



إدارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي



- ❖ أهمية إدارة الأداء
- ❖ تطور منهجية إدارة الأداء
- ❖ المبادئ العامة في إدارة الأداء
- ❖ أسس قياس الأداء
- ❖ مستويات قياس الأداء
- ❖ المراحل الرئيسية لدورة الأداء
- ❖ ربط نتائج دورة الأداء بالعديد من إجراءات الموارد البشرية
- ❖ اللائحة التنفيذية للموارد البشرية (إدارة الأداء الوظيفي)
- ❖ أطر العمل التنظيمية للائحة التنفيذية (إدارة الأداء الوظيفي)
- ❖ بناء الأهداف (كتابة الأهداف الذكية)
- ❖ التوزيع الطبيعي (المنحنى المعياري القياسي)
- ❖ نماذج التقييم



إدارة الأداء الوظيفي

عملية منظمة تمكن الجهاز الحكومي من
إشراك جميع الموظفين في تحقيق أهداف
الجهة بكفاءة وفعالية.



محاور إدارة الأداء الوظيفي



التقييم المستمر للأداء



تخطيط العمل وتحديد التوقعات



تحقيق مبدأ التمايز بين الموظفين



تطوير القدرات لأداء أفضل



يسهم قياس الأداء الوظيفي



معادلة الأداء



توقعات الجهة

- مشاركة جميع الموظفين في تحقيق أهداف الجهة.
- تعزيز ثقافة الأداء القائمة على المنافسة والتطوير المهني.

إدارة أداء الموظف

توقعات الموظف



- مزايا مادية
- مزايا معنوية
- مسار وظيفي

أهمية إدارة الأداء الوظيفي



المنظمة

- ✓ تشجيع المبادرات والمشاريع
- ✓ تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.
- ✓ رفع ثقافة الأداء في المنظمة وتعزيزها.



الموظف

- ✓ الحصول على المزايا (مكافآت، التقدير، الإنجازات).
- ✓ مسار وظيفي.
- ✓ تحسين وإنتاجية الموظف وفق أسس واضحة لعملية إدارة الأداء.



المدير

- ✓ تطوير وتمكين الموظفين.
- ✓ معرفة أداء الموظفين وفق أسس ومعايير ومستويات.
- ✓ دعم وتشجيع ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- ✓ معرفة ذوي الأداء العالي وذوي الأداء المنخفض.

أمثلة تاريخية عن نظم منهجية إدارة الأداء الوظيفي



1

- دراسة الوضع الراهن.
- دراسة التوزيع الطبيعي.
- دراسة الممارسات الصحفية والدولية.
- دراسة تطوير نماذج الأداء.

١٤٣٥هـ

2

- إعداد الدليل الإرشادي لإدارة الأداء الوظيفي.

١٤٣٦هـ

3

- إعداد وإصدار لائحة إدارة الأداء الوظيفي.
- نشر ثقافة الأداء الوظيفي.

١٤٣٧هـ

أمثلة تاريخية عن نظم منهجية إدارة الأداء الوظيفي



4

5

6

- تعميم مسؤولية تطبيق لائحة إدارة الأداء على الجهات الحكومية.
- تعميم نموذج متابعة التطبيق.
- استقبال ملاحظات.
- تعميم التوزيع الطبيعي الاختياري.

- تطبيق نظام إدارة الأداء السابق.
- العمل على تحديث لائحة الأداء الوظيفي.

- التعميم على لائحة الموارد البشرية والإطار التنظيمي.
- البدء بتنفيذ مشروع إدارة الأداء التجريبي على أربع جهات حكومية وتشتمل على:
 - ١- الحملة التوعوية.
 - ٢- النظام الإلكتروني.
 - ٣- التدريب.

١٤٣٨ هـ

١٤٣٩ هـ

١٤٤٠ هـ

تطور مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي إلى مفهوم إدارة الأداء الوظيفي



العناصر	تقييم الأداء الوظيفي	إدارة الأداء الوظيفي
أسلوب نظام التقييم	اتصال باتجاه واحد من أعلى الهرم إلى الأسفل	اتصال مفتوح بين الإدارة والمرؤوسين
فترات التقييم	تقييم رسمي آخر السنة	تقييم ومتابعة مستمرة خلال دورة الأداء
عدد فترات التقييم	مرة واحدة في السنة	مرتان او أكثر في السنة
الأهداف	لا أهداف وتوقعات متفق عليها مسبقا لا يربط أهداف الفرد بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة	هناك أهداف وتوقعات متفق عليها يربط أهداف الفرد بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة
أهمية التقييم	يهتم بالأداء في الفترة الماضية	يهتم بالأداء في الفترة الحالية والمستقبل
الاهتمام	يهتم بالكم فقط	يهتم بالكم والكيف
معايير الأداء	لا يميز بين أداء الموظفين وفقا لمعايير واضحة	يميز بين أداء الموظفين وفقا لمعايير واضحة
الحوافز	لا يربط بين أداء الموظف باستحقاقه للحوافز والمزايا	يربط بين أداء الموظف باستحقاقه للحوافز والمزايا
نتائج عملية تقييم الأداء	لا يحدد جوانب القصور في الأداء بشكل دقيق	يحدد جوانب القصور في الأداء بشكل دقيق، ويساعد في حل مشاكل الداء بشكل مستمر



المبادئ العامة في إدارة الأداء الوظيفي

○ التوافق الاستراتيجي:

تعزيز وتنمية الأداء من خلال ربط أداء الموظف بأهداف الإدارة، وبالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

○ الإدارة بالأهداف:

إشراك الموظف في عملية تخطيط ووضع الأهداف، لكي يلتزم بالمعايير التي تحقق الأهداف وتنجز العمل، وتركيز أداء الموظف وجهوده على انجاز المهام ذات الأولوية، والتي تكفل تحقيق أهداف الإدارة.

○ التغذية الراجعة:

يعني هذا المبدأ بالتركيز على أداء الموظف، من خلال جمع المعلومات عن أدائه بشكل مستمر وتقديم الدعم اللازم، من خلال التواصل المستمر بين الموظف ورئيسه، وتشجيع الموظف على تبادل المعلومات حول كل ماله علاقة بأدائه كمدخل لتنمية وتطوير الأداء.

○ العدل والموضوعية:

التأكيد على العدل والموضوعية، عن طريق إرساء معايير عادلة ومناسبة وشفافة لعملية إدارة أداء الموظفين.



أسس قياس الأداء الوظيفي

المحاور الرئيسية لإدارة الأداء:

الجدارات

- مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فاعل.

الأهداف

- ما يتوقع من الموظف إنجازه خلال دورة الأداء.

مستويات قياس الأداء الوظيفي



الوصف	التقييم	درجة التقييم
<ul style="list-style-type: none">• حقق بنجاح كل أهدافه خلال العام وتخطى أكثر من ١٠٠% من المستهدفات المحددة.• إظهار كافة الجدارات في مستويات أعلى من تلك المطلوبة للوظيفة.	ممتاز	٥
<ul style="list-style-type: none">• حقق من ٩٠%-١٠٠% من المستهدفات المحددة.• إظهار الجدارات في مستويات تتوافق بدرجة كبيرة مع المستويات المطلوبة للوظيفة.	جيد جداً	٤
<ul style="list-style-type: none">• حقق من ٨٠%-٩٠% من المستهدفات المحددة.• إظهار الجدارات في مستويات قريبة من المستويات المطلوبة للوظيفة.	جيد	٣
<ul style="list-style-type: none">• الأداء أقل من التوقعات وقد حقق من ٦٠%-٨٠% فقط من المستهدفات المحددة.• الجدارات المطلوبة للوظيفة لا تتسم بالثبات الكافي.	مرضي	٢
<ul style="list-style-type: none">• الأداء أقل من التوقعات بشكل دائم. وقد حقق أقل من ٦٠% من المستهدفات المحددة.• عدم إظهار مستوى مقبول من الجدارات المطلوبة للوظيفة.	غير مرضي	١

المراحل الرئيسية لدورة الأداء الوظيفي



الشهرين السادس والسابع في العام

- التغذية الراجعة من قبل المدراء.
- مراجعة التقدم في تحقيق الأهداف.



آخر شهرين في العام

- تقييم الأداء السنوي.
- تطلعات الأداء.
- خطط التطوير الفردية.



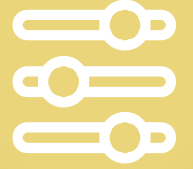
أول شهرين في العام

- ميثاق الأداء
- تحديد الأهداف
- التعرف على الجدارات: الكفاءات السلوكية



ربط نتائج إدارة الأداء بالعديد من إجراءات الموارد البشرية

تم ربط نتائج تقييم الأداء بالعديد من أنشطة الموارد البشرية باللائحة التنفيذية للموارد البشرية والأطر التنظيمية المصاحبة لها (الترقيات والتدريب والتطوير).



ممتاز

الحصول على تقييم أداء (ممتاز) من شروط الترقية الاستثنائية.

جيد جداً

الحصول على تقييم أداء لا يقل عن (جيد جداً) من شروط منح الموظف إجازة دراسية بدون راتب لمن يصل مؤهل علمي لا يقل عن إتمام المرحلة الثانوية.
من شروط الابتعاث للدراسة خارج المملكة أن لا يقل تقدير الأداء الوظيفي للموظف لأخر سنة عن (جيد جداً).

جيد

➤ من الحالات التي لا يجوز النظر في ترقية الموظف إذا أعد عنه في السنة تقييم أداء وظيفي بتقدير أقل من (جيد).
➤ من الحالات التي لا يسمح للموظف بالاشتراك في المسابقة للتعين لمدة سنة إذا كان آخر تقييم أداء وظيفي عنه أقل من (جيد).

غير مرضي

➤ لا يتم تكليف الموظف إذا كان قد حصل على تقييم أداء وظيفي عن السنة السابقة بتقدير (غير مرضي).
➤ يتم إنهاء خدمة الموظف على تقدير أداء (غير مرضي) لـ ٣ مرات متتالية.



اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية



مادة (١١٥):

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

مادة (١١٦):

تقوم الجهة الحكومية بتطبيق عملية إدارة الأداء بهدف رفع أداء موظفيها وزيادة إنتاجيتهم بشكل مستمر. ويهدف ذلك بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- ترسيخ منهج يضمن ربط عملية قياس الأداء بمكافأة وتقدير الإنجازات والنتائج المتميزة .
- ب- تحسين وزيادة إنتاجية الموظف من خلال تقويم أداءه ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجهة الحكومية إلى تحقيقها.
- ج- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية بما يحقق روح العمل الجماعي.
- د- تعزيز ثقافة التعلم المستمر وزيادة فرص التطوير الاحترافي المهني للموظف.
- هـ- تمكين الجهة الحكومية من تحديد وتقدير الموظفين الذين يتمتعون بمستوى أداء مرتفع وتحفيزهم بشكل مستمر.
- و- وضع أسس واضحة لقياس مدى الإسهامات الفعلية في تحقيق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.
- ز- تمكين الجهة الحكومية من تحديد الموظفين ذوي الأداء المنخفض وإعداد خطط لتطوير أدائهم.

مادة (١١٧):

تقوم الجهة الحكومية بقياس أداء موظفيها وفقاً لإطار العمل التنظيمي الذي تُصدره وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ويحدد إطار العمل التنظيمي الآتي:

- أ- أسس قياس أداء الموظف ومعايير ومستوياته.
- ب- مستويات الأداء التي يستحق عنها الموظف المكافآت والعلاوة الدورية وضوابط منحها.
- ج- إجراءات التظلم من نتائج تقويم الأداء الوظيفي، ومن يتولى النظر في تلك التظلمات.

مادة (١١٨):

تكون إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية مسؤولة عن عملية إدارة الأداء.

مادة (١١٩):

يتم تقويم الأداء وفقاً لمقياس مناسب يتم تحديد عدد مستوياته وأوصافه ضمن إطار العمل التنظيمي.

مادة (١٢٠):

يحدد إطار العمل التنظيمي الأحكام المتعلقة بتقويم أداء الموظف المنقول من وظيفته إلى وظيفة أخرى داخل الجهة أو خارجها، أو خلال مدة التدريب أو الدراسة أو الإجازات الطويلة أو الإعارة.

مادة (١٢١):

يكون تقويم الأداء الوظيفي المُعد عن الموظف كافياً لجميع الحالات التي تطرأ خلال سنة من تاريخ اعتماده.



اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية

اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية

مادة (١٢٢):

لا يجوز تعديل تقويم الأداء الوظيفي بعد اعتماده إلا بموافقة الوزير المختص بناءً على توصية مبررة من إدارة الموارد البشرية بعد تنسيقها مع الرئيس المباشر للموظف.

مادة (١٢٣):

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

مادة (١٢٤):

يتم تقويم أداء الموظف خلال مدة التجربة مرة على الأقل لتحديد مدى صلاحيته للاستمرار في شغل الوظيفة. ولا يخضع تقويم مدة التجربة لأسس ومعايير ومستويات عملية إدارة الأداء إنما يتم التقويم بناءً على الواجبات والمهام الوظيفية

تتكون من عشرة مواد خاصة
بإدارة الأداء الوظيفي



المرجع النظامي للإطار:

المادة (١١٧) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية التي تنص على أن «تقوم الجهة الحكومية بقياس أداء موظفيها وفقاً لإطار العمل التنظيمي الذي تُصدره وزارة الخدمة المدنية ويحدد إطار العمل التنظيمي الآتي:

أ- أسس قياس أداء الموظف ومعايير ومستوياته.

ب- مستويات الأداء التي يستحق عنها الموظف المكافآت والعلاوة الدورية وضوابط منحها.

ج- إجراءات التظلم من نتائج تقييم الأداء الوظيفي، ومن يتولى النظر في تلك التظلمات».

المادة (١١٩) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية التي تنص على أن «يتم تقييم الأداء وفقاً لمقياس مناسب يتم تحديد عدد مستوياته وأوصافه ضمن إطار العمل التنظيمي».

المادة (١٢٠) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية التي تنص على أن «يحدد إطار العمل التنظيمي الأحكام المتعلقة بتقييم أداء الموظف المنقول من وظيفته إلى وظيفة أخرى داخل الجهة أو خارجها، أو خلال مدة التدريب أو الدراسة أو الإجازات الطويلة أو الإعارة».

المادة (١٢٣) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية التي تنص على أنه «يجوز للموظف أن يتظلم من نتيجة تقييم الأداء وذلك وفقاً لإجراءات التظلم الواردة في إطار العمل التنظيمي».

المادة الأولى:

ميثاق الأداء: نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف يتم إعداده من قبل الرئيس المباشر ويتم إطلاع الموظف عليه قبل الاعتماد

الهدف: النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء.

الجدارات: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فاعل.

الوزن النسبي: المقدار النسبي الذي يعبر عن أهمية الهدف أو الجدارة.

النتائج المستهدفة: التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه خلال دورة الأداء.

معياري القياس: التحديد الكيفي أو الكمي عن وحدة قياس نتائج الأداء.

التقدير العام لأداء الموظف: قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء ويتم حسابه وفق ما تضمنه الدليل الإرشادي الذي تعده وزارة الخدمة المدنية.

دورة الأداء: هي السنة الخاضعة لتقويم الأداء ويكون انتهائها متزامناً مع نهاية السنة المالية للدولة.

المادة الثانية:

أ- تتمثل أسس قياس أداء الموظف في الجدارات والأهداف.

ب- يكون معيار قياس أداء الموظف من خلال المعيار الكمي أو المعيار الكيفي، ويتم اختيار المعيار المناسب حسب طبيعة عمل الموظف الخاضع لقياس الأداء.

ج- تكون مستويات قياس الأداء كالتالي:

وصف التقدير	درجة التقدير
ممتاز	٥
جيد جداً	٤
جيد	٣
مرضي	٢
غير مرضي	١

المادة الثالثة:

أ- تقوم الجهة الحكومية بصرف العلاوة الدورية وفق إجراءات صرفها المتبعة، مالم تصدر وزارة الخدمة المدنية ضوابط وإجراءات خلاف ذلك.

ب- يرتبط تحديد الموظف المتميز واستحقاقه للمكافأة بمستوى أدائه الوظيفي، وتصدر وزارة الخدمة المدنية الضوابط والإجراءات الخاصة بذلك.

الإطار التنظيمي لإدارة الأداء الوظيفي

تتكون من خمسة عشرة مادة لإدارة الأداء الوظيفي



المادة الرابعة:

يكون تقييم أداء الموظف المنقول من وظيفته إلى وظيفة أخرى سواء 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 تقييم 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.

المادة السابعة:

يتم تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي المرتبتين (الخامسة عشرة والرابعة عشرة) وفقاً لما يراه الوزير المختص في الجهة الحكومية.

المادة الثامنة:

يتم تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي المراتب (الثلاثة عشرة فما دون) وفق نماذج تعددها وزارة الخدمة المدنية.

المادة التاسعة:

أ- يحدد الرئيس المباشر للموظف الأهداف والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف بالتنسيق مع الموظف وفق ميثاق الأداء. ويجوز تعديل ميثاق الأداء بعد انتهاء النصف الأول من دورة الأداء.

ب- تقوم وزارة الخدمة المدنية بتحديد قيمة كل من الأهداف والجدارات على أن يكون مجموعهما (100%).

ج- يجب ألا تقل الأهداف عن أربعة، ويحدد لكل هدف معيار قياسه ووزنه النسبي والمستوى المستهدف له على أن يكون مجموع الأوزان النسبية للأهداف (100%).

د- تكون الجدارات بحسب النماذج الصادرة من وزارة الخدمة المدنية للوظائف الاشرافية وغير الاشرافية، ويجوز للجهة الحكومية فيما يخص الكفاءات الفنية إضافة جدارات أخرى لا تزيد على (3) جدارات بحسب احتياج كل جهة، وفي كل الأحوال يحدد لكل جدارة الوزن النسبي لها على أن يكون مجموع الأوزان النسبية للجدارات (100%).

هـ- يعد الرئيس المباشر ميثاق الأداء ويتم إطلاع الموظف عليه ويعتمد من رئيس الوحدة التنظيمية، ويتم تزويد إدارة الموارد البشرية بالنسخة المعتمدة.

و- يتم تقييم أداء الموظف وفقاً لميثاق الأداء في نهاية دورة الأداء.

المادة العاشرة:

أ- يتم تصنيف الموظفين وتوزيعهم على مستويات قياس الأداء بحسب النسبة المئوية المحددة لكل وصف تقدير للأداء وفقاً لما تحدده وزارة الخدمة المدنية.

ب- يكون الحد الأدنى لعدد الموظفين الذين يطبق عليهم التصنيف (20) موظفاً وفي حال عدم اكتمال الحد الأدنى في نفس الإدارة فيتم لهذا الغرض ضم موظفي هذه الإدارة مع موظفين من إدارة أخرى وفقاً لما تحدده إدارة الموارد البشرية.

ج- على كل جهة حكومية تهيئة مقومات تطبيق التصنيف من بيانات وبرامج تقنية وتدريب وغير ذلك من متطلبات التطبيق.

الإطار التنظيمي لإدارة الأداء الوظيفي

تتكون من خمسة عشرة مادة لإدارة الأداء الوظيفي



الإطار التنظيمي لإدارة الأداء الوظيفي

تتكون من خمسة عشرة مادة لإدارة الأداء الوظيفي

المادة الحادية عشرة:

يجب على الرئيس المباشر عند إعداد تقييم الأداء الوظيفي للموظف الرجوع إلى ميثاق الأداء وسجل تدوين الملاحظات وتقرير الإنجاز وسجل متابعة الأداء وأي مصادر أخرى تساعد على تحقيق الدقة والموضوعية.

المادة الثانية عشرة:

يحفظ تقييم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف بعد اعتماده لدى إدارة الموارد البشرية وعليها تزويد الموظف بنسخة منه.

المادة الثالثة عشرة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية بإعداد خطة لتطوير الموظفين الحاصلين على تقدير أقل من (جيد جداً) لرفع أدائهم.

المادة الرابعة عشرة:

تبلغ إدارة الموارد البشرية كتابة الموظف الذي يحصل على تقييم أداء وظيفي بتقدير «غير مرضي» في المرة الأولى بضرورة رفع مستوى أدائه، فإذا حصل على نفس التقدير في السنة الثانية تبلغه كتابة بضرورة رفع مستوى أدائه وإلا تعرض لإنهاء خدمته في حال حصل على نفس التقدير للسنة الثالثة، فإذا حصل في السنة الثالثة على نفس التقدير تنهى خدمته.

المادة الخامسة عشرة:

تشكل في الجهة الحكومية بقرار من الوزير المختص لجنة من ثلاثة أعضاء يكون مدير عام الموارد البشرية من بينهم، تكون مهمتها فحص التظلمات الخاصة بعملية الأداء في الجهة، وتكون مداورات اللجنة سرية، وعلى اللجنة فحص التظلم المقدم لها ودراسته، ولها مناقشة الموظف المتظلم ومعد ومعتد 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.



ميثاق الأداء





النماذج المستخدمة في دورة تقييم الأداء





دورة تقييم الأداء والنماذج المستخدمة فيها





دورة تقييم الأداء



أولاً: مرحلة تخطيط الاداء

تتم خلال أول شهرين من بداية دورة الأداء وتتضمن مناقشة خطة أداء الموظف مع
الذي يتضمن **ميثاق الأداء** المدير، ويتم توثيق ماتم الإتفاق عليه في
الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي لهذه الجدارات.



المادة الأولى من لائحة إدارة الأداء:

ميثاق الأداء: نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن



نموذج ميثاق الأداء



رؤية 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA		رؤية 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA	
وزارة الخدمة المدنية		وزارة الخدمة المدنية	
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:	
الاسم الوظيفي:		الإدارة / القسم:	
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):	
أولاً : الأهداف			
الهدف	معايير القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
1			
2			
3			
4			
المجموع		100%	
ثانياً : الجدارات			
الجدارة	الوصف المنهجي للجدارات	الوزن النسبي	الترتيب الجدارة المنهجي
1	حس المسؤولية	1	
2	التعاون		
3	التواصل		
4	تحقيق النتائج		
5	تطوير الموظفين		
6	الارتباط الوظيفي		
7	القيادة		
المجموع		100%	
التاريخ: / /		توقيع الموظف:	
توقيع المدير (المقيم):		توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:	
* تومسي المقيّم بحفظ نسخة بصيغة (PDF) لجميع الموظفين .			

رؤية 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA		رؤية 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA	
وزارة الخدمة المدنية		وزارة الخدمة المدنية	
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:	
الاسم الوظيفي:		الإدارة / القسم:	
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):	
أولاً : الأهداف			
الهدف	معايير القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
1			
2			
3			
4			
المجموع		100%	
ثانياً : الجدارات			
الجدارة	الوصف المنهجي للجدارات	الوزن النسبي	الترتيب الجدارة المنهجي
1	حس المسؤولية	1	
2	التعاون		
3	التواصل		
4	تحقيق النتائج		
5	تطوير الموظفين		
6	الارتباط الوظيفي		
7	القيادة		
المجموع		100%	
التاريخ: / /		توقيع الموظف:	
توقيع المدير (المقيم):		توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:	
* تومسي المقيّم بحفظ نسخة بصيغة (PDF) لجميع الممو			



نموذج ميثاق الأداء



رؤية 2030 المملكة العربية السعودية Kingdom of Saudi Arabia			
اسم الموظف:	الوكالة / الإدارة العامة:		
المسمى الوظيفي:	الإدارة / القسم:		
الرقم الوظيفي:	المدير (المقيم):		
أولاً : الأهداف			
الهدف	معايير القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة
1			
2			
3			
4			
المجموع		100%	
ثانياً : الجدارات			
الجدارة	الوصف المسموح للجدارات	الوزن النسبي	مستوى الجدارة المستهدفة
1	تحمل المسؤولية الكاملة لقراراته ، ولا يلقى اللوم على الآخرين يقوم بتحديد كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله يفصح عن ما يراه من تحديات بتفافية		
2	يشارك في المعلومات بانتقاد وفق متطلبات العمل يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته ، أو تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات خاصة معهم يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله		
3	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال يحرص على تحديث الآخرين بعنانية		
4	يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية يمكن الاعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة مبادر ويعمل بذور توجية من رئيسه عند تنفيذ مهامه		
5	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم		
6	لديه 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		100%	
التاريخ : / /	توقيع الموظف:	توقيع المدير (المقيم):	توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:
* تومسي المقيّم يحفظ نسخة بصيغة (PDF) لجميع الموظفين .			

المعلومات الأساسية للموظف

الأهداف

الجدارات (الكفاءات)

اعتماد الميثاق

نموذج ميثاق الأداء



 <p>المملكة العربية السعودية وزارة الخدمة المدنية</p>	<p>ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة غير الإشرافية</p>	 <p>رؤية 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA</p>
الوكالة / الإدارة العامة: وكالة تطوير الموارد البشرية	اسم الموظف: أحمد عثمان الصوينع	
الإدارة / القسم: وحدة قياس الأداء	المسمى الوظيفي: مساعد إداري	
المدير (المقيم): مدير وحدة قياس الأداء	الرقم الوظيفي: ٠٠٠٠	

المعلومات الأساسية:

بيانات الموظف (الاسم، الرقم الوظيفي...)

يقصد بالمدير المقيم: الرئيس المباشر الذي يقوم بعملية التقييم

نموذج ميثاق الأداء/الأهداف



أولاً : الأهداف				
م	الهدف	مقياس القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة
1	أرشفة المعاملات الواردة وتسجيلها بالنظام وتوزيع نسخة منها بعدد ٤٠٠ معاملة خلال العام ٢٠٢٢م	معاملة	٢٥%	٤٠٠
2	تصدير المعاملات وحفظ الأساس وتوزيع نسخ منها بعدد ٣٥٠ معاملة خلال العام ٢٠٢٢م	تصدير	١٥%	٣٥٠
3	طباعة ٣٠٠ خطاب خلال العام ٢٠٢٢م	طباعة	٢٥%	٣٠٠
4	رفع تقرير لمدة ١٢ شهر خلال العام ٢٠٢٢م عن منجزات العمل للرئيس المباشر	تقرير	٣٥%	١٢
		المجموع	100%	

مقياس القياس : التحديد الكمي عن وحدة قياس ناتج الأداء
الوزن النسبي: المقدار النسبي الذي يعبر عن أهمية الهدف أو الجدارة.
النتائج المستهدفة: التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه خلال دورة الأداء

- الأهداف الموضوعية تكون أهداف ذكية SMART
- يجب أن لا تقل عن ٤ أهداف ولا تزيد عن ٦ أهداف
- هناك عدة مصادر للأهداف
- يجب أن لا يقل وزن أي هدف عن ١٥% و لا يزيد عن ٣٥% (في الوظائف الإشرافية لا يزيد عن ٤٠%)



المادة الثانية من لائحة إدارة الاداء

أ. يحدد الرئيس المباشر للموظف الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل هدف وجدارة بالتنسيق مع الموظف وفق ميثاق الأداء.

ب. يجب أن لا تقل الأهداف عن أربعة أهداف، ويحدد لكل هدف معيار قياسه ووزنه النسبي والمستوى المستهدف له على أن يكون مجموع الأوزان النسبية للأهداف (١٠٠%).



الأهداف الذكية - SMART goals

يكون قادرًا على وصف المخرجات المطلوب تحقيقها بشكل مناسب يفهمه أي طرف / شخص / جهة

Specific

محدد

يكون قادرًا على تقديم الدليل على تحقيق المخرجات

Measurable

قابل للقياس

يكون الموظف قادرًا على تحقيق الهدف

Actionable

قابل للتطبيق

يمكن تحقيق الهدف رغم التحديات ويتوفر للموظف الموارد اللازمة لتحقيقه

Realistic

منطقي

يكون مرتبط بمراحل تنفيذ خلال السنة

Time-specific

محدد الزمن



مصادر الأهداف

أهداف الخطة الإستراتيجية للمنظمة

الخطة الإستراتيجية
للمنظمة

أي مشروع تعمل عليه الإدارة تكون مصادر أهدافهم من خلال الأعمال التي يقوم بها لتحقيق المشروع

البرامج/المشاريع التشغيلية

وظيفة الموظف والدور الذي يؤديه

الوصف الوظيفي

إذا لم يوجد وصف وظيفي دقيق للموظف تأخذ المهام اليومية وتصاغ كأهداف

المهام اليومية/الفعالية التي
يؤديها الموظف

نموذج ميثاق الأداء/ الجدارات



م	الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	اختار مستوى الجدارة المطلوبة
1	حس المسؤولية	20%	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين. يقوم بدوره، و بكفاءة ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. يقصص عن ما يواجهه من تحديات بشفاقة.	5
2	التعاون	20%	يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج ادارته، و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي تقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	5
3	التواصل	10%	يشارك المعلومات بافتتاح وفق متطلبات العمل. يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج ادارته، و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي تقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	5
4	تحقيق النتائج	10%	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفوي الواضح والفعال. أصت للآخرين بعناية.	5
5	تطوير الموظفين	20%	يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة. ينادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه.	5
6	الارتباط الوظيفي	20%	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار. يساعد الآخرين على تطوير انفسهم. يملك الاستعداد لمواجهة تحديات العمل. تطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يأتم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة إليه. يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله.	5
	المجموع	100%		

ما هو الحد الأدنى الذي يجب أن لا يقل عنه الموظف في الجدارة؟

تكون الأوزان النسبية للجدارات محددة و موزعة مسبقاً من الإدارة العليا للجهة

نموذج ميثاق الأداء/ الجدارات

حس المسؤولية

التعاون

التواصل

تحقيق النتائج

تطوير الموظفين

الارتباط الوظيفي

القيادة



نموذج ميثاق الأداء / اعتماد النموذج



توقيع الموظف:	/ /	التاريخ:
توقيع مدير عام ادارة الموارد البشرية:	توقيع المحمد:	توقيع المدير (المقيم):

بعد تعبئة الميثاق يتم توقيعه من الموظف والرئيس المباشر ورئيس الجهة
وارسال نسخة للموارد البشرية لإعتماده



المادة الثانية من لائحة إدارة الاداء:

ج. يعد الرئيس المباشر ميثاق الأداء بالتنسيق مع الموظف ،
ويتم توقيعه من الموظف ورئيسه المباشر ويعتمد من رئيس
الوحدة التنظيمية ، ويتم تزويد إدارة الموارد البشرية
بالنسخة المعتمدة.





ثانياً: مرحلة المراجعة النصف السنوية

تقييم الأداء النصف سنوي (المراجعة النصف سنوية) اختياري في العام الأول ولكن يوصي بتطبيقه للأسباب التالية:

- مراجعة أداء الموظف وتقدير التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي تواجهه.
- اتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في مرحلة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة).
- إجراء التغيير أو التعديل على أي هدف والأوزان النسبية ولكن لا يعتد بأي تغيير إلا بعد موافقة واعتماد الرئيس المباشر (المقيم) و إبلاغ إدارة الموارد البشرية بالتعديلات التي تمت على نموذج الميثاق.
- التخطيط لتحقيق الأهداف المتبقية من دور الأداء.

تابع - دورة تقييم الأداء



ثالثًا: مرحلة التقييم السنوي للأداء

تتم في نهاية دورة الأداء (في آخر شهرين من العام) ويتم فيها تقييم الأداء الوظيفي السنوي حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي تم إعداده في بداية دورة الأداء، ويُعد نموذج التقدير العام لأداء الموظف الذي يتضمن تقديره العام والنقاط التي تحتاج إلى تطوير.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي

المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

رؤية 2030
VISION 2030
SAUDI VISION 2030
ROYAL GOVERNMENT OF SAUDI ARABIA

تمنّى الموظف: _____
الوحدة / الإدارة العامة: _____
الاسم الوظيفي: _____
الإدارة / القسم: _____
الرقم الوظيفي: _____
التدبير (التقييم): _____

أولاً - الأهداف

الهدف	مقياس القياس	الوزن النسبي	النتيجة المستهدفة	النتيجة الفعلية	الفرق بين التقييمين
1	0	5%	0	0	0
2	0	5%	0	0	0
3	0	5%	0	0	0
4	0	5%	0	0	0
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%		20%			
اجمالي التقييم الموزون		20%			

ثانياً : الجدارات

الوصف المتعلق	الوزن النسبي	الجدارات
1 حس المسؤولية يحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا ينقل التوكل على الآخرين، يتبع بورد وثيقة وإمطه بالأهداف العامة لجهة عمله، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها.	5%	حس المسؤولية
2 التعاون يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعاون مع الزملاء والآخرين في العمل، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها.	5%	التعاون
3 التواصل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التواصل مع الزملاء والآخرين في العمل، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها.	5%	التواصل
4 مطابق النتائج يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيقها من حيثيات وأولوياتها، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها.	5%	مطابق النتائج
6 تطوير الموظفين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطويرها من حيثيات وأولوياتها، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها.	5%	تطوير الموظفين
8 الإنجاز الوظيفي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجازها من حيثيات وأولوياتها، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها، يحرص على تحقيقها من حيثيات وأولوياتها.	5%	الإنجاز الوظيفي
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%		20%
اجمالي التقييم الموزون		20%

#VALUE!

التقدير العام لأداء الموظف

توقيع الموظف: _____
توقيع المدير عام إدارة الموارد البشرية: _____

التاريخ: _____
توقيع المقيّم (المقيم): _____

يتم نقل البيانات الموجودة في نموذج ميثاق الأداء والخاصة بالأهداف والجدارات ومعايير القياس والوزن النسبي والنتائج المستهدفة تلقائياً إلى نموذج تقييم الأداء الوظيفي

نموذج تقييم الأداء الوظيفي/الأهداف

م	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتجين	التقدير (النتيجة من 1-5)
1	تقديم 6 دورات تدريبية في مجال صياغة الأهداف الذكية خلال العام الدراسي الحالي	دورة تدريبية	30%	6	5	-1	3
2	تدريب 50 موظفة في المستوى الثاني للغة الإنجليزية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الحالي	موظفة	25%	50	30	-20	2
3	انشاء عدد 2 حقائب تدريبية في مجال السلوك الوظيفي خلال العام الدراسي الحالي	حقيبة تدريبية	20%	2	2	0	4
4	تنظيم 3 لقاءات بالقيادات الإدارية بالجامعة بخصوص إدارة الأداء خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الحالي	لقاء	25%	3	4	1	5
	يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%		100%		اجمالي التقدير الموزون		3.45

الناتج المستهدف - الناتج الفعلي = الفارق بين الناتجين = تقدير الهدف (من 1 ل 5)
 تقدير الهدف × الوزن النسبي = التقدير الموزون لكل هدف

نموذج تقييم الأداء الوظيفي / مقياس تصنيف أهداف الأداء



التصنيف	التقييم	وصف التصنيف
٥	أداء متميز	<ul style="list-style-type: none"> • حقق بنجاح كل أهدافه خلال العام و حقق أكثر من ١٠٠% من أهدافه المحددة. • حقق أهداف كان لها أثر إيجابي واضح على المؤسسة التي يعمل بها.
٤	يفوق التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> • حقق بنجاح كل أهدافه خلال العام و حقق أكثر من ٩٠-١٠٠% من أهدافه المحددة. • حقق أهداف كان لها أثر إيجابي واضح على المؤسسة التي يعمل بها.
٣	يفي بالتوقعات	<ul style="list-style-type: none"> • حقق ٨٠ - ٩٠% من أهدافه. • أدى وظيفته وفقاً للمعايير المطلوبة و حقق التوقعات في كل ما طلب منه فعله.
٢	أقل من التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> • كان أداؤه أحياناً أقل من التوقعات، وقد حقق فقط ما يتراوح بين ٦٠ - ٨٠% من أهدافه المحددة.
١	أداء منخفض للغاية	<ul style="list-style-type: none"> • كان أداؤه أحياناً أقل من التوقعات بشكل دائم، وقد حقق أقل من ٦٠% من أهدافه المحددة.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي/ الجدارات



ثانياً : الجدارات					
م	الجدارات	الوزن النسبي	الوصف السلوكي	اختار الرقم (1-5)	التقييم النهائي
1	حس المسؤولية	20%	• يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين.	5	4
			• يفهم دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله .	5	4
			• يفتح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية .	5	4

يتم إدخال الدرجة حسب قاموس الجدارات

طريقة احتساب التقييم النهائي للجدارات نفس طريقة احتساب تصنيف الهدف

قاموس الجدارات

يمكن معرفة الوصف السلوكي لكل مستوى من مستويات الجدارة الخمسة من خلال الرجوع لقاموس الجدارات بالدليل الإرشادي لإدارة الأداء.

5	4	3	2	1	حس المسؤولية
يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته دائماً ، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ابدا	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته في أغلب الأوقات، ونادراً ما يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، وأحياناً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، وعادةً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ولا يلقى اللوم على الآخرين
يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الأهداف العامة لجهة عمله ولديه القدرة على شرح ذلك لزملائه	يفهم دوره بوضوح وعلى دراية تامة بكيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره وعنده تصور عام عن كيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره ولكنه لا يفهم كيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	لا يفهم دوره وكيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله
دائماً يكون مبادراً في رفع التحديات للأطراف المعنية في الوقت المناسب ويكل شفافية	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح كل القضايا على رئيسه المباشر	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات و يقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر	يفتقر إلى الشفافية أحياناً عند مواجهة التحديات، ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر عند الضرورة	لا يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ولا يطرح القضايا على رئيسه المباشر إلا بعد قوات الأوان	يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية

نموذج تقييم الأداء الوظيفي /
التقدير العام لأداء الموظف



2.79	التقدير العام لأداء الموظف
------	----------------------------



تحدد وزارة الخدمة المدنية الأهمية النسبية للأهداف والجدارات سنويًا

نموذج تقييم الأداء الوظيفي /
التقدير العام لأداء الموظف



تحدد وزارة الخدمة المدنية سنويا الأهمية النسبية للأهداف والجدارات ، وهي النسبة المئوية التي يتم تحديدها لكل من مكوني "الأهداف" و"الجدارات" عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على ان يكون مجموعهما ١٠٠ % كالتالي:

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	الأهمية النسبية لأهداف و جدارات الوظيفة غير الإشرافية
30 % اهداف	50 % اهداف	50 % اهداف	
70 % جدارات	50 % جدارات	50 % جدارات	
100 %	100 %	100 %	المجموع

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	الأهمية النسبية لأهداف و جدارات الوظيفة الإشرافية
30 % اهداف	50 % اهداف	70 % اهداف	
70 % جدارات	50 % جدارات	30 % جدارات	
100 %	100 %	100 %	المجموع



نموذج تقييم الأداء الوظيفي/الجدارات

نوصي المقيم بحفظ نسخة بصيغة (PDF) لجميع الموظفين .	
التاريخ : / /	توقيع الموظف:
توقيع المدير (المقيم):	توقيع المعتمد :
توقيع مدير عام ادارة الموارد البشرية:	
*هذا النموذج مؤقت لحين الانتهاء من اتمة نظام الاداء الوظيفي على نظام الموارد البشرية .	

بعد تعبئة نموذج تقييم الأداء يتم توقيعه من الموظف والرئيس المباشر ورئيس
الجهة وارسال نسخة للموارد البشرية لاعتماده



المادة الثالثة عشرة من لائحة إدارة الاداء:

يحفظ أصل تقويم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف بعد
اعتماده لدى إدارة الموارد البشرية وعليها تزويد الموظف
بنسخة منه.



المادة الثانية عشر من لائحة إدارة الاداء:

يجب على الرئيس المباشر عند إعداد تقويم الأداء الوظيفي للموظف الرجوع إلى ميثاق الأداء وسجل تدوين الملاحظات وتقرير الإنجاز وسجل متابعة الأداء وأية مصادر أخرى تساعد على تحقيق الدقة والموضوعية.



نموذج التقدير العام لأداء الموظف

نموذج التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة غير الإشرافية				
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:		
المسمى الوظيفي:		الإدارة / القسم:		
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):		
دورة التقويم: سنوي () مراجعة نصف سنوية ()		الجاهزية للترقية: يستحق () لا يستحق () في فترة التجربة ()		
دورة الأداء من: / / إلى: / /		تاريخ التقويم: / /		
تعليمات تعبئة النموذج				
١ تأكد من تعبئة جميع الحقول في هذا النموذج .				
٢ راجع الوصف التصنيقي لمقاييس تقدير الأهداف و الجدارات .				
٣ اكتب نتيجة كل من التقدير العام كقيمة رقمية و كصور عشرية (قبل التقريب) وكذلك التقدير بعد التقريب لرقم				
٤ اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" أو "غير مرضى" فقط و ارفق الوثائق الداعمة لها .				
التقدير العام لأداء الموظف				
التصنيف	التقدير	النتيجة	*المبررات	*الوثائق الداعمة
5	ممتاز			
4	جيد جدا			
3	جيد			
2	مرضى			
1	غير مرضى			
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج الى تطوير		
الملاحظات				
توقيع الموظف: توقيع المدير (المقيم): توقيع المعتمد:				
* ترفق ورقة خارجية إضافية عند الاحتياج الى ذلك				

نموذج التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية				
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:		
المسمى الوظيفي:		الإدارة / القسم:		
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):		
دورة التقويم: سنوي () مراجعة نصف سنوية ()		الجاهزية للترقية: يستحق () لا يستحق () في فترة التجربة ()		
دورة الأداء من: / / إلى: / /		تاريخ التقويم: / /		
تعليمات تعبئة النموذج				
١ تأكد من تعبئة جميع الحقول في هذا النموذج .				
٢ راجع الوصف التصنيقي لمقاييس تقدير الأهداف و الجدارات .				
٣ اكتب نتيجة كل من التقدير العام كقيمة رقمية و كصور عشرية (قبل التقريب) وكذلك التقدير بعد التقريب لرقم				
٤ اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" أو "غير مرضى" فقط و ارفق الوثائق الداعمة لها .				
التقدير العام لأداء الموظف				
التصنيف	التقدير	النتيجة	*المبررات	*الوثائق الداعمة
5	ممتاز			
4	جيد جدا			
3	جيد			
2	مرضى			
1	غير مرضى			
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج الى تطوير		
الملاحظات				
توقيع الموظف: توقيع المدير (المقيم): توقيع المعتمد:				
* ترفق ورقة خارجية إضافية عند الاحتياج الى ذلك				



نموذج التقدير العام لأداء الموظف

المادة الأولى من لائحة إدارة الاداء:

التقدير العام لأداء الموظف: القيمة الكمية التي تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الاداء ويتم حسابه وفق الخطوات الواردة في الدليل الإرشادي.



نموذج التقدير العام لأداء الموظف

نموذج التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة غير الإشرافية				
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:		
الرقم الوظيفي:		الإدارة / القسم:		
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):		
بمجرد التقييم: مستوى () مراجعة نصف سنوية ()		الجاهزية للترقية : يستحق () لا يستحق () في فترة التجربة		
بمجرد الأداء منذ: / / إلى: / /		تاريخ التقييم: / /		
تعليمات تعبئة النموذج				
1	تأكد من تعبئة جميع الحقول في هذا النموذج .			
2	راجع الوصف التفصيلي لمقاييس تقدير الأهداف و الجدارات .			
3	اكتب نتيجة كل من التقدير العام كقيمة رقمية و كصور عشرية (قبل التقريب) وكذلك التقدير بعد			
4	اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" أو "غير مرضى" فقط و ارفق الوثائق			
التقدير العام لأداء الموظف				
التصنيف	التقدير	النتيجة	المبررات*	الوثائق الداعمة*
5	ممتاز			
4	جيد جدا			
3	جيد			
2	مرضى			
1	غير مرضى			
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج إلى تطوير		
الملاحظات				
توقيع الموظف:		توقيع المدير (المقيم):		توقيع المحمد :

معلومات الموظف / دورة التقييم / دورة الأداء

التصنيف / التقدير / النتيجة / المبررات / الوثائق الداعمة

نقاط القوة / النقاط التي تحتاج إلى تطوير

الملاحظات

اعتماد الموظف ، الرئيس المباشر ، رئيس الجهة



نموذج التقدير العام لأداء الموظف

نموذج التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة غير الإشرافية	
اسم الموظف:	الوكالة / الإدارة العامة:
المسمى الوظيفي:	الإدارة / القسم:
الرقم الوظيفي:	المدير (المقيم):
دورة التقويم: سنوي () مراجعة نصف سنوية ()	الجاهزية للترقية : يستحق () لا يستحق () في فترة التجربة ()
دورة الأداء من / / الى / /	تاريخ التقويم : / /

دورة التقويم: تحديد مرحلة تقييم الأداء التي يتم استخدام النموذج فيها
دورة الإداء: فترة تقييم الموظف خلال عمله في الجهة
الجاهزية للترقية: حسب لائحة الترقية

نموذج التقدير العام لأداء الموظف

التقدير العام لأداء الموظف				
*الوثائق الداعمة	*الميررات	النتيجة	التقدير	التصنيف
			ممتاز	5
			جيد جدا	4
			جيد	3
			مرضى	2
			غير مرضى	1

يُقرب التقدير العام لأداء الموظف (الظاهر في نهاية نموذج تقييم الأداء الوظيفي) لأقرب عدد صحيح أي عدد يحتوي على قيمة كسرية اقل من ٠,٥ إلى العدد الصحيح الأدنى (مثال: ٣,٣١ يصبح ٣) أي عدد يحتوي على قيمة كسرية تساوي أو أكثر من ٠,٥ إلى العدد الصحيح الأعلى (مثال: ٣,٥ يصبح ٤)

نموذج التقدير العام لأداء الموظف / مقياس التقدير العام لأداء الموظف



التصنيف	التقييم	وصف التصنيف
٥	ممتاز	<ul style="list-style-type: none"> • حقق كل أهدافه وتخطى المستهدفات المحددة بالمستوى المطلوب. • إظهار كافة الجدارات في مستويات أعلى من تلك المطلوبة للوظيفة.
٤	جيد جدا	<ul style="list-style-type: none"> • حقق كل أهدافه بالمستوى المطلوب. • إظهار الجدارات في مستويات تتوافق بدرجة كبيرة مع المستويات المطلوبة للوظيفة
٣	جيد	<ul style="list-style-type: none"> • حقق معظم أهدافه بالمستوى المطلوب • إظهار الجدارات في مستويات قريبة من المستويات المطلوبة للوظيفة
٢	مرضى	<ul style="list-style-type: none"> • الأداء اقل من التوقعات، و حقق بعضا من اهدافه بالمستوى المطلوب. • الجدارات المطلوبة للوظيفة لا تتسم بالثبات الكافي
١	غير مرضى	<ul style="list-style-type: none"> • الأداء أقل من التوقعات بشكل دائم، ولم يحقق معظم أهدافه و لم يصل في أي منها الى المستوى المطلوب. • عدم إظهار مستوى مقبول من الجدارات المطلوبة للوظيفة.

نموذج التقدير العام لأداء الموظف

التقدير العام لأداء الموظف				
*الوثائق الداعمة	*المبررات	النتيجة	التقدير	التصنيف
			ممتاز	5
			جيد جدا	4
			جيد	3
			مرضى	2
			غير مرضى	1

- المبررات : ذكر المبررات لحصول الموظف على "ممتاز" (5) و "غير مرضى" (1) فقط
- الوثائق الداعمة : تقديم الوثائق الداعمة لتقدير "ممتاز" (5) و "غير مرضى" (1) فقط



نموذج التقدير العام لأداء الموظف

نقاط القوة	النقاط التي تحتاج الى تطوير

تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير لدى الموظف



نموذج التقدير العام لأداء الموظف

الملاحظات

الملاحظات: الرأي العام للمقيّم ومعتمد التقرير عن الموظف



نموذج التقدير العام لأداء الموظف

توقيع الموظف:

توقيع المدير (المقيّم):

توقيع المعتمد:

يتم توقيع النموذج من الموظف والمدير (المقيّم)
واعتماد رئيس الجهة



الرئيس المباشر

التقدير العام لأداء الموظف

جيد جدا / جيد / مرضي

ممتاز / غير مرضي

الوثائق الداعمة



يعتمد

تقييم الأداء

التقدير العام للأداء

رئيس الجهة

الرئيس المباشر

الموظف

الموارد البشرية

بناء الأهداف / كتابة الأهداف الذكية



مصادر الأهداف:

الخطة التشغيلية



الوصف الوظيفي



المهام الفعلية



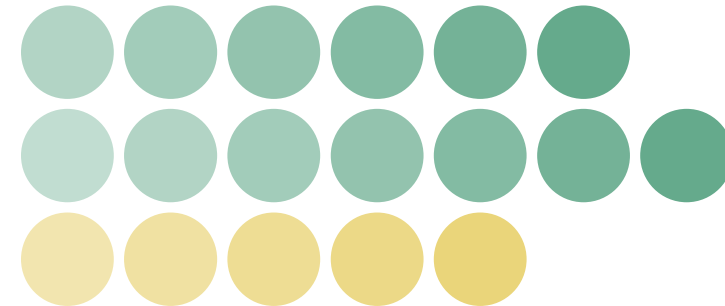
الخطة الاستراتيجية



صياغة الأهداف الذكية



<p>○ هل الهدف يركز على نتيجة محددة (ليست عامة أو مهمة)؟</p> <p>○ هل الهدف يخبرك بما تريد تحقيقه، وكيف، ولماذا ستحققه؟</p> <p>○ هل الهدف مكتوب ببساطة ووضوح، ويمكن فهمه بسهولة؟</p>	<p>1- <u>أن يكون الهدف محدداً:</u></p> <p>بحيث يكون قادراً على وصف المخرجات المطلوب تحقيقها بشكل مناسب يفهمه أي طرف / شخص / جهة.</p>
<p>○ هل يوجد بالهدف وحدات للقياس الكمي (عدد، وقت، نسبة)؟</p> <p>○ هل يمكنك قياس التقدم أولاً بأول، والنتيجة النهائية بدون لبس؟</p>	<p>2- <u>أن يكون الهدف قابلاً للقياس:</u></p> <p>بحيث يكون قادراً على تقديم الدليل على تحقيق المخرجات.</p>
<p>○ هل لدى الموظف القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الهدف؟</p> <p>○ هل يمكن ترتيب الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الهدف؟</p> <p>○ هل العقبات المتوقعة يمكن التعامل معها؟</p>	<p>3- <u>أن يكون الهدف قابلاً للتطبيق:</u></p> <p>بحيث يكون الموظف قادراً على أن يحقق الهدف..</p>
<p>○ هل الهدف مرتبط برؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؟</p> <p>○ هل الهدف يتوافق مع قيم المنظمة</p> <p>○ هل ترى أن (الوقت، المال، والجهد الذي سيبدل لتحقيق الهدف) يعد استثماراً جيداً؟</p>	<p>4- <u>أن يكون الهدف منطقياً:</u></p> <p>بحيث يمكن تحقيق الهدف رغم التحديات، ويتوافر للموظف الموارد اللازمة لتحقيقه.</p>
<p>○ هل للهدف وقت بداية ونهاية واضح؟</p> <p>○ هل تم ربط الهدف بجدول زمني يوضح أوقات إنجاز المراحل الأساسية للهدف.</p>	<p>5- <u>أن يكون الهدف محدداً بزمن:</u></p> <p>بحيث يكون مرتبطاً بمراحل تنفيذ خلال السنة.</p>





لتوضيح الفرق بين الهدف الذكي وغير ذكي

هدف غير ذكي



تنفيذ ورش عمل خلال عام ٢٠٢٢

الهدف بعد صياغته وتطبيق المعايير الخمسة يصبح كالتالي:



"تنفيذ ١٠ ورش عمل عن كيفية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي في نظام وزارة الخدمة المدنية خلال العام ٢٠٢٢م"

أمثلة على الأهداف الذكية وغير الذكية



أمثلة على الأهداف الذكية وغير الذكية

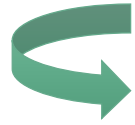
لتوضيح الفرق بين الهدف الذكي وغير ذكي

هدف غير ذكي

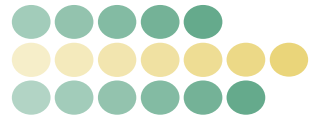


اعداد تقارير خلال العام ٢٠٢٢ م

الهدف بعد صياغته وتطبيق المعايير الخمسة يصبح كالتالي:



اعداد ١٢ تقرير سنوي عن المعاملات المنجزة للرئيس المباشر خلال العام الحالي ٢٠٢٢ م.





أمثلة على الأهداف الذكية وغير الذكية

لتوضيح الفرق بين الهدف الذكي وغير ذكي

هدف غير ذكي



تجهيز معامل لإقامة الاختبارات الالكترونية



الهدف بعد صياغته وتطبيق المعايير الخمسة يصبح كالتالي:

تجهيز ١٠ معامل حاسب آلي لإقامة الاختبارات الالكترونية خلال الفصل الاول من العام الحالي ١٤٤٤ هـ

ما هو التصنيف الإجباري (المنحنى المعياري القياسي)



- ❖ هو أسلوب يلزم الرئيس المباشر بتوزيع أداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفاً من خلال نسب مئوية لكل درجة من درجات تقييم الأداء
- ❖ هو أسلوب لتقييم الأداء يتطلب أن يتم توزيع درجات التقييم الخاصة بالموظفين على المنحنى المعياري (Bell Curve) بحيث يكون التوزيع طبيعياً (التوزيع الطبيعي) Normal Distribution على درجات المعيار.
- ❖ يتم استخدام هذا الأسلوب في التقييم للتمييز بين الموظفين حسب أدائهم ومهاراتهم وكفاءتهم ومعرفة المميزين لمكافأتهم وكذلك أصحاب الأداء المنخفض لتطويرهم.



لماذا التصنيف الإجباري (المنحنى المعياري القياسي)

- تلافي الأخطاء التقييمية الشائعة والتي كانت تحدث عند تقييم المدراء لموظفيهم مثل:
 - ✓ المبالغة في اللين عندما يقوم المدير بمنح كافة موظفيه درجات مرتفعة في التقييم.
 - ✓ المبالغة في التشدد عندما يقوم المدير بتقييم جميع موظفيه تقييماً منخفضاً.

ويعتبر اللين من أكثر الممارسات شيوعاً بين المدراء والتي ترفع جميع الموظفين إلى مستويات عالية في الأداء ولا تقل تقييماتهم عن (أداء عالي وأداء متميز).

- يعتبر المنحنى المعياري القياسي أقرب للموضوعية عندما يتم تطبيق نفس المعايير على كافة الموظفين. وهذا هام جداً لاتخاذ قرارات تتعلق بالمكافأة والحوافز التي قد تقرها المنظمة ويسهم في خلق ثقافة إيجابية في المنظمة تتمثل في زيادة التواصل الصريح بين الموظفين والمدراء المباشرين.

- يساعد تطبيق المنحنى المعياري القياسي المنظمات على أن يكون لديها مجموعة من الموظفين المميزين في كل عام.

- يساعد المنظمات على تحديد الموظفين أصحاب الأداء المنخفض، وجود هذه الفئة في المنظمة له آثار سلبية على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى زملائهم من أصحاب الأداء المقبول والعالي بشكل خاص.



شكراً لكم
للاستفسار نسعد بتواصلكم
وحدة قياس الأداء الوظيفي

hrpm@imamu.edu.sa



٩٤٠٢٨ - ٨٠١٥٨

