرعية مع الرئيس المباشر على أساس المهام والمسؤوليات الوظيفية المحددة في وثيقة الوصف الوظيفي. حيث يتم الاتفاق على المهام والاهتمامات الفرعية مع الرئيس المباشر على أساس المهام والمسؤوليات الوظيفية المحددة في وثيقة الوصف الوظيفي.

القسم الثاني من وثيقة الأداء السنوي فيما يتعلق بالكفاءات السلوكية [تحديث]

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



القسم (1)

الاتفاق على الأهداف حسب مبادئ الأهداف الذكية المبنية في نظام إدارة الأداء المشروحة بملحق (1) الخاص بدليل الإجراءات المتعلقة بنظام إدارة أداء الموظفين.

الترتيب	الأهداف الفرعية	وزن الأهداف
1		%
2		%
3		%
4		%
5		%
6		%
المجموع		100 %

نموذج رقم 1/1

**نموذج وثيقة الأداء السنوي
من درجة وكيل وزارة حتى الدرجة السابعة**

الخاص بالمتقنين:

اسم الموظف	تاريخ انتهاء الأداء الفعلي (٢٠١٨)
المتقنين	تاريخ انتهاء الأداء الفعلي (٢٠١٨)
اسم الرئيس المباشر	تاريخ تعيين الأداء السنوي (٢٠١٨)
اسم مدير الإدارة	الدرجة / القسم
الدرجة الوظيفية	

التعليمات

القسم (1)

الاتفاق على الأهداف

خلال مرحلة تخطيط الأداء يقوم الموظف بالاتفاق مع الرئيس المباشر على وضع الأهداف وتحديد ما يتألف منها من مخرجات ملحق (1) الخاص بدليل الإجراءات المتعلقة بنظام إدارة أداء الموظفين، حيث يتعين على الرئيس المباشر والاتفاق مع الموظف لتحديد أهمية لكل هدف من خلال وضع وزن لكل هدف على ألا يتجاوز المجموع النهائي لوزن الأهداف عن 100 %.

القسم (2)

الاتفاق على الكفاءات

خلال مرحلة تخطيط الأداء يحدد الرئيس المباشر وفقاً لجدول خريطة الكفاءات رقم ١٩ الكفاءات الأساسية والقيادية المطلوبة من الموظف لكل وظيفة على أساس إطار الكفاءات السلوكية التي تحددها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

بعد الاتفاق على خطة النموذج والتوقيع عليه من قبل الموظف والرئيس المباشر ترسل نسخة عنه إلى ممثل الموارد البشرية من خلال مدير الإدارة المعنية، وذلك وفقاً للخطة للرجوع إليها عند الحاجة.

تميز من التوقيع حول مخرجات وأهمية إكمال النموذج الرجاء الرجوع إلى ملحق (1) الخاص بدليل الإجراءات المتعلقة بنظام إدارة أداء الموظفين.



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

أولاً: تحديد الأهداف الفردية للموظفين:

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

٢- أما إذا كانت وظيفة المرؤوس تقع ما بين درجة وكيل وزارة والدرجة السادسة عليك هنا الإتفاق معه على عدد معين من الاهداف لتحقيقها في السنة المقبلة، على أن تنبني 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 بألا يتجاوز ٨.

يوضح الجدول أدناه عدد الأهداف استناداً إلى الدرجة الوظيفية للموظف

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

* باستثناء الوظائف الخدمية



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

صياغة الأهداف الذكية (SMART Objectives)

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

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

خطوط إرشادية 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 وكتابة الهدف هل يمكن تفسيره بعدة طرق أم هو	محددة
---	--------------



محدد بالدرجة الكافية لفهمه و تفسيره بطريقة واحدة؟	
هل هناك معيار كمي أو نوعي يمكن قياس تحقيق الهدف على ضوءه؟ (عدد أو كمية أو تردد أو معيار وصفي لجودة النتيجة المرجوة من الهدف)	قابلية للقياس
ما هي الموارد البشرية و المالية و المادية و الفنية اللازمة لتحقيق الهدف في الوقت المطلوب؟ و هل ستتوفر هذه الموارد؟ و ما هي العقبات أو التحديات المتوقعة التي قد تحول دون إنجاز الهدف و كيف يمكن تداركها أو تذليلها؟	قابلية للتحقق
هل تتسق هذه الأهداف مع الهدف العام للوظيفة و أهداف القسم و الإدارة التابعة لها؟ هل يصب تحقيق هذا الهدف في خدمة الخطة الإستراتيجية؟	ذات صلة
ما هي الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الهدف؟ ما هو تاريخ بداية الشروع في تحقيق الهدف و ما هو تاريخ الإنتهاء 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 لإداري: "تقديم الدعم الإداري لبعض اللجان"

ليصبح هدفاً ذكياً يجب إعادة صياغته هكذا "تقديم الدعم الإداري للجنة التنفيذية و لجنة الإستشارات القانونية و لجنة التظلمات بحيث يتم إعداد و توزيع جدول الإجتماع قبل إنعقاد اللجنة بأسبوعين و إتمام و توزيع المحاضر خلال يومين على الأكثر من إنعقاد 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 (شاملاً المادة العلمية و العرض التقديمي) لعدد ١٠ موظف في كافة إدارات الهيئة خلال الستة شهور الأولى من السنة على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى ٩٠% "

المصدر: [غير واضح]



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 تكمن أهمية هذا الوزن في:

١- عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الأشهر الاثني عشر التالية.

٢- إظهار وتحديد 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 ١٠٠%.
- ينصح بألا يقل وزن الهدف الواحد عن ١٠% وألا يزيد عن ٤٠%.
- الأوزان قابلة للتعديل قبل وخلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط، اما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.

مثال توضيحي لتوزيع الأوزان النسبية بين ٤ اهداف:

الوزن	الأهداف
٤.٠%	الهدف الأول



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

٣.٠%	الهدف الثاني
١٥%	الهدف الثالث
١٥%	الهدف الرابع
١.٠%	المجموع



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 ووزنها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب للكفاءات لمؤوسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية الذي تصدره الهيئة، حيث يتعين 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 يتعين أيضاً على الرئيس المباشر إختيار المؤشرات السلوكية الملاءمة لطبيعة عمل الموظف وصلاحياته، ثم توضيحها ومناقشتها معه، وذلك ضماناً لعدالة معايير التقييم. رجاء الإطلاع على "الدليل الإرشادي الخاص بتقييم الكفاءات السلوكية" المرفق مع النظام لمساعدتك على كيفية إختيار المؤشرات السلوكية الملاءمة.

مثال: لموظف بالدرجة الثانية

6 كفاءات أساسية

3 كفاءات قيادية

مستوي المهارة المطلوب PL5



الكفاءات القيادية				الكفاءات الأساسية					مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الفئة الوظيفية
المجموعة الاستراتيجية				مجموعة النتائج			مجموعة الراس مال البشري				
التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	قيادة التغيير	المساحة	إدارة الموارد بكفاءة	التركيز على النتائج	التركيز على خدمة العملاء	التواصل ومهارات الاتصال	العقل بروح الفريق الواحد			
				PL7					PL7	وتمثل وزراء / ووزارة وزراء مساعدا	وظائف تصاعدي
				PL6					PL6	خاص بـ	وظائف الإدارة العليا
				PL5					PL5	1 2	
لا تنطبق				PL4					PL4	3 4	وظائف الإشراف
				PL3					PL3	5 6	
				PL2					PL2	7 8	وظائف الداعمة
				PL1					PL1	9 10	

مثال: لموظف بالدرجة الخامسة

6 كفاءات أساسية

لا ينطبق عليه الكفاءات القيادية

مستوى المهارة PL3

مثال: لموظف بالدرجة الثامنة

6 كفاءات أساسية

لا ينطبق عليه الكفاءات القيادية

مستوى المهارة PL2

الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

الخطوة الثالثة: التوقيع على الوثيقة ومراجعة مدير الإدارة

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

٢. ، عليك بعد ذلك تمرير وثيقة الأداء إلى مديرك المباشر (المدير التالي للرئيس المباشر للموظف) بغرض مراجعة وضمان جودة مخرجات عملية تخطيط الأداء. فيقوم بالتأكد من جودة ووضوح الأهداف الموضوعية وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية للإدارة وملاءمتها مع معايير الأهداف الذكية (SMART).

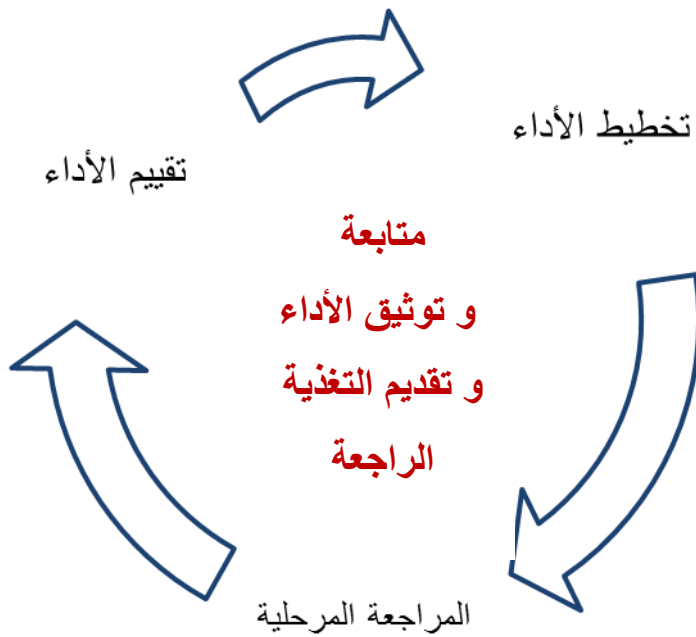


٣. في حال أوصى مدير المباشرة ببعض التعديلات أو التغييرات، عليك إخطار الموظف ومناقشته فيها. بعد ذلك يتم إجراء التعديلات في الوثيقة.
٤. بعد التوقيعات، عليك الإحتفاظ بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء وإرسال نسخة منها إلى الموظف ونسخة إلى إدارة الموارد البشرية.
٥. يجب أن تتفق مع الموظف على موعد لإجراء المراجعة المرورية - خلال المدة المقررة لها - ويتبادلان بشكل مستمر التقييمات والملاحظات غير الرسمية (المراجعة المستمرة).

متابعة وتوثيق الأداء



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية



دورة نظام تقييم الأداء



متابعة و توثيق الأداء

لماذا متابعة و توثيق الأداء؟

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

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

و لذلك إذا لم تمتلك آلية لمتابعة الأداء بصفة مستمرة و تدوين ملاحظتك كتابةً عن كفاءات الموظفين السلوكية و تقدمه في مسار تحقيق الهدف سوف تنقلب التحديات السابق ذكرها إلى مخاطر حقيقية تحول دون تقييم الأداء تقييماً موضوعياً، دقيقاً، سلساً، و متسماً بالمصداقية.

ما هي عناصر هذه العملية الحيوية المتواصلة؟



متابعة الكفاءات

ماذا تتابع ؟

تتابع سلوكيات الموظف على ضوء المؤشرات السلوكية التي تطابق الكفاءات و مستوى 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 يلي مثال لسجل متابعة الأداء الذي نقترح استخدامه لتوثيق ملاحظاتك:

١- للأهداف السنوية

ملاحظات / تحديات	التقدم الشهري نحو تحقيق الهدف			الهدف الذكي
	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	
<ul style="list-style-type: none"> نقص في غرف التدريب الداخلية كثير الموظفين يعتذرون الحضور بسبب ضيق الوقت بالعمل 	<p>إنتهى من ٣ ورشات تدريبية أخرى شملت ٣٠ موظف من ٥ إدارات بالهيئة و تراوحت نسبة التدريب بين ٨٠ و ٨٥%</p>	<p>إنتهى من ٣ ورشات تدريبية شملت ٢٥ موظف من ٣ إدارات بالهيئة و تراوحت نسبة التدريب بين ٧٠ و ٨٠%</p>	<p>إنتهى من تحضير المادة العلمية و العرض التقديمي</p>	<p>إعداد ورش عمل تدريبية (شاملاً المادة العلمية والعرض التقديمي) لعدد ١٠ موظف في كافة إدارات الهيئة خلال الستة شهور الأولى من السنة على أن يفوق معدل رضا المتدربين ٩٠%</p>

وهكذا لبقية الأهداف مع التركيز على مواجهة التحديات و توفير 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"> وصول تغذية راجعة من بعض أعضاء لجنتي التظلمات و الإستشارات القانونية حول عدم دقة بعض المعلومات 	<p>تجاوزت فترة تحضير و توزيع محاضر الإجتماع اليومين و وصلتني بعض الشكاوى من لجنتي التظلمات و الإستشارات القانونية بسبب التأخير</p>	<p>أعد و وزع جداول إجتماعات اللجان خلال أسبوعين منهم إجتماعين تم إعداد محاضرها و توزيعهما في نفس اليوم.</p>	<p>أعد و وزع جداول جميع إجتماعات اللجان ومنها ٣ إجتماعات تم إعداد الجدول و توزيعه قبل إنعقاد اللجنة بثلاثة أسابيع</p>	<p>تقديم الدعم الإداري للجنة التنفيذية الإستشارات القانونية و لجنة التظلمات بحيث يتم إعداد و توزيع جدول الإجتماع قبل إنعقاد اللجنة بأسبوعين و إتمام و توزيع المحاضر خلال يومين على الأكثر من إنعقاد اللجنة</p>

٣- للكفاءات السلوكية



ملاحظات عن مواقف سلوكية هامة (إيجابية أو سلبية)		الكفاءة / مستوى المهارة
تاريخ حدوثه	وصف الموقف و السلوك	
يوم 3 أكتوبر 2011	إستطاع 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 الإحتماع 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 / FL٣

هذا السجل يساعدك على:

- 1- تذكر الأداء السلوكي للموظف على مدار سنة التقييم
- ٢- تعزيز مراجعتك المرحلية و تقييمك السنوي ببراهين موضوعية ترفع من دقة وعدالة النتائج و تعطي طابع المصادقية 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 تنعدم قيمته إذا لم يصاحبه توعية الموظف أولاً بأول عن مدى تقدمه في تحقيق الأهداف ومدى إنسجام سلوكياته و مهاراته مع مؤشرات الكفاءات المطلوبة، ويصاحبه أيضاً تقديم الإرشاد وكافة سبل الدعم التي تساعد على تلبية التوقعات.

معايير التغذية الراجعة الفعالة و البناءة

- ٢- تكون فورية أي بعد حدوث الفعل مباشرة أو في أسرع وقت. التأخير في تقديم التغذية الراجعة يضعف من أهميتها في نظر الموظف و يزيد 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 و إنما شاملاً أيضاً. لقد لفت إنتباهي إستخدامك للرسوم البيانية و زاد ذلك من وضوح البيانات و دلالتها".

٤- **إمدح في العلن و انقد في سرية** هذا المعيار غاية في الأهمية لأنه يتعلق بمعنويات الموظف. الإشادة أمام زملاء أو المدير في المستوى الأعلى يحفز الموظف على مواصلة أدائه الناجح و يحثه على تخطي التوقعات. نقد الموظف في إجتماع سري يجمعكما 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 والبناءة

٥- عليك الإصغاء إلى الموظف أثناء تقديم ملاحظتك لتسعره بأهمية آرائه و لأخذها في الإعتبار إذا كانت تحمل قدر من المنطقية و توفر معلومات هامة لتحسين الأداء .

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

٧- تذكر أنك تعطى 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"

الإستنتاج	و ليس	الملاحظة عن الأداء
"تدريبك غير فعال فأنت لم تعطه الإهتمام الكاف من وقتك و جهدك"		"لقد لاحظت أن معدل رضا الموظفين في ورشة التدريب الأخيرة لم يصل إلى المعدل الأدنى المطلوب (٩٠%)"

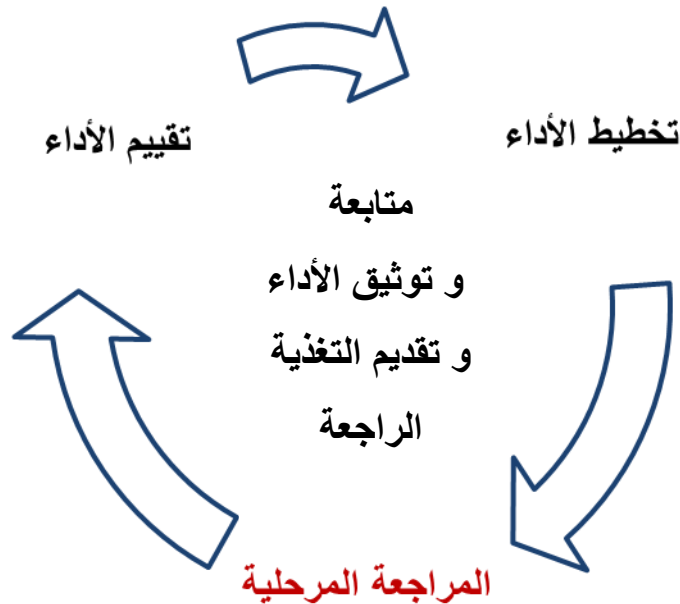
النصيحة و الأمر المباشر	و ليس	عليك مشاركة الأفكار
"أعد النظر في المادة العلمية و العرض التقديمي جميعهما و إطلعني عليهما"		"رأيي أن تطلع على تعليقات المتدربين في نماذج تقييم الدورة و تستخلص منها جوانب التحسين. ما هو رأيك؟"



تقديم الحلول الجاهزة	و ليس	عليك إكتشاف البدائل
"الحل هو الإتصال المباشر بمدراء الموظفين المتقاعسين عن الحضور"		"أمامنا إختيارين لإجتياز 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 الأسباب والعراقيل 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 لإجتماع المراجعة المرحلية مع الموظف



الخطوة الثانية: عقد الإجتماع مع الموظف



الخطوة الثالثة: التوثيق والتوقيع في وثيقة الأداء السنوي

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

الخطوة الأولى: التحضير لإجتماع 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 مشرفين العمل وغيرهم ممن عمل الموظف تحت إشرافهم.
- سيعمد بعدها الرئيس المباشر على إخطار الموظف من خلال إرسال مذكرة تبيّن موعد اجتماع المراجعة المرحلية والغرض منه وكيفية الاستعداد له.



- من جهته أيضاً، يتعين على الموظف قبيل موعد اجتماع 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 التقدم الحاصل في الإنجاز والأداء وتحقيق الأهداف وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية والكفاءات السلوكية الموضوعية.
- مناقشة العقبات أو التحديات التي واجهت الموظف خلال النصف الأول من دورة الأداء والاتفاق معه على إجراءات عملية مباشرة للعمل على تصحيح المسار.
- وفقاً للمستجدات التي تطرأ على ظروف العمل، يمكنك بالاتفاق مع الموظف إجراء أية تعديلات لازمة على الأهداف الموضوعية له أو أوزانها وكذلك إضافة أهداف جديدة أو حذف أحد الأهداف، وذلك كفرصة أخيرة قبل ثبات الأهداف حيث أنه لا يسمح بتعديلها مرة أخرى حتى نهاية العام.
- في بعض الحالات ستشكل هذه المراجعة فرصة مهمة للموظفين الذين تغيرت طبيعة أعمالهم وأهدافهم خلال المرحلة الأولى من دورة الأداء حيث سيقوم الرئيس المباشر بتعديل أهداف الأداء بما يتناسب مع مصلحة العمل والظروف المحيطة به، كما يتم استثمار هذه المراجعة أيضاً لوضح أهداف أداء وتحديد كفاءات سلوكية لأولئك الموظفين الجدد الذين انضموا بعد شهر فبراير وقبل شهر يونيو.

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

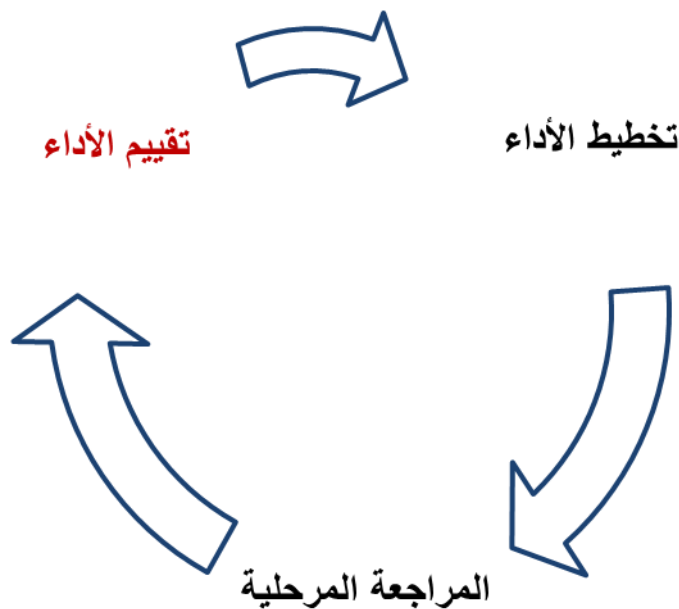
الخطوة الثالثة: التوثيق والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي

- 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.



المرحلة الثالثة

تقييم الأداء السنوي



دورة نظام تقييم الأداء



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

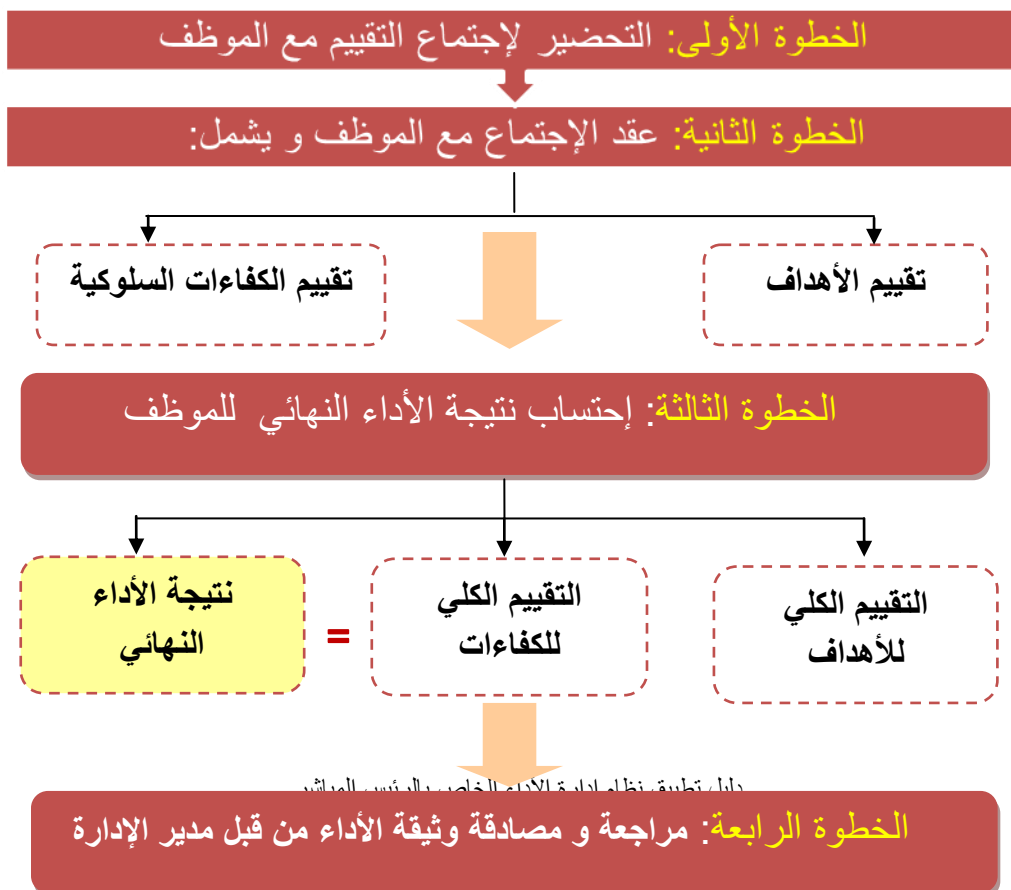
الهدف من المرحلة

- 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 لإجتماع التقييم مع الموظف

- ينبغي على الرئيس المباشر الإعداد الجيد لعقد اجتماع تقييم الأداء السنوي من خلال جمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصة المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز، وثيقة الأداء السنوي ، بالإضافة إلى جمع ملاحظات التغذية الراجعة من عمل الموظف تحت إشرافهم.

القسم الثالث: تقييم الأداء السنوي النهائي (للتحديث)

الخطوة الأولى :

تقييم الأهداف

يتم تقييم الأهداف أو المعيار الفردية الخاصة بالموظف وفقاً لتقييم الموظف للمؤشر الأداء

نشاط	المستوى	توصيف المستوى
4	يتوقع القبولات بشكل ملحوظ	حقيق أهدافه بكل خصامة وفاعلية عالية طيلة العام تجاوز نسبة التحصيل المحددة للأهداف بشكل ملحوظ حقيق أهداف أكثر من الأهداف المتعلق عليها في وثيقة الأداء السنوي كان لأهدافه التي حققها أثر إيجابي واضح وهاموس على جهة عمله قام بتخديم القدرات ومبادراته الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله أثر يتعدى خطة عمله على مستويات عالية
3	يتوقع القبولات	حقيق أهدافه بكل خصامة وفاعلية حقيق نسبة التحصيل المحددة للأهداف كان لأهدافه التي حققها أثر إيجابي واضح وهاموس على الأقران الخدمة التي يحصل بها قام بتخديم القدرات ومبادراته الإيجابية أثر يتعدى خطة عمله على مستويات عالية (المؤثر)
2	يتوقع القبولات	أحرز ي عمله نتائج لا تتواءم مع المستوى المتوقع في جميع ما يتعلق منه ويتخطى مستواه
1	يتوقع القبولات	مستوى أداء الموظف الذي من المتوقع حدوثه لا تتوافق مع المستوى المتوقع والتحصيل من الجانب من الأهداف المحددة في العمل يتخطى إلى مستوى وتحصيل أداء جيد إلى المستوى المطلوب

نموذج رقم 1/3

نموذج تقييم الأداء السنوي
من درجة وكيل وزارة حتى الدرجة السابعة

الخاص به - ذي

اسم الموظف	تاريخ العافية لانه التدريجي (٢٠٢٠)
المسمى/الوظيفة	تاريخ مراجعة الأداء المخططة (٢٠٢٠)
اسم الرئيس المباشر	تاريخ تقييم الأداء السنوي (٢٠٢٠)
اسم مدير وحدة	الدرجة / المستوى
الدرجة الوظيفية	

التعليمات

تأمر من الهيئة في اعادة اصدار خصال كبرى للموظف وتجهيزه وتجهيزه من قبل الرئيس المباشر بتقييم الأهداف والخصائص التي خطتها المخطط خلال مدة التقييم وذلك على ما امرت به في وثيقة الأداء السنوي التي تم إعدادها في بداية السنة والتقييم المراد الذي تم في عملها، مع ملاحظة أن تقييم الموظف من قبله يتخذ.

عند تمهيد هذا الصياح يرسل نسخة عنه إلى مدير وحدة الموارد البشرية بعد توقيع كل من الموظف والرئيس المباشر وجمع الإقرار بالخدمة والاحتفاظ بنسخة للتدوير إليها عند الحاجة.

أمر من الأمانة العامة - من تاريخ إصدار هذا القرار الرجوع إلى مخرجات العمل الخاصة بالمرحلة الثالثة من الدورة الأولى للموظفين.

الأهداف

الكفاءات



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الخطوة الأولى:

تقييم المستويات

يتم تقييم مستويات و المهام الحكومية الخاصة بالوظائف وفقاً لتسلم التقييمات من 4 نقاط كما هو مبين أدناه:

الدرجة	المستوى	توصيف المستوى
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	<ul style="list-style-type: none"> حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ حقق أعلى من الأهداف في معظم المجالات المتعلقة بعمله في فترة الأداء السنوي تلقى أعلى من التقييمات الإيجابية والثناء والتمسك من ملاحظي عمله قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله أخذت ملاحظات إيجابية من ملاحظي عمله
3	يفوق التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية حقق نسبة القياس المحددة للأهداف تلقى أعلى من التقييمات الإيجابية والثناء والتمسك من ملاحظي عمله أو النظام الذي يعمل به قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية أخذت ملاحظات إيجابية من ملاحظي عمله
2	يفوق التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> حقق أهدافه بشكل ملحوظ حقق نسبة القياس المحددة للأهداف تلقى أعلى من التقييمات الإيجابية والثناء والتمسك من ملاحظي عمله
1	يتوافق مع التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> حقق أهدافه بشكل ملحوظ حقق نسبة القياس المحددة للأهداف تلقى أعلى من التقييمات الإيجابية والثناء والتمسك من ملاحظي عمله

نظام إدارة الأداء السنوي

نموذج تقييم الأداء السنوي لموظفي الدرجة التامة فما دون

خاص بالمستوى:

الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية
الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية
الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية
الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية
الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	الدرجة الوظيفية

التعليقات:

لكل هذه المرحلة في بداية العام خلال شهري نوفمبر و ديسمبر حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم الموظفين الذي حققه الموظف خلال سنة التطوير بناءً على ما تم تحقيقه في الفترة من 1/1/2020 إلى 31/12/2020 التي تم إكمالها في بداية سنة التطوير الموالية التي تم في منتصف العام وفقاً لتقرير الملاحظ من طرف نظام.

على مستوى هذا النموذج يتم تلخيص نتائج التي تم تحقيقها من الأهداف المرسلة بعد مرور كل من الموظف والملاحظ في الفترة من 1/1/2020 إلى 31/12/2020 وفقاً للنموذج.

يتم من النموذج جدول أداء الموظف خلال العام في كل من (1) الخاص بالبيانات الخاصة بالمهام والآخر الخاص بالموظفين.

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

الخطوة الثانية: عقد الاجتماع مع الموظف

أولاً: تقييم الأهداف

- سيقوم 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:

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	<ul style="list-style-type: none"> حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ (أكثر من 100%) حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها في وثيقة الأداء السنوي كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملمس على جهة عمله قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله
3	يفوق التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



<p>حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (80-100%) كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملحوس على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به قام بتقديم اقتراحات ومبادرات ايجابية</p>		
---	--	--

بافتراض أن أحد الأهداف المحددة هو:

اعداد ورش عمل تدريبية (شاملة المادة العلمية والعرض التقديمي) وتدريب 10 موظف في كافة إدارات الهيئة خلال النصف الأول من السنة على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى 90%.

<p>يؤدي عمله بانتظام وفقا للأصول المقررة وفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه يحقق معظم أهدافه (60-80%)</p>	يلبي التوقعات	2
<p>مستوى أداء الموظف دائماً أدنى 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>	بحاجة إلى تحسين	1

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 تقدير مستوى الإنجاز كما يلي:

النقاط	مستوى التقييم المناسب لكل احتمال	إحتمالات الإنجاز الفعلي للهدف
2	يلبى التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية و العرض التقديمي و قام بتدريب 75 موظف خلال 6 أشهر و حقق معدل رضا المتدربين 70% .
3	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي وقام 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	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي و قام 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	يفوق 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 بادر بتخصيص ساعات إضافية لعقد جلسات إرشادية لمن يرغب عقب الإنتهاء من الدورة و لاقت هذه المبادرة صدى واسع لدى المتدربين وزادت من مهارة إستخدامهم 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:

النقاط	المستوى	مستوى الكفاءات
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بـ جميع المؤشرات السلوكية المحددة وفقاً لمستوى المهارة المطلوب لدرجته ومعظم المؤشرات السلوكية للمستوى المهاري التالي بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم. لم يتخذ في حقه أية جزاءات ادارية خلال العام.
3	يفوق التوقعات	يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بجميع المؤشرات السلوكية التي تلي



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

<p>مستوى المهارة في كل الكفاءات المطلوبة لدرجته. كما يبرهن الموظف على تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في 4 كفاءات كحد أدنى. لم يتخذ في حقه اية جزاءات ادارية خلال العام.</p>		
<p>يبرهن الموظف عموماً تمتعه 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
الواحد"

نفترض 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 المندرجة تحت مستوى المهارة (PL2) في كفاءة "العمل بروح الفريق الواحد" و تكون هذه المؤشرات بمثابة مرجعية التقييم لكفاءة السلوكيات والمهارات التي أظهرها الموظف خلال سنة التقييم:

- يعمل بالتعاون مع جميع الموظفين.
- يشارك بالمعلومات متى أمكن، و يبقي الموظفين على إطلاع بالمستجدات.
- يستمع إلى أفكار زملائه الآخرين و يجيب عليهم بطريقة بناءة.
- يوصل القرارات بمنحى إيجابي إلى جميع الأطراف المعنية.
- يمنح تغذية راجعة صادقة وبناءة لزملائه الآخرين، ويقترح سبلاً لتحسين الفعالية الشاملة.

PL2



كما ينصح أيضاً بالقاء نظرة على المؤشرات السلوكية في المستويات الأعلى مثل PL3 و PL4 نظراً لإحتمالية برهنة الموظف على بعض السلوكيات المرتبطة بهذه المستويات في كثير من المواقف خلال سنة التقويم وبالتالي، يكون قد فاق التوقعات. مؤشرات PL3 في نفس الكفاءة

<ul style="list-style-type: none"> • يتأكد من إنجاء جهود وأهداف مرؤسيه مع أهداف الإدارة • يرسي علاقات عمل منفتحة وشفافة. • يتبين نقاط الخلاف ويتخذ الإجراءات اللازمة لحلها. • يضم أفراداً من خلفيات متنوعة في إدارته. • يراجع حالات الفشل والنجاح من خلال منح مرؤسيه والإدارات الأخرى التغذية الراجعة. 	<p>PL3</p>
---	-------------------



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

تابع مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة

و الآن ننظر الى كيفية تقييم وتصنيف السلوكيات الفعلية للموظف طبقاً لجدول سلم التقييم للكفاءات:

النقاط	التصنيف المناسب لكل احتمال	إحتمالات السلوكيات الفعلية للموظف أثناء فترة التقييم
2	يلبى التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف <u>معظم</u> المؤشرات السلوكية الملائمة* في مستوى PL2 <u>طوال العام</u> ولكنه لم يبرهن على سلوكيات إضافية تفوق هذا المستوى.
3	يفوق التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف <u>طوال العام</u> كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 ويرهن على <u>بعض</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3- مثلاً: نجح في إرساء علاقات منفتحة وشفافة مع فريق عمله وفرق العمل الأخرى و نجح أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته. كما لم يتخذ بحقه أية جزاءات تأديبية خلال العام.
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف طوال العام كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 و برهن على <u>معظم</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3 مما يدل على بزوغ إمكانيات و طاقات قيادية لديه: مثلاً: نجحت في إرساء علاقات منفتحة و شفافة مع فريق عملك و فرق العمل الأخرى و نجحت أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته كما أظهر قدرات واضحة على حل الخلافات بين أعضاء فريق العمل و على تحقيق الإنسجام بين جهود و جهود زملائه مع أهداف القسم. كما لم يتخذ 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 و لم يمنحهم تغذية راجعة صادقة وبناءة ولم يستمع لزملائه- أي أنه لم يستوف تقريباً <u>أكثر من نصف</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة المطلوب PL2.
---	-----------------	---

*المؤشرات السلوكية الملائمة هي التي تنطبق على طبيعة عمل الموظف والصلاحيات المخولة 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 الإنتهاء 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 لنحتسب المتوسط.

$$\text{درجة تقييم أداء كل هدف} \times \text{وزن الهدف} = \text{نتيجة تقييم الهدف}$$

مجموع نتائج تقييم الأهداف

مثال توضيحي:



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





دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

ب-إحتساب معدل نتائج الكفاءات:

و يتم من خلال جمع درجات تقييم الكفاءات و تقسيمها على عدد الكفاءات المنصوص عليها في الوثيقة لاحتساب المعدل

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

مثال توضيحي:

النقاط	التصنيف	الكفاءات	
2	يلبي التوقعات	تمكين الموظفين و تطوير قدراتهم	القيادية
3	يفوق التوقعات	قيادة التغيير	
2	يلبي التوقعات	التفكير الاستراتيجي	
3	يفوق التوقعات	التواصل ومهارات الاتصال	الأساسية
2	يلبي التوقعات	العمل بروح الفريق الواحد	
2	يلبي التوقعات	التركيز على النتائج	
3	يفوق 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 x وزن الأهداف المقابل للدرجة الوظيفية

+

التقييم الكلي للكفاءات = معدل نتائج الكفاءات x وزن الكفاءات المقابل للدرجة الوظيفية

=

الناتج النهائي للأداء

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

وزن الكفاءة	وزن الهدف	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:

التصنيف النهائي للأداء	الناتج النهائي للأداء
يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

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

تطبيقاً 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
يفوق التوقعات	التصنيف النهائي للأداء

ملحوظة

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

النطاق بين 0.1 – 0.49 يُقَرَّب للأدنى (مثال 2.2 تصبح 2)

النطاق بين 0.5 – 0.99 يُقَرَّب للأعلى (مثال 2.8 تصبح 3)

تطبيقاً 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
$1.36 + 1.32 = 2.68$ و يقرب إلى 3	النتاج النهائي للأداء
يفوق التوقعات	التصنيف النهائي للأداء

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

الخطوة الثالثة: مراجعة و مصادقة وثيقة الأداء من قبل مدير الإدارة

- بعد الإنتهاء 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.
- إرسال النسخة الأصلية من وثيقة الأداء إلى المدير التالي لك (وفق الهيكل التنظيمي للإدارة) الذي سيقوم بدوره بالمراجعة وتقديم الملاحظات والآراء حول: نتيجة 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 وعدالتها قبل أن يعتمدها ويرسلها إلى إدارة الموارد البشرية التي ستتأكد من اكتمال



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

كافة المعلومات في النماذج المختلفة ووضوحها 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 فما 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 الإجتماع الناجح و الفعال لتقييم الأداء

إن المناقشات الخاصة بتقييم أداء الموظفين تبدو ذات أهمية خاصة وحساسة للغاية، فكل منهم يتساءل دائماً "كيف يؤثر نظام تقييم الأداء عليّ 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 و الإرشاد البناء أثناء المقابلة يزداد وعي الموظف و إدراكه لإسهاماته الوظيفية و قدراته الفعلية و إحتياجاته التدريبية و التطويرية التي تساعد على التقدم في مساره الوظيفي، و كل هذا من شأنه خروج الموظف من الاجتماع وهو أكثر تحفيزاً لتعظيم إنتاجيته وكفاءته وإسهاماته المستقبلية و يضعه في النهاية على المسار الصحيح الذي يصب في مصلحة الأهداف الإستراتيجية للجهة اللاتحادية و كذلك أهدافه المهنية.

أولاً: التحضير للإجتماع

١. قبل الاجتماع بالموظف ينصح بإتخاذ الإجراءات التحضيرية التالية:

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

٢. لا تفاجئ الموظف بموعد الإجتماع، فينبغي أن تحدد معه موعد المقابلة قبل إجراءها بفترة

كافية تسمح له بتهيئة نفسه ذهنياً و معنوياً و تمنحه الفرصة للإستجماع و توثيق إنجازاته



خلال السنة والتفكير في المجالات التي يود أن يناقشها معك مثل التحديات التي واجهها أو احتياجاته التدريبية و التطويرية و خطته 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 يساهم 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 تصني إليه من خلال إتاحة المجال للموظف للمشاركة في الاجتماع ومناقشة كافة الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء والكفاءات الفنية المنجزة. يمكنك حثه على الإدلاء بصراحة بكافة التحديات و المعوقات التي واجهته أثناء فترة التقييم وما إذا كان لديه أية مقترحات 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

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



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

نماذج لأسئلة حوار تقييم الأداء:

- ✓ هل تفهم وظيفتك تماماً ؟
- ✓ هل هناك أي مجالات في عملك تريد أن تجعلها أكثر وضوحاً ؟
- ✓ 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 الي الإجتماع الناجح و الفعال لتقييم الأداء

ثانياً: بناء الإجتماع بشكل إيجابي

✓ اشرح رأيك بأسلوب متوازن بحيث يغطي الملاحظات الإيجابية

والسلبية معاً (وليست السلبية فقط)

و قم بتدعيمها بأمثلة واقعية من سجل ملاحظات الأداء، و دائماً

إقرن ملاحظاتك مع عرض المساعدة في الجوانب التي تحتاج إلى

تحسين.



تبنى توجهاً منفتحاً و مرناً لتغيير رأيك أو إنطباعاتك الأولية عن ✓

الأداء إذا قدم الموظف إعتبرات و دلائل قوية و مقنعة عن

تحقيقه للهدف أو إظهاره للكفاءة.

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

والكشف عن نقاط القوة والضعف في كفاءاته ومن ثم الإتيان

بتغذية راجعة لتشجيع الحوار و تقريب وجهات النظر.

✓ يتعين قبل إنهاء 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 إنهاء المقابلة أيضاً يجب تحديد مجالات التحسين لدى

الموظف و إستغلالها 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 و الأسباب" في نموذج التقييم لا تقدم فائدة كبيرة للموظف:

▪ "يقوم بعمل رائع مع الزملاء والمتعاملين".



- "يمكن دائماً الاعتماد عليه"
- "غالبا ما يظهر سلوكا سيئاً مع الآخرين"

العبارات التالية مفيدة ومحددة تشمل :

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

فيما يلي عرض لأمثلة عن عبارات خاطئة و كيفية تصحيحها لتكون موضوعية و مفيدة و بناءة:

عبرة خاطئة	ما هي عيوبها؟	التصحيح المقترح للعبرة
"السيدة/حصة تتلقى المكالمات الواردة بصورة جيدة لكنها أفضل"	متناقضة وغير محددة	"على الرغم من أن المعلومات التي تقدمها السيدة/ حصة عن رسائل المكالمات الواردة معلومات مفصلة إلا أنها تكراراً لا تذكر إسم المتصل و لا رقم يمكن معاودة الإتصال به. عليها أن تضمن تقديم معلومات وافية تشمل إسم ورقم المتصل."
السيد/ عبد الله كسول و لا يريد أن يتعاون	فيها حكم على النوايا و لا تشير إلى سلوك بعينه	"لم يقم السيد عبدالله 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 و الموضوعية لأنه يحكم فيها على الشخص ذاته ولا	"قدم السيد خالد معلومات متضاربة إلى الموظفين عن إجراءات السلامة أثناء الجلسة التدريبية مما أدى إلى إرباكهم، كما إستخدم مصطلحات فنية للغاية أثناء التدريب لم



يفهمها الموظفون، ولا يقدم الإيضاحات الكافية عند طلبها"	يذكر أوجه القصور في أدائه
--	---------------------------

إرشادات للرئيس المباشر بشأن مراجعة أسلوب ونتائج التقييم

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

- هل كانت تقييماتك بعيدة عن الآراء الشخصية غير الموضوعية؟
- هل أعطيت موظفيك أمثلة محددة على مواطن القوة أو احتياجات التدريب؟
- هل وفرت بيئة "أمنة" وحواراً ومناقشات متبادلة من الطرفين؟
- هل أوليت تعليقات الموظف ورأيه الاعتبار المناسب؟
- هل تلقى "الرسالة" التي توجهها للموظف أذناً صاغية؟
- هل كان تقييمك قائماً على أساس المهارات والقدرات والنتائج فقط؟
- هل خصصت قدراً 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

- تحدد معايير ومقاييس لتصنيف أداء الموظفين توخياً 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.

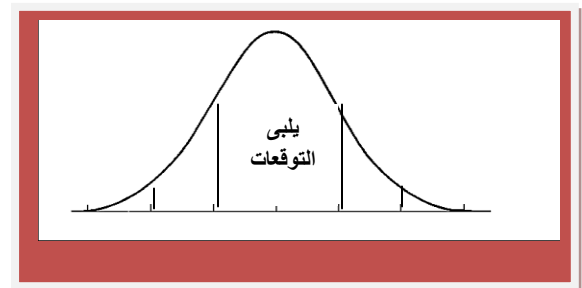
متى تتم هذه العملية؟

- 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 بالتقييم النهائي لأداء كل موظف.
- سيقوم أعضاء اللجنة خلال اجتماع الضبط و موازنة النسب بتبادل الآراء والنقاش حول ملاحظات التغذية الراجعة واعتبارات التعديلات والتغييرات الممكنة في جميع الإدارات على أساس سقف النسب المحدد لتوزيع النتائج الإجمالية لتقييم أداء الموظفين في نظام إدارة الأداء الموضح أدناه

النسب المعتمدة	تصنيف الأداء
0 - 5%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
0 - 10%	يفوق التوقعات
80 - 100%	يلبي التوقعات
0 - 5%	بحاجة إلى تحسين



دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



عملية الضبط و موازنة النسب (٢)

ما هو دور الرئيس المباشر في عملية الضبط وموازنة النسب؟

■ إذا كنت مدير إدارة

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

■ أما الرئيس المباشر

1. في حال أوصت لجنة الضبط وموازنة النسب بتعديل وملائمة نتائج أداء بعض الموظفين النهائية، 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 وموازنة النسب وفقاً لدليل الإجراءات المتعلقة بنظام إدارة الأداء، ومن ثم إرسالها إلى الرئيس المباشر وإدارة الموارد البشرية.

3. سيتولى الرئيس المباشر مسؤولية إبلاغ الموظفين بنتائج الأداء النهائية والتغذية الراجعة بناء على قرارات وتوصيات لجنة الضبط وموازنة 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 بالمكافآت.



عملية تحديد المكافآت المرتبطة الأداء (I)

الهدف من العملية

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

متى تتم هذه العملية؟

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

ما هي محصلة هذه العملية؟

- تحدد في هذه العملية العلاوات و الترقيات الوظيفية وفقاً لنتائج تقييم الأداء النهائي لكل موظف و التي أقرت بها لجنة الضبط و الموازنة .
- 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 الاتحادية و المرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م في



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

عملية تحديد المكافآت المرتبطة الأداء (٢)

أولاً: الترقيات

الترقية الوظيفية العادية

و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

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

الترقية الإستثنائية لدرجتين

و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

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

ثانياً: العلاوات

منح 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 ٣١ 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 مكافأة 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 أو 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 إحدى الوسائل التالية:

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

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



- 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 والموظف نقاط التطوير المهنية والسلوكية التي يحتاج الموظف لتطويرها. ولهذه الغاية تعتبر مجالات التحسين التي يتم تحديدها في اجتماعات مراحل دورة ادارة الأداء الأساس الرئيس لوضع خطط التطوير الفردية على أن يتم ربطها مع سياسة التدريب والتطوير التي ستصدرها 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 تفادي الوصول إلى هذه المرحلة؟

- يتعين عليك بذل أقصى الجهود 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.



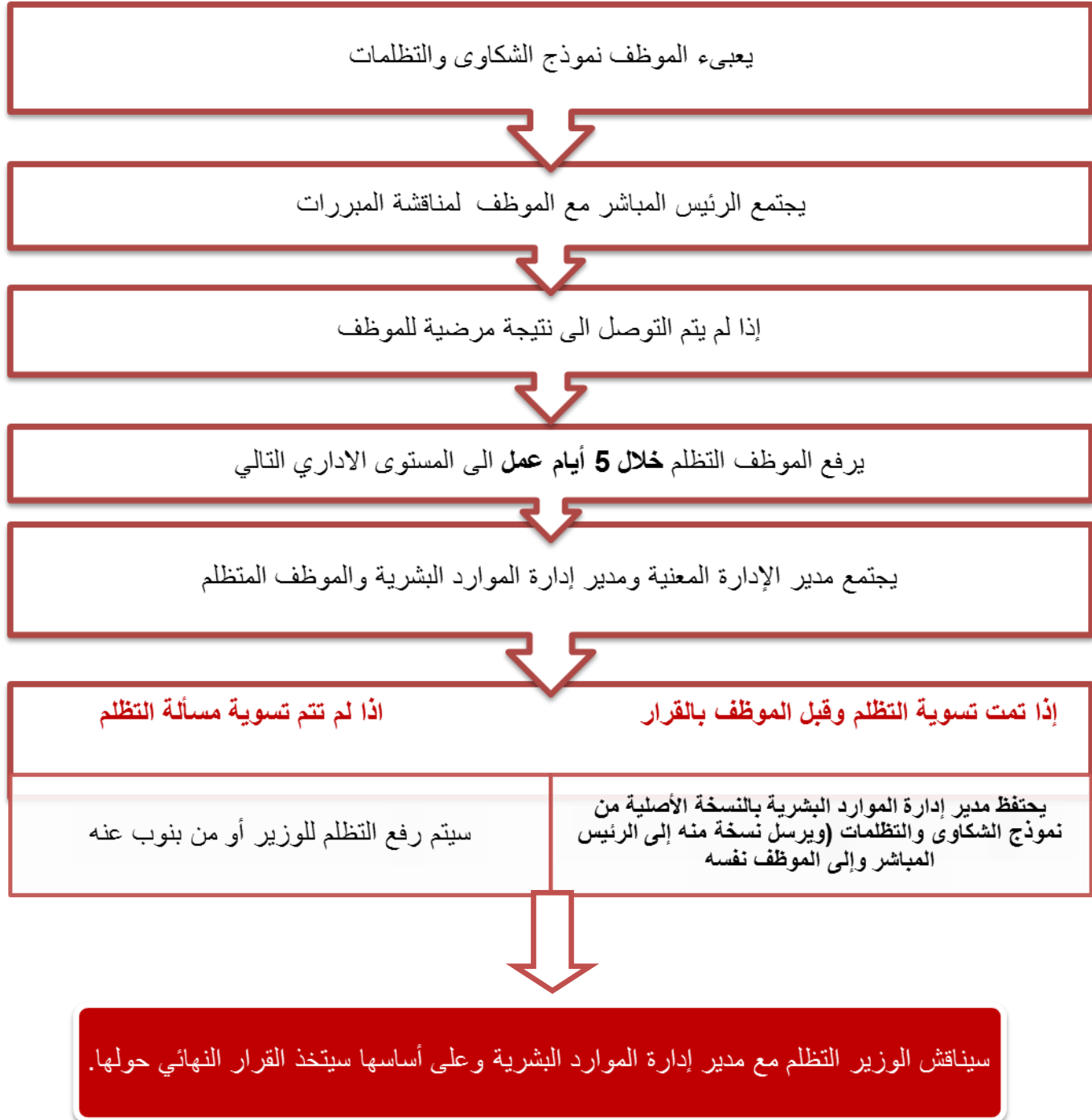
الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

- عليك خلق مناخ من **التواصل الشفاف** والصريح بينك و بين الموظف لتوجيه 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 شهري يونيو و يوليو.
- هكذا يكون الموظف على دراية مستمرة بمستوى أدائه خلال السنة ومدى تلبيةه للتوقعات مما يعمل على تقليل فرصة حدوث "**المفاجآت**" في مرحلة تقييم الأداء آخر السنة.



عملية الشكاوى والتظلمات

ملخص لخطوات عملية الشكاوى والتظلمات





عملية الشكاوى و التظلمات

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 للاجتماع 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 الى نتيجة مرضية للموظف، يجوز للموظف رفع التظلم خلال ٥ أيام عمل الى المستوى الاداري 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 والملاحظات 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 والملاحظات والقرارات التي تم اتخاذها.
- ٦- إذا تم حل مسألة التظلم وقبل الموظف بالقرار المتخذ سيحتفظ مدير إدارة الموارد البشرية بالنسخة الأصلية من نموذج الشكاوى والتظلمات ويرسل نسخة منه إلى الرئيس



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

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 الإداري 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 سيخذ القرار النهائي.

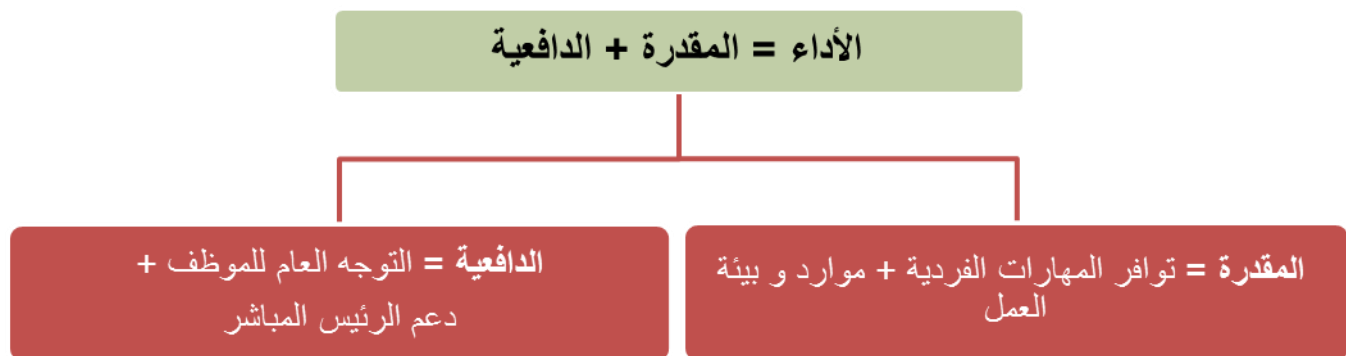


عملية إدارة الأداء المتدني

ما هو الأداء المتدني وفقاً لنظام إدارة الأداء؟

- يُعتبر الموظفون الذين يندرج أدائهم ضمن تصنيف "يحتاج إلى تحسين" من ذوي الأداء المتدني وعليه يتعين على الرئيس المباشر المعني 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 الخارجة عن سيطرة الموظف
 - ثالثاً:** معالجة الأداء المتدني
1. تطوير خطة تحسين أداء واضحة مع الموظف المعني مدتها 6 أشهر (وفق النموذج رقم 5)
 2. مراقبة أداء الموظف المعني 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 التفاوض معه لمحاولة الوقوف على الأسباب المؤدية لتدني أدائه و وضع خطة لعلاجها.

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 لتطرحها 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 الوظيفة و دورها المؤسسي
نعم	نعم	عدم وضوح أهداف الأداء
نعم	نعم	الإنخفاض الفعلي في حجم الصلاحيات 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 منى 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 منى في هذا الأمر إ طرح الأسئلة التالية:

- ١- هل كان لديك جميع البيانات التي تحتاجينها لتحضير هذه التقارير؟
- ٢- هل كنت تتلقين المدخلات اللازمة 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 منى على هذه الأسئلة تستطيع إكتشاف أسباب التأخير وإعداد خطة للمساعدة و من ثم تحسين الأداء:

إذا أجابت منى عن السؤال الثالث هكذا:

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

ماذا يمكن أن تقدم لمنى؟



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

تحديد الأولوية فيما يتعلق بالتقريرين .

وهكذا مع بقية الأسئلة



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية

<p>■ أخذ آراء الآخرين والحصول على دعمهم</p>	<p>■ نقل الخبرات إليه مع الارشاد والتوجيه المستمر</p> <p>■ الانضمام إلى الجمعيات المهنية / وحضور الاجتماعات</p>
---	---



عملية إدارة الأداء المتدني

2- مراقبة أداء الموظف المعني 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 إستخدام سجل ملاحظات الأداء السالف ذكره من أجل توثيق ملاحظتك 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:





الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية