



معًا..
نعزز الأداء
الحكومي | **إِجَادَةٌ**

البرنامج التدريبي

منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs

في منظومة إجابة لقياس الأداء الفردي

29 سبتمبر - 3 أكتوبر 2024

كفاءة

حوكمة

إدارة

المدرّب/ يعقوب بن سالم الخزيمي
مدرّب في منظومة الإجابة الفردية
والمؤسسية

محتوى الورشة

الأيام/ التاريخ	الجلسة الأولى (08:00 - 10:00)	10:00 - 10:30	الجلسة الثانية (10:30 - 01:00)
الأحد 29 سبتمبر 2024	مقدمة عن منظومة إجابة وإدارة الأداء	استراحة إفطار	التخطيط والموائمة
الاثنين 30 سبتمبر 2024	منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية		التحضير لإعداد الخطة الفردية
الثلاثاء 01 أكتوبر 2024	إعداد الخطة الفردية بمنهجية OKRs		تطبيقات عملية لإعداد الخطة الفردية
الأربعاء 02 أكتوبر 2024	إدارة الأداء في تنفيذ الخطة الفردية		تقييم الخطة الفردية
الخميس 03 أكتوبر 2024	منهجيات التغذية الراجعة		الحوكمة والممكنات

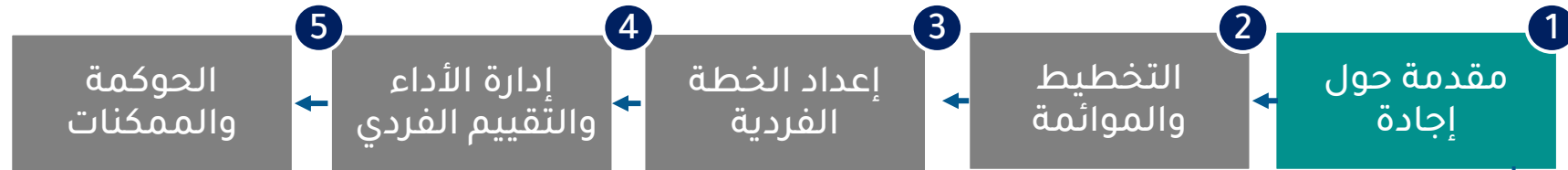
الخطاب السامي:

ومن أجل توفير الأسباب الداعمة، لتحقيق أهدافنا المستقبلية فإننا عازمون على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، وتحديث منظومة التشريعات والقوانين وآليات وبرامج العمل وإعلاء قيمه ومبادئه وتبني أحدث أساليبه، وتبسيط الإجراءات وحوكمة الأداء والنزاهة والمساءلة والمحاسبة، لضمان المواءمة الكاملة والانسجام التام مع متطلبات رؤيتنا وأهدافها.



المحور الأول

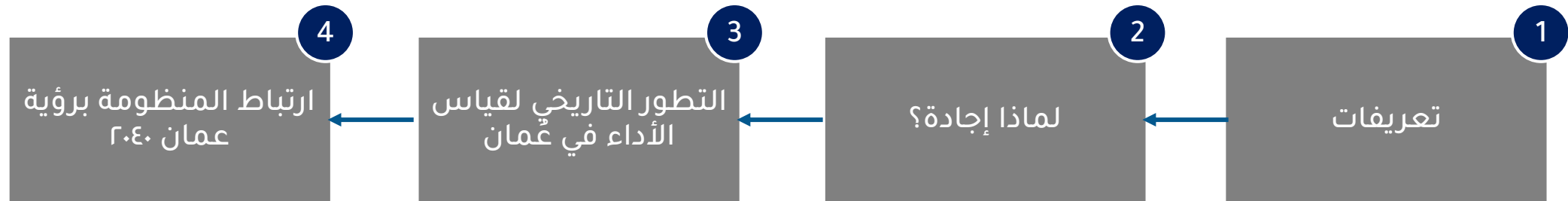
مقدمة حول منظومة إجابة لقياس الأداء الفردي والمؤسسي



1. مقدمة تعريفية عامة حول المنظومة
2. التعريف بمنظومة إجابة لقياس الأداء الفردي
3. التعريف بمنظومة الإجابة المؤسسية
4. إدارة الأداء الفردي والمؤسسي

المحور الأول

1. مقدمة تعريفية عامة حول المنظومة



مفهوم منظومة إجابة لقياس الأداء الفردي والمؤسسي

منظومة إجابة لقياس الأداء الفردي والمؤسسي هي نظام متكامل يستخدم لقياس وتقييم أداء الأفراد والمؤسسات بهدف تحسين الأداء وتطوير الكفاءات. تعتمد المنظومة على مجموعة من الأدوات والمعايير لقياس الأداء وتقديم تغذية راجعة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطوير فعالة.

الإجابة المؤسسية

7
معايير

35
مؤشر

الإجابة الفردية

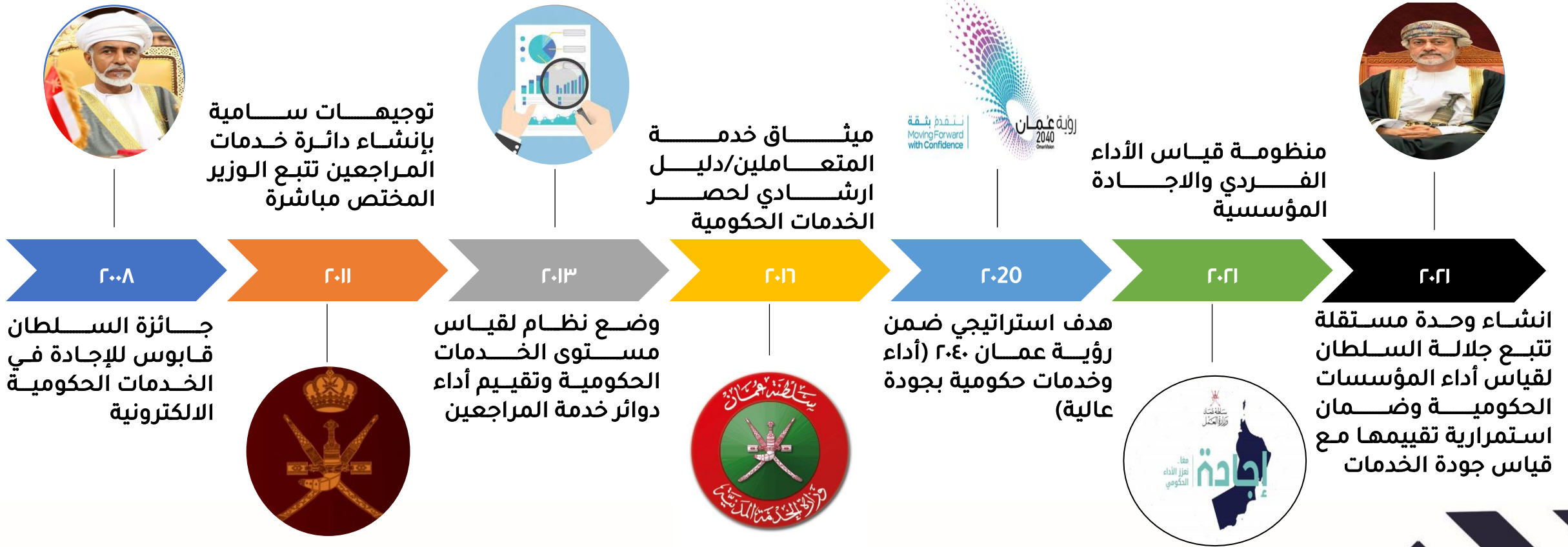
خطط فردية بمنهجية
الأهداف والنتائج
الرئيسية

مبررات تطبيق منظومة إجادة

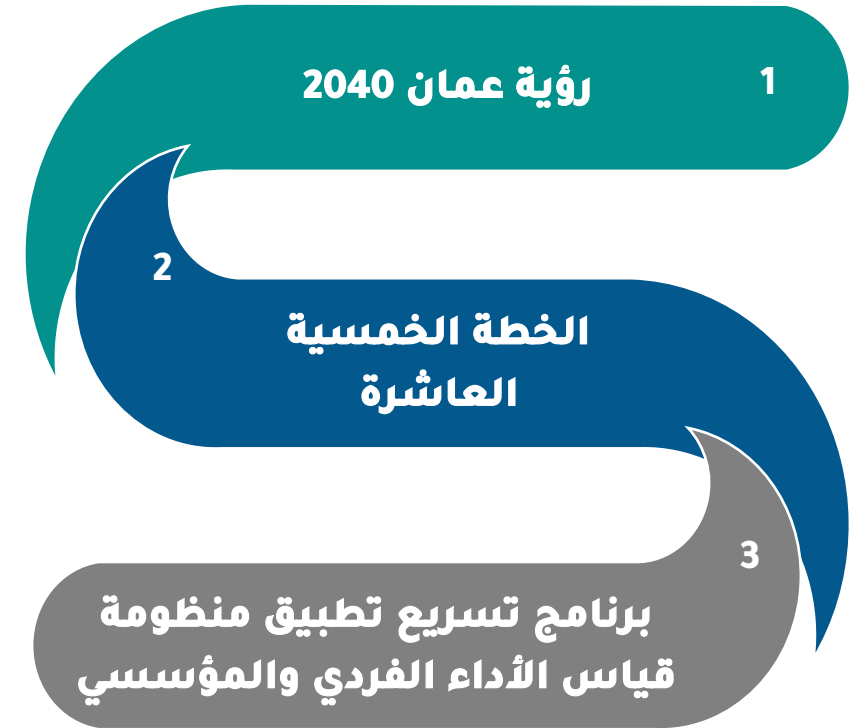
- أحد ممكنات رؤية عمان ٢٠٤٠
- تفعيل نظام تقييم الأداء مرتبط بالإنجاز
- التحفيز لخلق بيئة عمل فاعلة لتجويد الخدمات المقدمة
- اعتماد منظومة وطنية موحدة لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي
- تسهيل ربط الحوافز والترقيات بنتائج قابلة للقياس



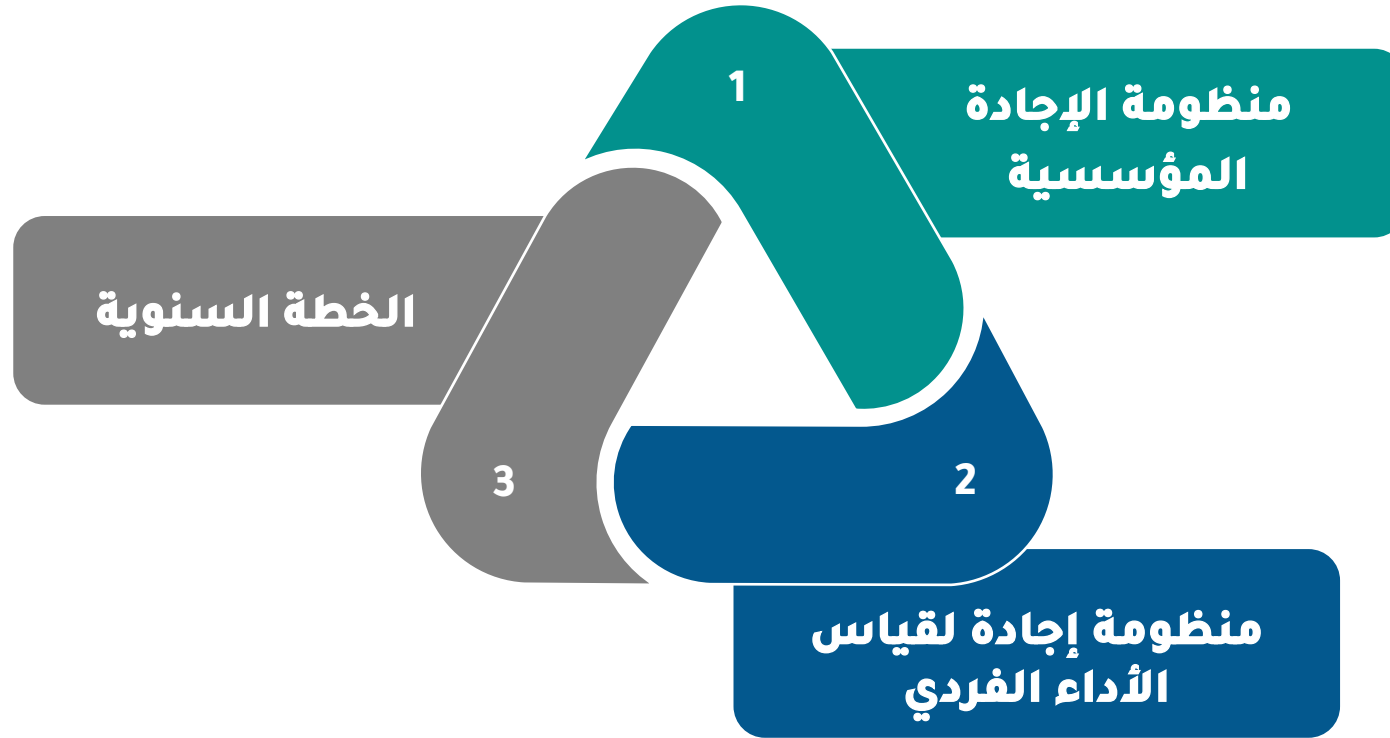
تطور قياس أداء الخدمات الحكومية بسلطنة عُمان في الأساليب والأدوات والمعايير



منظومة إجابة أحد إمكانات رؤية عمان 2040

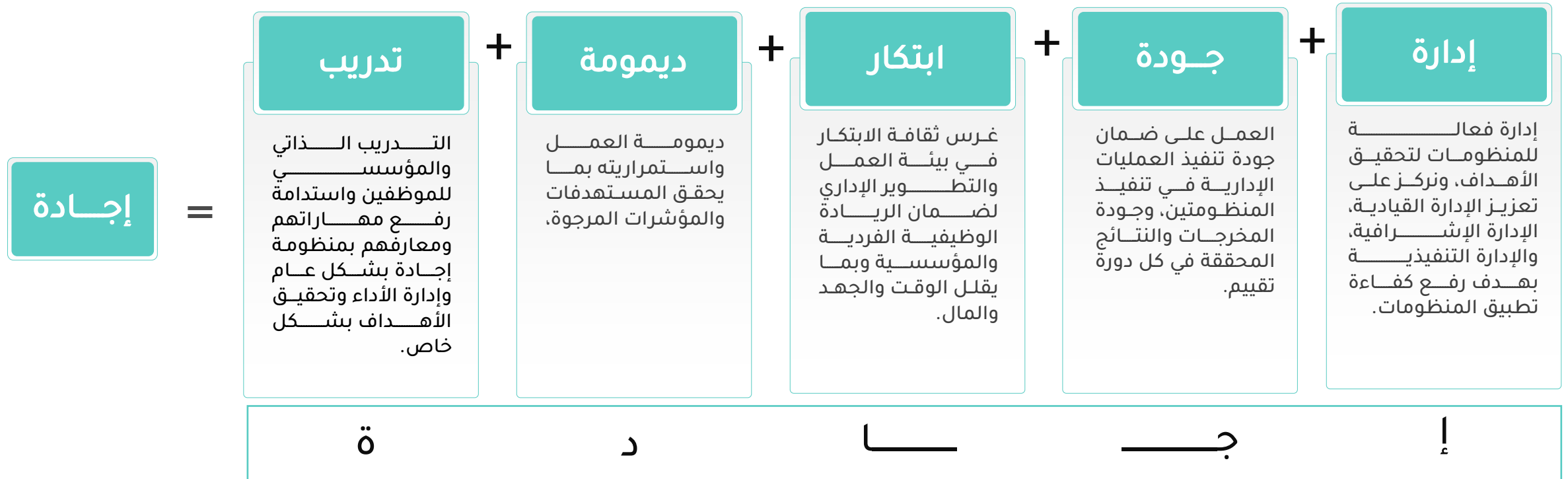


مثلث النجاح في إدارة الأداء



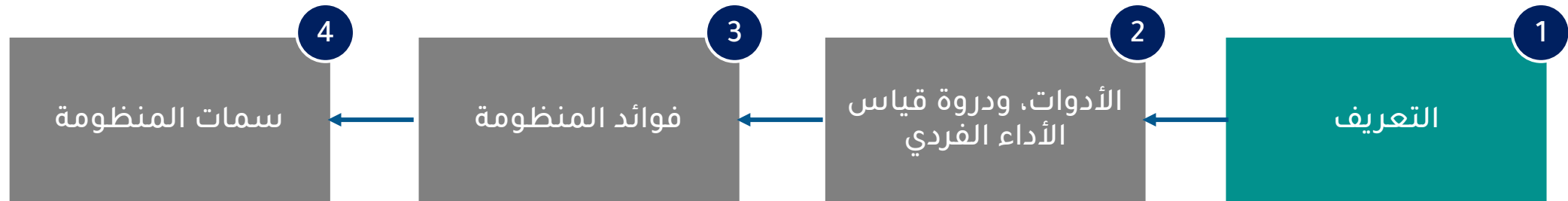
معادلة النجاح في تطبيق الإجابة الفردية والمؤسسية

ترتبط معادلة النجاح في حروف كلمة "إجابة" حيث يرمز كل حرف إلى جزء أساسي من هذه المعادلة التي يسهم تطبيقها في تجويد وإنجاح التطبيق الفعال للمنظومتين الفردية والمؤسسية.



المحور الأول

2. منظومة الإجابة الفردية





التعريف بمنظومة إجادة لقياس الأداء الفردي

هي منظومة تهدف إلى تطوير منظومة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الإجادة في الأداء الوظيفي، وتحسين نظم تقييم الأداء، وربط الإنتاجية بالحوافز.

أدوات المنظومة



منهجية الأهداف والنتائج
الرئيسية OKRs



لوحة إجابة
Ejada Canvas



مؤشرات قياس
الأداء KPI



الخطة السنوية
Annual Plan

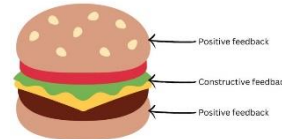


Balanced Scorecard (BSC)

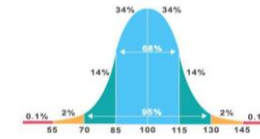
بطاقة الأداء
المتوازن BSC



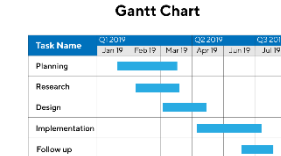
منهجية جرو
GROW



منهجية الشطيرة
Hamburger



منحنى توزيع نسب
التقييم Bell Curve



مخطط جانت
Gantt Chart

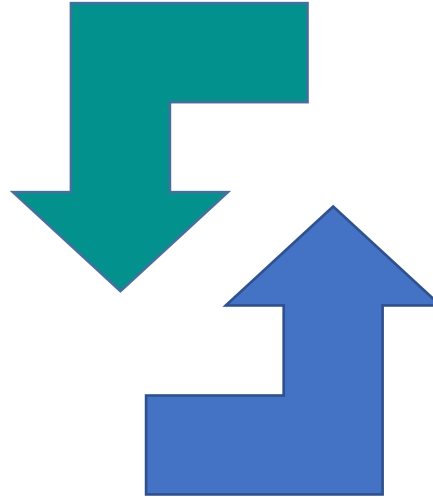
مقارنة بين النظام السابق لتقييم الموظفين ومنظومة إجادة

منظومة إجادة

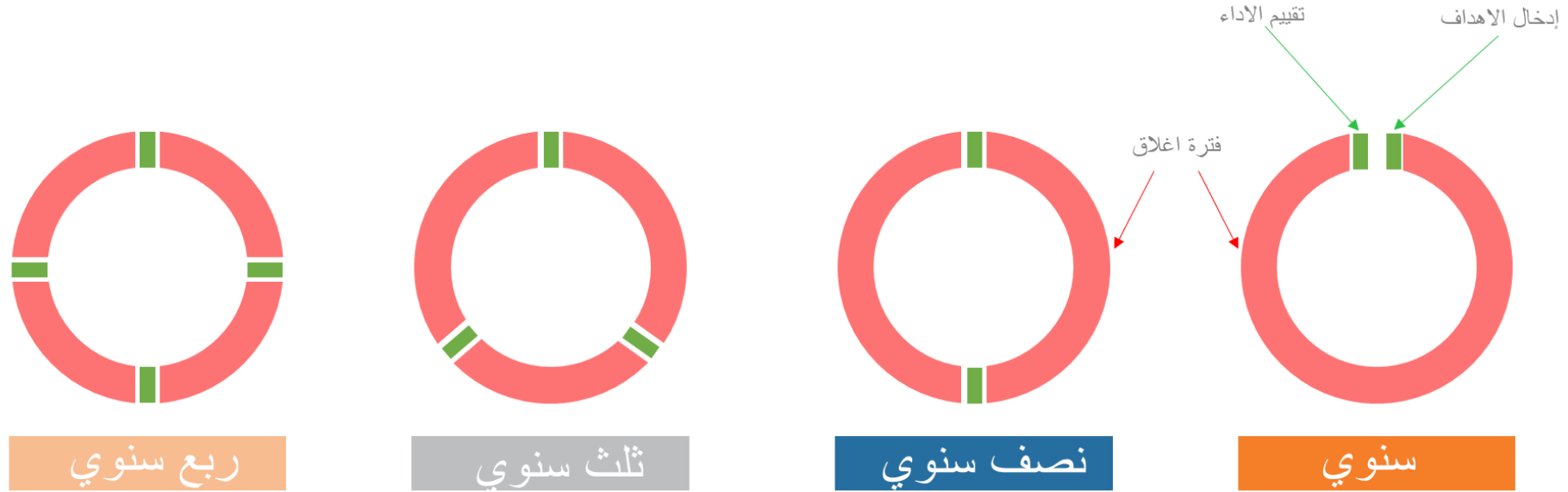
- تقييم ربع/ثلث/نصف سنوي إلكتروني
- يقيس الإنتاجية
- منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية
- تقييم ذاتي يعتمد على المنجز
- تقييم شفاف مع تغذية راجعة مستمرة
- يعزز مكافأة المجيدين

النظام الحالي

- تقييم سنوي ورقي
- يقيس السمات والسلوكيات
- ٣ استمارات بحسب المستوى الوظيفي
- تقييم غير موضوعي
- تقييم سري
- يعامل الكل بالتساوي



خيارات دورة المنظومة



مميزات:

- سهولة تحديد الأهداف
- مرونة في تغيير الأهداف ومواكبة التغيرات
- جهد ووقت اقل لمتابعة وتقييم الاداء

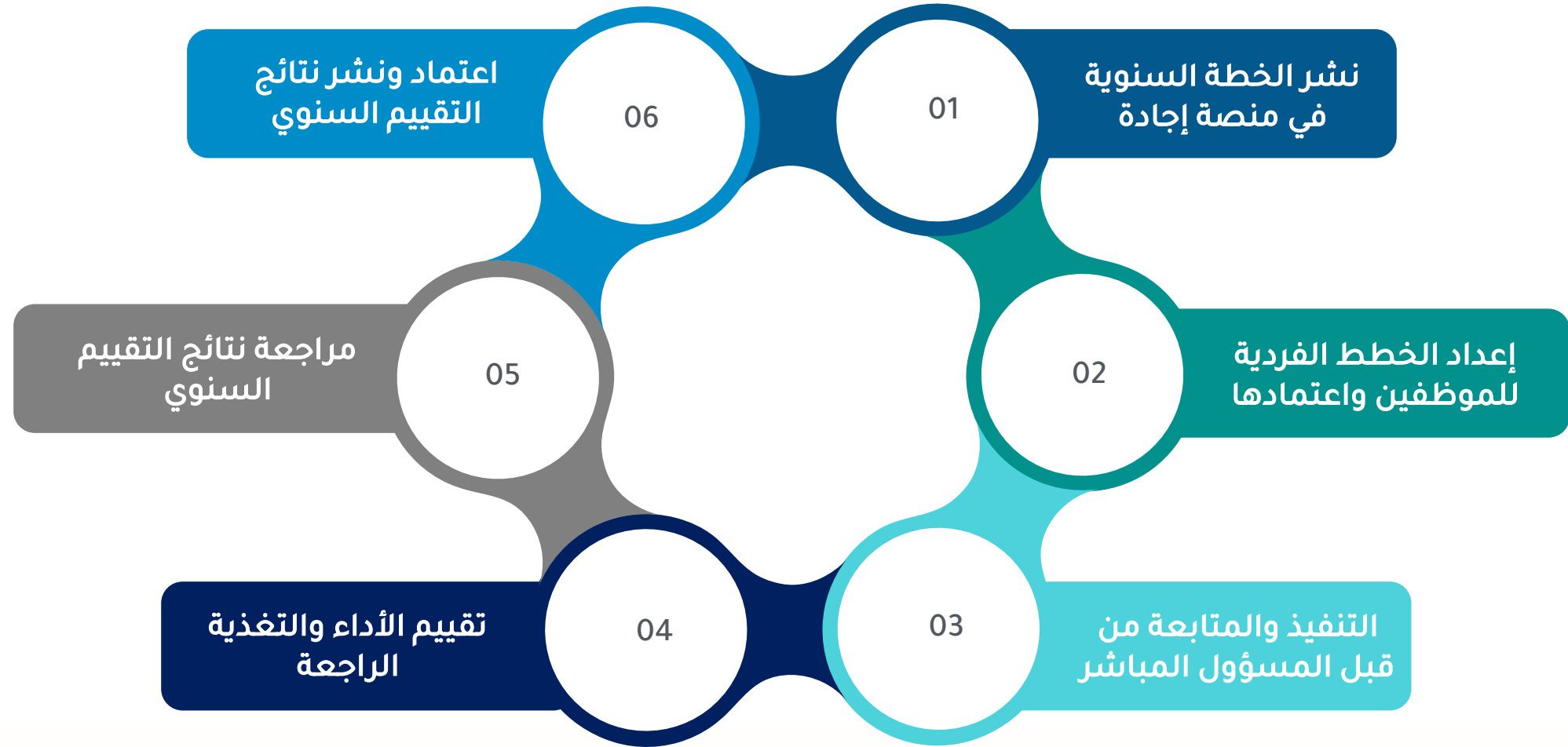
تحديات:

- صعوبة التخطيط لمدة سنة
- صعوبة تغيير الأهداف
- جهد ووقت أكبر للمتابعة والتقييم

فتح النظام (يمكن الاطلاع على الأهداف وإدخال الملاحظات والإنجازات)



دورة قياس الأداء الفردي



فوائد منظومة الأداء الفردي

المجتمع



المؤسسة



المسؤول
المباشر



الموظف



فوائد منظومة الأداء الفردي



الموظف

- ✓ وضوح المهام والمسؤوليات
- ✓ انسجام الأهداف الوظيفية مع أهداف الوحدة
- ✓ تحقيق الشفافية في العمل
- ✓ المساندة في متابعة مهام الموظف
- ✓ توفير التغذية الراجعة بشكل دوري
- ✓ مكافأة أداء المجيدين
- ✓ تمكين الموظف من إنجاز العمل بكفاءة

فوائد منظومة الأداء الفردي



المسؤول المباشر

- ✓ تسهيل مهمة إدارة الموظفين
- ✓ متابعة وتقييم مستوى الأداء
- ✓ المساندة في تطوير وتحفيز الموظفين
- ✓ توفير آلية لمكافأة المجيدين ومعالجة الأداء المتدني

فوائد منظومة الأداء الفردي



المؤسسة

- ✓ تسهيل انجاز الخطة التشغيلية
- ✓ نشر ثقافة المنافسة الإيجابية بين الموظفين
- ✓ زيادة انتماء الموظفين
- ✓ الحفاظ على الكفاءات
- ✓ الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية
- ✓ المساهمة في الكشف عن الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف القيادية

فوائد منظومة الأداء الفردي



المجتمع

- ✓ تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية
- ✓ تعزيز ثقة المجتمع بالوحدات الحكومية

التعريف بمنظومة الإجابة المؤسسية



أداة لحوكمة الأداء الحكومي من خلال تحفيز الوحدات على تجويد مستوى خدماتها، وتعزيز وتطوير ثقافة الأداء المؤسسي، وإحداث نقلة نوعية في أداء الوحدات الحكومية، وتشجيع روح المنافسة الإيجابية بين الوحدات الحكومية لتحقيق معدلات أداء أفضل.

دورة قياس الأداء المؤسسي



فوائد منظومة الإجابة المؤسسية

تحقيق الإجابة في تقديم الخدمات الحكومية بما يسهم في زيادة رضا المتعاملين ، ورفع مؤشرات السلطنة التنافسية وفق رؤية عمان (٢٠٤٠)



تشجيع روح التنافس والابتكار ومكافأة الوحدات المجيدة وفق المعايير المعتمدة



وجود منظومة وطنية للحوكمة والأداء المؤسسي



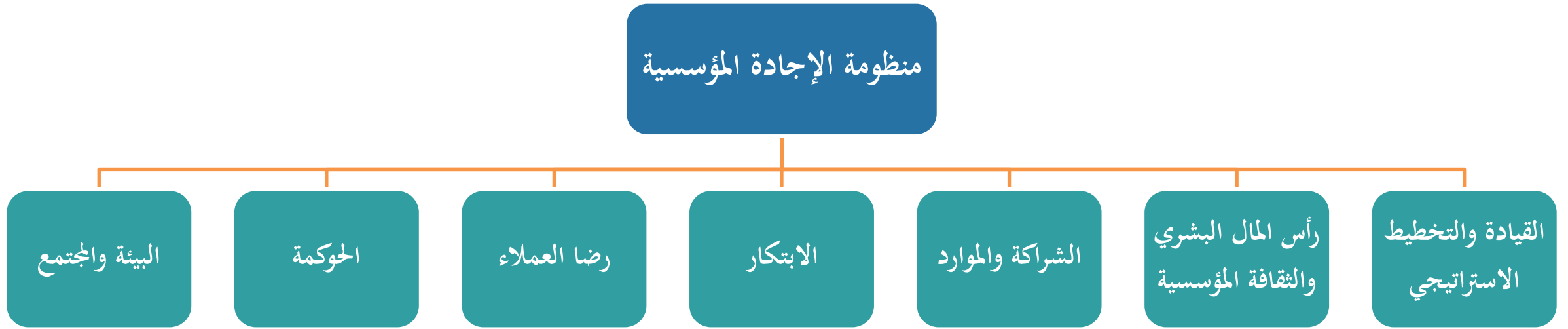
تعزيز دور المؤسسة والعمل الجماعي في أداء الوحدات الحكومية، وترسيخ مبدأ الرقابة والمساءلة



الاستفادة من النتائج المتأتية من تطبيق المنظومة لغرض وضع الخطط الاستراتيجية وتطويرها



المعايير الرئيسية



المؤشرات: ٣٥ مؤشر

مصادر المؤشرات:

وحدة قياس أداء المؤسسات الحكومية - وزارة المالية - جهاز الرقابة المالية والإدارية
للدولة - وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات - وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان
٢٠٤٠
EFQM
بطاقة الأداء المتوازن
مؤشرات دولية
دراسات / بحوث

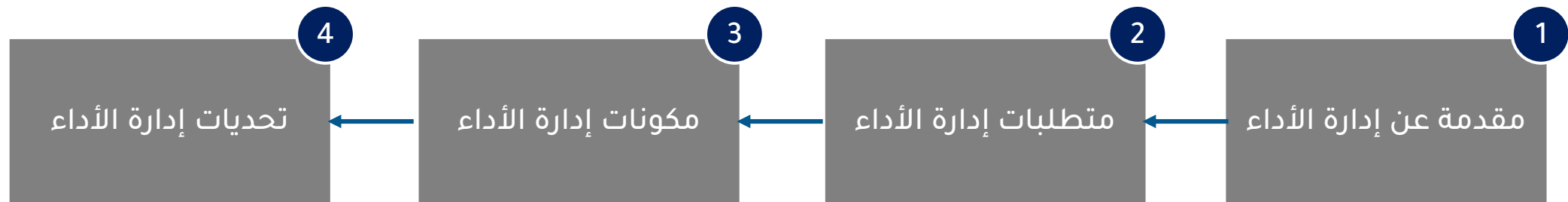
مستوى التعاون الحكومي (G2G) / نصف سنوي

قياس رضا المستفيدين / مستمر

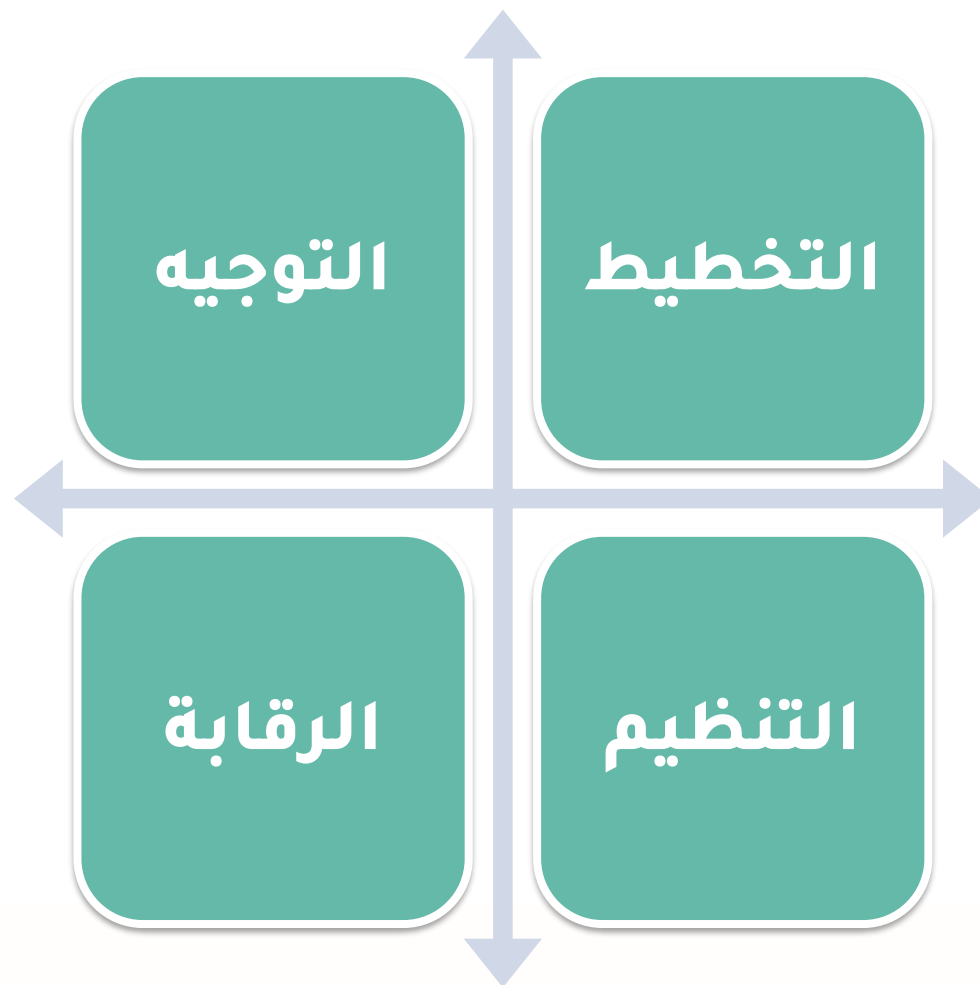
أثر الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي / نصف سنوي



4. إدارة الأداء الفردي والمؤسسي



مكونات العملية الإدارية في المؤسسات



مفهوم إدارة الأداء

هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تتضمن إدارة الأداء عدة مراحل تشمل تحديد الأهداف، التقييم، التغذية الراجعة، والتطوير المهني.



متطلبات إدارة الأداء:

- أن يتم تخصيص الموارد.
- أن يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- توفر فريق استراتيجي لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية.
- أن يتم إجراء عمليات مراجعة دورية على الاستراتيجية.
- توفير أدوات وآليات كافية لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية.
- إعداد إطار عمل أو هيكل إدارة الأداء بشكل جيد.
- أن يتم اختيار مؤشرات الأداء واعتمادها، وتوثيقها، ومشاركتها، وتوزيعها.
- أن يتم تحديد وتوثيق الإجراءات الرئيسية لمراقبة الأداء.

إذا لم نقيم بقياس الأداء ... فكيف يمكننا أن نعرف مستوى الانجاز؟

- أين يتم التطوير والتحسين؟
- كيف تتم مقارنة مقارنتك مع الآخرين؟
- أين يتم تخصيص الأموال والموارد؟
- ما إذا كنت تتطور أو تتراجع للخلف؟
- ما إذا كانت خططك وبرامجك تعطي نتائج؟
- ما إذا كان تشغيلك بكفاءة وتكلفة مناسبة؟

رحلة إدارة الأداء

عندما يتم تفعيل إدارة الأداء
بفعالية، فإنها تساهم بدور
إيجابي في جميع المستويات

النتائج المتوقعة

- ✓ زيادة مستوى أداء الأعمال.
- ✓ مقاييس متسقة
- ✓ تطوير مستمر
- ✓ مشاركة الموظفين
- ✓ تمكين الموظفين
- ✓ جو عام محفز للأداء
- ✓ الأداء العالي

إدارة الأداء

- ✓ مجموعة من المستهدفات
- ✓ مقاييس أساسية
- ✓ تقييم للأداء
- ✓ مكافآت
- ✓ تدريب
- ✓ ترقية

البيئة الاستراتيجية

- ✓ الرؤية
- ✓ الرسالة
- ✓ الأهداف الاستراتيجية

البيئة الثقافية

- ✓ القيم
- ✓ الاعتقادات
- ✓ الفلسفة
- ✓ المبادئ

خصائص الإدارة الصحيحة للأداء

- ✓ مصممة بحيث تعكس استراتيجية المؤسسة وثافتها ولا تقتصر على اقتباس أفضل الممارسات فقط.
- ✓ تتصف بالبساطة - يشترك الكثير من الموظفين من تعقد وعدم شفافية أنظمة إدارة الأداء لديهم.
- ✓ مواءمة الاتجاه الاستراتيجي مع أنشطة الموظفين.
- ✓ توصيلها بشكل فعال لجميع مستويات الجهة.
- ✓ شفافية نظام التقييم والمكافئات. وكذلك تكريم وتمييز أصحاب أفضل أداء.

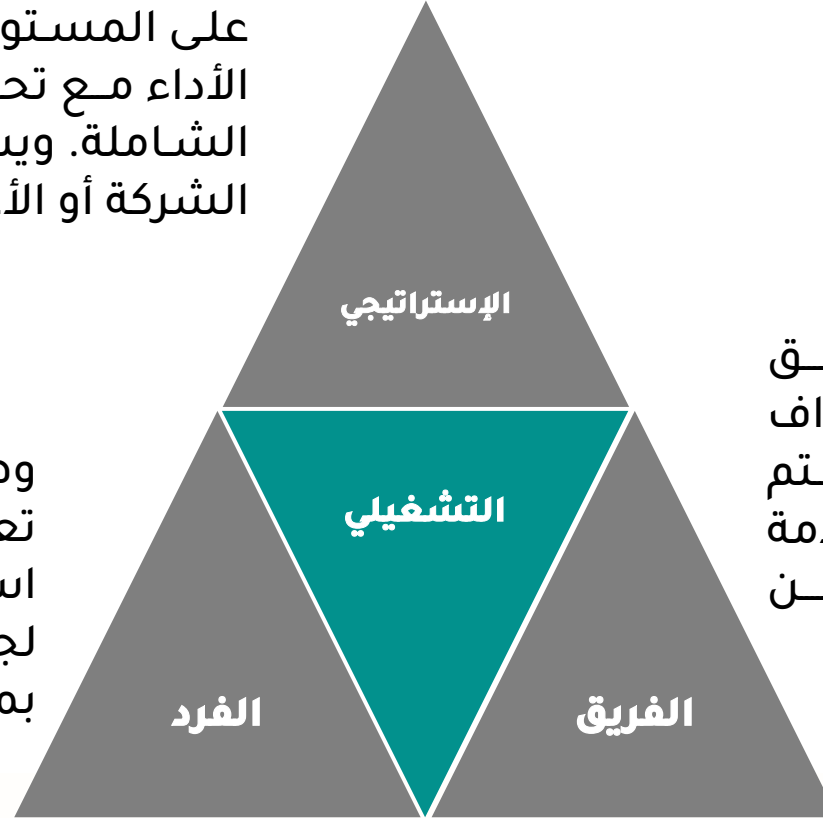
نصائح لأفضل الممارسات لدعم الأداء

- ✓ التأكد من وجود تقييم منتظم وفعال وعادل.
- ✓ تحديد ومشاركة توقعات الأداء بوضوح.
- ✓ ربط الأداء بالمكافئات.
- ✓ تحديد وعرض المسارات الوظيفية الممكنة.
- ✓ توفير فرص تطوير وتعلّم مناسبة.
- ✓ تقدير ومكافئة أصحاب أفضل أداء.

مستويات إدارة الأداء

على المستوى الاستراتيجي تتعامل إدارة الأداء مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة. ويشار إليها على أنها إدارة أداء الشركة أو الأعمال التجارية.

وهو المستوى التقليدي لإدارة الأداء حيث تعمل المنظمات على إدارة أداء الفرد. يتم استخدام لوحات تحكم الموارد البشرية لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمؤشرات الموارد البشرية.

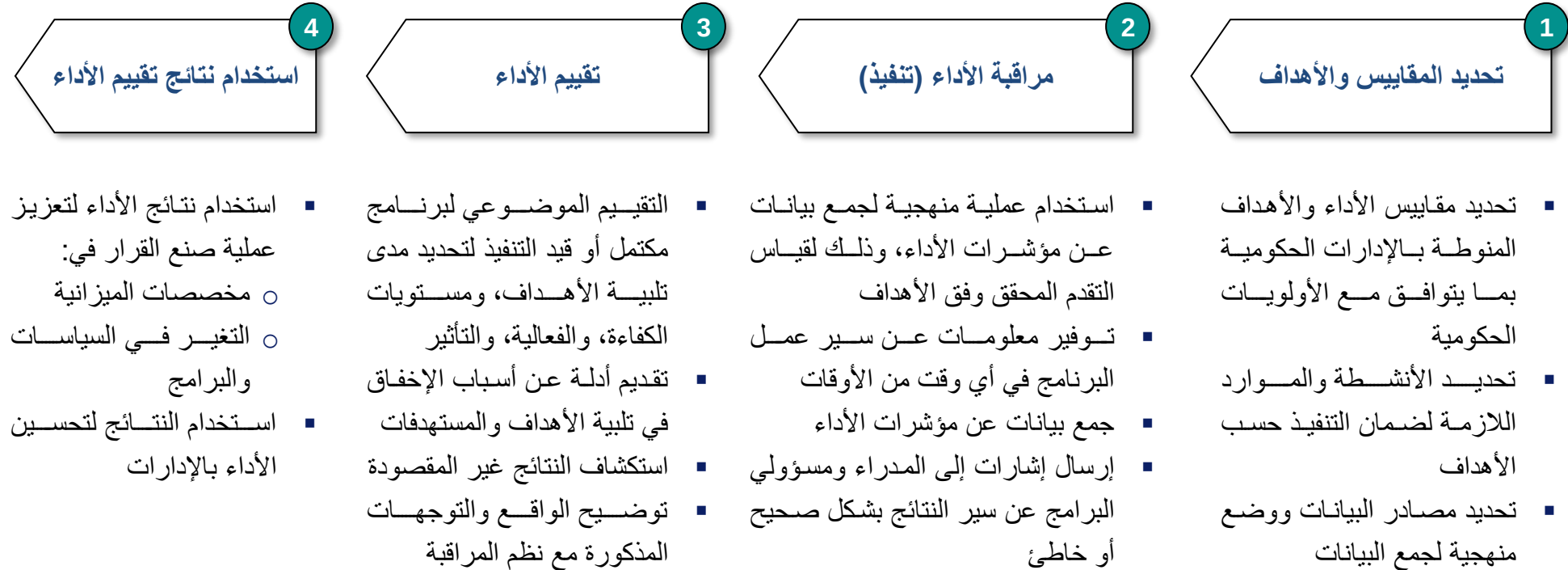


على المستوى التشغيلي والفريق تعمل إدارة الأداء على تحقيق الأهداف التشغيلية أو أهداف الأقسام. يتم استخدام جميع الأدوات المستخدمة في المستوى الاستراتيجي من بطاقات النتائج ولوحات التحكم.

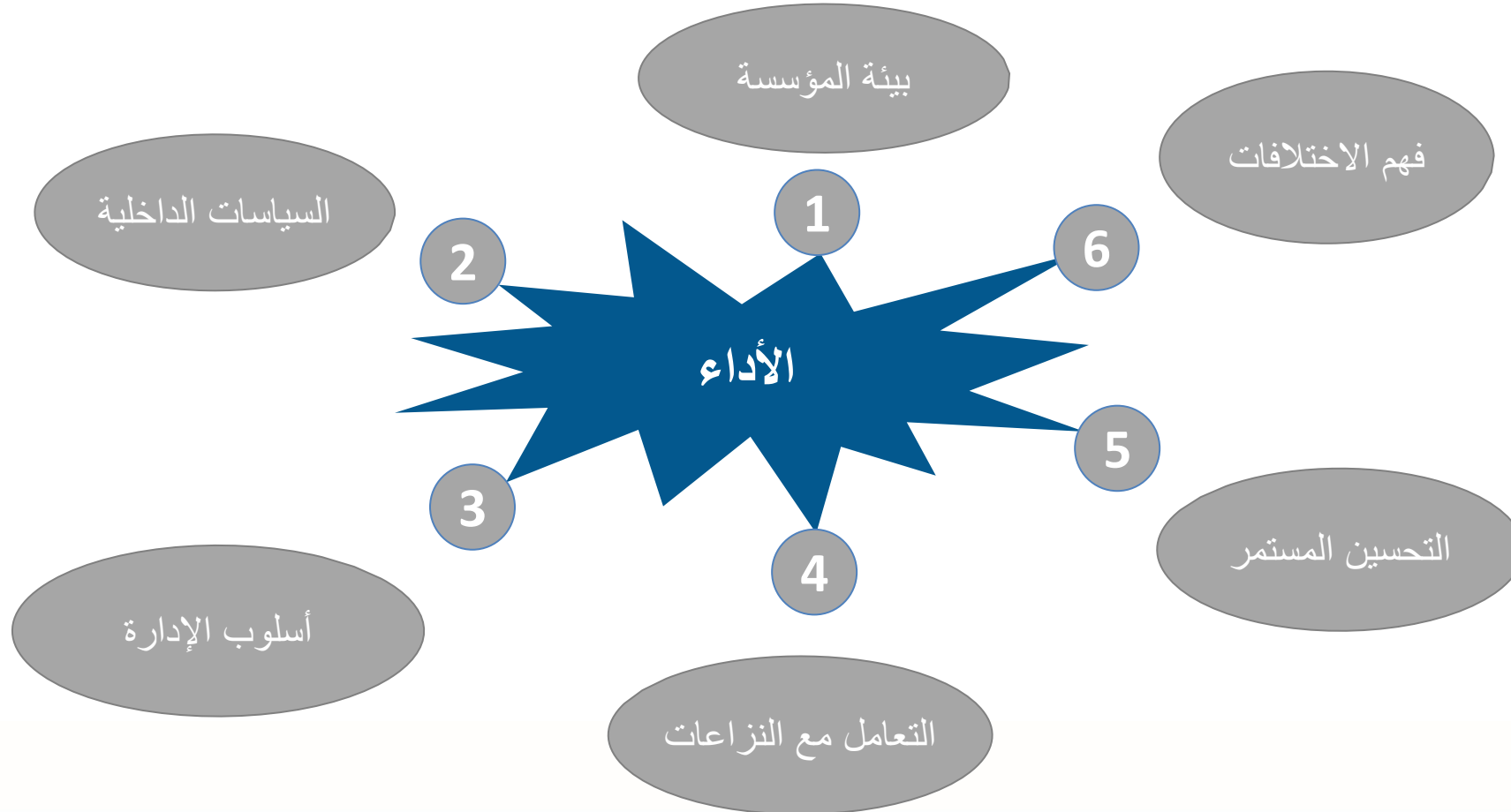
المكونات الرئيسية لعملية إدارة أداء

عادةً ما تتكون عملية إدارة أداء الدوائر من أربع خطوات رئيسية

المكونات الرئيسية لعملية إدارة أداء التقسيمات التنظيمية



تحسين الأداء من خلال ...



فوائد التنفيذ الناجح لإدارة الأداء

...فهذه هي بعض الفوائد الرئيسية:

30% زيادة قيمة المؤسسة

22% عوائد أعلى للمساهمين

15% زيادة في منع المخاطر من خلال المناقشات المستمرة حول الأداء

19% زيادة في الدخل التشغيلي

إذا كانت إدارة الأداء....

1 مدعومة من الإدارة العليا من خلال القيادة بالقدوة

2 تتماشى مع استراتيجية المؤسسة

2 عملية مستمرة وليست حدثاً إدارياً مرة واحدة في السنة

2 ليست "قائمة بذاتها" لكنها متكاملة بشكل جيد مع عمليات إدارة الأفراد والأنشطة الإدارية الأخرى

لماذا الأداء العالي ينتج عائد ضئيل؟

- ❖ لأنه يحاول أن يخدم أغراضاً كثيرة جداً.
- ❖ لأنه مبني على أساس عدم الثقة.
- ❖ لأنه يعتمد على افتراضات خاطئة.
- ❖ لأنه غالباً ما يؤكد على القواعد والعمليات على حساب التواصل الجيد والتغذية الراجعة والعلاقات بين الموظفين والمديرين.
- ❖ لأنه غالباً ما يُنفذ بشكل سيئ.

التحديات المحتملة وعوامل نجاح إدارة الأداء

عملية تطوير نظم إدارة أداء الدوائر الحكومية ليست من العمليات السهلة؛ حيث يمكن مواجهة التحديات ما لم يتم تفعيل مجموعة من عوامل النجاح الرئيسية

الدروس المستفادة من وضع عملية إدارة أداء في الدوائر الحكومية

عوامل النجاح الرئيسية

- تطوير نظام تقييم رسمي من شأنه ضمان التزام الجهات الحكومية
- وجود رائد قوي وعلى استعداد لتعزيز النظام والتفاعل مع الظروف المتغيرة
- ضمان الالتزام المستمر من قبل الحكومة تجاه استراتيجية إدارة الأداء والنظم والحوكمة
- وجود هيئات مساندة إضافية مثل جهاز الرقابة المالية والإدارية، تتولى ممارسة الرقابة على الجهات الحكومية
- تطوير نظام معلومات متقدم لتحسين كفاءة جمع البيانات
- وجود نظام وعملية وضع ميزانية يعمل كلاهما بشكل جيد

التحديات الرئيسية

- انعدام الشفافية والمساءلة
- عدم وجود رواد ذوي مستويات رفيعة ومستعدون لتحمل مسؤولية تشجيع إدارة الأداء
- ضعف الطلب الحكومي الداخلي
 - عدم رغبة الجهات في تطبيق عملية التقييم نظراً لغياب ثقافة تقييم قوية
 - عدم وجود الدعم السياسي
- قاعدة معرفة محدودة
 - نقص المهارات في مجال إدارة البيانات، والتقييم، والإدارة العامة، والبحوث
 - محدودية المقيمين الخارجيين المؤهلين وضعف مهارات التدقيق
- وجود صعوبة في الربط بين النتائج ومخصصات الميزانية

المحور الثاني

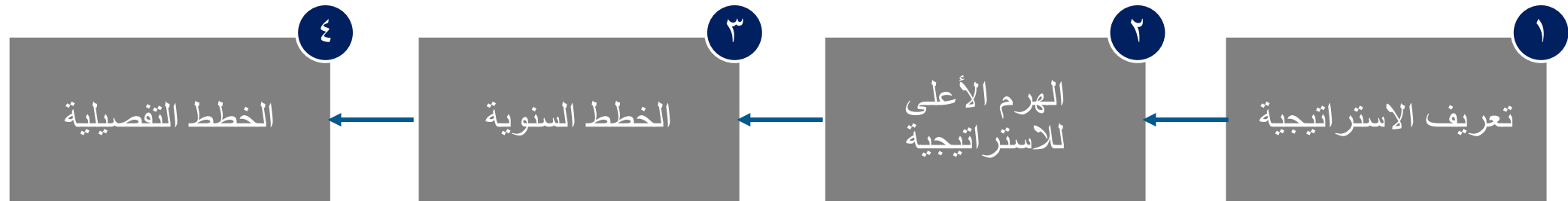
التخطيط والموائمة



1. الخطط الاستراتيجية والسنوية/التشغيلية
2. مؤشرات قياس الأداء KPIs
3. الموائمة

خريطة التدريب

الخطط الاستراتيجية والسنوية/التشغيلية



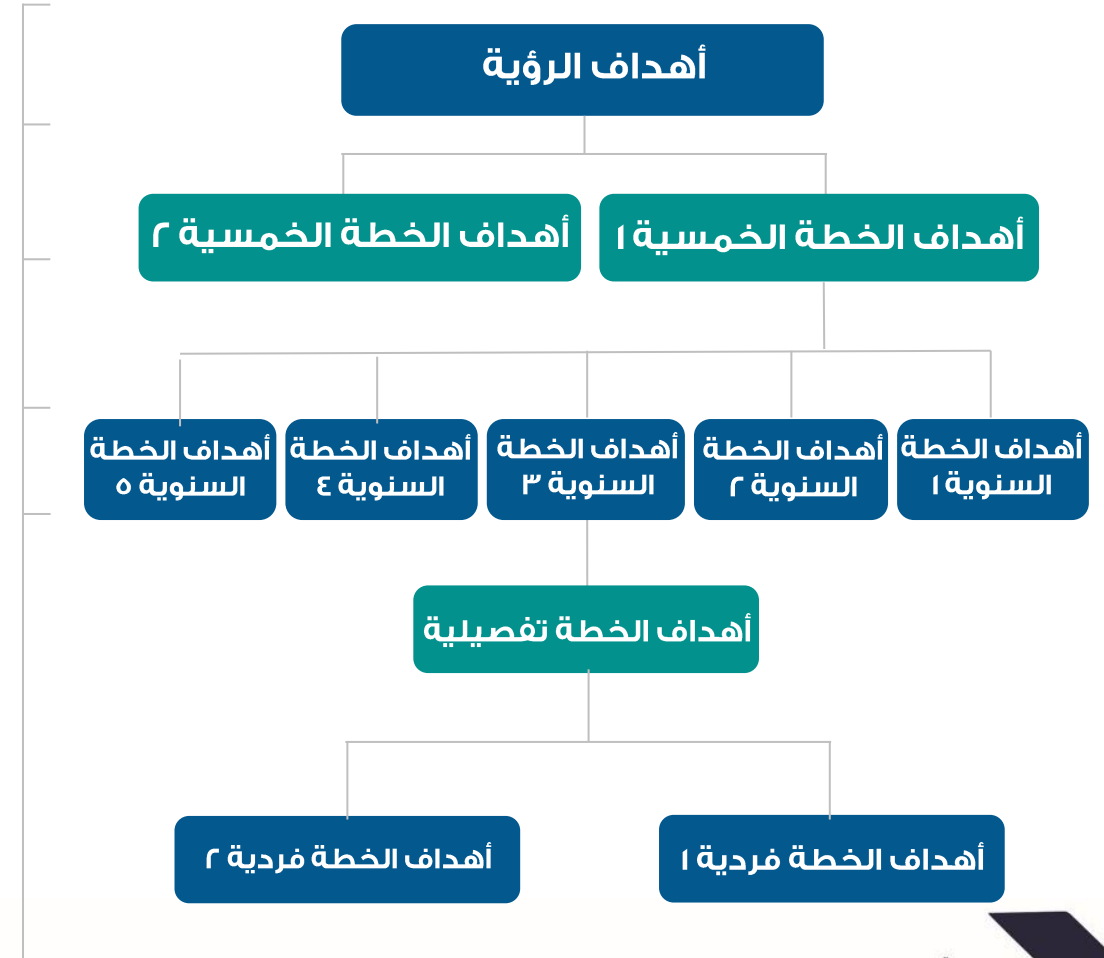
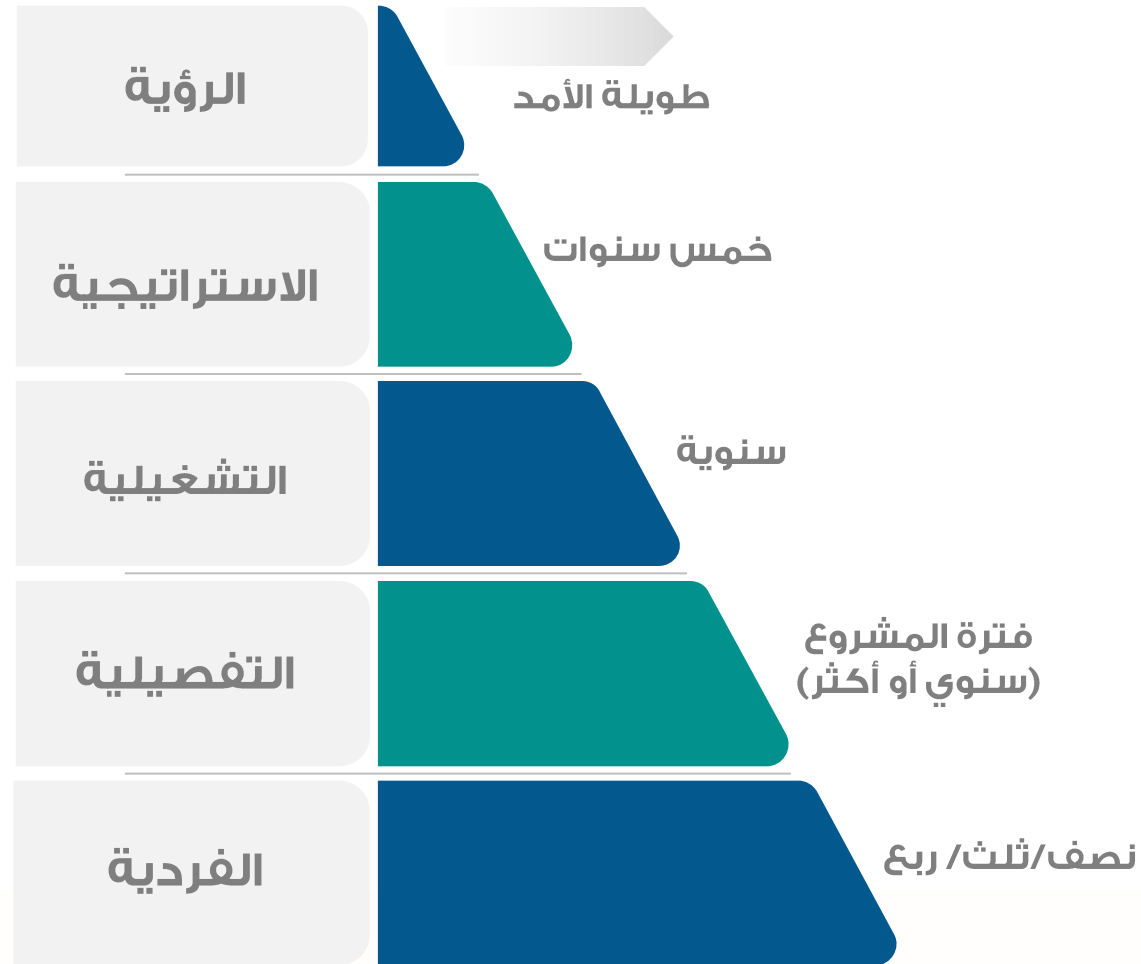
الاستراتيجية ليست أولوية؟

عشر دقائق متبقية ... دعونا
نناقش استراتيجيتنا



INDEPENDENT
AUDIT LIMITED

مستويات التخطيط



"بدون خطة عمل، تصبح عملية التنفيذ
أسيرة للأحداث. وبدون إجراءات إعادة
النظر في الخطة مع تتابع الأحداث، لا
يملك الموظفون التنفيذيون أية وسيلة
لمعرفة الأحداث المهمة حقاً وأيهما
مجرد ضجيج"

بيتر دراكر

خطة التنمية الخمسية العاشرة (2021 - 2025)

خطة عمل وطنية متوسطة المدى، متكاملة وشاملة تضعها الحكومة ليتم تنفيذها خلال الخمس سنوات القادمة في إطار رؤية عمان ٢٠٤٠، تسعى الحكومة من خلالها بمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة ومستدامة.



خطة التنمية الخمسية العاشرة (2021 - 2025)



برنامجاً
استراتيجياً **430**

هدفًا
إستراتيجياً **82**

أولوية
وطنية **14**

محاور
رئيسية **4**

4



محور دولة أجهزتها
مسئولة

- التشريع والقضاء والرقابة.
- حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع.

3



محور بيئة مواردها
مستدامة

- البيئة والموارد الطبيعية.

2



محور اقتصاد
بنيته تنافسية

- القيادة والإدارة الاقتصادية.
- التنويع الاقتصادي والاستدامة المالية.
- التشغيل وسوق العمل.
- القطاع الخاص والاستثمار والتعاون الدولي.
- تنمية المحافظات والمدن المستدامة.
- تقنية المعلومات والاتصالات.

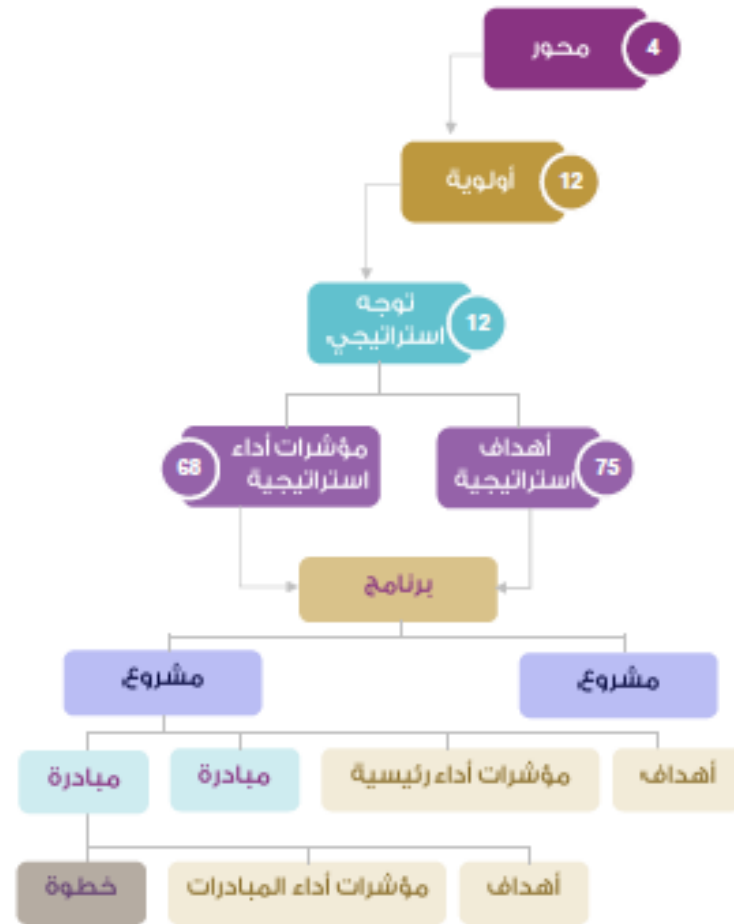
1



محور مجتمع
إنسانيه مبدع

- التعليم والتعلم والبحث.
- العلمي والقدرات الوطنية.
- الصحة.
- المواطنة والهوية والتراث.
- والثقافة الوطنية.
- الرفاه والحماية الاجتماعية.
- تطوير قطاع الشباب.

الترباط من الرؤية للتنفيذ



محور

أولوية

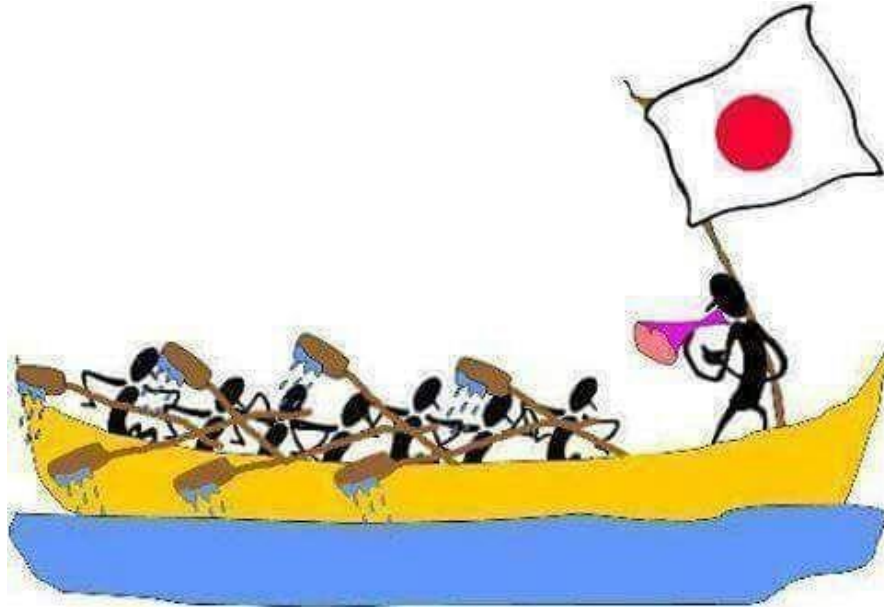
توجه استراتيجي

أهداف استراتيجية

برنامج

مشروع

مبادرة



"التجديف بقوة لا فائدة منه إذا كانت
السفينة تسير في الإتجاه الخاطئ"

كينشي أومي

تعريف الاستراتيجية

- عرف شاندلر الإستراتيجية بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات".
- اما انسوف فقد عرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن "تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد".

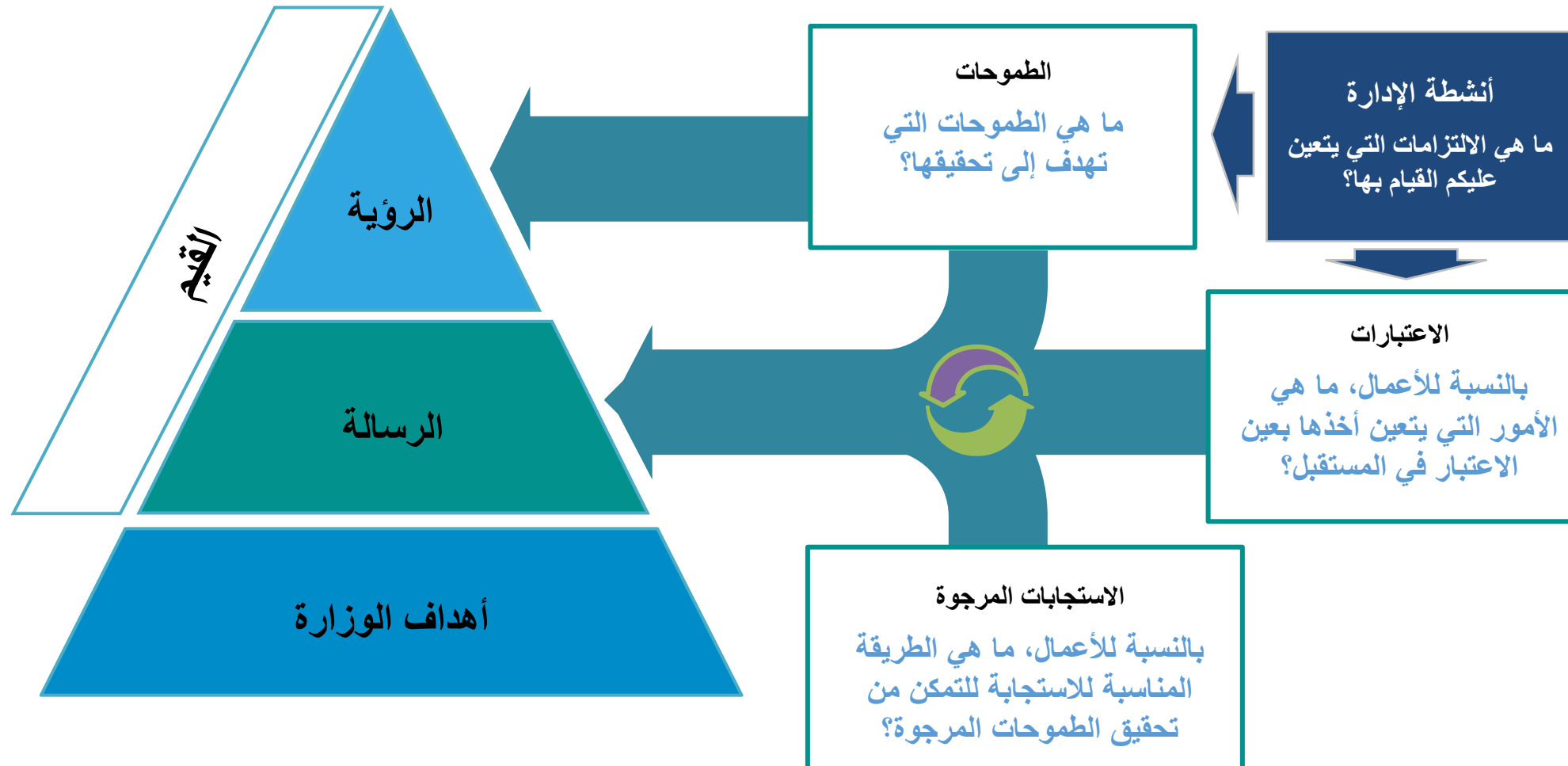


<https://www.youtube.com/watch?v=oTC2QxOWpnQ>

تعريف الادارة الاستراتيجية

- عرف ثومبسون واستركلاند الادارة الاستراتيجية بأنها تعني "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية".
- وعرف جليك Gluek الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".
- اما ثوماس فقد عرفها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها".

الهرم الأعلى للاستراتيجية



لماذا التخطيط الاستراتيجي؟

(نقاش مجموعات)

10:00

لأنه ضمن أحد أهم المعايير في الإجابة المؤسسية

لأنه يشرك الجميع في المؤسسة من التخطيط للتنفيذ.

لأنه يرسم خارطة الطريق للوصول للرؤية المستقبلية.

لأنه يدعم الموظفين في صياغة أهدافهم الفردية.

لأنه يوضح الخلل والتحديات لإيجاد حلول مستدامة.

مفهوم الخطة السنوية

هي إلتزام من الجهات الحكومية أمام مجلس الوزراء بأداء دورها في الجهاز الإداري للدولة على حسب اختصاصاتها. وذلك من خلال أهداف رئيسية واضحة تترجم بمشاريع ومبادرات ومستهدفات فعّالة تضمن تحقيق دورها في رؤية عمان ٢٠٤٠ .

مدخلات الخطة السنوية

رؤية عمان 2040
(أولويات الرؤية وأهدافها الإستراتيجية ومؤشراتها)

الخطة الخمسية العاشرة

مستهدفات الخطة الخمسية

الأهداف الإستراتيجية للخطة الخمسية

إختصاصات الجهات

أهداف الخطة السنوية للجهات

أهداف أولويات المرحلة

أهداف عامة موحدة
لجميع الجهات

أهداف رئيسية خاصة بالجهة

المشاريع والمبادرات

مستهدفات وبرامج
الخطة الخمسية
العاشرة والمبادرات
والمشاريع المطلوبة
لتحقيقها

قالب تقرير متابعة إنجاز الخطة السنوية

الأهداف السنوية		الأثر المتوقع			المشاريع/البرامج	التكلفة المالية		نسبة إنجاز المشاريع	
		المؤشرات	المستهدف	المحقق		الموازنة	الصرف الفعلي	المستهدف	المحقق
التحديات: تحديد التحديات التي واجهت الوحدة في ذلك العام والطرق التي اتبعتها للتغلب عليها									
الخلاصة والتوصيات:									

مفهوم الخطة التفصيلية

وصف محدد للأنشطة أو خطوات العمل التي يجب أن يتم إنجازها في فترة زمنية محددة من قبل الجهات المختصة في المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

الرجاء تعبئة الخانات التي باللون الأصفر فقط

الوزن	المرحلة	خطوات العمل	الوثائق الداعمة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	المدة الزمنية (بالأسابيع)	المدة الزمنية الإجمالية	اجمالي الوظائف	قيمة الاستثمار	عدد الوظائف	المحلية المضافة
							14 month	0	0 mln OMR	0	OMR(1000)
								المستهدف الشهري %	الحالة		تعداد
15%	التحضير			1-Jan-21	14-Jan-21	2	4%	In Progress			
				14-Jan-21	6-Feb-21	3	8%	Not Started			
				6-Feb-21	16-Feb-21	1	3%	Completed			
20%	التخطيط والتطوير			16-Feb-21	23-Feb-21	1	2%	Completed			
				23-Feb-21	8-Mar-21	2	5%	Completed			
				8-Mar-21	14-Apr-21	5	13%	Completed			
30%	التنفيذ			14-Apr-21	7-May-21	3	6%	Completed			
				7-May-21	22-Jun-21	7	12%	Completed			
				22-Jun-21	3-Aug-21	6	11%	Completed			
20%	المراجعة			3-Aug-21	25-Sep-21	8	9%	Not Started			
				25-Sep-21	3-Nov-21	6	7%	Not Started			
				3-Nov-21	25-Nov-21	3	4%	In Progress			
15%	الإعتماد والاعلاق			25-Nov-21	12-Jan-22	7	8%	Not Started			
				12-Jan-22	20-Feb-22	6	7%	Not Started			

مفهوم الخطة التفصيلية

اسم المبادرة
نوع المبادرة
الهدف
وصف المبادرة
التاثير المقصود
تاريخ البدء
تاريخ الانتهاء
الجهة
الجهات المساندة
القطاع
سلسلة القيمة
القطاع الفرعي-المستوى الأول (إن وجد)
القطاع الفرعي-المستوى الثاني (إن وجد)
المحور
الأولوية
الهدف الاستراتيجية
المؤشر الاستراتيجي

ماذا نقصد باستمارة خطط التفصيلية؟

- تشمل وصف المبادرة والهدف منها والأثر المتوقع منها وخطوات التنفيذ التفصيلية.
- هنالك ثلاث أنواع من المبادرات (مشروع \ فرص استثمارية \ مبادرة تمكينية).
- وتظهر أيضاً الربط بين المبادرة وأهداف وأولويات رؤية عمان 2040.

أهمية استمارة الخطط التفصيلية

قالب الخطة التنفيذية للمشاريع

يتضمن مراحل وأوزان مختلفة.

قالب الخطة التنفيذية للمبادرات

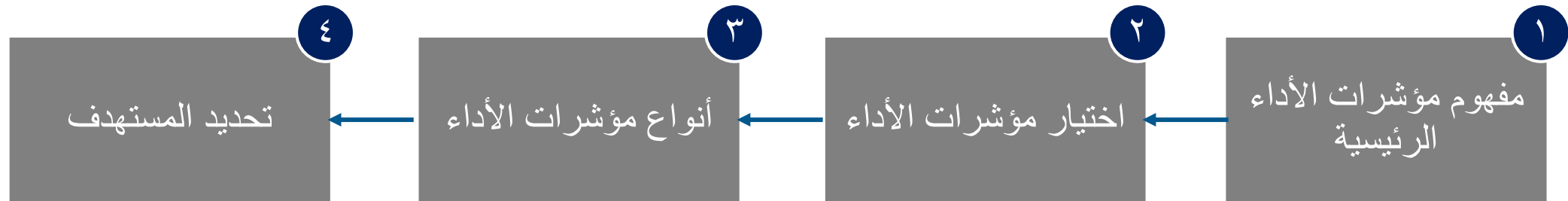
يتضمن مراحل وأوزان مختلفة.

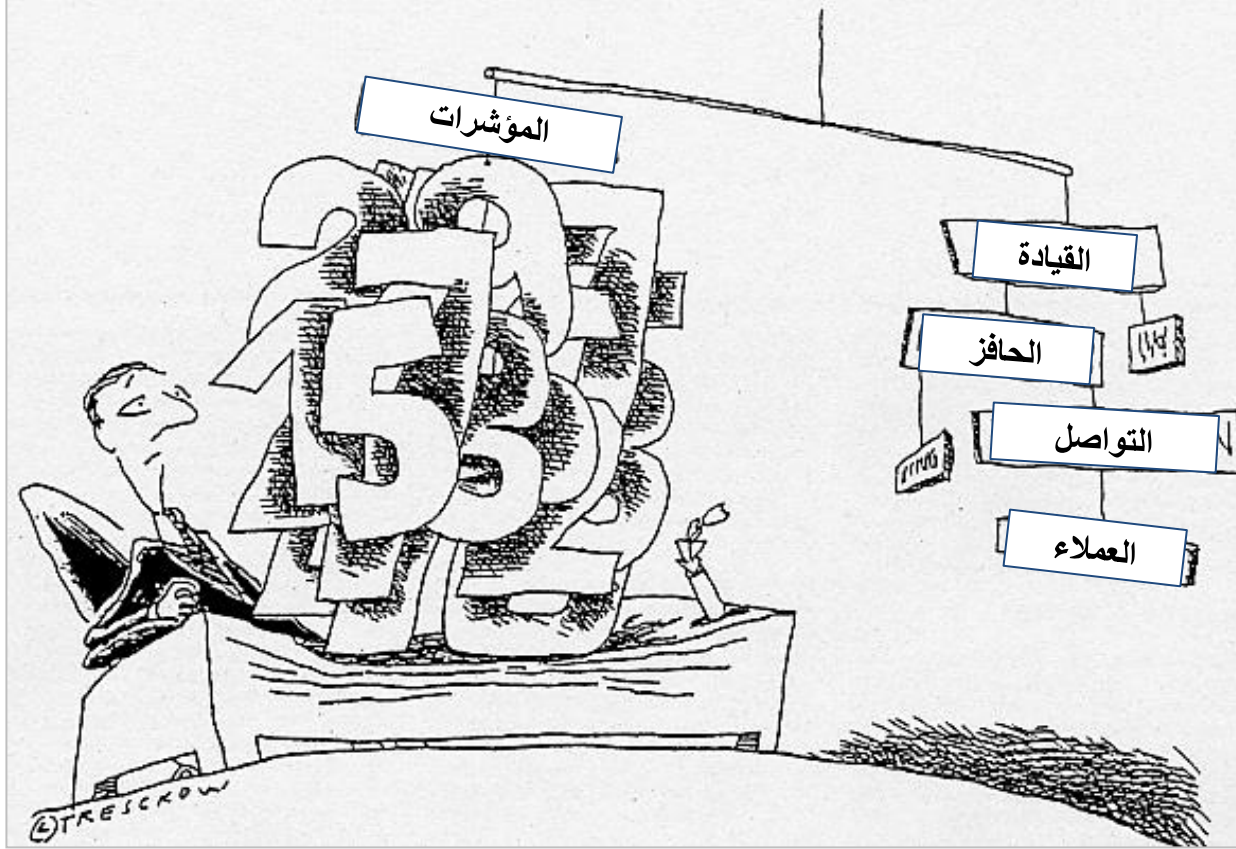
أهمية استمارة الخطط التفصيلية:

- توحيد آلية متابعة مبادرات المؤسسات بما يخدم تحقيق أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠.
- تعمل استمارة الخطط التفصيلية للمبادرات كمُدخل للوحة نظام متابعة المؤشرات.

المحور الثاني

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs





المؤشرات لا يمكن أن تحل محل الإدارة!

لا تركز فقط على المؤشرات وترك
العوامل الإدارية الهامة الأخرى

ما هي مؤشرات قياس الأداء؟

الاستراتيجية تقود المؤسسة للتقدم نحو تحقيق **الرؤية**
والمؤشرات تقيس مقدار ذلك التقدم

لماذا لا يفضل الأشخاص مؤشرات قياس الأداء؟



١. مؤشرات قياس الأداء تستهلك الكثير من الوقت والجهد
٢. الأداء الضعيف يمكن اكتشافه
٣. بعض الأشخاص لا يعرفون كيفية استخدام مؤشرات قياس الأداء
٤. تضع الأفراد تحت المساءلة
٥. إدارة مؤشرات قياس الأداء مكلفة
٦. قيمة القياس ليست مفهومة.
٧. كانت تستخدم مؤشرات قياس الأداء عادةً كوسيلة للعقاب.

فوائد مؤشرات قياس الأداء



١. تعزيز تقبل المسؤولية
٢. مؤشرات قياس الأداء توجه الأفراد
٣. مؤشرات قياس الأداء الجيدة يمكنها أن تعمل كعلامة تحذير مبكرة
٤. تقدم زاوية للنظر في إذا ما كانت الاستراتيجية تعمل بشكل صحيح
٥. مؤشرات قياس الأداء تعمل كأدوات تحفيز للسلوك المرغوب به
٦. توفر لغة مشتركة في التواصل
٧. تساعد المدراء على فهم أداء الاستراتيجية
٨. تركز انتباه الموظفين نحو الأمر الأهم لتحقيق النجاح

العالم "الحقيقي" (غير مستحسن!)



تطوير مؤشرات قياس الأداء الصحيحة

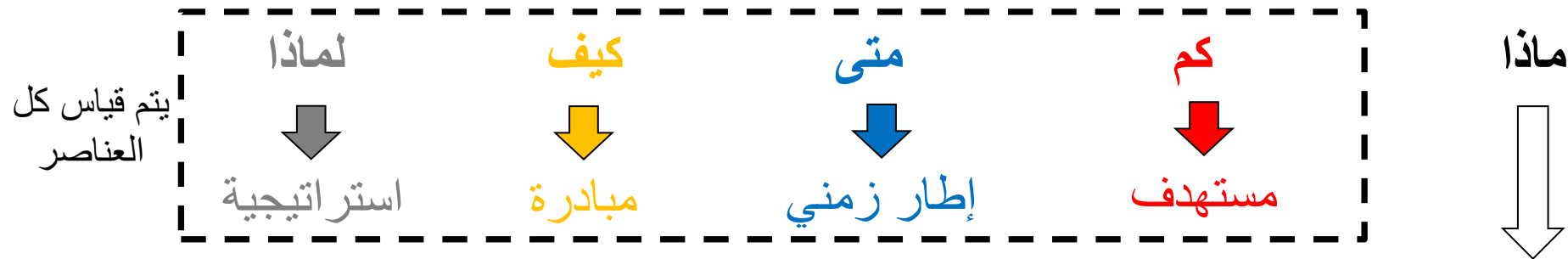
تحذير

مؤشرات قياس الأداء الضعيفة:

خفض تكلفة إنتاج مجموع «المنتج أ» بنسبة ٥ % بحلول عام ٢٠٢٠

من خلال عملية إعادة هندسة عملية الإنتاج وشراء آلات جديدة

للتغلب على سعر المنافس



٢٠٢٠

مؤشرات قياس الأداء الجيدة:

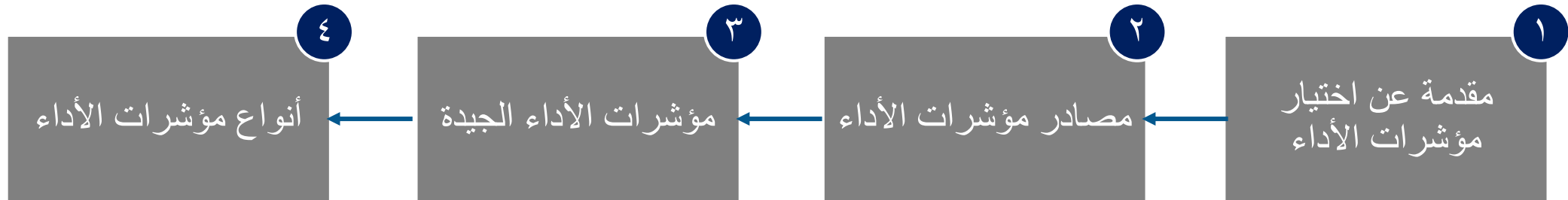
الخ ...

٥ %

مجموع تكلفة إنتاج «المنتج أ»

خريطة التدريب

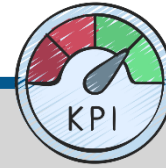
اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية



اختيار مؤشرات الأداء



مؤشرات القياس
غير الرئيسية



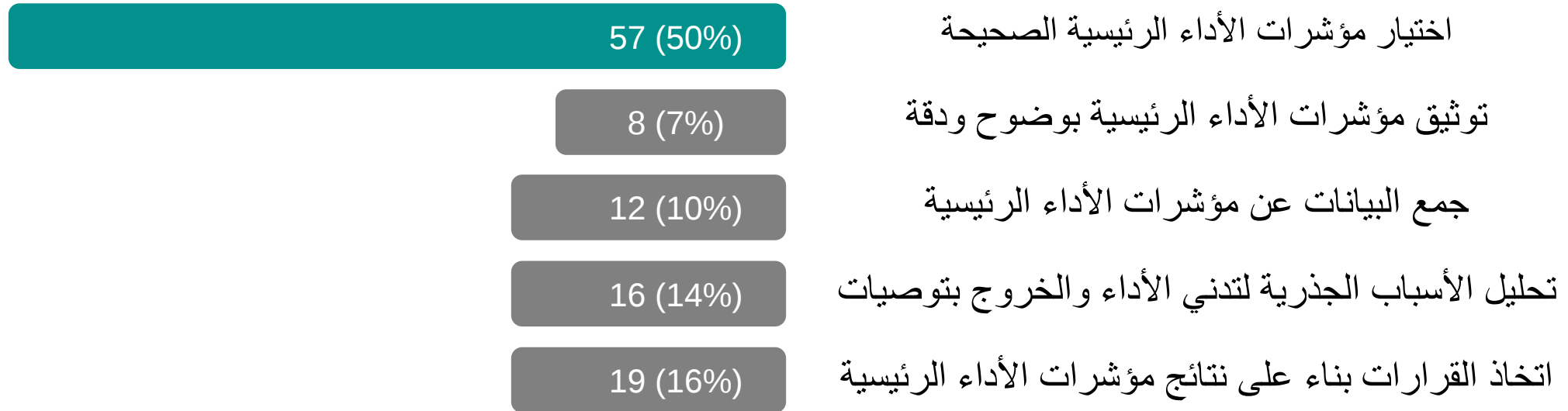
مؤشرات القياس
الرئيسية

سر من أسرار إدارة الأداء

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وما لا يمكن إدارته لا يمكن تطويره



ما هو الجانب الأكثر تحدياً في استعمال مؤشرات الأداء الرئيسية؟



Note: Survey results-smartKPI.com LinkedIn group

مصادر المؤشرات

مؤشرات المعايير الدولية

هي مؤشرات دولية تكون متطلب دولي على سلطنة عمان، يتم اسنادها للوحدات الحكومية حسب الاختصاص لكل مؤشر، وتعمل الجهات على رصد وتطوير المؤشرات

مؤشرات الإجابة المؤسسية

هي مؤشرات لتقييم أداء الوحدات الحكومية في معايير محددة، لقياس مستوى التقدم في أداء الوحدات الحكومية.

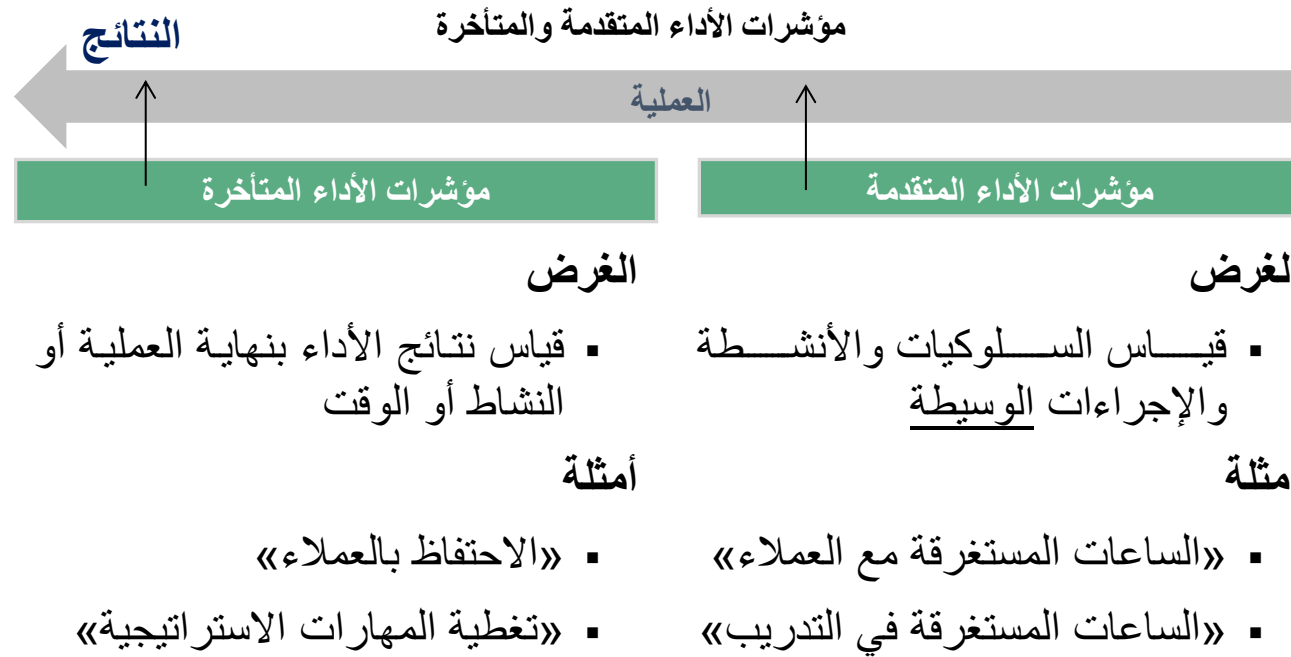
مؤشرات أداء الخطة السنوية/التشغيلية

هي مؤشرات تتضمن مستهدفات سنوية مخطط تنفيذها تساهم بتحقيق أهداف الخطة السنوية/التشغيلية المتوائمة مع رؤية عمان ٢٠٤٠

أنواع مؤشرات الأداء

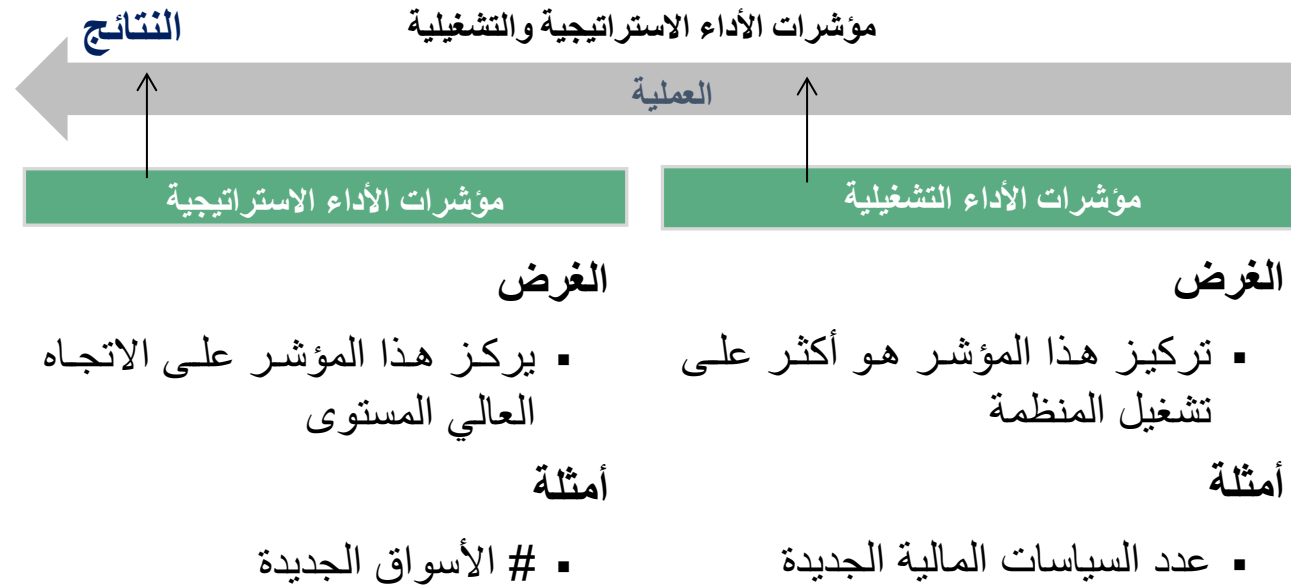
- المتأخرة
- الاستراتيجية
- الفاعلية
- النوعية
- المدخل
- المتقدمة
- التشغيلية
- الكفاءة
- الكمية
- المخرج

أنواع مؤشرات الأداء - أمثلة



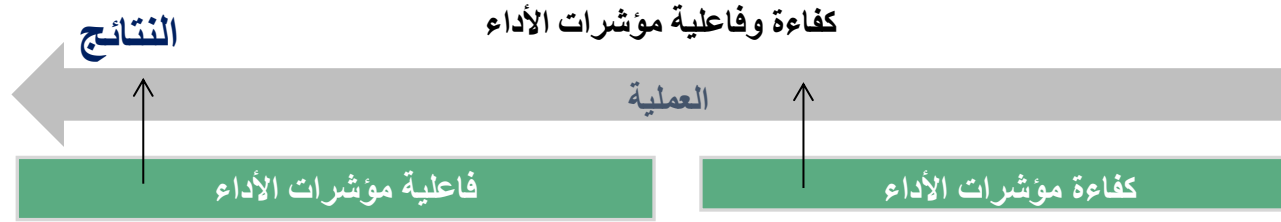
- ✓ المتقدمة والمتأخرة
- ✓ الاستراتيجية والتشغيلية
- ✓ الفعالية والكفاءة
- ✓ النوعية والكمية
- ✓ المدخل والمخرج (حكومية)

أنواع مؤشرات الأداء - أمثلة



- ✓ المتقدمة والمتأخرة
- ✓ الاستراتيجية والتشغيلية
- ✓ الفعالية والكفاءة
- ✓ النوعية والكمية
- ✓ قصيرة الأجل وطويلة الأجل
- ✓ مالية وغير مالية
- ✓ قائم على مشروع وقائم على المهام
- ✓ المدخل والمخرج (حكومية)

أنواع مؤشرات الأداء - أمثلة



الغرض
• قياس كيفية تحقيق العملية للنتائج المطلوبة بشكل جيد

أمثلة

- % نسبة الخلل
- عدد الشكاوى
- % نسبة دقة الفوترة
- % نسبة الانجاز

الغرض
■ قياس استخدام الموارد في العملية

أمثلة

- التكلفة الكلية لكل معاملة
- الوقت الكلي لكل خطوة من خطوات الإجراء
- عدد الموظفين في كل خطوة من خطوات العملية
- التكلفة الكلية لكل سرير

- ✓ المتقدمة والمتأخرة
- ✓ الاستراتيجية والتشغيلية
- ✓ **الفعالية والكفاءة**
- ✓ النوعية والكمية
- ✓ المدخل والمخرج (حكومية)

أنواع مؤشرات الأداء - أمثلة



- ✓ المتقدمة والمتأخرة
- ✓ الاستراتيجية والتشغيلية
- ✓ الفعالية والكفاءة
- ✓ النوعية والكمية
- ✓ المدخل والمخرج (حكومية)

مفهوم المستهدفات

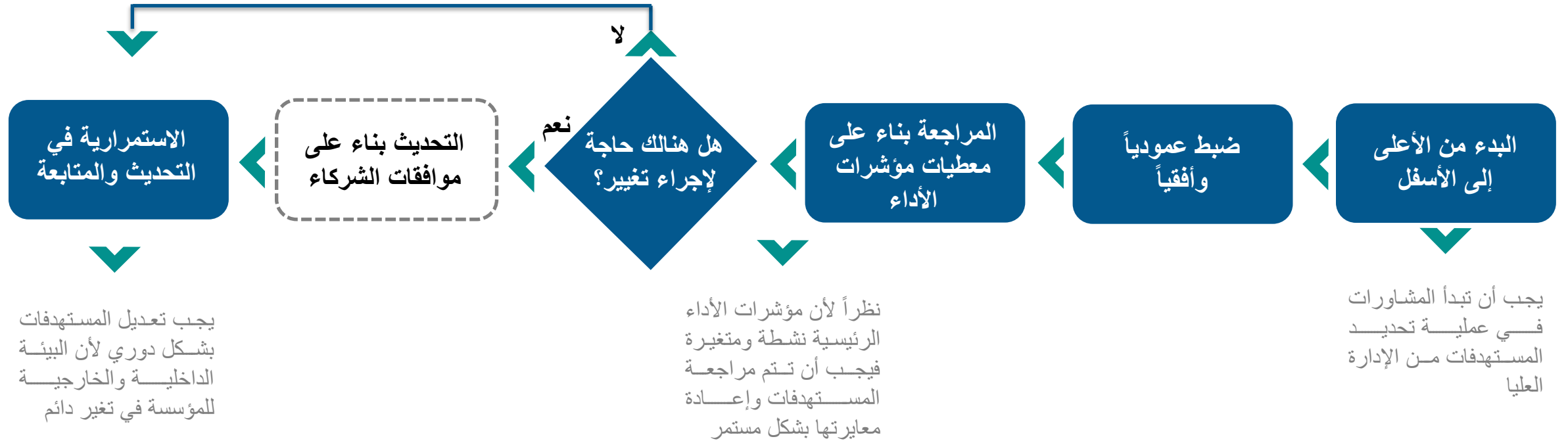
المستهدفات هي أحد أهم العناصر الضرورية في القدرة على قياس الأداء، فهي تقدم أساساً يمكن تقييم الأداء المستقبلي عليه، وتساعد في قياس التغييرات الاستراتيجية التي تحتاج الجهة إلى تطبيقها، وتشمل ما يلي:

- تحديد مستوى الأداء والتطور المتوقع للمؤشر.
- توضيح أهم التحديات التي تواجه الجهة وتمنع من تحقيق أهدافها.
- التركيز على كيفية سد الفجوة في الأداء بين الوضع الحالي والوضع المستهدف.
- وضع الجهة على الطريق نحو التقدم وإبراز أهم فرص التطور والنمو.

الغرض من تحديد المستهدفات

- ❖ يركز الموظفون بشكل أوضح عندما يتم منحهم مستهدفات قابلة للقياس.
- ❖ تعمل المستهدفات بمثابة حلقة وصل بين أهداف الموظفين وأهداف الجهة.
- ❖ يتم وضع مستوى متوقع للأداء ويتم مشاركة المستهدفات والاتفاق عليها.
- ❖ يحفز الجهة ولا يقيدھا أو يسيطر عليها.
- ❖ ضمان نجاح استراتيجية الجهة.
- ❖ يدعم تركيز الجهة على التحسين والتطوير.
- ❖ وضع الاستراتيجية تحت الاختبار.

مراحل عملية إعداد المستهدفات



تحديد المستهدفات - احذر الـ 100% ...



- الإحباط
- الأخطاء المتكررة
- مثالي نظرياً
- لا مجال للتعافي
- احتمال عدم تحقيقه
- احتمال تطلب موارد لا نهائية لتحقيقه

100% الدقة / رضا العملاء ???

أساليب تحديد المستهدفات

عملية تحديد المستهدفات

- ✓ تبدأ من الأعلى إلى الأسفل
- ✓ التشاور مع الموظفين والإدارة.
- ✓ إعادة تحديد قيم المستهدفات رأسياً وأفقياً.
- ✓ المراجعة عند تفعيل مؤشرات الأداء.
- ✓ تحديث المستهدفات بعد موافقة الإدارة.

إن أفضل بداية نحو تحديد المستهدفات ، هي النظر إلى الأداء السابق والأسس المعتمدة الحالية، وذلك لأن التوجهات السابقة يمكن الاعتماد عليها لفترة معينة. علاوة على ذلك، فإن الأهداف العامة للجهة يمكن أن تمنحها مرئيات وتوجهات عامة لتحديد ما هي المستهدفات التي يجب عليها تضمينها في خطتها الاستراتيجية، كما أن المقارنات المرجعية لأفضل الممارسات تعتبر هي الأخرى مصدراً جيداً لتحديد المستهدفات .

أساليب تحديد المستهدفات

المثال

١ في الربع الأعلى أداءً

١ في الربع الأعلى أداءً لجميع الوحدات الإقليمية

إرضاء العملاء بنسبة ٩٠%

١٠٠٠٠ مكالمات هاتفية واردة محسوبة على أساس مكافئ كامل الوقت FTE

٦ دولارات لكل مكالمات هاتفية واردة

مبيعات العام الماضي + ٥%

تقليل التكلفة بنفس النسبة % كتخفيض من سعر البيع

عدد ٢٢ موظفًا محسوبين على أساس مكافئ كامل الوقت FTE

٢٠ مليون دولار

الطريقة

المقارنات المرجعية باستخدام أفضل الممارسات

المقارنات المرجعية الداخلية

توقعات العملاء

الإنتاجية

التكلفة الاقتصادية

المقارنات المرجعية التاريخية

تقليل التكلفة

حجم الموارد الثابتة

الميزانية الثابتة مقارنةً بميزانية العام الماضي

معايير تحديد المستهدفات

- ✓ التأكد من أن المستهدفات من شأنها أن توصل إلى الأداء المتوقع.
- ✓ أن يكون الحجم مناسباً لردم ثغرات الأداء.
- ✓ إظهار العلاقة بين المستهدفات ومؤشرات الأداء المتطابقة.
- ✓ يجب أن يتم تحديد المستهدفات كمجموعة شاملة.
- ✓ يجب أولاً وضع المستهدفات لمؤشرات الأداء الخاصة بالمنظور المالي.
- ✓ وضع مستهدف واحد لكل مؤشر من مؤشرات الأداء لوقت محدد.
- ✓ التأكد من أن المستهدفات قابلة للقياس.

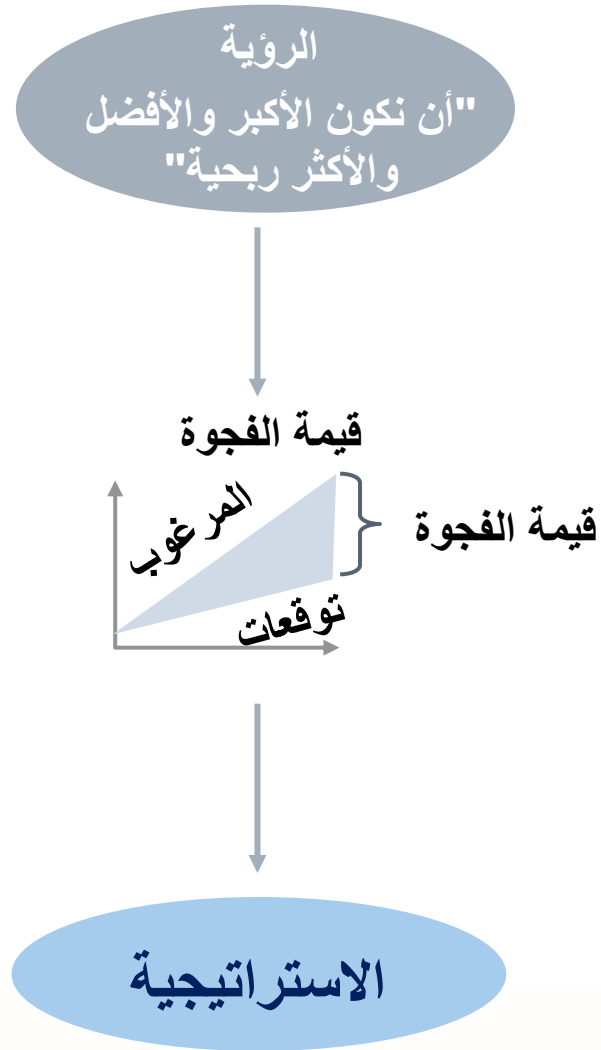
تحديد المستهدفات: مثال

■ تحدد الرؤية الطموح على المدى الطويل.

■ تحدد قيمة الفجوة الفرق بين طموح المنظمة وواقعها الحالي

كيفية سد فجوة القيمة

هو جوهر الاستراتيجية



تحديد نتائج الأداء: قطبية المؤشر

تصنف مؤشرات قياس الأداء - أمثلة

مؤشرات قياس الأداء السالبة



الوصف:

■ مثال: نسبة التسرب
انخفاض معدل التسريب يؤدي الى ارتفاع نسبة الخريجين وارتفاع نسبة الخريجين بالنسبة لمعدل الزمن

المعادلة:

$$\text{قطبية سالبة} = \frac{\text{المستهدف (١٠)}}{\text{الفعلي (٨)}} \times 100 = \text{\% النتيجة (١٢٥)}$$



أتجاه الأداء:

أقل أفضل | أكثر اسوء

نتائج الأداء:



مؤشرات قياس الأداء الموجبة



الوصف:

■ مثال: عدد الخريجين
ارتفاع عدد الخريجين يؤدي الى مستوى أعلى من تحقيق الرسالة

المعادلة:

$$\text{قطبية موجبة} = \frac{\text{الفعلي (٨)}}{\text{المستهدف (١٠)}} \times 100 = \text{\% النتيجة (٨٠)}$$



أتجاه الأداء:

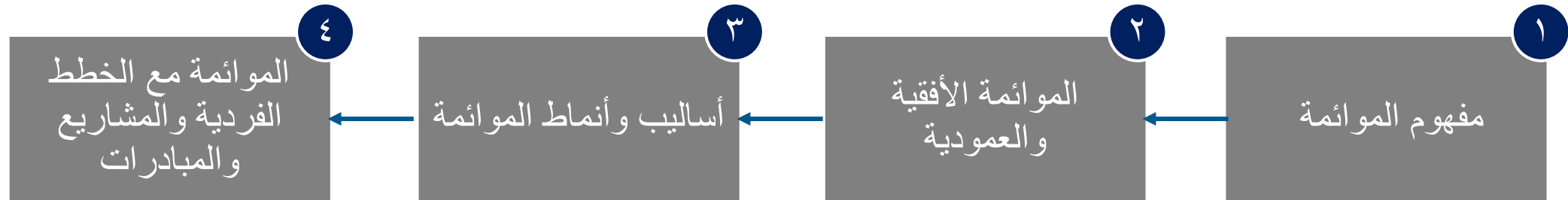
أقل اسوء | أكثر أفضل

نتائج الأداء:



خريطة التدريب

الموائمة

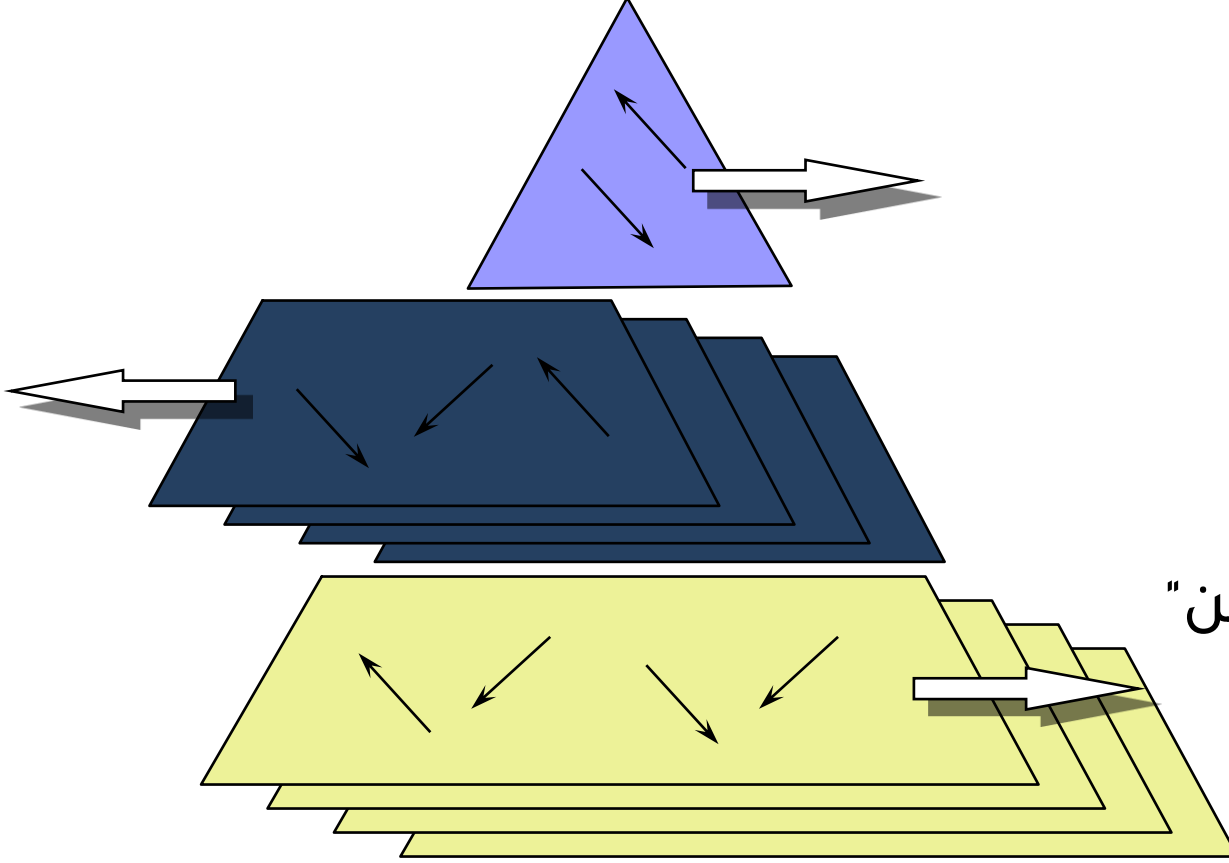


الربط غير الصحيح!

من هو على خطأ الرجل على اليمين أم الرجل على اليسار؟



عدم المواءمة الاستراتيجية

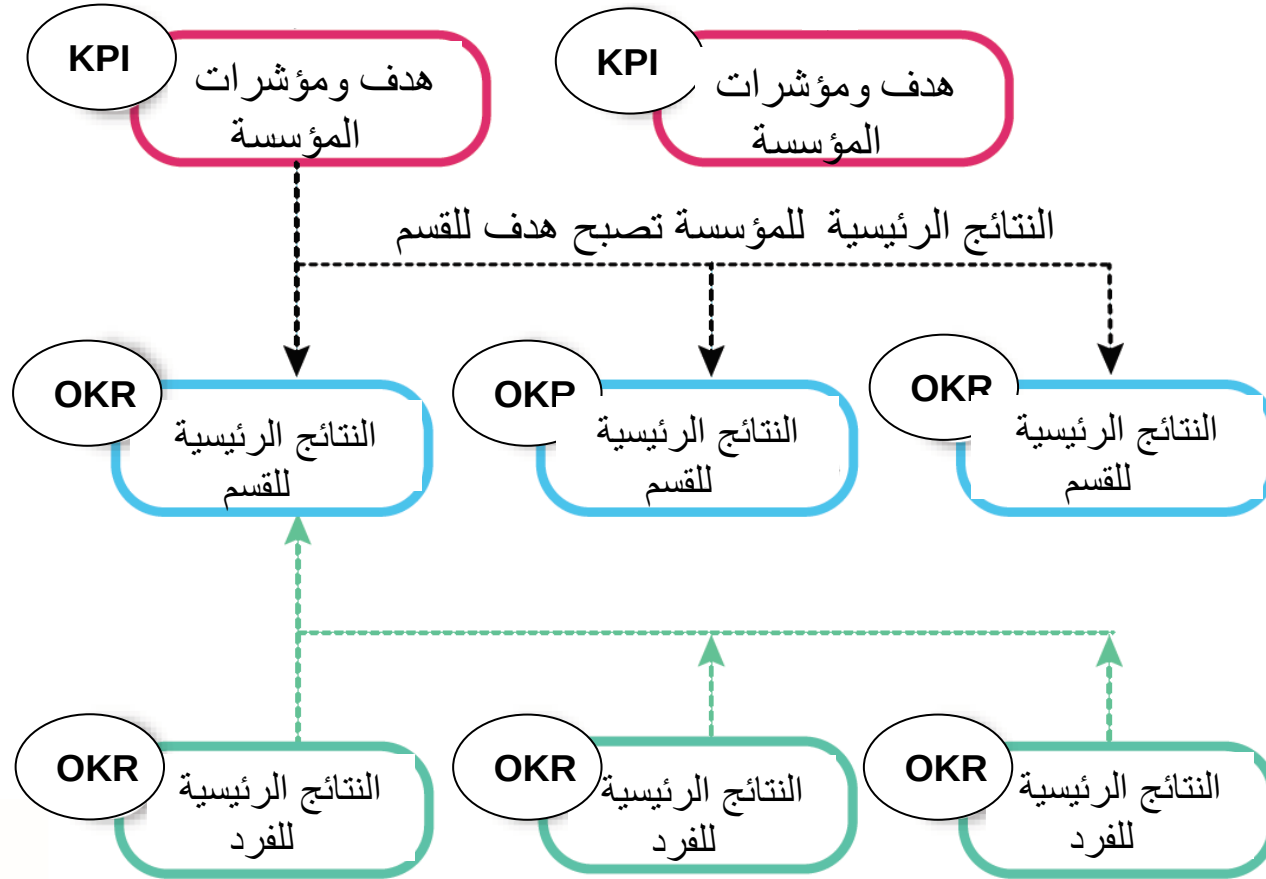


- "أتمنى أن يكون الفريق الأول حقًا فريقًا!"
- "يمكن للمدراء أن يكونوا عقبة أمام التغيير!"
- "الكثير من المنافسة / القضايا بين الموظفين"

تنجح عمليات المواءمة عند وجود طريقة إدارة واضحة وفعالة

المواءمة الاستراتيجية عبر KPIs و OKRs

تكون مواءمة OKR من أعلى إلى أسفل في البداية ، ولكن يمكن أن تؤثر KRs المنخفضة على التغيير من أسفل إلى أعلى



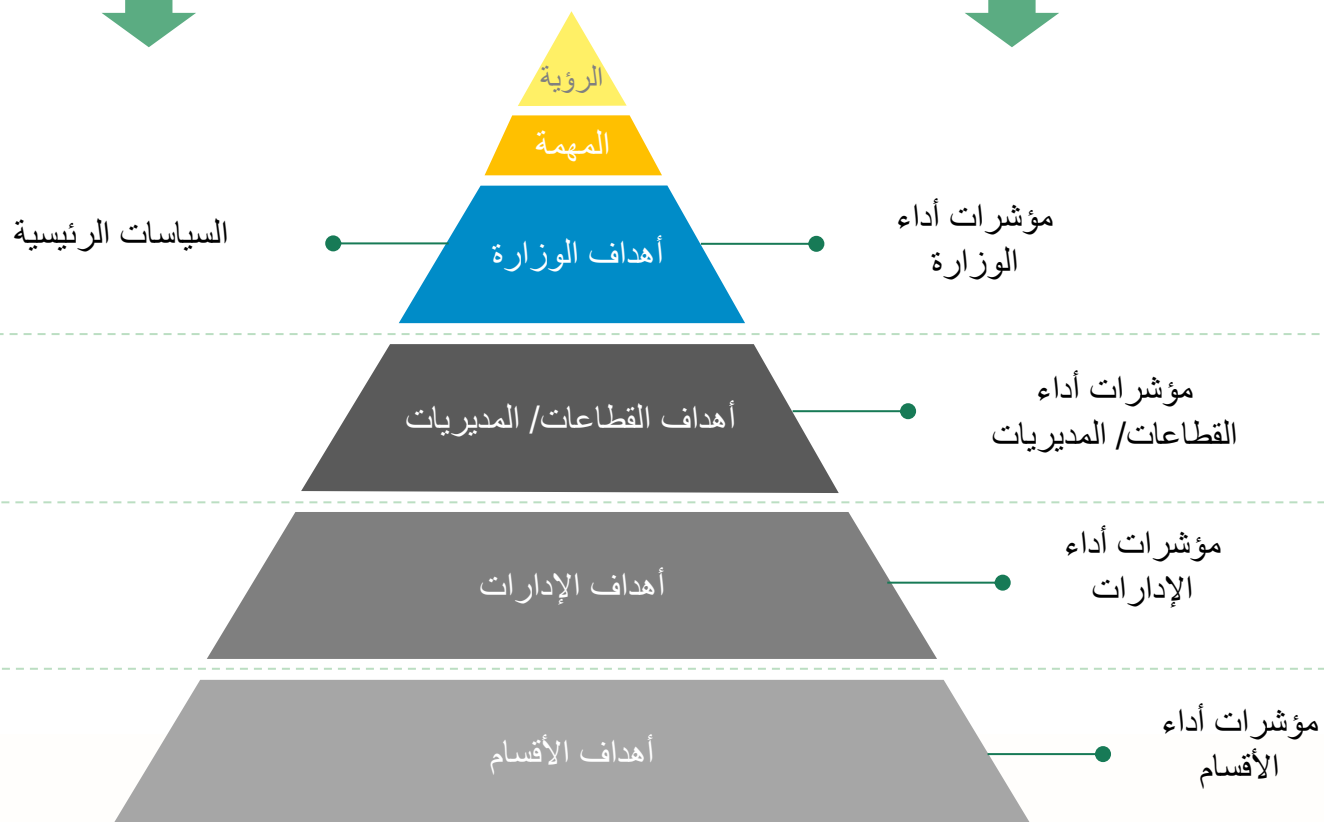
١. يحدد الفريق التنفيذي أهداف ومؤشرات المؤسسة من الأولويات العالية
٢. يحدد القسم أهداف ومؤشرات القسم من الأولويات العالية
٣. تتمثل الخطوة الأخيرة في جعل الأفراد ينشئون نتائج رئيسية OKRs ربع سنوية متوافقة مع أهداف ومؤشرات القسم.

إطار التخطيط وإدارة الأداء للمواءمة

مدخلات الخطة



الخطة الإستراتيجية للوزارة



الخطة التنفيذية للوزارة

1

الوزارة

2

القطاعات/المديريات

3

الإدارات

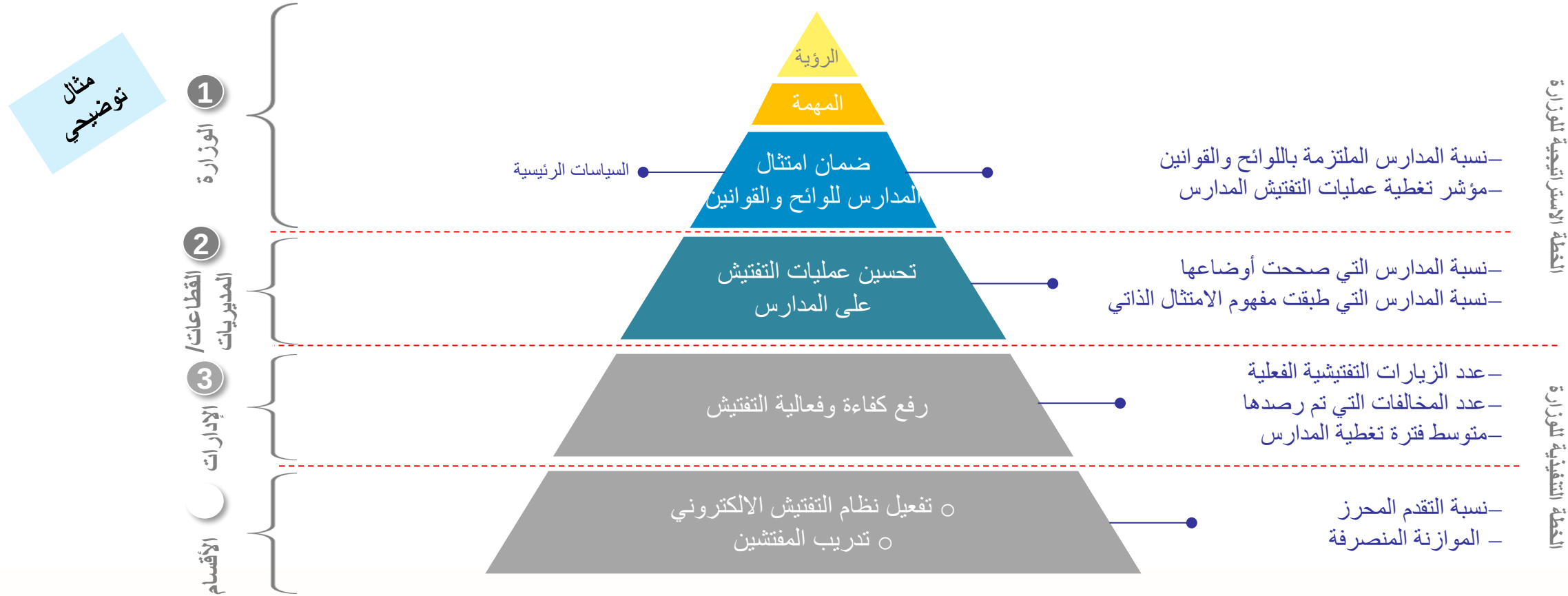
4

الأقسام

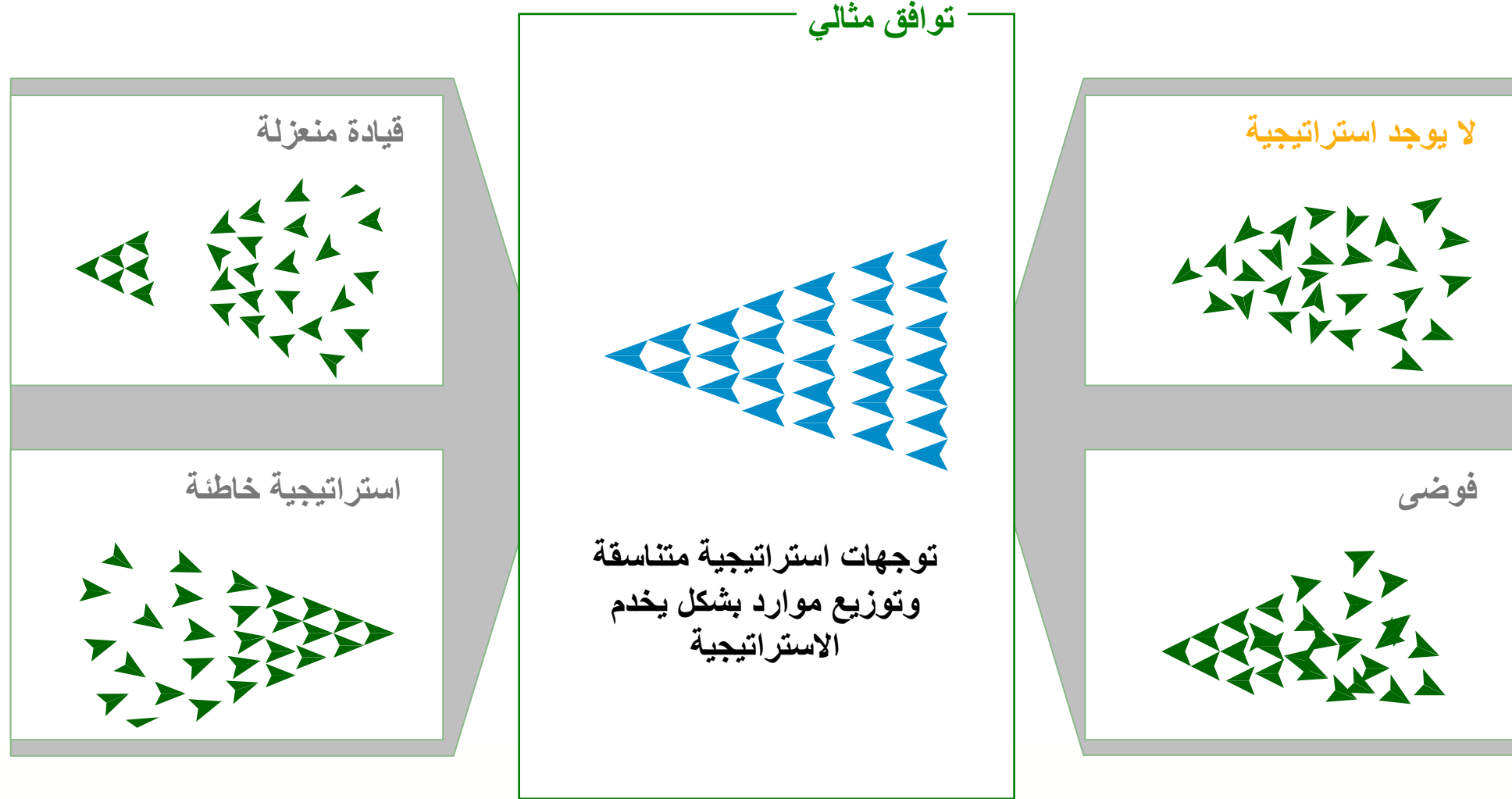
مثال توضيحي

مثال على الأهداف والمؤشرات على جميع المستويات

يوضح المثال أدناه كيفية خلق المواءمة المؤسسية بين الأهداف الاستراتيجية على كافة مستويات الوزارة، هذا المثال يبين ربط الهدف الاستراتيجي على مستوى الوزارة «ضمان امتثال المدارس للوائح والقوانين» بالأهداف الاستراتيجية على مستوى قطاع التفتيش وعلى الإدارة العامة للتفتيش، كما في الشكل أدناه:



مواءمة ومحاذاة موارد المنظمة مع استراتيجيتها لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية



المحور الثالث

إعداد الخطة الفردية



١. مقدمة عن إعداد الخطة الفردية
٢. منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs
٣. صياغة الأهداف والنتائج الرئيسية (لوحة إجابة)
٤. تطبيقات عملية في منصة إجابة

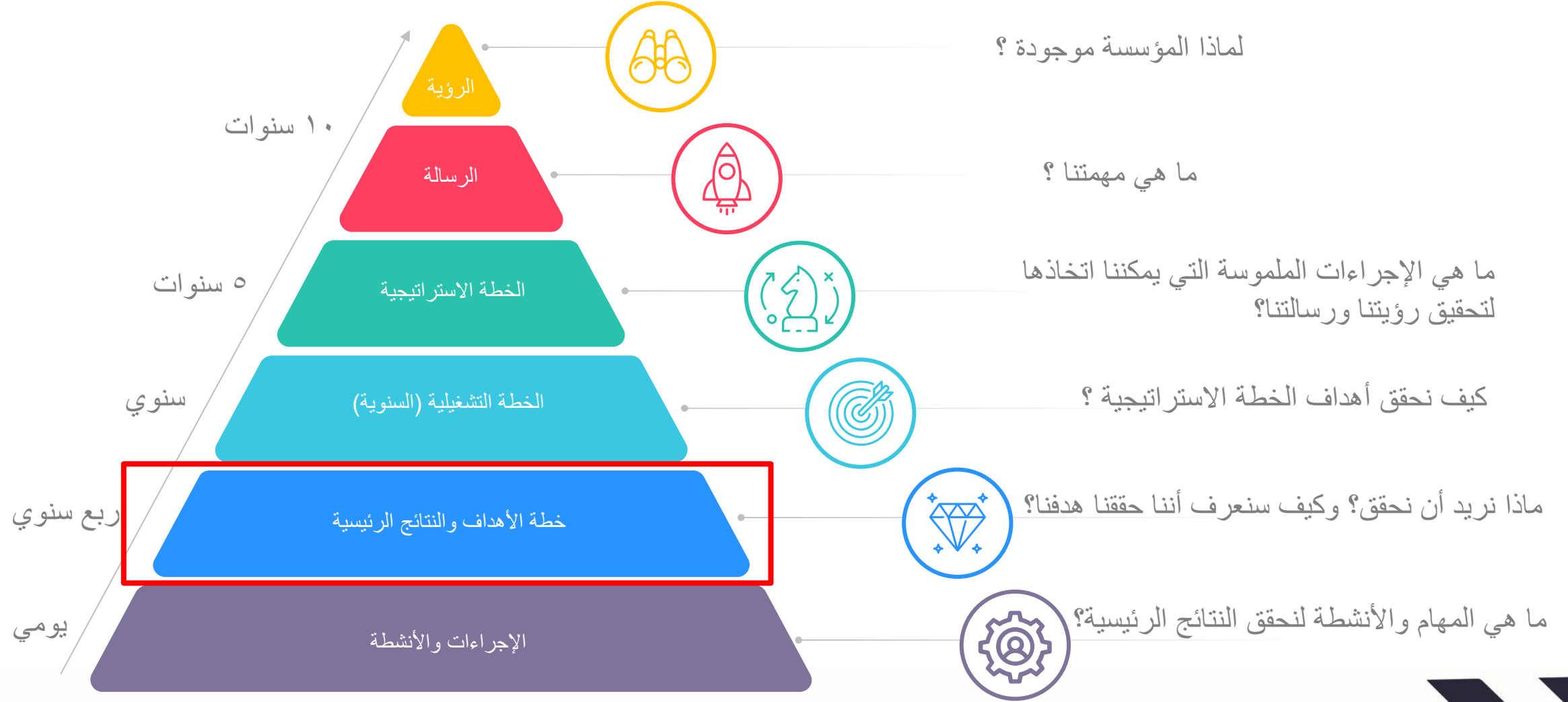


مفهوم الخطة الفردية:



إطار عمل إداري يقوم على تحديد أهداف طموحة للوحدة تكون عادة قصيرة المدى (ربع سنوية أو نصف سنوية)، يتبع ذلك تحديد النتائج الرئيسية التي تمكّن من قياس مدى تحقق الأهداف المرصودة في الخطة، ومشاركتها مع الموظفين على المستويات الوظيفية، مع توجيه جهود جميع الموظفين نحو تحقيق غاية موحدة.

موقع ال OKRs في تنفيذ الاستراتيجية



مفهوم ال OKRs

النتائج الرئيسية



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

الأهداف



أهداف طموحة
تعزز التركيز وتحقق الأولويات

خصائص ال OKRs

النتائج الرئيسية KEY RESULTS

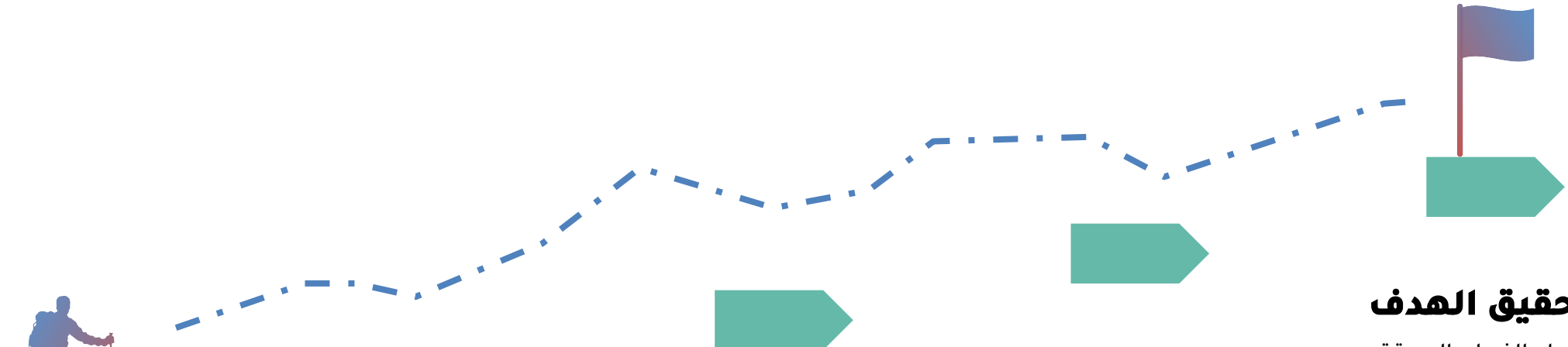


- تجعل الهدف قابلاً للتحقيق
- قابل للقياس بمستهدفات طموحة
- ليست مهمات بسيطة
- محددة
- عددها من 1-5 (حسب توجهات المؤسسة)

الأهداف OBJECTIVES



- تحدد التوجه
- عامة وطموحة
- واضحة ومفهومة
- موائمة
- قابل للتحقيق
- محددة
- عددها من 1-5 (حسب توجهات المؤسسة)*



تحقيق الهدف
الأداء الفعلي المحقق

النتيجة ٣

تحديد النتيجة الثالثة التي
ستسهم في الوصول
للهدف

النتيجة ٢

تحديد النتيجة الثانية التي
ستسهم في الوصول
للهدف

النتيجة ١

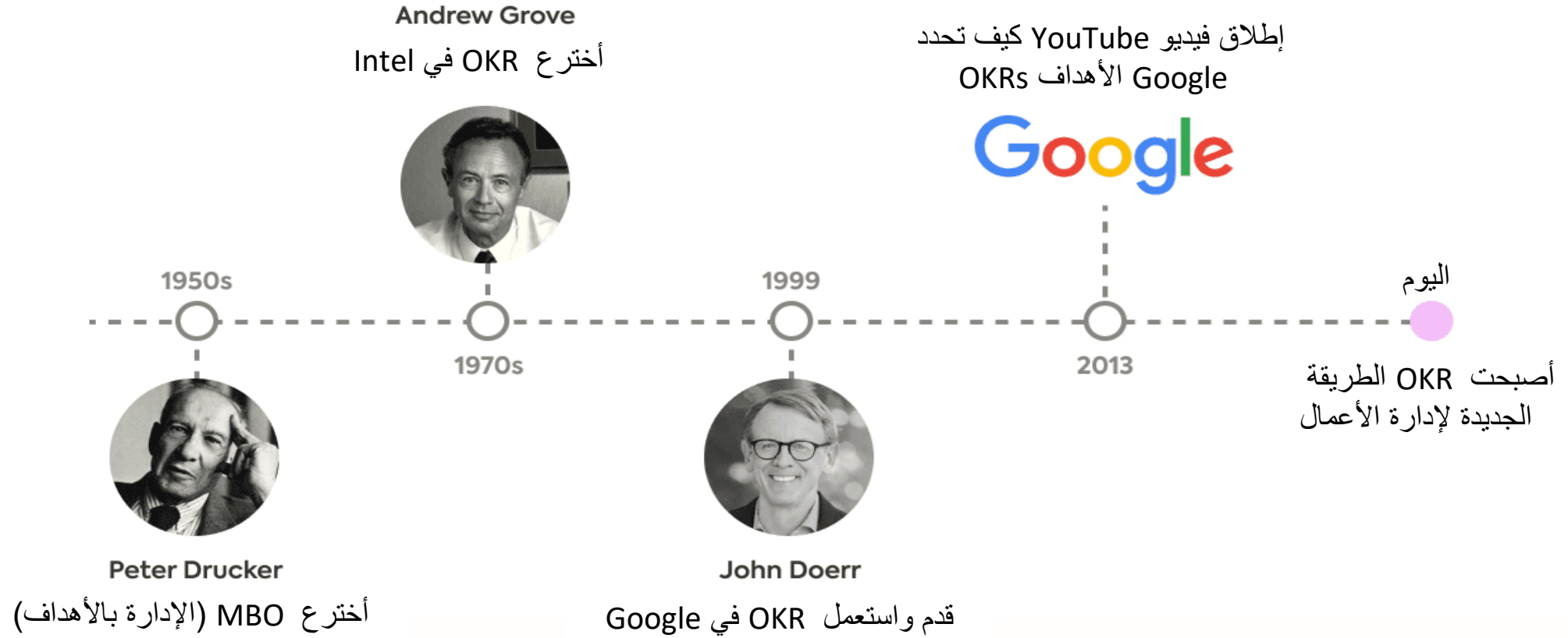
تحديد النتيجة الأولى التي
ستسهم في الوصول
للهدف

تحديد الهدف

كتابة الأهداف المتوقعة
مع النتائج الرئيسية

تاريخ الأهداف والنتائج الرئيسية

OKR هو اختصار يشير إلى الأهداف والنتائج الرئيسية. إنه تحديد الأهداف ومنهجية الإدارة للمؤسسات والفرق والأفراد. تم تطويره بواسطة Andy Grove في Intel اشتهر بواسطة John Doerr في Google.



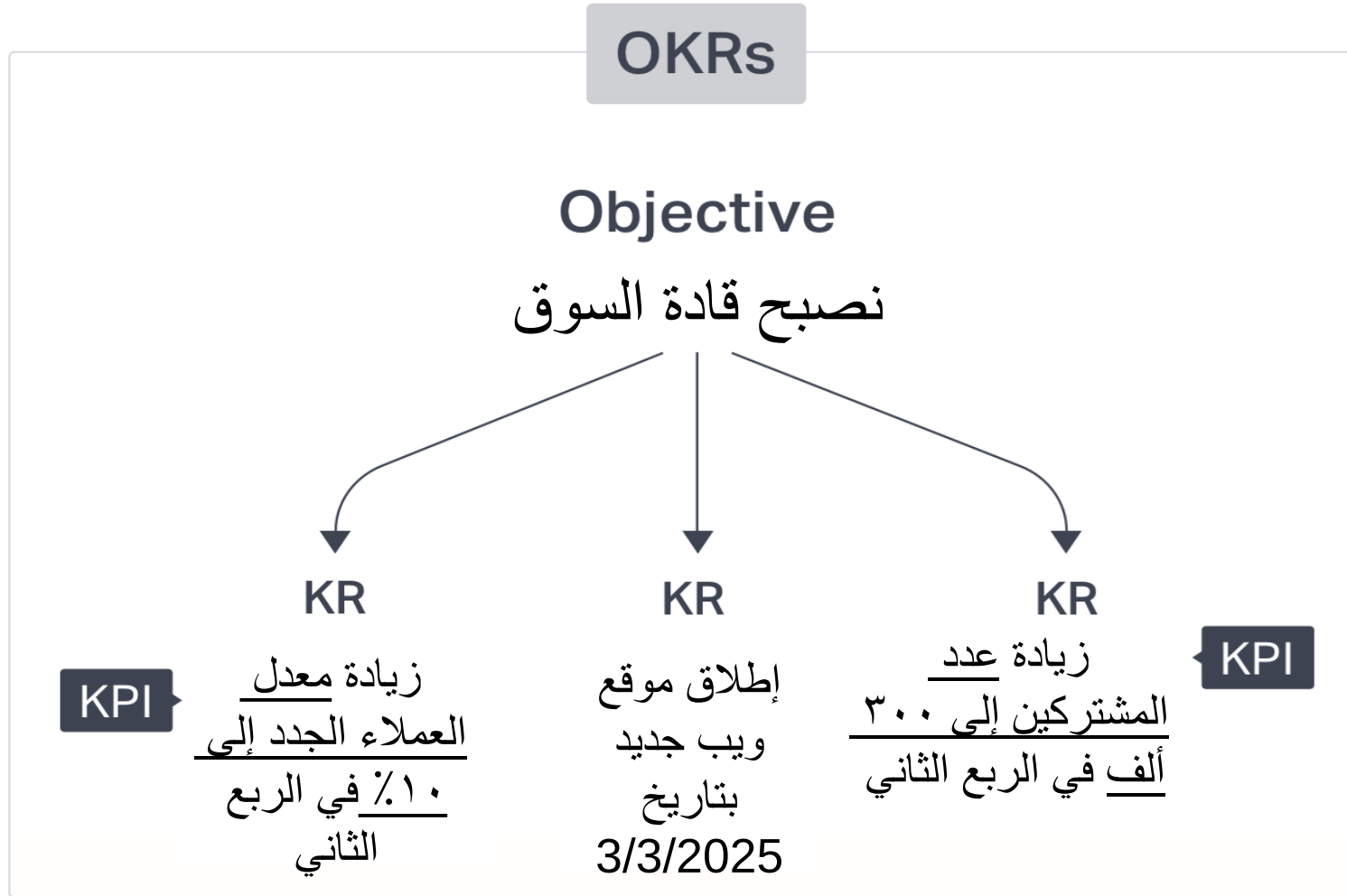
OKR مقابل KPI



١. مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس أعمال
تعكس الأداء.

٢. OKR هي طريقة لتحديد الأهداف تساعد على
تحسين الأداء ودفع التغيير

KPI مقابل OKR



فوائد OKR

١

الانضباط

يمكن للموظفين تركيز مواهبهم على الأنشطة التي تحقق أفضل النتائج. يمكن أن تدفع OKRs للتركيز أكثر

٢

الرشاقة

تعزز OKRs خفة الحركة. قد لا تحقق جميع أهدافك ، لكنك ستتعلم من أخطائك.

٣

البساطة

لا تعتمد OKRs على حسابات أو أدوات معقدة. البساطة هي واحدة من أكبر نقاط قوتهم.

٤

التعاون

الأهداف الجريئة والطموحة بمثابة نجومك. تتطلب OKRs القوية أفكارًا وطرق عمل جديدة.

٥

القيادة

الأهداف والنتائج الرئيسية بمثابة عقد ، مرئي للجميع ، على أي مستوى.

٦

المرونة

إذا كانت النتائج الرئيسية لا تساعدك في الوصول إلى هدفك ، فلديك الحرية في تعديلها أو التخلص منها .

٧

المساءلة

تمكن من تتبع الأهداف والنتائج الرئيسية والمسائلة عن أي قصور وتقديم الدعم اللازم وتحفيز المنجزين

٨

التمكين

تصور OKRs كيف تقيس النجاح نحو أهدافك، ولكن ليس كيف يتم إنجاز العمل - الأمر متروك لك.

القوى الأربعة لمنهجية الأهداف والنتائج الرئيسية



١. التركيز على الأولويات: يفرض تحديد OKRs مناقشة ما هو أكثر أهمية ويجعل من السهل التخلي عن كل الأشياء التي ليست كذلك.

٢. مواءمة العمل الجماعي: الالتزام بشفافية OKRs عبر المنظمة بأكملها يعني أن الجميع يعرف الأولويات ويمكنه التنظيم الذاتي لتحقيق الأهداف.

٣. تتبع المساءلة: يؤدي قياس التقدم بانتظام وشفافية إلى اكتشاف المشكلات في وقت مبكر ودفع الفريق للفوز.

٤. تحسين النتائج: الإعداد ثم تحقيق مستويات الأداء الجيدة ستتيح لك تحقيق أكثر مما كنت تعتقد أنه ممكن.

رشاقة الأعمال أمر لا بد منه!

نحن نعيش الآن في بيئة تنافسية بشكل متزايد

مرونة الأعمال والسرعة والابتكار مفاتيح النجاح

التركيز على النتائج
1970 - 2000s



التركيز على التأثير
Today

إرشادات القادة

١

العقد

تصبح OKRs عقدًا بينك وبين فرقك. تأكد من أنك تفهم التبعيات.

٢

الطموح

إذا حققت جميع أهدافك دون أي مشاكل ، فهذا يعني أنك وفريقك لا تواجهان تحديًا كافيًا للأداء.

٣

النقاش الصحي

إشراك فريقك في نقاش صحي قد يكون مؤلمًا في بعض الأحيان ولكنه صحي.

٤

الالتزام

بدون التزام على أعلى مستوى ، لا فائدة من اتخاذ OKRs.

٥

الرؤية

مشاركة OKRs الخاصة بك عبر الشركة قد تشعرك بعدم الارتياح للشفافية ، ولكنها ضرورية لنجاحها.

٦

الوصف

النتائج الرئيسية لا تدل فريقك بكيفية أداء وظائفهم. يجب أن تحدد النتائج الرئيسية النجاح وليس العمل.

٧

القياس

إذا لم تتمكن من قياس النتائج ، فسيكون من الصعب تتبع التقدم. أفضل KRS هي كمية.

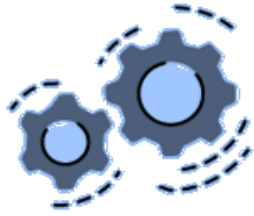
٨

الملكية

تعيين مالك من فريق القيادة (الأقسام) لكل هدف هو واجب.

المكونات الرئيسية لـ OKR

إذا كان الهدف (O) هو وجهتك وأظهرت النتيجة الرئيسية (KR) المسافة التي يجب قطعها ، تصف المهام ما ستفعله للوصول إلى هناك ، مثل قيادة السيارة أو التجديف في قارب ، وما إلى ذلك.



المهام

المهام المطلوبة لتحقيق
تقدم في النتائج الرئيسية

ماذا سأفعل للوصول
إلى هناك؟



النتائج الرئيسية

الخطوات التي تقيس
التقدم نحو هدف

كيف أعرف أنني
سأصل إلى هناك؟

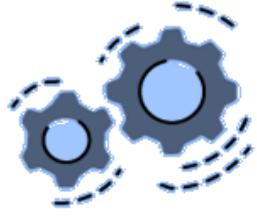


الأهداف

الأهداف التي تلهم
وتحدد الاتجاه

أين أحتاج إلى
ان اذهب؟

المكونات الرئيسية لـ OKR



المهام



النتائج الرئيسية

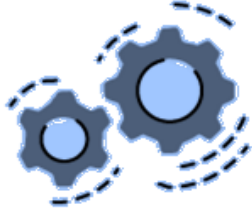


الأهداف

- ✓ **الأهداف:** هي نوعية. يجب أن تكون طموحة وقصيرة وملهمة، الهدف هو وصف النتيجة التي سيتم تحقيقها في المستقبل، مثال: تقديم تجربة عملاء الأفضل
- ✓ **النتائج الرئيسية:** هي المقاييس التي نستخدمها لتتبع التقدم نحو كل هدف. أفضل KRs هي كمية وممكنة وقابلة للقياس، مثال: تحسين المشاركة عبر الإنترنت من B إلى C
- ✓ **المهام:** هي وصف للعمل الذي ستقوم به للتأثير على نتيجة رئيسية، مثال: عمل ٥ عروض ترويجية عبر الإنترنت كل يوم

تمرين فردي

أكتب هدف مع نتائج رئيسية ومهام لكل نتيجة.



المهام

المهام المطلوبة لتحقيق
تقدم في النتائج الرئيسية

ماذا سأفعل للوصول
إلى هناك؟



النتائج الرئيسية

الخطوات التي تقيس
التقدم نحو هدف

كيف أعرف أنني
سأصل إلى هناك؟



الأهداف

الأهداف التي تلهم
وتحدد الاتجاه

أين أحتاج إلى
ان اذهب؟

لوحة إجابة (Ejada Canvas)

أبدأ من هنا



لوحة إجابة (Ejada Canvas)

تخطيط

تحضير

أبدأ من هنا



التنفيذ

التطوير

التقييم

الرؤية والرسالة المؤسسية



رؤية وزارة العمل:

" بيئة عمل لائقة، وكفاءات منتجة ومتجددة"

رسالة وزارة العمل:

"تفعيل الأطر التشريعية والتنظيمية لخلق بيئة عمل جاذبة

واققتصاد مستدام"

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



فيديو يشرح فيه جون دور أهمية تحديد الغايات بسؤال لماذا؟



الجلسات الممكنة لتطبيق المنظومة



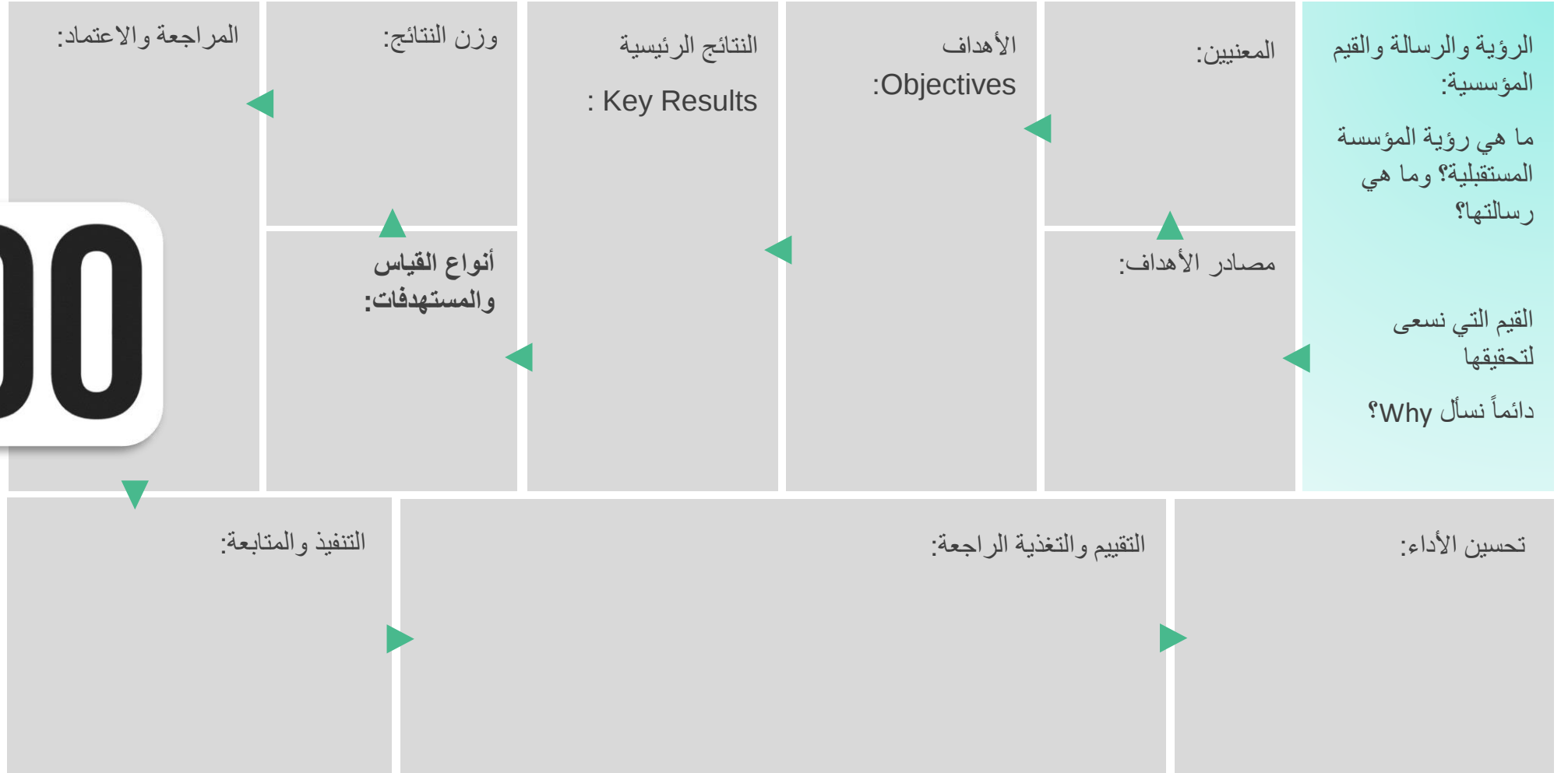
جلسة العصف الذهني

شرح ملامح العمل

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

نشاط فردي: أكتب الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والفردية

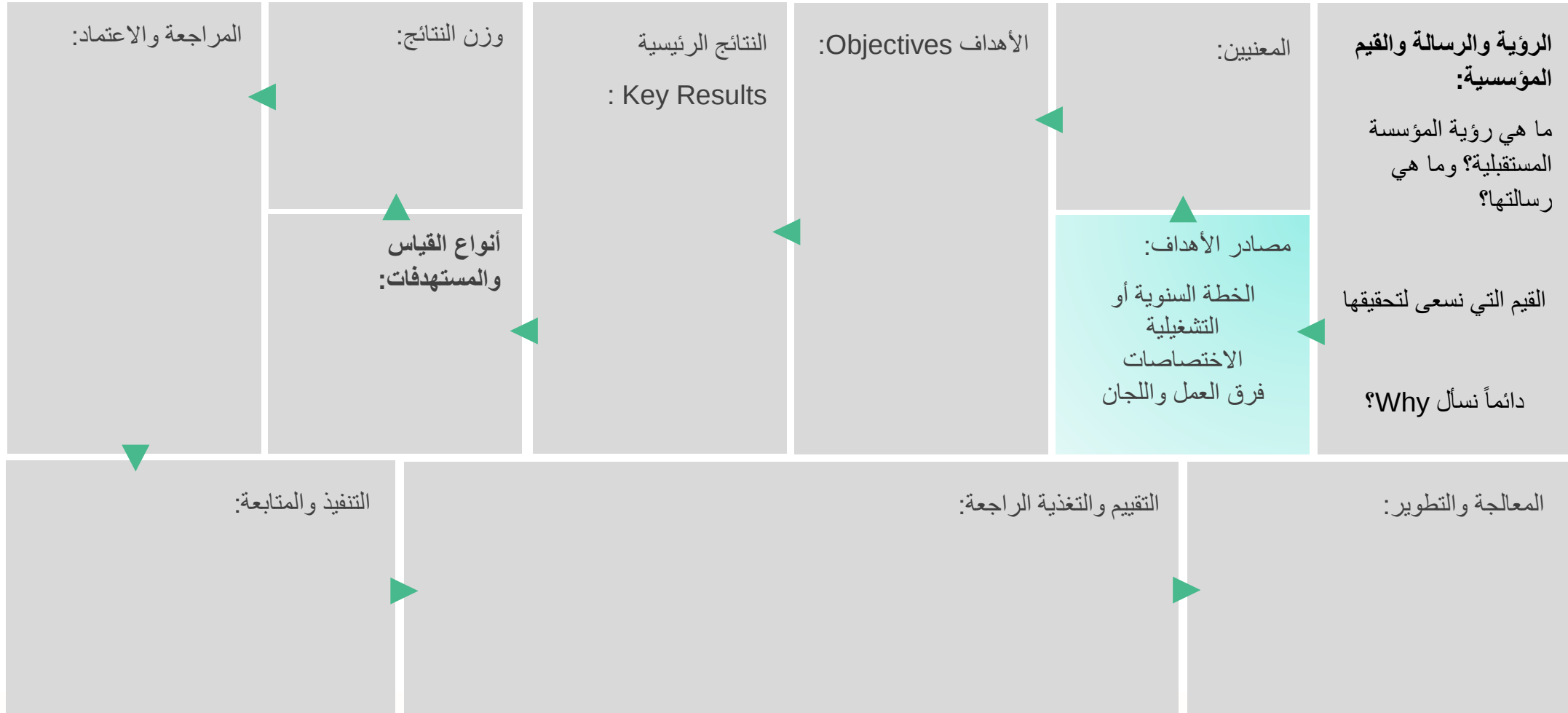
أبدأ من هنا ▼



الخطوة الثانية: مصادر الأهداف

مصادر الأهداف:

أبدأ من هنا ▼



مصادر الأهداف:



❖ الخطة السنوية أو التشغيلية

❖ الاختصاصات

❖ فرق العمل واللجان

تحديد مصادر الأهداف

الخطة الاستراتيجية

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

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

الخطة السنوية/التشغيلية

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

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

الاختصاصات الوظيفية

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

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

فرق العمل واللجان

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

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

خطوات مواءمة الأهداف الفردية بأهداف الخطة السنوية

١. مراجعة الخطة السنوي:

- مراجعة الأهداف والمؤشرات التشغيلية: ابدأ بفهم الأهداف والمؤشرات التشغيلية في الخطة السنوية، وحدد ما هو المرتبط بالتقسيم التنظيمي وضمن نطاق اختصاصاتك.
- تحديد الأولويات: قم بترتيب الأهداف حسب الأولوية، بناءً على التأثير المتوقع والموارد المتاحة.

٢. تقسيم الأهداف إلى أنشطة:

- تحديد الأنشطة: لكل هدف أو مؤشر، حدد الأنشطة الرئيسية التي ستساعد في تحقيق هذا الهدف.
- تحديد المهام: ضمن كل مبادرة، حدد المهام التي تحتاج إلى التنفيذ.

٣. تحديد الأهداف الوظيفية:

- ترجمة الأنشطة إلى أهداف فردية: حدد الأهداف الوظيفية لكل فرد أو فريق بناءً على الأنشطة المحددة.
- توزيع المهام: تأكد من توزيع المهام بشكل عادل بين الفرق والأفراد، مع مراعاة مهاراتهم وخبراتهم.

مراجعة الخطة السنوي



تقسيم الأهداف إلى أنشطة

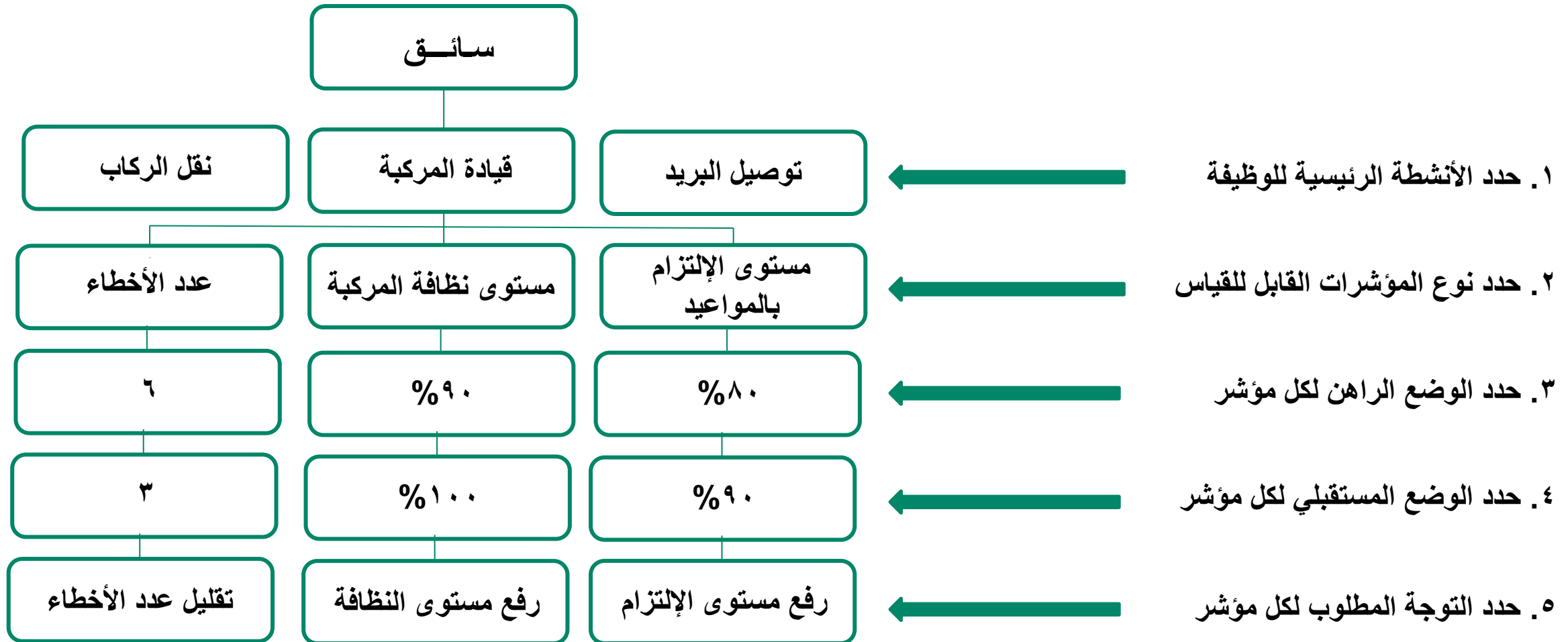


تحديد الأهداف الوظيفية

خطوات تحديد أهداف ونتائج رئيسية للاختصاصات الوظيفية

- (١) حدد الأنشطة أو المهام الرئيسية/ الفرعية للوظيفة (ضمن الاختصاصات أو العمل الروتيني).
- (٢) حدد نوع القياس في كل نشاط أو مهمة رئيسية أو فرعية.
- (٣) حدد خط الأساس لكل نوع من الأنشطة.
- (٤) حدد المستهدف في لكل نوع.
- (٥) حدد التوجه المطلوب لكل نوع.

مثال على تحديد أهداف من الاختصاصات



خطوات تحديد أهداف للعضوية في اللجان وفرق العمل

١. تحديد الأهداف السنوية للجنة/ الفريق وترتيب أولوياتها.

٢. تحديد مهام كل عضو في اللجنة/ الفريق.

٣. تحويل تنفيذ المهام إلى أهداف وظيفية وتحديد النتائج الرئيسية.

٤. اعتماد الأهداف والنتائج من رئيس اللجنة/ الفريق وإدراجها بعد الاعتماد في النظام.

٥. تواصل مباشر بين المسؤول المباشر ورئيس اللجنة/ الفريق لاعتماد أهداف العضو

واعتماد الأداء الفعلي.



الموائمة العمودية

هدف مؤسسي / وكيل الوزارة – مدير عام

الهدف

ترشيد الإنفاق في
الوزارة

النتائج الرئيسية

ترشيد الإنفاق هذا العام
بنسبة ٣٠%

مديرية / دائرة الشؤون الإدارية والمالية

الهدف ١

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢
- نتيجة رئيسية ٣

الهدف ٢

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢
- نتيجة رئيسية ٣

موظف ١

هدف

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢

موظف ٢

هدف

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢

موظف ٣

هدف

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢

دائرة / قسم المخازن

الهدف ١

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢
- نتيجة رئيسية ٣

الهدف ٢

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢
- نتيجة رئيسية ٣

موظف ١

هدف

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢

موظف ٢

هدف

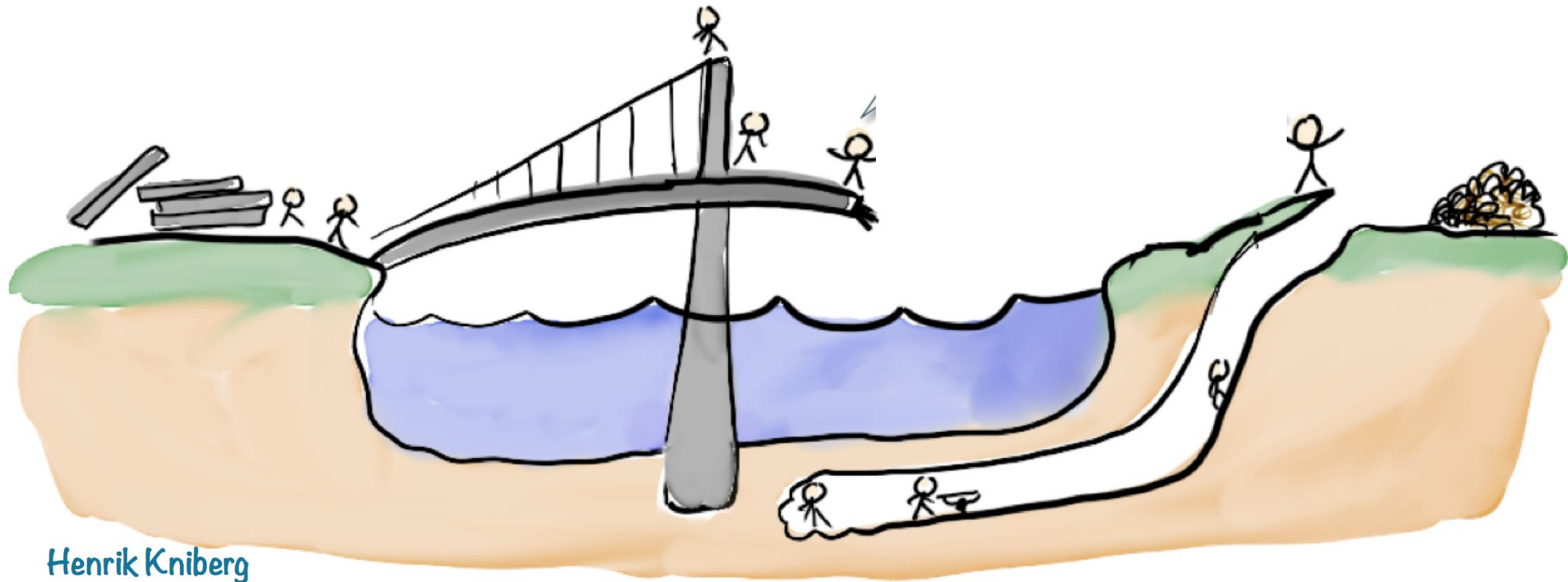
- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢

موظف ٣

هدف

- نتيجة رئيسية ١
- نتيجة رئيسية ٢

الموائمة الأفقية

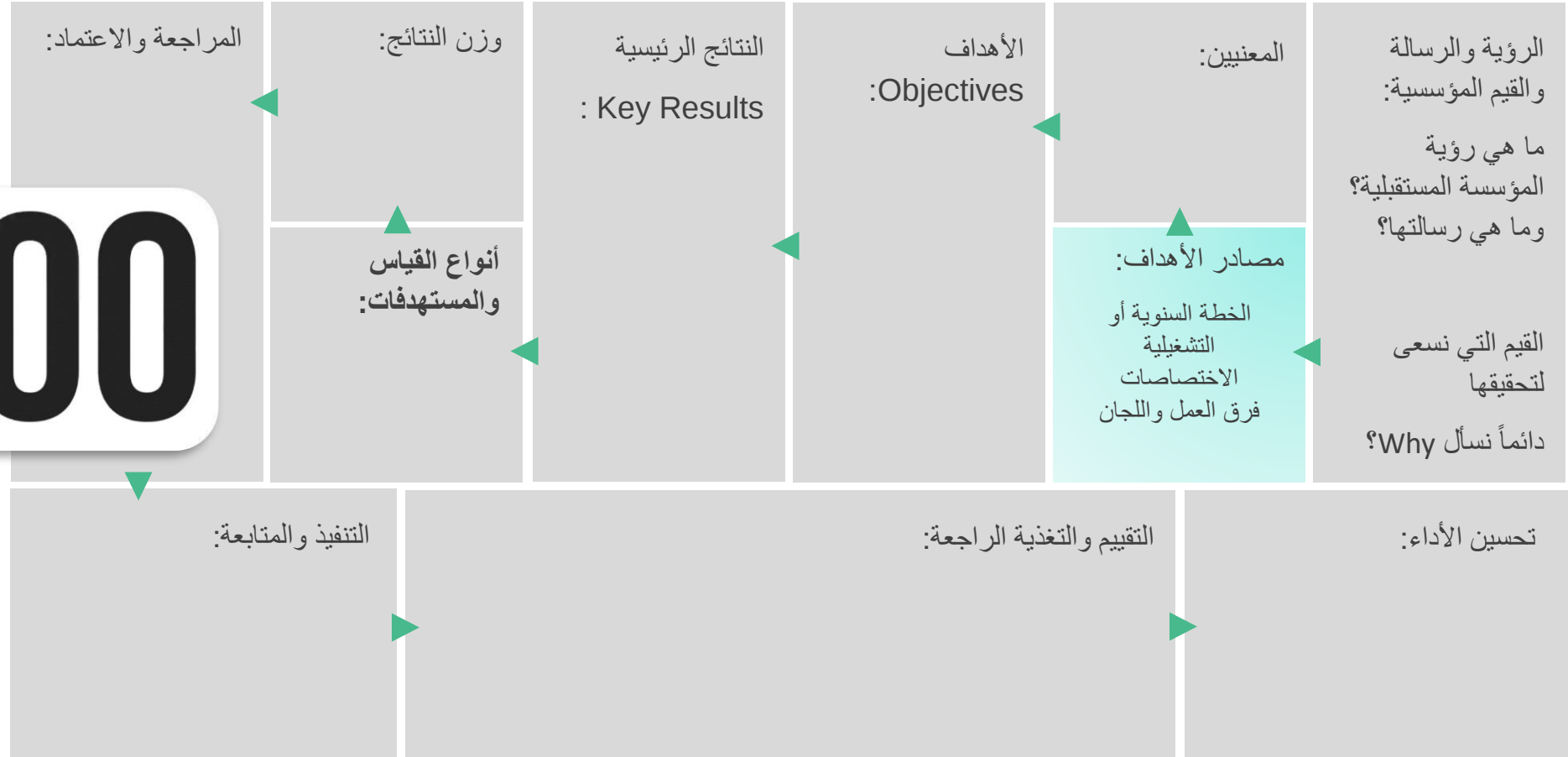


Henrik Kniberg

نشاط فردي: حدد مصادر الأهداف بالنسبة لخطتك

أبدأ من هنا ▼

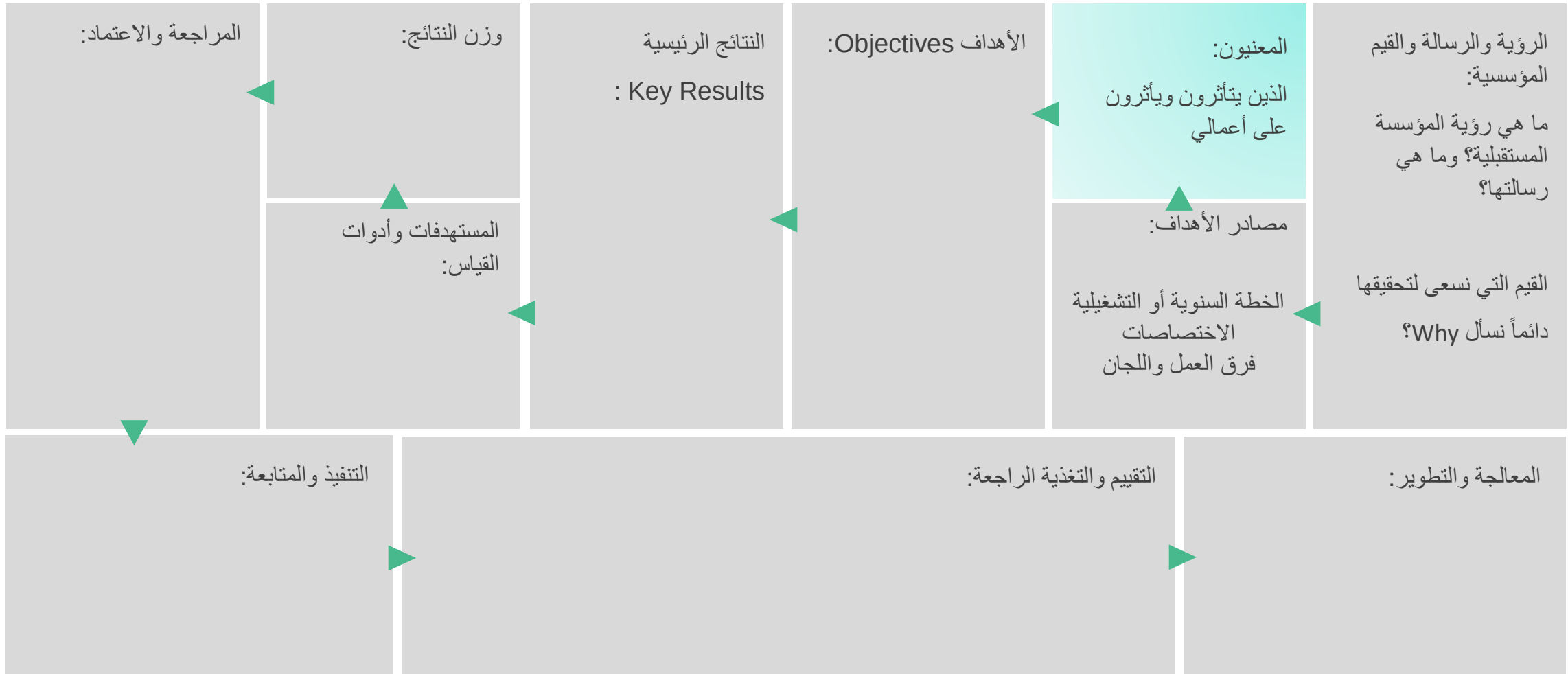
10:00



الخطوة الثالثة: تحديد المعنيين (الشركاء)

تحديد المعنيين:

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 المؤسسة:** 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 الاستراتيجية:** 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 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

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.

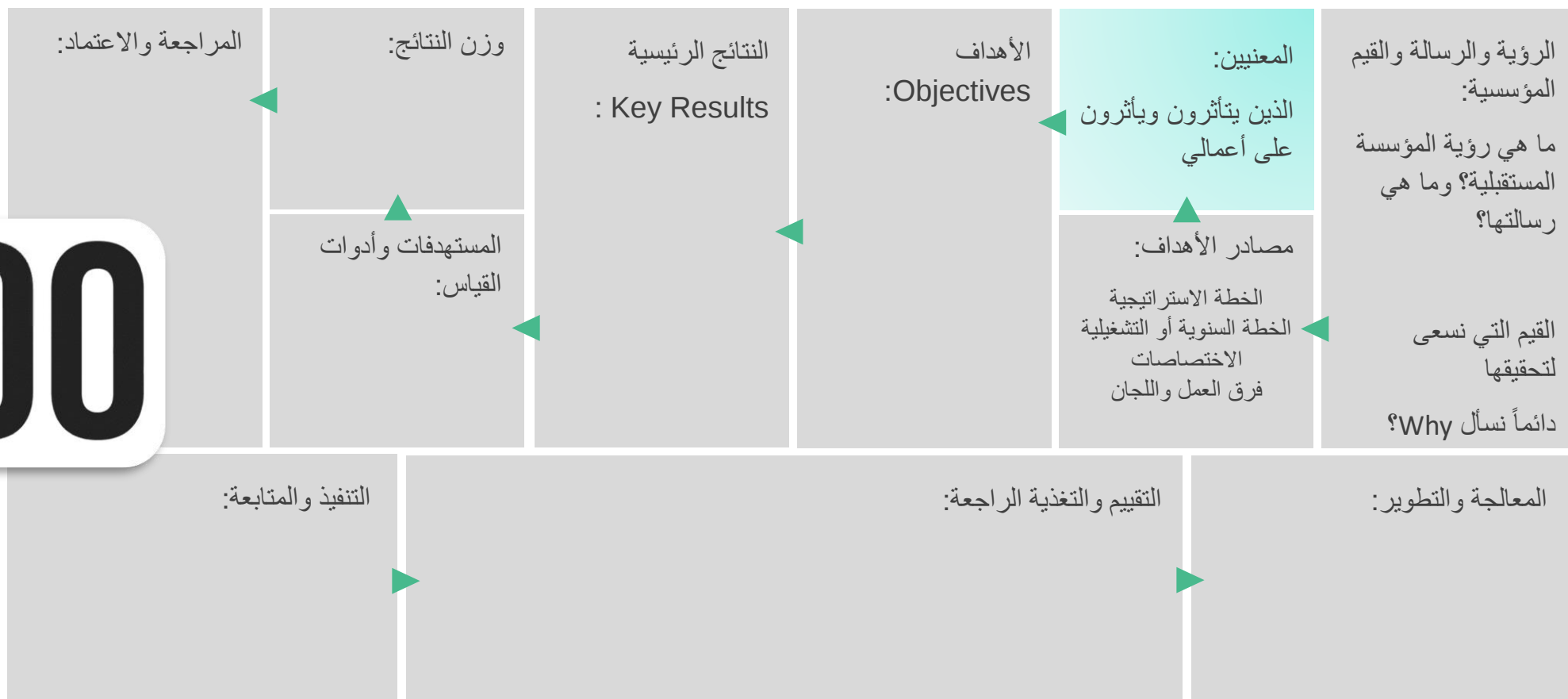
أمثلة للمعنيين خارج المؤسسة:

- الجهات الحكومية
- العملاء
- القطاع الخاص
- المجتمع



نشاط فردي: حدد المعنيين

أبدأ من هنا ▼

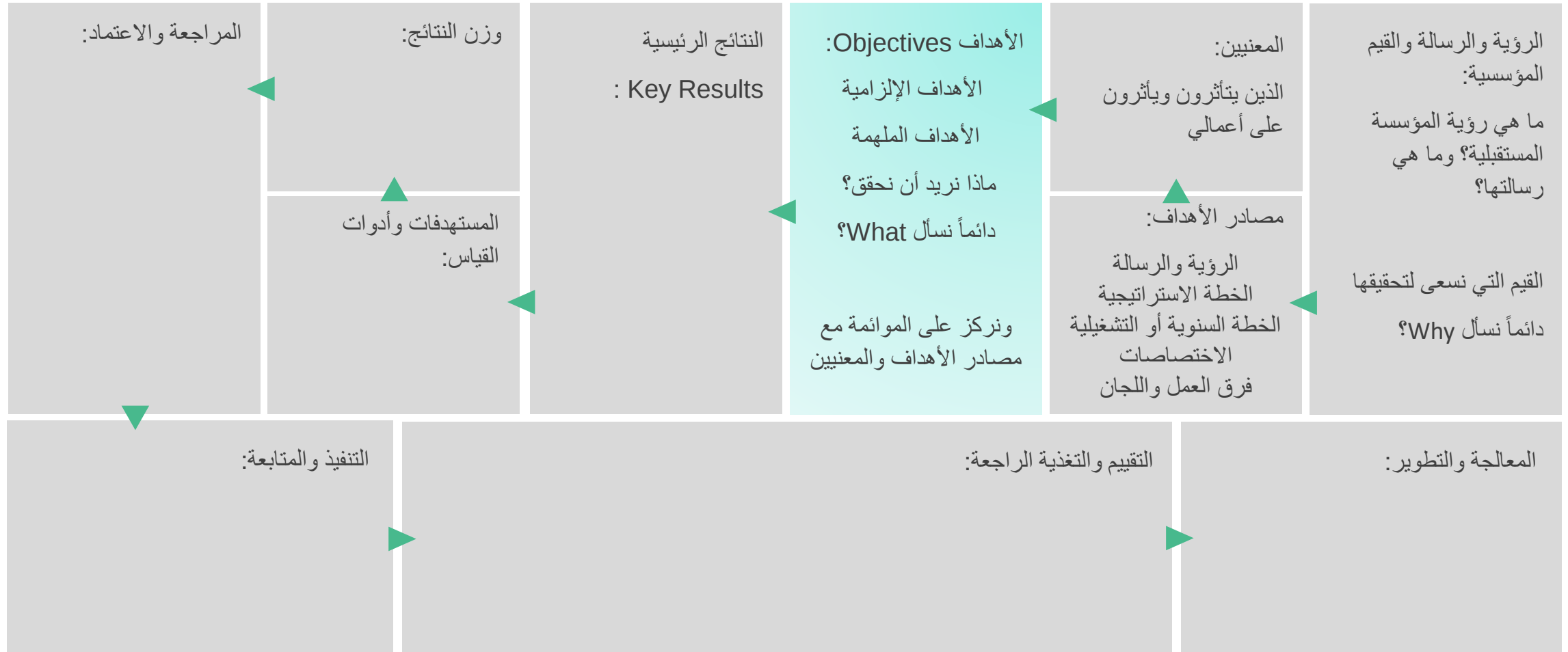


10:00

الخطوة الرابعة: الأهداف Objectives

الأهداف Objectives:

أبدأ من هنا ▼



مفهوم الأهداف في منهجية OKRs

الأهداف



ماذا نريد أن نحقق؟

الأهداف المحددة تعزز
التركيز وتحقق الأولويات

❖ هل هي ذات مغزى وأهمية؟ هل الهدف أولوية قصوى؟ هل تحدد اتجاهها 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؟

تصنيفات الأهداف

أهداف مرتبطة بالتحسين والتطوير

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.

أهداف مرتبطة بالاختصاصات الوظيفية

الأهداف المرتبطة بالاختصاصات الوظيفية تهدف إلى تعزيز أداء الموظف في مجال عمله المتخصص، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أمثلة على هذه الأهداف:

- إعداد التقارير المالية في قسم المحاسبة خلال ٦ أشهر.
- إنجاز طلبات العملاء في قسم خدمة العملاء بنسبة ٢٠%.

أهداف مرتبطة بالخطة السنوية

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

✓ الخطة السنوية.

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.

معدلة صياغة الهدف

الصفة: الوصف	+	الاسم: النتيجة	+	الفعل: النشاط	
بشكل مستمر		رضا المتدرب		تحقيق	1
عالية الجودة		برامج تدريبية		توفير	2
الادارية		التكلفة		خفض	3

نشاط فردي: أكتب أهدافك

خطوات كتابة الأهداف:

15:00

- (١) تذكر دائماً توجه المؤسسة (الرؤية، الرسالة، والقيم) في صياغة كل هدف.
- (٢) أربط كل أهدافك بمصدر محدد وتأكد من موائمتها.
- (٣) حدد المعنيين الذين يتأثرون ويأثرون في تحقيق الهدف وأحرص على الموائمة المستمرة معهم.
- (٤) اتبع المعادلة الصحيحة في كتابة الهدف (فعل + اسم + صفة).

معايير الأساسية للأهداف:

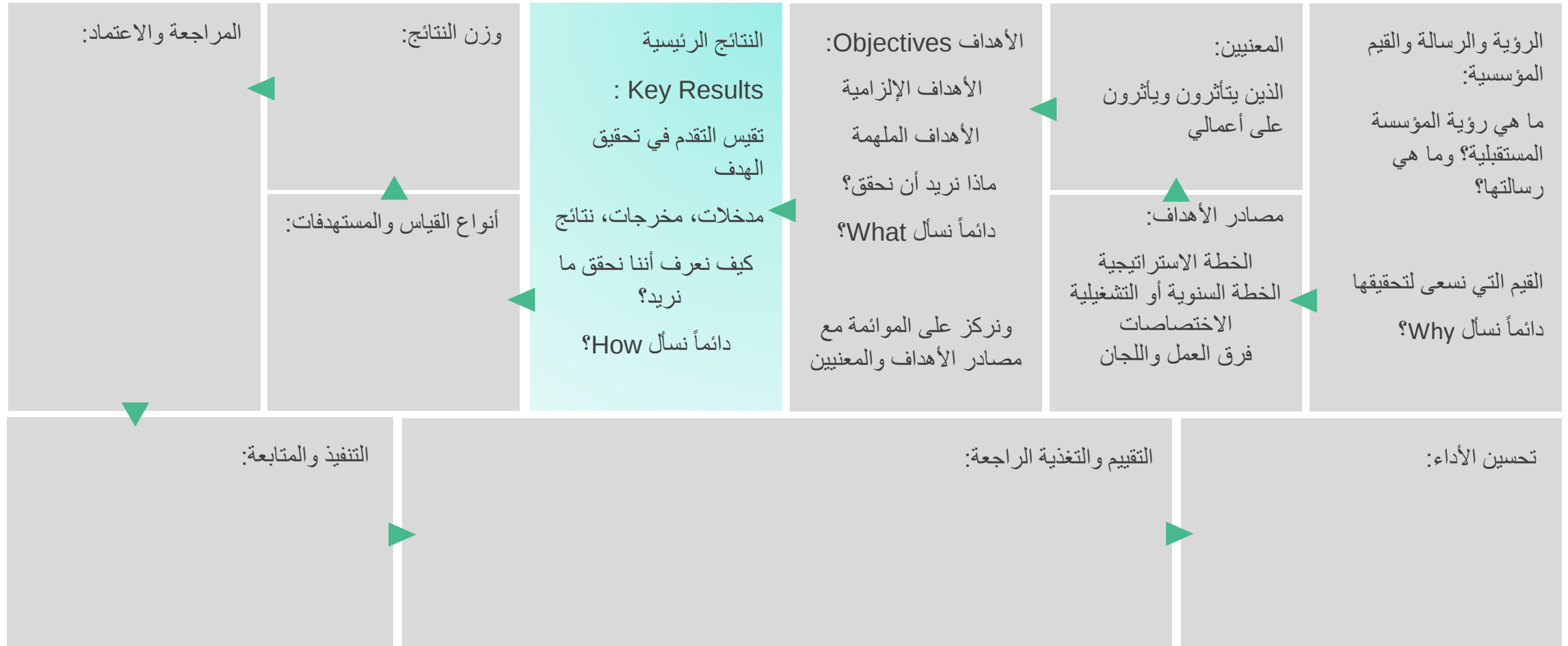
لا	نعم	المعايير	
		ارتباط الهدف بالعمل (الخطة – الاختصاصات – تحسين وتطوير)	١
		أولوية الهدف عالية	٢
		وضوح الهدف	٣
		الهدف صعب وطموح (ليس سهلاً)	٤
		قابلية التحقيق	٥
		فعل واحد فقط	٦

الخطوة الخامسة: النتائج الرئيسية Key Results



النتائج الرئيسية :Key Results

أبدأ من هنا ▼



مفهوم النتائج الرئيسية

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؟

أنواع النتائج

النتائج

مثال

- تحقيق نسبة رضا ٨٠%.
- إنجاز المشروع بنسبة ٤٠%.

المخرجات

مثال

- تدريب (٢٠٠) موظف.
- إنهاء (٣) المراحل الأولى من المشروع.

العمليات

مثال

- تنفيذ (١٠) دورات تدريبية
- تنفيذ المرحلة الأولى من المشروع

المدخلات

مثال

- توسعة القاعة التدريبية بنسبة ٣٠%
- حصر احتياجات تنفيذ المشروع بتاريخ

النتائج الرئيسية المستندة على القيمة والنشاط

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

معدلة صياغة النتيجة الرئيسية

المستهدف	+	مؤشر الأداء/الاسم	+	الفعل: النشاط	
٨٠%		نسبة الإنجاز		رفع	1
بتاريخ		متطلبات القسم		توفير	2
بعدد ٥ زيارات		زيارات ميدانية		عمل	3

نشاط فردي: أكتب نتائجك الرئيسية

15:00

خطوات كتابة النتائج الرئيسية:

- (١) صياغة النتيجة الرئيسية بشكل واضح ومختصر ومحدد.
- (٢) مواءمة النتيجة بتحقيق الهدف.
- (٣) التأكد من قابلية قياس النتيجة الرئيسية بأداة قياس محددة.

المعايير الأساسية للنتائج الرئيسية:

المعايير	نعم	لا
١	توضح النتائج الرئيسية مدى التقدم في تحقيق الهدف	
٢	النتائج الرئيسية قابلة للقياس والتوثيق (وجود أداة قياس)	
٣	النتائج الرئيسية قابلة للتحقيق خلال دورة التقييم	
٤	النتائج مرتبطة بتحقيق الهدف	
٥	المؤشرات مرتبطة بالنتائج الرئيسية وتتسم بنوع من التحدي	
٦	التباين بين المستهدفات واقعي	

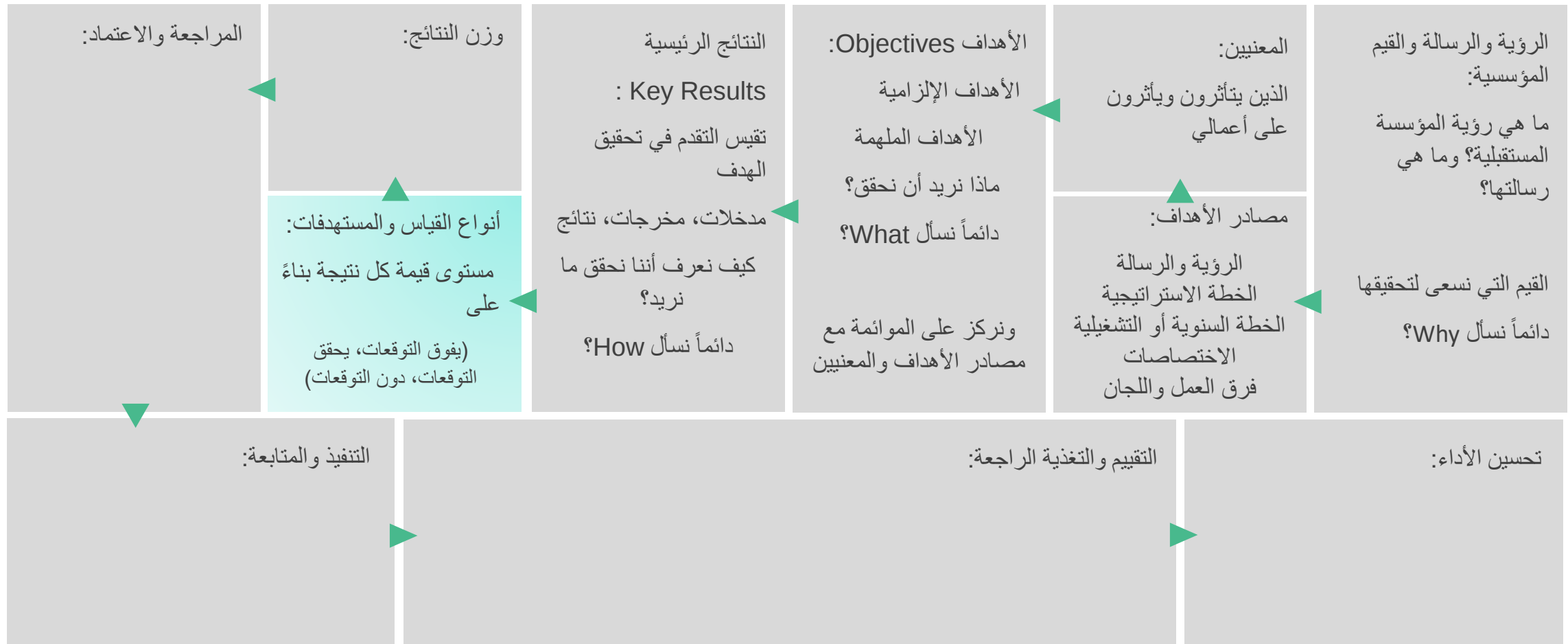
الخطوة السادسة:

تحديد أنواع القياس والمستهدفات



المستهدفات وأدوات القياس:

أبدأ من هنا ▼



أنواع بيانات المؤشر / طرق (القياس)

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 (٤) مبادرات.
 - تقليل عدد الأخطاء القانونية بما لا يزيد عن (٣) أخطاء.
 - تنفيذ برامج تدريبية في النصف الأول بعدد (٢٠) 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 ٩٠ %
 - إنجاز خطة تنفيذ المشروع (...) بنسبة ٤٠ %
 - تخفيض المصروفات والإنفاق بنسبة ١٠ %

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

المستهدفات

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 ١٠٠% والقيمة الأقل في النقاط العالي مثلاً ٩٥%، ويحصل الموظف في هذا المستوى على درجة (٤) 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 (٣) 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 (٢) في تقييم النتيجة.

المستهدفات

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

تطبيق عملي لتحديد أنواع القياس والمستهدفات وأدوات القياس:

أبدأ من هنا ▼



الخطوة السابعة: 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 ١٠٠%.
- ✓ 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 ١٠٠%.
- ✓ 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 سترتب على تحقيق النتيجة سواء في تحقيق الهدف أو الأثر على مستوى العمل في المؤسسة.

مقدار الجهد

مقدار الجهد الذي سيبذل 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..

تمرين عملي لتحديد وزن النتائج:

أبدأ من هنا ▼



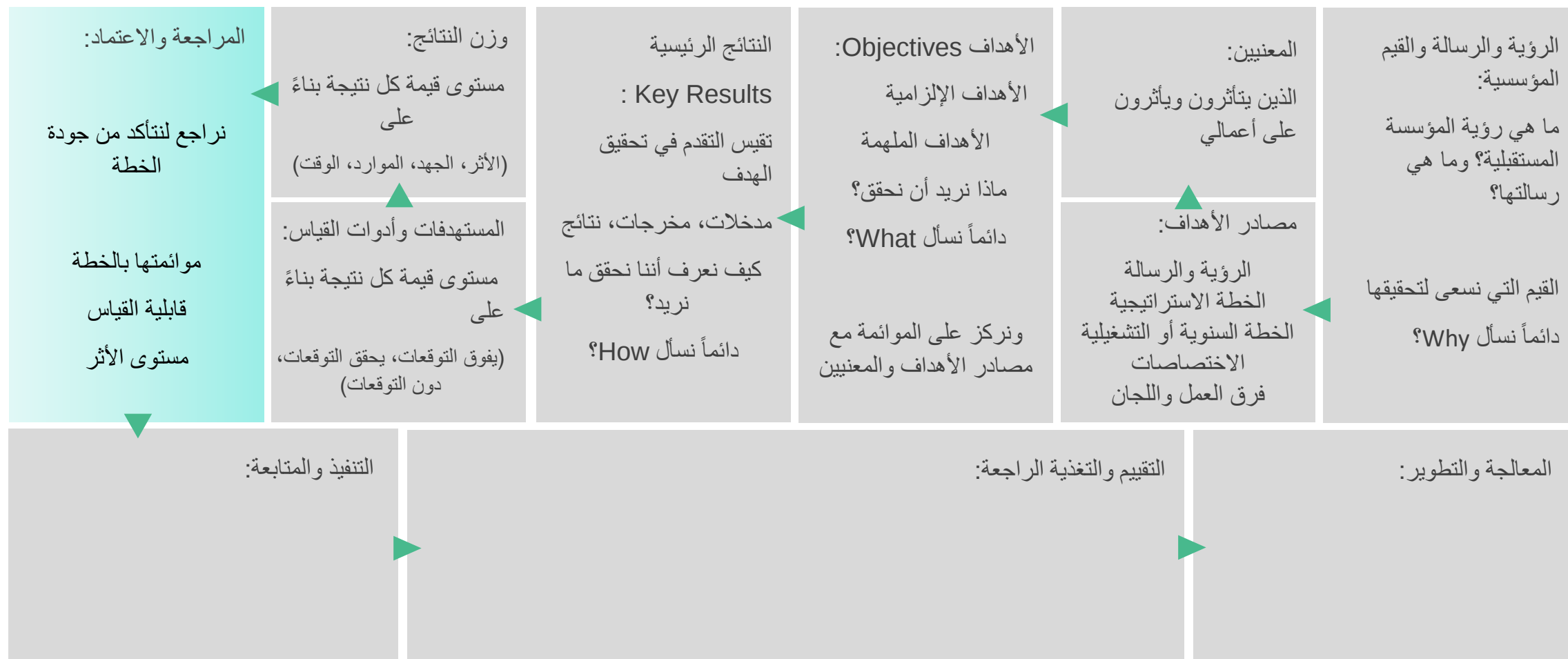
05:00

الخطوة الثامنة: المراجعة والاعتماد



المراجعة والاعتماد:

أبدأ من هنا



مفهوم المراجعة واعتماد الخطة



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

الجلسات الممكنة لتطبيق المنظومة

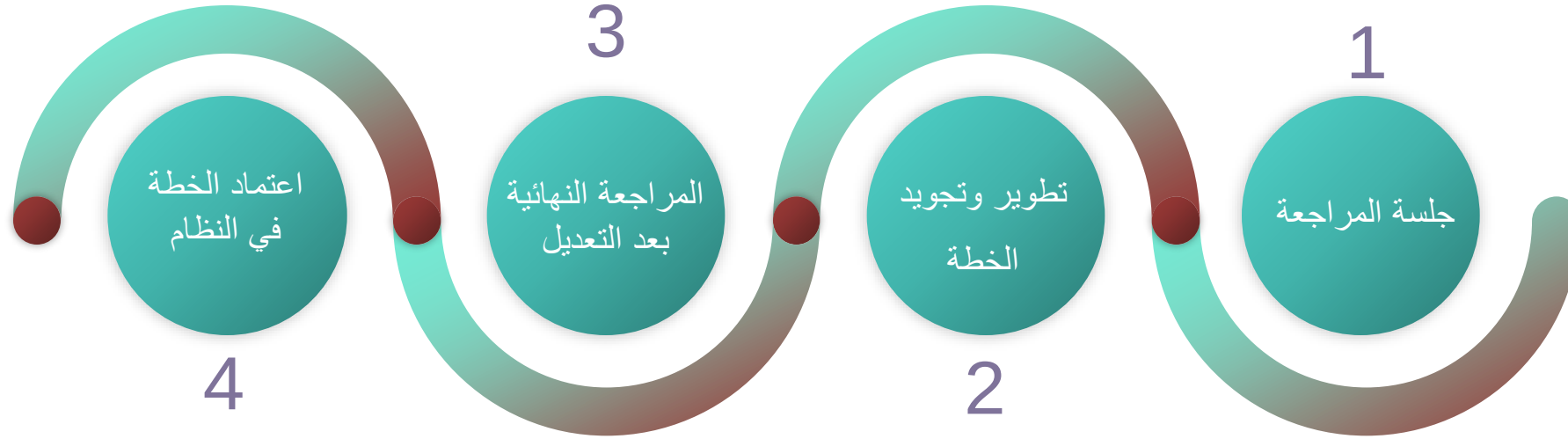


جلسة اعتماد الأهداف

تجويد خطة الأهداف

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

خطوات لعملية المراجعة والاعتماد



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

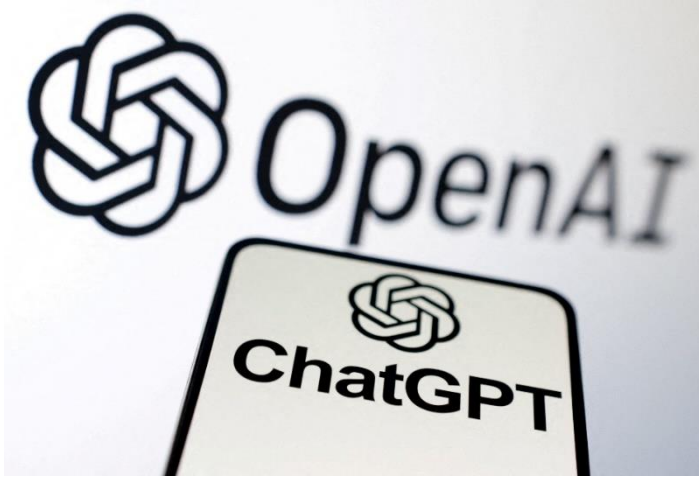
منح الموظف فرصة لمراجعة الخطة بعد جلسة المراجعة وحثه على مضاعفة الجهود وطموح الأهداف.

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

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

ملاحظات عامة أثناء المراجعة وقبل الاعتماد

- ❖ التأكد من مواءمة 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.

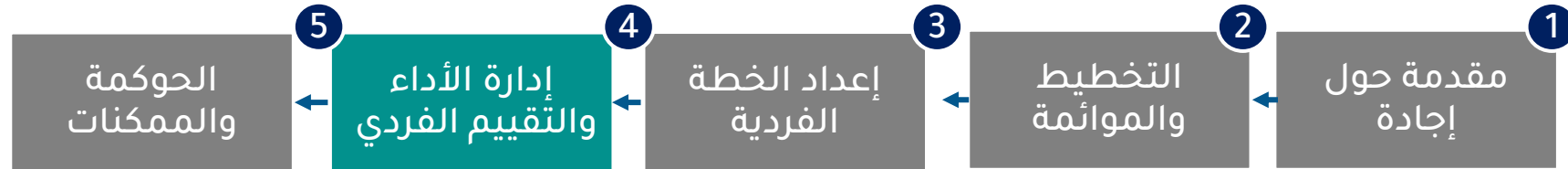


توليد الأهداف والنتائج الرئيسية باستخدام الذكاء الاصطناعي
(ChatGPT) باتباع الخطوات الآتية:

- ١- تحديد الأهداف الرئيسية/التحديات.
- ٢- صياغة الطلب بطريقة مناسبة لتوجيهه للذكاء الاصطناعي،
مثال (اقتراح أهداف ونتائج رئيسية OKR لوظيفة فني ميكانيكي).
- ٣- تحليل البيانات الواردة لتحديد أهم الأهداف.
- ٤- تحديد النتائج الرئيسية
- ٥- إعادة كتابة الطلب بتخصيص أكثر لإظهار خيارات متعددة.

المحور الرابع

إدارة الأداء والتقييم الفردي



- ١. التنفيذ ومتابعة الأداء
- ٢. التقييم المرحلي والسنوي
- ٣. التغذية الراجعة
- ٤. تقارير الأداء

الخطوة التاسعة: المتابعة والتنفيذ



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 والتغيرات.



أهمية التنفيذ والمتابعة

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

كيف ستقوم (كمسؤول مباشر) بمتابعة تنفيذ الخطط ؟

في أكثر من مبنى
(أكثر من ١٠٠ موظف)

الاستعانة بأحد أدوات المتابعة .

في نفس المبنى في مكاتب
مختلفة

الاجتماعات الدورية

في نفس المكتب

المتابعة المباشرة

أدوات المتابعة (اختياري)

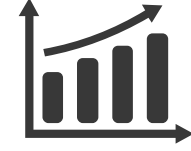


MS Planner

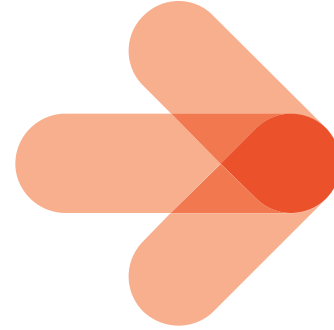
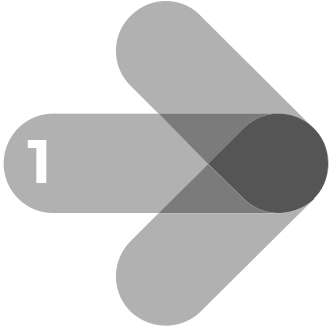
نظام إدارة الوثائق



صفحة اكسل



مجلد مشترك



رسائل الشكر في
منصة إجادة



البريد الإلكتروني



خاصية
المحادثة



خطوات مهمة في مرحلة التنفيذ والمتابعة



نموذج على الجدول الزمني للتنفيذ:

الهدف	النتيجة الرئيسية	تاريخ الإنجاز	مستوى الإنجاز	التحديات
الهدف ١	النتيجة الرئيسية ١	٢٥ يناير	لم ينجز	-
	النتيجة الرئيسية ٢	٢٩ فبراير	تم إنجاز	-
	النتيجة الرئيسية ٣	٢٤ مارس	جاري تنفيذه	-

الإدارة المستمرة للأداء

CFRs

Conversation, Feedback, and Recognition

المناقشات – التعليقات – التقدير

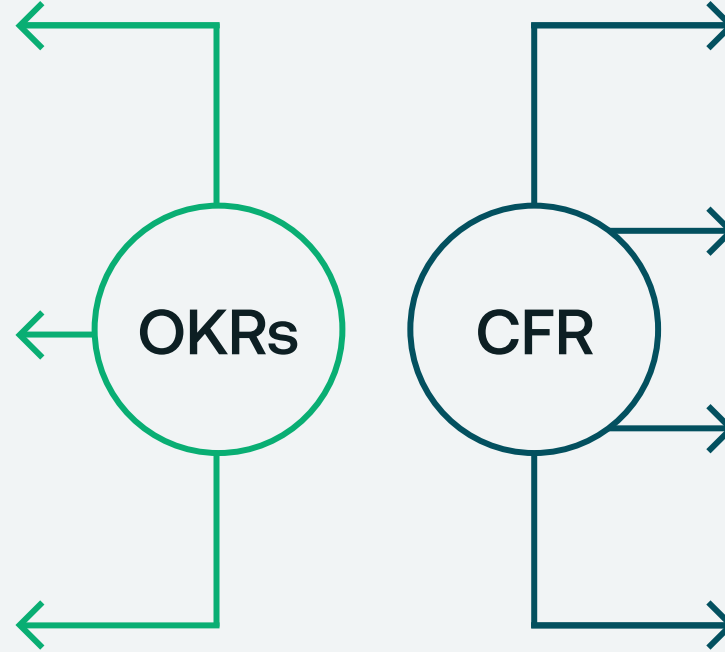
الإدارة المستمرة للأداء

منهجية تحديد الأهداف: تُستخدم لتحديد أهداف طموحة، قابلة للقياس، وفي الوقت المناسب.

الأهداف: وصفات مختصرة لما تريد تحقيقه

النتائج الرئيسية: مقاييس قابلة للقياس تُظهر مدى قربك من تحقيق هدفك.

Quantive



النظام: نظام يستند إلى التحسين المستمر، مما يمكّنك من تعزيز نتائج العمل، وجمع التغذية الراجعة، وتقدير الأداء المتميز.

المحادثات: تبادل حقيقي وملموس بين المدير والمساهم يهدف إلى تحسين الأداء.

التغذية الراجعة: تواصل متبادل وهادف.

التقدير: تعبيرات عن التقدير للأفراد المستحقين بسبب مساهماتهم، بغض النظر عن حجمها.

الإدارة المستمرة للأداء

النقاشات (Conversation): هي تبادل مُحكم وغني بين المدير والموظف، يهدف إلى دفع الأداء للأمام.

✓ ما الذي تعمل عليه؟

✓ كيف هي أحوالك، كيف يسير الأمر مع أهدافك ونتائجك الرئيسية؟

✓ هل هنالك أي شي يعوق عملك؟

✓ ما الذي تحتاجه مني لكي تنجح أكثر؟

✓ ما هي طبيعة النمو الذي تحتاجه لتحقيق أهداف حياتك المهنية؟

الإدارة المستمرة للأداء

مجالات مهمة للنقاشات بين المسؤول والموظف:

- وضع الهدف والتفكير ملياً بشأنه: نركز على أفضل طريقة لموائمة الأهداف الفردية والنتائج الرئيسية مع أولويات المؤسسة.
- العرض المستمر للمستجدات بشأن التقدم المحرز: نركز على أفضل طريقة لموائمة الأهداف الفردية والنتائج الرئيسية مع أولويات المؤسسة.
- التوجيه المتبادل: لمساعدة الموظفين في الاستفادة من إمكانياتهم الكامنة، ومساعدة المسؤول المباشر في القيام بعمل أفضل.
- الارتقاء الوظيفي: لتطوير المهارات والتعرف على فرص النمو وتوسيع نطاق رؤية الموظفين لمستقبلهم في المؤسسة.

الإدارة المستمرة للأداء

التعليقات (Feedback): هي الاتصالات المتبادلة بين الزملاء، لتقييم التقدم المحرز، وتوجيه التطوير في المستقبل.

التعليقات بين الموظف ومسؤولة

التعليقات بين الموظف وزميله

التعليقات بين الموظف وموظف آخر خارج المؤسسة

الإدارة المستمرة للأداء

التقدير (Recognition): هو التعبير عن التقدير للأفراد الذين يستحقونه نظير مساهماتهم أياً كان حجمها.

- تأسيس عملية تقدير متبادلة بين الزملاء (خاصية الشكر في نظام إجادة).
- وضع معايير واضحة مثل إكمال مشروعات وتحقيق أهداف مهمة وإظهار قيم الشركة وتبديل عبارة " موظف الشهر " بعبارة " إنجاز الشهر ".
- مشاركة قصص التقدير بواسطة الرسائل عبر البريد أو موقع المؤسسة أو أي طريقة أخرى.
- جعل التقدير عملية متكررة وفي المتناول، والإشادة بالإنجازات الصغيرة أيضاً مثل بذل جهد إضافي للوفاء بالموعد النهائي.
- ربط التقدير بأهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

التقييم المرحلي والسنوي

أنواع التقييم:

- ❖ التقييم المرحلي: (تقييم الأداء الفعلي للدورة السابقة – إدراج خطة الأهداف الفردية للدورة القادمة).
- ❖ التقييم السنوي: (تقييم الأداء لكل دورات التقييم – المكافآت).

التقييم المرحلي



ربع سنوي



ثلث سنوي



نصف سنوي

التقييم المرحلي:

مراجعة واعتماد الخطة الفردية
للدورة القادمة



كتابة الأهداف والنتائج الرئيسية
ومراجعتها واعتمادها من
المسؤول المباشر.

إدخال وتقييم الأداء الفعلي
للدورة السابقة



رصد الأداء الفعلي والاثباتات،
ومراجعته واعتماده من المسؤول
المباشر.

المهام	المسؤول
- إدارة مرحلة التقييم المرحلي وإدخال الأهداف. - تحديد الموظفين المستثنين من دورة التقييم مع ذكر الأسباب. - عمل تحليل مبدئي للمنحنى. - متابعة نتائج التقييم والتركيز على الحاصلين على: - دون التوقعات (الأداء المتدني) والعمل على معالجته. - يفوق التوقعات والتدقيق على دقة التقييمات الممنوحة له ومدى اتسام الأهداف بالتحدي. - متابعة عملية رفع الخطط وإشعار المسؤول الأعلى بمستوى التقدم المتحقق في التقسيم التنظيمي المشرف عليه. - متابعة تقارير جلسات التغذية الراجعة بين الموظف والمسؤول المباشر لفترة اعتماد الأهداف والنظر في أسباب عدم عقد تلك الجلسات.	الموارد البشرية
- التدقيق على جودة الأهداف والنتائج الرئيسية المدخلة من خلال اختيار نسبة ٥% إلى ١٠% من إجمالي الموظفين كعينة عشوائية لمراجعتها والتدقيق عليها. - عمل ورش ومنشورات مستمرة عن جودة المدخلات والأهداف الذكية. - طلب تقارير عن التقسيم التنظيمي المشرف عليه في اعتماد الأداء الفعلي للدورة السابقة وإعتماد الخطط الوظيفية للدورة التالية للموظفين. - حل الخلافات بين الموظفين ومسؤولهم المباشر في التخطيط وتقييم الأداء. - متابعة المسؤولين المباشرين في تحقيق توجهات التقسيم التنظيمي.	دائرة / قسم الجودة المسؤول الأعلى

الأدوار والمسؤوليات في التقييم المرحلي:

❖ الموظف:

- إدخال الأداء الفعلي للدورة السابقة.
- رصد وتوثيق الأداء الفعلي بالإثباتات.
- إدخال خطة الأهداف للدورة القادمة.
- التنسيق مع المسؤول المباشر لجلسة التغذية الراجعة.

❖ المسؤول المباشر:

- تنظيم جلسات التغذية الراجعة مع الموظفين.
- مراجعة واعتماد الأداء الفعلي.
- مراجعة واعتماد خطة الأهداف والنتائج الرئيسية للموظفين.
- تحفيز الموظفين لرفع كفاءة الأداء.

درجات التقييم

الدرجة	المستوى	الوصف
٤	يفوق التوقعات	إنجاز قيمة استثنائية أعلى من الأداء المُحقّق للهدف، لها أثر واضح على الأداء.
٣	يحقق التوقعات	إنجاز القيمة المُحقّقة للهدف كما تم التخطيط له بناءً على امكانيات الموظف المعتادة.
٢	دون التوقعات	إنجاز قيمة أدنى من الأداء المُحقّق للهدف، تعكس أداء منخفض للموظف عما هو متوقع منه.
١	اقل من التوقعات	إنجاز قيمة اقل من القيمة المحددة في مستهدف دون التوقعات.
٠	صفر	عدم وجود خطة معتمدة و/أو تقييم أداء فعلي معتمد.



طريقة احتساب النظام الإلكتروني للتقييم

دون التوقعات	يحقق التوقعات	يفوق التوقعات
%٧٠	%٨٠	%٩٠



%٧٩ - %٧٠



دون التوقعات (درجة ٢)

التقييم المرحلي

أولاً: قياس الأداء الفعلي للدورة السابقة

الخطوة الأولى: إدخال الأداء الفعلي بعد مراجعته واعتماده من قبل الموظف والمسؤول المباشر

الأداء الفعلي	المستهدفات			نوع المؤشر	الوزن	الهدف	
	يفوق التوقع	يحقق التوقع	دون التوقع			رفع كفاءة الوظائف الفنية	
10	13	10	7	عدد	50%	توفير دورات تدريبية تخصصية	النتيجة 1
50	40	30	20	نسبة	50%	تقليل الأخطاء الفنية بنسبة	النتيجة 2

التقييم المرحلي:

أولاً: إدخال وتقييم الأداء الفعلي للدورة السابقة

الخطوة الثانية: إلكترونياً يتم احتساب درجة التقييم لكل نتيجة

درجة النتيجة الرئيسية = مستوى إنجاز النتيجة الرئيسية x وزن النتيجة الرئيسية

درجة النتيجة	الدرجة	المستوى	الأداء الفعلي	المستهدفات			نوع المؤشر	الوزن	الهدف	
				يفوق التوقع	يحقق التوقع	دون التوقع				
1,5=0,5x3	3	يحقق	10	13	10	7	عدد	50%	رفع كفاءة الوظائف الفنية توفير دورات تدريبية تخصصية	النتيجة 1
2=0,5x4	4	يفوق	50	40	30	20	نسبة	50%	تقليل الأخطاء الفنية بنسبة	النتيجة 2

التقييم المرحلي

أولاً: إدخال وتقييم الأداء الفعلي للدورة السابقة

الخطوة الثالثة: إلكترونياً يتم تحديد درجة ومستوى دورة الأداء السابقة .

الدرجة	الدرجة	المستوى	الأداء الفعلي	المستهدفات			نوع المؤشر	الوزن	الهدف	
				يفوق التوقع	يحقق التوقع	دون التوقع				
النتيجة ١	٣	يحقق	١٠	١٣	١٠	٧	عدد	٥٠%	توفير دورات تدريبية تخصصية	
النتيجة ٢	٤	يفوق	٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	نسبة	٥٠%	تقليل الأخطاء الفنية بنسبة	
درجة دورة الأداء										
المستوى										
٣,٥										
يحقق التوقعات										

التقييم السنوي

الحوافز - التطلعات



بعد التقييم السنوي يتم تحديد الموظفين الحاصلين على الحوافز السنوية، وفتح باب التطلعات.

التقييم لكل دورات الأداء في السنة



إلكترونياً يتم احتساب متوسط نتائج الأداء لجميع دورات القياس في التقييم السنوي

الأدوار والمسؤوليات في التقييم السنوي:

❖ المسؤول المباشر:

- تعبئة استمارة الترشيح للحاصلين على مستوى جيد جداً.

❖ الموارد البشرية:

- دراسة ومعالجة النتائج الأولية لتقييم أداء الموظفين بما يتواءم مع منحى توزيع النسب.
- تحديد العناصر المحددة لاستحقاق مرتبة ممتاز.
- استخراج قائمة الموظفين الحاصلين على إنذار كتابي وتحديد سقف لمرتبة أدائهم (جيد).
- ضمان التطبيق السليم لمنحى توزيع النسب.

❖ المسؤول الأعلى:

- اعتماد نتائج التقييم السنوي للموظفين والتقسيم التنظيمي.
- اعتماد ترشيح نسبة الموظفين لمرتبة ممتاز.
- يسمح باختيار نسبة من الموظفين وفق ضوابط واشتراطات محددة.
- يسمح تشكيل لجنة لمراجعة نتائج التقييم السنوي وموائمتها لتطبيق المنحى قبل الاعتماد النهائي.

مراحل التقييم السنوي:



١ خطة عمل اعتماد نتائج التقييم السنوي

١

٢ آليات احتساب نتائج التقييم السنوي

٢

٣ اعتماد نتائج التقييم السنوي

٣

٤ نشر نتائج التقييم السنوي

٤

٥ استقبال التظلمات والبت فيها

٥

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.



التغذية الراجعة وتحسين الأداء

مفهوم التغذية الراجعة

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 شفووية أو غير شفووية، وتسمح هذه المعلومات لمُرسلها أن يعرف إذا استُقبلت رسالته، وكيف فهمها المُستقبل.

الجلسات الممكنة لتطبيق المنظومة



جلسة التغذية الراجعة

شفافية التقييم

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

أنواع التغذية الراجعة

التغذية الراجعة المحايدة

التغذية الراجعة الإيجابية

التغذية الراجعة السلبية

التغذية الراجعة الفورية

التغذية الراجعة المؤجلة

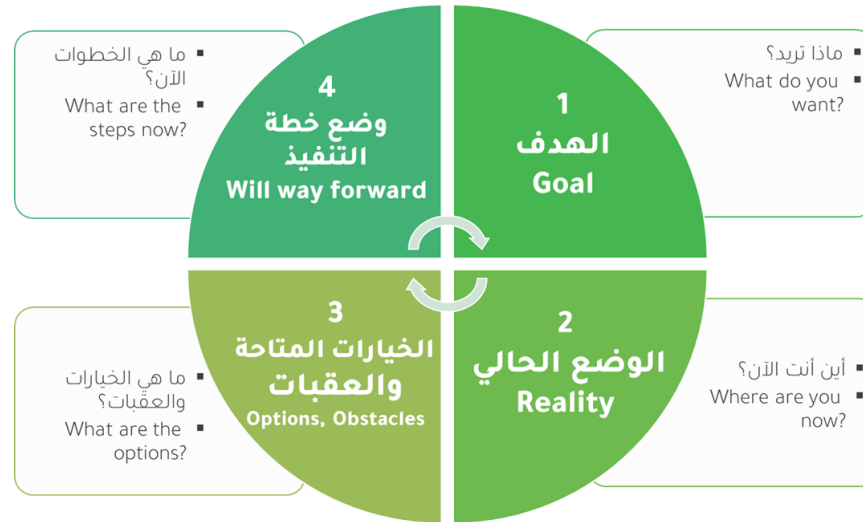
أهمية التغذية الراجعة

- يقف الموظف على نتائج وأثر ما قام بتنفيذه.
- يتعرف الموظف على مواطن التقصير أو الاخفاق فيما تم الاسناد إليه من مهام.
- إثارة الدافعية لدى الموظف من أجل الاستمرار فيما الانجاز.
- تعزيز الموظف على ما حققه من إنجاز.
- أخبار الموظف ما عليه فعله مستقبلا.

مراحل التغذية الراجعة:

- التأكيد: (ما تقوم به صحيح واصل المسير)
- التصحيح: (ما قمت به لم يكن موفقا)
- التوضيح: (ذكر سبب الإخفاق ومواطنه)
- التوجيه: (ما المفترض الذي تقوم به)
- البدائل: (هل هناك خيارات أو بدائل أخرى لما تقوم به)
- الاسترجاع: (التأكد من استيعاب الموظف لما هو مطلوب منه مستقبلا)
- الإنهاء: (الاتفاق على ما تم التوصل إليه في التغذية الراجعة)

منهجيات وأساليب التغذية الراجعة



❖ نموذج GROW

❖ نموذج الشطيرة



نموذج GROW



نموذج الشطيرة

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:



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

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

٣ - ذكر شيء ايجابي (تشجيع الشخص على التحسن)

الخطوة الحادي عشر:

تحليل وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي



أهمية تحليل وتحسين الأداء

١

رفع كفاءة أداء الموظفين وإنتاجيتهم بتذليل التحديات وإيجاد حلول مستدامة.

٢

تعزيز التواصل والتعاون وروح العمل الجماعي بين الموظفين.

٣

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

مستويات تطوير الأداء الفردي والمؤسسي

تطوير مستوى الأداء العالي



استثمار الموظفين/التقسيمات
ذوي الأداء العالي وتفويضهم
وتمكنهم في رفع كفاءة
الأداء العام للمؤسسة.

تطوير مستوى الأداء المتدني



البحث عن الأسباب الجذرية
للأداء المتدني ومعالجتها
للمساهمة في رفع كفاءة
الأداء.

تطوير مستوى الأداء المتدني

رصد التحديات وإيجاد
الحلول

العملية المستمرة لرصد التحديات وإيجاد
الحلول تعزز من كفاءة الأداء

تطوير الخطة والأداء

تجويد خطة الأهداف وأداء الموظفين

تطوير مستوى الأداء العالي

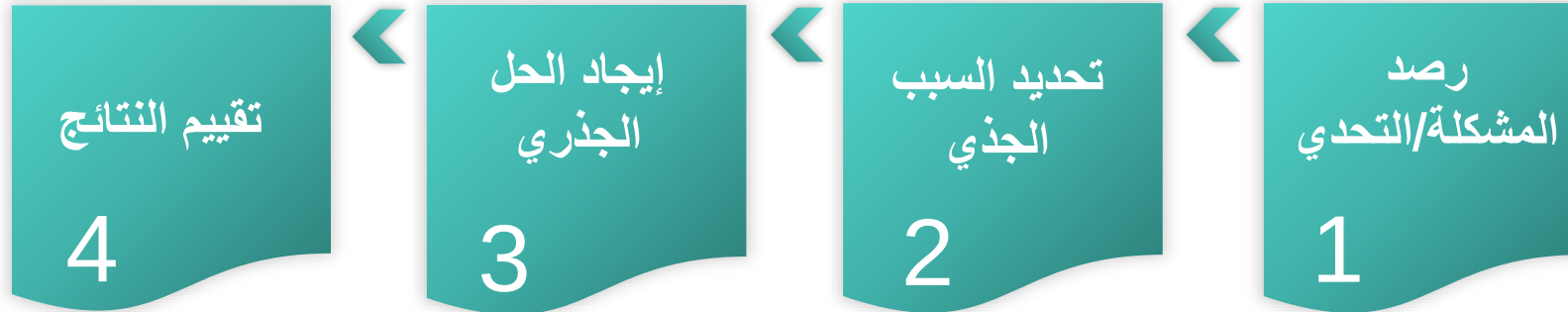
تمكينهم واشراكهم في
المشاريع والمبادرات

إشراك الموظفين/التفسيّات ذوي الأداء
العالي في مشاريع ومبادرات تتطلب كفاءات
عالية في تنفيذها

تفويضهم بمسؤوليات أعلى

منح ذوي الأداء العالي مسؤوليات
وصلاحيات أكبر لاستثمار كفاءتهم

خطوات وأدوات تحليل الأداء



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 الخمسة (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 الخمسة (5 Whys).

مثال:

- أخذ عينات من خطط الموظفين وتقييم جودتها.

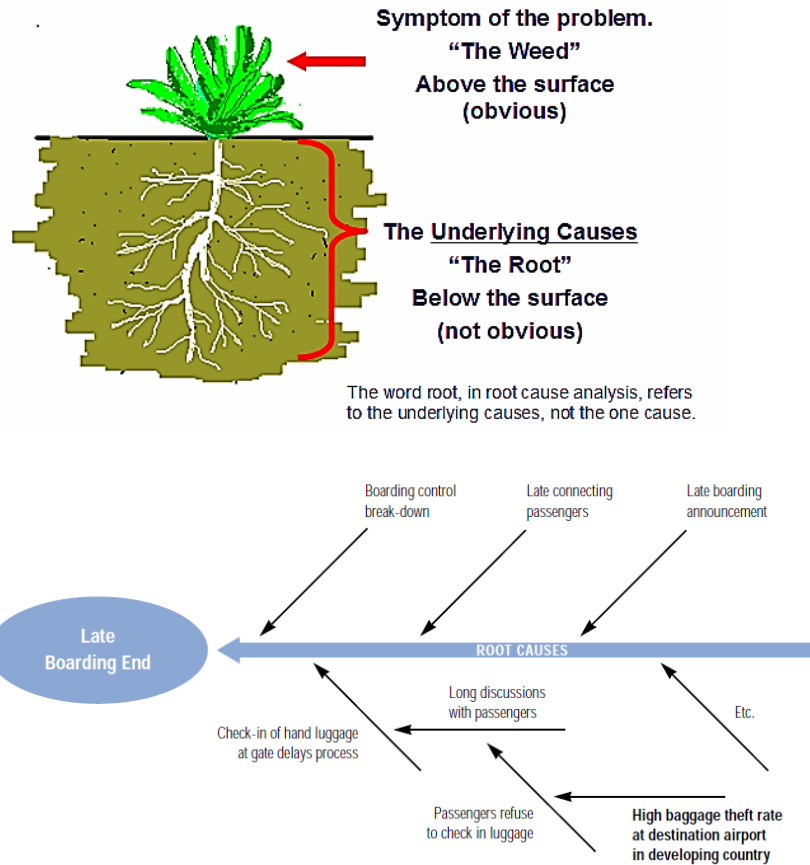
نظام إجابة

الأدوات

إجابة

أدوات تحليل الأداء

Root Cause Analysis Basics



التحليل الجذري للسبب

- من الأفضل أن تحل المشاكل من خلال القضاء على الأسباب، وليس عن طريق القضاء على الأعراض فقط.

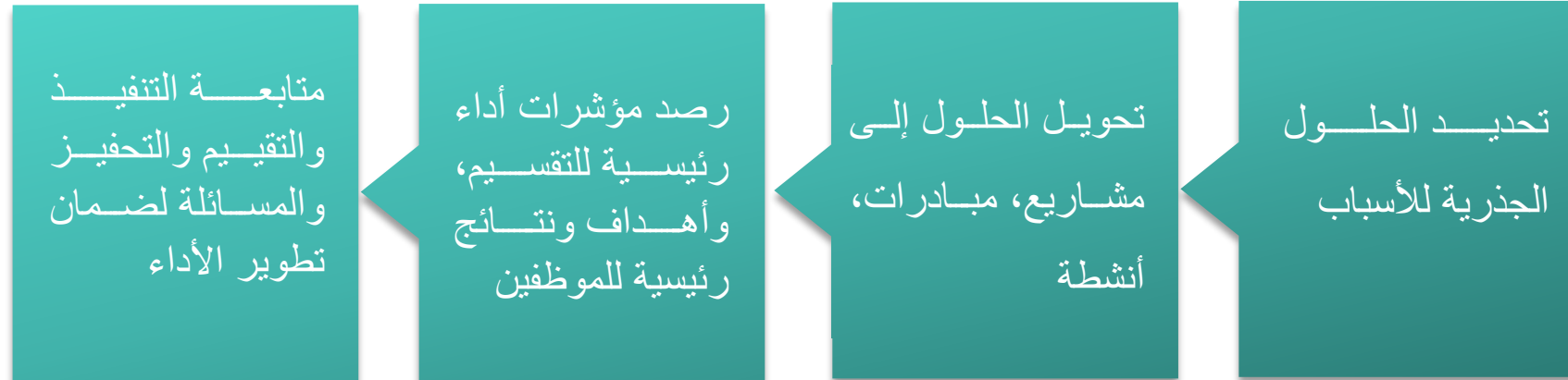
مخطط إيشيكاوا

- تحليل العلاقة السببية
- تقنية التحسين المستمر
- مع مرور الوقت، هذه الطريقة تمنع المشاكل

تطوير الخطة والأداء

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 أدائه.

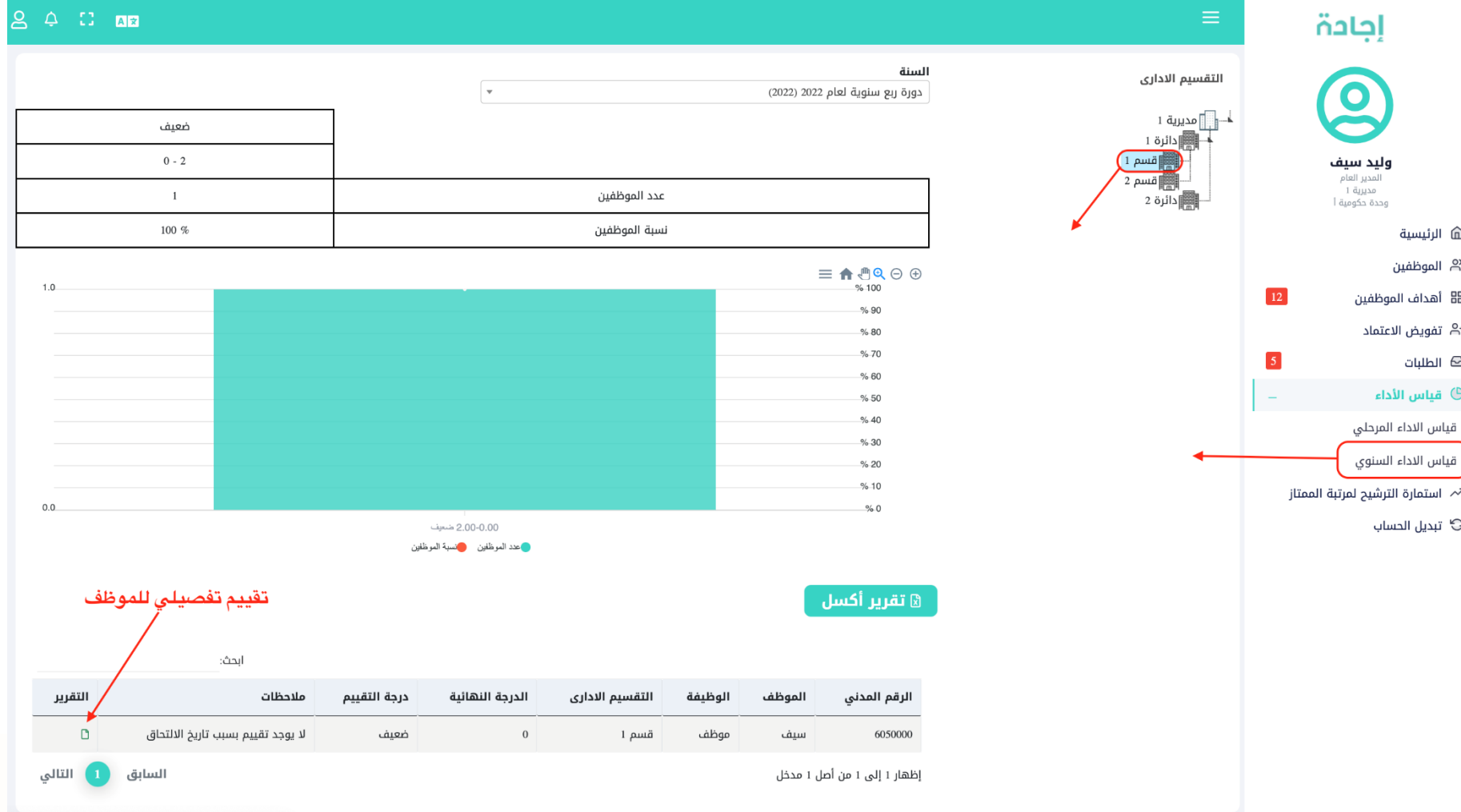
❖ متابعة يومية من قبل المسؤول المباشر لسلوك الموظف واكتشاف السلوكيات

التي يتطلب تغييرها.

❖ نقل الموظف إلى تقسيم آخر (التدوير الوظيفي).

تقارير الأداء الفردي والمؤسسي

تقارير الأداء الفردي (المسؤول المباشر)



- تقرير الأداء المرحلي

- تقرير الأداء السنوي

تقارير الأداء الفردي (الموظف)

إجادة



وليد سيف
المدير العام
مديرية 1
وحدة حكومية أ

الرئيسية

الموظفين

أهداف الموظفين

تفويض الاعتماد

الطلبات

قياس الأداء

قياس الاداء المرحلي

قياس الاداء السنوي

استمارة الترشيح لمرتبة الممتاز

تدويل الحساب

التقسيم الإداري

مديرية 1

السنة

دورة تقييم ربع سنوي (2023)

الفترة

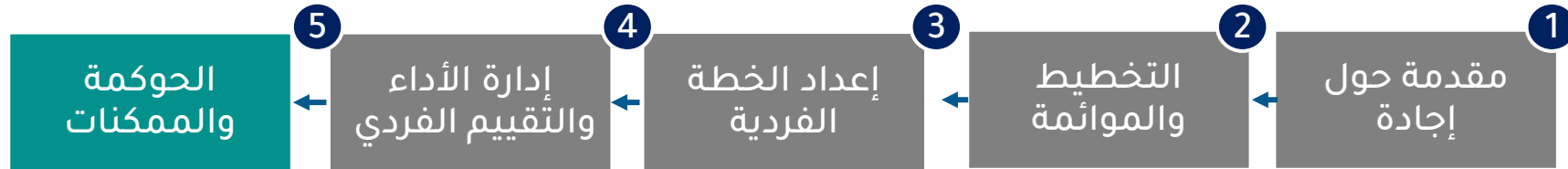
الربع الثاني

ابحث:

الرقم المدني	الموظف	الوظيفة	درجة التقييم
05760003	Ahmed	1	دون التوقعات
12312312	Mohammed Salim	lsc	دون التوقعات
97795031	أحلام	موظف	يفوق التوقعات
96016006	أحمد بن خليفة بن محمد الحراسي (المنهي خدماته))	مدير	دون التوقعات
948588852	أحمد بن مستهيل	موظف	يحقق التوقعات
79127312	أيمن الصباحي	موظف	دون التوقعات
10122022	احمد	موظف	دون التوقعات
948588853	احمد	موظف	دون التوقعات
12121911	احمد الحضرمي	محلل برامج	دون التوقعات
96061	احمد العزيري	اخصائي موارد بشرية	دون التوقعات

المحور الخامس

الحوكمة والمكنات



١. الحوكمة
٢. إدارة التغيير
٣. إدارة المخاطر
٤. منصة إجابة

حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع

الأولوية

جهاز إداري من مبتكر وصانع للمستقبل قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة

لتوجه الاستراتيجي

إن الجهاز الإداري المنشود هو جهاز يتصف بالإنتاجية ويتسم بدرجة عالية من المرونة والفعالية، مبني على أسس سليمة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم والتطوير، تقوم فيه مؤسسات الدولة بتقديم خدماتها بتكامل وبأفضل الوسائل والطرق الحديثة، ويكون مدعوماً بموازنة مبنية على النتائج، يُوسّع فيها الإنفاق التنموي خصوصاً على المشاريع الاستراتيجية والكبرى، ويتضمن آليات كفؤة ومحفزة لإدارتها، ويقوم على نظام مكافأة المنتجين ومحاسبة المقصرين وإفساح المجال للمبدعين.

ويتمتع هذا الجهاز الإداري بقدرته على تحديد الأولويات والمواءمة بين أهداف الجهات الحكومية المختلفة، وقدرة على ضبط الإنفاق العام، وتحسين مصادر الإيرادات الذاتية للخزينة العامة من خلال حوكمة المشاريع الحكومية، وتوزيعها على محافظات السلطنة بعدالة وكفاءة وفاعلية.

كما أن ضمان الأداء المؤسسي المستدام في رؤية المستقبل يقوم على تكوين شراكة متوازنة وشفافة بين أطراف العلاقة من القطاعين الحكومي والخاص والمجتمع المدني إضافة إلى الأفراد، وسيكون لها الدور الأكبر في إدارة التنمية الاقتصادية ودفع عجلتها، ونقل الاقتصاد العماني إلى اقتصاد المعرفة، ومواكبة التطورات الصناعية والتقنية المتقدمة، ويتزامن هذا التوجه مع تحديد دور القطاع الحكومي، بحيث يكون ضمن مستويات الحجم الأمثل الذي يعمل على تمكين الشراكة مع القطاعات الأخرى والأفراد، ويحفّزها لتقديم أدوار اقتصادية تنموية جديدة.

أصحاب العلاقة

وزارة العمل

- تطبيق وحوكمة منظومة الإجابة المؤسسية والإجابة الفردية والتوعية بها والتحسين المستمر للمنظومة.
- متابعة وتقييم تطبيق منظومة الإجابة المؤسسية والإجابة الفردية في الوحدات الحكومية
- إدارة حفل توزيع الجوائز الإجابة المؤسسية
- تقديم المساعدة الإدارية والتقارير فيما يتعلق بمنظومة الإجابة المؤسسية والفردية

الوحدات الحكومية

- تحديد ممثل للوحدة لإدارة منظومة الإجابة المؤسسية **والفردية**
- تجهيز جمع البيانات المطلوبة خلال الفترات الزمنية المحددة
- متابعة التقسيمات المختصة بشكل دوري في تقييم الوحدة

مجلس الوزراء

- الاستفادة من التقارير في رسم أو تعديل الخطط السنوية أو الخمسية
- الاستفادة من المنظومة في تنفيذ ومتابعة الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء

وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠

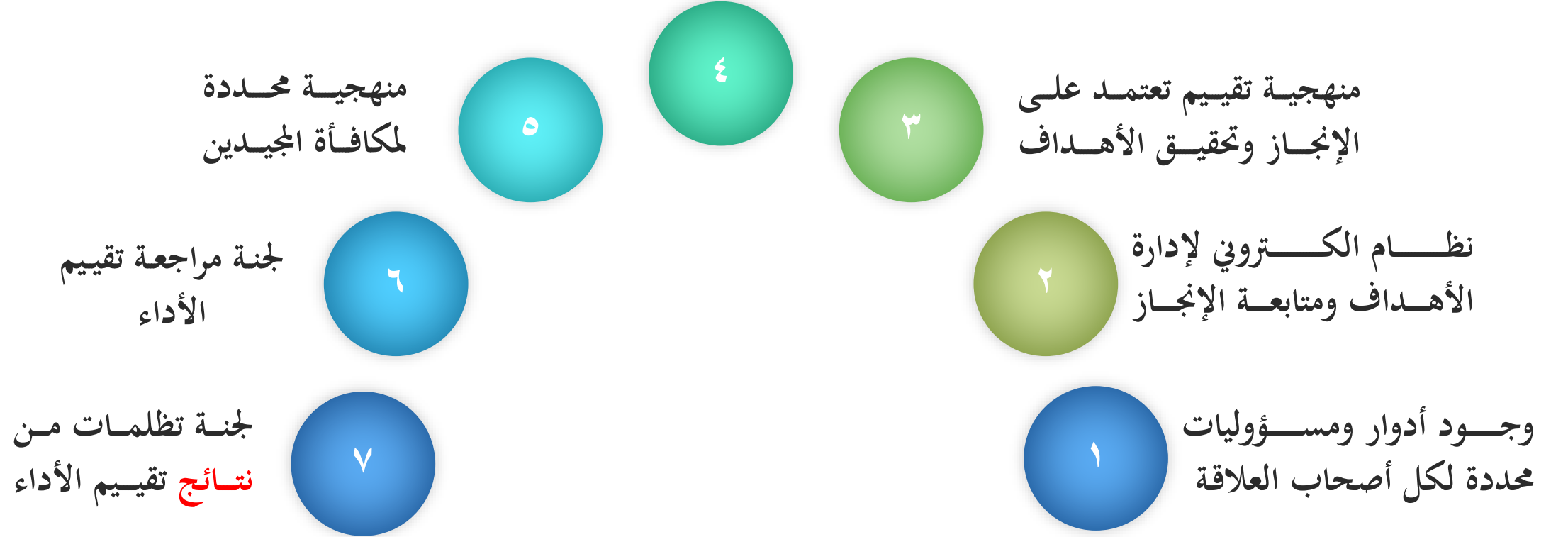
- متابعة وتقييم الاهداف المرتبطة بمستهدفات رؤية عمان ٢٠٤٠ المترتبة بالوحدات الحكومية.

جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة

- الاستفادة من التقارير الصادرة من النظام

حوكمة إدارة المنظومة

آلية واضحة لتطوير الأداء المتدني



الادوار والمسؤوليات

المسؤول

- استكمال جميع التقييمات خلال الفترات الزمنية المحددة
- مساعدة الموظف في تحديد الاعمال التي تتوافق مع أهداف الوحدة
- التأكد ان الاهداف تتسم بالوضوح والتحدي
- يقدم تغذية راجعة بصفة مستمرة وفي الوقت المحدد طوال العام
- تحفيز الموظفين نحو تحسين جودة العمل

الموظف

- وضع أهدافه والنتائج الرئيسية بما يتوافق مع الاهداف العامة للوحدة والاختصاصات الوظيفية
- تحسين جودة العمل بكفاءة وفاعلية
- المسؤولية نحو استكمال التقييم الدوري خلال الفترة الزمنية المحددة، مع التنويه ان المشاركة في تقييم الأداء الزامي
- المسؤولية نحو إجراء جلسات نقاشية هادفة مع المسؤولين خلال تقييمات الأداء الدورية

دائرة الموارد البشرية

- تطبيق وحوكمة منظومة الأداء الفردي والتوعية بها
- متابعة تنفيذ منظومة الأداء الفردي في الوحدة
- المساندة في حال وجود تحديات او صعوبات في تطبيق المنظومة
- تقديم المساعدة الإدارية والتقارير فيما يتعلق بمنظومة الأداء الفردي إلى المختصين

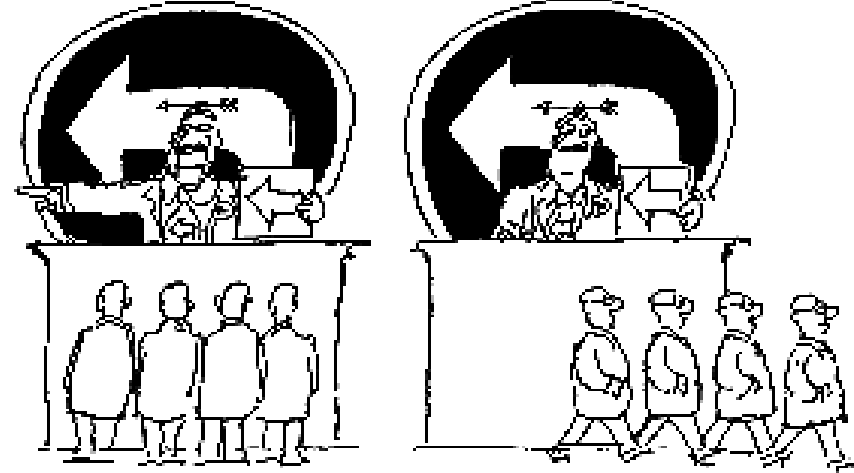
فكر التحول الاستراتيجي

«فكر التحول الاستراتيجي»

استراتيجية الهيئة المحدثة



تحقيق توجهات وأهداف الهيئة الاستراتيجية



لا يكفي أحياناً إخبار الأشخاص أين يذهبون

فكر التحول الاستراتيجي يجعل تواصل الموظفين مع الاستراتيجية والأهداف والإجراءات والمشاريع اللازمة شفافاً

- إدراك وقبول مساهماتهم
- تحديد وتفعيل الاحتمالات الخاصة بهم للعمل بوضوح وفعالية

الهدف العام لإدارة التغيير:

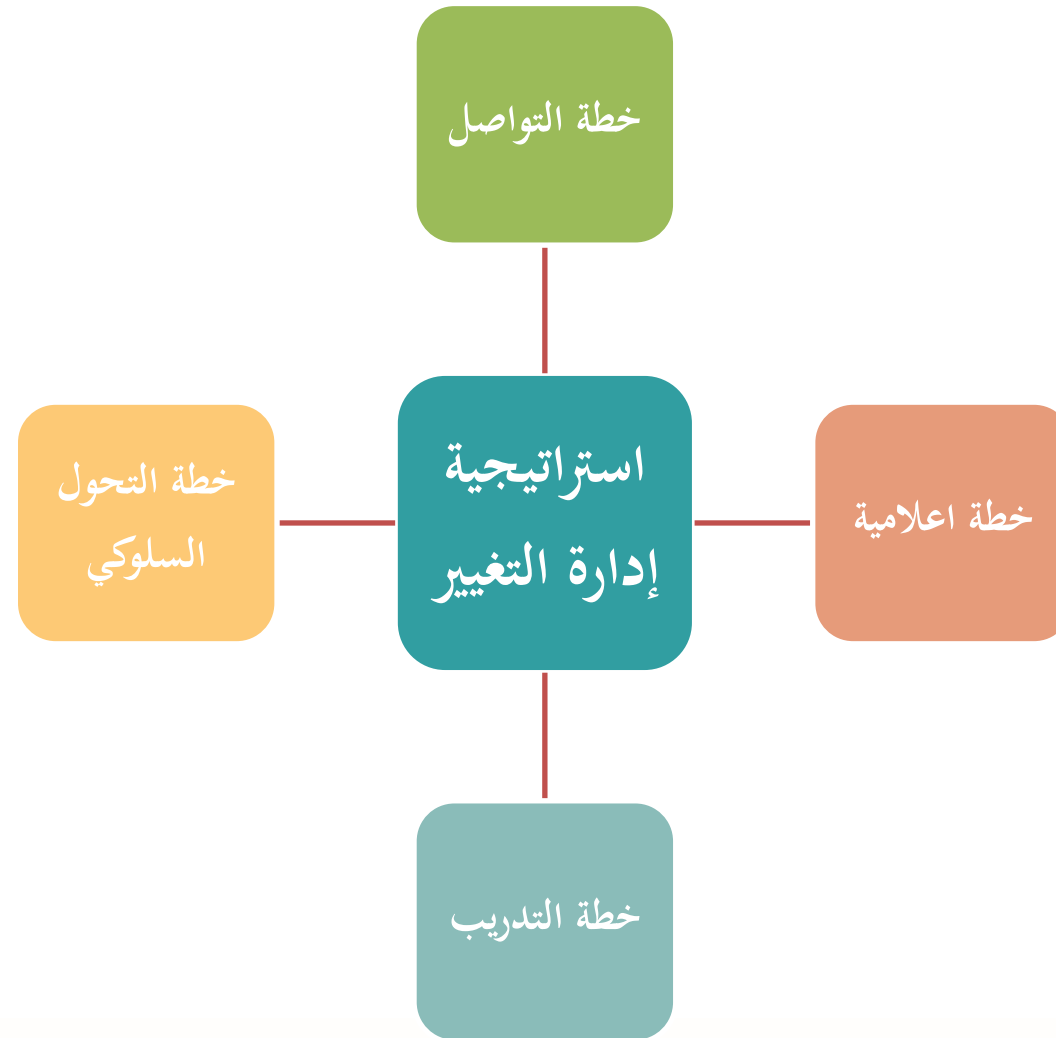
ضمان انتقال سلس من تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي
التقليدي إلى تطبيق منظومة قياس الاداء الفردي.

الخطوات الثمانية

للتغيير

JOHN P.KOTTER

١. كون إحساس بضرورة التغيير.
٢. إنشئ تحالف قوي للتغيير
٣. طور رؤية وأستراتيجية للتغيير.
٤. أوصل رؤية التغيير للجميع.
٥. أبنى قدرات الآخرين ليتمكنوا من إحداث التغيير.
٦. سهل تحقيق بعض الانتصارات السريعة.
٧. عزز المكاسب وحقق تغييرات أخرى.
٨. ضمن المدخل الجديد للتغيير ضمن ثقافة المؤسسة.



تحديد المشكلات وخطوات إعداد أجندة التغيير

تحديد المشكلات وتقييمها

تتطلب الخطوة الأساسية لإجراء مسح فعال تحديد المعلومات المجمعة أثناء عملية المسح وتقييم المشكلات الأساسية أو القضايا الاستراتيجية التي قد تؤثر على الجهة

التصنيف، الربط، الجمع، الدمج، التحليل والتوثيق	كيف يمكننا أن نحقق أقصى استفادة من المعلومات؟
تقدير المخاطر وتقييمها	ما المخاطر الأساسية؟
سيناريوهات التطوير	إذا كنا نتوقع المستقبل، فما هي النتائج الظاهرية؟
تقييم المشكلات الأساسية	هل يوجد حل واضح؟ أين يمكننا تركيز انتباهنا؟

خطوات إعداد أجندة التغيير

- إعداد سرد لخطوات التغيير – قصة الجهة الآن والوضع المثالي لها.
- تقييم مكانة الجهة الحالية، والمكانة المطلوب الوصول إليها، والثغرات اللازم معالجتها للوصول إلى المكانة المثالية.
- استخدام البيانات لتلعب دور الدافع للتغيير
- استخدام نتائج التحليل البيئي (البيئتان الداخلية والخارجية) لتوفير البيانات والدقة في دعم حالة التغيير.

الوضع المستقبلي
الرؤية المستقبلية

أبعاد الأداء

الوضع الحالي
خطط اليوم
النتائج المحققة اليوم

التدريب وتبادل المعرفة هي الركائز الأساسية لإدارة الأداء المستدامة

الوصف

1 التدريب

1. دعم الحصول على الشهادات الاحترافية لرفع كفاءة الأداء بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.
2. ورش عمل توعوية مع تدريب عملي على مواضيع محددة
3. التدريب المستمر خلال العمل عن طريق العمل الإشرافي تحت الظل

2 تبادل المعرفة

1. مشاركة وثائق التوجهات والأهداف الاستراتيجية ذات الصلة داخل المؤسسة
2. نقل المعرفة بمؤشرات الأداء الرئيسية ومخططات لوحات قياس الأداء
3. إنشاء مبادئ التعاون والتكامل في المؤسسة

تمكين الأشخاص

تمكين الأشخاص في المؤسسة

1 التدريب



1. الشهادات الاحترافية



2. ورش عمل توعوية



3. التدريب خلال العمل

2 تبادل المعرفة



1. مشاركة الوثائق



2. نقل المعرفة



3. التعاون والعمل تحت الظل الإشرافي

أبرز المخاطر والتحديات:

المخاطر/التحديات	إدارة المخاطر	المخاطر/التحديات	إدارة المخاطر
- الرغبة في البقاء في منطقة الراحة.	- دعم الإدارات العليا والمسؤولين المباشرين بالوحدات - التدريب/ التمكين. - وجود آليات لتحفيز المجيدين ومساءلة المقصرين.	- عدم توفر أجهزة لدى بعض الموظفين. - الأمية الرقمية. - الوظائف الحرفية.	- طلب إعداد سجل مخاطر وسجل احتياجات. - إدخال الأهداف واعتمادها من قبل المسؤول المباشر. - تبسيط الأهداف والنتائج وتثبيتها. - إمكانية الإدخال من الهاتف.
- تفاوت احجام الوحدات.	- تقديم دعم أكبر للمؤسسات الكبيرة. - التدريب الإلكتروني.	- تأخر اعتماد الهياكل والتسكين.	- العمل بالهياكل القائمة، والمسميات الوظيفية السابقة للدمج.
- عدم وضوح مهام بعض التقسيمات والوظائف وتداخل بعض الاختصاصات.	- التعاون مع دائرة التصنيف الوظيفي لعلاج المشكلة.	- تأخر إصدار قانون الوظيفة العامة.	- المنظومة متوافقة مع القانون الحالي والقادم.
- ارتباط المنظومة بالحوافز والمكافآت والترقيات.	- رفع مستوى الشفافية بالمنظومة. - التشديد على التوافق في تحديد الأهداف ووضوح عملية قياس النتائج. - الإحتكام إلى النتائج.		
- نقص المعرفة في بناء الأهداف والنتائج .	- تدريب مديري تطبيق المنظومة بالوحدات. - التدريب الإلكتروني عبر منصة مران.		

منصة 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.



Ejada.gov.om



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.

شكرا لكم



Email

yaqoub.alkhazimi@mol.gov.om



Phone Number

+968-92111456



Website

www.yaqoubs.com



www.ejada.gov.om