



دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

# دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي الحكومة الاتحادية

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

طبعة رقم (1)

2012



دولة الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

دليل تطبيق نظام إدارة الأداء  
الخاص بموظفي الحكومة الاتحادية

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

## جدول المحتويات

13-6	لمحة عن النظام
6	أهداف نظام إدارة الأداء .
7	المبادئ الأساسية للنظام.
8	ركائز النظام – الأهداف والكفاءات السلوكية
9	أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في الحكومة الاتحادية
12	نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء
13	دور الموظف ورئيسه المباشر
42-14	دورة نظام إدارة الأداء
16	المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
25	استقبال التغذية الراجعة
26	المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية
29	المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

---

40 مفاتيح إرشادية إلى الاجتماع الناجح والفعال لتقييم الأداء

---

**54-43 العمليات المتعلقة بنظام تقييم الأداء**

44 الضبط وموازنة النسب

---

44 تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء

---

48 الشكاوى والتظلمات

---

52 إدارة الأداء المتدني

**58-55 قائمة المرفقات**

56 وثيقة الأداء السنوي

---

57 نموذج الشكاوى والتظلمات

---

58 نموذج خطة تحسين الأداء

---



# لمحة عن النظام

## أهداف نظام إدارة الأداء

- وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء، والعمل على تقدير الإنجازات والنتائج المتميزة.
- تحسين وزيادة إنتاجية موظفي الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال عملية تقييم الأداء السنوي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ترسيخ الفهم الشامل للأهداف الاستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على المستويات الفردية للمدراء والموظفين.
- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية لدى موظفي الوزارات والجهات الحكومية الاتحادية، وغرس ثقافة التعلم المستمر، وحسن استغلال فرص التقدم والتطور الوظيفي، والإلمام بمبادئ العمل الجماعي.
- دفع الجهات الحكومية الاتحادية وتشجيعها لتحديد وتقدير الموظفين ذوي الأداء المتميز والكفاءات والمهارات العالية، والعمل على إعدادهم وتسليحهم بالخبرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل.
- تقديم آلية منهجية لقياس مدى مساهمة الأفراد في تحقيق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية.

## المبادئ الأساسية للنظام

### التوافق الاستراتيجي

تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أدائك الفردي بالتوجه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والوزارة أو الجهة الاتحادية التي تعمل فيها بشكل خاص.

### الإدارة بالأهداف

هي إشراكك في التخطيط وصنع الأهداف لكي تلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف، وتشعر بأن عملك ذو قيمة، ومحل تقدير من جهة الإدارة، مما يتحقق معه الرضا الوظيفي.

### التغذية الراجعة

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

### العلاقة التكاملية

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

### العدل والمصادقية

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

# ركائز النظام

يتكون النظام من ركيزتين أساسيتين:

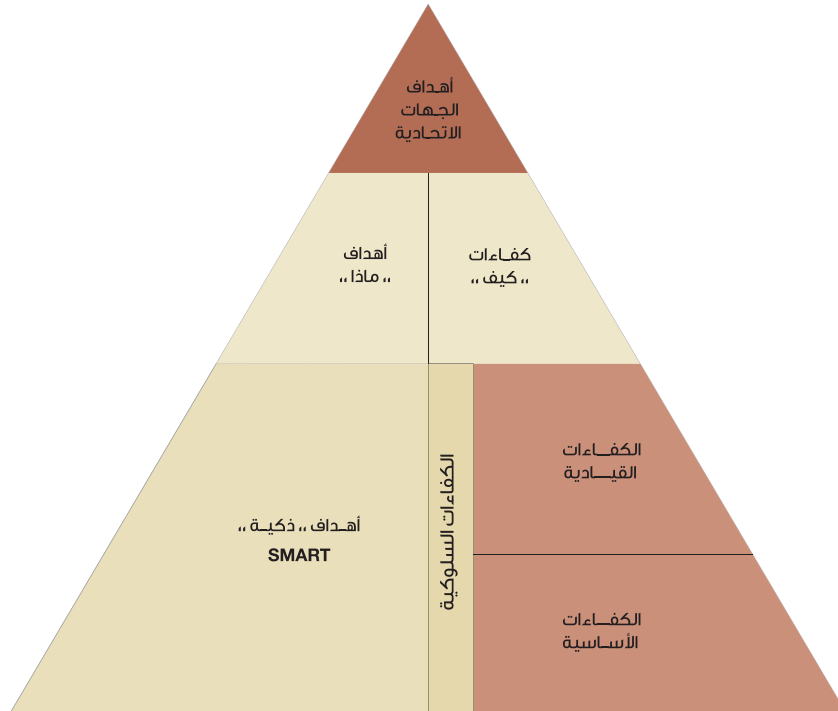
## الأهداف «ماذا يُنجز»

ويُمثل هذا المحور ما يُتَوَقَّع منك إنجازه خلال السنة، حيث أن هذه الأهداف تساعدك على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عملك، مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية، إضافة لذلك تتم ملائمة وربط جميع أهدافك مع الأهداف المؤسسية للجهات الاتحادية أو المتطلبات التشغيلية للإدارات والأقسام .

## الكفاءات «كيف يُنجز»

يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجازك لأهدافك وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية مجموعتين مختلفتين من الكفاءات .

(ثلاثة قيادية وستة أساسية)، واللتين تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الاستراتيجية ووثيقة «مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة».



# الكفاءات

## أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في الحكومة الاتحادية

تنقسم الكفاءات السلوكية إلى قسمين كما يلي:

- **الكفاءات القيادية:** تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسة الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية وعليا. وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الاستراتيجية وتطوير القيادات الاتحادية.
- **الكفاءات الأساسية:** تشتمل على الكفاءات العامة التي يشترط توفرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممن يشغلون الدرجة العاشرة فما فوق، وذلك لكي تتمكن الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها، وقد تم إعدادها على ضوء رؤية وخطة حكومة الإمارات الاستراتيجية ووثيقة «مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة».

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

## توزيع الكفاءات السلوكية على الوظائف:

**الكفاءات القيادية :** تنطبق على وظائف الإدارة العليا من الدرجة الثانية فما فوق حتى وكيل الوزارة.

**الكفاءات الأساسية :** تنطبق على جميع الوظائف في مختلف الفئات والدرجات الوظيفية.

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

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

## نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء

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

كما يستثنى من تطبيق هذا النظام أعضاء السلك القضائي ، على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهم مع المبادئ العامة والإطار العام لهذا النظام .

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

الأولويات	السنة الأولى	السنة الثانية
إسقاط أهداف الأداء الرئيسية	إسقاط الأهداف لكافة الدرجات وتقاس وتحتسب في التقييم النهائي	إسقاط الأهداف لكافة الدرجات وتقاس وتحتسب في التقييم النهائي
تحديد الكفاءات استناداً إلى إطار عام الكفاءات الخاص بالحكومة الاتحادية	تطبق على كافة الدرجات وتقاس ولا تحتسب في التقييم النهائي في السنة الأولى	تطبق على كافة الدرجات وتقاس وتحتسب في التقييم النهائي من السنة الثانية
وضع وقياس وزن الأهداف	اختياري في السنة الأولى	يطبق وفق النظام من السنة الثانية
مكافآت مرتبطة بالأداء	سيتم تحديدها لاحقاً	سيتم تحديدها لاحقاً

## دور الموظف ورئيسه المباشر

يلعب كل من الموظف ورئيسه المباشر دوراً محورياً في إنجاز عملية إدارة الأداء

### المرؤوسين:

- اقتراح الأهداف والوزن الخاص بكل هدف، والاتفاق 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 وفق نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.
- تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها بموجب وثيقة الأداء السنوي بدقة وأمانة من أجل تحقيق الأهداف المقررة.
- المبادرة بالطلب إلى الرئيس المباشر لمراجعة الأداء من خلال المراجعة الدورية.

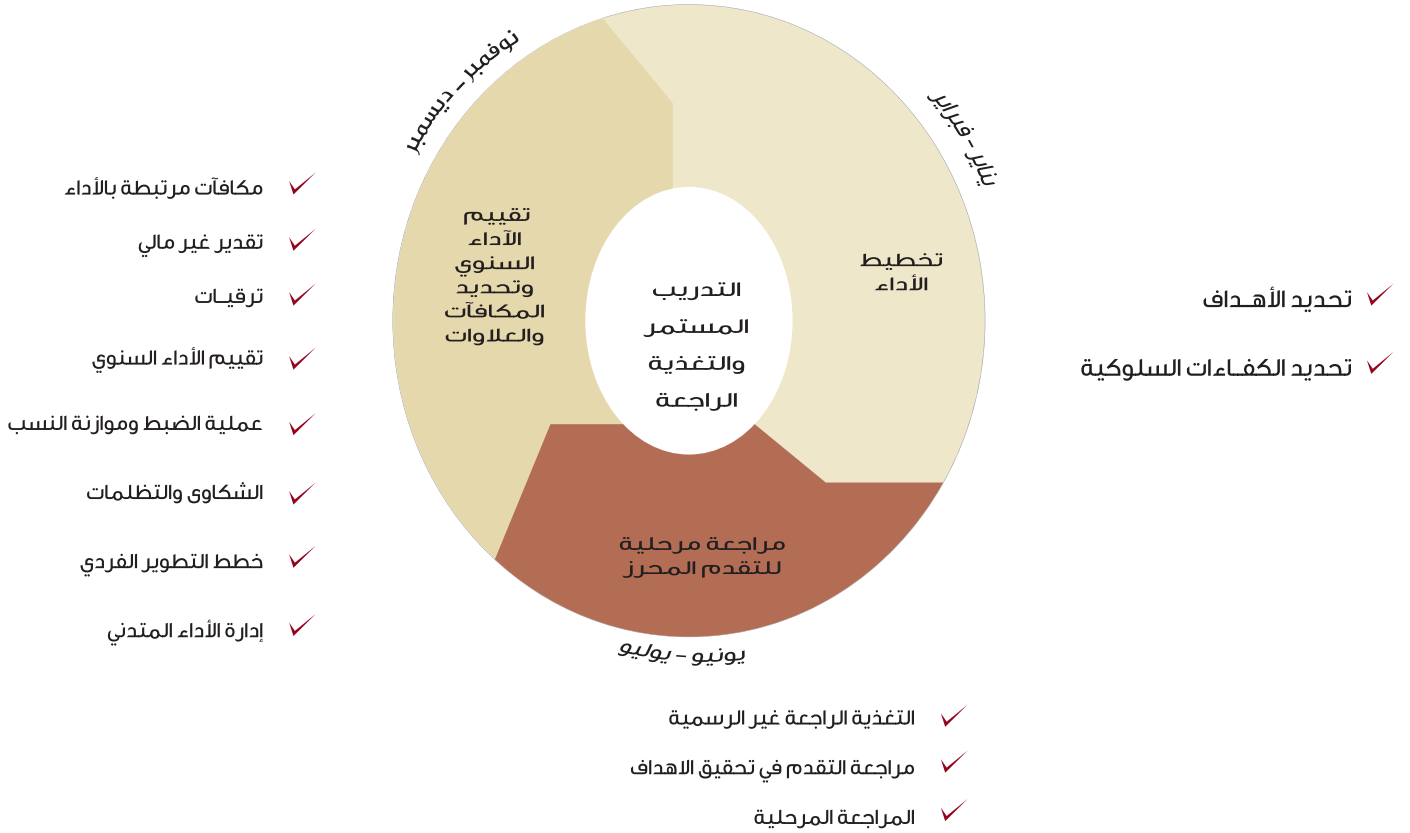
### الرئيس المباشر

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



# دورة نظام إدارة الأداء

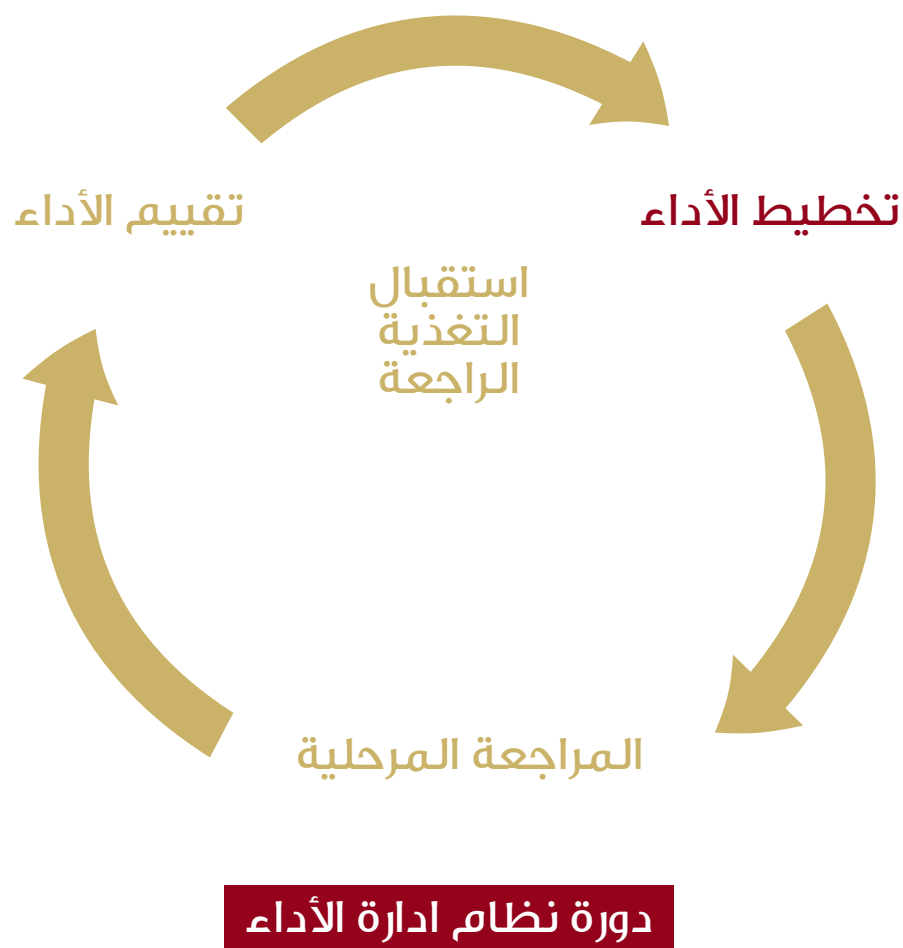
## الإطار العام



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

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

## المرحلة الأولى



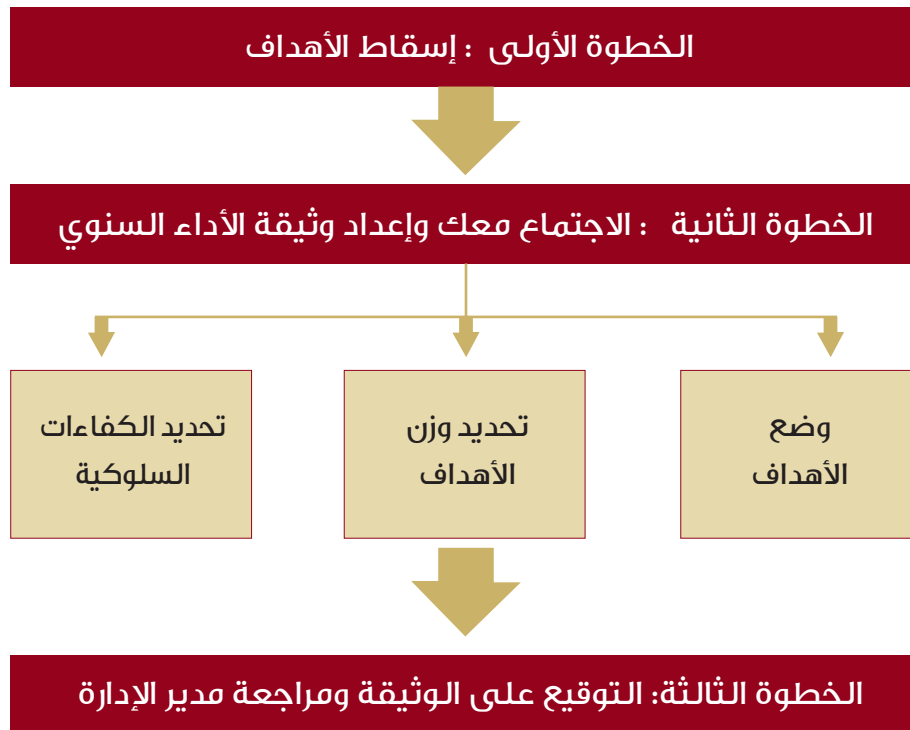
# تخطيط الأداء

ما هو الهدف من هذه المرحلة؟

- وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسة وفقاً لدرجتك الوظيفية.
- تحديد ومناقشة مستويات ومؤشرات الكفاءات السلوكية المطلوبة منك استناداً إلى إطار الكفاءات السلوكية.
- الاتفاق والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.

متى نحتاج أن نقوم بها؟

- تتم هذه المرحلة في شهري يناير وفبراير من كل عام.
- ما الذي يتعين عليك وعلى رئيسك المباشر القيام به في هذه المرحلة؟

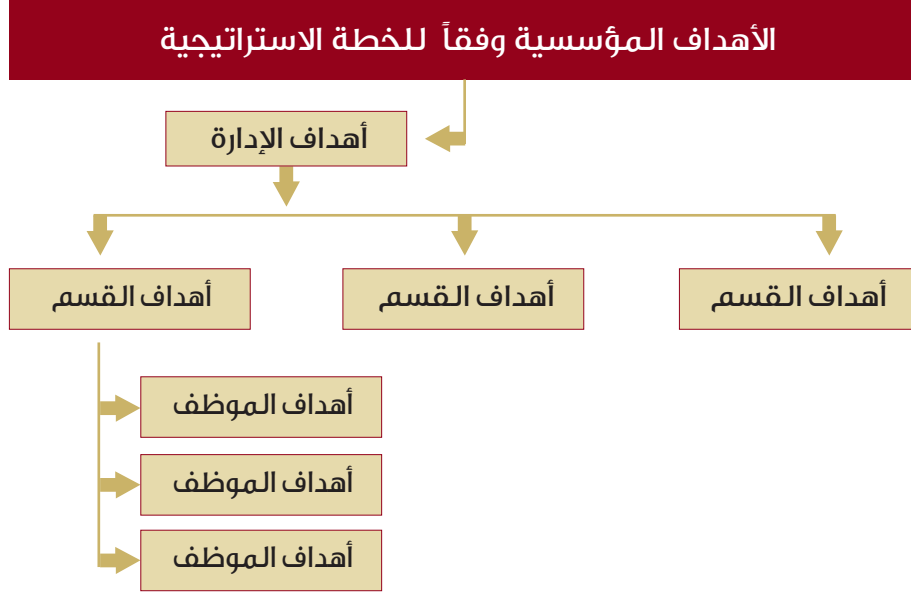


## الخطوة الأولى : إسقاط الأهداف

ما هو المقصود بإسقاط الهدف؟

- يقصد بإسقاط الأهداف:- تدرج الأهداف من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله ، بدءاً من الخطة الاستراتيجية للجهة الاتحادية وصولاً للأهداف الفردية لكل موظف.
- في هذه الخطوة، يتعين على رئيسك المباشر الاجتماع بك وبفريق عملك، لمشاركتكم الخطة الاستراتيجية للجهة الاتحادية وما ينبثق عنها من أهداف ومبادرات، كما يستعرض أهداف القطاع والإدارة والقسم للجنة القادمة، وذلك حتى يتسنى لك التفكير في أهداف خاصة بك تتسق مع الخطة الاستراتيجية للجهة الاتحادية.
- بعد أن تعرفت على الخطة الاستراتيجية وأهداف الإدارة التابع لها، عليك التفكير في الأهداف الفردية التي يمكن من خلالها أن تساهم في تحقيق أهداف إدارتك في إطار اختصاصاتك الوظيفية . لا تتردد في طلب المساعدة من رئيسك المباشر فيما يتعلق بتوضيح الصلة بين وظيفتك والخطة أو الأهداف الاستراتيجية.
- قم بتدوين الأهداف التي وضعتها لنفسك استعداداً لعرضها ومناقشتها مع رئيسك المباشر في اجتماع تخطيط الأداء كما هو موضح في الخطوة التالية.

يوضح الشكل أدناه كيف تتدرج الأهداف من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله حيث تشتق أهداف كل وحدة تنظيمية من أهداف المستوى الإداري الأعلى وذلك ضمن الإتساق والتكامل التام بين الأهداف الفردية والخطة الاستراتيجية



### الخطوة الثانية : الاجتماع معك و إعداد وثيقة الأداء السنوي

- تتضمن هذه الخطوة الهامة اجتماع رئيسك المباشر معك لتعبئة وثيقة الأداء السنوي، حيث يتم مناقشة والإتفاق على الأهداف والكفاءات السلوكية المتوقع منك إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة، وجدير بالذكر أن الأهداف والكفاءات السلوكية يمثلان الركيزتان الأساسيتان لنظام إدارة الأداء.

### قبل الاجتماع

- يتعين عليك التحضير المسبق قبل موعد الاجتماع و ذلك من خلال مراجعة:

- 1 - إطار الكفاءات السلوكية ولا سيما المؤشرات السلوكية الواقعة في مستوى المهارة المطلوب منك حسب درجتك الوظيفية.
- 2 - طريقة صياغة الأهداف الذكية المشار إليها لاحقاً.
- 3 - دليل الإجراءات والنماذج والوثائق والأدوات المتعلقة .
- 4 - بطاقة الوصف الوظيفي (إن توفرت) للوظيفه التي تشغلها.

- يتعين عليك ايضا مراجعة وإحضار ما دونته من أهداف مقترحة للسنة المقبلة.

أثناء الاجتماع مع رئيسك المباشر يتم إتخاذ ثلاث خطوات:

- 1 - مناقشة وصياغة والاتفاق مع رئيسك المباشر على الأهداف الفردية.
- 2 - تحديد أوزان هذه الأهداف.
- 3 - تحديد ومناقشة الكفاءات والمؤشرات السلوكية المطلوبة منك.

للاطلاع على نموذج وثيقة الأداء السنوي انظر في قائمة المرفقات في آخر هذا الدليل.

### أولاً: تحديد وصياغة الأهداف الفردية :

- 1 - سيقوم رئيسك المباشر بمراجعة الأهداف التي اقترحتها ومناقشتها معك، للتأكد من توافقها مع أهداف الإدارة. من الممكن أن يقوم هو أيضاً باقتراح بعض الأهداف الإضافية ومناقشتها معك. وعلى رئيسك المباشر أيضاً التأكد من مراعاة تطبيق معايير الأهداف الذكية والتي سنتناولها لاحقاً بالشرح والتفسير.
- 2 - إذا كانت درجتك الوظيفية تقع في الدرجة السابعة فما دون، فإن أهدافك الفردية هي بعينها مسؤولياتك الوظيفية الرئيسية.
- 3 - أما إذا كانت درجتك الوظيفية ما بين درجة وكيل وزارة والدرجة السادسة عليك تحديد أهداف فردية تصب في خدمة أهداف وتوجهات الإدارة التابع لها، وذلك تأميناً لعملية إسقاط الأهداف السابق ذكرها.
- 4 - يجب ألا يقل عدد الأهداف السنوية لكل موظف عن 4 أهداف وينصح بألا يتجاوز 8.

يوضح الجدول أدناه عدد الأهداف استناداً إلى الدرجة الوظيفية للموظف

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

\* باستثناء الوظائف الخدمية

## صياغة الأهداف الذكية (SMART Objectives)

ليكون الهدف فعالاً وقادراً على توجيه قدراتك، وجهودك نحو النشاطات الصحيحة التي تضمن تحقيقه، يجب أن يصاغ بصورة «ذكية» بحيث تتوفر فيه خمسة معايير أساسية:

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

خطوط استرشادية عامة لبناء الأهداف الذكية وفقاً لمعايير SMART:

من هم العملاء المستهدفين من إنجاز الهدف؟ ما هي النتيجة المتوقعة من إنجاز الهدف؟ هل يمكن تقسيم الهدف إلى سلسلة واضحة من خطط العمل التي تقود إلى تحقيقه؟ بعد صياغة وكتابة الهدف هل يمكن تفسيره بعدة طرق أم هو محدد بالدرجة الكافية لفهمه وتفسيره بطريقة واحدة؟	محددة
هل هناك معيار كمي أو نوعي يمكن قياس تحقيق الهدف على ضوءه؟ (عدد أو كمية أو تردد أو معيار وصفي لجودة النتيجة المرجوة من الهدف)؟	قابلة للقياس
ما هي الموارد البشرية والمالية والمادية والفنية اللازمة لتحقيق الهدف في الوقت المطلوب؟ وهل ستتوفر هذه الموارد؟ وما هي العقبات أو التحديات المتوقعة التي قد تحول دون إنجاز الهدف؟ وكيف يمكن تداركها أو تذليلها؟	قابلة للتحقق
هل تتسق هذه الأهداف مع الهدف العام للوظيفة وأهداف القسم والإدارة التابعة لها؟ هل يصب تحقيق هذا الهدف في خدمة الخطة الاستراتيجية؟	ذات صلة
ما هي الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الهدف؟ ما هو تاريخ بداية الشروع في تحقيق الهدف؟ وما هو تاريخ الانتهاء منه؟ هل هذا الإطار الزمني واقعي وينسجم مع الموارد المتوفرة لتحقيق الهدف؟	الاطار الزمني



## أمثلة افتراضية لتوضيح الفرق بين الأهداف الذكية وغير الذكية:

### المثال الأول

هدف غير ذكي لموظف بالدعم الإداري: « تقديم الدعم الإداري لبعض اللجان»

ليصبح هدفاً ذكياً يجب إعادة صياغته هكذا « تقديم الدعم الإداري للجنة التنفيذية و لجنة الإستشارات القانونية و لجنة التظلمات، بحيث يتم إعداد و توزيع جدول الاجتماع قبل انعقاد اللجنة بأسبوعين وإتمام وتوزيع المحاضر خلال يومين على الأكثر من انعقاد اللجنة»

هل لاحظت الفرق؟

### المثال الثاني

هدف غير ذكي لموظف بقسم التدريب: «إعداد ورش عمل تدريبية عن نظام إدارة معلومات الموارد البشرية»

ليصبح هدفاً ذكياً يجب إعادة صياغته هكذا «إعداد ورش عمل تدريبية (شاملة المادة العلمية والعرض التقديمي) لعدد 100 موظف في كافة إدارات الهيئة خلال الستة شهور الأولى من السنة ، على أن يصل معدل رضا المتدربين إلى 90%»

هل لاحظت الفرق؟

### ثانياً : تحديد وزن الأهداف:

- سيقوم رئيسك المباشر خلال الاجتماع بتخصيص وزناً لأهمية كل هدف على حدة وتكمن أهمية هذا الوزن في :

**1 - عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الاثنى عشر شهراً التالية.**

**2 - إظهار و تحديد المجالات الرئيسة التي يجب التركيز عليها في أعمالك.**

**3 - فإذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى تدرك عندئذ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحك في عملك.**

- يجب مراعاة الشروط الآتية:

**1 - أن يكون مجموع نسب أوزان الأهداف 100٪**

**2 - الاوزان قابلة للتعديل قبل وخلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط اما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.**

- ينصح بألا يقل وزن الهدف الواحد عن 10% ولا يزيد عن 40%.

مثال توضيحي لتوزيع الأوزان النسبية بين 4 أهداف:

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

### ثالثاً : تحديد الكفاءات السلوكية:

- الكفاءات السلوكية هي المعايير والمهارات السلوكية التي يمكنك من القيام بأداء وظيفتك على أكمل وجه.
- سيقوم رئيسك المباشر بعد الانتهاء من مرحلة تحديد الأهداف ووزنها بتحديد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لك لزملائك بالعمل وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية الذي تصدره الهيئة، حيث يتعين عليك وعلى رئيسك المباشر الالتزام بالمستوى المقابل لكل كفاءة، وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات أدناه. وللحصول على معلومات إضافية حول مستويات الكفاءة يرجي الرجوع إلى الإطار العام المفصل للكفاءات الذي تصدره الهيئة.

### مثال: إذا كنت بالدرجة الثانية

- 6 كفاءات أساسية
- 3 كفاءات قيادية
- مستوى المهارة PL5

### مثال: إذا كنت بالدرجة الخامسة

- 6 كفاءات أساسية
- لا تنطبق عليه الكفاءات القيادية
- مستوى المهارة PL3

### مثال: إذا كنت بالدرجة الثامنة

- 6 كفاءات أساسية
- لا ينطبق عليه الكفاءات القيادية
- مستوى المهارة PL2

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

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

**1 -** بعد الانتهاء من الاجتماع مع رئيسك المباشر، سيقوم رئيسك المباشر بتوثيق ما تم الاتفاق عليه من أهداف وكفاءات سلوكية في القسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي، ثم يقوم كل منكما بالتوقيع على الوثيقة في الجزء المخصص لذلك.

**2 -** بعد التوقيعات، يقوم رئيسك المباشر بتمرير وثيقة الأداء إلى مديره التالي (المدير التالي لرئيسك المباشر حسب الهيكل التنظيمي للإدارة)، بغرض مراجعة وضمان جودة مخرجات عملية تخطيط الأداء، فيقوم بالتأكد من جودة ووضوح الأهداف الموضوعية وتوافقها مع الأهداف الاستراتيجية للإدارة وملاءمتها مع معايير الأهداف الذكية (SMART).

**3 -** في حال أوصى المدير التالي لرئيسك المباشر ببعض التعديلات أو التغييرات، سوف يخطر بك رئيسك المباشر بها ويناقشها معك ، وعليه يتم إجراء التعديلات في الوثيقة.

**4 -** سيسلمك رئيسك المباشر نسخة من وثيقة الأداء ويرسل نسخة أخرى إلى إدارة الموارد البشرية، في حين يحتفظ هو بالنسخة الأصلية.

**5 -** سوف يتفق معك رئيسك المباشر على موعد لإجراء المراجعة المرحلية - خلال المدة المقررة لها - وتتبادلان بشكل مستمر التقييمات والملاحظات غير الرسمية (المراجعة المستمرة).

## استقبال التغذية الراجعة

بعد الانتهاء من تخطيط الأداء، سوف يحرص رئيسك المباشر على متابعة تقدمك في إنجاز الأهداف ويوفر لك التغذية الراجعة من أجل مساعدتك على تحقيق الأهداف.

عليك هنا محاولة الاستفادة القصوى من التغذية الراجعة من رئيسك المباشر، لأنها تتيح لك تعديل مسار أدائك تجاه النتائج المرجوة.

### معايير التغذية الراجعة الفعالة و البناءة

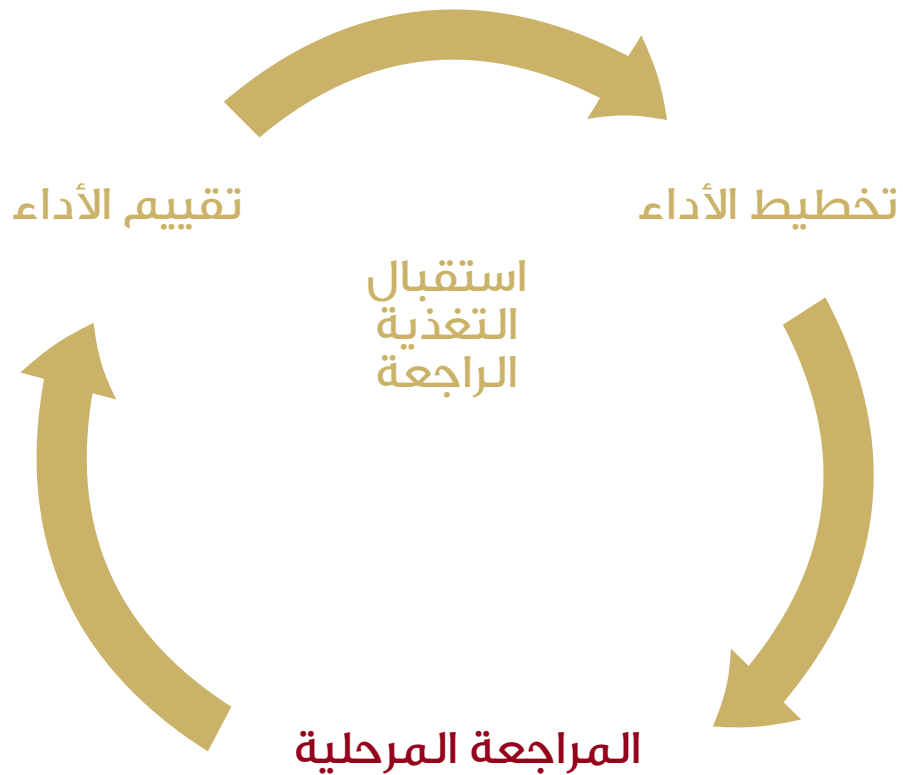
**1 -** عليك الإصغاء إلى رئيسك المباشر أثناء تقديم ملاحظات لك 'لتشعره بأهمية آرائه ولأخذها في الاعتبار إذا كانت تحمل قدراً من المنطقية وتقدم معلومات هامة لتحسين الأداء.

**2 -** لا تأخذ الملاحظات بشكل شخصي. فرئيسك المباشر لا يقيم شخصك ولكنه يقيم أداءك وسلوكك في العمل فقط. وسوف تلاحظ أن معظم الملاحظات تتمحور حول واقعة بعينها فلا داعي للحساسية المفرطة تجاه هذه الملاحظات .

**3 -** عليك المشاركة بأفكارك: فلا تجعل جلسة التغذية الراجعة هي حوار فردي من ناحية رئيسك المباشر فقط، بل ينبغي أن تكون إيجابياً وتشارك في الحوار، وتعبر عن رأيك بوضوح مع إبداء الاحترام لرأي رئيسك المباشر.

**4 -** إحرص على تدوين ملاحظات رئيسك المباشر أثناء الاجتماع : فهذا إلى جانب أنه يشعره بإصغائك له فإنه يساعدك فيما بعد على اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين أدائك و يجعلك تتفادى نسيان النقاط المهمة التي تم مناقشتها.

## المرحلة الثانية



دورة نظام إدارة الأداء

## المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

### ما الهدف من هذه المرحلة؟

- مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف، وإظهار الكفاءات، وتحديد الأسباب والعراقيل وتعديل أية أهداف حسب الضرورة.

### متى نحتاج أن نقوم بها؟

- تتم هذه المرحلة في شهري يونيو ويوليو من كل عام.

### ما هي الخطوات التي تتضمنها هذه المرحلة؟

الخطوة الأولى: التحضير لاجتماع المراجعة المرحلية



الخطوة الثانية: عقد الاجتماع بينك وبين رئيسك المباشر



الخطوة الثالثة: التوثيق والتوقيع في وثيقة الأداء السنوي

### الخطوة الأولى: التحضير لاجتماع المراجعة المرحلية

- سيقوم رئيسك المباشر بجمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصرة المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز، وجمع ملاحظات التغذية الراجعة من قبل مشرفي العمل وغيرهم ممن عملت تحت إشرافهم.
- سيعمد بعدها الرئيس المباشر إلى إخطارك بإرسال مذكرة تبين موعد اجتماع المراجعة المرحلية والغرض منه وكيفية الاستعداد له.
- من جهتك أنت، يتعين عليك قبيل - موعد اجتماع المراجعة المرحلية ، أن تضع وتدوّن ملاحظات خطية حول مستجدات أدائك ليطلع رئيسك المباشر عليها، إضافة إلى معلومات أخرى متعلقة بالأهداف التي حققتها وتلك التي لم تحققها مع بيان الأسباب والمبررات لأية أهداف لم يتم تحقيقها خطياً.

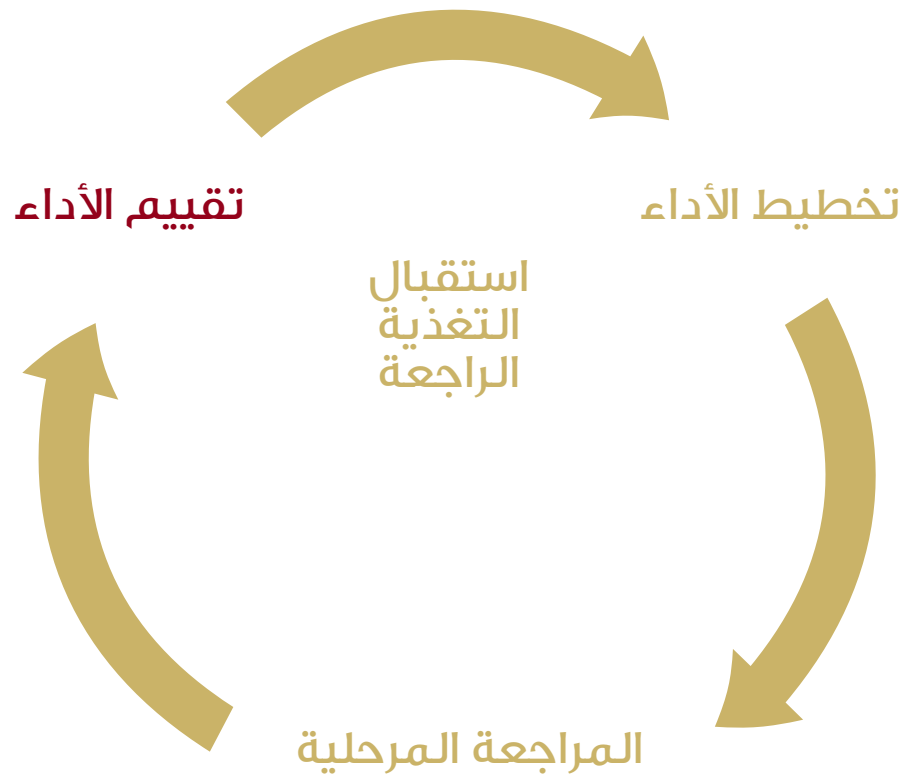
## الخطوة الثانية: عقد الاجتماع

- سوف تقوم أنت ورئيسك المباشر خلال الاجتماع بمراجعة المستندات وإجراء مناقشة مفتوحة حول مدى التقدم الحاصل في الإنجاز والأداء، والعمل على مناقشة مدى التقدم في مستوى تحقيق أهداف الأداء المحددة وإظهار الكفاءات السلوكية المطلوبة.
- مناقشة العقبات أو التحديات التي واجهتك خلال النصف الأول من دورة الأداء، والاتفاق مع رئيسك المباشر على إجراءات وخطوات عملية مباشرة للعمل على تخطيها والتغلب عليها.
- وفقاً للمستجدات التي تطرأ على ظروف العمل، قد يقترح الرئيس المباشر إجراء أية تعديلات لازمة على الأهداف الموضوعية لك أو على أوزانها، وإضافة أهداف جديدة أو حذف أحدها، وذلك كفرصة أخيرة قبل ثبات الأهداف، حيث أنه لا يسمح بتعديلها مرة أخرى حتى نهاية العام.
- في بعض الحالات ستشكل هذه المراجعة فرصة مهمة لك إذا كنت من الموظفين الذين تغيرت طبيعة أعمالهم وأهدافهم خلال المرحلة الأولى من دورة الأداء، حيث سيقوم الرئيس المباشر بتعديل أهداف الأداء بما يتناسب مع مصلحة العمل والظروف المحيطة به، كما يتم استثمار هذه المراجعة أيضاً لوضع أهداف أداء وتحديد كفاءات سلوكية لأولئك الموظفين الجدد الذين انضموا بعد شهر فبراير وقبل شهر يونيو.

## الخطوة الثالثة: التوثيق والتوقيع في وثيقة الأداء السنوي

- بعد الاجتماع مع الرئيس المباشر، سيقوم الأخير بتوثيق مخرجات اجتماع المراجعة المرحلية في الجزء المخصص لذلك بالقسم الأول والثاني من وثيقة الأداء السنوي، ثم يقوم كل منكما بالتوقيع على الوثيقة.
- يحتفظ الرئيس المباشر بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء ويرسل نسخة منها إلى إدارة الموارد البشرية وأخرى إلى الموظف.

## المرحلة الثالثة



دورة نظام ادارة الأداء



## المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

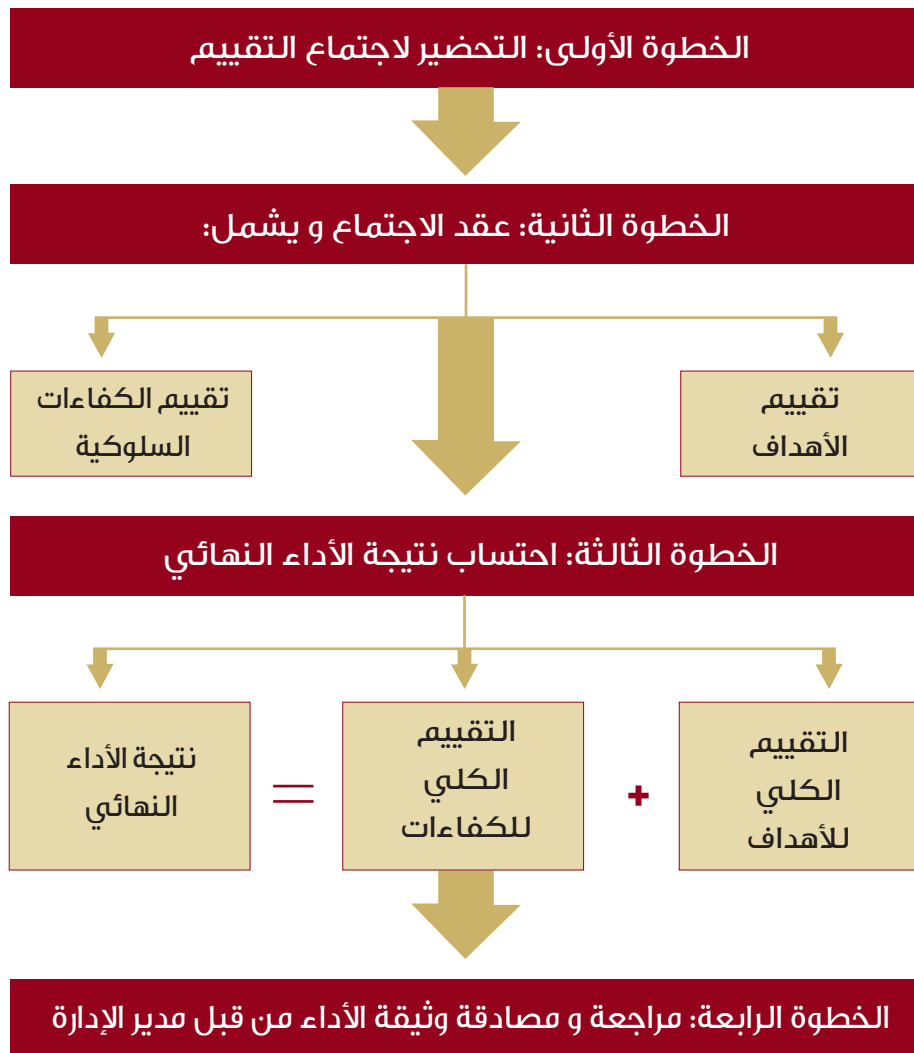
ما هو الهدف من هذه المرحلة؟

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

متى نحتاج أن نقوم بها؟

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

ما هي الخطوات التي تتضمنها هذه المرحلة؟



## الخطوة الأولى: التحضير لاجتماع التقييم

- سيقوم رئيسك المباشر بجمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصرة المتعلقة بمستوى الأداء والإنجاز من حيث الأهداف السنوية والكفاءات السلوكية ، بالإضافة إلى جمع ملاحظات التغذية الراجعة من قبل مشرفي العمل وغيرهم ممن عملت تحت إشرافهم.
- للإطلاع على القسم الخاص بتقييم الأداء في وثيقة الأداء السنوي، الرجاء مراجعة قائمة المرفقات في آخر الدليل.

## كيف تستعد لاجتماع تقييم الأداء؟

- 1 - مراجعة منجزاتك الهامة خلال السنة المنقضية وجمع وتحضير الوثائق الداعمة لها.
- 2 - التقييم الذاتي لنتائج أهدافه السنوية وكفاءاته السلوكية. وضع تصوراتك لمستويات التقييم التي ترى أنه لمستحقها، والقيام بتدوين ملاحظاتك وتحضير الوثائق الداعمة ذات العلاقة.
- 3 - التقييم الذاتي للمهارات والمعرفة والقدرات وتحديد نقاط القوة لديك وكذلك مجالات التحسين.
- 4 - التفكير في معوقات وتحديات الأداء التي واجهتها خلال العام ومقترحاتك لتذليلها في العام المقبل.

## الخطوة الثانية: عقد الاجتماع

### أولاً: تقييم الأهداف

- ستقوم أنت ورئيسك المباشر خلال الاجتماع بمراجعة ومناقشة المستندات الداعمة التي تثبت إنجازك للأهداف الموضوعية والمساهمات الرئيسية التي أنجزتها خلال فترة التقييم. وعليه، يتم قياس مستوى تحقيق الأهداف باستخدام جدول سلم التقييم للأهداف والمهام كما هو موضح في الجدول التالي:

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طوال العام تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ (أكثر من 100%) حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها في وثيقة الأداء السنوي . كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملحوس على جهة عمله . قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله.
3	يفوق التوقعات	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية . حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (80 - 100 % ) كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملحوس على الادارة أو القطاع الذي يعمل به قام بتقديم اقتراحات ومبادرات ايجابية .
2	يلبي التوقعات	يؤدي عمله بانتظام ووفقا للأصول المقررة ويوفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه يحقق معظم أهدافه (60 - 80 % )
1	بحاجة إلى تحسين	مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات إذ أنه يحقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء أقل من 60 % في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب.

### مثال توضيحي لكيفية تحليل وتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف

بافتراض أن أحد الأهداف المحددة لك هو:

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

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

النقاط	مستوى التقييم المناسب لكل احتمال	إحتمالات الإنجاز الفعلي للهدف
2	يلبى التوقعات لهذا الهدف	إذا أعدت المادة العلمية و العرض التقديمي وقمت بتدريب 75 موظفاً خلال 6 أشهر وحققت معدل رضا المتدربين 70%.
3	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعدت المادة العلمية والعرض التقديمي وقمت بتدريب 100 موظف خلال 6 أشهر ووصل معدل رضا المتدربين إلى 90%، وبعد التدريب، قمت بتلخيص ملحوظات المتدربين واقتراح إضافات وتعديلات مفيدة على المادة العلمية.
3	يفوق التوقعات لهذا الهدف	إذا أعدت المادة العلمية والعرض التقديمي وقمت بتدريب 90 موظفاً في 7 أشهر وصل معدل رضا المتدربين إلى 80 %، وبعد التدريب، قمت بتلخيص ملحوظات المتدربين واقتراحت إضافات وتعديلات مفيدة على المادة العلمية.
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذا الهدف	إذا أعدت المادة العلمية والعرض التقديمي بطريقة إبداعية وقمت بتدريب 150 موظفاً في أقل من 5 أشهر وتجاوز معدل رضا المتدربين نسبة 95 %، وإذا بادرت بتخصيص ساعات إضافية لعقد جلسات إرشادية لمن يرغب عقب الإنتهاء من الدورة ولاقت هذه المبادرة صداها لدى المتدربين وزادت من مهارة إستخدامهم للنظام.
1	يحتاج إلى تحسين	إذا أعدت المادة العلمية والعرض التقديمي وقمت بتدريب 40 موظفاً فقط أو كان معدل رضا المتدربين أقل من 50 %.

## ثانياً: تقييم الكفاءات السلوكية

- ستقوم أنت ورئيسك المباشر بمناقشة تحقيق وإظهار الكفاءات السلوكية التي تم تحديدها، وعليه يتم قياس مستوى تقييم الكفاءات باستخدام جدول سلم التقييم للكفاءات الموضح أدناه :

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

## مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة

- إذا كنت في الدرجة السابعة وفقاً لخارطة الكفاءات السلوكية فإن مستوى المهارة المتوقع في جميع الكفاءات هو (PL2). نقيم الآن واحدة من الكفاءات الأساسية وهي :

سيقوم رئيسك المباشر في هذه الخطوة بالرجوع إلى إطار الكفاءات السلوكية لمقارنة السلوكيات الفعلية التي أظهرتها خلال سنة التقييم مع المؤشرات السلوكية المرتبطة بمستوى المهارة (PL2) في كفاءة «العمل بروح الفريق الواحد» وتكون هذه المؤشرات بمثابة مرجع التقييم لفاعلية السلوكيات والمهارات التي أظهرتها خلال سنة التقييم:

- تعمل بالتعاون مع جميع الموظفين.
- تشارك بالمعلومات متى أمكن، وتبقي الموظفين على اطلاع بالمستجدات.
- تستمع إلى أفكار زملائك الآخرين وتجيب عليهم بطريقة بناءة.
- توصل القرارات بمنحى إيجابي إلى جميع الأطراف المعنية.
- تمنح تغذية راجعة صادقة وبناءة لزملائك الآخرين، وتقترح سبلاً لتحسين الفعالية الشاملة.

PL2

والآن ننظر إلى كيفية تقييم وتصنيف السلوكيات الفعلية للموظف طبقاً لجدول سلم التقييم للكفاءات:

النقاط	التصنيف المناسب لكل احتمال	إحتمالات السلوكيات الفعلية للموظف أثناء فترة التقييم
2	يلبّي التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهرت معظم المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 طوال العام ولكنه لم يبرهن على سلوكيات إضافية تفوق هذا المستوى.
3	يفوق التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهرت طوال العام كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 وبرهنت على بعض المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3 - مثلاً: نجحت في إرساء علاقات منفتحة وشفافة مع فريق عملك وفرق العمل الأخرى ، ونجحت أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إداراتهم . كما لم يتخذ بحقك أية جزاءات تأديبية خلال العام.
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذه الكفاءة	إذا أظهرت طوال العام كافة المؤشرات السلوكية الملائمة في مستوى PL2 وبرهنت على معظم المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3 مما يدل على بزوغ إمكانيات ، وطاقات قيادية لديك: مثلاً : نجحت في إرساء علاقات منفتحة، وشفافة مع فريق عملك وفرق العمل الأخرى، ونجحت أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارتهم ، كما أظهرت قدرات واضحة على حل الخلافات بين أعضاء فريق العمل وعلى تحقيق الإنسجام بين جهودك وجهود زملائك مع أهداف القسم. كما لم يتخذ بحقك أية جزاءات تأديبية خلال العام.
1	يحتاج إلى تحسين	إذا لم تظهر التعاون المتوقع منك مع زملائك في كثير من الحالات ولم تشارك زملائك المعلومات اللازمة ولم تمنحهم تغذية راجعة صادقة وبناءة ولم تستمع لزملائك - أي أنه لم تستوف تقريباً أكثر من نصف المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة المطلوب PL2.

### الخطوة الثالثة: احتساب نتيجة الأداء النهائي

- بعد الانتهاء من عملية تقييمك سيتم احتساب نتائج التقييم وتشمل:

#### أ - احتساب مجموع نتائج الأهداف:

و يتم من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ثم جمع النتيجة وتقسيمها على عدد الأهداف لنحسب المتوسط

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

مثال توضيحي لموظف على الدرجة الثانية:

الهدف	وزن الهدف	التقييم	النقاط	طريقة احتساب نتيجة التقييم
الهدف الأول	40%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4	$4 \times 0.40 = 1.6$
الهدف الثاني	20%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4	$4 \times 0.20 = 0.8$
الهدف الثالث	20%	يفوق التوقعات	3	$3 \times 0.20 = 0.6$
الهدف الرابع	10%	يلبي التوقعات	2	$2 \times 0.10 = 0.2$
الهدف الخامس	10%	يلبي التوقعات	2	$2 \times 0.10 = 0.2$
إجمالي تقييم الأهداف				3.4
التصنيف				يفوق التوقعات

#### ب - احتساب معدل نتائج الكفاءات:

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

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



## مثال توضيحي:

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

ت- احتساب الناتج النهائي للأداء:

$$\begin{aligned}
 & \text{التقييم الكلي للأهداف} = \text{مجموع نتائج تقييم الأهداف} \times \text{وزن الهدف المقابل للدرجة الوظيفية} \\
 & + \\
 & \text{التقييم الكلي للكفاءات} = \text{معدل نتائج الكفاءات} \times \text{وزن الكفاءة المقابلة للدرجة الوظيفية} \\
 & = \\
 & \text{الناتج النهائي للأداء}
 \end{aligned}$$

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

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

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

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

مثال توضيحي:

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

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

## ملحوظة:

إذا كان الناتج النهائي للأداء يتكون من عدد عشري حسب المثال الموضح أعلاه، عندئذٍ يتم جبر الكسور «تقريب العدد» كما يلي :

النطاق بين 0.1 – 0.49 يُقَرَّب للأدنى (مثال 2.2 تصبح 2)

النطاق بين 0.5 – 0.99 يُقَرَّب للأعلى (مثال 2.8 تصبح 3)

## الخطوة الثالثة: مراجعة ومصادقة وثيقة الأداء من قبل مدير الإدارة

- بعد الانتهاء من احتساب النتيجة النهائية للأداء، يقوم الرئيس المباشر بتوثيق النتيجة وتوثيق الملاحظات وكافة البيانات ذات العلاقة في القسم الخاص بتقييم الأداء السنوي في وثيقة الأداء.
- يقوم بعدها الرئيس المباشر بالتوقيع على الوثيقة والحصول على توقيعك أيضاً في الجزء المخصص لذلك في وثيقة الأداء، ثم يحتفظ بنسخة له وأخرى لك.
- يرسل الرئيس المباشر النسخة الأصلية إلى مديره التالي (وفق الهيكل التنظيمي للإدارة)، والذي سيقوم بدوره بالمراجعة، وتقديم الملاحظات والآراء حول: (نتيجة الأداء، والتغذية الراجعة المقدمة من قبل الرئيس المباشر، ومناقشتها معه). مما قد يؤدي إلى حدوث تغييرات في نتائج الأداء أحياناً في هذه الحالة، سيقوم رئيسك المباشر بإخطارك ومناقشة التعديلات معك.

## مفاتيح إرشادية إلى الاجتماع الناجع والفعال لتقييم الأداء

من خلال المناقشة الإيجابية والإرشاد البناء أثناء المقابلة عادةً ما يزداد وعيك وإدراكك لمساهماتك الوظيفية وقدراتك الفعلية وإحتياجاتك التدريبية والتطويرية التي تساعدك على التقدم في مسارك الوظيفي. وكل هذا من شأنه أن يخرجك من الاجتماع وأنت أكثر تحفيزاً لتعظيم إنتاجيتك وكفاءاتك ومساهماتك المستقبلية ويضعك في النهاية على المسار الصحيح الذي يصب في مصلحة الأهداف الإستراتيجية للجهة الاتحادية وكذلك أهدافك المهنية.

ودورك الفعال في إنجاح اجتماع تقييم الأداء يتلخص في الآتي :

### أولاً: التحضير للاجتماع

قبل الاجتماع برئيسك المباشر ينصح باتخاذ الإجراءات التحضيرية التالية:

- راجع بطاقة الوصف الوظيفي لعملك إن توفرت، وراجع جيداً الأهداف السنوية المتفق عليها، وكذلك إطار عام الكفاءات السلوكية فيما يتعلق بمستوى المهارة المتوقع.
- قم بتجهيز الملاحظات التي دونتها أثناء سنة التقييم عن أدائك وسلوكياتك، وجهاز أيضاً نموذج المراجعة المرحلية ونتائجها.
- احصل على التغذية الراجعة للأداء من الأشخاص الذين عملت معهم سابقاً. هكذا تكون جاهزاً بأية معلومات داعمة من شأنها تأمين عنصري المصادقية والموضوعية في عملية التقييم.
- قم بتجهيز الأسئلة والاستفسارات التي تود أن تناقشها مع رئيسك المباشر، مثل التحديات التي تواجهها أو إحتياجاتك التدريبية والتطويرية وخططك المستقبلية

### ثانياً: المساهمة في بناء اجتماع ايجابي :

- قبل الشروع في نقاش تقييم الأداء تذكر أن الغرض من المقابلة ليست تقييمك شخصياً، وإنما الغرض هو البحث في إمكانية تعظيم قدراتك وإنتاجيتك مستقبلاً، والوقوف على أي تحديات تحول دون تحقيق أهدافك.
- عليك بالمشاركة في الحوار مع رئيسك المباشر، بمعنى أن تتفاعل معه وتستمع إليه من خلال مناقشة كافة الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء والكفاءات الفنية المنجزة. كن صريحاً في توضيح كافة التحديات

والمعوقات التي واجهتك أثناء فترة التقييم، وتقدم بمقترحات حول كيفية تحسين أدائك وتطوير قدراتك مستقبلاً.

- كن إيجابياً وساعد رئيسك المباشر على إعطائك ملاحظات فعالة ودقيقة. فإذا لاحظت أن معظم ملاحظات رئيسك المباشر ماهي إلا ملاحظات عامة لا تشير إلى سلوك معين أو ملموس وقع أثناء سنة التقييم، عليك أن تطلب منه ذكر أمثلة محددة تدعم تلك الملاحظات. يمكنك أيضا التقدم ببعض الأمثلة التي قمت بتدوينها أثناء مرحلة التحضير لاجتماع التقييم، والتي تدعم موقفك بموضوعية وشفافية.

## العمليات المتعلقة بنظام تقييم الأداء

- ضبط وموازنة النسب
- تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء
- الشكاوى والتظلمات
- إدارة الأداء المتدني

## ضبط وموازنة النسب

**ما هو الهدف الرئيسي من ضبط وموازنة النسب؟**

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

**متى تتم هذه العملية؟**

- تتم هذه العملية بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء السنوي (آخر أسبوع من ديسمبر وأول أسبوع من يناير من كل عام).

**من هو القائم على هذه العملية؟**

- القائم على هذه العملية هي «لجنة الضبط وموازنة النسب» وتتشكل في كل جهة اتحادية برئاسة وكيل الوزارة أو المدير العام وعضوية مدير إدارة الموارد البشرية ووكلاء الوزارة المساعدون .
- إذا أقرت اللجنة أن تقييمك أعلى أو أقل مما تستحق فسيتم تعديل التقييم لإحقاق العدالة والمساواة .
- تعتبر قرارات هذه اللجنة نهائية فيما يتعلق بالتقييم النهائي لأداء كل موظف.

## تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (أ)

**ما هدف ربط المكافآت بالأداء؟**

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

## متى تتم هذه العملية؟

- تتم هذه العملية بعد الانتهاء من عملية الضبط والموازنة خلال شهر يناير من كل عام.

## ما هي محصلة هذه العملية؟

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

يوضح الجدول التالي نظام الربط بين نتائج التقييم النهائي للأداء والترقيات/العلاوات:

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

- جدير بالذكر أنه يتم تحديد العلاوات الدورية والترقيات استناداً إلى ميزانية الوظائف السنوية الخاصة بكل جهة حكومية اتحادية أو على ضوء المرسوم بقانون رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية الحكومية ولائحته التنفيذية الاتحادية والرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م في شأن تعديل بعض أحكام المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.



## تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (2)

### أولاً: الترقيات

#### الترقية الاستثنائية لدرجتين

و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة
- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقية إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى
- من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة.
- ان يكون الموظف حاصلًا على تقييم أداء ضمن فئة (يفوق التوقعات بشكل ملحوظ) للسنة السابقة.
- ألا يكون قد سبق توقيع أية جزاءات عليه ما لم تكن ملغاه وفقاً لأحكام المادة (94) من المرسوم بقانون اتحادي المشار إليه أعلاه.

#### الترقية الوظيفية العادية

و تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة.
- أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقية إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى
- من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة
- ان يكون حاصلًا على تقييم أداء ضمن فئة (يفوق التوقعات) لآخر سنتين سابقتين على الترقية.
- ألا يكون قد سبق توقيع أية جزاءات عليه ما
- لم تكن ملغاه وفقاً لأحكام المادة (94) من المرسوم بقانون اتحادي المشار إليه أعلاه.

## ثانياً: العلاوات

- منح العلاوة الدورية الفعلية لك سيكون مرتبطاً بنتيجة التقييم وعلى هذا الأساس فإنها تختلف من سنة لأخرى، فإذا كنت تحقق وتلبي توقعات الأداء فستكون مؤهلاً للحصول على العلاوة الدورية وفقاً للأسس التالية :
- إذا كان تقييم أدائك ضمن المستويات التالية فأنت تستحق علاوة دورية ، وفقاً لأحكام المادة 31 من اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون كما يجوز منح من يفوق التوقعات بشكل ملحوظ الترقية الاستثنائية أو الوظيفية أو المالية ومن يفوق التوقعات الترقية المالية أو الوظيفية ومن يلبي التوقعات الترقية المالية .
- يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
- يفوق التوقعات
- يلبي التوقعات

## تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء (3)

- إذا كان تصنيف أدائك (يحتاج إلى تحسين) فلن تتقاضى العلاوة دورية أو أية مكافآت مالية ويتعين عليك التواصل مع رؤسائك المباشرين لتطوير خطة تحسين الأداء.
- سوف تكون مؤهل للعلاوة الدورية في أول يناير أو يوليو التالي لانقضاء سنة على الأقل من تاريخ التعيين.
- الموظف الذي تنتهي خدماته لأي سبب من الأسباب المحددة قانوناً خلال سنة التقييم أو حتى أثناء أو بعد صدور القرارات النهائية المتعلقة بالعلاوات والمكافآت المرتبطة بنظام إدارة الأداء، وقبل استلامها فإنه لا يخضع لتطبيق تلك المكافآت والعلاوات أو أي زيادات سنوية أخرى.

## ثالثاً: الحوافز المعنوية

إذا ساهمت في إنجازات استثنائية يكون من شأنها المساهمة في تطوير العمل، فيجوز وفقاً لأحكام قانون الموارد البشرية للجهات الاتحادية تقديم مكافآت تشجيعية معنوية خلال العام من ضمن موازنتها وذلك من خلال إحدى الوسائل التالية:

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

## رابعاً: خطط التطوير الفردية

خلال عملية تقييم الأداء السنوي يحدد معك الرئيس المباشر نقاط التطوير المهنية والسلوكية التي تحتاج لتطويرها ولهذه الغاية تعتبر مجالات التحسين التي يتم تحديدها في اجتماعات مراحل دورة إدارة الأداء، الأساس الرئيس لوضع خطط التطوير الفردية، على أن يتم ربطها مع نظام التدريب والتطوير.

## الشكاوى والتظلمات

### ما هو الهدف من عملية الشكاوى والتظلمات ؟

- إذا كنت من الموظفين الذين تندرج نتائج أدائهم ضمن فئة «بحاجة إلى التحسين»، فتهدف عملية «الشكاوى والتظلمات» إلى إعطائك فرصة التظلم عن هذه النتائج ومع ذلك ينصح دائماً بالتشجيع على الحوار والشفافية بينك وبين رؤسائك المباشرين لمناقشة موضوع الاعتراض قبل اللجوء إلى عملية الشكاوى والتظلمات.

## متى تتم هذه العملية؟

- تتم هذه العملية بعد قيام رئيسك المباشر بإبلاغك بالنتائج النهائية للأداء استناداً إلى قرارات اجتماع لجنة الضبط وموازنة النسب.

## ماذا يتعين عليك كموظف من أجل تفادي الوصول إلى هذه المرحلة؟

- يتعين عليك بذل أقصى الجهود المنطقية للتواصل مع رئيسك المباشر، وذلك من خلال المناقشات غير الرسمية، واستخدام الأساليب الإقناعية المناسبة، والاستدلال دائماً بالحقائق والبراهين العملية.
- عليك المساهمة في خلق مناخ من التواصل الشفاف والصريح بينك وبين رئيسك المباشر، لاستقبال التغذية الراجعة، بحيث يتم الإرشاد والمتابعة الدورية لأدائك خلال سنة التقييم ولفت إنتباهك إلى مدى تقدمك في تحقيق الأهداف والكفاءات المطلوبة وذلك بصفة مستمرة - سواء قبل أو بعد مرحلة «المراجعة المرحلية» التي تقع في شهري يونيو ويوليو.
- هكذا تكون على دراية مستمرة بمستوى أدائك خلال السنة ومدى تليبتك للتوقعات، مما يعمل على تقليص فرصة حدوث أي «مفاجآت» أو تصادم مع رئيسك المباشر في مرحلة تقييم الأداء آخر السنة.

## ملخص لخطوات عملية الشكاوى والتظلمات



- 1 -** إذا لم توافق على النتيجة الكلية لأدائك الذي يقع ضمن فئة « بحاجة إلى تحسين»، فعليك تعبئة نموذج الشكاوى والتظلمات وتقديمه إلى رئيسك المباشر خلال ٥ أيام عمل - يقوم عندها باستلام النموذج، والعمل على تحديد موعد للاجتماع معك، ومناقشة مبررات الشكاوى المقدمة، ونتائج الأداء وعرض التبريرات والتوضيحات المتعلقة بها.
- 2 -** يقوم الرئيس المباشر بتوثيق نتيجة الاجتماع في الجزء المخصص من نموذج الشكاوى والتظلمات، والعمل على تبليغك بالقرار.
- 3 -** إذا لم يتم التوصل إلى نتيجة مرضية لك ، يجوز لك رفع التظلم خلال 5 أيام عمل إلى المستوى الإداري التالي والذي عليه الرد خلال 10 أيام عمل.
- 4 -** ستقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق ومتابعة الاجتماع الذي ستحضره أنت ومدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية ، بهدف مناقشة أسباب التظلم وتوضيح مبررات تقييم الأداء الخاص بك. بعد الاجتماع سيقوم كل من مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية بمناقشة الحالة وتبادل الآراء والملاحظات حولها، ومن ثم الاتفاق على قرار إما إعادة تقييم أدائك أو الإبقاء على تقييم الأداء نفسه.
- 5 -** سيقوم كل من مدير الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية بتدوين وتوثيق بيانات الجزء ذي الصلة في نموذج الشكاوى والتظلمات، ومن ثم سيشرع مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغك بنتيجة الاجتماع والملاحظات والقرارات التي تم اتخاذها.
- 6 -** إذا تم حل مسألة التظلم وقبلت بالقرار المتخذ، سيحتفظ مدير إدارة الموارد البشرية بالنسخة الأصلية من نموذج الشكاوى والتظلمات ويرسل نسخة منه إليك وإلى الرئيس المباشر. وفي حال لم يتم تسوية مسألة التظلم سيتم اللجوء إلى الوزير.
- 7 -** يجوز لك رفع التظلم للوزير أو من ينوب عنه خلال 5 أيام عمل، أو إلى المستوى الإداري التالي والذي عليه الرد خلال شهر.
- 8 -** ستقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد الوزير أو من ينوب عنه بكافة المرفقات والمستندات ، والذي سيناقش التظلم مع مدير إدارة الموارد البشرية ، وعلى أساسها سيتخذ القرار النهائي حولها.

## إدارة الأداء المتدني

ما هو الأداء المتدني وفقاً لنظام إدارة الأداء؟

- يُعتبر الموظفون الذين يندرج أداؤهم ضمن تصنيف «يحتاج إلى تحسين» من ذوي الأداء المتدني، وعليه يتعين على الرئيس المباشر المعني أن يجتمع ومع هؤولاء الموظفين، ويناقش معهم الأسباب الكامنة وراء هذا الأداء المتدني في المستوى.

كيف يتولد الأداء الفعال؟



ما هي خطوات عملية إدارة الأداء المتدني؟

أولاً: تحديد الأسباب التي أدت إلى الأداء المتدني .

وذلك من خلال الاجتماع مع رئيسك المباشر، للعمل سوياً على تحديد كافة الأسباب الممكنة التي أدت إلى القصور في أدائك من تحديات او صعوبات على مدار العام ، عليك هنا أن تساعد رئيسك المباشر من خلال التحدث بمنتهى الصراحة والشفافية، وأن تتحاور معه بإيجابية وتصغ لنصائحه.

ثانياً: وضع خطة لمعالجة الأداء المتدني.

## معالجة الأداء المتدني

**1 -** سيقوم الرئيس المباشر بتطوير خطة تحسين أداء واضحة مدتها 6 أشهر

بعد التحليل الدقيق لمشكلة الأداء، سيتم وضع خطة لتحسين الأداء المتدني : —

- تعكس وتبين فهم توقعات الأداء، وما هي المهمات التي يجب إنجازها خلال فترة محددة من الزمن (فترات تحسين الأداء).
- توضح المهمات والمسؤوليات الخاصة بك.
- تشمل الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني كالدورات التدريبية .
- توضح الموارد اللازمة لتنفيذ كل المهمات.

تنفيذ خطة التدريب	إستراتيجيات التدريب والتطوير الممكنة
يجب التركيز على أولويات الأهداف والكفاءات التي تحتاج إلى التطوير.	الدورات التدريبية .
التنوع في نشاطات العمل .	الاشتراك في المشروعات ذات الصلة بطبيعة العمل وأهداف الأداء .
مراجعة النتائج التي تحققت.	التدريب من خلال ملازمة شخص ذو خبرة لاكتساب الخبرة والمهارة .
أخذ آراء الآخرين والحصول على دعمهم .	نقل خبرات الرئيس المباشر مع الارشاد والتوجيه المستمر .
	الانضمام إلى الجمعيات المهنية / وحضور الاجتماعات .

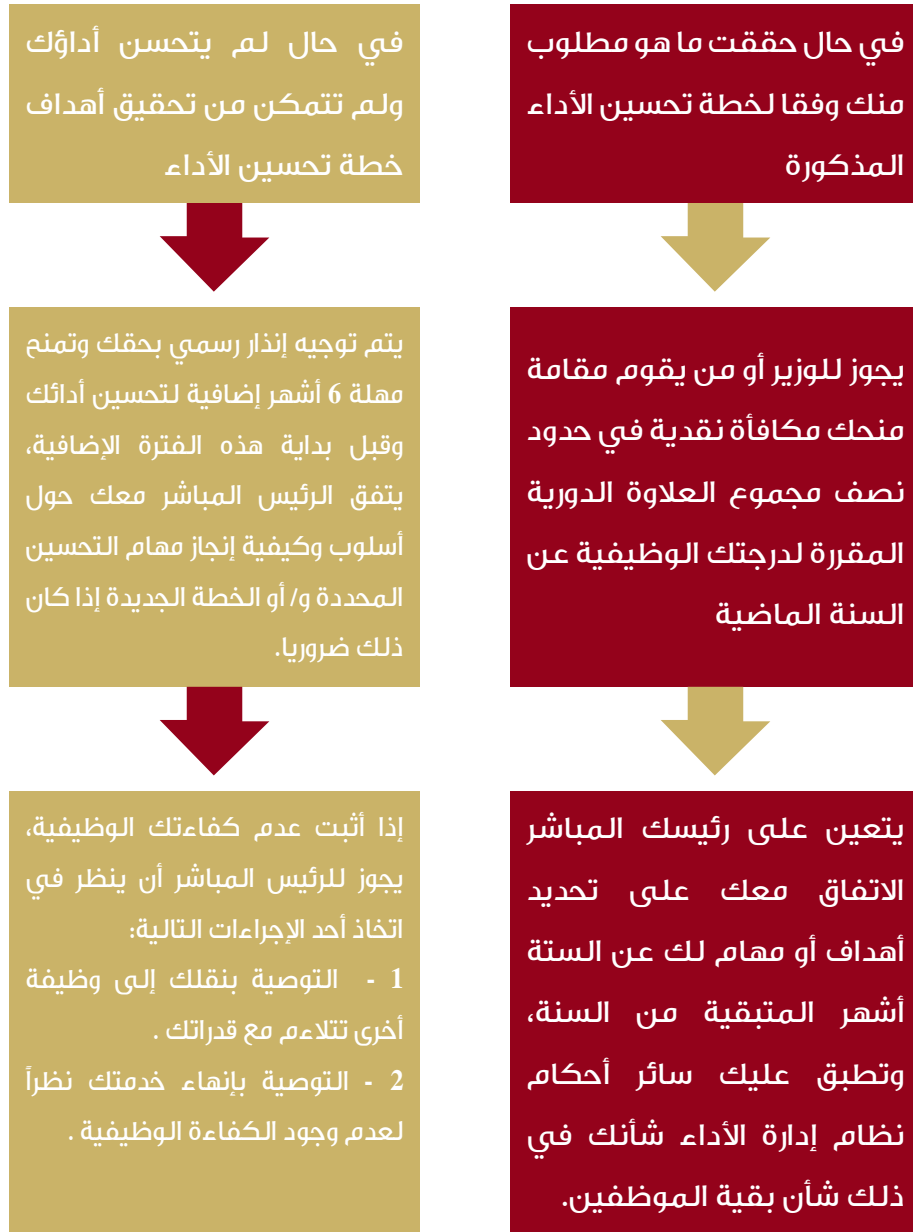
**2 -** سيتم متابعة أدائك بغرض تقديم التغذية الراجعة لك وتدريبك بصورة مستمرة

سيقوم الرئيس المباشر بتقديم ملاحظات متعلقة بمستوى أدائك ومدى إنجازك للخطة المحددة، والعمل على تحديث بيانات الملاحظات والتغذية الراجعة في نموذج خطة تحسين الأداء. وسيقوم بتسجيل ملاحظاته وجمع أدلة واقعية على تطور أدائك أو استمرار تدنيه.



## 2- إعادة تقييم الأداء عند انتهاء خطة تحسين الاداء (بعد 6 أشهر)

عند نهاية مرحلة التدريب والمراقبة يعقد اجتماع لتقييم الأداء:



## قائمة المرفقات

- وثيقة الأداء السنوي
- نموذج الشكاوى والتظلمات
- نموذج خطة تحسين الأداء

## 1 - وثيقة الأداء السنوي

## التعليمات

القسم (1)

## الأهداف السنوية / المسؤوليات الوظيفية

يقوم الموظف بالاتفاق مع الرئيس المباشر على وضع الأهداف أو المسؤوليات، وتحديدها وفقاً لها موين في نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، حيث يتعين على الرئيس المباشر بالاتفاق مع الموظف تحديد أهمية لكل هدف أو مسؤولية ومهمة من خلال وضع وزن لكل هدف أو مسؤولية على ألا يتجاوز المجموع النهائي لوزن الأهداف أو المسؤوليات أو المهمات عن 100 %.

القسم (2)

## الكفاءات السلوكية

يحدد الرئيس المباشر وفقاً لجدول خارطة الكفاءات أساسية وقيادية مطلوبة من الموظف حسب الدرجة الوظيفية على أساس الإطار العام الكفاءات السلوكية الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية .

## 2,1-مراجعة الأداء المرحلية

يقوم الرئيس المباشر بمناقشة الموظف حول التقدم الذي أحرزه وفقاً للأهداف أو المسؤوليات المحددة في وثيقة الأداء السنوي من أجل تحديد العقوبات التي تعرقل تحقيق الأهداف أو المسؤوليات وذلك لتزويد الموظف بالتغذية الراجعة لغايات تصحيح مسار العمل بإنجاز الأهداف أو المسؤوليات المطلوبة بما يحقق أفضل النتائج.

### القسم (3)

## تقييم الأداء السنوي النهائي

يقوم الرئيس المباشر بتقييم الأهداف والمسؤوليات والمهام والكفاءات التي حققها الموظف خلال سنة التقييم، بناء على ما تم تحديده في وثيقة الأداء السنوي التي تم إعدادها في بداية السنة والمراجعة المرحلية التي تمت في منتصف العام وفقاً لسلم التقييم المائل من أربعة نقاط.

بعد الانتهاء من تعبئة الوثيقة والتوقيع عليها من قبل الموظف والرئيس المباشر ترسل نسخة عنها إلى ممثلي الموارد البشرية من خلال مدير الإدارة المعنية ، والاحتفاظ بنسخة للرجوع إليها عند الحاجة.

لمزيد من التوضيحات حول مبادئ اكمال الوثيقة، الرجاء الرجوع الى الأدلة الخاصة بالنظام .



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

## وثيقة الأداء السنوي لموظفي الحكومة الاتحادية

خاص وسري:

اسم الموظف:	تاريخ الترقية الأداء السنوي (IPA):	
المسمى الوظيفي:	تاريخ مراجعة الأداء المرحلية (IPR):	
الدرجة الوظيفية:		
اسم الرئيس المباشر:	تاريخ تقييم الأداء السنوي (APE):	
اسم مدير الإدارة:	الإدارة / القسم:	

(3)

(2)

## 2 - نماذج الشكاوى والتظلمات

**ب)** إذا كانت نتيجة الاجتماع الاتفاق على تعديل نتيجة التقييم يتم التوقيع على هذا النموذج من قبل الموظف والرئيس المباشر ومدير الإدارة أو المسؤول التالي مع بيان الأسباب وإرسال النموذج إلى مدير إدارة الموارد البشرية لتعديل نتيجة التقييم.

النتيجة السابقة	النتيجة الحالية (المعدلة)	بيان الأسباب
توقيع الموظف	توقيع الرئيس المباشر	توقيع مدير الإدارة / المسؤول العالمي

**ج** إذا لم يتم التوصل لاتفاق يتعين على الموظف رفع التظلم إلى مدير الإدارة أو المسؤول التالي وتحديد موعد اجتماع يبين كل من مدير الإدارة أو المسؤول التالي ومدير الموارد البشرية والموظف فإذا كانت نتيجة الاجتماع تتضمن إعادة التقييم يعبا الجزء أدناه.

النتيجة السابقة	مضمون قرار إعادة التقييم للموظف	بيان الأسباب
توقيع الموظف	توقيع مدير إدارة الموارد البشرية	توقيع مدير الإدارة / المسؤول التقني

<p>إذا كانت نتيجة الاجتماع عدم إعادة التقييم واعتماد النتيجة الأولى يتم اللجوء إلى الخطوة الثالثة من حيث التنظيم إلى الوزير أو من يقوم مقامه من قبل الموظف الذي يرفع للوزير بواسطة مدير الإدارة بعد التوقيع على الجزء المقابل</p>	<p>رفع النظام للوزير أو من يقوم مقامه بواسطة مدير الإدارة</p>
<p>توقيع الموظف:</p>	<p>.....</p>

### الخطوة الثالثة

التظلم من قرار مدير المستوى الإداري التالي إلى الوزير أو من يمثله

تاريخ رفع التظلم: / / مدير الادارة أو المسؤول الثاني

قرار الوزير أو من يمثله

التوقيع



لهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

نموذج شكاوى وتظلمات لموظفي الحكومة الاتحادية الحاصلين على  
مستوى تقييم أداء يحتاج إلى تحسين

خاص و سري:

الموظف:	الدرجة الوظيفية :
مسمى الوظيفة:	اسم مدير الإدارة :
مدير الرئيس المباشر:	اسم مدير الموارد البشرية:
دارة:	تاريخ تقديم التخلي:

**الخطوة الأولى** (لاستعمال الموظف)

بيان أسباب التظلم مع إرفاق المستندات الداعمة للشكوى أو التظلم

توقيع الموظف

## الخطوة الثانية (لاستعمال الرئيس المباشر)

### نتائج الاجتماع مع الموظف

أ) إذا اقنع الموظف بنتيجة التقويم يتم التوقيع على هذا النموذج من قبل الرئيس المباشر ويحفظ التظلم.

توقيع الرئيس، المباش

توقيع الموظف

### 3 - نموذج خطة تحسين الأداء

نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

**نموذج خطة تحسين الأداء (PIP)**

الأشهر الستة الأولى:

تناسب خطة تحسين الأداء (PIP) الموظفين الذين تم تقييمهم ضمن مستوى "بحاجة إلى تحسين" فقط والذين تم اعتبارهم ذوي أداء متدنٍ وفترات متذبذبة. وهذا النموذج يوضع المهام والكفاءات التي تحتاج إلى تحسين مع الإطار الزمني المطلوب للتقييم المتقدم الذي يتم إقراره. ويتم تعبئة هذا القسم من نموذج خطة تحسين الأداء في بداية فترة الستة أشهر من إدارة الأداء المتذبذبة.

المهمة أو الكفاءة التي تحتاج إلى المراجعة أو التحسين	التحسين المطلوب	المؤشرات المستهدفة	التاريخ	هل تم بلوغ المؤشرات المستهدفة؟	التعليقات / الدلائل
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	


توقيع الموظف: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

توقيع الرئيس المباشر: \_\_\_\_\_

إذا لم يتم تحسين أداء الموظف على الرئيس المباشر أو يصعب اتخاذ الإجراءات وفق الفصل السادس من نظام إدارة أداء الموظفين والمواد ذات الصلة بقانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية.

التوصية: \_\_\_\_\_

توقيع الرئيس المباشر: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نموذج خطة تحسين الأداء (PIP)

الأشهر الستة الأولى:

تناسب خطة تحسين الأداء (PIP) الموظفين الذين تم تقييمهم ضمن مستوى "بحاجة إلى تحسين" فقط والذين تم اعتبارهم ذوي أداء متدنٍ وفترات متذبذبة. وهذا النموذج يوضع المهام والكفاءات التي تحتاج إلى تحسين مع الإطار الزمني المطلوب للتقييم المتقدم الذي يتم إقراره. ويتم تعبئة هذا القسم من نموذج خطة تحسين الأداء في بداية فترة الستة أشهر من إدارة الأداء المتذبذبة.

اسم الموظف:	المسمى الوظيفي:
تاريخ إصدار خطة تحسين الأداء:	تاريخ أو تواريخ المراجعة:
الدرجة الوظيفية:	

المهمة أو الكفاءة التي تحتاج إلى المراجعة أو التحسين	التحسين المطلوب	المؤشرات المستهدفة	التاريخ	هل تم بلوغ المؤشرات المستهدفة؟	الملاحظات والأسباب
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	
				نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	

تمت مناقشة خطة التحسين أعلاه ويدرأت الموظف مسؤولياته و المتوقع منه في حال أخفق الموظف في تلبية المؤشرات المستهدفة أو تحقيق التحسينات المتوقعة منه. يحق لمديره التصرف بموجب نظام إدارة أداء الموظفين.

توقيع الموظف:	التاريخ:	توقيع الرئيس المباشر:	التاريخ:





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

