

حصرياً

على منصة

عالم الموارد البشرية



<https://www.hrworld-sa.com>

# إدارة أداء الموظفين

إعداد وتقديم  
م. أحمد الزهراني



## حقوق الملكية

تنبيه: تعود حقوق ملكية الحقيبة للمدرب م. أحمد الزهراني ولا يجوز نسخها أو نشرها أو نشر أي جزء منها أو استخدامها في أغراض أخرى كالتدريب والمؤتمرات وأعمال التأليف ونحوها إلا بالإستئذان من المدرب. للأهمية جرى التنبيه.

# خارطة الطريق

1

الإطار العام  
لنظام إدارة أداء  
الموظفين



الأدوار الوظيفية  
داخل نظام إدارة  
أداء الموظفين

2



دورة حياة إدارة  
أداء الموظفين

3



إدارة اجتماع مراجعة  
أداء الموظفين

5

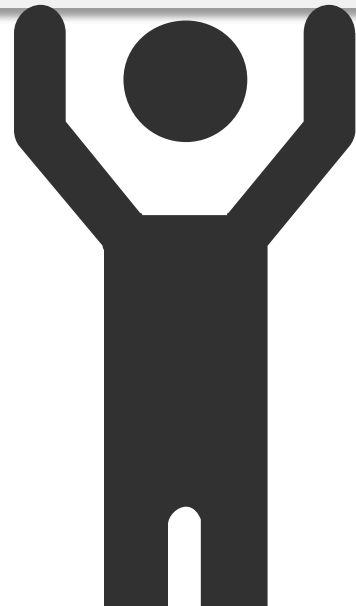
4

عناصر تقييم  
أداء الموظفين



# الإطار العام لنظام إدارة أداء الموظفين

إدارة أداء الموظف  $\neq$  قياس أداء الموظف



# الإطار العام لنظام إدارة أداء الموظفين

## إدارة أداء الموظفين

هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم اتخاذها على مستوى الموظفين لإدارة أدائهم وذلك لضمان تحقيقهم للأهداف المنشودة منهم والمتلائمة مع أهداف الإدارة والمنظمة.

• إدارة أداء الموظفين.

• ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية.



## إدارة الأداء

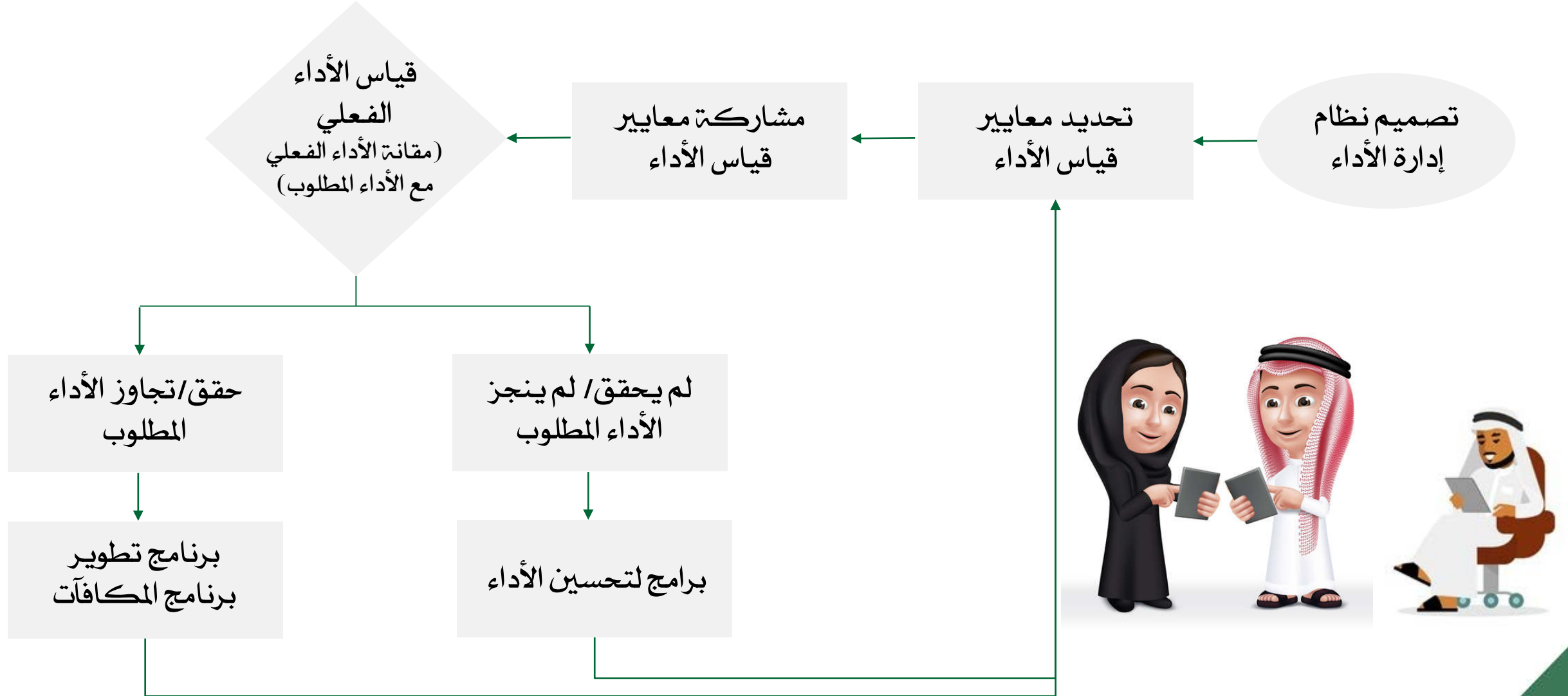
• هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم اتخاذها على مستوى المنظمة والوحدات التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

• إدارة أداء المنظمة والوحدات التنظيمية.

• مستقلة عن إدارة الموارد البشرية.



# الإطار العام لنظام إدارة أداء الموظفين



متابعة الأداء / تغذية مرتجعة



# الأدوار الوظيفية داخل نظام إدارة أداء الموظفين



- المشاركة في وضع الأهداف المطلوبة منه.
- القيام بالأداء المطلوب أو أفضل.
- تقييم نفسه.
- الاجتماع مع الرئيس المباشر لمناقشة الأداء والاتفاق على برامج التطوير والتحسين.

الموظف



- المشاركة في وضع الأهداف للموظف ومناقشة عناصر التقييم معه.
- المتابعة الدورية لأداء الموظف ومعالجة الانحرافات وتقديم الدعم.
- تقييم الموظف.
- الاجتماع بالموظف لمناقشة الأداء والاتفاق على برامج التطوير والتحسين.

الرئيس المباشر



- بناء نظام لإدارة أداء الموظفين.
- المشاركة في وضع الأهداف للموظفين وإدارة أدائهم.
- جهة استشارية للإدارات والموظفين حول نظام إدارة الأداء ومعالجة الانحرافات.
- المشاركة في حل النزاعات بين الموظف ورئيسه المباشر.

إدارة الموارد البشرية



- بناء الاستراتيجية واعتماد تنفيذها.
- مناقشة نتائج أداء الموظفين.
- اعتماد برنامج المكافآت.
- الدعم المستمر.

الإدارة العليا

# دورة حياة إدارة أداء الموظفين





# عناصر تقييم أداء الموظفين



القيم

نموذج تقييم السلوك



دليل الجدارات

نموذج تقييم الجدارات



الأهداف, الوصف الوظيفي,  
خطة التطوير.....

سجل الأداء



المصدر

الأداة

# عناصر تقييم أداء الموظفين

## 1 مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

هي مقاييس كمية تساعد على تقييم المستوى المنجز من الأهداف المنشودة / النتائج المرجوة

التعريف

يجب أن تتضمن



قيم مستهدفة Targets

# عناصر تقييم أداء الموظفين

## مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

1

### مؤشرات الأداء الرئيسية تبدأ بـ :

### التعريف

#### \$ (قيمة مالية)

\$ الإيرادات للموظف.  
\$ تكلفة التدريب للموظف.  
\$ تكاليف القوى العاملة للموظف.  
\$ العائد من التدريب.  
\$ تكاليف العمل المعاد.

#### % (نسبة مئوية)

% التقارير التي تم إنجازها.  
% المعاملات المنجزة في الوقت المحدد.  
% التقارير المنجزة بالشكل الصحيح.  
% ساعات الغياب إلى ساعات العمل.

#### # (عدد)

# عدد التقارير التي تم إنجازها.  
# معدل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملة.  
# عدد المعاملات التي تم إنجازها في الوقت المحدد.  
# عدد الساعات التدريبية المنجزة.



# عناصر تقييم أداء الموظفين

## مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

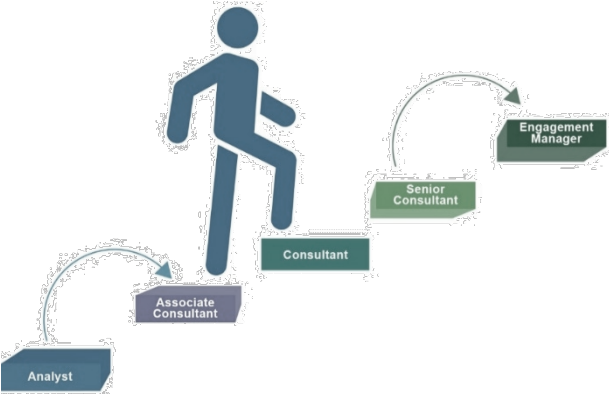
1

خطة التطوير

الوصف الوظيفي

الأهداف

المصدر



الوصف الوظيفي	شعار المنظمة Logo
	رقم الوظيفة
	التاريخ
	المسمى الوظيفي
	الوحدة الإدارية
	الرئيس المباشر
	الرؤوسون
	الهدف الوظيفي
	الواجبات الرئيسية والمهام التفصيلية

HR-JD-002 Vr.1.0 1 Out of 1

المؤسسي Organizational

(تعزيز العلامة التجارية للمنظمة)

الإدارة Departmental

(تحسين بيئة العمل)

الفرد Individual

(الحفاظ على مستوى خدمة ذو جودة عالية)

## 1 مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

مثال لبناء مؤشرات الأداء الرئيسية من الوصف الوظيفي لوظيفة:  
«مسؤول صيانة طائرات»

المصدر

### مؤشرات الأداء الرئيسية

% الأعطال التقنية التي تم إصلاحها في الوقت المحدد

# الوقت المستغرق لتزويد الطائرة بالوقود

% عمليات الصيانة الدورية للطائرات المنجزة

% التقارير الفنية والتقنية المنجزة بشكل صحيح

### المهام التفصيلية

تشخيص الأعطال التقنية في الطائرات وإصلاحها

الإشراف على عمليات تزويد الطائرة بالوقود

القيام بعمليات الصيانة الدورية للطائرات وإجراء التعديلات اللازمة

إعداد التقارير الفنية والتقنية حول أعطال الطائرة

# عناصر تقييم أداء الموظفين

## مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

1

### سجل أداء الموظف Employee Scorecard

الأداة

بطاقة سجل الأداء للفرد Individual Scorecard										
ملاحظات	معايير النتائج		نتيجة العام	المتوسط	نتيجة العام	نسبة تحقيق مستهدف	المتوسط	نتيجة العام	تكرار القياس	الأهداف المتطلبية من الموظف ومؤشرات الأداء لقياس مدى إنجازها
	نسبة تحقيق المستهدف	فوق المتوقع (استثنائي)								
	>105%	4								الهدف: 1: منظور المالي
	>90 and <=105%	3								الهدف: 2: منظور العمليات الداخلية
	80-90%	2								الهدف: 3: منظور التعلم والنمو
	<80%	1								التقييم النهائي للفرد
			3.00	103.37%	المعدل			2.00	84.21%	المعدل
										ملاحظات الموظف
										ملاحظات الرئيس المباشر

# عناصر تقييم أداء الموظفين

## مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

1

سجل أداء الموظف Employee Scorecard

المقياس

فوق التوقعات (استثنائي)



حقق التوقعات / أنجز المطلوب



أقل من المتوقع (يحتاج إلى تحسين)



أداء غير مرضٍ



## الجدارات Competencies

2

### التعريف

هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوك التي تمكن الفرد من القيام بعمله بكل كفاءة وفعالية.



الجدارات القيادية



الجدارات الوظيفية



الجدارات الأساسية



## الجدارات Competencies

2

### دليل الجدارات

### المصدر

اتخاذ القرار	اتخاذ قرارات فعالة حتى في ظل الظروف الصعبة، وتحمل المسؤولية وإظهار المبادرة.
1	غير حاسم • لا يتخذ قرارات • لا يتحمل المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد • لا يتخذ زمام المبادرة أو يتصرف بثقة أو يعمل تحت إشرافه الخاص • لا يبدأ أو يولد أي نشاط
2	يتخذ قرارات إذا لزم الأمر • القرارات ليست دائماً سريعة أو واضحة • يمانع في تحمل المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد • يمانع في أخذ زمام المبادرة والعمل بثقة والعمل بتوجيه ذاتي • يتجنب بدء أو توليد أي نشاط
3	صانع قرار • اتخاذ قرارات سريعة وواضحة من حين لآخر • يتحمل في بعض الأحيان المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد • في بعض الأحيان يأخذ زمام المبادرة ، يتصرف بثقة ويعمل بتوجيه ذاتي • في بعض الأحيان يبدأ ويولد النشاط
4	صانع قرار واثق • اتخاذ قرارات سريعة وواضحة قد تنطوي على خيارات صعبة أو مخاطر مدروسة • يتولى المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد • يأخذ المبادرة ويعمل بثقة ويعمل بتوجيه ذاتي • يبدأ ويولد النشاط
5	المبادر الحاسم • معترف به في اتخاذ قرارات سريعة وواضحة قد تنطوي على خيارات صعبة أو مخاطر مدروسة • يتحمل باستمرار المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد . • يمكن الاعتماد عليه دائماً لأخذ زمام المبادرة والتصرف بثقة والعمل بتوجيه ذاتي . • يبدأ ويولد أنشطة باستمرار

# عناصر تقييم أداء الموظفين

## الجدارات Competencies

2

الأداة

### نموذج تقييم الجدارات

#### نموذج تقييم الجدارات Competencies Evaluation Form

معايير النتيجة (دليل الجدارات)

المستوى الخامس	5
المستوى الرابع	4
المستوى الثالث	3
المستوى الثاني	2
المستوى الأول	1

اسم الموظف: .....

الرقم الوظيفي: .....

الإدارة: .....

الرئيس المباشر: .....

فترة التقييم: .....



ملاحظات Comments	تقييم الرئيس المباشر Manager Assessment	الجدارة Cometency
	<input type="checkbox"/>	إتخاذ القرار Decision Making
	<input type="checkbox"/>	الذكاء العاطفي Emotional Intelligence
	<input type="checkbox"/>	المبادرة والابتكار في العمل Initiative and creativity at work

## الجدارات Competencies

2

نموذج تقييم الجدارات

المقياس

دليل  
الجدارات

المستوى الخامس

المستوى الرابع

المستوى الثالث

المستوى الثاني

المستوى الأول

## 3 السلوك Behaviour

تعكس قيم المنظمة على مستوى الفرد وتوضح ما هو المتوقع من الفرد وكيف يتفاعل مع بيئة العمل

التعريف

- تعكس قيم المنظمة على مستوى الفرد.
- توضح ما هو المتوقع من الفرد.
- توضح كيف يتفاعل الفرد مع بيئة العمل.



## 3 السلوك Behaviour

المصدر

قيم المنظمة

السلوك	قيم المنظمة
يحترم الآخرين	الاحترام
تحمل المسؤولية	المسؤولية
الاستقلالية	التمكين
التعاون مع الآخرين	روح الفريق الواحد
الأمانة	النزاهة

# عناصر تقييم أداء الموظفين

## 3 السلوك Behaviour

الأداة

### نموذج تقييم السلوك

#### نموذج تقييم السلوك Behaviour Evaluation Form

ملاحظات Comments	تقييم الرئيس المباشر Manager Assessment	السلوك Behaviour
	<input type="checkbox"/>	<b>التعاون مع الآخرين Cooperating with Others</b> إظهار الاهتمام بالآخرين ، والعمل بشكل فعال ضمن فريق ، وبناء روح الفريق وإظهار الرعاية والاهتمام للأفراد .
	<input type="checkbox"/>	<b>التواصل الشفهي Oral Communication</b> التحدث بوضوح وطلاقة والتعبير عن الآراء والحجج بشكل واضح ومقنع وتقديم العروض بثقة .

معايير النتيجة

دائماً	5
غالباً	4
أحياناً	3
نادراً	2
أبداً	1

اسم الموظف:  
الرقم الوظيفي:  
الإدارة:  
الرئيس المباشر:  
فترة التقييم:



## 3 السلوك Behaviour

نموذج تقييم السلوك

المقياس

دائماً

غالباً

أحياناً

نادراً

أبداً

# عناصر تقييم أداء الموظفين

## تقييم الأداء العام Evaluating Overall Performance



2

### الأوزان Weights

نتيجة مؤشرات الأداء الرئيسية X الوزن  
+  
تقييم الجدارات X الوزن  
+  
تقييم السلوك X الوزن

مجموع الأوزان = 100%

1

### المعدل Average

نتيجة مؤشرات الأداء الرئيسية + تقييم الجدارات + تقييم السلوك  

---

3





# إدارة إجتماع مراجعة أداء الموظفين

## دور الرئيس المباشر

○ التحضير الجيد للإجتماع.

○ الترحيب بالموظف وتقديم نبذة عن الإجتماع.

○ إبلاغ الموظف بتقييم أداءه العام مع شرح أداءه السابق وتوضيح جوانب القوة والجوانب التي تحتاج تحسين.

○ الاستماع الجيد للتغذية المرتجعة من الموظف والإجابة على الأسئلة والاستفسارات الموجهة منه.

○ إعداد خطة التطوير الفردية.

○ الاتفاق النهائي مع الموظف على نتيجة تقييم الأداء وخطة التحسين / التطوير.

○ شكر الموظف على الاجتماع.

## دور الموظف

○ التحضير الجيد للإجتماع من خلال التقييم الذاتي وحصر معوقات العمل.

○ الاستماع الجيد لطرح الرئيس المباشر والإجابة على الأسئلة والاستفسارات الموجهة منه.

○ توضيح بعض الجوانب إن تطلب الأمر وتقديم الأسئلة والاستفسارات والاقتراحات للرئيس المباشر.

○ المشاركة في إعداد خطة التطوير الفردية.

○ الاتفاق النهائي مع الرئيس المباشر على نتيجة تقييم الأداء وخطة التحسين / التطوير.

○ شكر الرئيس المباشر على الاجتماع.

WASP



# إدارة إجتماع مراجعة أداء الموظفين

## خطة التطوير للفرد Professional Development Plan

### خطة التطوير للفرد Professional Development Plan

اسم الموظف: الرقم الوظيفي: الإدارة: الرئيس المباشر: الفترة الزمنية:	
---	---

الموعد المحدد للمراجعة والإنجاز؟ Target dates for review and completion?	ماهي معايير نجاحه؟ What will his success criteria be?	ماهي الموارد أو الدعم الذي يحتاجه؟ What resources or support will he need?	ماذا يجب أن يفعل لإنجاز ذلك؟ What will he do to achieve this?	ماذا يرغب/يحتاج الموظف أن يتعلم؟ What do the employee want/ need to learn?

ملاحظات الرئيس المباشر Direct Manager Remarks

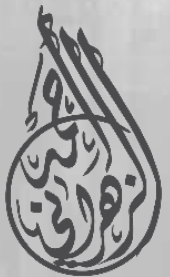
ملاحظات الموظف Employee Remarks

## بعض أشكال التحيز في تقييم أداء العاملين

- التحيز الشخصي. ✓
- التحيز للمواقف الحديثة. ✓
- التحيز بسبب **Horn و Halo**. ✓
- التحيز بسبب حادثة سابقة. ✓
- التحيز بسبب وضع الموظف. ✓
- تقييم الوسطية. ✓



شكراً لكم  
THANK YOU



@engaalzahrani

رؤية VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA