

تقارير الأداء (أو الكفاية)
وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢
بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة
في دولة الإمارات العربية المتحدة

الدكتور/ موسى مصطفى شحادة
أستاذ القانون العام المشارك
كلية القانون / جامعة الشارقة

مقدمة عامة

تسعى الدولة وإدارتها المختلفة جاهدة إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني الدولة سياسة اصلاح إداري مبنية على أسس شاملة وواضحة . وترتبط سياسة الإصلاح الإداري بتطور الدولة وتطور أنشطتها ومهامها، فكلما تطورت الدولة تطورت ونمت الإدارة، ، خاصة وأن الإصلاح الإداري يعدُّ وسيلة رشيدة وهامة تهدف أساساً إلى معالجة الإختلالات وأية جوانب مرضية قد نصيب التنظيم الوظيفي والإداري والفني للجهاز الحكومي، بغية إعادة مقوماته المادية والبشرية إلى حالتها السليمة، لأداء الوظيفة المناط به بكل كفاءة . وهذا ما عناه المجلس الدستوري الفرنسي بقوله أن " المهمة الأساسية للدولة هي تحقيق المصلحة العامة وضمان حقوق وحرريات الأفراد . ولا يتأتى ذلك إلا بمساعدة الأفراد على تطبيق تشريعاتها ، التي يجب أن تتميز بالموضوعية والسهولة والوضوح ، وبتفعيل مبدأ المساواة أمام القانون ، ومبدأ ضمان الحقوق المنصوص عليهما... " (١).

وترتبط تقارير الأداء أو الكفائية بصورة مباشرة بتحقيق أهداف إدارية أو تنظيمية أو فنية أو قانونية للموظف العام. فهي اليوصلة أو المؤشر العلمي والعملية . والموضوعي لتقييم أداء الموظف، حيث تقوم هذه التقارير، ومن خلال النماذج المعدة لذلك بتقويم وتحليل أداء الموظف وسلوكياته وصفاته المميزة قبل ترقيته أو منحة العلاوة الدورية أو ابتعائه للتدريب أو الدراسة أو توليه مناصب عليا، بل تعد التقارير من بين المؤشرات الهامة التي تراعيها السلطة الإدارية قبل فصل الموظف العام أو الاستغناء عن خدماته أو إحالته إلى لجان التحقيق والتأديب . ومن هنا فإن المدخل إلى عملية الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية بالأساس هو مدخل تشريعي وقانوني ، فلا بد من غطاء قانوني لعمليات وإجراءات الإصلاح الإداري، بما يكفل ويحقق إنسجامها مع النظام القانوني للدولة .

(1) -Conseil Constitutionnel (Cons. Constit.) , 16 Novembre 1999, No. 99 – 421 Dc, Journal Officiel J.O.) , 22 Décembre 1999, P.19041

وتحقيقاً لذلك أصدر مجلس الوزراء في دولة الإمارات العربية المتحدة قراره رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية والذي بدأ العمل به في ٩ / ٥ / ٢٠١٢. (١) وجاء هذا القرار ليستجيب وليحقق مجموعة من الأهداف والإعتبرات الهامة التي تتطلب مع رسم استراتيجيات ذات أمد بعيد، لتفحص وتقييم ومتابعة أداء الموظفين في بيئة عمل تتناسب مع متغيرات البيئة الإدارية في دولة الإمارات ، وذلك للوصول بهذه الشريحة الهامة لمستويات أداء متقدمة بهدف ترسيخ منهج علمي لمكافأة الإنجازات والنتائج المتميزة للموظف، أي ترسيخ منهج علمي يضمن ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة ، إضافة إلى تطوير أداء الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم من خلال تقييم دوري لأدائهم ينسجم وأهداف الوزارة والجهة الاتحادية. أي تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تقييم أداء سنوي ينسجم مع أهداف الحكومة الاتحادية، مع الأخذ بعين الإعتبار توفيق الأهداف الفردية للموظفين مع أهداف الوزارة والجهة الاتحادية ، أي مطابقة الأهداف الإستراتيجية للجهات التابعة للحكومة الاتحادية وترسيخها على المستويات الفردية دون الإخلال بالإنجازات الفردية وروح الفريق الواحد. (٢)

تحقيقاً للأهداف المتوخاة من هذا البحث نرى دراسة هذا الموضوع في مباحث :

المبحث الأول : ماهية تقارير الأداء أو الكفاية.

المبحث الثاني: عناصر وإجراءات تقارير الأداء أو الكفاية

المبحث الثالث: عملية ضبط تصنيف الأداء ووزن النسب

المبحث الرابع : التظلم من تقارير تقييم الأداء أو الكفاية

المبحث الخامس : معالجة الأداء المتدني وفقاً لنظام إدارة الأداء

المبحث السادس : أثر تقارير الأداء على أمن واستقرار الموظف العام

الخاتمة

(٢) صدر هذا القرار إستناداً للمرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية وتعديلاته الواردة بمقتضى المرسوم بقانون إتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ بتعديل بعض أحكام المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية (نشر في الجريدة الرسمية في العدد رقم ٥٢٨ بتاريخ ٩/١٩/٢٠١١ ، ص ٤٣ ، وعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره في الجريدة الرسمية) ، ولائحته التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢.

(٣) -أنظر المادة رقم ٣٠ من المرسوم إتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ بتعديل بعض أحكام المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية .

المبحث الأول ماهية تقارير الأداء أو الكفاية المطلب الأول

تعريف تقارير الأداء وأهدافها ونطاق تطبيقها

يقصد بتقارير الأداء (La notation) أو الكفاية أو التقارير السنوية السرية التقارير التي يقدمها الرؤساء الإداريون المباشرون (١) عن مرؤوسيه في كل سنة، متضمنة تقييم أداء الموظف العام خلال سنة بمقتضى نماذج تعد لهذا الغرض (وثيقة الأداء السنوي) (٢)، تتناسب مع فئات الموظفين ودرجاتهم الوظيفية وفقاً لنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية المعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢. وهذا ما أكدته المادة رقم (٢٠ / بند رقم ١) من المرسوم بقانون إتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ المعدل لبعض أحكام المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية بقولها " يتم قياس أداء الموظف وفقاً لنظام إدارة الأداء الذي يصدره مجلس الوزراء بناء على اقتراح الهيئة الإتحادية للموارد البشرية، ويحدد النظام على وجه الخصوص الآتي :

- أ- أسس ومعايير ومستويات قياس أداء الموظف .
- ب- مستويات الأداء التي تستحق عنها العلاوة الدورية السنوية للموظف .
- ج- مستويات الأداء المطلوبة للترقية .
- د- إجراءات التظلم من نتائج تقييم الأداء السنوي ."

(٤) - عرف نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية المعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ الرئيس المباشر بأنه " الشخص المسؤول عن عملية تخطيط وتقييم أداء الموظف " .

(٥) - عرف نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية المعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ وثيقة الأداء السنوي بأنها " عبارة عن خطة مدونة على نموذج خاص ومعتمد تتضمن الأهداف والكفاءات مع بيان وزن كل هدف وكيفية تقييم الإنجاز والمهام والمسؤوليات وآليات التقييم لكل هدف وكفاءة ومستوى المهارة المطلوب للكفاءات ، كما تحتوي هذه الوثيقة على قسم خاص بالمراجعة المرحلية وآخر خاص بالتقييم النهائي للأداء " .

باختصار يقصد بمفهوم تقييم الأداء النتائج التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها عن طريق موظفيها من خلال الإلتزام بالأهداف والوسائل المتفق عليها . وعلى هذا الأساس فإن الأداء لا يعتبر هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج .

الفرع الثاني

الهدف من نظام إدارة تقييم الأداء

نظام إدارة الأداء : عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الموظف بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء (١) ، والتي يتم وضعها بالشراكة بين الموظف ورئيسه المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم، بحيث تكون محددة في بداية فترة التقييم، وتخضع لتحديث مستمر خلال فترة الأداء. وينظر للأداء هنا على أنه ترجمة عملية لكافة مراحل التخطيط في الجهة الحكومية، ولا يعتبر هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية "نتائج".

ويأتي النظام الذي أعدته الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية انسجاماً مع المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الحكومة إلى تطبيقها، وتنفيذاً لما نص عليه المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

أولاً : الأهداف العامة

تهدف تقارير الأداء أو الكفاية بصفة عامة إلى تقييم وتحليل أداء الموظف من جميع الجوانب كفاءته وسلوكه التنظيمي والتزامه بالعمل والدوام الرسمي وتعامله مع رؤسائه وزملائه والمراجعين، ومن ثم تقدير مدى صلاحيته وكفاءته للترقية أو توليه الوظائف العليا، إضافة إلى إبراز نقاط القوة في عمله وشخصيته تمهيداً لتطويرها وضمان استمراريتها، ونقاط الضعف للعمل على التخلص منها أو تحجيمها لغرض

(٦)- عرف نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية المعتمد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ أهداف الأداء الرئيسية بأنها " عبارة عن أهداف قابلة للقياس يتم تحديدها والإتفاق عليها مسبقاً بين الرئيس المباشر والموظف في بداية دورة تقييم إدارة الأداء ويكون من شأنها عند نهاية دورة إدارة الأداء أن تساعد في قياس مدى تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف أو المهام الفردية المطلوبة منه " .

رفع كفاءة الموظف وضمان استمراره في العمل وعدم تعرضه لمشاكل قد تؤدي إلى فصله بسبب عدم الكفاية المهنية.

ثانياً : الأهداف الخاصة

أما الأهداف الخاصة للحكومة من نظام إدارة الأداء فقد نصت عليها المادة (٣٠) / بند رقم ٢) من المرسوم بقانون إتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ المعدل لبعض أحكام المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الإتحادية بقولها " يهدف نظام إدارة الأداء إلى تحقيق ما يلي : (١)

١. ترسيخ منهج علمي لمكافأة الإنجازات والنتائج المتميزة للموظف. أي ترسيخ منهج علمي يضمن ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة .

٢. تطوير أداء الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم من خلال تقييم دوري لأدائهم ينسجم وأهداف الوزارة والجهة الإتحادية. أي تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تقييم أداء سنوي ينسجم مع أهداف الحكومة الإتحادية .

٣. توفيق الأهداف الفردية للموظفين مع أهداف الوزارة والجهة الإتحادية. أي مطابقة الأهداف الإستراتيجية للجهات التابعة للحكومة الإتحادية وترسيخها على المستويات الفردية .

٤. تشجيع الإنجاز الفردي وروح الفريق الواحد. أي تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية ضمن مظلة روح العمل الجماعي .

٥. تشجيع التعلم والتطور المستمرين. أي تطوير وتشجيع ثقافة التعليم المستمر وزيادة فرص التطوير الإحترافي المهني .

باختصار ، تتمحور الأهداف التي تسعى الحكومة الإتحادية إلى تحقيقها من خلال تطبيق نظام إدارة الأداء إلى تمكين الجهات الحكومية الإتحادية من تحديد وتقدير الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الأداء المتميز والكفاءة والمهارة التي

(٧) - انظر أيضاً المادة ٤٠ من اللائحة التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ للمرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الإتحادية.

تساهم في تحقيق التميز الحكومي . إضافة إلى وضع اسس واضحة لقياس مدى الإسهامات الفعلية في تحقيق وإنجاز الأهداف الإستراتيجية للجهات الحكومية .

الفرع الثالث

نطاق تطبيق نظام إدارة الأداء

يطبق نظام إدارة الأداء على كافة موظفي الوزارات والجهات الاتحادية بغض النظر عن نوع ومدة العقد أو الدرجة الوظيفية ، بما في ذلك العاملين بعقد بدم جزئي والعاملين بعقد بدوام كامل ، ويستثنى منه فئة الوظائف الخدمية ، كما يستثنى من تطبيق هذا النظام أعضاء السلك القضائي على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهذه الفئات المستثناة مع المبادئ العامة والإطار العام لنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية . .

ومن الجدير بالذكر أن تطبيق هذا النظام يجب أن يتم وفق إطار زمني على النحو الآتي :

الأولويات	السنة الأولى	السنة الثانية
إسقاط أهداف الأداء الرئيسية	إسقاط الأهداف لكافة الدرجات وتقاس وتحسب في التقييم النهائي .	إسقاط الأهداف لكافة الدرجات وتقاس وتحسب في التقييم النهائي .
تحديد الكفاءات استناداً إلى إطار عام الكفاءات الخاص بالحكومة الاتحادية	تطبق على كافة الدرجات وتقاس ولا تحسب في التقييم النهائي في السنة الأولى	تطبق على كافة الدرجات وتقاس وتحسب في التقييم النهائي من السنة الثانية .
وضع وقياس وزن الأهداف	إختياري في السنة الأولى	يطبق وفق النظام من السنة الثانية .
مكافئات مرتبطة بالأداء	سيتم تحديدها لاحقاً	سيتم تحديدها لاحقاً .

المطلب الثاني

مبادئ وركائز نظام إدارة الأداء

يستند نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية على العديد من المبادئ . كما وأن تحقيق أهداف هذا النظام يتمحور حول ركيزتين أساسيتين .

الفرع الأول

مبادئ نظام إدارة الأداء

يستند نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية على العديد من المبادئ أهمها :

أولاً : التوافق الإستراتيجي

وهذا يعني تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الإستراتيجي للحكومة الاتحادية بشكل عام والوزارة أو الجهة الاتحادية التي يعمل بها الموظف .

ثانياً : الإدارة بالأهداف

وهي إشراك الموظف في التخطيط وصنع الأهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الأهداف ، حتى يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة مما يتحقق معه الرضا الوظيفي .

ثالثاً : التغذية الراجعة

أي تشجيع الملاحظات المنصفة والإيجابية من الرؤساء الإداريين المباشرين المتابعين لأداء موظفيهم وذلك كأسلوب لتطوير ومراجعة الأداء .

رابعاً : العلاقة التكاملية (التبادلية)

أي ربط الأداء بالحوافز والعلاوات وفرص الترقية والتدريب والتطوير ، حيث يعتمد قياس فاعلية أداء الجهة الحكومية على مدى تحقيقها للأهداف .

خامساً : العدل والمصادقية

أي إرساء نظام إدارة أداء الموظفين يتسم بالثبات والعدل والإنصاف والمصادقية ، من خلال تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة الاتحادية .

الفرع الثاني : ركائز نظام إدارة الأداء

أن تحقيق أهداف نظام إدارة الأداء للموظفين الحكوميين يستوجب التركيز على إنجاز الأهداف المؤسسية للحكومة الاتحادية ، وهذا يتمحور حول ركيزتين أساسيتين هما :

أولاً : الأهداف

ويمثل هذا المحور ما يتوقع من الموظف إنجازه خلال السنة ، حيث أن هذه الأهداف تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله ، مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية . إضافة لذلك تتم موازنة وربط جميع أهداف الموظفين مع الأهداف المؤسسية للجهات الاتحادية أو المتطلبات التشغيلية للإدارات والأقسام .

ثانياً : الكفاءات

ينصب هذا المحور على الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية . ويتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية مجموعتين مختلفتين من الكفاءات هما (ثلاثة قيادية وستة أساسية) . وقد تم تطوير هاتين المجموعتين وفقاً للأولويات والقيم الإستراتيجية ، ووثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة الخاصة بالحكومة الاتحادية وفق ما يلي :

الكفاءات القيادية والاساسية	الكفاءات القيادية والاساسية	الكفاءات القيادية
القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل ، وربط الأهداف الإستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل ، ويشمل ذلك : التحليل طويل الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية ، وذلك لتشجيعهم وتوليد الإهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة الاتحادية .	التفكير الإستراتيجي	

الكفاءات
القيادية

تمكين الموظفين وتطوير
قدراتهم

القدرة على تشجيع وتحفيز الموظفين
وفرق العمل عن طريق منحهم
الصلاحيات اللازمة لتسيير الأعمال
المناطة بهم وتوفير الدعم والإرشاد
والتطوير ، وإيجاد بيئة عمل مشجعة
على تحقيق أعلى مستويات الأداء لفردي
، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن
استدامة نجاح الجهة الاتحادية .

الكفاءات
القيادية

قيادة التغيير

القدرة على تشجيع وتحفيز الموظفين
وفرق العمل لتبني فكر التغيير والنقد
البناء لآليات العمل وقيادة مبادرات
التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة
الإتحادية وأهدافها الإستراتيجية .

الكفاءات
الأساسية

التواصل ومهارات الإتصال

القدرة على الإستماع والشرح والإقناع
والتأثير في الآخرين من خلال التعبير
عن الأفكار والآراء بطريقة تتلاءم
وتتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب
سواء شفهاً أم خطياً ، بالطريقة التي
تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي
.

الكفاءات
الأساسية

العمل بروح الفريق الواحد

القدرة على العمل بشكل جماعي و بروح
الفريق الواحد بين مختلف الوحدات
التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف
المشتركة ، مع مراعاة المحافظة على
الروابط الإيجابية على جميع المستويات

<p>بغض النظر عن الإختلافات الثقافية إضافة لإحترام وجهات النظر المتبادلة</p>		
<p>القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تتسجم مع أهداف الجهة الإتحادية . ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانيات المتاحة .</p>	<p>التركيز على النتائج</p>	<p>الكفاءات الأساسية</p>
<p>القدرة على التخطيط السليم والفعال لموارد الجهة الإتحادية واعتماد معايير التميز في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها ، مما يشمل على تحديد الأولويات وتشجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهامهم وفقاً لمعايير التميز المطلوبة .</p>	<p>إدارة الموارد بفاعلية</p>	<p>الكفاءات الأساسية</p>
<p>تحمل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المناطة به ، ومعالجة المشاكل بفاعلية ، وتشجيع الموظفين التابعين له على الإلتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهمات المكلفين بها بكل صدق وأمانة .</p>	<p>المساءلة</p>	<p>الكفاءات الأساسية</p>
<p>القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين ، والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الإحتياجات</p>	<p>التركيز على خدمة العملاء</p>	<p>الكفاءات الأساسية</p>

<p>باحتراف ومهنية . ويشمل التركيز على متلقي الخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة .</p>		
--	--	--

المبحث الثاني

عناصر وإجراءات تقارير الأداء أو الكفاية

تتمحور عناصر تقارير الأداء أو الكفاية أو ما يمكن تسميته بعناصر تقييم أداء الموظفين حول نظامين . من جهة أخرى تمر إجراءات تقييم الأداء بعدد من المراحل .

المطلب الأول

عناصر تقارير الأداء أو الكفاية

بصفة عامة تتمحور عناصر تقارير الأداء أو الكفاية أو ما يمكن تسميته بعناصر تقييم أداء الموظفين حول نظامين

الفرع الأول

نظام التقييم الرقمي (note chiffré)

أي يتم تقييم الموظفين من خلال نموذج أو نماذج معدة مسبقاً تتضمن الإجابة على العديد من الأسئلة وكل سؤال له علامة. فمثلاً في فرنسا يتم التقييم من خلال نموذج يرصد له (٢٠) علامة أي من (٢٠ - ٠). غير أن بعض الدول يتم التقييم من خلال تقديرات قد تكون ثلاثية (ممتاز - كفاء - ضعيف) وبعضها رباعي (ممتاز - جيد - مرضي - ضعيف)، وبعضها خماسي (ممتاز - جيد جداً - جيد - متوسط - ضعيف)، ويعتبر الاتجاه الأخير من أكثر الاتجاهات السائدة في دول العالم ومنها الأردن والامارات حتى سنة ٢٠١٢ تاريخ صدور نظام إدارة الأداء وغيرها.

الفرع الثاني

نظام التقييم العام (L'appréciation générale)

يعتمد هذا النظام على تقييم أداء الموظف بصورة عامة وذلك من خلال تقرير سنوي يتضمن معلومات أساسية عن الموظف ووظيفته وأدائه الوظيفي وصفاته ومميزاته الشخصية، وعلاقاته مع رؤسائه وزملائه في العمل ومدى تقدمه والانطباع

العام عنه من قبل رئيسه المباشر وأية عقوبات تأديبية تم إيقاعها عليه خلال السنة وأية ملاحظات أخرى، ومن ثم يؤشر في التقدير الذي يستحقه من خلال تقديرات محددة سلفاً.

أن التقدير العام يستدعي من الإدارة أن تعد ملفاً خاصاً لكل موظف تدون فيه جميع الملاحظات والبيانات خلال السنة (كالحضور والغياب، وأعمال الموظف، واللجان التي يحضرها، وجميع الأعمال التي يشارك فيها، وأية عقوبات تم إيقاعها على الموظف) حتى يتمكن الرئيس الإداري المباشر من تقييم الموظف بصورة صحيحة وموضوعية.

وقد انتقد بعض الفقهاء مدى ملائمة آلية تطبيق نظام تقارير الأداء بالنسبة للموظفين العموميين، وشبه البعض نظام التقييم الرقمي أو حتى نظام التقييم بالتقديرات بالعلامات المدرسية لأن ذلك يعتمد على الرئيس الإداري المباشر، وفي كثير من الحالات تلعب العوامل الشخصية ومدى علاقة الموظف بالرئيس دوراً هاماً في التقييم هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن نظام التقييم العام غالباً ما تشوبه عيوب لأن الرئيس الإداري لا يستطيع بأي حال من الأحوال متابعة أعمال جميع الموظفين لديه وخاصة في الدوائر الكبيرة التي يعمل فيها المئات من الموظفين (١).

المطلب الثاني

إجراءات تقارير الأداء أو الكفاية

تمر عملية تقارير الأداء أو الكفاية بصفة عامة بمرحلتين : أولهما : تبدأ بتقدير الرئيس الإداري المباشر لأداء الموظف وذلك من خلال تعبئة النموذج المعد لهذا الغرض وذلك بالإجابة على الأسئلة التي يتضمنها التقرير، ولا

(٩)-DE FORGES J.M., op. cit, p. 214 et suiv.

(٩)حكمتها في ١٦ / ١ / ١٩٦٠، المجموعة السنة ٥ ص ١٧٩ - وفي ١٩ / ١ / ١٩٦٣ المجموعة السنة ٨ ص ٥٤٢، راجع كذلك حكمتها في ٢٥ / ٢ / ١٩٩٠ الطعن ١٧٩٥ لسنة ٣٣ ق، وعلى النقيض من ذلك حكمتها في ١٣ / ١١ / ١٩٩٣ الطعن ٣١٥٩ لسنة ٣٣ ق، وصدر الحكمين بشأن إجراء واحد هو إخطار العامل كتابة بأوجه النقص في الأداء التي أدت إلى خفض درجة كفاءته عن الأعراف السابقة، راجع أيضاً حكمتها في ٧ / ٥ / ١٩٩٤ الطعن ١١٢٣ لسنة ٣٣ ق، وفيه قضت بأن إجراء قياس أداء الموظف دورياً كل ثلاثة أشهر لا يعد من الإجراءات الجوهرية ولا يؤدي إغفاله إلى بطلان تقرير الكفاية.

يجوز أن يتم ذلك من قبل سلطة التعيين مثلاً، بل فقط من الرئيس الإداري المباشر للموظف وقت وضع التقرير، لأنه الشخص الأقدر على معرفة أداء الموظف الذي يعمل تحت رئاسته من جميع النواحي المعرفية والسلوكية والإبداعية وغيرها. وعلى الرئيس الإداري المباشر للموظف أن يراعي عند وضع التقرير السنوي السري الدقة واعتماد الحقيقة والموضوعية والتجرد ووضع التقديرات على أسس موضوعية مجردة بعيدة عن الاعتبارات الشخصية والذهبية والدينية أو المصلحية أو الفكرية.

في هذا الخصوص قررت المحكمة الإدارية العليا في مصر بأنه " نظراً لخطورة التقارير السرية في حياة الموظف، فإنه من اللازم.. أن تمر تلك التقارير على السنن والمراحل التي استتمها ورسمها ونظمها (المشرع)، فإذا أغفل منها أى إجراء جوهري، لم تنتج تلك التقارير الآثار المترتبة عليها قانوناً " (١) .

وثانيهما : تبدأ المرحلة الثانية بتبليغ الموظف الذي يحصل على تقديرات متدنية وفقاً للتشريعات المختلفة في نطاق الوظيفة العامة بتقرير أدائه أو صورة عنه.

في دولة الإمارات العربية المتحدة نصت المادة ٣١ بند ١ من المرسوم بقانون إتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١٢ المعدل لبعض أحكام المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية على أن "يقيم أداء الموظفين بشكل سنوي من قبل المسؤول المباشر على أن يتم اشراك الموظفين في عملية مراجعة الأداء المتعلقة بهم " .

وقد نصت المادة ٤٠ بند ٢ من قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠١٢ في شأن اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية على أن " يتم قياس أداء الموظف وفقاً لنظام إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية الذي يصدر عن مجلس الوزراء بناءً على اقتراح الهيئة الاتحادية للموارد البشرية " .

استناداً لهذه النصوص صدر نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ وحدد في الفصل الخامس منه مراحل دورة أداء الموظفين التي تتمثل في ثلاث مراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى : تخطيط الأداء

تعتمد مرحلة تخطيط الأداء وفقاً لنظام إدارة الأداء على عاملين أساسيين هما :

- الخطة التشغيلية والإستراتيجية لكل جهة إتحادية .

- إطار الكفاءات السلوكية للحكومة الإتحادية .

وتبدأ هذه المرحلة في شهري يناير وفبراير من كل عام ، حيث يتم الإتفاق فيها على وضع الأهداف وتحديدها ، إضافة لبيان التوقعات والكفاءات المطلوبة من الموظف والمتوقع منه أن ينجزها مع نهاية السنة وتدوين كل ذلك في وثيقة الأداء السنوي ، وذلك حسب الدرجة الوظيفية المبينة في (وثيقة الأداء) ، والتي يجب أن يوقع عليها كل من الموظف والرئيس المباشر في هذه المرحلة .

قبل الشروع في تحديد الأهداف ضمن وثيقة الأداء السنوي يتعين أولاً على الجهات الإتحادية تنفيذ ما يعرف بعملية إسقاط الأهداف ثم البدء بعد ذلك في صياغة وثيقة الأداء .

أولاً : إسقاط الأهداف

تهدف عملية إسقاط الأهداف إلى التوافق والإنسجام التام بين الخطة الإستراتيجية من جهة وإدارة الأداء من جهة أخرى كونها تبدأ من أعلى الهرم الإداري ثم تستمر نزولاً إلى أسفل الهرم أي من مستوى إلى آخر كالتالي :

١. يجتمع وكيل الوزارة مع وكلاء الوزارة المساعدين (التابعين له) ومن في حكمهم بهدف مراجعة الأهداف المؤسسية للخطة الإستراتيجية المعتمدة أصلاً في كل جهة إتحادية لمواءمة الأهداف والمهام اللاحقة والتي سوف تنبثق عن إدارة اداء الموظفين التابعين لهم مع الخطة الإستراتيجية .

٢. يقوم وكيل الوزارة المساعد ومن في حكمه في كل جهة إتحادية بالإجتماع مع مدراء الإدارات التابعين له وفقاً للهيكل التنظيمي لإبلاغهم بالخطة

الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لغايات الإتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية .

٣. يكرر مدراء الإدارات مع رؤساء الوحدات التنظيمية التابعة لهم ذات الدور من حيث الإجتماع مع رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو المشرفون لإبلاغهم بالخطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية لغايات الإتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة .

٤. يتولى كل رئيس مباشر بعد هذا الإجتماع مع موظفيه للإتفاق معهم على تحديد الأهداف الفردية إستناداً إلى مسؤوليات أعمالهم الرئيسية وأهداف الوحدات التنظيمية التابعين لها .

ثانياً : إعداد وثيقة الأداء السنوي

يتم إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال عدة خطوات كالتالي :

١-تحديد الأهداف

لغايات البدء في إعداد وثيقة الأداء السنوي يعقد إجتماع بين كل من الموظف والرئيس المباشر في بداية السنة ، وذلك لمناقشة الأهداف والكفاءات التي يتوقع من الموظف المعني إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة شريطة أن تكون هذه الأهداف متفقة مع معايير الأهداف الذكية والتي يقصد منها أن تكون :

- محددة -أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه .
- قابلة للقياس - يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف .
- قابلة للتحقق - يجب أن يكون الهدف ممكن التحقيق وقابلاً للتفعيل والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات الحكومة لتحسين معايير الخدمات الإتحادية كما يجب أن يكون قابلاً للإنجاز .

- ذات صلة -أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الإتحادية لتحقيقها .
 - الإطار الزمني - يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف .
- وخلال إجتماع إعداد الوثيقة يتعين على كل موظف في الجهة الإتحادية أن يعمل على المناقشة والإتفاق على عدد من الأهداف الرئيسية المتوافقة مع الدرجة الوظيفية

شريطة مراعاة عدد الأهداف المقترحة كما يلي والإتفاق عليها ثم التوقيع على الوثيقة من قبل الموظف والرئيس المباشر :

عدد الأهداف تكون استناداً إلى الدرجة الوظيفية

عدد الأهداف	الدرجات الوظيفية
أربعة أهداف بحد أدنى	درجة وكيل وزارة إلى الدرجة السادسة
مسؤوليات أو مهام العمل الرئيسية	الدرجة السابعة فما دون

باستثناء الوظائف الخدمية .

٢- تحديد وزن الأهداف :

ينبغي على كل رئيس مباشر خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لإهمية كل هدف على حدة ، وتكمن أهمية هذا الوزن في :

• عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الأشهر الإثنا عشر (١٢) التالية .

• إظهار وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعمالهم .

فإذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى يدرك الموظف عنئذ أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد نجاحه في عمله .

كما يجب على الرؤساء المباشرين ضمان وجود توازن بين الأهداف بحيث يكون مجموع إجمالي الأوزان لإهمية الأهداف ١٠٠ % . علماً أن هذه الأوزان قابلة للتعديل قبل وخلال مرحلة المراجعة المرحلية فقط ، أما بعد ذلك فلا يجوز تعديلها .

٣- تحديد الكفاءات السلوكية :

ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف وأوزانها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمروؤسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية .

ويتعين على الرئيس المباشر والموظف الإلتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً للدرجة الوظيفية المبينة فيما يلي :

الكفاءات الأساسية والكفاءات القيادية	رأس المال البشري ومستوى المهارة PL	الدرجة	الدرجة الوظيفية
رأس المال البشري مجموعة النتائج المجموعات الإستراتيجية	PL7	وكيل وزارة / وكيل وزارة مساعد	الوظائف القيادية
PL6	PL6	الدرجة الخاصة أ الدرجة الخاصة ب	وظائف الإدارة العليا
PL5	PL5	الدرجة ١ الدرجة ٢	
			الوظائف الإشرافية
PL4	PL4	الدرجة ٣ الدرجة ٤	
PL3	PL3	الدرجة ٥ الدرجة ٦	
PL2	PL2	الدرجة ٧ الدرجة ٨	الوظائف الداعمة
PL1	PL1	الدرجة ٩ الدرجة ١٠	

كما ينبغي على الموظف والرئيس الإداري المباشر الرجوع في هذا الشأن إلى الإطار العام للكفاءات السلوكية من أجل الإطلاع بصورة واضحة على جميع الكفاءات والمستويات المهنية المقابلة لها بشكل عام والإلتزام بالمستوى المهاري المقابل لكل كفاءة وفقاً لدرجته الوظيفية بشكل خاص .

المرحلة الثانية : المراجعة المرحلية

يتعين على جميع موظفي الحكومة الاتحادية الخضوع لمراجعة مرحلية وفقاً (لوثيقة الأداء السنوي) ، وذلك خلال الإجتماع مع رؤسائهم المباشرين ضمن إطار دورة إدارة أداء الموظفين ، إذ يجب على الرؤساء المباشرين اعتبار إجتماع المراجعة المرحلية فرصة للتواصل والتحفيز والتصحيح كي يضمنوا أن نتيجة المراجعة النهائية للتقييم السنوي سوف لن تشكل مفاجأة للموظف في نهاية السنة .

علماً بأن المراجعة المرحلية الرسمية تتم خلال شهري يونيو (٦) ويوليو (٧) بين كل رئيس مباشر وموظفيه لكي يتم الوقوف على :

أ. التطور والتقدم الذي تم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي قد تحول دون إنجاز أو تحقيق الأهداف .

ب. بيان ومناقشة الكفاءات السلوكية المنشودة .

ج. كيفية تغيير أو تعديل أي هدف إذا كان غير واقعي أو غير ذي صلة شريطة أن لا يستغل هذا البند من قبل الموظف للتغطية على أدائه المتدني .

د. أهم المشاكل وتحديد ما بحيث يمكن تصحيحها بأقرب وقت ممكن .

هـ. تخطيط وتعديل الأهداف للأشهر الستة المتبقية إذا كان ذلك مطلوباً.

و. إعادة النظر في وزن الأهداف كفرصة أخيرة قبل ثباتها .

ز. تزويد إدارة الموارد البشرية بنسخة عن الجزء الخاص بالمراجعة المرحلية من وثيقة الأداء .

المرحلة الثالثة : التقييم النهائي للأداء السنوي

أولاً : مسارات التقييم

يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما :

١-تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام

أ. تناط عملية تقييم الأداء السنوي لكل موظف في الجهات الاتحادية بالرئيس

المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء من خلال وثيقة الأداء

السنوي التي تم الإتفاق والتوقيع عليها في بداية دورة نظام إدارة أداء

الموظفين ، وكذلك المراجعة المستمرة والمراجعة المرحلية ، حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع تقييم الأداء السنوي النهائي مدى التطور والتقدم الذي تحقق من حيث الأهداف والمهام على اعتبار أن تقييم الأداء السنوي يضمن المراجعة الكاملة لتقييم الأداء ، وإن كان الإهتمام ينصب على مجالات التحسين .

ب. يجب على الرئيس المباشر والموظف الإتفاق معاً حول نتائج الأداء آخذين بعين الإعتبار ما تم رصده أثناء المراجعة المرحلية من نتائج .

ج. ولأهمية هذه المرحلة فإن نتائج تقييم الأداء يجب أن تكون مسببة من حيث ذكر المبررات والملاحظات والأسباب ، إضافة لبيان نقاط القوة والضعف، وما هي مجالات التحسين الضرورية لمعالجة نقاط التطوير الفنية والسلوكية التي يحتاجها الموظف ، وتجاوز أية سلبيات ، وكل هذا يجب أن يكون موثقاً ومدوناً على وثيقة الأداء وذلك وفقاً للدرجة الوظيفية للموظف.

د. على أن يتم تقييم الأهداف أو المهام الفردية الخاصة بالموظف وفقاً لتقييم يتألف من ٤ نقاط كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول تقييم الأهداف والمهام		
النقاط	المستوى	توصيف المستوى
٤	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام وتجاوز نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل ملحوظ (أكثر من ١٠٠%) ▪ حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها في وثيقة الأداء . ▪ كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملحوظ على جهة عمله . قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله .

<ul style="list-style-type: none"> ▪ حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية ▪ حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف (٨٠-١٠٠%) . ▪ كان للأهداف التي حققها أثر إيجابي واضح وملحوس على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به . ▪ قام بتقديم اقتراحات ومبادرات إيجابية . 	<p>يفوق التوقعات</p>	<p>٣</p>
<p>يؤدي عمله بانتظام وفقاً للإصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه ويحقق معظم أهدافه (٦٠-٨٠%) .</p>	<p>يلبي التوقعات</p>	
<p>مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات ، إذ أنه يحقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء أقل من (٦٠%) في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب .</p>	<p>بحاجة إلى تحسين</p>	

٢-تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية

٠-كما في عملية تقييم الأهداف تناط عملية تقييم الكفاءات السلوكية لكل موظف في الجهة الإتحادية بالرئيس المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء من خلال وثيقة الأداء السنوي ، حيث يناقش الرئيس المباشر مع الموظف أثناء اجتماع التقييم النهائي كيفية قيام الموظف بانجاز الأهداف أو المهام بناء على الإطار العام للكفاءات السلوكية الصادرة عن الهيئة الإتحادية للموارد البشرية ، والذي يعد بمثابة مؤشر يعكس مدى تحقيق الموظف للمؤشرات المعتمدة لكل كفاءة من الكفاءات المحددة للمستويات المبينة في الوثيقة حسب إطار الكفاءات الذي يتعين على الرئيس

المباشر الرجوع إليها لغايات فهم مضمون الكفاءات ومستوياتها قبل إجراء عملية التقييم يجب أن يتم وفق سلم التقييم المبين في الجدول الآتي :

جدول سلم التقييم للكفاءات		
التقييم	المستوى	مستوى الكفاءات
٤	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يثبت الموظف تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية وفقاً لمستوى المهارة المطلوب لدرجته ومعظم المؤشرات السلوكية للمستوى المهاري التالي بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم. ▪ لم يتخذ في حقة أية جزاءات إدارية خلال العام .
٣	يفوق التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يثبت الموظف تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة المطلوب لدرجته . ▪ كما يبرهن الموظف تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في ٤ كفاءات كحد أدنى . ▪ لم يتخذ في حقة أية جزاءات إدارية خلال العام .
٢	يلبي التوقعات	<p>يبرهن الموظف عموماً تمتعه بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية ، في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية .</p>
١	بحاجة إلى تحسين	<p>يفتقد الموظف إلى معظم المؤشرات السلوكية في ٤ كفاءات أو أكثر مما يؤدي إلى حدوث عيوب ونواقص كبيرة تؤثر سلباً على العمل أو على فريق العمل ، لذلك يكون التحسين مطلوباً في السلوكيات الأكثر أهمية .</p>

٥- ونظراً لأهمية عملية تقييم الكفاءات السلوكية للموظف فإنه يتعين على الرئيس المباشر المعني بالتقييم مراقبة أداء الموظف بشكل عام وتوثيق الملاحظات التي يشاهدها على الموظف بشكل تراكمي فيما يتعلق بالكفاءات السلوكية التي يظهرها خلال سنة التقييم ، وذلك بالطريقة التي يراها مناسبة ، على أن تكون جميع الملاحظات مكتوبة ومبين فيها نوع وتاريخ الملاحظة من أجل مناقشة الموظف فيها

لاحقاً عند عملية التقييم واعتبارها كدليل اثبات على التزام الموظف بهذا السلوك من عدمه بناءً على ما تم الإتفاق عليه في وثيقة الأداء السنوي .

• ولهذه الغاية قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية باعداد دليل ارشادي يوضح كيفية عملية تقييم الكفاءات السلوكية (١) .

• وعند انتهاء عملية التقييم يجب على الرئيس المباشر والموظف استغلال نتائج التقييم من حيث اعتمادها كمدخلات لخطة التدريب والتطوير الفردية للموظف وفقاً لنظام التدريب والتطوير ثانياً : نتائج الأداء

بعد الإنتهاء من عملية تقييم الموظف- وفقاً للمسارين المشار إليهما سابقاً - يجب التوقيع على نتيجة التقييم من قبل الموظف ، علماً بأن هذا التوقيع يعتبر إشعاراً بالإطلاع على النتيجة وليس قبولاً بها ، ويتم احتساب نتائج الأداء الكلية على النحو التالي :

أ-مجموع نتائج الأهداف : يتم احتساب النتائج من خلال ضرب درجة تقييم الأداء لكل هدف بالوزن الخاص به ويتم جمع النتيجة .

ب-معدل نتائج الكفاءات : يتم احتساب معدل نتائج الكفاءات من خلال جمع درجات تقييم الكفاءات وتقسيمها على عدد الكفاءات المنصوص عليها في الوثيقة .

ج-نتيجة الأداء النهائي :وهو عبارة عن ضرب مجموع نتائج الأهداف ومعدل نتائج الكفاءات بالوزن الخاص بهما المبين في الجدول المبين أدناه ، وتكون نتيجة التقييم النهائي حاصل جمعها :

الخطوط الإرشادية لقياس قيمة الأهداف والكفاءات		
الدرجات الوظيفية	الوزن الممنوح	الوزن الكفاءة
وظائف قيادية عليا وكيل الوزارة / المدير العام وكيل الوزارة المساعد / المدير التنفيذي	٦٠%	٤٠%
من الدرجة الخاصة أ إلى الدرجة الثانية	٥٠%	٥٠%
الدرجة الثالثة فما دون (باستثناء الوظائف الخدمية)	٤٠%	٦٠%

(١٠) -التعليمات الصادرة عن الهيئة الاتحادية بشأن كيفية تقييم الكفاءات السلوكية ، سبتمبر ٢٠١١ .

- وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الرئيس المباشر بعد الإنتهاء من عملية إحتساب نتائج الأداء للموظفين القيام برفع نتائج الأداء إلى مدير الإدارة للمصادقة عليها .

- كما يتعين على الرئيس المباشر إبلاغ المدير التالي لمدير الإدارة خطياً إذا كانت نتائج الأداء تقع ضمن مستوى أداء يفوق التوقعات فما فوق أو بحاجة إلى تحسين ، وذلك للإطلاع والموافقة قبل قيام لجنة الضبط وموازنة النسب بممارسة مهامها .

المبحث الثالث

عملية ضبط تصنيف الأداء ووزن النسب

أن الهدف من تقديم بيانات عادلة ومنصفة في جميع الأقسام والإدارات يقتضي ضبط تصنيفات أداء جميع الموظفين داخل الجهة الإتحادية عن طريق عملية الضبط وموازنة النسب التي تتم بعد اجتماع تقييم الأداء السنوي وقبل إبلاغ الموظفين بدرجة أو نتيجة تقييم الأداء النهائية .

وتهدف هذه العملية المبينة خطواتها أدناه إلى تسوية وموازنة كامل نتائج أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية الإتحادية :

١. تشكل " لجنة للضبط وموازنة النسب " في كل جهة إتحادية برئاسة وكيل الوزارة / المدير العام وعضوية مدير إدارة الموارد البشرية ووكلاء الوزارة المساعدين .

٢. تكون المهمة الأساسية لهذه اللجان هو تقييم جميع مستويات الموظفين في جميع الجهات الإتحادية ، وضمان التقييم العادل والمنصف .

٣. تتمتع لجان الضبط وموازنة النسب بالصلاحيات الكاملة في طلب أي رئيس مباشر للموظفين لتقديم أية بيانات تتعلق بنتائج تقييم مرؤوسيه لتمكينها من ضبط تصنيفات أداء الموظفين داخل الجهة الإتحادية .

٤. تعتبر قرارات لجان الضبط وموازنة النسب بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف .

٥. يتولى مدير إدارة الموارد البشرية إدارة عملية الضبط وموازنة النسب ، وبعد ذلك تتخذ إجراءات التبليغ حيث يقوم الرئيس المباشر بإبلاغ كل موظف تابع له بنتيجة التقييم النهائي .

٦. يتعين على لجان الضبط وموازنة النسب في الجهات الاتحادية الحكومية توزيع النتائج الإجمالية لتقييم أداء الموظفين في تلك الجهة بما لا يتجاوز سقف النسب حسب الجدول التالي :

مبادئ توزيع نسب التقييم النهائي	
نسبة الموظفين	تصنيف الأداء
٥-٠%	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
١٠-٠%	يفوق التوقعات
١٠٠-٨٠%	يلبي التوقعات
٥-٠%	بحاجة إلى تحسين

٧-تختلف نسب توزيع الأداء بين الإدارات في الجهة الاتحادية إستناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية وتصنيف الحكومة لنتائج أداء الجهة الاتحادية علماً بأن هذه المبادئ الإرشادية لتوزيع الأداء تعتبر ضرورية لضمان التوزيع الواقعي لتصنيفات الأداء في الجهة الاتحادية .

المبحث الرابع

التظلم من تقارير تقييم الأداء أو الكفاية

أجاز المشرع للموظفين الذين حققوا مستوى أداء " بحاجة إلى تحسين " فقط أن يتظلم من نتيجة التقييم وفقاً لآلية التظلم التالية :

أولاً : يقدم طلب التظلم من الموظف الذي حقق مستوى أداء " بحاجة إلى تحسين " تظلمه إلى رئيسه المباشر .

ثانياً : يقدم طلب التظلم خلال حمسة أيام عمل من تاريخ تبليغ الموظف بنتيجة تقييمه ثالثاً : يقدم التظلم وفقاً للنموذج الخاص بالشكاوى والتظلمات المعد لهذا الغرض .

رابعاً : يتعين على الرئيس المباشر مناقشة الأمر مع الموظف للوصول إلى حل لموضوع الاعتراض :

١. فإذا اقتنع الموظف بنتيجة تقييمه تم التوقيع على الاعتراض من قبل الطرفين وحفظه .

٢. أما إذا تم الإتفاق على تعديل نتيجة التقييم عندئذ يتم التوقيع على النموذج من قبل الطرفين إضافة لمدير الإدارة مع بيان الأسباب وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تعديل نتيجة التقييم والآثار المترتبة عليها .

خامساً : إذا لم يتم التوصل لإتفاق يجوز للموظف خلال خمسة أيام عمل رفع التظلم لمدير المستوى الإداري التالي له والذي بدوره عليه أن يرد على التظلم خطياً في مدة أقصاها عشرة أيام عمل (شريطة مناقشة ذلك مع مدير إدارة الموارد البشرية) .
سادساً: أخيراً يجوز للموظف بعد تلقيه رد مدير المستوى الإداري التالي أن يتظلم خلال خمسة أيام عمل للوزير أو من يمثله ، الذي ينبغي عليه أن يرد على الموظف خلال شهر من تاريخ رفع التظلم إليه ويكون قرار الوزير أو من يمثله قطعياً في هذا الشأن .

نموذج شكاوى وتظلمات لموظفي الحكومة الاتحادية الحاصلين على مستوى تقييم أداء يحتاج إلى تحسين

خاص وسري

الدرجة الوظيفية	اسم الموظف
اسم مدير الإدارة	المسمى الوظيفي
اسم مدير الموارد البشرية	اسم الرئيس المباشر
تاريخ تقديم التظلم	الإدارة

■ الخطوة الأولى (لإستعمال الموظف)

بيان أسباب التظلم مع ارفاق المستندات الداعمة للشكوى أو التظلم :

.....
.....

توقيع الموظف

■ الخطوة الثانية (لإستعمال الرئيس المباشر)

نتائج الإجتماع مع الموظف

أ- إذا اقتنع الموظف بنتيجة التقييم يتم التوقيع على هذا النموذج من قبل الرئيس المباشر ويحفظ التظلم .

توقيع الرئيس المباشر

توقيع الموظف

.....

.....

ب- إذا كانت نتيجة الإجتماع الإتفاق على تعديل نتيجة التقييم يتم التوقيع على هذا النموذج من قبل الموظف والرئيس المباشر ومدير الإدارة أو المسؤول الثاني مع بيان الأسباب وإرسال النموذج إلى مدير إدارة الموارد البشرية لتعديل النتيجة :

النتيجة السابقة	النتيجة الحالية (المعدلة)	بيان الأسباب
توقيع الموظف	توقيع الرئيس المباشر	توقيع مدير الإدارة / المسؤول التالي

ج- إذا لم يتم التوصل لإتفاق يتعين على الموظف رفع التظلم إلى مدير الإدارة أو المسؤول التالي وتحديد موعد اجتماع بين كل من مدير الإدارة أو المسؤول التالي ومدير الموارد البشرية والموظف فإذا كانت نتيجة الإجتماع تتضمن إعادة التقييم يعبا الجزء أدناه :

النتيجة السابقة	مضمون قرار إعادة التقييم للموظف	بيان الأسباب
توقيع الموظف	توقيع مدير إدارة الموارد البشرية	توقيع مدير الإدارة / المسؤول التالي
إذا كانت نتيجة الإجتماع عدم إعادة التقييم واعتماد النتيجة الأولى يتم اللجوء إلى الخطوة الثالثة من حيث التظلم إلى الوزير أو من يقوم أو من يقوم مقامه من قبل الموظف الذي يرفعه للوزير بواسط مدير الإدارة بعد التوقيع على الجزء المقابل	رفع التظلم للوزير أو من يقوم مقامه بواسطة مدير الإدارة .	يقوم مقامه بواسطة مدير الإدارة .

الخطوة الثالثة

التظلم من قرار مدير المستوى الإداري التالي إلى الوزير أو من يمثله
تاريخ رفع التظلم : اليوم / الشهر / السنة مدير الإدارة أو المستوى التالي
قرار الوزير أو من يمثله التوقيع

المبحث الخامس

معالجة الأداء المتدني وفقاً لنظام إدارة الأداء

اعتبر نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الإتحادية الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ أن الموظفين الذين يندرج أدائهم على مستوى " بحاجة إلى تحسين " هم من ذوي الأداء المتدني والذين يحتاجون إلى معالجة مستوى أدائهم الوظيفي .

المطلب الأول

خطة تطوير وتحسين ومعالجة الأداء

ألزم النظام الرئيس الإداري المباشر بأن يجتمع مع هؤلاء الموظفين ويناقش معهم الأسباب الكامنة وراء أدائهم المتدني في المستوى من أجل معالجته والوصول بهم إلى مستوى أعلى ، ويجب على الرئيس المباشر أن يتبع الخطوات التالية :

أولاً : تطوير خطة تحسين أداء واضحة مع الموظف المعني مدتها ستة (٦) أشهر)
وفق النموذج الخاص المعد لهذا الغرض) ، ويجب أن تعكس هذه الخطة ما يلي :

١. تعكس وتبين فهم توقعات الأداء وما هي المهمات التي يجب إنجازها خلال

فترة محددة من الزمن (فترات تحسين الأداء) .

٢. توضح المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظف المعني .

٣. تشمل الإستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني .

٤. تتضمن تحديد مدة زمنية لتحسين الأداء .

٥. تدعم وتؤكد على أهمية الأعمال التي يتم أدائها وتنفيذها .

ثانياً : مراقبة أداء الموظف المعني وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة .

ثالثاً : مراجعة ومناقشة أداء الموظف

رابعاً : عند نهاية المرحلة الأولى من خطة تحسين الأداء التي تمتد لسنة أشهر يتعين تحديد جدول زمني لعقد إجتماع تقييم الأداء ، وذلك بغرض مراجعة ومناقشة أداء الموظف مما يسمح للطرفين بالتأكد من أن المشكلة قد تم علاجها أو إيجاد دعم للمسائل القائمة وفي حال عدم تحسين الأداء يتم توجيه إنذار خطي للموظف ويتم تمديد الفترة السابقة لسنة أشهر إضافية على ذات النموذج ، وفي حال عدم تحسين أداء الموظف بعد منحه الفترة الإضافية ، يجوز للرئيس المباشر إتخاذ أحد الإجراءات التالية :

أ- التوصية للإدارة العليا بنقل الموظف المعني إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته.
ب- التوصية للإدارة العليا بإنهاء خدمة الموظف المعني بسبب عدم كفاءته الوظيفية ، وذلك وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية .

المطلب الثاني

الفئات المستثناة من خطة تطوير وتحسين ومعالجة الأداء

استثنى المشرع الفئات التالية من خطة تطوير وتحسين ومعالجة الأداء على النحو التالي :

١. العاملين في الوظائف الخدمية .
٢. أعضاء السلك القضائي ، حيث يخضعون لإنظمة أداء خاصة بهم تتوافق مع المبادئ والإطار العام لنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية .
٣. الموظفون من فئة العقود المؤقتة ، حيث يتم وضع أهداف ومهام وكفاءات لهم منذ البداية مع مراجعة مستمرة ومرحلية وفقاً لإحكام هذا النظام ، وذلك حتى يتم تقييمهم إذا تم تعيينهم في وظيفة دائمة بعد إنتهاء العقد المؤقت ، شريطة عدم وجود فاصل مني بينهما ، وفي حال عدم التعيين توقف إجراءات التقييم .
٤. الموظفون الذين يعملون على مشاريع محددة يتولى الرؤساء الإداريون المباشرون بالتنسيق مع مدراء المشاريع عملية مراجعة وتقييم أدائهم السنوي

٥. الموظفون المعينون بدوام جزئي يطبق عليهم نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية وتحسب المكافآت المرتبطة بالأداء ولكن وفقاً للنسبة والتناسب مع ساعات العمل والدرجة الوظيفية .

٦. ما الوظائف التخصصية والفنية التي لها طبيعة خاصة فيكون لها وسائل وأدوات خاصة بها لعملية المراجعة والتقييم .

٧. الموظفين العاملين وفق نظام المناوبات تصدر الهيئة الاتحادية للموارد البشرية لائحة خاصة بعملية تقييمهم بالإستناد لنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية .

بقي أن نشير إلى ما يلي :

أ. إذا لم يتمكن الرئيس الإداري المباشر من تنفيذ دورة إدارة أداء الموظف لإي سبب من الأسباب يتولى الشخص الذي يحل مكانه كرئيس مباشر القيام بهذه المهمة حسب الأصول .

ب. إذا طرأ أي تغيير على وضع الموظف خلال العام سواء نقل أو ندب أو إعاره يتعين عليه عندئذ مراجعة أهدافه . أما إذا كان التغيير ينصب على محور مهامه (لأسباب تعود للعمل) فمن الضروري أن يعيد النظر في صياغة وتحديد أهدافه تبعاً لذلك .

ج. بالنسبة لتقييم الموظف الذي تتغير درجته أو مهامه الوظيفية بعد بدء سنة التقييم تكون على النحو الآتي :

- إذا كانت المدة تقل عن ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم يكون التقييم على أساس الوظيفة الجديدة .
- أما إذا كان التغيير بعد ثلاثة أشهر من بدء سنة التقييم فيكون عندئذ تقييم أداءه إستناداً إلى العمل السابق والعمل الحالي بحيث يشترك الرئيس المباشر (السابق والحالي) في عملية التقييم السنوي له ، على أن يراعى استعمال النماذج المناسبة للموضع الوظيفي الجديد .

نموذج خطة تحسين الأداء

أولاً : الأشهر الستة الأولى

تناسب خطة تحسين الأداء (PIP) الموظفين الذين تم تقييمهم ضمن مستوى " بحاجة إلى تحسين " فقط والذين تم اعتبارهم ذوي أداء متدني وقدرات متدنية . وهذا النموذج يوضع المهام والكفاءات التي تحتاج إلى تحسين مع الإطار الزمني المطلوب لتقييم التقدم الذي يتم اجراؤه . ويتم تعبئة هذا القسم من نموذج خطة تحسين الأداء في بداية فترة الستة أشهر من إدارة أداء المتدني

- أسم الموظف :
- المسمى الوظيفي :
- الدرجة الوظيفية :
- تاريخ إصدار خطوة تحسين الأداء :
- تاريخ أو تواريخ المراجعة :

الملاحظات والأسباب	هل تم بلوغ المؤشرات المستهدفة	تاريخ الإنجاز	المؤشرات المستهدفة	التحسين المطلوب	المهمة أو المهارة أو الكفاءة التي تحتاج إلى المراجعة أو التحسين
	لا <input type="radio"/> نعم <input type="radio"/>				
	لا <input type="radio"/> نعم <input type="radio"/>				
	لا <input type="radio"/> نعم <input type="radio"/>				
	لا <input type="radio"/> نعم <input type="radio"/>				
	لا <input type="radio"/> نعم <input type="radio"/>				

تمت مناقشة خطة التحسين أعلاه ويدرك الموظف مسؤولياته والمتوقع منه . في حال أخفق الموظف في تلبية المؤشرات المستهدفة أ تحقيق التحسينات المتوقعة منه . يحق لمديره التصرف بموجب نظام إدارة أداء الموظفين .

توقيع الموظف	التاريخ	توقيع الرئيس المباشر	التاريخ
-----------------------	------------------	-------------------------------	------------------

ثانياً : ستة أشهر إضافية

في حال لم يتحسن أداء الموظف سيتم إصدار إنذار رسمي له وسيتم إعطاؤه فرصة ستة أشهر إضافية لتحسين أداؤه . قبل بداية الستة أشهر الإضافية سيتفق المدير المباشر مع الموظف على طريقة تحقيق مهام التحسين المحددة و / أو خطة المراجعة إذا لزم الأمر

المهمة أو المهارة أو الكفاءة التي تحتاج إلى المراجعة أو التحسين	التحسين المطلوب	المؤشرات المستهدفة	تاريخ الإنجاز	هل تم بلوغ المؤشرات المستهدفة	الملاحظات والأسباب
			○ نعم ٥ ٧		
			○ نعم ٥ ٧		
			○ نعم ٥ ٧		
			○ نعم ٥ ٧		
			○ نعم ٥ ٧		

توقيع الموظف	التاريخ	توقيع الرئيس المباشر	التاريخ
-----------------------	------------------	-------------------------------	------------------

إذا لم يتم تحسين أداء الموظف على الرئيس المباشر أن يوصي باتخاذ الإجراءات وفق الفصل السادس من نظام إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية (الخاص بإدارة الأداء المتدني والأحكام العامة) والمواد ذات الصلة بقانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية

التوصية

توقيع الرئيس المباشر التاريخ اليوم / الشهر / السنة

المبحث السادس

أثر تقارير الأداء على أمن واستقرار الموظف العام

مما لا شك فيه أن لتقارير الأداء التي تقدم كل عام عن الموظفين العموميين آثار إيجابية وآثار سلبية على أمنهم الوظيفي واطمئنانهم واستقرارهم :

أولاً : تربط بعض تشريعات الدول المتعلقة بالوظيفة العامة الترقية في الوظيفة العامة بنتائج تقارير الأداء أي التقارير السنوية عن الموظف، بل تعتبر التقارير السنوية من مجموعة المعايير التي يتوقف عليها ترقية الموظف العام. في هذا الخصوص نصت المادة ٣١ / ٢ من المرسوم بقانون رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية على أن " يؤثر التقييم السنوي للموظف على استحقاقات الموظف المتعلقة بالترقيات...". ومما لا شك فيه أن نتائج تقارير الأداء تعتبر شرطاً أساسياً في ترقية الموظف العام. وهذا ما أكدته المادة ٤٣ / ٢ من اللائحة التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ للمرسوم بقانون رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية : تحدد اللائحة التنفيذية لهذا المرسوم بقانون " تحقيق الموظف مستويات الأداء المطلوبة للترقية وفقاً لنظام إدارة الأداء " .

كما نصت المادة رقم ٤٠ البند رقم ٢ من اللائحة التنفيذية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ على " يتم قياس أداء الموظف وفقاً لنظام إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية الذي يصدر عن مجلس الوزراء بناء على اقتراح الهيئة الاتحادية للموارد البشرية " . يجب على الموظف المرشح للترقية أن يحقق مستويات الأداء المطلوبة وفقاً لنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ .

وقد أوضح الجدول هذا الجدول من قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ التقييمات النهائية المرتبطة بالترقية على النحو الآتي :

التقييم النهائي للأداء	الترقية
يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	مؤهل للترقية الوظيفية أو الإستثنائية أو المالية
يفوق التوقعات	مؤهل للترقية الوظيفية أو الترقية المالية
يلبي التوقعات	مؤهل للترقية المالية
بحاجة إلى تحسين	غير مؤهل لأي نوع من أنواع الترقيات

يبين هذا الجدول ارتباط حصول الموظف على الترقيات المختلفة : الوظيفية أو الإستثنائية أو المالية مع التقييم النهائي للموظف . كما ترتبط هذه الترقيات مع الميزانية السنوية الخاصة بكل جهة إتحادية . كما تخضع لقانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية .

ثانياً: تربط بعض التشريعات الخاصة بالوظيفة العامة بين التقارير السنوية والعلوات الدورية. في هذا الخصوص نصت المادة ٣١ / ٢ من المرسوم بقانون رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الإتحادية على أن " يؤثر التقييم السنوي للموظف على استحقاقات الموظف المتعلقة بالعلوات الدورية..." وأكد المشرع الإماراتي أيضاً في المادة ٤٠ / ٢ من اللائحة التنفيذية للمرسوم بقانون لسنة ٢٠٠٨ : تحدد اللائحة التنفيذية لهذا المرسوم بقانون "مستويات الأداء التي تستحق عنها العلاوة الدورية السنوية للموظف".

جدول يبين ارتباط حصول الموظف على العلاوة الدورية مع التقييم النهائي

العلوة الدورية	التقييم النهائي للأداء
طبقاً للائحة التنفيذية	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ
طبقاً للائحة التنفيذية	يفوق التوقعات
طبقاً للائحة التنفيذية	يلبي التوقعات
غير مؤهل للعلوة الدورية	بحاجة إلى تحسين

ثالثاً : تربط بعض التشريعات الخاصة بالوظيفة العامة بين تقارير الأداء ونقل الموظف للعمل في وظيفة أخرى لدى جهة أخرى تتناسب مع كفاءته شريطة أن يكون قد أُنذر في السنة السابقة مباشرة على التقرير . وإذا تكرر حصوله على تقدير متوسط أو ضعيف بعد النقل .

وهذا ما أكدته نظام إدارة الأداء في دولة الإمارات ، حيث بين أنه عند نهاية المرحلة الأولى من خطة تحسين الأداء التي تمتد لسنة أشهر يتعين تحديد جدول زمني لعقد إجتماع تقييم الأداء ، وذلك بغرض مراجعة ومناقشة أداء الموظف مما يسمح للطرفين بالتأكيد من أن المشكلة قد تم علاجها أو إيجاد دعم للمسائل القائمة وفي حال عدم تحسين الأداء يتم توجيه إنذار خطي للموظف ويتم تمديد الفترة السابقة لسنة

أشهر إضافية على ذات النموذج ، وفي حال عدم تحسين أداء الموظف بعد منحه الفترة الإضافية ، يجوز للرئيس المباشر التوصية للإدارة العليا بنقل الموظف المعني إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته .

رابعاً : ربط بعض التشريعات بين تقارير الأداء أو التقارير السنوية وحصول الموظف على المكافآت المالية السنوية. وهذا ما بينته المادة ٣٤ من المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ، فقد نصت بأن " يمنح الموظف مكافأة سنوية وفقاً للمتطلبات والشروط التي يحددها نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية " .

وقد أكد نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية الصادر بمقتضى قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ بأن الموظفين الذين يكون مستوى أدائهم " بحاجة إلى تحسين " من أية مكافآت مالية ، ويتعين على إياهم التواصل مع رؤسائهم الإداريين المباشرين لتطوير خطة تحسين أدائهم .

خامساً : تربط بعض تشريعات الوظيفة العامة بين تقارير الأداء أو الكفاية وإنهاء خدمات الموظف العام، وخاصة الفصل بسبب عدم الكفاية الوظيفية أو المهنية (L'insuffisance professionnelle) أو ما يسمى بالعجز المهني (L'inaptitude professionnelle).

وقد نصت المادة رقم ١٠٨ من المرسوم بقانون إتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠١١ المعدل لبعض أحكام المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية بأنه " يجوز للسلطة المختصة بالتعيين إنهاء خدمة الموظف بسبب عدم كفاءته الوظيفية في حال حصوله على تقييم سنوي وفقاً للمستوى والإطار الزمني الذي يحدده نظام إدارة الأداء لهذا الغرض " .

وهذا ما أكدته نظام إدارة الأداء في دولة الإمارات ، حيث بين أنه عند نهاية المرحلة الأولى من خطة تحسين الأداء التي تمتد لسنة أشهر يتعين تحديد جدول زمني لعقد إجتماع تقييم الأداء ، وذلك بغرض مراجعة ومناقشة أداء الموظف مما يسمح للطرفين بالتأكد من أن المشكلة قد تم علاجها أو إيجاد دعم للمسائل القائمة وفي حال عدم تحسين الأداء يتم توجيه إنذار خطي للموظف ويتم تمديد الفترة السابقة لسنة

أشهر إضافية على ذات النموذج ، وفي حال عدم تحسين أداء الموظف بعد منحه الفترة الإضافية ، يجوز للرئيس المباشر التوصية للإدارة العليا التوصية للإدارة العليا بإنهاء خدمة الموظف المعني بسبب عدم كفاءته الوظيفية ، وذلك وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية

ومن البدهة أن يشكل عدم الكفاية الوظيفية أو المهنية أحد الأسباب الرئيسية لفصل الموظفين العاملين من الخدمة. ويظهر العجز في أشكال متعددة تتمحور جميعها حول نظرية عدم الاختصاص أو عدم الكفاءة (١).

وقد أصدر القضاء الإداري العديد من الأحكام التي تؤيد فيها شرعية قرارات الفصل بسبب عدم الكفاية المهنية استناداً إلى تقارير الأداء. في هذا الخصوص قضى مجلس الدولة الفرنسي " بشرعية القرار الصادر من وزير الصحة القاضي بفصل السيد Mennicier الطبيب الجراح المساعد في أحد المستشفيات الباريسية بسبب عدم الكفاية المهنية لأنه لا يتمتع بجميع المهارات الكافية لممارسة اختصاصه كطبيب جراح في المستشفى الذي يعمل به" (٢).

وقضى أيضاً "بشرعية القرار الصادر من الطبيب المسئول عن قسم أمراض النساء والقبالة بفصل إحدى القابلات بسبب عجزها المهني في مجال القبالة، ولفشلها في مواجهة المواقف الصعبة والطارئة في هذا المجال" (٣) .

وفي حكم آخر قضى المجلس " بشرعية القرار الصادر من رئيس البلدية القاضي بفصل أحد الموظفين الذين يعملون في قسم جباية الضرائب البلدية (قسم المسالخ)

(١) - راجع بحثنا عدم الكفاية المهنية باعتباره سبب من أسباب الفصل من الوظيفة العامة بغير الطريق التأديبي، مجلة الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، مايو ٢٠٠٥م.

(12)-C.E., 30 septembre 1987, Mennicier, Req. No. 74768, AJDA, Février 2003 p. 266.

(13)-C.E., 22 juin 1987, Mme Borrat, Rèq. No. 42882, AJDA, Février 2003 p. 266.

(14)-C.E., 17 juin 1992, Pautat, Req. No. 112771.

(15)-C.E., 29 mars 2000, Pacha, Req. No. 196127.

لضعف المهارات اللازمة لممارسة عمله" (١). وفي قضية السيد Pacha قضى المجلس "بقانونية القرار الصادر من الإدارة بفصل السيد Pacha كمدرس لمادة الموسيقى لأنه لم يثبت مهارة فنية في هذا المضمار" (٢).

وفي حكم للمحكمة الإدارية الاستئنافية في باريس قضت "بقانونية القرار الصادر بفصل السيدة Dahmanet من عملها في أحد المرافق العامة لمحدودية مهاراتها المهنية" (٣). و" بشرعية القرار الصادر بفصل السيد Berrahouane من الخدمة كمدرس لمادة الرياضيات بسبب عجزه في تنظيم عمله من حيث المحتوى ومن الناحية التربوية " (٤).

سأداساً : تربط بعض تشريعات الوظيفة العامة بين تقارير الأداء والنظام التأديبي للموظف العام. فمن ناحية تعتبر بعض التشريعات أن حصول الموظف على تقارير متدنية سبب من أسباب تشديد العقوبات التأديبية عليه، لأن من حق لجان التحقيق ومجالس التأديب أن تؤخذ بعين الاعتبار ملف الموظف وما يحتويه من وثائق ومستندات عند توقيع العقوبات التأديبية. أيضاً تعتبر بعض التشريعات أن العقوبات أو الجزاءات التأديبية التي توقع على الموظف تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموظف، لأنه غالباً ما يتم تقييم الموظف من خلال ملفه.

الخاتمة

- جاء قرار مجلس الوزراء في دولة الإمارات العربية المتحدة رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية (والذي بدأ العمل به في ٩ / ٥ / ٢٠١٢) ليستجيب وليحقق مجموعة من الأهداف والاعتبارات الهامة

(16)-Cour Administrative d'appel (CAA) de Nancy, 2 avril 1997, Mlle Vidal, Rèq. No 95 78.

(17)-C.A.A. de Paris 7 février 1998, Berrahouane, Req. No. 96PA00712.

(16)-Cour Administrative d'appel (CAA) de Nancy, 2 avril 1997, Mlle Vidal, Rèq. No 95 78.

(17)-C.A.A. de Paris 7 février 1998, Berrahouane, Req. No. 96PA00712.

التي نص عليها المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ وتعديلاته في شأن الموارد البشرية في الحكومة الإتحادية - والتي تتطابق مع رسم استراتيجيات ذات أمد بعيد، لتفحص وتقييم ومتابعة أداء الموظفين في بيئة عمل تتناسب مع متغيرات البيئة الإدارية في دولة الإمارات ، بغية الوصول بهذه الشريحة الهامة لمستويات أداء متقدمة بهدف ترسيخ منهج علمي لمكافأة الإنجازات والنتائج المتميزة للموظف، أي ترسيخ منهج علمي يضمن ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة ، إضافة إلى تطوير أداء الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم من خلال تقييم دوري لأدائهم ينسجم وأهداف الوزارة والجهة الإتحادية. أي تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تقييم أداء سنوي ينسجم مع أهداف الحكومة الإتحادية، مع الأخذ بعين الاعتبار توفيق الأهداف الفردية للموظفين مع أهداف الوزارة والجهة الإتحادية ، أي مطابقة الأهداف الإستراتيجية للجهات التابعة للحكومة الإتحادية وترسيخها على المستويات الفردية دون الإخلال بالإنجازات الفردية وروح الفريق الواحد.

● يطبق نظام إدارة الأداء على كافة موظفي الوزارات والجهات الإتحادية بغض النظر عن نوع ومدة العقد أو الدرجة الوظيفية ، بما في ذلك العاملين بعقد بدمام جزئي والعاملين بعقد بدوام كامل ، ويستثنى منه فئة الوظائف الخدمية ، كما يستثنى من تطبيق هذا النظام أعضاء السلك القضائي على أن تتوافق أنظمة الأداء الخاصة بهذه الفئات المستثناءة مع المبادئ العامة والإطار العام لنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الإتحادية .

● يستند نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الإتحادية على مبادئ : التوافق الإستراتيجي والإدارة بالأهداف والتغذية الراجعة والعلاقة التكاملية (التبادلية) والعدل والمصادقية

● يتمحور نظام إدارة الأداء حول ركيزتين أساسيتين هما : الأهداف والكفاءات .

● حدد نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الإتحادية مراحل دورة أداء الموظفين في ثلاث مراحل : مرحلة تخطيط الأداء التي تعتمد على عاملين أساسيين هما : الخطة التشغيلية والإستراتيجية لكل جهة إتحادية ، إطار الكفاءات السلوكية

للحكومة الاتحادية. ثم مرحلة إسقاط الأهداف التي تهدف إلى التوافق والإنسجام التام بين الخطة الإستراتيجية من جهة وإدارة الأداء من جهة أخرى كونها تبدأ من أعلى الهرم الإداري ثم تستمر نزولاً إلى أسفل الهرم أي من مستوى إلى آخر. ثم مرحلة إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال مجموعة من الخطوات : تحديد الأهداف : ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس ومكتوبة بطريقة واضحة ، وتقوم على مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف ، وقابلة للتحقق . ثم تحديد وزن الأهداف وخصص وزناً لإهمية كل هدف على حدة . ثم تحديد الكفاءات السلوكية ، أي تحديد المستوى المطلوب لكل كفاءة وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية .

● ثم تبدأ مرحلة المراجعة المرحلية حيث يخضع جميع موظفي الحكومة الاتحادية الخضوع لمراجعة مرحلية وفقاً (لوثيقة الأداء السنوي) ، لكي يتم الوقوف على:

أ- التطور والتقدم الذي تم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي قد تحول دون إنجاز أو تحقيق الأهداف وبيان ومناقشة الكفاءات السلوكية المنشودة، وكيفية تغيير أو تعديل أي هدف إذا كان غير واقعي أو غير ذي صلة شريطة أن لا يستغل هذا البند من قبل الموظف للتغطية على أدائه المتدني ، وأهم المشاكل وتحديد ما بحيث يمكن تصحيحها بأقرب وقت ممكن ، وتخطيط وتعديل الأهداف للأشهر الستة المتبقية إذا كان ذلك مطلوباً، وإعادة النظر في وزن الأهداف كفرصة أخيرة قبل ثباتها ، وتزويد إدارة الموارد البشرية بنسخة عن الجزء الخاص بالمراجعة المرحلية من وثيقة الأداء.

ب- ثم مرحلة التقييم النهائي للأداء السنوي من خلال تحديد : مسارات التقييم أي تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام وتقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية .

● تهدف عملية الضبط وموازنة النسب التي تتم بعد اجتماع تقييم الأداء السنوي وقبل إبلاغ الموظفين بدرجة أو نتيجة تقييم الأداء النهائية إلى تسوية وموازنة كامل نتائج أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية الاتحادية وباعتبارها قرارات لجان الضبط وموازنة النسب بمثابة التقييم النهائي لأداء كل موظف

• أجاز المشرع للموظفين الذين حققوا مستوى أداء " بحاجة إلى تحسين " فقط أن يتظلموا من نتيجة التقييم خلال حمسة أيام عمل من تاريخ تبليغ الموظف بنتيجة تقييمه وفق إجراءات ومواعيد محددة .

• اعتبر نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الإتحادية أن الموظفين الذين يندرج أدائهم على مستوى " بحاجة إلى تحسين " هم من ذوي الأداء المتدني والذين يحتاجون إلى معالجة مستوى أدائهم الوظيفي من خلال خطة تطوير وتحسين ومعالجة الأداء مدتها ستة (6) أشهر. ويجب أن تعكس هذه الخطة: فهم توقعات الأداء وما هي المهمات التي يجب إنجازها خلال فترة محددة من الزمن (فترات تحسين الأداء) ، وتوضح المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظف المعني ، وتشمل الإستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني ، وتتضمن تحديد مدة زمنية لتحسين الأداء ، وتدعم وتؤكد على أهمية الأعمال التي يتم أدائها وتنفيذها . ثم مراقبة أداء الموظف المعني وتقديم التغذية الراجعة له وتدريبه بصورة مستمرة مراجعة ومناقشة أداء الموظف . وعند نهاية المرحلة الأولى من خطة تحسين الأداء يتعين تحديد جدول زمني لعقد إجتماع تقييم الأداء ، ويجوز للرئيس المباشر إتخاذ أحد الإجراءات التالية : التوصية للإدارة العليا بنقل الموظف المعني إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته أو التوصية للإدارة العليا بإنهاء خدمة الموظف المعني بسبب عدم كفاءته الوظيفية ، وذلك وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية .

وهكذا لتقارير الأداء التي تقدم كل عام عن الموظفين العموميين آثار إيجابية وآثار سلبية على أمنهم الوظيفي واطمئنانهم واستقرارهم : حيث تربط بعض تشريعات الدول المتعلقة بالوظيفة العامة الترقية في الوظيفة العامة بنتائج تقارير الأداء أي التقارير السنوية عن الموظف، وتربط بعض التشريعات الخاصة بالوظيفة العامة بين التقارير السنوية وترقية الموظف العام وحصوله على العلاوات الدورية ، ونقل الموظف للعمل في وظيفة أخرى لدى جهة أخرى تتناسب مع كفاءته ، أو حصول الموظف على المكافآت المالية السنوية ، وتربط بعض تشريعات الوظيفة العامة بين تقارير الأداء والنظام التأديبي للموظف العام ، خاصة عند حصوله على تقادير

متدنية، بل قد تؤدي إلى إنهاء خدمة الموظف بسبب عدم الكفاية الوظيفية وخسارة الموظف لوظيفته ومصدر رزقه. لذلك فإنه من الضروري إصلاح نظام تقارير الأداء لتعكس الصورة الصحيحة عن أداء الموظف وتقدمه ولا تترك في أيدي الرؤساء الإداريين بصورة مطلقة الذين قد يسيئون استخدام السلطة في هذا المجال، وذلك بتأثرهم بعوامل شخصية أو عائلية أو قبلية أو مصلحة عند إعدادهم للتقارير السنوية أو بعوامل الانتقام والتعسف والتكيل بالموظف بغية التخلص منه أو نقله من دائرته.

ولهذا يجب على الرؤساء الإداريين على استخدام دفتر للملاحظات اليومية عن أعمال الموظف وإنجازاته وكل ما يتعلق بمساره الوظيفي حتى يتمكن من كتابة التقارير عن الموظفين بصورة موضوعية وبطريقة منصفة وعادلة. وهذا يجنب الرئيس الإداري من الإبتعاد عن العوامل الشخصية والعائلية وعلاقات الصداقة في تقييم الموظفين العموميين ومراعاة الدقة والموضوعية والحيادة، والإبتعاد عن العشوائية في تعبئة التقارير وعن محاباة بعض الموظفين على حساب الموظفين الآخرين وذلك لأسباب سياسية أو دينية شخصية أو خدمية. في هذا الخصوص قضت المحكمة الإدارية العليا المصرية في حكم لها صدر في سنة ١٩٩٥ أنه " يجب فيمن يشترك في وضع تقارير الكفاية أن يتوفر فيه شرط الحيادة حتى يحصل الإطمئنان إلى عدالته وتجرده عن الميل وسلامة رأيه فيصدر عن بيته، مجرداً من شوائب الميل أو مظنة التحيز بالنسبة للموضوع عنه التقرير، فإذا قام سبب يمكن أن ينتج عنه بحسب الأغلب الأعم ضعف في النفس، يخشى معه محاباة الموظف أو الإضرار به، فإنه يجب على ذلك الموظف الا يشترك في وضع التقرير، وأن يتحى عن ذلك من تلقاء نفسه، بل أنه يجبر على ذلك بناء على الموظف الموضوع عنه التقرير، فإذا اشترك الموظف رغم ذلك في وضع التقرير فإنه يقع باطلاً" (١) .

وهذا ما تبناه المشرع الإماراتي من خلال النص مباشرة في المادة ٣١ بند ١ من المرسوم بقانون إتحادي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ بقوله " يقيم أداء الموظفين بشكل

(١٨)- الطعن رقم ٢١٠٦ لسنة ٤٠ القضائية عليا، جلسة ١٢/٢/١٩٩٥، الدائرة الثانية، منشور في الموسوعة الإدارية الجزء ٤١ ص ٥١٤.

سنوي من قبل المسؤول المباشر على أن يتم إشراك الموظفين في عملية مراجعة الأداء المتعلقة بهم " وهذا ما بينه نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠١٢ ويعتمد ذلك على قيام الموظف بتحديد أهدافه ووزن هذه الأهداف خلال السنة ويقدمها إلى الرئيس الإداري في وقت محدد ، والذي بدوره يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمروسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية المعتمدة . كما يعتمد هذا النظام على قيام الرئيس الإداري بمقابلة الموظف ومناقشته ضمن إطار دورة إدارة أداء الموظفين ، وهي فرصة للتواصل وتحفيز المرؤوسين على الحصول على نتائج ممتازة عند المراجعة النهائية . وأجاز المشرع للموظف الذي يحقق أداء بحاجة إلى التحسين الطعن في درج أداءه إلى رئيسه المباشر خلال خمسة أيام عمل من تاريخ تبليغه بنتيجة التقييم . وإذا لم يتم الرئيس المباشر بتعديل النتيجة ولم يقتنع الموظف فيحق له التظلم خلال خمسة أيام إلى مدير المستوى الإداري التالي التابع له الموظف ، وفي حال عدم اقتناع الموظف برد مدير المستوى الإداري التالي ، فيحق للموظف التظلم خلال خمسة أيام عمل للوزير أو من يمثله من تاريخ رد مدير المستوى الإداري التالي ، ويكون قرار الوزير أو من يمثله قطعياً .

ونحن نعتقد أنه على الرغم من النص على يكون قرار الوزير أو من يمثله قطعياً ، إلا أنه يحق للموظف إذا ما استنفد طرق الطعن الإداري أن يطعن في التقرير أمام القضاء الإداري المختص والذي يكون له الكلمة النهائية في هذا الموضوع.