



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

آلية تقييم الأداء للعاملين في الجمعية

جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي

آلية



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

بيانات الوثيقة

البيان	القيمة
اسم الوثيقة	آلية تقييم الأداء للعاملين في الجمعية
نوع الوثيقة	آلية
رقم الإصدار	1
جهة الاعتماد	مجلس إدارة جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
رقم القرار	م م إ/02/2025/01
تاريخ القرار	10 يونيو 2025م
مرجع القرار	محضر مجلس الإدارة رقم م م إ/02/2025
تاريخ النفاذ	من تاريخ اعتماد القرار
دورية المراجعة	عند الحاجة



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

بيانات الاعتماد

البيان	القيمة
حالة الوثيقة	معتمدة
جهة الاعتماد	مجلس إدارة جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
رقم القرار	م م إ/01-02/2025
تاريخ القرار	10 يونيو 2025م
مرجع القرار	محضر مجلس الإدارة رقم م م إ/02/2025



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

صفحة الاعتماد

اعتمد مجلس إدارة جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي وثيقة «آلية تقييم الأداء للعاملين في الجمعية» وفق بيانات الاعتماد المبينة في الصفحة السابقة.

الصفة	الاسم	التوقيع	الختم
رئيس مجلس الإدارة	د. محمد عطا الله المشعل		



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

1. الغرض

تنظم هذه الآلية تقييم أداء العاملين بصورة عادلة وموثقة، وتربط نتائج العمل بالأهداف الوظيفية وجودة الخدمة والسلوك المهني، بما يدعم التطوير واتخاذ القرارات وفق اللوائح والصلاحيات المعتمدة.

2. الأهداف

- قياس الإنجاز ومدى تحقيق أهداف ومؤشرات كل وظيفة.
- رفع جودة العمل والخدمات المقدمة للمستفيدين.
- تقديم تغذية راجعة منتظمة وتحديد فرص التطوير والتدريب.
- تعزيز العدالة والشفافية والمساءلة والتميز.
- دعم قرارات التطوير والحوافز والترقيات والإحلال وفق اللوائح.
- معالجة تدني الأداء مبكرًا عبر خطة واضحة قابلة للقياس.

3. نطاق التطبيق

تطبق الآلية على العاملين بعقود عمل بدوام كامل أو جزئي، بما يتناسب مع مدة العقد والمهام وساعات العمل. ولا تطبق على المتطوعين أو الموردين أو المتعاونين غير الخاضعين لعقد عمل؛ إذ يقيم أداؤهم وفق اتفاقاتهم وآلياتهم الخاصة. **يقيم المدير التنفيذي من مجلس الإدارة أو رئيس المجلس وفق التكلفة والصلاحيات، ويقيم بقية العاملين رئيسهم المباشر مع مراجعة الموارد البشرية واعتماد صاحب الصلاحية.**

4. المبادئ الحاكمة

1. الارتباط بالوظيفة: لا يقاس إلا ما يدخل ضمن الوصف الوظيفي والأهداف المتفق عليها.
2. الأدلة: تبنى الدرجة على نتائج وسجلات ومخرجات وسلوكيات موثقة لا على الانطباع العام.
3. العدالة: تطبق المعايير نفسها على الوظائف المتماثلة مع مراعاة اختلاف الأهداف والظروف.
4. الاستمرارية: التقييم حوار ممتد خلال الدورة وليس حدثًا في نهايتها.
5. عدم المفاجأة: يناقش القصور عند ظهوره، ولا يؤجل حتى التقييم النهائي.
6. السرية: تقتصر النتائج على الموظف وأصحاب الصلاحية والحاجة الوظيفية.
7. حق الرد والتظلم: يطلع الموظف على النتيجة وأسبابها ويملك تقديم ملاحظاته واعتراضه.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

5. دورة تقييم الأداء

المرحلة	التوقيت	المخرج	المسؤول	الاعتماد
التخطيط	بداية الدورة/التعيين	أهداف ومؤشرات وأوزان	الرئيس والموظف	الرئيس الأعلى/الموارد البشرية
المتابعة	شهري/ربع سنوي	ملاحظات وأدلة وإنجازات	الرئيس المباشر	لا يلزم
مراجعة نصف سنوية	منتصف الدورة	نتيجة مرحلية وخطة تطوير	الرئيس والموظف	الموارد البشرية للمتابعة
التقييم السنوي	نهاية الدورة	نتيجة نهائية ومبررات	الرئيس المباشر	صاحب الصلاحية
ما بعد التقييم	بعد الاعتماد	تطوير/حافز/خطة تحسين	الموارد البشرية والإدارة	وفق الصلاحيات واللوائح

6. الحالات الخاصة

- فترة التجربة: يجرى تقييم قبل نهايتها بوقت كافٍ لاتخاذ القرار وفق العقد واللائحة.
- المنقول أو المكلف: يشارك الرئيس السابق في تقييم الفترة التي أشرف عليها إذا كانت جوهرية.
- الإجازة أو الانقطاع الطويل: تقاس الفترة الفعلية، ويذكر أثر نقص مدة الملاحظة.
- العقد القصير: توضع أهداف متناسبة مع المدة ويجرى تقييم ختامي عند الحاجة.
- تغيير الأهداف: تعدل كتابةً عند تغيير الأولويات، ولا يقيم الموظف بأثر رجعي على هدف لم يبلغ به.
- تعارض المصالح: يفصح المقيم ويحال التقييم إلى الرئيس الأعلى أو جهة مستقلة مناسبة.

7. تخطيط الأهداف ومؤشرات الأداء

1. مراجعة الوصف الوظيفي وخطة الإدارة والمؤشرات المؤسسية.
2. اختيار ثلاثة إلى ستة أهداف رئيسة تغطي أهم النتائج المتوقعة.
3. صياغة كل هدف بصورة محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومرتبطة بالوظيفة ومحددة بزمان.
4. تحديد خط الأساس والمستهدف ومصدر البيانات ودورية القياس والوزن.
5. تحديد الاعتماديات أو الموارد أو الصلاحيات اللازمة لتحقيق الهدف.
6. توثيق اتفاق الموظف والرئيس، وإحالة أي خلاف للموارد البشرية والرئيس الأعلى قبل بدء القياس.



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

8. معايير التقييم والأوزان

المعيار	الوزن	ما يقاس	أمثلة الأدلة
تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء	35%	نسبة الإنجاز والآخر والوقت	لوحات المؤشرات، التقارير، المخرجات
جودة العمل والدقة	20%	سلامة المخرجات والالتزام بالمعايير	المراجعات، الأخطاء، إعادة العمل
الالتزام والأنظمة والانضباط	15%	الدوام والسياسات والسرية والسلامة	السجلات والملاحظات الموثقة
التعاون والعمل بروح الفريق	10%	التواصل والمشاركة ودعم الزملاء	نتائج الفرق وأمثلة سلوكية
المبادرة والابتكار	10%	حل المشكلات والتحسين والتعلم	مبادرات وتحسينات مطبقة
خدمة المستفيدين	10%	الاحترام والاستجابة وجودة التجربة	رضا المستفيدين والشكاوى والزمن
الإجمالي	100%	النتيجة النهائية الموزونة	-

إذا لم ينطبق معيار خدمة المستفيدين مباشرة على وظيفة معينة، يعاد توزيع وزنه مسبقاً على جودة العمل وتحقيق الأهداف بموافقة الموارد البشرية، ويثبت ذلك في نموذج بداية الدورة.

9. طريقة احتساب النتيجة

يمنح كل معيار درجة من 0 إلى 100 بناءً على الأدلة. وتحسب النتيجة الموزونة للمعيار = درجة المعيار × وزنه. والنتيجة النهائية = مجموع النتائج الموزونة لجميع المعايير.

المعيار	الدرجة	الوزن	النتيجة الموزونة
تحقيق الأهداف	85	35%	29.75
جودة العمل	90	20%	18.00



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

14.25	%15	95	الالتزام والانضباط
8.00	%10	80	التعاون
7.50	%10	75	المبادرة
9.00	%10	90	خدمة المستفيدين
86.50	%100	-	الإجمالي

10. سلم التقدير النهائي

الدرجة	التقدير	الوصف العام	الإجراء
90 - 100	ممتاز	يتجاوز التوقعات باستمرار بأدلة قوية	تعزيز وتطوير واستفادة من الممارسات
80 - أقل من 90	جيد جدًا	يحقق التوقعات ويزيد عليها في جوانب	استمرار وتطوير مستهدف
70 - أقل من 80	جيد	يحقق معظم التوقعات مع فجوات محدودة	خطة تطوير ومتابعة
60 - أقل من 70	مقبول	الحد الأدنى متحقق مع قصور ملحوظ	خطة تحسين قصيرة ومراقبة
أقل من 60	يحتاج إلى تحسين	فجوات جوهرية أو متكررة	خطة تحسين رسمية وإعادة تقييم

لا تمنح درجة «ممتاز» لمجرد إتمام المهام الاعتيادية؛ يلزم دليل على تجاوز مستمر أو أثر متميز. كما لا تخفض الدرجة بسبب واقعة منفردة غير جوهرية دون النظر إلى كامل الدورة.

11. مستويات الأدلة الإرشادية

النطاق	الوصف	نوع الدليل المتوقع
--------	-------	--------------------



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

100 - 90	تجاوز واضح ومستمر للمستهدفات والجودة	نتائج كمية وأثر مثبت وأمثلة متعددة
89 - 80	تحقيق كامل أو قريب مع جودة عالية	تقارير ومخرجات وشواهد منتظمة
79 - 70	تحقيق معظم المطلوب مع فجوات محدودة	أدلة إنجاز مع ملاحظات تحسين
69 - 60	تحقيق الحد الأدنى وتكرار بعض القصور	ملاحظات موثقة ومخرجات متفاوتة
أقل من 60	إخفاق جوهري أو متكرر في المطلوب	فجوات وأخطاء وتنبيهات أو أهداف غير محققة

12. التقييم الذاتي

يقدم الموظف قبل التقييم النهائي تقييمًا ذاتيًا مختصرًا يتضمن الإنجازات والأدلة والتحديات والتطوير المطلوب. لا يحمل التقييم الذاتي وزنًا مستقلًا، لكنه مدخل للنقاش والتحقق ولا يحل محل مسؤولية الرئيس المباشر.

13. جلسة مناقشة الأداء

1. إرسال موعد مناسب ومنح الموظف فرصة الاطلاع على المحاور.
2. البدء بالنتائج والأدلة ثم نقاط القوة والتحسين، وتجنب الأحكام الشخصية.
3. الاستماع لرد الموظف وإضافة الأدلة الصحيحة أو تصحيح الوقائع.
4. الاتفاق على أهداف التطوير والإجراءات والمسؤوليات والمواعيد.
5. توثيق ملاحظات الموظف، ولا يعني توقيع موافقته على النتيجة بل علمه بها.
6. إحالة الخلاف الجوهري أو شبهة التحيز إلى الموارد البشرية والرئيس الأعلى.

14. المراجعة والمعايرة

- تراجع الموارد البشرية اكتمال النماذج والأوزان والأدلة واتساق الحساب.
- تقارن الإدارة التقديرات بين الوظائف المتشابهة لاكتشاف التشدد أو التساهل غير المبرر.
- لا تستخدم المعايرة لفرض توزيع إجباري للدرجات؛ بل لتصحيح عدم الاتساق بالأدلة.
- توثق أي درجة عدلت بعد المعايرة مع السبب، ويبلغ بها المقيم والموظف.
- لا يعتمد المقيم على آخر حدث فقط، أو التشابه الشخصي، أو الانطباع العام، أو غياب مرتبط بحق نظامي.



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

15. اعتماد النتائج

يوصي الرئيس المباشر بنتيجة التقييم، وتراجعها وحدة الموارد البشرية ومدير إدارة الخدمات المساندة، ويعتمدها المدير التنفيذي وفق مصفوفة الصلاحيات. ويعتمد تقييم المدير التنفيذي مجلس الإدارة أو رئيس المجلس بحسب قرار المجلس. ولا تصبح النتيجة نهائية للاستخدام الإداري قبل اكتمال المراجعة والاعتماد.

16. خطة تحسين الأداء

تستخدم خطة تحسين رسمية عند حصول الموظف على أقل من 60 أو عند وجود قصور جوهري محدد، ويجوز استخدامها للحالات المقبولة التي تحتاج متابعة مكثفة. ولا تعد الخطة عقوبة بحد ذاتها، بل إجراء تطوير موثق.

الفجوة	خط الأساس	المستهدف	الإجراء/الدعم	المسؤول	الموعد	دليل الإغلاق
.....						
.....						
.....						

- تحدد مدة الخطة عادةً بين 30 و90 يومًا بحسب طبيعة الفجوة والدورة التشغيلية.
- يزود الموظف بالتوجيه والتدريب والموارد التي يحتاجها بصورة معقولة.
- تعقد متابعة دورية موثقة، ولا ينتظر إلى نهاية المدة لمناقشة التقدم.
- عند انتهاء الخطة: تغلق بنجاح، أو تمدد لسبب مبرر، أو تتخذ الإجراءات النظامية وفق اللائحة والصلاحيات.

17. التظلم من التقييم

1. يقدم الموظف تظلمه مكتوبًا إلى الموارد البشرية خلال عشرة أيام عمل من إبلاغه بالنتيجة.
2. يتضمن التظلم البنود محل الاعتراض والأسباب والأدلة والنتيجة المطلوبة.
3. تتحقق الموارد البشرية من اكتمال الإجراءات والحساب وتطلب رد المقيم عند الحاجة.
4. يراجع التظلم الرئيس الأعلى أو لجنة/جهة محايدة يكلفها صاحب الصلاحية، دون مشاركة من له تعارض.
5. يصدر القرار المسبب ويبلغ للموظف خلال مدة مناسبة، ويعدل السجل إذا ثبت الخطأ.
6. لا يترتب على التظلم حسن النية أي إجراء انتقامي أو خفض في الحقوق.

18. استخدام نتائج التقييم

- إعداد خطط التدريب والتطوير والإرشاد الوظيفي.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

- الترشيح للترقية أو التكليف أو الإحلال وفق الشروط والوظائف المتاحة.
- الحوافز والمكافآت عند وجود برنامج معتمد وميزانية وصلاحية، دون استحقاق تلقائي بالدرجة وحدها.
- تحسين توزيع العمل والإجراءات والموارد والمؤشرات.
- متابعة الأداء المنخفض واتخاذ الإجراءات وفق لائحة الموارد البشرية ونظام العمل وعقد الموظف.

19. حفظ السجلات والخصوصية

تحفظ نماذج التقييم والأدلة وخطط التحسين والتدخلات والقرارات في الملف الوظيفي بصلاحيات مقيدة ووفق سياسة حفظ السجلات والخصوصية. ولا تتداول الدرجات الفردية خارج أصحاب الصلاحية، ويعرض التحليل المؤسسي بصورة مجمعة.

20. تحليل النتائج المؤسسية

- توزيع التقديرات والنتيجة المتوسطة بحسب الإبارات والوظائف مع حماية الخصوصية.
- نسبة اكتمال التقييمات في موعدها وجودة الأدلة والنماذج.
- أكثر فجوات المهارات والتدريب تكرارًا.
- نسبة خطط التحسين المكتملة ونتائج إعادة التقييم.
- التطلعات ونسبة التعديلات وأسبابها لرصد عدالة التطبيق.

21. المراجعة والنفاذ

تراجع الآلية سنويًا وعند تغير لائحة الموارد البشرية أو الهيكل أو نظام الأداء. ويعمل بها من تاريخ اعتمادها، وتلغى أو تعدل الإجراءات السابقة المتعارضة معها في نطاقها.



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

الملحق (1): نموذج تخطيط الأهداف

اسم الموظف			المسمى الوظيفي		
الإدارة			الرئيس المباشر		
دورة التقييم		من إلى		تاريخ الاتفاق	
الوصف الوظيفي إصدار				نوع التقييم	
				سنوي / نصف سنوي / تجربة	
م	الهدف	المؤشر	خط الأساس	المست هدف	الوزن
				مصدر البيانات	
1					
2					
3					
4					
5					

الملحق (2): نموذج التقييم النهائي

المعيار	الوزن	الدرجة 0-100	الموزون	أبرز الأدلة	ملاحظات التطوير
تحقيق الأهداف والمؤشرات	35%				
جودة العمل والدقة	20%				
الالتزام والانضباط	15%				

صفحة 12



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

المعيار	الوزن	الدرجة 0-100	الموزون	أبرز الأدلة	ملاحظات التطوير
التعاون والعمل الجماعي	10%				
المبادرة والابتكار	10%				
خدمة المستفيدين	10%				
الإجمالي	100%	-		-	-

التقدير النهائي: ممتاز / جيد جدًا / جيد / مقبول / يحتاج إلى تحسين

أبرز نقاط القوة:

أولويات التطوير:

ملاحظات الموظف:

الملحق (3): الاعتماد والإقرار

الموظف	الاسم:	التوقيع:	التاريخ:
الرئيس المباشر	الاسم:	التوقيع:	التاريخ:
مراجعة الموارد البشرية	الاسم:	التوقيع:	التاريخ:
اعتماد صاحب الصلاحية	الاسم:	التوقيع:	التاريخ:

توقيع الموظف يفيد بالاطلاع واستلام نسخة أو إتاحة الوصول إليها، ولا يمنع حقه في التظلم.

22. المرجعيات

نظام العمل ولائحته التنفيذية، ولائحة تنظيم العمل المعتمدة لدى الجمعية، ولائحة الموارد البشرية والوصف الوظيفي ومصفوفة الصلاحيات والهيكل التنظيمي وسياسات الخصوصية وحفظ السجلات المعتمدة.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

صفحة الاعتماد

آلية تقييم الأداء للعاملين في الجمعية

اعتمد مجلس إدارة جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي هذه الآلية وملحقاتها، ويبدأ العمل بها من تاريخ النفاذ المحدد أدناه، وتلغى ما يتعارض معها من إجراءات سابقة في نطاقها.

رقم قرار مجلس الإدارة	م م إ/ 01-02/2025
تاريخ القرار	10/6/2025
رقم الإصدار	1
تاريخ النفاذ	10/6/2025
دورية المراجعة	عند الحاجة

رئيس مجلس الإدارة

الاسم: د. محمد عطا الله المشعل

التوقيع:



الختم:



مرجعية الصلاحيات

تعد مصفوفة الصلاحيات مع السقوف المالية المعتمدة وقرار اعتمادها المرجع الملزم لأصحاب الاعتماد والمراجعة والتوصية والتنفيذ والإحاطة. وعند التعارض يقدم حكم المصفوفة في حدود توزيع الصلاحيات، ولا ينشأ عن هذه الوثيقة تفويض أو سقف ضمني.

مصفوفة صلاحيات تقييم الأداء

الإجراء	التنفيذ	المراجعة والتوصية	الاعتماد
تخطيط أهداف الأداء ودورة التقييم	وحدة الموارد البشرية	المدير التنفيذي للبرامج والعمليات	المدير التنفيذي للجمعية



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

إجراء التقييم الدوري والسنوي	وحدة الموارد البشرية	المدير التنفيذي للبرامج والعمليات	المدير التنفيذي للجمعية
إقرار خطط تحسين الأداء ومتابعتها	وحدة الموارد البشرية	المدير التنفيذي للبرامج والعمليات	المدير التنفيذي للجمعية
مراجعة التظلمات والبت في نتائجها	وحدة الموارد البشرية	المدير التنفيذي للبرامج والعمليات	المدير التنفيذي للجمعية



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

ملحق النماذج والسجلات



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

HR-F01 — نموذج تخطيط أهداف الأداء

الحقل	البيان
اسم الموظف	
المسمى الوظيفي	
دورة التقييم	
الهدف	
المؤشر	
الوزن	
المستهدف	
الدعم المطلوب	
اعتماد بداية الدورة	



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

HR-F02 — نموذج التقييم النهائي للأداء

الحقل	البيان
اسم الموظف	
دورة التقييم	
النتائج المحققة	
الدرجة	
مبررات الدرجة	
نقاط القوة	
مجالات التحسين	
خطة التطوير	
مراجعة الموارد البشرية	
الاعتماد	



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

HR-F03 — نموذج تظلم من نتيجة تقييم الأداء

الحقل	البيان
اسم الموظف	
رقم التقييم	
تاريخ الإبلاغ	
أسباب التظلم	
الأدلة	
رأي المراجع	
القرار المسبب	
تاريخ الإبلاغ بالقرار	



جمعية البسّم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development