



الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

الطبعة الثانية
سبتمبر 2017

www.fahr.gov.ae



الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

حقوق الطبع © الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

[@FAHR_UAE](https://www.facebook.com/FAHR_UAE)

ص.ب. 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة هاتف +971 2 4036000

فاكس +971 2 6266767 PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

ص.ب. 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة هاتف +971 4 2319000

فاكس +971 4 2959888 PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates

مركز الاتصال الموحد 600525524

11	رابعاً: دورة نظام إدارة الأداء
12	خامساً: العمليات المتعلقة بنظام تقييم الأداء
13	سادساً: المكافآت المرتبطة بالأداء
14	سابعاً: إدارة الأداء المتدني المستوى
15	أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إسقاط الأهداف
17	أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إعداد وثيقة الأداء السنوي
18	أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية المراجعة المرحلية
22	أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية تقييم الأداء السنوي
26	أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية الشكاوي والتظلمات
30	أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إدارة الأداء المتدني

6	أولاً: المقدمة
6	ثانياً: الأهداف
7	الثأ: التعريفات
8	رابعاً: السياسة
8	المرجعية القانونية (البنود ذات العلاقة)
9	الشروط والضوابط (أحكام عامة)
9	أولاً: أهداف النظام
9	ثانياً: نطاق تطبيق النظام
10	ثالثاً: ركائز نظام إدارة الأداء

أولاً:

المقدمة

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

في هذا الباب سيتم التطرق إلى السياسات والإجراءات التي يتم اتباعها في إدارة الأداء الوظيفي، وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي الحكومة الاتحادية والقوانين الاتحادية الصادرة في ذلك، بالإضافة إلى إجراءات وآليات تنفيذ دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي المعتمدة.

ثانياً:

الأهداف

- توضيح السياسات والإجراءات ذات العلاقة بنظام إدارة الأداء الوظيفي حسب الأصول، ليتم اتباعها من قبل المعنيين في إدارة الموارد البشرية والمدراء وكافة الموظفين.
- إرساء قواعد الأداء ومعايير التقييم السنوي للموظفين.
- تحديد مستويات الأداء التي تُستحق عنها العلاوة الدورية.
- اعتماد مستويات الأداء المطلوبة للترقية.
- رسم مسار التظلمات من نتائج تقييم الأداء السنوي.

ثالثاً:

التعريفات

تقييم الأداء السنوي:

هي عملية يجري خلالها تقييم أداء الموظف 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 للمراجعة خلال فترة الأداء، وذلك لمراعاة حدوث أي تغييرات كبيرة في المهام أو المسؤوليات.

إطار الكفاءات السلوكية:

هو عبارة عن إطار عام يتضمن بعض الكفاءات (القيادية أو الأساسية) الخاضعة للتقييم، والتي يتعين توافرها لدى موظفي الوزارات والجهات الاتحادية.

نموذج الشكاوى والتظلمات:

هو النموذج المعتمد لتقديم تظلم أو اعتراض على نتيجة تقييم الأداء السنوي للموظف الذي يحصل على نتيجة تقييم (بحاجة إلى تحسين) فقط.

خطة التطوير الفردية:

هي عبارة عن خطة عمل معدة بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعني بتطوير كفاءات محددة (معرفية وفنية وكفاءات سلوكية قيادية أو أساسية) ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية، أو من أجل إعداد له لتولي مسؤوليات أخرى جديدة.

أهداف الأداء الرئيسية:

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

المراجعة المرحلية:

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

المراجعة الدورية:

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

ب- الشروط والضوابط (أحكام عامة)

1. تسعى الجهات الحكومية إلى تحسين جودة موظفي الحكومة الاتحادية وتطوير كفاءاتهم وفعاليتهم من خلال رفع مستوى أدائهم وتشجيعهم على التطور والتعليم المستمر.

2. لا تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لقياس وتقييم وتقدير إنجازات الموظفين كوسيلة لتشجيعهم على اكتساب المزيد من المهارات وتحسين الكفاءات التي تساعد على رفع مستوى أدائهم.

3. توفر نتائج تقييم الأداء الوظيفي أساساً موضوعياً لكثير من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية مثل: (منح العلاوة الدورية/الترقيات/المكافآت/النقل/التدريب والتطوير/الإجازات الدراسية).

أولاً: أهداف النظام

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

ثانياً: نطاق تطبيق النظام

يطبق نظام إدارة الأداء على كافة الوزارات والجهات الاتحادية، بغض النظر عن نوع ومدة العقد والدرجة الوظيفية، بما في ذلك الموظفون العاملون بدوام جزئي وبدوام كامل.....ل، ويستثنى من ذلك أعضاء السلك القضائي، على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهم مع المبادئ العامة والإطار العام للنظام إضافة إلى استثناء الفئات المرتبطة بالوظائف الخدمية.

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

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

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

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

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

رابعاً: «

السياسة

أ- المرجعية القانونية (البند ذات العلاقة)

ترتبط السياسات والإجراءات في هذا الباب بقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته ولائحته التنفيذية، كما هو موضح أدناه:-

المواد ذات العلاقة	المرجعية القانونية
(30/٣ إلى 31/٣)	قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم (11) لسنة 2008 وتعديلاته.
(40/٣)	اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

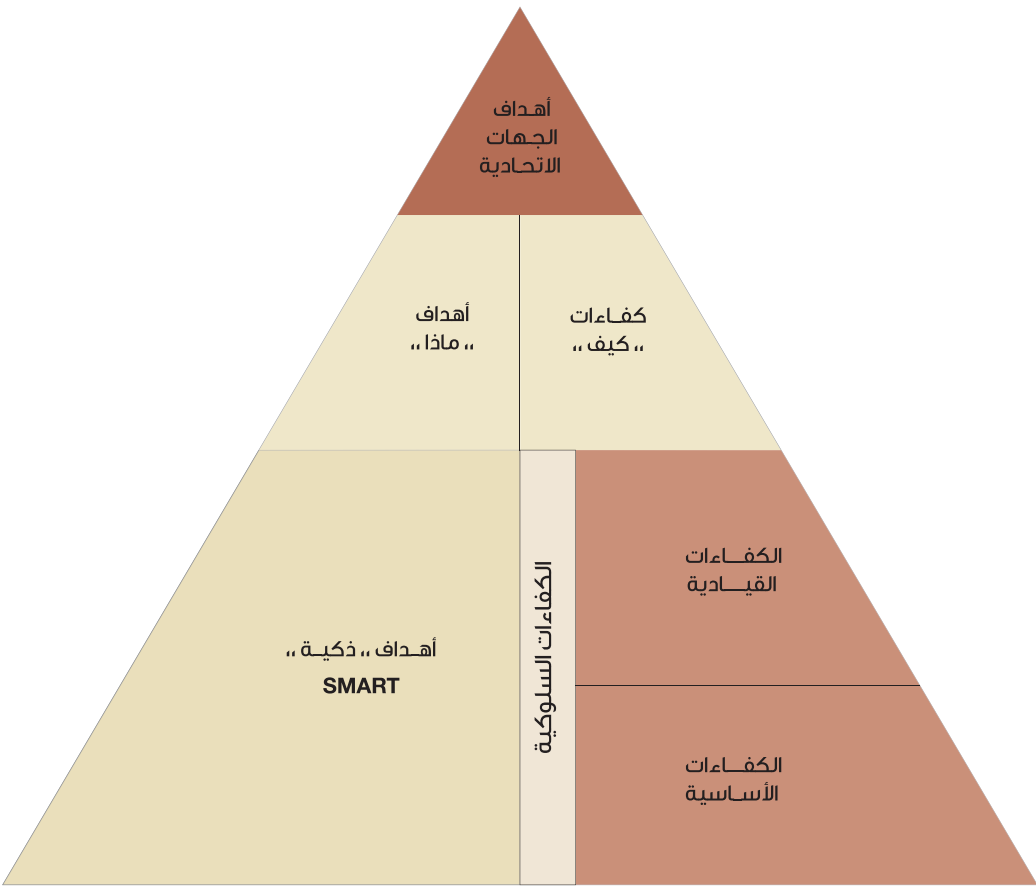
قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012 ،
بشأن اعتماد نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية.

« ثالثاً: ركائز نظام إدارة الأداء

إن 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 تتمحور حول ركيزتين أساسيتين هما:

1. **الأهداف:** ويُمثل هذا المحور ما يُتَوَقَّع 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 موازنة وربط جميع أهداف الموظفين مع الأهداف المؤسسية للجهات الاتحادية أو المتطلبات التشغيلية للإدارات والأقسام.

2. **الكفاءات:** يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية مجموعتين مختلفتين من الكفاءات هما (ثلاثٌ قيادية وستٌ أساسية) وقد تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الاستراتيجية ووثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة الخاصة بالحكومة الاتحادية.



شكل رقم (3) ركائز النظام

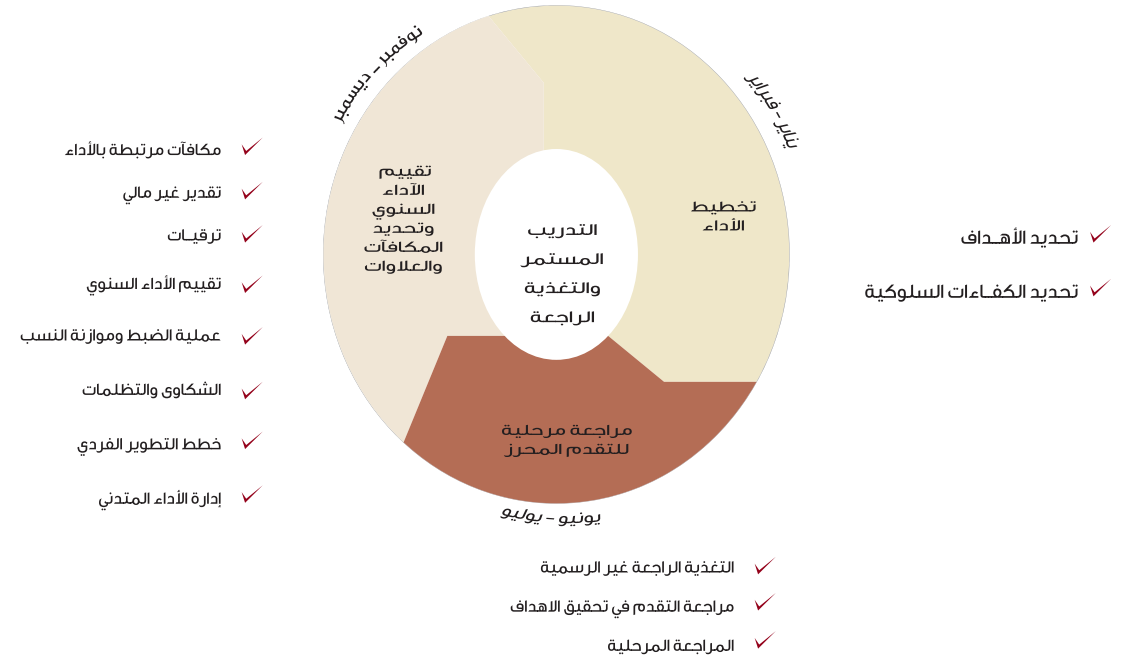
« رابعاً: دورة نظام إدارة الأداء

تتكون دورة نظام إدارة الأداء من ثلاث مراحل:

المرحلة	الإطار الزمني	الهدف منها
المرحلة الأولى " تخطيط الأداء"	شهرًا يناير وفبراير من كل عام	- وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها. - اختيار مستويات الكفاءة السلوكية المرجوة استناداً إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية. - الاتفاق والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.
المرحلة الثانية "المراجعة المرحلية"	شهرًا يونيو ويوليو من كل عام	- مراجعة جميع ما تم إنجازه من أهداف ومهام وفقاً لوثيقة الأداء السنوي المتفق عليها. - متابعة التقدم المحرز في اتجاه تحقيق الأهداف والمهام لغايات الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها وتصحيح مسار العمل نحو تحقيق الأهداف والمهام بما يحقق النتائج عند التقييم السنوي حسب الدرجة الوظيفية وتحديد الأسباب والعراقيل وتعديل أية أهداف عند الضرورة (إن لزم).
المرحلة الثالثة "التقييم النهائي للأداء السنوي" شهرًا نوفمبر وديسمبر من كل عام		يتم التقييم النهائي لأداء الموظف من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات المحددة في وثيقة الأداء السنوي ووفقاً للمعايير المعتمدة والمنصوص عليها في نظام إدارة الأداء.

*تجدر الإشارة إلى أن المراحل الثلاث المذكورة أعلاه، يتخللها مراجعة دورية مستمرة مع ضرورة التوجيه ومراقبة الإنجاز على ضوء وثيقة الأداء السنوي والاستفادة من التغذية الراجعة.

ويبين الشكل(4) الرابط بين تلك المراحل والمكونات لدورة إدارة أداء الموظفين:



شكل رقم (4) دورة إدارة أداء الموظفين

خامساً: العمليات المتعلقة بنظام تقييم الأداء

الضبط وموازنة النسب:

- الهدف الرئيسي من هذه العملية هوتسوية وموازنة وضبط تصنيفات أداء جميع الموظفين، بهدف تقديم بيانات تقييم عادلة ومنصفة داخل الوزارة / الجهة الاتحادية، عن طريق عملية الضبط وموازنة النسب، التي تتم بعد اجتماع تقييم الأداء السنوي وقبل إبلاغ الموظفين بنتيجة تقييم الأداء النهائية.
- تشكل في كل وزارة / جهة اتحادية لجنة الضبط وموازنة النسب برئاسة وكيل الوزارة أو المدير العام، وعضوية الوكلاء المساعدين ومدير إدارة الموارد البشرية.
- الغرض من تشكيل اللجنة هوتقييم المستويات في الجهة الاتحادية وضمان التقييم العادل والمنصف، وتعتبر قرارات هذه اللجنة بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف.
- يتعين على إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية القيام بالآتي:

- إطلاق وبدء عملية الضبط والموازنة داخل الجهة.
- تنسيق وإدارة اجتماع الضبط وموازنة النسب لنتائج تقييم الأداء السنوي.
- متابعة عمليات تعديل وملاءمة نتائج أداء الموظفين النهائية.

- يتعين على لجان الضبط والنسب في الوزارات / الجهات الاتحادية، توزيع النتائج الإجمالية لتقييم أداء الموظفين في تلك الجهة، وفق جدول سقف النسب المبين في النظام، شريطة ألا يزيد المجموع النهائي لنسب نتائج تقييم أداء الموظفين عن 100%.

الشكاوي والتظلمات:

يجوز للموظف الحاصل على تقييم أداء «بحاجة إلى تحسين» التظلم من تقييم أدائه وفقاً للآلية الآتية:

- أن يقدم طلب التظلم خطياً إلى الرئيس المباشر خلال خمسة أيام عمل من تاريخ تبليغه بنتيجة التقييم.
- يتعين على الرئيس المباشر مناقشة الأمر مع الموظف للوصول إلى حل لموضوع التظلم، فإذا اقتنع الموظف بنتيجة تقييمه يتم التوقيع على التظلم من قبل الطرفين وحفظه، أما إذا لم يتم الاتفاق على تعديل نتيجة التقييم عندئذ يتم التوقيع على النموذج من قبل الطرفين إضافة إلى مدير الإدارة مع بيان الأسباب وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق، 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.
- يجوز للموظف بعد تلقيه الرد، أن يتظلم خلال خمسة أيام عمل للوزير أو من يفوضه والذي بدوره سيتناقش مع مدير إدارة الموارد البشرية، ويتم اتخاذ القرار النهائي بناء عليه.

وعلى إدارة الموارد البشرية القيام بالإجراءات الآتية:

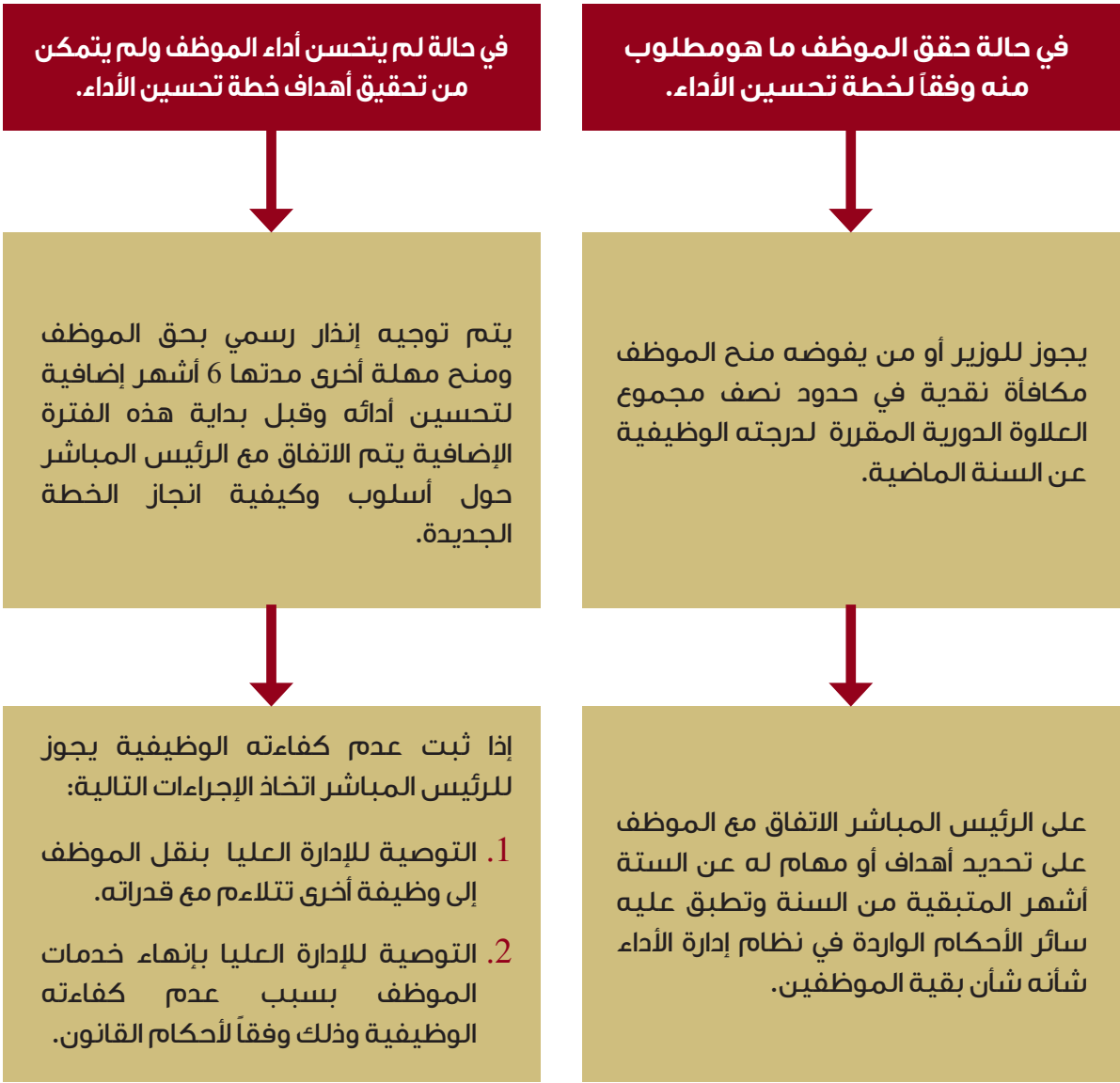
- تشجيع ثقافة الحوار والشفافية بين الرؤساء المباشرين وموظفيهم.
- متابعة حالات الموظفين الراغبين في التظلم حول نتيجة الأداء «بحاجة إلى تحسين».
- متابعة وتنسيق اجتماع مدير الإدارة ومدير إدارة الموارد البشرية مع الموظف المتظلم.
- متابعة رفع التظلم الذي يقدمه الموظف للوزير أو من يمثله وإبلاغ الموظف بنتيجة قرار الوزير أو من يمثله حيث يعتبر قراره نهائياً.

سادساً: المكافآت المرتبطة بالأداء

- بناء على نتائج اجتماع «لجنة الضبط وموازنة النسب» تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع نتائج أداء الموظفين النهائي على الرؤساء المباشرين والذين يترتب عليهم إبلاغ نتائج الأداء النهائية إلى موظفيهم.
- يتم تقدير ومكافأة الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمستوى أداء عالٍ، وفقاً لنتائج تقييم الأداء السنوي، ويكون هذا التقدير على شكل علاوات دورية أو ترقيات من ضمن ميزانية الوظائف السنوية الخاصة بكل وزارة /جهة اتحادية، ووفقاً لأحكام القانون وللأحتة التنفيذية أو أية تعديلات لاحقة بهما.

*لمعرفة المزيد حول المكافآت المرتبطة بالترقية وفقاً للشروط والأحكام الخاصة بالترقية المنصوص عليها في القانون وللأحتة التنفيذية، يرجى الاطلاع على نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية والباب السادس من هذا الدليل «سياسات وإجراءات إدارة الرواتب والعلاوات والبدلات والترقيات».

يعتبر الموظفون الذين يندرج أدائهم ضمن مستوى «يحتاج إلى تحسين» من ذوي الأداء المتدني، وعلى الرئيس المباشر المعني أن يجتمع مع هؤلاء الموظفين ويناقش معهم الأسباب الكامنة وراء تدني الأداء، ووضع خطة لمعالجة الأداء المتدني مدتها 6 أشهر، وعند نهاية خطة تحسين الأداء تكون أمام أمرين:



لمعرفة المزيد من التفاصيل حول البنود والشروط والضوابط ذات العلاقة، يرجى زيارة الموقع الرسمي للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، للاطلاع على قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية رقم (11) لسنة 8002 وتعديلاته ولائحته التنفيذية ونظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية والمعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (21) لسنة 2102.

1.1: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إسقاط الأهداف:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إعداد مكتبة الأهداف الاستراتيجية وتعميمها على القطاعات والإدارات	إدارة التخطيط الاستراتيجي	مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي
2	إعداد وإصدار الخطة التشغيلية للجهة الاتحادية	إدارة التخطيط الاستراتيجي	مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي
3	إسقاط الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية على الإدارات والأقسام	القطاعات والإدارات التابعة لها	وكيل الوزارة والوكلاء المساعدون (أو من في حكمهم) ومدراء الإدارات

سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

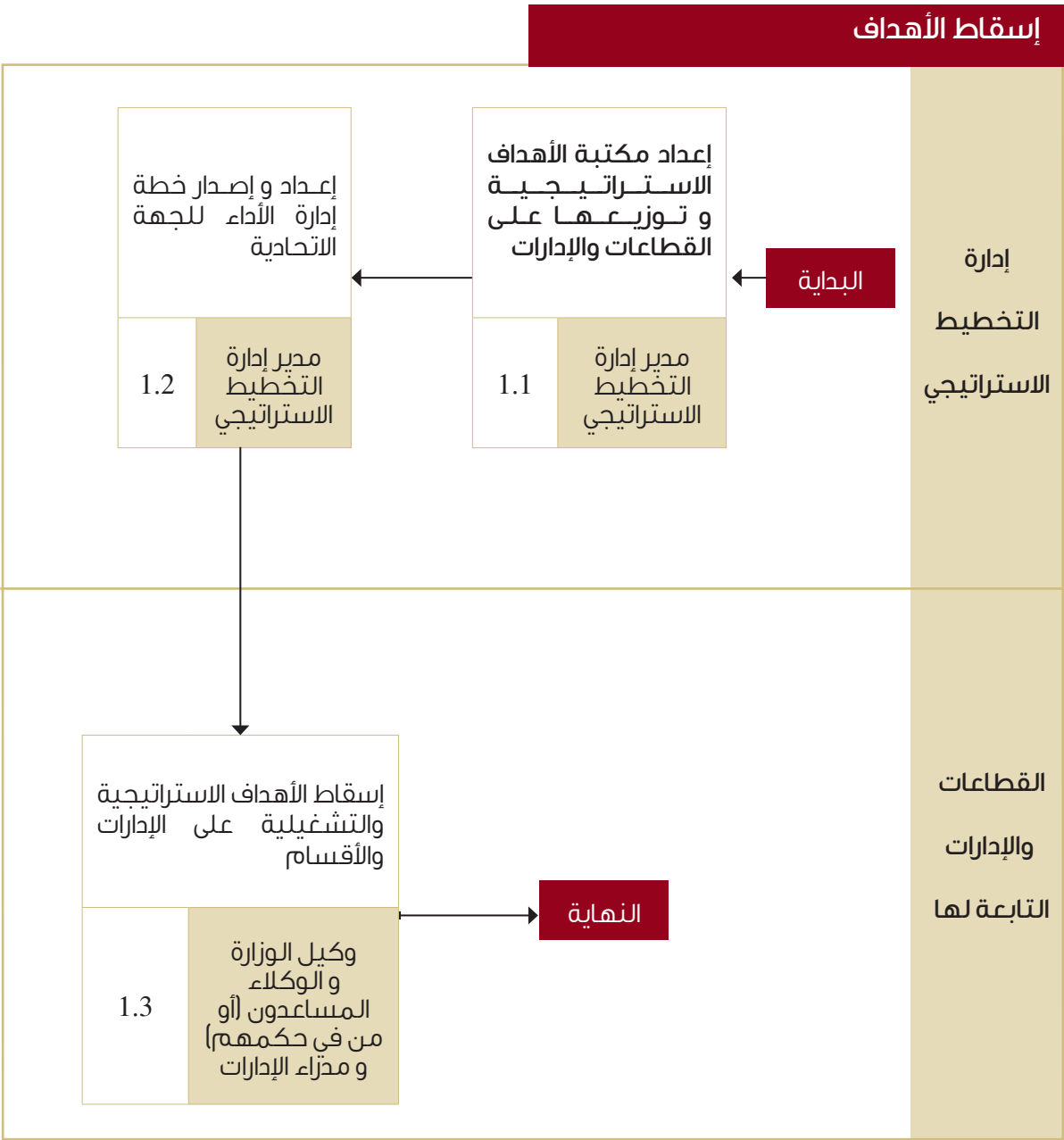
2.1: المسار التدفقي للإجراء

1.2: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إعداد وثيقة الأداء السنوي:

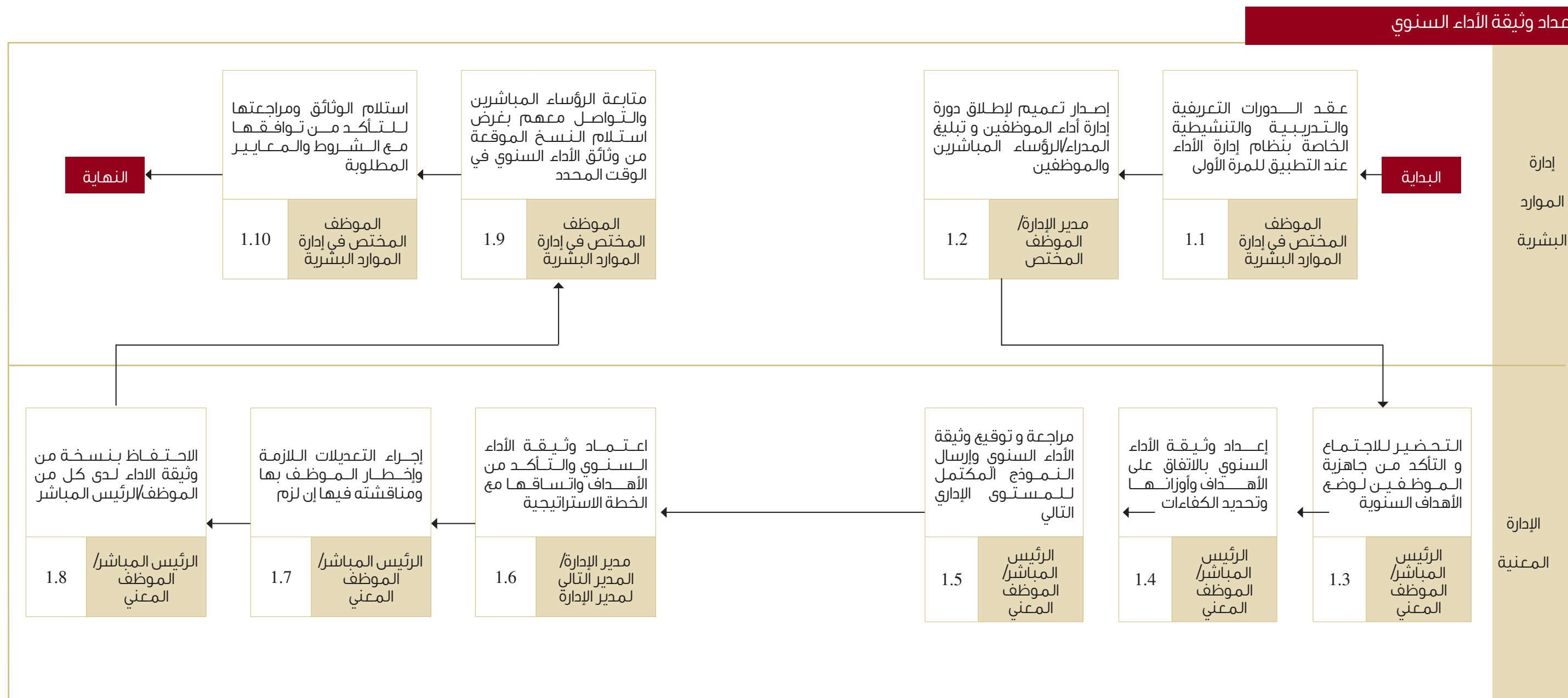
#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	عقد الدورات التعريفية والتدريبية والتنشيطية الخاصة بنظام إدارة الأداء عند التطبيق للمرة الأولى	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
2	إصدار تعميم للإطلاق دورة إدارة أداء الموظفين و تبليغ المدراء/الرؤساء المباشرين والموظفين	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية /الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
3	التحضير للاجتماع والتأكد من جاهزية الموظفين لوضع الأهداف السنوية	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر /الموظف
4	إعداد وثيقة الأداء السنوي بالاتفاق على الأهداف وأوزانها وتحديد الكفاءات	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر /الموظف
5	مراجعة وتوقيع وثيقة الأداء السنوي وإرسال النموذج المكتمل للمستوى الإداري التالي	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر /الموظف
6	اعتماد وثيقة الأداء السنوي والتأكد من الأهداف واتساقها مع الخطة الاستراتيجية	الإدارة المعنية	مدير الإدارة/المدير التالي لمدير الإدارة
7	إجراء التعديلات اللازمة وإخطار الموظف بها ومناقشته فيها إن لزم	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر /الموظف
8	الاحتفاظ بنسخة من وثيقة الأداء لدى كل من الموظف/الرئيس المباشر	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر /الموظف
9	متابعة الرؤساء المباشرين والتواصل معهم بغرض استلام النسخ الموقعة من وثائق الأداء السنوي في الوقت المحدد	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
10	استلام الوثائق ومراجعتها للتأكد من توافقها مع الشروط والمعايير المطلوبة	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي



مفتاح المسار التدفقي
• المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
• المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
• الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
• لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

2.2: المسار التدفقي للإجراء



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

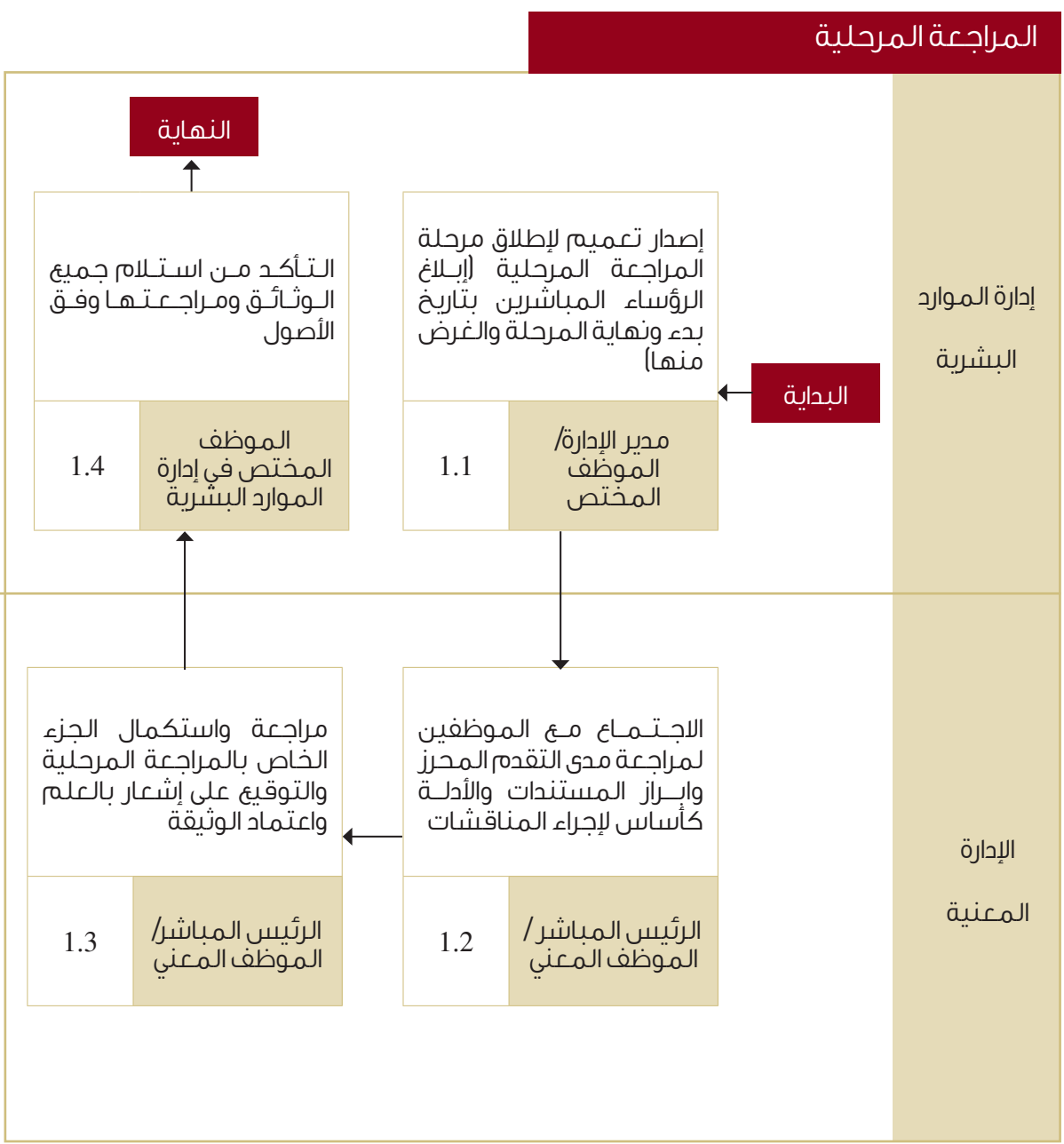
1.3: الإجراءات وآلية التنفيذ

فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية المراجعة المرحلية:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إصدار تعميم لإطلاق مرحلة المراجعة المرحلية (إبلاغ الرؤساء المباشرين والموظفين بتاريخ بدء ونهاية المرحلة والغرض منها)	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية / الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
2	الاجتماع مع الموظفين لمراجعة مدى التقدم المحرز وإبراز المستندات والأدلة كأساس لإجراء المناقشات	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر/الموظف
3	مراجعة واستكمال الجزء الخاص بالمراجعة المرحلية والتوقيع على إشعار بالعلم واعتماد الوثيقة	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر/الموظف
4	التأكد من استلام جميع الوثائق ومراجعتها وفق الأصول	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية

سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

3.2: المسار التدفقي للإجراء



مفتاح المسار التدفقي

- المسارات العرضية تشير إلى الإدارات المعنية
- المربعات تشير إلى العمليات المتضمنة في الإجراء
- الأرقام في المربعات تشير إلى تسلسل الخطوات
- لقراءة المسار التدفقي، ابدأ من «البداية» وتابع تسلسل الخطوات حسب تسلسل الأرقام أسفل كل مربع

1.4: الإجراءات وآلية التنفيذ

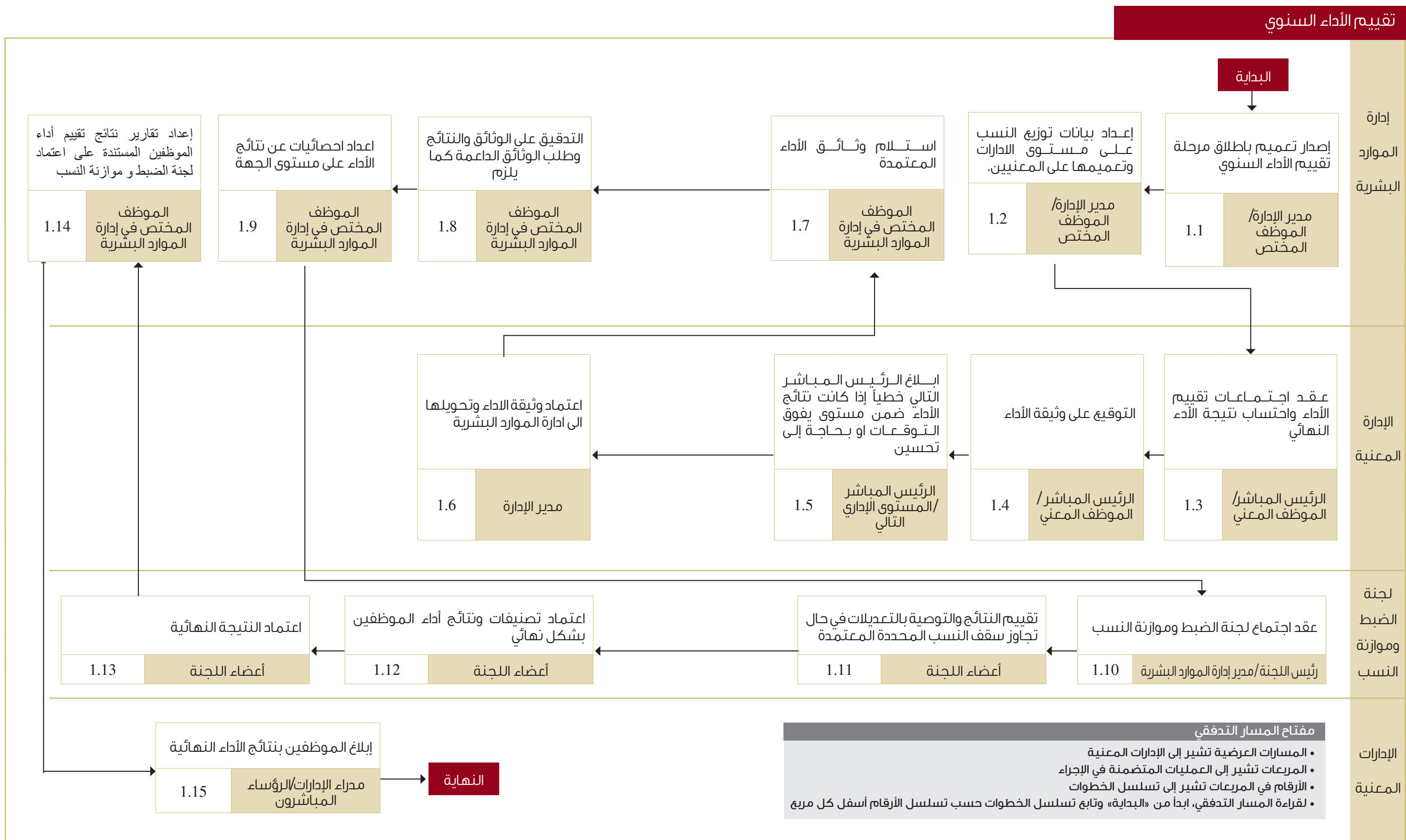
فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية تقييم الأداء السنوي:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	إصدار تعميم بإطلاق مرحلة تقييم الأداء السنوي	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية / الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
2	إعداد بيانات توزيع النسب على مستوى الإدارات وتعميمها على المعنيين	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية / الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
3	عقد اجتماعات تقييم الأداء واحتساب نتيجة الأداء النهائي	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر/الموظف
4	التوقيع على وثيقة الأداء	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / الموظف
5	إبلاغ الرئيس المباشر التالي خطياً إذا كانت نتائج الأداء ضمن مستوى يفوق التوقعات أو بحاجة إلى تحسين	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / المستوى الإداري التالي
6	اعتماد وثيقة الأداء وتحويلها إلى إدارة الموارد البشرية	الإدارة المعنية	مدير الإدارة
7	استلام وثائق الأداء المعتمدة	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
8	التدقيق على الوثائق والنتائج وطلب الوثائق الداعمة كما يلزم	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
9	إعداد إحصائيات عن نتائج الأداء على مستوى الجهة	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
10	عقد اجتماع لجنة الضبط وموازنة النسب	لجنة الضبط وموازنة النسب	رئيس اللجنة / مدير إدارة الموارد البشرية
11	تقييم النتائج والتوصية بالتعديلات في حال تجاوز سقف النسب المعتمدة	لجنة الضبط وموازنة النسب	أعضاء اللجنة
12	اعتماد تصنيفات ونتائج أداء الموظفين بشكل نهائي	لجنة الضبط وموازنة النسب	أعضاء اللجنة
13	اعتماد النتيجة النهائية	لجنة الضبط وموازنة النسب	أعضاء اللجنة
14	إعداد تقارير نتائج تقييم أداء الموظفين المستندة على اعتماد لجنة الضبط وموازنة النسب	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
15	إبلاغ الموظفين بنتائج الأداء النهائية	الإدارات المعنية	مدراء الإدارات/الرؤساء المباشرين

*سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

4.2: المسار التدفقي للإجراء



1.5: الإجراءات وآلية التنفيذ

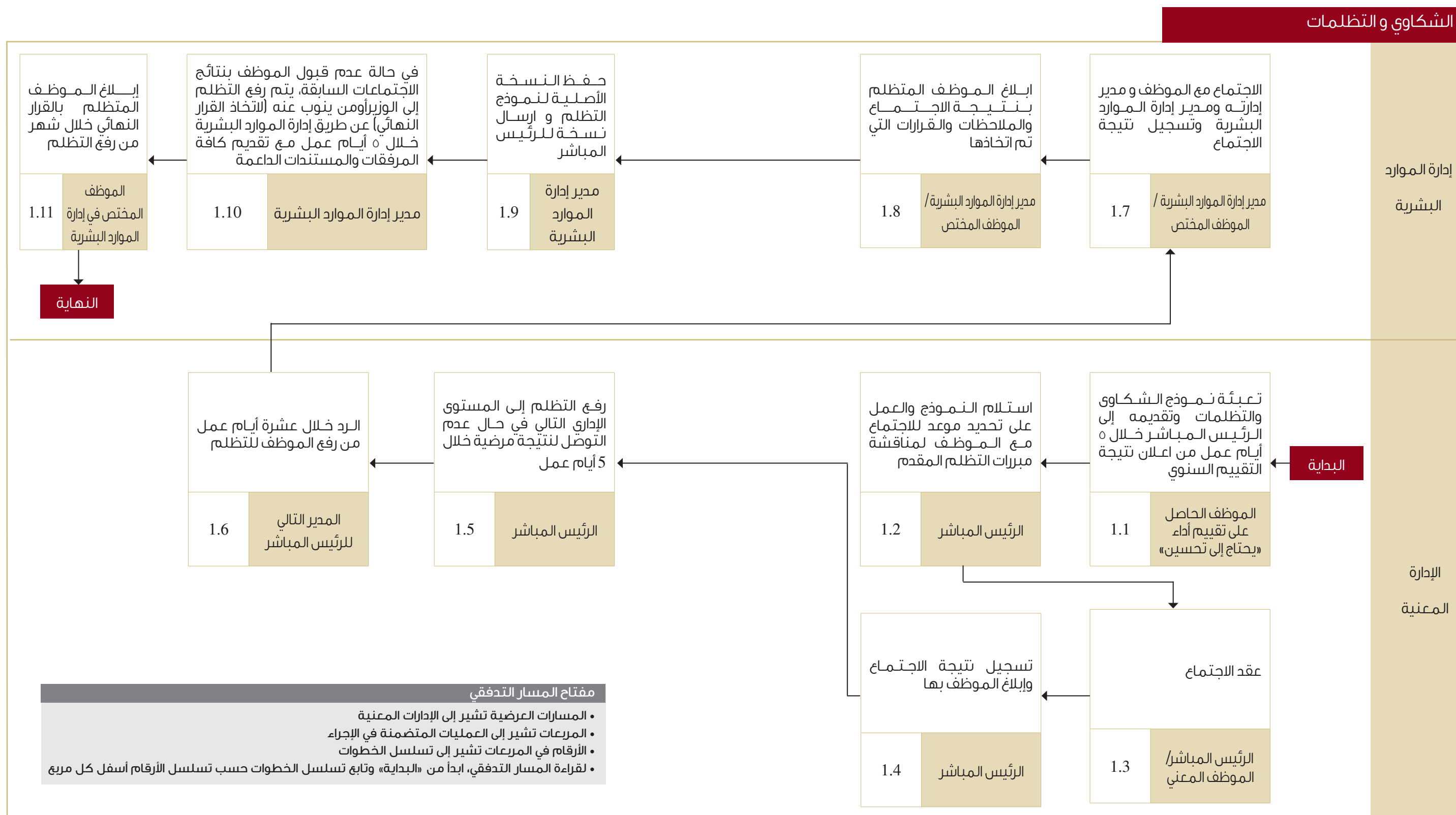
فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية الشكاوي والتظلمات:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تعبئة نموذج الشكاوى والتظلمات وتقديمه إلى الرئيس المباشر خلال ه أيام عمل من اعلان نتيجة التقييم السنوي	الإدارة المعنية	الموظف الحاصل على تقييم أداء "يحتاج إلى تحسين"
2	استلام النموذج والعمل على تحديد موعد للاجتماع مع الموظف لمناقشة مبررات التظلم المقدم	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر
3	عقد الاجتماع	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر/الموظف
4	تسجيل نتيجة الاجتماع وإبلاغ الموظف بها	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر
5	رفع التظلم إلى المستوى الإداري التالي في حال عدم التوصل لنتيجة مرضية خلال ه أيام عمل	الإدارة المعنية	الموظف
6	الرد خلال عشرة أيام عمل من رفع الموظف للتظلم	الإدارة المعنية	المدير التالي للرئيس المباشر
7	الاجتماع مع الموظف ومدير إدارته ومدير إدارة الموارد البشرية وتسجيل نتيجة الاجتماع	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية / الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
8	إبلاغ الموظف المتظلم بنتيجة الاجتماع والملاحظات والقرارات التي تم اتخاذها	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية / الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
9	حفظ النسخة الأصلية لنموذج التظلم وإرسال نسخة للرئيس المباشر	إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة الموارد البشرية
10	في حالة عدم قبول الموظف بنتائج الاجتماعات السابقة، يتم رفع التظلم إلى الوزيرأو من ينوب عنه (الاتخاذ القرار النهائي) عن طريق إدارة الموارد البشرية خلال ه أيام عمل مع تقديم كافة المرفقات والمستندات الداعمة	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
11	إبلاغ الموظف المتظلم بالقرار النهائي خلال شهر من رفع التظلم	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية

سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

5.2: المسار التدفقي للإجراء



1.6: الإجراءات وآلية التنفيذ

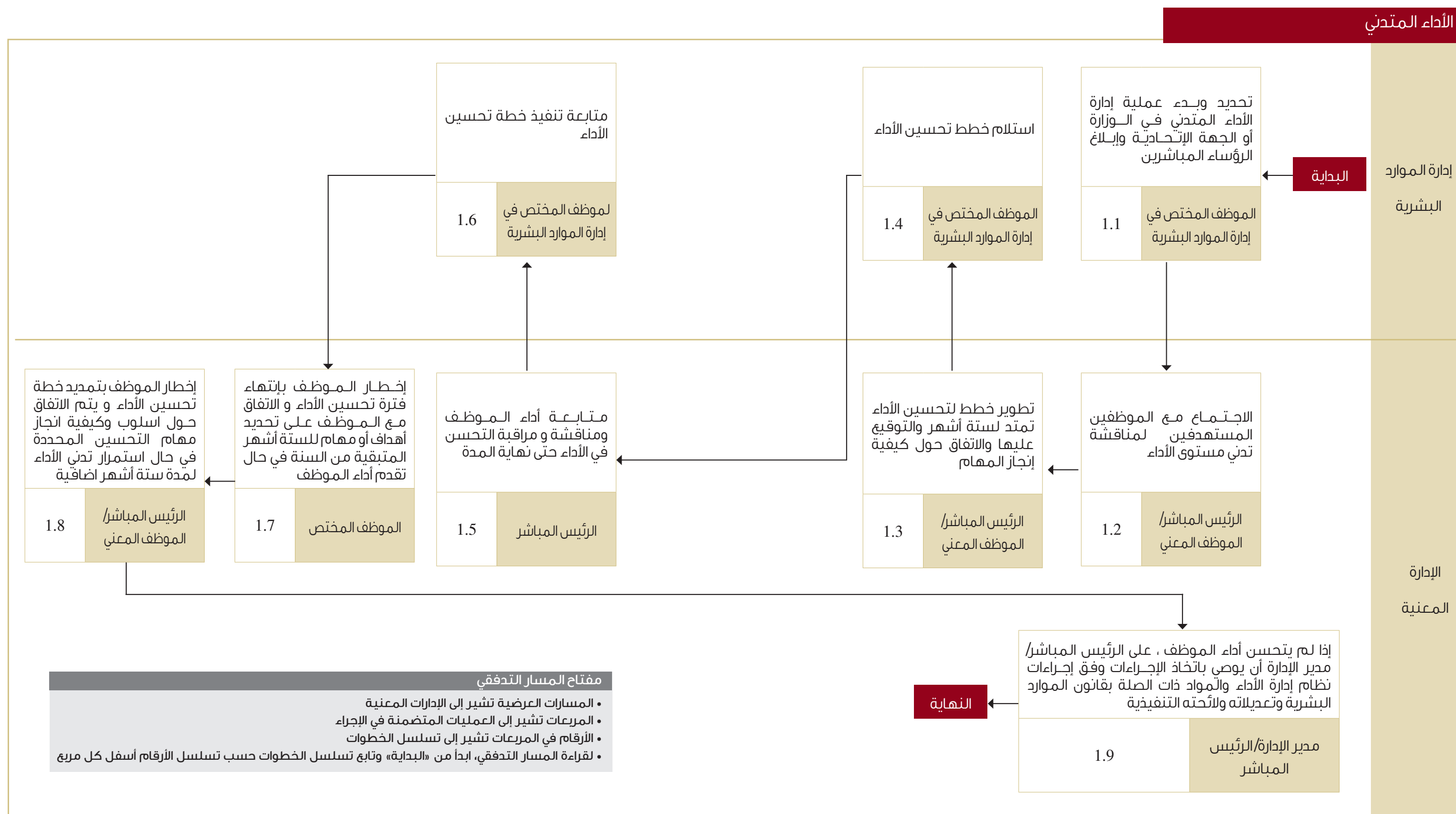
فيما يلي أهم الخطوات للإجراءات المطلوبة لإدارة عملية إدارة الأداء المتدني:

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
1	تحديد وبدء عملية إدارة الأداء المتدني في الوزارة أو الجهة الاتحادية وإبلاغ الرؤساء المباشرين	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
2	الاجتماع مع الموظفين المستهدفين لمناقشة أسباب تدني الأداء	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر / الموظف
3	تطوير خطط تحسين الأداء تمتد لستة أشهر والتوقيع عليها والاتفاق حول كيفية إنجاز المهام	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر/الموظف
4	استلام خطط تحسين الأداء	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
5	متابعة أداء الموظف ومراقبة التحسن في الأداء حتى نهاية المدة	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر
6	متابعة تنفيذ خطة تحسين الأداء	إدارة الموارد البشرية	الموظف المختص في إدارة الموارد البشرية
7	إخطار الموظف بانتهاء فترة تحسين الأداء والاتفاق مع الموظف على تحديد أهداف أو مهام للستة أشهر المتبقية من السنة في حال تقدم أداء الموظف	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر/الموظف

#	خطوات الإجراء	الوحدة التنظيمية	المسؤولية
8	إخطار الموظف بتمديد خطة تحسين الأداء ويتم الاتفاق حول أسلوب وكيفية إنجاز مهام التحسين المحددة في حال استمرار تدني الأداء لمدة ستة أشهر إضافية	الإدارة المعنية	الرئيس المباشر/الموظف
9	إذا لم يتحسن أداء الموظف، على الرئيس المباشر/ مدير الإدارة أن يوصي باتخاذ الإجراءات وفق إجراءات نظام إدارة الأداء والمواد ذات الصلة بقانون الموارد البشرية وتعديلاته ولائحته التنفيذية	الإدارة المعنية	مدير الإدارة/الرئيس المباشر

سيتم تفعيل جميع الإجراءات في المرحلة القادمة ضمن نظام بياناتي

6.2: المسار التدفقي للإجراء





www.fahr.gov.ae