

الشهادة المهنية في:

إدارة أداء الموظفين

Employee Performance Management

إعداد وتقديم: م. أحمد الزهراني

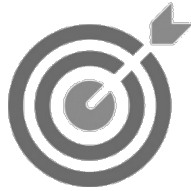
عن الأكاديمية العالمية لإدارة الأداء

الأكاديمية العالمية لإدارة الأداء هي منظمة مهنية مركزها الرئيسي كندا..



- تقديم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات ممارسي التخطيط الإستراتيجي والاعتماد المهني لهم
- تأسيس قنوات للتطوير الذاتي المستمر للمهنيين بمهنة التخطيط الإستراتيجي من ممارسين وباحثين ومستشارين
- الارتقاء بعلم ومهنة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
- تطوير وتوفير أدوات تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية

الرسالة
Mission



تمكين المنظمات بأنواعها لتحقيق تطلعاتهم من خلال التطوير والتنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية.

الرؤية
Vision



التقييم والتشخيص



التدريب والشهادات المهنية



الفعاليات والمصادر العلمية والمنح



الاستشارات



الخدمات
Services



16,000 متدرب من 76 دولة

رحلة الحصول على الشهادة المهنية



3

انجاز
مهام



2

اجتياز اختبار
الشهادة



1

حضور البرنامج
التدريبي

خارطة الطريق للبرنامج التدريبي

1

مقدمة عن إدارة الأداء



2

تخطيط الأداء (المرحلة الأولى):

تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات, تحديد الجدارات, بناء ميثاق الأداء.



3

تقييم الأداء (المرحلة الثالثة):

تسجيل نتائج تقييم الأداء, منحى الأداء (التوزيع الإجباري), عملية ضبط النتائج والمعايرة, أشكال التحيز.



4

5

مراجعة الأداء (المرحلة الثانية):
أساليب تعزيز السلوكيات الفعالة,
القيادة الموقفية, جلسات مراجعة الأداء, أسلوب WASP لإدارة جلسات المراجعة.



6

ما بعد تقييم الأداء:
طرق تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء والعلوات السنوية, بناء خطة تطوير الأداء الفردية IDP وخطة تحسين الأداء PIP باستخدام منهجية OKRs.

قصة نجاح:



قصة نجاح لإدارة أداء الموظفين في إحدى الشركات الكبرى بالمملكة.



5 أيام - 16 ساعة

الجلسة الأولى، الجلسة الثانية	اليوم الأول
الجلسة الثانية	اليوم الثاني
الجلسة الثالثة	اليوم الثالث
الجلسة الرابعة، الجلسة الخامسة	اليوم الرابع
الجلسة السادسة (قصة نجاح)	اليوم الخامس







الجلسة الأولى:

مقدمة عن إدارة أداء الموظفين

مقدمة عن إدارة أداء الموظفين

أهداف الجلسة:

-  توضيح أهمية إدارة أداء الموظفين.
-  التعرف على الأدوار الوظيفية داخل نظام إدارة أداء الموظفين.
-  تحديد مراحل دورة أداء الموظفين.
-  التعرف على خطوات تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين بالمنظمة.

مقدمة عن إدارة أداء الموظفين

ماهي الإدارة المسؤولة عن إدارة الأداء (Performance Management)



مقدمة عن إدارة أداء الموظفين

إدارة أداء الموظفين Employee Performance Management

- 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 الموارد البشرية



إدارة أداء المنظمة Corporate Performance Management

- 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.

إدارة الإستراتيجية

مقدمة عن إدارة أداء الموظفين

إدارة أداء الموظف

Employee Performance Management

مقابل
Vs.

قياس أداء الموظف

Employee Performance Measurement

?



قياس أداء الموظف هو مرحلة من مراحل إدارة أداء الموظف..

مقدمة عن إدارة أداء الموظفين

ماذا يعني لك إدارة أداء الموظف؟



- أداة مقياس للحوافز والمكافآت.
- موائمة الأهداف الاستراتيجية مع أهداف الموظفين.
- مصدر معلومات للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي.
- توفير المستندات اللازمة للإستفسارات التي تخص أداء الموظفين.
- ربط الأداء مع أهداف المنشأة.
- تحسين مستوى الانتاجية واندماج الموظفين.
- بناء علاقات عمل قوية.



المنظمة

- تطوير مهاراته في الإشراف.
- ارتفاع مستوى العلاقة مع المرؤوسين.
- مشاركة التحديات والعوائق التي تواجه المرؤوسين.
- توضيح الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف.
- توضيح أداء المرؤوسين ونقاط قوتهم وضعفهم.
- أداة لتحفيز المرؤوسين.



الرئيس المباشر

- الإعتراف بالذات.
- تنمية وتطوير أدائه.
- الإحساس بالمسؤولية.
- السماح له بالمشاركة في عملية تقييم أدائه وتقديم التغذية المرتجعة.
- توضيح الأهداف المطلوبة منه.
- توضيح جوانب التحسين والقوة وكيفية التعامل معها إضافة إلى التقدير.



الموظف

مقدمة عن إدارة أداء الموظفين

الأدوار الوظيفية داخل نظام إدارة أداء الموظفين



- المشاركة في بناء ميثاق الأداء الخاص به.
- القيام بالأداء المطلوب أو أفضل.
- تطوير الذات.
- تقييم نفسه.
- الاجتماع مع الرئيس المباشر لمناقشة الأداء والاتفاق على برامج التطوير والتحسين.

الموظف



- المشاركة في بناء ميثاق الأداء 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.
- تقديم الإرشادات في وضع الأهداف للموظفين وإدارة أدائهم.
- جهة استشارية للإدارات والموظفين حول نظام إدارة الأداء ومعالجة الانحرافات.
- إدارة نتائج تقييم أداء الموظفين ورفع التقارير المطلوبة بهذا الخصوص.
- المشاركة في حل النزاعات بين الموظف ورئيسه المباشر.

إدارة الموارد البشرية



- بناء الاستراتيجية واعتماد تنفيذها.
- اعتماد نظام إدارة الأداء.
- مناقشة نتائج تقييم أداء الموظفين.
- اعتماد برنامج المكافآت والميزات المتعلقة بذلك.
- الدعم المستمر.

الإدارة العليا

مقدمة عن إدارة أداء الموظفين



مقدمة عن إدارة أداء الموظفين

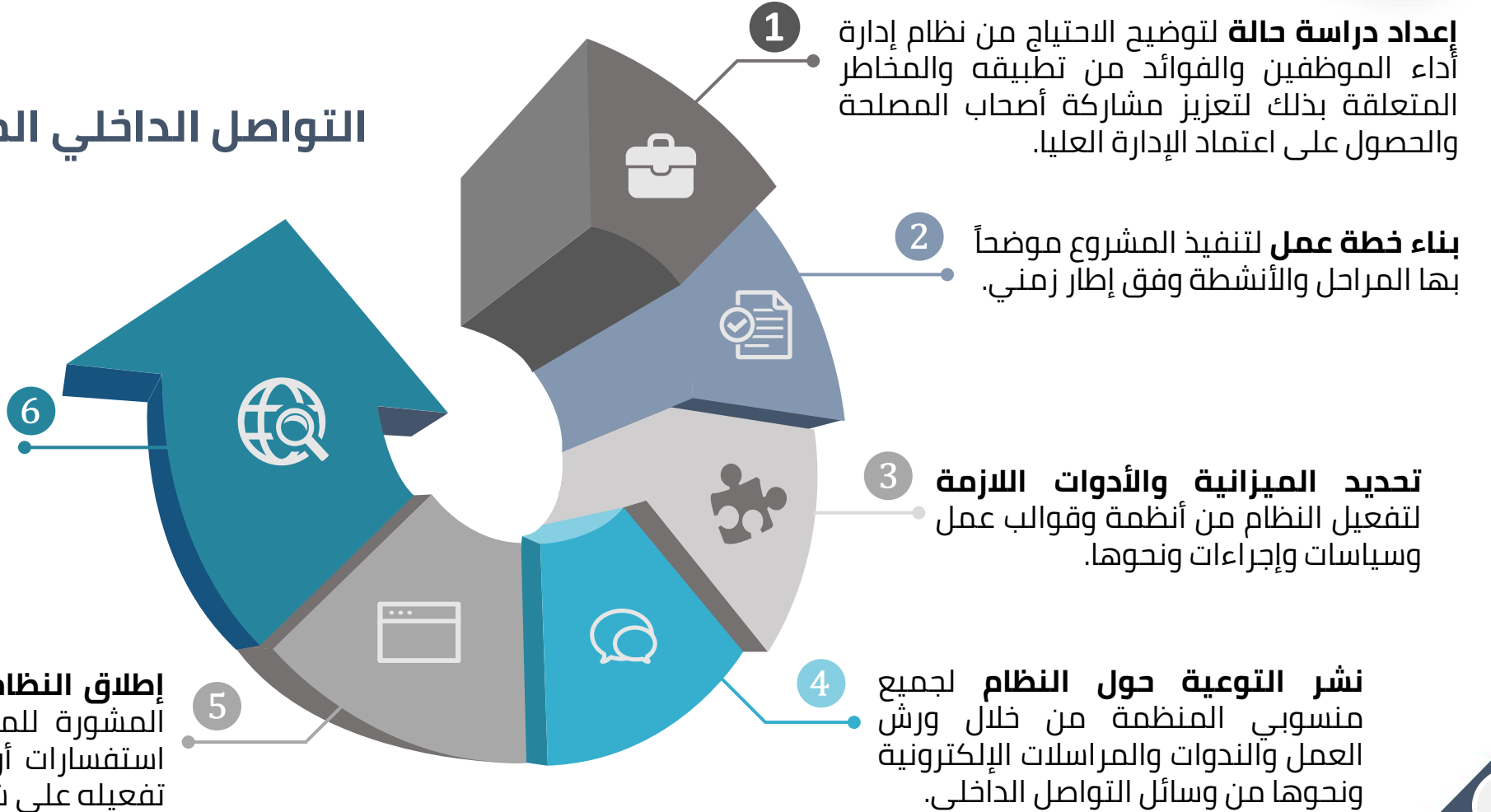
خطوات تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين بالمنظمة



التواصل الداخلي المستمر والفعال..

الرقابة الدورية للتأكد من الاستخدام الأمثل للنظام مع تقديم الإجراءات التصحيحية وبناء الإجراءات الوقائية للوصول للأهداف المنشودة.

إطلاق النظام والبدء باستخدامه مع تقديم المشورة للمستخدمين في حال وجود أي استفسارات أو اقتراحات، كما يفضل أن يتم تفعيله على شريحة لقياس فعاليته.





الجلسة الثانية:

تخطيط الأداء Performance Planning

المرحلة الأولى من مراحل إدارة أداء الموظفين

أهداف الجلسة:

تحديد معايير تقييم الأداء والمتمثلة في بناء الأهداف وتحديد الجدارات.



التعرف على آلية اسقاط أهداف الإدارة إلى مستوى الفرد وبناء أهداف ذكية SMART Objectives.



التعرف على كيفية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والجدارات.



بناء ميثاق الأداء واعتماده.



تخطيط الأداء Performance Planning

معايير تقييم الأداء



وجهة نظر متوازنة



التقييم الشامل

الوصول إلى إدارة أداء فعال
لضمان تحقيق الأهداف وفق
مستويات الجدارات المطلوبة

=

تركيز على الفرد



تقييم الجدارات

كيف تم تحقيقها؟
How?

+

تركيز على النتائج



الأهداف
(مؤشرات الأداء الرئيسية +
المستهدفات)

ماذا تم انجازه؟
What?

الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات



تخطيط الأداء Performance Planning

الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات



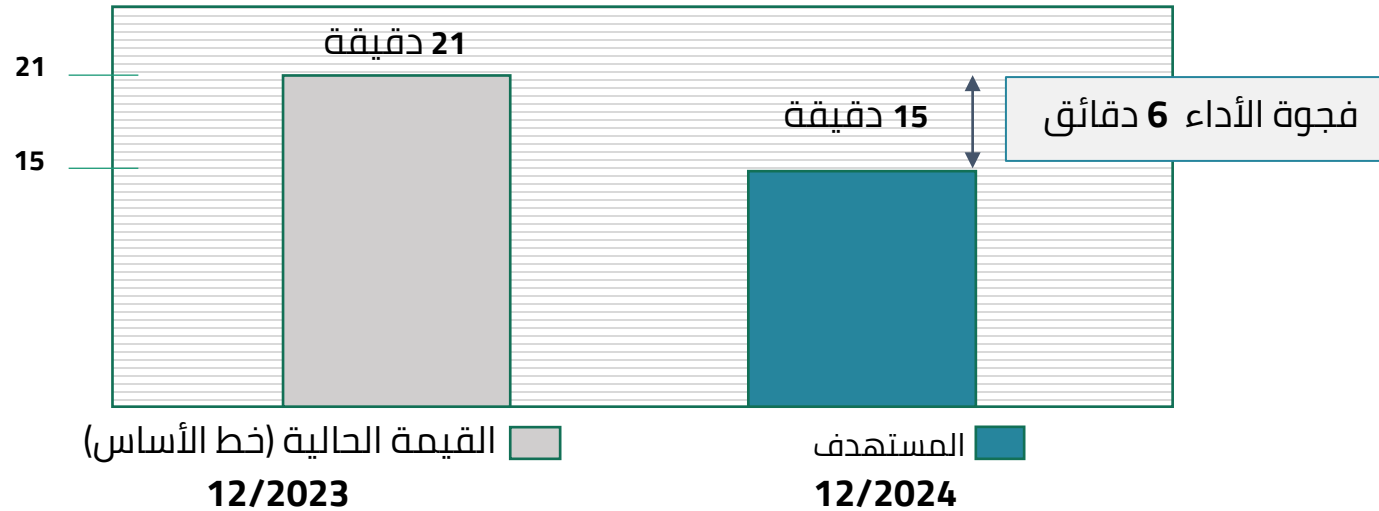
تحسين الخدمات المقدمة للعملاء

الهدف

متوسط الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة

مؤشر الأداء الرئيسي

الزمن المستغرق لإنجاز الخدمة



تخطيط الأداء Performance Planning

تحديد الأهداف (الأهداف الذكية SMART Objectives)

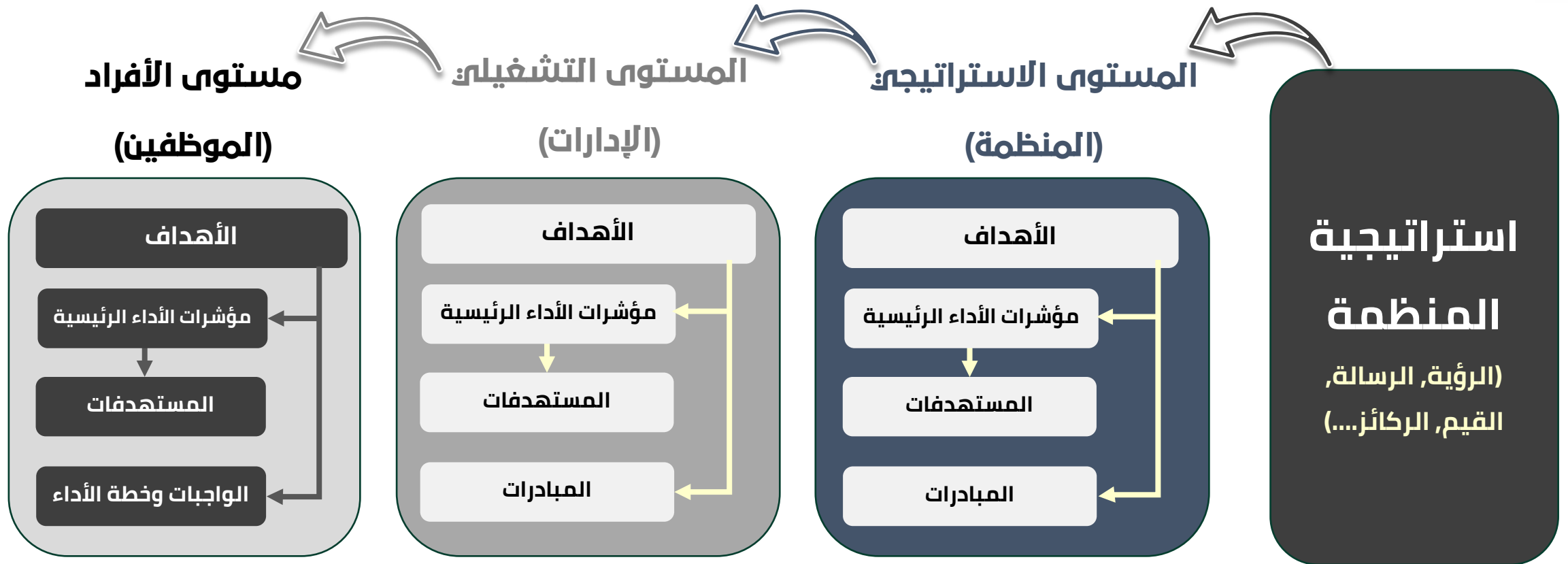


مثال: رفع نسبة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم بنسبة 10% بنهاية عام 2024م.

هدف	رفع نسبة رضا العملاء	هدف واضح ودقيق	محدد Specific
+			
مؤشر أداء رئيسي	% الارتفاع في نسبة رضا العملاء	يمكن قياسه من خلال مؤشر أداء رئيسي	يمكن قياسه Measurable
+			
مستهدف رقمي	10%	مستهدف يمكن تحقيقه	يمكن تحقيقه Achievable
+			
ذو صلة	خدمة العملاء Vs. أهداف الإدارة	ذو علاقة بأهداف المنظمة ومسؤوليات الإدارة	ذو صلة Relevant
+			
مستهدف زمني	بنهاية عام 2024م	محدود بفترة زمنية	إطار زمني Time Bound

تخطيط الأداء Performance Planning

تحديد الأهداف (اسقاط الأهداف الاستراتيجية إلى مستوى الموظفين (Cascading))



تخطيط الأداء Performance Planning

تحديد الأهداف (اسقاط الأهداف الاستراتيجية إلى مستوى الموظفين (Cascading))



مثال:

الاستراتيجية

الرؤية: أن نكون ضمن الخيارات الأولى للعميل في مجال الرعاية الطبية.
الرسالة: توفير أعلى مستويات الرعاية الصحية التخصصية في المجال الصحي من خلال تقديم تجربة مريض وفق أعلى المعايير.
القيم: الأمانة، الشفافية، روح فريق العمل الواحد، المسؤولية.
الركائز: تعظيم الربحية، التميز التشغيلي، التحول الرقمي.

المستوى الاستراتيجي (المنظمة)

هدف 1: ضمان الحفاظ على الانضباط العالي

KPI: \$ تكاليف التشغيل

المستهدف: \$80,000

مبادرة تقليص تكاليف التشغيل

المستوى التشغيلي (الإدارات) (إدارة الموارد البشرية)

هدف 1: ضمان الحفاظ على الانضباط العالي لتكاليف الموارد البشرية

KPI: \$ تكاليف القوى العاملة

المستهدف: \$20,000

مبادرة تقليص تكاليف القوى العاملة

مستوى الأفراد (الموظفين) (أخصائى: توظيف)

هدف 1: ضمان الحفاظ على الانضباط المالي لتكاليف التوظيف

KPI: \$ تكاليف التعيين للمرشح

المستهدف: \$5,000

البحث عن مصادر لاستقطاب الكفاءات بأقل التكاليف

تخطيط الأداء Performance Planning

تحديد الأهداف (اسقاط أهداف الإدارة وموائمتها مع أهداف الموظف (Cascading & Alignment))



أهداف
الموظف



الموظف



الوصف الوظيفي



خطة تطوير فردية



الرئيس المباشر



أهداف
الإدارة



تخطيط الأداء Performance Planning

تحديد الأهداف (اسقاط أهداف الإدارة وموائمتها مع أهداف الموظف (Cascading & Alignment))



المستوى التشغيلي (إدارة الموارد البشرية)



تطوير جدارات القوى العاملة

الهدف

% الموظفون الحاصلون على الجدارات المطلوبة
عدد الشهادات الاحترافية / للموظف

مؤشرات الأداء الرئيسية
KPIs



امتلاك الهدف (نفس الهدف + نفس المؤشر)

مستوى الفرد (الموظف) (أخصائي تدريب وتطوير)



تطوير جدارات القوى العاملة

الهدف

% الموظفون الحاصلون على الجدارات المطلوبة
عدد الشهادات الاحترافية / للموظف

مؤشرات الأداء الرئيسية
KPIs

1

تخطيط الأداء Performance Planning

تحديد الأهداف (اسقاط أهداف الإدارة وموائمتها مع أهداف الموظف (Cascading & Alignment))



المستوى التشغيلي (إدارة الموارد البشرية)

تقديم خدمات موارد بشرية وفق أعلى المعايير

الهدف

% الخدمات التي تم إنجازها وفق الوقت المحدد
% رضا العملاء الداخليين من الخدمات المقدمة لهم

مؤشرات الأداء الرئيسية
KPIs



المساهمة في الهدف (نفس الهدف + مؤشر آخر)

مستوى الفرد (الموظف) (مسؤول عمليات موارد بشرية)

تقديم خدمات موارد بشرية وفق أعلى المعايير

الهدف

متوسط الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة
جودة خدمات عمليات الموارد البشرية

مؤشرات الأداء
الرئيسية
KPIs

مستوى الفرد (الموظف) (أخصائي توظيف)

تقديم خدمات موارد بشرية وفق أعلى المعايير

الهدف

% الشواغر التي تم إغلاقها وفق الوقت المحدد
% فعالية عملية التوظيف

مؤشرات الأداء
الرئيسية
KPIs

2

تخطيط الأداء Performance Planning

تحديد الأهداف (اسقاط أهداف الإدارة وموائمتها مع أهداف الموظف (Cascading & Alignment))



المستوى التشغيلي (إدارة الموارد البشرية)



ضمان تقديم تجربة موظف فعالة ومتميزة

الهدف

% اندماج الموظفين
% صافي تأييد الموظفين لبيئة العمل (ENPS)

مؤشرات الأداء الرئيسية
KPIs



المساهمة في الهدف (نفس الهدف + مؤشر آخر)



مستوى الفرد (الموظف) (مسؤول عمليات موارد بشرية)

ضمان تقديم خدمات وفق أعلى معايير الجودة

الهدف

% العمليات التي تم تحسينها
جودة الخدمة

مؤشرات الأداء
الرئيسية KPIs

مستوى الفرد (الموظف) (أخصائي تدريب وتطوير)

تعزيز تطوير الكفاءات باستمرار

الهدف

% برامج التطوير التي تم تنفيذها
عدد الساعات التدريبية لكل موظف

مؤشرات الأداء
الرئيسية KPIs

تخطيط الأداء Performance Planning

تحديد الأهداف (اسقاط أهداف الإدارة وموائمتها مع أهداف الموظف (Cascading & Alignment))



الوظائف
القيادية



أهداف مرتبطة بخطة العمل الإستراتيجية المعتمدة.

الوظائف
الأخرى



مسؤوليات أو واجبات عمل رئيسية مرتبطة بتحقيق
أهداف خطة العمل الإستراتيجية سواء بشكل مباشر أو
غير مباشر.

✓ ألا تقل الأهداف عن 4 ولا تزيد عن 8

✓ ألا يقل وزن الهدف الواحد عن 10% ولا يزيد عن 40%

ينصح بالتالي:

اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية KPI Selection



خصائص الهدف Objective Characteristics

السمات Themes



1

ضمان تقديم خدمات سريعة وبأعلى معايير الجودة

الهدف

مثال

تمكن مقدم الخدمة

جودة الخدمة

سرعة الخدمة

السمات

عدد الشهادات
الاحترافية التي تم
الحصول عليها

جودة الخدمة

متوسط الوقت
المستغرق لإنجاز الخدمة

اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية KPI Selection



Objective Characteristics خصائص الهدف

Processes Stages مراحل العمليات



2

تحسين كفاءة وفاعلية عملية التوظيف لضمان التميز التشغيلي

الهدف

مثال

تهيئة الموظف الجديد

الاختيار والتعيين

البحث والتصفية

المراحل

% رضا الموظف الجديد عن برامج تهيئة الموظفين

متوسط الوقت المستغرق لإغلاق الشواغر

متوسط السير الذاتية المستلمة لكل شاغر

اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية KPI Selection



Objective Characteristics خصائص الهدف

Components مكونات الهدف



3

تخفيض تكاليف التشغيل لضمان المحافظة على الانضباط المالي

الهدف

مثال

تخفيض تكاليف الخدمات اللوجستية

تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية

تخفيض تكاليف القوى العاملة

المكونات

% تكاليف الخدمات اللوجستية إلى تكاليف التشغيل

% الانحراف في ميزانية العمليات التشغيلية

\$ متوسط تكلفة القوى العاملة للموظف الواحد

تخطيط الأداء Performance Planning

التوازن في اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية KPI Balancing



التوازن في اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية يكمن في اختيار مؤشرين لكل هدف على الأقل من وجهات قياس مختلفة

المؤشرات اللاحقة Lagging KPIs

عدد الإصابات بـ Covid 19

Vs.

المؤشرات الاستباقية Leading KPIs

% الالتزام بالإجراءات الاحترازية

مؤشرات فعالية Effectiveness KPIs

% الخدمات التي تم إنجازها

Vs.

مؤشرات كفاءة Efficiency KPIs

متوسط الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة

مؤشرات نوعية Quality KPIs

جودة الخدمة أو % رضا العملاء

Vs.

مؤشرات كمية Quantity KPIs

عدد الخدمات التي تم تقديمها

تجنب وقوع موظفك في السلوك الأناني Tunnel Behavior ..

مصادر تحديد المستهدفات Targets Setting



(البيانات الخطية, البيانات الموسمية, البيانات العشوائية, البيانات الدورية)

1 البيانات التاريخية Historical Data

2 المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking

3 المقارنة المرجعية الخارجية External Benchmarking

4 اتجاه السوق Market Trend

5 رؤية المنظمة Organization Vision

6 الأنظمة والتشريعات Regulations and Legislations

7 تحليل السيناريوهات Scenarios Analysis

$$PERT = \frac{(O+4M+P)}{6}$$

P 

M 

O 

تقدير بيرت PERT:

منهجيات تحديد المستهدفات Targets Settings Approaches



من الأسفل إلى أعلى Bottom to Up

الهدف: تحسين تجربة الموظف

الوقت المستغرق لمغادرة الموظف

10 أيام

العملية 3
تسليم الأعمال

العملية 2
إنهاء الإجراءات الإدارية

العملية 1
تجهيز المخالصة النهائية

اعتماد تسليم الأعمال: يوم

إنهاء الإجراءات الإدارية: 3 أيام

اعتماد المخالصة وتسليمها: 3 أيام

تسليم الأعمال: 7 يوم

إصدار شهادة الخدمة واعتمادها: يومين

إحتساب المستحقات: 3 أيام

مقابلة المغادرة: يوم

إخلاء الطرف: 4 أيام

من الأعلى إلى أسفل Top to Down

الهدف: تحسين نسب التوظيف بالمشاريع

عدد المواطنين الذين تم تعيينهم

150 مواطن

إدارة المشاريع

مشروع 3

مشروع 2

مشروع 1

50 مواطن

75 مواطن

25 مواطن

قسم 2

قسم 1

20 مواطن

30 مواطن

قسم 1

75 مواطن

قسم 2

قسم 1

13 مواطن

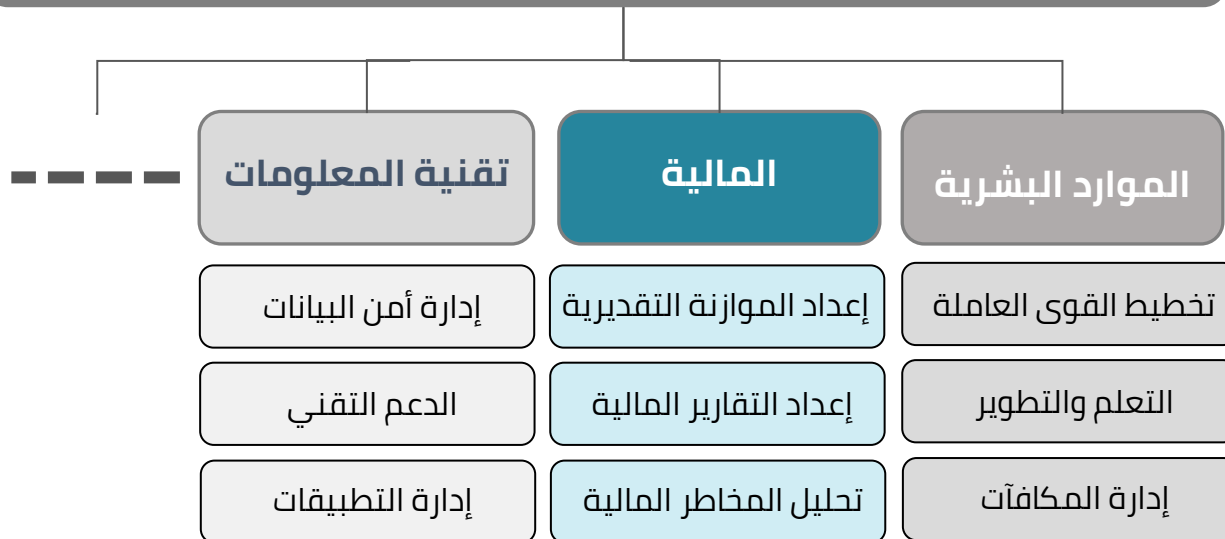
12 مواطن

تحديد الجدارات Competencies Settings

هي مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بعمله بكل كفاءة وفاعلية.

الجدارة

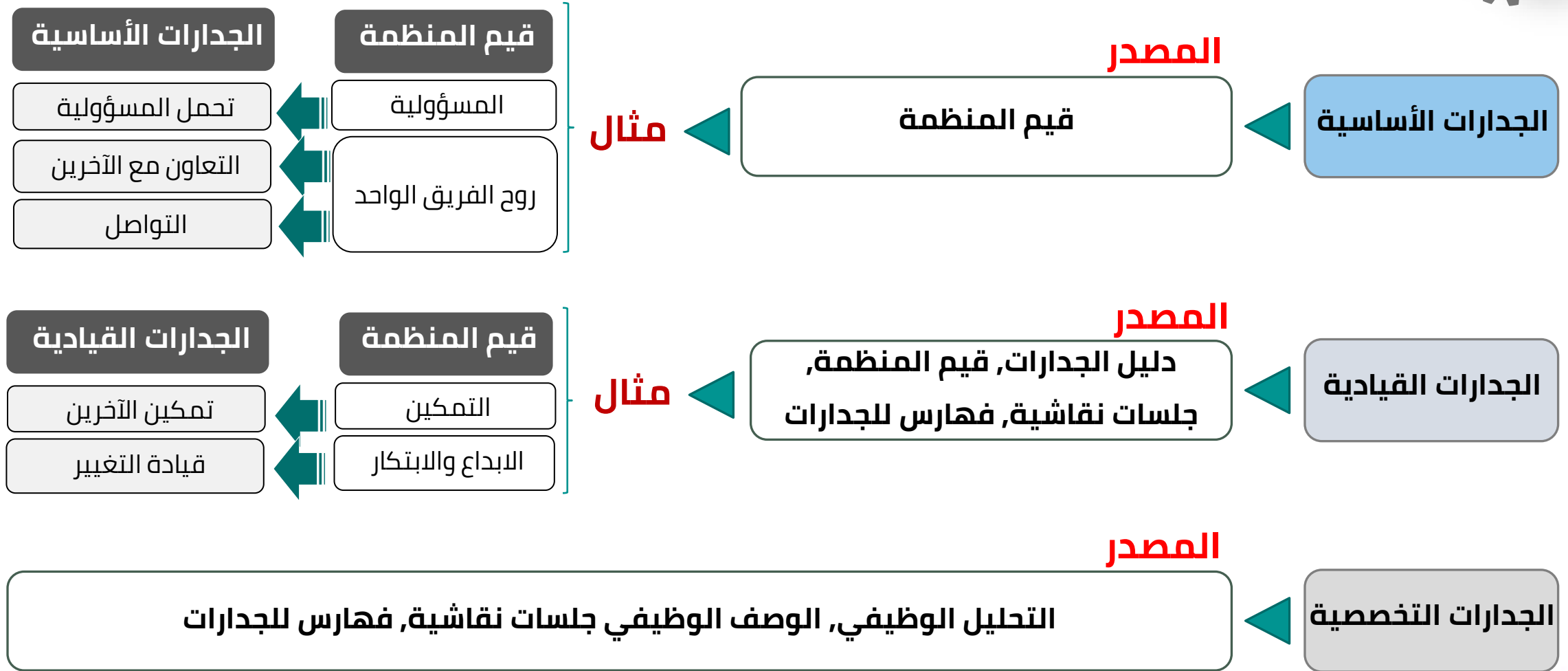
جدارات تخصصية



جدارات سلوكية



تحديد الجدارات Competencies Settings



دليل الجدارات Competencies Dictionary



الجدارات القيادية

(5) أداء استثنائي	(4) تجاوز التوقعات	(3) حقق التوقعات	(2) حقق التوقعات بشكل جزئي	(1) دون التوقعات
<p>5 قائد تحول</p> <ul style="list-style-type: none"> - باستمرار يوجه الآخرون بشكل واضح. - دائماً يمكنه ويحفز الآخرون بشكل عادل ومناسب ويؤكد أهمية ذلك لهم. - يزداد بشكل مستمر وإبداعي مرفوضاً بالفرص التدريبية والتطويرية الملائمة. - يُشهد له بقيامه باستمرار بتعيين أصحاب القدرات العالية. 	<p>4 قائد بالقدوة</p> <ul style="list-style-type: none"> - يوجه الآخرون بشكل واضح. - يمكنه ويحفز الآخرون بشكل عادل ومناسب. - يمنح المرؤوسين فرص التدريب والتطوير المطلوبة والملائمة. - يقوم بتعيين أصحاب الكفاءات العالية. 	<p>3 قائد</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعمل إلى توجيه الآخرين بشكل واضح. - يمكنه إلى تمكين الآخرين وتحفيزهم بشكل مناسب وعادل. - أحياناً يقوم بتزويد المرؤوسين بالفرص التدريبية والتطويرية المطلوبة. - أحياناً يقوم بتعيين أصحاب الكفاءات العالية. 	<p>2 قيادة جزئية</p> <ul style="list-style-type: none"> - يقوم بتوجيه الآخرين أحياناً. - يواجه صعوبة في تحفيز وتمكين الآخرين أو لا يتم تحفيزهم وتمكينهم بشكل مناسب. - نادراً ما يوفر للمرؤوسين فرص التدريب والتطوير. - نادراً ما يقوم بتعيين أصحاب الكفاءات العالية. 	<p>1 متنازل عن المسؤولية</p> <ul style="list-style-type: none"> - يتنازل عن مسؤوليته القيادية. - عدم توجيه الآخرين. - عدم تحفيزهم وتمكينهم. - عدم تزويدهم بالفرص التدريبية والتطويرية المطلوبة. - يقوم بتعيين أصحاب القدرات الضعيفة.
<p>5 قائد استراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - فعالية عالية ومستمرة للعمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة. - فعالية عالية في وضع الاستراتيجيات وتطويرها بشكل مستمر. - يحدد بحماس ويطور الرؤى الجيدة لإمكانات الشركة المستقبلية. - يشارك بفاعلية عالية وباستمرار في الأنشطة المتعلقة بالدوايب الاستراتيجية. 	<p>4 يعمل بشكل استراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة. - يضع استراتيجيات ويطورها. - يحدد الرؤى الجيدة لإمكانات الشركة المستقبلية. - يشارك في الأنشطة المتعلقة بالدوايب الاستراتيجية. 	<p>3 غالباً ما يدعم الاستراتيجية</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعمل غالباً بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة. - بين حين لآخر يضع استراتيجيات ويطورها. - غالباً يحدد الرؤى الجيدة لإمكانات الشركة المستقبلية. - غالباً ما يشارك في الأنشطة المتعلقة بالدوايب الاستراتيجية. 	<p>2 يدعم الاستراتيجية بشكل جزئي</p> <ul style="list-style-type: none"> - يركز كثيراً على العمليات التشغيلية ويضع الاستراتيجيات بشكل سطحي وجزئي. - يضع استراتيجيات جزء بسيط من الأعمال ويطورها. - يؤمن بشكل سطحي بالرؤى المستقبلية لإمكانات الشركة المستقبلية. - نادراً ما يشارك في الأنشطة المتعلقة بالدوايب الاستراتيجية. 	<p>1 غير داعم للاستراتيجية</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم الرغبة في العمل بشكل استراتيجي. - معارضة وضع الاستراتيجيات وتطويرها. - استبعاد الرؤى المستقبلية لإمكانات الشركة المستقبلية. - تجاهل الأنشطة المتعلقة بالدوايب الاستراتيجية.
<p>5 قائد التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> - ماهرة عالية في التكيف مع الظروف المتغيرة. - يقبل بصدق رحب وحماس الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير. - مهارة عالية في التكيف مع أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف. - مهارة عالية في احترام اختلاف الثقافات. - يستمتع بالتعاون مع الأمور الغامضة والاستفادة من فرصها. 	<p>4 يدعم التغيير بفاعلية</p> <ul style="list-style-type: none"> - يتكيف مع الظروف المتغيرة. - يقبل الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير. - يتكيف مع أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف. - يظهر احترام اختلاف الثقافات. - يتعامل مع الأمور الغامضة بفاعلية. 	<p>3 داعم للتغيير بشكل عام</p> <ul style="list-style-type: none"> - يحاول التكيف مع الظروف المتغيرة. - يعمل إلى قبول الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير. - يحاول تكيف أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف. - يظهر عادة احترام اختلاف الثقافات. - يتعامل مع الأمور الغامضة. 	<p>2 منفتح للتغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> - يتكيف ببطء مع الظروف المتغيرة. - منفتح على الأفكار الجديدة. - يتكيف أحياناً مع أسلوب التعامل مع الآخرين ليناسب الأشخاص أو المواقف المختلفة. - يشتر أحياناً إلى احترام اختلاف الثقافات. - يجد صعوبة في التعامل مع الأمور الغامضة. 	<p>1 معارض للتغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> - يرفض التكيف مع التغيير. - لا يقبل الأفكار الجديدة. - أسلوب غير من عند التعامل مع الآخرين. - عدم احترام اختلاف الثقافات. - يتفاعل بشكل سلبي مع الأمور الغامضة.
<p>5 المبادر الحاسم</p> <ul style="list-style-type: none"> - معترف به في اتخاذ قرارات سريعة وواضحة قد تتضمن خيارات صعبة أو مخاطر محروسة. - يتحمل المسؤولية في إدارة الأفراد والإجراءات والمشاريع. - يمكن الاعتماد عليه دائماً لأخذ زمام المبادرة والتصرف بثقة. - يقوم ببناء نشاط أو تفعيله باستمرار. 	<p>4 صانع قرار وثيق</p> <ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ قرارات سريعة وواضحة قد تتضمن خيارات صعبة أو مخاطر محروسة. - يتحمل المسؤولية في إدارة الأفراد والإجراءات والمشاريع. - يتخذ زمام المبادرة و يتصرف بثقة. - يقوم ببناء نشاط أو تفعيله. 	<p>3 صانع قرار</p> <ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ قرارات سريعة وواضحة من حين لآخر. - أحياناً يتحمل المسؤولية في إدارة الأفراد والإجراءات والمشاريع. - أحياناً يتخذ زمام المبادرة أو يتصرف بثقة. - أحياناً يقوم ببناء نشاط أو تفعيله. 	<p>2 يتخذ قرارات إذا لزم الأمر</p> <ul style="list-style-type: none"> - القرارات ليست دائماً سريعة أو واضحة. - نادراً ما يتحمل المسؤولية في إدارة الأفراد والإجراءات والمشاريع. - نادراً ما يتخذ زمام المبادرة أو يتصرف بثقة. - يبادر بشكل نادر في بناء نشاط أو تفعيله. 	<p>1 غير حاسم</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يتخذ قرارات. - لا يتحمل المسؤولية في إدارة الأفراد والإجراءات والمشاريع. - لا يتخذ زمام المبادرة ولا يتصرف بثقة. - لا يبادر في بناء نشاط أو تفعيله.
<p>5 خبير</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعزز حل المشاكل باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في مختلف أنحاء المنظمة. - يناقش المشاكل مع الأطراف المعنية للتحقق من ملائمة وجدوى الحلول. - يضع ويطور خطة لتوجيه الآخرين بالدروس المستفادة من مواقف سابقة. - يشجع وضع طرق محددة للمساعدة في تحديد المشكلات وحلها في أجزاء المنظمة. - يدعم الشفقات في حل الخلافات المعقدة لصالح المنظمة. 	<p>4 متقدم</p> <ul style="list-style-type: none"> - يضع استراتيجيات مبتكرة لمعالجة المشكلات المحتملة. - يشجع المشاركين لزيادة الفاعلية والمداخلات لحل المشاكل المعقدة. - يتأكد من وجود حل عملي لكل مشكلة معينة. - يستفيد من وجهات النظر المختلفة في وضع استراتيجيات لحل المشكلات. - يوجه الآخرين إلى تحليل المشكلات المعقدة وحلها باستخدام طرق مختلفة. 	<p>3 داعم قوي لحل المشكلات</p> <ul style="list-style-type: none"> - يحلل المشكلات المعقدة ويقدم الخيارات للوصول إلى الحل الأنسب. - يوظف العمل الجماعي في حل المشكلات لتجنب إغفال أي مسائل أخرى. - يجرب الحلول المقترحة للمشاكل المعنية. - يحرص على الأذى بعدة وجهات نظر ليصل إلى فهم أفضل للفضايا المعقدة. - يظهر القدرة على دعم الآخرين في فهم المشكلة وأسبابها. 	<p>2 يتطور في حل المشكلات</p> <ul style="list-style-type: none"> - يظهر القدرة على تحليل الكثير من المعلومات للحصول على صورة واضحة للمشكلة. - يحلل جذور المشكلة ويفتح حلول مناسبة. - يحاول تقديم حلول قابلة للتطبيق مناسبة للمشكلة المعنية. - يمارس طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات. - يستفيد من مساهمات أعضاء الفريق وتعديدهم الرجاء فيما يتعلق بحل المشكلات. 	<p>1 أساسيات حل المشكلات</p> <ul style="list-style-type: none"> - يحاول فهم المشكلة عن طريق جمع كل المعلومات المتعلقة. - يتوصل إلى الحلول المناسبة للمشاكل المتكررة. - يظهر القدرة على حل أسوأ المشكلات التي تحدث في مكان العمل. - يعرف أسباب ونتائج المشكلات. - يحل المشكلات باستخدام طرق وأدوات مختلفة.

تخطيط الأداء Performance Planning

ميثاق الأداء Performance Charter (تحديد الأوزان)



تقييم الجدارات



الأهداف

(مؤشرات الأداء الرئيسية + المستهدفات)

الوزن

20%

30%

50%

الوزن

80%

70%

50%

وظائف تنفيذية

وظائف إشرافية

وظائف غير إشرافية

تخطيط الأداء Performance Planning

ميثاق الأداء Performance Charter (مقياس التصنيف Rating Scale)



تقييم الجدارات	الأهداف (مؤشرات الأداء الرئيسية + المستهدفات)	
مستوى الجدارة	% تحقيق المستهدف	
أداء استثنائي (5)	$\geq 150\%$	أداء استثنائي (5)
تجاوز التوقعات (4)	$\geq 115\% - < 150\%$	تجاوز التوقعات (4)
حقق التوقعات (3)	$\geq 95\% - < 115\%$	حقق التوقعات (3)
حقق التوقعات بشكل جزئي (2)	$\geq 70\% - < 95\%$	بحاجة إلى تحسين (2)
دون التوقعات (1)	$< 70\%$	غير مرض (1)

تخطيط الأداء Performance Planning

ميثاق الأداء Performance Charter



اجتماع تخطيط الأداء Performance Planning Meeting

الاتفاق على:

- ✓ أهداف الموظف
- ✓ أوزان الأهداف
- ✓ مؤشرات الأداء الرئيسية
- ✓ المستهدفات
- ✓ الجدارات وأوزانها

التوقيع على ميثاق الأداء



الموظف



الرئيس المباشر



الجلسة الثالثة:

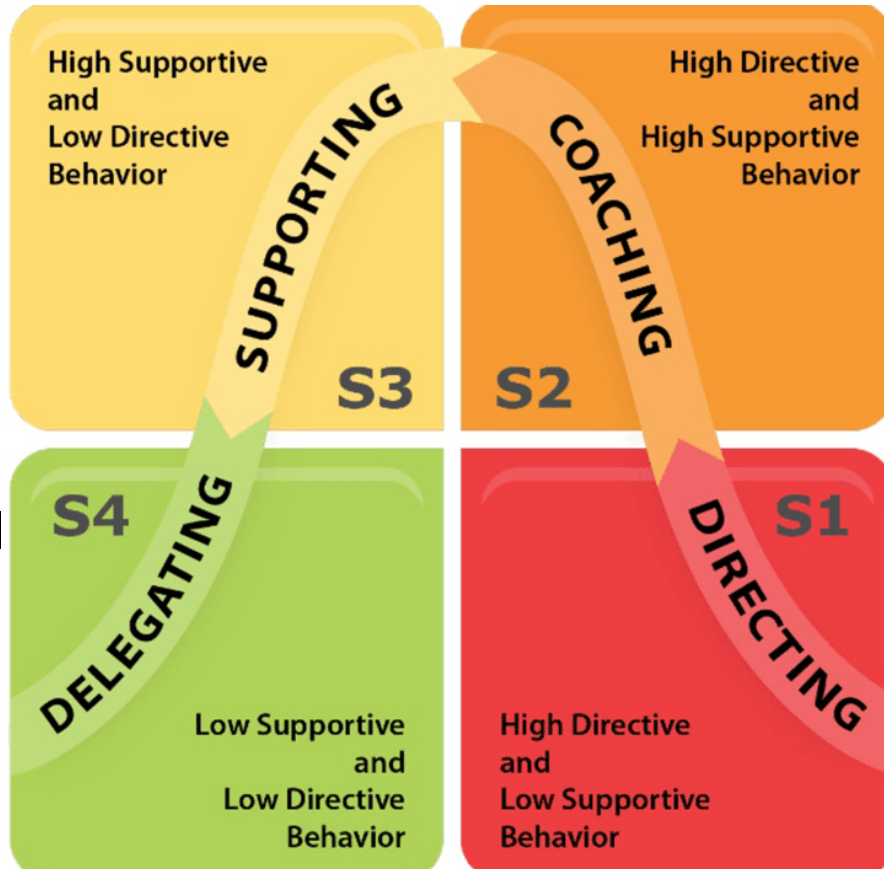
مراجعة الأداء Performance Review

المرحلة الثانية من مراحل إدارة أداء الموظفين

أهداف الجلسة:

- معرفة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف الفردية.
- تحديد التحديات والعوائق التي تواجه الموظف والعمل على إزالتها وتحديث الأهداف والمستهدفات إن تطلب الأمر.
- تقديم الانطباعات والتوجيهات وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تعزيز السلوكيات الفعالة.
- مراجعة منتصف العام.

القيادة الموقفية



Developed ← ————— → Developing
 Development Level of the Individual



الموظف



الرئيس المباشر

مراجعة الأداء Performance Review



القيادة الموقفية



المعيار	مبتدئ	متوسط	متقدم	خبير
الكفاءة	-	-	+	+
الإلتزام/الحماس	+	-	-	+



الموظف

موقف الموظف

Employee

Situation

المعيار	مبتدئ	متوسط	متقدم	خبير
التوجيه	+	+	-	-
التحفيز/التشجيع	-	+	+	-



الرئيس المباشر

دور الرئيس المباشر

Direct Manager

Role

معرفة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف الفردية



تقدير المستوى المنجز من
الأهداف الفردية للموظف.



الموظف

87 %



الرئيس المباشر

تحديد التحديات والعوائق التي تواجه الموظف والعمل على إزالتها وتحديث الأهداف والمستهدفات إن تطلب الأمر



تحديد التحديات والحواجز التي تعيق الأداء وتحديث الأهداف الفردية للموظف (Individual Objectives) أو المستهدفات (Targets) إذا دعت الحاجة لذلك.



الموظف



الرئيس المباشر

تقديم الانطباعات والتوجيهات وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة



التفاعل بين الرئيس المباشر والموظف بشكل مستمر من خلال:

✓ **التغذية الراجعة (Feedback):**

توفير معلومات للموظف حول أدائه , مما يساعده على فهم مدى جودة أدائه ومدى فعالية سلوكه.

✓ **تقديم المشورة (Counseling):**

جلسات ارشادية واستشارية بين الرئيس المباشر والموظف للاستماع لاستفسارات الموظف والإجابة عليها ومناقشة جوانب معينة من أدائه أو سلوكه وتوجيهه.

✓ **التمكين (Coaching):**

أحد الأدوات المساهمة في تطوير الأفراد من خلال توعيتهم بالتحديات التي ستواجههم وطرق تخطيها.



الرئيس المباشر

تعزيز السلوكيات الفعالة



✓ التعزيز الإيجابي : Positive Reinforcement

تقديم ردة فعل إيجابية عندما يظهر الفرد سلوكاً إيجابياً ومطلوباً. **مثل: مدح الموظف فوراً لحضوره مبكراً.**

✓ التعزيز السلبي: Negative Reinforcement

تقديم ردة فعل إيجابية عندما يتوقف الفرد أو يتجنب فعل سلوكيات سلبية وذلك لتعزيز إزالة السلوكيات غير المرغوب بها. **مثل: مدح الموظف فوراً أو مكافأته لتوقفه عن عدم دعم الآخرين.**

✓ الخمود Extinction:

إزالة التعزيزات لتقليل حدوث السلوك غير المرغوب فيه.

✓ العقوبة Punishment:

تقليل احتمالية تكرار السلوك غير المرغوب فيه في المستقبل. (تتبع بتصحيح للسلوك)



الرئيس المباشر

نموذج تصحيح السلوك



بيانات الموظف			
الاسم	الرقم الوظيفي		
المسمى الوظيفي	الإدارة / القسم		
الرئيس المباشر	تاريخ الحصول على الجراء		

الغرض من هذا النموذج هو مساعدتك ومساعدتنا كمنظمة على الاتفاق حول كيفية تصحيح السلوك الذي استدعى منك هذا الجراء حتى لا يتكرر في المستقبل. لتحقيق هذه الغاية، نسعى للحصول على اقتراحاتك الإيجابية وأي دعم أو موارد تشعر أنك قد تحتاجها لتجنب الوقوع في تلك المخالفة أو ما شابهها مستقبلاً.

نشكر لكم حسن تعاونكم..



الموظف

نموذج تصحيح السلوك



✓ يرجى باختصار, وصف الظروف التي تسببت في منك هذا الجراء.

.....

✓ ما الذي تشعر أنك بحاجة إليه لتضمن عدم حدوث هذا السلوك مرة أخرى مستقبلاً.

.....

✓ يرجى ذكر وسائل الدعم أو الموارد التي تحتاجها من رئيسك المباشر أو من المنظمة لتتغلب على هذه المشكلة.

.....

✓ نأمل تزويدنا بأي اقتراحات ايجابية اضافية تساعد على حل هذه المشكلة.

.....



الموظف

مراحل مراجعة منتصف العام



يقوم الموظف بالتحضير الجيد لجلسة مراجعة الأداء

1



الموظف



الرئيس المباشر

2

يقوم الرئيس المباشر بالتحضير الجيد لجلسة مراجعة الأداء



الرئيس المباشر

4

يقوم الرئيس المباشر بتعبئة نموذج مراجعة منتصف العام وتوقيعه ومن ثم توقيعه من قبل الموظف

3

يتم عقد جلسة مراجعة الأداء بين الموظف ورئيسه المباشر لمناقشة أداء الموظف وما يتعلق حول ذلك من النتائج الحالية لأداء الموظف والتحديات التي تواجهه والتوقعات المستقبلية منه



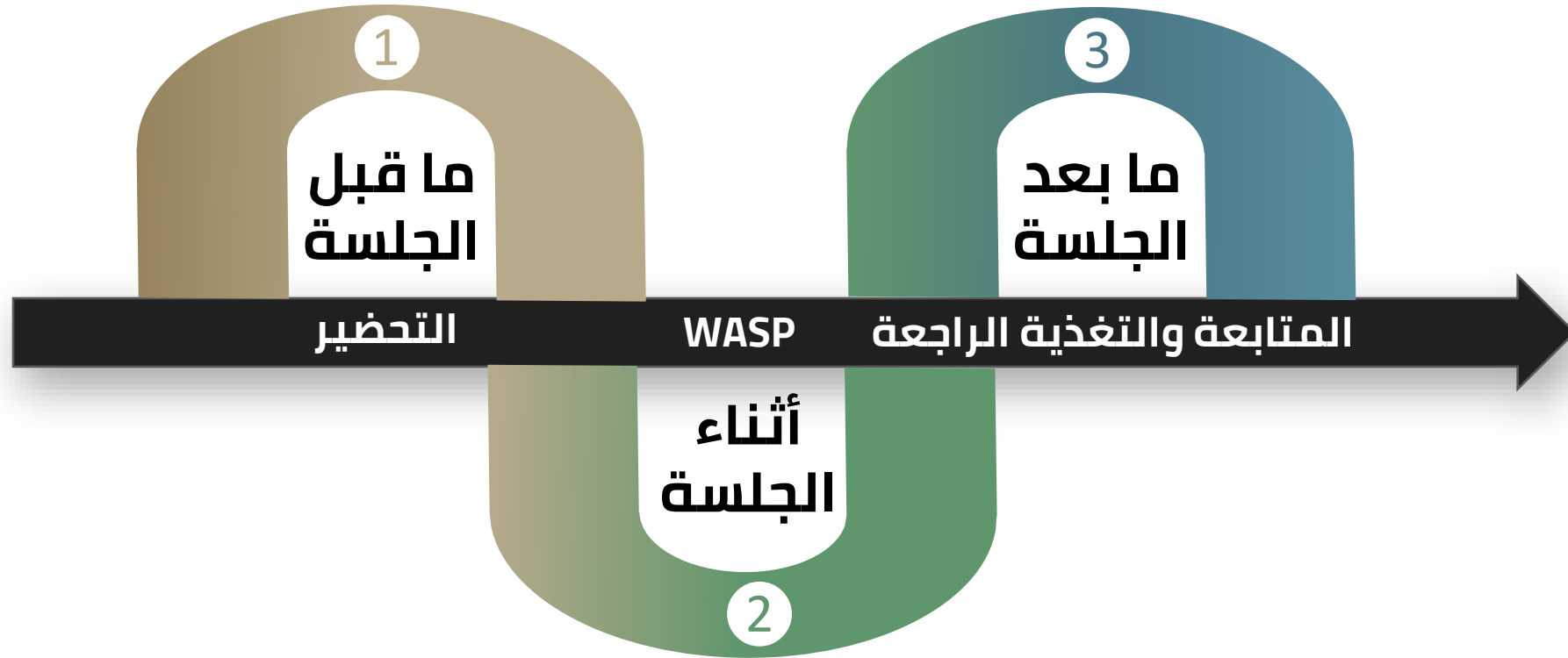
الموظف



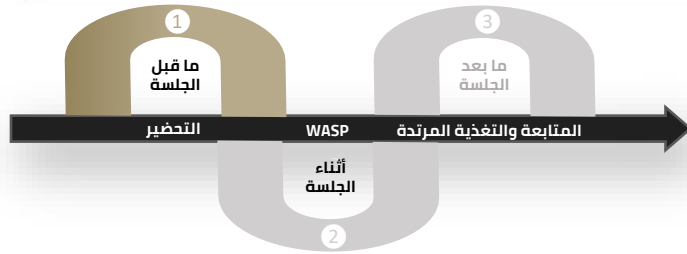
الرئيس المباشر

مراجعة الأداء Performance Review

جلسات مراجعة الأداء Performance Review Meeting



مراجعة الأداء Performance Review



جلسات مراجعة الأداء Performance Review Meeting



التحضير



الموظف

- ✓ سجل الانجازات.
- ✓ العوائق والتحديات.
- ✓ فرص التدريب والتطوير.
- ✓ استفسارات.
- ✓ الأفكار والاقتراعات.
- ✓ أي مستند آخر متعلق بأداء الموظف.

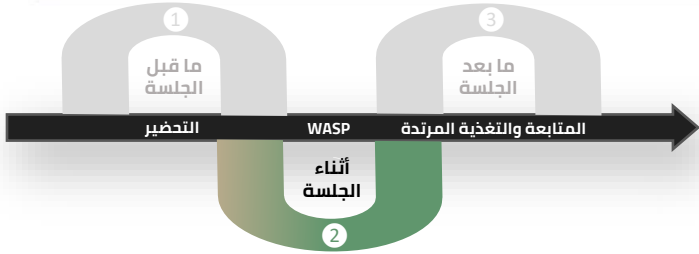


الرئيس المباشر

- ✓ الأهداف الفردية للموظف.
- ✓ مؤشرات الأداء الرئيسية للموظف.
- ✓ الجدارات.
- ✓ سجل الحضور والانصراف.
- ✓ سجل المخالفات.
- ✓ سجل الأحداث الحرجة.
- ✓ أي مستند آخر متعلق بأداء الموظف.

ما قبل الجلسة

جلسات مراجعة الأداء Performance Review Meeting



WASP

Welcome الترحيب بالموظف وتقديم نبذة عن الجلسة

Acquire إبلاغ الموظف بأدائه السابق وتقديم الاقتراحات والتوجيهات والانطباعات

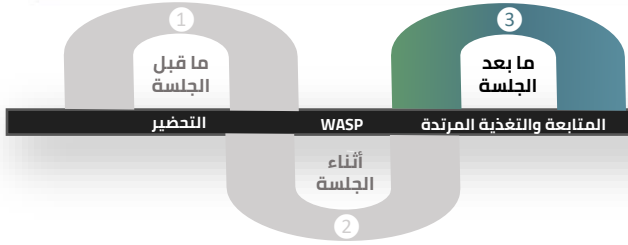
Supply الاستماع للموظف واقتراحاته والتحديات التي تواجهه وتقديم التغذية المرتدة

Part الاتفاق مع الموظف على الإجراءات المقبلة وإنهاء الجلسة



أثناء الجلسة

جلسات مراجعة الأداء Performance Review Meeting



مراجعة الأداء باستمرار



الرئيس المباشر

- ✓ مراقبة الأداء وتقديم التغذية المرتدة.
- ✓ تقديم الدعم اللازم لضمان الوصول للأهداف المنشودة.
- ✓ تعزيز السلوكيات الفعالة.
- ✓ إزالة العوائق وتذليل الصعوبات والتحديات التي تعيق الأداء.
- ✓ تقديم النصائح والتوجيهات بشكل مستمر.
- ✓ تعزيز سياسة الباب المفتوح.

ما بعد الجلسة







الجلسة الرابعة:

تقييم الأداء Performance Appraisal

المرحلة الثالثة من مراحل إدارة أداء الموظفين

أهداف الجلسة:

- تحديد مراحل تقييم أداء نهاية العام. 
- التعرف على منحنى الأداء (التوزيع الإجمالي). 
- خطوات عملية ضبط النتائج والمعايرة Calibration Process. 
- التطرق لأنواع التحيز في تقييم الأداء. 

تقييم الأداء Performance Appraisal

تقييم نهاية العام End of Year Performance Appraisal



وجهة نظر متوازنة



التقييم الشامل

الوصول إلى إدارة أداء فعال
لضمان تحقيق الأهداف وفق
مستويات الجدارات المطلوبة

تركيز على الفرد



تقييم الجدارات

كيف تم تحقيقها؟
How?

تركيز على النتائج



الأهداف

(مؤشرات الأداء الرئيسية +
المستهدفات)

ماذا تم انجازه؟
What?

مراحل تقييم نهاية العام



الموظف يقوم بتقييم نفسه وتقديم الوثائق الداعمة

1



الموظف



الرئيس المباشر

2

الرئيس المباشر يقوم بتقييم الموظف



الرئيس المباشر

4

الرئيس المباشر يقوم بالرد على الملاحظات والاتفاق النهائي على النتيجة النهائية لتقييم أداء الموظف واعتمادها

الموظف يقدم ملاحظاته (إن وجدت)

3



الموظف



تقييم 360 درجة هو
عبارة عن تقييم
للموظف من وجهات
نظر مختلفة (أصحاب
المصلحة)..

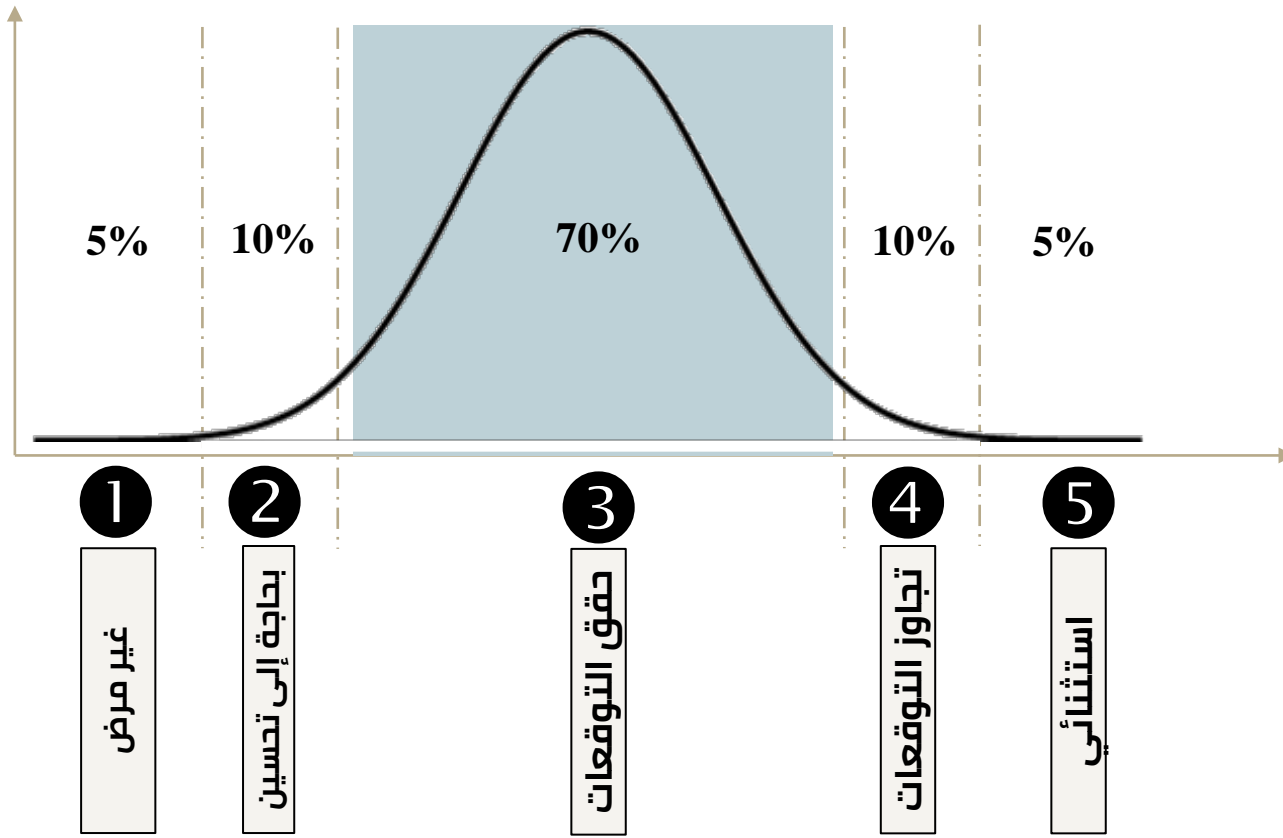
يفضل استخدامه مع الوظائف القيادية..



منحنى الأداء Performance Curve



التوزيع الإجباري Forced Ranking



نسبة الموظفين	وصف الدرجة	درجة التقييم من 5
5%	أداء استثنائي	4.5 - 5
10%	تجاوز التوقعات	3.46 - 4.49
70%	حقق التوقعات	2.85 - 3.45
10%	بحاجة إلى تحسين	2 - 2.84
5%	غير مرض	0 - 1.99

عملية ضبط النتائج والمعايرة Calibration Process



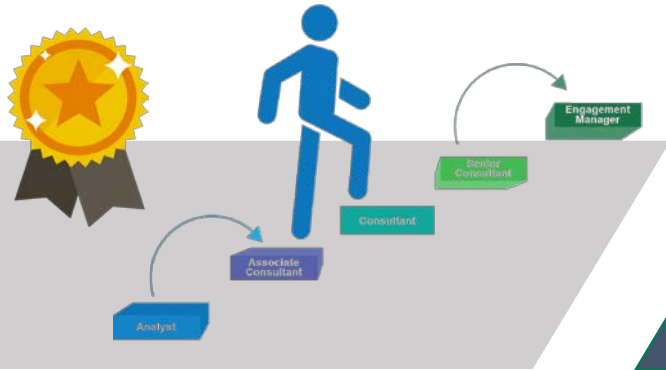
- 01 تشكيل لجنة لعملية ضبط النتائج والمعايرة Calibration Process Committee.
- 02 الإجتماع مع مدراء الوحدات التنظيمية الذين لم يلتزموا بالتوزيع الإجباري لتوضيح مبرراتهم وتقديم الوثائق الداعمة لهذه النتائج.
- 03 تقوم اللجنة بإجراء التعديلات اللازمة في نتائج تقييم أداء الموظفين واعتمادها كنتائج نهائية لتقييم أداء الموظفين.
- 04 يقوم مدراء الوحدات التنظيمية بمراجعة النتائج النهائية ومن ثم إبلاغ الموظفين بها.
- 05 تقوم الإدارة المسؤولة عن إدارة أداء الموظفين بالاحتفاظ بجميع الوثائق المتعلقة بذلك.
- 06 منح الموظف الحرية في تقديم تظلم من نتيجة تقييم أداءه وفق سياسات وإجراءات محددة.

أنواع التحيز Biases



الرئيس المباشر

- ✓ التحيز الشخصي.
- ✓ التحيز للمواقف الحديثة.
- ✓ التحيز بسبب **Horn و Halo**.
- ✓ التحيز بسبب حادثة سابقة.
- ✓ التحيز بسبب وضع الموظف.
- ✓ تحيز اللين المفرط (التساهل).
- ✓ تحيز الشدة المفرطة.
- ✓ تقييم الوسطية.
- ✓ التأثير بنية الإدارة.



الجلسة الخامسة:

ما بعد تقييم الأداء

ما بعد تقييم الأداء

أهداف الجلسة:

منهجية تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء.



منهجية تحديد العلاوات السنوية.



مناقشة جوانب القوة والجوانب التي تحتاج لتحسين في أداء الموظف التي تحتاج لتعزيز وبناء خطة تطوير فردية IDP أو خطة تحسين الأداء PIP باستخدام منهجية OKRs



تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء



- 01 تحديد النتائج النهائية لتقييم أداء الموظفين بعد إجراء عملية الضبط والمعايرة.
- 02 تحديد معايير منح المكافآت المرتبطة بالأداء: (الأداء المالي للمنظمة، نتيجة تقييم الأداء للفرد، الدرجة الوظيفية ونحوها من المعايير التي تحدد من قبل المنظمة)
- 03 تحديد وعاء المكافأة (المقدار الذي تم تحديده للمكافآت المرتبطة بالأداء).
- 04 توزيع الوعاء على الوحدات التنظيمية بالمنظمة وفقاً لأدائها وأهميتها وأعداد العاملين بها ونحوها من المعايير التي تحدد من قبل المنظمة.
- 05 تحديد آلية منح المكافآت المرتبطة بالأداء.
- 06 إجراء عملية محاكاة آلية منح المكافآت وإجراء التعديلات المطلوبة.

ما بعد تقييم الأداء

تحديد المكافآت المرتبطة بالأداء



مثال:

نتائج تقييم أداء الموظفين			الأساس Base (الرواتب الأساسية)	الدرجة الوظيفية	مقدار المكافأة (راتب أساسي)
أداء استثنائي	تجاوز التوقعات	حقق التوقعات			
8	7.5	7	7	10	
6.5	6	5.5	5.5	9	
5	4.5	4	4	8	
3.5	3	2.5	2.5	7	
2	1.5	1	1	6	

ما بعد تقييم الأداء

تحديد العلاوات السنوية



نطاق الأجر الأساسي				تقييم الأداء السنوي
الربع الرابع Q4	الربع الثالث Q3	الربع الثاني Q2	الربع الأول وأقل	
6%	8%	10%	12%	أداء استثنائي
4%	6%	8%	10%	تجاوز التوقعات
2%	4%	6%	8%	حقق التوقعات
0%	0%	0%	0%	بحاجة إلى تحسين
0%	0%	0%	0%	غير مرض

مثال:



ما بعد تقييم الأداء

جلسة مناقشة فرص التحسين والتطور



WASP



الرئيس
المباشر

الموظف

- ✓ مناقشة الأداء السابق.
- ✓ مناقشة المعوقات والتحديات.
- ✓ مناقشة فرص التحسين والتطور للموظف.
- ✓ **المساهمة في بناء خطة التطوير
الفردية IDP أو خطة تحسين الأداء PIP.**

خطة التطوير الفردية IDP

حقق التوقعات, تجاوز التوقعات, أداء استثنائي

خطة تحسين الأداء PIP

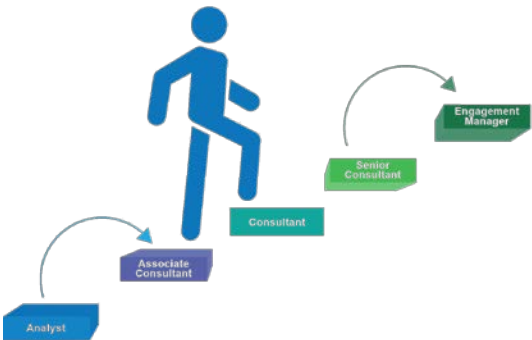
بحاجة إلى تحسين

ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



هي سلسلة من الخطوات العملية التي تشتمل على مجموعة من الأدوات والأساليب والتي تساعد على رفع مستوى المعرفة والمهارات لدى الفرد وتساهم في تحسين حياته المهنية وتحقيق أهدافه وإدارتها بكل كفاءة وفاعلية.



ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



Reviews

5 مراجعة الأداء

To-Be

3 الأهداف
OKRs

4 المبادرات

As-Is

1 البيانات
العامة للفرد

2 تحليل الوضع
الحالي
SWOT

عناصر خطة
التطوير الفردية
IDP

ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)

- 1 البيانات العامة للفرد
- 2 تحليل الوضع الحالي SWOT
- 3 الأهداف (OKRs)
- 4 المبادرات
- 5 مراجعة الأداء



	الإسم
	المؤهلات
	سنوات الخبرة
	المسمى الوظيفي
	المرشد / الموجه

	نهاية الخطة		بداية الخطة
--	-------------	--	-------------

ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



Weaknesses جوانب بحاجة للتحسين

-
-
-

Strengths جوانب قوة

-
-
-

Threats تهديدات/تحديات

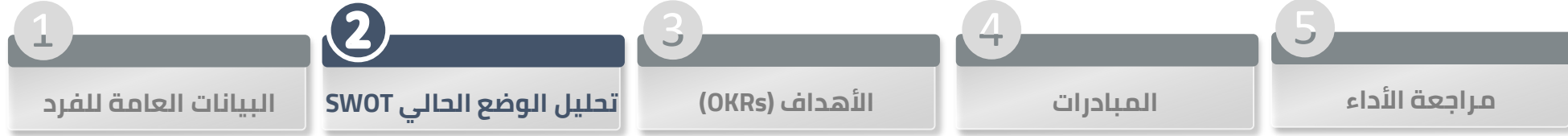
-
-
-

Opportunities فرص

-
-
-

ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



• ديسك DISC



• بيركمان Birkman



• كلفتون لنقاط القوة Clifton Strengths Finder

•

مقاييس
مساعدة
لتحليل
الشخصية
والسلوك

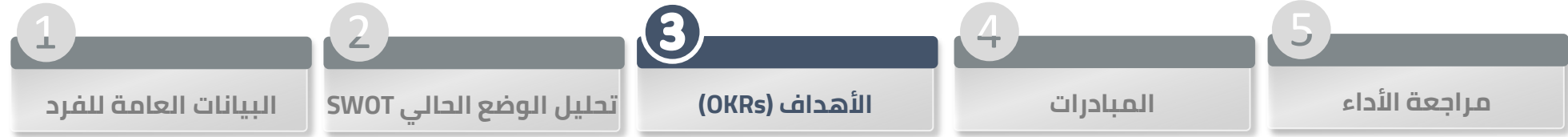
ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



يفضّل أن يكون لكل هدف عدد 2 إلى 5 نتائج رئيسية..

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



الهدف: تنمية المهارات التخصصية لضمان الحصول على ترقية.

النتائج الرئيسية:

- | | | |
|---|----|------------------|
| الحصول على شهادتين احترافية في المجال التخصصي. | 1. | } Activity-based |
| حضور عدد 3 برامج تدريبية في التخصص. | 2. | |
| اتقان 80% من المهارات التخصصية المطلوبة. | 3. | } Value-based |
| تغطية 90% من الاحتياجات التدريبية المطلوبة في التخصص. | 4. | |

OKRs
(مثال)

ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



النتائج الرئيسية KRs



ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



- **المبادرة** هي مهام أو مشاريع تساهم في إنجاز الهدف.
- **تجيب على السؤال:** ماهي الأدوات التي تساعدنا لتحقيق الهدف؟ What?

المبادرات						
خطوات العمل	الموارد	الحالة	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الهدف	المبادرة
						مبادرة 1
						مبادرة 2
						مبادرة 3
						مبادرة 4

ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



1	2	3	4	5
البيانات العامة للفرد	تحليل الوضع الحالي SWOT	الأهداف (OKRs)	المبادرات	مراجعة الأداء
الحصول على شهادة احترافية في إدارة المشاريع PMP.			المبادرة	المبادرة (مثال)
تنمية المهارات التخصصية لضمان الحصول على ترقية.			الهدف	
2023-07-30م	تاريخ الانتهاء	2023-03-01م	تاريخ البدء	
تحت التنفيذ			الحالة	
8000 ريال (تكاليف البرنامج التدريبي والاختبار)			الموارد	
<ul style="list-style-type: none"> - حضور برنامج تدريبي - مراجعة وحل تمارين مكثفة - دخول الاختبار المقرر - استلام النتائج والحصول على الاعتماد 			الأدوات / خطوات العمل	

ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)

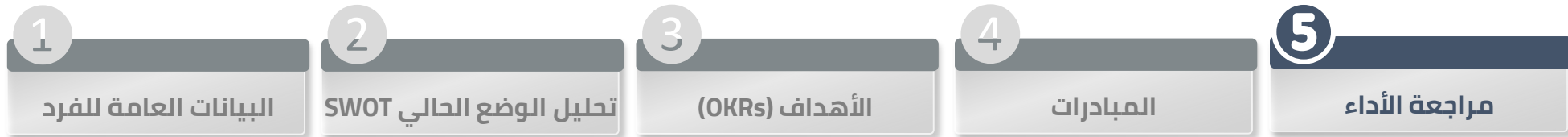


- القراءة والتعلم المستمر.
- التدريب بجميع أنواعه.
- الظل الوظيفي Career Shadowing.
- التوسع الوظيفي Job Enlargement.
- أداء مهام متعددة Multitasking.
- الدوران الوظيفي Job Rotation.
- التوجيه والإرشاد Mentoring.
- التمكين الذاتي Coaching.
- وغيرها الكثير..

أدوات
مساعدة
للتطوير

ما بعد تقييم الأداء

خطة تطوير فردية (IDP) / خطة تحسين الأداء (PIP)



الهدف (01)	التاريخ المستهدف	نسبة الإنجاز
النتيجة الرئيسية (KR1-1)		% الإنجاز
النتيجة الرئيسية (KR2-1)		% الإنجاز
النتيجة الرئيسية (KR3-1)		% الإنجاز

متوسط نسب إنجاز النتائج الرئيسية (في حال تساوي أهمية النتائج الرئيسية)

الدرجة الموزونة لنسب إنجاز النتائج الرئيسية (في حال اختلاف أهمية النتائج الرئيسية)

% إنجاز الهدف

شكراً لكم..
Thank You..

