



إدارة الأداء الوظيفي  
لشاغلي الوظائف الإدارية

# الحقية التدريبية للمديرين إدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الادارية

١٤٤٣ هـ / ٢٠٢١ م



وزارة التعليم  
Ministry of Education

جميع الحقوق محفوظة لوزارة التعليم - الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية 2021م

## الحقيبة التدريبية للمديرين لبرنامج

# إدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التعليم

جميع الحقوق محفوظة لوزارة التعليم – الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية

الرياض – المملكة العربية السعودية

ربيع أول ١٤٤٣ هـ - أكتوبر ٢٠٢١ م

الإصدار الثالث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحتويات

### القسم الأول :

#### التعريف بالحقيبة التدريبية

5	المقدمة
6	دليل البرنامج
6	منهاج البرنامج
7	ارشادات المتدرب
7	نشاط تعارف
8	تقييم البرنامج
9	نشاط استهلاكي
10	تعريف المصطلحات

### القسم الثاني :

#### الوحدات التدريبية

#### الوحدة ( 1 ) : إدارة الأداء وميثاقه

12	التعريف بالوحدة
13	الجلسة الأولى
21	الجلسة الثانية
30	تقييم الوحدة

#### الوحدة ( 2 ) : تقييم الأداء والتغذية الراجعة

32	التعريف بالوحدة
33	الجلسة الأولى
42	الجلسة الثانية
50	تقييم الوحدة

#### الوحدة ( 3 ) : تطلعات الأداء ونظامه التقني

52	التعريف بالوحدة
53	الجلسة الأولى
60	الجلسة الثانية
66	تقييم الوحدة

### القسم الثالث :

#### الملاحق

67	المراجع
----	---------

## المقدمة

تعد إنتاجية الموظفين إحدى أهم العوامل التي تسعى المنظمات كافة إلى زيادتها؛ لما له من أثر بالغ في نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، وتتأثر إنتاجية الموظفين بعدد من العوامل التنظيمية والمادية والثقافية، ومن هذه العوامل المهمة تقييم أداء الموظفين الذي يعد أحد الأدوات الإدارية الفاعلة، حيث يتم فيها مقارنة أداء الموظف الفعلي بما هو مستهدف ومتفق عليه بداية كل عام، فهي تمكن الرؤساء من مراقبة أداء الموظفين العاملين معهم، وتحفز الموظفين للعمل بنشاط وحيوية لتحقيق المستهدفات التي تم التوافق عليها مسبقاً، من أجل الوصول إلى مستويات وظيفية أعلى، أو تحقيق علاوات وعوائد أفضل، وهذا يصب أخيراً في مصلحة كفاءة المنظمات وفعاليتها وتحقيق أهدافها العليا.

نقف اليوم في وزارة التعليم أمام نقطة تحول على طريق تحسين إنتاجية الموظفين ممن هم على الكادر الإداري، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ويتمثل ذلك في إطلاق مشروع تقييم أداء الموظفين الجديد الذي يتضمن محوري الأهداف والجدارات، ويهدف المشروع إلى تحويل قياس أداء الموظف من الكادر الإداري بالوزارة من الطرائق التقليدية في التقييم إلى أفضل ما توصل إليه العلم في تقييم أداء الموارد البشرية.

ولا يمكن أن يكتب لهذا المشروع النجاح قبل أن يتم تمكين الرئيس والمرؤوس من المهارات والمعارف اللازمة لتقييم الأداء بشكل صحيح خالي من الأخطاء والانحرافات، وأنتم اليوم عماد هذا العمل وأساس نجاحه؛ إذ يعهد إليكم من خلال هذا البرنامج التدريبي (تدريب المدربين) مهمة عظيمة وذات حساسية كبيرة، وهي نقل مهارات تقييم الأداء للمديرين في إداراتكم التعليمية، وتمكينهم من تقييم الأداء بصورة صحيحة تكفل تحفيز الموظفين نحو أداء أفضل.

أهئكم زميلاتي وزملائي على هذه الثقة الكبيرة في اختياركم سفراءاً لتقييم الأداء الوظيفي، وأعلم ما تملكونه من قدرات ومهارات تدريبية تجعل منكم رواداً في نشر ثقافة تقييم الأداء الجديد بالصورة المثالية التي يطمح لها الجميع.

وأذكركم أخيراً بأهمية عملكم في نجاح المشروع وفي تحقيق مستهدفات الوزارة ومستهدفات المملكة 2030، وأسأل الله أن يجعل ما تقدمونه لهذا الوطن العظيم في ميزان حسناتكم، إنه سميع مجيب.

وأقبلوا من أحيكم الدعاء لكم بالتوفيق والسداد

المشرف العام على الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية

د. ماجد بن عبد الله السعيد

## منهاج البرنامج التدريبي

الوحدة	الجلسة	الزمن بالدقائق	الأهداف	
الأولى	الأولى	110	1. يُعرف مفهوم إدارة الأداء.	
			2. يبين أهمية إدارة الأداء	
			3. يفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء.	
	300 د	الثانية	130	4. يوضح دور أصحاب المصلحة الرئيسيين في إدارة الأداء.
				5. صياغة الأهداف الذكية في ميثاق الأداء
				6. التعرف على الجدارات في ميثاق الأداء
				7. تطبيق استخدام ميثاق الأداء عملياً
الثانية	الأولى	95	1. التعرف على اجتماعات مراجعة الأداء	
			2. تحليل أداء الموظف وتقديم التغذية الراجعة	
	300 د	الثانية	145	3. التعرف على خطوات تنفيذ تقييم أداء الموظف
				4. استخدام نموذج تقييم الأداء الوظيفي
				5. احتساب نتيجة أداء الموظف وفق عناصر النموذج
الثالثة	الأولى	95	1. التعرف على التصنيف الاجباري ومميزاته ومتطلبات تطبيقه	
			2. التعرف على اجراءات تظلمات الموظفين.	
			3. تحديد مشكلات وأخطاء تطبيق إدارة الأداء والتعامل معها	
	300 د	الثانية	145	4. التعرف على خطوات التسجيل في نظام إدارة الأداء الالكتروني.
				5. التعرف على إعداد ميثاق الأداء تقنياً
				6. التعرف على تقييم أداء الموظف تقنياً
				7. تطبيق مراحل النظام التقني لإدارة الأداء عملياً

## دليل البرنامج

اسم البرنامج	تقييم الأداء الوظيفي
المحف العام	تنمية مهارات المشاركين في مجال تقييم الأداء الوظيفي واكسابهم المهارات اللازمة للتطبيق في ديوان الوزارة وإدارات التعليم
المستفيدون	(30.000) مشارك / مشاركة
مدة البرنامج	التدريب المباشر
فترة التنفيذ	(3 أيام (15 ساعة تدريبية
مكان التنفيذ	(5 ساعات يومياً) تدريب مباشر بالفترة الصباحية
	جميع مدن المملكة / قاعة مجهزة بأدوات التدريب
الوحدات التدريبية	الوحدة (1) إدارة الأداء وميثاقه
	الوحدة (2) تقييم الأداء والتغذية الراجعة
	الوحدة (3) تظلمات الأداء و نظامه التقني

## نشاط التعارف:

قم بتعبئة بطاقة المشارك بالبيانات الشخصية التي تتعلق بك، ثم مررها إلى زميلك ليعرف كل واحد منكم الآخر.

الاسم الثلاثي:

جهة العمل:

الوظيفة الحالية:

الاهتمامات الشخصية:

القراءات في مجال العمل:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ارشادات للمتدرب

### أخي المشارك :

مشاركتك الفاعلة واستفادتك من كافة الإمكانيات المتوافرة، لا يتحقق بعد توفيق الله إلا بما يلي:

- إثراء عناصر البرنامج التدريبي بخبرتك العلمية والعملية.
- استثمار ما تدربت عليه.
- حضورك الجلسات التدريبية كاملة.
- استثمار الوقت؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تقبل الدور المسند إليك، وتنفيذ مهامه.
- تفاعلك الإيجابي ومشاركتك في الأنشطة التدريبية.
- الالتزام بالوقت المحدد لكل نشاط.
- دعم مجموعتك عند تنفيذ النشاطات.
- التفكير فيما تدرّب عليه، وتأمل مقاصده وأثره في حياتك العلمية.
- إغلاق الهاتف المحمول داخل القاعة.
- تجنب الاستئذان إلا لضرورة ملحة.
- تقديم مقترحات إيجابية لتطوير التدريب.

## التقييم البعدي

أخي المشارك / أختي المشاركة:  
في نهاية اليوم الأخير وبعد غلق الجلسة التدريبية الأخيرة، قم بالإجابة  
على هذه الأسئلة بشفافية، عبر الباركود الذي أمامك.



فردى (10) دقائق

فردى

ملاحظة : سيتم فتح رابط التقييم بعد الجلسة التدريبية الأخيرة

## التقييم القبلي

أخي المشارك / أختي المشاركة:  
في بداية اليوم الأول وقبل بدء الجلسة التدريبية الأولى، قم بالإجابة  
على هذه الأسئلة بشفافية، عبر الباركود الذي أمامك.



فردى (10) دقائق

فردى

ملاحظة : سيتم غلق رابط التقييم بعد بدء الجلسة التدريبية الأولى



## نشاط استهلاكي

### أخي المشارك / أختي المشاركة

استخدم جدول التعلم الذاتي ( KWL ) فردياً للربط بين ما تعرفه وما تود أن تعرفه عن إدارة الأداء.

ماذا عرفت عن إدارة الأداء الوظيفي؟	ماذا تريد أن تعرف عن : إدارة الأداء الوظيفي ؟	ماذا تعرف عن : إدارة الأداء الوظيفي ؟

سيتم الاجابة عن هذا السؤال يومياً في نشاط ختام كل وحدة تدريبية

## تعريف المصطلحات

### ميثاق الأداء:

هو نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل هدف وجدارة ويتم إعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه.

الهدف :

مصطلح للتعبير عن المخرجات المطلوبة والتي تمثل النتيجة التي يعمل الموظف على تحقيقها، ويجب عند تحديد أي هدف أن يكون ذكياً.

الجدارات:

هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فعال.

الوزن النسبي:

هو المقدار الذي يعبر عن الأهمية النسبية للهدف والجدارة.

الوظيفية الإشرافية :

هو الدور الذي يقوم به الموظف الذي يتبعه رؤوسين يقوم بالإشراف على أعمالهم بالإضافة إلى مهامه التشغيلية الأخرى.

الوظيفة غير الإشرافية:

هو الدور الذي يقوم به الموظف الذي لديه مهام تشغيلية فقط ولا يتبعه رؤوسين يشرف عليهم.

التصنيف الإجباري:

هو أداة إدارية تلزم المقيم / الرئيس بتصنيف أداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفاً على صورة نسب مئوية لضمان التمييز بين الموظفين المتميزين والموظفين ذوي الأداء المنخفض

### إدارة الأداء:

إدارة الأداء هي عملية تعنى بقياس أداء الموظف من خلال أسس ومعايير ومستويات محددة مرتبطة بأهداف الجهة الحكومية.

معيار القياس:

هو التعبير الكمي أو النوعي عن وحدة قياس ناتج الأداء.

الناتج المستهدف:

هو التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه.

الناتج الفعلي:

هو التحديد الكمي للأداء الفعلي الذي تم تحقيقه.

سلم التقدير :

هو التدرج الخماسي ( من 1 إلى 5 ) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف للهدف أو الجدارة.

التقدير الموزون :

هو حاصل ضرب القيمة المقدرة لدرجة تحقيق الموظف للهدف أو الجدارة على سلم التقدير الخماسي في وزنها النسبي.

التقدير العام للموظف:

هو قيمة كمية تعبر عن المستوى الاجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في فترة زمنية محددة من دورة الأداء.



وزارة التعليم  
Ministry of Education

# الوحدة التدريبيّة الأولى ( 1 )

البرنامج التدريبي  
إدارة الأداء الوظيفي

## الوحدة الأولى

الزمن : 5 ساعات

### خطة تنفيذ الوحدة التدريبية

الزمن	الأسلوب	المحور / الموضوع	الرقم	الجلسة
15	محاضرة وناقش	مدخل حول نظام إدارة الأداء	1	الأولى
35	عصف ذهني	نشاط (1/1/1) مفهوم إدارة الأداء	2	
	محاضرة وناقش تفاعلي	المادة العلمية (1/1/1) مفهوم إدارة الأداء وأهدافها	3	
35	منظم معرفي	نشاط (1/1/2) إدارة الأداء وتقييم الأداء	4	
	محاضرة وناقش تفاعلي	المادة العلمية (1/1/2) الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء	5	
45	منظم معرفي	نشاط (1/1/3) دورة إدارة الأداء	6	
	محاضرة وناقش تفاعلي	المادة العلمية (1/1/3) حول دورة إدارة الأداء	7	
30	استراحة			
45	مصفوفة معرفية	نشاط (1/2/1) أصحاب المصلحة إدارة الأداء	8	الثانية
	محاضرة	المادة العلمية (1/2/1) أصحاب المصلحة في إدارة الأداء	9	
35	مصفوفة معرفية	نشاط (1/2/1) التعرف على عناصر ميثاق الأداء	10	
	محاضرة	المادة العلمية (1/2/1) ميثاق الأداء	11	
45	مصفوفة معرفية	نشاط (1/2/1) الأهداف الذكية للأداء	12	
	محاضرة	المادة العلمية (1/2/1) الأهداف الذكية للأداء	13	
-	مهمة منزلية	مهمة تطبيقية ( الأهداف الذكية للأداء )	14	
10	تقييم ذاتي	التقييم البنائي للوحدة الأولى	15	
300 دقيقة	المجموع			

### الأهداف التدريبية:

بانتهاء الجلسة التدريبية سيكون المتدرب قادراً على أن:

1. يُعرف مفهوم إدارة الأداء
2. يفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء
3. يحدد مراحل إدارة الأداء
4. يوضح دور أصحاب المصلحة الرئيسيين في إدارة الأداء.
5. يتعرف على مرحلة تخطيط الأداء.
6. يحدد عناصر ميثاق الأداء.
7. يكتب أهدافاً ذكية للأداء.

يستلزم تنفيذ هذه الوحدة التدريبية توفر التجهيزات والمستلزمات الآتية:

- الوسائل السمعية والبصرية، وهي:
  - جهاز حاسب آلي
  - جهاز عرض البيانات (Data show Projector).
  - جهاز العرض فوق الرأس (Overhead Projector).
  - سبورة ورقية وأوراق وأقلام للكتابة.
  - صحف حائطية ومواد تثبيت الصحف الحائطية.
- الأدوات والتجهيزات:
  - أجهزة وأدوات الورش التدريبية، وأوراق عمل لتنفيذ النشاطات.
  - مؤشر الليزر.

## النشاط (1/1/1)

عنوان النشاط	مفهوم إدارة الأداء	الزمن
أسلوب النشاط	عصف ذهني	20 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعى

تعنى عملية تقييم الأداء بتقييم الموظف من قبل المدير، والذي يقوم فيه بتقييم المساهمة الإجمالية التي يقدمها الموظف إلى المنظمة. إنها مراجعة منهجية ومنطقية تجريها المنظمة سنويًا للحكم على قدرات الموظف في أداء المهمة. ويساعد ذلك على تحليل مهاراته وقدراته من أجل نموه المستقبلي الذي يزيد من إنتاجيته. كما يساعد على تحديد الموظف الذي يؤدي مهامه بشكل جيد وأولئك الذين ليسوا كذلك.

عملية تقييم الأداء هي طريقة منظمة لتقييم أداء الموظفين، والتي يتم من خلالها إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقًا. ويتم توثيق نتائج تقييم الأداء بعد أن يتم تقديم تغذية راجعة إلى الموظف عن أدائه خلال السنة، لإخباره بمواطن التحسين.

إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى تخطيط ومراقبة وتقييم أهداف الموظف ومساهمته الإجمالية في المنظمة. الغرض الأساسي من إدارة الأداء هو تشجيع وتحسين كفاءة الموظف وفعاليتيه.

في هذه العملية، يشارك كل من الموظفين والمديرين في وضع الأهداف، وتقييم الأداء، وتوفير التدريب والملاحظات للموظفين على فترات منتظمة للتحسين، وتنفيذ برامج التطوير للموظفين ومكافأتهم على إنجازاتهم.

بمساعدة هذه العملية، يحصل كل من الموظف ومديره على فرصة لتحديد الأهداف المشتركة للموظف التي تتعلق بالهدف النهائي للمنظمة من خلال النظر في أداء الموظف. وبهذه الطريقة تصبح أهداف الموظف واضحة وتساعد على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ونمو وتطور الموظف أيضًا.

## أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، من خلال النص السابق وخبرتك العملية قم بتعريف إدارة الأداء بأسلوبك الخاص، ثم حدد الأهداف التي يحققها للمنظمة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## المادة العلمية (1/1/1)

### إدارة الأداء

عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من الموظف وقياسه وتطويره

وذلك من خلال العمل على :

وهذا يعني التأكيد على أمرين:

الارتباط بالأهداف التنظيمية

الاستمرارية



- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني "إتقان العمل" بعبارات محددة.
- كيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
- كيف سيجري تقييم أداء العمل.
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها.

إدارة الأداء هي عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها. وهي عبارة عن نظام يتألف من عدة أجزاء، يجب العناية بها جميعاً إذا ما أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من : المؤسسة، والمدراء، والموظفين. إن إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

تُطبّق إدارة الأداء مع الموظف لأنها تعود بالفائدة عليه، وعلى المدير، وعلى المؤسسة، وأفضل ما تكون عليه هذه العملية عندما تتم بصورة تعاونية مشتركة. إن إدارة الأداء هي وسيلة للحد من الأداء الهزيل، وللعمل سوية لتحسين الأداء وفق ذلك كله، فإن إدارة الأداء عبارة عن تواصل مستمر في اتجاهين بين مدير الأداء (المشرف أو المدير). وهي تنطوي على الحديث والاستماع، وعلى تعلّم كلا الطرفين وتطوّرها.

## المادة العلمية (1/1/1)

تعد إدارة الأداء قياساً للنتائج، وهي تجيب عن سؤال أساسي:

### هل أنجز الموظف عمله؟ بمعنى هل نفذ ما هو متوقع منه في عمله؟

لذا تعرف إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة بأنها :

العملية التي يقوم من خلالها المديرون بضمان أن أنشطة الموظف ومخرجاته تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما تعرف بأنها طريقة استراتيجية ونظام متكامل ومتربط لتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة الأداء الوظيفي للأفراد وفرق العمل وتنميته. وتهدف إلى زيادة فاعلية أداء الفرد وفرق العمل والمنظمة وتوجيهه وتطويره؛ لتحقيق أهداف تنظيمية واستراتيجية قابلة للقياس، ومتفق عليها مسبقاً، وقياس جودة الأداء من خلال جدارات تعكس التميز في الأداء.

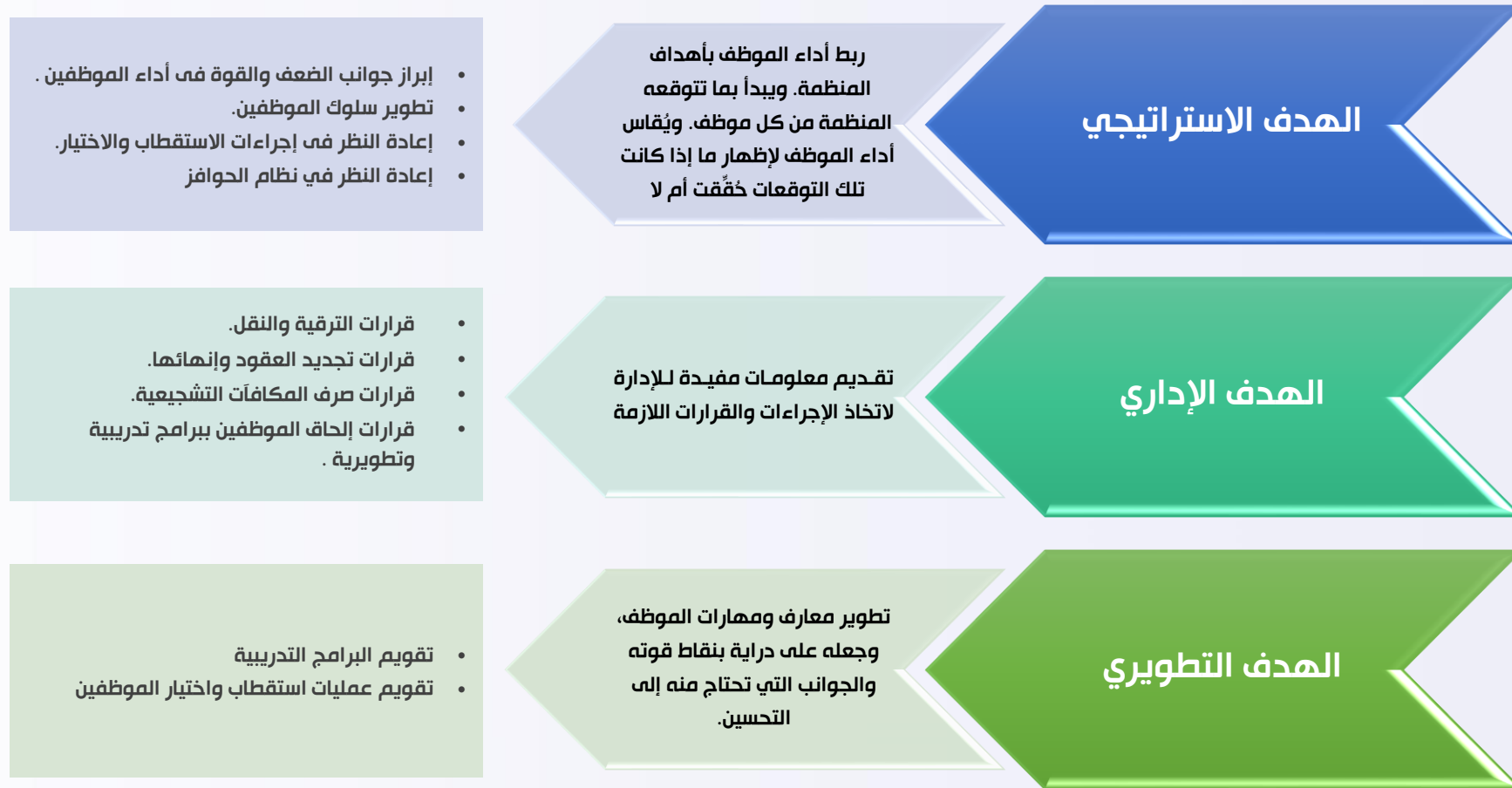
ويمكن النظر لعملية إدارة الأداء بأنها:

- إنشاء العلاقات وضمان التواصل الفعال والتركيز على ما تحتاجه المنظمة.
- عملية تواصل مستمر تنفذ بالاشتراك بين المدير والموظفين العاملين معه.
- عملية مستمرة على مدار العام وليست مقصورة على جلسات تقييم الأداء، بل تصل إلى كيفية منع وحل المشكلات.
- تهتم بالأفراد والتواصل والحوار والعمل معاً، ولا تهتم فقط بالنماذج أو إجبار الموظفين على الإنجاز.
- تعني مساعدة الموظفين على فهم ما يجب عليهم القيام به، وفي الوقت نفسه تمكينهم وإعطاءهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات اليومية في عملهم.

إن إدارة الأداء الوظيفي نظام يُقَيِّمُ من خلاله موظفو المنظمة بناءً على أدائهم فيها؛ وفق ميثاق أداء يتضمن مجموعة من الأهداف تحدد للموظف ( ماذا ينجز ؟ )، وكذلك يحدد الجدارات ( كيف ينجز ؟ ).

## المادة العلمية (1/1/1)

كما تتبين أهمية إدارة الأداء من خلال تحقيقها لثلاثة أهداف أساسية ومجموعة أهداف تفصيلية هي:





## النشاط (1/1/2)

إدارة الأداء	عصر المقارنة	تقييم الأداء
	المدة	
	الهدف	
	نوع التقييم	
	الارتباط بالعمل	
	وضوح الأدوار	
	نوع الاتصال	
	ارتباطه بالحوافز	
	الارتباط بالمهام	

عنوان النشاط	إدارة الأداء وتقييم الأداء	الزمن
أسلوب النشاط	منظم بياني	15 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعى

يساوي كثير من الناس بين إدارة الأداء وتقييم الأداء. وهذا مفهوم خاطئ شائع. إدارة الأداء مصطلح يستخدم للإشارة إلى الأنشطة والأدوات والعمليات والبرامج التي تنشئها أو تطبقها المنظمات؛ لإدارة أداء الموظفين والفرق والإدارات وغيرها من الوحدات التنظيمية داخل تأثيرها التنظيمي. وفي المقابل: تقييم الأداء يشير إلى تقدير أو تقييم الأداء خلال فترة الأداء لتحديد مدى نسبة ما نفذه الموظف أو الوحدة التنظيمية من الأهداف المتفق عليها أو الجدارات، وهذا يعتبر نشاطاً واحداً فقط من العديد من الأنشطة المهمة داخل مفهوم إدارة الأداء الشاملة.

في مكان العمل تُنفَّذُ إدارة الأداء من قبل الموظفين ذوي الأدوار الإشرافية. الهدف من إدارة الأداء عادة هو السماح للموظفين بمعرفة كيف كان أداءهم بالنسبة إلى أهداف الأداء أثناء فترة أداء محددة من خلال المشرفين والمديرين. وعادة ما تكون فترة الأداء في المنظمات 12 شهراً.

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك حدّد الفروق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء وفق المنظم البياني الذي أمامك، ثم دوّن خلاصة المقارنة التي نُوقِشت بين المشاركين والمدرّب.

## المادة العلمية (1/1/2)

في ظل الإدارة الحديثة، تحولت النظرة من المدخل التقليدي لتقييم الأداء إلى المدخل الحديث المعتمد على إدارة الأداء، حيث طرأت تحولات جوهرية يلخصها الجدول التالي:

إدارة الأداء	إلى
عملية مستمرة طوال العام	
تقييم بالإضافة إلى تطوير	
أهداف محددة	
يربط أهداف الموظف بأهداف وحدته الإدارية والمنظمة	
تقييم محدد لسلوكيات متفق عليها	
ارتباط وثيق بمهام وخطة العمل	
تحديد الأدوار بشكل واضح	
اتصال مفتوح يركز على التفاعل والحوار بين المدير والموظف	
يربط أداء الموظف باستحقاقه للحوافز	



تقييم الأداء	من
يحدث في نهاية السنة	
مجرد تقييم	
أهداف غير محددة	
لا يربط بين أهداف الموظف وأهداف وحدته الإدارية والمنظمة	
تقييم عام شكلي	
ارتباط ضعيف بمهام العمل	
عدم وضوح لأدوار الموظف	
اتصال باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	
لا يربط أداء الموظف باستحقاقه للحوافز	

## النشاط (1/1/3)

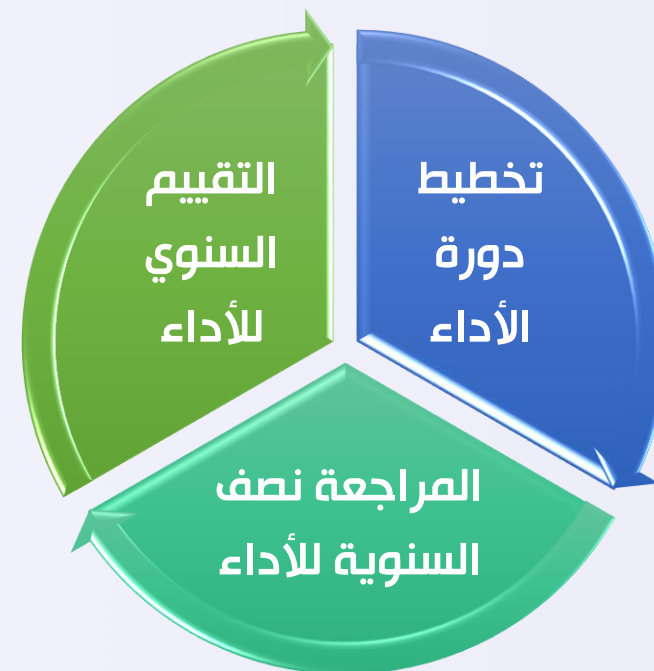
أخي المشارك / أختي المشاركة:

من خلال شرح المدرب ومناقشة المشاركين، لخص مراحل إدارة الأداء وفق الجدول التالي :

المرحلة	الوصف
تخطيط دورة الأداء	
المراجعة نصف السنوية للأداء	
التقويم السنوي للأداء	

عنوان النشاط	نظام إدارة الأداء	نوعه	الزمن
أسلوب النشاط	منظم معرفي	فردى / جماعى	20 دقيقة

تتكون إدارة الأداء من (3) مراحل أساسية :



## المادة العلمية (1/1/3)

### دورة إدارة الأداء

المراحل	الوصف
تخطيط دورة الأداء	وتتم خلال أول شهرين من بداية دورة الأداء، 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.
المراجعة نصف السنوية للأداء	وتتم خلال الشهر السادس أو السابع من دورة الأداء ويوصى بتطبيقها كلما أمكن ذلك؛ لمراجعة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق أهدافه المحددة في ميثاق الأداء، وتقديم التغذية الراجعة من قبل المديرين حول أداء الموظف وإجراء المراجعة المرحلية للفترة المتبقية من دورة الأداء، واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في حالة احتياج الموظف الى تحسين أدائه في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة)، وعادة ما يكون تقييم الأداء نصف السنوي (المراجعة نصف السنوية) اختيارياً.
التقويم السنوي للأداء	و تتم في نهاية دورة الأداء (في آخر شهرين من العام) ويُقِيمُ الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي أعد في بداية دورة الأداء، ويعد نموذج التقدير العام لأداء الموظف الذي يتضمن تقديره العام ونقاط القوة والنقاط التي تحتاج الى تطوير، ويعتبر تقييم الأداء من أهم الممارسات في مجال الموارد البشرية، ويعتبر بمثابة حجر الزاوية لأنشطة الموارد البشرية والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً وغير مباشر بموضوعات التدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي، وتطوير القيادات، وإدارة المواهب، والترقيات، والحوافز، والأجور والرواتب، والابتعاث وغيرها.



## النشاط (1/2/1)

## أخي المشارك / أختي المشاركة:

من خلال ما عرفته عن دورة إدارة الأداء قم برسم خريطة للعلاقات بين أدوار أصحاب المصلحة وفق المصفوفة التالية:

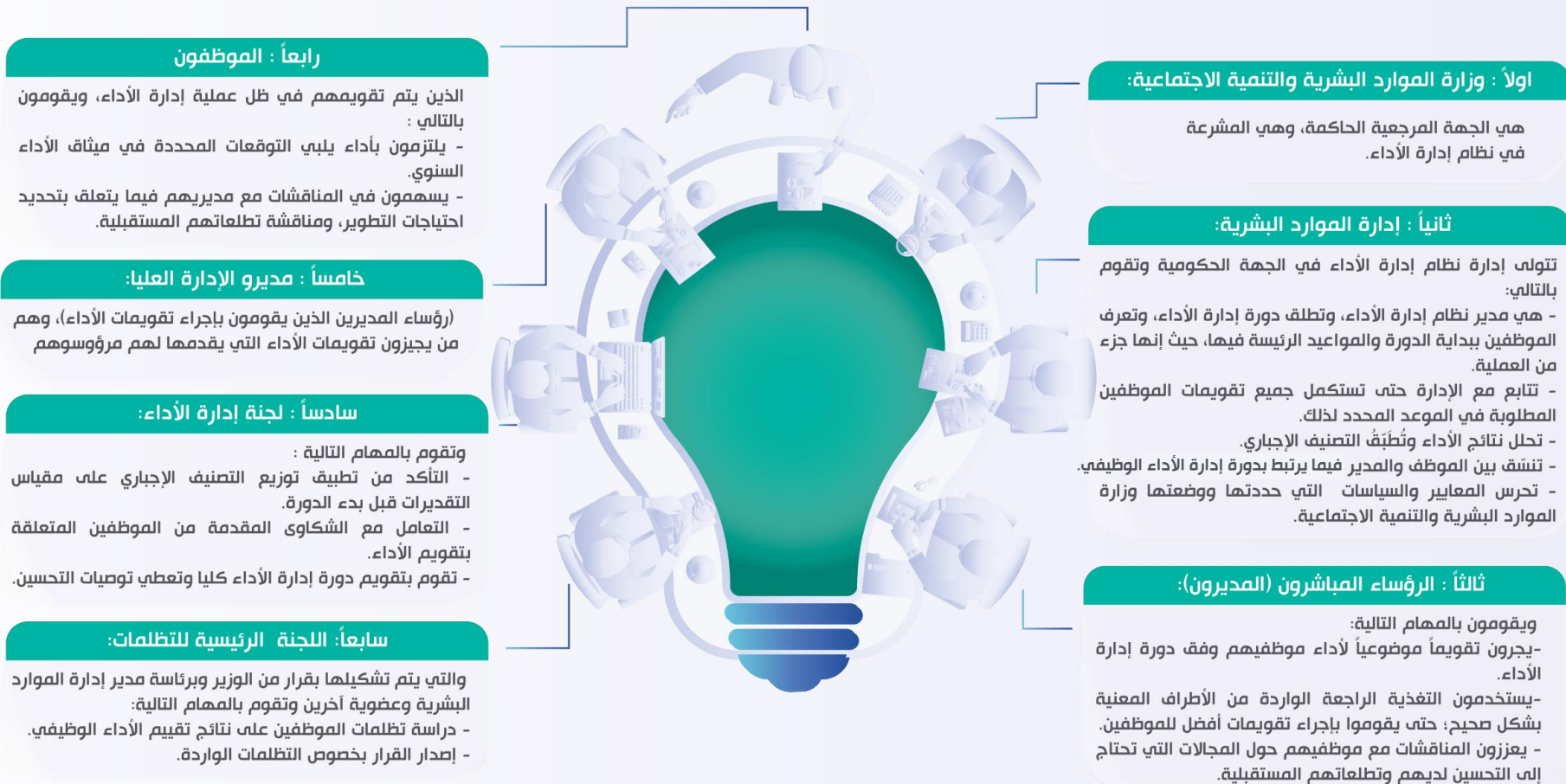
عنوان النشاط	أصحاب المصلحة في إدارة الأداء			الزمن
	مصنوفة معرفية	نوعه	فردى / جماعي	
أسلوب النشاط	مصنوفة معرفية	نوعه	فردى / جماعي	20 دقيقة

أدوار أصحاب المصلحة						أعمالها	المراحل
لجنة إدارة الأداء	اللجنة الرئيسية للتظلمات	إدارة الأداء الوظيفي	المدير الأعلى	المدير المباشر	الموظف		
استلام وحفظ الميثاق	-	إعلان بدء دورة إدارة الأداء	اعتماد الميثاق	إعداد الميثاق للموظفين	مناقشة الميثاق مع المدير والموافقة عليه	وتتم خلال اول شهرين من بداية دورة الأداء وتتضمن مناقشة خطة اداء الموظف مع المدير ويتم توثيق ما تم الاتفاق عليه في "ميثاق الأداء" الذي يتضمن الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي لهذه الجدارات.	التخطيط للأداء
استلام وحفظ نتيجة التقييم النصف سنوي والميثاق بعد التطوير	-	إعلان بدء المراجعة النصف سنوية	اعتماد نتيجة التقييم النصف سنوي والتعديل على الميثاق	التقييم النصف سنوي للموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف والتطوير على الميثاق	مناقشة نتيجة التقييم النصف سنوي مع المدير والتطوير على الميثاق	وتتم خلال الشهر السادس او السابع من دورة الأداء ويوصى بتطبيقها كلما أمكن ذلك لمراجعة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق اهدافه المحددة في ميثاق الأداء وتقديم التغذية الراجعة من قبل المدراء حول اداء الموظف وأجراء المراجعة المرحلية للفترة المتبقية من دورة الأداء واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في حالة احتياج الموظف الى تحسين ادائه في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة ) وعادة ما يكون تقييم الأداء النصف سنوي (المراجعة النصف سنوية) اختياري	المراجعة النصف سنوية
استلام وحفظ نتيجة التقييم السنوي مراجعة التصنيف الإجباري التأكد من عدالة التقييمات إصدار التصنيف الإجباري للوحدات التنظيمية	استقبال التظلمات على نتيجة التقييم السنوي ودراستها والرد عليها	إعلان بدء المراجعة السنوية إعلان النتائج النهائية للتقييم السنوي	اعتماد نتيجة التقييم السنوي	التقييم السنوي للموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف والتطوير على الميثاق وإعداد التصنيف الإجباري للموظفين	مناقشة نتيجة التقييم السنوي مع المدير والتطوير على الميثاق	تتم في نهاية دورة الأداء (في اخر شهرين من العام) و يتم فيها تقييم الاداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي تم اعداده في بداية دورة الأداء ، ويعد نموذج التقييم العام لأداء الموظف الذي يتضمن تقديره العام و نقاط القوة و النقاط التي تحتاج الى تطوير ويعتبر تقييم الأداء من أهم الممارسات في مجال الموارد البشرية ويعتبر بمثابة حجر الزاوية لأنشطة الموارد البشرية و التي ترتبط ارتباطاً مباشراً وغير مباشر مثل التدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي وتطوير القيادات وادارة المواهب و الترقيات و الحوافز و الأجور والرواتب والابتعاث وغيرها.	تقييم الأداء والتغذية الراجعة

## المادة العلمية (1/2/1)

### أصحاب المصلحة في إدارة الأداء

تتطلب إدارة الأداء الناجحة اشتراك عدة أطراف ذات علاقة بها، وبشكل عام تمثل الأطراف التالية دوراً في تفعيل عملية إدارة الأداء بشكل مناسب:



## تخطيط الأداء

إن تخطيط الأداء يمثل المرحلة الأولى من مراحل دورة إدارة الأداء.

وفي مرحلة التخطيط يناقش المدير مع الموظف ما يحتاجه من دعم لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ورفع مستوى المعايير، وتحسين مستوى الأداء، وتطوير الجدارات المطلوبة، كما يتم تحديد الأولويات في تنفيذ المهام مع التأكد من فهم الموظف لكل من الأهداف ومعايير الأداء والجدارات المطلوبة منه، وفي نهاية عملية النقاش بين الطرفين يتم إعداد ما يسمى

### ميثاق الأداء

### أنشطة مرحلة تخطيط الأداء :

والذي يعتبر من أهم مخرجات هذه المرحلة.



تبدأ دورة الأداء بأن تقوم الجهة المعنية في الجهاز الحكومي (إدارة الموارد البشرية ) بالإعلان عن بدء دورة الأداء لجميع الموظفين والمديرين. ويتم ذلك من خلال خطاب رسمي يرسل من إدارة الموارد البشرية إلى جميع المديرين يوضح بداية دورة الأداء مع التأكيد على التواريخ الرئيسية والمعالم المهمة في دورة الأداء وسيضمن الخطاب :

- تاريخ تسليم ميثاق أداء الموظف.
- تاريخ بداية مراجعة الأداء نصف السنوي
- تاريخ تقويم نهاية العام وتاريخ تسليمه.

## النشاط (1/2/2)

الإدارة:		اسم الموظف:	
القسم:		المسمى الوظيفي:	
المدير المقيم:		الرقم الوظيفي:	
<b>أولاً: الأهداف</b>			
النتائج المستهدفة	الوزن النسبي	معياري القياس	الهدف
	%		1
	%		2
	%		3
	%		4
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			
<b>ثانياً: الجدارات</b>			
مستوى الجدارة المطلوبة	الوصف السلوكي للجدارة	الوزن النسبي	الجدارة
		%	1
		%	2
		%	3
		%	4
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			
التاريخ:		/ /	
توقيع الموظف:	توقيع المعتمد:	توقيع المدير (المقيم):	
توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:			

عنوان النشاط	ميثاق الأداء	الزمن
أسلوب النشاط	عصف ذهني	15 دقيقة
نوعه	فردى / جماعى	

ميثاق الأداء هو نموذج لتحديد الأهداف، والجدارات والوزن النسبي، لكل جدارة وهدف، ويتم إعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه في بداية دورة الأداء.

**أخي المشارك / أختي المشاركة:**

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، قم بدراسة نموذج ميثاق الأداء الذي أمامك، وحدد عناصره، وما هو المقصود بكل عنصر؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## المادة العلمية (1/2/2)

## ميثاق الأداء

ميثاق الأداء هو نموذج لتحديد الأهداف، والجدارات والوزن النسبي، لكل جدارة وهدف، ويتم إعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه في بداية دورة الأداء. عناصر ميثاق الأداء الأساسية :

**الجدارات: كيف ينجز ؟ how**  
هي مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والصفات والخصائص السلوكية التي يركز ميثاق الأداء عليها.



وتمثل الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف أهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية المحدد من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

**الأهداف: ماذا ينجز ؟ what**  
وهي النتائج التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة إدارة الأداء.



وتمثل ما يتوقع من الموظف إنجازه خلال العام لضمان التركيز على النواحي الرئيسية في العمل وإنجازه بكل كفاءة وفاعلية

## خطوات إعداد ميثاق الأداء :

يتم إعداد ميثاق الأداء من خلال المرور بالخطوات التالية :

## 1 كتابة الأهداف الخاصة بالموظف :

- ويجب على المدير أن يقوم بكتابة أهداف الأداء للموظف ويجب ألا تقل عن (٤) أهداف ولا تزيد عن (٦) أهداف وتعد استناداً إلى المهام الوظيفية أو أهداف الوحدة التنظيمية. وينبغي صياغتها في صورة الهدف الذكي ( SMART ) وشروطه الخمسة .
- 1 / 1 - تحديد معايير القياس
  - 1 / 2 - تحديد الأوزان النسبية لكل هدف
  - 1 / 3 - تحديد الناتج المستهدف تحقيقه من الموظف بالنسبة لكل هدف

## 2 اختيار الجدارات السلوكية للموظف :

ويجب على المدير أن يقوم باختيار الجدارات السلوكية حسبما ورد في دليل الجدارات السلوكية، ثم يقوم باختيار مستوى الجدارة الذي يتوجب على الموظف أن يعكسه في أدائه والمؤشرات السلوكية التي يتوجب عليه أن يلتزم بها.

## المادة العلمية (1/2/2) ميثاق الأداء

المعلومات الأساسية للموظف بالإضافة إلى المدير المباشر المسئول عن تقييم أدائه.

### الأهداف

### الجدارات

اعتماد الميثاق : تاريخ الميثاق والتواقيع الاعتمادية للموظف وأصحاب الصلاحية.

اسم الموظف:		الإدارة:	
المسمى الوظيفي:		القسم:	
الرقم الوظيفي:		المدير المقيم:	
أولا: الأهداف			
الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	النتاج المستهدف
		%	1
		%	2
		%	3
		%	4
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			
ثانيا: الجدارات			
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارة	مستوى الجدارة المطلوبة
	%		1
	%		2
	%		3
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			
التاريخ: / /		توقيع الموظف:	
توقيع المدير (المقيم):	توقيع المعتمد:	توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:	

## النشاط (1/2/3)

الزمن	الأهداف في ميثاق الأداء		عنوان النشاط
15 دقيقة	فردى / جماعى	نوعه	عصف ذهني

أخي المشارك / أختي المشاركة:

أ/ هل يعتبر الهدف التالي هدفاً ذكياً بالنسبة لمدير قسم التدريب ؟ ولماذا ؟

تقديم عددٍ من البرامج التدريبية لجميع العاملين في المنظمة خلال عام 2020م.

ب/ كيف نحول هذا الهدف إلى هدفاً ذكياً ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## المادة العلمية (1/2/3)

### أهداف الأداء الذكية :

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 هي:

#### مثال على الأهداف الذكية :

المثال	المعايير	
تقديم عدد من برامج التدريب الخارجي في مجال إدارة الأداء للعاملين في الموارد البشرية	محدد	1
تقديم (24) برنامجاً تدريبياً خارجياً بمعدل (3) برامج كل شهر على ألا يقل رضا المتدربين عن 85% ، وألا تزيد تكلفة البرنامج الواحد عن (30.000) ريال	قابل للقياس كماً	2
العام السابق تم تقديم (20) برنامجاً تدريبياً.	قابل للتحقق	3
ضمن مهام إدارة الموارد البشرية العمل على إدارة الأداء للموظفين	ذو صلة	4
تنفيذ البرامج التدريبية قبل نهاية شهر أكتوبر من عام 2020م	محدد بزمن	5



أي أن الهدف مكتوب بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس بشأن ما يجب على الموظف تحقيقه.

محدد

أي أن يرتبط بمقاييس تمكن من قياسه بسهولة.

قابل للقياس كماً

أي يمكن تحقيق الهدف وفق الامكانيات المتاحة .

قابل للتحقق

أي مرتبط بمهام الموظف أو أهداف الوحدة الإدارية.

ذو صلة

أي أن يرتبط تحقيقه بإطار زمني محدد، تجنباً للتأخر في تنفيذه

محدد بزمن

## مهمة تطبيقية ( منزلية )

قم بتحويل الأهداف التالية إلى أهداف ذكية

هدف ذكي	هدف عام
	متابعة المعاملات الواردة والرد عليها
	تنفيذ برامج تدريبية للموظفين
	إنشاء حقائب تدريبية

## تقييم الوحدة التدريبية

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

دوّن ملخص الأنشطة والمهارات والأساليب التي تتناولها هذه الوحدة على شكل نقاط مختصرة، ثم شارك ما دونته مع زملائك، وتناقش معهم حول كيفية تغير معرفتك ومهاراتك بمرور أيام التدريب .

بشكل عام هذا اليوم التدريبي اتسم بـ ....

-1

-2

-3

نفت لدي العديد من المعارف، ومن أبرز ما تعلمته هذا اليوم :

-1

-2

-3

بالإضافة إلى أنني أنجزتُ بعض المهام التدريبية داخل القاعة من خلال ممارسة المهارات

التالية:

-1

-2

-3

وتعميماً للفائدة ونقل العلم ونشره سأشارك -بإذن الله- من حولي أفكاري التالية:

-1

-2

-3





وزارة التعليم  
Ministry of Education

# الوحدة التدريبية الثانية ( 2 )

البرنامج التدريبي  
إدارة الأداء الوظيفي

## الوحدة الثانية

الزمن : 5 ساعات

### خطة تنفيذ الوحدة التدريبية

الجلسة	الرقم	المحور / الموضوع	الأسلوب	الزمن
الأولى	1	مراجعة ما تم تناوله في الوحدات السابقة	محاضرة ونقاش	15
	2	المادة العلمية (2/1/1) الجدارات وأوصافها السلوكية	محاضرة ونقاش تفاعلي	35
	3	نشاط (2/1/1) الجدارات في ميثاق الأداء	عصف ذهني	
	4	المادة العلمية (2/1/2) ميثاق الأداء الالكتروني	بيان عملي	50
	5	نشاط (2/1/2) ميثاق الأداء الالكتروني	تطبيق عملي	
	6	نشاط (2/1/3) تقييم الأداء	دراسة حالة	35
	7	المادة العلمية (2/1/3) تقييم الأداء	محاضرة ونقاش تفاعلي	
استراحة				
الثانية	8	المادة العلمية (2/2/1) نموذج تقييم الأداء الالكتروني	بيان عملي	50
	9	نشاط (2/2/1) نموذج تقييم الأداء الالكتروني	تطبيق عملي	
	10	المادة العلمية (2/2/2) نموذج التقدير العام	محاضرة ونقاش تفاعلي	30
	11	نشاط (2/2/2) نموذج التقدير العام	تطبيق عملي	
	12	المادة العلمية (2/2/3) التصنيف الاجباري	محاضرة ونقاش تفاعلي	45
	13	نشاط (2/2/3) التصنيف الاجباري	دراسة حالة	
	14	مهمة تطبيقية ( التصنيف الاجباري )	مهمة منزلية	-
	15	التقويم البنائي للوحدة الثانية	تقييم ذاتي	10
المجموع				300 دقيقة

### الأهداف التدريبية:

بانتهاء الجلسة التدريبية سيكون المتدرب قادراً على أن:

1. يتعرف على جدارات ميثاق الأداء وأوصافها السلوكية
2. يستخدم نموذج ميثاق الأداء الالكتروني
3. يستخدم نموذج تقييم الأداء الالكتروني
4. يستخدم نموذج التقدير العام لأداء الموظف
5. يطبق التصنيف الاجباري

### يستلزم تنفيذ هذه الوحدة التدريبية توفر التجهيزات والمستلزمات الآتية:

- الوسائل السمعية والبصرية، وهي:
  - جهاز حاسب آلي
  - جهاز عرض البيانات (Data show Projector).
  - جهاز العرض فوق الرأس (Overhead Projector).
  - سبورة ورقية وأوراق وأقلام للكتابة.
  - صحف حائطية ومواد تثبيت الصحف الحائطية.
- الأدوات والتجهيزات:
  - أجهزة وأدوات الورش التدريبية، وأوراق عمل لتنفيذ النشاطات.
  - مؤشر الليزر.



## المادة العلمية (2/1/1)

**الجدارة:** هي مجموعة من السلوكيات أو المعارف أو المهارات أو الصفات التي يمكن ملاحظتها وقياسها والتي تساهم في تعزيز أداء الموظف، وتؤدي بالتالي إلى النجاح المؤسسي ولذلك يستخدم مصطلح (جدارة) لوصف التميز في الأداء

**المؤشر ( الوصف ) السلوكي:** يشير إلى الأوصاف التي توفر المعلومات والتفاصيل حول سلوكيات محددة ذات صلة بالجدارة في كل مستوى لتوفير أمثلة عن كيفية أداء هذه الجدارة وملاحظتها أو قياسها عمليا.

ويتضمن ميثاق الأداء كلا من الجدارات الأساسية والجدارات الفنية،

**الجدارات الأساسية:** وهي قائمة معروفة مسبقا من السلوكيات المتوقعة من الموظفين الحكوميين في أثناء أدائهم لمسؤولياتهم. وتقيس مستويات المعرفة والمهارات السلوكية المطلوبة للقيام بالوظيفة بفعالية

**أما الجدارات الفنية** فتقيس مستويات المعرفة والمهارات التخصصية المطلوبة للقيام بالوظيفة بفعالية، وتختص بأنشطة جهة حكومية بعينها (التعليم والصحة ) وتطور من قبل الجهة نفسها.

الأدوار الإشرافية	الأدوار غير الإشرافية	الوصف السلوكي	الجدارات
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين.</li> <li>يفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله.</li> <li>يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية.</li> </ul>	حس المسؤولية
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل.</li> <li>يسعى الى الاستفادة من اراء الآخرين من خارج ادارته ،وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم .</li> <li>يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.</li> </ul>	التعاون
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال.</li> <li>يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال.</li> <li>ينصت للآخرين بعناية .</li> </ul>	التواصل
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية.</li> <li>يمكن الاعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة .</li> <li>مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه.</li> </ul>	التوجه بالنتائج
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار .</li> <li>يساعد الآخرين على تطوير انفسهم .</li> </ul>	تطوير الأفراد
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لدية الاستعداد لمواجهة تحديات العمل .</li> <li>يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل.</li> <li>يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة اليه .</li> <li>يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ اعماله .</li> </ul>	الارتباط المهني
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرن وقادر على تنفيذ أعمال هامة في ظروف تنطوي على قدر كبير من المخاطرة وعدم اليقين .</li> <li>يدعم و يشجع فريقه على تحقيق اهدافه، حتى في الظروف الصعبة .</li> <li>يفكر بمنطقية و ابداع دون التأثر بتحيزاته الشخصية.</li> <li>يفوز الصلاحيات و يتابع النتائج .</li> <li>يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين .</li> </ul>	القيادة

## النشاط (2/1/1)

مقياس تقدير الجدارة					الوصف السلوكي
5	4	3	2	1	
يشارك المعلومات بوضوح دائماً ويحرص على نشرها داخل الإدارة، ويشجع الآخرين على القيام بالمثل	يشارك المعلومات بفاعلية ووضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة	يشارك المعلومات بوضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة عند الطلب	يشارك المعلومات أحياناً، ولكن يجب أن يطلب منه المدير ذلك	لا يشارك المعلومات بوضوح ولا يسهل نشرها داخل الإدارة	مشاركة المعلومات بوضوح وتسهيل مشاركتها مع الإدارة
يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم بشكل استباقي ويحرص على لتوليد مردود بناء علاقات داعمة مع الموظفين الأساسيين الذين يماثلونه في المستوى أو الأقدم منه	يبحث باستمرار من خارج القسم الخاص به عند اللزوم ويتمتع بالمهارات اللازمة لتوليد مردود بناء علاقات داعمة مع الموظفين الأساسيين الذين يماثلونه في المستوى	يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم من أن آخر ويتمتع بالمهارات الأساسية اللازمة لتوليد مردود بناء علاقات داعمة مع اقرانه	أحياناً ما يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم ولكنه لا يحرص على توليد مردود بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين	لا يبحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم ولا يحرص على توليد مردود بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين	البحث عن المعطيات من خارج القسم الخاص به عند اللزوم وتوليد مردود بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين
دائماً ما يستجيب فوراً وبطريقة إيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة ويتجاوز ما يطلب منه بتحديد المعلومات الأخرى النافعة التي يمكن ان تفيده من قام بالطلب	دائماً ما يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة ويوفر ما يطلب منه في الوقت المحدد	غالباً ما يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة ويفور ما يطلب منه	أحياناً ما يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة وعادة ما يحتاج للحث من قبل مديره	لا يستجيب لطلبات الدعم عبر المؤسسة	الاستجابة الإيجابية لطلبات الدعم عبر المؤسسة

الزمن	الجدارات في ميثاق الأداء			عنوان النشاط
	فردى / جماعي	نوعه	عصف ذهني	أسلوب النشاط
15 دقيقة				

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

تأمل مستويات تقدير جدارة التعاون التي أمامك، ثم حدد بعض الواجبات والمهام والأعمال الوظيفية التي تدخل ضمن هذه الجدارة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## المادة العلمية (2/1/2) نموذج ميثاق الأداء

المعلومات الأساسية للموظف بالإضافة إلى المدير المباشر المسئول عن تقييم أدائه.

اسم الموظف:		الإدارة:	
المسمى الوظيفي:		القسم:	
الرقم الوظيفي:		المدير المقيم:	
<b>أولاً: الأهداف</b>			
الهدف	معياري القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			
<b>ثانياً: الجدارات</b>			
الجدارة	الوصف السلوكي للجدارة	الوزن النسبي	مستوى الجدارة المطلوبة
1		%	
2		%	
3		%	
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			
التاريخ: / /		توقيع الموظف:	
توقيع المدير (المقيم):		توقيع المعتمد:	
توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:			

**الهدف :** تحوّل المهام الوظيفية إلى أهداف ذكية يمكن قياسها لا تقل عن 4 ولا تزيد عن 6 أهداف

**معياري القياس :** تحديد كمي أو كيفي لوحدة قياس ناتج الأداء مثل : عدد التقارير ، عدد المعاملات ..... الخ

**الوزن النسبي :** المقدار النسبي الذي يحدد أهمية الهدف ويحدد وزناً نسبياً لكل هدف ألا يزيد مجموع الأوزان النسبية للأهداف عن 100%.

**الناتج المستهدف:** التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه خلال دورة الأداء

الأهداف :

**الجدارة :** محددة مسبقاً من الجهة المسئولة بالوزارة

**الوزن النسبي :** المقدار النسبي الذي يحدد أهمية الجدارة ويحدد وزناً نسبياً لكل جدارة على ألا يزيد مجموع الأوزان النسبية للأهداف عن 100%.

**الوصف السلوكي للجدارة:** محدد مسبقاً من الجهة المسئولة بالوزارة

**الناتج المستهدف :** ماهو الحد الأدنى الذي يجب أن لا يقل عنه الموظف في مستوى الجدارة المطلوبة ؟

يمكن الاستعانة بقاموس الجدارت للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية.

الجدارات

**اعتماد الميثاق :** تاريخ الميثاق والتواقيع الاعتمادية للموظف وأصحاب الصلاحية.

**ملاحظة:**

**الوزن النسبي :**

يوصى بإعطاء وزن نسبي للأهداف لا تقل عن 15% لأن الموظفين يميلون لنيل الأهداف التي تقل عن 15%.

**ملاحظة:**

**الوزن النسبي :** تحدد

الوزارة الوزن النسبي لكل جدارة بحيث لا يتجاوز الوزن النسبي لجدارة القيادة 40% ولا يتجاوز الوزن النسبي لأي جدارة أخرى نسبة 20%.

## المادة العلمية (2/1/2) نموذج ميثاق الأداء في برنامج الاكسل

أخي المشارك : تابع شرح المدرب على كيفية تعبئة حقول الميثاق في برنامج الاكسل

قسم المعلومات الأساسية يتم تعبئة الصفوف ( البيضاء ) بمعلومات الموظف والمدير المقيم

قسم الأهداف : يتم الكتابة في الصفوف ( البيضاء ) الأهداف ومعيار القياس والوزن النسبي والناتج المستهدف

قسم الجدارات : يتم الكتابة في العمودين ( الأبيضان فقط ) عامود الوزن النسبي ومستوى الجدارة.

قسم اعتماد الميثاق : يتم الكتابة في الصفوف ( البيضاء ) تاريخ الميثاق والتواقيع الاعتمادية للموظف وأصحاب الصلاحية.

اسم الموظف:		الوكالة / الادارة العامة:	
المسمى الوظيفي:		الإدارة /القسم:	
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):	
<b>أولاً : الأهداف</b>			
م	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي
1			
2			
3			
4			
		المجموع	0%
<b>ثانياً : الجدارات</b>			
م	الجدارة	الوصف السلوكي للجدارات	الوزن النسبي
1	حس المسؤولية	يحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين. يفهم دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. ينصح عن ما يواجهه من تحديات بشفاقة.	
2	التعاون	يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل. يسعى الى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج ادارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	
3	التواصل	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. ينصت للآخرين بعناية.	
4	تحقيق النتائج	يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة. مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه.	
5	تطوير الموظفين	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار. يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم.	
6	الارتباط الوظيفي	أدوية الاستعداد لمواجهة تحديات العمل. يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه. يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله.	
		المجموع	0%
التاريخ: / /			
توقيع المدير (المقيم):		توقيع الموظف:	
توقيع المعتمد:		توقيع مدير عام ادارة الموارد البشرية:	

## النشاط (2/1/2)

وفيما يتعلق بالجدارات اتفق أحمد مع طارق على أن يكون مستوى أدائه في الجدارات على النحو التالي:

مستوى الجدارة المطلوبة	الوصف السلوكي للجدارة	الوزن النسبي	الجدارة
4	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين.	20%	1 حس المسؤولية
3	يفهم دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله .		
2	يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية .		
3	يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل .	15%	2 التعاون
3	يسعى الى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج ادارته ،و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم .		
4	يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله .		
3	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال .	15%	3 التواصل
3	يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال .		
4	ينصت للآخرين بعناية .		
3	يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها بفاعلية .	20%	4 تحقيق النتائج
2	يمكن الإعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة .		
2	مبادرو قادر على تقديم بدائل و حلول عند تنفيذه لمهامه.		
3	يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار .	15%	5 تطوير الموظفين
4	يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات .		
4	لدية الاستعداد للتغلب على أي تحدي .		
3	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل .	15%	6 الارتباط الوظيفي
5	يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة اليه .		
5	يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .		

عنوان النشاط	نموذج ميثاق الأداء الالكتروني	الزمن
أسلوب النشاط	عصف ذهني	15 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعي

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

قم باستخدام جهاز الحاسب الآلي الخاص بك، ومن خلال برنامج الاكسل قم بكتابة الميثاق للحالة التالية؟

يعمل "أحمد" مديراً لإدارة العلاقات العامة في إحدى المؤسسات الحكومية. وقد وصله خطاب من إدارة الموارد البشرية للبدء في تقييم موظفيه ابتداءً من بداية الأسبوع القادم، وكخطوة أولى في عملية التقييم بدأ بتقييم إنجاز الأهداف التي اتفق عليها مع ( طارق) وهو موظف قسم علاقات العملاء في ميثاق الأداء والذي تضمن أربعة أهداف هي:

1- وضع ( 4 ) خطط عمل لقسم علاقات العملاء مرتبطة بخطة الإدارة وفق النموذج المعتمد بما لا يقل عن ( 24 ) مؤشر أداء تقدم بداية كل ربع سنة .

2- إعداد (5) تقارير عن شكاوى العملاء بحسب فئاتهم المختلفة بنهاية شهر نوفمبر من العام 2020م

3- تقديم تقرير شهري (12 تقريراً ) عن استقبال العملاء وطرق إرشادهم بنهاية العام الحالي.

4- تنفيذ (4) دورات تدريبية لموظفي القسم، بمعدل دورة واحدة كل ربع سنة وفق احتياجاتهم التدريبي.

## النشاط (2/1/3)

عنوان النشاط	تقييم الأداء	الزمن
أسلوب النشاط	دراسة حالة	20 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعي

تعمل "إيمان" مديراً لإدارة العلاقات العامة في إحدى المؤسسات الحكومية. وقد وصلها خطاب من إدارة الموارد البشرية للبدء في تقييم موظفاتها ابتداءً من بداية الأسبوع القادم، وكخطوة أولى في عملية التقييم بدأت بتقييم إنجاز الأهداف التي اتفق عليها مع (حصه) وهي رئيسة قسم علاقات العملاء في ميثاق الأداء والذي تضمن أربعة أهداف هي:

- 1- وضع ( 6 ) خطط عمل لقسم علاقات العملاء مرتبطة بخطة الإدارة وفق النموذج المعتمد بما لا يقل عن ( 24 ) مؤشر أداء تقدم بداية كل ربع سنة .
- 2- إعداد (8) تقارير عن شكاوى العملاء بحسب فئاتهم المختلفة بنهاية شهر نوفمبر من العام 2020م
- 3- تقديم تقرير شهري (12 تقريراً في السنة) عن استقبال العملاء وطرق إرشادهم بنهاية العام الحالي.
- 4- التنسيق لتنفيذ (4) دورات تدريبية لموظفات القسم، بمعدل دورة واحدة كل ربع سنة وفق احتياجاتهم التدريبي.

وبمراجعة إيمان للأهداف المحددة لحصه في ميثاق الأداء الوظيفي ومدى إنجازها لها توصلت إلى ما يلي:

- إنجاز الهدف الأول المتعلق بخطط العمل، أعدت حصه (4) خطط عمل فقط خلال العام.
- إنجاز الهدف الثاني، فقد قدمت حصه (5) تقارير عن شكاوى العملاء.
- إنجاز الهدف الثالث: كانت حصه تقدم تقريراً واحداً نهاية كل شهر عن استقبال العملاء.
- إنجاز الهدف الرابع: فقد استطاعت حصه أن تنفذ دورتين تدريبيتين لموظفات القسم بالإضافة إلى ورشة عمل لهن حول تطوير إجراءات عمل القسم

أخي المشارك / أختي المشاركة:  
بالتعاون مع أفراد مجموعتك، ادرس هذه الحالة، ثم بين كيف سيتم احتساب نتيجة أداء  
حصه في الأهداف الوظيفية.

## المادة العلمية (2/1/3)

تتكون عملية تقييم الأداء الوظيفي من (٤) خطوات رئيسية :



يُقيّم إنجاز الموظف ويُقدَّر أدائه في الأهداف والجدارات وفق سلم التدرج الخماسي (١-٥) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف لأهدافه في ضوء الفارق بين مستوى الأداء الفعلي والمستهدف وتقدير درجة الجدارات السلوكية.



مقياس التقدير العام لأداء الموظف		
التصنيف	التقدير	الناتج المستهدف
5	ممتاز	حقق كل أهدافه وحقق أكثر من 100% من المستهدفات المحددة . أظهر جميع الجدارات في مستويات أعلى من تلك المطلوبة للوظيفة حقق أكثر من 90 - 100% من أهدافه المحددة .
4	جيد جداً	أظهر الجدارات في مستويات تتوافق بدرجة كبيرة مع المستويات المطلوبة للوظيفة. حقق من 80 - 89% من أهدافه المحددة .
3	جيد	أظهر الجدارات في مستويات قريبة من المستويات المطلوبة للوظيفة. الأداء أقل من التوقعات، وحقق من 60 - 79% من أهدافه المحددة. الجدارات المطلوبة للوظيفة لا تتسم بالثبات الكافي.
2	مرضي	الأداء أقل من التوقعات بشكل دائم، وحقق أقل من 60% من أهدافه المحددة. عدم إظهار مستوى مقبول من الجدارات المطلوبة للوظيفة.
1	غير مرضي	

تتم عملية التقييم مرتين في العام، الأولى أثناء المراجعة النصف سنوية للأداء، والأخرى بنهاية العام، عندها يقوم المدير بتقييم إنجازات موظفيه مقارنة بميثاق الأداء ، حيث ستلعب النتائج دوراً رئيسياً في :

خضوع الموظف لفترة اختبار أو عقوبات.

تصنيف الموظف بالنسبة لزملائه.

احتياجات الموظف التدريبية والتطويرية .

ترقيات الموظف واستحقاقه لحوافز أخرى .



كما تفيد مرحلة التقييم في تيسير المناقشة بين المدير والموظف حول مدى تحقق الأهداف عند منتصف دورة إدارة الأداء وعند التخطيط للعام التالي، وتشمل عملية التقييم التالي:

- 1- بدء عملية تقييم الأداء
  - 2- يتم من خلال خطاب ترسله إدارة الموارد البشرية لجميع المديرين والموظفين تشعرهم فيه ببدء عملية تقييم الأداء مرفقاً معه نموذج تقييم أداء الموظف، ونموذج التصنيف الإجباري المطلوب الذي يجب أن يلتزم به المديرين عند تقييم الموظفين، ويتم ذلك خلال الشهر السادس والسابع عند المراجعة النصف سنوية، وفي آخر شهرين من العام للتقييم النهائي.
  - 2- تقييم أداء الموظف.
  - 3- تحديد موعد لمناقشة التقييم حول تحقيق الأهداف .
- يتواصل المدير مع الموظفين لتحديد موعد لمناقشة تقييم الأداء قبل الموعد النهائي لتسليم تقييمات الأداء المحدد من قبل إدارة الموارد البشرية .

## المادة العلمية (2/1/3)

## نموذج تقييم الأداء ( نصف السنوي / نهاية العام )

المعلومات الأساسية للموظف بالإضافة إلى المدير المباشر المسئول عن تقييم أدائه.

اسم الموظف:		الإدارة:	
المسمى الوظيفي:		القسم:	
الرقم الوظيفي:		المدير المقيم:	
أولاً: الأهداف			
الهدف	معياري القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	
اجمالي التقدير الموزون		يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %	
ثانياً: الجدارات			
الجدارة	الوصف السلوكي للجدارة	الوزن النسبي	التقدير النهائي
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	
5		%	
اجمالي التقدير الموزون		يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %	
التقدير العام للموظف			

## الأهداف :

الهدف + معيار القياس + الوزن النسبي + الناتج المستهدف : يتم نقلها من ميثاق الأداء الناتج الفعلي: تحديد كمي لوحدة قياس ناتج الأداء مثل : عدد التقارير.  
الفرق بين الناتجين : طرح الناتج الفعلي من الناتج المستهدف.  
التقدير: بتقدير الأهداف وفق سلم التدرج الخماسي ( من 1 - إلى 5 ) من خلال الفارق بين مستوى الأداء المستهدف والفعلي.  
التقدير الموزون : ضرب تقدير الأهداف ( من 1 - إلى 5 ) في الوزن النسبي للحصول على التقدير الموزون لكل هدف  
إجمالي التقدير الموزون: جمع درجة التقدير لكل الأهداف

## الجدارات

الجدارة + الوزن النسبي + الوصف السلوكي للجدارة: ينقل من ميثاق الأداء.  
التقدير (5-1): الدرجة الفعلية للوصف السلوكي التي حققها الموظف.  
التقييم النهائي: يتم من خلال ثلاثة خطوات:  
1) حساب حاصل قسمة الناتج الفعلي للوصف السلوكي على الناتج المستهدف ضرب (100) ، وتقدير درجته وفقاً لتدرج السلم الخماسي لكل وصف سلوكي في الجدارة.  
2) حساب نتيجة جمع تقدير درجة الأوصاف السلوكية وقسمتها على أعدادها لكل جدارة.  
3) ضرب نتيجة العملية السابقة في الوزن النسبي للجدارة.  
إجمالي التقدير الموزون: جمع درجة التقييم النهائي لكل الجدارات.

## حساب التقدير العام للموظف :

- حساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف
  - حساب إجمالي التقدير الموزون للجدارات.
  - يضرب ناتج الخطوة (1) في الأهمية النسبية للأهداف
  - يضرب ناتج الخطوة (2) في الأهمية النسبية للجدارات
  - يجمع ناتج الخطوتين ( 3 + 4 )
- غالباً ما تكون نتيجة التقدير العام لأداء الموظف على شكل قيمة رقمية تتضمن كسوراً عشرية حيث يُحتفظ بهذه النتيجة (كم هي مع القيمة الكسرية) لاستخدامها في المفاضلة بين الموظفين عند إجراء التصنيف الإجباري.



## المادة العلمية (2/1/3)

### مثال توضيحي لتقييم إنجاز الموظف في الأهداف

**الهدف:** تقديم الخدمات لـ (70 مستفيداً) بنهاية الربع الثاني من العام 2021م  
يمكن للمدير المباشر أن يُقيم إنجاز الموظف للهدف وفق سلم التدرج الخماسي كالتالي:

التقدير	مستوى الإنجاز	الانجاز
5	تخطى الموظف المستهدفات المحددة بالهدف	إذا قدم الموظف الخدمة لـ (85) مستفيداً بنهاية الشهر الخامس من العام 2021م وكان هناك رضا من المستفيدين عن الخدمة
4	حقق الموظف المستهدفات المحددة بالهدف	إذا قدم الموظف الخدمة لـ (70) مستفيداً بنهاية الشهر السادس من العام 2021م وكان هناك رضا من المستفيدين عن الخدمة
3	حقق الموظف معظم المستهدفات المحددة بالهدف	إذا قدم الموظف الخدمة لـ (70) مستفيداً بنهاية الشهر السادس من العام 2021م وبعض الخدمات لم تقدم بالشكل المطلوب
2	أداء الموظف أقل من التوقعات وحقق بعض المستهدفات المحددة بالهدف ويحتاج إلى تطوير	إذا قدم الموظف الخدمة لـ (62) مستفيداً بنهاية الشهر السادس من العام 2021م وبعض الخدمات لم تقدم بالشكل المطلوب
1	أداء الموظف أقل من التوقعات ولم يحقق معظم المستهدفات المحددة بالهدف ولم يصل أي منها إلى المستوى المطلوب	إذا قدم الموظف الخدمة لـ (50) مستفيداً بنهاية الشهر السابع من العام 2021م ولم تقدم الخدمات بالشكل المطلوب

تقييم الجدارات:

يحدد المدير المباشر تقديراً لكل جدارة من الجدارات في ميثاق الأداء من خلال سلم التدرج الخماسي (1-5) الذي يستخدم لتقدير درجة الجدارة؛ وذلك بالاستعانة بدليل تقييم الجدارات للوظائف الإشرافية والوظائف غير الإشرافية الذي وضعته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وسجل الملاحظة للمدير المباشر، وأي مصادر أخرى.

كما يُحتسب التقدير الموزون للجدارة بنفس الطريقة التي يُحتسب بها التقدير الموزون للأهداف.

احتساب التقدير العام للموظف يكون من خلال :



السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	الأهمية النسبية للأهداف والجدارات للوظيفة الإشرافية
30% أهداف	50% أهداف	70% أهداف	
70% جدارات	50% جدارات	30% جدارات	
100%	100%	100%	المجموع

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	الأهمية النسبية للأهداف والجدارات للوظيفة غير الإشرافية
30% أهداف	50% أهداف	50% أهداف	
70% جدارات	50% جدارات	50% جدارات	
100%	100%	100%	المجموع

## المادة العلمية (2/2/1) نموذج تقييم الأداء ( نصف السنوي / نهاية العام ) في برنامج الاكسل

أخي المشارك : تابع شرح المدرب على كيفية تعبئة حقول الميثاق في برنامج الاكسل

قسم المعلومات الأساسية : ستظهر تلقائياً نفس المعلومات الموجودة في ميثاق الأداء

قسم الأهداف : يتم كتابة درجة الناتج الفعلي فقط العمود ( الأبيض ) وباقي البيانات ستظهر تلقائياً بنفس ما كتبت في ميثاق الأداء

قسم الجدارات : يتم كتابة درجة مستوى الوصف السلوكي الفعلي فقط العمود (الأبيض) أما الوزن النسبي

قسم التقدير العام للموظف: يتم احتسابه تلقائياً

قسم اعتماد التقييم : يتم الكتابة في الصفوف ( البيضاء ) تاريخ الميثاق والتواريخ الاعتمادية

م	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتج ( التغير )
1	0	0	0%	0	0	####
2	0	0	0%	0	0	####
3	0	0	0%	0	0	####
4	0	0	0%	0	0	####
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			0%	اجمالي التقدير الموزون		
ثانياً : الجدارات						
م	الجدارات	الوزن النسبي	الوصف السلوكي	الفرق ( التقييم النهائي )	الرقم النهائي (1-5)	
1	حس المسؤولية	0%	- يتحمل مسؤولية أعماله و فرائضه ولا يقبل التورط على الآخرين. - يفهم دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله . - يتضح عن ما يولاه من تحديات تفهيمية . - يشركه المعلومات يحتاج وفي متطلبات العمل .			
2	التعاون	0%	- يسعى إلى الاستفادة من الزملاء الآخرين من خارج دائرة و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات ذاتية معهم . - يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التطبيقية في جهة عمله .			
3	التواصل	0%	- يستخدم التواصل المكتوب الواضح والعمل . - يستخدم التواصل الشفهي الواضح والعمل . - يندمج للآخرين بفعالية .			
4	تحقيق النتائج	0%	- يتسلق القيام بمهام متعددة و تحديد أولويتها بفاعلية . - يمكن الاعتماد عليه . وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة . - يساهم قدر على تقديم بدائل و حلول عند تعقيد المهام .			
5	تطوير الموظفين	0%	- يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار . - يقدم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات .			
6	الارتباط الوظيفي	0%	- لديه الانتماء للكلب على أي تعدي . - يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل . - يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجداً عند الحاجة إليه . - يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .			
يجب ان يكون مجموع الوزن 100%		0%	اجمالي التقدير الموزون			
#VALUE!		التقدير العام لأداء الموظف				
نوعى التقييم يحتفظ نسخة بصيغة (PDF) لجميع الموظفين .						
التاريخ : / /						
توقيع المدير (المقيم): توقيع المكمند :						
توقيع الموظف (المقيم): توقيع مدير عام ادارة الموارد البشرية:						
* هذا النموذج مؤتمت لحين الانتهاء من اتمة نظام الاداء الوظيفي على نظام الموارد البشرية .						

## النشاط (2/2/1)

عنوان النشاط	تقييم أداء الموظف إلكترونياً	الزمن
أسلوب النشاط	تطبيق عملي	25 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعي

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، استكمالاً للنشاط رقم ( 2 / 1 / 2 ) والتي قمت فيه باعداد ميثاق الكتروني للموظف طارق ، ادرس انجازته في الأهداف وتقييم مديره في الجدارات ثم قم بتقييم أدائه باستخدام نموذج الاكسل .

### وبمراجعة أحمد للأهداف المحددة لطارق في ميثاق الأداء الوظيفي ومدى إنجازه لها توصل إلى ما يلي:

- إنجاز الهدف الأول: المتعلق بخطط العمل، أعد طارق (3) خطط عمل فقط خلال العام.
- إنجاز الهدف الثاني: فقد قدم طارق (5) تقارير عن شكاوى العملاء.
- إنجاز الهدف الثالث: قدم طارق 11 تقريراً عن استقبال العملاء.
- إنجاز الهدف الرابع: فقد استطاع طارق أن ينفذ دورتين تدريبيتين لموظفي القسم بالإضافة إلى ورشة عمل لهم حول تطوير إجراءات عمل القسم.

وفيما يتعلق بالجدارات السلوكية لطارق فبرجوع أحمد لمصادر المعلومات اللازمة لتقييم الجدارات وسجل ملاحظاته عن "طارق"؛ توصل للتالي:

قدرة (طارق) على الأداء بشكل عام جيدة لكنه لا يتقن القيام بمهام متعددة عند ضغط العمل ، ويفهم دوره لكن لا يربطه بأهداف إدارته على الرغم من حرصه على إنجاز المهام والمعاملات الورقية والإلكترونية في وقتها المحدد، ويهتم بالعميل ويخدمه بمنهجية ومنهجية واضحة، كما أن علاقته العادية مع زملائه توحى بأنه يأخذ في اعتباره سنوات الخبرة التي يتميز بها ،ويفضل التواصل الشفهي الذي يتقنه لكنه أحياناً يستخدم التواصل المكتوب ، وتوجد لديه قدرة عالية على الإنصات للآخرين ونادراً ما يتشتت انتباهه أثناء حديثهم، ويطلب من مديره دائماً تغذية راجعة عن أدائه، ويحتاج من الحث للوصول إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار ،

غير أن "طارق" يؤخذ عليه كثرة التأخر في الصباح، وكثير الاستئذان، يحاول تجنب المسؤولية في الوقت الراهن على حد تعبيره. كما أنه يلقي اللوم على الآخرين في بعض الأحيان على تقصيره في العمل، فضلاً على أن يساعدهم أو يقدم النصح والأراء لهم، كما أنه لا يشارك المعلومات التي لديه مع زملائه ويفضل الاحتفاظ بها لنفسه، ويصعد مشكلات العمل لمديره متأخراً.

## المادة العلمية (2/2/2)

### نموذج التقدير العام للموظف :

تعبئة نموذج (التقدير العام) للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية في حساب التقدير العام للموظف حيث يجب أن يراعي التالي:

1. التأكد من تعبئة جميع الحقول بالنموذج
2. ترفق ورقة إضافية عند الحاجة لذلك.
3. يُوقّع النموذج من قبل المدير والموظف.
4. يُسَلَّمُ كلا النموذجين ( تقييم الأداء الوظيفي + التقدير العام لأداء الموظف ) لإدارة الموارد البشرية قبل انتهاء دورة الأداء.
5. الالتزام بتقسيم التصنيف الإجباري المحدد من قبل إدارة الموارد البشرية.

المعلومات الأساسية للموظف بالإضافة إلى المدير المباشر المسئول عن تقييم أدائه، ودورة الأداء.

اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:	
المسمى الوظيفي:		الإدارة / القسم:	
الرقم الوظيفي:		المدير المقيم:	
دورة الأداء من / / إلى / /		تاريخ التقييم: / /	
دورة التقييم : سنوي ( )		مراجعة نصف سنوي ( )	
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 ( ممتاز ) أو ( غير مرضي ) فقط وارفق الوثائق الداعمة.		
التقدير العام لأداء الموظف			
التصنيف	التقدير	النتيجة	المبررات
5	ممتاز		الوثائق الداعمة
4	جيد جداً		
3	جيد		
2	مرضي		
1	غير مرضي		
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج إلى تطوير	
الملاحظات			
توقيع الموظف:	توقيع المدير المقيم :	توقيع المعتمد	

توثيق نتيجة التقدير العام لأداء الموظف كقيمة رقمية تتضمن كسوراً عشرية. تُوثق القيمة الرقمية التي تتضمن كسوراً عشرية بعد تقريبها إلى رقم صحيح (من 1 - إلى 5) في النموذج.

تذكر المبررات لحصول الموظف على ممتاز (5)، وغير مرضي (1) فقط .

تقديم الوثائق الداعمة لتقدير ممتاز (5)، وغير مرضي (1) فقط . تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير لدى الموظف.

اعتماد التقدير العام: التاريخ والتوقيع للموظف والمدير والمعتمد.

## النشاط (2/2/2)

عنوان النشاط	حساب نتيجة أداء الموظف		الزمن
أسلوب النشاط	تطبيق عملي	نوعه	20 دقيقة
	فردى / جماعى		

## أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، باستخدام النموذج الذي أمامك، ووفق ما أعدته من تقييم للموظف في النشاط السابق، احسب نتيجة أدائه ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اسم الموظف:	الوكالة / الإدارة العامة:		
المسمى الوظيفي:	الإدارة / القسم:		
الرقم الوظيفي:	المدير المقيم:		
دورة الأداء من / / إلى / /	تاريخ التقييم: / /		
دورة التقييم : سنوي ( )		مراجعة نصف سنوي ( )	
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 ( ممتاز ) أو ( غير مرضي) فقط وأرفق الوثائق الداعمة.		
التقدير العام لأداء الموظف			
التصنيف	التقدير	النتيجة	المبررات
5	ممتاز		
4	جيد جداً		
3	جيد		
2	مرضي		
1	غير مرضي		
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج إلى تطوير	
الملاحظات			
توقيع الموظف:		توقيع المدير المقيم :	
		توقيع المعتمد	

## مثال توضيحي لنموذج التقدير العام للموظف

## المادة العلمية (2/2/3)

### مفهوم التصنيف الإجباري:

يشير التصنيف الإجباري إلى أسلوب لتقييم الأداء يتطلب أن تُوزَّع درجات التقييم الخاصة بالموظفين على منحني توزيع طبيعي وهو أداة إدارية تلزم المدير بتصنيف أداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفاً على صورة نسب مئوية لكل فئة من فئات التقدير العام لأداء الموظف؛ للتمييز بين الموظفين حسب مستوى أدائهم ومهاراتهم وكفاءاتهم؛ ولمعرفة المميزين لمكافأتهم، وكذلك أصحاب الأداء المنخفض لتطويرهم.

يطبق هذا الأسلوب في العديد من دول العالم مثل المملكة المتحدة وأيرلندا وكوريا الجنوبية والإمارات العربية المتحدة؛ بالإضافة إلى أنه يطبق في القطاع الخاص السعودي منذ فترة طويلة، ويرى العلماء أن التوزيع الطبيعي ينطبق على الكثير من الظواهر الطبيعية والإنسانية والاجتماعية لكون توزيع قيم تلك الظواهر يتماثل في خصائصه مع خصائص المنحنى الطبيعي.

من المتعارف عليه أن تتفاوت مستويات أداء الموظفين، وأن هذا التفاوت في الأداء كغيره من الظواهر الأخرى يأخذ شكل التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أنه في مجتمع وظيفي ما، فإن المتوقع هو أن تكون نسبة الأفراد في ذلك المجتمع من ذوي الأداء المتميز (العالي) نسبة قليلة جداً مقارنة بنسبة ذوي الأداء المتوسط والحال ذاته بالنسبة لأصحاب الأداء الضعيف، تكون نسبتهم قليلة جداً مقارنة بنسبة أصحاب الأداء المتوسط (العادي).

يتم تصنيف الموظفين وتوزيعهم بشكل إجباري على خمس فئات مختلفة لتحديد الموظفين المتميزين أو منخفضي الأداء، كما يتم تحديد النسبة المئوية لكل فئة بناءً على تعميم سنوي تصدره الجهة المعنية بالوزارة قبل بداية دورة الأداء (المادة التاسعة) من لائحة إدارة الأداء).

### مميزات التصنيف الإجباري :

- 1- تجنب الأخطاء التقييمية الشائعة والتي منها:
  - المبالغة في اللين (التساهل) عندما يقوم المدير بمنح كافة موظفيه درجات مرتفعة في تقييم الأداء ويعتبر اللين (التساهل) من أكثر الممارسات بين المديرين شيوعاً، إذ ترفع جميع الموظفين إلى مستويات عالية في الأداء ولا تقل تقييماهم عن (أداء عالي وأداء مميز).
  - المبالغة في التشدد عندما يقوم المدير بتقييم جميع موظفيه تقييماً منخفضاً.
- 2- يعتبر التصنيف الإجباري أقرب للموضوعية عندما يتم تطبيق نفس المعايير على كافة الموظفين.
- 3- يسهم أسلوب التصنيف الإجباري في خلق ثقافة إيجابية في المنظمة تتمثل في زيادة التواصل الصريح بين الموظفين والمديرين المباشرين.
- 4- يساعد تطبيق التصنيف الإجباري على أن يكون لدى الجهة مجموعة معلومة من الموظفين المتميزين في كل عام لتشكيل مجموعة المواهب الواعدة
- 5- يساعد تطبيق التصنيف الإجباري على تحديد الموظفين ذوي الأداء المنخفض لتطوير أدائهم.

## النشاط (2/2/3)

## أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، ادرس المثال التالي، وحدد إذا ما كانت النتيجة صحيحة أم خاطئة ، ولماذا ؟ وطبّق التصنيف الإجباري عليه؟  
المثال :

استلمت إدارة الموارد البشرية بأحد الجهات الحكومية نتائج تقييم الأداء من إدارة بها 30 موظفاً، وكانت النتيجة حصول (10 موظفين على درجة 5)، وحصول (15 موظفاً على درجة 4)، وحصول (5 موظفين على درجة 3)، ولم يحصل أي موظف على درجة (2 أو 1).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

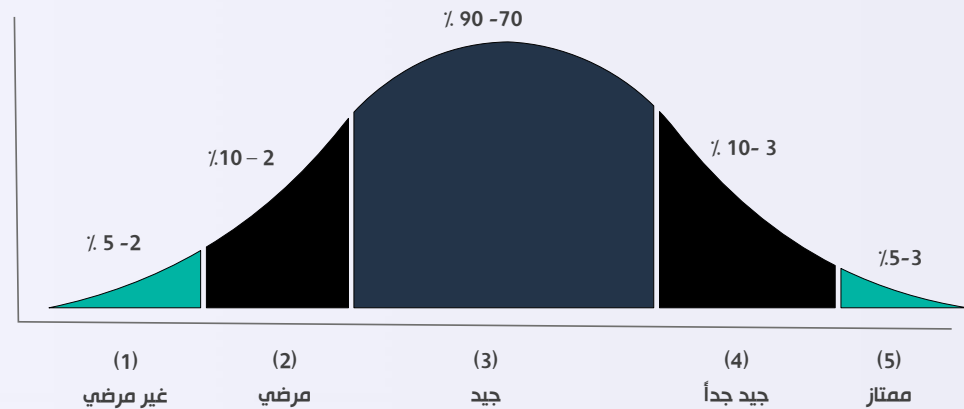
.....

.....

عنوان النشاط	التصنيف الاجباري	الزمن
أسلوب النشاط	تطبيق عملي	20 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعى

## متطلبات تطبيق التصنيف الإجباري :

- 1- لا بد من وجود 20 موظفاً على الأقل كي يتم تضمينهم في مجموعة موظفين لتطبيق آلية التصنيف الإجباري. إذا لم تكن هذه هي الحالة، فعندئذ يجب ضم مجموعة الموظفين مع مجموعة أخرى قابلة للمقارنة حتى الوصول للحد الأدنى.
- 2- يشترط أن يكون السجل الوظيفي للموظف الذي سيحصل على تقدير "ممتاز" خال من العقوبات خلال دورة الأداء.



## إجابة النشاط (3/2/2)

المثال :

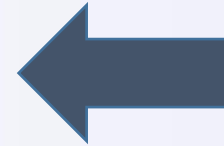
استلمت إدارة الموارد البشرية بأحد الجهات الحكومية نتائج تقييم الأداء من إدارة بها 30 موظفاً، وكانت النتيجة حصول (10 موظفين على درجة 5)، و حصول (15 موظفاً على درجة 4)، وحصول (5 موظفين على درجة 3)، ولم يحصل أي موظف على درجة (2 أو 1).

إجابة مثال النشاط :

وفق النتيجة الظاهرة في عامود الإنحراف بالجدول يتضح أن الإدارة لم تلتزم بتوزيع التصنيف الإجباري المحدد من قبل الوزارة، فبالتالي على إدارة الموارد البشرية رفض النتيجة وإعادتها لتعديلها .

التطبيق على الحالة الدراسية

العدد الصحيح	معادلة احتساب التوزيع الصحيح
1	$1 = (3 \times 30) \%$
1	$1 = (3 \times 30) \%$
26	$26 = (90 \times 30) \%$
1	$1 = (2 \times 30) \%$
1	$1 = (2 \times 30) \%$



العدد الفعلي	الفترة	النطاق المستهدف
10	5	3 %
15	4	3 %
5	3	90 %
0	2	2 %
0	1	2 %

ما اعتمدته الجهة المعنية للتصنيف الاجباري خلال دورة الأداء السنوية

إذا كان التصنيف الإجباري يحول دون إعطاء المدير التقدير المناسب لموظف فائق الأداء بسبب النسبة الإلزامية المحددة من قبل الموارد البشرية؛ فعلى المدير عندئذ أن يلتزم بالتقسيم، ولكن يمكنه أن يرفع طلباً خاصاً إلى إدارة الموارد البشرية لإعادة تقدير الموظف الآخر، ولا بد أن يكون الطلب مدعوماً بأدلة على الأداء المتميز للموظف ويتم مراجعتها من قبل إدارة الموارد البشرية، وفي حال إجازته يحول إلى لجنة تقييم الأداء للبت النهائي فيها.



## مهمة تطبيقية ( منزلية )

أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، طبق التصنيف الإجباري كما في الجدول على نفس المثال السابق، واستخرج التوزيع لـ ( 30 ) موظفاً وفق الجدول التالي :

الفئة	النطاق المستهدف
5	٪ 5
4	٪ 10
3	٪ 70
2	٪ 10
1	٪ 5

## تقييم الوحدة التدريبية

أخي المشارك / أختي المشاركة:

دوّن ملخص الأنشطة والمهارات والأساليب التي تتناولها هذه الوحدة على شكل نقاط مختصرة، ثم شارك ما دونته مع زملائك، وتناقش معهم حول كيفية تغير معرفتك ومهاراتك بمرور أيام التدريب .

بشكل عام هذا اليوم التدريبي اتسم بـ ....

-1

-2

-3

نفت لدي العديد من المعارف، ومن أبرز ما تعلمته هذا اليوم :

-1

-2

-3

بالإضافة إلى أنني أنجزتُ بعض المهام التدريبية داخل القاعة من خلال ممارسة المهارات

التالية:

-1

-2

-3

وتعميماً للفائدة ونقل العلم ونشره سأشارك -بإذن الله- من حولي أفكاري التالية:

-1

-2

-3





وزارة التعليم  
Ministry of Education

# الوحدة التدريبيّة الثالثة ( 3 )

البرنامج التدريبي  
إدارة الأداء الوظيفي

## الوحدة الثالثة

الزمن : 5 ساعات

### خطة تنفيذ الوحدة التدريبية

الجلسة	الرقم	المحور / الموضوع	الأسلوب	الزمن
الأولى	1	مراجعة ما تم تناوله في الوحدات السابقة	محاضرة ونقاش	15
	2	نشاط (3/1/1) مراجعة الأداء	دراسة حالة	45
	3	مادة علمية (3/1/1) جلسات مراجعة الأداء	محاضرة ونقاش	
	4	نشاط (3/1/2) التعامل مع الأداء الضعيف	عصف ذهني	30
	5	مادة علمية (3/1/2) التعامل مع الأداء الضعيف	محاضرة ونقاش	
	6	نشاط (3/1/3) تطوير الأداء الوظيفي	عصف ذهني	
		7	المادة العلمية (3/1/3) تطوير الأداء الوظيفي	محاضرة ونقاش
30		استراحة		
الثانية	8	نشاط (3/2/1) تظلمات الأداء	دراسة حالة	50
	9	مادة علمية (3/2/1) تظلمات الأداء	محاضرة ونقاش	
	10	نشاط (3/2/2) مشكلات وأخطاء إدارة الأداء	دراسة حالة	30
	11	مادة علمية (3/2/2) مشكلات وأخطاء إدارة الأداء	محاضرة ونقاش	
	12	نشاط (3/2/3) تطبيق عملي على إدارة الأداء ( الميثاق )	تطبيق عملي	45
	15	التقويم البنائي للوحدة الثالثة	تقييم ذاتي	10
المجموع				
				300 دقيقة

### الأهداف التدريبية:

بانتهاج الجلسة التدريبية سيكون المتدرب قادراً على أن:

1. تحديد أهداف مراجعة الأداء الوظيفي.
2. التحضير لاجتماعات مراجعة الأداء.
3. تحديد مهارات تنفيذ اجتماعات مراجعة الأداء .
4. تطبيق خطوات التعامل مع الأداء الوظيفي الضعيف.
5. اقتراح فرص تأهيل وتدريب لتحسين أداء الموظف
6. التعرف على اجراءات تظلمات الموظفين.
7. تحديد مشكلات وأخطاء تطبيق إدارة الأداء والتعامل معها

يستلزم تنفيذ هذه الوحدة التدريبية توفر التجهيزات والمستلزمات الآتية:

- الوسائل السمعية والبصرية، وهي:
  - جهاز حاسب آلي
  - جهاز عرض البيانات (Data show Projector).
  - جهاز العرض فوق الرأس (Overhead Projector).
  - سبورة ورقية وأوراق وأقلام للكتابة.
  - صحف حائطية ومواد تثبيت الصحف الحائطية.
- الأدوات والتجهيزات:
  - أجهزة وأدوات الورش التدريبية، وأوراق عمل لتنفيذ النشاطات.
  - مؤشر الليزر.

## النشاط (3/1/1)

عنوان النشاط	مراجعة الأداء	الزمن
أسلوب النشاط	دراسة حالة	20 دقيقة
	نوعه	فردي / جماعي

نحن الآن في منتصف العام حيث تسلم كل من (عبدالملك) و (خالد) خطاب من إدارة الموارد البشرية يطلب منهما إجراء المراجعة نصف السنوية، فيعقب (عبدالملك / المدير) نموذج المراجعة نصف السنوية والملحق مع الخطاب، ويرسل نسخة منه إلى (خالد / الموظف)، ويحدد معه موعداً للاجتماع (جلسة) لمناقشة النتائج، يطلع خالد على النتائج ويجهز نفسه للمناقشة ومشاركة آرائه مع عبدالملك.

يجتمع عبدالملك وخالد في جلسة مناقشة التقدم نحو الأهداف، فيبدأ عبدالملك بإبراز مواطن القوة لدى خالد ومساهمته في تحقيق أهداف الإدارة حتى هذا الوقت من العام، مما يضيف جواً من الايجابية على الاجتماع، ثم يتشارك عبدالملك مناقشة كل هدف على حدة مع خالد ونتائج التقدير لكل هدف، والاتفاق عليها واعتمادها وارسال النموذج لإدارة الموارد البشرية.

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، قم بدراسة هذه الحالة، ثم أجب عن التالي:

- 1- ما الهدف من هذا الاجتماع؟ وكيف يتم التحضير له؟
- 2- ما المهارات التي يجب أن يتقنها المدير لينفذ اجتماعات (جلسات) مراجعة الأداء بنجاح؟

## المادة العلمية (3/1/1)

### مراجعة الأداء

#### (2) المراجعة السنوية للأداء

مناقشة التقدم نحو الأهداف ذات الصلة الوثيقة بالمراجعة الدورية نصف السنوية، وهي جزء منها وتهدف إلى مناقشة نتائج تقييم أداء الموظف على مدار النصف الأول من العام، وتسهم المناقشة في مقارنة الأداء في نهاية العام مع أهداف ميثاق الأداء، وبما يتوافق مع الجدارات المحددة فيه.

وتتلخص أنشطة المراجعة السنوية في التالي:

1- تقييم الأداء نهاية العام .

2- مناقشة إجراءات التطوير والاتفاق عليها

3- مناقشة التطلعات الوظيفية والأهداف المستقبلية.

ويتم ذلك من خلال عقد جلسة ( اجتماع ) ينفذها المدير مع الموظف، تبدأ بإبراز ما هو إيجابي ونقاط القوة لدى الموظف وإسهامه في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية، ثم يناقش المدير مع الموظف كل هدف في ميثاق الأداء، ومن المهم مناقشة جوانب التحسين لدى الموظف والتي تساعد على تحقيق أهداف الأداء، وكيفية أدائه وفقاً للجدارات.

#### (1) المراجعة نصف السنوية

الهدف من إجراء المراجعة الدورية نصف السنوية هو:

اختبار ما إذا كان الموظف على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف النهائية أم لا. وسوف تكون نتائج هذا التقييم موضع الاجتماع نصف السنوي القادم لمناقشة مدى التقدم نحو الأهداف.

أهمية مراجعة الأداء تكمن في أنها تلعب دوراً جوهرياً في التركيز على أداء الموظف والقضايا التحفيزية والتطويرية المرتبطة به. وهي الوسيلة التي يمكن استخدامها للتخطيط للمستقبل في ضوء الماضي؛ حيث تُجيب على سؤالين رئيسيين هما:

• أين وصلنا؟

• إلى أين نحن ذاهبون؟

وتتلخص أنشطة المراجعة الدورية في التالي:

1- بدء عملية المراجعة الدورية نصف السنوية للأداء ويتم ذلك من خلال إعلان ترسله إدارة الموارد البشرية للمديرين والموظفين، وفق الجدول الزمني لدورة إدارة الأداء، ويكون ذلك في الشهر السادس والسابع من العام.

2- التقييم نصف السنوي للأداء ويقوم بذلك المدير باستخدام نموذج يرسل مع الإعلان من قبل إدارة الموارد البشرية للمديرين.

3- تحديد موعد جلسة مناقشة تقويمات الأداء نصف السنوي. يتواصل المدير مع الموظفين لتحديد موعد جلسة مراجعة تقييم أهداف الأداء للموظف من خلال مقارنة ما تحقق مع ما خطط له في ميثاق الأداء .

## المادة العلمية (3/1/1)

### أعمال التحضير لاجتماع مراجعة الأداء :

1. تحديد الهدف من الاجتماع والنقاط التي سيتم تغطيتها .
2. الأدلة التي يجب أن يوفرها ويطلع عليها المدير استعداداً للاجتماع: تتمثل في : الأهداف ومعايير الأداء، متطلبات الجدارة ، الخطط التي تم الاتفاق عليها، إنجازات الموظف والأدلة المتاحة سواء إيجابية أم سلبية، خطة تطوير الموظف، التقارير الأسبوعية أو الدورية التي يقدمها الموظف.
3. اختيار الوقت والمكان المناسبين للاجتماع: لا يوجد وقت أمثل لعقد الاجتماع لكن من المهم تخصيص وقت كاف له، ويشعر الموظف به في بداية الاجتماع، وقد تتحول جلسة المناقشة إلى جلسة عصف ذهني وإبداع لذا يجب مراعاة ذلك عند تخصيص وقت الاجتماع.
4. غالباً يعقد مثل هذا الاجتماع في مكتب المدير لأنه المكان الأكثر راحة له، لكن ليس بالضرورة أن يكون هو المكان المناسب لأنه قد يظهر نمط سلوكي متسلط وغير ودي خاصة إذا جلس المدير خلف مكتبه والموظف في الجهة المقابلة له.
4. تحديد جدول أعمال الاجتماع ( الجلسة ) وكيفية بدء المناقشة.
5. إرسال نسخة من التقييم للموظف للاطلاع عليه قبل الاجتماع بوقت كاف. حيث يطلب منه قراءته بدقة وتجهيز كافة الاستفسارات لمناقشتها في الاجتماع، وفي حال رغب المدير من الموظف إجراء تقييم ذاتي لأدائه، فيجب عليه فعله قبل الاجتماع ليكون أحد مصادر المدير لتقييم أداء الموظف.
6. مقابلة الأطراف التي يفضل الرجوع لها قبل عقد جلسة مراجعة الأداء مثل ( مدير الرئيس المباشر ، المشرفون السابقون للموظف، زملاء العمل )

### مهارات إدارة اجتماع ( جلسة ) مراجعة الأداء :

1. الاستماع الجيد للموظف: ومنحه الفرصة الكافية للتعبير عن آرائه وأفكاره ومقترحاته.
2. توفير بيئة ملائمة: غير رسمية يتم من خلالها تبادل وجهات النظر بشكل يتسم بالود والانفتاح والصراحة.
3. تقديم تغذية راجعة إيجابية: والتي تستند على أدلة واقعية، ومعتمدة على تفكير متأن في المعلومات التي ستقدم وكيفية تقديمها للموظف حيث تسهم في تحفيزه .
4. استثمار الوقت : حيث يجب جدولة الوقت وفق عناصر الاجتماع مع منح الموظف معظم الوقت للحوار والمناقشة وإخراج ما بداخله من أفكار وبما يشعره بعدالة الجلسة .
5. طرح الأسئلة: يعتمد المدير على الأسئلة المفتوحة التي تدفع الموظف للتفكير والتأمل بدلاً من توجيهه للإجابة المتوقعة، ومن أمثلتها :
  1. ما نقاط القوة الخاصة بك ؟
  2. ما شعورك تجاه مستوى أدائك خلال الفترة الماضية؟
  3. ماذا تريد تضيف أو تستبعد من عملك ؟
  4. لماذا نجحت في إنجاز المشروع الذي قمت بتنفيذه ؟
  5. ما العوائق التي تحد من تحقيقك لأهدافك ؟
6. الموضوعية في النقاش : بمعنى أن يستند المدير على أدلة واقعية وليس لآرائه الشخصية.
7. تحليل الأداء : يجب ألا تكون المناقشة عبارة عن لوم أو ثناء للموظف بل توجه نحو التحليل المشترك الموضوعي وتفسير نتائج الأداء وتحليل ما يمكن عمله، مع التوافق على خطة عمل لإضفاء طابع الإيجابية على جلسة مراجعة الأداء .

## النشاط (3/1/2)

عنوان النشاط	الأداء المنخفض للموظف	الزمن
أسلوب النشاط	عصف ذهني / تعاوني	20 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعى

أحد أهم أهداف أدوار المدير في أي وظيفة، هو الكشف عن مواطن الضعف في أداء موظفيه، والتعامل معها بمنهجية وخطوات عملية؟

**أخي المشارك / أختي المشاركة:**

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، اشرح كيف يمكن التعامل مع الأداء المنخفض للموظف؟



## المادة العلمية (3/1/2)

### التعامل مع الأداء الوظيفي المنخفض:

يتعامل المدير مع تدني مستوى الأداء الوظيفي للموظف من خلال ثلاث خطوات رئيسية:

أ. تحديد مشكلات أداء الموظف.

من خلال تحليل أداء الموظف وبيئة العمل ومتابعة أداء الموظف خلال فترة دورة الأداء الوظيفي، سيتمكن الرئيس المباشر من تحديد مشكلة الأداء لدى الموظف، والتي قد تكون قصوراً في المهارات أو تدنياً في الدافعية أو مشكلات شخصية.

ب. تحديد الأسباب الكامنة وراء مشكلات أداء الموظف.

هناك ثلاثة أسباب رئيسية لتدني مستوى أداء الموظف وهي:

1- أسباب تتعلق بقصور مهارات الموظف وربما كان هذا القصور بسبب ضعف التدريب أو عدم توافر المعلومات أو الأدوات التي تساعد على أداء العمل، وهذه تتطلب التدريب والتوجيه والإرشاد من قبل المدير للموظف.

2- أسباب تتعلق بتدني مستوى دافعية الموظف، ومنها: عدم وضوح الأهداف، ومحدودية الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف، ظروف العمل غير الملائمة، عدم الانسجام مع زملاء العمل، التوجه السلبي لدى الموظف؛ وهذه تتطلب التحفيز والتغيير في أساليب وبيئة العمل.

3- أسباب شخصية كالمشاكل الأسرية، الظروف الصحية، وهذه خارج نطاق مسؤولية المدير.

ج. إعداد خطة تطوير أداء الموظف وتنفيذها.

يمكن تطوير أداء الموظف من خلال اختيار أساليب تحسين وتطوير فاعلة لأداء الموظف، وبرمجتها زمنياً بالاشتراك مع الموظف ومتابعة تنفيذها معه، ومن الأساليب الفاعلة في تحسين وتطوير أداء الموظف ما يلي:

1. التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها في الأداء، فتوجد في الموظف نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه، وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

2. التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الموظف، وبين الأعمال الموكلة إليه من خلال السماح له بالقيام بالأعمال التي يحب أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الموظف يهمل أو لا يكلف بعمل لمجرد أنه لا يحبه أو لا يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

3. ربط الأهداف والمهام بشخصية الموظف: يجب أن ترتبط مهام الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف؛ من أجل تحقيق التطوير والتحسين المرغوب في أدائه.

4. تحسين الوظيفة: إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء.

5- تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة يتحان فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

6. الأسلوب الإشرافي: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى النضج الوظيفي الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

## النشاط (3/1/3)

عنوان النشاط	تطوير الأداء الوظيفي	الزمن
أسلوب النشاط	عصف ذهني / تعاوني	20 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعى

أحد أهم أهداف إدارة الأداء هو الوصول إلى تطوير الأداء الوظيفي والذي يتطلب من المديرين التعامل مع الأداء الوظيفي المنخفض؟

**أخي المشارك / أختي المشاركة:**

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، اقترح أساليب وأفكار لتطوير الموظف وتقديم فرص مهنية للرفع من مستوى أدائه؟

## المادة العلمية (3/1/3)

### تقديم الفرص التطويرية للموظفين:

توجد العديد من أدوات التأهيل والتدريب التي يمكن أن يهيأ المدير الفرص المناسبة له للاستفادة منها في تطوير قدراته ومهاراته لأداء مهامه الوظيفية، ومنها :

حيث إن دفع المدير للموظف للاشتراك في مثل هذه المنظمات سيسهم في حضور اجتماعاتها وفعاليتها الرسمية وغير الرسمية التي ستطلعها على أفضل الممارسات والتطورات العالمية والإقليمية في مجال عمله.

حيث يوجه المدير الموظف لقراءة بعض الكتب والمراجع والاطلاع على مصادر تدريب وتعلم أخرى في مجال تخصصه، ويجب أن يكون ذلك ضمن أهداف محددة وإطار زمني وأدوات قياس وتقييم تضمن حدوث التعلم.

وهو شكل من أشكال التدريب التي يوفر فيها المدير الفرصة للموظف للاستفادة من زميل له في العمل الذي يقوم بدوره بتدريبه بشكل مخطط له.



من الأدوات المهنية التي تساعد على اكتساب المعارف والمهارات، فيجب على المدير توفير فرص والسماح للموظف لحضور المؤتمرات الخاصة بمجال عمله، وتكليفه بإعداد تقرير أو عرض تقديمي أمام زملائه عما اكتسبه من مشاركته في المؤتمر.

والتي تتم من خلال علاقة مباشرة بين الموظف ، والموجه أو المرشد ( المدير أو غيره) ولنجاح هذه الأداة التطويرية يجب أن يقوم الطرفان باختيار بعضهما طواعية.

حيث يقوم المدير بإدراج الموظف في بعض الدورات التدريبية أو المقررات التعليمية التي تقدم داخل المقر أو خارجه من جهات متخصصة ومعتمدة.

## النشاط (3/2/1)

عنوان النشاط	تطلعات الموظفين عن تقييم الأداء الوظيفي	الزمن
أسلوب النشاط	دراسة حالة	25 دقيقة
	نوعه	فردى / جماعى

"إيمان" تعمل مديراً لإدارة العلاقات العامة في إحدى المؤسسات الحكومية، وتعمل (حصه) رئيسة قسم علاقات العملاء في نفس الإدارة. في نهاية دورة إدارة الأداء عرضت (إيمان) تقييم الأداء الوظيفي على الموظفة حصه، لكنها لم تقتنع ولم تقبل بتقييمها، وبعد نقاش طويل حول تقييم أدائها، ما زالت حصه تعتقد أنها يستحق أكثر مما حصلت عليه من تقييم؛ لذلك طلبت من إيمان أن تبين لها الإجراءات التي تمر بها عملية التظلم.

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، اشرح الخطوات النظامية التي تمر بها عملية تظلم الموظف على أدائه.

## المادة العلمية (3/2/1)



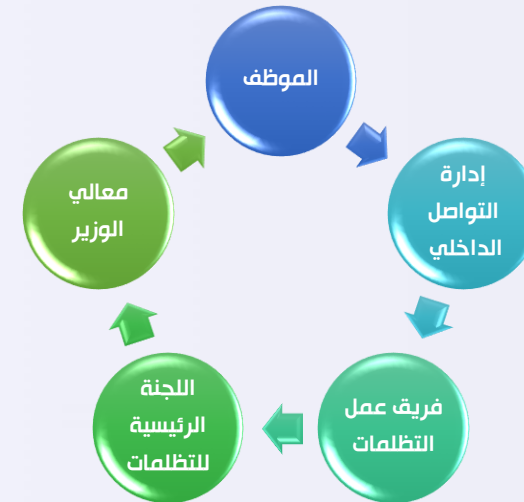
**مادة (123) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية تنص على أنه :**

يجوز للموظف أن يتظلم من نتيجة تقويم الأداء، وذلك وفقاً لإجراءات التظلم الواردة في إطار العمل التنظيمي.

**المادة (15) من الإطار التنظيمي تنص على أنه:**

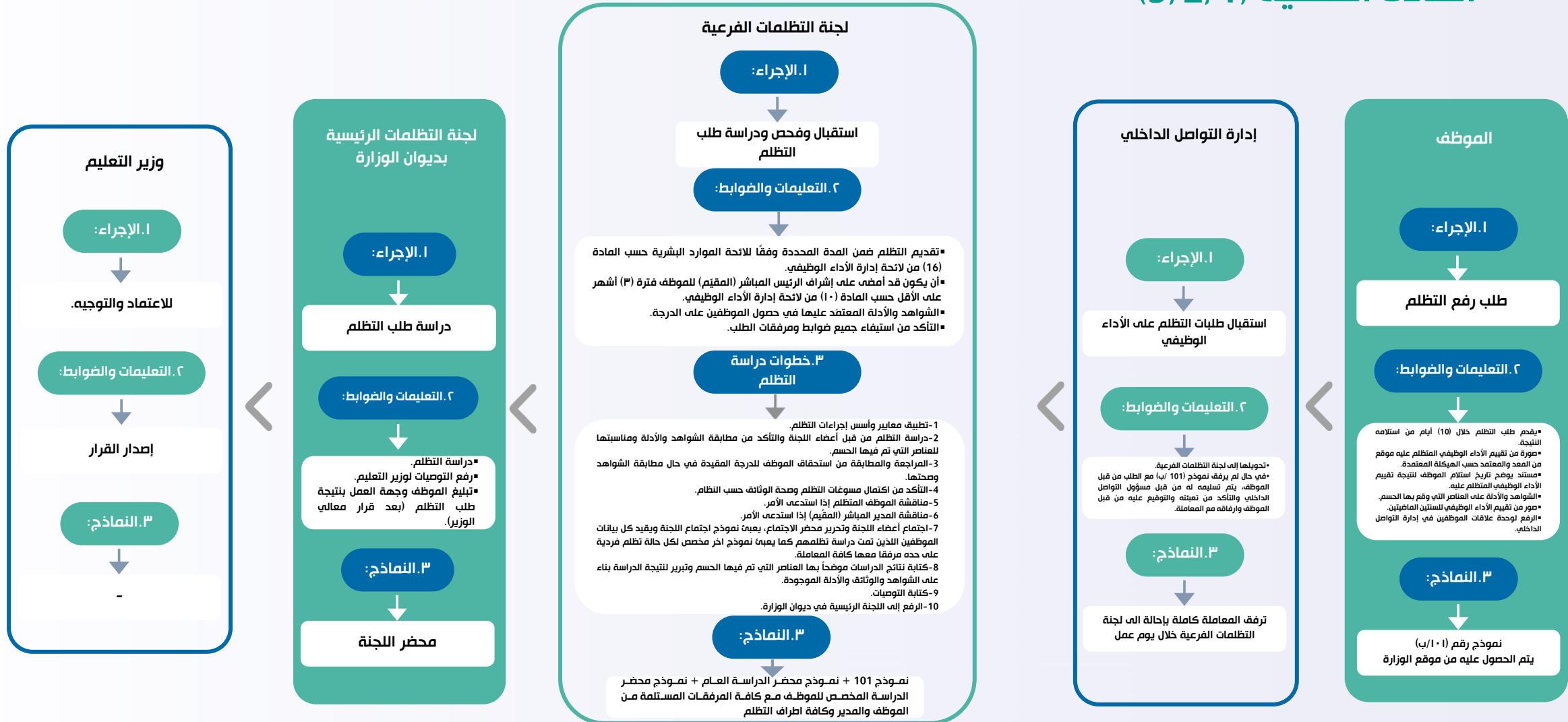
تشكل في الجهة الحكومية بقرار من الوزير المختص لجنة من ثلاثة أعضاء يكون مدير عام الموارد البشرية من بينهم، وتكون مهمتها فحص التظلمات الخاصة بعمليات الأداء في الجهة، وتكون مداوات اللجنة سرية، وعلى اللجنة فحص التظلم المقدم لها ودراسته، ولها مناقشة الموظف المتظلم ومعدّ ومعمد التقرير، على أن ترفع اللجنة توصياتها خلال مدة لا تزيد على شهر من تاريخ تقديم التظلم لها إلى الوزير المختص؛ ليقرر ما يراه ويكون قراره نهائياً.

**المعنيون بتظلمات الموظفين:**



”

## المادة العلمية (3/2/1)



## النشاط (3/2/2)

الزمن	مشكلات وأخطاء إدارة الأداء		عنوان النشاط
	فردى / جماعى	نوعه	أسلوب النشاط
25 دقيقة			دراسة حالة

منصور مدير قسم الصيانة والتشغيل في إحدى الجهات الحكومية، عقد اجتماعاً مع (عبدالعزیز) مدير تطوير الموارد البشرية، بعدما وصله خطاب البدء في المرحلة الأولى من دورة إدارة الأداء الوظيفي، للتحقق من أن الأهداف التي سوف يضعها صحيحة، كما أنه اجتمع مع جميع الموظفين العاملين في القسم والذي يشرف عليهم بشكل مباشر، وعددهم 17 موظفاً، وكان الهدف من هذا الاجتماع هو إعداد ميثاق الأداء الخاص بهم، اجتمع منصور بكل موظف واتفق معه على الأهداف والجدارات، وأنهى ميثاق الأداء في نهاية شهر يناير ووثقه واحتفظ به؛ حتى يستخدمه في مرحلة تقييم نهاية العام، وفي بداية شهر نوفمبر، قيم منصور أداء جميع الموظفين بناءً على ميثاق أدائهم، ووفقاً لإنجازهم للأهداف المرجوة وتحقيق مستوى الجدارات المطلوبة والمتفق عليها، وبعد إنهاء مرحلة التقييم النهائي، طبق منصور نظام التصنيف الإجباري على موظفيه، ثم أرسل نتائج التقييم والتصنيف الإجباري إلى إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، وضح وجهة نظرك بما نفذ منصور من خطوات لتطبيق إدارة الأداء، مبيناً الأخطاء التي وقع فيها، والمشكلات التي سينجم عن هذه الأخطاء؟

## المادة العلمية (3/2/2)

### دورة إدارة الأداء وفق ما جاء في الدليل الإرشادي لائحة إدارة الأداء الوظيفي:

التقييم السنوي للأداء	المراجعة نصف السنوية للأداء	تخطيط دورة الأداء
ويتم في نهاية دورة الأداء (في آخر شهرين من العام) و يتم فيها تقييم الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي أُعدَّ في بداية دورة الأداء، ويعد نموذج التقدير العام لأداء الموظف الذي يتضمن تقديره العام ونقاط القوة والنقاط التي تحتاج الى تطوير، ويعتبر تقييم الأداء من أهم الممارسات في مجال الموارد البشرية، ويعتبر بمثابة حجر الزاوية لأنشطة الموارد البشرية والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً وغير مباشر بموضوعات التدريب والتطوير، والتعاقب الوظيفي، وتطوير القيادات، وإدارة المواهب، والترقيات، والحوافز، والأجور والرواتب، والابتعاث وغيرها.	وتتم خلال الشهر السادس أو السابع من دورة الأداء، ويوصى بتطبيقها كلما أمكن ذلك لمراجعة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق أهدافه المحددة في ميثاق الأداء وتقديم التغذية الراجعة من قبل المدراء حول أداء الموظف وإجراء المراجعة المرحلية للفترة المتبقية من دورة الأداء واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في حال احتياج الموظف الى تحسين أدائه في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة).	يتم خلال أول شهرين من بداية دورة الأداء ويتضمن مناقشة خطة أداء الموظف مع المدير، ويؤتف ما تم الاتفاق عليه في "ميثاق الأداء" الذي يتضمن الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي لهذه الجدارات.





## النشاط (3/2/3)

اسم الموظف:			الإدارة:		
المسمى الوظيفي:			القسم:		
الرقم الوظيفي:			المدير المقيم:		
أولاً: الأهداف					
الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة		
1		%			
2		%			
3		%			
4		%			
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %					
ثانياً: الجدارات					
الجدارة	الوصف السلوكي للجدارة	الوزن النسبي	مستوى الجدارة المطلوبة		
1		%			
2		%			
3		%			
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %					
التاريخ: / /		توقيع الموظف:			
توقيع المدير (المقيم):		توقيع المعتمد:		توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:	

عنوان النشاط	تطبيق على ميثاق الأداء	الزمن	أسلوب النشاط	دراسة حالة	نوعه	فردي / جماعي	25 دقيقة
--------------	------------------------	-------	--------------	------------	------	--------------	----------

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

- قم بإعداد ميثاق أداء لك وفق ما تقوم به من مهام عمل حالياً، يتضمن أهدافاً ذكية، وتحديداً لمستوى الجدارات المطلوبة منك .
- اختر أحد زملائك ثم اشرح له طبيعة عملك، واطلب منه مراجعة الميثاق الذي قمت بإعداده لنفسك.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## تقييم الوحدة التدريبية

### أخي المشارك / أختي المشاركة:

دوّن ملخص الأنشطة والمهارات والأساليب التي تتناولها هذه الوحدة على شكل نقاط مختصرة، ثم شارك ما دونته مع زملائك، وتناقش معهم حول كيفية تغير معرفتك ومهاراتك بمرور أيام التدريب .

بشكل عام هذا اليوم التدريبي اتسم بـ ....

-1

-2

-3

نفت لدي العديد من المعارف، ومن أبرز ما تعلمته هذا اليوم :

-1

-2

-3

بالإضافة إلى أنني أنجزتُ بعض المهام التدريبية داخل القاعة من خلال ممارسة المهارات

التالية:

-1

-2

-3

وتعميماً للفائدة ونقل العلم ونشره سأشارك -بإذن الله- من حولي أفكاري التالية:

-1

-2

-3



## المراجع

1. اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، وزارة الخدمة المدنية، 2019م
2. إطار العمل التنظيمي للائحة التنفيذية للموارد البشرية بوزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.
3. الدليل الإرشادي لإدارة الأداء بوزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.
4. الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي-برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.
5. حقيبة تدريبية لحلقة إدارة الأداء الوظيفي 1438هـ ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
6. نعساني، عبد المحسن، (1442هـ -2020م)؛ "إدارة الأداء الوظيفي، مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية"، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.
7. حقيبة تدريبية ( إدارة الأداء الوظيفي ) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.

## وثائق مرجعية أساسية





وزارة التعليم  
Ministry of Education

# إدارة الأداء الوظيفي

لشاغلي الوظائف الادارية

١٤٤٣ هـ / ٢٠٢١ م