

نظام إدارة الأداء الوظيفي في حكومة عجمان 2021

جدول المحتويات

| | |
|---|---|
| الفصل الأول: الإطار التعريفي | المقدمة التعريفات نطاق التطبيق أهداف النظام إطار نظام إدارة الأداء الوظيفي في الحكومة الملامح الرئيسية للنظام الأدوار والمسؤوليات مراحل نظام إدارة الأداء الوظيفي دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي أولاً: مرحلة التخطيط إعداد خطة الأداء الفردي ثانياً: تقييم الأداء إرشادات التطبيق مستويات تقييم الأهداف والكفاءات السلوكية نتائج الأداء حساب نتيجة الأداء النهائي ثالثاً: ضبط نسب التوزيع الموجهة لنتائج الأداء "Forced Distribution Quotas" رابعاً: المكافأة والتقدير المتابعة الدورية للأداء إدارة الأداء المتبدلي إطار الكفاءات السلوكية الأحكام العامة تقييم الموظف وفق بعض الحالات الخاصة قواعد عامة الملاحق |
| الفصل الثاني: مراحل نظام إدارة الأداء الوظيفي | |
| الفصل الثالث | |
| الفصل الرابع | |
| الفصل الخامس | |
| الفصل السادس | |
| الفصل السادس | |

الفصل الأول: الإطار التعريفي

المقدمة

تعمل حكومة عجمان في ظل رؤية طموحة تؤمن بالتميز في العمل المؤسسي وبالتفوق في تحقيق النتائج وتعتمد في ذلك على تأهيل كفاءات مواطنة مؤهلة بالعلم والمعرفة والخبرات النوعية، وعلى استباق التطورات المتتسارعة في عالم الأعمال وفي قطاع الخدمات الحكومية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للإمارة.

كما تحرص دائرة الموارد البشرية في حكومة عجمان على تطوير أنظمة موارد بشرية فعالة وتطبيقات أكثر حداثة لتلائم تطلعات الحكومة وترفع مستوى أداء وحدات الموارد البشرية في الجهات الحكومية وطرق ممارستها للأعمال. حيث عملت الدائرة على تطوير أحد أهم الأنظمة، وهو نظام إدارة الأداء الوظيفي، وإصدار هذه النسخة المحدثة منه في حكومة عجمان بناء على أفضل الممارسات المعتمدة بها.

ويركز النظام على ترسیخ ثقافة تطوير الأداء المؤسسي المبني على نتائج قياس ومؤشرات أكثر دقة، والمساهمة في الوصول إلى بيئه عمل سعيدة تشجع على التواصل المستمر وعلى الشفافية، وتحفز على زيادة الإنتاج وفعالية تحقيق الخطط، وتتوفر فيها فرص التعلم والتطوير.

التعريفات

| المصطلح | التعريف |
|---|---|
| الإمارة | إمارة عجمان |
| الحكومة | حكومة الإمارة. |
| ممثل الحاكم | ممثل الحاكم للشؤون الإدارية والمالية. |
| المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2017 بإصدار قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان ولائحته التنفيذية والأنظمة الصادرة بموجبهما، أو أي تشيريعات أخرى تحل محلهم. | المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2017 بإصدار قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان ولائحته التنفيذية والأنظمة الصادرة بموجبهما، أو أي تشيريعات أخرى تحل محلهم. |
| الوحدة التنظيمية | أي دائرة أو مؤسسة أو هيئة أو مجلس أو جهاز أو إدارة أو أي منشأة أخرى تتبع لحكومة إمارة عجمان، وتكون موازنتها ضمن الموازنة السنوية لها، وتشمل العبارة أي جهة أخرى يقرر التشريع المحلي الصادر بإنشائها أو بإعادة الحكومة تنظيمها إخضاع موظفيها لأحكام القانون. |
| وحدة الموارد البشرية | الوحدة الإدارية المعنية بالموارد البشرية في الجهة الحكومية. |
| السنة | كل شخص طبيعي يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهة الحكومية أيًّا كانت طبيعة عمله أو مسمى وظيفته، ولا تشمل العبارة العمال الذين تنظم شؤون استخدامهم لوائح أو نظم خاصة. |
| آلية لإدارة أداء موظفي الجهة الحكومية وفق أهدافها الإستراتيجية بحسب إطار تنظيمي محدد وبما يضمن التواصل الفعال بين الموظفين ومسؤوليهم إدارة الأداء | الآلية لإدارة أداء موظفي الجهة الحكومية وفق أهدافها الإستراتيجية بحسب إطار تنظيمي محدد وبما يضمن التواصل الفعال بين الموظفين ومسؤوليهم إدارة الأداء |

| المصطلح | التعريف |
|--|-----------------------|
| ويوضع شكل واضح وشفاف للمسؤولية والمساءلة بشأن تحقيق الأهداف المعتمدة. | |
| نظام إدارة الأداء الوظيفي في حكومة عجمان. | النظام |
| الفترة الزمنية التي يستغرقها تقييم أداء الموظف لسنة ميلادية كاملة. | دورة الأداء |
| الموظف الأعلى الذي ينطاط به مهام ومسؤوليات الإشراف على مرؤوسيه وتقدير مستوى أدائهم. | المؤسّول |
| الموظف الأعلى للمؤسّول المباشر الذي ينطاط به مهام ومسؤوليات الإشراف المدير على مرؤوسيه وتقدير مستوى أدائهم، وأداء وحداتهم التنظيمية. | المراجع |
| الغايات التي يتم تحديدها في بداية دورة الأداء للموظف والتي يتم مراقبتها خلال السنة وتقييمها بنهاية دورة الأداء والتي توضع وفق معايير (محددة، قابلة لقياس والتطبيق، متفق عليها، ذات صلة، ووفق إطار زمني معين). | الأهداف الفردية |
| الوثيقة الرسمية المعتمدة التي تتضمن الأهداف الفردية والمؤشرات والمستهدفات ومستويات الكفاءات السلوكية والفنية المطلوب تحقيقها وخطط التطوير الفردية الخاصة بالموظّف. | خطّة الأداء الفردية |
| النسبة المئوية التي تحدد أولوية تحقيق الهدف الفردي ومساهمته في درجة تقييم الأداء. | وزن الهدف |
| النتيجة التي يتم منحها لأداء الموظف مقابل تقييم أهدافه الفردية. | درجة تقييم الأداء |
| النتيجة التي يتم منحها لأداء الموظف مقابل تقييم كفاءاته السلوكية. | درجة تقييم الكفاءات |
| الوثيقة الإجرائية المعتمدة التي تتضمن الأهداف الفردية التصحيحية والمؤشرات والمستهدفات والبرامج التدريبية الازمة لتحسين قدرات ومهارات الموظف الحاصل على درجة تقييم (يحتاج إلى توجيه / يحتاج إلى تحسين). | خطّة تحسين الأداء |
| اللجنة التي تشكل في الجهة الحكومية لمراجعة الأهداف الفردية للموظف وضمان إتساقها مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، وكذلك متابعة نتائج تقييم الأداء ومراجعة وضبط نسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم أداء الموظفين النهائية في الجهة الحكومية بما لا يتجاوز سقف النسب المحدد في النظام. | لجنة إدارة الأداء |
| يقصد بها عملية مراجعة نتائج الأداء الإجمالية وضبط نسب التوزيع لتلك النتائج وفق ما ورد في هذا النظام. | نسب التوزيع الموجهة |
| آلية عمل تهدف إلى المساهمة في تحقيق المراجعة الدورية واستمرارية متابعة المسؤول المباشر لأداء الموظف ونسبة تقدمه في تحقيق أهدافه، وما يتبع ذلك من ملاحظات أو خطوات تصحيحية أو توجيه أو إرشاد أو توصيات للتدريب والتعلم بهدف الوصول لمستويات أداء أفضل وتحقيق جودة المخرج المطلوبة. | آلية المتابعة الدورية |

نطاق التطبيق

يطبق هذا النظام على كافة موظفي الجهات الحكومية في الإمارة، والتي تسرى عليها أحكام القانون.

أهداف النظام

- تقديم آلية واضحة وموثوقة لقياس ومراقبة ومتابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل دقيق وفعال وعادل بما يساعدهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية.
- تحفيز الموظفين ودفع أدائهم بإتجاه مستويات إنتاجية أكبر وجودة أفضل وتميز أعلى وذلك من خلال أساليب فعالة لتحقيق الأهداف الموضوعة ومتابعة مؤشرات الإنجاز.
- وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء، وببرامج التدريب وتطوير القادة والعمل على تقدير الإنجازات والتائج المتميزة.
- ضمان تحقيق درجة عالية من الموضوعية والشفافية من خلال التواصل والحوار المستمر والبناء بين مختلف المستويات.

إطار نظام إدارة الأداء الوظيفي في الحكومة

المدخلات

- أهداف نظام إدارة الأداء
- الم cohامة مع إستراتيجية الجهة الحكومية وتوجهات الحكومة
- دعم القيادة العليا لتطبيق كل مراحل النظام
- الإتساق مع أنظمة إدارة المواهب وخطط المسارات الوظيفية وبرامج التعلم والتطور المعتمدة

تخطيط الأداء

- التأكد من تحديد أهداف الوحدة التنظيمية وربطها بالأهداف الإستراتيجية
- تحديد الأهداف الفردية بالإتساق مع أهداف الوحدة التنظيمية
- تحديد الكفاءات السلوكية

إدارة الأداء

- التوجيه والإرشاد
- المراجعة المستمرة لخطط الأداء الفردية
- المتابعة المستمرة وما يتبعها من إجراءات تصحيحية
- الوقوف على أهم التحديات والمعوقات وإيجاد الحلول

تقييم الأداء

- تقييم نصف سنوي لأداء الموظف
- التقييم الإجمالي في نهاية العام ووضع توصيات التعلم والتطور أو خطط تحسين الأداء الضعيف
- إدارة نتائج الأداء وفق الآلية

التعلم والتطور

- تحديد الاحتياجات التدريبية وفرص التطور بحسب توصيات التدريب والتطوير الواردة بالتقدير.
- بحسب متطلبات خطط المسار الوظيفي ومتطلبات برامج إدارة المواهب وإعداد القادة.

المكافأة والتقدير

- تطبيق برامج مكافآت وحوافز فعالة بحسب أنظمة المكافآت والحوافز المعتمدة.
- برامج المكافآت الفورية والعينية
- شهادات الشكر والتقدير المختلفة وفق المنهجية المتبعة.

**إستمرارية المتابعة والتوجيه والإرشاد والتدريب على رأس العمل
الأطراف المعنية بتطبيق النظام (القيادة - مدير الوحدات التنظيمية - الموظف)**

الدعم الفني

- الربط والإتساق مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى
- نظام إلكتروني فعال لإدارة الأداء
- قياس وتحليل البيانات المنتجة

الثقافة المؤسسية

- القيم المؤسسية للجهة الحكومية
- مرونة وفعالية الإتصال
- النضج المؤسسي
- الحكومة

الشكل التنظيمي

- مرونة وفعالية الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية
- إختصاصات الجهة الحكومية

المخرجات

- تحقيق الأهداف المؤسسية والإستراتيجية للجهة الحكومية.
- إنتاجية أعلى ومستوى أداء أفضل في الجودة والتميز.
- موارد بشرية أعلى كفاءة وأفضل تمكين.
- برامج تطور وتعلم مستمر.

الشكل (1) : إطار نظام الأداء الوظيفي في الحكومة

الملامح الرئيسية للنظام

1. أهداف فردية أكثر تحديداً واتساقاً مع الإستراتيجية

تمثل الأهداف الفردية للموظف حجر الأساس في نظام إدارة الأداء وهي ما يتوجب على الموظف تحقيقه والتركيز على إنجازه خلال السنة بما يتوافق مع المسؤوليات الموكلة إليه وبحسب مستوى الكفاءات المطلوبة منه لتحقيق ذلك. وترتبط الأهداف الفردية للموظف بالخطط التشغيلية للوحدة التنظيمية التي يعمل بها وبما يتواهم مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية. وهنا يبرز دور لجنة إدارة ومتابعة الأداء في التأكيد من صياغة الأهداف الفردية للموظفين واتساقها مع الخطط الإستراتيجية للجهة الحكومية في بداية السنة (مرحلة التخطيط في بداية دورة الأداء).

وتتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تحديد الكفاءات المطلوبة لكل دور وظيفي لتمكين الموظف من تحقيق أهدافه الوظيفية وذلك بـالإستعانة بإطار الكفاءات السلوكية والفنية لموظفي الحكومة عند وضع الأهداف الفردية.

2. استمرارية المتابعة والتوجيه والإرشاد والتقييم

أحد أهم ملامح هذا النظام هي استمرارية التواصل بين الموظف ومسؤوله المباشر، حيث يوفر النظام آلية فعالة للمتابعة الدورية المستمرة وتقييم أداء الموظفين بشكل نصف سنوي بما يتناسب مع طبيعة عمل الجهة الحكومية واحتياجاتها من خلال آلية التقييم المعتمدة، حيث يتم تقييم أداء الموظف بشكل نصف سنوي والتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه الفردية المعتمدة بحسب مؤشرات الأداء بالإضافة إلى تقييم كفاءات الموظف السلوكية، كما تدعم "آلية المتابعة الدورية" للأداء وطريقة ممارسة الأعمال الأمر الذي يساهم في تطبيق النظام وتفعيل التواصل المستمر بين الموظف ومسؤوله المباشر من خلال الملاحظات التي يتلقاها الموظف بشكل دوري وما يتبع ذلك من توجيه وإرشاد وتوصيات للتدريب والتعلم. وتجمع نتائج الأداء بشكل تراكمي في نهاية النصف الأول وفي نهاية النصف الثاني إلى جانب توصيات الأداء والتدريب وملاحظات سير الأعمال لتساهم في إعداد خطط التحسين والتطوير على مستوى أداء الأفراد وكذلك أداء الوحدات التنظيمية.

3. دراسة وتحليل البيانات المنتجة

تنتج المنظومة الجديدة لإدارة الأداء الكثير من البيانات والمعلومات، تتمثل في توصيات وملحوظات تقارير الأداء التي يتم تجميعها من خلال "آلية المتابعة الدورية" الواردة في هذا النظام، لذا فإن الإدارة الفعالة لهذا الكم من البيانات والمعلومات وما يتبع ذلك من دراسات تحليلية وقياس لمستويات الإنتاجية تساهم في قراءة الوضع الحالي للجهة الحكومية وقدراتها البشرية بشكل أكثر دقة، كما أنها تمكن القيادة العليا من الوقوف على الأداء العام للجهة الحكومية وبالتالي فعالية اتخاذ القرار.

ومن الجدير بالذكر أن هذه البيانات والمعلومات يمكن الاعتماد عليها كأحد أهم مدخلات خطط وبرامج التعلم والتطور الوظيفي في الجهة الحكومية، حيث تساهم في تعزيز فعالية خطط وبرامج إدارة المواهب، إعداد القادة، التعاقب الوظيفي، المسارات الوظيفية، المكافآت والحوافز (الترقيات) والتي بدورها تثري وتعزز أداء الأفراد والأداء المؤسسي ككل.

الأدوار والمسؤوليات

ونظراً لأهمية تطبيق جميع مراحل النظام بشكل صحيح وتحقيق أهدافه بفعالية تم تحديد المهام والمسؤوليات لكل طرف معنوي في تطبيق هذا النظام، والتي تبدأ بالتنسيق وتكامل الجهود بين جميع الأطراف المعنية بتنفيذ النظام وتقديم الدعم اللازم كما توضحه النقاط التالية:

1. دائرة الموارد البشرية

- نشر الوعي حول النظام والتعریف بإجراءاته باستخدام الأساليب المناسبة.
- تقديم الدعم والمشورة بشأن تطبيقات النظام.
- مراجعة فعالية إجراءات النظام في الحكومة وتحديثها بحسب الحاجة لذلك.
- مراجعة التزام الجهات الحكومية بنسب التوزيع الموجهة المعتمدة لنتائج الأداء.

2. الجهة الحكومية

- ضمان إعداد الخطط الإستراتيجية وخطط التشغيلية للجهة الحكومية بما يتواافق مع الإطار الزمني المحدد لمراحل النظام.
- ضمان تطبيق جميع مراحل النظام على مستوى الجهة الحكومية وتقديم الدعم اللازم لأطراف العملية.

3. الوحدة التنظيمية المعنية بالإستراتيجية في الجهة الحكومية

- إعداد الخطة الإستراتيجية للجهة الحكومية والتأكد من خطط العمل التشغيلية للوحدات التنظيمية وتتوفر مؤشرات الأداء بما يتواافق مع الإطار الزمني المحدد لمراحل النظام.
- تزويد لجنة إدارة ومتابعة الأداء بالتقارير الخاصة بالأداء المؤسسي ونسب تحقق المستهدفات في ضوء مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطط الإستراتيجية للجهة الحكومية.

4. وحدة الموارد البشرية في الجهة الحكومية

- الالتزام بإدارة وتطبيق مراحل النظام بشكل فعال، وإطلاق دورة الأداء ومتابعة تنفيذ مراحلها المختلفة ضمن الأطر الزمنية المحددة.
- توعية موظفي الجهة الحكومية بالنظام وتقديم المشورة لهم خلال مراحل التطبيق.
- التأكد من قيام موظفي الجهة الحكومية بوضع أهداف ذكية ومؤشرات أداء واضحة وباختيار الكفاءات المناسبة بحسب خارطة الكفاءات المعتمدة.
- التنسيق مع لجنة إدارة ومتابعة الأداء وتوفير البيانات الازمة لها.
- متابعة عمليات تعديل ومواءمة نتائج أداء الموظفين النهائية بناءً على قرارات لجنة إدارة ومتابعة الأداء في الجهة الحكومية.
- دراسة وتحليل ملاحظات وتوصيات الأداء التي تصدر عن النظام من خلال "آلية المتابعة الدورية"، والإستفادة منها في خطط التطوير والتدريب وباقى عمليات الموارد البشرية.
- إعداد التقارير المتعلقة بالنظام وفعالية التطبيق ورفعها إلى المدير العام ومشاركة تلك التقارير مع الجهات المعنية.
- تقديم خطط ومبادرات تعمل على تمييز المتفوقين وأصحاب الأداء الإستثنائي في الجهة الحكومية دعماً لثقافة الإبداع والتميز في العمل الحكومي.

5. المدير المراجع

- ضمان وجود خطط أداء لكافة الموظفين في نطاق مسؤوليته ومراجعة مؤشراتها وضمان انسجامها مع أهداف الوحدة التنظيمية وخطتها التشغيلية وفقاً للأطر الزمنية المحددة في النظام.
- مراجعة مخرجات مراحل النظام بما يضمن فعالية تحقيق المستهدفات ورصد تطور العمل في تحقيق الأهداف، ومن ثم التوجيه باللاحظات والتوصيات لزيادة الفعالية في التنفيذ.
- التأكيد من قيام جميع المسؤولين المباشرين في نطاق مسؤوليته بتطبيق مراحل النظام.
- العمل على زيادة التواصل الفعال والتعاون بين فرق العمل داخل وحدته التنظيمية.

6. المسئول المباشر

- التأكيد من فهم الموظفين فهماً وافياً للنظام وإجراءاته وعلى وجه الخصوص، ومناقشة الموظفين والاتفاق معهم على الأهداف الفردية والمستهدفات لكل نصف سنة بشكل واضح وتحديد مستويات الكفاءات السلوكية المطلوبة بحسب خارطة الكفاءات المعتمدة.
- الإعداد لجلسات النقاش والمتابعة الدورية والتقييم بموضوعية وشفافية وفقاً للإنجاز المحقق للمستهدفات وبالأطر الزمنية المحددة بحسب الآلية الواردة في النظام.
- المتابعة المستمرة لأداء الموظفين وما يتبع ذلك من إجراءات تصحيحية وتوجيه وإرشاد من خلال "آلية المتابعة الدورية" كما وردت في النظام، بما يساهم في نجاح الوحدة التنظيمية في تحقيق مستهدفات الخطط التشغيلية الخاصة بها.
- ملاحظة ومتابعة الأداء المتدني واتخاذ إجراءات التصحيحية الازمة لإزالة أي عقبات في تحقيق المستهدفات.
- تقديم الدعم اللازم والتوصية بالإحتياجات التدريبية المناسبة لضمان توفير فرص التعلم والتطور للموظف.

7. الموظف

- مناقشة الأهداف الفردية الخاصة به مع المسئول المباشر، والإتفاق على النتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء خلال السنة.
- الحرص على مراجعة المسئول المباشر بشأن مستوى التقدم في تحقيق الأهداف الفردية الخاصة به، ومناقشة أي تغيرات طرأت أو صعوبات أو تحديات تواجه تحقيق تلك الأهداف.
- طلب الدعم من المسئول المباشر والحرص على تطوير مهاراته بهدف تحصيل المعلومات الصحيحة ولزيادة مستوى المعرفة حول موضوعات عمله وبما يخدم تحقيق الأهداف المطلوبة.
- توثيق جميع الإنجازات والمهام الموكلة إليه وتزويد المسئول المباشر بها عند التقييم.
- الإلتزام بتطبيق خطة التدريب والتطوير الخاصة به والإستفادة منها في تطوير مهاراته وقدراته بما يخدم تطوره الفردي ويخدم تحقيق مستويات الأداء المتوقعة.

8. لجنة إدارة ومتابعة الأداء

- التأكيد من مواءمة الخطة الإستراتيجية للجهة الحكومية والخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية مع الأهداف الفردية والمستهدفات الخاصة بالموظفيين في بداية العام بحسب الآلية الواردة في النظام.
- مراجعة نتائج الأداء في نهاية دورة الأداء (سنة التقييم) والتأكد من تحقق الأهداف والمستهدفات الخاصة بالوحدات التنظيمية، وقد تتطرق إلى مراجعة تحقق الأهداف الفردية والمستهدفات الخاصة بموظفي الوحدات التنظيمية بشكل جزئي أو كلي إذا تطلب الأمر ذلك.

- دراسة تقارير الأداء المرفوعة إليها من وحدة الموارد البشرية أو من وحدات تنظيمية أخرى إذا تطلب الأمر ذلك.
- مراجعة النتائج النهائية لتقدير أداء موظفي الجهة الحكومية في ضوء متطلبات نسب التوزيع الموجهة وضمان التطبيق الأمثل لتوزيع النسب بحسب النظام.
- رفع النتائج النهائية لتقدير الأداء بعد التأكد من نسب التوزيع الموجهة للسلطة المختصة للاعتماد النهائي.

الفصل الثاني: مراحل نظام إدارة الأداء الوظيفي

دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي

تتألف دورة النظام من أربعة مراحل رئيسية وهي مرحلة التخطيط، ومرحلة تقدير الأداء النصف سنوي، ومرحلة مراجعة وضبط النسب الموجهة لنتائج الأداء، ومرحلة المكافأة والتقدير وفق أنظمة الحوافز والمكافآت المعتمدة، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (2) : دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي

المراحل:

1. مرحلة التخطيط
2. تقدير الأداء
3. ضبط النسب الموجهة
4. المكافأة والتقدير

أولاً: مرحلة التخطيط

الأهداف الإستراتيجية للحكومة



أهداف الجهة الحكومية



أهداف الخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية



أهداف الخطة الفردية للموظف

الشكل (3): ارتباط الأهداف الفردية للموظف بإستراتيجية الجهة الحكومية

يوضح الشكل (3) أعلاه العلاقة التي تربط الأهداف الفردية للموظف بالأهداف التشغيلية لوحدة التنظيمية وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية. وتعتبر عملية التخطيط أول مرحلة من مراحل دورة الأداء وتنطلق في الفترة (من ديسمبر إلى نهاية يناير). ويتم فيها إعداد خطط الأداء الفردية التي تشمل تحديد الأهداف الفردية لكل موظف، والكفاءات السلوكية والفنية المطلوبة منه، وكذلك خطط التدريب والتطوير

الفردية، بهدف تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية المرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية للجهة الحكومية. ويتم تنفيذ تلك المرحلة وفق الخطوات التالية:

Document

خطوات مرحلة التخطيط:

| الخطوات | المسؤولية | الفترة | الزمنية |
|---|---------------------------|--------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none">تقديم ورش عمل تستهدف كل من المسؤولين المباشرين والموظفين للتوعية بالنظام ومراحله وحدة الموارد البشريةالإعلان عن بدء دورة الأداء.البدء بمرحلة التخطيط. | | | الأولى |
| <ul style="list-style-type: none">التعریف بالخطط والأهداف التشغيلية المعتمدة لوحدة التنظيمية وتقديمها لموظفيه ومناقبتها. | المسؤول المباشر | شهر دیسمبر - ینایر | الثانية |
| <ul style="list-style-type: none">تحديد الأهداف الفردية وأوزانها لموظفيه والتأكد من وضوحها، والإتفاق معهم على مؤشرات الأداء ونسب الإنجاز وتحديد الإطار الزمني للمهام لتناسب مع الخطة التشغيلية المعتمدة آلية التقييم المعتمدة كما وردت في هذا النظام. | المسؤول المباشر | | |
| <ul style="list-style-type: none">تحديد الكفاءات السلوكية ومستوياتها لموظفيه بحسب خارطة الكفاءات المعتمدة لكل وظيفة.مناقشة المدير المراجع وإعتماد خطط وحدته التنظيمية ومؤشرات الأداء ومراحل الإنجاز. | لجنة إدارة ومتابعة الأداء | شهر ینایر | الثالثة |
| <ul style="list-style-type: none">التأكد من مواءمة الخطة الإستراتيجية للجهة الحكومية على الخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية مع الأهداف الفردية للموظفين تبعاً لذلك. | | | |
| <ul style="list-style-type: none">التأكد من صياغة الأهداف الفردية والمستهدفات الخاصة بموظفي الوحدة التنظيمية المعنية (من 3 أهداف إلى 6 أهداف) وتقسيمها على المراحل المعتمدة بحسب الشروط والآلية الواردة في النظام. | الموظف المسؤول المباشر | | الرابعة التنظيمية. |

| الخطوات | المسؤولية الزمنية | الفترة |
|--|----------------------|--------------|
| الخامسة تطبيق المرحلة الأولى من دورة الأداء. | وحدة الموارد البشرية | وحدة الموارد |

إعداد خطة الأداء الفردي

تتضمن خطة الأداء الفردية للموظف الأهداف الفردية ومؤشرات الأداء الخاصة بها، ومستويات الكفاءات السلوكية المطلوب تحقيقها، وخطة التعلم والتطوير. ولضمان إعداد خطة الأداء الفردي بشكل صحيح خلال مرحلة التخطيط، يتوجب مراعاة التالي:

صياغة أهداف "ذكية" S.M.A.R.T من 3 إلى 6 أهداف

أ. تحديد وصياغة الأهداف:

تعتبر الأهداف الفردية للموظفين جوهر نظام إدارة الأداء، وينبغي أن تكون بمثابة ترجمة فعلية على أرض الواقع للأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية تمثل في شكل الخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية. ومن هنا تظهر أهمية مرحلة تحديد وصياغة الأهداف كمرحلة مهمة يتشارك فيها الموظف ومسؤوله المباشر في تنفيذ خطط الوحدة التنظيمية.

وتتمثل الأهداف الفردية للموظف نسبة محددة - بحسب الدرجة الوظيفية - من درجات تقييم الأداء الإجمالية (يأتي تفصيلها في الفقرات التالية)، فيما تمثل باقي النسبة من درجة تقييم الأداء قياس مستوى تحقق الكفاءة السلوكية. ويتم تحديد وصياغة أهداف الموظفين لتحديد الأولويات وتوجيه جهودهم إلى ما سيتحقق تحققه خلال السنة، بحيث لا يقل عدد الأهداف عن ثلاثة (3) أهداف وألا تزيد عن ستة (6) أهداف لكل الفئات الوظيفية مع مراعاة وضوح المؤشرات وال المستهدفات لتناسب مع الأطر الزمنية لمراحل النظام وآلية التقييم المعتمدة في الجهة الحكومية. ويجب صياغة الأهداف الفردية بشكل فعال على هيئة "أهداف ذكية - SMART" تتسم بشيء من التحدي لإظهار قدرات وإمكانيات الموظفين وصقل مهاراتهم وتميز أنماط الأداء المتفوق والمبتكر عن غيره، وتوضح النقاط التالية محددات صياغة الأهداف الفردية:

• محددة (Specific):

يجب أن يكون الهدف واضحًا ودقيقاً ولا يحمل للبس: (من المستهدفون لإنجاز الهدف؟ ما النتيجة المتوقعة من إنجاز الهدف؟).

• قابلة للقياس (Measurable):

يجب أن تكون هناك مؤشرات ومعايير واضحة لقياس الهدف: (معيار كمي أو نوعي يمكن به قياس تحقيق الهدف؛ عدد أو كمية أو نسبة أو درجة أو أي آلية أخرى لوصف جودة النتيجة المرجوة للهدف).

• قابلة للتحقيق (Attainable):

يجب أن يكون الهدف واقعياً وقابلأً للتطبيق: (ما الموارد البشرية أو المالية أو الفنية المطلوبة لتحقيق الهدف؟ هل هذه الموارد متوفرة لدى الجهة؟ هل من الممكن أن تكون هناك عقبات أمام إنجاز الهدف؟ ما الحلول لتجاوزها؟). وأن يتضمن الهدف نوعاً من التحدي لإنجازه.

• ذات صلة (Relevant):

أن تكون الأهداف مرتبطة بتوجهات وأهداف الحكومة والجهة الحكومية: (هل يتصل الهدف بالخطة الاستراتيجية للجهة؟ هل يرتبط بالأهداف العامة للوظيفة والوحدة التنظيمية التي يتبعها الموظف؟).

• الإطار الزمني (Time Bound)

يجب تحديد فترة زمنية واضحة لتحقيق الهدف وإنجازه: (ما الفترة الزمنية لتحقيق الهدف؟ ما نقطة بداية ونهاية تحقيق الهدف؟ هل الفترة الزمنية واقعية وتتناءم مع الموارد المتوفرة لإنجاز الهدف؟).

ب. تحديد أوزان الأهداف:

- يجب على كل مسؤول مباشر أن يحدد وزناً لكل هدف على حدى وفق أولوية تحقيقه، وبشكل يخدم الأهمية النسبية لكل هدف مقارنة بالأهداف الأخرى المحددة للموظف خلال دورة الأداء، وتحديد التوجهات الرئيسية التي يجب على الموظف التركيز عليها في مهامه الوظيفية على أن يتم مراعاة أن يكون مجموع إجمالي الأوزان 100% وفقاً للأهمية.
- يجوز تعديل الأوزان قبل بداية خطة الأداء النصف سنوية حسب الآلية المعتمدة في الجهة الحكومية، ولا يجوز تعديلها بعد إتمام الفترة ورصد درجة التقييم.

ت. تحديد الكفاءات السلوكية:

بعد صياغة الأهداف الفردية للموظف يقوم المسؤول المباشر بتوضيح الكفاءات السلوكية والمستوى المهاري المطلوب لكل كفاءة وفقاً لما هو مبين في بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالموظفي، وبحسب خارطة الكفاءات المطورة لكل دور وظيفي في إطار الكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة، وبما يدعم تحقيق الأهداف الفردية وتنفيذ المشاريع التي يشارك بها بصفته عضواً بأحد فرق العمل (إن وجدت). ولا يجوز تعديل الكفاءات السلوكية وأوزانها في أي مرحلة من دورة الأداء إلا في حال نقل الموظف إلى وظيفة جديدة.

ث. تحديد الكفاءات الفنية:

لضمان قدرة الموظف على تحقيق أهدافه الفردية على النحو المطلوب بفعالية وهو ما يتطلب إمتلاك وتطبيق معارف ومهارات فنية وشخصية ذات صلة بطبيعة الدور الوظيفي ومسؤولياته. والإستفادة من الأدلة الإسترشادية الموضحة لإطار الكفاءات الفنية لموظفي الحكومة وخرائط الكفاءات بحسب الأدوار الوظيفية، ويعتبر على الجهات الحكومية مراجعة الكفاءات الفنية المطلوبة لكل وظيفة بحسب متطلبات الدور الوظيفي، ونعرض في ما يلي مثالين لتوضيح دور الكفاءة الفنية في صياغة الهدف بحسب متطلبات كل دور وظيفي (مع ملاحظة أن الكفاءة الفنية لا تدخل في عملية التقييم):

مثال توضيحي (1) صياغة الهدف بحسب مستوى الكفاءة الفنية لتنفيذ تدريب:

"متابعة قياس فعالية التدريب بحسب الآلية الواردة في النظام لبرامج التدريب السلوكية لتشمل نسبة لا تقل عن 80% من المشاركين في خطة التدريب خلال السنة التدريبية 2021"

| مسمى الكفاءة وصف مستوى الكفاءة الفنية | (*) التعلم والتطور |
|--|-----------------------|
| • إظهار الفهم المناسب لمبادئ وممارسات عملية التعلم والتطوير. | |
| • إظهار القدرة على تحليل احتياجات التعلم في الجهة لتوجيه عملية الإعداد لأنشطة السنوية الخاصة بالتعلم والتطوير. | |
| • إظهار القدرة على تخطيط الموارد الداخلية /أو الخارجية لتنفيذ أنشطة التطوير المناسبة. | |

| | | |
|---|----------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • إظهار القدرة على تصميم ومراجعة خطة التدريب السنوية بناءً على احتياجات التعلم الفردية والجماعية في الجهة. • إظهار القدرة على تصميم استبيانات الرأي وتحليلها لأغراض تحسين أنشطة التعلم والتطوير المستقبلية. • إظهار القدرة على دراسة العائد على الاستثمار من أنشطة التعلم والتطوير. | مستوى الكفاءة الفنية | 2 |
|---|----------------------|---|

مثال توضيحي (2) صياغة الهدف بحسب مستوى الكفاءة الفنية لمدير إدارة التدريب والتطوير:

"تطوير دليل إرشادي لإجراءات وسياسات التدريب والتطوير في الجهة الحكومية بنسبة 100% في الربع الثالث من سنة 2021م بناء على الخطة التشغيلية المعتمدة."

| مسمى الكفاءة الفنية | وصف مستوى الكفاءة الفنية | (*) التعلم والتطور | مستوى التدريب | الكفاءة الفنية | 4 |
|---|--------------------------|--------------------|---------------|----------------|---|
| • إظهار القدرة على وضع استراتيجيات التعلم والتطوير في الجهة بما يضمن رفع كفاءة الموظفين والمحافظة عليهم. | | | | | |
| • إظهار القدرة على تطوير استراتيجيات العائد على الاستثمار من التدريب. | | | | | |
| • إظهار القدرة على تطوير السياسات والإجراءات والعمليات المتعلقة بالتعلم والتطوير (بما فيها برامج تطوير القادة، وغيرها). | | | | | |

ثانياً: تقييم الأداء

تبدأ مرحلة التقييم الأولى في نصف السنة (يونيو - يوليو) وتكون مرحلة التقييم الثانية في نهاية السنة (ديسمبر - يناير)، وتعقد اجتماعات التقييم بين المسؤول المباشر والموظف لمراجعة ومناقشة الإنجازات الفعلية في مقابل المستهدفات/الأهداف المتفق عليها مسبقاً لكل مرحلة، ويقيم مستوى الأداء والكافئات السلوكية لكل مرحلة بدرجة من 1 إلى 5 بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لأغراض التحسين والتطوير الوظيفي للموظف. أما في تقييم نهاية السنة فتجمع نتائج الأداء للنصف الأول والثاني بشكل تراكمي للحصول على درجة إجمالية عن أداء السنة كما توضحها الخطوات التالية:

خطوات عملية تقييم الأداء:

| الفترة الزمنية | المسؤولية | الخطوات |
|-----------------------------|---|---------|
| نهاية النصف الأول (يونيو) | تقديم وحدة الموارد البشرية بإبلاغ كافة المسؤولين | |
| نهاية النصف الثاني (ديسمبر) | الدعوم الفني اللازم والتوعية بالإجراءات الازمة لإتمام المهمة والتأهيل | |
| | الدعوم البشرية | |

| الفترة | المسؤولية | الخطوات |
|-----------------------------|--|--|
| الزمنية | | |
| نهاية النصف الأول (يونيو) | أداء الموظف والملاحظات والتوصيات الخاصة بالمتابعات الدورية "آلية المتابعة الدورية" | • الإعداد لجتماع التقييم من خلال مراجعة ملف أداء الموظف والملاحظات والتوصيات الخاصة بالمتابعات الدورية "آلية المتابعة الدورية" خلال المرحلة. |
| نهاية النصف الثاني (ديسمبر) | المؤجل | • دراسة العوامل والظروف المؤثرة في الأداء بالمقارنة بالأداء ذاته. |
| | المبادر | • وضع اعتبار للمشاركة في لجان فرعية أو فرق عمل إضافية وأي مهام أو نشاطات خارج الأهداف المحددة للفترة محل التقييم. |
| | | • تقييم الأهداف والكفاءات السلوكية المعتمدة مسبقاً، وتوضيح الفرص التطويرية وملاحظاته خلال المرحلة. |

1. التأكد من نتيجة الأداء التراكمية لكل مرحلة لأداء الموظف.
 2. إرسالها إلى المدير المراجع لمراجعة التقييم وتقديم الملاحظات والأراء حول تقييم الأداء.
 3. التأكد من نقل البنود المتعلقة بتطوير الموظف إلى خطة الأداء الفردية.
 4. مناقشة التقييم مع المدير المراجع، الذي من الممكن أن يقوم بتغييرات في نتائج أداء الموظفين، وإبلاغ الموظف بأى تغييرات قد تمت خلال المناقشة.
 5. إضافة تعليقات وملاحظات الموظف، ومن ثم اعتماد درجة التقييم.
- الرابعة إرسال الوثيقة الأصلية بعد اعتمادها من جميع الأطراف إلى وحدة الموارد البشرية.

| الفترة | المسؤولية | الخطوات |
|---|----------------------|--|
| الزمنية | | |
| وحدة الموارد البشرية ديسمبر | وحدة الموارد البشرية | تقوم وحدة الموارد البشرية بإرسال نتائج تقييم الخامسة الموظفين إلى لجنة إدارة ومتابعة الأداء لاستكمال إجراءات ضبط ومراجعة النتائج. |
| لجنة إدارة ديسمبر - متابعة الأداء ينابر | | تقوم لجنة إدارة ومتابعة الأداء بالنظر في نتائج تقييم الأداء ومراجعة وضبط نسب التوزيع الموجهة لنتائج السادسة تقييم أداء الموظفين النهائية في الجهة الحكومية المعنية بما لا يتجاوز سقف النسب المحدد في النظام. |

إرشادات التطبيق:

ينبغي أن يسود اجتماع تقييم الأداء السنوي أجواء الشفافية والانفتاح ويتوجب على المسؤول المباشر القيام وبالتالي:

- الإعداد والتحضير المسبق للجتماع من خلال مراجعة أهداف الموظف الفردية وملحوظات وتوصيات المراجعات الدورية.
- إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة والتعليق وإبداء الملاحظات ومناقشة كافة نواحي الأداء بما فيها العقبات والتحديات التي اعترضته خلال دورة الأداء في حال وجودها، وطرح الأسئلة الاستيضاحية بغية ضمان فهم وجهة نظر الموظف.
- مناقشة ما تم تحقيقه من الأهداف، وتوضيح نقاط القوة التي يتمتع بها الموظف ومجالات استغلالها وكذلك نواحي التطوير ومجالات تحسينها.
- التركيز على الأداء المستقبلي والتأكد من أن الموظف يتحمل المسؤلية تجاه تحسين الوضع من خلال تقديم مقترناته لحل المشكلات والعقبات التيواجهه.
- منح الأداء الذي يعزز أهداف الوحدة التنظيمية تقديرًا إيجابيًّا ووضعه على طريق التطوير الوظيفي الأنسب لقدراته.
- تحديد أهداف التعلم والتطوير لدورة الأداء المقبلة، لتسجيل في شكل توصيات التدريب والتطوير الخاصة بالموظفي.
- وضع درجة الأداء التي تتناسب مع إنجازات الموظف بحسب الآلية الموضحة في النظام واختتم الاجتماع بشكل إيجابي.

مستويات تقييم الأهداف والكفاءات السلوكية:

أ. تقييم الأهداف:

يناقش المسؤول المباشر مع الموظف مستوى التطور المنجز في تحقيق الأهداف المتفق عليها في خطة الأداء الفردي أثناء مرحلة التخطيط، والتي تمت مراجعتها خلال مرحلة المتابعة الدورية. ويتوجب عليهما الاتفاق معاً حول نتائج الأداء النهائية مع ذكر كافة الأدلة وتوثيقها في الخطة. ويتم تقييم الأهداف الخاصة بالموظفي وفقاً لسلم التقييم التالي:

مستويات / درجات التقييم

- 01 - يحتاج إلى تحسين
- 02 - يحتاج إلى توجيه
- 03 - منجز
- 04 - متفوق
- 05 - متميز

الشكل (4): مستويات التقييم في نظام إدارة الأداء

| مستوى التقييم | وصف المستوى |
|---------------|-------------|
|---------------|-------------|

- حق كل أهدافه بفعالية وتجاوز بشكل إيجابي مؤشرات الأداء (الإطار الزمني/نسبة الإنجاز) والمستهدفات المتفق عليها.
- حق أهدافاً / مستهدفات إضافية أكثر من المتفق عليها في خطة الأداء (بنسبة تزيد عن 120%) وحققت نتائج إيجابية على مستوى الجهة الحكومية.

- حق أهدافه بفعالية وكفاءة وتجاوز بشكل إيجابي مؤشرات الأداء والمستهدفات المتفق عليها.
- حق أهدافاً إضافية أكثر من الأهداف المتفق عليها في خطة الأداء (بنسبة تزيد عن 100%).

- يؤدي عمله بانتظام ووفقاً لمؤشرات الأداء والمستهدفات المتفق عليها في خطة الأداء، ويطلع إلى زيادة أدائه (وتراوح نسبة إنجازه لأهدافه الفردية 90% إلى 100%).

- حق معظم أهدافه وأحقق في تحقيق بعضها وفقاً لمؤشرات الأداء والمستهدفات المتفق عليها في خطة الأداء (وتراوح نسبة إنجازه لأهدافه الفردية بين 75% إلى 89%).
- غالباً ما يحتاج إلى توجيه من المسؤول المباشر.

دائماً ما يظهر الموظف مستوى أداء أدنى من المتوقع، إذ أنه لا يحقق يحتاج إلى المستهدفات أو قد يحقق جزء منها (وفقاً لمؤشرات الأداء والمستهدفات تحسين المتفق عليها في خطة الأداء)، ويحتاج بشكل عاجل إلى تطوير وتحسين أدائه في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ليصل إلى المستوى المطلوب.

ب. تقييم الكفاءات السلوكية:

يتبع المسؤول المباشر كيفية قيام الموظف بإنجاز أهدافه الفردية وفق مؤشرات تحقق الكفاءة كما وردت في خارطة الكفاءات الخاصة بالوظيفة من خلال الاستعانة بإطار الكفاءات السلوكية المعتمد، ويتم تقييم الكفاءات السلوكية الخاصة بالموظفي وفقاً لسلم التقييم التالي:

الروح القيادية:

- ممكّن للإنسان
- قدوة حسنة
- منفتح على العالم

النظرة المستقبلية:

- مبتكر ومحفز للتغيير
- يطور ذاته ويتعلم باستمرار

- مستشرف للمستقبل

الإنجاز والتأثير:

- يركز على الغايات ويتميز في تحقيق النتائج
- يتحلى بالمسؤولية
- يصنع قرارات ذكية وفعالة
- يتواصل بفعالية

الشكل (5): إطار الكفاءات السلوكية

| المستوى | وصف المستوى |
|-----------------|---|
| متميز | يظهر الموظف القدرة العالية لأداء المهارات المطلوبة بشكل ثابت وبفاعلية كبيرة، ويوثر في الآخرين بشكل إيجابي وقوى ولا يظهر أي مؤشرات سلوكية سلبية. |
| متفوق | يظهر الموظف كل السلوكيات والمهارات المطلوبة في جميع الأحوال والظروف ويوثر في الآخرين بشكل إيجابي ولا يظهر أي مؤشرات سلوكية سلبية. |
| منجز | يتمتع الموظف بمعظم السلوكيات والمهارات المطلوبة ولا يظهر الموظف أي مؤشرات سلوكية سلبية. |
| يحتاج إلى توجيه | يظهر الموظف بعض السلوكيات والمهارات المطلوبة ولكن بشكل غير ثابت ويحتاج إلى التوجيه والإشراف بشكل دائم، وقد يظهر بعض المؤشرات السلوكية السلبية. |
| يحتاج إلى تحسين | يفتقرب الموظف إلى أغلب السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل دائم ولا يحقق تطوراً أو تحسناً ملمسياً بالرغم من التوجيه والإرشاد مما يؤثر سلباً على العمل ويهدد أداء الوحدة التنظيمية/فريق العمل. |

نتائج الأداء:

بعد الانتهاء من عملية تقييم الأهداف والكفاءات السلوكية، يجب أن يقوم كل من المسؤول المباشر والموظف باعتماد النتيجة. ويعتبر اعتماد الموظف إشعاراً بالإطلاع على النتيجة وليس بالضرورة قبوله بها. ويتم حساب نتائج الأداء الكلية كما هو موضح أدناه:

- **مجموع نتائج الأهداف:**
يتم ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ومن ثم جمع النتائج.
- **معدل نتائج الكفاءات السلوكية:**
يتم جمع درجات تقييم الكفاءات وتقسيمها على عدد الكفاءات المعتمدة (10 كفاءات).
- **نتيجة الأداء النهائي:**
يتم استخلاص النتيجة النهائية حسب الآلية المعتمدة لكل درجة وظيفية. في حال وجود مراتب عشرية من 0.1 إلى 0.49، يتم تقريب النتيجة إلى الرقم الصحيح الأدنى، أما في حال وجود مراتب عشرية من 0.5 إلى 0.99، فيتم تقريب النتيجة إلى الرقم الصحيح الأعلى.

نسبة الأهداف الفردية إلى الكفاءات السلوكية في تحديد إجمالي درجة الأداء:

| الوظائف | الدرجة الأولى حتى الدرجة الثامنة | الدرجة التاسعة حتى الرابعة عشر | نسبة مساهمة الأهداف في نتيجة الأداء | نسبة مساهمة الكفاءات السلوكية في نتيجة الأداء |
|---------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| - | - | - | %70 | %30 |
| - | - | - | % | %100 |

أمثلة افتراضية لطريقة حساب نتائج أداء:

حساب مجموع نتائج الأهداف:

| الهدف | وزن الهدف الدرجة النهائية التقدير النهائي | (x %40 3) = 1.2 | 3 | %40 |
|--------------|---|-----------------|---|------|
| الهدف الأول | %30 | (x %30 3) = 0.9 | 3 | %30 |
| الهدف الثاني | %30 | (x %30 3) = 0.9 | 3 | %30 |
| الهدف الثالث | %30 | - | 3 | %30 |
| المجموع | %100 | - | 3 | %100 |

حساب معدل نتائج الكفاءات السلوكية:

| الكفاءة | الدرجة النهائية | المستوى المستهدف | المستوى النهائي |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| الكفاءة الأولى | 2 | 2 | 2 |
| الكفاءة الثانية | 1 | 2 | 2 |
| الكفاءة الثالثة | 2 | 3 | 3 |
| الكفاءة الرابعة | 2 | 1 | 1 |
| الكفاءة الخامسة | 1 | 2 | 2 |
| الكفاءة السادسة | 1 | 1 | 1 |
| الكفاءة السابعة | 2 | 2 | 2 |
| الكفاءة الثامنة | 1 | 1 | 1 |
| الكفاءة التاسعة | 2 | 2 | 2 |
| الكفاءة العاشرة | 2 | 2 | 2 |

المجموع = مجموع درجة تقييم الكفاءة / 10 = 18/10 = 1.8

حساب نتيجة الأداء النهائي:

1. لموظفي الدرجة الأولى حتى الثامنة:

- الدرجة الثالثة: وزن الأهداف: 70% ووزن الكفاءات السلوكية: 30%
- يتم ضرب مجموع نتائج الأهداف وهو (3) بالوزن المحدد للأهداف (70%) فيكون الناتج = 2.1
- يتم ضرب معدل نتائج الكفاءات السلوكية وهو (1.8) بالوزن المحدد للكفاءات السلوكية (30%) فيكون الناتج = 0.54
- يتم جمع الناتجين: $2.1 + 0.54 = 2.6$ و من ثم تقريب الكسر العشري إلى أقرب عدد صحيح فيصبح الناتج النهائي لدرجة تقييم أداء الموظف هي 3 (أي منجز)

2. لموظفي الدرجة التاسعة حتى الرابعة عشر:

- الدرجة العاشرة: وزن الكفاءات السلوكية: 100%.
- يتم ضرب معدل نتائج الكفاءات السلوكية وهو (1.8) بالوزن المحدد للكفاءات السلوكية (100%) فيكون الناتج = 1.8
- يتم تقريب الكسر العشري إلى أقرب عدد صحيح فيصبح الناتج النهائي لدرجة تقييم أداء الموظف هي 2 (أي يحتاج إلى توجيه).

ثالثاً: ضبط نسب التوزيع الموجهة لنتائج الأداء "Forced Distribution Quotas

تقوم عملية مراجعة وضبط نسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم أداء الموظفين على مبدأ التقيد بنسبة محددة من عدد الموظفين لكل مستوى أداء: (1: يحتاج إلى تحسين) و(2: يحتاج إلى توجيه) و(3: منجز) و(4: متفوق) و(5: متميز) في كل وحدة تنظيمية في الجهة الحكومية. وتستخدم هذه الآلية لعدة أسباب أهمها:

- مساعدة المسؤولين المباشرين على اتخاذ القرارات المدروسة بشأن تقييم أداء موظفيهم من خلال تحديد أكثر دقة للمتميزين منهم وكذلك أصحاب الأداء المتدني.
- ضمان وجود الحوار المتبادل والشفاف والمدعم بالأدلة بين المسؤول المباشر والموظف مما يؤدي إلى دقة الدرجات النهائية الممنوحة في نهاية دورة إدارة الأداء.
- زيادة انتاجية الموظفين وتحفيزهم من خلال مكافأة الموظف المتميز فيهم وتوفير فرص التعلم والتطور الوظيفي وربما الحصول على مناصب أعلى حسب آلية الترقية، وكذلك مساعدة صاحب الأداء المتدني ودفعه للخروج إلى مستوى أداء أفضل ودعمه بخطط التحسين والتطوير.

خطوات تطبيق عملية ضبط النسب:

- تتم عملية مراجعة وضبط نسب التوزيع الموجهة لنتائج الأداء بعد إجتماع التقييم السنوي وقبل إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء النهائي. حيث تقوم "لجنة إدارة ومتابعة الأداء" في الجهة الحكومية بمراجعة النسب وضبطها لضمان التقييم العادل، وتعتبر قراراتها بمثابة النتيجة النهائية لتقييم الأداء لكل موظف. وذلك إسترشاداً بالنسب المحددة في جدول (النسب الموجهة) التالي:

| نسبة الموظفين من المجموع الكلي للموظفين (الحد الأدنى - الحد الأقصى) | درجة التقدير النهائي |
|--|-------------------------|
| (0 - 5%) | متميز |
| (0 - 15%) | متفوق |
| (60% - 100%) | منجز |
| (0 - 15%) | يحتاج إلى توجيه |
| (0 - 5%) | يحتاج إلى تحسين |

- تحسب نتائج تقييم الأداء الإجمالية ويتم توزيع النسب الموجةة إسترشاداً بما ورد في الجدول أعلاه.
- تحسب النتائج النهائية على أساس إجمالي عدد الموظفين المشمولين في تقييم دورة الأداء للسنة المعنية.
- يدخل ضمن عملية مراجعة وضبط نسب التوزيع الموجةة لنتائج تقييم أداء الموظفين الإجمالية كافة الموظفين المشمولين في تقييم دورة الأداء للسنة المعنية عدا المستشارين والخبراء، وكذلك الموظفين المعينين بنظام الدوام الجزئي.

رابعاً: المكافأة والتقدير

يجوز للجهة الحكومية مكافأة الموظفين المتميزين وتقديرهم على مجهوداتهم وفق أنظمة المكافأة والتقدير وبرامجها المختلفة مثل نظام المكافآت التشجيعية وحوافز الأداء في الحكومة. ويحق للجهة تمثيل المبتكرين وأصحاب الأداء الإستثنائي من خلال برامج الترقية وبرامج التطوير الوظيفي وبرامج إعداد القادة بشرط إلتزام تلك القرارات باللوائح الداخلية للجهة الحكومية وأنظمة المعتمدة في الحكومة.

03

الفصل الثالث

المتابعة الدورية للأداء

آلية المتابعة الدورية للأداء

يولي نظام إدارة الأداء في الحكومة أهمية خاصة لعملية الاتصال والتواصل بين الموظف ومسؤوله المباشر، وتهدف آليات المتابعة والمراجعة خلال دورة الأداء إلى استمرارية ذلك التواصل، وما يتضمنه من توجيه وإرشاد وتدريب. ويعتبر ذلك من أهم الأدوار التي يقوم بها المسؤول المباشر تجاه موظفيه، كما أنها الطريقة الأمثل لتحديد احتياجات الموظفين الفعلية من برامج وخطط التدريب والتطوير المختلفة في الحكومة. لذا فإن نجاح موظفي الوحدة التنظيمية في تحقيق مستهدفاتهم هو نجاح لمسؤول المباشر في تأدية دوره الرئيسي الذي يتمحور حول متابعة تطور تحقيق الأهداف والتأكد من توضيح دور الموظف المهم في تحقيق أهدافه، وكيف يساهم ذلك في تحقيق أهداف الجهة الحكومية. ومن منظور آخر، يسعى النظام إلى تغيير الدور التقليدي الذي يقوم به المسؤول المباشر والإنتقال به من دور المراقب إلى دور المشرف ما يشير إلى زيادة النضج المؤسسي ورفع الوعي بمفهوم قياس كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية. وتتيح مرحلة المتابعة الدورية الفرصة لمناقشة ما تم إنجازه والتوجيه والإرشاد وكذلك التحفيز والتشجيع.

أهداف آلية المتابعة الدورية

- متابعة التقدم الحاصل في تحقيق الأهداف وتوقعات الأداء.
- تعديل الأهداف/المستهدفات إذا طرأت مستجدات ومتغيرات تستدعي ذلك.
- تحديد أي معوقات تعرقل تحقيق المستهدفات/الأهداف على نحو مبكر بحيث يمكن تصحيح الوضع في الوقت المناسب.
- مراجعة إحتياجات التعلم والتطور لدى الموظف.
- التوصية بإجراءات تصحيحية وتقديم التوجيه والإرشاد.
- التعرف على الأداء المتدني بشكل مبكر ما يسمح بإتخاذ إجراءات تصحيحية أسرع قبل نهاية السنة.
- الوقوف على مستوى المهارات والمعرفة الفنية لدى الموظف، الأمر الذي يوضح إمكانيات وقدرات الوحدة التنظيمية على تحقيق المستهدفات/الأهداف بشكل فعلي.

ويقدم النظام آلية "إختيارية" للمساهمة في تحقيق المراجعة الدورية واستمرارية المتابعة لأداء الموظف وملاحظة تطويرات تطبيق طوال دورة الأداء بشكل فعال، حيث تتيح "آلية المتابعة الدورية" (*) قياس أداء الموظف ومتابعة نسبة تقدمه في تحقيق أهدافه، وما يتبع ذلك من توصيات أو خطوات تصحيحية من المسؤول المباشر بهدف الوصول لمستويات الجودة المطلوبة.

الشكل (6): المتابعة الدورية في النظام

بداية-نهاية السنة: تقييم العمل المنجز على نتائج أداء النصف الثاني وتقييم إجمالي أداء السنة ووضع أهداف جديدة لخطة السنة الجيدة.

المتابعة الدورية (*): The Monthly Check-In (OCT - NOV - DEC)

مراجعة مستهدفات الربع الثالث

المتابعة الدورية (*): The Monthly Check-In (JUL - AUG - SEP)

تقييم منتصف السنة: تقييم العمل المنجز على نتائج أداء النصف الأول.

المتابعة الدورية (*): The Monthly Check-In (APR - MAY - JUN)

مراجعة مستهدفات الربع الأول

المتابعة الدورية (*): The Monthly Check-In (JAN - FEB - MAR)

(*) "آلية المتابعة الدورية" آلية إختيارية لمتابعة وتسجيل تطور تنفيذ المهام وتحقيق المستهدفات

خطوات المتابعة الدورية:

| الفترة | المسؤولية الزمنية | الخطوات |
|--------|-------------------|---|
| تعقد | • المسؤول | تعقد اجتماعات "المتابعة الدورية" بين المسؤول المباشر والموظف من الشهر الأول في دورة الأداء الأولى |
| الأخير | • الموظف | والتي تستمر بشكل شهري بهدف مراجعة الأداء ومناقشة مستوى تحقق الأهداف والوقوف على أهم التحديات والمعوقات وتحديد جوانب التطوير الازمة. |

| الفترة المسؤولية الزمنية | الخطوات |
|--|--|
| | <p>الوقوف على التحديات والمعوقات التي تحول بين الموظف وبين تحقيق المستهدفات المتفق عليها ووضع الحلول التصحيحية المناسبة (إرشاد وتوجيه ومهام تصحيحية وتوصيات تدريب)، وهنا تظهر أهمية الملاحظات والتوصيات التي تنتج عن تلك الجلسات الدورية ما يضفي دور حيوي للمراجعة الدورية في تطوير مهارات وقدرات الموظف.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • المسؤول • المباشر • المدير | <p>تسجيل أي تعديل في المؤشرات والمستهدفات أو الأهداف وأوزانها يرتبط بتوجهات إستراتيجية أو بعمليات تصحيحية على تنفيذ الخطط التشغيلية للوحدة التنظيمية المعنية وهو ما يستدعي إعتماد المراجع المراجعة لتلك التعديلات على الأهداف، كما أن تعديل المستهدفات أو أوزان الأهداف يتعلق بما تبقى من خطة الأداء ولا يمكن تعديل المستهدفات/الأهداف أو أوزانها بأثر رجعي (عن فترات زمنية انقضت).</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • المسؤول • المباشر • المدير | <p>التحضير للجلسات الدورية المخصصة لمتابعة الأداء من خلال تقييمه المبدئي لأدائه خلال الفترة المنقضية ومستوى التقدم الذي حققه في المستهدفات الفردية الخاصة به. يناقش فيها الموظف أي مقتراحات أو إضافات لها أثر في تحقيق المستهدف بشكل أكثر فعالية، وأي ملاحظات تتعلق بطلب المساعدة اتجاه بعض التحديات.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • المسؤول • المباشر • المدير | <p>• يقوم المسؤول المباشر بتدوين الملاحظات والتوصيات على مستوى الأداء. وقد تتضمن التوصيات الإنضمام لأحد برامج التدريب السلوكية أو الفنية أو توصيات بالتدريب بحسب منهجيات التدريب المختلفة لمساعدة الموظف على الإرتقاء بمستوى الخامسة الأداء بهدف الوصول إلى أفضل النتائج.</p> <p>• تقوم وحدة الموارد البشرية بدورها بتسجيل أي تحديات وبمراجعة تلك التوصيات لإختيار حل التدريب والتطوير الأنسب لمتطلبات الموظفين وفقاً لمنهجية التدريب والتطوير المعتمدة في الجهة الحكومية.</p> |

(*) "آلية المتابعة الدورية" آلية اختيارية لمتابعة وتسجيل تطور تنفيذ المهام وتحقيق المستهدفات بشكل مستمر

الفصل الرابع

إدارة الأداء المتدني

إدارة الأداء المتدني

قد يواجه المسؤول المباشر حالة موظف ذو أداء متدنٍ، وفي مثل هذه الحالات يتبعين على المسؤول المباشر إتخاذ بعض الإجراءات أو الخطوات التي من شأنها تحسين حالة الأداء المتدني أو التعامل معها من خلال إجراءات أخرى، وفي كل الأحوال يجب الإستعانة بالوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية في مناقشة الوضع قبل الشروع في اتخاذ أي إجراءات للتعامل مع الأداء المتدني. وفي ما يلي الخطوات التي يجب على المسؤول المباشر اتباعها:

الخطوة 1:

تشخيص المشكلة، وتحديد الأسباب الكامنة وراء تدني الأداء. وأخذ العوامل الخارجية عن سيطرة الموظف في الإعتبار، (قد يكون سبب تدني الأداء هو أحد العوامل التالية):

- عدم تلقي الموظف إرشادات كافية من المسؤول المباشر، أو لم تكن لديه صورة واضحة عما هو متوقع منه.
- لم يستطع القيام بالعمل لعدم إمتلاكه القدرة أو الخبرة الكافية أو لافتقاره للمهارات المطلوبة.
- لا يرغب في القيام بالعمل لإتخاذة موقفاً سلبياً من المسؤول المباشر أو لأنه يواجه مشكلات شخصية أو تحديات أخرى في بيئته العمل.

الخطوة 2:

الاتفاق مع الموظف بضرورة إتخاذ الإجراءات الازمة لتحسين أدائه بشكل عاجل (مثل: تغيير إتجاهات الموظف السلبية اتجاه تحديات العمل وتوضيح أهداف دوره الوظيفي).

الخطوة 3:

وضع خطة تدريبية لتحسين الأداء قد تتضمن ورش عمل محددة، تدريب على رأس العمل، إنجاز مهام تطبيقية محددة، برامج إرشاد وتوجيه، أو أي حلول تدريبية أخرى تحددها وحدة الموارد البشرية المعنية. ويجب تبنيه الموظف إلى عواقب عدم التحسن، تقييم بعدها مستويات تقدم الموظف في خطة التحسين.

الخطوة 4:

في حال لم يطرأ أي تحسن على مستوى أدائه خلال تلك الفترة فإنه يجوز للجهة الحكومية إتخاذ الإجراءات الازمة وفق ما جاء في القانون.

الخطوة 5:

يجوز للجهة الحكومية إنهاء خدمته لعدم الكفاءة الوظيفية بحسب إجراءات القانون.

الفصل الخامس

إطار الكفاءات السلوكية

إطار الكفاءات السلوكية في الحكومة

الشكل (7): إطار الكفاءات السلوكية في الحكومة

الروح القيادية

- ممكّن للإنسان
- قدوة حسنة
- منفتح على العالم

الإنجاز والتأثير

- يركّز على الغايات ويتميّز في تحقيق النتائج
- يصنع قرارات ذكية وفعالة
- يتحلى بالمسؤولية
- يتواصل بفعالية

النظرة المستقبلية

- مبتكر ومحفز للتعبير
- يطور ذاته ويتعلم باستمرار
- مستشرف للمستقبل

مستويات تدرج الكفاءة:

مبتدئ مؤهل متقدم خبير

المستوى الأول المستوى الثاني المستوى الثالث المستوى الرابع

الشكل (8): إطار الكفاءات السلوكية لموظفي الحكومة

خارطة الكفاءات السلوكية ومستوياتها بحسب الأدوار الوظيفية (.).

| التخصصية القطاعات | | | | | | | | | | | | السلوكية | الكافاءات | | |
|------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|--|--|
| وظائف | | | وظائف | | | وظائف | | | وظائف | | | | | | |
| وظائف مديرى الإدارات تنفيذية | | | وظائف مديرى العموم | | | وظائف مديرى الأقسام والمكاتب | | | وظائف مديرى الأخصائين والخبراء | | | وظائف مديرى المستشارين | | | |
| الروح القيادية | | | | | | | | | | | | | | | |
| المستوى الأول للكفاءة | المستوى الأول للكفاءة | المستوى الثاني للكفاءة | المستوى الثالث للكفاءة | المستوى الرابع للكفاءة | المستوى الثاني للكفاءة | المستوى الثالث للكفاءة | المستوى الرابع للكفاءة | المستوى الثاني للكفاءة | المستوى الثالث للكفاءة | المستوى الرابع للكفاءة | المستوى الأول للكفاءة | ممكن للإنسان | الروح القيادية | | |
| المستوى الثاني للكفاءة | المستوى الثاني للكفاءة | المستوى الأول للكفاءة | المستوى الرابع للكفاءة | المستوى الرابع للكفاءة | المستوى الثالث للكفاءة | المستوى الثاني للكفاءة | المستوى الثالث للكفاءة | المستوى الرابع للكفاءة | المستوى الثاني للكفاءة | المستوى الثالث للكفاءة | المستوى الأول للكفاءة | قدوة حسنة | الإنجاز والتأثير | | |
| المستوى الثالث للكفاءة | المستوى الثاني للكفاءة | المستوى الأول للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى first للكفاءة | منفتح على العالم | الناظرة المستقبلية | | |
| المستوى الثالث للكفاءة | المستوى الأول للكفاءة | المستوى الأول للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى first للكفاءة | يركز على النتائج | يصنع قرارات ذكية وفعالة | | |
| المستوى الرابع للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى first للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى first للكفاءة | يتخل بالمسؤولية | يتوافق بفعالية | | |
| المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى first للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى first للكفاءة | المستوى second للكفاءة | مبتكر ومحفز للتغيير | الناظرة المستقبلية | | |
| المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى first للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى third للكفاءة | المستوى second للكفاءة | المستوى fourth للكفاءة | المستوى first للكفاءة | يطور ذاته ويتعلم باستمرار | مستشرف للمستقبل | الناظرة المستقبلية | | |

(.) يحدد إطار الكفاءات السلوكية أعلى مستويات الكفاءات المطلوبة (كحد أدنى) وفق متطلبات الدور الوظيفي، وقد تتطلب بعض الأدوار الوظيفية مستويات أعلى من كل كفاءة وفقاً لخارطة الكفاءات التي يجب إعدادها لكل دور وظيفي بمعرفة الجهات الحكومية.

الفصل السادس

الأحكام العامة

تقييم الموظف وفق بعض الحالات الخاصة

"يقيم الموظف على أدائه وفق خطة الأداء الفردية المتفق عليها بحسب إجراءات النظام في حالة إتمامه ستة (6) أشهر على الأقل وتحسب نتائجه تقييم الموظف ضمن نسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء"

تقييم أداء الموظف خلال فترة الاختبار:

1. يتوجب على المسؤول المباشر إعداد خطة الأداء الفردي للموظف المعين لأول مرة خلال فترة الاختبار بحسب إجراءات النظام خلال 10 أيام عمل بحد أقصى من تاريخ التعيين.
 2. يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء الموظف خلال فترة الاختبار، على أن يكون هذا التقييم جزء من عملية التقييم السنوي للموظف في حالة تم ثبيته في الوظيفة.
 3. يجوز إنهاء خدمات الموظف المعين حديثاً خلال فترة الاختبار لعدم صلاحيته للقيام بأعباء وظيفته اعتماداً على توصيات المسؤول المباشر ونتائج تقييم أدائه وفق خطة الأداء الفردية المعتمدة.

تقييم أداء الموظف خلال فترة الإعارة:

١. تتولى الجهة المعار إليها الموظف تقييم أداءه وفق نظام الأداء الخاص بها، على أن ترسل نسخة من تقييم الأداء السنوي إلى الجهة المعار منها ليحتفظ به في ملف خدمته.
 ٢. تتولى الجهة المعار إليها الموظف تقييم أداءه في حال أتم ٦ أشهر في الجهة الحكومية المعار إليها وبخلاف ذلك تتولى الجهة المعار منها تقييم أدائه عن تلك الفترة.

تقييم أداء الموظف المنتدب داخل الجهة الحكومية:

1. يقوم المسؤول المباشر للوظيفة المنتدب إليها الموظف بتقييم أداءه عن سنة التقييم في حالة تم ندبه كلياً لأكثر من ستة (6) أشهر بدون القيام بمهام ومسؤوليات وظيفته المنتدب منها وفق إجراءات النظام.

2. في حالة انتداب الموظف بالإضافة إلى مهام ومسؤوليات وظيفته الحالية لأكثر من ستة (6) أشهر يشترك مسؤوليه المباشرين بتقييمه وفق خطبي الأداء الفردية (كلاً على حدي) والتي تتضمن أهدافه الفردية وعليه يتم اعتماد متوسط نتتيجتي تقييم الأداء للخطتين كمعيار لتحديد نتيجة الأداء النهائية للموظف.

تقييم أداء الموظف المنتدب خارج الجهة الحكومية:

1. يقوم المسؤول المباشر للوظيفة المنتدب إليها الموظف بتقييم أداءه عن سنة التقييم في حالة تم ندبه كلياً لأكثر من ستة (6) أشهر بدون القيام بمهام ومسؤوليات وظيفته المنتدب منها وفق إجراءات النظام، وتزود الجهة الحكومية المنتدب إليها بنسخة من تقييمه لاحتفاظ بها في ملف الموظف.

2. في حالة انتداب الموظف بالإضافة إلى مهام ومسؤوليات وظيفته الحالية لأكثر من ستة (6) أشهر يشترك مسؤوليه المباشرين بتقييمه وفق خطبي الأداء الفردية (كلاً على حدي) والتي تتضمن أهدافه الفردية المتفق عليها بين الجهات وعليه يتم اعتماد متوسط نتتيجتي تقييم الأداء للخطتين كمعيار لتحديد نتيجة الأداء النهائية للموظف.

تقييم أداء الموظف المنقول داخل الجهة الحكومية:

يراعي عند نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل الجهة الحكومية أن تتوافق إجراءات النقل مع الأطر الزمنية للنظام، ويقيم أداء الموظف من قبل مسؤوله المباشر الحالي قبل الانتقال إلى الوحدة التنظيمية الجديدة ويتم تقييم أداءه عن الفترة المتبقية من قبل المسؤول المباشر الجديد.

تقييم أداء الموظف في حالة غيابه بعدر مقبول في سنة التقييم:

1. يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء الموظف الغائب لمدة تزيد عن 6 أشهر بعدر مقبول من السلطة المختصة في سنة التقييم بدرجة التقييم "منجز".

2. يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء الموظف الملتحق بالخدمة الوطنية في سنة التقييم بدرجة التقييم "منجز" إذا كانت مدة التحاق الموظف بالخدمة الوطنية ستة (6) أشهر فأكثر.

تقييم أداء الموظف المنقول إلى خارج الجهة الحكومية:

في حالة تم نقل الموظف من جهة حكومية إلى جهة حكومية أخرى بعد إتمامه ستة (6) أشهر من بداية سنة التقييم يقيم أداء الموظف من قبل مسؤوله المباشر قبل النقل وترسل نتائج التقييم للجهة المنقول إليها، وفي حالة تم نقله قبل إتمامه ستة (6) أشهر من بداية سنة التقييم يقيم أداء الموظف من قبل مسؤوله المباشر في الجهة المنقول إليها.

تقييم أداء المستشارين والخبراء في الجهة الحكومية:

يخضع المستشارين والخبراء لنظام إدارة الأداء الوظيفي المطبق في الجهة الحكومية، ولا يتم احتساب نتائجهم ضمن عملية ضبط وموازنة النسب الموجة للنتائج الإجمالية لتقييم الأداء.

قواعد عامة

- يعد توقيع الموظف على الوثيقة بحد ذاته مجرد إشعار بالعلم بنتيجة التقييم ولا تعني قبوله بها فضلاً عن أن عملية توقيع الموظف على نموذج تقييم الأداء لا تعد جزءاً من سلسلة اعتماد نتيجة

التقييم، وفي حال رفض الموظف التوقيع فيجب على وحدة الموارد البشرية في الجهة الحكومية المعنية أن تطبق نتيجة تقييم الأداء التي تم اعتمادها بحسب الإجراءات الواردة في هذا النظام، ويحتفظ الموظف بحقه في التظلم على نتيجة ذلك التقييم وفقاً لنظام التظلمات والشكوى المعتمد به في الحكومة.

- يخضع الموظف المعين بدوام جزئي لنظام إدارة الأداء المطبق في الجهة الحكومية، ولا يدخل ضمن عملية ضبط وموازنة النسب الموجة للنتائج الإجمالية لتقييم الأداء.
- في حال تم تغيير المسؤول المباشر للموظف، يقوم المسؤول المباشر القديم بتسليم جميع وثائق خطة الأداء الفردية وسجلات الأداء للمسؤول المباشر الجديد الذي يقوم بدوره بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار عند تقييم الموظف في نهاية دورة الأداء.
- يكون الحد الأقصى لعدد الأهداف الفردية للموظف المنتدب بالإضافة إلى وظيفته (7) أهداف.
- لا يتم تقييم أداء الموظف الموقوف عن العمل إلى حين زوال أسباب الوقف بحسب القانون.
- يجوز لأي موظف التظلم على نتائج تقييم الأداء بحسب نظام التظلمات والشكوى المعتمد به في الحكومة.

الفصل السابع

الملاحق

ملحق "أ" نصائح عامة

المسؤول المباشر (المقيم)

- أن يكون صريحاً ومنفتحاً وصادقاً.
- أن يكون محدداً ودقيقاً بشأن الأوضاع والسلوكيات والنشاطات التي تم تنفيذها ومدى التحسن والتطور.
- أن يصف الأمور لا أن يقييمها.
- أن يركز على السلوك والأهداف لا على السمات الشخصية (التركيز على ما فعله الموظف وليس على نمط شخصيته).
- أن يدع الموظف يتحدث معظم الوقت.
- أن يصغي باهتمام لما يقوله الموظف.
- أن يركز على الإيجابيات والنجاحات ومجالات التحسين.
- أن يكون التعلم على رأس سلم أولوياته.
- أن يسجل ملاحظاته ليتمكن من تلخيص الاتفاق ثم متابعته.
- أن يصف ضعف أداء الموظف بأسلوب واضح ومعتمد على بيانات وحقائق.
- أن يختتم المقابلة بصورة إيجابية.
- يتظاهر بأنه يتحدث بلسان الآخرين.
- يقارن الموظف بزملاء آخرين.
- يستخدم كلمات عامة مثل "دائماً" و"أبداً".
- عدم إخبار الموظف بما يتغير عليه فعله.
- يقدم معلومات غير واضحة لا يمكن تأييدها بالبيانات أو الأمثلة.
- أن يجعل الاجتماع جلسة لمناقشة أخطاء الآخرين أو عيوب النظام.

الموظف الخاضع للتقييم

- أن يتذكر أن اجتماع التقييم فرصة تواصل وجهاً لوجه مع المسؤول المباشر، ويجب استغلالها بالشكل الأمثل للتحدث عن إنجازاته الخاصة وأهدافه الخاصة وسبل تطويره الخاصة.
- أن يشارك بكل فاعلية في حوار التقييم، ويجب عن الأسئلة بكل موضوعية، ويستفسر عن النقاط غير الواضحة لكي يوضح الإجابة بشكل تام.
- أن يستعد لجلسة التقييم عن طريق التقييم الذاتي المسبق، وذكر الإنجازات الفردية بالتاريخ المحددة.
- أن يذكر المعوقات التي حالت دون تحقيق بعض أهدافه والاقتراحات لتذليل تلك العقبات، خلال دورة الأداء المقبلة، فهذا يساهم في تطوره الوظيفي.
- أن يظهر مهنيته ونضجه الوظيفي عن طريق النقاش الحضاري مع المسؤول المباشر، وتفهم النقد بشكل إيجابي كخطوة للتطوير.
- أن يدون ملاحظات المسؤول المباشر في أثناء الاجتماع، لأخذها في الحسبان لتحسين أدائه خلال السنة المقبلة.
- لا يستغل فرص المراجعة الدورية لمناقشة إسهاماته ودوره الإيجابي ووصف الإنجازات التي حققتها وحدهه التنظيمية.
- يدع النقاش ينحرف باتجاه مشكلات العمل العامة التي قد تكون معقدة إذ أن وقت هذا الاجتماع مخصص لأداءه.
- قد يدع النقاش يتحول إلى مجادلة تؤدي إلى ملاحظات سلبية، بل على العكس يجب أن يستغل النقاشات كفرصة لإظهار إنجازاته الإيجابية.
- قد يفوّت فكرة أو ملاحظة أو توصية من المسؤول المباشر غير مفهومة، وقد لا يتأكد من ذلك أو يطلب التوضيح والمساعدة من المسؤول مباشرة.
- أن يكتفي بقول: "أنا أداء ممتاز ومجهودي مميز"، بل ينبغي عليه أن يستشير المسؤول المباشر عن السبل الممكنة لتطوير أداءه فهذا يظهر طموحه واستعداده للتقدم والتطور في مساره المهني.
- أن يأخذ ملاحظات الأداء بشكل شخصي، بل يجب أن يتفهم أن المسؤول المباشر لا يقيم شخصه، وإنما يقيم أداءه وسلوكه في العمل فحسب.

ملحق "ب" أخطاء شائعة عند التقييم

على المسؤولين المباشرين الانتباه إلى الحالات التالية التي من الممكن أن تؤثر على عملية تقييم ووضع درجات الأداء:

• التقييم المتسرع:

بأن يتتأثر المقيم بموقف واحد أو محدد بما ينعكس على مجمل تقييم الموظف.

• المبالغة في التساهل أو التشدد:

أن يتعامل المقيم بتساهل أو بتشدد مفرط تجاه الموظفين دون الأخذ بعين الاعتبار الأداء الفعلي لعملهم.

• الميل إلى الأحكام الوسطية:

أن يتربّد المقيم في إصدار حكم متشدد على أحد الموظفين فيختار تقييماً وسطياً للبقاء على الحياد.

- **التركيز في الحكم على الفترة الأخيرة:**

أن يميل المقيم إلى وضع درجة تقييم محددة بناءً على آخر فترة زمنية في دورة أداء الموظف، وليس على كامل دورة الأداء.

- **المقارنة بين أداء المقيم وأداء الموظف:**

أن يقوم المقيم بمقارنة أدائه وسلوكياته بأداء وسلوكيات الموظفين فإن كانت متشابهة منح تقييماً عالياً وإن كانت مختلفة منح تقييماً متدنياً أي أن التقييم لا يتم على أساس الأدلة والنتائج في مقابل الأهداف الفردية المتفق عليها.