



وزارة الدفاع MINISTRY OF DEFENSE

قسم المسارات الوظيفية إدارة الأداء الوظيفي

تطبيق عملية إدارة الأداء وفقا للائحة التنفيذية للموارد البشرية والاطر التنظيمية لها.

٢٥ شوال ١٤٤٤هـ الموافق ١٥ مايو ٢٠٢٣م



إدارة الأداء الوظيفي

”ما لا يمكن قياسه.. لا يمكن إدارته“



الفهرس

الصفحة	المحتوى
٤	نظام إدارة الأداء
٧	أسلوب توزيع الأهداف
٨	دورة الأداء
٩	ميثاق الأداء
١١	مرحلة تخطيط الأداء
١٧	الأهداف الذكية
٢٧	مرحلة المراجعة النصف سنوية
٣٠	مرحلة التقييم النهائي
٣٩	التظلمات
٤٠	المرجعيات



نظام إدارة الأداء

يستند "نظام إدارة أداء الموظفين" لوزارة الدفاع على المبادئ التالية:

ثقافة القياس

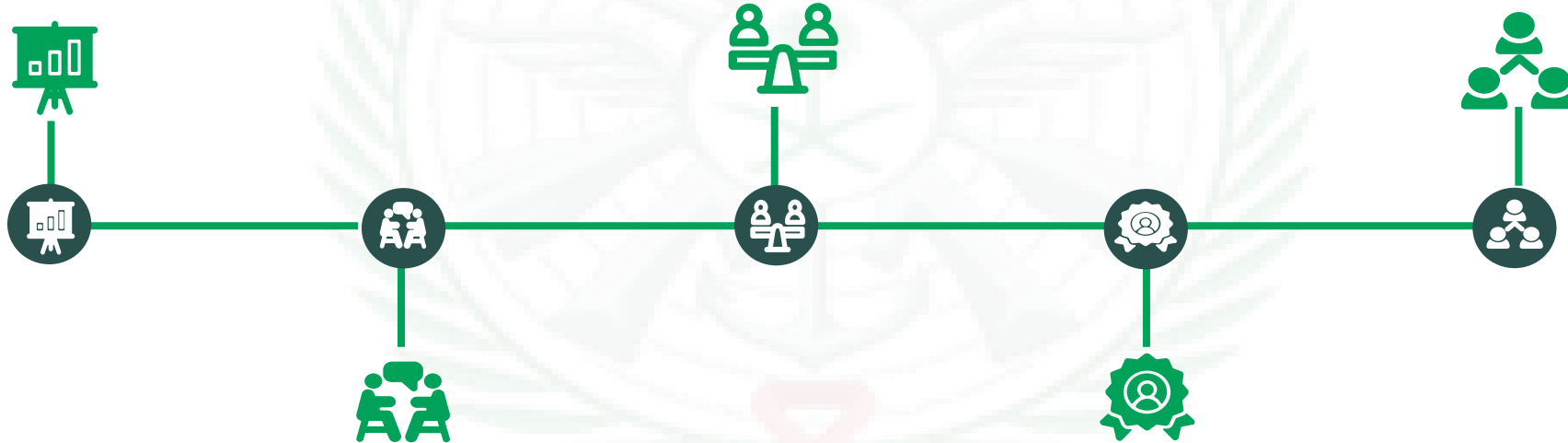
يسعى نظام إدارة الأداء إلى الارتقاء بثقافة القياس واستمرار ممارستها بين الجميع.

العدل والتنافسية

النظام يعزز أسس العدل والتنافسية بين الموظفين.

التوافق المؤسسي

ربط أداء الموظف الفردي بتوجهات الوزارة وأهدافها الإستراتيجية.



الاتصال والمشاركة

النظام يشجع التواصل المستمر والفعال بين المدير المباشر والموظف.

التكامل وترابط البرامج

يرتبط نظام إدارة الأداء ببرامج الموارد البشرية الأخرى مثل الحوافز والتطوير الوظيفي.



نظام إدارة الأداء

إدارة الأداء أمر ضروري للحفاظ على **كفاءة وإنتاجية الوزارة**، كما تلعب دوراً مهماً في :

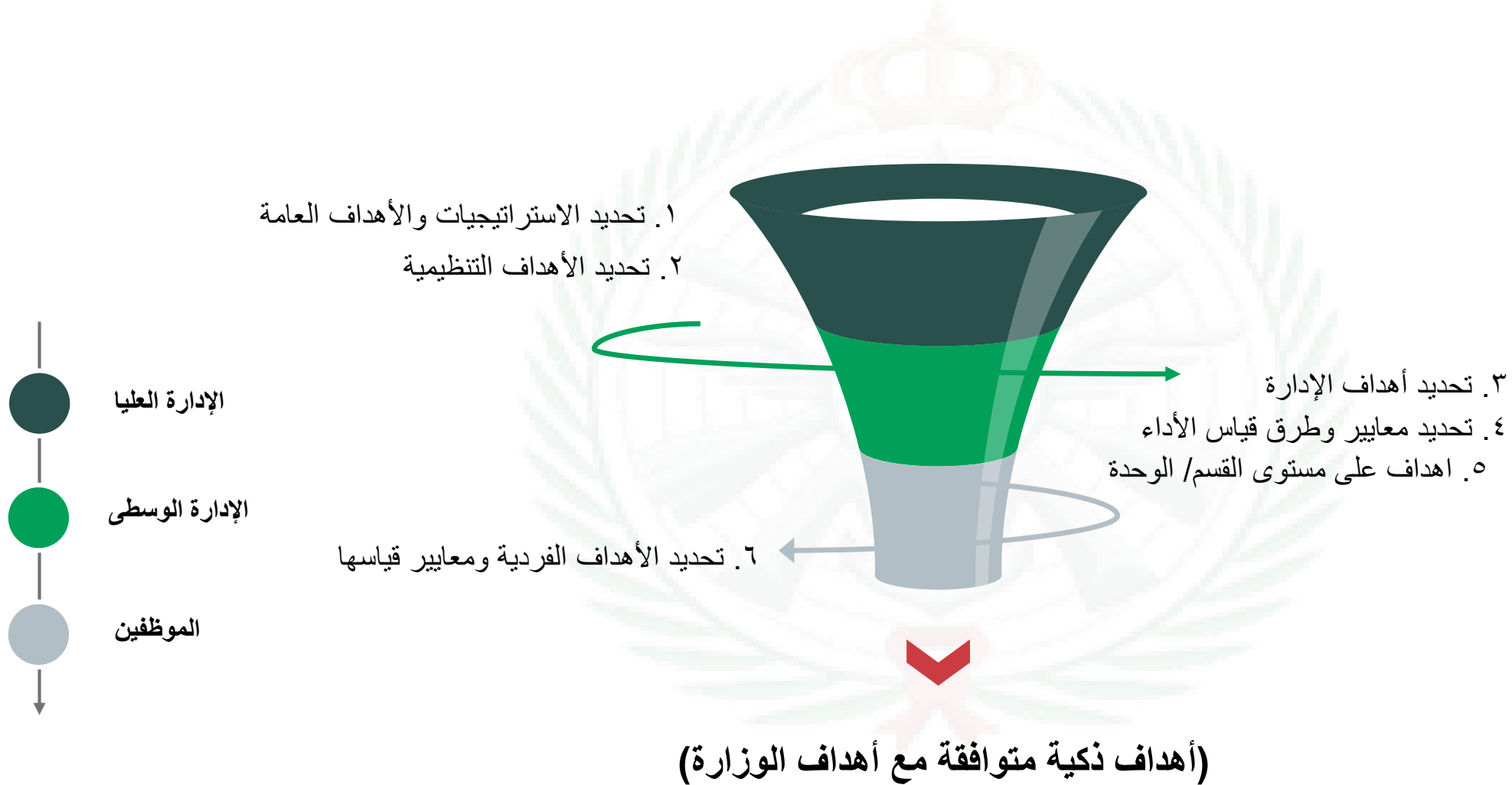


نظام إدارة الأداء

يهدف نظام إدارة الأداء الوظيفي الى تعزيز الترابط بين الادوار التالية من خلال:

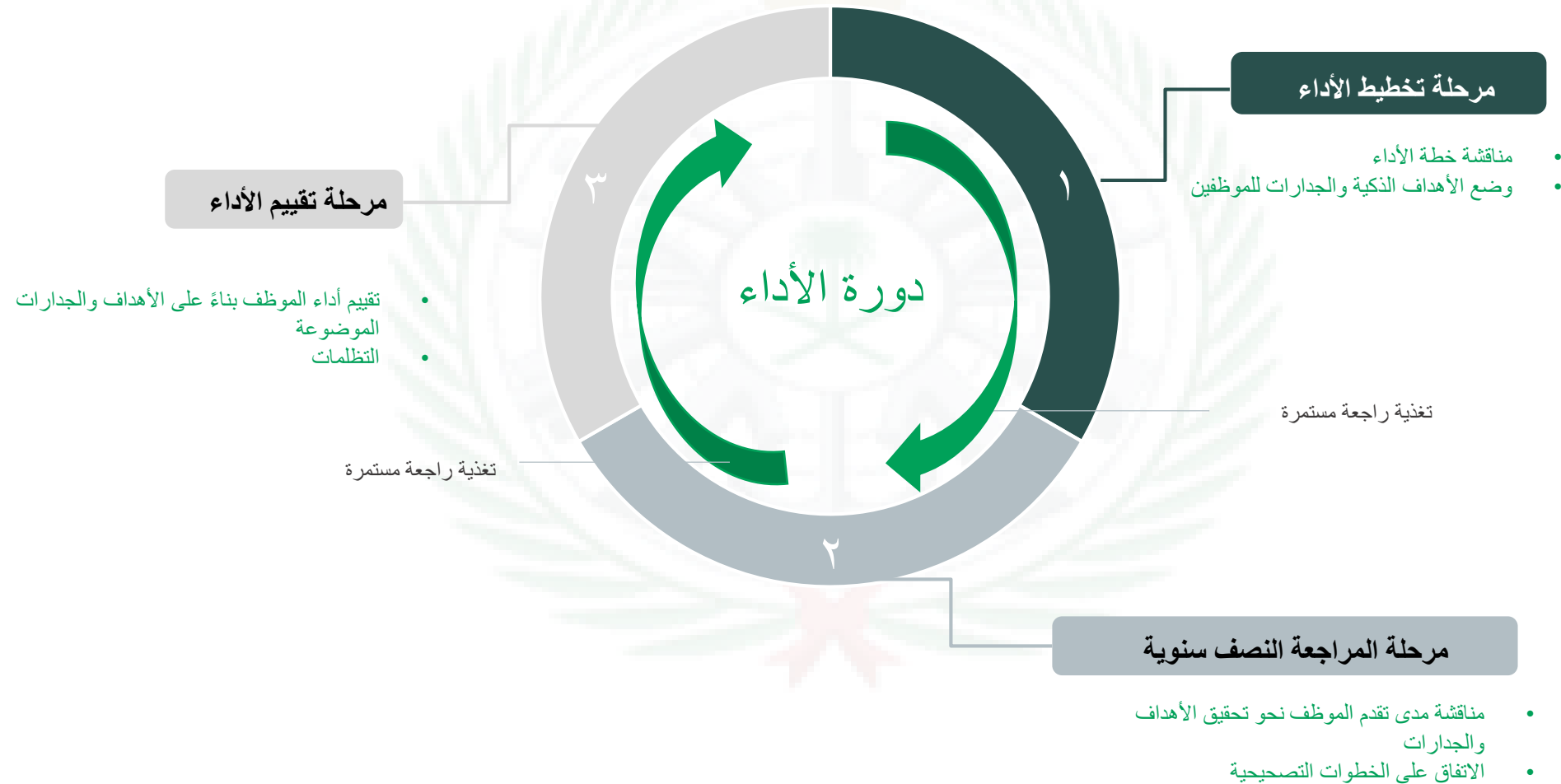


أسلوب توزيع الأهداف



دورة الأداء

تتكون دورة الأداء من ثلاث مراحل كما هي في الشكل أدناه:





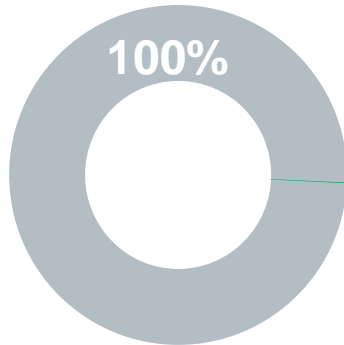
ميثاق الأداء

تحدد وزارة الموارد البشرية سنوياً الأهمية السنوية للأهداف والجدارات وهي النسبة المئوية التي يتم تحديدها لكل من مكوني "الأهداف" و "الجدارات" عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على أن يكون مجموعها ١٠٠ % كالتالي:

الوظائف الغير اشرافية

هي الوظيفة التي لا يتطلب شغلها الاشراف على موظفين ويؤدي شغلها مهام تشغيلية فقط.

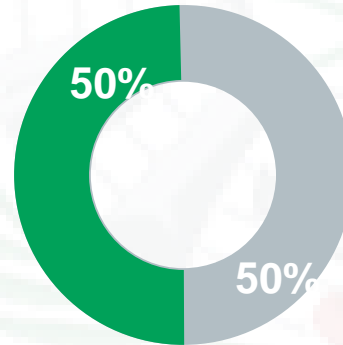
الوظائف التي لا تتضمن أهداف



100 % الجدارات



الوظائف التي تتضمن أهداف



50 % الأهداف

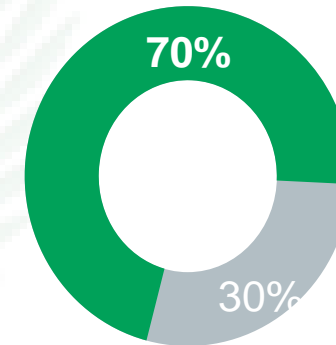


50 % الجدارات



الوظائف الاشرافية

هي الوظائف التي يتطلب شغلها الاشراف على عدد من الموظفين بالإضافة الى المهام التشغيلية الأخرى.



70 % الأهداف



30 % الجدارات





الجدارات



جدارات أساسية



جدارات قيادية





مرحلة تخطيط الأداء



مرحلة تخطيط الأداء

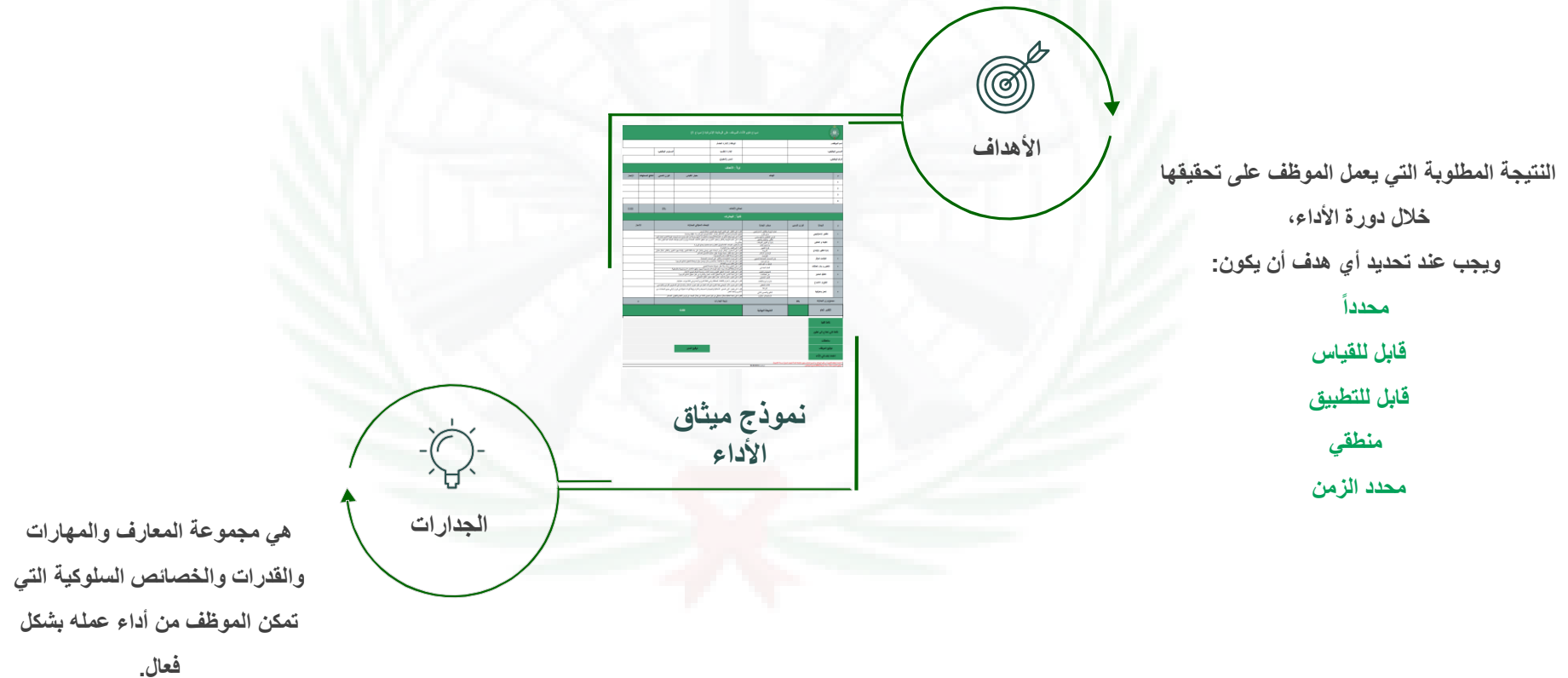
مرحلة تخطيط الأداء

- مناقشة خطة الأداء
- وضع الأهداف الذكية والجدارات للموظفين

دورة الأداء

مرحلة تخطيط الأداء

مناقشة خطة أداء الموظف ووضع الأهداف والجدارات بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الدفاع و توثيق ذلك في نموذج تخطيط الأداء على نظام الأداء.



نموذج ميثاق الأداء

نموذج تقييم الأداء للموظف على الوظيفة الإدارية (نموذج 1)

اسم الموظف:

التمسمى الوظيفي:

الرقم الوظيفي:

الوعدة / الإدارة العامة:

الإدارة / القسم:

المدير (المعلم):

المستوى الوظيفي:

أولاً : الأهداف

م	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الإنجاز
1					
2					
3					
4					
اجمالي الأهداف					
0.00					

ثانياً : الجدارات

م	الجدارة	الوزن النسبي	معايير الجدارة	الوصف السلوكي للجدارات	الإنجاز
1	التفكير الاستراتيجي		تحديد الرؤية والتفكير الاستراتيجي وضع القرار الرعي الشخصي والحيوساسي	القدرة على التفكير على المدى البعيد وابعاد الصورة بشكل واسع تحليل المعرفة واستخراج الآلة قبل إصدار الحكم للوصول إلى قرارات دقيقة وعملية القدرة على فهم واقع المشكلات والتحديات والتحديات المؤسساتية من أجل وضع استراتيجيات طويلة المدى تعمل بفعالية	
2	تأليدة و التشكين		التفكير والابتكار والتطوير إدارة وتطوير الموارد بناء فرق العمل	القدرة على تطوير الأفكار الجديدة وخلق العمل ودعم نتائجها وبتحاج الزوار القدرة على إظهار روح المبادرة القدرة على التحسين القدرة على التحسين القدرة على توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل القدرة على صياغة أفكار واعدية وموجزة القدرة على إجراء المفاوضات والتأثير على أصحاب المصلحة القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات مستندة على معلومات ومصادر موثوقة القدرة على العمل بروح الفريق القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية	
3	إدارة التغيير والإبداع		إدارة التغيير الابتكار والابتكار التواصل	القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية القدرة على توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل القدرة على صياغة أفكار واعدية وموجزة القدرة على إجراء المفاوضات والتأثير على أصحاب المصلحة القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات مستندة على معلومات ومصادر موثوقة القدرة على العمل بروح الفريق القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية	
4	التواصل المؤثر		إدارة أصحاب المصلحة المعنيين حل النزاعات التعاون والتأثير	القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية القدرة على توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل القدرة على صياغة أفكار واعدية وموجزة القدرة على إجراء المفاوضات والتأثير على أصحاب المصلحة القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات مستندة على معلومات ومصادر موثوقة القدرة على العمل بروح الفريق القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية	
5	التعاون و بناء العلاقات		حل النزاعات التعاون والتأثير	القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية القدرة على توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل القدرة على صياغة أفكار واعدية وموجزة القدرة على إجراء المفاوضات والتأثير على أصحاب المصلحة القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات مستندة على معلومات ومصادر موثوقة القدرة على العمل بروح الفريق القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية	
6	التفكير المبتكر		حل المشكلات التعاون والتأثير	القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية القدرة على توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل القدرة على صياغة أفكار واعدية وموجزة القدرة على إجراء المفاوضات والتأثير على أصحاب المصلحة القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات مستندة على معلومات ومصادر موثوقة القدرة على العمل بروح الفريق القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية	
7	التنوع و الانتماء		الالتزام بقرارات التعاون والتأثير	القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية القدرة على توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل القدرة على صياغة أفكار واعدية وموجزة القدرة على إجراء المفاوضات والتأثير على أصحاب المصلحة القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات مستندة على معلومات ومصادر موثوقة القدرة على العمل بروح الفريق القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية	
8	العمل بامتياز		الالتزام بقرارات التعاون والتأثير	القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية القدرة على توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل القدرة على صياغة أفكار واعدية وموجزة القدرة على إجراء المفاوضات والتأثير على أصحاب المصلحة القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات مستندة على معلومات ومصادر موثوقة القدرة على العمل بروح الفريق القدرة على التعاون وبناء بيئة عمل مثالية	
مجموع وزن الجدارات					
0%					
0					

التقدير العام

0.00

النتيجة النهائية

نقاط القوة

نقاط التي تحتاج الى تطوير

ملاحظات

توزيع الموظف

اعتماد إحصائي الأداء

أهداف الميثاق المبررة من قبل الموظف والمدير الإداري العامة للمؤسسة العامة للدفاع
توزيع الميثاق بحسب سياسة (PDF) لجميع الموظفين
م تم 01.02.02.01.01

١٤



نموذج ميثاق الأداء - الأهداف

التحديد الكمي للأداء
المتوقع تحقيقه خلال
دورة الأداء.

يتم تعبئة الإنجاز
في نهاية دورة الأداء

المقدار النسبي الذي يعبر عن أهمية الهدف.
عند تحديد الأهمية النسبية لكل هدف على ان يكون
مجموع الأوزان النسبية للأهداف تساوي ١٠٠%

الأهداف

م	الهدف	مقياس القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة	الإنجاز
1	يتم كتابة الأهداف المتوقعة تحقيقها خلال عام ٢٠٢٣ م. عند كتابة الأهداف، يتم صياغة الأهداف وفقاً لمعايير الأهداف الذكية				
2		التحديد الوصفي لكل هدف ضمن الأهداف المطلوبة.			
3					
4					
إجمالي الأهداف			١٠٠%		

نموذج ميثاق الأداء - الجدارات

الجدارات			
م	الجدارة	الوزن النسبي	الإنجاز
1	التفكير الاستراتيجي	10%	
2	القيادة والتمكين	10%	
3	إدارة التغيير والإبداع	20%	
4	التواصل المؤثر	10%	
5	التعاون وبناء العلاقات	15%	
6	التنفيذ المتميز	15%	
7	التنوع والاندماج	10%	
8	العمل باحترافية	10%	
مجموع وزن الجدارات		100%	

يتم تعبئة الإنجاز
في نهاية دورة الأداء

تحديد الأهمية النسبية
لكل جدارة على أن يكون
مجموع الأوزان النسبية
للجدارات تساوي 100%



الأهداف الذكية

الهدف: النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء، ويجب عند تحديد أي هدف أن يكون محدداً وقابل للقياس وقابل للتطبيق ومنطقي ومحدد الزمن (SMART).

محددة Specific

بحيث يكون قادراً على وصف المخرجات المطلوب تحقيقها بشكل مناسب يفهمه أي طرف/ شخص/ جهة.

قابل للقياس Measurable

بحيث يكون قادراً على تقديم الدليل على تحقيق المخرجات.

قابل للتحقيق Achievable

بحيث يكون الموظف قادراً على أن يحقق الهدف.

ذو صلة Relevant

بحيث يكون الهدف يمكن تحقيقه رغم التحديات ويتوفر للموظف الموارد اللازمة لتحقيقه.

محدد الزمن Time - specific

بحيث يكون مرتبط بمراحل تنفيذ خلال السنة.



أسئلة التحقق من الأهداف الذكية

قابل للتحقيق Achievable

- هل لدي القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الهدف؟
- هل يمكن ترتيب الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيق الهدف؟
- هل العقبات المتوقعة يمكن التعامل معها؟

قابل للقياس Measurable

- هل يوجد بالهدف وحدات للقياس الكمي (عدد، وقت، الخ ..)؟
- هل يمكنك قياس التقدم والنتيجة النهائية أولاً بأول؟

محدد Specific

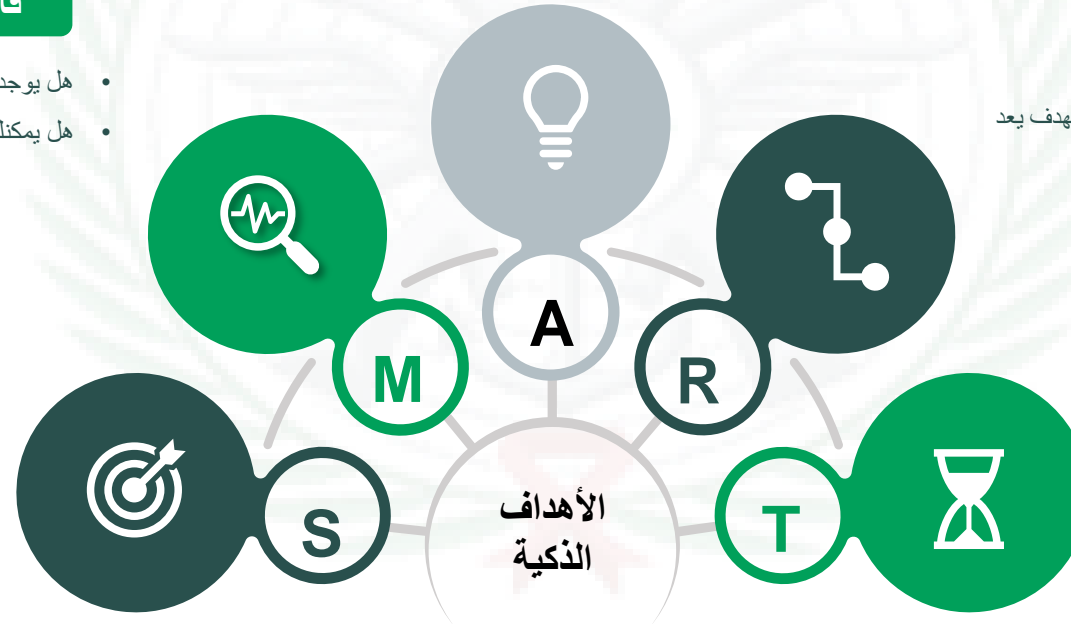
- هل الهدف يركز على مجال محدد (ليس عاماً أو مبهماً)؟
- هل الهدف يخبرك بما تريد تحقيقه، وكيف، ولماذا ستحققه؟
- هل الهدف مكتوب ببساطة ووضوح ويمكن فهمه بسهولة؟

ذو صلة Relevant

- هل الهدف مرتبط بأهداف الإدارة؟
- هل الهدف مرتبط بالأهداف الاستراتيجية للوزارة؟
- هل ترى أن (الوقت، المال، و الجهد الذي سيبذل لتحقيق الهدف يعد استثمار جيداً؟

محدد الزمن Time - specific

- هل للهدف وقت بداية و نهاية واضح؟
- هل تم ربط الهدف بجدول زمني (جدول يوضح أوقات إنجاز المراحل الأساسية للهدف)؟





مثال (١): الهدف الذكي

هل معايير الأهداف الذكية الخمسة تنطبق على المثال الآتي؟

انجاز خمسة تقارير



مثال (١): الهدف الذكي

الإجابة:

الهدف	محدد	قابل للقياس	قابل للتحقيق	ذو صلة	محدد الزمن
انجاز خمسة تقارير	×	✓	✓	×	×

الصياغة الصحيحة للهدف الذكي:

انجاز خمسة تقارير للميزانية العامة عن كل ربع خلال عام ٢٠٢٢م وفقاً لمعايير التقارير المتفق عليها.





مثال (٢): الهدف الذكي

هل معايير الأهداف الذكية الخمسة تنطبق على المثال الآتي؟

خطة التحول للخدمات الصحية.



مثال (٢): الهدف الذكي

الإجابة:

الهدف	محدد	قابل للقياس	قابل للتحقيق	ذو صلة	محدد الزمن
خطة التحول للخدمات الصحية.	×	×	×	✓	×

الصياغة الصحيحة للهدف الذكي:

انجاز خطة التحول المعتمدة الخاصة بالخدمات الصحية بنسبة ٨٠% خلال عام ٢٠٢٣م





مثال (٣): الهدف الذكي

هل معايير الأهداف الذكية الخمسة تنطبق على المثال الآتي؟

مراجعة وإشراف ومتابعة جودة الخدمات الصحية لعام ٢٠٢٣م



مثال (٣): الهدف الذكي

الإجابة:

الهدف	محدد	قابل للقياس	قابل للتحقيق	ذو صلة	محدد الزمن
مراجعة واشراف ومتابعة جودة الخدمات الصحية لعام ٢٠٢٣م	×	×	×	✓	✓

الصياغة الصحيحة للهدف الذكي:

رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة لقسم الطوارئ بنسبة ٦٠% خلال عام ٢٠٢٣م





مثال (٤): الهدف الذكي

هل معايير الأهداف الذكية الخمسة تنطبق على المثال الآتي؟

عقد ورشتان توعية عن سياسة الأمن والسلامة خلال الربع الثاني لعام ٢٠٢٣م



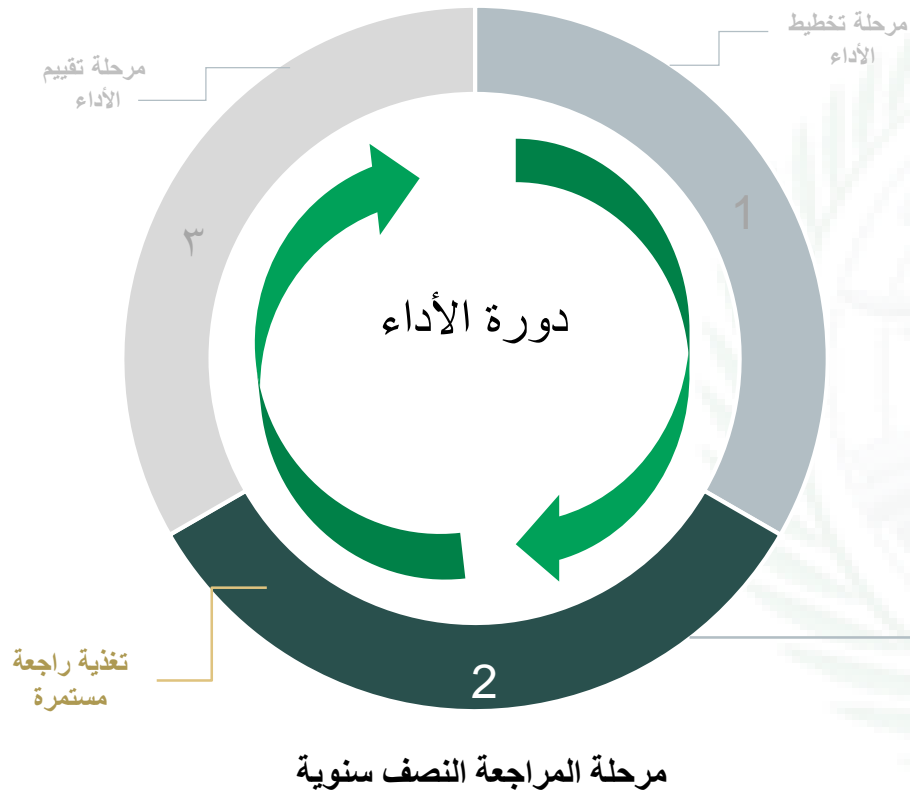
مثال (٤): الهدف الذكي





مرحلة المراجعة النصف سنوية (اختياري)

مرحلة المراجعة النصف سنوية



تهدف مرحلة المراجعة النصف سنوية إلى مناقشة مدى تقدم أداء الموظف نحو تحقيق الأهداف والجدارات، والاتفاق على الخطوات التصحيحية من خلال الاساليب التالية:

تعزيز جهود الموظفين



تقديم التغذية الراجعة



مراجعة الأهداف أو تعديلها



المرونة في العمل



الشفافية في التواصل





مرحلة المراجعة النصف سنوية

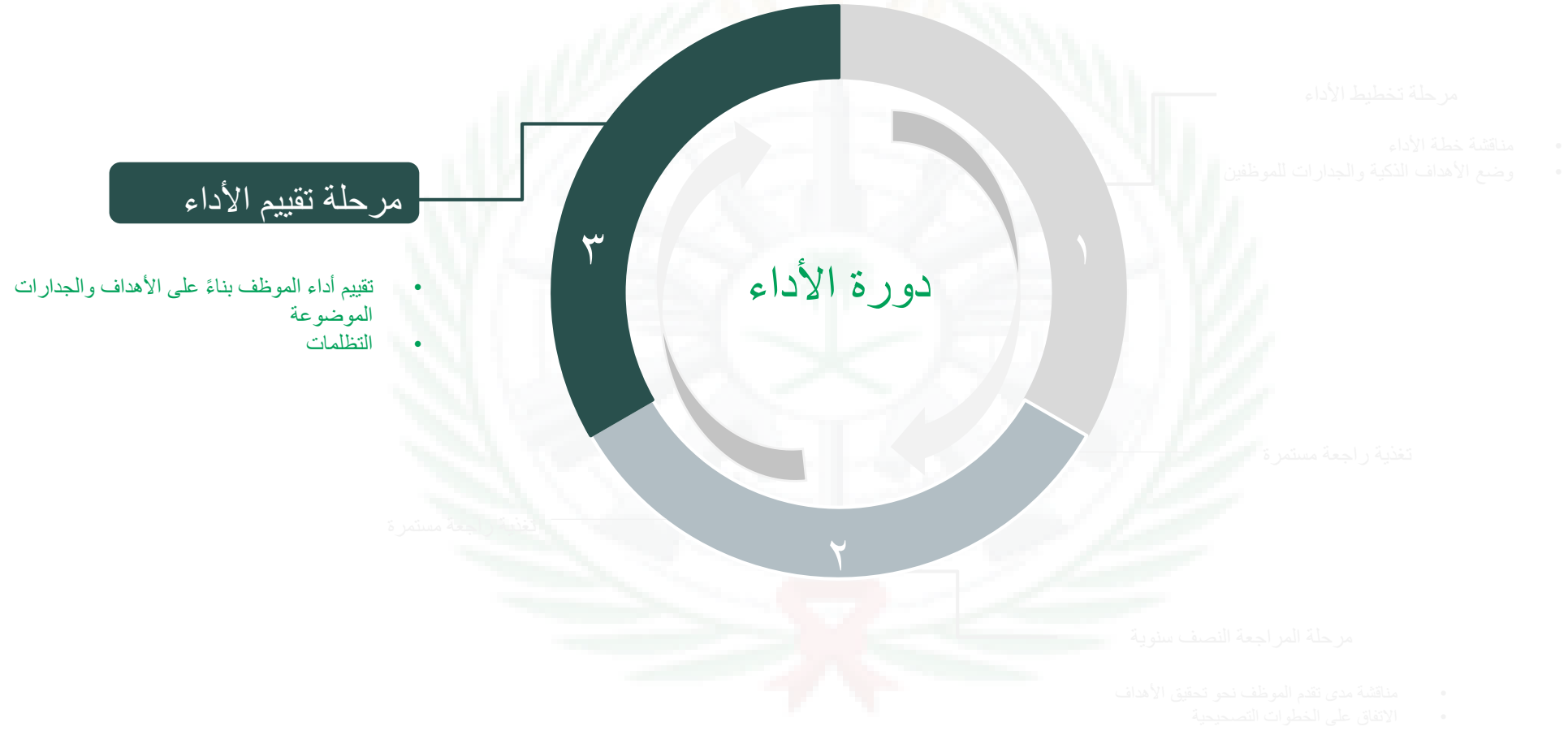




مرحلة التقييم النهائي



مرحلة تقييم الأداء



نموذج ميثاق الأداء

يتم تعبئة
الإنجاز
خلال هذه
المرحلة



التقدير العام للموظف

درجة التقدير	وصف الأداء	وصف التقدير
٥	ممتاز	<ul style="list-style-type: none"> • حقق بنجاح كل أهدافه المحددة خلال العام و قام بإعمال و إنجازات إضافية. • إظهار كافة الجدارات في مستويات أعلى بكثير من تلك المطلوبة للوظيفة.
٤	جيد جداً	<ul style="list-style-type: none"> • حقق بنجاح كل أهدافه المحددة خلال العام و قام بإعمال إضافية. • إظهار الجدارات في مستويات أعلى من تلك المطلوبة للوظيفة.
٣	جيد	<ul style="list-style-type: none"> • حقق المستهدفات المحددة بشكل كامل. • إظهار الجدارات في مستويات تتوافق مع المستويات المطلوبة للوظيفة.
٢	مرضي	<ul style="list-style-type: none"> • الأداء أقل من التوقعات وقد حقق بعضاً من فقط من المستهدفات المحددة. • الجدارات المطلوبة للوظيفة لا تتسم بالثبات الكافي.
١	غير مرضي	<ul style="list-style-type: none"> • الأداء أقل من التوقعات بشكل دائم، وقد حقق أقل من المستهدفات المحددة. • عدم إبداء مستوى مقبول من الجدارات المطلوبة للوظيفة.



إرشادات تعبئة ميثاق الأداء

يتم تعبئة الإنجاز من
١ - ٥ وفقاً للتقدير
العام لأداء الموظف

الأهداف				
م	الهدف	معياري القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة
1	تم التعبئة مسبقاً	تم التعبئة مسبقاً	تم التعبئة مسبقاً	مثال: ٥ (ممتاز)
2	تم التعبئة مسبقاً	تم التعبئة مسبقاً	تم التعبئة مسبقاً	مثال: ٣ (جيد)
3	تم التعبئة مسبقاً	تم التعبئة مسبقاً	تم التعبئة مسبقاً	
4	تم التعبئة مسبقاً	تم التعبئة مسبقاً	تم التعبئة مسبقاً	
إجمالي الأهداف			١٠٠%	



إرشادات تعبئة ميثاق الأداء

الجدارات			
م	الجدارة	الوزن النسبي	الإنجاز
1	التفكير الاستراتيجي	تم التعبئة مسبقاً	
2	القيادة والتمكين	تم التعبئة مسبقاً	
3	إدارة التغيير والإبداع	تم التعبئة مسبقاً	
4	التواصل المؤثر	تم التعبئة مسبقاً	
5	التعاون وبناء العلاقات	تم التعبئة مسبقاً	
6	التنفيذ المتميز	تم التعبئة مسبقاً	
7	التنوع والاندماج	تم التعبئة مسبقاً	
8	العمل باحترافية	تم التعبئة مسبقاً	
مجموع وزن الجدارات		100%	

يتم تعبئة الإنجاز من
١ - ٥ وفقاً للتقدير
العام لأداء الموظف

تحديد الأهمية النسبية
لكل جدارة على أن يكون
مجموع الأوزان النسبية
للجدارات تساوي 100%



من وسائل تقييم أداء الموظف



سجلات الأداء: وهي التي تحتوي
على الناتج المستهدف والناتج
الفعلي



- تقارير التتبع و الإنجاز الشهرية.
- مصادر نتائج الأداء



الملاحظة الشخصية: وهي مراقبة الأفراد
للتأكد من أن مطابقة الأداء للمعايير و
الجدارات الموضوعه.

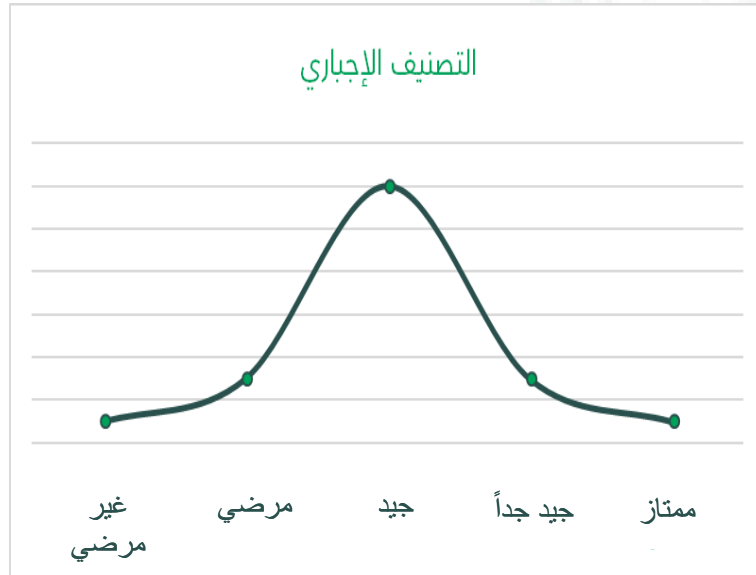


خطوات استكمال مرحلة تقييم الأداء

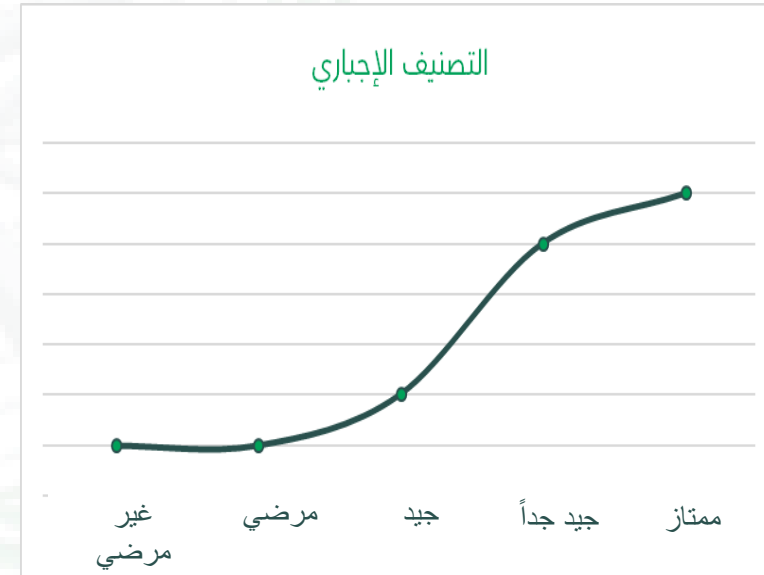


التصنيف الاجباري

التصنيف الإجباري Forced Ranking: هو أداة إدارية لتصنيف أداء الموظفين وفق نطاقات محددة سلفاً على صورة نسب مئوية لكل فئة من فئات التقدير العام لإداء الموظف لضمان التمييز بين الموظفين المتميزين و الموظفين ذوي الأداء المنخفض. حيث يساهم التصنيف الاجباري في تشكيل مجموعة المواهب الواعدة ومعالجة الأداء المنخفض وتطوير ادائهم.



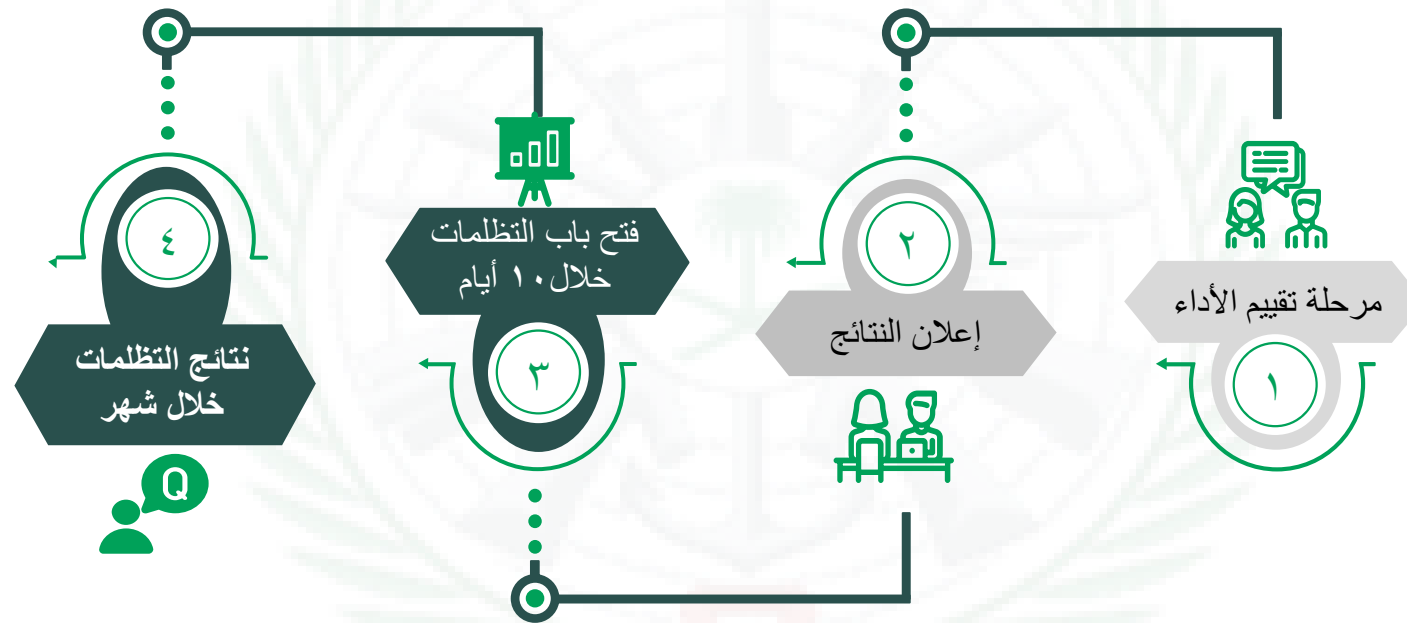
مثال: التصنيف الإجباري الصحيح



مثال: اختلال في التصنيف الإجباري

التطلعات

* يجوز للموظف الحاصل على تقييم "مرضي (٢)" و "غير مرضي (١)" التظلم عبر لجنة فحص التظلمات خلال مدة لا تتجاوز عشرة أيام من تاريخ اعلان نتائج تقييم الأداء.



- يتم ارفاق المستندات والوثائق الداعمة لأداء الموظف ليتم المراجعة و ابداء القرار النهائي فيما يخص التقييم.

المرجعيات



دليل سياسات الموارد البشرية



اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في
الخدمة المدنية



وزارة الدفاع MINISTRY OF DEFENSE

شكراً لكم.

قسم تخطيط المسارات الوظيفية وإدارة الأداء.

