



## التخطيط للأداء الوظيفي ٢٠٢٤



## محاورة اللقاء:



• دورة إدارة الأداء الوظيفي

• التخطيط للأداء ٢٠٢٤

• كيف تتم صياغة الأهداف الذكية

• الأخطاء الشائعة في ميثاق الأداء

• الجدارات الوظيفية في ميثاق الأداء





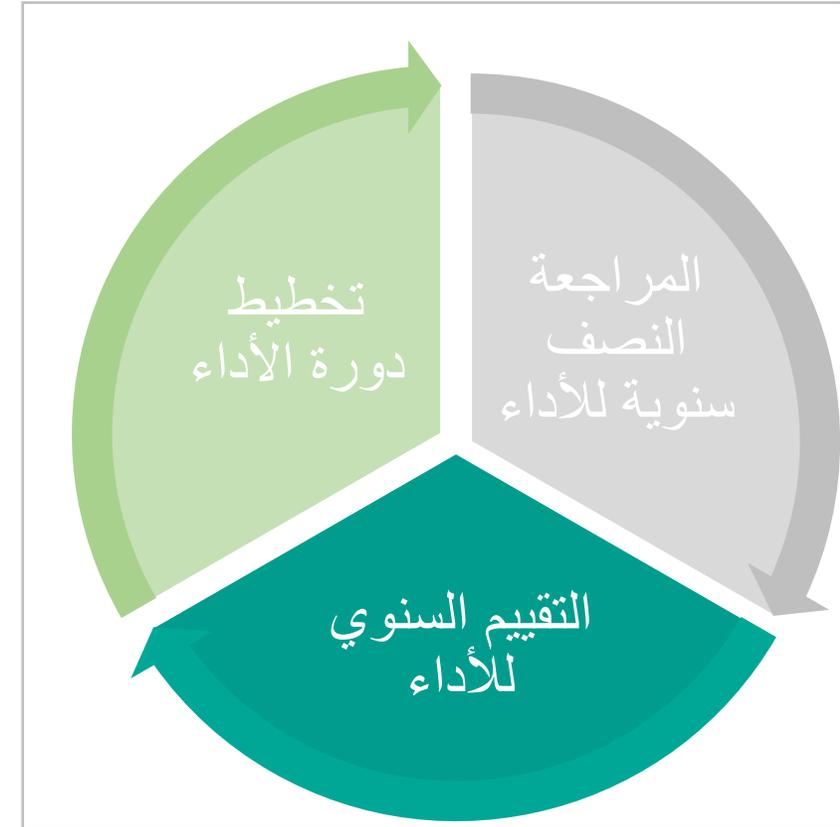
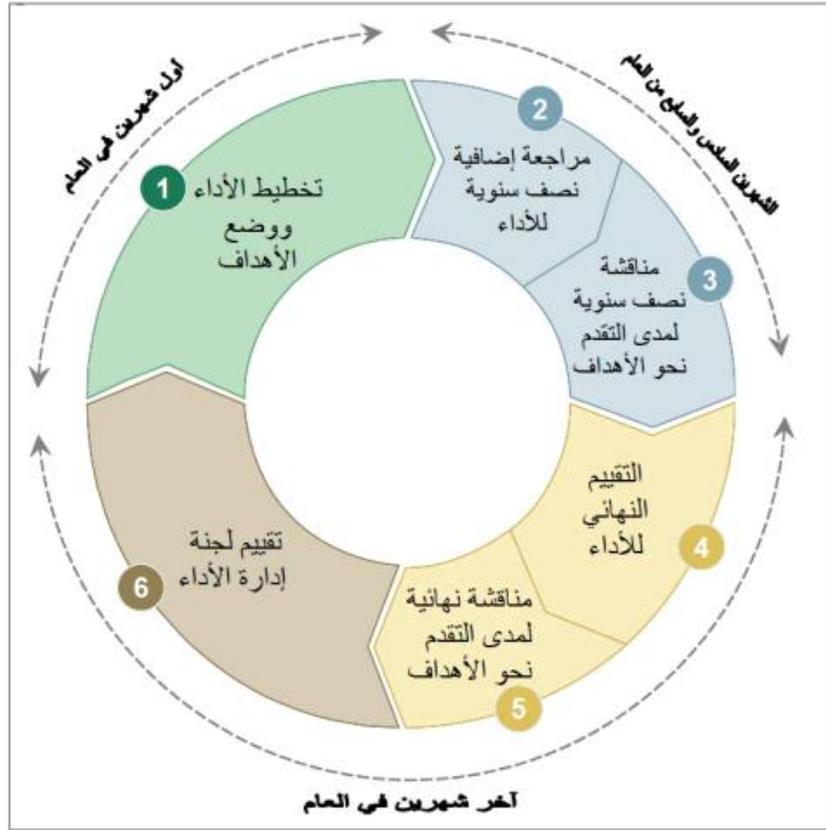
## تعريف إدارة الأداء الوظيفي:

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية مستمرة تعنى بقياس أداء الموظف من خلال أسس ومعايير ومستويات محددة مرتبطة بأهداف الجهة الحكومية. (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية مادة ١١٥).

## الهدف العام من إدارة الأداء الوظيفي:

تطوير أداء الموظفين من خلال قياس أدائهم والتعريف بأهداف الموظف وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجهة من خلال ميثاق الأداء الوظيفي، وبشكل مستمر ، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر لزيادة فرص التطوير الاحترافي للموظف.

## دورة إدارة الأداء الوظيفي: تنقسم إدارة الأداء الوظيفي إلى ثلاث مراحل رئيسية





## مرحلة تخطيط دورة الأداء:

تتم في أول شهرين ببداية دورة الأداء الوظيفي وتتضمن مناقشة خطة أداء الموظف مع المدير ويتم توثيق ما تم الاتفاق عليه في "ميثاق الأداء" الذي يتضمن الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي لهذه الجدارات

تهتم إدارة الأداء في مرحلة التخطيط بعنصرين هما:





## ركائز نظام إدارة الأداء الوظيفي

### ثانياً: الجدارات



ماهي الجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف ؟  
يركز هذا العنصر على الجدارات اللازمة  
لتحقيق الأهداف المرسومة في ميثاق الأداء  
أي أنه يبين كيفية انجاز الموظف لأهدافه  
من خلال الجدارات السلوكية للموظف وفق  
الإطار العام للكفاءات السلوكية والمحدد من  
قبل وزارة الموارد البشرية

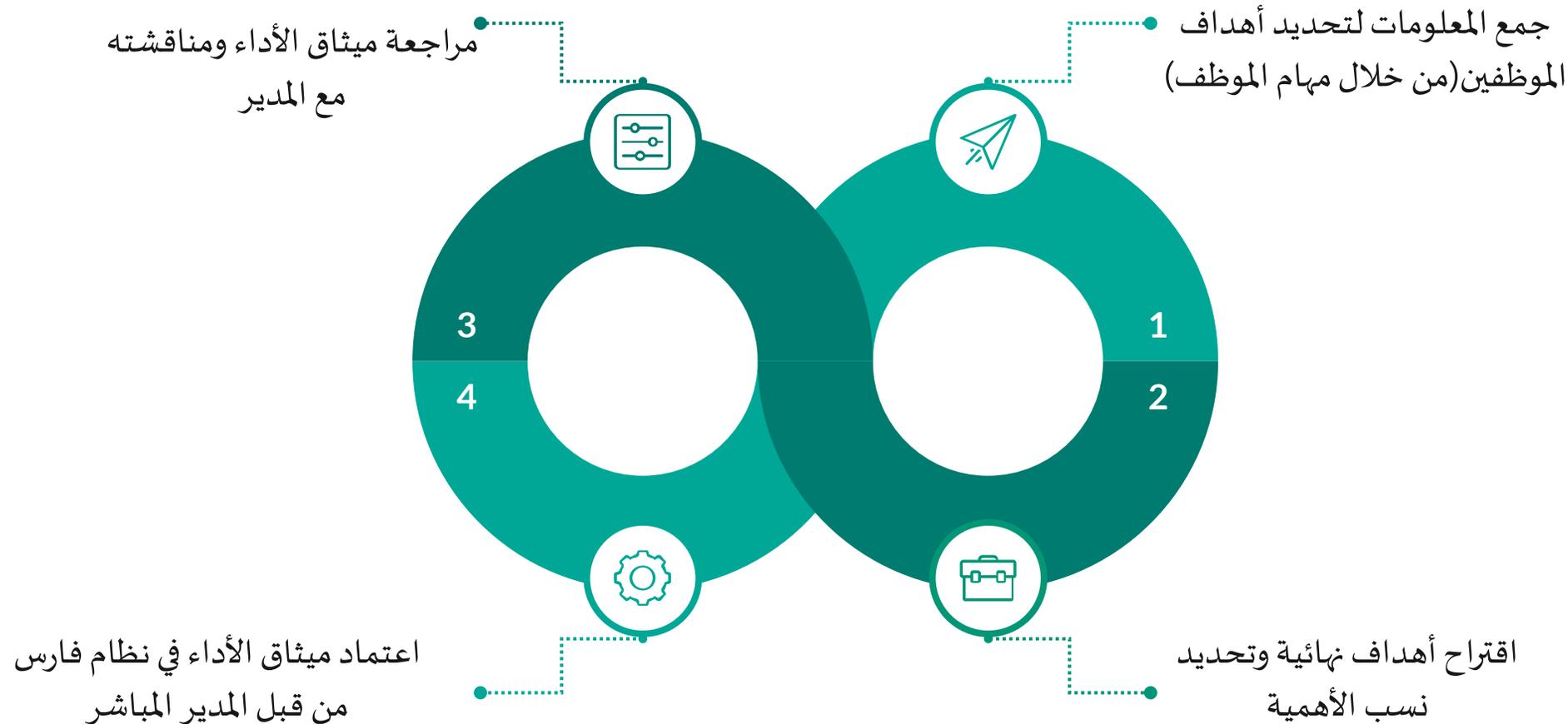
### أولاً: لأهداف



ماهي الأهداف التي سينجزها الموظف ؟  
يتضمن هذا العنصر تحديد ما يتوقع من  
الموظف إنجازه خلال العام ويساعد  
تحديد الأهداف على تركيز جهود الموظفين  
على تحقيق المهام الرئيسية المطلوبة منهم  
في العمل وموائمة أهداف عمل الموظف مع  
أهداف المنظمة



## أنشطة مرحلة التخطيط للأداء ووضع الأهداف



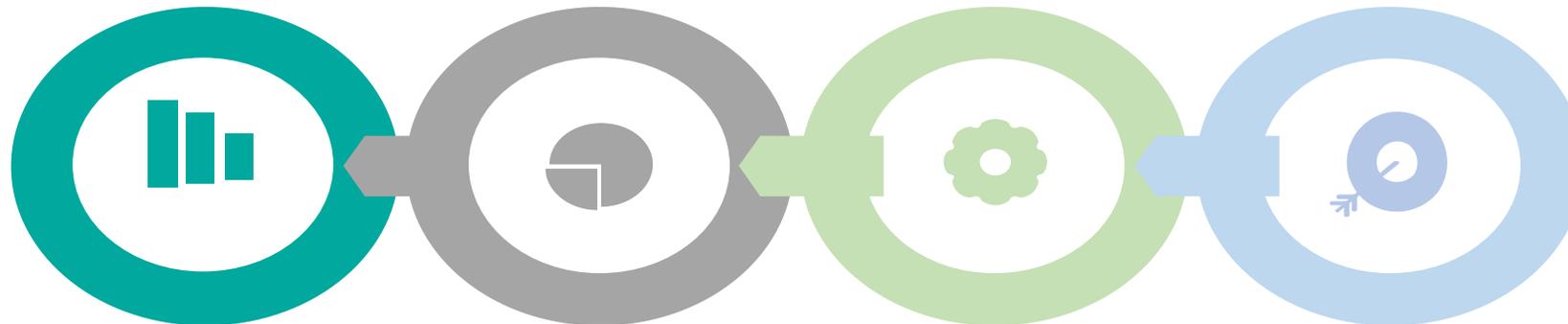
الأداء الوظيفي ٢٠٢٤  
سلسلة تميز بأدائك

أولاً: الأهداف





## شروط جودة الأهداف في ميثاق الأداء



### أولاً:

أن يكون  
الهدف ذكياً

### ثانياً:

أن يكون مرتبط  
بعمل الموظف

### ثالثاً:

أن لاتقل عن (٤) أهداف  
ولاتزيد عن (٦) أهداف

### رابعاً:

تحديد الأهمية النسبية لكل  
هدف على أن يكون مجموع  
الأوزان ١٠٠%



## صياغة الأهداف الذكية (S.M.A.R.T goals):

حتى يكون الهدف فعالاً وقادراً على توجيه الموظف وقدراته وجهوده نحو النشاطات الصحيحة التي تضمن تحقيقه، فإنه يتوجب صياغته في صورة ذكية بحيث تتوفر فيه خمسة معايير أساسية:

  
محدد بزمن  
timely

أن يرتبط تحقيق  
الهدف بزمن لتجنب  
التأخير

  
ذو صلة  
relevant

ذو صلة بمهام الموظف  
ورؤية المنظمة  
وأهدافها الاستراتيجية

  
يمكن تحقيقه  
attainable

يمكن تحقق ضمن  
الإمكانات المتاحة

  
قابل للقياس  
measurable

أي يمكن قياس  
تحقيقه في النواحي  
الكمية والنوعية

  
محدد  
specific

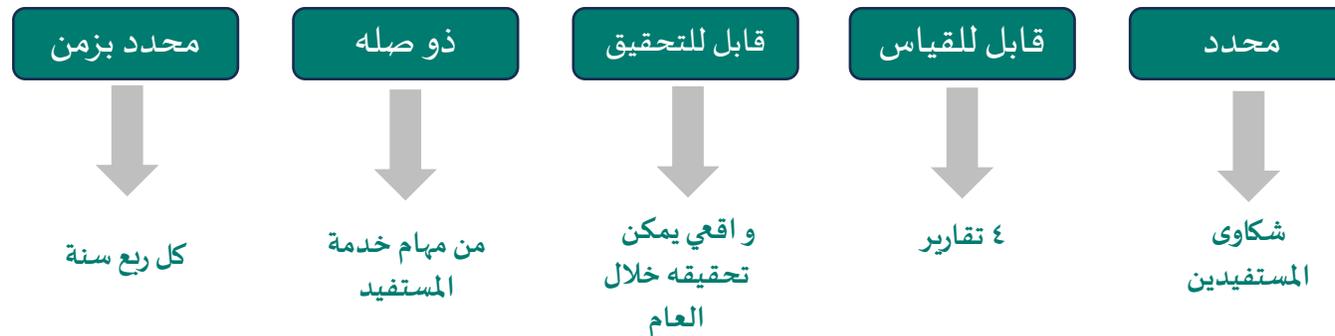
واضح لا لبس فيه  
ويركز على نتيجة  
محددة لا إبهام فيها



## صياغة الأهداف الذكية (S.M.A.R.T goals):

الرد على شكاوى المستفيدين 

اعداد (٤) تقارير ربع سنوية بالرد على شكاوى المستفيدين خلال العام المالي ٢٠٢٤ 





## صياغة الأهداف الذكية (S.M.A.R.T goals):

تنفيذ خطط امن وسلامه 

تنفيذ (٦) خطط إخلاء للأمن والسلامة بمعدل خطتين في كل فصل دراسي خلال العام المالي ٢٠٢٤ 





## صياغة الأهداف الذكية (S.M.A.R.T goals):

إحصائية غياب الطلاب 

اعداد (٩) إحصائيات شهرية لغياب الطلاب متضمنه (أسباب الغياب) خلال العام المالي ٢٠٢٤ 

محدد بزمن



شهرية

ذو صلة



من مهام المراقبة

قابل للتحقيق



واقعي يمكن  
تحقيقه

قابل للقياس



٩ إحصائيات

محدد



إحصائيات  
غياب الطلاب





## مثال صياغة الأهداف الذكية ( S.M.A.R.T goals ) في ميثاق الأداء لوظيفة سكرتير:

أولاً الأهداف :							
مسلسل	الهدف	معياريقياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدف	النتائج الفعلي	الفرق بين النتائج	درجة التقدير
١	اعداد ( ٤ ) خطط زمنية مجدولة ربع سنوية بأنشطة الإدارة متضمن ( الاجتماعات ، ورشة العمل ، اللقاءات ، اللجان ) خلال عام ٢٠٢٤ م	خطط	%٢٠	٤			
٢	اعداد (٤) تقارير ربع سنوية بالرد على شكاوى المستفيدين متضمن (المتابعات والجاري العمل عليها ، والمنتهية، الاستفسارات ) خلال العام المالي	تقارير	%٢٥	٤			
٣	اعداد (٢) إحصائية نصف سنوية بعدد المعاملات الصادرة والوارد متضمنة ( التصنيف ) للعام ٢٠٢٤ م	إحصائية	%٣٠	٢			
٤	إنشاء (١) قاعدة بيانات (لعهد المكتب) خلال العام ٢٠٢٤ م	قاعدة بيانات	%٢٥	١			



## مثال / إسقاط الأهداف:

تنقسم أهداف الأعمال إلى ثلاثة مستويات

مثال: ترغب وزارة التعليم في رفع رضى المستفيدين من خلال تحسين الخدمات المقدمة لذلك تم وضع هدف استراتيجي بذلك وهو التحول للخدمات الالكترونية

### ✓ الهدف الاستراتيجي:

التحول إلى خدمات الالكترونية

### ✓ هدف الإدارة:

تنفيذ ٥٠ حملة توعوية للموظفين حول استخدام الأنظمة الالكترونية بنهاية ٢٠٢٤ م

### ✓ هدف الفرد:

تنفيذ عدد ١١ ورشة عمل للموظفين حول التحول الالكتروني لعام ٢٠٢٤ م

# الأخطاء الشائعة في الأهداف في ميثاق الأداء الوظيفي

(ميثاق أداء خالي من الأخطاء)





## تحويل إجراءات العمل إلى أهداف

التحويل الى الهدف الذكي	التحويل	اهداف غير ذكية
اعداد ٢ تقرير باجتماعات القسم متضمن التوصيات وسجل الحضور وإجراءات العمل بمعدل تقرير كل نصف سنة خلال ٢٠٢٤	كيف يقاس التنظيم؟	تنظيم عدد ٥ اجتماعات دورية للقسم خلال العام ٢٠٢٤
إعداد ٢ إحصائية خدمة المستفيد متضمن ( عدد المستفيدين ، الطلبات المعلقة ، الخدمات المقدمة ) تقدم كل نصف سنة خلال العام ٢٠٢٤ م	ماهي نتيجة التواصل؟	التواصل مع ٣٠ مستفيد خلال الشهر
إعداد (٩) بيان شهري بتبليغ الغياب لأولياء الأمور متضمن (الاستجابات) خلال العام ٢٠٢٤ م	كيف تم التبليغ؟	تبليغ أولياء الأمور بغياب الطالبات
إعداد (١) تقرير بعملية جرد الكتب فصليه تتضمن ( عدد الحقائب ، الحقائب المسلمة ، الفاقد) خلال العام ٢٠٢٤ م	كيف يقاس الترتيب؟	ترتيب الكتب الدراسية في مستودع المدرسة
عمل (١) بحث بأسباب غياب الطالبات متضمن الحلول المقترحة لمنع الغياب خلال العام ٢٠٢٤ م	كيف يقاس الاستلام	استلام اعدار الطالبات وحفظها في الملف



## القفزة بالأرقام بين الناتج المستهدف والناتج الفعلي

أولاً الأهداف :							
مسلسل	الهدف	معياري القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتجين	درجة التقدير
١	• إعداد (٥) تقرير باجتماعات القسم متضمن التوصيات وسجل الحضور وإجراءات العمل بمعدل تقرير كل شهرين سنة خلال ٢٠٢٤	تقرير	%٢٠	٥	١٥		
٢	• إعداد (١٠) إحصائية خدمة المستفيد متضمن ( عدد المستفيدين ، الطلبات المعلقة ، الخدمات المقدمة ) شهرية خلال العام ٢٠٢٤ م	إحصائية	%٢٥	١٠	٧٨		
٣	• إعداد (٩) بيان شهري بتبليغ الغياب لأولياء الأمور متضمن (الاستجابات) خلال العام ٢٠٢٤ م	بيان شهري	%٣٠	٩	٣٠٠		
٤	• إعداد (١) تقرير بعملية جرد الكتب فصليه تتضمن ( عدد الحقائب ، الحقائب المسلمة ، الفاقد) خلال العام ٢٠٢٤ م	تقرير	%٢٥	١	٢٠		



## الخطأ في إدخال الناتج المستهدف لا يتطابق مع الهدف

أولاً الأهداف :						
مسلسل	الهدف	معياري القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين النتاجين
١	• إعداد (٥) تقرير باجتماعات القسم متضمن التوصيات وسجل الحضور وإجراءات العمل بمعدل تقرير كل شهرين سنة خلال ٢٠٢٤	تقرير	%٢٠	<del>١٥</del> ٥		
٢	• إعداد (١٠) إحصائية خدمة المستفيد متضمن ( عدد المستفيدين ، الطلبات المعلقة ، الخدمات المقدمة ) شهرية خلال العام ٢٠٢٤ م	إحصائية	%٢٥	<del>٩٩</del> ١٠		
٣	• إعداد (٩) بيان شهري بتبليغ الغياب لأولياء الأمور متضمن (الاستجابات) خلال العام ٢٠٢٤ م	بيان شهري	%٣٠	<del>٥</del> ٩		
٤	• إعداد (١) تقرير بعملية جرد الكتب فصليه تتضمن ( عدد الحقائب ، الحقائب المسلمة ، الفاقد ) خلال العام ٢٠٢٤ م	تقرير	%٢٥	<del>٢٨</del> ١		



## مجموع الأوزان النسبية : وضع الوزن النسبي حسب أهمية وثقل العمل للهدف .

أولاً الأهداف :						
مستل	الهدف	مقياس القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة	النتائج الفعلية	الفرق بين النتائج
١	• إعداد (٥) تقرير باجتماعات القسم متضمن التوصيات وسجل الحضور وإجراءات العمل بمعدل تقرير كل شهرين سنة خلال ٢٠٢٤	تقرير	٢٠%	٥		
٢	• إعداد (١٠) إحصائية خدمة المستفيد متضمن ( عدد المستفيدين ، الطلبات المعلقة ، الخدمات المقدمة ) شهرية خلال العام ٢٠٢٤ م	إحصائية	٢٥%	١٠		
٣	• إعداد (٩) بيان شهري بتبليغ الغياب لأولياء الأمور متضمن (الاستجابات) خلال العام ٢٠٢٤ م	بيان شهري	٣٠%	٩		
٤	• إعداد (١) تقرير بعملية جرد الكتب فصليه تتضمن ( عدد الحقائب ، الحقائب المسلمة ، الفاقد) خلال العام ٢٠٢٤ م	تقرير	٢٥%	١		



## الخطأ في كتابة معيار القياس: معيار القياس هو ما يقاس به تحقق الهدف

### أولاً الأهداف :

مستند	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة	النتائج الفعلية	الفرق بين النتائج	درجة التقدير
١	• إعداد (٥) تقرير واجتماعات القسم متضمن التوصيات وسجل الحضور وإجراءات العمل بمعدل تقرير كل شهرين سنة خلال ٢٠٢٤	<del>شهري</del> تقرير	١٥%				
٢	• إعداد (١٠) إحصائية خدمة المستفيد متضمن (عدد المستفيدين ، الطلبات المتعلقة ، الخدمات المقدمة) شهرية خلال العام ٢٠٢٤ م	<del>مستفيد</del> إحصائية	٢٠%				
٣	• إعداد (٩) بيان شهري بتبليغ الغياب لأولياء الأمور متضمن (الاستجابات) خلال العام ٢٠٢٤ م	<del>لجان</del> بيان	٢٥%				
٤	• إعداد (١) تقرير بعملية جرد الكتب فصليه تتضمن ( عدد الحقائب ، الحقائب المسلمة ، الفاقد) خلال العام ٢٠٢٤ م	<del>أعمال</del> تقرير	٢٠%				
٥	• إنشاء (١) قاعدة بيانات (لعهد المكتب) خلال العام ٢٠٢٤ م	<del>نظام فارس</del> قاعدة بيانات	٢٠%				

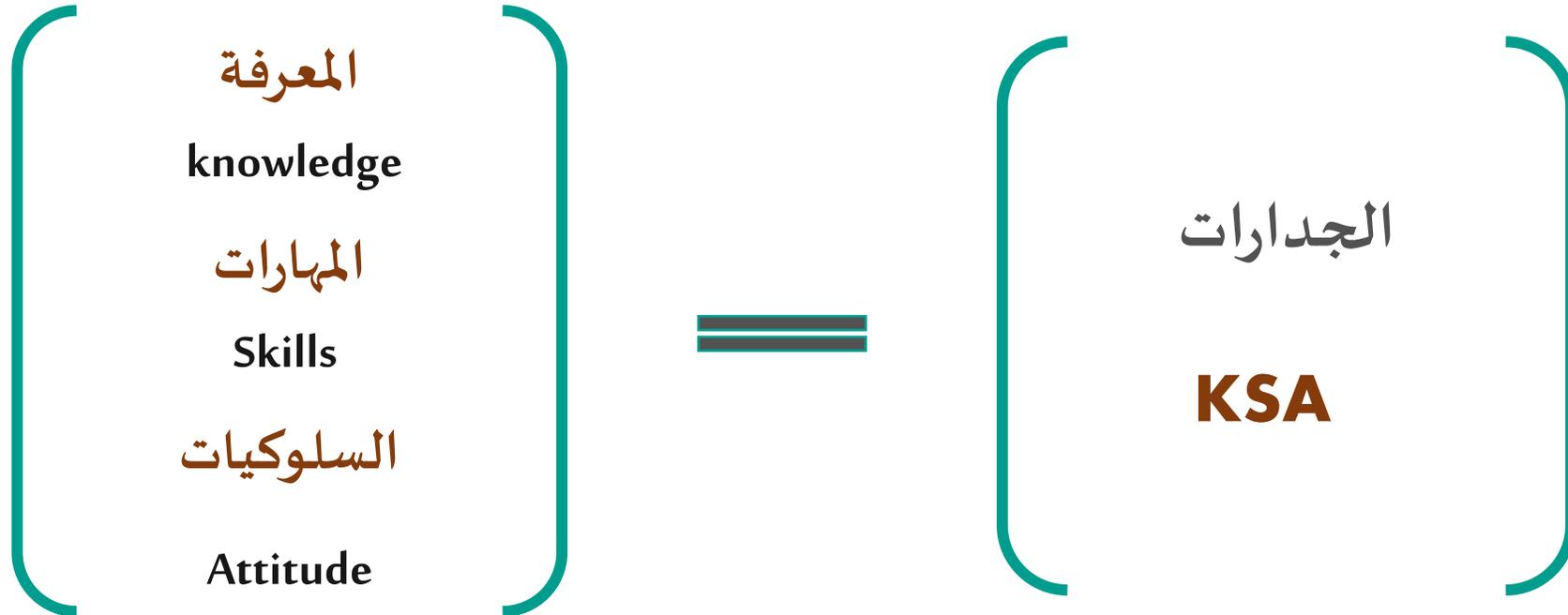
## ثانياً: الجدارات



## مفهوم الجدارات:

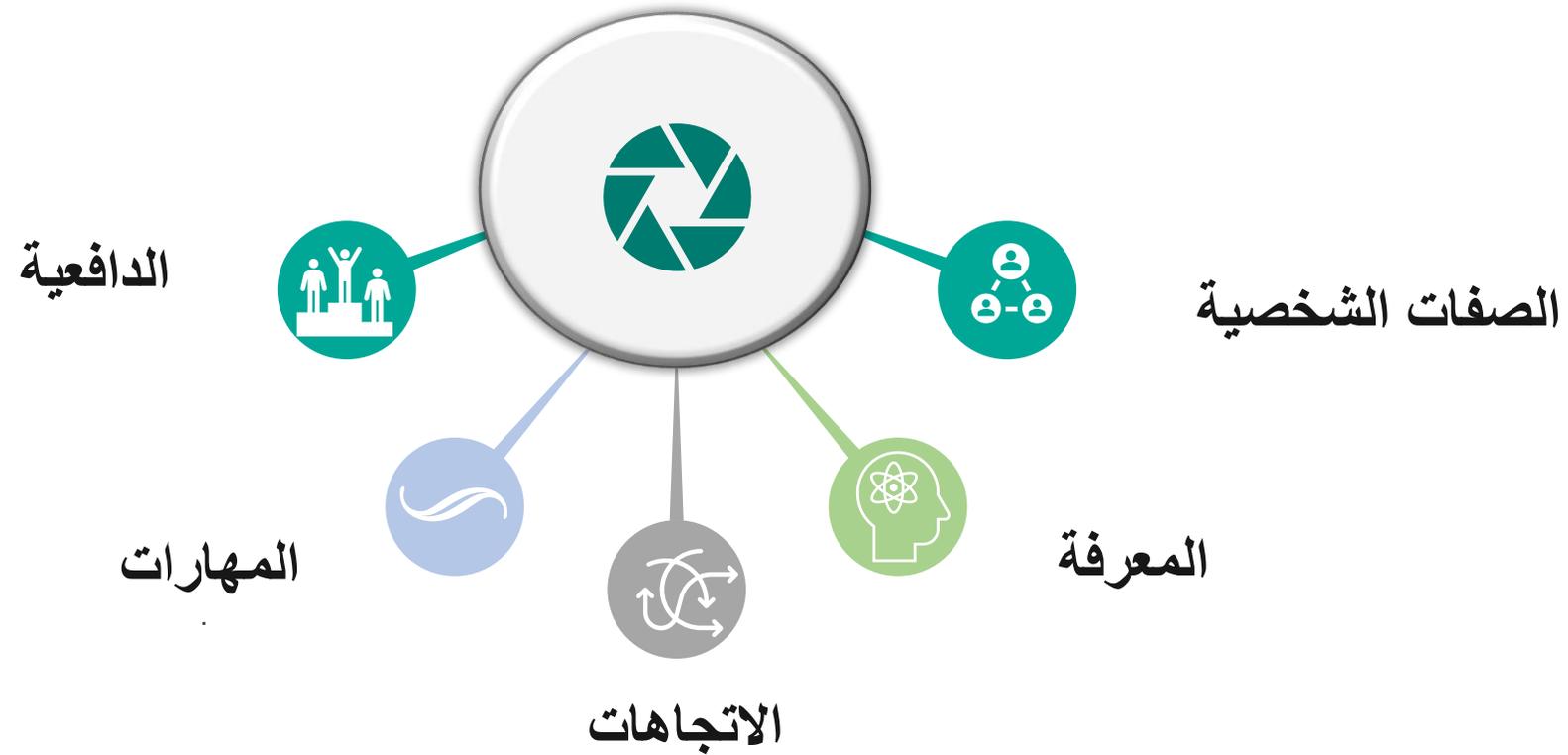


مجموعة المهارات والمعارف والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بكفاءة عالية.





## خصائص الجدارات الوظيفية :





## أنواع الجدارات فى ميثاق الأداء:

جدارات إشرافية	
حس المسؤولية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ولا يلقي اللوم على الآخرين</li> <li>يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله</li> <li>يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية</li> </ul>
التعاون	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل</li> <li>يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم</li> <li>يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله</li> </ul>
التواصل	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال</li> <li>يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال</li> <li>الإنصات للآخرين بعناية</li> </ul>
تحقيق النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية</li> <li>يمكن الاعتماد عليه وينفذ مهام في وقتها بمستوى عالي من الجودة</li> <li>مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسة عند تنفيذه لمهامه</li> </ul>
تطوير الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار</li> <li>يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم</li> </ul>
الارتباط الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل</li> <li>يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار</li> <li>يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه</li> <li>يركز على خدمة العملاء عند تنفيذ أعماله</li> </ul>
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم اليقين</li> <li>يدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه حتى في الظروف الصعبة</li> <li>يفكر بمنطقية وموضوعية دون التأثر بالاعتبارات الشخصية</li> <li>يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج</li> <li>يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين</li> </ul>

جدارات الغير إشرافية	
حس المسؤولية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ولا يلقي اللوم على الآخرين</li> <li>يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله</li> <li>يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية</li> </ul>
التعاون	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل</li> <li>يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم</li> <li>يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله</li> </ul>
التواصل	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال</li> <li>يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال</li> <li>الإنصات للآخرين بعناية</li> </ul>
تحقيق النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية</li> <li>يمكن الاعتماد عليه وينفذ مهام في وقتها بمستوى عالي من الجودة</li> <li>مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسة عند تنفيذه لمهامه</li> </ul>
تطوير الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار</li> <li>يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم</li> </ul>
الارتباط الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل</li> <li>يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار</li> <li>يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه</li> <li>يركز على خدمة العملاء عند تنفيذ أعماله</li> </ul>



## أولاً جدارة حس المسؤولية :

م	حس المسؤولية	١	٢	٣	٤	٥
أ	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ولا يلقي اللوم على الآخرين	لا يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ، وعادةً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ، وأحياناً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	يتحمل مسؤولية أفعاله في أغلب الأوقات ، ونادراً ما يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	يتحمل مسؤولية أفعاله ، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل أبداً	يتحمل مسؤولية أفعاله دائماً ، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به
ب	يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله	لا يفهم دوره وكيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره ولكنه لا يفهم كيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره وعنده تصور عام عن كيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره بوضوح وعلى دراية تامة بكيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الأهداف العامة لجهة عمله ولديه القدرة على شرح ذلك لزملائه
ج	يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية	لا يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ولا يطرح القضايا على رئيسه المباشر إلا بعد فوات الأوان	يفتقر إلى الشفافية أحياناً عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر عند الضرورة	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح كل القضايا على رئيسه المباشر	دائماً يكون مبادراً في رفع التحديات للأطراف المعنية في الوقت المناسب وبكل شفافية



## ثانياً: جدارة التعاون:

٥	٤	٣	٢	١	التعاون	م
يشارك المعلومات بوضوح دائماً ويحرص على نشرها داخل الإدارة ويشجع الآخرين على القيام بذلك	يشارك المعلومات بفعالية ووضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة	يشارك المعلومات بوضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة عند الطلب	يشارك المعلومات بوضوح أحياناً ولكن يجب أن يطلبها منه مديره	لا يشارك المعلومات بوضوح ولا يسهل نشرها داخل الإدارة	يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل	أ
يطلب بشكل استباقي آراء من يعملون خارج إدارته ويتمتع بمهارة فائقة في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى والمسؤولين في المستويات الأعلى	يطلب باستمرار آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم وماهر في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم من وقت لآخر ولديه مهارات أولية لبناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب أحياناً آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم ولكنه لا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين	لا يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم ولا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين	يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم	ب
دائماً يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في جهة عمله بصورة فورية وإيجابية ولديه الاستعداد لتقديم معلومات أخرى لمقدم الطلب	دائماً يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله ، ويوفر ما يُطلب منه في الوقت المحدد	غالباً يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله ويوفر ما يُطلب منه	يستجيب أحياناً لطلبات الدعم والمساندة المقدمة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله	لا يستجيب لطلبات الدعم و المساندة المقدمة من الوحدات التنظيمية داخل جهة عمله	يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله	ج



## ثالثاً: جدارة التواصل:

م	التواصل	١	٢	٣	٤	٥
أ	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل المكتوب الواضح أو الفعال	أحيانا يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال	يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	دائماً يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويتبع طرق التوثيق الصحيحة
ب	يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل الشفهي الواضح أو الفعال	أحيانا يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال	يتواصل مع الآخرين شفهيّاً بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	دائماً يتواصل مع الآخرين شفهيّاً بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويمكنه عرض وجهة نظره بفاعلية للقادة والجمهور
ج	الإنصات للآخرين بعناية	لا ينصت للآخرين بعناية، ويقاطع الآخرين عند تحدثهم أو يكون مشتت الانتباه	أحياناً ينصت للآخرين بعناية لكنه يتشتت ويفقد تركيزه في بعض الأوقات	ينصت للآخرين بعناية ونادراً ما يتشتت انتباهه	ينصت للآخرين بعناية ويظهر فهماً واضحاً لما يتم إيصاله له ونادراً ما يتشتت انتباهه	دائماً ينصت للآخرين بعناية ويفهم بوضوح ما يتم إيصاله له بتركيز تام



## رابعاً: جدارة تحقيق النتائج:

م	تحقيق النتائج	١	٢	٣	٤	٥
أ	يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية	غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على تحديد أولوياتها	أحياناً يقدر على القيام بمهام متعددة ويضع أولويات العمل بفاعلية عندما يكون ضغط العمل قليلاً	قادرًا على القيام بمهام متعددة والعمل بفاعلية عند مستوى الأداء المتوقع	قادرًا على القيام بمهام متعددة ويطلب تولي مسؤوليات إضافية عند الإمكان	ماهر للغاية في القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة، ويتحمل مسؤوليات إضافية.
ب	يمكن الإعتماد عليه وينفذ مهام في وقتها بمستوى عالي من الجودة	لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسؤوليته في الوقت المحدد	أحياناً يمكن الإعتماد عليه ويواجه صعوبة في تنفيذ مهامه في الوقت المحدد	يمكن الإعتماد عليه غالباً ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسؤوليات بالمستوى المتوقع من الجودة	يمكن الإعتماد عليه دائماً ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة	دائماً يمكن الإعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بمستوى جودة أعلى من المتوقع
ج	مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسة عند تنفيذه لمهامه	غير مبادر وغير قادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج إلى التوجيه المستمر	نادراً ما يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج إلى الكثير من التوجيه	أحياناً يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج إلى بعض التوجيه	دائماً يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج إلى قليل من التوجيه	دائماً يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ولا يحتاج إلى التوجيه



## خامساً: تطوير الموظفين:

م	تطوير الموظفين	١	٢	٣	٤	٥
أ	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار	لا يسعى إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به	يسعى نادراً إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به ويحتاج إلى حث على ذلك من قبل المدير	عادة يسعى إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به	يسعى دائماً إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رأي المدير	مبادراً في السعي إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رأي المدير وغيره من ذوي العلاقة كزملاء العمل
ب	يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم	لا يقدم آراء مساعدة للآخرين ولا يشاركونهم النصيحة والاقتراحات	أحياناً يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصيحة والاقتراحات، ولكنه يحتاج لمن يحثه على ذلك	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصيحة والاقتراحات بما يتسق مع التوقعات	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصيحة والاقتراحات	مبادراً ودائماً يستمع ويقدم آراء مساعدة للآخرين قائمة على الحقائق ويشجع غيره على الاقتداء به



## سادساً: الارتباط الوظيفي:

م	الارتباط الوظيفي	١	٢	٣	٤	٥
أ	لدية الاستعداد لمواجهة تحديات العمل	غير مستعد للتغلب على تحديات العمل ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية عند الضرورة	أحياناً يظهر استعداداً للتغلب على تحديات العمل ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية إلا في بعض الحالات النادرة	مستعد للتغلب على تحديات العمل مع رغبة في تحمل المزيد من المسؤوليات	مستعد للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة	دائماً يكون مستعداً للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة ويشجع الآخرين على الاقتداء به
ب	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار	لا يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	أحياناً يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل ولكنه يحتاج إلى الحث من قبل المدير	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع باستمرار إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يلهم الآخرين بمبادراته ويشجعهم على التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل
ج	يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه	لا يصل إلى العمل في موعده وغير متواجد عند الضرورة	أحياناً يصل إلى العمل في موعده وأحياناً يكون متواجداً عند الضرورة	يصل للعمل في موعده وهو متواجد عند الضرورة حسب التوقعات	يصل للعمل في موعده باستمرار أو مبكراً عنه وهو متواجد عند الضرورة	دائماً يصل للعمل في موعده أو مبكراً وهو متواجد عند الضرورة ويبقى لوقت متأخر طواعية عند الضرورة
د	يركز على خدمة العملاء عند تنفيذ أعماله	لا يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	أحياناً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ولكن يجب أن يحثه مديره على ذلك	يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل بصور تتفق مع التوقعات	دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به



## سابعاً: القيادة للوظائف الإشرافية:

م	القيادة	١	٢	٣	٤	٥
أ	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم اليقين	غير قادر على مواجهه المخاطر المختلفة ولا على اتخاذ أي إجراء بدون دعم من الآخرين	أحياناً يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على المخاطرة وأحياناً يطلب دعماً من الآخرين	يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة وقليلاً ما يعتمد على دعم الآخرين	يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة بدون دعم من الآخرين	يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويتخذ قراراً بناءً على الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة
ب	يدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه حتى في الظروف الصعبة	غير قادر ابدأً على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق اهدافهم	يجد صعوبة في تشجيع ودعم فريقه وتحفيزهم عند مواجهة التحديات	قادر على تشجيع ودعم فريقه بشكل مناسب وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم حتى عند مواجهة التحديات	قادر على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق أهدافهم والتفوق عليها حتى عند مواجهة التحديات	قادر على التشجيع ودعم فريقه بتحقيق أهدافهم والوصول الى الأداء المتميز كما يحفز الآخرين من خارج فريقه
ج	يفكر بمنطقية وموضوعية دون التأثير بالاعتبارات الشخصية	يواجه صعوبة في التفكير المنطقي عند مواجهه المشاكل أو يهتم بالاعتبارات الشخصية على حساب المصالح العامة لجهة عملة في كثير من الأحيان	يواجه بعض الصعوبة في التفكير المنطقي وأحياناً لا يفكر بموضوعية عند اتخاذ القرار	يفكر بمنطقية عند مواجهة المشاكل بدون التأثير بالاعتبارات الشخصية	يظهر درجة عالية في قدراته على التفكير المنطقي وحل المشاكل والمشكلات ويتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح جهة عمله	يظهر درجة عالية جداً من التفكير المنطقي وحل المشاكل ودائماً يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح جهة عمله
د	يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج	لا يفوض صلاحياته وغالباً يكون متسلطاً	أحياناً يفوض صلاحياته ولا يتابع نتائج التفويض	يفوض صلاحياته وقليلاً ما يتابع نتائج التفويض	يفوض صلاحياته دائماً ويتابع نتائج التفويض لتسيير مهام العمل	يفوض صلاحياته دائماً ويتابع نتائج التفويض لتسيير مهام العمل وتحقيق الاحتياجات التطويرية لفريق العمل
هـ	يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين	لا يوفر ولا يدعم فرص تطوير المرؤوسين	يوفر فرص التطوير لبعض المرؤوسين من حين لآخر	يوفر فرص التطوير الأساسية لكل مرؤوسيه	يوفر ويدعم دائماً فرص التطوير لكل مرؤوسيه بما يرتبط بشكل واضح مع احتياجاتهم	يوفر ويدعم دائماً فرص التطوير لكل مرؤوسيه وللآخرين أيضاً وفقاً لاحتياجاتهم وطموحاتهم



## كيف يمكن أن نحسن الجدارات الوظيفية بصورة مثالية؟



# حالات الأداء الوظيفي في الأطر التنظيمية للائحة الموارد البشرية



الأداء الوظيفي ٢٠٢٤  
سلسلة تميز بأدائك

إدارة الموارد البشرية بتعليم المنطقة الشرقية  
خدمات الموارد - تخطيط وتطوير الموارد البشرية  
وزارة التعليم  
Ministry of Education





## الإطار التنظيمي لإدارة الأداء

### المادة الرابعة:

يكون تقويم أداء الموظف المنقول من وظيفته الى وظيفة أخرى سواءً كان النقل داخل الجهة الحكومية أو خارجها من قبل الوحدة التنظيمية أو الجهة الحكومية المنقول إليها متى أمضى مدة لا تقل عن ثلاثة أشهر فيها، وفي حال لم يمض تلك المدة يكون تقويم أدائه من قبل رئيس الوحدة التنظيمية أو الجهة الحكومية المنقول منها.



## المادة الخامسة:

يعد تقييم الأداء الوظيفي عن الموظف خلال مدة التدريب أو الدراسة أو الإعارة التي تزيد عن ستة أشهر خلال دورة الأداء في ضوء التقارير التي ترد للجهة الحكومية من جهة التدريب أو الدراسة أو الإعارة.

## المادة السادسة:

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

# الإجابة على الاستفسارات الواردة باللقاء



الأداء الوظيفي ٢٠٢٤  
سلسلة تميز بأدائك



مدونة قواعد السلوك الوظيفي  
وأخلاقيات الوظيفة العامة



هيكل إدارة التعليم



أطر العمل التنظيمية  
للائحة الموارد البشرية



مقياس تقدير الجدارات



صفحة إدارة الأداء الوظيفي  
في وزارة التعليم

إدارة الموارد البشرية بتعليم المنطقة الشرقية  
خدمات الموارد - تخطيط وتطوير الموارد البشرية

QR-code

تهمك

نشكر لكم  
حسن استماعكم

Thank you

إدارة الموارد البشرية بتعليم المنطقة الشرقية  
خدمات الموارد البشرية - وحدة تخطيط وتطوير الموارد البشرية  
[Shr-ed-022@moe.gov.sa](mailto:Shr-ed-022@moe.gov.sa)