



# إدارة الأداء

---

دليل إرشادي





## قائمة المحتويات

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



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

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

## 2. الغرض من هذا الدليل الإرشادي

إدارة الأداء أمر حيوي لحفظ على كفاءة وإنجازية المنظمة الحكومية التنفيذية. وتلعب إدارة الأداء دوراً مهمًا في تحديد احتياجات الموظف التنموية، وفي صنع قرارات الترقى، 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 والقوالب المشتركة المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الأداء بنجاح.

## 1. نظرة عامة على الدليل الإرشادي

### 1.1. كيفية تستخدم هذا الدليل الإرشادي

يتكون دليل إرشادي إدارة الأداء من أربعة أجزاء رئيسية:

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

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

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

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

وتظهر مجموعة من الإشارات والرموز في هوماش الصفحات بهدف مساعدة القارئ على التنقل بسلامة



### 3.1. الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي

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

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 تماماً لدور الموظف وإمكانياته، كما تتطلب فهماً لوظيفة المؤسسة الحكومية في الدولة.

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

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

- يمكن للفئات التالية استخدام الدليل:
- موظفو الموارد البشرية المسؤولون عن إدارة أداء الفرد في المؤسسات الحكومية.
  - مدورو الأقسام المتوقع منهم تقييم موظفيهم.
  - الموظفون الخاضعون لعملية تقييم الأداء.
  - أطراف أخرى معنية في أثناء دورة إدارة الأداء.

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



## 2. مقدمة عن إدارة الأداء:

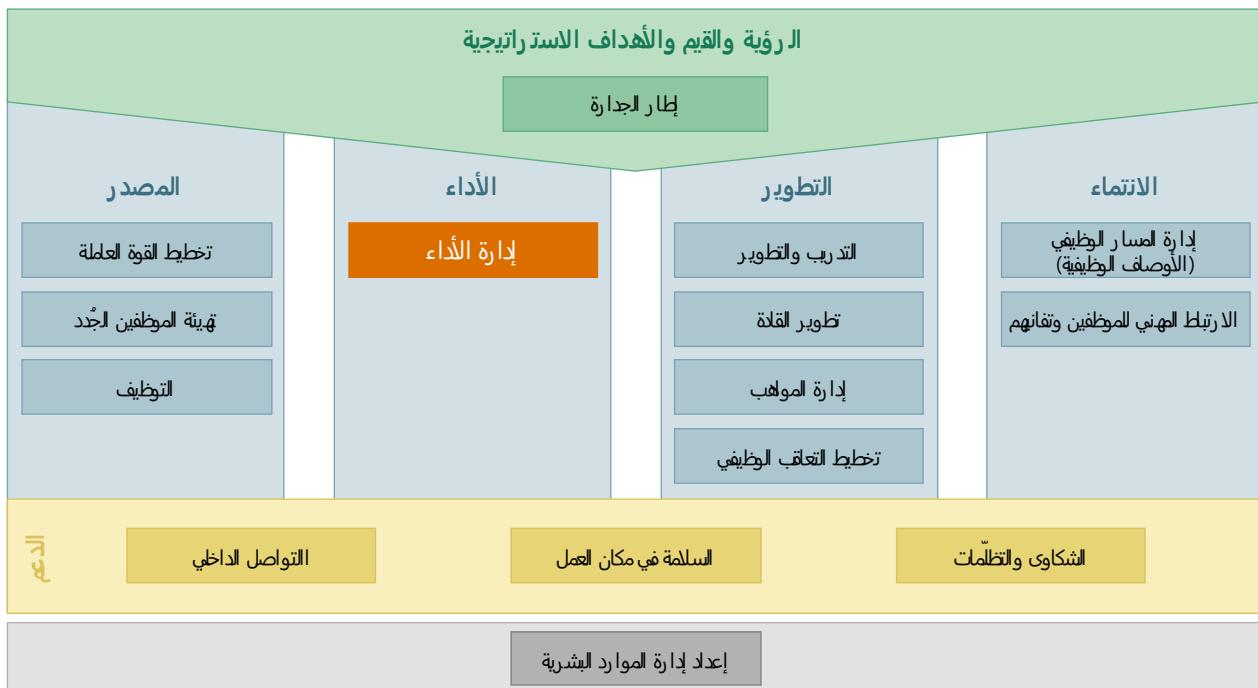
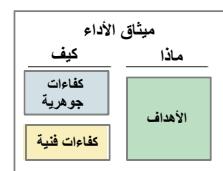
### 1.2. تعريف إدارة الأداء:

#### تداخلات مع وظائف أخرى للموارد البشرية

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

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

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

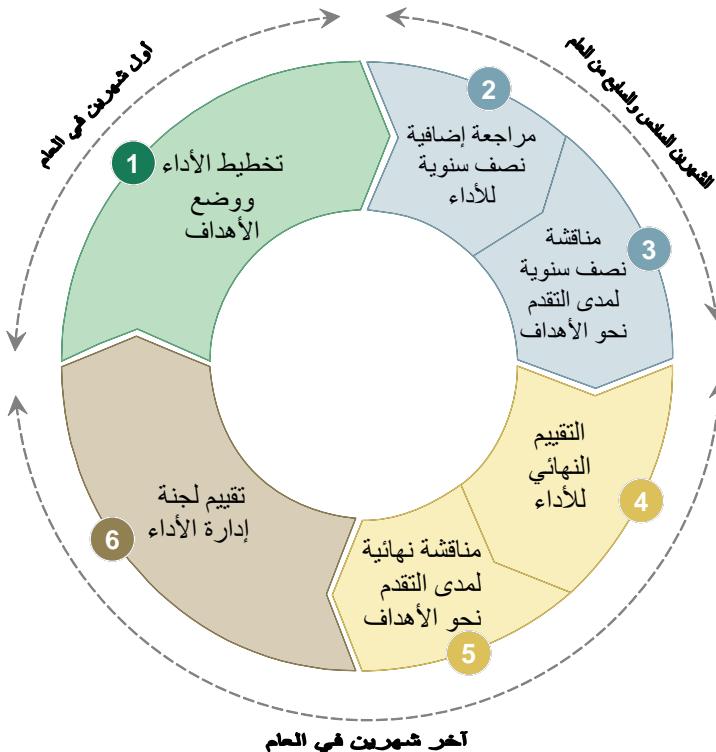


الشكل 1: نظرة عامة على الأطر الإرشادية للموارد البشرية



## 2.2. دورة إدارة الأداء

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



الشكل رقم (2): دورة إدارة الأداء

3. مناقشة نصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

يتم عقد هذه المناقشة بين المدير والموظف لمراجعة ومناقشة نتائج المراجعة نصف السنوية الإضافية، وتعديل المسار حسب الضرورة، والاتفاق على المجالات التي تحتاج التحسين (اختيارية في العام الأول).

4. التقييم النهائي للأداء

تقييم نهاية العام حيث يتم حصر نتائج أداء الموظف، وتقدم مختلف الأطراف المعنية التغذية الراجعة (Feedback).

5. مناقشة نهاية لمدى التقدم نحو الأهداف

تُعقد مناقشة في نهاية العام بين المدير والموظف لمراجعة ومناقشة نتائج التقييم النهائي

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

### 1. تخطيط الأداء ووضع الأهداف

تم هذه الخطوة عندما يتم توضيح الخط الزمني لدوره إدارة الأداء للمؤسسة الحكومية، وعندما يعمل المدراء/الموظفون على تحديد الأهداف وصياغتها، مع وضع أهداف لهم.

### 2. مراجعة إضافية نصف سنوية للأداء

وهو تقييم نصف سنوي حيث يتم حصر النتائج المرحلية لأداء الموظف، ويقدمها الأشخاص المعنيون (هذه المراجعة اختيارية في العام الأول).



التأكد من فهم الموظفين لحقيقة إسهام عملهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

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

تسخير عملياتي تتميمه وتحسين الموظف بشكل مستمر.

تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال تحسين تقديم خدمات الحكومة.

#### 4.2. استعداد المؤسسة لتطبيق نظام إدارة الأداء

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

##### 1. القدرة على تحديد الأهداف

وهي تشير إلى وجود أهداف استراتيجية للمؤسسة الحكومية كلياً، والتي يمكن توظيفها للربط بين أهداف الأقسام والأفراد.

##### 2. وجود إطار عام للكفاءة

أنواع الكفاءات/السلوكيات التي يظهرها الموظفون في مستويات محددة في المؤسسة، والمهام الوظيفية لإظهار البراعة في أداء العمل.

##### 3. الرابط بين الأداء والنتائج

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

##### 4. إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات

وجود نظام لتكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة النظام.

##### 5. القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية

قدرة المدير على تقديم تغذية راجعة موضوعية.

##### 6. القدرة على التمييز بين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدنى

التأكد من أن تقييمات الموظفين لم ترتكز على جانب واحد.

- التي سيتم تقديمها لجنة إدارة الأداء، ويتم الانفاق على خطة تطوير، ومناقشة تطلعات الموظف المهنية.

#### 6. تقييم لجنة إدارة الأداء

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

#### Reference مرجع

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



#### 3.2. فوائد نظام إدارة الأداء

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

تضمن فوائد نظام إدارة الأداء:

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

- مبسطة من المتطلبات حتى تتمكن من تطبيق نظام إدارة الأداء.
  - المستوى الأوسط، وفيه يكون لدى المؤسسة بعض المتطلبات أو في طريقها لتحقيق قدر أكبر من منها.
  - مستوى النضج، وفيه تستوفي المؤسسة كافة المتطلبات التي تيسّر تطبيق نظام إدارة الأداء تطبيقاً كاملاً، كما هو موضح في هذا الدليل.
-  انظر الملحق 4.3.13 – وهو استقصاء يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامه لتقدير مستوى استعداده لتطبيق نظام إدارة الأداء.

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

من الممكن التمييز بين ثلاثة مستويات للنضج في إدارة الأداء:

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

فيما يلي ملخص لمستويات النضج الثلاثة لكل من المتطلبات.

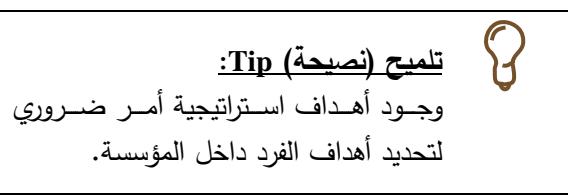
مستوى النضج	المستوى الأوسط	المستوى المبكر	
تعاقُب الأهداف الاستراتيجية من قمة المؤسسة الحكومية إلى أدنى مستوياتها	ربط الأهداف بمسؤوليات الموظف كما تم تحديدها في التوصيف الوظيفي	ربط الأهداف بالمهام اليومية المنوط بها الموظف ومسؤولياته	1. القدرة على تحديد الأهداف
استخدام مجموعة الكفاءات / السلوكيات الجوهرية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

**جدول (1) ملخص لمستويات نضج المؤسسة الحكومية**



يوضح الجزء التالي المتطلبات الستة السالفة ذكرها بشكل أكثر تفصيلاً:

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



بمجرد وضع هذه الأهداف، ينبغي على كل مدير قسم وموظفيه التأكد من أن هذه الأهداف (ذكية) (انظر الملحق 4.3.3.3):

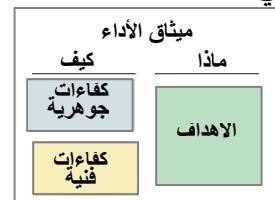
الأهداف الذكية Smart Objectives، هي الأهداف التي يتتوفر فيها المعايير التالية:

- **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 بـ إطار زمني:** يربط الهدف بفترة زمنية محددة لتحقيقه خلال العام.

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

## 1. القدرة على تحديد الأهداف

يركز هذا القسم على "ماذا" What (الأهداف) ويتم إيضاح جزء من ميثاق الأداء في القسم الأول من الجزء الثاني 1.



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

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

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



شكل (3) مثال على تدرج الأهداف



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

### المستوى الأوسط

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

### مستوى النضج

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

انظر الملخص في الجدول التالي:

### Reminder

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

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

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

### المستوى المبكر

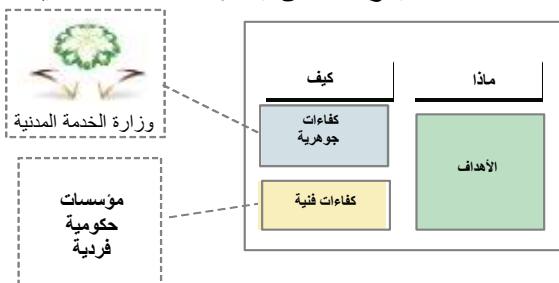
في حالة عدم وجود مجموعة أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ للمؤسسة الحكومية، أو كان التوصيف الوظيفي للموظف لا يعكس الدور الذي يقوم به بشكل ملائم، في هذه الحالة ينبغي على المؤسسة

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

الشكل (4) مصفوفة خيارات وضع الأهداف



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



**شكل (5) - رسم توضيحي لمالك الكفاءة**

لقد وضعت وزارة الخدمة المدنية مجموعة مبدئية من الكفاءات الجوهرية، والتي يمكن استخدامها في كل المؤسسات الحكومية (انظر الملحق 4.3.1) سواء كان لديهم في الوقت الراهن إطاراً عاماً للكفاءة أم لا.

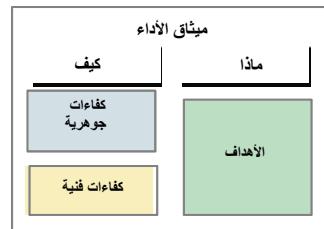
#### تنكير :Reminder



ينبغي أن تستخدم كل المؤسسات الحكومية مجموعة الكفاءات الجوهرية المبدئية (انظر الملحق 4.3.1) في أثناء العام الأول، إلى أن تنتهي وزارة الخدمة المدنية من وضع الكفاءات الجوهرية للخدمات المدنية. المتوقع من المؤسسات الحكومية أن تبدأ في تحديد الكفاءات الفنية الخاصة بها. وسيكون عليهم عرض الكفاءات الفنية التي تم تحديدها على وزارة الخدمة المدنية لإجازتها، قبل وضعها موضع التنفيذ في إطار نظام إدارة الأداء.

## 2. وجود إطار عام للكفاءة

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



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

#### **تلميح (نصيحة) :Tip**

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



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

يمكن أن ينقسم الإطار العام للكفاءة إلى قسمين: كفاءات جوهرية، كفاءات فنية. أما الكفاءات الجوهرية فهي السلوكات التي ينبغي أن تصدر عن جميع الموظفين الحكوميين، بعض النظر عن الدور أو الوظيفة التي يؤدونها (مثل العمل



الأداء" ، وهذه المكافآت والجزاءات تُعد عاملًا رئисياً يتم أخذها في الاعتبار.

أحد الطرق التي يرتبط فيها الأداء بالنتائج تتعلق بالمكافآت ذات الصلة بالتقدير العام للموظف، فإن كان متميّز 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 متميّز لمدة ثلاث سنوات متالية. يمكن أن تكون الجائزة شيئاً معنوياً يقدمه رئيس المؤسسة الحكومية للموظفين الذين نجحوا في تحقيق هذا الهدف.

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

#### **رسالة تذكيرية :Reminder**

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

#### **4. إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات**

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

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

#### **المستويين المبكر والأوسط**

عندما لا تتمكن المؤسسة الحكومية من تحديد الكفاءات الفنية الخاصة بها، بسبب عدم امتلاكها "إطار عام للكفاءة"، ينبغي عليها أن تسخدم المجموعة الأولية من "الكفاءات الجوهرية"، والتي حددتها وزارة الخدمة المدنية في تقييمات الأداء الخاصة بها. ( انظر الملحق 4.3 ) على أن يستمر الوضع هكذا إلى أن تضع النموذج الخاص بها للكفاءات الفنية.

#### **مراجع :Reference**

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



#### **مستوى النضج**

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

#### **3. الربط بين الأداء والنتائج**

تنقّل فاعلية "نظام إدارة الأداء" على جودة المكافآت والجزاءات المرتبطة به. حيث أن ذلك يؤكّد على وجود رابط مباشر مع نتائج عملية "إدارة



البشرية، وأنظمة إدارة أداء المشروعات الخاصة بالمؤسسة.

## 5. القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية

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

يتم تطبيق التقييمات في المؤسسات الحكومية على النحو التالي:

- يتولى المديرون فقط (الرؤساء المباشرون) مهمة تقييم الموظف الذي يتم تقييمه.

### **رسالة تذكيرية *Reminder***



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

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

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

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

### **نصحة Tip:**



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

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

### **المستويين المبكر والأوسط**

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

### **مستوى النضج**

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



قد يكون السبب وراء حصول كل الموظفين على تقييرات عالية من المؤسسة الحكومية، شيوع ثقافة في المؤسسة اعتماد المديرون في ظلها إعطاء كل الموظفين تقييرات عالية، دون موضوعية، ودون ربط التقييرات بمستويات الأداء الحقيقة. ويسفر هذا النهج عن إدارة سيئة للأداء.

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

وقد حدّدت وزارة الخدمة المدنية هذه الدرجات على النحو التالي:

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

جدول (2) توزيع التصنيف الإجباري

#### مرجع :Reference

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



يتم إعطاء تصنیفات جيدة للتقییم بناءً على مبدأ الاستحقاق والعمل الجاد، لا على التميیز أو المحابیة.

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

#### 6. القدرة على التمييز بين ذوي الأداء المتميّز وذوي الأداء المتدنّى

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 المتميّز من ذوي الأداء المتدنّى.

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

إن كانت هناك فروق طفيفة بين تصنیفات الموظف، سيحد ذلك من فاعلية الحوافر. على سبيل المثال، إن كان جميع موظفي مؤسسة حكومية ما قد تم إعطاؤهم تقييرات بين 4 و 5 من إجمالي 5، وسيحصل الموظفين الذين أحرزوا 5 على حافز مالي. في هذه الحالة، ستقل فاعلية الحافز المالي، حيث سيكون الحصول عليه شيئاً عاديًّا. لذلك لكي تحافظ الحوافر بفاعليتها ينبغي أن يمثل الحصول عليها تحديًّا.

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



- الرؤساء المباشرون الذين يقومون بعمل تقييمات الموظفين (يطلق عليهم المديرون في هذا الدليل) يقدمون تقييماً موضوعياً لأداء موظفيهم في الوقت المناسب.
- يستخدمون التغذية الراجعة الواردة من الأطراف الأخرى بشكل صحيح، حتى يقومون بعمل تقييمات أفضل للموظفين (عندما يكون هذا مطبياً)
- يعززون المناقشات مع موظفيهم حول المجالات التي تحتاج إلى التحسين لديهم وتطلعاتهم المستقبلية.
- جميع الموظفين الذين يتم تقييمهم في ظل عملية إدارة الأداء
- يتلزمون بأداء يلبي التوقعات المحددة في ميثاق الأداء السنوي
- يسهمون في المناقشات مع مديرهم فيما يتعلق بتحديد احتياجات التطوير ، ومناقشة تطلعاتهم المستقبلية.
- مدير الإدارة العليا (رؤساء المديرين) الذين يقومون بعمل تقييمات الأداء
- هم من يجيزون تقييمات إدارة الأداء التي يقدمها لهم مرؤوسهم
- لجنة إدارة الأداء
- تحدد توزيع التصنيف الإجباري على مقياس التقديرات قبل بدء دورة التقييم.
- تتسلم الشكاوى المقدمة من الموظفين والمتعلقة بتقييم الأداء.
- تقوم بتقييم دورة إدارة الأداء كلياً وتعطي توصيات بالتحسين.

يلتزموا بالدرجات المحددة التي أصدرتها وزارة الخدمة المدنية.

## 5.2. أصحاب المصالح المشاركون في نظام إدارة الأداء

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

- وزارة الخدمة المدنية
- جهة مركبة حاكمة لكل سياسات وضوابط إدارة الأداء.
- صاحبة دليل إدارة الأداء وهي الجهة الوحيدة التي تتمتع بصلاحية إدخال التعديلات على الدليل.
- تُجري عمليات تفتيش Spot Checks للتأكد من الالتزام بالسياسات الواردة في هذا الدليل.
- إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية
  - مدير نظام إدارة الأداء.
  - يدفع دورة إدارة الأداء ، ويعرف الموظفين ببداية الدورة، والمواعيد الرئيسية فيها، حيث أنها جزء من العملية.
  - يتبع مع الإدارة في جميع أنحاء المؤسسة الحكومية حتى يستقبل تقييمات الموظفين المطلوبة في الموعد المحدد لذلك.
  - يحل نتائج الأداء ويجرِ تحليل للتصنيف الإجباري.
  - يعمل كمنسق بين الموظفين ومديريهم في حالة وجود أية نزاعات.
  - يعمل كمسئول عن المعايير والسياسات التي حدّتها ووضعتها وزارة الخدمة المدنية.



### 3. منهجية إدارة الأداء

#### 1.1.3. الوصف

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

#### 2.1.3. الغرض

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

#### 3.1.3. المعطيات

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

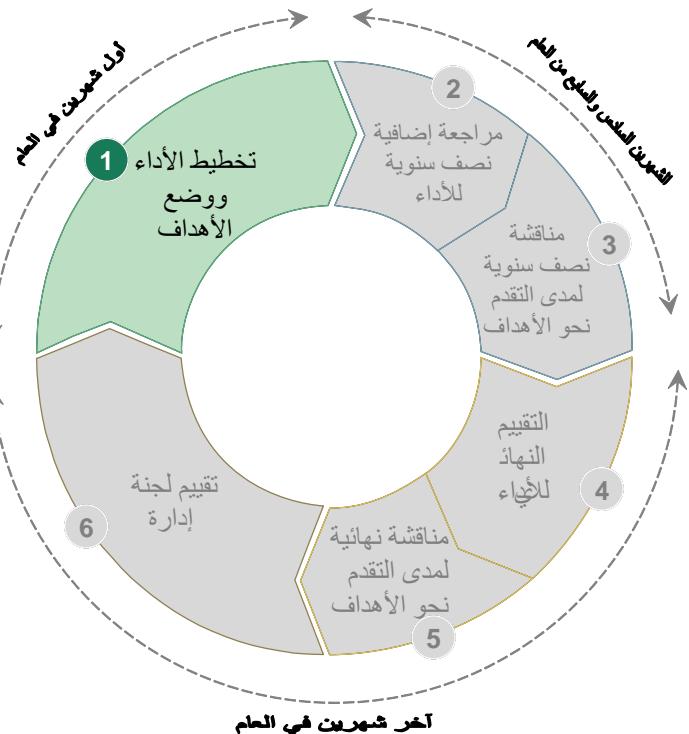
- ترسّل إدارة الموارد البشرية خطاب رسمي تشير فيه إلى بداية دورة إدارة الأداء، مع التأكيد على التوارikh الرئيسية والمعلم المهمة في الدورة.
- يحتاج المديرون إتاحة الحصول على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، أو سلسلة الأهداف المطلوبة من أقسامهم.

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

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

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

#### 1.3. تخطيط الأداء ووضع الأهداف:



شكل رقم (6) تخطيط الأداء ووضع الأهداف



#### ○ تاريخ محدد لتسليم مواائق أداء الموظف.

- إعلان تاريخ بداية تقييم الأداء النصف سنوي وتقدير أداء نهاية العام.

- تاريخ محدد لتسليم تقييم الأداء النصف سنوي وتقدير أداء نهاية العام.

- جدول مفصل لاجتماعات التقييم التي تعقدتها لجنة إدارة الأداء.

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

#### تلخيص (نصيحة): Tip



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

كما سوف توزع إدارة الموارد البشرية نماذج لميثاق الأداء ليقوم المديرون بتبنتهما.

#### تذكرة: Reminder



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

#### 2. جمع المعلومات المطلوبة لتحديد الأهداف النهائية والأهداف المرحلية للموظفين

سيحتاج المديرون المعنيون الذين سيقدمون تقديرات موظفيهم أن يبدأوا في جمع المعلومات التي تساعدهم

#### 4.1.3. العملية

يشتمل تطبيق عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف على أنشطة متعددة:

1. إعلان بدء انطلاق دورة إدارة الأداء.

2. جمع المعلومات المطلوبة لتحديد أهداف مرحلية وأهداف نهاية الموظفين.

3. اقتراح أهداف نهاية الأداء للموظفين، ووضع أهداف مرحلية وتحديد نسب الأهمية.

4. مراجعة مسودة "ميثاق الأداء" بمعرفة المدير.

5. مناقشة مسودة "ميثاق الأداء" مع الموظف.

6. اعتماد الإدارة العليا لميثاق الأداء.

7. حفظ مواائق أداء الموظفين في ملفات.

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

#### 1. الإعلان عن بدء انطلاق دورة إدارة الأداء.

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

يتضمن الإعلان جدول دورة إدارة الأداء الذي تم اعتماده.

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

#### جدول (3) - الإطار الزمنيلدورة إدارة الأداء

سيتضمن الخطاب معاً محددة تتصل بدورة إدارة الأداء مثل:



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

في تحديد أداء موظفيهم. وتتضمن هذه المعلومات:

تلخيص (نصيحة): Tip



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

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

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



### مثال توضيحي - جمع المعلومات الازمة لتحديد الأهداف النهائية والأهداف المرحلية

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

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

#### المرحلتين المبكرة والمتوسطة:

في حال كانت المؤسسة في المرحلة المبكرة أو المتوسطة، كانت إدارة الموارد البشرية ستعلم المديرين بعدم وجود أهداف استراتيجية واضحة ليستعيروا بها في وضع الأهداف. وبالتالي لكي يتمكن عبد الرحمن من وضع الأهداف لموظفيه، يستمر في جمع التوصيف الوظيفي لموظفيه. وبالنسبة للموظفين الذين يتاسب توصيفهم الوظيفي مع الأدوار التي يقومون بها بالفعل، يقرر عبد الرحمن استخدام هذه التوصيفات الوظيفية كقاعدة ترتكز عليها الأهداف. أما من لا يتاسب توصيفهم 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 للمؤسسة هو كسب ثقة المواطنين فيما يتعلق بتقديم الخدمات، وتم مناقشة كون الهدف الرئيس لإدارة تكنولوجيا المعلومات هو الوصول إلى مستوى أعلى من رضا العميل عن الخدمات المقدمة له. وببحث 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.

سر عبد الرحمن كثيراً من هذه المناقشة، فلديه الآن هدف واضح لقسمه يمكنه ربطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ثم تأتي الخطوة التالية، وهي أن يجعل هذا الهدف بالنسبة للموظفين هدفاً "كينا" SMART.



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

تلخيص (نصحة):

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



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

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

تلخيص (نصحة):

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

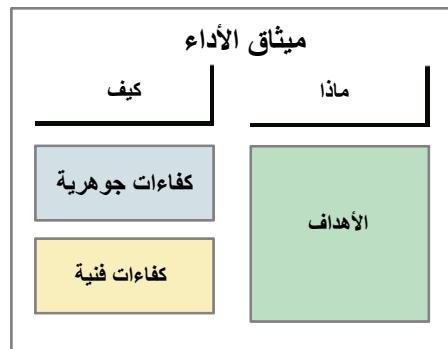


### 3. اقتراح أهداف نهائية لأداء الموظفين، ووضع الأهداف المرحلية وتحديد الأهمية النسبية

يستطيع المدير، مستعيناً بالمعلومات التي حصل عليها أن يستكمل تعبئة نموذج "ميثاق الأداء" ( انظر

الملحق 4.3.4)

يتكون نموذج ميثاق الأداء من عصرين: أهداف الأداء للموظف ("ماذا" ينجذب) الكفاءات/السلوكيات The What (كيف" ينجذب) The How

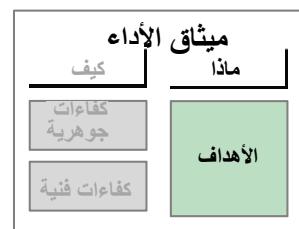


تلخيص (نصحة):

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



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

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

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

#### تذكير :Reminder



مجموع النسب المؤوية لأهمية الأهداف  
جميعاً يجب أن يكون 100%

#### للميح (نصيحة) :Tip



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

#### الكفاءات/السلوكيات (كيف) The How

يتناول هذا الجزء (كيف) الخاص بميثاق الأداء.

كيف	ميثاق الأداء
كفاءات جوهرية	
كفاءات فنية	الأهداف

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

هناك طرق عديدة لتحديد أهداف مرحلية تحت الأهداف العامة:

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

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

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

ب- تحديد أهمية نسبية لكل هدف من الأهداف.

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

اقرأ الحالتين التاليتين كمثال:

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

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

الشكل رقم (7) توزيع متساوي للأهمية



### تذكير :Reminder



هناك نسب مئوية لأهمية كل فئة من الكفاءات. وإدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة حكومية هي التي توزع هذه النسب، ويجب أن تجيزها وزارة الخدمة المدنية.

( 4.3.4 انظر الملحق 4.3.4 لمعلومات أكثر )

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

( انظر الملحق 9.3.4 . لمعلومات أكثر )

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



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

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

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

الأهداف هي:

أ- التأكد من تغطية جميع الخدمات الإلكترونية للمؤسسة بحلول شهر ديسمبر من العام الحالي.

التفسير: تزود المؤسسة الحكومية موظفيها بـ 5 خدمات في الوقت الراهن، 3 منها فقط هي المتاحة على شبكة الإنترنت. يحتاج الموظفون أن يوفروا كافة الخدمات والمعلومات للمواطن على الإنترنت.

ب- تعزيز استخدام الخدمات الحكومية المختارة على الهاتف الخلوي بحلول شهر أغسطس من العام الحالي.

التفسير: ليس لدى المؤسسة الحكومية صفحات لخدماتها على شبكة الإنترنت تعمل على الهاتف الخلوي. تم تكليف إبراهيم بتولي مسؤولية هذا المشروع كوسيلة لتحسين الخدمات الإلكترونية.

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

التفسير: أحد الأنشطة الرئيسية المطلوبة لتحسين الخدمات الإلكترونية للمواطنين هو التأكد من أن أي مشكلة



فنية في تطبيقات الموقع الإلكتروني يتم حلها في حينها.

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

د- التأكيد من استكمال إنجاز أغلب الطلبات أسبوعياً.

ملحوظة: كل الأهداف الموضوعة محددة ويربطها رابط منطقي واضح 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 بمعالج على مدار العام.

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

والآن على عبد الرحمن أن يتتأكد أن كل من هذه الأهداف قابل للقياس وواعي 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- التأكيد من تعطية جميع الخدمات الإلكترونية للمؤسسة.

المقياس: % تعطية للخدمات الإلكترونية إجمالي الخدمات الإلكترونية المباشرة Online ÷ إجمالي عدد الخدمات)

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

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

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

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

الهدف المرحلي: إطلاق المرحلة الأولى بحلول 15 أغسطس 2015.

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

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

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

الهدف المرحلي: 95% التزام بحدود الـ 48 ساعة.

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



د- التأكيد من استكمال إنجاز أغلب الطلبات أسبوعياً.  
المقياس: # من المعاملات المكتملة أسبوعياً.

الهدف المرحلي: يعلم عبد الرحمن من السنوات الماضية أن إبراهيم كان ينجذب حوالي 25 معاملة كل أسبوع، ولهذا لكي يتتأكد من أن الهدف يتسم بالتحدي، حدد له إنجاز 30 معاملة أسبوعياً.

الأهمية النسبية: يأتي هذا الهدف في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بالنسبة لعبد الرحمن. ولذلك، يقرر أن يعطيه نسبة 15 %.

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

- مناقشة أي أهداف إضافية مقترحة ييرزها الموظف.
- الاتفاق مع الموظف على أهداف الأداء للعام.
- شرح الكفاءات/السلوكيات المتوقعة من الموظف على مدار عام من الأداء.

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

#### تذكير: Reminder



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

#### 4. مراجعة مسودة ميثاق الأداء من خلال المدير

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

#### 5. مناقشة ميثاق الأداء مع الموظف

يجتمع المدير والموظفي لمناقشة محتوى الميثاق.

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

لا بد أن يفعل المدير ما يلي - على الأخص:

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



### مثال – مناقشة ميثاق الأداء بين مدير وموظف

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

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

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

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

**6. اعتماد ميثاق الأداء**  
في حالة عدم اعتماد رئيسه لميثاق الأداء، فعلى المدير أن يتعامل مع التحفظات ويقوم بالإصلاحات اللازمة.  
على المدير إرسال ميثاق الأداء النهائي لرئيسه حتى يعتمد.



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

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

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

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

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

**عدم وضوح التوقعات عن الكفاءات**

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

يتم إرسال ميثاق الأداء إلى إدارة الموارد البشرية بمجرد اعتماده.

#### 7. حفظ مواثيق أداء الموظفين في ملفات

ستقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة دورة "إدارة الأداء".

ومع اقتراب مواعيد تسليم مواثيق الأداء، على إدارة الموارد البشرية أن ترسل توجيهات للمتابعة بحيث لا يتم تخطي مواعيد التسلیم. يجب أن يتم إرسال التوجيه الأول قبل آخر موعد للتسلیم بأسبوع واحد، ويتم إرسال التوجيه الآخر قبل الموعود بيومين.

#### تلبيح (نصيحة) Tip:



إن لزم الأمر، على إدارة الموارد البشرية أن تتتابع - بشكل فردي - مع المديرين الذين ما زال عليهم إرسال مواثيق أداء موظفيهم.

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

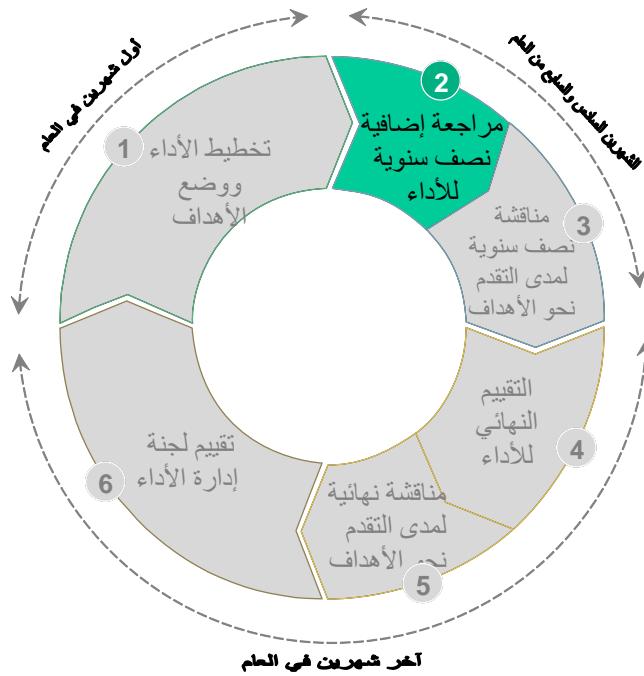
وعندما يتم استلام جميع مواثيق الأداء المطلوبة، تكون عملية تخطيط الأداء ووضع الأهداف قد اكتملت.

#### 5.1.3. مواطن الخلل الرئيسية وعوامل الحد منها

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

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

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



**الشكل رقم (9) الفحص الدوري نصف السنوي**

#### 1.2.3. الوصف

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

مواثيق الأداء المنقى عليها والموقعة من قبل المدير والموظف



#### 2.2.3. الغرض

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

#### تأخر المديرين في تسليم مواضيق الأداء

- يمكن الحد من هذا الخلل بعمل وسائل تذكيرية بمواعيد التسليم النهاية، وعمل مؤشرات أداء رئيسية للعمليات التي يتم مشاركتها مع رئيس المؤسسة الحكومية (انظر الملحق 2.4).
- انخفاض النسب المئوية المعطاة للأهداف وبالتالي يتوجهها الموظفون.
- يمكن الحد من هذا الخلل بالتأكد على أن لا يعطى أي هدف نسبة مئوية أقل من 15%.

#### 6.1.3. ملحقات

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

وتيسر لمستخدمها عمل التقييم على كل بعد من الأبعاد.

( انظر الملحق 7.3.4 لإلقاء نظرة على نماذج التقييم.)

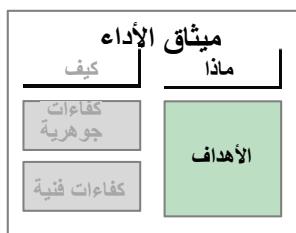
كما يوزعون أيضًا تقسيم التصنيف الإجباري المطلوب والذي يتبعه جميع المديرين خلال تقييم الموظفين. يتحتم اتباع هذه النماذج التي يتم توزيعها في أثناء تقييم موظفيهم.

## 2. التقييم النصف سنوي لأداء الموظف

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

### The What (ماذا)

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



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 (مثلاً: إن كان الهدف هو تسليم مشروع بحلول تاريخ محدد، سيكون على المدير مراجعة آخر التطورات التي وصل إليها المشروع حتى يرى المستوى الذي انتهى إليه)

### للمزيد (نصيحة) Tip



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

### 3.2.3 المعطيات

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

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

### 4.2.3 العملية

تشمل عملية الفحص الدوري النصف سنوي للأداء عدة أنشطة:

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

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

#### 1. بدء عملية الفحص نصف سنوي للأداء.

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

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

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

#### Reminder



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

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

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

### 3. ترتيب موعد لمناقشة تقييمات الأداء نصف السنوية

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

#### Tip



إذا كان الموظف مكلف بالعمل تحت قيادة

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

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

#### Tip (نصيحة)



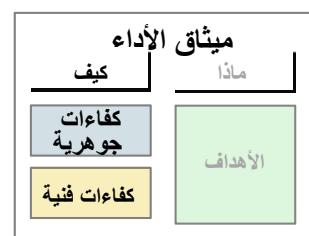
المدير مسؤول عن توفير الأمثلة والوثائق التي تدعم التقدير الذي أعطي للموظف.

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 الأهمية النسبية المعطاة للأهداف.

#### الكفاءات/السلوكيات (كيف)

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



### عدم اتباع المديرين للتصنيف الإيجاري

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

### عدم احتفاظ المديرين بوثائق تدعم التقييم

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

### **6.2.3. Deliverables**

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

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

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

### **5.2.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها:**

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

### كثرة عدد الموظفين الذين يقيمهم المدير

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

### عدم إتاحة معلومات دقيقة لقياس النتائج وعمل التقييمات

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

### عدم وضوح التوقعات عن الكفاءات

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

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

كما يفيد اجتماع المناقشة هذا على النحو التالي:

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

### 3.3.3. المعيطيات

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

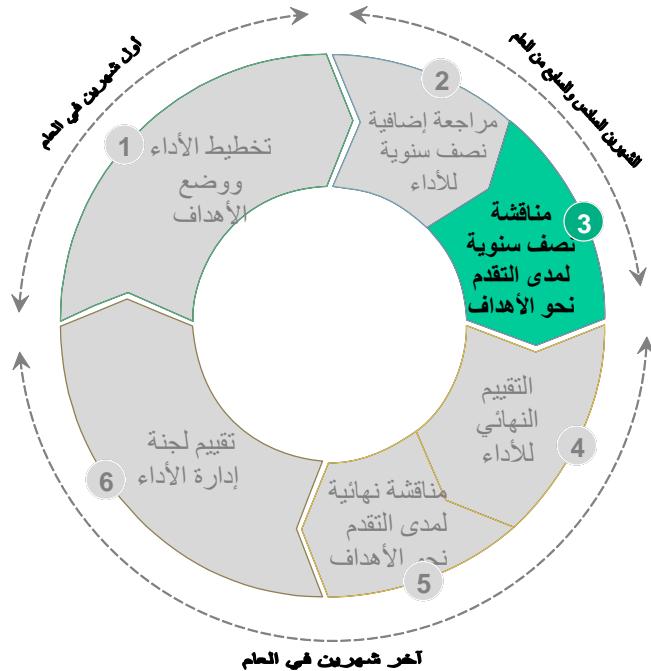
- تقييم المدير للفحص الدوري.

### 4.3.3 العملية

تشمل هذه المناقشة نصف السنوية عدة أنشطة:

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

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



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

### 1.3.3. الوصف

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

### 2.3.3. الغرض

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



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

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

#### Reminder



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

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

#### Reminder



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

#### Tip (نصيحة)



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

4. إجازة الفحوص نصف السنوية.

5. تسليمها لإدارة الموارد البشرية.

#### مراجعة الأداء نصف السنوي

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

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

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

#### Reference



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

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

إن كان الموظف متاخرًا 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 متاخرًا نتيجة لتدني أداءه بشكل عام، أو قد تكون هناك عوامل خارجة عن سيطرة الموظف. الهدف هو مناقشة بناءة يتفق فيها

- 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 (تنطبق هذه النقطة فقط على المؤسسات الحكومية التي لديها برامج تدريبية بالفعل)
- تحديد إطار زمني وما يتصل به من إجراءات ومراجعة.
- تحديد كيف يمكن للمدير تقديم الدعم للموظف بشكل أفضل.

وأخيرًا بعد مناقشة الأهداف والكفاءات/السلوكيات، على المدير والموظف أن يحددا نقاط الضعف الأساسية التي يتعين على الموظف تحسينها.

## 2. مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها

بعد مراجعة أداء نصف العام، من الضروري أن ترتكز المناقشة على النقاط الأساسية التي تحتاج إلى تحسين لدى الموظف. من الممكن أن يكون هذا ذا صلة بكيفية تحقيق الموظف للأهداف، وكيفية أدائه وفقًا لكفاءات/ سلوكيات محددة.

على المدير والموظف أن يتباولا بالنقاش ما يلي:



### مثال توضيحي - مناقشة نصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف

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

يجتمع عبد الرحمن وإبراهيم لمناقشة 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 يشارك عبد الرحمن مع إبراهيم التقدير العام لأداء إبراهيم.

يناقش عبد الرحمن وإبراهيم نتائج التقييم لكل هدف من أهداف الأداء.

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

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

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

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

ولكن عبد الرحمن اقترح تغييرها لتكون كما يلي:

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

ملحوظة:

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

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

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

وأخيراً فيما يتصل بالهدف الرابع(iv) ضمان إنجاز أكبر قدر من الطلبات الواردة خلال الأسبوع، وكان المستهدف إنجاز 30 طلباً أسبوعياً، بينما كان إبراهيم ينجذب 25 طلباً أسبوعياً. وهذا يعادل 80 – 85 % من المستهدف، ووفقاً لمقياس التقدير سيوضع عبد الرحمن تقدير 3/5. وقد وافق إبراهيم على تقدير عبد الرحمن.

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

بعد استكمال مناقشة ميثاق الأداء، تحدث عبد الرحمن وإبراهيم حول النقاط التي تحتاج إلى تحسين للعمل عليها (مثال: التعاون، والتركيز الجيد على الأهداف) وال الحاجة إلى اتخاذ خطوات محددة لمواجهة تلك النقاط. وضع عبد الرحمن التوقعات ليري التحسن في هذه النقاط مع نهاية دورة تقييم العام.

قام عبد الرحمن بتحديث الوثيقة لتنماشى مع الخطوات التي تم الاتفاق عليها، والأهداف المرحلية والأهمية النسبية، ووقع مع إبراهيم على نموذج الفحص نصف السنوي. ثم تم رفع الوثيقة الموقعة عليها إلى رئيس عبد الرحمن لإجازتها قبل مشاركتها مع إدارة الموارد البشرية.

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

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

كما تسجل إدارة الموارد البشرية المعلومات واللاحظات عن أية تعديلات يتم إجراؤها على مواضيق الأداء.

#### تلميح (نصيحة) : **Tip**

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



#### 5.3.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها:

### 3. الموافقة على نتائج الفحص نصف السنوي والتوفيق عليها.

بعد المناقشة يجب على المدير والموظفي 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 والموظفي أن يوقدوا نموذج الفحص نصف السنوي.

### 4. اعتماد الفحص نصف السنوي

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

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

بمجرد إجازة التقييم، يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية.

### 5. تسليم الفحص نصف السنوي لإدارة الموارد البشرية



### **التأخر في تسليم نماذج تقييم الفحص نصف السنوي**

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

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

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

#### **6.3.3. معطيات Deliverables**

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

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

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

**خلاف على التقييم لم يكن حله بين المدير والموظف.**

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

**إعطاء المديرين تقديرات عالية للموظفين، وعدم اتباعهم تقسيم التصنيف الإجباري**

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

- تدريب مكثف للقائمين على التقييم ارتكازاً على مقياس التقدير، ووضع التوقعات بناءً على توزيع التصنيف المرغوب.

● قياس التقديرات التي يضعها القائمون على التقييم على مقياس محدد، لمعرفة من يعطون تقديرات عالية، ثم تركيز التدريب/ التواصل معهم لدورة القادمة.

● تقوم إدارة الأداء بفحص التقييمات قبل مناقشة مدى التقدم نحو الأهداف مع الموظفين لضمان اتباعهم منحنى التوزيع. وإن لم يتم اتباعه، يتم رفض التقييمات المقدمة.

● إعداد تقرير يتم إرساله إلى الإدارة العليا بالمؤسسة ووزارة الخدمة المدنية، مع تسليط الضوء على التزام القسم بتقسيم التصنيف الإجباري.

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

#### 3.4.3. المعطيات

لكي تتفذ المؤسسة الحكومية العملية الرابعة – تقييم نهاية العام - بنجاح، يقتضي ذلك وجود المعطيات الآتية:

- أحدث ميثاق أداء للموظف Performance
- Agreement

#### 4.4.3. العملية

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

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

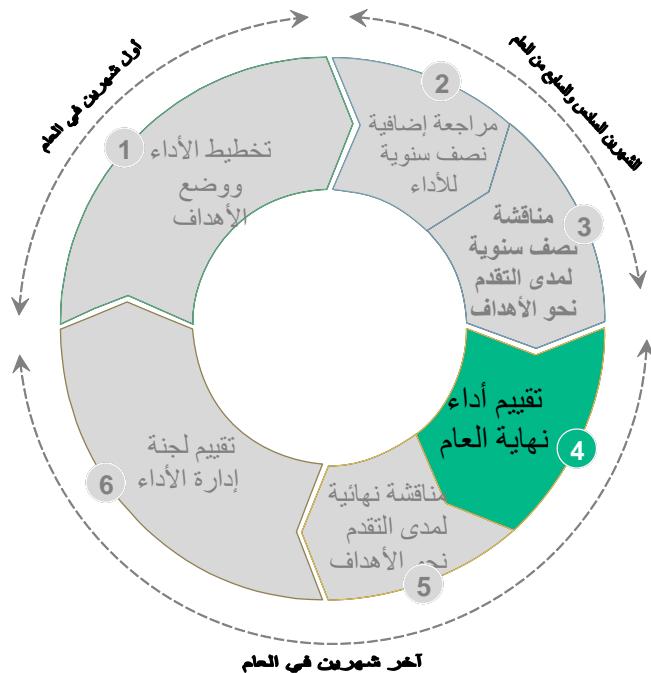
يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

#### 1. بدء عملية تقييم نهاية العام

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

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

#### 4.3. تقييم أداء نهاية العام



شكل رقم 11 - تقييم أداء نهاية العام

#### 1.4.3. الوصف

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

#### 2.4.3. الغرض

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

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



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

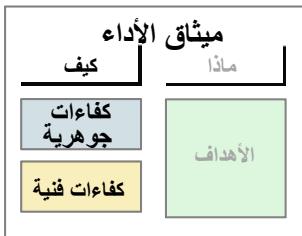
عند إعطاء الموظفين التقديرات، فعلى المدير أن يضع في اعتباره توزيع التقدير العام للموظفين ولا بد أن يتلزم بتقسيم التصنيف الإيجاري الذي حدته وزارة الخدمة المدنية ( انظر الملحق 11.3.4)، وإلا قد لا تقبل إدارة الموارد البشرية هذا التقييم.

#### **Tip : تلميح (نصيحة)**

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



#### **The How : الكفاءات/السلوكيات (كيف ينجذ)**



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

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

#### **Reminder : تذكر**

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

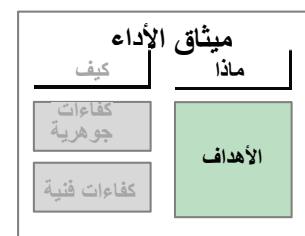


كما تقوم الإدارة بتوزيع تقسيم التصنيف الإيجاري المطلوب لكي يلتزم به المديرون أثناء عملية تقييم الموظفين. ويتحتم الالتزام التام بهذه التقسيمات عند تقييم الموظفين.

#### **2. تقييم أداء الموظف النهائي**

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

#### **The What : أهداف الأداء (ماذا)**



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

على المدير أن يقوم بتبثة 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 أحدهن التطورات التي وصل إليها العمل في هذا المشروع حتى الآن).

#### **Tip : تلميح (نصيحة)**

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



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



### عدم إتاحة معلومات دقيقة لقياس النتائج وعمل التقييمات

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

### عدم وضوح التوقعات عن الكفاءات

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

### عدم اتباع المديرين للتصنيف الإيجاري

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

### عدم احتفاظ المديرين بوثائق تدعم التقييم

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

### **6.4.3. معطيات Deliverables**

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

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم المدير للفحص السنوي.</li> <li>• وضع جدول مناقشة نهاية العام</li> <li>• لمدى التقدم نحو الهدف.</li> </ul> |  |
|---|--|

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

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

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

### ترتيب موعد لمناقشة تقييم نهاية العام حول تحقيق الأهداف

4. يقوم المدير بالتواصل مع الموظفين لتحديد موعد لمناقشة تقييمات الأداء الخاصة بهم، على أن يجتمع المدير بالموظفيين 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.

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

### كثرة عدد الموظفين الذين يقيّمهم المدير

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

- مناقشة الأداء العام للموظف ارتكازاً على ميثاق أداءه.

- تحديد إجراءات تحسين هادفة، ومناقشتها والاتفاق عليها.

- مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية.

### 3.5.3. المعطيات

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

- تقييم المدير للأداء

### 4.5.3. العملية

تشتمل مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف على عدة أنشطة:

1. مراجعة الأداء النهائي.

2. مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها.

3. مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية.

4. الاتفاق على نتائج تقييم الأداء النهائي والتوقع عليها.

5. إجازة التقييم النهائي.

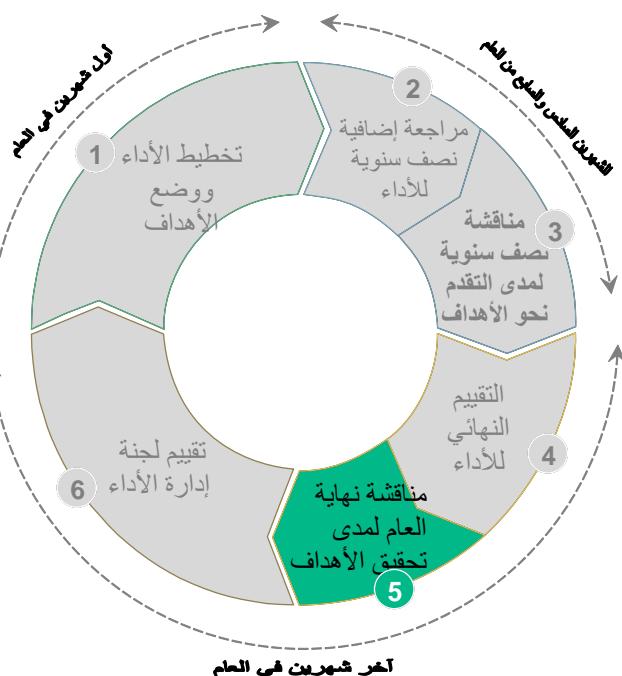
6. التسليم لإدارة الموارد البشرية.

يتناول الجزء التالي الأنشطة سالفه الذكر بالتفصيل:

#### 1. مراجعة الأداء النهائي

ترتكز مناقشة أداء نهاية العام على ميثاق أداء الموظف، وتشتمل على مناقشة موطن قوة الموظف والنقط التي

### 5.3. مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف



شكل 12- مناقشة نهاية العام لمدى تحقيق الأهداف

#### 1.5.3. الوصف

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

#### 2.5.3. الغرض

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

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

كما تقييد هذه المناقشة أيضاً فيما يلي:

**تلميح (نصيحة) : Tip**

استخدم دائمًا مقياس تقدير الكفاءة لتسهيل المناقشة مع الموظفين، حيث تكون قاصرة على أنماط السلوك المتوقعة.



انظر الملحق (2.3.4)

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

**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 لكتفاءات/سلوكيات محددة، وما إلى ذلك.

على المدير والموظف أن يتناولاً بالمناقشة ما يلي:

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

تحتاج إلى تحسين لديه، بالإضافة إلى تطلعاته الوظيفية.

انظر الآتي لتفاصيل أكثر:

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

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

**مرجع:**

انظر الملحق 7.3.4 لمثال توضيحي حول كيفية حساب التقدير العام للأداء للموظف.



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

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

**تنذير :Reminder**

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

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

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

#### 3. مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية

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

#### مثال توضيحي - مناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام



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

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

تشابه 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.

وذلك يشارك عبد الرحمن إبراهيم تقديره النهائي، ويناقش أدائه مقارنة بميثاق الأداء. كما يناقشان احتياجاته التطويرية وينتفقا عليها. ثم يبحث عبد الرحمن إبراهيم على تحقيق تطلعاته الوظيفية. ويصرح إبراهيم عن تطلعه إلى أن يرتقي إلى أدوار قيادية أعلى في السنوات القادمة تضمه في قيادة فريق مشروعات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (مثل مشروعات تطبيقات الهاتف الخلوي التي قادها هذا العام). يؤكّد عبد الرحمن لإبراهيم أن يعملا على ضمان أن يتوافق مساره مع هذه التطلعات.

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

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

#### 6. التسلیم لإدارة الموارد البشرية

تضمن إدارة الموارد البشرية تسلیم جميع التقييمات في الموعود المحدد، وذلك بإرسال إعلانات متابعة للأقسام والمديرين المعنین.

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

وقد تتلق إدارة الموارد البشرية أيضاً طلبات خاصة من المديرين تتعلق بموظفيين يستحقون تقديرًا أعلى، حال دون إعطائهما لهم ضوابط منحني التصنيف الإجباري.

#### 4. الاتفاق على نتائج تقييم نهاية العام والتوقیع عليها

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

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

#### 5. اعتماد تقييم نهاية العام

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

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

#### **Reminder: تذکیر**



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

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

#### تأخر تسليم نماذج التقييمات النهائية

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

#### 6.5.3. ملحقات Deliverables

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

  
 تسليم تقييمات نهاية العام الموقعة لإدارة  
 الموارد البشرية.

#### **للمزيد (نصيحة) :Tip**



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

#### 5.5.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها :

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

#### خلاف لم يُحل بين المدير والموظف حول التقييم

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

إعطاء المديرين تقييرات عالية للموظفين، وعدم التزامهم بتوزيع التصنيف الإجباري

- قد لا يكون المدير ملتزماً بالقدر الكافي بتوزيع التصنيف الإجباري.

يمكن للعوامل التالية الحد من هذا الخلل:

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

#### **Reminder**

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



#### **2.6.3. الغرض**

يهدف تقييم لجنة إدارة الأداء إلى معرفة الموظفين فائقين الأداء ومتذمرين من الأداء في المؤسسة الحكومية، وأن تقوم اللجنة بمناقشة والتبت في أمر كل مجموعة من الموظفين.

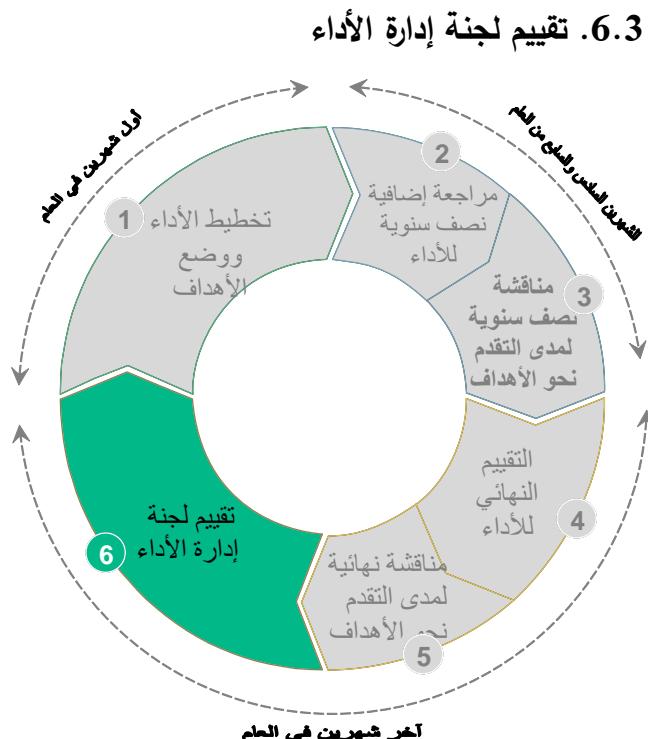
#### **Tip (نصيحة)**



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

#### **3.6.3. المعطيات**

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



**شكل رقم 13- تقييم لجنة إدارة الأداء**

#### **1.6.3. الوصف**

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

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

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

- تقييم أداء نهاية العام للموظفين المعينين بالمؤسسة الحكومية.

#### 4.6.3 العملية

ت تكون عملية تقييم لجنة إدارة الأداء من عدة أنشطة:

- تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء، وتطبيق التصنيف الإجباري.
- إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء.
- عقد سلسلة اجتماعات للجنة إدارة الأداء للنقاش.
- إنهاء نتائج تقييم لجنة الأداء وإعلام المديرين بها.
- يتعين على المدير مقابلة الموظف لمناقشة النتائج النهائية.
- اتخاذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات الإدارية الالزمه.

يتناول الجزء التالي الخطوات السابقة بالتفصيل:

##### 1. تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء ، وتطبيق التصنيف الإجباري

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

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

#### المرجع :Reference



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

#### تلبيح (نصيحة) :Tip



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

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

#### 2. إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء

ويشتمل على:

(أ) نظرة عامة على مجموعات الموظفين

(ب) منحنيات التوزيع الأولي

(ج) منحنيات التقسيم الإجباري (إن كان يمكن تطبيقها)

(د) الطلبات الخاصة التي قدمها المديرون والتي تم الموافقة على عرضها على لجنة إدارة الأداء

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

#### **:Reminder**



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

#### 4. إنهاء نتائج تقييم لجنة الأداء وإعلام المديرين بها

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

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



#### **:Tip**

من المتعارف عليهربط نتائج تقييم الأداء والتصنيف الإجباري بالحوافز، والمكافآت المالية.

تعلم إدارة الموارد البشرية المديرين المعينين بالنتائج النهائية، ويعين على المدير إعلام الموظف بالنتائج النهائية.

#### 5. يتعين على المدير مقابلة الموظف لمناقشة النتائج النهائية

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

(ه) الموظفون المستحقون للترقية، وهؤلاء الواجب وضعهم تحت الاختبار

(و) ملاحظات عن آثار التصنيف الإجباري على موظفين بعينهم

#### 3. ترتيب سلسلة اجتماعات للجنة إدارة الأداء للنقاش

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

#### **:Reminder**



يتعين عقد اجتماع منفصل لكل مجموعة موظفين في المؤسسة الحكومية

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

وس يتم تقديم منحى الأداء لجنة أولاً، ثم منحى التقسيم الإجباري الذي يتلزم بالتقسيم الذي حدته وزارة الخدمة المدنية. كما س يتم تقديم بيان بالموظفين الذين تم رفع تقديرهم نتيجة الطلبات الخاصة المقدمة من مديرهم.

ويمكن للجنة حينئذ أن تسأل أيهـة سـئلة لـديها حول نـتائـج أدـاءـ الموـظـفـينـ. وقد يـستـفـسـرونـ عنـ موـظـفـينـ مـحدـدـينـ، إنـ لـزمـ الـأـمـرـ.

تـتـمـتـعـ لـجـنـةـ إـدـارـةـ الأـدـاءـ بـصـلـاحـيـةـ اـتـخـاذـ قـرـاراتـ بـشـأنـ رـفعـ تقـدـيرـاتـ الـموـظـفـينـ مـنـ خـلـالـ طـلـبـاتـ الـخـاصـةـ. فـوـاجـبـهـمـ فـيـ الأـصـلـ هـوـ اـعـتـمـادـ التـصـنـيـفـ الـنـهـائـيـ لـلـموـظـفـينـ.

يمكن الحد من هذا الحال من خلال العوامل الآتية:

- لا تقبل إدارة الموارد البشرية تقييم أداء من أي مجموعة أو وحدة تنظيمية، لا تلتزم بمعايير تقييم الأداء.
- من الممكن أن تضع المؤسسة الحكومية معايير إضافية تُستخدم لتمييز الموظفين الذين هم على الحافة في مختلف مستويات الأداء.
- وضع معايير لتقييم تقديرات المسؤولين عن التقييم لمعرفة من يتسمون بالتساهل، والتبيه لتجنب ذلك في الدورة القادمة.
- إصدار تقرير يتم إرساله إلى قيادة المؤسسة الحكومية، يتم تسليط الضوء فيه على التزام الإدارة بمنحنى التقسيم المطلوب.

### 6.6.3. ملحقات Deliverables

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

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

- التقدير النهائي مقارنة بالزملاء (يعرض له فقط تقدير زملائه دون عرض أسمائهم).
- النتائج المرتبطة من ترقية أو الخصوص لفترة ملاحظة أو جراءات أو حواجز.
- مراجعة الاحتياجات التطويرية للعام القادم.
- مراجعة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية.

#### **Reminder**



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

### 6. اتخاذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات الإدارية

اللازمة

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

### 5.6.3. 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.

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



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

6. تبني الكفاءات/السلوكيات الجوهرية الموضحة  
في هذا الدليل، في أنشطتهم وتقاعدهم اليومية.  
7. تكوين لجنة إدارة الأداء، والتي ستكون قائمة  
على نظام إدارة الأداء بالاشتراك مع إدارة  
الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية.

8. تطوير وتحسين منهاجيتهم في إدارة الأداء وفقا  
لما جاء في هذا الدليل للوصول لمستوى أعلى  
من الأداء.

9. الاجتهاد في الوصول إلى مستوى نضج أعلى  
للمؤسسة، كما تم تعريفه في هذا الدليل، في ظل  
إدارة الأداء في أقرب وقت ممكن.

تلخص النقاط السابقة سياسة الخدمة العامة في المملكة  
العربية السعودية لتشجيع كل المؤسسات الحكومية على  
تطوير نظام إدارة الأداء لكي تنتشر ثقافة الأداء في  
الحكومة.

من الضروري للمؤسسات الحكومية أن تصل إلى مرحلة  
متقدمة من النضج في أقرب وقت ممكن، حتى تدرك الفوائد  
التي ستحقق بتنفيذ نظام إدارة الأداء وتعظيم القيمة المضافة  
بواسطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية.

### 7.3. سياسة إدارة الأداء:

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

1. الالتزام بإدارة الأداء كأحد أنشطة إدارة الموارد  
البشرية، لكي تنشر ثقافة الأداء في الحكومة  
وتقدم مستويات أفضل من الخدمة.

2. تعيين مجموعة صغيرة من الموظفين في إدارة  
الموارد البشرية تتولى مسؤولية نقل كل خطوات  
العملية التي تم تحديدها في هذا الدليل عن  
كيفية تطبيق نظام إدارة الأداء، ومراقبة إدارته  
كما هو موضح في هذا الدليل.

3. تنفيذ تخطيط الأداء ووضع الأهداف، كما هو  
موضح في هذا الدليل، خلال الشهرين الأولين  
من كل عام هجري.

4. تنفيذ الفحص الدوري النصف سنوي ومناقشة  
مدى التقدم نحو الأهداف، كما هو موضح في  
هذا الدليل، خلال الشهرين السادس والسابع من  
كل عام هجري.

5. تنفيذ تقييم أداء نهاية العام، والمناقشة النهائية  
لمدى تحقيق الأهداف وإدارة الأداء، كما هو

## 4. ملحق

### 1.4 العمليات والإجراءات

#### 1.1.4 دليل المستخدم: كيف تقرأ رسم تخطيطي لعملية

ما هو الرسم التخطيطي لعملية ما؟

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

كيف تقرأ رسم تخطيطي لعملية؟

على الرغم من أن بعض الرسوم التخطيطية للعمليات تقرأ من القمة إلى القاعدة، فالرسوم التخطيطية في هذا الدليل تقرأ من اليسار إلى اليمين. ويتم استخدام رموز موحدة داخل الرسم لوصف عناصر رئيسية 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 متسللاً للقارئ.

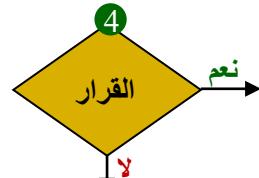
طلب قائمة  
وثائق

2

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

ب) مرحلة القرار

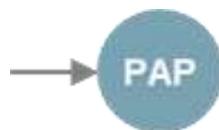
يوضح الشكل التالي مرحلة من مراحل القرار/السؤال في تسلسل العملية. وهكذا يكون لمرحلة القرار نتيجتين منطقيتين، إما نعم أو لا (صحيح أو خطأ). وتشابه مرحلة القرار مع خطوات العملية من حيث اقترانها برقم أيضاً.



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 يستتبّط أن هذا الرمز يمثل رابط للمخرجات.

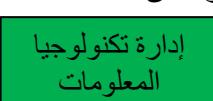
#### د) اتجاه التسلسل

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 معيناً رئيساً في نشاط أو خطوة من عملية ما. هذا الطرف هو "المسؤول" عن هذه الخطوة من العملية. قد يشتمل النشاط الواحد على عدة أطراف معنيين، وقد يكون طرفاً واحداً مسؤولاً عن عدة أنشطة في العملية.



في المثال السابق يمثل الرمز " إدارة تكنولوجيا المعلومات " بالإضافة إلى أن كل رسم تخطيطي لعملية ما في هذا الدليل يتبعه مصفوفة المسؤوليات OAIS. تساعد المصفوفة القارئ على فهم كيفية توزيع المسؤوليات على مختلف الأطراف لكل نشاط. ويشرح الشكل التالي الدرجات الأربع المختلفة للمسؤولية التي يمكن أن يتولاها طرف ما.



## 2.1.4. نظرة عامة على نظام إدارة الأداء

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

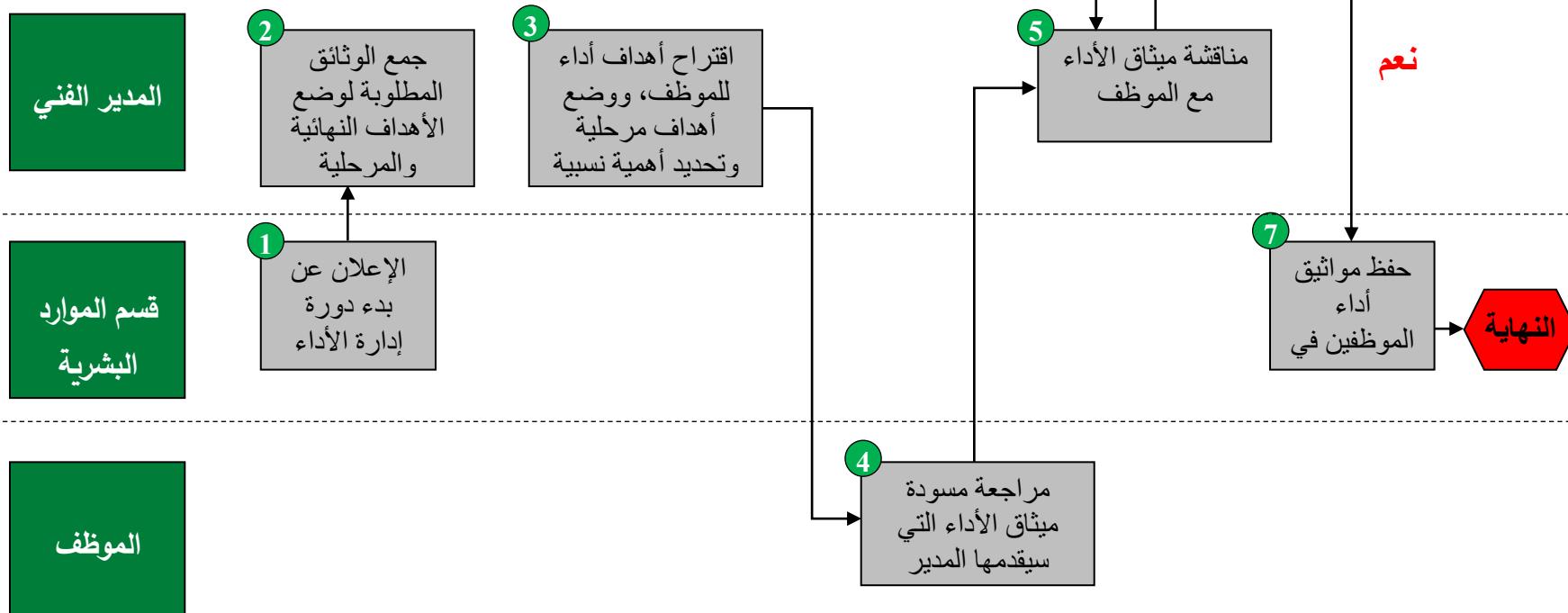
الوصف/ الهدف	الأنشطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بدء دورة إدارة الأداء. تحديد أهداف نهائية ومرحلية وتكليف الموظفين بتولي مسؤولية تحقيقها.</li> </ul>	<span style="color: #009640; font-size: 1.5em;">1</span> تخطيط الأداء ووضع الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد كيفية الحصول على نتائج الفحص الدوري نصف السنوي استعداداً لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.</li> </ul>	<span style="color: #009640; font-size: 1.5em;">2</span> الفحص الدوري النصف سنوي للأداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مناقشة نتائج الفحص الدوري النصف سنوي مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد في الفترة القادمة وخطة تطوير.</li> </ul>	<span style="color: #009640; font-size: 1.5em;">3</span> المناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد كيفية الحصول على نتائج تقييم أداء نهاية العام استعداداً لمناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام.</li> </ul>	<span style="color: #009640; font-size: 1.5em;">4</span> تقييم أداء نهاية العام
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مناقشة نتائج أداء نهاية العام مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد في الفترة القادمة وخطة تطوير.</li> </ul>	<span style="color: #009640; font-size: 1.5em;">5</span> مناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام
<ul style="list-style-type: none"> <li>● يشمل تقييم لجنة إدارة الأداء لأداء الموظف: التصنيف الإيجاري وإدارة ذوي الأداء الفائق وذوي الأداء المتدني.</li> </ul>	<span style="color: #009640; font-size: 1.5em;">6</span> تقييم لجنة إدارة الأداء

### 3.1.4. العملية الأولى: تخطيط الأداء ووضع الأهداف

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



## الإعلان عن بدء دورة إدارة الأداء



لا

نعم

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



المدير الأعلى  
المدير المعنى

قسم الموارد  
البشرية

الموظف

O

الإعلان عن بدء دورة إدارة الأداء

1

O

S

جمع الوثائق المطلوبة لوضع الأهداف النهائية  
والمرحلية للموظف

2

O

S

اقتراح أهداف أداء للموظف، ووضع أهداف مرحلية  
وتحديد أهمية نسبية للأهداف

3

S

O

مراجعة مسودة ميثاق الأداء التي سيقدمها المدير

4

A

O

I

مناقشة ميثاق الأداء مع الموظف

5

O

اعتماد ميثاق الأداء

6

O

حفظ مواثيق أداء الموظفين في ملفات

7

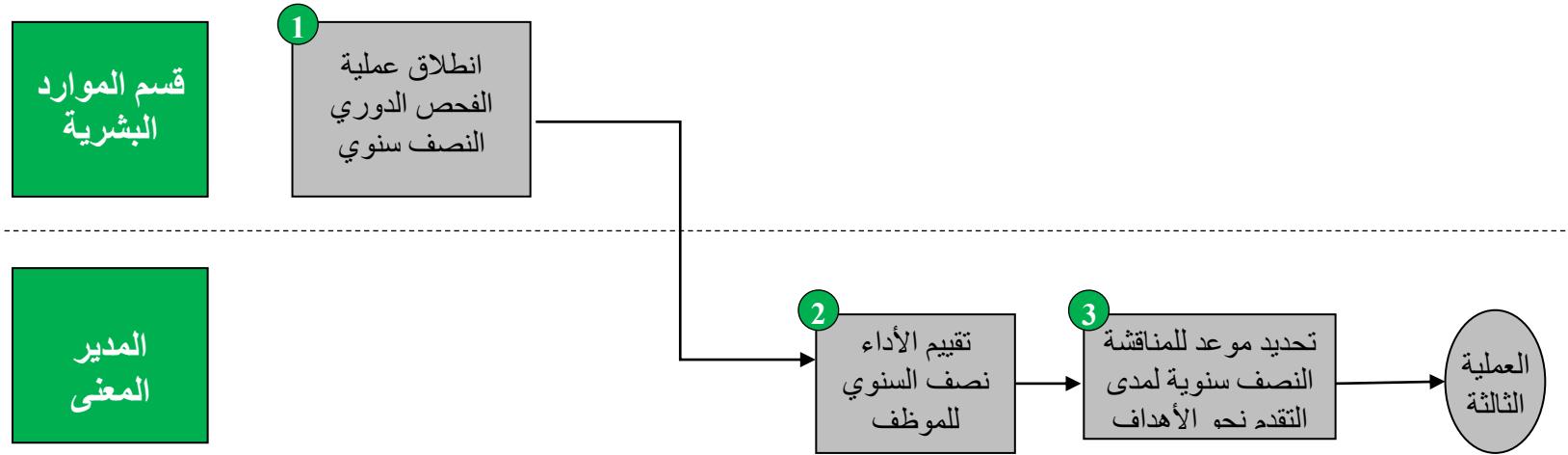
يؤثر A يعتمد I يملك O

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

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

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

الوصف/ الهدف	الأنشطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حث مديرى الأقسام على تسلیم تقييمات الموظفين، والبدء في الحصول على نتائج أهداف الأداء</li> </ul>	1 انطلاق عملية الفحص الدوري النصف سنوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم أداء الموظف استناداً على تحقيق الأهداف، ومدى الالتزام بالخصائص السلوكية التي تتصل بتقسيم التصنيف الإجباري.</li> </ul>	2 التقييم النصف سنوي لأداء الموظف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص وقت يجتمع فيه المدير والموظفي ويناقشان تقييم الفحص الدوري النصف سنوي، والاحتياجات التطويرية، والخطوات التالية.</li> </ul>	3 تحديد موعد لمناقشة النصف سنوية لمدى التقدم نحو الأهداف



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

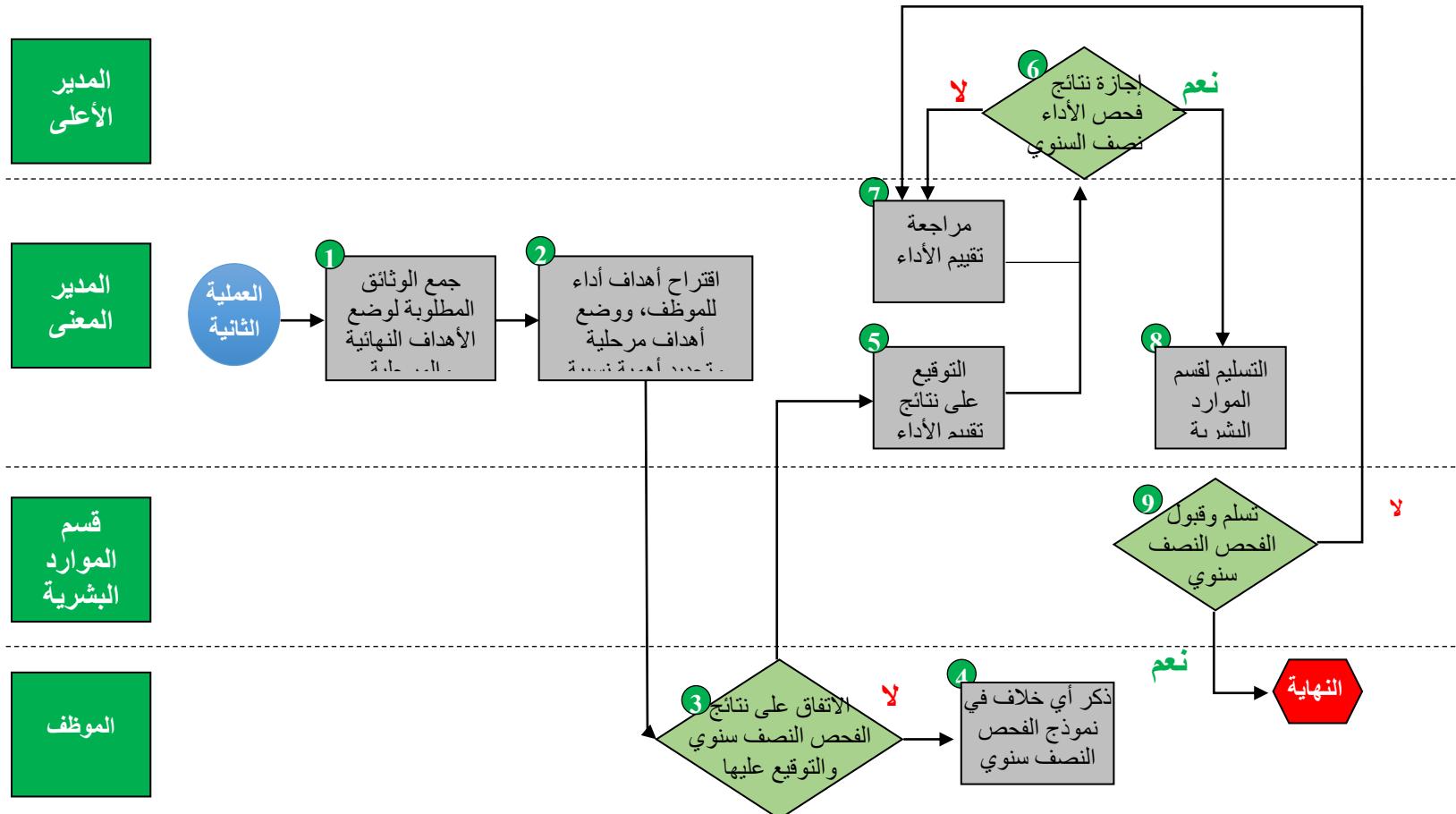
2



الموظف	المدير المعنى	قسم الموارد البشرية	
		<input type="radio"/> O	انطلاق عملية الفحص نصف السنوي 1
		<input type="radio"/> O	التقييم نصف السنوي لأداء الموظف 2
I	O		تحديد موعد لمناقشة نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف 3
s	A	o يملك I يعتمد o يؤثر	

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

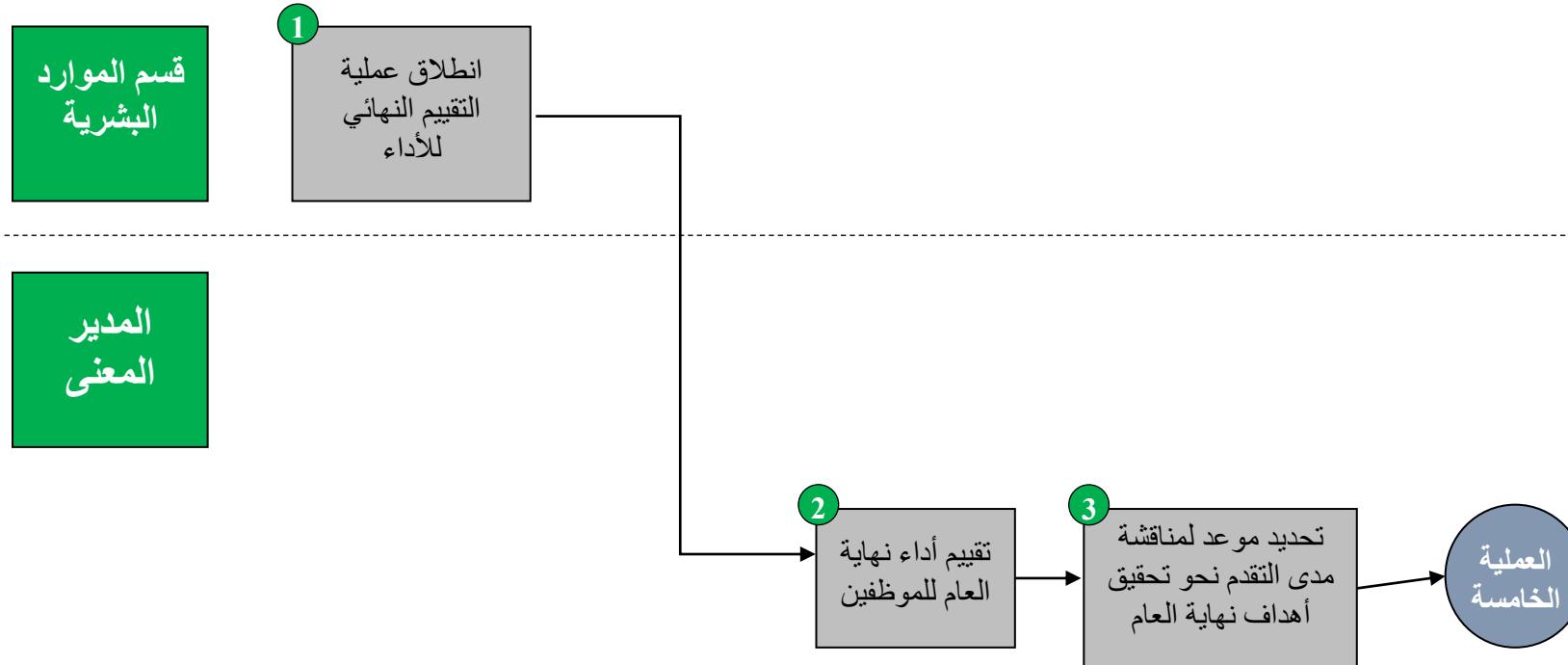
وصف العملية	3	مناقشة نتائج الفحص الدوري نصف السنوي مع الموظف والاتفاق على مسار محدد مستقبلاً، وعلى خطة تطوير
<b>النتائج</b>	<b>المعطيات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نماذج الفحص النصف سنوي الموقعة والتي تم تسليمها لإدارة الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•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



المدير الأعلى	المدير المعنى	قسم الموارد البشرية	الموظف	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مراجعة نصف سنوية للأداء <b>1</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها <b>2</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الاتفاق على نتائج الفحص النصف سنوي والتوجيع عليها. <b>3</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ذكر أي خلاف في نموذج الفحص الدوري النصف سنوي <b>4</b>
<b>A</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التوجيع على نتائج تقييم الأداء <b>5</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	اعتماد نتائج فحص الأداء النصف سنوي <b>6</b>
<b>A</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مراجعة تقييم الأداء <b>7</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>A</b>	<input type="radio"/>	التسليم لفريق إدارة الأداء بقسم الموارد البشرية <b>8</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تسليم وقبول الفحص الدوري النصف سنوي <b>9</b>
<b>s</b>		<b>A</b>	<b>I</b>	<b>يؤثر</b> يعتمد يملك

#### 6.1.4. العملية الرابعة: تقييم أداء نهاية العام

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



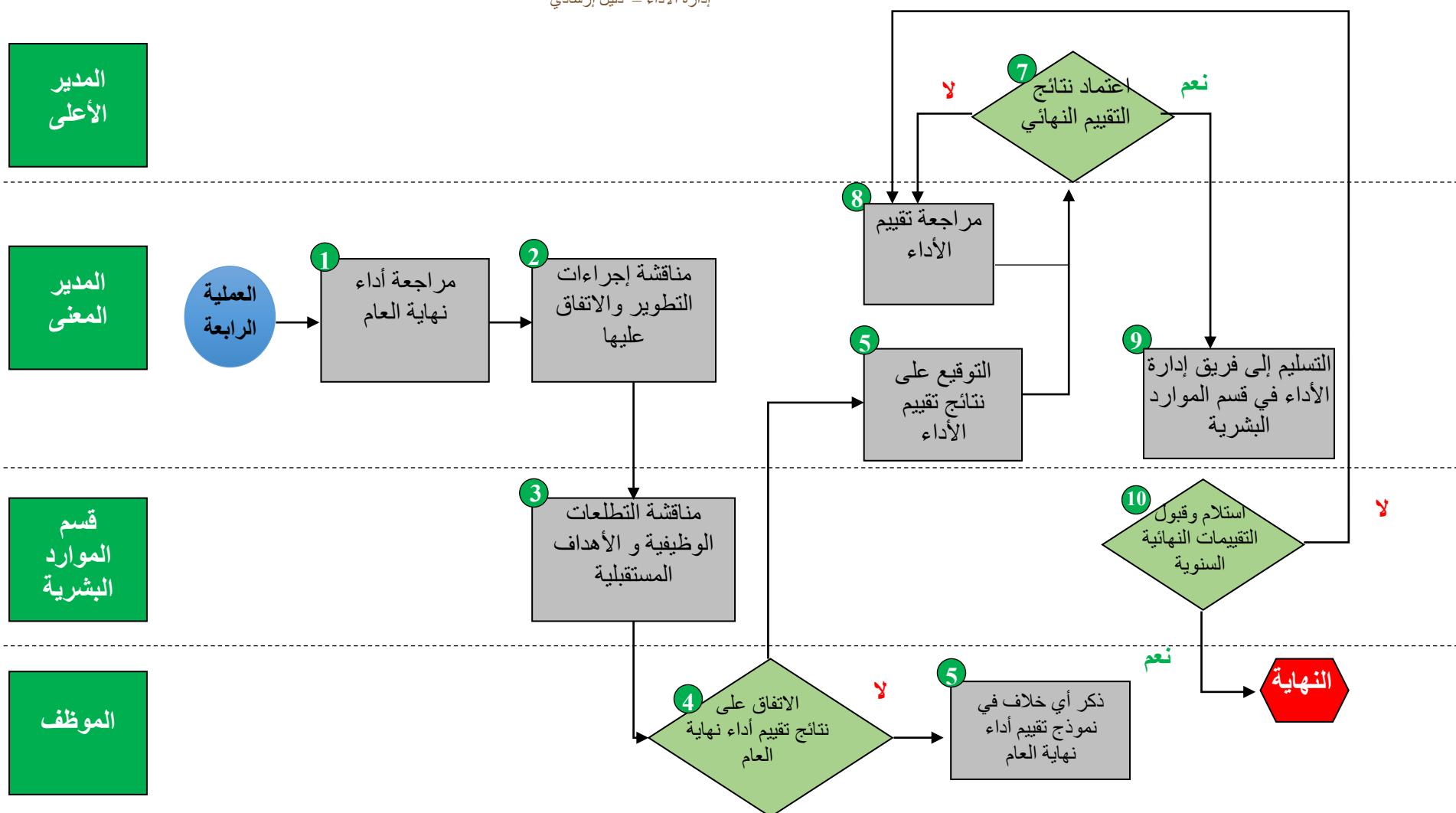
انظر الملحق 1.3.4، 2.3.4، 5.3.4، 6.3.4، 7.3.4، 8.3.4، 11.3.4 2



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

#### 7.1.4. العملية الخامسة: مناقشة مدى تحقيق أهداف نهاية العام

وصف العملية	مناقشة نتائج تقييم أهداف نهاية العام مع الموظف، والاتفاق على مسار محدد للمستقبل وخطة تطوير.
النتائج	المعطيات
الوصف/ الهدف	الأنشطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسليم التقييم النهائي للأداء موقعاً إلى إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم أداء الموظف الذي قدمه المدير</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السماح للمدير والموظفي بتحديد النقاط التي عليها خلاف في تقييم الأداء، ومناقشتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة أداء نهاية العام</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان دعم الرجوع المباشر للمديرين لكي يتم التسليم وفقاً لأهداف الأداء والتوقعات، مع توضيح النقاط التي تحتاج إلى تحسين، والخطوات التالية الواجب اتخاذها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيام المدير بدور المنسق لدعم الموظف وتحديد الخيارات الوظيفية الممكنة والاتفاق على الخطوات التالية الواجب اتخاذها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان فهم الموظف لنتائج تقييم الأداء وموافقته عليها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الانفاق على نتائج تقييم أداء نهاية العام والتوفيق عليها.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن وُجدت أي نقاط خلاف فيما يتصل بنتائج تقييم الأداء، يذكرها الموظف في هذا النموذج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ذكر أي خلاف في نموذج تقييم أداء نهاية العام</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوقع المدير على نتائج تقييم الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوقيع على نتائج تقييم الأداء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السماح للإدارة العليا بمراجعة التقييمات وضمان الالتزام بتقسيم التصنيف الإيجاري الذي حددهه وزارة الخدمة المدنية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد نتائج تقييم أداء نهاية العام</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم المدير بالتنفيذات اللازمة في تقييم الأداء إذا تم رفضه من قبل الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة تقييم الأداء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم المدير نتائج تقييم الأداء المعتمدة إلى إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التسليم إلى وحدة إدارة الأداء في إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتسلم إدارة الموارد البشرية تقييمات الأداء والفحص للتأكد من أنها تلتزم بتقسيم التصنيف الإيجاري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استلام وقبول تقييمات أداء نهاية العام</li> </ul>

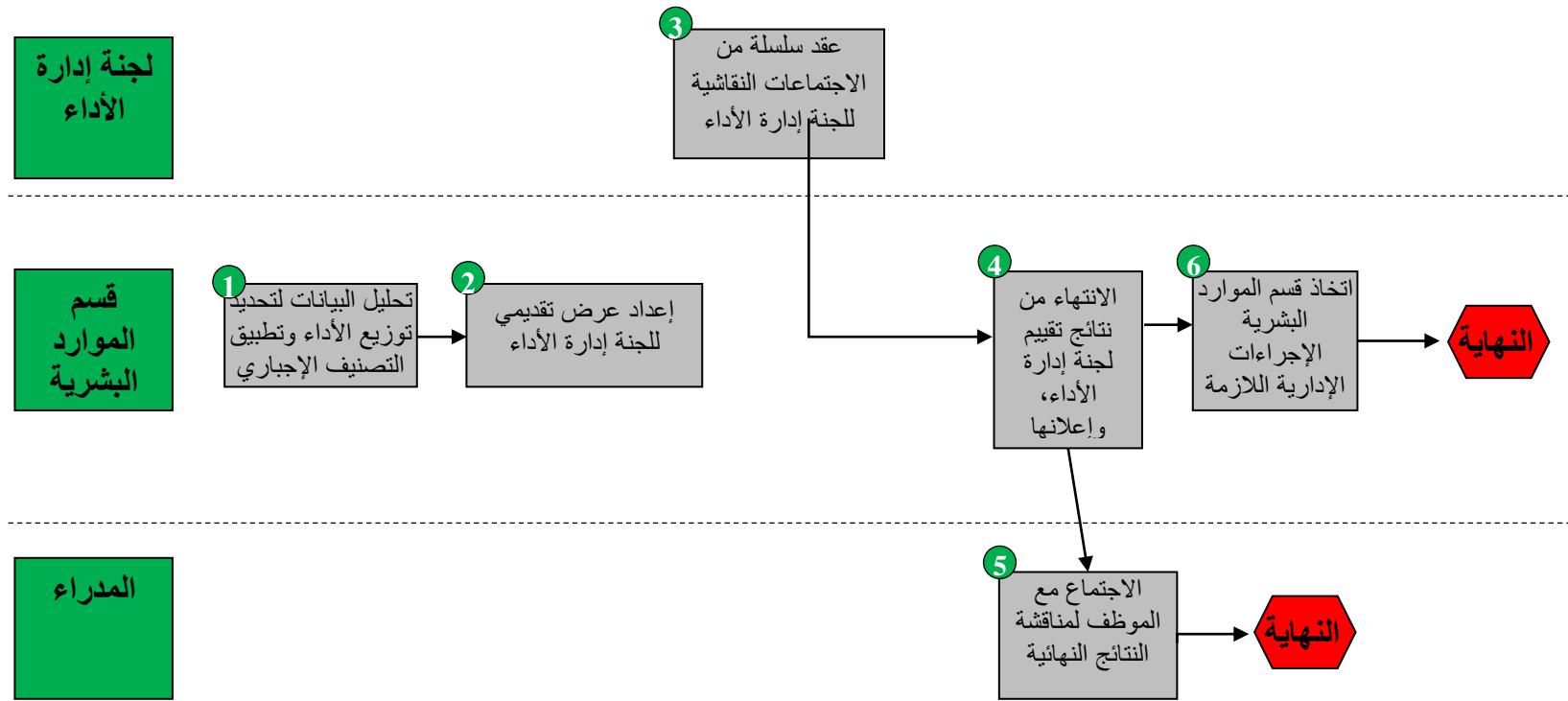




المدير الأعلى	قسم الموارد البشرية	المدير المعنى	الموظف	
	O		I	مراجعة تقييم أداء نهاية العام <span style="color: green;">1</span>
	O		I	مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها <span style="color: green;">2</span>
	O		I	مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية <span style="color: green;">3</span>
	O		I	الاتفاق على نتائج تقييم أداء نهاية العام <span style="color: green;">4</span>
	I		O	ذكر أي خلاف في نموذج تقييم أداء نهاية العام <span style="color: green;">5</span>
A	O			التوقيع على نتائج تقييم الأداء <span style="color: green;">6</span>
O			I	اعتماد نتائج تقييم أداء نهاية العام <span style="color: green;">7</span>
A	O		I	مراجعة تقييم الأداء <span style="color: green;">8</span>
	O	A		التسليم إلى فريق إدارة الأداء في قسم الموارد البشرية <span style="color: green;">9</span>
S		O		استلام وقبول تقييمات أداء نهاية العام <span style="color: green;">10</span>
داعم	I	يعتمد	A	يمتلك
مؤثر	O			

## 8.1.4. العملية السادسة: تقييم لجنة إدارة الأداء

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



انظر الملحق 11.3.4 و 12.3.4 لاطلاع على كل الأدوات والنمذج ذات الصلة بالتصنيف الإجباري

1



**الموظف**

**المدراء  
المعنيون**

**لجنة إدارة  
الأداء**

**قسم الموارد  
البشرية**

**O**

**O**

**O**

**O**

**I**

**S**

**O**

**S**

**O**

**O**

**داعم      S      يمتلك      A      يعتمد      I      مؤثر      O**

**١ تحليل البيانات لتحديد توزيع الأداء وتطبيق التصنيف الإجباري**

**1**

**٢ إعداد عرض تقديمي للجنة إدارة الأداء**

**2**

**٣ عقد سلسلة من الاجتماعات النقاشية للجنة إدارة الأداء**

**3**

**٤ الانتهاء من نتائج تقييم لجنة إدارة الأداء، وإعلانها للمديرين**

**4**

**٥ الاجتماع مع الموظف لمناقشة النتائج النهائية**

**5**

**٦ اتخاذ قسم الموارد البشرية الإجراءات الإدارية اللازمة**

**6**





## 2.4 مؤشرات الأداء الرئيسية

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

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

### ملحوظة

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



## ١. النسبة المئوية للمديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء

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

**خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي**

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

النطاق المستهدف	مصدر البيانات
100%	إدارة الموارد البشرية

**كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي**

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للمديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء} =$$

عدد المديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء

إجمالي عدد المديرين المطلوب لتطبيق منهجية إدارة الأداء

- يمكن الحصول على عدد المديرين المدربين على منهجية إدارة الأداء من إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن متابعة الأنشطة التدريبية المتعلقة بإدارة الأداء.

- يمكن الحصول على العدد الإجمالي للمديرين المطلوب لتطبيق منهجية إدارة الأداء من قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية.



## مثال:

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

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

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

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



## 2. توضيح الخطوات في دورة إدارة الأداء في الوقت المحدد

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

- (أ) عملية وضع الأهداف وتحطيط الأداء
- (ب) الاستطلاع النصف السنوي عن رضا الموظفين
- (ج) تقييم نهاية العام

**خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي**

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

النطاق المستهدف	مصدر البيانات
100%	إدارة الموارد البشرية

### كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:  
 تُعقد مقارنة بين التاريخ الفعلي للإعلان والتاريخ المخطط للإعلان.

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



## مثال:

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

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

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



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

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

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

**خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي**

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

النطاق المستهدف	مصدر البيانات
100%	إدارة الموارد البشرية

**كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي**

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

**النسبة المئوية للمديرين الذين قدموا المعطيات في الوقت المحدد =**

**عدد المديرين الذين قدموا المعطيات في الوقت المحدد**

**إجمالي عدد المديرين**

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



## مثال (ميثاق الأداء):

مؤسسة حكومية بها إجمالي عدد موظفين يقدر بحوالي 200 موظف يديرون 20 مديرًا جمبعهم خاضعين لعملية إدارة الأداء. ولقد تم بدء عملية وضع الأهداف وتحطيم الأداء وتحديد موعد نهائي للتواصل مع عشرين مديرًا. وبحلول الموعد النهائي، استلمت إدارة الموارد البشرية مواائق الأداء التي قدمها 16 مديرًا فقط.

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

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

فعلى الرغم من أنه كان يتوقع أن تبلغ النسبة المئوية لمواائق الأداء التي ستتسلّمها إدارة الموارد البشرية بحلول الموعد النهائي المقرر 100% ، تفشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق الهدف وسيلجم إلى المتابعة مع بعض المديرين ممن لم يقدموا مواائق الأداء في الوقت المحدد لها، بالإضافة إلى إمكانية تصعيد المشكلة لمستويات إدارية عليا إذا طلب الأمر ذلك.

#### 4. النسبة المئوية لمواثيق الأداء ذات الصلة بالإستراتيجية الشاملة

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

##### خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

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

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	>75%

##### كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية لاتفاقات الأداء ذات الصلة بالإستراتيجية الشاملة} =$$

عدد اتفاقات الأداء ذات الصلة بالإستراتيجية الشاملة

إجمالي عدد اتفاقات الأداء المطلوب تقديمها

- يمكن الحصول على عدد موثائق الأداء التي تحتوي على أهداف ذات صلة بالإستراتيجية الشاملة من إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل الأهداف المحددة بموثيق الأداء. ويوضع المديرون علامات في موثيق الأداء على هذه الأهداف المتعلقة بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الحكومية. وبإضافة إلى ما سبق، يتوقع أيضًا أن يقدم المديرون مبررًا منطقياً عن كيفية ارتباط أهداف الأداء بإستراتيجية المؤسسة الحكومية الشاملة .
- يتم الحصول على العدد الإجمالي لموثيق الأداء المقدمة من إدارة الموارد البشرية



## مثال:

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

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

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

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

## 5. النسبة المئوية لامتثال رؤساء الأقسام لتوزيع التصنيف الإجباري

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

### خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي

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

مصدر البيانات	النطاق المستهدف
إدارة الموارد البشرية	95 - 100%

### كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

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

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

**مثال:**

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



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

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

$$\text{النسبة المئوية للأقسام الملتمة بتوزيع التصنيف الإجباري} = \frac{16}{8} = 50\%$$

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

مثال على كيفية احتساب الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري :

استلمت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الحكومية نتائج تقييم الأداء من إدارة بها 30 موظفاً، وكانت النتيجة حصول 10 موظفين على درجة تقييم (5)، و 15 موظفاً على درجة تقييم (4)، و 5 موظفين على درجة تقييم (3)، ولم يحصل أي موظف على درجة تقييم (2) أو (1) .

فيما يلي معادلة احتساب الالتزام بتوزيع التصنيف الإجباري :

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

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:



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

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

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

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

- أ) تدريب/تمرين المديرين على كيفية إجراء تقييم للموظفين بشكل صحيح والامتثال إلى توزيع درجات التقييم،
- ب) إرساء آلية تقديم التقارير لإبراز الانحراف عن التوزيع المطلوب إلى الإدارة العليا،
- ج) تحديد معايير إعطاء درجات التقييم للمديرين مقابل بعضها البعض لتحديد هؤلاء المديرين المتواهلين وتسليط الضوء عليهم.

## 6. النسبة المئوية للالتزام رؤساء الأقسام للحد الأقصى بالطلبات الخاصة

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

**خصائص هذا المؤشر للأداء الرئيسي**



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

النطاق المستهدف	مصدر البيانات
80 - 100%	إدارة الموارد البشرية

كيفية احتساب هذا المؤشر للأداء الرئيسي

يتم احتساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا باستخدام المعادلة التالية:

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

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

مثال:

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

فيما يلي نتيجة استخدام المعلومات وتطبيق معادلة مؤشر الأداء الرئيسي:

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



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

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

استلمت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الحكومية عدداً من الطلبات الخاصة من أحد الأقسام بها 30 موظفاً، حيث قدم ذلك القسم 6 طلبات خاصة لموظفي محددين يطلبون أن يحصلوا على درجة تقييم (4) بدلاً من درجة تقييم (3) والتي حصلوا عليها بسبب القيود المفروضة من قبل توزيع التصنيف الإجباري. والحد الأقصى لعدد الطلبات الخاصة هو نسبة 10% من حجم الإدارة. وفي هذه الحالة، فقد بلغت نسبة عدد الطلبات الخاصة المقدمة 20% (6 مقسمة على 30) من حجم القسم، 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.

## 3.4 الأدوات والنماذج

### 1.3.4 الاختصاصات الأساسية (المجموعة الأولى)

#### الأدوار غير الإشرافية

##### وصف العبارة

تحمل مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين.	•	حس المسؤولية
فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة	•	
التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات	•	
مشاركة المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم.	•	التعاون
البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءً مع المسؤولين الأساسيين	•	
الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة	•	
استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال	•	التواصل
استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال	•	
الإنصات لآخرين بعناية	•	
القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية	•	التوجه بالنتائج
الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالي من الجودة	•	
سعية الحلقة والمبادرة عند أداء المسؤوليات	•	
السعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار	•	تطوير الأفراد
تقديم آراء مساعدة لآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات	•	
الاستعداد للتغلب على أي تحدي	•	الاندماج
التطّلُع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	•	
الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفّر عند الضرورة	•	
اتباع منهجية "تتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل	•	

**ملحوظة:** تعد مجموعة الاختصاصات/السلوكيات المجموعة الأولى التي تقدمها وزارة الخدمة المدنية MCS



## الاختصاصات الأساسية (المجموعة الأولى)

### الأدوار الإشرافية

#### وصف التصريح

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

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

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

4	3	2	1	
يتحمل مسؤولية الأوقات ولا يلوم الآخرين على أدائه السيئ ويشجع الآخرين على التصرف مثله	يتحمل مسؤولية أفعاله في ولا يلوم الآخرين على أدائه السيئ	يتحمل مسؤولية أفعاله في ولا يلوم الآخرين ونادرًا ما يلوم الآخرين على أدائه السيئ	لا يتحمل مسؤولية أفعاله وعادة يلوم الآخرين على أدائه السيئ	تحم مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين.
يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية وعنده القدرة على شرح ذلك لزملائه	يفهم دوره بوضوح وعلى دراية تامة كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية	يفهم دوره وعنهه تصور عام عن كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية	يفهم دوره ولكنه لا يفهم كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للمؤسسة الحكومية	فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة
دائماً ما يكون مبادراً في لرفع التحديات للأطراف المعنية في الوقت المناسب وبكل شفافية	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بتصعيد الموضوعات الجدية بجذب الانتباه لمديره المباشر	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بتصعيد بعض الموضوعات لمديره المباشر عند الضرورة	يُفتقر إلى الشفافية أحياناً عند مواجهة التحديات، وأحياناً يقوم بتصعيد بعض الموضوعات لمديره فليس كل الموضوعات إلا تجذب على انتباه المدير	التعت بالشفافية عند مواجهة التحديات

**5**

يشارك المعلومات دائمًا بانفتاح ويسهل مشاركتها مع القسم ويشجع الآخرين على فعل المثل.

**4**

يشارك المعلومات بفعالية وبانفتاح ويسهل مشاركتها مع القسم

**3**

يشارك المعلومات بانفتاح مع القسم عند الطلب

**2**

أحياناً ما يشارك المعلومات بانفتاح مع القسم. ولكن يجب أن يطلب منه المدير ذلك

**1**

لا يشارك المعلومات بانفتاح ولا يسهل مشاركتها مع القسم.

**مشاركة المعلومات**  
بأنفتاح وتسهيل  
مشاركتها مع  
القسم.

البحث عن المعطيات من خارج القسم  
الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين

يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم بشكل استباقي ويحرص على توليد مردود ببناء علاقات داعمة مع الموظفين الأساسيين الذين يماثلونه في المستوى

يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم ويتمنى بالمهارات اللازمة لتوليد مردود ببناء علاقات داعمة مع الموظفين الأساسيين الذين يماثلونه في المستوى

أحياناً ما يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم ولكن لا يحرص على توليد مردود ببناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين

**الاستجابة الإيجابية**  
لطلبات الدعم عبر المؤسسة

دائماً ما يستجيب فوراً وبطريقة إيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة ويتجاوز ما يطلب منه بتحديد المعلومات الأخرى النافعة التي يمكن أن تفيد من قام بالطلب

دائماً ما يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة ويوفر ما يطلب منه في الوقت المحدد

أحياناً ما يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة وعادة ما يحتاج للحث من قبل مديره



<b>5</b>	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 واضحة ويتمتع بمستوى فوق المتوسط بالنسبة لأقرانه	يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة واضحة بما يتسمق 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، ويمكّنه عرض وجهة نظره بفعالية للجماهير الكبيرة وفرق القادة..	دائماً يتواصل مع الآخرين شفهياً بصورة فعالة واضحة ويتمتع بمستوى فوق المتوسط بالنسبة لأقرانه	يتواصل مع الآخرين شفهياً بصورة فعالة واضحة بما يتسمق مع التوقعات	أحياناً ما يستخدم التواصل الشفهي الواضح أو الفعال	لا يستخدم التواصل الشفهي الواضح أو الفعال	استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال
	دائماً ما ينصل للآخرين بعناية ويفهم بوضوح ما يتم إيصاله له من دون أن يتشتت	ينصل للآخرين بعناية ويهدر فهماً واضحاً لما يتم إيصاله له. ونادراً ما يتشتت	ينصل للآخرين بعناية ونادراً ما يتشتت	أحياناً ينصل للآخرين بعناية، لكنه يفقد تركيزه في بعض الأوقات أو يتشتت	لا ينصل للآخرين بعناية، يقطّع الآخرين عند تحدثهم أو يكون مشتت الانتباه	الإنسات للآخرين بعناية

التوجيه بالنتائج

5	4	3	2	1	القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة، ويتحمل مسؤوليات إضافية بانتظام ويتجاوز التوقعات
دائماً ما يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة أو من الجودة أو يتجاوز التوقعات	يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة أو مستوى أعلى	يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسؤوليات بالمستوى المتوقع من الجودة أو مستوى أعلى	يواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين إمكانية الاعتماد عليه والحدود الزمنية. أحياناً ما يسلم في الوقت المحدد لكن بجودة متواضعة وفي أوقات أخرى يسلم بجودة عالية ولكن ليس في الوقت المحدد	غير قادر على القيام بمهام متعددة ويضع أولويات العمل بفاعلية عندما يكون ضغط العمل قليلاً	الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء المسؤوليات المطلوبة
دائماً ما يكون واسع الحيلة وفوري ومبادر عند تنفيذ المسؤوليات المطلوبة منه، ولا يحتاج إلى مساعدة من المدير	واسع الحيلة وبادر عند تنفيذ المسؤوليات، ويحتاج إلى القليل من الإرشاد من المدير بشأن الموارد الفعالة التي يجب أن يستخدمها	واسع الحيلة ومبادر عند تنفيذ المسؤوليات، ويحتاج إلى القليل من المساعدة من المدير	غير واسع الحيلة ولا يتمتع بحسن المبادرة عند أداء مسؤولياته	سعه الحيلة والمبادرة عند أداء المسؤوليات	

تطوير إمكانات الموظفين

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	تطوير إمكانات الموظفين
مبادر في السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال إشراك المدير وأصحاب المصالح الأساسيين بابداء آرائهم	يسعى باستمرار إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رد الفعل من المدير	عادة ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من قبل المدير	أحياناً ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به لكنه يتطلب الحث من قبل المدير	لا يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار
مبادر ودائماً ما يستمع ويقدم آراء مساعدة للآخرين قائمة على الحقائق ويشجع غيره على الاقتداء به	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركهم النصائح والاقتراحات بما يتسمق مع التوقعات	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركهم النصائح والاقتراحات ولكنها يحتاج لحث على فعل هذا	أحياناً ما يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركهم النصائح والاقتراحات	لا يقدم آراء مساعدة للآخرين ولا يشاركهم النصائح والاقتراحات	تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة الأنصاف والاقتراحات

مدى الانخراط

5	4	3	2	1	
دائماً ما يكون مستعداً للنغلب على أي تحدي وبخاصة عند مواجهته لمهام/مسؤوليات معقدة بطبعتها، ويشجع الآخرين على الاقداء به	مستعد للتغلب على أي تحدي حتى في حالة مواجهته لمهام معقدة بطبعتها	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 بمباراته ويشجعهم على التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل باستمرار	يتطلع 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 ولكن يحتاج إلى الحث من قبل المدير	لا يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل
دائماً ما يصل للعمل في موعده أو مبكراً عنه وهو متاح عند الضرورة - ويبقى لوقتٍ متأخر طواعية عند الضرورة	يصل للعمل في موعده باستمرار أو مبكراً عنه وهو متاح عند الضرورة	يصل للعمل في موعده وهو متاح عند الضرورة حسب التوقعات	أحياناً ما يصل للعمل في موعده وأحياناً ما يكون متاحاً عند الضرورة	لا يصل للعمل في موعده وغير متاح عند الضرورة	الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفير عند الضرورة
دائماً ما يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل باستمرار	يتبع 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 "التمهور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل



<p><b>5</b></p> <p>يكون مرتاحاً للغاية في المواقف التي تتطوّي على مخاطرة ويتخذ قراراً باستخدام الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة</p> <p> قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الأداء المتميز ويلهم الآخرين من خارج فريقه أيضاً</p> <p> يظهر درجة عالية من التفكير الاستراتيجي ويترجم الاستراتيجيات إلى خطط من أفعال ملموسة - دائمًا ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يتحقق مصالح المؤسسة</p> <p> يخصّص درجة التحكم والتقويض حسب احتياجات كل موظف منفرد وبشكل مناسب بناءً على خبرته معهم وعلى احتياجات التطوير</p> <p> يبادر بتوفير فرص التطوير لكل موظفيه لكل موظفه المباشرين وللآخرين أيضاً وفقاً لاحتياجاتهم وطموحاتهم المهنية</p>	<p><b>4</b></p> <p>يكون مرتاحاً في المواقف التي تتطوّي على مخاطرة ويكون قادرًا على اتخاذ إجراء بدون دعم من الآخرين</p> <p> قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والتغلّق عليها حتى عند مواجهة التحديات</p> <p> يتجاوز التوقعات في قدراته على التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات دائمًا ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يتحقق مصالح المؤسسة</p> <p> قادر على الموازنة بين التقويض والسيطرة عند إدارة موظفيه بما يتفق مع التوقعات</p> <p> قادر على توفير فرص التطوير لكبير موظفيه المباشرين بصورة مستمرة بما يرتبط بشكل واضح مع احتياجاتهم</p>	<p><b>3</b></p> <p>يكون مرتاحاً في المواقف التي تتطوّي على مخاطرة ويكون قادرًا على اتخاذ إجراء وأحياناً ما يعتمد على الدعم من الآخرين</p> <p> قادر على إلهام فريقه بشكل مناسب لتحقيق أهدافهم حتى عند مواجهة التحديات</p> <p> يفكر بمنطقية وإبداعية عند مواجهة المشاكل بدون التأثر بالانحيازات الشخصية</p> <p> قادر على الموازنة بين التقويض والسيطرة عند إدارة موظفيه بما يتفق مع التوقعات</p> <p> قادر على توفير فرص التطوير لكبير موظفيه المباشرين بصورة مستمرة بما يرتبط بشكل واضح مع احتياجاتهم</p>	<p><b>2</b></p> <p>أحياناً ما يكون مرتاحاً عند مواجهة المواقف التي تتطوّي على مخاطرة وأحياناً ما يطلب دعم من الآخرين</p> <p> يجد صعوبة في إلهام فريقه والحفاظ على تحفيزهم خلال أوقات التحديات</p> <p> يواجه بعض الصعوبة في التفكير المنطقي وأحياناً لا يفكر بموضوعية عند اتخاذ القرار</p> <p> أحياناً ما يعني في الحفاظ على توازن جيد بين التقويض والسيطرة عند إدارة موظفيه</p> <p> يوفر ويدعم فرص تطوير كبير موظفيه المباشرين لأخر</p>	<p><b>1</b></p> <p>دائماً ما يكون غير مرتاح عندما يواجه المخاطر المختلفة ولا يكون قادرًا على اتخاذ أي إجراء بدون دعم من الآخرين</p> <p> غير قادر تماماً على تحفيز فريقه لتحقيق أهدافهم</p> <p> لا يتمتع بنفاذ واضح ومنطقي عند مواجهة المشاكل - ويهتم بالصالح الشخصي على حساب الصالح العام للمؤسسة أو الفريق بشكل متكرر</p> <p> غالباً ما يكون متسبياً للغاية عند إدارة موظفيه أو متسلطاً مما يؤدي إلى إثارة حنق موظفيه</p> <p> لا يوفر ولا يدعم فرص تطوير كبير موظفيه المباشرين وغيرهم</p>
<b>من وينفذ إجراءات مهمة تتطوّي على درجة كبيرة من المخاطرة</b>	<b>يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات</b>	<b>يفكر بمنطقية وبإبداعية بدون التأثر بالانحيازات الشخصية</b>	<b>يوازن بين التفوّض والسيطرة</b>	<b>يوفّر ويدعم فرص تطوير كبير موظفيه المباشرين وغيرهم</b>

### 3.3.4 مثال على الأهداف "الذكية" SMART

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

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

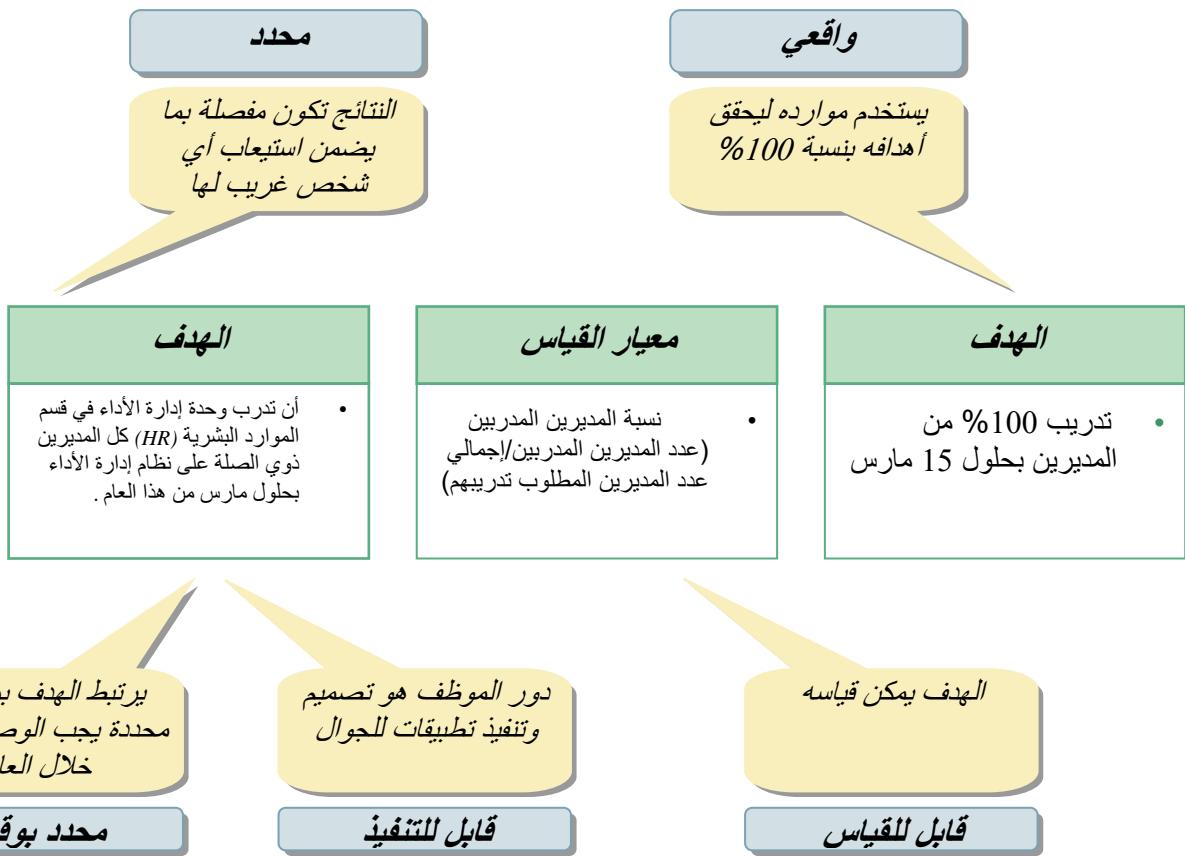
فيما يلي مثال على الهدف الذي لا يتحلى بخصائص نظرية SMART، ثم إلقاء الضوء على سبل تحسينه كي يتمتع الهدف بخصائص نظرية SMART:

#### هدف لا يلبي خصائص نظرية SMART:

"تدريب المديرين على نظام إدارة الأداء"

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

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



#### 4.3.4 نموذج ميثاق الأداء (الدور غير الإشرافي)

التاريخ: \_\_\_\_\_

اسم المؤسسة: \_\_\_\_\_ اسم الموظف: \_\_\_\_\_  
 اسم الإداره: \_\_\_\_\_ رقم التعريفي: \_\_\_\_\_  
 اسم المشرف: \_\_\_\_\_ اللقب الوظيفي: \_\_\_\_\_

الهدف	النسبة	معيار القياس	الهدف
ارتباط الهدف بالاستراتيجية			
_____	%	_____	_____
_____	%	_____	_____
_____	%	_____	_____
_____	%	_____	_____
_____	%	_____	_____
_____	%	_____	_____
100%			

#### وصف العبارة

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

التاريخ: \_\_\_\_\_ توقيع المشرف: \_\_\_\_\_ توقيع الموظف: \_\_\_\_\_

نموذج ميثاق الأداء (الدور الإشرافي)

التاريخ:

اسم المؤسسة:

اسم الموظف:

اسم القسم:

الرقم التعريفي للموظف:

اسم المشرف:

اللقب الوظيفي:

الهدف	الهدف	النسبة	معيار القياس	الهدف
أ <sup>ج</sup> ارتباط الهدف بالمؤشرات التوجيهية		%		
		%		
		%		
		%		
		%		
		%		

وصف التصريح

تحمّل مسؤولية أفعاله و عدم لوم الآخرين.

- 

فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة

- 

التمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات

- 

مشاركة المعلومات باقتفاً وتيسير شاركتها مع القسم.

- 

البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند الازوم وتوليد مردود ببناء علاقات بناءً مع المسؤولين الأساسيين

- 

الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة

- 

استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال

- 

استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال

- 

الإلتزام للأخرين بتعابه

- 

القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية

- 

الموثوقية والانضباط في إداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالي من الجودة

- 

سعّة الجملة والاستباقية عند إداء المسؤوليات

- 

السعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به بستمرار

- 

تقديم آراء ماسّة للأخرين ومشاركة النصّح والاقتراحات

- 

الاستعداد للتغلب على أي تحدي

- 

الطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والإبتكار عند تنفيذ العمل

- 

الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفّر عند الضرورة

- 

اتباع منهجية "اتمحور حول العميل" عند تنفيذ أنشطة العمل

- 

من وينفذ إجراءات مهمة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة

- 

يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات

- 

يفكّر بمنطقية ويلديعية من دون التأثر بالانحيازات الشخصية

- 

يوارز بين التفويض والسيطرة

- 

يوفّر ويدعم فرص تطوير المسؤولين المباشرين وغيرهم

- 

حس المسؤولية

التعاون

التواصل

التجهيز بالنتائج

تطوير الأفراد

الاندماج

القيادة

التاريخ:

توقيع المشرف:

توقيع الموظف:

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

وثيقاً ارتباطاً تشغيلية أكثر مرتبطة باختصاصات/سلوكيات معينة.

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

يرجى ملاحظة أن هذا التوزيع سُيستخدم عند احتساب درجات التقييم للموظفين في تقييمات الأداء.

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

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

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

**السنة الثالثة**

**السنة الثانية**

**السنة الأولى**





### 6.3.4 مقياس التصنيف - أهداف الأداء

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

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

تقييم موظف			
اسم الموظف:	<input type="text"/>	اسم المؤسسة:	<input type="text"/>
رقم التعريف للموظف:	<input type="text"/>	اسم القسم:	<input type="text"/>
اللقب الوظيفي:	<input type="text"/>	اسم المراجع:	<input type="text"/>
يستحق الترقية	<input type="checkbox"/>	التاريخ:	<input type="text"/>
عادى	<input type="checkbox"/>	وقت التقييم:	<input type="checkbox"/> نهاية العام <input type="checkbox"/> صيف العام
نحو الاختبار	<input type="checkbox"/>	تاريخ استحقاق التقييم:	<input type="text"/>

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

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

مواطن التحسن	مواطن القوة الرئيسية
<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

القياس	الهدف ومعيار	النسبة المقدرة	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق	التصنيف	تعليقات
		%				%	
		%				%	
		%				%	
		%				%	
		%				%	
		%				%	
		%				%	
		%				%	
التصنيف المقدر:							

التصنيف المقدر	التصنيف	5	4	3	2	1	وصف العبارة	النسبة المقدرة	
[ ]	[ ]	○	○	○	○	○	تحمل مسؤولية أفعاله وعدم لوم الآخرين.	●	حس المسؤولية
		○	○	○	○	○	فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة	●	
		○	○	○	○	○	التمتن بالشفافية عند مواجهة التحديات	●	
[ ]	[ ]	○	○	○	○	○	مشاركة المعلومات بانفتاح وتسهيل مشاركتها مع القسم.	●	التعاون
		○	○	○	○	○	البحث عن المعلومات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم	●	
		○	○	○	○	○	وتوليد مردود ببناء علاقات بناءة مع المسؤولين الأساسيين	%	
[ ]	[ ]	○	○	○	○	○	الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة	●	التواصل
		○	○	○	○	○	استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال	●	
		○	○	○	○	○	استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال	●	
[ ]	[ ]	○	○	○	○	○	الإنصات للآخرين بعناية	●	التوجه بالنتائج
		○	○	○	○	○	القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية	●	
		○	○	○	○	○	الموثوقية والانضباط في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالي	%	
[ ]	[ ]	○	○	○	○	○	من الجودة	●	تطوير الأفراد
		○	○	○	○	○	سعية الحيلة والاستباقية عند أداء المسؤوليات	●	
		○	○	○	○	○	السعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار	●	
[ ]	[ ]	○	○	○	○	○	تقديم آراء معايدة للآخرين ومشاركة الصحب والاقتراحات	●	الاندماج
		○	○	○	○	○		%	
		○	○	○	○	○		—	
<b>التصنيف المقدر</b>									

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

/3

**تعليقات**

تعليقات
---------

**التاريخ:**

**توقيع الموظف:**

**توقيع المشرف:**



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

تقييم موظف

<input type="text"/>	اسم الموظف:	<input type="text"/>	اسم المؤسسة:
<input type="text"/>	الرقم التعريفي للموظف:	<input type="text"/>	اسم القسم:
<input type="text"/>	اللقب الوظيفي:	<input type="text"/>	اسم المراجع:
<input type="checkbox"/> يستحق الترقية <input type="checkbox"/> عادى <input type="checkbox"/> تحت الاختبار		<input type="checkbox"/> صيف العام <input type="checkbox"/> نهاية العام	التاريخ: وقت التقييم:
<input type="text"/>			تاريخ استحقاق التقييم:

تعليمات تعبئة هذا النموذج

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

النتائج الإجمالية

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

مواطن التحسن

مواطن القوة الرئيسية



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

تطبيقات	التصنيف	الفرق	النتائج الفعلية	النتائج المستهدفة	النسبة المقدرة	الهدف ومعيار القياس
		%			%	
		%			%	
		%			%	
		%			%	
		%			%	
		%			%	
		%			%	

**التصنيف المقرر**

نوعيات	التقدير	5	4	3	2	1	وصف العيادة	نسبة المقدرة	حص المسوؤلية
		<input type="radio"/>		%					
		<input type="radio"/>	تحمّل مسؤولية أفعاله و عدم ثوم الآخرين .	%	حص المسوؤلية				
		<input type="radio"/>	فيه الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة .	%	التعاون				
		<input type="radio"/>	يشترك في المسؤولية باتفاق و تفهم مشكلاتها مع الآخرين .	%	التعاون				
		<input type="radio"/>	البحث عن المعلومات من خارج القسم الخاص به عند الازoom و تزويده بمزيد بناء علاقات بناءة مع المسؤولين الآخرين .	%	الاتصال				
		<input type="radio"/>	الإسهام الإيجابية لطلبات البعض غير المسؤولة .	%	الاتصال				
		<input type="radio"/>	استخدام التواصل المكتوب الواضح والمعدل .	%	الاتصال				
		<input type="radio"/>	استخدام التواصل الشفهي الواضح والمعدل .	%	الاتصال				
		<input type="radio"/>	الإحساس بالآخر يعني بعدها .	%	الاتصال				
		<input type="radio"/>	القدرة على القيام بهم مكتملة ووضع أولويات العمل بنفعانية .	%	التجويم بالنتائج				
		<input type="radio"/>	المسؤولية والانسجام في إدارة المسؤوليات المطلوبة بسلوكي عمل من الجودة .	%	التجويم بالنتائج				
		<input type="radio"/>	سعفة الجنة والاشتراكية عند إدارة المسؤوليات بالسلوكيات .	%	تطوير الأفراد				
		<input type="radio"/>	السعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به بالشراكة .	%	تطوير الأفراد				
		<input type="radio"/>	تقديم آراء مساعدة للأخرن ومشاركة تصبح والآفراحات .	%	تطوير الأفراد				
		<input type="radio"/>	الإسعاد للطلب على أن تحدى .	%	الاندماج				
		<input type="radio"/>	الاطلاع إلى متى آخر من الإنجاز والإنجاز عند تقديم العمل .	%	الاندماج				
		<input type="radio"/>	الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفير على المحرر .	%	الاندماج				
		<input type="radio"/>	الاتصال بمنطقة «تتاجر حول العمل» عند تقديم إنشطة العمل .	%	الاندماج				
		<input type="radio"/>	يزرون وينفذ إجراءات مهمة تتطلب على درجة كبيرة من المحافظة .	%	القيادة				
		<input type="radio"/>	يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التعب .	%	القيادة				
		<input type="radio"/>	يدرك سمعته ويداعمه من دون التأثر بالاتجاهات الشخصية .	%	القيادة				
		<input type="radio"/>	يربان بين التفاصيل والسيطرة .	%	القيادة				
		<input type="radio"/>	يرفر ويدعم فرق تطوير المسؤولين المبادرين وغيرهم .	%	القيادة				

**التصنيف المقرر**



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

تعليقات

التاريخ:

توقيع الموظف:

توقيع المشرف:



### 8.3.4 مثال: احتساب التصنيف العام لأداء الموظف

يوضح المثال أدناه كيفية احتساب التصنيف العام لأداء الموظف.

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

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

...يتبع في الصفحة التالية...



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

التصنيف المقدر	5 (exp)	4	3 (avg)	2	1 (low)	وصف العبرة	نسبة المقدرة
$0.2 \times (2+3+3)/3 = 0.53$	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	تحمّل المسؤولية للعمله وعدم لوم الآخرين.	تحمّل المسؤولية
$0.2 \times (4+4+3)/3 = 0.73$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	فهم الدور والتوقعات وارتباطه بالأهداف الكلية للوزارة.	التعاون
$0.1 \times (4+3+3)/3 = 0.33$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التصنع بالشدة في عدم مواجهة التحديات.	الاتصال
$0.1 \times (2+2+4)/3 = 0.27$	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	مشاركة المعلومات بالذكاء وتسهيل مشتركتها مع القسم.	التوجيه بالنتائج
$0.2 \times (4+5)/2 = 0.9$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	البحث عن المعلومات من خارج القسم الخاص به عند الضرورة وتوليد مروءة بناء علاقات بناءة مع المسؤولين الآخرين.	تطوير الأفراد
$0.1 \times (4+4+3+4)/4 = 0.375$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم غير المرسمية.	الاندماج
$0.1 \times (5+5+4+3+4)/5 = 0.42$	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	استخدام الوسائل التكنولوجيا الواضحة والفعالة.	القيادة
<b>3.56</b>						استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال.	
						الإخلاص للأخرين بعذارة.	
						القدرة على القيام بهم متفقة ووضع أولويات العمل بما يليه.	
						الموثوقية والاتساقية في أداء المسؤوليات المطلوبة مستوى عالي من الجردة.	
						سعادة الحياة والاتساقية على أداء المسؤوليات.	
						السعى إلى تحسين اختيارات التطوير الخاصة به باستمرار.	
						تقديم آراء مفيدة للأخرين ومشاركة النصح والإقتراحات.	
						الاستعداد للتغلب على أي تحدي.	
						الطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والإنجاز عند تنفيذ العمل.	
						الوصول الفعال في الوقت المحدد وتوفير عند الضرورة.	
						التابع منهجه «لا تصرخ حول العمل» عند تنفيذ المهمة العمل.	
						سرور ويلذا إجراءات مهمة تتطلب على درجة كبيرة من الممارسة.	
						يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات.	
						يكفر بمعتقداته ويزايد عليه من دون التأثر بالانحرافات الشخصية.	
						يوازن بين التوقيض والسيطرة.	
						يوفر ويدعم فرص تطوير المسؤولين المباشرين وغيرهم.	

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

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

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

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

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

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

يُقرب التصنيف العام لأداء الموظف بعد ذلك لأقرب عدد صحيح؛ أي إنه ينبغي تقريب أي عدد يحتوي على فاصلة بين 0.1 و 0.4 لأدنى، وتقريب أي عدد يحتوي على فاصلة بين 0.5 و 0.99 لأعلى.

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

#### 9.3.4 تضمين الاختصاصات الفنية في نماذج التقييمات وميثاق الأداء

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

للاطلاع على مزيد من المعلومات عن كيفية تحديد الاختصاصات، يرجى التفضل بمراجعة [الدليل الإرشادي لإطار الكفاءات](#)

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

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

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

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

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

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



إدارة الأداء – دليل إرشادي



**مثال:**

### تقييم الأداء (صفحة 3/2)

Date: _____	Name of Entity: _____																																								
Employee Name: _____	Name of Department: _____																																								
Employee ID: _____	Name of Supervisor: _____																																								
Job Title: _____																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Objective</th> <th>Metric</th> <th>Weight</th> <th>Target</th> <th>Link to Statement</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td>%</td><td></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		Objective	Metric	Weight	Target	Link to Statement			%		<input type="checkbox"/>			%		<input type="checkbox"/>			%		<input type="checkbox"/>			%		<input type="checkbox"/>			%		<input type="checkbox"/>			%		<input type="checkbox"/>			%		<input type="checkbox"/>
Objective	Metric	Weight	Target	Link to Statement																																					
		%		<input type="checkbox"/>																																					
		%		<input type="checkbox"/>																																					
		%		<input type="checkbox"/>																																					
		%		<input type="checkbox"/>																																					
		%		<input type="checkbox"/>																																					
		%		<input type="checkbox"/>																																					
		%		<input type="checkbox"/>																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Statement Description</th> <th>Weight</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Takes responsibility for their actions and does not blame others.</li> <li>Understands role &amp; expectations &amp; how it ties to overall ministry objectives.</li> <li>Is transparent when faced with challenges.</li> </ul> </td> <td>%</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Shares information openly and facilitates knowledge sharing within team.</li> <li>Gathers information and ideas from others when needed &amp; generates buy-in by building relationships with key individuals.</li> <li>Responds positively to requests for support across the organization.</li> </ul> </td> <td>%</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lives clear and effective written communication.</li> <li>Actively listens to others.</li> </ul> </td> <td>%</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Is able to multi-task and prioritize work effectively.</li> <li>Is reliable and timely in executing responsibilities at a high level of quality.</li> <li>Is responsible and proactive when carrying out responsibilities.</li> </ul> </td> <td>%</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Constantly seeks to improve in own areas of development.</li> <li>Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions.</li> </ul> </td> <td>%</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrates a 'can-do' attitude.</li> <li>Aims to higher level of achievement &amp; innovation when conducting work.</li> <li>Arrives to work on time and as available when needed.</li> <li>Employ a 'customer centric' approach when conducting work activities.</li> </ul> </td> <td>%</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Technical competency 1</li> <li>Technical competency 2</li> <li>Technical competency 3</li> <li>Technical competency 4</li> </ul> </td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table>		Statement Description	Weight	<ul style="list-style-type: none"> <li>Takes responsibility for their actions and does not blame others.</li> <li>Understands role &amp; expectations &amp; how it ties to overall ministry objectives.</li> <li>Is transparent when faced with challenges.</li> </ul>	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shares information openly and facilitates knowledge sharing within team.</li> <li>Gathers information and ideas from others when needed &amp; generates buy-in by building relationships with key individuals.</li> <li>Responds positively to requests for support across the organization.</li> </ul>	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lives clear and effective written communication.</li> <li>Actively listens to others.</li> </ul>	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is able to multi-task and prioritize work effectively.</li> <li>Is reliable and timely in executing responsibilities at a high level of quality.</li> <li>Is responsible and proactive when carrying out responsibilities.</li> </ul>	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constantly seeks to improve in own areas of development.</li> <li>Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions.</li> </ul>	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrates a 'can-do' attitude.</li> <li>Aims to higher level of achievement &amp; innovation when conducting work.</li> <li>Arrives to work on time and as available when needed.</li> <li>Employ a 'customer centric' approach when conducting work activities.</li> </ul>	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technical competency 1</li> <li>Technical competency 2</li> <li>Technical competency 3</li> <li>Technical competency 4</li> </ul>	%																								
Statement Description	Weight																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Takes responsibility for their actions and does not blame others.</li> <li>Understands role &amp; expectations &amp; how it ties to overall ministry objectives.</li> <li>Is transparent when faced with challenges.</li> </ul>	%																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Shares information openly and facilitates knowledge sharing within team.</li> <li>Gathers information and ideas from others when needed &amp; generates buy-in by building relationships with key individuals.</li> <li>Responds positively to requests for support across the organization.</li> </ul>	%																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lives clear and effective written communication.</li> <li>Actively listens to others.</li> </ul>	%																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Is able to multi-task and prioritize work effectively.</li> <li>Is reliable and timely in executing responsibilities at a high level of quality.</li> <li>Is responsible and proactive when carrying out responsibilities.</li> </ul>	%																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Constantly seeks to improve in own areas of development.</li> <li>Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions.</li> </ul>	%																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrates a 'can-do' attitude.</li> <li>Aims to higher level of achievement &amp; innovation when conducting work.</li> <li>Arrives to work on time and as available when needed.</li> <li>Employ a 'customer centric' approach when conducting work activities.</li> </ul>	%																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Technical competency 1</li> <li>Technical competency 2</li> <li>Technical competency 3</li> <li>Technical competency 4</li> </ul>	%																																								

Objective & Metric	Weight	Target	Actual	Difference	Rating	Comments																																																								
Objective 1	%			%																																																										
Objective 2	%			%																																																										
Objective 3	%			%																																																										
Objective 4	%			%																																																										
Objective 5	%			%																																																										
Objective 6	%			%																																																										
<b>Weighted Rating:</b>																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Statement Description</th> <th>Weight</th> <th>Excellent</th> <th>Very Good</th> <th>Good</th> <th>Needs Improvement</th> <th>Fair</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Takes responsibility for their actions and does not blame others.</li> <li>Understands role &amp; expectations &amp; how it ties to overall ministry objectives.</li> <li>Is transparent when faced with challenges.</li> </ul> </td> <td>%</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Shares information openly and facilitates knowledge sharing within team.</li> <li>Gathers information and ideas from others when needed &amp; generates buy-in by building relationships with key individuals.</li> <li>Responds positively to requests for support across the organization.</li> </ul> </td> <td>%</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lives clear and effective written communication.</li> <li>Actively listens to others.</li> </ul> </td> <td>%</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Is able to multi-task and prioritize work effectively.</li> <li>Is reliable and timely in executing responsibilities at a high level of quality.</li> <li>Is responsible and proactive when carrying out responsibilities.</li> </ul> </td> <td>%</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Constantly seeks to improve in own areas of development.</li> <li>Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions.</li> </ul> </td> <td>%</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrates a 'can-do' attitude.</li> <li>Aims to higher level of achievement &amp; innovation when conducting work.</li> <li>Arrives to work on time and as available when needed.</li> <li>Employ a 'customer centric' approach when conducting work activities.</li> </ul> </td> <td>%</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Technical competency 1</li> <li>Technical competency 2</li> <li>Technical competency 3</li> <li>Technical competency 4</li> </ul> </td> <td>%</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>							Statement Description	Weight	Excellent	Very Good	Good	Needs Improvement	Fair	<ul style="list-style-type: none"> <li>Takes responsibility for their actions and does not blame others.</li> <li>Understands role &amp; expectations &amp; how it ties to overall ministry objectives.</li> <li>Is transparent when faced with challenges.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shares information openly and facilitates knowledge sharing within team.</li> <li>Gathers information and ideas from others when needed &amp; generates buy-in by building relationships with key individuals.</li> <li>Responds positively to requests for support across the organization.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lives clear and effective written communication.</li> <li>Actively listens to others.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is able to multi-task and prioritize work effectively.</li> <li>Is reliable and timely in executing responsibilities at a high level of quality.</li> <li>Is responsible and proactive when carrying out responsibilities.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constantly seeks to improve in own areas of development.</li> <li>Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrates a 'can-do' attitude.</li> <li>Aims to higher level of achievement &amp; innovation when conducting work.</li> <li>Arrives to work on time and as available when needed.</li> <li>Employ a 'customer centric' approach when conducting work activities.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technical competency 1</li> <li>Technical competency 2</li> <li>Technical competency 3</li> <li>Technical competency 4</li> </ul>	%	<input type="radio"/>																												
Statement Description	Weight	Excellent	Very Good	Good	Needs Improvement	Fair																																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Takes responsibility for their actions and does not blame others.</li> <li>Understands role &amp; expectations &amp; how it ties to overall ministry objectives.</li> <li>Is transparent when faced with challenges.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>																																																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Shares information openly and facilitates knowledge sharing within team.</li> <li>Gathers information and ideas from others when needed &amp; generates buy-in by building relationships with key individuals.</li> <li>Responds positively to requests for support across the organization.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>																																																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lives clear and effective written communication.</li> <li>Actively listens to others.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>																																																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Is able to multi-task and prioritize work effectively.</li> <li>Is reliable and timely in executing responsibilities at a high level of quality.</li> <li>Is responsible and proactive when carrying out responsibilities.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>																																																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Constantly seeks to improve in own areas of development.</li> <li>Provides helpful feedback to others and shares advice and suggestions.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>																																																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrates a 'can-do' attitude.</li> <li>Aims to higher level of achievement &amp; innovation when conducting work.</li> <li>Arrives to work on time and as available when needed.</li> <li>Employ a 'customer centric' approach when conducting work activities.</li> </ul>	%	<input type="radio"/>																																																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Technical competency 1</li> <li>Technical competency 2</li> <li>Technical competency 3</li> <li>Technical competency 4</li> </ul>	%	<input type="radio"/>																																																												
<b>Weighted Rating:</b>																																																														

### 10.3.4 مصفوفة هيئة التقييم

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

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

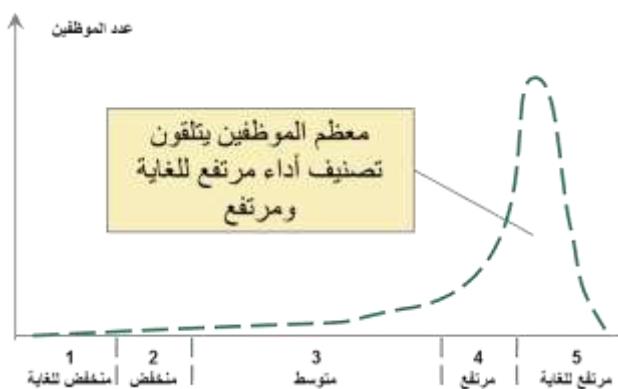


تقييم المدير العام	تقييم المدير	تقييم الموظف	الدور
معتمد	غير متاح	غير متاح	رئيس المؤسسة الحكومية
مقبول	معتمد	غير متاح	نائب رئيس المؤسسة الحكومية
تم تقييمه	مقبول	معتمد	المدير العام
غير متاح	تم تقييمه	مقبول	المدير
غير متاح	غير متاح	تم تقييمه	الموظف

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

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

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



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

### 11.3.4 التصنيف الإجباري

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

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

يهدف تصنیف الموظفين بالمؤسسة إلى غرضين أساسيين:

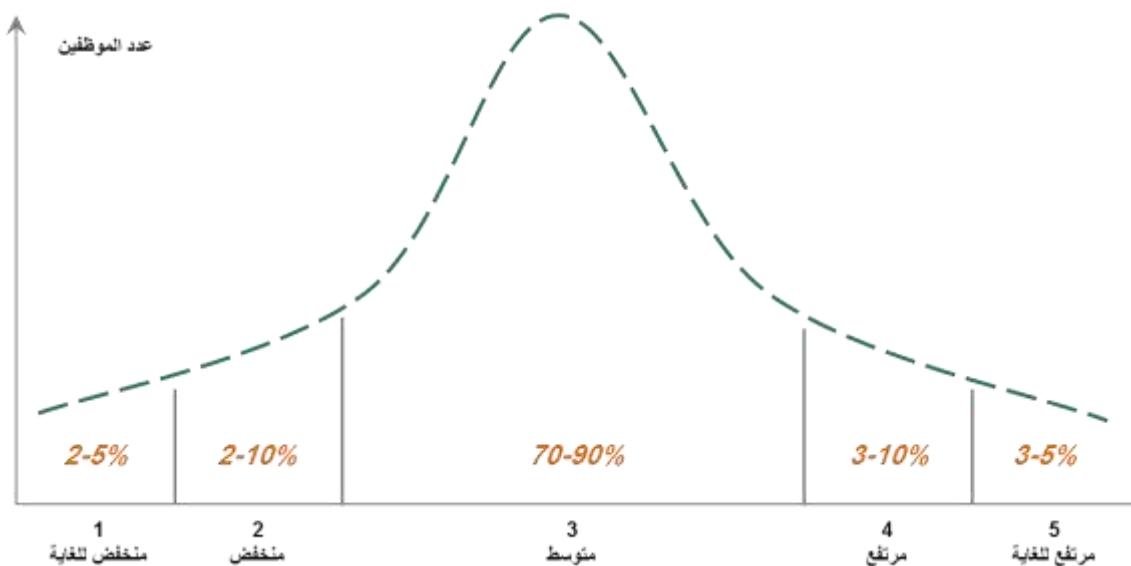
- **تطوير إمكانات الموظف:** يُستخدم منصب الموظف على مدار سنوات عديدة في تصنیف الأداء لتوضیح إمكانية تطوير مهاراته، كما يمكن كذلك استخدامها كأساس للترقية والاختیار ضمن مجموعة الكفاءات والبرامج الخاصة.
- **المكافآت:** في بعض الحالات، ترتبط مكافآت الموظفين ارتباطاً وثيقاً بتصنيف الأداء بين أقرانهم؛ حيث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

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

ملحوظة: ثمة حاجة إلى 20 فرداً 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).

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

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



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

### 12.3.4 التصنيف الإجباري – مثال

دعونا نتناول مثلاً عن حالات عدم استلام إدارة الموارد البشرية النتائج وفقاً للتوزيع الإجباري المطلوب ومتى يجب تطبيق التصنيف الإجباري. إذا كانت هناك جهة مؤسسة بها 20 موظفاً في مجموعة موظفين قابلة للمقارنة، فينبغي اتباع الخطوات التالية لتصنيف العشرين موظفاً تفصيلاً جبراً في فئات الأداء الخمس وفقاً لمنحنى التوزيع

**الخطوة الثانية:** افرز القائمة التي تحتوي على 20 موظفاً على أساس التصنيف العام للأداء الخاص بهم، مع ذكر اسم الموظف صاحب أعلى أداء على رأس القائمة. يرجى الاطلاع على الجدول التالي.

**الخطوة الأولى:** قم بتجميع قائمة بها 20 موظفاً تحتوي على أ) أحدث تصنيف عام لأداء الموظف، ب) ترتيب أداء تفصيلي، ج) حالة الموظف بالتقدير (مثل مؤهل لترقية أو غير مؤهل لترقية أو تحت الاختبار) يرجى الاطلاع على الجدول الموجود أدناه.

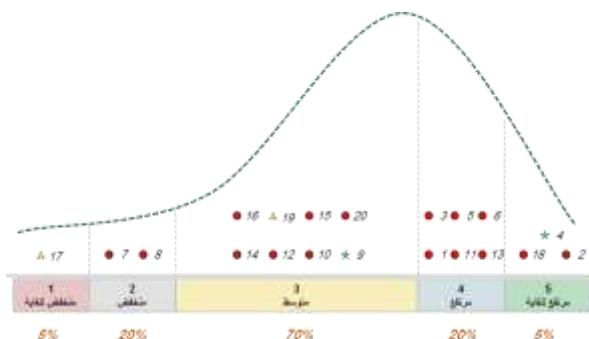
تقييم الموظف (بعد الفرز)			
حالة الموظف	ترتيب الأداء (تفصيلي)	الأداء العام	موظفو
		الترتيب (تقريبي)	
غير مؤهل لترقية	4.8	5	الموظف الثاني
مؤهل لترقية	4.6	5	الموظف الرابع
غير مؤهل لترقية	4.5	5	الموظف الثامن عشر
غير مؤهل لترقية	4.3	4	الموظف الثالث عشر
غير مؤهل لترقية	4.1	4	الموظف السادس
غير مؤهل لترقية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

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

1 منخفض للقيمة  
2 منخفض  
3 منتصف  
4 مرتفع  
5 مرتفع للقيمة

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

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



**الخطوة الرابعة:** قارن بين عدد الموظفين ضمن كل فئة بالحد الأقصى لعدد الموظفين القابل تضمينهم في كل فئة على أساس الدليل الإرشادي الذي توفره وزارة الخدمة المدنية ( راجع الملحق 4.3.11). حدد الفئة التي تحتوي على عدد موظفين يتجاوز الحد الأقصى لهذه الفئات، ثم حدد الموظفين أصحاب التصنيف الأقل في فئة معينة ونقل هؤلاء الموظفين إلى الفئة المنخفضة التالية، ومتابعة الأمر حتى تحتوي الفئة على عدد موظفين مساوٍ للحد الأقصى أو أقل منه وذلك بدءاً من الفئة الخامسة - "مرتفع جداً" حتى الفئة الأولى - "منخفض جداً". سيكون نطاق الموظفين لكل فئة للمثال التالي على النحو التالي:

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

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

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

ينتج عن آلية التصنيف الإجباري التغييرات التالية في ترتيب الموظفين:

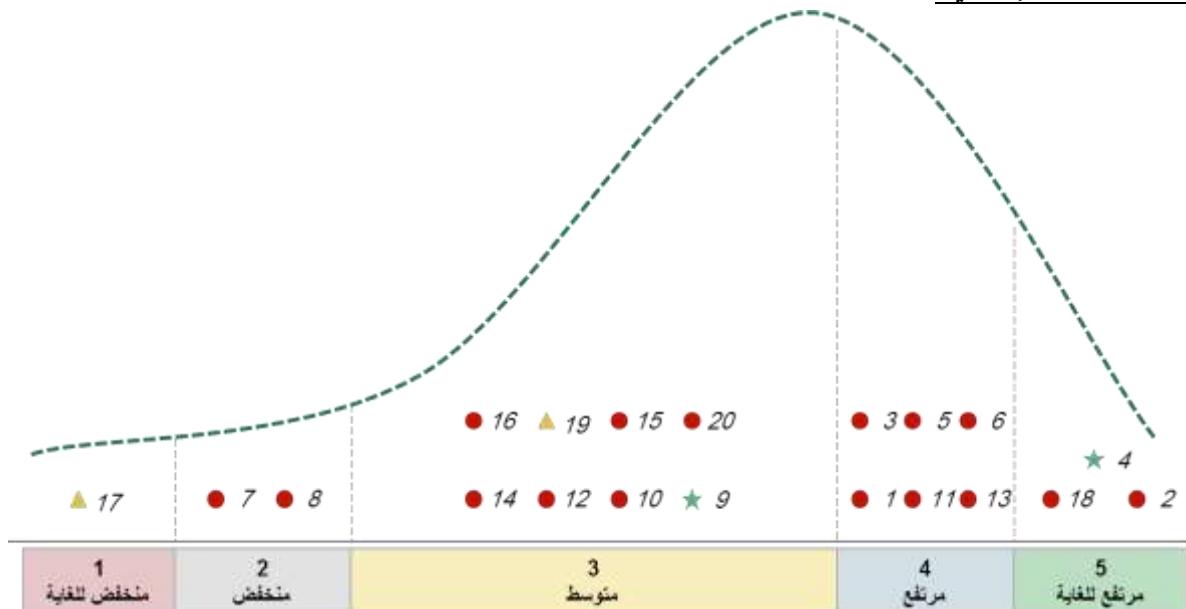
(بعد) تقييم الموظف			
حالة الموظف	ترتيب الأداء (تفصيلي)	التصنيف العام للأداء (تفصيلي)	موظف
غير مؤهل لترقية	4.8	5	الموظف الثاني
مؤهل لترقية	4.6	5	الموظف الرابع
غير مؤهل لترقية	4.5	5	الموظف الثامن عشر
غير مؤهل لترقية	4.3	4	الموظف الثالث عشر
غير مؤهل لترقية	4.1	4	الموظف السادس
غير مؤهل لترقية	3.9	4	الموظف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

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

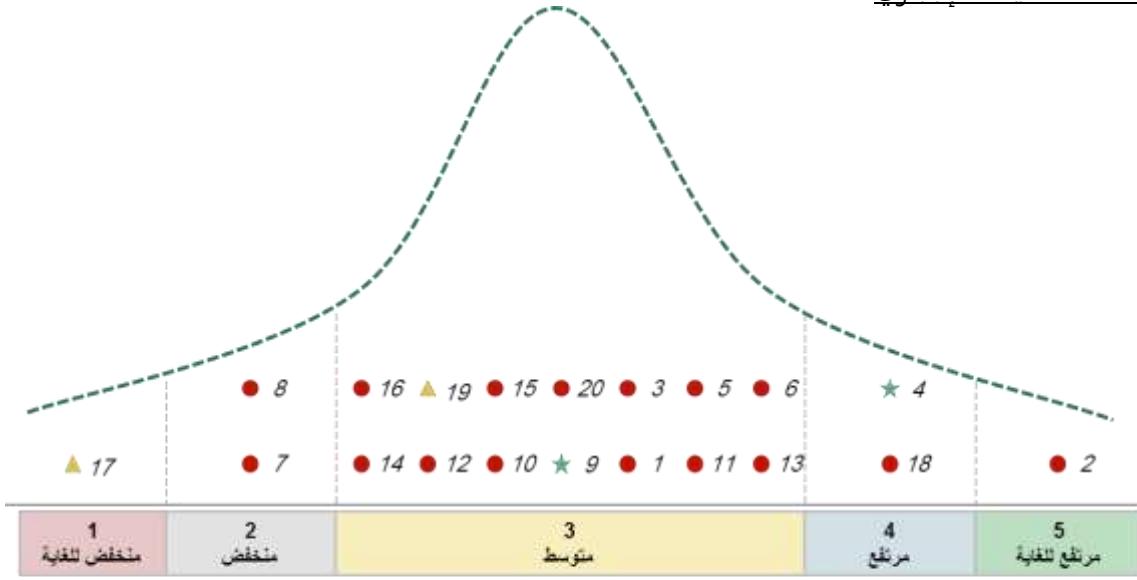


فيما يلي رسم بياني يوضح تحول المنحنى من منحنى ملتوٍ إلى التوزيع المحدد مسبقاً المرغوب فيه.

قبل التصنيف الإجاري:



بعد التصنيف الإحاري



● عادي

★ يستحق ترقية

▲ تحت الاختبار

## الموظفون المقيدون في فترة الاختبار عند الدخول إلى دورة التقييم

- قِيم إذا كان هناك تحسن في مستوى الموظف (مثلاً، انتقل الموظف التاسع عشر من فترة الاختبار إلى مرحلة التقييم، وأصبح الآن موظفاً ذا أداء متوسط) - إذا حدث تحسن في الوضع، فسيتم مسح 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 (مثلاً، الموظف السابع عشر)، كما ينبغي كذلك تقييم خيارات توفير تدريب أو تمرين مكثف نقاط ينبغي مراعاتها عند تنفيذ منهجية التصنيف الإجباري

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

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

## الخطوة الخامسة: حل النتائج بعد التصنيف الإجباري:

لجميع الموظفين:

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

الموظفون المؤهلون للترقية:

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

الموظفون بفئة التقييم 2 و 1 ( 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 التقييم المنخفض يتم وضع الموظف تحت الاختبار.
- على سبيل المثال الموظف رقم (7) و(8) و(17) بالرغم من أن الموظف رقم (17) بالفعل في فترة الاختبار.

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

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

في حالة وجود أي خلل محتمل في معايرة درجات التقييم، يتبع 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 مقاييس التصنيف المستخدم في تقييم الموظفين
- وجود أحد المديرين يمنح موظفيه درجات تقييم أعلى أو أقل من المتوسط مقارنةً بمديرين آخرين
- وجود قسم معين لا يمتلك أهداف بها تحديات، وبالتالي يحصل الموظفون العاملون بهذا القسم على درجات تقييم مرتفعة جداً (مثال على عدم وضع أهداف تلبي خصائص نظرية SMART)

• وجود عدد ملحوظ من الموظفين من أصحاب إما الأداء العالي أو المنخفض في مجموعة أو قسم محدد فيما يلي أمثلة على إجراءات التخفيف التي يمكن تطبيقها لضمان الاتساق في تصنفيات الأداء:

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

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

#### استماراة تقييم استعداد المؤسسات الحكومية

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

الإجراء	الإجابة	العبارة
القدرة على تحديد الهدف		
تابع نموذج مرحلة التطوير الثالثة تذكر من أن الأهداف الاستراتيجية مشجعة. الانتقال إلى السؤال التالي	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>نعم</span> <span>لا</span> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسة التي أعمل بها لها أهداف استراتيجية واضحة ومتبعة.</li> </ul>
تابع نموذج مرحلة التطوير المتوسطة. استخدم الوصف الوظيفي لاشتقاق الأهداف. الانتقال إلى السؤال التالي	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>نعم</span> <span>لا</span> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفوون لديهم وصف وظيفي واضح يرتبط بشكل سليم بالمتطلب الوظيفية التي يشغلونها حالياً.</li> </ul>
تابع نموذج مرحلة التطوير الأولية. استخدم المهام والمسؤوليات اليومية لتحديد الأهداف. غير ملائم	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>نعم</span> <span>لا</span> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفوون لديهم أنشطة ومسؤوليات يومية واضحة يمكنني استخدامها لتحديد الأهداف</li> </ul>
الإجراء	الإجابة	العبارة
وجود إطار عمل الكفاءات		
تابع نموذج مرحلة التطوير الثالثة. استخدم الكفاءات الأساسية المستمدة من وزارة الخدمة المدنية. بالإضافة إلى على الكفاءات الفنية. الانتقال إلى السؤال التالي	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>نعم</span> <span>لا</span> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضعت المؤسسة التي أعمل بها قواعدها الخاصة بقصد الكفاءات الفنية التي تعتبر متقدمة وفقاً لأنشطتها</li> </ul>
تابع نموذج مرحلة التطوير الأولية المتوسطة. استخدم الكفاءات الأساسية المستمدة من وزارة الخدمة المدنية، وابدأ في وضع الكفاءات المهنية. غير ملائم	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>نعم</span> <span>لا</span> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم تضع المؤسسة التي أعمل بها قواعدها الخاصة بقصد الكفاءات الفنية التي تعتبر متقدمة وفقاً لأنشطتها</li> </ul>
الإجراء	الإجابة	العبارة
الربط بين الأداء والنتائج		
تقوم وزارة الخدمة المدنية بوضع الروابط بين نواتج الأداء والنتائج ثم تقوم بذلك في كل المؤسسات الحكومية.	غير ملائم	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرتبط الأداء بالنتائج في المؤسسة التي أعمل بها</li> </ul>



## نموذج تقييم الاستعداد لإدارة الأداء (صفحة 2/2)

الإجراء	الإجابة	العبارة
تبع نموذج مرحلة التطور الثانية، استخدم نظام تقنية المعلومات (IT) الداعم على إدارة الأداء، آلياً يحصل على البيانات الخاصة بمعلومات الموظفين في قاعدة بيانات قسم الموارد البشرية (HR) وعلاقت النوعية.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>نعم</span> <span>لا</span> </div>	توفر نظام دعم لتقنية المعلومات (IT) تمتلك المؤسسة التي أعمل بها نظام ERP/HRMIS مزود بوحدات إدارة أداء تدعم نشر إدارة الأداء
تبع نموذج مرحلة التطور الأولي/المتوسطة، استخدم مستندات ونماذج الالكترونية وأنواع بسيطة مثل برنامج Excel، آلياً يشارك شركات تقنية المعلومات الوظيفيّن نظام تقني لإدارة الأداء.	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>نعم</span> <span>غير مناسب</span> <span>لا</span> </div>	لا تمتلك المؤسسة التي أعمل بها نظام ERP/HRMIS مزود بوحدات إدارة أداء تدعم نشر إدارة الأداء
الإجراء	الإجابة	العبارة
لقد وضعت وزارة الخدمة المدنية مقياس تصنيف واضحًا لكل من الأهداف والكافاءات، يجب استخدام معايير التصنيف هذه في كل المؤسسات الحكومية ومن قبل كل المقيمين لتوفير آراء موضوعية في إدارة الأداء	غير مناسب	القدرة على توفير رأى موضوعي
لقد استخدمت وزارة الخدمة المدنية منهجية للتصنيف الإيجاري في نظام إدارة الأداء، يجب أن تتبع كل المؤسسات الحكومية وكافة المقيمين توزيع التصنيف الإيجاري المحدد عند تقييم موظفهم لتسهيل التفريق بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المنخفض.	غير مناسب	القدرة على التفريق بين المؤدين المتميزين وأصحاب الأداء الضعيف تتمتع المؤسسة التي أعمل بها بثقافة متفرجة لإدارة الأداء وتقييمات الأداء الموضوعية