

إعداد الخطة الفردية بمنهجية (OKR)

يعقوب بن سالم الخزيمي
مدرب في منظومة إبداع لقياس الأداء

مهاور العراض:



❖ التحضير لإعداد الخطط الفردية.

❖ التخطيط الفعال في إعداد الخطة الفردية.

❖ التنفيذ الفعال لأهداف الخطة الفردية.

❖ منهجيات وآليات التقييم والتغذية الراجعة.

❖ المعالجة والتطوير لخطة الأهداف والأداء.

من المهم نتفق على:



الاستراحة
10:30 – 10:00



استخدام الهاتف
النقال



وقت الورشة
01:00 – 8:00



إجراءات الأمن
والسلامة



الإيجابية
والابتسامة



الأنشطة
والتطبيقات



الاستئذان
والخروج



الأسئلة
والاستفسارات



تحديات تقييم الاداء

1
خطة الأهداف
والنتائج الرئيسية
غير صحيحة

2
عدم الجدية في
متابعة وتقييم
الاداء

3
التغييرات الهيكلية
وعدم وضوح
الاختصاصات

4
عدم الالتزام
بمواعيد التقييم

5
ضعف التواصل
والتأخر في تقديم
التغذية الراجعة

6
التشدد أو التساهل
في التقييم

إِجَادَةٌ

أنواع الموظفين (فيديو)

مثلث النجاح



الأساسيات - النظريات - المعلومات - الحقائق - الأشكال والرموز - الوصف - التعلم - العلم

مخطط إجابة - OKRs



معا..
نعزز الأداء
الحكومي

إجابة



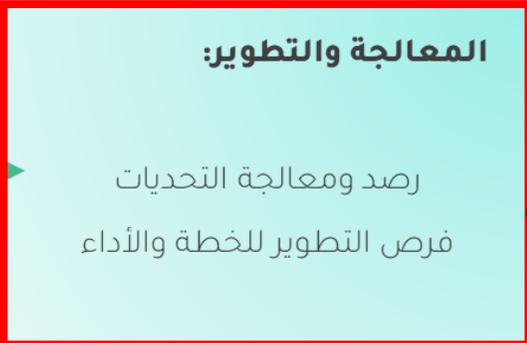
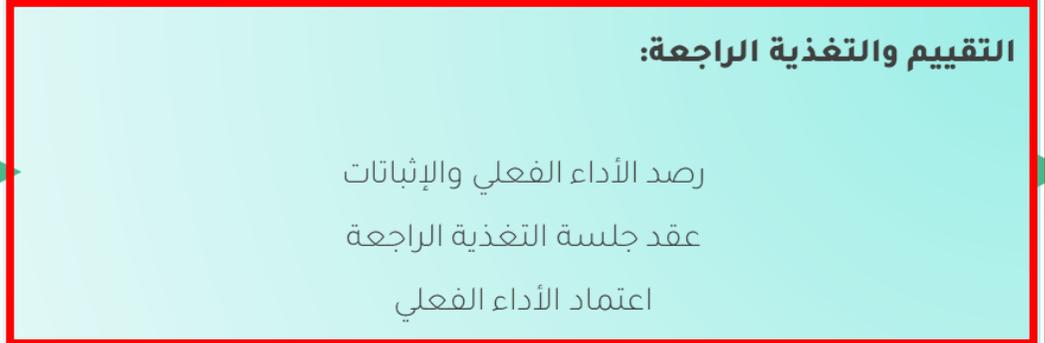
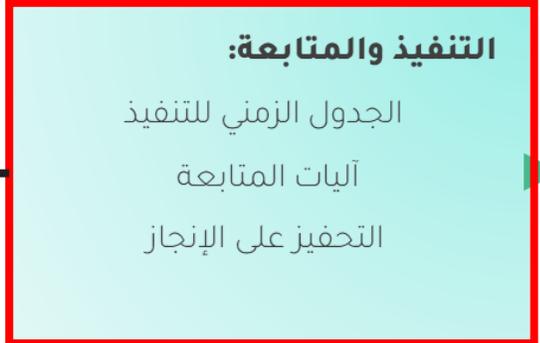
تخطيط

تحضير

أبدأ من هنا ▼



التنفيذ



التطوير

التقييم

المدرّب/ يعقوب الخزمي

الغايات والقيم

دائماً نسأل Why؟



الغايات والقيم الأساسية للمؤسسة والموظف

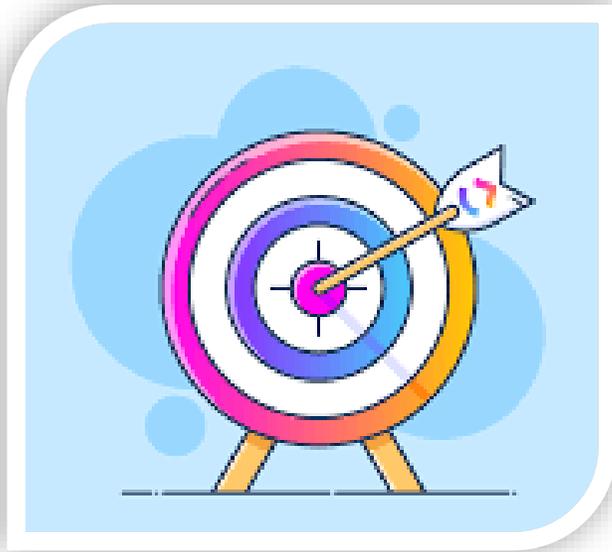
أبدأ من هنا



مفهوم الغايات المؤسسية والفردية

هي رؤية واسعة وشاملة لما تريد تحقيقه أو النتيجة المرجوة التي تهدف إليها.

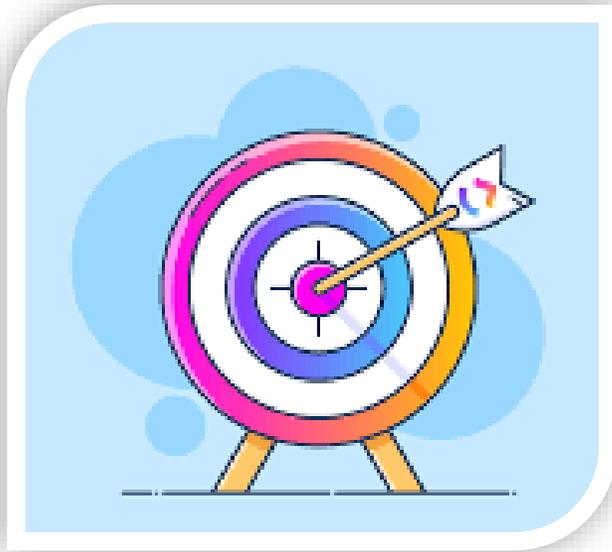
ما هي الغاية من وجود المؤسسة؟
ما هي الغاية من وجود الموظف؟



الغاية الصحيحة تبرر الوسيلة الصحيحة

أمثلة على الغايات المؤسسية والفردية

- ❖ خدمة العملاء وتحقيق رضاهم.
- ❖ رفع ثقة المواطن بالحكومة.
- ❖ تطبيق اللامركزية في المحافظة.
- ❖ الحصول على درجة امتياز في التقييم السنوي.
- ❖ شغل منصب إشرافي.
- ❖ أكون مدرباً في مجال محدد.



مفهوم القيم في العمل المؤسسي

هي المبادئ العامة التي تحرك العمل، وهي المحاور الإيجابية والشاملة التي تتوقع تصرف بقية الأفراد على أثرها. ولذلك فهي مجموعة من المعتقدات التوجيهية التي يقوم عليها العمل اليومي.



أمثلة على القيم المؤسسية:

- ❖ الولاء للمؤسسة
- ❖ الانضباط
- ❖ الإنتاجية
- ❖ إتقان العمل (الجودة)
- ❖ الأمانة وحسن الخلق

أهمية الغايات والقيم للعمل المؤسسي

- ❖ **تحديد الاتجاه والتوجيه:** الغايات تساعد في توجيه الجهود وتحديد الاتجاه الذي يسعى الفريق أو المؤسسة إلى الوصول إليه. توفر الغايات إطاراً لاتخاذ القرارات وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الرؤية والأهداف المحددة.
- ❖ **توجيه السلوك والأداء:** القيم تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- ❖ **تحفيز الفريق وتعزيز الروح الجماعية:** الغايات والقيم يمكن أن تكون مصدر إلهام وتحفيز للأفراد داخل المؤسسة.
- ❖ **تعزيز الثقة والتعاون:** توجيه الجهود نحو تحقيق الغايات المشتركة يساعد في بناء الثقة بين أفراد الفريق. كما أن الالتزام بالقيم يعزز التفاعل الإيجابي ويشجع على التعاون بين أفراد المؤسسة.

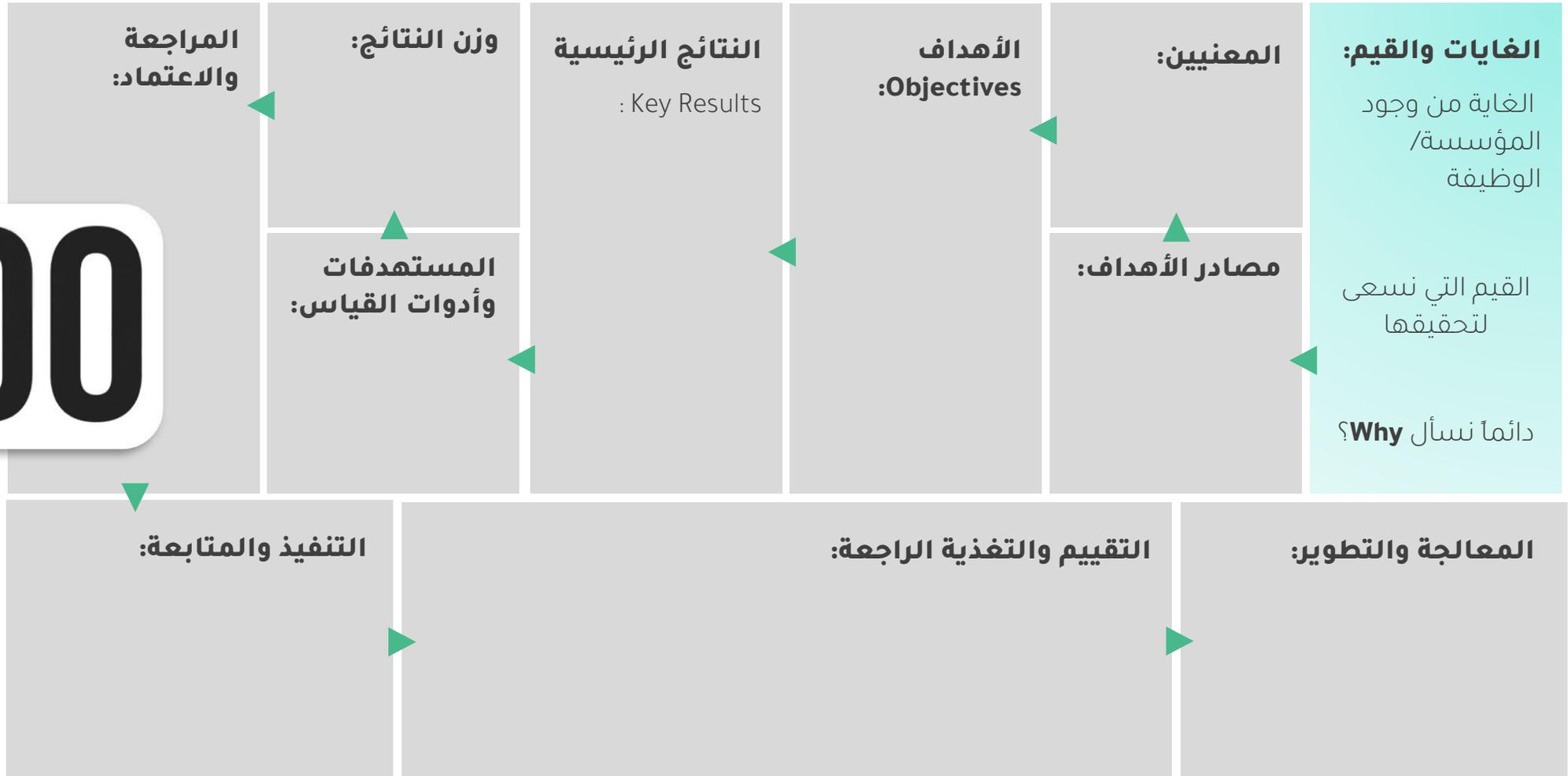




فيديو يشرح فيه جون دور أهمية تحديد
الغايات بسؤال لماذا؟

نشاط جماعي: أكتب الغايات والقيم المؤسسية والفردية

أبدأ من هنا





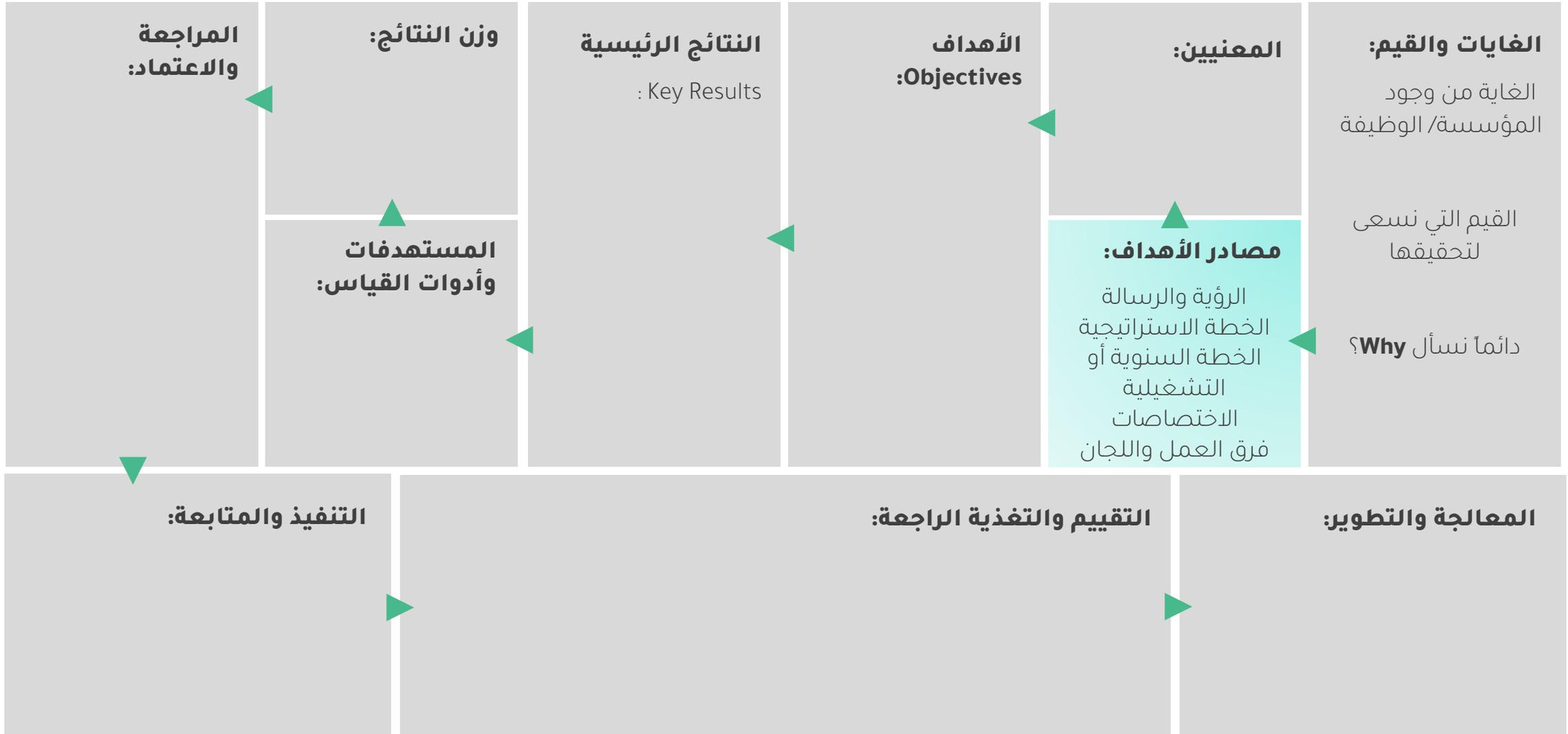
مفاتيح
تعزيز الأداء
الحكومي | إبداعاً



مصادر الأهداف



أبدأ من هنا



مصادر الأهداف:



- ❖ الرؤية والرسالة
- ❖ الخطة الاستراتيجية
- ❖ الخطة السنوية أو التشغيلية
- ❖ الاختصاصات
- ❖ فرق العمل واللجان

فهم الرؤية والرسالة المؤسسية يعزز من قدرة الموظف على صياغة أهداف ملهمة مرتبطة بتوجه المؤسسة المستقبلي.

الرؤية والرسالة المؤسسية

مثال: رؤية وزارة العمل هي " بيئة عمل لائقة، وكفاءات منتجة ومتجددة " الهدف: تعزيز وتطوير بيئة العمل في الدائرة.

تتضمن الخطة الاستراتيجية أهداف طويلة المدى يمكن أن تكون مصدر إلهام لأهداف للموظف بما يحقق توحيد الجهود نحو تحقيقها.

الخطة الاستراتيجية

مثال: هدف استراتيجي " التحول الرقمي لخدمات المؤسسة " هدف الموظف: التحول الرقمي في تقديم خدمة

تتضمن الخطة السنوية أو التشغيلية مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى وتعتبر مصدراً رئيسياً لأهداف الموظف.

الخطة السنوية/التشغيلية

مثال: هدف تشغيلي " توعية مجتمعية فعالة " هدف الموظف: رفع الوعي القانوني في قضايا الابتزاز الإلكتروني.

التزام الموظفين بتنفيذ اختصاصاتهم يساهم في تحقيق اختصاصات المؤسسة، وتعتبر مصدر مهم لأهداف الموظف.

الاختصاصات الوظيفية

مثال: اختصاص الموظف " إعداد الخطط التدريبية " هدف الموظف: حصر الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين.

يشترك بعض الموظفين في فرق عمل ولجان داخلية وخارجية وتعتبر مصدر مهم لأهداف لموظف بما يعزز موائمة الجهود وتنفيذها.

فرق العمل واللجان

مثال: موظف عضو في لجنة " التحول الرقمي " هدف الموظف: أتمتة الخدمات المتعلقة بخدمة العملاء.

الرؤية

نحو تنمية مستدامة لمحافظة ظفار ، وبيئة آمنة وجاذبة ، وخدمات متميزة للمجتمع

استنباط الأهداف الوظيفية من الرؤية والرسالة المؤسسية

الرسالة

نعمل مع شركائنا لإعداد وتنفيذ الخطط الإنمائية لمحافظة ظفار ولتقديم خدمات شاملة للمجتمع بمستوى عال من الكفاءة والفعالية في مجالي الشؤون المحلية وشؤون الولايات وتوفير المياه والخدمات البلدية وفق أحدث التقنيات ، وبما يحافظ على الموروث الحضاري والقيم الأصيلة للمجتمع العماني

الخطة الاستراتيجية



اسقاط الأهداف
الوظيفية من الخطة
الاستراتيجية أو
السنوية والتشغيلية

اشتقاق الأهداف الوظيفية من الاختصاصات الوظيفية

اختصاصات محافظ ظفار

التنسيق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بإعداد وتنفيذ ومتابعة أولويات الخطط الإنمائية بالمحافظة



وضع الخطط الإنمائية والبرامج التي تقع في إطار مسؤوليات المكتب والعمل على تنفيذها



العمل على توفير مياه الشرب بما يتناسب والتوسع العمراني والنمو السكاني وفق الخطط التنموية بالمحافظة



تنفيذ سياسات الدولة فيما يختص بمحافظة ظفار والإشراف على شؤونها وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة



تحديد استخدامات الأراضي في المحافظة بالتنسيق مع الجهات المختصة



التنسيق مع الجهات الحكومية بالمحافظة لرفع مستوى الخدمات الحكومية المقدمة منها



الوقوف على شؤون المواطنين بالمحافظة والعمل على توفير احتياجاتهم وفقاً للنظم المتبعة



العمل على توظيف كافة الموارد والثروات المتاحة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى المحافظة بالتنسيق مع الجهات المختصة



الإشراف على شؤون الولايات بالمحافظة والعمل على تنميتها



التنسيق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بالمحافظة على البيئة



وضع الخطط الإنمائية والبرامج التي تقع في إطار مسؤوليات المكتب والعمل على تنفيذها



الإشراف والرقابة والمتابعة لجميع أعمال بلدية ظفار وإصدار الأوامر المحلية المنظمة لذلك



العضوية في اللجان وفرق العمل

اسقاط الأهداف الوظيفية من العضويات في اللجان وفرق العمل



هدف مؤسسي / وكيل الوزارة – مدير عام

النتائج الرئيسية

ترشييد الإنفاق هذا العام
بنسبة ٣٠%

الهدف

ترشييد الإنفاق في
الوزارة

دائرة / قسم المخازن

الهدف ٢

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2
- نتيجة رئيسية 3

الهدف ١

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2
- نتيجة رئيسية 3

موظف 3

هدف

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2

موظف 2

هدف

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2

موظف 1

هدف

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2

مديرية / دائرة الشؤون الإدارية والمالية

الهدف ٢

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2
- نتيجة رئيسية 3

الهدف ١

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2
- نتيجة رئيسية 3

موظف 3

هدف

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2

موظف 2

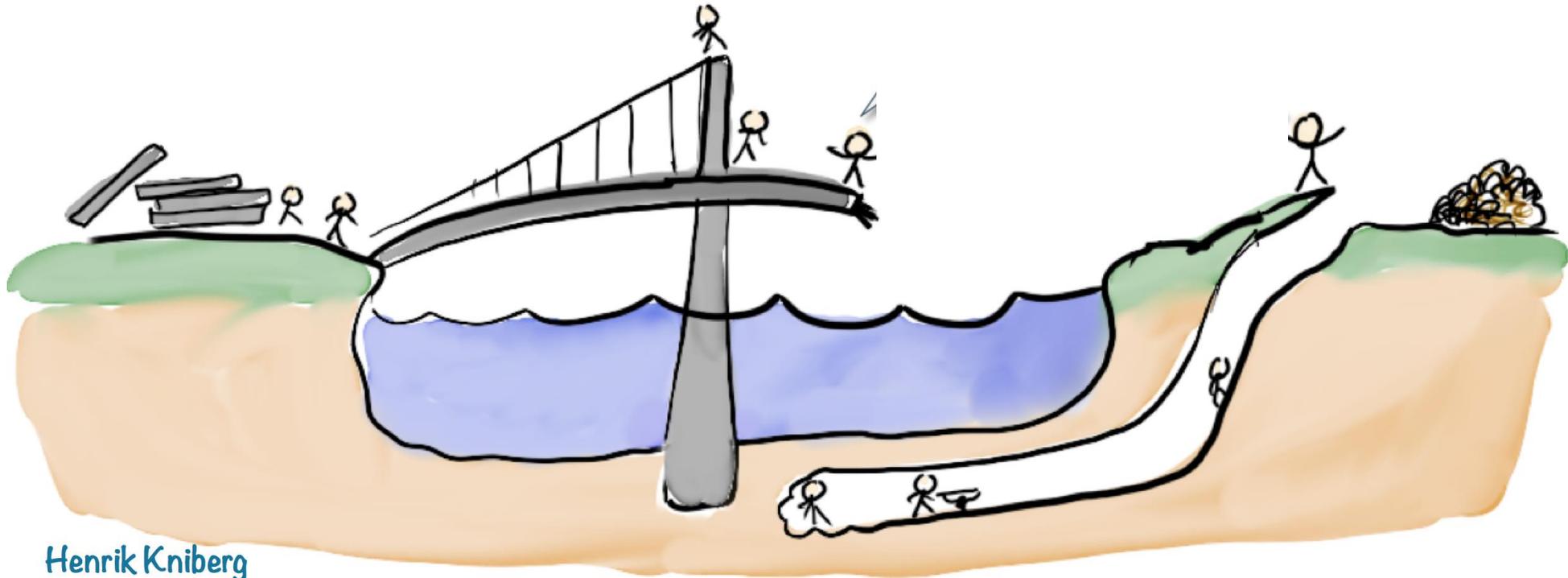
هدف

- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2

موظف 1

هدف

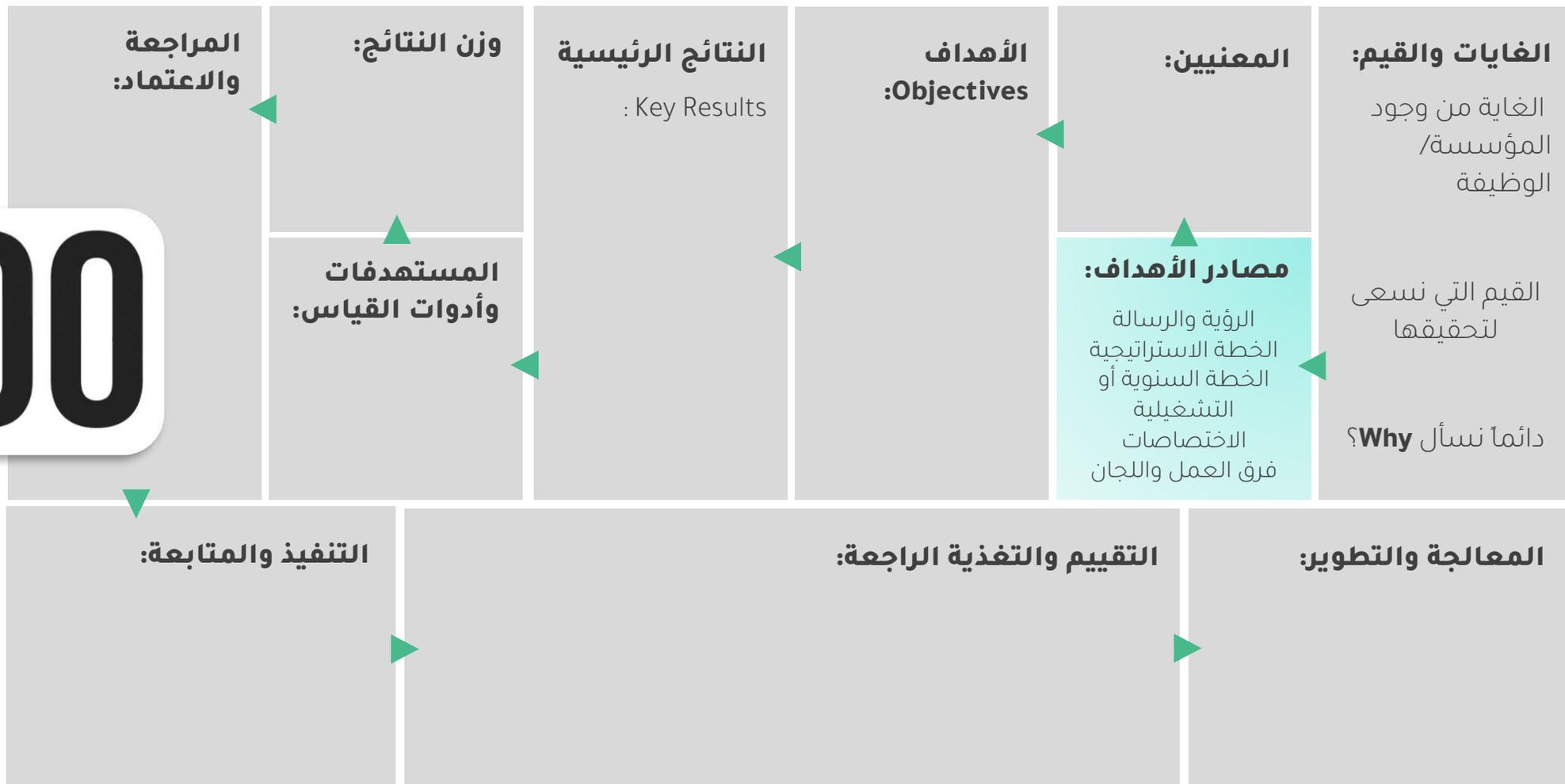
- نتيجة رئيسية 1
- نتيجة رئيسية 2



Henrik Kniberg

نشاط جماعي: حدد مصادر الأهداف بالنسبة لخطتك

أبدأ من هنا



10:00

نقدم بكم
Moving Forward
with Confidence



مفاتيح
تعزيز الأداء
الحكومي

إيجاد

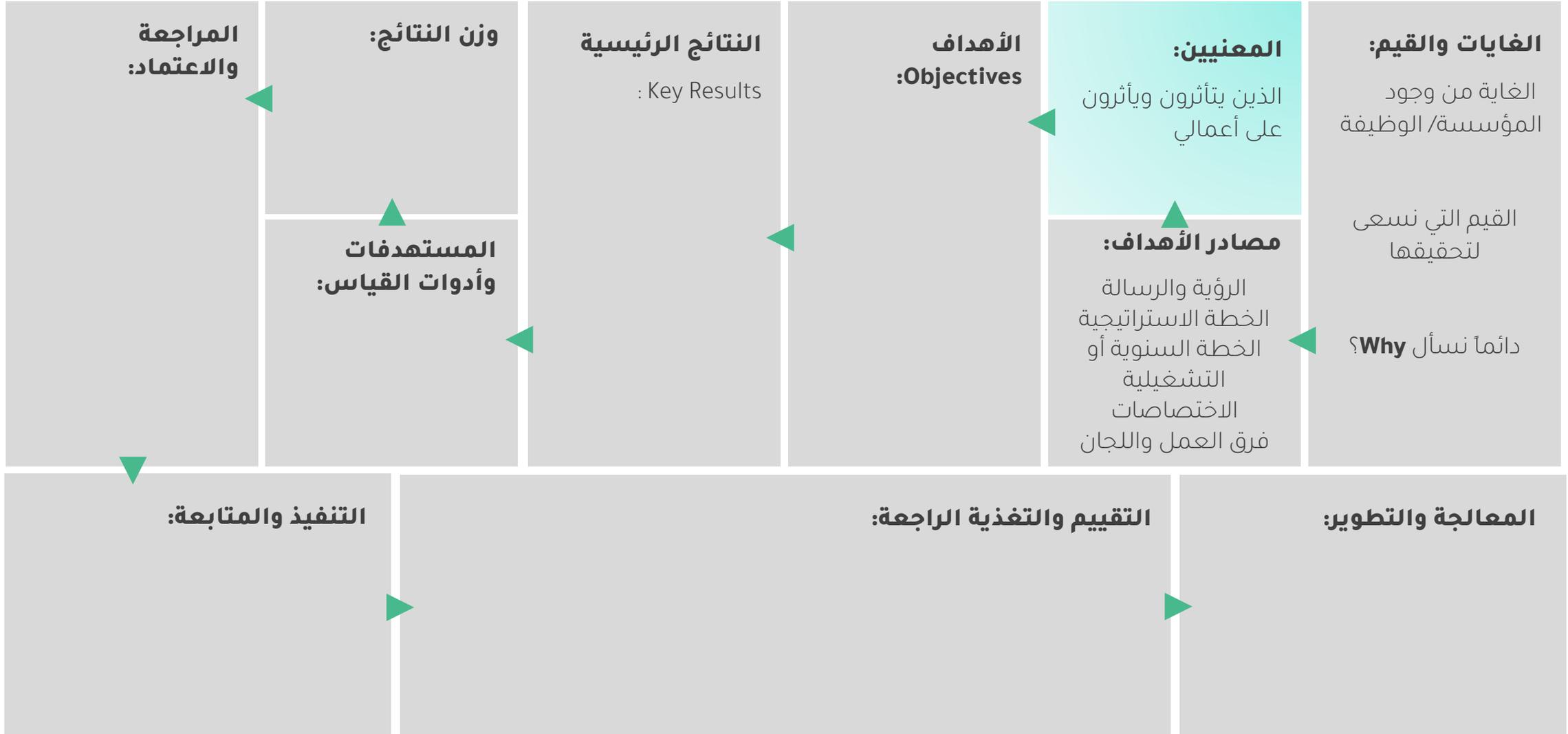


تحديد المعنيين (الشركاء)



مصادر الأهداف:

أبدأ من هنا



تحديد المعنيين:



المعنيين هم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات لها مصلحة في نجاح المؤسسة أو المشروع أو خطة الموظف؛ ويمكن أن يكون المعنيين داخليًا (أي داخل المؤسسة) أو خارجيًا (أي خارج المؤسسة)، وقد يكون للمعنيين المختلفين مستويات مختلفة من الاهتمام والأولويات؛ ويمكن للمعنيين أن يتأثروا ويؤثروا على نتيجة نجاح المشروع أو المؤسسة أو خطة الموظف.

أهمية تحديد المعنيين:

- ❖ **تقليل المخاطر:** يمكن لأصحاب المصلحة تقديم وجهات نظر مختلفة حول عمليات أو مشاريع شركتك؛ ويمكن لوجهات نظرهم الفريدة أن تساعد عملك على تقليل آثار مخاطر العمل أو تجنب تلك المخاطر تمامًا.
- ❖ **توفير الموارد:** يزود أصحاب المصلحة الشركات في كثير من الأحيان بالموارد اللازمة لعمليات الشركة أو أهدافها؛ وقد تشمل هذه الموارد الدعم المالي، أو مواد المشروع، أو أنظمة التكنولوجيا، أو الموارد البشرية.
- ❖ **تطوير أو تنمية الشركة:** غالبًا ما يساعد أصحاب المصلحة في اتخاذ قرارات حاسمة بشأن فرص تطوير الشركة أو التوسعات أو التغييرات الهيكلية، فهم لديهم مصلحة شخصية في رؤية شركتك تنمو وتنجح.
- ❖ **المساعدة على سير العمليات بسلاسة:** يؤثر بعض أصحاب المصلحة مثل الموظفين أو قادة الأقسام، على العمليات اليومية لشركتك؛ ويلعب أصحاب المصلحة هؤلاء أدوارًا مهمة في التأكد من أن مهام وواجبات الشركة العادية تعمل بشكل مثمر.
- ❖ **مواءمة العمليات مع الرؤية الإستراتيجية:** يفهم أصحاب المصلحة الأهداف طويلة المدى لشركتك؛ ويمكن أن تساعد معرفتهم بالأهداف العامة للشركة في ضمان أن عملياتك التجارية أو مشاريعك الخاصة تعمل نحو الرؤية النهائية للشركة.

من هم المعنيين؟

المعنيين خارج المؤسسة

تحديد المعنيين خارج المؤسسة يعزز من قدرة المؤسسة (التقسيم والموظف) على تحقيق أهدافهم ونتائجهم الرئيسية، ويضمن تكامل الجهود المشتركة مع الجهات الخارجية بما يوفر الوقت والجهد والمال لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وجودة عالية.

أمثلة للمعنيين خارج المؤسسة:

- الجهات الحكومية
- العملاء
- القطاع الخاص
- المجتمع.

المعنيين داخل المؤسسة

تحديد المعنيين داخل المؤسسة يعزز من قدرة التقسيم والموظف على تحقيق أهدافهم ونتائجهم الرئيسية، ويضمن تكامل الجهود الداخلية بما يوفر الوقت والجهد والمال لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وجودة عالية.

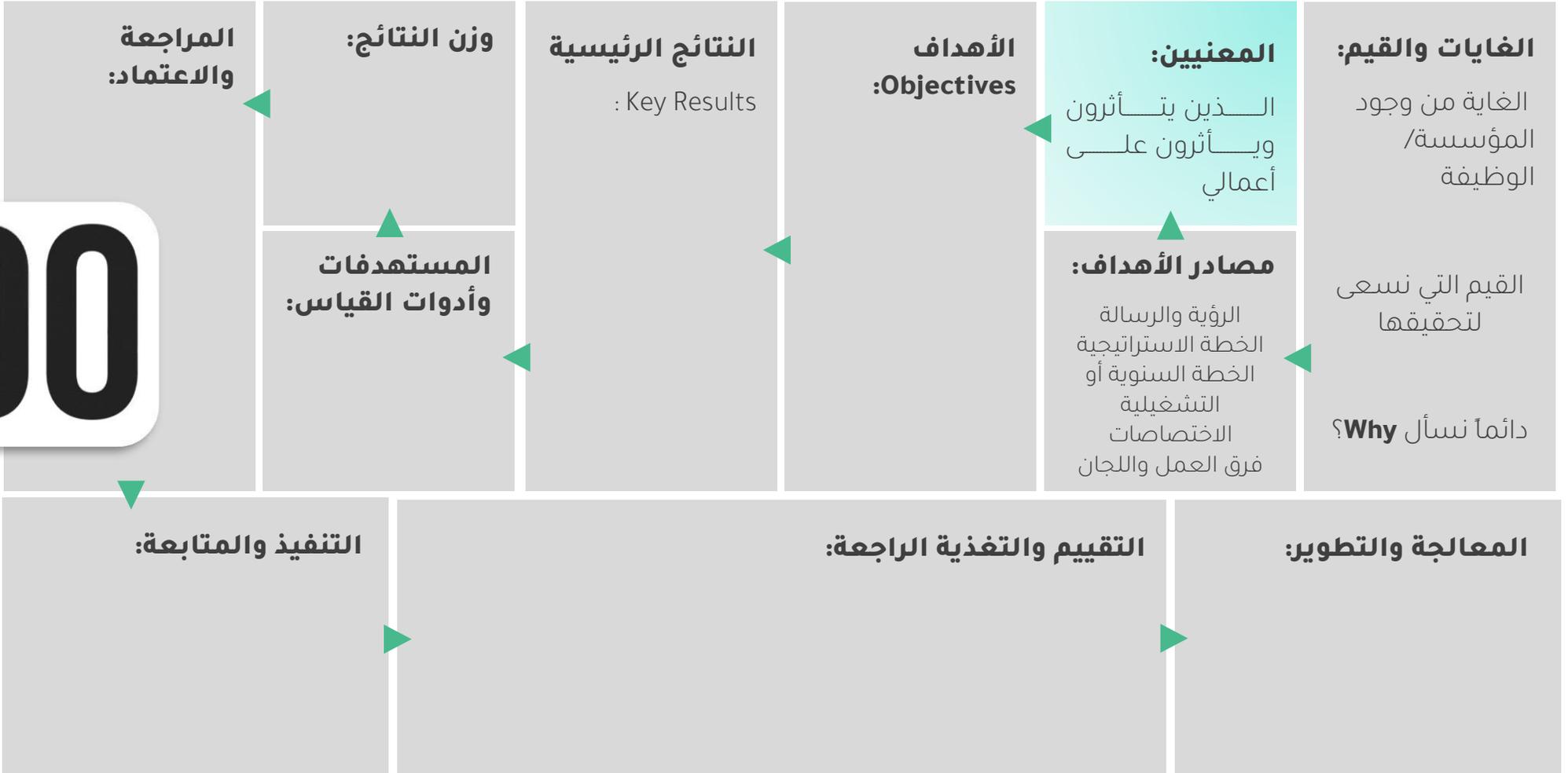
أمثلة للمعنيين داخل المؤسسة:

- المسؤول المباشر
- الموظفين الزملاء
- التقسيمات التنظيمية الداخلية
- اللجان وفرق العمل الداخلية



نشاط جماعي: حدد مصادر الأهداف بالنسبة لخطتك

أبدأ من هنا



الجلسات الممكنة لتطبيق المنظومة



جلسة التغذية الراجعة

شفافية التقييم

على المسؤولين المباشر إعطاء التغذية الراجعة للموظف بشكل شفاف ليتمكن الموظف من تطوير أدائه خلال دورة التقييم القادمة



جلسة اعتماد الأهداف

تجويد خطة الأهداف

يعمل الموظف مع المسؤول المباشر على تجويد الخطة والتأكد من قابلية قياسها وطموحها قبل الاعتماد



جلسة العصف الذهني

شرح ملامح العمل

فتح آفاق العمل لدورة التقييم القادمة واستعراض الخطة السنوية وحث الموظفين على صياغة أهداف متعلقة بالتحسين والتطوير



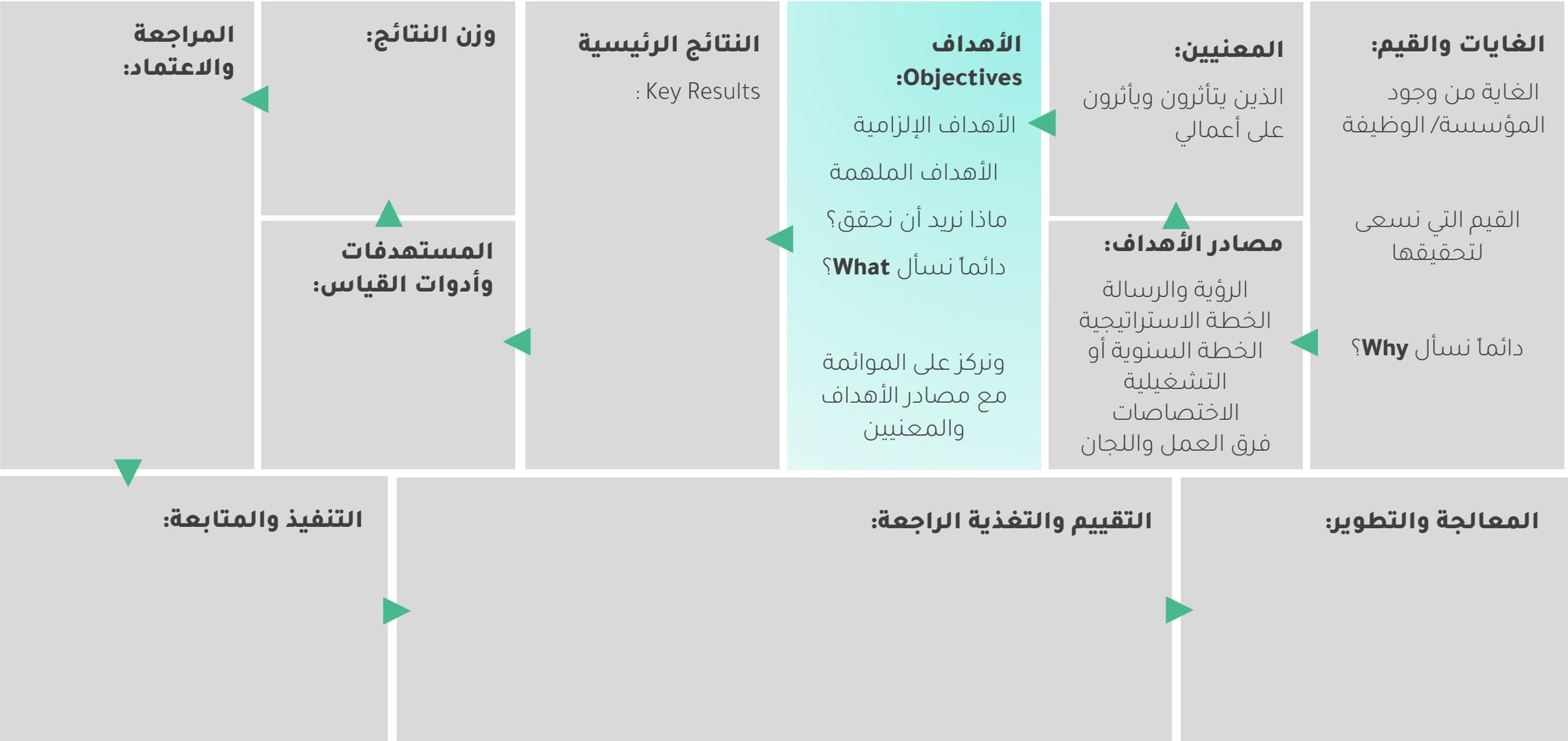
مفاتيح
تعزيز الأداء
الحكومي | إبداعاً



الأهداف Objectives



أبدأ من هنا



الأهداف



ماذا نريد أن نحقق؟

الأهداف المحددة تعزز
التركيز وتحقق الأولويات

- ❖ هل هي ذات مغزى وأهمية؟ هل الهدف أولوية قصوى؟ هل تحدد اتجاهاً واضحاً؟
- ❖ هل الأهداف جريئة؟ هل يمثل تغييراً كبيراً عما نحن عليه الآن؟
- ❖ هل الأهداف مصدر إلهام؟ هل الهدف سهل التذكر؟ هل تعمل الأهداف على تمكين الموظفين؟

الأهداف OBJECTIVES



- **تحدد التوجه:** تحدد الأهداف توجه العمل المؤسسي والفردي بما يتناسب مع الأهداف المؤسسية.
- **تحقق الغايات والقيم المحددة:** تحقق الغايات والقيم التي حددناها على المستوى المؤسسي والفردي.
- **طموحة:** الأهداف الجيدة تكون طموحة وليست بسيطة، وتتطلب جهداً ووقتاً لتحقيقها.
- **محاذاة ومواءمة:** عملية مواءمة ومحاذاة الأهداف بالخطة المؤسسية أو المصادر الأخرى.
- **مقيدة زمنياً:** كل هدف يتم العمل على تنفيذه في فترة زمنية محددة.
- **شفافة للموظفين والفرق الأخرى:** الشفافية في صياغة الأهداف تعزز الحوكمة.
- **محددة:** تحديد أهداف معينة يعزز التركيز على الأولويات.

الأهداف الملهمة والطموحة

هي الأهداف المعززة للتجديد والتطوير في بيئة العمل، ويمكن لهذه الأهداف العمل على رفع كفاءة الأداء بالتركيز على:

- ✓ التحسين والتطوير.
- ✓ الابتكار وحل المشكلات.

ومن الضروري تحفيز الموظفين على صياغة وتنفيذ أهداف ملهمه وطموحة، ويمكن لنا الرجوع للخطوة الأولى للوصول لهذا النوع من الأهداف بسؤال (Why) لتحديد الغايات والقيم التي نرغب بتحقيقها، وبعدها نسأل ماذا نريد أن نحقق للوصول لغاياتنا وقيمنا؟.

مثال:

- إعداد مقترح لتوظيف الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء.
- تنفيذ مبادرة تسريع إنجاز جميع الطلبات الواردة.

الأهداف الالزامية

هي الأهداف المهمة التي يجب على الموظف الالتزام في تنفيذها وترتبط غالباً ب:

✓ الخطة السنوية.

✓ الاختصاصات الوظيفية.

وتنفيذ الأهداف الإلزامية مهم جداً من قبل الموظف، ويتم تنفيذها من خلال اسقاط من الوظائف القيادية في المؤسسة إلى الموظفين لضمان تكامل الجهود المؤسسية لتحقيق الأهداف المنشودة.

مثال:

- التحول الرقمي لجميع خدمات الوزارة.
- إعداد خطة تدريبية لرفع كفاءة الموظفين.

نشاط فردي: أكتب أهدافك

خطوات كتابة الأهداف:

- (1) حلل الغايات والقيم وأستذكرها دائماً في صياغة كل هدف.
- (2) أربط كل هدف بمصدر محدد وتأكد من مواعيدته.
- (3) حدد المعنيين الذين يتأثرون ويأثرون في تحقيق الهدف وأحرص على الموائمة المستمرة معهم.

15:00

المعايير الأساسية للأهداف:



معايير
نعزز الأداء
الحكومي

إبداع



| الملاحظات | لا | نعم | المعايير | |
|-----------|----|-----|--|---|
| | | | ارتباط الهدف بالعمل (الخطة – الاختصاصات) | ١ |
| | | | أولوية الهدف عالية | ٢ |
| | | | وضوح الهدف | ٣ |
| | | | صعوبة الهدف وطموحه | ٤ |
| | | | قابلية التحقيق | ٥ |



مفاد
نعزز الأداء
الحكومي

إجادة



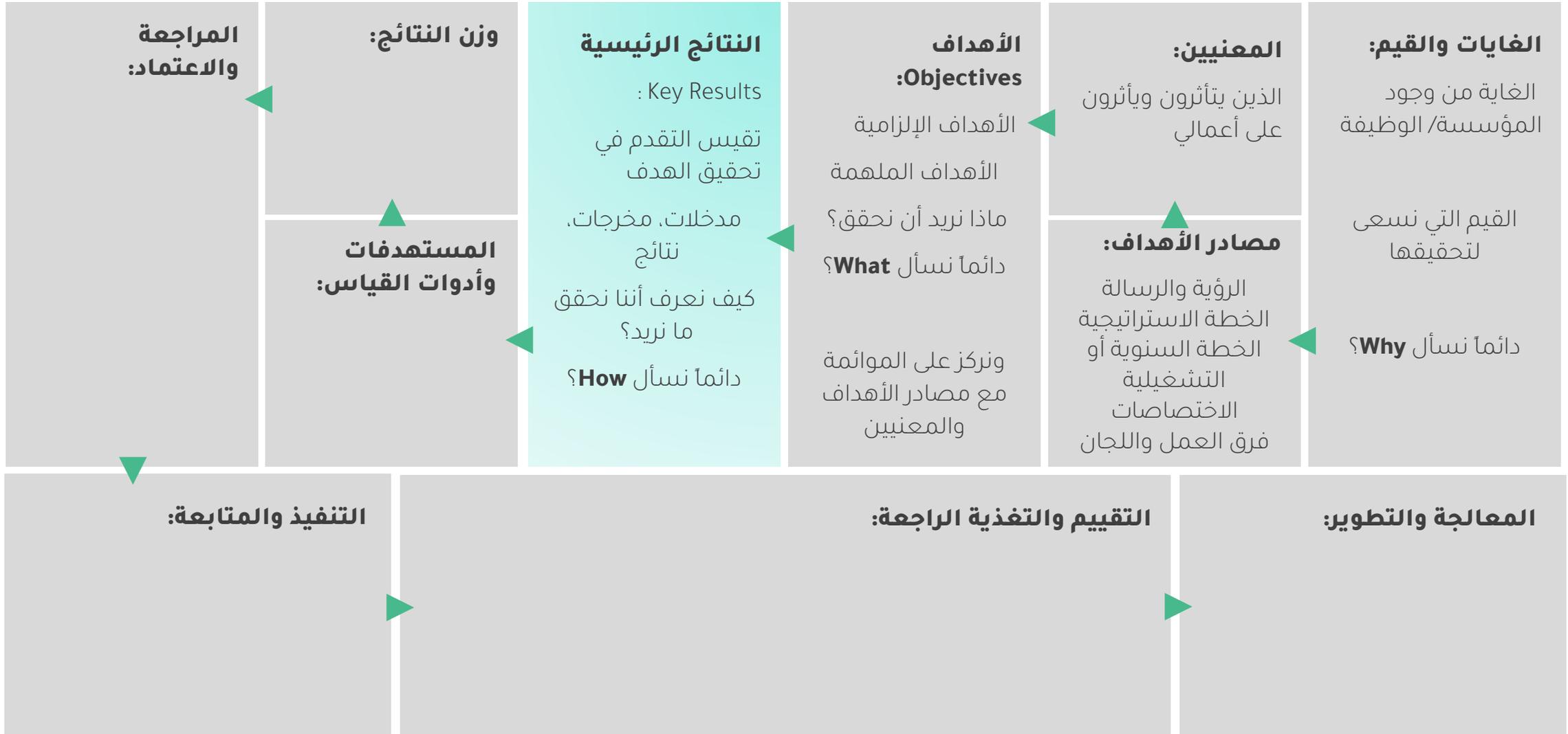
النتائج الرئيسية

Key Results



النتائج الرئيسية :Key Results

أبدأ من هنا



النتائج الرئيسية



تشير النتائج القابلة للقياس إلى
كيفية تحقيق هذا الهدف
تقيس مدى التقدم في
تحقيق الهدف

- ❖ هل هي محددة؟ هل تحدد ما يجب أن نفعل ومتى؟
- ❖ هل هي صعبة ولكن واقعية؟ هل هي طموحة لكنها ليست صعبة لدرجة عدم تحقيقها؟
- ❖ هل هي قابلة للقياس والتحقق؟ هل من الواضح متى سيتم استيفاء معايير النجاح؟

النتائج الرئيسية KEY RESULTS



- **تجعل الهدف قابلاً للتحقيق:** تحقيق النتائج بشكل تدريجي يعزز من تحقيق الهدف.
- **قابل للقياس:** وجود أداة تقيس التقدم في تحقيق الهدف.
- **ليست مهمات بسيطة:** النتائج الرئيسية تعتبر معالم (Milestone) وليست مهام بسيطة.
- **شفافة للموظفين والفرق الأخرى:** وضوح النتائج وشفافيتها يعزز من مستوى الحوكمة.
- **محددة:** النتائج الرئيسية تكون محددة عددياً وزمنياً.

أنواع النتائج

النتائج

مثال

- تحقيق نسبة رضا 80%.
- إنجاز المشروع بنسبة 40%.

المخرجات

مثال

- تدريب (200) موظف.
- تنفيذ (3) المراحل الأولى من المشروع.

المدخلات

مثال

- توسعة القاعة التدريبية بنسبة 30%
- حصر احتياجات تنفيذ المشروع بتاريخ

عند صياغة OKRs الخاصة بك ، حاول تقييم:

هل تقيس الجهد أم النتائج؟

هل تركز على هدفك أم على وسائل الوصول إليه؟

نتائج مستندة
على القيمة

تحسين تجربة العميل بنسبة ٢٠%
زيادة نسبة الإيرادات من ٤٠%
إلى ٥٠%

نتائج مستندة
على النشاط

تنظيم برنامج تدريبي
إعداد خطة تدريبية

عدد

تحديد عدد معين من إنجاز النتيجة الرئيسية يساهم في تحقيق الهدف بشكل مباشر، وتختلف قطبية القياس بالزيادة أو النقصان (+/-) حسب توجه الهدف. مثال:

- زيادة عدد مبادرات تطوير بيئة العمل إلى (4) مبادرات.
- تقليل عدد الأخطاء القانونية بما لا يزيد عن (3) أخطاء.
- تنفيذ برامج تدريبية في النصف الأول بعدد (20) برنامج.

نسبة

تحديد نسبة معينة لتحقيق النتيجة الرئيسية يعزز من كفاءة الأداء بما يساهم في تحقيق الهدف، وتتفاوت نسب الإنجاز حسب درجة صعوبة النتيجة. مثال:

- تحقيق رضا المشاركين بنسبة 90%
- إنجاز خطة تنفيذ المشروع (...) بنسبة 40%
- تخفيض المصروفات والإنفاق بنسبة 10%

تاريخ

تحديد تاريخ معين لإنجاز النتيجة الرئيسية يساهم في تعزيز الإنتاجية والتزام الموظفين وفقاً للتواريخ المحددة. مثال:

- الاطلاع على تجربة وزارة العمل في (...) بتاريخ
- رفع تقرير عن البرنامج التدريبي بتاريخ
- بدأ تنفيذ مشروع (...) بتاريخ

نشاط فردي: أكتب نتائجك الرئيسية

15:00

خطوات كتابة النتائج الرئيسية:

- (1) صياغة النتيجة الرئيسية بشكل واضح ومختصر ومحدد.
- (2) موائمة النتيجة بتحقيق الهدف.
- (3) التأكد من قابلية قياس النتيجة الرئيسية بأداة قياس محددة.

المعايير الأساسية للنتائج الرئيسية:

| الملاحظات | لا | نعم | المعايير | |
|-----------|----|-----|--|---|
| | | | توضح النتائج الرئيسية مدى التقدم في تحقيق الهدف | 1 |
| | | | النتائج الرئيسية قابلة للقياس والتوثيق (وجود أداة قياس) | 2 |
| | | | النتائج الرئيسية قابلة للتحقيق خلال دورة التقييم | 3 |
| | | | النتائج مرتبطة بتحقيق الهدف | 4 |
| | | | المؤشرات مرتبطة بالنتائج الرئيسة و تتسم بنوع من التحدي | 5 |
| | | | التباين بين المستهدفات واقعي | 6 |



مفاتيح
تعزيز الأداء
الحكومي | إبداعاً

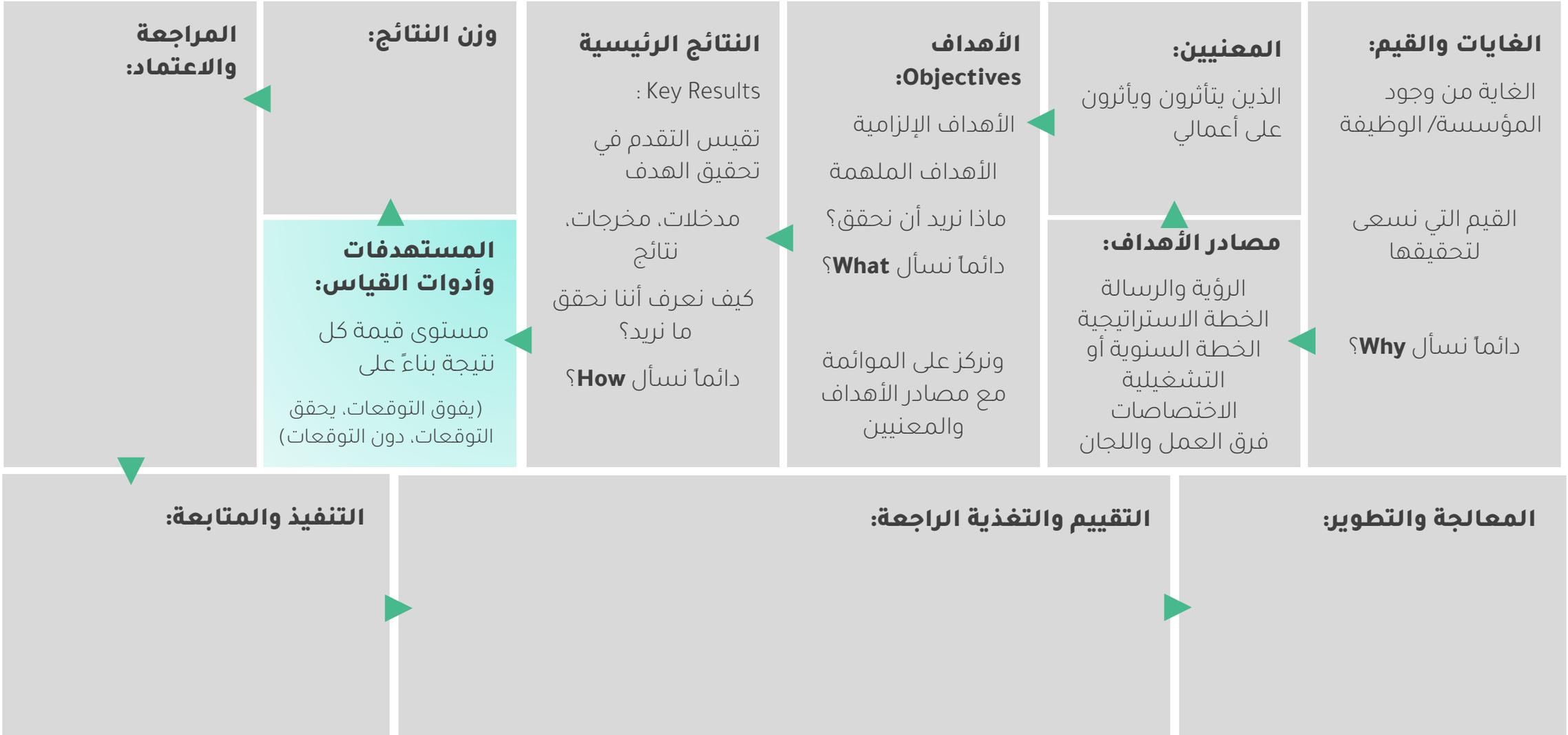


تحديد المستهدفات



المستهدفات وأدوات القياس:

أبدأ من هنا



أدوات القياس

تتعدد أدوات القياس حسب نوع بيانات المؤشر المعتمد للنتيجة، ومن ضمن الأدوات المقترحة:

- الاستبانات
- خطط تنفيذ المشاريع والمبادرات.
- قوائم المعايير المعتمدة.
- وغيرها من الأدوات التي يتم اعتمادها بين المسؤولين المباشر والموظف.

مستوى يفوق التوقعات

هي القيمة الأقل في النطاق العالي وليس القيمة الأعلى، مثال: النطاق الأعلى 100% والقيمة الأقل في النطاق العالي مثلاً 95%، ويحصل الموظف في هذا المستوى على درجة (4) في تقييم النتيجة.

مستوى يحقق التوقعات

هي القيمة المطلوب من الموظف تحقيقها وفقاً لقدراته وإمكانياته، وتتطلب من الموظف أن يكون دقيق في رصد الأداء الذي يمكنه تحقيقه في هذا المستوى حيث يحصل الموظف على درجة (3) في تقييم النتيجة.

مستوى دون التوقعات

هي القيمة الأقل الممكن تحقيقها ولا يقبل من الموظف تحقيق أقل منها، وإذا كان جهد الموظف في هذا المستوى فإنه يحصل على درجة (2) في تقييم النتيجة.

| المستهدف | | | نوع بيانات المؤشر | الوزن | تحسين مستوى خدمة العملاء في المؤسسة | الهدف ١ |
|------------------|------------------|-----------------|-------------------------|-------|--|----------------|
| يفوق التوقعات | يحقق التوقعات | دون التوقعات | | | | نتيجة رئيسية ١ |
| | | | | | | نتيجة رئيسية ٢ |
| | | | | | | نتيجة رئيسية ٣ |



مفاد
نعزز الأداء
الحكومي

إبداعاً



وزن النتائج الرئيسية



وزن النتائج:

أبدأ من هنا



وزن النتائج الرئيسية:

يعكس وزن النتيجة أهمية النتيجة في تحقيق الهدف وما تتطلبه هذه النتيجة من جهد ووقت وموارد لتحقيق الهدف، وعلى الموظف تحديد وزن نتائج أهدافه بشكل دقيق لضمان التركيز على تحقيق النتائج ذات الوزن الأعلى ثم باقي النتائج الأخرى.

- ✓ مجموع وزن أجمالي النتائج الرئيسية في جميع الأهداف 100%.
- ✓ يجب الفصل بين النسبة كوزن للنتائج وبين النسبة في المستهدفات.
- ✓ يمكن توزيع وزن النتائج بالتساوي لكل النتائج وبعدها ضرورة تقليل وزن النتائج الأقل أهمية ومنحها للنتائج الأكثر أهمية بما يضمن مجموع أوزان النتائج يساوي 100%.
- ✓ تكمن أهمية وزن النتائج الرئيسية في التقييم العام لمستوى إنجاز النتيجة الرئيسية.
- ✓ التأكيد على ضرورة منح النتائج الأهم وزن أعلى بناء على المعايير (مقدار الأثر، الجهد، الوقت، الموارد).

معايير تحديد وزن النتائج

مقدار الأثر

مقدار الأثر الذي سيترتب على تحقيق النتيجة سواء في تحقيق الهدف أو الأثر على مستوى العمل في المؤسسة.

مقدار الجهد

مقدار الجهد الذي سيبدل من أجل تحقيق النتيجة الرئيسية، فبعض النتائج تتطلب جهداً عالياً من أجل تحقيقها فيكون لها الوزن الأعلى.

مقدار الوقت

مقدار الوقت الذي سيخصص من أجل تحقيق النتيجة الرئيسية، فبعض النتائج تتطلب وقت أكبر من الأخرى فتمنح الوزن الأعلى.

مقدار الموارد

مقدار الموارد التي يتطلبها تحقيق النتيجة، فبعض النتائج تتطلب موارد بشرية أو مالية أو أدوات لتحقيقها فتمنح الوزن الأعلى..



مفاد
نعزز الأداء
الحكومي

إجادة



أخطاء شائعة في الأهداف والنتائج الرئيسية



الأهداف وموائمتها



معا...
نعزز الأداء
الحكومي

إجادة



الصياغة
الصحيحة

موائمة
الأهداف

أنواع
الأهداف

طموح وصعوبة الهدف

ملهم

يدفع للإنجاز

مثال

هدف عادي: تقديم الدورة التدريبية
هدف ملهم: تقديم الدورة التدريبية
بكفاءة عالية

وضوح الهدف

مفهوم

وقصير

مثال

هدف غير واضح: الإيرادات المالية
هدف واضح: زيادة الإيرادات المالية

الصياغة
الصحيحة

موائمة
الأهداف

الهدف
وتنفيذه

من أسفل إلى أعلى (٣٠-٥٠%)

تحسين وتطوير

أفكار ابتكارية

مثال

تفعيل التدريب الإلكتروني

تقديم محاضرات عن بعد حول الإبتزاز الإلكتروني

من أعلى إلى أسفل (٥٠-٧٠%)

الخطة السنوية

الاختصاصات الوظيفية

مثال

رفع كفاءة الموظفين

التوعية القانونية لأفراد المجتمع

الصياغة
الصحيحة

موائمة
الأهداف

أنواع
الأهداف

الفرق بين الأهداف:

الأهداف الشخصية

أهداف خاصة بالموظف لا تدخل في تقييم الموظف، وهدفها الاستفادة من المنظومة في الحياة الشخصية.

الأهداف الفردية

الأهداف التي يبادر الموظف بإقتراحها وتساهم في تحسين وتطوير العمل بفكرة ابتكارية أو حل مشكلة.

الأهداف المؤسسية

الأهداف التي تصدر من التقسيم المعنوي بالتخطيط ومعتمدة من قبل رئيس الوحدة، ويلتزم الموظفون بتحقيقها.

الصياغة
الصحيحة

موائمة
الأهداف

أنواع
الأهداف

النتائج الرئيسية وموائمتها

صياغة
النتيجة

موائمة النتيجة
بالهدف

المؤشر القابل
للقياس

طموح وصعوبة النتيجة

ملهمة

تحدي

مثال

هدف عادي: تحقيق رضى المشاركين بنسبة ٦٠%

هدف عادي: تحقيق رضى المشاركين بنسبة ٨٠%

وضوح النتيجة

مفهومة

وقصير

مثال

نتيجة طويلة: تقديم خدمات إلكترونية خارجية
للمستفيدين عبر الموقع الإلكتروني للوزارة بتاريخ
١١ مايو ٢٠٢٢

نتيجة مختصرة: تقديم الخدمات الإلكترونية
للمستفيدين بتاريخ ١١ مايو ٢٠٢٢

صياغة
النتيجة

موائمة النتيجة
بالهدف

المؤشر القابل
للقياس

النتائج الرئيسية وموائمتها

صياغة
النتيجة

موائمة النتيجة
بالهدف

المؤشر القابل
للقياس

| المستهدف | | | نوع بيانات المؤشر | الوزن | إعداد الخطة التدريبية للعام ٢٠٢٢ | الهدف ١ |
|------------------|------------------|-----------------|----------------------|-------|----------------------------------|----------------|
| يفوق التوقعات | يحقق التوقعات | دون التوقعات | | | | نتيجة رئيسية ١ |
| 4 / 24 | 4 / 27 | 5 / 1 | تاريخ | 20% | عمل زيارة لوزارة الصحة | نتيجة رئيسية ١ |
| 30 | 20 | 15 | عدد | 15% | شراء عدد (٢٠) حاسب آلي للقاعة | نتيجة رئيسية ٢ |
| 5 / 5 | 5 / 9 | 5 / 11 | تاريخ | 10% | تحديد الاحتياجات التدريبية | نتيجة رئيسية ٣ |

النتائج الرئيسية وموائمتها

صياغة
النتيجة

موائمة النتيجة
بالهدف

المؤشر القابل
للقياس

| المستهدف | | | نوع بيانات المؤشر | الوزن | الهدف 1 |
|------------------|------------------|-----------------|----------------------|-------|---------------------------------|
| يفوق التوقعات | يحقق التوقعات | دون التوقعات | | | |
| %40 | %30 | %20 | نسبة | 20% | تخفيض المصروفات في النقلات |
| %30 | %20 | %10 | نسبة | 15% | تقليل عدد المخالفات المرورية |
| 5 / 5 | 5 / 9 | 5 / 11 | تاريخ | 10% | تقليل حركة المركبات |
| | | | | | نتيجة رئيسية 1 |
| | | | | | نتيجة رئيسية 2 |
| | | | | | نتيجة رئيسية 3 |

النتائج الرئيسية وموائمتها

صياغة
النتيجة

موائمة النتيجة
بالهدف

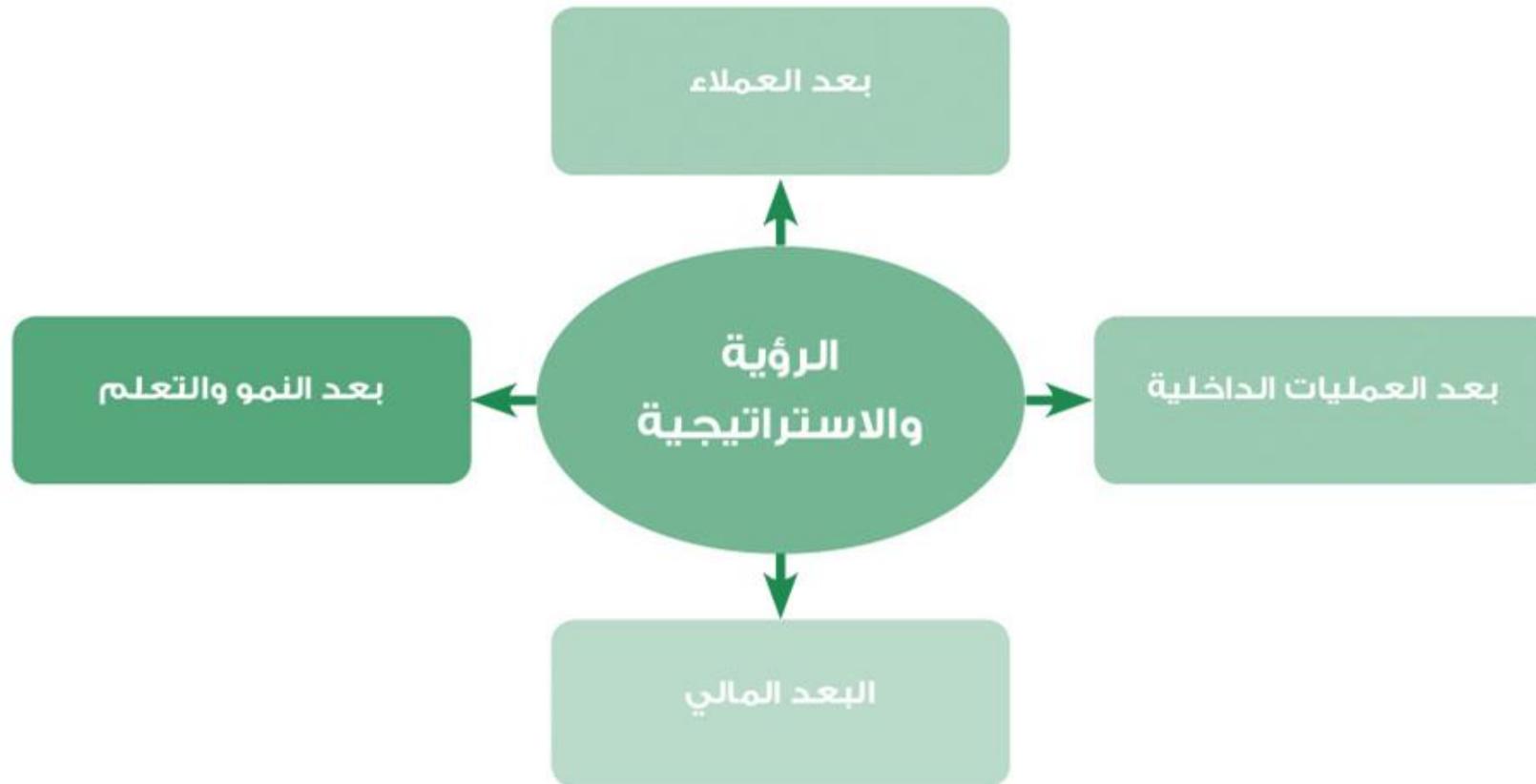
المؤشر القابل
للقياس

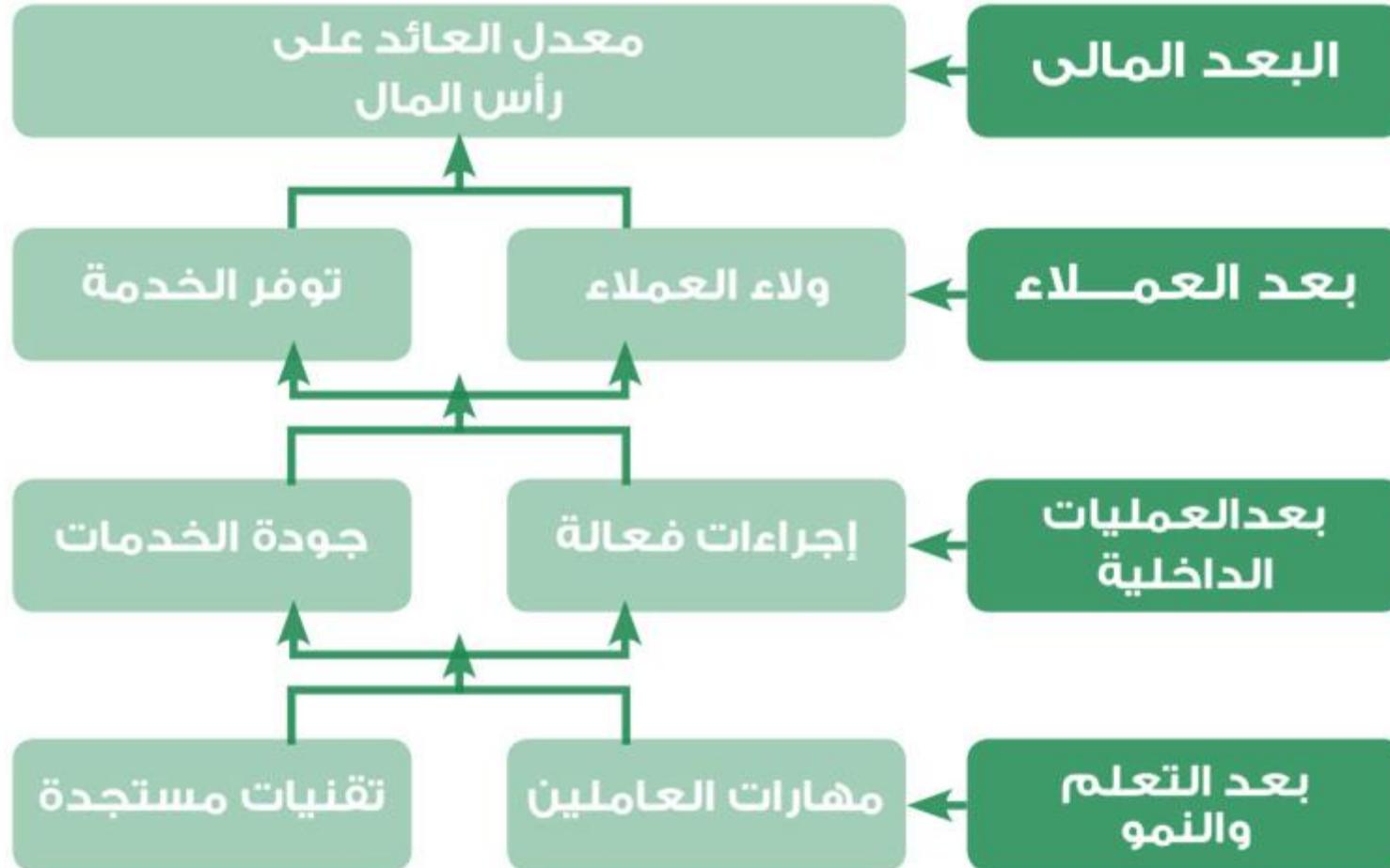
| المستهدف | | | | | الهدف 1 | تنفيذ مشروع صيانة مبنى الوزارة |
|---------------|---------------|--------------|-------------------|-------|----------------|--------------------------------|
| يغوق التوقعات | يحقق التوقعات | دون التوقعات | نوع بيانات المؤشر | الوزن | نتيجة رئيسية 1 | صيانة مبنى الوزارة |
| %70 | %60 | %50 | نسبة | 20% | نتيجة رئيسية 1 | صيانة مبنى الوزارة |
| 6 / 12 | 6 / 14 | 6 / 16 | تاريخ | 15% | نتيجة رئيسية 2 | X متابعة جميع أعمال الصيانة |
| 1 | 1 | 0 | عدد | 10% | نتيجة رئيسية 3 | X رفع تقرير عن أعمال الصيانة |

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن لمقدميها (نورتون وكابلان 1992) على توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف على الأبعاد التي تمثل طبيعة عمل المؤسسة، ولكن غالبية المؤسسات تشترك في استخدام الأبعاد الأربعة الأساسية وهي:



- بُعد الإدارة المالية
- بُعد العملاء (المستفيدين)
- بُعد العمليات (الإجراءات الداخلية)
- بُعد التعلم والنمو (التطوير)





الهدف: ترشيد الإنفاق في المصروفات.

- تقليل استخدام المطبوعات الوقية بنسبة 40%.
- أتمتة الخدمات المقدمة للعملاء في النصف الأول بنسبة 50%.
- ترشيد الإنفاق بنسبة 10%.

الهدف: تعزيز رضا عملاء عن خدمات المؤسسة.

- إعداد دليل ارشادي لخدمات المؤسسة خاص بالعملاء.
- تقليل متوسط مدة انتظار العملاء لإنهاء خدماتهم بنسبة 20%.
- تحقيق رضا العملاء عن خدمات المؤسسة بنسبة 80%.

الهدف: تبسيط الإجراءات في عمليات خدمة العملاء.

- تطبيق منهجية لين في المؤسسة بتاريخ
- تدريب الموظفين على المنهجية في النصف الأول بنسبة 60%.
- تبسيط الإجراءات في عمليات خدمة العملاء بنسبة 30%.

الهدف: رفع كفاءة الموظفين في خدمة العملاء.

- إشراك الموظفين في عدد (3) برامج تدريبية.
- تأهيل وإعداد مدرب داخلي في خدمة العملاء.
- تحقيق رضا الموظفين المشاركين في البرامج بنسبة 90%.

البعد المالي

بعد العملاء

بعد العمليات
الداخلية

بعد التعلم
والنمو

الهدف: ترشيد الإنفاق في المصروفات.

- تقليل استخدام المطبوعات الوقية بنسبة 40%.
- أتمتة الخدمات المقدمة للعملاء في النصف الأول بنسبة 50%.
- ترشيد الإنفاق بنسبة 10%.

الهدف: تعزيز رضا عملاء عن خدمات المؤسسة.

- إعداد دليل ارشادي لخدمات المؤسسة خاص بالعملاء.
- تقليل متوسط مدة انتظار العملاء لإنهاء خدماتهم بنسبة 20%.
- تحقيق رضا العملاء عن خدمات المؤسسة بنسبة 80%.

الهدف: تبسيط الإجراءات في عمليات خدمة العملاء.

- تطبيق منهجية لين في المؤسسة بتاريخ
- تدريب الموظفين على المنهجية في النصف الأول بنسبة 60%.
- تبسيط الإجراءات في عمليات خدمة العملاء بنسبة 30%.

الهدف: رفع كفاءة الموظفين في خدمة العملاء.

- إشراك الموظفين في عدد (3) برامج تدريبية.
- تأهيل وإعداد مدرب داخلي في خدمة العملاء.
- تحقيق رضا الموظفين المشاركين في البرامج بنسبة 90%.

البعد المالي

بعد العملاء

بعد العمليات
الداخلية

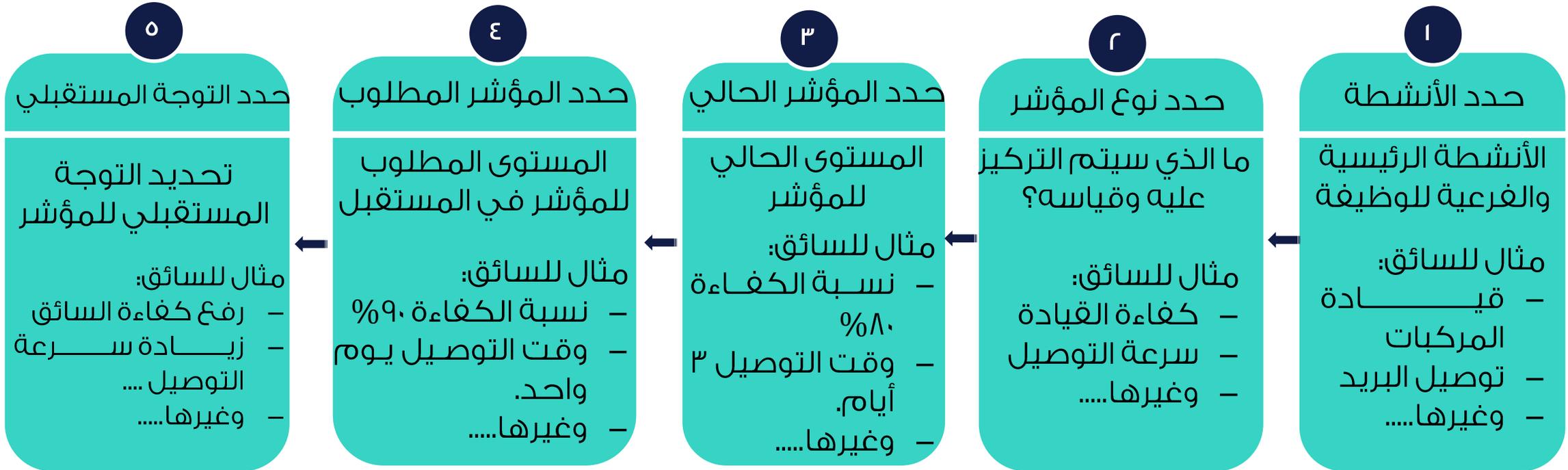
بعد التعلم
والنمو

15:00

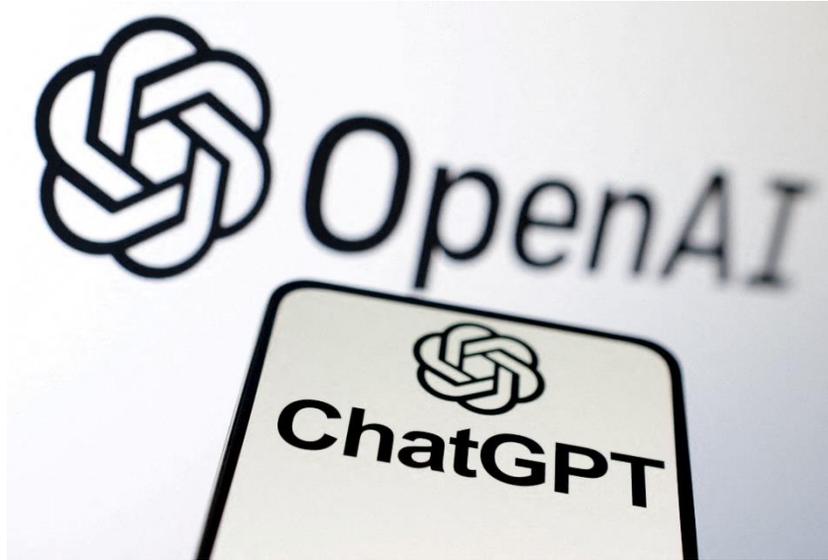
أدوات مساعدة في إعداد خطة الأهداف والنتائج الرئيسية



خطوات عملية مساعدة



تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي



توليد الأهداف والنتائج الرئيسية باستخدام الذكاء الاصطناعي (ChatGPT) باتباع الخطوات الآتية:

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية/التحديات.
- 2- صياغة الطلب بطريقة مناسبة لتوجيهه للذكاء الاصطناعي، مثال (اقتراح أهداف ونتائج رئيسية OKR لوظيفة فني ميكانيكي).
- 3- تحليل البيانات الواردة لتحديد أهم الأهداف.
- 4- تحديد النتائج الرئيسية
- 5- إعادة كتابة الطلب بتخصيص أكثر لإظهار خيارات متعددة.

15:00

تطبيق عملي لتحديد الأهداف من خلال:

- الخطوات المساعدة

- الذكاء الاصطناعي



مفاتيح
تعزيز الأداء
الحكومي | إبداعاً



المراجعة والاعتماد



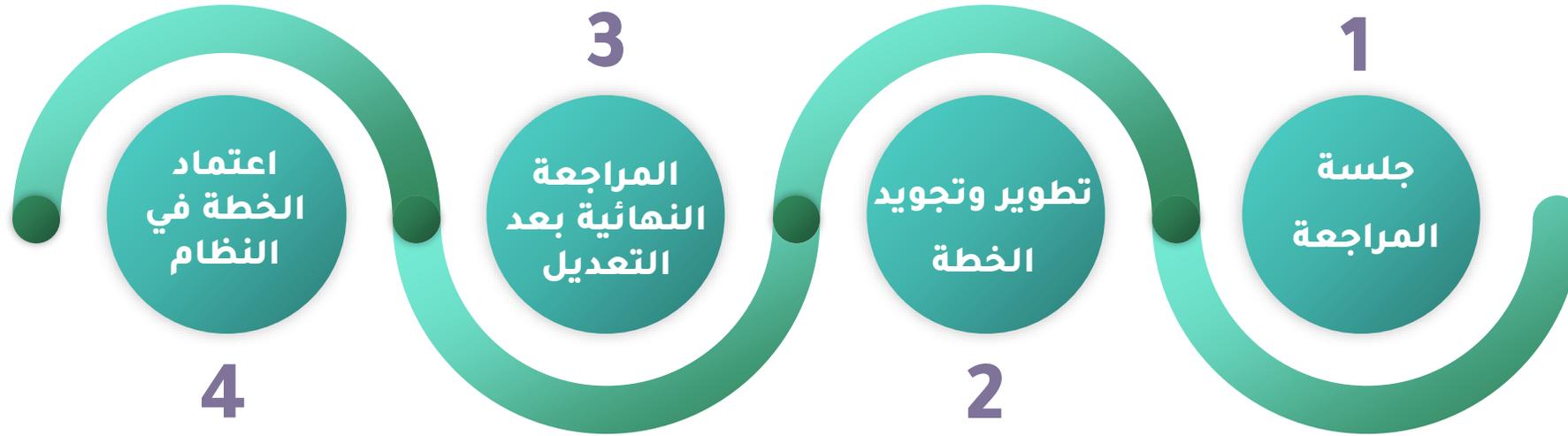


مفهوم المراجعة واعتماد الخطة



هي عملية مهمة لضمان تحقيق المواثمة الفعالة بين خطة الموظف وتوجهات المؤسسة، ويتم فيها المراجعة لأهداف الموظف واعتمادها بعد تجويدها والتأكد من قابلية قياسها.

خطوات لعملية المراجعة والاعتماد



يوجه المسؤول المباشر الموظف لإدراج الخطة المتفق عليها في نظام إجادة للاعتماد النهائي للخطة.

بعد إجراء التعديلات على الخطة من قبل الموظف يتم عرضها على المسؤول المباشر لمراجعة النهائية قبل إدراجها في النظام.

منح الموظف فرصة لمراجعة الخطة بعد جلسة المراجعة وحثه على مضاعفة الجهود وطموح الأهداف.

تعقد جلسة مباشرة بين الموظف والمسؤول المباشر لمراجعة خطة الأهداف والتأكد من ارتباطها بمصلحة العمل وقابلية قياسها بأدوات مناسبة.

- ❖ التأكد من موثمة الخطة بمصادر الأهداف محددة تخدم مصلحة العمل ومرتبطة بتصنيفات الأهداف بشكل صحيح في النظام.
- ❖ التأكد من خطة الموظف لها أثر واضح على تنفيذ العمل وتطويره قدر الإمكان.
- ❖ التأكد من أن النتائج الرئيسية مرتبطة بتحقيق الهدف.
- ❖ التأكد من أن النتائج الرئيسية قابلة للقياس بأدوات قياس محددة.
- ❖ ضرورة كل موظف يبذل جهداً في صياغة أهدافه بشكل مسبق ووقت كافي دون تأخير.
- ❖ الموظف مسؤول عن خطته واعتمادها ويستوجب عليه متابعة المسؤول المباشر في الإعداد والاعتماد وأخذ التغذية الراجعة واعتماد الأداء الفعلي.



مفاتيح
تعزيز الأداء
الحكومي | إبداعاً



التنفيذ والمتابعة



أبدأ من هنا



مفهوم التنفيذ والمتابعة



التنفيذ والمتابعة هي عملية تنفيذ للأهداف على أرض الواقع من خلال تنفيذ النتائج الرئيسية بمؤشراتها، وهي عملية التأكد بين ما يتم تنفيذه وما هو مخطط لتنفيذه، ولا يقتصر على تتبع الأنشطة والموارد فحسب ولكن يتضمن جمع البيانات والمعلومات لتتبع التقدم المحرز والتغييرات.

أهمية التنفيذ و المتابعة

| | |
|---|-------------------|
| التقدم في تحقيق النتائج الرئيسية وفق الإطار الزمني | النتائج الرئيسية |
| متابعة توثيق الموظفين لكل ما يثبت إنجازاتهم بشكل دوري | التوثيق |
| مناقشة الموظفين في نوعية الدعم الذي يرغب في الحصول عليه خلال هذه الفترة. | تقديم الدعم |
| تفادي الأخطاء قبل وقوعها ، ومنع تفاقمها إذا حدثت . | تجنب وقوع الأخطاء |
| التوقف او حذف بعض الاهداف (لظروف خارجية مثال عليه الفعاليات خلال الجائحة) | هدف الموظف |

كيف ستقوم (كمسؤول مباشر) بمتابعة تنفيذ الخطط ؟

**في أكثر من مبنى
(أكثر من 100 موظف)**

الاستعانة بأحد أدوات
المتابعة .

**في نفس المبنى في
مكاتب مختلفة**

الاجتماعات الدورية

في نفس المكتب

المتابعة المباشرة

أدوات المتابعة (اختياري)



MS Planner

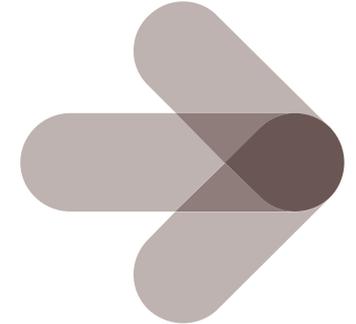
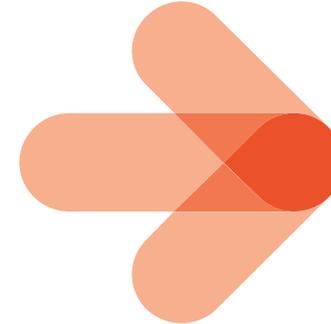
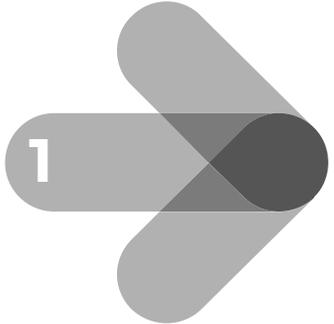
نظام إدارة الوثائق



صفحة اكسل



مجلد مشترك



رسائل الشكر في
منصة إبداع



البريد الإلكتروني



خاصية
المحادثة



خطوات مهمة في مرحلة التنفيذ والمتابعة



نموذج على الجدول الزمني للتنفيذ:

| التحديات | مستوى الإنجاز | تاريخ الإنجاز | النتيجة الرئيسية | الهدف |
|----------|---------------|---------------|--------------------|---------|
| - | لم ينجز | 25 يناير | النتيجة الرئيسية 1 | الهدف 1 |
| - | تم إنجازه | 29 فبراير | النتيجة الرئيسية 2 | |
| - | جاري تنفيذه | 24 مارس | النتيجة الرئيسية 3 | |



مفاتيح
تعزيز الأداء
الحكومي

إيجاد



التقييم والتغذية الراجعة



أبدأ من هنا





تقييم الأداء هو عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية لموظف ما بالرجوع لمستوى تحقيقه للأهداف الوظيفية.

| | | |
|----------------------|---|---|
| تحدها لجنة التقييم | ← | 5 |
| مستوى يفوق التوقعات | ← | 4 |
| مستوى يحقق التوقعات | ← | 3 |
| مستوى دون التوقعات | ← | 2 |
| لم يحقق دون التوقعات | ← | 1 |
| لم يكتب أهداف | ← | 0 |

طريقة احتساب النظام الإلكتروني للتقييمات

| يفوق التوقعات | يحقق التوقعات | دون التوقعات |
|---------------|---------------|--------------|
| %90 | %80 | %70 |



%79 - %70



دون التوقعات (درجة ٢)

التغذية الراجعة: هي عبارة عن أية معلومات ترجع من مصدرها، وتُنظّم سلوك الفرد وتضبطه.

التغذية الراجعة: هي إشارات يتلقاها الشخص تُعبّر عن نتائج سلوكه، سواءً كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛ بحيث تُتيح له معرفة أثر سلوكه ونتائجه.

التغذية الراجعة: هي مجموعة معلومات راجعة، وتكون شفوويةً أو غير شفوويةً، وتسمح هذه المعلومات لمُرسلها أن يعرف إذا استُقبلت رسالته، وكيف فهمها المُستقبل.

منهجيات وأساليب التغذية الراجعة



❖ نموذج GROW

❖ نموذج الشطيرة



صفات ايجابية

نقد بناء

صفات ايجابية



05:00



هي استراتيجية يمكن من خلالها إعطاء الموظف تغذية راجعة لأدائه بطريقة مقبولة وسهلة مع تضمين نقد بناء تحفز الموظف لبذل المزيد من الجهود لتعزيز الأداء، وتتكون من الآتي:



صفات ايجابية

نقد بناء

صفات ايجابية

1 - ذكر شيء ايجابي (شيء تم فعله بالطريقة الصحيحة او بطريقة مميزة)

2 - ذكر نقص او شيء يحتاج لإصلاح ، مع اقتراح طريقة اصلاحه (نقد)

3 - ذكر شيء ايجابي (تشجيع الشخص على التحسن)

05:00



صفات ايجابية

نقد بناء

صفات ايجابية

عملي ومباشر وحازم (السيطرة)

يسأل كثيراً ليكون صورة كبيرة
لا يحب الفشل
يفرض رأيه بقوة
يضع أهدافاً له وللآخرين
يعمل لساعات طوال
يستمتع بتوالي المسؤوليات

تحليلي وحذر ودقيق ومستقيم

مبالغ في الترتيب والتنظيم
ينزعج جداً عند الخطأ
ينتقد جودة العمل باستمرار
يحب المعايير والمقاييس
يحب المهارات العملية وليس النظرية
يحب الهدوء والبيئة المنظمة



www.drAliqassem.com

جميع الحقوق محفوظة © الدكتور علي القاسم

مؤثر وتعبيري وملاهم وعفوي

حازم أحياناً، وقد يتأخر في الحزم
لا يحب الرسميات ومنجز
مواعيده مرنة وينسب النجاح للجميع
يفوض كثيراً
يعمل في أكثر من مشروع
تفوته الكثير من التفاصيل

ودي ومخلص ومتعاطف ومعتدل

فوضوي خاصة في أوراقه
لا يحب تفوته التفاصيل وتكرر أخطائه
يحب الحركة ولا يجلس في المكتب
مرن ويغير موقفه بسهولة لإرضاء الناس
يتأخر في اتخاذ القرار

معايير الحصول على مرتبة ممتاز

- ❖ يقدم خدمات ممتازة خارج اختصاصه أو أهدافه
- ❖ قدم أعمالاً أو بحوثاً أو مقترحات تم تطبيقها ساهمت في تحسين العمل
- ❖ يساهم في رفع كفاءة الإنفاق طبقاً للأوضاع والشروط التي يحددها القانون.
- ❖ يشارك بفاعلية في أكثر من مشروع/فريق عمل سواء داخل أو خارج الوحدة.
- ❖ يشارك في مشاريع أخرى يحددها رئيس الوحدة.
- ❖ حاصل على درجة جيد جداً في التقييم السنوي.





مفا...
نعزز الأداء
الحكومي

إبداع



المعالجة والتطوير



أبدأ من هنا



تطوير الخطة والأداء



تجويد خطة الأهداف وأداء
الموظفين

رصد التحديات وإيجاد الحلول



العملية المستمرة لرصد
التحديات وإيجاد الحلول تعزز
من كفاءة الأداء

أهمية رصد التحديات وإيجاد الحلول

1 رفع كفاءة أداء الموظفين وإنتاجيتهم بتذليل التحديات وإيجاد حلول مستدامة.

1

2 تعزيز التواصل والتعاون وروح العمل الجماعي بين الموظفين.

2

3 ابتكار أساليب عمل جديدة وتطوير العمل بما يحقق الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

3

خطوات وأدوات رصد التحديات



مثال:

غالبية الموظفين
أهدافهم سهلة
وبسيطة

استبيانات،
مقابلات، نتائج
التقارير.

مثال:

- الخوف من عدم
الحصول على درجة
جيد جداً.
- عدم المعرفة
والمهارة في صياغة
الأهداف.

مخطط إيشيكاوا
(عظم السمكة)،
الأسباب
الخمس (5 Whys).

مثال:

- توعية المسؤولين
المباشرين بالتدقيق
على أهداف الموظفين
وتجويدها قبل الاعتماد.
- تنفيذ دورات مكثفة في
إعداد الخطة الأهداف.

العصف الذهني،
ومخرجات مخطط
إيشيكاوا (عظم
السمكة)، الأسباب
الخمس (5 Whys).

مثال:

- أخذ عينات من
خطط الموظفين
وتقييم جودتها.

نظام إبداع

الأدوات

إعداد خطة تطوير أداء الموظفين ذوي الأداء المتدني بعد تحديد وتحليل الأسباب الجذرية وإيجاد الحلول المناسبة، من خلال الخطوات الآتية:



حلول إضافية للتعامل الأداء المتدني



❖ اسناد مهام مختلفة للموظف تتوافق مع قدراته ومهاراته.

❖ تدريب الموظف على مهارات تعزز من أداءه.

❖ متابعة يومية من قبل المسؤول المباشر لسلوك الموظف

واكتشاف السلوكيات التي يتطلب تغييرها.

❖ نقل الموظف إلى تقسيم آخر (التدوير الوظيفي).

النظام الإلكتروني لمنظومة إجادة

الإنجازات

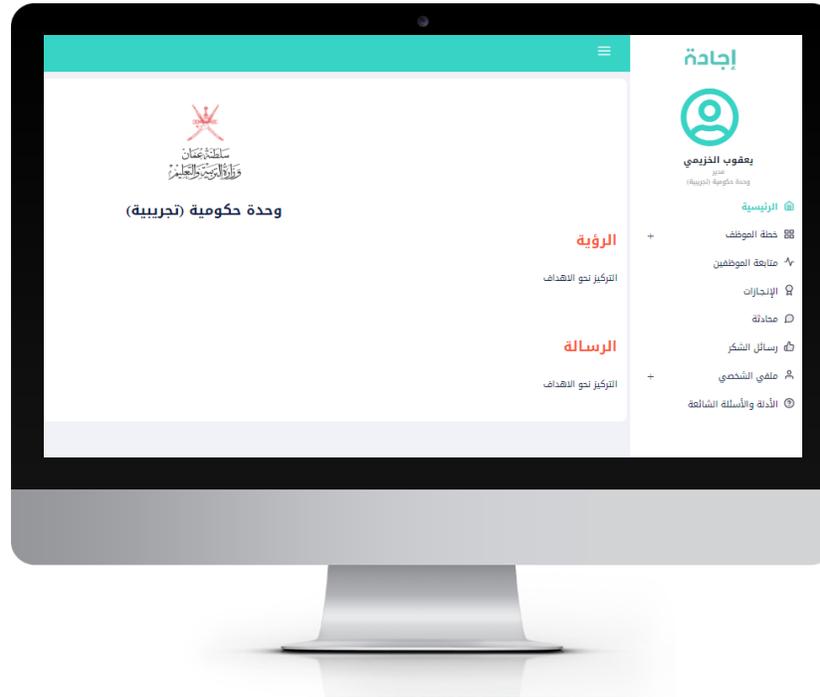
يمكن توثيق الإنجازات التي يحققها الموظف ولها قيمة عالية.

المحادثة

تتوفر خاصية المحادثة بين المسؤولين المباشر والموظفين.

رسائل الشكر

تتوفر خاصية إرسال رسائل شكر بين الموظفين على مستوى المؤسسة.



إدراج الخطة السنوية

يمكن إدراج الخطة السنوية في نظام إجادة لتسهيل وصول الموظفين للأهداف السنوية للمؤسسة.

الخطة الوظيفية

إدراج الخطة الوظيفية (الأهداف والنتائج الرئيسية)

الأهداف الشخصية

توفر المنظومة إمكانية كتابة الأهداف الشخصية للموظف بدون الاطلاع عليها من قبل المسؤول المباشر.



شكراً لكم



Email

yaqoub121@hotmail.com



Phone Number

+968-92111456



Website

www.yaqoubs.com