



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق - الدورة الثالثة

روما، 5-7 يوليو/تموز 2005

إدارة الموارد البشرية

1 - في الدورة الثانية لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق الدولي للتنمية الزراعية التي انعقدت في 21-22 أبريل/نيسان 2005، تم الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية في سياق مفاوضات التجديد. وتقدم هذه الوثيقة معلومات عن الإصلاحات الجاري تنفيذها في مجال إدارة الموارد البشرية.

معلومات أساسية

2 - في 27 سبتمبر/أيلول 2001، أنشأ رئيس الصندوق لجنة استعراض داخلية لتحديث سياسة وإجراءات الموارد البشرية. وكان هدف الاستعراض هو اقتراح مجموعة عصرية واضحة شفافة من القواعد والسياسة والإجراءات الداعمة لأهداف الصندوق العامة. وحددت اللجنة اختصاصات استعراض أربعة مجالات متميزة هي سياسة وإجراءات الموارد البشرية؛ والتعيين والمستقبل الوظيفي؛ وتقييم الأداء؛ والاستئناف والطعن. وخلصت اللجنة إلى أن تحديث ممارسات الموارد البشرية ينبغي أن يستند إلى ثلاثة أركان: (i) وظيفة دينامية واستراتيجية خاصة بالموارد البشرية؛ (ii) سياسات وإجراءات عصرية؛ (iii) جودة المدراء وقدرتهم على القيادة. وفي سنة 2003، قدم مكتب الموارد البشرية خطة عمل للإدارة العليا بشأن النهج المتبع والتوقيت للعمل الخاص بالأركان الثلاثة. ونظرا للتغيرات التي تعرض لها الموظفون في العقد الماضي، فقد اتبع نهج تدريجي لتنفيذ الإصلاحات التي أوصت بها لجنة الاستعراض. وقد اتخذت التدابير التالية لمعالجة الأركان الثلاثة المذكورة أعلاه:

(i) تطوير وظيفة دينامية واستراتيجية خاصة بالموارد البشرية

يتطلب تطوير وظيفة خاصة بالموارد البشرية تتسم بالدينامية، كما تتسم بصفة أخص، بالطابع الاستراتيجي انتقالاً تدريجياً من حيث نطاق الخدمات والنهج الذي ينبغي لوظيفة الموارد البشرية أن توفره للصندوق عن طريق التحرك نحو خدمات جديدة لا تركز على الجانب الإداري في المقام الأول، بل تدعم تنفيذ الاستراتيجية.

وقد أحرز بعض التقدم نحو الانتقال إلى التركيز على الاستراتيجية وتحسين مصداقية وظيفة الموارد البشرية في هذا الدور عن طريق مبادرات مثل: التحاق الموظفين المسؤولين عن الموارد البشرية بدورات تدريبية لتحسين مهاراتهم مع استكمال ذلك بدورات تدريب خاصة والاشتراك في مبادرات جديدة؛ وإدخال الكفاءات في عملية الانتقاء و/أو التدريب.

وبغية التمكين من الانتقال إلى وظيفة دينامية واستراتيجية للموارد البشرية، فإن المتغيرات التالية يجري في الوقت الحاضر رصدها على نحو مستمر وعلاجها:

- تكوين كفاءات استراتيجية لدى الموظفين المهنيين في مجال الموارد البشرية؛
- التأكد من أن نظام إدارة الموارد البشرية قد نسق السياسات والإجراءات استراتيجياً؛
- اتخاذ تدابير تتسق مع الاستراتيجية وترتكز عليها؛
- الحد من العمليات المرهقة التي يعالجها القسم وبذلك يتاح له من الوقت ما يسمح بالتركيز على دوره الاستراتيجي.

(ii) تحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية

ستزيد وظيفة الموارد البشرية في دورها الاستراتيجي الجديد من المساهمة التي تقدمها الموارد البشرية في فعالية التنمية. وسيكون للقدرة على إدراج إدارة الموارد البشرية في العملية العامة لتنفيذ الاستراتيجية في الصندوق أعظم تأثير على فعالية التنمية.

ويعالج الصندوق هذا المطلب بعدة تدابير منها توفير الكفاءات التي يتطلبها تنفيذ الاستراتيجية؛ وربط قرارات الانتقاء والترقية بتنمية الكفاءات، وتصميم وتنفيذ سياسات للتعويض والمكافأة من شأنها اجتذاب الموظفين ذوي الأداء الممتاز والاحتفاظ بهم وتحفيزهم؛ والتأكد من أن بيئة العمل داعمة وتحفيزية.

وقد تم تنسيق سياسة وإجراءات الموارد البشرية منذ عرضت خطة العمل الخاصة بهذه الموارد على الإدارة العليا. وتم استعراض وتبسيط هذه السياسة بغية توجيه إدارة الموارد البشرية في الصندوق نحو الأداء الممتاز وخلق كل متسق. وأدت عملية تشاورية إلى صياغة سياسة الموارد البشرية؛ وعممت مسودة السياسات والإجراءات على كل الموظفين للتعليق عليه؛ واستعرضت التعليقات وأدخلت تغييرات في حالات انطباقها. وتعد السياسة والإجراءات جزءاً من نظام الموارد البشرية من شأنه عند تنفيذه على نحو متسق أن يوجه سلوك الموظفين ويؤدي بذلك إلى تحول ثقافي بمرور الزمن.

وقد أقر المجلس التنفيذي سياسة الموارد البشرية في 9 سبتمبر/أيلول 2004. ووضعت إجراءات لدعم السياسة، وستصدر في سنة 2005. وللسياسات والإجراءات والممارسات في مجال الموارد البشرية فعالية كبيرة في تشكيل ثقافة للعمل على صعيد المؤسسة. وبناء على ذلك يجري تنظيم حلقات عمل لرفع الوعي بالسياسات والإجراءات الجديدة والتمكين من فهمها، وللعمل على نشوء ثقافة مؤسسية. وقد ركز الصندوق بصفة خاصة على أنشطة ترشيدية كبرى وتمكن من إنجازها؛ وقد أدمجت هذه الأنشطة مع إدخال منهجيات جديدة تتعلق بالعمليات التالية:

(أ) إدارة عملية سليمة للتعين

تتضمن إجراءات الموارد البشرية آلية خاصة بالتخطيط وتقدير الاحتياجات تقوم على الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية؛ وفتح جميع المناصب الشاغرة لجميع الموظفين؛ وضوابط وموازن لضمان حدوث التعيين في الوقت المناسب واتسامه بالعدل والشفافية.

وقد وضعت إدارة الصندوق إطارا للكفاءات الإدارية فيه من أجل أغراض تعيين الموظفين وتطويرهم.

ويستخدم الصندوق، بغية تحسين عملية التعيين، منهجية للانتقاء الهادف، وهي أسلوب قائم على الكفاءة يساعد القائمين بإجراء المقابلات مع المرشحين على تقديم توصيات موضوعية سليمة في مجال الانتقاء.

(ب) إنشاء وإدارة ورصد نظام لتحسين المستقبل الوظيفي لجميع الموظفين

عالجت وظيفة الموارد البشرية هذا المجال بالتركيز الخاص على تحسين المستقبل الوظيفي في سياسة الموارد البشرية، فأبرزت الكفاءات وجهزت وسائل تقييمها، وحددت مواطن القوة والضعف، ومكنت من تنقل الموظفين وإعارتهم.

وقد أتاح الصندوق فرص الإعارة وسمح للموظفين بالحصول على إجازة خاصة بدون أجر للعمل في وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والبنك الدولي، والمفوضية الأوروبية، والجماعة الاستشارية لمراكز البحوث الزراعية الدولية.

(ج) إدخال التقييم على أساس الأداء بالنسبة لجميع الموظفين

ينبغي للصندوق، لكي ينفذ بنجاح استراتيجية الموارد البشرية، ضمان وجود نظام فعال لإدارة الأداء كي يضطلع بما يلي:

- وضع أساليب عادلة ومتسقة لقياس الأداء وفقا لمقاييس وأهداف ومعايير متفق عليها؛

- دمج إدارة الأداء بداية من مستوى المؤسسة إلى مستوى الدوائر فالشعب فالتخطيط الفردي وتحديد الأهداف، وإلى الرصد والتقييم في نهاية المطاف؛
- وضع مبادئ توجيهية فيما يتعلق بتدرج الأجور ومراقبة التكاليف؛
- قياس الأداء وتحديد مستواه؛
- وضع تقديرات مشتركة واتفاقات بشأن الأداء واحتياجات التطوير الفردية؛
- مكافأة الأداء الجيد مع التصدي لذوي الأداء السيئ.

وفي سنة 2003، أدخل نظام محسن لإدارة الأداء وضع كجزء من سياسة الموارد البشرية. ويقيس النظام الجديد النتائج المحرزة والكفاءات المطورة ردود أفعال من المستفيدين. وتتأهب ردود الأفعال هذه مع تطوير الكفاءات ويجري تقييمها كل سنتين. ولم يتم الاتفاق بعد على الأساليب الخاصة بردود أفعال المستفيدين، وسوف توضع في النصف الثاني من سنة 2005.

وقد حضر خمسة وثمانون في المائة من الموظفين حلقات عمل نظمت في مارس/آذار وأبريل/نيسان 2004 لتحسين الكفاءات في إدارة الأداء. وسيستعرض مكتب الموارد البشرية الآثار ويحدد ما إذا كانت التحسينات في إدارة الأداء لازمة، وخاصة في مجال تقييم الكفاءات.

(د) إدارة إجراءات سليمة للاستئناف والطعن

أقام الصندوق سياسة وإجراءات للموارد البشرية لإدارة عملية للاستئناف والطعن تم الاتفاق عليها مع الموظفين.

(iii) جودة المدراء وقدرتهم على القيادة

يجري العمل فيما يلي:

- تحديد احتياجات التطوير الفردية في مركز تطوير الإدارة، والتي ستجمع بعد ذلك وتعالج في نهاية سنة 2005؛
- مواصلة استخدام المعتكفات الإدارية كمنشآت لمناقشة مسائل الإدارة والقيادة وللاتفاق على حلول؛
- تركيز جميع المقابلات التي تجري لشغل المناصب الإدارية على الكفاءات الإدارية باستخدام منهجية الانتقاء الهادف؛
- وضع خطة للبدء، بعد استكمال التقديرات الخاصة باحتياجات التطوير، في برنامج لتطوير الإدارة والقيادة لصالح الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.

ويسعى الصندوق إلى تحسين جودة أسلوبه الإداري عن طريق توافر مدراء يؤمنون بقيم المؤسسة ويطبقونها، ويكونون على اقتناع راسخ بأن إدارة الأشخاص هي لب عملهم، ويقبلون التغيير ويتواءمون معه، ويبرهنون على تمتعهم بالصفات القيادية.

مبادرات رئيسية أخرى

(i) مركز تطوير الإدارة

3 - من المبادرات الرئيسية الأخرى في هذا الاتجاه القرار الذي اتخذته وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ مقرها في روما بإقامة مركز مشترك لتطوير الإدارة لتحسين الكفاءات الإدارية بين موظفيها. وأهداف المركز هي ما يلي:

- تقييم مستويات الكفاءة لدى الموظفين؛
- تحديد احتياجات تطوير الموظفين؛
- تخطيط التطوير ذي الصلة وتنفيذه؛
- تسهيل وضع أسلوب إداري فعال.

4 - يجري استخدام إطار الصندوق للكفاءات الإدارية، المرتبط بفئة الإدارة العليا في لجنة الخدمة المدنية الدولية، لوضع عمليات التقييم. وأجري حتى الآن 13 تقييماً على مستوى المدراء و3 تقييماً على مستوى المدراء الإداريين، ومن المتوقع إنجاز بقية التقييمات في نهاية 2005. وستوضع عقب التقييمات خطط للتطوير الشخصي بحيث يمكن تطوير المدراء والمدراء الإداريين في مجالات محددة.

5 - وكانت ردود فعل المستفيدين ممتازة وخاصة فيما يتعلق بما يلي: مواعمة مركز تطوير الإدارة مع سياق الأمم المتحدة؛ وفرص التفاعل مع المشاركين من الوكالات الأخرى؛ وإطلاع المشاركين على ردود الأفعال الفردية.

6 - لقي هذا المشروع دعماً من وكالة التنمية الدولية، المملكة المتحدة، بداية من مرحلة تصميمه واختباره التجريبي حتى وضع جدول الدورة الرابعة. وستتقاسم الوكالات الثلاث تكاليف الصيانة في المستقبل.

(ii) الدراسة الرائدة

7 - يشترك الصندوق في النظام الموحد للمرتبات والمستحقات في الأمم المتحدة. وتضطلع لجنة الخدمة المدنية الدولية في الوقت الحاضر باستعراض نظام الأجور والمستحقات، ويشترك في الدراسة الصندوق، مع البرنامج المشترك للأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الأيديز، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (كوبنهاجن) وبرنامج الأغذية العالمي، بوصفه منظمة رائدة (انظر الملحق للإطلاع على تفاصيل الدراسة). فإذا نجح اختبار هذا النموذج، سيكون بإمكان الصندوق تطوير الكفاءات على نحو متواصل ودفع زيادات متنوعة للعاملين حسب الأداء، وبذلك يعترف بأصحاب الأداء الجيد ويحفزهم. ويسر الصندوق أن يشترك في الدراسة الرائدة ويرحب بفرصة تنفيذ استراتيجية لإدارة الموارد البشرية ما كانت لتكون ممكنة في ظل النظام الحالي للأجور والمستحقات.

8 - وكنتيجة للدراسة الرائدة سيختبر مكتب الموارد البشرية نظام الأجر مقابل الأداء، ويدخل نظام الأجور عريض النطاق لتمكين تدرج الموظفين بمرونة من خلال "طاقات"، ويقلل من الهياكل الهرمية للمناصب ويشجع التعلم المدار ذاتياً عن طريق استخدام خطط التطوير الشخصية كجزء من عملية إدارة الأداء. ويعد اشتراك الصندوق في هذه



الدراسة الرائدة دليلاً إضافياً على أن نهجه المتبع في مجال الموارد البشرية ذو طابع استباقي لا على الصعيد الداخلي فحسب، ولكن في سياق الأمم المتحدة ككل أيضاً.

الملحق

الدراسة الرائدة لاستعراض الأجور والمستحقات

إصلاح تقييم الوظائف

1 - كانت الأهداف المتوخاة من إصلاح تقييم الوظائف هي تصحيح أوجه النقص في النظام السابق ودعم نهج ينحو منحى كلياً في إدارة الأمور البشرية. ويمكن القول من حيث الموضوع إن النظام السابق (أ) لم يقيّم على نحو كاف بعض الوظائف التقنية جداً؛ (ب) كان هرمي الهيكل على نحو مفرط، وميالا إلى الضبط والمراقبة، وغير معترف بقيمة العمل كفريق أو غير ذلك من أشكال تنظيم العمل؛ (ج) كان يعوق استغلال موارد الموظفين وتقلهم؛ (د) لم يكن يدعم تطوير الكفاءات. أما من حيث الشكل، فقد كان النظام: (أ) شديد الثقل من الناحية الإدارية؛ و(ب) كثيف اليد العاملة ويستغرق استخدامه وقتاً طويلاً؛ و(ج) جامداً تعوزه المرونة؛ و(د) غير شفاف بما فيه الكفاية؛ و(هـ) بطيئاً وعاجزاً عن الاستجابة؛ و(و) مفرطاً في التعقيد ويصعب شرحه. كما أنه كان يتطلب كثيراً من الخبرة ليدار على نحو مناسب (كان يتطلب خبراء تقنيين في مجال تصنيف الوظائف بتكاليف تبلغ 300 دولار أمريكي للوظيفة) وكان مثيراً للجدل.

2 - أما التصميم الجديد لنظام تقييم الوظائف عن طريق التقدير بالنقط فهو مؤتمت ويعالج هذه المشاكل بما يلي: (أ) الإبقاء على هيكل الدرجات السبعة مع تبسيط العملية عن طريق الانتقال من 6 عوامل محددة للدرجة إلى 4 ومن 15 عنصراً للتقييم إلى 7؛ و(ب) توفير صلات مباشرة مع الهياكل التنظيمية؛ و(ج) تبسيط توصيف الوظائف بالتركيز على النواتج الرئيسية بدلاً من تقديم قائمة مطولة بالمهام الموجهة نحو العمليات، بما في ذلك مواصفات الكفاءات؛ و(د) دعم الأخذ بنهج كلي في إدارة الموارد البشرية عن طريق دمج أهداف الأداء مع أهداف الكفاءة؛ و(هـ) تهيئة بيئة عمل جديدة حقا دون تركيز كبير على الهيكل الهرمي ومزيد من الاهتمام بقيمة التجديد وبناء الشراكات.

3 - جرى اختبار المنهجية الجديدة واعتمادها وأعلن دخولها حيز التطبيق في 1 يناير/كانون الثاني 2004. ويمكن النفاذ إلى المعيار المحمي بكلمة سر عن طريق موقع لجنة الخدمة المدنية الدولية (ICSC) على شبكة الإنترنت.

4 - درب موظفو الصندوق المعنيون بالموارد البشرية على هذه المنهجية في سنة 2003 وتحولوا الآن إليها. ونتجت عن ذلك وفورات تبلغ 300 دولار أمريكي لكل وظيفة مصنفة، كما نتج عنه مزيد من الكفاءة والفعالية.

النطاقات العريضة/الأجر مقابل الأداء

5 - يجمع النظام الجديد بين الدرجات الحالية في إطار نطاقات عريضة للمرتبات. وبصفة عامة لا توجد في النطاق مستويات بين الأجر الأدنى والأجر الأقصى. ويتضمن النظام مسالك لتحسين المستقبل الوظيفي ويمكن المنظمات من استخدام الوظائف ونشر الموظفين على نحو أكثر اتساقاً مع مطالب البرامج. ويترتب على ذلك أن النهج القائم على النطاقات العريضة أكثر استجابة لإدارة العمل بما في ذلك العمل كفريق. وهو يتيح الفرصة للمدراء لتغيير واجبات ومسؤوليات موظفيهم لتلبية المتطلبات والأولويات الجديدة. وهو يسمح بتبسيط وترشيد نظام تصنيف الوظائف، وهو ما يتطلب توصيفا أعم للعمل على كل مستوى من المستويات. وهو يحد بناء على ذلك من التركيز على تصنيف الوظائف والحاجة إلى عدد كبير من أخصائيي هذا التصنيف. وتجرى التغييرات الجانبية في الوظائف دون حاجة إلى إعادة

تصنيفها. أما التغييرات الرأسية في الوظائف فهي أقل لأن التغيير في الواجبات والمسؤوليات يجب أن يكون كبيراً قبل أن يصبح الانتقال من نطاق إلى نطاق آخر مبرراً. ويتضمن نظام النطاقات العريضة قدراً أقل من التحكم المركزي في الموظفين وقدراً أكبر من تفويض المسؤولية في مجالات تطوير الإدارة والتدريب. كما أنه يقلل من التركيز على المقارنات بين وظيفة وأخرى ويسمح بإعادة تحديد المساواة في الأجر بحيث يتضمن قدراً من الاهتمام بمدى حسن الأداء في الوظيفة بدلاً من الاقتصار على ضمان تساوي الواجبات والمسؤوليات.

6 - من الأسباب الرئيسية لاعتماد نظام النطاقات العريضة الاعتراف بعالم العمل كما يوجد في الوقت الحاضر. وتتيح القدرة على نشر الموظفين في إطار هيكل غير هرمي اتخاذ ترتيبات تسهل إنجاز النتائج. وتسمح القدرة على تحريك الموظفين في إطار نطاقات تقوم على مقاييس أخرى غير المقاييس القائمة على عنصر الوقت بربط الأجر بالأداء. وبصفة عامة تعمل نظم النطاقات العريضة، حيث توجد، في سياق الأجر مقابل الأداء.

7 - قررت لجنة الخدمة المدنية الدولية في دورتها السادسة والخمسين أنه لا ينبغي تطبيق أكثر من نطاق في النظام الموحد بأسره. وكان ذلك أمراً ضرورياً للمحافظة على سلامة النظام وتماسكه.

8 - وانتقدت لجنة الخدمة المدنية الدولية ثلاثة نماذج للاختبار صممت لمعالجة الظروف الخاصة بكل من الوكالات الرائدة، كما هو مبين أدناه.

النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1*	
الإبقاء على هيكل الدرجات السبعة الحالي دون زيادات بحسب المستويات	النطاق العريض النطاق 1 م-1، م-2 النطاق 2 م-3، م-4، م-5 النطاق 3 م-1 ومد-2	النطاق العريض النطاق 1 م-1، م-2 النطاق 2 م-3، م-4، م-5 النطاق 3 م-1 ومد-2	هيكل المرتبات
- الكفاءات - ردود أفعال المستفيد	- الكفاءات - ردود أفعال المستفيد	- الأداء - تطوير الكفاءات - المستفيدين	التقييم من أجل تحديد الأجر
يجرى تقييم الأداء بتطبيق زيادة بنسبة مئوية ثابتة ونسبة مئوية متغيرة على الدرجات ذات الصلة سنوياً طبقاً للفئات الحالية في المنظمة	يجرى تقييم الأداء طبقاً لدورة التقييم المتبعة حالياً في المنظمة، مع تطبيق زيادة بنسبة مئوية ثابتة ومتغيرة على الفئات ذات الصلة	يجرى تقييم الأداء سنوياً وتتخذ قرارات الأجر كل سنة مع تطبيق زيادة بنسبة مئوية ثابتة ومتغيرة وعلى فئات ذات الصلة	التقييم وقرارات الأجر

* ستكون للصندوق الريادة في النموذج 1.

9 - إذا نجح اختبار هذا النموذج، سيكون بإمكان الصندوق تطوير الكفاءات على نحو متواصل ودفع زيادات متنوعة للعاملين حسب الأداء الجيد، وبذلك يعترف بأصحاب الأداء الجيد ويحفزهم.

مسح استقصائي للمواقف

10 - لما كانت المبادرات التي تتضمنها الدراسة الرائدة تعد تغيرا كبيرا في النظم الفرعية للموارد البشرية، فإن الأمر يقتضي رصد التنفيذ عن كثب وقياسه بغية تحديد مدى النجاح في تحقيق النتائج المقررة ولإدخال التحسينات اللازمة حيثما دعت الحاجة إليها. ويعتمد الصندوق، من أجل رصد وقياس نجاح الدراسة، على المعلومات المقدمة في عمليات تقييم الأداء، والزيادات المدفوعة، والمظالم المسجلة، وبرامج التطوير، والاستجابات الواردة في المسح الاستقصائي للمواقف، وردود أفعال المستفيدين.

11 - كلفت لجنة الخدمة المدنية الدولية أخصائيي تقييم من طرف ثالث وخبراء في مجال المواقف لإجراء المسح الاستقصائي للمواقف وتحليل النتائج وإعداد تقرير عنها.

12 - ستجمع أغلبية البيانات من سجلات مكتب الموارد البشرية. غير أن الموظفين شاركوا في مسح استقصائي للمواقف في أواخر 2004 وأوائل 2005. وسيجرى المسح سنويا لرصد مدى التقدم.

13 - سيشمل نفس المسح الاستقصائي جميع المنظمات الرائدة المشاركة، وستقارن النتائج وتجرى مناقشات بشأن المجالات التي ينبغي تحسينها ويتم تقاسم الدروس المستفادة فيما يتعلق بالتحسين والنهج الضرورية.

14 - نوقشت معايير النجاح بالنسبة للدراسة الرائدة. وتم الاتفاق على ما يلي:

- سهولة استخدام النظام الجديد؛
- رضى الموظفين عن النظام/مدى المرونة الملاحظة؛
- انخفاض عدد المظالم/المنازعات؛
- استخدام الكفاءات في تطبيقات الموارد البشرية؛
- ملاحظة أهمية الكفاءات بالنسبة للمناصب؛
- ملاحظة المساءلة في حالة الرؤساء؛
- ملاحظة العدالة في سلطة التصنيف؛
- آراء الموظفين في نوعية الرئاسة؛
- الارتباطات بين الأجر والأداء؛
- ملاحظة الرابطة بين الأجر والأداء؛
- الحركة بحسب فئة درجات الأداء؛
- توزيع درجات الأداء؛
- تدرج الأجر بحسب درجة الأداء؛
- ملاحظة العدل في تقدير درجات الأداء؛
- ثقة الموظف في رؤسائه؛
- كفاية ردود الأفعال في مجال الأداء، والإبلاغ عن التوقعات؛
- ربط خطط الأداء الفردي بالخطط/الأهداف الاستراتيجية.