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 بترميز 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

HRD-PM-M01

نموذج صياغة الأهداف الذكية للوظيفة غير الإشرافية

تعد الأهداف الوظيفية والتنظيمية منطلق أهداف الأداء الوظيفي، كونها توجه الفرد لتحقيق الاهداف المشتركه والنتائج الملموسة، ولتحقيق تلك النتائج ينبغي على الفرد صياغة الأهداف الذكية من خلال خطة العمل، والموارد المتاحة

كيف يمكن صياغة أهداف ميثاق الأداء الوظيفي للوظيفة غير الإشرافية

أولاً: حدد المهام والمسؤوليات المكلف بها من قبل المدير المباشر

ثانياً: استعن بمهام وأهداف الوحدة الوظيفية

الاسم		الإدارة	
الوظيفة الفعلية		المدير المباشر	
المهام	عدد التكرارات (خلال دورة الأداء)	الفترة الزمنية (يومي -أسبوعي -شهري.....)	طريقة التوثيق (تقرير -خطة -بيان...)
استقبال وارد معاملات الإدارة وتصديرها	120	يومي	بيان
إعداد التقارير الدورية لمنجزات الإدارة	4	شهري	تقرير
الأهداف	الوزن النسبي (نسبة أهمية الهدف)	معيار القياس وحدة كمية	الناتج المستهدف (عدد التكرارات)
متابعة وتصدير معاملات الإدارة بمعدل (10) معاملات شهرياً خلال العام	%25	120	
إنجاز التقارير الدورية لمنجزات الإدارة بمعدل تقرير واحد كل ثلاثة أشهر خلال العام	%25	4	

HRD-PM-M02

نموذج صياغة الأهداف الذكية للوظيفة الإشرافية

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 ويقيس الآخر الفعالية – أو مؤشر كمي في مقابل مؤشر نوعي_ أو مؤشر قبلي يقيس الهدف قبل تحقيق النتائج ومؤشر بعدي يقيس الهدف بعد تحقيق النتائج

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

نموذج ميثاق الأداء الوظيفي للوظيفة غير الإشرافية

HRD-PM-M03

اسم الموظف		الوكالة/الإدارة العامة	
المسمى الوظيفي		القسم/الإدارة	
الرقم الوظيفي		المدير/المقيم	

الأهداف

	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
1			%	
2			%	
3			%	
4			%	
5			%	
6			%	
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%				

الجدارات

	الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	مستوى الجدارة
1	**حس المسؤولية**	**%20**	يتحمل مسؤولياته وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين	
			يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله	
			يفصح عن ما يواجه من تحديات بشفافية	
2	**التعاون**	**%20**	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	
3	**التواصل**	**%15**	يستخدم التواصل المكتوب الواضح الفعال	
			يستخدم التواصل الشفهي الفعال	
			ينصت للآخرين بعناية	
4	**تحقيق النتائج**	**%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 تنفيذه لمهامه	
5	**تطوير الموظفين**	**%10**	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار	
			يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم	
6	**الارتباط الوظيفي**	**%15**	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	
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%				
إدخال ميثاق الأداء الوظيفي عبر النظام التقني المعتمد				

نموذج ميثاق الأداء الوظيفي للوظيفة الإشرافية

HRD-PM-M04

اسم الموظف		الوكالة/الإدارة العامة	
المسمى الوظيفي		القسم/الإدارة	
الرقم الوظيفي		المدير/المقيم	

الأهداف

	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
1			%	
2			%	
3			%	
4			%	
5			%	
6			%	
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%				

الجدارات

	الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	مستوى الجدارة
1	**حس المسؤولية**	**%10**	يتحمل مسؤولياته وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين	
			يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله	
			يفصح عن ما يواجه من تحديات بشفافية	
2	**التعاون**	**%5**	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	
3	**التواصل**	**%5**	يستخدم التواصل المكتوب الواضح الفعال	
			يستخدم التواصل الشفهي الفعال	
			ينصت للآخرين بعناية	
4	**تحقيق النتائج**	**%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 تنفيذه لمهامه	
5	**تطوير الموظفين**	**%10**	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار	
			يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم	
6	**الارتباط الوظيفي**	**%10**	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل	
			يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	
			يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجد عند الحاجة اليه	
			يركز على خدمة "العملاء" عند تنفيذه أعماله	
7	**القيادة**	**%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%				
إدخال ميثاق الأداء الوظيفي عبر النظام التقني المعتمد				

نموذج المراجعة المستمرة للأداء الوظيفي

HRD-PM-M05

تشجّع المراجعة المستمرة للأداء الوظيفي على الاتصال الفعّال وتأسيس توقعات الأداء
وتحسين مستويات الأداء من خلال معرفة حاجات التطوير الوظيفي

البيانات الأولية														
اسم الموظف														
المدير المباشر				الإدارة										
تاريخ مراجعة الأداء														
الأهداف	مستوى الإنجاز في الربع الأول			مستوى الإنجاز في الربع الثاني			مستوى الإنجاز في الربع الثالث			مستوى الإنجاز في الربع الرابع				
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
الجدارات	مستوى الجدارة في الربع الأول			مستوى الجدارة في الربع الثاني			مستوى الجدارة في الربع الثالث			مستوى الجدارة في الربع الرابع				
حس المسؤولية	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
التعاون														
التواصل														
تحقيق النتائج														
تطوير الموظفين														
الارتباط الوظيفي														
القيادة														

نقاط القوة	مجالات التطوير
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....
4.	4. .....

نموذج خطة التطوير الفردية

HRD-PM-M06

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			
☐ تخصصية	☐ سلوكية	☐ قيادية	
مجالات التطوير وفق قاعدة 10: 20 : 70			
%70	**التعلم بالممارسة والتطبيق**		
☐ التدوير الوظيفي	☐ التكليف بمهام إضافية	☐ عضوية اللجان	☐ عضوية المشاريع
%20	**التعلم من الآخرين**		
☐ التعلم من الزملاء	☐ التعلم بملازمة خبير	☐ عضوية المنظمات المهنية	☐ حضور المؤتمرات
%10	**التعلم المنهجي**		
☐ التعليم على رأس العمل	☐ التدريب على رأس العمل		☐ التنمية الذاتية

نموذج المتابعة الدورية للجدارات

HRD-PM-M07

يساعد نموذج المتابعة الدورية للجدارات 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 الجدارات الفنية والسلوكية

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

*مرفق نموذج توضيحي (إكسل) في صندوق النماذج

نموذج تقييم الأداء الوظيفي للوظيفة غير الإشرافية

HRD-PM-M08

اسم الموظف		الوكالة/الإدارة العامة	
المسمى الوظيفي		القسم/الإدارة	
الرقم الوظيفي		المدير/المقيم	

الأهداف

	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتجين	التقدير من (1-5)	التقدير الموزون
1			%					
2			%					
3			%					
4			%					
5			%					
6			%					
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%						إجمالي التقدير الموزون		

الجدارات

	الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	التقدير من (1-5)	التقدير الموزون
1	حس المسؤولية	%25	يتحمل مسؤولياته وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين		
			يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله		
			يفصح عن ما يواجه من تحديات بشفافية		
2	التعاون	%20	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		
3	التواصل	%15	يستخدم التواصل المكتوب الواضح الفعال		
			يستخدم التواصل الشفهي الفعال		
			ينصت للآخرين بعناية		
4	تحقيق النتائج	%15	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		
5	تطوير الموظفين	%10	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار		
			يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم		
6	الارتباط الوظيفي	%15	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		
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%				اجمالي التقدير الموزون	
التقدير العام للموظف					

نموذج تقييم الأداء الوظيفي للوظيفة الإشرافية

HRD-PM-M09

اسم الموظف		الوكالة/الإدارة العامة	
المسمى الوظيفي		القسم/الإدارة	
الرقم الوظيفي		المدير/المقيم	

الأهداف

	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتجين	التقدير (1-5)	التقدير الموزون
1			%					
2			%					
3			%					
4			%					
5			%					
6			%					
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%						إجمالي التقدير الموزون		

الجدارات

	الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	التقدير (1-5)	التقدير الموزون
1	حس المسؤولية	%10	يتحمل مسؤولياته وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين		
			يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله		
			يفصح عن ما يواجه من تحديات بشفافية		
2	التعاون	%5	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		
3	التواصل	%5	يستخدم التواصل المكتوب الواضح الفعال		
			يستخدم التواصل الشفهي الفعال		
			ينصت للآخرين بعناية		
4	تحقيق النتائج	%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 تنفيذه لمهامه		
5	تطوير الموظفين	%10	يسعى الى التعلم وتطوير نفسه باستمرار		
			يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم		
6	الارتباط الوظيفي	%10	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل		
			يتطلع الى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل		
			يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجد عند الحاجة إليه		
			يركز على خدمة "العملاء" عند تنفيذ أعماله		
7	القيادة	%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					

HRD-PM-M010

نموذج التقدير العام

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 التقويم: 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			

نقاط القوة	النقاط التي تحتاج إلى تطوير

الملاحظات

نموذج تحسين الأداء الوظيفي

HRD-PM-M011

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	
ضعف القدرة	**أساليب وطرق تحسين الأداء**
▪ الأمراض المزمنة ▪ إعاقات النطق والسمع ▪ الأمراض المفاجأة ▪ الحوادث (وفاة الأقارب) ▪ الاضطرابات النفسية ▪ الاتجاه (عدم الرغبة)	▪ 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 وتقدم الدعم النفسي
نقص المهارة	**أساليب وطرق تحسين الأداء**
▪ نقص مهارة التواصل ▪ نقص المهارات التقنية	▪ 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 البنّاء 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
نقص المعرفة	**أساليب وطرق تحسين الأداء**
▪ نقص المعرفة التخصصية ▪ نقص الفهم لمهام العمل	▪ توفير فرص التعليم المناسبة ▪ تغيير المهام الوظيفية ▪ إشراك الموظف في الاجتماعات وإثراء النقاش ▪ تحديد أهمية إسهام كل فرد بالفريق


وزارة التعليم
Ministry of Education