



وزارة التعليم
Ministry of Education

الدليل المبسّط

لإدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية

2025

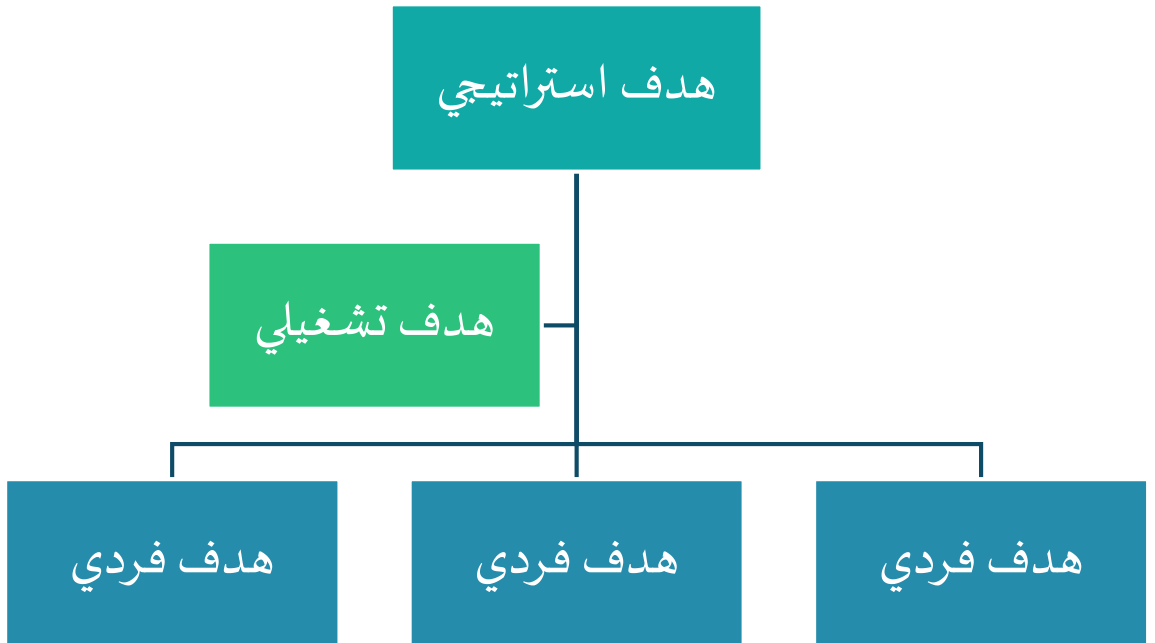
رقم الصفحة	الموضوع
4	التعريف بنظام إدارة الأداء الوظيفي
6	المصطلحات
7	المهام والمسؤوليات
8	الفئات المستهدفة
9	رحلة إدارة الأداء الوظيفي
10	مراحل دورة الأداء الأساسية
11	أولاً: تخطيط الأداء السنوي
14	ثانياً: المراجعة نصف السنوية
16	ثالثاً: تقييم الأداء السنوي
17	آلية الاحتساب لتقييم الأداء الوظيفي
20	التوزيع الطبيعي
21	حالات تقييم الأداء الوظيفي
22	التظلمات
23	الأسئلة الشائعة
24	روابط تهمك

الغرض من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى التعريف بنظام إدارة الأداء الوظيفي وآلية تطبيقه،
لارتباط أداء الأفراد ارتباطاً مباشراً بنجاح أداء الوزارة والرفع من كفاءتها.

التعريف بنظام إدارة الأداء الوظيفي

نظام لموائمة أهداف الموظفين مع أهداف الوزارة ومعرفة الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.



أهداف إدارة الأداء الوظيفي

ترسيخ نهج محدد لربط عملية قياس الأداء بتقدير الإنجازات	1
تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين	2
تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية	3
تعزيز ثقافة التعلم المستمر وزيادة فرص التطوير المهني	4
تحديد وتقدير الموظفين ذوي الأداء المرتفع	5
تحديد ذوي الأداء المنخفض وإعداد خطط لتطوير أدائهم	6

المصطلح	التعريف
الوظيفة الإشرافية	الوظيفة التي صدر بموجبها قرار إداري لشغل الوظيفة الإشرافية ويتطلب شغلها الإشراف على عدد من الموظفين.
الوظيفة غير الإشرافية	الوظيفة التي لا يتطلب شغلها الإشراف على عدد من الموظفين ويؤدي شغلها المهام التشغيلية فقط.
إدارة الأداء	عملية تعنى بقياس أداء الموظف من خلال أسس ومعايير ومستويات محددة مرتبطة بأهداف الوزارة.
دورة الأداء	هي السنة الخاضعة لتقييم الأداء ويكون انتهؤها متزامناً مع نهاية السنة المالية للدولة.
تخطيط الأداء السنوي	عملية يتم فيها تحديد مستهدفات الأداء بين المدراء والموظفين وتوثيق ما تم الاتفاق عليه في ميثاق الأداء الوظيفي.
ميثاق الأداء الوظيفي	نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف وجداره ويتم إعداده واعتماده من الموظف ومديره المباشر في بداية دورة الأداء.
المتابعة المستمرة	ممارسات دورية تشاركية بين المدراء والموظفين من أجل مراجعة وتقييم الأهداف والجدارات لميثاق الأداء ليتمكن الموظف من معرفة مستوى أدائه وتصحيح مساره قبل انتهاء فترة التقييم.
المراجعة نصف السنوية	مراجعة تتم بعد انتهاء النصف الأول من دورة الأداء لمتابعة مستوى تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف والجدارات.
التغذية الراجعة	تبادل الآراء والملاحظات والتوجهات البناءة بين المدراء والموظفين لتقديم انطباع بشأن الأداء ومناقشة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف والجدارات.
التقييم الذاتي للموظف	نموذج لتقييم الأداء يعبر فيه الموظف عن رأيه بشأن الأداء ولا يدخل بأي شكل من الأشكال في احتساب درجة التقييم النهائي.
التوزيع الطبيعي	أسلوب يتم فيه توزيع درجات التقييم الوظيفي على مستوى جميع الوحدات التنظيمية وفق منحى توزيع طبيعي محدد مسبقاً من صاحب الصلاحية على صورة نسب مئوية لكل فئة من فئات نتائج التقييم العام للأداء الوظيفي.
معايرة الأداء	هي عملية تحقق ومراجعة لأداء كافة الموظفين والتأكد من صحة وسلامة التقييم وفق النسب المعتمدة من صاحب الصلاحية.
المدير الأعلى	هو المعتمد النهائي للحاصلين على أعلى مستويات الأداء في التقييم الوظيفي.
تقييم الأداء السنوي	عملية تتم في الربع الأخير من العام الميلادي، لتقييم أداء الموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي تم إعداده في بداية دورة الأداء.
التقدير العام لأداء الموظف	هو قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء.

المهام والمسؤوليات

الإدارة العليا

- إعداد الدراسات وفق أفضل الممارسات المحلية والعالمية.
- إعداد السياسات والإجراءات وفق اللوائح والأنظمة.
- اعتماد نسب التوزيع الطبيعي لتقييم الأداء الوظيفي.
- إعداد خطط تطوير وتحسين أداء الموظفين.
- تعزيز الأداء المميز وربطه بالحوافز والمكافآت.

إدارة الموارد البشرية

- نشر الوعي والمعرفة بسياسات وإجراءات إدارة الأداء الوظيفي.
- الإعلان عن بدء وانتهاء دورة الأداء الوظيفي.
- التأكد من الالتزام والامتثال بالأنظمة واللوائح.
- التأكد من سلامة عملية التقييم نهاية العام.
- فحص التظلمات.

المدير المباشر

- نشر ثقافة إدارة الأداء الوظيفي والالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة الأداء الوظيفي.
- البدء بتخطيط الأداء الوظيفي وفقاً للمهام الوظيفية المسندة .
- المناقشة والاتفاق على ميثاق الأداء الوظيفي لكافة المستويات التنظيمية.
- المتابعة المستمرة لتحسين وتوجيه أداء الموظفين وتقديم الدعم المناسب.
- تقييم الأداء الوظيفي بموضوعية وحيادية.

الموظف

- الاطلاع على اللائحة التنفيذية للموارد البشرية وإطارها التنظيمي.
- اقتراح الأهداف والوزن النسبي لكل هدف والاتفاق على ميثاق الأداء الوظيفي.
- اطلاع المدير المباشر على الصعوبات والتحديات التي تعترض سير العمل.
- السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من المدير المباشر.
- عمل التقييم الذاتي للأداء الوظيفي.
- حضور التدريب المهني الموجه عبر منصة التدريب الإلكترونية.

المدير المعتمد

- تحديد المستهدفات العامة ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- التأكد من تقييم كافة الموظفين بشكل صحيح وفق النسب المعتمدة.
- اعتماد تقييمات الأداء الوظيفي لجميع الموظفين المرتبطين بالوحدة التنظيمية.

يستهدف نظام إدارة الأداء الوظيفي الفئات الوظيفية التالية:

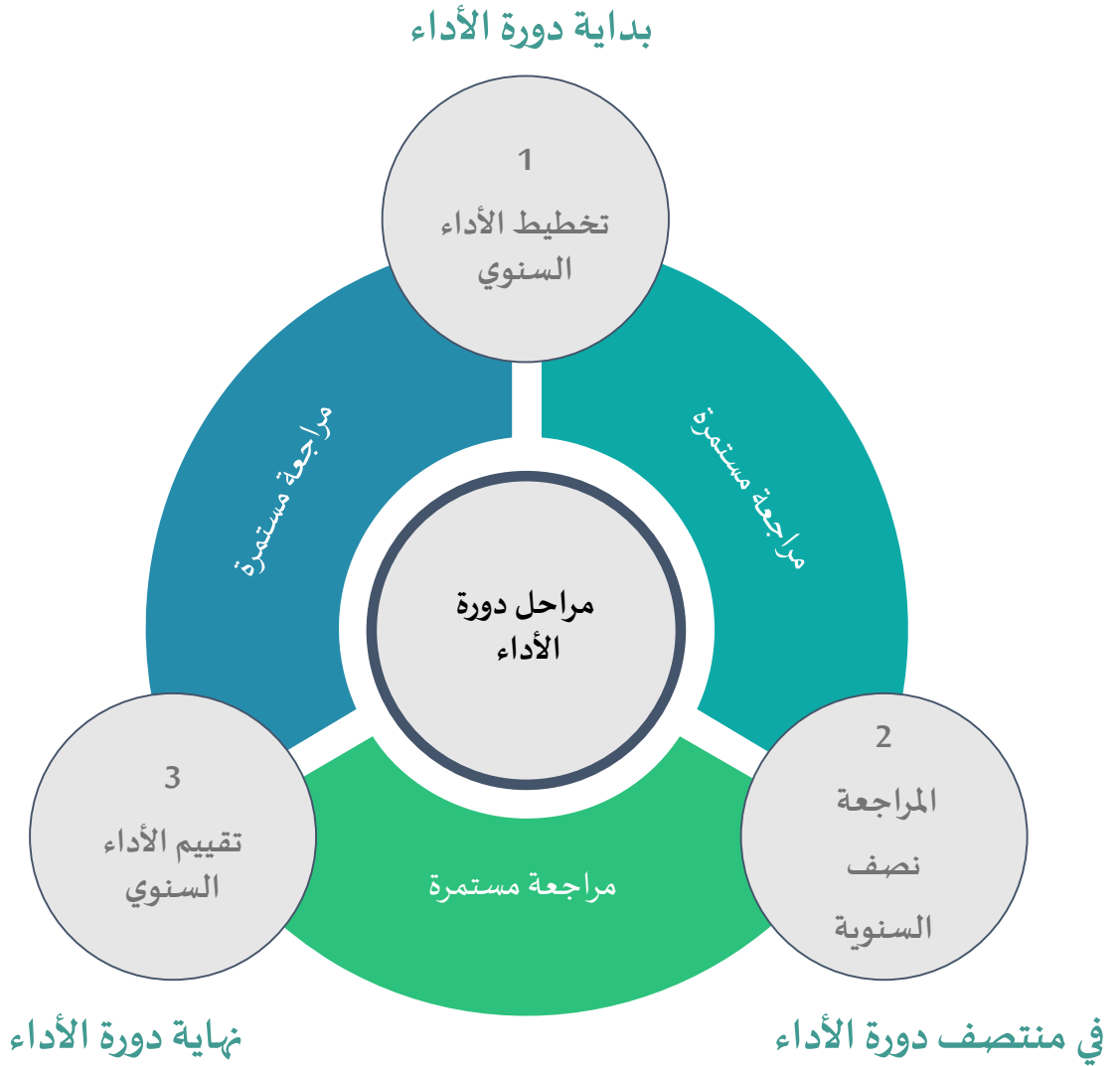
- الموظفون بنظام سلم الوظائف العام.
(من المرتبة الأولى حتى الخامسة عشرة).
- الموظفون من فئة بند الأجور.
- الموظفون من فئة المستخدمين.
- الموظفون الإداريون بنظام التعاقد.

رحلة إدارة الأداء الوظيفي

المرحلة	الإطار الزمني	الهدف منها
المرحلة الأولى: تخطيط الأداء السنوي	الربع الأول من دورة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المهام والمسؤوليات حسب الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف. • مناقشة خطة أداء الموظف وأهدافه الوظيفية المراد تحقيقها. • الاطلاع على الجدارات المطلوب من الموظف الالتزام بها. • الاتفاق على ميثاق الأداء الوظيفي. • اعتماد ميثاق الأداء الوظيفي وإرسال نسخة منه للموظف.
المرحلة الثانية: المراجعة نصف السنوية	منتصف دورة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> • مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف. • مراجعة ميثاق الأداء للموظف للتأكد من أن الموظف يسير على المسار الصحيح لتحقيق أهدافه. • إتاحة التحديث على ميثاق الأداء إذا لزم الأمر.
المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي	الربع الأخير من دورة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم الأداء السنوي للموظفين حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الوظيفي. • تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف. • تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الجدارات. • تحديد الاحتياجات التطويرية لإنجاز الأهداف المستقبلية.

مراحل إدارة الأداء الوظيفي

تنقسم دورة الأداء إلى ثلاث مراحل أساسية:



أولاً: مرحلة تخطيط الأداء السنوي



الإعلان عن بدء مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي
في الربع الأول من العام الميلادي

التنفيذ



- إعداد ميثاق الأداء حسب الدرجة الوظيفية (إشرافية أو غير إشرافية).
- تحديد معيار القياس، والوزن النسبي، والنتائج المستهدفة للأهداف.
- إعداد ميثاق الأداء الوظيفي.
- اعتماد ميثاق الأداء وتزويد الموظف نسخة منه.

التخطيط



- تحديد المهام والمسؤوليات.
- معرفة مهام الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- مناقشة تخطيط الأداء والاتفاق على ما يجب فعله لإنجاز العمل.
- الاتفاق على الوقت والجهد اللازم.
- إطلاع الموظف على الجدارات المطلوب منه الالتزام بها لتحقيق الأهداف.

طريقة إعداد الأهداف

01

يحدد المدير المهام المطلوب تنفيذها خلال دورة الأداء.

02

يحدد المدير النتائج والمخرجات المراد تحقيقها.

03

يحدد المدير المتطلبات والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.

04

يعد المدير الأهداف وفقًا لمعايير الهدف الذكي.

05

يتأكد المدير من مراجعة الأهداف باستمرار وعكس التحديثات على ميثاق الأداء.

معايير الهدف الذكي

يجب أن ينطبق على الهدف المعايير التالية:

محدد أن يعبر الهدف عن النتائج المرغوب تحقيقها.	S	Specific
قابل للقياس وجود دليل على إنجاز الهدف.	M	Measurable
قابل للتحقيق قابلية تحقيق الموظفين للهدف.	A	Achievable
واقعي أن يكون الهدف واقعي وقابل للتنفيذ وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.	R	Realistic
محدد بإطار زمني أن يرتبط الهدف بإطار زمني محدد خلال دورة الأداء.	T	Time-Specific

ثانياً: مرحلة المراجعة نصف السنوية



الإعلان عن بدء مرحلة مراجعة الأداء الوظيفي
في منتصف العام الميلادي

المتابعة



- التأكد من أن الموظف يسير في الاتجاه الصحيح أثناء تأدية المهام.
- تحديد التحديات التي تواجه الموظف وتقديم الدعم.
- تحديث الأهداف والوزن النسبي ومعياري القياس إن لزم الأمر.

المراجعة



- تتضمن مراجعة الأداء نصف السنوية مراجعة النتائج وقياس مدى التقدم نحو تحقيق المستهدفات.
- مناقشة احتياجات الموظفين وفرص التطوير.
- تقديم التغذية الراجعة والاستماع للملاحظات والمقترحات.

معايير التغذية الراجعة البناءة

مباشرة

- المبادرة في تقديم الملاحظات بشكل فوري.
- التأخر في تقديم الملاحظة يضعف من أهميتها في نظر الموظف ويزيد من فرصة تكرارها.

متوازنة

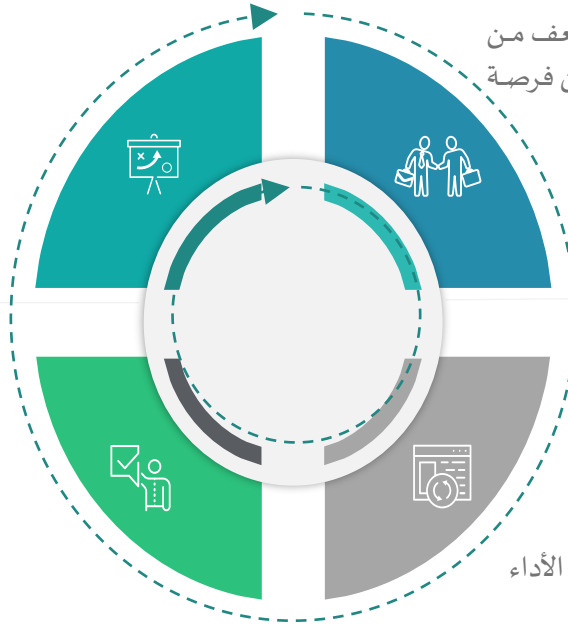
- الموازنة عند طرح الملاحظات بالجمع بين جوانب القوة ومجالات التطوير.
- تعزيز السلوك الجيد وتحسين السلوك غير الجيد.

داعمة

- المحافظة على معنويات الموظف.
- المدح في العلن والنقد بسرية.
- الإشادة بالموظف محفزة لمواصلة الأداء الناجح.

ذات صلة

- أن تكون الملاحظات ذات علاقة بالأداء.
- مشاركة الأفكار وليس النصائح.
- اكتشاف البدائل وليس تقديم الحلول المباشرة.



ثالثاً: مرحلة تقييم الأداء السنوي



الإعلان عن بدء مرحلة تقييم الأداء الوظيفي
في الربع الأخير من العام الميلادي

المعايرة



- تصنيف الموظفين وفق مستويات الأداء الوظيفي.
- الالتزام بنسب التوزيع الطبيعي التي تحددها الوزارة.
- مراجعة التقييمات والتأكد من عدالة التقييم.
- احتساب النتيجة النهائية
(التقييم الكلي للأهداف + التقييم الكلي للجدارات =
نتيجة الأداء النهائي).
- تحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز
الأهداف المستقبلية.
- اطلاع وتزويد الموظف بنسخة من نتيجة تقييم الأداء
الوظيفي.

خطوات تقييم الأداء الوظيفي



- مناقشة الموظف في مستوى إنجازه وتحقيقه للأهداف
والجدارات التي تم تحديدها في ميثاق الأداء الوظيفي.
- تقييم إنجاز الموظف للأهداف.
- تقييم إنجاز الموظف للجدارات.
- مقارنة أداء الموظف بالنواتج المستهدفة في ميثاق
الأداء مع النواتج الفعلية التي حققها نهاية العام.
- تحديد نقاط القوة لدى الموظف والنقاط التي تحتاج
إلى تطوير.
- يستند المدير في عملية التقييم على سجل المهام
وتقارير المتابعة والأنظمة التقنية.

يتم احتساب التقدير العام لأداء الموظف وفق المعادلة التالية:

التقدير العام لأداء الموظف =

(إجمالي التقدير الموزون للأهداف x الأهمية النسبية للأهداف 50 %)

+

(إجمالي التقدير الموزون للجدارات x الأهمية النسبية للجدارات 50 %)

مقياس التقدير العام لأداء الموظف

التقييم	النقاط
مثالي	5
تخطى التوقعات	4
وافق التوقعات	3
بحاجة إلى تطوير	2
غير مرضي	1

سارة



التقدير الموزون للأهداف: 3.3

التقدير الموزون للجدارات: 3.5

التقدير العام لأداء الموظف =

$$3.25 = (50\% \times 3.5) + (50\% \times 3.3)$$

3

إجمالي التقدير العام بعد التقريب =

أولاً: طريقة احتساب تقييم أهداف الموظفة سارة كالتالي :

التقدير الموزون	التقدير	الوزن النسبي	الهدف
$0.6 = 2 \times 30\%$	2	30%	الهدف 1
$0.75 = 3 \times 25\%$	3	25%	الهدف 2
$1.75 = 5 \times 35\%$	5	35%	الهدف 3
$0.2 = 2 \times 10\%$	2	10%	الهدف 4
3.3	إجمالي التقدير الموزون للأهداف		

احتساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف

- طرح الناتج المستهدف من الناتج الفعلي ليعطي الفرق بينهما (التقدير).
- يقوم المقيم بتقدير الأهداف من خلال سلم التدرج الخماسي (من 1 إلى 5) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف لأهدافه في ضوء الفارق بين مستوى الأداء المستهدف والفعلي.
- يتم ضرب تقدير الأهداف (1-5) في الوزن النسبي للحصول على التقدير الموزون لكل هدف من الأهداف.
- يتم جمع قيم التقديرات الموزونة للأهداف للحصول على قيمة إجمالي التقدير الموزون للأهداف.

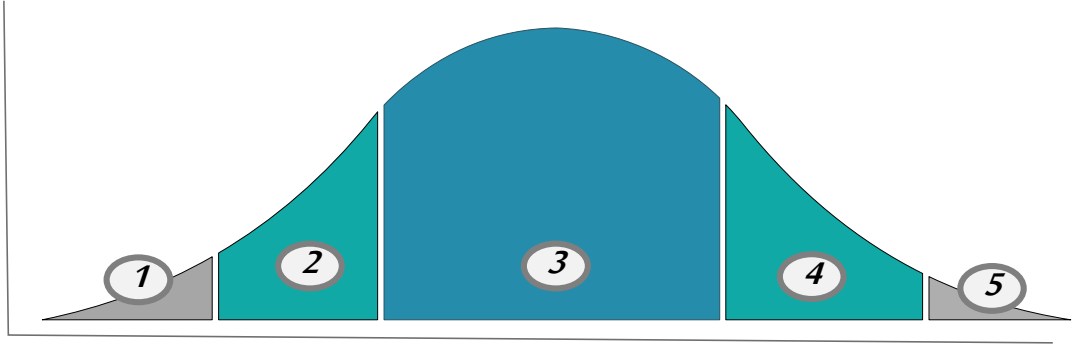
ثانياً: طريقة احتساب تقييم جدارات الموظفة سارة كالتالي :

التقدير الموزون	التقدير	الوصف السلوكي	الوزن النسبي	الجدارات
0.75=3x%25	3	القدرة على تحمل المسؤولية الفردية لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.	%25	المسؤولية
0.5=2x%25	2	القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد والمحافظة على علاقات جيدة داخل الوحدة التنظيمية وخارجها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.	%25	العمل الجماعي
1=4x%25	4	القدرة على التكيف والعمل بشكل فعال في مختلف الظروف، وفهم وجهات النظر المختلفة وقبول التغيير في متطلبات العمل.	%25	المرونة للتغيير
1.25=5x%25	5	القدرة على إظهار الحرص الكافي لتحقيق أهداف العمل والرغبة في إنجاز مهام إضافية تخدم مصلحة العمل دون أن يُطالب بذلك، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة نابعة من الرغبة في التحسن والتطوير.	%25	المبادرة
		3.25	إجمالي التقدير الموزون	
إجمالي التقدير العام 3				

احتساب إجمالي التقدير الموزون للجدارات

- تحدد الوزارة الوزن النسبي لكل جدارة.
- يقوم المقيم بتقدير الجدارات عن طريق تحديد الوصف السلوكي لكل جدارة (1 - 5).
- يتم ضرب تقدير الجدارات (1 - 5) في الوزن النسبي للحصول على التقدير الموزون لكل جدارة.
- يتم جمع قيم التقديرات الموزونة للجدارات للحصول على قيمة إجمالي التقدير الموزون للجدارات.

طريقة يتم فيها إعطاء تصنيفات للموظفين بناءً على أعلى أداء للتمييز بين الأداء المثالي والأداء المنخفض.



يتم تقييم أداء الموظف من قبل المدير المباشر، وتكون معيارته من قبل المدير الأعلى لكافة مستويات الأداء، أما الاعتماد النهائي يكون لدى مدير الوحدة التنظيمية لمستويات الأداء الممتازة.

المدير الأعلى
(مالك النسبة)



معتمد التقييم النهائي

المدير المعتمد



المسؤول عن معايير تقييم الأداء
الوظيفي والتأكد من أن التقييم يتم
بطريقة صحيحة

المدير المباشر



المسؤول المباشر
عن تقييم الأداء الوظيفي
للمرؤوسين ويتاح له الترشيح لعدد
معين من الموظفين

حالات تقييم الأداء الوظيفي

المنقول إلى وظيفة أخرى



يكون تقييم الموظف المنقول من وظيفته إلى وظيفة أخرى داخل الوزارة من قبل الوحدة التنظيمية المنقول لها متى ما أمضى مدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

التدريب/الدراسة/الإعارة



يعد تقييم الأداء الوظيفي للموظف خلال التدريب أو الدراسة أو الإعارة التي تزيد عن ستة أشهر خلال دورة الأداء في ضوء التقارير التي تصدر من جهة التدريب أو الدراسة أو الإعارة.

الإجازات الطويلة



يعد تقييم الأداء الوظيفي عن الموظف خلال الإجازات الطويلة التي تزيد عن ستة أشهر خلال دورة الأداء في ضوء عمله خلال المدة السابقة للإجازة.

المنقول إلى جهة أخرى



يعد تقييم الأداء الوظيفي عن الموظف المنقول إلى جهة حكومية أخرى من قبل الجهة الحكومية المنقول إليها متى ما أمضى مدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

كف اليد



يخضع الموظف لنظام التقييم خلال دورة الأداء في حال كان على رأس العمل فترة ثلاثة أشهر أو أكثر خلال العام.

الموظف الجديد

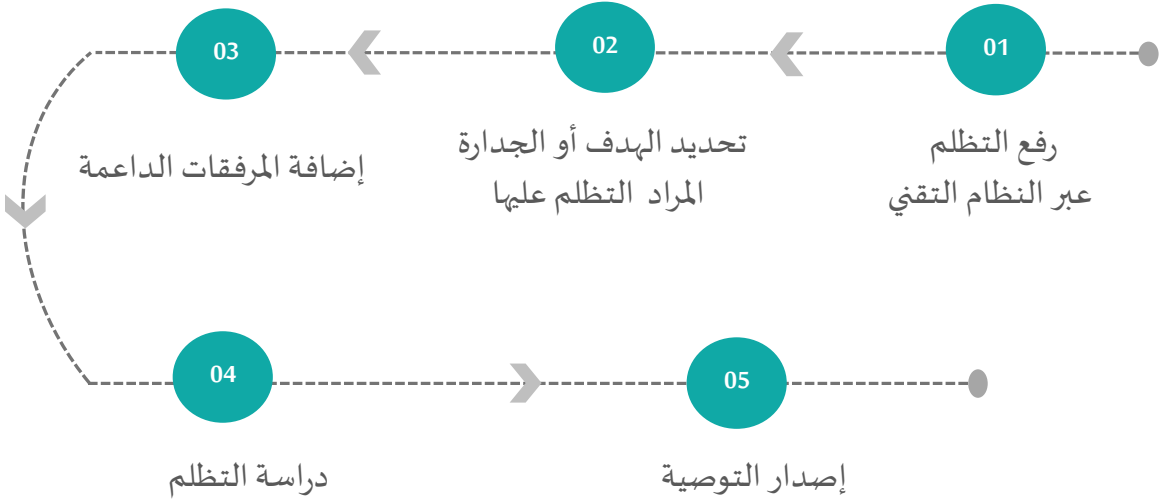


لا يخضع تقييم مدة التجربة إلى أسس ومعايير ويكون تقييم الموظف الجديد عن طريق تقرير إثبات مدى صلاحيته ولا يتوجب عليه إعداد ميثاق الأداء الوظيفي.

تعليمات رفع التظلم

- رفع التظلم عن طريق النظام التقني خلال فترة استقبال التظلمات.
- رفع التظلم خلال عشرة أيام بعد إغلاق دورة الأداء الوظيفي.
- تحديد الهدف أو الجدارة المتظلم عليها وكتابة مبررات التظلم في الحقل المخصص على ألا يتجاوز عدد الأحرف (150) حرفاً.
- تقديم الإفادة بشأن التظلم بشكل واضح للمختصين.
- يجب أن تتناسب الوثائق الداعمة للتظلم مع الهدف أو الجدارة التي تم الحسم بها.

خطوات رفع التظلم



بدأت دورة الأداء الوظيفي ولا يوجد لدي مهام وظيفية؟

يجب الاتفاق مع المدير المباشر على مستهدفات الإدارة التشغيلية التي يرغب في تحقيقها وبناءً عليها يتم إعداد الأهداف للموظف وفقاً لمعيار الهدف الذكي.

هل تحديد وزن الأهداف الوظيفية مرتبط بالمدير المباشر أو الموظف؟

يقوم الموظف باقتراح الأهداف وأوزانها النسبية ويكون الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية "المدير المباشر".

كيف يتم قياس نسبة التقدم نحو تحقيق الأهداف؟

يقوم كل من المدير المباشر والموظف بالمراجعة المستمرة بعد اعتماد الميثاق الوظيفي.

هل يمكنني تغيير أهدافي في ميثاق الأداء الوظيفي بعد تغيير الإدارة وتغير مهماتي الوظيفية؟

نعم يتم تغيير الأهداف الوظيفية، علماً أنه يتاح التحديث على ميثاق الأداء الوظيفي في مرحلة المراجعة نصف السنوية منتصف العام الميلادي.

كيف يتم تقييم أداء الموظفين لمن لديهم إجازات طويلة مثل الاستثنائية أو الأمومة أو المرضية؟

يتم إعداد تقييم الأداء الوظيفي حسب الفترة التي قضها الموظف بالعمل، أما الموظف الذي لم يباشر العمل خلال العام الميلادي فلا يتم إعداد تقييم أداء له، ويكون تقييمه في ضوء عمله خلال المدة السابقة للإجازة.

ماهي آلية تقييم المعار إلى وزارة التعليم من جهة حكومية أخرى؟

يتم تقييم الأداء الوظيفي للمعار إلى الوزارة وفق نماذج التقييم المعتمدة، كما يتم تزويد جهة المعار بدرجة التقييم ليتم رصدها في الأنظمة التقنية الخاصة بالجهة.

ماهي المدة النظامية لتقديم التظلم؟

يتم إتاحة طلب الاعتراض على درجة تقييم الأداء الوظيفي من تاريخ إغلاق فترة التقييم العام للأداء والإعلان عن استقبال التظلمات خلال عشرة أيام عمل.

بريد تظلمات الأداء الوظيفي

pmc@moe.gov.sa

بريد إدارة الأداء الوظيفي

pm@moe.gov.sa





وزارة التعليم
Ministry of Education