

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF CIVIL SERVICE



المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

إدارة الأداء

الدليل الإرشادي

النسخة 2.0
© 2016



قائمة المحتويات

٢	١. نظرة عامة على الدليل الإرشادي.....	
٢	1.1. كيف تستخدم هذا الدليل الإرشادي.....	
٢	1.2. الغرض من هذا الدليل الإرشادي.....	
٣	1.3. الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي.....	
٤	٢. مقدمة عن إدارة الأداء:.....	
٤	2.1. تعريف إدارة الأداء:.....	
٥	2.2. دورة إدارة الأداء.....	
٦	2.3. فوائد نظام إدارة الأداء.....	
٦	2.4. استعداد الجهة الحكومية لتطبيق نظام إدارة الأداء.....	
١٤	2.5. أصحاب المصالح المشاركين في نظام إدارة الأداء.....	
١٥	3. منهجية إدارة الأداء.....	
١٥	3.1. تخطيط الأداء ووضع الأهداف:.....	
٢٦	3.2. المراجعة الدورية نصف السنوية للأداء (اختياري في العام الأول).....	
٣٠	3.3. المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الهدف (اختيارية في العام الأول).....	
٣٦	3.4. تقييم أداء نهاية العام.....	
٤٠	3.5. مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف.....	
٤٥	3.6. تقييم لجنة إدارة الأداء.....	
٤٩	3.7. سياسة إدارة الأداء:.....	
٥٠	٤. مُلحق.....	
٥٠	4.1. العمليات والإجراءات.....	
٧٢	٤,٢. مؤشرات الأداء الرئيسية.....	
٨٦	٤,٣. الأدوات والنماذج.....	
٨٦	٤,٤. التعريفات.....	

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

١. نظرة عامة على الدليل الإرشادي

١.١ كيف تستخدم هذا الدليل الإرشادي

يتكون الدليل الإرشادي **لإدارة 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 الجهات الحكومية، ومن هم الأطراف الرئيسية المعنية. بالإضافة إلى أنه يناقش الخيارات الرئيسية المتاحة عند تطبيق هذا الاتجاه، وفقاً لمستوى استعداد الجهة 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. ويحدد 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 الملحق مجموعة من "مؤشرات الأداء الرئيسية" التي تسهم في رصد وتقييم أداء الجهة المنخرطة في تنفيذ أنشطة إدارة الأداء، بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والنماذج التي يمكن أن تستخدمها تلك الجهات أثناء اضطلاعها بإدارة الأداء.

تظهر مجموعة من الإشارات والرموز في هوامش الصفحات بهدف مساعدة القارئ على التنقل بسلاسة خلال هذا الدليل الإرشادي وتوجيهه مباشرة إلى الملامح الرئيسية بالنص، وتشمل الرموز المستخدمة ما يلي:

١.٢ الغرض من هذا الدليل الإرشادي

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

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

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 الجهة الحكومية في الدولة.

١,٣. الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي

تنطبق وظيفة "إدارة الأداء" الموصوفة في هذا الدليل على الموظفين الحكوميين، الذين يمثلون جزءاً من السلم الوظيفي من المرتبة ١ - ١٣. وتتنطبق على الموظفين الذين يعملون بنظام الدوام الكامل، والموظفين الذين يعملون بنظام التعاقد. ولا تشمل العاملين في الوظائف الخدمية المعاونة (السائقين - الفراشين أو المستخدمين، إلخ)

ويمكن للفئات التالية استخدام الدليل:

- موظفو الموارد البشرية المسؤولون عن إدارة أداء الأفراد في الجهات الحكومية.
- مديرو الأقسام المتوقع منهم تقييم موظفيهم.
- الموظفون الخاضعون لعملية تقييم الأداء.
- الأطراف الأخرى المعنية بدورة إدارة الأداء.

ويقدم هذا الدليل معلومات من الممكن أن تنطبق على الموظفين بشكل عام، إلا أنه لا يحدد جدارات فريدة ربما تكون مطلوبة لتنفيذ وظائف فريدة.

لقد تم إعداد هذا الدليل بحيث يرشدك خطوة بخطوة إلى كيفية تطبيق **إدارة الأداء**، وتم تصميمه خصيصاً للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. أضف 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 للجدارات الخاصة بجهة ما بعينها، بل يستعرض المراحل المختلفة لتطور الجهات (المبكرة - الوسطى - ومرحلة النضج). لذلك سيزودك هذا الدليل بطرق مبتكرة ومبسطة لتطبيق إدارة الأداء بفاعلية مع غياب بعض المعطيات المطلوبة. والجزء الثاني سيوضح بإسهاب هذه النقطة في القسم رقم ٤-٢ فصل "استعداد الجهة لتطبيق نظام إدارة الأداء". هذا ويضم الجزء الثالث سلسلة من النصائح لتبسيط خطوات محددة ضمن منهجية **إدارة الأداء**.

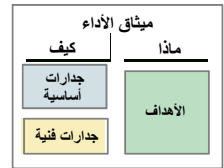
٢. مقدمة عن إدارة الأداء:

٢.١. تعريف إدارة الأداء:

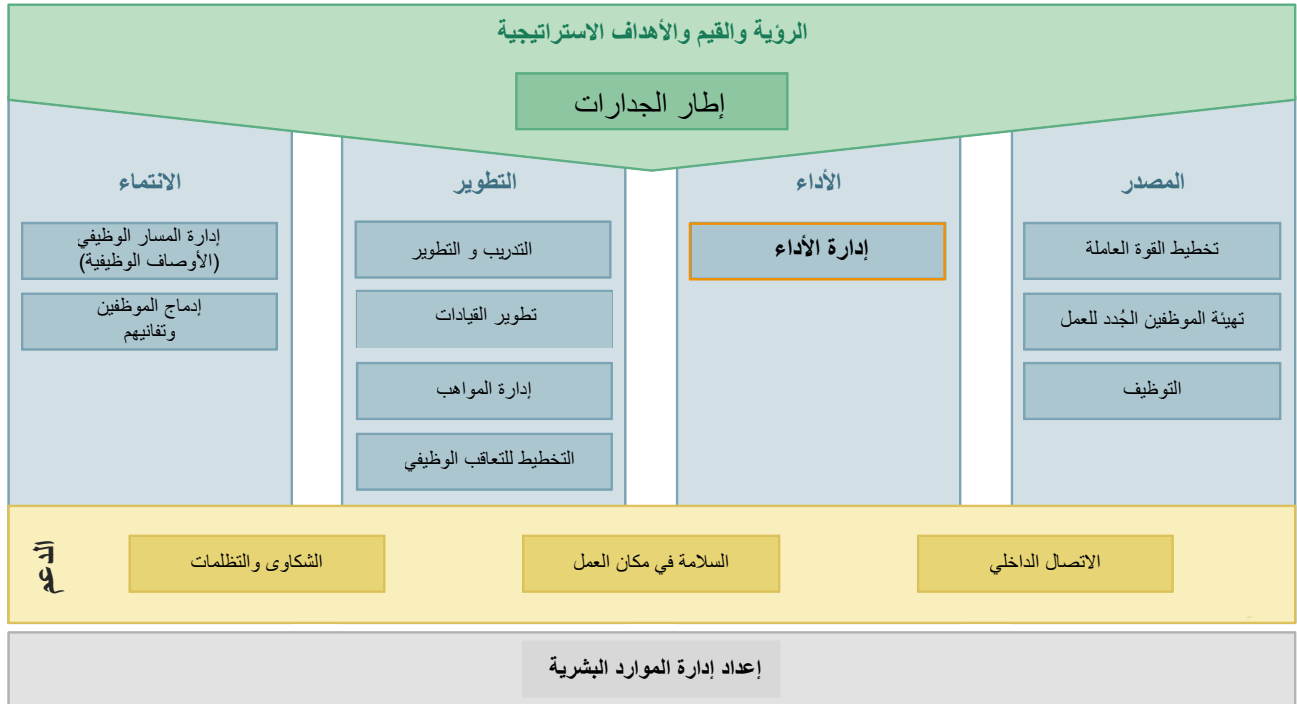
تداخلات مع وظائف أخرى للموارد البشرية
كما هو موضح في الشكل التالي، تُعد وظيفة "إدارة الأداء" واحدة من الوظائف الجوهرية لأي نظام من أنظمة الموارد البشرية، حيث تمثل أحد الأعمدة الأربعة التي تقوم عليها الموارد البشرية، ألا وهو "الأداء". بالإضافة إلى أن إدارة الأداء تتصل بوظائف أخرى للموارد البشرية، وتشمل هذه الوظائف: "تخطيط القوى العاملة"، "إدارة الأداء"، "تطوير القيادات"، و"التدريب والتطوير".

تم تعريف **إدارة الأداء** في هذا الدليل بأنه نظام يتم من خلاله تقويم موظفي الجهة الحكومية بناءً على أدائهم في مقابل "ميثاق أداء" يتكون من مجموعة من الأهداف (ماذا ينجز)، والجدارات (كيف ينجز).

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



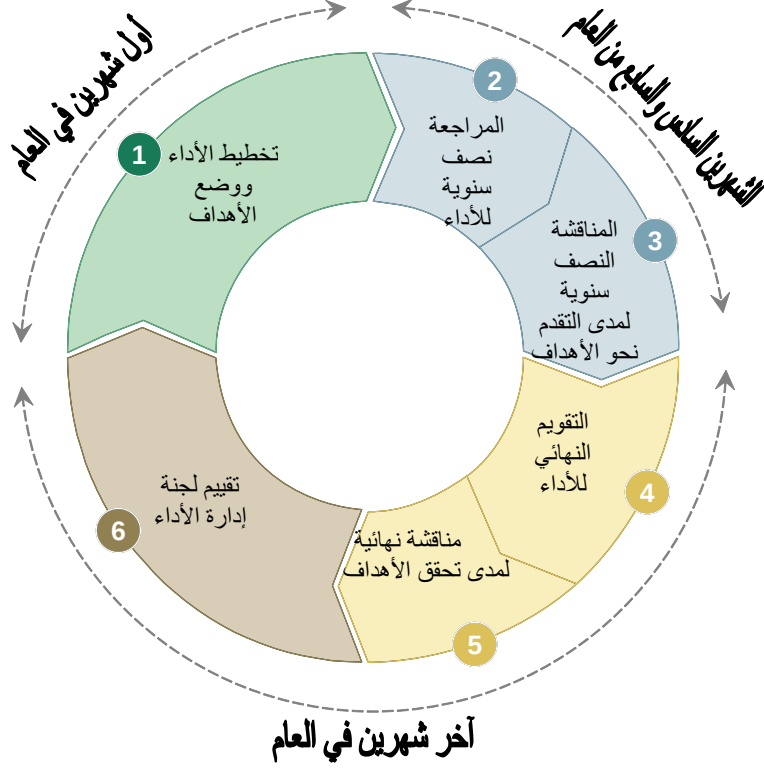
أصحاب المواهب.



الشكل رقم (١): نظرة عامة على الأطر الإرشادية للموارد البشرية

٢,٢. دورة إدارة الأداء

تتكون دورة إدارة الأداء من ستة عمليات كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (٢): دورة إدارة الأداء

المعنيون (هذه المراجعة اختيارية في العام الأول).

ملحوظة: خلال العام الأول تكون الخطوات ١، ٤، ٥، ٦ فقط إجبارية، بينما تكون الخطوات ٢، ٣ اختيارية.

٣. **المناقشة 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 تحسين (اختيارية في العام الأول).

٤. **التقويم النهائي للأداء**
تقويم نهاية العام حيث يتم حصر نتائج أداء الموظف، وتقديم مختلف الأطراف المعنية آرائها (Feedback).

١. **تخطيط الأداء ووضع الأهداف**
تتم هذه الخطوة عندما يتم توضيح الخط الزمني لدورة إدارة الأداء للجهة الحكومية، وعندما يعمل المدراء/ الموظفون على تحديد الأهداف وصياغتها، مع تحديد مستوى الانجاز المستهدف.

٢. **المراجعة نصف سنوية للأداء**
هو تقويم نصف سنوي حيث يتم حصر النتائج المرحلية لأداء الموظف، ويقدمها الأشخاص

٥. مناقشة نهائية لمدى تحقق الأهداف

تُعقد مناقشة في نهاية العام بين المدير والموظف لمراجعة ومناقشة نتائج التقييم النهائي التي سيتم تقديمها للجنة إدارة الأداء، ويتم الاتفاق على خطة التطوير، ومناقشة تطلعات الموظف المهنية.

٦. تقييم لجنة إدارة الأداء

هي عملية يتم خلالها تحليل نتائج أداء مجموعات الموظفين، كما يتم تصنيف الموظفين على منحى توزيع مُعرّف مسبقاً. تقيّم 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 ٤. ١ نظرة عامة على العمليات، والخرائط ومصفوفة السلطة



٢,٣. فوائد نظام إدارة الأداء

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

تتضمن فوائد نظام إدارة الأداء:

- تحسين الأداء العام للجهة الحكومية.
- التوفيق بين أهداف الموظفين وأنشطتهم وبين الأهداف العامة للجهة الحكومية.
- تغيير ثقافة الجهات الحكومية من خلال التركيز الجديد على الأداء.

- وضع توقعات واضحة للأداء.

- التأكد من فهم الموظفين لحقيقة إسهام عملهم في تحقيق أهداف الجهة الحكومية.

- تحسين مستوى مشاركة الموظف، والتزامه، وإنتاجيته من خلال تكريم أصحاب الأداء المتميز ومكافأتهم.

- تيسير عمليتي تطوير وتحسين الموظف بشكل مستمر.

- تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال تحسين تقديم خدمات الحكومة.

٢,٤. استعداد الجهة الحكومية 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:

١. القدرة على تحديد الأهداف

وهي تشير إلى وجود أهداف استراتيجية للجهة الحكومية ككل، والتي يمكن توظيفها للربط بين أهداف الإدارات والأفراد.

٢. وجود إطار عام للجدارة

أنواع الجدارات التي يظهرها الموظفون في مستويات محددة في الجهة الحكومية، والمهام الوظيفية لإظهار البراعة في أداء العمل.

٣. الرابط بين الأداء و التبعات

وجود ربط واضح بين نتائج نظام إدارة الأداء، وبين المكافآت أو الجزاءات.

٤. إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات

وجود نظام لتكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة النظام.

٥. القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية

قدرة المدير على تقديم تغذية راجعة موضوعية.

٦. القدرة على التمييز بين ذوي الأداء المتميز وذوي

الأداء المتدني

مبسطة من المتطلبات حتى تتمكن من تطبيق نظام إدارة الأداء.

- **المرحلة المتوسطة**، وفيها يكون لدى الجهة بعض المتطلبات أو في طريقها لتحقيق قدر أكبر منها.
- **مرحلة النضج**، وفيها تستوفي الجهة جميع المتطلبات التي تيسر تطبيق نظام إدارة الأداء تطبيقاً كاملاً، كما هو موضح في هذا الدليل.

انظر الملحق ٤.٣.١٣ - وهو استقصاء يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامه لتقدير مستوى استعدادها لتطبيق نظام إدارة الأداء، وفيما يلي ملخص لمستويات النضج الثلاثة لكل من المتطلبات

التأكد من أن تقويمات الموظفين لم تركز على جانب واحد.

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

من الممكن التمييز بين ثلاثة مستويات أو مراحل للنضج في إدارة الأداء:

- **المرحلة المبكرة**، وفيها لا تتمتع الجهة بالمتطلبات المذكورة، وبالتالي تحتاج نسخة المتطلبات

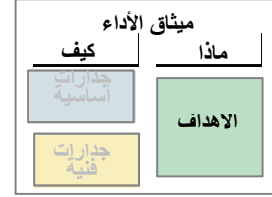
المرحلة المبكرة	المرحلة المتوسطة	مرحلة النضج
١. القدرة على تحديد الأهداف	ربط الأهداف بالمسؤوليات والمهام اليومية للموظف	ربط الأهداف الاستراتيجية من قمة الجهة الحكومية إلى أدنى مستوياتها
٢. وجود إطار عام للجدارات	استخدام مجموعة الجدارات الأساسية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية فقط	استخدام مجموعة الجدارات الأساسية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية، بالإضافة إلى الجدارات الفنية والتقنية الفريدة التي تم تعريفها من قبل الجهة الحكومية
٣. الربط بين الأداء والتبعات.	ينبغي أن يتم ربط نتائج إدارة الأداء بوضوح بمجموعة من المكافآت والجزاءات للموظف، في كل الأحوال	
٤. إتاحة الدعم من خلال نظام من أنظمة تكنولوجيا المعلومات IT	استخدام الوثائق والنماذج الإلكترونية بالإضافة إلى الأدوات البسيطة كبرنامج "إكسيل"	استخدام تطبيقات برنامج (ERP) (تخطيط موارد المشروعات) مثل HRMIS و وحدات EPM
٥. القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية	من يملك صلاحية تقويم الموظف هو فقط المدير (الرئيس المباشر للموظف الذي يتم تقويمه) ويتم التقويم على أساس الاستحقاق والعمل الجاد.	
٦. القدرة على التمييز بين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني	توظف كل الجهات الحكومية آلية التصنيف الإجباري واتباع التوزيع السابق التحديد على كل تقويمات الأداء خاصتها على النحو الذي صدر به من قبل وزارة الخدمة المدنية	

جدول (١) ملخص لمستويات نضج الجهة الحكومية

يوضح الجزء التالي المتطلبات الستة سالفة الذكر بشكل أكثر تفصيلاً:

١. القدرة على تحديد الأهداف

يركز هذا القسم على "ماذا" (What) (الأهداف) ويتم إيضاحه في القسم الأول جزء من الجزء الثاني ١.٢ "ميثاق الأداء"



أهداف الجهة الكلية، عن طريق تحقيق موظفي الإدارة لأهدافهم.

تلميح (نصيحة) Tip:

وجود أهداف استراتيجية أمر ضروري لتحديد أهداف الفرد داخل الجهة الحكومية.



بمجرد وضع هذه الأهداف، ينبغي على كل مدير إدارة وموظفيه التأكد من أن هذه الأهداف (ذكية) (انظر الملحق ٣.٣.٤):

- **الأهداف الذكية SMART Objectives**، هي الأهداف التي يتوافر فيها المعايير التالية:
- **محددة:** أن تصف الأهداف النتائج المرجو 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.

انظر الملحق ٣.٣.٤ - مثال على كيفية وضع أهداف "ذكية"



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 الجهة.



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

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

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



شكل (٣) مثال على تدرج الأهداف

وباستخدام هذه الطريقة، تستطيع كل إدارة داخل الجهة الحكومية أن تتأكد من أنها تسهم في تحقيق

المرحلة المتوسطة

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

مرحلة النضج

أما في حالة وجود مجموعة أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ للجهة الحكومية، ينبغي على الجهة الحكومية أن تتسق أهدافها الاستراتيجية تدرجاً من قمة الجهة إلى المستويات الدنيا من الجهة، ويتم تحديد أهداف الفرد وفقاً لهذا.

انظر الملخص في الجدول التالي:

في حالة عدم تساوي الجهات الحكومية في مستوى الاستعداد لربط أهداف الأفراد بالأهداف الاستراتيجية الكلية للجهة، تم تحديد ثلاثة مستويات أو مراحل تحدد مدى نضج الجهة (المرحلتين المبكرة والمتوسطة ومرحلة النضج) للمساعدة في توضيح كيفية إدارة الموقف في كل مستوى منها .

المرحلة المبكرة

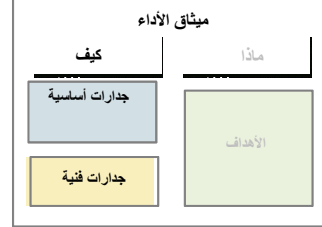
في حالة عدم وجود مجموعة أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ للجهة الحكومية، أو كان الوصف الوظيفي للموظف لا يعكس الدور الذي يقوم به بشكل ملائم، في هذه الحالة ينبغي على الجهة الحكومية أن تبني أهداف أداء الموظف على أساس مهامه ومسئوليته اليومية.

المرحلة	المسؤوليات والمهام اليومية للموظف	وصف وظيفي صحيح للموظف	أهداف استراتيجية واضحة ومُوظَّفة	المنهجية المقترحة
المرحلة المبكرة	✓			بناء أهداف أداء الموظف على أساس مهامه اليومية ومسؤولياته
المرحلة المتوسطة	✓	✓		بناء أهداف أداء الموظف على أساس مسؤولياته التي تم تحديدها في الوصف الوظيفي الخاص به
مرحلة النضج	✓	✓	✓	بناء أهداف أداء الموظف على أساس الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية

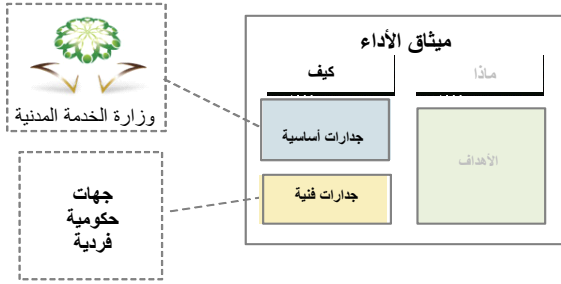
الشكل (٤) مصفوفة خيارات وضع الأهداف

٢. وجود إطار عام للجدارة

يركز هذا القسم على "كيف" (الجدارات) وهو جزء من ميثاق الأداء



"الإطار العام للجدارة" هو نموذج يُعرف الأداء "الفائق" داخل الجهة، وهو يتعلق بـ "كيف How" يدير الموظفون أنفسهم ومهامهم. وهو مكون من عدة جدارات قابلة للتطبيق على عدد كبير من الأدوار داخل الجهة. وبمجرد أن يتم تحديد هذه الجدارات، تصبح المعيار الذي يتم تقويم أداء الفرد داخل الجهة وفقاً له.



شكل (٥) - رسم توضيحي لمالك الجدارة

لقد وضعت وزارة الخدمة المدنية مجموعة مبدئية من الجدارات الأساسية، والتي يمكن استخدامها في كل الجهات الحكومية (انظر الملحق ١.٣.٤) سواء كان لديهم في الوقت الراهن إطاراً عاماً للجدارة أم لا.

تلميح (نصيحة) Tip:



من الممكن تحديد الأطر العامة للجدارة بحيث تعكس الاختلافات في مستويات الجدارة، والتي تتطلبها مختلف مستويات الإدارة في الجهة

تذكير Reminder:



ينبغي أن تستخدم كل الجهات الحكومية مجموعة الجدارات الأساسية المبدئية (انظر الملحق ١.٣.٤) في أثناء العام الأول، إلى أن تنتهي وزارة الخدمة المدنية من وضع الجدارات الأساسية النهائية للخدمات المدنية. ومن المتوقع من الجهات الحكومية أن تبدأ في تحديد الجدارات الفنية الخاصة بها. وسيكون عليهم عرض الجدارات الفنية التي تم تحديدها على وزارة الخدمة المدنية لإجازتها، قبل وضعها موضع التنفيذ في إطار نظام إدارة الأداء.

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

ويمكن أن ينقسم الإطار العام للجدارة إلى قسمين: "جدارات أساسية" و"جدارات فنية". أما "الجدارات الأساسية"، فهي السلوكيات التي ينبغي أن تصدر عن جميع الموظفين الحكوميين، بغض النظر عن الدور أو الوظيفة التي يؤدونها (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. ويمكن أن تكون الجائزة شيئاً معنوياً يقدمه رئيس الجهة الحكومية للموظفين الذين نجحوا في تحقيق هذا الهدف.

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

رسالة تذكيرية Reminder:



يُعد الربط بين الأداء و التبعات عاملاً ضرورياً سيتم تطبيقه في كل الجهات الحكومية في كل مستويات ومراحل النضج. وسيكون العمل به إلزامياً وتحكمه وزارة الخدمة المدنية.

٤. 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 الجهات الحكومية على نفس مستوى الاستعداد من حيث وجود "إطار عام للجدارة" خاص بها، فقد تم تحديد ثلاثة مستويات أو مراحل (المبكرة والوسطى والنضج) للمساعدة في التعامل مع الموقف في كل الأحوال.

المرحلتين المبكرة والمتوسطة

عندما لا تتمكن الجهة الحكومية من تحديد الجدارات الفنية الخاصة بها، بسبب عدم امتلاكها "إطار عام للجدارة"، ينبغي عليها أن تستخدم المجموعة الأولية من "الجدارات الأساسية"، والتي حددتها وزارة الخدمة المدنية في تقييمات الأداء الخاصة بها. (انظر الملحق ٤.٣.١) على أن يستمر الوضع هكذا إلى أن تضع تلك الجهة النموذج الخاص بها للجدارات الفنية.

مرجع Reference:



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

مرحلة النضج

وفي حال كانت الجهة الحكومية تملك إطاراً عاماً للجدارة لتحديد جداراتها الفنية، ينبغي أن تستخدم الجهة كلاً من المجموعة المبدئية من الجدارات الأساسية – التي حددتها وزارة الخدمة المدنية – وجداراتها الفنية الموجودة في تقييم أداء الموظف.

٣. الربط بين الأداء و التبعات

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

٥. القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية

تعتمد "إدارة الأداء" على تقويمات نزيهة وموضوعية، ويتم تقديم تغذية راجعة *Feed Back* للموظفين بهدف تحقيق نتائج. وترتبط القدرة على فعل ذلك بالثقافة العامة للجهة، وهل يتمتع المديرون والموظفون بعقلية التغذية الراجعة والتواصل بانفتاح وصدق في ظل هذه الثقافة أم لا؟

يتم تطبيق التقويمات في الجهات الحكومية على النحو التالي:

- يتولى المديرون فقط (الرؤساء المباشرين) مهمة تقويم الموظف الذي يتم تقويمه.

رسالة تذكيرية **Reminder**

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

وتشير كلمة "مدير" إلى الشخص الذي يقوم بتقويم الموظف. على سبيل المثال، في حال إن كان "المدير العام" هو من يتم تقويم أدائه، سيتم اعتباره "الموظف" وسيكون رئيسه المباشر الذي يقوم بتقويمه هو نائب رئيس الجهة الحكومية. باقي هذه الوثيقة تم إعدادها وفقاً لهذه التعريفات. (لمعلومات أكثر انظر الملحق ٤.

(١٠.٣

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

نصيحة **Tip**:



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

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

المرحلتين المبكرة والمتوسطة

في حال لم يكن لدى الجهة 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 الجهة أن التعريف بنظام تكنولوجيا المعلومات ينبغي أن يكون مبكراً قدر الإمكان لكي يخفف من العبء الإداري الواقع على مستخدمي وإداريي نظام إدارة الأداء.

مرحلة النضج

في حال كانت الجهة 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 البشرية، وأنظمة إدارة أداء المشروعات الخاصة بالجهة.

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

يتم إعطاء تصنيفات جيدة للتقويم بناءً على مبدأي الاستحقاق والعمل الجاد، لا على التمييز أو المحاباة.

الموظفين تقديرات عالية، دون موضوعية، ودون 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". وتعمل 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 النطاق (Range)، ويتم التعبير عنه على أنه نسبة مئوية من إجمالي موظفي المجموعة التي تخضع للتصنيف الإجباري.

وقد حددت وزارة الخدمة المدنية هذه الدرجات والنسب المقابلة لها على النحو التالي:

النطاق	التصنيف
٥-٣%	٥- مرتفع جداً
١٠-٣%	٤- مرتفع
٩٠-٧٠%	٣- متوسط
١٠-٢%	٢- منخفض
٥-٢%	١- منخفض جداً

جدول (٢) توزيع التصنيف الإجباري

مرجع Reference:

ارجع إلى الملحق (٤.٣.١١) و(٤.٣.١٢)، 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 الجهات الحكومية، ويكون متوقعاً من هذه الجهات والمديرين الذين يقومون بتقويم الأداء فيها أن يلتزموا بتوزيع الدرجات المحددة التي تصدرها وزارة الخدمة المدنية سنوياً.

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

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

تعتمد "إدارة الأداء"، كما أسلفنا، على القدرة على ربط نتائج أداء الموظف بالعواقب. 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.

إن التمييز بين الموظفين يعني أن تكون قادراً على فهم أو التعرف على الفرق بين مجموعات الموظفين بوضوح. ويكون 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. فعلى سبيل المثال، إن كان جميع موظفي جهة حكومية ما قد تم إعطاءهم تقديرات بين ٤ و ٥ من إجمالي ٥، وسيحصل الموظفون الذين أحرزوا ٥ على حافز مالي. في هذه الحالة، ستقل فاعلية الحافز المالي، حيث سيكون الحصول عليه شيئاً عادياً. لذلك ولكي تحتفظ الحوافز بفاعليتها ينبغي أن يمثل الحصول عليها تحدياً.

قد يكون السبب وراء حصول كل الموظفين على تقديرات عالية من الجهة الحكومية، شيوع ثقافة في الجهة اعتاد المديرين في ظلها إعطاء كل

٢,٥. 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

○ هي جهة مركزية حاكمة لكل سياسات وضوابط إدارة الأداء.

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

○ هي من تقوم بإجراء عمليات تفتيش Spot Checks للتأكد من الالتزام بالسياسات الواردة في هذا الدليل.

• إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية

○ هي مدير نظام إدارة الأداء.

○ هي من تطلق دورة إدارة الأداء، وتُعرف الموظفين ببداية الدورة، والمواعيد الرئيسية فيها، حيث أنها جزء من العملية.

○ هي من تتابع مع الإدارة في جميع أنحاء الجهة الحكومية حتى تستكمل جميع تقويمات الموظفين المطلوبة في الموعد المحدد لذلك.

○ هي من تحلل نتائج الأداء وتقوم بتطبيق التصنيف الإجمالي.

○ هي من تعمل كمنسق بين الموظفين ومديريهم في حالة وجود أية نزاعات.

○ هي من تعمل حارساً للمعايير والسياسات التي حددتها ووضعتها وزارة الخدمة المدنية.

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

○ هم من يقدمون تقويماً موضوعياً لأداء موظفيهم في الوقت المحدد.

○ هم من يستخدمون التغذية الراجعة الواردة من الأطراف المعنية بشكل صحيح، حتى يقوموا بعمل تقويمات أفضل للموظفين (عندما يكون هذا مطبقاً)

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

• جميع الموظفين الذين يتم تقويمهم في ظل عملية إدارة الأداء

○ هم من يلتزمون بأداء يلبي التوقعات المحددة في ميثاق الأداء السنوي

○ هم من يساهمون في المناقشات مع مديريهم فيما يتعلق بتحديد احتياجات التطوير، ومناقشة تطلعاتهم المستقبلية.

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

○ هم من يجيزون تقويمات إدارة الأداء التي يقدمها لهم رؤوسهم

• لجنة إدارة الأداء

○ هي من تتأكد من تطبيق توزيع التصنيف الإجمالي على مقياس التقديرات قبل بدء دورة التقويم.

○ هي من تتسلم الشكاوى المقدمة من الموظفين والمتعلقة بتقويم الأداء.

○ هي من تقوم بتقويم دورة إدارة الأداء كلياً وتعطي توصيات بالتحسين.

٣. منهجية إدارة الأداء

٣.١.١. الوصف

يتضمن "تخطيط الأداء ووضع الأهداف" أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان 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 المراجعة الدورية النصف سنوية، وفي تقييم أداء نهاية العام.

٣.١.٢. الغرض

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

٣.١.٣. المعطيات

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

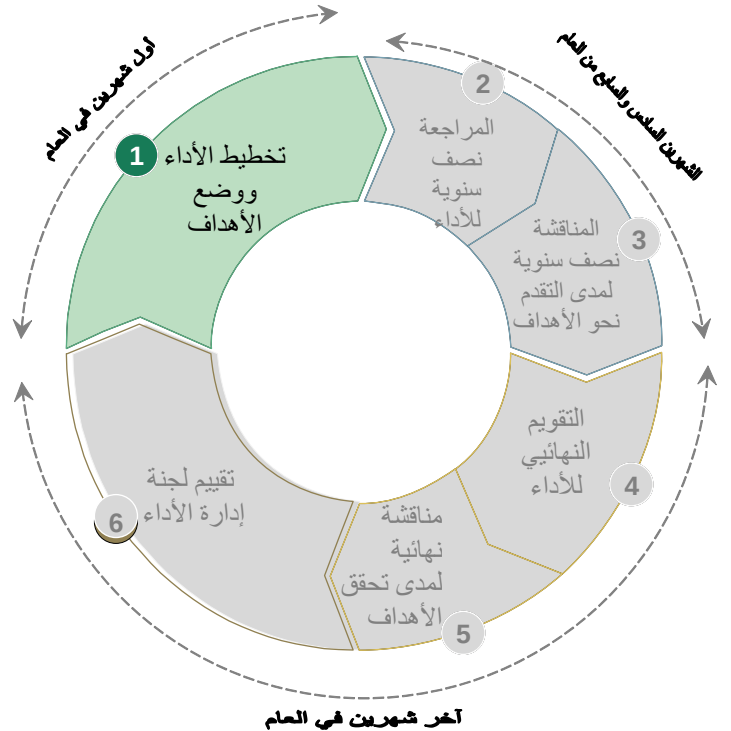
- ترسل إدارة الموارد البشرية خطاباً رسمياً تشير فيه إلى بداية دورة إدارة الأداء، مع التأكيد على التواريخ الرئيسية والمعالم المهمة في الدورة.

كما ذكرنا في القسم الثاني من الجزء الثاني، يتكون "الإطار العام لإدارة الأداء" للجهات 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.
- مراجعة الأداء الدوري النصف سنوي.
- مناقشة تقييم الأداء النصف سنوي لمدى التقدم نحو الأهداف.
- تقييم أداء نهاية العام.
- مناقشة تقييم أداء نهاية العام لمدى تحقق الأهداف.
- تقييم لجنة إدارة الأداء.

٣.١. تخطيط الأداء ووضع الأهداف:



شكل رقم (٦) تخطيط الأداء ووضع الأهداف

الشهور وفقاً للتقويم الهجري	خطوات دورة إدارة الأداء
الأول – الثاني	الخطوة ١
السادس – السابع	الخطوة ٣،٢
الحادي عشر – الثاني عشر	الخطوات ٦،٥،٤

جدول (٣) - الإطار الزمني لدورة إدارة الأداء

سيتضمن الخطاب معالم محددة تتصل بدورة إدارة الأداء
مثل:

- تاريخ محدد لتسليم ميثاق أداء الموظف.
- إعلان تاريخ بداية تقويم الأداء النصف سنوي
وتقويم أداء نهاية العام.
- تاريخ محدد لتسليم تقويم الأداء النصف سنوي
وتقويم أداء نهاية العام.
- جدول مفصل لاجتماعات التقويم التي تعقدها لجنة
إدارة الأداء.

ينبغي أن يكون الخطاب في الوقت المناسب، وأن يكون
واضحاً، ويشتمل على كل الروابط ذات الصلة بالنماذج
والأدوات التي يتم استخدامها في العملية.

تلميح (نصيحة) Tip:

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



- يحتاج المديرون إلى إتاحة الحصول على
الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية، أو
سلسلة الأهداف المطلوبة من أقسامهم.

٣،١،٤. العملية

يشتمل تطبيق عملية "تخطيط الأداء ووضع الأهداف"
على أنشطة متعددة:

١. إعلان بدء انطلاق دورة إدارة الأداء.
 ٢. جمع المعلومات المطلوبة لتحديد أهداف مرحلية
وأهداف نهائية الموظفين.
 ٣. اقتراح أهداف نهائية لأداء للموظفين، ووضع أهداف
مرحلية وتحديد الأوزان النسبية (نسب الأهمية).
 ٤. مراجعة مسودة "ميثاق الأداء" بمعرفة المدير.
 ٥. مناقشة مسودة "ميثاق الأداء" مع الموظف.
 ٦. اعتماد الإدارة العليا لميثاق الأداء.
 ٧. حفظ موثيق أداء الموظفين في ملفات.
- يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:
١. الإعلان عن بدء انطلاق دورة إدارة الأداء.

تعلن إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية لكل
الموظفين المعنيين عن بدء عملية إدارة الأداء.

يتضمن الإعلان جدول دورة إدارة الأداء الذي تم
اعتماده.

ولا بد من اتخاذ بعض الخطوات في تسلسل الاستراتيجية العامة في كل أنحاء الجهة لربط هذه الأهداف ببعضها. (انظر القسم ٢,٤ من الجزء الأول لمعلومات أكثر عن تسلسل الأهداف).

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

تلميح (نصيحة) Tip:

إن لم يكن هناك أهداف استراتيجية،
ارجع للقسم ٢,٤ من الجزء الأول



أوجه التحسين عند الموظفين:

يستطيع المدير، إن أراد، أن يوظف التقييمات السابقة لتمكنه من تحديد الأهداف التي ستساعد الموظفين على تحسين مواطن القصور لديهم.

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

تذكير Reminder:

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المدير المناسب لتقويم أداء الموظف



٢. جمع المعلومات المطلوبة لتحديد الأهداف النهائية والأهداف المرحلية للموظفين

سيحتاج المديرين المعنيون الذين سيقدمون تقويمًا لموظفيهم أن يبدأوا في جمع المعلومات التي تساعد في تحديد أهداف أداء موظفيهم. وتتضمن هذه المعلومات:

الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية أو الإدارة:

سوف تركز أهداف أداء الموظف في الجهات الحكومية التي لديها أهداف استراتيجية واضحة على هذه الأهداف.

مثال توضيحي - جمع المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف النهائية والأهداف المرحلية

طلبت إدارة الموارد البشرية من "عبد الرحمن"، وهو مدير قسم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في جهة حكومية أن يبدأ في تحديد الأهداف النهائية والأهداف المطلوبة من موظفيه.

ووفقاً للدليل الذي تسلمه "عبد الرحمن" من وزارة الخدمة المدنية، أراد أن يتأكد من توافق الأهداف التي وضعها مع الأهداف العامة للجهة التي يعمل بها، لكنه ليس متأكداً من وجود أهداف استراتيجية لدى الجهة من الأساس. لذلك فقد عقد اجتماعاً مع مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات ليتأكد من ذلك.

المرحلتين المبكرة والمتوسطة:

في حال كانت الجهة في إحدى المرحلتين المبكرة أو المتوسطة، كانت إدارة الموارد البشرية ستُعَلِّم المديرين بعدم وجود أهداف استراتيجية واضحة ليستعينوا بها في وضع الأهداف. وبالتالي لكي يتمكن "عبد الرحمن" من وضع الأهداف لموظفيه، يستمر في جمع "الوصف الوظيفي" لموظفيه. وبالنسبة للموظفين الذين يتناسب توصيفهم الوظيفي مع الأدوار التي يقومون بها بالفعل، يقرر عبد الرحمن استخدام هذه التوصيفات الوظيفية كقاعدة ترتكز عليها الأهداف. أما من لا يتناسب وصفهم الوظيفي مع الأدوار التي يقومون بها، يقرر أن يعقد معهم اجتماعاً 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 للجهة 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 جيداً، 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 كثيراً من هذه المناقشة، فلدیه الآن هدف واضح لقسمه يمكنه ربطه بالأهداف الاستراتيجية للجهة. ثم تأتي الخطوة التالية، وهي أن يجعل هذا الهدف بالنسبة للموظفين هدفاً "ذكياً" SMART .



الأول لتفاصيل أكثر عن المواقف التي تحدد أي الخيارات أنسب) يرجع إلى إدارة الموارد البشرية في تحديد الخيار الأنسب بناءً على درجة استعداد الجهة الحكومية وتبلغ جميع المعنيين بذلك.

تلميح (نصيحة) Tip:

لا بد أن يكون للموظفين أصحاب الوظائف الإشرافية ٤ - ٦ أهداف. بينما لا بد أن يكون للموظفين من غير أصحاب الوظائف الإشرافية ٣ - ٥ أهداف. أما بالنسبة لبعض الوظائف الدنيا لا بد أن يكون لهم ٢ - ٣ أهداف.



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 ٢,٤ من الجزء الأول، والمثال في الملحق ٣,٣,٤)

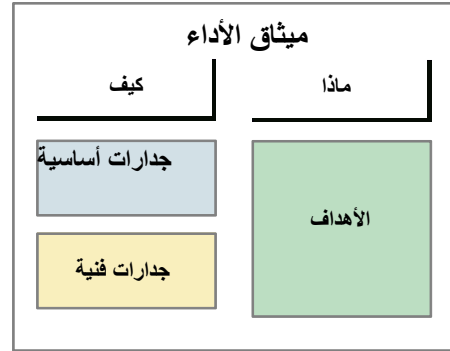
سيحتاج المدير أن يحدد هدف مرحلي لكل من الأهداف النهائية "الذكية" التي تم وضعها. وهذه الخطوة مهمة، حيث أن الأهداف المرحلية هي التي سيجتهد الموظفون لتحقيقها على مدار العام. لذلك يتحتم أن تكون واقعية، لكنها في نفس الوقت تمثل تحدياً في تحقيقها. وهذا يعني أنه على المدير أن يهدف إلى أن يحقق الموظفون، في المتوسط، ٨٠% من المستهدف، وهذه النتيجة تحصل على مرتبة ٣، وإن تم تحقيق أكثر من ١٠٠% من المستهدف، يحصلون على مرتبة ٥. وإن أعطى المدير - في أثناء تقويم الأداء - لكثير من موظفيه مرتبة ٥ على أهدافهم، فهذا يعني أنه لا يحسن تحديد الأهداف (انظر الملحق ٦,٣,٤ لتفاصيل أكثر عن مقياس تقدير الأهداف).

هناك طرق عديدة لتحديد أهداف مرحلية تحت الأهداف العامة:

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

يستطيع المدير، مستعيناً بالمعلومات التي حصل عليها أن يستكمل تعبئة نموذج "ميثاق الأداء" (انظر الملحق ٤,٣,٤)

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



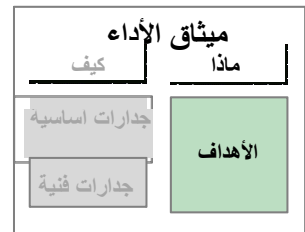
تلميح (نصيحة) Tip:

سيختلف عامل الأهمية لكل من "ماذا" (الأهداف) و "كيف" (الجدارات) تبعاً لاختلاف مستويات الموظفين (انظر الملحق ٥,٣,٤ لتفاصيل أكثر).



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.

تعتمد الطريقة التي سيتم تحديد الأهداف بواسطتها على استعداد الجهة. (انظر القسم ٢,٤ من الجزء

الهدف	الوزن النسبي
الهدف 1	40%
الهدف 2	20%
الهدف 3	20%
الهدف 4	20%

الشكل رقم (٨): توزيع غير متساوي للوزن النسبي

تذكير Reminder:

مجموع النسب المئوية لأهمية الأهداف جميعاً يجب أن يكون ١٠٠%



تلميح (نصيحة) Tip:

يوصى بإعطاء وزن نسبي لكل هدف ١٥% أو أكثر، لأن الموظفين يميلون إلى نبذ الأهداف التي تقل أهميتها النسبية عن ١٥%



الجدارات (كيف) The How

يتناول هذا الجزء الـ (كيف) الخاص بميثاق الأداء.

ميثاق الأداء	ماذا
كيف	الأهداف
جدارات أساسية	
جدارات فنية	

يجب أن يتناول قسم ميثاق الأداء كلاً من الجدارات الأساسية والجدارات الفنية. "الجدارات الأساسية" هي قائمة معروفة مسبقاً من السلوكيات المتوقعة من الموظفين الحكوميين في أثناء أدائهم لمسؤولياتهم (انظر الملحق ١، ٣، ٤) أما "الجدارات الفنية" فهي

○ ربط مباشر من الأهداف الاستراتيجية المتسلسلة إلى الأهداف المرحلية (مثال: إن كان المستهدف العام للجهة في رضا العميل أن يصلوا به إلى ٩٥%، فسيكون المستهدف المطلوب من الموظف الواحد أن يعمل على تحقيق مستوى ٩٥% من رضا العميل).

○ بناءً على تاريخ مستوى الأداء (مثلاً: تكون قاعدة الأداء بالنسبة للموظف الواحد إتمام ٥٠ معاملة أسبوعياً، والمستهدف تحقيق ٥% 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 (وزن نسبي) لكل هدف من الأهداف.

يحدد المدير وزناً نسبياً (على صورة نسبة مئوية) لكل هدف بحسب أهميته. وعادة يتم اختيار الأهداف بناءً على أهمية كل هدف.

اقرأ الحالتين التاليتين كمثال:

الحالة ١: تُعد كل الأهداف على نفس القدر من الأهمية مما يؤدي إلى إعطاء نسب مئوية متساوية لجميع الأهداف.

الهدف	الوزن النسبي
الهدف 1	25%
الهدف 2	25%
الهدف 3	25%
الهدف 4	25%

الشكل رقم (٧): توزيع متساوي للوزن النسبي (الأهمية)

الحالة ٢: يُعد هدف واحد أكثر أهمية من الآخرين، وبالتالي يتم تحديد نسبة مئوية أعلى له.

تذكير Reminder:

هناك وزن نسبي على صورة نسب مئوية لأهمية كل فئة من الجدارات. وإدارة الموارد البشرية في كل جهة حكومية هي التي توزع هذه النسب، ويجب أن تجيزها وزارة الخدمة المدنية. (انظر الملحق ٤,٣,٤ لمعلومات أكثر)



تختص بأنشطة جهة حكومية بعينها (مثال: المعلم، الطبيب) وستحتاج إلى التطوير بواسطة هذه الجهة الحكومية ذاتها. (انظر القسم ٤,٢ من الجزء الثاني من هذا الدليل، وأيضاً "دليل الإطار العام للجدارة" لمعلومات أكثر عن أطر الجدارة) انظر الملحق ٩,٣,٤. لمعلومات أكثر عن كيفية إدراج الجدارات الفنية في ميثاق الأداء، ونماذج تقييم الأداء.

مثال توضيحي:

اقترح أهداف نهائية لأداء الموظفين، وتحديد الأهداف المرحلية، ووضع الأوزان النسبية
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 ٤,٣,٤) وعلى الموظف الذي اكتمل ميثاق أدائه - وهو إبراهيم - أن يُفَعِّل التطبيقات على موقع الجهة.
ويضع المدير الدور الذي يقوم به إبراهيم في اعتباره، ويستخدم إطار الأهداف "الذكية" لتحديد من ٤ إلى ٦ أهداف لإبراهيم ليعمل على تحقيقها (انظر الملحق ٣,٣,٤). نجح عبد الرحمن في ربط ٣ أهداف "ذكية" بالهدف العام (تحسين طرق حصول المواطن على المعلومات والخدمات على شبكة الإنترنت).

الأهداف هي:

- أ- التأكد من تغطية جميع الخدمات الإلكترونية للجهة بحلول شهر ديسمبر من العام الحالي.
- التفسير: تزود الجهة الحكومية موظفيها بـ ٥ خدمات في الوقت الراهن، ٣ منها فقط هي المتاحة على شبكة الإنترنت. ويحتاج الموظفون أن يوفروا جميع الخدمات والمعلومات للمواطن على الإنترنت.
- ب- تفعيل استخدام الخدمات الحكومية المختارة على الهواتف الخلوية بحلول شهر أغسطس من العام الحالي.
- التفسير: ليس لدى الجهة 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 ٤٨ 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 "ذكياً" رابعاً تم ربطه بمهام إبراهيم اليومية الخاصة بمعالجة طلبات المادة المطلوب نشرها على الموقع الإلكتروني الخاص بالجهة الحكومية:
- د- التأكد من استكمال إنجاز أغلب الطلبات أسبوعياً.





ملحوظة: كل الأهداف الموضوعية 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 زمنية على مدار العام.

هذا بالإضافة إلى أنه عندما وضع عبد الرحمن الأهداف سالفة الذكر، استخدم تقويم العام الماضي لإبراهيم (والذي طلبه من إدارة الموارد البشرية) ليرى كيف يمكنه وضع أهداف تخاطب بعض احتياجات إبراهيم التطويرية. وفي 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 للجهة.

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 ١٠٠%.

الوزن النسبي: هذا الهدف هو الأكثر أهمية بالنسبة لعبد الرحمن، لهذا يحدد له نسبة أهمية ٤٠%.

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 ١٥ أغسطس ٢٠١٥.

الوزن النسبي: يأتي هذا الهدف في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة لعبد الرحمن. ولذلك، يقرر أن يعطيه نسبة ٢٥%.

ج- التأكد من حل المشكلات الفنية التي تطرأ على الخدمات في الموقع الإلكتروني خلال ٤٨ ساعة.

المقياس: % من المشكلات الفنية تم حلها خلال ٤٨ ساعة من ظهورها.

الهدف المرحلي: ٩٥% التزام بحدود الـ ٤٨ ساعة.

الوزن النسبي: يأتي هذا الهدف في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة لعبد الرحمن. ولذلك، يقرر أن يعطيه نسبة ٢٠%.

د- التأكد من استكمال إنجاز أغلب الطلبات أسبوعياً.

المقياس: عدد المعاملات المكتملة أسبوعياً.

الهدف المرحلي: يعلم عبد الرحمن من السنوات الماضية أن إبراهيم كان ينجز حوالي ٢٥ معاملة كل أسبوع، ولهذا ولكي يتأكد من أن الهدف يتسم بالتحدي، حدد له إنجاز ٣٠ معاملة أسبوعياً.

الوزن النسبي: يأتي هذا الهدف في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بالنسبة لعبد الرحمن. ولذلك، يقرر أن يعطيه نسبة ١٥%.

من خلال كل ما سبق، يتم استكمال نموذج ميثاق الأداء. كما أنه سيشتمل على تفاصيل عن الجدارات التي يجب أن يظهرها الموظف. يستمر عبد الرحمن في مشاركة مسودة الأهداف مع إبراهيم عبر البريد الإلكتروني. ويطلب من إبراهيم مراجعة الميثاق وتحديد موعد لعقد مناقشة بينهما لالنتهاء من ميثاق الأداء.

٤. مراجعة المدير لمسودة ميثاق الأداء

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

٥. 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.

- مناقشة أية أهداف إضافية مقترحة يبرزها الموظف.

- الاتفاق مع الموظف على أهداف الأداء للعام.
- شرح الجدارات 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 تلك التغييرات في وقت لاحق ويرتب اجتماعاً مع الموظف خلال يومين ليوقع عليها.





مثال – مناقشة "ميثاق الأداء" بين مدير وموظف

تسلم "إبراهيم" مرسوم "عبد الرحمن" (رئيس قسم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات) مسودة ميثاق الأداء التي أعدها عبد الرحمن، وقد راجع الأهداف بالتفصيل، وبحث 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 سوياً. وقد وافق 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 وجه عبد الرحمن سؤالاً إلى إبراهيم حول رأيه بشأن الأهداف Feedback، وعندها صرح إبراهيم عن قلقه بشأن الهدف الثاني الذي يتعلق بإتاحة الخدمات على تطبيقات الهاتف الخليوي، وقال إبراهيم إن إتاحة كل الخدمات على تطبيقات الهاتف الخليوي بحلول ١٥ من أغسطس ٢٠١٥ سيكون غير واقعي، وبخاصة عندما يوضع في الاعتبار ما سوف تستهلكه الأهداف الأخرى من وقت وموارد. واقترح إبراهيم على عبد الرحمن أنه سيكون الأمر أكثر جدوى إن تم تحقيق الهدف فقط مع الخدمات الثلاث المتاحة بالفعل على شبكة الإنترنت. بحث عبد الرحمن ذلك 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 الجدارات الأساسية المتوقعة منه عند أدائه لوظيفته (ملحوظة: يستطيع عبد الرحمن مشاركة بعض الجدارات الفنية هنا إن تم تحديدها من قبل الجهة الحكومية). وقد شارك آليات التصنيف لكل من الأهداف والجدارات. (انظر الملحق ٢،٣،٤ و ٦،٣،٤)



اتفق عبد الرحمن وإبراهيم على جميع نقاط وجوانب ميثاق الأداء ووقعوا 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.

٦. اعتماد ميثاق الأداء

في حالة عدم اعتماد رئيسه لميثاق الأداء، فعلى المدير أن

يتعامل مع التحفظات ويقوم بالإصلاحات اللازمة.

ثم يتم إرسال ميثاق الأداء إلى إدارة الموارد البشرية بمجرد

اعتماده.

يقوم المدير بإرسال ميثاق الأداء النهائي لرئيسه حتى

يعتمده.

٧. حفظ موثائق أداء الموظفين في ملفات

ستقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة دورة "إدارة الأداء".

ومع اقتراب مواعيد تسليم موثائق الأداء، على إدارة الموارد البشرية أن ترسل تنبيهات للمتابعة بحيث لا يتم تخطي 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 موثائق أداء موظفيهم.



لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع وتخزين موثائق الأداء التي يسلمها المدبرون.

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

٣,١,٥. مواطن الخل الرئيسية

وعوامل الحد منها

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

عدم تخصيص الشخص المناسب لتقويم الموظفين

عادة تعتمد إدارة الموارد البشرية على الهياكل التنظيمية الرسمية الخاصة بها لمعرفة الرؤساء المباشرين للموظفين، الذين سيزودونهم بتقويمات 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 الخل، سيكون على إدارة الموارد البشرية أن تُنشئ قاعدة بيانات تضم الموظفين، ورؤسائهم المباشرين في عملهم اليومي. وسوف تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التأكد من صحة البيانات الموجودة لديها عن الرؤساء المباشرين.

أهداف 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 ٣,٣,٤ 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 الجدارات

- يمكن الحد من هذا الخل باتباع الوصف المفصل للجدارات الذي أصدرته وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق ٢,٣,٤).

تأخر المديرين في تسليم موثائق الأداء

- يمكن الحد من هذا الخل بعمل وسائل تذكيرية بمواعيد التسليم النهائية، وعمل مؤشرات أداء

٣,٢. مراجعة نصف السنوية للأداء (اختياري في العام الأول)



الشكل رقم (٩) المراجعة نصف السنوية للأداء

الوصف ٣,٢,١

يتم إجراء المراجعة الدورية نصف السنوية عندما يسلم المدير التقويم نصف السنوي لإنجازات موظفيه في مقابل موثيق الأداء الخاصة بهم. (هذه الخطوة اختيارية في العام الأول من العمل بالنظام).

الغرض ٣,٢,٢

الهدف من إجراء المراجعة الدورية نصف السنوية الاختياري هو اختبار إذا ما كان الموظف على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف النهائية أم لا. وسوف تكون نتائج هذا التقويم موضوع الاجتماع نصف السنوي القادم لمناقشة مدى التقدم نحو الأهداف.

رئيسية للعمليات التي يتم مشاركتها مع رئيس الجهة الحكومية (انظر الملحق ٢,٤)

انخفاض الأوزان النسبية المعطاة للأهداف وبالتالي بتجاهلها الموظفون

• يمكن الحد من هذا الخلل بأن يتم التأكيد على ألا يتم إعطاء أي هدف نسبة مئوية أقل من ١٥%.

المعطيات ٣,١,٦

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
قيل المدير والموظف



المعطيات ٣، ٢، ٣

لكي تنفذ الجهة الحكومية العملية الثانية بنجاح، "المراجعة الدورية نصف السنوية للأداء"، يقتضي ذلك توفر المعطيات الآتية:

- تبدأ عملية المراجعة الدورية نصف السنوية مع تاريخ بدء دورة إدارة الأداء المحدد في إعلان إدارة الموارد البشرية. ويُعد ميثاق أداء الموظفين للعام هو أول معطيات هذه العملية.

العملية ٣، ٢، ٤

تشمل عملية المراجعة الدورية نصف السنوية للأداء عدة أنشطة:

١. بدء عملية المراجعة نصف السنوية للأداء.
٢. التقويم نصف السنوي لأداء الموظف.
٣. ترتيب موعد لمناقشة تقييمات الأداء نصف السنوي لمدى التقدم نحو الأهداف.

ويتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

١. بدء عملية المراجعة نصف السنوية للأداء.

على إدارة الموارد البشرية أن ترسل إعلاناً لكل المديرين والموظفين يوضح أنه حان الوقت لإجراء المراجعة الدورية نصف السنوية للأداء، على أن يصدر الإعلان وفقاً لجدول دورة إدارة الأداء الذي تم الإعلان عنه في بداية العام. وتتم هذه المراجعة خلال الشهرين السادس والسابع من العام الهجري.

بالإضافة إلى الإعلان، توزع إدارة الموارد البشرية نماذج التقويم ذات الصلة على المديرين لكل موظفيهم. وتحتوي هذه النماذج على كل المعلومات المستخرجة من موافق الأداء، وتيسر لمستخدمها عمل التقويم على كل بُعد من

الأبعاد. (انظر الملحق ٧، ٣، ٤ لإلقاء نظرة على نماذج التقويم).

كما يوزعون أيضاً تقسيم التصنيف الإجمالي المطلوب والذي يتبعه جميع المديرين خلال تقويم الموظفين. ويتبع اتباع هذه النماذج التي يتم توزيعها في أثناء تقويم موظفيهم.

٢. التقويم نصف السنوي لأداء الموظف.

سوف يتسلم المدير نموذج التقويم نصف السنوي للموظف، ويملاً نموذج النتائج نصف السنوية لأداء الموظف. ويتم تقسيم نموذج تقويم الأداء وفقاً لبنية ميثاق الأداء.

أهداف الأداء (ماذا) The What

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

ميثاق الأداء	
كيف	ماذا
جدارات أساسية جدارات فنية	الأهداف

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 يعرف المستوى الذي انتهى إليه).

تلميح (نصيحة) Tip:

يمكن أتمتة بعض البيانات التي تم حصرها عن نتائج الأداء، اعتماداً على مدى جاهزية نظام تكنولوجيا المعلومات المتوفر لدى الجهات الحكومية.



سوف يقيم المدير الموظف مقارنة بالجدارات التي تعتمد على مقياس من ١ إلى ٥ بناءً على مقاييس التقدير التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية. (انظر الملحق ٢,٣,٤ للاطلاع على مقاييس التقدير للجدارات العامة).

تذكير Reminder:

لن تنطبق بعض الجدارات الأساسية على بعض الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية (انظر الملحق ١,٣,٤)



مرة أخرى عندما يعطي المدير التقدير لموظفيه، عليه أن يتذكر أن التوزيع الكلي لتقدير الموظف لا بد أن يكون وفقاً للتصنيف الإجباري الذي حددته وزارة الخدمة المدنية. وإلا فقد لا تقبل إدارة الموارد البشرية التقييم (انظر الملحق ١١,٣,٤).

بالإضافة إلى تقويم أداء الموظف مقارنة بميثاق أدائه، فعلى المدير أن يقدم تقويماً لمواطن قوة الموظف بصفة عامة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين لديه.

٣. ترتيب موعد لمناقشة تقويمات الأداء نصف السنوية

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

بمجرد معرفة المدير للنتائج نصف السنوية، يقوم بمقارنتها بالهدف النهائي الذي تم تحديده في ميثاق الأداء. ثم يرى أي تقدير يمكن أن يعطيه للموظف على إنجاز هذا الهدف. ويكون تقدير الأهداف على مقياس من ١ إلى ٥. وينبغي أن يكون التقدير الذي يعطيه للموظف هو التقدير المرجح أن يحصل عليه في نهاية العام إن استمر التقدم بنفس السرعة. (انظر الملحق ٦,٣,٤ لتفاصيل أكثر عن مقياس التقدير للأهداف).

عندما يضع المدير التقييم لموظفيه، عليه أن يلتزم في التوزيع الكلي لتقدير الموظف بتقسيم التصنيف الإجباري الذي حددته وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق ١١,٣,٤)، وإلا سيتم رفضه من قبل إدارة الموارد البشرية.

تلميح (نصيحة) Tip:

المدير مسؤول عن توفير الأمثلة والوثائق التي تدعم التقدير الذي أعطي 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 الأوزان النسبية المعطاة للأهداف.

الجدارات (كيف)

يغطي هذا الجزء "الجدارات" الـ (كيف The How) في المراجعة الدورية نصف السنوية للأداء. وعندها

ميثاق الأداء	
كيف	ماذا
جدارات عامة	الأهداف
جدارات فنية	

عدم وضوح التوقعات عن الجدارات

- يمكن الحد من هذا الخلل باتباع مقاييس تقدير الجدارات التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق ٢,٣,٤)

عدم اتباع المديرين للتصنيف الإجمالي

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

عدم احتفاظ المديرين بوثائق تدعم التقويم

- إدراج رسالة تذكيرية بضرورة الاحتفاظ بوثائق توضح أسباب التقدير الذي حصل عليه الموظف في إعلان بدء المراجعة نصف السنوي.

٦,٢,٣. المعطيات

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

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



تلميح (نصيحة) Tip:

إذا كان الموظف مكلف بالعمل تحت قيادة مدير ما لفترة قصيرة، فمن المتوقع أن يقوم هذا المدير بتقويم الموظف بنهاية فترة عمله معه، حتى وإن كانت خارج الدورة.



٣,٢,٥. المخاطر الأساسية والتدابير

المطلوبة للحد منها:

رغم أن عملية مراجعة الأداء الدوري نصف السنوي في الجهة الحكومية ليست عملية معقدة، إلا أنه سيكون هناك دائماً مخاطر أساسية ومواطن خلل محددة لا بد من إدارتها والعمل على الحد منها، وهي:

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 التقويمات

- 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.

٣,٣. المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الهدف (اختيارية في العام الأول)

وتهدف 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 الراهنة والاتفاق على إجراءات تدعم تحقيق الأهداف النهائية.
- تقييم إذا ما كان ينبغي إجراء تغيير على الأهداف النهائية Objectives، أو الأهداف المرحلية Targets، أو الوزن النسبي التي تم إعطاؤها للأهداف.
- مناقشة الأداء في النصف الأول من العام بما يوافق الجدارات المرغوبة.
- تحديد، ومناقشة، والاتفاق على إجراءات تطويرية للموظف.

٣,٣,٣. المعطيات

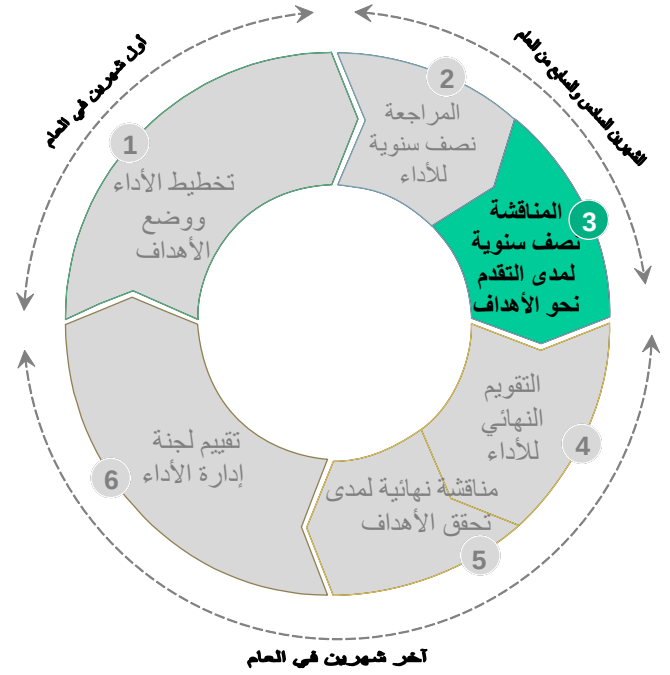
لكي تنفذ الجهة الحكومية عملية "المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف" بنجاح، يقتضي ذلك توفر ما يلي:

- تقييم المدير للمراجعة الدوري.

٣,٣,٤. العملية

تشمل هذه المناقشة نصف السنوية عدة أنشطة:

١. مراجعة الأداء نصف السنوي.



شكل رقم (١٠) المناقشة نصف السنوية لمدى تحقق الأهداف

الوصف ٣,٣,١.

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

الغرض ٣,٣,٢.

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

سيطرة الموظف. والهدف هنا هو مناقشة بناءة يتفق فيها 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 تقدير الأهداف النهائية، والأهداف المرحلية، والأوزان النسبية التي تم تحديدها.

تذكير Reminder:

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



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

تذكير Reminder:

يتحتم على جميع الجهات الحكومية اتباع الجدارات الأساسية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية، وعليها أيضاً إضافة الجدارات الفنية بمجرد الانتهاء من وضعها. (انظر القسم ٤،٢ من الجزء الثاني لتفاصيل أكثر عن الجدارات)



تلميح (نصيحة) Tip:

استخدم دائماً مقياس تقدير الجدارة لتيسير المناقشة مع الموظفين، حيث تكون محددة على أنواع الجدارات المتوقعة (انظر)



٢. مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها.

٣. الموافقة والتوقيع على نتائج المراجعة نصف السنوية.

٤. إجازة المراجعة نصف السنوية.

٥. تسليمها لإدارة الموارد البشرية.

١. 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 الجهة الحكومية. كما يجب على المدير أن يتشارك مع الموظف التقدير العام للموظف لنصف العام.

مرجع Reference:

انظر الملحق ٧،٣،٤ 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

انظر الملحق ٢,٣,٤

- تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- تحديد الإجراءات التي سيتم اتخاذها لتحسين الأداء في هذه النقاط.
- تحديد برامج تدريبية معينة لدعم عملية سد الفجوات في الاحتياجات التطويرية المهنية (تطبق هذه النقطة فقط على الجهات الحكومية التي لديها برامج تدريبية بالفعل).
- تحديد إطار زمني وما يتصل به من الإجراءات ومراجعته.
- تحديد كيف يمكن للمدير تقديم الدعم للموظف بشكل أفضل.

وأخيراً بعد مناقشة الأهداف والجدارات، على المدير والموظف أن يحددوا نقاط الضعف الأساسية التي يتعين على الموظف تحسينها.

٢. مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها

بعد مراجعة أداء نصف العام، من الضروري أن تركز المناقشة على النقاط الأساسية التي تحتاج إلى تحسين لدى الموظف. ومن الممكن أن يكون هذا ذا صلة بكيفية تحقيق الموظف للأهداف، وكيفية أدائه وفقاً لجدارات محددة. وعلى المدير والموظف أن يتناولا بالنقاش ما يلي:

مثال توضيحي - مناقشة نصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

نحن الآن في منتصف العام، حيث يتسلم كل من "عبد الرحمن" و"إبراهيم" رسالة من إدارة الموارد البشرية يطلب منهما إجراء المراجعة نصف السنوية. ويقوم عبد الرحمن بتعبئة نموذج المراجعة نصف السنوية (الملحق ٢,٣,٤) ويرسل نسخة لإبراهيم، ويحدد معه موعداً للاجتماع لمناقشة النتائج. يقرأ إبراهيم النتائج، ويجهز نفسه للاجتماع لمناقشة النتائج ويتشارك أرائه 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 التقدير لكل هدف من أهداف الأداء.

بالنسبة للهدف الأول، (i) التأكد من تغطية جميع الخدمات الإلكترونية للجهة الحكومية تغطية كاملة بحلول شهر ديسمبر من العام الحالي. ويكشف المراجعة نصف السنوية أن إبراهيم على وشك الانتهاء من تحقيق الهدف، ويحتاج فقط إلى شهر واحد لإتمامه، وبالتالي تم إعطائه تقدير ٥/٤. ويُعد هذا إنجازاً عظيماً، إلا أنه 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) تقليل 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 ١٥ أغسطس من هذا العام، ولكن عبد



الرحمن أضاف الخدمتين الآخرين ليتم توفيرهما بحلول ١٥ ديسمبر من هذا العام.

علاوة على ذلك، مع حدوث هذا التغير 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 الجهة 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 يُحذف إن لم يكن ضمن أولويات الجهة الحكومية.

أما فيما يتصل بالهدف الثاني(ii)، ووفقا لتقدير عبد الرحمن، فإبراهيم متأخر عن الميعاد المحدد، وبالتالي فقد أعطاه عبد الرحمن تقدير ٥/٣ (وفقاً لمقياس التقدير في الملحق ٧,٣,٤) وشعر إبراهيم أن التقدير أقل مما يستحق، حيث يعتبر نفسه على المسار الصحيح لتحقيق الهدف. وقد ناقشا اختلافات التقدير فيما بينهما، وأبرز عبد الرحمن عدة مواطن بها خلل لم يتم التعامل معها جيداً، وقد تكون أثرت على ميعاد تسليم إبراهيم للمشروع. اعتبر إبراهيم النقاط التي ذكرها مديره نقاطاً جديدة بالبحث، وأعاد التفكير في تقديره المبدئي. ووافق في النهاية على أن التقدير المناسب هو ٥/٣. 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 ٤٨ ساعة"، فكان تقدير عبد الرحمن لإبراهيم فيما يتعلق بهذا الهدف ٥/٤، ووافق إبراهيم على هذا التقدير.

وأخيراً فيما يتصل بالهدف الرابع(iv) ضمان إنجاز أكبر قدر من الطلبات الواردة خلال الأسبوع، وكان المستهدف إنجاز ٣٠ طلباً أسبوعياً، بينما كان إبراهيم ينجز ٢٥ طلباً أسبوعياً. وهذا يعادل ٨٠ - ٨٥ % من المستهدف، ووفقاً لمقياس التقدير سيضع عبد الرحمن تقدير ٥/٣. وقد وافق إبراهيم على تقدير عبد الرحمن.

بعد أن انتهوا من مناقشة الأهداف، انتقلا إلى تقدير الجدارات. وقام عبد الرحمن وإبراهيم بمناقشة كل واحدة من الجدارات، وكان هناك اختلاف بينهما على تقدير "التعاون" في عبارة " طلب المعطيات المطلوبة من خارج الإدارة عند الحاجة." أعطى عبد الرحمن تقدير ٥/٢ لأداء إبراهيم فيما يتعلق بالتعاون، بينما ظن إبراهيم أنه كان يجب أن يحصل على ٥/٤. وشعر عبد الرحمن أن من الأسباب التي حالت دون تحقيق إبراهيم للهدف الثاني(ii): عدم تعاونه مع الأفراد من خارج إدارته، بينما كان إبراهيم واثقاً، 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

بُحْجَتَهُ. ونتيجة لذلك اتفقا على أن يكون التقدير ٥/٣.

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. ووضع عبد الرحمن التوقعات ليرى التحسن في هذه النقاط مع نهاية دورة التقويم.

قام عبد الرحمن بتحديث الوثيقة لتتماشى مع الخطوات التي تم الاتفاق عليها، والأهداف المرحلية والوزن النسبي لكل منها، ووقع مع إبراهيم على نموذج المراجعة نصف السنوية. ثم رفع الوثيقة الموقع عليها إلى رئيس عبد الرحمن لإجازتها قبل مشاركتها مع إدارة الموارد البشرية.

٥. تسليم المراجعة نصف السنوية لإدارة الموارد البشرية

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

كما أن لإدارة الموارد البشرية دوراً في ضمان التزام المراجعة نصف السنوية بتقسيم التصنيف الإيجابي، وقد يرفضون المراجعة الذي لا يتم الالتزام به. (انظر الملحق ٢،٤). "مؤشرات الأداء الرئيسية" عن كيفية التأكد من الالتزام بتقسيم التصنيف الإيجابي).

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

٣. الموافقة على نتائج المراجعة نصف السنوية 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 المراجعة نصف السنوية.

٤. اعتماد المراجعة نصف السنوية

بمجرد أن يستكمل المدير تقويم جميع موظفيه، يرفع التقويم نصف السنوي لرئيسه لإجازته.

ودور الرئيس هنا أن يتأكد من أن تقويم عبد الرحمن يلتزم بتقسيم التصنيف الإيجابي الذي حددته وزارة الخدمة المدنية (انظر القسم ٤،٢ من الجزء السادس والملحق ١١،٣،٤) وإن لم يلتزم التقويم بالتصنيف الإيجابي، يعيده الرئيس إلى المديرين ويطلب منهم العمل عليه من جديد.

بمجرد إجازة التقويم، يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.

تلميح (نصيحة) Tip:

من المستحب ألا ينتظر المديرين حتى ميعاد المراجعة نصف السنوية 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.



التأخر في تسليم نماذج تقويم المراجعة نصف السنوية

- يمكن الحد من هذا الخل باستخدام رسائل تذكير بمواعيد التسليم، ووضع مؤشرات أداء رئيسية للعملية التي تشترك فيها قيادة الجهة الحكومية (انظر الملحق ٢،٤).

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

- من الأسباب المحتملة وراء هذا الخل، هو سوء وضع الأهداف النهائية والمرحلية في العملية الأولى، وهي عملية "تخطيط الأداء ووضع الأهداف". ولحد من هذا الخل، يمكن أن يتلقَ المديرون 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 تبرير التغييرات لإدارة الموارد البشرية، ثم تقوم الإدارة باعتمادها وإجازتها.

٦،٣،٣. المعطيات

- 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 المراجعة نصف السنوية التي تم التوقيع عليها وتسليمها لإدارة الموارد البشرية.



٣،٣،٥. المخاطر الأساسية والتدابير

المطلوبة للحد منها:

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

خلاف على التقويم لم يمكن حله بين المدير والموظف.

- يمكن الحد من هذا الخل بتفعيل نظام للتنظّم ليستخدمه الموظفون. ويمكن أيضاً السيطرة على هذا الخلاف في التقويم 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 الخل:

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

تفيد خطوة التقويم أيضاً في تيسير المناقشة التي تتم في نهاية العام حول مدى تحقيق الأهداف.

٣,٤,٣. المعطيات

لكي تنفذ الجهة الحكومية العملية الرابعة - تقويم نهاية العام - بنجاح، يقتضي ذلك وجود المعطيات الآتية:

- أحدث ميثاق أداء للموظف Performance Agreement

٣,٤,٤. العملية

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

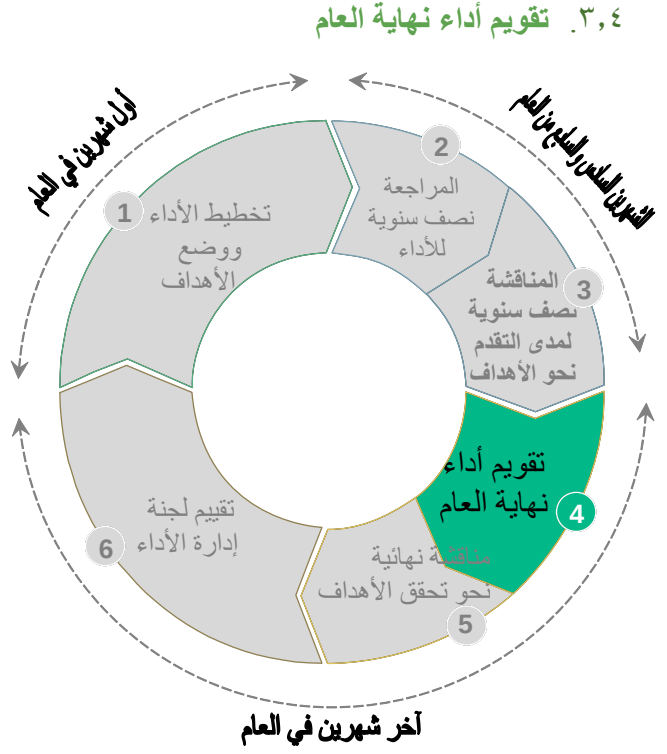
١. بدء عملية تقويم نهاية العام.
٢. تقويم أداء الموظف لنهاية العام.
٣. تحديد موعد لمناقشة تقويم نهاية العام حول تحقيق الأهداف.

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

١. بدء عملية تقويم نهاية العام

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

بجانب الإعلان، تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع نماذج التقويم ذات الصلة على المديرين وفقاً لعدد موظفيهم. وتشتمل هذه النماذج على كل المعلومات المستخرجة من ميثاق الأداء، والتي من شأنها أن تيسر على مستخدميها



شكل رقم ١١ - تقويم أداء نهاية العام

٣,٤,١. الوصف

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

٣,٤,٢. الغرض

الهدف من عمل تقويم سنوي نهائي للأداء هو تقويم إنجازات الموظفين مقارنة بميثاق الأداء. حيث ستلعب النتائج دوراً رئيسياً في:

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

وبمجرد 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 الأهداف على مقياس من ١ إلى ٥. (انظر الملحق ٦,٣,٤ للأهداف).

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، وإلا قد لا تقبل إدارة الموارد البشرية هذا التقويم (انظر الملحق ١١,٣,٤).

تلميح (نصيحة) Tip:

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



الجدارات (كيف ينجز) The How

ميثاق الأداء	
كيف	ماذا
جدارات عامة	الأهداف
جدارات فنية	

يغطي هذا الجزء قسم الجدارات (كيف) الخاص بمراجعة الأداء نصف السنوي.

يقوم المدير بتقويم أداء الموظف مقارنة بالجدارات على المقياس من ١ إلى ٥ الذي يركز على مقاييس التقدير التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق ٢,٣,٤ لتفاصيل أكثر حول مقاييس تقدير الجدارات الأساسية).

عملية تقدير كل الأبعاد. (انظر الملحق ٧,٣,٤ للاطلاع على نماذج التقويم)

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

٢. تقويم أداء الموظف لنهاية العام

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

أهداف الأداء (ماذا) The What

يغطي هذا الجزء تقدير 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
جدارات أساسية	الأهداف
جدارات فنية	

تلميح (نصيحة) Tip:

يمكن أتمتة البيانات التي يتم الحصول عليها من نتائج الأداء يدوياً، وذلك تبعاً لمدى جاهزية نظام تكنولوجيا المعلومات الموجود بالجهة الحكومية.



٣، ٤، ٥. المخاطر الأساسية والتدابير

المطلوبة للحد منها:

رغم أن تنفيذ عملية تقييم نهاية العام للأداء داخل الجهة الحكومية ليست عملية معقدة، لكن دائماً يكون هناك مواطن محددة تعاني من الخل وتحتاج إلى إدارتها والحد منها، وهي:

كثرة عدد الموظفين الذين يقيمهم المدير

- يمكن الحد من هذا الخل 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 الخل 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 الجدارات

- يمكن الحد من هذا الخل باتباع مقاييس تقدير الجدارات التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية (انظر الملحق ٢، ٣، ٤)

تذكير: Reminder

لن تنطبق بعض الجدارات الأساسية إلا على الموظفين ذوي الأدوار الإشرافية في الجهة الحكومية



مرة أخرى، على المدير أن يتذكر عندما يضع التقييمات لموظفيه، أن يلتزم في توزيع التقييم العام للموظفين بتقسيم التصنيف الإجمالي الذي حددته وزارة الخدمة المدنية، وإلا قد لا تقبل إدارة الموارد البشرية التقييم (انظر الملحق ١١، ٣، ٤).

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 الأداء ويستحق الترقية، (ب) يلبي التوقعات، (ج) يحتاج إلى التحسين.

٣. تحديد موعد لمناقشة تقييم نهاية العام حول

تحقيق الأهداف

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.

Deliverables ٦,٤,٣ . معطيات

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

- تقييم أداء نهاية العام المقدم من المدير.
- وضع جدول مناقشة نهاية العام لمدى تحقق الأهداف.



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 رسائل تذكيرية بضرورة الاحتفاظ بوثائق توضح أسباب التقييم الذي حصل عليه الموظف في إعلان بدء تقييم نهاية العام.

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

المعطيات ٣,٥,٣

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

- تقييم المدير للأداء

العملية ٣,٥,٤

تشتمل مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف على عدة أنشطة:

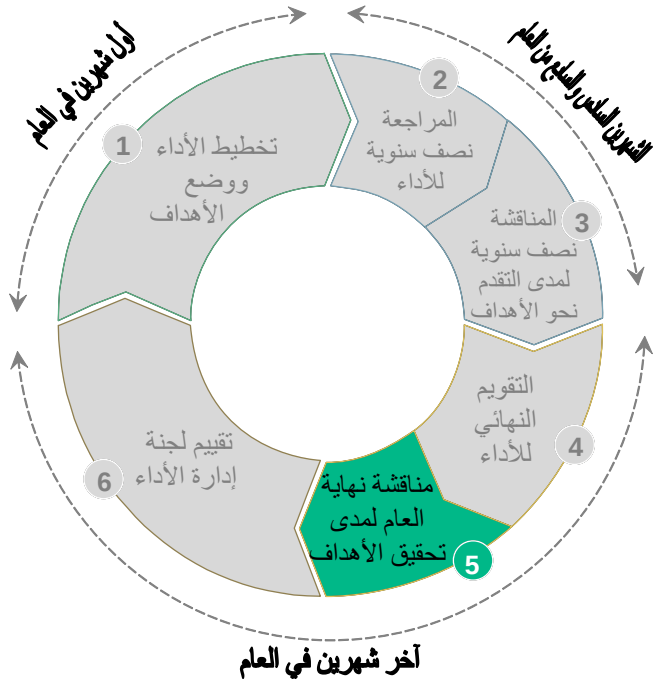
١. مراجعة أداء نهاية العام.
٢. مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها.
٣. مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية.
٤. الاتفاق على نتائج تقييم نهاية العام والتوقيع عليها.
٥. اعتماد تقييم نهاية العام.
٦. التسليم لإدارة الموارد البشرية.

يتناول الجزء التالي الأنشطة سالف الذكر بالتفصيل:

١. مراجعة أداء نهاية العام

ترتكز مناقشة أداء نهاية العام على ميثاق أداء الموظف، وتشتمل على مناقشة مواطن قوة الموظف والنقاط التي تحتاج إلى تحسين لديه، بالإضافة إلى تطلعاته الوظيفية. انظر الآتي لتفاصيل أكثر:

٣,٥ مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف



شكل ١٢ - مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف

الوصف ٣,٥,١

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

الغرض ٣,٥,٢

ترتبط مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف ارتباطاً وثيقاً بالتقويم النهائي، ويمكن أن تعتبر جزءاً 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 تفيد هذه المناقشة أيضاً فيما يلي:

تكون قاصرة على أنماط السلوك المتوقعة.
(انظر الملحق ٢,٣,٤)

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

٢. 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 لجدارات محددة، وما إلى ذلك.

على المدير والموظف أن يتناولا 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 الجهات الحكومية التي لديها برامج تدريبية بالفعل).
- تحديد إطار زمني ومتابعته، ومتابعة الإجراءات المتصلة به.
- تحديد كيفية دعم المدير للموظف بشكل أفضل.

٣. مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية

في سياق الأداء النهائي، على المدير أن يغتنم الفرصة لمناقشة تطلعات الموظف الوظيفية وأهدافه طويلة المدى. ويمكن أن تدور المناقشة حول تطلعات الموظف داخل الجهة الحكومية التي يعمل فيها حالياً، أو داخل أي جهة حكومية داخل المملكة العربية السعودية، أو في مجالات خارج القطاع العام.

(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 للجهة الحكومية.

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

مراجع:

انظر الملحق ٧,٣,٤ 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، ويعتمد ذلك على الظروف.

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

تذكير: Reminder

على الجهات الحكومية اتباع الجدارات الأساسية التي حددتها وزارة الخدمة المدنية، وينبغي عليها أيضاً أن تضيف الجدارات الفنية بمجرد الانتهاء من وضعها. (انظر القسم ٤,٢ من الجزء الثاني للمزيد حول الجدارات)



تلميح (نصيحة): Tip

استخدم دائماً مقياس تقدير الجدارة لتسهيل المناقشة مع الموظفين، حيث



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

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 المراجعة نصف السنوية، 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. وتتضمن الخطوات التالية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل للتقييم النهائي لجميع الموظفين، وتقديمه مع تقييم لجنة إدارة الأداء، حيث يتم اتخاذ القرار بشأن تصنيف إبراهيم مقارنة بزملائه.

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

٤. الاتفاق على نتائج تقييم نهاية العام والتوقيع عليها

٥. اعتماد تقييم نهاية العام

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

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

٦. 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 دوراً مهماً في التأكيد على التزام التقييمات بتقسيم التصنيف الإجباري، وقد يرفضون التقييمات التي لا تلتزم به. (انظر الملحق ٥،٢،٤ مؤشر الأداء الرئيس عن كيفية التحقق من الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري).

وقد تتلقى إدارة الموارد البشرية أيضاً طلبات خاصة من المديرين تتعلق بموظفين يستحقون تقديرًا أعلى، حال دون إعطائهم لهم ضوابط منحى التصنيف الإجباري.



تلميح (نصيحة) Tip:

من المستحب ألا ينتظر المديرين حتى موعد التقييم النهائي لإعطاء رأيهم للموظفين 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.

٥،٥،٣. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد

منها:

رغم أن مناقشة نهاية العام لمدى التقدم نحو الأهداف ليست عملية معقدة، إلا أنه يكون هناك دائماً مواطن خلل تتطلب إدارتها والحد منها، وهي:

ودور رئيسه هنا هو أن يتأكد من التزام المدير في التقييم بتوزيع التصنيف الإجباري Forced Ranking الذي حددته وزارة الخدمة المدنية. (انظر القسم ٤،٢ من الجزء السادس، والملحق ١١،٣،٤) وإن لم يلتزم التقييم بالتصنيف الإجباري، يعيده الرئيس للمديرين، ويطلب منهم إعادة التقييم. وبمجرد اعتماده يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.

تذكير Reminder:



إذا كان التصنيف الإجباري يحول دون إعطاء المدير التقدير المناسب لموظف فائق الأداء (مثال: تم إعطاء تقدير ٥ لواحد فقط من الموظفين، بينما يرى المدير أن هناك اثنين يجب أن يحصلوا على ٥). عندئذ على المدير أن يلتزم بالتقسيم ويختار موظفًا واحدًا، ولكن يمكنه أن يرفع طلبًا خاصًا إلى إدارة الموارد البشرية 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 إدارة الأداء للبت النهائي في الأمر. ويرجع الأمر في إدارة هذه العملية إلى إدارة الموارد البشرية في كل جهة حكومية. ومع ذلك لا يجوز لأي إدارة رفع طلبات استثنائية تتعدى نسبة ١٠% من عدد موظفي الإدارة. (انظر الملحق ٢،٤، "مؤشر الأداء الرئيسي" ٦ لمعلومات أكثر).

- إعداد تقرير يتم رفعه للإدارة العليا في الجهة ، لتسليط الضوء على التزام الإدارة بالتوزيع الإجمالي للتصنيف.

تأخر تسليم نماذج التقييمات النهائية

- يمكن الحد من هذا الخل بالتذكير بمواعيد التسليم ووضع مؤشرات أداء رئيسية للعمليات التي يشترك فيها رئيس الجهة الحكومية (انظر الملحق ٢,٤).

٦,٥,٣. المعطيات

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

تسليم تقييمات نهاية العام المعتمدة لإدارة الموارد البشرية.



خلاف لم يُحل بين المدير والموظف حول التقييم

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

إعطاء المديرين تقديرات عالية للموظفين، وعدم

التزامهم بتوزيع التصنيف الإجمالي

- قد لا يكون المدير ملتزمًا بالقدر الكافي بتوزيع التصنيف الإجمالي.

يمكن للعوامل التالية الحد من هذا الخل:

- 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.
- يقوم قسم إدارة الأداء بفحص التقييمات قبل المناقشة النهائية مع الموظفين لضمان الالتزام بمنحنى التقسيم. وإن لم تكن التقييمات موافقة له، يتم رفضها.

رئيس الجهة الحكومية، ونواب الرؤساء ، ومديرو العموم في بعض الحالات. كما ينبغي أن تتكون اللجنة من خمسة أعضاء. إلا أن ذلك يعتمد على حجم الجهة (إن كانت الجهة لديها أقل من ١٠ موظفين، يمكن أن تتكون اللجنة من مدير إدارة الموارد البشرية بالجهة فقط)

تذكير: Reminder

التصنيف الإجباري هو وسيلة لتوزيع التقويم إلى تقسيمات محددة مسبقاً. وقد حددت وزارة الخدمة المدنية هذا التقسيم. (انظر الملحق ١١,٣,٤ لتفاصيل أكثر).



الغرض ٣,٦,٢

تهدف تقييم لجنة إدارة الأداء إلى معرفة الموظفين متميزي الأداء وممتدني الأداء في الجهة الحكومية، وأن تقوم اللجنة بمناقشة والبت في أمر كل مجموعة من الموظفين.

تلميح (نصيحة): Tip

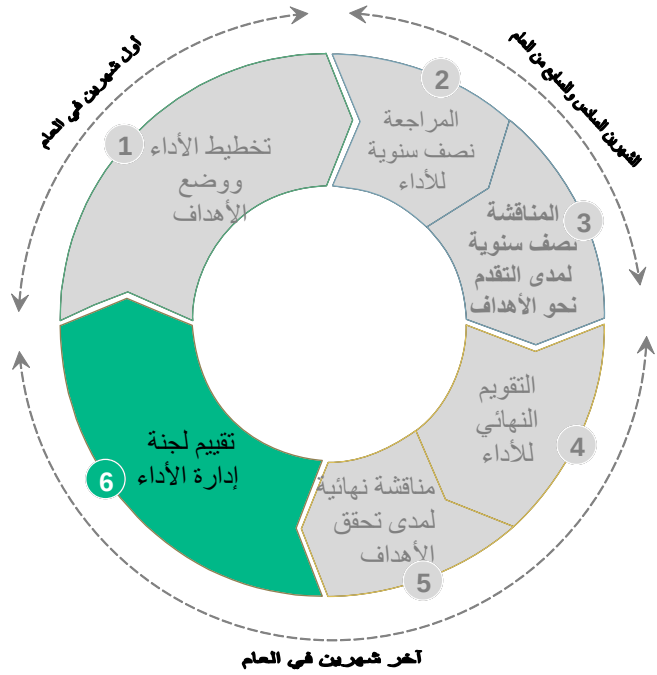
تشتمل عملية تصنيف Ranking الموظفين على تجميعهم من نفس المجموعة المهنية، ومن نفس الوحدة بالجهة، حيث أن التصنيف يتم لموظفين يقومون بأدوار وظيفية متشابهة، ولديهم مسؤوليات متشابهة وينتمون إلى مستويات متشابهة.



المعطيات ٣,٦,٣

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

٣,٦. تقييم لجنة إدارة الأداء



شكل رقم ١٣ - تقييم لجنة إدارة الأداء

الوصف ٣,٦,١

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

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

- تقييم أداء نهاية العام للموظفين المعنيين بالجهة الحكومية.
- تقييم منحنيات التوزيع، وتطبيق تقسيم التصنيف الإجمالي كما حددته وزارة الخدمة المدنية، إن لزم الأمر.

العملية ٣، ٦، ٤

المرجع Reference:

انظر الملحق ١٢، ٣، ٤ للاطلاع على وصف تفصيلي لكيفية تطبيق التصنيف الإجمالي على تقويم الموظف



تلميح (نصيحة) Tip:

كلما التزم المديرون بالإرشادات حول التصنيف الإجمالي أثناء تقويم الموظفين، قلت الحاجة لتصنيف الموظفين إجبارياً في هذه المرحلة. ويرجع ذلك إلى أن التقسيم الأولي سيتشابه مع التقسيم الإجمالي المطلوب بالفعل دون الحاجة لإجراء إضافي.



- تتكون عملية تقييم لجنة إدارة الأداء من عدة أنشطة:
١. تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء، وتطبيق التصنيف الإجمالي.
 ٢. إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء.
 ٣. عقد سلسلة اجتماعات للجنة إدارة الأداء للنقاش.
 ٤. إنهاء نتائج تقييم لجنة الأداء وإعلام المديرين بها.
 ٥. يتعين على المدير مقابلة الموظف لمناقشة النتائج النهائية.
 ٦. اتخاذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات الإدارية اللازمة.

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

١. تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء، وتطبيق التصنيف الإجمالي

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

- تقسيم تقديرات تقويم الأداء إلى مجموعات مناسبة (مثال: وحدة تنظيمية ومجموعة مهنية).

ويشتمل على:

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

- تسجيل كل مجموعة، منفصلة، تسجيلاً بيانياً لعمل منحني لتوزيع الأداء (لا بد أن يبرز هذا التسجيل البياني حالة الموظف، على سبيل المثال: يستحق ترقية، أو أدائه عادي لا يستحق الترقية، أو يجب أن يخضع لفترة اختبار، انظر الملحق ١٢، ٣، ٤ للاطلاع على مثال توضيحي).

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

تذكير: Reminder

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



٤. 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.

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.

٥. 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:

(هـ) الموظفون المستحقون للترقية، وهؤلاء الواجب وضعهم تحت الاختبار.

(و) ملاحظات عن آثار التصنيف الإجباري على موظفين بعينهم.

٣. عقد سلسلة اجتماعات للجنة إدارة الأداء للنقاش

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

تذكير: Reminder

يتعين عقد اجتماع منفصل لكل مجموعة موظفين في الجهة الحكومية



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

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

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

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

انحراف التوزيع بسبب ارتفاع التقديرات مما يؤدي إلى صعوبة تصنيف الموظف تصنيفاً إجبارياً

- ويمكن الحد من هذا الخلل من خلال العوامل الآتية:
- لا تقبل إدارة الموارد البشرية تقويم أداء من أي مجموعة أو وحدة تنظيمية، لا تلتزم بمعايير تقويم الأداء.
- من الممكن أن تضع الجهة الحكومية معايير إضافية تُستخدم لتمييز الموظفين الذين هم على الحافة في مختلف مستويات الأداء.
- وضع معايير لتقييم تقديرات المسؤولين عن التقويم لمعرفة من يتسمون بالتساهل، والتنبية لتجنب ذلك في الدورة القادمة.
- إصدار تقرير يتم إرساله إلى قيادة الجهة الحكومية، ويتم فيه تسليط الضوء على التزام الإدارة بمنحني التقسيم المطلوب.

٦,٦,٣. المعطيات

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.



- 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.

تذكير Reminder:



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

٦. 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.

٥,٦,٣. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها:

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

٣,٧. سياسة إدارة الأداء:

٦. تبني الجدارات الأساسية الموضحة في هذا الدليل،

في أنشطتهم وتفاعلاتهم اليومية.

٧. تكوين لجنة إدارة الأداء، والتي ستكون قائمة على

نظام إدارة الأداء بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية

في الجهة الحكومية.

٨. تطوير وتحسين منهجياتهم في إدارة الأداء وفقا لما

جاء في هذا الدليل للوصول لمستوى أعلى من

الأداء.

٩. الاجتهاد في الوصول إلى مستوى نضج أعلى

للجهة، 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 الجهات الحكومية على تطوير

نظام إدارة الأداء لكي تنتشر ثقافة الأداء في الجهات

الحكومية .

من الضروري للجهات 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 الجهة 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 الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية:

١. الالتزام بإدارة الأداء كأحد أنشطة إدارة الموارد

البشرية، لكي تنتشر ثقافة الأداء في الجهات

الحكومية وتقدم مستويات أفضل من الخدمة.

٢. 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.

٣. تنفيذ تخطيط الأداء ووضع الأهداف، كما هو

موضح في هذا الدليل، خلال الشهرين الأولين من

كل عام هجري.

٤. تنفيذ المراجعة الدورية نصف السنوية ومناقشة مدى

التقدم نحو الأهداف، كما هو موضح في هذا الدليل،

خلال الشهرين السادس والسابع من كل عام هجري.

٥. تنفيذ تقييم أداء نهاية العام، والمناقشة النهائية لمدى

تحقيق الأهداف وإدارة الأداء، كما هو موضح في

هذا الدليل، خلال الشهرين الأخيرين من كل عام

هجري.

٤. ملحق

٤,١. العمليات والإجراءات

٤,١,١. دليل المستخدم: كيف تقرأ رسم تخطيطي لعملية.

ما هو الرسم التخطيطي لعملية ما؟

الرسم التخطيطي للعملية هو تمثيل مرئي لتسلسل الأنشطة في عملية ما. ويمكن تعريف تسلسل عملية ما بأنه ترتيب وتفاعلات الخطوات، والأنشطة، والمهام ذات الصلة بالعملية، والتي تشكل العملية الواحدة من البداية إلى النهاية. ويستخدم 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

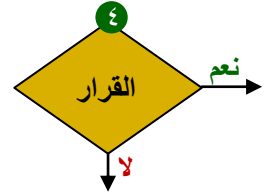
يوضح الشكل التالي نشاط أو خطوة من خطوات عملية ما. وهذا هو أكثر الرموز شيوعاً في الرسوم التخطيطية للعمليات. عادة ما تكون خطوات العملية مصحوبة برقم - كما في الشكل التالي - لكي يعطي ترتيباً متسلسلاً للقارئ.

2
طلب قائمة
وثائق

في المثال أعلاه، النشاط الذي يمثله هذا الرمز هو: "طلب قائمة الوثائق". وقد تم وضع رقم لهذا النشاط "٢"، 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.



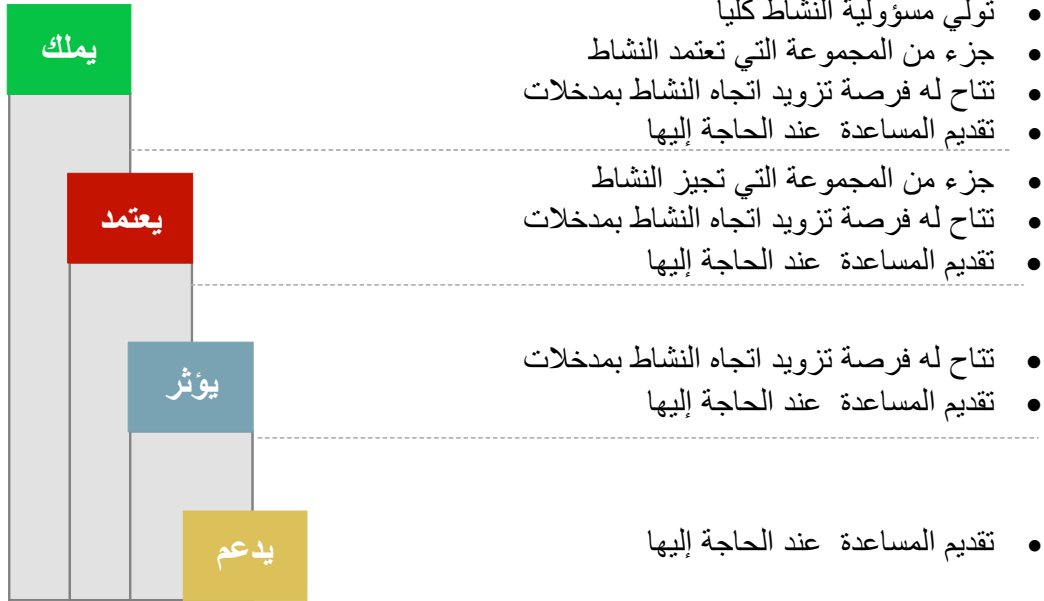
هـ) صاحب النشاط

يوضح الشكل التالي طرفاً معنياً رئيساً في نشاط أو خطوة من عملية ما. وهذا الطرف هو "المسؤول" عن هذه الخطوة من العملية. وقد يشتمل النشاط الواحد على عدة أطراف معنيين، 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. وتساعد 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.



٤,١,٢. نظرة عامة على نظام إدارة الأداء

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

الأنشطة	الوصف/ الهدف
١ تخطيط الأداء ووضع الأهداف	• بدء دورة إدارة الأداء. تحديد أهداف نهائية ومرحلية وتكليف الموظفين بتولي مسؤولية تحقيقها.
٢ المراجعة الدورية نصف السنوية للأداء	• تحديد كيفية الحصول على نتائج المراجعة الدورية نصف السنوية استعداداً لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.
٣ المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف	• مناقشة نتائج المراجعة الدورية نصف السنوية مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد في الفترة القادمة وخطة تطوير.
٤ تقييم أداء نهاية العام	• تحديد كيفية الحصول على نتائج تقييم أداء نهاية العام استعداداً لمناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام.
٥ مناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام	• مناقشة نتائج أداء نهاية العام مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد في الفترة القادمة وخطة تطوير.
٦ تقييم لجنة إدارة الأداء	• يشمل تقييم لجنة إدارة الأداء لأداء الموظف: التصنيف الإجباري وإدارة ذوي الأداء الفائق وذوي الأداء المتدني.

العملية الأولى: تخطيط الأداء ووضع الأهداف ١، ٣، ٤.

وصف العملية	
١ بدء دورة إدارة الأداء. تحديد أهداف نهائية ومرحلية وتكليف الموظفين بتولي مسؤولية تحقيقها.	
المعطيات	النتائج
- إعلان بدء دورة الأداء - الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية	ميثاق الأداء المتفق عليه والموقع من قبل الموظف ومديره
الأنشطة	الوصف/ الهدف
١ الإعلان عن بدء دورة إدارة الأداء	إطلاق دورة إدارة الأداء وخلق مناخ من الوعي والتوافق بين المديرين حول الإطار الزمني للدورة.
٢ جمع الوثائق المطلوبة لوضع الأهداف النهائية والمرحلية للموظف	التعرف على أهداف، وأداء الموظف في السنوات الماضية، ومعلومات أخرى سوف تدعم عملية تحديد أهداف أداء الموظف.
٣ اقتراح أهداف أداء للموظف، ووضع أهداف مرحلية وتحديد وزن نسبي (أهمية نسبية) للأهداف	تحديد الأهداف - للموظف - التي ستستخدم لتقويم أدائه على مدار العام القادم.
٤ مراجعة مسودة ميثاق الأداء التي سيقدمها المدير	السماح للموظف بمراجعة ميثاق الأداء والإعداد لمناقشة المدير.
٥ مناقشة ميثاق الأداء مع الموظف	يناقش المدير الموظف لضمان فهم الموظف لكيفية قياس أدائه في العام القادم وموافقته.
٦ اعتماد ميثاق الأداء	يتم رفع ميثاق الأداء للإدارة العليا لاعتماده، ثم يُقدّم لإدارة الموارد البشرية للحفظ.
٧ حفظ موثائق أداء الموظفين في ملفات	حفظ أهداف أداء الموظفين للمتابعة والرجوع إليها في المستقبل.





إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

الموظف	قسم الموارد البشرية	المدير المعني	المدير الأعلى
١	O		
٢	S	O	
٣	S	O	
٤	S		O
٥		O	A
٦			O
٧	O		

١ الإعلان عن بدء دورة إدارة الأداء

٢ جمع الوثائق المطلوبة لوضع الأهداف النهائية والمرحلية للموظف

٣ اقتراح أهداف أداء للموظف، ووضع أهداف مرحلية وتحديد وزن نسبي للأهداف

٤ مراجعة مسودة ميثاق الأداء التي سيقدمها المدير

٥ مناقشة ميثاق الأداء مع الموظف

٦ اعتماد ميثاق الأداء

٧ حفظ موثيق أداء الموظفين في ملفات

O يملك A يعتمد I يؤثر S يدعم



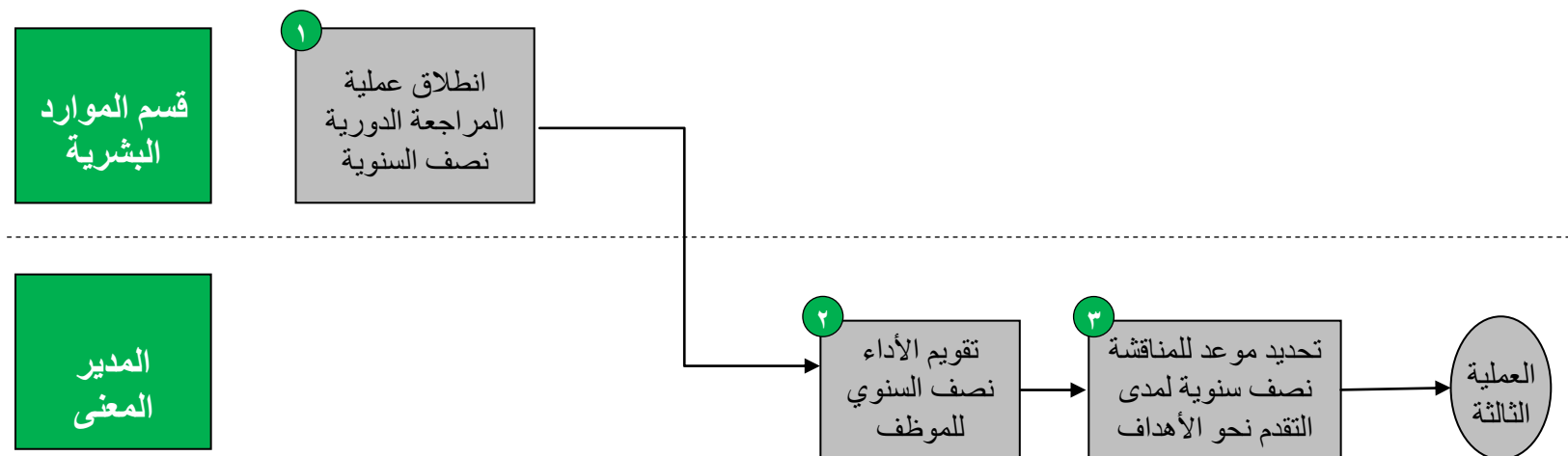
إدارة الأداء - الدليل الإرشادي

٤,١,٤. العملية الثانية: المراجعة نصف السنوية للأداء (اختياري في العام الأول)

وصف العملية	٢ تحديد كيفية الحصول على نتائج المراجعة نصف السنوية، استعداداً لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.
-------------	--

المعطيات	النتائج
- الانطلاق وفقاً للتاريخ المحدد في الإطار الزمني لدورة إدارة الأداء - ميثاق أداء الموظف	- تقييم المدير للمراجعة الدورية نصف السنوية - تحديد موعد للمناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

الأنشطة	الوصف/ الهدف
١ انطلاق عملية المراجعة الدورية نصف السنوية	حث مديري الأقسام على تسليم تقييمات الموظفين، والبدء في الحصول على نتائج أهداف الأداء
٢ التقويم نصف السنوي لأداء الموظف	تقويم أداء الموظف استناداً على تحقيق الأهداف، و مستوى الأداء للجدارات التي تتصل بتقسيم التصنيف الإجباري
٣ تحديد موعد للمناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف	تخصيص وقت يجتمع فيه المدير والموظف ويناقشا تقويم المراجعة الدورية نصف السنوية، والاحتياجات التطويرية، والخطوات التالية



انظر الملاحق ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١١، للاطلاع على جميع أدوات ونماذج تقييم الموظف.



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

الموظف	المدير المعنى	قسم الموارد البشرية
		O
	O	
I	O	

- 1 انطلاق عملية المراجعة نصف السنوية
- 2 التقويم نصف السنوي لأداء الموظف
- 3 تحديد موعد للمناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

O يملك A يعتمد I يؤثر S يدعم

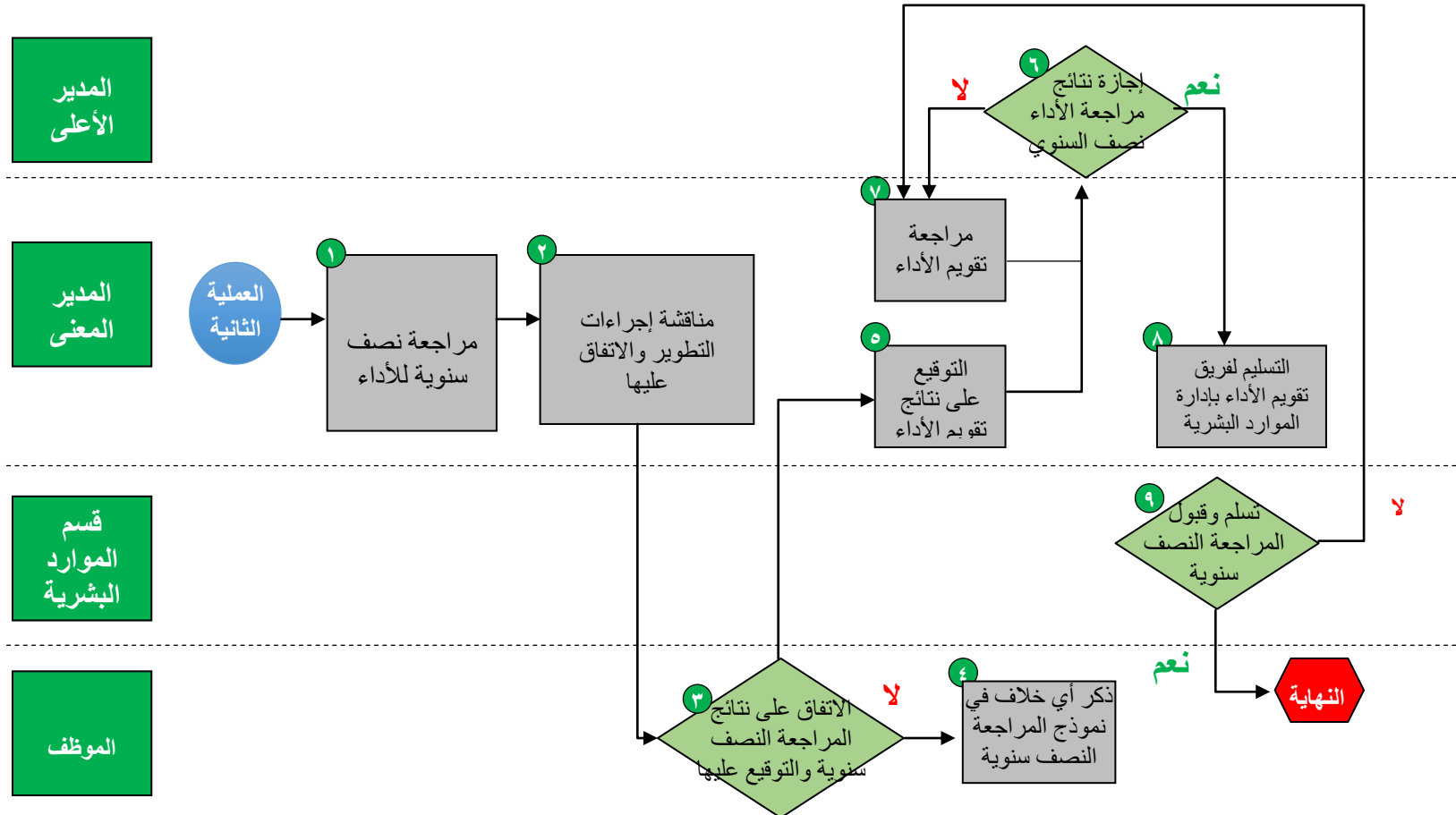


٤,١,٥. العملية الثالثة: المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف (اختيارية في العام الأول)

وصف العملية	٣ مناقشة نتائج المراجعة الدورية نصف السنوية مع الموظف والاتفاق على مسار محدد مستقبلاً، وعلى خطة تطوير
المعطيات	النتائج
تقويم أداء الموظف الذي قدمه المدير	نماذج المراجعة النصف سنوية الموقعة من الطرفين والتي تم تسليمها لإدارة الموارد البشرية
الأنشطة	الوصف/ الهدف
١ مراجعة نصف سنوية للأداء	السماح للمدير والموظف بتحديد النقاط التي عليها خلاف في تقويم الأداء، ومناقشتها.
٢ مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها	ضمان دعم الرجوع المباشر للمديرين لكي يتم التسليم وفقاً لأهداف الأداء والتوقعات، مع توضيح النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
٣ الاتفاق على نتائج المراجعة نصف السنوية والتوقيع عليها.	ضمان فهم الموظف لنتائج تقويم الأداء وموافقته عليها.
٤ ذكر أي خلاف في نموذج المراجعة نصف السنوية	إن وُجِدَ أي نقاط خلاف فيما يتصل بنتائج المراجعة نصف السنوية، يذكرها الموظف في هذا النموذج.
٥ التوقيع على نتائج المراجعة نصف السنوية	يوقع المدير على نتائج المراجعة نصف السنوية.
٦ اعتماد نتائج المراجعة نصف السنوية	السماح للإدارة العليا بمراجعة التقييمات
٧ مراجعة تقويم الأداء نصف السنوي	يقوم المدير بإدخال تعديلات في تقويم الأداء نصف السنوي إذا تم رفضه من قِبل الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية.
٨ التسليم لإدارة الموارد البشرية	يقدم المدير نتائج تقويم الأداء نصف السنوي المعتمدة إلى إدارة الموارد البشرية.

إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

• تتسلم إدارة الموارد البشرية تقويمات الأداء والمراجعة، و تقوم بالتأكد من اكتمالها والتزامها بتقسيم التصنيف الإجباري.	٩ تسلم و قبول المراجعة نصف السنوية
--	---





إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

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

O يملك A يعتمد I يؤثر S يدعم

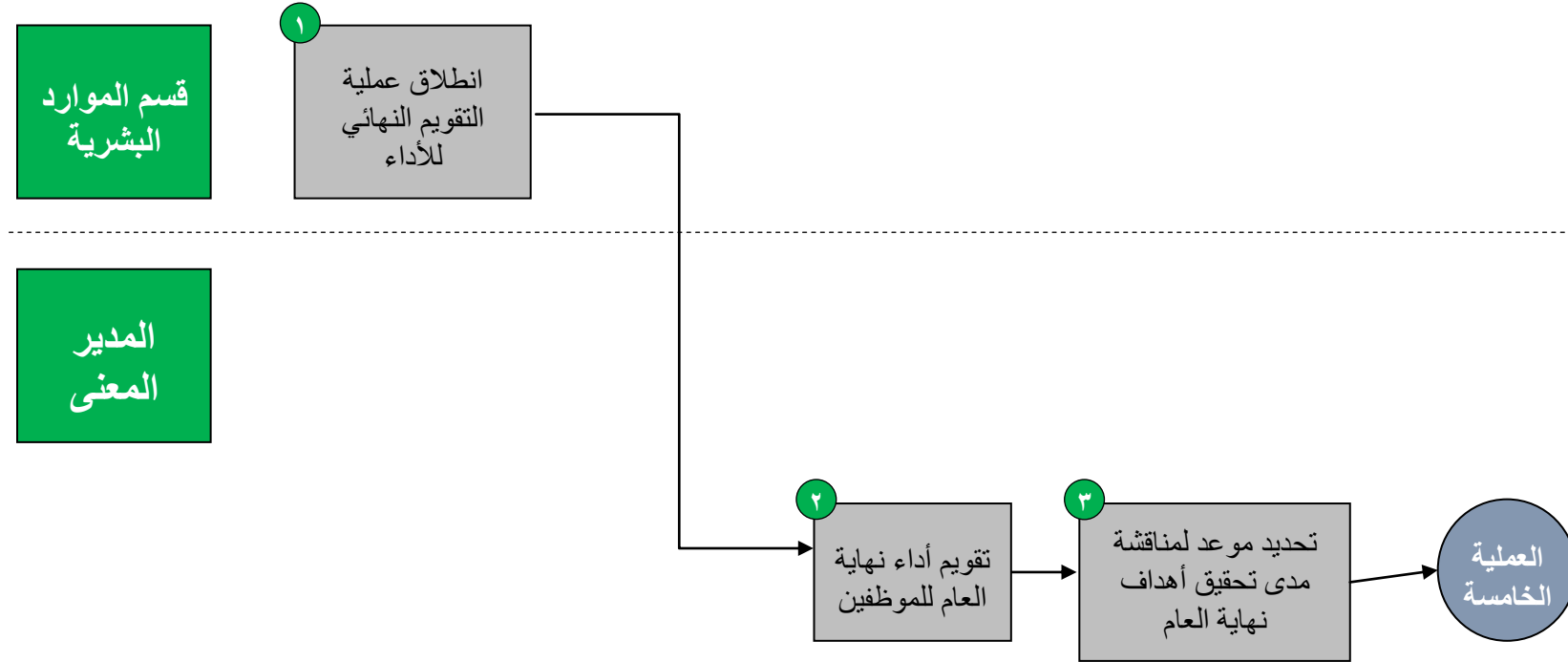


٤,١,٦. العملية الرابعة: تقييم أداء نهاية العام

٤ وصف العملية	تحديد كيفية الحصول على نتائج تقييم أداء نهاية العام استعداداً لمناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام
المعطيات	النتائج
- الانطلاق وفقاً للتاريخ المحدد في الإطار الزمني لدورة إدارة الأداء - ميثاق أداء الموظف	- تقييم المدير لأداء نهاية العام - تحديد موعد لمناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام
الأنشطة	الوصف/ الهدف
١ انطلاق عملية تقييم أداء نهاية العام	حث مديري الأقسام على تسليم تقييمات الموظفين، والبدء في الحصول على نتائج أهداف الأداء
٢ تقييم أداء نهاية العام للموظفين	تقديم أداء الموظف بناءً على مدى تحقيق الأهداف، والالتزام بالخصائص السلوكية المطلوبة
٣ تحديد موعد لمناقشة مدى تحقق أهداف نهاية العام	تخصيص وقت يجتمع فيه المدير والموظف ويناقشا معاً تقييم الأداء، والاحتياجات التطويرية، والخطوات التالية



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي



2 انظر الملاحق ١، ٣، ٤، ٢، ٣، ٤، ٥، ٣، ٤، ٦، ٣، ٤، ٧، ٣، ٤، ٨، ٣، ٤، ١١، ٣، ٤، للاطلاع على جميع أدوات ونماذج تقويم الموظف



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

الموظف	المدير المعنى	قسم الموارد البشرية	
		O	1 انطلاق عملية تقويم أداء نهاية العام
	O		2 تقويم أداء نهاية العام للموظف
I	O		3 تحديد موعد لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق أهداف نهاية العام
O يملك A يعتمد I يؤثر S يدعم			



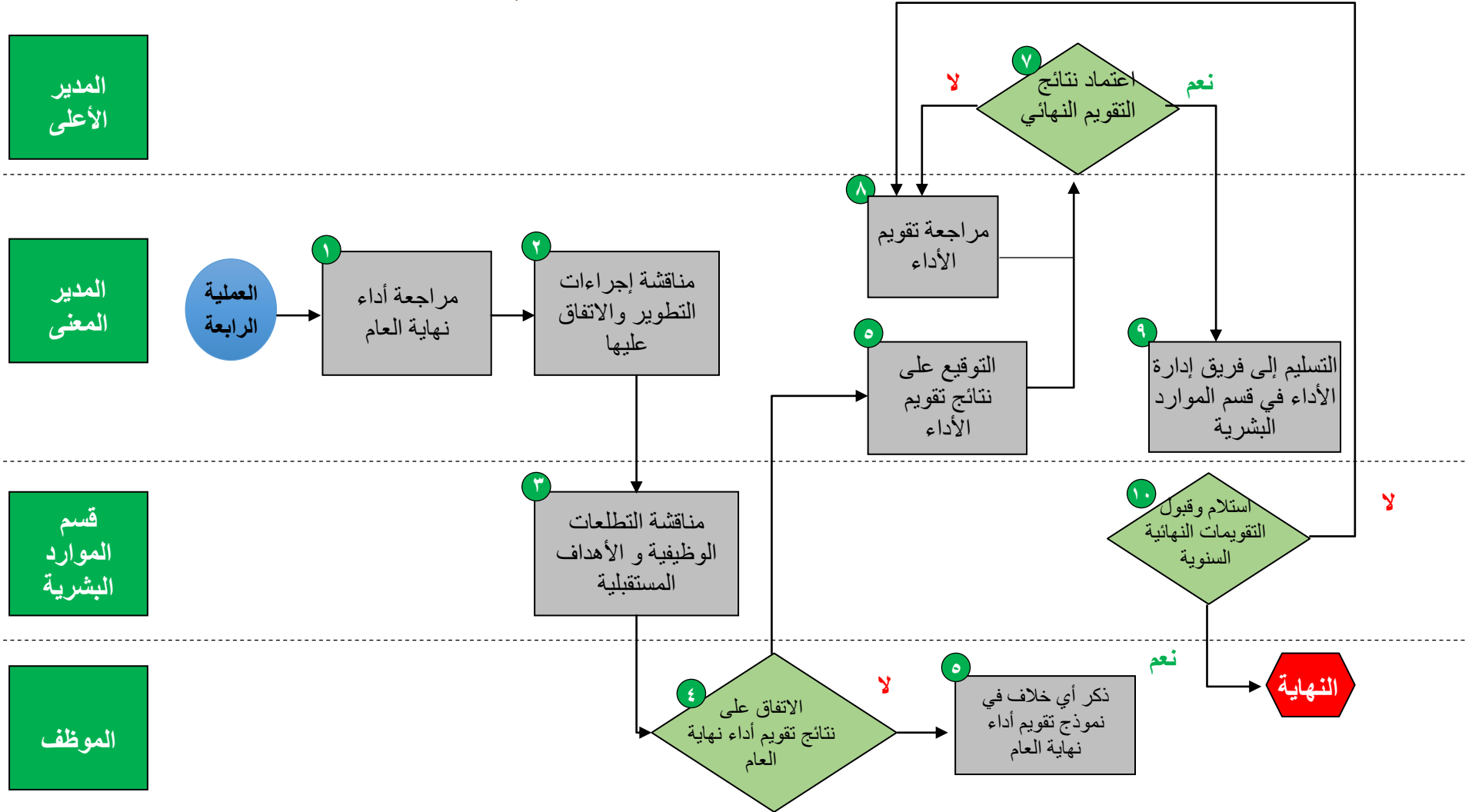
إدارة الأداء - الدليل الإرشادي

٤,١,٧. العملية الخامسة: مناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام

وصف العملية		٥	مناقشة نتائج تقدير أهداف نهاية العام مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد للمستقبل وخطة تطوير.
المعطيات	النتائج	- تقديم أداء الموظف الذي قدمه المدير - تسليم التقييم النهائي للأداء موقعاً إلى إدارة الموارد البشرية.	
الأنشطة	الوصف / الهدف		
١	مراجعة أداء نهاية العام	السماح للمدير والموظف بتحديد النقاط التي عليها خلاف في تقييم الأداء، ومناقشتها.	
٢	مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها	ضمان دعم الرجوع المباشر للمديرين لكي يتم التسليم وفقاً لأهداف الأداء والتوقعات، مع توضيح النقاط التي تحتاج إلى تحسين، والخطوات التالية الواجب اتخاذها.	
٣	مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية	قيام المدير بدور المنسق لدعم الموظف وتحديد الخيارات الوظيفية الممكنة والاتفاق على الخطوات التالية الواجب اتخاذها.	
٤	الاتفاق على نتائج تقييم أداء نهاية العام والتوقيع عليها	ضمان فهم الموظف لنتائج تقييم الأداء وموافقته عليها.	
٥	ذكر أي خلاف في نموذج تقييم أداء نهاية العام	إن وُجدت أي نقاط خلاف فيما يتصل بنتائج تقييم الأداء، يذكرها الموظف في هذا النموذج.	
٦	التوقيع على نتائج تقييم الأداء	يوقع المدير على نتائج تقييم الأداء.	
٧	اعتماد نتائج تقييم أداء نهاية العام	السماح للإدارة العليا بمراجعة التقييمات وضمان الالتزام بتقسيم التصنيف الإجمالي الذي حددته وزارة الخدمة المدنية.	
٨	مراجعة تقييم الأداء	يقوم المدير بإدخال التعديلات في تقييم الأداء إذا تم رفضه من قبل الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية.	
٩	التسليم إلى وحدة إدارة الأداء في إدارة الموارد البشرية.	يقدم المدير نتائج تقييم الأداء المعتمدة إلى إدارة الموارد البشرية.	
١٠	استلام وقبول تقييمات أداء نهاية العام	تتسلم إدارة الموارد البشرية تقييمات الأداء وفحصها للتأكد من أنها تلتزم بتقسيم التصنيف الإجمالي.	



إدارة الأداء - الدليل الإرشادي





إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

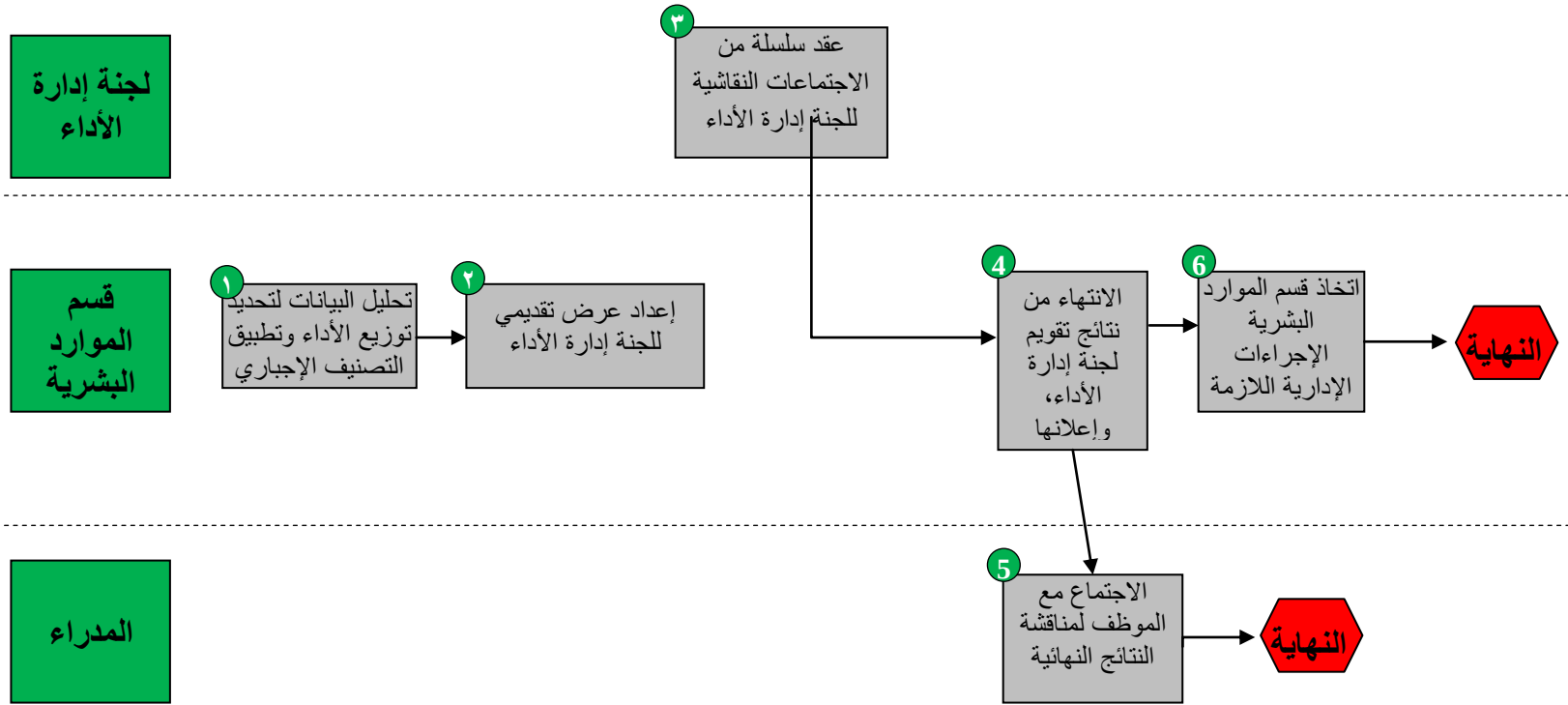
الموظف	قسم الموارد البشرية	المدير المعنى	المدير الأعلى
1 مراجعة تقييم أداء نهاية العام	I	O	
2 مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها	I	O	
3 مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية	I	O	
4 الاتفاق على نتائج تقييم أداء نهاية العام	I	O	
5 ذكر أي خلاف في نموذج تقييم أداء نهاية العام	O	I	
6 التوقيع على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

O يمتلك A يعتمد I مؤثر S داعم

٤,١,٨. العملية السادسة: تقييم لجنة إدارة الأداء

٦. وصف العملية	تقييم لجنة إدارة الأداء، لأداء الموظف بما في ذلك التصنيف الإجباري، وإدارة ذوي الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض.
المعطيات	النتائج
• تقييم أداء نهاية العام للموظفين المعنيين	• التصنيف الإجباري للموظفين في كل نطاق من نطاقات التصنيف • قرارات واضحة بشأن ترقية الموظف أو إعطائه حوافز أو توقيع جزاءات عليه أو وضعه في فترة اختبار. • اجتماعات لإعلان النتائج للموظفين.
الأنشطة	الوصف/ الهدف
١. تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء وتطبيق التصنيف الإجباري	• تعديل تصنيف الموظف ليلائم التوزيع المطلوب وتحديد الموظفين الذين يتم مكافأتهم أو تأنيبهم نظراً إلى الأداء القوي أو الأداء الضعيف على الترتيب.
٢. إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء	• تُعد إدارة الموارد البشرية عرضاً تقديمياً بمنحنيات الأداء الأصلية و تقسيم التصنيف الإجباري (إن لزم الأمر) للمناقشة في أثناء اجتماعات لجنة إدارة الأداء.
٣. عقد سلسلة من الاجتماعات النقاشية للجنة إدارة الأداء	• تجتمع لجنة إدارة الأداء لمناقشة نتائج الأداء، واتخاذ القرارات النهائية بشأن تصنيف الموظفين والنتائج المترتبة عليه.
٤. الانتهاء من نتائج تقييم لجنة إدارة الأداء، وإعلانها للمديرين	• تعلن إدارة الموارد البشرية قرارات لجنة إدارة الأداء، وتتأكد من إعلان النتائج للموظفين.
٥. الاجتماع مع الموظف لمناقشة النتائج النهائية	• يجتمع المديرين مع الموظفين لإعلان النتائج النهائية للتقويم بما فيها التصنيف الإجباري، والنتائج المترتبة، والترقيات أو الجزاءات أو الحوافز.
٦. اتخاذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات الإدارية اللازمة	• تتخذ إدارة الموارد البشرية كل الإجراءات اللازمة المتعلقة بالترقيات أو فترات الاختبار إلخ.

إدارة الأداء – الدليل الإرشادي



انظر الملاحق ١١، ٣، ٤ و ١٢، ٣، ٤ للاطلاع على كل الأدوات والنماذج ذات الصلة بالتصنيف الإجباري



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

الموظف	المدراء المعنيون	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 اجتماع المديرين مع الموظف لمناقشة النتائج النهائية
			O	6 اتخاذ قسم الموارد البشرية الإجراءات الإدارية اللازمة
O يمتلك A يعتمد I مؤثر S داعم				

٤,٢. 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
١	النسبة المئوية للمديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء	إجمالي عدد المديرين المدربين / إجمالي عدد المديرين
٢	توضيح الخطوات في دورة إدارة الأداء في الوقت المحدد	تاريخ الإعلان الفعلي مقابل التاريخ المحدد
٣	النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا المعطيات المتعلقة بالخطوات المختلفة للعملية في الأوقات المحددة لها	عدد المديرين الذين قدموا المعطيات في الوقت المحدد / إجمالي عدد المديرين
٤	النسبة المئوية لمواثيق الأداء ذات الصلة بالاستراتيجية الشاملة	عدد مواثيق الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالاستراتيجية الشاملة / إجمالي عدد مواثيق الأداء.
٥	النسبة المئوية لامثال رؤساء الأقسام لتوزيع التصنيف الإيجابي	عدد الأقسام التي تمتثل لتوزيع التصنيف الإيجابي / إجمالي عدد الأقسام
٦	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 (١) بصورة مؤقتة لحين تدريب جميع المديرين على منهجية إدارة الأداء.
يتم تطبيق مؤشر الأداء الرئيسي رقم (٤) فقط خلال مرحلة النضج بالجهة الحكومية.

١. النسبة المئوية للمديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء

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

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
١٠٠%	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 المطلوبين لتطبيق منهجية إدارة الأداء من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية.

مثال:

هناك جهة حكومية بها ١٠ إدارات ستطبق النظام الجديد لإدارة الأداء، ويتأأس 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 ٧ مديرين .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

$$\text{عدد المديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء} = ٧ / ١٠ = ٧٠\%$$

إذا كانت النسبة المئوية المستهدفة هي ١٠٠% في الشهر الأول، فبالتالي ستكون قد فشلت هذه الجهة الحكومية في تحقيق الهدف، وكذلك ستكون بحاجة إلى زيادة جهودها لضمان تدريب العدد المطلوب للمديرين في الوقت المحدد.

٢. توضيح الخطوات في دورة إدارة الأداء في الوقت المحدد

ينبغي قياس مؤشر الأداء هذا سنوياً 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 نصف 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

النطاق المستهدف	مصدر البيانات
١٠٠ %	إدارة الموارد البشرية

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 قبله، 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 ٢٠١٥ 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 سالف 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 تحقيق الهدف. وينبغي على إدارة الموارد البشرية العمل على تحسين مستوى التزامها 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).

٣ النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا المعطيات 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 قاموا بتسليم التقارير في الوقت المحدد، فضلاً عن أنه يضمن الالتزام بالجدول الزمني لإدارة الأداء. وسوف يُستخدم مؤشر الأداء الرئيسي فيما يلي:

- تسليم المدراء لمواثيق الأداء في الوقت المحدد
- تقديم المراجعة نصف السنوية عن رضى الموظفين من المديرين في الوقت المحدد
- تقديم تقويمات نهاية العام من المديرين في الوقت المحدد

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

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

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	١٠٠ %

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):

جهة حكومية بها عدد من الموظفين يقدر بحوالي ٢٠٠ موظف يديرهم ٢٠ مديراً، وجميعهم خاضعين لعملية إدارة الأداء. ولقد تم بدء عملية وضع الأهداف وتخطيط الأداء وتحديد موعد نهائي والتواصل مع عشرين مديراً. وبحلول الموعد النهائي، استلمت إدارة الموارد البشرية موثائق الأداء التي قدمها ١٦ مديراً فقط .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

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

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

4. النسبة المئوية لمؤشرات الأداء ذات الصلة بالاستراتيجية الشاملة

ينبغي قياس مؤشر الأداء هذا سنوياً بعد انتهاء الخطوة الأولى من عملية إدارة الأداء، حيث يوفر المؤشر عدد مؤشرات الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالاستراتيجية الشاملة للجهة الحكومية. ويرجى الأخذ في الاعتبار أن مؤشر الأداء الرئيسي هذا ينبغي تطبيقه على الجهات التي لها أهداف استراتيجية، وأن مؤشر الأداء الرئيسي هذا قابل للتطبيق على مؤشرات أداء المديرين في الطبقات الثلاث الأولى للجهة الحكومية.

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

الوصف	المالك	المراجع
النسبة المئوية لمؤشرات الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالاستراتيجية الشاملة للجهة الحكومية (للطبقات الثلاث الأولى بالجهة فقط)	موظف الموارد البشرية المسؤول عن إدارة الأداء	مدير إدارة الموارد البشرية

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	٧٥%

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

النسبة المئوية لاتفاقات الأداء ذات الصلة بالاستراتيجية الشاملة =

عدد اتفاقات الأداء ذات الصلة بالاستراتيجية الشاملة

إجمالي عدد اتفاقات الأداء المطلوب تقديمها

- يمكن الحصول على عدد مؤشرات الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالاستراتيجية الشاملة من إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل الأهداف المحددة بمؤشرات الأداء. ويضع المديرون علامات في مؤشرات الأداء على هذه الأهداف المتعلقة بالاستراتيجية الشاملة للجهة الحكومية. وبالإضافة إلى ما سبق، يُتوقع أيضاً أن يقدم المديرون مبرراً منطقياً عن كيفية ارتباط أهداف الأداء باستراتيجية الجهة الحكومية الشاملة.

- يتم الحصول على العدد الإجمالي لمؤشرات الأداء المقدمة من إدارة الموارد البشرية

مثال:

يعد ربط أهداف الأداء الفردي بالاستراتيجية الشاملة للجهة الحكومية جانباً أساسياً من التأسيس السليم لإدارة الأداء. ونتيجة لذلك، تؤمن إدارة الموارد البشرية الموجودة بالجهة الحكومية بأهمية قياس عدد موثائق الأداء المقدمة للإدارة التي لها علاقة وثيقة بالاستراتيجية الشاملة. ومع ذلك، ونظراً لأنه كان العام الأول لتنفيذ منهجية إدارة الأداء، فإن فريق القيادة يدرك صعوبة توقع أن تبلغ النسبة المئوية للالتزام ١٠٠ % وبناءً على ذلك حدد الفريق نسبة ٥٠ % على الأقل لارتباط موثائق الأداء بأهداف الاستراتيجية الشاملة. وبعد الانتهاء من وضع الأهداف وتخطيط الأداء، استلمت إدارة الموارد البشرية ٢٠٠ ميثاق أداء كما كان متوقعاً. وبعد ذلك، تُراجع الإدارة موثائق الأداء والأسباب المنطقية المقدمة من المديرين عن الأهداف. فكانت النتيجة احتواء ١٢٠ ميثاق أداء فقط على هدف واحد على الأقل ذي صلة بالاستراتيجية الشاملة .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

$$\text{النسبة المئوية لاتفاقات الأداء ذات الصلة بالاستراتيجية الشاملة} = ١٢٠ / ٢٠٠ = ٦٠ \%$$

تشير زيادة النسبة المئوية المستهدفة من ٥٠ % لتصل إلى ٦٠ % إلى أن قسم إدارة الأداء يسير على الطريق الصحيح في ضمان ارتباط الأهداف بالاستراتيجية الشاملة في السنة الأولى من التنفيذ.



٥. النسبة المئوية لامتنال رؤساء الإدارات لتوزيع التصنيف الإجباري

ينبغي قياس مؤشر الأداء هذا سنوياً بعد تجميع المراجعة نصف السنوية عن رضى الموظفين وتقويمات نهاية العام، حيث يوفر مؤشراً لضمان التزام رؤساء الإدارات بتوزيع التصنيف الإجباري المحدد من قبل وزارة الخدمة المدنية .

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

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

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	٩٥ - ١٠٠ %

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للإدارات الملتزمة بتوزيع التصنيف الإجباري} = \frac{\text{عدد الإدارات الملتزمة}}{\text{إجمالي عدد الإدارات الخاضعة للتصنيف الإجباري}}$$

إجمالي عدد الإدارات الخاضعة للتصنيف الإجباري

يمكن الحصول على عدد الإدارات التي تمتثل لتوزيع التصنيف الإجباري من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية. ويمكن الحصول على العدد الإجمالي للإدارات التي ينبغي أن تمتثل لتوزيع التصنيف الإجباري من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية

مثال:

تحتوي جهة حكومية على ١٦ إدارة جميعها بحاجة إلى الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري. ويقدم مديرو الإدارات الذين قدموا تقويمات الأداء والنتائج التي تم تحليلها بواسطة إدارة الموارد البشرية لقياس التزام المديرين بالتوزيع الإجباري

المطلوب. وكشف تحليل إدارة الموارد البشرية أن ٨ إدارات من ١٦ إدارة فقط تلتزم بتوزيع التصنيف الإجباري المطلوب .

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

$$\text{النسبة المئوية للإدارات الملتزمة بتوزيع التصنيف الإجباري} = \frac{٨}{١٦} = ٥٠\%$$

في حين أنه كان من المتوقع أن تقي ٩٥% إلى ١٠٠% من الإدارات بمؤشر توزيع التصنيف الإجباري، يوضح مؤشر الأداء الأساسي هذا أن النتائج أقل من المتوقع بكثير. وبناءً عليه، قامت إدارة الموارد البشرية بتحديد الإدارات التي لم تقي بالتوقعات ورفضت تقويمات الأداء الخاصة بها، وطلبت أن يعيد المسؤولون فيها تقويم الموظفين التابعين لهم ولكن مع التأكد من الالتزام بمؤشر توزيع التصنيف الإجباري المطلوب.

مثال على كيفية احتساب الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري:

استلمت إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية نتائج تقويم الأداء من إدارة بها ٣٠ موظفًا، وكانت النتيجة حصول ١٠ موظفين على درجة تقويم (٥)، و ١٥ موظفًا على درجة تقويم (٤)، و ٥ موظفين على درجة تقويم (٣)، ولم يحصل أي موظف على درجة تقويم (٢) أو (١) .

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 بالفئة الخامسة = $30/10 = 33\%$

أوضحت النتائج أن المديرين كانوا كرماء جدًا في إعطاء درجات التقويم للموظفين، ولم يلتزموا بتوزيع التصنيف الإجباري المطلوب الذي وضعته وزارة الخدمة المدنية. وبالتالي ستفرض إدارة الموارد البشرية النتائج، وترسلها مرة أخرى إلى الإدارة التي لم تلتزم.

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

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

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

الفئة	التوزيع الفعلي	النطاق المستهدف	الانحراف عن النطاق
5	33%	3-5%	+(30-28)%
4	50%	3-10%	+(47-40)%
3	17%	70-90%	-(53-73)%
2	0%	2-10%	-(2-10)%
1	0%	2-5%	-(2-5)%

٦. النسبة المئوية للالتزام رؤساء الإدارات للحد الأقصى بالطلبات الخاصة ينبغي قياس هذا المؤشر سنوياً بعد تجميع تقويمات نهاية العام وقبل اجتماع لجنة إدارة الأداء، حيث يوفر مؤشراً لضمان عدم تقديم رؤساء الإدارات لعدد كبير من الطلبات الخاصة نيابةً عن إداراتهم - لا ينبغي أن يزيد عدد الطلبات الخاصة عن ١٠ % من حجم الإدارة. ويُرجى الأخذ في الاعتبار أن الطلبات الخاصة هي بمثابة طعون مقدمة من مدير الإدارة لإعطاء تقدير لموظف أعلى من التقدير الحالي كنتيجة لقيود توزيع التصنيف الإجباري .

خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

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

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	٨٠ - ١٠٠ %

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

النسبة المئوية للإدارات الملتزمة بالحد الأقصى من عدد الطلبات الخاصة = عدد الإدارات الملتزمة

إجمالي عدد الإدارات التي ينبغي ان تلتزم

- يمكن الحصول على عدد الإدارات الملتزمة بالحد الأقصى للطلبات الخاصة من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية
- يمكن الحصول على العدد الإجمالي للإدارات التي ينبغي أن تمتثل للحد الأقصى بالطلبات الخاصة من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية

مثال:

جهة حكومية بها ١٢ إدارة جميعها بحاجة إلى الالتزام بالحد الأقصى للطلبات الخاصة (تم تحديدها بنسبة ١٠ % من حجم الإدارة). وقام مديرو الإدارات بتقديم طلبات خاصة، وقامت إدارة الموارد البشرية بتحليل النتائج لقياس مدى التزام

المديرين بالحد الأقصى لعدد الطلب الخاصة. وكشف تحليل إدارة الموارد البشرية أن ١٠ إدارات من ١٢ إدارة فقط تلتزم بالحد الأقصى المطلوب .

وفيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

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

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

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

استلمت إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية عدداً من الطلبات الخاصة من إحدى الإدارات بها ٣٠ موظفاً، حيث قدمت تلك الإدارة ٦ طلبات خاصة لموظفين محددين يطلبون أن يحصلوا على درجة تقويم (٤) بدلاً من درجة تقويم (٣) والتي حصلوا عليها بسبب القيود التي يفرضها توزيع التصنيف الإجباري. والحد الأقصى لعدد الطلبات الخاصة هو نسبة ١٠% من حجم الإدارة.

وفي هذه الحالة، فقد بلغت نسبة عدد الطلبات الخاصة المقدمة ٢٠% (٦ مقسومة على ٣٠) من حجم الإدارة، وهي النسبة التي تتجاوز الحد الأقصى المقبول، وبناءً على ذلك فقد رفضت إدارة الموارد البشرية الطلبات وأجرى مناقشة مع الإدارة ذات الصلة لإعادة فرض القيود مرة أخرى.



٤,٣. الأدوار والنماذج

٤,٣,١. الجدارات الأساسية (المجموعة الأولى)

الأدوار غير الإشرافية

الوصف السلوكي	الجدارات
● يتحمل مسؤولية أفعاله، ولا يلوم الآخرين. ● يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة . ● يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات .	حس المسؤولية
● يتشارك المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة . ● يبحث عن المعطيات من خارج الإدارة الخاصة به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين . ● يستجيب لطلبات الدعم من أى وحدة تنظيمية فى الجهة .	التعاون
● يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال . ● يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال . ● ينصت للآخرين بعناية .	التواصل
● يستطيع القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية . ● يعتمد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة . ● مبادر وقادر على تقديم بدائل و حلول عند تنفيذه لمهامه.	التوجه بالنتائج
● يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار . ● يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والاقتراحات .	تطوير الأفراد
● لديه الاستعداد للتغلب على أي تحدي . ● يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل . ● يصل للعمل في الوقت المحدد ويكون حافزاً عند الحاجة إليه . ● يتبع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل .	الارتباط المهني

ملحوظة: تعد مجموعة الجدارات المجموعة الأساسية الأولى التي تقدمها وزارة الخدمة المدنية.

الجدارات الأساسية (المجموعة الأولى)

الأدوار الإشرافية

الوصف السلوكي	الجدارات
• يتحمل مسؤولية أفعاله، ولا يلوم الآخرين. • يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة . • يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات .	حس المسؤولية
• يتشارك المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة . • يبحث عن المعطيات من خارج الإدارة الخاصة به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين . • يستجيب لطلبات الدعم من أي وحدة تنظيمية في الجهة .	التعاون
• يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال . • يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال . • ينصت للآخرين بعناية .	التواصل
• يستطيع القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية . • يعتمد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة . • مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه.	التوجه بالنتائج
• يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار . • يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والاقتراحات .	تطوير الأفراد
• لديه الاستعداد للتغلب على أي تحدي . • يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل . • يصل للعمل في الوقت المحدد ويكون حافزاً عند الحاجة إليه . • يتبع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل .	الارتباط المهني
• مرن وقادر على تنفيذ أعمال هامة عند مواجهة الحالات التي تتطلب على قدر كبير من المخاطرة وعدم اليقين . • يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات . • يفكر بمنطقية وبإبداعية من دون التأثير بتحيزاته الشخصية . • يوازن بين التفويض والسيطرة . • يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم .	القيادة

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



٤,٣,٢. مقياس تقدير الجدارات - سلم التقدير

٥	٤	٣	٢	١	حس المسؤولية
يتحمل مسؤولية أفعاله دائماً، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ويشجع الآخرين على التصرف مثله	يتحمل مسؤولية أفعاله، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ابداً	يتحمل مسؤولية أفعاله في أغلب الأوقات، ونادراً ما يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أفعاله، وأحياناً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أفعاله، عادةً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	يتحمل مسؤولية أفعاله ولا يلوم الآخرين
يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الأهداف الكلية للجهة الحكومية ولديه القدرة على شرح ذلك لزملائه	يفهم دوره بوضوح وعلى دراية تامة بكيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للجهة الحكومية	يفهم دوره وعنده تصور عام عن كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للجهة الحكومية	يفهم دوره ولكنه لا يفهم كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للجهة الحكومية	لا يفهم دوره وكيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للجهة الحكومية	فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة
دائماً ما يكون مبادراً في رفع التحديات للأطراف المعنية في الوقت المناسب وبكل شفافية	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح القضايا على رئيسه المباشر	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر	يفتقر إلى الشفافية أحياناً عند مواجهة التحديات، ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر عند الضرورة	لا يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ولا يطرح القضايا على رئيسه المباشر إلا بعد فوات الأوان	التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

٥	٤	٣	٢	١	التعاون
يشارك المعلومات بوضوح دائماً ويحرص على نشرها داخل الإدارة، ويشجع الآخرين على القيام بالمثل	يشارك المعلومات بفعالية ووضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة	يشارك المعلومات بوضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة عند الطلب	يشارك المعلومات بوضوح أحياناً، ولكن يجب أن يطلب منه المدير ذلك	لا يشارك المعلومات بوضوح ولا يسهل نشرها داخل الإدارة	مشاركة المعلومات بوضوح وتسهيل نشرها داخل الإدارة
يطلب بشكل استباقي آراء من يعملون خارج إدارته، ويتمتع بمهارة فائقة في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى والمسؤولين في المستويات الأعلى	يطلب باستمرار آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، وماهر في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم من وقت لآخر، ولديه مهارات أولية لبناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب أحياناً آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولكنه لا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين	لا يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين	طلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم والمشاركة من خلال بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين
دائماً ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية بصورة فورية وإيجابية ويتعمق في الطلبات لتحديد معلومات أخرى مفيدة يمكن أن تفيد من قام بالطلب	دائماً ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في الجهة، ويوفر ما يُطلب منه في الوقت المحدد	غالباً ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في الجهة ويوفر ما يُطلب منه	يستجيب أحياناً لطلبات الدعم المقدمة من أي الوحدات التنظيمية في الجهة	لا يستجيب لطلبات الدعم المقدمة من الوحدات التنظيمية داخل الجهة	الاستجابة الإيجابية لمتطلبات الدعم من جهة العمل



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

٥	٤	٣	٢	١	التواصل
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 وبأسلوب متميز	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 للجماهير الكبيرة وفرق القادة.	دائماً يتواصل مع الآخرين شفهيّاً بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل مع الآخرين شفهيّاً 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، ويقاطع الآخرين عند تحدّثهم أو يكون مشتت الانتباه	الإنصات للآخرين بعناية



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

٥	٤	٣	٢	١	التوجيه بالنتائج
ماهر للغاية في القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة. ويتحمل مسئوليات إضافية بانتظام ويتجاوز التوقعات	قادر على القيام بمهام متعددة ويطلب توكلي مسئوليات إضافية عند الإمكان	قادر على القيام بمهام متعددة والعمل بفاعلية عند مستوى الأداء المتوقع	أحياناً ما يقدر على القيام بمهام متعددة ويضع أولويات العمل بفاعلية عندما يكون ضغط العمل قليلاً	غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على وضع أولويات العمل	القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية
دائماً ما يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسئولياته بالمستوى المتوقع من الجودة و غالباً ما يتجاوز التوقعات	يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسئولياته بالمستوى المتوقع من الجودة او بمستوى أعلى	يمكن الاعتماد عليه غالباً ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسئوليات بالمستوى المتوقع من الجودة	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 بالوقت المحدد	لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسئولياته في الوقت المحدد بمستوى عالي من الجودة	الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء المسئوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة
دائماً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل و الحلول عند تنفيذه لمهامه ولا يحتاج الى التوجيه	غالباً ما يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل و الحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج لقليل من التوجيه	أحياناً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل و الحلول عند تنفيذه لمهامه و يحتاج لبعض التوجيه	نادراً ما يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل و الحلول عند تنفيذه لمهامه و يحتاج الكثير من التوجيه	غير مبادر وغير قادر على تقديم البدائل و الحلول عند تنفيذه لمهامه و يحتاج الى التوجيه المستمر	مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

تطوير إمكانات الموظفين	١	٢	٣	٤	٥
السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار	لا يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	أحياناً ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به لكنه يتطلب الحث من قبل المدير	عادة ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	يسعى باستمرار إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رد الفعل من المدير	مبادر في السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال إشراك المدير وأصحاب المصالح الأساسيين بإبداء آرائهم
تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والاقتراحات	لا يقدم آراء مساعدة للآخرين ولا يشاركونهم النصائح والاقتراحات	أحياناً ما يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصائح والاقتراحات ولكنه يحتاج لحث على فعل هذا	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصائح والاقتراحات بما يتسق مع التوقعات	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصائح والاقتراحات	مبادر ودائماً ما يستمع ويقدم آراء مساعدة للآخرين قائمة على الحقائق ويشجع غيره على الاقتداء به

٥	٤	٣	٢	١	الارتباط المهني
دائماً ما يكون مستعداً للتغلب على أي تحدي وبخاصة عند مواجهته لمهام/ مسؤوليات 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 بمبادراته ويشجعهم على التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع باستمرار إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	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 وهو متاح عند الضرورة - ويبقى لوقت متأخر طوعية 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 باستمرار منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	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	١	٢	٣	٤	٥
مرن وينفذ إجراءات مهمة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة	دائماً ما يكون غير مرتاح عندما يواجه المخاطر المختلفة ولا يكون قادراً على اتخاذ أي إجراء بدون دعم من الآخرين	أحياناً ما يكون مرتاحاً عند مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة وأحياناً ما يطلب دعم من الآخرين	يكون مرتاحاً في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويكون قادراً على مواجهتها وقليل ما يعتمد على الدعم من الآخرين	يكون مرتاحاً في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويكون قادراً على مواجهتها بدون دعم من الآخرين	يكون مرتاحاً للغاية في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويتخذ قراره باستخدام الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة
يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات	غير قادر أبداً على تحفيز فريقه لتحقيق أهدافهم	يجد صعوبة في إلهام فريقه والحفاظ على تحفيزهم خلال أوقات التحديات	قادر على إلهام فريقه بشكل مناسب لتحقيق أهدافهم حتى عند مواجهة التحديات	قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والتفوق عليها حتى عند مواجهة التحديات	قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الأداء المتميز ويلهم الآخرين من خارج فريقه أيضاً
يفكر بمنطقية وابداعية بدون التأثير بالانحيازات الشخصية	لا يتمتع بتفكير منطقي واضح عند مواجهة المشاكل – ويهتم بالمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة للجهة أو الفريق في كثير من الأحيان	يواجه بعض الصعوبة في التفكير المنطقي وأحياناً لا يفكر بموضوعية عند اتخاذ القرار	يفكر بمنطقية وإبداعية عند مواجهة المشاكل بدون التأثير بالانحيازات الشخصية	يتجاوز التوقعات في قدرته على التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات ودائماً ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح الجهة	يظهر درجة عالية من التفكير الاستراتيجي ويترجم الاستراتيجيات لخطط من أفعال ملموسة – دائماً ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح الجهة
يوازن بين التفويض والسيطرة	غالباً ما يكون متسبباً للغاية عند إدارة موظفيه أو متسلطاً مما يؤدي إلى إثارة حنق موظفيه	أحياناً ما يعاني في الحفاظ على توازن جيد بين التفويض والسيطرة عند إدارة موظفيه	قادر على الموازنة بين التفويض والسيطرة عند إدارة موظفيه بما يتفق مع التوقعات	قادر على الموازنة بين التفويض والسيطرة بشكل مستمر عند إدارة موظفيه	يخصص درجة التحكم والتفويض حسب احتياجات كل موظف على حده وبشكل مناسب بناءً على خبرته معهم وعلى احتياجات التطوير
يوفر ويدعم فرص تطوير المرووسين المباشرين وغيرهم	لا يوفر ولا يدعم فرص تطوير المرووسين المباشرين وغيرهم	يوفر ويدعم فرص تطوير بعض المرووسين من حين لآخر	قادر على توفير فرص التطوير الأساسية لكل مرووسيه المباشرين	يوفر فرص التطوير لكل مرووسيه المباشرين بصورة مستمرة بما يرتبط بشكل واضح مع	يبادر بتوفير فرص التطوير لكل مرووسيه المباشرين وللاخرين أيضاً وفقاً لاحتياجاتهم



إدارة الأداء – الدليل الإرشادي

وطموحاتهم المهنية

احتياجاتهم

٤,٣,٣. مثال على الأهداف "الذكية" SMART

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

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

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

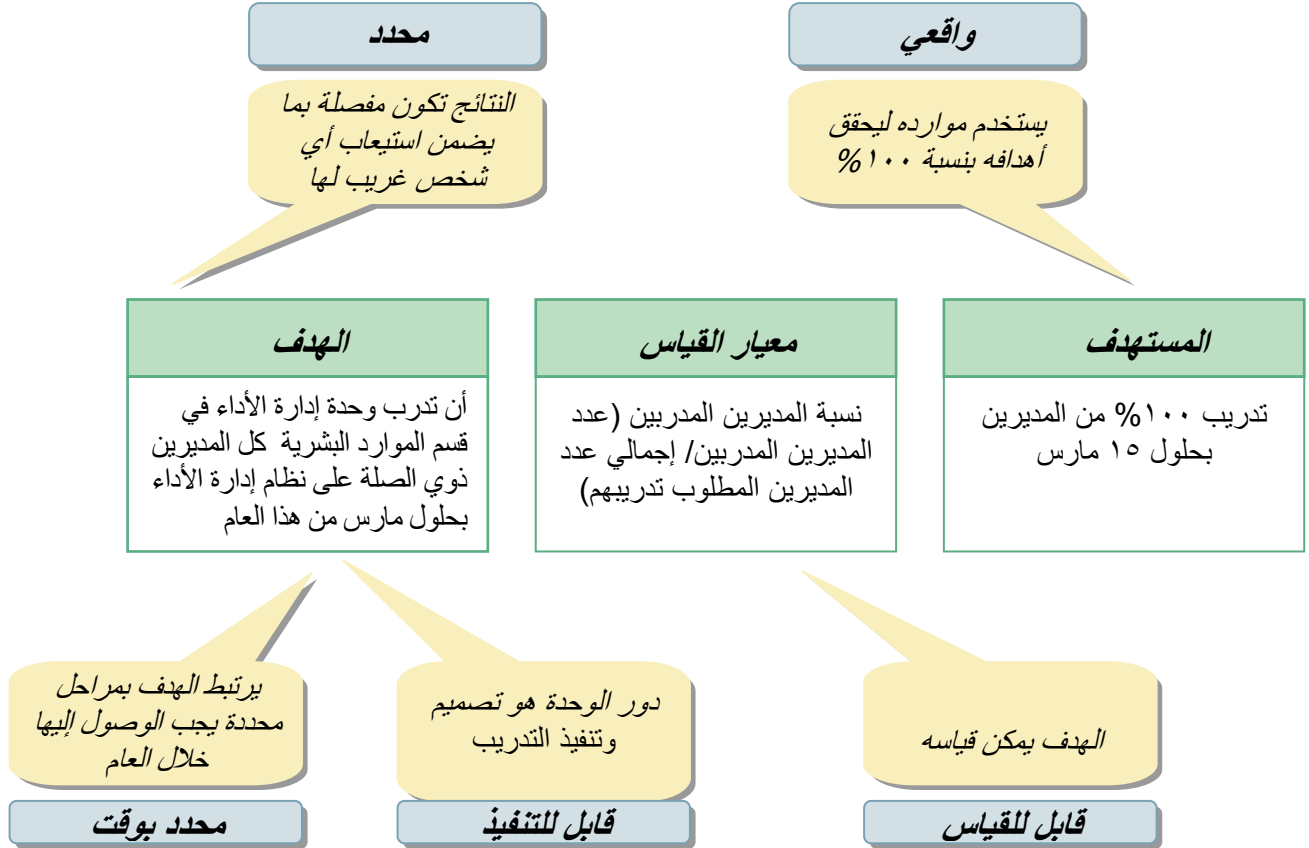
هدف لا يلبي خصائص نظرية: SMART

"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 وموعد إجراء التدريبات.



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



٤,٣,٤ نموذج ميثاق الأداء (الدور غير الإشرافي)

التاريخ: _____

اسم الموظف: _____ اسم الجهة: _____

الرقم التعريفي: _____ اسم الإدارة: _____

الوظيفة الحالية: _____ اسم المشرف: _____

الهدف	معياري القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	ارتباط الهدف بالاستراتيجية
		%		☐
		%		☐
		%		☐
		%		☐
		%		☐
		%		☐

100%

الجدارات الأساسية	الوزن النسبي	الوصف السلوكي
حس المسؤولية	%-	- يتحمل مسؤولية أفعاله، ولا يلوم الآخرين. - يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة. - يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات
التعاون	%-	- يتشارك المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة. - يبحث عن المعطيات من خارج الإدارة الخاصة به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين. - يستجيب لطلبات الدعم من أي وحدة تنظيمية في الجهة.
التواصل	%-	- يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. - يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. - ينصت للآخرين بعناية.
التوجه بالنتائج	%-	- يستطيع القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية. - يعتمد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة. - مبادرو قادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه.
تطوير الأفراد	%-	- يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار. - يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والاقتراحات. - لديه الاستعداد للتغلب على أي تحدي.
الارتباط المهني	%-	- يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. - يصل للعمل في الوقت المحدد ويكون حافزاً عند الحاجة إليه. - يتبع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل.
الجدارات الفنية ان وجدت	%	
	١٠٠%	

توقيع الموظف:

توقيع المشرف:

نموذج ميثاق الأداء (الدور الإشرافي)

التاريخ: _____

اسم الموظف: _____ اسم الجهة: _____

الرقم التعريفي للموظف: _____ اسم الإدارة: _____

الوظيفة الحالية: _____ اسم المشرف: _____

الهدف	معييار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	ارتباط الهدف بالاستراتيجية
		%		☐
		%		☐
		%		☐
		%		☐
		%		☐
		%		☐

الهدف

الجدارات الأساسية	الوزن النسبي	الوصف السلوكي
حس المسؤولية	%	- يتحمل مسؤولية أفعاله، ولا يلوم الآخرين. - يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة . - يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات .
التعاون	%	- يتشارك المعلومات بافتتاح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة . - يبحث عن المعطيات من خارج الإدارة الخاصة به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات ببناء مع المسؤولين الأساسيين . - يستجيب لطلبات الدعم من أي وحدة تنظيمية في الجهة .
التواصل	%	- يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال . - يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال . - ينصت للآخرين بعناية .
التوجه بالنتائج	%	- يستطيع القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية . - يعتمد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة . - مبادرو قادر على تقديم بدائل و حلول عند تنفيذ مهامه .
تطوير الأفراد	%	- يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار . - يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والاقتراحات . - لديه الاستعداد للتغلب على أي تحدي .
الارتباط المهني	%	- يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل . - يصل للعمل في الوقت المحدد ويكون حافزاً عند الحاجة إليه . - يتبع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل .
القيادة	%	- مرن وقادر على تنفيذ أعمال هامة عند مواجهة الحالات التي تتطلب على قدر كبير من المخاطرة وعدم اليقين . - يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات . - يفكر بمنطقية وبإبداعية من دون التأثير بتحيزاته الشخصية . - يوازن بين التقويض والسيطرة .

كيفية التنفيذ

• يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم.

الجدارات الفنية ان وجدت %

100%

توقيع الموظف: ٤,٣,٥ تخصيص المسؤوليات بين "الهدف" (الغايات) و "الجدارات" (كيفية التنفيذ) في ميثاق الأداء

سيكون ذا وزن نسبي أكبر في تقييم أداء الوظائف الإشرافية، بينما تحظى الجدارات الأساسية و الفنية بوزن أكبر أو مساوٍ للأهداف في تقييم أداء الوظائف غير الإشرافية.

يُرجى ملاحظة أن هذا التوزيع سيُستخدم عند احتساب درجات تقييم أداء الموظفين. و نظراً لإعتبارات عملية فقد تم تحديد هذه الأوزان النسبية وفقاً للأدوار الإشرافية و غير الإشرافية للسنوات الثلاث الأولى لبدء تطبيق نظام تقييم الأداء كما بالشكل التالي

ينقسم ميثاق الأداء لكل موظف إلى قسمين يغطي كل منهما "الأهداف" (الغايات) و "كيفية التنفيذ" (الجدارات الأساسية و الفنية). وقد حددت وزارة الخدمة المدنية حجم المسؤوليات حسب دور الموظف (إما دور إشرافي / أو دور غير إشرافي) في الخدمة المدنية، فالموظفين ذوي الأدوار الإشرافية سيكون لديهم أهداف مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، بينما سيكون للموظفين ذوي الأدوار غير الإشرافية مهام تشغيلية أكثر مرتبطة ارتباطاً كبيراً بجدارات معينة، و على ذلك فان قسم الأهداف

٤,٣,٦. مقياس تقدير أهداف الأداء - سلم التقدير

مقياس تقدير أهداف الأداء		
وصف التقدير	وصف الأداء	درجة التقدير
• حقق بنجاح كل أهدافه خلال العام وحقق أكثر من ١٠٠% من أهدافه المحددة. • حقق أهداف كان لها أثر إيجابي واضح على الجهة التي يعمل بها	ممتاز	5
• حقق بنجاح كل أهدافه خلال العام وحقق أكثر من ٩٠ - ١٠٠% من أهدافه المحددة. • حقق أهداف كان لها أثر إيجابي واضح على الجهة التي يعمل بها	جيد جداً	4
• حقق من ٨٠ - ٩٠% من أهدافه • أدى وظيفته وفقاً للمعايير المطلوبة وحقق التوقعات في كل ما طلب منه فعله	جيد	3
• كان أدائه أحياناً أقل من التوقعات، وقد حقق فقط ما يتراوح بين ٦٠ - ٨٠% من أهدافه المحددة. • يحتاج / تحتاج إلى تحسين أدائه / أدائها لكي يفي بالتوقعات	مرضى	2
• كان أدائه أحياناً أقل من التوقعات بشكل دائم، وقد حقق أقل من ٦٠% من أهدافه المحددة. • يحتاج / تحتاج إلى تحسين أدائه / أدائها لكي يفي بالتوقعات.	غير مرضى	1



٤,٣,٧. نموذج التقويم (سنوى - نصف سنوى) - (الدور غير الإشرافي) - صفحة ٣/١

نموذج تقويم موظف			
اسم الموظف:		اسم الجهة:	
الرقم التعريفي للموظف:		اسم القسم:	
الوظيفة الحالية:		اسم المراجع:	
		التاريخ:	
☐ يستحق الترقية ☐ عادى ☐ فترة التجربة	☐ سنوى ☐ نصف سنوى	فترة التقويم:	تاريخ استحقاق التقويم:

تعليمات تعبئة هذا النموذج
تأكد من تعبئة جميع الحقول في نموذج التقويم. يجب وضع تقدير لكل الأهداف والجدارات. وفي حالة وجود مربع للتعليقات، تفضل بإضافة تعليقك أيضاً. من فضلك راجع "مقياس تقدير أهداف الأداء" للحصول على الوصف التفصيلي لمستويات تقدير الأهداف. من فضلك راجع "مقياس تقدير الجدارات" للحصول على الوصف التفصيلي لمستويات تقدير الجدارات. يجب أن تحكم هذه المقاييس تصنيفات الموظفين لضمان حصولهم جميعاً على تقويم عادل ومتجانس. يتم ذكر اسباب اعطاء تقدير ممتاز و غير مرضى

النتائج الإجمالية
☐ ٥ - ممتاز ☐ ٤ - جيد جداً ☐ ٣ - جيد ☐ ٢ - مرضى ☐ ١ - غير مرضى

مواطن التحسن	مواطن القوة الرئيسية



نموذج التقويم (سنوى - نصف سنوى) - (الدور غير الإشرافي) - صفحة ٣/٢

الهدف ومعيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المُستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتج المستهدف و الفعلي	التقدير الموزون	تعليقات
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
اجمالى التقدير الموزون:						

مقياس تقدير الجدارات للدور غير الإشرافي – سلم التقدير

تعليقات	التقدير الموزون	٥	٤	٣	٢	١	الوصف السلوكي	الوزن النسبي	الجدارات الأساسية
							يتحمل مسؤولية أفعاله، ولا يلوم الآخرين. يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة . يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات .	%	حس المسؤولية
							يتشارك المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة . يبحث عن المعطيات من خارج الإدارة الخاصة به عند اللزوم وتوليد مردود بناء علاقات بناءً مع المسؤولين الأساسيين . يستجيب لطلبات الدعم من أى وحدة تنظيمية فى الجهة .	%	التعاون
							يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال . يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال . ينصت للآخرين بعناية	%	التواصل
							يستطيع القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية . يعتمد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة . مبادرو قادر على تقديم بدائل و حلول عند تنفيذه لمهامه.	%	التوجه بالنتائج
							يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار . يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والاقتراحات .	%	تطوير الأفراد
							لدية الاستعداد للتغلب على أي تحدي . يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل . يصل للعمل في الوقت المحدد ويكون حافزاً عند الحاجة إليه . يتبع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل .	%	الارتباط المهني
								%	الجدارات الفنية ان وجدت
اجمالى التقدير الموزون								% ١٠٠	



نموذج التقويم (سنوى - نصف سنوى) - (الدور غير الإشرافي) - صفحة ٣/٣

تعليقات

توقيع المشرف:

توقيع الموظف:

التاريخ:



نموذج التقييم (سنوى - نصف سنوى) - (الدور الإشرافي) - صفحة ٣/١

نموذج تقييم موظف			
اسم الموظف:		اسم الجهة:	
الرقم التعريفي للموظف:		اسم القسم:	
الوظيفة الحالية:		اسم المراجع:	
يستحق الترقية ☐		التاريخ:	
عادي ☐		فترة التقييم:	☐ سنوى ☐ نصف سنوى
فترة التجربة ☐		تاريخ استحقاق التقييم:	

تعليمات تعبئة هذا النموذج
تأكد من تعبئة جميع الحقول في نموذج التقييم. يجب وضع تقدير لكل الأهداف والجدارات. وفي حالة وجود مربع للتعليقات، تفضل بإضافة تعليقك أيضاً. من فضلك راجع "مقياس تقدير أهداف الأداء" للحصول على الوصف التفصيلي لمستويات تقدير الأهداف. من فضلك راجع "مقياس تقدير الجدارات" للحصول على الوصف التفصيلي لمستويات تقدير الجدارات. يجب أن تحكم هذه المقاييس تصنيفات الموظفين لضمان حصولهم جميعاً على تقييم عادل ومتجانس. يتم ذكر اسباب اعطاء تقدير ممتاز و غير مرضى

النتائج الإجمالية
٥ - ممتاز ☐ ٤ - جيد جداً ☐ ٣ - جيد ☐ ٢ - مرضى ☐ ١ - غير مرضى ☐

مواطن التحسن	مواطن القوة الرئيسية



نموذج التقويم (سنوى - نصف سنوى) - (الدور الإشرافي) - صفحة ٣/٢

الهدف ومعيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المُستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتج المستهدف و الفعلي	التقدير الموزون	تعليقات
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
	%			%		
اجمالى التقدير الموزون:						

مقياس تقدير الجدارات للدور الإشرافي - سلم التقدير

الجدارات الأساسية	الوزن النسبي	الوصف السلوكي	١	٢	٣	٤	٥	التقدير الموزون	تعليقات
حس المسؤولية	___ %	- يتحمل مسؤولية أفعاله، ولا يلوم الآخرين. - يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة . - يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات	○	○	○	○	○		
التعاون	___ %	- يتشارك المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة . - يبحث عن المعطيات من خارج الإدارة الخاصة به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين . - يستجيب لطلبات الدعم من أي وحدة تنظيمية في الجهة .	○	○	○	○	○		
التواصل	___ %	- يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال . - يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال . - ينصت للآخرين بعناية .	○	○	○	○	○		
التوجه بالنتائج	___ %	- يستطيع القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية . - يعتمد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة .	○	○	○	○	○		
تطوير الأفراد	___ %	- مبادرو قادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه. - يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار . - يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والاقتراحات	○	○	○	○	○		
الارتباط المهني	___ %	- لديه الاستعداد للتغلب على أي تحدي . - بتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل . - يصل للعمل في الوقت المحدد ويكون حافزاً عند الحاجة إليه . - يتبع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل .	○	○	○	○	○		
القيادة	___ %	- مرن وقادر على تنفيذ أعمال هامة عند مواجهة الحالات التي تتطلب على قدر كبير من المخاطرة وعدم اليقين . - يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات . - يفكر بمنطقية وبإبداعية من دون التأثير بتحيزاته الشخصية . - يوازن بين التفويض والسيطرة . - يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم	○	○	○	○	○		
الجدارات الفنية أن وجدت	___ %								
اجمالي التقدير الموزون	١٠٠ %								



نموذج التقويم (سنوى - نصف سنوى) - (الدور الإشرافي) - صفحة ٣/٣

تعليقات

التاريخ: _____ توقيع الموظف: _____ توقيع المشرف: _____



٤,٣,٨. مثال: احتساب التقدير العام لأداء الموظف

يوضح المثال أدناه كيفية احتساب التقدير العام لأداء الموظف.

تشتمل الخطوة الأولى على احتساب التقدير الموزون الخاص بـ "الأهداف" (الغايات)

التقدير الموزون	التقدير	الوزن النسبي	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	اجمالي التقدير الموزون:	

تشتمل الخطوة الثانية على احتساب التقدير الموزون الخاص بـ "كيفية التنفيذ" (الجدارات)

الجدارات الأساسية	الوزن النسبي	الوصف السلوكي	١	٢	٣	٤	٥	التقدير الموزون
			منخفض	متوسط	متن			
حس المسؤولية	%	- يُتَّحَمَلُ مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين. - يفهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة - يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات	○	○	○	○	○	$0,2 \times (2+3+3)/3 = 0,53$
التعاون	%	- يشارك المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم. - يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءً مع المسؤولين الأساسيين - يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية بالجهة	○	○	○	○	○	$0,2 \times (4+4+3)/3 = 0,73$
التواصل	%	- يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال - يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال - ينصت للآخرين بعناية	○	○	○	○	○	$0,1 \times (4+3+3)/3 = 0,33$
التوجه بالنتائج	%	- لديه القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية - منضبط ويمكن الاعتماد عليه في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عال من الجودة - مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه	○	○	○	○	○	$0,1 \times (2+2+4)/3 = 0,27$
تطوير الأفراد	%	- يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار - يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصائح والاقتراحات	○	○	○	○	○	$0,2 \times (4+5)/2 = 0,9$
الارتباط المهني	%	- لديه الاستعداد للتغلب على أي تحدي - ينطبع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل - يصل للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة - يتبع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل	○	○	○	○	○	$0,1 \times (4+4+3+4)/4 = 0,375$
القيادة	%	- مُرِن وينفذ إجراءات مهمة تتطوي على درجة كبيرة من المخاطر - يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات. - يفكر بمنطقية وبإبداعية من دون التأثير بالانحيازات الشخصية. - يوازن بين التفويض والسيطرة. - يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم..	○	○	○	○	○	$0,1 \times (5+5+4+3+4)/5 = 0,42$
اجمالي التقدير الموزون			3,56					

ويمجرد احتساب التقدير الموزون لكل من الأهداف و الجدارات ، يمكن استخدامه بعد ذلك لاحتساب التقدير العام لأداء الموظف على النحو المبين أدناه:

$$\text{التقدير العام لأداء الموظف} = \text{لأهداف الأداء} \times \text{العامل المرجح} + (\text{الجمالي التقدير الموزون للجدارات} \times \text{العامل المرجح للجدارات})$$

تختلف العوامل المرجحة المُطبقة على الأهداف و الجدارات حسب مرتبة وظيفة الموظف (راجع الملحق ٥,٣,٤). إذا كان الموظف في المثال سالف الذكر موظفًا على المرتبة الوظيفية العاشرة، فسيُطبق العاملان المرجحين التاليين:

- عامل مرجح أهداف الأداء = ٧٠%
- مرجح الجدارات = ٣٠%

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

$$\text{التقدير العام لأداء الموظف} = (3,56 \times 0,3) + (3,2 \times 0,7) = 3,31$$

يُقرب التقدير العام لأداء الموظف بعد ذلك لأقرب عدد صحيح؛ أي إنه ينبغي تقريب أي عدد يحتوي على فاصلة بين ٠,١ و ٠,٤ لأدنى، وتقريب أي عدد يحتوي على فاصلة بين ٠,٥ و ٠,٩٩ لأعلى.

يساوي التقدير العام لأداء الموظف النهائي في المثال السابق ٣ (بعد التقريب)

٤,٣,٩. تضمين الجدارات الفنية في نماذج التقييمات وميثاق الأداء

يقع على كاهل كل جهة حكومية وضع مجموعة الجدارات الفنية الخاصة بالعمليات المتعلقة بها فقط (مثل المعلمون والأطباء).

وللاطلاع على مزيد من المعلومات عن كيفية تحديد الجدارات /، يُرجى التفضل بمراجعة الدليل الإرشادي لإطار الجدارة

عندما تحدد الجهة الحكومية الجدارات الفنية، فستكون بحاجة إلى دمجها في كل من نماذج موثائق الأداء ونماذج تقييم الأداء. (يُرجى الأخذ في الاعتبار أنه حتى الآن تنشر هذه الوثيقة النماذج التي لا تحتوى على جدارات فنية).

دمج الجدارات الفنية في أعمال نماذج تقييم الأداء وموathائق الأداء بالطريقة نفسها:

الخطوة الأولى: تحديد الجدارات الفنية التي سيتم استخدامها لتقويم الموظف، فضلاً عن مقاييس التقدير المقابلة التي تتناسب هذه الجدارات (ملحوظة: تم تعريف هذه الجدارات الفنية باستخدام الدليل الإرشادي لإطار الجدارات).

الخطوة الثانية: في قسم الجدارات بميثاق الأداء، أضف فئة جدارة جديدة تسمى "الجدارات الفنية". قم بتضمين الجدارات الفنية للموظف ضمن هذه الفئة لتقويمها.

الخطوة الثالثة: تخصيص مسؤوليات إلى كل فئة من فئات الجدارات على النحو الذي تم توضيحه مسبقاً في العملية الأولى (وضع الأهداف وتخطيط الأداء)، ولكن هذه المرة ستُضاف فئة "الجدارات الفنية" عند تخصيص المسؤوليات (ملحوظة: ينبغي أن يكون مجموع مسؤوليات الجدارات ١٠٠%).

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

مثال:

تقويم الأداء (صفحة ٣/٢)

Date: _____

Employee Name: _____ Name of Entity: _____

Employee ID: _____ Name of Department: _____

Job Title: _____ Name of Supervisor: _____

Objective	Metric	Weight	Target	Link to strategy
		%		
		%		
		%		
		%		
		%		
		%		

Weight	Statement Description
Accountability	- 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	- 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	- Uses clear and effective written communication - Uses clear and effective verbal communication - Actively listens to others
Results Orientation	- 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	- Constantly seeks to improve on own areas of development - Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions
Engagement	- Demonstrates a 'can do' attitude - Aspires to 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	- 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 (low)	2	3 (avg)	4	5 (high)	Rating
Accountability	- 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	- 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	- Uses clear and effective written communication - Uses clear and effective verbal communication - Actively listens to others						
Results Orientation	- 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	- Constantly seeks to improve on own areas of development - Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions						
Engagement	- Demonstrates a 'can do' attitude - Aspires to 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	- Technical competency 1 - Technical competency 2 - Technical competency 3 - Technical competency 4						

Weighted Rating: _____

٤,٣,١٠. جدول ادوار التقويم

يشير المصطلح "مدير" في هذا الدليل الإرشادي، كما تم التوضيح مسبقاً في الجزء ٥ من القسم ٤,٢، إلى الشخص الذي يُجري تقويم الأداء، بينما يشير المصطلح "الموظف"، كما هو موضح بهذا الدليل أيضاً، إلى الشخص الذي يتم تقويمه. ويوضح الجدول التالي الفرق بين الشخص المراد تقويمه، والشخص المقيّم، والشخص الذي يعتمد التقويم، في سيناريوهات مختلفة ومتعددة. وينطبق هذا على كل العمليات الواردة بهذا الدليل الإرشادي.



إدارة الأداء — الدليل الإرشادي

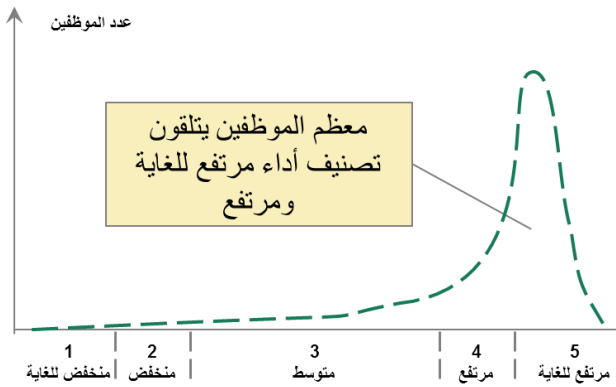
الدور	تقويم الموظف	تقويم المدير	تقويم المدير العام
رئيس الجهة الحكومية	غير متاح	غير متاح	معتمد
نائب رئيس الجهة الحكومية	غير متاح	معتمد	مُقيّم
المدير العام	معتمد	مُقيّم	تم تقويمه
المدير	مُقيّم	تم تقويمه	غير متاح
الموظف	تم تقويمه	غير متاح	غير متاح

تجميع الموظفين في مجموعات قابلة للمقارنة، يتيح مقارنة أكثر جدوى للموظفين.

ويشير 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.

وبعد توظيف منهجية التصنيف الإجباري أمراً مهماً لأنه يدفع المديرين للتداول مع موظفيهم حول الأداء، بالإضافة إلى أنه يؤسس لوجود نظام عند تقويم أداء الموظف. وكذلك يضمن استخدام طريقة التصنيف الإجباري توزيع أداء الموظفين الذي يسمح بدوره للجهة 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:



ويمكن من خلال توظيف طريقة التصنيف الإجباري

٤,٣,١١. التصنيف الإجباري

Forced Ranking

بناءً على التقدير 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 بالجهة 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 المواهب والبرامج الخاصة.
- المكافآت: في بعض الحالات، ترتبط مكافآت الموظفين ارتباطاً وثيقاً بتصنيف الأداء بين أقرانهم؛ حيث يتم تحفيز الموظفين أصحاب أفضل أداء في الجهة مادياً. فعلى سبيل المثال، يحصل الموظفون على مكافأة الأداء الفردي بنهاية العام.

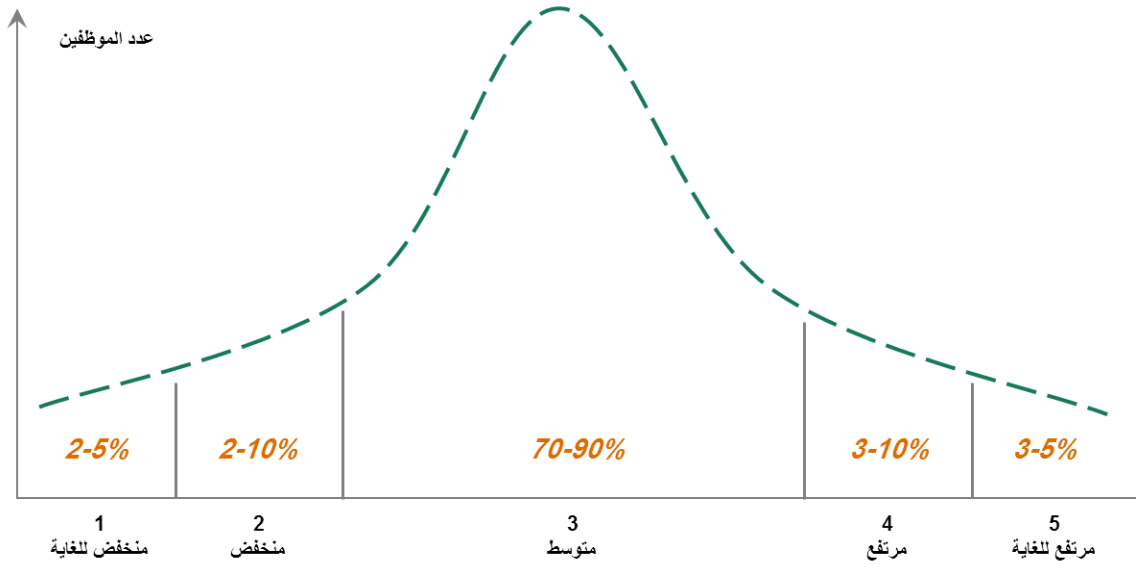
ولكي يكون التصنيف مفيداً ونافعاً، ينبغي ضم الموظفين المنتمين إلى مجموعة مهنية ووحدة تنظيمية واحدة في مجموعة واحدة. فعلى سبيل المثال، سيتم ضم جميع الموظفين - من نفس المستوى - العاملين بالإدارة في جهة حكومية وتصنيفهم؛ حيث أن مبدأ

تحويل التوزيع الملتو سالف الذكر إلى توزيع مسبق التحديد تحدده وزارة الخدمة المدنية.

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

الفئة	النطاق
٥ - مرتفع جدًا	٣-٥ %
٤ - مرتفع	٣-١٠ %
٣ - متوسط	٧٠-٩٠ %
٢ - منخفض	٢-١٠ %
١ - منخفض جدًا	٢-٥ %

ملحوظة: ثمة حاجة إلى ٢٠ 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).



يُرجى الرجوع إلى الملحق ١٢، ٣، ٤ للاطلاع على مثال عن كيفية إجراء تصنيف جبري لمجموعة موظفين وفقًا لمنحنى التوزيع السابق.

التصنيف الإجباري - مثال

٤,٣,١٢.

دعونا نتناول مثالاً عن حالات عدم استلام إدارة الموارد البشرية النتائج وفقاً للتوزيع الإجباري المطلوب ومتى يجب تطبيق التصنيف الإجباري. إذا كانت هناك جهة بها ٢٠ موظفاً في مجموعة موظفين قابلة للمقارنة، فينبغي اتباع الخطوات التالية لتصنيف العشرين موظفاً تصنيفاً جبرياً في فئات الأداء الخمس وفقاً لمنحنى التوزيع

الخطوة الثانية: افرز القائمة التي تحتوي على ٢٠ موظفاً على أساس التصنيف العام للأداء الخاص بهم، مع ذكر اسم الموظف صاحب أعلى أداء على رأس القائمة. يُرجى الاطلاع على الجدول التالي.

الخطوة الأولى: قم بتجميع قائمة من ٢٠ موظف تحتوي على:

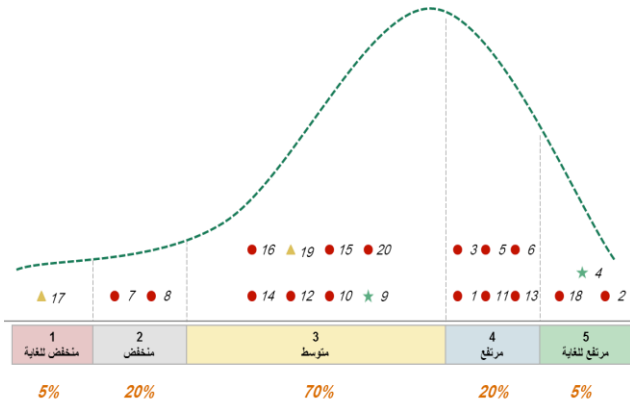
(أ) أحدث تصنيف عام لأداء الموظف، ب) ترتيب أداء تفصيلي، ج) حالة الموظف بالتقويم (مثل مؤهل لترقية أو غير مؤهل لترقية أو تحت الاختبار) يُرجى الاطلاع على الجدول الموجود أدناه.

تقويم الموظف بعد الفرز			
موظف	الأداء العام الترتيب (تقريبي)	ترتيب الأداء (تفصيلي)	حالة الموظف
الموظف الثاني	٥	٤,٨	غير مؤهل لترقية
الموظف الرابع	٥	٤,٦	مؤهل لترقية
الموظف الثامن عشر	٥	٤,٥	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث عشر	٤	٤,٣	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس	٤	٤,١	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس	٤	٣,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف الحادي عشر	٤	٣,٨	غير مؤهل لترقية
الموظف الأول	٤	٣,٦	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث	٤	٣,٥	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع	٣	٣,٤	مؤهل لترقية
الموظف العشرون	٣	٣,٣	غير مؤهل لترقية
الموظف العاشر	٣	٣,٢	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس عشر	٣	٣	غير مؤهل لترقية
الموظف الثاني عشر	٣	٢,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع عشر	٣	٢,٨	تحت الاختبار
الموظف الرابع عشر	٣	٢,٧	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس عشر	٣	٢,٦	غير مؤهل لترقية
الموظف الثامن	٢	٢,١	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع	٢	١,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع عشر	١	١,٣	تحت الاختبار

تقويم الموظف			
موظف	التصنيف العام للأداء (تقريبي)	ترتيب الأداء (تفصيلي)	حالة الموظف
الموظف الأول	٣	٣,٢	غير مؤهل لترقية
الموظف الثاني	٥	٤,٨	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث	٣	٣,١	غير مؤهل لترقية
الموظف الرابع	٥	٤,٦	مؤهل لترقية
الموظف الخامس	٣	٣,٤	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس	٤	٣,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع	١	١,٢	غير مؤهل لترقية
الموظف الثامن	١	١,٤	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع	٣	٢,٩	مؤهل لترقية
الموظف العاشر	٣	٢,٧	غير مؤهل لترقية
الموظف الحادي عشر	٣	٣,٣	غير مؤهل لترقية
الموظف الثاني عشر	٢	٢,٤	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث عشر	٤	٤,١	غير مؤهل لترقية
الموظف الرابع عشر	٢	١,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس عشر	٣	٢,٦	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس عشر	٢	١,٨	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع عشر	١	١	تحت الاختبار
الموظف الثامن عشر	٤	٤,٤	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع عشر	٢	٢,٣	تحت الاختبار
الموظف العشرون	٣	٢,٨	غير مؤهل لترقية

الخطوة الثالثة: لخص نتائج الأداء لرسم منحنى التوزيع. ملحوظة: يتعين متابعة حالة الموظف على

إدارة الأداء – الدليل الإرشادي



منحنى التوزيع. في هذه الحالة توضح الدائرة الحمراء تقويم "بدون ترقية"، والمثلث الأصفر "فترة اختبار"، والنجمة الخضراء "يستحق ترقية". انظر الشكل التالي.

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 ١١,٣,٤). حدد الفئة التي تحتوي على عدد موظفين يتجاوز الحد الأقصى لهذه الفئات، ثم حدد الموظفين أصحاب التصنيف الأقل في فئة معينة وانقل 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". وسيكون نطاق الموظفين لكل فئة للمثال التالي على النحو التالي:

الفئة	نطاق النسبة المئوية	إجمالي عدد الموظفين	نطاق العدد المقبول للموظفين
٥ - مرتفع جدًا	٣-٥ %	٢٠	١ - ١
٤ - مرتفع	٣-١٠ %	٢٠	٢ - ١
٣ - متوسط	٧٠-٩٠ %	٢٠	١٨ - ١٤
٢ - منخفض	٢-١٠ %	٢٠	٢ - ٠
١ - منخفض جدًا	٢-٥ %	٢٠	١ - ٠

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

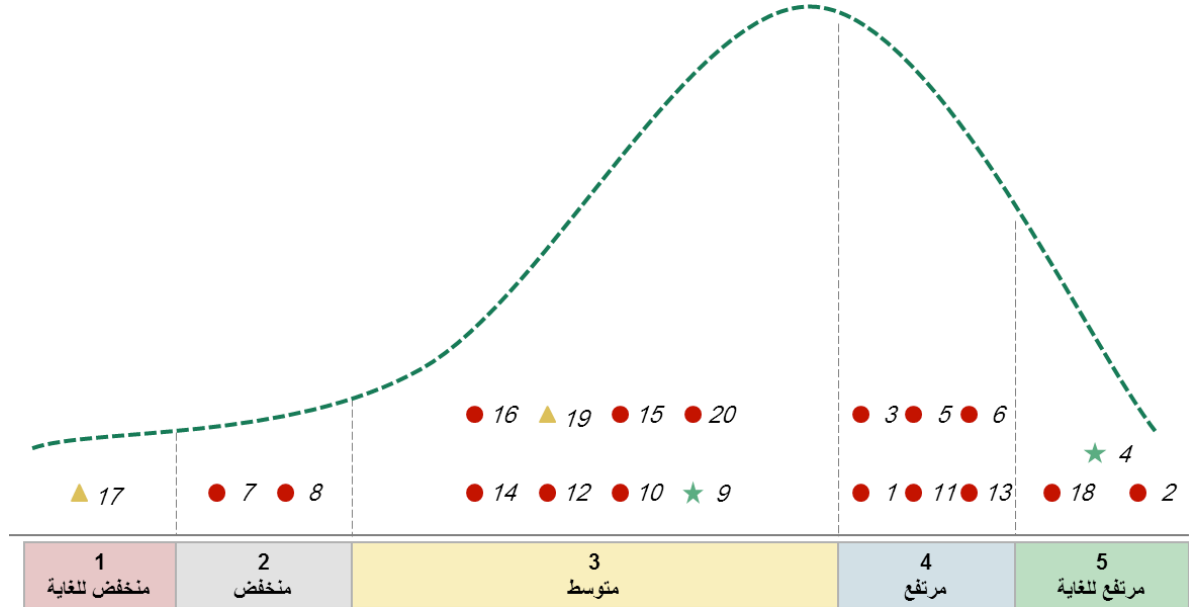
الفئة	نطاق عدد الموظفين	عدد الموظفين ضمن فئة	عدد الموظفين المنتقلين	التعليقات
٥- مرتفع جدًا	١ - ١	٣	-	تجاوز عدد الموظفين الحد الأقصى. نقل الموظفين أصحاب التصنيف المنخفض إلى الفئة الرابعة تم نقل الموظف الرابع والموظف الثامن عشر إلى الفئة الرابعة
٤- مرتفع	٢ - ١	٦	٢	تضمن موظفين من إجمالي الفئتين الخامسة 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
٣- متوسط	١٤ - ١٨	٨	٦	تضمن ٦ موظفين من الفئة الرابعة، الإجمالي ١٤. أقل من الحد الأقصى - بدون تغييرات
٢- منخفض	٠ - ٢	٢	-	عدد الموظفين المساوي للحد الأقصى - بدون تغييرات
١- منخفض جدًا	٠ - ١	١	-	عدد الموظفين المساوي للحد الأقصى - بدون تغييرات

ينتج عن آلية التصنيف الإجباري التغييرات التالية في ترتيب الموظفين:

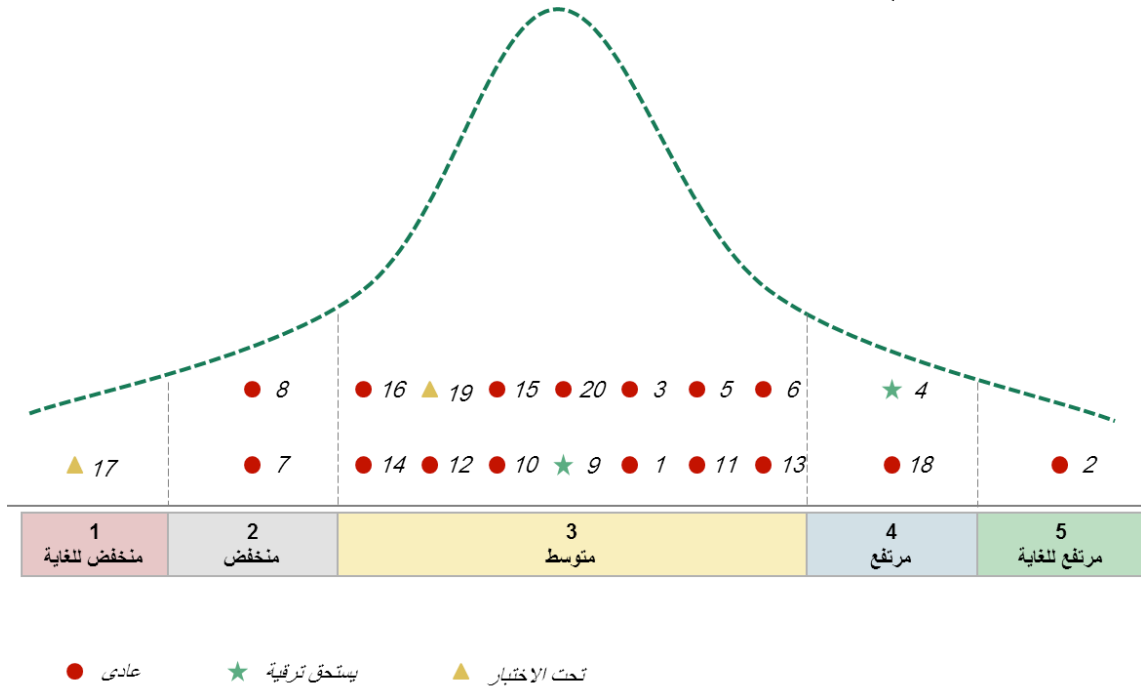
تقويم الموظف (بعد)			
موظف	التصنيف العام للأداء (تقريبي)	ترتيب الأداء (تفصيلي)	حالة الموظف
الموظف الثاني	٥	٤,٨	غير مؤهل لترقية
الموظف الرابع	٥	٤,٦	مؤهل لترقية
الموظف الثامن عشر	٥	٤,٥	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث عشر	٤	٤,٣	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس	٤	٤,١	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس	٤	٣,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف الحادي عشر	٤	٣,٨	غير مؤهل لترقية
الموظف الأول	٤	٣,٦	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث	٤	٣,٥	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع	٣	٣,٤	مؤهل لترقية
الموظف العشرون	٣	٣,٣	غير مؤهل لترقية
الموظف العاشر	٣	٣,٢	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس عشر	٣	٣	غير مؤهل لترقية
الموظف الثاني عشر	٣	٢,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع عشر	٣	٢,٨	تحت الاختبار
الموظف الرابع عشر	٣	٢,٧	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس عشر	٣	٢,٦	غير مؤهل لترقية
الموظف الثامن	٢	٢,١	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع	٢	١,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع عشر	١	١,٣	تحت الاختبار

تقويم الموظف (قبل)			
موظف	التصنيف العام للأداء (تقريبي)	ترتيب الأداء (تفصيلي)	حالة الموظف
الموظف الثاني	٥	٤,٨	غير مؤهل لترقية
الموظف الرابع	٥	٤,٦	مؤهل لترقية
الموظف الثامن عشر	٥	٤,٥	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث عشر	٤	٤,٣	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس	٤	٤,١	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس	٤	٣,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف الحادي عشر	٤	٣,٨	غير مؤهل لترقية
الموظف الأول	٤	٣,٦	غير مؤهل لترقية
الموظف الثالث	٤	٣,٥	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع	٣	٣,٤	مؤهل لترقية
الموظف العشرون	٣	٣,٣	غير مؤهل لترقية
الموظف العاشر	٣	٣,٢	غير مؤهل لترقية
الموظف الخامس عشر	٣	٣	غير مؤهل لترقية
الموظف الثاني عشر	٣	٢,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف التاسع عشر	٣	٢,٨	تحت الاختبار
الموظف الرابع عشر	٣	٢,٧	غير مؤهل لترقية
الموظف السادس عشر	٣	٢,٦	غير مؤهل لترقية
الموظف الثامن	٢	٢,١	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع	٢	١,٩	غير مؤهل لترقية
الموظف السابع عشر	١	١,٣	تحت الاختبار

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



بعد التصنيف الإجباري



موظفون مقيدون في فترة الاختبار عند الدخول إلى دورة التقييم:

- قِيم 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 رفع اسمه من قائمة فترة الاختبار
- قِيم 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 الإيجابي

تتبلور أهمية معايير عمليات التوزيع في جميع أنحاء الجهة جيدًا في إبراز فعالية منهجية التصنيف الإيجابي. بعبارة أخرى، عند حصول الموظف على درجة تقييم ٤ ضمن قسم واحد، فسُتُعد مقارنة بين هذا الموظف وموظف آخر حاصل على درجة تقييم ٤ 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 الجهة 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

الخطوة الخامسة: حل النتائج بعد التصنيف الإيجابي:

جميع الموظفين:

- تسجيل النتائج النهائية لتصنيف الموظف بعد تطبيق آلية التصنيف الإيجابي
- بالنسبة للموظفين الذين تم تغييرهم من فئة تقييم لفئة أخرى (مثل قيام المدير بإعطاء الموظف درجة تقييم ٥ "مرتفع جداً" ثم تغيير الدرجة إلى ٤ "مرتفع") سوف يحتاجون إلى شرح وتوضيح عملية التصنيف الإيجابي ونتائجها.
- إذا لم يتم تغيير فئة التقييم للموظف، فسوف تكون نتائج التصنيف الإيجابي متماشية مع تقييم نهاية العام الذي قدمه المدير.

موظفون مؤهلون للترقية:

- تحليل وضع أداء الموظف بعد تطبيق التصنيف الإيجابي وتقدير ما إذا كان الموظف يستوفي المعايير الخاصة بالترقية بوظيفته.
- القيام بتلخيص النتائج لإعلانها للمدير وللموظف.
- على سبيل المثال الموظف رقم (٤) والموظف رقم (٩)

الموظفون بفئة التقييم ٢ و ١ (منخفض ومنخفض جداً)

- تحليل سجلات أداء الموظف للتأكد إذا ما كان قد تم إدراج اسم هذا الموظف في فئة أصحاب الأداء المنخفض من قبل، واستناداً على مدى تكرار حصوله على التقدير المنخفض يتم وضع الموظف تحت الاختبار.
- على سبيل المثال الموظف رقم (٧) و (٨) و (١٧) بالرغم من أن الموظف رقم (١٧) بالفعل في فترة الاختبار.

على ذلك، إجراء مراجعة بواسطة مدير مسؤول أو بواسطة موظف من إدارة الموارد البشرية).
إذا كان هناك مديرون داخل جهة حكومية يمنحون تقويمات أداء جودتها عالية وتمثل لما جاء بالدليل الإرشادي لمقاييس التصنيف وتوزيع التصنيف الإيجابي المطلوب، فستتخفص ضرورة الحاجة إلى إجراء تصنيف جبري. بعبارة أخرى، ستكون نتائج توزيع تصنيف الأداء للموظفين التي تم الحصول عليها قبل تطبيق آلية التصنيف الإيجابي مشابهة لنتائج ما بعد تطبيق التصنيف الإيجابي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المديرين قد أخذوا في الاعتبار أنهم بحاجة إلى التأكد من وجود الموظفين ضمن حدود التوزيع المحددة مسبقاً.

يوجد مديرون يمنحون ترتيباً أعلى أو أقل لموظفيهم عن مديرين آخرين؟
في حالة وجود أي خلل محتمل في معايرة درجات التقويم، 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 تقويم الموظفين
 - وجود أحد المديرين يمنح موظفيه درجات تقويم أعلى أو أقل من المتوسط مقارنةً بمديرين آخرين
 - وجود قسم معين لا يمتلك أهداف بها تحديات، وبالتالي يحصل الموظفون العاملون بهذا القسم على درجات تقويم 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.
- وفيما 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 تقدمها الإدارة أو المدير قبل إنهاؤها؛ وذلك لضمان استيفائها التوزيع المطلوب (مثال

٤,٣,١٣. نموذج تقييم الاستعداد لإدارة الأداء (صفحة ٢/١)

استمارة تقييم استعداد الجهات الحكومية

هذه الاستمارة معدة لتستخدمها إدارات الموارد البشرية (HR) في كل جهة حكومية لدعمها خلال تقييم مستوى استعدادها لإجراء عملية إدارة الأداء. بناءً على الإجابات على العبارات أدناه، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد كيفية تقدمه في كل من المتطلبات الستة الرئيسية اللازمة ليصبح أهلاً للنجاح في إدارة الأداء. للمزيد من التفاصيل عن كيفية تنفيذ المتطلبات الستة، يمكن لإدارة الموارد البشرية مراجعة القسم ٢,٤ من دليل إدارة الأداء.

العبارة	الإجابة	الإجراء
القدرة على تحديد الهدف الجهة التي أعمل بها لها أهداف استراتيجية واضحة ومتبعة.	نعم	اتبع نموذج مرحلة النضج: تأكد من أن الأهداف الاستراتيجية متاحة.
	لا	انتقل إلى السؤال التالي
الموظفون لديهم وصف وظيفي واضح يرتبط بشكل سليم بالمناصب الوظيفية التي يشغلونها حالياً.	نعم	اتبع نموذج مرحلة التطور المتوسطة: تأكد من أن الأهداف الاستراتيجية متاحة.
	لا	انتقل إلى السؤال التالي
الموظفون لديهم أنشطة ومسؤوليات يومية واضحة يمكنني استخدامها لتحديد الأهداف.	نعم	اتبع نموذج مرحلة التطور المبكرة: استخدم المهام والمسؤوليات اليومية لتحديد الأهداف.
	لا	غير متاح
العبارة	الإجابة	الإجراء
وجود إطار عمل الجدارات وضعت الجهة التي أعمل بها قواعدها الخاصة بصدد الجدارات الفنية التي تعبر متفردة وفقاً لأنشطتها.	نعم	اتبع نموذج مرحلة النضج: استخدم الجدارات الأساسية المستمدة من وزارة الخدمة المدنية بالإضافة إلى الجدارات الفنية.
	لا	انتقل إلى السؤال التالي
لم تضع الجهة التي أعمل بها قواعد الخاصة بصدد الجدارات الفنية التي تعتبر متفردة وفقاً لأنشطتها.	نعم	اتبع نموذج مرحلة التطور المبكرة/ المتوسطة: استخدم الجدارات الأساسية المستمدة من وزارة الخدمة المدنية، وابدأ في وضع الجدارات المهنية.
	لا	غير متاح
العبارة	الإجابة	الإجراء
الربط بين الأداء والتبعات يرتبط الأداء بالتبعات في الجهة التي أعمل بها	نعم	تقوم وزارة الخدمة المدنية بوضع الروابط بين نواتج الأداء والتبعات ثم تقوم بإنفاذها في كل الجهات الحكومية.
	لا	انتقل إلى السؤال التالي



إدارة الأداء – دليل إرشادي

نموذج تقييم الاستعداد لإدارة الأداء (صفحة ٢/٢)

الإجراء	الإجابة	العبارة
اتبع نموذج مرحلة النضج. استخدم نظام تقنية المعلومات (IT) لدعم سير عملية إدارة الأداء. ابدأ بضمان اتساق البيانات الخاصة بمعلومات الموظفين في قاعدة بيانات قسم الموارد البشرية (HR) وعلاقات التبعية.	نعم لا	توافر نظام دعم لتقنية المعلومات (IT) • تمتلك الجهة التي أعمل بها نظام ERP/HRMIS مزود بوحدات إدارة أداء تدعم نشر إدارة الأداء
انتقل إلى السؤال التالي اتبع نموذج مرحلتي التطور المبكرة/ المتوسطة. استخدم مستندات ونماذج إلكترونية وأدوات بسيطة مثل برنامج Excel ابدأ بإشراك شركات تقنية المعلومات لتوظيف نظام تقني لإدارة الأداء.	نعم لا	• لا تمتلك الجهة التي أعمل بها نظام ERP/HRMIS مزود بوحدات إدارة أداء تدعم نشر إدارة الأداء
غير متاح		

الإجراء	الإجابة	العبارة
لقد وضعت وزارة الخدمة المدنية مقياس تصنيف واضحاً لكل من الأهداف والجدارات. يجب استخدام مقاييس التصنيف هذه في كل الجهات الحكومية ومن قبل كل المقيمين لتوفير آراء موضوعية في إدارة الأداء.	غير متاح	القدرة على توفير رأي موضوعي • تتمتع الجهة التي أعمل بها بثقافة مفتوحة لإبداء الآراء وتقويمات الأداء الموضوعية

الإجراء	الإجابة	العبارة
لقد استخدمت وزارة الخدمة المدنية منهجية للتصنيف الإجمالي في نظام إدارة الأداء. يجب أن تتبع كل الجهات الحكومية وكافة المقيمين توزيع التصنيف الإجمالي المحدد عند تقويم موظفيهم لتسهيل التفريق بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المنخفض.	غير متاح	القدرة على التفريق بين ذوي الأداء العالي المتميزين وأصحاب الأداء الضعيف • تتمتع الجهة التي أعمل بها بالقدرة على التفريق بين الموظفين ذوي الأداء المرتفع والمنخفض

٤,٤. التعريفات

- ميثاق الأداء : هو نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل هدف وجدارة و يتم اعداده و توقيعه من الموظف ورئيسه.
- الهدف : مصطلح للتعبير عن المخرجات المطلوبة و التي تمثل النتيجة التي يعمل الموظف على تحقيقها و يجب عند تحديد أي هدف ان يكون (SMART) بمعنى ان يكون: محدد ، و قابل للقياس، قابل للتطبيق، منطقي ، و محدد الزمن.
- الجدارات : هي مجموعة المعارف و المهارات و القدرات و الخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من اداء عمله بشكل فعال.
- الوزن النسبي : هو المقدار الذي يعبر عن الأهمية النسبية للهدف او الجدارة .
- الوظيفة الإشرافية : هو الدور التي يقوم به الموظف الذي يتبعه رؤوسين يقوم بالإشراف على اعمالهم بالإضافة الى مهامه التشغيلية الأخرى.
- الوظيفة غير الإشرافية : هو الدور الذي يقوم به الموظف الذي لديه مهام تشغيلية فقط ولا يتبعه رؤوسين يشرف عليهم.
- التصنيف الإجباري Forced Ranking : هو أداء ادارية تُلزم المقيّم / الرئيس بتصنيف اداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفا على صورة نسب مئوية لضمان التمييز بين الموظفين المتميزين والموظفين ذوي الأداء المنخفض.
- الوصف السلوكي : تعنى مجموعة السلوكيات القابلة للملاحظة التي تمثل مؤشرات دالة على مفهوم الجدارة .
- معيار القياس : هو التعبير الكمي عن وحدة قياس ناتج الأداء.
- النتائج المستهدف : هو التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه .
- النتائج الفعلى : هو التحديد الكمي للأداء الفعلى الذي تم تحقيقه.
- الفرق بين الناتج المستهدف والفعلى: هو النسبة المئوية للفارق بين الناتج المستهدف و الناتج الفعلى .
- سلم التقدير : هو التدرج الخماسى (من ١ الى ٥) الذى يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف للهدف او الجدارة .
- التقدير الموزون : هو حاصل ضرب القيمة المقدرة لدرجة تحقيق الموظف للهدف او الجدارة على سلم التقدير الخماسى في وزنها النسبى .
- العامل المرجح : هو النسبة المئوية التى يتم تحديدها سنويا بمعرفة وزارة الخدمة المدنية لكل من مكونى الأهداف و الجدارات عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على ان يكون مجموعهما

- ١٠٠% ، ويراعى ان العوامل المرجحة تختلف حسب طبيعة وظيفة الموظف (إشرافية / غير إشرافية)
- إجمالي التقدير الموزون : هو حاصل جمع التقديرات الموزونة لمجموعة الأهداف او لمجموعة الجدارات.
 - التقدير العام لأداء الموظف : هو قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في فترة زمنية محددة من دورة الأداء . و يتم حسابه وفق الخطوات التالية :
 - ١- يتم حساب إجمالي التقدير الموزون لأهداف الأداء وفقا لما ورد في الدليل الإرشادي.
 - ٢- يتم حساب إجمالي التقدير الموزون للجدارات وفقا لما ورد في الدليل الإرشادي.
 - ٣- يتم ضرب ناتج الخطوة ١ في العامل المرجح لأهداف الأداء.
 - ٤- يتم ضرب الخطوة ٢ في العامل المرجح للجدارات.
 - ٥- يتم جمع ناتج الخطوتين ٣ و ٤ و يكون الناتج هو التقدير العام لإداء الموظف.