



إدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية

المدربة / أ. لطيفة الدليمان

١٤٤٣ هـ / ٢٠٢٢ م

الوحدات التدريبية

الوحدة الأولى

إدارة الأداء وميثاقه

1. يُعرف مفهوم إدارة الأداء.
2. يبين أهمية إدارة الأداء
3. يفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء.
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

الوحدة الثانية

تقييم الأداء والتغذية الراجعة

1. التعرف على اجتماعات مراجعة الأداء
2. تحليل أداء الموظف وتقديم التغذية الراجعة
3. التعرف على خطوات تنفيذ تقييم أداء الموظف
4. استخدام نموذج تقييم الأداء الوظيفي
5. احتساب نتيجة أداء الموظف وفق عناصر النموذج

الوحدة الثالثة

تظلمات الأداء ونظامه التقني

1. التعرف على التصنيف الاجباري ومميزاته ومتطلبات تطبيقه
2. التعرف على اجراءات تظلمات الموظفين.
3. تحديد مشكلات وأخطاء تطبيق إدارة الأداء والتعامل معها
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

تمرين

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

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

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 مرؤوسين يقوم بالإشراف على أعمالهم بالإضافة إلى مهامه التشغيلية الأخرى.



تعريف المصطلحات

الوظيفة غير الإشرافية:

هو الدور الذي يقوم به الموظف الذي لديه مهام تشغيلية فقط ولا يتبعه مرؤوسين 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 تُعنى بقياس أداء الموظف من خلال أسس ومعايير ومستويات محددة مرتبطة بأهداف الجهة الحكومية.

مقياس القياس:

هو التعبير الكمي أو النوعي عن وحدة قياس ناتج الأداء.

الناتج المستهدف:

هو التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه.



تعريف المصطلحات

الناتج الفعلي:

هو التحديد الكمي للأداء الفعلي الذي تم تحقيقه.

سلم التقدير :

هو التدرج الخماسي (من 1 إلى 0) 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.





الوحدة التدريبية الأولى إدارة الأداء الوظيفي

الأهداف التدريبية:

بانتهااء 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.



تمرين

مفهوم إدارة الأداء

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.

تمرين

مفهوم إدارة الأداء

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 وفعاليتته.

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 أيضاً.





- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني «اتقان 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 لتوقعات وفهم واضحين بخصوص:

تُطبق 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 تعلم كلا الطرفين وتطويرهما.



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 ومترابط 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 يُقيم من خلاله موظفو المنظمة بناءً على أدائهم فيها؛ وفق ميثاق أداء يتضمن مجموعة من الأهداف تحدد للموظف (ماذا ينجز؟)، وكذلك يحدد الجدارات (كيف ينجز؟).



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

الهدف التطويري

تطوير معارف ومهارات الموظف, وجعله على دراية بنقاط قوته والجوانب التي تحتاج منه إلى التحسين.

- تقويم البرامج التدريبية
- تقويم عمليات استقطاب واختيار الموظفين

الهدف الإداري

تقديم معلومات مفيدة للإدارة لاتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة

- قرارات الترقية والنقل.
- قرارات تجديد العقود وإنهائها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية .

الهدف الاستراتيجي

ربط أداء الموظف بأهداف المنظمة. ويبدأ بما تتوقعه المنظمة من كل موظف. ويُقاس أداء الموظف لإظهار ما إلا كانت تلك التوقعات حُققَت أم لا

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .
- تطوير سلوك الموظفين.
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.
- إعادة النظر في نظام الحوافز

تمرين

إدارة الأداء وتقييم الأداء

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.



تمرين

إدارة الأداء وتقييم الأداء

في مكان العمل تُنفذ إدارة الأداء من قبل الموظفين ذوي الأدوار الإشرافية. الهدف من إدارة الأداء عادة هو السماح للموظفين بمعرفة كيف كان أدائهم بالنسبة إلى أهداف الأداء أثناء فترة أداء محددة من خلال المشرفين والمديرين. وعادة ما تكون فترة الأداء في المنظمات ١٢ شهراً.

حدّد الفروق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء وفق المنظم البياني الذي أمامك، ثم دوّن خلاصة المقارنة التي توّقت بين المشاركين والمدرّب.



إدارة الأداء

عنصر المقارنة

تقييم الأداء

المدة

الهدف

نوع التقييم

الارتباط بالعمل

وضوح الأدوار

نوع الاتصال

ارتباطه بالحوافز

الارتباط بالمهام



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	



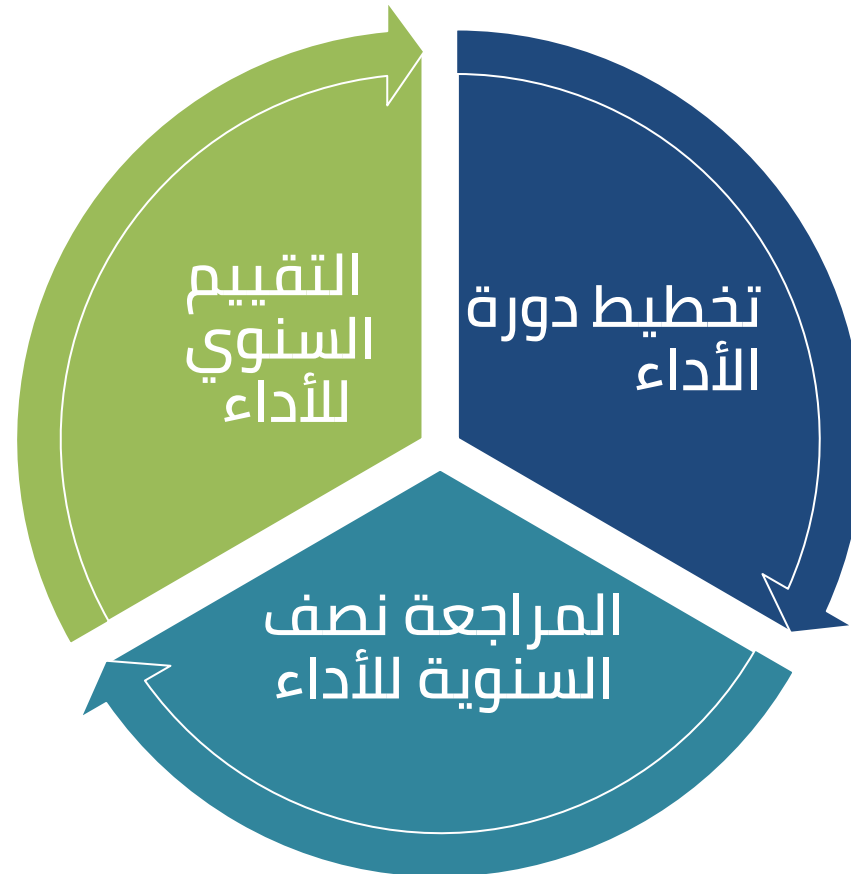
تقييم الأداء	من
يحدث في نهاية السنة	
مجرد تقييم	
أهداف غير محددة	
لا يربط بين أهداف الموظف وأهداف وحدته الإدارية والمنظمة	
تقييم عام شكلي	
ارتباط ضعيف بمهام العمل	
عدم وضوح لأدوار الموظف	
اتصال باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	
لا يربط أداء الموظف باستحقاقه للحوافز	



تمرين

نظام إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من (٣) مراحل أساسية :



تمرين

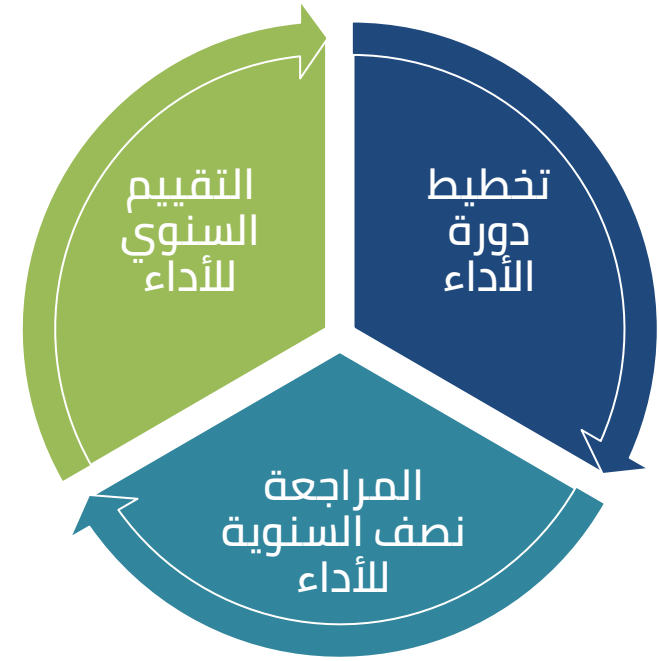
لخص مراحل إدارة الأداء وفق الجدول التالي :

الوصف	المراحل
	تخطيط دورة الأداء
	المراجعة نصف السنوية للأداء
	التقييم السنوي للأداء



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 المرئية 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.
التقييم السنوي للأداء	و تتم في نهاية دورة الأداء (في آخر شهرين من العام) ويُقيّم الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي أُعدّ 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.



أصحاب المصلحة في إدارة الأداء

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

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 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.	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 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 المرئية 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.	المراجعة النصف سنوية
استلام وحفظ نتيجة التقييم السنوي مراجعة التصنيف الإجباري التأكد من عدالة التقييمات إصدار التصنيف 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	و تتم في نهاية دورة الأداء (في آخر شهرين من العام) ويُقيَّم الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي أعد في بداية دورة الأداء، وبعد 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.	تقييم الأداء والتغذية الراجعة

أصحاب المصلحة في إدارة الأداء

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

أولاً: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

هي الجهة المرجعية الحاكمة وهي المشرعة في نظام إدارة الأداء.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تتولى إدارة نظام الدارة الأداء في الجهة الحكومية وتقوم بالتالي

- هي مدير نظام ادارة الأداء, وتطلق دورة إدارة الأداء, وتعرف الموظفين ببداية الدورة و المواعيد الرئيسية فيها, حيث إنها جزء من العملية.
- تتابع مع الإدارة حتى تستكمل جميع تقويمات الموظفين المطلوبة في الموعد المحدد لذلك.
- تحليل نتائج الأداء وتطبيق التصنيف الإجباري.
- تنسق بين الموظف والمدير فيما يرتبط بدورة إدارة الأداء الوظيفي .
- تحرس المعايير والسياسات التي حددتها ووضعتها وزارة المواد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ثالثاً: الرؤساء المباشرين (المديرون)

ويقومون بالمهام التالية:

- يجرّون تقويماً موضوعياً لأداء موظفيهم وفق دورة إدارة الأداء.
- يستخدمون التغذية الراجعة الواردة من الأطراف المعنية بشكل صحيح حتى يقوموا بإجراء تقويمات أفضل للموظفين.
- يعززون المناقشات مع موظفيهم حول المجالات التي تحتاج إلى التحسين لديهم وتطلعاتهم المستقبلية.

أصحاب المصلحة في إدارة الأداء

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

رابعاً: الموظفون

- الذين يتم تقويمهم في ظل عملية إدارة الأداء ويقومون بالتالي:
- يلتزمون بأداء يلبي التوقعات في ميثاق الأداء السنوي.
- يساهمون في المناقشات مع مديرهم فيما يتعلق بتحديد احتياجات التطوير ومناقشة تطلعاتهم المستقبلية.

خامساً: مدير الإدارة العليا

(رؤساء المدبرون الذين يقومون باجراء تقويمات الأداء) وهم من يجيزون تقويمات الأداء التي يقدمها لهم مرؤوسوهم.

سادساً: لجنة إدارة الأداء

- وتقوم بالمهام التالية:
- التأكد من تطبيق توزيع التصنيف الإجباري على مقياس التقديرات قبل بدء الدورة.
- التعامل مع الشكاوي المقدمة من الموظفين المتعلقة بتقويم الأداء.
- تقوم بتقويم دورة إدارة الأداء كليا وتعطي توصيات التحسين.

سابعاً: اللجنة الرئيسية للتظلمات

- والتي يتم تشكيلها بقرار من الوزير برسالة مدير إدارة الموارد البشرية وعضوية آخرين وتقوم بالمهام التالية:
- دراسة تظلمات الموظفين على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.
- إصدار القرار بخصوص التظلمات الواردة.

تخطيط الأداء

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

وفي مرحلة التخطيط يناقش المدير مع لاموظف 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 لفهم الموظف لكل من الأهداف ومعايير الأداء والجدارات المطلوبة منه, وفي نهاية عملية النقاش بين الطرفين يتم اعداد ما يسمى

ميثاق الأداء

والذي يعتبر من أهم مخرجات هذه المرحلة.

أنشطة مرحلة تخطيط الأداء

حفظ موثيق
أداء الموظفين

اعتماد المدير
الأعلى لميثاق
الأداء

مسودة ميثاق
الأداء مع الموظف

اقتراح أهداف
الأداء للموظف
وتحديد الأوزان
النسبية لها

جمع المعلومات
المطلوبة لتحديد
أهداف الأداء
للموظفين.

إعلان بدء انطلاق
دورة إدارة الأداء



تخطيط الأداء

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

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 وسيتضمن الخطاب:

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



تمرين

ميثاق الأداء

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



اسم الموظف:	الإدارة:
المسمى الوظيفي:	القسم:
الرقم الوظيفي:	المدير المقيم:

أولاً: الأهداف

النتائج المستهدفة	الوزن النسبي	معياري القياس	الهدف
	%		1
	%		2
	%		3
	%		4

يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%

ثانياً: الجدارات

مستوى الجدارة المطلوبة	الوصف السلوكي للجدارة	الوزن النسبي	الجدارة
		%	1
		%	2
		%	3
		%	4

يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%

التاريخ: / /	توقيع الموظف:
توقيع المدير (المقيم):	توقيع المعتمد:
	توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:

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

الأهداف: ماذا ينجز؟ what

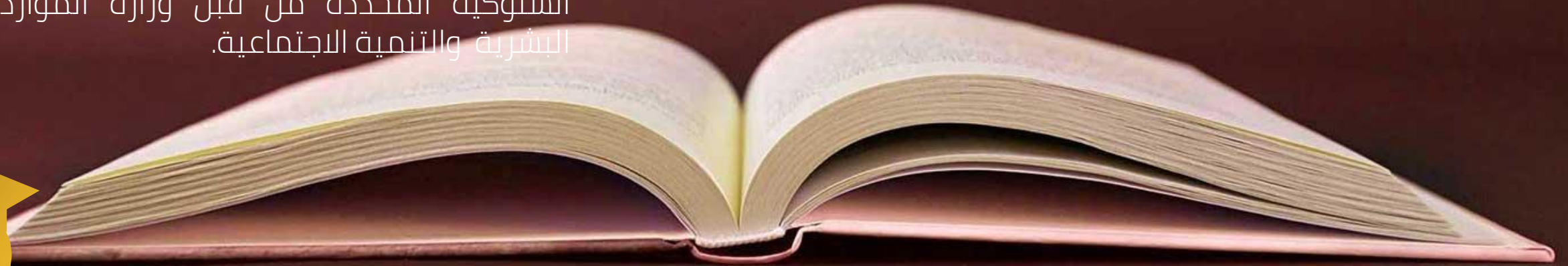


وهي النتائج التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة إدارة الأداء. وتمثل ما يتوقع من الموظف انجازه خلال العام لضمان التركيز على النواحي الرئيسية في العمل وانجازه بكل كفاءة وفاعلية.



الجدارات: كيف ينجز؟ how

هي مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والصفات والخصائص السلوكية التي يركز ميثاق الأداء عليها. وتمثل الأسلوب أو الألية التي تحدد كيفية انجاز الموظف أهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية المحددة من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.



خطوات اعداد ميثاق الأداء

يتم اعداد ميثاق الأداء من خلال المرور بالخطوات التالية:

1. كتابة الأهداف الخاصة بالموظف

ويجب على المدير ان يقوم بكتابة أهداف الأداء للموظف ويجب ألا تقل عن (٤) أهداف ولا تزيد عن (٦) أهداف وتعد استناداً إلى المهام الوظيفية او أهداف الوحدة التنظيمية وينبغي صياغتهل في صورة الهدف الذكي (SMART) وشروطه الخمسة:

- ١/١ تحديد معايير القياس.
- ٢/١ تحديد الأزان النسبية لكل هدف.
- ٣/١ 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.



اسم الموظف:

الإدارة:

المسمى الوظيفي:

القسم:

الرقم الوظيفي:

المدير المقيم:

أولاً: الأهداف

الهدف	معياري القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	

يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%

ثانياً: الجدارات

الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارة	مستوى الجدارة المطلوبة
1	%		
2	%		
3	%		
4	%		

يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%

التاريخ:

/ /

توقيع الموظف:

توقيع المدير (المقيم):

توقيع المعتمد:

توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:

المعلومات الأساسية

← للموظف بالإضافة إلى المدير المباشر المسؤول عن تقييم أدائه.

الأهداف

الجدارات



اعتماد الميثاق: تاريخ الميثاق والتوقع الاعتمادية للموظف وأصحاب الصلاحية.

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:

أي أن الهدف مكنوب 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

مثال على الأهداف الذكية :

المعايير	المثال
1 محدد	تقديم عدد من برامج التدريب الخارجي في مجال إدارة الأداء للعاملين في الموارد البشرية
2 قابل للقياس كماً	تقديم (24) برنامجاً تدريبياً خارجياً بمعدل (3) برامج كل شهر على ألا يقل رضا المتدربين عن 85% ، وألا تزيد تكلفة البرنامج الواحد عن (30000) ريال
3 قابل للتحقق	العام السابق تم تقديم (20) برنامجاً تدريبياً.
4 ذو صلة	ضمن مهام إدارة الموارد البشرية العمل على إدارة الأداء للموظفين
5 محدد زمن	تنفيذ البرامج التدريبية قبل نهاية شهر أكتوبر من عام 2020 م



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

دوّن ملخص الأنشطة والمهارات والأساليب التي تناولها 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 ب ...

- 1.
- 2.
- 3.

نمت 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

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

- .1
- .2
- .3

