



دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

## نظام إدارة الأداء

# لموظفي الحكومة الاتحادية

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر

## جدول المحتويات

### ▪ لمحة عن النظام

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

### ▪ دورة نظام إدارة الأداء

- المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
- متابعة و توثيق الأداء وتقديم التغذية الراجعة
- المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية
- المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي
- إرشادات عن الاجتماع البناء لتقييم الأداء
- صياغة الملاحظات عن الأداء والسلوكيات في وثيقة الأداء السنوي
- إرشادات بشأن مراجعة أسلوب ونتائج التقييم

### ▪ عملية الضبط وموازنة النسب

### ▪ عملية الشكاوى والتظلمات

### ▪ عملية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء

### ▪ عملية إدارة الأداء المتدنى



## 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 للحكومة.
- ترسيخ الفهم الشامل للأهداف الإستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها وتفصيلها على المستويات الفردية للمديرين والموظفين.
- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية لدى موظفي الوزارات والجهات الحكومية الاتحادية وغرس ثقافة التعلم المستمر وفرص التقدم والتطور الوظيفي ومبادئ العمل الجماعي.
- دفع الجهات الحكومية الاتحادية وتشجيعها لتحديد وتقدير الموظفين 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 الاستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية.



## لمحة عن النظام – المبادئ الأساسية للنظام

### التوافق الاستراتيجي

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

### التغذية العكسية

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

### 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.

### العدل والمصادقية

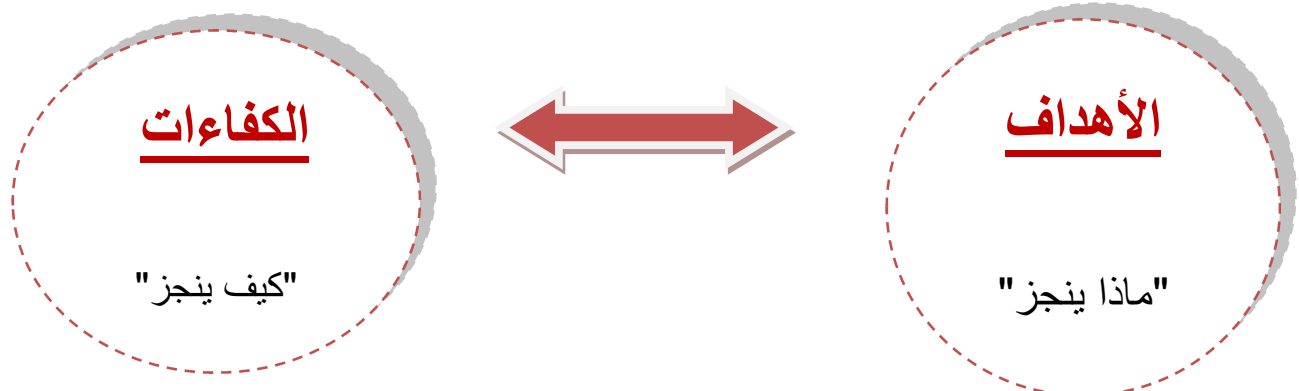
إرساء نظام لإدارة أداء الموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصادقية من خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة الاتحادية.

### العلاقة التكاملية

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

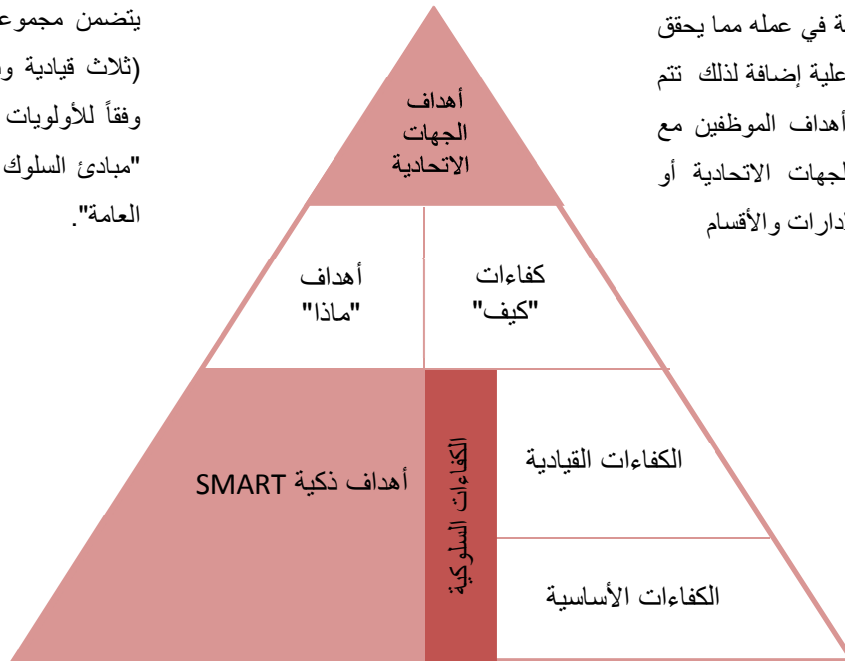
## لمحة عن النظام - ركائز النظام

يتكون النظام من ركيزتين أساسيتين



يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية إذ الذي يتضمن مجموعتين مختلفتين من الكفاءات (ثلاث قيادية وست أساسية) تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الإستراتيجية وثيقة "مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة".

ويُمثل هذا المحور ما يُتَوَقَّع من الموظفين إنجازه خلال السنة حيث أن هذه الأهداف تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية إضافة لذلك تتم ملاءمة وربط جميع أهداف الموظفين مع الأهداف المؤسسية للجهات الاتحادية أو المتطلبات التشغيلية للإدارات والأقسام



## لمحة عن النظام - ركائز النظام - الكفاءات

### أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في الحكومة الاتحادية

تنقسم الكفاءات السلوكية إلى قسمين:

- **الكفاءات القيادية:** تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئتي الوظائف "القيادية" و"الإدارة العليا"، وتم إعدادها بما يتماشى مع الفكر والتوجهات الاستراتيجية وتطوير قيادات الحكومة الاتحادية.
- **الكفاءات الأساسية:** تشتمل على الكفاءات العامة التي يشترط توفرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممن يشغلون الدرجة العاشرة فما فوق لكي تتمكن أي الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها.

القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. يشمل ذلك تحليل طويل لأجل لأولويات الجهة، لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية 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 قادة المستقبل بما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية.	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	
القدرة على تحفيز الموظفين وخلق 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 وتتوافق مع المواقف في مختلف الجوانب سواء شفهيًا أو خطيًا، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق التواصل الإيجابي.	التواصل ومهارات الاتصال	الكفاءات الأساسية
القدرة على العمل بروح 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 مع إحترام وجهات النظر المتبادلة.	العمل بروح الفريق الواحد	
القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تتسجم 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 والفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، بما يشمل تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهماتهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.	إدارة الموارد بفاعلية	
تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قرارات الموظف المترتبة على المهام المناطة به، وبمعالجة المشاكل بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهمات بكل صدق وأمانة.	المساءلة	
القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعي لتقديم الخدمات لتلبية هذه الاحتياجات ضمن الإمكانيات المتاحة.	التركيز على خدمة العملاء	

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر

## 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 رأس المال البشري				
التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	قيادة التغيير	المساءلة	إدارة الموارد بفاعلية	التركيز على النتائج	التركيز على خدمة العملاء	مهارات 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 الموظفون العاملون بدوام جزئي أو كامل ، ويستثنى من ذلك العاملون في وظائف خدمية. كما يستثنى من تطبيق هذا النظام أعضاء السلك القضائي على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهم مع المبادئ العامة والإطار العام له .

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

الأولويات	السنة الأولى	السنة الثانية
اسقاط أهداف الأداء الرئيسية	اسقاط الأهداف لكافة الدرجات 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 في السنة الأولى	يطبق وفق النظام من السنة الثانية
مكافآت مرتبطة بالأداء	ستحدد لاحقاً	ستحدد لاحقاً

## لمحة عن النظام - دور الرئيس المباشر و الأطراف المعنية

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



## يلعب الرئيس المباشر دوراً محورياً في إنجاح عملية إدارة الأداء

فهو العنصر الفاعل في تخطيط وتقييم وتطوير وتعزيز أداء المرؤوسين

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

الرئيس  
المباشر

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

المرؤوسون

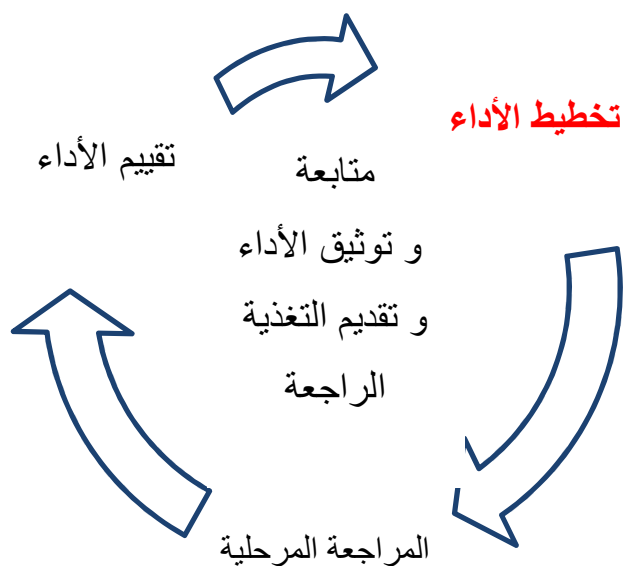
- تقديم الدعم والمساندة للرؤساء المباشرين والموظفين خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للرؤساء المباشرين والموظفين بهدف توعيتهم حول نظام إدارة الأداء.
- ضمان التزام كافة القطاعات والإدارات في الوزارة أو الجهة الاتحادية بالإطار الزمني المحدد لدورة أداء الموظفين.

إدارة الموارد  
البشرية



## المرحلة الأولى

### تخطيط الأداء



### دورة نظام تقييم الأداء

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

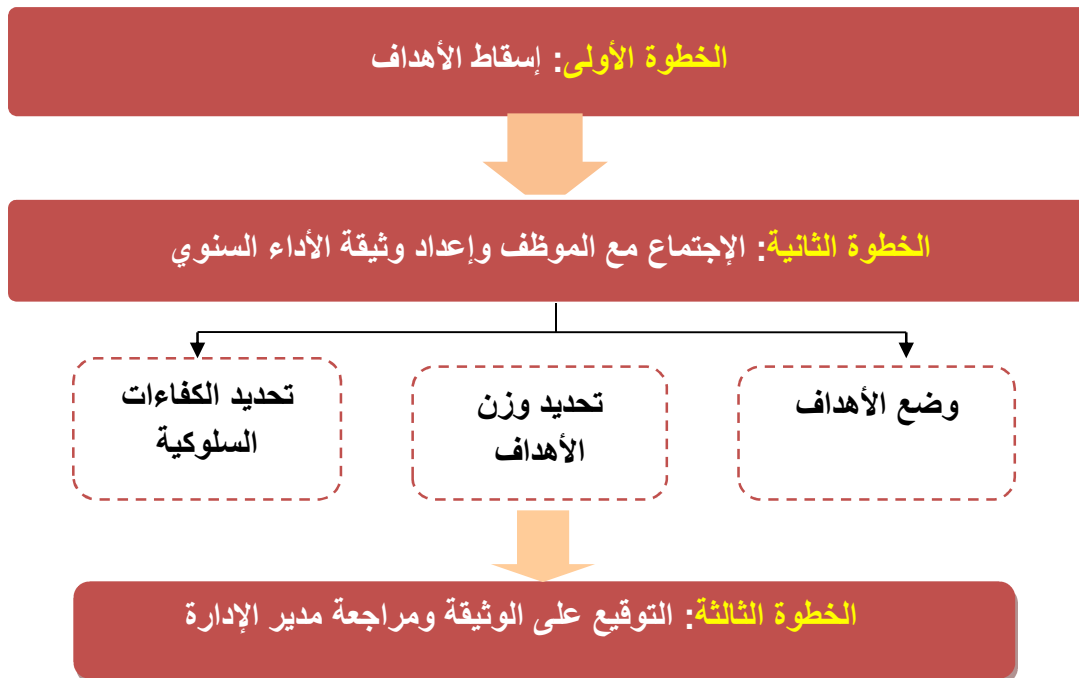
### الهدف من المرحلة

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

### متى نحتاج القيام بها؟

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

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



دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر



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

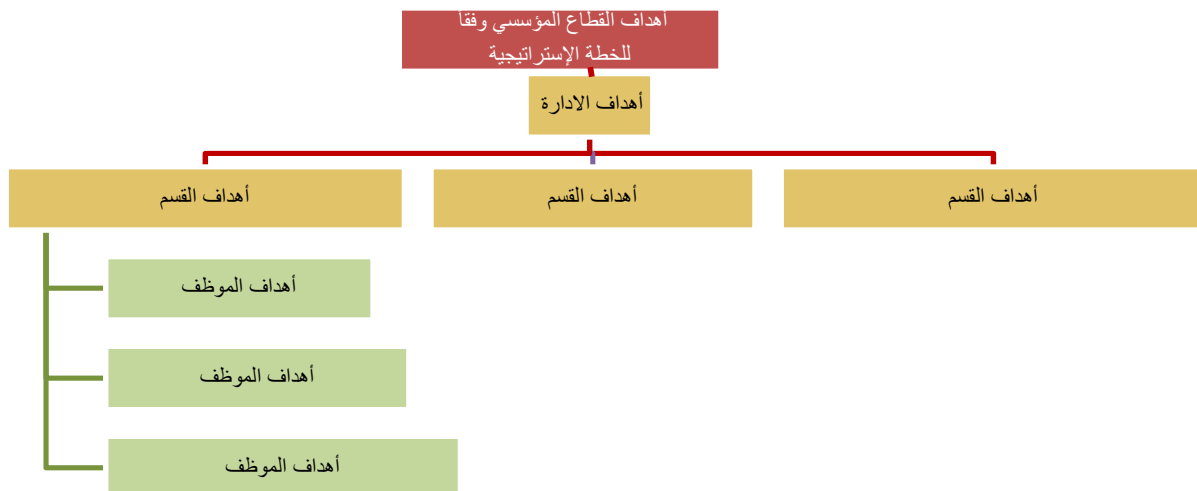
### الخطوة الأولى : إسقاط الأهداف

١- إجتماع وكيل الوزارة مع مديري الإدارات: يجتمع وكيل الوزارة أو من في حكمه في شهر يناير مع مديري الإدارات التابعين له (وفقا للهيكل التنظيمي) لتبليغهم بالخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة وذلك للإتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية.

٢- إجتماع مدير الإدارة مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعة: يجتمع كل مدير إدارة مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعين له - ما قد يشمل رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو الرؤساء المباشرين- لإبلاغهم بالخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بعمل الإدارة والاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة. على أن تستمد الأقسام والوحدات التنظيمية المماثلة أهدافها من أهداف الإدارة من أجل ضمان الاتساق والتكامل مع الأهداف الإستراتيجية.

٣- إجتماع الرئيس المباشر مع موظفيه: يجتمع كل رئيس مباشر مع موظفيه للاتفاق معهم على تحديد الأهداف الفردية استناداً إلى مسؤوليات أعمالهم ومهامهم الرئيسية.

يوضح الشكل الآتي كيف تتدرج الأهداف من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله حيث تشتق أهداف كل وحدة تنظيمية من أهداف المستوى الإداري الأعلى لضمان الإتساق و التكامل التام بين الأهداف الفردية والخطة الإستراتيجية





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

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

تتضمن هذه الخطوة الهامة إجتماع الرئيس المباشر مع كل موظف على حدا لتعبئة القسمين الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي بحيث يتم تحديد ومناقشة وتوثيق الأهداف والكفاءات السلوكية المتوقع من الموظف إنجازها مع نهاية السنة. الى ان الأهداف والكفاءات السلوكية علماً أن ركائز أساسية لنظام إدارة الأداء.

#### قبل الإجتماع

- لضمان قدرتك على الإيفاء بكافة المتطلبات الأولية لهذه الاجتماعات، والإجابة عن كافة التساؤلات التي قد يطرحها موظفوك أثناء الإجتماع ، بالإضافة إلى تعزيز مهاراتهم في تحديد الأهداف الذكية والفعالة ، يتعين عليك التحضير المسبق قبل موعد الاجتماع وذلك من خلال مراجعة الخطة الاستراتيجية للجهة :
  - ١- بطاقات الوصف الوظيفي (إن توفرت) لموظفيك.
  - ٢- نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية
  - ٣- إطار الكفاءات السلوكية المعتمد في الحكومة الاتحادية مع التركيز على المؤشرات السلوكية المتوافقة مع الدرجات الوظيفية لمرووسيك.
  - ٤- مراجعة النماذج والوثائق والأدوات ذات العلاقة.
- يتعين عليك أيضاً الإجتماع بموظفيك لتوعيتهم بالخطة الإستراتيجية للجهة الاتحادية والأهداف المنبثقة عنها للقطاع والإدارة الذي يتبع موظفوك . كما ينصح بتوضيح الصلة بين وظائفهم وأهداف الإدارة والقسم . هكذا تساعدهم على تحديد أهداف فردية ملائمة ومتسقة مع الخطة الإستراتيجية.
- في مرحلة الإعداد لهذا الاجتماع لا تتردد في الإتصال بإدارة الموارد البشرية لتزويدك ، بالمعلومات والنماذج المطلوبه.

#### أثناء الإجتماع

أثناء الإجتماع مع الموظف يتم إتخاذ ثلاث خطوات:

- ١- صياغة والإتفاق عليها الأهداف الفردية .
- ٢- تحديد الأوزان النسبية للأهداف
- ٣- تحديد وتفسير الكفاءات السلوكية



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

القسم الأول من وثيقة الأداء السنوي المتعلقة بالأهداف السنوية / المهام الوظيفية

الهدف السنوي: [ ]

الهدف السنوي: [ ]

الهدف السنوي: [ ]

الهدف السنوي: [ ]	الهدف السنوي: [ ]	الهدف السنوي: [ ]	الهدف السنوي: [ ]

موسم: [ ]

القسم الثاني من وثيقة الأداء السنوي المتعلقة بالكفاءات السلوكية

الهدف السنوي: [ ]

الهدف السنوي: [ ]

الهدف السنوي: [ ]

الهدف السنوي: [ ]	الهدف السنوي: [ ]	الهدف السنوي: [ ]	الهدف السنوي: [ ]

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

### أولاً: تحديد الأهداف الفردية للموظفين:

- ١- إذا كانت وظيفة المرؤوس ضمن الدرجة السابعة فما دون فإن الأهداف الفردية هي نفس المسؤوليات الوظيفية الرئيسية للموظف.
- ٢- أما إذا كانت وظيفة المرؤوس تقع ما بين درجة وكيل وزارة والدرجة السادسة عليك هنا الإتفاق معه على عدد معين من الاهداف لتحقيقها خلال السنة المقبلة ، على أن تبني على أهداف الإدارة أو القسم الذي يتبع له الموظف - تأميناً لعملية إسقاط الأهداف سابق الذكر.
- ٣- يجب ألا يقل عدد الأهداف السنوية لكل موظف عن ٤ وينصح بألا يتجاوز عددها عن ٨.

### الجهات التي يوضع عدد الأهداف استناداً إلى الدرجة الوظيفية للموظف

عدد الأهداف	الدرجات الوظيفية
٤ 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)

حتى يكون الهدف فعالاً وقادراً على توجيه الموظف وقدراته وجهوده نحو النشاطات الصحيحة التي تضمن تحقيقه صياغة الأهداف في صورة " ذكية " بحيث تتوفر فيه خمسة معايير أساسية:

<b>Specific</b>	أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس بشأن ما يجب تحقيقه.	<b>محددة</b>
<b>Measurable</b>	توفر مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف .	<b>قابلة للقياس</b>
<b>Achievable</b>	يجب أن يكون الهدف ممكناً التحقيق وقابلاً للتفعيل والانجاز والتطبيق وذا جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين معايير الخدمات الاتحادية .	<b>قابلة للتحقق</b>
<b>Relevant</b>	اي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الحكومية الاتحادية لتحقيقها.	<b>ذات صلة</b>
<b>Time-bound</b>	يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف	<b>الاطار الزمني</b>

### إرشادية عامة لبناء الأهداف الذكية وفقاً لمعايير SMART:

<b>محددة</b>	من هم العملاء المستهدفون من إنجاز الهدف؟ ما هي النتيجة المتوقعة من إنجازه؟ هل يمكن تقسيم الهدف إلى سلسلة واضحة من خطط العمل التي تقود إلى تحقيقه؟ بعد صياغة وكتابة الهدف هل يمكن تفسيره بعدة طرق محدد بالدرجة الكافية لفهمه وتفسيره بطريقة واحدة؟
<b>قابلة للقياس</b>	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)
<b>قابلة للتحقق</b>	ما هي الموارد البشرية و المالية و المادية و الفنية اللازمة لتحقيق الهدف في الوقت المطلوب؟ وهل ستتوفر هذه الموارد؟ وما هي العقبات والتحديات المتوقعة التي قد تحول دون إنجاز الهدف وكيف يمكن تدراكها؟
<b>ذات صلة</b>	هل تتسق هذه الأهداف مع الهدف العام للوظيفة وأهداف القسم والإدارة التابعة لها؟ هل يصب تحقيق هذا الهدف في خدمة الخطة الإستراتيجية؟
<b>الاطار الزمني</b>	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؟



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

أمثلة إفتراضية لتوضيح الفرق بين الأهداف الذكية وغير الذكية:

### المثال الأول

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

ليصبح هدفاً ذكياً يجب إعادة صياغته هكذا " تقديم الدعم الإداري للجنة التنفيذية ولجنة الإستشارات القانونية ولجنة التظلمات بحيث يتم إعداد وتوزيع جدول الإجتماع قبل إنعقاد اللجنة بأسبوعين وإتمام وتوزيع 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) لـ ١٠٠ موظف في كافة إدارات الهيئة خلال الشهور الستة الأولى من السنة على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى ٩٠% "

هل لاحظت الفرق؟

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

### ثانياً: تحديد وزن الأهداف:

- ينبغي على كل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدا وتكمن أهمية هذا الوزن في :
  - ١- عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الاثني عشر شهراً التالية.
  - ٢- إظهار و تحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم.
  - ٣- إذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى يدرك الموظف عندئذٍ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحه في عمله.
- يجب أن يكون مجموع نسب أوزان الأهداف ١٠٠%.
- ينصح بألا يقل وزن الهدف الواحد عن ١٠% وألا يزيد عن ٤٠%.
- الأوزان قابلة للتعديل وخلال مرحلة المراجعة المرورية فقط ، أما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.

مثال توضيحي لتوزيع الأوزان النسبية بين ٤ اهداف:

الوزن	الأهداف
٤٠%	الهدف الأول
٣٠%	الهدف الثاني
١٥%	الهدف الثالث
١٥%	الهدف الرابع
١٠٠%	المجموع



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

### ثالثاً: تحديد الكفاءات السلوكية:

- الكفاءات السلوكية هي المعايير والمهارات التي تمكن الموظف من القيام بأداء وظيفته على أكمل وجه.
- ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الاهداف واوزانها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب للكفاءات لمؤوسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ، حيث يتعين على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات المبينة أدناه . وللحصول على معلومات إضافية حول مستويات الكفاءة يتم الرجوع إلى الإطار العام للكفاءات الصادرة عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الاتحادية .
- كما يتعين على الرئيس المباشر إختيار المؤشرات السلوكية لملائمة لطبيعة عمل الموظف وصلاحياته، ثم توضيحها ومناقشتها معه، وضمناً لعدالة معايير التقييم. إطلع على "الدليل الإرشادي الخاص بتقييم الكفاءات السلوكية " المرفق مع النظام لمساعدتك على كيفية إختيار المؤشرات السلوكية الملائمة .

#### مثال: لموظف الدرجة الثانية

٦ كفاءات أساسية

٣ كفاءات قيادية .

مستوى المهارة المطلوب PL5

#### مثال: لموظف الدرجة الخامسة

٦ كفاءات أساسية

لا تنطبق عليه الكفاءات القيادية

مستوى المهارة PL3

#### مثال: موظف الدرجة الثامنة

٦ كفاءات أساسية

لا ينطبق عليه الكفاءات القيادية

مستوى المهارة PL2

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

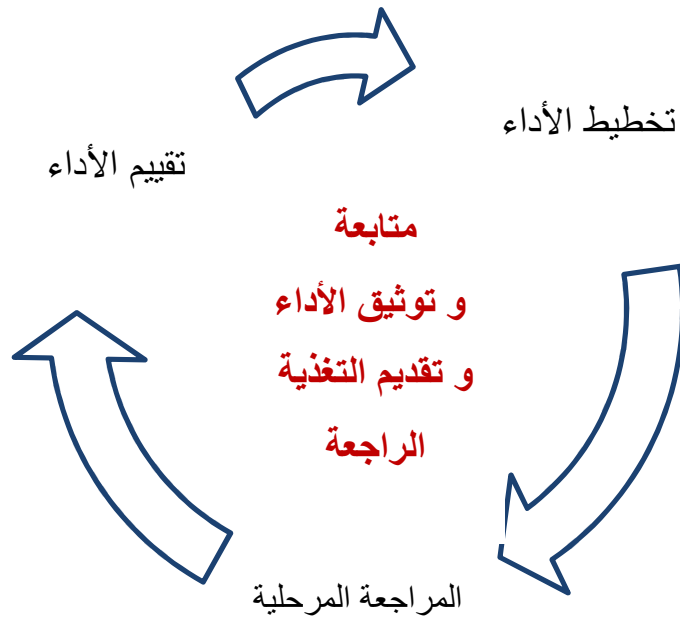
## دورة نظام إدارة الأداء – المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

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

١. بعد الإنتهاء من الإجتماع مع الموظف، عليك توثيق ما تم الإتفاق عليه من أهداف سنوية وكفاءات سلوكية في وثيقة الأداء السنوي ، تم توقعات على الوثيقة في الجزء المخصص لذلك.
٢. مرر وثيقة الأداء إلى مديرك المباشر (المدير التالي للرئيس المباشر للموظف) بغرض مراجعة وضمن جودة مخرجات عملية تخطيط الأداء. والتأكد من جودة ووضوح الأهداف الموضوعية وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية للإدارة وملاءمتها لمعايير الأهداف الذكية (SMART).
٣. في حال أوصى مديرك المباشر ببعض التعديلات ، عليك إخطار الموظف ومناقشته بها. ذلك ليصدر الى تغييرها في الوثيقة.
٤. بعد التوقعات، عليك الإحتفاظ بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء وإرسال نسخة منها إلى الموظف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية.
٥. يجب أن تتفق مع الموظف على موعد لإجراء المراجعة المرحلية – خلال المدة المقررة لها – وتتبادلان بشكل مستمر التقييمات والملاحظات غير الرسمية (المراجعة المستمرة).



## متابعة وتوثيق الأداء



### دورة نظام تقييم الأداء

## متابعة و توثيق الأداء

### لماذا متابعة وتوثيق الأداء؟

دورة إدارة الأداء هي دورة سنوية أي تتطلب من الرئيس المباشر للموظف تقييم أدائه وكفاءاته في نهاية السنة ، ولذلك يواجهك تحديان رئيسيان :

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

ولذلك إذا لم تمتلك آلية لمتابعة الأداء بصفة مستمرة وتدوين ملاحظتك كتابةً عن كفاءات الموظف السلوكية وتقدمه في مسار تحقيق الهدف سوف تنقلب التحديات السابق ذكرها إلى مخاطر حقيقية تحول دون تقييم الأداء بموضوعية ودقه.

### ما هي عناصر هذه العملية الحيوية المتواصلة؟



## فيما يلي مثال لسجل متابعة الأداء الذي نقترح استخدامه لتوثيق ملاحظاتك:

### ١- للأهداف السنوية

ملاحظات / تحديات	التقدم الشهري نحو تحقيق الهدف			الهدف الذكي
	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	
<ul style="list-style-type: none"> <li>نقص في غرف التدريب الداخلية</li> <li>اعتذر الموظفين عن الحضور بسبب ضيق الوقت بالعمل .</li> </ul>	<p>انتهى من ٣ ورش تدريبية أخرى شملت ٣٠ موظف من ٥ إدارات بالهيئة وترواحت نسبة الرضا بين ٨٠ و ٨٥%</p>	<p>انتهى من ٣ ورش تدريبية شملت ٢٥ موظفاً من ٣ إدارات بالهيئة وترواحت نسبة الرضا بين ٧٠ و ٨٠%</p>	<p>انتهى من تحضير المادة العلمية والعرض التقديمي .</p>	<p>إعداد ورش عمل تدريبية (شاملاً المادة العلمية والعرض التقديمي) لـ ١٠٠ موظف في كافة إدارات الهيئة خلال الشهر السنوي الأول من السنة على أن يفوق معدل رضا المتدربين ٩٠% .</p>

وهكذا لبقية الأهداف مع التركيز على مواجهة التحديات وتوفير الدعم للموظف ؟

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

ملاحظات / تحديات	مستوى الأداء الشهري للمهمة			المهمة
	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	
<ul style="list-style-type: none"> <li>وصول تغذية راجعة من بعض أعضاء لجنتي التظلمات والإستشارات القانونية حول عدم دقة بعض المعلومات</li> </ul>	<p>تجاوزت فترة تحضير وتوزيع محاضر الإجتماع اليومين وصلتني بعض الشكاوى من لجنتي التظلمات والإستشارات القانونية بسبب التأخير</p>	<p>أعد ووزع جداول جميع إجتماعات اللجان خلال أسبوعين منهم إجتماعين تم إعدا محاضرها وتوزيعهما في نفس اليوم.</p>	<p>أعد وزع جداول جميع إجتماعات اللجان ومنها ٣ إجتماعات تم إعداد الجدول وتوزيعه قبل إنعقاد اللجنة بثلاثة أسابيع</p>	<p>تقديم الدعم الإداري للجنة التنفيذية ولجنة الإستشارات القانونية ولجنة التظلمات بحيث يتم إعداد وتوزيع جدول الإجتماع قبل إنعقاد اللجنة بأسبوعين وإتمام وتوزيع المحاضر خلال يومين على الأكثر من إنعقاد اللجنة</p>

### ٣- للكفاءات السلوكية

ملاحظات عن مواقف سلوكية هامة (إيجابية أو سلبية)		الكفاءة / مستوى المهارة
تاريخ حدوثه	وصف الموقف و السلوك	
يوم ٣ أكتوبر ٢٠١١	<p>إستطاع أحمد تهذنة عميل غاضب بسبب تأخير وصول خدمة الكهرباء إلى مسكنه ٣ أيام كاملة. تعامل معه أحمد بهدوء و إصطحبه إلى غرفة خاصة لمناقشة مشكلته، و خرج العميل سعيداً من هذا الإجتماع وشكرني على حسن الإصغاء الذي أبداه أحمد وتفهمه و تعاطفه مع المشكلة. وعد أحمد العميل بحل المشكلة خلال ٢٤ ساعة و قد تأكدت فعلاً من توصيل الخدمة خلال هذه الفترة.</p>	<p>التركيز على خدمة العملاء / PL3</p>



## هذا السجل يساعدك على:

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

## تقديم التغذية الراجعة

متابعة الأداء ليس هدفاً بحد ذاته ، وإنما وسيلة لتعديل مستوى الأداء في الأهداف والسلوكيات لغايات تحقيق النتائج المرجوة. لذلك تتعدم قيمته إذا لم تصاحبه توعية الموظف أولاً بأول بمدى تقدمه في تحقيق الأهداف ومدى إنسجام سلوكياته ومهاراته مع مؤشرات الكفاءات المطلوبة، ويصاحبه أيضاً تقديم الإرشاد وكافة سبل الدعم التي تساعد على تلبية التوقعات.

## معايير التغذية الراجعة والبناءة

- ٢- **فورية** أي بعد حدوث الفعل مباشرة أو في أقرب فرصه .التأخير في تقديم التغذية الراجعة يضعف من أهميتها في نظر الموظف و يزيد من فرص تكراره.
- ٣- **متوازنة** أي تجمع بين جوانب القوة والضعف. إبدأ وانتهى بملاحظات إيجابية واذكر ملاحظتك التطويرية في الوسط.

### مثال توضيحي :

" لقد أعددت تقريراً دقيقاً لكنه سيكونه أفضل لو إحتوى على قسم إضافي للتوصيات كما إتفقنا من قبل، بذلك يكون ليس فقط دقيقاً وإنما شامل أيضاً. لقد لفت إنتباهي إستخدامك للرسوم البيانية وزاد ذلك من وضوح البيانات و دلالتها".

- ٤- **المدح في العلن والنقد سراً** هذا المعيار غاية في الأهمية لأنه يتعلق بمعنويات الموظف. الإشادة أمام الزملاء أو المدير في المستوى الأعلى يحفز الموظف على مواصلة أدائه الناجح ويحثه على تخطي التوقعات. نقد الموظف في إجتماع سري يجمعكما فقط يحافظ على إحترام الموظف لذاته ولا يتسبب في إحراجه أمام الآخرين إصابته بالاحباط وعدم الرغبة في التحسن .



### تابع معايير التغذية الراجعة الفعالة و البناءة

٥- **الإصغاء** إلى الموظف أثناء تقديم ملاحظتك لتشعره بأهمية آرائه ولأخذها في الإعتبار إذا كانت تحمل قدر من المنطقية وتوفر معلومات هامة لتحسين الأداء.

٦- **التركيز على الفعل لا الموظف**. فأنت لا تقيم الشخص، ونما تقيم أداءه وسلوكه في العمل فقط. لذلك لا بد من تركيز ملاحظتك على أوجه القصور في الأداء والسلوك ومحورتها حول واقعة بعينها حتى لا تتحول إلى أحكام شخصية مطلقة تأتي بنتائج عكسية من قبل الموظف.

٧- **تذكر أنك تعطى تغذية عكسية عن:**

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

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

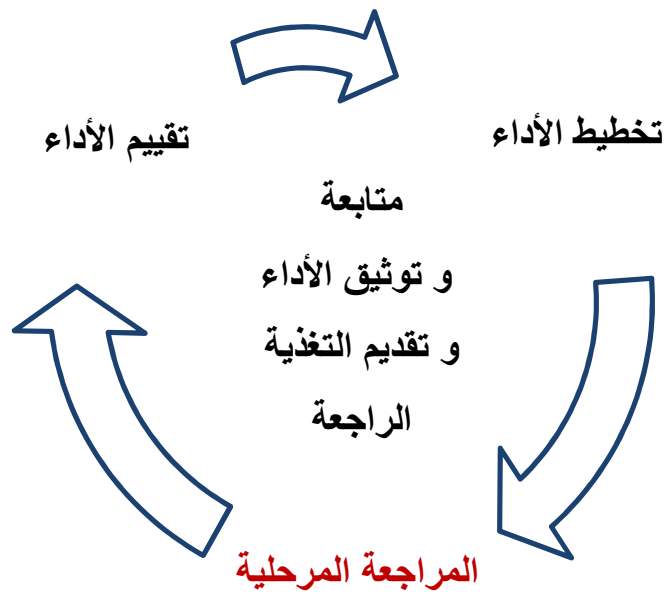
<b>النصيحة والأمر المباشر</b>	<b>و ليس</b>	<b>عليك مشاركة الأفكار</b>
"أعد النظر في المادة العلمية والعرض التقديمي وإطلعني عليهما"		"رأيي أن تطلع على تعليقات المتدربين في نماذج تقييم الدورة وتستخلص منها جوانب التحسين . ما رأيك؟"

<b>تقديم الحلول الجاهزة</b>	<b>و ليس</b>	<b>عليك إكتشاف البدائل</b>
"الحل هو الإتصال المباشر بمدراء الموظفين المتقاعسين عن الحضور"		"أمامنا إختيارين لإجتياز هذا التحدي: _____ أو _____ ماذا تفضل؟"



## المرحلة الثانية

### المراجعة المرحلية





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

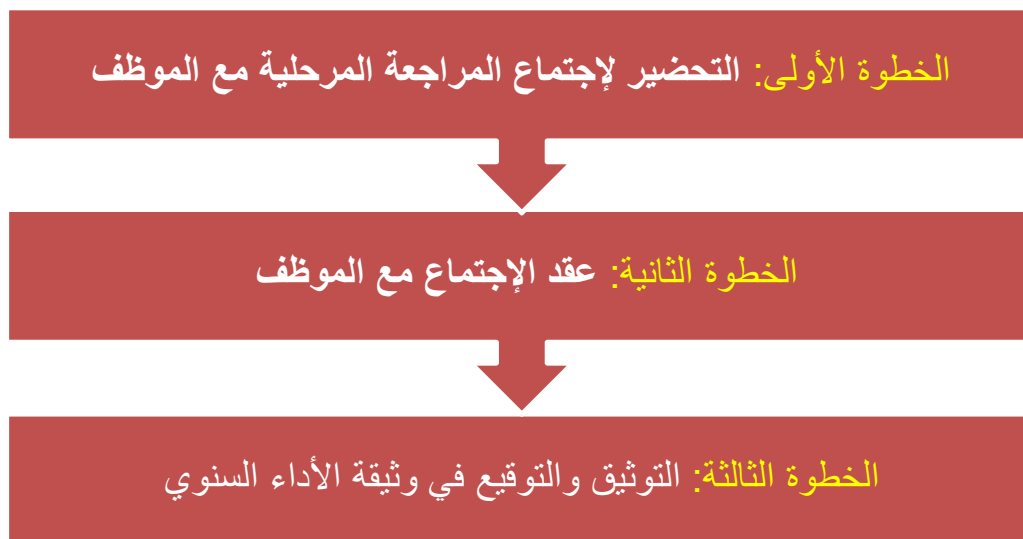
### الهدف من المرحلة

- مناقشة مدى التقدم في 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 الذي يتعين على الرئيس المباشر القيام به في هذه المرحلة؟



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



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

- ينبغي على الرئيس المباشر الإعداد الجيد لعقد اجتماع المراجعة المرحلية من خلال جمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصرة المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز، وجمع ملاحظات التغذية الراجعة من قبل مشرف العمل وغيرهم ممن عمل الموظف تحت إشرافهم .
- يعتمد الرئيس المباشر الى إخطار الموظف من خلال إرسال مذكرة تبيّن موعد اجتماع المراجعة المرحلية والغرض منه وكيفية الاستعداد له.
- يتعين على الموظف قبيل موعد اجتماع المراجعة المرحلية أن يضع ويدون ملاحظات خطية حول مستجدات أدائه ليطلع رئيسه المباشر عليها إضافة إلى معلومات أخرى متعلقة بالأهداف التي حققها وتلك التي لم يحققها مع بيان الأسباب والمبررات لأي أهداف لم يتم تحقيقها خطياً.

### الخطوة الثانية: عقد الإجتماع مع الموظف

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

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

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

- بعد إنتهاء الإجتماع مع الموظف، يقوم الرئيس المباشر بتوثيق مخرجات اجتماع المراجعة المرحلية في الجزء المخصص لذلك بالقسمين الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي ، ثم التوقيع عليها والحصول على توقيع الموظف.
- يحتفظ الرئيس المباشر بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء ويرسل نسختين عنها إلى إدارة الموارد البشرية وإلى الموظف.



### القسم (1)

الأهداف السنوية / المستويات الوظيفية

- الأهداف الفردية المطلوبة من موظفي الدرجات ( وكيل وزارة إلى الدرجة السادسة )
- والمسؤوليات والمهام المطلوبة لموظفي الدرجة ( السابعة فما دون )

رقم	الأهداف الفردية أو للمسؤوليات والمهام الفردية	وزن الهدف أو المسؤولية	مراجعة الأداء المرطية IPR
			الملاحظات والإجابات
		2	

### القسم (2)

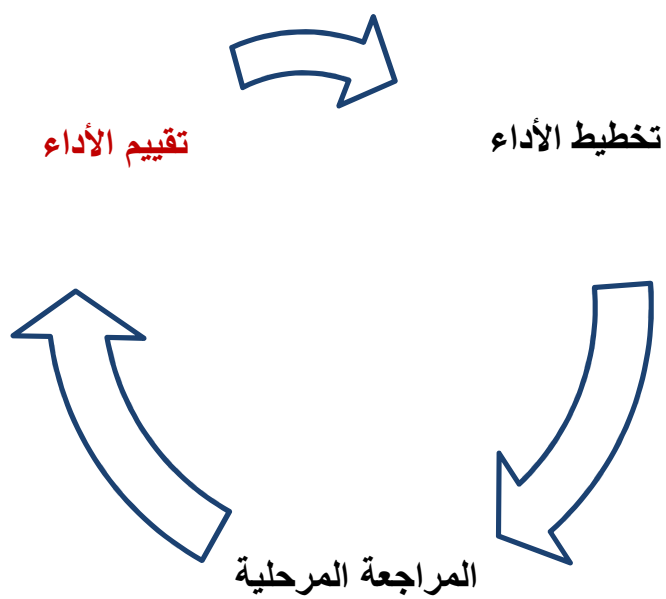
الكفاءات السلوكية

في هذا الجزء يحدد الرئيس المباشر مستوى الكفاءات الأساسية والقيادية المطلوبة للموظف حسب رتبته وذلك وفقاً لإطار العام للكفاءات السلوكية الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية .

رقم	الكفاءات الأساسية (تطبق على كافة الدرجات حتى الدرجة العاشرة)	مستوى المهارة (PL)	أظهرت نعم/لا	مراجعة الأداء المرطية IPR
				الملاحظات والإجابات
1	العمل بروح الفريق الواحد			
2	التواصل ومهارات الاتصال			
3	التركيز على خدمة العملاء			

## المرحلة الثالثة

### تقييم الأداء السنوي



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

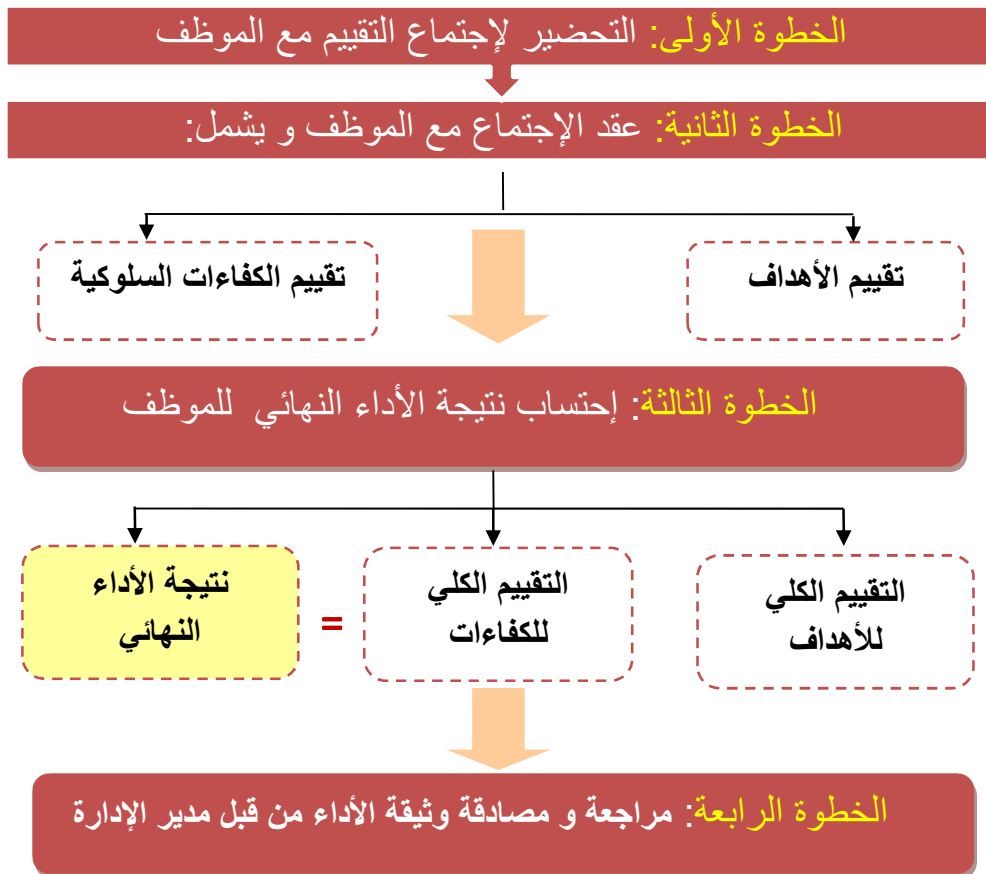
### الهدف من المرحلة

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

### متى نحتاج أن نقوم بها؟

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

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





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

### الخطوة الأولى: التحضير لإجتماع التقييم مع الموظف

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

### القسم الثالث: تقييم الأداء السنوي النهائي

#### نتيجة الأداء النهائي

النتائج (مجموع نتائج تقييم أهداف - الوزن الخاص بها) (معدل نتائج تقييم الكفاءات - الوزن الخاص بها)	الوزن الأهداف أو المسؤوليات والكفاءات	مجموع النتائج لتقييم الأهداف	وزن الأهداف أو المسؤوليات والكفاءات		
			وزن مساعدة مادة مادة	درجة التي الدرجة التالية	درجة خاصة التي الدرجة دعوى
			60 %	50 %	40 %
			40 %	50 %	60 %
تقييم الأداء النهائي على أساس مجموع النتائج					
بحسب الحاجة إلى تحسين	بني التوقعات	بفوق التوقعات	بفوق التوقعات بشكل ملحوظ		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

الأهداف

الكفاءات السلوكية

#### الانتقاء من توقيع الأداء السنوي

توقيع الرئيس المباشر والتاريخ

توقيع مدير الإدارة المدير التالي والتاريخ

توقيع الموظف والتاريخ

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

### الخطوة الثانية: عقد الاجتماع مع الموظف

#### أولاً: تقييم الأهداف

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

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
٤	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ (أكثر من ١٠٠%). حقق أهدافاً أكثر من المتفق عليها في وثيقة الأداء السنوي كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملحوس على جهة عمله قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله .
٣	يفوق التوقعات	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية . حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (٨٠-١٠٠%) كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملحوس على الادارة أو القطاع الذي يعمل به قام بتقديم اقتراحات ومبادرات ايجابية
٢	يلبي التوقعات	يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة وفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه يحقق معظم أهدافه (٦٠ - ٨٠%)
١	بحاجة إلى تحسين	مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات إذ أنه يحقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء أقل من ٦٠% 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

وفقاً لجدول سلم تقييم الأهداف، يستطيع الرئيس المباشر تقدير مستوى الإنجاز كما يلي:

بافتراض أن أحد الأهداف المحددة هو:

اعداد ورش عمل تدريبية (شاملة المادة العلمية والعرض التقديمي) وتدريب ١٠٠ موظف في كافة إدارات الهيئة خلال النصف الأول من السنة على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى ٩٠%.

النقاط	مستوى التقييم المناسب لكل احتمال	إحتمالات الإنجاز الفعلي للهدف
٢	يلبى التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية و العرض التقديمي وقام بتدريب ٧٥ موظف خلال ٦ أشهر وحقق معدل رضا المتدربين ٧٠% .
٣	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي وقام بتدريب ١٠٠ خلال ٦ أشهر ووصل معدل رضا المتدربين إلى ٩٠% . وبعد التدريب ، قام بتلخيص ملحوظات المتدربين وإقتراح إضافات وتعديلات مفيدة على المادة العلمية.
٣	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي وقام بتدريب ٩٠ موظفاً في ٧ أشهر ووصل معدل رضا المتدربين إلى ٨٠% . وبعد التدريب، قام بتلخيص ملحوظات المتدربين وإقتراح إضافات وتعديلات مفيدة على المادة العلمية.
٤	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي بطريقة إبداعية وقام بتدريب ١٥٠ موظفاً في أقل من ٥ شهور وتجاوز معدل رضا المتدربين نسبة ٩٥% ، وإذا يادر بتخصيص ساعات إضافية لعقد جلسات إرشادية لمن يرغب عقب الإنتهاء من الدورة ولاقت هذه المبادرة صدى واسعاً لدى المتدربين وزادت من مهارة إستخدامهم للنظام.
١	يحتاج إلى تحسين	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي وقام بتدريب ٤٠ موظف فقط أو كان معدل رضا المتدربين أقل من ٥٠%



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

### ثانياً: تقييم الكفاءات السلوكية

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

النقاط	المستوى	مستوى الكفاءات
٤	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 أي جزاءات إدارية خلال العام.
٣	يفوق التوقعات	يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبى 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 أية جزاءات إدارية خلال العام.
٢	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه طيلة العام بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية، في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية.
١	بحاجة إلى تحسين	يفتقد الموظف إلى معظم المؤشرات السلوكية في ٤ 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.

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

### مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة السلوكية

لنفترض أن الموظف على الدرجة السابعة، إذا وفقاً لخارطة الكفاءات السلوكية فمستوي المهارة المتوقع منه في جميع الكفاءات هو (PL2). نقيم الآن واحدة من الكفاءات الأساسية وهي:

#### "العمل بروح الفريق الواحد"

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

PL2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل بالتعاون مع جميع الموظفين.</li> <li>• يشارك بالمعلومات متى أمكن، ويبقي الموظفين على إطلاع بالمستجدات.</li> <li>• يستمع إلى أفكار زملائه ويجيب عليهم بطريقة بناءة.</li> <li>• يوصل القرارات بمنحى إيجابي إلى جميع الأطراف المعنية.</li> <li>• يمنح تغذية راجعة صادقة وبناءة لزملائه ، ويقترح سبلاً لتحسين الفعالية الشاملة.</li> </ul>
-----	---

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

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



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

### تابع مثال توضيحي لكيفية تقييم و تصنيف الكفاءة

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

النقاط	التصنيف المناسب لكل احتمال	إحتمالات السلوكيات الفعلية للموظف أثناء فترة التقييم
٢	يلبى التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف <u>معظم</u> المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 <u>طوال العام</u> ولكنه لم يبرهن على سلوكيات إضافية تفوق هذا المستوى.
٣	يفوق التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف <u>طوال العام</u> كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 وبرهن على <u>بعض</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3- مثلاً: نجح في إرساء علاقات منفتحة وشفافة مع فريق عمله وللفرق الأخرى ونجح أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته. <b>كما لم يتخذ بحقه أي جزاءات تأديبية خلال العام.</b>
٤	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف طوال العام كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 و برهن على <u>معظم</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3 مما يدل على بزوغ إمكانيات وطاقات قيادية لديه: مثلاً: نجح في إرساء علاقات منفتحة وشفافة مع فريق عمله وفرق العمل الأخرى ، ونجح أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته كما أظهر قدرات واضحة على حل الخلافات بين أعضاء فريق العمل وعلى تحقيق الإنسجام بين جهوده وجهود زملائه مع أهداف القسم. <b>كما لم يتخذ بحق الموظف أية جزاءات تأديبية خلال العام.</b>
١	يحتاج إلى تحسين	إذا لم يظهر الموظف التعاون المتوقع مع زملائه في كثير من الحالات ولم يشاركهم المعلومات اللازمة ولم يمنحهم تغذية راجعة صادقة وبناءة ولم يستمع لزملائه - أي أنه لم يستوف أكثر من <u>نصف</u> المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة المطلوب PL2.

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

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

### الخطوة الثالثة: احتساب نتيجة الأداء النهائي للموظف

بعد الإنتهاء من عملية تقييم الموظف يجب احتساب نتائج التقييم وتشمل:

أ- احتساب مجموع نتائج تقييم للأهداف:

و يتم من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ثم جمع النتيجة .

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

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				<b>3.4</b>
المستوى				يفوق التوقعات



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

ب- احتساب معدل نتائج الكفاءات:

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

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

مثال توضيحي:

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



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

ج - إحتساب الناتج النهائي للأداء:

التقييم الكلي للأهداف = مجموع نتائج تقييم الأهداف x وزن الاهداف المقابل للدرجة الوظيفية

+

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

=

الناتج النهائي للأداء

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

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

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

التصنيف النهائي للأداء	الناتج النهائي للأداء
يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	٤
يفوق التوقعات	٣
يلبي التوقعات	٢
بحاجة إلى تحسين	١

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

تابع : ت- إحتساب الناتج النهائي للأداء:

### مثال توضيحي

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

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

### ملحوظة

إذا كان الناتج النهائي للأداء مكوناً من عدد عشري حسب المثال الموضح أعلاه، عندئذٍ يتم جبر الكسور " تقرب العدد " كما يلي:

النطاق بين ٠,١ – ٠,٤٩	يُقَرَّب للأدنى (مثال ٢,٢ تصبح ٢)
النطاق بين ٠,٥ – ٠,٩٩	يُقَرَّب للأعلى (مثال ٢,٨ تصبح ٣)

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

$3.4 \times 40\% = 1.36$	التقييم الكلي للأهداف
$2.2 \times 60\% = 1.32$	التقييم الكلي للكفاءات
$1.36 + 1.32 = 2.68$	الناتج النهائي للأداء
ويقرب إلى ٣	
يفوق التوقعات	التصنيف النهائي للأداء

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

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

- بعد الإنتهاء من احتساب النتيجة النهائية للأداء، عليك توثيق النتيجة والملاحظات وكافة البيانات ذات العلاقة بالقسم الخاص بتقييم الأداء السنوي في وثيقة الأداء.
- يتعين عليك بعدها التوقيع على الوثيقة والحصول على توقيع الموظف في الجزء المخصص لذلك في وثيقة الأداء ثم الاحتفاظ بنسخة لك وأخرى له .
- إرسال النسخة الأصلية من وثيقة الأداء إلى المدير التالي لك (وفق الهيكل التنظيمي للإدارة) الذي سيقوم بدوره بالمراجعة وتقديم الملاحظات والآراء حول: نتيجة الأداء، والتغذية الراجعة المقدمة من قبل الرئيس المباشر، ومناقشتها معه مما قد يؤدي إلى حدوث تغييرات في نتائج أداء الموظفين في بعض الأحيان.
- سيقوم مديرك التالي بمراجعة شاملة لكافة نتائج الإدارة المعنية وضمان اتساقها وعدالتها قبل أن يعتمدها ويرسلها إلى إدارة الموارد البشرية التي ستتأكد من اكتمال كافة المعلومات في النماذج المختلفة ووضوحها ودقتها، والاحتفاظ بالنموذج وتوثيقه ضمن ملفات ووثائق إدارة الأداء.
- سيقوم بعدها مدير إدارة الموارد البشرية باستلام نماذج التقييم السنوي للأداء المعتمدة والتي تمت الموافقة عليها من قبل مدراء الإدارات وتحديد مواعيد اجتماعات لجان الضبط وموازنة النسب.
- كما يتعين على الرئيس المباشر إبلاغ المدير الأعلى لمديره التالي خطياً إذا كانت نتائج الأداء تقع ضمن مستوى يفوق التوقعات فما فوق أو بحاجة إلى تحسين وذلك للاطلاع والموافقة قبل قيام لجنة الضبط وموازنة النسب بممارسة مهامها.



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

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

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

من خلال المناقشة الإيجابية والإرشاد البناء أثناء المقابلة يزداد وعي الموظف وإدراكه لإسهاماته الوظيفية وقدراته الفعلية وإحتياجاته التدريبية والتطويرية التي تساعد على التقدم في مساره الوظيفي ، بما يجعله متحفيزاً أكثر لتعظيم إنتاجيته وكفاءته وإسهاماته المستقبلية ويضع نفسه في النهاية على المسار الصحيح الذي يصب في مصلحة الأهداف الإستراتيجية للجهة الإتحادية وأهدافه المهنية.

### أولاً: التحضير للإجتماع

١. قبل الاجتماع بالموظف ينصح بإتخاذ الإجراءات التحضيرية التالية:

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

٢. لا تفاجئ الموظف بموعد الإجتماع ، وأنما قبل إجرائها بفترة كافية تسمح له بتهيئة نفسه ذهنياً ومعنوياً و تمنحه الفرصة لإستجماع و توثيق إنجازاته خلال السنة والتفكير في المجالات التي يود أن يناقشها معك مثل التحديات التي واجهها أو إحتياجاته التدريبية والتطويرية وخططه المستقبلية.

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

### ثانياً: بناء الإجتماع بشكل إيجابي

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

❖ عليك تشجيع الحوار مع الموظف بمعنى أن تتفاعل معه وتصغي إليه من خلال إتاحة المجال للمشاركة في الاجتماع ومناقشة كافة الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء والكفاءات الفنية المنجزة. يمكنك حثه على الإدلاء بصراحة بكافة التحديات والمعوقات التي واجهته أثناء فترة التقييم وما إذا كان لديه أية مقترحات حول كيفية تحسين أدائه وتطوير قدراته مستقبلاً.

❖ عليك تركيز ملاحظات التغذية الراجعة على الأداء أو السلوك نفسه وليس على شخص الموظف حتى لا يتحول النقاش إلى محاولة للإنتقاد من شأنها إستنفار مشاعر سلبية ودفاعية عند الموظف. كذلك ينصح بتجنب إلقاء ملاحظات عامة لا تشير إلى سلوك معين ولموس وقع أثناء سنة التقييم. فلا بد أن تنصب ملاحظتك على الفعل لا على الشخص.

#### مثال

هذه الملاحظة صيغت بطريقة سلبية: "أنت غير متعاون مع زملائك".

بدلاً من هذه الصياغة يمكنك أن تقول "لقد لاحظت أنك لم تستجب إلى طلب المساعدة من زملائك أثناء التنفيذ الميداني للمشروع أ " ثم إستطرد بذكر المواقف الفعلية التي تبرهن على ذلك.



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

تابع المفاتيح إرشادية الي الإجتماع الناجح و الفعال لتقييم الأداء

### ثانياً: بناء الإجتماع بشكل إيجابي

✓ اشرح رأيك بأسلوب متوازن بحيث يغطي الملاحظات الإيجابية والسلبية معاً (وليست السلبية فقط) و قم بتدعيمها بأمثلة واقعية من سجل ملاحظات الأداء، ودائماً إقرن ملاحظتك مع عرض المساعدة في الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

✓ تبنى توجهاً منفتحاً ومرناً لتغيير رأيك أو إنطباعاتك الأولية عن الأداء إذا قدم الموظف إعتبرات ودلائل قوية ومقنعة عن تحقيقه للهدف أو إظهاره للكفاءة.

✓ شجع الموظف على تقييم ذاته. هذا من شأنه تحفيز فكر الموظف عن مستوى أدائه والكشف عن نقاط القوة والضعف في كفاءاته ومن ثم الإتيان بتغذية راجعة لتشجيع الحوار و تقريب وجهات النظر.

✓ يتعين قبل إنهاء المقابلة الإتفاق على نتائج ونسب التقييم والتأكيد على نقاط القوة الرئيسية لدى الموظف وكيفية الإستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف المستقبلية وتحفيزه على العمل.

✓ قبل إنهاء المقابلة، يجب تحديد مجالات التحسين لدى الموظف وإستغلالها كمدخلات لإعداد خطة التدريب والتطوير الفردية وتحديد استراتيجيات الدعم المطلوب في تطوير المهارات والمعرفة والقدرات للسنة التقييمية التالية.

### نماذج لأسئلة حوار تقييم الأداء:

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

ويفضل أن تعطى هذه الأسئلة إلى الموظف ليفكر فيها قبل مناقشة التقرير معه، ومن ثم تكون المناقشة إيجابية وبصفة عامة فإن المناقشة الصريحة لتقارير الأداء مع العاملين فيما يتعلق بمدى تقدمهم وأوجه ضعفهم يعطيهم الأمل في مستقبل وظيفي أفضل.



### صياغة الملاحظات على الأداء والسلوكيات في وثيقة نموذج التقييم السنوي

نموذج تقييم الأداء ينبغي أن يكون أداة نافعة ومفيدة لتطوير الموظف ، فالعبارات التالية في خانة "المبررات والأسباب" في نموذج التقييم لا تقدم فائدة كبيرة له :

- "يقوم بعمل رائع مع الزملاء والمتعاملين".
- "يمكن الاعتماد عليه دائماً"
- "غالبا ما يظهر سلوكا سيئا مع الآخرين"

### العبارات التالية مفيدة ومحددة تشمل :

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

فيما يلي عرض لأمثلة عن عبارات خاطئة و كيفية تصحيحها لتكون موضوعية ومفيدة وبناءة:

عبرة خاطئة	ما هي عيوبها؟	التصحيح المقترح للعبارة
" السيدة/حصة تتلقى المكالمات الواردة بصورة جيدة لكن عليها القيام بها بصورة أفضل "	متناقضة وغير محددة	"على الرغم من أن المعلومات التي تقدمها السيدة/ حصة عن رسائل المكالمات الواردة مفصلة إلا أنها لا تذكر اسم المتصل. عليها أن تضمن تقديم معلومات وافية تشمل إسم ورقم المتصل."
السيد/ وليد كسول ولا يريد أن يتعاون	فيها حكم على النوايا ولا تشير إلى سلوك بعينه .	"لم يقم السيد /وليد بإدخال البيانات على النظام الجديد في الموعد المحدد رغم تذكيره عدة مرات مما أدى إلى تأخير موعد إعداد التقرير"
السيد/ خالد مدرب ضعيف وغير قادر على إرشاد الموظفين عن إجراءات السلامة	يفتقد الى الدقة والموضوعية لأنه يحكم فيها على الشخص ذاته ولا يذكر أوجه القصور في أدائه	"قدم السيد خالد معلومات متضاربة إلى الموظفين عن إجراءات السلامة أثناء الجلسة التدريبية مما أدى إلى إرباكهم، كما إستخدم مصطلحات فنية للغاية أثناء التدريب لم يفهمها الموظفون، ولا يقدم الإيضاحات الكافية عند طلبها "



## إرشادات للرئيس المباشر بشأن مراجعة أسلوب ونتائج التقييم

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

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



## العمليات المتعلقة بنظام تقييم الأداء



## عملية الضبط و موازنة النسب (١)

### الهدف من العملية

- تحديد معايير ومقاييس لتصنيف أداء الموظفين توخيًا للعدالة والمساواة في عمليات تقييم الأداء السنوي والتصنيف الشامل للأداء في الجهة الاتحادية ، فمن خلال هذه العملية تتم تسوية ومقارنة نتائج أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية الاتحادية.

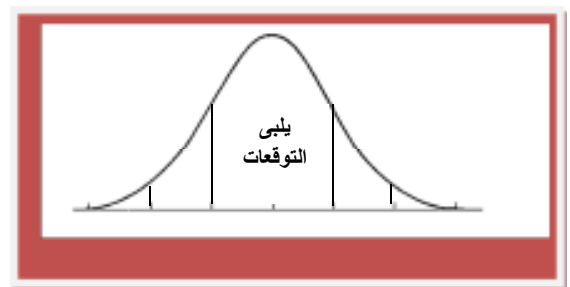
### متى تتم هذه العملية؟

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

### من هو القائم على هذه العملية؟

- القائم على هذه العملية "لجنة الضبط وموازنة النسب " وتتشكل في كل جهة إتحادية برئاسة وكيل الوزارة أو المدير العام وعضوية مدير إدارة الموارد البشرية وكلاء الوزارة المساعدين. تعتبر قراراتها نهائية فيما يتعلق بالتقييم النهائي لأداء كل موظف.
- يقوم أعضاء اللجنة خلال اجتماع الضبط وموازنة النسب بتبادل الآراء والنقاش حول ملاحظات التغذية الراجعة واعتبارات التعديلات والتغييرات الممكنة في جميع الإدارات على أساس سقف النسب المحدد لتوزيع النتائج الإجمالية لتقييم أداء الموظفين في نظام إدارة الأداء الموضح أدناه

النسب المعتمدة	تصنيف الأداء
0 - 5%	بعض التوقعات بشكل ملحوظ
0 - 10%	بفوق التوقعات
80 - 100%	يلبي التوقعات
0 - 5%	يحتاج إلى تحسين



## عملية الضبط و موازنة النسب (٢)

ما هو دور الرئيس المباشر في عملية الضبط وموازنة النسب؟

### ■ إذا كنت مدير إدارة

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

### ■ أما الرئيس المباشر

١. في حال أوصت لجنة الضبط وموازنة النسب بتعديل وملاءمة نتائج أداء بعض الموظفين النهائية، يقوم الرؤساء المباشرون المعنيون بالتأكد من كافة البيانات المعدلة على نماذج التقييم السنوي النهائي للأداء الخاص بموظفيهم.

٢. يقوم الرئيس المباشر برفع نماذج التقييم السنوي النهائي للأداء إلى مدير الإدارة الذي سيقوم بدوره بتدقيق النماذج والتأكد من أن القرارات والتغييرات المعتمدة من قبل لجنة الضبط وموازنة النسب وفقا لنظام إدارة الأداء ، ومن ثم إرسالها إلى الرئيس المباشر وإدارة الموارد البشرية.

٣. سيتولى الرئيس المباشر مسؤولية إبلاغ الموظفين بنتائج الأداء النهائية والتغذية الراجعة بناء على قرارات وتوصيات لجنة الضبط وموازنة النسب واعتماد مدير الإدارة.

٤. يقوم مدير الإدارة بإرسال نسخ نماذج التقييم السنوي النهائي إلى إدارة الموارد البشرية حيث يتم توثيقها والاحتفاظ بها في ملفات إدارة الأداء ، كما ستقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال نسخ عن هذه النتائج إلى الرؤساء المباشرين والموظفين المعنيين بالإضافة إلى المباشرة بالتحضير لربطها بالمكافآت .

## عملية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (١)

### الهدف من العملية

- تقدير ومكافأة الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمستوى أداء عال وفقاً لنتائج تقييم الأداء السنوي مما يرفع من درجة تحفيزهم ولأنهم الوظيفي ويحثهم على مواصلة تحقيق الأهداف السنوية على أعلى مستوى ممكن وبأقصى إنتاجية ممكنة.

### متى تتم هذه العملية؟

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

### ما هي محصلة هذه العملية؟

- تحدد في هذه العملية العلاوات و الترقيات الوظيفية وفقاً لنتائج تقييم الأداء النهائي لكل موظف والتي أقرت بها لجنة الضبط و الموازنة .
- يوضح الجدول التالي نظام الربط بين نتائج التقييم النهائي للأداء والترقيات/العلاوات:

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

- جدير بالذكر أنه يتم تحديد العلاوات الدورية و الترقيات استناداً إلى ميزانية الوظائف السنوية الخاصة بكل جهة حكومية اتحادية وعلى ضوء المرسوم بقانون رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨م بشأن الموارد البشرية الحكومية ولائحته التنفيذية الاتحادية والرسوم بقانون اتحادي رقم (٩) لسنة ٢٠١١م في شأن تعديل بعض احكام المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

## عملية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (٢)

### أولاً: الترقيات

#### الترقية الوظيفية العادية

##### و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة اعلى شاعرة
- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقى إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة
- ان يكون الموظف حاصلًا على تقييم اداء ضمن فئة (يفوق التوقعات) للسنة السابقة.
- ألا يكون قد سبق توقيع اية جزاءات على الموظف ما لم تكن ملغاه وفقاً لأحكام المادة 94 من المرسوم بقانون اتحادي المشار اليه اعلاه.

#### الترقية الإستثنائية لدرجتين

##### و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة اعلى شاعرة
- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقى إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة .
- ان يكون الموظف حاصلًا على تقييم اداء ضمن فئة (يفوق التوقعات بشكل ملحوظ) للسنة السابقة.
- ألا يكون قد سبق توقيع اية جزاءات على الموظف ما لم تكن ملغاه وفقاً لأحكام المادة 94 من المرسوم بقانون اتحادي المشار اليه اعلاه.

### ثانياً: العلاوات

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

- يستحق الموظفون الذين يكون تقييم أدائهم ضمن المستويات التالية على علاوة دورية وفقاً لأحكام المادة 31 من اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون كما يجوز منح من يفوق التوقعات بشكل ملحوظ الترقية الاستثنائية او الوظيفية او المالية ومن يفوق التوقعات الترقية المالية او الوظيفية ومن يلبي التوقعات الترقية المالية

- يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
- يفوق التوقعات
- يلبي التوقعات

## عملية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (٣)

### تابع العلاوات

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

### ثالثاً: الحوافز المعنوية

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

- شهادة تقدير من الوزير خلال إحدى فعاليات الجهة.
- الترشيح لجائزة الشيخ خليفة للأداء الحكومي المتميز
- تقدير جهود الموظفين خلال المناسبات العامة.
- منح لقب "موظف الشهر أو العام"
- تقديم هدايا عينية.
- أية وسيلة أخرى تقررها الجهات الاتحادية.

### رابعاً: خطط التطوير الفردية

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



## عملية الشكاوى والتظلمات

### الهدف من العملية

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

### متى تتم هذه العملية؟

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

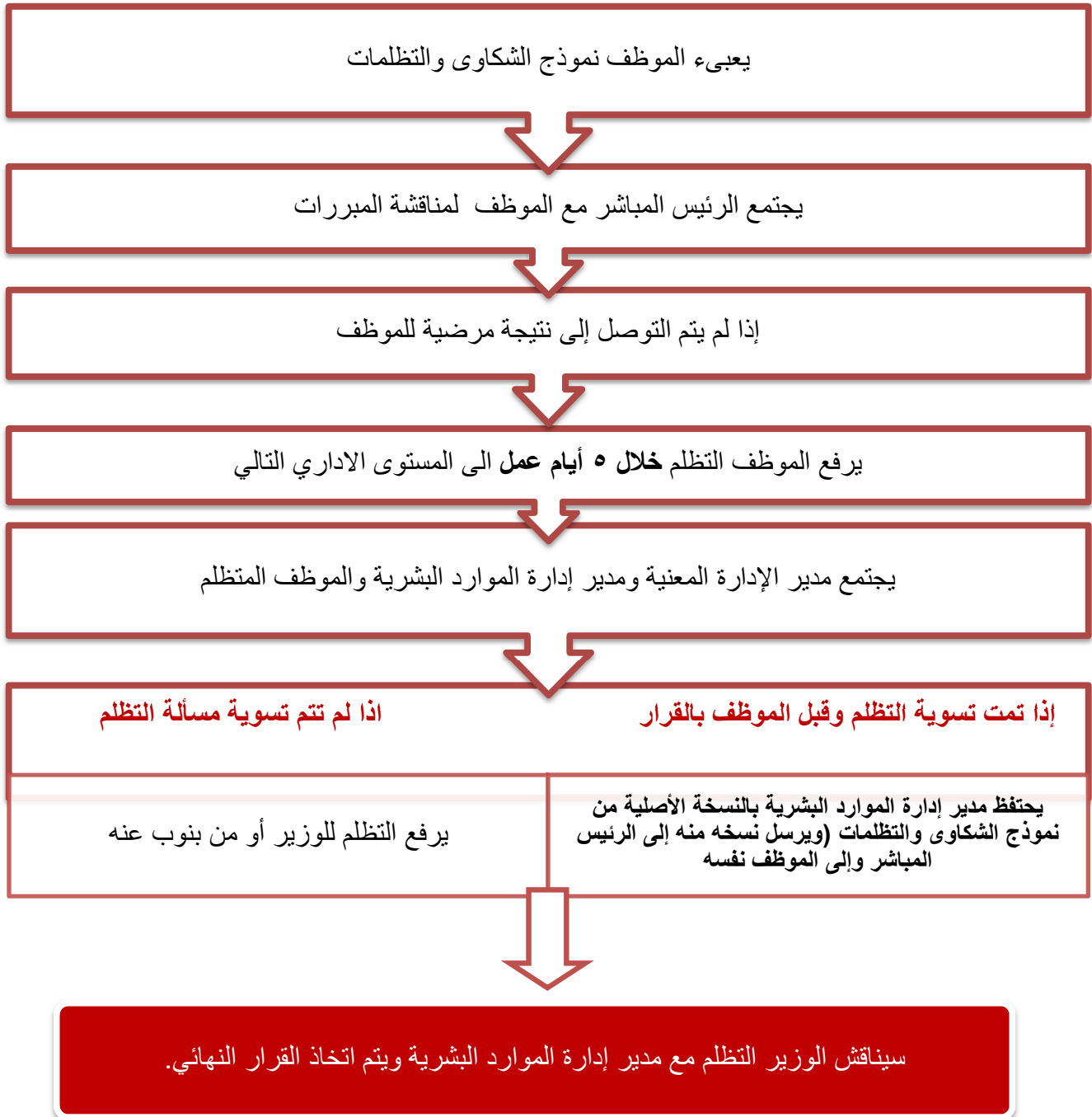
### ماذا يتعين عليك كرئيس مباشر من تفادي الوصول إلى هذه المرحلة؟

- يتعين عليك بذل أقصى الجهود المنطقية وإتباع أفضل الممارسات للتواصل مع الموظف الحاصل على أداء "يحتاج إلى تحسين" وذلك من خلال المناقشات غير الرسمية واستخدام الأساليب المناسبة للإقناع والاستدلال دائماً بالحقائق والبراهين العملية.
- عليك خلق مناخ من التواصل الشفاف والصريح بينك وبين الموظف لتوجيه التغذية العكسية بحيث يتم الإرشاد والمتابعة الدورية لأدائه خلال سنة التقييم ولفت إنتباهه إلى مدى تقدمه في تحقيق الأهداف والكفاءات المطلوبة وذلك بصفة مستمرة - سواء قبل أو بعد مرحلة " المراجعة المرحلية" التي تقع في شهري يونيو ويوليو.
- هكذا يكون الموظف على دراية مستمرة بمستوى أدائه خلال السنة ومدى تلبيةه للتوقعات مما يعمل على تقليل فرصة حدوث "المفاجآت" في مرحلة تقييم الأداء آخر السنة.



## عملية الشكاوى والتظلمات

### ملخص لخطوات عملية الشكاوى والتظلمات



## عملية الشكاوى والتظلمات

### تفاصيل الخطوات

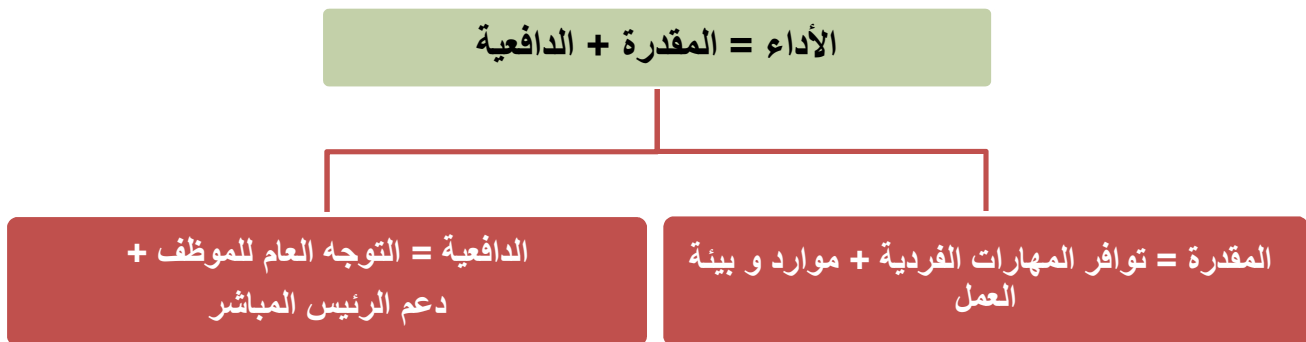
- ١- إذا لم يوافق الموظف على النتيجة الكلية لأدائه التي تقع ضمن مستوى أداء "يحتاج إلى تحسين" عليه تعبئة نموذج الشكاوى والتظلمات ويقدمه إلى الرئيس المباشر خلال ٥ أيام عمل - والذي يقوم عندها باستلام النموذج والعمل على تحديد موعد للاجتماع مع الموظف ومناقشة مبررات الشكاوى المقدمة ونتائج الأداء وعرض التبريرات والتوضيحات المتعلقة بها.
- ٢- يقوم الرئيس المباشر بتوثيق نتيجة الاجتماع في الجزء المخصص من نموذج الشكاوى والتظلمات ويبلغ الموظف بالقرار.
- ٣- إذا لم يتم التوصل الى نتيجة مرضية للموظف ، يحق له رفع التظلم خلال ٥ أيام عمل الى المستوى الاداري التالي و يتوجب عليه الرد خلال عشرة أيام عمل.
- ٤- تقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق ومتابعة الاجتماع الذي يضم كلاً من مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية والموظف المتظلم بهدف مناقشة أسباب التظلم وتوضيح مبررات تقييم الأداء الخاص به. بعد الاجتماع سيقوم كل من مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية بمناقشة الحالة وتبادل الآراء والملاحظات حولها ومن ثم الاتفاق على قرار إما بإعادة تقييم أداء الموظف أو الإبقاء على التقييم نفسه.
- ٥- سيقوم كل من مدير الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية بتدوين وتوثيق بيانات الجزء ذي الصلة في نموذج الشكاوى والتظلمات، ومن ثم يشرع مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظف المتظلم بنتيجة الاجتماع والملاحظات والقرارات التي تم اتخاذها.
- ٦- إذا تم حل مسألة التظلم وقبل الموظف بالقرار المتخذ سيحتفظ مدير إدارة الموارد البشرية بالنسخة الأصلية من نموذج الشكاوى والتظلمات ويرسل نسخة منه إلى الرئيس المباشر وإلى الموظف نفسه. في حال لم تتم تسوية مسألة التظلم سيتم اللجوء إلى الوزير.
- ٧- يجوز للموظف رفع التظلم للوزير أو من ينوب عنه خلال ٥ أيام عمل الى المستوى الاداري التالي ويتوجب عليه الرد خلال شهر.
- ٨- تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد الوزير أو من ينوب عنه بكافة المرفقات والمستندات لمناقشتها مع مدير ادارة الموارد البشرية وعلى اساسها يتخذ القرار **النهائي** .

## عملية إدارة الأداء المتدني

### ما هو الأداء المتدني وفقاً لنظام إدارة الأداء؟

- يُعتبر الموظفون الذين يندرج أداؤهم ضمن مستوى اداء "يحتاج إلى تحسين" من ذوي الأداء المتدني وعليه يتعين على الرئيس المباشر المعني أن يجتمع بهم ويناقش معهم الأسباب الكامنة وراء هذا المستوى.

### كيف يتولد الأداء الفعال؟



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

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

## عملية إدارة الأداء المتدني

عليك التنسيق **للإجتماع مع الموظف** و إبلاغه مسبقاً بأن هدف الإجتماع هو التفاوض معه لمحاولة الوقوف على الأسباب المؤدية لتدني أدائه وضع خطة لعلاجها.

فيما يلي جدول إسترشادي يساعدك على تشخيص وتحليل مشكلة الأداء وتحديد الأسباب الكامنة المحتملة لها. يمكنك استخدام الجدول في الإعداد المبكر قبل الإجتماع وصياغة الأسئلة ذات الصلة لتطرحها على الموظف أثناء إجتماعك معه

هل يمكن معالجته؟	هل هو في نطاق مسؤوليتك الإشرافية؟	أسباب متعلقة بالمقدرة
نعم	نعم	انعدام أو ضعف التدريب على المعارف والمهارات المطلوبة
نعم	نعم	عدم توافر المعلومات أو الأجهزة أو المعدات والآلات التي تعزز الإنتاجية
نعم	نعم	غياب التغذية الراجعة والتوجيه المطلوب خلال السنة

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

هل يمكن معالجته؟	هل هو في نطاق مسؤوليتك الإشرافية؟	أسباب شخصية
لا	لا	نقص في القدرات الذهنية والاتزان الانفعالي
لا	لا	المشاكل الأسرية
لا	لا	التحديات الصحية



## عملية إدارة الأداء المتدني مثال توضيحي على كيفية طرح الأسئلة التشخيصية لتدني الأداء

"السيدة منى تتأخر دائما عن موعد تسليم تقرير البيانات المطلوب منها يوم الخميس من كل أسبوع، وتسبب ذلك في تأخير الموظفين الآخرين الذين يعتمدون على هذه البيانات في إعداد التقارير التحليلية.

عند مناقشة منى في هذا الأمر إ طرح الأسئلة التالية:

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

من خلال إجابات منى على هذه الأسئلة تستطيع إكتشاف أسباب التأخير وإعداد خطة للمساعدة ومن ثم تحسين الأداء:

### إذا أجابت منى عن السؤال الثالث هكذا:

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

ماذا يمكن أن تقدم لمنى؟

تحديد الأولوية فيما يتعلق بالتقريرين .

و هكذا مع بقية الأسئلة ....

## عملية إدارة الأداء المتدني

### معالجة الأداء المتدني

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

بعد التحليل الدقيق لمشكلة الأداء عليك 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 المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظف المعني .
- تشمل الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني كالدورات التدريبية
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل المهمات .

نظام إدارة الأداء الحكومي الإلكتروني

تحتوي بالرقم (15)  
خطة خطة تحسين الأداء (PIP)

الهدف من خطة التحسين:

الهدف من خطة التحسين:

الهدف من خطة التحسين	المؤشرات	القياس	الوقت	المسؤول	الملاحظات
تحسين الأداء في...	...	...	...	...	...
تحسين الأداء في...	...	...	...	...	...
تحسين الأداء في...	...	...	...	...	...
تحسين الأداء في...	...	...	...	...	...
تحسين الأداء في...	...	...	...	...	...
تحسين الأداء في...	...	...	...	...	...

تاريخ الإصدار: ...

تاريخ التحديث: ...

إستراتيجيات التدريب والتطوير الممكنة	تنفيذ خطة التدريب
الدورات التدريبية .	يجب التركيز على أولويات الأهداف والكفاءات التي تحتاج إلى التطوير
إشراكه في المشروعات ذات الصلة بطبيعة عمله وأهداف أدائه.	التنوع في أنشطة العمل
التدريب من خلال ملازمة شخص ذي خبر ومهاره لاكتسابهما .	مراجعة النتائج التي تحققت
نقل الخبرات إليه مع الإرشاد والتوجيه المستمر .	أخذ آراء الآخرين والحصول على دعمهم
الانضمام إلى الجمعيات المهنية / حضور الاجتماعات .	

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر

## عملية إدارة الأداء المتدني

### ٢- مراقبة أداء الموظف المعني وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة

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

### ٣- إعادة تقييم الأداء عند إنتهاء خطة تحسينه (بعد ستة أشهر)

عند نهاية مرحلة التدريب والمتابعه يعقد اجتماع لتقييم الأداء:

