



وزارة التعليم

Ministry of Education

وكالة الموارد البشرية

النماذج الداعمة لنظام إدارة الأداء الوظيفي

إرشادات عامة – أساليب وأدوات داعمة

2024



الغرض من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة الموظفين والمديرين على تطبيق عمليات وأنشطة إدارة الأداء الوظيفي وتحديد الخطوات التي يتم من خلالها تنفيذ العمليات والإجراءات بشكل محدد من خلال نماذج مصنفة بتمييز محدد يتم استخدامها حسب الاحتياج.

النماذج

| م | اسم النموذج | رقم النموذج | مكان الحفظ | مدة الحفظ |
|----|--|---------------|--------------------------|-----------|
| 1 | نموذج صياغة الأهداف الذكية للوظيفة غير الإشرافية | HRD-PM- -M01 | ملف الموظف | سنة |
| 2 | نموذج صياغة الأهداف الذكية للوظيفة الإشرافية | HRD-PM- M02 | ملف الموظف | سنة |
| 3 | نموذج ميثاق الأداء الوظيفي للوظيفة غير الإشرافية | HRD-PM- M03 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |
| 4 | نموذج ميثاق الأداء الوظيفي للوظيفة الإشرافية | HRD-PM- M04 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |
| 5 | نموذج المراجعة المستمرة للأداء الوظيفي | HRD-PM- M05 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |
| 6 | نموذج تقييم الأداء الوظيفي للوظيفة غير الإشرافية | HRD-PM- M06 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |
| 7 | نموذج تقييم الأداء الوظيفي للوظيفة الإشرافية | HRD-PM- -M07 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |
| 8 | نموذج التقدير العام | HRD-PM- M08 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |
| 9 | نموذج خطة التطوير الفردية | HRD-PM- -M09 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |
| 10 | نموذج المتابعة الدورية للجدارات | HRD-PM- -M010 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |
| 11 | نموذج تحسين الأداء الوظيفي | HRD-PM- -M011 | ملف إدارة الأداء الوظيفي | سنة |

مفاتيح الترميز

يكون للرموز التالية دلالتها في ترميز النماذج

| الرمز | المعنى |
|-------|--|
| HRD | Human Resources Development تطوير الموارد البشرية |
| PM | Performance management إدارة الأداء |
| M | Model نموذج |

يساهم المدير في تحقيق أهداف الإدارة التشغيلية من خلال البرامج والمشاريع المقدمة لتوجيه أداء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بجودة وكفاءة عالية

كيف يمكن صياغة أهداف ميثاق الأداء الوظيفي للوظيفة الإشرافية

أولاً: حدد الأهداف الرئيسية للإدارة التي تسهم في تحقيق مستهدفات الإدارة العامة

ثانياً: حدد المؤشرات التي تساعد في تحقيق الأهداف بما لا يقل عن مؤشرين لكل هدف

ثالثاً: تأكد من ارتباط المؤشر بالهدف، من خلال عدة مقاييس، كأن يقيس أحد المؤشرات الكفاءة ويقاس الآخر الفعالية – أو مؤشر كمي في مقابل مؤشر نوعي_ أو مؤشر قبلي يقيس الهدف قبل تحقيق النتائج ومؤشر بعدي يقيس الهدف بعد تحقيق النتائج

| المعيار | التكرار | النتج المستهدف | صياغة الهدف الذكي في ميثاق الأداء | المؤشرات (%نسبة-#عدد-\$مبلغ) المقاييس الكمية لقياس الإنجاز | الأهداف التشغيلية للإدارة | الهدف الاستراتيجي |
|---------|---------|----------------|--|--|--|---------------------|
| | | | | | | مثال (1) |
| | | | أتمتة (66) خدمة للإدارة عبر النظام التقني للعام 2024 | #الخدمات المؤتمتة | تطوير وتحسين أنظمة الأعمال بجودة عالية | تعزيز التحول الرقمي |
| | | | معالجة تذاكر الدعم التقني بنسبة 100% خلال عام 2024 | # الخدمات المعالجة تقنياً | | |
| | | | تحقيق رضا المستفيدين بنسبة 80% خلال عام 2024 | %نسبة رضا المستفيدين | | |
| | | | | | | مثال (2) |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | الوكالة/الإدارة العامة | | | اسم الموظف |
|--|--|------------------------|------------------|--|----------------|
| | | القسم/الإدارة | | | المسمى الوظيفي |
| | | المدير/المقيم | | | الرقم الوظيفي |
| الأهداف | | | | | |
| النتائج المستهدفة | الوزن النسبي | مقياس القياس | الهدف | | |
| | % | | | | 1 |
| | % | | | | 2 |
| | % | | | | 3 |
| | % | | | | 4 |
| | % | | | | 5 |
| | % | | | | 6 |
| يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100% | | | | | |
| الجدارات | | | | | |
| مستوى الجدارة | الوصف السلوكي للجدارات | الوزن النسبي | الجدارة | | |
| | يتحمل مسؤولياته وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية | 20% | حس المسؤولية | | |
| | يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية من جهة عمله | 20% | التعاون | | |
| | يستخدم التواصل المكتوب الواضح الفعال يستخدم التواصل الشفهي الفعال ينصت للآخرين بعناية | 15% | التواصل | | |
| | يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها بالنسبة يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسته عند تنفيذه لمهامه | 20% | تحقيق النتائج | | |
| | يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم | 10% | تطوير الموظفين | | |
| | لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجد عند الحاجة إليه يركز على خدمة "العملاء" عند تنفيذ أعماله | 15% | الارتباط الوظيفي | | |
| يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100% | | | | | |
| إدخال ميثاق الأداء الوظيفي عبر النظام التقني المعتمد | | | | | |

| | | الوكالة/الإدارة العامة | | | اسم الموظف |
|--|--|------------------------|------------------|--|----------------|
| | | القسم/الإدارة | | | المسمى الوظيفي |
| | | المدير/المقيم | | | الرقم الوظيفي |
| الأهداف | | | | | |
| النتائج المستهدفة | الوزن النسبي | مقياس القياس | الهدف | | |
| | % | | | | 1 |
| | % | | | | 2 |
| | % | | | | 3 |
| | % | | | | 4 |
| | % | | | | 5 |
| | % | | | | 6 |
| يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100% | | | | | |
| الجدارات | | | | | |
| مستوى الجدارة | الوصف السلوكي للجدارات | الوزن النسبي | الجدارة | | |
| | يتحمل مسؤولياته وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله يفصح عن ما يواجه من تحديات بشفافية يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل | 10% | حس المسؤولية | | 1 |
| | يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية من جهة عمله | 5% | التعاون | | 2 |
| | يستخدم التواصل المكتوب الواضح الفعال يستخدم التواصل الشفهي الفعال ينصت للآخرين بعناية | 5% | التواصل | | 3 |
| | يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها بالنسبة يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجد عند الحاجة إليه يركز على خدمة "العملاء" عند تنفيذه أعماله | 20% | تحقيق النتائج | | 4 |
| | يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجد عند الحاجة إليه يركز على خدمة "العملاء" عند تنفيذه أعماله | 10% | تطوير الموظفين | | 5 |
| | يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجد عند الحاجة إليه يركز على خدمة "العملاء" عند تنفيذه أعماله | 10% | الارتباط الوظيفي | | 6 |
| | مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من عدم الوضوح يدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه، حتى في الظروف الصعبة يفكر بمنطقية دون التأثر بالاعتبارات الشخصية يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين | 40% | القيادة | | 7 |
| يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100% | | | | | |
| إدخال ميثاق الأداء الوظيفي عبر النظام التقني المعتمد | | | | | |

تهدف خطة التطوير الفردية إلى تحسين قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم في مجال العمل لتوجيه جهود التطوير لنجاح الفريق وتحديد المسارات الوظيفية المناسبة

| البيانات الأولية | | | |
|--|--|---|---|
| | | | اسم الموظف |
| | | | المدير المباشر |
| | | | الوظيفة |
| | | | الفترة الزمنية (تاريخ التحديث) |
| المهارات الحالية | | | |
| | | | نقاط القوة |
| الاحتياجات التطويرية | | | |
| <input type="checkbox"/> قيادية | <input type="checkbox"/> سلوكية | <input type="checkbox"/> تخصصية | |
| مجالات التطوير وفق قاعدة 70 : 20 : 10 | | | |
| التعلم بالممارسة والتطبيق | | | %70 |
| <input type="checkbox"/> التدوير الوظيفي | <input type="checkbox"/> التكليف بمهام إضافية | <input type="checkbox"/> عضوية اللجان | <input type="checkbox"/> عضوية المشاريع |
| التعلم من الآخرين | | | %20 |
| <input type="checkbox"/> التعلم من الزملاء | <input type="checkbox"/> التعلم بملازمة خبير | <input type="checkbox"/> عضوية المنظمات المهنية | <input type="checkbox"/> حضور المؤتمرات |
| التعلم المنهجي | | | %10 |
| <input type="checkbox"/> التعليم على رأس العمل | <input type="checkbox"/> التدريب على رأس العمل | <input type="checkbox"/> التنمية الذاتية | |

يساعد نموذج المتابعة الدورية للجداريات على التمييز بين مستويات الأداء بوضوح، ويقدم نظرة شمولية لسلوكيات الموظفين من خلال الملاحظة المباشرة عند مزاولة أنشطة العمل اليومية لتقييم الأداء الوظيفي بطريقة موضوعية وتحديد مستويات أداء الموظفين بدقة، وإيجاد مبررات لتقديراتهم لكافة الجداريات الفنية والسلوكية

| شهر (.....) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | أسماء الموظفين | م | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---------|-------|------------------|---|---|---|---|----------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|---------|---|---|---|----------------|--------------|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|
| مستوى الجدارة | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| المبررات | التاريخ | اليوم | الارتباط الوظيفي | | | | | تطوير الموظفين | | | | | تحقيق النتائج | | | | | التواصل | | | | | التعاون | | | | | حس المسؤولية | | | | | | | | | | | | |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 |

* مرفق نموذج توضيحي (إكسل) في صندوق النماذج

| | | الوكالة/الإدارة العامة | | اسم الموظف | | | |
|------------------------|----------|---|---------|----------------|------------------|-------------------------------------|-------|
| | | القسم/الإدارة | | المسمى الوظيفي | | | |
| | | المدير/المقيم | | الرقم الوظيفي | | | |
| الأهداف | | | | | | | |
| التقدير | التقدير | الفرق بين | النتائج | النتائج | الوزن | معايير | الهدف |
| الموزون | من (5-1) | النتائج | الفعلي | المستهدف | النسبي | القياس | |
| | | | | | % | | 1 |
| | | | | | % | | 2 |
| | | | | | % | | 3 |
| | | | | | % | | 4 |
| | | | | | % | | 5 |
| | | | | | % | | 6 |
| إجمالي التقدير الموزون | | | | | | يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100% | |
| الجدارات | | | | | | | |
| التقدير | التقدير | الوصف السلوكي للجدارات | | الوزن النسبي | الجدارة | | |
| الموزون | من (5-1) | | | | | | |
| | | يتحمل مسؤولياته وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين | | %25 | حس المسؤولية | 1 | |
| | | يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله | | | | | |
| | | يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية | | | | | |
| | | يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل | | %20 | التعاون | 2 | |
| | | يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم | | | | | |
| | | يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية من جهة عمله | | | | | |
| | | يستخدم التواصل المكتوب الواضح الفعال | | %15 | التواصل | 3 | |
| | | يستخدم التواصل الشفهي الفعال | | | | | |
| | | ينصت للآخرين بعناية | | | | | |
| | | يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها بالنسبة | | %15 | تحقيق النتائج | 4 | |
| | | يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة | | | | | |
| | | مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه | | | | | |
| | | يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار | | %10 | تطوير الموظفين | 5 | |
| | | يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم | | | | | |
| | | لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل | | | | | |
| | | يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل | | %15 | الارتباط الوظيفي | 6 | |
| | | يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجد عند الحاجة إليه | | | | | |
| | | يركز على خدمة "العملاء" عند تنفيذ أعماله | | | | | |
| إجمالي التقدير الموزون | | | | | | يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100% | |
| التقدير العام للموظف | | | | | | | |

| اسم الموظف | | الوكالة/الإدارة العامة | |
|-------------------------------------|--------------|--|-----------------------|
| المسمى الوظيفي | | القسم/الإدارة | |
| الرقم الوظيفي | | المدير/المقيم | |
| الأهداف | | | |
| الهدف | مقياس القياس | الوزن النسبي | النتائج المستهدفة |
| | | % | |
| | | % | |
| | | % | |
| | | % | |
| | | % | |
| | | % | |
| يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100% | | إجمالي التقدير الموزون | |
| الجدارات | | | |
| الجدارة | الوزن النسبي | الوصف السلوكي للجدارات | التقدير الموزون (5-1) |
| 1 | %10 | يتحمل مسؤولياته وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين | |
| | | يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفاافية | |
| 2 | %5 | يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل | |
| | | يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتهينة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية من جهة عمله | |
| 3 | %5 | يستخدم التواصل المكتوب الواضح الفعال | |
| | | يستخدم التواصل الشفهي الفعال ينصت للآخرين بعناية | |
| 4 | %20 | يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها بالنسبة | |
| | | يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه | |
| 5 | %10 | يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار | |
| | | يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل | |
| 6 | %10 | يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل | |
| | | يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجد عند الحاجة إليه يركز على خدمة "العملاء" عند تنفيذ أعماله | |
| 7 | %40 | مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من عدم الوضوح | |
| | | يدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه، حتى في الظروف الصعبة | |
| | | يفكر بمنطقية دون التأثر بالاعتبارات الشخصية | |
| | | يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين | |
| يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100% | | إجمالي التقدير الموزون | |
| التقدير العام للموظف | | | |

يشتمل نموذج التقدير العام على المبررات والوثائق الداعمة لحصول الموظف الإشرافي وغير الإشرافي على الأداء المثالي أو الأداء غير المرضي

البيانات الأولية

| | |
|----------------------------|-------------------------|
| اسم الموظف: | الوكالة/الإدارة العامة: |
| المسمى الوظيفي: | القسم/الإدارة: |
| الرقم الوظيفي: | المدير المقيم: |
| دورة الأداء من / / إلى / / | تاريخ التقييم: / / |
| دورة التقييم: سنوي () | مراجعة نصف سنوية () |

تعليمات تعبئة النموذج

| | |
|---|--|
| 1 | تأكد من تعبئة جميع الحقول في نموذج التقييم |
| 2 | راجع الوصف التفصيلي لمقياس تقدير الأهداف والجدارات |
| 3 | اكتب نتيجة كل من التقدير العام كقيمة رقمية وكسور عشرية (قبل التقريب) وكذلك التقدير بعد التقريب لرقم صحيح |
| 4 | اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "5" أو "1" فقط وارفق الوثائق الداعمة لها |

التقدير العام لأداء الموظف

| التصنيف | النتيجة | المبررات | الوثائق الداعمة |
|---------|---------|----------|-----------------|
| 5 | | | |
| 4 | | | |
| 3 | | | |
| 2 | | | |
| 1 | | | |

النقاط التي تحتاج إلى تطوير

نقاط القوة

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

الملاحظات

| |
|--|
| |
|--|

يسهم نموذج تحسين الأداء الوظيفي في تقديم الحلول حيال إخفاقات الأداء، والوقوف على مسببات ضعف الدافعية التي بدورها تعيق التقدم العملي

| البيانات الأولية | | |
|--|--|--|
| اسم الموظف | الإدارة | |
| المدير المباشر | | |
| أسباب ضعف الأداء | | |
| أساليب وطرق تحسين الأداء | ضعف القدرة | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ تشخيص مشكلات الأداء بدقة وتحسين الكفاءة ■ فهم حالة الموظف وتقديم الدعم المناسب ■ تعزيز قدرات ذوي الإعاقة على التعامل مع التحديات اليومية ■ تحديد برنامج التوجيه المهني حسب احتياجات الموظف ■ التشجيع على التعاون للاستفادة من كل الجهود ■ إقامة علاقة مهنية مع الموظف مبنية على الثقة والدعم والمساندة ■ توفير بيئة عمل آمنة تساعد على التعبير وتقديم الدعم النفسي | <ul style="list-style-type: none"> ■ الأمراض المزمنة ■ إعاقات النطق والسمع ■ الأمراض المفاجأة ■ الحوادث (وفاة الأقارب) ■ الاضطرابات النفسية ■ الاتجاه (عدم الرغبة) | |
| أساليب وطرق تحسين الأداء | نقص المهارة | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ توفير الفرص اللازمة لتطوير المهارات ■ حصول الموظف على الدعم في التدريب أثناء العمل من قبل الزملاء ■ تزويد الموظف بمصادر التعلم المتاحة ■ الابتعاد عن النقد واللوم واستخدام النقد البناء بهدف التحسين ■ خلق بيئة عمل مشجعة للأداء ■ التعامل مع وجهات النظر المعارضة بإيجابية يسهم في خلق بيئة منتجة ■ توظيف أفراد ذوي أداء متفوق يكملون مهارات أفراد الفريق | <ul style="list-style-type: none"> ■ نقص مهارة التواصل ■ نقص المهارات التقنية | |
| أساليب وطرق تحسين الأداء | نقص المعرفة | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ توفير فرص التعليم المناسبة ■ تغيير المهام الوظيفية ■ إشراك الموظف في الاجتماعات وإثراء النقاش ■ تحديد أهمية إسهام كل فرد بالفريق | <ul style="list-style-type: none"> ■ نقص المعرفة التخصصية ■ نقص الفهم لمهام العمل | |

