



نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

معتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012

www.fahr.gov.ae



نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية

معتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (12) لسنة 2012



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

@FAHR_UAE

هاتف T +971 2 4036000
فاكس F +971 2 6266767

ص.ب 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

هاتف T +971 4 2319000
فاكس F +971 4 2959888

ص.ب 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة
PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates

جدول المحتويات

6	المقدمة
12-7	الفصل الأول : الإطار العام
7	أولا : التعريفات
8	ثانيا : المبادئ
9	ثالثا : نطاق التطبيق
9	رابعا : الأهداف
10	خامسا : ركائز النظام
16-13	الفصل الثاني : المهام والمسؤوليات
13	أولا : الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (FAHR)
14	ثانيا : الوزير المعني ومن في حكمه
14	ثالثا : الإدارة العليا في الجهات الاتحادية
14	رابعا : إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية
15	خامسا : الرؤساء المباشرين
16	سادسا : الموظفون
28-17	الفصل الثالث : دورة نظام إدارة أداء الموظفين
17	أولا : مراحل دورة أداء الموظفين
17	1. تخطيط الأداء
18	2. المراجعة المرحلية
18	3. التقييم النهائي للأداء السنوي
19	رسم بياني يوضح دورة إدارة أداء الموظفين
19	المرحلة الأولى : تخطيط الأداء
19	أ. إسقاط الأهداف
20	ب. إعداد وثيقة الأداء السنوي
20	1. تحديد الأهداف
21	2. تحديد وزن الأهداف

22	3. تحديد الكفاءات السلوكية
23	المرحلة الثانية : المراجعة المرحلية
24	المرحلة الثالثة : تقييم الأداء السنوي
24	أولا : مسارات التقييم
24	1. تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام
25	2. تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية
27	ثانيا : نتائج الأداء

30-29 **الفصل الرابع:** **عملية الضبط وموازنة النسب والشكاوى والتظلمات**

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

34-31 **الفصل الخامس :** **مكافآت مرتبطة بالأداء وسياسات التدريب**

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

39-35 **الفصل السادس :** **إدارة الأداء المتدني والأحكام العامة**

35	أولا : كيفية معالجة الأداء المتدني
36	ثانيا : أحكام عامة
38	مثال توضيحي لطريقة احتساب نتائج الأداء النهائية

40 **مرفقات النظام**

المقدمة

استناداً للمفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الحكومة الاتحادية إلى تطبيقها من خلال التشريعات التي تنظم عمل الجهاز الإداري في الحكومة الاتحادية وعلى رأسها المرسوم بقانون اتحادي رقم (11) لسنة 2008م بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية والرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م المعدل له حيث تضمن حكماً يقضي بضرورة إصدار نظام لإدارة الأداء.

وذلك لما لهذا النظام من أهمية على مستوى الموظف والحكومة على حد سواء. فقد قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإعداد هذا النظام.

واستناداً لأحكام المرسوم بقانون المشار إليه أعلاه فإن نظام إدارة الأداء يهدف إلى تحقيق التالي:-

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

ويقصد بمفهوم تقييم الأداء النتائج التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها عن طريق موظفيها من خلال الالتزام بالأهداف والوسائل المتفق عليها، وعلى هذا الأساس فإن الأداء لا يعتبر هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية وهي «النتائج». ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في الجهة الحكومية.

نظراً لما لهذا النظام من أهمية على مستوى الموظف والحكومة على حد سواء وبالاستناد إلى الاختصاصات المناطة بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بموجب القانون والتي منها مهمة دراسة واقتراح السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الحكومة.

فإن «الهيئة» تأمل أن يكون النظام المرجعية الأساسية لكافة الوزارات والجهات الاتحادية فيما يتعلق بإدارة موظفيها على الوجه الأمثل.

الإطار العام

أولاً: - التعريفات

- **خطة التطوير الفردية:** هي عبارة عن خطة عمل معدة بشكل يتلاءم مع وظيفة الشخص المعني لتطوير كفاءات محددة (معرفية وفنية وكفاءات سلوكية قيادية أو أساسية) ويكون من شأنها تحسين أدائه في وظيفته الحالية أو من أجل إعداد له لتولي مسؤوليات أخرى جديدة.
- **أهداف الأداء الرئيسية:** هي عبارة عن أهداف قابلة للقياس يتم تحديدها والاتفاق عليها مسبقاً بين الرئيس المباشر والموظف في بداية دورة تقييم إدارة الأداء ويكون من شأنها عند نهاية دورة إدارة الأداء أن تساعد في قياس مدى تقدّم الموظف نحو تحقيق الأهداف أو المهام الفردية المطلوبة منه.
- **الرئيس المباشر:** هو الشخص المسؤول عن عملية تخطيط وتقييم أداء الموظف.
- **المراجعة المرحلية:** هي عبارة عن اجتماع دوري يُعقد بين الرئيس المباشر والموظف من أجل مراجعة وتقييم المسؤوليات والسلوكيات الواردة في وثيقة الأداء السنوي لكي يتمكن الموظف من معرفة موقعه من مستوى الأداء المطلوب ليستطيع تصحيح مساره وذلك قبل نهاية فترة التقييم، على أن يكون هذا الاجتماع موثقاً وموقعاً عليه من قبل الطرفين في القسم الخاص بذلك في وثيقة الأداء السنوي.
- **المراجعة الدورية:** وتعني الرقابة الوقائية المتمثلة بالمراجعة المستمرة من قبل الرئيس المباشر والموظف لتصحيح أو دعم الانجاز وفقاً للأهداف والكفاءات السلوكية المحددة في وثيقة الأداء السنوي.
- **وثيقة الأداء السنوي:** هي عبارة عن خطة عمل مدونة على نموذج خاص ومعتمد تتضمن الأهداف والكفاءات مع بيان وزن كل هدف وكيفية تقييم الإنجاز والمهام والمسؤوليات وآليات التقييم لكل هدف وكفاءة ومستوى المهارة المطلوب للكفاءات. كما تحتوي هذه الوثيقة على قسم خاص بالمراجعة المرحلية وآخر خاص بالتقييم النهائي للأداء.

- **وزن الأهداف:** هي عملية تهدف إلى بيان وأهمية ثقل بعض الأهداف بالمقارنة مع أهداف أخرى خلال سنة التقييم.
- **خطة تحسين الأداء:** هي خطة إجرائية يتم وضعها لتحسين أداء الموظف تكون مدتها ستة أشهر قابلة للتمديد لمدة مماثلة، وهي مخصصة للموظفين الذين يحصلون على مستوى أداء «بحاجة إلى تحسين».
- **لجنة ضبط وموازنة النسب:** هي اللجنة التي يتم تشكيلها في كل جهة اتحادية تطبق هذا النظام ويناط بها ضمان التقييم العادل والمنصف لنتائج تقييم الأداء السنوي كما هو موضح في الفصل الرابع من هذا النظام.
- **الوظائف الخدمية:** هي الوظائف ذات العلاقة بإدارة المرافق العامة في الجهة الاتحادية كالسائق أو الفراش أو من في حكمهم.

ثانياً: - المبادئ

- يستند نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية على المبادئ التالية:
- **التوافق الاستراتيجي:** بمعنى تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والوزارة أو الجهة الاتحادية التي يعمل بها الموظف بشكل خاص.
- **الإدارة بالأهداف:** هي إشراك الموظف في التخطيط وصنع الأهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف، كونه يشعر بان عملة 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 ومراجعة الأداء.
- **العلاقة التكاملية (التبادلية):** 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.

ثالثاً: - نطاق التطبيق

يطبق هذا النظام على الجهات الاتحادية بغض النظر عن نوع ومدة العقد أو الدرجة الوظيفية بما في ذلك الموظفين العاملين بدوام جزئي ودوام كامل ويستثنى من ذلك العاملين في الوظائف الخدمية. كما يستثنى من تطبيق هذا النظام أعضاء السلك القضائي على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهم مع المبادئ العامة والإطار العام لهذا النظام .

علماً بأن تطبيق هذا النظام سوف يتم وفق الإطار الزمني المبين بالجدول رقم (1) المبين أدناه:

الجدول رقم (1) الإطار الزمني لتطبيق النظام

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

رابعاً: الأهداف

تسعى الحكومة الاتحادية من خلال إعداد هذا النظام إلى:

- ترسيخ منهج يضمن ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة.

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

خامساً: -ركائز النظام

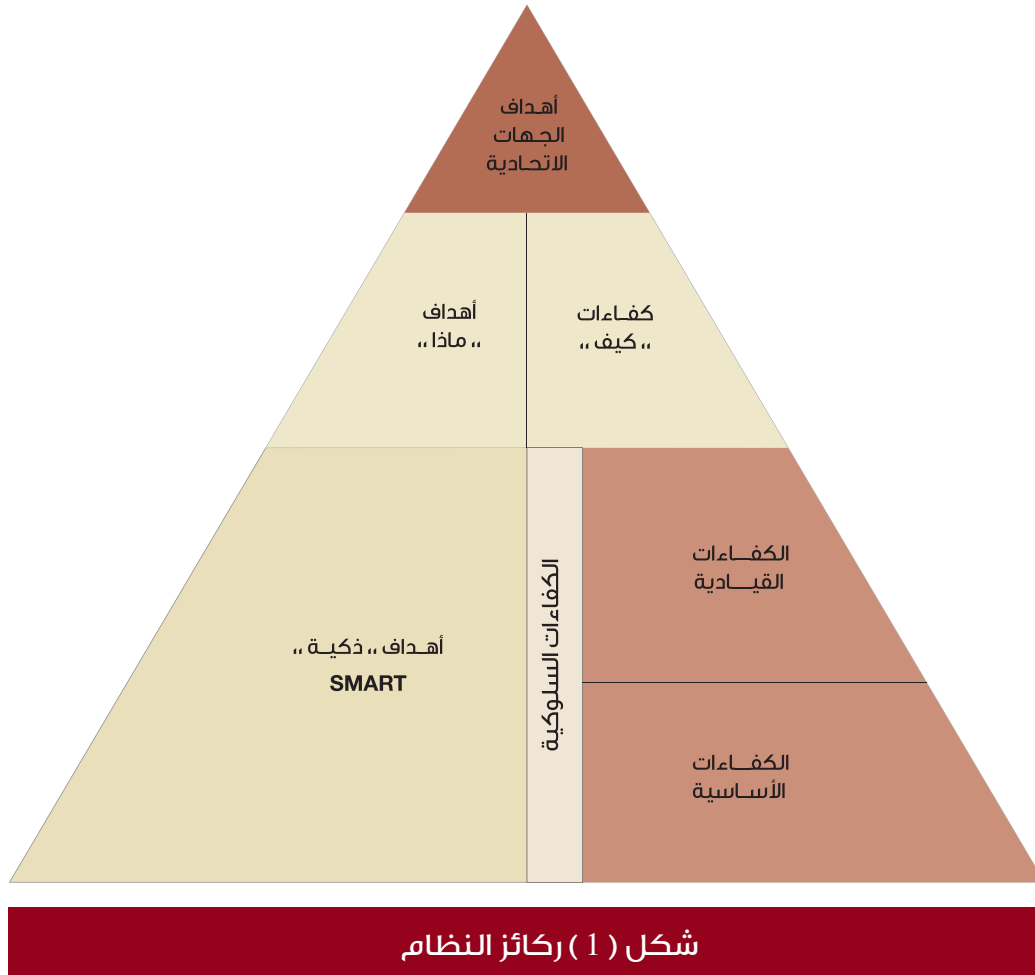
إن الهدف من إعداد نظام إدارة أداء الموظفين هو ضمان التركيز على إنجاز الأهداف المؤسسية للحكومة الاتحادية، ولهذه الغاية فإن المحاور الرئيسية لنظام إدارة أداء الموظفين تتمحور حول ركيزتين أساسيتين هما:

1. **الأهداف:** ويمثل هذا المحور ما يتوقع من الموظف إنجازه خلال السنة، حيث أن هذه الأهداف تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله، مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية، إضافة لذلك تتم مواءمة وربط جميع أهداف الموظفين مع الأهداف المؤسسية للجهات الاتحادية أو المتطلبات التشغيلية للإدارات والأقسام.
2. **الكفاءات:** يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية مجموعتين مختلفتين من الكفاءات هما (ثلاثة قيادية و ستة أساسية) واللتين تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الاستراتيجية ووثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة الخاصة بالحكومة الاتحادية وذلك وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم(2) أدناه:

جدول رقم (2) الخاص بالكفاءات القيادية والأساسية

الكفاءات القيادية	التفكير الاستراتيجي	القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. ويشمل ذلك التحليل 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.
	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق بيئة عمل بهم وتوفير الدعم والارشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية .
	قيادة التغيير	القدرة على تحفيز الموظفين وخلق بيئة عمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الاستراتيجية.
الكفاءات الأساسية	التواصل ومهارات الاتصال	القدرة على الاستماع والشرح والاقناع والتأثير في الآخرين من خلال التعبير عن الأفكار والآراء بطريقة تتلاءم وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب ، سواء شفها أم خطياً، بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي .
	العمل بروح الفريق الواحد	القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. مع مراعاة المحافظة على الروابط الإيجابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية إضافة لاحترام وجهات النظر المتبادلة
	التركيز على النتائج	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، وفقاً للإمكانيات المتاحة.
	إدارة الموارد بفاعلية	القدرة على التخطيط السليم و الفعال لموارد الجهة واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مما يشمل تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهامهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة.
	المساءلة	تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به، ومعالجة المشاكل بفاعلية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهمات المكلفين بها بكل صدق وأمانة
	التركيز على خدمة العملاء	القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحتراف ومهنية. ويشمل التركيز على متلقي الخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة

يتم الرجوع إلى الملحق (أ) الخاص بالإطار العام للكفاءات السلوكية- والمرفق بهذا القرار- من قبل المعنيين عند تحديد الكفاءات السلوكية والمستويات المهارية لكل درجة وظيفية.



*** والجدير بالذكر أن الهيئة أعدت لهذا النظام أدلة استرشادية لاستخدام الموظفين والرؤساء المباشرين وإدارات الموارد البشرية تساعد على التطبيق السليم لهذا النظام وسوف تقوم الهيئة بتطوير هذه الأدلة بشكل مستمر في ضوء التغذية الراجعة من الجهات الاتحادية الخاضعة لأحكام هذا النظام.

المهام والمسؤوليات

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

أولاً :- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تتمثل مهام الهيئة فيما يلي:

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

- وضع خطة للتنفيذ المرحلي لنظام إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية وتعديله مستقبلاً.

ثانياً: - الوزير المعني ومن في حكمه

- تشمل مهام الوزير ومن في حكمه المسؤوليات الرئيسية التالية:
- الإضطلاع بالدور الرئيس والمسؤول عن تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة الاتحادية المعنية.
- الإشراف العام على تطبيق النظام في الجهة الاتحادية المعنية.
- التوجيه المباشر للمعنيين داخل الجهة الاتحادية نحو الاهتمام بتفعيل النظام حسب القواعد المقررة فيه.
- الإيعاز برفع التقارير السنوية الإحصائية ونتائج تقييم أداء الموظفين إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

ثالثاً: - الإدارة العليا في الجهات الاتحادية

- تشمل مهام الإدارة العليا المسؤوليات الرئيسية التالية:
- ضمان تطبيق نظام وإجراءات إدارة أداء الموظفين إضافة لضمان التواصل الفعال مع المعنيين داخل الجهة الاتحادية.
- تولي المسؤولية عن التطبيق الفعال لعملية الضبط وموازنة النسب الفعالة في جميع القطاعات والإدارات التابعة لهم.
- رفع التقارير السنوية الإحصائية عن نتائج تطبيق النظام وفقاً للمؤشرات التي تضعها الهيئة بهذا الشأن.

رابعاً: - إدارات الموارد البشرية في الجهات الاتحادية.

- يتعين على تلك الإدارات القيام بما يلي:
- تولي مسؤولية إدارة وتطبيق نظام إدارة أداء الموظفين وملحقاته.

- التنفيذ الدقيق والفعال للنظام بما يحقق الهدف المقصود منه.
- تقديم الدعم والمساندة للرؤساء المباشرين خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للمدراء المباشرين والموظفين تهدف إلى توعيتهم حول نظام إدارة الأداء.
- التواصل مع الهيئة لغايات توضيح أي عقبات أو صعوبات من شأنها أن تعرقل التطبيق الصحيح للنظام أو أي مشاكل أخرى طارئة.
- إعداد تقارير إحصائية سنوية شاملة حول الأداء العام لتطبيق النظام عن تلك الجهات وتقديمها إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
- ضمان التزام كافة القطاعات والإدارات في الجهات الاتحادية بالإطار الزمني المحدد لدورة أداء الموظفين.

خامساً: - الرؤساء المباشرين

- يتولى الرؤساء المباشرين في الجهة الاتحادية المسؤولية الأولى عن التطبيق الفعال لهذا النظام داخل إداراتهم وضمن الوقت المحدد وذلك من خلال:
- التأكد من فهم مرؤوسيهم لنظام إدارة الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.
 - مناقشة مرؤوسيهم والاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
 - متابعة أداء مرؤوسيهم وإدارة تطوير أدائهم من خلال المراجعة الدورية المستمرة والمرحلية.
 - المناقشة والاتفاق على وثيقة الأداء السنوي المنصوص عليها في هذا النظام ووفق خطة التطوير الفردية الواردة في نظام التدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.
 - تزويد مرؤوسيهم وفرق العمل بالتغذية الراجعة حول أدائهم، وقياس الأداء الفردي لكل موظف.
 - الإعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرحلية وتوثيقها حسب الأصول.

- اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.
- تقييم أداء مرؤوسيههم بكل موضوعية وشفافية على ضوء الإنجاز الذي تحقق.
- الالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة إدارة أداء الموظفين.

سادساً: - الموظفون

- يعتبر الموظف الركيزة الأساسية لنظام إدارة الأداء إذ يطلب منه لعب دور كبير ومهم في تطبيق هذا النظام من خلال:
- 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 بالبحث عن أساليب تطوير الكفاءات المطلوبة وفق نظام تدريب وتطوير موظفي الحكومة الاتحادية.
 - تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها بموجب وثيقة الأداء السنوي بدقة وأمانة
 - المبادرة بالطلب إلى الرئيس المباشر لمراجعة الأداء من خلال المراجعة الدورية .

دورة نظام إدارة أداء الموظفين

يبحث هذا الفصل في محتوى نظام إدارة الأداء ومراحله وكيفية موازنة الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية مع الأهداف الفردية للموظف، ومن ثم كيفية إعداد وثيقة الأداء والمراجعة المرحلية ثم التقييم النهائي وأعمال لجنة الضبط وموازنة النسب وبيان مسار التطلعات والنتائج المترتبة على نتائج التقييم السنوي النهائي من حيث ربطها بالترقيات والعلاوة الدورية والمكافآت وذلك كما هو مبين أدناه.***

أولاً :- مراحل دورة أداء الموظفين

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

1. تخطيط الأداء

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

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

وتبدأ هذه المرحلة في شهري يناير وفبراير من كل عام حيث يتم الاتفاق فيها على وضع الأهداف وتحديدها إضافة لبيان التوقعات والكفاءات المطلوبة من الموظف والمتوقع منه أن ينجزها مع نهاية السنة وتدوين كل ذلك في وثيقة الأداء السنوي وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (وثيقة الأداء) والتي يجب أن يوقع عليها كل من الموظف والرئيس المباشر في هذه المرحلة.

2. المراجعة المرحلية

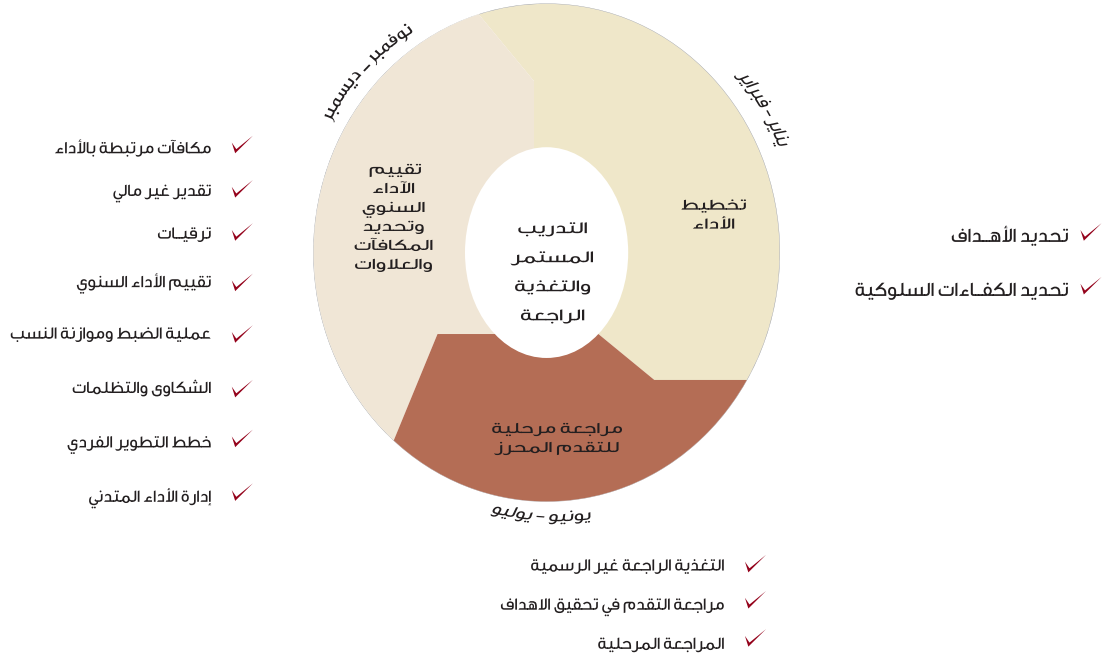
يكون موعد هذه المرحلة في شهري (يونيو ويوليو) من كل عام إذ يتعين خلال هذه المرحلة مراجعة جميع ما تم إنجازه من أهداف ومهام وفقاً لما تم الاتفاق عليه في وثيقة الأداء السنوي، وذلك لغايات الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها وتوجيه وتصحيح مسار العمل نحو تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة بما يتوافق ويحقق أفضل النتائج عند التقييم السنوي وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (وثيقة الأداء)

3. التقييم النهائي للأداء السنوي

تعتبر هذه المرحلة الحلقة الأخيرة في مراحل دورة إدارة أداء الموظفين حيث تبدأ في آخر شهرين من السنة وهما (شجري نوفمبر وديسمبر) وفيهما يتم التقييم النهائي لأداء الموظف حسب المعايير المعتمدة والمنصوص عليها في هذا النظام وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (وثيقة الأداء).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المراحل الثلاث المذكورة أعلاه يتخللها مراجعة دورية مستمرة مع ضرورة التوجيه ومراقبة الإنجاز على ضوء وثيقة الأداء السنوي والاستفادة من التغذية الراجعة وذلك لمعالجة أي خلل أو قصور يتم اكتشافه أثناء المراجعة في الوقت ذاته تعزيز نقاط القوة وتحفيزها.

وبين الشكل (2) أدناه الرابط بين تلك المراحل والمكونات لدورة إدارة أداء الموظفين



شكل (2) دورة إدارة أداء الموظفين

المرحلة الأولى - تخطيط الأداء

قبل الشروع في تحديد الأهداف ضمن وثيقة الأداء السنوي المشار إليها سابقاً يتعين أولاً على الجهات الاتحادية تنفيذ ما يعرف بعملية إسقاط الأهداف وذلك كما هو موضح أدناه ومن ثم البدء في صياغة الوثيقة.

أ- إسقاط الأهداف:

تهدف عملية إسقاط الأهداف إلى التوافق والانسجام التام بين الخطة الاستراتيجية من جهة وإدارة الأداء من جهة أخرى كونها تبدأ من أعلى الهرم الإداري ثم تستمر نزولاً إلى أسفل الهرم أي من مستوى إلى آخر كالتالي:

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

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

ثالثاً: يكرر مدراء الإدارات مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعة لهم ذات الدور من حيث الاجتماع مع رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو المشرفون لإبلاغهم بالخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لغايات الاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة.

رابعاً: يتولى كل رئيس مباشر بعد ذلك الاجتماع مع موظفيه للاتفاق معهم على تحديد الأهداف الفردية استناداً إلى مسؤوليات أعمالهم الرئيسية وأهداف الوحدات التنظيمية التابعين لها.

ب- إعداد وثيقة الأداء السنوي

يتم إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال عدة خطوات كالتالي:

1. تحديد الأهداف

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

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

وخلال اجتماع إعداد الوثيقة يتعين على كل موظف في الجهة الاتحادية أن يعمل على المناقشة والاتفاق على عدد من الأهداف الرئيسية المتوافقة مع الدرجة الوظيفية شريطة مراعاة عدد الأهداف المقترحة في الجدول رقم (3) الموضح أدناه والاتفاق عليها ثم التوقيع على الوثيقة من قبل الموظف والرئيس المباشر.

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

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

* باستثناء الوظائف الخدمية

2. تحديد وزن الأهداف

ينبغي على كل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدة، وتكمن أهمية هذا الوزن في :

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

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

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

كما يجب على الرؤساء المباشرين ضمان وجود توازن بين الأهداف بحيث يكون مجموع إجمالي الأوزان لأهمية الأهداف 100%.

علماء بأن هذه الأوزان قابلة للتعديل قبل وخلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط، أما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها.

3. تحديد الكفاءات السلوكية

ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف وأوزانها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمرؤوسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية المرفق بهذا النظام

حيث يتعين على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة في جدول خارطة الكفاءات رقم (4) أدناه.

جدول رقم (4) الخاص بخارطة الكفاءات :

(الكفاءات القيادية)			(الكفاءات الأساسية)						رأس المال البشري ومستوى المهارة PL	الدرجة	الفئة الوظيفية
المجموعة الاستراتيجية			مجموعة النتائج				رأس المال البشري				
التفكير الاستراتيجي	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	قيادة التغيير	المسائلة	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	

كما ينبغي على الموظف والرئيس المباشر الرجوع في هذا الشأن إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية المرفق من أجل الاطلاع بصورة واضحة على جميع الكفاءات والمستويات المهارية المقابلة لها بشكل عام والالتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً لدرجته الوظيفية بشكل خاص.

المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

يتعين على جميع موظفي الحكومة الاتحادية الخضوع لمراجعة مرحلية وفقاً (لوثيقة الأداء السنوي) المشار إليها سابقاً وذلك من خلال الاجتماع مع رؤسائهم المباشرين ضمن إطار دورة إدارة أداء الموظفين إذ يجب على الرؤساء المباشرين اعتبار اجتماع المراجعة المرحلية فرصة للتواصل والتحفيز والتصحيح كي يضمنوا أن نتيجة المراجعة النهائية للتقييم السنوي سوف لن تشكل مفاجأة للموظف في نهاية السنة.

علماً بأن المراجعة المرحلية الرسمية كما ذكر سابقاً تتم خلال شهري يونيو - يوليو بين كل رئيس مباشر و موظفيه لكي يتم الوقوف على:

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

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

أولاً: مسارات التقييم

يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

1. تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام:

تتألف عملية تقييم الأداء السنوي لكل موظف في الجهات الاتحادية بالرئيس المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء من خلال وثيقة الأداء السنوي التي تم الاتفاق والتوقيع عليها في بداية دورة نظام إدارة أداء الموظفين وكذلك المراجعة المستمرة والمراجعة المرحلية، حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع تقييم الأداء السنوي النهائي مدى التطور والتقدم الذي تحقق من حيث الأهداف والمهام على اعتبار أن تقييم الأداء السنوي يضمن المراجعة الكاملة لتقييم الأداء، وإن كان الاهتمام ينصب على مجالات التحسين.

ويجب على الرئيس المباشر والموظف الاتفاق معاً حول نتائج الأداء، آخذين بعين الاعتبار ما تم رصده أثناء المراجعة المرحلية من نتائج.

وعليه ولأهمية هذه المرحلة فإن نتائج تقييم الأداء يجب أن تكون مسببة من حيث ذكر المبررات والملاحظات والأسباب إضافة لبيان نقاط القوة والضعف وما هي مجالات التحسين الضرورية لمعالجة نقاط التطوير الفنية والسلوكية التي يحتاجها الموظف و تجاوز أية سلبيات، وكل هذا يجب أن يكون موثقاً ومدوناً على وثيقة الأداء وذلك وفقاً للدرجة الوظيفية للموظف.

على أن يتم تقييم الأهداف أو المهام الفردية الخاصة بالموظف وفقاً لسلم تقييم يتألف من 4 نقاط كما هو موضح:

جدول سلم التقييم للأهداف والمهام رقم (5)

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	• حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام وتجاوز 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 إيجابي 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 إيجابي واضح وملحوس على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به • قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية
2	يلبي التوقعات	يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه ويحقق 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.

2. تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية

كما في عملية تقييم الأهداف تناط عملية تقييم الكفاءات السلوكية لكل موظف في الجهة الاتحادية بالرئيس المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء من خلال وثيقة الأداء السنوي، حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع التقييم النهائي كيفية قيام الموظف بإنجاز الأهداف أو

المهام بناء على الإطار العام للكفاءات السلوكية الصادرة عن الهيئة والذي يعد بمثابة مؤشر يعكس مدى تحقيق الموظف للمؤشرات المعتمدة لكل كفاءة من الكفاءات المحددة للمستويات المبينة في الوثيقة حسب إطار الكفاءات الذي يتعين على الرئيس المباشر الرجوع إليه لغايات فهم مضمون الكفاءات ومستوياتها قبل إجراء عملية التقييم، علماً بأن التقييم يجب أن يتم وفق سلم التقييم المبين في جدول (6) أدناه:

جدول سلم التقييم للكفاءات رقم (6)

النقاط	المستوى	مستوى الكفاءات
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	يثبت الموظف تمتعه 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 بجميع الكفاءات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة المطلوب لدرجته. كما يبرهن الموظف على تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في ٤ كفاءات كحد أدنى. لم يتخذ في حقه أية جزاءات إدارية خلال العام.
2	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه 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 ٤ 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.

ونظراً لأهمية عملية تقييم الكفاءات السلوكية للموظف فإنه يتعين على الرئيس المباشر المعني بالتقييم مراقبة أداء الموظف بشكل عام وتوثيق الملاحظات التي يشاهدها على الموظف بشكل تراكمي فيما يتعلق بالكفاءات

السلوكية التي يظهرها خلال سنة التقييم، وذلك بالطريقة التي يراها مناسبة على أن تكون جميع الملاحظات مكتوبة ومبين فيها نوع وتاريخ الملاحظة من أجل مناقشة الموظف فيها لاحقاً عند عملية التقييم واعتبارها كدليل اثبات على التزام الموظف بهذا السلوك من عدمه بناءً على ما تم الاتفاق عليه في وثيقة الأداء السنوي .

ولهذه الغاية قامت الهيئة بإعداد دليل إرشادي يوضح كيفية عملية تقييم الكفاءات السلوكية.

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

ثانياً: نتائج الأداء

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

- مجموع نتائج الأهداف: يتم احتساب النتائج من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ويتم جمع النتيجة .
- معدل نتائج الكفاءات: يتم احتسابها من خلال جمع درجات تقييم الكفاءات وتقسيمها على عدد الكفاءات المنصوص عليها في الوثيقة.
- نتيجة الأداء النهائي: هو عبارة عن ضرب مجموع نتائج الأهداف ومعدل نتائج الكفاءات بالوزن الخاص بهما المبين في الجدول رقم (7) أدناه وتكون نتيجة التقييم النهائي حاصل جمعهما.

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

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

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

عملية الضبط وموازنة النسب والشكاوى والتظلمات

أولاً:- عملية الضبط وموازنة النسب

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

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

وللجنة الصلاحيات الكاملة في طلب أي رئيس مباشر لتقديم أية بيانات تتعلق بنتائج تقييم مرؤوسيه، ثم تتولى "لجنة الضبط وموازنة النسب" التي يتم تشكيلها في كل جهة اتحادية برئاسة وكيل الوزارة/ المدير العام وعضوية مدير إدارة الموارد البشرية ووكلاء الوزارة المساعدون عملية الضبط، كون الغاية أو الغرض الأساسي من تشكيلها هو تقييم المستويات في جميع الجهات الاتحادية وضمان التقييم العادل والمنصف، وتعتبر قرارات هذه اللجنة بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف.

ويتولى مدير إدارة الموارد البشرية إدارة عملية الضبط وموازنة النسب وبعد ذلك تتخذ إجراءات التبليغ حيث يقوم الرئيس المباشر بإبلاغ كل موظف تابع له بنتيجة التقييم النهائي.

وهنا يتعين على لجان الضبط وموازنة النسب في الجهات الاتحادية الحكومية توزيع النتائج الإجمالية لتقييم أداء الموظفين في تلك الجهة بما لا يتجاوز سقف النسب المبين في الجدول رقم (8) أدناه.

جدول رقم (8) مبادئ توزيع نسب التقييم النهائي

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

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

ثانياً: الشكاوى والتظلمات

لقد ضمن القانون حق التظلم للموظفين، واستناداً إلى ذلك فإنه يجوز للموظف الذي حقق مستوى أداء «بحاجة إلى تحسين» فقط أن يتظلم من نتيجة التقييم وفقاً لآلية التظلم التالية:

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

مكافآت مرتبطة بالأداء وسياسات التدريب

أولاً: الترقيات والعلاوة الدورية

بناء على نتائج اجتماع «لجنة الضبط وموازنة النسب» يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتوزيع نتائج أداء الموظفين النهائي على الرؤساء المباشرين والذين يترتب عليهم إبلاغ نتائج الأداء النهائية إلى موظفيهم.

وعليه وكنتيمة لتقييم الأداء فإن الجهة الاتحادية تقدر وتكافئ الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمستوى أداء عال كنتيجة لتطبيق نظام إدارة الأداء (وفقاً للجدول 9 المبين أدناه) ويكون هذا التقدير على شكل علاوات دورية أو ترقية من ضمن ميزانية الوظائف السنوية المعتمدة لكل جهة اتحادية ووفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية أو أية تعديلات لاحقة لهما.

جدول رقم (9) يبين المكافآت المرتبطة بالأداء

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

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

في ضوء ما سبق ومع مراعاة الشروط والأحكام الخاصة بالترقية المنصوص عليها في القانون ولائحته التنفيذية فإن ترقية الموظف استثنائياً لدرجتين أعلى يجب أن تخضع للمعايير والضوابط التالية:

- أ. أن تكون الترقية لوظيفة بدرجة أعلى شاغرة .
- ب. أن يكون المسمى الوظيفي والأهداف والمهام الوظيفية المرقى إليها مختلفة وبمسؤوليات أعلى من مسؤوليات وأهداف ومهام الوظيفة السابقة.
- ج. أن يكون الموظف حاصلًا على تقييم أداء ضمن مستوى «يفوق التوقعات بشكل ملحوظ» للسنة السابقة.
- د. أن لا يكون قد سبق فرض أية عقوبات أو جزاءات إدارية – ومن ضمنها الجزاءات المرتبطة بالدوام – على الموظف خلال سنة التقييم.

أما بشأن الترقية الوظيفية فبالإضافة للشروط والأحكام المنصوص عليها في المرسوم بقانون ولائحته التنفيذية فتطبق عليه ذات المعايير والضوابط المذكورة أعلاه ما عدا البند (ج) و(د) إذ يجب أن يكون الموظف حاصلًا على تقييم

أداء ضمن مستوى «يفوق التوقعات» للسنة السابقة.

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

- يستحق الموظفون الذين يكون تقييم أدائهم ضمن المستويات التالية:

* يفوق التوقعات بشكل ملحوظ

* يفوق التوقعات

* يلبي التوقعات

علاوة دورية وفقاً لأحكام القانون واللائحة كما يجوز منح من يحصل على مستوى تقييم يفوق التوقعات بشكل ملحوظ الترقية الاستثنائية أو الوظيفية أو المالية ومن يفوق التوقعات الترقية المالية أو الوظيفية ومن يلبي التوقعات الترقية المالية.

- لا يتقاضى الموظفون الذين يكون مستوى أدائهم "بحاجة إلى تحسين" علاوة دورية أو أية مكافآت مالية ويتعين عليهم التواصل مع رؤسائهم المباشرين لتطوير خطة تحسين الأداء.

- يكون الموظفون مؤهلون للعلاوة الدورية في أول يناير أو يوليو التالي لانقضاء سنة على الأقل من تاريخ التعيين.

- 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 تنفيذها فإنه لا يخضع لتطبيق تلك المكافآت والعلاوات أو أي زيادات سنوية أخرى.

ثانياً: الحوافز المعنوية

يجوز وفقاً لأحكام القانون للجهات الاتحادية تقديم مكافآت تشجيعية معنوية خلال العام (م ن ضمن موازنتها) للموظفين الذين يساهمون في إنجازات استثنائية يكون من شأنها المساهمة في تطوير العمل وذلك من خلال إحدى الوسائل التالية:

- شهادة تقدير من الوزير ومن في حكمه خلال إحدى فعاليات الجهة الاتحادية.

- الترشيح لـ «جائزة 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.

ثالثاً: المكافآت السنوية:

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

رابعاً: خطط التطوير الفردية

خلال عملية تقييم الأداء السنوي يحدد الرئيس المباشر والموظف نقاط التطوير المهنية والسلوكية التي يحتاج الموظف لتطويرها.

ولهذه الغاية تعتبر مجالات التحسين التي يتم تحديدها في اجتماعات مراحل دورة إدارة الأداء الأساس الرئيس لوضع خطط التطوير الفردية على أن يتم ربطها مع سياسة التدريب والتطوير.

إدارة الأداء المتدني والأحكام العامة

أولاً: معالجة الأداء المتدني

يُعتبر الموظفون الذين يندرج أدائهم ضمن مستوى «بحاجة إلى تحسين» من ذوي الأداء المتدني وعليه يتعين على الرئيس المباشر المعني أن يجتمع مع هؤلاء الموظفين ويناقش معهم الأسباب الكامنة وراء هذا الأداء المتدني في المستوى من أجل معالجته واستناداً على ذلك عليه أن يتبع ما يلي:

1. تطوير خطة تحسين أداء واضحة مع الموظف المعني مدتها 6 أشهر (وفق النموذج الخاص المرفق بهذا النظام) وهذه الخطة يجب أن:
 - أ. تعكس وتبين فهم توقعات الأداء وما هي المهمات التي يجب إنجازها خلال فترة محددة من الزمن (فترات تحسين الأداء)
 - ب. توضح المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظف المعني
 - ت. تشمل الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني
 - ث. تتضمن تحديد مهلة زمنية لتحسين الأداء
 - ج. تدعم وتؤكد على أهمية الأعمال التي يتم أدائها وتنفيذها
2. مراقبة أداء الموظف المعني وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة.
3. مراجعة ومناقشة أداء الموظف.
4. عند نهاية المرحلة الأولى من خطة تحسين الأداء التي تمتد لستة أشهر يتعين تحديد جدول زمني لعقد اجتماع تقييم الأداء وذلك بغرض مراجعة ومناقشة أداء الموظف مما يسمح للطرفين بالتأكد من أن المشكلة قد

تم علاجها أو إيجاد دعم للمسائل القائمة وفي حال عدم تحسّن الأداء يتم توجيه إنذار خطي للموظف ويتم تمديد الفترة السابقة لستة أشهر إضافية على ذات النموذج وفي حال عدم تحسن أداء الموظف بعد منحه الفترة الإضافية يجوز للرئيس المباشر اتخاذ أحد الإجراءات التالية:

- التوصية للإدارة العليا بنقل الموظف المعني إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته.
- التوصية للإدارة العليا بإنهاء خدمة الموظف المعني بسبب عدم كفاءته الوظيفية وذلك وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية.

ثانياً: الأحكام العامة

1. بالإضافة إلى الاستثناء الوارد في نطاق التطبيق تستثنى الفئات المرتبطة بالوظائف الخدمية من تطبيق أحكام هذا النظام وعلى الجهات الاتحادية تقييم هذه الفئات بالطريقة التي تتناسب وطبيعة عملهم.
2. الموظفون من فئة العقد المؤقت يتم وضع أهداف ومهام وكفاءات لهم منذ البداية مع مراجعة مستمرة ومرحلية وفقاً لأحكام هذا النظام وذلك حتى يتم تقييمهم إذا تم تعيينهم في وظيفة دائمة بعد إنتهاء العقد المؤقت شريطة عدم وجود فاصل زمني بينهما وفي حال عدم التعيين توقف إجراءات التقييم.
3. الموظفون المعينون بدوام جزئي تنطبق عليهم أحكام هذا النظام وتحسب المكافآت المرتبطة بالأداء وفقاً للنسبة والتناسب مع ساعات العمل والدرجة الوظيفية.
4. إذا كان الموظف يعمل على مشاريع محددة فيتولى الرئيس المباشر بالتنسيق مع مدراء المشاريع عملية مراجعة وتقييم أدائهم السنوي.
5. إذا لم يتمكن الرئيس المباشر من تنفيذ دورة إدارة أداء الموظف لأي سبب من الأسباب عندئذ يتولى الشخص الذي يحل مكانه كرئيس مباشر القيام بهذه المهمة حسب الأصول.
6. إذا ما طرأ أي تغيير على وضع الموظف خلال العام سواء نقل أو ندب أو إعاره يتعين عليه عندئذ مراجعة أهدافه أما إذا كان التغيير ينصب على محور مهامه (لأسباب تعود للعمل) فمن الضروري أن يعيد النظر في صياغة وتحديد أهدافه تبعاً لذلك.

7. فيما يتعلق بكيفية تقييم الموظف الذي تتغير درجته أو مهامه الوظيفية بعد بدء سنة التقييم فإذا كانت المدة تقل عن ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم يكون التقييم على أساس الوظيفة الجديدة أما إذا كان التغيير بعد ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم عندئذ يتم تقييم أداؤه استناداً إلى العمل السابق والعمل الحالي بحيث يشترك الرئيس المباشر (السابق والحالي) في عملية التقييم السنوي له على أن يراعى استعمال النماذج المناسبة للوضع الوظيفي الجديد.
8. يكون للوظائف التخصصية والفنية التي لها طبيعة خاصة وسائل وأدوات خاصة بها لعملية المراجعة والتقييم، تصدر الهيئة لائحة خاصة بتقييم الموظفين العاملين وفق نظام المناوبات بالاستناد لهذا النظام.
9. يعتبر دليل الاجراءات الملحق رقم (أ) بهذا النظام جزء لا يتجزأ منه ويقرآن معاً وتكلف الهيئة بتعديله كلما اقتضت الضرورة لذلك .
10. يجوز للهيئة تعديل أو استحداث نماذج جديدة وفقاً لمتطلبات العمل.

توضيح طريقة احتساب نتائج الأداء النهائية

مثال توضيحي لكيفية احتساب نتائج الأداء النهائية لموظف على الدرجة الثانية:

الهدف	وزن الهدف	التقييم	النقاط	طريقة احتساب نتيجة التقييم
الهدف / المهام 1	40%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4	$4 \times 0.40 = 1.6$
الهدف / المهام 2	20%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	4	$4 \times 0.20 = 0.8$
الهدف / المهام 3	20%	يفوق التوقعات	3	$3 \times 0.20 = 0.6$
الهدف / المهام 4	10%	يلبي التوقعات	2	$2 \times 0.10 = 0.2$
الهدف / المهام 5	10%	يلبي التوقعات	2	$2 \times 0.10 = 0.2$
إجمالي تقييم الأهداف				3.4
التصنيف				يفوق التوقعات

الكفاءة	التصنيف	النقاط
الكفاءة 1	يفوق التوقعات	3
الكفاءة 2	يفوق التوقعات	3
الكفاءة 3	يلبي التوقعات	2
الكفاءة 4	يلبي التوقعات	2
الكفاءة 5	بحاجة إلى تحسين	1
الكفاءة 6	بحاجة إلى تحسين	1
النقاط الإجمالية		12
الكفاءة الإجمالية		2
المستوى		يلبي التوقعات

في ضوء ما هو مبين أعلاه يتبين أن تقييم أداء أهداف الموظف (الدرجة الثانية) يندرج ضمن مستوى 3 وهذا المستوى يتوافق مع درجة "يفوق التوقعات" فيما تتوافق نتائج تقييم الكفاءة 2 مع درجة "يلبي التوقعات".

التقييم الكلي للأهداف:

$$3.4 \times (\text{وزن الهدف للدرجة الثانية يقابله وفقا لجدول رقم 7}) = 50\% = 1.7$$

التقييم الكلي للكفاءات:

$$2 \times (\text{قيمة الكفاءة للدرجة الثانية يقابله وفقا للجدول رقم 7}) = 50\% = 1$$

النتاج النهائي للأداء:

$$2.7 \text{ وعليه يقرب العدد إلى } 3$$

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

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

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

مرفقات النظام:

- الملحق (أ): الإطار العام للكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة الاتحادية.
- الملحق (ب): النماذج
 - \$ نموذج وثيقة الأداء السنوي.
 - \$ نموذج الشكاوى والتظلمات.
 - \$ نموذج خطة تحسين الأداء.

www.fahr.gov.ae

