



حكومة الشارقة  
دائرة الموارد البشرية

GOVERNMENT OF SHARJAH  
Directorate of Human Resources

# نظام تقييم الأداء لموظفي حكومة الشارقة

# الفهرس

4	- الدليل الإرشادي لنظام تقييم الأداء
5	المقدمة
8	- مراحل نظام تقييم الأداء
10	أولاً: مرحلة تخطيط الأداء
12	ثانياً: مرحلة مراجعة الأداء
14	ثالثاً: مرحلة تقييم الأداء
16	- الأهداف
18	أولاً: عدد الأهداف
18	ثانياً: وزن الأهداف
19	ثالثاً: تقييم الأهداف
20	رابعاً: مثال تطبيقي لنموذج تقييم الأهداف
21	- الكفاءات السلوكية
24	أولاً: الكفاءات السلوكية الأساسية والمؤشرات
28	ثانياً: الكفاءات العليا والإشرافية والمؤشرات
31	ثالثاً: الكفاءات السلوكية الإدارية والفنية والمؤشرات
37	- تقييم الأداء
38	أولاً: المراجعة الدورية
38	ثانياً: نتائج تقييم الأداء
38	ثالثاً: كيفية احتساب نتيجة تقييم الأداء
40	- المسؤوليات والمهام
41	أولاً: دور دائرة الموارد البشرية
42	ثانياً: دور الرئيس أو المدير في نظام تقييم الأداء
43	ثالثاً: دور إدارة الخدمات المساندة في نظام تقييم الأداء
45	رابعاً: دور المسؤول المباشر في نظام تقييم الأداء
47	خامساً: دور الموظف في نظام تقييم الأداء
49	- الاستمارة المرحلية
50	أولاً: مفهوم الاستمارة المرحلية
50	ثانياً: التقييم بعد انتهاء فترة الاختبار:
53	- معالجة تدني الأداء
56	- التظلمات
60	- الأحكام العامة
63	- الملحقات
64	- نموذج وثيقة الأداء السنوي

## المقدمة:

تم إعداد مشروع قرار المجلس التنفيذي بشأن نظام تقييم الأداء لموظفي حكومة الشارقة، استناداً للمعايير الإدارية العالمية، التي تسعى حكومة الشارقة لتطبيقها، من خلال التشريعات التي تنظم عمل الجهاز الإداري في حكومة الشارقة، بحيث يتضمن أسس ومعايير ومستويات قياس أداء الموظف.

**نظام تقييم الأداء:** هو ما تقوم به الجهات الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته، وإنجاز الأهداف المتفق عليها، وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة، بما يمكن الجهات الحكومية من اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالموظف أثناء خدمته، ويكون تقييم أداء الموظف وفقاً لنظام تقييم الأداء.

## الأهداف:

- ترسيخ منهج علمي لمكافأة الإنجازات والنتائج المتميزة.
- تطوير أداء الموظفين من خلال تقييم دوري ينسجم مع أهداف الجهات الحكومية.
- توفيق الأهداف الفردية للموظفين مع أهداف الجهات الحكومية.
- تشجيع الإنجاز الفردي وروح الفريق الواحد.
- تشجيع التعلم والتطور المستمر.

## التعريفات:

**وثيقة الأداء السنوي:** خطة عمل مدونة على نموذج خاص ومعتمد من الدائرة، يتضمن الأهداف والكفاءات السلوكية مع بيان وزن ونتيجة كل هدف أو مهمة.

**الأهداف:** الغايات المطلوب تحقيقها، وتكون قابلة للقياس، ويتم تحديدها والاتفاق عليها مسبقاً بين المسؤول المباشر والموظف في بداية مرحلة تخطيط الأداء، ويكون من شأنها عند نهاية مرحلة تقييم الأداء أن تساعد في قياس مدى تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف الفردية المطلوبة منه.

**الكفاءات السلوكية:** هي مهارات خاضعة للقياس، ويتعين توافرها لدى موظفي الجهة الحكومية، وهي التي تحدد كيفية إنجاز الأهداف.

**وزن الأهداف:** إجراء يهدف إلى بيان أهمية ثقل بعض الأهداف بالمقارنة مع أهداف أخرى خلال سنة التقييم.

# الدليل الإرشادي لنظام تقييم الأداء

**مراجعة الأداء:** هو اجتماع يعقد بين المسؤول المباشر والموظف في شهري: يونيو ويوليو، من أجل مراجعة وتقييم الأهداف والكفاءات السلوكية المحددة بخطة الأداء السنوي، كي يتمكن الموظف من معرفة موقعه من مستوى الأداء المطلوب؛ ليستطيع تصحيح مساره، وذلك قبل نهاية فترة التقييم، على أن يكون هذا الاجتماع موثقاً وموقعاً عليه من قبل الطرفين في القسم الخاص بذلك في وثيقة الأداء السنوي.

**المسؤول المباشر:** المكلف من قبل السلطة المختصة بالإشراف على عمل الموظف وتوجيهه وتقييم كفاءته.

**خطة معالجة تدني الأداء:** هي خطة إجرائية يتم وضعها لتحسين أداء الموظف الحاصل على تقييم أداء بمستوى «بحاجة إلى تحسين» تكون مدتها سنة.

**الاستمارة المرحلية:** نموذج معتمد من الدائرة لتقييم الموظف الجديد إذا انتهت فترة الاختبار، وكانت المدة المتبقية لسنة التقييم تقل عن ٦ أشهر. استمارة تطبق على الموظف الجديد إذا انتهت فترة الاختبار، وكانت المدة المتبقية أقل عن ٦ أشهر من سنة التقييم.

**سنة التقييم:** هي السنة التي تبدأ في شهر يناير وتنتهي في شهر ديسمبر، وتنقسم إلى ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
- المرحلة الثانية: مراجعة الأداء
- المرحلة الثالثة: تقييم الأداء

إن الهدف من إعداد نظام تقييم أداء الموظفين هو ضمان التركيز على إنجاز الأهداف الخاصة بالجهة الحكومية، ولهذا الغاية فإن المحاور الرئيسية لنظام تقييم أداء الموظفين تتمحور حول ركيزتين أساسيتين هما:

- الأهداف: وتمثل %60 من تقييم الأداء السنوي للموظف.
- الكفاءات السلوكية: وتمثل %40 من تقييم الأداء السنوي للموظف.

### مسارات التقييم:

يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

#### 1. تقييم الأداء السنوي للأهداف:

في مرحلة تخطيط الأداء من نظام تقييم الأداء، يقوم المسؤول المباشر في الجهة الحكومية بالاجتماع مع الموظف للاتفاق على الأهداف والأوزان. وفي مرحلة مراجعة الأداء يقوم المسؤول المباشر بالاجتماع مع الموظف لمراجعة ما تم إنجازه خلال الفترة المنقضية، ويمكن في هذه المرحلة أن يتم حذف أو تعديل أو إضافة بعض الأهداف والأوزان إذا لزم. وفي مرحلة تقييم الأداء يقوم المسؤول المباشر بتقييم الموظف آخذاً بعين الاعتبار ما تم إنجازه خلال السنة مع مراعاة ما يلي في التقييم:

- ذكر المبررات والملاحظات للموظف
- بيان نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين الضرورية

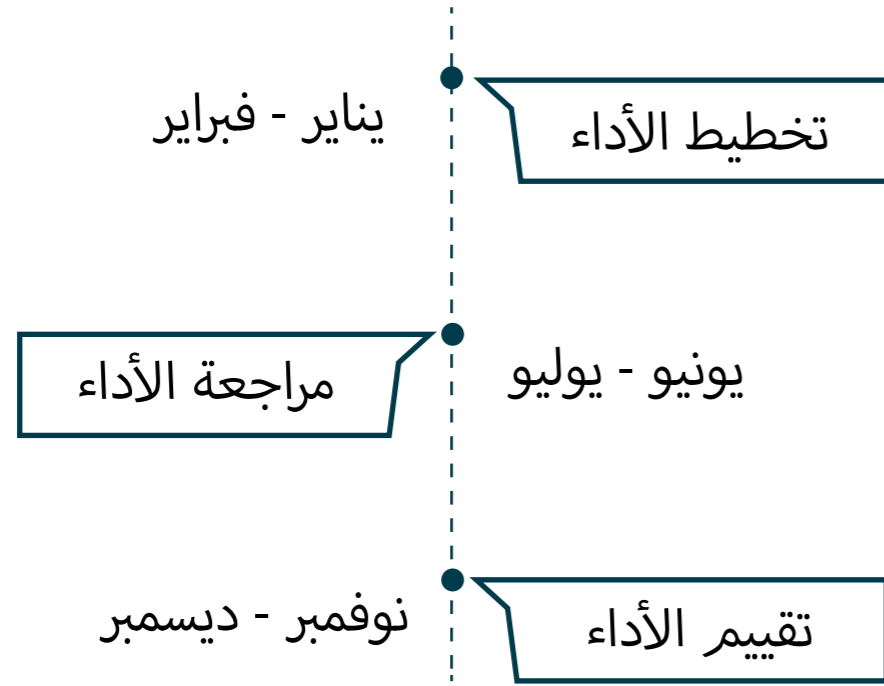
#### 2. تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية:

في مرحلة تخطيط الأداء من نظام تقييم الأداء، يقوم المسؤول المباشر في الجهة الحكومية بالاجتماع مع الموظف للاطلاع على الكفاءات السلوكية وتحديد مستوى المهارات المطلوبة منه. وفي مرحلة مراجعة الأداء يقوم المسؤول المباشر بالاجتماع مع الموظف لمراجعة الكفاءات السلوكية، مع ذكر الملاحظات لتحسين الأداء. وفي مرحلة تقييم الأداء يقوم المسؤول المباشر بتقييم الكفاءات السلوكية للموظف.

# مراحل نظام تقييم الأداء:

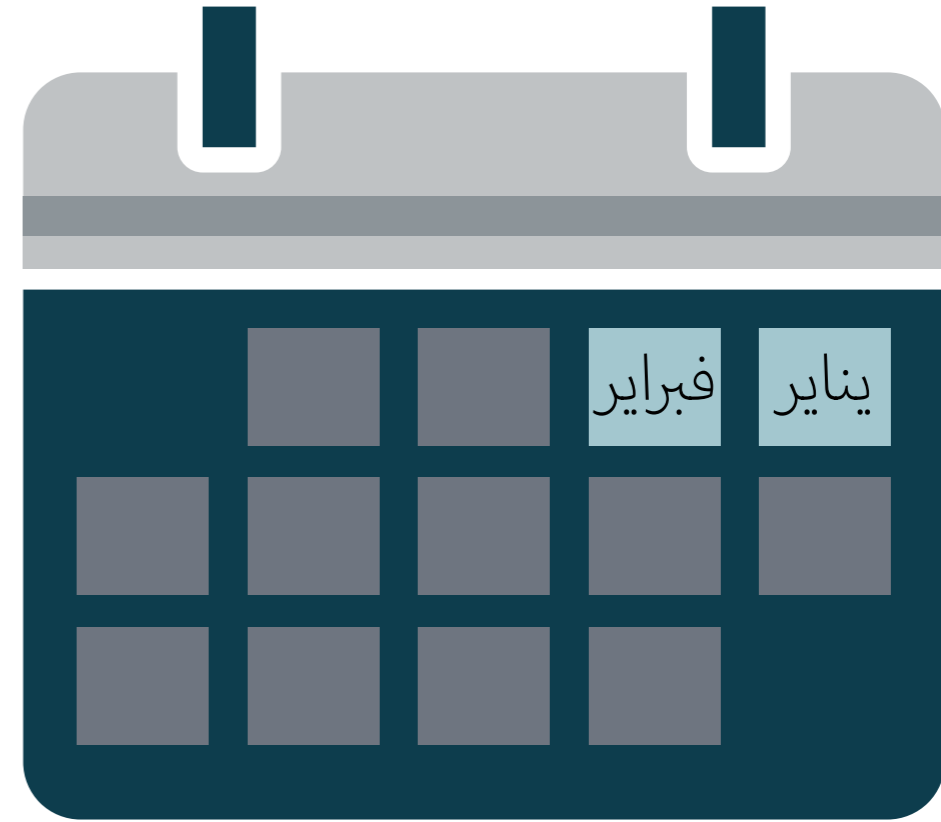
يتم تقييم أداء الموظفين في حكومة الشارقة وفقاً للمراحل التالية:

## مراحل تقييم الأداء السنوي



## مراحل نظام تقييم الأداء

المرحلة	الإطار الزمني	الهدف منها
تخطيط الأداء	يناير وفبراير	- وضع الأهداف الفردية أو مسؤوليات العمل الرئيسية. - تحديد مستوى الكفاءات السلوكية المطلوبة.
مراجعة الأداء	يوليو ويوليو	- مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والكفاءات السلوكية. - تحديد الأسباب والتحديات إن وجدت. - تعديل أو تغيير هدفين بحد أقصى خلال النصف الأول من السنة وذلك بعد موافقة المسؤول المباشر. - يجوز للموظف تعديل أو تغيير هدفين بحد أقصى خلال النصف الأول من السنة وذلك بعد موافقة المسؤول المباشر.
تقييم الأداء	نوفمبر وديسمبر	- تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات السلوكية التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي. - وضع خطة لتحسين الأداء.



وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف وتحديد مستوى الكفاءات السلوكية المطلوبة.

#### الخطوة الأولى:

بدء مرحلة تخطيط الأداء

- تقوم إدارة الخدمات المساندة في كل جهة حكومية في بداية شهر يناير وفبراير بعقد ورش تعريفية ودورات تدريبية، فيما يتعلق بنظام تقييم الأداء، وتهدف إلى توعية المسؤول المباشر والموظف بالنظام بشكل عام.
- يقوم مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساندة بإرسال بريد إلكتروني رسمي إلى جميع القيادات العليا، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمسؤولين المباشرين، والموظفين، يضم معلومات توضح الإطار الزمني والموعد النهائي لإنجاز المرحلة.

#### الخطوة الثانية:

تنسيق ومتابعة استكمال مرحلة تخطيط الأداء من نظام تقييم الأداء

- تقوم إدارة الخدمات المساندة بالتنسيق مع المسؤول المباشر، والتواصل معه، وحثه على التواصل مع موظفيه فيما يتعلق باجتماع وضع الأهداف، وضمان التحضير المسبق للمسؤول المباشر قبل موعد الاجتماع، من خلال تزويده بإطار عمل نظام تقييم أداء الموظفين، وإطار الكفاءات السلوكية والإجابة عن جميع التساؤلات التي قد يطرحها الموظف، بالإضافة إلى تعزيز مهاراتهم في تحديد أهداف ذكية (SMART).
- تحرص إدارة الخدمات المساندة على تقديم الدعم الكافي للمسؤول المباشر والموظف خلال هذه المرحلة، لضمان التحضير المناسب لكل من المسؤول المباشر والموظف قبيل عقد اجتماع تحديد الأهداف. وخلال الاجتماع سيتولى المسؤول المباشر إبلاغ الموظف بالأهداف السنوية الخاصة بالإدارة أو القسم، وكيفية ربطها مع أهداف الموظف، مع مراعاة مخرجات عملية إسقاط الأهداف والعمل على توضيح إطار الكفاءات السلوكية المطبق في الجهات الحكومية.
- يجتمع المسؤول المباشر مع موظفيه للاتفاق على الأهداف الفردية وأوزانها، وكذلك لتحديد ومناقشة الكفاءات السلوكية المطلوبة.

#### الخطوة الثالثة:

الانتهاء من مرحلة تخطيط الأداء

- يتعين على جميع موظفي حكومة الشارقة الانتهاء من مرحلة تخطيط الأداء من خلال الاجتماع مع مسؤوليهم المباشرين، وعلى المسؤولين المباشرين مشاركة الموظفين في وضع الأهداف والأوزان واعتمادها ومناقشة الكفاءات السلوكية.
- تقوم إدارة الخدمات المساندة بالتأكد من انتهاء جميع الموظفين من مرحلة تخطيط الأداء في الوقت المحدد وبالطريقة الصحيحة.
- إدخال الأهداف عن طريق النظام الإلكتروني.

١. تكون مرحلة مراجعته الأداء خلال شهري:



٢. الهدف من مرحلة مراجعة الأداء هو:

- مراجعة ما تم إنجازه من أهداف وكفاءات سلوكية خلال الفترة المنقضية.
- مناقشة أهم التحديات وتحديدتها بحيث يمكن تصحيحها بأقرب وقت ممكن.
- إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة الأهداف والأوزان إذا لزم الأمر بما يحقق مستوى أداء أفضل.

الخطوة الأولى:

بدء مرحلة مراجعة الأداء

- يقوم مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساندة بإبلاغ المسؤول المباشر والموظف ببدء مرحلة مراجعة الأداء، من خلال إرسال بريد إلكتروني رسمي إلى جميع القيادات العليا، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمسؤولين المباشرين، يضم معلومات توضح الإطار الزمني لمرحلة مراجعة الأداء والهدف منها، بالإضافة إلى معلومات أخرى تضمن أن جميع المسؤولين المباشرين على معرفة تامة بالمرحلة.
- قد تحتاج إدارة الخدمات المساندة إلى عقد وتنظيم بعض الورش والحلقات التدريبية، التي تهدف إلى تدريب وتذكير المسؤول المباشر والموظف بخطوات تطبيق مرحلة مراجعة الأداء.

الخطوة الثانية:

تسيق ومتابعة استكمال مرحلة مراجعة الأداء من نظام تقييم الأداء

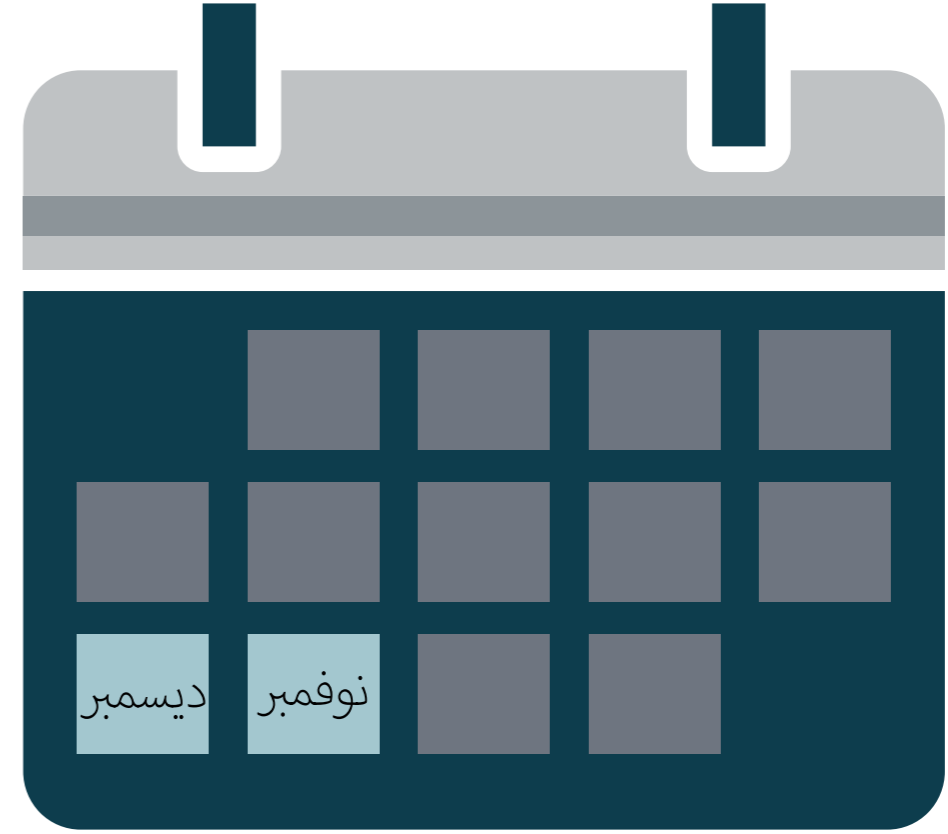
- يقوم المسؤول المباشر والموظف خلال الاجتماع بمراجعة الأهداف والكفاءات السلوكية التي تم الاتفاق عليها في بداية السنة ومناقشة مدى التقدم الحاصل في الإنجاز والأداء.
- يتم مناقشة التحديات التي واجهت الموظف خلال الستة أشهر الأولى من نظام تقييم الأداء، وإعطاء الموظف الملاحظات التي تساعد في رفع مستوى الأداء والعمل على تخطي التحديات والتغلب عليها.
- يمكن في هذه المرحلة أن يتم حذف أو تعديل أو إضافة الأهداف والأوزان إذا لزم ذلك.
- وضع أهداف وتحديد كفاءات سلوكية للموظفين الجدد الذين انتهوا من فترة الاختبار بعد شهر فبراير وقبل شهر يونيو.

الخطوة الثالثة:

الانتهاء من مرحلة مراجعة الأداء

- يجب على المسؤول المباشر استكمال مرحلة مراجعة الأداء، وذلك من خلال الاجتماع مع الموظف لمراجعة أدائه. حيث أن هذا الاجتماع فرصة للتواصل والتحفيز.





### ٣. خطوات مرحلة تقييم الأداء:

#### الخطوة الأولى:

##### بدء مرحلة تقييم الأداء

- يقوم مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساندة بإبلاغ المسؤول المباشر والموظف ببدء مرحلة تقييم الأداء، من خلال إرسال بريد إلكتروني رسمي إلى جميع القيادات العليا، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمسؤولين المباشرين، يضم معلومات، توضح الإطار الزمني والموعد النهائي لإنجاز مرحلة تقييم الأداء.
- قد تحتاج إدارة الخدمات المساندة إلى عقد وتنظيم بعض الورش والحلقات التدريبية التي تهدف إلى تدريب وتذكير المسؤول المباشر والموظف بخطوات تطبيق مرحلة تقييم الأداء.

#### الخطوة الثانية:

##### تنسيق ومتابعة استكمال مرحلة تقييم الأداء

- على مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساندة متابعة المسؤول المباشر والموظف وتقديم اللازم والتأكد من تحديد موعد اجتماع تقييم الأداء السنوي، واستعدادهم لعقد الاجتماع.
- على المسؤول المباشر الإعداد الجيد لعقد اجتماع تقييم الأداء السنوي، من خلال جمع وتوثيق الملاحظات المتعلقة بمستوى أداء وإنجاز الموظف، خلال مرحلتي تخطيط الأداء ومراجعة الأداء.

#### الخطوة الثالثة:

##### الانتهاء من مرحلة تقييم الأداء

- على مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساندة التأكد من انتهاء اجتماع تقييم الأداء من خلال النقاط التالية:
  1. أن يقوم المسؤول المباشر بكتابة جميع الملاحظات والتوصيات ذات الصلة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
  2. على المسؤول المباشر أن يحدد نقاط القوة الرئيسية ومجالات التحسين لدى الموظف بالإضافة إلى وضع تصور مبدئي حول الأهداف المستقبلية للموظف.
  3. يجب أن يكون الاجتماع ودياً، بحيث يقوم المسؤول المباشر بتشجيع الموظف على المشاركة بآرائه ومناقشة كافة الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء والكفاءات والإنجازات، ومن الضروري أن يشعر الموظف بأنه قادر على اجتياز التحديات التي تواجهه خلال تقييم الأداء في حال وجودها.

### ٢. الهدف من مرحلة تقييم الأداء هو

- اجتماع المسؤول المباشر مع الموظف لمراجعة جميع إنجازاته الهامة، على أن يقوم الموظف بتحضير الوثائق الداعمة لها.
- يقوم المسؤول المباشر بتقييم الموظف بإنصاف، استناداً على ما تم إنجازه خلال العام.
- التفكير في تحديات الأداء التي واجهها الموظف خلال العام ومقترحاته لتحسينها في العام المقبل.



## الأهداف:

يُمثل هذا المحور الأهداف المتوقعَ من الموظف إنجازها خلال السنة، حيث إنها تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله، مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية، إضافة لذلك يتم ربط جميع أهداف الموظفين مع أهداف الجهة الحكومية والأهداف التشغيلية للإدارات والأقسام. في بداية السنة عند إعداد وثيقة الأداء السنوي، يعقد اجتماع بين المسؤول المباشر والموظف لمناقشة الأهداف والكفاءات السلوكية التي يتوقع من الموظف إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة، على أن تكون هذه الأهداف متفقة مع معايير «الأهداف الذكية SMART»، والتي يقصد منها أن تكون:

### الأهداف الذكية

#### S.M.A.R.T

##### محددة

(specific)

أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه.

##### قابلة للقياس

(Measurable)

يجب أن تكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.

##### قابلة للتحقق

(Achievable)

يجب أن يكون الهدف ممكناً تحقيقه وقابلًا للتفعيل والتطبيق، وإذا جدوى تعكس طموحات الجهة الحكومية لتحسين معايير خدمات الحكومة، كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز.

##### ذات صلة

(Relevant)

أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الحكومية لتحقيقها.

##### الإطار الزمني

(Time based)

يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف.

## الأهداف

## أولاً: عدد الأهداف

خلال اجتماع إعداد وثيقة الأداء السنوي، يتعين تحديد عدد الأهداف بحيث لا تقل عن (3) ولا تزيد عن (6) أهداف لجميع أنواع الوظائف.

## ثانياً: وزن الأهداف

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

- عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال السنة.
- توضيح وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم.
- إذا كان للهدف قيمة أكبر من الأهداف الأخرى، يدرك الموظف عندئذٍ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحه في عمله.
- كما يجب على المسؤول المباشر ضمان وجود توازن بين الأهداف، بحيث يكون مجموع إجمالي الأوزان (100%)، على أن لا يزيد وزن الهدف عن (40%) ولا يقل عن (10%).
- الأوزان قابلة للتغيير في مرحلة مراجعة الأداء إذا تم تغيير الأهداف.



## ثالثاً: تقييم الأهداف

يتم تقييم الأهداف الفردية الخاصة بالموظف وفقاً للمستويات الموضحة أدناه:

### جدول سلم التقييم للأهداف

مستوى	توصيف المستوى	نتيجة الأهداف
1	- إذا كان مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات في الكثير من المجالات الأساسية في العمل، ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب.	من 1.0 إلى 1.9
2	- إذا أدى الموظف عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة، ووفى بالتوقعات في جميع ما يطلب منه، وحقق معظم أهدافه.	من 2.0 إلى 2.9
3	- إذا حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية. - كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملحوس على الإدارة التي يعمل بها. - قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية.	من 3.0 إلى 3.9
4	- حقق أهدافاً أكثر من المتفق عليها في خطة الأداء السنوي. - كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملحوس على جهة عمله. - قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله.	4

## رابعاً: مثال تطبيقي لنموذج تقييم الأهداف

تخطيط الأداء (يناير - فبراير)		مراجعة الأداء (يونيو - يوليو)		تقييم الأداء (نوفمبر - ديسمبر)			
عدد الأهداف	الأهداف الفردية	وزن الهدف	مدى الإنجاز نعم / لا	الملاحظات والإثباتات	نقاط التقييم (1 - 4)	نتيجة التقييم (وزن الهدف x نقاط التقييم)	الأسباب و المبررات
1		20%	نعم		3	0.6	
2		40%	نعم	تم تحقيق 70% من الهدف في النصف الأول من السنة	4	1.6	تم تحقيق الهدف بكل كفاءة وفعالية وتم تقديم مبادرة تدعم تحقيق هذا الهدف بطريقة إيجابية
3		10%	نعم		3	0.3	
4		10%	لا	سيتم البدء في الهدف في الربع الأخير من السنة	2	0.2	تم تحقيق الهدف شهر نوفمبر
5		10%	نعم		2	0.2	
6		10%	نعم		2	0.2	
		100%		نتيجة تقييم الأهداف (1 - 4)	3.1		

## الكفاءات السلوكية

\* يتم ذكر الأهداف في خانة (الأهداف الفردية).

\* (مدى الإنجاز): يتم تحديد ما إذا أنجز الهدف من عدمه.

\* في حالة عدم الإنجاز في (مرحلة مراجعة الأداء) يتم التوضيح في بند الملاحظات.

## الكفاءات السلوكية

يُمثل هذا المحور الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية ثلاث مجموعات مختلفة من الكفاءات السلوكية هي: «كفاءات أساسية» و «كفاءات عليا وإشرافية» و «كفاءات إدارية وفنية» تم وضعها بما يتوافق مع المعايير العالمية، ونظام الانضباط الوظيفي وسلوكيات العمل الخاص بحكومة الشارقة.

بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف وأوزانها، يجب على كل مسؤول مباشر أن يناقش مع موظفيه الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة، وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية؛ حيث يتعين على المسؤول المباشر والموظف الالتزام بمستوى المهارة المقابل لكل كفاءة وفقاً لأنواع الوظائف (يتم توزيع الكفاءات السلوكية حسب أنواع الوظائف).

أما مؤشرات الكفاءات السلوكية فهي البنود التي تدرج من كل كفاءة ومهارة وضعت لقياس الانضباط الوظيفي وأخلاقيات العمل.

### جدول يبين توزيع الكفاءات السلوكية حسب أنواع الوظائف

أنواع الوظائف	الكفاءات السلوكية الأساسية	الكفاءات السلوكية العليا والإشرافية	الكفاءات السلوكية الإدارية والفنية
عدد الكفاءات السلوكية	4	3	3
الوظائف العليا	مستوى المهارة الأول	مستوى المهارة الأول	
الوظائف الإشرافية	مستوى المهارة الثاني	مستوى المهارة الثاني	
الوظائف الإدارية والفنية	مستوى المهارة الثالث		مستوى المهارة الثالث

\* مستوى المهارة هو مدى قدرة الموظف على تحقيق كفاءة سلوكية معينة بناءً على نوع وظيفته.

الإطار العام للكفاءات السلوكية:  
تنقسم الكفاءات السلوكية حسب أنواع الوظائف كالتالي:

### لكفاءات السلوكية الأساسية (تشمل جميع أنواع الوظائف)

- 1- التواصل الفعال
- 2- التركيز على النتائج
- 3- العمل بروح الفريق
- 4- المبادرة والابتكار

### الكفاءات السلوكية العليا والإشرافية (وفقاً للمسمى الوظيفي)

- 1- تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم
- 2- اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
- 3- تخطيط وتنظيم العمل

### الكفاءات السلوكية الإدارية والفنية (وفقاً للمسمى الوظيفي)

- 1- التقنية والفنية وجودة العمل
- 2- إدارة الوقت والأولويات
- 3- الدافع الذاتي والإصرار على النجاح

## أولاً: الكفاءات السلوكية الأساسية والمؤشرات

تنقسم الكفاءات السلوكية الأساسية إلى (٤) كفاءات ثابتة وهي:

### 1. التواصل الفعال

التخاطب بشكل واضح وموجز، والتفاعل مع الأشخاص بشكل مباشر، والتعبير بفعالية، وإيصال رأيه بدقة في مختلف الظروف، والاستماع إلى الآخرين ومنحهم الفرصة للتعبير عن وجهات النظر المختلفة.

الكفاءة	الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول)	الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني)	الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث)
التواصل الفعال	- يعتمد مجموعة من أنماط قنوات الإتصال والتواصل بهدف حصد أعلى درجات التأثير في الموظف، وتكييف نمطه الفردي بما يتناسب مع مختلف اهتمامات الموظف ويتحلى بمهارات إعلامية تسهل عملية تواصله مع الأجهزة الإعلامية لمختلفة.	- يتحدث بوضوح وبطريقة تعزز التفاهم المشترك مع جمهور واسع من المستمعين، ولديه القدرة على وضع خارطة ذهنية يرتب من خلالها أفكاره.	- يأخذ وجهات نظر الآخرين في الاعتبار عند التواصل أو التفاوض أو تقديم الحجج.
	- يسهل الحوار بين الأطراف الغير متفقة من أجل التوصل إلى نتيجة مقبولة لكافة الأطراف، ولديه القدرة على التفاوض والإقناع للوصول إلى النتائج الموجودة.	- يفسر ويشرح على نحو فعال سياسات وإجراءات العمل لرؤسائه وزملائه وموظفيه.	- يتأكد من وضوح المعلومات الأساسية التي تتضمنها أية رسالة مكتوبة أو شفوية من خلال تسليط الضوء على النقاط الرئيسية.
	- يخصص جزءاً من وقته لزيارة الإدارات والأقسام لفهم كامل احتياجاتها، ونقاط القوة والمجالات التي تحتاج للتطوير.	- يسعى إلى تفهم الدوافع الشخصية والعملية للآخرين ويستخدمها في تحديد استراتيجية التفاوض المناسبة للجهة الحكومية.	- القدرة على التواصل عبر قنوات التواصل (رسائل/ بريد إلكتروني... إلخ) ويتأكد من خلوها من أية أخطاء إملائية أو نحوية من شأنها تغيير مضمون الرسالة.

## 2. التركيز على النتائج

وضع أهداف صعبة والعمل على تحقيقها، والحفاظ على التركيز وروح التفاؤل حتى في الأوقات الصعبة. التغلب على حالات التأخير عند حدوثها، والمثابرة وبث روح النشاط والتكاتف لتحقيق الأهداف رغم العوائق أو نقص الدعم أو وجود معارضة

الكفاءة	الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول)	الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني)	الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث)
التركيز على النتائج	- يحدد معايير ومقاييس الأداء، ويتابع تقدم الأداء في وحدته التنظيمية ويتدخل في المراحل المبكرة للتحقق من أن مخرجات الإنجاز تتوافق مع مقاييس الجودة المتفق عليها والمهلة المحددة لها، ويكون لديه القدرة على معالجة التحديات في الخطط الموضوعة للحصول على النتائج.	- يقترح أفكاراً وطرقاً جديدة لتطبيق سياسة واستراتيجية الجهة الحكومية، ويسعى باستمرار إلى تحسين العمليات التشغيلية.	- يراجع أعماله للحد من الأخطاء والثغرات، ولتحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل.
	- يحدد بدقة الوقت والموارد المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف، ويطابق هذه الخبرة بالمهارات المتوفرة.	- تفاني في تقديم أفضل ما لديه في العمل، وينجز العمل بحماسة وفعالية وتصميم.	- يتمكن من تحديد التحديات والتواصل الواضح بشأن أية تغييرات في الخطط.
	- يعزز الفرص المتاحة من أجل تحسين إنتاجية الذاتيه وإنتاجية موظفيه على المدى الطويل.	- يعد ويحافظ على نظم فعالية في تخزين المعلومات واستخدامها.	- يخطط للعمل مدققاً في أصغر التفاصيل.

### 3. العمل بروح الفريق

العمل ضمن فريق، والمشاركة والمساهمة بشكل بّناء في تحقيق النتائج بجهد مشترك، والتعبير عن نية حقيقية للتعاون مع الآخرين من خلال الثقة والاهتمام والمصادقية.

الكفاءة	الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول)	الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني)	الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث)
العمل بروح الفريق	- يفوض بعض موظفيه المسؤولية لإنجاز المهام ويشيد بحالات النجاح ويشجع العمل الجماعي ضمن مختلف الوظائف والإدارات، مشدداً على الفوائد التي تعود على الجهة الحكومية.	- القدرة على قيادة فريق عمل وتحديد الأهداف، ويعمل على حل التحديات بما يحقق مصلحة العمل بما فيها المصلحة العامة للجهة الحكومية.	- يشارك بالمعلومات متى أمكن، ويبقى الموظفين على اطلاع بالمستجدات.
	- القدرة على تشكيل فرق عمل ناجحة ييث فيها روح الفريق لدعم المبادرات والمشاريع، ويقدر ويعترف بجهود ومساهمات الموظفين الآخرين.	- يعزز التعاون ضمن فرق العمل ويعالج التحديات التي تبرز ضمنها.	- يستمع إلى أفكار زملائه الآخرين ويحسب عليها بطريقة بناءة.
	- يجسد نموذجاً عن نمط القيادة التعاونية، ويعبر عن آرائه وتحفظاته مباشرة للآخرين.	- يطلق أنشطة تحسين وبناء علاقات عمل إيجابية مع الآخرين.	- يمنح تغذية راجعة صادقة وبناءة لزملائه الآخرين، ويقترح سبلًا لتحسين الفعالية الشاملة.

### 4. المبادرة والابتكار

اقتراح إجراءات والالتزام بها لتحقيق النتائج قبل أن يطلب منه ذلك، ومعرفة التحديات والصعوبات والفرص الحالية والمتوقعة، والعمل بأسلوب استباقيّ لحل التحديات والصعوبات والاستفادة من الفرص إلى الحد الأقصى.

الكفاءة	الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول)	الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني)	الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث)
المبادرة والابتكار	- يظهر روحاً ريادية تزيل الحواجز من أجل تشجيع طرق جديدة ومبتكرة في العمل.	- يبدي قدراً مناسباً من حب تعلم الأساليب الجديدة في تحديد التحديات وحلولها، ويقدم دراسات لتطوير العمل وفق الأساليب الحديثة.	- يعمل بمبدأ التحسين المستمر، ويقدم مقترحات لتطوير العمل.
	- يري بيئة تدعم وتكافئ تطبيق الأساليب والبرامج الجديدة يتمتع فيها الموظفين بحرية تطوير وتطبيق التفكير الإبداعي.	- يجرب طرقاً جديدة ومختلفة في تأدية العمل، ويتحسب للمخاطر المتوقعة.	- يتخذ الإجراءات المناسب لمعالجة التحديات في سير العمل ويطور طرقاً لتحسين العمل.
	- لديه القدرة على إدارة التحديات وقراءة المؤشرات لتوقعها قبل حدوثها.	- يطلع على المستجدات والاتجاهات الحديثة والمعارف النظرية، ويدعم تبنيها وتطبيقها في العمل اليومي.	- يستمع إلى أفكار الآخرين بتقدير واهتمام، ويستفيد من معلوماته العامة وخبراته عند مواجهة التحديات وحلها.

\* يمكن للسلطة المختصة إضافة بعض المؤشرات السلوكية ويتم تحديدها قبل بدء المرحلة الأولى (تخطيط الأداء) بشرط أن لا تكون مرتبطة بأي من المخالفات الواردة بنظام الانضباط الوظيفي في اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٦) لسنة (٢٠١٥) بشأن الموارد البشرية لإمارة الشارقة وتعديلاتها.

## ثانياً: الكفاءات العليا والإشرافية والمؤشرات

تنقسم الكفاءات السلوكية العليا والإشرافية إلى (3) كفاءات ثابتة وهي:

### 1. تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم

القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل عن طريق: منح الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين لضمان الاستدامة

الكفاءة	الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول)	الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني)
تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	- يحدد الموظف ذوي الكفاءات السلوكية الكامنة، ويتخذ المبادرات والخطط اللازمة لتعزيز مهاراته، ويكون لديه القدرة على تشكيل الصف الثاني والثالث من القيادات.	- يتشارك المعرفة والخبرات مع الموظفين لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي بشكل عام.
	- يقدم التغذية الراجعة بصورة منظمة ودقيقة وبناءه لتشجيع تحسين الأداء.	- يورع المسؤوليات والمهام بين الموظفين، ويوضح الأدوار الخاصة بكل منهم.
	- يعتمد النهج التدريبي لإدارة الأداء وحل التحديات.	- يشجع الموظف على إجاز المهام بمفرده مع توفير الدعم والمساندة عند الحاجة.

## 2. اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية

القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بشأن أهداف الموظفين، وضمان سير العمل وتحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المرتبطة به، ومعالجة التحديات بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف، وإنجاز المهام المكلف بها بكل صدق وأمانة.

الكفاءة	الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول)	الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني)
اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية	- يبدي الثقة عند إقناع الآخرين بالقرارات الصعبة داخليا وخارجيا، لاسيما إذا كانت علنية.	- يوازن بين التحليل والسرعة في اتخاذ قرارات عملية وفورية.
	- يحدد المسائل أو التحديات بدقة، رغم نقص المعلومات أو غموضها.	- يوضح الأسباب اللازمة لاتخاذ أي قرار.
	- يتحمل مسؤولية تنفيذ التزاميه لتحقيق المخرجات المرجوة من الأعمال.	- يتعاون ويظهر مرونة في تحمل المسؤولية من موظفيه.



القدرة على فهم استراتيجية الدائرة وخططها لتحقيق النتائج المتوقعة، ووضع الأهداف والخطط، وتخصيص الموارد للمشاريع والمبادرات، وتفويض صلاحيات التطبيق والتنفيذ بوضع أولويات ومهام ومسؤوليات واضحة.

### ثالثاً: الكفاءات السلوكية الإدارية والفنية والمؤشرات

تنقسم الكفاءات السلوكية الإدارية والفنية إلى (3) كفاءات ثابتة وهي:

#### 1. التقنية والفنية والجودة في العمل

القدرة على إنجاز الأهداف بالنوعية والمستوى المطلوب، والمقدرة على تشغيل الأنظمة والبرامج والأجهزة واستخدام التقنية الحديثة بطريقة صحيحة وفعالة.

الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث)	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتحقق من العمل وخلوه من الأخطاء قبل إنهاء المهام وتسليمها.</li> <li>- يتأكد من إنهاء جميع أجزاء المشروع أو المهمة.</li> <li>- يتبع التعليمات بدقة أثناء تأدية المهام المسندة إليه.</li> <li>- يطبق إجراءات السلامة من أجل بيئة عمل نظيفة وآمنة.</li> </ul>	<p><b>التقنية والفنية والجودة في العمل</b></p>

الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني)	الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول)	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يستغل وقته ونشاطاته بفعالية ويوزع الوقت والموارد بالتناسب مع أهمية المهام.</li> <li>- يتوقع التحديات بشكل واقعي عند التخطيط.</li> <li>- يعمل بفعالية، حتى ولو كان الزمن المحدد قصيراً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوازن بين المتطلبات اليومية وجهود التخطيط للمستقبل.</li> <li>- يتابع خطط العمل ويتخذ أي إجراء تصحيحي عند الضرورة.</li> <li>- يتوقع التحديات أمام مهام العمل، ويبقى مستعداً لأي طارئ.</li> </ul>	<p><b>تخطيط وتنظيم العمل</b></p>

\* يمكن للسلطة المختصة إضافة بعض المؤشرات السلوكية، ويتم تحديدها قبل بدء المرحلة الأولى (تخطيط الأداء)، بشرط أن لا تكون مرتبطة بأي من المخالفات الواردة بنظام الانضباط الوظيفي في اللائحة التنفيذية للقانون رقم (6) لسنة (2015)، بشأن الموارد البشرية لإمارة الشارقة وتعديلاتها.

تخطيط مسار عمل ملائم للتأكد من تحقيق الأهداف، وتحديد الأولويات والأهداف والجدول الزمني لتحقيق الحد الأقصى من الإنتاجية والفعالية

الكفاءة	الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث)
إدارة الوقت والأولويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز جهوده على أهم أولويات العمل.</li> <li>- يخطط لاستخدام وقته بشكل فعال.</li> <li>- يتوقع التحديات ولديه إحساس بالأمور التي تساعد على تحقيق الهدف أو تعيقه.</li> </ul>

الإصرار على تحقيق الأفضل، مواجهة التحديات، المحاولة المستمرة للتوصل للأفضل.

الكفاءة	الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث)
إدارة الوقت والأولويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يؤمن بقدراته في ظل ظروف تزداد صعوبة.</li> <li>- يتولى المسؤولية بصدق وحب ويسعى وراء التحديات.</li> <li>- ينسب القرارات إليه ويتحمل مسؤوليتها حتى وإن كانت بها بعض التحديات.</li> </ul>

\* يمكن للسلطة المختصة إضافة بعض المؤشرات السلوكية ويتم تحديدها قبل بدء المرحلة الأولى (تخطيط الأداء)، بشرط أن لا تكون مرتبطة بأي من المخالفات الواردة بنظام الانضباط الوظيفي في اللائحة التنفيذية للقانون رقم (6) لسنة (2015) بشأن الموارد البشرية لإمارة الشارقة وتعديلاتهما.

مثال تطبيقي لنموذج تقييم الكفاءات السلوكية (خاص بالوظائف العليا والإشرافية)

تقييم الأداء (نوفمبر - ديسمبر)		مراجعة الأداء (يونيو - يوليو)		تخطيط الأداء (يناير - فبراير)	
الأسباب والمبررات	نقاط التقييم (1-4)	الملاحظات والإثباتات	مدى الإنجاز نعم / لا	الكفاءات السلوكية	الرقم
يثبت الموظف تمتعه بمهارة التواصل طوال السنة	4		نعم	التواصل الفعال	1
	4		نعم	التركيز على النتائج	2
	4		نعم	العمل بروح الفريق	3
	2		لا	المبادرة والابتكار	4
تم تطوير مهارة الموظف في هذه الكفاءة من خلال حضوره ودوره تدريبية	2	لا يظهر الموظف أي مؤشرات سلوكية في هذه الكفاءة	لا	تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم	1
	3		نعم	اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية	2
	4		نعم	تخطيط وتنظيم العمل	3
	23	مجموع نقاط تقييم الكفاءات السلوكية			
	3.28	نتيجة تقييم الكفاءات السلوكية (مجموع نقاط الكفاءات السلوكية/ عدد الكفاءات السلوكية)			

تقييم الكفاءات السلوكية

يتم تقييم الكفاءات السلوكية الخاصة بالموظف وفقاً للمستويات الموضحة أدناه:

جدول سلم التقييم للكفاءات السلوكية.

مستوى	توصيف المستوى	نتيجة الأهداف
1	- يفتقد الموظف معظم المؤشرات السلوكية المطلوبة، مما يؤثر سلباً على العمل أو على فريق العمل، لذلك يكون التحسين مطلوباً في هذه السلوكيات الأكثر أهمية.	من 1.0 إلى 1.9
2	- يثبت الموظف تمتعه بالمؤشرات السلوكية المطلوبة لمستوى المهارة المحدد له. - لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية	من 2.0 إلى 2.9
3	- يثبت الموظف تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية التي تلي مستوى المهارة المطلوب لنوع الوظيفة. - يثبت الموظف تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق مستوى المهارة المحدد له. - لم يتخذ في حقه أي جزاءات إدارية خلال السنة.	من 3.0 إلى 3.9
4	- يثبت الموظف تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية المحددة وفقاً لمستوى المهارة المطلوبة لنوع الوظيفة. - يثبت الموظف تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية لمستوى المهارة الأعلى بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم. - لم تُتخذ في حقه أي جزاءات إدارية خلال السنة.	4

\* السنة الميلادية: هي السنة التي تبلغ مدتها اثني عشر شهراً، وتبدأ من شهر يناير وتنتهي في شهر ديسمبر.

مثال تطبيقي لنموذج تقييم الكفاءات السلوكية (خاص بالوظائف الإدارية والفنية)

تخطيط الأداء (يناير - فبراير)		مراجعة الأداء (يونيو - يوليو)		تقييم الأداء (نوفمبر - ديسمبر)	
الرقم	الكفاءات السلوكية	مدى الإنجاز نعم / لا	الملاحظات والإثباتات	نقاط التقييم (1 - 4)	الأسباب والمبررات
1	الكفاءات السلوكية الأساسية	نعم		4	
2		نعم		4	يثبت الموظف تمتعه بمهارة التواصل طوال السنة
3		نعم		4	
4		لا		2	
1	الكفاءات السلوكية الفنية والإدارية	لا	لا يظهر الموظف أي مؤشرات سلوكية في هذه الكفاءة	2	لم يتم تطوير مهارة الموظف في هذه الكفاءة
2		نعم		3	
3		نعم		4	
			مجموع نقاط تقييم الكفاءات السلوكية	23	
			نتيجة تقييم الكفاءات السلوكية (مجموع نقاط الكفاءات السلوكية / عدد الكفاءات السلوكية)	3.28	

## تقييم الأداء

## أولاً: المراجعة الدورية

يلتزم المسؤول المباشر بالمراجعة الدورية خلال مراحل نظام تقييم الأداء (تخطيط الأداء، مراجعة الأداء، تقييم الأداء)، مع ضرورة التوجيه ومتابعة الإنجاز على ضوء خطة الأداء السنوي، وذلك لمعالجة أي خلل أو قصور يتم اكتشافه خلال أي من المراحل الثلاث.

## ثانياً: نتائج تقييم الأداء

1. يُعدّ المسؤول المباشر تقييم الأداء الخاص بالموظف مع وضع التوصيات والملاحظات، ومن ثم يعتمد من المسؤولين الأعلى وفقاً للتسلسل الوظيفي وإطلاع الموظف على النتيجة، ويكون الاعتماد النهائي من السلطة المختصة.

2. يُختر الموظف إلكترونياً بنتيجة تقييم الأداء المقدم عنه.

## ثالثاً: كيفية احتساب نتيجة تقييم الأداء

يتم احتساب نتائج الأداء الكلية كما يلي:

**مجموع نتائج الأهداف:** يتم احتساب النتائج من خلال المعادلة (درجة تقييم الأداء لكل هدف × الوزن الخاص به)، ويتم جمع النتائج بدون أن يتم تقريب الناتج النهائي.

**مجموع نتائج الكفاءات السلوكية:** يتم احتسابها من خلال المعادلة (مجموع درجات تقييم الكفاءات السلوكية ÷ عدد الكفاءات السلوكية المنصوص عليها في خطة الأداء السنوي)، ويتم جمع النتائج بدون أن يتم تقريب الناتج النهائي.

**نتيجة تقييم الأداء:** يتم احتسابها من خلال المعادلة ((مجموع نتائج الأهداف × 60%) + (مجموع نتائج الكفاءات السلوكية × 40%))، ويتم تقريب الناتج النهائي إلى عدد صحيح بحيث لا يتجاوز (4).

• بعد الانتهاء من عملية التقييم ترفع نتائج أداء الموظفين من المسؤول المباشر إلى السلطة المختصة، للاعتماد النهائي، ولا يجوز تعديل التقييم بعد الاعتماد.

## مثال تطبيقي لنموذج التقييم النهائي للأداء السنوي

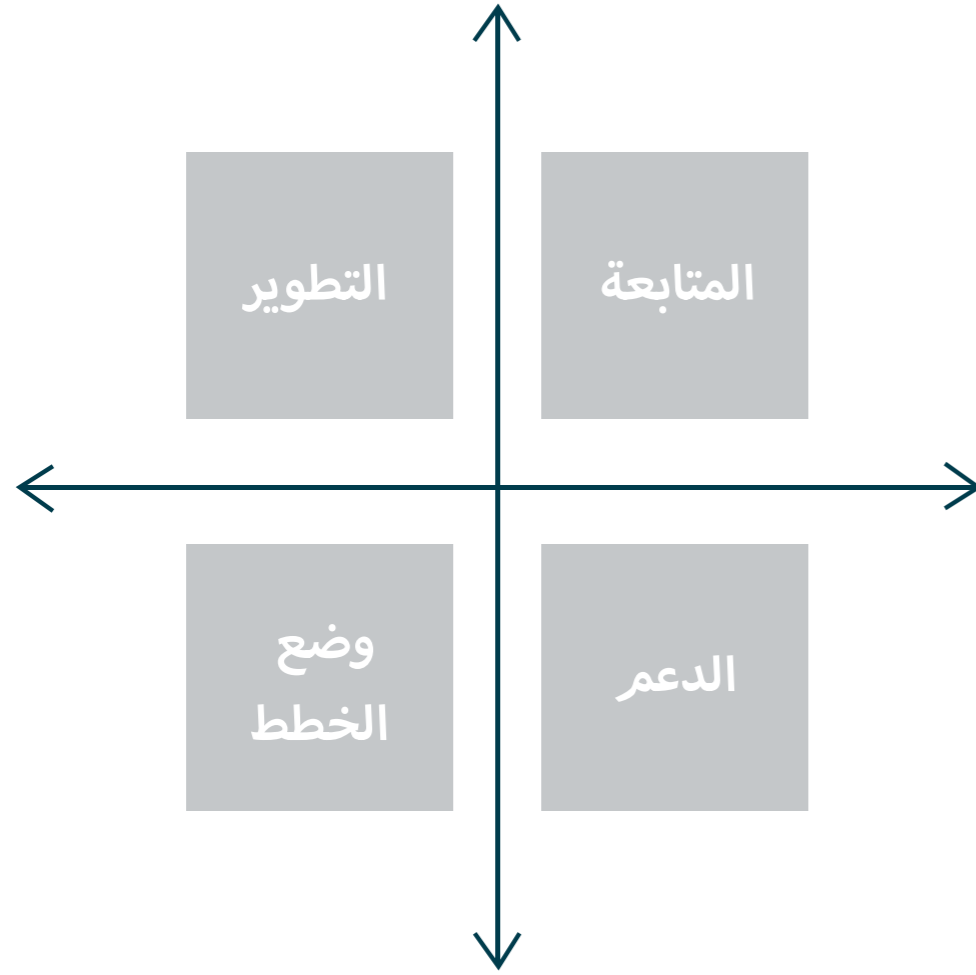
الوزن x مجموع نتائج التقييم	مجموع نتائج التقييم	الوزن العام للتقييم	التقييم النهائي
1.86	3.1	60%	نتيجة التقييم للأهداف
1.31	3.28	40%	نتيجة التقييم للكفاءات
نتيجة التقييم الأداء			بناءً على مجموع النتائج (يقرب إلى رقم صحيح)
3.17			

يحتاج إلى تحسين	يلبي التوقعات	يفوق التوقعات	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
1	2	3	4
(من 1.0 إلى 1.4)	(من 1.5 إلى 2.4)	(من 2.5 إلى 3.4)	(من 3.5 إلى 4.0)
		✓	

التوصية	التوقيع	
		المسؤول المباشر
		رئيس الشعبة (إن وجد وفقاً للتسلسل الوظيفي)
		رئيس القسم (إن وجد وفقاً للتسلسل الوظيفي)
		مدير الإدارة (إن وجد وفقاً للتسلسل الوظيفي)
		السلطة المختصة
		الموظف

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

### أولاً: دور دائرة الموارد البشرية

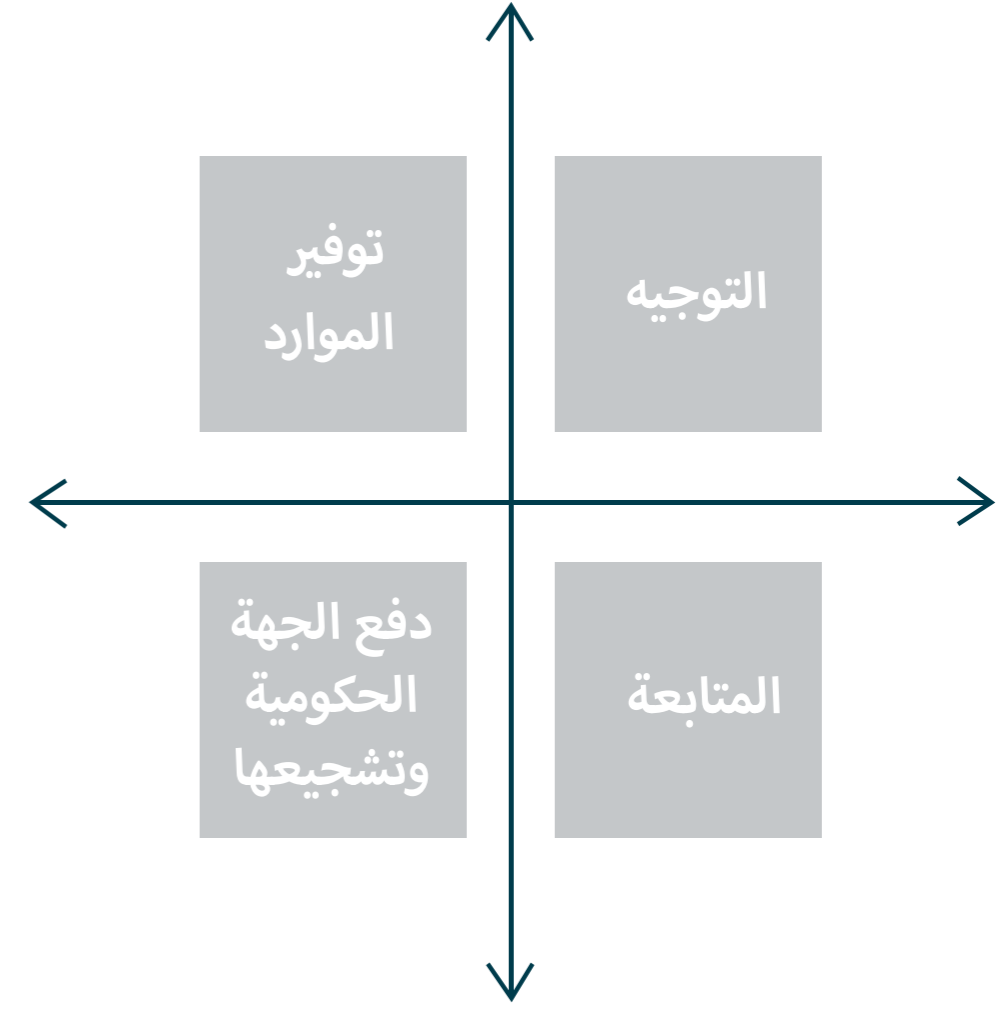


تقوم دائرة الموارد البشرية متمثل بإدارة نظام تقييم الأداء القيام بما يلي:

- تطوير كافة آليات وسياسات وإجراءات موظفي الحكومة إضافة لتوفير أدوات الدعم اللازمة لأفضل الممارسات.
- تطوير الإطار العام للكفاءات السلوكية الذي يطبق في جميع الجهات الحكومية.
- متابعة التزام الجهات الحكومية بالأحكام المنصوص عليها في هذا النظام.
- توفير الدعم الإستشاري للجهات الحكومية خلال مرحلة التطبيق.
- تلقي التقارير السنوية الإحصائية من كافة الجهات الحكومية عن مدى فعالية نظام تقييم الأداء.
- وضع الخطة للتنفيذ المرحلي لنظام تقييم أداء موظفي الحكومة وتعديله مستقبلاً.

## المسؤوليات والمهام

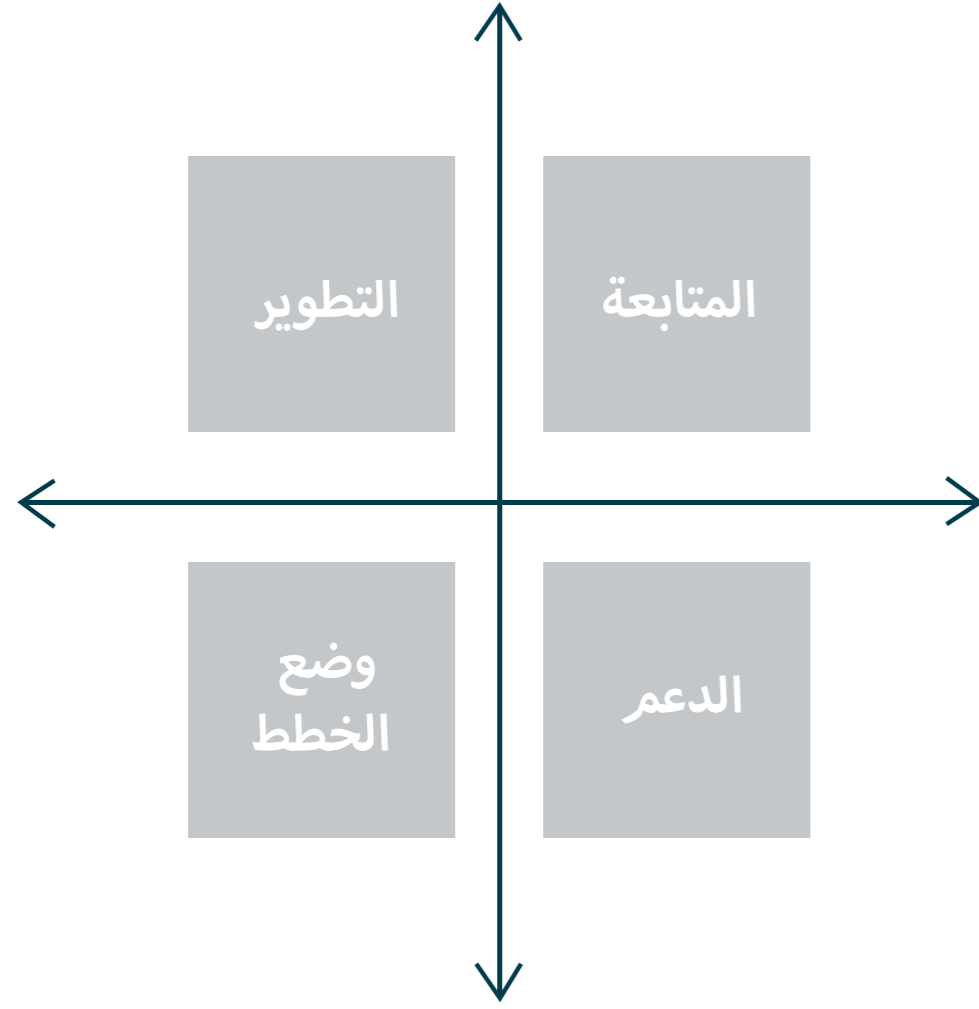
## ثانياً: دور السلطة المختصة في الجهة الحكومية في نظام تقييم الأداء



تقوم السلطة المختصة بما يلي:

- إمام السلطة المختصة بنظام تقييم الأداء وأهميته في الجهة الحكومية.
- توفير الموارد اللازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة المعنية والإشراف العام على تطبيق النظام.
- التوجيه المباشر للمسؤولين المباشرين نحو الإهتمام بتفعيل النظام حسب القواعد المقررة فيه.
- متابعة رفع التقارير السنوية الإحصائية ونتائج تقييم أداء الموظفين الى دائرة الموارد البشرية.
- دفع الجهة الحكومية على تحديد وتقدير وتشجيع الموظف ذوي الكفاءات والمهارات العالية والعمل على إعداده وتزويده بالخبرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل.

## ثالثاً: دور إدارة الخدمات المساندة في الجهة الحكومية في نظام تقييم الأداء



تقوم إدارة الخدمات المساندة في الجهة الحكومية بما يلي:

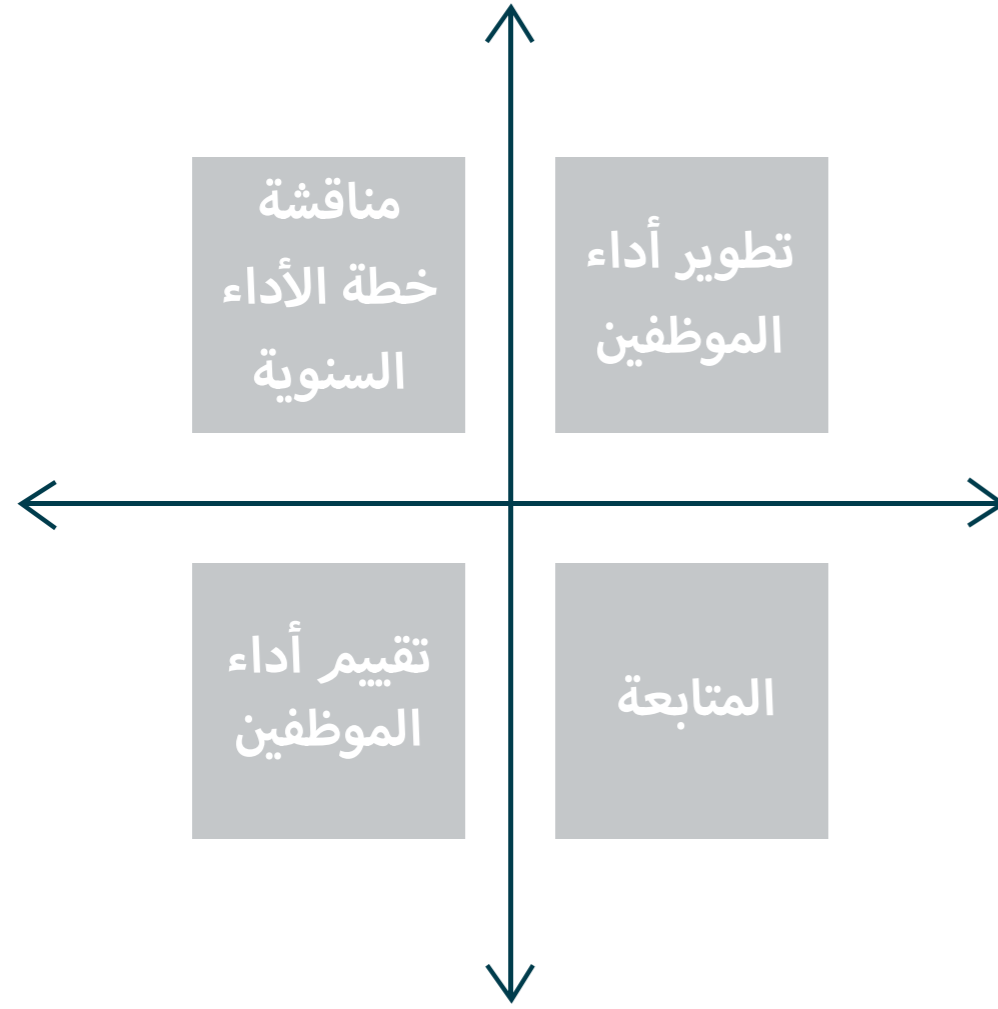
- تولى مسؤولية إدارة وتطبيق نظام تقييم الأداء.
- متابعة التنفيذ الدقيق والفعال للنظام بما يحقق الهدف المقصود منه.
- تقديم الدعم والمساندة للمسؤول المباشر خلال تطبيق نظام تقييم الأداء.
- التنسيق مع دائرة الموارد البشرية لعقد ورش عمل ودورات تدريبية للمسؤول المباشر والموظف.



جدول توضيحي عن دور إدارة الخدمات المساندة في الجهة الحكومية في كل مرحلة من مراحل نظام تقييم الأداء:

المرحلة	الإطار الزمني	دور الخدمات المساندة
تخطيط الأداء	يناير وفبراير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصدار تعميم لإطلاق نظام تقييم الأداء.</li> <li>• متابعة المسؤول المباشر والموظف والتواصل معهم لوضع الأهداف والاطلاع على الكفاءات السلوكية.</li> <li>• إرسال تقرير المرحلة الأولى لإدارة نظام تقييم الأداء بدائرة الموارد البشرية.</li> </ul>
مراجعة الأداء	يونيو ويوليو	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصدار تعميم ببداية المرحلة الثانية.</li> <li>• متابعة المسؤول المباشر والموظف ليتم مراجعة الأهداف ووضع الملاحظات إن وجدت لإتمام المرحلة الثانية.</li> <li>• إرسال تقرير المرحلة الثانية لإدارة نظام تقييم الأداء بدائرة الموارد البشرية.</li> </ul>
تقييم الأداء	نوفمبر وديسمبر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إصدار تعميم ببداية مرحلة تقييم الأداء.</li> <li>• متابعة المسؤول المباشر ليتم تقييم الموظف والاطلاع عليه من قبل الموظف لإتمام المرحلة الثالثة.</li> <li>• إرسال تقرير المرحلة الثالثة لإدارة نظام تقييم الأداء بدائرة الموارد البشرية.</li> </ul>

رابعاً: دور المسؤول المباشر في نظام تقييم الأداء



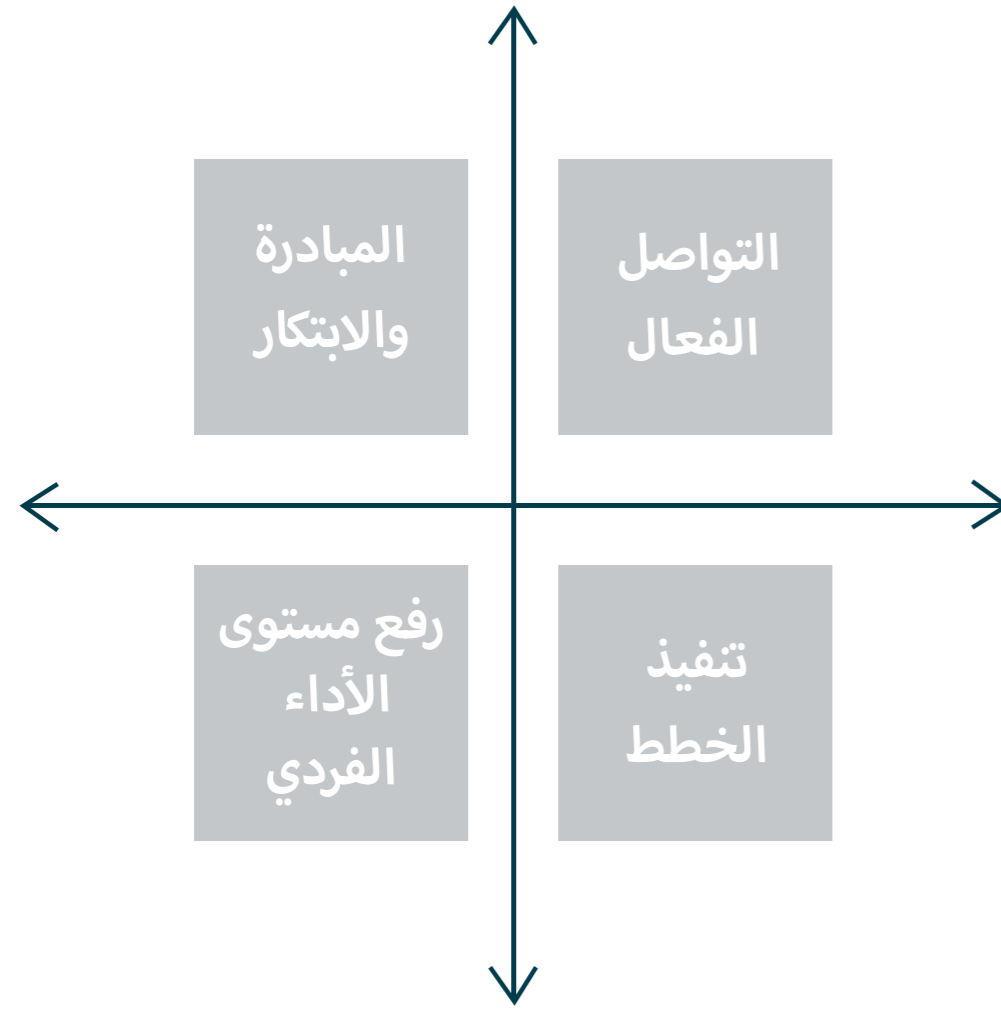
يقوم المسؤول المباشر في الجهة الحكومية بتولي المسؤولية الأولى عن التطبيق الفعال لهذا النظام داخل إدارته وضمن الوقت المحدد وذلك من خلال:

- التأكد من فهم الموظف لنظام تقييم الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.
- مناقشة الموظف والاتفاق معه على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
- متابعة أداء الموظف وإدارة تطوير أدائه من خلال المراجعة الدورية المستمرة ومرحلة مراجعة الأداء.
- المناقشة والاتفاق على خطة الأداء السنوي المنصوص عليها في هذا النظام ووفق خطة التطوير الفردية
- الواردة في خطة التدريب السنوية الخاصة بالجهة الحكومية.
- تزويد الموظف وفرق العمل بالتغذية الراجعة حول أدائه.
- الإعداد الكامل والمسبق لمرحلة مراجعة الأداء وتوثيقها.
- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لعملية تقييم الأداء السنوي.
- تقييم أداء الموظفين بكل موضوعية وشفافية على ضوء الإنجاز الذي تحقق.
- الالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة نظام تقييم الأداء.

## جدول توضيحي عن دور المسؤول المباشر في كل مرحلة من مراحل نظام تقييم الأداء:

المرحلة	الإطار الزمني	دور الخدمات المساندة
تخطيط الأداء	يناير وفبراير	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحضير للاجتماع الأول والتأكد من استعداد الموظف لوضع الأهداف السنوية.</li> <li>الاجتماع لإعداد الخطة السنوية وتحديد الأهداف وأوزانها والاتفاق على الكفاءات السلوكية.</li> <li>اعتماد خطة الأداء السنوي والتأكد من الأهداف واتفاقها مع الخطة الاستراتيجية.</li> </ul>
مراجعة الأداء	يونيو ويوليو	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاجتماع مع الموظف لمراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف وإبراز المستندات كأساس لإجراء المناقشات.</li> <li>مراجعة الأهداف والأوزان وتعديلها إذا لزم الأمر.</li> <li>مراجعة واستكمال الجزء الخاص بمرحلة "مراجعة الأداء".</li> </ul>
تقييم الأداء	نوفمبر وديسمبر	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد اجتماع تقييم الأداء واحتساب نتيجة تقييم الأداء النهائي.</li> <li>اعتماد خطة تقييم الأداء.</li> <li>رفع نتائج تقييم أداء الموظف إلى السلطة المختصة بعد الانتهاء من عملية التقييم.</li> </ul>

## خامساً: دور الموظف في نظام تقييم الأداء



يعتبر الموظف الركيزة الأساسية لنظام تقييم الأداء إذ يطلب منه لعب دور كبير ومهم في تطبيق هذا النظام من خلال:

- مناقشة الأهداف والاتفاق عليها مع المسؤول المباشر.
- السعي لطلب الملاحظات من المسؤول المباشر حول مخرجات أدائه الوظيفي وإجراء الحوار والاتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها.
- المبادرة بالبحث عن أساليب تطوير الكفاءات السلوكية المطلوبة وفق خطة التدريب السنوية للجهة.
- المبادرة بالطلب من المسؤول المباشر لمراجعة الأداء من خلال المراجعة الدورية.
- تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها بموجب خطة الأداء السنوي بدقة وأمانة.
- يتم مناقشة التحديات التي واجهت الموظف خلال مراحل التقييم مع المسؤول المباشر، والاتفاق مع الموظف على إجراءات تفيد في رفع مستوى الأداء والعمل على تخطي التحديات والتغلب عليها.

## جدول توضيحي عن دور الموظف في كل مرحلة من مراحل نظام تقييم الأداء:

المرحلة	الإطار الزمني	دور الخدمات المساندة
تخطيط الأداء	يناير وفبراير	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحضير للاجتماع مع المسؤول المباشر والتأكد من جاهزية الأهداف السنوية.</li> <li>الاجتماع مع المسؤول المباشر لإعداد الخطة السنوية، وتحديد الأهداف وأوزانها والاتفاق على الكفاءات السلوكية.</li> </ul>
مراجعة الأداء	يونيو ويوليو	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحضير للاجتماع مع المسؤول المباشر.</li> <li>الاجتماع مع المسؤول المباشر لمراجعة مدى التقدم المحرز وإبراز المستندات كأساس لإجراء المناقشات.</li> <li>مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف، وإظهار الكفاءات السلوكية، وتحديد الأسباب والتحديات وتعديل أية أهداف حسب الضرورة.</li> <li>أخذ ملاحظات المسؤول المباشر أثناء الاجتماع بعين الاعتبار لتساعده على اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين أدائه.</li> </ul>
تقييم الأداء	نوفمبر وديسمبر	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة الإنجازات الهامة خلال السنة المنقضية وجمع وتحضير الوثائق الداعمة لها.</li> <li>الاجتماع مع المسؤول المباشر لمناقشة الإنجازات خلال السنة المنقضية.</li> <li>التفكير في معوقات وتحديات الأداء التي واجهته خلال العام ومقترحاته لتقليلها في العام المقبل.</li> <li>تحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية.</li> </ul>

## الاستمارة المرحلية



## معالجة تدني الأداء

الوزن x مجموع نتائج التقييم	مجموع نتائج التقييم	الوزن العام للتقييم	التقييم النهائي
		60%	التقييم الكلي للأهداف
		40%	التقييم الكلي للكفاءات
			تقييم الأداء النهائي على أساس مجموع النتائج

يحتاج الى تحسين 1	يلبي التوقعات 2	يفوق التوقعات 3	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ 4

التوصية	التوقيع	المسؤول المباشر
		رئيس الشعبة (إن وجد وفقا للتسلسل الوظيفي)
		رئيس القسم (إن وجد وفقا للتسلسل الوظيفي)
		مدير الإدارة (إن وجد وفقا للتسلسل الوظيفي)
		السلطة المختصة
		الموظف

## معالجة تدني الأداء

يتعين على المسؤول المباشر أن يجتمع مع الموظفين الحاصلين على مستوى (يحتاج إلى تحسين)، ويناقش معهم أسباب تدني الأداء من أجل معالجته، وأن يقوم بما يلي:-

1. وضع خطة لمعالجة تدني الأداء مع الموظف المعني، مدتها (6 أشهر)، وهذه الخطة يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:

• تعكس وتبين فهم توقعات الأداء، وما هي المهام التي يجب إنجازها خلال فترة محددة من الزمن (فترة تحسين الأداء).

• توضح المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظف المعني.

• تشمل الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني.

• تتضمن تحديد مهلة زمنية لتحسين الأداء.

• تدعم وتؤكد على أهمية الأعمال التي يتم أداؤها وتنفيذها.

• مراجعة أداء الموظف المعني وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة.

2. مراجعة ومناقشة أداء الموظف.

3. عند نهاية المرحلة الأولى من خطة معالجة تدني الأداء التي تمتد لستة أشهر، يتعين تحديد جدول زمني لعقد اجتماع تقييم الأداء، وذلك بغرض مراجعة ومناقشة أداء الموظف، مما يسمح للطرفين بالتأكد من أن التحديات قد تمت معالجتها أو إيجاد دعم للمسائل القائمة (مراجعة إدارة انظمة الموارد البشرية/ اللجنة الفنية).

4. في حال عدم تحسن أداء الموظف يجوز للمسؤول المباشر أن يوصي بنقله أو بإنهاء خدماته.

## معالجة تدني الأداء

تناسب خطة معالجة تدني الأداء للموظفين الذين تم تقييمهم ضمن مستوى «يحتاج إلى تحسين» فقط. وهذا النموذج يوضح الأهداف والكفاءات التي تحتاج إلى تحسين ضمن الإطار الزمني المطلوب. وتتم تعبئة هذا النموذج في بداية الستة أشهر من خطة معالجة تدني الأداء.

### نموذج معالجة تدني الأداء

اسم الموظف		المسمى الوظيفي	الدرجة الوظيفية		تاريخ إصدار خطة تدني الأداء	
الهدف أو الكفاءة التي تحتاج إلى المراجعة والتحسين		التحسين المطلوب	المؤشرات المستهدفة	تاريخ الإنجاز	هل تم بلوغ المؤشرات المستهدفة؟	الملاحظات والأسباب
					نعم	لا
					نعم	لا
					نعم	لا
					نعم	لا
					نعم	لا
					نعم	لا
تمت مناقشة خطة معالجة تدني الأداء أعلاه وقد أدرك الموظف مسؤولياته والمتوقع منه. في حال أخفق الموظف في تلبية المؤشرات المستهدفة أو تحقيق التحسينات المتوقعة منه، يحق لمديره التصرف بموجب نظام تقييم الأداء						
توقيع الموظف	التاريخ	توقيع المسؤول المباشر	التاريخ			

## التظلمات

- الهدف من التظلمات هو إعطاء الموظفين فرصة التظلم على نتائج تقييم الأداء، ومع ذلك ينصح دائماً بالتشجيع على الحوار والشفافية بين المسؤول المباشر والموظف، لمناقشة موضوع الاعتراض على النتائج قبل اللجوء إلى التظلم.
- يحق للموظف التظلم من نتيجة تقييم الأداء المقدم عنه خلال (١٠) أيام عمل من تاريخ إخطاره إلكترونياً، وذلك لدى لجنة التظلمات بالجهة الحكومية من خلال تعبئة النموذج المعدّ لذلك.
- على لجنة التظلمات بالجهة الحكومية أن تقوم ببحث التظلم خلال (١٠) أيام عمل، وعرض توصيتها على السلطة المختصة.
- تقوم السلطة المختصة بالبت في التظلم وإصدار قرارها بشأنه خلال (٥) أيام عمل من تاريخ رفع التوصيات من لجنة التظلمات بالجهة الحكومية، ويخطر الموظف به فور صدوره.
- إذا لم يقبل الموظف بقرار لجنة التظلمات بجهته الحكومية أو لم يتم الرد عليه، يحق له التظلم إلى اللجنة العليا للموارد البشرية وفق الإجراءات الواردة باللائحة التنفيذية للقانون.

## التظلمات



## نموذج التظلمات

- يقوم الموظف بالتظلم بنموذج استمارة رقم (14) الخاصة بالتظلم، الوارد في اللائحة التنفيذية للقانون رقم (6) لسنة 2015 بشأن الموارد البشرية لإمارة الشارقة وتعديلاتهما.
- بعد تعبئة النموذج الخاص بالتظلم يتم دراسة التظلم من خلال النموذج الخاص بذلك.



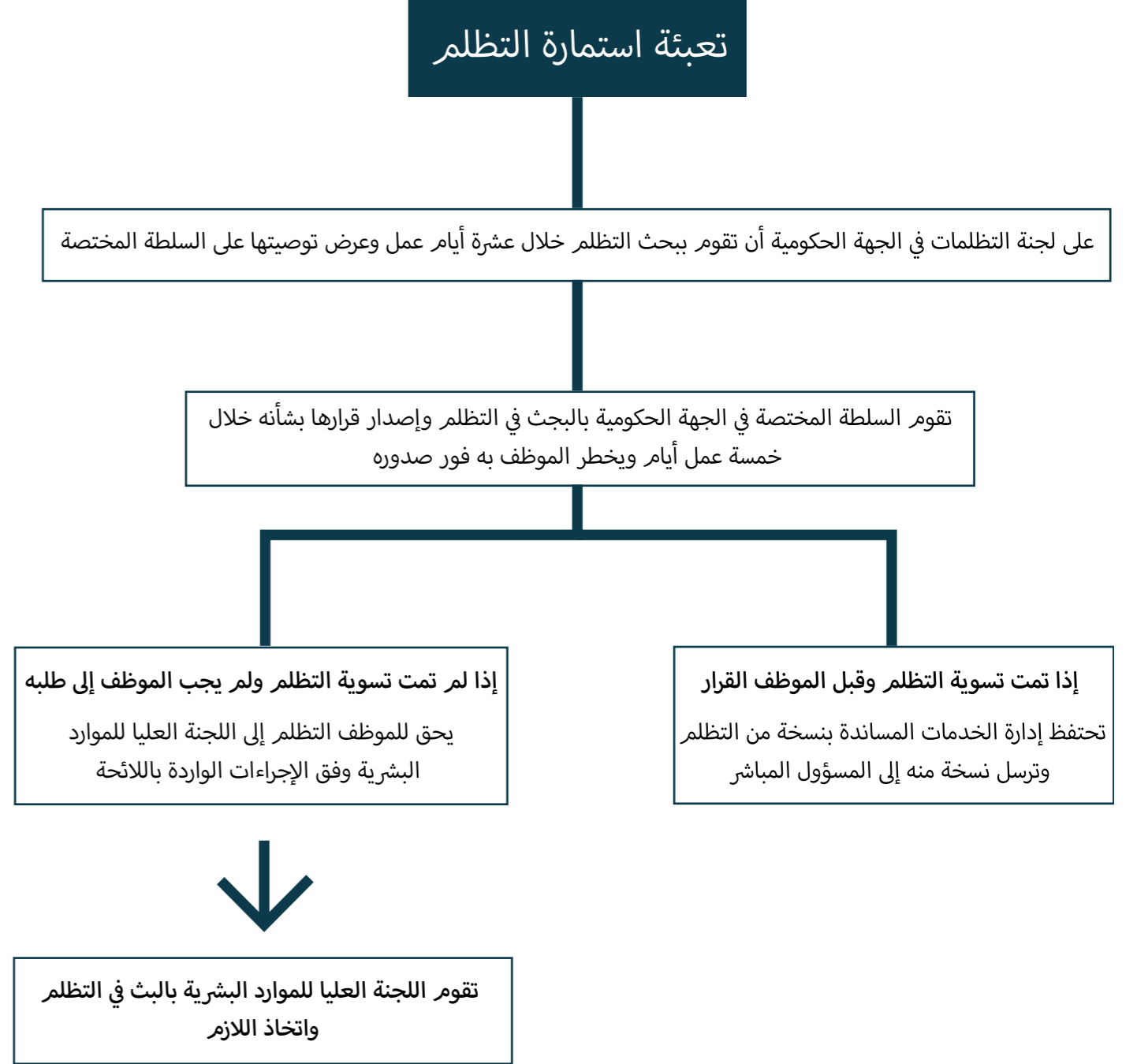
الاسم بالكامل	الرقم الوظيفي	
جهة العمل	نوع التعاقد	<input type="checkbox"/> محلي <input type="checkbox"/> خارجي <input type="checkbox"/> خارجي خاص
الوظيفة	الجنسية	
القسم / الإدارة	تاريخ التعيين	
المؤهل العلمي	الدرجة المالية	
تاريخ التظلم / الشكوى	تاريخ إستلام طلب التظلم / الشكوى	
الموضوع: <input type="checkbox"/> التظلم - <input type="checkbox"/> الشكوى /		
----- ----- ----- ----- -----		

نموذج إستمارة رقم (14) بشأن التظلم أو الشكوى للجنة التظلمات في الجهة الحكومية:-

إقرار		
أقر أنا الموقع أدناه بأن جميع البيانات الواردة اعلاه، وكافة الوقائع الواردة في التظلم / الشكوى المرفق، هي بيانات ووقائع صحيحة، وأتحمل المسؤولية القانونية في حالة خلاف ذلك.		
توقيع المتظلم / المشتكي	الهاتف المتحرك	
الموظف المختص	التوقيع	

ملاحظة: تسلم نسخة للموظف المتظلم أو المشتكي لإثبات تاريخ استلام التظلم أو الشكوى

## ملخص لخطوات عملية التظلمات



\* تبدأ العشر أيام من استلام الموظف أو توقيعه

## الأحكام العامة

1. إذا كان الموظف يعمل على مشاريع محددة فيتولى المسؤول المباشر بالتنسيق مع مدير المشاريع عملية مراجعة وتقييم أدائه السنوي.

2. إذا لم يتمكن المسؤول المباشر من تنفيذ دورة تقييم أداء الموظف لأي سبب من الأسباب، فيتولى الموظف الذي يحل مكانه، كمسؤول مباشر، القيام بهذه المهمة بحسب الأصول.

3. يتعين على جميع موظفي الحكومة الالتزام بالمرحلة الثانية، وهي مراجعة الأداء وفقاً (لخطة الأداء السنوي) المشار إليها سابقاً، وذلك من خلال الاجتماع مع المسؤول المباشر ضمن إطار دورة تقييم الأداء، وعلى المسؤول المباشر اعتبار هذا الاجتماع فرصة للتواصل والتحفيز والتصحيح، كي يضمنوا أن النتيجة النهائية للتقييم السنوي هي التي يستحقها الموظف فعلياً.

4. يجوز للموظف تعديل أو تغيير هدفين بحد أقصى خلال النصف الأول من السنة وذلك بعد موافقة المسؤول المباشر.

5. النقل:

أ. النقل الداخلي: في حال نقل الموظف من إدارة إلى إدارة أخرى في نفس جهة العمل، يتم التقييم بالتنسيق بين المسؤولين المباشرين في كلتا الإدارتين التنظيميتين.

ب. النقل الخارجي: في حالة نقل الموظف من جهة إلى أخرى يراعى ما يلي:

• إذا كان النقل خلال (6) الأشهر الأولى يتم التقييم عن طريق الجهة المنقول إليها.

• إذا كان النقل خلال (6) الأشهر التالية يتم التقييم عن طريق الجهة المنقول منها.

6. الندب:

• إذا كان ندب الموظف إلى وظيفة أخرى إلى جانب عمله الأصلي، سواء كان داخل أو خارج الجهة الحكومية، فيتم تقييمه من قبل مسؤوله المباشر لوظيفته الأصلية.

• إذا كان الموظف المنتدب لوظيفة أخرى مع تفرغه لتلك الوظيفة وكانت مدة الندب أقل من (6) أشهر، فيتم تقييم الموظف من قبل مسؤوله المباشر لوظيفة الموظف المنتدب الأصلية.

• إذا كان الموظف المنتدب لوظيفة أخرى مع تفرغه لتلك الوظيفة وكانت مدة الندب أكثر من (6) أشهر، فيتم تقييم الموظف من قبل الجهة المنتدب إليها.

7. الموظف الذي تتغير وظيفته أو مهامه الوظيفية بعد بدء سنة التقييم، إذا كانت المدة تقل عن ثلاثة أشهر من

بدء سنة التقييم، يكون التقييم على أساس الوظيفة الجديدة، أما إذا كان التغيير بعد ثلاثة أشهر من بدء سنة

التقييم فيتم تقييم أدائه استناداً إلى العمل السابق والعمل الحالي، بحيث يشترك المسؤول المباشر (السابق

والحالي) في عملية التقييم السنوي له، على أن يراعى استعمال النماذج المناسبة للوضع الوظيفي الجديد.

## الأحكام العامة

## 8. تقييم الأداء خلال الإجازات المعتمدة

- إذا كان الموظف في إجازة معتمدة لمدة تزيد عن (6) أشهر متصله يعادل تقييمه بتقييم السنة السابقة.
- إذا كان الموظف في إجازة معتمدة لمدة (6) أشهر فأقل، يخضع للأهداف للمدة المتبقية من السنة، ويتم تقييم أدائه استنادا على مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه.
- إذا كان التقييم في السنة السابقة (بحاجة الى تحسين)، يعادل تقييمه بـ: (يلبي التوقعات) في السنة التي تليها.

## 9. كيف يتم تقييم الموظف في حال انضمامه الى الخدمة الوطنية ؟

- في حال لم يكمل الموظف السنة الوظيفية، يتم تقييم أدائه بـ: (يلبي التوقعات) لاستحقاق العلاوة الدورية.
- في حال (أكمل السنة الوظيفية) يعادل تقييمه بتقييم السنة السابقة.
- في حال كان التقييم في السنة السابقة (بحاجة إلى تحسين)، يعادل تقييمه بـ: (يلبي التوقعات) في السنة التي تليها.

## 10. التقييم بعد انتهاء فترة الاختبار:

- إذا انتهت فترة الاختبار وكانت المدة المتبقية أقل من (6) أشهر من سنة التقييم، يخضع الموظف للاستمارة المرحلية.
- إذا انتهت فترة الاختبار وكانت المدة المتبقية (6) أشهر أو أكثر من سنة التقييم، يخضع الموظف لنظام تقييم الأداء.

## الملحقات

## نموذج وثيقة الأداء السنوي

تقييم الأداء		مراجعة الأداء		تخطيط الأداء	
الأسباب والممرات	نقاط التقييم (4-1)	الملاحظات والإثباتات	مدى الإنجاز نعم/لا	الكفاءات السلوكية	الرقم
				التواصل الفعال	1
				التركيز على النتائج	2
				العمل بروح الفريق	3
				المبادرة والابتكار	4
				التقنية والفنية وجودة العمل	1
				إدارة الوقت والأولويات	2
				الدافع الذاتي والإصرار على النجاح	3
		مجموع نقاط تقييم الكفاءات			
		نتيجة تقييم الكفاءات ا السلوكية المعدل(مجموع نقاط الكفاءات / عدد الكفاءات)			

اسم الموظف	الرقم الإداري	المسمى الوظيفي	تاريخ التعيين	اسم المسؤول المباشر	اسم مدير الإدارة
			تاريخ تخطيط الأداء		
			تاريخ مراجعة الأداء		

تقييم الأداء (نوفمبر - ديسمبر)		مراجعة الأداء (يونيو - يوليو)		تخطيط الأداء (يناير - فبراير)			
الأسباب والممرات	نتيجة التقييم x وزن الهدف (نقاط التقييم)	نقاط التقييم (4-1)	الملاحظات والإثباتات	مدى الإنجاز نعم/لا	وزن الهدف	الأهداف الفردية	الرقم
					%		
					%		2
					%		3
					%		4
					%		5
					%		6
نتيجة تقييم الأهداف (4 1)					100%		

الوزن x مجموع نتائج التقييم	مجموع نتائج التقييم	الوزن العام للتقييم	التقييم النهائي
		60%	التقييم الكلي للأهداف
		40%	التقييم الكلي للكفاءات
		تقييم الأداء النهائي على أساس مجموع النتائج	

يحتاج الى تحسين 1	يلبي التوقعات 2	يفوق التوقعات 3	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ 4

التوصية	التوقيع	المسؤول المباشر
		رئيس الشعبة (إن وجد وفقا للتسلسل الوظيفي)
		رئيس القسم (إن وجد وفقا للتسلسل الوظيفي)
		مدير الإدارة (إن وجد وفقا للتسلسل الوظيفي)
		السلطة المختصة
		الموظف

# مركز الموارد البشرية

T: +971 5 5078888 | F: +971 6 5310053 | PO BOX: 664 Sharjah, U.A.E  
info@hr.sharjah.ae | www.hr.sharjah.ae