



الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

التعليمات

الصادرة عن الهيئة بشأن كيفية

تقييم الكفاءات السلوكية

سبتمبر 2011م

جدول المحتويات

مقدمة عن التعليمات

توثيق وتدوين الملاحظات السلوكية

أولاً: توضيح وعرض لأهم المفاهيم الواردة في هذه التعليمات كما يلي:

- 1- مفهوم السجل الموثق لسلوكيات الموظف
- 2- أهمية السجل الموثق
- 3- البيانات الواجب تدوينها في السجل الموثق لسلوكيات الموظف
- 4- المعايير والضوابط المطلوبة لعملية التوثيق
- 5- أنواع مصادر المعلومات لتقييم كل كفاءة من الكفاءات السلوكية
- 6- نموذج استرشادي مقترح لسجل الكفاءات السلوكية

ثانياً : المصادر الارشادية للمعلومات المرتبطة بسلوك الموظف مع أمثلة استرشادية وتوضيحية لكل كفاءة من تلك الواردة في اطار عام الكفاءات السلوكية بنوعيتها وهي:

- 1- الكفاءات القيادية
- 2- الكفاءات الأساسية

ثالثاً : شرح لكيفية تحديد مستوى التقييم المناسب للكفاءات السلوكية وفقاً لجدول سلم تقييم الكفاءات الوارد بنظام إدارة الأداء:

1. كيفية تقييم وتصنيف كل كفاءة سلوكية على حدة
2. التقييم الكلي للكفاءات السلوكية

المقدمة

لما كانت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية معنية بتطوير كافة آليات وسياسات واجراءات ادارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية بما يتوافق مع التشريعات المعتمدة في هذا الشأن.

وحيث أن عملية تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية لموظفي الجهات الاتحادية موكلة للرئيس المباشر الذي ينبغي عليه أن يتقيد بالاطار العام للكفاءات السلوكية الذي أصدرته الهيئة بالتزامن مع صدور نظام ادارة الأداء.

وعليه ولأهمية دور تقييم الكفاءات السلوكية في النتيجة النهائية لأداء الموظفين كون عملية تقييم الكفاءات السلوكية تعتمد بشكل مباشر على المراقبة وتوثيق الملاحظات من قبل الرئيس المباشر لذا فقد رأت الهيئة ان تصدر الى جانب اطار عام الكفاءات السلوكية هذه التعليمات التي تتضمن الأسس الخاصة بكيفية قياس الكفاءات متضمنة بعض الأمثلة والحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي تظهرها السلوكيات السلبية وذلك لمساعدة الرؤساء المباشرين على القيام بالدور المناط بهم على الوجه الأمثل ووفق الأصول المقررة بموجب النظام.

توثيق وتدوين الملاحظات السلوكية

تعتبر عملية مراقبة أداء الموظف وسلوكياته أثناء تأديته لمهامه الوظيفية سواء بواسطة الملاحظة أو من خلال التغذية الراجعة الأساس الذي تستند اليه عملية تقييم الكفاءات السلوكية في مرحلة التقييم النهائي.

لذا كان لا بد من توافر عنصر الشفافية في موضوع ملاحظة السلوكيات تماشياً مع مبدأ العدل والمصداقية الذي يستند اليه نظام ادارة الأداء والذي يعتمد على ضرورة وجود معايير وسياسات واجراءات واضحة في عملية تقييم الأداء.

ولهذه الغاية كان الهدف من اصدار هذه التعليمات واضح ومحدد وهو توجيه الرئيس المباشر نحو ضرورة الالتزام بعنصر التوثيق أي توثيق وتدوين أية ملاحظة ونوعها وتاريخها تتعلق بأداء وسلوكيات الموظف سواء كانت سلبية أم ايجابية وذلك حتى تكون دليل اثبات على قيام الموظف بالالتزام بهذا السلوك من عدمه بناء على ما تم الاتفاق عليه في وثيقة الأداء السنوي وعلى ضوء اطار عام الكفاءات السلوكية شريطة أن تكون تلك الملاحظات مدونة وموثقة في بيان أو سجل يحتفظ به الرئيس المباشر

واستناداً على ذلك فقد تضمنت هذه التعليمات ما يلي.

أولاً : توضيح وعرض لأهم المفاهيم الواردة في هذه التعليمات.

ثانياً : المصادر الارشادية للمعلومات المرتبطة بسلوك الموظف مع أمثلة استرشادية وتوضيحية لكل كفاءة من تلك الواردة في اطار عام الكفاءات السلوكية بنوعيتها.

ثالثاً : شرح لكيفية تحديد مستوى التقييم المناسب للكفاءات السلوكية وفقاً لجدول سلم تقييم الكفاءات الوارد بنظام إدارة الأداء

أولاً: توضيح وعرض لأهم المفاهيم الواردة في هذه التعليمات

1- المقصود بالسجل الموثق لسلوكيات الموظف

يقصد بالسجل الخاص بالكفاءات السلوكية بأنه السجل الذي يعده و يحتفظ به الرئيس المباشر لكل موظف من موظفيه لغايات تدوين الملاحظات والوقائع المتعلقة بالسلوكيات والمهارات التي رصدها خلال السنة بشكل تراكمي - سواء الإيجابية أو السلبية - وتكون ذات دلالة قوية على الكفاءة محل التقييم.

2- أهمية السجل الموثق

- يعد هذا السجل بمثابة أداة موضوعية لتذكير الرئيس المباشر بأهم الأحداث والملاحظات المتعلقة بكفاءات الموظف خلال السنة بحيث لا يضطر إلى الاعتماد على ذاكرته الشخصية عند إجراء المراجعة المرحلية أو تقييم الأداء آخر السنة، خصوصا في حال زيادة عدد مرؤوسيه.
- يساعد هذا السجل على تقديم دلائل موضوعية وواقعية تبرهن على سلوك الموظف وأدائه أثناء اجتماعات تقييم آخر السنة. ومن ثم يقلل فرص الخلافات والمواجهات غير المرغوب فيها مع الموظف.
- يساهم هذا السجل في تعزيز الكفاءات والمهارات الإيجابية عند الموظف وضمان استمرارها وتقدمها على اعتبار انه ينبه الرئيس المباشر بشكل مستمر عن الإنجازات أو السلوكيات الاستثنائية التي أبرزها الموظف خلال السنة والتي تستحق التقدير والمكافآت المعنوية.
- وتجدر الإشارة هنا الى ان عملية التحديث والمراجعة المستمرة لهذا السجل تساعد الرئيس المباشر على إكتشاف مواطن القوة والضعف في أداء وكفاءات الموظف وبالتالي يكون دافعا له على:
 - تقديم التغذية الراجعة والإرشاد إلى الموظف دورياً وطيلة دورة النظام لمساعدته
 - التحديد السليم لإحتياجات الموظف من التدريب والتطوير في نهاية السنة.

3- البيانات الواجب تدوينها في البيان أو السجل الموثق لسلوكيات الموظف

- ملاحظات الرئيس المباشر الشخصية المباشرة عن سلوكيات الموظف ومهاراته- سواء أكانت إيجابية أو سلبية - على ضوء مؤشرات السلوك المعتمدة في إطار الكفاءات السلوكية.

- التغذية الراجعة من جميع الأطراف المتعاملة مع الموظف وعملائه المباشرين سواء داخل الجهة الاتحادية أو خارجها وقد تكون التغذية الراجعة إيجابية أو سلبية.
- أية تحديات يواجهها الموظف في تلبية التوقعات للكفاءة محل التقييم خصوصاً إذا كانت هذه التحديات خارجة عن إرادته أو سيطرته حيث ينبغي هنا أخذها في عين الاعتبار وقت التقييم.

4- هل يوجد نموذج للبيان أو السجل الموثق للسلوكيات يتعين على الرئيس المباشر الإلتزام به؟

لا يوجد نموذج مخصص لهذه الغاية حيث يستطيع الرئيس المباشر اعداد وتصميم أي نموذج يراه مناسباً لهذه الغاية على اعتبار أن هذا السجل أداة إضافية غير رسمية تساعد الرئيس المباشر في عملية إدارة الأداء ومع ذلك فقد تم اعداد نموذج استرشادي يستطيع من خلاله الرئيس المباشر معرفة البيانات الواجب تعبئتها في هذا النموذج.

5- المعايير والضوابط المطلوبة لعملية التوثيق

ينبغي على الرئيس المباشر تدوين الملاحظات المباشرة أو التغذية الراجعة وفقاً للمعايير الآتية بحيث تكون:

1. ذات صلة واضحة ووثيقة بالكفاءات والسلوكيات محل التقييم كما هو وارد في الإطار العام للكفاءات السلوكية.
2. هامة و محورية أي ذات ثقل في قيمتها و دلالتها على الكفاءات محل التقييم. فالأحداث الثانوية البسيطة عادة ما تكون غير مفيدة وتزيد من عدم موضوعية التقييم.
3. مستندة إلى وقائع وأحداث بعينها عن سلوك الموظف وليس شخصه.
4. ان يكون وصف الملاحظة في السجل دقيقاً و شاملاً و موضوعياً و يخلو من الاحكام أو الإنطباعات الشخصية.

6- أنواع مصادر المعلومات

- تتنوع مصادر المعلومات عن كفاءات الموظف السلوكية حسب طبيعة الوظيفة وطبيعة الكفاءة محل التقييم، ولكن الملاحظة المباشرة من قبل الرئيس المباشر هي القاسم المشترك في جميع الأدوار الوظيفية والكفاءات السلوكية نتيجة للتفاعل اليومي

المستمر بين الرئيس المباشر والموظفين لذلك تعد الأهم والأكثر شيوعاً وموضوعية ومصداقية.

- التغذية الراجعة من الزملاء والعملاء ومزودي الخدمات تسهم أيضاً بمدخلات قيمة في تقييم أداء وكفاءات الموظف خاصة عندما يشترك الموظف في فرق المهام أو المشاريع أو اللجان

7- نموذج استرشادي مقترح لسجل الكفاءات السلوكية

يوضح النموذج الاسترشادي المبين أدناه أهم البيانات والمحتويات التي يتعين على الرئيس المباشر تدوينها وتوثيقها في ذلك السجل أو البيان وكيفية وصف الملاحظة أو الواقعة ذات الصلة بسلوكيات الموظف.

نموذج استرشادي لبيان أو سجل الكفاءات السلوكية :

وصف الملاحظة وكيف علمت بها؟	تاريخ وقوعها	الكفاءة السلوكية محل التقييم والمؤشرات ذات الصلة	هل كانت الملاحظة ذات دلالة سلبية أم إيجابية عن الكفاءة	إذا كانت الدلالة سلبية، كيف كانت استجابة الموظف للتغذية الراجعة من قبل الرئيس المباشر؟
*****	*****	*****	*****	*****
*****	*****	*****	*****	*****
*****	*****	*****	*****	*****

ثانياً : المصادر الارشادية للمعلومات المرتبطة بسلوك الموظف مع أمثلة استرشاديه وتوضيحية لكل كفاءة من تلك الواردة في اطار عام الكفاءات السلوكية بنوعيتها وهي:

1. الكفاءات القيادية
2. الكفاءات الأساسية

أولاً: الكفاءات القيادية

1- تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

- الاطلاع على ومراجعة نماذج تخطيط وتقييم الأداء والمراجعة المرحلية الذي يعدها لمؤوسيه. يمكنك مراجعة الملاحظات التي كتبها في وثيقة الأداء و"الأسباب والمبررات" الذي أيد بها تقييمه لأداء وكفاءات مؤوسيه. هذه الملاحظات تعكس مدى اهتمام الرئيس المباشر بمتابعة وتوثيق أداء مؤوسيه وجمعه للأدلة الداعمة.
- مراجعة خطط التطوير الفردي التي يعدها الرئيس المباشر لمؤوسيه آخر كل سنة، فهي تدل على قيامه بدراسة وتحليل مجالات التحسين والتطوير لدى مؤوسيه. يمكنك أيضاً التأكد من تنفيذ هذه الخطط من خلال طلب كشف بالدورات التدريبية التي حضرها مؤوسيه خلال السنة.
- لاحظ نسبة المشروعات والمهام التي يفوضها لمؤوسيه لأنها وسيلة في غاية الأهمية لتطوير قدرات الموظف وتمكينه من اكتساب خبرات متنوعة لها قيمة مضافة على مساره الوظيفي.
- جمع التغذية الراجعة من مؤوسيه بشأن اجتماعات متابعة وتقييم الأداء. هل يجتمع معهم دورياً ويشجعهم على الحوار والنقاش بشأن معوقات الأداء واحتياجاتهم التدريبية؟ هل يتبادل معهم الخبرات والمعارف الفنية والمهنية الهامة التي تساعدهم على رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم؟ هل يشجعهم على الاشتراك في برامج تعليمية ترفع من مستوى معرفتهم وقدراتهم وتؤهلهم للتقدم في مسارهم الوظيفي؟
- ملاحظة معدل تطور أداء مؤوسيه من سنة إلى أخرى من خلال الاطلاع على نسب التقييم النهائي، فهي تعطي مؤشراً قوياً على نتيجة جهود الرئيس المباشر في تطوير كفاءات ومهارات مؤوسيه.
- ملاحظة وتدوين أي مبادرات إيجابية يقترحها وينفذها لنشر المعرفة والخبرات بين مؤوسيه ومع نظرائه من الرؤساء.
- متابعة نتائج الاستبيان الداخلي الخاص ببيئة العمل في الجهة الاتحادية (إن توفر). حيث يمكنك الاطلاع تحديداً على النتائج المتعلقة بالتمكين والتطوير من قبل الرئيس المباشر داخل الإدارة أو القسم المعني.

- ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلائم مع صلاحياته أو مسؤوليات وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو إداري في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الجهة؟

لكي يكون التقييم سليماً وعادلاً في هذه الحالة، سوف تقيم الموظف فقط على ضوء المؤشرات التي يمكن تطبيقها على وظيفته في مستوى المهارة المتوقع. ويمكنك أيضاً تطبيق المؤشرات في السياق المناسب لعمل الموظف كما هو موضح في المثال التوضيحي أدناه:

مثال توضيحي (1):

إذا كان الموظف على الدرجة الأولى و يشغل منصب "أخصائي" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة "تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم" هو PL5. ستلاحظ في هذا المستوى أن معظم المؤشرات تدور حول "المرؤوسين" ولكن ليس لهذا الموظف مسؤولية قيادة أفراد. يمكنك هنا تطبيق كثير من هذه المؤشرات على من يتعامل معهم من فرق العمل بالمشروعات مثلاً للاستفادة من خبراته ومهاراته، بحيث يكون له دوراً في تنميتهم وتمكينهم بشكل غير رسمي أو غير مباشر.

- ✓ يتشارك المعرفة والخبرات مع الموظفين لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- ✓ يحدد أهداف واضحة لمؤسسه، ويوفر لهم الأدوات اللازمة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.
- ✓ يوزع المسؤوليات والمهام بين مؤسسه ويوضح الأدوار الخاصة بكل منهم.
- ✓ يتابع احتياجات التوظيف ويحدد تأثيرات أي متطلبات في التغيير.
- ✓ يحدد بدقة نقاط القوة والضعف لدى مؤسسه.
- ✓ يساعد مؤسسه في تحديد خطط التطوير الفردي، ويدعم تنفيذها بفعالية.
- ✓ يقدم التدريب والإرشاد، سواء بشكل رسمي أم غير رسمي، من أجل تطوير مهارات مؤسسه وقدراتهم ويشجع ويحفز الموظفين على الاستفادة من جميع فرص التدريب والتطوير المتاحة لهم.
- ✓ يرشد الموظفين الجدد ويوجههم، ويحدد معايير وأهداف واضحة لهم.
- ✓ يشجع الآخرين على إنجاز المهام بمفردهم، مع توفيره الدعم والمساعدة عند الحاجة.
- ✓ يشرح متطلباته في الأداء لجميع مؤسسه ويراقبهم عن كثب لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ يمنح تغذية راجعة متوازنة للآخرين مظهراً نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى التطوير.
- ✓ يعامل جميع مؤسسه بإنصاف ومساواة، دونما تفضيل أو تحيز.
- ✓ يشيد بالأداء الإيجابي، ويعالج الأداء الضعيف، ويحلل بدقة نقاط القوة والضعف واحتياجات التطوير لدى الآخرين.

- ✓ يشدد على أهمية التطوير؛ ويستثمر الوقت مع الفريق والأفراد، ويمنح تغذية راجعة.
- ✓ يراجع إمكانيات ومخرجات التدريب، ويناقش المسار الوظيفي المحتمل ويظهر انفتاحاً على الإمكانيات الفردية لدى موظفيه، ويوافق على الخطط التطويرية ويرصد التقدم المحرز، ويرجع المشاريع لتحديد الدروس المستفادة.

مثال توضيحي (2):

إذا كان الموظف على الدرجة الأولى و يشغل منصب "تنفيذي أول" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة "تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم" هو PL5. يمكنك هنا تجاهل بعض المؤشرات السلوكية التي تستلزم مسؤولية إشرافية، وكذلك تطبيق بعض المؤشرات على من يتعامل معهم من فرق العمل بالمشروعات أو مع زملائه المستجدين من غير ذوي الخبرة للاستفادة من خبراته ومهاراته، بحيث يكون له دوراً في تنميتهم وتمكينهم بشكل غير رسمي أو غير مباشر.

- ✓ يتشارك المعرفة والخبرات مع الموظفين لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- يحدد أهداف واضحة لمؤسسه، ويوفر لهم الأدوات اللازمة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.
- ✓ يوزع المسؤوليات والمهام بين مؤسسه ويوضح الأدوار الخاصة بكل منهم. (حسب توجهات الرئيس المباشر)
- يتابع احتياجات التوظيف ويحدد تأثيرات أي متطلبات في التغيير.
- يحدد بدقة نقاط القوة والضعف لدى مؤسسه.
- ✓ يساعد مؤسسه في تحديد خطط التطوير الفردي، ويدعم تنفيذها بفعالية. (حسب توجهات الرئيس المباشر)
- يقدم التدريب والإرشاد، سواء بشكل رسمي أم غير رسمي، من أجل تطوير مهارات مؤسسه وقدراتهم ويشجع ويحفز الموظفين على الاستفادة من جميع فرص التدريب والتطوير المتاحة لهم.
- ✓ يرشد الموظفين الجدد ويوجههم، ويحدد معايير وأهداف واضحة لهم.
- يشجع الآخرين على إنجاز المهام بمفردهم، مع توفيره الدعم والمساعدة عند الحاجة. (حسب توجهات الرئيس المباشر)
- يشرح متطلباته في الأداء لجميع مؤسسه ويراقبهم عن كثب لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ يمنح تغذية راجعة متوازنة للآخرين مظهراً نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى التطوير.

- يعامل جميع مرؤسيه بإنصاف ومساواة، دونما تفضيل أو تحيز.
- يشيد بالأداء الإيجابي، ويعالج الأداء الضعيف، ويحلل بدقة نقاط القوة والضعف واحتياجات التطوير لدى الآخرين.
- ✓ يشدد على أهمية التطوير؛ ويستثمر الوقت مع الفريق والأفراد، ويمنح تغذية راجعة.
- يراجع إمكانيات ومخرجات التدريب، ويناقش المسار الوظيفي المحتمل ويظهر انفتاحاً على الإمكانيات الفردية لدى موظفيه، ويوافق على الخطط التطويرية ويرصد التقدم المحرز، ويرجع المشاريع لتحديد الدروس المستفادة.

○ من الممكن تجاهلها في التقييم

✓ يمكن تطبيقها أو تطويعها لسياق العمل وفقاً لتوجهات الرئيس المباشر

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

- ملاحظة ما إذا كانت المبادرات والمشروعات التي يقودها تحتوي على خطة لإدارة توقعات الفئة المستهدفة بالتغيير وآليات لمواجهة تحديات التكيف مع النظم الجديدة.
- ملاحظة مستوى المقاومة لدى موظفيه لأي مبادرة استراتيجية للتغيير وسرعة تقبلهم وتكيفهم مع النظم الجديدة. هذه الملاحظات تساعدك على قياس كفاءته في ترسيخ ثقافة المرونة والتغيير في إدارته، وكذلك قياس فاعلية جهوده في تيسير عملية التغيير وفي مساعدة مرؤوسيه على استيعاب رؤية التغيير وفوائده وأهدافه.
- جمع التغذية الراجعة من مرؤوسيه بشأن تشجيعهم على الإبداع من خلال الترحيب باقتراحات وأفكار وحلول جديدة تعمل على إنجاز العمل بشكل أكثر فاعلية وفائق للتوقعات.
- ملاحظة مدى حرص الرئيس المباشر على مواكبة وتبني أفضل الممارسات (المحلية والإقليمية والعالمية) في مجال العمل أينما توافرت الفرص المناسبة، وكذلك مدى مرونته في الانفتاح على ثقافات مهنية مختلفة من شأنها تغذية نظام العمل في إدارته بمنهجيات وأطر ونماذج جديدة ومبتكرة. قم بتدوين كافة المواقف الهامة التي تدل على ذلك كلما سمح الأمر.
- ملاحظة وتدوين أي مبادرات لنظم أو أدوات يقترحها وينفذها الرئيس المباشر في إدارته لتشجيع وتحفيز ومكافأة موظفيه على الابتكار مثل جلسات العصف الذهني أو نظام إلكتروني لتلقي وفرز وتقييم المقترحات.

ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلاءم مع صلاحياته أو مسؤولياته وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو إداري في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الجهة ؟

معظم المؤشرات السلوكية في هذه الكفاءة لا تستلزم مسؤولية قيادية. فقيادة التغيير في الأساس هي فكر وتوجه ومنهجية ومهارة يمكن أن تتوقعها من الأفراد ذوى الخبرة. ولذلك من المفترض أن كل موظف تم تصنيفه في الدرجة الثانية وما فوق يمتلك من الخبرات ما يمكن أن يثمر عن طاقات أو مهارات في قيادة التغيير. ويتحدد مستوى المهارة المتوقع في هذه الكفاءة منه حسب درجته الوظيفية وفقاً لإطار الكفاءات السلوكية.

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

- ملاحظة خطط المبادرات والمشروعات التي يتبناها: هل لها رؤية ورسالة واضحة وأهداف طويلة الأجل و تحديد لذوي المصلحة، هل تشتمل على إستقراء وتحليل للفرص والتحديات الخارجية وكذلك لنقاط القوى والضعف الداخلية.
- ملاحظة فكره أثناء الاجتماعات وجلسات العصف الذهني. هل توجهاته ومقترحاته تنبني على الحاضر فقط أم تمتد إلى المستقبل؟ هل يفكر من منظور إدارته فقط أم على مستوى الجهة والحكومة الاتحادية ككل أو حتى على مستوى الدولة برمتها؟ يمكنك هنا تدوين ملاحظتك أثناء الاجتماع.
- ملاحظة منهجيته في التعامل مع المهام الجديدة التي تسند إليه. هل يسأل عن التفاصيل التي تعطى عمقاً وبعداً للمهمة الجديدة مثل الموارد المتاحة، استدامة المشروع، أصحاب المصالح والمستفيدين، المخاطر، ..إلخ.
- ملاحظة ومتابعة تقاريره وعروضه التقديمية: هل تحتوي فقط على سرد للحقائق والبيانات أم تشمل تحليلاً لهذه الحقائق وربطها ببعض بحيث تتكامل الصورة الكبرى وتصل بنا إلى استنتاجات هامة يمكن الاستفادة منها.
- ملاحظة خطته التنفيذية أو التشغيلية للتأكد من احتوائها على عنصر التنبؤ بالمخاطر والطوارئ المحتملة وإعداد سيناريوهات وبدائل فعالة لتأمين مسار الخطة التنفيذية وضمان تحقيقها للنتائج المرجوة.
- ملاحظة علاقاته مع الإدارات الأخرى في الجهة الاتحادية وعلاقاته الخارجية مع الجهات الاتحادية والأطراف الأخرى (كالموردين وأصحاب المصلحة) : هل هي مجرد علاقات لضمان تسيير الأعمال اليومية الروتينية أم هي علاقات استراتيجية متطورة تثمر عن مجالات أنشطة وتعاون جديدة تعود بالنفع على إدارته والأهداف الاستراتيجية في الجهة الاتحادية المعنية.
- ملاحظة فعاليته في عملية إسقاط الأهداف والخطة الاستراتيجية في إدارته: يمكنك هنا الاطلاع على الأهداف الذي وضعها لإدارته ولمرؤسيه في وثائق الأداء السنوي وفقاً للخطة الاستراتيجية.
- ملاحظة مستوى درايته وإلمامه بمستجدات البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالجهة الاتحادية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، فهذه الدراية تنعكس على فاعلية الخطط الاستراتيجية الذي يضعها (أو يشارك في وضعها) من خلال مساعدته على استقراء المخاطر والفرص المحتملة.

ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلاءم مع صلاحياته أو مسؤوليات وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو إداري في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الهيئة ؟

لكي يكون التقييم سليماً وعادلاً في هذه الحالة، سوف تقيم الموظف فقط على ضوء المؤشرات التي يمكن تطبيقها على وظيفته في مستوى المهارة المتوقع.

مثال توضيحي:

إذا كان الموظف على الدرجة الثانية و يشغل منصب "باحث" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة "التفكير الاستراتيجي" هو PL5. يمكنك هنا تجاهل بعض المؤشرات السلوكية التي تستلزم مسؤولية إشرافية أو صلاحيات قيادية لا تتناسب مع مسؤوليات وظيفته مثل الجزء الأخير من المؤشر السابع كما هو موضح أدناه:

1. يفهم بوضوح رؤية ورسالة وأهداف الجهة بشكل ينعكس على قراراته اليومية.
2. لا يدخر جهداً أو وقتاً للتركيز على التحسين الطويل الأمد للعمليات والإجراءات المعتمدة ضمن إدارته.
3. يطور فهماً أشمل للأعمال بغية تحسين أداء وعمليات فريق عمله.
4. يحدد أولويات العمل بما يتناسب مع أهداف الجهة، وينفذ المبادرات الجديدة وفقاً لأهداف الجهة واستراتيجياتها.
5. يعدل المفاهيم والنماذج والمنهجيات التي تعلمها، ويطبقها على حالات محددة.
6. يفكر بشمولية، ويأخذ في الاعتبار الصورة الأوسع ويتحدى التفكير التقليدي.
7. يتمتع بالقدرة على رؤية أوسع للسياق الاستراتيجي، ويفهم استراتيجية الوزارة ويساهم تبعاً في تحقيقها و يضيف الخطط التنفيذية المحلية: يوضح الاستراتيجية والخطط للموظفين مما يمكنهم من التنفيذ الفعال.
8. يتمتع بالاستعدادية والقدرة على اتخاذ القرارات؛ ويجمع البيانات الهامة، ويحدد القضايا الرئيسية؛ ويتناول المسائل الصعبة والمشاكل بموضوعية ورزاقنة وعقلانية خاصة لدى اتخاذ القرارات في ظل الضغوطات؛ ويتمتع بالقوة فكراً.
9. يتخذ القرارات الحكيمة في الأعمال ويحدد الشؤون التي تخلق قيمة وتشكل فارقاً، ويحشد الدعم والموارد والفعاليات المناسبة لهذه الشؤون مستخدماً الفطنة العقلانية والانفعالية في آن معاً لبلت فيها.

ثانياً: الكفاءات الأساسية

1- التركيز على خدمة العملاء

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

ملاحظة ما إذا كان يأخذ العميل في الاعتبار حين يتخذ قراراته و تدوين تلك القرارات الهامة التي اتخذها و التي تبرهن أو لا تبرهن على ذلك	إذا كنت تقييم موظفاً يضطلع بمسؤوليات قيادية، إشرافية، أو إدارية
ملاحظة كيف يتعامل هو مع العملاء و كيف يتعامل مرؤوسيه مع عملائهم (الداخليين و الخارجيين) و قم بتدوين ملاحظتك في الحال.	
ملاحظة ما إذا كانت تقاريره وعروضه التقديمية و مقترحاته و خطط عمله عادةً ما تحتوي على عنصر خدمة العملاء و تطوير جودة الخدمات كلما سمح أو اقتضى الأمر.	
الحصول على التغذية الراجعة من العملاء مباشرة إما عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيانات.	
ملاحظة ما إذا كان يفكر في خدمة العميل قبل الشروع في تنفيذ مهامه.	إذا كنت تقييم موظفاً تقع درجته الوظيفية في الفئة الداعمة
ملاحظة كيف يتعامل مع عملائه (الداخليين و الخارجيين) و قم بتدوين ملاحظتك.	
الحصول على التغذية الراجعة من العملاء مباشرة إما عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيانات. يمكنك أن تسأل الأفراد الذين عملوا معه في فرق المهام أو المشروعات و قم بتدوين ملاحظاتهم المهمة.	
قم بتدوين أية اقتراحات مفيدة يبادر بها الموظف من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للعميل و تلبية توقعاته	
وضع نظام إلكتروني لتسجيل المكالمات مع العملاء إذا كان يعمل الموظف في مركز لخدمة العملاء أو الموظفين	

مثال إسترشادي:

الموقف: يعمل السيد حمد في إدارة تقنية المعلومات في وظيفة "تنفيذي دعم فني" و تشمل مهام وظيفته الرد على استفسارات الموظفين و شكواهم عبر الهاتف بخصوص الأنظمة و البرمجيات. لاحظت في مرة أن السيد حمد يتحدث بانفعال على الهاتف. و بسؤالك السيد حمد عن سبب انفعاله قال أن أحد الموظفين كان يشتكي من بطء في أداء برنامج الويندوز في جهاز الحاسوب الخاص به، و أن هذا الأداء البطيء يتسبب في تعطيل عمله كثيراً. وأضاف السيد حمد أنه على الرغم من إرشاد الموظف تكراراً لاتخاذ بعض الخطوات لعلاج المشكلة تعثر الموظف في تنفيذ هذه الخطوات. في نهاية الأمر أخبر الموظف أن عليه معاودة الاتصال به في وقت لاحق لمساعدته.

عليك في هذا الموقف لفت نظر السيد حمد إلى أوجه القصور في سلوكه و إرشاده إلى السلوك السليم وفقاً للمؤشرات السلوكية في مستوى المهارة المتوقع منه، ثم يتعين عليك تدوين هذا الموقف في سجل الكفاءات السلوكية للموظف:

وصف الملاحظة وكيف علمت بها؟	تاريخ وقوعها	الكفاءة السلوكية محل التقييم والمؤشرات ذات الصلة	هل كان الملاحظة ذات دلالة سلبية أم إيجابية عن الكفاءة	إذا كانت الدلالة سلبية، كيف كانت استجابة الموظف الى التغذية الراجعة؟
****	*****	التركيز على خدمة العملاء - PL3 "يتعامل مع المشاكل بتفهم ويعمل على تهدئتهم ويقوم شخصياً بتصحيح المشاكل بسرعة."	سلبية	إستمع حمد باهتمام عندما ناقشته وإعترف بخطئه ووعد بمحاولة التفهم لمشاكل الموظفين في المرات القادمة إذا تكرر نفس الموقف.

• ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلائم مع صلاحياته أو مسؤوليات وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو إداري في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الجهة ؟

لكي يكون التقييم سليماً و عادلاً في هذه الحالة، سوف تقيم الموظف فقط على ضوء المؤشرات التي يمكن تطبيقها على وظيفته في مستوى المهارة المتوقع.

مثال توضيحي:

إذا كان الموظف على الدرجة الثانية و يشغل منصب "تنفيذي أول" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة "التركيز على العملاء" هو PL5. إذا كنت ترى أن "وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من العملاء" مؤشر سلوكي غير متناسب مع صلاحيات ومسؤوليات وظيفته، فتجنبها في التقييم و خذ سائر المؤشرات في الاعتبار كما هو موضح أدناه:

✓ يقيم الخدمات وبيادر لتحسينها لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
• يضع آلية وأسس واضحة للحصول على التغذية الراجعة من العملاء ويطورها.

- ✓ يبادر إلى تطوير واقتراح السياسات والإجراءات الجديدة التي تؤدي إلى تحسين خدمة العملاء.
- ✓ يتعاون مع العملاء الرئيسيين لحل المشاكل المعقدة وتلبية الاحتياجات الخاصة وإيجاد حلول فعالة من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

2- التركيز على النتائج

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

<p>ملاحظة ما إذا كان يتخذ الخطة الاستراتيجية والتشغيلية منطلقاً أساسياً لوضع الأهداف وإعداد خطط العمل وتحديد الموارد واتخاذ القرارات.</p>	<p>إذا كنت تقييم موظفاً يضطلع بمسؤوليات قيادية، إشرافية، أو إدارية</p>
<p>ملاحظة مدى اتفاق مخرجات واستراتيجيات الوحدة التنظيمية التي يرأسها مع أهداف وأولويات الجهة الاتحادية المعنية.</p>	
<p>ملاحظة مدى اهتمامه بمتابعة أداء إدارته وأداء مرؤوسيه وحرصه على إعداد تقارير لقياس مستويات الإنجاز والتقدم في مسار العمل نحو تحقيق الأهداف وتحقيق الخطة الاستراتيجية أو التشغيلية للوحدة التنظيمية التي يرأسها.</p>	
<p>ملاحظة مدى اهتمامه بتحديث أوليات العمل بإدارته وفقاً للتوجهات الاستراتيجية للجهة الاتحادية، وحرصه على تعديل أداء مرؤوسيه حين ينحرف عن المسار الصحيح، وكذلك اهتمامه بتقديم حلول ومقترحات وبدائل فعالة لتبسيط إجراءات العمل في إدارته وجعلها أكثر مرونة وسرعة.</p>	
<p>ملاحظة ما إذا كانت تقاريره عن الأداء وعروضه التقديمية ومقترحاته وخطط عمله عادةً ما تحتوي على عنصر التنبؤ بالمخاطر والتحديات التي قد تعرقل تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها. يمكن هنا أيضاً جمع التغذية الراجعة من أعضاء فرق المشروعات أو المهام التي يرأسها أو يشارك فيها بخصوص هذه الجزئية.</p>	<p>إذا كنت تقييم موظفاً تقع درجته الوظيفية في الفئة الداعمة</p>
<p>ملاحظة ما إذا كان يهتم بالتعرف على أولويات العمل بصفة منتظمة وفهمها بدقة حتى يتمكن من تحقيق أهدافه وتلبية المتوقعات.</p>	
<p>ملاحظة ما إذا كان يسعى دائماً للحصول على التغذية الراجعة عن مخرجات عمله سواء منك مباشرة أو من زملائه أو عملائه. يمكنك هنا الاتصال بأعضاء فرق العمل أو المشروعات التي يشارك فيها وجمع المعلومات اللازمة منهم في هذا الشأن.</p>	
<p>ملاحظة حرصه المستمر على إخطارك بوجود أية تحديات أو صعوبات يواجهها من شأنها التأثير على أدائه أو الحيلولة دون تحقيق أهدافه. عليك هنا أيضاً سؤال الموظف عن الخطوات والمبادرات التي اتخذها لتذليل هذه العقبات قبل تصعيد الأمر إليك. هنا يمكنك قياس مدى حماسه وشغفه و مثابرتة في سبيل تحقيق أهدافه.</p>	
<p>قم بتدوين أية اقتراحات مفيدة يبادر بها الموظف من شأنها تحسين أو تطوير إجراءات العمل من أجل تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر كفاءة.</p>	

و لا تنسى دائماً أن **تدون** ملاحظاتك الشخصية كتابةً في سجل الكفاءات السلوكية للموظف وكذلك التغذية الراجعة من المتعاملين معه. ولا تنسى أيضاً **الجمع والاحتفاظ** بكافة التقارير أو العروض أو المستندات التي تجد فيها دلالة واضحة على ملاحظاتك.

مثال إسترشادي:

الموقف: لقد طلبت من الموظف الإداري أو المنسق في إدارتك أن يقوم بالاتصال هاتفياً بقائمة محددة من العملاء وذلك لجمع بعض المعلومات الهامة اللازمة لتحديث قاعدة البيانات الخاصة بأحد المشروعات. احتوت القائمة على 100 عميل و قد ذكرت للموظف أنك تتوقع منه الانتهاء من هذه المهمة في غضون أسبوع عمل ويشمل ذلك تحديث قاعدة البيانات بالمعلومات التي جمعها من العملاء. بعد أسبوع قمت بالاطلاع على قاعدة البيانات وتبين لك أن هناك ما يقرب من 50 عميل لم يتم تحديث بياناته. وبسؤالك الموظف عن السبب أوضح بأنه قام بالاتصال بهم فعلياً كما طلب منه ولكنه لم يستطع التوصل إليهم إما بسبب انشغالهم أو عدم ردهم على الهاتف.

ماذا يتعين عليك في هذا الموقف؟

عليك في هذا الموقف لفت نظر الموظف الإداري أنه كان ينبغي عليه معاودة الاتصال بهذه المجموعة من العملاء لاحقاً أكثر من مرة إلى أن يتمكن من التوصل إليهم في نهاية الأمر. فالغرض أو النتيجة المرجوة من هذه المهمة هو ليس الاتصال في حد ذاته وإنما جمع المعلومات المرغوبة وتسجيلها في قاعدة البيانات حتى يستطيع باقي أعضاء المشروع من الاستفادة من هذه البيانات والانتقال إلى المرحلة التالية في المشروع. وإذا باءت كل محاولاته بالفشل كان عليه تصعيد الأمر إليك حتى تقدم له الدعم والإرشاد اللازم الذي يمكنه من تحقيق هذه المهمة قبل مضي أسبوع عمل. ثم يتعين عليك تدوين هذا الموقف في سجل الكفاءات السلوكية للموظف كما يلي:

وصف الملاحظة وكيف علمت بها؟	تاريخ وقوعها	الكفاءة السلوكية محل التقييم والمؤشرات ذات الصلة	هل كانت الملاحظة ذات دلالة سلبية أم إيجابية عن الكفاءة	إذا كانت الدلالة سلبية، كيف كانت إستجابة الموظف الى التغذية الراجعة؟
*****	*****	التركيز على النتائج - PL3	سلبية	أعرب الموظف عن أسفه وأظهر عزمًا واضحاً على تصحيح خطأه وذلك بطلبه فرصة لمدة يومين إضافيين لمعاودة الإتصال بالعملاء وتحديث بياناتهم .

- ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلائم مع صلاحياته أو مسؤوليات وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو إداري في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الجهة؟

لكي يكون التقييم سليماً و عادلاً في هذه الحالة، سوف تقيم الموظف فقط على ضوء المؤشرات التي يمكن تطبيقها على وظيفته في مستوى المهارة المتوقع.

مثال توضيحي:

إذا كان الموظف على الدرجة الرابعة و يشغل منصب "إداري أول" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة "التركيز على النتائج" هو PL4. قد يكون المؤشر الأول " يتولى إدارة أدائه وأداء موظفيه بما يتوافق مع الخطط التشغيلية مركزاً على الأهداف الرئيسية" و المؤشر الثالث " يقترح أفكاراً وطرق جديدة لتطبيق سياسة واستراتيجية الجهة ويسعى باستمرار إلى تحسين العمليات التشغيلية" غير متناسبين مع صلاحيات ومسؤوليات وظيفته، فتجنبهما في التقييم و خذ سائر المؤشرات في الاعتبار كما هو موضح أدناه:

1. يتولى إدارة أدائه وأداء موظفيه بما يتوافق مع الخطط التشغيلية مركزاً على الأهداف الرئيسية.
2. يعتمد الواقعية في تخصيص الوقت والموارد اللازمة لإنجاز الأعمال.
3. يقترح أفكاراً وطرق جديدة لتطبيق سياسة واستراتيجية الجهة ويسعى باستمرار إلى تحسين العمليات التشغيلية.
4. يظهر استعداداً للعمل لساعات طويلة إذا دعت الحاجة، وينجز الأعمال بحماسة وفعالية وتصميم.
5. يعد التقارير بخصوص تقدم الأعمال، ويلتزم التزاماً تاماً وفعالاً بتنفيذ الأعمال بحسب المراحل والمهل المحددة لها.
6. يحدد ويرصد أهدافاً ذاتية قابلة للتحقيق وللتعديل.
7. يسعى إلى استيضاح التوقعات، والأدوار، والمهل المحددة، قبل الالتزام بإنجاز مهمة جديدة.
8. يعدّ ويحافظ على نظم فعالة في تخزين المعلومات واستخدامها.

3- إدارة الموارد بفاعلية

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

ملاحظة ما إذا كان عنصر الميزانية وتخطيط وتوزيع الموارد متواجد في خطته التنفيذية والتشغيلية	إذا كنت تقييم موظفاً يضطلع بمسؤوليات قيادية، إشرافية، أو إدارية
ملاحظة وتدوين المبادرات والمقترحات التي يتقدم بها من أجل ترشيد الإنفاق والاستهلاك في الوحدة التنظيمية التي يرأسها دون المساس بجودة المخرجات	
ملاحظة ما إذا كانت خطط البرامج والمشروعات في إدارته تشمل آلية لتوزيع الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة لإنجاز الأعمال والأهداف في إدارته وكيفية المحاسبة عن هذه الموارد.	
مراجعة التقارير المالية ومطابقة النفقات الفعلية للمشروعات والبرامج مع الميزانية المخصصة.	
ملاحظة وتدوين المبادرات والمقترحات التي يتقدم بها من أجل رفع الإنتاجية البشرية ومستوى كفاءة العمل في إدارته من خلال الاستخدام الأمثل للموارد - مثلاً أتمتة بعض العمليات والإجراءات.	
مراجعة تقارير نتائج التدقيق الداخلي للتأكد من إتباع الإدارة التي يرأسها للممارسات والسياسات والإجراءات المالية والتقنية الواجبة.	
ملاحظة كيف يتعامل الموظف مع المواد والأدوات وغيرها من الموارد المادية في بيئة العمل من ناحية الحفاظ عليها وصيانتها واستهلاكها.	إذا كنت تقييم موظفاً لا يضطلع بمسؤوليات إشرافية أو قيادية أو إدارية
جمع التقارير الدالة على نسبة النفقات إلى الميزانية المخصصة في أي مهمة يقوم بها الموظف يخول له فيها صلاحيات التصرف في بعض الموارد المالية - مثل التصرف في حساب الثريات.	
جمع أو إعداد تقارير عن نسب الخسارة أو الهدر أو التلف التي تتعرض لها موارد وأصول الشركة (كلما أمكن) نتيجة قصور أو إهمال في أداء الموظف. وقد تكون هذه التقارير إيجابية حيث تثبت أن أداء الموظف لمسؤوليات عمله لم يترتب عليها أية خسائر تذكر .	
قم بتدوين أية اقتراحات مفيدة يبادر بها الموظف من شأنها توفير النفقات أو الوقت أو الجهد أو حجم الموارد المستخدمة لإنجاز الأعمال.	

و لا تنسى دائماً أن **تدون** ملاحظاتك الشخصية كتابةً في سجل الكفاءات السلوكية للموظف وكذلك التغذية الراجعة من المتعاملين معه. ولا تنسى أيضاً **الجمع والاحتفاظ** بكافة التقارير أو العروض أو المستندات التي تجد فيها دلالة واضحة على ملاحظاتك.

مثال إسترشادي:

الموقف: لقد أعطيت منسق التدريب في إدارتك حق التصرف في ميزانية نثرية قدرها 1000 درهم لإعداد وتنظيم 5 ورش عمل، ويشمل ذلك تكاليف قاعات التدريب في الفنادق والأطعمة والمشروبات المقدمة للمتدربين والأدوات والمواد التدريبية اللازمة. وقبل تاريخ عقد ورش العمل بيومين قدم لك منسق التدريب تقريراً يفيد بأنه صرف فقط إجمالي 600 درهم لإعداد ورش العمل. حيث استطاع أن يوفر قاعة تدريب داخلية في مقر الشركة لعقد ورشتين عمل بها. كانت هذه القاعة محجوزة من قبل إدارة أخرى ولكنه اتصل بالأطراف المعنية في هذه الإدارة ليسألهم عن إمكانية استخدام القاعة لورشتين عمل فقط وقد وافقوا على طلبه. وقد أخبرك المنسق أيضاً أنه قام بذلك حينما لاحظ ارتفاعاً ملحوظاً في أسعار حجز قاعات الفنادق وكان ذلك من شأنه إما استنفاد الميزانية المخصصة أو تجاوزها.

ماذا يتعين عليك في هذا الموقف؟

- تقديم الشكر للموظف على مبادرته الطيبة التي نتج عنها توفير 400 درهم من المخصصات لهذه الورش.
- التوثيق في سجل الكفاءات الخاص بالمنسق كما هو مبين أدناه.
- الاحتفاظ بنسخة من الفواتير المقدمة التي تثبت التوفير في النفقات.

وصف الملاحظة وكيف علمت بها؟	تاريخ وقوعها	الكفاءة السلوكية محل التقييم والمؤشرات ذات الصلة	هل كانت الملاحظة ذي دلالة سلبية أم إيجابية عن الكفاءة	إذا كانت الدلالة سلبية، كيف كانت إستجابة الموظف الى التغذية الراجعة؟
*****	*****	إدارة الموارد بفاعلية - PL3 "يظهر القدرة على الاستخدام واعتماد أساليب أقل تكلفة لتحقيق أهداف العمل".	إيجابية	لا ينطبق

- ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلائم مع صلاحياته أو مسؤوليات وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو

إدارى في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الجهة ؟

لكي يكون التقييم سليماً و عادلاً في هذه الحالة، سوف تقيم الموظف فقط على ضوء المؤشرات التي يمكن تطبيقها على وظيفته في مستوى المهارة المتوقع.

مثال توضيحي:

إذا كان الموظف على الدرجة الثالثة و يشغل منصب "سكرتير" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة "التركيز على النتائج" هو PL4. قد يكون المؤشر الأول " يضمن تطبيق الممارسات المالية المعتمدة لتحقيق أكبر عائد على الاستثمار " و المؤشر الرابع " تحديد الضغوط التي تظهر في إدارة المصروفات أو الموارد وإظهار الفرص اللازمة لمعالجتها لضمان التنافسية" غير متناسبين مع صلاحيات ومسؤوليات وظيفته، فتجنبها في التقييم و خذ سائر المؤشرات الأخرى في الاعتبار كما هو موضح أدناه:

1. يضمن تطبيق الممارسات المالية المعتمدة لتحقيق أكبر عائد على الاستثمار.
2. يحدد الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال و يضمن استخدامها بطريقة فعالة و آمنة.
3. يظهر القدرة على تنفيذ خطط العمل بطريقة تسهم في تحقيق أهداف الجهة ورؤيتها.
4. تحديد الضغوط التي تظهر في إدارة المصروفات أو الموارد وإظهار الفرص اللازمة لمعالجتها لضمان التنافسية.
5. يسعى إلى تحصيل قيمة الاستثمار في الموارد من خلال التركيز على المخرجات.

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

<p>ملاحظة ما إذا كان يفوض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسيه لتشجيعهم على تحمل المسؤولية. لاحظ ما إذا كان يدع لهم مجالاً لاتخاذ بعض القرارات أم يميل بصفة عامة إلى التدخل في أبسط الأمور.</p>	<p>إذا كنت تقييم موظفاً يضطلع بمسؤوليات قيادية، إشرافية، أو إدارية</p>
<p>ملاحظة وتدوين القرارات التي يتخذها ويتحمل تبعاتها إذا لم تأت بالنتائج المرجوة. هل يتحمل مسؤولية نتائج عمل إدارته ومستوى جودة مخرجاتها أيًا كانت؟</p>	
<p>ملاحظة ما إذا كانت خطط البرامج أو المشروعات أو السياسات التي يضعها تشمل آلية لتوزيع الأدوار والمسؤوليات على كافة الأطراف المعنية، وكذلك معايير لقياس الأداء.</p>	
<p>ملاحظة توافق وانسجام وعوده وكلامه مع أفعاله وقراراته.</p>	
<p>ملاحظة كيفية مواجهته للطوارئ والأزمات والمواقف الصعبة. هل يوجه طاقاته نحو التصدي لهذه الأزمات وحلها أم يميل أكثر إلى التركيز على إلقاء اللوم والاتهامات على الآخرين.</p>	
<p>ملاحظة ما إذا كان حريصاً على متابعة وقياس أداء مؤسسيه وأداء المشروعات المسؤول عنها بصفة دورية.</p>	
<p>ملاحظة مدى تبنيه للمبادرات الاستراتيجية أو التنفيذية التي يقترحها وتحمل أعباءها ونتائجها كاملة.</p>	<p>إذا كنت تقييم موظفاً لا يضطلع بمسؤوليات إشرافية أو قيادية أو إدارية</p>
<p>ملاحظة مدى التزام الموظف بقوانين وسياسات وإجراءات العمل. قم بتدوين المواقف التي تعكس بشكل واضح فشل أو نجاح الموظف في إتباع إجراءات وسياسات العمل.</p>	
<p>لاحظ درجة الموثوقية التي يبرهن عليها الموظف، هل تستطيع الاعتماد عليه في جوانب متعددة لإنجاز العمل و إنجاز جميع المهام المسندة في الزمن المحدد وبالحد الأدنى من الإشراف؟ هل يتابع تنفيذ الأعمال حتى يتأكد من إتمام وإنجاز المطلوب؟</p>	
<p>اجمع التغذية الراجعة من الزملاء والمتعاملين مع الموظف في المشروعات التي يشارك فيها بشأن التزامه بإنجاز المهام المناطة به وفي الإطار الزمني المطلوب. احتفظ برسائل المدح أو الشكوى التي ترد إليك من أعضاء فرق المشروعات التي يشارك فيها الموظف فيما يتعلق بهذا الشأن.</p>	
<p>لاحظ ما إذا كان الموظف عادةً ما يلتزم بعهوده ويعترف بأخطائه ويعهد بمعالجتها.</p>	
<p>قم بملاحظة وتدوين تلك المواقف التي أثبت فيها الموظف درجة عالية من التفاني والإخلاص في العمل من حيث الاستعداد للعمل لساعات إضافية أو في العطلة الأسبوعية حينما تستلزم ظروف العمل وذلك من أجل إنجاز المهام في</p>	

وقتها.	
قم بملاحظة وتدوين أية اقتراحات أو مبادرات يتقدم بها الموظف لإنجاز أهداف أو مهام إضافية و يظهر طاقة إيجابية في تبني هذه المهام وتنفيذها باستقلالية.	
لاحظ مدى احترام الموظف لسلطات مدراءه وعدم تخطيه حدود وظيفته إلا إذا طلب منه أو أفسح له المجال وفقاً لتوجهات مديره.	

مثال استرشادي:

الموقف: السيدة بتول تعمل كسكرتيرة للقسم. أسندت إليها كتابة بعض التقارير المهمة وطباعتها و إرسالها بالبريد العاجل لجهة حكومية في خلال يومين على أن يصل الجهة في غضون 3 أيام على الأكثر. فوجئت بالجهة الحكومية تهاتفك بعد خمسة أيام وتساءل عن التقارير، وبسؤالك السيدة بتول نفت مسؤوليتها عن التأخير وأوضحت أنها سلمت التقارير لمراسل المكتب في اليوم الثاني من طلب التقرير على أن يقوم بدوره بإرسالها إلى الجهة الحكومية في نفس اليوم. تبين لك بعد ذلك أن مراسل المكتب لم يقم بإرسال التقرير إلى شركة البريد في نفس اليوم الذي استلم فيه التقرير من بتول، مما أدى إلى هذا التأخير.

ماذا يتعين عليك في هذا الموقف؟

- توجيه بتول أنه كان ينبغي عليها متابعة مراسل المكتب للتأكد من قيامه بإرسال التقارير في نفس اليوم إلى شركة البريد.
- حثها على تحمل المسؤولية وعدم إلقاء اللوم على الآخرين.
- حثها على إخبارك فوراً إذا لم تستطع إنجاز أي مهمة في الوقت المطلوب.
- ثم يتعين عليك تدوين هذا الموقف في سجل الكفاءات السلوكية للموظف كما يلي:

وصف الملاحظة وكيف علمت بها؟	تاريخ وقوعها	الكفاءة السلوكية محل التقييم والمؤشرات ذات الصلة	هل كان الملاحظة ذات دلالة سلبية أم إيجابية عن الكفاءة	إذا كانت الدلالة سلبية، كيف كانت إستجابة الموظف الى التغذية الراجعة؟
*****	*****	يظهر إمكانية الاعتماد عليه لضمان إنجاز المشاريع التي تقع ضمن مسؤولياته في الوقت المحدد لها - PL4	سلبية	أعربت الموظفة عن أسفها على التأخير ووعدت بأن تتابع الأمر فوراً مع شركة البريد والتأكد بنفسها من وصول التقارير إلى الجهة

- ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلائم مع صلاحياته أو مسؤوليات وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو إداري في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الجهة؟

لكي يكون التقييم سليماً و عادلاً في هذه الحالة، سوف تقيم الموظف فقط على ضوء المؤشرات التي يمكن تطبيقها على وظيفته في مستوى المهارة المتوقع.

مثال توضيحي:

إذا كان الموظف على الدرجة الثالثة و يشغل منصب "سكرتير" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة "التركيز على النتائج" هو PL4. قد يكون المؤشر الأول " يتعاون و يظهر مرونة في تحمل المسؤولية عن مرؤسيه" و المؤشر الخامس "يحدد معايير أدائه و أداء موظفيه، و يتحمل المسؤولية عن تحقيق أهداف العمل بنجاح و إنجاز النتائج المرجوة من الأعمال" غير متناسبين مع صلاحيات و مسؤوليات وظيفته، فتجنبهما في التقييم و خذ سائر المؤشرات في الاعتبار كما هو موضح أدناه:

1. يتعاون و يظهر مرونة في تحمل المسؤولية عن مرؤسيه.
2. يسعى بفعالية للمساءلة و تحمل المسؤولية و قياس الأداء.
3. يظهر إمكانية الاعتماد عليه لضمان إنجاز المشاريع التي تقع ضمن مسؤولياته في الوقت المحدد لها.
4. يثبت قدرته على مراقبة البرامج و الفعاليات و اتخاذ التدابير التصحيحية متى دعت الحاجة لذلك.
5. يحدد معايير أدائه و أداء موظفيه، و يتحمل المسؤولية عن تحقيق أهداف العمل بنجاح و إنجاز النتائج المرجوة من الأعمال.
6. يعمل على احترام زملائه و مرؤسيه و العملاء و يزودهم بتغذية راجعة حول سلوكيات الآخرين.

5- العمل بروح الفريق الواحد

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

<p>ملاحظة توجهات وسلوكيات المدير في التعامل مع القطاعات أو الإدارات الأخرى؟ هل يتبنى الأهداف المشتركة ويضعها قبل المصالح الشخصية؟ هل تتسم الإدارة الي يرأسها المدير بالسلاسة والمرونة في تنفيذ المشروعات المشتركة مع الإدارات الأخرى؟ يمكنك تسجيل التغذية الراجعة من أعضاء فرق المهام والمشروعات بشأن تعاونها في تنفيذ مسؤولياتها وتقديمها الدعم الواجب.</p>	<p>إذا كنت تقييم موظفاً يضطلع بمسؤوليات قيادية، إشرافية، أو إدارية</p>
<p>متابعة نتائج الاستبيان الداخلي الخاص ببيئة العمل في الجهة الاتحادية. يمكنك الاطلاع تحديداً على النتائج المتعلقة بالعمل الجماعي داخل الإدارة أو القسم المعني لأنها تقيس مدى نجاح المدير في نشر وتعزيز ثقافة التعاون وروح الفريق في الوحدة التنظيمية التي يرأسها.</p>	
<p>ملاحظة ما إذا كانت خطط البرامج أو المشروعات أو السياسات التي يضعها تشمل آلية لتوحيد الأهداف وتوثيق العلاقات بين الأطراف المعنية ذوات المصالح وتجنب النزاعات المحتملة بينهم.</p>	
<p>ملاحظة مستويات الثقة والتعاون بينه و بين مرؤوسيه، وكذلك فيما بين مرؤوسيه. فالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد هي ركيزة العمل الجماعي بين الأفراد. قم برصد وتدوين المواقف التي لعب فيها عنصر الثقة دوراً أساسياً إما في الإنجاز الفعال لأحد المهام أو عرقلة الإنجاز وتحقيق الأهداف.</p>	
<p>متابعة نسبة النزاعات والشكاوى الواردة من الموظفين في الإدارة بسبب ضعف روح التعاون أو انعدام الثقة</p>	
<p>ملاحظة وتدوين أي مبادرات إيجابية يقترحها وينفذها لتنمية وترسيخ فكر العمل الجماعي سواء داخل إدارته أو بين إدارته والإدارات الأخرى.</p>	
<p>ملاحظة مدى تشجيع المدير لتبادل المعرفة والخبرات بينه وبين مرؤوسيه و نظرائه من المدراء من أجل إنجاز الأهداف المشتركة. هل يشجع ثقافة المشاركة والإجماع مع مرؤوسيه قبل اتخاذ القرارات؟</p>	
<p>ملاحظة وتدوين المواقف التي تبرهن على مدى تعاون الموظف مع زملائه في فريق عمله و فرق العمل في الإدارات الأخرى.</p>	<p>إذا كنت تقييم موظفاً لا يضطلع بمسؤوليات إشرافية أو قيادية أو إدارية</p>
<p>جمع التغذية الراجعة من الزملاء والمتعاملين مع الموظف في المشروعات التي يشارك فيها بشأن مرونته و استعداده لمعاونة الآخرين وتبادل المعرفة والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف الفريق. لغرض التوثيق، احتفظ برسائل المدح أو الشكاوى التي ترد إليك من أعضاء فرق المشروعات التي يشارك فيها الموظف فيما يتعلق بهذا الشأن.</p>	
<p>ملاحظة فكر وتوجهات الموظف بشأن العمل الجماعي. هل ينصب اهتمامه فقط على الأهداف الشخصية أم يفكر أيضاً في المصلحة العامة لفريق العمل ككل؟</p>	
<p>ملاحظة مدى استعداد الموظف لبذل مجهود أكبر و الاضطلاع بأعمال تفوق مسؤولياته الوظيفية في أوقات الأزمات والطوارئ.</p>	

مثال إسترشادي:

الموقف: السيد علي يشغل منصب موظف إداري ويشارك في فريق أحد المشروعات؛ ويعتبر هو أول من انضم إلى الفريق فلهذه فكرة جيدة عن تاريخ المشروع وتطوراته ومنجزاته. طلبت من السيد علي تهيئة الأعضاء الجدد المنضمين حديثاً في المشروع عن طريق تزويدهم بكافة المعلومات والوثائق اللازمة. وبعد مرور شهر لاحظت تعثر واضح في أداء الفريق، وبالبحث في المشكلة وجدت أن السيد علي لم يشارك أعضاء الفريق الجدد إلا بعض البيانات الهامشية ولم يزودهم بكثير من المعلومات الهامة والحيوية مما أدى إلى تأخير واضح في خطة العمل. وبمواجهة السيد علي أعرب بكل صراحة عن قلقه من تقلص دوره في نجاح المشروع والتأثير على قيمة مخرجاته.

ماذا يتعين عليك في هذا الموقف؟

- أن تشكره على شجاعته في إبداء مخاوفه بصراحة.
- أن توضح له أهمية مشاركة الآخرين في المعلومات لتسهيل إنجاز المشروع وتفاذي تحمل العبء الأكبر من المشروع.
- أن تطمئننه بأن مشاركة المعلومات لن تهدد أمانة الوظيفي مطلقاً فعلى العكس فهي كفاءة سلوكية مطلوبة منه وكلما أظهرها بمهارة كلما زادت فرص صعوده للسلم الوظيفي

ثم يتعين عليك تدوين هذا الموقف في سجل الكفاءات السلوكية للموظف كما يلي:

وصف الملاحظة وكيف علمت بها؟	تاريخ وقوعها	الكفاءة السلوكية محل التقييم والمؤشرات ذات الصلة	هل كان الملاحظة ذات دلالة سلبية أم إيجابية عن الكفاءة	إذا كانت الدلالة سلبية، كيف كانت إستجابة الموظف الى التغذية الراجعة؟
****	*****	يشارك بالمعلومات متى أمكن ويبقى الموظفين على الإطلاع بالمستجدات	سلبية	أظهر الموظف إقتناعاً بالتغذية الراجعة وبدأ يشارك الآخرين تدريجياً في

المعلومات المهمة لإنجاز المشروع .		PL2 -		
-----------------------------------	--	-------	--	--

- ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلائم مع صلاحياته أو مسؤوليات وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو إداري في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الجهة؟

لكي يكون التقييم سليماً وعادلاً في هذه الحالة، سوف تقيم الموظف فقط على ضوء المؤشرات التي يمكن تطبيقها على وظيفته في مستوى المهارة المتوقع.

مثال توضيحي:

- إذا كان الموظف على الدرجة الأولى و يشغل منصب "أخصائي" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة " العمل بروح الفريق الواحد " هو PL5. قد يكون المؤشر السابع " يفوض بعض موظفيه المسؤولية في شأن إنجاز المهام ويشيد بحالات النجاح." هو المؤشر الوحيد في هذا المستوى غير المتناسب مع صلاحيات ومسؤوليات وظيفته، فتجنبه في التقييم و خذ سائر المؤشرات في الاعتبار كما هو موضح أدناه:

1. يعدل أهدافه الشخصية الخاصة بما يتوافق والمنفعة العامة.
2. يقدر ويعترف بجهود ومساهمات الموظفين الآخرين،
3. يتواصل ويدير علاقات معقدة ومتعددة المستويات مع أصحاب العلاقة ذوي المصالح، ويوفق بين وجهات النظر بتأنٍ.
4. يضع مصلحة الأفراد في المقام الأول.
5. يستمع باهتمام ، ويستنتج الدوافع من خلال مراقبة الآخرين أثناء العمل؛ ويدرك أهمية الوعي للانفعالات فضلاً عن المنطق في العلاقات والنزاعات.
6. يجسّد نموذجاً عن نمط القيادة التعاونية؛ ويعبر عن آرائه وتحفظاته مباشرة للآخرين.
7. يفوض بعض موظفيه المسؤولية في شأن إنجاز المهام ويشيد بحالات النجاح.
8. يشجع العمل الجماعي ضمن مختلف الوظائف والإدارات، مشدداً على الفوائد التي تعود على الجهة ككل جراء ذلك.
9. يسعى للبقاء على الحياد إزاء الخلافات ويعمل على حلها بشفافية.

10. يرحب بانضمام موظفين من ثقافات وخلفيات مختلفة إلى إدارته .

11. يسهل تشكيل فرق مشتركة بين مختلف الوظائف والإدارات.

6- التواصل ومهارات الاتصال

مصادر المعلومات لتقييم الكفاءة

<p>ملاحظة مهارات العرض التقديمي والتأثير والإقناع أثناء الاجتماعات والمؤتمرات و الندوات والحوارات مع نظرائه من المدراء ومع الأطراف الخارجية. هل استطاع توصيل وجهة نظره بلباقة ووضوح وحرفية مما ساعد على تحقيق أهداف إيجابية للجهة الاتحادية؟</p>	<p>إذا كنت تقييم موظفاً يضطلع بمسؤوليات قيادية، إشرافية، أو إدارية</p>
<p>متابعة نسبة الأخطاء والمشاكل في إدارته التي تنجم عن تدني مستوى التواصل والشفافية بين موظفيه.</p>	
<p>ملاحظة ما إذا كانت خطط البرامج أو المشروعات أو السياسات التي يضعها تشمل آلية لصياغة التفاهم وقنوات الاتصال والتغذية العكسية بين الأطراف المعنية و ذوي المصالح.</p>	
<p>جمع التغذية الراجعة من مرؤسيه بشأن اجتماعات متابعة وتقييم الأداء. هل يجتمع معهم دورياً ويشجعهم على الحوار والنقاش؟ هل يتبادل معهم الخبرات والمعارف الهامة بصفة منتظمة؟</p>	
<p>ملاحظة نسبة نجاحه في بناء علاقات إيجابية وبناءة مع الإدارات الأخرى ومع ذوي المصالح في المشروعات والبرامج؛ و كذلك القيام بتوثيق التغذية الراجعة الخاصة بهذا الشأن.</p>	
<p>ملاحظة وتدوين أي مبادرات إيجابية يقترحها وينفذها لتعميق التواصل والتفاهم بين الأفراد سواء داخل إدارته أو بين إدارته والإدارات الأخرى أو بين الجهة الاتحادية والأطراف الخارجية.</p>	
<p>رصد وتوثيق المواقف التي نجح فيها المدير في التفاوض مع الأطراف الخارجية والوصول إلى حلول مرضية وذات منفعة للطرفين.</p>	
<p>متابعة نتائج الاستبيان الداخلي الخاص ببيئة العمل في الجهة الاتحادية. يمكنك الإطلاع تحديداً على النتائج المتعلقة بالشفافية والتواصل المفتوح والفعال داخل الإدارة أو القسم المعني وذلك لأنها تقيس مدى نجاح المدير في نشر وتعزيز ثقافة الحوار والتواصل في الوحدة التنظيمية التي يرأسها.</p>	
<p>ملاحظة مهاراته في التواصل بوضوح وسلاسة ولباقة مع الموظفين الآخرين ومع الأطراف الخارجية أثناء الاجتماعات. هل يستطيع توصيل أفكاره ومعلوماته ووجهات نظره بفاعلية؟ يمكنك قياس ذلك من خلال مراقبة ردود أفعال الحضور في الاجتماع وتجاوبهم معه.</p>	<p>إذا كنت تقييم موظفاً لا يضطلع بمسؤوليات إشرافية أو قيادية أو إدارية</p>
<p>جمع التغذية الراجعة من الزملاء والمتعاملين مع الموظف في المشروعات التي يشارك فيها بشأن تبادل المعرفة والخبرات اللازمة.</p>	
<p>متابعة والاحتفاظ بنسخ من المراسلات والوثائق والتقارير التي يضطلع الموظف بتحريرها لقياس وضوح وسلامة الصياغة ودقة وشمولية وتسلسل المحتوى ومدى ملاءمته مع ثقافة وتوقعات المتلقي.</p>	

ملاحظة أداء الموظف في العروض التقديمية والتدريبية لقياس مهاراته التفاعلية مع الجمهور. كيف كان مستوى ثقته بنفسه في تقديم وعرض المعلومات؟ تجاوب وتفاعل الحضور مؤشراً هاماً على كفاءة العرض أو التدريب. رصد وتوثيق المواقف التي برهن من خلالها الموظف على قدرته على الإقناع والتأثير في الآخرين ولاسيما أثناء الأزمات والطوارئ ومواجهة التحديات.

مثال إسترشادي:

الموقف: تتولى منصباً إشرافياً في إدارة تقنية المعلومات في الجهة التي تعمل وتجهز هذه الأيام لإطلاق نظام المشتريات الجديد كأحدث الوحدات التي يتألف منها نظام إدارة معلومات المنشآت الذي صمم خصيصاً لتلبية الإحتياجات المتنامية للجهة. وقد أسندت مهمة تدريب الموظفين العاملين في قسم المشتريات إلى السيد ناصر الذي يعمل تحت إشرافك. وكان لناصر حوالي أربعة أيام لتحضير العرض التعريفي عن هذا النظام الجديد. وفي هذا العرض، أدركت ان ناصر كان متمكناً من المادة العلمية التي تتعلق بكافة تفاصيل وحدة المشتريات في النظام. ولكن فوجئ ناصر بسؤال من احد موظفي إدارة المشتريات يشير إلى خللٍ ما في العملية التي تربط بين وحدة المشتريات ووحدة "الحسابات والمعاملات المالية". ارتبك ناصر في الإجابة على هذا السؤال وارتجل رداً غير مقنعاً لهذا الموظف وخصوصاً عندما واجهه هذا الموظف بشيء من الضيق والسخرية. وكان لهذا الموقف وقعاً سلبياً على معنويات ناصر وثقته بنفسه نتيجة الإحراج الذي تعرض له. فعلياً، لم يكن هناك خلل في هذه العملية، وإنما هي أسلوب جديد ومختلف في القيام بالعملية تحتاج إلى مزيد من الشرح والتفسير والإقناع.

ماذا يتعين عليك في هذا الموقف؟

- تقديم تغذية راجعة إيجابية إلى ناصر بشأن المستوى العام لأدائه المرضي في العرض التعريفي. فقد كان متمكناً وكفوءاً بشكل عام.
- تنبيه ناصر بعدم أخذ أي انتقاد من الآخرين بشكل شخصي مهما كان محرراً.

- تشجيع الموظف على مواجهة الأسئلة الصعبة بالمنطق والحجة وتفادي الهروب منها او التحايل عليها.
- توجيه الموظف بعدم تقديم إجابات غير واثق منها؛ فإذا لم يكن لديه إجابة على سؤال ما، فليعد الحضور بالبحث في الأمر والرجوع إليهم في أسرع وقت.
- تشجيع الموظف على تجهيز قائمة بالأسئلة المتوقعة وتدريب نفسه على إجابتها قبل العرض.

ثم يتعين عليك تدوين هذا الموقف في سجل الكفاءات السلوكية للموظف كما يلي:

وصف الملاحظة وكيف علمت بها؟	تاريخ وقوعها	الكفاءة السلوكية محل التقييم والمؤشرات ذات الصلة	هل كانت الملاحظة ذات دلالة سلبية أم إيجابية عن الكفاءة	إذا كانت الدلالة سلبية، كيف كانت إستجابة الموظف الى التغذية الراجعة؟
*****	*****	يجيب على الأسئلة بوعي وإدراك ويتخذ موقفاً إيجابياً تجاه النقد أو الأسئلة المحرجة - PL3	سلبية	إستمع الموظف جيداً لملاحظات المدير المباشر ووعده بتدريب نفسه على الرد على الأسئلة بشكل فعال في العروض المقبلة.

- ماذا لو تضمن مستوى المهارة المتوقع من الموظف بعض المؤشرات السلوكية التي لا تتلائم مع صلاحياته أو مسؤوليات وظيفته؟ مثلاً مؤشرات تحتاج إلى منصب إشرافي أو إداري في حين أن الموظف غير مسؤول عن قيادة أفراد آخرين أو إدارة وحدات تنظيمية في الجهة؟

لكي يكون التقييم سليماً وعادلاً في هذه الحالة، سوف تقيم الموظف فقط على ضوء المؤشرات التي يمكن تطبيقها على وظيفته في مستوى المهارة المتوقع.

مثال توضيحي:

إذا كان الموظف على الدرجة الرابعة و يشغل منصب "إداري مساعد" سيكون مستوى المهارة المتوقع منه في كفاءة " العمل بروح الفريق الواحد " هو PL4. إذا كانت طبيعة وظيفته لا تتطلب التفاوض مع أطراف مختلفة وإدارة مصالحهم وتوقعاتهم يمكنك التغاضي عن المؤشرات التي تقيس تلك المهارات، ولكن إذا أظهر الموظف هذه المهارات

سيحتسب ذلك كتحقيق إيجابي له في هذه الكفاءة. المؤشر ذا العلاقة بهذه المهارات هو المؤشر التاسع "يسعى الى تحقيق نتائج مفيدة لكافة الأطراف عن طريق إقناع الآخرين بتبني مسار معين في العمل من خلال منحهم أسباب تحفيزية و ضمانات بتحقيق منافع معينة." "

1. يعتمد إلى التفاوض مع المعارضين لأفكاره ويوضح رأيه بنجاح.
2. يتواصل بشكل فعال مع مختلف الجهات.
3. يشجع بشكل استباقي التبادل المنفتح والشفاف للأفكار والآراء، ويساعد الآخرين في التعبير عن افكارهم بوضوح واقتضاب.
4. يعرض بصورة فعالة المعوقات التي تعترض العمل.
5. يخصص الوقت للتواصل الفعال مع مختلف الجهات المعنية.
6. يستجيب لاحتياجات مختلف الأفراد في وقت واحد.
7. يعتمد اللباقة والدبلوماسية لضمان عدم إفشاء المعلومات السرية
8. يسعى إلى تفهم الدوافع الشخصية والعملية للآخرين ويستخدمها في تحديد استراتيجية التفاوض المناسبة.
9. يسعى الى تحقيق نتائج مفيدة لكافة الأطراف عن طريق إقناع الآخرين بتبني مسار معين في العمل من خلال منحهم أسباب تحفيزية و ضمانات بتحقيق منافع معينة.

ثالثاً : شرح لكيفية تحديد مستوى التقييم المناسب للكفاءات السلوكية وفقاً لجدول سلم تقييم الكفاءات الوارد بنظام إدارة الأداء:

يتعين على الرئيس المباشر الالتزام بجدول سلم تقييم الكفاءات السلوكية الوارد بنظام إدارة الأداء (الموضح أدناه) عند تقييم وتحديد مستوى الكفاءات السلوكية لموظفيه أثناء مرحلة تقييم الأداء السنوي.

النقاط	المستوى	مستوى الكفاءات
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	يثبت الموظف تمتعه بـ جميع المؤشرات السلوكية المحددة وفقاً لمستوى المهارة المطلوب لدرجته ومعظم المؤشرات السلوكية للمستوى المهاري التالي بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم. لم يتخذ في حقه أية جزاءات إدارية خلال العام.
3	يفوق التوقعات	يثبت الموظف تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبى مستوى المهارة في كل الكفاءات المطلوبة لدرجته. كما يبرهن الموظف على تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في 4 كفاءات كحد أدنى. لم يتخذ في حقه أية جزاءات إدارية خلال العام.
2	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية، في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية.
1	بحاجة إلى تحسين	يفتقد الموظف إلى معظم المؤشرات السلوكية في 4 كفاءات أو أكثر، مما يؤدي إلى حدوث عيوب ونواقص كبيرة تؤثر سلباً على العمل أو على فريق العمل. لذلك، يكون التحسين مطلوباً في السلوكيات الأكثر أهمية.

كيفية تقييم وتصنيف كل كفاءة سلوكية على حدة:

يعتمد اختيار مستوى التقييم المناسب لكل كفاءة سلوكية على عنصرين رئيسيين، وهما:

1- تعدد أو نسبة المؤشرات السلوكية الملائمة التي برهن عليها الموظف في الكفاءة الفرعية المستهدفة (أي في مستوى المهارة المتوقع منه حسب الفئة والدرجة الوظيفية).

2- المدى الزمني الذي أظهر خلاله الموظف السلوكيات والمهارات الدالة على هذه المؤشرات على مدار السنة.

وتعتبر هذه العناصر بمثابة الشروط الواجب توافرها حتى يستحق الموظف مستوى التقييم.

فيما يلي جدول إسترشادي يساعد الرئيس المباشر على إختيار مستوى التقييم المناسب وفقاً لهذين العنصرين:

مستوى التقييم	نسبة المؤشرات الملائمة التي برهن عليها الموظف في مستوى المهارة المتوقع (PL)	نسبة المؤشرات الملائمة التي برهن عليها الموظف في مستوى المهارة الأعلى (PL+1)	المدى الزمني لإظهار هذه المؤشرات
يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	جميع المؤشرات الملائمة	كل أو معظم المؤشرات الملائمة	كل أو معظم الأوقات على مدار العام
يفوق التوقعات	جميع المؤشرات الملائمة	بعض أو كثير من المؤشرات الملائمة	كل أو معظم الأوقات على مدار العام
يلبي التوقعات	كل أو معظم المؤشرات الملائمة	لم يبرهن الموظف على أية سلوكيات أو مؤشرات في مستوى المهارة الأعلى أو برهن على القليل منها.	من الأوقات على مدار العام
بحاجة إلى تحسين	كل أو معظم المؤشرات الملائمة	لا ينطبق	بعض أو قليل من الأوقات أثناء السنة
بحاجة إلى تحسين	قليل أو بعض المؤشرات	لا ينطبق	معظم أو كل الأوقات أثناء السنة

مثال توضيحي لكيفية تقييم وتصنيف الكفاءة السلوكية

لنفترض أن الموظف على الدرجة السابعة، إذا وفقاً لخريطة الكفاءات السلوكية فمستوي المهارة المتوقع منه في جميع الكفاءات الأساسية هو (PL2). نقيم الآن واحدة من الكفاءات الأساسية و هي:

"العمل بروح الفريق الشاملة"

ينبغي في هذه الخطوة الرجوع إلى إطار عام الكفاءات السلوكية لمقارنة السلوكيات الفعلية التي أظهرها الموظف خلال سنة التقييم مع المؤشرات السلوكية المرتبطة بمستوى المهارة (PL2) في كفاءة "العمل بروح الفريق الواحد" و تكون هذه المؤشرات بمثابة مرجع التقييم لكفاءة السلوكيات والمهارات التي أظهرها الموظف خلال سنة التقييم:

<ul style="list-style-type: none">• يعمل بالتعاون مع جميع الموظفين.• يشارك بالمعلومات متى أمكن، و يبقي الموظفين على إطلاع بالمستجدات.• يستمع إلى أفكار زملائه الآخرين و يجب عليهم بطريقة بناءة.• يوصل القرارات بمنحى إيجابي إلى جميع الأطراف المعنية.• يمنح تغذية راجعة صادقة وبناءة لزملائه الآخرين، ويقترح سبلاً لتحسين الفعالية الشاملة.	PL2
---	------------

كما ينصح أيضاً بالبقاء نظرة على المؤشرات السلوكية في المستويات الأعلى مثل PL3 و PL4 نظراً لاحتمالية برهنة الموظف على بعض السلوكيات المرتبطة بهذه المستويات في كثير من المواقف خلال سنة التقييم و بالتالي يكون قد فاق التوقعات. مؤشرات PL3 في نفس الكفاءة تشمل:

<ul style="list-style-type: none">• يتأكد من انسجام جهود و أهداف مرؤسيه مع أهداف الإدارة• يرسي علاقات عمل منفتحة وشفافة.• يتبين نقاط الخلاف و يتخذ الإجراءات اللازمة لحلها.• يضم أفراداً من خلفيات متنوعة في إدارته.• يراجع حالات الفشل والنجاح من خلال منح مرؤسيه والإدارات الأخرى التغذية الراجعة.	PL3
--	------------

تابع المثال التوضيحي لكيفية تقييم و تصنيف الكفاءة السلوكية

و الآن ننظر الى كيفية تقييم و تصنيف السلوكيات الفعلية للموظف طبقاً لجدول سلم التقييم للكفاءات:

النقاط	التصنيف المناسب لكل احتمال	إحتمالات السلوكيات الفعلية للموظف أثناء فترة التقييم
2	يلبى التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف كافة المؤشرات السلوكية في مستوى PL2 على مدار العام في جميع الأوقات ولكنه لم يبرهن على أية سلوكيات إضافية تتعلق بمستوى مهارة PL3
3	يفوق التوقعات لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف كافة المؤشرات السلوكية في مستوى PL2 على مدار العام في جميع الأوقات وبرهن على بعض المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3 - مثلاً: نجح في إرساء علاقات منفتحة و شفافة مع فريق عمله و فرق العمل الأخرى و نجح أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ لهذه الكفاءة	إذا أظهر الموظف كافة المؤشرات السلوكية في مستوى PL2 على مدار العام في جميع الأوقات و برهن على كل أو معظم المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة الأعلى PL3 مما يدل على بزوغ إمكانيات و طاقات قيادية لديه: مثلاً: نجح في إرساء علاقات منفتحة و شفافة مع فريق عمله و فرق العمل الأخرى و نجح أيضاً في التعامل بفاعلية واضحة مع أفراد من خلفيات متنوعة في إدارته كما أظهر قدرات واضحة على حل الخلافات بين أعضاء فريق العمل و على تحقيق الانسجام بين جهوده و جهود زملائه مع أهداف القسم

1	يحتاج إلى تحسين	إذا لم يظهر الموظف التعاون المتوقع مع زملائه في كثير من الحالات و لم يشارك زملائه المعلومات اللازمة و لم يمنحهم تغذية راجعة صادقة وبناءة - أي أنه لم يستوف تقريباً نصف المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة المطلوب PL2
1	يحتاج إلى تحسين	إذا أظهر الموظف التعاون المتوقع مع زملائه وإستوفى معظم أو كل المؤشرات السلوكية في مستوى المهارة المطلوب منه PL2 ولكن تحقق ذلك فقط خلال الربع الأخير من السنة

التقييم الكلي للكفاءات السلوكية

1- احتساب معدل نتائج الكفاءات

بعد تقييم كل كفاءة سلوكية على حدة وفقاً للمعايير السابق ذكرها وإعطائها مستوى التقييم المناسب وعدد النقاط المحدد لكل مستوى، يتم احتساب معدل نتائج الكفاءات كما هو وارد بنظام إدارة الأداء:

$$\text{مجموع نقاط تقييم الكفاءات} / \text{عدد الكفاءات} = \text{معدل نتائج الكفاءات}$$

مثال توضيحي:

النقاط	التصنيف	الكفاءات	
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	تمكين الموظفين و تطوير قدراتهم	القيادية
3	يفوق التوقعات	قيادة التغيير	
2	يلبي التوقعات	التفكير الاستراتيجي	
3	يفوق التوقعات	التواصل و مهارات الاتصال	الأساسية
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	العمل بروح الفريق الواحد	
2	يلبي التوقعات	التركيز على النتائج	
3	يفوق التوقعات	إدارة الموارد بفاعلية	
4	يفوق التوقعات بشكل ملحوظ	المساءلة	
3	يفوق التوقعات	التركيز على خدمة العملاء	
28		مجموع نقاط الكفاءات	
3.1		معدل نتائج الكفاءات	
يفوق التوقعات		مستوى التقييم	

2- احتساب التقييم الكلي للكفاءات

التقييم الكلي للكفاءات = معدل نتائج الكفاءات X وزن الكفاءات المقابل للدرجة

يحدد وزن الكفاءة حسب الدرجة الوظيفية للموظف كما هو موضح في الجدول أدناه:

وزن الكفاءة	وزن الهدف	الدرجات الوظيفية
40 %	60 %	وظائف قيادية عليا وكيل الوزارة / المدير العام وكيل وزارة مساعد / المدير التنفيذي
50 %	50 %	خاصة ألى الدرجة الثانية
60 %	40 %	الدرجة الثالثة فما دون (باستثناء الوظائف الخدمية)