



عرض تعريفي عن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية



أهمية استراتيجية الموارد البشرية

- تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف الحكومة الاتحادية المتوسطة وطويلة الأمد.
- دعم الإستراتيجية الشاملة للحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة؛ وبيان كيف أن المبادرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تمكن الحكومة من تحقيق استراتيجيتها بفاعلية.
- تقديم منهجية و مترابطة و متكاملة لإدارة الأفراد والتي تدعم التوجهات الإستراتيجية للحكومة الاتحادية.
- تسليط الضوء على أفضل الممارسات التي تحقق أهداف الحكومة الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية والاستثمار الأمثل.





- قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإعداد نظام ادارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية بناء على أفضل الممارسات بالتعاون مع ادارات الموارد البشرية في الوزارات والجهات الاتحادية وتم رفع النظام الى مجلس الوزراء للاعتماد.
- أصدر المجلس الوزاري للخدمات قراره رقم (٢٠/٢/خ/٢) لسنة ٢٠١٢ بشأن البدء في تطبيق نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية في كافة الجهات الحكومية الاتحادية.



مفاهيم ومبادئ النظام



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 بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة مما يتحقق معه الرضا الوظيفي.
- **التغذية العكسية:** تشجيع الملاحظات المنصفة والإيجابية من الرؤساء المباشرين المتابعين لأداء موظفيهم وذلك كأسلوب لتطوير ومراجعته الأداء.
- **العلاقة التكاملية (التبادلية):** ربط الأداء بالحوافز والعلاوات وفرص الترقية والتدريب والتطوير حيث يعتمد قياس فاعلية أداء الجهة الحكومية على مدى تحقيقها للأهداف.
- **العدل والمصداقية:** إرساء نظام إدارة أداء الموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصداقية من خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة الاتحادية.

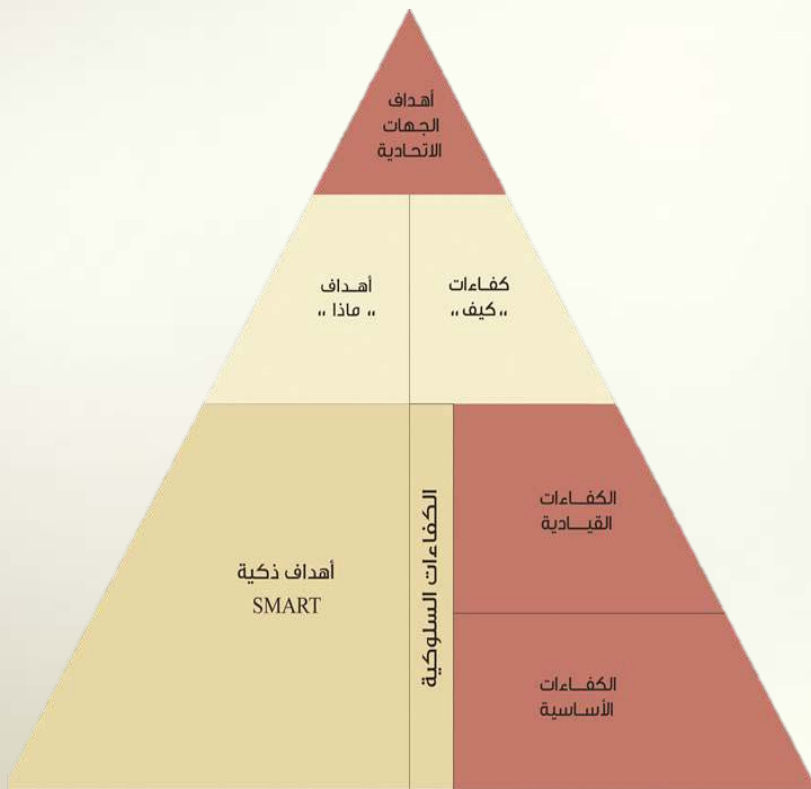


ركائز النظام

يعتمد نظام إدارة أداء الموظفين على ركيزتين أساسيتين هما:

١. **الأهداف:** وهو ما يُتوقع من الموظف إنجازه خلال السنة حيث أن هذه الأهداف تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله.

٢. **الكفاءات:** الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية.





نطاق التطبيق

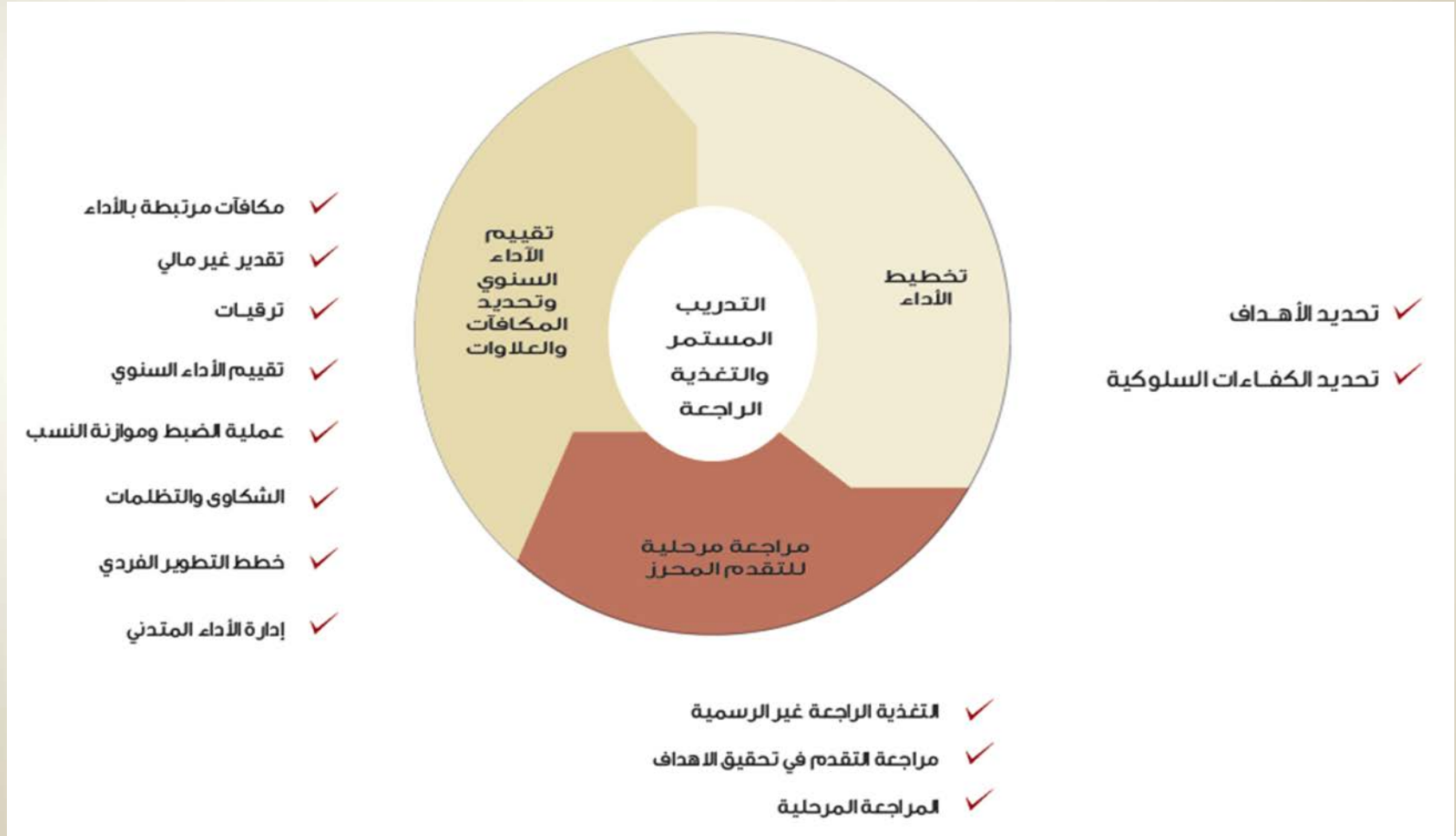
يطبق هذا النظام على كافة الوزارات والجهات الاتحادية بغض النظر عن نوع ومدة العقد أو الدرجة الوظيفية بما في ذلك الموظفين العاملين بدوام جزئي وبدوام كامل ويستثنى من ذلك العاملين في وظائف خدمية.



دورة نظام إدارة أداء الموظفين



دورة نظام إدارة أداء الموظفين





المرحلة الأولى : تخطيط الأداء

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) 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 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.



المرحلة الأولى : تخطيط الاداء

ب- إعداد وثيقة الأداء السنوي

يتم إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال عدة خطوات كالتالي:

- ✓ **تحديد الأهداف:** بناء على معايير الأهداف الذكية (محددة / قابلة للقياس / قابلة للتحقيق / واقعية / محددة باطار زمني) وذلك بالشراكة بين الموظف والرئيس المباشر في ضوء الأهداف وخطة الجهة الاتحادية وفقا للخطوات الإسترشادية المبينة في الجدول المبين أدناه :

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

* باستثناء الوظائف الخدمية

- ✓ **تحديد ثقل أو وزن الأهداف:** يجب على الرؤساء المباشرين ضمان وجود توازن بين الأهداف بشكل عام على أن يكون مجموع إجمالي نسب الثقل أو الوزن لأهمية الأهداف ١٠٠%.



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

✓ تابع تحديد مستوى الكفاءات السلوكية حسب الدرجة الوظيفية :

القيادة الكفاءات	التفكير الاستراتيجي	القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل. ويشمل ذلك تحليل طويل الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية
	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وخلق 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 العمل لتبني فكر التغيير، والنقد البناء لأليات 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 شفهيًا أم خطيًا، 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 الايجابية على جميع المستويات بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اضافة 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 لعمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفقا 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 وانجاز المهام المكلفون 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 تلقي الخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الامكانيات المتاحة



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

✓ تابع تحديد مستوى الكفاءات السلوكية حسب الدرجة الوظيفية :

يتعين على الرئيس المباشر والموظف الالتزام بالمستوى المقابل لكل كفاءة وفقا للدرجة الوظيفية على ضوء خارطة الكفاءات المبينة بالجدول التالي الخاص بخريطة الكفاءات :

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



المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

- يتعين على جميع موظفي الحكومة الاتحادية الخضوع لمراجعة مرحلية خلال شهري يونيو - يوليو بين كل رئيس مباشر وموظفيه 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 أداءه 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.
- هي مرحلة ليست لتقييم الأداء بشكله النهائي وإنما هي مرحلة للمراجعة و التصحيح.



المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

1. تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام : حيث تناط عملية تقييم الأداء السنوي لكل موظف في الجهات الاتحادية بالرئيس المباشر، على أن يتم تقييم الأهداف أو المهام الفردية الخاصة بالموظف وفقاً لسلم تقييم يتألف من ٤ نقاط كما هو موضح الجدول:



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
٤	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام تجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ (أكثر من ١٠٠%) حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها في وثيقة الأداء السنوي كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملحوس على جهة عمله قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله
٣	يفوق التوقعات	حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (٨٠-١٠٠%) كان للأهداف التي حققها أثر ايجابي واضح وملحوس على الادارة أو القطاع الذي يعمل به قام بتقديم اقتراحات ومبادرات ايجابية
٢	يلبي التوقعات	يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويضي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه يحقق معظم أهدافه (٦٠-٨٠%)
١	بحاجة إلى تحسين	مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات إذ أنه يحقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء أقل من ٦٠% في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب.



تابع: المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

٢. تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية : 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 الاطار العام للكفاءات السلوكية وفقاً لسلم تقييم يتألف من ٤ نقاط كما هو موضح الجدول:



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

النقاط	المستوى	مستوى الكفاءات
٤	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 ادارية خلال العام.
٣	يفوق التوقعات	يثبت الموظف بـ تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة في كل الكفاءات المطلوبة لدرجته. كما يبرهن الموظف على تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في ٤ كفاءات كحد أدنى. لم يتخذ في حقه أية جزاءات ادارية خلال العام.
٢	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية، في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية.
١	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.



تابع: المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

نتائج الأداء: بعد الانتهاء من عملية تقييم الموظف - وفقا للمسارين الأول والثاني - يجب التوقيع على نتيجة التقييم من قبل الموظف علما بأن هذا التوقيع يعتبر إشعارا بالاطلاع على النتيجة وليس قبولاً بها ويتم احتساب نتائج الأداء الكلية كما يلي:

- مجموع نتائج الأهداف.
- معدل نتائج الكفاءات.
- نتيجة الأداء النهائي.

الجدول التالي يوضح الخطوط الاسترشادية لقياس وزن الأهداف والكفاءات:



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الوزن المعتمد		الدرجات الوظيفية
وزن الكفاءة	وزن الهدف	
%40	%60	وظائف قيادية عليا: وكيل الوزارة /المدير العام/وكيل وزارة مساعد /المدير التنفيذي
%50	%50	خاصة أ الى الدرجة الثانية
%60	%40	الدرجة الثالثة فما دون

يتعين على الرئيس المباشر بعد الانتهاء من عملية احتساب نتائج الأداء للموظفين القيام برفع نتائج الأداء إلى مدير الإدارة للمصادقة عليها كما يتعين عليه رفع نتائج الأداء إلى المدير التالي لمدير الإدارة 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



عملية الضبط وموازنة النسب

يتعين على لجان الضبط وموازنة النسب في الجهات الاتحادية الحكومية توزيع النتائج الإجمالية لتقييم أداء الموظفين في تلك الجهة وفق جدول سقف النسب المبين أدناه شريطة أن لا يتجاوز المجموع النهائي لنسب نتائج تقييم أداء الموظفين عن % ١٠٠ .

النسب المعتمدة	تصنيف الأداء
٠ - ٥%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
٠ - ١٠%	يفوق التوقعات
٨٠ - ١٠٠%	يلبي التوقعات
٠ - ٥%	يحتاج إلى تحسين