



دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

# دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي إدارات الموارد البشرية

طبعة رقم (1)

2012





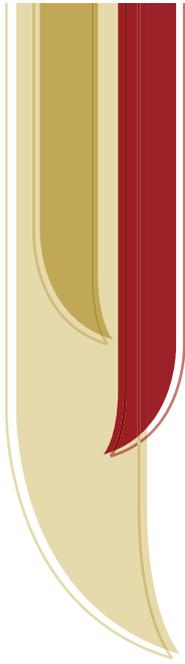
دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

# دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي إدارات الموارد البشرية

[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)

## جدول المحتويات

5	لمحة عن النظام
6	المقدمة
6	أهداف نظام إدارة الأداء
7	المبادئ الأساسية للنظام
8	ركائز النظام - الأهداف والكفاءات السلوكية
9	أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في الحكومة الاتحادية
12	نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء
12	دور إدارة الموارد البشرية والأطراف المعنية
17	دورة نظام إدارة الأداء
19	المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
27	المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية
30	المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي
43	العمليات ذات العلاقة بإدارة نظام الأداء
44	عملية الضبط وموازنة النسب
47	عملية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء
50	عملية الشكاوى والتظلمات
54	عملية إدارة الأداء المتدني



ملحق خاص بصياغة الأهداف الذكية

## لمحة عن النظام



## المقدمة

- تسعى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية إلى تحسين أداء موظفي الحكومة الاتحادية وتطوير كفاءاتهم وفعاليتهم من خلال رفع مستوى إنتاجيتهم وتشجيعهم على التطور والتعلم المستمر.
- لقد بات من الضروري للغاية وجود نظام فعال لقياس وتقييم وتقدير إنجازات الموظفين، كوسيلة لتشجيعهم على اكتساب المزيد من المهارات والكفاءات التي تساعد على رفع مستوى أدائهم.
- قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بتطوير نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية استناداً إلى أفضل الممارسات ذات العلاقة، وبالتنسيق والتعاون مع إدارات الموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية.
- أصدر المجلس الوزاري للخدمات قراراً يتعلق بتطبيق نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية كمرحلة تجريبية على جهات اتحادية محددة.
- يتكون نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية من النظام ذاته، والاطلاع العام للكفاءات السلوكية، والنماذج الملحقة بالنظام.

## 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 الاستراتيجية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ترسيخ الفهم الشامل للأهداف الاستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها وتفصيلها على المستويات الفردية للمدراء والموظفين.

- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية لدى موظفي الوزارات والجهات الحكومية الاتحادية و غرس 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.

## المبادئ الأساسية للنظام

- **التوافق الاستراتيجي:** تعزيز وتطوير ثقافة الأداء، من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والوزارة أو الجهة الاتحادية التي يعمل بها الموظف بشكل خاص
- **الإدارة بالأهداف:** هي إشراك الموظف في التخطيط وصنع الأهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف، كونه يشعر بان عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة إداره ما يتحقق معه الرضا الوظيفي.
- **التغذية العكسية:** تشجيع الملاحظات المنصفة والإيجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لأداء موظفيهم، وذلك كأسلوب لتطوير ومراجعيه الأداء.
- **العلاقة التكاملية:** ربط الأداء بالحوافز والعلاوات وفرص الترقية والتدريب والتطوير، حيث يعتمد قياس فاعلية أداء الجهة الحكومية على مدى تحقيقها للأهداف.
- **العدل والمصداقية:** إرساء نظام لإدارة أداء الموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصداقية، من خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة الاتحادية.

## ركائز النظام

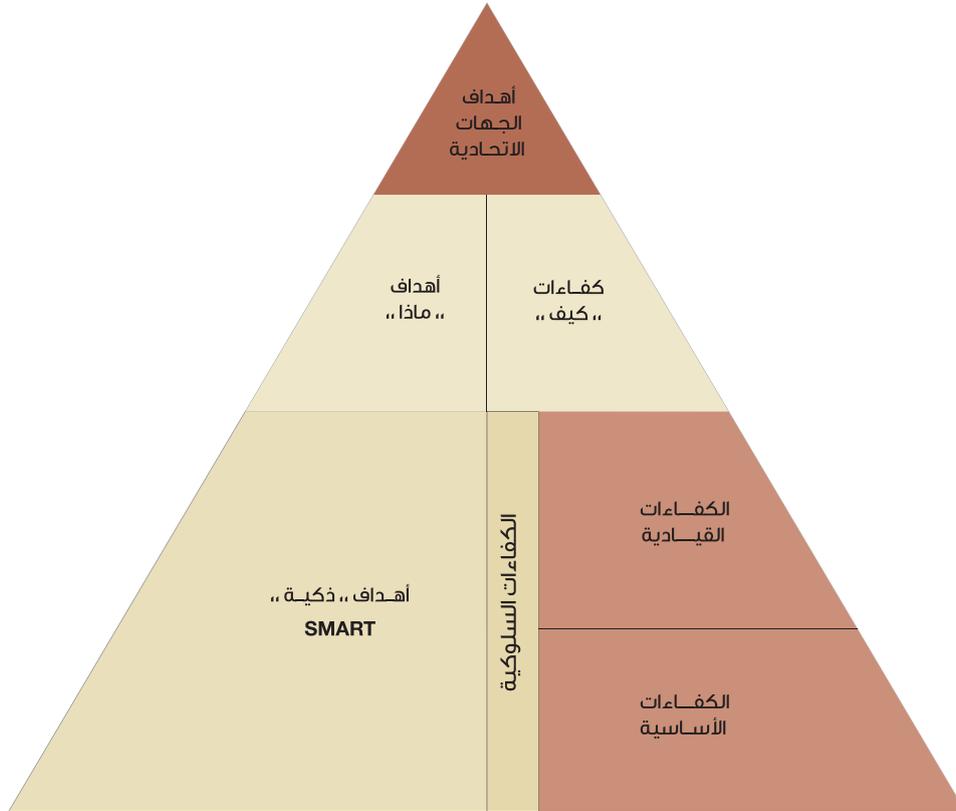
يتكون النظام من ركيزتين أساسيتين

### 1 - الأهداف «ماذا ينجز»

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

### 2 - الكفاءات «كيف ينجز»

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 (ثلاث قيادية وست أساسية) تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الإستراتيجية ووثيقة «مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة».



## الكفاءات

أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في الحكومة الاتحادية

تنقسم الكفاءات السلوكية إلى قسمين:

**1 - الكفاءات القيادية:** تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئتي الوظائف «القيادية» و«الإدارة العليا»، هذا وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الاستراتيجية لتطوير قيادات الحكومة الاتحادية.

**2 - الكفاءات الأساسية:** تشتمل على الكفاءات العامة التي يشترط توفرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممن يشغلون الدرجة العاشرة فما فوق وذلك لكي تتمكن الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها، وقد تم إعدادها على ضوء رؤية الإمارات الإستراتيجية و خطة حكومة الإمارات الإستراتيجية ووثيقة «مبادئ السلوك المهني و أخلاقيات الوظيفة العامة».

<p>القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. يشمل ذلك تحليل طويل الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية، وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية.</p>	<p>التفكير الاستراتيجي</p>	<p>الكفاءات القيادية</p>
<p>القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين و فرق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المناطة بهم وتوفير الدعم و الارشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية</p>	<p>تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم</p>	
<p>القدرة على تحفيز الموظفين و فرق العمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية.</p>	<p>قيادة التغيير</p>	
<p>القدرة على الاستماع والشرح والاقناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تتلاءم وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب سواء شفها أم خطيا، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.</p>	<p>التواصل ومهارات الاتصال</p>	
<p>القدرة على العمل بشكل جماعي وبروم الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة مع مراعاة المحافظة على الروابط الايجابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اضافة لاحترام وجهات النظر المتبادلة.</p>	<p>العمل بروم الفريق الواحد</p>	
<p>القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف الجهة. ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقا للإمكانيات المتاحة.</p>	<p>التركيز على النتائج</p>	
<p>القدرة على التخطيط السليم و الفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها و استراتيجياتها، مما يشمل تحديد الاولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهماتهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.</p>	<p>إدارة الموارد بفاعلية</p>	
<p>تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفاعلية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وانجاز المهمات المناطة بهم بكل صدق وأمانة.</p>	<p>المساءلة</p>	
<p>القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحتراف ومهنية، ويشمل التركيز على متلقي الخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الامكانيات المتاحة.</p>	<p>التركيز على خدمة العملاء</p>	

## 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 والدرجات الوظيفية.

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

صعوبتها وإيمنتها صعوداً وبالتدرج كما ازدادت الدرجة الوظيفية.

### خارطة الكفاءات السلوكية

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

## نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء

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

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

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

## دور إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية دور بالغ الأهمية في عملية تطبيق نظام إدارة الأداء وإنجاحه، والحصول على كافة النتائج والمخرجات المرجوة منه، حيث تقع مسؤولية رعاية النظام والتنسيق بين كافة الأطراف المعنية فيه على عاتق إدارة الموارد البشرية.

## إدارة الموارد البشرية

- تولي مسؤولية إدارة وتطبيق نظام إدارة أداء الموظفين ونماذج إدارة أداء الموظفين وإطار عام الكفاءات السلوكية في الجهات التابعة لها.
- التنفيذ الدقيق والفعال للنظام بما يحقق الهدف المقصود منه.
- تقديم الدعم والمساندة للرؤساء المباشرين والموظفين خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للمدراء المباشرين والموظفين بهدف 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.
- ضمان التزام كافة القطاعات والإدارات في الوزارة أو الجهة الاتحادية بالإطار الزمني المحدد لدورة أداء الموظفين.
- إعداد تقارير إحصائية سنوية شاملة حول الأداء العام لتطبيق النظام، ورفعها إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

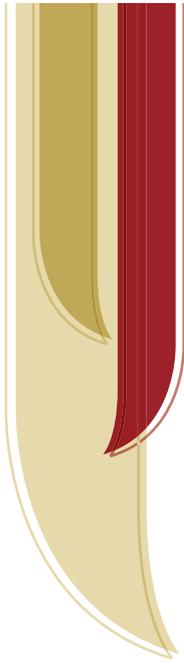
## دور الأطراف المعنية الأخرى

من المهم والأساسي لإدارة الموارد البشرية المعرفة والفهم العميق لكافة الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالأطراف الأخرى المعنية، والعمل على توضيحها وشرحها ومتابعتها عند اللزوم.

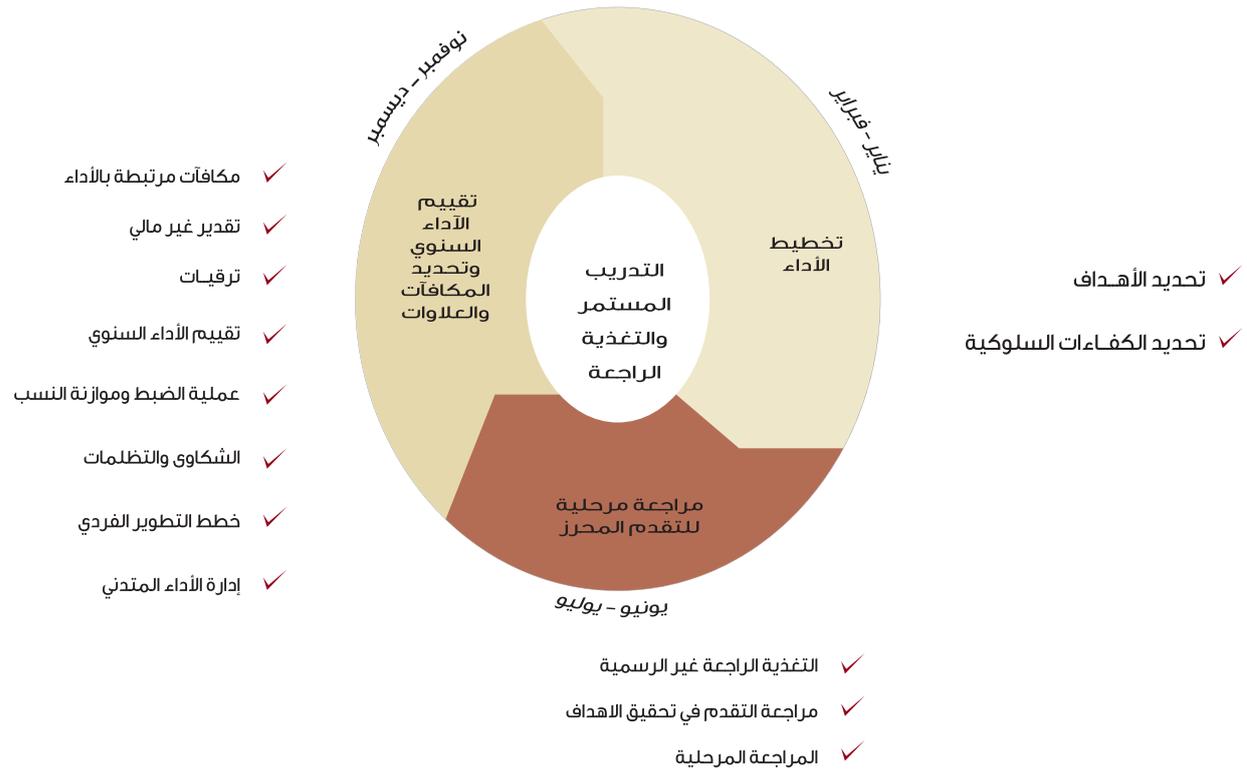
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير كافة آليات وسياسات وإجراءات إدارة أداء الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية، إضافة لتوفير أدوات الدعم اللازمة لأفضل الممارسات.</li> <li>• تطوير إطار الكفاءات السلوكية للحكومة الاتحادية، الذي يُطبَّق في جميع الجهات التابعة للحكومة الاتحادية.</li> <li>• متابعة التزام الجهات الحكومية بالأحكام المنصوص عليها في هذا النظام.</li> <li>• توفير الدعم الاستشاري للجهات الحكومية الاتحادية خلال مرحلة التطبيق.</li> <li>• تلقي التقارير السنوية الإحصائية من كافة الجهات الحكومية عن مدى فعالية نظام إدارة أداء الموظفين.</li> </ul>	<p><b>الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاضطلاع بالدور الرئيس والمسؤول عن تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.</li> <li>• توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة الاتحادية.</li> <li>• الإشراف العام على تطبيق النظام في الجهة الاتحادية.</li> <li>• التوجيه المباشر للمعنيين داخل الوزارة نحو الاهتمام بتفعيل النظام حسب القواعد المقررة فيه.</li> <li>• الإيعاز برفع التقارير السنوية الإحصائية لنتائج تقييم أداء الموظفين إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.</li> </ul>	<p><b>الوزير المعني</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان تطبيق النظام وإجراءاته، إضافة لضمان التواصل الفعال مع المعنيين داخل الوزارة أو الجهة الاتحادية.</li> <li>• تولي المسؤولية عن التطبيق الفعال لعملية الضبط وموازنة النسب الفعالة في جميع القطاعات والإدارات التابعة لهم.</li> <li>• رفع التقارير السنوية الإحصائية عن نتائج تطبيق النظام، وفقا للمؤشرات التي تضعها الهيئة بهذا الشأن.</li> </ul>	<p><b>وكلاء الوزارات والمدراء العامون في الجهات الاتحادية</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من فهم مرؤوسيههم لنظام إدارة الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.</li> <li>• مناقشة مرؤوسيههم والاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.</li> <li>• متابعة أداء مرؤوسيههم وإدارة تطوير أدائهم من خلال المراجعة الدورية المستمرة والمرحلية.</li> <li>• المناقشة والاتفاق على وثيقة الأداء السنوي المنصوص عليها في نظام إدارة الأداء، ووفق خطة التطوير الفردية الواردة في نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.</li> <li>• تزويد مرؤوسيههم وفرق العمل بالتغذية الراجعة حول أدائهم، وقياس الأداء الفردي لكل موظف.</li> <li>• الإعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرحلية وتوثيقها حسب الأصول.</li> <li>• اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.</li> <li>• تقييم أداء مرؤوسيههم بكل موضوعية وشفافية على ضوء الانجاز الذي تحقق.</li> <li>• الالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة إدارة أداء الموظفين.</li> </ul>	<p>الرئيس المباشر</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقتراح الأهداف والوزن الخاص بكل هدف، والاتفاق عليها مع الرئيس المباشر.</li> <li>• السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباشر، وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها.</li> <li>• المبادرة بالبحث عن أساليب تطوير الكفاءات المطلوبة، وفق نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.</li> <li>• تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها بموجب وثيقة الأداء السنوي بدقة وأمانة من أجل تحقيق الأهداف المقررة.</li> <li>• المبادرة بالطلب إلى الرئيس المباشر لمراجعة الأداء، من خلال المراجعة الدورية.</li> </ul>	<p>المرؤوسين</p>





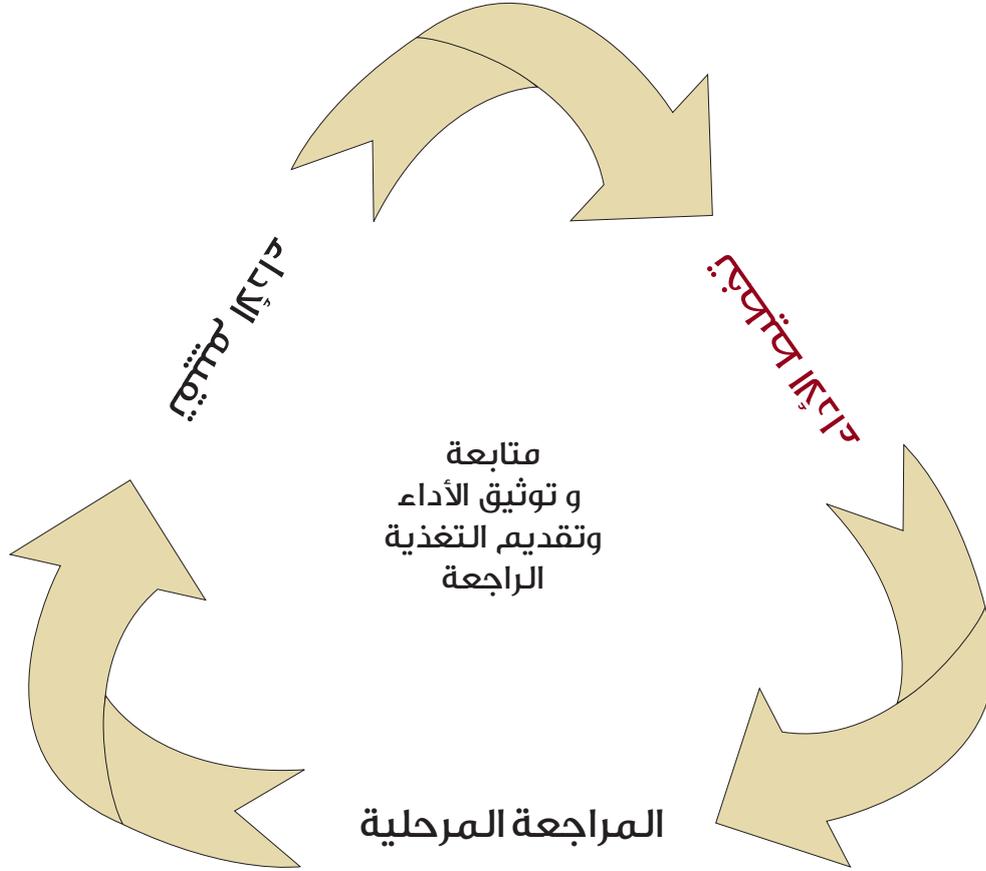
# دورة نظام إدارة الأداء الإطار العام



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

المرحلة	الإطار الزمني	الهدف منها
المرحلة الأولى: تخطيط الأداء	شهرين يناير وفبراير من كل عام	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية، وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف.</li> <li>تحديد مستويات الكفاءة السلوكية المطلوبة، استناداً إلى المبادئ والقيم المنصوص عليها في إطار عام الكفاءات السلوكية.</li> <li>الاتفاق والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.</li> </ul>
المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية	شهرين يوليو من كل عام	مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وإظهار الكفاءات، وتحديد الأسباب والعراقيل، وتعديل أية أهداف حسب الضرورة.
المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي	شهرين نوفمبر وديسمبر من كل عام.	تقييم أداء الموظفين، من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف، والكفاءات التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي، والمراجعة المرحلية، وتحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية - الأمر الذي يصب في مسار عملية التدريب والتحسين والتطوير الوظيفي.

## المرحلة الأولى تخطيط الأداء



### الهدف من المرحلة

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

متى نحتاج أن نقوم بها؟

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

### الخطوة الأولى

- تدريب الرؤساء المباشرين والموظفين على نظام إدارة الأداء وعملية تحديد الأهداف

### الخطوة الثانية

- إطلاق وبدء دورة الأداء في الوزارة أو الجهة الاتحادية

### الخطوة الثالثة

- تنسيق ومتابعة اجتماعات إسقاط الأهداف واشتقاقها، والمشاركة في توثيق مخرجاتها

### الخطوة الرابعة

- تنسيق ومتابعة عملية إعداد وتحضير وثيقة الأداء السنوي للموظفين

**الخطوة الأولى : تدريب الرؤساء المباشرين والموظفين على نظام إدارة الأداء**

**وعملية تحديد الأهداف**

- تقوم إدارة الموارد البشرية في بداية شهر يناير بعقد ورش تعريفية ودورات تدريبية، فيما يتعلق بنظام إدارة أداء الموظفين، تهدف إلى:

**1 - توعية الرؤساء المباشرين والموظفين بالنظام ككل.**

**2 - تدريب الرؤساء المباشرين والموظفين على عملية اقتراح وتحديد الأهداف والكفاءات السلوكية.**

- يتعين على مدير إدارة الموارد البشرية أن يتأكد من حضور جميع الرؤساء المباشرين لتلك التدريبات، واستلامهم للنظام وكافة مرفقاته.

**الخطوة الثانية : إطلاق وبدء دورة الأداء في الوزارة أو الجهة الاتحادية**

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغ كافة المدراء والموظفين بالبدء بعملية تخطيط الأداء، من خلال إرسال مذكرات رسمية إلى جميع القيادات العليا ومدراء الإدارات رؤساء الأقسام والرؤساء المباشرين، تضم معلومات بخصوص إطار عمل نظام إدارة أداء الموظفين، وأوقات ومواعيد دورة نظام إدارة أداء الموظفين، ومواعيد ورش التدريب والتوعية المخطط عقدها، بالإضافة إلى نماذج وأدلة النظام.

**الخطوة الثالثة : إطلاق وبدء دورة الأداء في الوزارة أو الجهة الاتحادية**

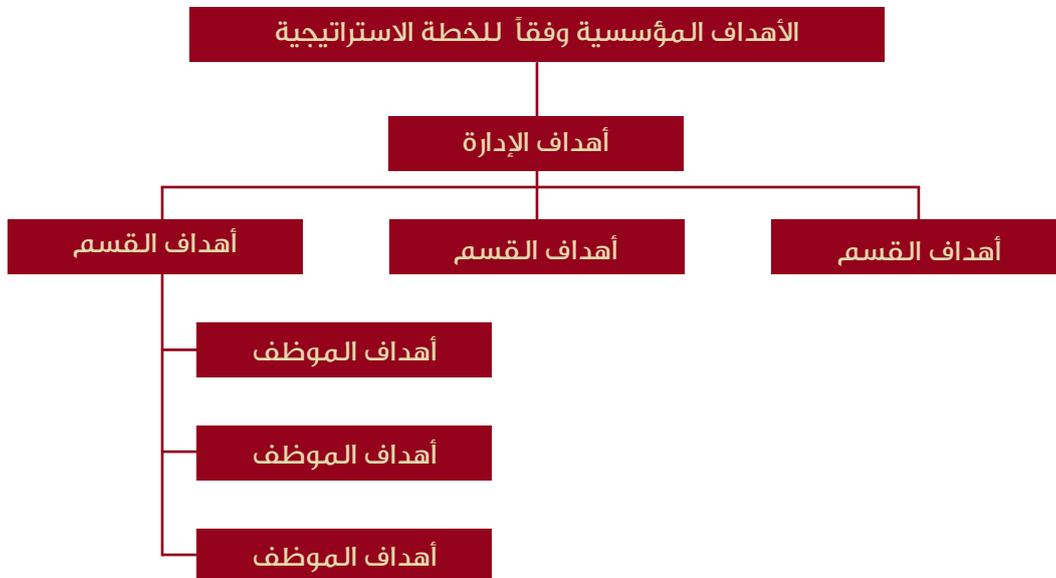
تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية إسقاط الأهداف الاستراتيجية للوزارة أو الجهة الاتحادية من خلال:

**1 -** تنسيق وحضور الاجتماع الذي سيعقد في بداية شهر يناير بمشاركة وكيل الوزارة ووكلاء الوزارة المساعدين وإدارة التخطيط الإستراتيجي أو من في حكمهم. حيث تتم مراجعة الأهداف المؤسسية للخطة الاستراتيجية المعتمدة بهدف موازنة الأهداف والمهام اللاحقة التي سيتم استخدامها في عملية إسقاط واشتقاق أهداف الأداء للموظفين التابعين لهم. بحيث تتكفل إدارة الموارد البشرية بتوثيق محضر الاجتماع وكافة النتائج والقرارات، المتفق عليها خلال الاجتماع بحيث وإرسالها لكافة المشاركين.

**2 -** تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتصال بمكتب وكيل الوزارة المساعد أو من في حكمه، بهدف متابعة وتنسيق الاجتماع الذي سيعقد في نفس الشهر (يناير) مع مدراء الإدارات التابعين (وفقاً للهيكل التنظيمي). حيث يتولى وكيل الوزارة المساعد مهمة تبليغ مدراء الإدارات بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة، لغايات الاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية. وستقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع مكتب وكيل الوزارة للحصول على محضر الاجتماع والعمل على توثيقه ضمن ملفات ووثائق إدارة الأداء.

**3 -** تقوم إدارة الموارد البشرية بالمتابعة والتنسيق مع مدراء الإدارات، وحثهم على الاجتماع مع رؤساء الوحدات التنظيمية المباشرين لهم، بما قد يشمل رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو الرؤساء المباشرين، والعمل على إبلاغهم بالخطة الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، المتعلقة بعمل الإدارة، والاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة. لا يعتبر حضور ممثل عن الموارد البشرية أمراً ضرورياً لكنه يفضل لأهداف التواصل المبكر مع الرؤساء المباشرين وضمان مشاركتهم والتزامهم الكامل بتنفيذ النظام. في نهاية هذا الاجتماع ستقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع مدراء الإدارات للحصول على محضر الاجتماع والعمل على توثيقه ضمن ملفات ووثائق إدارة الأداء.

**4 -** في نهاية اجتماعات إسقاط الأهداف واشتقاقها، سيتولى كل رئيس مباشر مسؤوليته الاجتماع مع موظفيه، للاتفاق معهم على تحديد الأهداف الفردية، استناداً إلى مسؤوليات أعمالهم ومهامهم الرئيسية. وستقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة الرؤساء المباشرين وحثهم على عقد هذا الاجتماع في الوقت المحدد، والتنسيق معهم للحصول على محضر الاجتماع، والعمل على توثيقه ضمن ملفات ووثائق إدارة الأداء.



## الخطوة الرابعة : تنسيق ومتابعة عملية إعداد وتحضير وثيقة الأداء السنوي للموظفين

1 - تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين، والاتصال بهم، وحثهم على التواصل مع موظفيهم فيما يتعلق باجتماع تحديد الأهداف وتحديد موعد الاجتماع معهم، وضمان التحضير المسبق للمدير قبل موعد الاجتماع، من خلال تزويده بإطار عمل نظام إدارة أداء الموظفين، وإطار الكفاءات السلوكية بالإضافة إلى دليل الإجراءات والنماذج والوثائق والأدوات المتعلقة، وذلك لضمان قدرتهم على تلبية كافة المتطلبات الأولية لهذه الاجتماعات، والإجابة عن كافة التساؤلات التي قد يطرحها الموظف، بالإضافة إلى تعزيز مهاراتهم في تحديد أهداف ذكية (SMART) لموظفي الدرجة السادسة فما فوق، أو المسؤوليات والمهام الفردية لموظفي الدرجة السابعة فما دون.

2 - تحرص إدارة الموارد البشرية على تقديم الدعم الكافي للمدراء والموظفين خلال هذه المرحلة، لضمان التحضير المناسب لكل من الرئيس المباشر والموظف قبيل عقد اجتماع تحديد الأهداف. وخلال الاجتماع سيتولى المدير مسؤولية إبلاغ الموظف بالأهداف السنوية الخاصة بالإدارة أو القسم، وكيفية ربطها مع أهداف الموظف إذا كان ذلك ممكناً، مع مراعاة مخرجات عملية إسقاط الأهداف والعمل على توضيح إطار الكفاءات السلوكية المطبق في الجهات الحكومية الاتحادية.

3 - يجتمع الرئيس المباشر مع كل من موظفيه للإتفاق على الأهداف الفردية للسنة وأوزانها النسبية، وكذلك تحديد ومناقشة الكفاءات السلوكية المطلوبة:

اجتماع تخطيط الأداء بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه		
(أ)	(ب)	(ج)
الإتفاق على الأهداف الفردية	تحديد وزن الأهداف	تحديد الكفاءات السلوكية المطلوبة

ينصح هنا بتوصية الرؤساء المباشرين بمراجعة «دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر» للاستفادة من الخطوط والأدوات الاسترشادية المقدمة، فيما يتعلق بصياغة الأهداف الذكية وتحديد الكفاءات السلوكية.

### (أ): الإتفاق على الأهداف الفردية مع الموظف:

1 - يقوم الرئيس المباشر بتوعية الموظف بالأهداف الخاصة بالإدارة أو القسم، وكيفية ربطها بدوره واختصاصاته الوظيفية، حتى يتسنى للموظف تصور أهدافه الفردية، اشتقاقاً من أهداف الإدارة أو القسم التابع له.

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

3 - أما إذا كانت وظيفة المرؤوس تقع ما بين درجة وكيل وزارة والدرجة السادسة تكون له أهداف سنوية، يحددها بالاشتراك والاتفاق مع رئيسه المباشر، بحيث تبنى هذه الأهداف على أهداف القسم، تأميناً لعملية إسقاط الأهداف السابقة الذكر.

4 - لا بد ألا يقل عدد الأهداف عن 4، وينصح بألا يتجاوز عددها 8.

يوضح الجدول أدناه عدد الأهداف استناداً إلى الدرجة الوظيفية للموظف

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

\* باستثناء الوظائف الخدمية

يمكنك الرجوع إلى ملحق خاص في نهاية هذا الدليل يتعلق بكيفية صياغة الأهداف الذكية وفقاً لمعايير SMART

(ب): تحديد وزن الأهداف:

- ينبغي على كل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدة، و تكمن أهمية هذا الوزن في:
    - 1 - عرض الأهمية النسبية لكل هدف، بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الأشهر الاثني عشر التالية.
    - 2 - إظهار وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم.
    - 3 - إذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى يدرك الموظف عندئذٍ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحه في عمله.
  - يجب مراعاة الشروط والأحكام التالية:
    - 1 - أن يكون مجموع نسب أوزان الأهداف 100 %.
    - 2 - الأوزان قابلة للتعديل خلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط، اما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.
    - ينصح بألا يقل وزن الهدف الواحد عن 10% ولا يزيد عن 40 %.
- مثال توضيحي لتوزيع الأوزان بين 4 اهداف:

الوزن	الأهداف
40 %	الهدف الأول
30 %	الهدف الثاني
15 %	الهدف الثالث
15 %	الهدف الرابع
100 %	المجموع

### (ج): تحديد الكفاءات السلوكية:

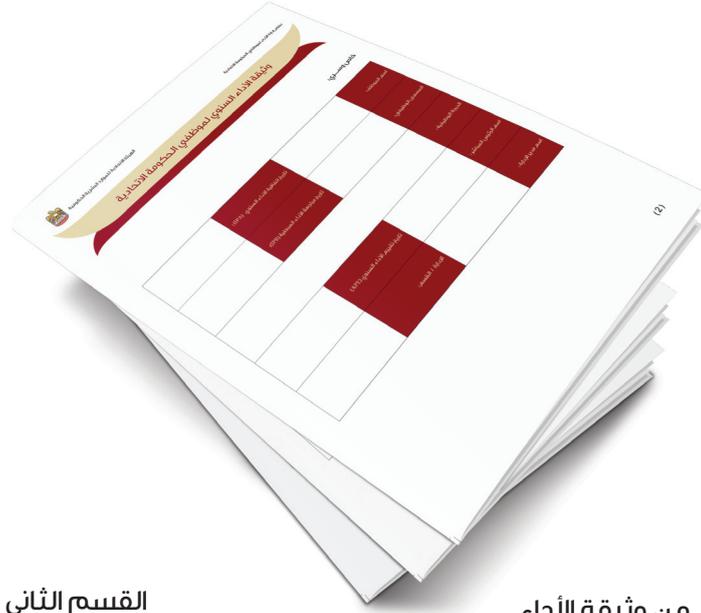
- تعتبر الكفاءات السلوكية بمثابة المعايير والمهارات السلوكية التي تمكن الموظف من القيام بأداء وظيفته على أكمل وجه.
- ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف وأوزانها، أن يحدد الكفاءات السلوكية، والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمرؤوسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية الصادر عن الهيئة الاتحادية 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 يتعين الرجوع إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية.

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

## تابع الخطوة الرابعة: تنسيق ومتابعة عملية إعداد وتحضير وثيقة الأداء السنوي للموظفين

4 - بعد الاجتماع، يقوم الرئيس المباشر بإعداد وإكمال القسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي، وفقاً لما تم الاتفاق عليه مع الموظف. بعد ذلك يقوم كل من الرئيس المباشر والموظف بالتوقيع على الوثيقة في الجزء المخصص لذلك.

5 - يرسل الرئيس المباشر النموذج المكتمل إلى مديره التالي (وفق الهيكل التنظيمي)، لغايات مراجعة وضمن جودة مخرجات عملية تخطيط الأداء.



القسم الثاني من وثيقة الأداء السنوي فيما يتعلق بالكفاءات السلوكية

القسم الأول من وثيقة الأداء السنوي المتعلق بالأهداف السنوية/المهام الوظيفية.



من مسؤوليات مدير الإدارة التأكد من جودة ووضوح الأهداف الموضوعية واتساقها مع الأهداف الإستراتيجية للإدارة، وتوافقها مع معايير الأهداف الذكية (SMART). ومن الممكن أن يقوم مدير الإدارة بالتوصية بإجراء تعديلات أو تغييرات معينة، ويتم حينها إعادة الوثيقة إلى الرئيس المباشر لإجراء التعديلات المطلوبة.

في حال أوصى مديرك المباشر ببعض التعديلات أو التغييرات، على الرئيس المباشر إخطار الموظف ومناقشته فيها، بعد ذلك يتم إجراء التعديلات في الوثيقة والتوقيع عليها.

**6 -** يحتفظ الرئيس المباشر بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء، ويرسل نسخة منها إلى الموظف ونسخة أخرى إلى إدارة الموارد البشرية.

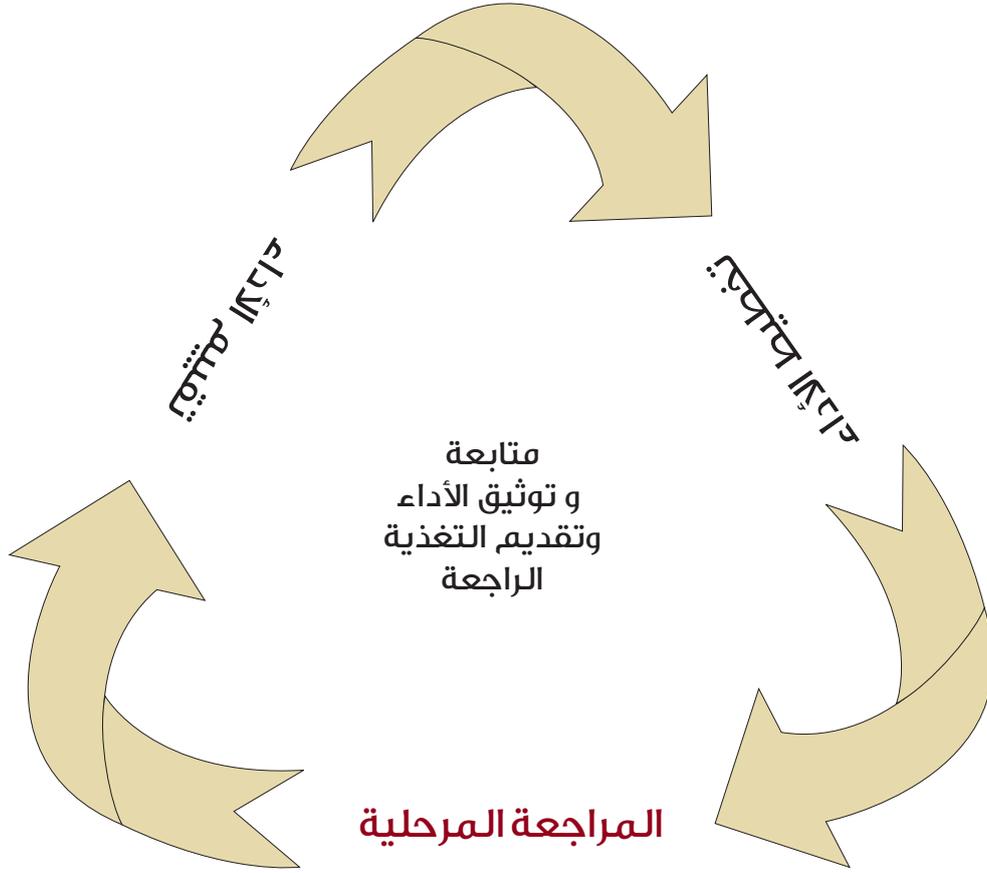
**7 -** على موظفي إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة متابعة الرؤساء المباشرين والتواصل معهم بغرض استلام يتسلمون النسخ الموقعة من وثائق الأداء السنوي في الوقت المحدد لذلك.

**8 -** بعد استلام نسخ وثائق الأداء السنوي من الرؤساء المباشرين، يتعين عليهم مراجعتها للتأكد من توافقها مع الشروط والمعايير المطلوبة (فيما يتعلق بوضع الأهداف وتحديد الكفاءات)، وكذلك التأكد من وجود توقيعات الرئيس المباشر والموظف.

**9 -** بعد المراجعة، يتم الاحتفاظ بهذه النسخ في ملفات الموظفين.

ينصح هنا بتوصية الرؤساء المباشرين بمراجعة «دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر» للاستفادة من الخطوط والأدوات الاسترشادية المقدمة، فيما يتعلق بمتابعة وتوثيق الأداء وتقديم التغذية الراجعة للموظف.

## 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 إدارة الموارد البشرية القيام به في هذه المرحلة؟

#### الخطوة الأولى

إطلاق وبدء عملية المراجعة المرحلية في الوزارة أو الجهة الاتحادية

#### الخطوة الثانية

متابعة عمليات التحضير والإعداد للمراجعة المرحلية في الوزارة أو الجهة الاتحادية

#### الخطوة الثالثة

متابعة ومراقبة اجتماعات المراجعة المرحلية في الوزارة أو الجهة الاتحادية

#### الخطوة الرابعة

التأكد من الانتهاء من عملية المراجعة المرحلية في الوزارة أو الجهة الاتحادية

#### الخطوة الأولى: إطلاق وبدء عملية المراجعة المرحلية في الوزارة أو الجهة الاتحادية

- يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغ كافة المدراء والموظفين وبدء عملية المراجعة المرحلية، من خلال إرسال مذكرات رسمية إلى جميع القيادات العليا، ومدراء الإدارات، ومدراء الأقسام، والرؤساء المباشرين، تضم معلومات توضح الإطار الزمني لعملية المراجعة المرحلية والغرض الرئيسي منها، بالإضافة إلى معلومات أخرى تضمن أن جميع الرؤساء المباشرين على دراية ومعرفة تامة بالعملية (خاصة الرؤساء المباشرين الجدد)، ومن أنهم يستخدمون جميعاً نفس النموذج لهذه العملية.
- قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى عقد وتنظيم بعض الورش والحلقات التدريبية التي تهدف إلى تدريب وتذكير الرؤساء المباشرين بإطار إجراءات وعمليات نظام إدارة أداء الموظفين عند الضرورة.

#### الخطوة الثالثة: متابعة ومراقبة اجتماعات المراجعة المرحلية في الوزارة أو الجهة

##### الاتحادية

- يقوم كل من الرئيس المباشر والموظف خلال الاجتماع بمراجعة المستندات، وإجراء مناقشة مفتوحة حول مدى التقدم الحاصل في الإنجاز والأداء، والعمل على مناقشة مدى التقدم في مستوى تحقيق أهداف الأداء المحددة، وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية والكفاءات السلوكية الموضوعة.
- كما أنه من الضروري أن يتم مناقشة العقبات أو الحواجز التي اعترضت الموظف خلال النصف الأول من دورة الأداء، والاتفاق مع الموظف على إجراءات عملية مباشرة، للعمل على تخطيها والتغلب عليها.
- في بعض الحالات تشكل هذه المراجعة فرصة مهمة للموظفين الذين تغيرت طبيعة أعمالهم وأهدافهم خلال المرحلة الأولى من دورة الأداء، حيث يقوم الرئيس المباشر بتعديل أهداف الأداء، بما يتناسب مع مصلحة العمل

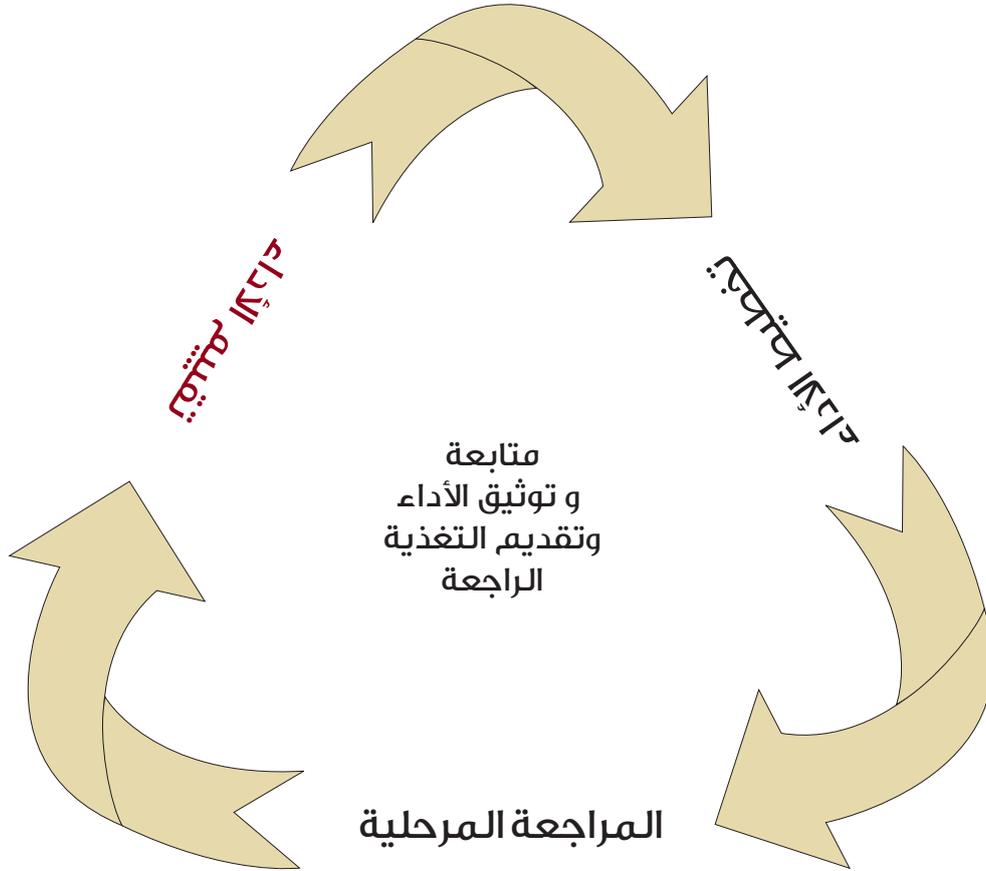
والظروف المحيطة به، كما يتم استثمار هذه المراجعة أيضا لوضع أهداف أداء وتحديد كفاءات سلوكية لأولئك الموظفين الجدد، الذين انضموا بعد شهر فبراير وقبل شهر يونيو.

#### الخطوة الرابعة: التأكد من الانتهاء من عملية المراجعة المرحلية في الوزارة أو الجهة الاتحادية

- يقوم الرئيس المباشر بتوثيق مخرجات اجتماع المراجعة المرحلية في الجزء المخصص «للمراجعة المرحلية» بالقسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي، ثم التوقيع عليها والحصول على توقيع الموظف.
- يحتفظ الرئيس المباشر بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء، ويرسل نسخة منها إلى إدارة الموارد البشرية، وأخرى إلى الموظف.
- على موظفي إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء المباشرين لاستلام نسخ وثيقة الأداء السنوي، قبل نهاية شهر يوليو، والتأكد من اكتمال كافة المعلومات ووضوحها ودقتها، فيما يتعلق بملاحظات وإثباتات المراجعة المرحلية، والتأكد أيضاً من وجود التوقعات، والعمل لاحقاً على الاحتفاظ بالنسخ وتوثيقها ضمن ملفات ووثائق 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، الأمر الذي 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 على إدارة الموارد البشرية القيام به في هذه المرحلة؟

#### الخطوة الأولى

- إطلاق وبدء عملية تقييم الأداء السنوي في الوزارة أو الجهة الاتحادية

#### الخطوة الثانية

- متابعة عمليات التحضير والإعداد لعملية تقييم الأداء السنوي في الوزارة أو الجهة الاتحادية

#### الخطوة الثالثة

- متابعة ومراقبة اجتماعات تقييم الأداء السنوي في الوزارة أو الجهة الاتحادية
- تقييم الأهداف
- تقييم الكفاءات السلوكية

#### الخطوة الرابعة

التأكد من الانتهاء من عملية تقييم الأداء السنوي في الوزارة أو الجهة الاتحادية

$$\text{نتيجة الأداء النهائي} = \text{التقييم الكلي للكفاءات} + \text{التقييم الكلي للأهداف}$$

#### الخطوة الأولى: إطلاق وبدء عملية تقييم الأداء السنوي في الوزارة أو الجهة الاتحادية

- يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغ كافة المدراء والموظفين بالبدء بعملية التقييم السنوي، من خلال إرسال مذكرات رسمية إلى جميع القيادات العليا، ومدراء الإدارات، ومدراء الأقسام، والرؤساء المباشرين، تضم معلومات، توضح الإطار الزمني والموعد النهائي لإنجاز العملية.
- قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى عقد وتنظيم بعض الورش والحلقات التدريبية، بهدف تدريب وتذكير الرؤساء المباشرين بأفضل الممارسات المتعلقة بعملية تقييم الأداء عند الضرورة.

#### الخطوة الثانية: متابعة عمليات التحضير والإعداد لعملية تقييم الأداء السنوي في الوزارة أو الجهة الاتحادية

- على موظفي إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء المباشرين وضمان تحديدهم لموعد اجتماع تقييم الأداء السنوي، واستعدادهم الجيد لعقد الاجتماع بالصورة المناسبة.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم الدعم والمشورة اللازمة للرؤساء المباشرين، والموظفين، والعمل على تزويدهم بكافة الوثائق اللازمة، للقيام بعملية تقييم الأداء السنوي بالشكل المناسب.
- ينبغي على الرئيس المباشر الإعداد الجيد لعقد اجتماع تقييم الأداء السنوي، من خلال جمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصرة، المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز، وكذلك مراجعة ما تم تدوينه في وثيقة الأداء السنوي، خلال مرحلتَي تخطيط الأداء والمراجعة المرحلية، بالإضافة إلى جمع ملاحظات التغذية الراجعة من قبل مشرفي العمل وغيرهم ممن عمل الموظف تحت إشرافهم، والعمل على تعبئة بيانات الجزء المتعلق بالتقييم النهائي في وثيقة الأداء السنوي.
- يعتمد الرئيس المباشر إلى إخطار الموظف من خلال إرسال مذكرة تبين موعد اجتماع تقييم الأداء السنوي والغرض منه وكيفية الاستعداد له.
- من جهته أيضا، يتعين على الموظف قبيل موعد اجتماع التقييم السنوي، أن يضع ويدون ملاحظات خطية حول نتائج أدائها ليناقشها مع رئيسه المباشر، يشمل هذا أيضا المعلومات الأخرى المتعلقة بالأهداف والكفاءات السلوكية التي حققها وتلك التي لم يحققها مع بيان الأسباب والمبررات لأية أهداف لم يتم تحقيقها خطيا.

### القسم الثالث من وثيقة الأداء السنوي: تقييم الأهداف السنوية والكفاءات السلوكية

### الخطوة الثالثة: متابعة ومراقبة اجتماعات تقييم الأداء السنوي

- تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة ومراقبة اجتماعات تقييم الأداء السنوي والإشراف عليها.
- تقوم كذلك بمتابعة الرؤساء المباشرين، وضمان تزويدهم بالدعم والمشورة اللازمين لإدارة اجتماع تقييم الأداء السنوي بالصورة المناسبة، وتحقيق كافة الأهداف المرجوة منه.

### كيف يقيم الرئيس المباشر الأهداف؟

- يقوم كل من الرئيس المباشر والموظف خلال الاجتماع بمراجعة المستندات الداعمة التي تثبت إنجاز الموظف للأهداف المتفق عليها، والمساهمات الرئيسية التي أنجزها الموظف خلال فترة التقييم، والعمل على قياس مستوى تحقيق الأهداف باستخدام جدول سلم التقييم للأهداف والمهام، كما هو موضح في الجدول أدناه

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام</li> <li>- تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ (أكثر من 100 %)</li> <li>- حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها في وثيقة الأداء السنوي</li> <li>- كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملحوس على جهة عمله</li> <li>- قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله</li> </ul>
3	يفوق التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية</li> <li>- حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (80 - 100 %)</li> <li>- كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملحوس على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به.</li> <li>- قام بتقديم اقتراحات ومبادرات ايجابية</li> </ul>
2	يلبي التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه</li> <li>- يحقق معظم أهدافه (60 - 80 %)</li> </ul>
1	بحاجة إلى تحسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>

ينصح هنا بتوصية الرؤساء المباشرين بمراجعة «دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر» للاستفادة من الخطوط والأدوات الإستراتيجية المقدمة، فيما يتعلق بكيفية تقييم الأهداف و الكفاءات السلوكية.

**مثال توضيحي لكيفية تحليل وتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف:**

بافتراض أن أحد الأهداف المحددة هو:

اعداد ورش عمل تدريبية (شاملة المادة العلمية والعرض التقديمي) وتدريب 100 موظف في كافة إدارات المؤسسة خلال النصف الأول من السنة، على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى 90 %

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

النقاط	مستوى التقييم المناسب لكل احتمال	احتمالات الإنجاز الفعلي للهدف
2	يلتبي التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي وقام بتدريب 75 موظفاً خلال 6 أشهر وحقق معدل رضا المتدربين 70 % .
3	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي وقام بتدريب 100 موظف خلال 6 أشهر، ووصل معدل رضا المتدربين إلى 90 % . وبعد التدريب، قام بتلخيص ملحوظات المتدربين واقترح إضافات وتعديلات مفيدة على المادة العلمية.
3	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي و قام بتدريب 90 موظفاً في 7 أشهر وصل معدل رضا المتدربين إلى 80 % . وبعد التدريب، قام بتلخيص ملحوظات المتدربين واقترح إضافات وتعديلات مفيدة على المادة العلمية.
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذا الهدف	إذا أعد الموظف المادة العلمية والعرض التقديمي بطريقة إبداعية و قام بتدريب 150 موظفاً في أقل من 5 أشهر وتجاوز معدل رضا المتدربين نسبة 95 % . و إذا بادر بتخصيص ساعات إضافية لعقد جلسات إرشادية لمن يرغب عقب الانتهاء من الدورة ولاقى هذه المبادرة صدى واسع لدى المتدربين وزادت من مهاراة استخدامهم للنظام.
1	يحتاج إلى تحسين	إذا أعد الموظف المادة العلمية و العرض التقديمي وقام بتدريب 40 موظفاً فقط أو كان معدل رضا المتدربين أقل من 50 %

## كيف يقيم الرئيس المباشر الكفاءات؟

- يناقش الرئيس المباشر والموظف مستوى تحقيق وإظهار الكفاءات السلوكية، التي تم تحديدها والعمل على قياس ذلك، باستخدام جدول سلم تقييم الكفاءات الموضح أدناه:

النقاط	المستوى	مستوى الكفاءات
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بـ - جميع المؤشرات السلوكية المحددة، وفقاً لمستوى المهارة المطلوب لدرجته، ومعظم المؤشرات السلوكية للمستوى المهاري التالي بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم. - لم يتخذ في حقه أية جزاءات إدارية خلال العام.
3	يفوق التوقعات	- يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة في كل الكفاءات المطلوبة لدرجته. كما يبرهن الموظف على تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في 4 كفاءات كحد أدنى. - لم يتخذ في حقه أية جزاءات إدارية خلال العام.
2	يلبي التوقعات	- يبرهن الموظف عموماً تمتعه طيلة العام بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية، في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية.
1	بحاجة إلى تحسين	- يفتقد الموظف إلى معظم المؤشرات السلوكية في 4 كفاءات أو أكثر، مما يؤدي إلى حدوث عيوب ونواقص كبيرة، تؤثر سلباً على العمل، أو على فريق العمل. لذلك يكون التحسين مطلوباً في السلوكيات الأكثر أهمية.

## مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة

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

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"><li>• يتأكد من انسجام جهود وأهداف مرؤسيه مع أهداف الإدارة.</li><li>• يرسى 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>	<b>PL3</b>
---	------------

تابع مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة  
و الآن ننظر الى كيفية تقييم وتصنيف السلوكيات الفعلية للموظف طبقاً  
لجدول سلم تقييم الكفاءات:

النقاط	التصنيف المناسب لكل احتمال	احتمالات السلوكيات الفعلية للموظف أثناء فترة التقييم
2	يلبي التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف معظم المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 طوال العام، ولكنه لم يبرهن على سلوكيات إضافية تفوق هذا المستوى.
3	يفوق التوقعات لهذه الكفاءة	- إذا أظهر الموظف طوال العام كافة المؤشرات السلوكية الملائمة لمستوى PL2 وبرهن على بعض المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3 مثلاً: - نجح في إرساء علاقات منفتحة وشفافة مع فريق عمله وفرق العمل الأخرى، ونجح أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته. - كما لم يتخذ بحقه أية جزاءات تأديبية خلال العام.
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف طوال العام كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2، وبرهن على معظم 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 و نجح 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 الانسجام بين جهوده وجهود زملائه مع أهداف القسم. كما لم يتخذ بحق الموظف أية جزاءات تأديبية خلال العام.
1	يحتاج إلى تحسين	إذا لم يظهر الموظف التعاون المتوقع مع زملائه في كثير من الحالات، ولم يشاركه المعلومات اللازمة ولم يمنحهم تغذية راجعة صادقة وبناءة ولم يستمع لزملائه- أي أنه لم يستوف تقريباً أكثر من نصف المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة المطلوب PL2.

#### الخطوة الرابعة: التأكد من الانتهاء من عملية تقييم الأداء السنوي في الوزارة

##### أو الجهة الاتحادية

- في نهاية عملية تقييم الأهداف والكفاءات السلوكية، ينبغي على الرئيس المباشر احتساب نتيجة الأداء النهائي للموظف.

- كيف يحسب الرئيس المباشر نتيجة الأداء النهائي للموظف

أولاً: حساب مجموع نتائج للأهداف:

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

درجة تقييم أداء كل هدف x وزن الهدف = 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	$2 \times 0.10 = 0.2$
إجمالي تقييم الأهداف				3.4
التصنيف				يفوق التوقعات

ثانياً: حساب معدل نتائج الكفاءات:

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

مجموع نقاط الكفاءات / عدد الكفاءات = معدل نتائج الكفاءات

## مثال توضيحي:

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

### ثالثاً: حساب الناتج النهائي للأداء:

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

+

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

=

الناتج النهائي للأداء

يُحصل على وزن الهدف ووزن الكفاءة حسب الدرجة الوظيفية من الجدول أدناه:

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)

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

التصنيف النهائي للأداء	الناتج النهائي للأداء
يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4
يفوق التوقعات	3
يلبي التوقعات	2
بحاجة إلى تحسين	1

### مثال توضيحي

تطبيقاً للمعادلة المذكورة أعلاه على المثال السابق لاحتساب الناتج النهائي للأداء لموظف بالدرجة الخامسة:

### ملحوظة:

إذا كانت نتائج التقييم من عدد عشري حسب المثال الموضح أعلاه، عندئذٍ يتم جبر الكسور «تقريب العدد» كما يلي:

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

التقييم الكلي للأهداف	$1.36 = 40\% \times 3.4$
التقييم الكلي للكفاءات	$1.2 = 60\% \times 2$
النتائج النهائية للأداء	$2.56 = 1.20 + 1.36$ (و يقرب إلى 3)
التصنيف النهائي للأداء	يفوق التوقعات

### تابع الخطوة الرابعة: التأكد من الانتهاء من عملية تقييم الأداء السنوي في الوزارة أو الجهة الاتحادية

- ستقوم إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة بتقديم الدعم والمشورة للموظفين والرؤساء المباشرين فيما يتعلق بتوثيق نتائج التقييم في وثيقة الأداء السنوي بالشكل السليم.

- على موظفي إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء المباشرين والموظفين لضمان التزامهم بتعليمات نظام إدارة الأداء وإجراءاته كافة فيما يتعلق بهذه المرحلة وهي كما يلي:

**1 -** بعد الإنتهاء من احتساب النتيجة النهائية للأداء، على الرئيس المباشر توثيق النتيجة الملاحظات وكافة البيانات ذات العلاقة في القسم الخاص بتقييم الأداء السنوي في وثيقة الأداء.

**2 -** يتعين عليه بعدها التوقيع على الوثيقة والحصول على توقيع الموظف في الجزء المخصص لذلك في وثيقة الأداء ثم الاحتفاظ بنسخة له وأخرى للموظف.

**3 -** يتعين على الرئيس المباشر إبلاغ المدير الأعلى لمديره التالي خطياً إذا كانت نتائج الأداء ضمن مستوى أداء يفوق التوقعات فما فوق أو بحاجة إلى تحسين، وذلك للاطلاع والموافقة قبل قيام لجنة الضبط وموازنة النسب بممارسة مهامها.

**4 -** يرسل الرئيس المباشر النسخة الأصلية من وثيقة الأداء إلى مديره التالي (وفق الهيكل التنظيمي للإدارة) والذي سيقوم بدوره بالمراجعة وتقديم الملاحظات والآراء حول: نتيجة الأداء، والتغذية الراجعة المقدمة من قبل الرئيس المباشر، ومناقشتها معه مما قد يؤدي إلى حدوث تغييرات في نتائج أداء الموظفين في بعض الأحيان.

**5 -** سيقوم المدير التالي للرئيس المباشر بمراجعة شاملة لكافة نتائج الإدارة

المعنية وضمن اتساقها وعدالتها قبل أن يعتمدها (بالتوقيع) ويرسلها إلى إدارة الموارد البشرية التي ستتأكد من اكتمال كافة المعلومات في النماذج المختلفة ووضوحها ودقتها، والاحتفاظ بالنموذج وتوثيقه ضمن ملفات ووثائق إدارة الأداء.

- عند استلام وثائق الأداء من الرؤساء المباشرين، يتعين على موظفي إدارة الموارد البشرية التحقق من صحة احتساب نتيجة الأداء النهائي وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في نظام إدارة الأداء ومراجعة التصنيف النهائي للأداء، مراجعة إتساق وجودة بيانات التقييم وفقاً للمعايير السابق ذكرها. وفي حالة القيام بأية تعديلات، عليهم إخطار الرؤساء المباشرين بها.

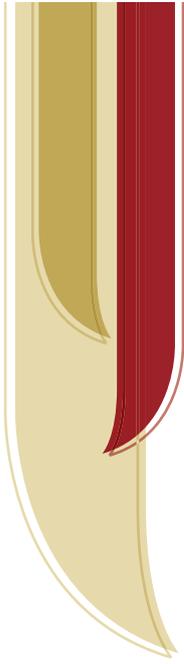
### ملاحظات هامة عن اجتماع التقييم السنوي

**1 -** من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بتوضيح الأسباب والمبررات لعدم إنجاز بعض الأهداف في الجزء المخصص للملاحظات خطياً، ونتائج تقييم الأداء السنوي، وكتابة جميع الملاحظات والتوصيات ذات الصلة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

**2 -** ينبغي على الرئيس المباشر أيضاً أن يحدد نقاط القوة الرئيسية ومجالات التحسين لدى الموظف بالإضافة إلى وضع تصور مبدئي حول الأهداف المستقبلية للموظف.

**3 -** ينبغي أن يسود الاجتماع جو من الشفافية والانفتاحية من خلال إتاحة المجال للموظف للمشاركة فيه ومناقشة كافة الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء والكفاءات الفنية المنجزة ومن الضروري أن يشعر الموظف بأنه قادر على مناقشة العقبات والتحديات التي اعترضته خلال دورة الأداء في حال وجودها.

ينصح في توصية الرؤساء المباشرين مراجعة «دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر» للإستفادة من الخطوط و الأدوات الإسترشادية المقدمة فيما يتعلق بكيفية إعداد وإدارة اجتماع التقييم.



## العمليات ذات العلاقة بنظام إدارة الأداء

- عملية الضبط و موازنة النسب
- عملية الشكاوى والتظلمات
- عملية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء
- عملية إدارة الأداء المتدني المستوى

## عملية الضبط و موازنة النسب

### الهدف من العملية

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

### 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 هو «لجنة الضبط و موازنة النسب» و تتشكل في كل جهة إتحادية برئاسة وكيل الوزارة أو المدير العام و عضوية مدير إدارة الموارد البشرية وكلاء الوزارة المساعدين.
- علما قرارات نهائية فيما يتعلق بالتقييم النهائي لأداء كل موظف.

### ما الذي يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام به؟

#### الخطوة الأولى

إطلاق وبدء عملية الضبط والموازنة في الوزارة أو الجهة الاتحادية

#### الخطوة الثانية

تنسيق وإدارة اجتماع الضبط وموازنة النسب لنتائج تقييم الأداء السنوي في الجهة الاتحادية

#### الخطوة الثالثة

متابعة عمليات تعديل وملاءمة نتائج أداء الموظفين النهائية بناء على قرارات لجنة الضبط وموازنة النسب فالجهة الاتحادية

## الخطوة الأولى: إطلاق وبدء عملية الضبط والموازنة في الوزارة أو الجهة الاتحادية

- تبدأ هذه العملية عبر تشكيل لجنة الضبط وموازنة النسب برئاسة وكيل الوزارة/ المدير العام، وعضوية مدير إدارة الموارد البشرية ووكلاء الوزارة المساعدين
- يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغ أعضاء لجنة الضبط وموازنة النسب، ببدء أعمالها في بداية الأسبوع الأخير من ديسمبر وحتى نهاية الأسبوع الأول من يناير، من خلال إرسال مذكرات تتضمن موعد الاجتماع والمعلومات الأخرى بما يضمن علم ودراية أعضاء اللجنة بالعملية بشكل كامل.
- قد تحتاج إدارة الموارد البشرية عند الضرورة إلى عقد وتنظيم بعض الورش والحلقات التدريبية التي تهدف إلى تدريب وتذكير أعضاء اللجنة بأفضل الممارسات المتعلقة بعملية الضبط والموازنة.
- سيقوم مدير إدارة الموارد البشرية قبيل بدء الاجتماع بإعداد دراسة تعنى بحسابات وإحصائيات نتائج الأداء، بهدف عرضها لاحقاً على اللجنة.

## الخطوة الثانية: تنسيق وإدارة اجتماع الضبط وموازنة النسب لنتائج تقييم الأداء السنوي في الجهة الاتحادية

- سيقوم مدير إدارة الموارد البشرية بعرض نتائج الدراسة التي أعدها حول النتائج الكلية لتقييم الأداء في الوزارة أو الجهة الاتحادية، بما يخدم الغرض الأساسي من عملية الضبط وموازنة النسب، وهو ضمان عدالة وإنصاف نتائج كافة الموظفين من خلال تطبيق السقف الأعلى لتوزيع النسب الخاصة بنتائجهم.
- يقوم أعضاء اللجنة خلال اجتماع الضبط وموازنة النسب، بتبادل الآراء، وشأن 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:

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

## تابع الخطوة الثانية:

### تنسيق وإدارة اجتماع الضبط وموازنة النسب لنتائج تقييم الأداء السنوي في الجهة الاتحادية

- في حال استدعاء مدير إدارة معين بهدف تقديم معلومات أو استيضاحات حول نتائج تقييم أداء موظفيه، عليه عرض نتائج وتصنيفات أداء موظفيه، وتقديم ملخص يوضح الأهداف المحققة والكفاءات المثبتة والنتائج المقدمة، والملاحظات والمستندات الداعمة الخاصة بالكفاءات السلوكية إلى جانب المجالات التي تحتاج إلى تحسين على مستوى موظفي الإدارة أمام لجنة الضبط وموازنة النسب.
- في نهاية الاجتماع يوافق أعضاء لجنة الضبط وموازنة النسب موظفيه على نتائج الموظفين المعدلة، حيث تعتبر نتيجة درجات الأداء التي تمت الموافقة عليها في اجتماع لجنة الضبط وموازنة النسب نهائية.
- تضمن إدارة الموارد البشرية توثيق كافة الملاحظات والقرارات في نموذج تقييم الأداء السنوي على أساس مخرجات اجتماع الضبط وموازنة النسب، والاحتفاظ بها ضمن ملفات إدارة الأداء، بالإضافة إلى متابعة التعديلات والتغييرات المستندة عليها.

## الخطوة الثالثة:

### متابعة عمليات تعديل وملاءمة نتائج أداء الموظفين النهائية بناء على قرارات لجنة الضبط وموازنة النسب في الجهة الاتحادية

- في حال أوصت لجنة الضبط وموازنة النسب بتعديل وملاءمة نتائج أداء بعض الموظفين النهائية، يقوم الرؤساء المباشرون المعنيون بالتأكد من كافة البيانات المعدلة على وثائق التقييم السنوي النهائي للأداء الخاص
- الرئيس المباشر:
- برفع وثائق التقييم السنوي النهائي للأداء إلى مدير الإدارة الذي يوثق بدوره النماذج، ويتأثر من أن القرارات والتغييرات المعتمدة من قبل لجنة الضبط وموازنة النسب وفق لدليل الإجراءات المتعلقة بنظام إدارة الأداء، ومن ثم يرسلها إلى الرئيس المباشر وإدارة الموارد البشرية.
- يتولى مسؤولية إبلاغ الموظفين بنتائج الأداء النهائية والتغذية الراجعة بناء على قرارات وتوصيات لجنة الضبط وموازنة النسب واعتماد مدير الإدارة.
- يقوم مدير ارسال نسخ وثائق التقييم السنوي النهائي إلى إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بها في ملفات إدارة الأداء، كما ترسل إدارة الموارد البشرية نسخة عن هذه النتائج إلى الرؤساء المباشرين والموظفين

المعنيين بالإضافة إلى المباشرة بالتحضير لربط نتائج الأداء الكلية بالمكافآت.

## عملية تحديد المكافآت المرتبطة الأداء

### الهدف من العملية

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

### متى تتم هذه العملية؟

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

ما الذي يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام به؟

### الخطوة الأولى

تحديد نتائج أداء الموظفين النهائية استناداً إلى نتيجة اجتماع لجنة الضبط وموازنة النسب

### الخطوة الثانية

منح المكافآت للموظفين المستحقين

### الخطوة الثالثة

نظام الترقيات والعلاوات السنوية والحوافز المعنوية

### ما هي محصلة هذه العملية؟

تحدد في هذه العملية العلاوات والترقيات الوظيفية وفقاً لنتائج تقييم الأداء النهائي لكل موظف والتي أقرت بها لجنة الضبط والموازنة.

**الخطوة الأولى: تحديد نتائج أداء الموظفين النهائية استناداً إلى نتيجة اجتماع لجنة**

### الضبط وموازنة النسب

تلتزم إدارة الموارد البشرية ام بسقف النسب الخاص بنتائج نظام إدارة أداء الموظفين، من خلال تحديد من يندرج في تصنيف أدائهم ضمن فئة «يلبي التوقعات» أو أعلى من ذلك، وتحديد من يندرج تصنيف أدائهم ضمن فئة «يحتاج إلى تحسين».

الترقية *	العلاوة الدورية (تصبح جزءاً من الراتب الأساسي والمدفوع شهرياً)	التقييم النهائي للأداء
مؤهل للترقية الاستثنائية أو الوظيفية أو 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.

#### الخطوة الثانية: منح المكافآت للموظفين المستحقين

يتم تحديد العلاوات الدورية و الترقيات استناداً إلى ميزانية الوظائف السنوية الخاصة بكل جهة حكومية اتحادية، وعلى ضوء المرسوم بقانون رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية الحكومية ولائحته التنفيذية والمرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م بشأن تعديل بعض أحكام المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

- يحظر مدير إدارة الموارد البشرية إدارة الشؤون المالية بقرارات المكافآت والعمل على تقديم مستندات حسابات زيادات الرواتب الضرورية والمستندات الداعمة (بما يشمل تصنيف أداء الموظف المعتمد، ونتائج اجتماع لجان الضبط وموازنة النسب).
- بعد الحصول على اعتماد وموافقة إدارة الشؤون المالية والإدارة العليا، يصدر مدير إدارة الموارد البشرية بيانات وخطابات التأكيد على الزيادات في الرواتب، ويرسلها إلى مديري الإدارات للتوقيع عليها، وتوزيعها هم الرؤساء للرؤساء المباشرين لغايات التواصل مع الموظفين بشأنها، وتسليمهم خطابات وبيانات زيادات الرواتب المعتمدة.

## نظام الترقيات

الترقية الوظيفية العادية	الترقية الإستثنائية لدرجتين
تخضع للمعايير والضوابط التالية:	تخضع للمعايير والضوابط التالية:
<ul style="list-style-type: none"><li>• أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة</li><li>• أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقي إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى</li><li>• من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة</li><li>• أن يكون الموظف حاصلًا على تقييم أداء ضمن فئة (يفوق التوقعات) للسنة السابقة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة</li><li>• أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقي إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى</li><li>• من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة</li><li>• أن يكون الموظف حاصلًا على تقييم أداء ضمن فئة (يفوق التوقعات بشكل ملحوظ) للسنة السابقة.</li></ul>

## نظام العلاوات

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

**1 -** 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 أو الوظيفية أو المالية ومن يفوق التوقعات يحصل على الترقية المالية أو الوظيفية ومن يلبي التوقعات يحصل على الترقية المالية

- يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
- يفوق التوقعات
- يلبي التوقعات

- لا يتقاضى الموظفون الذين يكون تصنيف أدائهم (يحتاج إلى تحسين) علاوة دورية أو أية مكافآت مالية ويتعين عليهم التواصل مع رؤسائهم المباشرين لتطوير خطة تحسين أدائهم.
- 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 لا يخضع لتطبيق تلك المكافآت والعلاوات أو أي زيادات سنوية أخرى.

## الحوافز المعنوية

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

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

## عملية الشكاوى و التظلمات

### 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».

### ما الذي يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام به؟

#### الإجراء الأولي

تشجيع ثقافة الحوار والشفافية بين الرؤساء المباشرين وموظفيهم لمناقشة نتائج الأداء الكلي

#### الإجراء الثانية

معالجة حالات الموظفين الراغبين بالتظلم حول نتيجة الأداء «بحاجة إلى تحسين»

هنا تبدأ عملية الشكاوى و التظلمات

## الإجراء الأول: تشجيع ثقافة الحوار والشفافية بين الرؤساء المباشرين وموظفيهم لمناقشة نتائج الأداء الكلي

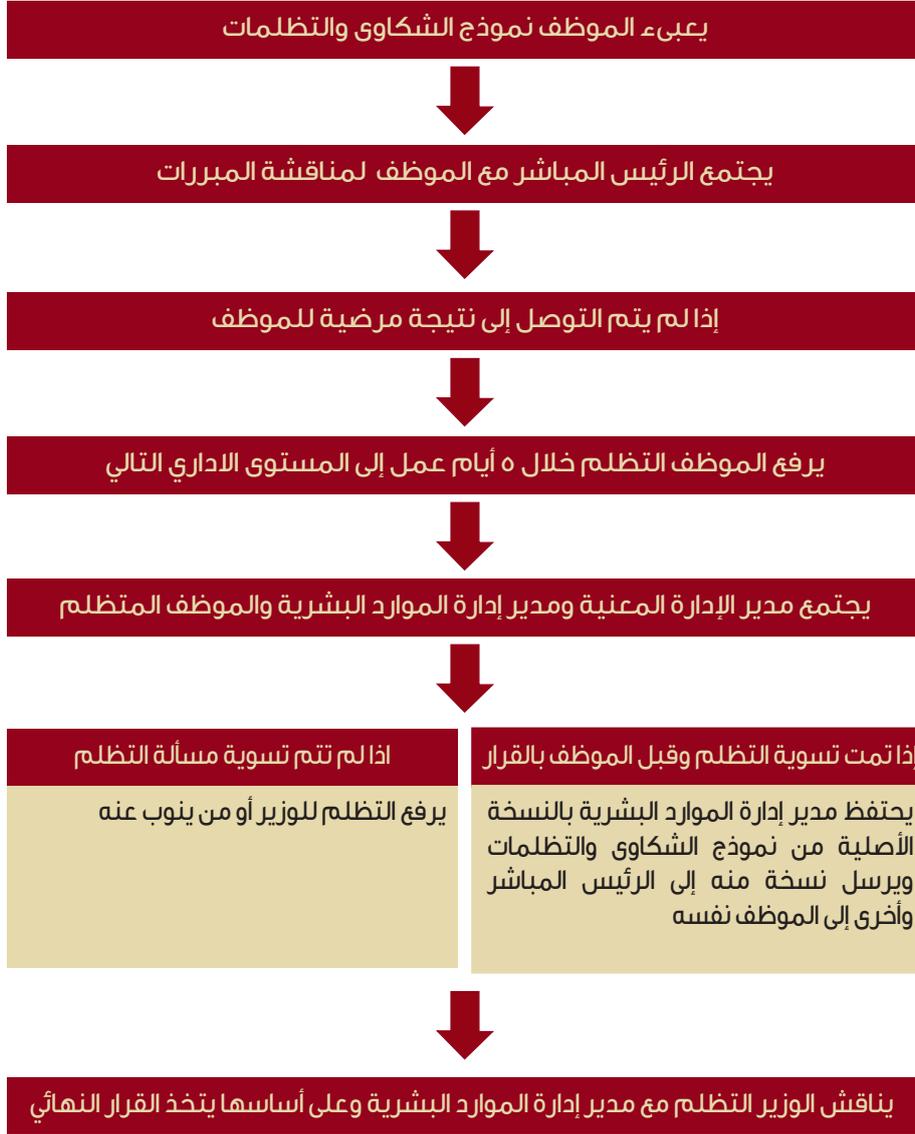
- من الضروري أن تعي إدارة الموارد البشرية أهمية إعطاء الموظفين الذين حصلوا على نتيجة « أداء بحاجة إلى تحسين» الفرصة لمناقشة هذه النتيجة مع رؤسائهم المباشرين الذين تشجعهم على التعامل مع هذه الحالات بمهنية وشفافية عالية.
- قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى عقد وتنظيم بعض الورش والحلقات التدريبية التي تهدف إلى تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية التعامل مع حالات ضعف الأداء بالشكل المناسب.
- في جميع الأحوال يتعين على الرئيس المباشر بذل أقصى الجهود المنطقية، واتباع أفضل الممارسات للتواصل مع الموظف الحاصل على نتيجة "أداء بحاجة إلى تحسين" من خلال المناقشات غير الرسمية، واستخدام الأساليب الإقناعية المناسبة، والاستدلال بالحقائق والبراهين العملية.

## الإجراء الثاني: معالجة حالات الموظفين الراغبين بالتظلم حول نتيجة الأداء «بحاجة إلى تحسين»

إذا لم يوافق الموظف على النتيجة الكلية لأدائه - التي تقع ضمن فئة «بحاجة إلى تحسين» - يقوم عندها بتعبئة نموذج الشكاوى والتظلمات ويقدمه إلى الرئيس المباشر خلال خمسة أيام من استلام النتيجة النهائية والذي يستلم بدوره النموذج ويحدد موعدا للاجتماع مع الموظف ومناقشة مبررات الشكاوى المقدمة ونتائج الأداء وعرض التبريرات والتوضيحات المتعلقة بها معه .



## ملخص لخطوات عملية الشكاوى والتظلمات



## تفاصيل الخطوات

- 1 -** إذا لم يوافق الموظف على النتيجة الكلية لأدائه التي تقع ضمن فئة مستوى «يحتاج إلى تحسين» عليه تعبئة نموذج الشكاوى والتظلمات ويقدمه خلال خمسة أيام عمل إلى الرئيس المباشر - والذي يقوم عندها باستلام النموذج والعمل على تحديد موعد للاجتماع مع الموظف ومناقشة مبررات الشكاوى المقدمة ونتائج الأداء وعرض التبريرات والتوضيحات المتعلقة بها.
- 2 -** يوثق الرئيس المباشر نتيجة الاجتماع في الجزء المخصص من نموذج الشكاوى والتظلمات ويبلغ الموظف بالقرار.
- 3 -** إذا لم يتم التوصل الى نتيجة مرضية للموظف، يجوز له رفع التظلم خلال ه أيام عمل الى المستوى الاداري التالي و يتوجب الرد عليه خلال 10 أيام عمل.
- 4 -** تقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق ومتابعة الاجتماع الذي يضم كل من مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية والموظف المتظلم بهدف مناقشة أسباب التظلم وتوضيح مبررات تقييم الأداء الخاص به. وبعد الاجتماع يناقش كل من مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية الحالة , ويتبادلان الآراء والملاحظات حولها ومن ثم الاتفاق على قرار إما إعادة تقييم أداء الموظف أو الإبقاء على تقييم الأداء نفسه.
- 5 -** يقوم 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.
- 6 -** إذا تم حل مسألة التظلم وقبل الموظف بالقرار المتخذ يحتفظ مدير إدارة الموارد البشرية بالنسخة الأصلية، من نموذج الشكاوى والتظلمات ويرسل نسخة منه إلى الرئيس المباشر وإلى الموظف نفسه. وفي حال لم تتم تسوية مسألة سيتم اللجوء إلى الوزير.
- 7 -** يجوز للموظف رفع التظلم للوزير أو من ينوب عنه خلال ه أيام عمل الى المستوى الاداري التالي ويتوجب عليه الرد خلال شهر.
- 8 -** ستقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد الوزير أو من بنوب عنه بكافة المرفقات والمستندات والذي سيناقش التظلم مع مدير إدارة الموارد البشرية وعلى أساسها سيتخذ القرار النهائي حولها.
- 9 -** ستقوم إدارة الموارد البشرية بتدوين وتوثيق قرارات الوزير أو من بنوب عنه في بيانات الجزء ذي الصلة في نموذج الشكاوى والتظلمات (نموذج رقم 4) والعمل على حفظ النسخة الأصلية للنموذج، ومن ثم سيشرع مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظف المتظلم بالقرار النهائي.

## عملية إدارة الأداء المتدني

ما هو الأداء المتدني وفقاً لنظام إدارة الأداء؟

يُعتبر الموظفون الذين يندرج أداءهم ضمن مستوى أداء «يحتاج إلى تحسين» من ذوي الأداء المتدني.

ما هو الهدف من العملية؟

تحسين ودعم مهارات وقدرات الموظفين ذوي الأداء المتدني.

متى تتم هذه العملية؟

تتم هذه العملية في شهر ديسمبر من كل عام وبعد الوصول إلى نتائج الأداء السنوية النهائية والانتهاج من مرحلة التطلعات.

ما الذي يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام به؟

### الخطوة الأولى

إطلاق وبدء عملية إدارة الأداء المتدني في الوزارة أو الجهة الاتحادية

### الخطوة الثانية

متابعة وتنسيق عملية وضع خطط تحسين الأداء

### الخطوة الثالثة

متابعة عملية تنفيذ خطة تحسين الأداء

### الخطوة الرابعة

متابعة عملية مراجعة خطة تحسين الأداء والإشراف عليها

**الخطوة الأولى: إطلاق وبدء عملية إدارة الأداء المتدني في الوزارة أو الجهة الاتحادية**

- يبلغ مدير إدارة الموارد البشرية الرؤساء المباشرين بالبدء بالعملية السنوية لإدارة الأداء من خلال إرسال مذكرات إلى جميع مدراء الإدارات والرؤساء المباشرين المعنيين بالإضافة إلى المعلومات الأخرى بما يضمن علم ودراية كافة الرؤساء المباشرين بالعملية بشكل كامل.
- قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى عقد وتنظيم بعض الورش والحلقات التدريبية التي تهدف إلى تدريب وتذكير أعضاء الرؤساء المباشرين الممارسات المتعلقة بعملية إدارة الأداء المتدني في الوزارة أو الجهة الاتحادية.

### الخطوة الثانية: متابعة وتنسيق عملية وضع خطط تحسين الأداء

- توجه إدارة الموارد البشرية وتشجيع الرؤساء المباشرين على القيام بمراجعة جميع التقارير المرتبطة بأداء الموظفين (بما يشمل وثيقة الاداء السنوي ، والتغذية الراجعة من المشرفين وتقارير التقييم إن وجدت). وتفهم أسباب الأداء المتدني للموظف، والتي قد تشمل الآتي:
  - عدم توفر المعرفة الكافية أو المهارات المطلوبة لدى الموظف لتنفيذ الأعمال المتوقعة منه.
  - عدم إدراك الموظف لما هو متوقع منه لأن الأهداف المحددة له غير واضحة.
  - غياب الإرشادات أو الملاحظات أو التغذية الراجعة بخصوص أداء الموظف.
  - غياب التحفيز الشخصي أو تدني مستوى التحفيز في مكان العمل و/أو وجود بيئة عمل متدنية المستوى.

ينصح هنا بتوصية الرؤساء المباشرين بمراجعة «دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالرئيس المباشر» للإستفادة من الخطوط و الأدوات الإسترشادية المقدمة فيما يتعلق بتشخيص ومعالجة أسباب تدني الأداء و كيفية وضع خطة تحسين الأداء.

- تمديد الرئيس المباشر بتحديد المشكلة وتقييمها، يتعين عليه تنسيق اجتماع مع الموظف ذي الأداء المتدني لتحديد الأسباب المؤدية إلى تدني مستوى الأداء إبلاغ الموظف المعني بالهدف من الاجتماع وكيفية الاستعداد والتحضير له بالصورة المناسبة.
- خلال الاجتماع يناقش من الرئيس المباشر والموظف أسباب تدني الأداء، ويتفقان على تطوير خطة عمل لتحسين ، على أن الرئيس المباشر بتوثيق نتائج الاجتماع واستكمال الإجراءات العملية المطلوب اتخاذها في نموذج خطة تحسين الأداء.

### الخطوة الثالثة: متابعة عملية تنفيذ خطة تحسين الأداء

- تتابع إدارة الموارد البشرية تنفيذ خطط تحسين الأداء، و توجه الرؤساء المباشرين نحو أفضل الممارسات المتعلقة بتوفير التدريب والتغذية الراجعة للموظفين خلال فترة خطة تحسين الأداء على أن توثق الخطوات والأنشطة المتعلقة بهذا الخصوص كافة.
- كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتوجيه الرؤساء المباشرين لتحديد تاريخ لعقد اجتماع، يهدف إلى متابعة الموظف المعني وتقييم مدى التقدم ومستوى ادائه، ومقارنته بخطة العمل المتفق عليها.

## الخطوة الرابعة: متابعة عملية مراجعة خطة تحسين الأداء والإشراف عليها

تتابع إدارة الموارد البشرية بمتابعة عقد اجتماعات مراجعة خطط تحسين الأداء بعد انتهاء الشهور الستة المحددة لإنجاز خطة، تحسين الأداء، حيث يتعين على الرئيس المباشر القيام بتقديم الملاحظات المتعلقة بمستوى أداء الموظف ومدى إنجازه الخطة المحددة، والعمل على تحديث بيانات الملاحظات والتغذية الراجعة في نموذج خطة تحسين الأداء.

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



يتم توجيه إنذار رسمي بحقه ويُمنح مهلة ٦ أشهر إضافية لتحسين أداءه. قبل بداية هذه الفترة الإضافية، يتفق الرئيس المباشر مع الموظف المعني حول أسلوب وكيفية إنجاز مهام التحسين المحددة و/أو الخطة الجديدة إذا كان ذلك ضرورياً



إذا ثبت عدم الكفاءة الوظيفية للموظف يجوز للرئيس المباشر أن ينظر في اتخاذ أحد الإجراءات التالية:  
1 - التوصية بنقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته  
2 - التوصية بإنهاء خدمة الموظف نظراً لعدم وجود الكفاءة الوظيفية

في حال حقق الموظف المطلوب منه وفقاً لخطة تحسين الأداء المذكورة



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



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

## صياغة الأهداف الذكية (SMART Objectives)

حتى يكون الهدف فعالاً وقادراً على توجيه الموظف وقدراته وجهوده نحو النشاطات الصحيحة التي تضمن تحقيقه يجب أن تصاغ الأهداف في صورة «ذكية» بحيث تتوفر فيها خمسة معايير أساسية:

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

خطوط إسترشادية عامة لبناء الأهداف الذكية وفقاً لمعايير SMART:

من هم العملاء المستهدفين من إنجاز الهدف؟ ما هي النتيجة المتوقعة منه؟ هل يمكن تقسيم الهدف إلى سلسلة واضحة من خطط العمل التي تقود إلى تحقيقه؟ بعد صياغة و كتابة الهدف هل يمكن تفسيره بعدة طرق أم هو محدد بالدرجة الكافية لفهمه و تفسيره بطريقة واحدة؟	محددة
هل هناك معيار كمي أو نوعي يمكن قياس تحقيق الهدف على ضوءه؟ (عدد أو كمية أو تردد أو معيار وصفي لوجود النتيجة المرجوة من الهدف)	قابلة للقياس
ما هي الموارد البشرية و المالية و المادية و الفنية اللازمة لتحقيق الهدف في الوقت المطلوب؟ و هل ستتوفر هذه الموارد؟ و ما هي العقبات أو التحديات المتوقعة التي قد تحول دون إنجاز الهدف و كيف يمكن تدراكها أو تذليلها؟	قابلة للتحقق
هل تتسق هذه الأهداف مع الهدف العام للوظيفة و أهداف القسم و الإدارة التابعة لها؟ هل يصب تحقيق هذا الهدف في خدمة الخطة الإستراتيجية؟	ذات صلة
ما هي الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الهدف؟ ما هو تاريخ بداية الشروع في تحقيق الهدف وما هو تاريخ الإنتهاء منه؟ هل هذا الإطار الزمني واقعي وينسجم مع الموارد المتوفرة لتحقيق الهدف؟	الاطار الزمني



[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)