

دولة الإمارات العربية المتحدة
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نظام إدارة الأداء

لموظفي الحكومة الاتحادية

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالموظف



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 الموظف ورئيسه المباشر

دورة نظام إدارة الأداء

- المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
- إستقبال التغذية الراجعة
- المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية
- المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي
- إرشادات عن الإجتماع البناء لتقييم الأداء
- إرشادات بشأن مراجعة أسلوب ونتائج التقييم

العمليات المتعلقة بنظام تقييم الأداء

- الضبط وموازنة النسب
- الشكاوى والتظلمات
- تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء
- إدارة الأداء المتدني المستوى

قائمة المرفقات

- نماذج وثائق الأداء السنوي
- نماذج المراجعة المرحلية
- نماذج تقييم الأداء السنوي
- نموذج لخطة تحسين الأداء



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، وتوضيح آلية إسقاطها على المستويات الفردية للمدراء والموظفين.
- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية لدى موظفي الوزارات والجهات الحكومية الاتحادية وغرس ثقافة التعلم المستمر وحسن استغلال فرص التقدم والتطور الوظيفي والإلمام بمبادئ العمل الجماعي.
- دفع الجهات الحكومية الاتحادية وتشجيعها لتحديد وتقدير الموظفين ذوي 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 أداءك الفردي بالتوجه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والوزارة أو الجهة الاتحادية التي تعمل بها بشكل خاص.

الإدارة بالأهداف

هي إشراكك في التخطيط وصنع الأهداف لكي تلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف **وتشعرك** بأن عملك ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة مما يتحقق معه الرضا الوظيفي.

التغذية الراجعة

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

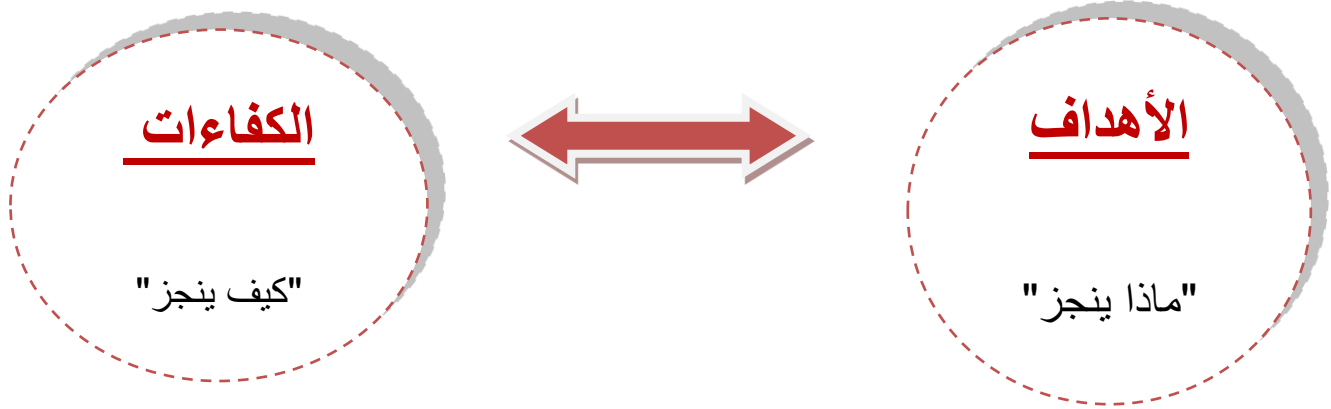


الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية



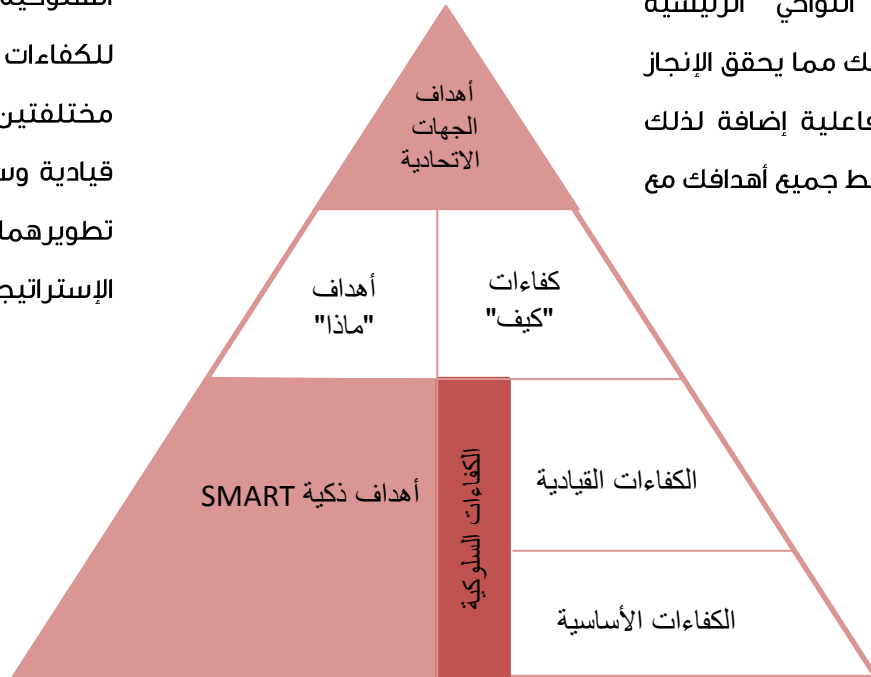
لمحة عن النظام – ركائز النظام

يتكون النظام من ركيزتين أساسيتين



يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجازك لأهدافك وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية مجموعتين مختلفتين من الكفاءات (ثلاثة قيادية وستة أساسية) واللتي تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الإستراتيجية ووثيقة "مبادئ"

ويُمثل هذا المحور ما يُتوقَّع منك إنجازه خلال السنة حيث أن هذه الأهداف تساعدك على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عملك مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية إضافة لذلك تتم ملائمة وربط جميع أهدافك مع





لمحة عن النظام – ركائز النظام – الكفاءات

أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في الحكومة الاتحادية

تنقسم الكفاءات السلوكية إلى قسمين كما يلي:

- **الكفاءات القيادية:** تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية وعليا. هذا وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الإستراتيجية وتطوير القيادات 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 وأخلاقيات الوظيفة

القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. ويشمل ذلك تحليل طويل الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفين، 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 وخلق بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة جاح الجهة الاتحادية	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	
القدرة على تحفيز الموظفين وخلق بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة جاح الجهة الاتحادية	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 شفهايا أم خطيا، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.	التواصل ومهارات الاتصال	الكفاءات الأساسية
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 معاهدات الجهة. ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقا للإمكانيات المتاحة.	التركيز على النتائج	
القدرة على التخطيط السليم والفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مما يشمل تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهماتهم وفقا لمعايير التميز المطلوبة.	إدارة الموارد بفاعلية	



<p>تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وانجاز المهامات المكلفون بها 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	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 العام لعملية التطبيق في كافة الوزارات والجهات الاتحادية محدد في الجدول التالي:

الأولويات	السنة الأولى	السنة الثانية
اسقاط أهداف الأداء الرئيسية	اسقاط الأهداف لكافة الدرجات وتُقاس وتحتسب في التقييم النهائي	اسقاط الأهداف لكافة الدرجات وتُقاس وتحتسب في التقييم النهائي
تحديد الكفاءات استناداً إلى إطار عام الكفاءات الخاص بالحكومة الاتحادية	تطبق على كافة الدرجات وتُقاس ولا تحتسب في التقييم النهائي في السنة الأولى	تطبق على كافة الدرجات وتُقاس وتحتسب 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



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية



لمحة عن النظام – دور الموظف ورئيسه المباشر

يلعب كل من الموظف ورئيسه المباشر دوراً محورياً في إنجاح عملية إدارة الأداء.

- 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 بإعداد خطط التطوير الفردية 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.

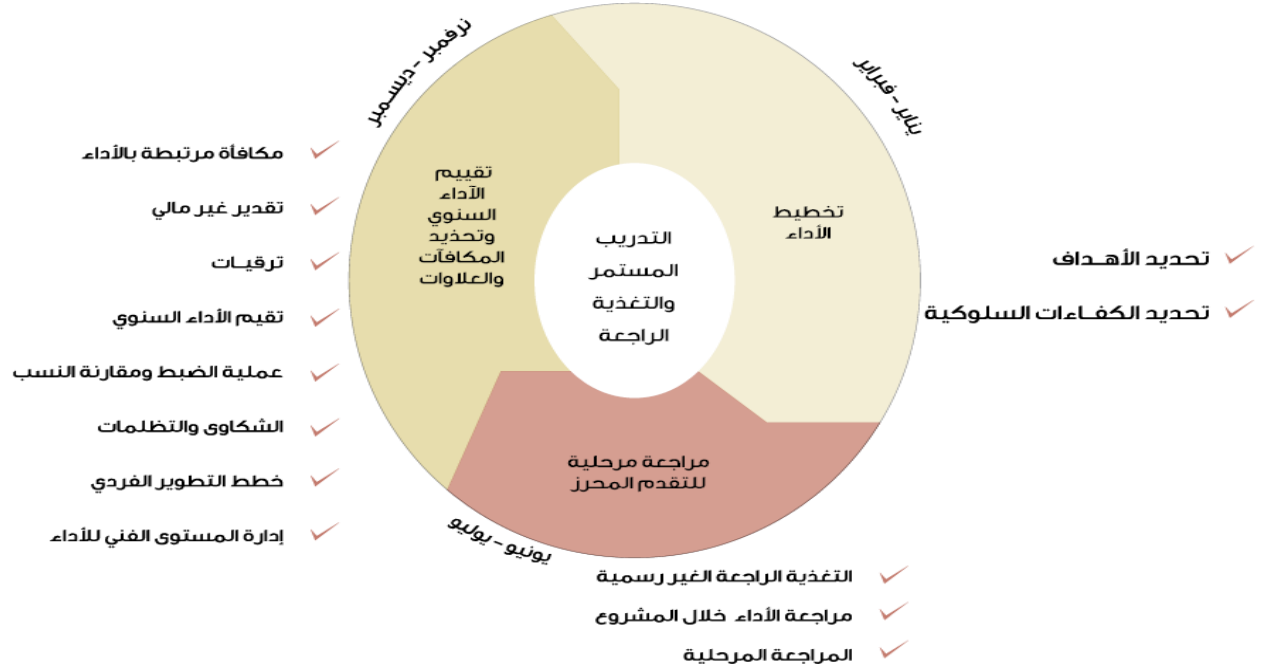
المروسين

- التأكد من فهم مروسيهم لنظام إدارة الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.
- مناقشة مروسيهم والاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
- متابعة أداء مروسيهم 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 مروسيهم 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 مروسيهم بكل موضوعية وشفافية على ضوء الانجاز الذي تحقق.
- الالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة إدارة أداء الموظفين.

الرئيس
المباشر



دورة نظام إدارة الأداء – الإطار العام



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

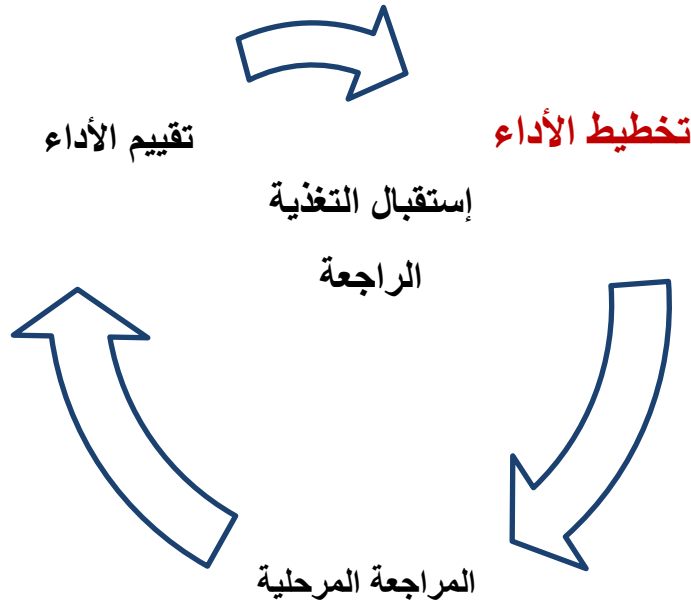
المرحلة	الإطار الزمني	الهدف منها
المرحلة الأولى: تخطيط الأداء	شهري يناير وفبراير من كل عام	<ul style="list-style-type: none">وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً للدرجة الوظيفية التي تشغلها.اختيار مستويات الكفاءة السلوكية المرجوة استناداً إلى المبادئ والقيم المنصوص عليها في إطار الكفاءات السلوكية.الاتفاق والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.
المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية	شهري يونيو ويوليو من كل عام	مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف، وإظهار الكفاءات، وتحديد الأسباب والعراقيل وتعديل أية أهداف حسب الضرورة
	شهري	تقييم أداءك من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات التي تم تحديدها في وثيقة الأداء



المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

السنوي والمراجعة المرحلية وتحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية - الأمر الذي يصب في مسار عملية التدريب والتحسين والتطوير الوظيفي.	نوفمبر وديسمبر من كل عام.
---	------------------------------------

المرحلة الأولى





دورة نظام تقييم الأداء

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

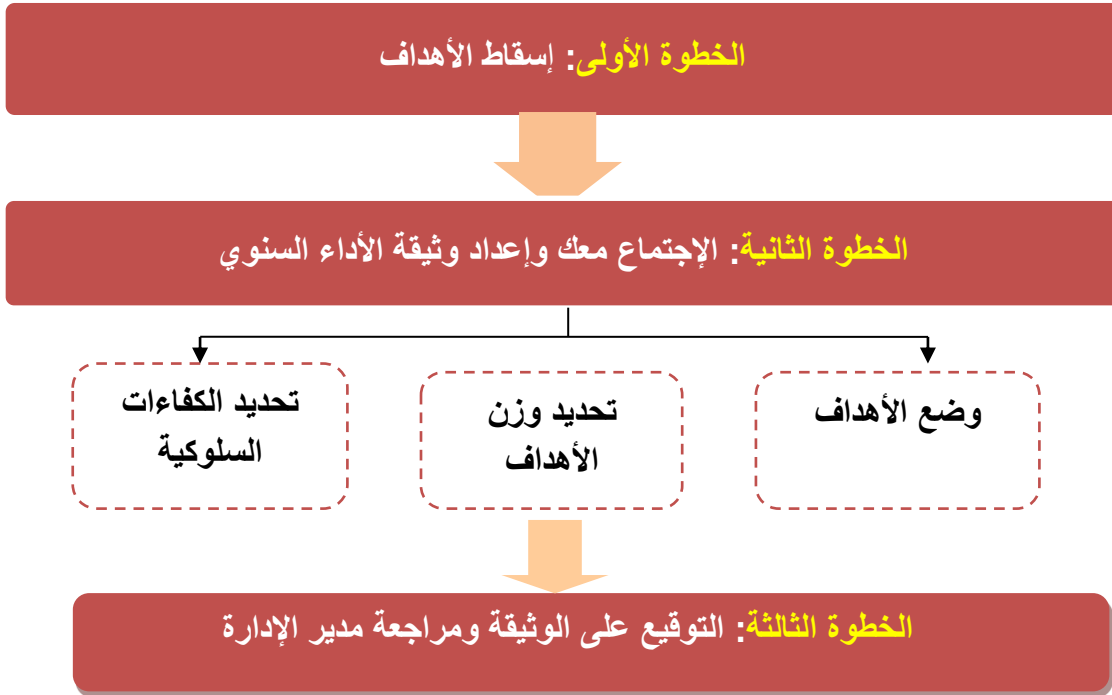
ما هو الهدف من هذه المرحلة؟

- وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً لدرجتك الوظيفية.
- تحديد ومناقشة مستويات ومؤشرات الكفاءات السلوكية المطلوبة منك استناداً إلى 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 عليك وعلى رئيسك المباشر القيام به في هذه المرحلة؟



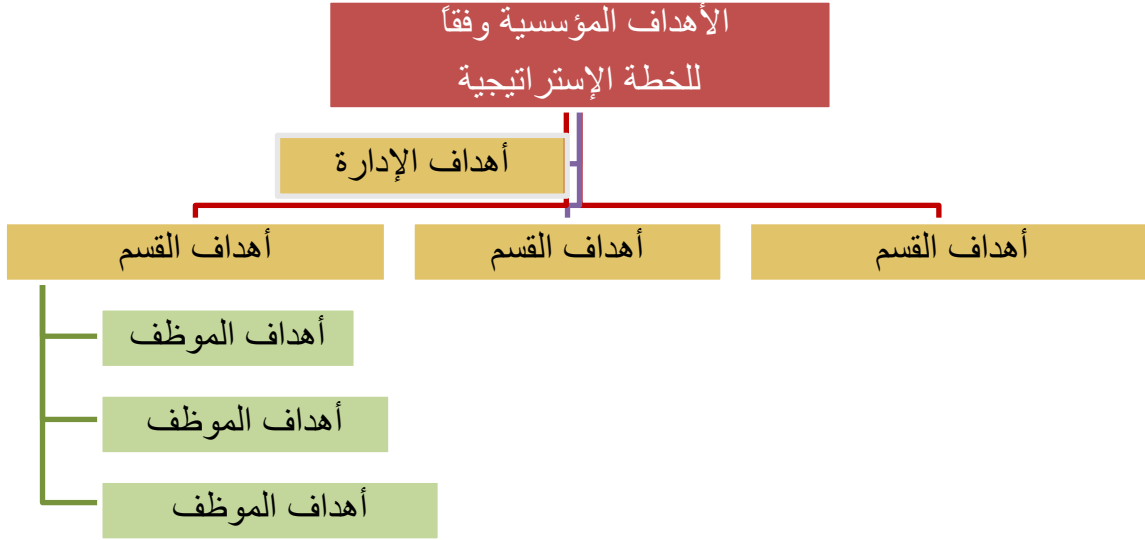


دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

الخطوة الأولى : إسقاط الأهداف

- ما هو المقصود بإسقاط الأهداف؟
يقصد بإسقاط الأهداف تدرج الأهداف من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله، بدءاً من الخطة الإستراتيجية للجهة الاتحادية ووصولاً للأهداف الفردية لكل موظف (انظر الشكل أدناه).
- في هذه الخطوة، يتعين على رئيسك المباشر الاجتماع بك وبفريق عملك لمشاركتكم الخطة الإستراتيجية للجهة الاتحادية وما ينبثق عنها من أهداف ومبادرات. كما يستعرض أهداف القطاع والإدارة والقسم للسنة القادمة، وذلك حتى يتسنى لك التفكير في أهداف خاصة بك تتسق مع الخطة الإستراتيجية للجهة الاتحادية.
- بعد أن تعرفت على الخطة الإستراتيجية وأهداف الإدارة التابع لها، عليك التفكير في الأهداف الفردية التي يمكن من خلالها أن تساهم في تحقيق أهداف إدارتك في إطار تخصصاتك الوظيفية. لا تتردد في طلب المساعدة من رئيسك المباشر فيما يتعلق بتوضيح الصلة بين وظيفتك والخطة أو الأهداف الإستراتيجية.
- قم بتدوين الأهداف التي وضعتها لنفسك استعداداً لعرضها ومناقشتها مع رئيسك المباشر في اجتماع تخطيط الأداء كما هو موضح في الخطوة التالية.

يوضح الشكل أدناه كيف تتدرج الأهداف من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله حيث تشتق أهداف كل وحدة تنظيمية من أهداف المستوى الإداري الأعلى وذلك ضمن الإتساق والتكامل



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

الخطوة الثانية : الإجتماع معك و إعداد وثيقة الأداء السنوي

- و تتضمن هذه الخطوة الهامة إجتماع رئيسك المباشر معك لتعبئة وثيقة الأداء السنوي حيث يتم مناقشة والإتفاق على الأهداف و الكفاءات السلوكية المتوقع منك إنجازها و تحقيقها مع نهاية السنة. و جدير بالذكر هنا أن الأهداف والكفاءات السلوكية يمثلان الركيزتان الأساسيتان لنظام إدارة الأداء.

قبل الإجتماع

- يتعين عليك التحضير المسبق قبل موعد الاجتماع و ذلك من خلال مراجعة:
 - ١- إطار الكفاءات السلوكية ولا سيما المؤشرات السلوكية الواقعة في مستوى المهارة المطلوب منك حسب درجتك الوظيفية.
 - ٢- طريقة صياغة الأهداف الذكية المشار إليها لاحقاً.
 - ٣- دليل الإجراءات والنماذج والوثائق والأدوات المتعلقة
 - ٤- بطاقة الوصف الوظيفي (إن توفرت) للوظيفه التي تشغلها.

- يتعين عليك أيضاً مراجعة مخططك و أهدافك و مقترحة السنة القادمة



أثناء الاجتماع

أثناء الاجتماع مع رئيسك المباشر يتم إتخاذ ثلاثة خطوات:

- ١- مناقشة وصياغة والإتفاق مع رئيسك المباشر على الأهداف الفردية.
- ٢- تحديد أوزان هذه الأهداف.
- ٣- تحديد ومناقشة الكفاءات والمؤشرات السلوكية المطلوبة منك.

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

للإطلاع على نموذج وثيقة الأداء السنوي انظر في قائمة المرفقات في آخر هذا الدليل.

أولاً: تحديد وصياغة الأهداف الفردية :

١- سيقوم رئيسك المباشر بمراجعة الأهداف التي اقترحتها من قبلك ومناقشتها معك للتأكد من توافقها مع أهداف الإدارة. من الممكن ان يقوم هو أيضا باقتراح بعض الأهداف الإضافية ومناقشتها معك. على رئيسك المباشر أيضا التأكد من مراعاة تطبيق معايير الأهداف الذكية والتي سنتناولها لاحقاً بالشرح والتفسير.

٢- إذا كانت درجتك الوظيفية تقع في الدرجة السابعة فما دون، فإن أهدافك الفردية هي بعينها مسؤولياتك الوظيفية الرئيسية.



٣- أما إذا كانت درجتك الوظيفية ما بين درجة وكيل وزارة والدرجة السادسة عليك تحديد أهداف فردية تصب في خدمة أهداف وتوجهات الإدارة التابع لها وذلك تأميناً لعملية إسقاط الأهداف السابق ذكرها.

٤- يجب ألا يقل عدد الأهداف السنوية لكل موظف عن ٤ أهداف وينصح بالآ 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 قدراتك و جهودك 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
----------	---	-------



M asurable	يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الاهداف	قابلية للقياس
A chievable	يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وقابلًا للتفعيل والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين معايير الخدمات الاتحادية كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز	قابلية للتحقق
R elevant	اي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الحكومية الاتحادية لتحقيقها.	ذات صلة
T ime-bound	يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف	الاطار الزمني

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 وكتابة الهدف هل يمكن تفسيره بعدة طرق أم هو محدد بالدرجة الكافية لفهمه و تفسيره بطريقة واحدة؟	محددة
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 وما 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 و غير 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% "



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

ثانياً: تحديد وزن الأهداف:

▪ سيقوم رئيسك المباشر خلال الاجتماع بتخصيص وزناً لأهمية كل هدف على حدة وتكمن 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 عليك التركيز عليها في أعمالك.

٣- فإذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى تدرك عندئذ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحك في عملك.

▪ يجب مراعاة الشروط الآتية:

١- أن يكون مجموع نسب أوزان الأهداف ١٠٠%

٢- الاوزان قابلة للتعديل قبل وخلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط اما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.

▪ ينصح بالأقل وزن الهدف الواحد عن ١٠% ولا يزيد عن ٤٠%.

مثال توضيحي لتوزيع الأوزان النسبية بين ٤ اهداف:

الاهداف	الوزن
الهدف الأول	٤٠%
الهدف الثاني	٣٠%



١٥%	الهدف الثالث
١٥%	الهدف الرابع
١٠%	المجموع



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

ثالثاً: تحديد الكفاءات السلوكية:

- الكفاءات السلوكية هي المعايير والمهارات السلوكية التي تمكّنك من القيام بأداء وظيفتك على أكمل وجه
- سيقوم رئيسك المباشر بعد الانتهاء من مرحلة تحديد الاهداف ووزنها بتحديد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لك ولزملائك بالعمل وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية الذي تصدره الهيئة، حيث يتعين عليك وعلى رئيسك المباشر الالتزام بالمستوى المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات المبينة أدناه. وللحصول على معلومات إضافية حول مستويات الكفاءة يرجى الرجوع إلى الإطار العام المفصل للكفاءات الذي تصدره الهيئة.

الكفاءات القيادية				الكفاءات الأساسية				مستوى المهارة (PL)	الدرجة	الصفة الوظيفية
المجموعة الاستراتيجية				مجموعة النتائج		مجموعة الراس مال البشري				
التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	قيادة التغيير	المساعدة	إدارة الموارد بكفاءة	التركيز على النتائج	التركيز على خدمة العملاء	التواصل ومهارات الاتصال	العمل بروح الفريق الواحد		
PL7				PL7		PL7		PL7	وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعداً	الوظائف القيادية
PL6				PL6		PL6		PL6	حاصل أ	الوظائف الإدارية العليا
PL5				PL5		PL5		PL5	حاصل ب	
لا تنطبق				PL4		PL4		PL4	1	الوظائف الإدارية المتوسطة
لا تنطبق				PL3		PL3		PL3	2	
لا تنطبق				PL2		PL2		PL2	3	
لا تنطبق				PL1		PL1		PL1	4	الوظائف الداعمة
لا تنطبق				PL1		PL1		PL1	5	
لا تنطبق				PL1		PL1		PL1	6	
لا تنطبق				PL1		PL1		PL1	7	الوظائف الداعمة
لا تنطبق				PL1		PL1		PL1	8	
لا تنطبق				PL1		PL1		PL1	9	
لا تنطبق				PL1		PL1		PL1	10	

مثال: إذا كنت بالدرجة الثانية

6 كفاءات أساسية

3 كفاءات قيادية

مستوي المهارة PL5

مثال: إذا كنت بالدرجة الخامسة

6 كفاءات أساسية

لا ينطبق عليه الكفاءات القيادية

مستوي المهارة PL3

مثال: إذا كنت بالدرجة الثامنة

6 كفاءات أساسية

لا ينطبق عليه الكفاءات القيادية

مستوي المهارة PL2



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

الخطوة الثالثة: التوقيع على الوثيقة ومراجعة مدير الإدارة

١. بعد الإنتهاء من الإجتماع مع رئيسك المباشر، سيقوم رئيسك المباشر بتوثيق ما تم الإتفاق عليه من أهداف وكفاءات سلوكية في القسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي، ثم يقوم كل منكما بالتوقيع على الوثيقة في الجزء المخصص لذلك.
٢. بعد التوقيعات، يقوم رئيسك المباشر بتمرير وثيقة الأداء إلى مديره التالي (المدير التالي لرئيسك المباشر حسب الهيكل التنظيمي للإدارة) بغرض مراجعة وضمن 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 المدير التالي لرئيسك المباشر ببعض التعديلات أو التغييرات، سوف يخطر على ذهنك رئيسك المباشر بها ويناقشها معك. وعليه يتم إجراء التعديلات في الوثيقة.
٤. سوف يعطى لك رئيسك المباشر نسخة من وثيقة الأداء ويرسل نسخة اخرى إلى إدارة الموارد البشرية، في حين يحتفظ هو بالنسخة الأصلية.



٥. سوف يتفق معك رئيسك المباشر على موعد لإجراء المراجعة المرحلية – خلال المدة المقررة لها – ويتبادلان بشكل مستمر التقييمات والملاحظات غير الرسمية (المراجعة المستمرة).

إستقبال التغذية الراجعة

بعد الإنتهاء من تخطيط الأداء، سوف يحرص رئيسك المباشر على متابعة تقدمك في إنجاز الأهداف ويوفر لك التغذية الراجعة من أجل مساعدتك على تحقيق الأهداف. عليك هنا محاولة الإستفادة القصوى من التغذية الراجعة من رئيسك المباشر لأنها تتيح لك تعديل مسار أدائك تجاه النتائج المرجوه.

معايير التغذية الراجعة الفعالة و البناءة

١- **عليك الإصغاء** إلى رئيسك المباشر أثناء تقديم ملاحظات لك لتشعره بأهمية آرائه و لأخذها في الإعتبار إذا كانت تحمل قدراً من المنطقية و تقدم معلومات هامة لتحسين الأداء.

٢- **لا تأخذ الملاحظات بشكل شخصي**. فرئيسك المباشر لا يقيم شخصك ولكنه يقيم أدائك و سلوكك في العمل فقط. وسوف تلاحظ أن معظم الملاحظات تتمحور حول واقعة بعينها فلا داعي للحساسية المفرطة تجاه هذه الملاحظات

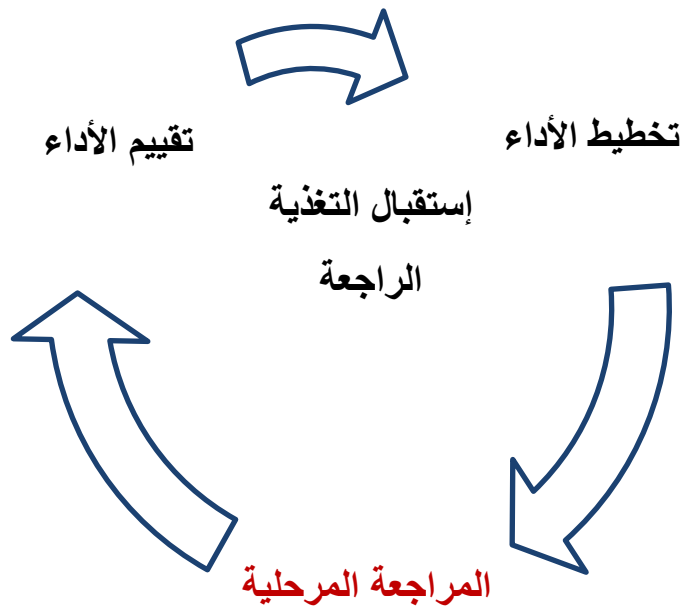


٣- **عليك المشاركة بأفكارك:** فلا تجعل جلسة التغذية الراجعة هي حوار فردي من ناحية رئيسك المباشر فقط، بل ينبغي أن تكون إيجابيا وتشارك في الحوار و تعبر عن رأيك بوضوح مع إبداء الإحترام لرأي رئيسك المباشر.

٤- **إحرص على تدوين ملاحظات رئيسك المباشر أثناء الأتماع:** فهذا إلى جانب أنه يشعره بإصغاءك له فانه يساعدك فيما بعد على إتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين أداءك و يجعلك تتفادى نسيان النقاط المهمة التي تم مناقشتها.



المرحلة الثانية



دورة نظام تقييم الأداء



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

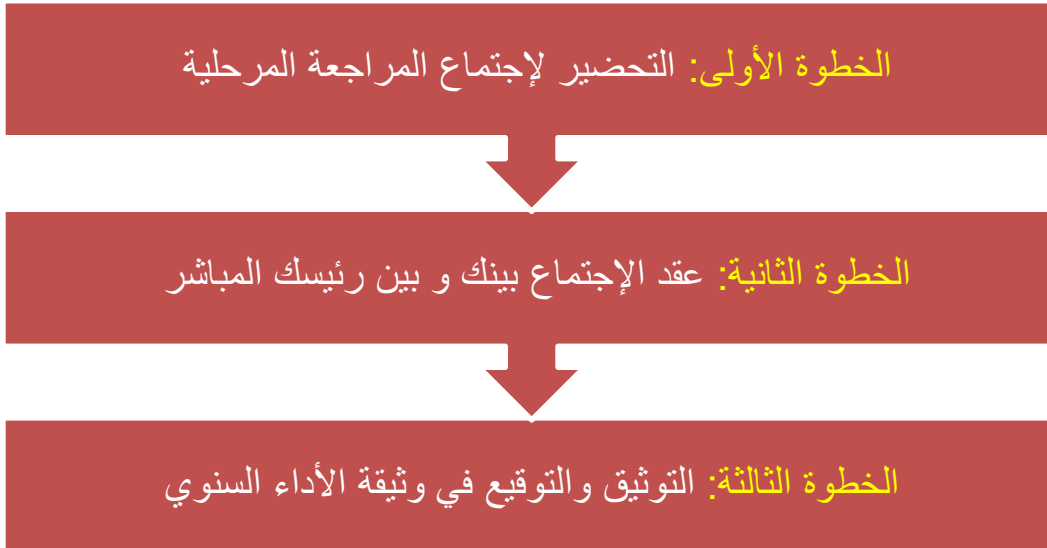
ما الهدف من هذه المرحلة؟

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

متى نحتاج أن نقوم بها؟

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

ما هي الخطوات التي تتضمنها هذه المرحلة؟





دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

الخطوة الأولى: التحضير لإجتماع المراجعة المرحلية

- سيقوم رئيسك المباشر بجمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصرة المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز، وجمع ملاحظات التغذية الراجعة من قبل مشرفين العمل وغيرهم ممن عملت تحت إشرافهم.
- سيعمد بعدها الرئيس المباشر على إخطارك من خلال إرسال مذكرة تبيّن موعد اجتماع المراجعة المرحلية والغرض منه وكيفية الاستعداد له.
- من جهتك أنت، يتعين عليك قبيل موعد اجتماع المراجعة المرحلية أن تضع وتدوّن ملاحظات خطية حول مستجدات أدائك ليطلع رئيسك المباشر عليها، إضافة إلى معلومات أخرى متعلقة بالأهداف التي حققتها وتلك التي لم تحققها مع بيان الأسباب والمبررات لأية أهداف لم يتم تحقيقها خطياً.

الخطوة الثانية: عقد الإجتماع

- سوف تقوم أنت ورئيسك المباشر خلال الاجتماع بمراجعة المستندات وإجراء مناقشة مفتوحة حول مدى التقدم الحاصل في الإنجاز والأداء، والعمل على مناقشة مدى التقدم في مستوى تحقيق أهداف الأداء المحددة وإظهار الكفاءات السلوكية المطلوبة.
- مناقشة العقبات أو التحديات التي واجهتك خلال النصف الأول من دورة الأداء والاتفاق مع رئيسك المباشر على إجراءات وخطوات عملية مباشرة للعمل على تخطيها والتغلب عليها.
- وفقاً للمستجدات التي تطرأ على ظروف العمل، قد يقترح الرئيس المباشر إجراء أية تعديلات لازمة على الأهداف الموضوعية لك أو على 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 لك إذا كنت من الموظفين 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 أيضا لوضع أهداف أداء وتحديد كفاءات سلوكية لأولئك الموظفين الجدد الذين انضموا بعد شهر فبراير وقبل شهر يونيو.

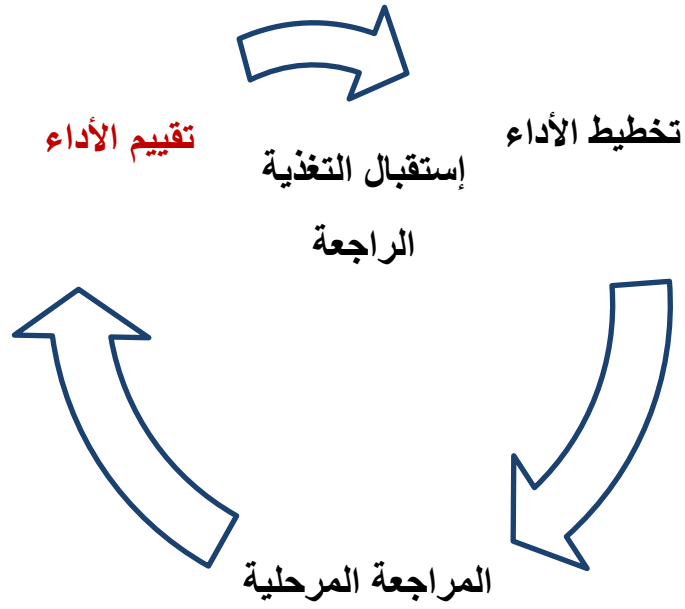
دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

الخطوة الثالثة: التوثيق والتوقيع في وثيقة الأداء السنوي

- بعد الاجتماع مع الرئيس المباشر، سيقوم بتوثيق مخرجات اجتماع المراجعة المرحلية في الجزء المخصص لذلك بالقسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي، ثم يقوم كل منكما بالتوقيع على الوثيقة.
- يحتفظ الرئيس المباشر بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء ويرسل نسخة منها إلى إدارة الموارد البشرية وأخرى إلى الموظف.



المرحلة الثالثة



دورة نظام تقييم الأداء



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

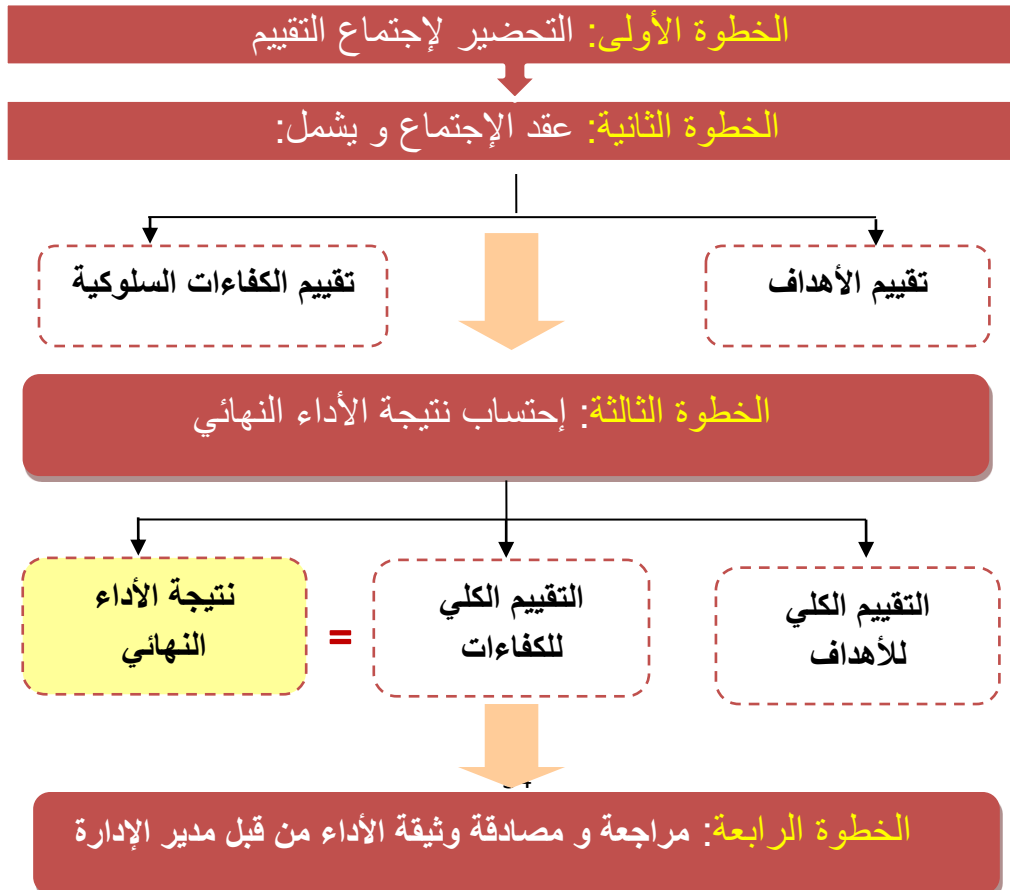
ما هو الهدف من هذه المرحلة؟

- تقييم أداء الموظفين يتم 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 هي الخطوات التي تتضمنها هذه المرحلة؟





دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

الخطوة الأولى: التحضير لإجتماع التقييم

- سيقوم رئيسك المباشر بجمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصة المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز من حيث الأهداف السنوية والكفاءات السلوكية. بالإضافة إلى جمع ملاحظات التغذية الراجعة من قبل مشرفين العمل وغيرهم ممن عملت تحت إشرافهم.
- للإطلاع على القسم الخاص بتقييم الأداء في وثيقة الأداء السنوي، رجاء مراجعة قائمة المرفقات في آخر الدليل.
- كيف تستعد لإجتماع تقييم الأداء؟
 ١. مراجعة منجزاتك الهامة خلال السنة المنقضية وجمع وتحضير الوثائق الداعمة لها.
 ٢. التقييم الذاتي لنتائج أهدافه السنوية وكفاءاته السلوكية. وضع تصوراتك لمستويات التقييم التي ترى أنه تستحقها، والقيام بتدوين ملاحظاتك وتحضير الوثائق الداعمة ذات العلاقة.
 ٣. التقييم الذاتي للمهارات والمعرفة والقدرات وتحديد نقاط القوة لديك وكذلك مجالات التحسين.
 ٤. التفكير في معوقات وتحديات الأداء التي واجهتها خلال العام ومقترحاتك لتذليلها في العام المقبل.



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

الخطوة الثانية: عقد الاجتماع

أولاً: تقييم الأهداف

- ستقوم أنت ورئيسك المباشر خلال الاجتماع بمراجعة ومناقشة المستندات الداعمة التي تثبت إنجازك للأهداف الموضوعة والمساهمات الرئيسية التي أنجزتها خلال فترة التقييم. وعليه، يتم قياس مستوى تحقيق الأهداف باستخدام جدول سلم التقييم للأهداف و المهام كما هو موضح في الجدول التالي:

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	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 وملحوس على جهة عمله قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله
3	يفوق التوقعات	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (80-100%) كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملحوس على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية
2	يلبي التوقعات	يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه يحقق معظم أهدافه (60-80%)
1	بحاجة إلى تحسين	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.



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

مثال توضيحي لكيفية تحليل و تقييم مستوى الإنجاز لكل هدف

إعداد ورش عمل تدريبية (شاملاً المادة العلمية و العرض التقديمي) و تدريب 100 موظف في كافة إدارات الهيئة خلال النصف الأول من السنة على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى 90%.

بافتراض أن أحد الأهداف المحددة لك هو:

وفقاً لجدول سلم التقييم للأهداف، يستطيع رئيسك المباشر تقدير مستوى الإنجاز كما يلي:

النقاط	مستوى التقييم المناسب لكل احتمال	إحتمالات الإنجاز الفعلي للهدف
2	يلبى التوقعات لهذا الهدف	إذا أعدت المادة العلمية و العرض التقديمي و قمت بتدريب 75 موظف خلال 6 أشهر و حققت معدل رضا المتدربين 70 % .
3	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعدت المادة العلمية و العرض التقديمي و قمت بتدريب 100 موظف خلال 6 أشهر و وصل معدل رضا المتدربين إلى 90%. و بعد التدريب، قمت بتلخيص ملحوظات المتدربين و اقترحت إضافات و تعديلات مفيدة على المادة العلمية.
3	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعدت المادة العلمية و العرض التقديمي و قمت بتدريب 90 موظف في 7 أشهر و وصل معدل رضا المتدربين إلى 80 % . و بعد التدريب، قمت بتلخيص ملحوظات المتدربين و اقترحت إضافات و تعديلات مفيدة على المادة العلمية.
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذا الهدف	إذا أعدت المادة العلمية و العرض التقديمي بطريقة إبداعية و قمت بتدريب 150 موظف في أقل من 5 أشهر و تجاوز معدل رضا المتدربين نسبة 95%. و إذا بادرت بتخصيص ساعات إضافية لعقد جلسات إرشادية لمن يرغب عقب الإنتهاء من الدورة و لاقت هذه المبادرة صدى واسع لدى المتدربين و زادت من مهارة إستخدامهم للنظام.



1	يحتاج إلى تحسين	إذا أعدت المادة العلمية و العرض التقديمي و قمت 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

- ستقوم أنت ورئيسك المباشر بمناقشة تحقيق وإظهار الكفاءات السلوكية التي تم تحديدها، وعليه يتم قياس مستوى تقييم الكفاءات باستخدام جدول سلم التقييم للكفاءات الموضح 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 إدارية خلال العام.
3	يفوق التوقعات	يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بجميع المؤشرات السلوكية التي تلي 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 إدارية خلال العام.
2	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه طيلة العام بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية، في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية.
1	بحاجة إلى تحسين	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.



الهيئة الاتحادية
للموارد البشرية الحكومية



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة

إذا كنت في الدرجة السابعة، إذا وفقاً لخارطة الكفاءات السلوكية فمستوى المهارة المتوقع منك في جميع الكفاءات هو الكفاءات الأساسية وهي:

"العمل بروح الفريق"

سيقوم رئيسك المباشر في هذه الخطوة بالرجوع إلى إطار الكفاءات السلوكية لمقارنة السلوكيات الفعلية التي أظهرتها خلال سنة التقييم مع المؤشرات السلوكية المرتبطة بمستوى المهارة (PL2) في كفاءة "العمل بروح الفريق الواحد" و تكون هذه المؤشرات بمثابة مرجع التقييم لفاعلية السلوكيات والمهارات التي أظهرتها خلال سنة التقييم:

- تعمل بالتعاون مع جميع الموظفين.
- تشارك بالمعلومات متى أمكن، و تبقي الموظفين على إطلاع بالمستجدات.
- تستمع إلى أفكار زملائك الآخرين وتحبب عليهم بطريقة بناءة.
- توصل القرارات بمنحى إيجابي إلى جميع الأطراف المعنية.
- تمنح تغذية راجعة صادقة وبناءة لزملائك الآخرين، وتقدم سبلاً لتحسين الفعالية الشاملة.

PL2



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

تابع مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة السلوكية

و الآن ننظر إلى 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 أظهرت <u>معظم</u> المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى <u>PL2</u> طوال العام ولكنه لم يبرهن على سلوكيات إضافية تفوق هذا المستوى.
3	يفوق التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهرت <u>طوال العام</u> كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى <u>PL2</u> وبرهنت على <u>بعض</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى <u>PL3</u> - مثلاً: نجحت في إرساء علاقات منفتحة وشفافة مع فريق عملك وفرق العمل الأخرى و نجحت أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته. كما لم يتخذ بحقق أية جزاءات تأديبية خلال العام.
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذه الكفاءة	إذا أظهرت <u>طوال العام</u> كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى <u>PL2</u> و برهنت على <u>معظم</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى <u>PL3</u> مما يدل على بزوغ إمكانيات و طاقات قيادية لديك: مثلاً: نجحت في إرساء علاقات منفتحة و شفافة مع فريق عملك وفرق 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 جهودك وجهود زملائك مع أهداف القسم. كما لم يتخذ بحقق أية جزاءات تأديبية خلال العام.
1	يحتاج إلى تحسين	إذا لم تظهر التعاون المتوقع منك مع زملائك في كثير من الحالات ولم تتشارك زملائك المعلومات اللازمة و لم تمنحهم تغذية راجعة صادقة وبناءة ولم تستمع لزملائك- أي أنه لم تستوف تقريباً أكثر من نصف المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة المطلوب <u>PL2</u> .



دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

الخطوة الثالثة: إحتساب نتيجة الأداء النهائي

بعد الإنتهاء من عملية تقييمك سيتم إحتساب نتائج التقييم وتشمل:

أ- إحتساب مجموع نتائج الأهداف:

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

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

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 الهدف المقابل للدرجة الوظيفية

+

التقييم الكلي للكفاءات = معدل نتائج الكفاءات x وزن الكفاءة المقابلة 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 ألى 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
يفوق التوقعات	3
يلبي التوقعات	2
بحاجة إلى تحسين	1

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

تابع : ت- احتساب 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، عندئذ 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 احتساب الناتج النهائي للأداء لموظف 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	الناتج 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، يقوم الرئيس المباشر بتوثيق النتيجة وتوثيق الملاحظات وكافة البيانات ذات العلاقة في القسم الخاص بتقييم الأداء السنوي في وثيقة الأداء.
- يقوم بعدها الرئيس المباشر بالتوقيع على الوثيقة والحصول على توقيعك أيضاً في الجزء المخصص لذلك في وثيقة الأداء ثم يحتفظ بنسخة له وأخرى لك.
- يرسل الرئيس المباشر النسخة الأصلية إلى مديره التالي (وفق الهيكل التنظيمي للإدارة) والذي 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 الأداء في بعض الأحيان. في هذه الحالة، سيقوم رئيسك المباشر بإخطارك ومناقشة التعديلات معك.

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

مفاتيح إرشادية إلى الإجتماع الناجح و الفعال لتقييم الأداء

من خلال المناقشة الإيجابية والإرشاد البناء أثناء المقابلة عادةً ما يزداد وعيك وإدراكك لإسهاماتك الوظيفية وقدراتك الفعلية وإحتياجاتك التدريبية و التطويرية التي تساعدك على التقدم في مسارك الوظيفي. و كل هذا من شأنه خروجك من الاجتماع و أنت أكثر تحفيزاً لتعظيم إنتاجيتك وكفاءاتك و إسهاماتك المستقبلية و يضعك في النهاية على المسار الصحيح الذي يصب في مصلحة الأهداف الإستراتيجية للجهة اللإتحادية و كذلك أهدافك المهنية.

ودورك الفعال في الإسهام في نجاح إجتماع تقييم الأداء يتلخص في الآتي:

أولاً: التحضير للإجتماع



قبل الاجتماع برئيسك المباشر ينصح بإتخاذ الإجراءات التحضيرية التالية:

- ✓ راجع بطاقة الوصف الوظيفي لعملك 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 أداءك و سلوكياتك و جهز أيضاً نموذج المراجعة المرحلية و نتائجها.
- ✓ احصل على التغذية الراجعة للأداء من الأشخاص الذين عملت معهم سابقاً. هكذا تكون جاهزاً بأية معلومات داعمة من شأنها تأمين عنصري المصادقية و الموضوعية في عملية التقييم.
- ✓ قم بتجهيز الأسئلة والأستفسارات التي تود أن تناقشها مع رئيسك المباشر مثل التحديات التي تواجهها أو إحتياجاتك التدريبية و التطويرية و خططك المستقبلية

دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

ثانياً: المساهمة في بناء إجتمعاً إيجابياً

- ❖ قبل الشروع في نقاش تقييم الأداء تذكر أن الغرض من المقابلة ليست تقييمك شخصياً وإنما الغرض هو البحث في إمكانية تعظيم قدراتك و انتاجيتك مستقبلاً و الوقوف على أي تحديات تحول دون تحقيق أهدافك.





❖ عليك بالمشاركة في الحوار مع رئيسك المباشر، بمعنى أن تتفاعل معه و تستمع إليه من خلال مناقشة كافة الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء والكفاءات الفنية المنجزة. كن صريحاً في توضيح كافة التحديات والمعوقات التي واجهتك أثناء فترة التقييم، وتقدم بمقترحات حول كيفية تحسين أدائك وتطوير قدراتك مستقبلاً.

❖ كن إيجابياً وساعد رئيسك المباشر على إعطاءك ملاحظات فعالة ودقيقة. فإذا لاحظت أن معظم ملاحظات رئيسك المباشر ماهي إلا ملاحظات عامة لا تشير إلى سلوك معين أو ملموس وقع أثناء سنة التقييم عليك أن تطلب منه ذكر أمثلة محددة تدعم تلك الملاحظات. يمكنك أيضا التقدم ببعض الأمثلة التي قمت بتدوينها أثناء مرحلة التحضير لإجتماع التقييم والتي تدعم موقفك بموضوعية وشفافية.



العمليات المتعلقة بنظام تقييم الأداء





الضبط و موازنة النسب

ما هو الهدف الرئيسي من ضبط وموازنة النسب؟

- تحديد 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 مقارنة كامل نتائج أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية الاتحادية.

متى تتم هذه العملية؟

- تتم هذه العملية بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء السنوي (آخر أسبوع من ديسمبر وأول أسبوع 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 المساعدون.
- إذا أقرت اللجنة أن تقييمك أعلى أو أقل من ما تستحق فسيتم تعديل التقييم لإحقاق العدالة و المساواة
- تعتبر قرارات هذه اللجنة نهائية فيما يتعلق بالتقييم النهائي لأداء كل موظف.



تحديد المكافآت المرتبطة الأداء (I)

ماهدف ربط المكافآت بالأداء؟

- 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 إمكانية 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؟

- تتحدد في هذه العملية العلاوات و الترقيات الوظيفية وفقاً لنتائج تقييم الأداء النهائي لك 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 أو 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.

تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (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 المرقي إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة
- ان تكون حاصلًا على تقييم اداء ضمن فئة (يفوق التوقعات) لآخر سنتين سابقة على الترقية.

الترقية الإستثنائية لدرجتين

و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة اعلى شاغرة
- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقي 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 لك سيكون مرتبطاً بنتيجة التقييم وعلى هذا الأساس فإنها تختلف من سنة لأخرى فإذا كنت تحقق وتلبي توقعات الأداء فسوف تكون مؤهلاً للحصول على العلاوة الدورية وفقاً للأسس التالية:
- إذا كان تقييم أداءك ضمن المستويات التالية فأنت تستحق 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 الترقيه المالية او الوظيفية ومن يلبي التوقعات الترقيه المالية

- يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
- يفوق التوقعات
- يلبي التوقعات

تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (٣)

تابع العلاوات

- إذا كان تصنيف أداءك (يحتاج إلى تحسين) فلن تتقاض علاوة دورية أو أية مكافآت مالية ويتعين عليك التواصل مع رؤسائك المباشرين لتطوير خطة تحسين الأداء.
- سوف تكون مؤهل للعلاوة الدورية في أول يناير أو يوليو التالي لانقضاء سنة على الأقل من تاريخ التعيين.
- الموظف الذي تنتهي خدماته لأي 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

إذا ساهمت في إنجازات استثنائية يكون من شأنها المساهمة في تطوير العمل فيجوز وفقاً لأحكام قانون الموارد البشرية للجهات الاتحادية تقديم مكافآت تشجيعية معنوية خلال العام من ضمن موازنتها 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.



- 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 معك الرئيس المباشر نقاط التطوير المهنية والسلوكية التي تحتاج 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.

الشكاوى و التظلمات

ما هو الهدف من عملية الشكاوي والتظلمات؟

- إذا كنت من الموظفين الذين تدرج نتائج أدائهم ضمن فئة "بحاجة إلى التحسين" فتهدف عملية "الشكاوى والتظلمات" إلى إعطاءك فرصة التظلم عن هذه النتائج ومع ذلك ينصح دائماً بالتشجيع على الحوار والشفافية بينك وبين رؤساءك المباشرين لمناقشة موضوع الاعتراض قبل اللجوء إلى عملية الشكاوى والتظلمات.

متى تتم هذه العملية؟

- تتم هذه العملية بعد قيام رئيسك المباشر بإبلاغك بالنتائج النهائية للأداء استناداً إلى قرارات اجتماع لجنة الضبط ومقاربة النسب.

ماذا يتعين عليك كموظف من أجل تفادي الوصول إلى هذه المرحلة؟

- يتعين عليك بذل أقصى الجهود المنطقية للتواصل مع رئيسك المباشر وذلك من خلال المناقشات غير الرسمية واستخدام الأساليب الإقناعية المناسبة والاستدلال دائماً بالحقائق والبراهين العملية.

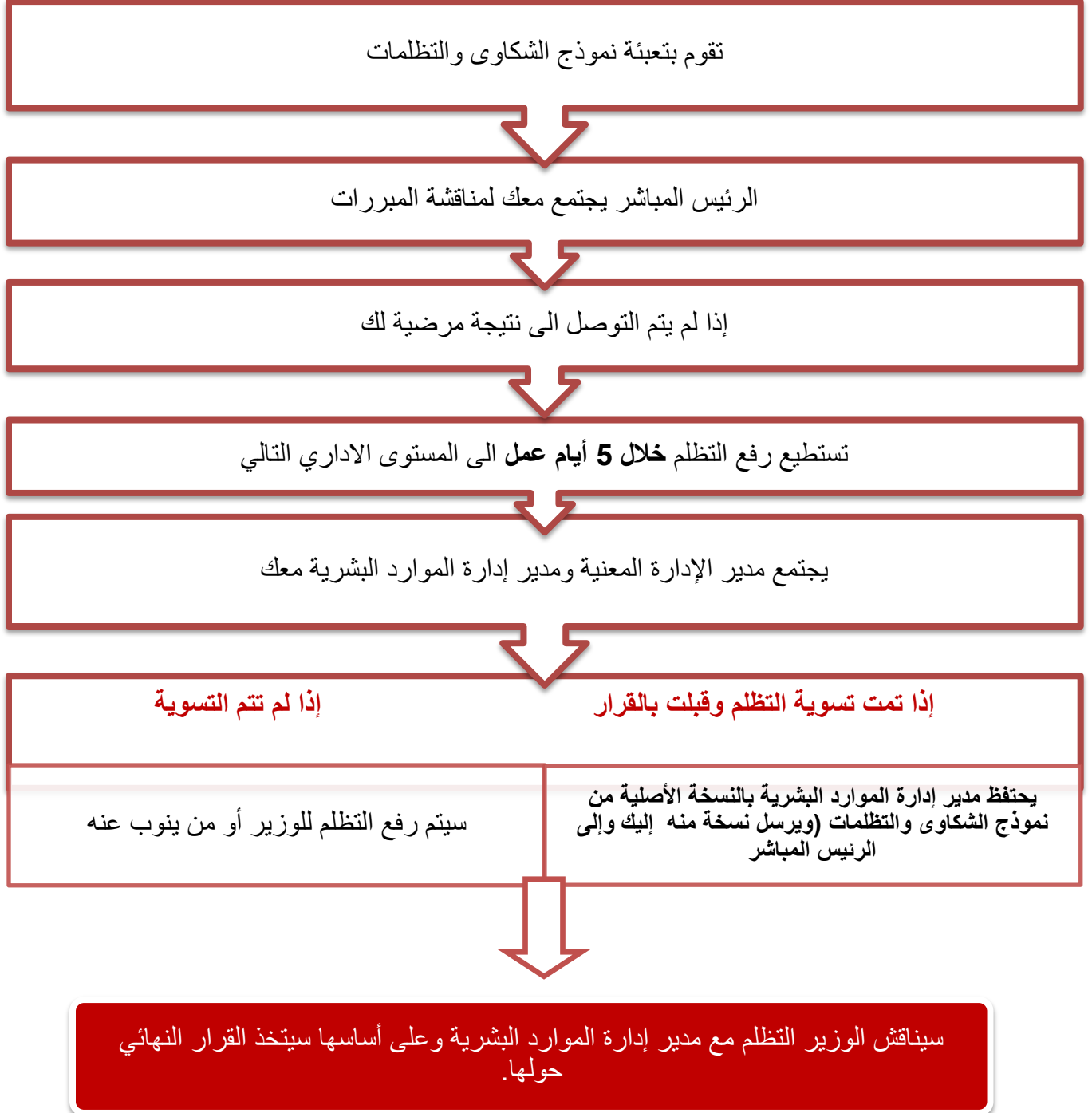


- عليك المساهمة في خلق مناخ من **التواصل الشفاف** و الصريح بينك وبين رئيسك المباشر لإستقبال التغذية الراجعة بحيث يتم الإرشاد و المتابعة الدورية لأدائك خلال سنة التقييم و لفت إنتباهك إلى مدى تقدمك في تحقيق الأهداف و الكفاءات المطلوبة و ذلك بصفة مستمرة- سواء قبل أو بعد مرحلة "المتابعة المرحلية" التي تقع في شهري يونيو و يوليو.
- هكذا تكون على دراية مستمرة بمستوى أدائك خلال السنة ومدي تلبيةك للتوقعات مما يعمل على تقليل فرصة حدوث أي "مفاجآت" او تصادم مع رئيسك المباشر في مرحلة تقييم الأداء آخر السنة.



الشكاوى والتظلمات

ملخص لخطوات عملية الشكاوى والتظلمات





الشكاوى و التظلمات

تفاصيل الخطوات

- ١- إذا لم توافق على النتيجة الكلية لأدائك الذي يقع ضمن فئة "بحاجة إلى تحسين" فعليك تعبئة نموذج الشكاوى والتظلمات وتقديمه إلى رئيسك المباشر خلال ٥ أيام عمل - يقوم عندها باستلام النموذج والعمل على تحديد موعد للاجتماع معك ومناقشة مبررات الشكاوى المقدمة ونتائج الأداء وعرض التبريرات والتوضيحات المتعلقة بها.
- ٢- يقوم الرئيس المباشر بتوثيق نتيجة الاجتماع في الجزء المخصص من نموذج الشكاوى والتظلمات والعمل على تبليغك بالقرار.
- ٣- إذا لم يتم التوصل الى نتيجة مرضية لك. يجوز لك رفع التظلم خلال ٥ أيام عمل الى المستوى الاداري التالي والذي عليه الرد خلال ١٠ أيام عمل.
- ٤- ستقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق ومتابعة الاجتماع الذي ستحضره أنت و مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية بهدف مناقشة أسباب التظلم وتوضيح مبررات تقييم الأداء الخاص بك. 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 أداءك 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 سيشرح مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغك بنتيجة الاجتماع والملاحظات والقرارات التي تم اتخاذها.
- ٦- إذا تم حل مسألة التظلم وقبلت بالقرار المتخذ سيحتفظ مدير إدارة الموارد البشرية بالنسخة الأصلية من نموذج الشكاوى والتظلمات ويرسل نسخة منه إليك و إلى الرئيس المباشر. وفي حال لم يتم تسوية مسألة التظلم سيتم اللجوء إلى الوزير.



- ٧- يجوز لك رفع التظلم للوزير أو من ينوب عنه خلال ه أيام عمل الى المستوى الاداري التالي و الذي 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 سيتخذ القرار النهائي حولها.

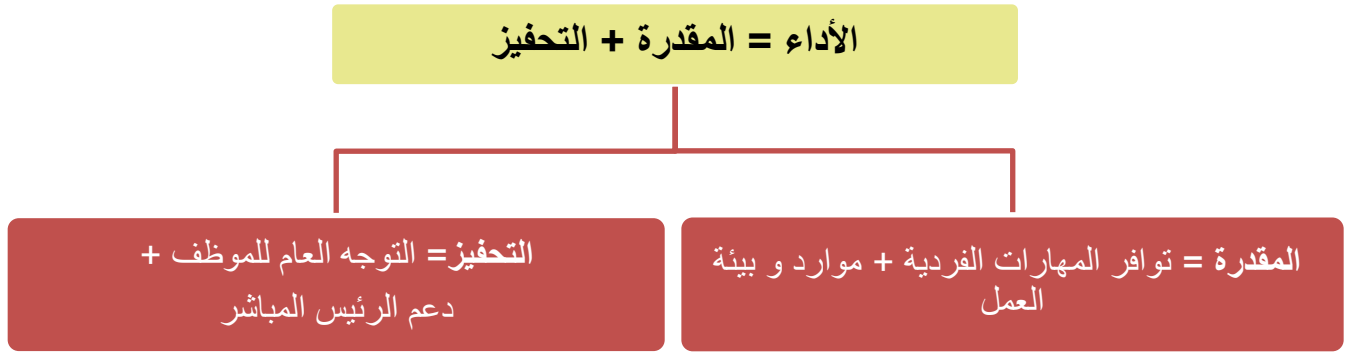


إدارة الأداء المتدني

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 في المستوى.

كيف يتولد الأداء الفعال؟



ما هي خطوات عملية إدارة الأداء المتدني؟

- أولاً: تحديد الأسباب التي أدت إلى الأداء المتدني.
وذلك من خلال الإجتماع مع رئيسك المباشر للعمل سوياً على تحديد كافة الأسباب الممكنة التي أدت القصور في أدائك من تحديات او صعوبات على مدار العام. عليك هنا أن تساعد رئيسك المباشر من خلال التحدث بمنتهى الصراحة والشفافية وأن تتحاور معه بإيجابية وتصنع لنصائحه.
- ثانياً: وضع خطة لمعالجة الأداء المتدني.



إدارة الأداء المتدني

■ معالجة الأداء المتدني

1- سيقوم الرئيس المباشر بتطوير خطة تحسين أداء واضحة مدتها 6 أشهر

فبعد التحليل الدقيق لمشكلة الأداء سيتم وضع خطة لتحسين الأداء المتدني :

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

تنفيذ خطة التدريب	إستراتيجيات التدريب و التطوير الممكنة
■ يجب التركيز على أولويات الأهداف و الكفاءات التي تحتاج إلى التطوير	■ الدورات التدريبية
■ التنوع في أنشطة العمل	■ الإشتراك في المشروعات ذات الصلة بطبيعة عملك و أهداف أدائك
■ مراجعة النتائج التي تحققت	■ التدريب من خلال ملازمة شخص ذو خبرة لإكتساب الخبرة والمهارة
■ أخذ آراء الآخرين والحصول على دعمهم	■ نقل خبرات الرئيس المباشر إليك مع الارشاد والتوجيه المستمر
	■ الانضمام إلى الجمعيات المهنية / وحضورها الإجتماعات



إدارة الأداء المتدني

2- سيتم متابعة أداءك بغرض تقديم التغذية الراجعة لك وتدريبك بصورة مستمرة

سيقوم الرئيس المباشر بتقديم ملاحظات متعلقة بمستوى أداءك ومدى إنجازك للخطة المحددة والعمل على تحديث بيانات الملاحظات والتغذية الراجعة في نموذج خطة تحسين الأداء. وسيقوم بتسجيل ملاحظاته وجمع أدلة واقعية على تطور أدائك أو استمرار تدنيه.

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

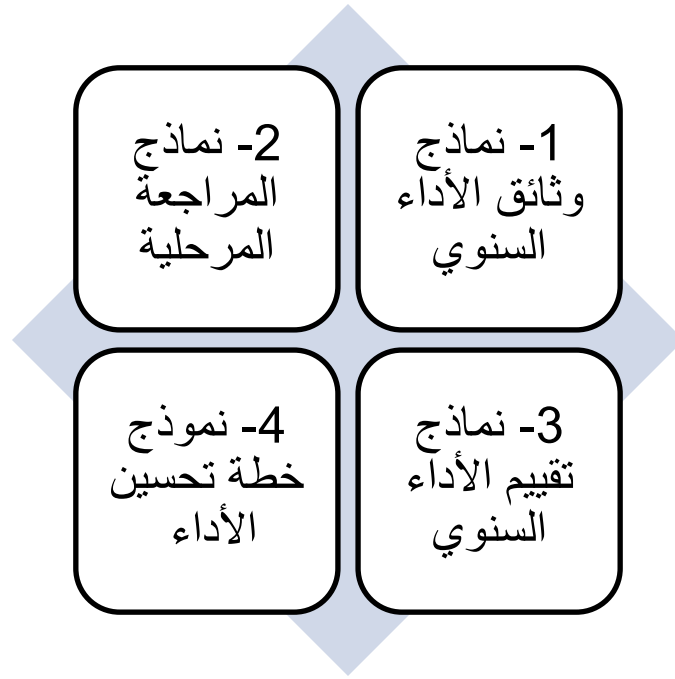
عند نهاية مرحلة التدريب والمراقبة يعقد اجتماع لتقييم الأداء:





قائمة المرفقات

للتحديث





1- نماذج وثائق الأداء السنوي

نظام إدارة الأداء للموظفي الحكومة الاتحادية

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نموذج رقم 1/ب

القسم (1)

الاتفاق على المسؤوليات حسب الوصف الوظيفي .

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

خاص وسري:

اسم الموظف:	تاريخ اتفاقية الأداء الفردي (17/1)
المسمى الوظيفي:	تاريخ مراجعة الأداء المرحلية (17/2)
اسم الرئيس المباشر:	تاريخ تقييم الأداء السنوي (17/3)
اسم مدير الفرع:	الفرع / القسم
الدرجة الوظيفية:	

التعليمات

القسم (1)

الاتفاق على المسؤوليات

يتم الاتفاق على المسؤوليات بين الرئيس المباشر والموظف، والاتفاق مع الرئيس المباشر على وضع المسؤوليات والمهام وتحديد ما يتفق عليه من حيثيات (1) الخاص، بما في ذلك الأهداف المتعلقة بنظام إدارة الأداء للموظفين، حيث يتعين على الرئيس المباشر والموظف الاتفاق على الأهداف وتحديد أهمية لكل مسؤولية وتسمية من خلال وضع وزن لكل مسؤولية على ألا يتجاوز المجموع النهائي لوزن المسؤوليات عن 100%.

القسم (2)

الاتفاق على الكفاءات

يتم الاتفاق على الكفاءات بين الرئيس المباشر والموظف وفقاً لخريطة الكفاءات رقم (4) الكفاءات الأساسية المطلوبة من الموظف لكل وظيفة على أساس إطار الكفاءات السنوية التي تصدرها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

بعد الاتفاق على نموذج النموذج والاتفاق عليه من قبل الموظف والرئيس المباشر ترسل نسخة عنه إلى ممثل الموارد البشرية من خلال مدير الفرع المعينه وفقاً لنسخة النموذج لإيصالها عند الحاجة.

يتم من التوقيع على نموذج إدارة الأداء السنوي النموذج رقم (1) الخاص بدليل الإجراءات المتعلقة بنظام إدارة الأداء للموظفين.

نموذج رقم
(1/ب)
لموظفي
الدرجة الثامنة

نظام إدارة الأداء للموظفي الحكومة الاتحادية

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نموذج رقم 1/أ

القسم (1)

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

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

خاص وسري:

اسم الموظف:	تاريخ اتفاقية الأداء الفردي (17/1)
المسمى الوظيفي:	تاريخ مراجعة الأداء المرحلية (17/2)
اسم الرئيس المباشر:	تاريخ تقييم الأداء السنوي (17/3)
اسم مدير الفرع:	الفرع / القسم
الدرجة الوظيفية:	

التعليمات

القسم (1)

الاتفاق على الأهداف

يتم الاتفاق على الأهداف بين الرئيس المباشر والموظف وفقاً لخريطة الأهداف رقم (4) الكفاءات الأساسية والمهام الفرعية المتعلقة من الموظف لكل وظيفة على أساس إطار الكفاءات السنوية التي تصدرها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

بعد الاتفاق على نموذج النموذج والاتفاق عليه من قبل الموظف والرئيس المباشر ترسل نسخة عنه إلى ممثل الموارد البشرية من خلال مدير الفرع المعينه وفقاً لنسخة النموذج لإيصالها عند الحاجة.

يتم من التوقيع على نموذج إدارة الأداء السنوي النموذج رقم (1) الخاص بدليل الإجراءات المتعلقة بنظام إدارة الأداء للموظفين.

نموذج رقم (1/أ)
للموظفين من
درجة وكيل وزارة
حتى الدرجة
السابعة



3- نماذج تقييم الأداء السنوي

نظام إدارة الأداء للموظفين الحكوميين

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نموذج رقم 1/3

نموذج تقييم الأداء السنوي من درجة وكيل وزارة حتى الدرجة السابعة

خاص وسري

اسم الموظف:	تاريخ التقييم: (أب/ 2019)
المتخصص (الوظيفي):	تاريخ مراجعة الأداء: (أب/ 2019)
اسم الرئيس المباشر:	تاريخ تقييم الأداء السنوي: (أب/ 2019)
اسم مدير الإدارة:	الإدارة / القسم:
الدرجة الوظيفية:	

التعليقات

تتم هذه المرحلة في نهاية العام خلال شهري نوفمبر وديسمبر حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم الأهداف والخصائص التي خطتها الموظف خلال سنة التقييم بناءً على ما تم تحديده في وثيقة الأداء السنوي التي تم إعدادها في بداية السنة والتقييم المرصدي الذي تم في منتصف العام وفقاً لتسليم التقييم المؤلف من أربعة نقاط.

عند تكملة هذا النموذج يرسل نسخة عنه إلى مدير إدارة الموارد البشرية بعد توقيع كل من الموظف والرئيس المباشر ومدى الإدارة المعنية والمتعلقة بنسبة لتزويد إياها عند الحاجة.

لمزيد من التوضيح حول إعداد وثيقة التقييم الرجاء الرجوع إلى ملحق (أ) الخاص بملف الإجراءات المتعلقة بتقييم الموظفين.

الخطوة الأولى:

تقييم الأهداف

يتم تقييم الأهداف الوظيفية الخاصة بالموظف وفقاً لتسليم التقييم الموضح أدناه:

الهدف	المستوى	توصيف المستوى
4	يتوقع التوقعات بشكل ملحوظ	- تحقيق أهدافه بكل كفاءة وباعتمادية عالية - تجاوز نسبة التقييم المحددة للهدف بشكل ملحوظ - كسب الأهداف التي خطتها الإيجابي وتضع ولم يتوقعها على الأثر السنوي - قام بتقييم الأوقات وزيارات العملاء والتقييمها من قبل جهة عمله - لم يتخذ بحدوثها إجراءات تجميعية
3	يتوقع التوقعات	- تحقيق أهدافه بكل كفاءة وباعتمادية - تحقيق نسبة التقييم المحددة للهدف - كسب الأهداف التي خطتها الإيجابي وتضع ولم يتوقعها على الأثر السنوي - قام بتقييم الأوقات وزيارات العملاء والتقييمها من قبل جهة عمله - لم يتخذ بحدوثها إجراءات تجميعية
2	يتلقى التوقعات	يراعي عمله بالتفكير وفقاً لتداول المشورة ويضع بالتوقعات في صيغ ما يتطلب منه ويحقق معظم أهدافه
1	بحاجة إلى تحسين	مستوى أداء الموظف دائماً أقل من التوقعات حيث لا تتم تلبية التوقعات والمعايير في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين قدراته ليصل إلى المستوى المطلوب.

نموذج رقم (1/3)
للموظفين من
درجة وكيل وزارة
حتى الدرجة

نظام إدارة الأداء للموظفين الحكوميين

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نموذج رقم 3/ب

نموذج تقييم الأداء السنوي لموظفي الدرجة الثامنة فما دون

خاص وسري

اسم الموظف:	تاريخ التقييم: (أب/ 2019)
المتخصص (الوظيفي):	تاريخ مراجعة الأداء: (أب/ 2019)
اسم الرئيس المباشر:	تاريخ تقييم الأداء السنوي: (أب/ 2019)
اسم مدير الإدارة:	الإدارة / القسم:
الدرجة الوظيفية:	

التعليقات

تتم هذه المرحلة في نهاية العام خلال شهري نوفمبر وديسمبر حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم الأهداف والخصائص التي خطتها الموظف خلال سنة التقييم بناءً على ما تم تحديده في وثيقة الأداء السنوي التي تم إعدادها في بداية السنة والتقييم المرصدي الذي تم في منتصف العام وفقاً لتسليم التقييم المؤلف من أربعة نقاط.

عند تكملة هذا النموذج يرسل نسخة عنه إلى مدير إدارة الموارد البشرية بعد توقيع كل من الموظف والرئيس المباشر ومدى الإدارة المعنية والمتعلقة بنسبة لتزويد إياها عند الحاجة.

لمزيد من التوضيح حول إعداد وثيقة التقييم الرجاء الرجوع إلى ملحق (أ) الخاص بملف الإجراءات المتعلقة بتقييم الموظفين.

الخطوة الأولى:

تقييم المسؤوليات

يتم تقييم المسؤوليات الوظيفية الخاصة بالموظف وفقاً لتسليم التقييم الموضح أدناه:

الهدف	المستوى	توصيف المستوى
4	يتوقع التوقعات بشكل ملحوظ	- تحقيق أهدافه بكل كفاءة وباعتمادية عالية - تجاوز نسبة التقييم المحددة للهدف بشكل ملحوظ - كسب الأهداف التي خطتها الإيجابي وتضع ولم يتوقعها على الأثر السنوي - قام بتقييم الأوقات وزيارات العملاء والتقييمها من قبل جهة عمله - لم يتخذ بحدوثها إجراءات تجميعية
3	يتوقع التوقعات	- تحقيق أهدافه بكل كفاءة وباعتمادية - تحقيق نسبة التقييم المحددة للهدف - كسب الأهداف التي خطتها الإيجابي وتضع ولم يتوقعها على الأثر السنوي - قام بتقييم الأوقات وزيارات العملاء والتقييمها من قبل جهة عمله - لم يتخذ بحدوثها إجراءات تجميعية
2	يتلقى التوقعات	يراعي عمله بالتفكير وفقاً لتداول المشورة ويضع بالتوقعات في صيغ ما يتطلب منه ويحقق معظم أهدافه
1	بحاجة إلى تحسين	مستوى أداء الموظف دائماً أقل من التوقعات حيث لا تتم تلبية التوقعات والمعايير في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين قدراته ليصل إلى المستوى المطلوب.

نموذج رقم
(3/ب)
لموظفي الدرجة
الثامنة فما دون



4- نموذج خطة تحسين الأداء

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية



هيئة اتحادية للموارد البشرية الحكومية

نموذج رقم (5)

خطة تحسين الأداء (PIP)

الأشهر الستة الأولى

سنة أشهر إضافية

تتأسس خطة تحسين الأداء (PIP) للموظفين الذين تم تقييمهم من فئة "بحاجة إلى تحسين" والذين تم اعتبارهم ذوي أداء متدنٍ وقرارات متدنوية. وهذا النموذج يوضح المعايير والشكايات التي تحتاج إلى تحسين مع الإخطار الفوري المطلوب للتقييم التأميم الذي يتم إيجاز. وتتم تعبئة هذا النموذج خطة تحسين أداء في بداية فترة السنة الأثر من إدارة الأداء المتدنوي.

في حال لم يتحسن أداء الموظف، سيتم إصدار إنذار رسمي وسيتم إعطاء فرصة ستة أشهر إضافية للتحسين قبل بداية الأشهر الستة الإضافية. سيتطلب المدير المباشر مع الموظف على طريقة تحقيق مهام التحسين المحددة أو خطة المراجعة إذا لم يتم الأمر.

اسم الموظف:	المسمى الوظيفي:
تاريخ إصدار خطة تحسين الأداء:	تاريخ أو تواريخ المراجعة:
الدرجة الوظيفية:	

تعدد العجز أو العجز أو الكفاءة التي تكتمل إلى المراجعة والتحسين	التحسين المطلوب	المؤشرات المساعدة	تاريخ الإجازة	هل تم بلوغ المؤشرات المساعدة؟	الملاحظات والأسباب
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	

تمت مناقشة خطة العمل أعلاه وديك الموظف مسؤولياته وما المتوقع منه. في حال أخطق الموظف في تلبية المؤشرات المساعدة أو تحقيق التحسينات المتوقعة منه يرجى إبلاغه بالنتيجة بموجب ملحق (أ) الخاص بتعديل إجراءات نظام إدارة أداء الموظفين.

توقيع الموظف:	التاريخ:	توقيع الرئيس المباشر:	التاريخ:
---------------	----------	-----------------------	----------

تعدد العجز أو العجز أو الكفاءة التي تكتمل إلى المراجعة والتحسين	التحسين المطلوب	المؤشرات المساعدة	تاريخ الإجازة	هل تم بلوغ المؤشرات المساعدة؟	الملاحظات / الملاحظات
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> كلا <input type="checkbox"/>	

توقيع الموظف:	التاريخ:	توقيع الرئيس المباشر:	التاريخ:
---------------	----------	-----------------------	----------

إذا لم يتم تحسين أداء الموظف على الرئيس المباشر في يومى بخلاف الإجراءات وفق الفصل السادس من نظام إدارة أداء الموظفين والمواد ذات الصلة بملف الموارد البشرية ولائحته التنفيذية.

توقيع الرئيس المباشر: التاريخ: