



دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

# نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية



دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نظام إدارة الأداء  
لموظفي الحكومة الاتحادية

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

# جدول المحتويات

6	المقدمة
7	<b>الفصل الأول :</b> <b>الإطار العام</b>
8	أولا : المبادئ
9	ثانيا : نطاق التطبيق
11	ثالثا : الأهداف
12	رابعا : ركائز النظام
12	خامسا : التعريفات
15	<b>الفصل الثاني :</b> <b>المهام والمسؤوليات</b>
15	أولا : الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ( FAHR )
16	ثانيا : الوزير المعني
16	ثالثا : وكلاء الوزارات والمدراء العامون في الحكومة الاتحادية
17	رابعا : إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية التابعة للحكومة الاتحادية
17	خامسا : الرؤساء المباشرين
17	سادسا : الموظفون
18	<b>الفصل الثالث :</b> <b>دورة نظام إدارة أداء الموظفين</b>
18	أولا : مراحل دورة أداء الموظفين
18	1- تخطيط الأداء
18	2- المراجعة المرحلية
19	3- التقييم النهائي للأداء السنوي
19	رسم بياني يوضح دورة إدارة أداء الموظفين
20	المرحلة الأولى : تخطيط الأداء
20	أ- إسقاط الأهداف
21	ب- إعداد وثيقة الاداء السنوي
21	1- تحديد الأهداف
22	2- تحديد ثقل أو وزن الأهداف
22	3- تحديد الكفاءات السلوكية

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

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

29	أولا : عملية الضبط وموازنة النسب
30	ثانيا : الشكاوى والتظلمات

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

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

## 34 **الفصل السادس : إدارة الأداء المتدني والأحكام العامة**

34	أولا : كيفية معالجة الأداء المتدني
35	ثانيا : أحكام عامة

## 36 **مرفقات النظام**

ملحق (ب) طريقة حساب نتائج الاداء النهائية

## المقدمة

تطبيقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الحكومة الاتحادية الى تطبيقها من خلال التشريعات التي تنظم عمل الجهاز الاداري في الحكومة الاتحادية وعلى راسها المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية الذي تضمن حكماً يقضي بضرورة إصدار نظام لإدارة الأداء وذلك لما لهذا النظام من أهمية على مستوى الموظف والحكومة على حد سواء فقد قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإعداد هذا النظام.

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

- ١- إرساء قواعد الأداء ومعايير التقييم السنوي للموظفين.
- ٢- تحديد مستويات الأداء التي تُستحق عنها العلاوة الدورية.
- ٣- اعتماد مستويات الأداء المطلوبة للترقية.
- ٤- رسم مسار التطلعات من نتائج تقييم الأداء السنوي.

وعليه وإذ تتولى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بموجب القانون مهمة دراسة واقتراح السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الحكومة فإنها تأمل ان يكون هذا النظام المرجعية الأساسية لكافة الوزارات والجهات الاتحادية فيما يتعلق بإدارة اداء موظفيها على الوجه الامثل.

## أولاً: المبادئ

يستند نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية على المبادئ التالية:

### - التوافق الاستراتيجي:

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

### - الإدارة بالأهداف:

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

### - التغذية العكسية:

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

### - العلاقة التكاملية (التبادلية):

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

### - العدل والمصداقية:

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

## ثانياً: نطاق التطبيق

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

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

الأولويات	السنة الأولى	السنة الثانية
اسقاط أهداف الأداء الرئيسية	اسقاط الأهداف من درجة وكيل وزارة حتى الدرجة الرابعة	اسقاط الأهداف لكل الدرجات وفق هذا النظام
تحديد الكفاءات استناداً إلى إطار عام الكفاءات الخاص بالحكومة الاتحادية	ينطبق	ينطبق
وضع وقياس وزن الأهداف	اختياري	ينطبق
مكافآت مرتبطة بالأداء	سيتم تحديدها	سيتم تحديدها

## ثالثاً: الأهداف

تسعى الحكومة الاتحادية من خلال إعداد هذا النظام إلى:

- ترسيخ منهج يضمن ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة.
- تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تقييم أداء سنوي ينسجم مع أهداف الحكومة الاتحادية.
- مطابقة الأهداف الاستراتيجية للدوائر التابعة للحكومة الاتحادية وترسيخها على المستويات الفردية.
- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية ضمن مظلة روح العمل الجماعي.
- تطوير وتشجيع ثقافة التعليم المستمر وزيادة فرص التطوير الاحترافي المهني.
- تمكين الجهات الحكومية الاتحادية من تحديد وتقدير الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الأداء المتميز والكفاءة والمهارة التي تساهم في تحقيق التميز الحكومي.
- وضع أسس واضحة لقياس مدى الإسهامات الفعلية في تحقيق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للجهات الاتحادية.

## ركائز النظام

الهدف من إعداد نظام إدارة أداء الموظفين هو ضمان التركيز على إنجاز الأهداف المؤسسية للحكومة الاتحادية ولهذه الغاية فإن المحاور الرئيسية لنظام إدارة أداء الموظفين كما هو مبين في الرسم البياني أدناه تدور حول ركيزتين أساسيتين هما:

### الأهداف:

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

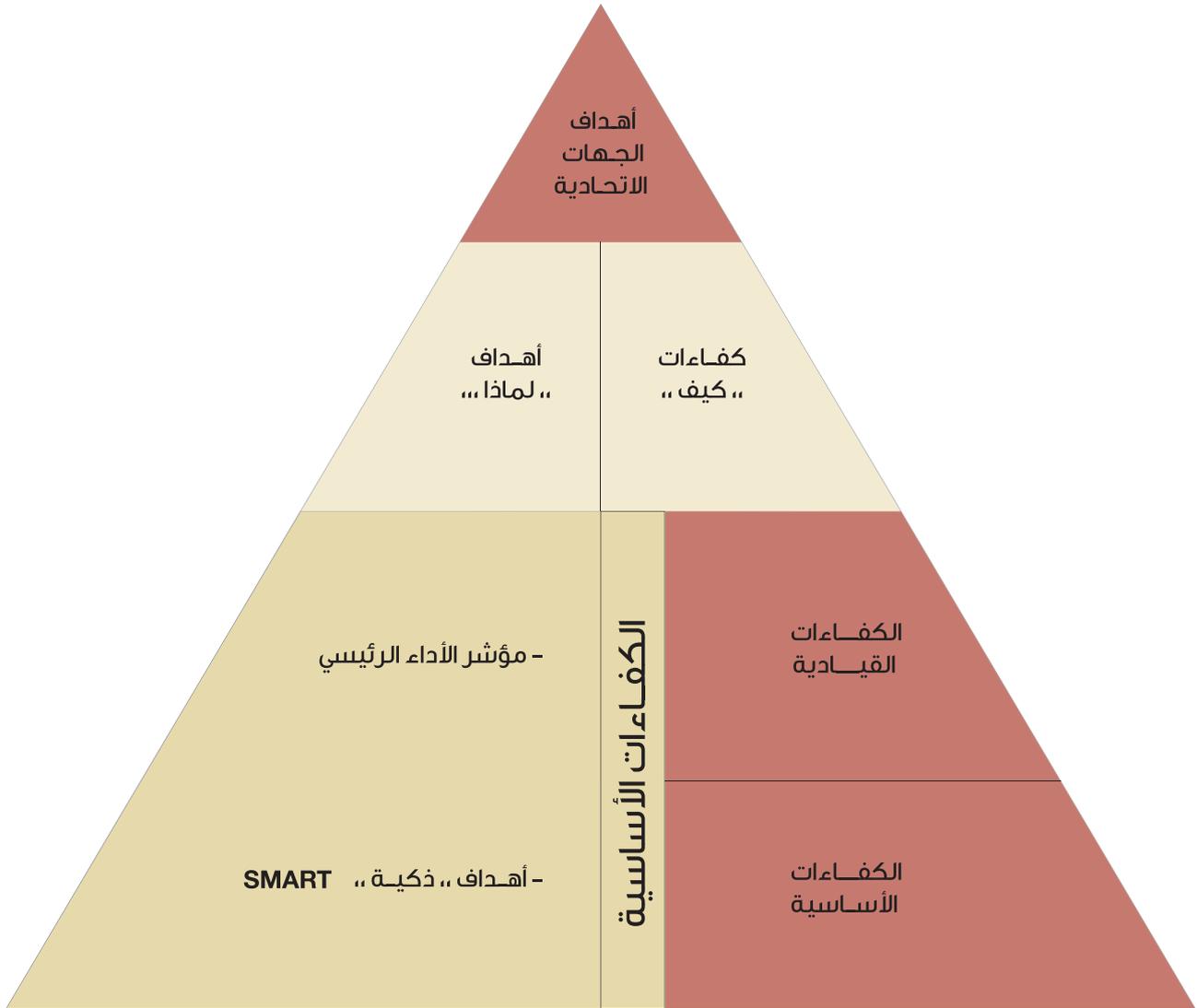
### الكفاءات:

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

## جدول رقم (2) الخاص بالكفاءات القيادية والأساسية

		الكفاءات القيادية
القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. ويشمل ذلك تحليل طويل الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفين، الجهة الاتحادية وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية.	التفكير الاستراتيجي	الكفاءات الأساسية
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.	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	
القدرة على تحفيز الموظفين و فرق العمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية.	قيادة التغيير	
القدرة على الاستماع والشرح والافناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تتلاءم وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب، سواء شفهيًا أم خطياً، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.	التواصل ومهارات الاتصال	الكفاءات الأساسية
القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. مع مراعاة المحافظة على الروابط الإيجابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اضافة لاحترام وجهات النظر المتبادلة.	العمل بروح الفريق الواحد	
على تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف الجهة. ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقاً للإمكانيات المتاحة.	التركيز على النتائج	
القدرة على التخطيط السليم و الفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مما يشمل تحديد الاولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهماتهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.	إدارة الموارد بفاعلية	
تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفاعلية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهمات المكلفون بها بكل صدق وأمانة.	المساءلة	
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 الإمكانيات المتاحة.	التركيز على خدمة العملاء	

أعدت الهيئة الإطار العام للكفاءات السلوكية بشكل مفصل يتم الرجوع إليه من قبل المعنيين عند تحديد الكفاءات السلوكية والمستويات المحددة لكل كفاءة ودرجة وظيفية.



رسم بياني (١) ركائز النظام

خامساً:

## - التعريفات

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

الدولة: الامارات العربية المتحدة.

**الحكومة:**

حكومة دولة الامارات العربية المتحدة.

**مجلس الوزراء:**

مجلس الوزراء لدولة الامارات العربية المتحدة.

**الوزارة:**

اية وزارة منشأة وفق احكام القانون الاتحادي رقم (١) لسنة ١٩٧٢م بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء والقوانين المعدلة له او وفقاً لأية قوانين اخرى.

**الجهة الاتحادية:**

الهيئات والمؤسسات العامة الاتحادية.

**الهيئة:**

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

**القانون:**

المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

**اللائحة التنفيذية:**

اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠م.

## الموظف:

هو من يشغل احدى الوظائف الواردة في ميزانية أية جهة حكومية اتحادية ويخضع لأحكام نظام إدارة أداء الموظفين.

## تقييم الأداء السنوي:

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

## إطار الكفاءات السلوكية:

هو عبارة عن إطار عام يتضمن بعض المهارات (القيادية او الاساسية) الخاضعة للقياس والتي يتعين توافرها لدى موظفي الحكومة الاتحادية.

## نموذج الشكاوى والتظلمات:

هو النموذج المعتمد لتقديم تظلم أو اعتراض على نتيجة تقييم الأداء السنوي للموظف من (فئة يحتاج الى تحسين) فقط.

## خطة التطوير الفردية:

هي عبارة عن خطة عمل معده بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعني لتطوير كفاءات محددة (معرفية وفنية وكفاءات سلوكية قيادية او اساسية) ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من اجل إعدادة لتولي مسؤوليات اخرى جديدة.

## أهداف الأداء الرئيسية:

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

## الرئيس المباشر:

هو الشخص المسؤول عن عملية التخطيط وتقييم أداء الموظف.

### المراجعة المرحلية:

هي عبارة عن اجتماع دوري يُعقد بين الرئيس المباشر والموظف من أجل مراجعة وتقييم المسؤوليات والسلوكيات الواردة في وثيقة الاداء السنوي لكي يتمكن الموظف من معرفة موقعه من مستوى الأداء المطلوب ليستطيع تصحيح مساره وذلك قبل نهاية فترة التقييم على أن يكون هذا الاجتماع موثقاً وموقعاً عليه من قبل الطرفين حسب النموذج الخاص بذلك.

### المراجعة الدورية:

تعني الرقابة الوقائية المتمثلة بالمراجعة المستمرة من قبل الرئيس المباشر والموظف لتصحيح أو دعم الانجاز وفقاً للمسؤوليات أو السلوكيات المحددة في وثيقة الاداء السنوي.

### وثيقة الأداء السنوي:

هي عبارة عن خطة عمل مدونه على نموذج خاص ومعتمد تتضمن الأهداف والمؤشرات مع بيان وزن كل هدف وكيفية قياس الانجاز والمهام والمسؤوليات واليات التقييم لكل هدف.

### ثقل الأهداف:

هي عملية تهدف الى بيان وأهمية وزن بعض الأهداف بالمقارنة مع أهداف أخرى خلال سنة التقييم.

### خطة تحسين الأداء:

هي خطة اجرائية يتم وضعها لتحسين أداء الموظف تكون مدتها 6 أشهر، وهي مخصصة للموظفين الذين يحصلون على تصنيف أداء «بحاجة إلى تحسين».

### لجنة ضبط وموازنة النسب:

اللجنة التي يتم تشكيلها في كل وزارة او جهة اتحادية تطبق هذا النظام ويناط بها ضمان التقييم العادل والمنصف لنتائج تقييم الاداء السنوي كما هو موضح في الفصل الرابع من هذا النظام.

## المهام والمسؤوليات

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

أولاً :

### الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ( FAHR )

تتمثل مهام الهيئة فيما يلي:

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

ثانياً:

### الوزير المعني

تشمل المسؤوليات الرئيسية ما يلي:

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

ثالثاً:

### وكلاء الوزارات والمدراء العامون في الجهات الاتحادية

تشمل المسؤوليات الرئيسية ما يلي:

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

رابعاً:

### إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية التابعة للحكومة الاتحادية

يتعين على تلك الإدارات القيام بما يلي:

- تولي مسؤولية ادارة وتطبيق نظام إدارة أداء الموظفين وملحق الإجراءات الخاص بالنظام 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 خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للمدراء المباشرين والموظفين تهدف الى توعية بنظام إدارة الأداء.
- التواصل مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لغايات توضيح أي عقبات أو صعوبات من شأنها أن تعرقل التطبيق الصحيح للنظام أو أي مشاكل أخرى طارئة.
- إعداد تقارير احصائية سنوية شاملة حول الأداء العام لتطبيق النظام عن تلك الجهات وتقديمها إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- ضمان التزام كافة القطاعات والإدارات في الجهات الاتحادية بالاطار الزمني المحدد لدورة أداء الموظفين.

## خامساً:

### الرؤساء المباشرين

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

- التأكد من فهم مرؤوسيههم لنظام إدارة الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.
- مناقشة مرؤوسيههم و الاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
- متابعة أداء مرؤوسيههم وإدارة تطوير أدائهم من خلال المراجعة الدورية المستمرة والمرحلية.
- المناقشة والاتفاق على وثيقة الاداء السنوي.
- تزويد مرؤوسيههم وفرق العمل بالتغذية الراجعة حول أدائهم، وقياس الأداء الفردي لكل موظف.
- الاعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرحلية وتوثيقها حسب الاصول.
- اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.
- تقييم أداء مرؤوسيههم بكل موضوعية وشفافية على ضوء الانجاز الذي تحقق.
- الالتزام بالاطار الزمني المحدد لدورة إدارة أداء الموظفين.

## سادساً:

### الموظفون

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

- اقتراح الأهداف والوزن الخاص بكل هدف و الاتفاق عليها مع الرئيس المباشر.
- السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباشر وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها.
- المبادرة بإعداد خطط التطوير الفردية.
- تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها بموجب وثيقة الأداء السنوي بدقة وأمانة من أجل تحقيق الاهداف المقررة.
- المبادرة بالطلب إلى الرئيس المباشر لمراجعة الأداء من خلال المراجعة الدورية .

## دورة نظام إدارة أداء الموظفين

يبحث هذا الفصل في محتوى نظام إدارة الأداء ومراحله وكيفية موازنة الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية مع الأهداف الفردية للموظف ومن ثم كيفية اعداد وثيقة الاداء والمراجعة المرحلية ثم التقييم النهائي واعمال لجنة الضبط وموازنة النسب وبيان مسار التظلمات والنتائج المترتبة على نتائج التقييم السنوي النهائي من حيث ربطها بالترقيات والعلووة الدورية والمكافآت وذلك كما هو مبين ادناه.

علما بان هذا النظام مرفق بهذا الملحق رقم (أ) الخاص بدليل الاجراءات الذي يوضح كل خطوة من الخطوات الواجب اتباعها من قبل المعنيين عند التطبيق العملي لهذا النظام.

اولاً :

### مراحل دورة أداء الموظفين

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

#### ١- تخطيط الاداء

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

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

وتبدأ هذه المرحلة في شهري (يناير وفبراير) من كل عام حيث يتم الاتفاق فيها على وضع الاهداف وتحديد اهدافها اضافة لبيان التوقعات والكفاءات المطلوبة من الموظف والمتوقع منه ان ينجزها مع نهاية السنة وتدوين كل ذلك في وثيقة الأداء السنوي وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (نموذج رقم أ و ب) والتي يجب ان يوقع عليها كل من الموظف والرئيس المباشر في هذه المرحلة.

#### ٢- المراجعة المرحلية

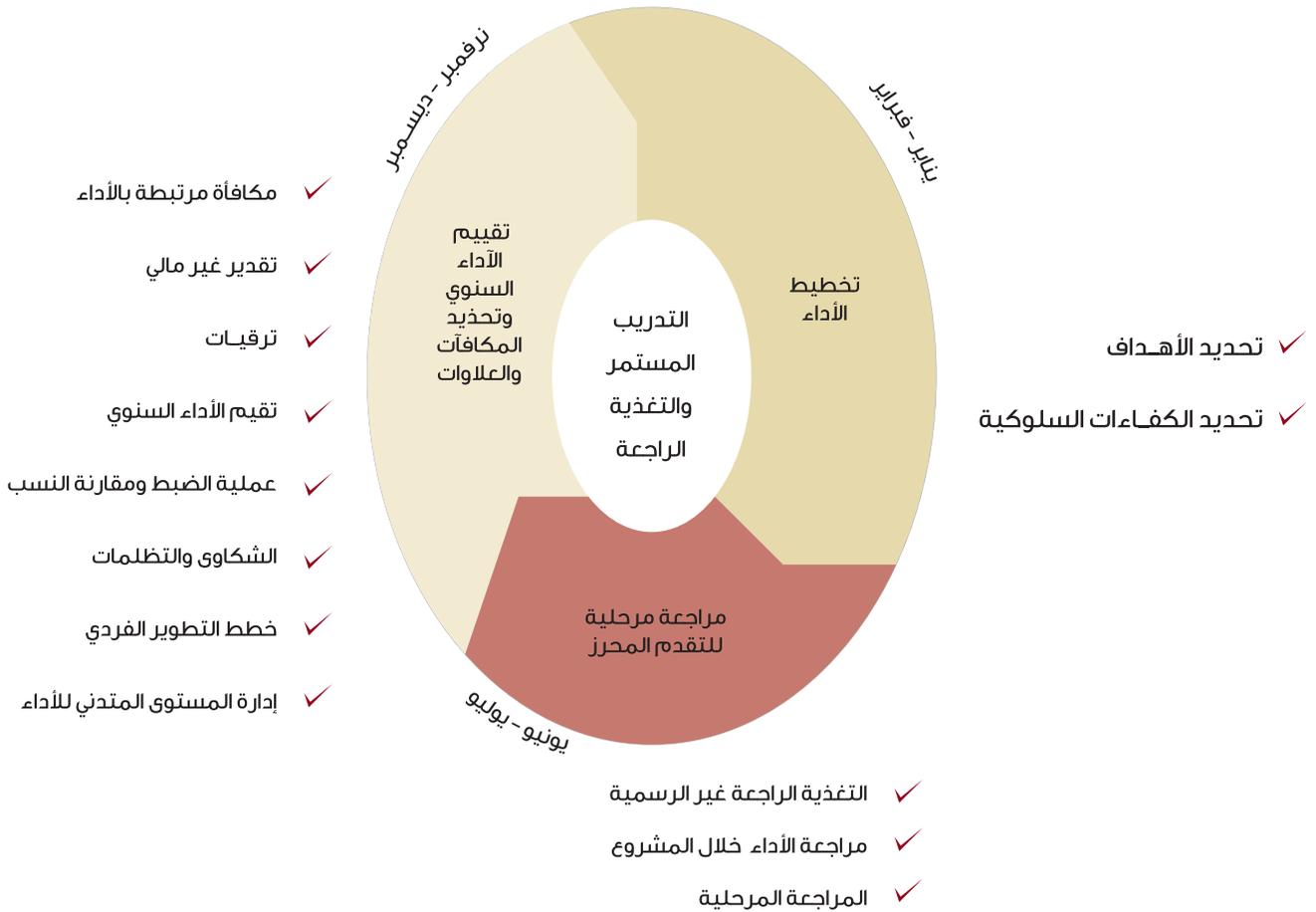
يكون موعد هذه المرحلة في شهري (٦ و ٧) من كل عام اذ يتعين خلال هذه المرحلة مراجعة جميع ما تم إنجازه من أهداف ومهام وفقاً لما تم الاتفاق عليه في وثيقة الاداء السنوي وذلك لغايات الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها والتوجيه وتصحيح مسار العمل نحو تحقيق الاهداف والمهام المطلوبة بما يتوافق ويحقق افضل النتائج عند التقييم السنوي وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (نموذج رقم أ و ب).

### ٣- التقييم النهائي للأداء السنوي

تعتبر هذه المرحلة الحلقة الأخيرة في مراحل دورة ادارة اداء الموظفين حيث تبدأ في آخر شهرين من السنة و هما شهري ( ١١ و ١٢ ) وفيهما يتم التقييم النهائي لأداء الموظف حسب المعايير المعتمدة و المنصوص عليها في هذا النظام وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (نموذج رقم ٣/أ و ٣/ب).

وتجدر الإشارة هنا إلى ان المراحل الثلاث المذكورة أعلاه يتخللها مراجعة دورية مستمرة تنطوي على ضرورة التوجيه ومراقبة الانجاز على ضوء وثيقة الأداء السنوي والاستفادة من التغذية الراجعة وذلك لمعالجة اي خلل او قصور يتم اكتشافه اثناء المراجعة وبذات الوقت تعزيز نقاط القوة وتحفيزها.

ويبين الرسم البياني التالي الرابط بين تلك المراحل والمكونات لدورة ادارة أداء الموظفين



## أ- المرحلة الأولى

### تخطيط الأداء

قبل الشروع في تحديد الأهداف في وثيقة الاداء السنوي وفقاً لنموذج رقم ( ١/١ و ١/١ ب ) المشار إليها سابقاً يتعين أولاً على الجهات الاتحادية تنفيذ ما يعرف بعملية إسقاط الأهداف وذلك كما هو مبين أدناه ومن ثم البدء في صياغة الوثيقة.

### أ) إسقاط الأهداف:

تهدف عملية إسقاط الأهداف الى التوافق والانسجام التام بين الخطة الاستراتيجية من جهة وادارة الاداء من جهة اخرى كونها تبدأ من اعلى الهرم الاداري ثم تستمر نزولاً إلى أسفل الهرم اي من مستوى إلى آخر كالتالي:

#### أولاً:

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

#### ثانياً:

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

#### ثالثاً:

يكرر مدراء الادارات مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعة لهم ذات الدور من حيث الاجتماع مع رؤساء الاقسام او رؤساء الفرق أو المشرفين لإبلاغهم بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لغايات الاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة.

#### رابعاً:

يتولى كل رئيس مباشر بعد ذلك الاجتماع مع موظفيه للاتفاق معهم على تحديد الأهداف الفردية استناداً الى مسؤوليات أعمالهم الرئيسية.

## ب) إعداد وثيقة الأداء السنوي

يتم إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال عدة خطوات كالتالي:

### أ- تحديد الأهداف

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

#### ● محددة

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

#### ● قابلة للقياس

يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.

#### ● قابلة للتحقق

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

#### ● ذات صلة

أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الحكومية الاتحادية لتحقيقها.

#### ● الإطار الزمني

يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف.

وخلال اجتماع إعداد الوثيقة يتعين على كل موظف في الجهة الاتحادية أن يعمل على المناقشة والاتفاق على عدد من الأهداف الرئيسية المتوافقة مع الدرجة الوظيفية شريطة مراعاة عدد الأهداف المقترحة في الجدول رقم (٣) الموضح أدناه والاتفاق عليها ثم التوقيع على الوثيقة من قبل الموظف والرئيس المباشر".

## جدول رقم ( 3 ) يوضح عدد الأهداف استناداً إلى الدرجة الوظيفية للموظف

الدرجات الوظيفية	عدد الأهداف
درجة وكيل وزارة إلى الدرجة السابعة	أربعة أهداف بحد أدنى
الدرجة الثامنة فما دون ( باستثناء الوظائف الخدمية )	مسؤوليات العمل الرئيسية

### ٢- تحديد ثقل أو وزن الأهداف

ينبغي على كل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حده و تكمن أهمية هذا الوزن في:

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

- إظهار و تحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم.

إذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى يدرك الموظف عندئذٍ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحه في عمله.

كما يجب على الرؤساء المباشرين ضمان وجود توازن بين الأهداف بحيث يكون مجموع اجمالي نسب الثقل أو الوزن لأهمية الاهداف 100 %.

علماً بأن هذه الاوزان قابلة للتعديل قبل وخلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط اما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.

### ٣- تحديد الكفاءات السلوكية

ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الاهداف ووزنها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمروؤسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية الذي تصدره الهيئة حيث يتعين على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات المبينة أدناه وللحصول على معلومات إضافية حول مستويات الكفاءة يتم الرجوع إلى الإطار العام المفصل للكفاءات الذي تصدره الهيئة.

## جدول رقم ( 4 ) الخاص بخريطة الكفاءات :

( 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			
			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	

## المراجعة المرحلية

يتعين على جميع موظفي الحكومة الاتحادية الخضوع لمراجعة مرحلية وفقاً (للمنموذج رقم ٢/أ و ٢/ب) المشار إليها سابقاً وذلك من خلال الاجتماع مع رؤسائهم المباشرين ضمن إطار دورة إدارة أداء الموظفين إذ يجب على الرؤساء المباشرين إعتبار اجتماع المراجعة المرحلية فرصة للتواصل والتحفيز والتصحيح كي يضمنوا أن نتيجة المراجعة النهائية للتقييم السنوي سوف لن تشكل مفاجأة للموظف في نهاية السنة. علماً بأن المراجعة المرحلية الرسمية كما ذكر سابقاً تتم خلال شهري يونيو - يوليو بين كل رئيس مباشر و موظفيه لكي يتم الوقوف على:

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

## المرحلة الثالثة:

## تقييم الأداء السنوي

أولاً:

- يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

١- تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام

تناط عملية تقييم الأداء السنوي لكل موظف في الجهات الاتحادية بالرئيس المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء من خلال وثيقة الأداء السنوي التي تم الاتفاق والتوقيع عليها في بداية دورة نظام إدارة أداء الموظفين وكذلك المراجعة المستمرة والمراجعة المرحلية.

حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع تقييم الأداء السنوي النهائي مدى التطور والتقدم الذي تحقق من حيث الأهداف والمهام على إعتبار ان تقييم الأداء السنوي يضمن المراجعة الكاملة لتقييم الأداء وان كان الاهتمام ينصب على مجالات التحسين.

لذا يجب على الرئيس المباشر والموظف الاتفاق معاً حول نتائج الأداء آخذين بعين الاعتبار ما تم رصدته أثناء المراجعة المرحلية من نتائج.

وعليه ولأهمية هذه المرحلة فان نتائج تقييم الأداء يجب أن تكون مسببة من حيث ذكر المبررات والملاحظات والأسباب اضافة لبيان نقاط القوة والضعف وما هي مجالات التحسين الضرورية لمعالجة نقاط التطوير الفنية والسلوكية التي يحتاجها الموظف أو تجاوز أية سلبيات وكل هذا يجب ان يكون موثقاً ومدوناً على النموذج رقم ( أ/٣ و ب/٣) وذلك وفقاً للدرجة الوظيفية للموظف.

على أن يتم تقييم الأهداف أو المهام الفردية الخاصة بالموظف وفقاً لسلم تقييم يتألف من ٤ نقاط كما هو موضح أدناه:

### جدول سلم التقييم للأهداف والمهام رقم (5)

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام . تجاوز نسبة القياس المحددة للأهداف بشكل ملحوظ حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها في وثيقة الاداء السنوي كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملموس على جهة عمله قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله ولم يتخذ بحقه أية عقوبات تأديبية.
3	يفوق التوقعات	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية . حقق نسبة القياس المحددة للأهداف . كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملموس على الادارة أو القطاع الذي يعمل به قام بتقديم اقتراحات ومبادرات ايجابية لم يتخذ بحقه أية عقوبات تأديبية.
2	يلبي التوقعات	يؤدي عملة بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه ويحقق معظم أهدافه.
1	بحاجة إلى تحسين	مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات حيث لا تتم تلبية المقاييس والمعايير في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين أداءه ليصل إلى المستوى المطلوب.

## ٢- تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية

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

### جدول سلم التقييم للكفاءات رقم ( 6 )

النقاط	المستوى	مستوى الكفاءات
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	يثبت الموظف تمتعه بجميع الكفاءات السلوكية المحددة لعمله. وجميع الكفاءات التي تفوق المستوى المحدد لعمله والمطلوبة في المستوى التالي.
3	يفوق التوقعات	يثبت الموظف تمتعه بجميع الكفاءات السلوكية التي تلي مستوى الكفاءة المطلوب للعمل. أيضاً، يبرهن الموظف على تمتعه ببعض السلوكيات التي تفوق المستوى المحدد لهفي العديد من الكفاءات في المستوى التالي.
2	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه بمعظم الكفاءات السلوكية المطلوبة لمستوى عمله الحالي؛ في حين لا يظهر الموظف أية سلوكيات إضافية.
1	بحاجة إلى تحسين	يفتقد الموظف إلى معظم مؤشرات سلوك النجاح في عمله. مما يؤدي إلى حدوث عيوب ونواقص كبيرة تؤثر سلباً على العمل أو على فريق العمل. لذلك، يكون التحسين مطلوباً في السلوكيات الأكثر أهمية.

وهنا ولأهمية عملية تقييم الكفاءات السلوكية للموظف من قبل الرئيس المباشر فإنه يتعين عليهم مراقبة أداء الموظف بشكل عام وتوثيق الملاحظات التي يشاهدها على الموظف بشكل تراكمي فيما يتعلق بالكفاءات السلوكية التي تظهر عليه خلال سنة التقييم وذلك بالطريقة التي يراها مناسبة على أن تكون جميع الملاحظات مكتوبة ومبين فيها نوع وتاريخ الملاحظة من أجل مناقشة الموظف فيها لاحقاً عند عملية التقييم واعتبارها دليل اثبات على قيام الموظف بالالتزام بهذا السلوك من عدمه بناء على ما تم الاتفاق عليه في وثيقة الاداء السنوي .

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

علماً بأن الهيئة سوف تقوم بإصدار تعليمات تتضمن الأسس الخاصة بكيفية قياس الكفاءات والحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي تظهرها نتيجة تقييم الكفاءات.

ثانياً:

## نتائج الأداء

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

### - معدل نتائج الأهداف:

يتم احتساب النتائج من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ويتم جمع النتيجة.

### - معدل نتائج الكفاءات:

يتم احتسابها من خلال جمع درجات تقييم الكفاءات وتقسيمها على عدد الكفاءات المنصوص عليها في الوثيقة.

### - نتيجة الأداء النهائي:

هو عبارة عن ضرب معدل نتيجة الهدف والكفاءة بالوزن الخاص بهما المبين في الجدول رقم ( ٤ ) أدناه وتكون نتيجة التقييم النهائي حاصل جمعهما.

ويوضح الملحق رقم (ب) كيفية احتساب نتائج الأداء النهائي.

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

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

وهنا تجدر الإشارة الى انه يتعين على الرئيس المباشر بعد الانتهاء من عملية احتساب نتائج الأداء للموظفين القيام برفع نتائج الأداء إلى مدير الإدارة للمصادقة عليها كما يتعين عليه رفع نتائج الأداء إلى المدير التالي لمدير الإدارة إذا كانت نتائج الأداء تقع ضمن مستوى أداء يفوق التوقعات فما فوق أو بحاجة إلى تحسين وذلك للاطلاع والموافقة قبل قيام لجنة الضبط وموازنة النسب بممارسة مهامها.

## عملية الضبط وموازنة النسب والشكاوى والتظلمات

أولاً:

### عملية الضبط وموازنة النسب

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

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

حيث يقوم كل رئيس مباشر بعرض الأداء الكلي الخاص بمروؤوسيه مدعماً بالدليل ويتم تبادل الأسئلة لضمان تطبيق الخطوط الإرشادية الخاصة بتقييم الأداء نفسها على جميع الموظفين. ثم تتولى "لجنة الضبط وموازنة النسب التي يتم تشكيلها في كل جهة اتحادية برئاسة وكيل الوزارة / المدير العام وعضوية مدير إدارة الموارد البشرية ووكلا الوزارة المساعدون. عملية الضبط كون الغاية أو الغرض الأساسي من تشكيلها هو تقييم التصنيف في جميع الجهات الاتحادية وضمان التقييم العادل والمنصف وتعتبر قرارات هذه اللجنة بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف. ويتولى مدير إدارة الموارد البشرية إدارة عملية الضبط وموازنة النسب وبعد ذلك تتخذ إجراءات التبليغ حيث يقوم الرئيس المباشر بإبلاغ كل موظف تابع له بنتيجة التقييم النهائي.

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

## جدول رقم (8) مبادئ توزيع نسب التقييم النهائي

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

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

ثانياً:

### الشكاوى والتظلمات

لقد ضمن المرسوم بقانون اتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ م بشأن الموارد البشرية الحكومية حق التظلم للموظفين واستناداً على ذلك فإنه يجوز للموظف الذي استلم تصنيف أداء بدرجة "يحتاج إلى تحسين" فقط أن يتظلم من نتيجة التقييم وفقاً لآلية التظلم التالية:

- يقدم طلب التظلم خطياً إلى الرئيس المباشر خلال خمسة أيام عمل من تبليغه نتيجة التقييم (وفقاً للنموذج الخاص بالشكاوى والتظلمات رقم ٤).
- يتعين على الرئيس المباشر مناقشة الأمر مع الموظف للوصول إلى حل لموضوع الاعتراض فإذا اقتنع الموظف بنتيجة تقييمه تم التوقيع على الاعتراض من قبل الطرفين وحفظه أما إذا تم الاتفاق على تعديل نتيجة التقييم عندئذ يتم التوقيع على النموذج من قبل الطرفين إضافة لمدير الإدارة مع بيان الأسباب وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تعديل نتيجة التقييم والآثار المترتبة عليها.
- إذا لم يتم التوصل لاتفاق يجوز للموظف خلال خمسة أيام عمل رفع التظلم لمدير المستوى الإداري التالي التابع له والذي بدوره عليه أن يرد على التظلم خطياً في مدة أقصاها عشرة أيام عمل (شريطة مناقشة ذلك مع مدير إدارة الموارد البشرية).
- أخيراً يجوز للموظف بعد تلقيه رد مدير المستوى الإداري التالي أن يتظلم خلال خمسة أيام عمل للوزير أو من يمثله الذي ينبغي أن يرد خلال شهر من رفع التظلم إليه ويكون قراره قطعياً بهذا الشأن.

## مكافآت مرتبطة بالأداء وسياسات التدريب

أولاً:

### الترقيات والعلاوة الدورية

بناء على نتائج اجتماع لجنة الضبط وموازنة النسب يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتوزيع نتائج أداء الموظفين النهائي على الرؤساء المباشرين والذي يترتب عليهم إبلاغ نتائج الأداء النهائية إلى موظفيهم. وعليه وكنتيجة لتقييم الأداء فان الجهة الاتحادية تقدر وتكافئ الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمستوى أداء عال كنتيجة لتطبيق نظام ادارة الاداء (وفقا للجدول المبين أدناه) ويكون هذا التقدير على شكل علاوات دورية أو ترقيات من ضمن ميزانية الوظائف السنوية المعتمدة لكل جهة اتحادية ووفقاً لأحكام المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة ٢٠٠٨ م ولائحته التنفيذية.

### جدول رقم ( 9 ) يبين المكافآت المرتبطة بالأداء

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

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

في ضوء ما سبق ومع مراعاة الشروط والأحكام الخاصة بالترقية المنصوص عليها في المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨ م ولائحته التنفيذية فان ترقية الموظف استثنائياً لدرجتين أعلى يجب ان تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة اعلى شاغرة .
- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقي إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة .
- ان يكون الموظف حاصلًا على تقييم اداء ضمن فئة « **يفوق التوقعات بشكل ملحوظ** » لآخر سنتين سابقة على الترقية.
- ألا يكون قد سبق توقيع اية جزاءات على الموظف ما لم تكن ملغاه وفقاً لأحكام المادة ٩٤ من المرسوم بقانون اتحادي المشار اليه اعلاه.

أما بشأن الترقية الوظيفية فبالإضافة للشروط والأحكام المنصوص عليها في المرسوم بقانون ولائحته التنفيذية فتطبق عليه ذات المعايير والضوابط المذكورة اعلاه ما عدا البند (ج) اذ يجب ان يكون الموظف حاصلًا على تقييم اداء ضمن فئة « **يفوق التوقعات** » لسنة سابقة على الترقية.

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

#### - **يستحق الموظفون الذين يكون تقييم أدائهم ضمن المستويات التالية:**

- **يفوق التوقعات بشكل** ● **ملحوظ يفوق التوقعات** ● **يلبي التوقعات**

علاوة دورية وفقاً لأحكام المادة ٣١ من اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون كما يجوز منح من يفوق التوقعات بشكل ملحوظ الترقية الاستثنائية أو الوظيفية أو المالية ومن يفوق التوقعات الترقية المالية أو الوظيفية ومن يلبي التوقعات الترقية المالية.

- 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 الأداء.
- يكون الموظفون مؤهلون للعلاوة الدورية في أول يناير أو يوليو التالي لانقضاء سنة على الأقل من تاريخ التعيين.
- الموظفون الذين استقالوا قبل أو خلال مرحلة تقييم الأداء السنوي أو ضمن فترة قرار المكافأة لا يخضعوا لتطبيق مكافآت الأداء أو أي زيادات سنوية.

ثانياً:

## الحوافز المعنوية

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

- شهادة تقدير من الوزير خلال إحدى فعاليات الجهة.
- لترشيح لـ "جائزة 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.

ثالثاً:

## المكافآت السنوية

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

رابعاً:

## خطط التطوير الفردية

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

## إدارة الأداء المتدني والأحكام العامة

أولاً:

### معالجة الاداء المتدني

يُعتبر الموظفون الذين يندرج أدائهم ضمن تصنيف "يحتاج إلى تحسين" من ذوي الأداء المتدني وعليه يتعين على الرئيس المباشر المعني أن يجتمع مع هؤلاء الموظفين ويناقش معهم الأسباب الكامنة وراء هذا الأداء المتدني في المستوى من أجل معالجته ولهذه الغاية عليه ان يتبع ما يلي:

١- تطوير خطة تحسين أداء واضحة مع الموظف المعني مدتها ٦ أشهر (وفق النموذج رقم (٦) و هذه الخطة يجب أن:

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

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

٣- مراجعة ومناقشة أداء الموظف:

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

- التوصية للإدارة العليا بنقل الموظف المعني إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته.
- التوصية للإدارة العليا بإنهاء خدمة الموظف المعني بسبب عدم كفاءته الوظيفية وذلك وفقاً لأحكام المادة ( ١٠١ ) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨ م.

## أحكام عامة

بالإضافة إلى الاستثناء الوارد في نطاق التطبيق تستثنى الفئات المرتبطة بالوظائف الخدمية من تطبيق احكام هذا النظام وعلى الجهات الاتحادية تقييم هذه الفئات بالطريقة التي تناسب وطبيعة عملهم.

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

الموظفون المعينون بدوام جزئي تنطبق عليهم أحكام هذا النظام وتحسب المكافآت المرتبطة بالأداء وفقاً للنسبة والتناسب مع ساعات العمل والدرجة الوظيفية إذا كان الموظف يعمل على مشاريع محددة فينولي الرئيس المباشر بالتنسيق مع مدراء المشاريع عملية مراجعة وتقييم أدائهم السنوي.

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

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

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

يكون للوظائف التخصصية والفنية التي لها طبيعة خاصة وسائل وأدوات خاصة بها لعملية المراجعة والتقييم تصدر الهيئة لائحة خاصة بتقييم الموظفين العاملين وفق نظام المناوبات بالاستناد لهذا النظام.

يعتبر دليل الاجراءات الملحق رقم (أ) بهذا النظام جزءاً لا يتجزأ منه ويقرآن معاً وتكلف الهيئة بتعديله كلما اقتضت الضرورة لذلك.

يجوز للهيئة تعديل أو استحداث نماذج جديدة وفقاً لمتطلبات العمل.

## مرفقات النظام

الملحق (أ) بخصوص دليل إجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

الملحق (ب) كيفية احتساب نتائج التقييم النهائي

الملحق (ج) النماذج (مرفق خارجي)

رقم (أ/أ و أ/ب) نموذج وثيقة الأداء السنوي

رقم (أ/ب و أ/ب) نموذج مراجعة الأداء المرحلية

رقم (أ/ب و أ/ب) نموذج تقييم الأداء السنوي

رقم (ع) نموذج الشكاوى والتظلمات

رقم (هـ) نموذج خطة تحسين الاداء

الملحق (ب)

طريقة احتساب نتائج الأداء النهائية

مثال توضيحي لكيفية احتساب نتائج الأداء النهائية للموظف.

الهدف	وزن الهدف	التقييم	النقاط	طريقة احتساب نتيجة التقييم
الهدف / المهام ١	40%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4	$4 \times 0.40 = 1.6$
الهدف / المهام ٢	20%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4	$4 \times 0.20 = 0.8$
الهدف / المهام ٣	20%	يفوق التوقعات	3	$3 \times 0.20 = 0.6$
الهدف / المهام ٤	10%	يلبي التوقعات	2	$2 \times 0.10 = 0.2$
الهدف / المهام ٥	10%	يلبي التوقعات	2	$2 \times 0.10 = 0.2$
<b>إجمالي تقييم الأهداف</b>				<b>3.4</b>
<b>التصنيف</b>				يفوق التوقعات

النقاط	التصنيف	الكفاءة
3	يفوق التوقعات	الكفاءة ١
3	يفوق التوقعات	الكفاءة ٢
2	يلبي التوقعات	الكفاءة ٣
2	يلبي التوقعات	الكفاءة ٤
1	يحتاج إلى تحسين	الكفاءة ٥
11		النقاط الإجمالية
2.2		الكفاءة الإجمالية
يلبي التوقعات		المستوى

في ضوء ما هو مبين أعلاه يتبين ان تقييم اداء أهداف الموظف (الدرجة الثانية) يندرج ضمن مستوى 3 وهذا المستوى يتوافق مع درجة «بفوق التوقعات» فيما تتوافق نتائج تقييم الكفاءة 2 مع درجة «يلبي التوقعات».

التقييم الكلي للأهداف:  $3.4 \times$  (وزن الهدف للدرجة الثانية يقابله وفقا لجدول رقم ٧)  $50\% = 1.7$   
التقييم الكلي للكفاءات:  $2.2 \times$  (قيمة الكفاءة للدرجة الثانية يقابله وفقا للجدول رقم ٧)  $50\% = 1.1$   
النتاج النهائي للأداء: 2.8 وعلية يقرب العدد الى 3

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

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

أما إذا كانت النقاط في الأمثلة الموضحة أعلاه لموظف من الدرجة الخامسة فما دون عندئذٍ يكون تصنيف الأداء الكلي كما يلي:

التقييم الكلي للمهام:  $3.4 \times$  (وزن الهدف للدرجة الخامسة يقابله وفقا لجدول رقم ٧)  $40\% = 1.36$   
التقييم الكلي للكفاءات:  $2.2 \times$  (قيمة الكفاءة للدرجة الخامسة يقابله وفقا للجدول رقم ٧)  
 $60\% = 1.32$

النتاج النهائي للأداء: 2.68 وعلية يقرب الناتج النهائي الى 3

استناداً إلى النطاقات العشرية الموضحة أعلاه، يتم «تقريب» تصنيف الأداء الكلي إلى 3 وهذا يتوافق مع درجة «يلبي التوقعات».

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

