المحتويات	
كلمة سعادة المدير العام لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي	
قرار إداري رقم (1) لسنة 2019 باعتماد الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي	
المقدمة	
التعريفات	
الفصل الأول	
الإطار العام لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي	
الفصل الثاني	
المهام والمسؤوليات	
الفصل الثالث	
تقييم أداء الموظف في إطار علاقات التوظيف	
الفصل الرابع	
مراحل النظام	
مرحلة تخطيط الأداء	
مرحلة التقييم	
مرحلة ضبط وموازنة النسب	
مرحلة المكافأة والتقدير	
الفصل الخامس	
إدارة الأداء المتدني	
التظلم على نتيجة التقييم	
الملحقات	



"إن الإنسان هو العنصر الأكثر تأثيراً في معادلة التنمية وإنّ الاهتمام بتوفير البيئة الداعمة له، والمعينة على استقطاب أفضل الكفاءات والعقول نحو آفاق جديدة لعملية التطوير، من أهم المتطلبات التي تضعها الحكومة في مقدمة أولوياتها".

من أقوال صاحب السّمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم،

نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "حفظه الله ورعاه"

كلمة

سعادة المدير العام لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي



تعمل حكومة دبي على إتاحة الفرص أمام جميع موظفيها لتحقيق التطور الشخصي والوظيفي، حيث يُمثل هذا التطوّر حجر الزاوية في إسعاد الموظفين، والذي ينعكس بدوره على إسعاد المتعاملين وتعزيز الأداء الحكومي والتميز في جميع القطاعات. ومن هذا المُنطلق، يُسعدنا أن نقدم بين أيديكم الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء، والذي سعينا جهدنا لأن يكون متماشياً مع أحدث ما توصلت إليه الأبحاث والدراسات، وأفضل الممارسات العالمية في إدارة الأداء.

وقد قدمنا في هذا الدليل الإجرائي نظاماً للتقييم مؤلفاً من خمس مراحل آخذين بعين الاعتبار مرونة وتبسيط الإجراءات. وكان هدفنا على الدوام أن يكون الموظف مسؤولاً عن أدائه، سواءً من حيث الدافع أو التقييم الذاتي، ولذلك سلطنا الضوء على العمل المشترك بين الموظف ورئيسه المباشر لوضع الأهداف الشخصية ومواءمتها مع الأهداف المؤسسية، حيث يَتبعُ الأداء المتميّز للإدارة من أداء موظفيها لنصل معاً إلى ثقافة تركّز على الأداء المتميّز والإنجاز في جميع الأوقات.

ولا بدّ من التنويه إلى التوجّه الجديد الذي نقدّمه من خلال هذا الدليل، وهو التركيز الكبير على منهجية التوجيه والإرشاد، حيث أشارت أحدث الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبع هذه المنهجية تتمتع بأداءٍ أعلى وأكثر كفاءة، وتسهم هذه الثقافة في زيادة تحفيز الموظفين وتطوير أدائهم، إلى جانب بناء بيئة من الإيجابية والتواصل بين جميع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية. وتعزيزاً لهذه الثقافة، ركّزنا في هذا الدليل الإجرائي على تحويل جلسات تقييم الأداء إلى لقاءات بنّاءة بين المدراء والموظفين ليس لدراسة الأداء وقياسه وفقاً لمؤشرات الأداء والأهداف الشخصية وحسب، بل لتحديد قصص النجاح والبناء عليها.

كما عملنا على تقديم هذا الدليل الإجرائي بأسلوبٍ جديدٍ كلياً، بحيث يسهُل على جميع موظفي حكومة دبي الوصول للنقاط المطلوبة والاسترشاد بما يحتويه في جميع الأوقات. ومن هذا المنطلق ركزنا على صياغة المحتوى على شكل نقاطٍ مبسطة، واستخدام لغةٍ سلسة ومباشرة. كما أرفقنا شروحاتٍ وافية، واعتمدنا طرقاً جديدة للتذكير بأهم الإجراءات التي يتوجّب اتباعها في كل حالة، بحيث يسهُل على الموظف والمدير على حدٍ سواء قراءة هذا الدليل والعمل بمضمونه بشكلٍ يسهم في تحقيق الأغراض المرجوة منه.

وختاماً، نأمل أن نكون قد وفقنا في تقديم الدليل الإجرائي لإدارة الأداء لموظفي حكومة دبي على أكمل وجه، ويسرني بهذه المناسبة تقديم الشكر لفريق العمل الذي بذل الكثير من الجهد لإخراج الدليل بهذه الصورة، كما أتقدم بالشكر إلى جميع الزملاء والزميلات في مختلف الإدارات الذين تعاونوا مع فريق العمل من خلال تقديم الملاحظات والإجابة على الاستفسارات، حتى أصبح العمل على إنتاج هذا الدليل مثالاً يُحتذى في أهمية التعاون بين الأقسام والإدارات لتحقيق إنجازات هامة خلال وقت قياسي.

عبدالله علي بن زايد الفلاسي
المدير العام

قرار إداري رقم (1) لسنة 2019
باعتماد
الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي

مدير عام دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

بعد الاطلاع على القانون رقم (31) لسنة 2009 بإنشاء دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي وتعديلاته،
وعلى القانون رقم (8) لسنة 2018 بشأن إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي،
وعلى قرار المجلس التنفيذي رقم (39) لسنة 2018 بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي،
قررنا ما يلي:

اعتماد الدليل الإجرائي

المادة (1)

يُعتمد الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي المُلحق بهذا القرار، بما يتضمنه من قواعد وإجراءات ونماذج.

تطبيق الدليل الإجرائي

المادة (2)

على كافة الجهات الحكومية التي يخضع موظفوها لأحكام قرار المجلس التنفيذي رقم (39) لسنة 2018 المشار إليه، الالتزام التام بتطبيق الدليل الملحق، واتخاذ الإجراءات اللازمة لوضعه موضع التطبيق.

النشر والسريان

المادة (3)

يُنشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، ويُعمل به اعتباراً من الأول من يناير 2019.

عبدالله علي بن زايد الفلاسي
المدير العام

صدر في دبي بتاريخ 22 يناير 2019 م
الموافـــق 16 جمادى الأولى 1440هـ

الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي
الإصدار الأول، يناير 2019

إعداد: دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

صندوق بريد **242222**. دبي
دولة الامارات العربية المتحدة

جميع الحقوق محفوظة لدائرة الموارد البشرية لحكومة دبي - ©2019

يمنع إعادة نشر محتويات هذا الدليل بأي صورة رقمية أو طباعية أو تخزينه على وسائل رقمية أو الكترونية أو إجراء أي تعديل على محتوياته أو إعادة كتابتها أو تلخيصها أو نقلها بأي صورة أو تحويلها إلى رسوميات أو صور أو أي شكل آخر من الوسائط دون موافقة خطية مسبقة من دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي

www.dghr.gov.ae
info@dghr.gov.ae
@dubai.government.hr
@dghr_gov
Dubai Government Human Resources Department
Dubai Government Human Resources Department DGHR

المقدمة

يُعتبر نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي من أهم أنظمة الموارد البشرية، وقد تم تطويره استرشاداً برؤية صاحب السّمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، المتعلقة بالتنمية البشرية والعمل على تحفيز وتقدير مساهمات الكوادر البشرية ومكافأة مساهماتها ومنجزاتها، ويأتي وضع النظام بالتوازي مع الخطط الاستراتيجية لحكومة دبي، وذلك من خلال محور "**حكومة رائدة ومتميّزة**" والتي أكدت فيه الحكومة على أهمية تبنّي سياسات موارد بشرية تضمن استمرارية نقل المعرفة والخبرة المتراكمة في القطاع الحكومي بالإضافة إلى تعزيز وتنمية الكفاءات لضمان قدرة الموظفين على تحقيق أهدافهم.

ويزوّد نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي كل دائرة بمؤشرات عن أداء موظفيها وعن الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى كونه المُحرّك الأساسي الذي يدفع الموظف لتطوير وتحسين أدائه، والعمل على تنمية مهاراته وقدراته بشكلٍ مستمر، إضافة إلى أنه يُشكّل أحد العناصر الأساسية لإرساء ثقافة الأداء المتميّز التي تعتبر عاملاً حيوياً لنجاح الحكومة في تحقيق أهدافها وتنعكس مُخرجات نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي على كافة أنشطة وعمليات الموارد البشرية، حيث تُعد جزءاً من برامج تخطيط الموارد البشرية وإداراتها مثل التعلّم والتّطوير، وتخطيط القوى العاملة، والتعاقب الوظيفي وخطط التوطين والإحلال.

وفي إطار الجهود الحثيثة التي تبذلها دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي لتطوير وتحديث أنظمة الموارد البشرية في الجهات الحكومية في الإمارة بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية، وبما يتناسب مع توجهات الحكومة ويتلاءم مع طبيعتها وثقافتها المتميزة، تم الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التوجيهية التالية:

- تشجيع ثقافة الأداء المتميّز.
- تطوير نظام إدارة أداء مرن يُمكّن الدائرة من تطبيق النظام بكفاءة وفعالية وبما يتوافق مع الخصوصية التشغيلية والتنظيمية.
- تشجيع التواصل والحوار المنتظم والبنّاء بين المدراء والموظفين.
- التركيز على الإرشاد والتوجيه المستمر وتطوير الموظف.
- تبنّي إدارة التغيير لنشر ثقافة الأداء المبني على الأهداف.
- التركيز على الأداء الفردي والأداء المشترك لفرق العمل.
- تعزيز التعلّم والتّطوير المستمر للموظف.
- ربط نظام إدارة الأداء بنظام المكافآت بهدف تحفيز وتشجيع الموظف.

قامت الدائرة بإعداد **"الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي"** والذي يُعد الأداة التعريفية للدوائر الحكومية في تطبيق قرار المجلس التنفيذي رقم (**39**) لسنة **2018** بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي، وقد روعي عند إعداد هذا الدليل أن يصدر بأسلوب يُمكّن الدوائر الحكومية من توضيح وشرح أحكام قرار المجلس التنفيذي المُشار إليه وتطبيقه بكل سهولة، وذلك من خلال توضيح منهجية إدارة وتقييم الأداء، وتضمين الإرشادات والنماذج اللازمة لتطبيق أحكام القرار المذكور، ويتضمّن هذا الدليل خمسة فصول، تتناول التعريف بإطار النظام وأهدافه، وتوضيح مهام ومسؤوليات القائمين على النظام، وبيان مراحل وإجراءات النظام، وآلية إدارة الأداء المُتدنّي، ورفع التظلّمات بشأن نتيجة التقييم النهائية.

التعريفات

يكون للكلمات والعبارات التالية، حيثما وردت في هذا الدليل، المعاني المُبيّنة إزاء كل منها، ما لم يدل سياق النص على غير ذلك:

الحكومة	حكومة دبي.
المجلس التنفيذي	المجلس التنفيذي لإمارة دبي.
القانون	قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (8) لسنة 2018.
القرار	قرار المجلس التنفيذي رقم (39) لسنة 2018 بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي.
الدائرة	الدوائر الحكومية، والهيئات والمؤسسات العامة، والمجالس والسلطات التابعة للحكومة والتي تخضع لأحكام القانون.
دائرة الموارد البشرية	دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي.
النظام	نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة.
الدليل الإجرائي	الدليل المُعتمد من دائرة الموارد البشرية الذي يتضمن مجموعة الإجراءات والخطوات والمدد والنماذج اللازمة لتطبيق النظام.
المدير العام	مدير عام الدائرة، ويشمل المدير التنفيذي والأمين العام ومن في حكمه.
إدارة الموارد البشرية	الوحدة التنظيمية التي تُعنى بشؤون الموظفين في الدائرة.
الوحدة التنظيمية	وتشمل القطاع أو الإدارة أو القسم أو الشعبة وما يماثلها في الدائرة.
الموظف	كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة ضمن موازنة الدائرة ويشمل الذكر والأنثى.
الرئيس المباشر	الموظف الذي يتولى الإشراف مباشرة على أداء موظفي الوحدة التنظيمية.
المدير المراجع	الموظف الذي يتولى الإشراف على الوحدة التنظيمية، على ألّا يقل مستواه التنظيمي عن مدير إدارة.
المواطن	كل من يحمل جنسية دولة الإمارات العربية المتحدة.

إطار الكفاءات السلوكية	مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لتحقيق الأداء الفعّال، التي تلعب دوراً هاماً في أداء الموظف وفرق العمل للمهام الموكلة إليهم، وتظهر غالباً عند تفاعل الموظفين فيما بينهم وبين المتعاملين، وتشمل الكفاءات الأساسية والقيادية.
إطار الكفاءات الفنية	مجموعة المعارف والمهارات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية التي يغلب عليها الطابع الفني التخصصي، وترتبط هذه المعارف والمهارات بشكل خاص بوظائف ذات صلة بالأنشطة الرئيسية للدائرة، وتتطلب تعلّماً مستمراً وتطبيقاً متواصلاً لدى معظم الموظفين حتى يتم إتقانها.
خطة الأداء	الوثيقة التي تشمل الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية وخطط التطوير والمؤشرات المطلوب تحقيقها من الموظف.
خطة التطوير	الوثيقة التي تشمل المهام والأهداف التطويرية والبرامج التدريبية اللازمة لتحسين قدرات ومهارات الموظف الحاصل على نتيجة أداء متدنيّة.
الأهداف الفردية	الغايات المحددة القابلة للقياس والتطبيق، التي يجب على الموظف تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويتم بناءً عليها قياس أدائه.
وثائق الأداء	السجلات والنماذج الخاصة بعملية إدارة وتقييم الأداء، وتشمل دونما حصر خطة الأداء، والملاحظات الخاصة بأداء الموظف.
لجنة المراجعة	لجنة مراجعة نتائج تقييم الأداء وموازنة النسب المُشكّلة في الدائرة وفقاً لأحكام القرار.
لجنة التظلّمات والشكاوى	اللجنة المُشكّلة وفقاً لأحكام القانون، التي تتولّى البت في التظلّمات والشكاوى المقدمة من موظفي الدائرة.
لجنة التظلّمات المركزية	لجنة التظلّمات المركزية لموظفي حكومة دبي
الشهر	الوحدة الزمنية التي تعادل 30 يوم.

الفصل الأول

الإطار العام لنظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي

أهداف النظام

يهدف النظام إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة إنتاجية وتنافسية كل دائرة عند قيامها بمهامها واختصاصاتها المنوطة بها، والارتقاء بأدائها بما يضمن تحقيق الكفاءة العالية والأداء المتميز للحكومة بشكلٍ عام.
- الارتقاء بأداء الدائرة من خلال تعزيز ثقافة الأداء وربط الأهداف الفردية للموظف بأهدافها الاستراتيجية.
- تحسين الأداء الفردي للموظف من خلال التوجيه والإرشاد المستمر، وتعزيز روح الفريق بين الموظفين.
- تشجيع التنافس الإيجابي بين موظفي الدائرة والعمل بروح الفريق الواحد.
- تطوير وتحسين أداء الموظف من خلال تحديد احتياجاته في مجال التعلّم والتّطوير.
- إيجاد منهجية واضحة ومحددة تضمن ربط الأداء والتميّز الفردي بنظام المكافآت والحوافز.
- إيجاد بيئة عمل يعتمد فيها التطوّر الوظيفي والمكافأة على أساس الجدارة والاستحقاق، من خلال وضع حوافز تساهم في تقديم دافع للموظفين ذوي الأداء المرتفع وتسريع فرصهم في التقدم الوظيفي.

نطاق التطبيق

يُطبّق النظام على جميع موظفي الدائرة، ويشمل ذلك الموظفين المُعَيّنين بدوام كامل، أو بدوام جزئي أو بعقد خاص، ويُستثنى الموظفون المُعَيّنون بعقد عمل مؤقت.

عناصر نجاح النظام

يُطبّق النظام على الموظف المتقاعد المُعيَّن في الدائرة.

- الالتزام بالإجراءات والإطار الزمني المحدد لمراحل النظام وإجراءاته.
- ربط الأهداف الفردية للموظف مع أهداف الوحدة التنظيمية المحددة بموجب الأهداف الاستراتيجية للدائرة.
- إعداد واعتماد الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء لكافة الوحدات التنظيمية المتعلقة بها لدى الدائرة بما يتوافق مع الإطار الزمني للنظام.
- وضع خطة الأداء الفردي للموظف، بحيث تشمل الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية وأوزانها بمشاركة الموظف، وبما يتّفق مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة والخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية المعنية.
- تشجيع التعاون بين الموظفين وتقوية روح الفريق وترسيخ قيم ومبادئ التنافسية الإيجابية والعادلة، وتحفيز الابتكار والإبداع في أداء المهام الوظيفية.
- الاستثمار في تطوير ودعم مدراء الوحدات التنظيمية لفهم وتطبيق النظام وتأثيره على الأداء المؤسسي للدائرة.
- متابعة أداء الموظف من خلال تقديم التوجيه والإرشاد المستمر طوال العام وتحديد فرص التطوير والتحسين على المدى القصير.
- تَبنّي إدارة التغيير على مختلف المستويات.
- وضع برامج التعلّم والتّطوير الكفيلة بتحسين أداء الموظف وترسيخ حضورها ضمن الثقافة المؤسسة للإدارة في الدائرة.
- تزويد الموظف بالتغذية الراجعة في الوقت المناسب لتحديد التحدّيات الموجودة ووضع الإجراءات التصحيحيّة وتوثيق ذلك.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وتنفيذها بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
- مناقشة نتائج التقييم بموضوعية وشفافية مع الموظف ومقارنتها مع الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية المُقرّرة، وتوثيق تلك الإجراءات.
- تحديد نسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء وفقاً لنسب تحقيق مؤشرات الأداء المؤسسية على مستوى الدائرة.
- ربط مخرجات النظام مع أنظمة وتطبيقات الموارد البشرية وخصوصاً التعلّم والتّطوير، والتعاقب الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والتعيين.


*إطار نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي
أهداف النظام - المواءمة مع استراتيجية الدائرة وثقافتها المؤسسية
دعم القيادة العليا - الاتساق مع أنظمة إدارة المواهب
الجهات المعنية بتطبيق النظام
القيادة - رؤساء الوحدات التنظيمية - الموظفين
تطبيقات نظام إدارة الأداء
تخطيط الأداء
• تحديد أهداف الوحدة التنظيمية وربطها بالأهداف الاستراتيجية.
• تحديد الأهداف الفردية.
• تحديد الكفاءات السلوكية.
إدارة الأداء
• التوجيه والإرشاد.
• المراجعة المستمرة لخطط العمل.
• تحديد التحديات والإجراءات التصحيحية.
• توفير التوجيه والإرشاد.
التعلّم والتّطوير
• تحديد الاحتياجات والفرص التطويرية الموائمة مع خطط المسار الوظيفي.
المكافأة والتقدير
• مكافآت الأداء العينية.
• المكافآت النقدية الخاصة.
• نظام التقدير والتحفيز.
تقييم الأداء
آلية التقييم
• التقييم الدوري.
• التقييم المبدئي للأداء من قبل الموظف.
• قياس مستوى الأداء.
• تحديد نسب التوزيع الموجه للأداء.
• ضبط نسب التوزيع.
• خطط تطوير الأداء.
ماذا نقيّم
• النتائج ونسب الإنجاز.
• الكفاءات.
• مدى التطور والتقدم.
• مراعاة القيم المؤسسية.
الدعم الفني
نظام الكتروني لإدارة الأداء - الربط مع أنظمة الموارد البشرية -القياس والتحليل
الدائرة الحكومية
الهيكل التنظيمي ومهام الدائرة - الحوكمة - الاتصال
مخرجات تقييم الأداء
التركيز على تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة الحكومية - موارد بشرية مُمكّنة وفعّالة - تحديد المواهب وكفاءات الموارد البشرية

الفصل الثاني

المهام والمسؤوليات

يرتكز نجاح تطبيق وتنفيذ النظام على الجهود المتكاملة والمُنسّقة بين الإدارة العليا لدى الدائرة والوحدة التنظيمية المعنية بالاستراتيجية، ورؤساء الوحدات التنظيمية وموظفيها، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، ويستوجب هذا الأمر تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بهذه الجهات لتطبيق النظام، وذلك وفقاً لما يلي:

دائرة الموارد البشرية

تتولى دائرة الموارد البشرية المهام والصلاحيات التالية:

1. تقديم الاستشارات والدعم الفني اللازم للدائرة في كل ما يتعلّق بتطبيق النظام.
2. متابعة التزام الدائرة بتطبيق النظام.
3. تحديث الدليل الإجرائي، ومتابعة تنفيذه.
4. قياس وتقييم أثر تطبيق النظام من قبل الدائرة بهدف تحسين النظام وتطويره.
5. مراجعة تقارير تقييم الأداء المفصلة المرفوعة من قبل الدوائر بشأن نتائج تقييم الأداء ونسب التوزيع المُوجَّهة ورفع التوصيات بشأنه إلى المجلس التنفيذي بناءً على المؤشرات التالية:
   - نِسب تحقيق المستهدف من مؤشرات الأداء المؤسسية المعتمدة.
   - نِسب إنجاز وتنفيذ مبادرات وبرامج خطة دبي الاستراتيجية المعتمدة.
   - نتائج تدقيق جهاز الرقابة المالية.
   - نتائج الالتزام بالموازنات الحكومية بالتنسيق مع دائرة المالية.
   - أي مؤشرات أخرى تعتمدها الحكومة في هذا الشأن.
6. أي مهام أخرى لازمة لتحقيق أهداف النظام.

تتولى دائرة الموارد البشرية تحديث الدليل الإجرائي ومتابعة تنفيذه وقياس أثر تطبيقه على الأداء في الدوائر.

الدائرة

تلتزم الدائرة بما يلي:

1. إعداد واعتماد خطّتها الاستراتيجية وخطط العمل التشغيلية السنوية للوحدات التنظيمية التابعة لها، بما يتوافق مع الإطار الزمني المحدد لمراحل النظام.

2. تحديد نِسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء السنوية، وتزويد دائرة الموارد البشرية بهذه النِسب في بداية كل عام مع بيان الأسباب الموجبة لذلك.
3. الدليل الإجرائي، بما في ذلك الإطار الزمني المحدد لمراحل تطبيق النظام.
4. وضع نظام خاص للمكافآت التشجيعية لموظفي الدائرة المعنية عن إنجازاتهم المتميزة.
5. تزويد المجلس التنفيذي بالتقارير السنوية بشأن نتائج تقييم الأداء المؤسسي متضمنة نسب تحقيق مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية للدائرة.
6. تزويد دائرة الموارد البشرية بالبيانات والمعلومات التي تطلبها بشأن تطبيق النظام.
7. إعداد تقرير سنوي بشأن نتائج تقييم الأداء ونسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء المعتمدة، بناء على نتائج مؤشرات الأداء المؤسسية المرتبطة بالخطة الاستراتيجية المعتمدة من المجلس التنفيذي، ورفعه إلى دائرة الموارد البشرية.

التزام القيادة العليا لإنجاح النظام له أهمية كبيرة على الأداء الكلي للدائرة.

الوحدة التنظيمية المعنية بالاستراتيجية

تلتزم الوحدة التنظيمية المعنية بالاستراتيجية بما يلي:

1. إعداد خطة الدائرة الاستراتيجية وخطط العمل التشغيلية السنوية للوحدات التنظيمية ومؤشرات أدائها بما يتوافق مع الإطار الزمني المحددة لمراحل النظام.
2. وضع الآليات اللازمة للتحقق من ربط الأهداف الفردية للموظف مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة.
3. تزويد لجنة المراجعة بالتقارير السنوية الخاصة بالأداء المؤسسي متضمّنة نِسب تحقيق مؤشرات الأداء للبرامج والمبادرات المتعلقة باستراتيجية الدائرة.

إدارة الموارد البشرية

تلتزم إدارة الموارد البشرية بما يلي:

1. متابعة تطبيق وتنفيذ جميع مراحل النظام لدى الدائرة.
2. التعميم على الوحدات التنظيمية ببدء مراحل النظام.
3. تزويد الوحدات التنظيمية في الدائرة بالنماذج اللازمة لتطبيق النظام.

يتمحور دور إدارة الموارد البشرية في تحديد مستوى الدعم المطلوب، والعمل مع جميع الأطراف لتدريب الموظفين وتوجيههم والتأكد من تطوير أدائهم.

4. توفير الدعم الفني والتدريب اللازم لرؤساء الوحدات التنظيمية المعنية بشأن إجراءات تطبيق النظام.
5. عقد الورش التعريفية للموظفين بشأن النظام وأهميته.
6. تزويد لجنة المراجعة بنتائج تقييم الأداء للوحدات التنظيمية.
7. توزيع نتائج تقييم الأداء النهائي المعتمدة على مسؤولي الوحدات التنظيمية.
8. ربط مخرجات النظام مع الأنشطة والعمليات الرئيسية للموارد البشرية مثل نظام تخطيط القوى العاملة، والتعاقب الوظيفي، وغيرها من الأنشطة والعمليات الأخرى.
9. اعتماد المبادرات والبرامج اللازمة لتشجيع ثقافة التميّز والابتكار والإبداع لموظفي الدائرة.
10. إعداد التقارير الخاصة بتطبيق النظام ورفعها إلى المدير العام للتوجيه بما يراه مناسباً بشأنها.

يشكل الاستثمار في تطوير أداء الموظف من خلال تقديم التدريب والتغذية الراجعة أحد أهم واجبات الرئيس المباشر، حيث يسهم الاستثمار في تطوير كفاءات الموظف في رفع مستوى أداء الإدارة بشكلٍ عام، نظراً لأن نجاح الدائرة ينبع من نجاح موظفيها.

لجنة مراجعة نتائج تقييم الأداء وموازنة النسب

تلتزم لجنة مراجعة نتائج تقييم الأداء وموازنة النسب بما يلي:

1. مراقبة وضبط نسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء.
2. مراجعة نتائج تقييم الأداء الإجمالي للوحدات التنظيمية ومناقشتها مع مسؤوليها، وللجنة أن تطلب من رئيس الوحدة التنظيمية أي بيانات تتعلق بنتائج تقييم أداء موظفيه.
3. توزيع النسب المئوية الموجهة لنتائج تقييم الأداء على الوحدات التنظيمية.

يمكن أن يتم تكليف وإضافة مهام لجنة المراجعة إلى مهام فريق القيادة أو مجلس المديرين أو أي لجنة أخرى تتولى ذات المهام في الدائرة.

المدير المراجع

يلتزم المدير المراجع بما يلي:

1. مُتابعة ومُراجعة عمل مرؤوسيه للتحقق من التزامهم بمراحل النظام.
2. التعاون مع مرؤوسيه لتحديد أهداف الوحدة التنظيمية بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية للدائرة بالتنسيق والتعاون مع الوحدة التنظيمية المعنية بالاستراتيجية، والتحقق من ربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية للدائرة.
3. تحديد النتائج والمخرجات للمهام المطلوب أداؤها من المرؤوسين.

يتولى المدير المراجع مسؤولية متابعة العمل بالنظام ورصد تطوّر الأهداف بشكل دوري بهدف العمل على توزيع نسب نتائج تقييم الأداء.

4. مراجعة أهداف تطوير الأداء والتحقق من مستويات الإنجاز بشكلٍ دوري ومستمر.
5. العمل على حل الخلافات وتقريب وجهات النظر بين الرئيس المباشر والموظف بشأن عملية تطبيق النظام.
6. توزيع نسب نتائج تقييم الأداء على الوحدات التنظيمية التابعة له بالتنسيق والتشاور مع لجنة مراجعة نتائج تقييم الأداء وموازنة النسب.

الرئيس المباشر

يلتزم الرئيس المباشر بما يلي:

1. الالتزام بالإجراءات والإطار الزمني المحدد لمراحل النظام وإجراءاته.
2. وضع خطة الأداء بمشاركة الموظف، شاملة الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية وأوزانها بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة والخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية التي يتبع لها.
3. تشجيع التعاون بين الموظفين وتقوية روح الفريق وترسيخ قيم ومبادئ التنافسية الإيجابية والعادلة، وتحفيز الابتكار والإبداع في أداء المهام الوظيفية.
4. متابعة أداء الموظف من خلال تقديم التوجيه والإرشاد المستمر طوال العام، وتزويده بالتغذية الراجعة البنّاءة في الوقت المناسب، وتوثيق ذلك بهدف تحديد التحديات والاحتياجات التدريبية والتطويرية وتنفيذها بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
5. مناقشة نتائج التقييم بموضوعية وشفافية مع الموظف وتوثيقها.
6. توزيع النِسب الموجه لنتائج تقييم أداء موظفي وحدته التنظيمية وفقاً للنِسب المحددة.

يتولى الرئيس المباشر التنسيق مع الموظف لوضع خطة الأداء، ويشجع التعاون بين أعضاء الفريق، والرصد لنتائج تقييم الأداء.

الموظف

يلتزم الموظف بما يلي:

1. المشاركة الفعّالة في جميع مراحل النظام والتقيّد بإجراءاته.
2. تنفيذ خطة الأداء المتفق عليها، والاحتفاظ بالأدلة والوثائق المتعلقة بذلك.
3. تطوير وتحسين أدائه بناءً على التوجيه والإرشاد المُقدّم إليه من الرئيس المباشر.
4. التقييم المبدئي للأداء ومناقشته مع الرئيس المباشر.
5. التقيّد والالتزام بخطط التعلّم والتّطوير المعتمدة.

يتحمل الموظف مسؤولية العمل على تطوير أدائه بشكلٍ مستمر بموجب خطة الأداء المتفق عليها.

الفصل الثالث

تقييم أداء الموظف في إطار علاقات التوظيف

تقييم أداء الموظف المنقول داخل الدائرة

1. يتوجب على كل رئيس مباشر تقييم أداء أي موظف قبل نقله إلى وحدة تنظيمية أخرى، في حال كان الموظف المنقول قد أمضى في العمل تحت إشرافه خلال سنة التقييم مدة لا تقل عن ثلاثة **(3)** أشهر.
2. على الرئيس المباشر اعتماد نتيجة التقييم من المدير المراجع، ورفعها لإدارة الموارد البشرية.
3. في حال أمضى الموظف ستة (6) أشهر فأكثر لدى الوحدة التنظيمية المنقول إليها، يتولى الرئيس المباشر لهذه الوحدة تقييم أداء الموظف عن السنة بأكملها مع الأخذ بعين الاعتبار نتيجة تقييم أدائه عن الفترة التي قضاها في الوحدة التنظيمية المنقول منها.
4. إذا تم نقل الموظف أكثر من مرة خلال سنة التقييم، وقضى في كل وحدةٍ مدةً لا تقل عن ثلاثة (3) أشهر فيكون تقييم أدائه المعتمد للسنة ناتج متوسط التقييم الذي حصل عليه في كل مرة.
5. تُحتسب نتيجة تقييم أداء الموظف ضمن نسب توزيع الوحدة التنظيمية التي نُقل إليها.

تقييم أداء الموظف المنقول خارج الدائرة

1. إذا تم نقل الموظف خلال سنة التقييم إلى دائرة أخرى تخضع لأحكام القانون، فيتولى الرئيس المباشر في الدائرة المنقول منها تقييم أدائه عن الفترة التي قضاها في العمل لدى هذه الدائرة، شريطة أن يكون قد أمضى ثلاثة **(3)** أشهر على الأقل من سنة التقييم.
2. على الرئيس المباشر اعتماد نتيجة التقييم من المدير المراجع، وإخطار إدارة الموارد البشرية بها خطياً.
3. على الدائرة إرسال نتائج تقييم الأداء الخاصة بالموظف إلى الدائرة المنقول إليها في موعد أقصاه عشرة **(10)** أيام عمل من تاريخ النقل.
4. على الرئيس المباشر في الدائرة المنقول إليها الموظف وضع خطة أداء جديدة له خلال عشرين **(20)** يوم عمل من تاريخ مباشرته العمل، وتقييم أدائه بناءً على هذه الخطة.

تقييم أداء الموظف المُعار

1. تتولى الجهة المُعار إليها تقييم أداء الموظف المُعار عن الفترة التي يقضيها في العمل لديها، وموافاة الدائرة المُعار منها بنتيجة التقييم.
2. يتم إعداد تقرير الأداء السنوي للموظف المُعار من قبل الجهة المُعار إليها، وتزويد الدائرة المُعار منها بنسخة من التقرير في نهاية كل عام.
3. إذا أمضى الموظف مدة لا تقل عن ثلاثة **(3)** أشهر تتولى الجهة المُعار منها تقييم أدائه عن تلك الفترة والاحتفاظ بها في ملفه.
4. تتولى الدائرة المُعار منها الموظف تقييم أدائه عن الفترة التي قضاها في العمل لديها بشرط ألا تقل هذه الفترة عن ستة **(6)** أشهر خلال سنة التقييم.

تقييم أداء الموظف المُنتدب داخل الدائرة

1. في حال تم ندب موظف لوظيفة أخرى دون تكليفه بمهام وظيفته الأصلية وزادت مدة الندب على ثلاثة (3) أشهر، يتولى رئيسه المباشر في الوظيفة المُنتدب إليها تقييم أدائه عن هذه المدة.
2. في حال تم الندب بالإضافة إلى قيامه بمهام وظيفته الأصلية، يتولى رئيسه المباشر في الوظيفة الأصلية تقييم أدائه بصرف النظر عن مدة الندب، مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة المهام والمسؤوليات التي قام بها وملاحظات مدير الوحدة التنظيمية للوظيفة المُنتدب إليها، وإمكانية تعديل خطة الأداء في حال كانت مدة الندب تزيد على ثلاثة **(3)** أشهر.

تقييم أداء الموظف المُنتدب خارج الدائرة

1. في حال تم ندب الموظف بشكل كُلّي إلى دائرة أخرى، تتولى الدائرة المُنتدب إليها تقييم أداء الموظف خلال فترة الندب وتزويد الدائرة المُنتدب منها بنسخة من هذا التقرير خلال شهر من تاريخ انتهاء فترة الندب.
2. في حال تم ندب الموظف بشكل جزئي إلى دائرة أخرى، بالإضافة إلى قيامه بمهام وظيفته الأصلية فيتولى رئيسه المباشر في الوظيفة الأصلية تقييم أدائه بصرف النظر عن مدة الندب، مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة المهام والمسؤوليات التي قام بها وملاحظات مدير الوحدة التنظيمية للوظيفة المُنتدب إليها، وإمكانية تعديل خطة الأداء في حال كانت مدة الندب تزيد على ثلاثة **(3)** أشهر.

تقييم أداء الموظف خلال فترة الاختبار

1. يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الموظف المعيّن لأول مرة خلال فترة الاختبار، وفقاً لنموذج خطة الأداء وإجراءات النظام، وعلى الرئيس المباشر إعداد خطة الأداء خلال عشرة (**10**) أيام عمل من تاريخ مباشرة الموظف للعمل.
2. يُراعى خلال فترة الاختبار الاستمرارية في عملية رصد نقاط القوة والتطوير المتعلقة بأداء الموظف، وفي حال تم تثبيته في الوظيفة يدخل تقييم فترة الاختبار ضمن دورة التقييم السنوية.
3. يجوز للجهة المختصة إنهاء خدمة الموظف خلال فترة الاختبار في ضوء نتائج تقييم أدائه بناءً على توصية من الرئيس المباشر والمدير المراجع.

يجوز للجهة المختصة إنهاء خدمة الموظف خلال فترة الاختبار في ضوء نتائج تقييم أدائه بناءً على توصية من الرئيس المباشر والمدير المراجع.

غياب الموظف في سنة التقييم

1. لا يتم تقييم أداء الموظف في حال تغيّبه عن العمل لمدة تزيد على ستة (**6**) أشهر لأي سبب مشروع، سواء كان بسبب حصوله على إجازة مرضية أو إجازة دراسية، أو في حال كان الموظف قد تم حبسه احتياطياً أو لأي سبب آخر، على أن يحصل الموظف في هذه الحالة على نتيجة تقييم **يفي بالتوقعات** عن سنة التقييم التي تغيّب فيها، وتدخل نتيجة التقييم هذه ضمن نسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء للدائرة.
2. يحصل الموظف المُلتحق بالخدمة الوطنية والاحتياطية على ذات نتيجة تقييم الأداء التي حصل عليها خلال السنة التي سبقت التحاقه بالخدمة، على ألا يقل التقييم في سنة التغيّب عن تقييم **يفي بالتوقعات**، وتدخل نتيجة التقييم ضمن نسب توزيع نتائج تقييم الأداء للدائرة.

يحصل الموظف المتغيّب بعذر مقبول لمدة تزيد على ستة أشهر خلال سنة التقييم على تقييم "يفي بالتوقعات" تلقائياً دون إجراء عملية التقييم.

مثال:

لو حصل الموظف على نتيجة تقييم "أداء يتجاوز التوقعات"، وفي السنة التالية التحق الموظف بالخدمة الوطنية، لا يتم تقييم أدائه في سنة الالتحاق بالخدمة نظراً لتغيّبه أكثر من ستة **(6)** أشهر، ولكنه يحصل على ذات نتيجة التقييم السابقة وهي "أداء يتجاوز التوقعات". ولكن لو كانت نتيجة تقييم أدائه السابقة هي "لا يفي بالتوقعات" فيحصل في السنة التي التحق فيها بالخدمة الوطنية على تقييم "يفي بالتوقعات".

الفصل الرابع

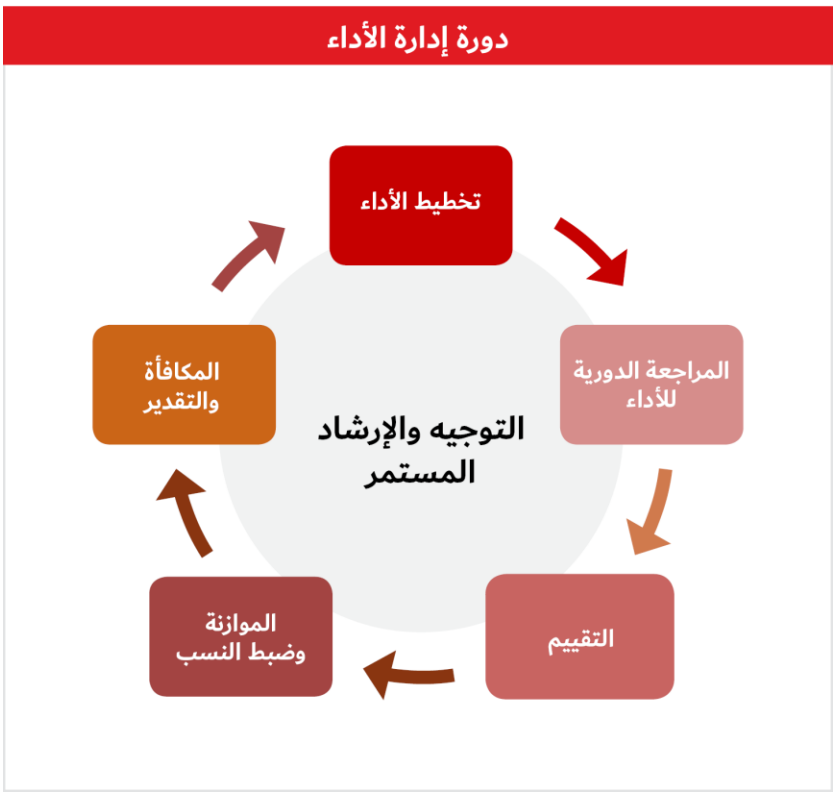
مراحل النظام

يُركّز نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي على وضع خطط التوجيه والإرشاد الكفيلة برفع أداء الموظف خلال سنة التقييم القادمة، ويتولّى الرئيس المباشر مسؤولية تحديد

أهداف الأداء والخطط التي تُمكّن الموظف من تحقيق مستهدفاته بشكلٍ يضمن تحسين أداء الإدارة ككل، وبهذا، فإنّ نظام إدارة الأداء لموظفي حكومة دبي يأخذ طابعاً استشرافياً مستقبلياً، وليس دوراً رقابياً لأداء السنة الماضية. ولتحقيق الغرض منه، تم تقسيم النظام لخمس مراحل مستمرة ومتواصلة طوال العام، وتعتمد كل مرحلة على إنجاز المرحلة التي تسبقها، حيث يبدأ النظام بمرحلة تخطيط الأداء ثم المراجعة الدورية للأداء، تليها مرحلة التقييم ومرحلة ضبط وموزانة النِّسب، ثم مرحلة المكافأة والتقدير، ويلخّص الجدول التالي مراحل النظام ووصف سريع لكل مرحلة والإطار الزمني لتلك المراحل وأهم المخرجات:

مراحل النظام	وصف المرحلة	الإطار الزمني للمرحلة	مخرجات المرحلة
المرحلة الأولى تخطيط الأداء	تُعتبر المرحلة الأولى من مراحل النظام والتي تنطلق فيها عملية إدارة الأداء. ويتم في هذه المرحلة إعداد خطة الأداء الفردية للموظف، والتي تحدد بدورها الأهداف الفردية والكفاءات الفنية والكفاءات السلوكية وخطة التعلّم والتّطوير.	شهر يناير وفبراير من كل سنة تقييم.	- خطة أداء معتمدة لسنة التقييم.
المرحلة الثانية المراجعة الدورية	تُعتبر من أهم مراحل دورة إدارة الأداء، حيث تتم فيها عملية متابعة أداء الموظف وقياس نسبة التقدم المُنجز للمهام الموكلة إليه، حيث يتعرّف الموظف من خلالها على نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أدائه. كما يتم احتساب نتيجة تقييم أداء الموظف خلال هذه المرحلة ضمن النتيجة النهائية للتقييم.	دورية كل ثلاثة **(3)** أشهر أو نصف سنوية خلال شهر يونيو من كل سنة تقييم.	- تحديد نقاط القوة وفرص التطوير. - تحديد نتيجة تقييم أداء الموظف. - تعديل أو تحديث خطة الأداء بناء على أي مستجدات ونسب الإنجاز.
مراحل النظام	**وصف المرحلة**	**الإطار الزمني للمرحلة**	**مخرجات المرحلة**
المرحلة الثالثة التقييم	هي المرحلة التي يتم فيها مراجعة وتقييم أداء الموظف وفقاً لخطة الأداء المعتمدة، وتُحدّد فيها درجة تقييم الأداء عن سنة التقييم بعد مناقشة	من منتصف ديسمبر حتى منتصف يناير من السنة التي	- نسب الإنجاز وفقاً لخطة الأداء. - تحديد احتياجات التعلّم والتّطوير المستقبلية. - نتيجة تقييم أداء أولي.

	الموظف فيها، واعتمادها من قبل المدير المراجع.	تلي سنة التقييم.	
المرحلة الرابعة الموازنة وضبط النِّسب	يتم خلال هذه المرحلة ضبط وموازنة نِسب التوزيع الموجهة واعتماد نتائج تقييم الأداء لكافة الوحدات التنظيمية في الدائرة، بما يتوافق مع نِسب إنجاز الوحدات التنظيمية لمؤشرات أدائها المؤسسية.	من منتصف يناير حتى منتصف فبراير.	- تحديد نِسب التوزيع الموجهة النهائية. - نتائج تقييم أداء سنوي نهائية.
المرحلة الخامسة المكافأة والتقدير	يجوز للدائرة منح موظفيها مكافأة مالية أو عينية كأداة تحفيزية لقاء جهد أو عمل متميز ساهم في تطوير الإجراءات أو يتّصف بالصعوبة ويعود إنجازه بفائدة على الدائرة أو الحكومة.	نهاية مرحلة المراجعة الدورية والسنوية للتقييم.	- مكافأة مالية أو عينيّة.



مرحلة تخطيط الأداء

تُعتبر مرحلة تخطيط الأداء المرحلة الأولى من مراحل نظام إدارة الأداء، ويتم الإعداد لهذه المرحلة خلال شهري يناير وفبراير من سنة التقييم، وتتضمن هذه المرحلة تحديد نِسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء ليتم مراعاتها عند إجراء التقييم، كما يتم خلال هذه المرحلة وضع وإعداد خطة الأداء.

تحديد نِسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء

1. يتم تحديد نسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء من قبل الوحدة التنظيمية المعنية بالاستراتيجية بالتنسيق مع لجنة المراجعة واعتماد المدير العام، ويُراعى عند تحديد هذه النِّسب ما يلي:

- منحنى التوزيع الطبيعي للأداء.
- الخصوصية التشغيلية والتنظيمية للدائرة.
- كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي ويتمثّل ذلك من خلال المُستهدَف تحقيقه للأهداف والمؤشرات الاستراتيجية.
- عدم تجاوز نِسب التوزيع المحددة للوحدات التنظيمية للنِسب المعتمدة على مستوى الدائرة.

2. يتولّى مكتب المدير العام إخطار الوحدات التنظيمية بنِسب التوزيع المحددة لكل وحدة تنظيمية.

نسب التوزيع الطبيعي للأداء

مستوى التقييم	الدرجة	النسب المئوية المقترحة
أداء يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	**(5)**	**%5 - 1**
أداء يتجاوز التوقعات	**(4)**	**%15 - 10**
أداء يفي بالتوقعات	**(3)**	**%70 - 50**
أداء يفي بمعظم التوقعات	**(2)**	**%10- 5**
أداء لا يفي بالتوقعات	**(1)**	**%5 -2**

إعداد خطة الأداء

تعتبر عملية إعداد خطة الأداء نقطة انطلاق دورة تقييم الأداء السنوية، ويتم إعداد **خطة الأداء** خلال شهري يناير وفبراير من سنة التقييم، وتتضمن هذه الخطة ما يلي:

1. الأهداف الفردية والكفاءات الفنية، والمؤشرات المطلوب تحقيقها من الموظف.
2. الكفاءات السلوكية.

3. خطة التعلّم والتّطوير.

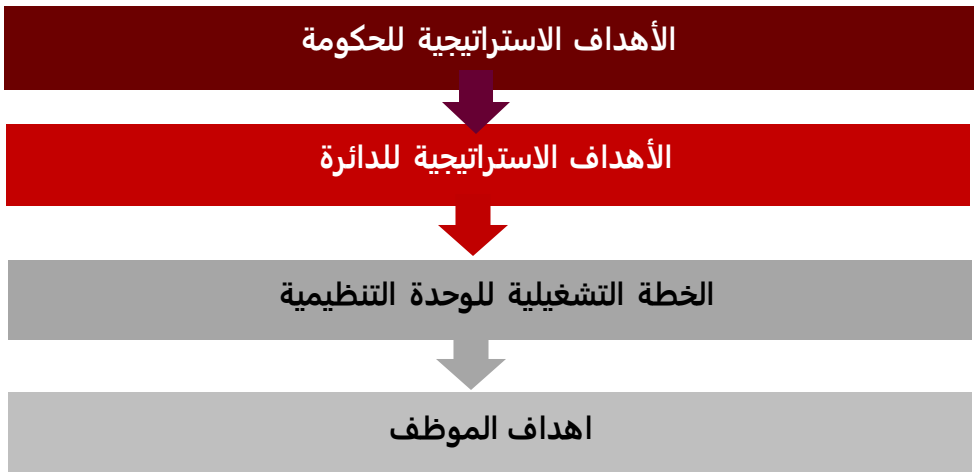


تهدف هذه المرحلة إلى ربط أهداف الموظف بالأهداف الاستراتيجية للدائرة، والتركيز على مفهوم التشاركية بين الرئيس المباشر والموظف في تحديد أهدافه والنتائج المطلوب تحقيقها، ومن ركائز نجاح هذه المرحلة وجود خطط تشغيلية معتمدة للوحدات التنظيمية وإطار زمني ينتهي في موعد أقصاه نهاية شهر ديسمبر من السنة التي تسبق سنة التقييم، ما يتيح البناء على نتائج التقييم السابق في تحديد الأهداف الفردية للموظف في سنة التقييم الحالية.

تمثل الأهداف الفردية نسبة **70** % من درجات تقييم الموظف، وتمثل الكفاءات السلوكية نسبة **30**%

مع العلم أن خطة الأداء لموظفي الدرجة الثامنة فما فوق تتضمن الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية وخطة التعلّم والتّطوير، في حين أن خطة الأداء لموظفي الدرجة السابعة فما دون تتضمن فقط الكفاءات السلوكية وخطة التعلّم والتّطوير فقط.

ويوضّح المخطط التالي كيفية ربط الأهداف الفردية للموظف بالأهداف الاستراتيجية للدائرة:



خطوات إعداد خطة الأداء

مراجعة الخطة التشغيلية وأهداف الوحدة التنظيمية

1. يعقد المدير المراجع في شهر ديسمبر من كل عام اجتماعاً مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعين له لمناقشة خططهم التشغيلية للسنة التالية وضمان توافقها مع الخطة الاستراتيجية للدائرة، وتحديد أهداف الوحدات التنظيمية ومؤشرات أدائها.
2. يُعمم الرئيس المباشر الخطة التشغيلية ومؤشرات الأداء الرئيسية على موظفيه والذين يقومون بدورهم بمراجعة الخطة وضمان توافق الأهداف المحددة لهم مع أهداف الوحدة التنظيمية.
3. يعقد المدير المراجع اجتماعات منفصلة مع رؤساء وحداته التنظيمية لمناقشة أهدافهم وتحديدها.

تتولى الوحدة التنظيمية المعنية بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية تحديد مؤشرات الأداء للوحدات التنظيمية بناء على الخطة الاستراتيجية.

الخطط التشغيلية هي الأساس لتحديد المؤشرات أو النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الموظف.

معايير الأهداف الفردية

يعتمد نجاح عملية تحديد الأهداف الفردية على المبادئ التالية:

1. وضوح الهدف وربطه بالكفاءات الفنية.
2. ضمان استمرارية وضوح الهدف.
3. توضيح أهمية تحقيق الهدف بالنسبة إلى الموظف من خلال وضعه في سياق تحقيق أهداف الدائرة.

إن النماذج المرفقة في هذا الدليل هي نماذج استرشاديه يجوز التعديل عليها وفقاً لمتطلبات وحاجات العمل.

ويُبين الشكل التالي المبادئ والمعايير التي تستند عليها عملية تحديد الأهداف الفردية.

***معايير نجاح تحديد الأهداف الفردية**



آلية تحديد الأهداف الفردية

يتم ترتيب الأهداف وفقاً للأولوية، ويحق للرئيس المباشر اختيار أهمها.

1. يتم تحديد الأهداف الفردية للموظف وفقاً لمفهوم أهداف (SMART)، ويقوم هذا المفهوم على اتّباع المعايير التالية:

المعيار	وصف الهدف
محدد Specific	هدف واضح يفهم من خلاله الموظف ما يجب أن يتم تحقيقه، بشكل دقيق ومباشر.
قابل للقياس Measurable	هدف قابل للقياس الكمّي أو النوعي، ويشير بوضوح إلى المخرجات التي سيتم إنجازها.
قابل للتطبيق Actionable	هدف قابل للتحقيق والتنفيذ ضمن الإطار الزمني المحدد وبما يتوافق مع طبيعة الهدف ومستوى الجودة المطلوب.
واقعي Realistic	هدف قابل للتحقيق ضمن مستوى المهارات والخبرات والكفاءات الفنية والسلوكية للموظف.
مُحدد زمنياً Time-bound	إطار زمني مُحدد لإنجاز كل هدف يتفق ومراحل النظام.

2. تقع مسؤولية وضع الأهداف الفردية ومناقشتها وترتيبها حسب الأولويات على عاتق الرئيس المباشر، ويقوم الرئيس المباشر بمناقشة الأهداف الفردية مع الموظف بهدف التأكد من فهمه للأهداف وتسليط الضوء على أهمية تحقيقها ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة والخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية.

تحديد الأوزان ومؤشرات الأداء

يتم تقييم موظفي الدرجة السابعة فما دون بناءً على الكفاءات السلوكية والفنية إن وجدت.

1. يُحدد لكل موظف وفقاً للمهام والمسؤوليات الرئيسية لوظيفته ما بين ثلاثة **(3)** أهداف إلى خمسة **(5)** أهداف.
2. يتم تحديد النِّسب المئوية لكل هدف (وزن الهدف)، مع مراعاة الأولوية ومدى التأثير على إنجاز أهداف الوحدة التنظيمية، على ألا يزيد مجموع النِّسب المئوية للأهداف عن **100**%.
3. تُحدّد نِسب الإنجاز المُستهدفة خلال فترة التقييم لكل هدف من الأهداف.
4. يقوم الرئيس المباشر بالتعاون مع الموظف بتحديد مؤشرات الأداء لكل هدف والتي ستكون في صُلب عملية المراجعة الدورية، على ألا تقل عن مؤشر واحد (1) ولا تزيد على خمسة (5) مؤشرات للهدف الواحد.

5. يقوم الرئيس المباشر باطلاع الموظف على الأهداف الفردية ومؤشرات الأداء المعتمدة له، بناءً على نموذج خطة الأداء المُرفق في هذا الدليل، على أن يتم اعتماد الأهداف والمؤشرات في موعد أقصاه الأسبوع الثاني من شهر فبراير.

تحديد الكفاءات السلوكية

يتضمن إطار الكفاءات لموظفي حكومة دبي والذي يشمل الكفاءات الأساسية والقيادية مستويين من الكفاءات، الأول هو الكفاءات الإلزامية، والتي يتعيّن توافرها لدى كافة موظفي الجهات الحكومية، والثاني هو الكفاءات الإضافية، والتي تتمتع بقدرٍ من المرونة في التطبيق، حيث يُتاح للجهات الحكومية المفاضلة في الاختيار بين مجموعة من الكفاءات السلوكية وليس بالضرورة أن تكون متماثلة، ويحدد الجدول التالي الكفاءات الأساسية والقيادية.

الكفاءات السلوكية الأساسية		الكفاءات القيادية	
الإلزامية	الإضافية	الإلزامية	الإضافية
استحضار وبث الطاقة الإيجابية	الإلمام بالشؤون المالية	قيادة وإلهام الآخرين	التفكير الاستراتيجي
خدمة المجتمع والاستجابة لاحتياجات المتعاملين من أفراده			
التميز في التنفيذ	الفهم المؤسسي	دعم وتمكين التغيير	تطوير الموظفين
	الابتكار والإبداع		اتخاذ القرارات والأحكام السليمة
	التواصل الفعال		

ويُوضح الجدول أدناه الحد الأدنى للكفاءات المطلوبة لفئات الوظائف لدى الجهات الحكومية:

فئة الوظائف	الكفاءات السلوكية			
	الأساسية		القيادية	
	الإلزامية	الإضافية	الإلزامية	الإضافية
القيادية	3	1	2	1

الإشرافية	3	1	2	1
الفنية	3	1	-	-
الوظائف الأخرى	3	1	-	-

عند تحديد الكفاءات السلوكية يتم مراعاة الأهداف الفردية للموظف، وذلك وفقا لما يلي:

1. يتم تحديد الكفاءات ومستويات إجادتها ومؤشراتها المطلوبة بمشاركة كل من الرئيس المباشر والموظف، على ألا يتجاوز عدد هذه الكفاءات الحدود المُقرّرة لها وفقاً للجدول أعلاه.
2. يوضح الرئيس المباشر للموظف كيفية تطبيق الكفاءة على مهام ومسؤوليات الوظيفة، وكيفية متابعة أداء الموظف في هذه الكفاءات من خلال آليات وأساليب مُتعددة، مثل المقابلة الشخصية والمناقشة والأدلة الملموسة ورصد السلوكيات الإيجابية منها والسلبية.
3. يقوم الرئيس المباشر باطلاع الموظف على الكفاءات السلوكية ومؤشرات الأداء المعتمدة والمطلوب تحقيقها من الموظف، وفقاً لنموذج خطة الأداء المرفق في الدليل، وتُعتمد في موعد أقصاه الأسبوع الثاني من فبراير من سنة التقييم.
4. تُمثِّل الأهداف الفردية نسبة **70**% من درجات تقييم الموظف، في حين تُمثِّل الكفاءات السلوكية نسبة **30**%.

انتهاء مرحلة تخطيط الأداء

1. بعد مُراجعة الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية وتحديد خطة التعلّم والتّطوير بمشاركة الموظف وفقاً لما تم بيانه سابقاً، يتم اعتماد خطة الأداء من قبل الرئيس المباشر والمدير المراجع.

2. يُسلّم الرئيس المباشر نسخة من خطة الأداء الفردي للموظف ونسخة لإدارة الموارد البشرية.
3. يحتفظ الرئيس المباشر بالنسخة الأصلية لخطة الأداء، وذلك للمتابعة المستمرة للأداء وتوفير التغذية الراجعة والإرشاد والتوجيه.
4. يتعيّن على الرئيس المباشر والموظف إعداد وحفظ السجلات والوثائق الخاصة بالأداء، وذلك لتوثيق البيانات أو المعلومات المتعلقة بالمهام الوظيفية أو الإنجازات الفردية أو الأفكار والمقترحات أو المبادرات، لاستخدامها خلال مرحلة المراجعة الدورية.

مرحلة المُراجعة الدورية

تُعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دورة إدارة الأداء، حيث يتم فيها متابعة أداء الموظف وقياس نسبة التقدم الذي أنجزه في المهام الموكلة إليه، والتأكد من تحقيقه للأهداف الفردية بمستوى الجودة المُحدَّد في خطة الأداء، وإجراء أي تغييرات على تلك الأهداف وأوزانها، كما ويتعرّف الموظف خلال هذه المرحلة على نقاط القوة وجوانب التطوير التي يتوجب عليه تحقيقها في أدائه.

المراجعة المستمرة تُمكّن الرئيس المباشر من التعرف على الأداء دون المستوى المطلوب بشكل أسرع والتصرف في الوقت المناسب.

نظراً للخصوصية التشغيلية والتنظيمية للجهات الحكومية واختلاف أنشطتها، تم تصميم آليتين لمراجعة الأداء بما يوفر المرونة اللازمة للجهات الحكومية لمواكبة مستجدات ومقتضيات العمل، وعلى الدائرة اختيار أيٍ من هاتين الآليتين لتقييم أداء الموظف بما يتناسب واحتياجاتها التشغيلية والتنظيمية، شريطة تطبيق آلية واحدة فقط لكل موظف خلال سنة التقييم وفقاً لطبيعة وخصوصية المهام الموكلة إليه، وهاتان الآليتان هما:

تُعتبر الكفاءات الفنية من ضمن الأهداف الفردية التي يجب على الرئيس المباشر مراعاتها عند تقييم أداء الموظف.

أ. المراجعة المستمرة للأداء.
ب. المراجعة نصف السنوية.

علماً أن الموظف الذي يتم تقييم أدائه وفقاً لآلية المُراجعة المستمرة للأداء يدخل ضمن احتساب النِّسب المئوية السنوية لتوزيع الأداء.

آلية المُراجعة المستمرة للأداء

تتطلّب طبيعة بعض الأنشطة والمهام لدى الدائرة تشكيل فرق عمل أو تكليف موظفيها بإنجاز أكثر من مشروع أو مهمة واحدة خلال سنة التقييم، مما يترك تأثيراً مباشراً على تقييم الأداء الفردي، وإمكانية متابعة نسب الإنجاز للأهداف المؤسسية، وربط الأداء الفردي بالإنجاز المؤسسي، وبهدف تمكين الرئيس المباشر والموظف من الوقوف على مستوى الإنجاز ومتابعة سير العمل بشكلٍ دقيق يتم اعتماد آلية المُراجعة المستمرة للأداء، والتي تستند على المتابعة بشكل دوري طوال سنة التقييم.

تعزز المراجعة المستمرة التواصل والحوار البنّاء بين الرئيس المباشر والموظف مما يساعد في خلق بيئة عمل محفزة، منتجة وإيجابية.

تتم المُراجعة المستمرة من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. يقوم الرئيس المباشر وبشكل دوري بمتابعة أداء الموظف بنهاية كل مرحلة من سنة التقييم، وذلك من خلال جلسات تُعقَد كل أسبوعين أو أربعة أسابيع، بهدف:
   - الوقوف على نسب الإنجاز المتفق عليها بموجب خطة الأداء وجودة المخرجات (الأهداف الفردية والكفاءات الفنية والسلوكية ومؤشرات أدائها المعتمدة).
   - تحديد التحديات والمعوقات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء ذلك لتحقيق نسب الإنجاز المستهدفة في الوقت المناسب.
   - تقديم الإرشاد للموظف بشكل بنّاء وإيجابي، وتحديد فرص التعلّم والتّطوير بناءً على نتائج التقييم خلال هذه المرحلة.

   تُظهر آلية المراجعة المستمرة دعم الدائرة للموظف من خلال تشجيعه لتطوير أدائه وتنمية مهاراته وقدراته وتشجيع التنافسية الإيجابية لتحقيق التميز.
2. يلتزم الموظف بإجراء التقييم المبدئي لأدائه وذلك قبل جلسة المتابعة والمراجعة، من خلال مراجعة وتقييم نسب الإنجاز وفقاً لخطة الأداء المعتمدة، وتحديد التحديات والعوامل المؤثرة على الإنجاز، ويدعم نتائجه الأولية بالوثائق والأدلة.
3. يقوم الرئيس المباشر بمشاركة الموظف بتعديل الأهداف وأوزانها في حال الضرورة، وفقاً لمقتضيات سير العمل ومتطلبات الخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية.
4. يتم اتباع ذات إجراءات جلسة المراجعة المبيّنة في مرحلة **"المراجعة نصف السنوية".**
5. يتم في نهاية كل ربع من سنة التقييم تحديد نتيجة التقييم الربعي، وتُحتسب هذه النتيجة من ضمن نتيجة التقييم النهائية للموظف.

ويوضح الشكل التالي إطار آلية المراجعة المستمرة للأداء بشكل مُبسّط:



آلية المراجعة نصف السنوية

تبدأ في منتصف شهر يونيو وتستمر حتى نهاية ذات الشهر، ويقوم الرئيس المباشر بإجراء المتابعة والمراجعة لمستوى أداء وإنجاز موظفيه وفقاً للأهداف الفردية والكفاءات السلوكية ومؤشرات أدائها المعتمدة التي تم الاتفاق عليها في بداية العام، ويتعرف الموظف خلال هذه المرحلة على نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير بهدف تحسين مستوى أدائه وقدراته، وإجراء أي تعديل ضروري ومُبرَّر على الأهداف والمؤشرات.

لا يؤثر عدم التزام الموظف بالتوقيع على تقرير تقييم الأداء، حيث أن الهدف من التوقيع هو إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه الدورية.

تتم المراجعة نصف السنوية من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. تُعمم إدارة الموارد البشرية في منتصف شهر يونيو من سنة التقييم على جميع الوحدات التنظيمية لإخطارها ببداية مرحلة المراجعة نصف السنوية مع تحديد المدة الزمنية لإنجازها.
2. يتولى الرئيس المباشر عملية مراجعة الأهداف والكفاءات السلوكية ومؤشرات الأداء المعتمدة بمشاركة الموظف بهدف:
   - مراجعة أداء الموظف ونسب الإنجاز المتفق عليها للأهداف والكفاءات ومؤشرات الأداء وفقاً لخطة الأداء.
   - تغيير أو تعديل أي هدف من الأهداف أو أوزانها وفقاً لمقتضيات سير العمل.
   - تحديد التحديات التي يواجها الموظف إن وجدت لمحاولة حلها بشكل سريع.
   - مراجعة احتياجات التعلّم والتّطوير.
3. يقوم الموظف بإجراء التقييم المبدئي وإرساله للرئيس المباشر.

4. يهدف عقد جلسة المراجعة بين الرئيس المباشر والموظف لتحقيق ما يلي:

- تحديد نسبة الإنجاز الفعلي للأهداف الفردية والكفاءات السلوكية، ويتم تقدير الدرجة التي يستحقها الموظف للأهداف الفردية والسلوكية وفقاً لمستويات القياس المحددة في الجدولين رقم (1 و2)، حيث يتم احتساب نتائج مرحلة المراجعة نصف السنوية من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به وجمع النتيجة.

- تدوين الملاحظات الخاصة بالرئيس المباشر والموظف في نموذج خطة الأداء.
- تدعيم جلسة المراجعة بالوثائق والأدلة التي توضّح نسب الإنجاز الفعلي.
- يقوم الرئيس المباشر والموظف بالتوقيع على خطة الأداء، وعرضها على المدير المراجع لاعتماد التعديلات إن وجدت.
- يقوم الرئيس المباشر بتزويد الموظف وإدارة الموارد البشرية بنسخة من خطة الأداء المحدّثة.

5. تُحتسب نتيجة تقييم الموظف في هذه المرحلة من ضمن نتيجة التقييم النهائية له.

ويوضح الشكل التالي إطار آلية المراجعة النصف سنوية:



الجدول رقم (1)

مستويات قياس الأهداف الفردية

مستويات القياس الخمسة تساهم في:

- توفير منهجية موضوعية أكثر لقياس مستويات الأداء.
- مؤشرات مستويات الإنجاز المتحققة للأهداف الفردية بطريقة أكثر دقة وموضوعية.
- تحديد نقاط التطوير والتحسين للموظفين بفعالية أكثر مما ينعكس إيجاباً على مستوى

- الأداء الإجمالي.

يتم تقدير الدرجة التي يستحقها الموظف للأهداف الفردية وفقاً لمستويات القياس التالية ومؤشراتها الدّالّة:

مستوى تقييم الأهداف الفردية
يتجاوز التوقعات بشكل ملموس (5)
- يُحقق كافة الأهداف المتفق عليها وأهداف أخرى إضافية لم تكن موجودة في خطة الأداء بما لا يقل عن **120**%. - يُنجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة وقبل الموعد المقرر لها. - يقدم مقترحات ومبادرات قابلة للتطبيق ولها تأثير ملموس على مستوى الدائرة.
يتجاوز التوقعات (4)
- يُحقق كافة الأهداف المتفق عليها وأهداف أخرى إضافية لم تكن موجودة في خطة الأداء بنسبٍ تتراوح بين **106**% إلى **119**%. - يُنجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في الموعد المقرر لها. - يُبادر إلى المطالبة بمزيد من المهام والمسؤوليات. - يُقدّم مقترحات ومبادرات بنّاءة قابلة للتطبيق على مستوى الوحدة التنظيمية.
يفي بالتوقعات (3)
- يؤدي مهامه بانتظام ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه ويتجاوزها في بعض المجالات بنسبٍ تتراوح بين **100**% إلى **105**% من الأهداف المتفق عليها في خطة الأداء. - يُنجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في الموعد المحدد.
مستوى تقييم الأهداف الفردية
يفي بمعظم التوقعات (2)
- يفي بمعظم توقعات الأداء ويحقق **75**% إلى **99**% من الأهداف المتفق عليها في خطة الأداء السنوية، إلّا أن مستوى أدائه لا يتجاوز تقييم "لا يفي بالتوقعات" في بعض المجالات. - يحتاج إلى مساعدة الرئيس المباشر وزملائه في العمل لأداء عمله.
لا يفي بالتوقعات (1)
- لا يؤدي مهام عمله بالمستوى المطلوب. - لا يُحقق نسب الإنجاز المتفق عليها في خطة الأداء. - ضعف التجاوب مع إرشادات وتوجيهات الرئيس المباشر في أداء المهام الوظيفية.

الجدول رقم (2)

مستوى تقييم الكفاءات السلوكية
يتجاوز التوقعات بشكل ملموس (5)
– يُظهر مهارة وقدرة عالية في السلوكيات والمهارات المطلوبة في جميع الحالات والظروف وبفاعلية كبيرة. – لديه القدرة على التفاعل مع الآخرين وإحداث تأثير إيجابي قوي. – لا يُظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يتجاوز التوقعات (4)
– يُظهر كافة السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواصلٍ وقويّ ومؤثر في مختلف الأحوال. – يُظهر بعضاً من مؤشرات الإجادة التي تتجاوز المستويات المحددة له، بما يمكن اعتباره نموذجاً يُحتذى به من قبل الآخرين. – لا يُظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يفي بالتوقعات (3)
– يُظهر معظم السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواصل ويؤديها بدون توجيه أو إشراف. – لا يُظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يفي بمعظم التوقعات (2)

– يُظهر بعض السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل غير مستمر ويحتاج إلى توجيه وإشراف وتطوير مستمر. – يُظهر بعض المؤشرات السلوكية السلبية.
لا يفي بالتوقعات (1)
– لا يُظهر السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل دائم ومتواصل ويُظهر العديد من المؤشرات السلوكية السلبية. – لا يُحقق تحسناً وتطوراً في مستوى الإجادة على الرغم من الإرشاد والتوجيه من الرئيس المباشر.

مستويات قياس الكفاءات السلوكية

يتم تقدير الدرجة التي يستحقها الموظف للكفاءات السلوكية وفقاً لمستويات القياس التالية:

مرحلة التقييم

تتم هذه المرحلة بين منتصف ديسمبر ولغاية منتصف يناير من السنة التي تلي سنة التقييم، ويتم فيها مراجعة خطة أداء الموظف وتتضمن:

1. تقييم الإنجاز للأهداف الفردية للموظف، والنتائج التي تم تحقيقها.
2. تقييم الكفاءات السلوكية للموظف.
3. تقييم خطة التعلّم والتّطوير الفردية للموظف والمبنية على مُخرجات سنة التقييم السابقة ومرحلة المراجعة الدورية.
4. المراجعة المبدئية لضبط النسب.

في حال تم تقييم أداء الموظف من قبل رئيس الشعبة بصفته الرئيس المباشر، فيُعتبر المدير المراجع في هذه الحالة هو مدير الإدارة.

تنطوي مرحلة التقييم على الخطوات التالية:

المراجعة

يقوم الرئيس المباشر بالتحضير المُسبق لاجتماع المراجعة في شهر ديسمبر من سنة التقييم، من خلال:

1. مراجعة خطة أداء الموظف ونتائج وملاحظات المراجعة الدورية.
2. وضع الدرجات التقديرية لنسب إنجاز الأهداف الفردية والكفاءات وفقاً لخطة الأداء المعتمدة مقارنة بالمخطط له.

يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الكفاءات السلوكية للموظف الإجراءات التأديبية المتخذة بحقه في سنة التقييم وفق أحكام القانون.

التقييم المبدئي

يقوم الموظف بإجراء التقييم الذاتي المبدئي ورفعه للرئيس المباشر، وذلك بوقت كافٍ قبل اجتماع المراجعة، وذلك وفقاً للإجراءات المبيّنة في مرحلة المراجعة الدورية.

تحديد درجة التقييم

يتم تقدير الدرجة التي يستحقها الموظف للأهداف الفردية والكفاءات السلوكية حسب مستويات القياس المذكورة في مرحلة المراجعة

1. تهدف جلسة المراجعة بين الرئيس المباشر والموظف لمناقشة وتحديد ما يلي:
   - مراجعة خطة أداء الموظف ونتائج وملاحظات مرحلة المراجعة الدورية.
   - تحضير الوثائق مُدّعمةً بالأدلة التي تبين نسبة الإنجاز الفعلي لكل من الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية.
   - قياس نسبة الإنجاز الفعلية للأهداف الفردية والكفاءات السلوكية وتقدير الدرجة المستحقة لكل هدف بالشكل المبيّن في النماذج **1** و**2** و**3** المرفقة في الدليل. ويتوجب على الرئيس المباشر استعراض وتوضيح الأسباب التي استند إليها في قياس نتيجة التقييم.
   - تحديد احتياجات التعلّم والتّطوير للسنة التالية، بهدف تطوير أداء وكفاءات ومهارات الموظف.
2. يتم تدوين محضر الاجتماع والملاحظات واعتمادها من الرئيس المباشر والموظف، ولا يجوز إجراء أي تعديل عليها سواء بالإضافة أو بالحذف دون إخطار الموظف بذلك.

احتساب درجة التقييم

1. تمثّل الأهداف الفردية نسبة **70**% من درجات التقييم، في حين تمثّل الكفاءات السلوكية نسبة **30**% منها.
2. تُحتسب درجة التقييم النهائي من خلال ضرب مجموع نتائج الأهداف ونتائج الكفاءات بالوزن الخاص بكل منها، كما هو مبين في البند **(1)** أعلاه، وتكون نتيجة التقييم النهائي حاصل مجموعهما.
3. يتم جبر درجة التقييم التي تتضمن الأرقام العشرية من **0.1** إلى **0.49**، إلى الرقم الصحيح الأقل، مثال: (درجة التقييم **2.3** تُجبر إلى **2**).
4. يتم جبر درجة التقييم التي تتضمن الأرقام العشرية من **0.5** الى **0.99** إلى الرقم الصحيح الأعلى، مثال: (درجة التقييم **2.5** تُجبر إلى **3**).
5. يضع الرئيس المباشر قائمةً بنتائج تقييم الأداء السنوية لموظفيه، بالإضافة إلى خطط الأداء المعتمدة والوثائق الداعمة، وذلك لمناقشتها مع المدير المراجع واعتمادها على ضوء ذلك، تحضيراً للمراجعة المبدئية وضبط النسب.

المراجعة المبدئية وضبط النسب

يعتمد نجاح المراجعة المبدئية لضبط النسب على موضوعية ودقة مراجعة ومناقشة نتائج تقييم أداء الموظفين بين المدير المراجع والرئيس المباشر.

1. يضع الرئيس المباشر قائمةً بنتائج تقييم الأداء السنوية لموظفيه، بالإضافة إلى خطط الأداء المعتمدة والوثائق الداعمة.
2. بهدف التأكد من موضوعية وصحة عملية التقييم النهائي للموظفين، يجتمع الرئيس المباشر مع المدير المراجع لبيان الأسباب الموجبة لنتائج تقييم الأداء السنوي لموظفيه، ويتم استعراض ومناقشة ما يلي:
   - نتائج تقييم الأداء السنوي ومبرراتها.
   - مقارنة نتيجة تقييم أداء الموظف مع الموظفين في الوحدة التنظيمية ممن هم في نفس الوظيفة (الفئة والدرجة والمسمى والوصف الوظيفي).
   - مناقشة الأداء الإجمالي للوحدة التنظيمية، ونسب تحقيقها لمؤشرات الأداء المعتمدة ضمن الخطة التشغيلية.
   - مراعاة نسب توزيع نتائج تقييم الأداء الخاصة بالوحدة التنظيمية، والتي تم اعتمادها في بداية سنة التقييم.
   - التحديات التي حالت دون تحقيق نسب الإنجاز المتفق عليها إن وجدت.
   - فرص التطوير والتحسين.
3. يحق للمدير المراجع طلب أي وثائق أو أدلة أو بيانات حول أداء أي من موظفي وحدته التنظيمية.
4. يتم تعديل نتائج تقييم الأداء السنوي بناءً على مخرجات اجتماع الرئيس المباشر والمدير المراجع، وبما يتوافق مع الإنجاز الفعلي ونسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء.
5. إخطار كل موظف في الوحدة التنظيمية بنتيجة تقييمه مع بيان الأسباب.
6. يتولى مدير الوحدة التنظيمية إرسال نتائج تقييم أداء موظفي وحدته التنظيمية إلى إدارة الموارد البشرية.

مرحلة ضبط وموازنة النسب

تتم هذه المرحلة خلال الفترة الواقعة ما بين منتصف يناير وأبريل من السنة التي تلي سنة التقييم، حيث يتم ضبط وموازنة نسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء لكافة الوحدات التنظيمية في الدائرة، وذلك لضمان التقييم العادل والدقيق لأداء الموظفين، وبما يتوافق مع نسب إنجاز الوحدات التنظيمية لمؤشرات الأداء المؤسسية، وتحقيق التوزيع المنصف لنسب التوزيع الموجهة.

وتتولى لجنة المراجعة تحديد واعتماد نسب توزيع نتائج تقييم الأداء للوحدات التنظيمية بما يتوافق مع طبيعة مهامها وأدائها، وبما لا يتجاوز نسب نتائج تقييم الأداء للدائرة.

يتم ضبط وموازنة النسب من خلال اتباع الخطوات التالية:

تحديد نسب إنجاز الوحدات التنظيمية لخططها التشغيلية

1. تُنسّق كل وحدة تنظيمية مع الوحدة المعنية بالاستراتيجية، مراجعة الخطة التشغيلية الخاصة بها، وتحديد نسب الإنجاز المستهدفة بما يتفق مع الأهداف والخطة الاستراتيجية المحددة للدائرة.
2. تتولى الوحدة التنظيمية المعنية بالاستراتيجية متابعة نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي للدائرة واعتمادها من المدير العام أو من يفوضه، وترفعها إلى لجنة المراجعة بهدف ضبط وموازنة النسب الموجهة.

المراجعة النهائية لضبط النسب

1. تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد قائمة تفصيلية بنتائج تقييم الأداء لموظفي الدائرة، ويتم تصنيفها وفقاً للوحدات التنظيمية ورفعها إلى لجنة المراجعة.
2. تُدقق لجنة المراجعة نتائج تقييم الأداء الإجمالي للوحدات التنظيمية وتناقشها مع مسؤوليها، وذلك من خلال مقارنة الأداء الإجمالي للوحدة التنظيمية، ونسب تحقيقها لمؤشرات أدائها المعتمدة.
3. تقوم اللجنة بتدقيق النتائج والوثائق الداعمة، ولها حق طلب أي وثائق داعمة إضافية إذا اقتضت الحاجة.
4. يكون للجنة صلاحية طلب تعديل نتائج تقييم الأداء بعد التدقيق والمراجعة في حال تجاوزت النسب المعتمدة نسب التوزيع الموجهة.
5. تقوم اللجنة بمواءمة نتائج تقييم الأداء السنوي مع نسب التوزيع الموجهة على مستوى الدائرة والوحدات التنظيمية.
6. تتولى اللجنة اعتماد النتائج النهائية لتقييم الأداء السنوي للموظفين في الدائرة.
7. تقوم إدارة الموارد البشرية بعد اعتماد النتائج النهائية من قبل اللجنة بتعميمها على الوحدات التنظيمية المعنية.

ويوضح الشكل التالي خطوات هذه المرحلة:



مرحلة المكافأة والتقدير

بهدف تشجيع وتحفيز الموظف، يحق للدائرة منح المكافآت المالية أو العينيّة، تكريماً لجهود الموظف وسلوكه وعمله المتميز الذي ساهم في تطوير الإجراءات، أو لإنجازه الأعمال الصعبة التي تعود بفائدة فورية أو مستقبلية على الدائرة، ويخضع قرار الدائرة في هذا الشأن للوائح الداخلية المعتمدة، حيث يُشترط لمنح هذه المكافآت ما يلي:

1. أن يتم منح المكافآت التشجيعية نظير الإنجازات المتميزة للموظف، وتقديراً لإبداعه وابتكاره، أو اقتراحاته المتميزة أو لأي سبب آخر تراه الدائرة.
2. توفر المخصصات المالية اللازمة لصرف المكافآت التشجيعية.
3. ألا تزيد قيمة المكافأة النقدية على الراتب الأساسي الشهري للموظف.
4. أن تتناسب قيمة المكافأة مع الإنجاز أو الاقتراح المقدّم من قبل الموظف.
5. ألا يتم مكافأة الموظف أكثر من مرة عن الإنجاز أو الاقتراح ذاته.

كما ويحق للدائرة ترقية الموظف بناءً على نتيجة التقييم المعتمدة، حيث يخضع مثل هذا القرار لأحكام الترقية المنصوص عليها في القانون.

الفصل الخامس

إدارة الأداء المتدني

في حال حصول الموظف غير المواطن على نتيجة أداء "لا يفي بالتوقعات"، يتم إنهاء خدماته بسبب عدم الكفاءة الوظيفية، فيما تطبق إجراءات إدارة الأداء المتدني على الموظف المواطن الذي يحصل على نتيجة أداء "لا يفي بالتوقعات"، بما في ذلك وضع خطة تحسين وتطوير الأداء الوظيفي والتي تمتد لستة أشهر، وذلك بعد تحديد أسباب تدني مستوى الأداء.

إجراءات إدارة الأداء المتدني:

1. يتم توجيه إنذار خطي للموظف من قبل الرئيس المباشر بنتيجة التقييم، وإرسال نسخة منه إلى إدارة الموارد البشرية.
2. يعقد الرئيس المباشر اجتماع مع الموظف الحاصل على نتيجة أداء "لا يفي بالتوقعات" لمناقشة أسباب تدني أدائه وتحديد نقاط الضعف، ووضع الحلول المناسبة لتطوير الأداء وتحسينه بما يتوافق مع قدرات ومهارات الموظف. ويتم ذلك وفقاً لنموذج خطة تطوير الأداء المرفق في الدليل، وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، وتشمل خطة التطوير على ما يلي:
   - المهام والأهداف الفردية المطلوب إنجازها.
   - الكفاءات السلوكية المطلوب تطويرها وإظهارها.
   - الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظف لتطوير قدراته ومهاراته.
3. يتم اعتماد خطة تطوير الأداء من قبل المدير المراجع، وإرسال نسخة منها الى إدارة الموارد البشرية.
4. التنسيق مع إدارة الموارد البشرية لتوفير الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظف وفقاً لخطة تطوير الأداء.
5. يقوم الرئيس المباشر بمتابعة أداء الموظف وتقديم التوجيه والإرشاد المستمر خلال مدة خطة التطوير، بهدف تحديد نسب إنجاز الأهداف المتفق عليها، وتحديد جوانب التحسين والتحديات وفرص التطوير. كما ويقوم الرئيس المباشر بتوثيق تلك الجلسات وتضمين الأدلة الداعمة.
6. تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة عملية تنفيذ خطة التطوير مع الرئيس المباشر المعني.
7. يقوم الرئيس المباشر بإخطار الموظف بانتهاء مدة خطة التطوير، ويتم عقد جلسة لمناقشة نسب الإنجاز خلال مدة الخطة ومراجعة أدائه في ضوء ذلك.

إذا ترتب على خطة التطوير المعدة للموظف المواطن الحاصل على نتيجة تقييم أداء "لا يفي بالتوقعات" تحسين أدائه وتحقيق نسب الإنجاز المتفق عليها ضمن خطة تطوير الأداء فهذا لا يعني تغيير نتيجة مستوى تقييم أدائه المعتمد عن سنة التقييم السابقة.

8. في حال تحسّن مستوى أداء الموظف وتحقيقه لأهداف خطة التطوير، يتم إخطار المدير المراجع وإدارة الموارد البشرية بذلك خطياً، ويقوم الرئيس المباشر بتحديد أهداف أو مهام الموظف خلال المدة المتبقية من السنة وفقاً لنموذج خطة الأداء ويرفعها للمدير المراجع للاعتماد.
9. يتوجب على الرئيس المباشر إخطار المدير المراجع وإدارة الموارد البشرية في حال لم يطرأ أي تحسن على أداء الموظف، لاتخاذ الإجراءات اللازمة وفق أحكام القانون.

التظلّم على نتيجة التقييم

أ- يعتبر التظلّم على نتيجة تقييم الأداء حق ثابت للموظف لا يجوز حرمانه منه، وعلى الرئيس المباشر أن يسعى لحل أي خلاف بشأن نتيجة تقييم أداء من خلال الاجتماع معه خلال مدة عشرة **(10)** أيام عمل من تاريخ تبليغ الموظف خطياً بنتيجة تقييم أدائه، قبل أن يتحول هذا الخلاف إلى تظلّم، على أن يتم توثيق نتيجة الاجتماع وإخطار الموظف بها.

ب- في حال عدم التوصل إلى حل بشأن هذا الخلاف، ولم يرتض الموظف بنتيجة تقييم أدائه السنوي، جاز له أن يتظلّم وفقاً للتسلسل التالي:

1- التقدّم بتظلّم خطي إلى المدير المراجع خلال يومي **(2)** عمل من تاريخ انتهاء المدة المشار إليها في الفقرة (أ) من هذه المادة، وعلى المدير المراجع البت في هذا التظلّم خلال **(5)** خمسة أيام عمل من تاريخ تقديمه أو من تاريخ مباشرته العمل إذا كان متغيباً عن العمل بإجازة رسمية وفقاً لما هو مقرر في القانون، وفي حال تجاوزت مدة غيابه أكثر من **(21)** واحد وعشرين يوم عمل من تاريخ تقديم التظلّم، يتولى من يقوم مقامه البت في هذا التظلّم.

2- تقديم تظلّم خطي إلى لجنة التظلمات والشكاوى خلال (5) خمسة أيام عمل من تاريخ تبليغه خطياً بنتيجة تظلمه لدى المدير المراجع، أو بعد مضي (7) سبعة أيام عمل من تاريخ تقديم تظلمه دون البت فيه أو من التاريخ الذي كان يجب أن يتم البت فيه وفقا لأحكام البند (1) من الفقرة (ب) من هذه المادة، وإلا اعتُبر القرار الصادر عن المدير المراجع في هذا الشأن نهائياً.

3- تقديم تظلّم خطي إلى لجنة التظلمات المركزية خلال مدة (14) أربعة عشر يوم عمل من تاريخ تبليغه خطياً بقرار لجنة التظلمات والشكاوى، أو بعد مضي (30) ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم التظلم إليها دون البت فيه.

التظلّم على نتيجة التقييم

الموظف والرئيس المباشر

- يسعى الرئيس المباشر لحلّ أي خلاف بشأن نتيجة تقييم الأداء من خلال الاجتماع مع الموظف خلال **(10)** أيام عمل عن تاريخ إخطار الموظف خطيّاً بنتيجة تقييم أدائه.
- يتم توثيق نتيجة الاجتماع وإخطار الموظف بها.

الموظف والمدير المُراجع

- رفع تظلّم خطي إلى المدير المراجع خلال **(2)** يوم عمل من تاريخ انتهاء المدة أعلاه.
- على المدير المُراجع البت في هذا التظلّم خلال **(5)** أيام عمل من تاريخ تقديم التظلّم.
- في حال غياب المدير المُراجع أكثر من **(21)** يوم عمل من تاريخ تقديم التظلّم يتولى من يقوم بخدماته البت في هذا التظلّم.
- يتم إخطار الموظف خطيّاً بنتيجة التظلّم، وإرسال نسخة منه إلى الرئيس المباشر.

لجنة التظلّمات والشكاوى

- تظلّم خطّي خلال **(5)** أيام عمل من تاريخ تبليغه خطيّاً نتيجة تظلّمه لدى المدير المراجع.
- بعد مضي **(7)** أيام عمل من تاريخ رفع تظلّمه دون البت فيه.

لجنة التظلّمات المركزية

- تظلّم خلال **(14)** يوم عمل من تاريخ تبليغه خطيّاً بقرار لجنة التظلّمات والشكاوى.
- بعد مضي **(30)** يوماً من تاريخ تقديم التظلّم دون البت فيه.

الملحقات

النموذج رقم (1)

النموذج رقم (1)
خطة الأداء الفردي لموظفي الفئة الأولى والثانية

البيانات الشخصية			
الإسم:			
المسمى الوظيفي:		الدرجة الوظيفية	
الرقم الوظيفي:			
الإدارة / القسم:			
الرئيس المباشر:			
المدير المراجع:		فترة المراجعة	

خطة الأداء الفردي
تتكون من :
القسم الأول:
الكفاءات السلوكية
القسم الثاني: تقييم الأداء في نهاية الدورة
القسم الثالث: خطة التعلّم والتّطوير

يتم قياس الكفاءات بناءً على مستويات القياس التالية:

المؤشرات الدالة	الدرجة	مستوى التقييم
يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	**5**	– يمتلك مهارة وقدرة عالية في إظهار السلوكيات والمهارات المطلوبة في جميع الحالات والظروف وبفاعلية كبيرة وتأثير قوي. – لديه القدرة على التفاعل مع الآخرين والتأثير الإيجابي القوي عليهم. – لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يتجاوز التوقعات	**4**	– يظهر كافة السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواصل وقوي ومؤثر في مختلف الأحوال. – أظهر بعضاً من مؤشرات مستويات الإجادة الذي يلي مستوى الإجادة المحدد له، بما يمكن اعتباره نموذجاً يحتذى به من قبل الآخرين. – لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.

يفي بالتوقعات	**3**	– يظهر معظم السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواصل ويؤديها بدون توجيه أو إشراف. – لا يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يفي بمعظم التوقعات	**2**	– يظهر بعض السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل غير مستمر ويحتاج إلى توجيه وإشراف وتطوير مستمر. – يظهر بعض المؤشرات السلوكية السلبية.
لا يفي بالتوقعات	**1**	– لا يظهر السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل دائم ومتواصل ويظهر العديد من المؤشرات السلوكية السلبية. – لا يحقق تحسناً وتطوراً في مستوى الإجادة على الرغم من الإرشاد والتوجيه من الرئيس المباشر.

القسم الأول
الكفاءات السلوكية

في منتصف أو نهاية الدورة يتم تقييم الأداء السنوي للموظف باستخدام سلم مستويات القياس من **1** إلى **5**.

#	الكفاءات	المستوى (مبتدئ - متوسط- متقدم)	التقييم الذاتي منتصف الدورة	الدرجات في منتصف الدورة	التقييم الذاتي نهاية الدورة	الدرجات في نهاية الدورة
1	الكفاءة **1**					
2	الملاحظات					
3	الكفاءة **2**					
4	الملاحظات					
5	الكفاءة **3**					
6	الملاحظات					
7	الكفاءة **4**					
8	الملاحظات					
9	الكفاءة **5**					
10	الملاحظات					
11	الكفاءة **6**					
12	الملاحظات					
13	الكفاءة **7**					
14	الملاحظات					
15	الكفاءة **8**					
16	الملاحظات					
تقدير الأداء الإجمالي: (مجموع درجات الكفاءات ÷ عدد الكفاءات)						

القسم الثاني
تقييم الأداء في نهاية الدورة

استناداً إلى التقييم في البند **1** والبند **2**، يجب الإشارة إلى الدرجة التي تلخص أداء الموظف خلال الفترة التي تخضع للمراجعة. علماً أنه يتم جبر درجة التقييم التي تتضمن الأرقام العشرية من **0.1** إلى **0.49**، إلى الرقم الصحيح الأقل، فيما يتم جبر درجة التقييم التي تتضمن الأرقام العشرية من **0.5** إلى **0.99** إلى الرقم الصحيح الأعلى.

سلم مستويات القياس لتقييم الأداء الإجمالي (يرجى وضع إشارة في الحقل المناسب)

5 أداء يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	4 أداء يتجاوز التوقعات	3 أداء يفي بالتوقعات	2 أداء يفي بمعظم التوقعات	1 أداء لا يفي بالتوقعات
ملاحظات الرئيس المباشر				
ملاحظات الموظف				
ملاحظات المدير المراجع				

المراجعة النهائية والتقييم	المراجعة النصف سنوية	خطة الأداء الفردية
توقيع الموظف:	توقيع الموظف:	توقيع الموظف:
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:
توقيع الرئيس المباشر:	توقيع الرئيس المباشر:	توقيع الرئيس المباشر:
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:
توقيع المدير المراجع:	توقيع المدير المراجع:	توقيع المدير المراجع:
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:

القسم الثالث
خطة التعلّم والتّطوير

في هذا القسم يتم مناقشة النواحي المتعلقة بتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تؤثر بشكلٍ إيجابي في الأداء:

#	الأهداف التطويرية	الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (مهمات خاصة، انتداب الموظف، الحلول مكان زميل خلال إجازته، المشاركة في مشاريع، ودورات، وورشات عمل، وإرشاد، وغيرها)	الدعم اللازم	الإطار الزمني لتحقيق التطوير

				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7
				8
				9
				10

النموذج رقم (2)

النموذج رقم (2)

خطة الأداء الفردي لموظفي الفئة الثالثة وما فوق
المراجعة المستمرة

البيانات الشخصية			
الإسم:			
المسمى الوظيفي:		**الدرجة الوظيفية**	
الرقم الوظيفي:			
الإدارة / القسم:			
الرئيس المباشر:			
المدير المراجع:		**فترة المراجعة**	

خطة الأداء الفردي تتكون من :

القسم الأول: الأهداف الفردية

القسم الثاني: الكفاءات السلوكية

القسم الثالث: تقييم الأداء في نهاية الدورة

القسم الرابع: خطة التعلّم والتّطوير

يحتفظ الموظف بوثيقة خطة الأداء الفردي طوال فترة المراجعة وحتى نهاية دورة تقييم الأداء. وفي نهاية الدورة يتم قياس نسب إنجاز الأهداف بناءً على مستويات القياس التالية:

المؤشرات الدالة	الدرجة	مستوى التقييم
أداء يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	**5**	– يحقق كافة الأهداف المتفق عليها وأهداف أخرى إضافية لم تكن موجودة في خطة الأداء بما لا يقل عن **120%**. – ينجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة وقبل الموعد المقرر لها.

		– يقدم مقترحات ومبادرات قابلة للتطبيق ولها تأثير ملموس على مستوى الدائرة.
أداء يتجاوز التوقعات	**4**	– يحقق كافة الأهداف المتفق عليها وأهداف أخرى إضافية لم تكن موجودة في خطة الأداء بنسبٍ تتراوح بين **106%** إلى **119%**. – ينجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في الموعد المقرر لها. – يبادر إلى المطالبة بمزيد من المهام والمسؤوليات. – يقدّم مقترحات ومبادرات بنّاءة قابلة للتطبيق على مستوى الوحدة التنظيمية.
أداء يفي بالتوقعات	**3**	– يؤدي مهامه بانتظام ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه ويتجاوزها في بعض المجالات بنسبٍ تتراوح بين **100%** إلى **105%** من الأهداف المتفق عليها في خطة الأداء. – ينجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في الموعد المحدد.
أداء يفي بمعظم التوقعات	**2**	– يفي بمعظم توقعات الأداء ويحقق **75%** إلى **99%** من الأهداف المتفق عليها في خطة الأداء السنوية، إلا أن أداءه لا يتجاوز تقييم "لا يفي بالتوقعات" في بعض المجالات. – يحتاج إلى مساعدة الرئيس المباشر وزملاء العمل لأداء عمله.
أداء لا يفي بالتوقعات	**1**	– لا يؤدي مهام عمله بالمستوى المطلوب. – لا يحقق نسب الإنجاز المتفق عليها في خطة الأداء. – ضعف التجاوب مع إرشادات وتوجيهات الرئيس المباشر في أداء المهام الوظيفية.

يتم قياس الكفاءات بناءً على مستويات القياس التالية:

المؤشرات الدالة	الدرجة	مستوى التقييم
يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	**5**	– يمتلك مهارة وقدرة عالية في إظهار السلوكيات والمهارات المطلوبة في جميع الحالات والظروف وبفاعلية كبيرة وتأثير قوي. – لديه القدرة على التفاعل مع الآخرين والتأثير الايجابي القوي عليهم. – لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يتجاوز التوقعات	**4**	– يظهر كافة السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواصل وقوي ومؤثر في مختلف الأحوال. – أظهر بعضاً من مؤشرات مستويات الإجادة الذي يلي مستوى الإجادة المحدد له، بما يمكن اعتباره نموذجاً يحتذى به من قبل الآخرين. – لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.

يفي بالتوقعات	**3**	– يظهر معظم السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواصل ويؤديها بدون توجيه أو إشراف. – لا يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يفي بمعظم التوقعات	**2**	– يظهر بعض السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل غير مستمر ويحتاج إلى توجيه وإشراف وتطوير مستمر. – يظهر بعض المؤشرات السلوكية السلبية.
لا يفي بالتوقعات	**1**	– لا يظهر السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل دائم ومتواصل ويظهر العديد من المؤشرات السلوكية السلبية. – لا يحقق تحسناً وتطوراً في مستوى الإجادة على الرغم من الإرشاد والتوجيه من الرئيس المباشر.

القسم الأول
الأهداف الفردية

الأهداف الفردية: أهداف محددة، وواقعية وقابلة للقياس، ومتفق عليها ضمن إطارٍ زمني محدد (SMART)

يجب أن يتم التركيز على الأهداف المرتبطة بمهام ومسؤوليات الموظف، يرجى التثبت من كتابة كل هدف طبقاً لمعايير مفهوم (SMART) بالشكل الموضح في الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء.

يتم وضع **3** إلى **5** أهداف عند بداية الدورة ويتم تحديد نسبة لكل هدف حسب أهميته على أن يكون المجموع **100%**. ويجب مناقشة الدرجة التي تعطى لكل هدف ثم قياس مستواها باستخدام سلم مستويات القياس من **1** إلى **5.**

#	الأهداف	نسبة الهدف (عند بداية الدورة) (1)	المراجعة الدورية للربع الأول	المراجعة الدورية للربع الثاني	المراجعة الدورية للربع الثالث	المراجعة الدورية للربع الرابع	الدرجات بنهاية دورة التقييم (2)	المعدل التقديري (الدرجات المحققة بنهاية الدورة* الدرجات المحققة بالنسب) (3)
1	الهدف الأول							
2	ملاحظات							
3	الهدف الثاني							
4	ملاحظات							
5	الهدف الثالث							
6	ملاحظات							
7	الهدف الرابع							
8	ملاحظات							
9	الهدف الخامس							
10	ملاحظات							
درجة الأداء الإجمالية وزن الهدف(1) * الدرجة(2) ÷100 = (3)		**100%**						

توقيع الموظف: _____ **التاريخ:**.....

توقيع المسؤول المباشر: _____ **التاريخ:**.....

القسم الثاني
الكفاءات السلوكية

يتم اختيار الكفاءات التي سيتم التركيز عليها خلال فترة المراجعة الدورية في بداية الدورة، ويتم الاتفاق على الوزن الإجمالي للكفاءات والتي سيتم احتسابها من درجة التقييم النهائية.

يتم تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية باستخدام سلم مستويات القياس من **1** إلى **5**.

#	الكفاءات	المستوى	المراجعة الدورية للربع الأول	المراجعة الدورية للربع الثاني	المراجعة الدورية للربع الثالث	المراجعة الدورية للربع الرابع	التقييم في نهاية الدورة(1)
1	الكفاءة 1						
2	الملاحظات						
3	الكفاءة 2						
4	الملاحظات						
5	الكفاءة 3						
6	الملاحظات						
7	الكفاءة 4						
8	الملاحظات						
9	الكفاءة 5						
10	الملاحظات						
11	الكفاءة 6						
12	الملاحظات						
تقدير الأداء الإجمالي: (مجموع درجات الكفاءات ÷ عدد الكفاءات= 1)							

القسم الثالث
تقييم الأداء في نهاية الدورة

استناداً إلى التقييم في البندين **1** و**2**، أشر إلى الدرجة التي تصف أداء الموظف خلال الفترة المشمولة بالمراجعة الدورية، مع الأخذ بالاعتبار بأن تحقيق الأهداف يشكل **70%** من درجات الأداء الإجمالية فيما تشكل الكفاءات **30%** منها. علماً أنه يتم جبر درجة التقييم التي تتضمن الأرقام العشرية من **0.1** إلى 9**0.4**، إلى الرقم الصحيح الأقل، فيما يتم جبر درجة التقييم التي تتضمن الأرقام العشرية من **0.5** إلى **0.99** إلى الرقم الصحيح الأعلى.

تقييم الأهداف (SMART) = (مجموع وزن الأهداف * التقييم النهائي للأهداف في نهاية الدورة) / 100

مثال توضيحي:

في حال كان مجموع وزن الأهداف **70%** وحصل الموظف على تقييم **3.6** في (القسم الأول)فإن المجموع النهائي للأهداف = (**3.6** * **70**)/**100** = **2.52**

تقييم الكفاءات = (مجموع وزن الكفاءات * التقييم النهائي للكفاءات في نهاية الدورة) / 100

مثال توضيحي:

في حال كان مجموع وزن الكفاءات **30%** وحصل الموظف على تقييم **3** في (القسم الثاني) فإن المجموع النهائي للكفاءات = (**3*****30**)/**100** = **0.9**

تقييم الأداء النهائي = تقييم الأهداف + تقييم الكفاءات

مجال التقييم	الوزن	درجة التقييم	وزن التقييم (الوزن * درجة التقييم)
الأهداف			
الكفاءات			
درجة التقييم النهائية (تقييم الأهداف + تقييم الكفاءات)			

5 أداء يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	4 أداء يتجاوز التوقعات	3 أداء يفي بالتوقعات	2 أداء يفي بمعظم التوقعات	1 أداء لا يفي بالتوقعات

القسم الرابع
خطة التعلّم والتّطوير

في هذا القسم يتم مناقشة النواحي المتعلقة بتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تؤثر بشكلٍ إيجابي في الأداء:

مجالات التحسين	نقاط القوة

ملاحظات الرئيس المباشر
ملاحظات الموظف
ملاحظات المدير المراجع

المراجعة النهائية والتقييم	المراجعة النصف سنوية	خطة الأداء الفردية
توقيع الموظف:	**توقيع الموظف:**	**توقيع الموظف:**
التاريخ:	**التاريخ:**	**التاريخ:**
توقيع الرئيس المباشر:	**توقيع الرئيس المباشر:**	**توقيع الرئيس المباشر:**
التاريخ:	**التاريخ:**	**التاريخ:**
توقيع المدير المراجع:	**توقيع المدير المراجع:**	**توقيع المدير المراجع:**
التاريخ:	**التاريخ:**	**التاريخ:**

النموذج رقم (3)

النموذج رقم (3)

خطة الأداء الفردي لموظفي الفئة الثالثة وما فوق
المراجعة نصف السنوية

البيانات الشخصية	
الإسم:	

المسمى الوظيفي:		**الدرجة الوظيفية**	
الرقم الوظيفي:			
الإدارة / القسم:			
الرئيس المباشر:			
المدير المراجع:		**فترة المراجعة**	

خطة الأداء الفردي تتكون من :

القسم الأول: الأهداف الفردية

القسم الثاني: الكفاءات السلوكية

القسم الثالث: تقييم الأداء في نهاية الدورة

القسم الرابع: خطة التعلّم والتّطوير

يحتفظ الموظف بوثيقة خطة الأداء الفردي طوال فترة المراجعة وحتى نهاية دورة تقييم الأداء. وفي نهاية الدورة يتم قياس نسب إنجاز الأهداف بناءً على مستويات القياس التالية:

المؤشرات الدالة	الدرجة	مستوى التقييم
أداء يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	**5**	– يحقق كافة الأهداف المتفق عليها وأهداف أخرى إضافية لم تكن موجودة في خطة الأداء بما لا يقل عن **120%**. – ينجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة وقبل الموعد المقرر لها. – يقدم مقترحات ومبادرات قابلة للتطبيق ولها تأثير ملموس على مستوى الدائرة.

أداء يتجاوز التوقعات	**4**	– يحقق كافة الأهداف المتفق عليها وأهداف أخرى إضافية لم تكن موجودة في خطة الأداء بنسبٍ تتراوح بين **106%** إلى **119%.** – ينجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في الموعد المقرر لها. – يبادر إلى المطالبة بمزيد من المهام والمسؤوليات. – يقدّم مقترحات ومبادرات بنّاءة قابلة للتطبيق على مستوى الوحدة التنظيمية.
أداء يفي بالتوقعات	**3**	– يؤدي مهامه بانتظام ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه ويتجاوزها في بعض المجالات بنسبٍ تتراوح بين **100%** إلى **105%** من الأهداف المتفق عليها في خطة الأداء. – ينجز كافة الأهداف والمهام المطلوبة منه بفعالية وكفاءة في الموعد المحدد.
أداء يفي بمعظم التوقعات	**2**	– يفي بمعظم توقعات الأداء ويحقق **75%** إلى **99%** من الأهداف المتفق عليها في خطة الأداء السنوية، إلا أن أداءه لا يتجاوز تقييم "لا يفي بالتوقعات" في بعض المجالات. – يحتاج إلى مساعدة الرئيس المباشر وزملاء العمل لأداء عمله.
أداء لا يفي بالتوقعات	**1**	– لا يؤدي مهام عمله بالمستوى المطلوب. – لا يحقق نسب الإنجاز المتفق عليها في خطة الأداء. – ضعف التجاوب مع إرشادات وتوجيهات الرئيس المباشر في أداء المهام الوظيفية.

يتم قياس الكفاءات بناءً على مستويات القياس التالية:

المؤشرات الدالة	الدرجة	مستوى التقييم
يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	**5**	– يمتلك مهارة وقدرة عالية في إظهار السلوكيات والمهارات المطلوبة في جميع الحالات والظروف وبفاعلية كبيرة وتأثير قوي. – لديه القدرة على التفاعل مع الآخرين والتأثير الإيجابي القوي عليهم. – لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يتجاوز التوقعات	**4**	– يظهر كافة السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواصل وقوي ومؤثر في مختلف الأحوال. – أظهر بعضاً من مؤشرات مستويات الإجادة الذي يلي مستوى الإجادة المحدد له، بما يمكن اعتباره نموذجاً يحتذى به من قبل الآخرين.

		– لم يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يفي بالتوقعات	**3**	– يظهر معظم السلوكيات والمهارات المطلوبة على نحو متواصل ويؤديها بدون توجيه أو إشراف. – لا يظهر أي مؤشر سلبي على مدار السنة.
يفي بمعظم التوقعات	**2**	– يظهر بعض السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل غير مستمر ويحتاج إلى توجيه وإشراف وتطوير مستمر. – يظهر بعض المؤشرات السلوكية السلبية.
لا يفي بالتوقعات	**1**	– لا يظهر السلوكيات والمهارات المطلوبة بشكل دائم ومتواصل ويظهر العديد من المؤشرات السلوكية السلبية. – لا يحقق تحسناً وتطوراً في مستوى الإجادة على الرغم من الإرشاد والتوجيه من الرئيس المباشر.

القسم الأول
الأهداف الفردية
الأهداف الفردية: أهداف محددة، وواقعية وقابلة للقياس، ومتفق عليها ضمن إطارٍ زمني محدد (SMART)

يجب أن يتم التركيز على الأهداف المرتبطة بمهام ومسؤوليات الموظف، يرجى التثبت من كتابة كل هدف طبقاً لمعايير مفهوم (SMART) بالشكل الموضح في الدليل الإجرائي لنظام إدارة الأداء.
يتم وضع **3** إلى **5** أهداف عند بداية الدورة ويتم تحديد نسبة لكل هدف حسب أهميته على أن يكون المجموع **100%**. ويجب مناقشة الدرجة التي تعطى لكل هدف ثم قياس مستواها باستخدام سلم مستويات القياس من **1** إلى **5.**

#	الأهداف	نسبة الهدف (عند بداية الدورة)(1)	مراجعة منتصف الدورة	الدرجات بنهاية دورة التقييم(2)	المعدل التقديري (الدرجات المحققة بنهاية الدورة* الدرجات المحققة بالنسب)(3)
1	الهدف الأول				
2	ملاحظات				
3	الهدف الثاني				
4	ملاحظات				
5	الهدف الثالث				
6	ملاحظات				
7	الهدف الرابع				
8	ملاحظات				
9	الهدف الخامس				
10	ملاحظات				
درجة الأداء الإجمالية وزن الهدف(1) * الدرجة(2) ÷100 = (3)		**100%**			

توقيع الموظف:

_____ **التاريخ:**.....

توقيع المسؤول المباشر:

_____ **التاريخ:**.....

القسم الثاني
الكفاءات السلوكية

يتم اختيار الكفاءات التي سيتم التركيز عليها خلال فترة المراجعة الدورية في بداية الدورة، ويتم الاتفاق على الوزن الإجمالي للكفاءات والتي سيتم احتسابها من درجة التقييم النهائية.

يتم تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية باستخدام سلم مستويات القياس من **1** إلى **5**.

#	الكفاءات	المستوى	الدرجات في منتصف الدورة	التقييم في نهاية الدورة(1)
1	الكفاءة **1**			
2	الملاحظات			
3	الكفاءة **2**			
4	الملاحظات			
5	الكفاءة **3**			
6	الملاحظات			
7	الكفاءة **4**			
8	الملاحظات			
9	الكفاءة **5**			
10	الملاحظات			
11	الكفاءة **6**			
12	الملاحظات			
تقدير الأداء الإجمالي: (مجموع درجات الكفاءات ÷ عدد الكفاءات= 1)				

القسم الثالث
تقييم الأداء في نهاية الدورة

استناداً إلى التقييم في البندين **1** و**2**، أشر إلى الدرجة التي تصف أداء الموظف خلال الفترة المشمولة بالمراجعة الدورية، مع الأخذ بالاعتبار بأن تحقيق الأهداف يشكل **70%** من درجات الأداء الإجمالية فيما تشكل الكفاءات **30%** منها. علماً أنه يتم جبر درجة التقييم التي تتضمن الأرقام العشرية من **0.1** إلى **0.4**9، إلى الرقم الصحيح الأقل، فيما يتم جبر درجة التقييم التي تتضمن الأرقام العشرية من **0.5** إلى **0.99** إلى الرقم الصحيح الأعلى.

تقييم الأهداف (SMART) = (مجموع وزن الأهداف * التقييم النهائي للأهداف في نهاية الدورة) / 100

مثال توضيحي:

في حال كان مجموع وزن الأهداف **70%** وحصل الموظف على تقييم **3.6** في (القسم الأول)فإن المجموع النهائي للأهداف = (**3.6** * **70**)/**100** = **2.52**

تقييم الكفاءات = (مجموع وزن الكفاءات * التقييم النهائي للكفاءات في نهاية الدورة) / 100

مثال توضيحي:

في حال كان مجموع وزن الكفاءات **30%** وحصل الموظف على تقييم **3** في (القسم الثاني) فإن المجموع النهائي للكفاءات = (**3*****30**)/**100** = **0.9**

تقييم الأداء النهائي = تقييم الأهداف + تقييم الكفاءات

مجال التقييم	الوزن	درجة التقييم	وزن التقييم (الوزن * درجة التقييم)
الأهداف			
الكفاءات			
درجة التقييم النهائية (تقييم الأهداف + تقييم الكفاءات)			

5	4	3	2	1
أداء يتجاوز التوقعات بشكل ملموس	أداء يتجاوز التوقعات	أداء يفي بالتوقعات	أداء يفي بمعظم التوقعات	أداء لايفي بالتوقعات

القسم الرابع
خطة التعلّم والتّطوير

في هذا القسم يتم مناقشة النواحي المتعلقة بتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تؤثر بشكلٍ إيجابي في الأداء:

مجالات التحسين	نقاط القوة

ملاحظات الرئيس المباشر
ملاحظات الموظف
ملاحظات المدير المراجع

المراجعة النهائية والتقييم	المراجعة النصف سنوية	خطة الأداء الفردية
توقيع الموظف:	**توقيع الموظف:**	**توقيع الموظف:**
التاريخ:	**التاريخ:**	**التاريخ:**
توقيع الرئيس المباشر:	**توقيع الرئيس المباشر:**	**توقيع الرئيس المباشر:**
التاريخ:	**التاريخ:**	**التاريخ:**
توقيع المدير المراجع:	**توقيع المدير المراجع:**	**توقيع المدير المراجع:**
التاريخ:	**التاريخ:**	**التاريخ:**

النموذج رقم (4)

النموذج رقم (4) خطة التطوير

الإسم:		**المسمى الوظيفي:**	
الدرجة الوظيفية:		**الرقم الوظيفي:**	
الإدارة / القسم:			
الرئيس المباشر:			
المدير المراجع:			
تاريخ إصدار الخطة:		**تاريخ المراجعة:**	

يتم تطبيق خطة تحسين الأداء المتدني على الموظفين الذين يتم تقييم أدائهم بِـ"لا يفي بالتوقعات"، والذين تم تصنيفهم ضمن الأداء المتدني. ويوضح هذا النموذج المهارات والكفاءات التي تحتاج إلى المراجعة والتحسين ضمن الإطار الزمني المحدد في الخطة.

المهمة أو المهارة أو الكفاءة التي تحتاج إلى المراجعة والتحسين	التحسين المطلوب	المؤشرات المستهدفة	تاريخ الإنجاز	هل تم تحقيق المؤشرات المستهدفة نعم أو لا	الملاحظات

ملاحظة:

تمت مناقشة خطة التحسين أعلاه، وتم توضيح المسؤوليات والمهام الموكلة للموظف والأهداف المتوقعة منه، وفي حال لم يتم تحقيق المؤشرات المستهدفة أو مستوى التحسين المطلوب، يحق للرئيس المباشر اتخاذ الإجراءات اللازمة حسب قانون الموارد البشرية لحكومة دبي.

توقيع الموظف:		**التاريخ:**	**توقيع الرئيس المباشر:**		**التاريخ:**