



هيئة الموارد البشرية
HUMAN RESOURCES AUTHORITY

تعميم رقم (4) لسنة 2021
بشأن منظومة إدارة الأداء الوظيفي الموحدة
للجهات الحكومية في إمارة أبوظبي

إلى كافة الجهات الحكومية في إمارة أبوظبي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تهديكم هيئة الموارد البشرية أطيب التحيات متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح.

انطلاقاً من حرص الهيئة على اتباع أفضل الممارسات المعمول بها في الموارد البشرية، وتعزيزاً لتطویر ثقافة الأداء الوظيفي لموظفي الجهات الحكومية وتطويرها لتحقيق النتائج المرجوة بما ينسجم مع رؤية القيادة الرشيدة، وإيمانهم بأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لتحقيق التقدم وبناء المستقبل، يسرنا أن نعلن عن إطلاق منظومة إدارة الأداء الوظيفي الموحدة للجهات الحكومية في إمارة أبوظبي.

ومن هذا المنطلق ستقوم هيئة الموارد البشرية وأكاديمية أبوظبي الحكومية بعقد ورشة عمل عن بعد بعنوان "منظومة إدارة الأداء الوظيفي الموحدة للجهات الحكومية في إمارة أبوظبي"، للتعريف بالمنظومة للمختصين في إدارات الموارد البشرية وإدارة الأداء الوظيفي في كافة الجهات الحكومية في إمارة أبوظبي، وذلك يوم الإثنين الموافق 12 أبريل 2021 الساعة العاشرة صباحاً، حيث سيتم عرض المواضيع التالية:

- شرح لدليل إدارة الأداء الوظيفي لموظفي حكومة أبوظبي - هيئة الموارد البشرية.
- شرح لإطار الكفاءات السلوكية - أكاديمية أبوظبي الحكومية.
- عرض النظام الإلكتروني لإدارة الأداء للجهات المستخدمة للنظام

وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بترشيح الموظفين المختصين بإدارة الأداء الوظيفي في جهتكم الموقرة، وذلك عبر الرابط

التالي : <https://cbqrfp.questionpro.ae>

لمزيد من المعلومات يرجى التواصل مع السيدة/ وفاء المرزوقي من هيئة الموارد البشرية على هاتف رقم:

0504188771، أو عبر البريد الإلكتروني: Wafa.AlMarzooqi@hra.gov.ae

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

لإجراء اتكم وفقكم الله،،،

المرفقات:

- دليل نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي حكومة أبوظبي

هيئة الموارد البشرية لإمارة أبوظبي



صدر عنا بتاريخ : 8 أبريل 2021

هيئة الموارد البشرية
HUMAN RESOURCES AUTHORITY



دليل نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي حكومة أبوظبي

دليل نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي حكومة أبوظبي

جدول المحتويات

- التعاريف ونطاق التطبيق
- المسؤوليات والمهام والأدوار
- السياسة العامة
- دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي
- المرحلة الأولى: تخطيط الأداء
- المرحلة الثانية: مراجعة الأداء الوظيفي
- المرحلة الثالثة: التقييم النهائي للأداء
- التصنيف الإجباري والنتائج النهائية
- حالات تقييم الأداء
- ترابط نظام إدارة الأداء الوظيفي مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى
- إجراءات ما بعد التقييم
- ملحق: الحلول التدريبية (10,20,70)

القانون رقم (6) لسنة 2016م ، بشأن الموارد البشرية في إمارة أبوظبي وتعديلاته.	القانون
اللائحة التنفيذية للقانون رقم 6 لسنة 2016م ، بشأن الموارد البشرية في إمارة أبوظبي.	اللائحة التنفيذية
المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي.	المجلس التنفيذي
هيئة الموارد البشرية لإمارة أبوظبي.	الهيئة
الدوائر والهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والمراكز والمجالس والصناديق وأية جهة أخرى تتبع الحكومة.	الجهات الحكومية
أكاديمية أبوظبي الحكومية.	الأكاديمية
التقسيم التنظيمي الذي يختص بشؤون الموارد البشرية وفق الهيكل التنظيمي المعتمد للجهة الحكومية.	إدارة الموارد البشرية
هي الوحدة التنظيمية التي تختص بإعداد ومتابعة أداء نتائج الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية للجهة / للوحدات التنظيمية.	إدارة التخطيط الاستراتيجية
اللجنة المشكلة بقرار من رئيس الجهة الحكومية وفقاً لأحكام القانون.	لجنة الموارد البشرية
الإجراءات التي تقوم بها الجهة الحكومية لقياس مستوى كفاءة وأداء الموظف لواجبات وظيفته والأهداف المتفق عليها ، وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة ، بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالموظف أثناء خدمته.	تقييم الأداء
الشخص المعين بقرار من السلطة المختصة بالتعيين للاضطلاع بمهام إحدى الوظائف الواردة في الموازنة العامة لدى جهة حكومية.	الموظف
الموظف الذي يتولى إدارة المستوى الأعلى من الوحدة التنظيمية، على ألا يقل مستواه التنظيمي عن مدير إدارة.	المسؤول الأعلى
هي أهداف يتم تكليفها للموظف سنوياً وتكون قابلة للقياس وفقاً لمعايير «الأهداف الذكية» ويتم تحديدها والاتفاق عليها في بداية دورة تقييم الأداء ويتم بناءً عليها قياس أداء الموظف.	الأهداف الفردية
هي وضع وزن أو ثقل لكل هدف مقارنة بأهداف أخرى بحسب الأهمية النسبية على أن لا يزيد مجموع وزن الأهداف عن 100٪.	وزن الأهداف
القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المرجوة، وتشمل الكفاءات السلوكية والفنية المطلوب توافرها في الموظف وفقاً لمستوى الكفاءة المطلوبة بحسب الفئة الوظيفية ومتطلبات الوظيفة.	الكفاءات
مجموعة السلوكيات أو السمات المطلوب توافرها في الموظف لأداء مهامه الوظيفية.	الكفاءات السلوكية
مجموعة المهارات والمعارف والقدرات المطلوب توافرها في الموظف لأداء مهام وظيفية محددة.	الكفاءات الفنية
هي خطة يتم إعدادها بشكل سنوي لجميع الموظفين في الجهة وتتكون من الاحتياجات التدريبية والتطويرية التي يتعين على الموظف التركيز عليها وتلبيتها لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء الوظيفي بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة.	خطة التطوير الفردية (I.D.P)
هي خطة عمل يتم وضعها لتحسين أداء الموظف ، تكون ذات مدة زمنية محددة وتهدف لرفع الأداء وتحسينه. يتم تخصيص هذه الخطة للموظفين الحاصلين على تقييم «ضعيف».	خطة تحسين الأداء (P.I.P)

نطاق التطبيق

تسري أحكام هذا الدليل على كافة الموظفين العاملين لدى الجهات الحكومية في الإمارة، ويشترط لتقييم أداء الموظف وجود الموظف على رأس عمله لفترة لا تقل عن ستة أشهر خلال الدورة السنوية للتقييم، ويستثنى من ذلك:

- الموظف المثبت على الوظيفة بعد الأول من يوليو، على أن يشمل تقرير الأداء المَعَدَّ عن العام التالي الجزء المتبقي من السنة التي تُبت فيها.
- يتم تحديد مواعيد تقييم أداء العاملين في المدارس والمعاهد والجامعات ومن في حكمهم التابعين للحكومة وفق ما تحدده الجهات المعنية.

المسؤوليات والمهام والأدوار

المهام والمسؤوليات	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> إصدار نظام إدارة الأداء لقياس أداء الموظفين استناداً إلى الأهداف الاستراتيجية وأداء وحداتها التنظيمية وفق الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية. تطوير وتحديث آليات وإجراءات نظام إدارة الأداء الوظيفي. توفير الدعم والتوجيه اللازم للتطبيق الأمثل للنظام في جميع مراحل من خلال عقد ورش تدريبية وتوعوية والتواصل مع الجهات في حال وجود أي استفسارات أو معوقات في تطبيق النظام. التأكد من التزام الجهات المعنية بتطبيق النظام والامتثال للقوانين والقرارات ذات الصلة به. استلام وتحليل البيانات وإعداد التقارير السنوية المتعلقة بنتائج التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> هيئة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من إعداد واعتماد خططها الاستراتيجية وخطط العمل التشغيلية السنوية لجميع الوحدات التنظيمية التابعة لها، بما يتوافق مع الإطار الزمني المحدد لمراحل النظام. التأكد من تفعيل والالتزام والتطبيق السليم للنظام كما هو وارد في هذا الدليل من قبل الوحدات التنظيمية المعنية في الجهة. الالتزام بمستوى التوزيع الموحد للنسب التقديرية الإجمالية الخاصة بنتائج التقييم السنوي، الصادر عن الهيئة. موافاة هيئة الموارد البشرية بنتائج تقييم الأداء النهائية للموظفين. رفع تقارير للهيئة عن الموظفين الحاصلين على تقريرين متتاليين بدرجة (ضعيف). 	<ul style="list-style-type: none"> الجهة الحكومية
<ul style="list-style-type: none"> إعداد الخطة الاستراتيجية والأهداف التشغيلية السنوية ومؤشرات الأداء للوحدات التنظيمية وفقاً للإطار الزمني المحدد لمراحل النظام بالتعاون والاتفاق مع جميع مدراء ومسؤولي الوحدات التنظيمية. التأكد من تحديد الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ الاستراتيجية وإسقاط الخطط التشغيلية المعتمدة على جميع الوحدات التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة التخطيط الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> عقد ورش عمل لتوعية موظفي الجهة الحكومية بشأن نظام إدارة الأداء. تحديد الكفاءات السلوكية ومستوياتها المطلوبة حسب الفئة الوظيفية التي يشغلها الموظف وفقاً لجدول الإطار العام للكفاءات السلوكية المعتمد. وضع إطار زمني لمراحل تقييم الموظفين السنوي والإعلان عنها ومتابعة تنفيذها. تقديم الدعم والمساندة للرؤساء المباشرين لتطبيق النظام. ضمان صياغة واعتماد خطط الأداء الفردية لكل موظف في الجهة. التنسيق مع المسؤول المباشر للموظف الحاصل على تقييم ضعيف، وذلك للوقوف على أسباب تدني أدائه الوظيفي، لرفع التوصيات المناسبة للجنة الموارد البشرية وفق أحد الإجراءات التي حددتها اللائحة التنفيذية. إعداد كشف لنتائج تقارير الأداء السنوية المتعلقة بنتائج التقييم واعتماده من قبل رئيس الجهة، بعد عرضها على لجنة الموارد البشرية. إبلاغ الموظف بنتيجة تقييم الأداء النهائية خلال 5 أيام عمل بعد اعتمادها من قبل رئيس الجهة الحكومية أو من يفوضه. تنفيذ ومتابعة كافة التوصيات والقرارات المتعلقة بنظام الأداء الوظيفي. ضمان توفر الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف لتطبيق خططهم الفردية التطويرية والتحسينية. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ضبط مواءمة نتائج تقييم الأداء مع نسب التوزيع المعتمدة. الاطلاع على نتائج تقييم الموظفين الحاصلين على درجة (امتياز) والتثبت من الأدلة الداعمة لها. الاطلاع على قائمة الموظفين الحاصلين على درجة تقييم (ضعيف)، واعتماد أحد الإجراءات التي حددتها اللائحة التنفيذية بشأنهم. 	<ul style="list-style-type: none"> لجنة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> التواصل مع رؤوسيه لتوضيح وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية والأهداف المطلوب تحقيقها. الالتزام بالإطار الزمني لدورة الأداء الوظيفي المحدد من قبل إدارة الموارد البشرية. ربط الأهداف السنوية للموظف بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للتقسيم التنظيمي. تزويد الموظف بالتوجيه والإرشاد البناء والإيجابي باستمرار. مراجعة وتقييم أداء رؤوسيه بشكل نصف سنوي على الأقل وتوثيق ذلك لتحديث الأهداف إذا لزم الأمر، وقياس الأداء الفردي لكل موظف. التقييم النهائي لمؤوسيهم بكل شفافية وموضوعية. ذكر الأدلة الداعمة للموظفين الحاصلين على نتيجة تقييم بدرجة (امتياز). توضيح أسباب ونقاط الضعف للموظفين الذين يتم تقييمهم بدرجة (ضعيف). وضع خطة تحسين الأداء مع الموظف لاستدراك القصور والتحديات. الإشراف على خطة التطوير لكل الموظف والعمل على تطوير أدائه وتحديد التحديات والاحتياجات التدريبية والتطويرية والتأكد من تنفيذها بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> المسؤول المباشر
<ul style="list-style-type: none"> وضع الأهداف واقتراح النسب والأوزان ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بكل هدف ومناقشتها والاتفاق عليها مع المسؤول المباشر. تنفيذ خطة الأداء الفردية المتفق عليها بدقة وفعالية من خلال تحقيق أهداف الأداء الفردية والكفاءات السلوكية والفنية وخطة التطوير الفردية ومناقشتها مع المسؤول المباشر في حال مواجهة أي تحديات في تنفيذ الخطة. إعداد تقييم الأداء الذاتي. 	<ul style="list-style-type: none"> الموظف

السياسة العامة

يعتبر نظام إدارة الأداء الوظيفي أحد أنظمة إدارة الموارد البشرية الرئيسة لحكومة أبوظبي التي تعمل على ضمان التوافق بين الأهداف والخطط الاستراتيجية للجهات الحكومية وأداء وحداتها التنظيمية وبين أداء الموظفين في العمل وسلوكهم الوظيفي، بما يضمن تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة لتلك الجهات بكفاءة وفعالية والتحسين المستمر لنظم وأساليب العمل وجودة الخدمات المقدمة وفق رؤية واستراتيجية الإمارة.

يهدف نظام إدارة الأداء الوظيفي إلى تحفيز وتقدير الإنجازات الفردية وتحفيز روح العمل الجماعي وتوفير أساس لمكافأة الإنجاز كما يساهم في تعزيز وفتح قنوات التواصل بين الموظف ورئيسه المباشر وتشجيع ثقافة التعلم والذي يعتبر المحرك الرئيسي للتقدم والنجاح للجهات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وللأفراد في التعرف على نقاط قوتهم وفرص التحسين اللازمة لتطوير أدائهم.

يعتمد الإطار العام لتقييم الأداء لموظفي الجهة الحكومية بشكل أساسي على سلوك وأداء الموظف في العمل ويرتبط تقييم الأداء بالأهداف الفردية للموظفين من مختلف المستويات الوظيفية ومؤشرات الأداء لتنفيذ هذه الأهداف. وتُربط الأهداف السنوية للموظف بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للتقسيم التنظيمي الذي يتبعه الموظف.

يتطلب نظام إدارة الأداء الوظيفي إعداد وتقديم تقرير سنوي عن كل موظف يتضمن قياساً موضوعياً لسلوكه وأدائه في العمل وفقاً للأحوال والإجراءات والمواعيد التي تحددها اللائحة التنفيذية وهذا الدليل.

ويتضمن نظام إدارة الأداء الوظيفي أسس ومعايير وعناصر تقارير الأداء والنسب المخصصة لمختلف عناصر التقييم لدى كل جهة حكومية بما يتناسب مع نوعية الوظائف الموجودة لديها بالإضافة إلى المواعيد السنوية وكيفية إجراء التقييم، ويتضمن إرشادات حول العناصر التي يجب مراعاتها عند إجرائه ونماذج تقارير الأداء وطريقة احتساب المعدل العام لتقييم الأداء.

يعمل النظام على ربط نتائج تقييم الأداء بأنشطة الموارد البشرية الأخرى في إدارة المواهب بشكل عام مثل التدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي والمسار الوظيفي.

أ. مرجعيات ومصادر الدليل:

- قانون رقم (7) لسنة 2016 بشأن إنشاء هيئة الموارد البشرية لإمارة أبوظبي
- قانون رقم (6) لسنة 2016 بشأن الموارد البشرية في إمارة أبوظبي
- اللائحة التنفيذية للقانون رقم (6) لسنة 2016 بشأن الموارد البشرية في إمارة أبوظبي وتعديلاته
- تعميم رقم (2) لسنة 2019 بشأن وثيقة قواعد السلوك الوظيفي لموظفي الجهات الحكومية في إمارة أبوظبي

ب. الأهداف

يهدف نظام إدارة الأداء الوظيفي إلى:

- تعزيز ثقافة الأداء المبني على الأهداف وربط دور وأداء الموظف وأهدافه الفردية مع التوجهات والأهداف الاستراتيجية للجهة ووضع منهجية لقياس مساهمة الأداء الفردي في تحقيق هذه الأهداف.
- تحسين وزيادة الكفاءة الإنتاجية للموظف من خلال آليات التوجيه والإرشاد الدوري وتشجيع التواصل والحوار المنتظم والبناء بين المسؤولين المباشر والموظف.
- وضع آلية مبنية على أساس الجدارة والاستحقاق والشفافية وربط الأداء المتميز بنظام المكافآت والحوافز والعمل على تحفيز الأداء المتميز.
- تقدير الموظف ذي الأداء المتميز والكفاءة العالية والعمل على إعداده لشغل مناصب متقدمة في مسيرته الوظيفية.
- تحفيز ودعم التطور والتقدم الوظيفي للموظف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وفرص التعلم والتطوير.
- رفع مستوى رضا الموظفين من خلال التطبيق الصحيح للنظام.
- الاعتماد على البيانات في عملية اتخاذ القرار.

ت. المبادئ التصميمية

- **التوافق الاستراتيجي:** ربط أهداف الموظف بالتوجهات الاستراتيجية للجهة بشكل عام وبالوحدات التنظيمية التابعة لها.

- **الإرشاد والتدريب والتطوير المستمر:** تعزيز مهام الإرشاد ضمن دور المدير المباشر وإرساء ثقافة التدريب والتطوير المستمر وارتباط دورة التقييم بالتطوير المهني.
- **التناسب:** تناسب الأهداف والكفاءات المطلوبة مع حجم الدور الوظيفي ومستوى المسؤوليات والصلاحيات.
- **المسؤولية والمساءلة:** بحيث تكون المسؤوليات معروفة بشكل واضح والصلاحيات ممنوحة للموظف حتى يمارس عمله، ثم يتحمل الموظف المساءلة عن العمل المهم الذي يُعطى لإكماله.
- **الشمولية:** التقييم الشامل للمهارات والنتائج والسلوكيات.
- **التحكم:** إطلاق وإدارة دورة التقييم من قبل الموظف نفسه.
- **المنهجية:** تتضمن دورة التقييم عناصر التخطيط والقياس والمراجعة والتطوير.
- **الموضوعية والعدالة والشفافية:** نظام يتسم بالثبات والإنصاف والمصداقية، من خلال تبني معايير وسياسات وإجراءات واضحة، عبر التحديد المسبق لمعايير أداء كل موظف مع إعطاء كل موظف حقه في الحصول على التقييم الذي يعكس أداءه وفتح قنوات التظلم من التقييم غير المناسب.
- **الجاهزية والاستعداد:** مما يعزز قدرة الأفراد والجهات على الاستجابة للمتغيرات بشكل إيجابي وتحويلها إلى فرص بهدف تطوير ورفع الإنتاجية.

دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي

تغطي الدورة السنوية لتقييم أداء الموظفين الفترة من الأول من يناير وحتى نهاية شهر ديسمبر من نفس السنة.
تقسم دورة الأداء الى أربع مراحل كالتالي:

الدورة السنوية لتقييم الأداء الوظيفي



التدريب والتوجيه والإرشاد على مدار العام

تحديد الأهداف	الإرشاد والتوجيه	التخطيط لاستدراك القصور والتحديات	التقييم الذاتي	تحديد الكفاءات والمهارات
تحديد الكفاءات	متابعة خطة التطوير الفردية	مراجعة نصف السنوية	اجتماع التقييم الختامي	المكافأة والتقدير والتظلم
تحديد مؤشرات الأداء	تحديد خطة التطوير الفردية		موازنة درجات التقييم	

في المرحلة النهائية يتم تقييم الأداء السنوي للموظف ويتم التحقق من صحة وعدالة نتائج الأداء من خلال النظر في أداء الوحدة التنظيمية وضبط وموازنة نسب التوزيع على مستوى جميع الوحدات التنظيمية ومن ثم يتم الشروع في إجراءات ما بعد التقييم من تقدير ومكافأة الموظفين المتميزين ووضع ومتابعة خطة التحسين مع إمكانية التظلم حول نتيجة تقييم الأداء وفقاً للوائح والنظم المعتمدة.

تعتمد مرحلة المراجعة على التوجيه والإرشاد المستمر والمراجعة ويرتكز على دور المسؤول المباشر في عمل لقاءات مع الموظف بشكل مستمر حول كيفية تحقيق الأهداف ومستوى الكفاءات السلوكية والفنية المرجوة.

يتم في مرحلة التخطيط إعداد خطة الأداء الفردية للموظف بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للجهة والوحدة التنظيمية، والدور الوظيفي وتحديد الكفاءات السلوكية والفنية بحسب التوقعات.

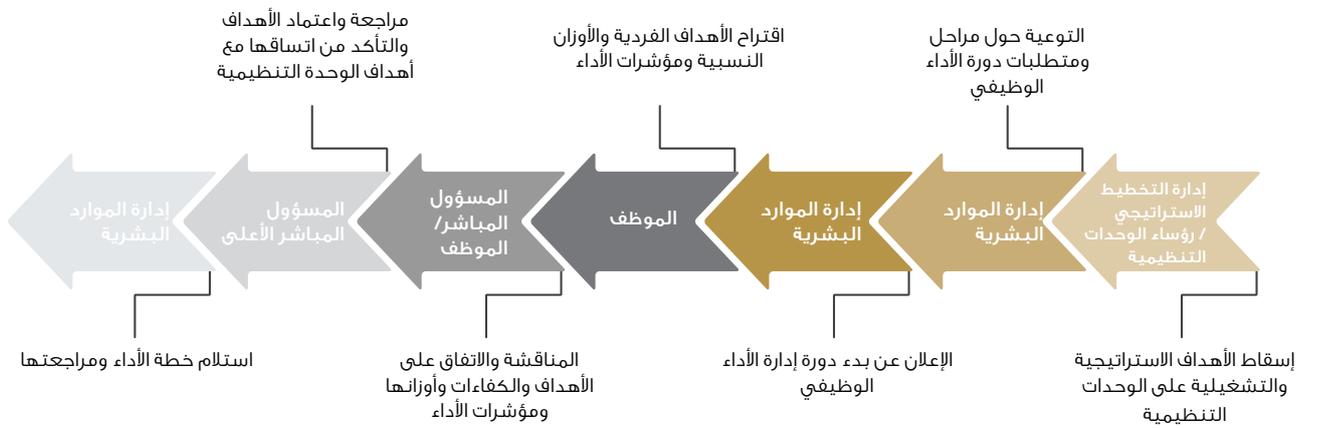
إعداد خطة التطوير الفردية للموظف بناءً على نتائج تقييم الأداء السنوي للعام الماضي/السابق، وكذلك أهداف الأداء للسنة الحالية والتي تم تحديدها في خطة الأداء الفردي.

*في حال رغبت الجهة بتطبيق تقييم النظرة الشمولية ٣٦٠، يتم تطبيق التقييم على الإدارة التنفيذية، ويمكن تطبيقه بشكل أوسع لدى الجهات ذات المستوى المتقدم في إجراءات الموارد البشرية.

المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

تهدف مرحلة تخطيط الأداء إلى تحقيق التوافق/ المواءمة بين الخطة الاستراتيجية للجهة والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للوحدات التنظيمية وبين خطة أداء فردية للموظف مكونة من الأهداف الفردية ومؤشرات الأساسية لكل هدف والكفاءات السلوكية والفنية المطلوبة لكل دور وظيفي، بالإضافة إلى خطة التطوير الفردية.

مخطط بياني لمرحلة تخطيط الأداء



أ. فترة التطبيق

يبدأ الإعداد لهذه المرحلة خلال شهري يناير وفبراير من سنة التقييم.

ب. إسقاط الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية على الوحدات التنظيمية

تعمل إدارة التخطيط الاستراتيجي في كل جهة حكومية على إعداد الخطة الاستراتيجية والأهداف التشغيلية السنوية ومؤشرات الأداء لتلك الجهة وإسقاط الخطط التشغيلية على جميع الوحدات التنظيمية وفقاً للإطار الزمني المحدد لمرحلة دورة التخطيط الاستراتيجي.

يتم تعميم الخطط التشغيلية المعتمدة للوحدات التنظيمية في شهر ديسمبر من السنة التي تسبق سنة التقييم، ثم يبدأ العمل على إعداد خطة الأداء الفردية للموظف استناداً إلى المهام الرئيسية والخطط التشغيلية للوحدة التنظيمية التابع لها.

يجتمع كل مسؤول مباشر مع موظفيه لتوضيح المسؤوليات والمهام المتوقع من الموظف إنجازها خلال سنة التقييم، فيتم تحديد ومناقشة أهداف الأداء الفردية للموظف ومؤشرات قياس الأداء، بالإضافة إلى اختيار الكفاءات المطلوبة بما يتلاءم مع الفئة الوظيفية المعنية.

ينصح بإنشاء بنك للأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية في الجهة لتسهيل عملية وضعها بحيث يكون بمثابة أداة توجيهية للاختيار وصياغتها حسب متطلبات العمل والدور في الجهة.

تضم خطة الأداء الفردية ما يلي:

- الأهداف الفردية
- مؤشرات الأداء
- الكفاءات السلوكية والفنية
- الأوزان النسبية لكل هدف وكفاءة

ت. تحديد الأهداف الفردية ومؤشرات الأداء

قبل البدء بدورة نظام إدارة الأداء الوظيفي السنوية، تقوم إدارة الموارد البشرية بعقد ورش عمل من شأنها توعية المسؤولين المباشر والموظف حول مراحل دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي والمتطلبات والآليات المستخدمة ضمن كل مرحلة مثل كيفية صياغة وبناء أهداف ذكية مستندة على الخطط والأهداف الاستراتيجية للوحدة التنظيمية.

1. يبدأ الموظف باقتراح الأهداف الفردية ومؤشرات الأداء ومناقشتها مع مسؤوله المباشر، والذي يعمل بدوره على التأكد من مواءمة هذه الأهداف مع الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للوحدة التنظيمية.
2. يتعين على المسؤول المباشر توعية ومناقشة الموظف حول أهمية دوره والأهداف الموكلة إليه في تحقيق خطة الوحدة التنظيمية وأهداف الجهة ككل وذلك لإرساء مبدأ المسؤولية وتعزيز الانتماء لدى الموظف.
3. تحدد عدد الأهداف الفردية بناء على المستوى الوظيفي ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، على أن يتراوح عدد الأهداف بين 3 - 6 أهداف، ويتم تحديد الأهداف الفردية للموظف وفقاً لمفهوم الأهداف الذكية (SMART) وفق المعايير التالية:

المعيار	التعريف
محددة	هدف مصاغ بطريقة واضحة ومحددة لا يترك مجالاً للخلط أو الشك حول ما ينبغي تحقيقه.
قابلة للقياس	أن يكون الهدف قابلاً للقياس عند إضافة مؤشرات الأداء بحيث يكون أكثر سهولة للرصد والمتابعة.
قابلة للتحقيق	أن يكون الهدف قابلاً للتطبيق والتحقيق.
واقعية	أن يكون الهدف مرناً ويكون واقعياً وذا صلة بالمسؤوليات المناطة بالوظيفة.
محددة زمنياً	يجب أن يكون الهدف مرتبطاً بإطار زمني محدد لإنجازه.

ينصح بالتحقق من قبل إدارة الموارد البشرية على عينة من الأهداف لفحص جودة صياغتها واستهداف المجالات التي تحتاج إلى المزيد من الدعم والتحسين.

1. يجب أن تشمل أهداف الأداء هدفاً واحداً مرتبطاً بأنشطة التطوير والتعلم المستمر، متمثلة بإكمال أنشطة خطة التطوير الفردية حيث تكون نسبتها 5% من مجموع أهداف الأداء.
2. يحدد لكل هدف من 1-3 مؤشرات أداء رئيسية، حيث تساهم مؤشرات الأداء في تحديد قياس واضح وموضوعي لمدى تحقيق الموظف للأهداف المتفق عليها والقيمة الفعلية للإنجاز من خلال صيغة يمكن قياسها (عدد / مدة زمنية / نسبة مئوية / قيمة مالية).

ث. تحديد أوزان الأهداف

ربط كل هدف من الأهداف بوزن خاص به، يضمن التوزيع الأمثل للأهداف من حيث مستوى الجهد المطلوب والأهمية التي يتم تحديدها من قبل الموظف والمسؤول المباشر. وتساعد الأوزان الموظف على ترتيب أولويات تحقيق الأهداف وفهم الأنشطة ذات التأثير الأكبر على أداء الجهة.

يتم تحديد وزن لكل هدف بناءً على الأولوية والأهمية النسبية لذلك الهدف. على سبيل المثال وليس الحصر: حجم العمل والوقت المستغرق لتحقيق الهدف/ تأثير الهدف على استراتيجية الجهة والخطط التشغيلية للوحدة التنظيمية/ آثار مالية مرتبطة بالهدف.

عند تخصيص وزن أهمية كل هدف من الأهداف، يجب الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية:

1. ألا يقل وزن كل هدف عن 5% وألا يزيد عن 40% علماً بأن هذه الأوزان قابلة للتعديل خلال مرحلة المراجعة النصف سنوية، إذا لزم الأمر.
2. أن يكون إجمالي مجموع الأوزان 100%.
3. وزن هدف الأداء الخاص بالتطوير والتعلم المستمر هو 5% من مجموع أهداف الأداء.

ج. الكفاءات السلوكية

تعتبر الكفاءات السلوكية مؤشراً يعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه.

يتم تحديد الكفاءات السلوكية لكل دور وظيفي وفق إطار الكفاءات الحكومية الصادر عن أكاديمية أبوظبي الحكومية.

تتم عملية تحديد الكفاءات السلوكية المطلوب كما يلي:

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الكفاءات السلوكية ومستوياتها المطلوبة حسب الفئة الوظيفية التي يشغلها الموظف وفقاً لجدول الإطار العام للكفاءات السلوكية المعتمد، ويتم توثيقها في خطة الأداء الوظيفي.
2. يوضح المسؤول المباشر للموظف مستوى الكفاءات السلوكية المطلوب لتحقيق أهداف ومهام الوظيفة.
3. يتم تحديد أوزان نسبية لكل كفاءة على أن يكون إجمالي مجموع الأوزان 100%.
4. تم تخصيص وزن أعلى لأهداف الإدارة العليا بما فيها المدراء التنفيذيون مع الأخذ بالاعتبار الدور المهم الذي تلعبه القيادة لتحقيق أهداف الجهة الاستراتيجية والتي تنعكس على إنجاز الأولويات الاستراتيجية لإمارة أبوظبي في مجالات الفعالية والإنتاجية. وتعتبر الكفاءات مهمة أيضاً، لذلك يتم تخصيص إجمالي وزن يقدر بـ 30% من إجمالي وزن التقييم لتلك الفئة.

يتم تحديد الأوزان للأهداف الفردية والكفاءات السلوكية وفقاً للفئة الوظيفية كما هو موضح أدناه:

م	الفئة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	وزن الأهداف الفردية	وزن الكفاءات السلوكية
1	وظائف الإدارة التنفيذية	وكيل مدير عام مدير تنفيذي	%70	%30
2	الوظائف الإشرافية	2 - 1	%70	%30
3	الوظائف التخصصية	4 - 3	%60	%40
4	الوظائف الإدارية المساعدة والمعونة	7 - 6 - 5	%50	%50

ج. الكفاءات الفنية

في حال وجود إطار كفاءات فنية معتمد لدى الجهة، فإن عليها إدراج نسب الكفاءات الفنية ضمن عملية تقييم الأداء.

في حال كانت الجهة مستعدة لتطبيق إطار الكفاءات الفنية المعتمد يجب اتباع المعايير ونسب التوزيع الموضحة أدناه:

م	الفئة الوظيفية	الدرجة الوظيفية	وزن الأهداف الفردية	وزن الكفاءات السلوكية	وزن الكفاءات الفنية
1	وظائف الإدارة التنفيذية	وكيل مدير عام مدير تنفيذي	%70	%15	%15
2	الوظائف الإشرافية	2 - 1	%70	%15	%15
3	الوظائف التخصصية	4 - 3	%60	%20	%20
4	الوظائف الإدارية المساعدة والمعونة	7 - 6 - 5	%50	%25	%25

خ. خطة التطوير الفردية

1. تعتبر خطة التطوير الفردية أداة هامة تساهم في تطوير قدرات الموظف وتعزيز مستوى أدائه في العمل وإنجازه للأهداف الوظيفية المحددة، فيتم من خلالها تحديد الاحتياجات التطويرية للتوافق مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.
2. يقوم الموظف بتحديد المهارات، كجوانب القوة والتطوير التي يجب التركيز على تطويرها للارتقاء بالأداء الوظيفي تبعاً لنتائج تقييم الأداء في السنة السابقة وكذلك أهداف الأداء التي يتم تحديدها للعام الحالي ومناقشتها مع المسؤول المباشر والاتفاق عليها.
3. يكون الموظف مسؤولاً عن تنفيذ أنشطة التطوير والتعلم المستمر المحددة في خطة التطوير الفردية وهي كذلك أحد أهداف الأداء السنوية لكل موظف مواطن.
4. بناءً على أفضل الممارسات في أساليب التعلم والتطوير الفعالة يقترح هذا الدليل اتباع مبدأ 70/20/10 والمؤلف من ثلاث مصادر أساسية للتعلم والتطوير وهي: التجربة العملية والتعلم من خلال الآخرين والدورات التدريبية المتخصصة كما هو موضح أدناه:



أثبت مبدأ (70/20/10) أنه نموذج فعّال للتعلم في الجهات كونه يعتمد على أن أغلبية التعلم يتم على رأس العمل ومن خلال اكتساب الخبرات العملية. يتيح هذا المبدأ المجال للاستجابة السريعة لاحتياجات التعلم ويعتبر من المبادئ الأكثر توفيراً لتكاليف التعليم والتطوير.

تعاني أغلب الجهات من القيود المفروضة على ميزانية التعلم والتطوير ولذلك لا توفر الخيارات التطويرية الكافية للموظفين. يدرك مبدأ تعليم (70/20/10) أهمية وفوائد تنوع مناهج التعليم، أي "التدريب أثناء العمل" والتدوير الوظيفي.

• تضم خطة التطوير الفردية ما يلي:

- المهارات: تحديد المهارات المراد تطويرها (المهارات الحالية والمستقبلية).
- اسم برنامج التدريب: كتابة اسم برنامج التدريب.
- مزود التدريب: اختيار مزود برنامج التدريب من قائمة الاختيارات.
- طريقة التعلم: اختيار طرق التعلم من قائمة الاختيارات.
- أنشطة ما بعد التدريب: تحديد الأنشطة التي سيتم تنفيذها في العمل لتطبيق المهارات الجديدة المكتسبة.
- أولوية تنفيذ التدريب: تحديد أفضل وقت لبرنامج التدريب.

د. انتهاء مرحلة تخطيط الأداء

1. بعد الإنتهاء من إعداد خطة الأداء السنوية للموظف يقوم المسؤول المباشر والمسؤول الأعلى بمناقشة ومراجعة خطط الأداء الموضوعة للتأكد من مواءمتها مع الخطط والأهداف الاستراتيجية للوحدة التنظيمية ككل.
2. يتم اعتماد ما تم الاتفاق عليه من أهداف وكفاءات سلوكية وفنية وتوثيقها في خطة الأداء السنوية للموظف ورفعها لإدارة الموارد البشرية. ويمكن لكل من الموظف والمسؤول المباشر العودة لخطة الأداء السنوية في أي وقت وذلك للمتابعة والتحقق من الأهداف المتفق عليها وللرجوع إليها في مرحلة المراجعة المستمرة والنصف سنوية.
3. يتم إعداد واعتماد خطة التطوير الفردية السنوية.

المرحلة الثانية: مراجعة الأداء الوظيفي

إحدى المبادئ الأساسية التي يركز عليها نظام إدارة الأداء الوظيفي هي المتابعة المستمرة لتقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الإنجاز بشكل دقيق وتحديد أوجه الدعم الإيجابي من قبل المسؤولين المباشر وذلك من خلال عملية المراجعة الدورية والمستمرة، حيث أنها تساعد في التعرف على المشاكل والتحديات في وقت مبكر للتمكن من معالجتها قبل أن تؤثر على أداء الموظف.

تنقسم مرحلة مراجعة الأداء الوظيفي إلى قسمين:

- الإرشاد والتوجيه المستمر.
- المراجعة النصف سنوية.

أ. الإرشاد والتوجيه المستمر

يُعدّ الإرشاد والتوجيه المستمر من أهم مقومات نجاح نظام إدارة الأداء الوظيفي، وهي عملية حيوية متواصلة يتم من خلالها التواصل الفعّال مع الموظف ومراجعة التقدم والإنجازات ومناقشة التحديات وتقديم الملاحظات والتعليقات للموظف بشكل مستمر وكلما دعت الحاجة.

يساهم الإرشاد والتوجيه المستمر في رفع مستوى أداء الموظف ومعالجة أي خلل أو قصور بشكل فوري وفي تعزيز نقاط القوة وتحفيزها لدى الموظف مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية والجودة في الأعمال والمهام والأهداف الموكلة إليه.

• تتضمن إجراءات الإرشاد والتوجيه ما يلي:

1. يقوم المسؤول المباشر بمتابعة الأداء الوظيفي وتقديم الإرشاد والتوجيه بشكل مستمر على شكل مناقشات واجتماعات فردية خلال فترة التقييم، حيث يعمل على تقديم الملاحظات والإرشادات للموظف حول مستوى الإنجاز والتقدم في تحقيق الأهداف والكفاءات المطلوبة.
2. يحدد المسؤول المباشر التحديات والمعوقات التي تؤثر على مخرجات الأداء ويعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحقيق التقدم في نسب الإنجاز المستهدفة، وذلك لمساعدة الموظف على معرفة نواحي التحسين والتطوير المطلوبة، وليس فقط على إعطاء ملاحظات بشأن سلوكيات أداء سابقة.

3. يتوجب على الموظف المشاركة إيجابياً في هذه العملية وإبداء الرأي بموضوعية ومناقشة احتياجاته ممكنات العمل الفعّال وإبراز أي صعوبات وتحديات وأدلة داعمة حول التقدم في تحقيق خطة الأداء واستقبال الملاحظات بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى تقرب وجهات النظر بين الموظف والمسؤول المباشر وتعزيز الفهم المطلوب لتحقيق متطلبات الأداء.

4. على المسؤول المباشر توثيق الملاحظات والتوجيهات التي تم تقديمها للموظف بشكل دوري ومشاركتها مع الموظف كأداة رصد للأداء ومرجع في مرحلة التقييم النهائي.

من المهم تطوير وتنمية مهارات الإرشاد والتوجيه عند المسؤول المباشر لتمكينه من تطبيق نهج ثابت وفعّال في إرشاد الموظفين وتمكينه من تقديم الملاحظات والإرشادات وتلقيها بشكل فعّال من قبل الموظف. هناك العديد من نماذج التوجيه والإرشاد المستخدمة عالمياً على سبيل المثال GROW MODEL.

إن مفهوم الإرشاد والتوجيه يتمحور بشكل أساسي حول:

- تنمية قدرات الموظف الحالية.
 - تعزيز قدرة الموظف على إيجاد الحلول لأي تحد أو مسألة.
 - التركيز على نقاط قوة الموظف.
 - بناء بيئة عمل وعلاقات عمل تتسم بالثقة والمصادقية والتأكد من التواصل بإيجابية وانفتاح.
 - تحفيز وتعزيز روح الإبداع والمبادرة إلى التحسن المستمر لدى الموظف.
- ينصح بوضع الإرشاد والتوجيه كهدف من أهداف المسؤول المباشر لتعزيز ثقافة التوجيه والإرشاد الدوري.

الموظف

مسؤوليات الموظف الأساسية هي كالتالي:

1. يجب على الموظف اقتراح أهداف والاتفاق عليها مع المسؤول المباشر وفق مهام الوظيفة التي يشغلها.
2. مناقشة ومراجعة الأداء بشكل مستمر.
3. المشاركة الإيجابية وإبداء الرأي بموضوعية.
4. إبراز أي صعوبات وتحديات حول التقدم في تحقيق خطة الأداء.
5. استقبال الملاحظات بشكل إيجابي.

المسؤول المباشر

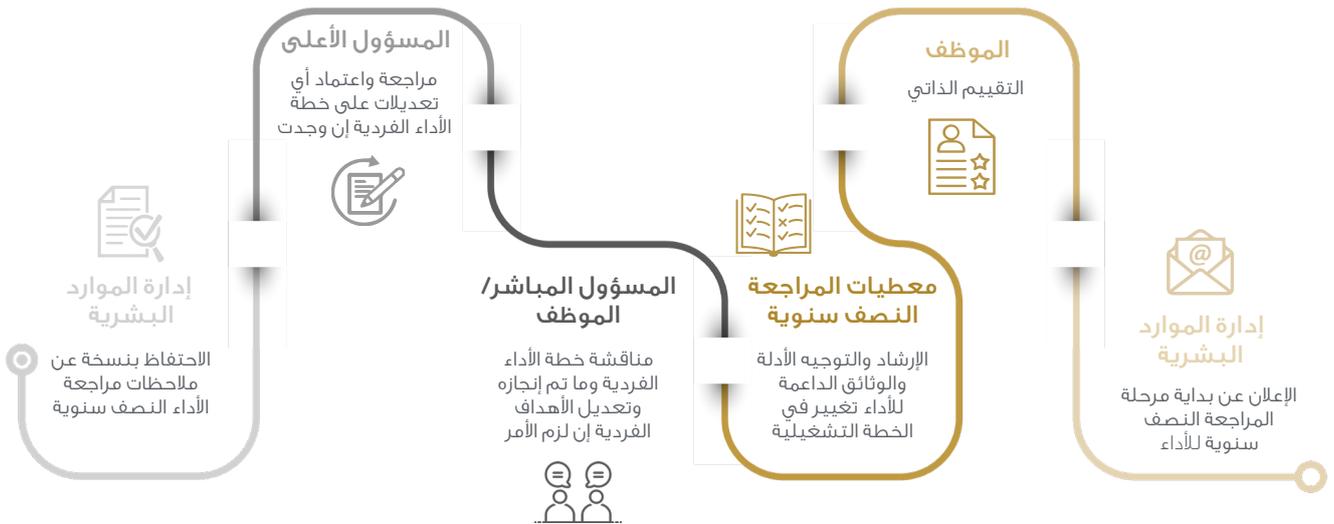
يكون المسؤول المباشر مسؤولاً عن التالي:

1. التواصل مع موظفيه لتوضيح وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية والأهداف المطلوب تحقيقها، وتقييم كفاءتهم وأدائهم بهدف التطوير الوظيفي.
2. متابعة الأداء الوظيفي.
3. تقديم التوجيه والإرشاد بشكل مستمر.
4. مساعدة الموظف على معرفة نواحي التحسين والتطوير المطلوبة.
5. تحديد التحديات والمعوقات والعمل على تخطيها.
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحقيق التقدم.
7. توثيق الملاحظات والتوجيهات.

ب. المراجعة النصف سنوية

تمثل المراجعة النصف سنوية خطوة في عملية إدارة الأداء لما تمنحه من فرصة لمناقشة الإنجازات ونواحي التحسين بشكل رسمي وموثق. تبدأ مرحلة المراجعة النصف سنوية خلال شهر يونيو من السنة. يتم في هذه المرحلة مراجعة أداء الفترة السابقة وقياس نسبة التقدم الذي أحرزه الموظف وفقاً لما تم الاتفاق عليه في خطة الأداء الفردية في بداية السنة. ومن الممكن أن يتم تغيير أو تعديل خطة الأداء الفردية إذا تطلب الأمر، وذلك فقط في ضوء أي تغييرات قد تطرأ على خطط الوحدة التنظيمية بالتعاون ما بين المسؤول المباشر والموظف.

مخطط بياني لمرحلة المراجعة النصف سنوية



• آلية تطبيق المراجعة النصف سنوية:

1. تقوم إدارة الموارد البشرية في شهر يونيو من سنة التقييم بالإعلان عن بداية مرحلة المراجعة النصف سنوية مع تحديد المدة الزمنية لإنجازها.
2. يقوم الموظف بإجراء التقييم الذاتي وإرساله للمسؤول المباشر ومن ثم التحضير لجلسة المراجعة من خلال حصر وجمع كافة الوثائق والأدلة الداعمة حول التقدم في تحقيق خطة الأداء السنوية وأي أعمال ونشاطات إضافية تم إنجازها وتحديد التحديات التي حالت دون التقدم نحو تحقيق الخطة.
3. ثم يقوم المسؤول المباشر بعقد جلسة مراجعة للأداء لإبداء الملاحظات الهادفة والبناءة وذات صلة حول أداء الموظف بحيث تكون مبنية على مبدأ الشفافية والموضوعية، وذلك بهدف:

- مراجعة التقدم الذي حققه الموظف نحو الأهداف والكفاءات ومؤشرات الأداء وفقاً لخطة الأداء الفردية.
 - إبلاغ الموظف بنقاط القوة والجوانب التي يمكن تطويرها للتقدم في مستوى الأداء ولمواكبة مستجدات العمل.
 - مناقشة الأداء المتوقع من الموظف للفترة المتبقية من السنة، وتحديد التحديات التي تواجهه لتحقيق النجاح، وتوفير الأدوات الفعّالة لمواجهة هذه التحديات.
 - مراجعة التقدم الذي تم احرازه في أنشطة التدريب والتطوير بحسب خطة التطوير الفردية.
 - تغيير أو تعديل الأهداف أو أوزانها أو مؤشرات الأداء في حال عدم مواءمتها مع متغيرات العمل والخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية التابع لها.
4. يقوم المسؤول المباشر والموظف بتوثيق كل ما تم الاتفاق عليه خلال جلسة المراجعة النصف سنوية في خطة الأداء الفردية، ويتم عرضها على المسؤول الأعلى لاعتماد التعديلات إن وجدت.
5. يقوم المسؤول المباشر بتزويد الموظف وإدارة الموارد البشرية بنسخة من خطة الأداء المعدلة، والتي تقوم بدورها بإجراء عمليات تحقق عشوائية للتأكد من التزام المسؤول المباشر والموظف بآلية المراجعة النصف سنوية.

المرحلة الثالثة: التقييم النهائي للأداء

تعتبر مرحلة تقييم الأداء السنوي، المرحلة الأخيرة في مراحل دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي لسنة التقييم. حيث تبدأ في شهر نوفمبر على أن تنتهي مع نهاية شهر ديسمبر، ويتم الإعلان عنها من قبل إدارة الموارد البشرية. ويهدف التقييم إلى قياس مستوى إنجاز الموظفين من حيث الأهداف والكفاءات المحددة والمتفق عليها في خطة الأداء الفردية. كما يتم فيها تحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز أهداف الأداء في مرحلة التخطيط المستقبلية.

مخطط بياني لمرحلة التقييم النهائي للأداء



أ. تقييم الأداء السنوي

1. تقوم إدارة الموارد البشرية في الجهة في شهر نوفمبر وديسمبر بالإعلان عن بدء المرحلة الأخيرة من دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي.
2. يقوم الموظف والمسؤول المباشر بالتحضير لهذه المرحلة من خلال:
 - مراجعة خطة الأداء الفردية على ضوء ما تم توثيقه في مرحلة المراجعة النصف سنوية.
 - جمع ودراسة جميع الوثائق الداعمة والأدلة ذات الصلة.

3. يقوم الموظف بإجراء تقييم ذاتي مبدئي لمدى تنفيذه لخطة الأداء الفردية ورفعها للمسؤول المباشر قبل الاجتماع المشترك للمراجعة النهائية لتقييم الأداء.
4. يقوم المسؤول المباشر والموظف خلال اجتماع المراجعة النهائية لتقييم الأداء بمناقشة التقييم الذاتي المبدئي ونسبة الإنجاز الفعلي للأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم الكفاءات السلوكية والفنية التي أظهرها الموظف خلال السنة والوقوف على مواطن القوة ومجالات التحسين بطريقة إيجابية وموضوعية.
5. يقوم المسؤول المباشر بتحديد درجة التقييم النهائية للموظف من خلال مراجعة مدى تنفيذ خطة الأداء الفردية والتقييم الذاتي للموظف وكذلك تقييم المستويات المطلوبة والمحددة للكفاءات السلوكية والفنية التي يجب على الموظف إظهارها والمتفق عليها في خطة الأداء الفردية للموظف.
6. يجهز المسؤول المباشر قائمة بنتائج التقييم للموظفين التابعين له، لمناقشتها واعتمادها من المسؤول الأعلى، ومن ثم رفع جميع النتائج النهائية لإدارة الموارد البشرية كي يتسنى لهم التحضير لاجتماع لجنة الموارد البشرية.
7. يتم مراجعة نتيجة التقييم من قبل المدير الأعلى، حيث يقوم بالتدقيق على نتائج التقييم واستلام كافة الأدلة الداعمة، واعتماد تقرير نتائج التقييم لجميع الوحدات التنظيمية.
8. يجوز للجنة طلب حضور المسؤول المباشر لإبراز الأدلة الداعمة ومناقشة تقييم الموظف إذا لزم الأمر.
9. يُبلغ الموظف بنتيجة تقييمه السنوي بعد اعتماده من رئيس الجهة الحكومية أو من يفوضه خلال (5) أيام عمل من اعتماده من قبل إدارة الموارد البشرية.
10. لا يجوز تغيير نتيجة التقييم السنوي للموظف بعد اعتمادها، إلا بعد إطلاع الموظف عليه والحصول على موافقته على ذلك التغيير.
11. في حال حصول الموظف على أعلى أو أدنى درجة تقييم يجب أن يكون مسببًا، ومحددًا لعناصر التميز أو الضعف التي أدت إليه، ولا يجوز اعتماد التقييم إلا بعد بيان تلك المبررات ويتم اعتمادها من المسؤول الأعلى فالمسؤول المباشر.
12. تؤخذ بعين الاعتبار جميع الجزاءات التأديبية التي تم إيقاعها بحق الموظف خلال دورة تقييم الأداء.

ب. تقييم الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية/ الفنية

تتضمن مرحلة تقييم الأداء السنوي تقييماً نهائياً لنسب إنجاز الأهداف مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حيث يقوم المسؤول المباشر بتحديد مستوى التقييم وفقاً لجدول مستويات التقييم الخمس الموضحة أدناه:

مستويات تقييم	النقاط	معايير تقييم الأهداف
ممتاز	5	<ul style="list-style-type: none"> يتجاوز التوقعات بشكل ملحوظ في تحقيق كافة الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية. يحقق نسبة تفوق 110% من المستهدف (<110%) إما من خلال: <ul style="list-style-type: none"> - التوفير في الميزانية أو الوقت أو كلاهما حيثما ينطبق. - إنجاز مهام وأهداف إضافية غير موثقة في خطة الأداء. - إنجاز الأهداف والمهام المطلوبة بكفاءة وفعالية وقيل الموعد المحدد لها. - يُظهر إنجازات استثنائية بوضوح واستمرارية في جميع نواحي العمل الأساسية مما ينتج عنه جودة فائقة في مخرجات العمل. - يقدم اقتراحات لمبادرات ذات أثر إيجابي ملحوظ على مستوى الأداء المؤسسي للجهة / الوحدة التنظيمية.
جيد جداً	4	<ul style="list-style-type: none"> يتجاوز التوقعات في تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية. يحقق نسب تتراوح ما بين 101% إلى 110% من المستهدف (<100% = 110%) إما من خلال: <ul style="list-style-type: none"> - التوفير في الميزانية أو الوقت أو كلاهما حيثما ينطبق. - إنجاز الأهداف والمهام المطلوبة بكفاءة وفعالية وقيل الموعد المحدد لها. - يُظهر إنجازات استثنائية بوضوح واستمرارية في جميع نواحي العمل الأساسية، مما ينتج عنه مخرجات عمل ذات جودة استثنائية. - يقدم اقتراحات لمبادرات ذات أثر إيجابي ملحوظ على مستوى الأداء المؤسسي للوحدة التنظيمية.
جيد	3	<ul style="list-style-type: none"> يقوم بتحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية كما تم الاتفاق عليها. يحقق نسب تتراوح ما بين 80% إلى 100% من المستهدف (<80% = 100%) ضمن الميزانية والوقت المحدد.
مقبول	2	<ul style="list-style-type: none"> يحقق بعض الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية. يحقق نسب تتراوح ما بين 60% إلى 79% من المستهدف (<60% = 79%). لا يلتبي الأداء التوقعات بشكل مستمر كما لا ينجز جميع المسؤوليات ومهام العمل الأساسية المطلوبة في الموعد المحدد لها. يحتاج إلى توجيه الآخرين للعمل وتحقيق المتطلبات الوظيفية.
ضعيف	1	<ul style="list-style-type: none"> لا يحقق معظم الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية ولا ينجز معظم مسؤوليات ومهام العمل الأساسية المطلوبة. نسبة تحقيق المستهدف تقل عن 60% من المستهدف (> 60%).

كذلك تقييم المستويات المطلوبة والمحددة للكفاءات السلوكية والفنية التي يجب على الموظف إظهارها والمتفق عليها في خطة الأداء الفردية للموظف، ويتم تقييم الكفاءات بحسب المستويات التي تم اعتمادها في دليل الكفاءات السلوكية الصادر من أكاديمية أبوظبي الحكومية

ت. احتساب نتيجة التقييم

يقوم المسؤول المباشر باحتساب نتيجة تقييم الأداء الإجمالية من خلال تقييم أداء الموظف مقابل الأهداف الفردية والكفاءات السلوكية والفنية المحددة وفقاً لخطة الأداء الفردية كما هو موضح أدناه:



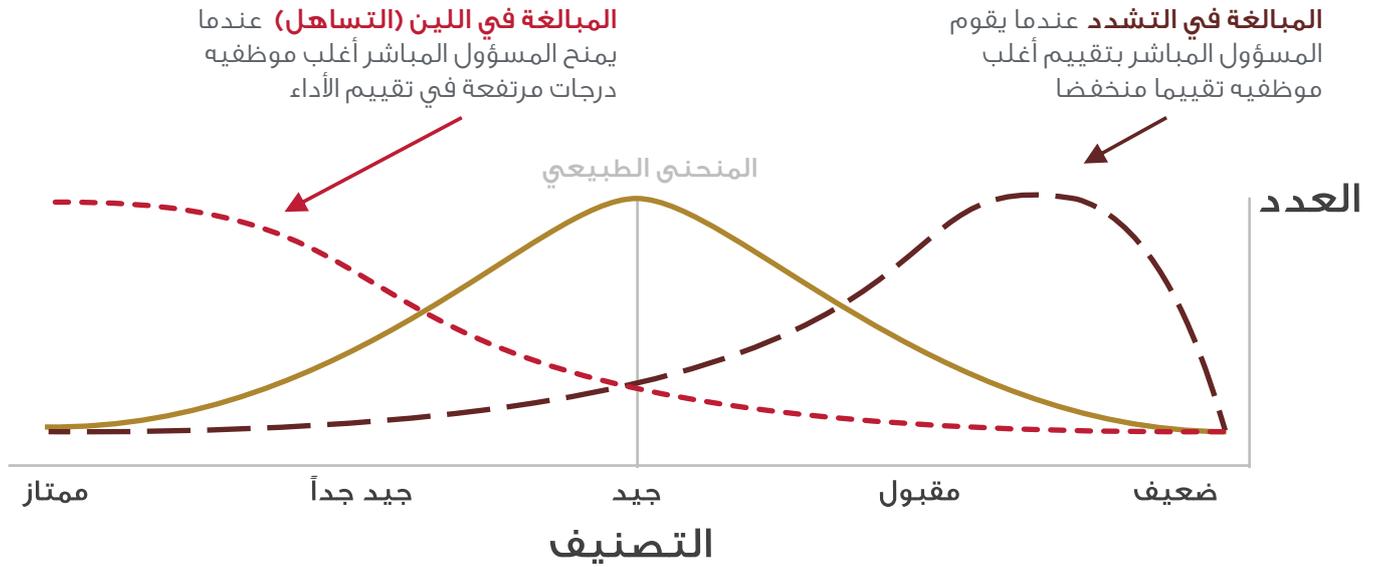
إذا كانت نتيجة التقييم النهائي تتكون من عدد عشري، يتم تقريب نتيجة التقييم كما يلي:

- أرقام عشرية بين 0.1 - 0.49 يقرب للأدنى (مثال 3.4 تصبح 3)
- أرقام عشرية بين 0.5 - 0.99 يقرب للأعلى (مثال 2.6 تصبح 3)

التصنيف الإجباري والنتائج النهائية

من الطبيعي والمتوقع أن تتفاوت مستويات أداء الموظفين، وأن هذا التفاوت في الأداء كغيره من الظواهر الاجتماعية والإنسانية يأخذ شكل التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أنه في مجتمع وظيفي ما، فإنه من المتوقع أن يكون أغلب الموظفين من فئة الأداء الجيد وما يقاربها، أما نسبة الأفراد من ذوي الأداء المتميز فتكون نسبتهم قليلة جداً مقارنة بنسبة ذوي الأداء المتوسط وكذلك بالنسبة للموظفين من ذوي الأداء الضعيف فتكون نسبتهم قليلة جداً أيضاً.

هناك حالات محددة يلاحظ فيها بأن النتائج الإجمالية لتقييم الأداء الفردي للموظفين تنحرف عن المنحنى الطبيعي ويمكن أن تكون تلك مبررة مثلاً بجدية فريق العمل بكليته وتحقيقه لنتائج متميزة في الأداء المؤسسي العام، ويمكن أن تكون نتيجة للمبالغة في التساهل أو التشدد للمسؤول المباشر كما يوضح الرسم البياني التالي:



التصنيف الإجباري هو أسلوب لتصحيح تقييم الأداء يتطلب أن يتم توزيع درجات التقييم الخاصة بالموظفين على منحنى توزيع طبيعي Normal Distribution أو Bell Curve، ويكون تصنيف أداء الموظفين وفق نطاقات محددة سلفاً على صورة نسبة مئوية لكل فئة من فئات نتائج التقييم العام لأداء الموظفين.

نتيجة تقييم الأداء الوظيفي للموظفين				
ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
15 - 5 %	30 - 15 %	65 - 50 %	10 - 1 %	5-0 %
توزيع الموظفين بحسب المنحنى الطبيعي المرن				

يساهم التصنيف الإجباري في معايرة جميع تقييمات أداء الموظفين على مستوى الجهة ككل للحصول على تقييمات عادلة وموضوعية عندما يتم تطبيق نفس المعايير على كافة الموظفين.

• إطار التطبيق

- يطبق التصنيف الإجباري بأساليب مختلفة مثل التطبيق على مستوى الوحدات التنظيمية بالجهة الحكومية أو على مستوى الجهة الحكومية بالكامل، أو يطبق لتحديد نسبة من يحصل على تقدير جيد جداً فقط وذلك بما يتناسب مع متطلبات وطبيعة كل جهة حكومية ومدى نضج ممارسات الموارد البشرية وتدريب المدراء المباشرين في الجهات الحكومية وبحسب تقدير رئيس الجهة.
- لا بد من وجود 20 موظفاً على الأقل كي يتم تضمينهم في مجموعة موظفين لتطبيق آلية التصنيف الإجباري، وإذا لم تكن هي الحالة فلا بد من ضم مجموعة الموظفين مع مجموعة أخرى حتى الوصول إلى الحد الأدنى.
- عند تطبيق التصنيف الإجباري لا ينتفي شرط تقديم مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" أو "ضعيف" من خلال إرفاق الوثائق التي تثبت استحقاق التقدير.

• خطوات ضبط ومعايرة نسب التوزيع الطبيعي لنتائج تقييم الأداء الوظيفي:

1. بعد الانتهاء من عملية تقييم أداء الموظفين ضمن المهل المحددة، تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع وحصر نتائج التقييم لجميع موظفي الجهة ورفعها إلى لجنة الموارد البشرية. يتضمن تقرير إدارة الموارد البشرية قائمة بأسماء الموظفين الحاصلين على نتيجة تقييم (ممتاز) مع إرفاق الأدلة الداعمة، قائمة بأسماء الموظفين الحاصلين على نتيجة تقييم (ضعيف) مع إرفاق الأدلة الداعمة والإجراء المناسب بحسب سياسة إدارة الأداء المتدني. يتضمن التقرير أيضاً دراسة لتوزيع نتائج تقييم الموظفين وملاحظة أية انحرافات عن التوزيع الطبيعي ومبرراتها، والتوصية بتعديل نتائج تقييم الأداء للعدد اللازم من الموظفين من أجل معالجة الانحراف من خلال تطبيق التصنيف الإجباري.

2. تجتمع لجنة الموارد البشرية لدراسة ومناقشة نتائج تقييم الأداء الوظيفي وتوصيات إدارة الموارد البشرية والتأكد من أن نسب التوزيع الطبيعي المقترحة تستند إلى دراسة وافية ومبررات واقعية وتعكس نتائج الأداء المؤسسي العام للجهة في حال توفرها. ترفع لجنة الموارد البشرية توصية باعتماد نتائج تقييم الأداء الوظيفي النهائية لرئيس الجهة.
3. يتم توثيق كافة قرارات ومخرجات اجتماع اللجنة واعتماد رئيس الجهة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ ومتابعة كافة التوصيات والتعديلات المعتمدة.
4. تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية إبلاغ الموظف بنتيجة تقييم الأداء النهائية بعد اعتماده من رئيس الجهة الحكومية خلال (5) أيام عمل من اعتماده من قبل إدارة الموارد البشرية.
5. لا يجوز تغيير نتيجة التقييم السنوي للموظف بعد اعتمادها، إلا بعد إطلاع الموظف عليه والحصول على موافقته على ذلك التغيير.
6. إذا لم يكن الموظف راضياً عن تقييم كفاءته فله أن يتظلم كتابةً من هذا التقرير وفقاً للقواعد والإجراءات والمواعيد المحددة للتظلم.

حالات تقييم الأداء

أ. تقييم الموظف خلال فترة الاختبار

على المسؤول المباشر القيام بمتابعة دقيقة لكيفية أداء الموظف لعمله خلال فترة الاختبار (6 أشهر)، وتقديم كل عون ومساعدة وتوجيه ممكن للموظف لتحسين أدائه وسلوكه الوظيفي.

يقوم المسؤول المباشر بإعداد تقرير نهائي عن أداء الموظف خلال فترة الاختبار قبل انتهاء تلك الفترة بأسبوعين على الأقل. والتوصية بتثبيت الموظف في الخدمة أو تمديد فترة الاختبار أو إنهاء خدمته، وفقاً للنموذج المحدد لذلك.

ب. تقييم الموظف أثناء فترة الإجازة

يتم تقييم أداء الموظف المصرّح له بأي من الإجازات التي نص عليها القانون والتي لا تزيد مدتها عن ستة أشهر خلال دورة تقييم الأداء، وفي حال تجاوزت الإجازات ستة أشهر فلا يحتسب للموظف تقييم الأداء عن تلك السنة.

ت. تقييم الموظف المنقول/ المعار/ المنتدب:

- في حال نقل أو إعاره أو ندب الموظف داخل الجهة الحكومية أو خارجها، تقوم الجهة التي قضى بها المدة الأطول بإعداد تقرير الأداء عنه، وتقوم الجهة الأخرى بإعداد تقرير أولي عن كفاءته وأدائه إبّان المدة التي قضاها بها خلال فترة التقييم وترسله إلى الجهة المسؤولة عن إعداد تقرير الأداء السنوي للاسترشاد به في إعداد التقرير، بحسب الأحوال وفي هذه الحالة تراعى مصلحة الموظف عند التقييم.
- يتم تقييم أداء الموظف المنتدب لوظيفة أخرى بالإضافة إلى مهام عمله الأصلية، وذلك بإعداد تقرير دوري حول الأداء الوظيفي عن الوظيفة المنتدب إليها بشرط ألا تقل مدة الندب عن 6 أشهر، مع عدم الإخلال بوجوب وضع أهداف للموظف عن وظيفته الأصلية التي يشغلها، على أن يتم تقييم الموظف في نهاية السنة عن الأهداف المعتمدة من خلال المسؤول المباشر للموظف في وظيفته الأصلية وبالتنسيق مع الإدارة المنتدب إليها.

ث. تقييم الموظف الملتحق بالخدمة الوطنية:

يتم تقييم أداء الموظف الذي يؤدي الخدمة الوطنية أو الاحتياطية أو البديلة بتقدير "جيد جدا"، وإذا كان تقييمه في العام السابق بتقدير "ممتاز" يتم تقييمه بذات التقييم، باستثناء أصحاب الأداء المتدني، بحسب إفادة هيئة الخدمة الوطنية والاحتياطية.

ترابط نظام إدارة الأداء الوظيفي مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى

• المسار الوظيفي

يساهم الأداء الوظيفي في تحديد خيارات وقرارات المسار والتطوير الوظيفي. حيث يظهر الأداء الوظيفي إمكانيات ومدى استعداد الموظف لشغل الأدوار في المسارات المهنية وفقاً للآتي:

1. يشترط لترقية الموظف، سواءً كانت ترقية وظيفية أو فرعية، أن يكون حاصلًا على تقييم أداء لا يقل عن (جيد جداً) لآخر تقرير أداء عنه.
2. لا يتم ندب الموظف على وظيفة أخرى في حال حصوله على درجة (ضعيف) لآخر تقرير أداء عنه.

• التعويضات والمزايا

يكون صرف المكافآت السنوية للموظفين المتميزين في الجهة الحكومية بقرار من المجلس التنفيذي حسب الشروط التالية:

1. ألا يتجاوز إجمالي المكافآت السنوية للموظفين (10%) من إجمالي الرواتب الإجمالية المخصصة سنوياً لموظفي الجهة الحكومية.
2. ألا تتجاوز قيمة المكافأة السنوية للموظف الراتب الأساسي لثلاثة أشهر.
3. تحقيق الموظف لمستهدفات الأداء الموضوعة له.

تكون الترقية المالية للموظف بنسبة 10% من الراتب الأساسي، على أن يكون حاصلًا على تقييم أداء لا يقل عن (جيد جداً) لآخر تقرير أداء عنه.

• التدريب والتطوير

يساهم نظام الأداء الوظيفي في تحديد جوانب القوة والضعف لدى الموظفين، حيث يتم إضافة المسارات التطويرية والتي تحدد المهارات والكفاءات المطلوب توفرها لدى شاغل الوظيفة وهي محددة لكل الدرجات الوظيفية وتشمل الكفاءات السلوكية والكفاءات التخصصية والمهارات المؤسسية والأساسية والشخصية. بما ينمي مواهبه الفردية ويطور قدراته لتحقيق مصلحة العمل وفق الأهداف والمسارات الوظيفية ووفق مهام واحتياجات الجهة الحكومية.

• إنهاء الخدمة

1. يجوز بقرار من رئيس الجهة الحكومية بناءً على توصية لجنة الموارد البشرية إنهاء خدمة الموظف المواطن الحاصل على تقرير أداء متتاليين بدرجة تقييم (ضعيف)، مع مراعاة الإجراءات الواردة في هذا الدليل.
2. تُنهي بقرار من رئيس الجهة الحكومية خدمة الموظف غير المواطن الحاصل على تقرير أداء بدرجة تقييم (ضعيف).
3. لا يعتبر إنهاء الخدمة لعدم الكفاءة الوظيفية جزاءً تأديبياً، كما لا يشترط إجراء تحقيق مع الموظف قبل إصدار القرار بإنهاء الخدمة لعدم الكفاءة.

إجراءات ما بعد تقييم الأداء الوظيفي

أ. إدارة الموظفين ذوي الأداء المتدني

بعد الانتهاء من إعداد تقارير الأداء السنوية لكافة الموظفين في الجهة، يتم التعامل مع حالات الأداء المتدني للموظفين الحاصلين على نتيجة تقييم أداء (ضعيف) وفقاً لما ورد في اللائحة التنفيذية والإجراءات الموضحة أدناه:

1. مساعدة الموظف على التحسين، ومعالجة الأسباب التي أدت إلى تدني الأداء:
 - تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المسؤول المباشر للموظف للوقوف على أسباب تدني أداء الموظف الوظيفي، وذلك لوضع خطة تحسين الأداء وفقاً للشروط التالية:
 - أن تعكس وتبين فهم توقعات الأداء وما هي المهمات التي يجب إنجازها خلال تحديد مهلة زمنية لتحسين الأداء.
 - توضح مجالات التطوير والتي تتضمن أي مهارة/ كفاءة (سلوكية وفنية) بحاجة إلى تحسين.
 - تشمل الخطط الخاصة بالتدريب والتطوير خلال فتره تحسين الأداء المتفق عليها.
 - تشمل أنشطة التوجيه.
 - تشمل المتابعة الشهرية من قبل المسؤول المباشر.
2. يكون الموظف مسؤولاً عن تنفيذ جميع الأنشطة التطويرية المتفق عليها بدعم من المسؤول المباشر.
3. على المسؤول المباشر متابعة أداء الموظف المعني وتقديم الإرشاد والتوجيه له بصورة شهرية دقيقة ومستمرة.
4. يقوم المسؤول المباشر بتقييم الأداء والاجتماع مع الموظف المعني بشكل شهري بغرض مراجعة ومناقشة أداء الموظف ولمده زمنيته تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر حسب الاتفاق، للتأكد من اتمامه معالجة مشاكل ومسببات الأداء المتدني وتلبية الاحتياجات التطويرية. ويقوم المسؤول المباشر بتدوين الملاحظات والإرشاد والتوجيه في نموذج خطة الأداء الفردية.

أ. نقل الموظف:

بناءً على نتائج خطة تحسين الأداء يبقى الموظف في الوظيفة الحالية إذا تحسن مستوى أدائه أو يجوز التوصية بنقل الموظف إلى وظيفة أخرى - إن وجدت - وذلك بناءً على نتائج خطة تحسين الأداء ونتائج التقييم، حيث يتمكن من إثبات قدرته على القيام بالمهام بالشكل المطلوب على أن يقوم المسؤول المباشر بالإشراف على تحسين أدائه وتقييمه بشكل شهري لمدة تتراوح ما بين ثلاثة وستة أشهر.

أ. تقريرين متتاليين بدرجة تقييم "ضعيف"

إذا حصل الموظف المواطن على تقريرين متتاليين بدرجة تقييم "ضعيف" وبعد استنفاد أحد البندين السابقين، وفي حال لم يقبل تظلمه، يتخذ أحد الإجراءات التالية:

1. نقل الموظف إلى وظيفة أخرى داخل أو خارج الجهة الحكومية (إن وجدت) ليتمكن من إثبات قدرته على القيام بمهامها بالشكل المطلوب.
 2. إنهاء خدمة الموظف.
- وفي جميع الأحوال، يجب توثيق كافة الإجراءات والخطوات التي قامت بها الجهة الحكومية في هذا الشأن.

أ. التظلم من نتيجة تقييم الأداء

1. يجوز للموظف التظلم من نتيجة تقييم أدائه المعتمدة خلال (15) يوم عمل من تاريخ علمه بالقرار.
2. يجب على الجهة الحكومية إحالة التظلم المقدم إليها من الموظف إلى لجنة الشكاوى والتظلمات لدراسة وفحص التظلم.
3. تقوم لجنة الشكاوى والتظلمات بالنظر في التظلم وإصدار توصيتها خلال مدة لا تتجاوز (15) يوم عمل من تاريخ استلام التظلم، وأن تكون توصياتها مسببه.
4. يصدر رئيس الجهة الحكومية بناءً على توصية لجنة الشكاوى والتظلمات قراره بشأن شكوى أو تظلم الموظف خلال مدة أقصاها (20) يوم عمل من تاريخ تقديم الموظف لتظلمه، وإذا انقضت تلك المدة دون البت في الشكوى أو التظلم اعتبر مرفوضاً.
5. يجوز للموظف التظلم من قرار رئيس الجهة الحكومية أمام لجنة الاعتراضات، ويجب على الموظف أن يتظلم لدى جهة عمله قبل اللجوء إلى لجنة الاعتراضات وذلك خلال (15) يوم عمل من تاريخ البت في الشكوى أو التظلم.

ملحق: الحلول التدريبية (10,20,70)

يوجد العديد من نماذج التدريب و التطوير و التي يمكن استخدامها في إدارة عملية التدريب و التطوير لموظفي الجهة، من هذه النماذج:

- النموذج النظامي للتدريب: وهو نموذج يستهدف تدريب الموظفين و مساعدتهم على أداء المهام المنوطة بهم وفقاً لمعايير محددة.
- النموذج الانتقالي: وهو نموذج يركز على الجهة ككل، و يحتوي على الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف. ثم تنظيم العملية التدريبية.
- نموذج تطوير النظام التعليمي: وهو نموذج يتم تحديد أهدافه على أساس المهام الوظيفية المحددة في الوصف الوظيفي، ويتم قياس الأداء الفردي على أساس تحقق الأهداف المحددة.
- نموذج 70/20/10 للتدريب و التطوير، و يعتبر النموذج الأشمل و الأعم لعمليات التدريب و التطوير، حيث أن هذا النموذج يمنح فرصة أكبر لتدريب و تطوير الموظفين من خلال الممارسة المباشرة للمهام و الاستفادة من خبرات العمل، كما أنه يفعل المشاركة المعرفية و تبادل الخبرات و المعارف و تحويلها من معارف ضمنية إلى صريحة و الاستفادة منها، و لا يغفل هذا النموذج التدريب النظامي و الذي لابد أن تحتاجه الجهة في عمليات تدريب و تطوير موظفيها.



تم ابتكار النموذج في العام 1980 من قبل ثلاثة باحثين وهم مورغان ماكال، مايكل لومباردو، و روبرت أ. إيشينجر، بهدف الحصول على أعلى قيمة مضافة يمكن للجهة أن تحصل عليها من خلال تعزيز فعالية التدريب و التطوير لموظفيها، وهو نموذج مطبق في العديد من الجهات في جميع أنحاء العالم.

إن اكتساب المهارات و صقلها لا يتأتى إلا بممارستها و وضعها فعلياً قيد التجربة و التنفيذ و معالجة تحدياتها و التغلب عليها، لذلك يرى الباحثون أن الخبرة العملية في العمل (70%) هي الأكثر فائدة في عمليات التدريب و التطوير، حيث أنها تعمل على تعزيز و صقل مهارات و كفاءات الموظفين اللازمة للنجاح بمهامهم و واجباتهم الوظيفية من خلال ممارسة المهام و الواجبات و مواجهة التحديات بشكل فعّال، كما يسهّل قياس أثرها و نتائجها على الموظف و الجهة على المدى القريب، المتوسط، و البعيد.

تعزز المشاركة المعرفية (20%) من عملية التعلم بتبادل ونقل المعرفة بين الأفراد في الجهة، حيث أوضحت الدراسات أن التعلم يحدث من خلال العلاقات بالآخرين ومشاركة المعرفة معهم، وقد يتم بشكل عفوي من خلال الملاحظة، وطرح الأسئلة والبحث عن إجابتها بمختلف الوسائل المتاحة، أو من خلال استخدام وسائل وطرق متنوعة ومتعددة والتي قد تعتمد عليها الجهة كأنشطة أساسية لتفعيل هذا الدور. أما عمليات التدريب النظامية والتي تعتمد على الدورات التدريبية والمحاضرات وغيرها من أشكال التدريب التقليدية، فيجب أن تأخذ الحيز الأقل في عملية التدريب والتطوير (10%)، حيث يمكن من خلاله التعرض للجانب النظري لفهم الأساسيات والنظريات المتعلقة بالعمل والتي يجب تعزيزها بالتنفيذ والتطبيق، وبالتالي يمكن النظر إليه كإطار لعمليات التدريب والتطوير.

ويعتبر هذا الدليل الإرشادي دليلاً مبسطاً لشرح مفهوم نموذج 70:20:10 والحلول التدريبية المندرجة تحت كل جزء من هذا النموذج، وذلك لتسهيل عملية تطبيق هذا النموذج في الجهات الحكومية.

التعلم من خلال خبرات العمل - 70%

• الظل الوظيفي:

هو حل تدريبي في مجال العمل يمكن الموظف - سواء كان موظفاً جديداً أو على رأس عمله - من أن يتعلم مهارات أو كفاءات معينة لمعرفة ما إذا كانت مناسبة له، من خلال العمل المباشر مع موظف مؤهل ومتمرس في أدائه للوظيفة المستهدفة لمدة تتراوح بين الأيام أو الشهور، ويمكن أن تكون في وظيفة محددة أو عدة وظائف بحسب ما يتطلبه تدريب وتطوير الموظف المتدرب، ويتم خلال هذا الحل التدريبي نقل المعرفة لجوانب جديدة تتعلق بالوظيفة كعض المهارات والسلوكيات أو الكفاءات. فهو يمكن المتدرب من مشاهدة وفهم خصوصية إنجاز عمل محدد عن قرب، وتنفيذ إجراءاته، والتعامل مع موظفين أو متعاملين آخرين، وما هي النتائج المرجوة من أداء هذا العمل من خلال ملاحظة مؤشرات أدائه عن قرب والتعرف عليها.

كما يمكّنه حضور الاجتماعات، أو اللقاءات مع الشركاء، وحضور مؤتمرات أو فعاليات مع الموظف المسؤول، مما يساعد المتدرب على أن يكون أكثر وعياً وإدراكاً للدور الذي سيقوم به، وأكثر ثقة بقدراته وإمكانياته عند تأدية مهامه الأساسية. كما يساهم هذا الحل في تقليل فرص الفشل والحد من أخطاء العمل الناتجة عن قلة خبرة ومعرفة الموظفين مما سيوفر الكثير من الجهد والوقت الذي تحتاجه الجهة لتحقيق أهدافها المنشودة.

يعمل الظل الوظيفي على إتاحة فرصة غنية للتعلم أكثر مما يوفره الوصف الوظيفي أو البرنامج التعريفي للموظفين الجدد، فهو يساعد على نقل منظم للخبرات من موظف لآخر ويدعم عملية المشاركة المعرفية والمحافظة على المعلومات والخبرات من الضياع أو الهدر، حيث أنه يساعد على التعلم و تبادل الأفكار، واستكشاف الفرص، وتوفير التغذية الراجعة مباشرة.

يمكن استخدام الظل الوظيفي لكافة المستويات والفئات الوظيفية، بدءاً من الموظفين الجدد، والموظفين الراغبين في تغيير وظائفهم، وفي خطط التعاقب الوظيفي، والتطوير القيادي، فيمكن للقادة المحتملين أن يكونوا ظللاً للقادة المؤثرين في الجهة حتى يحصلوا على تجربة مباشرة وتعلم ما يلزم ليصبح قائداً مؤثراً في المستقبل.

• التدوير الوظيفي:

هي عملية نقل المتدربين من قسم لآخر أو مهام لأخرى في داخل الجهة وذلك لإثراء خبراتهم العملية والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم وإبراز المواهب الكامنة لدى الموظفين باختلاف مستوياتهم وخبراتهم، وهي إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من المتدربين لممارسة مهام وأعمال منظمة ومخططة في المجال الإداري أو الفني أو الإشرافي أو القيادي، محددة بفترة زمنية تتيح لهم التعرف بشكل دقيق على الأنشطة والمهام وإتاحة المجال لهم لصقل مهاراتهم وقدراتهم من خلال الخبرات التي يتم اكتسابها، كما أنها تساعد في القضاء على الرتابة والملل من تكرار ممارسة نفس المهام والأعمال لفترة طويلة من الزمن. كما أنه يقدر شراكة الإبداع والابتكار لدى المتدربين من خلال تراكم الخبرات السابقة والاستفادة منها في تنفيذ المهام وحتى الصعب منها، كما أنها تساعد في فهم مشاكل الإدارات المتنوعة داخل الجهة ومحاولة حل الصعوبات التي قد تطرأ في أي وقت مما يساهم في تحقيق أهداف الجهة بفعالية أكبر.

تعمل هذه العملية على تعزيز المشاركة المعرفية في الجهة من خلال نقل الخبرات والمعارف وتداولها بين الموظفين، تحفيز الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، كما أنها تساعد الجهة على اكتشاف الموظفين الموهوبين الذين يمكن الاستفادة منهم في رفع كفاءة و جودة العمل، إضافة إلى إمكانية سد النقص الكمي والنوعي لدى الجهة. أضف إلى ذلك مواءمة الكفاءات المتوفرة مع احتياجات الجهة ووضعها في مكانها الصحيح في الجهة. تساعد عملية التدوير الوظيفي في عمليات التعاقب الوظيفي والإحلال، حيث تعمل على تطوير مجموعة من الموظفين ذوي كفاءة عالية جاهزين لتغطية أي فجوة وظيفية قد تحدث في الجهة.

يتم التخطيط لهذه العملية بشكل جيد من خلال إعداد خطة عمل توضح الأهداف المناسبة لصقل ورفع مستوى الكفاءات والقدرات لدى المتدرب لتهيئته لدور أكبر في الجهة خلال فترة زمنية محددة، و تحديد مؤشرات أداء واضحة مفهومة لدى المتدرب، تتم متابعة المتدرب من خلال جهة الاختصاص خلال تنفيذ الخطة ويتم قياس أداء المتدرب لمدى كفاءته لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التدريبية.

• المهام التطبيقية

عادةً تميل الجهات إلى اختيار نفس الأشخاص الذين أثبتوا نجاحهم في مشاريع سابقة، مما يحتم على الجهة بذل مزيدٍ من الجهد في اكتشاف موظفين آخرين يملكون القدرات والامكانيات ولكن لا يجيدون إبرازها، ومن هنا تبرز أهمية تنفيذ المهام التطبيقية.

يتم تدريب الموظفين من خلال تنفيذ المهام التطبيقية وذلك بتكليفهم بمهام أو إلحاقهم بفريق عمل لمشروع خارج مجال عملهم ويتطلب معرفة تتجاوز معارفهم الحالية ومستوى مهاراتهم، حيث يواجهون تحديات ذهنية جديدة ولكن بمهام يمكن تحقيقها، تؤدي إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً موضوعياً لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين لدى المتدربين، ويساعدهم على إظهار أعلى قدر من الوعي الذاتي بالمهارات حيث تعزز قدرات الموظف للرفع من مستوى أداء مهام عمله - مع الأخذ بعين الاعتبار تجنب تحميل الموظف مهام فوق قدراته مما ينقلب سلباً عليه بدلاً من الاستفادة من التدريب-، كما يمنحهم الفرصة لتنمية وتحسين استخدام هذه المهارات في تحقيق أفضل لأهداف الجهة.

كما أن تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ المهام التطبيقية يسهم في قياس أثر تنفيذ هذه المهام على الموظفين وعلى الجهة بشكل عام.

• ومن فوائد المهام التطبيقية ما يلي:

- يطور المهارات الإدارية بتمكين المدراء الجدد من خوض تجارب واقعية في القيادة.
- يتيح للمتدربين اطلاعاً واسعاً على مجالات الجهة المختلفة والأدوار المستقبلية، ويساهم في تحفيزهم وتشجيعهم.
- يتيح فرص إلتحاق المتدربين بالمشاريع ويقلل من تكلفة اللجوء إلى مصادر خارجية مساعدة وفي الوقت نفسه يعمل على تطوير مهارات المتدربين.
- يعمل على ترشيد النفقات والموارد اللازمة لعملية التدريب والتطوير.

• أمثلة على المهام التطبيقية:

- إدارة متطوعين أو متدربين.
- تنفيذ مهام من مشاريع جديدة أو حساسة للجهة.
- المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- تنظيم/ قيادة بعض الفعاليات الهامة في الجهة.

• المشاريع:

المشروع هو مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف معين، غالباً يضم المشروع موظفين من إدارات وأقسام متعددة في ذات الجهة أو من جهات أخرى مختلفة. لا بد أن يكون للمشروع بداية ونهاية، أهداف، ميزانية، ومؤشرات أداء.

وتندرج عمليات إدارة المشروع في الخطوات التالية:

- الإعداد.
- التخطيط.
- التنفيذ.
- الرصد والمراقبة.
- الإغلاق.

يتيح المشروع فرصة للمتدرب لبذل مجهود تدريبي يمكنه من اكتساب كفاءات تنظيمية واستراتيجية. ومن مميزات المشاريع:

- تركيز المتدرب أكثر على أداء العمل.
- تطور إحساس المتدرب بالمسؤولية، التخطيط والمبادرة.
- الأفضل في احتواء عملية التعلم الذاتي.
- يوسع مدى التدريب ليشمل مجالات اهتمام المتدرب وخبراته.
- يُمكن من الدراسة التفصيلية للموضوعات والمشاكل.
- يُمكن أن ينتج عنه حالات دراسية ناجحة.
- يمكن أن يكون تعزيزاً معنوياً للموظف.

المشاركة المعرفية – 20%

• التوجيه والإرشاد:

إحدى وسائل التدريب العملية في داخل الجهة، وتعتبر عملية واعية ومخططة تهدف إلى مساعدة المتدرب للتعرف على قدراته، إمكانيته، ومواهبه للإستفادة القصوى منها، واستغلالها في إنجاز مهامه والتغلب على الصعوبات وتسخيرها لتحقيق أهدافه الوظيفية والتي من خلالها يتم تحقيق أهداف الجهة. ويتم ذلك من خلال علاقة مبنية بين المتدرب وموظف آخر من أصحاب الخبرة والإختصاص ممن لديه المهارة لتقديم النصح والتوضيح والدعم لما يجب فعله وكيفية فعله.

بالرغم من تشابه المهارات المستخدمة في التوجيه والإرشاد، إلا أنه يوجد فارق بين هذين المصطلحين والتي تميز كل منهما عن الآخر في الدور والمهمة، فعملية التوجيه تمثل البعد الاستراتيجي التخطيطي، ويعتبر الجانب النظري لعملية التدريب ويعتمد على علاقة طويلة الأمد وغالباً ما يكون المشرف المباشر هو من يقوم بهذه المهمة ويمكن تسميته بالموجه. أما الإرشاد فهو الجانب العملي أو الإجرائي الذي يتم من خلاله تطبيق الجانب النظري وتحويله إلى واقع عملي على أساس المهام قصيرة المدى، ويتم من خلال من يعرف بالمرشد حيث يتميز بمهارة الاستماع للموظف المتدرب، والقدرة على طرح الأسئلة الجيدة التي من خلالها يستطيع المتدرب معرفة واكتشاف ما يجب عليه فعله. بالإضافة إلى قدرته على تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

الفرق بين التوجيه والإرشاد:

الإرشاد

- يهتم بالجانب العملي
- قد يكون جزءاً من عملية التوجيه
- نهاية عملية التوجيه
- علاقة فردية بين المرشد والمتدرب

التوجيه

- يهتم بالجانب النظري
- أعم وأشمل
- يسبق الإرشاد عادةً
- قد يكون علاقة جماعية بين الموجه وعدد من المتدربين

• تهدف عملية التوجيه والإرشاد إلى:

- رفع مستوى نتائج الأداء التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الجهة.
- تعزيز التزام الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تحدي قدرات الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم وبأقصى إمكانيتهم.
- بناء علاقات عمل بناءة بين الموظف والموجه والمرشد.
- استثمار الوقت فيما يعود بالنفع والاستفادة منه.
- تشجيع وتحفيز جودة الأداء والمساءلة لدى المتدرب.

• إدارة المعرفة

يمكن للجهة استخدام أي وسيلة تهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية المتوفرة لدى الموظفين أو الجهة إلى معرفة صريحة من خلال مشاركتها بالوسائل المتنوعة والمبتكرة التي تبتدعها الجهة لتحفيز موظفيها على مشاركة المعرفة المكتسبة مع الآخرين، والتي تسهم بدورها في إثراء بيئة العمل وجعلها بيئة دائمة التعلم.

ومثال على ذلك:

- استخدام الشبكة الإلكترونية الداخلية في الجهة لعرض المستندات والعروض التي تسهم في معرفة وفهم الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والأدلة الإرشادية، وكل ما يتعلق بثقافة الجهة، وما يمكن أن يستفيد منه الموظفون في الجهة.
- المشاركة المعرفية للموظف بعد تنفيذ الحل التدريبي الذي يتم من خلاله عرض الدروس المستفادة من الحل التدريبي، كتقديم عرض لبقية الموظفين، أو نشر ورقة بحثية، أو عقد حلقة نقاشية، أو غيره من الوسائل التي يتم الاتفاق عليها بين إدارة الموارد البشرية - قسم التدريب والتطوير والموظف.
- عقد جلسات العصف الذهني والتي يتم من خلالها إنتاج كم من الأفكار والمقترحات.
- عقد جلسات المراجعة بعد الإنتهاء من المشاريع، والتي يتم من خلالها عرض الدروس المستفادة من المشروع وعرض مقترحات التحسين.
- استحداث مقهى المعرفة، وهي طريقة مبتكرة لإجراء مناقشات بين الموظفين بهدف تبادل ونقل المعارف.
- مجموعات الممارسة وهي تشكيل مجموعة من الموظفين من ذات الجهة أو جهات متعددة يتشاركون نفس الاختصاص، الإهتمام، و/ أو المهارات.
- التعلم الإلكتروني من خلال توفير المواد التعليمية على الشبكة الإلكترونية الداخلية.
- إنشاء المكتبات والتي تحوي الكتب، المجلات، الدوريات، الإصدارات التي يمكن الاستفادة منها، كما يمكن إنشاء مكتبة إلكترونية على الشبكة الداخلية.

وتساعد منهجية إدارة المعرفة في الجهات الحكومية على تحديد أهدافها المعرفية وتحديد الوسائل والأساليب المستخدمة في تفعيل إدارة المعرفة، كما يمكن للجهة تتبع أثر المشاركة المعرفية وقياسها وبالتالي تحديد مستوى النضج المعرفي للجهة.

التدريب النظري - 10%

في هذا النموذج، فإن 10% من التدريب والتطوير يعتمد على التدريب النظري المنظم لفهم الحقائق والقواعد الأساسية والنظرية الداعمة لمهارات عملية لتأدية المهام الوظيفية، ومن الأساليب المستخدمة:

- تنظيم الدورات التدريبية
- عقد الحلقات التعليمية
- ورش عمل
- إدارة الندوات
- تنظيم المؤتمرات
- مؤهلات جامعية أو مهنية
- التدريب الافتراضي

يتميز هذا الجانب بوضوح مادة التعلم وتساوي فرص تلقي المعلومات للمتدربين، كما يمكن قياس رد فعل المتدربين وأثر التعلم مباشرة لدى المتدربين، كما يمكن الجهة من تتبع أثر التدريب باستخدام الاختبارات والنتائج، ومعرفة ما إذا كان الحل التدريبي قد حقق أهدافه.

