

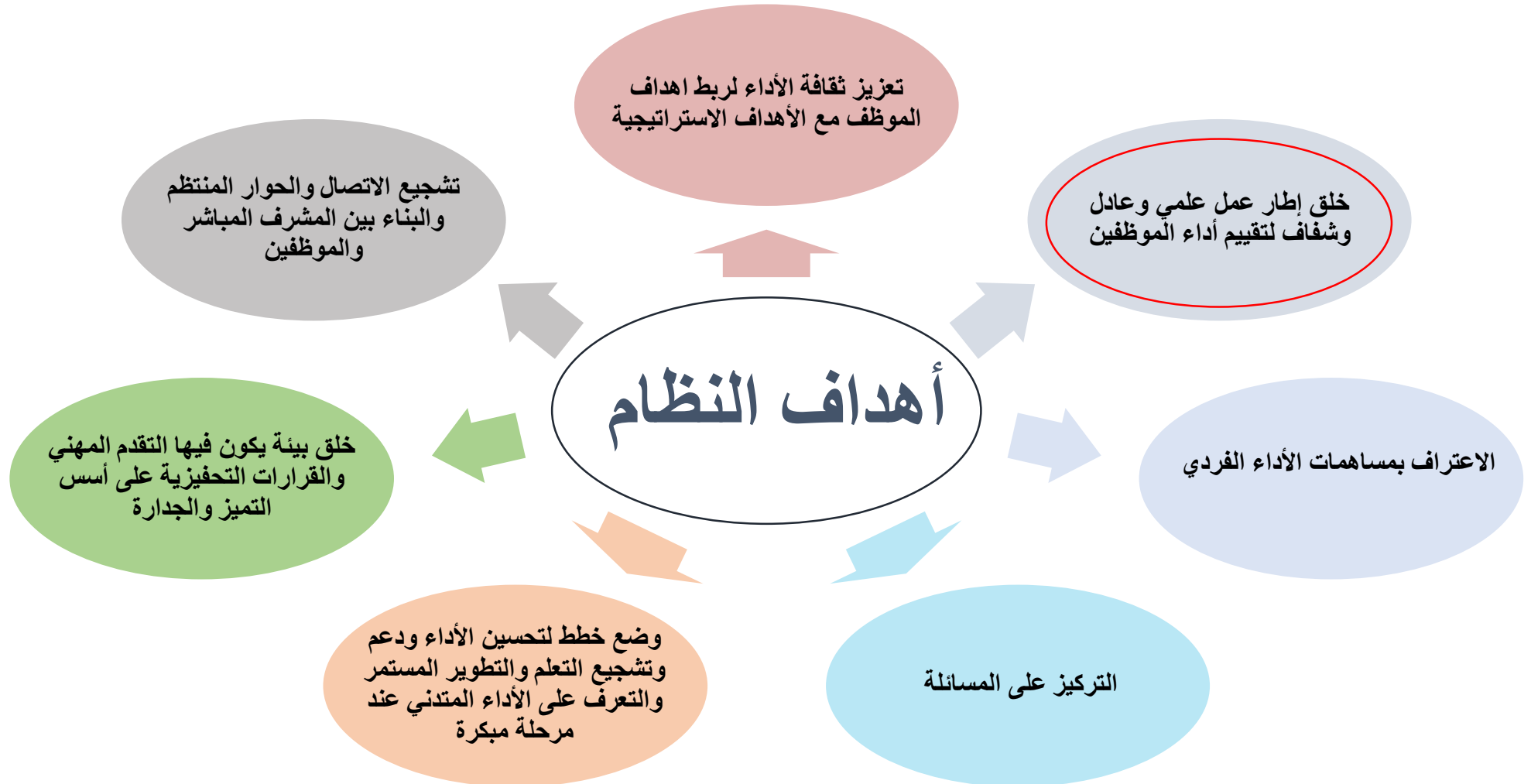
# لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء

تعليمات الخدمة المدنية رقم (6) لسنة 2017 بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)

# نظام إدارة الأداء الوظيفي

- هو نظام متكامل لإدارة الأداء الوظيفي للموظفين وهو عبارة عن عملية اتصال مستمرة أساسها الشراكة وتشجيع التواصل والحوار المنتظم بين المسؤولين وموظفيهم ويتم من خلالها تحديد التوقعات حول أداء المهام المنوطة بالموظفين بكل وضوح ووضع مؤشرات لقياس الأداء الفردي ، وذلك لتحسين الأداء الفردي والذي سيساعد الجهة الحكومية على تحسين الأداء التنظيمي وخلق بيئة عمل فعالة.

# أهداف نظام أداء



# دورة إدارة الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية



# المسؤوليات

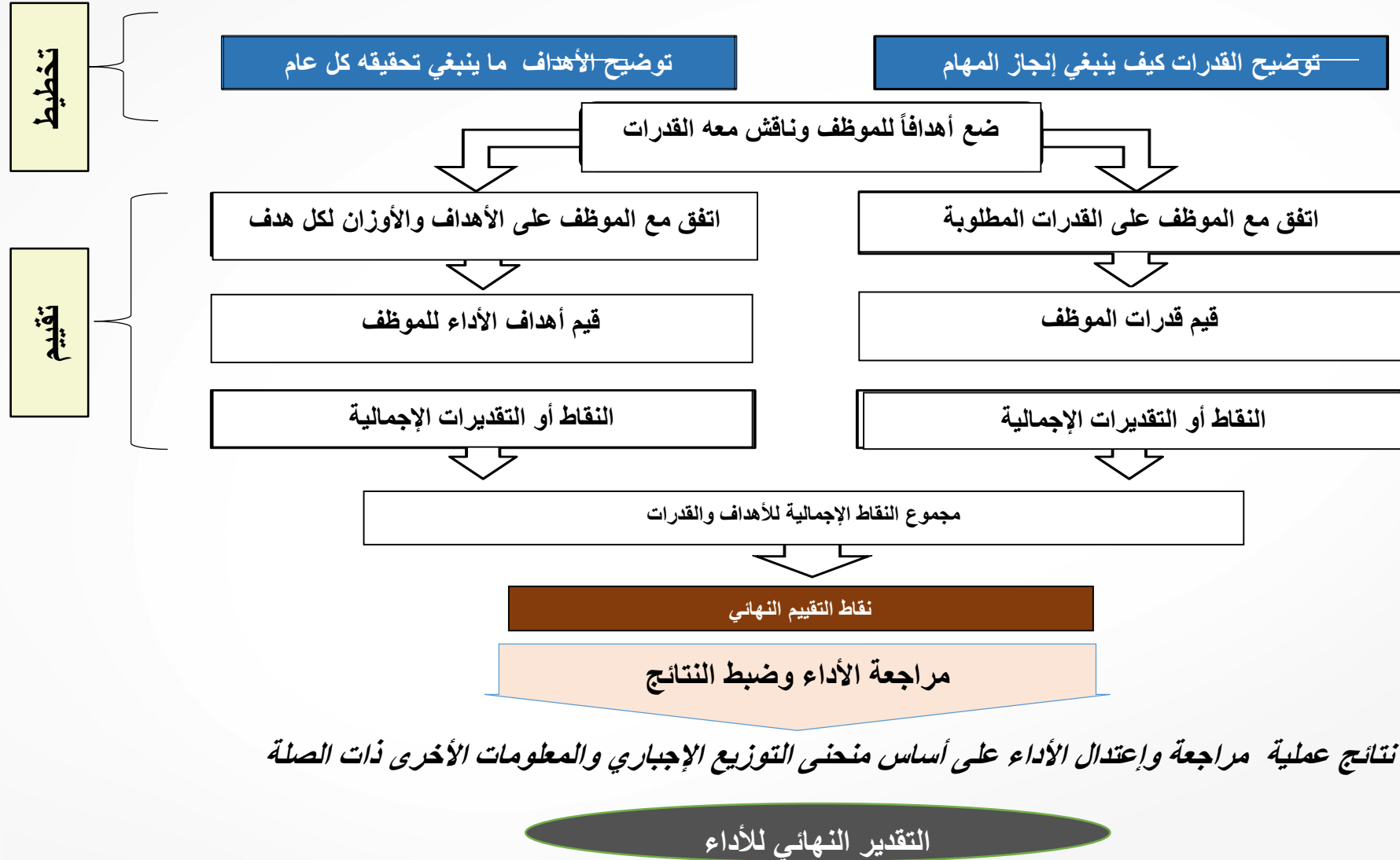
## الجهات الحكومية:

- تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي بشكل موضوعي وعادل والتأكد من أن المسؤولين الإداريين يقومون بإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين الواقعين تحت اشرافهم المباشر بصورة منتظمة وبمتابعة نتائج تطبيق النظام لتحسين تطبيق النظام لديها، وإحالة مخالفه للمساءلة التأديبية.
- تشكيل لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء برئاسة وكيل الوزارة ومن في حكمه وعضوية الوكلاء المساعدون ومن في حكمهم ومدير إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية مع مراعاة حجم القوى العاملة التي يشملها نظام إدارة الأداء الوظيفي عند تحديد عدد أعضاء اللجنة، أما الجهات الحكومية التي لا تتوفر فيها المسميات الوظيفية آنفة الذكر فإنه يتعين على تلك الجهة التنسيق مع الجهة المختصة بديوان الخدمة المدنية

# المسؤوليات

- الموارد البشرية في الجهات الحكومية: ادارة تطبيق النظام بشكل فعال والمحافظة على معايير السياسات والجودة للنظام وفقاً لإرشادات ديوان الخدمة المدنية.
- **لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم نسب الأداء:** مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء على جميع القطاعات والإدارات و التأكد من التصنيف الشامل والكلي للأداء بالجهة الحكومية حول منحى التوزيع الإجباري لضمان تطبيق النظام بمصداقية وموضوعية .

# عملية تقييم الأهداف والقدرات الفردية



يتم إعداد تقويم الأداء على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف آخذاً في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل.

# تقييم الأداء النهائي

درجة التقدير	الوصف التفصيلي للتقييم النهائي في الدليل	مستوى التقدير
5.0 - 4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتميز الموظف في مهمته ويجاوز باستمرار متطلبات الأهداف والقدرات وله تأثير كبير بصفة عامة</li> <li>• يحقق أكثر من الأهداف المتفق عليها في بداية دورة التقييم</li> <li>• أدائه عالي جداً ويتصف بالنجومية في مساهمته في الأداء التنظيمي</li> </ul>	يتجاوز كثيراً التوقعات
4.5 - 3.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم الموظف أداءً متميزاً ويجاوز باستمرار معظم متطلبات الأهداف والقدرات</li> <li>• يحقق هدف أكثر من الأهداف المتفق عليها في بداية دورة التقييم</li> </ul>	يتجاوز التوقعات
3.5 - 2.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم الموظف أداءً قوياً وفي معظم متطلبات الأهداف والقدرات</li> <li>• يحقق جميع الأهداف الرئيسية المتفق عليها في بداية دورة التقييم</li> </ul>	يفي تماماً بالتوقعات
2.4 - 1.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يفي أداء الموظف جميع المعايير والتوقعات المطلوبة أو هناك حاجة إلى تحسن جزئي في واحد أو أكثر من الأهداف الحاسمة</li> <li>• يحقق بعض الأهداف وينجز أقل مما هو متوقع في بعضها التي تم الاتفاق عليها في بداية دورة التقييم</li> <li>• عادةً ينجز الموظف العمل بطريقة يعتمد عليها</li> </ul>	يفي جزئياً بالتوقعات
1.5 - 1.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أداء الموظف دون الوسط دائماً ولا يفي بالمعايير في معظم المجالات الأساسية لمسئوليته</li> <li>• ينجز أقل من التوقعات في أكثر الأهداف المتفق عليها في بداية دورة التقييم.</li> <li>• يحتاج الموظف لتطوير ليرقى إلى معايير الوظيفة في إدارته</li> </ul>	يحتاج إلى تحسين

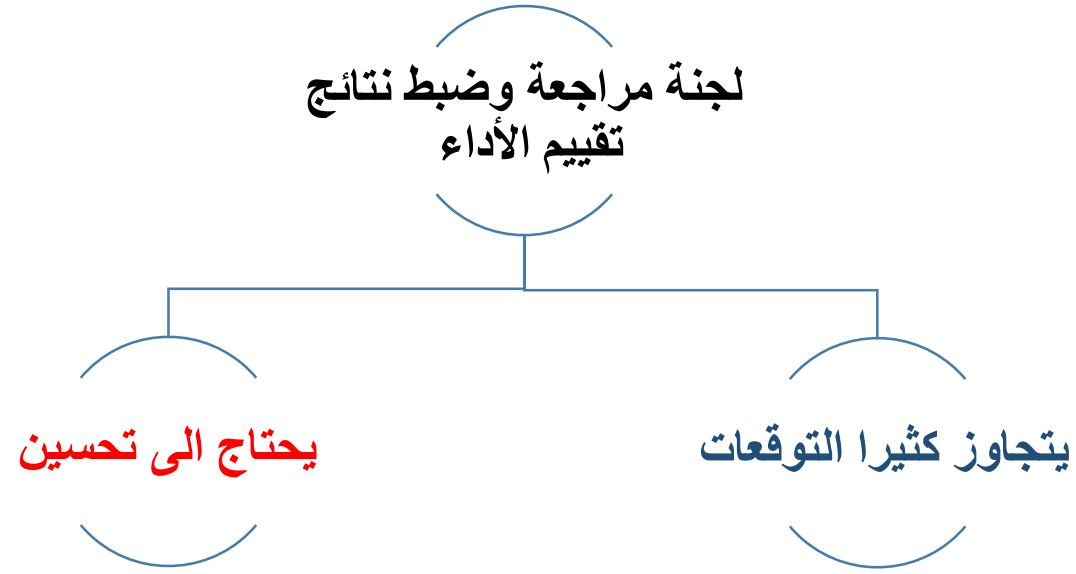


# 1- دور إدارة الموارد البشرية بالجهات الحكومية:

- تأسيساً على دور إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية بإدارة نظام إدارة الأداء الوظيفي:
- يلتزم مدير إدارة الموارد البشرية بتعليمات ديوان الخدمة المدنية في كل ما يخص تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي و اعداد التقارير والإحصائيات للنتائج النهائية لنتائج تقييم نسب الأداء الوظيفي في الجهة الحكومية وإخطار جميع المستويات بالقرارات أو الاجراءات الصادرة من ديوان الخدمة المدنية.
- يتعين على مدير إدارة الموارد البشرية التأكد من أن جميع الإدارات بالجهة الحكومية قد باشرت مراحل تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي و اعداد تقارير دورية بنتائج التقييم النهائية للأداء لجميع الموظفين.
- تقوم ادارة الموارد البشرية خلال الفترة ما بين **20 - 31 ديسمبر** بمراجعة نتائج تقييم الأداء واعداد المستندات اللازمة قبل اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء بالجهات الحكومية.
- يعهد إلى مدير إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية إبلاغ أعضاء اللجنة بالبداية بعملية مراجعة وضبط نتائج التقييم بعد انتهاء دورة إدارة الأداء الوظيفي للعام الماضي وتحديد موعد الاجتماع و الاعداد والتنسيق بين الأعضاء.

## 2- لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء بالجهات الحكومية:

مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء وتكون خلال الفترة ما بين 2 - 14 يناير وتقوم لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء بالجهات الحكومية بالتحقق من صحة وعدالة نتائج الأداء من خلال تطبيق منحنى التوزيع الإجمالي، والذي يتم فيه توزيع الموظفين بالاعتماد على المنحنى الطبيعي للأداء.



النظر في نتائج تقييم الموظفين الحاصلين على تقييم (يتجاوز كثيرا التوقعات) والحاصلين على تقييم أصحاب الأداء المتدني (يحتاج إلى تحسين) في الجهة لغرض التحقق من مدى استحقاقهم لتلك النتائج واعتمادها

# لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء (الإجراءات)

- تعقد اللجنة اجتماعها لمراجعة و ضبط نتائج تقييم نسب الأداء في أول اسبوعين من شهر يناير كحد أقصى، آخذين بعين الاعتبار أعداد القوى العاملة في الجهة المعنية بعد انتهاء ادارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية من مراجعة ومطابقة نتائج التقييم، ويتم خلال الاجتماع اعتماد النسب النهائية للتقييم التي تم تحديدها من قبل ديوان الخدمة المدنية .
- يعرض على اللجنة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية قائمة بأسماء الموظفين ذوي الأداء العالي والتميز (يتجاوز كثيرا التوقعات) مع عرض **المستندات الدالة التي تثبت تميزهم و علو انجازاتهم**، كما تعد قائمة اخرى لأصحاب الأداء المتدني (يحتاج إلى تحسين) مرفقة **بخطة عمل تستهدف تطوير ادائهم و رفع كفاءتهم**.
- اللجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء الحق في استدعاء المسؤول المباشر لمناقشته عن تقييم الموظف ونتائج أدائه وتقديم المعلومات والمستندات الداعمة لنتيجة الأداء للتأكد من توافق الأهداف الموضوعة مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف المقيم.

# تقييم الأداء النهائي

الوصف العام للتقييم في التعليمات	تقييم الأداء
المستوى الاعلى للأداء ويمنح للموظف ذو الاداء العالي الذي يتصف بالمحترف والذي يتجاوز كثيراً التوقعات في انجاز مهام عمله	يتجاوز كثيراً التوقعات
يمنح للموظف المتمكن صاحب الأداء المتميز الذي يتجاوز باستمرار معظم متطلبات الأهداف والقدرات/معايير الأداء في انجاز مهام عمله	يتجاوز التوقعات
يمنح للموظف ذو الاداء المتوقع الذي يفي بمعظم متطلبات الأهداف والقدرات/معايير الأداء في انجاز عمله	يفي تماماً بالتوقعات
يمنح للموظف ذو الاداء المتوسط الذي لا يفي بجميع المعايير والتوقعات المطلوبة أو هناك حاجة إلى تحسن جزئي في واحد أو أكثر من الأهداف الحاسمة، وقد يحقق بعض الأهداف وينجز أقل مما هو متوقع في بعضها	يفي جزئياً بالتوقعات
يمنح للموظف ذو مستوى الأداء المنخفض حيث يكون أداء الموظف لا يفي بالمعايير في معظم المجالات الأساسية لمسئوليته وينجز أقل من المتوقع منه في أكثر الأهداف المتفق عليها	يحتاج إلى تحسين

# لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء (الإجراءات)

- يقوم أعضاء اللجنة بمراجعة وضبط نتائج تقييم نسب الأداء، بإجراء التعديلات والتغييرات استناداً لسقف النسب المحدد من قبل ديوان الخدمة المدنية وفقاً لمنحنى التوزيع الاجباري، بناء على التقديرات التي يحصلون عليها مع مراعاة حجم القوى العاملة التي يشملها نظام إدارة الأداء الوظيفي، اما الجهات التي يكون عدد موظفيها من خمسين موظفاً فأقل فانه يتعين على تلك الجهات التنسيق مع الجهة المختصة بديوان الخدمة المدنية في هذا الشأن.
- يقوم أعضاء لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم نسب الأداء بالجهات الحكومية بمراجعة وضبط نتائج تقييم نسب الأداء، بإجراء التعديلات والتغييرات استناداً لسقف النسب المحددة من قبل الديوان وفقاً لمنحنى التوزيع الاجباري.

منحنى التوزيع الاجباري	
نسبة الموظفين %	سقف النسب لتصنيف الأداء
5%	يتجاوز كثيراً التوقعات
10%	يتجاوز التوقعات
70%	يفي تماماً بالتوقعات
10%	يفي جزئياً بالتوقعات
5%	يحتاج إلى تحسين

# لماذا يتم تطبيق منحى التوزيع الإجباري؟

- تلافي الأخطاء التقييمية الشائعة التي كانت تحدث عند تقييم الرؤساء المباشرين لموظفيهم مثل المبالغة في اللين (التساهل)، المبالغة في التشدد.
- إطار عادل ويتسم بالشفافية ويُعتبر أقرب للموضوعية عندما يتم تطبيق نفس المعايير على كافة الموظفين.
- يُسهم في خلق ثقافة إيجابية في الجهة الحكومية تتمثل في زيادة التواصل والحوار الصريح والبناء بين الموظفين والرؤساء المباشرين.
- إعطاء إحصائيات دقيقة للجهة الحكومية عن الموظفين المتميزين في كل عام والتي يكون لها أهداف استراتيجية لتحديد مجموعة الموظفين من المواهب الواعدة Talent Pool
- إعطاء إحصائيات دقيقة للجهة الحكومية عن الموظفين ذوي الأداء المنخفض والذي يساهم بشكل مباشر في عملية التطوير والتحسين وربط الاحتياجات التدريبية بنتائج التقييم والمسائلة

# لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء (الإجراءات)

- تقوم لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء باعتماد النتائج النهائية، وفي حال أوصت بتعديل نتائج تقييم الأداء الوظيفي يعهد الى ادارة الموارد البشرية والمسؤول المباشر توصيات اللجنة بتعديل النتائج ويتم اخطار ادارة الموارد البشرية بالنتائج النهائية المعتمدة.
- كما تضع اللجنة التوصيات اللازمة لتطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي بصورة عامة بالجهة الحكومية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتوثيق كافة الملاحظات والقرارات ومخرجات اجتماع لجنة مراجعة تقييم الأداء، والاحتفاظ بها ضمن ملفات إدارة الأداء ومتابعة التعديلات والتغييرات التي اقرتها اللجنة.



# إبلاغ الموظفين بالتقدير النهائي وبالقرارات الإدارية

- قبل إجراء الربط بين نتائج عملية إدارة الأداء الوظيفي وبين العمليات الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، تقوم الأخيرة بمراجعة جميع تقادير تقييم الأداء لضمان قيام لجنة المراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء باعتماد هذا التوزيع الإجباري .
- سيقوم مدير إدارة الموارد البشرية وبناءً على نتائج اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء باعتماد النتائج النهائية وتنفيذ التوصيات اللازمة المتعلقة بالأداء واجراءات عملية التقييم، وتقوم ادارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية بربط نتائج التقدير العام للأداء ببرامج الموارد البشرية.
- سيقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإفادة المسؤولين المباشرين حول التقدير العام لأداء موظفيهم والذين سيقومون بدورهم بإبلاغ موظفيهم بالنتائج النهائية لأدائهم .

# التعامل مع الالتماس

في حال عدم موافقة الموظف على تقدير أداءه، يحق له قانوناً الالتماس بإعادة النظر في التقييم وفقاً للضوابط التالية:

- للموظف خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اخطاره بصورة من تقرير الاداء النهائي بالنتائج النهائية للأداء، استناداً إلى قرارات اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم نسب الأداء حسب منحنى التوزيع الاجباري. ان يلتمس من الجهة المختصة بالاعتماد اعادة النظر في تقييم أدائه على ان تصدر قرارها في الالتماس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه.

- يجب على الموظف في حالة عدم موافقته على نتائج تقييم أدائه أن يبدي رأيه كتابه ويرفق رأيه الكتابي مع استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي للمسؤول المباشر .

# التعامل مع الالتماس

- يتعين على الموظف أن يكتب ملاحظاته بشكل رسمي في حالة عدم موافقته على تعديل التقييم حسب المبررات المرفوع إلى الموظف من قبل المسؤول المباشر
- ترفع التقارير بعد ذلك إلى المسؤول في المستوى الإشرافي الأعلى لمراجعتها واعتمادها أو لإجراء التعديلات عليها بناء على الرأي الكتابي للموظف والمسؤول المباشر وبعد الاستماع إلى رأي الطرفين في هذا الشأن وذلك في موعد غايته خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه .
- يُعد انتهاء الفترة المشار إليها في البند (4) دون حصولك على رد مكتوب بمثابة رفض التعديل واعتماد نتائج التقييم بصورة نهائية .

# شكراً

<https://www.csb.gov.bh/ar/videos.html>

نظام ادارة الأداء الوظيفي (أداء)

<https://www.youtube.com/watch?v=0GhTmcRInNM>

يقدم ديوان الخدمة المدنية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة دورة الكترونية خاصة بنظام إدارة الاداء الوظيفي

أداء

الدورة التدريبية الإلكترونية لنظام أداء

الألعاب التعليمية الإلكترونية لنظام أداء