



GOVERNMENT OF SHARJAH | حکومة الشارقة
Department of Human Resources | دائرة الموارد البشرية



الدليل الإرشادي لنظام تقييم الأداء

النسخة الثالثة | 2022

الفهرس

| | |
|----|--|
| 4 | المقدمة |
| 5 | التعرifات |
| 9 | مراحل نظام تقييم الأداء |
| 10 | أولاً: مرحلة التخطيط |
| 11 | ثانياً: مرحلة مراجعة الأداء |
| 12 | ثالثاً: مرحلة تقييم الأداء |
| 14 | الأهداف |
| 16 | أولاً: عدد الأهداف |
| 16 | ثانياً: وزن الأهداف |
| 17 | ثالثاً: تقييم الأهداف |
| 19 | الكفاءات السلوكية |
| 20 | أولاً: الكفاءات السلوكية الأساسية والممؤشرات |
| 24 | ثانياً: الكفاءات العليا والإشرافية والممؤشرات |
| 26 | ثالثاً: الكفاءات السوكية الإدارية والفنية والممؤشرات |
| 29 | تقييم الأداء |
| 29 | أولاً: المراجعة الدورية |
| 29 | ثانياً: نتائج تقييم الأداء |
| 29 | ثالثاً: كيفية احتساب نتيجة تقييم الأداء |
| 31 | مسؤوليات ومهام |
| 32 | أولاً: دور دائرة الموارد البشرية |
| 33 | ثانياً: دور الرئيس أو المدير في نظام تقييم الأداء |
| 34 | ثالثاً: دور إدارة الخدمات المساعدة |
| 35 | رابعاً: دور المسؤول المباشر في نظام تقييم الأداء |
| 37 | خامساً: دور الموظف في نظام تقييم الأداء |
| 40 | الاستمارة المرحلية والملف الانجاز |
| 42 | معالجة تدني الأداء |
| 44 | الظلمات |
| 46 | الأحكام العامة |

الدليل الإرشادي
لنظام تقييم الأداء

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 أساس 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.

أهداف نظام تقييم الأداء

| | | | |
|---|----|--|----|
| تمكين القوى العاملة و جاهزيتها لمواكبة المستقبل. | 08 | ترسيخ منهج علمي لمكافأة الإنجازات والنتائج المتميزة. | 01 |
| تطوير الاتصال الداخلي بين الموظف والمسؤول المباشر. | 09 | تطوير أداء الموظفين من خلال تقييم دوري ينسجم مع أهداف الجهات الحكومية. | 02 |
| يؤدي تطبيق نظام تقييم الأداء إلى الرضا والاستقرار الوظيفي. | 10 | توفيق الأهداف الفردية للموظفين مع أهداف الجهات الحكومية. | 03 |
| تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. | 11 | تشجيع الإنجاز الفردي و العمل بروح الفريق الواحد. | 04 |
| تحديد المهارات و التركيز على نقاط القوة التي ستؤدي إلى النجاح. | 12 | تشجيع التعلم والتطور المستمر. | 05 |
| التمكن من علاج التحديات و إيجاد حلول دائمة لها. | 13 | تطوير الانتاجية في الجهة الحكومية. | 06 |
| | | الاستثمار والاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الجهة الحكومية. | 07 |

| | |
|---|----|
| رئيس ومدير الجهة الحكومية | 01 |
| العاملين على الدرجات العاشرة و حتى الرابعة عشرة بنظام الوظائف العامة لغير المواطنين | 02 |
| الموظفون خلال فترة الاختبار | 03 |
| العاملين على الدرجات الثامنة و حتى الرابعة عشرة بنظام المكافأة الشهيرية | 04 |
| العقود المؤقتة | 05 |



الفئات المستثناء من نظام تقييم الأداء:

| التعريفات | |
|---|---------------------|
| خطة عمل مدونة على نموذج إلكتروني خاص ومعتمد من دائرة الموارد البشرية، يتضمن الأهداف والكفاءات السلوكية مع بيان وزن ونتيجة كل هدف أو مهمة، وذلك عن طريق الخدمات الذاتية للموظف. | وثيقة الأداء السنوي |
| الغايات المطلوب تحقيقها، وتكون قابلة للقياس، ويتم تحديدها والاتفاق عليها مسبقاً بين المسئول 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. | الأهداف |
| هي مهارات خاضعة للقياس، ويتبع توافرها لدى موظفي الجهة الحكومية، وهي التي تحدد كيفية إنجاز الأهداف. | الكفاءات السلوكية |
| إجراء يهدف إلى بيان أهمية تقل بعض الأهداف بالمقارنة مع أهداف أخرى خلال سنة التقييم. | وزن الأهداف |
| هو اجتماع يعقد بين المسئول المباشر والموظف في شهري: يناير وفبراير، من أجل تخطيط ووضع الأهداف المراد تحقيقها خلال سنة التقييم، والاطلاع على الكفاءات السلوكية ومستوى المهارة المطلوب من الموظف. | تخطيط الأداء |
| هو اجتماع يعقد بين المسئول المباشر والموظف في شهري: يونيو ويوليو، من أجل مراجعة الأهداف والكفاءات السلوكية المحددة بخطة الأداء السنوي، كي يتمكن الموظف من معرفة موقعه من مستوى الأداء المطلوب، ليس تشجيع تصحيح مساره، وذلك قبل فترة التقييم. | مراجعة الأداء |

التعريفات

هو اجتماع يعقد بين المسؤول المباشر والموظف في شهري: نوفمبر وديسمبر، من أجل مراجعة الإنجازات الهامة للموظف وتحضير الوثائق الداعمة لها في ملف الانجاز الإلكتروني لعرضها على المسؤول المباشر، وعليه يقوم المسؤول المباشر بتقييم الموظف التقييم النهائي والأخذ بعين الاعتبار إرتباطه بالترقيات الوظيفية.

تقييم الأداء

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

وزن الأهداف

هو اجتماع يعقد بين المسؤول المباشر والموظف في شهري: يناير وفبراير، من أجل تخطيط وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال سنة التقييم، والاطلاع على الكفاءات السلوكية ومستوى المهارة المطلوب من الموظف.

تخطيط الأداء

هو اجتماع يعقد بين المسؤول المباشر والموظف في شهري: يونيو ويوليو، من أجل مراجعة الأهداف والكفاءات السلوكية المحددة بخطة الأداء السنوي، كي يتمكن الموظف من معرفة موقعه من مستوى الأداء المطلوب، ليس تطيع تصحيح مساره، وذلك قبل فترة التقييم.

مراجعة الأداء

هو اجتماع يعقد بين المسؤول المباشر والموظف في شهري: نوفمبر وديسمبر، من أجل مراجعة الإنجازات الهامة للموظف وتحضير الوثائق الداعمة لها في ملف الانجاز الإلكتروني لعرضها على المسؤول المباشر، وعليه يقوم المسؤول المباشر بتقييم الموظف التقييم النهائي والأخذ بعين الاعتبار إرتباطه بالترقيات الوظيفية.

تقييم الأداء

المكلف من قبل السلطة المختصة بالإشراف على عمل الموظف وتوجيهه وتقيم كفاءته

المسؤول المباشر

هي خطة إجرائية يتم وضعها لتحسين أداء الموظف الحاصل على تقييم أداء بمستوى (بحاجة إلى تحسين) تكون مدتها 6 أشهر.

خطة معالجة تدني الأداء

نموذج إلكتروني معتمد من دائرة الموارد البشرية لتقييم الموظف الجديد إذا انتهت فترة الاختبار من تاريخ 1/يوليو وما بعد، وكانت المدة المتبقية لسنة التقييم تقل عن 6 أشهر.

الإستماراة المرحلية

هي السنة التي تبدأ في شهر يناير وتنتهي في شهر ديسمبر، وتنقسم إلى ثلاثة مراحل:

- مرحلة تخطيط الأداء: في شهري يناير وفبراير
- مرحلة مراجعة الأداء: في شهري يونيو ويوليو
- مرحلة تخطيط الأداء: في شهري نوفمبر وديسمبر

سنة التقييم

الهدف

إن الهدف من إعداد نظام تقييم الأداء هو ضمان التركيز على إنجاز الأهداف الخاصة بالجهة الحكومية، ولهذه الغاية فإن نظام تقييم الأداء يتمحور حول ركيزتين أساسيتين هما:



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

مسارات التقييم

يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

- في مرحلة تحديد الأداء من نظام تقييم الأداء، يقوم المسؤول المباشر في الجهة الحكومية بالإجتماع مع الموظف للاتفاق على الأهداف والأوزان.
- في مرحلة مراجعة الأداء من نظام تقييم الأداء، يقوم المسؤول المباشر في الجهة الحكومية بالإجتماع مع الموظف لمراجعة ما تم إنجازه خلال الفترة المنقضية، ويمكن في هذه المرحلة حذف أو تعديل أو إضافة بعض الأهداف والأوزان إذا لزم.
- في مرحلة تقييم الأداء من نظام تقييم الأداء، يقوم المسؤول المباشر بتقييم الموظف آخذًا بعين الاعتبار ما تم إنجازه خلال سنة التقييم وعليه ذكر المبررات واللاحظات للموظف، وبيان نقاط القوة والضعف و مجالات التحسين الضرورية.

تقييم الأداء السنوي للأهداف



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

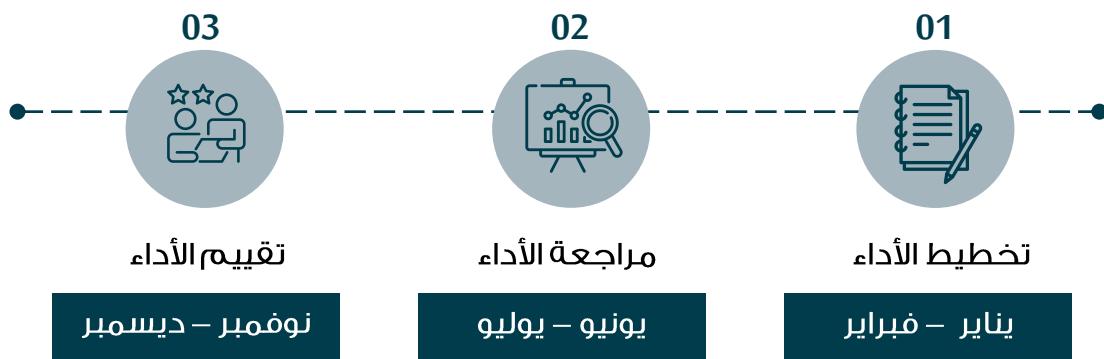
تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية



مراحل نظام تقييم الأداء

مراحل تقييم الأداء

يتم تقييم أداء الموظفين في حكومة الشارقة وفقاً للمراحل التالية:



| المرحلة | الإطار الزمني | الهدف منها |
|---------------|------------------|---|
| تخطيط الأداء | يناير وفبراير | <ul style="list-style-type: none">وضع الأهداف الفردية أو مسؤوليات العمل الرئيسيةتحديد مستوى الكفاءات السلوكية المطلوبة |
| مراجعة الأداء | يونيو ويوليو | <ul style="list-style-type: none">مناقشة التطور والتقدم الذي تم نحو تحقيق الأهداف والكفاءاتمناقشة أهم المشاكل وتحديدها بحيث يمكن تصحيحها بأقرب وقت ممكنإعادة النظر بالأهداف وأوزانها في الأشهر الستة المتبقية إذا تطلب الأمر ذلكإمكانية تغيير أو تعديل أي هدف بما يحقق مستوى أداء أفضل |
| تقييم الأداء | نوفember وديسمبر | <ul style="list-style-type: none">تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات السلوكية التي تم تحديدها في وثيقة خطة الأداء السنويوضع خطة لتحسين الأداء |

مرحلة تخطيط الأداء

(يناير - فبراير)

الهدف من مرحلة تخطيط الأداء

- وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الموظف
- تحديد مستوى الكفاءات السلوكية المطلوبة.

الخطوة الأولى

| | |
|----|---|
| 01 | تقوم إدارة الخدمات المساعدة في كل جهة حكومية في بداية شهر يناير بعقد ورش تعريفية ودورات تدريبية، فيما يتعلق بنظام تقييم الأداء، وتهدف إلى توعية المسؤول المباشر والموظف بالنظام بشكل عام. |
| 02 | يقوم مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساعدة بإرسال بريد إلكتروني رسمي إلى جميع القيادات العليا، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمسؤولين المباشرين، والموظفين، يضم معلومات توضح الإطار الزمني والموعد النهائي لإنجاز المرحلة |

الخطوة الثانية

| | |
|----|---|
| 01 | تقوم إدارة الخدمات المساعدة بالتنسيق مع المسؤول المباشر والتواصل معه وحده على الاجتماع مع موظفيه لوضع الأهداف والاطلاع على الكفاءات السلوكية وعلى المسؤول المباشر والموظف التحضير المسبق للجتماع. |
| 02 | تحرص إدارة الخدمات المساعدة على تقديم الدعم الكافي للمسؤول المباشر والموظف خلال هذه المرحلة. |
| 03 | في الاجتماع يتم ربط الأهداف التشغيلية للادارة بأهداف الموظف الفردية و وضع الأوزان والعمل على توضيح اطار الكفاءات السلوكية و مستوى المهارة المطلوب للموظف. |

الخطوة الثالثة

| | |
|----|---|
| 01 | بعد الاجتماع والإتفاق على الأهداف يقوم الموظف بإدخالها عن طريق نظام الخدمات الذاتية الإلكترونية في موقع دائرة الموارد البشرية ويرسلها إلى المديريو بعدها يقوم المسؤول المباشر بالموافقة على أهداف الموظف والانتهاء من مرحلة تخطيط الأداء. |
| 02 | تقوم إدارة الخدمات المساعدة بالتأكد من انتهاء جميع الموظفين من مرحلة تخطيط الأداء في الوقت المحدد من خلال التقارير الالكترونية. |

مرحلة مراجعة الأداء

(يونيو - يوليو)

الهدف من مرحلة مراجعة الأداء

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

الخطوة الأولى

| | |
|---|----|
| يقوم مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساعدة بإرسال بريد إلكتروني رسمي إلى جميع القيادات العليا، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمماليق المباشرين، والموظفين، يضم معلومات توضح الإطار الزمني لمرحلة مراجعة الأداء والهدف منها. | 01 |
| قد تحتاج إدارة الخدمات المساعدة إلى عقد وتنظيم بعض الورش التدريبية الخاصة بخطوات تطبيق مرحلة مراجعة الأداء للمبادر و الموظف. | 02 |

الخطوة الثانية

| | |
|---|----|
| يقوم المسؤول المبادر والموظف خلال الاجتماع بمراجعة الأهداف والكفاءات السلوكية التي تم الاتفاق عليها في بداية السنة ومناقشة مدى التقدم الحاصل في الإنجاز والأداء. | 01 |
| يتم مناقشة التحديات التي واجهت الموظف خلال السنة أشرف هر الأولى من نظام تقييم الأداء، وإعطاء الموظف الملاحظات التي تساعده في رفع مستوى الأداء والعمل على تخطي التحديات والتغلب عليها. | 02 |
| يمكن في هذه المرحلة أن يتم حذف أو تعديل أو إضافة الأهداف والأوزان إذا لزم ذلك. | 03 |

الخطوة الثالثة

| | |
|--|----|
| بعد الاجتماع يقوم المسؤول المبادر بالدخول على نظام الخدمات الذاتية الإلكترونية في موقع دائرة الموارد البشرية والإطلاع على الأهداف والكفاءات السلوكية. | 01 |
| في حال لا يوجد أي تعديل على الأهداف يقوم المسؤول المبادر بإختيار مدى الإنجاز نعم/لا وكتابة الملاحظات إذا وجدت لكل هدف وكل كفاءة، بعد الانتهاء يضغط المسؤول المبادر على حفظ و من ثم إعتماد. | 02 |
| يدخل الموظف على صفحة مراجعة الأداء في نظام الخدمات الذاتية الإلكترونية في موقع دائرة الموارد البشرية للإطلاع على ملاحظات المسؤول المبادر، وبذلك تكون انتهت مرحلة مراجعة الأداء. | 03 |
| تقوم إدارة الخدمات المساعدة بالتأكد من انتهاء جميع الموظفين من مرحلة مراجعة الأداء في الوقت المحدد من خلال الإطلاع على التقارير الإلكترونية. | 04 |

الهدف من مرحلة تقييم الأداء

- تقييم الموظف بانصاف على ما تم انجازه خلال العام والاطلاع على ملف الانجاز التفكير بمعوقات و تحديات الأداء التي واجهها الموظف خلال العام وضع مقتراحات تحسينية و خطط مستقبلية لأداء أفضل في المستقبل تحديد نقاط القوة و التركيز عليها و تحديد نقاط الضعف و العمل على تحسينها.
- -
 -
 -

مرحلة تقييم الأداء

(نوفمبر - ديسمبر)

الخطوة الأولى

- مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساعدة بإبلاغ المسؤول المباشر والموظف بهذه مرحلة تقييم الأداء، من خلال إرسال بريد إلكتروني رسمي إلى جميع القيادات العليا، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمسؤولين المباشرين، والموظفين، يضم معلومات توضح الإطار الزمني والموعود النهائي لإنجاز مرحلة تقييم الأداء.
- قد تحتاج إدارة الخدمات المساعدة إلى عقد وتنظيم بعض الورش والحلقات التدريبية التي تهدف إلى تدريب وتأكيد المسؤول المباشر والموظف بخطوات تطبيق مرحلة تقييم الأداء.
- 01
- 02

الخطوة الثانية

- على مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساعدة متابعة المسؤول المباشر والموظف وتقديم الدعم اللازم والتأكد من تحديد موعد إجتماع تقييم الأداء السنوي، وإستعدادهم للإجتماع.
- على المسؤول المباشر والموظف الإعداد الجيد لعقد إجتماع تقييم الأداء السنوي، من خلال جمع الوثائق الداعمة لتحقيق أهداف الموظف وتوثيق المسؤول المباشر جميع الملاحظات المتعلقة بمستوى أداء وإنجاز الموظف.
- 01
- 02

الخطوة الثالثة

- على مسؤول التقييم في إدارة الخدمات المساعدة التأكد من إنتهاء إجتماع تقييم الأداء من خلال النقاط التالية:
- أن يقوم المسؤول المباشر بكتابية جميع الملاحظات والتوصيات ذات الصلة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- على المسؤول المباشر أن يحدد نقاط القوة الرئيسية و مجالات التحسين لدى الموظف بالإضافة إلى وضع تصور مبدئي حول الأهداف المستقبلية للموظف.
- يجب أن يكون الإجتماع ودياً، بحيث يقوم المسؤول المباشر بتشجيع الموظف على المشاركة بأرائه ومناقشة كافة الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء والكافئات والإنجازات، ومن الضروري أن يشعر الموظف بأنه قادر على اجتياز التحديات التي تواجهه خلال تقييم الأداء في حال وجودها.
- بعد الإجتماع يدخل المسؤول المباشر على نظام الخدمات الذاتية الإلكترونية في موقع دائرة الموارد البشرية الموارد البشرية ويقوم بتقييم الموظف والضغط على موافقة وإعتماد لإنجازه من مرحلة تقييم الأداء.
- يدخل الموظف على نظام الخدمات الذاتية الإلكترونية في موقع دائرة الموارد البشرية للاطلاع على تقييمه السنوي وسيكون لدى الموظف 10 أيام عمل للتظلم بعد الإطلاع في حال كانت نتيجة التقييم " يحتاج إلى تحسين " أو " يلبي التوقعات".
- تقوم إدارة الخدمات المساعدة بالتأكد من إنتهاء جميع الموظفين من مرحلة تقييم الأداء في الوقت المحدد من خلال تقارير مراحل تقييم الأداء الإلكترونية.
- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06

الأهداف

الأهداف

يمثل هذا المحور الأهداف المتوقع من الموظف إنجازها خلال السنة، حيث أنها 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 إجتماع بين المسئول 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:

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

- ما هي النتيجة المتوقعة من إنجاز الهدف؟

بعد صياغة الهدف وكتابته هل يمكن تفسيره بعده طرق أو هي
محدد بالدرجة الكافية لفهمه بطريقة واحدة؟

محددة
Specific

S

يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف

- هل هناك معيار يمكن قياسه لتحقيق الهدف؟

عدد أو كمية أو معيار وصفي لجودة النتيجة المرجوة من الهدف؟

قابلة لقياس
Measurable

M

و يقصد بذلك أن الهدف يمكن إنجازه و تفعيله و تطبيقه و ان يكون الهدف ذو جدوى و يعكس طموحات الدائرة او الجهة لتحسين معايير خدمات الحكومة.

ما هي المعوقات أو التحديات المتوقعة التي قد تأثر على إنجاز الهدف؟ وكيف يمكن تداركها؟

قابلة للتحقق
Achievable

A

أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعي الجهة الحكومية لتحقيقها

هل يرتبط هذا الهدف مع الأهداف العامة لجهة العمل أو أهداف الإدارة أو أهداف القسم الذي يعمل فيه الموظف؟

و هل هذه الأهداف ترتبط بالخطة التشغيلية / الاستراتيجية لجهة العمل؟

ذات صلة
Relevant

R

يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز و تحقيق الهدف

- ما هي الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الهدف؟

ما هو تاريخ بداية الشروع في تحقيق الهدف؟ وما هو تاريخ الانتهاء منه؟

هل هذا الإطار الزمني واقعي وينسجم مع الموارد المتوفرة لتحقيق الهدف؟

الإطار الزمني
Time based

T

مثال على الأهداف الذكية:

| الهدف | المسمى الوظيفي | الإدارة |
|--|-------------------|---------------------------|
| المساهمة في دعم وتشجيع ثقافة الابتكار في الدائرة بنسبة 80% عن طريق تقديم ورشة بعنوان "بادر" و التي تستهدف كافة الفئات حتى تاريخ 31 ديسمبر 2022 | تنفيذي تميز مؤسسي | ادارة التخطيط الاستراتيجي |

تم ذكر الغاية من هذا الهدف (دعم وتشجيع ثقافة الابتكار في الدائرة)، تم تحديد طريقة تحقيق هذه الغاية (عن طريق ورشة بعنوان بادر)، تم تحديد أداة قياس وإطار زمني (80% تاریخ 31 ديسمبر 2022).

محددة
Specific

تتوافق في الهدف أداة قياس (80%)، أدوات القياس ممكن أن تكون: عدد، بيانات، نسبة مئوية، كلمة تدل على نسبة (نصف، ربع، كل).

قابلة لقياس
Measurable

تم تحديد أداة قياس مناسبة تتوافق مع المدة الزمنية المذكورة (ليكون الهدف قابل للتحقق يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف والمعوقات التي قد تواجه تحقيق الهدف).

قابلة للتحقق
Achievable

الهدف متصل بأهداف إدارة التخطيط الاستراتيجي، (تكون أهداف الموظف منبثقه من أهداف القسم أو الإدارة والتي تتدرج من الأهداف العامة للجهة الحكومية)

ذات صلة
Relevant

تم تحديد إطار زمني واضح 31 ديسمبر 2022، (أمثلة على الإطار الزمني: تاريخ محدد، ربع سنوي)

الإطار الزمني
Time based

أولاً: عدد الأهداف

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



ثانياً: وزن الهدف

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

عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال السنة. 01

توضيح وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم. 02

إذا كان للهدف قيمة أكبر من الأهداف الأخرى، يدرك الموظف عندئذ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحه في عمله. 03

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%). 04



لا يقل عن (10%)

وزن الهدف

لا يزيد عن (40%)

مثال : الأهداف التي تتطلب وقت وجهد عالي لتحقيقها يتم وضع وزن 30% إلى 40% /
أما الأهداف التي لا تتطلب جهد عالي وتحقيقها يتم خلال مراجعة الأداء إذا تم تغيير الأهداف.

05

.%20

06

ثالثاً: تقييم الأهداف

يتم تقييم الأهداف الفردية الخاصة بالموظف وفقاً للمستويات الموضحة أدناه:

جدول سلم التقييم للأهداف

| نتيجة الأهداف | تصنيف المستوى | مسلسل |
|----------------|--|-------|
| من 0.1 إلى 1.9 | <ul style="list-style-type: none"> إذا كان مستوى أداء الموظف دائمًاً أدنى من التوقعات في الكثير من المجالات الأساسية في العمل، ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب. لم يحقق الموظف جميع الأهداف المتفق عليها. | 1 |
| من 2.0 إلى 2.9 | <ul style="list-style-type: none"> إذا أدى الموظف عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة، ووفى بالتوقعات في جميع ما يطلب منه. حقق الموظف جميع أهداف المتفق عليها فقط. | 2 |
| من 3.0 إلى 3.9 | <ul style="list-style-type: none"> إذا حقق الموظف جميع أهدافه بكل كفاءة وفاعلية وكان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملموس على الإدارة التي يعمل بها، وقام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية. | 3 |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> إذا حقق الموظف أهدافاً أكثر من المتفق عليها في خطة الأداء وكان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملموس على جهة عمله، وقام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية وتم العمل بها | 4 |

الكفاءات السلوكية

الكفاءات السلوكية

يمثل هذا المحور الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية ثلاثة مجموعات مختلفة من الكفاءات السلوكية وهي: (كفاءات أساسية) و (كفاءات عليا وإشرافية) و (كفاءات إدارية وفنية) تم وضعها بما يتوافق مع المعايير العالمية (KPI)، ونظام الإنضباط الوظيفي وسلوكيات العمل الخاص بحكومة الشارقة.

بعد الانتهاء من 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.

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

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

*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:

| الكفاءات الإدارية والفنية | الكفاءات العليا والإشرافية | الكفاءات الأساسية |
|-----------------------------------|---|----------------------------|
| التقنية والفنية وجودة العمل | تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم | ال التواصل و مهارة الاتصال |
| إدارة الوقت والأولويات | اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسئولية | التركيز على النتائج |
| الدافع الذاتي والإصرار على النجاح | تخطيط وتنظيم العمل | العمل بروح الفريق |
| | | |

أولاً: الكفاءات السلوكية الأساسية والمؤشرات

تنقسم الكفاءات السلوكية الأساسية إلى (4) كفاءات ثابتة وهي:

الخطاب بشكل واضح ومحض، والتفاعل مع الأشخاص بشكل مباشر،
والتعبير بفعالية وإيصال رأيه بدقة في مختلف الظروف، والاستماع إلى
آخرين ومنهم الفرصة للتعبير عن وجهات النظر المختلفة.

ال التواصل الفعال 01

| الكفاءة | الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول) | الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني) | الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث) |
|----------------|---|---|---|
| التواصل الفعال | <ul style="list-style-type: none"> يعتمد مجموعة من أنماط قنوات الإتصال والتواصل بهدف حصد أعلى درجات التأثير في الموظف، وتكيف نمطه الفردي بما يتناسب مع مختلف اهتمامات الموظف ويتخلل بمهارات إعلامية تسهل عملية تواصله مع الأجهزة الإعلامية المختلفة. يسهل الحوار بين الأطراف الغير متفقة من أجل التوصل إلى نتيجة مقبولة لكافة الأطراف، ولديه القدرة على التفاوض والإقناع للوصول إلى النتائج المرجوة. يخصص جزء من وقته لزيارة الإدارات والأقسام لفهم جميع احتياجاتها، و نقاط القوة وال مجالات التي تحتاج للتطوير. | <ul style="list-style-type: none"> يتحدد بوضوح وبطريقة تعزز التفاهمن المتشترك مع جمهور واسع من المستمعين، لديه القدرة على وضع خارطة ذهنية يرتب من خلالها أفكاره. يفسر ويشرح على نحو فعال سياسات وإجراءات العمل لرؤسائه وزملائه وموظفيه. يسعى إلى تفهم الدوافع الشخصية والعملية لآخرين وباستخدامها في تحديد استراتيجية التفاوض المناسبة للجهة الحكومية. | <ul style="list-style-type: none"> يأخذ وجهات نظر الآخرين عند التواصل أو التفاوض بعين الاعتبار. يتتأكد من وضوح المعلومات الأساسية التي تتضمنها أي رسالة مكتوبة أو شفهية من خلال تسلیط الضوء على النقاط الرئيسية. يشارك ويتفاعل أثناء الاجتماعات / اللقاءات القدرة على التواصل عبر قنوات التواصل (رسائل، بريد الكتروني، إلخ) التتأكد من وضوح النقاط الرئيسية وخلو الرسائل من أي أخطاء سرعة الاستجابة والرد على الآخرين عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني يطرح الأفكار ويتواصل بشكل واضح بشأن آية تطورات أو تغيرات في خطط العمل يعبر عن نفسه لإيصال رأيه بدقه في مختلف الظروف |

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

| الكلمة | الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول) | الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني) | الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث) |
|---------------------|---|---|---|
| التركيز على النتائج | <ul style="list-style-type: none"> يحدد معايير ومقاييس الأداء، ويتابع تقدم الأداء في وحدته التنظيمية وتدخل 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. يحدد بدقة الوقت والموارد المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف، ويطابق هذه الخبرة بالمهارات المتوفرة. يعزز الفرص المتاحة من أجل تحسين الإنتاجية الذاتية وإناجية موظفيه على المدى الطويل. | <ul style="list-style-type: none"> يقترح أفكاراً وطرق جديدة لتطبيق سياسة واستراتيجية الجهة الحكومية، ويسعى باستمرار إلى تحسين العمليات التشغيلية. التفاني في تقديم أفضل ما لديه في العمل، وينجز العمل بحماس وفعالية وتصميم. يعد ويحافظ على نظم فعالية في تخزين المعلومات واستخدامها. | <ul style="list-style-type: none"> يراجع أعماله للحد من الأخطاء والثغرات، ولتحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل. يتمكن من تحديد التحديات والتواصل الواضح بشأن أي تغييرات في الخطط. يعمل بطريقة منتظمة ومهنية. يستطيع تحديد وتحليل المشكلة والاستجابة لها ويسعى للبحث عن الحل. يستطيع العمل في أكثر من مشروع / مهمة بكفاءة يحقق نسبة الإنتاجية المحددة له. يضع خطة واضحة وتفصيلية للعمل للوصول للنتيجة المرجوة يفهم استراتيجية الدائرة ويخطط النشاطات وفقاً لها لتحقيق النتائج المتوقعة |

العمل ضمن فريق، والمشاركة والمساهمة بشكل بناء في تحقيق النتائج بجهد مشترك، والتعبير عن نية حقيقة للتعاون مع الآخرين من خلال الثقة والاهتمام والمصداقية.

| الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث) | الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني) | الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول) | الكفاءة |
|---|---|---|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> يلعب الدور المحدد له في الفريق يقدم المساعدة لفريق العمل يعمل بشكل جيد مع مختلف الشخصيات في الفريق يشارك فريق العمل بالمعلومات ويعقّلهم على إطلاع بالمستجدات يمنح تغذية راجعة بناءة لزملائه ويقدم اقتراحات لتحسين العمل يقيم علاقات إيجابية وثقة بالآخرين يتبادل المعرفة والخبرة لتحقيق الأهداف | <ul style="list-style-type: none"> القدرة على قيادة فريق عمل وتحديد الأهداف، ويعمل على حل التحديات بما يحقق مصلحة العمل بما فيها المصلحة العامة لل جهة الحكومية. يعزز التعاون ضمن فرق العمل ويعالج التحديات التي تبرز ضمنها. يطلق أسلطة تحسين وبناء علاقات عمل إيجابية مع الآخرين. | <ul style="list-style-type: none"> يفوض بعض موظفيه المسؤولية لإنجاز المهام ويشيد بحالات النجاح ويشجع العمل الجماعي ضمن مختلف الوظائف والإدارات، ويركز على الفوائد التي تعود على الجهة الحكومية. القدرة على تشكيل فرق عمل ناجحة يبث فيها روح الفريق لدعم المبادرات والمشاريع، ويقدر ويعترف بجهود ومساهمات الموظفين الآخرين. يسعد نموذجاً على نمط القيادة التعاونية، ويعبر عن آرائه وتحفظاته مباشرة للآخرين. | <p>العمل بروح الفريق</p> |

اقتراح إجراءات واللتزام بها لتحقيق النتائج قبل أن يطلب منه ذلك، ومعرفه التحديات والصعوبات والفرص الحالية والمتواعدة، والعمل بأسلوب استباقي لحل التحديات والصعوبات والإستفادة من الفرص من خلال أساليب استشراف المستقبل.

رد فعل أو مقترن أو فكرة تتجه لتحسين العمل أو تخطي عقبة ومبني على معطيات عملية وتساهم في الأهداف المخطط لها.

المبادرة

وسيلة جديدة لايجاد حلول جديدة للتحديات وقد تكون فكرة أو مشروع يستكملا ما هو موجود.

الابتكار

| الكفاءة | الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول) | الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثانية) | الوظائف الإدارية والفنية (مستوى المهارة الثالث) |
|--------------------|---|---|---|
| المبادرة والابتكار | <ul style="list-style-type: none"> يظهر روحًا ريادية تزيل الحواجز من أجل تشجيع طرق جديدة ومبتكرة في العمل. يرعن بيئه تدعم وتكافئ تطبيق الأساليب والبرامج الجديدة يتمتع فيها الموظفين بحرية تطوير وتطبيق التفكير الإبداعي. لديه القدرة على إدارة التحديات وقراءة المؤشرات لتوقعها قبل حدوثها. | <ul style="list-style-type: none"> يبيدي قدرًا مناسبًا من حب تعلم الأساليب الجديدة في تحديد التحديات وحلولها، ويقدم دراسات لتطوير العمل وفق الأساليب الحديثة. يجرب طرقةً جديدة و مختلفةً في تأدية العمل، ويتحسب للمخاطر المتوقعة. يطلع على المستجدات والاتجاهات الحديثة والمعارف النظرية، ويدعم بنائها وتطبيقاتها في العمل اليومي. | <ul style="list-style-type: none"> يعمل بمبدأ التحسين المستمر ويقدم مفترضات لتطوير العمل. يتخذ الإجراء المناسب لمعالجة التحديات في سير العمل ويتطور طرقاً لتحسين العمل. يستفيد من معلوماته العامة وخبراته عند مواجهة التحديات وحلها. السعى لاكتساب المعارف الجديدة ومهارات العملية والخبرات العملية. استشراف المستقبل يقترح إجراءات لتحقيق نتائج قبل أن يطلب منه ذلك |

*يمكن للسلطة المختصة إضافة بعض المؤشرات السلوكية ويتم تحديدها قبل بدء مرحلة (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 لـإمارة الشارقة وتعديلاتهما.

ثانياً: الكفاءات العليا والإشرافية والمؤشرات

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

القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل عن طريق:

- ❖ منح الصلاحيات الازمة لتبسيير الأعمال وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير.
- ❖ إيجاد بيئة عمل مبنية على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي.
- ❖ إعداد القادة المستقبليين لضمان الاستدامة.

تمكين الموظفين
وتطوير قدراتهم

01

| الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني) | الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول) | الكفاءة |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • يشارك المعرفة والخبرات مع الموظفين لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي بشكل عام. • يوزع المسؤوليات والمهام بين الموظفين، ويوضح الأدوار الخاصة بكل منهم. • يشجع الموظف على إنجاز المهام بمفرده مع توفير الدعم والمساندة عند الحاجة. | <ul style="list-style-type: none"> • يحدد الموظف ذوي الكفاءات السلوكية الكامنة، ويتحدد المبادرات والخطط الازمة لتعزيز مهاراته، ويكون لديه القدرة على تشكيل الصفة الثانية والثالث من القيادات. • يقدم التغذية الراجعة بصورة منتظمة ودقيقة وبناءً لتشجيع تحسين الأداء. • يعتمد النهج التدريجي لإدارة الأداء وحل التحديات. | <p>تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم</p> |

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.

اتخاذ القرارات
المناسبة وتحمل
المؤوليات

02

| الوظائف الإشرافية (مستوى المهارة الثاني) | الوظائف العليا (مستوى المهارة الأول) | الكفاءة |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • يوازن بين التحليل والسرعة في اتخاذ قرارات عملية وفورية. • يوضح الأساليب الازمة لاتخاذ أي قرار. • يتعاون ويظهر مرونة في تحمل المسؤلية من موظفيه. | <ul style="list-style-type: none"> • يبني الثقة عند إقناع الآخرين بالقرارات الصعبة داخلياً وخارجياً، لاسيما إذ كانت علنية. • يحدد المسائل أو التحديات بدقة، رغم نقص المعلومات أو غموضها. • يتحمل مسؤولية تنفيذ إلتزامه لتحقيق المخرجات المرجوة من الأعمال. | <p>اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤوليات</p> |

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

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

*يمكن للسلطة المختصة إضافة بعض المؤشرات السلوكية ويتم تحديدها قبل بدء مرحلة (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.

ثالثاً: الكفاءات السلوكية الإدارية و الفنية والمؤشرات

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

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

التقنية الفنية
ووجودة عمل

01

| الكفاءة | الوظائف الإدارية و الفنية (مستوى المهارة الثالث) |
|---|--|
| <p>اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤوليات</p> <ul style="list-style-type: none">يتحقق من العمل وخلوه من الأخطاء قبل إنهاء المهام وتسليمها.يتتأكد من إنهاء جميع أجزاء المشروع أو المهمة.يتبع التعليمات بدقة أثناء تأدية المهام المسندة إليه.يطبق إجراءات السلامة من أجل بيئة عمل نظيفه وآمنه. | يتحقق من العمل وخلوه من الأخطاء قبل إنهاء المهام وتسليمها. |

تخطيط مسار عمل ملائم للتأكد من تحقيق الأهداف، وتحديد الأولويات والجداول الزمنية لتحقيق الحد الأقصى من الإنتاجية والفعالية.

إدارة الوقت
والأولويات

02

| الكفاءة | الوظائف الإدارية و الفنية (مستوى المهارة الثالث) |
|--|---|
| <p>إدارة الوقت والأولويات</p> <ul style="list-style-type: none">يركز جهوده على أهم أولويات العمل.ينظم وقته بشكل فعال.يتوقع التحديات و العوامل التي تساعده على تحقيق الهدف أو تعقيقه. | يركز جهوده على أهم أولويات العمل. |

الإصرار على تحقيق الأفضل و مواجهة التحديات و المحاولة المستمرة للوصول للأفضل.

الدافع الذاتي
والإصرار على النجاح

03

| الكفاءة | الوظائف الإدارية و الفنية (مستوى المهارة الثالث) |
|--|---|
| <p>الدافع الذاتي والإصرار على النجاح</p> <ul style="list-style-type: none">يؤمن بقدراته في ظل ظروف تزداد صعوبة.يتولى المسؤولية بصدر رحب ويسعى وراء التحديات.ينسب القرارات إليه ويتحمل مسؤوليتها حتى وإن كانت بها بعض التحديات. | يؤمن بقدراته في ظل ظروف تزداد صعوبة. |

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

يتم تقييم الكفاءات السلوكية الخاصة بالموظف وفقاً للمستويات الموضحة أدناه:

| مسلسل | توصيف المستوى | نتيجة الأهداف |
|-------|--|----------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> يُفتقد الموظف معظم المؤشرات السلوكية المطلوبة، مما يؤثر سلباً على العمل أو فريق العمل، لذلك يكون التحسين مطلوباً في هذه السلوكيات الأكثر أهمية. | من 0.1 إلى 1.9 |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> يثبت الموظف تتمتعه بالمؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة المطلوب لنوع وظيفته. لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية. | من 2.0 إلى 2.9 |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> يثبت الموظف تتمتعه بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة المطلوب لنوع وظيفته. يظهر الموظف تتمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق مستوى المهارة المحدد له. لم يتخذ في حقه أي جزاءات إدارية خلال السنة الميلادية. | من 3.0 إلى 3.9 |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> يثبت الموظف تتمتعه بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة المطلوب لنوع وظيفته. يظهر الموظف تتمتعه بجميع المؤشرات السلوكية لمستوى المهارة الأعلى بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم. لم يتخذ في حقه أي جزاءات إدارية خلال السنة الميلادية. | 4 |

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

تقييم الأداء

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

يعد المسؤول المباشر تقييم الأداء الخاص بالموظف مع وضع التوصيات واللاحظات، ومن ثم يعتمد من المسؤولين الأعلى وفقاً للنسل الوظيفي واطلاع الموظف على النتيجة، ويكون الاعتماد النهائي من السلطة المختصة، وبخطر الموظف إلكترونياً بنتيجة التقييم المقدم عنه.

ثالثاً: كيفية احتساب نتائج تقييم الأداء

يتم احتساب نتائج الأداء الكلية كما يلي:

يتم احتساب النتائج من خلال المعادلة (درجة تقييم الأداء لكل هدف × الوزن الخاص به)، ويتم جمع النتائج بدون أن يتم تغريب الناتج النهائي.

$$\text{مجموع نتائج الأهداف} = \text{وزن كل هدف} \times \frac{\text{درجة تقييم الأداء لكل هدف}}{\text{كل هدف}}$$

مجموع نتائج الأهداف

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 تغريب الناتج النهائي.

$$\text{مجموع نتائج الكفاءات السلوكية} = \frac{\text{عدد الكفاءات في السلوكية في خطة الأداء السنوي}}{\text{مجموع درجات تقييم الكفاءات السلوكية}}$$

مجموع نتائج الكفاءات السلوكية

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

$$40\% \times \text{مجموع نتائج الكفاءات السلوكية} + 60\% \times \text{مجموع نتائج الأهداف}$$

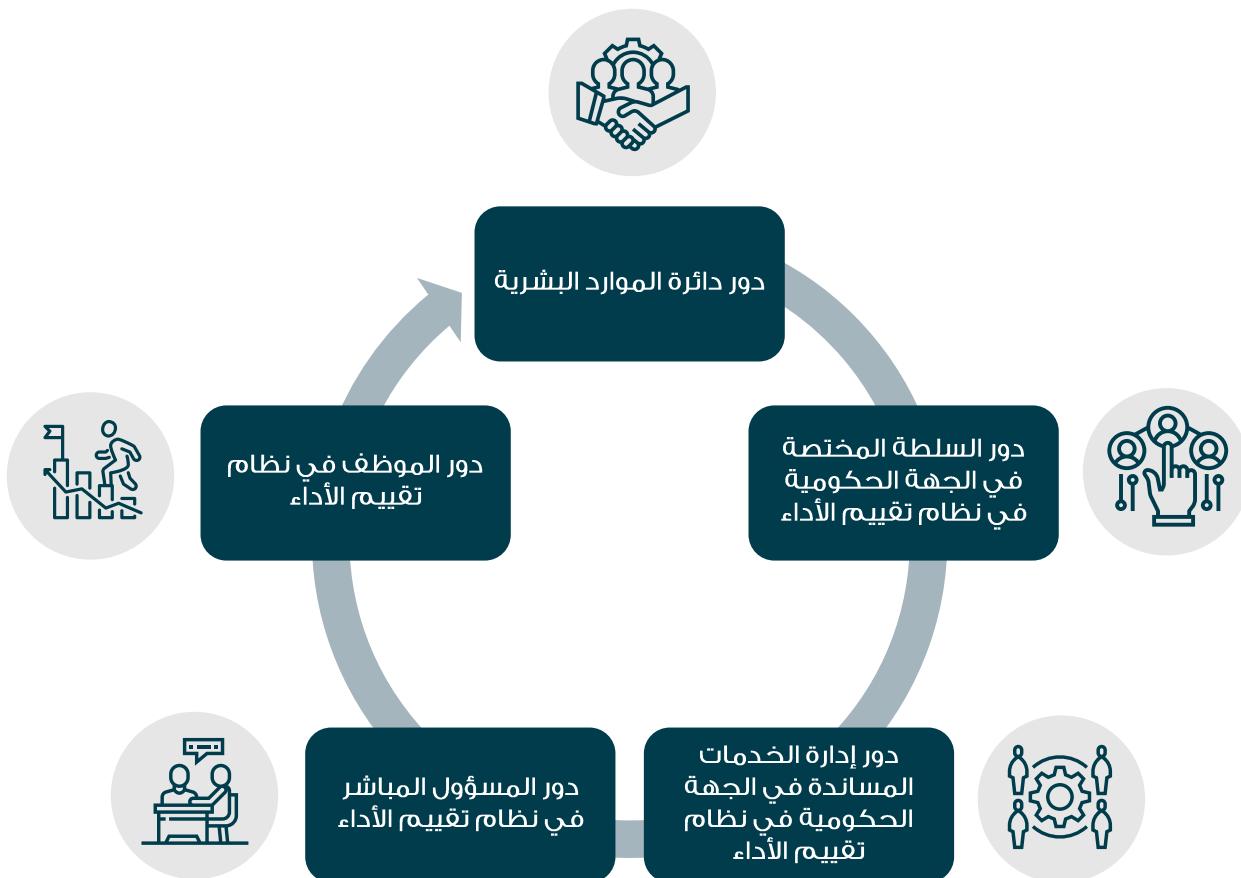
نتيجة تقييم الأداء

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

المسؤوليات والمهام

المسؤوليات والمهام

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 ممثلة بإدارة نظام تقييم الأداء القيام بما يلي:

- تطوير كافة آليات وسياسات وإجراءات موظفي حكومة الشارقة 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.

دور دائرة
الموارد
البشرية



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



تقوم السلطة المختصة بما يلي:

- إلمام الجهة المختصة بنظام تقييم الأداء وأهميته في الجهة الحكومية.
- توفير الموارد الازمة لغايات تطبيق النظام في الجهة المعنية والإشراف العام على تطبيق النظام.
- التوجيه المباشر للمسؤولين المباشرين نحو الاهتمام بتفعيل النظام حسب القواعد المقررة فيه.
- متابعة رفع التقارير السنوية الإحصائية ونتائج تقييم أداء الموظفين إلى دائرة الموارد البشرية.
- دفع الجهة الحكومية على تحديد وتقدير وتشجيع الموظف ذوي الكفاءات والمهارات العالية والعمل على إعداده وتزويده بالخبرات الازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل.
- وضع الخطة للتنفيذ المرحلي لنظام تقييم أداء موظفي الحكومة وتعديلها مستقبلاً.

دور السلطة
المختصة
في الجهة
الحكومية
في نظام
تقييم الأداء



ثالثاً: دور إدارة الخدمات المساعدة في الجهة الحكومية في نظام تقييم الأداء



تقوم إدارة الخدمات المساعدة في الجهة الحكومية بما يلي:

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

دور إدارة الخدمات المساعدة في الجهة الحكومية في نظام تقييم الأداء



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

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

رابعاً: دور المسؤول المباشر في نظام تقييم الأداء



يقوم المسؤول المباشر في الجهة الحكومية بتوسيع المسؤولية الأولى عن التطبيق الفعال لهذا النظام داخل إداراته 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 بالتجذيرية 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

دور المسؤول
ال DIRECTOR
المباشر في
نظام تقييم
الأداء



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

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

خامساً: دور الموظف في نظام تقييم الأداء



يعتبر الموظف الركيزة الأساسية لنظام تقييم الأداء إذ يطلب منه لعب دور كبير ومهام 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 خطة 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 تحفيز التحديات والتغلب عليها.
- الالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة نظام تقييم الأداء.

دور الموظف
في نظام
تقييم الأداء



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

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

ملف الانجاز والاستماراة المرحلية

ملف الانجاز

هو عبارة عن سجل او حافظة الكترونية تضم المستندات والوثائق الخاصة بمهام وأهداف الموظف وما تم إنجازه خلال سنة التقييم و يتم عرضها عبر وسیط الكتروني



مميزات ملف الانجاز

- يضم كافة الاجراءات والتقارير والوثائق الداعمة التي عمل عليها الموظف خلال سنة التقييم.
- يضم الصور والشهادات الخاصة بالدورات التدريبية والتطوير المهني التي حصل عليها الموظف.
- يسهل اثبات وعرض انجازات الموظف على المسئول المباشر خلال مراحل نظام تقييم الأداء مما يسهل عملية التقييم.
- يحفظ حق الموظف عند التظلمات حيث يتم توضيح كل الانجازات والمهام التي عمل عليها الموظف خلال سنة التقييم.

الاستماراة المرحلية

هو نموذج معتمد من دائرة الموارد البشرية لتقدير الموظف الجديد إذا انتهت فترة الاختبار، وكانت المدة المتبقية لسنة التقييم تقل عن 6 أشهر.



التقييم بعد انتهاء فترة الاختبار

- اذا انتهت فترة الاختبار من تاريخ (1- يوليو) وما بعد، يخضع الموظف للاستماراة المرحلية.
- اذا انتهت فترة الاختبار من تاريخ (30- يونيو) وما قبل، يخضع الموظف لنظام تقييم الأداء.

شروط الاستماراة المرحلية

- أن يكون الحد الأدنى لعدد الأهداف (2) والحد الأعلى (4) أهداف.
- يراعي أن يكون للمعینين الجدد الحد الأدنى للأوزان (10%) والحد الأعلى (50%).
- أن يتم تقييم الموظف على الكفاءات الأساسية فقط (4 كفاءات سلوكية).

معالجة تدني الآداء

معالجة تدني الأداء

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

معالجة تدني الأداء

1. وضع خطة لمعالجة تدني الأداء مع الموظف المعنى، مدتها (6 أشهر)، وهذه الخطة يجب أن تتوافق 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 بالتدريب والتطوير المهني.
 - تتضمن مهلة زمنية لتحسين الأداء.
 - تدعم وتؤكد على أهمية الأعمال التي يتم أداؤها وتنفيذها.
 - مراجعة أداء الموظف المعنى وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة.
2. مراجعة ومناقشة أداء الموظف.
3. عند نهاية خطة معالجة تدني الأداء التي تمتد ستة أشهر، يتعين تحديد موعد لعقد اجتماع تقييم الأداء، وذلك بعرض مراجعة ومناقشة أداء الموظف، مما يسمح للطرفين بالتأكد من أن التحديات قد تمت معالجتها أو إيجاد دعم لمسائل القائمة (مراجعة إدارة أنظمة الموارد البشرية/ اللجنة الفنية).
4. في حال تحسن أداء الموظف يتم التواصل مع مسؤول التقييم في الجهة الحكومية والذي وبالتالي يتواصل مع إدارة تقييم الأداء ليتم فتح نظام تقييم الأداء لوضع أهداف للموظف في مرحلة مراجعة الأداء، ويتم تقييم الموظف لما تبقى من سنة التقييم على نظام تقييم الأداء.
5. في حال عدم تحسن أداء الموظف يجوز للمسئول المباشر أن يوصي بنقله أو إنهاء خدماته.

التطليمات

النظام

الهدف من النظالمات هو إعطاء الموظفين فرصة التظلم على نتائج تقييم الأداء إذا كان التقييم (يلبي التوقعات أو يحتاج إلى تحسين)، ومع ذلك ينصح دائمًا بالتشجيع على الحوار والشفافية بين المسؤول المباشر والموظف، لمناقشة موضوع الاعتراض على النتائج قبل اللجوء إلى التظلم.



النظام

- يحق للموظف التظلم على نتيجة تقييم الأداء المقدم عنه خلال 10 أيام من تاريخ اخطاره إلكترونيًّا إذا كان التقييم "يلبي التوقعات" أو "يحتاج إلى تحسين".
- على لجنة النظالمات بالجهة الحكومية أن تقوم ببحث التظلم خلال (10) أيام عمل، وعرض توصيتها على السلطة المختصة.
- تقوه السلطة المختصة بالبت في التظلم وإصدار قرارها بشأنه خلال (5) أيام عمل من تاريخ رفع التوصيات من لجنة النظالمات بالجهة الحكومية، ويخطر الموظف به فور صدوره.
- إذا لم يقبل الموظف بقرار لجنة النظالمات بجهته الحكومية أو لم يتم الرد عليه، يحق له التظلم إلى اللجنة العليا للموارد البشرية وفق الإجراءات الواردة باللائحة التنفيذية للقانون.

الأحكام العامة

الأحكام العامة

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

.01

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

.02

الموظف الذي تتغير وظيفته أو مهامه الوظيفية بعد بدء سنة التقييم ، فإذا كانت المدة تقل عن ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم يكون التقييم على أساس الوظيفة الجديدة ، أما إذا كان التغيير بعد ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم فيتم تقييم أدائه استنادا إلى العمل السابق والعمل الحالي ، بحيث يشتر� المسؤول المباشر (السابق وال الحالي) في عملية التقييم السنوي له ، على أن يراعي استعمال النماذج المناسبة للوضع الوظيفي الجديد.

.03

04. النقل

النقل الداخلي: في حال نقل الموظف من إدارة إلى إدارة أخرى في نفس جهة العمل يتم التقييم بالتنسيق

- بين المسؤولين المباشرين في كلتا الإدارتين التنظيميين.

النقل الخارجي: في حالة نقل الموظف من جهة إلى أخرى يراعى ما يلى:

- اذا كان النقل خلال (6) الأشهر الأولى يتم التقييم عن طريق الجهة المنقول إليها
- اذا كان النقل خلال (6) الأشهر التالية يتم التقييم عن طريق الجهة المنقول منها

05. الندب

إذا كان ندب الموظف إلى وظيفة أخرى وإلى 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 و كانت مدة الندب أقل من (6) أشهر فيتم تقييم الموظف من قبل مسؤوله المباشر لوظيفته الموظف المنتدب الأصلية

إذا كان الموظف المنتدب لوظيفة أخرى مع تفرغه لتلك الوظيفة و كانت مدة الندب أكثر من (6) أشهر فيتم تقييم الموظف من قبل الجهة المنتدب إليها

٥٦. تقييم الأداء خلال الإجازات المعتمدة

- إذا كان الموظف في إجازة معتمدة لمدة تزيد عن (٦) أشهر متصلة يعادل تقييمه بتقييم السنة السابقة.
- إذا كان التقييم في السنة السابقة (بحاجة إلى تحسين) يعادل تقييمه (يلبي التوقعات) في السنة التي تليها.
- إذا كان الموظف في إجازة معتمدة لمدة (٦) أشهر فأقل يخضع للأهداف للمرة المتبقية من السنة، و يتم تقييم أدائه استناداً على مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه.

٥٧. تقييم الموظف في حال إذا تم انضمامه إلى الخدمة

- يتم تقييم أداء الموظف في حال انضمامه إلى الخدمة الوطنية بنفس تقييم السنة السابقة التي حصل عليها قبل دخوله إلى الخدمة الوطنية.
- إذا كان تقييم أداء الموظف في السنة السابقة على دخوله إلى الخدمة الوطنية (يحتاج إلى تحسين) فيتم تقييمه بتقدير (يلبي التوقعات).
- إذا التحق الموظف إلى الخدمة الوطنية ولم يكمل (٦) أشهر من تاريخ التعيين فيتم تقييمه بتقدير (يلبي التوقعات).
- إذا التحق الموظف إلى الخدمة الوطنية بعد (٦) أشهر من تاريخ التعيين فيتم تقييمه بتقدير (يلبي التوقعات).



+971 5 5078888



+971 6 5310053



664 Sharjah, UAE



info@dhr.gov.ae



www.dhr.gov.ae

دَارِ الإِنْسَانِ الْإِنْتِرَاجِيِّةِ