



# دليل إجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية إنجازاتي



# دليل إجراءات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية إنجازاتي

حقوق الطبع © 2025 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

**جميع حقوق الطبع محفوظة.**

لا يجوز استخدام محتويات هذه الوثيقة، أو نسخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، بأي شكل أو وسيلة، سواءً إلكترونية أو مطبوعة، كما لا يجوز تخزينها باستخدام أي نظام من أنظمة تخزين المعلومات واسترجاعها، دون الحصول على موافقة خطية مسبقة أو الإشارة إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية كمرجع ومصدر أساسي للمعلومات المأخوذة من هذه الوثيقة

# المحتويات

4	أولاً: الهدف
4	ثانياً: نطاق التطبيق
5	ثالثاً: ركائز نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية
7	رابعاً: دورة نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية
8	1 - مرحلة تخطيط إدارة الأداء ووضع الأهداف
14	2 - مرحلة اجتماعات مراجعة إدارة الأداء المستمرة
17	3 - مرحلة تقييم الأداء السنوي
26	4 - مرحلة الضبط والموازنة وإدارة التظلمات والمكافآت
31	5 - التعلم والتطوير
33	المرفقات
34	أولاً: الأدوار والمسؤوليات
37	ثانياً: الأحكام العامة
38	ثالثاً: الإطار العام للكفاءات السلوكية
40	الكفاءة الأولى تصميم المستقبل
41	الكفاءة الثانية تسريع الإنجاز وتحقيق النتائج
42	الكفاءة الثالثة تعزيز المرونة
43	ممكنات ثقافة العمل
44	رابعاً: نموذج وثيقة أداء مقترحة لوظائف الفئات المعاونة

## أولاً: الهدف

يهدف هذا الدليل إلى توفير إجراءات وإرشادات واضحة لتطبيق نظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية بالإضافة إلى توضيح الأدوار والمسؤوليات حول آليات التطبيق.

## ثانياً: نطاق التطبيق

1. يطبق هذا النظام على كافة موظفي الجهات الاتحادية الذين تسري عليهم أحكام المرسوم بقانون، وذلك باستثناء الموظفين شاغلي الدرجات الوظيفية من الدرجة الثامنة (8) إلى الدرجة الرابعة عشر (14) أو ما يعادلها من الدرجات الوظيفية في الجهات الاتحادية التي تطبق جداول درجات خاصة بها، على أن يُقيّم أداء موظفي تلك الجهات وفقاً للمهام المكلفين بها.
2. تلتزم الجهات غير الخاضعة لأحكام المرسوم بقانون بإعداد أنظمة أداء خاصة بها بما يتوافق مع المبادئ الواردة في هذا النظام.

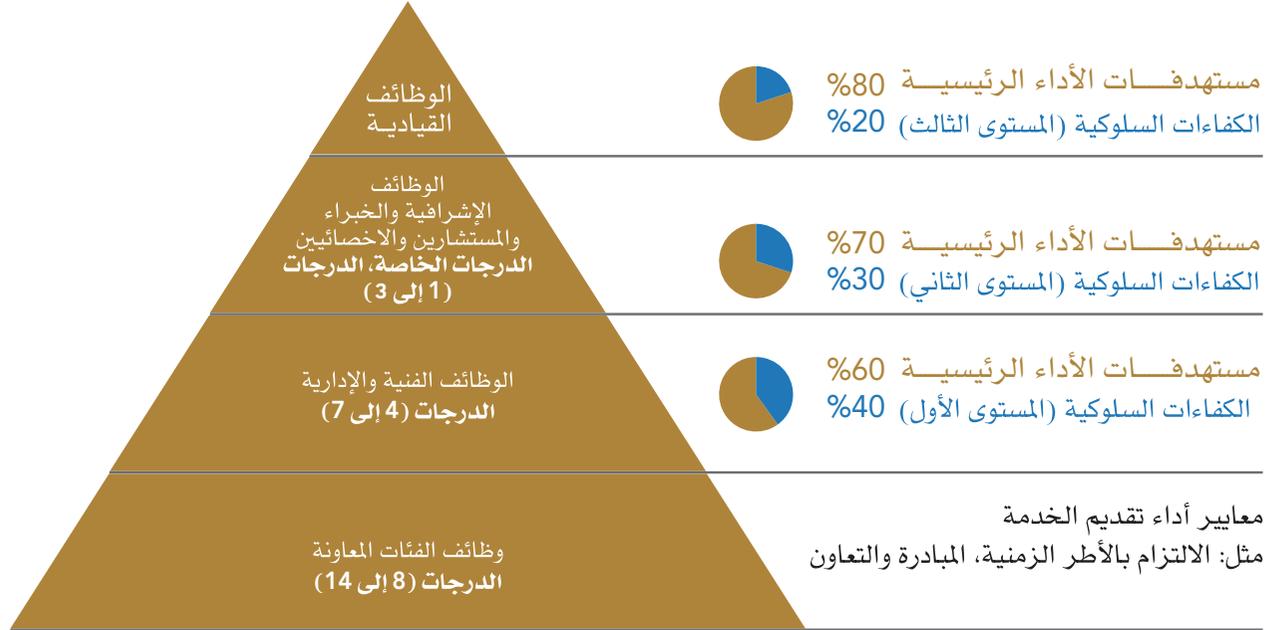
## ثالثاً: ركائز نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

يوضح الجدول أدناه عناصر وثيقة الأداء الفردي ضمن نظام إدارة الأداء الوظيفي في الحكومة الاتحادية

عناصر وثيقة الأداء الفردي ضمن نظام إدارة الأداء الوظيفي في الحكومة الاتحادية		
#	العنصر	التوضيح
1	نتائج المستهدفات الرئيسية Objectives and Key Results (OKRs)	هي المستهدفات الرئيسية التي تسعى الجهة لتحقيقها، يجب أن تكون طموحة وقابلة للتحقيق، وقابلة للقياس، ومشتقة من استراتيجية الجهة يتم تحديدها والاتفاق عليها بين المسؤول المباشر والموظف في بداية دورة تقييم الأداء، ويتم من خلالها قياس مدى تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف أو المهام الفرديّة المطلوبة منه
	مؤشرات الأداء الأساسية Key Performance Indicators (KPIs)	هي مقاييس تستخدم لتقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، وتوفر رؤية واضحة حول الأداء وتساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويتم تحديد مستهدفات المؤشرات بناءً على المستهدفات الموضوعية في الخطة الاستراتيجية والتشغيلية
2	تقييم الكفاءات السلوكية	بناء على الإطار العام للكفاءات السلوكية المعتمد في الحكومة الاتحادية والذي يتضمن الكفاءات والقدرات الخاضعة للتقييم والتي يتعين توافرها لدى الموظفين وفق الدرجات الوظيفية

## أوزان مكونات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

ينبغي على الجهات الاتحادية الالتزام بتوزيع أوزان مكونات نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية ومعايير مستهدفات الأداء الرئيسية ومحاور الكفاءات السلوكية كما هو موضح أدناه:



### المستهدفات الرئيسية (OKRs)

- بحد أدنى 3 مستهدفات أداء رئيسية وبحد أقصى 5
- بحد أدنى 2 مؤشر أداء فرعي وبحد أقصى 5 مؤشرات لكل مستهدف رئيسي
- مسقطه من الخطط الاستراتيجية والتشغيلية

### نموذج الكفاءات السلوكية مبني على 3 محاور (3C Model)

- الكفاءات (Competencies)
- القدرات (Capabilities)
- إمكانات تعزيز ثقافة العمل (Culture)

## رابعاً: دورة نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

تم تصميم دورة إدارة الأداء السنوية لتعزيز أداء الموظفين وتطويرهم بطريقة منهجية ومشجعة، بحيث تبدأ بتحديد مستهدفات الأداء الرئيسية من شهر يناير إلى شهر مارس، ومواءمتها مع التوجهات والخطط الاستراتيجية والتشغيلية للجهة، ومن ثم يتبعها المراجعة المستمرة والاجتماعات الدورية بين الموظفين ومسؤوليهم المباشرين والتي تمكنهم من التحسين المستمر طوال العام.

وفي نهاية العام، خلال شهري نوفمبر وديسمبر، تجرى مناقشات شاملة بين الموظف ومسؤوله المباشر لتقييم الأداء بالاعتماد على النتائج والإنجازات المحققة وتحديد مجالات التطوير.

ومع بداية العام التالي، من يناير حتى مارس، يتم تنفيذ عمليات الضبط والموازنة لمعايرة النتائج بهدف اعتماد نتائج التقييم النهائية ليتم استخدامها في مكافأة الموظفين المتفوقين، وتقديم فرص التطوير للموظفين الذين يحتاجون إلى دعم من خلال إعداد خطط تحسين مخصصة، كما تسهم هذه الدورة في رفع الأداء، وتعزيز التكافؤ، وتشجيع التطور المستمر في الجهة.

### يوضح الشكل الآتي دورة نظام إدارة الأداء السنوية لموظفي الحكومة الاتحادية:



# 1

## مرحلة تخطيط إدارة الأداء ووضع الأهداف (يناير - مارس)

تعد مرحلة تخطيط إدارة الأداء من المراحل المهمة في دورة إدارة الأداء الوظيفي حيث يتوجب على الجهة الاتحادية قبل الشروع في دورة الأداء الوظيفي ضمان توافر العناصر الأساسية لمرحلة تخطيط الأداء، والمكونة من الآتي:

- **المواءمة بين الخطة الاستراتيجية للجهة الاتحادية ومستهدفات الأداء الرئيسية لموظفيها**

- على القيادة بالتنسيق مع إدارة الاستراتيجية والمستقبل في الجهة ضمان اعتماد الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجهة الاتحادية ووضع الأهداف والمشاريع والأنشطة مع تحديد المستهدفات والنتائج المطلوب تحقيقها.
- على إدارة الاستراتيجية والمستقبل بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ضمان أن الأهداف والمشاريع الاستراتيجية والتشغيلية وآليات تحقيق مستهدفات الأداء الرئيسية تم إسقاطها على مختلف المستويات الوظيفية في الجهة.
- تقوم إدارة الاستراتيجية والمستقبل بالتوعية حول الأهداف والمشاريع الاستراتيجية والتشغيلية ومستهدفات الأداء الرئيسية والتشغيلية لجميع موظفي الجهة.
- على إدارة الموارد البشرية ضمان رفع الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجهة في نظام "إنجازاتي" كما هو موضح في دليل المستخدم.

- **التأكد من صحة الفئة الوظيفية للموظف**

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من صحة تصنيف الفئة الوظيفية للموظف في نظام الموارد البشرية الإلكتروني وفقاً لنظام وآليات تقييم وتوصيف الوظائف المعتمدة.
- يتم الاعتماد على هذه الخطوة لتحديد آليات التقييم المتبعة ومستوى الكفاءات المرتبطة بالوظيفة.

- **تحديد مستهدفات الأداء الرئيسية للموظف (OKRs)**

- على المسؤول المباشر، بالتعاون مع الموظفين، تحديد والاتفاق على مستهدفات الأداء الرئيسية (OKRs) لكل موظف في الوحدة التنظيمية.
- يكون الحد الأدنى لعدد مستهدفات الأداء الرئيسية هو ثلاث (3) والحد الأقصى هو خمس (5) مستهدفات أداء رئيسية لكل موظف ويجب أن تكون مستهدفات الأداء الرئيسية واضحة قابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.

- يتم تحديد الأوزان المخصصة لمستهدفات الأداء الرئيسية وفق أهميتها، ويجب أن يكون الوزن الإجمالي لجميع الأهداف هو 100% (لا يجب أن يقل وزن أي مستهدف عن 10% ولا يزيد عن 40%) مع العلم بأن أوزان مستهدفات الأداء الرئيسية قابلة للتعديل وفق نتائج التغذية الراجعة المستمرة.
- يجب أن يحتوي مستهدف الأداء الرئيسي على مؤشرات أداء قابلة للقياس لتتبع التقدم وقياس تحقيق المستهدفات، ويجب ألا يزيد عدد مؤشرات الأداء للمستهدف الرئيسي عن (5) مؤشرات وألا يقل عن (2) مؤشر.
- يجب أن ترتبط مستهدفات الأداء الرئيسية للموظف بمستهدفات الأداء الرئيسية المعتمدة ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية على مستوى الجهة.

جدول ملخص حول محددات مستهدفات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأداء		
المعطيات	الحد الأدنى	الحد الأعلى
مستهدفات الأداء الرئيسية (OKR)	3	5
الوزن للمستهدفات الرئيسية	%10	%40
مؤشرات الأداء للمستهدف الرئيسي (KPI)	2	5

مثال: وثيقة مستهدفات الأداء الرئيسية (وظيفة وكيل وزارة مساعد لقطاع الخدمات المساندة)

مثال لمستهدفات الأداء الرئيسية (وظيفة وكيل وزارة مساعد لقطاع الخدمات المساندة)			
المستهدف Target	مؤشرات الأداء (KPI)	الوزن	مستهدف الأداء الرئيسي (OKR)
10	1.1 تقليل خطوات تنفيذ 10 إجراءات بنسبة 50%	%40	1. تصفير البيروقراطية في الجهة
5	1.2 الربط الإلكتروني مع 5 جهات		
3	1.3 إلغاء 3 إجراءات		
%95	2.1 ضبط المصروفات بنسبة 95%	%30	2. دقة التخطيط المالي للجهة
%10	2.2 رفع الإيرادات بنسبة 10%		
%100	3.1 أتمتة 100% من الإجراءات الداخلية	%30	3. التحول الرقمي لمشاريع الجهة
%95	3.2 الالتزام بمعايير الامن السيبراني بنسبة 95%		
10	3.3 تطوير 10 برمجيات رقمية لمبادرات الجمهور		
%95	3.4 الالتزام بمعايير المواقع والتطبيقات الإلكترونية بنسبة 95%		

## • تحديد مستوى الكفاءات السلوكية

- تعتبر الكفاءات السلوكية مؤشراً يعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ويتم تحديد مستوى الكفاءة السلوكية التي سيتم تقييم الكفاءات والقدرات بناء عليها، وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية المعتمد في الحكومة الاتحادية وبما يتوافق مع الفئة الوظيفية للموظف، حيث يتكون الإطار العام للكفاءات السلوكية من 3 عناصر رئيسية هي (الكفاءات، والقدرات، والممكنات) وفق الشكل الموضح أدناه:

نموذج الإطار العام للكفاءات السلوكية (3C Model)



ويتم تحديد القدرات ضمن الكفاءات المحددة وفق الدرجات الوظيفية كما هو موضح بالشكل أدناه (كما يمكن الاطلاع على الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية ضمن المرفقات)

### توزيع القدرات ضمن نموذج الإطار العام للكفاءات السلوكية (3C Model)

مستويات التطبيق على الدرجات الوظيفية	تعزيز المرونة Embracing Resilience	تسريع الإنجاز وتحقيق النتائج Accelerating & Delivering Results	تصميم المستقبل Creating Future	تعزيز ثقافة العمل Fostering Culture
الوظائف القيادية وكلاء الوزراء والوكلاء المساعدين	قائد مرن Agile Leader	صانع التأثير Impact Driven	رائد المستقبل Future Trailblazer	التركيز على المتعاملين Customer Focus التعاون والتواصل الفعال Active Collaborator التطوير الذاتي ومواكبة مهارات المستقبل Self Development & Future Skills Readiness
الوظائف الإشرافية والخبراء والمستشارين والأخصائيين الدرجات الخاصة، الدرجات (1 إلى 3)	مُحفز للتحوّل Transformation Catalyst	مُسرع للنتائج Outcome Stimulator	مستشرف للمستقبل Forward Thinker	
المستوى الوظيفي الدرجات (4 إلى 7)	مُنفتح للتغيير Adaptable to Change	منجز للأهداف Goal Achiever	مدرك للمستقبل Future Awareness	

في نهاية هذه المرحلة يجب أن يتم اعتماد وثيقة الأداء الفردي التي سيتم تقييم الموظف بناءً عليها من قبل الموظف والمسؤول المباشر، مع العلم بأنه يمكن التعديل على مستهدفات الأداء الرئيسية (OKRs) على مدار العام استناداً إلى التغييرات في الأولويات، وذلك بموافقة الموظف والمسؤول المباشر.

# 2

مرحلة اجتماعات مراجعة إدارة  
الأداء والتغذية الراجعة المستمرة  
(فبراير - أكتوبر)

يركز النظام على أهمية المتابعة الموثقة لتنفيذ الأهداف ومراجعتها لضمان تحقيقها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وعلى الإدارة العليا تحديد عدد عمليات المتابعة لإدارة الأداء من خلال سلسلة من الاجتماعات المنتظمة والموثقة بين المسؤول المباشر والموظف لمناقشة سير العمل ومستوى إحراز التقدم على مدار العام. ويجب أن تكون التغذية الراجعة بناءة بحيث تسهم في التطور الذاتي للموظف، وتشمل ملاحظات حول أهداف محددة أو بشكل عام. ويمكن أن تقدم بطريقة رسمية أو غير رسمية، على أن تكون موثقة.

### التغذية الراجعة ومراجعة تقييم الأداء

- لضمان تحقيق المستهدفات ومتابعة الأداء والدعم والإرشاد وتعزيز ثقافة التغذية الراجعة المفتوحة، يجب على الجهات الحكومية تشجيع التواصل المستمر بين المسؤول المباشر والموظف.
- يتم تقديم التغذية الراجعة من قبل المسؤول المباشر للموظف، على أن تكون موثقة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، حيث يمكن أن تركز على الأهداف المحددة أو على التقدم والإنجازات أو مجالات التطوير والتحسين المطلوبة.
- يتم تسجيل نقاط النقاش بين الموظف والمسؤول المباشر لتوثيق نتائج التغذية الراجعة بما يساهم في تطوير أداء الموظف ودعم عملية التقييم نهاية العام.
- يمكن أن يتم البدء بعملية التغذية الراجعة من قبل المسؤول المباشر أو من قبل الموظف بتوجيه من المسؤول المباشر.
- تعتبر مرحلة التغذية الراجعة محطة أساسية لاستكمال دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي ويجب أن يتم تنفيذ مراجعة واحدة على الأقل خلال العام على أن تنفذ وفق الأطر الزمنية المحددة.

يوضح الجدول أدناه مسؤوليات كل من المسؤول المباشر والموظف خلال مرحلة التغذية الراجعة:

المسؤوليات	المعني
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مراجعة مستهدفات الأداء السنوية للموظف بما في ذلك الإنجازات المتحققة.</li> <li>2. تحديد وقت وتاريخ مناسبين لاجتماع تقييم الأداء وارسال إشعار مسبق.</li> <li>3. توفير بيئة إيجابية وداعمة تجعل الموظفين يشعرون بالراحة وتشجيع التواصل المفتوح.</li> <li>4. مناقشة تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف، والاعتراف بالإنجازات، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، وتقديم تغذية راجعة بناءة.</li> <li>5. مناقشة التحديات التي يواجهها الموظف والدعم المطلوب من المسؤول المباشر.</li> <li>6. مناقشة الحاجة والمبررات الى تعديل أو إضافة مستهدفات الأداء.</li> <li>7. تسجيل نقاط النقاش، وما تم الاتفاق عليه، وأية معلومات ذات صلة في وثيقة أداء الموظف.</li> </ol>	المسؤول المباشر
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. المشاركة الفعّالة في المحادثة، وتوضيح التحديات المتعلقة بتحقيق المستهدفات.</li> <li>9. توضيح الإنجازات ومستويات التقدم المحرز في تحقيق المستهدفات.</li> <li>10. أخذ المشورة والبحث عن الارشاد والتوجيه وتقبل الملاحظات التطويرية.</li> <li>11. العمل بنشاط نحو تحقيق المستهدفات، والبحث عن المساعدة عند الحاجة.</li> </ol>	الموظف

# 3

مرحلة تقييم  
الأداء السنوي  
(نوفمبر - ديسمبر)

تتم مرحلة تقييم الأداء السنوي في نهاية دورة التقييم من خلال اجتماع المسؤول المباشر بالموظف لإجراء مناقشة ختامية بخصوص الأهداف المتفق عليها مسبقاً والتي تمت متابعتها بشكل موثق، ويقوم كل منهما بتعبئة وثيقة تقييم الأداء النهائي ويشمل ذلك تحديد الإنجازات، ومجالات التطوير والتحسين وتقييم المواءمة مع المستهدفات الرئيسية للجهة، وتوضيح الإنجازات الاستثنائية في حال وجودها.

### تقييم نتائج المستهدفات الرئيسية للأداء السنوي (OKRs)

- تقوم إدارة الموارد البشرية في الجهة في شهر نوفمبر بالإعلان عن بدء تقييم الأداء السنوي.
- يقوم الموظف بتنفيذ التقييم الذاتي من خلال تحديد مستويات تحقيق مؤشرات الأداء المرتبطة بمستهدفات الأداء الرئيسية وفق وثيقة الأداء الفردي المعتمدة مسبقاً، ومن ثم رفعها للمسؤول المباشر قبل الاجتماع المشترك للمراجعة النهائية.
- لاحتساب النتيجة الإجمالية لجزئية تقييم مستهدفات الأداء الرئيسية يتم تنفيذ ما يلي (حيث يتم تنفيذها بصورة آلية من قبل النظام الإلكتروني):
  - . **نتيجة المؤشر (KPI)**: يتم قسمة النتيجة المتحققة للمؤشر على القيمة المستهدفة.
  - . **نتيجة مستهدف الأداء الرئيسي (OKR)**: يتم أخذ متوسط نتائج مؤشرات الأداء للمستهدف الرئيسي الواحد ومن ثم يتم ضرب نتيجة مستهدف الأداء الرئيسي بالوزن المحدد له مسبقاً.
  - . **نتيجة محور مستهدفات الأداء الرئيسية (OKRs)**: يتم أخذ مجموع نتائج مستهدفات الأداء الرئيسية.

مثال توضيحي 1: وكيل مساعد خدمات مساندة

مثال: تقييم مستهدفات الأداء الرئيسية لوظيفة (وكيل وزارة مساعد لقطاع الخدمات المساندة)							
نتيجة مستهدف الأداء الرئيسي	متوسط الأداء للمؤشرات	نتيجة المؤشر	المتحقق	المستهدف	مؤشرات الأداء	الوزن	مستهدفات الأداء الرئيسية
%35	%89	%80	8	10	1.1 تقليل خطوات تنفيذ 10 إجراءات بنسبة 50%	%40	1. تصفير البيروقراطية في الجهة
		%120	6	5	1.2 الربط الإلكتروني مع 5 جهات		
		%66	2	3	1.3 إلغاء 3 إجراءات		
%26.6	%89	%97	%92	%95	2.1 ضبط المصروفات بنسبة 95%	%30	2. دقة التخطيط المالي للجهة
		%80	%8	%10	2.2 رفع الإيرادات بنسبة 10%		
%30.5	%102	%80	%80	%100	3.1 أتمتة 100% من الإجراءات الداخلية	%30	3. التحول الرقمي لمشاريع الجهة
		%103	%98	%95	3.2 الالتزام بمعايير الامن السيبراني بنسبة 95%		
		%120	12	10	3.3 تطوير 10 برمجيات رقمية لمبادرات الجمهور		
		%103	%98	%95	3.4 الالتزام بمعايير المواقع والتطبيقات الإلكترونية بنسبة 95%		
%92.1	النتيجة النهائية لمستهدفات الأداء الرئيسية						

## تقييم الكفاءات السلوكية:

- يتم تقييم الكفاءات السلوكية المحددة للموظف وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية المعتمد في الحكومة الاتحادية بناءً على مستويات القدرات المحددة وفق الفئات والدرجات الوظيفية ويتم الرجوع الى العناصر والسمات المرتبطة بكل قدرة لتنفيذ عملية التقييم.
- يتم تقييم الكفاءات والقدرات السلوكية من قبل المسؤول المباشر وفق مقياس الأداء الموضح في الجدول أدناه.
- لاحتساب النتيجة النهائية لجزئية الكفاءات السلوكية يتم أخذ متوسط نتائج تقييم جميع الكفاءات السلوكية للموظف.

جدول تقييم مستويات التمكن من الكفاءة		
النسبة المئوية	نتيجة التقييم	مستوى التمكن من الكفاءة
100%	متمكن	يملك جميع عناصر القدرات والكفاءات المطلوبة، ويظهر السمات السلوكية المطلوبة طوال العام ولا يظهر أي من السمات السلوكية غير المرغوبة
85%	متمكن بشكل جزئي	يملك بعض عناصر القدرات والكفاءات المطلوبة ويظهر بعض السمات السلوكية المطلوبة ولا يظهر أي من السمات السلوكية غير المرغوبة
65%	غير متمكن	لا يملك معظم عناصر القدرات والكفاءات المطلوبة، ولا يظهر معظم السمات السلوكية المطلوبة ويظهر بعض أو كل السمات السلوكية غير المرغوب بها

مثال لتقييم الكفاءات لوظيفة قيادية (وكيل وزارة مساعد لقطاع الخدمات المساندة)

مثال: تقييم الكفاءات السلوكية لوظيفة (وكيل وزارة مساعد لقطاع الخدمات المساندة)			
نتيجة التقييم	تقييم الكفاءة	القدرات	الكفاءات
100%	متمكن	رائد المستقبل	تصميم المستقبل
85%	متمكن بشكل جزئي	صانع التأثير	تسريع الإنجاز وتحقيق النتائج
65%	غير متمكن	قائد مرن	تعزيز المرونة
85%	متمكن بشكل جزئي	التركيز على المتعاملين	ممكّنات تعزيز ثقافة العمل
100%	متمكن	التعاون والتواصل الفعال	
85%	متمكن بشكل جزئي	التطوير الذاتي ومواكبة مهارات المستقبل	
87%	متوسط مجموع الكفاءات		

## نتائج التقييم الإجمالي:

- يقوم المسؤول المباشر بالاجتماع مع الموظف لمناقشة نتائج التقييم الذاتي ومستويات التحقيق الفعلي لنتائج المستهدفات الرئيسية ومؤشرات أدائها وتقييم الكفاءات السلوكية التي أظهرها الموظف خلال السنة، وتحديد نقاط القوة وفرص التطوير والتحسين المطلوبة.
- يتم احتساب نتيجة التقييم الإجمالية للموظف وفق الوزن النسبي لعناصر وثيقة الأداء الفردي المحددة وفق الفئات الوظيفية كما يلي:
  - يتم ضرب نتيجة تقييم مستهدفات الأداء الرئيسية بالوزن النسبي المحدد لها.
  - يتم ضرب نتيجة تقييم الكفاءات السلوكية بالوزن النسبي المحدد لها.
  - من ثم يتم جمع النتائج النهائية للعناصر أعلاه لتحديد النتيجة الإجمالية لتقييم الموظف.
- ومن ثم يقوم المسؤول المباشر بتحديد درجة التقييم لجميع موظفيه ورفعها للمسؤول الأعلى.
- ووفق النتيجة المحققة، يكون تقييم الموظف وفق الجدول التالي (مع ملاحظة أن النتيجة النهائية لتقييم الموظف تعتمد بعد الانتهاء من عمليات الضبط والموازنة واعتمادها من رئيس الجهة الاتحادية).

مستويات نتائج تقييم الأداء النهائية		
مقياس التقييم	نتيجة التقييم	المستوى
أكثر من 125%	5	استثنائي
101% - 125%	4	يفوق التوقعات
81% - 100%	3	يلبي التوقعات
65% - 80%	2	دون التوقعات
أقل من 65%	1	غير مقبول

مثال لتقييم وظيفة قيادية (وكيل وزارة مساعد لقطاع الخدمات المساندة)

مثال نتيجة التقييم النهائي (وكيل وزارة مساعد لقطاع الخدمات المساندة)					
النتيجة النهائية		النتيجة	المتحقق	الوزن	العناصر
المستوى 3 يلبي التوقعات	%91.08	%73.68	%92.1	%80	مستهدفات الأداء الرئيسية
		%17.4	%87	%20	الكفاءات السلوكية

مثال توضيحي 2: رئيس قسم علاقات الموظفين

تقييم مستهدفات الأداء الرئيسية لوظيفة (رئيس قسم علاقات الموظفين)							
نتيجة مستهدف الأداء الرئيسي	متوسط الأداء للمؤشرات	نتيجة المؤشر	المتحقق	المستهدف	مؤشرات الأداء	الوزن	مستهدفات الأداء الرئيسية
%42	%106	%107	28	30	1.1 خفض مدة التعيين على الشواغر إلى أقل من 30 يوم	%40	1. رفع كفاءة تخطيط الموارد البشرية
		%100	%80	%80	1.2 رفع نسبة التعيينات وفقا لكفاءة التوظيف إلى 80%		
		%111	%100	%90	1.3 رفع نسبة تثبيت الموظفين الجدد إلى 90%		
%39.0	%130	%160	%8	%5	2.1 رفع رضا الموظفين بنسبة 5%	%30	2. تحسين بيئة العمل
		%100	3	3	2.2 انجاز طلبات الموظفين بمعدل لا يتجاوز 3 أيام عمل		
%30.3	%101	%94	%90	%95	3.1 رفع دقة البيانات إلى 95%	%30	3. دعم اتخاذ القرار فيما يخص الموارد البشرية
		%89	%80	%90	3.2 التأكد من التزام 90% من الموظفين باللوائح الداخلية		
		%120	%12	%10	3.3 رفع نتيجة نضج الموارد البشرية بنسبة 10%		
%112	النتيجة النهائية لمستهدفات الأداء الرئيسية						

تقييم الكفاءات السلوكية لوظيفة (رئيس قسم علاقات الموظفين)			
الكفاءات	القدرات	تقييم الكفاءة	نتيجة التقييم
تصميم المستقبل	مستشرف للمستقبل	متمكن	%100
تسريع الإنجاز وتحقيق النتائج	مُسرع للنتائج	متمكن	%100
تعزيز المرونة	مُحفز للتحوّل	متمكن بشكل جزئي	%85
تعزيز ثقافة العمل	التركيز على المتعاملين	متمكن بشكل جزئي	%85
	التعاون والتواصل الفعال	متمكن	%100
	التطوير الذاتي ومواكبة مهارات المستقبل	متمكن بشكل جزئي	%85
متوسط مجموع الكفاءات			%93

نتيجة التقييم النهائي لوظيفة (رئيس قسم علاقات الموظفين)					
العناصر	الوزن	المتحقق	النتيجة	النتيجة النهائية	
مستهدفات الأداء الرئيسية	%70	%112	%78.4	%106.3	المستوى 4 يفوق التوقعات
الكفاءات السلوكية	%30	%93	%27.9		

# 4

## مرحلة الضبط والموازنة وإدارة التظلمات والمكافآت (يناير - مارس)

تضمن عملية الضبط والموازنة الدقة والحيادية في عملية إدارة الأداء من خلال مراجعة نتائج تقييم أداء الموظفين وموازنتها لضمان عدالة التقييم وفق مستويات متعددة للضبط والموازنة، بحيث تبدأ من المستوى الأول (رئيس القسم أو مدير الإدارة) وثم المستوى الثاني (وكيل الوزارة المساعد) والمستوى الثالث (وكيل الوزارة) أو من في حكمهم. ومن ثم لجنة الضبط وموازنة النسب التي يقع عليها مسؤولية التحقق من الالتزام ب"الكوتا" الإلزامية الواردة في هذا النظام والتي يتم تشكيلها (أي اللجنة) بقرار من الوزير/رئيس الجهة وبرئاسة وكيل الوزارة / المدير العام أو من في حكمهما وعضوية وكلاء الوزارة المساعدين أو من في حكمهما، بالإضافة إلى مدير إدارة الموارد البشرية. وعلى جميع لجان الضبط والموازنة في الجهات الاتحادية توزيع النتائج الإجمالية لتقييم موظفي كل جهة، بما لا يتجاوز سقف النسب المحدد في جدول توزيع نسب تقييم الأداء الوظيفي أدناه:

جدول توزيع نسب تقييم الأداء الوظيفي على مستوى الجهة (الكوتا)		
النسبة	نتيجة التقييم	المستوى
0% - 5%	5	استثنائي
0% - 15%	4	يفوق التوقعات
60% - 80%	3	يلبي التوقعات
0% - 15%	2	دون التوقعات
0% - 5%	1	غير مقبول

ويهدف حوكمة نتائج الأداء، يتم مراجعة نتائج التقييم من قبل مستويات متعددة لضمان عدالة التقييم وضبط وموازنة النسب ويتم تحديد مستويات مراجعة نتائج الأداء وفق ما يتناسب مع حجم الجهة الاعتيادية. وموضح أدناه مستويات ضبط وموازنة النسب (قد يختلف عدد المستويات الموضحة أدناه وفق الهيكل التنظيمي للجهة ولكن يجب ألا يقل عدد المستويات عن مستويين (2) ولا تزيد عن (4) مستويات وفق الآتي:

**المستوى الأول:** رئيس القسم أو مدير الإدارة

**المستوى الثاني:** وكيل الوزارة المساعد (أو من في حكمه)

**المستوى الثالث:** وكيل الوزارة (أو من في حكمه)

ومن ثم يتم رفع نتائج التقييم النهائية إلى لجنة ضبط وموازنة النسب.

## عملية مراجعة نتائج الأداء النهائية للموظفين

- تقوم الجهة بتشكيل لجنة الضبط والموازنة بقرار من الوزير/رئيس الجهة وتكون اللجنة برئاسة وكيل الوزارة / المدير العام أو من في حكمهما وعضوية وكلاء الوزراء المساعدين أو من في حكمهم، ويكون مدير إدارة الموارد البشرية مقرر للجنة حيث يتولى تنفيذ قرارات اللجنة.
- على المدير المباشر رفع نتائج تقييم جميع الموظفين تحت إدارته للمستوى التالي من لجنة الضبط والموازنة.
- يتم ضمن مرحلة الضبط والموازنة مراجعة نتائج الموظفين الحاصلين على نتائج التقييم (1) و (5) على الأقل ويمكن للجهة إضافة أية فئات أخرى لنتائج التقييم.
- يتم احتساب مستويات الأداء الخمسة تلقائياً من خلال النظام الإلكتروني، كما أن نتيجة التقييم النهائية تظهر للموظف ومسؤوله ما بعد اعتماد النتائج من اللجنة.
- في حال عدم توافق تقييم الموظف مع أدلة الإنجازات الداعمة، فيحق للجنة الضبط والموازنة التعديل على نتيجة التقييم وإقرار النتيجة النهائية.
- يجوز لرئيس الجهة الاتحادية، لمبررات تتعلق بمصلحة العمل، رفع نسبة موظفي الجهة الحاصلين على نتيجة التقييم 4 و 5 بحد أقصى 5% لكل منهما، بحيث تصبح نسبة الموظفين الحاصلين على نتيجة التقييم 5 من 0% إلى 10% كحد أقصى، ونسبة الموظفين الحاصلين على نتيجة التقييم 4 من 0% إلى 20% بحد أقصى، وإعادة توزيع نسب باقي المستويات بناء على هذا التعديل.
- على إدارة الموارد البشرية في الجهة ضمان الانتهاء من عملية الضبط والموازنة بحد أقصى في شهر مارس من بداية العام التالي.
- بعد الانتهاء من عمليات الضبط والموازنة واعتمادها يجب على إدارة الموارد البشرية ضمان تعديل نتيجة التقييم للموظف وفق النتيجة النهائية المعتمدة.
- يتم رفع نتائج تقييم مستويات الأداء (1 و 5 فقط) إلى رئيس الجهة للاطلاع.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بإعلام جميع الموظفين بنتائج التقييم النهائية خلال 5 أيام عمل من اطلاع رئيس الجهة على نتائج التقييم النهائية عن طريق إرسال إشعار إلكتروني من النظام.

## آلية إدارة التظلمات على نتائج الأداء

- يجوز لأي موظف التظلم من نتيجة الأداء التي حصل عليها إلى لجنة التظلمات المشكلة في جهة عمله خلال (5) أيام عمل من تاريخ إبلاغه بنتيجة التقييم النهائية.
- كما يجوز للموظف الذي يحصل على نتيجة تقييم أداء بمستوى (1) الاعتراض على قرار لجنة التظلمات إلى لجنة النظر في الاعتراضات في الحكومة الاتحادية خلال (10) أيام عمل من تاريخ تبليغه بقرار لجنة التظلمات فقط، ويكون قرار لجنة الاعتراضات قطعياً في هذا الشأن.

## الترقيات وتحديد المكافآت

- بعد اعتماد نتائج التقييم النهائية للموظفين، تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد لجنة المكافآت والحوافز في الجهة بأعداد الموظفين المؤهلين للحصول على المكافآت والترقيات وفي الجدول المبين أدناه.
- تقوم لجنة المكافآت والحوافز بمواءمة وتحديد الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط المكافآت والحوافز والترقيات وفق الجدول أدناه مع ميزانية المكافآت والحوافز/الترقيات المعتمدة لدى الجهة ويتم رفع النتائج النهائية لرئيس الجهة للاعتماد.
- ترتبط الترقيات بالميزانية السنوية المعتمدة للجهة، وتخضع لأحكام الترقيات المنصوص عليها في قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية.

## جدول توزيع المكافآت والحوافز\*

العلوة الدورية	أهلية الحصول على الترقيات					أهلية الحصول على المكافأة السنوية	مستويات التقييم		
	المسار السريع للمواهب الحكومية	الترقية الاستثنائية	ترقية الدرجة الوظيفية	الترقية المالية الاستثنائية	الترقية المالية		قيمة المكافأة السنوية	الدرجة	المسمى
العلوة الدورية بناء على سلم الدرجات والرواتب ونتائج تقييم الأداء السنوي	3 درجات، في حال تحقيق الموظف لمستوى تقييم أداء (5) لسنتين متتاليتين	درجتين	درجة واحدة	بحد أقصى 20% من الراتب الأساسي	بحد أقصى 10% من الراتب الأساسي	بحد أقصى 2 راتب إجمالي	أكثر من 125%	استثنائي	5
√	X	X	درجة واحدة	بحد أقصى 15%	بحد أقصى 7% من الراتب الأساسي	بحد أقصى 1.5 راتب إجمالي	من 101% إلى 125%	يفوق التوقعات	4
√	X	X	X	X	بحد أقصى 5% من الراتب الأساسي	بحد أقصى 1 راتب إجمالي	من 81% إلى 100%	يلبي التوقعات	3
√	X	X	X	X	X	X	من 65% إلى 80%	دون التوقعات	2
X	X	X	X	X	X	X	أقل من 65%	غير مقبول	1

\* يعتبر الموظف مؤهلاً للحصول على الترقية أو المكافأة في حدود توفر المخصصات المالية لها في الجهة، ولا يعتبر الحصول عليها حقاً مكتسباً للموظف أو ملزماً للجهة، وعلى أن يتم مراعاة شروط وضوابط نظام المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية.

# 5

## التعلم والتطوير (يناير - فبراير)

## التدريب والتطوير

يتم تحديد الاحتياجات التطويرية للموظف عند نهاية دورة الأداء بناءً على نتائج تقييم الأداء عن الدورة السابقة، بما يضمن التحسين والتطوير على الأداء الفردي للموظف. وتتم مراعاة الاحتياجات التطويرية التي ستمكنه من تحقيق النتائج الرئيسية المتعلقة بكل مستهدف للدورة التي تليها، وذلك بالاستناد إلى نظام التدريب والتطوير المعتمد في الحكومة الاتحادية.

## إدارة الأداء المتدني

يعد الموظفون الذين تدرج نتائج تقييم أدائهم في المستوى غير مقبول (1)، ضمن نطاق الأداء المتدني وعلى إدارة الموارد البشرية في الجهة اتخاذ الإجراءات التالية:



# المرفقات

## أولاً: الأدوار والمسؤوليات

تكون الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ أحكام النظام وفقاً للآتي:

الأدوار	المسؤوليات
<ol style="list-style-type: none"><li>1. إصدار التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام والأدلة الاسترشادية المرتبطة به.</li><li>2. تطوير آليات وسياسات وإجراءات تطبيق النظام وفقاً لأفضل الممارسات، لتحقيق الأهداف المرجوة منه.</li><li>3. توفير المنظومة الرقمية للنظام.</li><li>4. تقديم الدعم الاستشاري للجهات حول النظام.</li><li>5. متابعة التزام الجهات الاتحادية بالأحكام المنصوص عليها في النظام.</li></ol>	<p>الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية</p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ضمان موائمة مستهدفات أداء الموظفين والكفاءات السلوكية مع الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجهة الاتحادية بما يتواءم مع أهداف الحكومة وأولوياتها.</li><li>2. تشجيع المساهمة الفعالة للموظفين في المشاريع الحكومية.</li><li>3. توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة الاتحادية المعنية.</li><li>4. الإشراف العام على تطبيق النظام بفعالية في الجهة الاتحادية المعنية.</li><li>5. ضمان التطبيق الفعال لعمليات الضبط والموازنة على مستوى كافة الوحدات التنظيمية في الجهة الاتحادية.</li><li>6. تخصيص وإدارة الموارد المالية لتطوير مهارات الموظفين بما يدعم تحقيق النتائج المتميزة للأهداف.</li><li>7. اعتماد نتائج تقييم إدارة الأداء النهائية لموظفي الجهة.</li></ol>	<p>الإدارة العليا في الجهات الاتحادية (رئيس الجهة أو وكيل الوزارة ومن في حكمهما)</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. إدارة وتقديم الدعم والمساندة خلال فترة تطبيق النظام في الجهة.</li> <li>2. عقد ورش عمل ودورات تدريبية للرؤساء المباشرين والموظفين بهدف توعيتهم حول النظام.</li> <li>3. التواصل مع الهيئة لغايات توضيح أي عقبات أو تحديات من شأنها أن تعرقل التطبيق الصحيح للنظام أو أي مشاكل أخرى طارئة.</li> <li>4. التأكد من صحة تصنيف الفئة الوظيفية للموظف في نظام معلومات الموارد البشرية، وفقاً لنظام وآليات تقييم وتوصيف الوظائف المعتمدة.</li> <li>5. مساعدة الرؤساء المباشرين والموظفين في وضع خطط تهدف إلى تطوير مهاراتهم المطلوبة لتحقيق مستويات إدارة الأداء عالية.</li> <li>6. الإشراف على عمليات الضبط والموازنة في جميع القطاعات والوحدات التنظيمية في الجهة الاتحادية وضمان توثيق نتائج الضبط والموازنة.</li> <li>7. تزويد لجنة المكافآت والحوافز في الجهة بأعداد الموظفين المؤهلين للحصول على المكافآت والترقيات، بعد اعتماد نتائج التقييم النهائية.</li> <li>8. إدارة الأداء المتدني للموظفين وفق الإجراءات المعتمدة والتي تم توضيحها في ضمن إجراءات إدارة الأداء المتدني في هذا الدليل.</li> <li>9. ضمان التزام كافة الوحدات التنظيمية في الجهة الاتحادية بالأطر الزمنية المحددة لدورة أداء الموظفين.</li> </ol>	<p>إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. موائمة ميزانية المكافآت والحوافز/الترقيات المعتمدة لدى الجهة مع عدد الموظفين المؤهلين الذين تنطبق عليهم ضوابط وأحكام نظام المكافآت والحوافز والترقيات المعتمد.</li> </ol>	<p>لجنة المكافآت والحوافز</p>

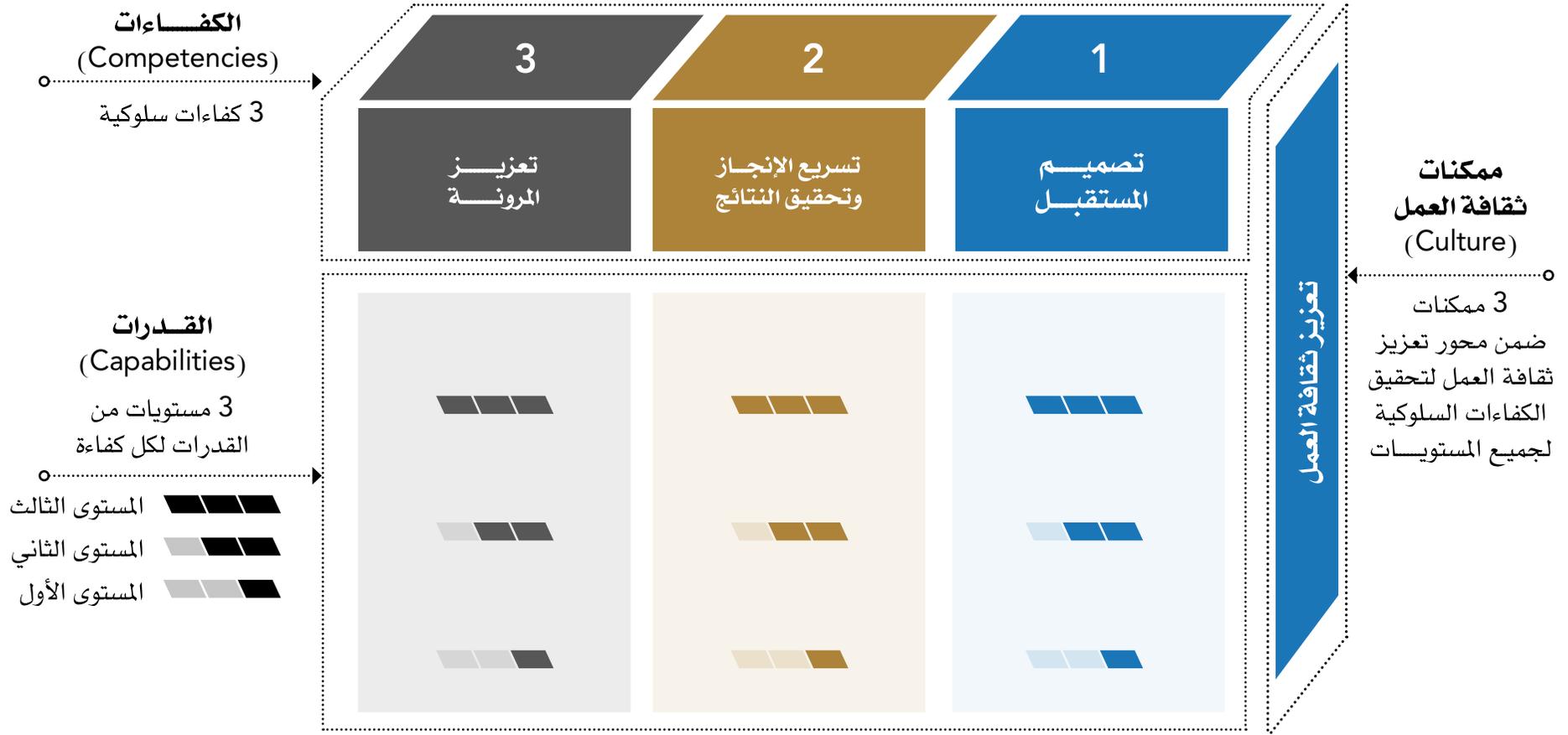
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الإشراف على إعداد وثيقة إدارة الأداء السنوي للمرؤوسين بشكل ملائم واعتمادها ضمن الإطار الزمني المحدد، والتأكد من تحمل المرؤوسين لمسؤولية تنفيذها.</li> <li>2. مناقشة المرؤوسين والاتفاق معهم على المستهدفات الرئيسية بما يتوافق مع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، والكفاءات السلوكية، وخطط التطوير الفردية.</li> <li>3. الإعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرحلية وتزويد المرؤوسين وفرق العمل بالتغذية الراجعة المستمرة حول أدائهم، وقياس الإسهامات الفردية لكل موظف وتوثيقها وفق القواعد التنظيمية في المنظومة الرقمية لإدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية.</li> <li>4. تقييم إدارة أداء المرؤوسين بكل موضوعية وتقدير ما حققوه من أهداف.</li> </ol>	<p>المسؤول المباشر</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. إعداد وثيقة إدارة الأداء السنوية متضمنة مستهدفات الأداء الرئيسية والأوزان لكل منها والاتفاق عليها مع المسؤول المباشر.</li> <li>2. الالتزام بطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباشر وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها.</li> <li>3. المبادرة بالبحث عن أساليب تطوير الكفاءات السلوكية المطلوبة وفق نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.</li> <li>4. تنفيذ خطط إدارة الأداء المتفق عليها بموجب وثيقة إدارة الأداء السنوية بدقة وأمانة من أجل صقل الكفاءات السلوكية وتحقيق المستهدفات الرئيسية.</li> <li>5. المشاركة في تنفيذ عمليات التغذية الراجعة وتقييم إدارة الأداء السنوي من خلال التحديث على مستويات الإنجاز وتحقيق مستهدفات إدارة الأداء الرئيسية وتوفير الأدلة الداعمة.</li> </ol>	<p>الموظف</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التحقق من الالتزام بالكوتا الإلزامية الواردة في هذا النظام.</li> <li>2. توزيع النتائج الإجمالية لتقييم موظفي الجهة بما لا يتجاوز سقف النسب المحدد في جدول توزيع نسب تقييم الأداء الوظيفي على مستوى الجهة (الكوطة).</li> </ol>	<p>لجنة الضبط وموازنة النسب</p>

## ثانياً: الأحكام العامة

1. في حال غياب المسؤول المباشر، يتولى من ينوب عنه بصفته المسؤول المباشر القيام بالمهام المتعلقة به وفق أحكام هذا القرار.
2. يُراعى مراجعة وتحديث وتقييم أهداف ومستهدفات الأداء الرئيسية للموظف في حال تغيير درجته أو مهامه الوظيفية سواء من خلال النقل أو الندب أو الإعارة، بعد بدء دورة التقييم بالاستناد إلى الإجراءات المتعلقة بهذه السياسة، مع مراعاة ما يلي:
  - إذا كان التغيير خلال الأشهر الثلاثة الأولى من بدء سنة التقييم، يكون التقييم على أساس الوظيفة الجديدة فقط.
  - إذا تم التغيير بعد الأشهر الثلاثة من بدء سنة التقييم، عندئذ يتم تقييم أداء الموظف استناداً إلى العمل السابق والعمل الحالي بحيث يشترك الرئيس المباشر (السابق والحالي) في عملية التقييم السنوي له.
3. لجهة العمل عند تقييم أداء الموظفين المتحقين بالخدمة الوطنية أو الحاصلين على إجازات دراسية ممتدة، أو الحاصلين على إجازة تفرغ للعمل الحر، الاسترشاد بنتائج تقييم المعنيين في هيئة الخدمة الوطنية والاحتياطية للموظف المعني، أو بناء على النتائج الدراسية للموظف المجاز دراسياً، أو نتائج أعمال المشروع أو أن تقوم جهة العمل بإجراء عملية التقييم لهذه الفئة من تلقاء نفسها، وفي جميع الحالات ألا يتجاوز تقييم أداء الموظف بمستوى (3) - يلبي التوقعات - أو ما يعادله.
4. مع مراعاة ما ورد، تُحتسب نتيجة الأداء للموظفين الموجودين على رأس عملهم فقط إذا كان إجمالي مدة عملهم خلال سنة التقييم تزيد على (6) ستة أشهر متصلة أو منفصلة، أما الموظفين الذين تقل فترة تواجدهم على رأس عملهم عن (6) ستة أشهر لعذر مقبول فلا يتم إجراء تقييم أداء لهم ولا يستحقون علاوة دورية أو أي مستحقات أو مترتبات أخرى ذات علاقة بهذا النظام.
5. تحدد للموظف الجديد في فترة الاختبار وثيقة أداء وفق النظام، ويتم تقييم أدائه في نهاية فترة الاختبار، فإذا ثبتت كفاءته الوظيفية يتم تثبيته وتحديث مستهدفات الأداء الرئيسية الخاصة به للمدة المتبقية من السنة.
6. لا يجوز للجهة الاتحادية تعديل نتائج تقييم أداء موظفيها عن سنوات سابقة أو بعد اعتماد النتائج وفق عملية الضبط والموازنة، وبأثر رجعي إلا بعد الرجوع إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية للنظر في الطلبات ورفع المرئيات، حسب الأحوال.
7. للهيئة تعديل النماذج المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي أو استحداث نماذج أو آليات جديدة عند الحاجة.
8. للهيئة مراعاة المبادرات الوطنية التي يتم إطلاقها على مستوى الدولة أو الحكومة الاتحادية، ضمن مستهدفات وضوابط هذا النظام، ولها أن تصدر أدلة توضح نسب وأوزان وآليات احتساب أي جوانب ذات علاقة بتلك المبادرات بحيث تتم مراعاتها ضمن عناصر تقييم الأداء للموظف الذي تكون له إسهامات إيجابية ضمن تلك المبادرات.
9. يُعد الموظفون الذين تتدرج نتائج تقييم أدائهم في المستوى (1) - غير مقبول، ضمن نطاق الأداء المتدني، ويجب اتخاذ الإجراءات المعتمدة والتي تم توضيحها في ضمن إجراءات إدارة الأداء المتدني في هذا الدليل.
10. ترتبط الترقيات بالميزانية السنوية المعتمدة للجهة، وتخضع لأحكام الترقيات المنصوص عليها في المرسوم بقانون ولائحته التنفيذية، وعلى لجنة المكافآت والحوافز في كل جهة اتحادية موائمة وتحديد الموظفين الذين ينطبق عليهم شروط المكافآت والحوافز والترقيات وفق جدول الترقيات وتحديد المكافآت مع الميزانية المعتمدة لدى الجهة ويتم رفع النتائج النهائية إلى رئيس الجهة للاعتماد.

## ثالثاً: الإطار العام للكفاءات السلوكية

يتكون الإطار العام للكفاءات السلوكية من 3 عناصر رئيسية هي (الكفاءات، والقدرات، والممكنات) وفق الشكل الموضح ادناه



ويتم تحديد القدرات ضمن الكفاءات المحددة وفق الدرجات الوظيفية كما هو موضح الشكل أدناه.

### توزيع القدرات ضمن نموذج الإطار العام للكفاءات السلوكية (3C Model)

مستويات التطبيق على الدرجات الوظيفية	تعزيز المرونة Embracing Resilience	تسريع الإنجاز وتحقيق النتائج Accelerating & Delivering Results	تصميم المستقبل Creating Future	تعزيز ثقافة العمل Fostering Culture
الموظائف القيادية وكلاء الوزراء والوكلاء المساعدين	قائد مرن Agile Leader	صانع التأثير Impact Driven	رائد المستقبل Future Trailblazer	التركيز على المتعاملين Customer Focus التعاون والتواصل الفعال Active Collaborator التطوير الذاتي ومواجهة مهارات المستقبل Self Development & Future Skills Readiness
الموظائف الإشرافية والخبراء والمستشارين والأخصائيين الدرجات الخاصة، الدرجات (1 إلى 3)	مُحفز للتحوّل Transformation Catalyst	مُسرع للنتائج Outcome Stimulator	مستشرف للمستقبل Forward Thinker	
المستوى الوظيفي الدرجات (4 إلى 7)	مُنفتح للتغيير Adaptable to Change	منجز للأهداف Goal Achiever	مدرك للمستقبل Future Awareness	

وقد تم توضيح وتعريف الكفاءات والقدرات وعناصر استخدامها لتحقيق نتائج الأداء المطلوبة بالإضافة إلى السمات السلوكية المطلوبة التي يجب على الموظف إظهارها، والسمات السلوكية غير المرغوبة من الموظف كما هو موضح أدناه لكل كفاءة من الكفاءات السلوكية.

## الكفاءة الأولى

### تصميم المستقبل

### السمات السلوكية المطلوبة:

### السمات السلوكية غير المرغوب بها:

توضح مدى قدرة الموظف على توقع التحديات وتحويلها إلى فرص تطويرية عملية ومؤثرة من خلال الفكر التصميمي الاستشراعي والموائمة مع التوجهات المستقبلية والخطط الاستراتيجية، واتخاذ قرارات تدعم توجهات الجهة بما يتماشى مع أجندة الحكومية والتنافسية العالمية.

الرغبة بالبقاء في  
الصدارة والمراكز  
الأولى.

إعادة تصوّر المستقبل  
من أجل النجاح  
المشترك.

المبادرة في صنع  
وتصميم المستقبل  
الآن.

اكتشاف الفرص داخل  
التحديات بطرق مبتكرة.

تجلي الرؤى المستقبلية  
بالتفكير التصميمي.

تعزيز روح ريادة  
الأعمال داخل وخارج  
الجهة.

### مدرك للمستقبل

- التفكير بنظرة شمولية وابتكر حلولاً مبتكرة للمسائل المعقدة.
- الفصل بين الأعمال ذات الأهمية العالية والاقبل أهمية.
- تحليل الوضع الحالي من خلال دمج ودراسة المعلومات المتوفرة من مصادر متعددة.
- الإلمام بالتوجهات الحكومية وأدوات تصميم المستقبل.

### مستشرف للمستقبل

- تحليل التوجهات والمتغيرات المستقبلية وتوقع التحديات والفرص المستقبلية بشكل استباقي.
- وضع خطط قصيرة وطويلة المدى لتحقيق الأهداف ومواكبة التطورات المستقبلية.
- اتخاذ القرارات بناءً على نتائج تحليل المعلومات والسيناريوهات من مصادر متنوعة.
- تطبيق أدوات تصميم المستقبل في العمل الحكومي.

### رائد المستقبل

- تصميم رؤية شاملة للمستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية لتحقيقها.
- توجيه الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- اتخاذ القرارات الداعمة التي تساهم في موائمة توجهات الجهة مع المتغيرات المستقبلية.
- تعزيز الشراكات على المستوى الداخلي والخارجي لمواكبة التوجهات المستقبلية.
- تبنى أفكار المستقبل الجريئة وتسخير الموارد لتنفيذها.
- يبادر في رفع مستوى تنافسية دولة الإمارات عالمياً.

ملم بالتوجهات، موضوعي ومنطقي، يقدم الأفكار والاقتراحات، محلل، يملك حب الاستطلاع.

مبتكر ومتطور، متخذ للقرارات، متطلع على الاتجاهات العالمية، يملك بعد نظر، مغتتم للفرص والتحديات، استباقي.

ملهمة ومؤثر، غير مقيد بالتفكير، طموح، مثابر، لديه توقعات عالية، متنوع الثقافة، ذو فكر استباقي وطموح، يشجع على الاقتراح والابتكار.

غير مبادر لمعالجة الصعوبات، غير منفتح على العالم

غير حازم في اتخاذ القرارات، عنيد، يهتم بالتفاصيل غير المطلوبة، يعتمد بشكل مبالغ به على الآخرين، غير واقعي

يتجاهل التفاصيل المهمة، يرفض النقد، لا يشرك الآخرين

## الكفاءة الثانية

### تسريع الإنجاز وتحقيق النتائج

توضح مدى قدرة الموظف على تسريع تحقيق الإنجازات وقيادة المبادرات والمشاريع التحويلية ذات الأثر الملموس على مستوى الجهة والحكومة الاتحادية وذلك بكفاءة وفعالية.

الالتزام بنهج العمل  
التحويلي في المشاريع  
والمبادرات.

تسريع الإنجازات  
المستدامة ذات الأثر  
الملموس.

تحقيق نتائج  
ينافس بها عالمياً.

التناغم والوضوح بين  
المهام والنتائج والأثر.

مستهدفات  
ومخرجات طموحة.

إعادة تصميم  
الخدمات والإجراءات.

### مُنجز للأهداف

- تنفيذ المهام، المشاريع، أو الالتزامات بفعالية، مع التركيز على تحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس.
- ضمان الانتهاء من العمل في الوقت المناسب وفق الخطط المعتمدة.
- المساهمة بفعالية في نجاح المشاريع أو المبادرات الموكلة إليه.

### مُسرع للنتائج

- يسعى بنشاط ويعطي الأولوية للعمل على تحقيق نتائج مميزة ضمن أطر زمنية قياسية.
- تسريع تحقيق النتائج من خلال توجيه جهوده بشكل استباقي لتتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والأثر المتوقع.

### صانع التأثير

- تسهيل وتسريع الإنجاز لتحقيق النتائج بما يعكس تأثيراً كبيراً وإيجابياً على الجهة، المجتمع، و الحكومة ككل.
- قيادة وتحفيز وتطوير الرغبة في تحقيق التفوق بوعي، والقيام بتغييرات تحويلية لتحقيق تأثير مستدام على الحكومة بشكل عام.

### السمات السلوكية المطلوبة:

مهتم بإنجاز المهام، ملتزم وذو كفاءة، يمكن الاعتماد عليه، فعال.

مبادر، ذو فكر شمولي، موجه نحو تحقيق النتائج، استباقي، محفز ذاتياً.

قيادي، مؤثر، مغتنم للفرص، مفكر استراتيجي، ملهم للآخرين، متخذ للقرارات ذات الأثر.

### السمات السلوكية غير المرغوب بها:

التشاؤم، تشتت الأولويات، تفضيل السرعة على الجودة، التمسك بالرأي

محدود الرؤية، غير ثابت، مقاوم للتنظيم، متسرع.

تقليدي، ضعيف الأداء، ضيق الرؤية، محدود التفكير، متهاون، انحيازي

## الكفاءة الثالثة

### تعزيز المرونة

### السمات السلوكية المطلوبة:

### السمات السلوكية غير المرغوب بها:

توضح مدى مرونة الموظف في الاستجابة للمتغيرات ومواكبة الوتيرة المتسارعة للتوجهات الحكومية المستقبلية لقيادة التحول في العمل الحكومي.

المرونة والقدرة على إدارة التغيير.

مواكبة المتغيرات وسرعة الاستجابة والتكيف معها.

انتهاج التحول كفكر ابتكاري في العمل الحكومي.

السرعة في تجاوز التحديات.

الكفاءة في توظيف الموارد على مستوى الجهة والحكومة.

السرعة في اتخاذ القرارات وفق الأولويات الحكومية.

### مُنفتح للتغيير

- التكيف مع التغييرات والتعامل بفعالية مع الضغوط والتحديات.
- التطوير الشخصي واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة لدعم عمليات التغيير.
- العمل بشكل مستقل وتحفيز الزملاء لاعتماد التغيير والمشاركة فيه.
- المشاركة في دعم وصياغة أفكار جديدة للتغيير.

### مُحفز للتحول

- التعامل بفعالية مع المقاومة للتغيير وتجنب المخاطر.
- التعرف على الفرص الجديدة والاستفادة منها بشكل سريع.
- الاطلاع على البيئة المحيطة والقدرة على تفسير المتغيرات.
- تشكيل فرق التغيير وتمكينها بالموارد المطلوبة.

### قائد مرن

- الاستجابة وتسريع التكيف مع التحولات والتغييرات في بيئة العمل.
- اتخاذ القرارات المدروسة التي تساهم في تحقيق المرونة على مستوى الجهة والحكومة.
- قيادة الابتكارات والأساليب الحديثة لموائمة المتغيرات.

التعلم من الأخطاء، الإيجابية، الوعي الذاتي، التواصل الفعال، سهل التعامل.

محفز مرّن وقابل للتكيف، سريع التعلم، متفهم للاحتياجات، متخذ للقرارات.

ملهّم، يتواصل بفعالية، متفائل، مؤثر، متحدي وطموح، سريع الاستجابة.

رفض التغيير، الاتكالية، الابتعاد عن العمل الجماعي

تجنب التحديات، تجنب ضغط العمل، مقاوم للتغيير، تقليدي

يتجنب التصادمات، لا يتخذ القرارات، الإفراط في التخطيط والتركيز، تنفيذ التغيير غير المخطط، التحيز للأراء

## الممكنات

### تعزيز ثقافة العمل

لتحقيق رؤية الحكومة لدولة الإمارات العربية المتحدة، يجب تعزيز ثقافة العمل في الجهات الاتحادية، من خلال تطوير القدرات الأساسية التي تمكن جميع الموظفين على مختلف المستويات والمراحل الوظيفية من تنفيذ مهامهم وفقاً لنموذج الكفاءات والقدرات السلوكية.

### التطوير الذاتي ومواكبة مهارات المستقبل

- شغف الارتقاء المستمر بالمهارات، والتطوير الذاتي لها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المستقبل.
- الاعتماد على أساليب متنوعة في التعلم المستمر وتطوير المهارات.
- توظيف المهارات المكتسبة في العمل الحكومي.

### التعاون والتواصل الفعال

- التواصل بفاعلية مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة والمتعاملين بغرض الإشراف في رسم وتنفيذ الاستراتيجيات والمبادرات.
- بناء شراكات وعلاقات موثوقة مع الآخرين لتحقيق أهداف ونتائج مشتركة وذات أثر إيجابي وتفاعلي.

### التركيز على المتعاملين

- ملتزم بالنظر في احتياجات المتعاملين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويسعى جاهداً لتقديم خدمات استباقية وبديهة، مصممة لتناسب احتياجاتهم ومتطلباتهم وتفضيلاتهم.
- ملتزم بمبادئ وأخلاقيات العمل في الحكومة الاتحادية، والتعامل بنزاهة مع الأفراد، والمواقف، والقضايا.

## رابعاً: نموذج وثيقة أداء مقترحة لوظائف الفئات المعاونة، مع العلم بأن للجهة مطلق الحرية بتحديد آلية التقييم لهذه الفئة

الهدف	الوزن	المراجعة الدورية	الملاحظات	التقييم	التقييم النهائي
جودة العمل والأداء اليومي: تقييم كيفية أداء العامل للمهام الروتينية					
المواظبة والحضور: تقييم مدى انضباط العامل في الحضور في الوقت المحدد والالتزام بساعات العمل.					
السلامة والامتثال للسياسات: تقييم مدى اتباع العامل لإجراءات السلامة والصحة المهنية، والامتثال لسياسات العمل المؤسسية.					
التعاون والتفاعل الإيجابي: تقييم قدرة العامل على التعامل مع الزملاء والتفاعل بشكل إيجابي مع الموظفين الآخرين والعملاء.					
المبادرة والتحسين المستمر: تقييم القدرة على اقتراح تحسينات في أساليب العمل والاستجابة للتغذية الراجعة لتحسين أداء الخدمات.					
المجموع	100%				

