

الدليل المبسط

لإدارة الأداء الوظيفي – شاغلي الوظائف الإدارية

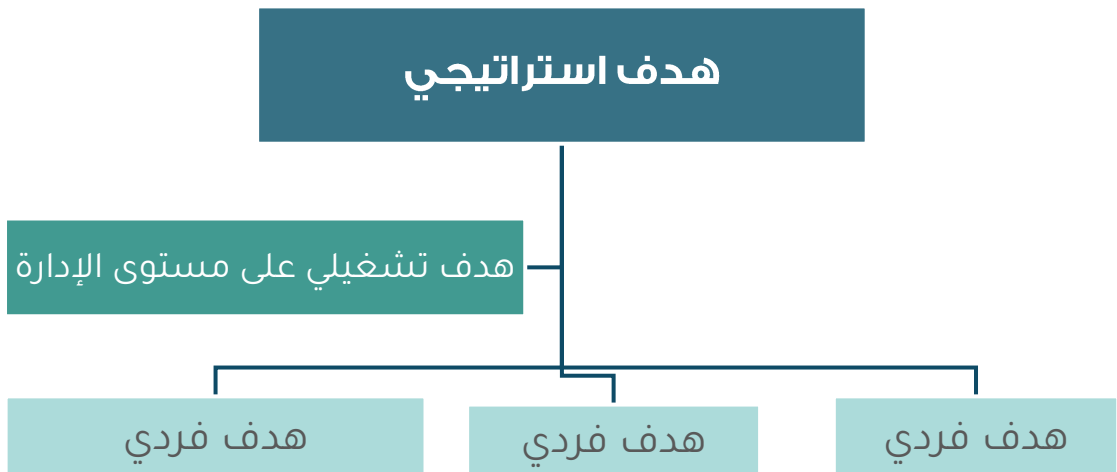
الموضوع	رقم الصفحة
التعريف بنظام إدارة الأداء الوظيفي	4
المصطلحات	6
المهام والمسؤوليات	7
الفئات المستهدفة	8
رحلة إدارة الأداء الوظيفي	9
مراحل دورة الأداء الأساسية	10
أولاً: تخطيط الأداء السنوي	11
ثانياً: المراجعة النصف سنوية	14
ثالثاً: تقييم الأداء السنوي	16
آلية الاحتساب لتقييم الأداء الوظيفي	17
التوزيع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

الغرض من الدليل

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

التعريف بنظام إدارة الأداء الوظيفي

نظام لمواءمة أهداف الوزارة مع أهداف الموظفين
لمعرفة الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له



أهداف إدارة الأداء الوظيفي

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

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

المهام والمسؤوليات

الإدارة العليا

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

إدارة الموارد البشرية

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

المدير المباشر

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

الموظفين

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

المدير المعتمد

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



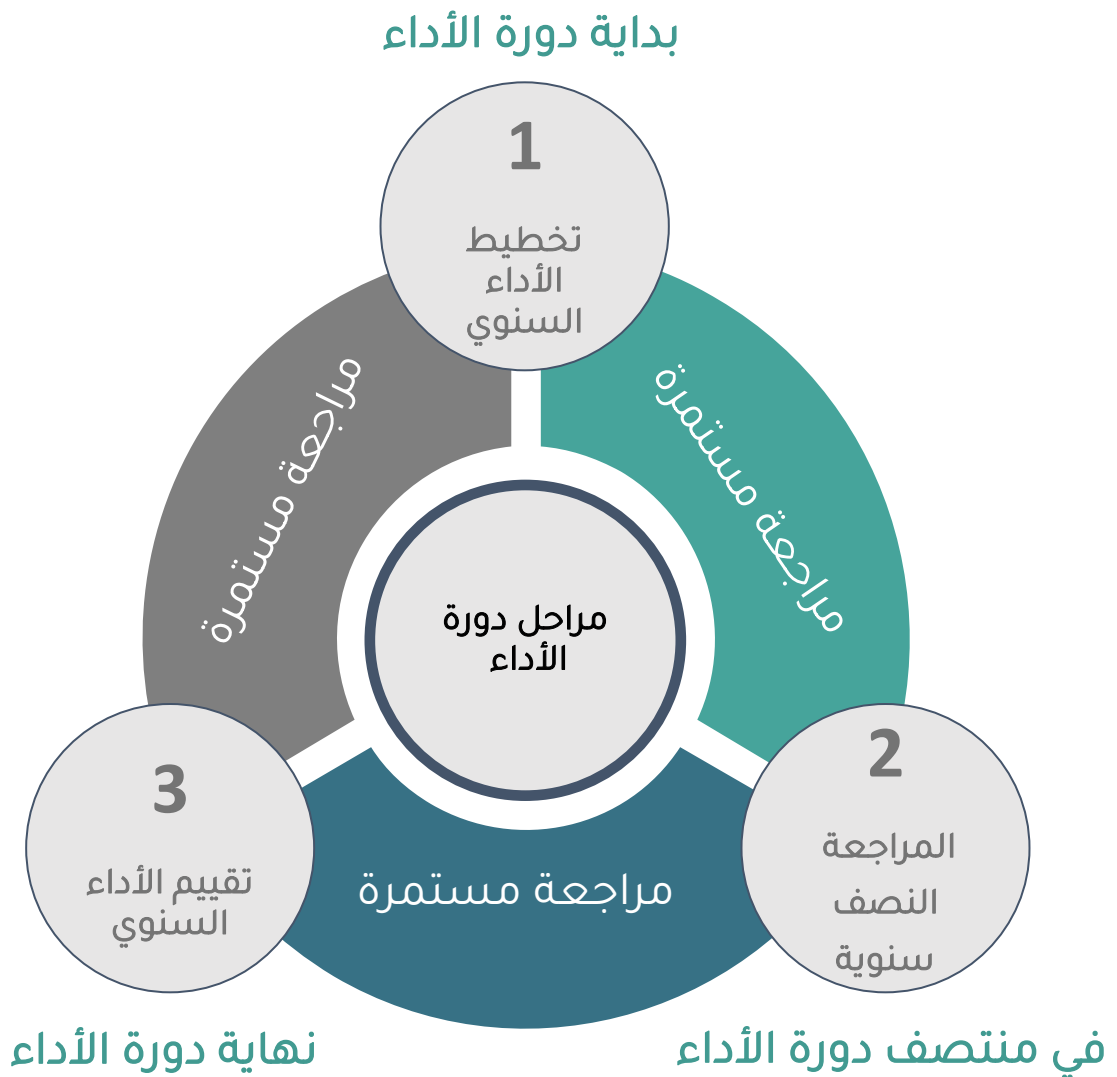
يستهدف نظام إدارة الأداء الوظيفي الفئات الوظيفية التالية

- الموظفين بنظام سلم الوظائف العام (من المرتبة الأولى حتى الخامسة عشر)
- الموظفين من فئة بند الأجور
- الموظفين من فئة المستخدمين
- الموظفين الإداريين بنظام التعاقد

رحلة إدارة الأداء الوظيفي

المرحلة	الإطار الزمني	الهدف منها
المرحلة الأولى: تخطيط الأداء السنوي	الربع الأول من دورة الأداء	• تحديد المهام والمسؤوليات حسب الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف • مناقشة خطة أداء الموظف وأهدافه الوظيفية المراد تحقيقها • الاطلاع على الجدارات المطلوب من الموظف الالتزام بها • الاتفاق على ميثاق الأداء الوظيفي • اعتماد ميثاق الأداء الوظيفي وإرسال نسخته منه للموظف
المرحلة الثانية: المراجعة النصف سنوية	منتصف دورة الأداء	• مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف • مراجعة ميثاق الأداء للموظف للتأكد من أن الموظف يسير على المسار الصحيح لتحقيق أهدافه • إتاحة التحديث على ميثاق الأداء إذا لزم الأمر
المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي	الربع الأخير من دورة الأداء	• تقييم الأداء السنوي للموظفين حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الوظيفي • تقييم مستوى انجاز وتحقيق الأهداف • تقييم مستوى انجاز وتحقيق الجدارات • تحديد الاحتياجات التطويرية لإنجاز الأهداف المستقبلية

تنقسم دورة الأداء إلى ثلاث مراحل أساسية:



أولاً: مرحلة تخطيط الأداء السنوي



الإعلان عن بدء مرحلة
تخطيط الأداء
في الربع الأول من العام

التنفيذ



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

التخطيط



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

طريقة إعداد الأهداف



معايير الهدف الذكي

يجب أن ينطبق على الهدف المعايير التالية:

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

ثانياً: مرحلة المراجعة النصف سنوية



الإعلان عن بدء مرحلة
مراجعة الأداء
في منتصف العام

المتابعة



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

المراجعة



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

معايير التغذية الراجعة البناءة

مباشرة

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

متوازنة

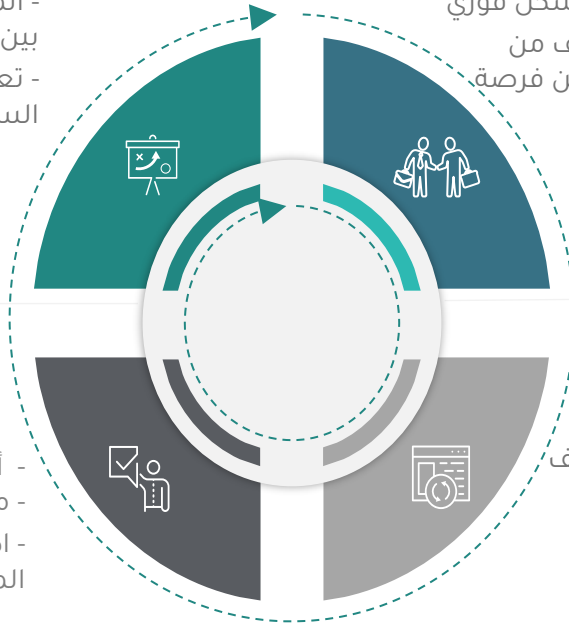
- الموازنة عند طرح الملاحظات بالجمع بين جوانب القوة ومجالات التطوير
- تعزيز السلوك الإيجابي وتحسين السلوك السلبي

داعمة

- المحافظة على معنويات الموظف
- المدح في العلن والنقد بسرية
- الإشادة على الموظف يحفز على مواصلة الأداء الناجح

ذات صلة

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



ثالثاً: مرحلة تقييم الأداء السنوي



الإعلان عن بدء مرحلة
تقييم الأداء في الربع
الأخير من العام

المعايرة



خطوات تقييم الأداء الوظيفي



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

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

يتم احتساب التقدير العام لأداء الموظف وفق المعادلة التالية:

التقدير العام لأداء الموظف =

(إجمالي التقدير الموزون للأهداف x الأهمية النسبية للأهداف 30 %)

+

(إجمالي التقدير الموزون للجدارات x الأهمية النسبية للجدارات 70 %)

مقياس التقدير العام لأداء الموظف

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

سارة



التقدير الموزون للأهداف: ٣,٣

التقدير الموزون للجدارات: 3.55

التقدير العام لأداء الموظف =

$$3.45 = (70\% \times 3.55) + (30\% \times 3.3)$$

3 إجمالي التقدير العام بعد التقريب =

أولاً: طريقة احتساب تقييم أهداف الموظفة سارة كالتالي :

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

احتساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف

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

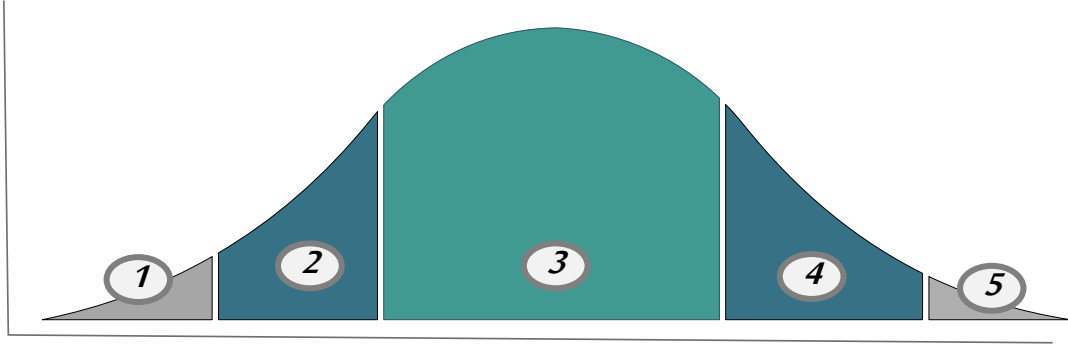
ثانياً: طريقة احتساب تقييم جدارات الموظفة سارة كالتالي :

الجدارات	الوزن النسبي	الوصف السلوكي	التقدير	التقدير الموزون
حس المسؤولية	20%	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته. ولا يلقى اللوم على الآخرين. يفهم دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. يفصح عما يوجهه من تحديات بشفافية	3	$0.6 = 3 \times 20\%$
التعاون	15%	يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل يسعى الى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله	2	$0.3 = 2 \times 15\%$
التواصل	15%	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال ينصت للآخرين بعناية	4	$0.6 = 4 \times 15\%$
تحقيق النتائج	20%	يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد 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	$1 = 5 \times 20\%$
تطوير الموظفين	15%	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم	4	$0.6 = 4 \times 15\%$
الارتباط الوظيفي	15%	لديه الاستعداد لمواجهة تحدي 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.	3	$0.45 = 3 \times 15\%$
اجمالي التقدير الموزون				3.55
إجمالي التقدير العام				3.47

احتساب إجمالي التقدير الموزون للجدارات

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

طريقة يتم فيها إعطاء تصنيفات للموظفين بناءً على أعلى أداء للتميز بين الأداء المتميز والأداء المنخفض



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

المدير الأعلى
(مالك النسبة)



معتمد التقييم النهائي

المدير المعتمد



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

المدير المباشر



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

حالات تقييم الأداء الوظيفي

الموظف المنقول



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

التدريب/الدراسة/الإعارة



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

الإجازات الطويلة



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

الموظف المنقول الى جهة أخرى



يعد تقييم الأداء الوظيفي عن الموظف المنقول الى جهة حكومية أخرى من قبل الجهة الحكومية المنقول اليها متى أمضى مدة لا تقل عن ثلاثة أشهر

كف اليد



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

الموظف الجديد

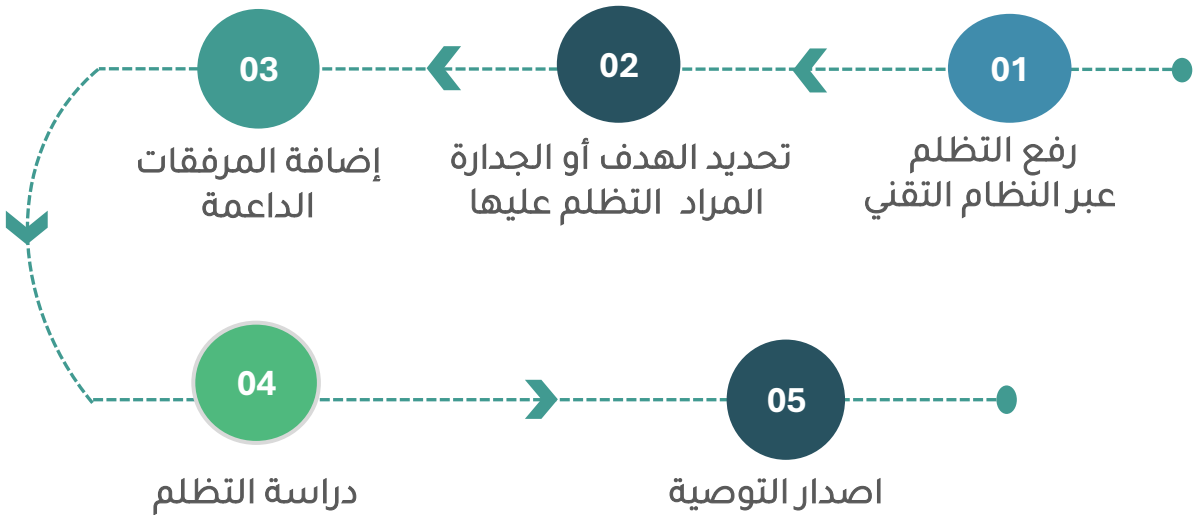


لا يخضع تقييم مدة التجربة الى أسس ومعايير ويكون تقييم الموظف الجديد عن طريق تقرير إثبات مدى صلاحيته ولا يتوجب عليه إعداد ميثاق الأداء الوظيفي

تعليمات رفع التظلم

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

خطوات رفع التظلم



بدأت دورة الأداء لهذا العام ولا يوجد لدي مهام وظيفية؟
يجب الاتفاق مع المدير المباشر على المستهدفات التي يرغب في تحقيقها وبناءً عليها يتم إعداد الأهداف للموظف وفقاً لمعيار الهدف الذكي

من يقوم بتحديد وزن الأهداف هل هو المدير المباشر أم الموظف؟
يقوم الموظف باقتراح الأهداف وأوزانها النسبية ويكون الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية المدير المباشر

كيف يتم قياس نسبة التقدم نحو تحقيق المستهدفات؟
يقوم كل من المدير المباشر والموظف بالمراجعة المستمرة بعد اعتماد الميثاق الوظيفي

تغيرت مهامي الوظيفية عند تغيير مدير الإدارة هل أستطيع تغيير أهدافي في ميثاق الأداء الوظيفي ؟
نعم يتاح التحديث على ميثاق الأداء الوظيفي في مرحلة المراجعة النصف سنوية منتصف العام الميلادي

كيف يتم تقييم أداء الموظفين لمن لديهم اجازات طويلة مثل الاستثنائية أو الأمومة أو المرضية؟
يتم اعداد تقييم الأداء حسب الفترة التي قضاها الموظف بالعمل، أما الموظف الذي لم يباشر العمل خلال العام فلا يتم اعداد تقييم أداء له، ويكون تقييمه في ضوء عمله خلال المدة السابقة للإجازة

ماهي آلية تقييم المعار إلى وزارة التعليم من جهة حكومية أخرى؟
يتم تقييم المعار إلى الوزارة وفق نماذج التقييم المعتمدة، كما يتم تزيد جهة المعار بدرجة التقييم ليتم رصدها في الأنظمة التقنية الخاصة بالجهة

ماهي المدة النظامية لتقديم التظلم؟
يتم إتاحة طلب الاعتراض على درجة تقييم الأداء الوظيفي من تاريخ إغلاق فترة التقييم لعام الأداء والاعلان عن استقبال التظلمات خلال عشرة أيام عمل

روابط تهمك

بريد تظلمات الأداء

pmc@moe.gov.sa

بريد إدارة الأداء الوظيفي

pm@moe.gov.sa

صفحة إدارة الأداء الوظيفي





وزارة التعليم
Ministry of Education