

دبلوم قياس وتقويم الأداء الوظيفي

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

طبيعة وأهمية إدارة الموارد البشرية

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



تعتبر إدارة الموارد البشرية

تخصص وظيفي حديث العهد نسبياً في

منظمات الأعمال

لم تظهر أهمية هذه الوظيفة كأحد

وظائف المشروع إلا بعد الحرب

العالمية الثانية.

للإستشارات والتدريب



قبل الحرب العالمية الثانية كان دور إدارة الموارد البشرية تقليديا

- * اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم .
- * اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور الموظفين.
- * اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات الموظفين.
- * إمسك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الموظفين.
- * متابعة شؤون الأجازات والعلاج والنقل والإعارة.

النظرة الحديثة إلى إدارة الأفراد

طبقا لهذه النظرة أصبح الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد
يتلخص في الآتي :

**" تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة أي
مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال
القادرين على العمل والراغبين فيه"**

تعريف إدارة الأفراد

نستطيع أن نعرف إدارة الأفراد بأنها :

“ النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة ، وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة ”

وظائف إدارة الأفراد

- توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم.
- تحديد أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستخدامهم للعمل بالمنشأة .
- تحديد أفضل الطرق لدفع الرواتب والمكافآت والحوافز.
- تدريب الأفراد .
- تحديد اتجاهات وآراء الأفراد بالنسبة للمشروع ولجو العمل به ومحاولة تغييرها لصالح العمل.
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء

سلطة إدارة الأفراد

هل سلطة إدارة الأفراد سلطة تنفيذية أم استشارية ؟
الحقيقة أن مدير إدارة الموارد البشرية يمارس ثلاث
وظائف مختلفة هي :

١- سلطة تنفيذية .

٢- وظيفة استشارية .

٣- وظيفة تنسيقية .

أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد

زد الاهتمام بإدارة الأفراد بسبب هذه المتغيرات:

- ❖ الاتجاهات الاقتصادية الخدمية المؤثرة في الافراد.
- ❖ الاتجاهات التكنولوجية المؤثرة على الأفراد .
- ❖ الاتجاهات التنافسية و الإدارية المؤثرة في الادارة .
- ❖ تغيير قيم و أخلاقيات العمل .
- ❖ إصدار قوانين العمالة والتدريب .

بالإضافة إلى:

- ❖ اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساس للكفاءة الإنتاجية .
- ❖ اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الأفراد في توجيه الأداء البشري
- و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية .

مفهوم الكفاءة الإنتاجية

الكفاءة الإنتاجية تعني العلاقة بين كمية أو قيمة الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية .

$$1 < \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

ونستطيع أن نصل إلى معرفة إنتاجية العامل على أساس أن:

قيمة الإنتاج

إنتاجية العامل =

عدد العاملين

قيمة الإنتاج

إنتاجية ساعة العمل =

إجمالي عدد ساعات العمل

العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

محددات الكفاءة الإنتاجية

الأداء البشري للعمل

الرغبة في العمل

حاجات الفرد

ظروف العمل الاجتماعية

ظروف العمل المادية

أولية

اجتماعية

ذاتية

تنظيمات العمال
غير الرسمية

أسلوب القيادة

النقابات

الإضاءة

الحرارة

التهوية

الأمن

عوامل فنية وتكنولوجية
-التقدم الآلي و التكنولوجي
-المواد الخام
-تصميم العمل
-طرق و اساليب الإنتاج

القدرة على العمل

المهارة

المعرفة

قدرات موروثية

صفات مكتسبة

التعليم

الخبرة

التدريب



كيف نستطيع إدارة الأفراد رفع الكفاءة الإنتاجية

بما أن الأداء =

القدرة × الرغبة

فإن إدارة الأفراد تستطيع رفع الكفاءة
الإنتاجية عن طريق قيامها بعدة وظائف
بعضها يهدف أساسا إلى زيادة المقدرة
على العمل وهي :

تخطيط القوى العاملة ❖

اختيار الأفراد المناسبين ❖

الإشراف و القيادة ❖

التدريب ❖

تهيئة ظروف العمل المناسبة ❖

للاستشارات والتدريب

وظائف تُهدف أساسا إلى زيادة الرغبة في العمل وهي :

● تحديد هيكل الأجور

● الاتصالات

● الحوافز

وظائف مشتركة مثل:

- تقييم الأداء
- البحوث و الدراسة

**ويبين الشكل التالي وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها
برفع الكفاءة الإنتاجية**

وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الانتاجية

أكاديمية العلوم
للمستشارات والتدريب

وظائف مشتركة

وظائف تهدف أساسا
إلى زيادة الرغبة في العمل

- تحديد هيكل الاجور
- الاتصالات
- الحوافز

- تقييم الأداء
- البحوث والدراسة

وظائف تهدف أساسا
إلى زيادة المقدرة علي العمل

- تخطيط القوي العاملة.
- اختيار الافراد المناسبين.
- الاشراف والقيادة.
- التدريب .
- تهيئة ظروف العمل المناسبة.

كفاءة انتاجية مرتفعة

أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية

مقدمة



أكاديمية العلوم
للبحوث والتدريب

● أن تقييم الأداء عملية ذات طبيعة تتسم بالاستمرارية، فصاحب العمل في المنظمات الصغيرة الحجم يراقب دائماً تصرفات عماله وموظفيه ويرسم في ذهنه صورة إيجابية أو سلبية عنهم، وهذه الصورة تعطيه فكرة عن كيفية تقييم أداء العامل أو الموظف، ولكن يوجد في المنظمات المتوسطة الحجم والكبيرة برنامج شامل لتقييم الأداء نظراً لاتساع نشاط المنظمة وكثرة عدد العاملين فيها، ويجب تصميم هذا البرنامج بشكل علمي وبسيط لتسهيل عملية تقييم الأداء، وبصورة عادلة تضمن لجميع العاملين فرصة متساوية في الحصول على تقييم جيد لأدائهم، وتحديد الأفراد الذين يتقاعسون عن العمل.

وسوف نحاول معرفة طرق عملية تقييم الأداء و الصعوبات التي تواجهها الإدارة في تنفيذ هذه العملية، من خلال الموضوعات التالية:

- (١) مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين.
- (٢) أهداف برامج تقييم أداء العاملين.
- (٣) الآثار الإيجابية والسلبية لتقييم أداء العاملين.
- (٤) معايير تقييم أداء العاملين.
- (٥) طرق تقييم أداء العاملين.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

أولاً: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

١- مفهوم تقييم أداء العاملين:

تشير عملية تقييم الأداء إلى قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، و تحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التدريب و التطوير، و تتم عملية تقييم الأداء لغرض اكتساب الميزات التنافسية من خلال نموذج يحتوي علي ثلاثة مكونات بحيث تكون هذه المكونات الثلاثة مرتبطة باستراتيجية المنظمة وهذه المكونات هي :

- المكون الأول: خصائص الأفراد من مهارات ترتبط بالأداء.
- المكون الثاني: سلوكيات الأفراد.
- المكون الثالث: تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة .



- وقبل التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لا بد وأن نحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء مثل: مفهوم الإنتاجية الذي يتضمن كلاً من الكفاءة والفاعلية، حيث تشير **الكفاءة** إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، وأيضاً كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون عالية، أما **الفاعلية** فتشير إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

● أن المقصود بتقييم الأداء هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه خلال مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بالحاضر والمستقبل. وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في شغل ووظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل، لفتح مجالات التقييم الوظيفي واستخدام الطاقات البشرية بالشكل أو الأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات العامل



● يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص للوصول إلى حكم عادل لأداء وسلوك موظف ما، خلال فترة محددة عن طريق جمع وتحليل بيانات وحقائق يتم تسجيلها دورياً بهدف تحسين وتطوير أداء الموظف وتحقيق أهداف المنظمة

٢- أهمية تقييم أداء العاملين:

- يعتبر تقييم الأداء في حد ذاته تقييماً للأداء الكلي للمنظمة، إذا أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، فمن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.



أكاديمية العلوم
البحوث والدراسات

● أن الإدارة تستطيع أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح عملية اختيار العاملين لأداء المهام المختلفة، لأن التقييم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته أم لا، وأن تحكم على مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، ومدى نجاح برامج التدريب في تنمية وتطوير العاملين، كما يفصح التقييم عن مدى قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم فإن ذلك يوضح فاعلية الأساليب المتبعة في الإشراف، كما تستطيع أن تتعرف الإدارة على ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومتفقاً مع رغبات وحاجات الأفراد ومدى مساهمته في رفع الكفاءة الإنتاجية، أو ما إذا كان غير مناسب مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية.



● أما بخصوص أهمية التقييم للعاملين فإن العاملين يعطون أهمية كبيرة لمعرفة الراتب أو الأجر الأساسي الذي يحصلون عليه والزيادات المتوقعة لهم خلال مدة الخدمة، ويحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم فيهم، كذلك يهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل ذلك عن طريق وضع نظام فعال وكفاء لتقييم الأداء، وبالتالي فإنه من الضروري للمنظمة وللعامل أن يتفقا على أساس عادل وموضوعي لقياس الأداء من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد.

ثانياً: أهداف برامج تقييم أداء العاملين.



● إن أهداف النظام الفعال لإدارة تقييم الأداء تتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أغراضهم، ويعتبر ذلك مطلباً حيوياً لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، والتي تتوقف بدورها جزئياً على مدى توافر المعايير الفعالة لتقييم الأداء.



أكاديمية العلوم
الدراسات والبحوث والتدريب

أن برامج تقييم الأداء تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة منها

- تساعد المشرفين على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة بما يسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.
- ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء حيث يقوم المشرفون بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.
- تقديم معلومات متكاملة عن أداء العاملين إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم والكشف عن مكان القوة والضعف في المنظمة.



في حين يري آخرون أن تقييم أداء الموارد البشرية يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف وذلك عن طريق:

- تمكين الموظف المعد عنه التقرير من معرفة نواحي القوة ونواحي الضعف في أدائه وبالتالي محاولة تحسين الأداء وتطويره ذاتياً عن طريق خطط وبرامج إدارة الموارد البشرية.
- يساهم التقييم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- يساهم التقييم في تزويد إدارات التخطيط والتطوير بمعلومات غنية عن نقاط القوة والضعف في الموظفين، وبالتالي وضع خطط أفضل في توزيع الموظفين على الإدارات المختلفة.
- يساهم في الكشف عن مدى كفاءة وفعالية برامج وأساليب شئون الموظفين كالاختيار والتعيين والتدريب.



- يعتبر التقييم وسيلة مساعدة للإدارة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت، وذلك عن طريق توفير المعلومات الأساسية والضرورية لاتخاذ مثل هذه القرارات.
- يساهم كذلك في معرفة الإمكانيات والقدرات الكامنة والمتاحة لدى الموظفين لشغل وظائف أعلى أو وظائف قيادية في المستقبل.
- يعتبر وسيلة ناجحة للحكم على إمكانية تثبيت الموظفين المعينين حديثاً وما زالوا في فترة التجربة.

أن المنظمات تسعى من وراء تبني نظام تقييم الأداء تحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض الاستراتيجية والإدارية والتتموية، والتي يمكن توضيحها من خلال العرض التالي:

أغراض استراتيجية:

- حيث يتم تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.

أغراض إدارية:

- تعتمد المنظمات على معلومات تقييم الأداء خاصة عند اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: تحديد المرتبات والأجور والترقيات، والتسريح المؤقت من العمل والاستغناءات عن العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين.



أكاديمية العلوم
الدراسات والبحوث

أغراض تنمية:

● يتمثل الجانب الأخير من أغراض تقييم الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل وذلك عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن عملية تقييم الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة، والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن تحليل أسباب الضعف وما إذا كان يرجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل، ومواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفاعلية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

ثالثًا: الآثار الإيجابية والسلبية لتقييم أداء العامطين.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



- إن إدارة الأفراد في المنظمة هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء، ولكن مشاركة الوحدات الأخرى في المنظمة مطلوبة أيضاً لتعزيز مثل هذه البرامج وإضافة نوع من الديمقراطية عليها، كما أن تمثيل أكبر عدد ممكن من الإدارات في لجنة التقييم يضمن اشتراك عدد كبير من الأفراد في المنظمة عند وضع محتويات نموذج التقييم، وأن مسؤولية لجنة التقييم تنحصر بصورة خاصة في وضع أهداف البرامج مع ضرورة إعلان كافة الأفراد في المنظمة بطبيعة برامج التقييم بهدف تمكينهم من فهم وإدراك مثل هذه البرامج .



(١) الآثار الإيجابية لتقييم أداء العاملين:

- للتقييم آثار مهمة على المنظمة وعلى الموظف منذ التحاقه بالخدمة وحتى خروجه منها، إذ أنه يضمن تقييماً دورياً للموظف أثناء قيامه بمهام وظيفته ويترتب على نتائج التقييم تأكيد أحقيته في الاستمرار والترقي وتقلد مناصب إدارية أعلى، كما أن نتائج التقييم تحدد كثيراً من جوانب العلاقة بين المنظمة والموظف، وتتبع أهمية تقييم الأداء الوظيفي من كونه يعنى حكم شخص (رئيس) على أداء وسلوك شخص آخر (مروؤوس)، ونتائج هذا الحكم يتم على ضوءها اتخاذ كثير من القرارات المتعلقة بالموظف والمنظمة معاً.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

(٢) الآثار السلبية لتقييم أداء العاملين:

- رغم أهمية التقييم والفوائد التي ستجنيها المنظمات من تطبيقه إلا أن هناك سلبيات في التطبيق مما يظهر التقييم على أنه عديم الجدوى، فبعض هذه السلبيات يعود لمعد التقرير، وبعضها يعود لنظام التقييم وبعضها الآخر يعود إلى الجهات المسؤولة عن تطبيق نظام التقييم، ويمكن توضيح ذلك من خلال العرض التالي:

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



أ- السلبيات التي تتعلق بمعد التقرير:

أكاديمية العلوم
للدراسات والبحوث والتدريب

- يوجد العديد من السلبيات التي قد تجعل من تقييم أداء العاملين بأنها عملية عديمة المنفعة وذلك بسبب:
- الأخذ بالانطباعات الشخصية عن الموظف وتأثير هذه الانطباعات سواء كانت إيجابية أو سلبية على تقييمه لأداء الموظف.
- تساهل بعض معدي التقارير وذلك بإعطاء تقديرات عالية لجميع الموظفين بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وقد يرجع السبب في ذلك خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم وكسباً لرضاهم.
- على النقيض من ذلك يتجه بعض معدي التقارير إلى الشدة في التقييم وذلك بإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للموظفين.

تابع أ- السلبيات التي تتعلق بمعد التقرير:

- اتجاه بعض معدي التقارير إلى إعطاء تقديرات متوسطة، أو أعلى من المتوسطة لجميع أو غالبية الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم.
- تأثر بعض معدي التقارير عند تقييم أداء مرؤوسيهم بعلاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول وغيرها من المؤثرات.
- عدم أخذهم لموضوع تقييم الأداء الوظيفي بجدية واهتمام حيث ينظر كثير منهم للتقييم على أساس أنه تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة نماذج التقييم بدون تحري الدقة والرجوع إلى سجلاته لتأييد تقييمه.



(ب) السلبيات المتعلقة بنظام التقييم:

- استخدام طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف فيها مما قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.
- عدم كفاءة النماذج المستخدمة في التقييم إما لعدم تضمينها لإرشادات توضيحية وتعريفية لعناصر التقييم، أو اشتغال النماذج على عدد غير مناسب من عناصر التقييم سواء بالزيادة أو النقصان.
- استخدام عبارات غير واضحة بنماذج التقييم.
- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية أكثر من العناصر المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف.

رابعاً: معايير تقييم أداء العاملين.



- إن وضع تقارير عن أداء العاملين إنما يهدف إلى الوقوف على مدى كفاءتهم وصلاحياتهم الوظيفية من خلال تحديد مدى توافر بعض الخصائص والصفات المؤثرة في الأداء، وعلى ذلك فالخصائص والصفات إنما هي بمثابة أبعاد محددة بتقارير تقييم الأداء، فهي تساعد القائمين على عملية تقييم الأداء عند تقييمهم لأداء العاملين بصورة عادلة، وتضمن عدم تأثرهم بنواحي أو خصائص أو صفات أخرى لا تمت بصلة إلى النشاط الوظيفي، ومن ثم ليس لها تأثير في مجال تقييم أداء العاملين.



● فقد يكون الشخص ذا خلق كريم ويظهر طاعة لرؤسائه أو يكون متفوقاً في مجالات رياضية أو اجتماعية أو ثقافية ولكنه في الوقت ذاته غير قادر على التأقلم مع العمل، أو غير مهتم بأداء العمل، أو غير قادر على تحمل المسؤولية، أو لا يرجى منه صلاحية للتقدم والترقى، وعلى ذلك فإن المطلوب في تقييم الأداء هو التركيز على جوانب الشخصية المتصلة بالعمل والمؤثرة فيه، وأن نطرح جانباً ما عدا ذلك من الجوانب التي لا تتصل بالنشاط الوظيفي للعاملين، وهذا يتفق مع المبادئ العامة في تقييم الأداء والتي تقضى في مجموعها بوجوب إتمام هذا التقييم في ضوء مقاييس موضوعية للأداء إلى جانب مقاييس شخصية متصلة اتصالاً وثيقاً بالنشاط الوظيفي ومتطلباته .



ويتضمن نموذج تقييم الأداء عادة عدد من العناصر (المعايير) التي علي ضوءها يمكن قياس كفاءة العاملين وتنقسم هذه العناصر (المعايير) إلى نوعين رئيسيين هما :

١- عناصر تكشف مساهمة الفرد في مجال العمل مثل كمية ونوع الإنتاج، ودقة ومهارة الأداء، وما حققه من أهداف محددة، ومدى ارتفاعه إلى مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه وغيرها.

٢- عناصر تكشف عن الصفات الشخصية أو خصائصه مثل: الحماس، ودرجة الاعتماد عليه، والولاء، والتعاون، والشخصية، والقيادة، والمواظبة على العمل، واتجاهاته نحو المنظمة و العمل و الزملاء والرؤساء وغيرها .



● كما يجب وجود معايير أو مقاييس خاصة لكل عملية تقييم، بحيث تعتمد عليها برامج التقييم المختلفة، وتقارن على ضوءها درجات التقييم من حيث المستوى الواجب توافره في كل برنامج، ومن الضروري اختيار هذه المعايير مقدماً وقبل البدء بتطبيق برنامج التقييم، فمثلاً إنتاج الفرد من حيث الكم أو النوع يجب أن يقارن مع المعايير الموضوعية عن طريق دراسات الوقت والحركة، وبالطريقة نفسها يمكن تطبيقها على الأعمال المتعلقة بالمبيعات بصورة عامة والاعتماد على معايير أو مقاييس موضوعية مقدماً.

وفي حالة تقييم أداء المدير التنفيذي تستخدم معايير نجاح المدير والتي تشمل عوامل مثل: نسبة الربحية، ومعدل دوران المخزون، والخدمات المقدمة للعملاء قبل وبعد عملية البيع، ونسبة تخفيض التكلفة، وتحسين وضع المنظمة في السوق، وتقليل معدلات فقدان الإنتاج...إلخ.

ويمكن وضع هذه المعايير كلياً كما هو موضح في الجدول الآتي



جانب من تقييم أداء مدير إحدى المنظمات الصناعية

النتائج الفعلية	معايير أو متطلبات العمل للمنظمة
١ - حققت المنظمة أرباحاً في حدود ٨% من رأس المال المستثمر.	١ - يجب أن لا تقل نسبة أرباح المنظمة خلال العام عن ١٠% من رأس المال المستثمر.
٢ - تمت عمليات التوسع في التاريخ المحدد نفسه.	٢ - الانتهاء من عمليات التوسع بالمصنع في ١٤٢٦/١٠/١هـ.
٣ - التكلفة الكلية للوحدة الواحدة ٩,٤ ريالاً.	٣ - يجب أن لا تزيد التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من السلعة التي تنتجها المنظمة عن خمسة ريالاً.



● وفي حالة تقييم المرؤوسين فإن استخدام وقياس أعمالهم التي تمت بالفعل ذات فائدة أكبر من توجيه مجموعة من الأسئلة إلى المشرفين، وأخذ آرائهم الشخصية في الأشخاص المراد تقييمهم، مما يؤدي - وبلا شك - إلى ظهور ما يسمى بالتحيز، وهذا شيء يجب تجنبه لتأثيره السلبي على عملية تقييم الأداء.



من المفضل أن يتضمن نموذج تقييم الأداء أربعة أجزاء رئيسية هي

- الجزء الأول: يظهر تفاصيل شخصية عن الموظف مثل اسمة ووظيفته الحالية، والفترة الزمنية التي قضاها في هذه الوظيفة، والإدارة أو القسم الذي يعمل به، وتاريخ التحاقه بالمنظمة وغير ذلك من المعلومات الشخصية
- الجزء الثاني: يخصص لوصف مختصر للوظيفة محددًا واجباتها ومسئولياتها الرئيسية، ويملاً هذا الجزء بمعرفة الجهاز المختص بشئون الموارد البشرية بالمنظمة من واقع بطاقة وصف الوظيفة، حيث يوضح هذا الجزء للقائم بالتقييم أبعاد العمل المسند للموظف باعتبار أن التقييم يتناول مدى كفاءة الموظف في النهوض بأعباء هذا العمل ومسئولياته.



- الجزء الثالث: يخصص لتقييم أداء الموظف حيث يدرج بهذا الجزء تعليق الرئيس المباشر القائم بالتقييم موضحاً سبب إعطاء الموظف تقديراً معيناً لمستوى أدائه، موضحاً تقديراً رقمياً لكل جوانب شخصية الموظف، واتجاهه الذهني نحو العمل الوظيفي، ومدى صلاحيته للترقية، والوقت المناسب للترقية، ومستوى العمل الذي يصلح له .



● الجزء الرابع: يتضمن الملاحظات عن متابعة تنفيذ التوصيات التي أداها القائم بالتقييم نحو العاملين الذين تم تقييم أدائهم ، حيث يتم ملاحظاتهم بشأن توفير برنامج تدريبي معين، للموظف لتطوير أدائه، أو لتطوير سلوكه في العمل، أو نقله إلى وظيفة أخرى أو ترقية الموظف أو منحه مكافأة تشجيعية أو غير ذلك من التوصيات.



التقييم
العلوم

وفي النهاية من الضروري توفير مجموعة من ضمانات التقييم السليم والعاقل للأداء، ومحاولة تفادي تأثير السلطة التقديرية للرؤساء الإداريين بما يكفل موضوعية وعدالة تقييم الأداء، وهذه الضمانات هي:

- من المفضل إشراك العاملين في عملية تقييم الأداء عن طريق إعطاء كل منهم حق ذكر الأعمال الممتازة والمهمة التي أداها خلال الفترة التي يوضع عنها التقييم .
- كفالة حق الموظف في مناقشة الرئيس في التقرير الموضوع عن أدائه، ويقتضى ذلك ضرورة اطلاع الموظف بمستوى الأداء المقرر عنه. للاستشارات والتدريب

- كفالة حق الموظف في التظلم من تقييم الأداء الموضوع عنه، وذلك أمام سلطة أعلى .
- عرض تقرير الأداء الذي وضعته سلطه ما على سلطة أعلى لمراجعته واعتماده ويكون للسلطة العليا حق مناقشة الرؤساء في التقارير المقدمة منهم وأن تعدلها إذا وجدت ما يدعو لذلك ويكون قرارها ملزماً للجميع .
- توزيع مذكرات إرشادية على الرؤساء واضعي التقارير .
- تدريب الرؤساء القائمين بتقييم الأداء على أسس وقواعد التقييم السليم والموضوعي للأداء .



- إعداد الرؤساء لسجلات خاصة يسجلون فيها أولاً بأول وقائع جوهرية عن العاملين وفقاً لتواريخ حدوثها، والتي تتمثل في عدد من التصرفات المعاونة أو التصرفات المعرّقة، أو بمعنى آخر دراسة سلوك الأفراد أثناء مزاولة العمل .
- وجود معايير دقيقة وواضحة للأداء تكون أساساً للحكم على مستوى أداء العاملين .

خامساً: طرق تقييم أداء العاملين.



● لو كانت هناك طريقة واحدة لتقييم الأداء تخلو من العيوب لكانت حياتنا أسهل بكثير، ولكن لم يتوصل أحد لابتكار طريقة تتصف بذلك مع أن المحاولات مستمرة، وبصرف النظر فإن لكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها، لذا فإن السر يكمن في إدراك حدود النظام الذي تستخدمه، والعمل في إطاره قدر الإمكان، وسوف نتعرض إلى تلك الطرق الأكثر شيوعاً لتقييم الأداء.



(١) طريقة المقاييس المتدرجة بيانياً:

- تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، حيث تعتمد على أساس حصر مجموعة السمات، أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصدقية، ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضي إلى فائق، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها بالنسبة لكل خاصية، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

(٢) طريقة الترتيب:

- بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص، حيث يتم حصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي .

طريقة الترتيب



أكاديمية العلوم

بالنسبة للخاصية أو السمة المراد قياسها، يتم ترتيب جميع الموظفين المتوقع تقييم أدائها، حيث يتم تصنيفهم، وذلك بوضع اسم الموظف ذوى المرتبة الأعلى على السطر (١) والأقل مرتبة على السطر (٢٠)

الموظفين الأعلى رتبة

..... (١١) (١)
..... (٢١) (٢)
..... (٣١) (٣)
..... (٤١) (٤)
..... (٥١) (٥)
..... (٦١) (٦)
..... (٧١) (٧)
..... (٨١) (٨)
..... (٩١) (٩)
..... (١٠٢) (١٠)

الموظفين الأدنى رتبة



(٣) طريقة المقارنات الثنائية:

تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد، بفرض أن هناك خمسة أفراد بحاجة إلى تقييم ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

بالنسبة للإبداع						بالنسبة لجودة العمل					
الموظفون الذين تم تقييمهم						الموظفون الذين تم تقييمهم					
بندر	فيصل	محمد	يوسف	فهد	مقارنة	بندر	فيصل	محمد	يوسف	فهد	مقارنة
-	-	-	-		فهد	-	+	+	+		فهد
+	+	-		+	يوسف	-	-	-		-	يوسف
+	-		+	+	محمد	-	+		+	-	محمد
-		+	-	+	فيصل	+		-	+	+	فيصل
	+	-	-	+	بندر		-	+	+	+	بندر
سجل فهد هنا أعلى أداء						سجل يوسف هنا أعلى أداء					



(٤) طريقة التوزيع الإجباري:

هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الأفراد، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملون، حيث يمكن توزيع الموظفين على النحو التالي:

- ١٥% ذوى معدلات أداء مرتفعة.
- ٢٠% معدلات أدائهم فوق المتوسطة.
- ٣٠% معدلات أدائهم متوسطة.
- ٢٠% معدلات أدائهم أقل من المتوسط.
- ١٥% ذوى معدلات أداء منخفضة.



(٥) طريقة الأحداث المهمة:

- حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل، حيث يلتقي المشرف والمرؤوس كل فترة زمنية تتراوح بين شهر وستة أشهر ويناقشا أداء الأخير باستخدام أحداث معينة، ولهذا النظام مزايا متعددة حيث يزودك بأمثلة للأداء الجيد والأداء السيئ والتي تشرح التقييم ويحفزك على تقييم مرؤوسيك خلال السنة، فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة .



(٦) طريقة الإدارة بالأهداف:

- تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهداف معينة لكل موظف ثم يناقشها معه، وكيفية توجيه العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، ويشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، حيث يتم وضع أهداف شاملة لها، وهذا البرنامج التقييمي يتكون من ستة خطوات أساسية هي:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء ومروسيهم.
- مناقشه أهداف كل قسم وكيفية تحقيقها.
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف قصيرة الأجل.
- مراجعة الأداء بقياس النتائج.
- تقديم المعلومات المرتهة.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة، ولكن هناك ثلاث مشكلات أساسية تعترض تطبيق الإدارة بالأهداف في تقييم أداء الموظفين وتتمثل فيما يلي:

(١) وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها أحيانا.

(٢) تستهلك هذه الطريقة الكثير من الوقت والجهد.

(٣) تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين.

(٧) طريقة قياس الجدارة:

- هذه الطريقة تستخدم معايير خاصة أساسها النقاط حيث تعطى النقاط للعاملين في المنظمة طبقاً لجدارتهم وأدائهم في موقع العمل، بعد ذلك تجمع النقاط بطريقة معينة حسب ما هو متبع في المنظمة، ويتقرر على ضوءها الرواتب والأجور والفوائد الأخرى التي تقدم إلى الأفراد.

نظام تقييم الأداء

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مفهوم تقييم الاداء

المقصود بتقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات او تمنع حدوثها .

للإستشارات والتدريب

متطلبات تقييم الاداء :

يتطلب تقييم الاداء توافر عناصر اربعة رئيسية هي:

- معايير مستهدفة للأداء .
- وسائل لقياس الاداء .
- وسائل لمقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المستهدفة .
- اتخاذ إجراءات تصحيحية للوصول إلى النتائج المستهدفة .

محددات الاداء :

الاداء ماهو الا نتيجة لخصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية هي:

- **الدافعية الفردية .**
- **مناخ أو بيئة العمل .**
- **أن تتوافر لدي الفرد القدرة علي أداء العمل المحدد له .**

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

خصائص مقاييس الاداء:

هناك خصائص معينة يجب ان تتصف بها مقاييس الاداء وهي :

- **الثبات** : بمعنى الحصول علي نتائج متماثلة نتيجة تكرار استخدام المقياس .
- **المصدقية** .
- **العملية** : بمعنى أن يكون المقياس سهلاً في التطبيق مقبولاً من الإدارة والأفراد والعمال .

مراحل عملية تقييم الاداء

- تحديد معايير الانجاز .
- إبلاغ المعايير والتوقعات إلي المرؤوسين.
- قياس الانجاز الفعلي للفرد .
- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير .
- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين .
- القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة لذلك

طرق تقييم الاداء

الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص
- طريقة الترتيب العام
- طريقة المقارنة بين العاملين
- طريقة التوزيع الاجباري

الطرق الحديثة لتقييم الاداء

- طريقة الاختيار الإجباري
- طريقة الأحداث الحرجة .
- طريقة التقييم المشتركة

أوجه النقد التي تُوَجه إلى الطرق التقليدية

- التركيز علي السمات الشخصية للأفراد بدلاً من الاعتماد علي الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعليتها في إفادة المرؤوس ومساعدته علي أداء عمله بطريقة أفضل .
- عدم وضوح المقاييس التي تتضمنها هذه الطرق
- افتراض هذه الطرق لوجود مجموعة من الصفات المحددة التي تصور أفضل سلوك إداري وهو افتراض غير سليم .

- هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج
علي الاستمرار في هذا النمط من عدم
النضوج والحد من قدرات العامل الناضج
واستخدامها في الابتكار والتغيير .

الطرق الحديثة لتقييم الاداء :

• طريقة الاختيار الاجباري :

• تقوم هذه الطريقة علي تحديد العديد من العبارات

الثنائية التي تصف أداء العمل .

• المزايا : عدم التحيز

• العيوب : صعوبة الفهم وصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة .

طريقة الأحداث الحرجة

تقوم علي أساس تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة
ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة التي
تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرءوسيه
ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها عن
طريق إعداد سجل لكل مرءوس ويقوم الرئيس بتسجيل
الأحداث الهامة تباعا سواء كانت إيجابية أو سلبية .

أهم المميزات :

- الاعتماد في تقييم أداء العامل علي الوقائع الموضوعية.
- تتفادي الاعتماد علي ذاكرة الرئيس
- تمكن الرئيس من استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم
- نواحي القوة وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .



العيوب :

- قد يركز الرئيس علي تسجيل السلبيات
وإهمال الإيجابيات .

طريقة التقييم المشتركة (360) :

- تقوم هذه الطريقة علي أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري
- وعلي ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرءوسيه .

• المميزات :-

١. اشتراك الرؤساء والمرءوسين والزملاء في عملية التقييم.

٢. اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضع التقييم .

٣. تعرف كل شخص علي نتائج عملية التقييم والإفادة منها، رقابة

المشاركين في التقييم علي الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم .

تقييم الاداء والإدارة بالأهداف:

- تهتم الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة ، أما الإدارة بالأهداف فهي تتجه إلي الاهتمام بالأداء المستقبلي إلي جانب الأداء في الماضي ، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرءوس في تحديد الاهداف والواجبات التي سيقوم بها المرءوس لتحقيقها ، وقيام المرءوس بالتقييم الذاتي لنفسه في ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف علي نواحي القصور وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس علي برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

مزايا اسلوب تقييم الاداء والإدارة بالأهداف

- الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد .
- تنمية قدرة الفرد علي تحديد أهدافه والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي .
- التركيز علي انجازات الفرد وليس سماته الشخصية .



- وتناسب هذه الطريقة أنواعا معينة من الوظائف ولا سيما في مستويات الإدارة العليا والوسطي ، كما يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين علي الأسس التي تقوم عليها المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف .

اهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرءوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسئولية عمل الفرد منه .
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسة .
- موافقة المشرف والمرءوس علي معايير القياس وتقييم الأداء .

• يتم لقاء دوري بين الرئيس والمرءوس لتقييم مدي تحقيقه الأهداف السابق تحديدها .

• يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرءوسيه فيزداد دوره في مساعدة الشخص علي تحقيق الأهداف .

• تركز عملية التقييم علي الإنجازات المحققة لا علي السمات والمميزات الشخصية .

كيف توضع الاهداف



أكاديمية العلوم
للدراسات والتدريب

الرئيس الجامعة

إنجاز / استكمال ٧٠% من مباني الجامعة لسنة ١٤٤٣

وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية

رفع الطاقة الاستيعابية الكليات العلمية من ٢٠٠ طالب إلى ٣٥٠ طالب
لسنة ١٤٤٣

عميد القبول والتسجيل

تدريب ٥٠% من موظفي العمادة على استخدام برنامج التسجيل الإلكتروني خلال سنة ١٤٤٣

موظف في القبول والتسجيل

إجراء الحركات الأكاديمية ل ٣٠ طالباً في الأسبوع

أمثلة على تحقق أهداف الأداء للموظفين

الأهداف	الهدف	الإتمام	الانحراف
1 - عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	107%
2 - عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم	50	50	100%
3 - كمية مبيعات من السلعة من 4	1000	950	95%
4 - كمية مبيعات من السلعة من 4	2000	2200	110%
5 - عدد شكاوى العملاء	20	15	75%
6 - عدد التقارير البيعية في الشهر	10	8	80%

شكل (8-9) تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

أهداف لتقييم الأداء

- مدير مبيعات.

- زيادة حصة السوق من المنتج- جوال أيفون ٨- من ١٥% إلى ٢٠% في ٣١ ديسمبر.

- مشرف مستودع.

- تقليل معدل الحوادث بنحو ١٠%.
- تقليل معدل الاستجابة للعميل الداخلي من ناحية زمنية بنحو ١٠%.

- مدير موارد بشرية

- تقليل تسرب موظفي المهن الكتابية من ٢٠% إلى ١٥% في ٣١ ديسمبر.

- إكمال تخطيط وتجهيزات البرنامج التدريبي للإشراف.



دور المدير في وضع الاهداف

- **يلعب المسؤولون المباشرون والمديرون دورا فاعلا في عملية وضع الاهداف لموظفيهم من حيث التزامهم بالمعايير الصحيحة المشار اليها**
- **تعتمد كفاءة المدير على قدرته لوضع الاهداف لمروؤسيه ، واضعا في اعتباره ان تحقيق المروؤسين لأهدافهم انما يشكل بالضرورة تحقيق اهداف رؤسائهم**
- **يجب على المدير ان يقدر امكانيات الفرد عند وضع الاهداف ويسترشد بنتائج السنة السابقة في هذا المجال**

تمرين على وضع الاهداف

- كل مشارك عليه أن يختار إحدى الوظائف التابعة له ويضع لها ٥ أهداف ليتولى المروؤوس تحقيقها خلال فترة التقييم التالية

عيوب طريقة تقييم الأداء والإدارة بالأهداف:

- صعوبة قيادة وتوجيه المشرف مرءوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل .
- محاولة المرءوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتي يظهر بمظهر حسن عند مقابلته المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة .
- قد يعطي أوزانا كبيرة للأهداف الكمية مثل الأرباح والتكاليف .. الخ وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، التدريب ، الخدمات الصحية .. الخ....

● عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير
الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى
جديدة ومختلفة وذلك للتركيز علي العناصر
الموضوعة للأداء في الوظيفة الحالية .

تقييم الأداء كنظام متكامل في ظل مدخل الإدارة بالأهداف

يعتبر تقييم الأداء جزء مكمل لبرنامج تنمية الأفراد في التنظيم ، ويتضمن النظام المتكامل لتقييم الأداء مجموعة من خطوات العمل والتي تتمثل فيما يلي :

- تحليل واجبات ومسئوليات العمل ومناقشتها مع العامل.
- إعداد معايير للأداء الوظيفي ثم مناقشتها مع العامل .
- ملاحظة أداء العامل .
- تقييم أداء العامل .
- يقوم المشرف بأجراء مناقشة للأداء مع العامل .
- إعداد خطة عمل لتنمية الفرد .
- المراجعة الدورية لمدي تقدم العامل .

مقابلات تقييم الاداء:

تعتبر مقابلات تقييم الأداء التي يعقدها الرؤساء مع مرءوسيههم من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل عملية التقييم ، حيث ينعكس ذلك في :

- دقة النتائج التي تسفر عنها عملية التقييم .
- المشاعر والاتجاهات نحو عملية التقييم

اهداف مقابلات تقييم الأداء :

- تعريف المرءوسين بالمستوي الذين هم عليه .
- الاعتراف بالأداء الجيد .
- تبصرهم باتجاهات التحسين في أدائهم .
- تطوير قدراتهم في أداء وظائفهم الحالية .
- تطوير قدراتهم واعدادهم للوظائف المستقبلية .



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

- تعريف كل منهم بمستوي أدائه بالنسبة لمستوي الأداء العام .
- تنبيه أو تحذير بعض العاملين بضرورة تحسين أدائهم .

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

انماط مقابلات تقييم الاداء:

- المقابلات التي يغلب عليها الطابع الإخباري .
- المقابلات التي يغلب عليها تبادل وجهات النظر
- المقابلات التي يغلب عليها طابع حل المشكلات .

مشاكل تقييم كفاءة العاملين :

- تأثير الحالة .
- الميل للتساهل أو التشدد .
- الاتجاه للوسط في التقدير .
- التحيز
- التأثيرات التنظيمية .

مقومات فاعلية نظام تقويم الاداء:

- موضوعية المعايير .
- أن تكون المعايير واضحة ومفهومة
- تستند المعايير الموضوعية علي دراسة لطبيعة العمل .
- يجب أن تأخذ المعايير أوزانا نسبية مختلفة استنادا إلي علاقتها بالأداء .
- يفضل استخدام عدة نماذج أو طرق للتقييم .

● يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون علي استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم .

● اشترك أكثر من مستوي رئاسي في التقييم .

● الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم .

● يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب علي إجراءات التقييم .

● يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية .

● يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم .

● مكافأة الرؤساء الذين يجيدون عملية التقييم

● يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة .

مهارات المتابعة والتقييم

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تعريف مفهوم المتابعة



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

- هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة ، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته ، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
- هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعية له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء.

أسباب إجراء عملية المتابعة

لإمداد إدارة المشروع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي :

• الموارد البشرية

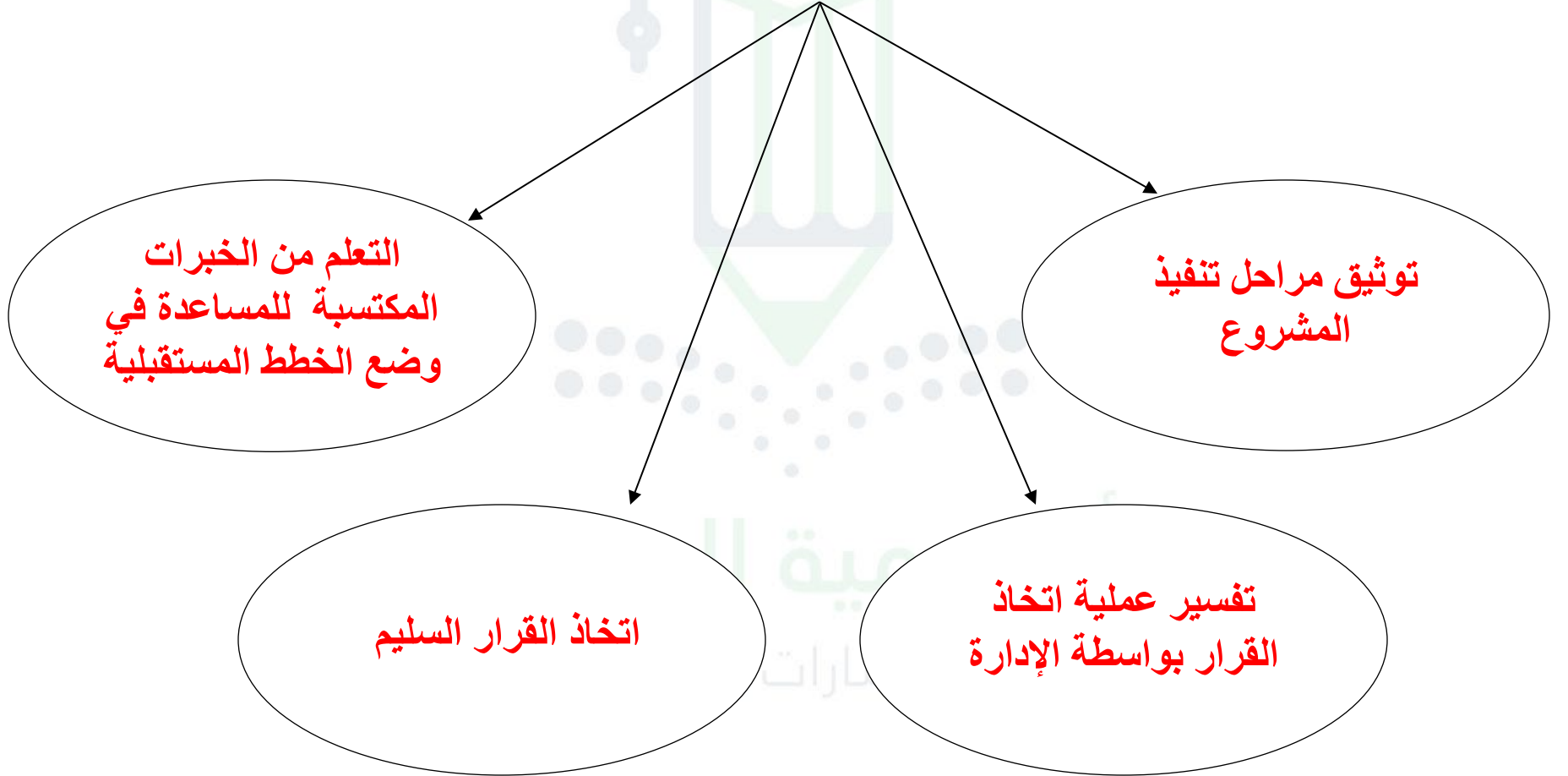
• الجدول الزمني

• تدبير الموارد والمصادر

• مستوى الجودة وكفاءة الأداء

• الإدارة المالية والميزانية

وظائف عملية التقييم



أهداف عملية المتابعة

- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط .
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الموازنة المعتمدة لذلك .
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة .
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق .
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية .
- القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة .
- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له .
- تم تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين .
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها .

أنواع المتابعة

ب - من حيث مصدرها	أ - من حيث طبيعتها
المتابعة الداخلية	المتابعة الفنية
المتابعة الخارجية	المتابعة المالية

أساليب وطرق المتابعة

- الإطلاع على تقارير وسجلات أنشطة المشروع .
- الزيارات الميدانية لمواقع تنفيذ أنشطة المشروع .
- الملاحظة المنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين و أداء العاملين بالمشروع .
- عقد لقاءات فردية وجماعية مع العاملين بالمشروع وكافة الشركاء .
- استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل .

خطوات عملية المتابعة

تسجيل وحفظ
نتائج المتابعة

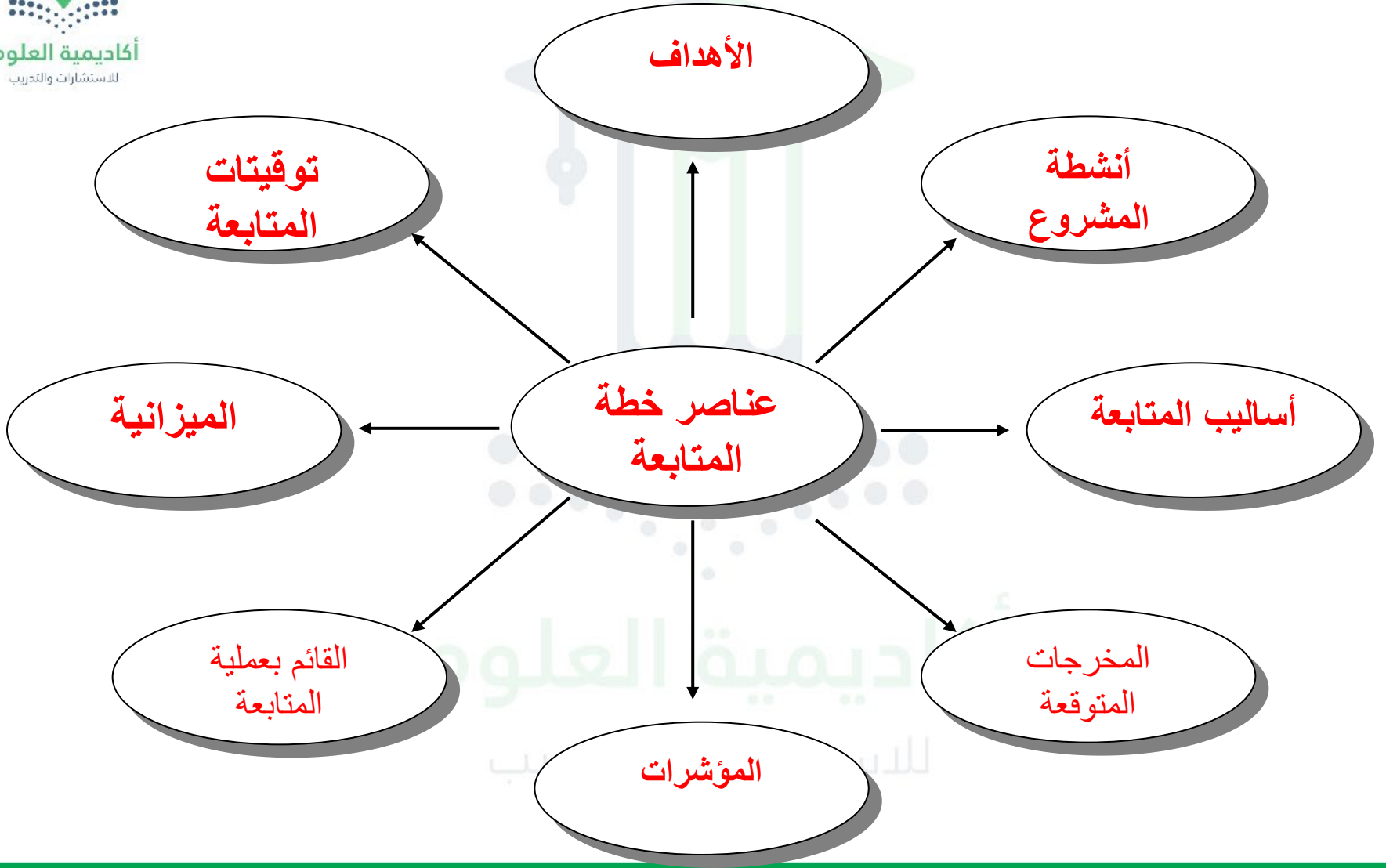
تقديم المعلومات لمتخذي القرار

تصميم نظام لجمع المعلومات

تحديد مستوي الأداء المقبول
(المعايير)

تصميم التقارير / النماذج / الجداول
لجمع البيانات والمعلومات

تحديد المعلومات المطلوبة
(الوقت - الأموال - الأفراد - الأدوات والمعدات)



هو العلاقة الدالة على تحقيق أهداف أو أنشطة المشروع

و تتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل :

١- النسبة : وتنقسم إلي نوعين:

• النسبة المقصود بها العلاقة بين جزء من شي ما والعدد الكلي لنفس الشيء (هي

جزء من الكل) .

• النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة أو صلة مشتركة

معينة .

٢- المعدل : مثل معدل وفيات الأطفال ويقصد به عدد الأطفال أقل من سنة واحدة الذين

يموتون في سنة ما وذلك بالنسبة لكل ألف مولود في نفس السنة.

أنواع مؤشرات المتابعة:

- مؤشرات الأداء : نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال المشروع.
- مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر : وهي تبين مدى الأثر الناتج عن أنشطة المشروع .

مواصفات المؤشر الجيد:

- أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.

الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة

لابد من توافر ما يلي مسبقا :

١. الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع .
٢. تحديد الهدف من عملية المتابعة .
٣. تحديد الوقت الزمني للمتابعة .
٤. تحديد أساليب وطرق المتابعة .
٥. تحديد الأدوار والمسئوليات .
٦. وضع معايير الأداء (المؤشرات) .

نموذج : خطة متابعة أنشطة مشروع :



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

المخرجات:				الهدف:			
م	الأنشطة	مؤشرات الأداء	مؤشرات النجاح	وسيلة المتابعة	وسيلة التحقق	القائم بالمتابعة	تاريخ المتابعة
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							

الصفات المهنية للمتابع الجيد

- أن يكون على دراية تامة بجميع مسؤولياته .
- أن يكون على قدر كاف من المهارة والخبرة في أنشطة المتابعة .
- أن يكون ملما بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة .
- أن يكون أميناً في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية .

المهارات الأساسية للمتابع

١- مهارات الملاحظة الفعالة

٢- مهارات تحليلية

٣- مهارات إجراء المقابلات والحوار

السلوكيات المعوقة لعملية متابعة وتطوير الأداء

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام.
- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى في الهيئة.
- عدم الرغبة في مساعدة الآخرين.
- عدم الاهتمام باحتياجات الموظف وأهدافه واتجاهاته.
- خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل غير لائق مع الموظف.

خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء

- الملاحظة وتجميع البيانات عن أداء الأفراد.
- تحليل مشاكل الأداء غير الجيد.
- التعليق على الأداء (التغذية المرتدة).
- متابعة الأداء بعد التعليق عليه.

أدوار المتابع لتطوير أداء العاملين

١- عملية الإرشاد

٢- عملية النصح

٣- عملية المواجهة

الوصايا العشر للتعليق على الأداء

- ١- قم بالتعليق على سلوك شاهدهته وليس على اتجاه استنتاجته.
- ٢- قم بشرح ماذا رأيت وكيف شعرت بدلا من ذكر الحكم الذي أصدرته .
- ٣- ركز على السلوك الذي يمكن تغييره.
- ٤- أختار نواحي الأداء الأكثر أهمية وقم بتحديد تعليقاتك على تلك النواحي.
- ٥- أربط تعليقاتك بأشياء محددة في السلوك ولا تذكر مجرد انطباعات عامة.

تابع الوصايا العشر للتعليق على الأداء

٦- قم بتوجيه أسئلة بدلاً من عمل تصريحات تشرح وجهة نظرك •

٧- قم بتحديد قواعد العمل ومستويات الأداء مسبقاً •

٨- علق على الأشياء التي قام الشخص بأدائها بصورة جيدة وتلك التي تحتاج إلى تحسين •

٩- لاحظ أن هناك حدود لتحمل النقد عند كل شخص فلا تقوم بعمل الكثير من التعليقات السلبية

مرة واحدة •

١٠- قبل قول أى تعليق، فكر فى تأثيره على الموظف •

تعريف مفهوم التقييم

■ هي عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططا لها.

■ عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية.

أهداف عملية التقييم

يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:-

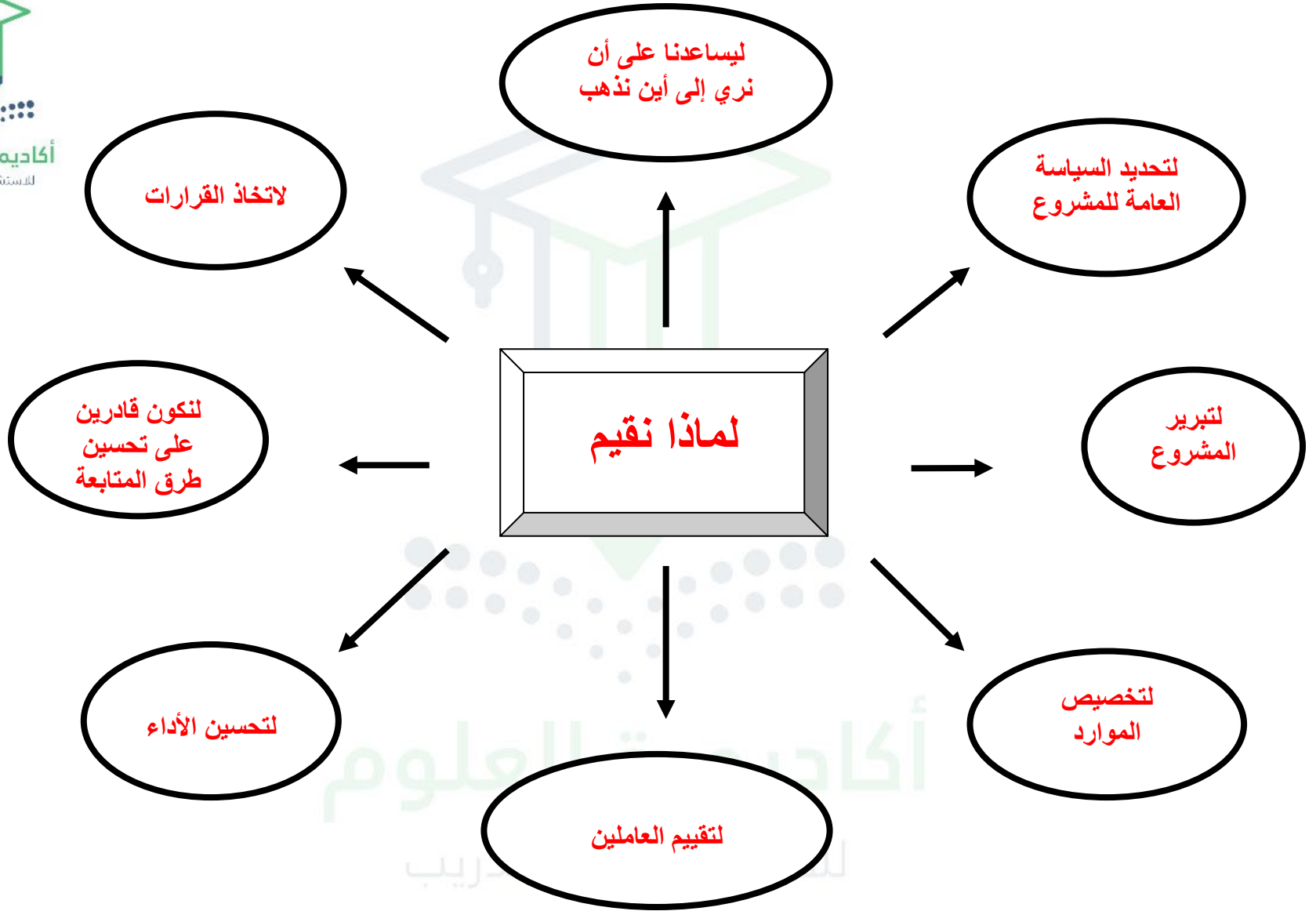
- مدي تحقيق أهداف المشروع.
- مدي ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدي ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدي مشاركة المجتمع المحلي في المشروع.
- مدي مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدي استمرارية المشروع.
- مدي فعالية إدارة المشروع.
- مدي كفاءة إدارة موارد المشروع.

أهمية التقييم

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.

تابع أهمية التقييم

- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار انسب الوسائل .
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها.
- تقييم و تحفيز العاملين علي العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.



الآثار الناتجة عن غياب التقييم

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين .
- عدم وجود استمرارية للمشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد .
- صعوبة التعرف علي المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة علي حلها .
- ضعف القدرة علي المتابعة .

ماذا نقيم في المشروع

- التجهيز للمشروع
- تقييم الاحتياجات (المسح الأولي)
- التخطيط (صياغة الأهداف والاستراتيجيات)
- الأنشطة (زيارات – ندوات ...)
- التطبيق والاستخدام.
- أثر المشروع على المجتمع .

أنواع التقييم



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

أنواع التقييم

١- توقيت التقييم	٢- نوعية المعلومات	٣- محور التقييم	٤- فريق العمل
التقييم القبلي	التقييم الكمي	تقييم العملية	التقييم الداخلي
التقييم المرحلي	التقييم الكيفي	تقييم الأثر	التقييم الخارجي
التقييم نصف المرحلي			التقييم بالمشاركة
التقييم النهائي			

أساليب و أدوات التقييم

الاقترحات	الشكاوى	التقارير	المناقشة	السجلات
المسح أو الحصر	تدوين البيانات	الملاحظة	الصور	الزيارات

خطوات إجراء عملية

التقييم

تقرير التقييم

استعمال النتائج والاستفادة منها

كتابة تقرير التقييم

تبويب البيانات والمعلومات

تحليل البيانات والمعلومات

جمع البيانات والمعلومات عن طرق وأساليب التقييم المختارة

إعداد الموارد والإمكانات اللازمة لأجراء عملية التقييم

تحديد البيانات المطلوبة ومصادرها

تحديد الموضوعات الرئيسية التي يجب أن يشملها التقييم

تحديد أهداف التقييم وطرق التقييم ومن سيشترك فيه وكيف ومتي (تصميم خطة تفصيلية)

اتخاذ قرار التقييم



مؤشرات التقييم

مؤشر التوافر	مؤشر الاستخدام	مؤشر الجهد
يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجودا أو متاحا	يبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له	يبين نوعيه وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف
مثال : وجود راعية صحية لكل ٥٠ منزل بقرية ما يكون مؤشرا لمدي توافر الراعيات بالقرية.	مثال: عدد الأهالي بالقرية الذين يستخدموا المرحاض الصحي المنشأ حديثا من خلال المشروع بانتظام .	مثال : العدد المطلوب من شباب القرية للقيام بحملات التوعية ونظافة الشوارع خلال فترة العطلة الصيفية .
مؤشر الملائمة	مؤشر التغطية	مؤشر الكفاءة
يبين هذا المؤشر مدي ملائمة شيء ما .	يبين نسبة أو عدد من يحصلون علي شيء ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج إلى هذا الشيء.	يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف
مثال : قد يكون مؤشر مدي ملائمة نوع معين من سلالات الماعز للتربية لدي الأهالي بقرية ما من حيث نوعية العلائق المقدمة ودرجة حرارة المنطقة .	مثال : أن مؤشر التغطية لعدد أو نسبة الأسر التي استفادت من مشروع إنشاء خزانات الصرف الصحي المنزلي بالنسبة لعدد الأسر بالقرية .	مثال : عدد ومدي تكرار ونوعية الزيارات الإشرافية التي تمت بعد تبني استخدام وسائل مكافحة الحيوية للمزروعات بإحدى القرى.
مؤشر سهوله المنال	مؤشر النوعية (الجودة)	مؤشر الأثر
يبين هذا المؤشر ما إذا كان الشيء الموجود في متناول أولئك الذين يحتاجونه فعلا	يبين هذا المؤشر نوعية أو مستوي جودة شيء ما	يبين مدي الأثر الناتج عن الأنشطة و البرامج
مثال : أن وجود حضانة نموذجية بقرية ما قد لا يكون في متناول جميع الأسر بالقرية نتيجة لبعد مقر الحضانة أو ارتفاع قيمة الاشتراك الشهري .	مثال : إن مؤشر جودة منتجات مشروع أنتاج الخبز هو ظهور الرغيف في شكل مقبول وجذاب وخالي من الشوائب والعيوب .	مثال : إن انخفاض الحالات الإصابة بالإسهال لدي الأطفال بقرية ما بعد حملات التوعية الصحية قد يكون مؤشر للأثر الناتج عن هذه الحملات .

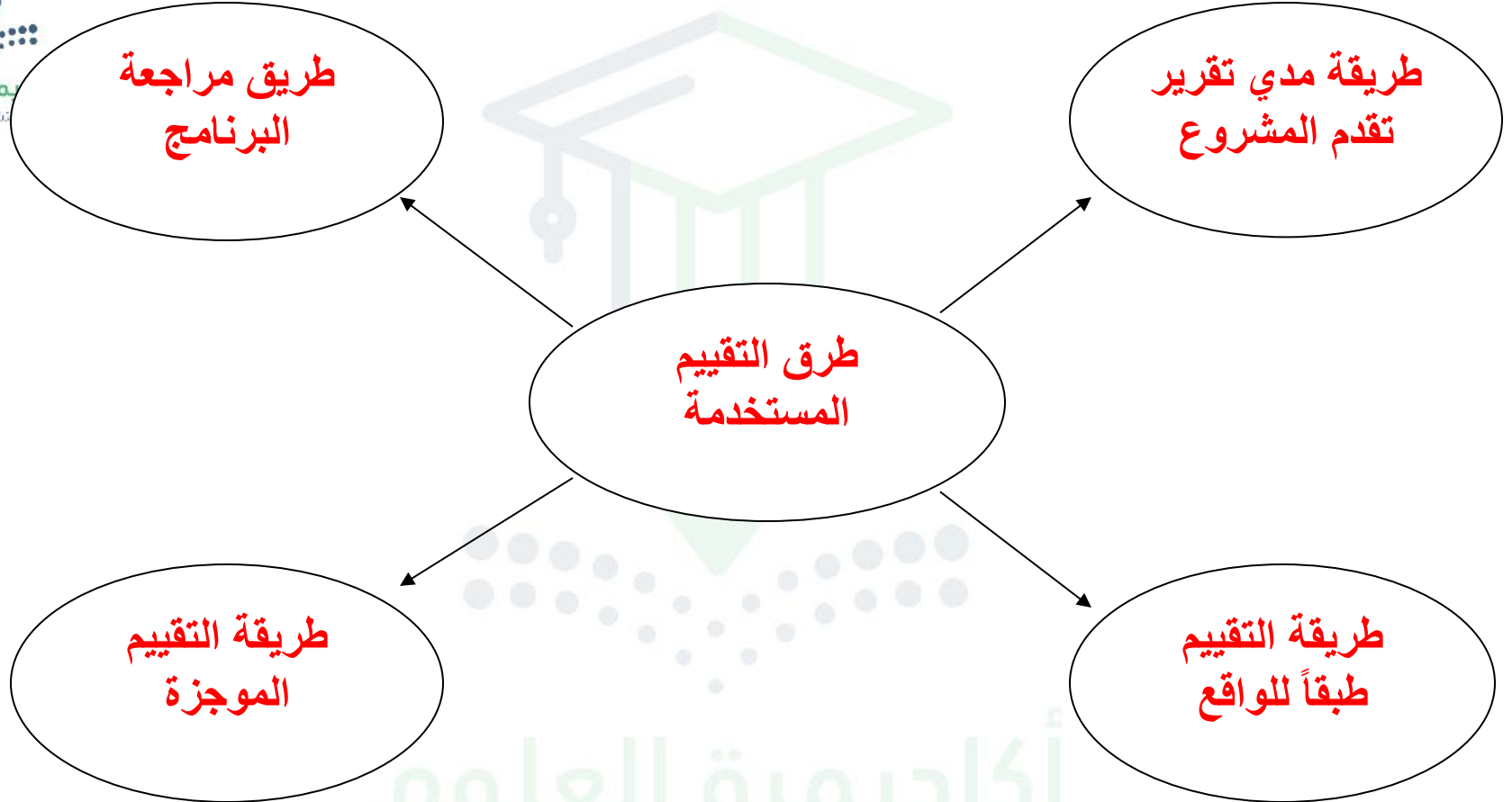
" أسلوب العينة يعنى النظر عن قرب إلى
جزئ من شئ ما و ذلك

لمعرفة المزيد عن هذا الشيء ككل "

أنواع العينات



- العينة العشوائية البسيطة.
- العينة العشوائية الطبقة.
- العينة العشوائية متعددة المراحل.
- العينة العنقودية أو عينة المجموعات.
- عينة الحصة.



معايير اختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم

يجب أن تتوفر في الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات التقييمية المعايير التالية:

١- البساطة.

٢- العملية.

٣- الموضوعية.

٤- الثبات والوثوق.

٥- الصدق والحقيقة.

عناصر كتابة تقرير التقييم

- ١- صفحة الغلاف .
- ٢- قائمة المحتويات .
- ٣- الملخص .
- ٤- معلومات التقرير الأساسية .
- ٥- الغرض من التقييم والطرق المستخدمة .
- ٦- الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم .
- ٧- نتائج عملية جمع وتحليل البيانات .
- ٨- الاستنتاجات .
- ٩- التوصيات .
- ١٠- المرفقات .



القدرات التي يتمتع بها المتابع

التقييم	المتابعة	محاو المقارنة
- مدي تحقيق أهداف المشروع.	- مدي تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع.	الغرض
- عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع)	- عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.	التوقيت
- أساساً أفراد من خارج المشروع ومختارين من قبل الجهة الممولة.	- أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه.	الجهات المشاركة
- في تنفيذ وإدارة موارد المشروع. - تخطيط مشروعات جديدة. - تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.	- في تنفيذ وإدارة موارد المشروع	الاستفادة
- ينطبق علي جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.	- تستخدم الخطة المصممة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة.	العلاقة مع مراحل المشروع
- يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.	- توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعه له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.	العلاقة بين المتابعة والتقييم

متابعة وتقييم الاداء الحكومي المفهوم والاليات

عمليات ادارة الاداء

أولاً: متابعة الاداء:

وتعني هنا قياس مدى تقدم سير العمل في برامج ومشاريع الحكومة وتحديد المعوقات والثغرات في التنفيذ بناء على مؤشرات اداء موضوعية معتمدة

وتهدف هذه العملية الى اعطاء موجز عن الاداء بشكل دوري لمتخذي القرار لتمكينهم من تذليل المعوقات التي واجهت او قد تواجه عملية التنفيذ

ثانياً: تقييم الاداء والاجراءات التصحيحية:

وتعني هنا تحليل اوجة كفاءة "اليات تنفيذ البرامج والمشاريع الحكومية" وفعاليتها (مدى توافق مخرجاتها ونتائجها مع الاهداف القطاعية والوطنية)

وتهدف هذه العملية الى تزويد متخذي القرار (وزراء، مجلس وزراء، رئيس وزراء) بكافة المعلومات اللازمة عن مختلف برامج ومشاريع الحكومة، لتمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة حول مدى جدواها من ضمن اطار منطقي متكامل، وحول امكانية رفع كفاءتها وفعاليتها أو اعادة توجيه الموارد نحو برامج ومشاريع اخرى



اهداف عمليات متابعة وتقييم الاداء الحكومي

- مأسسة اليات دعم اتخاذ القرار في كافة مؤسسات القطاع العام لغايات رفع مستوى ادائها تجاه: تحقيق الاهداف والمهام الموكلة اليها (كمؤسسات منفصلة وتابعة لقطاع)
 - وضع خارطة استراتيجية شاملة تبين الاهداف الوطنية والاهداف القطاعية التابعة لها، وترابطاتها مع الاهداف المؤسسية ومن ثم مع البرامج التنفيذية لهذه المؤسسات، لغايات متابعة وتقييم ادائها والعمل على الاجراءات التصحيحية اللازمة بشكل دوري لضمان توافقها مع تحقيق الاهداف المؤسسية والقطاعية والوطنية
 - توفير كافة المعلومات عن الاداء الحكومي من برامج ومشاريع في الوقت المناسب لغايات رفع مستوى القرارات المتخذة بشأنها من خلال انشاء قاعدة بيانات متكاملة عنها
 - النظر الى كافة مؤسسات القطاع العام، وتبيان تفاصيل ادائها من واقع الكفاءة والفاعلية، والفجوات والثغرات والمعوقات، والازدواجية والتداخل في تنفيذ برامج عملها وبرنامج عمل الحكومة ككل.
 - مأسسة اليات دعم اتخاذ القرار في مجلس الوزراء
- من هذا المنطلق وجب على الحكومة ايجاد الاليات اللازمة لمتابعة وتقييم ادائها بشكل دوري وكفوء وفعال... (ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته)...

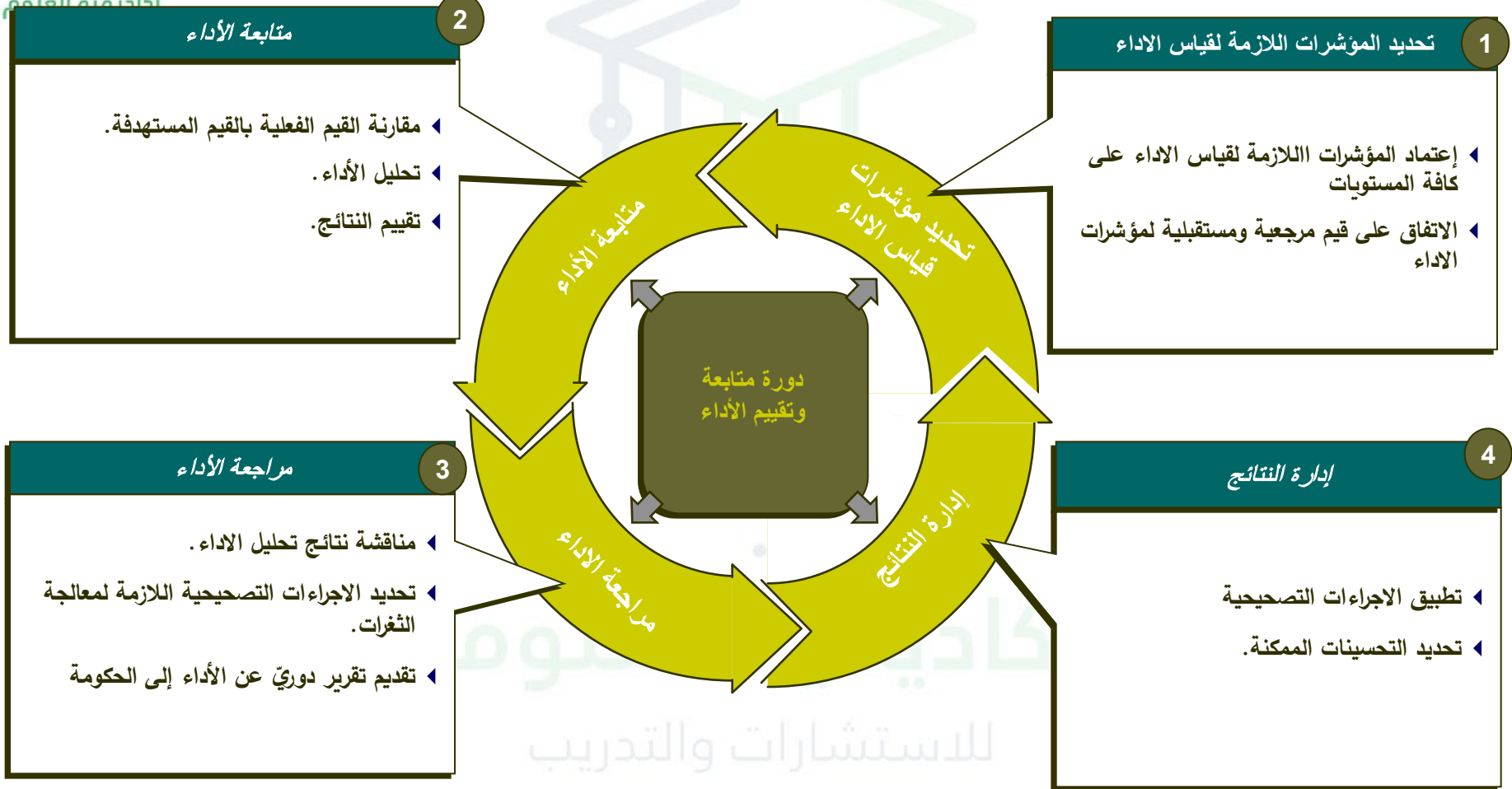
مستويات متابعة وتقييم الاداء



وظيفة نظام المتابعة والتقييم	التعريف الموجز	مراحل العمل المؤسسي
قياس كفاءة وفاعلية استخدام كافة الموارد تجاه انجاز العمليات (التنفيذ/ التشغيل)	كافة الموارد المطلوبة لتنفيذ وتشغيل البرامج/ المشاريع، وتشمل الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية ... الخ	١- المدخلات
قياس كفاءة وفاعلية العمليات تجاه تحقيق المخرجات المستهدفة	-مراحل العمل الرئيسية -التعليمات/ الاجراءات (النظم الادارية)	٢- العمليات (التنفيذ/ التشغيل)
تقييم مدى اتساق مخرجات البرامج والمشاريع مع السياسات المؤسسية (اختبار العلاقة السببية بين المخرجات المباشرة للبرامج/ المشاريع/ الانشطة والسياسات المؤسسية)	المخرجات المباشرة للبرامج/ المشاريع/ الانشطة	٣- المخرجات
تقييم مدى اتساق نتائج تنفيذ السياسات مع الاهداف الاستراتيجية المؤسسية	نتيجة المخرجات على المدى المتوسط للبرامج/ المشاريع/ الانشطة	٤- النتائج
تقييم مدى اتساق الاهداف الاستراتيجية المؤسسية مع الاهداف والأولويات الوطنية	نتيجة المخرجات على المدى البعيد للبرامج/ المشاريع/ الانشطة	٥- الأثر

دورة متابعة وتقييم الأداء الحكومي

تتكون دورة المتابعة والتقييم للأداء الحكومي من اربع مراحل.....



تتولى مسؤولية تنفيذ المهام الواردة في هذه الدورة وحدة السياسات والتطوير المؤسسي في كل مؤسسة حكومية بالتعاون والتنسيق المباشر مع ادارة متابعة الاداء الحكومي في رئاسة الوزراء

اهمية مؤشرات قياس الاداء في عملية متابعة وتقييم الاداء

- ان مؤشر الاداء هو الاداة الوحيدة التي تمكن من قياس مدى الانجاز وكفائته وفاعليته، لذا فهو اهم عامل في عمليات متابعة وتقييم الاداء
- اذا يجب ان يكون المؤشر الذي يتم اختياره لقياس مستوى الاداء (على اي مستوى من المستويات) محدد وواضح ويعكس ماذا يقيس
- في خلاف ذلك لا يمكن قياس الاداء فعليا ومعرفة مدى كفاءته وفاعليته

الخطوط الارشادية الرئيسة لإعداد تقارير الأداء السنوية

محتويات التقرير السنوي للوزارة / الدائرة / المؤسسة/ السلطة

مقدمة

المهام والمسؤوليات (بحسب التشريعات النافذة)

الاهداف الاستراتيجية المؤسسية ومؤشرات قياس الاداء

الخارطة الاستراتيجية

(الترابط ما بين الاهداف الوطنية والقطاعية والاستراتيجية والبرنامج التنفيذي)

موجز الانجازات تجاة تحقيق الأهداف القطاعية والوطنية

(مؤشرات الأداء الرئيسة، الانجازات والتحديات الرئيسة)

وصف مدى تنفيذ السياسات/البرامج/المشاريع/الانشطة

والفجوات ومعوقات الانجاز

تحليل الانجاز والتوصيات اللازمة لرفع مستوى الاداء

دليل مصادر البيانات واليات الحصول عليها

ومرجعياتها وطرق التحقق من دقتها



المخرج:

دعم مؤسسات القطاع العام تجاه حوسبة عمليات متابعة وتقييم وإدارة الاداء المؤسسي، وعمليات ادارة الموارد، وإدارة العمليات وإدارة البرامج والمشاريع.

النتيجة:

مأسسة اليات دعم اتخاذ القرار في كافة مؤسسات القطاع العام لغايات مأسسة اليات دعم اتخاذ القرار في مجلس الوزراء

دليل خطوة بخطوة لإجراء مقابلات التقييم

في هذا الدليل، سنتعلم خطوات إجراء مقابلات التقييم بشكل صحيح وفعال. سنتناول أهمية التقييمات وكيفية استعداد المقابليين وتحضير الأسئلة المناسبة.



أهمية التقييم

تعتبر مقابلات التقييم أداة **حيوية** لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم. يمكن لهذه المقابلات أن تساهم في تحسين الأداء وتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين.



تحضير المقابلات



يجب على المقابلات التحضير بشكل جيد من خلال مراجعة **أدائهم** وتحديد نقاط القوة والضعف. ينبغي أن يكونوا على دراية بأهداف **التقييم** والتوقعات المتعلقة بالمقابلة.



تحضير الأسئلة

يجب تحضير الأسئلة المناسبة التي تساعد في تقييم الأداء وتحديد نقاط التطوير. يجب أن تكون الأسئلة محددة وموجهة نحو الأهداف المرجوة من التقييم.



يجب أن تبدأ المقابلة بتحية حارة وتوضيح أهداف **التقييم**. ينبغي توضيح السياق والتوقعات وتهيئة المقابلين للمناقشة بشكل بناء.





الاستماع الفعال

يجب علي المقائلين أن يكونوا مستمعين فعالين ويظهروا **اهتماما** حقيقيا بأراء المقابل. ينبغي التركيز على تحليل البيانات وتقييم **المعلومات** بشكل صحيح.

تقديم الردود



بعد الاستماع، يجب تقديم ردود فعل بناءة وموجهة نحو تحسين الأداء. ينبغي توضيح النقاط الإيجابية والسلبية بشكل واضح وتقديم الدعم والتوجيه.

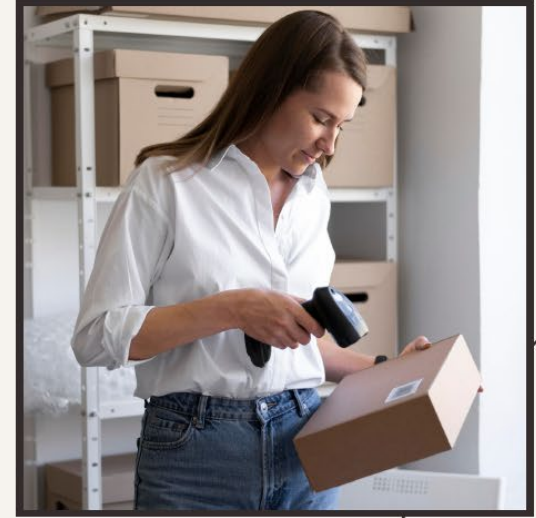
تحديد الخطوات التالية

بناءً على نقاط التطوير المحددة، يجب تحديد الخطوات التالية لتحقيق **التطوير** وتحسين الأداء. ينبغي وضع خطة عمل واضحة وتحديد المسؤوليات.



متابعة التقييم

بعد المقابلة، يجب توثيق النتائج والاتفاق على جدول زمني لمتابعة **التطوير** وتقييم تحقيق الأهداف. ينبغي أن تكون هذه المتابعة منتظمة ومستمرة.



يجب أن يتم تقديم تقييم نهائي يلخص نتائج المقابلة ويحدد الإنجازات ونقاط **التطوير**. ينبغي توضيح الخطوات المقبلة والتوقيع على الاتفاقيات.



استنتاج

من خلال هذا الدليل، تعلمنا أهمية **مقابلات التقييم** وكيفية إجرائها بشكل فعال. يمكن لهذه المقابلات أن تساهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز **العلاقات** العملية.



مفهوم تقييم الأداء للموظفين

إجراء مراجعة لما أنجزه المرووس مقارنة مع ما ورد في

الوصف الوظيفي

المعتمد للوظيفة التي يشغلها ومعايير الأداء المحددة لعمله،

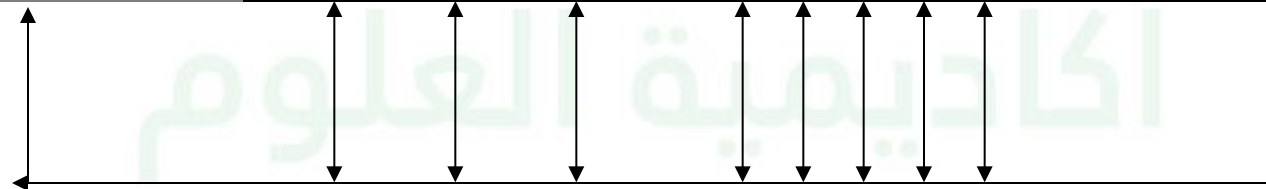
مع تحديد للمهارات التي يتقنها وتلك التي

التي يفتقدها لتأدية مهام وظيفته

على أكمل وجه.

خطوات التحليل الاستراتيجي

متابعة وتصحيح الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	التحليل
		الرسالة المهمة الأهداف الاستراتيجية السياسات	البيئة الخارجية العمل المجتمع
	البرامج الميزانية الاجراءات		البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي الشفافية الموارد
			الفرص
			التحديات
			نقاط القوة
			نقاط الضعف
الإدارة			العوامل المحركة



التغذية العكسية الراجعة

تقييم وتطوير القوى البشرية داخل المؤسسة

- تقييم مهارة الأفراد على ضوء التطور التكنولوجي، ووضع الخطط اللازمة لتطوير هذه المهارات لتناسب وهذه المتطلبات من خلال :
- تقييم أداء الموظفين.
- تهيئة الموظفين لأداء أعمال المستقبل.
- معرفة اهتمامات الموظفين ، وأهدافهم والقيم التي يتطلعون إليها.
- بناء وتعديل المسار الوظيفي للموظف.
- خلق علاقة عمل وبيئة طيبة تساهم في رضا الموظف ومصالح الشركة العامة.

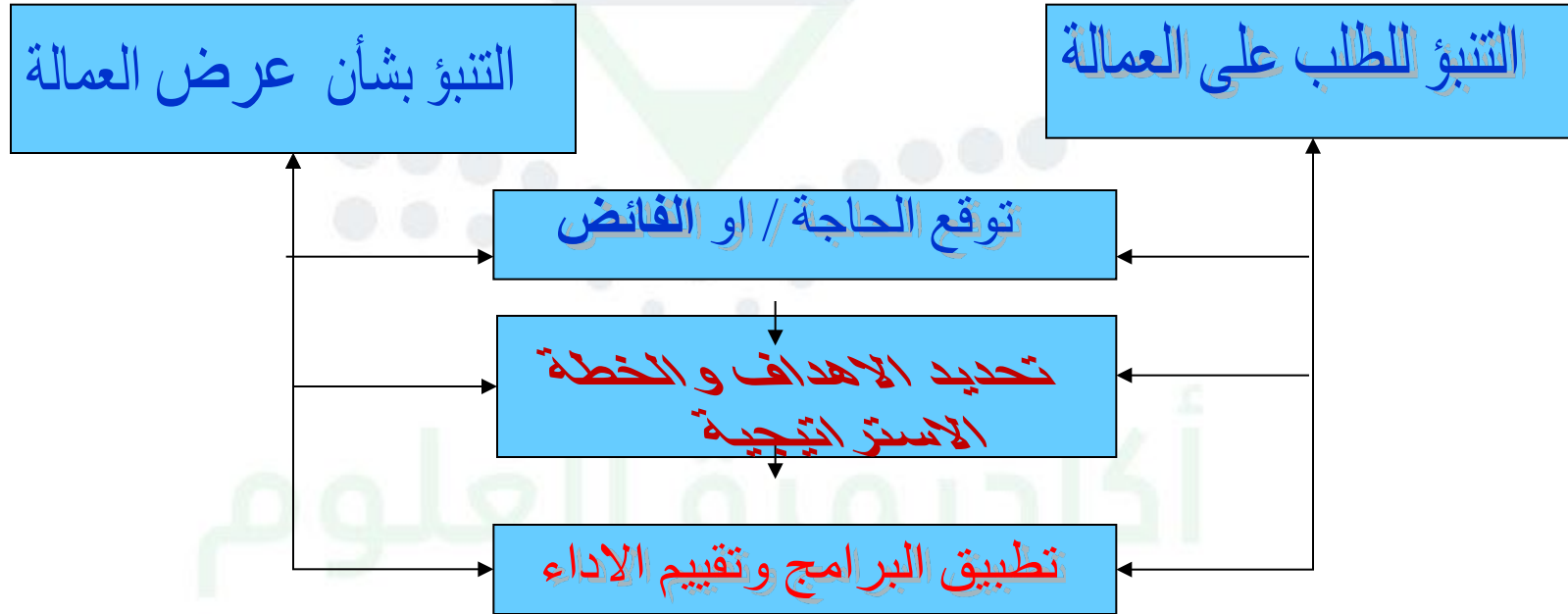
HR Planning Process عملية تخطيط الموارد البشرية

➤ مراحل عملية التخطيط :

- تحليل الوضع الداخلي
- تحديد الطلب من القوى العاملة
- تقدير العرض من القوى العاملة
- مقارنة الاحتياجات مع العرض المتوقع

تحليل الوضع الداخلي (١)

وتتلخص هذه المرحلة بالتنبؤ لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من خلال متطلبات المؤسسة لفترة التخطيط ، او الفائض عن حاجتها من القوى العاملة خلال نفس الفترة على ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة



مفهوم وأبعاد عملية تقييم الاداء

✓ هو تحديد وتقدير كمي ونوعي لجهود الموظف العملية وسلوكه الوظيفي خلال مدة محددة دون أن يكون هنالك أي أثر للفترات السابقة أو اللاحقة

✓ هو احدى الأدوات الإدارية التي يمكن استخدامها لتحقيق اهداف المنظمة عن طريق قياس مستوى انجاز الموظف للأهداف الموضوعه له خلال فترة التقييم والكيفية التي يقوم بها لانجاز هذه الأهداف

أهمية عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة

٥. تساعد نتائج تقييم الإدارة في تحديد هيكل العمالة في المنظمة وتحديد الأعداد اللازمة من القوي العاملة ، و في التخطيط لبرامج وسياسات الاختيار والتعيين ، والتدريب، و في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف.

٦. يعتبر تقييم الأداء أساساً لقرارات تتعلق بوضع سياسات الأجور والمكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية لجهود الافراد مع العائد.

٣. يتم الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء كأساس لقرارات الترقية والنقل .

أهمية عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة

٤. تكشف نتائج تقييم الأداء في الكشف عن المواهب الطاقات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين وعلى الإدارة اكتشافها والاستفادة منها في عمليات التطوير لزيادة مستوى الأداء الحالي .

٥. تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً مكماً لعملية المتابعة والرقابة المستمرة علي أداء المرؤوسين

٦. تعد نتائج تقييم الأداء كأحد مؤشرات الفاعلية والنجاح للنمط القيادي المطبق وذلك لأن القيادة هي التأثير والتوجيه لسلوك المرؤوسين نحو الارتقاء بمستوى الأداء.

أهمية استخدام أسلوب ملائم لتقييم الأداء

يمكننا القول:

يساهم اختيار أسلوب ملائم وفعال وموضوعي لتقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية ، وذلك نتيجة شعور العاملين بالموضوعية و العدالة للجميع ، ويساهم ذلك في زيادة درجة الثقة فيما بينهم وبين قيادتهم ، كما يشجع جو من الود والتعاطف ، والتنافس الشريف بين العاملين.

العناصر الرئيسية لتقييم الأداء

- تحديد الأداء والمعايير التي سيقاس على أساسها
- قياس الأداء الفعلي لأداء الموظفين
- التغذية الراجعة للأداء

ماهي معايير تقييم الأداء ؟

● معايير تقييم الأداء :

هي مجموعة العناصر تشكل ركائز عملية التقييم، كما تحدد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من المرؤوسين في أعمالهم المكلفين بها

● المعايير كأهداف:

تشكل في حقيقتها أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها ، وذلك ضمن فترة زمنية محددة .

من خلال المعايير نحكم هل أداء الموظف مرضي أم غير مرضي

المعايير للتقييم يجب أن تكون موجودة قبل التقييم

- ويجب أن تتميز المعايير بما يلي:
- الصدق : المعايير ترتبط ارتباطا وثيقا بنفس العنصر الذي نود قياسه.
- الثبات : تعني توفر درجة من الاتساق والانسجام في عبارات أداة التقييم تكون عبارات ذلك الأداء واضحة بحيث نصل إلى نفس النتائج إذا كررنا عملية القياس.
- القدرة على التمييز: المعايير واضحة ومفهومة لاتحتمل التحريف والتأويل في المعنى وتسهل عملية التقييم.

القياس الفعلي للأداء

- لتتم عملية قياس الأداء الفعلي لابد من تصميم مقاييس مستندة إلى معايير الأداء المحددة سابقاً.

التغذية العكسية

- يجب إعطاء المرؤوس تغذية عكسية **FEED BACK** عن مستوى أدائه (لأهميتها في توجيه الموظف نحو تحسين أداءه).

- علنية / سرية تقييم الأداء

بعض المنظمات تمارس عملية تقييم الأداء بسرية وتحجب النتيجة عن الموظف لتحول دون **التظلم** من النتيجة.

وأثبتت الدراسات أن تقييم أداء الموظف أن يكون علنياً.

تقييم الأداء و إدارة الأداء مالفرق بينهما

عرفنا أن تقييم الأداء هو قياس إنجاز المرؤوسين ومقارنتها بالمعايير.

إنما إدارة الأداء هي عملية تحديد وقياس وإدارة وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

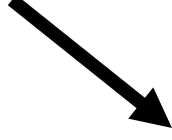
تقييم الأداء و إدارة الأداء مالفرق بينهما

وفيما يتم تقييم الأداء عن فترة ماضية،
تركز إدارة الأداء على الحاضر والمستقبل، وتسعى إلى التأكد من وصول
أداء الموارد البشرية إلى المستوى المطلوب.
والسعي لزيادة تطوير قدراتهم لفترات مقبلة.

إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن إدارة الأداء

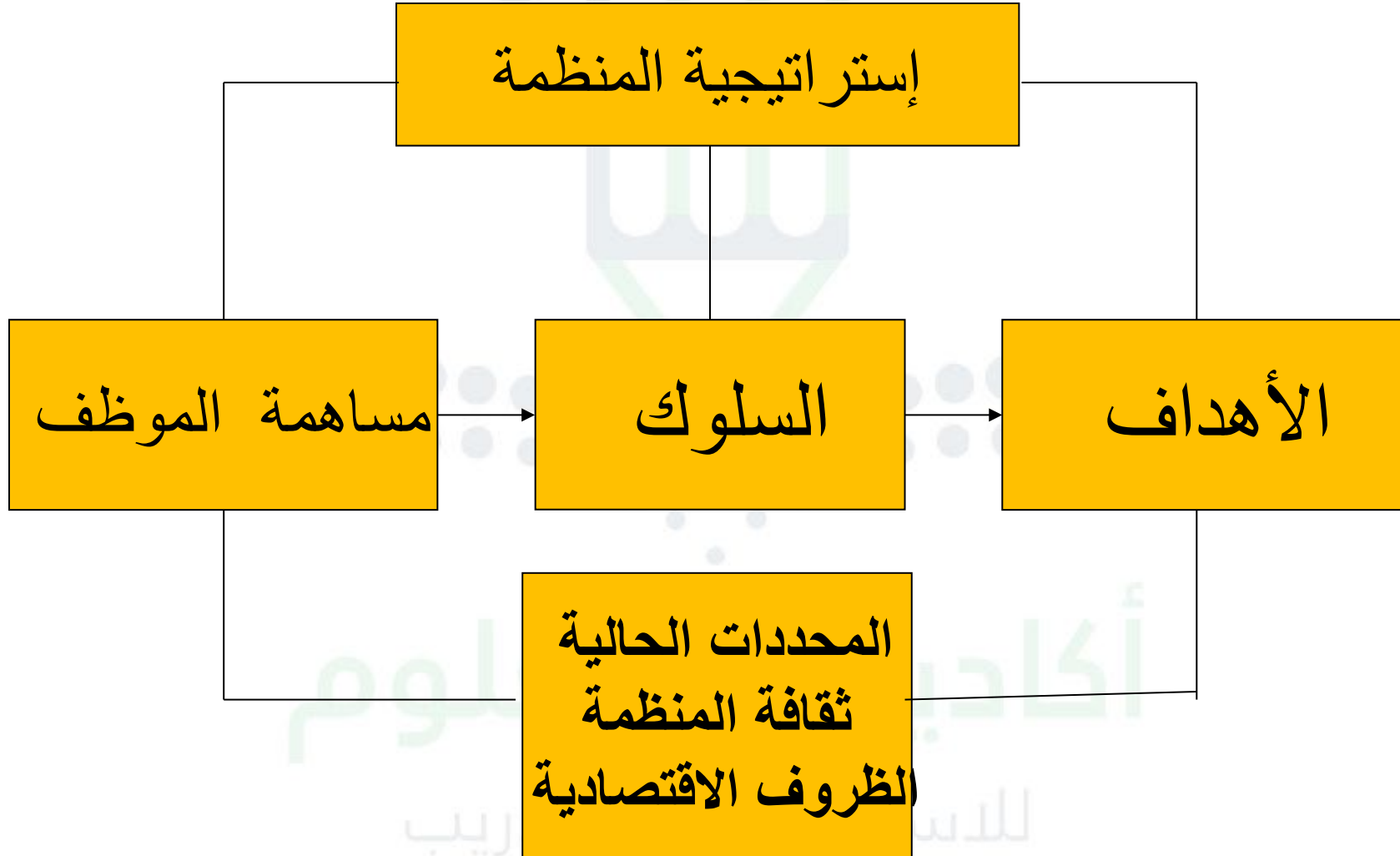
مسؤولية اخصائي الموارد البشرية في المنظمات الحديثة

محاور الموارد البشرية



الأداء الإجمالي للمؤسسة

نموذج هيكل إدارة تقييم الأداء



مببرات تقييم الأداء

- استراتيجية

- أدارية

- تطويرية

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

أبعاد تقييم الاداء (١)

لضمان تحقيق المستوى العالي من العدالة ، يجب بناء انظمة تقييم الاداء على النحو التالي :

● قياس كمية الاداء :

- ✓ من خلال تحديد اهداف لكل موظف مشتقة من الاهداف الاستراتيجية السنوية للمنظمة
- ✓ ويتم وضع الاهداف السنوية على ضوء المعايير التالية :

Specific

● محددة

Measurable

● يمكن قياسها

Agreed / Achievable ● متفق عليها ، يمكن تحقيقها

Realistic

● واقعية / حقيقية

Time-bound

● محددة بوقت

أبعاد تقييم الاداء (٢)

● قياس نوعية الاداء:

تقوم المنظمة وبناء على الاستراتيجية التي تنتهجها باختيار مجموعة من الجدارات **Competencies** التي ترى ان على موظفيها ان يتصفوا بها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، ويجري تقييم سلوك موظفيها بالاستناد الى هذه الجدارات.

مقارنة الاداء الفعلي بمعايير قياس الاداء

تجري عملية التقييم على اساس سنوي او نصف سنوي او ربعي في مقابلة تقييم الاداء بين الموظف ومسئوله المباشر ويتم فيها ما يلي :

- ✓ مقارنة ما تم تحقيقه من الاهداف مع المتوقعة
- ✓ تقييم كيفية تنفيذ المهام الوظيفية على ضوء الجدارات التي وضعتها المنظمة
- ✓ وضع تقديرات تقييم الاداء على ضوء المعايير اعلاه بحسب نظام التقييم المعتمد من المنظمة

ج - معدلات الاداء:

• ويقصد بها تلك الوسائل والاساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة . فمعدل الاداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم انجازه بما يجب انجازه.

انواع معدلات الاداء:

- معدلات زمنية: وتتناول الوقت اللازم لانجاز عمل معين.
- معدلات كمية: وتتناول عدد وحدات العمل اللازم انجازها في فترة زمنية محددة.

- معدلات نوعية: وتعبر عن مستوى الجودة الازم لاداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطا الذى حدث فى الاداء.
- معدلات خاصة: وهي المعدلات التى تناسب اعمال معينة من نوع خاص.

● * هناك عدة طرق لاستخراج معدلات الاداء هذه منها طريقة

● الملاحظة الشخصية،

● والطريقة الاحصائية،

● والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة وغير ذلك.

٣ - تحليل الفرد

- يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية:

- أ- آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحدهم

- ب- آراء العاملين انفسهم في رفع كفاءتهم في العمل

- ج- مؤشرات الاداء للافراد:
- قد تكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم ومن هذه المؤشرات ما يلي:-
- ȳ. معدلات الاداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقررة.
- ȳ. معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.
- ȳ. معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

٤. معدلات الاصابات ودرجات شدتها وأسبابها.
٥. الجزاءات الموقعة على الافراد وأسبابها.
٦. الشكاوى والمنازعات بين العاملين، ورؤساءهم.
٧. تقديرات الكفاءة في تقارير الاداء.
٨. معدلات التعارض وأسبابه.
٩. الشكاوى المقدمة من الجمهور ضد العاملين.

ماهي المؤشرات لقياس الأداء

- عبارة عن مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكنك تقييم أداء كل ما يحدث سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى جزء/فرع/قسم أو تقييم أداء الموظفين .
- ودورها التأكد من أنك مازالت في مسارك الصحيح.

مثال على مؤشرات اداء قطاع خاص (منظمة كاملة)

- السنة الحالية حققت المنظمة ربحاً بنسبة ٢٠% وهي أقل من نسبة أرباح السنة الماضية بمعدل ٣% هذا مؤشر أداء سلبي ولكن لا يؤثر على مسار المنظمة والخطة ولكن ينمنا بضرورة الاهتمام بالعملاء تحسين وسائل الترويج في اليوم التالي.
- ولكن مثلاً لو كان الانخفاض عن السنة الماضية ١٠% أو ١٥% هنا يكون المؤشر ملفتاً للنظر.

مثال آخر على المؤشرات للجامعة

- ارتفع عدد الطلاب المقبولين في كلية إدارة الأعمال من ٢٠٠٠ طالب إلى ٣٠٠٠ طالب.
- هذا مؤشر إيجابي يشير إلى التحسن في قدرة الكلية على استيعاب الطلاب الراغبين في دراسة إدارة الأعمال
- طبعا يعطي فكرة عن قدرة الكلية وامتلاكها لقاعات وتوفر أعضاء هيئة تدريس
- مؤكدا هنا ان وضع الاهداف للأداء في العام المقبل سيتغير في ضوء المؤشرات الجديدة

أمثلة على مؤشرات تربوية وأكاديمية

- مؤشر متوسط درجات الطلاب في مادة ما
- مؤشر نسبة غياب موظف/طالب
- مؤشر رضا المستفيدين
- مؤشر نسبة التسرب من المدرسة
- مؤشر نجاح الطلاب
- مؤشر القراءة
- مؤشر الكتابة وغيرها

ما هو مؤشر الأداء الفردي؟

- هو مقياس مرئي يقوم بإبلاغ مقدار التقدم المتحقق نحو هدف محدد، ويقدم للمهتمين إجابة عن الأسئلة التالية:
- هل الموظف متقدم نحو أداء المهمة أو متخلف عنها؟
- ما مدى مستوى تقدمه نحو أداء المهمة أو تخلفه عنها؟
- ما هو الحد الأدنى الذي قام بالانتهاء منه؟

ملاحظة مهمة: يعتبر المؤشر معلومة معالجة وليس معلومة أولية.

أنواع مؤشرات الأداء (١)

- المؤشرات الكمية: (**Quantitative Indicators**) كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.
- المؤشرات تطبيقية: (**Practical Indicators**) تتعامل مع عمليات الإدارة المعنية.
- المؤشرات التوجيهية (**Directional Indicators**) تعكس تقدم/تحسن إنجاز الإدارة أم العكس.
- مؤشرات الكفاءة (**Efficiency Indicators**) الكلفة والزمن في ما يتعلق بالموارد المالية والطبيعية والبشرية والزمنية.

أنواع مؤشرات الأداء (٢)

- مؤشرات الفعالية (**Effectiveness Indicators**) أي تحقيق المتطلبات وفق المواصفات.
- مؤشرات إنجاز العمل (**Workload Indicators**) وتمثل حجم العمل الذي تم إنجازه من إجمالي العمل المطلوب.
- المؤشرات التشغيلية (عملية) (**Actionable Indicators**) (توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال).

تمرين على وضع مؤشرات الاهداف

- يطلب من كل مشارك أن يحاول اقتراح ٥ مؤشرات أداء للوحدة/الإدارة/العمادة التي يعمل بها
- أيضا يطلب من كل مشارك وضع ٣ مؤشرات لأداء أحد مرؤوسيه

• د- تحليل نمط السلوك كمؤشر للأفراد:

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة لفرد او لمجموعة افراد،

•ȳ. كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل،

•ȳ. تعمد الاضرار بالعمل وادواته،

•ȳ. عدم الشعور بالمسئولية،

•ȳ. عدم طاعة التعليمات والتوجيهات.

محاذير التقييم (١)

- **خطأ التساهل:** اعطاء درجات أعلى للجميع دون أخذ التفاوت بينهم بعين الاعتبار
- **خطأ التشديد:** عكس خطأ التساهل
- **خطأ النزعة المركزية:** اعطاء درجات متوسطة للجميع
- **خطأ تعميم الصفات:** تقييم جميع الصفات من قبل المشرف من خلال معرفته لصفة شخصية واحدة فقط للمرؤوس

محاذير التقييم

- **خطأ التشابه** : عندما يقوم المشرف بتقييم الأفراد بناءً على صفات موجودة في نفسه ، اذا كان ماهراً في التسويق فيركّز على هذه المهارة لدى الأفراد.
- **خطأ الأحداث القريبة** : اعطاء وزن أكبر أو أقل للأحداث التي تسبق عملية التقييم
- **بعد المسافة الادارية أو الاشرافية** (الهيكل التنظيمي)
- **التحيّز والمحسوبية**: التمييز على أساس العرق أو اللون أو الدين أو المعرفة أو الاتجاهات الحزبية ...الخ

كيفية الحد من أخطاء التقييم (١)

- ٥. تدريب المقيم بشكل سليم على عملية التقييم
- ٤. الحصول على دعم الإدارة العليا لنظام التقييم
- ٣. المرونة في تحديد الأهداف ونتائج التقييم
- ٢. الاعتراف بإنجازات الموظف
- ١. التأكد من ثبات العملية التقييمية لجميع فئات الموظفين

كيفية الحد من أخطاء التقييم (٢)

٦. عدم السماح للعوائق (كالموازنة) بالتحكم بعملية التقييم
٧. تهيئة جو من الشفافية لتشجيع الموظف للكشف عن مواطن ضعفه

هـ – اثاره الاراء:

توضح هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- دعوة مجموعة من الافراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذى يقوم به كل منهم للاجتماع فى مكان معين.
- يطلب من افراد المجموعة ، **فى جلسة عصف ذهني** ، التعبير عن ارائهم التى ترد الى خواطرهم على انها ردود لهذا السؤال
- **يجرى تدوين هذه الاجابات حال نطقها دون ابداء رأي بشأنها ودون إجراء إي جدولة معينة لها للحصول على اكبر قدر ممكن من الاراء فى وقت محدد**، وليكن خمس او عشر دقائق مثلاً.

(تابع) ه – اثاره الاراء:

- عند الانتهاء من تفحص هذه الاجابات بغرض التعرف على الافكار والحلول التي تستدعي توفر أنواع جديدة من المعارف والتصرفات، ومن خلال ما سبق فإن هذه العناصر الجديدة المطلوبة هي في الواقع الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.

و- تقارير تقييم "قائمة الاستقصاء":

- كل سؤال في هذه القائمة يصاغ بشكل مختصر ومحدد ويمكن الاجابة عنه باجابة قصيرة، ويجري تصميم السؤال بشكل يسهل معه جمع البيانات اللازمة لبيان الاحتياجات التدريبية او للتوسع في نطاق التدريب والتعرف على المواد التدريبية

الإستعداد لمناقشة الأداء

أهم خطوات مناقشة الأداء وعليها يتوقف
نجاح العملية

يجب على الرئيس والمرعوس الإستعداد التام
قبل بدء المناقشة

أ- مسئوليات الرئيس:

مراجعة الأهداف أو المهام وإيضاحها للمرعوس

جمع المعلومات الدقيقة عن أداء المرعوس

وضع الجداول الزمنية لمناقشة تقارير مرعوسيه
وإخطارهم بها قبل وقت كاف من المناقشة

تحديد الصعوبات والمعوقات التي واجهت الموظف

تحديد مجالات التطوير والتنمية وخطة التطوير
المقترحة لكل موظف

تحديد الأهداف والمهام المستقبلية في ضوء أولويات البنك

ب- على المرءوس مراعاة الآتي بعد تحديد موعد المناقشة:

الأهداف أو المهام التي إتفق عليها إنجازها أو المهام الإضافية أثناء فترة التقرير

المعوقات والصعوبات التي واجهته

الإنجازات التي حققها أثناء فترة التقرير

المجالات التي يحتاج فيها إلى تطوير

خطة التطوير المقترحة لتطوير الأداء ومتطلبات تنفيذها (الموظف، الرئيس، المنشأة)

الإستعداد لمناقشة الأداء

للمرئيس نقول:

فكر في المناقشة إيجابياً وتذكر دائماً أن هدف المناقشة هو مساعدة الموظف لتحسين أدائه وليس تصيد أخطائه

إن المناقشة المستمرة مع الموظف تكون محور عملية التعلم بالنسبة للموظف

إن عملية المناقشة يمكن أن تسهم إسهاماً فعالاً في إثراء العلاقات بين الرئيس والمرعوس

المناقشة يجب أن تتم في مكان يضمن إستمراريتها دون أي مقاطعة وفي جو يسوده:

الإحترام ورحابة الصدر

الثقة المتبادلة

الصراحة والوضوح

الرغبة المشتركة في تطوير الأداء

أبد ملاحظتك للمرعوس دون إصدار حكم أو تفسير أي من هذه الملاحظات حسب ما تراه أنت

كن مستمعاً فعالاً

للمرءوس نقول:

لا تعتبر أن القصد من مناقشة الأداء هو محاسبتك أو إظهارك
مظهر الضعف ولكن القصد هو مساعدتك

كن إيجابياً وموضوعياً ولا تقف موقف المدافع دائماً
وتقبل الملاحظات الموضوعية التي يبديها الرئيس

كن رحب الصدر ولا تتضايق من الملاحظات السلبية

كن مستمعاً فعالاً

كن واضحاً وصريحاً

بعض أوجه القصور في الأنظمة الحالية

التركيز على تقييم الأداء الماضي

محدودية الأغراض

التركيز على متطلبات الأداء وليس الانجاز الفعلي أي النتائج التي تحققت إضافة لافتراض النظام أن متطلبات الأداء موحدة لكل الوظائف

عدم وجود معايير ومستويات أداء واضحة ومحددة يقاس على ضوئها إنجاز الموظف مما يؤدي إلى التفاوت في تقديرات الأداء

غياب المتابعة المستمرة والتوجيه والتدريب إذ أن العملية تتم مرة واحدة في العام (عدم إتاحة الفرصة للموظف للتقييم والتطوير)

السرية وعدم إطلاع الموظف على ما كتب عنه والأسس التي على ضوئها تم تقويم أدائه

الاختلاف الكبير في تقديرات الأداء نتيجة لإختلافات المقيمين

تقوية الحاجز النفسي بين الموظف ورئيسه

الإستخدام غير السليم لنتائج التقرير

تقييم أداء الموظفين وسيله للنهوض بالمنظمات

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

- يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل ، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ، ونتائج أعمالهم ، بشكل منتظم ودوري ، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص ، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم .
- فالتقييم ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما غداً وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد ، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ، ودفعهم الى تطوير أدائهم ، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة .

عوامل تقويم الأداء الوظيفي

تعد عوامل تقويم الأداء الوظيفي جوهر نظام التقويم .
والعوامل التي يتم تقويم الموظفين على اساسها تكون متعلقة إما
بخصائص العمل أو نتائج العمل ، أو متعلقة بالصفات الشخصية
للموظف.

الفئة الأولى ، تسمى عوامل الأداء أو خصائص العمل، مثل :

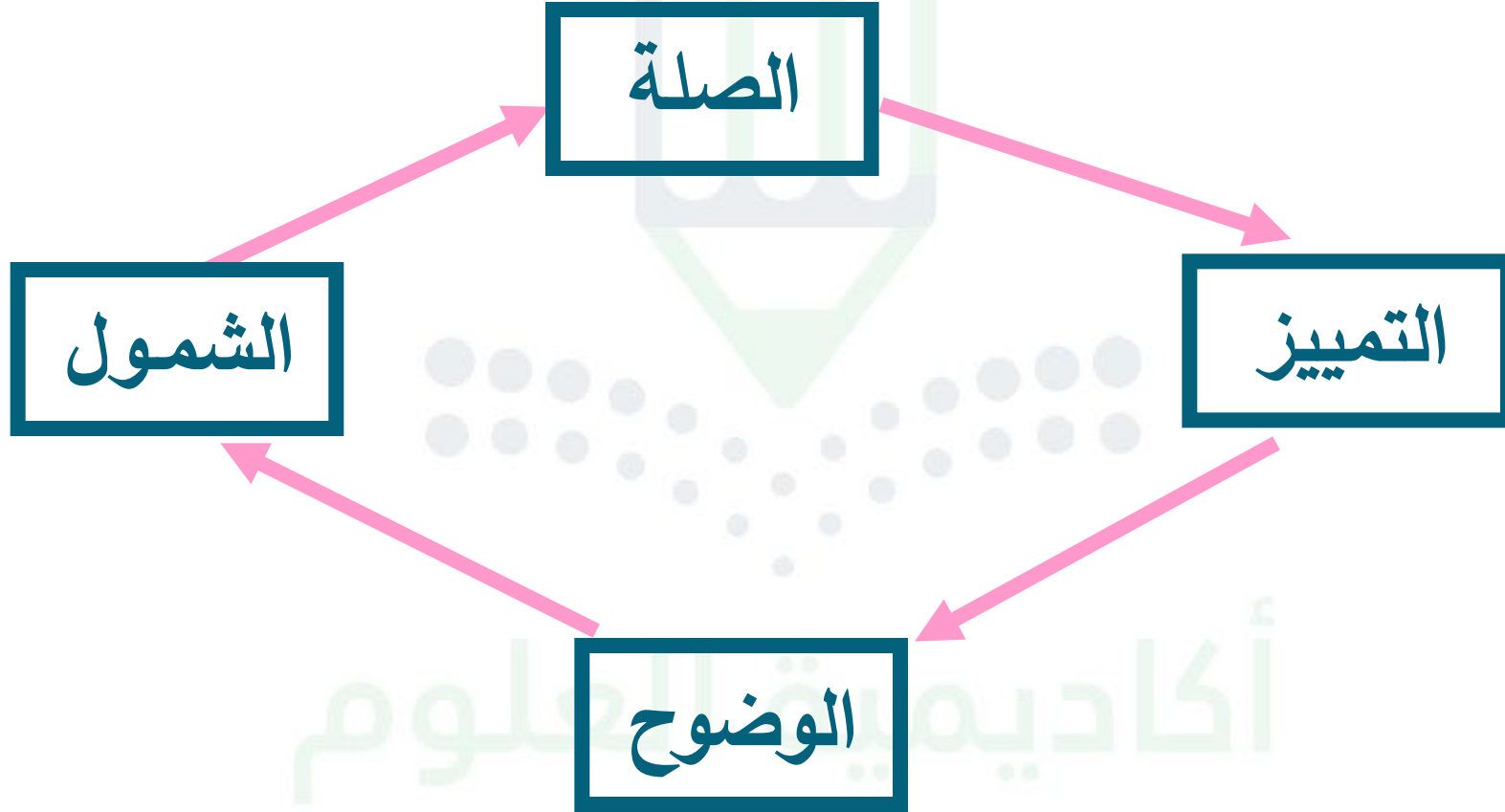
- * المهارة في تخطيط العمل .
- * الاحاطة بإجراءات العمل.
- * السرعة في الأداء .
- * مدى أتباع التعليمات.
- * مدى المواظبة في الحضور والانصراف في المواعيد المحددة.

الفئة الثانية : وتسمى الخصائص الشخصية مثل :

- التعاون .
- * اللباقة.
- * الثقة بالنفس .
- * الإنتفاع الذهني
- المبادرة .
- الحماس .

في تحديد العوامل المستخدمة في تقويم الأداء

الوظيفية



وفيما يلي بعض المعايير الهامة لإختيار الطريقة الملائمة لتقويم الأداء :

- مدى فعالية الطريقة في تحقيق الهدف من التقويم .
- درجة سهولة استخدام الطريقة وفهم المقوم لها .
- مدى قبول المرءوسين المراد تقويمهم لطريقة التقويم .
- اقتصاديات الطريقة .
- مدى صحة طريقة القياس ، وامكانية الإعتماد على المعلومات التي توفرها .

- مدى صلاحية الطريقة المستخدمة للإستشارة والتوجيه
المهنى للموظفين.
- مدى إمكانية المقارنة التى توفرها الطريقة المستخدمة.
- مدى صلاحية الطريقة المستخدمة عند حدوث تغيرات
وظيفية أو تعديلات تنظيمية أو تغيير فى المعايير المطبقة
لقياس الأداء.
- درجة اتساق طريقة التقويم مع السياسات الأخرى للموارد
البشرية

تقويم الأداء

- .٥ أن يكون المقوم محفزاً للتقويم الموضوعي السليم .
- .٤ أن يستخدم المقوم المعايير الملائمة لقياس الأداء .
- .٣ أن تكون هذه المعايير مشتقة من الوصف الوظيفي للوظيفة المراد تقويم أداء شاغلها .
- .٢ أن يكون المقوم مسئولاً عن نتائج تقويمه .
- .١ أن يفهم المقوم الطريقة المستخدمة ، ويدرب على كيفية استخدامها بكفاءة .
- .٥ أن يكون المقوم قادراً على الملاحظة الفعلية لسلوك الموظف أثناء تأدية وظيفته.

- .A** ألا تؤثر التحيزات والأخطاء الإنسانية على عملية التقويم.
- .B** أن تكون طريقة التقويم مصممة تصميماً سليماً - تراعى فيه الأسس العلمية والعملية .
- .B** أن تسهل الطريقة المستخدمة ما بعدها من إجراءات كالمقابلة مثلاً والإستشارة المهنية .
- .hŷ** أن تتفق الطريقة مع ثقافة المؤسسة ، تلك الثقافة التي يجب أن تتميز بالموضوعية والرغبة في تحقيق أهداف العمل والعاملين.

مؤشرات مساعدة في عملية تقويم الأداء

بالإضافة إلى الطرق السابقة لتقييم الأداء هناك عدداً من المؤشرات المساعدة في عملية التقييم لا تمثل الأداء بشكل مباشر ، ولكنها تدخل بشكل واضح في تعريف الفعالية الكلية وتشمل المعلومات عن :

- الغياب .
- الدوران الوظيفي أو دوران العمل.
- الشكاوى.
- الحوادث.

الموظف على نتائج عملية تقويم الأداء

(1) حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء :

قد تكون هناك من العوامل والأسباب ما يؤدي فعلاً إلى عدم قدرة الموظف على تحقيق المطلوب منه حتى ولو رغب في ذلك ، وأمثلة هذه العوامل مايلي :

- ❖ نقص التجربة والخبرة.
- ❖ عدم توفر المقدرة .
- ❖ نقص المستوى التعليمي ومستوى المعرفة.
- ❖ الحالة الذهنية.
- ❖ الطاقة الجسدية والناحية الصحية.
- ❖ عدم القدرة على الإدراك .

(٢) حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة

في ذلك:

وتنشأ هذه الحالة نتيجة لتواجد بعض الظروف المحيطة بالموظف وهي أما ظروف ناشئة عن طبيعة العمل ، أو الأنظمة والقواعد ، أو ظروف شخصية خاصة ، وأمثلة هذه الظروف أو العوامل مايلي :

- عدم وضوح الأهداف ، أو معايير الإنجاز.
- نقص المعلومات .
- عدم كفاية الصلاحيات.
- تعارض الأهداف ، وتضارب الأنظمة وازدواجيتها.
- تعدد مصادر الأوامر. تشارات والتدريب

خطوات عملية تقويم ا

تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً

(7)

مناقشة نتائج التقويم مع الموظف

(6)

تحديد معايير مسبقة للمقارنة

(5)

مناقشة طرق التقويم مع الموظفين

(4)

تدريب المشرفين

(3)

تحديد الطريقة المناسبة للتقويم

(2)

تحديد متطلبات التقويم وأهدافه

(1)

الأطراف التي يمكن أن تقوم بعملية تقويم أداء المرء



توقيت تقويم الأداء

سؤالنا الآن ، هو متى يجب أن يتم تقويم أداء الموظف؟

وللإجابة علي هذا السؤال نقول أنه في الغالب يتم التقويم على فترات دورية منتظمة كل سنة مثلاً ، أو كل ستة اشهر. ومثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة أن توحد فترة التقويم لكل الموظفين .

بالرغم من أنظمة التقويم تحدد في العادة أوقاتاً دورية للتقويم بصورة رسمية ، إلا أن التقويم ليس نشاطاً يتم في الأوقات الرسمية للتقويم فحسب ، بل هو عملية مستمرة ، تقتضي من الرئيس المتابعة المستمرة للموظفين وتسجيل ملاحظاته على أدائهم أثناء فترة التقويم ، وتقديم تغذية عكسية إليهم بصورة مستمرة وغير رسمية.

فترات أخرى لعملية تقويم الأداء

- .٥ فترات تقديم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- .٦ فترات التقويم التي تلى الانتهاء من مشروع معين
- .٧ حينما تنخفض انتاجية الموظف ، عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقويم الأداء .. ومن ثم تصحيح الوضع.
- .٨ حينما يكون الأسلوب المتبع فى تحقيق الاهداف هو طريقة ” الإدارة بالأهداف ، عندئذ يتطلب الأمر أن يكون التقويم فى الفترات المحددة سلفاً للمراجعة ، أو فى نهاية المدة المحددة للإنجاز.
- .٩ حينما يكون التقويم غير رسمى ، ويتم ذلك عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر.

الإلكترونية فى تقويم الأداء الوظيفى

- أسهمت التطورات المستمرة فى مجال نظم المعلومات والاتصالات ، التى أسهمت فى التوسع فى استخدام الحاسب فى مجال تقويم الأداء الوظيفى ، وتصنيفها ، وتخزينها ، ومعالجتها، واسترجاعها ، ومن ثم أسهمت فى إحداث أثر إيجابى فى فاعلية وكفاية إجراءات تقويم الأداء بما فى ذلك تبسيط عملية التقويم ، وتصميم نماذج فاعلة للتقويم ، والتحديث المستمر لمعلومات الأداء طوال فترة التقويم ، وإجراء مقابلات التقويم بأسلوب فاعل.

- كما أن كثيراً من البرامج الإلكترونية تتضمن تعليمات للمقوم تساعده في تقديم التوجيهات المناسبة للموظف لتحسين أدائه في مجالات معينة ، وفي التعامل مع الرد الدفاعي للموظف وانتقاداته لنتائج التقويم ، وغيرها من الأمور التي تساعد المقوم في تقديم تغذية عكسية فاعلة.
- ومن التطورات الحديثة في هذا المجال التوسع في توصيل التغذية العكسية بصورة مباشرة للموظفين عن طريق الإنترنت ، الأمر الذي حد من الحاجة إلى الاستخدام المكثف للورق في تعبئة نماذج التقويم، وأدى إلى توفير الوقت المستهلك في توصيل مثل هذه التغذية العكسية.

- ولا تكتفى برامج التقويم الإلكترونية بإظهار التقدير النهائي للموظف فحسب ، بل تساعد على استنباط العديد من النتائج التحليلية للأداء. فعلى المستوى الفردي يمكن إظهار درجة تقدير الفرد في كل بعد من أبعاد التقويم ، ومدى قوة وضعف الموظف بالنسبة إلى كل بعد.

- كذلك يمكن ، من خلال هذه البرامج ، الحصول على مؤشرات مفيدة عن أداء المجموعة الخاضعة للتقويم ، من خلال تحليلي المجموعة بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء ، وإظهار متوسط التقدير الكلي لأداء المجموعة في كل بعد ، وفي جميع أبعاد الأداء . ويتيح مثل هذا التحليل إجراء العديد من المقارنات المفيدة في هذا المجال.
- كذلك يمكن مقارنة بيانات التقويم لعدد من السنوات ، ومقارنة نتائج التقويم في الفئات الوظيفية ، والوحدات الإدارية المختلفة ، واستخلاص عدد من المؤشرات منها ، تساعد في توفير معلومات مفصلة عن الأبعاد المستخدمة في التقويم لكل فئة وظيفية ، وملاحظة الإنحرافات الإيجابية والسلبية الكبيرة في كل بعد ، الأمر الذي يساعد على الاستفادة من هذه المعلومات في تعديل الأبعاد طبقاً لنتائج التحليل.

- هذه البرامج تمكن من تحليل المقومين ، حيث يمكن مقارنة المقومين بعضهم ببعض ضمن فئة وظيفية معينة ، وإظهار الفروق فى تقديراتهم للموظفين، والتحييزات والأخطاء التى قد تشوب هذه التقديرات . ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير التقويم والتغلب على ما قد يعترضه من عوائق فى هذا المجال.

تزويد الموظفين بتغذية عكسية

أدائهم

إن الغاية الأساسية من التقييم ليست مجرد إصدار الأحكام (سواء أكانت إيجابية أم سلبية) على من يتم تقييمهم ، بل الكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء الموظفين ، حتى يمكن مساعدتهم على التغلب على مواطن الضعف ، وتنمية مواطن القوة ، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، الأمر الذي يساعد في نهاية الأمر المنظمة على تحقيق أهدافها الأساسية.

واستناداً إلى ما تقدم ، ولكي يحقق التقييم الغايات المرجوة منه، فمن الضروري :

- (١) أن تكون نتائج التقييم علنية ، بل لا بد من تقييم نوع من التغذية العكسية عن نتائج التقييم للموظفين .
- (٢) كذلك مناقشتها معهم لمساعدتهم على التحسن والنمو .

سرية أم علانية تقارير تقييم الأداء ؟

ويميل معظم الكتاب إلى مبدأ علانية التقارير وذلك لمجموعة من المبررات من بينها :

١. وقوف الموظف ضعيف الكفاءة على جوانب الضعف والقصور في أدائه للعمل على تلافيتها مستقبلاً.
٢. أن إعلان النتائج للعاملين يزيد من ثقتهم في قياس الأداء، إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.
٣. عند اطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته بأن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عنده رغبة كبيرة لتحسين أدائه ، ويقتنع حينئذ بفائدة التدريب.
٤. توفير العدالة لأن النتائج ستكون موضوع مناقشة بين الرئيس ومرؤوسيه ، مما يجعل الاول أكثر جدية وعدالة في قياسه.

وبالرغم من تلك الفوائد فإن هناك انتقادات قد وجهت لمبدأ العلانية من جانب مؤيدي السرية ، ومن أهمها :

٥. إن مبدأ السرية يكفل الحرية للرئيس في تقدير عمل مرؤوسيه دون أن يخشى ما يثيره اعلان التقدير من حساسيات لدى المرؤوسين ، والتي قد تؤثر على حسن العلاقة التي يجب أن تسود بينهم .

٦. إن إعلان نتائج قياس الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات في قرارات الرؤساء فيما يتعلق بتقديرات الكفاءة ، الأمر الذي يؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم مما يؤثر على حسن سير العمل .

ثلاث مداخل لسرية أو علانية تقارير تقييم الأداء

■ **العلانية المطلقة للتقارير :** ويجيز هذا المدخل اطلاع الموظف على التقرير المقدم عنه بل ويرفضه . ويرى في ذلك تحقيقا للمصلحة العامة لسببين . أولهما أن الرئيس يحرص على تقرير الحقيقة فيما يكتبه ما دام التقرير المقدم منه سيكون تحت نظر الموظف ، وبذلك تتوفر العدالة . وثانيها وقوف الموظف ضعيف الكفاية على نواحي الضعف في كفايته فيعمل على تلافيتها والاصلاح.

■ **السرية المطلقة للتقارير :** وفيها لا يسمح للموظف بالاطلاع على التقرير المعد عنه . وقد أخذ على هذا النظام أنه لا يسمح للموظف ضعيف الكفاية من الإحاطة بتقدير كفايته كي يعالج أوجه ضعفها ، وبذلك تكون هذه السرية المطلقة قد أضاعت أهم هدف توجيهي لنظام التقارير ، ألا وهو السمو بمستوى الكفاية الوظيفية إلى الدرجة المنشودة.

■ **العلانية النسبية :** ويرى هذا الاتجاه استبعاد السرية المطلقة والأخذ بالعلانية النسبية للتقارير ، حيث يسمح بالإطلاع على التقارير بالنسبة لضعيفى الكفاية فقط كي يتسنى لهم النهوض بمستوى كفايتهم ، وحتى لا يتمكن البعض من اتخاذ السرية المطلقة سلاحاً للكيد فى الخفاء ابتغاء أغراض شخصية.

مقابلات تقييم الأداء

تشير الخبرة إلى أن المقابلة التي غالباً ما تؤدي بشكل سيء هي مقابلة تقييم الأداء . فالمشرفون لا يحبونها لأنهم يعرفون أن المرؤوس نادراً ما يكون راضياً عن التقييم ، ولا يحبها المرؤوسون لأنهم يكرهون أن يقيمهم شخص لا يراهم تماماً كما يرون أنفسهم . والنتيجة هي موقف يدخل فيه الطرفان لإجراء المقابلة وهم غير مرتاحين نفسياً . ويغادرون المقابلة بعد انتهائها وهم أسوأ حالاً مما كانوا عليه قبل دخولهم إياها

أن الهدف الرئيسي من وراء تقييم الأداء هو أن توفر المعلومات المرتهدة للموظف نفسه فيما يتعلق بأدائه . فإذا لم يعرف الموظفون ماذا يفعلون من خطأ وصواب فلن يتحسن أدائهم أبداً . فى داخل هذا الهدف الواسع يصمم برنامج تقييم الأداء لأجل تطوير الأداء والمحافظة على الأداء الجيد.

● وكثير من المنظمات تضع رسميا جدولا لتقييم الأداء كل سنة أو نصف سنة وذلك حسبما يلائمها إداريا . وتطلب من المشرف أن يملأ نموذج التقييم ويقوم بمقابلة الموظف خلال فترة محددة ، وفي معظم الحالات يلتزم المشرفون بهذا الجدول من التقييم الرسمي للموظفين.

● ولكن من الممكن أن نقوم بتقييمات غير رسمية فى أى وقت. وهذه التقييمات غير الرسمية يمكن أن تكون أكثر فعالية من التقييمات الرسمية . والمبدأ الرئيسى لتقييمات الأداء غير الرسمية هو أنه يجب تقييم الأداء عندما يحدث أى أنه غير ما يقوم الموظفون بعمل جيد يجب أن نخبرهم بذلك ، وعندما يقومون بعمل غير جيد يجب أن نخبرهم بذلك أيضا . هذه التعليمات الصغيرة تعطى المعلومات المرتردة السريعة التى تحتاج إليها الموظفون ، وينقل اليهم ما يفقده المشرفون بالنسبة لأدائهم .

أنواع مقابلات تقييم

أخبر واقنع :

ففي مقابلة التقييم - أخبر واقنع ، ينقل المشرف إلى الموظف معلومات عن نتائج تقييمه ويحاول إقناعه بها وبصحتها . فالإتصال يكون باتجاه واحد ، من المشرف إلى الموظف ، وسيطر على المقابلة إجمالاً . ونجاح هذا المدخل يعتمد كثيراً على قدرة المشرف على نقل الحقائق عن أداء الموظف ورغبة الموظف في قبول تقييم المشرف له .

هذا المدخل أكثر ما ينجح عندما يكون هناك قدر كبير من الاحترام للمشرف من الموظف ، وإلا يمكن أن تنتهى المقابلة بجدل وعدم تفاهم.

وهناك حالات تكون فيها هذه الطريقة أفضل حل لتقييم الأداء بشكل مناسب ، خاصة عند تقييم الموظفين الجدد . فالموظفون الجدد ليسوا فى مكان يجعلهم قادرين على حل المشكلات أو تقديم معلومات مرتدة بالنسبة لأفكارهم الخاصة .

أخبر وأستمع :

• يخبر المشرف هنا مرؤوسه بنتائج التقييم ، ولكنه يرغب في الاستماع للمرؤوسين ولآرائه أيضاً . ولذا فمهارات الإستماع مهمة في هذا الطريقة من المقابلات لأنه يجب أن يشعر المرؤوسون بأن مشرفهم يقدرهم ويفهم مشاعرهم.

• هذه الفرصة من المعلومات المرتدة تجعل الموظف يشعر بأنه جزء من المقابلة . فالإتصال ذو الاتجاهين مع المشرف الذي يتفهم آراء المرؤوس يمكن أن يزيد من دافعية المرءوس في التحسن . وهذه الطريقة تسمح للمشرف بأن يغير التقييم بناء على المعلومات المقدمة له من قبل المرءوس أثناء المقابلة.

• يمكن استخدام هذه الطريقة مع الموظفين الذين لا يزالون يتعلمون ، ولكن ليسوا موظفين جدداً ، فالناس الذين يمرون في ظروف عمل جديدة أو مهام ، يحتاجون إلى معلومات مرتدة توجه ما يقومون به من عمل ، وتعطيهم فكرة عن مدى إجادتهم له ، وهم يرحبون أيضاً برأى المشرف في عملهم ، بالإضافة إلى إعطائهم فرصة للتعبير عن مشاعرهم عن العمل نفسه.

طريقة حل المشكلات :

- يستخدم الأسلوب المفتوح مع طريقة حل المشكلات فى مقابلة تقييم الأداء بشكل كبير ، ويتبادل الطرفان فى المقابلة التأثير ، حيث يلعب المشرف دور المؤيد والمساعد بدلاً من المقيم . فمشكلات الأداء ينظر إليها على أنها مشكلات وكل طرف يحاول المشاركة فى حل المشكلة القائمة.
- يبدأ مدخل حل المشكلات أولاً بالاستكشاف بدون أى سؤال تهديدى من المشرف . فمن خلال استخدام المشرف لدور المستمع والمؤيد والمتفهم سوف يعرف كيف ينظر المرؤوس إلى أدائه ، وما هى العقبات التى تعوق عملية التحسين . ونادراً ما يلجأ المشرف إلى إبلاغ الموظفين بأدائهم الحقيقى فى هذه الظروف . غداً أن الجو المهيأ سوف يساعد الموظف على التحدث بحرية عن اهتماماته وعن قلقه.

- ربما من الأفضل ألا ننظر إلى هذه الطرق الثلاث على أنها مقابلات منفصلة عن بعضها ،
- بل على أنها استراتيجيات مختلفة يمكن أن تستخدم في نفس المقابلة طريقة واحدة يمكن
- أن تسيطر على المقابلة ، ولكن المشرف يمكن أن يغير من واحدة إلى أخرى حسب
- متطلبات الموقف.

مشكلات تقويم الأداء الوظيفي

مشكلات عامة :

- **مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقويم :**
كثيراً ما يسبب تقويم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء .
- **عدم توثيق الأداء :** غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقويم الأداء .
- **استخدام التقويم كأداة للرقابة والهيمنة :** في بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقويم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم ، خصوصاً عندما ترتبط نتائج التقييم والمقاييس

■ **غياب التغذية العكسية المناسبة : فكثر من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.**

■ **الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقويم : فكثر ما يؤدي شعور الموظفين بالمرارة والإحباط فى أعقاب تلقيهم لنتائج التقويم.**

مشكلات تنتج عن عوامل التق

ومعاييرها

- **عدم ملائمة عوامل التقويم :** قد تكون العوامل المستخدمة لتقويم الأداء غير واضحة أو مبهمّة ، أو تغفل بعض الأبعاد الهامة في الأداء .
- **تداخل عوامل التقويم :** ويحدث ذلك حين تضمين أكثر من بعد في العامل الواحد ، كان يشمل عامل التقويم ” العلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل“ .
- **جمود عوامل التقويم :** إذ قد يستمر استخدام بعض العوامل المتقادمة ، دون مراعاة التغير الذي طرأ على الاهداف التنظيمية ، ومتطلبات العمل، وتصميم الوظائف .

• **المساواة بين عوامل التقويم :** حين تخصص أوزان متساوية لهذه العوامل، دون مراعاة للتفاوت في الأهمية النسبية لهذه العوامل في أداء العمل.

• **صعوبة قياس بعض عوامل التقويم :** عندما تتضمن أداة التقويم بعض العوامل التي يصعب قياسها ، مثل : ” الأفكار الجديدة“ ، ”حسن التصرف“ ، ”المرونة“.

مشكلات تنتج عن المقومين

- **العملية الإدراكية الذهنية للمقوم :** وتنطوي العملية الإدراكية على عدد من المراحل ، هي : ملاحظة الأداء ، ثم إدراك معلومات الأداء وتنظيمها ، فتخزينها في الذاكرة ، ثم استرجاع المعلومات المخزنة لإصدار الحكم على أداء الموظف.
- **الخصائص الشخصية للمقوم :** فكل مقوم تكون لديه نظريات شخصية عن الأداء المناسب، ولهذا يعطي المقومون أهمية مختلفة لعوامل التقويم.

- **تأثير الحالة :** تحدث هذه الظاهرة عندما تؤثر صفة معينة في الموظف ، إيجابية كانت أم سلبية ، تأثيرا بالغا في تحديد تقديره الكلى في كل الجوانب الأخرى.
- **الأداء البارز للموظف :** حينما يكون التركيز على الأداء المتميز أو المتدنى للغاية للموظف خلال فترة التقويم ، وتجاهل أدائه في الحالات الأخرى خلال فترة التقويم .

● **حدانئة الأداء :** فى كثر من الأحيان يكون الأداء الأحداث للموظف (سواء سلبياً أم إيجابياً) هو الأكثر تأثيراً على نتيجة التقويم . وفى هذه الحالة ينسى المقوم كل السلوكيات الماضية لموظف خلال فترة التقويم.

● **النساهل فى التقويم :** بميل المقومين إلى إعطاء الموظفين تقديرات عالية أكثر مما يستحقونه .

● **النشدد فى التقويم :** نزوع المقوم إلى إعطاء الموظفين تقديرات أقل مما يستحقون .

- **النزوع نحو المنتصف في التقدير :** هناك بعض المقومين يميلون إلى عنقدة غالبية التقديرات في منتصف المقياس المستخدم لتقدير الأداء .
- **الغرض من التقويم :** عندما يتكون المكافأة أو الترقية سبباً للتقويم، فإن المقوم يكون في العادة أكثر تساهلاً وأقل دقة في التقويم ، مما لو كان الغرض من التقويم البحث والدراسة ، أو اتخاذ قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية.

علاج مشكلات تقويم الأداء :

- إجراء الدراسات التحليلية المتعمقة للوظائف وإتباع الطرق العلمية في وضع معايير الأداء .
- إشراك الأفراد المعينين ورؤسائهم في الوصول إلى المعايير المطلوبة للأداء .
- تجربة المعايير الموضوعة وإختبارها قبل تطبيقها أو تصميمها .

- تدريب المشرفين والرؤساء المباشرين لكيفية التقويم
السليم .
- توجيه المقيمين إلى التسجيل الدورى للأداء .
- الإعداد الجيد لنموذج تقويم الأداء .
- العمل على ربط عملية تقويم الأداء بالسياسات
والقرارات الخاصة بالموارد البشرية.

مثال لمؤشرات اداءالموارد البشرية في دولة الامارات

مقدمة

اطلق مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر مشروع الممكنات الحكومية للدورة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠١٦ والتي شملت المحاور الأربعة التالية: المحور المالي، محور الموارد البشرية، محور الحكومة الذكية ومحور المتعاملين وعليه أطلقت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية مؤشرات ممكن الموارد البشرية في ١٤-١٠-٢٠١٤ متضمنا ٥ مؤشرات استراتيجية و١٢ مؤشر تشغيلي، وفي بداية عام ٢٠١٦ قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالاتفاق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر بتحديث المؤشرات بحيث شملت ٦ مؤشرات استراتيجية و٢ مؤشر تشغيلي.

جائزة الامارات للموارد البشرية الحكومية



تحت رعاية سمو الشيخ / منصور بن زايد آل نهيان لجائزة الامارات للموارد البشرية ، تقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية في متابعة مؤشرات الموارد البشرية في جميع الجهات الاتحادية وفق ما جاء من معايير في الجائزة ، بحيث تتوافق هذه المعايير مع مؤشرات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ، والتي بدورها ترتقي بعمل الموارد البشرية وتحفز الجهات الاتحادية لتطوير وتحسين مجالات العمل .

قائمة المؤشرات

م	اسم المؤشر	نوع المؤشر
1	نسبة السعادة الوظيفية *	استراتيجي / ممكن
٢	نسبة الإيجابية في بيئة العمل *	استراتيجي / ممكن
٣	نسبة التناغم الوظيفي *	استراتيجي / ممكن
٤	نسبة الولاء الوظيفي *	استراتيجي / ممكن
٥	نسبة القيادات النسائية من إجمالي قيادات الجهة	استراتيجي / ممكن
٦	نسبة النساء العاملات في الفئة التخصصية والفنية من إجمالي العاملين (ذكور وإناث) في هذه الفئة	استراتيجي / ممكن
٧	نسبة التوطين (الإجمالي)	استراتيجي / ممكن
٨	مؤشر أثر الإجازات على إنتاجية الموظفين	استراتيجي / ممكن
٩	معدل الساعات التدريبية لكل موظف (الإجمالي)	تشغيلي / ممكن
١٠	نسبة المتدربين من إجمالي الموظفين	تشغيلي / ممكن
١١	أثر التدريب على الكفاءات الوظيفية	تشغيلي / ممكن
١٢	نسبة الدوران الوظيفي	تشغيلي
١٣	نسبة تكلفة إجمالي الموظفين من ميزانية الجهة	تشغيلي
١٤	معدل تكلفة الموظف في الجهة	تشغيلي
١٥	فعالية استخدام أنظمة الموارد البشرية الالكترونية و الذكية	تشغيلي
١٦	نسبة الالتزام باتفاقيات مستوى الخدمة (SLA)	تشغيلي
١٧	نسب الالتزام بنتائج تقييم الأداء الوظيفي النهائي (الضبط و الموازنة)	تشغيلي
١٨	التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	تشغيلي
١٩	نسبة الوظائف التي تم توصيفها واعتمادها وفق آليات نظام تقييم وتوصيف الوظائف	تشغيلي
٢٠	نسبة الموظفين الذين تم تكريمهم ضمن نظام المكافآت والحوافز	تشغيلي
٢١	معدل تكرار الإصابات المسببة لهدر الوقت	تشغيلي
٢٢	نسبة المخالفات	تشغيلي
٢٣	نسبة التظلمات التي تم البت فيها	تشغيلي

المؤشر رقم ١ : نسبة السعادة الوظيفية

نوع المؤشر: استراتيجي

وصف المؤشر:

- يقيس هذا المؤشر نسبة سعادة الموظفين في بيئة العمل عبر دراسة كمية من خلال استبيان الالكتروني (استبيان السعادة و الإيجابية في بيئة العمل) يتم اعداده سنويا من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر.
- نطاق هذا المؤشر يشمل الموظفين في جميع الفئات الوظيفية (القيادية،الإشرافية، التنفيذية، التخصصية والفنية شاملا موظفي الواجهة)، باستثناء أعضاء القيادة العليا (معالي الوزراء وسعادة الوكلاء والمدراء العموم ومن في حكمهم) والوظائف الخدمية (المستخدمين والعمال ومن في حكمهم).
- يتم قياس نسبة السعادة الوظيفية في الجهة الاتحادية من خلال ١٠ أسئلة و يتم تقييم الأسئلة وفقا لمقياس مكون من ٥ نقاط، حيث ٥ تعني أوافق بشدة و ١ يعني اعارض بشدة.
- يتم احتساب نسبة السعادة الوظيفية من خلال احتساب معدل نتائج (٤) «الموافقين» و (٥) «الموافقين بشدة» فقط في كافة أسئلة الاستبيان.

طريقة القياس :

دورية القياس	وحدة القياس	نمط القياس	معادلة القياس	طريقة التجميع	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	نتيجة استبيان السعادة الوظيفية	آخر قيمة	تقرير نتائج دراسة السعادة و الإيجابية في بيئة العمل (المعد من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء)

المؤشر رقم ٢ : نسبة الإيجابية في بيئة العمل

نوع المؤشر: استراتيجي

وصف المؤشر:

- يقيس هذا المؤشر مدى إيجابية الموظفين و توافر بيئة عمل إيجابية و داعمة بالإضافة الى تركيز الثقافة المؤسسية على ركائز القوة في الموظفين بدلا من نقاط الضعف.
- يقوم مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر بقياس هذا المؤشر سنويا من خلال استبيان السعادة و الإيجابية في بيئة العمل.
- نطاق هذا المؤشر يشمل الموظفين في جميع الفئات الوظيفية (القيادية، الإشرافية، التنفيذية، التخصصية والفنية شاملا موظفي الواجهة)، باستثناء أعضاء القيادة العليا (معالي الوزراء وسعادة الوكلاء والمدراء العموم ومن في حكمهم) والوظائف الخدمية (المستخدمين والعمال ومن في حكمهم).
- يتم قياس نسبة الايجابية في الجهة الاتحادية من خلال ٧ أسئلة و يتم تقييم الأسئلة وفقا لمقياس مكون من ٥ نقاط، حيث ٥ تعني أوافق بشدة و ١ يعني اعارض بشدة.
- يتم احتساب نسبة الإيجابية في بيئة العمل من خلال احتساب معدل نتائج (٤) «الموافقين» و (٥) «الموافقين بشدة» فقط في كافة أسئلة الاستبيان.

طريقة القياس :

دورية القياس	وحدة القياس	نمط القياس	معادلة القياس	طريقة التجميع	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	نتيجة استبيان الإيجابية في بيئة العمل	آخر قيمة	تقرير نتائج دراسة السعادة و الإيجابية في بيئة العمل (المعد من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء)

المؤشر رقم ٣ : نسبة التناغم الوظيفي

نوع المؤشر: استراتيجي

وصف المؤشر:

- يقيس هذا المؤشر نسبة تناغم الموظفين و اهتمامهم بعملهم و انخراطهم به و بمكان العمل كما يقيس مدى ارتباط الموظفين بوظيفتهم و علاقاتهم مع الزملاء و المسؤولين في بيئة العمل.
- يقوم مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر بقياس هذا المؤشر سنويا من خلال استبيان السعادة و الإيجابية في بيئة العمل.
- نطاق هذا المؤشر يشمل الموظفين في جميع الفئات الوظيفية (القيادية، الإشرافية، التنفيذية، التخصصية والفنية شاملا موظفي الواجهة)، باستثناء أعضاء القيادة العليا (معالي الوزراء وسعادة الوكلاء والمدراء العموم ومن في حكمهم) والوظائف الخدمية (المستخدمين والعمال ومن في حكمهم).
- يتم قياس نسبة التناغم في الجهة الاتحادية من خلال أسئلة Gallup ال ١٢ حول التناغم الوظيفي من خلال تقييم شعور الموظفين نحو: (التعلم والنمو والتقدم، ما إذا كان لديهم صديق غالي في العمل، ما إذا كانوا يشعرون بأن الموظفين الآخرين ملتزمون بأداء عمل يتميز بالجودة، ما إذا كانوا يؤمنون برسالة جبهتهم وأهدافها، ما إذا كانوا يشعرون بأن رأيهم مهم، ما هي أفكارهم حول فرص التطور، ما إذا كان يوجد أحد يهتم لأمرهم، ما إذا كانوا يتلقون التقدير المناسب مقابل عملهم، ما إذا كانت لديهم الفرصة للقيام غالبا بما يتقنونه، ما إذا كانوا يتلقون الدعم مع المواد والأجهزة المناسبة، ما إذا كانوا يعلمون على الأقل ما هو المتوقع منهم في العمل).
- يتم تقييم الأسئلة وفقا لمقياس مكون من ٥ نقاط، حيث ٥ تعني أوافق بشدة و ١ يعني اعارض بشدة.
- يتم احتساب نسبة الإيجابية في بيئة العمل من خلال احتساب معدل نتائج (٥) «الموافقين بشدة» فقط في كافة أسئلة الاستبيان.

طريقة القياس :

المصدر	طريقة التجميع	معادلة القياس	نمط القياس	وحدة القياس	دورية القياس
تقرير نتائج دراسة السعادة و الإيجابية في بيئة العمل (المعد من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء)	آخر قيمة	نتيجة استبيان التناغم الوظيفي	التزايد أفضل	نسبة	سنوي

المؤشر رقم ٤ : نسبة الولاء الوظيفي

نوع المؤشر: استراتيجي

وصف المؤشر:

- يقيس هذا المؤشر نسبة ولاء الموظفين لمكان عملهم و يقوم مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر بقياس هذا المؤشر سنويا من خلال استبيان السعادة و الإيجابية في بيئة العمل.
- نطاق هذا المؤشر يشمل الموظفين في جميع الفئات الوظيفية (القيادية، الإشرافية، التنفيذية، التخصصية والفنية شاملا موظفي الواجهة)، باستثناء أعضاء القيادة العليا (معالي الوزراء وسعادة الوكلاء والمدراء العموم ومن في حكمهم) والوظائف الخدمية (المستخدمين والعمال ومن في حكمهم).
- يتم قياس مؤشر الولاء الوظيفي من خلال سؤالين (أشعر بالفخر من أي أعمل لصالح الجهة، بعد سنتين أرى نفسي مستمرا في العمل لصالح الجهة التي أعمل فيها حاليا)
- يتم تقييم الأسئلة وفقا لمقياس مكون من ٥ نقاط، حيث ٥ تعني «أوافق بشدة» و ١ يعني «اعارض بشد».
- يتم احتساب الولاء الوظيفي من خلال احتساب معدل النتائج للسؤالين و ذلك عن طريق جمع نسبة (٥) «أوافق بشدة» و نسبة (٤) «أوافق».

طريقة القياس :

المصدر	طريقة التجميع	معادلة القياس	نمط القياس	وحدة القياس	دورية القياس
تقرير نتائج دراسة السعادة و الإيجابية في بيئة العمل (المعد من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء)	آخر قيمة	نتيجة استبيان الولاء الوظيفي	التزايد أفضل	نسبة	سنوي

المؤشر رقم ٥ : نسبة القيادات النسائية من إجمالي قيادات الجهة (استراتيجي).

وصف المؤشر

يهدف هذا المؤشر إلى تقليص الفجوة بين الذكور والإناث في الوظائف القيادية ، و الوصول لتحقيق التوازن بين الجنسين في مجال العمل و اتاحة فرص متساوية بينهم للمشاركة في اتخاذ القرارات

يشمل قياس هذا المؤشر جميع المواطنين (ذكور و اناث) في الفئة القيادية - حسب تصنيف مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر كما هو أدناه :

المسميات الوظيفية	نظام التقييم والتوصيف	الفئة
وزير - وكلاء وزارات - مدراء عموم - وكلاء مساعدين - مدراء تنفيذيين - نواب المدراء - الأمين العام - رئيس الهيئة	الإدارة العليا	القيادية

طريقة القياس :

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	(نسبة القيادات فئة الإناث/ نسبة القيادات الاجمالية في الجهة) * ١٠٠	بياناتي

مكونات البسط	مكونات المقام
عدد القيادات - الإناث	اجمالي عدد القيادات

المؤشر رقم ٦ : نسبة النساء العاملات في الفئة التخصصية والفنية من إجمالي العاملين (ذكور وإناث) في هذه الفئة (استراتيجي).

وصف المؤشر

يهدف هذا المؤشر إلى زيادة نسبة الإناث في الوظائف التخصصية والمهنية، و الوصول لتحقيق التوازن بين الجنسين في مجال العمل و إتاحة فرص متساوية بينهم للمشاركة في اتخاذ القرارات

يشمل قياس هذا المؤشر جميع المواطنين (ذكور و إناث) في الفئة التخصصية والمهنية -حسب تصنيف مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر كما هو أدناه :

المسميات الوظيفية	نظام التقييم والتوصيف	الفئة
مستشار أول، مستشار، خبير، إحصائي أول، إحصائي، أطباء، مهندسين، محللين، قانونية، باحثين، مدققين، مالية	الفنية والمهنية	التخصصية والمهنية
مساعد فني مؤهل في مجالات صحية، وهندسية، وصيانة، تقنية المعلومات	الدعم الفني	

طريقة القياس :

المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
بياناتي	(عدد الإناث في الوظائف التخصصية المهنية / إجمالي الموظفين في الفئة التخصصية المهنية) * ١٠٠	زيادة نسبة الإناث	نسبة	سنوي

مكونات البسط	مكونات المقام
عدد الإناث في الوظائف التخصصية المهنية	إجمالي الموظفين في الفئة التخصصية المهنية

المؤشر رقم ٧ : نسبة التوطين (الإجمالي)

وصف المؤشر :

- يقيس المؤشر نتائج تطوير لوائح وسياسات العمل المتعلقة بتطوير الموظفين ضمن الجهات الاتحادية التي تعدها الهيئة ومدى نجاح تطبيقها في استقطاب ورفع أعداد المواطنين ضمنها.
- يقيس المؤشر نسب توظيف المواطنين في مختلف الفئات الوظيفية بصورة إجمالية وبناءً على النتائج التفصيلية للفئات الوظيفية والذي يعطي مؤشراً على مدى تطبيق خطة التوطين والعمل على زيادة نسبة الموظفين من المواطنين

يشمل قياس المؤشر:	يستثنى من قياس المؤشر:
(1) الموظفين على الكادر العام والكوادر التخصصية مثل التعليمي والدبلوماسي والطبي والقضائي (2) يشمل الموظفين على مختلف العقود الدوام الكامل والخاص والخبراء والمستشارين (3) الموظفين المعارين والمنتدبين (4) الموظفين في الاجازة الدراسية الممتدة ، الاجازة المرضية الممتدة ، الخدمة الوطنية (5) الموظفين ضمن فترة الاختبار	(1) الفئة المعاونة أو الخدمية (2) الكادر المحلي (3) العقود المؤقتة وعقود الدوام جزئي (4) عقود التعهد

ملاحظة :

يتطلب هذا المؤشر الالتزام بإدخال بيانات الموظفين بالتفصيل في نظام ادارة معلومات الموارد البشرية (بياناتي) حسب المسميات الوظيفية المعتمدة في الحكومة الاتحادية وتصنيفاتها .
يتطلب تحديث بيانات الفئة المعاونة (والتي تضم العديد من الوظائف أهمها السائقين والحراس والمراسلين) بكافة أنواع عقودها وعقود المكافأة والمياومة بالرغم من عدم احتسابها في مؤشر التوطين).

المؤشر رقم ٧: نسبة التوطين (الإجمالي)

طريقة القياس مؤشرا التوطين:

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
نصف سنوي	نسبة	التزايد أفضل	(عدد الموظفين المواطنين في الفئات الوظيفية المعتمدة ÷ إجمالي الموظفين في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس) × ١٠٠	نظام بياناتي

مكونات البسط	مكونات المقام
عدد الموظفين المواطنين في نهاية فترة القياس	إجمالي الموظفين في نهاية فترة القياس

النصف	المعادلة
الاول	عدد الموظفين المواطنين في الفئات الوظيفية المعتمدة نهاية النصف الاول ÷ إجمالي الموظفين في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية النصف الاول) × ١٠٠
الثاني	عدد الموظفين المواطنين في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية العام ÷ إجمالي الموظفين في الفئات الوظيفية المختلفة في نهاية العام) × ١٠٠

المؤشر رقم ٨ : مؤشر أثر الإجازات على إنتاجية الموظفين

وصف المؤشر:

• يقيس هذا المؤشر أثر الإجازات التي يقوم الموظفين بأخذها على إنتاجيتهم، بحيث يتم احتساب عامل لأثر الإجازات والذي يستخدم في إدارة الموارد البشرية كوسيلة لقياس حالات التغيب بين الموظفين ولتحديد حالات الغياب القصيرة أو التي تستدعي الانتباه ويتوجب معها اتخاذ الإجراءات اللازمة كما يستخدم كذلك كأحد وسائل قياس الانتاجية وذلك بتطبيق المعادلة التالية : عامل أثر الإجازات = (٢٨١ * ب)

أ: مجموع حالات الغياب المنفصلة للموظف في السنة ((occurrence

ب: مجموع أيام الغياب الكلي للموظف في السنة

يتم تصنيف نتائج عامل برادفورد كالتالي:

(١) ١٢٥-٠: النتيجة لا تستدعي رفع أية ملاحظات

(٢) ١٢٦-٥٠٠: النتيجة تستدعي الملاحظة والمراقبة

(٣) ٥٠١-١٠٠٠: النتيجة تتطلب إجراء

(٤) ١٠٠١-٢٠٠٠: النتيجة تستدعي النظر في تطبيق الإجراءات التأديبية

(٥) أعلى من ٢٠٠٠: النتيجة تستدعي تطبيق إجراءات تأديبية صارمة

أنواع الإجازات المشمولة ضمن نطاق المؤشر: المرضية، المرضية بلجنة، مرافقة مريض داخل الدولة، مرافقة مريض خارج الدولة

أنواع الإجازات المستثناة: الإجازة السنوية ، إذن خروج، الدراسية، تأدية الخدمة الوطنية، الحداد

ملاحظة: سيقوم الفريق المعني في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية باستخراج هذا المؤشر من بياناتي. اما بالنسبة للجهات التي لا تتوفر بياناتها في بياناتي فسوف يتم استقاء

البيانات من خلال أنظمة الربط الالكترونية ESB

المؤشر رقم ٨: مؤشر أثر الإجازات على إنتاجية الموظفين

طريقة قياس عامل أثر الإجازات المرضية على الانتاجية :

المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
نظام بياناتي	(عدد الموظفين الذين يقع عامل أثر الإجازات لهم ضمن التصنيف الرابع والخامس والذي يستدعي تطبيق إجراءات تأديبية وإجراءات تأديبية صارمة ÷ إجمالي الموظفين في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس) × ١٠٠ %	التناقص أفضل	نسبة	سنوي

مكونات المقام	مكونات البسط
إجمالي الموظفين في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس	عدد الموظفين الذين يقع عامل أثر الإجازات لهم ضمن التصنيف الرابع والخامس والذي يستدعي تطبيق إجراءات تأديبية وإجراءات تأديبية صارمة

المؤشر رقم ٨ : مؤشر أثر الإجازات على إنتاجية الموظفين

مثال لاحتساب نقاط عامل قياس أثر الاجازات المرضية على الانتاجية في نظام بياناتي :

جدول يوضح توزيع الاجازات المرضية لموظف في الحكومة الاتحادية وذلك حسب تكرار الاجازات وعدد الايام

رقم التوظف	الوزارة / الجهة	اسم الموظف	نوع الاجازة	عدد ايام الاجازة	تاريخ بدأ الاجازة	تاريخ انتهاء الاجازة
1000001	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية	محمد احمد عبدالله خالد حسين سالم	مرضية	4	13-Jan-14	16-Jan-14
1000001	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية	محمد احمد عبدالله خالد حسين سالم	مرضية	3	20-Jan-14	22-Jan-14
1000001	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية	محمد احمد عبدالله خالد حسين سالم	مرضية	4	9-Feb-14	12-Feb-14
1000001	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية	محمد احمد عبدالله خالد حسين سالم	مرضية	2	2-Mar-14	3-Mar-14
1000001	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية	محمد احمد عبدالله خالد حسين سالم	مرضية لجنة	4	11-Aug-14	14-Aug-14
1000001	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية	محمد احمد عبدالله خالد حسين سالم	مرضية لجنة	12	27-Aug-14	13-Sep-14

نقاط عامل قياس أثر الإجازات المرضية = $29 * 6 * 6 = 1,044$

المعادلة لاحتساب نقاط المعامل

تكرار = 6

مجموع الايام = 29

جدول يوضح تصنيفات مؤشر عامل قياس أثر الاجازات المرضية على الانتاجية استنادا لنتائج الموظف وفق الاجازات المرضية المتكررة

الملاحظات حسب نتائج النقاط	تصنيف النقاط
لا توجد ملاحظات على الاجازات المرضية	125-0 ١
مؤشر أثر الاجازات المرضية منخفض : لدى الموظف اجازات مرضية وغير مؤثرة على الانتاجية ولا يستدعي الامر اتخاذ اية اجراءات	500-126 ٢
مؤشر أثر الاجازات المرضية متوسط : لدى الموظف اجازات مرضية ولها تأثير محدود على الانتاجية ويتطلب الامر نصح وارشاد الموظف لضمان عدم ارتفاع اجازاته المرضية	1000-501 ٣
مؤشر أثر الاجازات المرضية عالي : لدى الموظف اجازات مرضية متزايدة ولها تأثير ملحوظ على الانتاجية وتستدعي اجراءات للحد من استغلال الاجازات المرضية	2000-1001 ٤
مؤشر أثر الاجازات المرضية عالي جداً : لدى الموظف اجازات مرضية كثيرة ولها تأثير عالي على الانتاجية وتستدعي اتخاذ اجراءات سريعة بشأن الموظف	2000+ ٥

المؤشر رقم ٩ : معدل الساعات التدريبية لكل موظف (الإجمالي)

وصف المؤشر:

- يقيس المؤشر مستوى مشاركة الموارد البشرية في البرامج التدريبية والتي من شأنها تحسين أدائهم عبر تنمية معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم، وفق ما تقتضيه متطلبات الوظيفة.
- إجمالي عدد الموظفين: يتم احتساب إجمالي عدد الموظفين في نهاية فترة القياس
- مصطلح برنامج تدريبي يشمل أي نوع من أنواع التدريب سواء عبر حضور ندوة أو برنامج تدريبي أو ورشة عمل أو غيرها بما لا يقل عن ساعتين .
- يتم احتساب عدد ساعات التدريب الإجمالي المستلمة لجميع الموظفين حتى وإن تكررت أسماء الموظفين حيث أن الهدف من هذا المؤشر قياس عدد الساعات ومقارنتها بعدد الموظفين.
- يتم احتساب النتيجة على جميع الفئات الوظيفية من الدرجة العاشرة فما فوق (أيضا ينطبق)

ملاحظة:

- يرتبط هذا المؤشر بمؤشر اخر وهو نسبة المتدربين ولذلك يجب مراعاة الارقام التي يتم تجميعها ضمن المؤشرين بحيث يتم ضمان عدم وجود أي تناقضات أو تعارض
- سيقوم الفريق المعني في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية باستخراج هذا المؤشر من بياناتي. اما بالنسبة للجهات التي لا تتوفر بياناتها في بياناتي فسوف يتم استخراج البيانات من خلال انظمة الربط الإلكتروني .

يشمل قياس المؤشر:	يستثنى من قياس المؤشر:
(1) الموظفين على الكادر العام والكوادر التخصصية مثل التعليمي والدبلوماسي والطبي والقضائي	(1) الفئة المعاونة أو الخدمية
(2) يشمل الموظفين على مختلف العقود الدوام الكامل والخاص والخبراء والمستشاريين	(2) الكادر المحلي
	(3) العقود المؤقتة و عقود الدوام جزئي
	(4) عقود التعهد
	(5) الموظفين على الدرجات ما دون العاشرة
	(6) الاعارة، الاجازة الدراسية الممتدة ، الاجازة المرضية الممتدة ، الخدمة الوطنية، التعيينات في اخر الربع من العام
	(7) الموظفين المستقلين خلال العام

المؤشر رقم ٩ : معدل الساعات التدريبية لكل موظف (الإجمالي)

طريقة قياس معدل ساعات التدريب لكل موظف:

المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
نظام بياناتي	(إجمالي عدد الساعات التدريبية الفعلية لموظفي الفئات الوظيفية المعتمدة خلال فترة القياس ÷ إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس)	التزايد أفضل	ساعة لكل موظف	نصف سنوي

مكونات المقام	مكونات البسط
إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس*	إجمالي عدد الساعات التدريبية الفعلية لموظفي الفئات الوظيفية المعتمدة خلال فترة القياس

المعادلة	النصف
(إجمالي عدد الساعات التدريبية الفعلية لموظفي الفئات الوظيفية المعتمدة في النصف الأول ÷ إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية النصف الأول)	الأول
(إجمالي عدد الساعات التدريبية الفعلية لموظفي الفئات الوظيفية المعتمدة خلال العام ÷ إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية العام)	الثاني

* إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب هم إجمالي الموظفين المستهدفين استنادا إلى التصنيفات المذكورة في الجدول الذي يوضح الفئات التي يشملها قياس المؤشر (شريحة رقم ٢٢)

المؤشر رقم ١٠ : نسبة المتدربين من إجمالي الموظفين

وصف المؤشر :

يقيس هذا المؤشر نسبة موظفي الحكومة الاتحادية المتدربين.

- يقيس المؤشر مستوى مشاركة الموارد البشرية في البرامج التدريبية والتي من شأنها تحسين أدائهم عبر تنمية معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم، وفق ما تقتضيه متطلبات الوظيفة.
- إجمالي عدد الموظفين: يتم احتساب إجمالي آخر قيمة نهاية فترة القياس
- مصطلح برنامج تدريبي يشمل أي نوع من أنواع التدريب سواء عبر حضور ندوة أو برنامج تدريبي أو ورشة عمل أو غيرها
- تحسب مشاركة الموظف في حضور برامج التدريب والتطوير كمرة واحدة بغض النظر عن تكرار مشاركته لأكثر من مرة، لأن الهدف هو قياس حجم مشاركة الموظفين وليس مدى تكرار مشاركتهم.
- يجب استثناء الموظفين التاركن للخدمة من نتيجة المؤشر في البسط والمقام
- يتم احتساب النتيجة على جميع الفئات الوظيفية من الدرجة العاشرة فما فوق (أينما ينطبق).

ملاحظة :

- يرتبط هذا المؤشر بمؤشر آخر هو معدل ساعات التدريب ولذلك يجب مراعاة الأرقام التي يتم تجميعها ضمن المؤشرين بحيث يتم ضمان عدم وجود أي تناقضات أو تعارض.
- سيقوم الفريق المعني في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية باستخراج هذا المؤشر من بياناتي. اما بالنسبة للجهات التي لا تتوفر بياناتها في بياناتي فسوف يتم استخراج البيانات من خلال انظمة الربط الإلكتروني ESB

يشمل قياس المؤشر:	يستثنى من قياس المؤشر:
(1) الموظفين على الكادر العام والكوادر التخصصية مثل التعليمي والدبلوماسي والطبي والقضائي (2) يشمل الموظفين على مختلف العقود الدوام الكامل والخاص والخبراء والمستشارين	(1) الفئة المعاونة أو الخدمية (2) الكادر المحلي (3) العقود المؤقتة أو المياومة أو الدوام جزئي (4) عقود التعهيد للخدمات العامة (5) الموظفين على الدرجات ما دون العاشرة (6) الاعارة، الاجازة الدراسية الممتدة ، الاجازة المرضية الممتدة ، الخدمة الوطنية، التعيينات في اخر الربع من العام (7) الموظفين المستقبليين خلال العام

المؤشر رقم ١٠ : نسبة المتدربين من إجمالي الموظفين

طريقة قياس نسبة المتدربين:

المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
نظام بياناتي	(عدد الموظفين في الفئات الوظيفية المعتمدة الذين حصلوا على تدريب خلال فترة القياس (تراكمي بدون تكرار) ÷ إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس) × ١٠٠	التزايد أفضل	نسبة	نصف سنوي

مكونات المقام	مكونات البسط
إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية فترة القياس*	عدد الموظفين في الفئات الوظيفية المعتمدة الذين حصلوا على تدريب خلال فترة القياس (تراكمي بدون تكرار)

المعادلة	النصف
عدد الموظفين في الفئات الوظيفية المعتمدة الذين حصلوا على تدريب خلال فترة القياس (تراكمي بدون تكرار) خلال النصف الأول ÷ إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب في الفئات الوظيفية المعتمدة في النصف الأول × ١٠٠	الأول
عدد الموظفين الذين حصلوا على تدريب خلال العام (بدون تكرار) ÷ إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب في الفئات الوظيفية المعتمدة في نهاية العام × ١٠٠	الثاني

* إجمالي عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب هم إجمالي الموظفين المستهدفين استنادا إلى التصنيفات المذكورة في الجدول الذي يوضح الفئات التي يشملها قياس المؤشر (شريحة رقم ٢٤)

المؤشر رقم ١١: أثر التدريب على الكفاءات الوظيفية

وصف المؤشر:

يقيس هذا المؤشر مدى جودة مخرجات تنفيذ خطة التدريب في الجهات الاتحادية (outcome) من خلال قياس تطور الكفاءات لدى الموظفين المرتبطة بنظام إدارة الأداء في نهاية العام (المرحلة الأخيرة للتقييم) من دون التطرق الى الأهداف الفردية

طريقة القياس:

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	$\frac{\text{مجموع نقاط مستويات الأداء المحققة في الكفاءات}}{\text{مجموع نقاط مستويات الأداء المثالية في الكفاءات}} \times 100\%$	نظام بياناتي

مكونات البسط	مكونات المقام
مجموع نقاط مستويات الأداء المحققة في الكفاءات	مجموع نقاط مستويات الاداء المثالية في الكفاءات

المؤشر رقم ١١: أثر التدريب على الكفاءات الوظيفية *

مجموع نقاط مستويات الأداء المثالية في الكفاءات		
نتيجة التقييم	الكفاءات ٦	الكفاءات ٩
٤ يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	==	==
٣ يفوق التوقعات	٢٤	٣٦
٢- يلي التوقعات	١٨	٢٧
١ يحتاج لتحسين	١٢	١٨

مثال توضيحي :

مجموع نقاط مستويات الاداء المحققة في الكفاءات لموظف بناء على (٦) كفاءات لعام ٢٠١٦ هو (١١) مما يعني بأنه في المستوى (٢) يلي التوقعات ولتطبيق معادلة قياس أثر التدريب على الكفاءات يجب عمل التالي :

$$٢ = ٦ \div 11$$

(اي يلي التوقعات)

$$\%٦١ = ١٠٠ \times ١٨ \div ١١$$

مجموع نقاط مستويات الاداء المحققة في الكفاءات لنفس الموظف بناء على (٦) كفاءات لعام ٢٠١٧ هو (١٣) مما يعني بأنه لا زال في المستوى الثاني يلي التوقعات :

$$\%٧٢ = ١٠٠ \times ١٨ \div ١٣$$

بناء على ما سبق فإن الموظف حقق تطور في مستوى الكفاءات الوظيفية حيث بلغت نسبة العائد من التدريب في عام ٢٠١٧ (٧٢%) مقارنة بعام ٢٠١٦ والتي بلغت (٦١%)

المؤشر ١٢ : نسبة الدوران الوظيفي

وصف المؤشر:

يقيس نسبة الدوران الوظيفي جهود الجهة الاتحادية في المحافظة على الموظفين بحيث يعكس رضاهم عنها ومعدل ترك الوظيفة وتسرب الكفاءات في الحكومة الاتحادية سواء كان إنهاء الخدمة اختيارية كالاتقالة أو إجبارية كالإقالة أو النقل إلى خارج الجهة

يستثنى من قياس المؤشر:	يشمل قياس المؤشر:
(1) الكادر المحلي	(1) الموظفين على الكادر العام والكوادر التخصصية مثل التعليمي والدبلوماسي والطبي والقضائي
(٢) العقود المؤقتة أو المياومة أو الدوام جزئي	(٢) يشمل الموظفين على مختلف العقود الدوام الكامل والخاص والخبراء والمستشارين
(٣) عقود التعهيد للخدمات العامة	(٣) الموظفين المعارين والمنتدبين
(٤) حالات بلوغ سن التقاعد	(٤) الموظفين في الاجازة الدراسية الممتدة ، الاجازة المرضية الممتدة ، الخدمة الوطنية
(٥) حالات الوفاة	(٥) الموظفين ضمن فترة الاختبار
(٦) عدم اللياقة الصحية	(٦) الفئة المعاونة أو الخدمية
(٧) صدور مرسوم اتحادي	
(٨) الإقالة بقرار من مجلس الوزراء	
(٩) إعادة الهيكلة	
(10) سحب جنسية الدولة او سقوطها عن الموظف	

ملاحظة :

- يشترط مؤشر الدوران الوظيفي انقضاء فترة الانذار الخاصة بالموظف المستقيل وذلك لاحتسابه ضمن المؤشر. على سبيل المثال: تم تحديد ١-٧-٢٠١٥ كأخر يوم موظف و عليه يتم احتساب الموظف في مؤشر الدوران الوظيفي «للنصف الثاني» وليس ابتداءً من تاريخ طلب الاستقالة ويستثنى من ذلك الاستثناءات من فترة الإنذار بقرار من رئيس الجهة

- سيقوم الفريق المعني في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية باستخراج هذا المؤشر من بياناتي. اما بالنسبة للجهات التي لا تتوفر بياناتها في بياناتي فسوف يتم استخراج البيانات من خلال انظمة الربط الإلكتروني.

المؤشر ١٢ : نسبة الدوران الوظيفي

طريقة قياس نسبة الدوران الوظيفي:

المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
نظام بياناتي	عدد الموظفين التاركين للخدمة / إجمالي الموظفين الفعليين $\times 100$	التناقص أفضل	نسبة	نصف سنوي

مكونات المقام	مكونات البسط
إجمالي الموظفين الفعليين نهاية فترة القياس	عدد الموظفين التاركين للخدمة في نهاية فترة القياس

المؤشر ١٣ : نسبة تكلفة اجمالي الموظفين من ميزانية الجهة

وصف المؤشر

يقيس هذا المؤشر نسبة تكلفة الانتاجية لرأس المال البشري في الجهات الاتحادية مقارنة بإجمالي الموظفين بحيث يتم احتساب نسبة التكلفة المالية التي تُنفق على الموظفين من الميزانية العامة للجهة

يستثنى من قياس المؤشر:

المصروفات التي ترتبط بالانشطة الاساسية للجهة وليست لها علاقة مباشرة بكلفة الموظفين (الاعانات الاجتماعية ، البعثات الدراسية ، الخ)

طريقة القياس :

المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
ميزانية الجهة	تكلفة اجمالي الموظفين ÷ إجمالي المصروفات × ١٠٠	التناقص أفضل	نسبة	سنوي

مكونات المقام	مكونات البسط
إجمالي المصروفات (بدون بند المشاريع)	تكلفة اجمالي الموظفين

المؤشر ١٤: معدل تكلفة الموظف في الجهة

وصف المؤشر:

يقيس هذا المؤشر معدل تكلفة الموظف في الجهة بحيث يتم قياس المعدل العام لتكلفة كل موظف في الجهة من خلال الميزانية المرصودة للموظفين في الجهة

طريقة القياس:

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	التناقص أفضل	تكلفة اجمالي الموظفين ÷ مجموع الموظفين في نهاية فترة القياس	ميزانية الجهة

مكونات البسط	مكونات المقام
تكلفة اجمالي الموظفين	مجموع الموظفين في نهاية فترة القياس

المؤشر ١٥: فعالية استخدام أنظمة الموارد البشرية الالكترونية و الذكية *

وصف المؤشر:

- يقيس المؤشر فعالية استخدام أنظمة الموارد البشرية الالكترونية و الذكية و التي تشمل ما يلي:

نظام مكتب خدمة الدعم نظام تخطيط القوى العاملة نظام الربط الالكتروني لقواعد بيانات الموارد البشرية (ESB)	نظام الموافقات الالكترونية نظام التقارير الذكية الهيكل التنظيمية الالكترونية الخدمة الذاتية التوظيف الالكتروني	نظام اجراءات الموارد البشرية نظام الأجور والرواتب نظام التقارير الاحصائية نظام إدارة الأداء الوظيفي نظام التدريب والتطوير الالكتروني نظام التطبيقات الذكية
---	--	---

طريقة القياس:

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	(عدد العمليات المنفذة عبر الأنظمة الالكترونية و الذكية ÷ إجمالي عدد الموظفين) × ١٠٠	نظام بياناتي للجهات المشغلة نظام ناقل الخدمات المؤسسية (ESB) للجهات غير المشغلة لنظام بياناتي

مكونات البسط	مكونات المقام
عدد العمليات المنفذة عبر الأنظمة الالكترونية و الذكية	إجمالي عدد الموظفين

* يتم احتساب نتيجة المؤشر من خلال أنظمة بياناتي بشكل تلقائي

المؤشر ١٦: نسبة الالتزام باتفاقيات مستوى الخدمة (SLA)

وصف المؤشر:

- يهدف هذا المؤشر الى قياس مستوى فعالية و كفاءة الخدمات التي تقدمها إدارات الموارد البشرية في الجهات لموظفيها وبقية الوحدات التنظيمية والمتعاملين.

طريقة القياس:

تعتمد طريقة القياس على تحديد نسبة الخدمات المنجزة في الوقت المثالي و المتوقع وفقا للقائمة المرجعية لخدمات إدارة الموارد البشرية المحددة من قبل الهيئة.

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	(مجموع نسب الالتزام بالأطر الزمنية المحددة لخدمات الموارد البشرية في الجهة ÷ إجمالي عدد الخدمات إدارة الموارد البشرية) × ١٠٠	نظام بياناتي للجهات المشغلة نظام ناقل الخدمات المؤسسية (ESB) للجهات غير المشغلة

مكونات البسط	مكونات المقام
مجموع نسب الالتزام بالأطر الزمنية المحددة للخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في الجهة	إجمالي عدد خدمات إدارة الموارد البشرية

المؤشر ١٦ : نسبة الالتزام باتفاقيات مستوى الخدمة (SLA)

م	وصف اتفاقية مستوى الخدمة: ادارة الموارد البشرية للموظف	أيام العمل		
		متميز	مقبول	يحتاج للتحسين
١	الوقت المستغرق لإنهاء طلبات رسالة الراتب والخدمة	٢ أو أقل	٣ إلى ٥	٦ أو أكثر
٢	الوقت المستغرق لإنهاء طلبات الاجازات السنوية/المرضية	٢ أو أقل	٣ إلى ٥	٦ أو أكثر
٣	الوقت المستغرق لإنهاء طلبات تعديل ساعات الحضور والانصراف	٢ أو أقل	٣ إلى ٥	٦ أو أكثر
٤	الوقت المستغرق لإنهاء طلبات دفع الرسوم المدرسية	٢ أو أقل	٣ إلى ٥	٦ أو أكثر
٥	الوقت المستغرق لإنهاء طلبات التذاكر السنوية	٢ أو أقل	٣ إلى ٥	٦ أو أكثر
٦	الوقت المستغرق لتعديل/تجديد العقد	٢ أو أقل	٣ إلى ٥	٦ أو أكثر
٧	الوقت المستغرق لإنهاء طلبات تجديد التأشيرات	٢ أو أقل	٣ إلى ٥	٦ أو أكثر

مثال توضيحي :

بعض الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في الجهات الاتحادية بالإضافة الى الازمنة التي يجب على إدارات الموارد البشرية ان تحققها لتحقيق التميز في الخدمات

المؤشر ١٧: نسب الالتزام بنتائج تقييم الأداء الوظيفي النهائي (الضبط و الموازنة)

وصف المؤشر:

يقيس هذا المؤشر نسبة التزام الوزارات و الجهات الحكومية الاتحادية بنسب الضبط و الموازنة كأحد الشروط الهامة في نظام ادارة الأداء المعتمد من قبل الحكومة

معايير تقييم الأداء الوظيفي النهائي:

٤= يفوق التوقعات بشكل ملحوظ (ما بين ٥٠%-٥٠%)

٣= يفوق التوقعات (ما بين ١٠%-١٠%)

٢= يلبي التوقعات (ما بين ٨٠%-١٠٠%)

١= يحتاج إلى تحسين (ما بين ٥٠%-٥٠%)

ملاحظة:

سيقوم فريق المعني في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية باستخراج هذا المؤشر من بياناتي. اما بالنسبة للجهات التي لا تتوفر بياناتها في بياناتي فسوف يتم استقاء البيانات من خلال انظمة الربط الالكترونية .

المؤشر ١٧: نسب الالتزام بنتائج تقييم الأداء الوظيفي النهائي (الضبط و الموازنة)

طريقة قياس نسب الالتزام بنتائج تقييم الأداء الوظيفي النهائي (الضبط و الموازنة):

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	تحقيق نسب الضبط المحددة	عدد الموظفين (في كل معيار) ÷ إجمالي عدد الموظفين الذين تم تقييمهم	نظام بياناتي للجهات المشغلة نظام ناقل الخدمات المؤسسية (ESB) للجهات غير المشغلة

مكونات البسط *	مكونات المقام
<ul style="list-style-type: none"> عدد الموظفين (في كل معيار): - عدد الموظفين الحاصلين على تقييم يفوق التوقعات بشكل ملحوظ - عدد الموظفين الحاصلين على تقييم يفوق التوقعات - عدد الموظفين الحاصلين على تقييم يلي التوقعات - عدد الموظفين الحاصلين على تقييم يحتاج إلى تحسين 	إجمالي عدد الموظفين الذين تم تقييمهم

ملاحظة:

قد تختلف مكونات البسط وفقا للمقياس المستخدم في الجهة الاتحادية (ثلاثي، رباعي، خماسي)

المؤشر ١٨ : التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

وصف المؤشر:

- يقيس هذا المؤشر نسبة الجهات الحكومية الاتحادية الملتزمة بتطبيق خطة القوى العاملة بناءً على دليل / نظام تخطيط القوى العاملة المعد من قبل الهيئة ومدى ربط هذا التخطيط بالنظام الإلكتروني لتخطيط القوى العاملة مرتبط مع بياناتي ونظام الرواتب لقياس مدى مواءمة مع بنود تخطيط القوى العاملة*
- يخدم هذا المؤشر توجهات الحكومة في التخطيط الفاعل لرأس المال البشري لرفع مستوى الانتاجية في الحكومة الاتحادية حيث يساعد على تحديد التوقعات المستقبلية من الوظائف والكفاءات اللازمة مما يحسن عمليات الاستقطاب والتطوير.

ملاحظة :

سيقوم الفريق المعني في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية باستخراج هذا المؤشر من بياناتي. اما بالنسبة للجهات التي لا تتوفر بياناتها في بياناتي فسوف يتم استقاء البيانات من خلال انظمة الربط الالكترونية .

المؤشر ١٨ : التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

طريقة قياس نسبة الالتزام بتطبيق مراحل تخطيط القوى العاملة :

المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
نظام بياناتي للجهات المشغلة نظام ناقل الخدمات المؤسسية (ESB) للجهات غير المشغلة	عدد الوظائف في المرحلة الأخيرة وهي الوظائف التي تم الانتهاء من تحديد الاولويات الخاصة بالاستقطاب والمحافضة عليها ÷ إجمالي الوظائف × ١٠٠	التزايد أفضل	نسبة	سنوي

مكونات المقام	مكونات البسط
اجمالي الوظائف في الجهة (بدون تكرار)	عدد الوظائف في المرحلة الأخيرة وهي الوظائف التي تم الانتهاء من تحديد الاولويات الخاصة بالاستقطاب والمحافضة عليها

المؤشر ١٩: نسبة الوظائف التي تم توصيفها واعتمادها وفق آليات نظام تقييم وتوصيف الوظائف

وصف المؤشر

يقيس هذا المؤشر نسبة الوظائف التي تم وضع أو تحديث الوصف الوظيفي لها ، حيث تهدف عملية القياس إلى متابعة عملية تقييم وتوصيف الوظائف على مستوى الحكومة الاتحادية ويعتمد تقييم وتوصيف الوظائف حسب الآلية والنظام الصادر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ويتم تحديد إجمالي عدد الوظائف المعتمدة في نظام تقييم وتوصيف الوظائف (الخطة المعتمدة).

طريقة القياس :

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	(مجموع الوظائف التي تم توصيفها واعتمادها من اللجنة ÷ مجموع الوظائف التي تم حصرها ضمن نطاق نظام تقييم وتوصيف الوظائف) × ١٠٠	نظام بياناتي للجهات المشغلة نظام ناقل الخدمات المؤسسية (ESB) للجهات غير المشغلة

مكونات البسط	مكونات المقام
مجموع الوظائف التي تم توصيفها واعتمادها من اللجنة	مجموع الوظائف (بدون تكرار) التي تم حصرها ضمن نطاق نظام تقييم وتوصيف الوظائف

المؤشر ٢٠: نسبة الموظفين الذين تم تكريمهم ضمن نظام المكافآت والحوافز

وصف المؤشر

يهدف النظام إلى رفع تنافسية الحكومة الاتحادية لتكون بيئة جاذبة للكفاءات الوطنية من خلال منح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية في إطار منظومة متكاملة من أنظمة وتشريعات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية والمبادرات والبرامج التحفيزية التي تعزز الأداء وترفع الإنتاجية وتضمن سعادة الموظفين والمتعاملين على حد سواء.

ملاحظة:

يتم تطبيق نظام المكافآت و الحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية وفق قرار مجلس الوزراء رقم (١٨) لسنة ٢٠١٥ ، ودليل النظام متوفر في موقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية للاستدلال عن كيفية التطبيق www.fahr.gov.ae

طريقة القياس:

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	عدد المكرمين في الجهة ÷ إجمالي الموظفين ١٠٠×	الجهة الاتحادية

مكونات البسط	مكونات المقام
عدد المكرمين في الجهة	إجمالي الموظفين

المؤشر ٢١: معدل تكرار الإصابات المسببة لهدر الوقت

وصف المؤشر

يهدف هذا المؤشر الى رفع مستويات الصحة والسلامة المهنية في مواقع العمل (بيئة العمل المكتبي) من خلال دعم الوزارات والجهات الاتحادية في أخذ التدابير اللازمة لإيجاد بيئة عمل صحية وأمنة وذلك لضمان سلامة الموظفين والمتعاملين وفقاً لأعلى مستويات الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل.

ينقسم المؤشر الى جزئين :

١. معدل تكرار الإصابات المتعلقة بالعمل
٢. مدى شدة الإصابات

طريقة القياس :

معدل تكرار الإصابات المتعلقة بالعمل				
المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
الجهة الاتحادية	عدد حوادث إصابات العمل / مجموع ساعات العمل في الجهة × ١,٠٠٠,٠٠٠	التناقص أفضل	نسبة	سنوي
مدى شدة الإصابة				
المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
الجهة الاتحادية	عدد ساعات العمل المهذرة لكل حادث / مجموع ساعات العمل في الجهة × ١,٠٠٠,٠٠٠	التناقص أفضل	نسبة	سنوي

المؤشر ٢١: معدل تكرار الإصابات المسببة لهدر الوقت

مثال توضيحي على كيفية استخراج مجموع ساعات العمل في الجهة :
كل جهة لها طبيعة عملها الخاصة، لذا تختلف مجموع ساعات العمل من جهة إلى أخرى باختلاف طبيعة العمل ومجموع الموظفين، ولكي نستخرج مجموع ساعات العمل يجب عمل الآتي :
عدد أيام العمل في السنة الميلادية ٢٢٤
عدد ساعات العمل اليومية ٧ ساعات

$$1,068 = 7 \times 224$$

$$7,840,000 = 5,000 \times 1,068$$

← مجموع ساعات العمل

عدد الموظفين عدد الساعات

مثال توضيحي على كيفية استخراج عدد ساعات العمل المهذرة لكل حادث في الجهة :

عدد ساعات العمل المهذرة :

$$196 = 7 \times 28$$

عدد ساعات العمل اليومية

عدد الساعات المهذرة في الجهة ١٩٦

عدد الحوادث	عدد الموظفين المصابين	أيام الغياب	مجموع أيام الغياب لكل الموظفين
١	٢	٣	٦
٢	٥	٢	١٠
٣	٣	٤	١٢
المجموع			٢٨

المؤشر ٢٢: نسبة المخالفات

وصف المؤشر :

يقيس هذا المؤشر عدد المخالفات المعتمدة في الجهة من قبل لجان المخالفات والموثقة عبر شاشات بياناتي او اي نظام الكتروني آخر.

طريقة القياس :

المصدر	المعادلة	نمط القياس	وحدة القياس	الدورية
نظام بياناتي للجهات المشغلة نظام ناقل الخدمات المؤسسية (ESB) للجهات غير المشغلة	عدد المخالفات المسجلة في النظام ÷ إجمالي الموظفين في نهاية فترة القياس $\times 100$	التناقص أفضل	نسبة	سنوي
مكونات المقام		مكونات البسط		
اجمالي الموظفين في نهاية فترة القياس		عدد المخالفات المسجلة في النظام		

المؤشر ٢٣: نسبة التظلمات التي تم البت فيها

وصف المؤشر

يقيس هذا المؤشر عدد التظلمات التي تقدم بها الموظفين في الجهات عبر لجان التظلمات والموثقة عبر نظام بياناتي او اي نظام الإلكتروني آخر .

طريقة القياس :

الدورية	وحدة القياس	نمط القياس	المعادلة	المصدر
سنوي	نسبة	التزايد أفضل	عدد التظلمات التي تم البت فيها ÷ إجمالي التظلمات المسجلة في النظام لدى الجهة 100x	نظام بياناتي للجهات المشغلة نظام ناقل الخدمات المؤسسية (ESB) للجهات غير المشغلة

مكونات البسط	مكونات المقام
عدد التظلمات التي تم البت فيها	إجمالي التظلمات لدى الجهة

الموارد البشرية وتطويرها كمدخل للتطوير التنظيمي

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

علاقة الموارد البشرية ببيئة التنظيم

الموارد البشرية هي الجزء الأول والأهم في بيئة التنظيم. العنصر البشري يؤثر على الأبعاد الإدارية/ الهيكلية/ الفنية. إدارة الموارد مسئولة على تطوير العنصر البشري وعلى المنظمات:

- تحقيق أهداف العاملين والتوازن بين مصالح المنظمة و الأفراد.
- رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة بينها وبين العاملين.
- رفع إنتاجية العنصر البشري تنمية القدرات والمواهب+ خلق بيئة عمل للابداع البشري توفير العوامل المؤثرة على كفاءة العنصر البشري(حوافز جيدة+ سياسات ادارية+ قيادة جيدة).

ادارة شؤون الأفراد والتطوير

- هيكل وبناء المنظمة يتضمن وحدة شؤون الأفراد وهي مسؤولة عن:
- وضع سياسات الاختيار + تعيين + تدريب.
 - تنمية مهارات العاملين وزيادة ثقتهم بالتنظيم القائم.
 - تحقيق تعاون ورفع الروح المعنوية لزيادة الانتاجية.
 - مسؤولة ادارياً للقيام بوظائف: التخطيط + تنظيم + توجيه + رقابة.
 - التخطيط يبدأ من تهيئة قوة عاملة (تحديد العدد + المواصفات + المصدر).

لنجاح ادارة شؤون الأفراد لابد من:

- ١- تمتع الادارة بموقع جيد في الهيكل التنظيمي.
- ٢- تحديد علاقتها مع الادارات الأخرى.
- ٣- توفير تكنولوجيا لتحقيق الأهداف.
- ٤- منحها سلطة وصلاحيه لمباشرة واجباتها.
- ٥- دعم الادارة العليا لتوفير القوة العاملة الفعالة.
- ٦- ربطها بأجهزة خارجية مسؤولة عن تخطيط القوة العاملة.
- ٧- تقديم دعم مادي.
- ٨- توفير مناخ تنظيمي جيد لتحقيق التعاون والانتماء في العمل.
- ٩- ربط ادارة الأفراد بالهيكل المسؤولة عن التطوير التنظيمي.

آلية تطوير الموارد البشرية

١- أنظمة التعليم المعتمدة لاعداد القوى العاملة:

الاهتمام بسياسات وأنظمة التعليم بالدولة. الربط بين حاجات المنظمات من تخصصات وبين مخرجات أجهزة التعليم (مدارس/ معاهد/ جامعات) لتوفير القوة العاملة كما ونوعاً. التركيز على الأبعاد التالية:

- تقليص الحد الأدنى من الأمية.
- تنمية القدرات لأفراد المجتمع للتفكير والابداع.
- دعم برامج التعليم بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- استخدام تكنولوجيا التعليم.
- توفير حرية التفكير والعمل الاكاديمي.

٢- تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

تعتمد على التنبؤ باحتياجات قوى العمل + كيفية الحصول عليها + تحديد مصادرها + توفير الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية حسب المكان والزمان المطلوب.

استراتيجية جيدة لتركيب القوى العاملة + تطوير القوى العاملة ببرامج التدريب الحصول
على عمالة حالية ومستقبلية إعادة توزيع الموارد البشرية الحالية للتخلص من العدد
الفائض وإعادة التأهيل من جديد.



تخطيط القوى العاملة تعتمد على:

- ربط أهداف المنظمة بتخطيط القوى العاملة.
- سياسات الهجرة بما فيها هجرة العمالة الجيدة.
- وضع سوق العمالة سواء في العجز أو الفائض أو النوعية.
- سياسات التشغيل الخارجية لأن تخطيط القوى العاملة متأثر بالتشريعات والتنظيم.
- مدى توفر الموارد المالية للمنظمة لأن الوضع المالي يؤثر على الخطط البشرية والتنظيمية.

٣- تطوير آليات الاختيار والتعيين:

توزيع الموارد البشرية أساس لبناء تنظيمي جيد. عملية التعيين والاختيار تعتمد على مبادئ معينة:
الاستعداد والصلاحية/ الكفاءة/ العمل المناسب حسب المؤهلات والقدرات/ الاختيار حسب
المهارات المطلوبة ومقارنتها بالموجود.
أساليب الاختيار: اعلان/ صحف محلية/ اعلان داخلي/ ترقيات/ احلال.

عملية الاختيار داخلي اذا لم يتوفر يكون التعيين من الخارج ولا بد من:

- ١- دراسة الوضع الحالي للمنظمة من حيث نوعية القوى العاملة والأبعاد المادية.
- ٢- ربط تخطيط القوى العاملة الداخلية بالاحتياج الفعلي.
- ٣- استغلال العنصر البشري داخلياً وخارجياً بصورة أمثل.
- ٤- منهجية علمية للاختيار والابتعاد عن عوامل جماعية وسياسية.

٤- تطوير آليات التدريب:

مهم لتغير سلوكيات ومهارات الأفراد ورفع مستوى الأداء. البرنامج التدريبي يمر بمراحل هي:

- ١- تعارف بين المتدربين والمدربين.
- ٢- تحديد الأهداف حسب الاحتياج الفعلي الجماعي للمتدربين.
- ٣- تطوير المتدربين (مهارات وقدرات ، تحسين العلاقات بين المتدربين والمدربين، تطوير أداء المتدربين من البرامج).
- ٤- تحقيق ثقة ايجابية بين المتدربين والمدربين.
- ٥- تحقيق الهدف واكتساب مهارات بكفاءة.

العمل مع المتدربين
قيادة المجموعة بشكل
الاتصال الايجابي.
تقييم الأداء.
التحليل والتقييم والمتابعة.
ملاحظة منهجية لمعرفة
المتدربين.

كجماعة ديناميكية.

ديمقراطي.

المدرّب لا بد أن يتمتع بمهارات وهي

مشاعر وأحاسيس

٥- تطوير آليات الأجور والحوافز:

من أهم الآليات للتأثير المباشر على سلوك و إنتاجية العامل. المنظمات باستمرار تطور سياسات الأجور حسب الظروف الاقتصادية وتعمل على توازن بين الحالة الاقتصادية والعائد المادي للعاملين لأجل المحافظة على بقاء الكفاءات البشرية لديها خوفاً من التسرب. لأن تطوير أنظمة الحوافز تمثل دافع أساسي للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة. آليات الأجور لا بد أن تكون واضحة/ تحديد الحد الأدنى للأجر/ مشاركة العاملين في وضع خطة الأجور الجديدة/ توازن بين الأداء وقيمة الأجر.

الأفراد والتفكير الابداعي

مهم لمواجهة التحديات والمستجدات.
دور المنظمات: توفير مناخ يساعد على تنمية قدرات الأفراد/
يدعم التفكير والابداع/ يساعد على حل مشكلات المنظمة.
الابداع هو (عمل متميز يفوق عن العمل المألوف).

هذا العمل المتميز يساعد الفرد على:

- تطوير أساليب وأدوات وأفكار تمكنه الوصول الى قوانين وقواعد معينة.
- تطوير وابتكار أساليب وأفكار تمكن الفرد التعامل مع الظواهر الكونية للاستفادة في تطوير حياته.
- تطوير وابتكار أساليب تضمن استمرار بقاء الفرد وشعوره بالسعادة.

مراحل الابداع

- ١-مرحلة تحضيرية: استعداد الأفراد و تحفيزهم و تطوير مشاعرهم لمرحلة الابداع. جمع معلومات+نقاش+توفير مصادر لجمع حقائق+توجيه العقل لإتباع نمط جديد من التفكير الابداعي
- ٢-مرحلة الحضانة: تفاعل المعلومات في العقل الباطن للمبدع فيظهر الابداع و يستخدم المبدع قرار ابداعي جديد
- ٣-الايحاء و الالهام: ظهور الفكر الجديد بتنبية الفرد المبدع و اكتشاف ما هو جديد و تظهر حالة يقظة و انتباه عند الفرد ليقدم شيء بعد مرحلة النضوج
- ٤-التحقيق و المصادقية: الشيء الابداعي(فكرة/سلوك) يخضع للاختبار للتأكد من مصداقيته و صلاحيته للتطبيق

التفكير الابداعي في التنظيمات الادارية

وجود شك في مشكلة أو قضية أو موقف هو اشارة للبحث و الدراسة
الابداع(نوع من التفكير يملك التأمل/الجديد/الاختراع/الابتكار/أو تقديم حل طريف)
التفكير الإبداعي نوعين: ١-أخلاقي:يحقق فائدة لأكثر عدد من الناس:الطاقة الذرية
٢-الأخلاقي:صناعة القنابل القاتلة

مهارات التفكير الابداعي

اختلف البعض حول مفهوم التفكير الابداعي هل هو وراثي أو فطري أو مكتسب ينمى و يطور بالتعليم و التدريب

-علاقة طردية بين الذكاء و الاستعداد للتفكير الابداعي

-البعض يرى أن التفكير الابداعي من الأنماط التعليمية يمكن تدريب الفرد على زيادة قدراتهم الابداعية

-عملية التفكير الابداعي تحتاج الى: ذكاء+صبر+فراصة+خبرات علمية+اطلاع واسع+تنمى بجهود شخصية أو الآخرين

التفكير الابداعي يمكن تحقيقه ب:

١-اتباع منهجية علمية في التفكير عن طريق:

-جمع بيانات و أفكار

-تحليل للبيانات

-توصل الفكر جديد و البحث عن آليات تطبيقية

٢-الثقة الذاتية للأفراد: عليهم أن يتقوا في أنفسهم من خلال التعليم و الأصدقاء و التجارب و الخبرات

٣-معرفة معوقات الابداع و العمل لإيجاد حلول

عوامل التفكير الابداعي

- ١- عوامل الطلاقة: القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة عن طريق الطلاقة:- اللفظية(انتاج أكبر عدد من الكلمات بمعاني و جمل مفيدة)
- التداعي:(انتاج أكبر عدد من الأفكار ذات خصائص متميزة)
- الفكرية:(انتاج أكبر عدد من الأفكار ذات نوعية جديدة)
- التعبيرية:(قدرة التعبير و الصياغة في عبارات مفيدة)
- ٢- عوامل المرونة: قدرة الأفراد المبدعين لتغيير التفكير و التأثير عللا تغيير وجهات نظرهم
- ٣- الاصالة:سرعة انتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات و أفكار طريفة غير شائعة
- ٤- حساسية للمشكلات:القدرة على مواجهة موقف ما يتضمن مشاكل و يحتاج لحل

عناصر الابداع في التنظيم

الابداع في المنظمات من المفاهيم المهمة لاستمرارية حياة المنظمات بسبب التنافس على تنمية العنصر البشري الذي هو جوهر العملية الابداعية

هناك مبادئ ابداعية في التنظيمات لابد من وجودها

- ١- رغبة و ميل للانجاز و اعطاء أولوية للأداء بدلا من أعمال اللجان
- ٢- تنمية العلاقات مع المستفيدين من الخدمة
- ٣- استقلالية الوحدات لتشجيع التفكير و الابداع
- ٤- تنمية قدرات المرؤوسين مع النشاطات الرئيسية للمنظمة
- ٥- ارتباط القيادة التنفيذية مع النشاطات الرئيسية للمنظمة
- ٦- تنمية البيئة التنظيمية

مقومات الابداع التنظيمي

- تعريف و تعميق القيم التنظيمية
- التركيز على الأداء
- تشجيع الاستقلالية
- مراعاة الحقوق الانسانية بكرامة و احترام
- تبسيط الاجراءات
- مرونة بيئية

كيف تنمي المنظمات المهارات الابداعية للعاملين؟

- ١- منح العاملين وقت و حرية للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم
- ٢- المدير و المشرف قدوة في سلوكياتهم الوظيفية لبقية الأفراد
- ٣- تطبيق مفهوم المنافسة البناء
- ٤- التدريب كوسيلة لتنمية الأفكار و مهارات العاملين
- ٥- أنظمة حوافز عالية لتحريك مشاعر و حاجات الأفراد للعمل
- ٦- خلق تفاعل ايجابي بين المنظمة و البيئة المحيطة

معوقات التفكير الابداعي

١- القيادة :النمط القيادي

٢- الضغوط غير الرسمية التي تمارسها الجماعات غير الرسمية

٣- ضعف الموارد المادية و البشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب

٤- عدم توفر الاستقرار الوظيفي

٥- عدم وضوح الأهداف مما يقود لتدني الروح المعنوية والابداع .

صفات الشخص المبدع

- ١- ثقة كبيرة في النفس
- ٢- الفكر الحر المستقل و الاكتفاء الذاتي
- ٣- قادر لوضع حلول للمشكلات المعقدة

الابداع أحد الوظائف الرئيسية للمديرين. الإدارة ليست
عمل روتيني، المدير مطالب بالإبداع و المبادرة و
التطوير. هي من الواجبات الملقاة عليه يحتاج الى توسيع
تفكيره لحل المشكلات

بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

تطور بطاقات الأداء المتوازن

- ركزت مؤسسة كايلان- نورتون والتي باشرت اعمالها عام ١٩٩٠ على اكتشاف طرق ومؤشرات جديدة لقياس الأداء المؤسسي Organizational performance حيث عمدت هذه المؤسسة إلى ابتكار مؤشرات ومقاييس جديدة تعوض القصور وتزيل النقص القائم في المؤشرات المحاسبية والمالية كأساس لقياس الأداء المؤسسي.
- ولدى قيامهم بعقد لقاءات مع مديري الأقسام المختلفة في المؤسسات للتعرف على وجهات نظرهم في أداء مؤسساتهم ، تبين بأن كل قسم ينظر إلى أداء المؤسسة من زاوية تختلف كثيراً عن الزوايا التي تسود في بقية الأقسام ، ولدى تجميع وجهات النظر المختلفة و تصنيفها تبين أنها تنقسم إلى أربع وجهات نظر أساسية هي:

- وجهة نظر الحسابات: وهي تنظر إلى أداء المؤسسة من خلال المؤشرات المالية وتعتمد على أرقام الإيرادات والمصروفات؛
- وجهة نظر الإنتاج: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات.
- وجهة نظر التسويق: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات السوق وإدارة العملاء.
- وجهة نظر التخطيط: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات النمو ومنحنيات التعلم والكفاءات المحورية وبالمقارنة بالمنافسين.

- وبناءً عليه فقد تبين أن الحل الأشمل والأكمل لقياس أداء المؤسسات لا يكون بالاقتران على
- وجهة نظر واحدة وإلغاء وجهات النظر الثلاث الأخرى ، بل بالاعتماد على وجهات النظر الأربع والجمع بينها والتوفيق بين مؤشراتها في إطار واحد شامل ومتكامل.
- ومن هنا انبثق مبدأ بطاقات الأداء المتوازن والذي يقوم على سقوط المؤشر الواحد وتعزيز وتطعيم المؤشرات المحاسبية بمؤشرات إضافية من مختلف مجالات وأنشطة المؤسسة الأخرى وهي مجالات التشغيل والتسويق والتدريب في مؤسساتهم.

- تلخصت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أهداف هي:
- ترجمة أداء المؤسسة إلى أشكاله الأربعة المتكاملة من تمويل وتشغيل وتسويق ونمو.
- ضمان توازن وتوافق الأبعاد الأربعة لأداء المؤسسة من خلال توازن وتوافق مؤشرات قياس هذا الأداء.
- نشر مؤشرات قياس الأداء من المستويات الإدارية العليا وحتى المستويات التنفيذية السفلى.
- ضمان توافق الأداء الفردي لكل موظف مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.

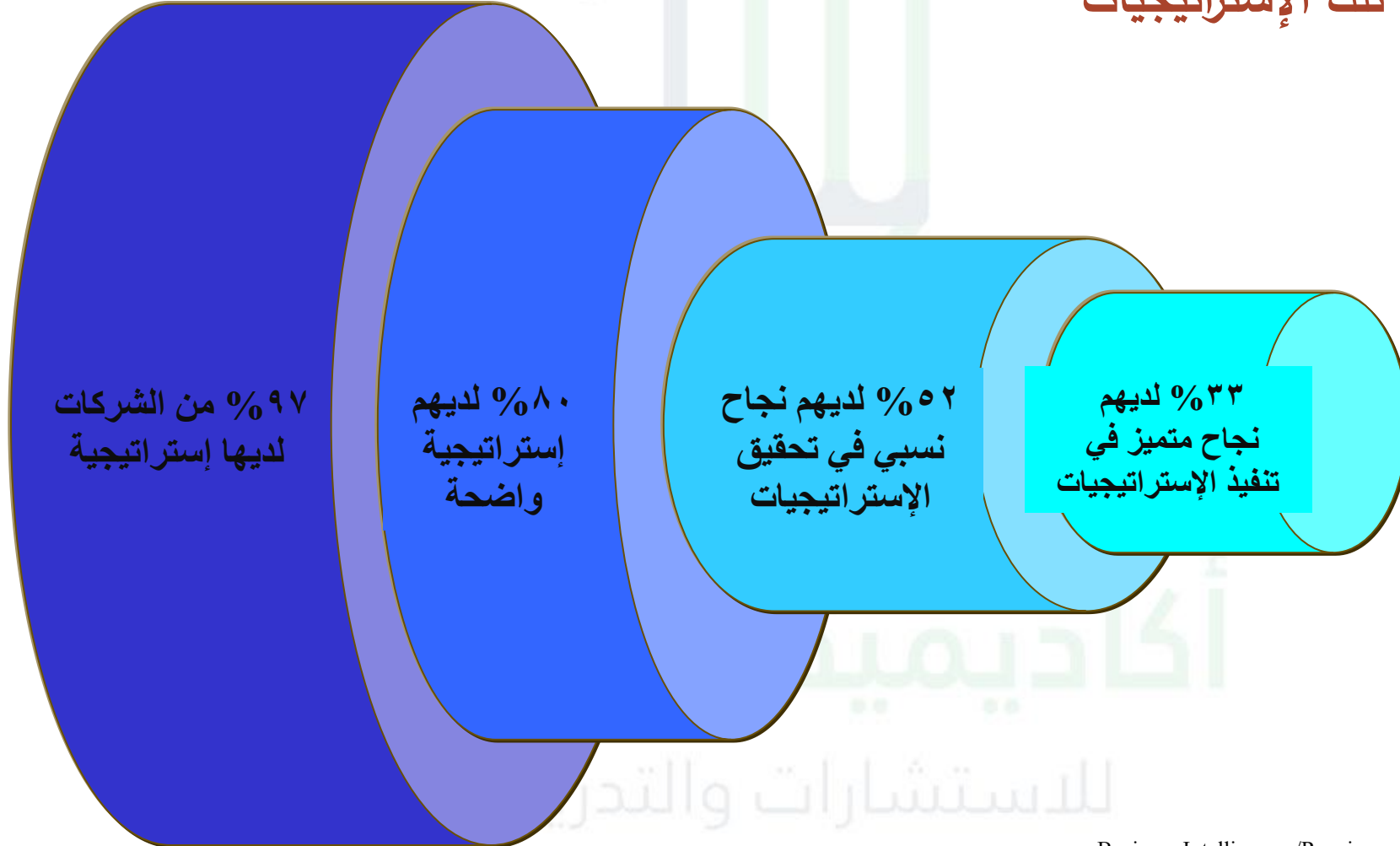
حقائق عن بطاقات الأداء المتوازن

- إختيار هذا المبدأ من قبل " Harvard Business Review " كواحد من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة خلال الـ ٧٥ سنة الماضية.
- يعتبر كتاب روبرت كابلان و ديفد نورتن " The Balanced Scorecard " أكثر كتاب تجاري تم بيعه عن طريق Amazon.com
- "على الأقل بنهاية عام ٢٠٠٠م ، ٦٠% من أكبر الـ (١٠٠٠) ف شركة في الولايات المتحدة تبنت مفهوم جديد في إدارة الأداء (BSC)"
- المصدر: خلاصات كتب المدير " شعاع "



الإستراتيجيات

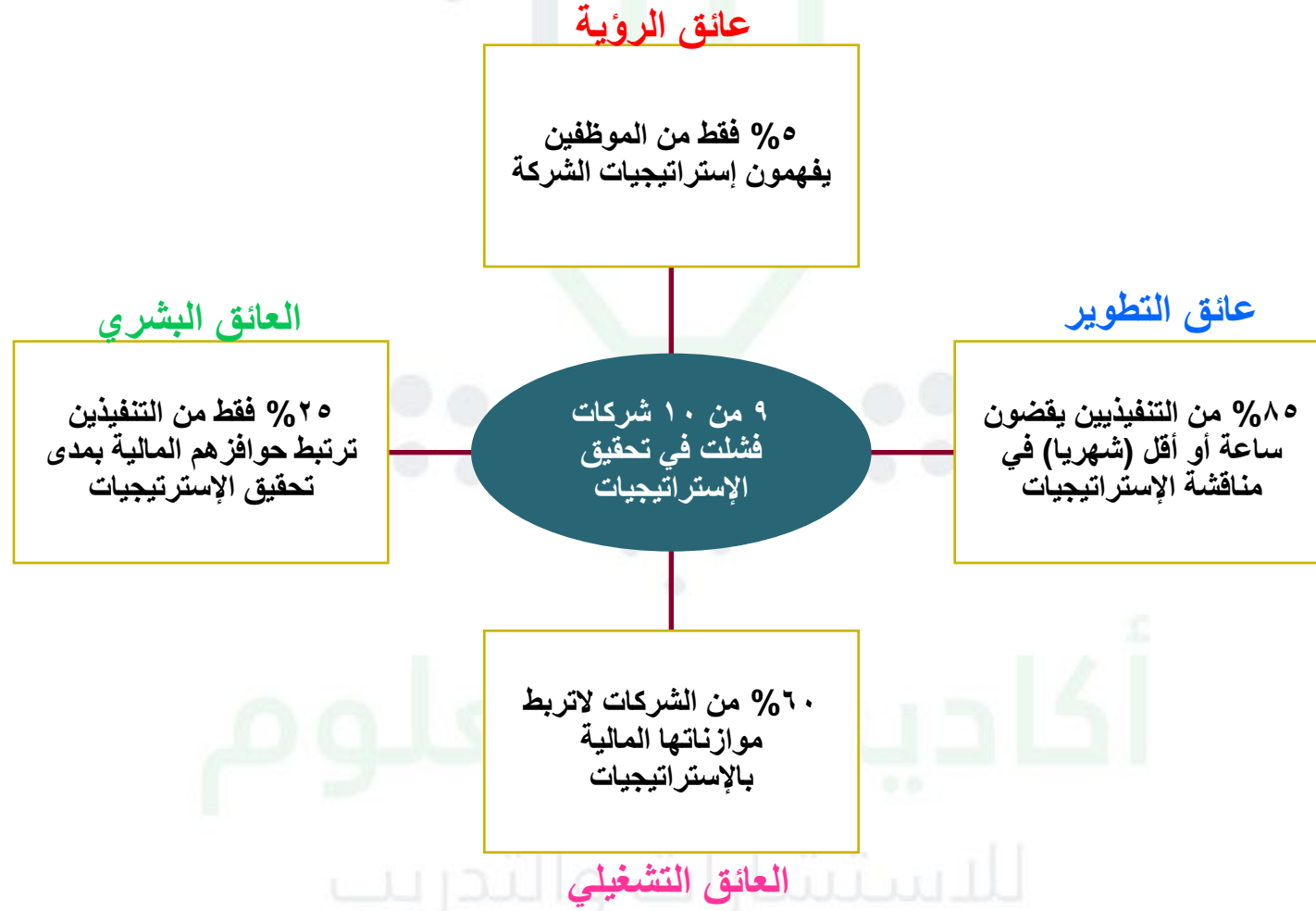
□ كثيرا من الشركات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها... ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الإستراتيجيات



تابع - الإستراتيجيات

□ كثيرا من النظم الإدارية التي طورت في الماضي كانت تتعامل مع بيئة مستقرة إلى

حدا كبير...بعكس الحاضر الصعب الذي احدثت فيه شدة المنافسة



تطور مفهوم بطاقات الأداء المتوازن



(الجيل الأول)

عندما بدأ المفهوم في الانتشار في أواخر التسعينيات الميلادية لم يتجاوز كونه مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية الموزعة "بتوازن" بين الأبعاد الأربعة.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



(الجيل الثاني)

مع بدايات التطبيق العملي للمبدأ بدأت تظهر تحسينات كثيرة في المبدأ، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الإستراتيجيات بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية.

تابع - تطور مفهوم بطاقات الأداء المتوازن



(الجيل الثالث)

ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الإستراتيجيات نقطة الأرتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المنظمة.

- الخريطة الإستراتيجية **Strategy Map** و قد أسماها كابلان ونورتين خريطة لأنها تحدد المواقع وطرق السير والروابط والجسور الموجودة بين النقاط والأطراف المختلفة عليها.
- فالخريطة الإستراتيجية هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسات، وللأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها.

بطاقات الأداء المتوازن

□ تعد بطاقات الأداء المتوازن أداة لقياس ومراقبة الأداء على مستوى المنظمة و وحدات العمل و الأفراد مع تحقق نوعاً من التوازن بين الأعمال الطويلة الأمد و القصيرة الأمد، وتربط ما بين رؤية الوحدة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والأداء الوظيفي بشكل عام

□ وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها بطاقة تجمع كافة العناصر التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة ورسالتها عبر أداء متوازن.

□ وهي آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناءً على الخطط المرسومة والناجعة بدورها من إستراتيجيات المنظمة.

مميزات استخدام بطاقات الأداء المتوازن

- بطاقات الأداء المتوازن تساعد المنظمة على ترجمة الأهداف الاستراتيجية العليا إلى شيء يستطيع الموظفون فهمه و التصرف من خلاله في عملياتهم ومبادراتهم اليومية.
- إن مفهوم بطاقات الأداء المتوازن عندما يتم تطبيقه بشكل فعال يساعد المنظمة في عدة نواحي:
- يزيد التركيز على الاستراتيجية والأهداف بدلاً من التركيز على المهام.
- فهم أوضح لحاجات العملاء.

- تحسين مستوى الأداء المؤسسي عن طريق قياس الأمور التي تهتم المنظمة.
- تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات افضل مبنية على مؤشرات أداء مرافقة.
- تساعد المسؤولين على استخدام الموارد و الوقت بشكل فعال.
- تساعد المسؤولين و الموظفين على تحديد الأولويات في أعمالهم يوماً بيوم.

تابع - بطاقات الأداء المتوازن

الأبعاد الأربعة

الأبعاد المالية

المؤشرات الرئيسية
المرتبطة بالأداء
المالى العام
للمؤسسة

العمليات الداخلية

المؤشرات الرئيسية
المرتبطة بالإجراءات
الداخلية للمؤسسة

الرؤية و الإستراتيجية

التعلم و النمو

المؤشرات الرئيسية
المرتبطة بنمو
وتطور المؤسسة
وموظفيها

العملاء

المؤشرات الرئيسية
المرتبطة بانطباع
العملاء عن
المؤسسة وطريقة
تعاملهم معها

المحاور الأربعة



التوازن

□ يعتمد مبدأ بطاقات الأداء المتوازن على الموازنة ما بين:



- ❖ المؤشرات المالية وغير المالية
- ❖ الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة
- ❖ البيانات الكمية والبيانات الوصفية
- ❖ الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية

□ تكمن القيمة المطلقة لهذا المفهوم في جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق :

١. آلية وضع الأهداف و ارتباطها بالإستراتيجيات
٢. جعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية
٣. إعتقاد مبدأ السبب والنتيجة



بطاقات الأداء المتوازن

خطوات الاعداد

- تهيئة المنظمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن. وذلك عن طريق تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و تحديد المزايا الجوهرية للمنظمة. وضع رؤية المنظمة ورسالتها.
- استخلاص عدداً من التوجهات الاستراتيجية انطلاقاً من رسالة المنظمة.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية لكل توجه استراتيجي بمعدل ثلاثة أهداف استراتيجية كحد أدنى ، ويستحسن صياغة من ٣ - ٥ أهداف لكل من المحاور الأربعة بإجمالي ١٥ - ٢٠ هدف لكل بطاقة متوازنة.



بطاقات الأداء المتوازن

تابع - خطوات الاعداد

- اسقاط الأهداف الاستراتيجية على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
- وضع الخريطة الاستراتيجية شاملة جميع الأهداف الاستراتيجية موزعة على الأبعاد الأربعة بشكل يوضح علاقة السبب والآخر.
- صياغة الأهداف المرحلية **Targets** لكل هدف استراتيجي.
- تحديد مؤشرات حسن الأداء **KPIs** هدف استراتيجي مرافقة و مؤشرات لاحقة).

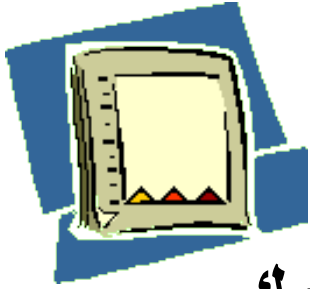


عناصر بطاقة الاداء المتوازن

الاستراتيجية
Strategy

المبادرات
Action

المحاور	الاهداف الاستراتيجية	المعايير	المسؤولية	النتائج الفعلية	النتائج المستهدفة	المبادرات
المالية						
العملاء						
العمليات الداخلية						
الابداع والتطوير (الموظفين)						



تقييم الأداء: هو أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمي ونوعي) خلال مدة سابقة محددة لتقييم دور الموظف في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم .

الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها.

كتابة الرؤية

□ نستطيع كتابة الرؤية باستخدام نموذج توماس ستيوارت Thomas Stewart (الأسئلة الأربعة):

١. أن نكون منظمة (رئيسية ، قائمة ، متفوقة ، عالمية ، سريعة النمو)
٢. توفر (المنتجات والخدمات) (الابداعية، ذات السعر المناسب، المتخصصة، المتنوعة، ذات الجودة العالية)
٣. من أجل (خدمة السوق العالمي، رفع قيمة أسهمنا، الوفاء بالتزاماتنا تجاه مساهمينا)
٤. في مجال (المعلومات، حلول العمل، الحلول المالية)

مواصفات الرؤية

- أن تبدأ بمبادرة قيادية
- أن تكون شمولية
- أن تصاغ بلغة إيجابية
- أن تكون واضحة
- أن تكون طموحة
- أن تكون مختصرة يسهل حفظها
- أن تعكس تفرد المنظمة
- أن تكون مكتوبة
- أن تكون معلنة

الرسالة

What ؟ " ماذا نفعل؟

Who ؟ " لمن نفعل؟

How ؟ " كيف نفعل؟

Why ؟ " لماذا نفعل؟

- تحديد نوع الخدمة التي تقدمها المنظمة
- تحديد الجمهور المستهدف
- تحديد المسارات الرئيسية لتقديم الخدمة
- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة

التوجهات الاستراتيجية

الأطر العامة لما تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال خطتها الاستراتيجية و
تركز على النتائج المرجوة:

أمثلة على التوجهات الاستراتيجية :

- إيجاد قنوات استثمارية جديدة
- تنمية قدرات الموظفين و تطوير خبراتهم
- تقديم خدمات متطورة و متنوعة
- زيادة درجة الولاء المؤسسي
- زيادة الغالية المؤسسية

الأهداف الذكية

□ الهدف: ينظر لتحديد مفهوم الهدف عادة أنه بيان بالنتيجة المتوقعة ضمن معايير متفق عليها و في زمن محدد، و يعبر عن الهدف الجيد بمجموعة من المواصفات تتمثل اختصارا بحروف

S.M.A.R.T

SMARTS

يمكن التحقق من نوعية الهدف بواسطة نموذج سمارت SMARTS □

Specific

Measurable

Achievable

Realistic

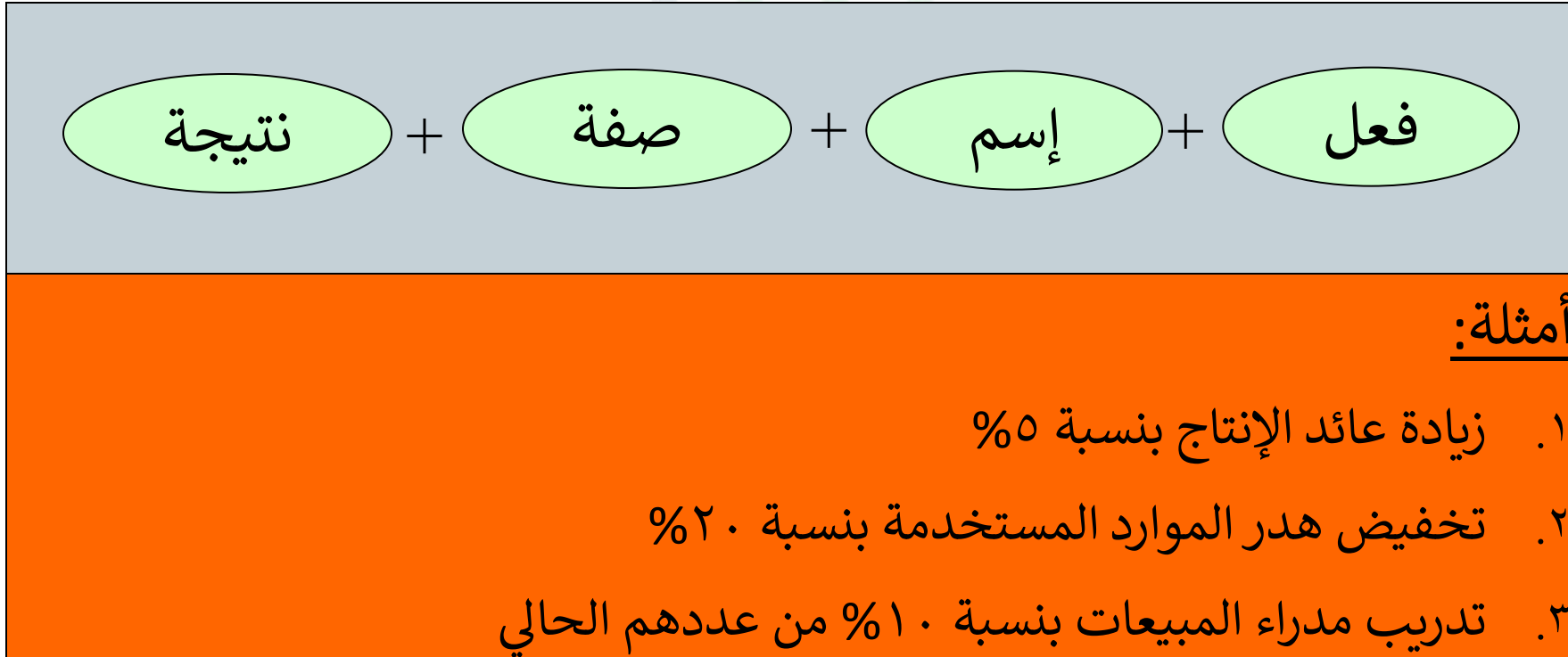
Time pound

Stretch

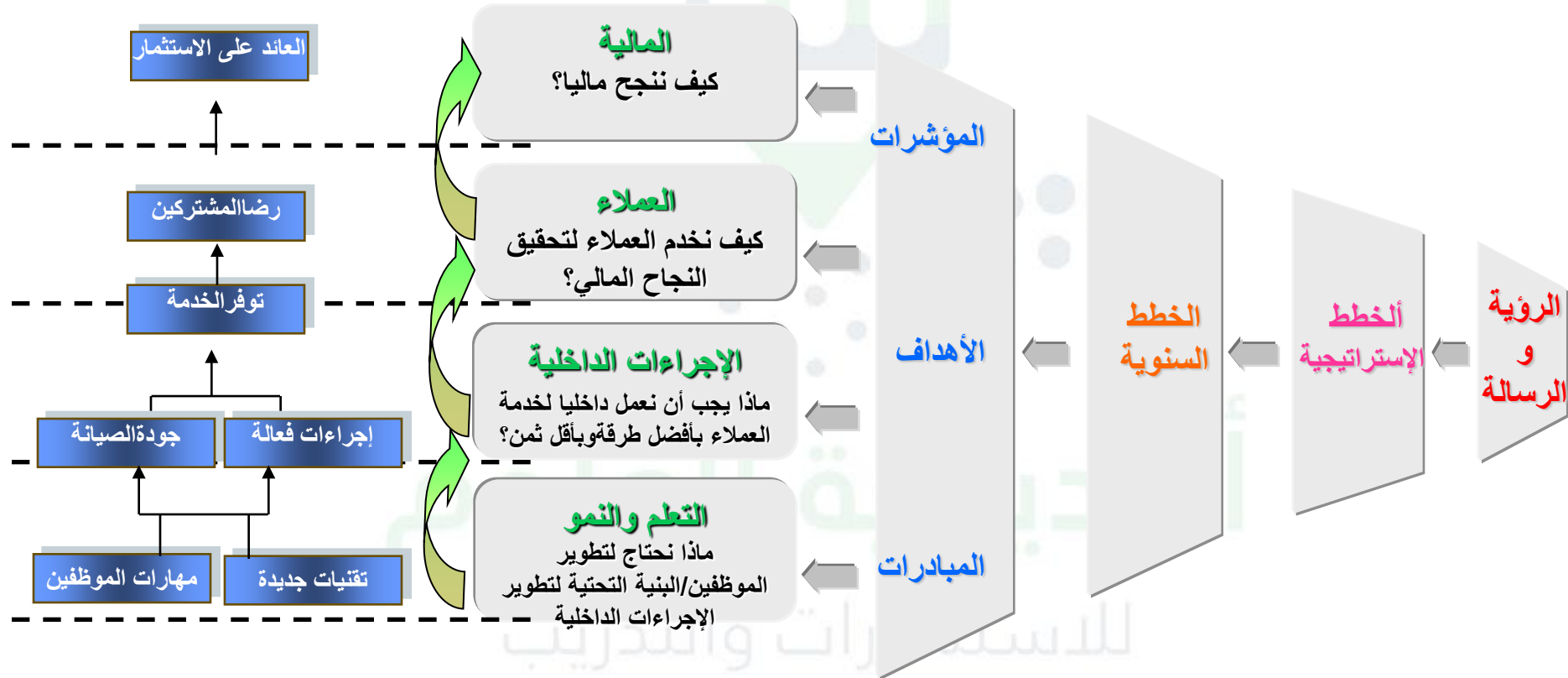
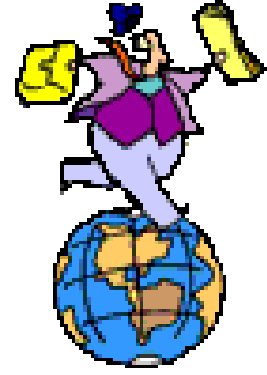
أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

كيف تتم صياغة الأهداف؟



بطاقات الأداء المتوازن



مثال مؤشرات قياس الاداء

Example Measures

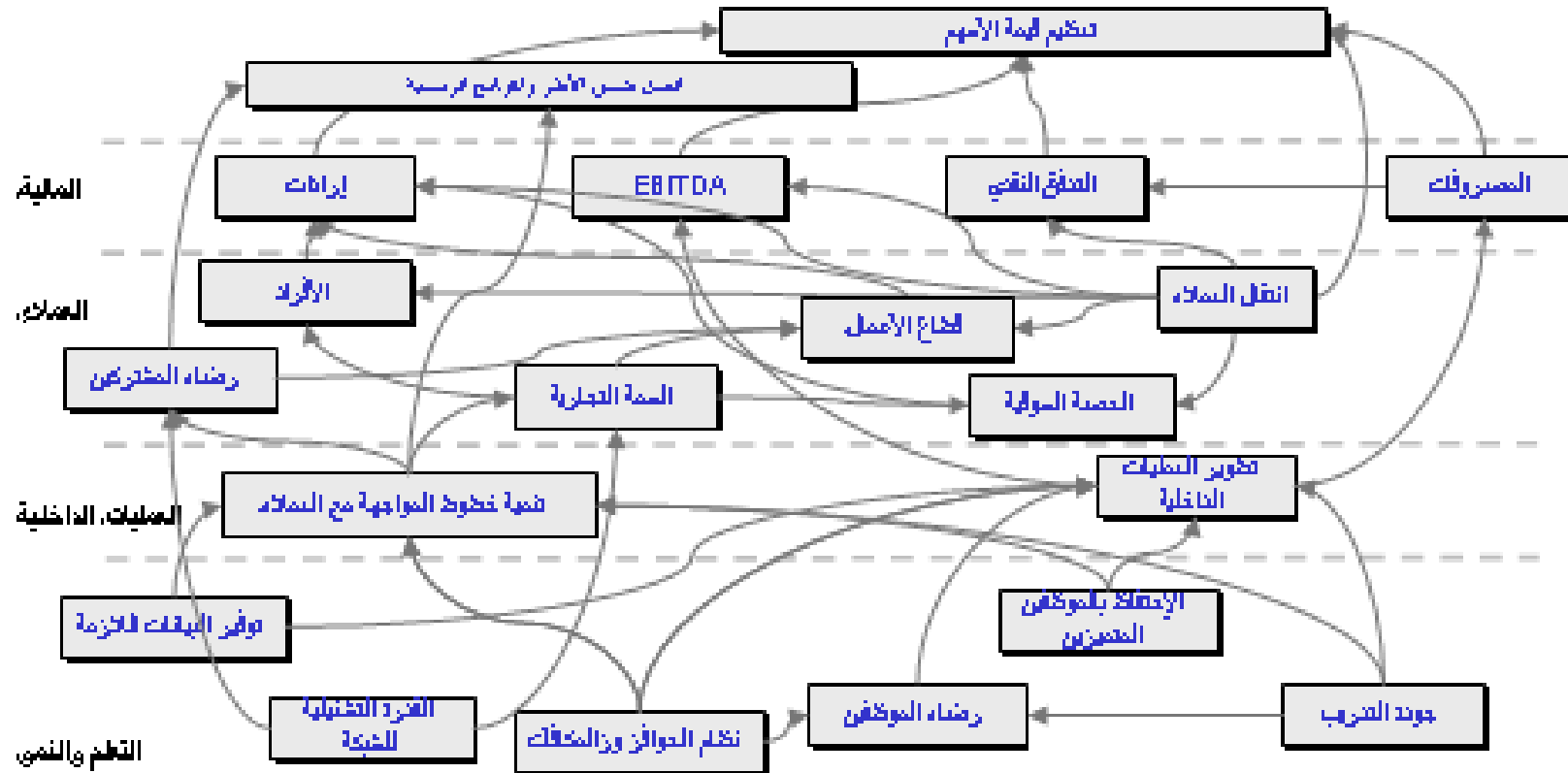
المحور	مؤشر القياس
المالية	• الربحية لكل سهم
	• متوسط الايرادات لكل قناة توزيع
	• نسبة التكاليف التشغيلية الى الايرادات
العميل	• نسبة العملاء المتكررين
	• معدل رضا العملاء / متوسط الوقت اللزم للاستجابة الى شكاوي (طلبات العملاء)
العمليات الداخلية	• عدد العمليات التي تتم بصور آلية
	• نسبة الخطاء في العمليات
	• الايرادات لكل موظف
التطور والتعليم	• معدل رضا الموظفين /
	• عدد المنتجات الجديدة في العام/ معدل اقتراحات التطوير لكل موظف

الخارطة الاستراتيجية

تعتبر من أهم إنجازات بطاقات الأداء المتوازن

١. خارطة إستراتيجية واحدة لكل توجه إستراتيجي
٢. تبني الخرائط عبر الأبعاد الإستراتيجية الأربعة للعمل
٣. تساعد في فهم الترابط العمودي والأفقي للأهداف والمقاييس
٤. تساعد في ربط الأبعاد والأهداف بعضها ببعض

ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جلت من الإستراتيجيات نقطة الإرتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة الشركة



الرؤية

الرسالة

الأهداف الاستراتيجية

أهداف الدوائر

الأهداف الفردية



حالة عملية

استخدام

بطاقات الأداء المتوازن

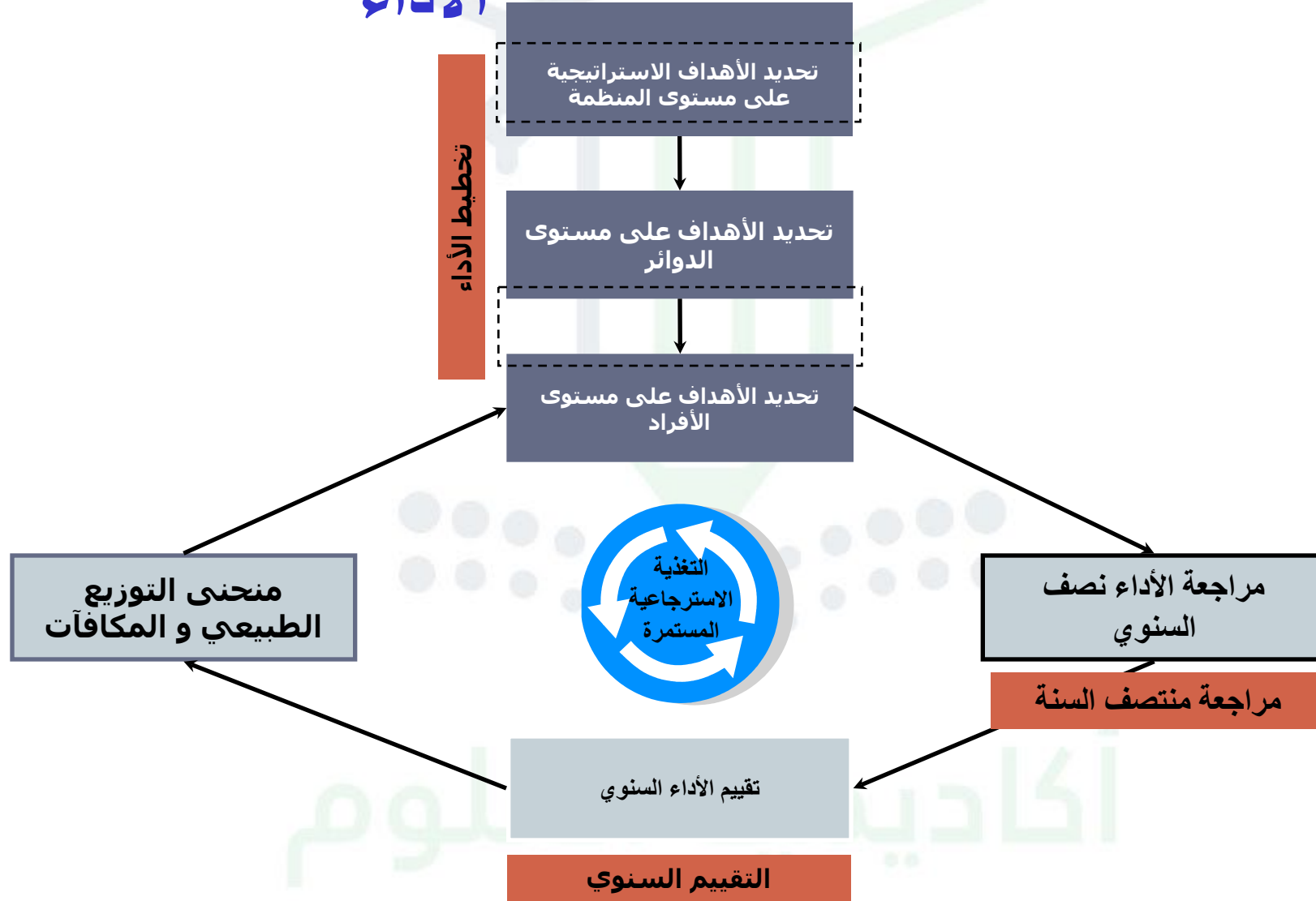
في

التقييم الفردي

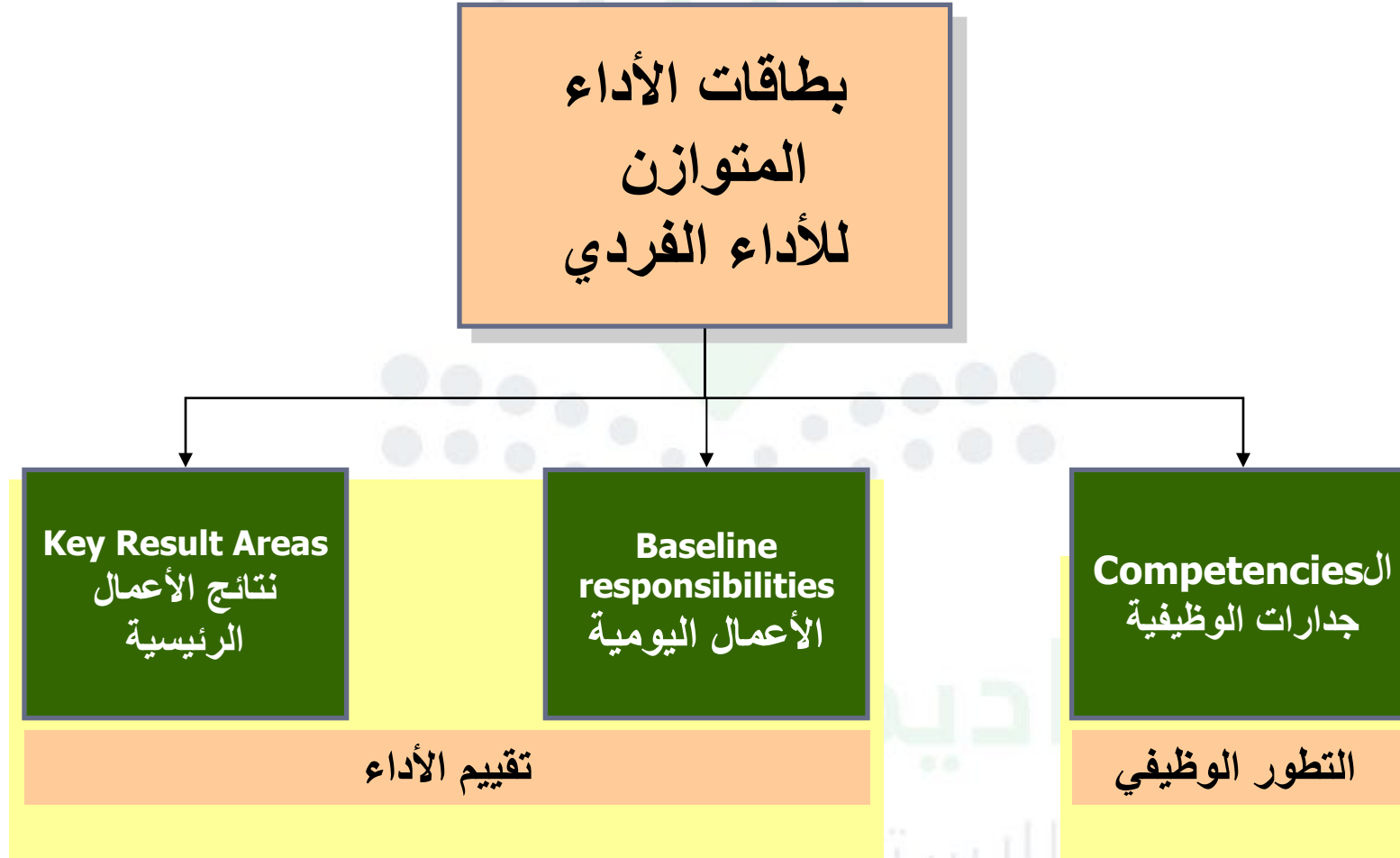
أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

دورة إدارة تقييم الأداء



معايير الأداء الفردي



توزيع الأوزان ما بين العمليات الرئيسية و الأعمال اليومية

المستوى الوظيفي	نتائج العمليات الرئيسية	نتج الأعمال اليومية
مدراء الدوائر	100%	0%
رؤساء الأقسام	70%	30%
الموظفون	40%	60%

درجات التقييم

درجات التقييم

درجات التقييم	مدى الدرجة	التعريف
1		أقل من التوقعات بشكل واضح
2		أقل من التوقعات بشكل بسيط
3		حسب التوقعات
4		يتجاوز التوقعات بشكل واضح

توزيع مستويات التقييم

- إن الحوافز و الزيادات التي يستحقها الموظف هي حصيلة خليط من انجازات المنظمة و الدائرة والموظف .
- يتم وضع الأوزان حسب اهمية الدور الوظيفي في المنظمة .

الموظفون	رؤساء الأقسام	مدراء الدوائر	
10%	20%	30%	المنظمة
20%	30%	70%	الدائرة
70%	50%	-	الموظف
100%	100%	100%	المجموع

تسلسل تقييم الأداء

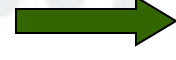
يتسلسل تقييم الأداء عبر عدة مستويات :



أداء المنظمة: عن طريق بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمنظمة.



أداء الدائرة / عن طريق بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالدائرة.



الأداء الفردي : عن طريق بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالأفراد .

النتيجة النهائية للتقييم

آلية الحصول على النتيجة النهائية لتقييم الموظف

مستوى القياس	درجة التقييم	X	الوزن	=	النتيجة
بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمنظمة	3.0	X	10%	=	0.30
بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالدائرة	2.0	X	20%	=	0.40
بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالأفراد	4.0	X	70%	=	2.80
			المجموع		3.50

منحنى التوزيع الطبيعي

درجة تقييم أداء المنظمة	الأداء الفردي			
	١	٢	٣	٤
1	%٢٠	%٤٠	%٢٠	%١٠
٢	%١٥	%٢٥	%٢٥	%١٥
3	%١٠	%٢٥	%٢٥	%٢٠
4	%٥	%٢٠	%٤٠	%٢٥

كلما ارتفع أداء المنظمة ارتفعت درجات تقييم أداء الموظفين العكس صحيحاً

نتائج الأهداف الرئيسية

الأبعاد	الأهداف الرئيسية	الوزن	آلية القياس	وسيلة القياس	مسؤولية القياس	وحدة القياس	الحد المطلوب لتحقيق الهدف	النتائج الفعلية
بعد الاجراءات الداخلية	بناء بيئة عمل تدعم وتحفز الاداء المتميز	5%	اعداد خطة اداء للوحدة والدوائر والموظفين باستخدام بطاقات الاداء المتوازن	التقرير الشهري	رئيس الهيئة / دائرة ادارة المخاطر	التاريخ	1/3/2008	
		5%	اتمام عملية مراجعة الاداء نصف السنوي	التقرير الشهري	رئيس الهيئة / دائرة ادارة المخاطر	التاريخ	15/7/2008	
بعد الاجراءات الداخلية	تطويرو تدريب الموارد البشرية بكفاءة	15%	ان لا تقل نتيجة تقييم ٨٠% من البرامج التدريبية المنفذة عن (x)%	تقرير التدريب	مدير دائرة الموارد البشرية	نسبة	80%	
بعد العملاء	زيادة رضا العملاء الداخليين	10%	مقارنة الاداء المخطط له مع الاداء الفعلي (نتيجة رضا العملاء الداخليين)	استبانة رضا العملاء الداخليين	مدير دائرة الموارد البشرية	% نسبة	80%	
بعد التطور والنمو	تطوير الموظفين	10%	نسبة الموظفين الذين حصلوا على تدريب من العدد الكلي للموظفين	تقرير التدريب	دائرة الموارد البشرية	نسبة	100%	

الأعمال اليومية الروتينية

المهمة اليومية / الروتينية	الوزن	آلية القياس	مسؤولية القياس	الحد المطلوب لتحقيق الهدف	النتائج الفعلية
تنفيذ الإجراءات اللازمة لطلبات الحصول على قروض الاسكان	15%	الإجراء بوقت محدد وجودة عالية	مدير دائرة الموارد البشرية	تقييم شخصي	
إعداد الموازنة السنوية للتدريب والحصول على الموافقات الأصولية من الجهات صاحبة الصلاحية	10%	الإجراء بوقت محدد وجودة عالية	مدير دائرة الموارد البشرية	تقييم شخصي	
تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين سنوياً وإعداد الخطة التدريبية شهرياً	15%	الإجراء بوقت محدد وجودة عالية	مدير دائرة الموارد البشرية	تقييم شخصي	
تنظيم الدورات التدريبية الداخلية الخاصة بموظفي الوحدة الاستثمارية للضمان الإجتماعي	15%	الإجراء بوقت محدد وجودة عالية	مدير دائرة الموارد البشرية	تقييم شخصي	
تنظيم عملية التحاق الموظفين في البرامج التدريبية داخل وخارج المملكة والحصول على الموافقات الأصولية	15%	الإجراء بوقت محدد وجودة عالية	مدير دائرة الموارد البشرية	تقييم شخصي	
واجراءات الموارد البشرية تحديث تعليمات و تعليمات قروض الاسكان	15%	الإجراء بوقت محدد وجودة عالية	مدير دائرة الموارد البشرية	تقييم شخصي	

بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى عدم نجاح

بطاقات الأداء المتوازن في المنظمة

- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة
- عدم التعريف الأمثل للأهداف الاستراتيجية
- عدم تحديد المسؤوليات بوضوح
- عدم الاختيار الأمثل لمؤشرات القياس
- عدم الإدارة الفعالة لنظام البطاقة
- عدم استخدام التقنية
- عدم إدارة التغيير بشكل فعال

الأسلوب العلمي الذي اتبعه (David Nortin)

بتطبيق بطاقات الأداء المتوازن

- عندما قام (David Nortin) بتطبيق بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في المؤسسة التي يترأسها أدرك بان قيام المنظمة بتطبيق نظام تقييمي مثل بطاقات الأداء المتوازن يعتبر تغيراً جذرياً يؤدي إلى ظهور الخوف والإرتياب الذي يتولد لدى الموظفين عند إحداث التغيير الى السطح وبناءً عليه فإنه من المهم التأكد من أن كل شخص في المنظمة على مختلف المستويات الوظيفية ابتداءً من المدراء التنفيذيين إلى أبسط الموظفين يعي حقيقة هذا التغيير وذلك عبر أسلوب نظامي متناسق على مستوى المنظمة.
- بدايةً قام " ديفيد نورتن " وخمسة من المدراء التنفيذيين في أعلى الهرم الوظيفي بالتدرب على بطاقات الاداء المتوازن والتأكد من مواءمتها لطبيعة العمل في المؤسسة ، وبأنها تستحق بذل الجهود لتفعيلها قبل المباشرة بتطبيقها ، وبدلاً من أن يظهر رئيس المنظمة وكأنه قادم من جيل بعيد حاملاً معه مرسوماً أو بلاغاً رسمياً واجب التطبيق لجميع الموظفين ، قام السيد "نورتن" بتدريب الإثني عشر مديراً التاليين في الهرم الوظيفي على بطاقات الاداء المتوازن والحصول على تغذية راجعة منهم بهذا الخصوص .

- و لاحقاً تم تدريب بقية المدراء والمسؤولين حتى وصل عدد الذين تم تدريبهم وأصبحوا معنيين بالأمر ثمانين شخصاً في المؤسسة وبعد ذلك تم إرسال هؤلاء الثمانين مسؤولاً إلى مراكز عملهم للتحديث إلى موظفيهم وإشراكهم بالمفهوم عن طريق مناقشتهم بما تم التدريب عليهم وسؤالهم عن رأيهم و تقييمهم بحيث يشعر الموظفون بان الموضوع ليس أمراً حتمياً وبأنهم شاركوا في صنع التغيير وأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة كعامل هام في نجاح عملية تطبيق بطاقات الاداء المتوازن .
- وبعد ذلك قامت الإدارة العليا للمؤسسة باستئجار شركة تدريب لتطوير خرائط تعليمية بصرية للموظفين لتعميق مفهوم بطاقات الاداء المتوازن لديهم وتم تطوير لعبة شبيهة بلعبة Monopoly المعروفة وإرسال المدراء ليلعبوا اللعبة مع موظفيهم حيث قاموا بوضع لوح كبير وتصميم بطاقات الاداء المتوازن لكل فرد على شكل قطع صغيرة يقوم الموظفون والمدراء بلصقها على اللوح المعدني لمساعدة الموظفين على تعميق المفهوم لديهم عملياً .

- وأكد السيد " نورتن " بأن هذا الاتجاه هو أكثر الوسائل فعالية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن حيث يتم غرز مفهوم بطاقات الأداء المتوازن في عقول الموظفين مما سيحفزهم لدعم تطبيق هذا المفهوم على مستوى المنظمة ابتداء من قاع المنظمة الى أعلى الهرم الوظيفي و بالتالي تصبح الاستراتيجية وظيفة كل شخص من المنظمة .
- إن التغيير عملية مؤلمة وهذا مثبت علميا ، والتغيير يلقي المقاومة اذا لم يكن مفهوما أو مبررا فإذا نشأت المقاومة الداخلية للتغيير لن ينجح الموظف بالتطبيق حتى لو أراد ذلك .
- قد تكون النظريات رائعة ولكن أركانها تتداعى بسرعة اذا لم تفلح قيادة المنظمة في ادارة عملية التغيير بشكل سليم وتحلت بالصبر و لم تتعجل قطف ثمار التغيير.

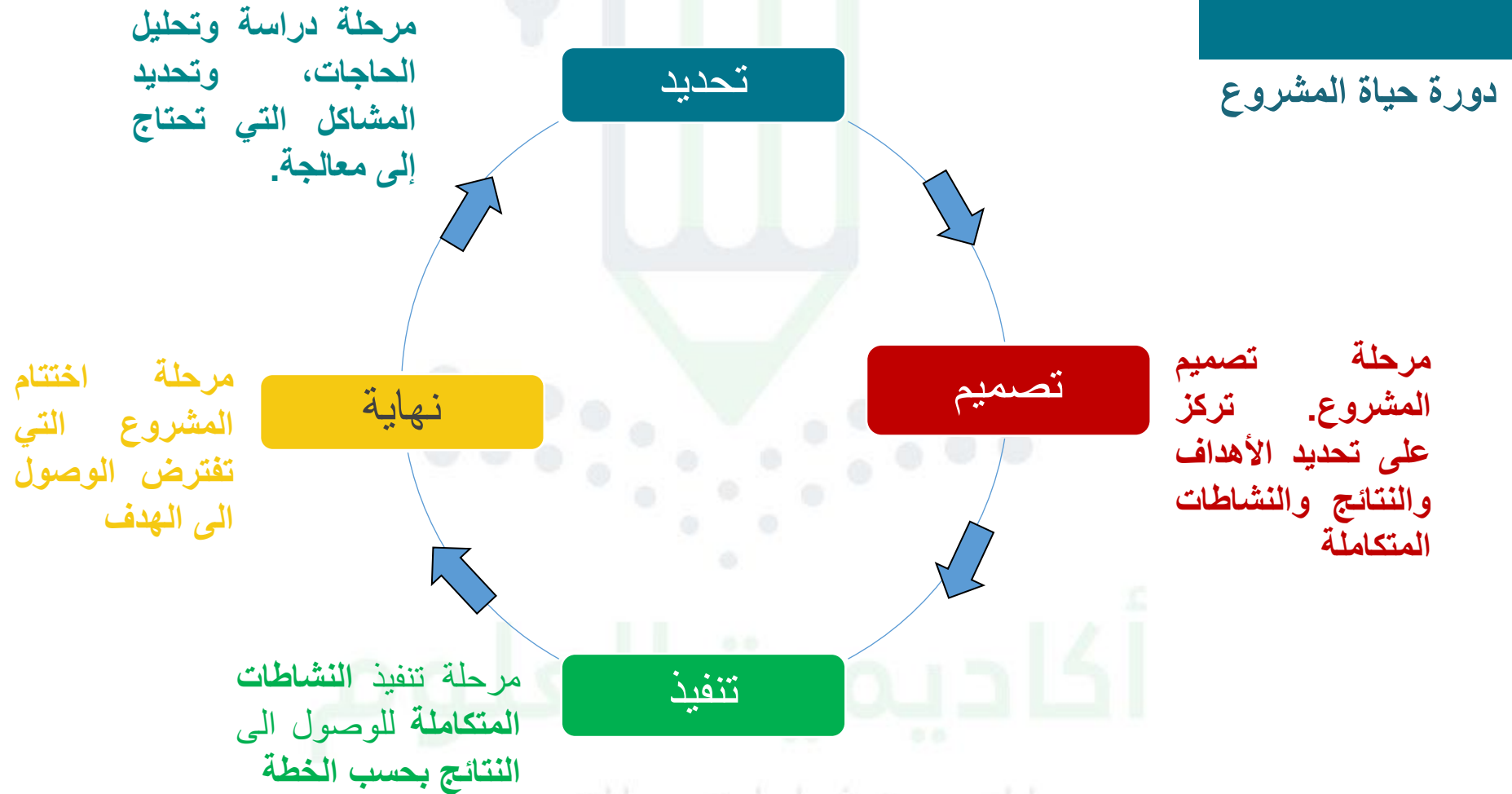


دورة حياة المشروع والرصد والتقييم

ما هي مراحل دورة حياة المشروع؟

تمر دورة حياة المشروع بأربع مراحل رئيسية هي:

- تحديد الحاجات
- تصميم المشروع
- تنفيذ المشروع
- نهاية المشروع





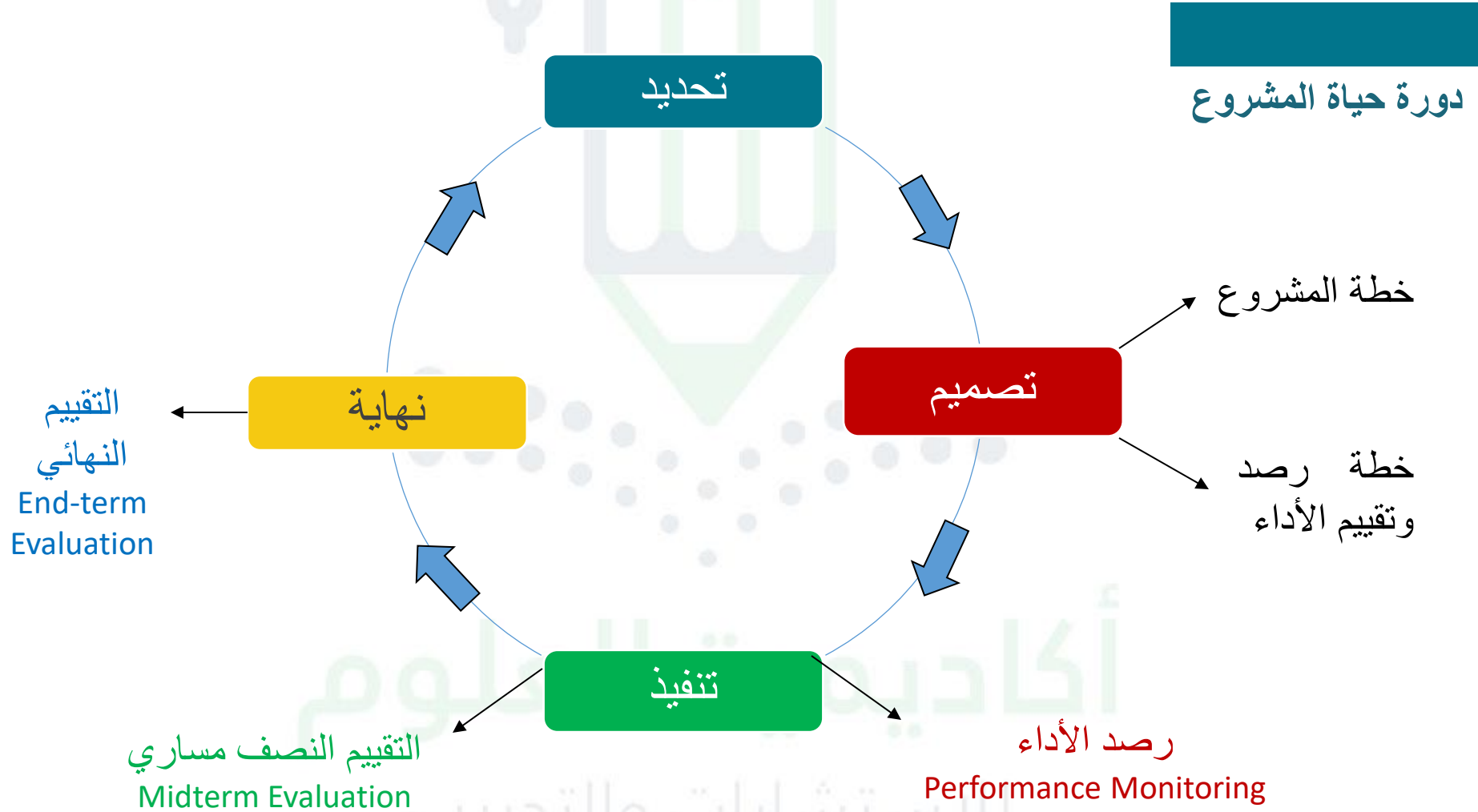
دورة حياة المشروع

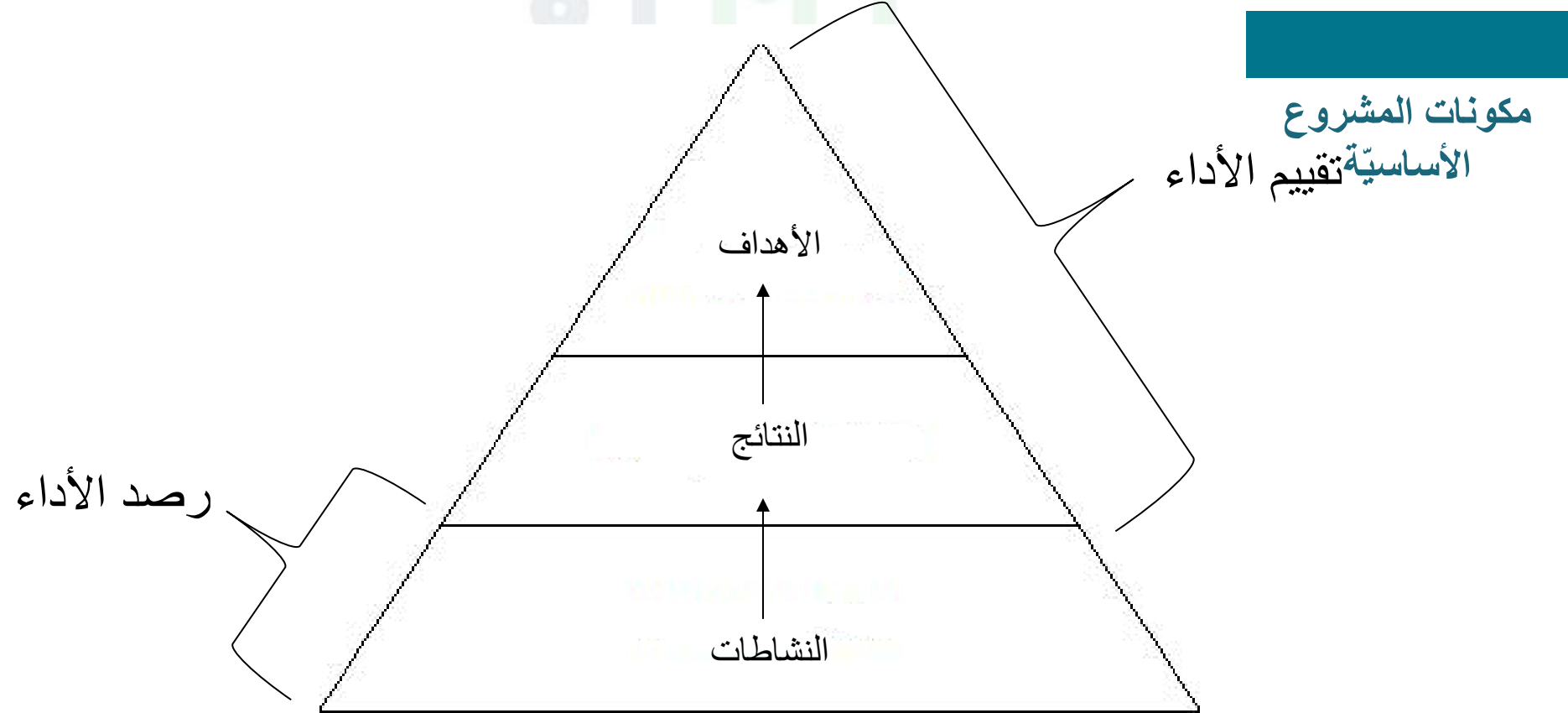
كيف نعرف بأن التنفيذ يتمّ بحسب خطة المشروع؟

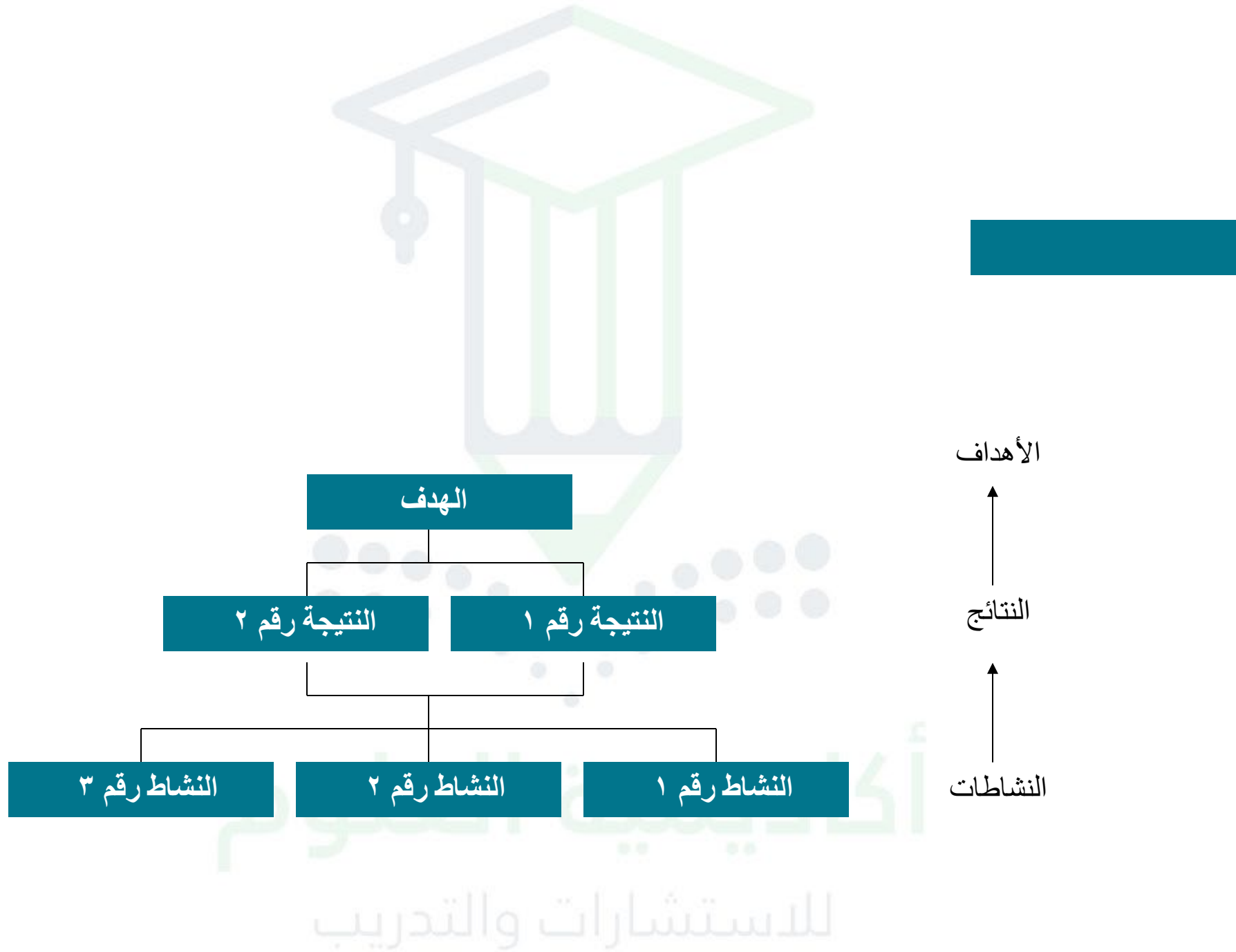
كيف نعرف بأن المشروع حقق أهدافه في النهاية؟

أكاديمية العلوم

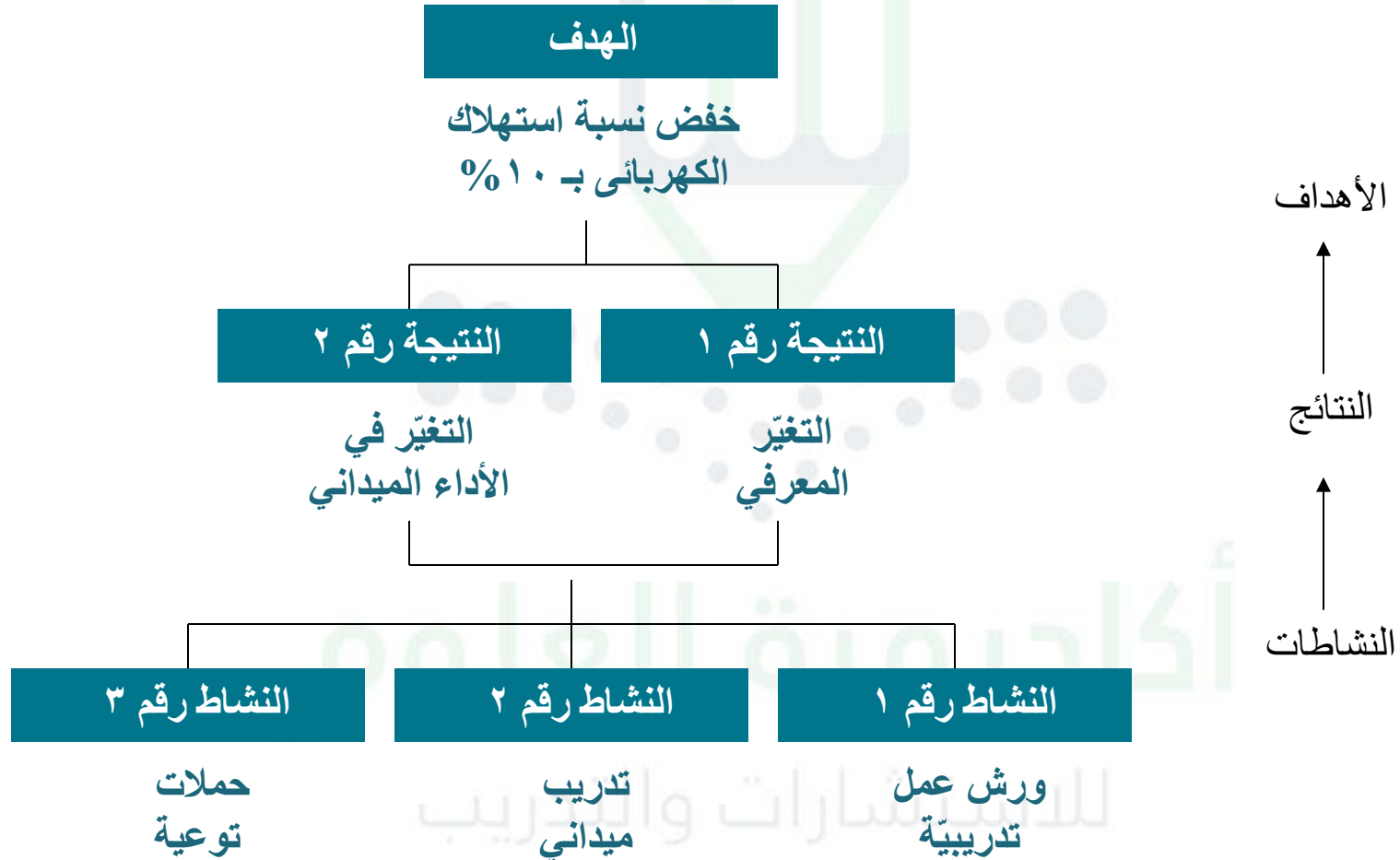
للاستشارات والتدريب





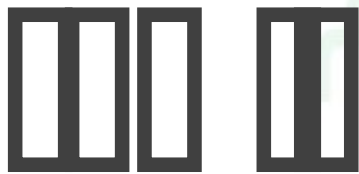


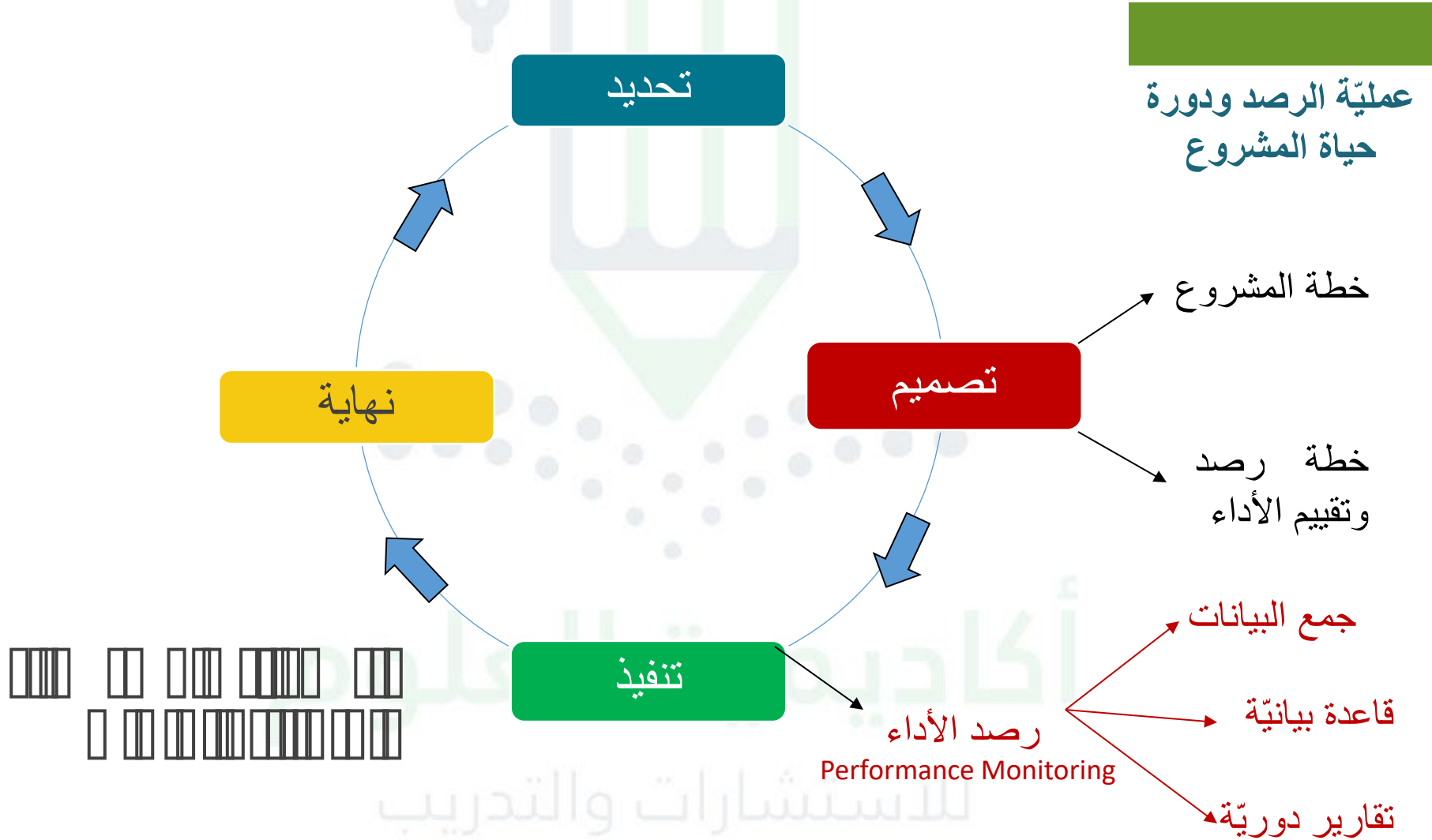
مثال عن مشروع: خفض استهلاك الكهرباء

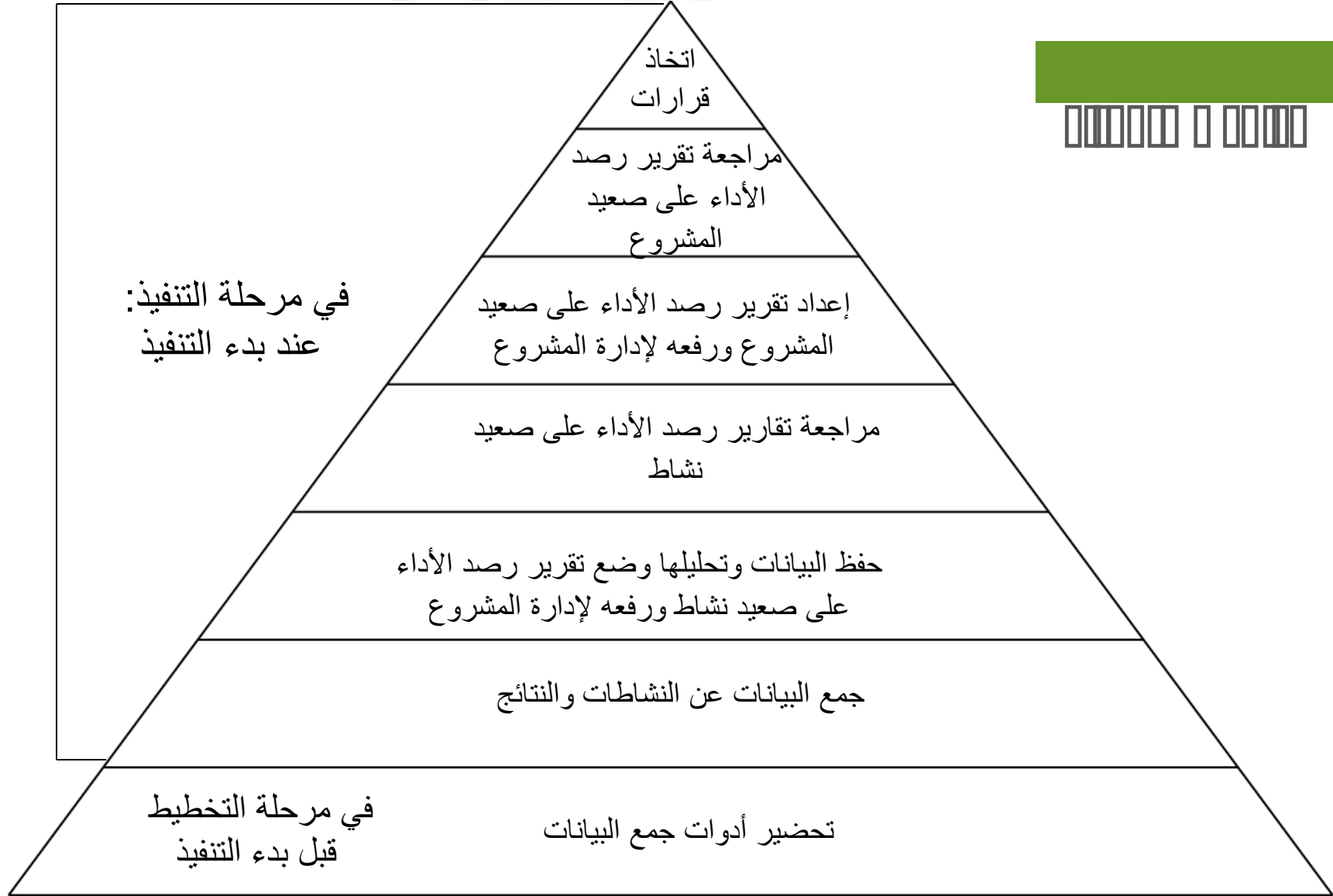


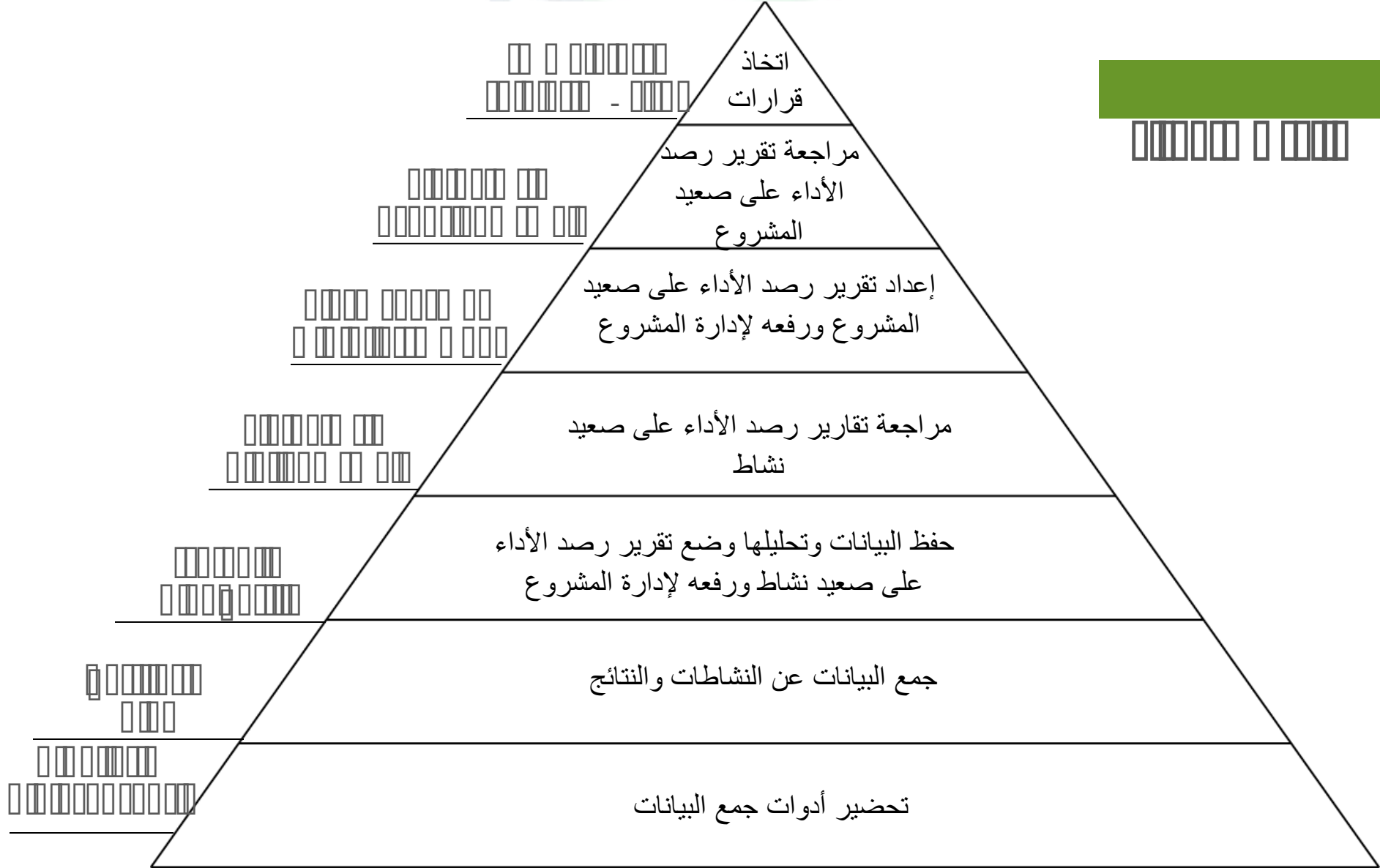


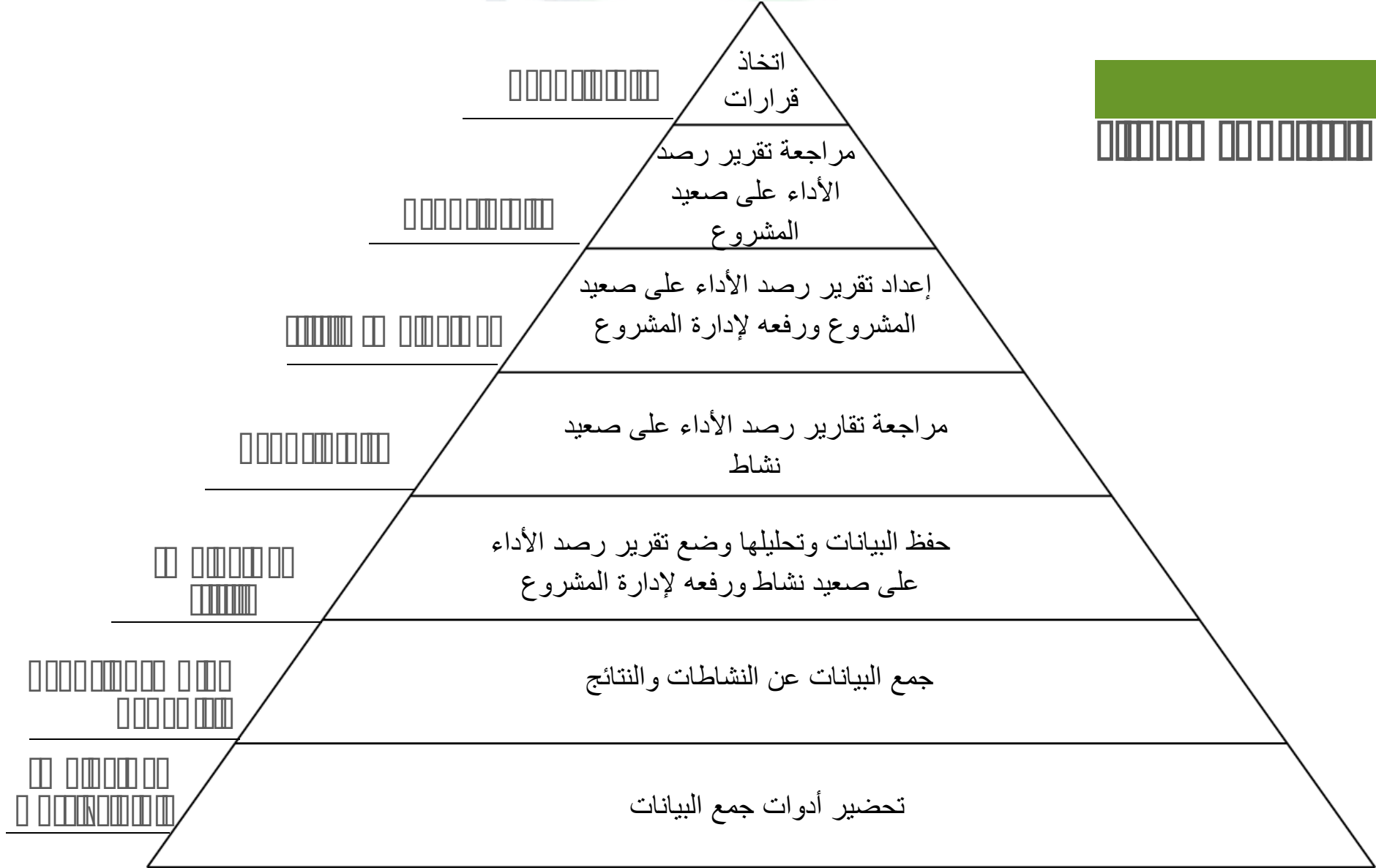
رصد الأداء













أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

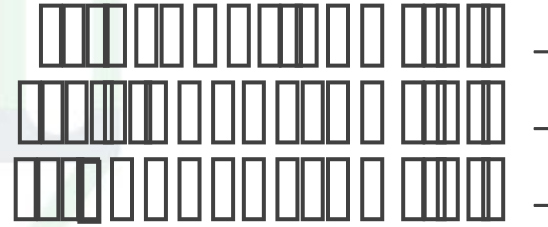
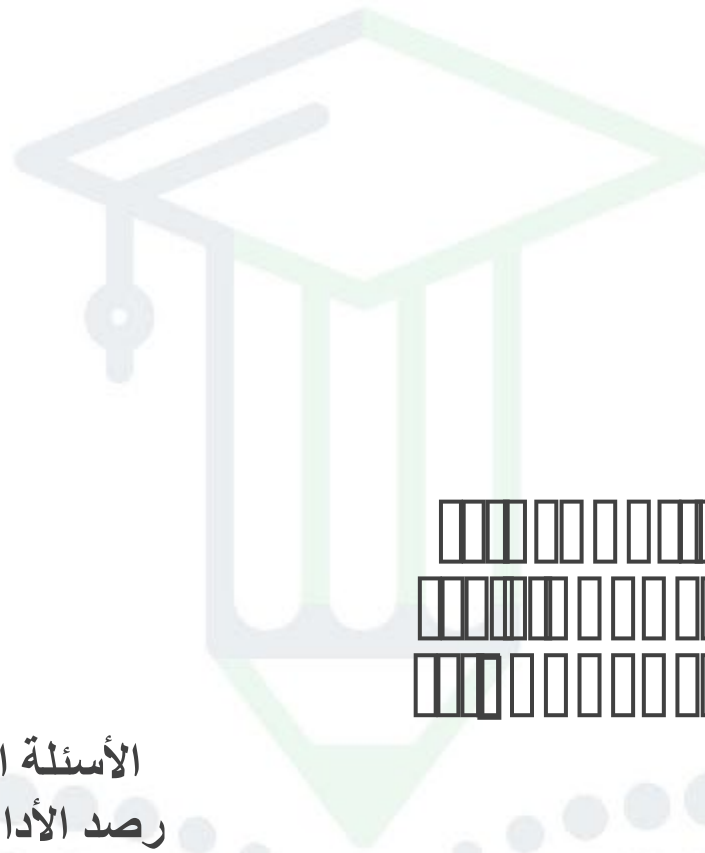


الهدف من هذا البرنامج هو تزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات اللازمة لفهم وإدارة الأعمال في ظل التحديات العالمية الحالية.

- التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة وأهميتها في الأعمال.
- فهم دور الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف على المهارات الأساسية للإدارة مثل التخطيط، التنظيم، القيادة، والتحفيز.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



الأسئلة التي تساعد عملية رصد الأداء في الإجابة عليها





- هو وظيفة الجميع
- هو عملية مستمرة
- هو جزء من المشروع
- هو أداة لتحسين إدارة المشاريع
- هو مصدر معلومات أساسي لعملية التقييم

- ليس جزيرة معزولة
- ليس تمرين لمرة واحدة

ما لا نستطيع قياسه،
لا نستطيع إدارته



الهدف من هذا البرنامج هو تزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات اللازمة لفهم وإدارة الأعمال في ظل التحديات العالمية الحالية.

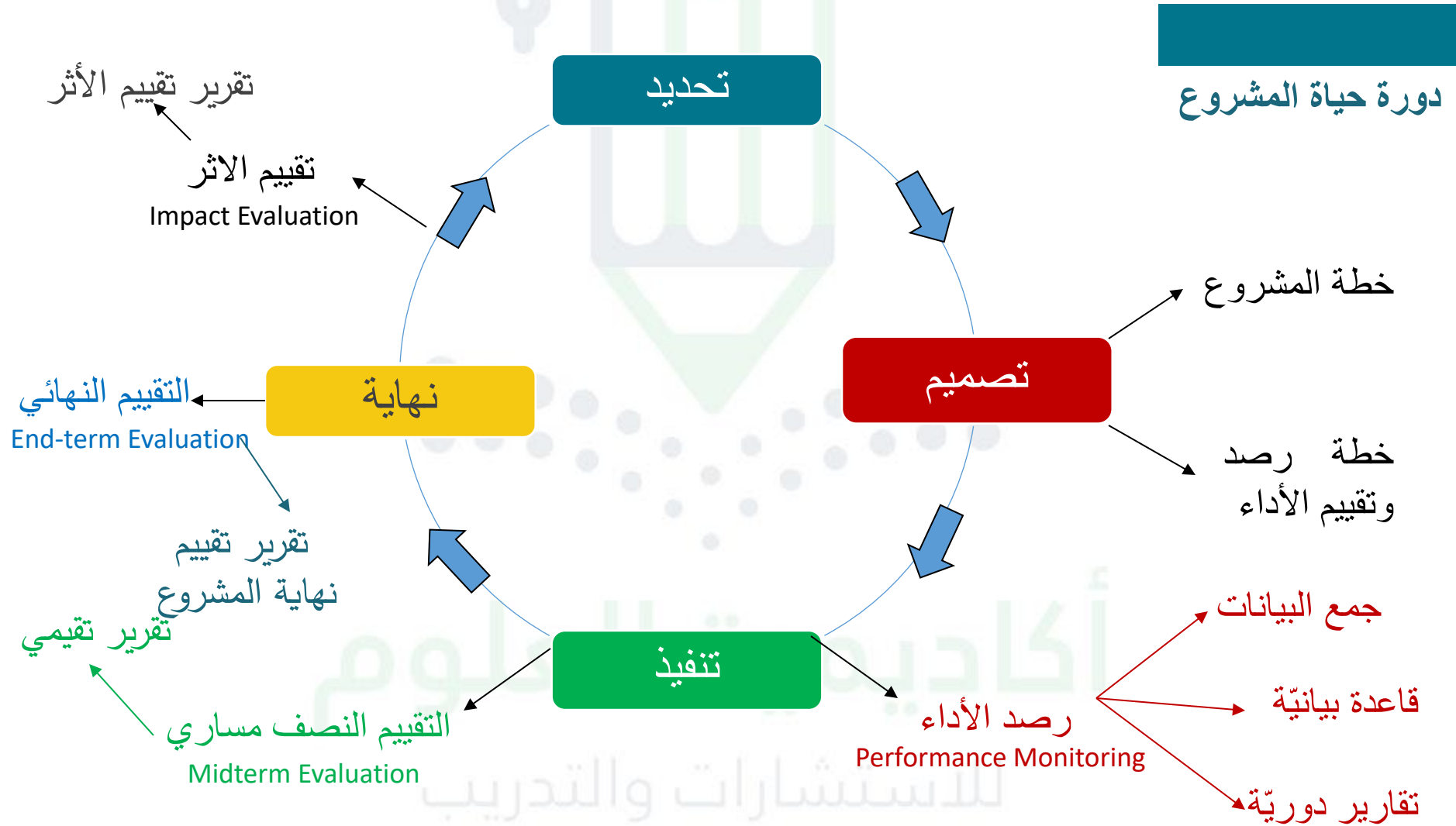
البرنامج يتناول:

- إدارة الأعمال في ظل التحديات العالمية
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة التسويق



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب





الأكاديمية العامة للعلوم والتدريب والتعليم العالي والبحث العلمي
الأكاديمية العامة للعلوم والتدريب والتعليم العالي والبحث العلمي
الأكاديمية العامة للعلوم والتدريب والتعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية العامة للعلوم والتدريب والتعليم العالي والبحث العلمي
الأكاديمية العامة للعلوم والتدريب والتعليم العالي والبحث العلمي







الأكاديمية العامة للدراسات والبحوث
الأكاديمية العامة للدراسات والبحوث

الأكاديمية العامة للدراسات والبحوث

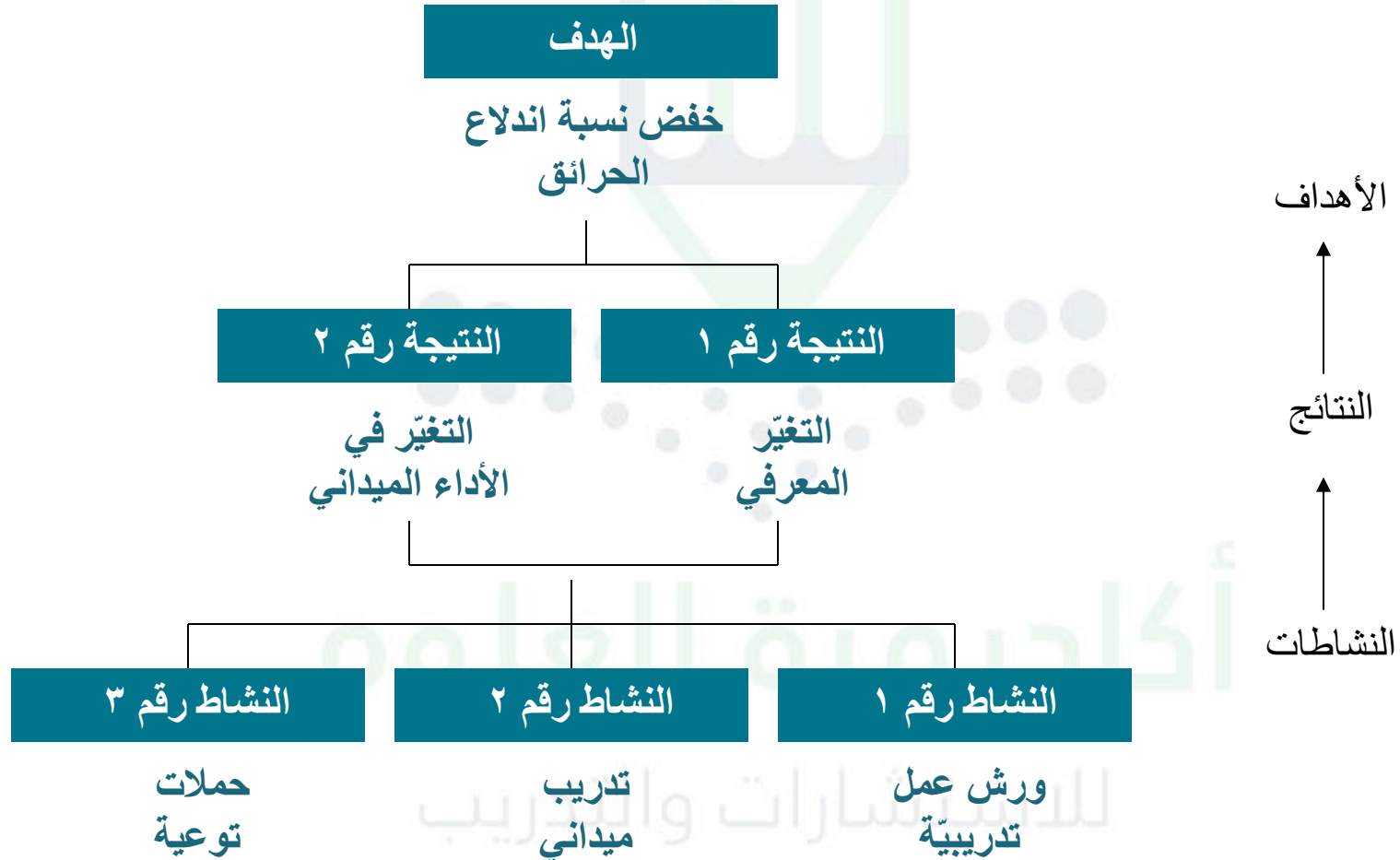
الأكاديمية العامة للدراسات والبحوث

الأكاديمية العامة للدراسات والبحوث (الأكاديمية العامة للدراسات والبحوث)

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مثال عن المشروع: مكافحة حرائق الغابات





الأكاديمية العلمية للدراسات والتدريب

الدراسات والتدريب

الدراسات والتدريب

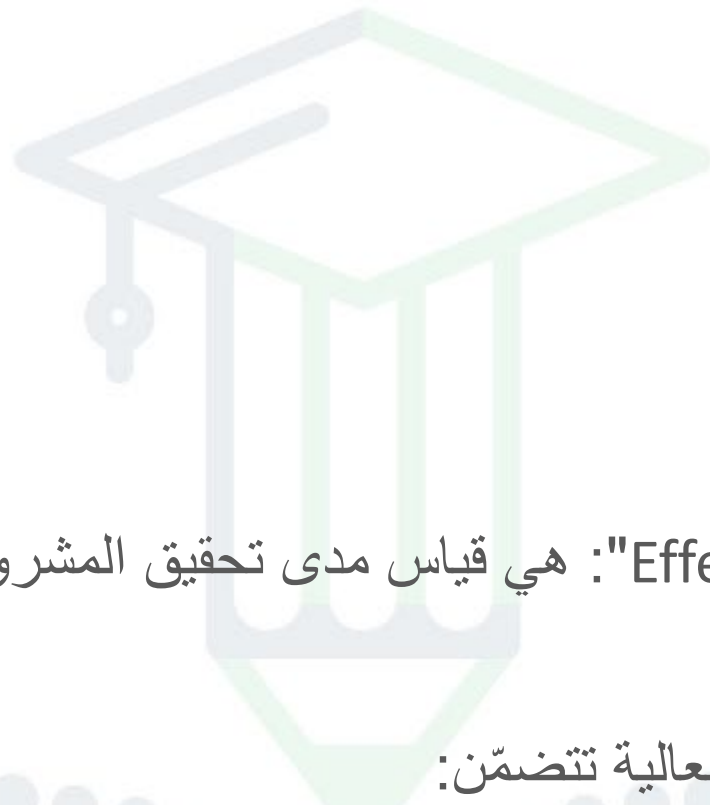
الدراسات والتدريب

الدراسات والتدريب (الدراسات والتدريب)

-
-
-
-

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



الفعاليّة "Effectiveness": هي قياس مدى تحقيق المشروع لأهدافه

الأسئلة التي تتعلّق بالفعالية تتضمن:

- الى أي مدى حقق المشروع أهدافه وبأيّ نسبة؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي أثّرت على قدرة المشروع في تحقيق أو عدم تحقيق أهدافه؟



الكفاءة "Efficiency": مقياس لمدى فعالية استخدام الموارد/المدخلات (الموارد المالية، الخبرات، الوقت) لتحقيق المشروع لأهدافه.

الأسئلة التي تتعلّق بالكفاءة تتضمن:

- هل تمّ استخدام الموارد بالطريقة الأمثل؟
- هل تم تحقيق الأهداف ضمن الوقت المحدد؟
- الى أي مدى كانت الكلف المالية والموارد المستخدمة ملائمة ومبررة للوصول لأهداف المشروع؟



الأثر "Impact": التغييرات أو الآثار الإيجابية والسلبية، والابتدائي والثانوي طويلة الأجل التي تنتج عن تدخل إنمائي، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة.

ويركز الأثر على مدى استدامة هذه التغييرات حتى بعد انتهاء المشروع.

الأسئلة التي تتعلق بالأثر تتضمن:

- ما هو التغيير أو التغييرات الناتجة عن المشروع؟
- الى أيّ مدى هذه التغييرات قابلة للاستدامة؟
- ما هي العوامل التي ساهمت أو تساهم في استدامة التغيير الناتج عن المشروع؟
- ما مدى ملائمة النشاطات والمداخلات للحاجات التي تمّ تحديدها في بداية المشروع؟

عملية التقييم

تقييم التقدم نحو النتائج والأهداف، تقييم الأثر، تحديد الدروس، التعلم من التجربة واستخدامها في تصميم مشاريع مستقبلية
تقييم البيانات والتقارير عند مراحل أساسية من العملية.

الماضي- المستقبل

هل حققنا الهدف؟ كيف نحسن من أدائنا؟

الصورة العامة والأشمل
عند منتصف المشروع، في نهاية المشروع،
وبعد انتهائه

داخلي، خارجي، مشترك

تقييم البيانات عند مراحل محددة من العملية

عملية الرصد

تتبع التقدم المحرز (المتوقع vs. الفعلي)، مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المدعّمة بالأدلة وتعزيز المساءلة
جمع البيانات ووضع تقارير حول تنفيذ النشاطات

الحاضر

ما الذي يجب أن يحدث الآن لتحقيق الهدف؟

التفاصيل

مستمر على مدار تنفيذ النشاطات

داخلي

جمع البيانات حول سير العمل



الدافع

الهدف

المدى الزمني

الأسئلة

التركيز

متى؟

المسؤولية

الخلاصة



ميزانية الرصد والتقييم

- ٥-١٠٪ من ميزانية المشروع
- في بعض أنواع المشاريع قد تتخطى موازنة الرصد والتقييم الـ ١٠٪ مت إجمالي الموازنة العامة (مشاريع الرعاية الصحية أو البيئة قد تتطلب إجراء دراسات الفنية أو تحليلات مخبرية مكلفة)



موارد الرصد والتقييم البشريّة

تعيين شخص مسؤول عن عملية الرصد والتقييم (بدوام كامل أو جزئي وفقا لمتطلبات المشروع).

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

أنظمة عمل الأداء العالي HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS

أ.م.د/ حسام الدين فتحى محمد

ولا يهملك التأخير مش محسوب
المهم انك وصلت بيتك الثاني بسلام

احنا شركاء نجاح

الشركة الناكنا فاكيد مافي بينا روتين
وبصمة
واذا ما بدك تبصم كمان براحتك
يسعد صباحك



ما هي وجهة نظرك كباحث في إدارة الموارد البشرية

10:19

ZK-IF3000

أكاديمية الع

للاستشارات والتد

كل منظمة تحاول تجاوز مرحلة ضعف اداء العاملين من خلال أبتكار طرائق جديدة للتميز وهذا يرتبط بمدى الادارة والعاملين على امتلاك الوعي الكافي بالظروف المحيطة وما تتطلبه من سرعة ومرونة في محاولة التغلب ومواجهة التحديات والتكيف معها تعد متطلبات الاداء العالي احد الاستراتيجيات الرئيسية التي تساهم في خلق الابداع الجديد ومرونة في موقع العمل وتساهم في تغيير أنظمة العمل التقليدية وتوفير الحوافز المناسبة وتنفيذ استراتيجيات جديدة في التدريب وانتقاء العاملين .

يقصد بأنظمة عمل الأداء العالي مجموعة الممارسات التي تستهدف الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين. وهي مزيج خاص من التدريبات وتراكم العمل والعمليات التي تزيد معرفة العاملين بمهاراتهم، وتنمي قدراتهم الابتكارية وتحفيزهم على العمل التطوعي والمشاركة في صنع القرارات من جهة. **والمحافظة على العاملين، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وزيادة التزامهم التنظيمي فضلاً عن تخفيض التكاليف من جهة أخرى.** وتستطيع المنظمة الحصول على أداء عالٍ من موظفيها **عن طريق تصميم برامج تدريبية مكثفة توائم ما بين المعلومات والأفراد والعمل والتكنولوجيا.**

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

منظمة عالية الأداء هي الإطار المفاهيمي للمنظمات التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي المستدام. إنه نموذج بديل للنموذج البيروقراطي المعروف باسم **TAYLORISM** لا يوجد تعريف واضح للمؤسسة عالية الأداء ، ولكن تظهر الأبحاث أن المنظمات التي تناسب هذا النموذج تمتلك مجموعة مشتركة من الخصائص. ومن أهم هذه العوامل القدرة على إدراك الحاجة إلى التكيف مع البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة. يمكن للمؤسسات عالية الأداء تغيير هيكلها التشغيلي وممارساتها بسرعة وكفاءة لتلبية الاحتياجات. تركز هذه المنظمات على النجاح على المدى الطويل مع تحقيق أهداف قصيرة المدى قابلة للتنفيذ.

تتميز هذه المنظمات بالمرونة والتركيز على العملاء وقادرة على العمل بفعالية كبيرة في فرق. تدعم ثقافة هذه المنظمات وإدارتها التسلسلات الهرمية المسطحة ، والعمل الجماعي ، والتنوع ، والقدرة على التكيف مع البيئة التي تمثل جميعها نجاحًا بالغ الأهمية لهذا النوع من التنظيم. مقارنةً بالمؤسسات الأخرى ، تقضي المؤسسات عالية الأداء وقتًا أطول بكثير في التحسين المستمر لقدراتها الأساسية والاستثمار في القوى العاملة ، مما يؤدي إلى زيادة النمو والأداء. توصف المنظمات عالية الأداء أحيانًا بأنها منظمات عالية الالتزام.

تاريخ

بشرت الحرب العالمية الثانية بقدر كبير من زيادة التصنيع والإنتاج الصناعي. مع ذلك جاء القلق المتزايد بشأن تأثير الإنسان على العمل. كانت **دراسات هوثورن** جزءًا من سبب إعطاء أهمية أكبر للنظر في التأثير البشري للعمل. خلال هذه الفترة ، اتبع المصنعون الصناعيون **طريقة الإنتاج الموحدة على نطاق واسع** ، والتي تتميز **بالإنتاج الضخم** ، **والإدارة العلمية** ، **والتقسيم الصارم للعمل**. أدى ذلك إلى **زيادة الملل** بين العمال ذوي الياقات الزرقاء الذين يقومون بنفس العمل المتكرر على أساس يومي. تميزت الإدارة في هذه الفترة **بالمراقبة الدقيقة** والمحسوبة التي من شأنها أن **تجعل العمال يشعرون بعدم الثقة**.

بحلول الستينيات من القرن الماضي ، واجهت إدارة الصناعات التحويلية الصناعية صعوبة في جذب القوى العاملة والاحتفاظ بها. خلال الستينيات كان هناك ضغط لإثراء الوظائف. نشأ هذا من نهج النظم الاجتماعية التقنية للعمل ،. يتميز هذا النظام بنموذج الأنظمة المفتوحة وفريق العمل الموجه ذاتيًا ، والتي تعد أيضًا مفتاحًا لنجاح مؤسسة عالية الأداء. أظهرت الأبحاث حول نهج الأنظمة الاجتماعية التقنية في العمل أن هذا النهج مرتبط بزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم.

كانت الثورة اليابانية في التصنيع خطوة مهمة أخرى نحو التنظيم عالي الأداء، والتي أشارت إلى عيب آخر في النموذج العلمي للإنتاج. نظرًا لأن العمال كانوا يركزون بشدة على القيام بمهمة رتيبة واحدة فقط، لم يكونوا على دراية بالصورة الأكبر. كان معظم الموظفين غير مدركين تمامًا لجودة المنتجات التي كانوا ينتجونها. أدى التركيز الذي وضعته شركات التصنيع اليابانية على الجودة، من خلال دوائر الجودة في وقت مبكر، في النهاية إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة التي تعد عاملاً رئيسياً لإنتاج منتجات عالية الجودة تلبي طلبات المستهلكين بنقاط سعر منخفضة. سبب آخر للابتعاد عن النهج البيروقراطي القديم تجاه المنظمة عالية الأداء هو التغيير السريع في بيئة الأعمال منذ الثمانينيات.

تميزت الثمانينيات بصعوبة الإنتاج الأمريكي بسبب زيادة المنافسة من الشركات الأجنبية ، وزيادة التضخم في أسعار النفط ، وانخفاض الإنتاجية. تميز هذا التغيير بزيادة العولمة وزيادة التنوع في مكان العمل والتقدم التكنولوجي الكبير وزيادة المنافسة. لتلبية متطلبات السوق المتغيرة بشكل أفضل ، حاولت المؤسسات أولاً تنفيذ زيادة الابتكار التكنولوجي في مرافق الإنتاج الخاصة بها من أجل استعادة الميزة التنافسية. سرعان ما أدركت هذه الشركات أن العامل البشري ضروري أيضاً لاستعادة مكانتها التنافسية. أدى إدراك أهمية العوامل البشرية في العمل إلى اعتماد المنظمات على المنظمة عالية الأداء لدفع الإنتاج وزيادة جودة عمل موظفيها.

اولاً : مفهوم نظم الأداء العالي

- هناك تسميات عديدة اخرى تطلق على نفس مصطلح الاداء العالي ، مثل ممارسات الأداء العالي ، ونظم عمل الاحتواء العالي ، وممارسات العمل المتقدمة ، وممارسات العمل البديلة .
- يعد مفهوم الاداء العالي من المفاهيم الادارية المعاصرة التي لاقت مستوى عالي من الاهتمام من قبل العديد من المنظمات باعتبارها العنصر الاساسي والحاسم لنجاح المنظمات وبقائها في ظل بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة والتي تحافظ على استدامة المنظمة .

• وأصبحت متطلبات الاداء العالي في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم ونتيجة لذلك فإن القادة أخذوا على عاتقهم إعادة توجيه منظماتهم وأهتماماتهم ، وتحول تركيزهم من مراقبة عوائد الى مراقبة الزبائن ، ومن تأكيد زيادة الانتاجية الى تأكيد عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق أهداف مالية قصيرة الأمد الى رضا العاملين من خلال توفير فرص عمل بعيدة المدى لهم .

• كما أكد الكثير من الباحثين بان متطلبات الاداء العالي توظف المدخل الاداري الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الاداء العالي من خلال الموارد البشرية ، والذي أساساً يختلف عن المدخل البيروقراطي والمدخل الهرمي.

● تواجه المنظمات زيادة في تحديات للحصول على ميزة تنافسية أكبر وأكثر طلباً في موقع العمل ، ويعد توسيع الاسواق عبر الحدود الدولية والحواجز التجارية التي حطمت ، فضلاً عن ذلك هناك الطلب العالي على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية من الزبائن والتي أصبحت أكثر من قبل ، والتسليم السريع وأوطأ الأسعار . وقد أدى كل ذلك الى بروز مفهوم الاداء العالي .

ويعرف الأداء العالي للمنظمات بعدة تعاريف

- أنها أسم يطلق على مجموعة من الممارسات الإدارية التي تحاول خلق بيئة داخل المنظمة وتكوين موظف لديه قدر أكبر ومشاركة في تحمل المسؤولية
- وتعرف بأنها مجموعة من الممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين.
- كما تعرف أنها نظم إدارة الموارد البشرية منسقة داخلياً ومتناسكة والتي تركز على حل المشاكل التشغيلية داخل المنظمة .

- وهناك تعريفاً على نطاق واسع فقد عرف الاداء العالي على أنها مجموعات من التكاملية للممارسات متطلبات الاداء العالي والتي تغطي ثلاثة مجالات واسعة وهي
- ممارسات مشاركة الموظفين العالية : وتشمل الفرق الموجهة ذاتياً وحلقات الجودة وتبادل المعلومات .
- ممارسات الموارد البشرية : وتغطي عمليات التوظيف المتطورة وتقييم الاداء والتوجيه وما الى ذلك .
- ممارسات الثواب والالتزام : وتحتضن المكافآت المالية ومراعات السياسات الاسرية والتناوب الوظيفي والعمل المرن .

مزايا الاداء العالى :

- وجود خط واضح للرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة، وتلك الغايات للأقسام والملاكات في مختلف المستويات .
- يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ويدركون أهدافهم ومسؤولياتهم .
- يشير العاملون ان عملهم جدير بالعمل ويوجد تلائم قوي بين العمل وقدراتهم .
- يفوض العاملن بتعظيم مشاركتهم .

• تعرف الإدارة ماتحتاجه بهدف تحسين الاداء ووضع الاهداف للنجاح ومراقبة الاداء لتأمين تحقيق الاهداف .

• توجد قيادة قوية من القمة وتولد رأياً مشتركاً عن أهمية التحسين الدوؤب .

• يوجد تركيز على ترويج المواقف الايجابية التي تسفر عن مشاركة والتزام وتحفيز قوة العمل.

• تنسجم عمليات إدارة الاداء مع أهداف العمل لتأمين مشاركة العاملين في تحقيق الاهداف والمقاييس المتفق عليها .

• تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب في جميع المستويات من أجل دعم تحسين الأداء وتتيح للعاملين الفرص لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم .

ثانياً : متطلبات الأداء العالي

لا يوجد أجماع نهائي حول متطلبات الأداء العالي ولذلك وجدنا أن هناك أربع ممارسات مقبولة على نطاق واسع من قبل عدد كبير من الباحثين منها الأكثر شيوعاً وهي (الاختيار الكفاء للعاملين ، مشاركة العاملين ، التدريب المكثف ، تحفيز العاملين).

١- الاختيار الكفاء للعاملين : يعد اختيار العاملين الكفاء وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة والتي يمكن من خلالها استقدام الافراد وأجراء المفاضلة بينهم وفق معايير علمية وان الدور الأساسي للاختيار الكفاء هو اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ، التوظيف هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الحصول على موظفين محتملين من خلال تحديد المتقدمين ومعرفة المهارات والقدرات الأزيمة التي يمتلكونها وكذلك الخصائص الأخرى والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما أن الطرائق المستخدمة في التوظيف الكفاء في منظمات الاداء العالي تختلف على نطاق واسع من الطرائق المستخدمة في المنظمات الاخرى وتشمل عدة أمور ونذكر منها : (امتلاك جمع كبير من المتقدمين لتوفير أكبر قدر من الكفاءات ، ضرورة معرفة المنظمة بمهارات واختصاصات جميع المتقدمين ، استخدام الاختبارات النفسية ، انسجام المهارات والقدرات مع متطلبات الوظيفة)

٢- مشاركة العاملين : تعد عملية مشاركة الموظفين واحدة من العناصر الرئيسة لمتطلبات الاداء العالي لأنها تسمح للموظف في اتخاذ القرارات التي تؤثر في بيئته المباشرة والتي تمثل الواقع الحقيقي في المنظمة اذ تساعد هذه المشاركة في شعور الموظف أكثر تمكناً وبالتالي الى قوة عمل أكثر التزاماً اذ تصل عدد المقترحات التي يشارك فيها الموظفون في المنظمات اليابانية الى ١٠٠ اقتراح سنوياً.

• كما أن من الصعب تحقيق مشاركة عالية من الموظف من غير أن تكون لديه دوافع ذاتية وقناعة أن احتياجاته تؤخذ برعاية من الناحيتين المهنية والشخصية، اذ توفر متطلبات الاداء العالي فرص مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وتحسين المعرفة والمهارة والقدرة على الاداء وتساعد هذه العملية المنظمة على التعرف على مدخلات العاملين .

هناك ثلاثة عناصر بارزة في إشراك الموظفين وهي.

١- مشاركة القرار .

٢- عمومية الاجتماعات والاقترحات .

٣- تبادل المعلومات .

٣- **التدريب المكثف:** ان الهدف الاساسي لأي برنامج تدريبي هو ربطه بأهداف العمل ، وثمة عدداً من العوامل التي تؤثر في فاعلية برنامج التدريب ، مثلاً يقرر نجاح التدريب ليس فقط بجودة التدريب بل بأستعداد الفرد للتدريب ودرجة الدعم التنظيمي للتدريب ، وخصائص الفرد وبيئة العمل ايضاً هي مؤثرات مهمة قبل التدريب (من خلال التأثير في الدافع للمشاركة) ، خلال التدريب (بالتأثير في التعلم) وبعدها التدريب (بالتأثير في نقل التعلم والمهارات من حالة التدريب الى حالة العمل) .

• وهناك عدد من الدوافع التي تقف وراء اهتمام المنظمات المعاصرة برأس المال البشري ونذكر منها :

١- كونه يمثل القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عالي من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم للوصول الى الاهداف المنشودة .

- ٢- تتنافس منظمات المعرفة على قابليات جوهرية والمعلومات والمهارات والخبرات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية المستدامة.
- ٣- أصبح رأس المال الفكري المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة .
- ٤- ظهور الحاجة في منظمات الاعمال الى تحديد مردود أستثماري ليس على الموجودات المالية فحسب ،بل على الموجودات الفكرية أو ماتعرف بالموجودات غير الملموسة .

٤ - تحفيز العاملين : يتم تحقيق متطلبات الاداء العالي من قبل اشخاص لديهم الدافع وكذلك الاستعداد لممارسة الجهد الكبير ، اذ أن عنصر مشاركة العاملين والتدريب تساهم في اعداد الموظف في متطلبات الاداء العالي ، لكن بدون حوافز سيؤدي الى فشل النظام ، اذ تحتاج المنظمات لايجاد وسيلة لربط الاجر بالاداء من اجل تحفيز الموظف والتركيز على النتائج التي تعود بالفائدة على العاملين والمنظمة ككل .

- اذ تأخذ الحوافز اشكال عديدة منها (تقاسم الارباح ، المكافآت والحوافز النقدية وكذلك الحوافز غير النقدية مثل الاجازات ،أوقات وجبات الغذاء وبعض الاستحقاقات الخاصة
- وقد عرف الحافز على أنه قوة داخل الفرد تؤثر في اتجاهاته وثقافته واستمرارية السلوك الطوعي لديه

صفات المنظمات عالية الأداء

التصميم التنظيمي

● تقدر المنظمات عالية الأداء العمل الجماعي والتعاون كأولويات في تصميمها التنظيمي. تعمل هذه المؤسسات على تسوية التسلسلات الهرمية التنظيمية وتسهيل حدوث التعاون متعدد الوظائف. يفعلون ذلك عن طريق تقليل الحواجز بين الوحدات الوظيفية والتخلص من البيروقراطيات التنظيمية المعقدة.

● في المنظمات عالية الأداء ، يتم تقوية العلاقات بين الموظفين الذين يؤدون وظائف مميزة ، أو الذين يؤدون أداءً فقط ضمن صومعة عمل معينة. مما يحسن الأداء التنظيمي. يتضح هذا بشكل خاص في المنظمات التي تعرض أعمالاً شديدة الترابط **مثل المستشفيات**. تقدر المؤسسات عالية الأداء مشاركة المعلومات على جميع المستويات من خلال تحفيز مشاركة **المعلومات في كل من العمليات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل**. التصميم أيضاً مرناً للغاية ويمكن أن يتكيف مع الاهتمامات الخارجية والداخلية.

الفرق

• يتمثل الاختلاف الأكثر وضوحًا في التصميم التنظيمي لمنظمات الاداء العالى في اعتمادها على العمل الجماعي. تعمل الفرق بشكل شبه ذاتي لتعيين الجداول الزمنية وإدارة الجودة وحل المشكلات. تزدهر فرق العمل ذاتية التوجيه هذه من مشاركة المعلومات من جميع مستويات المنظمة ، كما أنها متعددة المهارات وتتمتع بالمرونة في حل المشكلات دون الحاجة إلى الإشراف المباشر. لقد ثبت أن أعضاء فرق العمل ذاتية التوجيه يتمتعون بقدر أكبر من الرضا الوظيفي ، والمزيد من الاستقلالية ومدخلات الأفكار ، وتحسين تنوع العمل. غالبًا ما تكون هذه الفرق صغيرة العدد وتتراوح عادة من ٧-١٥ عضوًا.

يتشارك أعضاء هذه الفرق **مهارات تكاملية** وغالبًا ما تكون **العضوية متعددة الوظائف**. لكي تعمل هذه الفرق حقًا بأداء عالٍ ، يجب أن تشترك في إطار العمل الجماعي. يميل أعضاء الفريق الذين هم جزء من فرق عالية الأداء إلى **الالتزام الشخصي القوي بنمو ونجاح بعضهم البعض** ، ونمو المنظمات ونجاحها. الإحساس العالي بالالتزام الذي تظهره الفرق في منظمة عالية الأداء يسمح لهذه الفرق بالحصول **على إحساس أفضل بالهدف** ، ومزيد من المساءلة ، وأهداف أكثر قابلية للتنفيذ مما يتيح لهم إنتاجية أكبر. تنتقل الفرق عالية الأداء من خلال نفس إطار تطوير المرحلة ، والذي تم تعميمه بواسطة **TUCKMAN** ، مثل الفرق الأخرى. يجب أن يتم إرشادهم من قبل **قائد كفء** خلال المراحل حتى يصبحوا جاهزين **للعمل بأداء عالٍ حقًا**.

الفرد

● منظمة للتعلم حيث يستثمرون بكثافة في القوى العاملة الخاصة بهم. يفعلون ذلك عادة من خلال تطوير القيادة وإدارة الكفاءات. سوف يقوم بتطوير مجموعة واضحة من الكفاءات الأساسية التي يريدون من موظفي المنظمة إتقانها. سوف يستثمرون في إبقاء هذه الكفاءات بارزة من خلال التدريب والتطوير. تعيد هذه المنظمات أيضًا اختراع الطريقة التي تشير بها إلى موظفيها من أجل إعطاء قيمة لمفهوم الفريق. ستعكس ألقاب الموظفين هذا. غالبًا ما يُشار إليهم على أنهم أعضاء الفريق أو المساعدون بدلاً من الموظفين أو الموظفين. يؤدي هذا مرة أخرى إلى زيادة مشاركة الموظفين ويجعل الموظفين أكثر التزامًا بالأهداف والكفاءات الأكبر التي تضع المنظمة قيمة فيها.

القادة

• يتم أيضًا إعادة اختراع أدوار المديرين في المنظمات عالية الاداء. النماذج التقليدية للمنظمات ستجعل القادة يراقبون فرقهم عن كثب أو يشرفون عليها. **يهتم قادة الفرق أكثر بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى والتوجيه.** يتخذون نهجًا أكثر عدم التدخل وتعكس ألقابهم هذا التغيير في المسؤولية. **يثق القادة في موظفيهم** لاتخاذ القرارات الصحيحة. إنهم يعملون كمدربين لأعضاء فريقهم من خلال **منحهم الدعم** والحفاظ على تركيزهم على المشروع في متناول اليد.

• هؤلاء القادة قادرون على القيادة اعتمادًا على الموقف ولديهم القدرة على تعديل أسلوب قيادتهم بناءً على احتياجات أعضاء فريقهم. إنهم يعرفون متى يلهمون الأشخاص من خلال التواصل المباشر ولديهم أيضًا القدرة على القراءة عندما يكون نهج عدم التدخل أمرًا ضروريًا. على الرغم من أن هؤلاء القادة يتصرفون بنهج عدم التدخل ، إلا أنهم يحاسبون غير المؤيدين على عدم تحقيق أهدافهم.

● تتماشى ممارسات القيادة أيضًا مع رؤية الشركة وقيمها وأهدافها. يتخذ قادة هذه المنظمات جميع قراراتهم مع مراعاة قيم المنظمة. يتضمن السلوك القيادي المتوافق مع رؤية المنظمة وضع توقعات واضحة ، وتعزيز الشعور بالانتماء ، وتعزيز مشاركة الموظف في صنع القرار ، وتشجيع التعلم والتطوير.

● يتحمل القادة أيضًا مسؤولية الفهم والقدرة على اتخاذ قرارات مهمة بسرعة حول السوق المتغير دائمًا الذي تعمل فيه مؤسساتهم. يجب أن يتمتع القادة بالقدرة على توقع التغيرات في المنافسة والتكنولوجيا والاقتصاد داخل أسواقهم.

ثالثاً : الحواجز والقيود التنظيمية التي تعيق تنفيذ متطلبات الاداء العالي

● إن التغلب على العقبات التي تعترض متطلبات الأداء العالي امر ضروري لكسب ثقة الموظفين ليكون على استعداد تام لتغير واقع المنظمة نحو الاحسن . فمن الامور التي تزيد الكفاءة وهي

(١) توظيف مواهب جديدة .

(٢) الاستثمار في تعلم الموظفين والتدريب .

(٣) تنظيم التعامل مع الموردين والعملاء والبائعين والحرص على تقاسم المعرفة .

• ومن أهم الحواجز لتنفيذ متطلبات الاداء العالي هو عدم وجود ثقة بين الادارة والعاملين وهذا يجعل من الصعب تطبيق متطلبات الاداء العالي . لذلك على المنظمات الحفاظ على (التزام قوي ونشط من قبل الادارة العليا بالتزام الموظفين لاهداف المنظمة ، السعي الدائم لتحقيق الميزة المستدامة ، تغطية التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة عند تنفيذ هذه الممارسات والتي يمكن ولاسيما تكاليف التدريب مع ذلك تشير الادلة الى ان المكاسب المتحققة من متطلبات الاداء العالي تفوق بكثير التكاليف .

• ومن القيود ذات الصلة في تنفيذ متطلبات الاداء العالي ونذكر منها .

يوجد أنواع مختلفة من الحوافز ونذكر منها :

- **الحافز الذاتي :** هو الحافز الذي ينشأ من العوامل المتولدة ذاتياً ولايتم من جهات خارجية ويحصل عندما يشعر الافراد أن عملهم مهم وكذلك عندما يكون لديهم درجة معقولة من الحكم الذاتي (حرية التصرف) ودرجة من الاستقلال الذاتي والتغذية العكسية .
- **الحافز الخارجي :** يحدث الحافز الخارجي عندما يحصل الموظفون على الحوافز مثل زيادة الاجور ، الثناء ، الترقية، جودة حياة العمل وبيئة العمل او العقوبات مثل الاجراءات التأديبية والتي تتميز بأنها لديها تأثير فوري وقوي وفي ادناه الانموذج الذي وضعه ,والذي يوضح العوامل المؤثرة على سلوك العاملين .

● **مقاومة الإدارة :** أحد المحددات الرئيسية لتحقيق الفاعلية والتبني الثابت متطلبات الأداء العالي هو مقاومة الإدارة في تنفيذ حزمة مكلفة من الممارسات التي تأخذ الوقت الكبير للحصول على النتائج المرجوة منها والتي تعطي العاملين الكثير من النفوذ والقوة . فالإدارة قد تقاوم تقليل النفوذ من خلال تطوير هياكل عمل مسطحة وأساليب اتخاذ قرار روتينية ومهيكله وهذا يحدث عادة في المنظمات التي لديها مديرون غير ماهرين وذوو مستوى تعليمي منخفض ويركزون على تحقيق الانتاجية من خلال التركيز على ساعات العمل الطويلة وزيادة الرقابة على العاملين .

● **تكاليف التنفيذ** : تعد منظمة عمل عالي الاداء مكلفة التنفيذ ، وغالباً ما تقلل المنظمات والمديرين من تقدير تكاليف التنفيذ وصافي المنافع التي يحصلون عليها ، وقد أشار الباحثون الى أن ممارسات أنظمة عمل عالي الاداء ترتبط بكلف العمل المتزايدة ويؤكدون ان المنظمات ترد على هذه الحالة بالتركيز على العمل ، أو التخفيض ، أو إيقاف ممارسات أنظمة عمل عالي الأداء بعد بضعة سنوات ،ومن أجل تحقيق هذه المنافع فإن على المدراء أن يتبنوا مستوى منخفض أو معتدل من التكاليف العمل الخاصة بأنظمة عمل عالي الأداء .

● **الترتيبات الحكومية المؤسسية** : ففي العديد من البلدان أن الهياكل في المنظمات تحفز الإدارة للعمل ضمن إطار قصير الأمد إذ أن القوانين واللوائح الحكومية تشكل عائقاً رئيسياً أمام تنفيذ التغيير التنظيمي وذلك لما تضعه من حدود وصلاحيات محدودة وعدم وجود مرونة في العمليات

● **مقاومة العاملين :** يقاوم العاملون أيضاً بعمليات تنفيذ ممارسات متطلبات الاداء العالي اذ هم لم يثقوا بالادارة، متطلبات الاداء العالي تزيد من الانتاجية والاداء العالي تزيد من الانتاجية والاداء المالي للشركة من خلال الممارسات التي تحسن مخرجات العاملين ،المهارات والمعرفة والقابليات والدافعية والرضا الوظيفي وان فقدان الثقة بين المدراء والعاملين قد تسبب صعوبة في التغيير ،وهنا تكمن على المنظمات بناء ثقة وتقوية حالة التوازن لعضوية الفريق وتوفير الأمن الوظيفي التي تكون مهمة لنجاح متطلبات الاداء العالي

استراتيجية المنظمة ورؤيتها

تقوم المنظمة عالية الاداء بإنشاء رؤية وقيمة ورسالة قوية توجه مؤسساتهم وتوائمها مع البيئة الخارجية. تعمل مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها كأسس تقوم عليها المنظمة. يخبرون الموظفين بما يكافأ وما لا يكافأ أيضاً. تنفذ المنظمة الرؤية التي تكون محددة واستراتيجية ومصاغة بعناية. ينشر القادة الرؤية على جميع المستويات من خلال التأكد من أن الأنشطة تتماشى مع رؤية واستراتيجية المنظمة. تحدد أيضاً أهدافاً، ولكن قابلة للقياس والتحقيق لمنظمتهم من أجل توجيه رؤيتهم. يتم توضيح رؤية واستراتيجية المنظمة للموظفين على جميع المستويات. يخلق الفهم المشترك لاستراتيجية المنظمات واتجاهها عقلية استراتيجية بين الموظفين تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

ممارسات مبتكرة

- تكافئ المنظمة عالية الاداء وتحفز السلوك الذي يتماشى مع أهداف المنظمة. يقومون بتنفيذ برامج المكافآت التي تهدف إلى إفادة الموظفين الذين يتبعون قيم المنظمة.
- تعمل على تبسيط مشاركة المعلومات عبر جميع مستويات المؤسسة. يتم تبسيط تبادل المعلومات عبر قنوات الاتصال التي تم إنشاؤها باستخدام أحدث تكنولوجيا المعلومات. الاتصال الداخلي تفاعلي ويتم مكافأة التبادل المفتوح. عادةً ما تقوم المنظمات عالية الاداء بتنفيذ شبكات مبتكرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل مؤسستها.

• بينما تقوم المنظمات عالية الاداء بتبسيط معلوماتها ، فإنها تشارك المعلومات أيضاً عبر جميع مستويات المنظمة للتأكد من أن الجميع يشاركون في نفس الرؤية. تعمل المنظمة باستمرار على تحسين منتجاتها أو عمليات التصنيع أو الخدمات من أجل **اكتساب ميزة تنافسية. تركز هذه المنظمات على كفاءة جميع جوانب منتجاتها.** يقومون بتنفيذ العديد من نماذج تحسين الجودة والعمليات مثل إدارة الجودة الشاملة ، و **LEAN** ، و **SIX SIGMA** ، ودوائر الجودة ، وإعادة هندسة العمليات ، والتصنيع الهزيل .

لدى المنظمة عالية الاداء ممارسات موارد بشرية مبتكرة. على سبيل المثال ، قد يشارك الموظفون في عملية التوظيف. قد يشارك جميع أعضاء الفريق عند تعيين عضو جديد للانضمام إلى هذا الفريق. قد تطبق الموارد البشرية أيضًا الدفع مقابل المعرفة أو **الدفع مقابل برامج المهارات** حيث يتم مكافأة الموظفين ماليًا على حضور جلسات التدريب التي تعزز مهاراتهم وقدراتهم. بشكل عام ، هناك نهج أكثر تركيزًا على التدريب حيث يتم استهداف مهارات محددة من قبل المنظمة من خلال جمع البيانات وتقييم الاحتياجات. **هذه المهارات هي محور برامج التدريب والتطوير** التي تنفذها الموارد البشرية. من المعتاد أن يكون لدى هذه المنظمات فريق داخلي للتعلم والتطوير التنظيمي لإجراء تقييمات للاحتياجات القائمة على المهارات والكفاءات ثم **تدريب الموظفين عند الحاجة**.

المرونة والقدرة على التكيف

يرجع نجاح المنظمة عالية الأداء إلى قدرتها على وجود هياكل تسمح لها **بالتكيف** بسرعة مع البيئة التي تعمل فيها. ولديها القدرة على **إعادة تكوين أنفسهم لتلبية متطلبات السوق** وتجنب تهديداته. وتقوم باستمرار بمسح ومراقبة البيئة لفهم سياق أعمالها ، وتحديد الاتجاهات ، والبحث عن أي منافسين. يتم تسهيل نمو المنظمة من خلال **إنشاء شراكات وإنشاء شبكات مع المنظمات الأخرى** بعد الفحص الدقيق للقيمة المضافة من خلال الدخول في هذه العلاقات. لديهم توجه خارجي عالٍ ويسعون لتلبية طلبات العملاء. إنهم يلبيون طلبات العملاء ويتجاوزونها من خلال تعزيز العلاقات الوثيقة مع العملاء ، وفهم قيم عملائهم ، والاستجابة لاحتياجات عملائهم. **وتحافظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة من خلال خلق علاقات متبادلة.**

٧ خطوات لابتكار نظام عمل عالي الأداء للموارد البشرية

لكن، لنقل إن هناك انسجاما بين استراتيجية الشركة واستراتيجية قسم الموارد البشرية، أي ان قسم الموارد البشرية صمم استراتيجيته خصيصا لدعم استراتيجية الشركة. إذا طبقنا المثل أعلاه على هذا السيناريو، يكون هدف الموارد البشرية الأساسي استخدام مهنين في مجال خدمة الزبائن يستطيعون تحقيق أهداف الشركة في المدى الطويل، وتدريبهم والاحتفاظ بهم. وكجزء من هذا التوجه الاستراتيجي، يجب أن تكافئ سياسات قسم الموارد البشرية وأنظمتها الموظفين الذين لا يكفون عن التعلم وتطوير خبرتهم في مجال خدمة الزبائن. ويمكنك من موقعك كمدير للموارد البشرية أن تقود ابتكار 'نظام عمل عالي الأداء' لشركتك وتعمل على تطبيقه. اتبع الخطوات السبع الآتية:

١- حلل رؤية الشركة

• قوم الخطة الاستراتيجية التي وضعتها الشركة لإنجاز رؤيتها واعررضها بالتفصيل ووضحها. يجب أن تكون لكل شركة رؤية فريدة وخطة محددة لتطبيقها. استعرض كل الطرق التي يساهم قسم الموارد البشرية من خلالها في مهمة الشركة أو يؤدي إلى عرقلتها. قد يشكك البعض في أهمية الرؤية من دون أن يدركوا أنها هي التي توجه شركاتهم حتى ولو لم تكن جزءا واضحا من استراتيجية الشركة أو فلسفتها. بغض النظر عما إذا كنت تحدد الرؤية بطريقة واعية أم لا، إليك الأسباب التي تجعلها مفيدة جدا في تحقيق أهداف شركتك:

● - الرؤية تشد الأواصر: التنوع سلعة مطلوبة جدا في الأعمال، لا سيما في الشركات الكبرى. يمكنك أن تجمع أشخاصا من أعراق وديانات وأعمار وأنماط حياة مختلفة من أجل تحقيق هدف واحد ومشارك: الرؤية التي توجه شركتك.

● - الرؤية تلهم: يحفز الناس أكثر عندما يعتبرون أنهم يقومون بأمر يستحق العناء، وعندما يعتبرون أن بإمكانهم - من خلال المشاركة في الشركة - أن يحققوا شيئا يستأهل وقتهم وطاقتهم. تتيح الرؤية الواضحة إدراك الهدف، مما يشكل محفزا دائما ومصدر وحي حتى في أكبر الشركات.

- - الرؤية مرساة أمان في مراحل التغيير الصعب: لدى الشركات التي تفهم نفسها، وتملك رؤية واضحة وتتمسك بها، ثقة أكبر بكثير بنفسها وشكوك أقل بكثير من شركة لا تملك هذا الموجه للدفة.
- - الرؤية أداة تنافسية قوية: يمكنك أن تستعمل الرؤية لتمييز شركتك عن منافسيك، وحتى للتغلب عليهم، لا سيما إذا لم يكن لديهم تعريف واضح ومتماسك عن أنفسهم.

• - الرؤية تبني الجماعة: عندما تعبر عن رؤيتك وتكون واثقا منها، من المهم ألا تطال الموظفين فقط، بل أن تصل إلى كل من له علاقة بالشركة وتحفزه، بما في ذلك الزبائن والمدققون الماليون وجميع الأطراف ذات المصلحة. عندما تكون لشركتك رؤية عظيمة، فإن الأشخاص الذين يعرفونها يتحولون مدافعين عنها.

٢- روج قسم الموارد البشرية

• بين بوضوح للإدارة العليا كيف أن الموارد البشرية هي أصول استراتيجية ولماذا، وكيف تزيد الأرباح. وشرح كيف تؤمن الموارد البشرية للشركة المورد الأهم: موظفون مؤهلون وقيمون قادرون على تطبيق الخطة الاستراتيجية وإنجازها. وبين كيف يستطيع قسم الموارد البشرية أن يبني معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وأنماط سلوكهم من أجل مساعدة الشركة في إنجاز مهمتها.

● في السابق، كانت الشركات تعتبر أن وظيفة قسم الموارد البشرية تتمحور حول السؤال الآتي **'كيف يمكننا خفض التكاليف؟'**. أما الآن فالشركات الأكثر تحفيقا للأرباح وتطلعا نحو الأمام تنظر إلى الموارد البشرية انطلاقا من السؤال الآتي **'كيف يمكن أن تؤدي استراتيجيا الموارد البشرية إلى زيادة الربحية؟'** يساعد الجواب عن هذا السؤال الإدارة العليا في إدراك قيمة الموارد البشرية الإستراتيجية.

٣- حدد كيف تخلق الشركة قيمة

- كيف تخدم الشركة زبائنها؟ ضع خريطة للاستراتيجيات تظهر الخطوات التي ستتخذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وحدد أنماط السلوك التي تسمح ببلوغ تلك الأهداف.

٤- حدد الإمكانيات ومحفزات الأداء

- استخدم خريطة الاستراتيجية لتشخص أين تستطيع الموارد البشرية تحقيق تغييرات إيجابية من أجل تسليط الضوء على أنماط السلوك التي تطبع الأداء الجيد.

٥- قوم النظام الحالي

● انظر إلى شركتك وسياساتها وإجراءاتها وبرامج التعويض والمكافآت. هل يزيد النظام محفزات الأداء الأساسية في الشركة؟ هل تستقطب سياساتك الأشخاص الذين يحققون النتائج التي تسعى إليها الشركة، وتطورهم وتحفظ بهم؟ إذا كان الجواب لا، فالسياسات غير مناسبة.

٦- قرر ما تريد قياسه

• ما العوامل التي يمكنك قياسها لمعرفة إذا كانت الموارد البشرية تساهم في الأداء الاستراتيجي أو تعوقه؟ أنشئ نظاما لجمع البيانات وقياس تلك العوامل، فتحصل بذلك على **'بطاقة أهداف الموارد البشرية'** في شركتك. وقيمة الأرقام فيها رهن بالمعلومات التي تقدمها عن أوضاع محددة. قد لا يكون جزء كبير من هذه البيانات جاهزا لأنه لم يتم قياسه من قبل. فبما أن البيانات التي لا صلة لها بالموضوع لا تنفع بشيء، قد تحتاج إلى جمع أنواع جديدة من البيانات أو بيانات أكثر تواترا أو بيانات من مصادر جديدة.

٧- طبق بطاقة الأهداف

- اجمع البيانات وقم بقياس محصلات الأداء وحلل النتائج. تسمح لك هذه المعلومات بتقييم نشاطات الموارد البشرية ومقارنتها لدعم الأهداف الاستراتيجية للشركة بقوة أكبر. تحقق بطاقة أهداف الموارد البشرية الفعالة هدفين عند استخدامها كأداة إدارية:
- تمنحك المعلومات التي تحتاج إليها لضبط خطوات قسم الموارد البشرية وسلوكه من أجل تحقيق نتائج أفضل.
- تثبت مساهمة الموارد البشرية في نجاح الشركة على الصعيد المالي.

من أجل رفع قيمة بطاقة أهداف الموارد البشرية، خذ هذه المعايير في الاعتبار:

- - ركز البطاقة على الأهداف الأهم في استراتيجيا الشركة.
- - أنتبه إلى أنه لبعض أهداف الموارد البشرية أبعاد متعددة مثل توظيف أشخاص ذوي كفاءات عالية والحفاظ على عدد كامل من الموظفين.
- - حدد كيف تعزز عناصر الموارد البشرية بعضها بعضا أو تتعارض مع بعضها البعض. على سبيل المثال، إذا كان عدد الموظفين كاملا على الدوام لكن نوعيتهم غير مناسبة، فعندئذ لا تلبي الموارد البشرية حاجات الشركة أو تدعم الاستراتيجية التي تقتضي توظيف أشخاص ذوي كفاءات عالية.

- - ستستقطب الأشياء التي تقرر قياسها في بطاقة أهداف الموارد البشرية، الاهتمام، وبناء عليه سوف تشكل العناصر التي ستتم إدارتها. لذلك اخترها بعناية.
- - أظهر العلاقة بين كلفة مخرجات الموارد البشرية ومنافعها. على سبيل المثال، قد يكون استقطاب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية وتوظيفهم والاحتفاظ بهم مكلفا أكثر، لكن المنافع قد تفوق الكلفة الإضافية.

- - ساعد الإدارة العليا كي تفهم كيف تخلق الموارد البشرية قيمة، بحيث يدرك المديرون ان الاستثمار في الموارد البشرية أكثر حكمة من الناحية المالية من خفض الإنفاق عليها.
- - ميز بين ما يفعله قسم الموارد البشرية ومخرجات الموارد البشرية، (أي ما يولد أنماط السلوك المرغوب فيها لدى الموظف والتي تحفز الاستراتيجية الإجمالية للشركة).
- - عند تقويم القياسات والنتائج، ميز بين المؤشرات الأمامية والمؤشرات الخلفية.

- - إذا تغيرت استراتيجيا الشركة أو محفزات الأداء التي تؤثر في تلك الاستراتيجية، يجب أن تتغير استراتيجيا الموارد البشرية أيضا ويجدر بك تحديث بطاقة الأهداف.
- - حل عائدات الاستثمار لتحديد الطريقة الفضلى التي تسمح للموارد البشرية بتحقيق نتائج تدعم الخطة الاستراتيجية للشركة.

٦ كفاءات أساسية للعاملين في الموارد البشرية

يجب أن يحقق العاملون في مجال الموارد البشرية ست كفاءات أساسية لتشغيل الهندسة الاستراتيجية للموارد البشرية. وهي بحسب الأهمية النسبية:

١- العلاقات الانسانية: حافظ على العلاقات الانسانية (الصداقه) بالتعبير عن القيم التي تتبناها، والعمل مع الآخرين، وإنشاء علاقات تحقق الفائدة للطرفين، والتحلي بالنزاهة وأخذ المبادرة.

٢- القدرة: تحل بالقدرة على التنظيم والقيادة والإدارة وإطلاق مبادرات للتغيير.

٣- اصقل ثقافة الشركة: تعمد حبك قيم الشركة ومهمتها ورؤيتها واستراتيجيتها في العمل اليومي للشركة.

٤- الإتقان: اصقل مهاراتك في ممارسات الموارد البشرية ونظرياتها وإجراءاتها. التزم بالتعلم وتحقيق النتائج بالاستناد إلى ما تتعلمه.

٥- الإلمام بالأعمال: افهم كيف تعمل شركتك. اعرف وظائفها التكنولوجية والاستراتيجية والمالية والتسويقية وفي مجال المبيعات. وافهم كيف تتفاعل في ما بينها ومع قسم الموارد البشرية لتحديد كيف يستطيع هذا القسم المساعدة.

٦- إدارة الأداء الاستراتيجية: لهذه المجموعة الجديدة من المهارات أربعة أبعاد:

- حدد الطرق الاستراتيجية التي تستطيع الموارد البشرية من خلالها المساهمة في الاستراتيجية الإجمالية للشركة ونجاحها، واربط بينها - يعرف هذا البعد أيضا بـ 'التفكير السببي النقدي'.
- حدد طرقا مناسبة ودقيقة لقياس تأثير نشاطات الموارد البشرية على محفزات الأداء واستراتيجية الشركة، وطبقها.

- خمن المضاعفات المحتملة للتغيير في الموارد البشرية من أجل تحديد النماذج والصلات في بيانات متباعدة ظاهريا، وتحديد التأثير الذي سيمارسه هذا التغيير على أرباح الشركة.
- اشرح كيف تؤثر الموارد البشرية في الاستراتيجية الإجمالية والأرباح، كي تفهم الإدارة العليا أن التغيير في الموارد البشرية يؤمن عائدات إيجابية للاستثمار.

• من أجل تطوير هذه الكفاءات وإدارتها وتعزيزها، استخدم مهنيين يملكون المهارات المناسبة. وقوم أداء الموظفين الفردي وإنجازات قسم الموارد البشرية انطلاقاً من هذه الكفاءات. وأجر تقويماً للنتائج وأنماط السلوك المحددة. وارتبط مباشرة بين هذه الكفاءات والطريقة التي تكافئ بها العاملين في مجال الموارد البشرية. واصل باستمرار على ترسيخ الكفاءات من خلال حلقات العمل والندوات الدراسية والإرشاد والحصص الجامعية والتدريب والمداورة الوظيفية وبناء الشبكات والقراءة والتكليف بمهام معينة، ومن خلال الخبرات.

جهود التغيير في الشركة

- يقتضي وضع هندسة استراتيجية للموارد البشرية مع بطاقة أهداف، بذل مجهود من أجل التغيير في الشركة. وكما في أشكال التغيير الأخرى، يتطلب النجاح في هذه المهمة:

- تحديد سبب التغيير بوضوح.
- عرض عناصره التقنية بوضوح.
- وضع لائحة بالخطوات الواجب اتخاذها لإبقاء الأمور تحت السيطرة.
- تعيين قادة المشروع ورعايته وشخص مسؤول عن الترويج له.
- الاتفاق على النتائج المرجوة من التغيير.
- التأكد من أن الجميع ملتزمون بالتغيير وبالنتيجة المرجوة.
- تشاطر المعلومات في العلن، بما في ذلك نتائج بطاقة الأهداف وتطورها.

- تأمين دعم مالي للتعديلات التكنولوجية والتعديلات الهيكلية الأخرى.
- تطوير أنظمة تدعم التغيير على كل المستويات وتعززه.
- رصد تقدم الشركة باتجاه النتيجة المرجوة.
- البدء بتغييرات صغيرة لتحقيق نجاحات مبكرة تلهم التغيير المستمر.
- التعلم من البرنامج وتطويره كلما تقدمت في تطبيقه، مع إجراء التعديلات الضرورية فيه.
- الاحتفال بالتقدم والنجاحات مهما كانت صغيرة.