

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF CIVIL SERVICE



المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

إدارة الأداء

دليل إرشادي



قائمة المحتويات

1. نظرة عامة على الدليل الإرشادي..... 2
- 1.1 كيفية تستخدم هذا الدليل الإرشادي 2
- 2.1 الغرض من هذا الدليل الإرشادي 2
- 3.1 الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي..... 3
2. مقدمة عن إدارة الأداء 4
- 1.2 تعريف إدارة الأداء 4
- 2.2 دورة إدارة الأداء 5
- 3.2 فوائد نظام إدارة الأداء..... 6
- 4.2 استعداد المؤسسة لتطبيق نظام إدارة الأداء 6
- 5.2 أصحاب المصالح المشاركين في نظام إدارة الأداء..... 14
3. منهجية إدارة الأداء 15
- 1.3 تخطيط الأداء ووضع الأهداف 15
- 2.3 الفحص الدوري نصف السنوي 26
- 3.3 المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الهدف (اختيارية في العام الأول) 30
4. ملحق 50
- 1.4 العمليات والإجراءات 50
- 2.4 مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators 73
- 3.4 الأدوات والنماذج..... 87



خلال هذا الدليل الإرشادي وتوجيهه مباشرة إلى الملامح الرئيسية بالنص، وتشمل الرموز المستخدمة ما يلي:

<p>تذكير (Reminder):</p> <p>للإشارة إلى وجود فرصة محتملة لأخذ نشاط أو قضية ما في الاعتبار، نظرًا لأنها تعزز من فرص النجاح.</p>	
<p>تلميح (نصيحة) (Tip):</p> <p>للإشارة إلى وجود اقتراح يجب وضعه في الاعتبار أثناء تنفيذ العملية</p>	
<p>المعطيات (Deliverable):</p> <p>للإشارة إلى أشياء أو عناصر مطلوب تسليمها أو تضمينها كجزء من العملية</p>	
<p>مرجع (Reference):</p> <p>للإشارة إلى إحالات معينة في الملحق، أو في قسم معين، أو في دليل إرشادي آخر</p>	

2.1. الغرض من هذا الدليل الإرشادي

إدارة الأداء أمر حيوي للحفاظ على كفاءة وإنتاجية المنظمة الحكومية التنفيذية. وتلعب إدارة الأداء دوراً مهماً في تحديد احتياجات الموظف التنموية، وفي صنع قرارات الترقيات، وانتقاء أصحاب المواهب. ويعتبر هذا المفهوم أرضية مشتركة بين المنظمات الحكومية والخاصة.

سيساعدك هذا الدليل، إن كنت موظفا بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، أن تتعرف على العناصر، والعمليات، والأدوات والنماذج والقوالب المشتركة المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الأداء بنجاح.

1. نظرة عامة على الدليل الإرشادي

1.1. كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي

يتكون دليل الإرشادي **إدارة الأداء** من أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يقدم نظرة عامة على الدليل وكيفية استخدامه، والغرض منه، وفئة الجمهور التي يستهدفها.

الجزء الثاني: يُعرّف **إدارة الأداء** ويعرض خلفية موجزة عن وظيفته. كما يبرز أهمية تفعيل إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية، ومن هم الأطراف الرئيسية المعنية. بالإضافة إلى أنه يناقش الخيارات الرئيسية المتاحة عند تطبيق هذا الاتجاه، وفقاً لمستوى استعداد المؤسسة الحكومية.

الجزء الثالث: يعرض وظيفة **إدارة الأداء** ويحدد العمليات الرئيسية التي تشتمل عليها، ثم يتحدث بالتفصيل عن مجموعة الأنشطة التي يتم تنفيذها في كل عملية. يحدد الدليل في هذا الجزء أيضاً الأطراف المعنية الرئيسية المشتركة في الأنشطة، ويبرز أي تبعيات لعمليات أو وظائف أخرى.

الملحق: يتضمن مجموعة من خرائط العمليات التي تقدم تفصيلاً لأنشطة إدارة الأداء، وكيفية تتابعها وتسلسلها، والقائمين على هذه الأنشطة. كما يتضمن مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تسهم في رصد وتقييم أداء المؤسسة المنخرطة في تنفيذ أنشطة إدارة الأداء، بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والنماذج التي يمكن أن تستخدمها تلك المؤسسات أثناء اضطلاعها بإدارة الأداء.

وتظهر مجموعة من الإشارات والرموز في هوامش الصفحات بهدف مساعدة القارئ على التنقل بسلاسة

3.1. الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي

تتطبق وظيفة إدارة الأداء الموصوفة في هذا الدليل على الموظفين الحكوميين، الذين يمثلون جزءاً من السلم الوظيفي من الدرجة 1 - 13. وتطبق على الموظفين الذين يعملون بنظام الدوام الكامل، والموظفين الذين يعملون بنظام التعاقد. ولا تشمل العاملين في الوظائف الخدمية المعاونة (السائقين - الفراشين أو المستخدمين، إلخ)

يمكن للفئات التالية استخدام الدليل:

- موظفو الموارد البشرية المسؤولين عن إدارة أداء الفرد في المؤسسات الحكومية.
- مديرو الأقسام المتوقع منهم تقييم موظفيهم.
- الموظفون الخاضعون لعملية تقييم الأداء.
- أطراف أخرى معنية في أثناء دورة إدارة الأداء.

يقدم هذا الدليل معلومات من الممكن أن تنطبق على الموظفين بشكل عام، ولا يحدد قدرات أو سلوكيات فريدة ربما تكون مطلوبة لتنفيذ وظائف فريدة.

على الرغم من أن الدليل يركز على المنهجيات التي تتماشى مع احتياجات الموظف العام، فهو يضم أفضل أنماط التفكير من جميع القطاعات. تتطلب إدارة الأداء الناجحة فهماً تاماً لدور الموظف وإمكانياته، كما تتطلب فهماً لوظيفة المؤسسة الحكومية في الدولة.

لقد تم إعداد هذا الدليل بحيث يرشدك خطوة بخطوة إلى كيفية تطبيق إدارة الأداء، وتم تصميمه خصيصاً للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. أضيف إلى ذلك، أن هذا الدليل مبني على الإطار العام لمفهوم إدارة الأداء، حتى يزود القارئ بكل العمليات، والأدوات، والنماذج والقوالب الضرورية لتطبيق هذه العمليات بفاعلية ونجاح.

ومع هذا لا يطرح الدليل محتوى ذو معطيات محددة، مثل إطار عام لكفاءة مؤسسة ما بعينها. بل يعتمد المراحل المختلفة للتنمية (المبكرة - الوسطى - ومرحلة نضج المؤسسات). لذلك سيزودك الدليل بطرق مبتكرة ومبسطة لتطبيق إدارة الأداء بفاعلية مع غياب بعض المعطيات المطلوبة. سيوضح الجزء الثاني بإسهاب هذه النقطة في القسم رقم 4-2 فصل "استعداد المؤسسة لتطبيق نظام إدارة الأداء". ويضم الجزء الثالث سلسلة من النصائح لتبسيط خطوات محددة ضمن منهجية إدارة الأداء.

2. مقدمة عن إدارة الأداء:

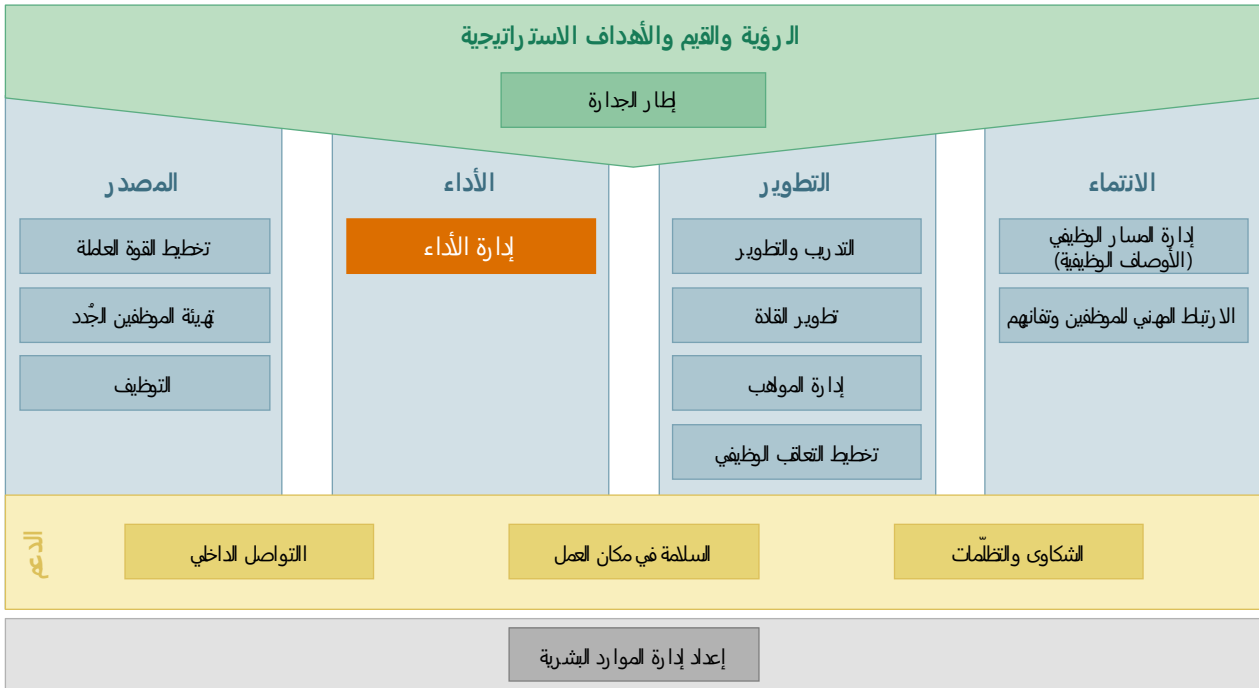
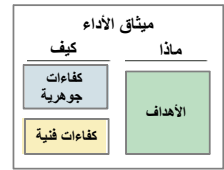
1.2. تعريف إدارة الأداء:

تداخلات مع وظائف أخرى للموارد البشرية

كما هو موضح في الشكل التالي، تُعدُّ وظيفة إدارة الأداء واحدة من الوظائف الجوهرية لأي نظام من أنظمة الموارد البشرية، حيث تمثل أحد الأعمدة الأربعة التي تقوم عليها الموارد البشرية، ألا وهو "الأداء". بالإضافة إلى أن إدارة الأداء تتصل بوظائف أخرى للموارد البشرية، وتشمل هذه الوظائف: تخطيط القوى العاملة، إدارة الأداء، تنمية القيادة، والتدريب والتنمية.

تم تعريف **إدارة الأداء** في هذا الدليل بأنه نظام يتم من خلاله تقييم موظفي مؤسسة حكومية بناءً على أدائهم في مقابل ميثاق أداء يتكون من مجموعة من الأهداف (ماذا ينجز)، والكفاءات/السلوكيات (كيف ينجز).

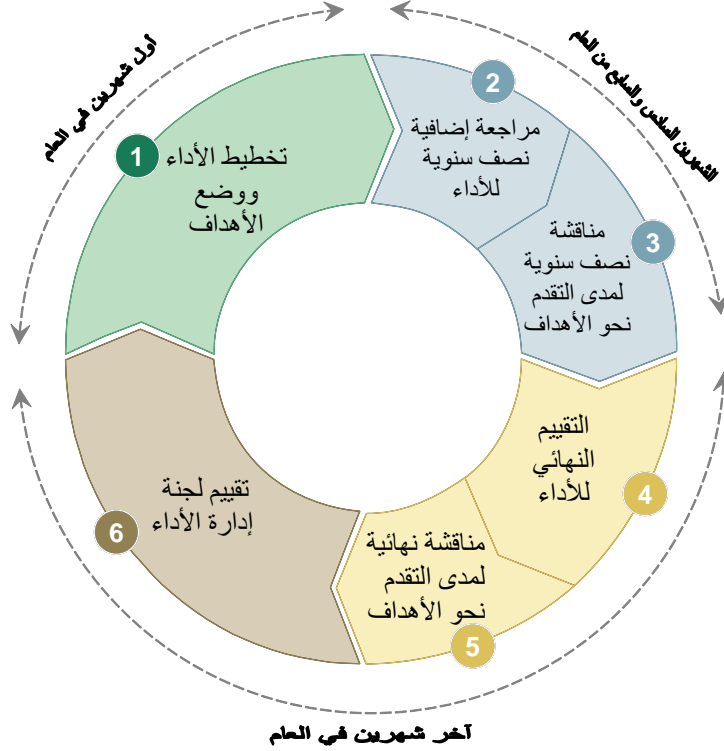
تلعب **إدارة الأداء** دوراً في معرفة الاحتياجات التنموية للموظف، وصناعة قرارات الترقية، وانتقاء أصحاب المواهب.



الشكل 1: نظرة عامة على الأطر الإرشادية للموارد البشرية

2.2. دورة إدارة الأداء

تنقسم إدارة الأداء إلى ست عمليات، ومنها تتكون دورة إدارة الأداء: انظر الشكل التالي:



الشكل رقم (2): دورة إدارة الأداء

3. مناقشة نصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف
يتم عقد هذه المناقشة بين المدير والموظف لمراجعة ومناقشة نتائج المراجعة نصف السنوية الإضافية، وتعديل المسار حسب الضرورة، والاتفاق على المجالات التي تحتاج التحسين (اختيارية في العام الأول).
4. التقييم النهائي للأداء
تقييم نهاية العام حيث يتم حصر نتائج أداء الموظف، وتقدم مختلف الأطراف المعنية التغذية الراجعة (Feedback).
5. مناقشة نهائية لمدى التقدم نحو الأهداف
تُعقد مناقشة في نهاية العام بين المدير والموظف لمراجعة ومناقشة نتائج التقييم النهائي

ملحوظة: خلال العام الأول تكون الخطوات 1، 4، 5، 6 فقط إجبارية، بينما تكون الخطوات 2، 3 اختيارية.

1. تخطيط الأداء ووضع الأهداف
تتم هذه الخطوة عندما يتم توضيح الخط الزمني لدورة إدارة الأداء للمؤسسة الحكومية، وعندما يعمل المدراء/الموظفون على تحديد الأهداف وصياغتها، مع وضع أهداف لهم.
2. مراجعة إضافية نصف سنوية للأداء
وهو تقييم نصف سنوي حيث يتم حصر النتائج المرحلية لأداء الموظف، ويقدمها الأشخاص المعنيون (هذه المراجعة اختيارية في العام الأول).

- التأكد من فهم الموظفين لحقيقة إسهام عملهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحسين مستوى مشاركة الموظف، والتزامه، وإنتاجيته من خلال تكريم أصحاب الأداء المتميز ومكافأتهم.
- تيسير عمليتي تنمية وتحسين الموظف بشكل مستمر.
- تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال تحسين تقديم خدمات الحكومة.

4.2. استعداد المؤسسة لتطبيق نظام إدارة الأداء

لكي يتم تطبيق نظام إدارة الأداء، لا بد من وجود عدة متطلبات بالترتيب التالي للوصول إلى أفضل النتائج، وهذه المدخلات تشمل:

1. القدرة على تحديد الأهداف وهي تشير إلى وجود أهداف استراتيجية للمؤسسة الحكومية كلياً، والتي يمكن توظيفها للربط بين أهداف الأقسام والأفراد.
2. وجود إطار عام للكفاءة أنواع الكفاءات/السلوكيات التي يظهرها الموظفون في مستويات محددة في المؤسسة، والمهام الوظيفية لإظهار البراعة في أداء العمل.
3. الرابط بين الأداء والنتائج وجود ربط واضح بين نتائج نظام إدارة الأداء، وبين المكافآت أو الجزاءات.
4. إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات وجود نظام لتكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة النظام.
5. القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية قدرة المدير على تقديم تغذية راجعة موضوعية.
6. القدرة على التمييز بين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني التأكد من أن تقييمات الموظفين لم تركز على جانب واحد.

التي سيتم تقديمها للجنة إدارة الأداء، ويتم الاتفاق على خطة تطوير، ومناقشة تطلعات الموظف المهنية.

6. تقييم لجنة إدارة الأداء

وهي عملية يتم خلالها تحليل نتائج أداء مجموعات الموظفين، كما يتم تصنيف الموظفين على منحى توزيع مُعرَّف مسبقاً. تقييم لجنة تقييم إدارة الأداء النتائج حتى تقرر كيف يتم التعامل مع أصحاب الأداء المتميز وأصحاب الأداء المتدني من خلال الحوافز والجزاءات. ثم يتم إعلان النتائج النهائية التي توصلت إليها اللجنة للموظفين.

مرجع Reference:

انظر الملحق القسم 4. 1 نظرة عامة على العمليات، والخرائط ومصفوفة السلطة



3.2. فوائد نظام إدارة الأداء

مع تطبيق نظام إدارة الأداء، ستمتلك المؤسسات الحكومية أداة قوية تساعد في تغيير ثقافة هذه المؤسسات إلى ثقافة محورها الأداء. فهو حجر الزاوية في تطوير عمليات الحكومة، ومستويات الخدمة، وهو مسئولية جوهرية للموظفين على كل المستويات الحكومية لخدمة مملكتهم.

تتضمن فوائد نظام إدارة الأداء:

- تحسين الأداء العام للمؤسسة الحكومية.
- التوفيق بين أهداف الموظفين وأنشطتهم وبين الأهداف العامة للمؤسسة.
- تغيير ثقافة الحكومة من خلال التركيز الجديد على الأداء.
- وضع توقعات واضحة للأداء.



إدارة الأداء - دليل

مبسطة من المتطلبات حتى تتمكن من تطبيق نظام إدارة الأداء.

- المستوى الأوسط، وفيه يكون لدى المؤسسة بعض المتطلبات أو في طريقها لتحقيق قدر أكبر من منها.

- مستوى النضج، وفيه تستوفي المؤسسة كافة المتطلبات التي تيسر تطبيق نظام إدارة الأداء تطبيقاً كاملاً، كما هو موضح في هذا الدليل.

انظر الملحق 4.3.13 - وهو استقصاء يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامه لتقدير مستوى استعدادها لتطبيق نظام إدارة الأداء.

ومع هذا، هل تمتلك كل المؤسسات الحكومية نفس مستوى القدرة على الوفاء بهذه المتطلبات؟ يتناول هذا الجزء، بشكل مفصل، كيفية إدارة هذه المتطلبات، استناداً إلى مستوى نضج المؤسسة الحكومية.

من الممكن التمييز بين ثلاثة مستويات للنضج في إدارة الأداء:

- المستوى المبكر، وفيه لا تتمتع المؤسسة بالمتطلبات المذكورة، وبالتالي تحتاج نسخة

فيما يلي ملخص لمستويات النضج الثلاثة لكل من المتطلبات.

مستوى النضج	المستوى الأوسط	المستوى المبكر	
تتأقّب الأهداف الاستراتيجية من قمة المؤسسة الحكومية إلى أدنى مستوياتها	ربط الأهداف بمسئوليات الموظف كما تم تحديدها في التوصيف الوظيفي	ربط الأهداف بالمهام اليومية المنوطة بها الموظف ومسئولياته	1. القدرة على تحديد الأهداف
استخدام مجموعة الكفاءات/ السلوكيات الجوهرية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية، بالإضافة إلى الكفاءات الفنية والتقنية الفريدة التي تم تعريفها من قِبل المؤسسة الحكومية	استخدام مجموعة الكفاءات/ السلوكيات الجوهرية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية فقط		2. وجود إطار عام للكفاءة
	ينبغي أن يتم ربط نتائج إدارة الأداء بوضوح بمجموعة من المكافآت والجزاءات للموظف، في كل الأحوال		3. الربط بين الأداء والنتائج
استخدام تطبيقات برنامج (ERP) (تخطيط موارد المشروعات) مثل HRMIS ووحدات EPM	استخدام الوثائق والنماذج الإلكترونية، بالإضافة إلى الأدوات البسيطة كبرنامج "إكسيل"		4. إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات
	من يملك صلاحية تقييم الموظف هو فقط المدير (الرئيس المباشر للموظف الذي يتم تقييمه). ويتم التقييم على أساس الاستحقاق والعمل الجاد.		5. القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية
	توظف كل المؤسسات الحكومية آلية التصنيف الإجباري واتباع التوزيع سابق التحديد على كل تقييمات الأداء خاصتها على النحو الذي صدر به من قِبل وزارة الخدمة المدنية		6. القدرة على التمييز بين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني

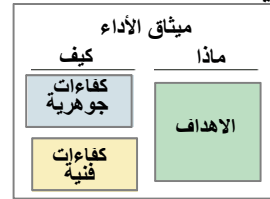
جدول (1) ملخص لمستويات نضج المؤسسة الحكومية

يوضح الجزء التالي المتطلبات الستة السالف ذكرها بشكل أكثر تفصيلاً:

1. القدرة على تحديد الأهداف

وباستخدام هذه الطريقة، يستطيع كل قسم داخل المؤسسة الحكومية أن يتأكد من أنه يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الكلية، عن طريق تحقيق موظفي القسم لأهدافهم.

يركز هذا القسم على "ماذا" (What) (الأهداف) ويتم إيضاح جزء من ميثاق الأداء في القسم الأول من الجزء الثاني 1.2



تلميح (نصيحة) Tip:

وجود أهداف استراتيجية أمر ضروري لتحديد أهداف الفرد داخل المؤسسة.

بمجرد وضع هذه الأهداف، ينبغي على كل مدير قسم وموظفيه التأكد من أن هذه الأهداف (ذكية) (انظر الملحق 4.3.3)

من الضروري لكل مؤسسة حكومية وموظفيها وضع أهداف للموظفين، فهذا يحدد للموظفين بشكل ملموس ما ينبغي التركيز عليه خلال العام.

الأهداف الذكية Smart Objectives، هي الأهداف التي يتوافر فيها المعايير التالية:

علاوة على ذلك، للتأكد من أن الأهداف الموضوعية تحتوي على قيمة مضافة للمؤسسة الحكومية، لا بد من التأكد من أن أهداف الموظف تتوافق مع الأهداف الكلية للمؤسسة.

- **محددة:** أن تصف الأهداف النتائج المرجوة تحقيقها بشكل مفصل وواضح.
- **قابلة للقياس:** يوجد دليل واضح على تحقيق الهدف من خلال مقياس.
- **قابلة للتحقيق:** يمكن أن يتم إنجازه عن طريق الموظف.
- **واقعية:** أهداف تتسم بالتحدي لكنها قابلة للتحقيق.
- **محددة بإطار زمني:** يرتبط الهدف بفترة زمنية محددة لتحقيقه خلال العام.

من الممكن إقامة هذا الرابط من خلال تنسيق الأهداف من قمة الهرم (المؤسسة الحكومية) إلى الطبقة التالية للأسفل، في شكل أهداف أو مشروعات خاصة بالأقسام. ويتكرر هذا التدرج عبر الطبقات المختلفة للمؤسسة حتى يصل إلى مستوى الفرد. انظر الشكل التالي:



انظر الملحق 4.3.3 - مثال على كيفية وضع أهداف "ذكية"

شكل (3) مثال على تدرج الأهداف

الحكومية أن تبني أهداف أداء الموظف على أساس مهامه ومسؤولياته اليومية.

المستوى الأوسط

في حالة عدم وجود مجموعة أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ للمؤسسة الحكومية، ولكن يوجد لديها توصيف وظيفي يعكس الدور الذي يقوم به الموظف بشكل صحيح، ينبغي على المؤسسة أن تبني أهداف أداء الموظف على التوصيف الوظيفي الخاص به.

مستوى النضج

أما في حالة وجود مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المعلنة والمتبعة، ينبغي على المؤسسة الحكومية أن تتسق أهدافها الاستراتيجية تدرجاً من قمة المؤسسة إلى المستويات الدنيا من المؤسسة، ويتم تحديد أهداف الفرد وفقاً لهذا.

انظر الملخص في الجدول التالي:

المنهجية المقترحة	أهداف استراتيجية واضحة ومُوظَّفة	توصيف وظيفي صحيح للموظف	المسؤوليات والمهام اليومية للموظف	
بناء أهداف أداء الموظف على أساس مهامه اليومية ومسؤولياته			✓	المستوى المبكر
بناء أهداف أداء الموظف على أساس مسؤولياته التي تم تحديدها في التوصيف الوظيفي خاصته		✓	✓	المستوى الأوسط
بناء أهداف أداء الموظف على أساس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الحكومية	✓	✓	✓	المستوى الاحترافي

الشكل (4) مصفوفة خيارات وضع الأهداف



تذكير: Reminder:

تتوقف القدرة على وضع أهداف "ذكية" على تدريب المديرين وقدرتهم على ذلك.

بالإضافة إلى أن القدرة على قياس الهدف "الذكي" تعتمد بشكل كبير على إتاحة البيانات ودقتها داخل المؤسسة.

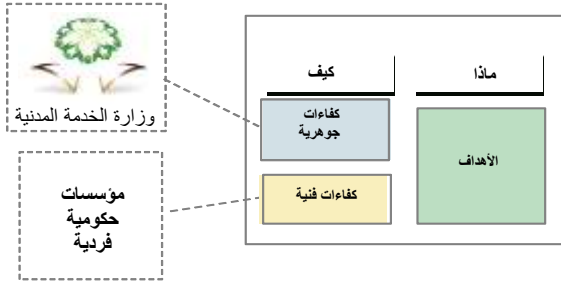
في حالة عدم تساوي المؤسسات الحكومية في مستوى الاستعداد لربط أهداف الفرد بالأهداف الاستراتيجية الكلية، تم تحديد المستويات الثلاثة التي تحدد مدى نضج المؤسسة (المبكر والأوسط ومستوى النضج) للمساعدة في توضيح كيفية إدارة الموقف في كل مستوى منهم.

المستوى المبكر

في حالة عدم وجود مجموعة أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ للمؤسسة الحكومية، أو كان التوصيف الوظيفي للموظف لا يعكس الدور الذي يقوم به بشكل ملائم، في هذه الحالة ينبغي على المؤسسة

2. وجود إطار عام للكفاءة

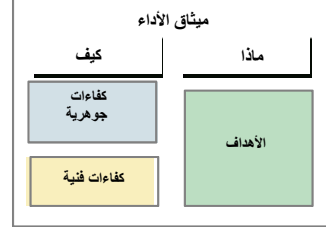
الجماعي، المسؤولية، وما إلى ذلك)، وسوف يتم تحديدها من قبل وزارة الخدمة المدنية. وأما الكفاءات الفنية فهي كفاءات خاصة بمؤسسة حكومية ما، أو دور وظيفي (مثل مهارات التدريس في وزارة التربية)، وسيتم تحديدها من قبل كل مؤسسة حكومية بصورة منفصلة. فمن واجب كل كيان حكومي أن يعمل على وضع إطار عام للكفاءة يكون خاص به لهذه الكفاءات الفنية.



شكل (5) - رسم توضيحي لمالك الكفاءة

لقد وضعت وزارة الخدمة المدنية مجموعة مبدئية من الكفاءات الجوهرية، والتي يمكن استخدامها في كل المؤسسات الحكومية (انظر الملحق 4. 3. 1) سواء كان لديهم في الوقت الراهن إطاراً عاماً للكفاءة أم لا.

يركز هذا القسم على "كيف" (الكفاءات/السلوكيات) وهو جزء من ميثاق الأداء



الإطار العام للكفاءة هو نموذج يعرف الأداء "الفائق" داخل المؤسسة، وهو يتعلق بـ "كيف How" يدير الموظفون أنفسهم ومهامهم. وهو مكون من عدة كفاءات قابلة للتطبيق على عدد كبير من الأدوار داخل المؤسسة. وبمجرد أن يتم تحديد هذه الكفاءات، تصبح المعيار الذي يتم تقييم أداء الفرد داخل المؤسسة وفقاً له.

تلميح (نصيحة) Tip:

من الممكن تحديد الأطر العامة للكفاءة بحيث تعكس الاختلافات في مستويات الكفاءة، والتي تتطلبها مختلف مستويات المؤسسة



تذكير Reminder:

ينبغي أن تستخدم كل المؤسسات الحكومية مجموعة الكفاءات الجوهرية المبدئية (انظر الملحق 4. 3. 1) في أثناء العام الأول، إلى أن تنتهي وزارة الخدمة المدنية من وضع الكفاءات الجوهرية للخدمات المدنية. المتوقع من المؤسسات الحكومية أن تبدأ في تحديد الكفاءات الفنية الخاصة بها. وسيكون عليهم عرض الكفاءات الفنية التي تم تحديدها على وزارة الخدمة المدنية لإجازتها، قبل وضعها موضع التنفيذ في إطار نظام إدارة الأداء.



تختلف الكفاءات عن "السلوكيات" العامة، حيث أن الكفاءات تنبثق عن استراتيجيات الحكومة، بهدف تفعيل أهداف استراتيجية. وهي متوافقة مع قيم المؤسسة الحكومية، وتساعد في النهاية على تشكيل ثقافة المؤسسة.

يُمكن أن ينقسم الإطار العام للكفاءة إلى قسمين: كفاءات جوهرية، كفاءات فنية. أما الكفاءات الجوهرية فهي السلوكيات التي ينبغي أن تصدر عن جميع الموظفين الحكوميين، بغض النظر عن الدور أو الوظيفة التي يؤديها (مثل العمل

الأداء"، وهذه المكافآت والجزاءات تُعد عاملاً رئيسياً يتم أخذه في الاعتبار.

أحد الطرق التي يرتبط فيها الأداء بالنتائج تتعلق بالمكافآت ذات الصلة بالتقدير العام للموظف، فإن كان متميز الأداء مقارنة بزملائه، يتم منحه مكافآت، مثل الحوافز المالية، أو الترقية، وما إلى ذلك.

على سبيل المثال، يمكن أن يتم ربط الأداء بالحوافز من خلال إعلان جائزة تقديرية للموظفين الذين نجحوا في الاحتفاظ بمستوى أداء متميز لمدة ثلاث سنوات متتالية. يمكن أن تكون الجائزة شيئاً معنوياً يقدمه رئيس المؤسسة الحكومية للموظفين الذين نجحوا في تحقيق هذا الهدف.

وأخيراً، يرتبط الأداء بالجزاءات، التي استندت إلى التقدير العام للموظف، بحيث إن كان أداءه متدنياً بالمقارنة بزملائه، يتم إصدار قرارات بتوقيع الجزاءات عليه مثل الخضوع لفترة تجربة.

رسالة تذكيرية **Reminder**:

يُعد الربط بين الأداء والنتائج عاملاً ضروري سيتم تطبيقه في كل المؤسسات الحكومية في كل مستويات النضج. وسيكون العمل به إلزامياً وتحكمه وزارة الخدمة المدنية.



4. إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات

يوجد أنظمة عديدة من تكنولوجيا المعلومات تُستخدم لتيسير التعامل مع نظام "إدارة الأداء". وهناك وحدات، داخل أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية العادية، تتعامل مع إدارة الأداء على الأخص (مثل إدارة أداء المشروعات).

وفي حال لم تكن كل المؤسسات الحكومية على نفس مستوى الاستعداد من حيث وجود إطار عام للكفاءة" خاص بها، فقد تم تحديد هذه المستويات الثلاثة (المبكر والأوسط والناضج) للمساعدة في التعامل مع الموقف في كل الأحوال.

المستويين المبكر والأوسط

عندما لا تتمكن المؤسسة الحكومية من تحديد الكفاءات الفنية الخاصة بها، بسبب عدم امتلاكها "إطار عام للكفاءة"، ينبغي عليها أن تستخدم المجموعة الأولية من "الكفاءات الجوهرية"، والتي حددتها وزارة الخدمة المدنية في تقييمات الأداء الخاصة بها. (انظر الملحق 4.3.1) على أن يستمر الوضع هكذا إلى أن تضع النموذج الخاص بها للكفاءات الفنية.

مرجع Reference:

للاطلاع على تفاصيل أكثر حول وضع نموذج إطار عام للكفاءة خاص بك، ارجع إلى دليل "الإطار العام للكفاءة"



مستوى النضج

وفي حال كانت المؤسسة الحكومية تملك إطاراً عاماً للكفاءة لتحديد كفاءاتها الفنية، ينبغي أن تستخدم المؤسسة كلاً من المجموعة الأولية من الكفاءات الجوهرية - التي حددتها وزارة الخدمة المدنية - وكفاءاتها الفنية الموجودة في تقييم أداء الموظف.

3. الربط بين الأداء والنتائج

تتوقف فاعلية "نظام إدارة الأداء" على جودة المكافآت والجزاءات المرتبطة به. حيث أن ذلك يؤكد على وجود رابط مباشرة مع نتائج عملية "إدارة

البشرية، وأنظمة إدارة أداء المشروعات الخاصة بالمؤسسة.

تعد هذه الأنظمة أدوات تمكين، ينبغي أن تستثمرها المؤسسات الحكومية لتفعيل نظام إدارة الأداء.

5. القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية

تعتمد إدارة الأداء على تقييمات نزيهة وموضوعية، ويتم تقديم التغذية الراجعة للموظفين بهدف تحقيق نتائج. وترتبط القدرة على فعل ذلك بالثقافة العامة للمؤسسة، وهل يتمتع المديرين والموظفون بعقلية التغذية الراجعة والتواصل بانفتاح وصدق، في ظل هذه الثقافة أم لا؟

يتم تطبيق التقييمات في المؤسسات الحكومية على النحو التالي:

- يتولى المديرين فقط (الرؤساء المباشرين) مهمة تقييم الموظف الذي يتم تقييمه.

رسالة تذكيرية **Reminder**:

تشير كلمة "موظف" في هذا الدليل إلى الشخص الذي يتم تقييمه من خلال نظام إدارة الأداء.

وتشير كلمة "مدير" إلى الشخص الذي يقوم بتقييم الموظف. على سبيل المثال، في حال إن كان المدير العام هو من يتم تقييم أدائه، سيتم اعتباره "الموظف" وسيكون رئيسه المباشر الذي يقوم بتقييمه هو نائب رئيس المؤسسة الحكومية. باقي هذه الوثيقة تم إعدادها وفقاً لهذه التعريفات. (لمعلومات أكثر انظر الملحق 4. 3. 10)

من المتوقع من المديرين أن يقدموا تغذية راجعة موضوعية، تلتزم بمقاييس التصنيف التي تم وضعها للأهداف (ماذا)، والكفاءات (كيف). كما أنه متوقع منهم أن يحتفظوا ببعض الوثائق التي تدعم التقييم الذي يعطونه للموظف.

نصيحة **Tip**:



يمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات أن تدعم إدارة الأداء داخل المؤسسة، ولكنها أداة تمكين فقط. ولكي يتم تغيير ثقافة المؤسسة إلى ثقافة إدارة الأداء، تحتاج المؤسسة أن تخاطب عقلية الموظفين وتشجعهم على تبني عقلية التغيير.

علاوة على ذلك، ربما لا تكون كل المؤسسات على نفس مستوى الاستعداد لتوظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات. لذلك تم تحديد هذه المستويات الثلاثة للمساعدة في التعامل مع الموقف في كل الأحوال.

المستويين المبكر والأوسط

في حال لم يكن لدى المؤسسة الحكومية نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية، أو نظام إدارة الأداء للمشروعات، ينبغي عليها أن تقدم للموظفين نظام إدارة الأداء يدوياً من خلال أدوات ووثائق/نماذج إلكترونية بسيطة مثل برنامج "Excel". ويمكن أن يتم ذلك كجزء من العام الأول إلى العام الثاني. علاوة على ذلك، يجب أن تراعي المؤسسة أن التعريف بنظام تكنولوجيا المعلومات ينبغي أن يكون مبكراً قدر الإمكان لكي يخفف من العبء الإداري الواقع على مستخدمي وإداريي نظام إدارة الأداء.

مستوى النضج

في حال كانت المؤسسة الحكومية تمتلك نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية أو نظام إدارة أداء المشروعات، يجب عليها حينئذ العمل في اتجاه تفعيل عملية إدارة الأداء الموضحة بهذا الدليل، وذلك من خلال أنظمة معلومات إدارة الموارد

قد يكون السبب وراء حصول كل الموظفين على تقديرات عالية من المؤسسة الحكومية، شيوع ثقافة في المؤسسة اعتاد المديرون في ظلها إعطاء كل الموظفين تقديرات عالية، دون موضوعية، و دون ربط التقديرات بمستويات الأداء الحقيقية. ويسفر هذا النهج عن إدارة سيئة للأداء.

لكي يتم التأكد من وجود تمييز واضح لأداء الموظف، سيستخدم نظام إدارة الأداء آلية "التصنيف الإجباري". تعمل هذه الآلية عن طريق وضع حد مقبول من إجمالي الموظفين الذين يُسمح لهم بالحصول على تصنيف خاص. ويتم تعريف هذا الحد من إجمالي الموظفين على أنه درجة، و يتم التعبير عنه على أنه نسبة مئوية من إجمالي موظفي المجموعة التي تخضع للتصنيف الإجباري.

وقد حددت وزارة الخدمة المدنية هذه الدرجات على النحو التالي:

الدرجة	التصنيف
3-5%	5- مرتفع جداً
3-10%	4- مرتفع
70-90%	3- متوسط
2-10%	2- منخفض
2-5%	1- منخفض جداً

جدول (2) توزيع التصنيف الإجباري

مرجع Reference:

ارجع إلى الملحق (4. 3. 11) و(4. 3. 12)، للتعرف على تفاصيل أكثر عن آلية التصنيف الإجباري



إن وجود آلية التصنيف الإجباري عامل ضروري لنجاح نظام إدارة الأداء. وعلى هذا يتم تطبيقها في كل المؤسسات الحكومية، ويكون متوقفاً من هذه المؤسسات والمديرين الذين يقومون بتقييم الأداء أن

يتم إعطاء تصنيفات جيدة للتقييم بناءً على مبدئي الاستحقاق والعمل الجاد، لا على التمييز أو المحاباة.

سوف ينطبق هذا التوقع على كل المؤسسات الحكومية في كل مستويات النضج. وعلى هذا، فمن المتوقع من كل المؤسسات الحكومية أن تظهر جهداً في تفعيل ثقافة التغذية الراجعة النزيهة، والتواصل الصادق.

6. القدرة على التمييز بين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني

تعتمد إدارة الأداء، كما أسلفنا، على القدرة على ربط نتائج أداء الموظف بالوقايب. وهنا تنشأ الحاجة إلى مقارنة أداء الموظف بأداء زملائه، حتى يكون إعطاء الموظف حافزاً أو جزاءً خاصاً مُبرراً (كل الموظفين من قسم محدد سيتم مقارنة أدائهم) وسيتم تمييز ذوي الأداء المتميز من ذوي الأداء المتدني.

يعني التمييز بين الموظفين أن تكون قادراً على فهم أو التعرف على الفرق بين مجموعات الموظفين بوضوح. يكون الهدف في هذه الحالة هو فهم ومعرفة الفرق في الأداء بين مختلف الموظفين.

إن كانت هناك فروق طفيفة بين تصنيفات الموظف، سيد ذلك من فاعلية الحوافز. على سبيل المثال، إن كان جميع موظفي مؤسسة حكومية ما قد تم إعطاءهم تقديرات بين 4 و5 من إجمالي 5، وسيحصل الموظفون الذين أحرزوا 5 على حافز مالي. في هذه الحالة، ستقل فاعلية الحافز المالي، حيث سيكون الحصول عليه شيئاً عادياً. لذلك لكي تحتفظ الحوافز بفاعليتها ينبغي أن يمثل الحصول عليها تحدياً.



• **الرؤساء المباشرون الذين يقومون بعمل تقييمات الموظفين (يطلق عليهم المديرون في هذا الدليل)**

○ يقدمون تقييماً موضوعياً لأداء موظفيهم في الوقت المناسب.

○ يستخدمون التغذية الراجعة الواردة من الأطراف الأخرى بشكل صحيح، حتى يقومون بعمل تقييمات أفضل للموظفين (عندما يكون هذا مطبقاً)

○ يعززون المناقشات مع موظفيهم حول المجالات التي تحتاج إلى التحسين لديهم وتطلعاتهم المستقبلية.

• **جميع الموظفين الذين يتم تقييمهم في ظل عملية إدارة الأداء**

○ يلتزمون بأداء يلبي التوقعات المحددة في ميثاق الأداء السنوي

○ يساهمون في المناقشات مع مديرهم فيما يتعلق بتحديد احتياجات التطوير، ومناقشة تطلعاتهم المستقبلية.

• **مديرو الإدارة العليا (رؤساء المديرين) الذين يقومون بعمل تقييمات الأداء**

○ هم من يجيزون تقييمات إدارة الأداء التي يقدمها لهم رؤوسهم

• **لجنة إدارة الأداء**

○ تحدد توزيع التصنيف الإيجابي على مقياس التقديرات قبل بدء دورة التقييم.

○ تتسلم الشكاوى المقدمة من الموظفين والمتعلقة بتقييم الأداء.

○ تقوم بتقييم دورة إدارة الأداء كلياً وتعطي توصيات بالتحسين.

يلتزموا بالدرجات المحددة التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية.

5.2. **أصحاب المصالح المشاركين في نظام إدارة الأداء**

تتطلب إدارة الأداء الناجحة اشتراك عدة أطراف. وبشكل عام، تلعب الأطراف التالية دوراً في تفعيل عملية إدارة الأداء بشكل مناسب:

• **وزارة الخدمة المدنية**

○ جهة مركزية حاكمة لكل سياسات وضوابط إدارة الأداء.

○ صاحبة دليل إدارة الأداء وهي الجهة الوحيدة التي تتمتع بصلاحيات إدخال التعديلات على الدليل.

○ تُجري عمليات تفتيش Spot Checks للتأكد من الالتزام بالسياسات الواردة في هذا الدليل.

• **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية**

○ مدير نظام إدارة الأداء.

○ يدفع دورة إدارة الأداء، ويُعرف الموظفين ببداية الدورة، والمواعيد الرئيسية فيها، حيث أنها جزء من العملية.

○ يتابع مع الإدارة في جميع أنحاء المؤسسة الحكومية حتى يستقبل تقييمات الموظفين المطلوبة في الموعد المحدد لذلك.

○ يحلل نتائج الأداء ويجري تحليل للتصنيف الإيجابي.

○ يعمل كمنسق بين الموظفين ومديريهم في حالة وجود أية نزاعات.

○ يعمل كمسئول عن المعايير والسياسات التي حددتها ووضعتها وزارة الخدمة المدنية.

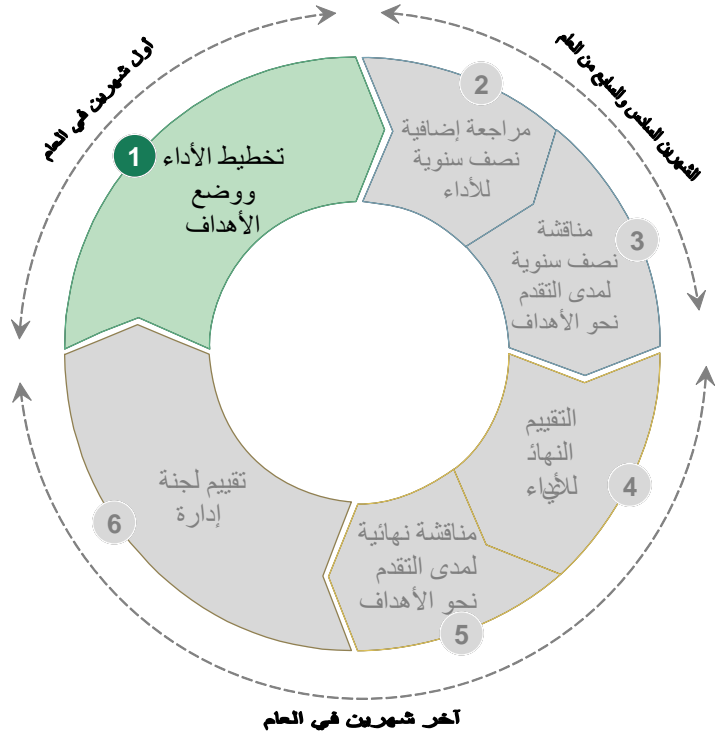
3. منهجية إدارة الأداء

كما ذكرنا في القسم الثاني من الجزء الثاني، يتكون "الإطار العام لإدارة الأداء" للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من ستة مكونات.

وفي هذا الجزء، سوف نقدم تفاصيل عن الأنشطة اللازمة لإجراء العمليات المختلفة التي تشكل الإطار العام لإدارة الأداء:

- تخطيط الأداء ووضع الأهداف
- فحص الأداء الدوري النصف سنوي
- مناقشة تقييم الأداء النصف سنوي لمدى التقدم نحو الأهداف
- تقييم أداء نهاية العام
- مناقشة تقييم أداء نهاية العام لمدى التقدم نحو الأهداف
- تقييم لجنة إدارة الأداء

1.3. تخطيط الأداء ووضع الأهداف:



شكل رقم (6) تخطيط الأداء ووضع الأهداف

1.1.3. الوصف

يتضمن تخطيط الأداء ووضع الأهداف إعلان إدارة الموارد البشرية عن بدء "دورة الأداء" لجميع المديرين والموظفين. ثم يبدأ المديرين مع موظفيهم في عملية تحديد أهداف الأداء والاتفاق عليها. ويتم الاتفاق على الأهداف وتسجيلها لدى إدارة الموارد البشرية، حتى يتم متابعة العمل عليها في الفحص الدوري النصف سنوي، وفي تقييم أداء نهاية العام.

2.1.3. الغرض

الهدف من وراء عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف هو التأكد من وضوح معالم الدورة إطارها الزمني للعام القادم في أذهان الجميع، بالإضافة إلى التأكد من اتفاق المديرين والموظفين على أهداف الأداء النهائية والمرحلية، والكفاءات والسلوكيات التي سوف تكون جزءاً من ميثاق الأداء.

3.1.3. المعطيات

ولكي تطبق المؤسسة الحكومية العملية الأولى، وهي "تخطيط الأداء ووضع الأهداف" بنجاح يقتضي ذلك وجود المعطيات الآتية:

- ترسل إدارة الموارد البشرية خطاب رسمي تشير فيه إلى بداية دورة إدارة الأداء، مع التأكيد على التواريخ الرئيسية والمعالم المهمة في الدورة.
- يحتاج المديرين إتاحة الحصول على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، أو سلسلة الأهداف المطلوبة من أقسامهم.

4.1.3. العملية

- تاريخ محدد لتسليم موثيق أداء الموظف.
 - إعلان تاريخ بداية تقييم الأداء النصف سنوي وتقييم أداء نهاية العام.
 - تاريخ محدد لتسليم تقييم الأداء النصف سنوي وتقييم أداء نهاية العام.
 - جدول مفصل لاجتماعات التقييم التي تعقدها لجنة إدارة الأداء.
- ينبغي أن يكون الخطاب في الوقت المناسب، واضحًا، ويشتمل على كل الروابط ذات الصلة بالنماذج والأدوات التي يتم استخدامها في العملية.

يشتمل تطبيق عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف على أنشطة متعددة:

1. إعلان بدء انطلاق دورة إدارة الأداء.
2. جمع المعلومات المطلوبة لتحديد أهداف مرحلية وأهداف نهائية للموظفين.
3. اقتراح أهداف نهائية للأداء للموظفين، ووضع أهداف مرحلية وتحديد نسب الأهمية.
4. مراجعة مسودة "ميثاق الأداء" بمعرفة المدير.
5. مناقشة مسودة "ميثاق الأداء" مع الموظف.
6. اعتماد الإدارة العليا لميثاق الأداء.
7. حفظ موثيق أداء الموظفين في ملفات.

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

1. الإعلان عن بدء انطلاق دورة إدارة الأداء.

تعلن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية لكل الموظفين المعنيين عن بدء عملية إدارة الأداء. يتضمن الإعلان جدول دورة إدارة الأداء الذي تم اعتماده.

تلميح (نصيحة) Tip:



ينبغي أن يؤكد خطاب الموارد البشرية على أية تغييرات حدثت في العملية في دورة إدارة الأداء في السنوات الماضية.

كما سوف توزع إدارة الموارد البشرية نماذج لميثاق الأداء ليقوم المديرين بتعبئتها.

تذكير Reminder:



من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المدير المناسب لتقييم الموظف

2. جمع المعلومات المطلوبة لتحديد الأهداف النهائية والأهداف المرحلية للموظفين

سيحتاج المديرين المعنيون الذين سيقدمون تقييمًا لموظفيهم أن يبدؤوا في جمع المعلومات التي تساعدهم

الشهور وفقا للتقويم الهجري	خطوات دورة إدارة الأداء
الأول - الثاني	الخطوة 1
السادس - السابع	الخطوة 2,3
الحادي عشر - الثاني عشر	الخطوات 4,5,6

جدول (3)- الإطار الزمني لدورة إدارة الأداء

سيضمن الخطاب معالم محددة تتصل بدورة إدارة الأداء مثل:

يجمع المدير هذه الأهداف كي تساعده على ذكر أهداف الأداء التي يمكن تحديدها للموظف.

في تحديد أهداف أداء موظفيهم. وتتضمن هذه المعلومات:

تلميح (نصيحة) Tip:



إن لم يكن هناك أهداف استراتيجية،
ارجع للقسم 2.4 من الجزء الأول

أوجه التحسين عند الموظفين: يستطيع المدير، إن أراد، أن يوظف التقييمات السابقة لتمكنه من تحديد الأهداف التي ستساعد الموظفين على تحسين الأمور التي تستلزم التحسين لديهم.

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الحكومية أو القسم. سوف تركز أهداف أداء الموظف في المؤسسات الحكومية التي لديها أهداف استراتيجية واضحة على هذه الأهداف. ولا بد من اتخاذ بعض الخطوات في تسلسل الاستراتيجية العامة في كل أنحاء المؤسسة لربط هذه الأهداف ببعضها. (انظر القسم 2.4 من الجزء الأول لمعلومات أكثر عن تسلسل الأهداف).



مثال توضيحي - جمع المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف النهائية والأهداف المرحلية

عبد الرحمن مدير قسم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة حكومية. طلبت منه إدارة الموارد البشرية البدء في تحديد الأهداف النهائية والأهداف المطلوبة من موظفيه.

وفقاً للدليل الذي تسلمه عبد الرحمن من وزارة الخدمة المدنية، أراد أن يتأكد من توافق الأهداف التي وضعها مع الأهداف العامة لمؤسسته، لكنه ليس متأكدًا من وجود أهداف استراتيجية لدى المؤسسة. لذلك فقد عقد اجتماعًا مع مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات ليتأكد من ذلك.

المرحلتين المبكرة والمتوسطة:

في حال كانت المؤسسة في المرحلة المبكرة أو المتوسطة، كانت إدارة الموارد البشرية ستُعلم المديرين بعدم وجود أهداف استراتيجية واضحة ليستعينوا بها في وضع الأهداف. وبالتالي لكي يتمكن عبد الرحمن من وضع الأهداف لموظفيه، يستمر في جمع التوصيف الوظيفي لموظفيه. وبالنسبة للموظفين الذين يتناسب توصيفهم الوظيفي مع الأدوار التي يقومون بها بالفعل، يقرر عبد الرحمن استخدام هذه التوصيفات الوظيفية كقاعدة تركز عليها الأهداف. أما من لا يتناسب توصيفهم الوظيفي مع الأدوار التي يقومون بها، يقرر أن يعقد معهم اجتماعًا ليتعرف على مسؤولياتهم اليومية، ويستعين بها في وضع الأهداف لهم.

مرحلة النضج:

في أثناء الاجتماع مع مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات، تم توضيح ما يلي لعبد الرحمن، إن أحد أهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة هو كسب ثقة المواطنين فيما يتعلق بتقديم الخدمات، وتم مناقشة كون الهدف الرئيس لإدارة تكنولوجيا المعلومات هو الوصول إلى مستوى أعلى من رضا العميل عن الخدمات المقدمة له. وبحث عبد الرحمن الأمر جيدًا، ثم تم الاتفاق - بعد مناقشة قصيرة مع مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات - على أن هدف قسم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات سوف يكون إتاحة الخدمات والمعلومات على شبكة الإنترنت بشكل أفضل.

سُر عبد الرحمن كثيرًا من هذه المناقشة، فلدیه الآن هدف واضح لقسمه يمكنه ربطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ثم تأتي الخطوة التالية، وهي أن يجعل هذا الهدف بالنسبة للموظفين هدفًا "تكيًا" SMART .

تعتمد الطريقة التي سيتم تحديد الأهداف بواسطتها على استعداد المؤسسة. (انظر القسم 2.4 من الجزء الأول لتفاصيل أكثر عن المواقف التي تحدد أي الخيارات أنسب.) يرجع إلى إدارة الموارد البشرية في نقل أنسب طريقة لموقف مؤسسته الحكومية.

تلميح (نصيحة) Tip:

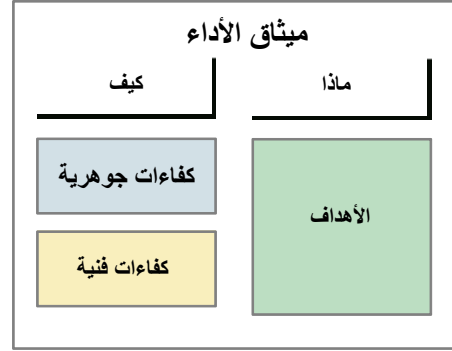
لا بد أن يكون للموظفين ذوي الأدوار الإشرافية 4-6 أهداف. بينما لا بد أن يكون للموظفين من غير ذوي الأدوار الإشرافية 3-5 أهداف. أما بالنسبة لبعض الوظائف الدنيا لا بد أن يكون لهم 2-3 أهداف.



3. اقتراح أهداف نهائية لأداء الموظفين، ووضع الأهداف المرحلية وتحديد الأهمية النسبية

يستطيع المدير، مستعينًا بالمعلومات التي حصل عليها أن يستكمل تعبئة نموذج "ميثاق الأداء" (انظر الملحق 4.3.4)

يتكون نموذج ميثاق الأداء من عنصرين: أهداف الأداء للموظف ("ماذا" ينجز) الكفاءات/السلوكيات The What ("كيف" ينجز) The How.



تلميح (نصيحة) Tip:

سيختلف عامل الأهمية لكل من "ماذا" (الأهداف) و "كيف" (الكفاءات/السلوكيات) تبعًا لاختلاف مستويات الموظفين (انظر الملحق 5.3.4 لتفاصيل أكثر.)

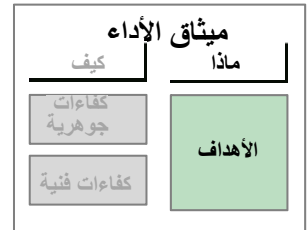


لا بد أن توافق الأهداف معايير الأهداف "الذكية" SMART، أي أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحددة بإطار زمني. (المعلومات أكثر عن الأهداف "الذكية"، انظر القسم 2.4 من الجزء الأول، والمثال في الملحق 3.3.4)

سيحتاج المدير أن يحدد هدف مرحلي لكل من الأهداف النهائية "الذكية" التي تم وضعها. هذه الخطوة مهمة، حيث أن الأهداف المرحلية هي التي سيجتهد الموظفون لتحقيقها على مدار العام. لذلك يتحتم أن تكون واقعية، لكنها في نفس الوقت تمثل تحديًا في تحقيقها. وهذا يعني أنه على المدير أن يهدف إلى أن يحقق الموظفون، في المتوسط، 80% من المستهدف، وهذه النتيجة تحصل على درجة 3، وإن تم تحقيق أكثر من 100% من المستهدف، يحصلون على درجة 5. وإن أعطى المدير - في أثناء تقييم الأداء - لكثير من موظفيه درجة 5 على أهدافهم، فهذا يعني أنه لا يحسن تحديد الأهداف (انظر الملحق 6.3.4 لتفاصيل أكثر عن مقياس تقدير الأهداف).

أهداف الأداء ("ماذا") The What

يتناول هذا القسم تعبئة قسم "ماذا" (الأهداف) في ميثاق الأداء. ولكي يقوم المدير بتعبئة هذا الجزء، يحتاج إلى:



أ- تحديد أهداف نهائية "ذكية" SMART ووضع أهداف مرحلية.

الحالة 2: يُعد هدف واحد أكثر أهمية من الآخرين، وبالتالي يتم تحديد نسبة مئوية أعلى له.

الهدف	الأهمية
الهدف 1	40%
الهدف 2	20%
الهدف 3	20%
الهدف 4	20%

الشكل رقم (8) الحالة 2: توزيع غير متساوي للأهمية

تذكير Reminder:
مجموع النسب المئوية لأهمية الأهداف
جميعاً يجب أن يكون 100%



تلميح (نصيحة) Tip:

يوصى بإعطاء أهمية نسبية لكل هدف
15% أو أكثر، لأن الموظفين يميلون إلى
نيل الأهداف التي تقل أهميتها النسبية عن
15%



الكفاءات/السلوكيات (كيف) The How

يتناول هذا الجزء (كيف) الخاص بميثاق الأداء.

ميثاق الأداء	
كيف	ماذا
كفاءات جوهرية	الأهداف
كفاءات فنية	

يجب أن يتناول قسم ميثاق الأداء كلاً من الكفاءات الجوهرية
والكفاءات الفنية. الكفاءات الجوهرية هي قائمة، معرفة مسبقاً
من السلوكيات المتوقعة من الموظفين الحكوميين في أثناء

هناك طرق عديدة لتحديد أهداف مرحلية تحت الأهداف
العامة:

○ ربط مباشر من الأهداف الاستراتيجية المتسلسلة
إلى الأهداف المرحلية (مثال: إن كان المستهدف
العام للمؤسسة في رضا العميل أن يصلوا به إلى
95%، فسيكون المستهدف المطلوب من الموظف
الواحد أن يعمل على تحقيق مستوى 95% من
رضا العميل).

○ بناءً على تاريخ مستوى الأداء (مثلاً: تكون قاعدة
الأداء بالنسبة للموظف الواحد إتمام 50 معاملة
أسبوعياً، والمستهدف تحقيق 5% تحسن في هذه
القاعدة).

○ بناءً على تسليم العمل بحلول تاريخ محدد (مثلاً
تسليم المرحلة الأولى من المشروع بحلول تاريخ
(س) بالجودة المتوقعة).

ب- تحديد أهمية نسبية لكل هدف من
الأهداف.

يحدد المدير نسبة مئوية لكل هدف بحسب أهميته.
وعادة يتم اختيار الأهداف بناءً على أهمية كل هدف.

اقرأ الحالتين التاليتين كمثال:

الحالة 1: تُعد كل الأهداف على نفس القدر من الأهمية
مما يؤدي إلى إعطاء نسب مئوية متساوية لجميع الأهداف.

الهدف	الأهمية
الهدف 1	25%
الهدف 2	25%
الهدف 3	25%
الهدف 4	25%

الشكل رقم (7) توزيع متساوي للأهمية

تذكير Reminder:



هناك نسب مئوية لأهمية كل فئة من الكفاءات. وإدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة حكومية هي التي توزع هذه النسب، ويجب أن تميزها وزارة الخدمة المدنية. (انظر الملحق 4.3.4 لمعلومات أكثر)

أدائهم لمسؤولياتهم (انظر الملحق 1.3.4) أما الكفاءات الفنية فهي تختص بأنشطة مؤسسة حكومية بعينها (مثال: المعلم، الطبيب) وستحتاج إلى التطوير بواسطة هذه المؤسسة الحكومية ذاتها. (انظر القسم 4.2 من الجزء الثاني من هذا الدليل، وأيضاً "دليل الإطار العام للكفاءة" لمعلومات أكثر عن أطر الكفاءة)

انظر الملحق 9.3.4. لمعلومات أكثر

عن كيفية إدراج الكفاءات الفنية في ميثاق الأداء، ونماذج تقييم الأداء.

مثال توضيحي: اقتراح أهداف نهائية لأداء للموظفين، وتحديد الأهداف المرحلية، وضع نسب الأهمية



رجع "عبد الرحمن" - رئيس قسم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات - من اجتماعه مع مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات، حيث اشتركا في تحديد هدف إدارة تكنولوجيا المعلومات، وهو تحسين طرق حصول المواطن على المعلومات والخدمات على شبكة الإنترنت. وعليه الآن إعداد نموذج ميثاق الأداء لموظفيه (انظر الملحق 4.3.4) وعلى الموظف الذي اكتمل ميثاق أدائه - وهو إبراهيم - أن يُفعل التطبيقات على موقع المؤسسة.

ويضع المدير الدور الذي يقوم به إبراهيم في اعتباره، ويستخدم إطار الأهداف "الذكية" لتحديد من 4 إلى 6 أهداف لإبراهيم ليعمل على تحقيقها (انظر الملحق 3.3.4). نجح عبد الرحمن في ربط 3 أهداف "ذكية" بالهدف العام (تحسين طرق حصول المواطن على المعلومات والخدمات على شبكة الإنترنت) الأهداف هي:

- أ- التأكد من تغطية جميع الخدمات الإلكترونية للمؤسسة بحلول شهر ديسمبر من العام الحالي.
- التفسير: تزود المؤسسة الحكومية موظفيها بـ 5 خدمات في الوقت الراهن، 3 منها فقط هي المتاحة على شبكة الإنترنت. يحتاج الموظفون أن يوفروا كافة الخدمات والمعلومات للمواطن على الإنترنت.
- ب- تفعيل استخدام الخدمات الحكومية المختارة على الهواتف الخلوية بحلول شهر أغسطس من العام الحالي.
- التفسير: ليس لدى المؤسسة الحكومية صفحات لخدماتها على شبكة الإنترنت تعمل على الهواتف الخلوية. تم تكليف إبراهيم بتولي مسؤولية هذا المشروع كوسيلة لتحسين الخدمات الإلكترونية.
- ج- التأكد من حل المشكلات الفنية التي تطرأ على الخدمات في الموقع الإلكتروني خلال 48 ساعة.
- التفسير: أحد الأنشطة الرئيسية المطلوبة لتحسين الخدمات الإلكترونية للمواطنين هو التأكد من أن أي مشكلة

فنية في تطبيقات الموقع الإلكتروني يتم حلها في حينها.

أضاف عبد الرحمن هدفاً "نكيًا" رابعاً تم ربطه بمهام إبراهيم اليومية الخاصة بمعالجة طلبات المادة المطلوب نشرها على الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة:

د- التأكد من استكمال إنجاز أغلب الطلبات أسبوعياً.

ملحوظة: كل الأهداف الموضوعه محددة ويربطها رابط منطقي وواضح بالهدف العام للإدارة. كما أنها قابلة للتحقيق، لأن دور إبراهيم الوظيفي يسمح له بتنفيذ كل من هذه الأهداف. وأخيراً، الأهداف محددة بوقت معين، حيث أنها مرتبطة بمعالم على مدار العام.

هذا بالإضافة إلى أنه عندما وضع عبد الرحمن الأهداف السالف ذكرها، استخدم تقييم العام الماضي لإبراهيم (والذي طلبه من إدارة الموارد البشرية) ليرى كيف يمكنه وضع أهداف تخاطب بعض احتياجات إبراهيم التطويرية. في هذه الحالة، يحتاج إبراهيم لتطوير نفسه مهنيًا في مجال إدارة المشروعات، وهكذا يتيح الهدف الثاني لإبراهيم فرصة إدارة وتطوير منصة الهاتف الخليوي كقائد للفريق، عندما تم مخاطبة احتياجاته التطويرية.

والآن على عبد الرحمن أن يتأكد أن كل من هذه الأهداف قابل للقياس وواقعي من خلال تحديد مقاييس وأهداف مرحلية. وعندما يفعل هذا، يضع في اعتباره أن الأهداف المرحلية لا بد أن تتسم بالتحدي على طريق تحقيقها. كما أن على عبد الرحمن أن يضع أهمية نسبية لكل هدف من الأهداف.

أ- التأكد من تغطية جميع الخدمات الإلكترونية للمؤسسة.

المقياس: % تغطية للخدمات الإلكترونية إجمالي الخدمات الإلكترونية المباشرة Online ÷ إجمالي عدد الخدمات

الهدف المرحلي: المتاح حالياً ثلاث من خمس خدمات إلكترونية على الإنترنت. يعتقد عبد الرحمن أن توفير الخدمات الخمس جميعاً بنهاية العام الحالي هدف يتسم بالتحدي لكنه واقعي. وهكذا يضع للهدف نسبة 100%.

الأهمية النسبية: هذا الهدف هو الأكثر أهمية بالنسبة لعبد الرحمن، لهذا يحدد له نسبة أهمية 40%.

ب- تفعيل استخدام الخدمات الحكومية المختارة على الهواتف الخليوية بحلول شهر أغسطس من العام الحالي.

المقياس: علامة محددة - تسليم المرحلة الأولى من منصة الهاتف الخليوي بحلول التاريخ المستهدف.

الهدف المرحلي: إطلاق المرحلة الأولى بحلول 15 أغسطس 2015.

الأهمية النسبية: يأتي هذا الهدف في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة لعبد الرحمن. ولذلك، يقرر أن يعطيه نسبة 25%.

ج- التأكد من حل المشكلات الفنية التي تطرأ على الخدمات في الموقع الإلكتروني خلال 48 ساعة.

المقياس: % من المشكلات الفنية تم حلها خلال 48 ساعة من ظهورها.

الهدف المرحلي: 95% التزام بحدود الـ 48 ساعة.

الأهمية النسبية: يأتي هذا الهدف في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة لعبد الرحمن. ولذلك، يقرر أن يعطيه نسبة 20%.

د- التأكد من استكمال إنجاز أغلب الطلبات أسبوعيًا.
المقياس: # من المعاملات المكتملة أسبوعيًا.
الهدف المرحلي: يعلم عبد الرحمن من السنوات الماضية أن إبراهيم كان ينجز حوالي 25 معاملة كل أسبوع، ولهذا لكي يتأكد من أن الهدف يتسم بالتحدي، حدد له إنجاز 30 معاملة أسبوعيًا.
الأهمية النسبية: يأتي هذا الهدف في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بالنسبة لعبد الرحمن. ولذلك، يقرر أن يعطيه نسبة 15 %.
من خلال كل ما سبق، يتم استكمال نموذج ميثاق الأداء. كما أنه سيشتمل على تفاصيل عن الكفاءات التي يجب أن يظهرها الموظف. يستمر عبد الرحمن في مشاركة مسودة الأهداف مع إبراهيم عبر البريد الإلكتروني. ويطلب من إبراهيم مراجعة الميثاق وتحديد ميعاد لعقد مناقشة بينهما لالنتهاء من ميثاق الأداء.

- مناقشة أي أهداف إضافية مقترحة يبرزها الموظف.
- الاتفاق مع الموظف على أهداف الأداء للعام.
- شرح الكفاءات والسلوكيات المتوقعة من الموظف على مدار عام من الأداء.

في نهاية هذا الاجتماع، ينبغي أن يعكس ميثاق الأداء جميع التغيرات التي حدثت بين المدير والموظف. ويجب أن يوقع كل من المدير والموظف على ميثاق أداء الموظف.

تذكير Reminder:



إن لم يتم الاتفاق على التغييرات في ميثاق الأداء خلال الاجتماع، يجب على المدير أن يقوم بعمل هذه التغييرات في وقت لاحق ويرتب اجتماعًا مع الموظف خلال يومين ليوقع عليها.

4. مراجعة مسودة ميثاق الأداء من خلال المدير

بمجرد أن ينتهي المدير من مسودة نموذج ميثاق الأداء، ينبغي أن يشاركها مع الموظف ويعقد اجتماعًا لمناقشة المحتوى. وقبل الاجتماع، ينبغي على الموظف أن يراجع المسودة ويستوعبها جيدًا. كما يجب أن يفكروا سويًا إن كان هناك أية أهداف يرغبون في إضافتها، بناءً على احتياجاتهم التطويرية.

5. مناقشة ميثاق الأداء مع الموظف

يجتمع المدير والموظف لمناقشة محتوى الميثاق.

هدف الاجتماع أن يتفقا على المجموعة النهائية من الأهداف العامة والمرحلية والتي ستكون جزء من ميثاق الأداء للعام القادم.

لا بد أن يفعل المدير ما يلي – على الأخص:

- المرور على كل هدف من أهداف الأداء، وكذلك الأهداف المرحلية، وشرح ومناقشة كل منها مع الموظف.



مثال – مناقشة ميثاق الأداء بين مدير وموظف

تسلم إبراهيم مرؤوس عبد الرحمن (رئيس قسم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات) مسودة ميثاق الأداء التي أعدها عبد الرحمن، وقد راجع الأهداف بالتفصيل. بحث الأهداف المرحلية التي وضعها مديره، وشعر أن هدفاً من الأهداف المرحلية لأحد الأهداف النهائية لا يتسم بالواقعية. فكتب ملحوظة بهذا الشأن ليناقشها مع عبد الرحمن في اجتماعهما سويًا. ووافق إبراهيم على نسب الأهمية التي حددها عبد الرحمن لكل هدف.

في أثناء اجتماعهما، شرح عبد الرحمن لإبراهيم بإيجاز السبب وراء اختيار الأهداف، والمقاييس، والأهداف المرحلية التي تم وضعها. ثم سأل عبد الرحمن إبراهيم إن كان لديه أي تغذية راجعة Feedback بشأن الأهداف، وصرح إبراهيم عن قلقه بشأن الهدف الثاني، فيما يتعلق بإتاحة الخدمات على تطبيقات الهاتف الخليوي. وقال إبراهيم إن إتاحة كل الخدمات على تطبيقات الهاتف الخليوي بحلول 15 من أغسطس 2015 سيكون غير واقعي، وبخاصة عند وضع ما ستستهلكه الأهداف الأخرى من وقت وموارد في الاعتبار. واقترح على عبد الرحمن أنه سيكون الأمر أكثر جدوى إن تم تحقيق الهدف فقط مع الخدمات الثلاث المتاحة بالفعل على شبكة الإنترنت. بحث عبد الرحمن الأمر ووافق على الاقتراح، واتفق مع إبراهيم على تغيير الهدف ليكون إتاحة ثلاث خدمات فقط في الوقت الحالي على تطبيقات الهاتف الخليوي. وعقب هذه المناقشة، شرح عبد الرحمن لإبراهيم الكفاءات الأساسية المتوقعة منه عند أدائه لدوره الوظيفي (ملحوظة: يستطيع عبد الرحمن مشاركة بعض الكفاءات الفنية هنا إن تم تحديدها من قبل المؤسسة الحكومية). وقد شارك آليات التصنيف لكل من الأهداف والكفاءات. (انظر الملحق 2.3.4 و 6.3.4)

اتفق عبد الرحمن وإبراهيم على جميع نقاط وجوانب ميثاق الأداء ووقعها على الميثاق.

تم إرسال الميثاق الموقع لرئيس عبد الرحمن (مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات) لكي يعتمده. وبمجرد اعتماد الميثاق الموقع يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.

6. اعتماد ميثاق الأداء

في حالة عدم اعتماد رئيسه لميثاق الأداء، فعلى المدير أن

يتعامل مع التحفظات ويقوم بالإصلاحات اللازمة.

على المدير إرسال ميثاق الأداء النهائي لرئيسه حتى

يعتمده.

المباشرين للموظفين، الذين سيزودونهم بتقييمات الأداء. ولكن في بعض الأحوال، قد يكون الموظف مدرجاً تحت منصب معين في قاعدة بيانات الموارد البشرية، ولكن قد يكون الموظف، في عمله اليومي، تحت إشراف شخص آخر.

• وللتعامل مع هذا الخلل، سيكون دور إدارة الموارد البشرية أن تُنشئ قاعدة بيانات تضم الموظفين، ورؤسائهم المباشرين في عملهم اليومي. ستحتاج إدارة الموارد البشرية إلى إجراء تمرين للتأكد من صحة البيانات الموجودة لديها عن الرؤساء المباشرين.

الأهداف التي لم يتم تحديدها بوضوح، والبيانات المتاحة عنها محدودة وغير دقيقة.

• يمكن الحد من أي خلل يتصل بوضوح الأهداف باتباع المديرين إطار الأهداف "الذكية" SMART (انظر الملحق 3.3.4 للاطلاع على المثال)

• ويمكن الحد من خلل إتاحة بيانات محدودة وغير دقيقة بعمل مبادرات داخلية لإنشاء روابط البيانات اللازمة، وتحديد طرق التحقق من صحتها، بهدف إتاحتها بشكل أكبر وأكثر دقة.

عدم وضوح التوقعات عن الكفاءات

• يمكن الحد من هذا الخلل باتباع الوصف المفصل التالي للكفاءات الذي أصدرته وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق 2.3.4).

يتم إرسال ميثاق الأداء إلى إدارة الموارد البشرية بمجرد اعتماده.

7. حفظ موثيق أداء الموظفين في ملفات

ستقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة دورة "إدارة الأداء".

ومع اقتراب مواعيد تسليم موثيق الأداء، على إدارة الموارد البشرية أن ترسل تنبيهات للمتابعة بحيث لا يتم تحطيم مواعيد التسليم. يجب أن يتم إرسال التنويه الأول قبل آخر موعد للتسليم بأسبوع واحد، ويتم إرسال التنويه الآخر قبل الموعد بيومين.

تلميح (نصيحة) Tip:



إن لزم الأمر، على إدارة الموارد البشرية أن تتابع - بشكل فردي - مع المديرين الذين مازال عليهم إرسال موثيق أداء موظفيهم.

لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع وتخزين موثيق الأداء التي يسلمها المديرون.

وعندما يتم استلام جميع موثيق الأداء المطلوبة، تكون عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف قد اكتملت.

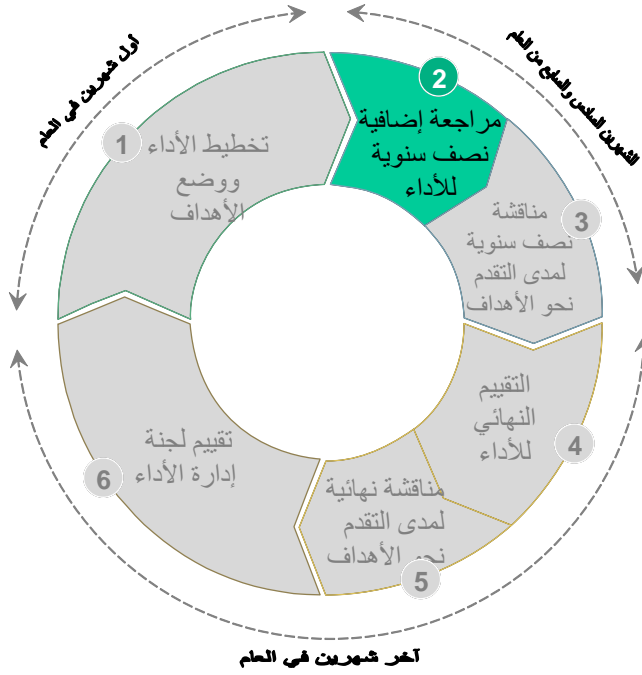
5.1.3. مواطن الخلل الرئيسية وعوامل الحد منها

رغم أن تنفيذ عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف داخل المؤسسة الحكومية، ليس عملاً معقداً، سيكون هناك دائماً مواطن خلل محددة ينبغي إدارتها والحد منها. منها:

عدم تخصيص الشخص المناسب لتقييم الموظفين

• عادة تعتمد إدارة الموارد البشرية على الهياكل التنظيمية الرسمية الخاصة بها لمعرفة الرؤساء

2.3. الفحص الدوري نصف السنوي (اختياري في العام الأول)



الشكل رقم (9) الفحص الدوري نصف السنوي

1.2.3. الوصف

يتم إجراء الفحص الدوري النصف سنوي عندما يسلم المدير التقييم نصف السنوي لإنجازات موظفيه في مقابل موثيق الأداء الخاصة بهم. (هذه الخطوة اختيارية في العام الأول من العمل بالنظام)

2.2.3. الغرض

الهدف من إجراء الفحص الدوري النصف سنوي الاختياري هو اختبار إذا ما كان الموظف على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف النهائية أم لا. وسوف تكون نتائج هذا التقييم موضوع الاجتماع نصف السنوي القادم لمناقشة مدى التقدم نحو الأهداف.

تأخر المديرين في تسليم موثيق الأداء

- يمكن الحد من هذا الخلل بعمل وسائل تذكيرية بمواعيد التسليم النهائية، وعمل مؤشرات أداء رئيسية للعمليات التي يتم مشاركتها مع رئيس المؤسسة الحكومية (انظر الملحق 2.4)

انخفاض النسب المئوية المعطاة للأهداف وبالتالي يتجاهلها الموظفون.

- يمكن الحد من هذا الخلل بالتأكيد على ألا يعطى أي هدف نسبة مئوية أقل من 15%.

6.1.3. ملحقات

بعد استكمال كل الأنشطة التي تشتمل عليها هذه العملية بنجاح، يتم إنجاز عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف عامًا بعد عام على مدار فترة إدارة الأداء لكل موظف.

موثيق الأداء المتفق عليها والموقعة من
قِبَل المدير والموظف



3.2.3. المعطيات

وتيسر لمستخدمها عمل التقييم على كل بعد من الأبعاد.
(انظر الملحق 7.3.4 لإلقاء نظرة على نماذج التقييم.)

كما يوزعون أيضاً تقسيم التصنيف الإلجباري المطلوب والذي يتبعه جميع المديرين خلال تقييم الموظفين. يتحتم اتباع هذه النماذج التي يتم توزيعها في أثناء تقييم موظفيهم.

2. التقييم النصف سنوي لأداء الموظف.

سوف يتسلم المدير النموذج نصف السنوي لتقييم الموظف، ويملاً نموذج النتائج نصف السنوية لأداء الموظف. يُقسّم نموذج تقييم الأداء وفقاً لبنية ميثاق الأداء.

أهداف الأداء (ماذا) The What

يغطي هذا الجزء تقييم قسم الـ (ماذا The What) أهداف ميثاق الأداء.

ميثاق الأداء	
كيف	ماذا
كفاءات جوهرية	الأهداف
كفاءات فنية	

يتحتم على المدير ملء البيانات التي توضح إنجازات الموظف على مسار تحقيق الأهداف. ولكي يفعل المدير هذا، عليه أن يشير إلى مصدر المعلومات المناسب لكل هدف (مثال: إن كان الهدف هو تسليم مشروع بحلول تاريخ محدد، سيكون على المدير مراجعة آخر التطورات التي وصل إليها المشروع حتى يرى المستوى الذي انتهى إليه)

تلميح (نصيحة) Tip:



يمكن أتمتة بعض البيانات التي تم حصرها عن نتائج الأداء، اعتماداً على استعداد نظام تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات الحكومية.

لكي تنفذ المؤسسة الحكومية العملية الثانية بنجاح، "الفحص الدوري النصف سنوي للأداء"، يقتضي ذلك وجود المعطيات الآتية:

- تبدأ عملية الفحص الدوري النصف سنوي بتاريخ بدء دورة إدارة الأداء المحدد في إعلان إدارة الموارد البشرية. ويعد أول معطيات هذه العملية هو ميثاق أداء الموظفين للعام

4.2.3. العملية

تشمل عملية الفحص الدوري النصف سنوي للأداء عدة أنشطة:

1. بدء عملية الفحص نصف السنوي للأداء.
2. التقييم النصف سنوي لأداء الموظف.
3. ترتيب موعد لمناقشة تقييمات الأداء النصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف.

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

1. بدء عملية الفحص نصف السنوي للأداء.

على إدارة الموارد البشرية أن ترسل إعلاناً لكل المديرين والموظفين يوضح أنه حان الوقت لإجراء الفحص الدوري النصف سنوي للأداء، على أن يصدر الإعلان وفقاً لجدول دورة إدارة الأداء الذي تم الإعلان عنه في بداية العام. ويتم هذا الفحص خلال الشهرين السادس والسابع من العام الهجري.

بالإضافة إلى الإعلان، توزع إدارة الموارد البشرية نماذج التقييم ذات الصلة على المديرين لكل موظفيهم. تحتوي هذه النماذج على كل المعلومات المستخرجة من موثيق الأداء،

النصف سنوي للأداء. سيقوم المدير الموظف مقارنة بالكفاءات/السلوكيات التي تقاس على مقياس من 1 إلى 5 بناءً على مقاييس التقدير التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية. (انظر الملحق 2.3.4 للاطلاع على مقاييس التقدير للكفاءات الجوهرية).

تذكير **Reminder**:



لن تنطبق بعض الكفاءات الجوهرية على بعض الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية (انظر الملحق 1.3.4)

مرة أخرى عندما يعطي المدير التقدير لموظفيه، عليه أن يتذكر أن التوزيع الكلي لتقدير الموظف لا بد أن يكون وفقاً للتقدير الإجمالي الذي حددته وزارة الخدمة المدنية. (انظر الملحق 11.3.4) وإلا قد لا تقبل إدارة الموارد البشرية التقييم.

بالإضافة إلى تقييم أداء الموظف مقارنة بميثاق أدائه، على المدير أن يقدم تقييماً لمواطن قوة الموظف عامة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين لديه.

3. ترتيب موعد لمناقشة تقييمات الأداء نصف السنوية

يقوم المدير بالتواصل مع الموظفين لتحديد موعد لمناقشة تقييمات الأداء الخاصة بهم، على أن يجتمع المدير بالموظفين قبل الموعد النهائي لتسليم تقييمات الأداء والمحدد بمعرفة إدارة الموارد البشرية. ويجب أن يقوم المدير بإرسال نسخة من تقييم الأداء لكل موظف وذلك حتى يكون مستعداً للمناقشة يوم الاجتماع.

تلميح (نصيحة) **Tip**:



إذا كان الموظف مكلف بالعمل تحت قيادة

بمجرد معرفة المدير للنتائج النصف سنوية، يقارنها بالهدف النهائي الذي تم تحديده في ميثاق الأداء. ثم يرى أي تقدير يمكن أن يعطيه للموظف على إنجاز هذا الهدف. يكون تقدير الأهداف على مقياس من 1 إلى 5. ينبغي أن يكون التقدير الذي يعطيه للموظف هو التقدير المرجح أن يحصل عليه في نهاية العام إن استمر التقدم بنفس السرعة. (انظر الملحق 6.3.4 لتفاصيل أكثر عن مقياس التقدير للأهداف).

عندما يضع المدير التقييم لموظفيه، عليه أن يلتزم في التوزيع الكلي لتقدير الموظف بتقسيم التصنيف الإجمالي الذي حددته وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق 11.3.4)، وإلا سيتم رفضه من قبل إدارة الموارد البشرية.

تلميح (نصيحة) **Tip**:



المدير مسؤول عن توفير الأمثلة والوثائق التي تدعم التقدير الذي أُعطي للموظف.

بناءً على نتائج المسار الذي سلكه الموظف لتحقيق الأهداف النهائية، قد يضع المدير في اعتباره الإجراءات التي يجب اتخاذها لتصحيح المسار، ودعم الموظف للوصول لأهداف نهاية العام.

وأخيراً، على المدير أن يضع في اعتباره إن كان التغيير في أولويات العمل أو سياقه قد يسمح بإضافة أو تعديل أو حذف الأهداف، أو تعديل الأهداف المرحلية أو مراجعة الأهمية النسبية المعطاة للأهداف.

الكفاءات/السلوكيات (كيف)

يغطي هذا الجزء "الكفاءات" (كيف) في الفحص الدوري

ميثاق الأداء	
كيف	ماذا
كفاءات جوهرية	الأهداف
كفاءات فنية	

عدم اتباع المديرين للتصنيف الإجباري

يمكن الحد من هذا الخلل بترتيب جلسات تدريب للمديرين لشرح مقاييس التقدير Rating Scales وآلية التصنيف الإجباري Forced Ranking.

عدم احتفاظ المديرين بوثائق تدعم التقييم

- إدراج تذكيرية بضرورة الاحتفاظ بوثائق توضح أسباب التقييم الذي حصل عليه الموظف في إعلان بدء الفحص نصف السنوي.

6.2.3. Deliverables معطيات

بعد إتمام جميع الأنشطة في هذه العملية، يتم إجراء الفحص نصف السنوي عامًا بعد عام على مدى فترة إدارة الأداء لكل موظف.

- تقييم المدير للفحص نصف السنوي.
- وضع جدول مناقشة منتصف العام لمدى التقدم نحو الهدف.



مدير ما لفترة قصيرة، فمن المتوقع أن يقوم هذا المدير بتقييم الموظف بنهاية فترة عمله معه، حتى وإن كانت خارج الدورة.

5.2.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد

منها:

رغم أن عملية فحص الأداء الدوري نصف السنوي في المؤسسة الحكومية ليست عملية معقدة، سيكون هناك دائماً مخاطر أساسية ومواطن خلل محددة لا بد من إدارتها والعمل على الحد منها.

كثرة عدد الموظفين الذين يقيمهم المدير

- يمكن الحد من هذا الخلل بأن يبادر المدير بعقد اجتماعات، والتأكد من أنه هو نفسه وموظفيه يحضرون الاجتماع وهم مستعدون للمناقشة.

عدم إتاحة معلومات دقيقة لقياس النتائج وعمل التقييمات

- يمكن الحد من هذا الخلل بتحديد أهداف تتبع معايير الأهداف "الذكية" SMART.
- يمكن التحكم في محدودية إتاحة البيانات ودقتها عن طريق عمل مبادرات داخلية لإنشاء روابط البيانات اللازمة وطرق التحقق من صحة البيانات، لتحسين مستوى دقة البيانات وإاحتها.

عدم وضوح التوقعات عن الكفاءات

- يمكن الحد من هذا الخلل باتباع مقاييس تقدير الكفاءات التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق 2.3.4)

تهدف المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف إلى مناقشة نتائج أداء الموظف على مدار النصف الأول من العام واعتمادها.

كما يفيد اجتماع المناقشة هذا على النحو التالي:

- مناقشة الأداء في النصف الأول من العام، مقارنة بالأهداف وكيف يسير الموظف على طريق تحقيق أهداف نهاية العام.
- مناقشة التحديات والرهنة والاتفاق على إجراءات تدعم تحقيق الأهداف النهائية
- تقييم إذا ما كان ينبغي إجراء تغيير على الأهداف النهائية Objectives، أو الأهداف المحلية Targets، أو الأهمية النسبية التي تم إعطاؤها للأهداف.
- مناقشة الأداء في النصف الأول من العام بما يوافق الكفاءات والسلوكيات المرغوبة.
- تحديد، ومناقشة، والاتفاق على إجراءات تطويرية للموظف.

3.3.3. المعطيات

لكي تنفذ المؤسسة الحكومية عملية "المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف" بنجاح، يقتضي ذلك وجود ما يلي:

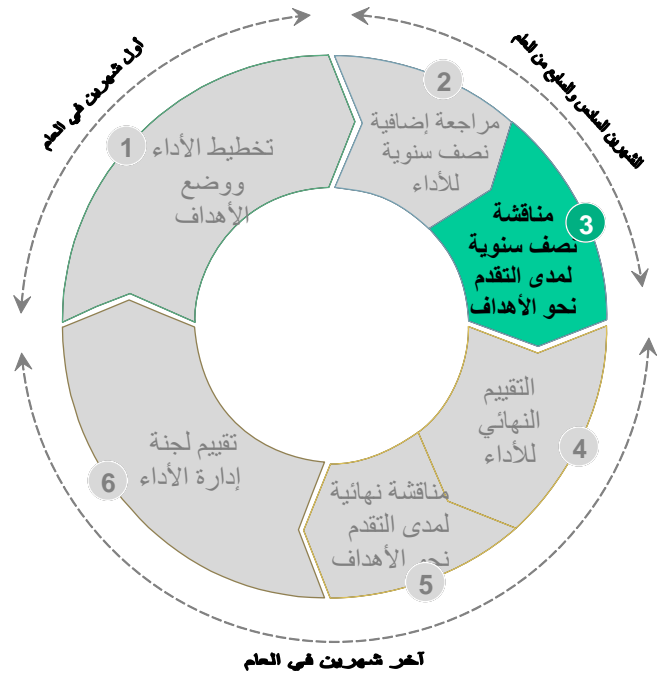
- تقييم المدير للفحص الدوري.

4.3.3 العملية

تشمل هذه المناقشة نصف السنوية عدة أنشطة:

1. مراجعة الأداء نصف السنوي.
2. مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها.
3. الموافقة والتوقيع على نتائج الفحص نصف السنوي.

3.3. المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الهدف (اختيارية في العام الأول)



شكل رقم (10) المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

1.3.3 الوصف

تكون المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف بين المدير والموظف في اجتماع بينهما فقط، للتحدث عن تقييم أداء الموظف نصف السنوي. (وهذه الخطوة اختيارية في العام الأول من العمل بهذا النظام)

2.3.3 الغرض

هذه المناقشة ذات صلة وثيقة بالفحص نصف السنوي ويمكن اعتبارها جزء من العملية ذاتها. ولكن لأهمية هذه المناقشة في نظام إدارة الأداء، تم تمييزها كخطوة منفصلة من خطوات العملية.

الطرفان على طرق تصحيح المسار (مثل تدخل المدير، أو اتباع توجه عام مختلف، وما إلى ذلك) لإعادة الأمور إلى نصابها بهدف تحقيق أهداف نهاية العام.

(ج) قد يقضي المدير والموظف وقتاً لإعادة تقييم الأهداف النهائية، والأهداف المرحلية، والأهمية النسبية التي تم تحديدها.

تذكير **Reminder**:




بعد إتمام المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف، يتم الانتهاء من بحث جميع الأهداف النهائية والمرحلية، والأهمية النسبية إلى آخر العام.

(د) بمجرد انتهاء مناقشة أهداف الأداء، يمكن للمدير والموظف مناقشة الأداء الفعلي للموظف فيما يتعلق بالكفاءات/ السلوكيات.


تذكير **Reminder**:



يتحتم على جميع المؤسسات الحكومية اتباع الكفاءات الجوهرية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية، وعليها أيضاً إضافة الكفاءات الفنية بمجرد الانتهاء من وضعها. (انظر  القسم 4.2 من الجزء الثاني لتفاصيل أكثر عن الكفاءات)

تلميح (نصيحة) **Tip**:



استخدم دائماً مقياس تقدير الكفاءة لتيسير المناقشة مع الموظفين، حيث تكون محددة على أنواع الكفاءات/ السلوكيات المتوقعة ( انظر الملحق 2.3.4)

4. إجازة الفحوص نصف السنوية.

5. تسليمها لإدارة الموارد البشرية.

1. **مراجعة الأداء نصف السنوي**

ستركز مناقشة الأداء نصف السنوية على ميثاق أداء الموظف، كما تغطي مواطن قوة الموظف والنقاط التي تحتاج إلى تحسين لديه. كما تتناول الإجراءات الممكن اتخاذها لتحقيق أهداف نهاية العام. للاطلاع على تفاصيل أكثر، انظر الآتي:

(أ) عند عقد مثل هذا النوع من الاجتماعات، من المفيد البدء بما هو إيجابي. أي أن يبدأ المدير بإبراز مواطن قوة الموظف بشكل عام، كما يذكر إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية.

كما يجب على المدير أن يشارك مع الموظف التقدير العام للموظف لنصف العام.

مرجع **Reference**:



انظر الملحق 7.3.4 لمثال حول كيفية حساب التقدير العام لأداء الموظف.

(ب) ثم يناقش المدير نتائج كل هدف من أهداف الأداء المكلف بها الموظف. قد يكون الموظف على الطريق الصحيح لتحقيق أهداف الأداء أو متأخر عن المواعيد المحددة أو متقدم عليها، ويعتمد ذلك على الظروف.

إن كان الموظف متأخراً عن المواعيد المحددة، على المدير والموظف مناقشة الأسباب التي أدت إلى ذلك، لأنه يمكن أن تكون هناك عدة عوامل أسهمت في ذلك. على سبيل المثال، قد يكون الموظف متأخراً نتيجة لتدني أدائه بشكل عام، أو قد تكون هناك عوامل خارجة عن سيطرة الموظف. الهدف هو مناقشة بناءة يتفق فيها

- وأخيراً بعد مناقشة الأهداف والكفاءات والسلوكيات، على المدير والموظف أن يحددوا نقاط الضعف الأساسية التي يتعين على الموظف تحسينها.
- تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- تحديد الإجراءات التي سيتم اتخاذها لتحسين الأداء في هذه النقاط.
- مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها
- تحديد برامج تدريبية معينة لدعم عملية سد الفجوات في الاحتياجات التطويرية المهنية (تنطبق هذه النقطة فقط على المؤسسات الحكومية التي لديها برامج تدريبية بالفعل)
- بعد مراجعة أداء نصف العام، من الضروري أن تركز المناقشة على النقاط الأساسية التي تحتاج إلى تحسين لدى الموظف. من الممكن أن يكون هذا ذا صلة بكيفية تحقيق الموظف للأهداف، وكيفية أدائه وفقاً لكفاءات/سلوكيات محددة.
- تحديد إطار زمني وما يتصل به من الإجراءات ومراجعتها.
- على المدير والموظف أن يتناولوا بالنقاش ما يلي:
- تحديد كيف يمكن للمدير تقديم الدعم للموظف بشكل أفضل.



مثال توضيحي - مناقشة نصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

نحن الآن في منتصف العام. يتسلم كل من عبد الرحمن وإبراهيم طلباً من إدارة الموارد البشرية يطلب منها إجراء الفحص نصف السنوي. يقوم عبد الرحمن بتعبئة نموذج الفحص نصف السنوي (الملحق 7.3.4) ويرسل نسخة لإبراهيم، حيث حدد موعد للاجتماع معه لمناقشة النتائج. يقرأ إبراهيم النتائج، ويجهز نفسه للاجتماع لمناقشة النتائج ويتشارك رأاه مع عبد الرحمن.

يجتمع عبد الرحمن وإبراهيم للمناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف. يبدأ عبد الرحمن بإبراز مواطن القوة لدى إبراهيم وإنجازاته حتى هذا الوقت من العام، مما يساعد على إضفاء مناخ إيجابي على أجواء الاجتماع. ثم يتشارك عبد الرحمن مع إبراهيم التقدير العام لأداء إبراهيم. يناقش عبد الرحمن وإبراهيم نتائج التقييم لكل هدف من أهداف الأداء.

بالنسبة للهدف الأول، (i) التأكد من تغطية جميع الخدمات الإلكترونية للمؤسسة الحكومية تغطية كاملة بحلول شهر ديسمبر من العام الحالي. يكشف الفحص نصف السنوي أن إبراهيم على وشك الانتهاء من تحقيق الهدف، ويحتاج فقط إلى شهر واحد لإتمامه، وبالتالي تم إعطائه تقدير 5/4. يُعد هذا إنجازاً عظيماً، إلا إنه يدل على أن الهدف الذي وضعه عبد الرحمن رغم أنه واقعي، إلا أنه لا يتسم بالقدر الكافي من التحدي.

نتيجة لإنجاز إبراهيم الهدف الأول بسرعة، يقرر عبد الرحمن أن الهدف المرحلي للهدف الثاني هو - (ii) تفعيل استخدام الخدمات الإلكترونية الحكومية على الهاتف الخليوي بحلول شهر أغسطس من هذا العام - يمكن أن يكون أكبر من هذا. حيث سيكون لدى إبراهيم وقت وإمكانيات أكبر ليوصلهم لإنجاز الهدف. كان الهدف المبدئي إتاحة ثلاث خدمات على الهاتف الخليوي بحلول 15 أغسطس من هذا العام، ولكن عبد الرحمن أضاف الخدمتين الأخريين ليتم توفيرهما بحلول 15 ديسمبر من هذا العام.

علاوة على ذلك، مع حدوث هذا التغيير في التركيز، يقرر عبد الرحمن تغيير الأهمية النسبية المعطاة لكل هدف، وقد كانت في البداية على النحو التالي:

(i) 40%, (ii) 25%, (iii) 20%, (iv) 15%,

ولكن عبد الرحمن اقترح تغييرها لتكون كما يلي:

(i) 30%, (ii) 25%, (iii) 25%, (iv) 20%

ملحوظة:

إن كان هناك أولويات جديدة وضعتها المؤسسة الحكومية أثناء النصف الأول من العام، فمن الممكن أن يكون عبد الرحمن قد وضع في اعتباره إضافة هدف جديد، وقد يكون هناك أيضًا هدف يمكن أن يُحدَف إن لم يكن ضمن أولويات المؤسسة الحكومية.

أما فيما يتصل بالهدف الثاني(ii)، ووفقًا لتقييم عبد الرحمن، فإبراهيم متأخر عن الميعاد المحدد، وبالتالي فقد أعطاه عبد الرحمن تقدير 5/3 (وفقًا لمقياس التقدير في الملحق 7.3.4) وشعر إبراهيم أن التقدير أقل مما يستحق، حيث يعتبر نفسه على المسار الصحيح لتحقيق الهدف. وقد ناقشا اختلافات التقييم فيما بينهما، وأبرز عبد الرحمن عدة مواطن بها خلل لم يتم التعامل معها جيدًا، وقد تكون أثرت على ميعاد تسليم إبراهيم للمشروع. اعتبر إبراهيم النقاط التي ذكرها مديره نقاطًا جديدة بالبحث، وأعاد التفكير في تقييمه المبدئي. ووافق في النهاية على أن التقييم المناسب هو 5/3. ثم ناقش عبد الرحمن وإبراهيم كيف يمكنهما الحد من مواطن الخلل، وضمان الإعداد للنجاح في تحقيق الأهداف.

أما عن الهدف الثالث(iii) "ضمان حل المشكلات الفنية التي تظهر على خدمات الموقع الإلكتروني خلال 48 ساعة"، فكان تقييم عبد الرحمن لإبراهيم فيما يتعلق بهذا الهدف 5/4، ووافق إبراهيم على هذا التقييم.

وأخيرًا فيما يتصل بالهدف الرابع (iv) ضمان إنجاز أكبر قدر من الطلبات الواردة خلال الأسبوع، وكان المستهدف إنجاز 30 طلبًا أسبوعيًا، بينما كان إبراهيم ينجز 25 طلبًا أسبوعيًا. وهذا يعادل 80 - 85 % من المستهدف، ووفقًا لمقياس التقدير سيضع عبد الرحمن تقدير 5/3. وقد وافق إبراهيم على تقدير عبد الرحمن.

بعد أن انتهوا من مناقشة الأهداف، انتقلا إلى تقييم الكفاءات والسلوكيات. وقام عبد الرحمن وإبراهيم ببحث ومناقشة كل واحدة من الكفاءات، كان هناك اختلاف بينهما على تقييم "التعاون" في عبارة " طلب المعطيات المطلوبة من خارج الإدارة عند الحاجة." أعطى عبد الرحمن تقدير 5/2 لأداء إبراهيم فيما يتعلق بالتعاون، بينما ظن إبراهيم أنه كان يجب أن يحصل على 5/4. وشعر عبد الرحمن أن من الأسباب التي حالت دون تحقيق عبد الرحمن للهدف الثاني: (ii) عدم تعاونه مع الأفراد من خارج إدارته، بينما كان إبراهيم واثقًا، ويرى أنه بذل قصارى جهده للتواصل مع الأفراد من خارج الإدارة. وكان إبراهيم قد أتى إلى الاجتماع وقد أعد معه بعض أمثلة لتواصله وتعاونه مع الأقسام الأخرى لتحقيق أهدافهم. وقد اطلع عبد الرحمن على أدلة إبراهيم، واقتنع بحُجته. ونتيجة لذلك اتفقا على أن يكون التقدير 5/3.

بعد استكمال مناقشة ميثاق الأداء، تحدث عبد الرحمن وإبراهيم حول النقاط التي تحتاج إلى تحسين للعمل عليها (مثال: التعاون، والتركيز الجيد على الأهداف) والحاجة إلى اتخاذ خطوات محددة لمواجهة تلك النقاط. وضع عبد الرحمن التوقعات ليرى التحسن في هذه النقاط مع نهاية دورة تقييم العام. قام عبد الرحمن بتحديث الوثيقة لتتماشى مع الخطوات التي تم الاتفاق عليها، والأهداف المرحلية والأهمية النسبية، ووقع مع إبراهيم على نموذج الفحص نصف السنوي. ثم تم رفع الوثيقة الموقع عليها إلى رئيس عبد الرحمن لإجازتها قبل مشاركتها مع إدارة الموارد البشرية.

3. الموافقة على نتائج الفحص نصف السنوي والتوقيع عليها.

بعد المناقشة يجب على المدير والموظف أن يتفقا على أية تعديلات على أهداف الأداء، وعلى التقديرات المعطاة لكل النقاط المذكورة في ميثاق الأداء، بالإضافة إلى الاتفاق على الخطوات التالية. وعندئذ على المدير والموظف أن يوقعا نموذج الفحص نصف السنوي.

4. اعتماد الفحص نصف السنوي

بمجرد أن يستكمل المدير تقييم جميع موظفيه، يرفع التقييم نصف السنوي لرئيسه لإجازته.

ودور الرئيس هنا أن يتأكد من أن تقييم عبد الرحمن يلتزم بتصنيف التصنيف الإجباري الذي حددته وزارة الخدمة المدنية (انظر القسم 4.2 من الجزء السادس والملحق 11.3.4) وإن لم يلتزم التقييم بالتصنيف الإجباري، يعيده الرئيس إلى المديرين ويطلب منهم العمل عليه من جديد.

بمجرد إجازة التقييم، يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.

5. تسليم الفحص نصف السنوي لإدارة الموارد البشرية

على إدارة الموارد البشرية ضمان تسلم جميع التقييمات نصف السنوية في الميعاد المحدد، وذلك عن طريق إرسال تنبيهات متابعة للأقسام والمديرين المعنيين.

كما أن لإدارة الموارد البشرية دورًا في ضمان التزام الفحص نصف السنوي بتصنيف التصنيف الإجباري، وقد يرفضون الفحص الذي لا يتم الالتزام به. (انظر الملحق 2.4. "مؤشرات الأداء الرئيسية" 5 عن كيفية التأكد من الالتزام بتصنيف التصنيف الإجباري).

كما تسجل إدارة الموارد البشرية المعلومات والملاحظات عن أية تعديلات يتم إجراؤها على موثيق الأداء.

تلميح (نصيحة) Tip:



من المستحب ألا ينتظر المديرين حتى ميعاد الفحص نصف السنوي لإعطاء الموظفين رأيهم Feedback. فجزء من عملهم أن يشتركوا في تطوير موظفيهم، وينبغي أن يحدث هذا بشكل رسمي خلال دورة إدارة الأداء، وبشكل غير رسمي أثناء التفاعلات اليومية.

5.3.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها:

التأخر في تسليم نماذج تقييم الفحص نصف السنوي

- يمكن الحد من هذا الخلل باستخدام رسائل تذكير بمواعيد التسليم، ووضع مؤشرات أداء رئيسية للعملية التي تشترك فيها قيادة المؤسسة الحكومية (انظر الملحق 2.4).

تغير نسبة كبيرة من الأهداف النهائية والأهداف المرحلية، والأهمية النسبية أثناء المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف.

- من الأسباب المحتملة وراء هذا الخلل، هو سوء وضع الأهداف النهائية والمرحلية في العملية الأولى، وهي (عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف). ولحد من هذا الخلل، يمكن أن يتلقَ المديرين تدريباً على حسن استخدام معيار الأهداف "الذكية"، ووضع الأهداف المرحلية.
- كما أن إدارة الموارد البشرية قد تختار أن تضع حداً لعدد التغييرات التي يمكن إدخالها على ما سبق أثناء المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف، أو أن تختار نظاماً يتم بمقتضاه تدوير التغييرات لإدارة الموارد البشرية، ثم تقوم الإدارة باعتمادها وإجازتها.

6.3.3. معطيات Deliverables

بعد استكمال جميع الأنشطة في هذه العملية بنجاح، سيتم تنفيذ المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف عامًا بعد عام على مدار فترة إدارة الأداء لكل موظف.

نماذج الفحص نصف السنوي التي تم التوقيع عليها وتسليمها لإدارة الموارد البشرية.



رغم أن المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف داخل المؤسسة الحكومية ليست عملية معقدة، إلا أنه دائماً ما يكون هناك مواطن محددة تعاني من الخلل وتحتاج إلى إدارتها والحد منها.

خلاف على التقييم لم يمكن حله بين المدير والموظف.

- يمكن الحد من هذا الخلل بتفعيل نظام للشكاوى ليستخدمه الموظفون. ويمكن أيضاً السيطرة على هذا الخلاف في التقييم نصف السنوي.

إعطاء المديرين تقديرات عالية للموظفين، وعدم اتباعهم تقسيم التصنيف الإجباري

بناءً على تقدير المديرين، وضعف التزامهم بتقسيم التصنيف الإجباري، يمكن اتباع ما يلي للحد من هذا الخلل:

- تدريب مكثف للقائمين على التقييم ارتكازاً على مقياس التقدير، ووضع التوقعات بناءً على توزيع التصنيف المرغوب.
- قياس التقديرات التي يضعها القائمون على التقييم على مقياس محدد، لمعرفة من يعطون تقديرات عالية، ثم تركيز التدريب/ التواصل معهم لدورة القادمة.
- تقوم إدارة الأداء بفحص التقييمات قبل مناقشة مدى التقدم نحو الأهداف مع الموظفين لضمان اتباعهم منحنى التوزيع. وإن لم يتم اتباعه، يتم رفض التقييمات المقدمة.
- إعداد تقرير يتم إرساله إلى الإدارة العليا بالمؤسسة ووزارة الخدمة المدنية، مع تسليط الضوء على التزام القسم بتقسيم التصنيف الإجباري.

تفيد خطوة التقييم أيضًا في تيسير المناقشة التي تتم في نهاية العام حول مدى تحقيق الأهداف.

3.4.3. المعطيات

لكي تنفذ المؤسسة الحكومية العملية الرابعة - تقييم نهائية العام - بنجاح، يقتضي ذلك وجود المعطيات الآتية:

- أحدث ميثاق أداء للموظف Performance Agreement.

4.4.3. العملية

سيكون هناك تشابه بين فحص الأداء نصف السنوي، وتقييم نهاية العام. حيث يشتمل على عدة أنشطة:

1. البدء في عملية تقييم نهاية العام.
2. تقييم أداء الموظف لنهاية العام.
3. تحديد موعد لمناقشة تقييم نهاية العام فيما يخص تحقيق الأهداف.

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

1. بدء عملية تقييم نهاية العام

على إدارة الموارد البشرية إرسال إعلان إلى جميع المديرين والموظفين، موضحين فيه حلول موعد التقييم السنوي النهائي. يتم عمل الإعلان وفقًا لجدول دورة الأداء الذي تم الإعلان عنه في بداية العام. ويتم عمل تقييم نهاية العام في آخر شهرين من العام الهجري.

بجانب الإعلان، تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع نماذج التقييم ذات الصلة على المديرين وفقًا لعدد موظفيهم. وتشتمل هذه النماذج على كل المعلومات المستخرجة من ميثاق الأداء، وتيسر على مستخدميها عمل تقييم لكل الأبعاد. (انظر الملحق 7.3.4 للاطلاع على نماذج التقييم)

4.3. تقييم أداء نهاية العام



شكل رقم 11 - تقييم أداء نهاية العام

1.4.3. الوصف

يتم إجراء تقييم أداء نهاية العام، عندما يقدم المدير تقييمًا نهائيًا لإنجازات موظفيه مقارنة بميثاق الأداء.

2.4.3. الغرض

الهدف من عمل تقييم سنوي نهائي للأداء هو تقييم إنجازات الموظفين مقارنة بميثاق الأداء. وهنا ستلعب النتائج دورًا رئيسيًا في تحديد عدة أمور تتصل بالموظفين، هي:

- تصنيف الموظف فيما يتصل بزملائه.
- ترقية الموظف واستحقاقه لحوافز أخرى.
- خضوع الموظف لفترة اختبار أو عقوبات أخرى.
- احتياجات الموظف التدريبية والتطويرية.

الأهداف على مقياس من 1 إلى 5. (انظر الملحق 6.3.4 للاطلاع على تفاصيل أكثر حول مقياس تقدير الأهداف).

عند إعطاء الموظفين التقديرات، فعلى المدير أن يضع في اعتباره توزيع التقدير العام للموظفين ولا بد أن يلتزم بتقسيم التصنيف الإجباري الذي حددته وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق 11.3.4)، وإلا قد لا تقبل إدارة الموارد البشرية هذا التقويم.

تلميح (نصيحة) Tip:

المدير مسؤول عن تقديم أمثلة توضيحية ووثائق تدعم التقدير الذي أعطاه للموظف.



الكفاءات/السلوكيات (كيف ينجز) The How

ميثاق الأداء	
كيف	ماذا
كفاءات جوهرية	الأهداف
كفاءات فنية	

يغطي هذا الجزء قسم الكفاءات (كيف) الخاص بفحص الأداء نصف السنوي.

يقوم المدير بتقييم أداء الموظف مقارنة بالكفاءات/ السلوكيات على المقياس من 1 إلى 5 الذي يركز على مقاييس التقدير التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق 2.3.4 لتفاصيل أكثر حول مقاييس تقدير الكفاءات الجوهرية).

تذكير Reminder:

لن تنطبق بعض الكفاءات الجوهرية إلا على الموظفين ذوي الأدوار الإشرافية في المؤسسة الحكومية



كما تقوم الإدارة بتوزيع تقسيم التصنيف الإجباري المطلوب لكي يلتزم به المديرون أثناء عملية تقييم الموظفين. ويتحتم الالتزام التام بهذه التقسيمات عند تقييم الموظفين.

2. تقييم أداء الموظف النهائي

يتسلم المدير نموذج التقييم النهائي السنوي لموظف بعينه، ويقوم بتعبئة النتائج النهائية لأداء الموظفين. ويكون تقسيم تقييم الأداء وفقاً لبنية ميثاق الأداء.

أهداف الأداء (ماذا) The What

يغطي هذا الجزء تقييم قسم "الأهداف" الموجود في ميثاق الأداء (ماذا ينجز).

على المدير أن يقوم بتعبئة الجزء الخاص بإنجاز

الموظف للأهداف المرحلية ذات الصلة بكل هدف من أهداف الأداء. ولكي يقوم بهذا، عليه أن يرجع إلى المصدر المناسب للمعلومات عن كل هدف. (مثال: إن كان الهدف هو تسليم مشروع بحلول تاريخ محدد، فعلى المدير أن يراجع التقارير التي توضح أحدث التطورات التي وصل إليها العمل في هذا المشروع حتى الآن).

ميثاق الأداء	
كيف	ماذا
كفاءات جوهرية	الأهداف
كفاءات فنية	

تلميح (نصيحة) Tip:

يمكن أتمتة البيانات التي يتم الحصول عليها من نتائج الأداء يدوياً، وذلك تبعاً لاستعداد نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص بالمؤسسة الحكومية.



بمجرد أن يعرف المدير النتائج النهائية، يقارنها بالهدف النهائي الذي تم تحديده في ميثاق الأداء. وهنا يحدد أي تقدير يعطيه لإنجاز الموظف لهذا الهدف. ويكون تقدير

عدم إتاحة معلومات دقيقة لقياس النتائج وعمل التقييمات

- يمكن الحد من هذا الخلل بتحديد أهداف تتبع معايير الأهداف "الذكية" SMART.
- يمكن التحكم في محدودية إتاحة البيانات ودقتها عن طريق عمل مبادرات داخلية لإنشاء روابط البيانات اللازمة وطرق التحقق من صحة البيانات، لتحسين مستوى دقة البيانات وإتاحتها.

عدم وضوح التوقعات عن الكفاءات

- يمكن الحد من هذا الخلل باتباع مقاييس تقدير الكفاءات التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق 2.3.4)

عدم اتباع المديرين للتصنيف الإجباري

- يمكن الحد من هذا الخلل بترتيب جلسات تدريب للمديرين لشرح مقاييس التقدير Rating Scales وآلية التصنيف الإجباري Forced Ranking.

عدم احتفاظ المديرين بوثائق تدعم التقييم

- إدراج تذكيرية بضرورة الاحتفاظ بوثائق توضح أسباب التقييم الذي حصل عليه الموظف في إعلان بدء الفحص نهاية العام.

6.4.3. معطيات Deliverables

بعد إتمام جميع الأنشطة في هذه العملية، يتم إجراء الفحص السنوي عامًا بعد عام على مدى فترة إدارة الأداء لكل موظف.

- تقييم المدير للفحص السنوي.
- وضع جدول مناقشة نهاية العام لمدى التقدم نحو الهدف.



مرة أخرى، على المدير أن يتذكر عندما يضع التقديرات لموظفيه، أن يلتزم في توزيع التقدير العام للموظفين بتقسيم التصنيف الإجباري الذي حددته وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق 11.3.4) وإلا قد لا تقبل إدارة الموارد البشرية التقييم.

علاوة على تقييم المدير لأداء الموظف مقارنة بميثاق أدائه، على المدير أن يقيم مواطن قوة الموظف بشكل عام والنقاط التي تحتاج إلى تحسين لديه.

وأخيراً، على المدير أن يوضح حالة الموظف بالنسبة لدورة التقييم، فالموظف قد يكون: (أ) فائق ويستحق الترقية، (ب) يلي التوقعات، (ج) يحتاج إلى التحسين.

3. ترتيب موعد لمناقشة تقييم نهاية العام حول تحقيق

الأهداف

4. يقوم المدير بالتواصل مع الموظفين لتحديد موعد لمناقشة تقييمات الأداء الخاصة بهم، على أن يجتمع المدير بالموظفين قبل الموعد النهائي لتسليم تقييمات الأداء والمحدد بمعرفة إدارة الموارد البشرية. ويجب أن يقوم المدير بإرسال نسخة من تقييم الأداء لكل موظف وذلك حتى يكون مستعدًا للمناقشة يوم الاجتماع.

5.4.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها:

رغم أن تنفيذ عملية تقييم نهاية العام للأداء داخل المؤسسة الحكومية ليست عملية معقدة، لكن دائماً يكون هناك مواطن محددة تعاني من الخلل وتحتاج إلى إدارتها والحد منها.

كثرة عدد الموظفين الذين يقيمهم المدير

- يمكن الحد من هذا الخلل بأن يبادر المدير بعقد اجتماعات، والتأكد من أنه هو نفسه وموظفيه يحضرون الاجتماع وهم مستعدون للمناقشة.

- مناقشة الأداء العام للموظف ارتكازاً على ميثاق أدائه.
- تحديد إجراءات تحسين هادفة، ومناقشتها والاتفاق عليها.
- مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية.

3.5.3. المخططات

لكي تقوم المؤسسة الحكومية بإجراء العملية الخامسة، وهي "مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف" بنجاح، يقتضي ذلك وجود الآتي:

- تقييم المدير للأداء

4.5.3. العملية

تشتمل مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف على عدة أنشطة:

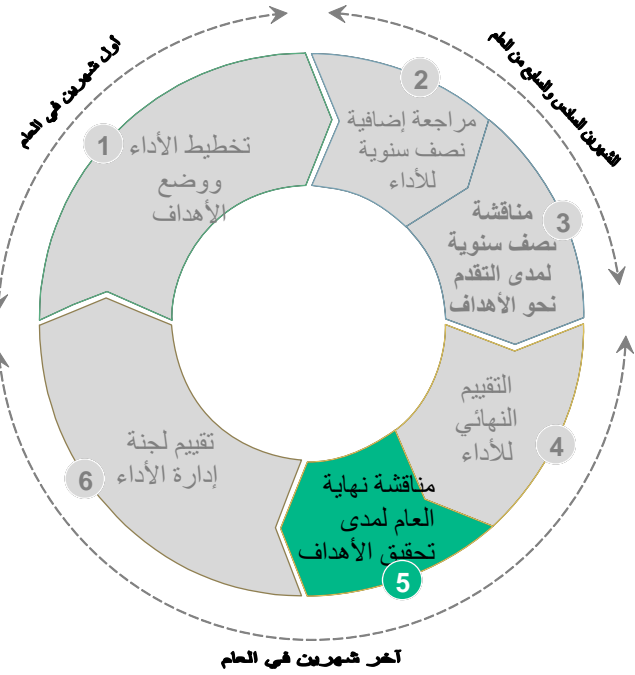
1. مراجعة الأداء النهائي.
2. مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها.
3. مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية.
4. الاتفاق على نتائج تقييم الأداء النهائية والتوقيع عليها.
5. إجازة التقييم النهائي.
6. التسليم لإدارة الموارد البشرية.

يتناول الجزء التالي الأنشطة سائلة الذكر بالتفصيل:

1. مراجعة الأداء النهائي

ترتكز مناقشة أداء نهاية العام على ميثاق أداء الموظف، وتشتمل على مناقشة مواطن قوة الموظف والنقاط التي

5.3. مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف



شكل 12- مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف

1.5.3. الوصف

خلال عملية المناقشة السنوية النهائية لمدى تحقيق الأهداف، يجتمع المدير مع كل موظف من موظفيه لمناقشة تقييم أداء الموظف السنوي النهائي.

2.5.3. الغرض

ترتبط مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف ارتباطاً وثيقاً بالتقييم النهائي، ويمكن أن تعتبر جزء من نفس العملية. ولكن نظراً للأهمية التي تتمتع بها في نظام إدارة الأداء تم اعتبارها خطوة منفصلة في العملية.

يهدف هذا الاجتماع إلى مناقشة نتائج أداء الموظف على مدار العام والاتفاق عليها.

كما تعيد هذه المناقشة أيضاً فيما يلي:

تحتاج إلى تحسين لديه، بالإضافة إلى تطلعاته الوظيفية.
انظر الآتي لتفاصيل أكثر:

(أ) عند عقد مثل هذه الاجتماعات، ينبغي البدء بما هو إيجابي. وعلى المدير أن يبرز مواطن قوة الموظف بشكل عام، وإسهاماته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وعلى المدير أيضا أن يشرك الموظف في التقدير النهائي العام للتقييم.

تلميح (نصيحة) Tip:



استخدم دائما مقياس تقدير الكفاءة لتسهيل المناقشة مع الموظفين، حيث تكون قاصرة على أنماط السلوك المتوقعة. (انظر الملحق 2.3.4)

وأخيراً، وبعد مناقشة الأهداف والكفاءات/ السلوكيات، على المدير والموظف تحديد النقاط التي تحتاج إلى التحسين لدى الموظف.

2. مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها

بعد مراجعة تقييم نهاية العام للأداء، من الضروري أن يكون محور المناقشة هو النقاط التي تتطلب التحسين لدى الموظف. ويمكن ربط ذلك بكيفية تحقيقهم لأهدافهم، وكيفية أدائهم لكفاءات/ سلوكيات محددة، وما إلى ذلك.

على المدير والموظف أن يتأولا بالمناقشة ما يلي:

- تحديد النقاط التي تتطلب التحسين.
- تحديد الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء في هذه النقاط.
- تحديد التدريب المناسب الذي يعزز سد الفجوة المتصلة باحتياجات التنمية المهنية (وهذا ينطبق فقط على المؤسسات الحكومية التي لديها برامج تدريبية بالفعل)
- تحديد إطار زمني ومتابعته، ومتابعة الإجراءات المتصلة به.
- تحديد كيفية دعم المدير للموظف بشكل أفضل.

مرجع:

انظر الملحق 7.3.4 لمثال توضيحي حول كيفية حساب التقدير العام لأداء الموظف.



(ب) ثم يناقش المدير نتائج كل هدف من أهداف الأداء الخاصة بالموظف. وربما يكون الموظف قد نجح في تحقيق أهداف الأداء للعام أو لم ينجح في تحقيقها، يعتمد ذلك على الظروف.

(ج) وبعد استكمال مناقشة أهداف الأداء، يمكن أن يتحدث المدير والموظف عن الأداء فيما يتصل بالكفاءات/ السلوكيات.

تذكير Reminder:



على المؤسسات الحكومية اتباع الكفاءات الجوهرية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية، وينبغي عليها أيضا أن تضيف الكفاءات الفنية بمجرد الانتهاء من وضعها. (انظر القسم 4.2 من الجزء الثاني للمزيد حول الكفاءات)

3. مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية

مؤسسة حكومية داخل المملكة العربية السعودية، أو في مجالات خارج القطاع العام.

على المدير أن يقوم بدور المنسق أو المُيسر لدعم الموظف عندما يتعرف على خيارات العمل الممكنة، كما ينبغي عليهما مناقشة الخطوات التالية لتحقيق تطلعات الموظف.

في سياق الأداء النهائي، على المدير أن يغتنم الفرصة لمناقشة تطلعات الموظف الوظيفية وأهدافه طويلة المدى. يمكن أن تدور المناقشة حول تطلعات الموظف داخل المؤسسة الحكومية التي يعمل فيها حاليًا، أو داخل أي

مثال توضيحي - مناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام

اقتربت نهاية العام، وقد تسلم كل من عبد الرحمن (رئيس قسم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات) ومروّسه إبراهيم إعلانًا من إدارة الموارد البشرية، يعلمهم بضرورة عمل تقييم نهاية العام للأداء.

وكما حدث في الفحص نصف السنوي، سيقوم عبد الرحمن بتعبئة نموذج تقييم إبراهيم. ثم يقوم عبد الرحمن بمشاركة إبراهيم التقييم قبل اجتماعهما، بحيث يكون مستعدًا للمناقشة. ثم يجتمع الاثنان للمناقشة.

تتشابه مناقشة مدى تحقق أهداف نهاية العام مع نظيرتها نصف السنوية، ولكن هناك فارقان رئيسيان:

أ) لن يكون هناك إعادة معايرة للأهداف النهائية أو المرحلية أو الأهمية النسبية.

ب) سيكون هناك مناقشة إضافية للتطلعات الوظيفية، والأهداف المستقبلية.

وكذلك يشارك عبد الرحمن إبراهيم تقديره النهائي، ويناقش أداءه مقارنة بميثاق الأداء. كما يناقشان احتياجاته التطويرية ويتفقا عليها. ثم يحث عبد الرحمن إبراهيم على تحقيق تطلعاته الوظيفية. ويصرح إبراهيم عن تطلعه إلى أن يرتقي إلى أدوار قيادية أعلى في السنوات القادمة تضعه في قيادة فريق مشروعات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (مثل مشروعات تطبيقات الهاتف الخليوي التي قادها هذا العام). يؤكد عبد الرحمن لإبراهيم أن يعمل على ضمان أن يتوافق مساره مع هذه التطلعات.

مع استكمال المناقشة، يوقع عبد الرحمن وإبراهيم على التقييم النهائي، ويتم رفعه لرئيس عبد الرحمن قبل إرساله لإدارة الموارد البشرية. تتضمن الخطوات التالية تحليل إدارة الموارد البشرية للتقييم النهائي لجميع الموظفين، وتقديمه مع تقييم لجنة إدارة الأداء، حيث يتم اتخاذ القرار بشأن تصنيف إبراهيم مقارنة بزملائه.



لإعادة تقدير الموظف الآخر. ولابد أن يكون هذا الطلب مدعومًا بأدلة على الأداء الفائق للموظف ويتم مراجعتها بواسطة إدارة الموارد البشرية. وفي حال تم إجازته، يتم تحويله إلى لجنة تقييم الأداء للبت النهائي في الأمر. ويرجع الأمر في إدارة هذه العملية إلى إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة حكومية. ومع ذلك لا يجوز لأي إدارة رفع طلبات استثنائية تتعدى نسبة 10% من عدد موظفي الإدارة. (انظر الملحق 2.4، "مؤشر الأداء الرئيسي" 6 لمعلومات أكثر).

6. التسليم لإدارة الموارد البشرية

تضمن إدارة الموارد البشرية تسليم جميع التقييمات في الموعد المحدد، وذلك بإرسال إعلانات متابعة للأقسام والمديرين المعنيين.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في التأكيد على التزام التقييمات بتقسيم التصنيف الإيجابي، وقد يرفضون التقييمات التي لا تلتزم به. (انظر الملحق 2.4 مؤشر الأداء الرئيس 5 عن كيفية التحقق من الالتزام بتوزيع التصنيف الإيجابي)

وقد تلتق إدارة الموارد البشرية أيضًا بطلبات خاصة من المديرين تتعلق بموظفين يستحقون تقديرًا أعلى، حال دون إعطائهم ضوابط منحنى التصنيف الإيجابي.

4. الاتفاق على نتائج تقييم نهاية العام والتوقيع عليها

وبعد المناقشة، على المدير والموظف الاتفاق على التقدير العام في جميع نقاط التقييم في ميثاق الأداء، وكذلك على الخطوات القادمة المتفق عليها.

على كل من المدير والموظف التوقيع على نموذج التقييم النهائي السنوي.

5. اعتماد تقييم نهاية العام

بمجرد أن يستكمل المدير تقييم جميع الموظفين، يرفع التقييم لرئيسه لإجازته.

ودور رئيسه هنا هو أن يتأكد من التزام المدير في التقييم بتوزيع التصنيف الإيجابي Forced Ranking الذي حددته وزارة الخدمة المدنية. (انظر القسم 4.2 من الجزء السادس، والملحق 11.3.4) وإن لم يلتزم التقييم بالتصنيف الإيجابي، يعيده الرئيس للمديرين، ويطلب منهم إعادة التقييم. وبمجرد إجازته يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.

تذكير: Reminder



إذا كان التصنيف الإيجابي يحول دون إعطاء المدير التقدير المناسب لموظف فائق الأداء (مثال: تم إعطاء تقدير 5 لواحد فقط من الموظفين، بينما يرى المدير أن هناك اثنين يجب أن يحصلوا على 5). عندئذ على المدير أن يلتزم بالتقسيم ويختار موظفًا واحدًا، ولكن يمكنه أن يرفع طلبًا خاصًا إلى إدارة الموارد البشرية

- ترتيب تدريب مكثف على مقاييس التقدير للقائمين على التقييم، وبناء التوقعات على تقسيم التصنيف المرغوب.
- وضع معيار Benchmark للتقديرات لمعرفة من الذي يعطي تقديرات أعلى مما يجب، ثم يتم تدريبهم أو تنبيههم للدورة القادمة.
- تقوم قسم إدارة الأداء بفحص التقييمات قبل المناقشة النهائية مع الموظفين لضمان الالتزام بمنحنى التقسيم. وإن لم تكن التقييمات موافقة له، يتم رفضها.
- إعداد تقرير حتى يتم رفعه للإدارة العليا للمؤسسة، لتسليط الضوء على التزام الإدارة بالتوزيع الإيجابي للتصنيف.

تأخر تسليم نماذج التقييمات النهائية

- يمكن الحد من هذا الخلل بالتكثير بمواعيد التسليم ووضع مؤشرات أداء رئيسية للعمليات التي يشترك فيها رئيس المؤسسة الحكومية (انظر الملحق 2.4)

6.5.3. ملحقات Deliverables

بعد استكمال جميع أنشطة هذه العملية، يتم تنفيذ عملية المناقشة النهائية لمدى التقدم نحو الهدف عامًا بعد عام على مدار فترة إدارة الأداء لكل موظف.

تسليم تقييمات نهاية العام الموقعة لإدارة الموارد البشرية.



تلميح (نصيحة) Tip:

من المستحب ألا ينتظر المديرون حتى موعد التقييم النهائي لإعطاء الموظفين رأيهم Feedback. كما أنه جزء من عملهم أن يشتركوا في العمل على تطوير الموظفين، وينبغي أن يحدث هذا بشكل رسمي في أثناء دورة إدارة الأداء، وبشكل غير رسمي في أثناء تفاعلات العمل اليومي.

5.5.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد

منها:

رغم أن مناقشة نهاية العام لمدى التقدم نحو الأهداف ليست عملية معقدة، يكون هناك دائما مواطن خلل تتطلب إدارتها والحد منها.

خلاف لم يُحل بين المدير والموظف حول التقييم

- يمكن الحد من هذا الخلل بتفعيل نظام للشكاوى لكي يستخدمه الموظف. كما يمكن السيطرة على هذا الخلاف في تقييم نهاية العام ذاته.

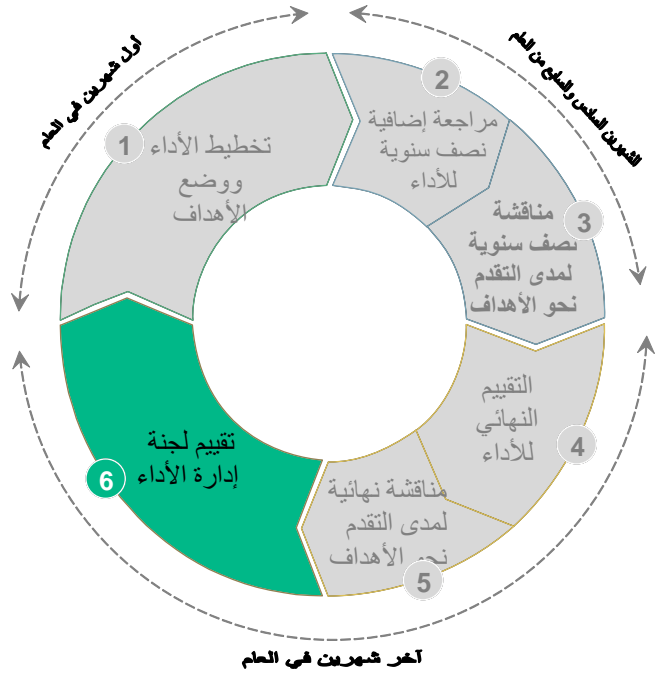
إعطاء المديرين تقديرات عالية للموظفين، وعدم التزامهم بتوزيع التصنيف الإيجابي

- قد لا يكون المدير ملتزما بالقدر الكافي بتوزيع التصنيف الإيجابي.

يمكن للعوامل التالية الحد من هذا الخلل:

رئيس المؤسسة الحكومية، ونواب رؤساء المؤسسة، ومديرو العموم في بعض الحالات. كما ينبغي أن تتكون اللجنة من خمسة أعضاء. إلا أن ذلك يعتمد على حجم المؤسسة (إن كانت المؤسسة لديها أقل من 10 موظفين، يمكن أن تتكون اللجنة من مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة فقط)

6.3. تقييم لجنة إدارة الأداء



تذكير Reminder:

التصنيف الإجباري هو وسيلة لتوزيع التقييم إلى تقسيمات محددة مسبقاً. وقد حددت وزارة الخدمة المدنية هذا التقسيم. (انظر الملحق 11.3.4 لتفاصيل أكثر).

2.6.3. الغرض

يهدف تقييم لجنة إدارة الأداء إلى معرفة الموظفين فائقي الأداء ومتدني الأداء في المؤسسة الحكومية، وأن تقوم اللجنة بمناقشة والبت في أمر كل مجموعة من الموظفين.

شكل رقم 13- تقييم لجنة إدارة الأداء

1.6.3. الوصف

يشتمل تقييم لجنة إدارة الأداء على تحليل أداء مجموعات الموظفين استناداً إلى التصنيف الإجباري، حتى يتم تحديد الموظفين فائقي الأداء ومتدني الأداء في المؤسسة الحكومية. ويتبع ذلك مراجعة بواسطة لجنة إدارة الأداء التابعة للمؤسسة الحكومية، والتي تقوم بالبت في نتائج الموظفين (كالترقيات أو الجزاءات، وما إلى ذلك)

ينبغي أن تتكون لجنة إدارة الأداء من رئيس إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الحكومية، بالإضافة إلى أعضاء مختارين من قيادات المؤسسة. يمكن أن تكون رتبهم الوظيفية على النحو التالي:

تلميح (نصيحة) Tip:

تشتمل عملية تصنيف Ranking الموظفين على تجميعهم من نفس المجموعة المهنية، ومن نفس الوحدة بالمؤسسة، حيث أن التصنيف يتم لموظفين يقومون بأدوار وظيفية متشابهة، ولديهم مسؤوليات متشابهة وينتمون إلى مستويات متشابهة.

3.6.3. المعطيات

لكي تنفذ المؤسسة الحكومية العملية السادسة بنجاح، يقتضي ذلك وجود ما يلي:

- تقييم منحنيات التوزيع، وتطبيق تقسيم التصنيف الإجمالي كما حددته وزارة الخدمة المدنية، إن لزم الأمر.

المرجع Reference:

انظر الملحق 12.3.4 للاطلاع على وصف تفصيلي لكيفية تطبيق التصنيف الإجمالي على تقييم الموظف



تلميح (نصيحة) Tip:

كلما التزم المديرين بالإرشادات حول التصنيف الإجمالي أثناء تقييم الموظفين، قلت الحاجة لتصنيف الموظفين إجبارياً في هذه المرحلة. ويرجع ذلك إلى أن التقسيم الأولي سيتشابه مع التقسيم الإجمالي المطلوب بالفعل دون أي تلاعب.



- تقييم الطلبات الخاصة التي يرفعها المديرون بشأن استحقاق موظفين محددين لتقدير أعلى رغم الحدود التي تفرضها آلية التصنيف الإجمالي.

2. إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء

ويشتمل على:

- نظرة عامة على مجموعات الموظفين
- منحنيات التوزيع الأولي
- منحنيات التقسيم الإجمالي (إن كان يمكن تطبيقها)
- الطلبات الخاصة التي قدمها المديرون والتي تم الموافقة على عرضها على لجنة إدارة الأداء

- تقييم أداء نهاية العام للموظفين المعنيين بالمؤسسة الحكومية.

4.6.3. العملية

تتكون عملية تقييم لجنة إدارة الأداء من عدة أنشطة:

1. تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء، وتطبيق التصنيف الإجمالي.
2. إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء.
3. عقد سلسلة اجتماعات للجنة إدارة الأداء للنقاش.
4. إنهاء نتائج تقييم لجنة الأداء وإعلام المديرين بها.
5. يتعين على المدير مقابلة الموظف لمناقشة النتائج النهائية.
6. اتخاذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات الإدارية اللازمة.

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

1. تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء، وتطبيق التصنيف الإجمالي

يتعين على إدارة الموارد البشرية تحليل بيانات الأداء، مستعينين بكل ما جمعوا من تقييمات نهاية العام، ويشتمل هذا على الآتي:

- تقسيم تقديرات تقييم الأداء إلى مجموعات مناسبة (مثال: وحدة تنظيمية ومجموعة مهنية).
- تسجيل كل مجموعة، منفصلة، تسجيلاً بيانياً لعمل منحني لتوزيع الأداء (لا بد أن يبرز هذا التسجيل الدينامي حالة الموظف، على سبيل المثال: يستحق ترقية، أو أدائه عادي، أو يجب أن يخضع لفترة اختبار، انظر الملحق 12.3.4 للاطلاع على مثال توضيحي).

وبمجرد إجازة توزيع الأداء والتصنيف الإجباري، تقوم إدارة الموارد البشرية بالخطوات التالية.

(هـ) الموظفون المستحقون للترقية، وهؤلاء الواجب وضعهم تحت الاختبار
(و) ملاحظات عن آثار التصنيف الإجباري على موظفين بعينهم

3. ترتيب سلسلة اجتماعات لجنة إدارة الأداء للنقاش

ينبغي أن تتكون لجنة إدارة الأداء من بعض أعضاء فريق الإدارة العليا للمؤسسة الحكومية، ويتعين أن يجتمعوا وفقاً للخط الزمني لدورة أداء.

تذكير **Reminder**:



يساعد التصنيف الإجباري على تحديد الموظفين الذين قد يكونوا مؤهلين لمكانة أعلى نظراً للكفاءة والمهارة التي يتمتعون بها (انظر دليل إدارة المواهب)

4. إنهاء نتائج تقييم لجنة الأداء وإعلام المديرين بها

بعد استكمال تقييم لجنة إدارة الأداء، تقوم إدارة الموارد البشرية بتلخيص النتائج، وعمل أي تحليل آخر مطلوب.

يشمل هذا التحليل تحديد الموظفين الذين نجحوا في الحصول على مكافأة (ترقية أو مكافأة مالية)، وتحديد الموظفين الذين سيتم وضعهم تحت الملاحظة، أو تجديد فترة الاختبار لهم.

تذكير **Reminder**:



يتعين عقد اجتماع منفصل لكل مجموعة موظفين في المؤسسة الحكومية

في أثناء الاجتماعات، سيتم عرض توزيعات الأداء الخاصة بكل درجة وظيفية. وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد هذه التوزيعات.

وسيتم تقديم منحنى الأداء للجنة أولاً، ثم منحنى التقسيم الإجباري الذي يلتزم بالتقسيم الذي حددته وزارة الخدمة المدنية. كما سيتم تقديم بيان بالموظفين الذين تم رفع تقديرهم نتيجة الطلبات الخاصة المقدمة من مديرهم.

ويمكن للجنة حينئذ أن تسأل أية أسئلة لديها حول نتائج أداء الموظفين. وقد يستفسرون عن موظفين محددين، إن لزم الأمر.

تتمتع لجنة إدارة الأداء بصلاحيات اتخاذ القرارات بشأن رفع تقديرات الموظفين من خلال الطلبات الخاصة. فواجبهم في الأصل هو اعتماد التصنيف النهائي للموظفين.

تلميح (نصيحة) **Tip**:



من المتعارف عليه ربط نتائج تقييم الأداء والتصنيف الإجباري بالحوافز، كالمكافآت المالية.

تُعلم إدارة الموارد البشرية المديرين المعنيين بالنتائج النهائية، ويتعين على المدير إعلام الموظف بالنتائج النهائية.

5. يتعين على المدير مقابلة الموظف لمناقشة النتائج النهائية

عقب استلام النتائج النهائية من إدارة الموارد البشرية، يعقد المدير اجتماعاً فردياً مع كل موظف لمناقشة الآتي:

- التقدير النهائي مقارنة بالزملاء (يعرض له فقط تقدير زملائه دون عرض أسمائهم).
- النتائج المترتبة من ترقية أو الخضوع لفترة ملاحظة أو جزاءات أو حوافز.
- مراجعة الاحتياجات التطويرية للعام القادم.
- مراجعة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية.
- يمكن الحد من هذا الخلل من خلال العوامل الآتية:
- لا تقبل إدارة الموارد البشرية تقييم أداء من أي مجموعة أو وحدة تنظيمية، لا تلتزم بمعايير تقييم الأداء.
- من الممكن أن تضع المؤسسة الحكومية معايير إضافية تُستخدم لتمييز الموظفين الذين هم على الحافة في مختلف مستويات الأداء.
- وضع معايير لتقييم تقديرات المسؤولين عن التقييم لمعرفة من يتسمون بالتساهل، والتنبيه لتجنب ذلك في الدورة القادمة.
- إصدار تقرير يتم إرساله إلى قيادة المؤسسة الحكومية، يتم تسليط الضوء فيه على التزام الإدارة بمنحى التقسيم المطلوب.

تذكير Reminder:



بعد إعلان النتائج النهائية للموظفين، سيكون هناك فترة أسبوعين يُسمح خلالها للموظفين برفع الشكاوى إلى لجنة إدارة الأداء بشأن النتائج النهائية. تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية مسؤولية إدارة عملية الشكاوى.

6.6.3 ملحقات Deliverables

بعد استكمال جميع أنشطة هذه العملية، يتم تنفيذ عملية تقييم لجنة إدارة الأداء عامًا بعد عام على مدار فترة إدارة الأداء لكل موظف.

- التصنيف الإجباري للموظفين في كل الدرجات الوظيفية.
- قرارات واضحة بشأن ترقية الموظف أو إعطائه حوافز أو وضعه تحت الملاحظة أو الاختبار أو توقيع جزاء عليه.
- اجتماع لإعلام الموظفين بالنتائج.



6. اتخاذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات الإدارية اللازمة

مع إعلام الموظفين المعنيين، يتعين على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات الإدارية ذات الصلة بتطبيق الترقيات أو الجزاءات وما إلى ذلك.

5.6.3 المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها:

رغم أن تقييم لجنة إدارة الأداء ليس عملية معقدة، لكن دائما يكون هناك مواطن محددة تعاني من الخلل وتحتاج إلى إدارتها والحد منها.

انحراف التوزيع بسبب ارتفاع التقديرات مما يؤدي إلى صعوبة تصنيف الموظف تصنيفًا إجباريًا



7.3. سياسة إدارة الأداء:

موضح في هذا الدليل، خلال الشهرين 11، و12 من كل عام هجري.

6. تبني الكفاءات/السلوكيات الجوهرية الموضحة

في هذا الدليل، في أنشطتهم وتفاعلاتهم اليومية.

7. تكوين لجنة إدارة الأداء، والتي ستكون قائمة

على نظام إدارة الأداء بالاشتراك مع إدارة

الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية.

8. تطوير وتحسين مناهجيتهم في إدارة الأداء وفقا

لما جاء في هذا الدليل للوصول لمستوى أعلى

من الأداء.

9. الاجتهاد في الوصول إلى مستوى نضج أعلى

للمؤسسة، كما تم تعريفه في هذا الدليل، في ظل

إدارة الأداء في أقرب وقت ممكن.

تلخص النقاط السابقة سياسة الخدمة العامة في المملكة

العربية السعودية لتشجيع كل المؤسسات الحكومية على

تطوير نظام إدارة الأداء لكي تنتشر ثقافة الأداء في

الحكومة.

من الضروري للمؤسسات الحكومية أن تصل إلى مرحلة

متقدمة من النضج في أقرب وقت ممكن، حتى تدرك الفوائد

التي ستتحقق بتنفيذ نظام إدارة الأداء وتعظيم القيمة المضافة

بواسطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية.

تلتزم الإدارة العليا في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ببناء جيل جديد من القوة العاملة التي ستدعم أهدافها الاستراتيجية في المستقبل. ومن منطلق هذا الالتزام يتعين على كل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية:

1. الالتزام بإدارة الأداء كأحد أنشطة إدارة الموارد

البشرية، لكي تنتشر ثقافة الأداء في الحكومة

وتقدم مستويات أفضل من الخدمة.

2. تعيين مجموعة صغيرة من الموظفين في إدارة

الموارد البشرية تتولى مسؤولية نقل كل خطوات

العملية التي تم تحديدها في هذا الدليل عن

كيفية تطبيق نظام إدارة الأداء، ومراقبة إدارته

كما هو موضح في هذا الدليل.

3. تنفيذ تخطيط الأداء ووضع الأهداف، كما هو

موضح في هذا الدليل، خلال الشهرين الأولين

من كل عام هجري.

4. تنفيذ الفحص الدوري النصف سنوي ومناقشة

مدى التقدم نحو الأهداف، كما هو موضح في

هذا الدليل، خلال الشهرين السادس والسابع من

كل عام هجري.

5. تنفيذ تقييم أداء نهاية العام، والمناقشة النهائية

لمدى تحقيق الأهداف وإدارة الأداء، كما هو

4. مُلحق

1.4. العمليات والإجراءات

1.1.4. دليل المستخدم: كيف تقرأ رسم تخطيطي لعملية

ما هو الرسم التخطيطي لعملية ما؟

الرسم التخطيطي للعملية هو تمثيل مرئي لتسلسل الأنشطة في عملية ما. يمكن تعريف تسلسل عملية ما بأنه ترتيب وتفاعلات الخطوات، والأنشطة، والمهام ذات الصلة بالعملية، والتي تشكل العملية الواحدة من البداية إلى النهاية. يستخدم الرسم التخطيطي للعمليات لتكوين مستوى أفضل من الفهم للعملية. إلى جانب إظهار الخطوات الفردية داخل العملية. كما يسلط الضوء على الأطراف المعنية المشتركة في كل خطوة، ويحدد أي اعتمادات متبادلة.

كيف تقرأ رسم تخطيطي لعملية؟

على الرغم من أن بعض الرسوم التخطيطية للعمليات تُقرأ من القمة إلى القاعدة، فالرسوم التخطيطية في هذا الدليل تُقرأ من اليسار إلى اليمين. ويتم استخدام رموز موحدة داخل الرسم لوصف عناصر رئيسة في العملية. ولكي يحقق القارئ أقصى استفادة من هذا الدليل، يتحتم عليه أن يتعرف على الرموز المستخدمة في الرسم التخطيطي.

أ) خطوة في العملية

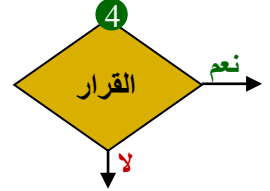
يوضح الشكل التالي نشاط أو خطوة من خطوات عملية ما. وهذا هو أكثر الرموز شيوعاً في الرسوم التخطيطية للعمليات. عادة ما تكون خطوات العملية مصحوبة برقم - كما في الشكل التالي - لكي يعطي ترتيباً متسلسلاً للقارئ.

2 طلب قائمة وثائق

في المثال أعلاه، النشاط الذي يمثله هذا الرمز هو: "طلب قائمة الوثائق". وقد تم وضع رقم لهذا النشاط "2"، وبالتالي فهو النشاط الثاني عند قراءة رسم العملية من اليسار إلى اليمين.

ب) مرحلة القرار

يوضح الشكل التالي مرحلة من مراحل القرار/السؤال في تسلسل العملية. وهكذا يكون لمرحلة القرار نتيجتين منطقيتين، إما نعم أو لا (صحيح أو خطأ). وتتشابه مرحلة القرار مع خطوات العملية من حيث اقترانها برقم أيضاً.



في المثال السابق، القرار الذي يمثله هذا الرمز هو: "تم استلام جميع الملابس"، إن كانت العبارة صحيحة، تسير العملية في اتجاه "نعم"، وإن كانت غير صحيحة تسير في اتجاه "لا".

ج) رابط المدخلات/ المخرجات

يوضح الشكل التالي رابط المدخلات/المخرجات للعمليات الأخرى.



في المثال السابق، مع العلم بأن قراءة الرسم تكون من اليسار إلى اليمين، وأن اتجاه التسلسل يقود إلى الرابط، يمكن للقارئ أن يستتبط أن هذا الرمز يمثل رابط للمخرجات.

د) اتجاه التسلسل

يوضح الرمز التالي اتجاه التسلسل. ويستخدم السهم للربط بين رمزي الرسم التخطيطي لعملية ما، ويوضح الترتيب التسلسلي الذي يتم تنفيذ الأنشطة وفقاً له.



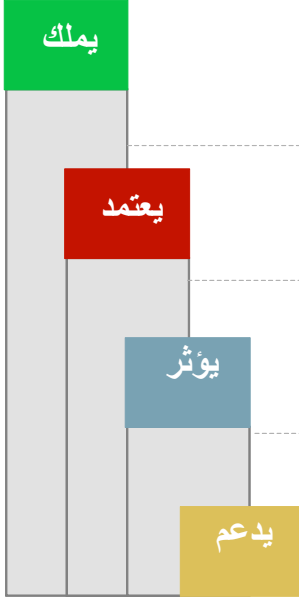
هـ) صاحب النشاط

يوضح الشكل التالي طرفاً معنياً رئيساً في نشاط أو خطوة من عملية ما. هذا الطرف هو "المسؤول" عن هذه الخطوة من العملية. قد يشمل النشاط الواحد على عدة أطراف معينين، وقد يكون طرفاً واحداً مسؤولاً عن عدة أنشطة في العملية.

إدارة تكنولوجيا
المعلومات

في المثال السابق يمثل الرمز " إدارة تكنولوجيا المعلومات "

بالإضافة إلى أن كل رسم تخطيطي لعملية ما في هذا الدليل يتبعه مصفوفة المسؤوليات O.AIS. تساعد المصفوفة القارئ على فهم كيفية توزيع المسؤوليات على مختلف الأطراف لكل نشاط. ويشرح الشكل التالي الدرجات الأربع المختلفة للمسؤولية التي يمكن أن يتولاها طرف ما.



- تولى مسؤولية النشاط كليا
- جزء من المجموعة التي تعتمد النشاط
- تتاح له فرصة تزويد اتجاه النشاط بمدخلات
- تقديم المساعدة عند الحاجة إليها
- جزء من المجموعة التي تحيز النشاط
- تتاح له فرصة تزويد اتجاه النشاط بمدخلات
- تقديم المساعدة عند الحاجة إليها
- تتاح له فرصة تزويد اتجاه النشاط بمدخلات
- تقديم المساعدة عند الحاجة إليها
- تقديم المساعدة عند الحاجة إليها



2.1.4. نظرة عامة على نظام إدارة الأداء

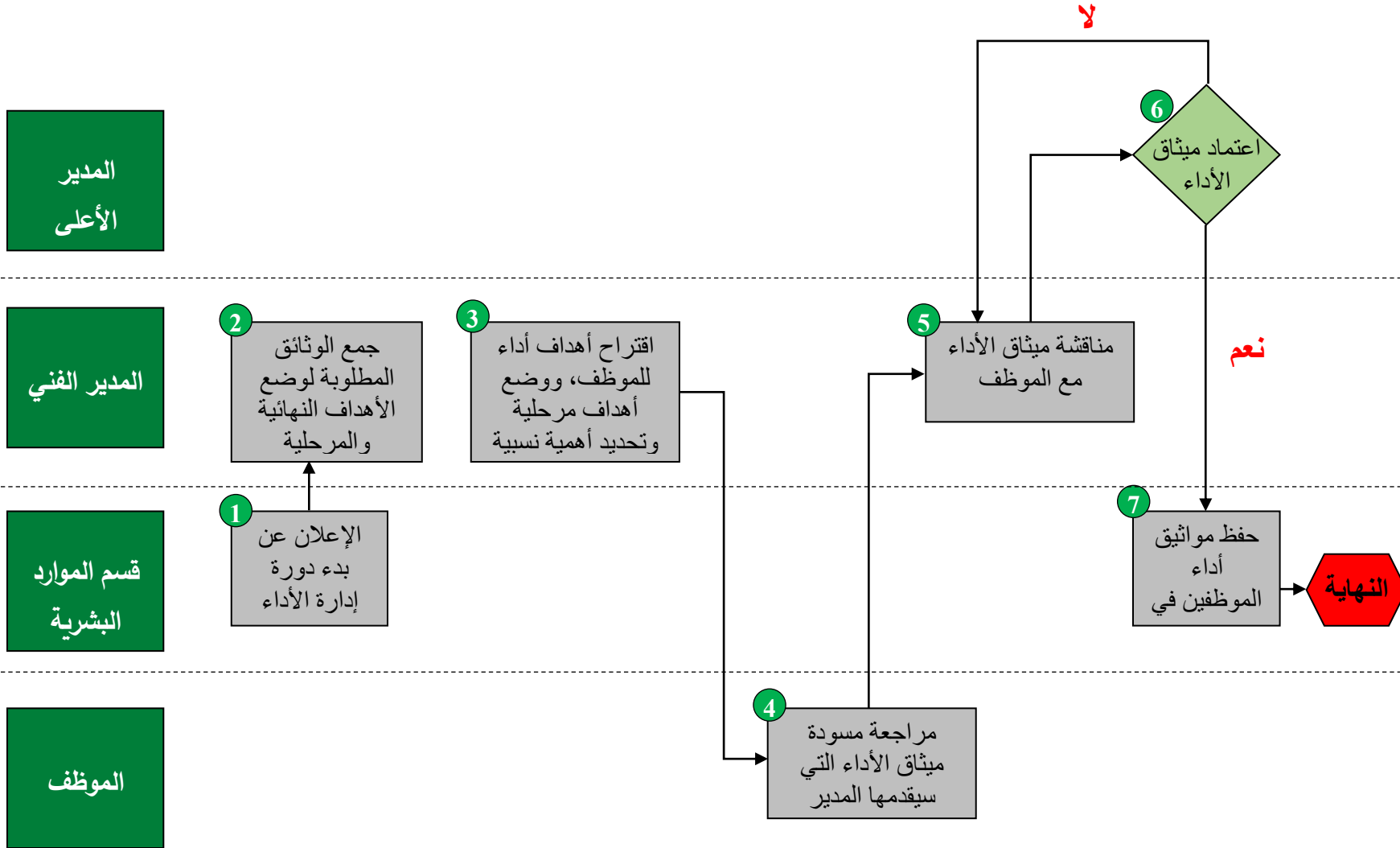
وصف الوظيفة	عملية تتم لضمان تحديد وتطوير الأفراد لتلبية الاحتياجات المستمرة لكبار القيادات والمختصين في المؤسسة الحكومية. فإدارة الأداء هو نظام يتم فيه تقييم أداء موظفي المؤسسة الحكومية مقارنة بميثاق الأداء المكون من مجموعة من الأهداف والكفاءات/السلوكيات.
--------------------	---

الأنشطة	الوصف/ الهدف
1	<ul style="list-style-type: none"> • بدء دورة إدارة الأداء. تحديد أهداف نهائية ومرحلية وتكليف الموظفين بتولي مسؤولية تحقيقها.
2	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد كيفية الحصول على نتائج الفحص الدوري نصف السنوي استعداداً لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.
3	<ul style="list-style-type: none"> • مناقشة نتائج الفحص الدوري النصف سنوي مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد في الفترة القادمة وخطة تطوير.
4	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد كيفية الحصول على نتائج تقييم أداء نهاية العام استعداداً لمناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام.
5	<ul style="list-style-type: none"> • مناقشة نتائج أداء نهاية العام مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد في الفترة القادمة وخطة تطوير.
6	<ul style="list-style-type: none"> • يشمل تقييم لجنة إدارة الأداء لأداء الموظف: التصنيف الإجباري وإدارة ذوي الأداء الفائق وذوي الأداء المتدني.

3.1.4. العملية الأولى: تخطيط الأداء ووضع الأهداف

وصف العملية		1
بدء دورة إدارة الأداء. تحديد أهداف نهائية ومرحلية وتكليف الموظفين بتولي مسؤولية تحقيقها.		
المعطيات	النتائج	
<ul style="list-style-type: none"> إعلان بدء دورة الأداء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> ميثاق الأداء المتفق عليه والموقع من قبل الموظف ومديره 	
الأنشطة	الوصف/ الهدف	
1	<ul style="list-style-type: none"> إطلاق دورة إدارة الأداء وخلق مناخ من الوعي والتوافق بين المديرين حول الإطار الزمني للدورة. 	الإعلان عن بدء دورة إدارة الأداء
2	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أهداف، وأداء الموظف في السنوات الماضية، ومعلومات أخرى سوف تدعم عملية تحديد أهداف أداء الموظف. 	جمع الوثائق المطلوبة لوضع الأهداف النهائية والمرحلية للموظف
3	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الأهداف - للموظف - التي ستستخدم لتقييم أدائه على مدار العام القادم. 	اقتراح أهداف أداء للموظف، ووضع أهداف مرحلية وتحديد أهمية نسبية للأهداف
4	<ul style="list-style-type: none"> السماح للموظف بمراجعة ميثاق الأداء والإعداد لمناقشة المدير. 	مراجعة مسودة ميثاق الأداء التي سيقدمها المدير
5	<ul style="list-style-type: none"> يناقش المدير الموظف لضمان فهم الموظف لكيفية قياس أدائه في العام القادم و موافقته. 	مناقشة ميثاق الأداء مع الموظف
6	<ul style="list-style-type: none"> يتم رفع ميثاق الأداء للإدارة العليا لإجازته، ثم يُقدّم لإدارة الموارد البشرية للحفظ. 	اعتماد ميثاق الأداء
7	<ul style="list-style-type: none"> حفظ أهداف أداء الموظفين للمتابعة والرجوع إليها في المستقبل. 	حفظ موثيق أداء الموظفين في ملفات

الإعلان عن بدء دورة إدارة الأداء



3 نظر الملحق 3.3.4، مثال الأهداف "الذكية" SMART، والملحق 4.3.4 "نموذج ميثاق الأداء"



المدير الأعلى	المدير المعني	قسم الموارد البشرية	الموظف	
		O		1 الإعلان عن بدء دورة إدارة الأداء
	O	S		2 جمع الوثائق المطلوبة لوضع الأهداف النهائية والمرحلية للموظف
	O	S		3 اقتراح أهداف أداء للموظف، ووضع أهداف مرحلية وتحديد أهمية نسبية للأهداف
		S	O	4 مراجعة مسودة ميثاق الأداء التي سيقدمها المدير
A	O		I	5 مناقشة ميثاق الأداء مع الموظف
	O			6 اعتماد ميثاق الأداء
		O		7 حفظ موثيق أداء الموظفين في ملفات

O يملك A يعتمد I يؤثر S يدعم

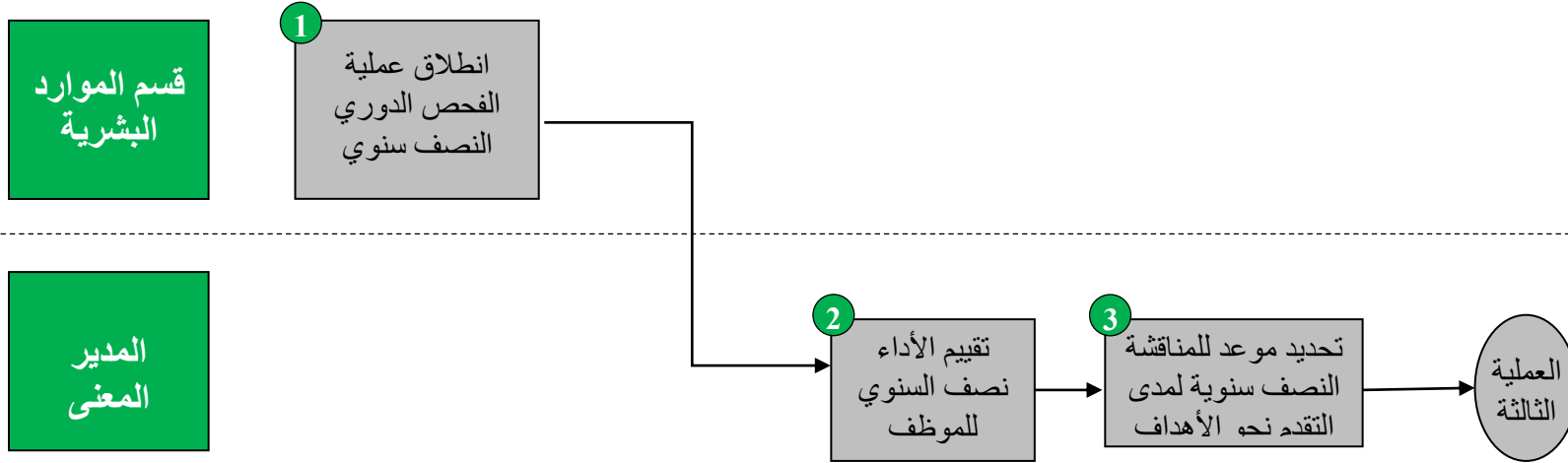


4.1.4 العملية الثانية: الفحص الدوري نصف السنوي للأداء (اختياري في العام الأول)

وصف العملية	2	تحديد كيفية الحصول على نتائج الفحص النصف سنوي استعداداً لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.
--------------------	----------	---

المعطيات	النتائج
<ul style="list-style-type: none"> الانطلاق وفقاً للتاريخ المحدد في الإطار الزمني لدورة إدارة الأداء. ميثاق أداء الموظف. 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم المدير للفحص الدوري النصف سنوي. تحديد موعد للمناقشة النصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

الأنشطة	الوصف/ الهدف
1	<ul style="list-style-type: none"> انطلاق عملية الفحص الدوري النصف سنوي
2	<ul style="list-style-type: none"> حث مديري الأقسام على تسليم تقييمات الموظفين، والبدء في الحصول على نتائج أهداف الأداء
3	<ul style="list-style-type: none"> تقييم أداء الموظف استناداً على تحقيق الأهداف، ومدى الالتزام بالخصائص السلوكية التي تتصل بتقسيم التصنيف الإجباري.
3	<ul style="list-style-type: none"> تخصيص وقت يجتمع فيه المدير والموظف ويناقشا تقييم الفحص الدوري النصف سنوي، والاحتياجات التطويرية، والخطوات التالية.



انظر الملحق 1.3.4، 2.3.4، 5.3.4، 6.3.4، 7.3.4، 8.3.4، 11.3.4، للاطلاع على جميع أدوات ونماذج تقييم الموظف.



إدارة الأداء – دليل إرشادي

الموظف	المدير المعنى	قسم الموارد البشرية
		O
	O	
I	O	

1 انطلاق عملية الفحص نصف السنوي

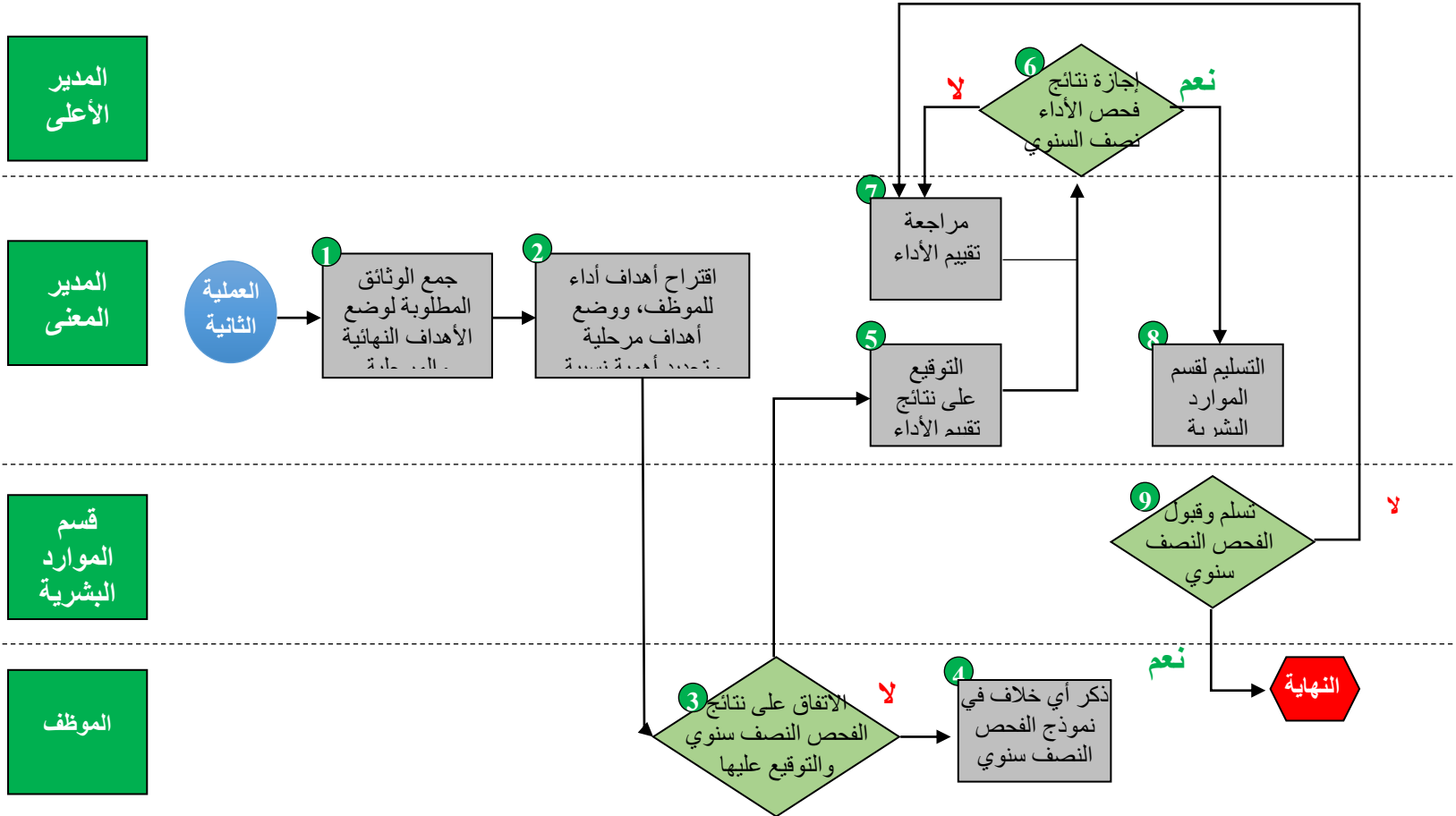
2 التقييم نصف السنوي لأداء الموظف

3 تحديد موعد للمناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

O يملك A يعتمد I يؤثر S يدعم

5.1.4. العملية الثالثة: المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف (اختيارية في العام الأول)

وصف العملية	
مناقشة نتائج الفحص الدوري نصف السنوي مع الموظف والاتفاق على مسار محدد مستقبلاً، وعلى خطة تطوير	
المعطيات	النتائج
<ul style="list-style-type: none"> تقييم أداء الموظف الذي قدمه المدير 	<ul style="list-style-type: none"> نماذج الفحص النصف سنوي الموقعة والتي تم تسليمها لإدارة الموارد البشرية
الأنشطة	الوصف/ الهدف
1 مراجعة نصف سنوية للأداء	<ul style="list-style-type: none"> السماح للمدير والموظف بتحديد النقاط التي عليها خلاف في تقييم الأداء، ومناقشتها.
2 مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها	<ul style="list-style-type: none"> ضمان دعم الرجوع المباشر للمديرين لكي يتم التسليم وفقاً لأهداف الأداء والتوقعات، مع توضيح النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
3 الاتفاق على نتائج الفحص النصف سنوي والتوقيع عليها.	<ul style="list-style-type: none"> ضمان فهم الموظف لنتائج تقييم الأداء وموافقته عليها.
4 ذكر أي خلاف في نموذج الفحص النصف سنوي	<ul style="list-style-type: none"> إن وُجِدَت أي نقاط خلاف فيما يتصل بنتائج تقييم الأداء، يذكرها الموظف في هذا النموذج.
5 التوقيع على نتائج تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> يوقع المدير على نتائج تقييم الأداء.
6 اعتماد نتائج فحص الأداء الدوري النصف سنوي	<ul style="list-style-type: none"> السماح للإدارة العليا بمراجعة التقييمات وضمان الالتزام بتقسيم التصنيف الإجباري الذي حددته وزارة الخدمة المدنية.
7 مراجعة تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> يقوم المدير بالتنقيحات اللازمة في تقييم الأداء إذا تم رفضه من قبل الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية.
8 التسليم لإدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> يقدم المدير نتائج تقييم الأداء المعتمدة إلى إدارة الموارد البشرية.
9 تسلم و قبول الفحص النصف سنوي	<ul style="list-style-type: none"> تتسلم إدارة الموارد البشرية تقييمات الأداء والفحص، ويقوم بالتأكد من أنها تلتزم بتقسيم التصنيف الإجباري.





إدارة الأداء – دليل إرشادي

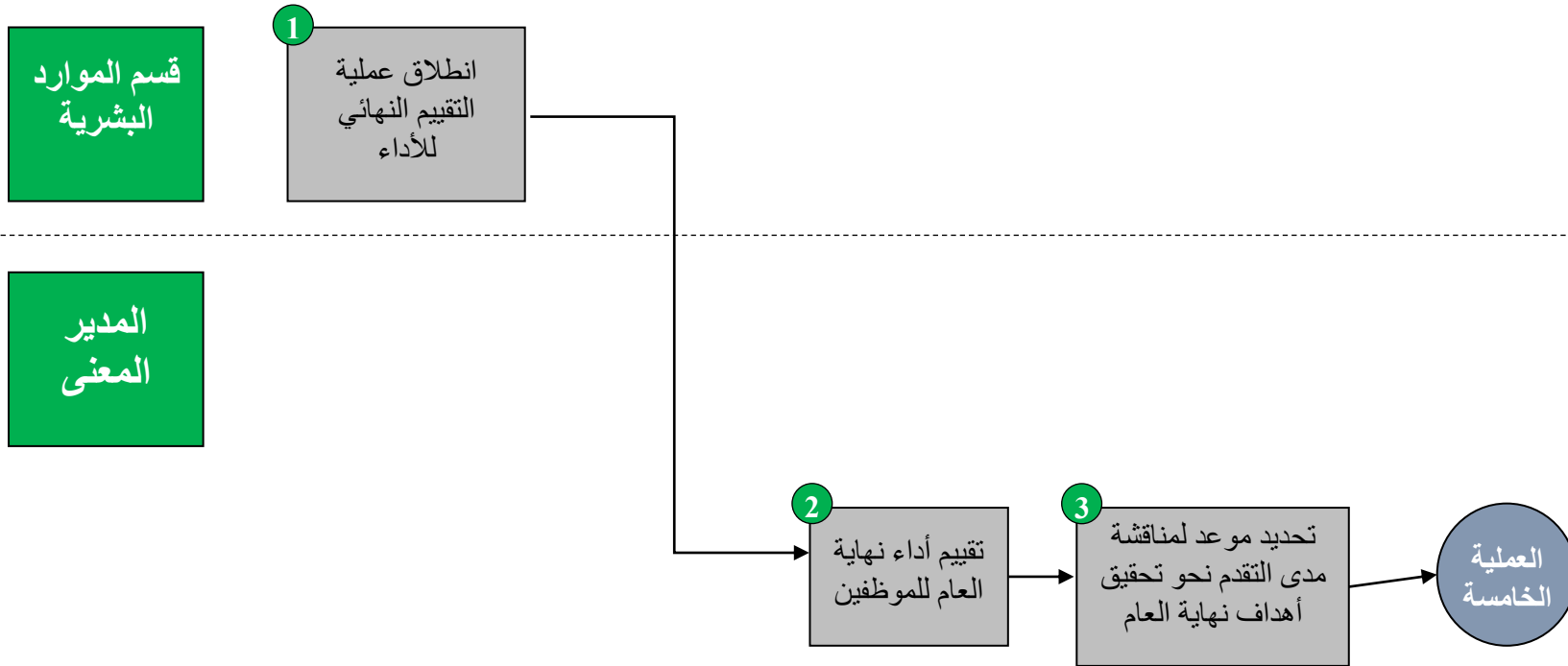
الموظف	قسم الموارد البشرية	المدير المعنى	المدير الأعلى
1	مراجعة نصف سنوية للأداء	O	
2	مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها	O	
3	الاتفاق على نتائج الفحص النصف سنوي والتوقيع عليها.	O	
4	ذكر أي خلاف في نموذج الفحص الدوري النصف سنوي	I	
5	التوقيع على نتائج تقييم الأداء	O	A
6	اعتماد نتائج فحص الأداء النصف سنوي	O	O
7	مراجعة تقييم الأداء	O	A
8	التسليم لفريق إدارة الأداء بقسم الموارد البشرية	O	A
9	تسلم و قبول الفحص الدوري النصف سنوي	O	

O يملك A يعتمد I يؤثر S يدعم



6.1.4. العملية الرابعة: تقييم أداء نهاية العام

وصف العملية	
4 تحدد كيفية الحصول على نتائج تقييم أداء نهاية العام استعداداً لمناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام	
المعطيات	النتائج
<ul style="list-style-type: none"> • الانطلاق وفقاً للتاريخ المحدد في الإطار الزمني لدورة إدارة الأداء. • ميثاق أداء الموظف. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم المدير لأداء نهاية العام • تحديد موعد للمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق أهداف نهاية العام.
الأنشطة	الوصف/ الهدف
1 انطلاق عملية تقييم أداء نهاية العام	<ul style="list-style-type: none"> • حث مديري الأقسام على تسليم تقييمات الموظفين، والبدء في الحصول على نتائج أهداف الأداء
2 تقييم أداء نهاية العام للموظفين	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم أداء الموظف بناءً على تحقيق الأهداف، والالتزام بالخصائص السلوكية المطلوبة.
3 تحديد موعد لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق أهداف نهاية العام	<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص وقت يجتمع فيه المدير والموظف ويناقشا تقييم الأداء، والاحتياجات التطويرية، والخطوات التالية.



2 انظر الملحق 1.3.4، 2.3.4، 5.3.4، 6.3.4، 7.3.4، 8.3.4، 11.3.4، للاطلاع على جميع أدوات ونماذج تقييم الموظف



إدارة الأداء – دليل إرشادي

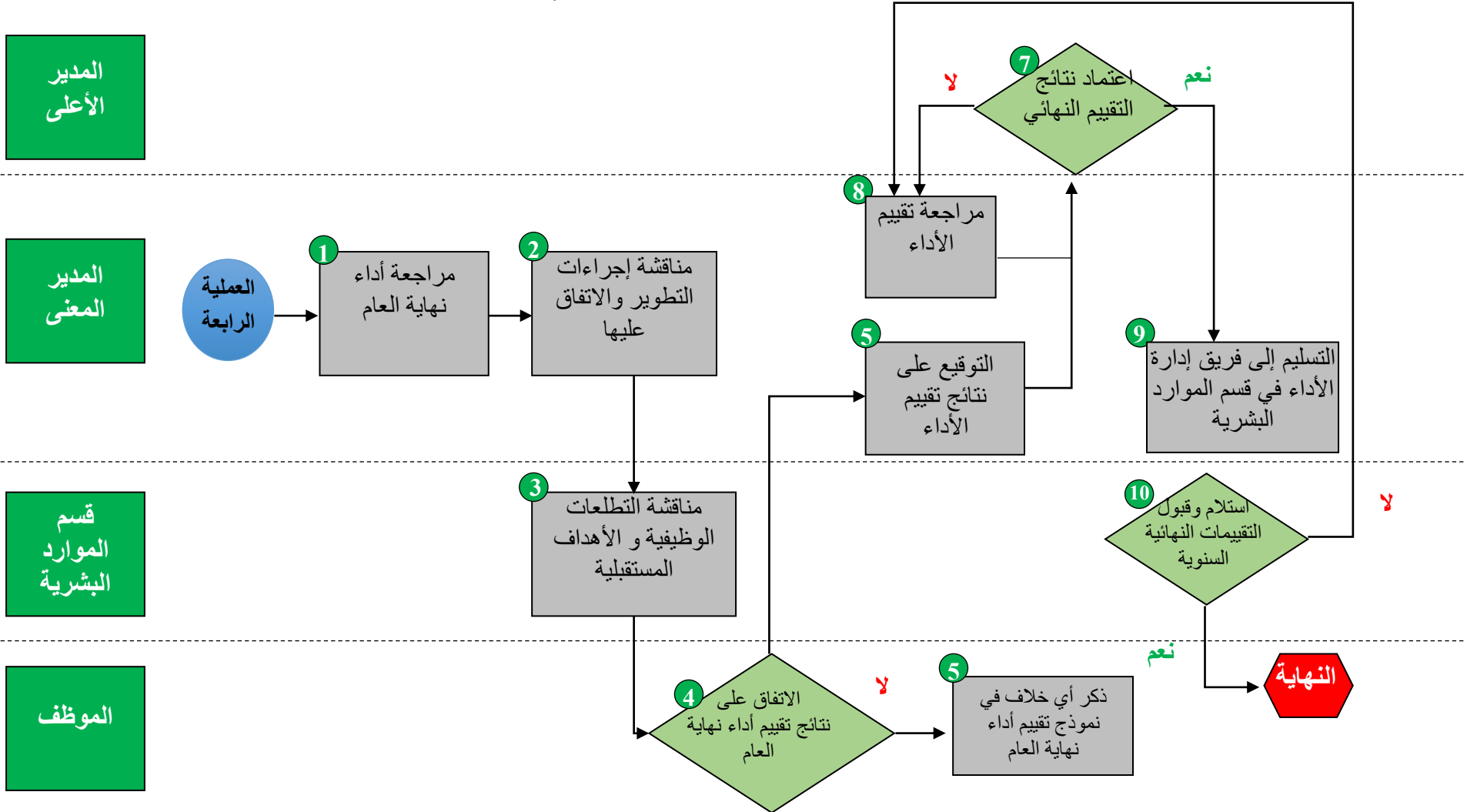
الموظف	المدير المعنى	قسم الموارد البشرية	
		<input type="radio"/>	1 انطلاق عملية فحص أداء نهاية العام
	<input type="radio"/>		2 تقييم أداء نهاية العام للموظف
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		3 تحديد موعد لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق أهداف نهاية العام

يملك يعتمد يؤثر يدعم



7.1.4. العملية الخامسة: مناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام

وصف العملية		5	مناقشة نتائج تقييم أهداف نهاية العام مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد للمستقبل وخطة تطوير.
النتائج	المعطيات		
تسليم التقييم النهائي للأداء موقعاً إلى إدارة الموارد البشرية.	تقييم أداء الموظف الذي قدمه المدير		
الوصف/ الهدف	الأنشطة		
• السماح للمدير والموظف بتحديد النقاط التي عليها خلاف في تقييم الأداء، ومناقشتها.	1 مراجعة أداء نهاية العام		
• ضمان دعم الرجوع المباشر للمديرين لكي يتم التسليم وفقاً لأهداف الأداء والتوقعات، مع توضيح النقاط التي تحتاج إلى تحسين، والخطوات التالية الواجب اتخاذها.	2 مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها		
• قيام المدير بدور المنسق لدعم الموظف وتحديد الخيارات الوظيفية الممكنة والاتفاق على الخطوات التالية الواجب اتخاذها.	3 مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية		
• ضمان فهم الموظف لنتائج تقييم الأداء وموافقة عليها.	4 الاتفاق على نتائج تقييم أداء نهاية العام والتوقيع عليها.		
• إن وُجدت أي نقاط خلاف فيما يتصل بنتائج تقييم الأداء، يذكرها الموظف في هذا النموذج.	5 ذكر أي خلاف في نموذج تقييم أداء نهاية العام		
• يوقع المدير على نتائج تقييم الأداء.	6 التوقيع على نتائج تقييم الأداء		
• السماح للإدارة العليا بمراجعة التقييمات وضمن الالتزام بتقسيم التصنيف الإجمالي الذي حددته وزارة الخدمة المدنية.	7 اعتماد نتائج تقييم أداء نهاية العام		
• يقوم المدير بالتنقيحات اللازمة في تقييم الأداء إذا تم رفضه من قبل الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية.	8 مراجعة تقييم الأداء		
• يقدم المدير نتائج تقييم الأداء المعتمدة إلى إدارة الموارد البشرية.	9 التسليم إلى وحدة إدارة الأداء في إدارة الموارد البشرية.		
• تتسلم إدارة الموارد البشرية تقييمات الأداء والفحص للتأكد من أنها تلتزم بتقسيم التصنيف الإجمالي.	10 استلام وقبول تقييمات أداء نهاية العام		



الموظف	قسم الموارد البشرية	المدير المعنى	المدير الأعلى
1	مراجعة تقييم أداء نهاية العام	O	
2	مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها	O	
3	مناقشة التطلعات الوظيفية و الأهداف المستقبلية	O	
4	الاتفاق على نتائج تقييم أداء نهاية العام	O	
5	ذكر أي خلاف في نموذج تقييم أداء نهاية العام	I	
6	التوقيع على نتائج تقييم الأداء	O	A
7	اعتماد نتائج تقييم أداء نهاية العام		O
8	مراجعة تقييم الأداء	O	A
9	التسليم إلى فريق إدارة الأداء في قسم الموارد البشرية	O	
10	استلام وقبول تقييمات أداء نهاية العام		O

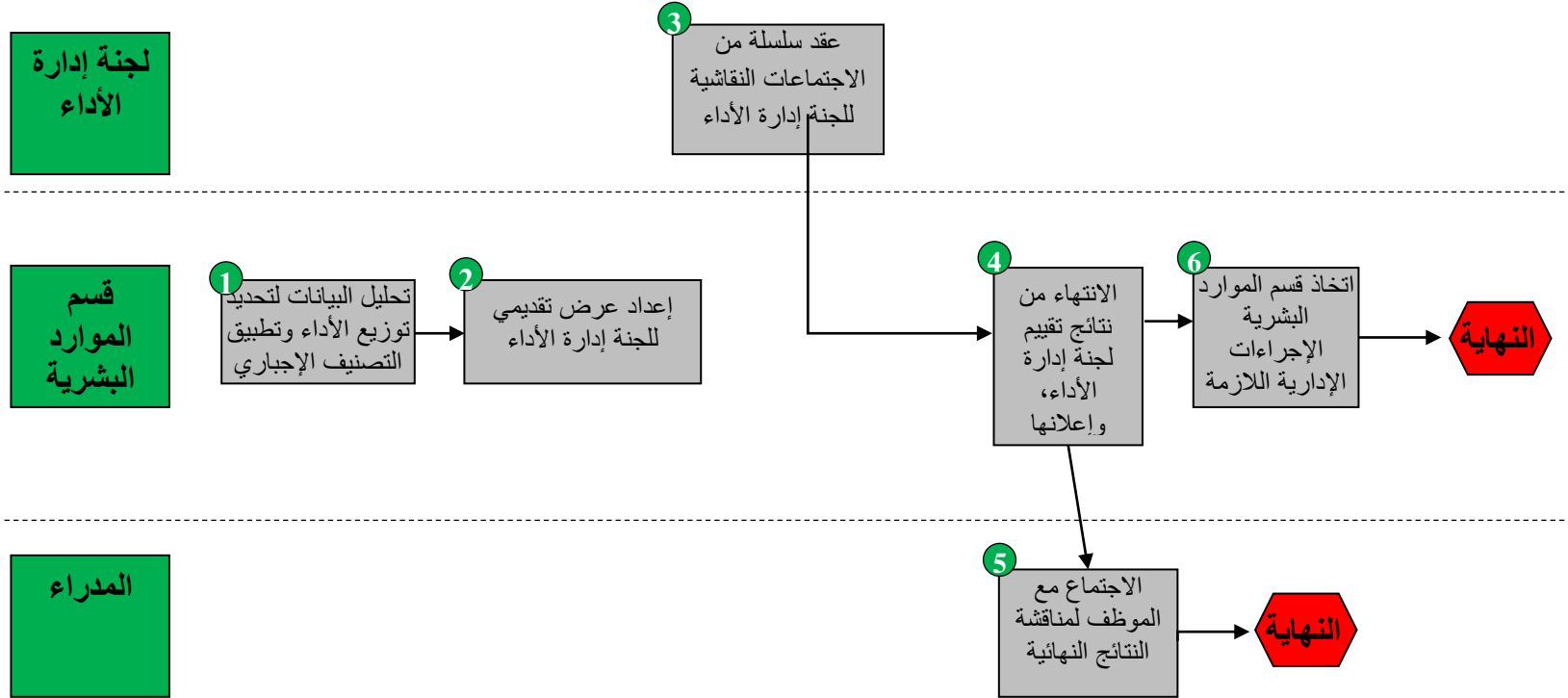
O يمتلك A يعتمد I مؤثر S داعم



8.1.4. العملية السادسة: تقييم لجنة إدارة الأداء

6 وصف العملية	
تقييم لجنة إدارة الأداء، لأداء الموظف بما في ذلك التصنيف الإجمالي، وإدارة ذوي الأداء الفائق والأداء المتدني.	
المعطيات	النتائج
<ul style="list-style-type: none"> تقييم أداء نهاية العام للموظفين المعنيين 	<ul style="list-style-type: none"> التصنيف الإجمالي للموظفين في كل درجة وظيفية قرارات واضحة بشأن ترقية الموظف أو إعطائه حوافز أو توقيع جزاءات عليه أو وضعه في فترة اختبار. اجتماعات لإعلان النتائج للموظفين.
الأنشطة	الوصف/ الهدف
1 تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء وتطبيق التصنيف الإجمالي	<ul style="list-style-type: none"> تعديل تصنيف الموظف ليلانم التوزيع المطلوب وتحديد الموظفين الذين يتم مكافأتهم أو تأنيبهم نظراً للأداء الفائق أو المتدني.
2 إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> تعد إدارة الموارد البشرية عرضاً تقديمياً بمنحنيات الأداء الأصلية و تقسيم التصنيف الإجمالي (إن لزم الأمر) للمناقشة في أثناء اجتماعات لجنة إدارة الأداء.
3 عقد سلسلة من الاجتماعات النقاشية للجنة إدارة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> تجتمع لجنة إدارة الأداء لمناقشة نتائج الأداء، واتخاذ القرارات النهائية بشأن تصنيف الموظفين والنتائج المترتبة عليه.
4 الانتهاء من نتائج تقييم لجنة إدارة الأداء، وإعلانها للمديرين	<ul style="list-style-type: none"> تعلن إدارة الموارد البشرية قرارات لجنة إدارة الأداء، وتتأكد من إعلان النتائج للموظفين.
5 الاجتماع مع الموظف لمناقشة النتائج النهائية	<ul style="list-style-type: none"> يجتمع المديرين مع الموظفين لإعلان النتائج النهائية للتقييم بما فيها التصنيف الإجمالي، والنتائج المترتبة، الترفقيات أو الجزاءات أو الحوافز.
6 اتخاذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات الإدارية اللازمة	<ul style="list-style-type: none"> تتخذ إدارة الموارد البشرية كل الإجراءات اللازمة لتنفيذ الترفقيات أو الجزاءات.

إدارة الأداء – دليل إرشادي



انظر الملحق 11.3.4 و 12.3.4 للاطلاع على كل الأدوات والنماذج ذات الصلة بالتصنيف الإجباري

1

الموظف	المدرء المعيون	لجنة إدارة الأداء	قسم الموارد البشرية	
			O	1 تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء وتطبيق التصنيف الإجباري
			O	2 إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء
		O	I	3 عقد سلسلة من الاجتماعات النقاشية للجنة إدارة الأداء
	S		O	4 الانتهاء من نتائج تقييم لجنة إدارة الأداء، وإعلانها للمديرين
S	O			5 الاجتماع مع الموظف لمناقشة النتائج النهائية
			O	6 اتخاذ قسم الموارد البشرية الإجراءات الإدارية اللازمة

O يمتلك A يعتمد I مؤثر S داعم

2.4 مؤشرات الأداء الرئيسية

يتعين مراقبة أداء نظام إدارة الأداء – كما هو الحال مع أي عملية أخرى – وذلك للتأكد من عدم مواجهة أية عقبات أو صعوبات. ولقد تم تحديد عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء الكثير من خطوات العملية وهي مذكورة بالتفصيل فيما يلي. ويفضل تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية على دورة إدارة الأداء

#	مؤشر الأداء الرئيسي	وحدة القياس
1	النسبة المئوية للمديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء	إجمالي عدد المديرين المدربين/ إجمالي عدد المديرين
2	توضيح الخطوات في دورة إدارة الأداء في الوقت المحدد	تاريخ الإعلان الفعلي مقابل التاريخ المحدد
3	النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا المعطيات <i>Deliverables</i> المتعلقة بالخطوات المختلفة للعملية في الأوقات المحددة لها	عدد المديرين الذين قدموا المعطيات في الوقت المحدد / إجمالي عدد المديرين
4	النسبة المئوية لاتفاقيات الأداء ذات الصلة بالاستراتيجية الشاملة	عدد موثيق الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالاستراتيجية الشاملة/ عدد موثيق الأداء التي تحتوي على أهداف غير متصلة بالاستراتيجية الشاملة
5	النسبة المئوية لامثال رؤساء الأقسام لتوزيع التصنيف الإجباري	عدد الأقسام التي تمتثل لتوزيع التصنيف الإجباري/ إجمالي عدد الأقسام
6	النسبة المئوية لالتزام رؤساء الأقسام للحد الأقصى بالطلبات الخاصة	عدد الأقسام الملتزمة بالحد الأقصى للطلبات/ إجمالي عدد الأقسام

ملحوظة

يتم تطبيق مؤشر الأداء الرئيسي رقم (1) بصورة مؤقتة لحين تدريب جميع المديرين على منهجية إدارة الأداء. يتم تطبيق مؤشر الأداء الرئيسي رقم (4) فقط خلال مرحلة النضج بالمؤسسة الحكومية.

1. النسبة المئوية للمديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء

يتعين قياس مؤشر الأداء هذا عند تعريف عمليات إدارة الأداء في مؤسسة حكومية لأول مرة؛ حيث يوفر مؤشرًا يوضح عدد المديرين الذين تلقوا تدريبات على منهجية إدارة الأداء (PM) في المؤسسة .

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

المراجع	المالك	الوصف
رئيس إدارة الموارد البشرية	موظف الموارد البشرية المسؤول عن إدارة الأداء	النسبة المئوية للمديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء والنظام

النطاق المستهدف	مصدر البيانات
100%	إدارة الموارد البشرية

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي
يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:
النسبة المئوية للمديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء =

عدد المديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء

إجمالي عدد المديرين المطلوب لتطبيق منهجية إدارة الأداء

- يمكن الحصول على عدد المديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء من إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن متابعة الأنشطة التدريبية المتعلقة بإدارة الأداء .
- يمكن الحصول على العدد الإجمالي للمديرين المطلوب لتطبيق منهجية إدارة الأداء من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية.

مثال:

هناك جهة حكومية بها 10 إدارات ستطبق النظام الجديد لإدارة الأداء، ويتأس كل إدارة من الإدارات مدير يحتاج إلى تدريب على منهجية إدارة الأداء، حيث تهدف الإدارة العليا إلى تدريب كل المديرين في أول شهر. وبعد انتهاء الشهر الأول، سيكون عدد المديرين الذين تلقوا التدريب على منهجية إدارة الأداء فقط 7 مديرين .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

$$\text{عدد المديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء} = 10/7 = 70\%$$

إذا كانت النسبة المئوية المستهدفة هي 100% في الشهر الأول، فبالنالي ستكون قد فشلت هذه المؤسسة الحكومية في تحقيق الهدف، وكذلك ستكون بحاجة إلى زيادة جهودها لضمان تدريب العدد المطلوب للمديرين في الوقت المحدد.

2. توضيح الخطوات في دورة إدارة الأداء في الوقت المحدد

ينبغي قياس مؤشر الأداء هذا سنويًا خلال كل خطوة من خطوات دورة إدارة الأداء، حيث يوضح هذا المؤشر ما إذا كانت الخطوات المتعلقة بالجدول الزمني لدورة الأداء تم الإعلان عنها في الوقت المحدد أم لا، ويتضمن:

(أ) عملية وضع الأهداف وتخطيط الأداء

(ب) الاستطلاع النصف السنوي عن رضا الموظفين

(ج) تقييم نهاية العام

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

المراجع	المالك	الوصف
مدير إدارة الموارد البشرية	موظف الموارد البشرية المسؤول عن إدارة الأداء	توضيح المراحل المختلفة المتضمنة في عملية إدارة الأداء في الوقت المحدد

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	100%

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

تُعد مقارنة بين التاريخ الفعلي للإعلان والتاريخ المخطط للإعلان.

- إذا وقع التاريخ الفعلي بعد التاريخ المخطط، فستكون النتيجة سلبية
- إذا وقع التاريخ الفعلي مع التاريخ المخطط أو بعده، فستكون النتيجة إيجابية
- يمكن الحصول على التاريخ المخطط للإعلان من الجدول الزمني لدورة إدارة الأداء الذي أعدته إدارة الموارد البشرية.

مثال:

من المقرر إعلان موعد دورة إدارة الأداء يوم الأحد الأول من شهر يناير. ويوافق الأحد الأول من شهر يناير لعام 2015 يوم الرابع من يناير، ومع ذلك لم ترسل إدارة الموارد البشرية الإعلان حتى صباح يوم الاثنين الموافق الخامس من يناير.

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي سالفه الذكر: يقع تاريخ يوم الخامس من يناير بعد التاريخ المحدد وهو يوم الرابع من يناير، وبالتالي كانت النتيجة سلبية ولذلك فقد فشلت إدارة الموارد البشرية في تحديد الهدف. وينبغي على إدارة الموارد البشرية العمل على تحسين مستوى التزامه بالجدول الزمني المعلن. وإذا استمر وقوع هذه النتيجة السلبية، فعندئذ يجب تصعيد المشكلة إلى لجنة إدارة الأداء للوصول إلى قرار.

يقاس مؤشر الأداء الرئيسي هذا بالطريقة نفسها للإعلانات الأخرى والسابق ذكرها في النقاط (أ) و(ب) و(ج).

3. النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا المعطيات Deliverables المتعلقة بالخطوات المختلفة للعملية في الأوقات المحددة لها

يتعين قياس مؤشر الأداء هذا سنوياً أثناء كل خطوة تتطلب تقديم معطيات من المديرين بتاريخ محدد، حيث يوفر مؤشراً يوضح النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا تسليماتهم في الوقت المحدد، فضلاً عن أنه يضمن الالتزام بالجدول الزمني لإدارة الأداء. سيستخدم مؤشر الأداء الرئيسي فيما يلي:

- تقديم موثيق الأداء من المديرين في الوقت المحدد
- تقديم الفحص النصف سنوي عن رضا الموظفين من المديرين في الوقت المحدد
- تقديم تقييمات نهاية العام من المديرين في الوقت المحدد

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

المراجع	المالك	الوصف
مدير إدارة الموارد البشرية	موظف الموارد البشرية المسؤول عن إدارة الأداء	النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا معطيات قبل الموعد النهائي لمختلف مراحل عملية إدارة الأداء

النطاق المستهدف	مصدر البيانات
100%	إدارة الموارد البشرية

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا المعطيات في الوقت المحدد =

عدد المديرين الذين قدموا المعطيات في الوقت المحدد

إجمالي عدد المديرين

- يمكن الحصول على عدد المديرين الذين قدموا [المعطيات] في الوقت المحدد من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية
- يمكن الحصول على العدد الإجمالي للمديرين المطلوب منهم تقديم معطيات من خلال قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية

مثال (ميثاق الأداء):

مؤسسة حكومية بها إجمالي عدد موظفين يقدر بحوالي 200 موظف يديرهم 20 مديرًا جميعهم خاضعين لعملية إدارة الأداء. ولقد تم بدء عملية وضع الأهداف وتخطيط الأداء وتحديد موعد نهائي والتواصل مع عشرين مديرًا. وبحلول الموعد النهائي، استلمت إدارة الموارد البشرية موثيق الأداء التي قدمها 16 مديرًا فقط .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

$$\text{النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا تسليماتهم في الوقت المحدد} = \frac{20}{16} = 80\%$$

فعلى الرغم من أنه كان يُتوقع أن تبلغ النسبة المئوية لموئيق الأداء التي ستتسلمها إدارة الموارد البشرية بحلول الموعد النهائي المقرر 100% ، تفشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق الهدف وسيلجأ إلى المتابعة مع بعض المديرين ممن لم يقدموا موثيق الأداء في الوقت المحدد لها، بالإضافة إلى إمكانية تصعيد المشكلة لمستويات إدارية عليا إذا تطلب الأمر ذلك.

4. النسبة المئوية لمؤشرات الأداء ذات الصلة بالإستراتيجية الشاملة

ينبغي قياس مؤشر الأداء هذا سنويًا بعد انتهاء الخطوة الأولى من عملية إدارة الأداء، حيث يوفر المؤشر عدد مؤشرات الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الحكومية. يُرجى الأخذ في الاعتبار أن مؤشر الأداء الرئيسي هذا ينبغي تطبيقه على كيانات لها أهداف إستراتيجية، وأن مؤشر الأداء الرئيسي هذا قابل للتطبيق على مؤشرات أداء المديرين على الطبقات الثلاث الأولى للمؤسسة الحكومية.

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

المرجع	المالك	الوصف
مدير إدارة الموارد البشرية	موظف الموارد البشرية المسؤول عن إدارة الأداء	النسبة المئوية لمؤشرات الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الحكومية (للطبقات الثلاث الأولى بالمؤسسة فقط)

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	>75%

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

النسبة المئوية لاتفاقات الأداء ذات الصلة بالإستراتيجية الشاملة =

عدد اتفاقات الأداء ذات الصلة بالإستراتيجية الشاملة

إجمالي عدد اتفاقات الأداء المطلوب تقديمها

- يمكن الحصول على عدد مؤشرات الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالإستراتيجية الشاملة من إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل الأهداف المحددة بمؤشرات الأداء. ويضع المديرون علامات في مؤشرات الأداء على هذه الأهداف المتعلقة بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الحكومية. وبالإضافة إلى ما سبق، يُتوقع أيضًا أن يقدم المديرون مبررًا منطقيًا عن كيفية ارتباط أهداف الأداء بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الحكومية الشاملة .
- يتم الحصول على العدد الإجمالي لمؤشرات الأداء المقدمة من إدارة الموارد البشرية

مثال:

يعد ربط أهداف الأداء الفردي بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الحكومية جانبًا أساسيًا من التأسيس السليم لإدارة الأداء. ونتيجة لذلك، تؤمن إدارة الموارد البشرية الموجودة بمؤسسة حكومية بأهمية قياس عدد موثيق الأداء المقدمة للقسم التي لها علاقة وثيقة بالإستراتيجية الشاملة. ومع ذلك، نظرًا لأنه كان العام الأول لتنفيذ منهجية إدارة الأداء، يدرك فريق القيادة صعوبة توقع أن تبلغ النسبة المئوية للالتزام 100%، وبناءً على ذلك حدد الفريق نسبة 50% على الأقل لارتباط موثيق الأداء بأهداف الإستراتيجية الشاملة. وبعد الانتهاء من وضع الأهداف وتخطيط الأداء، استلمت إدارة الموارد البشرية 200 ميثاق أداء كما كان متوقعًا. وبعد ذلك، تُراجع الإدارة موثيق الأداء والأسباب المنطقية المقدمة من المديرين عن الأهداف. فكانت النتيجة احتواء 120 ميثاق أداء فقط على هدف واحد على الأقل ذي صلة بالإستراتيجية الشاملة .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

$$\text{النسبة المئوية لاتفاقات الأداء ذات الصلة بالإستراتيجية الشاملة} = 200/120 = 60\%$$

تشير زيادة النسبة المئوية المستهدفة من 50% لتصل إلى 60% إلى سير قسم إدارة الأداء على الطريق الصحيح في ضمان ارتباط الأهداف بالإستراتيجية الشاملة في السنة الأولى من التنفيذ.

5. النسبة المئوية لامتثال رؤساء الأقسام لتوزيع التصنيف الإجباري

ينبغي قياس مؤشر الأداء هذا سنويًا بعد تجميع الفحص النصف سنوي عن رضا الموظفين وتقييمات نهاية العام، حيث يوفر مؤشرًا لضمان التزام رؤساء الأقسام بتوزيع التصنيف الإجباري المعرف بواسطة وزارة الخدمة المدنية .

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

المراجع	المالك	الوصف
مدير إدارة الموارد البشرية	موظف الموارد البشرية المسؤول عن إدارة الأداء	النسبة المئوية لرؤساء الأقسام الملتزمين بتوزيع التصنيف الإجباري

النطاق المستهدف	مصدر البيانات
95 - 100%	إدارة الموارد البشرية

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للأقسام الملتزمة بتوزيع التصنيف الإجباري} = \frac{\text{عدد الأقسام الملتزمة}}{\text{إجمالي عدد الأقسام}}$$

يمكن الحصول على عدد الأقسام التي تمتثل لتوزيع التصنيف الإجباري من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية
يمكن الحصول على العدد الإجمالي للأقسام التي ينبغي أن تمتثل لتوزيع التصنيف الإجباري من قاعدة بيانات إدارة
الموارد البشرية

مثال:

تحتوي مؤسسة حكومية على 16 إدارة جميعها بحاجة إلى الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري. ويقدم مديرو الأقسام الذين قدموا تقييمات الأداء والنتائج التي تم تحليلها بواسطة إدارة الموارد البشرية لقياس التزام المديرين بالتوزيع

الإجباري المطلوب. وكشف تحليل إدارة الموارد البشرية أن 8 إدارات من 16 إدارة فقط تلتزم بتوزيع التصنيف الإجباري المطلوب .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

النسبة المئوية للأقسام الملتزمة بتوزيع التصنيف الإجباري = $16/8 = 50\%$

على الرغم من أن التوقعات كانت تقول بأن 95-100% من الأقسام قد تلتزم، إلا أن مؤشر الأداء الرئيسي هذا كان أقل بكثير من التوقعات. وقد عرّفت إدارة الموارد البشرية الأقسام المحددة التي لم تلتزم، ورفض تقييمات الأداء الخاصة بهم، علاوة على طلبه منها إجراء إعادة تقييم موظفي تلك الأقسام ولكن مع مراعاة الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري المطلوب .

مثال على كيفية احتساب الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري:

استلمت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الحكومية نتائج تقييم الأداء من إدارة بها 30 موظفًا، وكانت النتيجة حصول 10 موظفين على درجة تقييم (5)، و15 موظفًا على درجة تقييم (4)، و5 موظفين على درجة تقييم (3)، ولم يحصل أي موظف على درجة تقييم (2) أو (1) .

فيما يلي معادلة احتساب الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري:

$$\text{النسبة المئوية للموظفين في الفئة س} = \frac{\text{عدد الموظفين في الفئة س}}{\text{إجمالي عدد الموظفين المؤهلين لإدارة الأداء}}$$

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:



النسبة المئوية للموظفين في الفئة الخامسة = $30/10 = 33\%$

أوضحت النتائج أن المديرين كانوا كرماء جدًا في إعطاء درجات التقييم للموظفين، ولم يلتزموا بتوزيع التصنيف الإجباري المطلوب الذي وضعته وزارة الخدمة المدنية. وبالتالي سترفض إدارة الموارد البشرية النتائج، وترسلها مرة أخرى إلى القسم الذي لم يلتزم.

الفئة	مؤشر الأداء الرئيسي	الحد الأدنى	الحد الأقصى
5	33%	3%	5%
4	50%	3%	10%
3	17%	70%	90%
2	0%	2%	10%
1	0%	2%	5%

يمكن أن تأخذ إدارة الموارد البشرية بعض الخيارات الإضافية في الاعتبار في المنهجية مثل:

(أ) تدريب/تمرين المديرين على كيفية إجراء تقييم للموظفين بشكل صحيح والامتثال إلى توزيع درجات التقييم،

(ب) إرساء آلية تقديم التقارير لإبراز الانحراف عن التوزيع المطلوب إلى الإدارة العليا،

(ج) تحديد معايير إعطاء درجات التقييم للمديرين مقابل بعضها البعض لتحديد هؤلاء المديرين المتساهلين وتسليط الضوء عليهم.

6. النسبة المئوية لالتزام رؤساء الأقسام للحد الأقصى بالطلبات الخاصة

ينبغي قياس هذا المؤشر سنويًا بعد تجميع تقييمات نهاية العام وقبل اجتماع لجنة إدارة الأداء، حيث يوفر مؤشرًا لضمان عدم تقديم رؤساء الأقسام لعدد كبير من الطلبات الخاصة نيابةً عن أقسامهم - لا ينبغي أن يزيد عدد الطلبات الخاصة عن 10% من حجم القسم. يُرجى الأخذ في الاعتبار أن الطلبات الخاصة هي عبارة عن طعون مقدمة من مدير القسم لإعطاء تقييم لموظف أعلى من التقييم الحالي كنتيجة لقيود توزيع التصنيف الإجباري .

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

المراجع	المالك	الوصف
مدير إدارة الموارد البشرية	موظف الموارد البشرية المسؤول عن إدارة الأداء	النسبة المئوية لرؤساء الأقسام الملزمين بالحد الأقصى للطلبات الخاصة

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	80 – 100%

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للأقسام الملزمة بالحد الأقصى من عدد الطلبات الخاصة} = \frac{\text{عدد الأقسام الملزمة}}{\text{إجمالي عدد الأقسام}}$$

- يمكن الحصول على عدد الأقسام الملزمة بالحد الأقصى للطلبات الخاصة من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية
- يمكن الحصول على العدد الإجمالي للأقسام التي ينبغي أن تمتثل للحد الأقصى بالطلبات الخاصة من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية

مثال:

مؤسسة حكومية بها 12 قسمًا جميعها بحاجة إلى الالتزام بالحد الأقصى للطلبات الخاصة (تم تحديدها بنسبة 10 % من حجم القسم). وقام مديرو الأقسام بتقديم طلبات خاصة، وقامت إدارة الموارد البشرية بتحليل النتائج لقياس مدى التزام المديرين بالحد الأقصى لعدد الطلب الخاصة. وكشف تحليل إدارة الموارد البشرية أن 10 أقسام من 12 قسمًا فقط تلتزم بالحد الأقصى المطلوب .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

$$\text{النسبة المئوية للأقسام الملزمة بالحد الأقصى من عدد الطلبات الخاصة} = 12/10 = 83\%$$

هذه النتيجة مقبولة حيث كانت ضمن النطاق المقبول، إلا أن إدارة الموارد البشرية لا تزال تبذل جهدًا للوصول إلى القسم غير الملتزم والتأكيد على القيود المفروضة على العدد المقبول للطلبات الخاصة .

مثال على كيفية احتساب الالتزام بالحد الأقصى من عدد الطلبات الخاصة:

استلمت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الحكومية عددًا من الطلبات الخاصة من أحد الأقسام بها 30 موظفًا، حيث قدم ذلك القسم 6 طلبات خاصة لموظفين محددين يطلبون أن يحصلوا على درجة تقييم (4) بدلاً من درجة تقييم (3) والتي حصلوا عليها بسبب القيود المفروضة من قبل توزيع التصنيف الإجباري. والحد الأقصى لعدد الطلبات الخاصة هو نسبة 10% من حجم الإدارة. وفي هذه الحالة، فقد بلغت نسبة عدد الطلبات الخاصة المقدمة 20% (6 مقسومة على 30) من حجم القسم، وهي النسبة التي تتجاوز الحد الأقصى المقبول، وبناءً على ذلك فقد رفضت إدارة الموارد البشرية الطلبات وأجريت مناقشة مع الإدارة ذات الصلة لإعادة فرض القيود مرة أخرى.



3.4 الأدوات والنماذج

1.3.4 الاختصاصات الأساسية (المجموعة الأولى)

الأدوار غير الإشرافية

وصف العبارة	
<ul style="list-style-type: none"> تحمل مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين. فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات 	حس المسؤولية
<ul style="list-style-type: none"> مشاركة المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم. البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءً مع المسؤولين الأساسيين الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة 	التعاون
<ul style="list-style-type: none"> استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال الإنصات للآخرين بعناية 	التواصل
<ul style="list-style-type: none"> القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة سعة الحيلة والمبادرة عند أداء المسؤوليات 	التوجه بالنتائج
<ul style="list-style-type: none"> السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات 	تطوير الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> الاستعداد للتغلب على أي تحدي التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة اتباع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل 	الاندماج

ملحوظة: تعد مجموعة الاختصاصات والسلوكيات المجموعة الأساسية الأولى التي تقدمها وزارة الخدمة

المدنية MCS

الاختصاصات الأساسية (المجموعة الأولى)

الأدوار الإشرافية

وصف التصريح

<ul style="list-style-type: none"> ● تحمل مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين. ● فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة ● التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات 	حس المسؤولية
<ul style="list-style-type: none"> ● مشاركة المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم. ● البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءً مع المسؤولين الأساسيين ● الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة 	التعاون
<ul style="list-style-type: none"> ● استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال ● استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال ● الإنصات للآخرين بعناية 	التواصل
<ul style="list-style-type: none"> ● القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية ● الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة ● سعة الحيلة والمبادرة عند أداء المسؤوليات 	التوجه بالنتائج
<ul style="list-style-type: none"> ● السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار ● تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات 	تطوير الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> ● الاستعداد للتغلب على أي تحدي ● التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل ● الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة ● اتباع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل 	الاندماج
<ul style="list-style-type: none"> ● مرن وينفذ إجراءات مهمة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة ● يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات ● يفكر بمنطقية وبإبداعية من دون التأثر بالانحيازات الشخصية ● يوازن بين التفويض والسيطرة ● يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم 	القيادة

ملحوظة: تعد مجموعة الاختصاصات الأساسية الأولى التي تقدمها وزارة الخدمة المدنية
MCS.

Note from the translator (ARADO)
In the English Version, the contents of Table 4.3.2
"Accountability – Core Competencies – Rating Scale"
belong to the next table "Collaboration", so we come

	4	3	2	1	
	يتحمل مسئولية أفعاله في أغلب الأوقات ولا يلوم الآخرين على أدائه السيئ ويشجع الآخرين على التصرف مثله	يتحمل مسؤولية أفعاله في أغلب الأوقات ونادرًا ما يلوم الآخرين على أدائه السيئ	لا يتحمل مسؤولية أفعاله وعادة يلوم الآخرين على أدائه السيئ	لا يتحمل مسؤولية أفعاله ويلوم الآخرين على أدائه السيئ	تحمل مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين.
	يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية وعنده القدرة على شرح ذلك لزملائه	يفهم دوره وعنده تصور عام عن كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية	يفهم دوره ولكنه لا يفهم كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية	لا يفهم دوره وكيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية	فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة
	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بتصعيد الموضوعات الجديرة بجذب الانتباه لمديره المباشر	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بتصعيد بعض الموضوعات لمديره المباشر عند الضرورة	يفتقر إلى الشفافية أحيانًا عند مواجهة التحديات، ويقوم بتصعيد بعض الموضوعات لمديره فليس كل الموضوعات تجذب على انتباه المدير	لا يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ولا يصعد الموضوعات إلا متأخرًا	التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات



التعاون

5	4	3	2	1	
<p>يشارك المعلومات دائماً بانفتاح ويسهل مشاركتها مع القسم ويشجع الآخرين على فعل المثل.</p>	<p>يشارك المعلومات بفعالية وبانفتاح ويسهل مشاركتها مع القسم</p>	<p>يشارك المعلومات بانفتاح مع القسم عند الطلب</p>	<p>أحياناً ما يشارك المعلومات بانفتاح مع القسم. ولكن يجب أن يطلب منه المدير ذلك</p>	<p>لا يشارك المعلومات بانفتاح ولا يسهل مشاركتها مع القسم</p>	<p>مشاركة المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم.</p>
<p>يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم بشكل استباقي ويحرص على توليد مردود ببناء علاقات داعمة مع الموظفين الأساسيين الذين يماثلونه في المستوى أو الأقدم منه</p>	<p>يبحث باستمرار عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم ويتمتع بالمهارات اللازمة لتوليد مردود ببناء علاقات داعمة مع الموظفين الأساسيين الذين يماثلونه في المستوى</p>	<p>يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم من أن لآخر ويتمتع بالمهارات الأساسية اللازمة لتوليد مردود ببناء علاقات داعمة مع أقرانه</p>	<p>أحياناً ما يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم ولكنه لا يحرص على توليد مردود ببناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين</p>	<p>لا يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم ولا يحرص على توليد مردود ببناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين</p>	<p>البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناة مع المسؤولين الأساسيين</p>
<p>دائماً ما يستجيب فوراً وبطريقة إيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة ويتجاوز ما يطلب منه بتحديد المعلومات الأخرى النافعة التي يمكن أن تفيد من قام بالطلب</p>	<p>دائماً ما يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة ويوفر ما يطلب منه في الوقت المحدد</p>	<p>غالباً ما يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة ويوفر ما يطلب منه</p>	<p>أحياناً ما يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة وعادة ما يحتاج للحث من قبل مديره</p>	<p>لا يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة</p>	<p>الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة</p>

التواصل



5	4	3	2	1	
يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويتبع طرق التوثيق الصحيحة.	دائماً يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة ويتمتع بمستوى فوق المتوسط بالنسبة لأقرانه	يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	أحياناً ما يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل المكتوب الواضح أو الفعال	استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال
يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويمكنه عرض وجهة نظره بفعالية للجمهور الكبيرة وفرق القادة.	دائماً يتواصل مع الآخرين شفهيًا بصورة فعالة وواضحة ويتمتع بمستوى فوق المتوسط بالنسبة لأقرانه	يتواصل مع الآخرين شفهيًا بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	أحياناً ما يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل الشفهي الواضح أو الفعال	استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال
دائماً ما ينصت للآخرين بعناية ويفهم بوضوح ما يتم إيصاله له من دون أن يتشتت	ينصت للآخرين بعناية ويظهر فهماً واضحاً لما يتم إيصاله له. ونادراً ما يتشتت	ينصت للآخرين بعناية ونادراً ما يتشتت	أحياناً ينصت للآخرين بعناية، لكنه يفقد تركيزه في بعض الأوقات أو يتشتت	لا ينصت للآخرين بعناية، يقاطع الآخرين عند تحدُّثهم أو يكون مشتت الانتباه	الإنصات للآخرين بعناية



التوجيه بالنتائج

5	4	3	2	1	
<p>ماهر للغاية في القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة. ويتحمل مسئوليات إضافية بانتظام ويتجاوز التوقعات</p>	<p>قادر على القيام بمهام متعددة ويطلب تولى مسئوليات إضافية عند الإمكان</p>	<p>قادر على القيام بمهام متعددة والعمل بفاعلية عند مستوى الأداء المتوقع</p>	<p>أحياناً ما يقدر على القيام بمهام متعددة ويضع أولويات العمل بفاعلية عندما يكون ضغط العمل قليلاً</p>	<p>غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على وضع أولويات العمل</p>	<p>القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية</p>
<p>دائماً ما يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسئولياته بالمستوى المتوقع من الجودة أو يتجاوز التوقعات</p>	<p>يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسئولياته بالمستوى المتوقع من الجودة أو بمستوى أعلى</p>	<p>يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسئوليات بالمستوى المتوقع من الجودة</p>	<p>يواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين إمكانية الاعتماد عليه والحدود الزمنية. أحياناً ما يسلم في الوقت المحدد لكن بجودة متواضعة وفي أوقات أخرى يسلم بجودة عالية ولكن ليس في الوقت المحدد</p>	<p>لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسئولياته في الوقت المحدد بمستوى عالي من الجودة</p>	<p>الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء المسئوليات المطلوبة</p>
<p>دائماً ما يكون واسع الحيلة وفوري ومبادر عند تنفيذ المسئوليات المطلوبة منه، ولا يحتاج إلى مساعدة من المدير</p>	<p>واسع الحيلة باستمرار ومبادر عند تنفيذ معظم المسئوليات. لا يتطلب مساعدة أو يحتاج إلى القليل من المساعدة من المدير</p>	<p>واسع الحيلة ومبادر عند تنفيذ المسئوليات، ويحتاج إلى القليل من الإرشاد من المدير بشأن الموارد الفعالة التي يجب أن يستخدمها</p>	<p>أحياناً ما يكون واسع الحيلة ومبادر عند تنفيذ بعض المسئوليات. وعلى الرغم من هذا يحتاج إلى إرشاد بشأن الموارد الفعالة عند تنفيذ مهمة ما</p>	<p>غير واسع الحيلة ولا يتمتع بحس المبادرة عند أداء مسئولياته</p>	<p>سعة الحيلة والمبادرة عند أداء المسئوليات</p>



تطوير إمكانات الموظفين

5	4	3	2	1	
مبادر في السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال إشراك المدير وأصحاب المصالح الأساسيين بإبداء آرائهم	يسعى باستمرار إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رد الفعل من المدير	عادة ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	أحياناً ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به لكنه يتطلب الحث من قبل المدير	لا يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار
مبادر ودائماً ما يستمع ويقدم آراءً مساعدة للآخرين قائمة على الحقائق ويشجع غيره على الاقتداء به	يقدم آراءً مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات	يقدم آراءً مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات بما يتسق مع التوقعات	أحياناً ما يقدم آراءً مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات ولكنه يحتاج لحث على فعل هذا	لا يقدم آراءً مساعدة للآخرين ولا يشاركهم النصح والاقتراحات	تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات



مدى الانخراط

5	4	3	2	1	
دائماً ما يكون مستعداً للتغلب على أي تحدي وبخاصة عند مواجهته لمهام/مسئوليات معقدة بطبيعتها، ويشجع الآخرين على الاقتداء به	مستعد للتغلب على أي تحدي حتى في حالة مواجهته لمهام معقدة بطبيعتها	مستعد للتغلب على أي تحدي مع رغبة أساسية في تحمل المزيد من المسؤوليات	أحياناً ما يُظهر استعداداً للتغلب على أي تحدي ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية إلا في بعض المناسبات أو عندما تكون المسؤوليات سهلة التحمل	غير مستعد للتغلب على أي تحدي ولا يرغب أبداً في تحمل أي مسؤوليات إضافية عند الضرورة	الاستعداد للتغلب على أي تحدي
يلهم الآخرين بمبادرته ويشجعهم على التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل باستمرار	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	أحياناً ما يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل ولكنه يحتاج إلى الحث من قبل المدير	لا يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل
دائماً ما يصل للعمل في موعده أو مبكراً عنه وهو متاح عند الضرورة – ويبقى لوقت متأخر طواعية عند الضرورة	يصل للعمل في موعده باستمرار أو مبكراً عنه وهو متاح عند الضرورة	يصل للعمل في موعده وهو متاح عند الضرورة حسب التوقعات	أحياناً ما يصل للعمل في موعده وأحياناً ما يكون متاحاً عند الضرورة	لا يصل للعمل في موعده وغير متاح عند الضرورة	الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة
دائماً ما يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به	يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل باستمرار	يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل بصورة تتفق مع التوقعات	أحياناً ما يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ولكن يجب أن يحثه مديره على ذلك	لا يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	اتباع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل



القيادة

5	4	3	2	1	
يكون مرتاحاً للغاية في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويتخذ قراراً باستخدام الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة	يكون مرتاحاً في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويكون قادراً على اتخاذ إجراء بدون دعم من الآخرين	يكون مرتاحاً في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويكون قادراً على اتخاذ إجراء وأحياناً ما يعتمد على الدعم من الآخرين	أحياناً ما يكون مرتاحاً عند مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة وأحياناً ما يطلب دعم من الآخرين	دائماً ما يكون غير مرتاح عندما يواجه المخاطر المختلفة ولا يكون قادراً على اتخاذ أي إجراء بدون دعم من الآخرين	مرن وينفذ إجراءات مهمة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة
قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الأداء المتميز ويلهم الآخرين من خارج فريقه أيضاً	قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والتفوق عليها حتى عند مواجهة التحديات	قادر على إلهام فريقه بشكل مناسب لتحقيق أهدافهم حتى عند مواجهة التحديات	يجد صعوبة في إلهام فريقه والحفاظ على تحفيزهم خلال أوقات التحديات	غير قادر تماماً على تحفيز فريقه لتحقيق أهدافهم	يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات
يظهر درجة عالية من التفكير الاستراتيجي ويترجم الاستراتيجيات إلى خطط من أفعال ملموسة – دائماً ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح المؤسسة	يتجاوز التوقعات في قدرته على التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات ودائماً ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح المؤسسة	يفكر بمنطقية وإبداعية عند مواجهة المشاكل بدون التأثير بالانحيازات الشخصية	يواجه بعض الصعوبة في التفكير المنطقي وأحياناً لا يفكر بموضوعية عند اتخاذ القرار	لا يتمتع بتفكير واضح ومنطقي عند مواجهة المشاكل – ويهتم بالمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة للمؤسسة أو الفريق بشكل متكرر	يفكر بمنطقية وإبداعية بدون التأثير بالانحيازات الشخصية
يخصص درجة التحكم والتفويض حسب احتياجات كل موظف منفرد وبشكل مناسب بناءً على خبرته معهم وعلى احتياجات التطوير	قادر على الموازنة بين التفويض والسيطرة بشكل مستمر عند إدارة موظفيه	قادر على الموازنة بين التفويض والسيطرة عند إدارة موظفيه بما يتفق مع التوقعات	أحياناً ما يعاني في الحفاظ على توازن جيد بين التفويض والسيطرة عند إدارة موظفيه	غالباً ما يكون متسبباً للغاية عند إدارة موظفيه أو متسلطاً مما يؤدي إلى إثارة حنق موظفيه	يوازن بين التفويض والسيطرة
يبادر بتوفير فرص التطوير لكل مرؤوسيه المباشرين وللآخرين أيضاً وفقاً لاحتياجاتهم وطموحاتهم المهنية	يوفر فرص التطوير لكل مرؤوسيه المباشرين بصورة مستمرة بما يرتبط بشكل واضح مع احتياجاتهم	قادر على توفير فرص التطوير الأساسية لكل مرؤوسيه المباشرين	يوفر ويدعم فرص تطوير بعض المرؤوسين من حين لآخر	لا يوفر ولا يدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم	يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم

3.3.4 مثال على الأهداف "الذكية" SMART

عند وضع أهداف الأداء لموظف، ينبغي على مدير الإدارة ضمان استيفاء الأهداف خصائص نظرية: SMART

(محددة) ينبغي أن يعبر الهدف عن النتائج المرغوبة في تفاصيل ملائمة	Specific
(قابلة للقياس) وجود دليل على إنجاز الهدف	Measurable
(قابلة للتنفيذ) قابلية تحقيق الموظفين للهدف	Actionable
(واقعية) أن يكون الهدف قابل للتنفيذ على الرغم من صعوبته	Realistic
(محددة بإطار زمني) ينبغي أن يرتبط الهدف بمراحل محددة على مدار العام	Time-specific

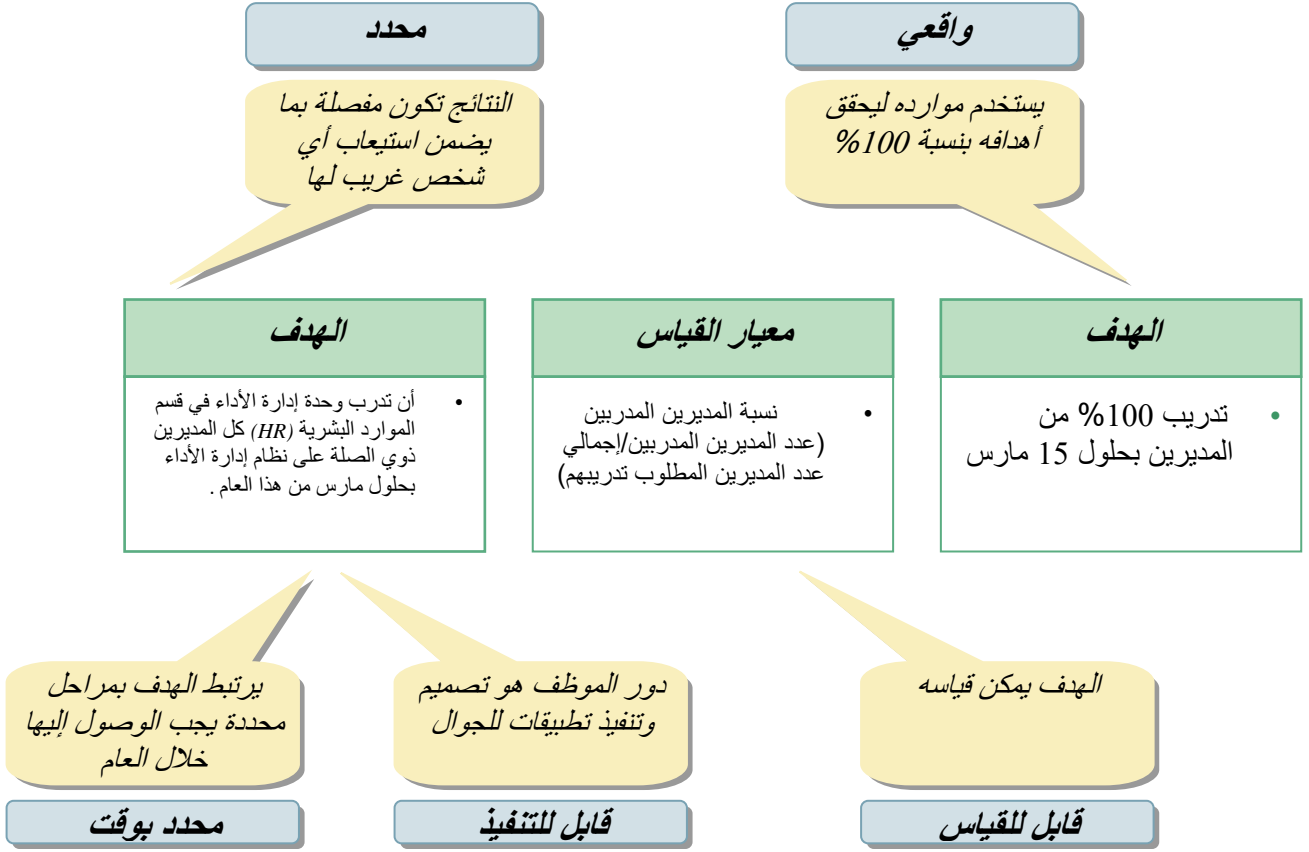
فيما يلي مثال على الهدف الذي لا يتحلى بخصائص نظرية SMART، ثم إلقاء الضوء على سبل تحسينه كي يتمتع الهدف بخصائص نظرية: SMART

هدف لا يلبي خصائص نظرية: SMART

"تدريب المديرين على نظام إدارة الأداء"

لا يلبي هذا الهدف خصائص نظرية "SMART" لأنه غير محدد وغير قابل للقياس، فضلاً عن إنه غير محدد بإطار زمني. يمكن تحويل هذا الهدف إلى هدف يلبي كل شروط نظرية SMART بتحديد الشخص المسؤول عن إجراء التدريب وعدد المتدربين وميعاد إجراء التدريبات.

يمكن كتابة الهدف الذي يلبي خصائص نظرية SMART على النحو التالي:



4.3.4 نموذج ميثاق الأداء (الدور غير الإشرافي)

التاريخ: _____

اسم الموظف: _____

اسم المؤسسة: _____

الرقم التعريفي: _____

اسم الإدارة: _____

اسم المشرف: _____

اللقب الوظيفي: _____

ارتباط الهدف
بالاستراتيجية

الهدف	النسبة	معياري القياس	الهدف
<input type="checkbox"/>	%		
<input type="checkbox"/>	%		
<input type="checkbox"/>	%		
<input type="checkbox"/>	%		
<input type="checkbox"/>	%		
<input type="checkbox"/>	%		

100%

وصف العبارة

<ul style="list-style-type: none"> تحمل مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين. فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات 	حس المسؤولية
<ul style="list-style-type: none"> مشاركة المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم. البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات ببناء مع المسؤولين الأساسيين الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة 	التعاون
<ul style="list-style-type: none"> استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال الإنصات للآخرين بعناية 	التواصل
<ul style="list-style-type: none"> القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية الموثوقية والانضباط في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة سعة الحيلة والاستباقية عند أداء المسؤوليات 	التوجه بالنتائج
<ul style="list-style-type: none"> السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات 	تطوير الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> الاستعداد للتغلب على أي تحدي التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة اتباع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل 	الاندماج

توقيع المشرف:

توقيع الموظف:

التاريخ:

نموذج ميثاق الأداء (الدور الإشرافي)

التاريخ: _____

اسم الموظف: _____

اسم المؤسسة: _____

الرقم التعريفي للموظف: _____

اسم القسم: _____

اللقب الوظيفي: _____

اسم المشرف: _____

الهدف	الهدف	النسبة	معيان القياس	الهدف
ارتباط الهدف بالاستراتيجية		%		
		%		
		%		
		%		
		%		
		%		

وصف التصريح

حس المسؤولية	<ul style="list-style-type: none"> تحمّل مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين. فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات
التعاون	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم. البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءً مع المسؤولين الأساسيين الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة
النواصل	<ul style="list-style-type: none"> استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال الإنصات للآخرين بعناية
التوجه بالنتائج	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية الموثوقية والانضباط في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة سعة الحيلة والاستباقية عند أداء المسؤوليات
تطوير الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات
الاندماج	<ul style="list-style-type: none"> الاستعداد للتغلب على أي تحدي التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة اتباع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> مرن وينفذ إجراءات مهمة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات يفكر بمنطقية وابداعية من دون التأثير بالانحيازات الشخصية يوازن بين التفويض والسيطرة يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم

التاريخ: _____

توقيع الموظف: _____

توقيع المشرف: _____



5.3.4 تخصيص المسؤوليات بين "الهدف" و"كيفية التنفيذ" في ميثاق الأداء

تشغيلية أكثر مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باختصاصات/سلوكيات معينة.

وعلى هذا الأساس، حددت وزارة الخدمة المدنية تخصيص المسؤوليات المستخدم للأدوار الإشرافية والأدوار غير الإشرافية في الخدمة المدنية.

يُرجى ملاحظة أن هذا التوزيع سيُستخدم عند احتساب درجات التقييم للموظفين في تقييمات الأداء.

يوضح الشكل التالي كيف سيظهر تخصيص المسؤوليات بين الأهداف والاختصاصات/السلوكيات للأدوار الإشرافية وغير الإشرافية بمرور الوقت

ينقسم ميثاق الأداء لكل موظف إلى قسمين يغطي كل منهما "الأهداف" (الغايات) و"كيفية التنفيذ" (الاختصاصات/السلوكيات). جدير بالذكر أن حجم المسؤوليات بكل قسم من القسمين يختلف بحسب نوع دور الموظف (الدور الإشراف والدور غير الإشرافي)، وبالتالي، فإن الموظفين الذين يلعبون أكثر من دور إداري يكون حجم المسؤوليات لديهم أكبر في القسم "الأهداف" (الغايات)، بينما الموظفين الذين يلعبون أدواراً ذات طابع تشغيلي أكثر يكون حجم المسؤوليات لهم أكبر في القسم "كيفية التنفيذ" (الاختصاصات/السلوكيات)

يعود سبب الاختلاف إلى أن الموظفين أصحاب الأدوار الإشرافية سيكون لديهم أهداف مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالإستراتيجية الشاملة للجهة الحكومية، بينما ينفذ الموظفون أصحاب الأدوار غير الإشرافية مهام

السنة الثالثة

السنة الثانية

السنة الأولى



دور إشرافي



دور غير إشرافي

6.3.4 مقياس التصنيف - أهداف الأداء

مقياس التصنيف – أهداف الأداء		
وصف التصنيف	التقييم	التصنيف
<ul style="list-style-type: none"> • حقق بنجاح كل أهدافه خلال العام وحقق أكثر من 100% من أهدافه المحددة. • حقق أهداف كان لها أثر إيجابي واضح على المؤسسة التي يعمل بها 	أداء متميز	5
<ul style="list-style-type: none"> • حقق بنجاح كل أهدافه خلال العام وحقق أكثر من 90 – 100% من أهدافه المحددة. • حقق أهداف كان لها أثر إيجابي واضح على المؤسسة التي يعمل بها 	يفوق التوقعات	4
<ul style="list-style-type: none"> • حقق من 80 – 90% من أهدافه • أدى وظيفته وفقاً للمعايير المطلوبة وحقق التوقعات في كل ما طلب منه فعله 	يفي بالتوقعات	3
<ul style="list-style-type: none"> • كان أداءه أحياناً أقل من التوقعات، وقد حقق فقط ما يتراوح بين 60 – 80% من أهدافه المحددة. 	أقل من التوقعات	2
<ul style="list-style-type: none"> • كان أداءه أحياناً أقل من التوقعات بشكل دائم، وقد حقق أقل من 60% من أهدافه المحددة. 	أداء منخفض للغاية	1

7.3.4 نماذج التقييم (نصف العام ونهاية العام) - (الدور غير الإشرافي) - صفحة 3/1

تقييم موظف	
اسم المؤسسة:	<input type="text"/>
اسم القسم:	<input type="text"/>
اسم المراجع:	<input type="text"/>
التاريخ:	<input type="text"/>
وقت التقييم:	<input type="checkbox"/> صف العام <input type="checkbox"/> نهاية العام
تاريخ استحقاق التقييم:	<input type="text"/>
اسم الموظف:	<input type="text"/>
الرقم التعريفي للموظف:	<input type="text"/>
اللقب الوظيفي:	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> يستحق الترقية	
<input type="checkbox"/> عادي	
<input type="checkbox"/> نحت الاختبار	

تعليمات تعبئة هذا النموذج
<p>تأكد من تعبئة جميع الحقول في نموذج التقييم. يجب وضع تقييم لكل الأهداف والكفاءات. وفي حالة وجود مربع للتعليقات، تفضل بإضافة تعليقك أيضاً.</p> <p>من فضلك راجع " مقياس تصنيف أهداف الأداء" للحصول على الوصف التفصيلي لمستويات تصنيف الأهداف.</p> <p>من فضلك راجع " مقياس تصنيف الكفاءات/السلوكيات" للحصول على الوصف التفصيلي لمستويات تصنيف الكفاءات/السلوكيات.</p> <p>يجب أن تحكم هذه المقاييس تصنيفات الموظفين لضمان حصولهم جميعاً على تقييم عادل ومتجانس.</p>

النتائج الإجمالية
<input type="checkbox"/> 5- أداء متميز <input type="checkbox"/> 4- يفوق التوقعات <input type="checkbox"/> 3- يفي بالتوقعات <input type="checkbox"/> 2- أقل من التوقعات <input type="checkbox"/> 1- أداء منخفض للغاية

مواطن التحسن

مواطن القوة الرئيسية



إدارة الأداء – دليل إرشادي

نماذج التقييم (نصف العام ونهاية العام) – (الدور غير الإشرافي) – صفحة 3/2 إضافة كلمة النسبة المقدرة في المربع

الهدف ومعيار القياس	النسبة المقدرة	الناتج المُستهدف	الناتج الفعلي	الفرق	التصنيف	تعليقات
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		

التصنيف المقدر:

تعليقات	التصنيف	5	4	3	2	1	وصف العبارة	النسبة المقدرة	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> تحمّل مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين. فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات 	% __	حس المسؤولية
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم. البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة 	% __	التعاون
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال الإنصات للآخرين بعناية 	% __	التواصل
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية الموثوقية والانضباط في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة سعة الحيلة والاستباقية عند أداء المسؤوليات 	% __	التوجه بالنتائج
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات 	% __	تطوير الأفراد
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> الاستعداد للتغلب على أي تحدي التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة اتباع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل 	% __	الاندماج
							التصنيف المقدر		

نماذج التقييم (نصف العام ونهاية العام) – (الدور غير الإشرافي) – صفحة

/3

تعليقات

التاريخ:

توقيع الموظف:

توقيع المشرف:

3

نماذج التقييم (نصف العام ونهاية العام) – (الدور الإشرافي) – صفحة 3/1

تقييم موظف	
اسم المؤسسة:	<input type="text"/>
اسم الموظف:	<input type="text"/>
اسم القسم:	<input type="text"/>
اسم المراجع:	<input type="text"/>
التاريخ:	<input type="text"/>
وقت التقييم:	<input type="checkbox"/> صف العام <input type="checkbox"/> نهاية العام
تاريخ استحقاق التقييم:	<input type="text"/>
يستحق الترقية	<input type="checkbox"/>
عادي	<input type="checkbox"/>
نحت الاختيار	<input type="checkbox"/>

تعليمات تعبئة هذا النموذج

- تأكد من تعبئة جميع الحقول في نموذج التقييم. يجب وضع تقييم لكل الأهداف والكفاءات. وفي حالة وجود مربع للتعليقات، تفضل بإضافة تعليقك أيضاً.
- من فضلك راجع " مقياس تصنيف أهداف الأداء" للحصول على الوصف التفصيلي لمستويات تصنيف الأهداف.
- من فضلك راجع " مقياس تصنيف الكفاءات والسلوكيات" للحصول على الوصف التفصيلي لمستويات تصنيف الكفاءات والسلوكيات.
- يجب أن تحكم هذه المقاييس تصنيفات الموظفين لضمان حصولهم جميعاً على تقييم عادل ومتجانس.

النتائج الإجمالية

<input type="checkbox"/>	5- أداء متميز
<input type="checkbox"/>	4- يفوق التوقعات
<input type="checkbox"/>	3- يفي بالتوقعات
<input type="checkbox"/>	2- أقل من التوقعات
<input type="checkbox"/>	1- أداء منخفض للغاية

مواطن التحسن

مواطن القوة الرئيسية

إدارة الأداء – دليل إرشادي

نماذج التقييم (نصف العام ونهاية العام) – (الدور الإشرافي) – صفحة 3/2

الهدف ومعيار القياس	النسبة المقررة	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق	التصنيف	تعليقات
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		

التصنيف المقدر

النسبة المقررة	وصف العبارة	1	2	3	4	5	التقدير	ملاحظات
%	<ul style="list-style-type: none"> تحمل مسؤولية أعماله وعدم لوم الآخرين. قيم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة. التعلم بالشغافية عند مواجهة التحديات. مشاركة المعلومات بالفتح وتسهيل مشاركتها مع القسم. البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتزليده بمرود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
%	<ul style="list-style-type: none"> الاستجابة الإيجابية لطبقات الدعم غير الموسية. استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال. استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال. الانصات للآخرين بعناية. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
%	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية. الموثوقية والانضباط في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة. سعة الحيلة والإستباقية عند أداء المسؤوليات. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
%	<ul style="list-style-type: none"> السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار. تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والإقتراحات. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
%	<ul style="list-style-type: none"> الاستعداد للتغلب على أي تحدي. التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة. اتباع منهجية «تتمحور حول العميل» عند تنفيذ أنشطة العمل. مرون وبنظ إجراءات مهنية تطوري على درجة كبيرة من المخاطرة. يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات. يلتزم بمسئولية وابداعية من دون التأثير بالإحتياجات الشخصية. يوازن بين التوفيق والسيطرة. يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤسين المباشرين وغيرهم. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

التصنيف المقدر



إدارة الأداء – دليل إرشادي

نماذج التقييم (نصف العام ونهاية العام) – (الدور الإشرافي) – صفحة 3/3

تعليقات

توقيع المشرف:

توقيع الموظف:

التاريخ:



إدارة الأداء – دليل إرشادي

8.3.4 مثال: احتساب التصنيف العام لأداء الموظف

يوضح المثال أدناه كيفية احتساب التصنيف العام لأداء الموظف.

تشتمل الخطوة الأولى على احتساب التصنيف المرجح الخاص بـ "الأهداف" (الغايات)

النتيجة المقدرة	التصنيف	النسبة المقدرة	الهدف
$0.2 \times 2 = 0.4$	2	20 %	الهدف 1
$0.1 \times 3 = 0.3$	3	10 %	الهدف 2
$0.2 \times 5 = 1.0$	5	20 %	الهدف 3
$0.3 \times 2 = 0.6$	2	30 %	الهدف 4
$0.1 \times 5 = 0.5$	5	10 %	الهدف 5
$0.1 \times 4 = 0.4$	4	10 %	الهدف 6
$0.4 + 0.3 + 1.0 + 0.6 + 0.5 + 0.4$	3.2	التقدير الموزون:	

...يتبع في الصفحة التالية...

تشتمل الخطوة الثانية على احتساب التصنيف المرجح الخاص بـ "كيفية التنفيذ" (الاختصاصات/السلوكيات)

التصنيف المقدر	5 (exp)	4	3 (avg)	2	1 (low)	وصف العبارة	النسبة المقدره
$0.2 \times (2+3+3)/3 = 0.53$	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> تحمل مسؤولية العمل وعدم لوم الآخرين. فهم الدور والتوقعات والارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة. التمتع بالشغافية عند مواجهة التحديات. 	حسن المسؤولية
$0.2 \times (4+4+3)/3 = 0.73$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة المعلومات بالتفاح وتسهيل مشاركتها مع القسم. البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين. الاستجابة الإيجابية لطبقات الدعم غير المؤسسة. 	التعاون
$0.1 \times (4+3+3)/3 = 0.33$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال. استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال. الإصصات للآخرين بعناية. 	التواصل
$0.1 \times (2+2+4)/3 = 0.27$	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على القيام بنهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية. الموثوقية والالتزام في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة. سعة الحيلة والاستباقية عند أداء المسؤوليات. 	التوجيه بالنتائج
$0.2 \times (4+5)/2 = 0.9$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار. تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والإقتراحات. 	تطوير الأفراد
$0.1 \times (4+4+3+4)/4 = 0.375$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> الاستعداد للتغلب على أي تحدي. التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة. اتباع منهجية «بتشجور حول العمل» عند تنفيذ أنشطة العمل. 	الانتماء
$0.1 \times (5+5+4+3+4)/5 = 0.42$	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> مرونة وبنفذ إجراءات مهمة تطوي على درجة كبيرة من المخاطرة. يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات. يفكر بمنطقية وابداعية من دون التأثير بالإحتياجات الشخصية. يوازن بين التفويض والسيطرة. يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤسين المباشرين وغيرهم. 	القيادة
3.56	التصنيف المقدر						

وبمجرد احتساب التصنيف المرجح لكل من الأهداف والاختصاصات/السلوكيات، يمكن استخدامه بعد ذلك لاحتساب التصنيف العام لأداء الموظف على النحو المبين أدناه:

$$\text{التصنيف العام لأداء الموظف} = \text{العامل المرجح لأهداف الأداء} \times \text{التصنيف المرجح للاختصاصات/السلوكيات} + \text{العامل المرجح للاختصاصات/السلوكيات} \times \text{التصنيف المرجح لأهداف الأداء}$$

تختلف العوامل المرجحة المطبقة على الأهداف والاختصاصات/السلوكيات حسب درجة وظيفة الموظف (راجع الملحق 5.3.4). إذا كان الموظف في المثال سالف الذكر موظفًا على الدرجة الوظيفية العاشرة، فسيُطبق العاملين المرجحين التاليين:

- عامل مرجح أهداف الأداء = 70%
- مرجح الاختصاصات/السلوكيات = 30%

عند تطبيق هذين العاملين، يمكن احتساب التصنيف العام لأداء الموظف على النحو التالي:

$$\text{التصنيف العام لأداء الموظف} = (3.2 * 0.7) + (3.56 * 0.3) = 3.31$$

يُقرب التصنيف العام لأداء الموظف بعد ذلك لأقرب عدد صحيح؛ أي إنه ينبغي تقريب أي عدد يحتوي على فاصلة بين 0.1 و0.4 لأدنى، وتقريب أي عدد يحتوي على فاصلة بين 0.5 و0.99 لأعلى.

يساوي التصنيف العام لأداء الموظف النهائي في المثال السابق 3 (بعد التقريب)

9.3.4 تضمين الاختصاصات الفنية في نماذج التقييمات وميثاق الأداء

يقع على كاهل كل مؤسسة حكومية تطوير مجموعة الاختصاصات الفنية الخاصة بالعمليات المتعلقة بها فقط (مثل المعلمون والأطباء)

للاطلاع على مزيد من المعلومات عن كيفية تحديد الاختصاصات، يُرجى التفضل بمراجعة الدليل الإرشادي لإطار الكفاءات

عندما تحدد المؤسسة الحكومية الكفاءات الفنية، فستكون بحاجة إلى دمجها في كل من نماذج موثيق الأداء ونماذج تقييمات الأداء. (يُرجى الأخذ في الاعتبار أنه حتى الآن تنشر هذه الوثيقة النماذج التي لا تحتوى على كفاءات فنية).

دمج الكفاءات الفنية في أعمال نماذج تقييمات الأداء وموئيق الأداء بالطريقة نفسها:

الخطوة الأولى: تحديد الكفاءات الفنية التي سيتم استخدامها لتقييم الموظف، فضلاً عن مقاييس التصنيف المقابلة التي تناسب هذه الكفاءات (ملحوظة: تم تعريف هذه الكفاءات الفنية باستخدام الدليل الإرشادي لإطار الكفاءات)

الخطوة الثانية: في قسم الكفاءات بميثاق الأداء، أضف فئة كفاءة جديدة تسمى "الكفاءات الفنية". قم بتضمين الكفاءات الفنية للموظف ضمن هذه الفئة لتقييمها.

الخطوة الثالثة: تخصيص مسؤوليات إلى كل فئة من فئات الكفاءات على النحو الذي تم توضيحه مسبقاً في العملية الأولى (وضع الأهداف وتخطيط الأداء)، ولكن هذه المرة سُنْضَاف فئة "الكفاءات الفنية" عند تخصيص المسؤوليات (ملحوظة: ينبغي أن يكون مجموع مسؤوليات الكفاءات 100%)

الخطوة الرابعة: أكمل بعد ذلك للانتهاء من نموذج ميثاق الأداء أو نموذج تقييم الأداء كما هو موضح مسبقاً بهذا الدليل الإرشادي.



إدارة الأداء – دليل إرشادي

مثال:

تقييم الأداء (صفحة 3/2)

Date: _____

Employee Name: _____ Name of Entity: _____

Employee ID: _____ Name of Department: _____

Job Title: _____ Name of Supervisor: _____

Objective	Metric	Weight	Target	Link to strategy
		%		<input type="checkbox"/>
		%		<input type="checkbox"/>
		%		<input type="checkbox"/>
		%		<input type="checkbox"/>
		%		<input type="checkbox"/>
		%		<input type="checkbox"/>

Weight | **Statement Description**

Accountability	%	<ul style="list-style-type: none"> Takes responsibility for their actions and does not blame others Understands role & expectations & how it ties to overall ministry objectives Is transparent when faced with challenges
Collaboration	%	<ul style="list-style-type: none"> Shares information openly and facilitates knowledge sharing within dept. Seeks input from outside own department when needed & generates buy-in by building relationships with key individuals Responds positively to requests for support across the organization
Communication	%	<ul style="list-style-type: none"> Uses clear and effective written communication Uses clear and effective verbal communication Actively listens to others
Results Orientation	%	<ul style="list-style-type: none"> Is able to multi-task and prioritize work effectively Is reliable and timely in executing responsibilities at a high level of quality Is resourceful and proactive when carrying out responsibilities
People Development	%	<ul style="list-style-type: none"> Constantly seeks to improve on own areas of development Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions
Engagement	%	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrates a "can-do" attitude Aim for higher level of achievement & innovation when conducting work Arrives to work on time and is available when needed Employs a "customer centric" approach when conducting work activities
Technical Competencies	%	<ul style="list-style-type: none"> Technical competency 1 Technical competency 2 Technical competency 3 Technical competency 4

ميثاق الأداء

Objective & Metric	Weight	Target	Actual	Difference	Rating	Comments
Objective 1	%			%		
Objective 2	%			%		
Objective 3	%			%		
Objective 4	%			%		
Objective 5	%			%		
Objective 6	%			%		

Weighted Rating: _____

Weight	Statement Description	1 star	2	3	4	5 star	Rating
Accountability	<ul style="list-style-type: none"> Takes responsibility for their actions and does not blame others Understands role & expectations & how it ties to overall ministry objectives Is transparent when faced with challenges 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> Shares information openly and facilitates knowledge sharing within dept. Seeks input from outside own department when needed & generates buy-in by building relationships with key individuals Responds positively to requests for support across the organization 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Uses clear and effective written communication Uses clear and effective verbal communication Actively listens to others 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Results Orientation	<ul style="list-style-type: none"> Is able to multi-task and prioritize work effectively Is reliable and timely in executing responsibilities at a high level of quality Is resourceful and proactive when carrying out responsibilities 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
People Development	<ul style="list-style-type: none"> Constantly seeks to improve on own areas of development Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrates a "can-do" attitude Aim for higher level of achievement & innovation when conducting work Arrives to work on time and is available when needed Employs a "customer centric" approach when conducting work activities 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Technical Competencies	<ul style="list-style-type: none"> Technical competency 1 Technical competency 2 Technical competency 3 Technical competency 4 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Weighted Rating: _____

10.3.4 مصفوفة هيئة التقييم

يشير المصطلح "مدير" في هذا الدليل الإرشادي، كما تم التوضيح مسبقاً في الجزء 5 من القسم 4.2، إلى الشخص الذي يُجري تقييم الأداء، بينما يشير المصطلح "الموظف"، كما هو موضح بهذا الدليل أيضاً، إلى الشخص الذي يُجرى تقييمه .

يوضح الجدول التالي الفرق بين الشخص المراد تقييمه، والشخص المقيّم والشخص الذي يعتمد التقييم في سيناريوهات مختلفة ومتعددة. ينطبق هذا على كل العمليات الواردة بهذا الدليل الإرشادي .

إدارة الأداء – دليل إرشادي

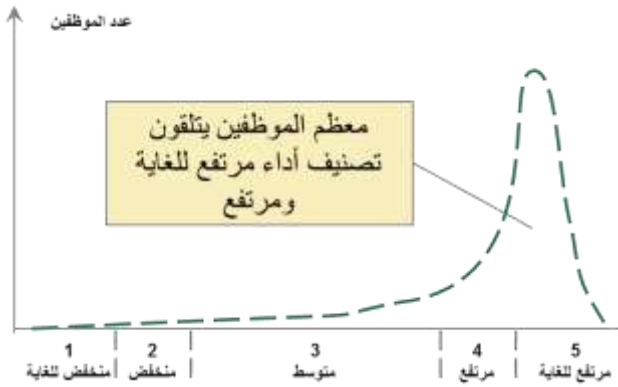
الدور	تقييم الموظف	تقييم المدير	تقييم المدير العام
رئيس المؤسسة الحكومية	غير متاح	غير متاح	معتد
نائب رئيس المؤسسة الحكومية	غير متاح	معتد	مقيّم
المدير العام	معتد	مقيّم	تم تقييمه
المدير	مقيّم	تم تقييمه	غير متاح
الموظف	تم تقييمه	غير متاح	غير متاح

11.3.4 التصنيف الإجباري

يشير استخدام منهجية التصنيف الإجباري إلى معايير التوزيع الأصلي لتصنيف الموظف في توزيع مسبق التحديد يخصص نطاقاً للنسبة المئوية الإجمالية للموظفين المسموح لهم التواجد ضمن فئة أداء

يعد توظيف منهجية التصنيف الإجباري أمراً مهماً لأنه يدفع المديرين للتداول حول الأداء مع موظفيهم، بالإضافة إلى أنه يؤسس لوجود نظام عند تقييم أداء الموظف. وكذلك يضمن استخدام طريقة التصنيف الإجباري توزيع أداء الموظفين الذي يسمح بدوره للمؤسسة الحكومية تحديد أصحاب أفضل أداء وأصحاب الأداء المتوسط وأصحاب الأداء المنخفض، ومن ثم التمييز بينهم.

وبصفة خاصة، فهو يساعد على تجنب اختلال التوزيع الخاص بالأداء الذي يحصل خلاله الموظفون على التصنيف نفسه. وفي هذه الحالة يصعب التمييز بين مستويات أداء الموظفين. ويمكن توضيح اختلال التوزيع على النحو التالي:



يمكن من خلال توظيف طريقة التصنيف الإجباري تحويل التوزيع الملتو سالف الذكر إلى توزيع مسبق التحديد تحدده وزارة الخدمة المدنية .

بناءً على التصنيف العام لأداء الموظف، يمكن تصنيف الموظفين وتوزيعهم على فئات خمس مختلفة للأداء:

- 5 مرتفع جداً
- 4 مرتفع
- 3 متوسط
- 2 منخفض
- 1 منخفض جداً

يهدف تصنيف الموظفين بالمؤسسة إلى غرضين أساسيين:

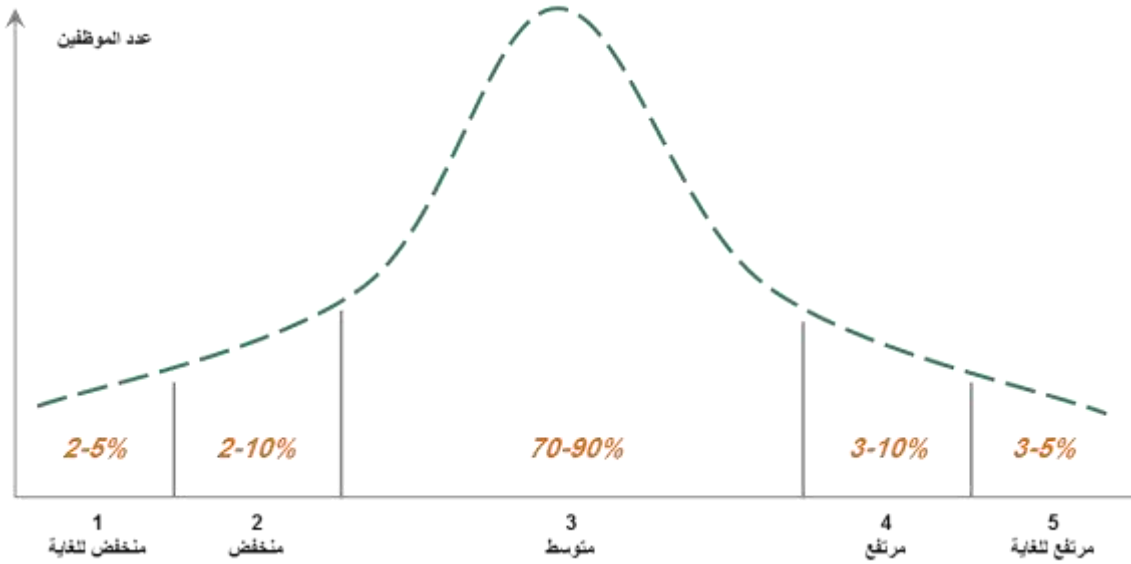
- تطوير إمكانات الموظف: يُستخدم منصب الموظف على مدار سنوات عديدة في تصنيف الأداء لتوضيح إمكانية تطوير مهاراته، كما يمكن كذلك استخدامها كأساس للترقية والاختيار ضمن مجموعة الكفاءات والبرامج الخاصة.
- المكافآت: في بعض الحالات، ترتبط مكافآت الموظفين ارتباطاً وثيقاً بتصنيف الأداء بين أقرانهم؛ حيث يتم تحفيز الموظفين أصحاب أفضل أداء في المؤسسة مادياً. فعلى سبيل المثال، يحصل الموظفون على مكافأة الأداء الفردي بنهاية العام.

كي يكون التصنيف مفيداً وناجحاً، ينبغي ضم الموظفين المنتمين إلى مجموعة مهنية ووحدة تنظيمية واحدة في مجموعة واحدة. فعلى سبيل المثال، سيتم ضم جميع الموظفين من نفس المستوى العاملين بالإدارة في جهة حكومية وتصنيفهم؛ حيث يتيح مبدأ تجميع الموظفين في مجموعات قابلة للمقارنة مقارنة أكثر جدوى للموظفين.

ينبغي أن يكون التوزيع المراد اتباعه من قبل الجهات الحكومية وفق الجدول والمخطط التاليين :

ملحوظة: ثمة حاجة إلى 20 فردًا على الأقل كي يتم تضمينهم في مجموعة موظفين لتطبيق آلية التصنيف الإجباري. إذا لم تكن هذه هي الحالة، فعندئذ يجب ضم مجموعة الموظفين مع مجموعة أخرى قابلة للمقارنة حتى الوصول الحد الأدنى (مثال على ذلك، يمكن جمعها مع مجموعة موظفين أخرى لها المسؤوليات نفسها أو مجموعة موظفين موجودة بالإدارة نفسها).

النطاق	الفئة
3-5 %	5- مرتفع جدًا
3-10 %	4 - مرتفع
70-90 %	3 - متوسط
2-10 %	2 - منخفض
2-5 %	1 - منخفض جدًا



يُرجى الرجوع إلى الملحق 12.3.4 للاطلاع على مثال عن كيفية إجراء تصنيف جبري لمجموعة موظفين وفقاً لمنحنى التوزيع السابق.

12.3.4 التصنيف الإجباري – مثال

دعونا نتناول مثالاً عن حالات عدم استلام إدارة الموارد البشرية النتائج وفقاً للتوزيع الإجباري المطلوب ومتى يجب تطبيق التصنيف الإجباري. إذا كانت هناك جهة مؤسسة بها 20 موظفاً في مجموعة موظفين قابلة للمقارنة، فينبغي اتباع الخطوات التالية لتصنيف العشرين موظفاً تصنيفاً جبرياً في فئات الأداء الخمس وفقاً لمنحى التوزيع الخطوة الأولى: قم بتجميع قائمة بها 20 موظفاً تحتوي على (أ) أحدث تصنيف عام لأداء الموظف، (ب) ترتيب أداء تفصيلي، (ج) حالة الموظف بالتقييم (مثل مؤهل لترقية أو غير مؤهل لترقية أو تحت الاختبار) يُرجى الاطلاع على الجدول الموجود أدناه.

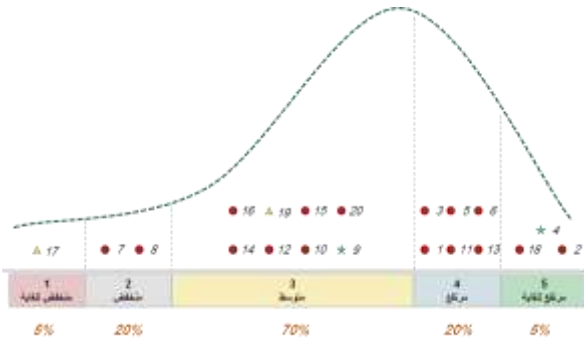
تقييم الموظف (بعد الفرز)			
حالة الموظف	ترتيب الأداء (تفصيلي)	الأداء العام (تقريبي)	موظف
غير مؤهل لترقية	4.8	5	الموظف الثاني
مؤهل لترقية	4.6	5	الموظف الرابع
غير مؤهل لترقية	4.5	5	الموظف الثامن عشر
غير مؤهل لترقية	4.3	4	الموظف الثالث عشر
غير مؤهل لترقية	4.1	4	الموظف السادس
غير مؤهل لترقية	3.9	4	الموظف الخامس
غير مؤهل لترقية	3.8	4	الموظف الحادي عشر
غير مؤهل لترقية	3.6	4	الموظف الأول
غير مؤهل لترقية	3.5	4	الموظف الثالث
مؤهل لترقية	3.4	3	الموظف التاسع
غير مؤهل لترقية	3.3	3	الموظف العشرون
غير مؤهل لترقية	3.2	3	الموظف العاشر
غير مؤهل لترقية	3	3	الموظف الخامس عشر
غير مؤهل لترقية	2.9	3	الموظف الثاني عشر
تحت الاختبار	2.8	3	الموظف التاسع عشر
غير مؤهل لترقية	2.7	3	الموظف الرابع عشر
غير مؤهل لترقية	2.6	3	الموظف السادس عشر
غير مؤهل لترقية	2.1	2	الموظف الثامن
غير مؤهل لترقية	1.9	2	الموظف السابع
تحت الاختبار	1.3	1	الموظف السابع عشر

تقييم الموظف			
حالة الموظف	ترتيب الأداء (تفصيلي)	التصنيف العام للأداء (تقريبي)	موظف
غير مؤهل لترقية	3.2	3	الموظف الأول
غير مؤهل لترقية	4.8	5	الموظف الثاني
غير مؤهل لترقية	3.1	3	الموظف الثالث
مؤهل لترقية	4.6	5	الموظف الرابع
غير مؤهل لترقية	3.4	3	الموظف الخامس
غير مؤهل لترقية	3.9	4	الموظف السادس
غير مؤهل لترقية	1.2	1	الموظف السابع
غير مؤهل لترقية	1.4	1	الموظف الثامن
مؤهل لترقية	2.9	3	الموظف التاسع
غير مؤهل لترقية	2.7	3	الموظف العاشر
غير مؤهل لترقية	3.3	3	الموظف الحادي عشر
غير مؤهل لترقية	2.4	2	الموظف الثاني عشر
غير مؤهل لترقية	4.1	4	الموظف الثالث عشر
غير مؤهل لترقية	1.9	2	الموظف الرابع عشر
غير مؤهل لترقية	2.6	3	الموظف الخامس عشر
غير مؤهل لترقية	1.8	2	الموظف السادس عشر
تحت الاختبار	1	1	الموظف السابع عشر
غير مؤهل لترقية	4.4	4	الموظف الثامن عشر
تحت الاختبار	2.3	2	الموظف التاسع عشر
غير مؤهل لترقية	2.8	3	الموظف العشرون

1	2	3	4	5
منخفض للغاية	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع للغاية

والنجمة الخضراء "يستحق ترقية". انظر الشكل الموجود على اليسار.

الخطوة الثالثة: لخص نتائج الأداء لرسم منحى التوزيع. ملحوظة: يتعين متابعة حالة الموظف على منحى التوزيع. في هذه الحالة توضح الدائرة الحمراء تقييم " بدون ترقية"، والمثلث الأصفر "فترة اختبار"،



الخطوة الرابعة: قارن بين عدد الموظفين ضمن كل فئة بالحد الأقصى لعدد الموظفين القابل تضمينهم في كل فئة على أساس الدليل الإرشادي الذي توفره وزارة الخدمة المدنية (راجع الملحق 11.3.4). حدد الفئة التي تحتوي على عدد موظفين يتجاوز الحد الأقصى لهذه الفئات، ثم حدد الموظفين أصحاب التصنيف الأقل في فئة معينة ونقل هؤلاء الموظفين إلى الفئة المنخفضة التالية، ومتابعة الأمر حتى تحتوي الفئة على عدد موظفين مساوٍ للحد الأقصى أو أقل منه وذلك بدءًا من الفئة الخامسة – "مرتفع جدًا" حتى الفئة الأولى – "منخفض جدًا". سيكون نطاق الموظفين لكل فئة للمثال التالي على النحو التالي:

الفئة	نطاق النسبة المئوية	إجمالي عدد الموظفين	نطاق العدد المقبول للموظفين
5- مرتفع جدًا	3 - 5%	20	1 - 1
4- مرتفع	3 - 10%	20	1 - 2
3- متوسط	70 - 90%	20	14 - 18
2- منخفض	2 - 10%	20	0 - 2
1- منخفض جدًا	2 - 5%	20	0 - 1

تدل مقارنة عدد الموظفين بالحد الأقصى على كيفية إجراء التصنيف الإجباري للموظفين:

الفئة	نطاق عدد الموظفين	عدد الموظفين ضمن فئة	عدد الموظفين المنتقلين	التعليقات
5- مرتفع جداً	1 - 1	3	-	تجاوز عدد الموظفين الحد الأقصى. نقل الموظفين أصحاب التصنيف المنخفض إلى الفئة الرابعة تم نقل الموظف الرابع والموظف الثامن عشر إلى الفئة الرابعة
4- مرتفع	2 - 1	6	2	تضمين موظفين من إجمالي الفئتين الخامسة والثامنة. تتجاوز الفئة الثامنة الحد الأقصى للفئة الثانية. نقل الموظف صاحب التصنيف المنخفض إلى الفئة الثالثة. تم نقل الموظف السادس والخامس والثالث والحادي عشر والثالث عشر والأول إلى الفئة الثالثة
3- متوسط	18 - 14	8	6	تضمين 6 موظفين من الفئة الرابعة، الإجمالي 14. أقل من الحد الأقصى - بدون تغييرات
2- منخفض	2 - 0	2	-	عدد الموظفين المساوي للحد الأقصى - بدون تغييرات
1- منخفض جداً	1 - 0	1	-	عدد الموظفين المساوي للحد الأقصى - بدون تغييرات

ينتج عن آلية التصنيف الإجباري التغييرات التالية في ترتيب الموظفين:

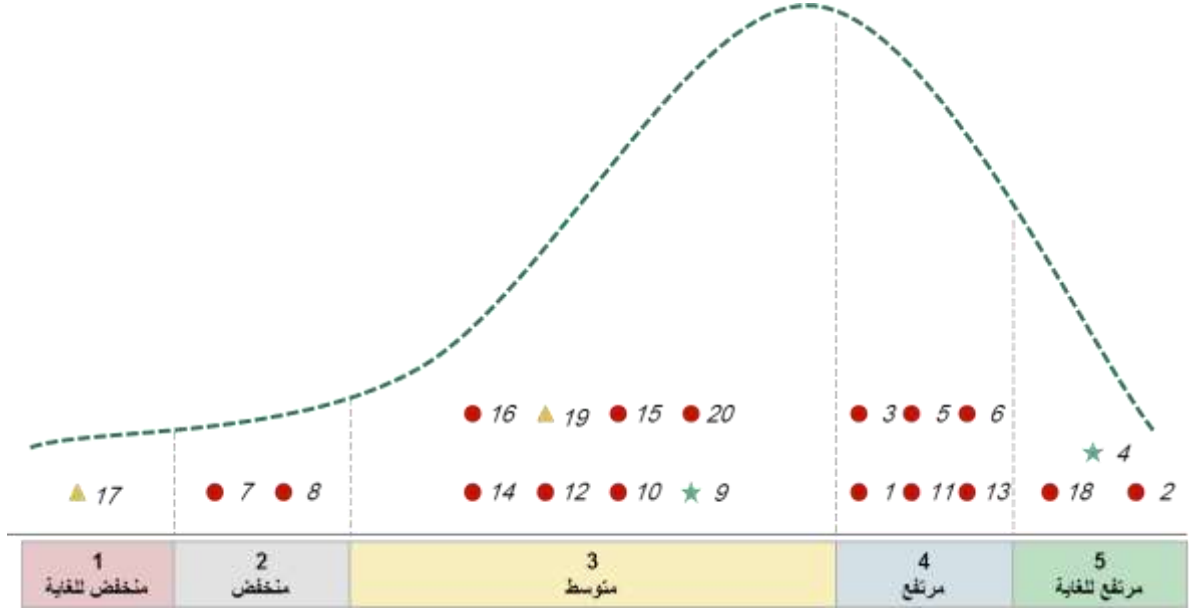
(بعد) تقييم الموظف			
موظف	التصنيف العام (للأداء تقريبي)	ترتيب الأداء (تفصيلي)	حالة الموظف
الموظف الثاني	5	4.8	غير مؤهل لترقية
الموظف الرابع	5	4.6	مؤهل لترقية
الموظف الثامن عشر	5	4.5	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث عشر	4	4.3	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس	4	4.1	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس	4	3.9	غير مؤهل لترقية
الموظف الحادي عشر	4	3.8	غير مؤهل لترقية
الموظف الأول	4	3.6	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث	4	3.5	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع	3	3.4	مؤهل لترقية
الموظف العشرون	3	3.3	غير مؤهل لترقية
الموظف العاشر	3	3.2	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس عشر	3	3	غير مؤهل لترقية
الموظف الثاني عشر	3	2.9	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع عشر	3	2.8	تحت الاختبار
الموظف الرابع عشر	3	2.7	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس عشر	3	2.6	غير مؤهل لترقية
الموظف الثامن	2	2.1	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع	2	1.9	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع عشر	1	1.3	تحت الاختبار

(قبل) تقييم الموظف			
موظف	التصنيف العام (للأداء تقريبي)	ترتيب الأداء (تفصيلي)	حالة الموظف
الموظف الثاني	5	4.8	غير مؤهل لترقية
الموظف الرابع	5	4.6	مؤهل لترقية
الموظف الثامن عشر	5	4.5	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث عشر	4	4.3	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس	4	4.1	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس	4	3.9	غير مؤهل لترقية
الموظف الحادي عشر	4	3.8	غير مؤهل لترقية
الموظف الأول	4	3.6	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث	4	3.5	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع	3	3.4	مؤهل لترقية
الموظف العشرون	3	3.3	غير مؤهل لترقية
الموظف العاشر	3	3.2	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس عشر	3	3	غير مؤهل لترقية
الموظف الثاني عشر	3	2.9	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع عشر	3	2.8	تحت الاختبار
الموظف الرابع عشر	3	2.7	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس عشر	3	2.6	غير مؤهل لترقية
الموظف الثامن	2	2.1	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع	2	1.9	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع عشر	1	1.3	تحت الاختبار

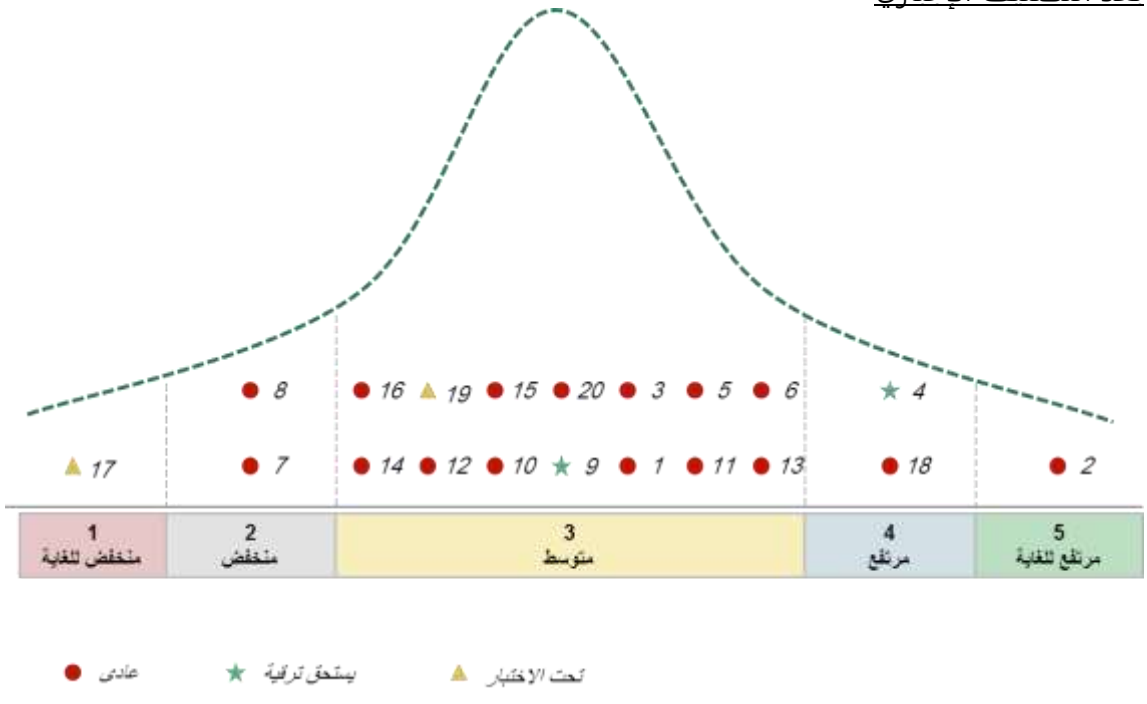


إدارة الأداء – دليل إرشادي

فيما يلي رسم بياني يوضح تحول المنحني من منحني ملتوٍ إلى التوزيع المحدد مسبقاً المرغوب فيه.
قبل التصنيف الإجباري:



بعد التصنيف الإجباري



الخطوة الخامسة: حل النتائج بعد التصنيف الإجباري:

لجميع الموظفين:

- تسجيل النتائج النهائية لتصنيف الموظف بعد تطبيق آلية التصنيف الإجباري
 - بالنسبة للموظفين الذين تم تغييرهم من فئة تقييم لفئة أخرى (مثل قيام المدير بإعطاء الموظف درجة تقييم 5 "مرتفع جدا" ثم تغيير الدرجة إلى 4 "مرتفع") سوف يحتاجون إلى شرح وتوضيح عملية التصنيف الإجباري ونتائجها.
 - إذا لم يتم تغيير فئة التقييم للموظف، فسوف تكون نتائج التصنيف الإجباري متماشية مع تقييم نهاية العام الذي قدمه المدير.
- الموظفون المؤهلون للترقية:

- تحليل وضع أداء الموظف بعد تطبيق التصنيف الإجباري وتقييم ما إذا كان الموظف يستوفي المعايير الخاصة بالترقية بوظيفته.
- القيام بتلخيص النتائج لإعلانها للمدير وللموظف.
- على سبيل المثال الموظف رقم (4) والموظف رقم (9)

الموظفون بفئة التقييم 2 و1 (منخفض ومنخفض جدًا)

- تحليل سجلات أداء الموظف للتأكد إذا ما كان قد تم إدراج اسم هذا الموظف في فئة أصحاب الأداء المنخفض من قبل، واستنادًا على مدى تكرار حصوله على التقييم المنخفض يتم وضع الموظف تحت الاختبار.
- على سبيل المثال الموظف رقم (7) و(8) و(17) بالرغم من أن الموظف رقم (17) بالفعل في فترة الاختبار.

الموظفون المقيدون في فترة الاختبار عند الدخول إلى دورة التقييم

- قيم إذا كان هناك تحسن في مستوى الموظف (مثال، انتقل الموظف التاسع عشر من فترة الاختبار إلى مرحلة التقييم، وأصبح الآن موظفًا ذا أداء متوسط) - إذا حدث تحسن في الوضع، فسيتم مسح اسمه من قائمة فترة الاختبار
 - قيم إذا كان الموظف الذي لا يزال في فترة الاختبار صاحب أداء منخفض ولم يظهر أي تحسن في مستوى الأداء (مثال، الموظف السابع عشر)، كما ينبغي كذلك تقييم خيارات توفير تدريب أو تمرين مكثف
- نقاط ينبغي مراعاتها عند تنفيذ منهجية التصنيف الإجباري

تتبلور أهمية معايرة عمليات التوزيع في جميع أنحاء المؤسسة جيدًا في إبراز فعالية منهجية التصنيف الإجباري. بعبارة أخرى، عند حصول الموظف على درجة تقييم 4 ضمن قسم واحد، فستُعد مقارنة بين هذا الموظف وموظف آخر حاصل على درجة تقييم 4 في إدارة أخرى. وعلى هذا الأساس، ينبغي أن تراعي إدارة الموارد البشرية النقاط التالية:

- إجراء تحليل عن توزيع الأداء إلى جانب الدرجات الوظيفية على مستوى المؤسسة كلها، وكذلك إجراء تحليلات على مستوى أقسام/إدارات معينة. هناك سؤال رئيسي لا يمكن إغفاله وهو "هل هناك أي مجموعات/أقسام/إدارات تحتل ترتيبًا أعلى أو أقل من المتوسط؟" وإذا كانت الإجابة بنعم، فينبغي السؤال عن السبب؟
- مقارنة التقييمات المقدمة من مديرين مختلفين. وهنا يبرز سؤالاً رئيسياً لا يمكن إغفاله وهو "هل يوجد مديرون يمنحون ترتيبًا أعلى أو أقل لموظفيهم عن مديرين آخرين؟"



المطلوب (مثال على ذلك، إجراء مراجعة بواسطة مدير مسؤول أو بواسطة موظف من إدارة الموارد البشرية)

إذا كان هناك مديرون داخل مؤسسة حكومية يمنحون تقييمات أداء جودتها عالية وتمتثل لما جاء بالدليل الإرشادي لمقاييس التصنيف وتوزيع التصنيف الإلزامي المطلوب، فستخفف ضرورة الحاجة إلى إجراء تصنيف جبري. بعبارة أخرى، ستكون نتائج توزيع تصنيف الأداء للموظفين التي تم الحصول عليها قبل تطبيق آلية التصنيف الإلزامي مشابهة لنتائج ما بعد تطبيق التصنيف الإلزامي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المديرين قد أخذوا في الاعتبار أنهم بحاجة إلى التأكد من وجود الموظفين ضمن حدود التوزيع المحددة مسبقاً

في حالة وجود أي خلل محتمل في معايرة درجات التقييم، يتعين على إدارة الموارد البشرية تحديد هذا القسم أو المدير، ثم محاولة التعرف على بعض الأسباب المحتملة لوجود خلل في المعايرة. فيما يلي أمثلة لبعض هذه الأسباب:

- وجود أحد المديرين لا يدرك بوضوح أو بشكل صحيح كيفية استعمال مقياس التصنيف المستخدم في تقييم الموظفين
 - وجود أحد المديرين يمنح موظفيه درجات تقييم أعلى أو أقل من المتوسط مقارنةً بمديرين آخرين
 - وجود قسم معين لا يمتلك أهداف بها تحديات، وبالتالي يحصل الموظفون العاملون بهذا القسم على درجات تقييم مرتفعة جداً (مثال على عدم وضع أهداف تلبي خصائص نظرية SMART)
 - وجود عدد ملحوظ من الموظفين من أصحاب إما الأداء العالي أو المنخفض في مجموعة أو قسم محدد
- فيما يلي أمثلة على إجراءات التخفيف التي يمكن تطبيقها لضمان الاتساق في تصنيفات الأداء:

- توفير تدريب عن استخدام مقاييس التصنيف للأهداف والاختصاصات / السلوكيات
- ابتكار عملية يمكن بواسطتها مراجعة تصنيفات الأداء التي يقدمها القسم أو المدير قبل إنهاؤها؛ وذلك لضمان استيفائها للتوزيع

13.3.4 نموذج تقييم الاستعداد لإدارة الأداء (صفحة 2/1)

استمارة تقييم استعداد المؤسسات الحكومية

هذه الاستمارة معدة لتستخدمها أقسام الموارد البشرية (HR) في كل مؤسسة حكومية لدعمها خلال تقييم مستوى استعدادها لإجراء عملية إدارة الأداء. بناءً على الإجابات على العبارات أدناه، يمكن لقسم الموارد البشرية تحديد كيفية تقدمه في كل من السنة متطلبات الرئيسية اللازمة ليصبح أهلاً للنجاح في إدارة الأداء. للمزيد من التفاصيل عن كيفية تنفيذ السنة متطلبات، يمكن لقسم الموارد البشرية مراجعة القسم 2.4 من دليل إدارة الأداء.

العبارة	الإجابة	الإجراء
القدرة على تحديد الهدف		
المؤسسة التي تعمل بها لها أهداف استراتيجية واضحة ومتبعة.	نعم	اتبع نموذج مرحلة التطور التالية: تأكد من أن الأهداف الاستراتيجية متاحة.
	لا	انتقل إلى السؤال التالي
الموظفون لديهم وصف وظيفي واضح يرتبط بشكل سليم بالمناصب الوظيفية التي يشغلونها حالياً.		
الموظفون لديهم وصف وظيفي واضح يرتبط بشكل سليم بالمناصب الوظيفية التي يشغلونها حالياً.	نعم	اتبع نموذج مرحلة التطور المتوسطة استخدم الوصف الوظيفي للتحقق الأهداف.
	لا	انتقل إلى السؤال التالي
الموظفون لديهم أنشطة ومسؤوليات يومية واضحة يمكن استخدامها لتحديد الأهداف		
الموظفون لديهم أنشطة ومسؤوليات يومية واضحة يمكن استخدامها لتحديد الأهداف	نعم	اتبع نموذج مرحلة التطور الأولية استخدم المهام والمسؤوليات اليومية لتحديد الأهداف.
	لا	غير متاح
العبارة	الإجابة	الإجراء
وجود إطار عمل الكفاءات		
وضعت المؤسسة التي تعمل بها قواعدها الخاصة بصدد الكفاءات الفنية التي تعتبر متكررة وفقاً لأنشطتها	نعم	اتبع نموذج مرحلة التطور التالية: استخدم الكفاءات الأساسية المستمدة من وزارة الخدمة المدنية بالإضافة إلى على الكفاءات الفنية.
	لا	انتقل إلى السؤال التالي
لم تضع المؤسسة التي تعمل بها قواعدها الخاصة بصدد الكفاءات الفنية التي تعتبر متكررة وفقاً لأنشطتها	نعم	اتبع نموذج مرحلة التطور الأولية المتوسطة استخدم الكفاءات الأساسية المستمدة من وزارة الخدمة المدنية، وابدأ في وضع الكفاءات المهنية.
	لا	غير متاح
العبارة	الإجابة	الإجراء
الربط بين الأداء والنتائج		
يرتبط الأداء بالنتائج في المؤسسة التي تعمل بها	نعم	تقوم وزارة الخدمة المدنية بوضع الروابط بين نواتج الأداء والنتائج ثم تقوم بإتخاذها في كل المؤسسات الحكومية.
	لا	غير متاح

إدارة الأداء – دليل إرشادي

نموذج تقييم الاستعداد لإدارة الأداء (صفحة 2/2)

الإجراء	الإجابة	العبارة
		توافر نظام دعم لتقنية المعلومات (IT)
اتبع نموذج مرحلة التطور الثالثة. استخدم نظام تقنية المعلومات ((IT) الدعم سير عملية إدارة الأداء. ابدأ بضمن اتساق البيانات الخاصة بمعلومات الموظفين في قاعدة بيانات قسم الموارد البشرية ((HR) وعلاقات التبعية.	نعم	• تمتلك المؤسسة التي أعمل بها نظام إدارة أداء تدعم نشر إدارة الأداء
انقل إلى السؤال التالي	لا	
		لا تمتلك المؤسسة التي أعمل بها نظام ERP/HRMIS مزود بوحدة إدارة أداء تدعم نشر إدارة الأداء
اتبع نموذج مرحلة التطور الأولية/المتوسطة. استخدم مستندات ونماذج إلكترونية وأدوات بسيطة مثل برنامج Excel. ابدأ بالشركاء شركات تقنية المعلومات لتوظيف نظام تقني لإدارة الأداء.	نعم	• لا تمتلك المؤسسة التي أعمل بها نظام ERP/HRMIS مزود بوحدة إدارة أداء تدعم نشر إدارة الأداء
غير متاح	لا	
الإجراء	الإجابة	العبارة
		القدرة على توفير رأي موضوعي
لقد وضعت وزارة الخدمة المدنية مقياس تصنيف واضحاً لكل من الأهداف والكفاءات. يجب استخدام مقاييس للتصنيف هذه في كل المؤسسات الحكومية ومن قبل كل المقيمين لتوفير آراء موضوعية في إدارة الأداء	غير متاح	• تتمتع المؤسسة التي أعمل بها بثقافة مفتوحة لإبداء الآراء وتقييمات الأداء الموضوعية
الإجراء	الإجابة	العبارة
		القدرة على التفريق بين المؤيدين المتميزين وأصحاب الأداء الضعيف
لقد استخدمت وزارة الخدمة المدنية منهجية للتصنيف الإجباري في نظام إدارة الأداء. يجب أن تتبع كل المؤسسات الحكومية وكافة المقيمين توزيع التصنيف الإجباري المحدد عند تقييم موظفيهم لتسهيل التفريق بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المنخفض.	غير متاح	• تتمتع المؤسسة التي أعمل بها بالقدرة على التفريق بين الموظفين ذوي الأداء المرتفع والمنخفض.