



دولة الإمارات العربية المتحدة
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

www.fahr.gov.ae



دولة الإمارات العربية المتحدة
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نظام إدارة الأداء
لموظفي الحكومة الاتحادية

www.fahr.gov.ae

جدول المحتويات

6 المقدمة

7 **الفصل الأول : الإطار العام**

8 أولًا : المبادئ

8 ثانيا : نطاق التطبيق

9 ثالثًا : الأهداف

9 رابعا : ركائز النظام

12 خامسا : التعريفات

15 **الفصل الثاني : المهام والمسؤوليات**

15 أولًا : الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

16 ثانيا : الوزير المعني

16 ثالثًا : وكلاء الوزارات والمدراء العامون في الحكومة الاتحادية

16 رابعا : إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية التابعة للحكومة الاتحادية

17 خامسا : الرؤساء المباشرين

17 سادسا : الموظفون

18 **الفصل الثالث : دورة نظام إدارة أداء الموظفين**

19 أولًا : مراحل دورة نظام إدارة أداء الموظفين

1- تخطيط الأداء

2- المراجعة المرحلية

3- التقييم النهائي للأداء السنوي

20 المرحلة الأولى : تخطيط الأداء

أ- إسقاط الأهداف

ب- إعداد وثيقة الاداء السنوي

1- تحديد الأهداف

2- تحديد ثقل أو وزن الأهداف

3- تحديد الكفاءات السلوكية

24	المرحلة الثانية : المراجعة المرحلية
	المرحلة الثالثة : تقييم الأداء السنوي
	أولا : مسارات التقييم
	1- تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام
26	2- تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية
27	ثانيا : نتائج الأداء

29 **الفصل الرابع: عملية الضبط وموازنة النسب والشكاوى والتظلمات**

	أولا : عملية الضبط وموازنة النسب
30	ثانيا : الشكاوى والتظلمات

31 **الفصل الخامس : مكافآت مرتبطة بالأداء وسياسات التدريب**

	أولا : الترقيات والعلوة الدورية
33	ثانيا : الحوافز المعنوية
	ثالثا : المكافآت السنوية
	رابعا: خطط التطوير الفردية

34 **الفصل السادس : إدارة الأداء المتدني والاحكام العامة**

	أولا : كيفية معالجة الأداء المتدني
	ثانيا : أحكام عامة

36	مثال توضيحي طريقة حساب نتائج الاداء النهائية
----	--

37 **مرفقات النظام**

المقدمة

استناداً للمفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الحكومة الاتحادية إلى تطبيقها من خلال التشريعات التي تنظم عمل الجهاز الإداري في الحكومة الاتحادية، وعلى رأسها المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، والرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م، المعدل له حيث تضمننا حكماً يقضي بضرورة إصدار نظام لإدارة الأداء، وذلك لما لهذا النظام من أهمية على مستوى الموظف والحكومة على حد سواء، ولهذه الغاية فقد قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإعداد هذا النظام.

ويقصد بمفهوم تقييم الأداء النتائج التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها عن طريق موظفيها من خلال الإلتزام بالأهداف والوسائل المتفق عليها . وعلى هذا الأساس فإن الأداء لا يعتبر هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية وهي «النتائج» . لهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في الجهة الحكومية ، لذا واستناداً لأحكام المرسوم بقانون المشار إليه أعلاه فإن من شأن هذا النظام أن يؤدي إلى :

- 1- إرساء قواعد الأداء ومعايير التقييم السنوي للموظفين.
- 2- تحديد مستويات الأداء التي تُستحق عنها العلاوة الدورية.
- 3- اعتماد مستويات الأداء المطلوبة للترقية.
- 4- رسم مسار التطلعات من نتائج تقييم الأداء السنوي.

في وقت تتولى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بموجب القانون مهمة دراسة واقتراح السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الحكومة فإنها تأمل أن يكون هذا النظام المرجعية الأساسية لكافة الوزارات والجهات الاتحادية فيما يتعلق بإدارة أداء موظفيها على الوجه الأمثل.

الإطار العام

أولاً: المبادئ

يستند نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية على المبادئ التالية:

– التوافق الاستراتيجي:

بمعنى 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 بأن عمله 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 (التبادلية):

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.

ثانياً: نطاق التطبيق

يطبق هذا النظام على كافة الوزارات والجهات الاتحادية بغض النظر عن نوع ومدة العقد أو الدرجة الوظيفية بما في ذلك الموظفين العاملين بدوام جزئي وبدوام كامل ويستثنى من ذلك العاملون في الوظائف الخدمية. كما يستثنى من تطبيق هذا النظام أعضاء السلك القضائي على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهم مع المبادئ العامة والإطار العام لهذا النظام .

علماً بأن تطبيق هذا النظام سوف يتم وفق الإطار الزمني المبين بالجدول رقم (١) المبين أدناه :

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

ثالثاً: الأهداف

تسعى الحكومة الاتحادية من خلال إعداد هذا النظام إلى:

- ترسيخ منهج يضمن ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة.
- تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين، من خلال تقييم أداء سنوي ينسجم مع أهداف الحكومة الاتحادية.
- مطابقة الأهداف الاستراتيجية للجهات التابعة للحكومة الاتحادية، وترسيخها على المستويات الفردية.

- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية ضمن مظلة روح العمل الجماعي.
- تطوير وتشجيع ثقافة التعليم المستمر، وزيادة فرص التطوير الاحترافي المهني.
- تمكين الجهات الحكومية الاتحادية من تحديد وتقدير الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الأداء المتميز، والكفاءة والمهارة التي تساهم في تحقيق التميز الحكومي.
- وضع أسس واضحة لقياس مدى الإسهامات الفعلية في تحقيق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للجهات الاتحادية.

رابعاً: ركائز النظام

إن الهدف من إعداد نظام إدارة أداء الموظفين هو ضمان التركيز على إنجاز الأهداف المؤسسية للحكومة الاتحادية ، ولهذا الغاية فإن المحاور الرئيسية لنظام إدارة أداء الموظفين تتمحور حول ركيزتين أساسيتين هما:

1 - الأهداف:

ويُمثّل هذا المحور ما يُتوقَّع من الموظف إنجازَه 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 تم موازنة وربط جميع أهداف الموظفين مع الأهداف المؤسسية للجهات الاتحادية، أو المتطلبات التشغيلية للإدارات والأقسام.

2 - الكفاءات:

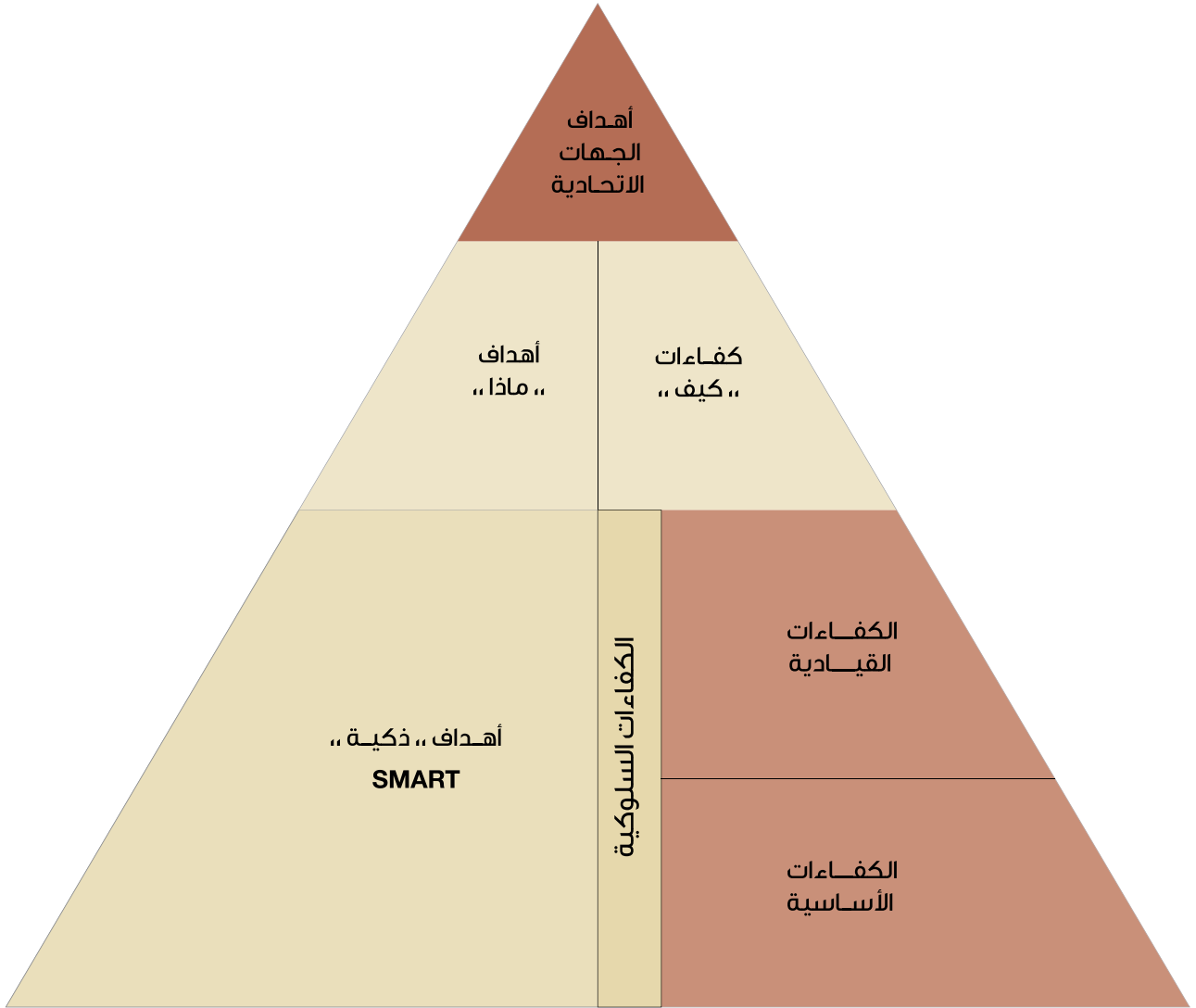
يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية ، إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية مجموعتين مختلفتين من الكفاءات هما (ثلاثة قيادية و ستة أساسية) واللّتين تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الاستراتيجية، ووثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة الخاصة بالحكومة الاتحادية، وذلك وفقاً لما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (٢) الخاص بالكفاءات القيادية والأساسية

الكفاءات القيادية	
القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. ويشمل ذلك التحليل طويل الأجل لأولويات الجهة من أجل خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية، وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية .	التفكير الاستراتيجي
القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق فرق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المناطة بهم وتوفير الدعم و الإرشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة لتحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية.	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم
القدرة على تحفيز الموظفين وخلق فرق 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 شفهاياً أم خطياً، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.	التواصل ومهارات الاتصال
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، وفقاً للإمكانيات المتاحة.	التركيز على النتائج
القدرة على التخطيط السليم و الفعال لموارد الجهة، واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مما يشمل تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهامهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.	إدارة الموارد بفاعلية
تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفاعلية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهام المكلفين بها بكل صدق وأمانة.	المساءلة
القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحتراف ومهنية. ويشمل التركيز على تلقي الخدمة، بمنحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة.	التركيز على خدمة العملاء

الكفاءات الأساسية

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الهيئة قامت بإعداد الإطار العام للكفاءات السلوكية بشكل مفصل، من أجل أن يتم الرجوع إليه من قبل المعنيين عند تحديد الكفاءات السلوكية والمستويات المهارية لكل درجة وظيفية ملحق رقم (أ).



شكل (أ) ركائز النظام

خامساً: التعريفات

في تطبيق أحكام هذا النظام يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ما لم يقض سياق النص خلاف ذلك :

- **الدولة:** الإمارات العربية المتحدة.

- **الحكومة:** حكومة دولة الامارات العربية المتحدة.

- **مجلس الوزراء:** مجلس الوزراء لدولة الإمارات العربية المتحدة.

- **الوزارة:** أية وزارة منشأة وفق أحكام القانون الاتحادي رقم (1) لسنة 1972م بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء، والقوانين المعدلة له او وفقا لأية قوانين أخرى.

- **الجهة الاتحادية:** الهيئات والمؤسسات العامة الاتحادية.

- **الهيئة:** الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

- **القانون:** المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، والمرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م في شأن تعديل بعض احكام المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م، بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

- **اللائحة التنفيذية:** اللائحة التنفيذية للقانون، والمعتمدة بموجب قرار صادر عن مجلس الوزراء .

- **الموظف:** هو من يشغل إحدى الوظائف الواردة في ميزانية أية جهة حكومية اتحادية، ويخضع لأحكام نظام إدارة أداء الموظفين.

- **تقييم الأداء السنوي:** هي عملية يجري خلالها تقييم أداء الفرد بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء، التي تم وضعها بصورة مشتركة بين كل من الموظف والرئيس المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم، علماً بأن هذه الأهداف والكفاءات السلوكية مُحددة أصلاً في بداية فترة التقييم، وتخضع لتحديث مستمر خلال فترة الأداء وذلك لمراعاة حدوث أي تغييرات كبيرة في المهام أو المسؤوليات.

- **إطار الكفاءات السلوكية:** هو عبارة عن اطار عام يتضمن بعض الكفاءات (القيادية أو الأساسية) الخاضعة للتقييم، والتي يتعين توافرها لدى موظفي الحكومة الاتحادية.

- **نموذج الشكاوى والتظلمات:** هو النموذج المعتمد لتقديم تظلم أو اعتراض على نتيجة تقييم الأداء السنوي للموظف، الذي يحصل على نتيجة تقييم ضمن مستوى (بحاجة الى تحسين) فقط.

- **خطة التطوير الفردية:** هي عبارة عن خطة عمل مُعدّه بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعني لتطوير كفاءات محددة (معرفية وفنية وكفاءات سلوكية قيادية أو أساسية) ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من أجل إعداد له لتولي مسؤوليات أخرى جديدة.

- **أهداف الأداء الرئيسية:** هي عبارة عن أهداف قابلة للقياس يتم تحديدها والاتفاق عليها مسبقاً بين الرئيس المباشر والموظف في بداية دورة تقييم الأداء ويكون من شأنها عند نهاية دورة إدارة الأداء أن تساعد في قياس مدى تقدّم الموظف نحو تحقيق الأهداف أو المهام الفردية المطلوبة منه.

- **الرئيس المباشر:** هو الشخص المسؤول عن عملية تخطيط وتقييم أداء الموظف.

- **المراجعة المرحلية:** هي عبارة عن اجتماع دوري يُعقد بين الرئيس المباشر والموظف، من أجل مراجعة وتقييم المسؤوليات والسلوكيات الواردة في وثيقة الأداء السنوي، لكي يتمكن

الموظف من معرفة موقعه من مستوى الأداء المطلوب، ليستطيع تصحيح مساره وذلك قبل نهاية فترة التقييم ، على أن يكون هذا الاجتماع موثقاً وموقعاً عليه من قبل الطرفين حسب النموذج الخاص بذلك.

- المراجعة الدورية: وتعني الرقابة الوقائية المتمثلة بالمراجعة المستمرة من قبل الرئيس المباشر والموظف، لتصحيح أو دعم الإنجاز وفقاً للأهداف والكفاءات السلوكية المحددة في وثيقة الأداء السنوي.

- وثيقة الأداء السنوي: هي عبارة عن خطة عمل مدونة على نموذج خاص ومعتمد تتضمن الأهداف والكفاءات مع بيان وزن كل هدف وكيفية تقييم الانجاز والمهام والمسؤوليات وآليات التقييم لكل هدف و كفاءة مستوى المهارة المطلوب للكفاءات . كما تحتوي هذه الوثيقة على جزء خاص بالمراجعة المرحلية وآخر خاص بالتقييم النهائي للأداء.

- وزن الأهداف: هي عملية تهدف إلى بيان وأهمية ثقل بعض الأهداف بالمقارنة مع أهداف أخرى خلال سنة التقييم.

- خطة تحسين الأداء: هي خطة إجرائية يتم وضعها لتحسين أداء الموظف، تكون مدتها ستة أشهر قابلة للتمديد لمدة مماثلة، وهي مخصصة للموظفين الذين يحصلون على مستوى أداء «بحاجة إلى تحسين».

- لجنة ضبط وموازنة النسب: هي اللجنة التي يتم تشكيلها في كل وزارة أو جهة اتحادية تطبق هذا النظام، ويناط بها ضمان التقييم العادل والمنصف لنتائج تقييم الأداء السنوي كما هو موضح في الفصل الرابع من هذا النظام.

- الوظائف الخدمية: هي الوظائف ذات العلاقة بإدارة المرافق العامة في الوزارة او الجهة الاتحادية كالسائق او الفراش او من في حكمهم.

المهام والمسؤوليات

بما أن هذا النظام يتصف بالشمولية من حيث التطبيق والتنفيذ ، الأمر الذي معه يتطلب تحديد المسؤوليات وذلك لغايات بهدف حسن تطبيقه على الوجه الأمثل من قبل كافة المعنيين في الحكومة الاتحادية ، لهذا كان لا بد من توزيع المهام والمسؤوليات بين المعنيين كالتالي:

أولاً :- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (FAHR)

تتمثل مهام الهيئة فيما يلي:

- تطوير كافة آليات وسياسات وإجراءات إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية إضافة لتوفير أدوات الدعم اللازمة لأفضل الممارسات.
- تطوير إطار الكفاءات السلوكية للحكومة الاتحادية الذي يُطبَّق في جميع الجهات التابعة للحكومة الاتحادية.
- متابعة التزام الجهات الحكومية بالأحكام المنصوص عليها في هذا النظام.
- توفير الدعم الاستشاري للجهات الحكومية الاتحادية خلال مرحلة التطبيق.
- تلقي التقارير السنوية الاحصائية من كافة الجهات الحكومية عن مدى فعالية نظام إدارة أداء الموظفين.
- وضع خطة للتنفيذ المرحلي لنظام إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية وتعديله مستقبلاً .

ثانياً: - الوزير المعني

تشمل المسؤوليات الرئيسة ما يلي:

- الإضطلاع بالدور الرئيس والمسؤول عن تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة الاتحادية المعنية.
- الاشراف العام على تطبيق النظام في الجهة الاتحادية المعنية.
- التوجيه المباشر للمعنيين داخل الوزارة نحو الاهتمام بتفعيل النظام حسب القواعد المقررة فيه.
- الإيعاز برفع التقارير السنوية الاحصائية و نتائج تقييم أداء الموظفين إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

ثالثاً: - وكلاء الوزارات والمدراء العامون في الجهات الاتحادية

تشمل المسؤوليات الرئيسة ما يلي:

- ضمان تطبيق نظام وإجراءات إدارة أداء الموظفين إضافة لضمان التواصل الفعال مع المعنيين داخل الوزارة أو الجهة الاتحادية.
- تولي المسؤولية عن التطبيق الفعال لعملية الضبط وموازنة النسب الفعالة في جميع القطاعات والإدارات التابعة لهم.
- رفع التقارير السنوية الإحصائية عن نتائج تطبيق النظام وفقاً للمؤشرات التي تضعها الهيئة بهذا الشأن.

رابعاً: - إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية التابعة للحكومة الاتحادية

يتعين على تلك الإدارات القيام بما يلي:

- تولي مسؤولية إدارة وتطبيق نظام إدارة أداء الموظفين وملحقاته.
- التنفيذ الدقيق والفعال للنظام بما يحقق الهدف المقصود منه.
- تقديم الدعم والمساندة للرؤساء المباشرين خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للمدراء المباشرين والموظفين تهدف إلى توعيتهم حول نظام إدارة الأداء.
- التواصل مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لغايات توضيح أي عقبات أو صعوبات من شأنها أن تعرقل التطبيق الصحيح للنظام أو أي مشاكل أخرى طارئة.
- إعداد تقارير احصائية سنوية شاملة حول الأداء العام لتطبيق النظام عن تلك الجهات وتقديمها إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

- ضمان التزام كافة القطاعات والادارات في الجهات الاتحادية بالاطار الزمني المحدد لدورة أداء الموظفين.

خامساً: - الرؤساء المباثرون

يتولى الرؤساء المباثرون في الجهة الاتحادية المسؤولية الأولى عن التطبيق الفعال لهذا النظام داخل إداراتهم وضمن الوقت المحدد وذلك من خلال:

- 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 النظام 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.
- الاعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرحلية وتوثيقها حسب الأصول.
- اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.
- تقييم أداء مرؤوسيههم بكل موضوعية وشفافية على ضوء الانجاز الذي تحقق.
- الالتزام بالاطار الزمني المحدد لدورة ادارة اداء الموظفين.

سادساً: - الموظفون

يعتبر الموظف الركيزة الأساسية لنظام إدارة الأداء إذ يطلب منه لعب دور كبير ومهم في تطبيق هذا النظام من خلال:

- اقتراح الأهداف والوزن الخاص بكل هدف والاتفاق عليها مع الرئيس المباثرون.
- السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباثرون 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 صقل الكفاءات وتحقيق الأهداف.
- المبادرة بالطلب إلى الرئيس المباثرون لمراجعة الأداء من خلال المراجعة الدورية .

دورة نظام إدارة أداء الموظفين

يبحث هذا الفصل في محتوى نظام إدارة الأداء ومراحله وكيفية موازنة الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية مع الأهداف الفردية للموظف ، ومن ثم كيفية اعداد وثيقة الأداء والمراجعة المرحلية ثم التقييم النهائي وأعمال لجنة الضبط وموازنة النسب وبيان مسار التطلعات والنتائج المترتبة على نتائج التقييم السنوي النهائي من حيث ربطها بالترقيات والعلاوة الدورية والمكافآت وذلك كما هو مبين أدناه. والجدير بالذكر أن الهيئة أعدت لهذا النظام أدلة استرشادية لاستخدام الموظفين والرؤساء المباشرين وإدارات الموارد البشرية تساعدهم على التطبيق السليم لهذا النظام وسوف تقوم الهيئة بتطوير هذه الأدلة بشكل مستمر على ضوء التغذية الراجعة من الجهات الاتحادية الخاضعة لاحكام هذا النظام.

أولاً :- مراحل دورة أداء الموظفين

إن دورة إدارة أداء الموظفين في الحكومة الاتحادية تمر في ثلاث مراحل هي:

1 - تخطيط الأداء

إن مرحلة تخطيط الأداء لنظام إدارة أداء الموظفين في الحكومة الاتحادية يتم تحديدها استناداً إلى عاملين أساسيين هما:

- الخطة التشغيلية والاستراتيجية لكل جهة اتحادية.
- إطار الكفاءات السلوكية للحكومة الاتحادية.

وتبدأ هذه المرحلة في شهر يناير وفبراير من كل عام حيث يتم الاتفاق فيها على وضع الأهداف وتحديدها إضافة لبيان التوقعات والكفاءات المطلوبة من الموظف والمتوقع منه أن ينجزها مع نهاية السنة وتدوين كل ذلك في وثيقة الأداء السنوي وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (وثيقة الأداء) والتي يجب أن يوقع عليها كل من الموظف والرئيس المباشر في هذه المرحلة.

2 - المراجعة المرحلية

يكون موعد هذه المرحلة في شهري (يونيو ويوليو) من كل عام إذ يتعين خلال هذه المرحلة مراجعة جميع ما تم إنجازه من أهداف ومهام وفقاً لما تم الاتفاق عليه في وثيقة الأداء السنوي وذلك لغايات الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها وتوجيهه وتصحيح مسار العمل نحو تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة بما يتوافق ويحقق

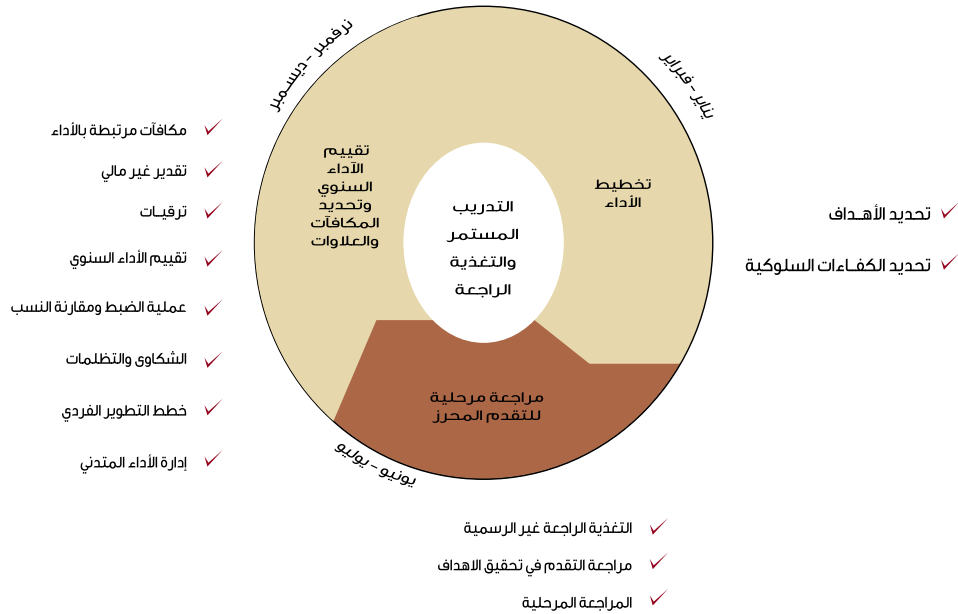
أفضل النتائج عند التقييم السنوي وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (وثيقة الأداء).

3 - التقييم النهائي للأداء السنوي

تعتبر هذه المرحلة الحلقة الأخيرة في مراحل دورة إدارة أداء الموظفين حيث تبدأ في آخر شهرين من السنة وهما شهري (نوفمبر وديسمبر) وفيهما يتم التقييم النهائي لأداء الموظف حسب المعايير المعتمدة والمنصوص عليها في هذا النظام وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (وثيقة الأداء).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المراحل الثلاث المذكورة أعلاه يتخللها مراجعة دورية مستمرة مع ضرورة التوجيه ومراقبة الانجاز على ضوء وثيقة الأداء السنوي والاستفادة من التغذية الراجعة وذلك لمعالجة أي خلل أو قصور يتم اكتشافه أثناء المراجعة في الوقت ذاته تعزيز نقاط القوة وتحفيزها.

ويبين الشكل (2) أدناه الرابط بين تلك المراحل والمكونات لدورة إدارة أداء الموظفين



شكل (2) دورة النظام

أ- المرحلة الأولى . تخطيط الأداء

قبل الشروع في تحديد الأهداف ضمن وثيقة الأداء السنوي المشار إليها سابقاً يتعين أولاً على الجهات الاتحادية تنفيذ ما يعرف بعملية إسقاط الأهداف وذلك كما هو موضح أدناه ومن ثم البدء في صياغة الوثيقة.

أ- إسقاط الأهداف:

تهدف عملية إسقاط الأهداف إلى التوافق والانسجام التام بين الخطة الاستراتيجية من جهة وإدارة الأداء من جهة أخرى كونها تبدأ من أعلى الهرم الإداري ثم تستمر نزولاً إلى أسفل الهرم أي من مستوى إلى آخر كالتالي:

أولاً: يجتمع وكيل الوزارة مع وكلاء الوزارة المساعدين (التابعين له) بهدف مراجعة الأهداف المؤسسية للخطة الاستراتيجية المعتمدة أصلاً في كل جهة اتحادية لمواءمة الأهداف والمهام اللاحقة والتي سوف تنبثق عن إدارة أداء الموظفين التابعين لهم مع الخطة الاستراتيجية.

ثانياً: يقوم وكيل الوزارة المساعد في كل جهة اتحادية بالاجتماع مع مدراء الإدارات التابعين له وفقاً للهيكل التنظيمي لإبلاغهم بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية بغية الاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً: يكرر مدراء الإدارات مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعة لهم ذات الدور من حيث الاجتماع مع رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو المشرفون لإبلاغهم بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لغايات الاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة.

رابعاً: يتولى بعد ذلك كل رئيس مباشر الاجتماع مع موظفيه للاتفاق معهم على تحديد الأهداف الفردية استناداً إلى مسؤوليات أعمالهم الرئيسية وأهداف الوحدات التنظيمية التابعين لها .

ب: إعداد وثيقة الأداء السنوي

يتم إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال عدة خطوات كالتالي:

1- تحديد الأهداف : لغايات البدء في إعداد وثيقة الأداء السنوي يُعقد اجتماع بين كل من الموظف والرئيس المباشر في بداية السنة ، وذلك لمناقشة الأهداف والكفاءات التي يتوقع من الموظف المعني إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة شريطة أن تكون هذه الأهداف متفقة مع معايير SMART (الأهداف الذكية) والتي يشترط فيها أن تكون:

● محددة

أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه.

● قابلة للقياس

يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.

● قابلة للتحقق

يجب أن يكون الهدف ممكن التحقيق وقابلًا للتفعيل والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين معايير الخدمات الاتحادية كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز.

● ذات صلة

أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الحكومية الاتحادية لتحقيقها

● الاطار الزمني

يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف.

وخلال اجتماع إعداد الوثيقة يتعين على كل موظف في الجهة الاتحادية أن يعمل على المناقشة والاتفاق على عدد من الأهداف الرئيسية المتوافقة مع الدرجة الوظيفية شريطة مراعاة عدد الأهداف المقترحة في الجدول رقم (3) الموضح أدناه والاتفاق عليها ثم التوقيع على الوثيقة من قبل الموظف والرئيس المباشر.

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

* باستثناء الوظائف الخدمية

2 - تحديد وزن الأهداف

ينبغي على كل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدة، وتكمن أهمية هذا الوزن في :
- عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الأشهر الاثنا عشر التالية.
- إظهار وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم. فإذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى يدرك الموظف عندها أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحه في عمله.
كما يجب على الرؤساء المباشرين ضمان وجود توازن بين الأهداف بحيث يكون مجموع إجمالي الأوزان لأهمية الأهداف 100%.
علماً بأن هذه الأوزان قابلة للتعديل قبل وخلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط، أما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.

3- تحديد الكفاءات السلوكية

ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف وأوزانها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمرؤوسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية المرفق بهذا النظام حيث يتعين على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات رقم (4) أدناه.

جدول رقم (4) الخاص بخريطة الكفاءات :

كما ينبغي على الموظف والرئيس المباشر الرجوع في هذا الشأن إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية المرفق من أجل الاطلاع بصورة واضحة على جميع الكفاءات والمستويات المهارية المقابلة لها بشكل عام والالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً لدرجته الوظيفية بشكل خاص.

(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
									خاص ب	
			PL5					PL5	1	
									2	
لا تنطبق			PL4					PL4	3	الوظائف الإشرافية
									4	
			PL3					PL3	5	
									6	
			PL2					PL2	7	الوظائف الداعمة
									8	
			PL1					PL1	9	
									10	

المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

يتعين على جميع موظفي الحكومة الاتحادية الخضوع لمراجعة مرحلية وفقاً (لوثيقة الأداء السنوي) المشار إليها سابقاً وذلك من خلال الاجتماع مع رؤسائهم المباشرين ضمن إطار دورة إدارة أداء الموظفين إذ يجب على الرؤساء المباشرين اعتبار اجتماع المراجعة المرحلية فرصة للتواصل والتحفيز والتصحيح كي يضمنوا أن نتيجة المراجعة النهائية للتقييم السنوي سوف لن تشكل مفاجأة للموظف في نهاية السنة.

علماً بأن المراجعة المرحلية الرسمية كما ذكر سابقاً تتم خلال شهري يونيو - يوليو بين كل رئيس مباشر و موظفيه لكي يتم الوقوف على:

- التطور والتقدم الذي تم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي قد تحول دون إنجاز أو تحقيق الأهداف.
- بيان ومناقشة الكفاءات السلوكية المنشودة.
- كيفية تغيير أو تعديل أي هدف إذا كان غير واقعي أو غير ذي صلة شريطة أن لا يستغل هذا البند من قبل الموظف للتغطية على أدائه المتدني.
- أهم المشاكل وتحديدها بحيث يمكن تصحيحها بأقرب وقت ممكن.
- تخطيط وتعديل الأهداف للأشهر الستة المتبقية إذا كان ذلك مطلوباً.
- إعادة النظر في وزن الأهداف كفرصة أخيرة قبل ثباتها.
- تزويد ادارة الموارد البشرية بنسخة عن الجزء الخاص بالمراجعة المرحلية من وثيقة الأداء.

2 - المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

أولاً: - يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

1 - تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام

تناط عملية تقييم الأداء السنوي لكل موظف في الجهات الاتحادية بالرئيس المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء من خلال وثيقة الأداء السنوي التي تم الاتفاق والتوقيع عليها في بداية دورة نظام إدارة أداء الموظفين وكذلك المراجعة المستمرة والمراجعة المرحلية، حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع تقييم الأداء السنوي النهائي مدى التطور والتقدم الذي تحقق من حيث الأهداف والمهام على اعتبار أن تقييم الأداء السنوي يضمن المراجعة الكاملة لتقييم الأداء، وان كان الاهتمام ينصب على مجالات التحسين.

و يجب على الرئيس المباشر والموظف الاتفاق معاً حول نتائج الأداء، آخذين بعين الاعتبار ما

تم رصده أثناء المراجعة المرحلية من نتائج.

وعليه ولأهمية هذه المرحلة فإن نتائج تقييم الأداء يجب أن تكون مسببة من حيث ذكر المبررات والملاحظات والأسباب إضافة لبيان نقاط القوة والضعف وما هي مجالات التحسين الضرورية لمعالجة نقاط التطوير الفنية والسلوكية التي يحتاجها الموظف و تجاوز أية سلبيات، وكل هذا يجب أن يكون موثقاً ومدوناً على وثيقه الأداء وذلك وفقاً للدرجة الوظيفية للموظف.

على أن يتم تقييم الأهداف أو المهام الفردية الخاصة بالموظف وفقاً لسلم تقييم يتألف من 4 نقاط كما هو موضح في الجدول (5) أدناه:

جدول سلم التقييم للأهداف والمهام رقم (5)

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 وملحوس 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● 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	يحتاج 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.

2 - تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية

كما في عملية تقييم الأهداف تناط عملية تقييم الكفاءات السلوكية لكل موظف في الجهة الاتحادية بالرئيس المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء من خلال وثيقة الأداء السنوي، حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع التقييم النهائي كيفية قيام الموظف بإنجاز الأهداف أو المهام بناءً على الاطار العام للكفاءات السلوكية الصادر عن الهيئة والذي يعد بمثابة مؤشر يعكس مدى تحقيق الموظف للمؤشرات المعتمدة لكل كفاءة من الكفاءات المحددة للمستويات المبينة في الوثيقة حسب إطار الكفاءات الذي يتعين على الرئيس المباشر الرجوع إليه لغايات فهم مضمون الكفاءات ومستوياتها قبل إجراء عملية التقييم، علماً بأن التقييم يجب أن يتم وفق جدول (6) سلم التقييم المبين أدناه:

جدول سلم التقييم للكفاءات رقم (6)

النقاط	المستوى	مستوى الكفاءات
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	يثبت الموظف تمتعه 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 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 ٤ كفاءات كحد أدنى. لم يتخذ في حقه اية جزاءات ادارية خلال العام.
2	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية، في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية.
1	يحتاج 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.

ونظراً لأهمية عملية تقييم الكفاءات السلوكية للموظف فإنه يتعين على الرئيس المباشر المعني بالتقييم مراقبة أداء الموظف بشكل عام وتوثيق الملاحظات التي يشاهدها على الموظف بشكل تراكمي فيما يتعلق بالكفاءات السلوكية التي يظهرها خلال سنة التقييم، وذلك بالطريقة التي يراها مناسبة على أن تكون جميع الملاحظات مكتوبة ومبين فيها نوع وتاريخ الملاحظة من أجل مناقشة الموظف فيها لاحقاً عند عملية التقييم واعتبارها كدليل اثبات على التزام الموظف بهذا السلوك من عدمه بناءً على ما تم الاتفاق عليه في وثيقة الأداء السنوي، ولهذه الغاية سوف تقوم الهيئة بإعداد دليل إرشادي يوضح كيفية عملية تقييم الكفاءات السلوكية.

وعند انتهاء عملية التقييم يجب على الرئيس المباشر والموظف استغلال نتائج التقييم من حيث اعتمادها كمدخلات لخطة التدريب والتطوير الفردية للموظف وفقاً لنظام التدريب والتطوير.

ثانياً: نتائج الأداء

بعد الانتهاء من عملية تقييم الموظف - وفقاً للمسارين أعلاه - يجب التوقيع على نتيجة التقييم من قبل الموظف، علماً بأن هذا التوقيع يعتبر إشعاراً بالاطلاع على النتيجة وليس قبولاً بها ويتم احتساب نتائج الأداء الكلية كما يلي:

- **مجموع نتائج الأهداف:** يتم احتساب النتائج من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ويتم جمع النتيجة .

- **معدل نتائج الكفاءات:** يتم احتسابها من خلال جمع درجات تقييم الكفاءات وتقسيماًها على عدد الكفاءات المنصوص عليها في الوثيقة.

- **نتيجة الأداء النهائي:** هو عبارة عن ضرب مجموع نتائج الأهداف ومعدل نتائج الكفاءات بالوزن الخاص بهما المبين في الجدول رقم (7) أدناه وتكون نتيجة التقييم النهائي حاصل جمعهما.

جدول رقم (7) يبين الخطوط الإرشادية لقياس قيمة الأهداف والكفاءات

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

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الرئيس المباشر بعد الانتهاء من عملية احتساب نتائج الأداء للموظفين القيام برفع نتائج الأداء إلى مدير الإدارة للمصادقة عليها كما يتعين عليه إبلاغ المدير التالي لمدير الإدارة 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.

عملية الضبط وموازنة النسب والشكاوى والتظلمات

أولاً: عملية الضبط وموازنة النسب

بهدف تقديم بيانات تقييم عادلة ومنصفة في جميع الأقسام والإدارات يتعين ضبط تصنيفات أداء جميع الموظفين داخل الجهة الحكومية الاتحادية عن طريق عملية الضبط وموازنة النسب التي تتم بعد اجتماع تقييم الأداء السنوي وقبل إبلاغ الموظفين بدرجة أو نتيجة تقييم الأداء النهائية.

وتهدف هذه العملية المبينة خطواتها أدناه إلى تسوية وموازنة كامل نتائج أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية الاتحادية.

وللجنة الصلاحيات الكاملة في طلب أي رئيس مباشر لتقديم اية بيانات تتعلق بنتائج تقييم مرؤوسية، ثم تتولى «لجنة الضبط وموازنة النسب» التي يتم تشكيلها في كل جهة اتحادية برئاسة وكيل الوزارة/ المدير العام وعضوية مدير إدارة الموارد البشرية ووكلاء الوزارة المساعدون عملية الضبط. كون الغاية أو الغرض الأساسي من تشكيلها هو تقييم المستويات في جميع الجهات الاتحادية وضمان التقييم العادل والمنصف، وتعتبر قرارات هذه اللجنة بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف.

ويتولى مدير إدارة الموارد البشرية إدارة عملية الضبط وموازنة النسب وبعد ذلك تتخذ إجراءات التبليغ حيث يقوم الرئيس المباشر بإبلاغ كل موظف تابع له بنتيجة التقييم النهائي.

وهنا يتعين على لجان الضبط وموازنة النسب في الجهات الاتحادية الحكومية توزيع النتائج الاجمالية لتقييم أداء الموظفين في تلك الجهة بما لا يتجاوز سقف النسب المبين في الجدول (8) أدناه.

جدول رقم (8) مبادئ توزيع نسب التقييم النهائي

نسبة الموظفين	تصنيف الأداء
0 - 5 %	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
0 - 10 %	يفوق التوقعات
80 - 100 %	يلبي التوقعات
0 - 5 %	يحتاج إلى تحسين

أما فيما يتعلق بنسب توزيع الأداء بين الإدارات في الجهة الاتحادية فتختلف استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية وتصنيف الحكومة لنتائج أداء الجهة الاتحادية علماً أن هذه المبادئ الإرشادية لتوزيع الأداء تعتبر ضرورية لضمان التوزيع الواقعي لتصنيفات الأداء في الجهة الاتحادية.

ثانياً: الشكاوى والتظلمات

لقد ضمن القانون حق التظلم للموظفين، واستناداً على ذلك فإنه يجوز للموظف الذي حقق مستوى أداء «بحاجة إلى تحسين فقط أن يتظلم من نتيجة التقييم وفقاً لآلية التظلم التالية:

- يقدم طلب التظلم خطياً إلى الرئيس المباشر خلال خمسة أيام عمل من تبلغه نتيجة التقييم (وفقاً للنموذج الخاص بالشكاوى والتظلمات المرفق بهذا النظام).
- يتعين على الرئيس المباشر مناقشة الأمر مع الموظف للوصول إلى حل لموضوع الاعتراض فإذا اقتنع الموظف بنتيجة تقييمه تم التوقيع على الاعتراض من قبل الطرفين وحفظه، أما إذا تم الاتفاق على تعديل نتيجة التقييم عندها يتم التوقيع على النموذج من قبل الطرفين إضافة لمدير الإدارة مع بيان الأسباب وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تعديل نتيجة التقييم والآثار المترتبة عليها.
- إذا لم يتم التوصل لاتفاق يجوز للموظف خلال خمسة أيام عمل رفع التظلم لمدير المستوى الإداري التالي التابع له والذي بدوره عليه أن يرد على التظلم خطياً في مدة أقصاها عشرة أيام عمل (شريطة مناقشته ذلك مع مدير إدارة الموارد البشرية).
- أخيراً يجوز للموظف بعد تلقيه رد مدير المستوى الإداري التالي أن يتظلم خلال خمسة أيام عمل للوزير أو من يمثله، الذي ينبغي أن يرد خلال شهر من رفع التظلم إليه ويكون قراره قطعياً بهذا الشأن.

مكافآت مرتبطة بالأداء وسياسات التدريب

أولاً: الترقيات والعلاوة الدورية

بناءً على نتائج اجتماع لجنة الضبط وموازنة النسب يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتوزيع نتائج أداء الموظفين النهائي على الرؤساء المباشرين والذي يترتب عليهم إبلاغ نتائج الأداء النهائية إلى موظفيهم. وعليه وكنتيجة لتقييم الأداء فإن الجهة الاتحادية تقدر وتكافئ الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمستوى أداء عالٍ كنتيجة لتطبيق نظام ادارة الأداء (وفقاً للجدول 9 المبين أدناه) ويكون هذا التقدير على شكل علاوات دورية أو ترقية ضمن ميزانية الوظائف السنوية المعتمدة لكل جهة اتحادية ووفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية أو أية تعديلات لاحقة لهما.

جدول رقم (9) يبين المكافآت المرتبطة بالأداء

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

* ترتبط الترقيات بالميزانية السنوية الخاصة بكل جهة حكومية اتحادية كما تخضع لأحكام قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية.

في ضوء ما سبق ومع مراعاة الشروط والأحكام الخاصة بالترقية المنصوص عليها في القانون ولائحته التنفيذية فإن ترقية الموظف استثنائياً لدرجتين أعلى يجب ان تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أ - أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة .
- ب - أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقى إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة .
- ج - أن يكون الموظف حاصلًا على تقييم أداء ضمن مستوى «يفوق التوقعات بشكل ملحوظ» للسنة السابقة.
- د - أن لا يكون قد سبق فرض أية عقوبات او جزاءات ادارية . ومن ضمنها الجزاءات المرتبطة بالدوام . على الموظف خلال سنة التقييم.

أما بشأن الترقية الوظيفية فبالإضافة للشروط والاحكام المنصوص عليها في المرسوم بقانون ولائحته التنفيذية فتطبق عليه ذات المعايير والضوابط المذكورة أعلاه ما عدا البند (ج) و (د) إذ يجب أن يكون الموظف حاصلًا على تقييم أداء ضمن مستوى «يفوق التوقعات» للسنة السابقة.

ووفقا للجدول أعلاه فإن 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 علاوة دورية وفقاً للأسس التالية:

– يستحق الموظفون الذين يكون تقييم أدائهم ضمن المستويات التالية:

- يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
- يفوق التوقعات
- يلبي التوقعات

على علاوة دورية وفقاً لأحكام القانون واللائحة كما يجوز منح من يحصل على مستوى تقييم يفوق التوقعات بشكل ملحوظ الترقية الاستثنائية أو الوظيفية او المالية ومن يفوق التوقعات الترقية المالية او الوظيفية ومن يلبي التوقعات الترقية المالية.

– لا يتقاضى الموظفون الذين يكون مستوى أدائهم «بحاجة إلى تحسين» علاوة دورية أو أية مكافآت 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 تنفيذها فانه لا يخضع لتطبيق تلك المكافآت والعلاوات أو أي زيادات سنوية اخرى.

ثانياً: الحوافز المعنوية

يجوز وفقاً لأحكام قانون الموارد البشرية للجهات الاتحادية تقديم مكافآت تشجيعية معنوية خلال العام (من 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 لـ «جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز»
- تقدير جهود الموظفين خلال المناسبات العامة
- منح لقب «موظف الشهر أو العام»
- تقديم هدايا عينية
- أية وسيلة أخرى تقررها الجهات الاتحادية

ثالثاً: المكافآت السنوية:

تقترح الهيئة بالتنسيق مع وزارة المالية نظاماً للمكافآت السنوية يرتبط بنظام إدارة الأداء ويصدر بقرار من مجلس الوزراء.

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 إدارة الأداء الأساس الرئيس لوضع خطط التطوير الفردية على أن يتم ربطها مع سياسة التدريب والتطوير التي ستصدرها الهيئة لاحقاً.

إدارة الأداء المتدني والأحكام العامة

أولاً: معالجة الأداء المتدني

يُعتبر الموظفون الذين يندرج أداؤهم ضمن مستوى «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 من أجل معالجته واستناداً على ذلك عليه أن يتبع ما يلي:

1 - تطوير خطة تحسين أداء واضحة مع الموظف المعني مدتها 6 أشهر (وفق النموذج رقم) وهذه الخطة يجب أن:

- تعكس وتبين فهم توقعات الأداء وما هي المهمات التي يجب إنجازها خلال فترة محددة من الزمن (فترات تحسين الأداء)
- توضح المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظف المعني
- تشمل الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني
- تتضمن تحديد مهلة زمنية لتحسين الأداء
- تدعم وتؤكد على أهمية الأعمال التي يتم أدائها وتنفيذها

2 - مراقبة أداء الموظف المعني وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة.

3 -مراجعة ومناقشة أداء الموظف .

4 - عند نهاية المرحلة الأولى من خطة تحسين الأداء التي تمتد لستة أشهر يتعين تحديد جدول زمني لعقد اجتماع تقييم الأداء وذلك بغرض مراجعة ومناقشة أداء الموظف مما يسمح للطرفين بالتأكد من أن المشكلة قد تم علاجها أو إيجاد دعم للمسائل القائمة وفي حال عدم تحسن الأداء يتم توجيه إنذار خطي للموظف و يتم تمديد الفترة السابقة لستة أشهر إضافية على ذات النموذج وفي حال عدم تحسن أداء الموظف بعد منحه الفترة الإضافية يجوز للرئيس المباشر اتخاذ أحد الإجراءات التالية:

- التوصية للإدارة العليا بنقل الموظف المعني إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته.
- التوصية للإدارة العليا بإنهاء خدمة الموظف المعني بسبب عدم كفاءته الوظيفية وذلك وفقاً لحكام القانون ولائحة التنفيذية.

ثانياً: أحكام عامة

1 - بالإضافة الى الاستثناء الوارد في نطاق التطبيق تستثنى الفئات المرتبطة بالوظائف الخدمية من تطبيق أحكام هذا النظام وعلى الجهات الاتحادية تقييم هذه الفئات بالطريقة التي تتناسب وطبيعة عملهم.

2 - الموظفون من فئة العقد المؤقت يتم وضع أهداف ومهام وكفاءات لهم منذ البداية مع مراجعة مستمرة ومرحلية وفقاً لأحكام هذا النظام وذلك حتى يتم تقييمهم إذا تم تعيينهم في وظيفة دائمة بعد انتهاء العقد المؤقت شريطة عدم وجود فاصل زمني بينهما وفي حال عدم التعيين توقف إجراءات التقييم.

3 - الموظفون المعينون بدوام جزئي تنطبق عليهم أحكام هذا النظام وتحسب المكافآت المرتبطة بالأداء وفقاً للنسبة والتناسب مع ساعات العمل والدرجة الوظيفية.

4 - إذا كان الموظف يعمل على مشاريع محددة يتولى الرئيس المباشر بالتنسيق مع مدراء المشاريع عملية مراجعة وتقييم أدائه السنوي.

5 - إذا لم يتمكن الرئيس المباشر من تنفيذ دورة إدارة أداء الموظف لأي سبب من الأسباب عند ذلك يتولى الشخص الذي يحل مكانه كرئيس مباشر القيام بهذه المهمة حسب الأصول.

6 - إذا ما طرأ أي تغيير على وضع الموظف خلال العام سواء نقل ندب أو اعارة يتعين عليه عندئذ مراجعة أهدافه أما إذا كان التغيير ينصب على محور مهامه (الأسباب تعود للعمل) فمن الضروري أن يعيد النظر في صياغة وتحديد أهدافه تبعاً لذلك.

7 - فيما يتعلق بكيفية تقييم الموظف الذي تتغير درجته أو مهامه الوظيفية بعد بدء سنة التقييم فإذا كانت المدة تقل عن ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم يكون التقييم على أساس الوظيفة الجديدة أما إذا كان التغيير بعد ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم عندئذ يتم تقييم أداءه استناداً إلى العمل السابق والعمل الحالي بحيث يشترك الرئيس المباشر (السابق والحالي) في عملية التقييم السنوي له .

8 - يكون للوظائف التخصصية والفنية التي لها طبيعة خاصة ووسائل وأدوات خاصة بها لعملية المراجعة والتقييم .

9 - يعتبر الملحق (أ) الخاص باطار عام الكفاءات السلوكية جزء لا يتجزأ من هذا النظام ويقرآن معاً.

10 - تتولى الهيئة عملية تطوير وتعديل الأدلة الإرشادية المرتبطة بهذا النظام على ضوء المصلحة العامة وكلما احتاج الأمر لذلك.

11 - يجوز للهيئة تعديل أو استحداث نماذج جديدة وفقاً لمتطلبات العمل.

توضيح طريقة احتساب نتائج الأداء النهائية

مثال توضيحي لكيفية احتساب نتائج الاداء النهائية لموظف على الدرجة الخامسة

طريقة احتساب نتيجة التقييم	النقاط	التقييم	وزن الهدف	الهدف
$4 \times 0.40 = 1.6$	4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	40%	الهدف / المهام 1
$4 \times 0.20 = 0.8$	4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	20%	الهدف / المهام 2
$3 \times 0.20 = 0.6$	3	يفوق التوقعات	20%	الهدف / المهام 3
$2 \times 0.10 = 0.2$	2	يلبي التوقعات	10%	الهدف / المهام 4
$2 \times 0.10 = 0.2$	2	يلبي التوقعات	10%	الهدف / المهام 5
3.4	إجمالي تقييم الأهداف			
يفوق التوقعات	التصنيف			

النقاط	التصنيف	الكفاءة
3	يفوق التوقعات	الكفاءة 1
3	يفوق التوقعات	الكفاءة 2
2	يلبي التوقعات	الكفاءة 3
2	يلبي التوقعات	الكفاءة 4
1	يحتاج إلى تحسين	الكفاءة 5
1	يحتاج إلى تحسين	الكفاءة 6
12	النقاط الإجمالية	
2	الكفاءة الإجمالية	
يلبي التوقعات	المستوى	

في ضوء ما هو مبين أعلاه يتبين أن تقييم أداء أهداف الموظف (الدرجة الخامسة) يندرج ضمن مستوى 3 وهذا المستوى يتوافق مع درجة «يفوق التوقعات» فيما تتوافق نتائج تقييم الكفاءات 2 مع درجة «يلبي التوقعات».

التقييم الكلي للمهام: $3 \times$ (وزن الهدف للدرجة الخامسة يقابله وفقاً لجدول رقم 7) $40\% = 1.2$
التقييم الكلي للكفاءات: $2 \times$ (قيمة الكفاءة للدرجة الخامسة يقابله وفقاً للجدول رقم 7) $60\% = 1.2$
النتاج النهائي للأداء: 2.4 وعلية يقرب الناتج النهائي الى 2

وإذا كانت نتائج التقييم تتكون من عدد عشري حسب المثال الموضح أعلاه، عندها يتم جبر الكسور («تقريب العدد») كما يلي:

النطاق بين	0.1 – 0.49	يُقَرَّبُ للأدنى (مثال 2.2 تصبح 2)
النطاق بين	0.5 – 0.99	يُقَرَّبُ للأعلى (مثال 2.8 تصبح 3)

استناداً إلى النطاقات العشرية الموضحة أعلاه، يتم «تقريب» تصنيف الأداء الكلي إلى 2 وهذا يتوافق مع درجة «يلبي التوقعات».

مرفقات النظام»»»

• الملحق (أ) : الإطار العام للكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة الاتحادية.

• الملحق (ب): النماذج

- نموذج وثيقة الأداء السنوي.
- نموذج الشكاوى والتظلمات.
- نموذج خطة تحسين الأداء.

www.fahr.gov.ae

