



دولة الإمارات العربية المتحدة
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية



أسئلة وإجابات
تتعلق بنظام إدارة الأداء
لموظفي الحكومة الاتحادية

www.fahr.gov.ae

2013



دولة الإمارات العربية المتحدة
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

أسئلة وإجابات تتعلق بنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

www.fahr.gov.ae

السؤال الأول: في حال تمتع موظف بإجازة معتمدة طويلة الأمد (مرضية، مرافقة، الخ) منذ بدء دورة النظام وحتى عودته بعد بداية الربع الأخير من العام فكيف يتم تحديد نتائج ادائه؟

ج- إن الموظف الذي يكون في (إجازة مرضية، مرافقة....الخ) معتمدة حسب الأصول في بداية دورة النظام فإنه يتعين على الرئيس المباشر أن يدون ذلك في وثيقة الأداء السنوي للموظف (كملاحظة) بأن الموظف في (إجازة مرضية، مرافقة....الخ) ولن يتم وضع أهداف له وكذلك الحال عند عملية المراجعة المستمرة أو المرحلية لا بد للرئيس المباشر من إثبات ذلك في وثيقة الأداء وباستمرار وهذا يسري أيضا على عملية تقييم الأداء، وحيث أن الموظف هنا قد باشر العمل مع اقتراب بدء عملية التقييم السنوي للأداء مما قد لا يمكنه والرئيس المباشر من وضع أهداف يمكن له تحقيقها خلال فترة قصيره الأمر الذي يتطلب أن يكون واضحا ومدونا في وثيقة الأداء السنوي العائدة له بأنه لم يحقق أداء أو أهداف بسبب إجازته الطويلة وهنا لا يكون الموظف بحاجة إلى تحسين وإنما يقع ضمن مستوى يلبي التوقعات فقط لوجود عذر غياب (إجازة معتمدة) حال بينه وبين إنجاز أي أهداف له وتحقيقها هذا من جهة ومن جهة اخرى على الرئيس المباشر أن يتأكد من تطبيق أحكام الإجازة (المرضية، المرافقة....الخ) المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية وفق الأصول .

السؤال الثاني: في حال إجراء عملية نقل لفئات وظيفية مختلفة بعد مرور 9 أو 10 أشهر من السنة. فهل يتم تقييم الموظف على أدائه في العشرة أشهر الأولى فقط؟ أم تتم مراجعة وثيقة الأداء الفردي وتحديد أهداف فردية مسقطة من الإدارة الجديدة؟ وهل يتم تغيير الأهداف جميعها أم يتم تعديل بعضها فقط؟

ج - بعد الاطلاع على نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية الذي يحدد فترة تقييم الأداء بشهري نوفمبر وديسمبر وبما ان نقل المذكورين قد تزامن مع بدء المرحلة الاخيرة من دورة نظام إدارة الأداء وهي شهري نوفمبر وديسمبر ونظرا لعدم وجود فترة كافية يتمكن خلالها الموظف والرئيس المباشر من إعادة النظر في الأهداف السابقة وتعديلها أو تغييرها ولهذا الغاية فان الاجراء الصحيح هو أن يتولى الرؤساء المباشرون السابقون عملية تقييم أداء أولئك الموظفين وفق الأصول المحددة في النظام.

السؤال الثالث: في حال تواجد الرئيس المباشر (وكيل وزارة مساعد/مدير إدارة/ رئيس قسم) لفترة طويلة خارج الدولة هل من الممكن أن يقوم الشخص المخول بالإنبابة بعملية التقييم أم يجب أن يقوم الرئيس المباشر بنفسه بعملية التقييم؟

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

السؤال الرابع: هل يسمح للموظف المكلف بالقيام بأعمال المدير أو رئيس القسم أو الوكيل المساعد للقطاع القيام بعملية التقييم عوضاً عن المدير أو رئيس القسم أو الوكيل المساعد للقطاع وذلك لكافة الموظفين التابعين للوحدات التنظيمية تحت إشرافهم؟

إذا لم يتمكن الرئيس المباشر من تنفيذ دورة إدارة أداء الموظف لأي سبب من الأسباب عندئذ يتولى الشخص الذي ينوب عنه كرئيس مباشر القيام بهذه المهمة حسب الأصول، وبالتالي يستطيع الشخص المكلف القيام بعملية التقييم ولو كانوا في نفس المستوى الوظيفي له وذلك لأن الصلاحيات في ذلك مستندة للنظام ومستمدة من قرار التكليف الصادر من السلطة المختصة بذلك في الجهة المعنية.

السؤال الخامس: في حال تمتع الموظف بإجازة خلال أشهر التقييم (نوفمبر + ديسمبر) ومباشرته العمل في نهاية يناير هل يجوز أن تتم عملية التقييم في غيابه وإعلامه بالنتيجة؟

ج - ان عملية التقييم النهائي مناطة بالرئيس المباشر كما أن الموظف ولو كان في إجازة خلال شهري التقييم فإن طرق التواصل - لغايات مناقشة الإنجاز - بينه وبين الرئيس المباشر متوفرة سواء البريد الالكتروني أو الفاكس أو أي وسيلة أخرى مما يتمكن معه كلا الطرفين من إنجاز عملية التقييم ومعرفة نقاط القوة والضعف كما تجدر الإشارة إلى أن موضوع توقيع الموظف على الوثيقة بحد ذاته هو مجرد إشعار بالعلم بنتيجة التقييم وليس قبول بها، فاذا كان الموظف في إجازة يستطيع من خلال البريد الالكتروني ارسال ما يفيد علمه بنتيجة التقييم لذلك يتعين أن لا يؤدي غياب الموظف بسبب الإجازة أو لأي سبب آخر إلى تأخير توقيع وثيقة الأداء (التقييم) لأنها أصلا مناطة بالرئيس المباشر إضافة إلى أن تأخيرها يؤثر على أعمال لجنة الضبط وموازنة النسب.

السؤال السادس: إذا حصل الموظف على نتيجة تقييم (3) وكان قد حصل أثناء سنة التقييم على مؤهل علمي، فهل يتم تعديل نتيجة التقييم من (يفوق التوقعات) إلى (يفوق التوقعات بشكل ملحوظ) ؟

ج - ان تقييم أداء الموظف يكون مرتبطاً بالدرجة الأولى بمدى قيام الموظف بتحقيق أهدافه وكفاءاته المتفق عليها مسبقاً في وثيقة الأداء السنوي إضافة لأي أهداف إضافية يحققها أكثر مما هو متفق عليه، وبالتالي فإن حصول الموظف على مؤهل دراسي أثناء دورة التقييم ينعكس ايجاباً على الكفاءات السلوكية أو حسن تحقيق الأهداف فإذا انعكس حصول الموظف على شهادة جامعية على أي من كفاءاته السلوكية ولاحظ الرئيس المباشر ذلك، فإنه عندها سوف يقوم بتقييم كفاءته للأحسن من تلقاء نفسه اما مجرد حصول الموظف على درجة جامعية أعلى لا يعني أن يقوم الرئيس المباشر بتعديل درجة تقييم أدائه من 3 الى 4 فقط لهذا السبب.

السؤال السابع: عند عقد لجنة الضبط والموازنة فإن نتائج الجهة الاتحادية تضم بالإضافة إلى الموظفين الذين وضعت لهم وثائق أداء بعض الموظفين بعقود خاصة أو عقود استشاريين وما شابه، وهؤلاء لا تتضمن طبيعة عقودهم أي علاوات أو ترقيات فهل يتوجب تضمين نتائجهم من قبل إدارة الموارد البشرية في نتائج ضبط الجهة والتي ترفع للاعتماد وخصوصاً أنها قد تؤثر على النتيجة النهائية للإدارات والقطاعات ومقدار الانحراف عن النتائج المستهدفة؟

ج - يطبق نظام إدارة الأداء على جميع الموظفين بغض النظر عن طبيعة ومدة العقد وان حصول الموظف على نتيجة تقييم ضمن مستوى يفوق التوقعات أو يفوق التوقعات بشكل ملحوظ تجعله مؤهل للترقية وليس بالضرورة أن يتم ترقيته حيث ان هناك شروط أخرى حددها قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية لعملية الترقية يجب استيفائها، بالإضافة لنتائج التقييم كما أن نتيجة التقييم للموظفين بعقود خبراء ومستشاريين أو غيرهم تعتبر مؤشر على حسن الأداء التي تنعكس على الإنتاجية هذا من جهة ومن جهة أخرى مؤشر لجهة العمل إذا ما رغبت بتجديد عقودهم أو تعيينهم على شواغر لاحقاً ضمن الدرجات الشاغرة لديها مستقبلاً. لذا فإن عملية تقييم أداء

أولئك الموظفين بالتوازي مع باقي الموظفين من شأنه أن يذكي التنافسية بين جميع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء وبالتالي ينعكس ايجابا على أداء جهة العمل. في ضوء ما سبق يتبين ضرورة ادراج نتائج تلك الفئة ضمن النتائج التي تعرض على لجنة الضبط وموازنة النسب وفق الأصول المقررة في نظام إدارة الأداء حيث أنها لا تؤدي إلى أي انحراف في النتائج المستهدفة

السؤال الثامن: إذا لم يقيم الموظف بالجلوس مع الرئيس المباشر وإعداد وثيقة الأداء السنوي والتوقيع عليها فما هو الخيار القانوني أو النص الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية اتباعه أو تطبيقه في هذه الحالة؟

ج - إن نظام إدارة الأداء قد صدر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012م وبالتالي يعتبر من التشريعات النافذة في الحكومة الاتحادية والواجبة التطبيق على الموظفين، وأي موظف لم يمثل لأي بند من البنود الواردة فيه أو في غيره من تشريعات أو أنظمة العمل فإنه بذلك يعتبر مخالفاً وغير ملتزم وتطبق عليه أحكام المادة (67) من المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وتعديلاته والتي تنص على ما يلي: -

- على الموظف الالتزام بالتشريعات النافذة بالدولة
- كل موظف يرتكب مخالفة لقوانين أو أنظمة العمل يجازى وفقاً للجزاءات الإدارية المنصوص عليها في هذا المرسوم بقانون دون أن يخل ذلك بأية إجراءات أو عقوبات تنص عليها أية تشريعات أخرى.

في ضوء ما سبق فإن أي موظف يمتنع عن تطبيق أي بند من بنود نظام إدارة الأداء وفق الأصول المحددة فيه يتعين اتخاذ الإجراءات اللازمة بحقه بما فيها إحالته إلى لجنة المخالفات حسب الأصول التي قررتها اللائحة التنفيذية بهذا الشأن إذا ما اقتضت الضرورة ذلك وذلك بعد استنفاد الطرق الودية مع الموظف من قبل الرئيس المباشر وإدارة الموارد البشرية.

السؤال التاسع: في حال عدم تحقيق موظف لأحد الأهداف المحددة في وثيقته والمطلوب إنجازها خلال الربع الأخير من العام نتيجة اعتماد ذلك الهدف على مخرجات من إدارة أخرى لم تتمكن من الالتزام بالاطار الزمني للتسليم على الرغم من متابعات إدارة الموظف مما أثر على إنجاز/تحقيق الموظف للهدف. فكيف يتم تقييم الهدف للموظف أثناء مرحلة التقييم النهائي للأداء؟

ج - إن عدم تحقيق الموظف للهدف الذي يعتمد على مخرج من وحدة تنظيمية أخرى نتيجة عدم قيام تلك الوحدات بإنجاز ما هو مطلوب منها في الوقت المحدد لأي سبب من الأسباب فإنه في هذه الحالة يعتبر بحكم الذي قام بتحقيق الهدف لأن الأمر خارج عن إرادته من حيث عدم تحقيق ذلك الهدف وبالتالي يعتبر تم إنجاز هذا الهدف حكما وضمن (مستوى يلبي التوقعات).

السؤال العاشر: كيف يتم وضع الأهداف للموظف الذي يكلف بمهام أخرى إلى جانب عمله الأصلي، علما بأن هذا التكليف يقع ضمن صلاحيات وحدة تنظيمية مختلفة عن وحدته التنظيمية الأساسية، و يشرف على تلك التكاليفات رئيس مباشر مختلف عن رئيسه المباشر في الهيكل التنظيمي، هل يجب أن يقوم الموظف بتعبئة وثيقته أداء سنوي لرئيسين مباشرين مختلفين؟ و ما هي الآلية المحددة لذلك؟

ج - إذا تم نذب الموظف لوظيفة أخرى بالإضافة لوظيفته الأصلية فإنه يجب أن يتم وضع الأهداف له بما يتوافق مع طبيعة المهام الأصلية له والمضافة بموجب النذب في وثيقة واحدة، ومن ثم يتم التقييم من قبل كل رئيس مباشر معني بالهدف وذلك بعد التنسيق بينهما لهذا الغرض.

السؤال الحادي عشر: هل يتم تقييم أداء الموظف عن سنة 2012 وفق أحكام نظام إدارة الأداء أم لا ؟

ج - نعم يتم تقييم أداء الموظف عن سنة 2012 في الجهات الاتحادية التي حددها قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012 حيث تعتبر نتيجة التقييم التي يحصل عليها الموظف في نهاية سنة 2012 هي المعيار الأساسي والمعتمد لأدائه.

السؤال الثاني عشر: من الذي يعتمد وزن الأهداف هل هو الرئيس المباشر أم الموظف ؟

ج - يعتبر الرئيس المباشر هو الشخص المعني بشكل مباشر في اعتماد وزن الأهداف التي يتم الاتفاق عليها مع الموظف، علماً بأن هذه الصلاحية الممنوحة بموجب النظام للرئيس المباشر لا تمنع من قيام الموظف بمناقشة الرئيس المباشر في عملية تحديد الوزن إلا أن القرار النهائي في ذلك يعود للرئيس المباشر.

السؤال الثالث عشر: هل يقتصر عمل الموظف على الأهداف التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي فقط ؟

ج - لا حيث أن الموظف مطلوب منه إلى جانب تنفيذ الأهداف المحددة في الوثيقة القيام بمهامه الوظيفية المحددة في الوصف الوظيفي.

السؤال الرابع عشر: هل يتم وزن الكفاءات كما هو الحال في الأهداف أم لا ؟

ج - لا الوزن يقتصر فقط على الأهداف بينما الكفاءات يتم قياسها بالملاحظة من قبل الرئيس المباشر، وفقاً لمؤشراتها الموضحة في إطار عام الكفاءات السلوكية حيث أنه من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بتوثيق الملاحظات بموضوعية بهدف مناقشتها مع الموظف.

السؤال الخامس عشر: ما هو الحد الأدنى للأهداف التي يقترحها الموظف ؟

ج - الحد الأدنى للأهداف وفقاً للنظام محددة بأربعة أهداف من درجة وكيل وزارة إلى الدرجة السادسة وذلك وفقاً للجدول رقم (3) المبين في النظام.

السؤال السادس عشر: هل يتم اختيار الكفاءات السلوكية المناسبة للموظف من ضمن إطار عام الكفاءات أم تطبق جميعها ؟

ج - الكفاءات لا يتم اختيارها بل يتم تحديدها وفقاً للدرجة الوظيفية وطبقاً لجدول رقم (4) الخاص بخريطة الكفاءات

السؤال السابع عشر: ما هو المقصود بالمراجعة المستمرة ؟

ج - المقصود بها أن يقوم الرئيس المباشر بمراجعة أداء الموظف بشكل دوري (يومي ، أسبوعي أو كل عشرة أيام) على ضوء مصلحة العمل، وذلك لتصحيح مسار الموظف تجاه تحقيق الأهداف المحددة في الوثيقة، من حيث تذليل العقبات والوقوف على نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف ومعالجتها بشكل سريع، وحتى لا تشكل المراجعة المرحلية والتقييم النهائي للموظف فيما بعد نمطاً مفاجئاً - لوجود انحرافات في المسار- نتيجة عدم وجود المراجعة المستمرة .

السؤال الثامن عشر: هل يستطيع الموظف تعديل أو تغيير الأهداف والأوزان خلال سنة التقييم ؟

ج - يستطيع الموظف والرئيس المباشر خلال اجتماع المراجعة المرحلية الذي يعتبر فرصة للتواصل والتحفيز والتصحيح وإعادة النظر في وزن الأهداف أو تعديلها كفرصة أخيرة قبل ثباتها، أما بعد ذلك فلا يجوز إجراء أي تعديل .

السؤال التاسع عشر: لماذا يتم تحديد مبادئ توزيع نسب التقييم النهائي ؟

ج - تم اعتماد مبادئ توزيع نسب التقييم النهائي في نظام إدارة الأداء لغايات تمكين الجهات الاتحادية من معرفة الفئة ذات الأداء المتميز من الموظفين، من أجل تعزيز قدراتها ودعمها بكل الوسائل المتاحة وفي ذات الوقت تحديد الفئة ذات الأداء المتدني والضعيف حتى يتم الأخذ بيدها نحو تحسين أدائها وفق الأصول .

السؤال العشرون: متى تكون نتيجة تقييم الموظف معتمدة ؟

ج- لا تكون نتيجة تقييم الموظف نهائية ومعتمدة إلا بعد اجتماع لجنة الضبط وموازنة النسب، حيث تتخذ بعد ذلك إجراءات التبليغ من خلال الرئيس المباشر الذي يقوم بإبلاغ كل موظف تابع له بنتيجة التقييم النهائي .

السؤال الحادي والعشرون: ماهو الفرق بين الأهداف والمهام الوظيفية ؟

ج - الأهداف تعتبر أعمال ذات أولوية وأهمية قصوى يسعى الموظف لتحقيقها ليساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة وبالتالي يتم احتساب نتيجة تقييم أداءه السنوي على ضوء نجاحه في تحقيق هذه الأهداف المتفق عليها في وثيقة الأداء السنوي، وحيث تنبثق عنها المهام والواجبات الوظيفية إذ يجب أن تكتب الأهداف بطريقة ذكية (أي محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة بإطار زمني).
بينما المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف إلى جانب الأهداف وبالتوازي معها فهي تستمد طبيعتها وقوتها من بطاقة الوصف الوظيفي التي تم إعدادها للمسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف، وبالتالي فإن إنجاز هذه المهام الأخرى يساعد في تحقيق أهداف الموظف الرئيسة وبالتالي تؤثر في نتيجة تقييمه لاحقاً، كما تجدر الإشارة إلى أن الأهداف تكون سنوية بينما المهام تكون لفترة طويلة ونادراً ما تتغير إلا إذا تمت إعادة هيكلة الجهة أو إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي أو تغيرت طبيعة عمل الجهة وغير ذلك.

السؤال الثاني والعشرون: من الذي يضع الأهداف ومتى يتم وضعها ؟

ج - يتم اقتراح الأهداف من قبل الموظف ومن ثم الاتفاق عليها مع الرئيس المباشر ووفقاً للنظام يتم وضع الأهداف (أي اقتراحها والاتفاق عليها) في شهري يناير وفبراير من كل عام .

**السؤال والعشرون: كيف يتم التعامل مع أهداف الموظف في حال الترقية ، النقل ، الندب
إلخ ؟**

ج - إذا ما طرأ أي تغيير على وضع الموظف خلال العام سواء نقل أو ندب أو إعاره يتعين عليه مراجعة أهدافه بالتنسيق مع الرئيس المباشر .
أما في حال الترقية أو تغيير المهام ، فإذا كانت المدة تقل عن ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم فيكون التقييم عندئذ على أساس الوظيفة الجديدة ، أما إذا كان التغيير بعد ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم ففي هذه الحالة يتم التقييم استناداً إلى العمل السابق والعمل الحالي بحيث يشترك الرئيسين المباشرين السابق والحالي في عملية التقييم .

السؤال الرابع والعشرون: من المسؤول عن عملية متابعة إنجاز الأهداف ؟

ج - يعتبر الرئيس المباشر والموظف الأساس الذي يعتمد عليه نظام إدارة الأداء، لذلك يقع على الرئيس المباشر مسؤولية المتابعة والتواصل والمراجعة المرحلية والمراجعة المستمرة لأداء الموظف طيلة العام.

السؤال الخامس والعشرون : من الذي يقوم بتقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية ؟

ج - تناط عملية تقييم الكفاءات السلوكية لكل موظف بالرئيس المباشر حيث يناقش مع الموظف أثناء اجتماع التقييم النهائي كيفية قيام الموظف بإنجاز الأهداف أو المهام بناء على الإطار العام للكفاءات السلوكية .

السؤال السادس عشر: هل يتم تقييم الموظف الذي يعمل في مشروع بمجرد انتهاء المشروع أم نهاية العام ؟

ج - إن نظام الأداء يمر في عدة مراحل وآخرها عملية تقييم الأداء في نوفمبر وديسمبر، لذلك فإن انتهاء المشروع أو تحقيق الهدف قبل نهاية العام لا يعني أن تتم عملية التقييم مباشرة بل أن التقييم النهائي يتم في نهاية العام وفقاً لأحكام النظام .

السؤال السابع والعشرون: من المسؤول عن تقييم الأداء في حال نقل أو تغيير الرئيس المباشر للموظف ؟

ج - إذا لم يتمكن الرئيس المباشر من تنفيذ مهامه لأي سبب من الأسباب عندئذ يتولى الشخص الذي يحل مكانه كرئيس مباشر القيام بهذه المهام حسب الأصول.

السؤال الثامن والعشرون: هل يوجد أكثر من شخص يتولى تقييم الموظف ؟

ج - لا، لأن الأصل في عملية التقييم أن تكون مُوكلة للرئيس المباشر فقط وأي شخص له علاقة غير مباشرة بعملية التقييم - كما في حالة الندب أو المشاريع..... الخ - لذلك فإن الرئيس المباشر يتولى عملية التنسيق معه لغايات إنجاز عملية التقييم النهائي للأداء على أكمل وجه.

السؤال التاسع والعشرون: ماهي الكفاءات الموجودة حالياً ؟

ج - يوجد إطار عام للكفاءات السلوكية أعدته الهيئة بما يتوافق مع استراتيجية الحكومة الاتحادية يحتوي على تسعة كفاءات ثلاث قيادية وستة أساسية ويتعين الالتزام به وتنفيذه على ضوء خارطة الكفاءات السلوكية الموضحة في الإطار.

السؤال الثلاثون: الموظف من الدرجة الثانية فما فوق و يشغل وظيفة غير قيادية (مثال: سكرتير)، هل سيتم تقييمه بناء على الكفاءات القيادية؟ وكيف سيتم تقييم هذه الكفاءات؟

ج - تم توضيح الكفاءات الخاصة بكل درجة في نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية و الإطار العام للكفاءات السلوكية لذلك فإن التقييم سيشمل الكفاءات القيادية لكل موظفي الدرجة الثانية فما فوق. وفي هذه الحالة يجب على الرئيس المباشر خلال تقييم الكفاءات استخدام المؤشرات السلوكية ذات الصلة، على سبيل المثال كفاءة « قيادة التغيير» يمكن تقييم الموظف في النقاط التالية حتى لو لم

يكن ضمن فريق القيادة يطوّر الأفكار والبحوث الدقيقة للحصول على نتائج مبتكرة، يطبق ويدعم مختلف أنشطة إدارة التغيير (مثل التواصل والتدريب وتطوير فريق العمل والإرشاد)..الخ

السؤال الحادي والثلاثون: إذا كان للموظف أهدافاً يعتمد إنجازها على قرارات أو موافقات من أطراف خارجية ولم يتم استيفاء الاعتمادات الضرورية لإنجاز الهدف ، كيف سيتم تقييم الهدف؟

1. إذا كان قبل المراجعة المرحلية فإنه بإمكان الرئيس المباشر حذف أو تعديل الهدف في المراجعة المرحلية على ضوء المعطيات .
2. بعد المراجعة المرحلية لا يجوز التغيير ، لذلك على الرئيس المباشر تقييم الموظف بناء على الإجراءات التي تم اتخاذها لتحقيق النتائج، وينصح عند صياغة الهدف أن يكون شاملاً ومرناً بحيث لا يعتمد فقط على النتائج النهائية وإنما أيضا العمليات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوب فيها .

السؤال الثاني والثلاثون: كيف يقيم عمل الموظف وإنجازاته في فرق العمل واللجان؟

- ج - يقيم الرئيس المباشر مشاركة الموظف في اللجان وفرق العمل وفق التالي:
- إذا كانت المشاركة لتأدية مهامه الوظيفية فإنه يجب تضمين المشاركة كجزئية خاصة بأحد الأهداف مثال: موظف يعمل في إدارة الموارد البشرية وعضو في لجنة المقترحات، يمكن أن يصيغ هدفه كالتالي: زيادة نسبة رضا الموظفين عن طريق تطبيق اقتراحاتهم المعتمدة من لجنة المقترحات في خلال فترة لا تتجاوز شهرا من تاريخ الاعتماد.
 - إذا كانت المشاركة خارج إطار الوظيفة فيجب عندئذ إضافة مشاركته في الفرق كأدلة تعزز تقييم الكفاءات السلوكية: «قيادة التغيير» و«العمل بروح الفريق الواحد».

السؤال الثالث والثلاثون : إذا كان الموظف يشغل منصب إداري (بالوكالة) فهل يتم وضع الأهداف للوظيفة التي يشغلها بالوكالة أم الوظيفة الأصلية ؟

ج - من حيث المبدأ لم يتضمن المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008 بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية إشارة صريحة لمصطلح بالوكالة وكان إذا ما تم تكييف هذا المصطلح ضمن الإطار القانوني فإنه يعتبر من قبيل النذب الذي تم تنظيم أحكامه في المرسوم بقانون المشار إليه أعلاه واللائحة التنفيذية، وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن نظام إدارة الأداء قد عالج ذلك في البند ثانياً من الفصل السادس منه بقوله إذا ما طرأ أي تغيير على وضع الموظف خلال العام سواء نقل أو نذب أو إعاره فإنه يتعين عليه عندئذ مراجعة أهدافه أما إذا كان التغيير ينصب على محور مهامه فمن الضروري أن يعيد النظر في صياغة وتحديد أهدافه تبعاً لذلك .

السؤال الرابع والثلاثون : هل هناك حاجة لمراجعة الأهداف من قبل المسؤول الأعلى بالقطاع وهل يحق له تغيير الأهداف أو اقتراح أهداف أخرى؟

ج - إن أحد المبادئ التي يعتمد عليها نظام إدارة الأداء هو الإدارة بالأهداف، وتعني إشراك الموظف في عملية التخطيط وصنع الأهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحققها لذا فإن الموظف يعتبر الركيزة الأساسية للنظام ويترتب عليه مسؤولية اقتراح الأهداف والوزن الخاص بكل هدف والاتفاق عليها مع الرئيس المباشر، ثم يأتي دور الرئيس الذي يعتبر المسؤول الأول عن التطبيق الفعال للنظام في مناقشة الموظف والاتفاق وتحديد الوزن الخاص بها. أما من حيث دور المستوى التالي للرئيس المباشر كمدير الإدارة أو المدير التنفيذي، فدورهم مهم وإيجابي وكان سابقاً على تحديد الأهداف والاتفاق عليها إذ تركز عليهم أداء مرحلة وهي تخطيط الأداء فمن خلال قيامهم بالأدوار المناطة بهم أثناء عملية إسقاط الأهداف التي تهدف إلى التوافق والانسجام من الخطة الإستراتيجية وإدارة الأداء فيكونوا بذلك قد حددوا الإطار الذي يجب أن تكون ضمنه الأهداف التي يتم الاتفاق عليها بين الموظف والرئيس المباشر، إضافة لذلك فإن التواصل الفعال بين المعنيين يؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية.

السؤال الخامس والثلاثون : هل يتم تطبيق نظام إدارة الأداء على الموظفين الجدد (خلال فترة الإختبار) ؟

ج - نعم ، لأن الموظفين الجدد لا يخرجون عن نطاق تطبيق النظام كما أن تثبيت الموظف الجديد أو إنهاء خدماته خلال فترة الاختبار وفقا لأحكام الفقرة 2 من المادة 23 من قرار مجلس الوزراء رقم (13) لسنة 2010 في شأن اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008 بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية تعتمد على تقييم أدائه من قبل مسؤوله المباشر وفق أسس واضحة وعلى ضوء نتيجة التقييم يتم إما تثبيته أو إنهاء خدماته وعلى هذا الأساس فإنه يجب وضع أهداف للموظف الجديد من بداية التقييم مع ضرورة وجود مراجعة مستمرة ويكون تقييمهم على مدى كفاءتهم وأدائهم في تحقيق الأهداف التي وضعت لهم.

السؤال السادس والثلاثون : هل يتم تقييم الموظفين المعيّنين على بند المكافآت الشاملة بنظام إدارة الأداء؟

ج - نعم ، إن نظام إدارة الأداء يطبق على جميع الموظفين بغض النظر عن نوع ومدة العقد أو الدرجة الوظيفية بما في ذلك الموظفين العاملين بدوام جزئي وبدوام كامل والاستثناء الوحيد هو فقط لأعضاء السلك القضائي والوظائف الخدمية .

السؤال السابع والثلاثون : هل يحق للجنة الضبط والموازنة تغيير تقييم موظف بعد الاطلاع على تقييم المدير المباشر حيث لم تكن للموظف أي مبادرات أو مقترحات تؤهله للحصول على تقييم المدير المباشر ؟
و هل تعتبر قرارات اللجنة بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف .

ج - فيما يتعلق بالبند الأول فإن الفصل الرابع من نظام إدارة الأداء في البند الأول منه قد نظم عملية الضبط وموازنة النسب حيث اعطى النظام للجنة الصلاحيات الكاملة في طلب أي رئيس مباشر لتقديم أية بيانات تتعلق بنتائج تقييم مرؤوسيه للتأكد من صحتها وموافقتها لمستوى التقييم الممنوح للموظف وفي حال عدم تقديم الرئيس المباشر للبيانات المطلوبة وفق الأصول أو كانت تلك البيانات لا تكفي لتأهيل الموظف المعني للمستوى الذي حصل عليه في مستوى التقييم فإن للجنة الصلاحيات

الكاملة وفق نص النظام أن توجه الرئيس المباشر لإعادة النظر في تقييم الموظف واتباع مبادئ النظام من حيث العدالة والانصاف والشفافية عند تقييم مرؤوسيه وعدم منحهم مستويات أعلى مما يستحقون وعلى الرئيس المباشر تحت طائلة المسؤولية الانصياع لذلك نحو منح الموظف مستوى التقييم الذي يستحقه فعلاً بناء على توجيه اللجنة صاحبة الصلاحية في ضمان التقييم العادل والمنصف وبالتالي فإن اللجنة دورها محوري وأساسي وليس شكلي فقط هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن مدير إدارة الموارد البشرية أصلاً هو المعني بإدارة عملية الضبط وموازنة النسب.

- اما فيما يتعلق بالبند الثاني فان قرارات اللجنة تعتبر بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف.

www.fahr.gov.ae

