

# ورشة عمل

## منهجيات وآليات التقييم والتغذية الراجعة في منظومة إجادة

يعقوب بن سالم الخزيمي  
مدرب في منظومة إجادة لقياس الأداء

## محاوِر العرض:

### التغذية الراجعة



التغذية الراجعة للأداء  
تعزيز الأداء

ساعة

### تقييم الأداء



قياس الأداء الوظيفي  
تقييم الأداء الوظيفي

ساعة

### مقدمة تعريفية



حول منظومة إجابة  
ومنهجية OKRs والتقييم  
المرحلي والسنوي

30 دقيقة

# الجدول الزمني:

المحاور	التوقيت
المقدمة التعريفية حول إبداعاً ومنهجية OKRs	09:00
قياس الأداء الوظيفي	09:30
تقييم الأداء الوظيفي	10:00
استراحة	10:30
التغذية الراجعة	10:50
تعزيز الأداء الوظيفي	11:20
نقاش مفتوح	12:00

## من المهم نتفق على:



الاستراحة  
10:50 – 10:30



استخدام الهاتف  
النقال



وقت الورشة  
12:00 – 9:00



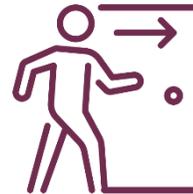
إجراءات الأمن  
والسلامة



الإيجابية  
والابتسامة



الأنشطة  
والتطبيقات



الاستئذان  
والخروج



الأسئلة  
والاستفسارات



مقاً.  
نعزز الأداء  
الحكومي | **إبداعاً**



# نشاط جماعي / فردي

# Kahoot.it

## الوثائق المرجعية:



❖ الدليل الموارد البشرية لإدارة تطبيق منظومة إبداع

❖ الدليل الاسترشادي لتطبيق منظومة إبداع

❖ نظام قياس كفاية قياس الأداء الوظيفي



# تحديات تقييم الاداء

1  
خطة الأهداف  
والنتائج الرئيسية  
غير صحيحة

2  
عدم الجدية في  
متابعة وتقييم  
الاداء

3  
التغييرات الهيكلية  
وعدم وضوح  
الاختصاصات

4  
عدم الالتزام  
بمواعيد التقييم

5  
ضعف التواصل  
والتأخر في تقديم  
التغذية الراجعة

6  
التشدد أو التساهل  
في التقييم



معا..  
نعزز الأداء  
الحكومي | إبداع



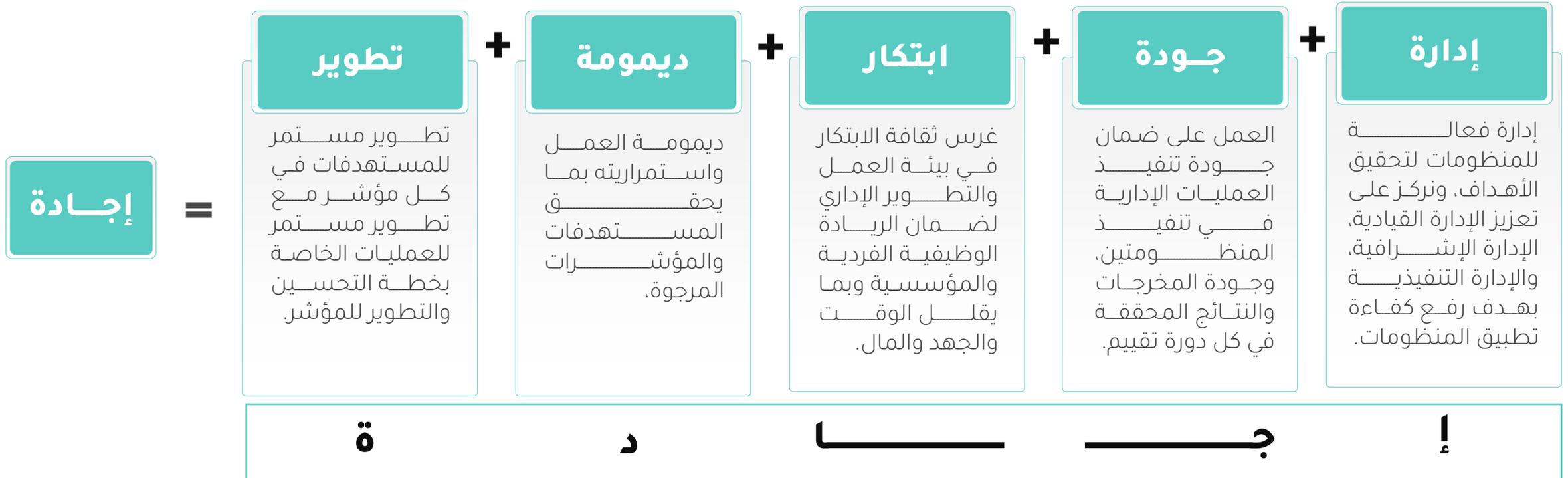
# أنواع الموظفين في بيئة العمل

# مثلث النجاح في تطبيق المنظومة:



## معادلة النجاح في تطبيق الإبداع الفردية والمؤسسية

ترتبط معادلة النجاح في حروف كلمة "إبداع" حيث يرمز كل حرف إلى جزء أساسي من هذه المعادلة التي يسهم تطبيقها في تجويد وإنجاح التطبيق الفعال للمنظومتين الفردية والمؤسسية.



# CFRs

Conversation, Feedback, and Recognition

المناقشات - التعليقات - التقدير

# OKRs

Objectives and Key Results

الأهداف والنتائج الرئيسية

# لوحة إجابة - OKRs



مؤامراتنا مع الثقة  
نعزز الأداء الحكومي

## إبداع



### تخطيط

### تحضير

أبدأ من هنا ▼



### التنفيذ

#### التنفيذ والمتابعة:

الجدول الزمني للتنفيذ  
آليات المتابعة  
التحفيز على الإنجاز

#### التقييم والتغذية الراجعة:

رصد الأداء الفعلي والإثباتات  
عقد جلسة التغذية الراجعة  
اعتماد الأداء الفعلي

#### المعالجة والتطوير:

رصد ومعالجة التحديات  
فرص التطوير للخطة والأداء

### التطوير

### التقييم

المدرّب/ يعقوب الخزمي



معاً  
نعزز الأداء  
الحكومي | إبداعاً



# قياس وتقييم الأداء الوظيفي





كل مجموعة تتفق على هدف واحد مع النتائج  
الرئيسية لمرحلة ما بعد هذا البرنامج

# 05:00

## مفاهيم وتعريفات:

- ❖ **قياس الأداء:** هي عملية قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة.
- ❖ **تقييم الأداء:** هي عملية تقييم أداء من خلال الحكم عليه مثلاً (مرتفع أو منخفض).
- ❖ **التغذية الراجعة:** هي إشارات يتلقاها الشخص تُعبّر عن نتائج سلوكه، سواءً كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛ بحيث تُتيح له معرفة أثر سلوكه ونتائجه.
- ❖ **تعزيز الأداء:** وهي عملية رفع الأداء المتدني، وتمكين الأداء العالي.



## فوائد تقييم الأداء



- ❖ رفع الروح المعنوية للموظفين.
- ❖ إشعار الموظفين بالمسؤولية.
- ❖ وسيلة لضمان العدالة في المعاملة.
- ❖ الرقابة على الرؤساء.
- ❖ استمرار الرقابة والإشراف.
- ❖ تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- ❖ التغذية الراجعة.

## أهداف تقييم الأداء:



- ❖ رفع جودة العمل في المؤسسة
- ❖ تطوير اختيار المرشحين
- ❖ رفع مستوى الرضا الوظيفي
- ❖ تحسين أداء الموظفين
- ❖ الكشف عن الموظفين المميزين

## عناصر التقييم:



❖ تقييم الخطة الفردية (الأهداف والنتائج الرئيسية).

❖ تقييم الإنجازات الوظيفية.

❖ تقييم السمات الشخصية.

## المستثنى من التقييم:

### في حالة عدم وجود الموظف

على رأس العمل طوال مدة الدورة التقييمية بسبب خروجه في إجازة طويلة الأمد مثل: (إجازة أمومة، إجازة دراسية، إجازة بدون راتب، ...إلخ).

### من قضى أقل من ٦ أسابيع عمل

(٣٠ يوم عمل) في الدورة التقييمية الواحدة سواء متصلة أو منفصلة.

### الموظف الذي تم تعيينه حديثاً

في دورة تقييمية متبقي من مدتها أقل من ٦ أسابيع عمل (٣٠ يوم) يستثنى من الدورة التقييمية الحالية، والدورة التقييمية التي سبقت تاريخ تعيينه

موظف تم تعيينه بتاريخ: ٢٠٢٢-٠٦-٠١

مثال

وأول دورة تقييم للجهات  
المطبقة لدورية متابعة  
الأداء النصف سنوية.

وأول دورة تقييم للجهات  
المطبقة لدورية متابعة الأداء  
الثلث سنوي مع إعادة فتح  
الصلاحية في النظام للدورة  
التقييمية الثانية؛ لإدخال أهدافه  
للفترة المتبقية.

يتم استثناءه من أول  
دورتين تقييم للجهات  
المطبقة لدورية متابعة  
الأداء الربع سنوي.

## أنواع التقييم:

❖ **التقييم المرحلي:** ( تقييم الأداء الفعلي

للدورة السابقة - إدراج خطة الأهداف الفردية  
للدورة القادمة).

❖ **التقييم السنوي:** ( تقييم الأداء لكل

دورات التقييم - المكافآت).

## التقييم المرحلي



ربع سنوي



ثلث سنوي



نصف سنوي

### مراجعة واعتماد الخطة الفردية للدورة القادمة



كتابة الأهداف والنتائج  
الرئيسية ومراجعتها  
واعتمادها من المسؤول  
المباشر.

### إدخال وتقييم الأداء الفعلي للدورة السابقة



رصد الأداء الفعلي  
والاثباتات، ومراجعتها  
واعتماده من المسؤول  
المباشر.

## الأدوار والمسؤوليات في التقييم المرحلي:

المهام	المسؤول
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ إدارة مرحلة التقييم المرحلي وإدخال الأهداف.</li> <li>❖ تحديد الموظفين المستثنين من دورة التقييم مع ذكر الأسباب.</li> <li>❖ عمل تحليل مبدئي للمنحنى.</li> <li>❖ متابعة نتائج التقييم والتركيز على الحاصلين على: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ دون التوقعات (الأداء المتدني) والعمل على معالجته.</li> <li>♦ يفوق التوقعات والتدقيق على دقة التقييمات الممنوحة له ومدى اتسام الأهداف بالتحدي.</li> </ul> </li> <li>❖ متابعة عملية رفع الخطط وإشعار المسؤول الأعلى بمستوى التقدم المتحقق في التقسيم التنظيمي المشرف عليه.</li> <li>❖ متابعة تقارير جلسات التغذية الراجعة بين الموظف والمسؤول المباشر لفترة اعتماد الأهداف والنظر في أسباب عدم عقد تلك الجلسات.</li> </ul>	الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ التدقيق على جودة الأهداف والنتائج الرئيسية المدخلة من خلال اختيار نسبة ٥% إلى ١٠% من إجمالي الموظفين كعينة عشوائية لمراجعتها والتدقيق عليها.</li> <li>❖ عمل ورش ومنتشورات مستمرة عن جودة المدخلات والأهداف الذكية.</li> <li>❖ طلب تقارير عن التقسيم التنظيمي المشرف عليه في اعتماد الأداء الفعلي للدورة السابقة وإعتماد الخطط الوظيفية للدورة التالية للموظفين.</li> <li>❖ حل الخلافات بين الموظفين ومسؤولهم المباشر في التخطيط وتقييم الأداء.</li> <li>❖ متابعة المسؤولين المباشرين في تحقيق توجهات التقسيم التنظيمي.</li> </ul>	دائرة / قسم الجودة  المسؤول الأعلى

### ❖ الموظف:

- إدخال الأداء الفعلي للدورة السابقة.
- رصد وتوثيق الأداء الفعلي بالإثباتات.
- إدخال خطة الأهداف للدورة القادمة.
- التنسيق مع المسؤول المباشر لجلسة التغذية الراجعة.

### ❖ المسؤول المباشر:

- تنظيم جلسات التغذية الراجعة مع الموظفين.
- مراجعة واعتماد الأداء الفعلي.
- مراجعة واعتماد خطة الأهداف والنتائج الرئيسية للموظفين.
- تحفيز الموظفين لرفع كفاءة الأداء.

الوصف	المستوى	الدرجة
إنجاز قيمة استثنائية أعلى من الأداء المُحَقَّق للهدف، لها أثر واضح على الأداء.	يفوق التوقعات	٤
إنجاز القيمة المُحَقَّقَة للهدف كما تم التخطيط له بناءً على امكانيات الموظف المعتادة.	يحقق التوقعات	٣
إنجاز قيمة أدنى من الأداء المُحَقَّق للهدف، تعكس أداء منخفض للموظف عما هو متوقع منه.	دون التوقعات	٢
إنجاز قيمة اقل من القيمة المحددة في مستهدف دون التوقعات.	اقل من التوقعات	١
عدم وجود خطة معتمدة و/أو تقييم أداء فعلي معتمد.	صفر	٠

## طريقة احتساب النظام الإلكتروني للتقييم

يفوق التوقعات	يحقق التوقعات	دون التوقعات
%90	%80	%70



%79 - %70



دون التوقعات ( درجة 2 )

## أولاً: قياس الأداء الفعلي للدورة السابقة

الخطوة الأولى: إدخال الأداء الفعلي بعد مراجعته واعتماده من قبل الموظف والمسؤول المباشر

الأداء الفعلي	المستهدفات			نوع المؤشر	الوزن	الهدف	
	يفوق التوقع	يحقق التوقع	دون التوقع				
10	13	10	7	عدد	%50	رفع كفاءة الوظائف الفنية	النتيجة 1
50	40	30	20	نسبة	%50	تقليل الأخطاء الفنية بنسبة	النتيجة 2

## التقييم المرحلي:

### أولاً: إدخال وتقييم الأداء الفعلي للدورة السابقة

الخطوة الثانية: إلكترونياً يتم احتساب درجة التقييم لكل نتيجة

درجة النتيجة الرئيسية = مستوى إنجاز النتيجة الرئيسية x وزن النتيجة الرئيسية

درجة النتيجة	الدرجة	المستوى	الأداء الفعلي	المستهدفات			نوع المؤشر	الوزن	الهدف	
				يفوق التوقع	يحقق التوقع	دون التوقع				
1.5=0.5x3	3	يحقق	10	13	10	7	عدد	%50	رفع كفاءة الوظائف الفنية	النتيجة 1
2=0.5x4	4	يفوق	50	40	30	20	نسبة	%50	توفير دورات تدريبية تخصصية	النتيجة 2
									تقليل الأخطاء الفنية بنسبة	

## أولاً: إدخال وتقييم الأداء الفعلي للدورة السابقة

الخطوة الثالثة: إلكترونياً يتم تحديد درجة ومستوى دورة الأداء السابقة .

درجة النتيجة	الدرجة	المستوى	الأداء الفعلي	المستهدفات			نوع المؤشر	الوزن	الهدف	
				يفوق التوقع	يحقق التوقع	دون التوقع			رفع كفاءة الوظائف الفنية	
1.5=0.5x3	3	يحقق	10	13	10	7	عدد	%50	توفير دورات تدريبية تخصصية	النتيجة 1
2=0.5x4	4	يفوق	50	40	30	20	نسبة	%50	تقليل الأخطاء الفنية بنسبة	النتيجة 2
3.5	درجة دورة الأداء									
يحقق التوقعات	المستوى									

### الحوافز - التظلمات



بعد التقييم السنوي يتم  
تحديد الموظفين الحاصلين  
على الحوافز السنوية، وفتح  
باب التظلمات.

### التقييم لكل دورات الأداء في السنة



إلكترونياً يتم احتساب  
متوسط نتائج الأداء لجميع  
دورات القياس في التقييم  
السنوي

## الأدوار والمسؤوليات في التقييم السنوي:

### ❖ المسؤول المباشر:

- تعبئة استمارة الترشيح للحاصلين على مستوى جيد جداً.

### ❖ المسؤول الأعلى:

- اعتماد نتائج التقييم السنوي للموظفين والتقسيم التنظيمي.
- اعتماد ترشيح نسبة الموظفين لمرتبة ممتاز.
- يسمح باختيار نسبة من الموظفين وفق ضوابط واشتراطات محددة.
- يسمح تشكيل لجنة لمراجعة نتائج التقييم السنوي وموائمتها لتطبيق المنحى قبل الاعتماد النهائي.

### ❖ الموارد البشرية:

- دراسة ومعالجة النتائج الأولية لتقييم أداء الموظفين بما يتواءم مع منحى توزيع النسب.
- تحديد العناصر المحددة لاستحقاق مرتبة ممتاز.
- استخراج قائمة الموظفين الحاصلين على إنذار كتابي وتحديد سقف لمرتبة أدائهم (جيد).
- ضمان التطبيق السليم لمنحى توزيع النسب.

## مراحل التقييم السنوي:



خطة عمل اعتماد نتائج التقييم السنوي

1

آليات احتساب نتائج التقييم السنوي

2

اعتماد نتائج التقييم السنوي

3

نشر نتائج التقييم السنوي

4

استقبال التظلمات والبت فيها

5

## معايير الحصول على مرتبة ممتاز

- ❖ يقدم خدمات ممتازة خارج اختصاصه أو أهدافه
- ❖ قدم أعمالاً أو بحوثاً أو مقترحات تم تطبيقها ساهمت في تحسين العمل
- ❖ يساهم في رفع كفاءة الإنفاق طبقاً للأوضاع والشروط التي يحددها القانون.
- ❖ يشارك بفاعلية في أكثر من مشروع/فريق عمل سواء داخل أو خارج الوحدة.
- ❖ يشارك في مشاريع أخرى يحددها رئيس الوحدة.
- ❖ حاصل على درجة جيد جداً في التقييم السنوي.



# CFRs

Conversation, Feedback, and Recognition

المناقشات – التعليقات – التقدير

**النقاشات:** هي تبادل مُحكم وغني بين المدير والموظف، يهدف إلى دفع الأداء للأمام.

- ✓ ما الذي تعمل عليه؟
- ✓ كيف هي أحوالك، كيف يسير الأمر مع أهدافك ونتائجك الرئيسية؟
- ✓ هل هنالك أي شيء يعوق عملك؟
- ✓ ما الذي تحتاجه مني لكي تنجح أكثر؟
- ✓ ما هي طبيعة النمو الذي تحتاجه لتحقيق أهداف حياتك المهنية؟

## مجالات مهمة للنقاشات بين المسؤولين والموظف:

- **وضع الهدف والتفكير ملياً بشأنه:** نركز على أفضل طريقة لموائمة الأهداف الفردية والنتائج الرئيسية مع أولويات المؤسسة.
- **العرض المستمر للمستجدات بشأن التقدم المحرز:** نركز على أفضل طريقة لموائمة الأهداف الفردية والنتائج الرئيسية مع أولويات المؤسسة.
- **التوجيه المتبادل:** لمساعدة الموظفين في الاستفادة من إمكانياتهم الكامنة، ومساعدة المسؤولين المباشر في القيام بعمل أفضل.
- **الارتقاء الوظيفي:** لتطوير المهارات والتعرف على فرص النمو وتوسيع نطاق رؤية الموظفين لمستقبلهم في المؤسسة.

**التعليقات:** هي الاتصالات المتبادلة بين الزملاء، لتقييم التقدم المحرز، وتوجيه التطوير في المستقبل.

**التعليقات بين الموظف ومسؤوله**

**التعليقات بين الموظف وزميله**

**التعليقات بين الموظف وموظف آخر خارج المؤسسة**

**التقدير:** هو التعبير عن التقدير للأفراد الذين يستحقونه نظير مساهماتهم أياً كان حجمها.

- تأسيس عملية تقدير متبادلة بين الزملاء ( خاصة الشكر في نظام إبداع).
- وضع معايير واضحة مثل إكمال مشروعات وتحقيق أهداف مهمة وإظهار قيم الشركة وتبديل عبارة " موظف الشهر " بعبارة " إنجاز الشهر".
- مشاركة قصص التقدير بواسطة الرسائل عبر البريد أو موقع المؤسسة أو أي طريقة أخرى.
- جعل التقدير عملية متكررة وفي المتناول، والإشادة بالإنجازات الصغيرة أيضاً مثل بذل جهد إضافي للوفاء بالموعد النهائي.
- ربط التقدير بأهداف المؤسسة واستراتيجيتها.



معاً  
نعزز الأداء  
الحكومي | إبداعاً



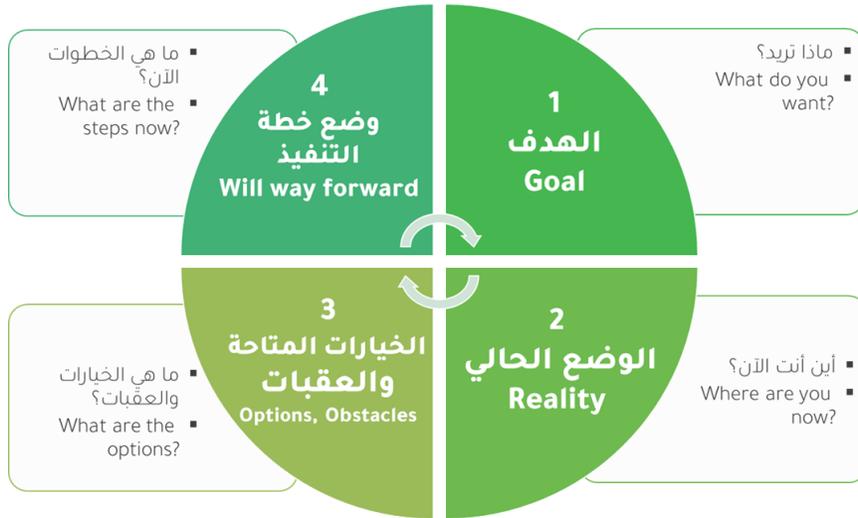
الأكاديمية السلطانية للإدارة  
ROYAL ACADEMY OF MANAGEMENT

# التغذية الراجعة

## Feedback



## منهجيات وأساليب التغذية الراجعة



❖ نموذج GROW

❖ نموذج الشطيرة





05:00



هي استراتيجية يمكن من خلالها إعطاء الموظف تغذية راجعة لأدائه بطريقة مقبولة وسهلة مع تضمين نقد بناء تحفز الموظف لبذل المزيد من الجهود لتعزيز الأداء، وتتكون من الآتي:



صفات ايجابية

نقد بناء

صفات ايجابية

1 - ذكر شيء ايجابي (شيء تم فعله بالطريقة الصحيحة او بطريقة مميزة)

2 - ذكر نقص او شيء يحتاج لإصلاح ، مع اقتراح طريقة اصلاحه (نقد)

3 - ذكر شيء ايجابي (تشجيع الشخص على التحسن)

05:00



صفات ايجابية

نقد بناء

صفات ايجابية

## عملي ومباشر وحازم ( السيطرة )

يسأل كثيراً ليكون صورة كبيرة  
لا يحب الفشل  
يفرض رأيه بقوة  
يضع أهدافاً له وللآخرين  
يعمل لساعات طوال  
يستمتع بتوالي المسؤوليات

## تحليلي وحذر ودقيق ومستقيم

مبالغ في الترتيب والتنظيم  
ينزعج جداً عند الخطأ  
ينتقد جودة العمل باستمرار  
يحب المعايير والمقاييس  
يحب المهارات العملية وليس النظرية  
يحب الهدوء والبيئة المنظمة



www.drAliqassem.com

جميع الحقوق محفوظة © الدكتور علي القاسم

## مؤثر وتعبيري وملهم وعفوي

حازم أحياناً، وقد يتأخر في الحزم  
لا يحب الرسميات ومنجز  
مواعيده مرنة وينسب النجاح للجميع  
يفوض كثيراً  
يعمل في أكثر من مشروع  
تفوته الكثير من التفاصيل

## ودي ومخلص ومتعاطف ومعتدل

فوضوي خاصة في أوراقه  
لا يحب تفوته التفاصيل وتكرر أخطائه  
يحب الحركة ولا يجلس في المكتب  
مرن ويغير موقفه بسهولة لإرضاء الناس  
يتأخر في اتخاذ القرار



معاً..  
نعزز الأداء  
الحكومي | إبداعاً



## تعزير الأداء



### تعزيز مستوى الأداء العالي



استثمار الموظفين ذوي  
الأداء العالي وتفويضهم  
وتمكينهم في رفع كفاءة  
الأداء العام للمؤسسة.

### تعزيز مستوى الأداء المتدني



البحث عن الأسباب الجذرية  
للأداء المتدني ومعالجتها  
للمساهمة في رفع كفاءة  
الأداء.

## مستويات تعزيز الأداء

### تعزيز مستوى الأداء المتدني



البحث عن الأسباب الجذرية  
للأداء المتدني ومعالجتها  
للمساهمة في رفع كفاءة  
الأداء.

### رصد التحديات وإيجاد الحلول

العملية المستمرة لرصد التحديات  
وإيجاد الحلول تعزز من كفاءة الأداء

### تطوير الخطة والأداء

تجويد خطة الأهداف وأداء  
الموظفين

## مستويات تعزيز الأداء

إشراك الموظفين ذوي الأداء العالي  
في مشاريع ومبادرات تتطلب  
كفاءات عالية في تنفيذها

**تمكينهم وإشراكهم  
في المشاريع  
والمبادرات**

منح ذوي الأداء العالي مسؤوليات  
وصلاحيات أكبر لاستثمار كفاءتهم

**تفويضهم  
بمسؤوليات أعلى**

### تعزيز مستوى الأداء العالي



استثمار الموظفين ذوي  
الأداء العالي وتفويضهم  
وتمكينهم في رفع كفاءة  
الأداء العام للمؤسسة..

## أهمية رصد التحديات وإيجاد الحلول

1 رفع كفاءة أداء الموظفين وإنتاجيتهم بتذليل التحديات وإيجاد حلول مستدامة.

1

2 تعزيز التواصل والتعاون وروح العمل الجماعي بين الموظفين.

2

3 ابتكار أساليب عمل جديدة وتطوير العمل بما يحقق الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

3

## خطوات وأدوات رصد التحديات



مثال:

غالبية الموظفين  
أهدافهم سهلة  
وبسيطة

استبيانات،  
مقابلات، نتائج  
التقارير.

الأدوات

مثال:

- الخوف من عدم  
الحصول على درجة  
جيد جداً.  
- عدم المعرفة  
والمهارة في صياغة  
الأهداف.

مخطط إيشيكاوا  
(عظم السمكة)،  
الأسباب  
الخمس (5 Whys).

مثال:

- توعية المسؤولين  
المباشرين بالتدقيق  
على أهداف الموظفين  
وتجويدها قبل الاعتماد.  
- تنفيذ دورات مكثفة في  
إعداد الخطة الأهداف.

العصف الذهني،  
ومخرجات مخطط  
إيشيكاوا (عظم  
السمكة)، الأسباب  
الخمس (5 Whys).

مثال:

- أخذ عينات من  
خطط الموظفين  
وتقييم جودتها.

نظام إبداع

إعداد خطة تطوير أداء الموظفين ذوي الأداء المتدني بعد تحديد وتحليل الأسباب الجذرية وإيجاد الحلول المناسبة، من خلال الخطوات الآتية:



# حلول إضافية للتعامل الأداء المتدني



❖ اسناد مهام مختلفة للموظف تتوافق مع قدراته ومهاراته.

❖ تدريب الموظف على مهارات تعزز من أداءه.

❖ متابعة يومية من قبل المسؤول المباشر لسلوك الموظف

واكتشاف السلوكيات التي يتطلب تغييرها.

❖ نقل الموظف إلى تقسيم آخر (التدوير الوظيفي).

# النظام الإلكتروني لمنظومة إجادة

## الإنجازات

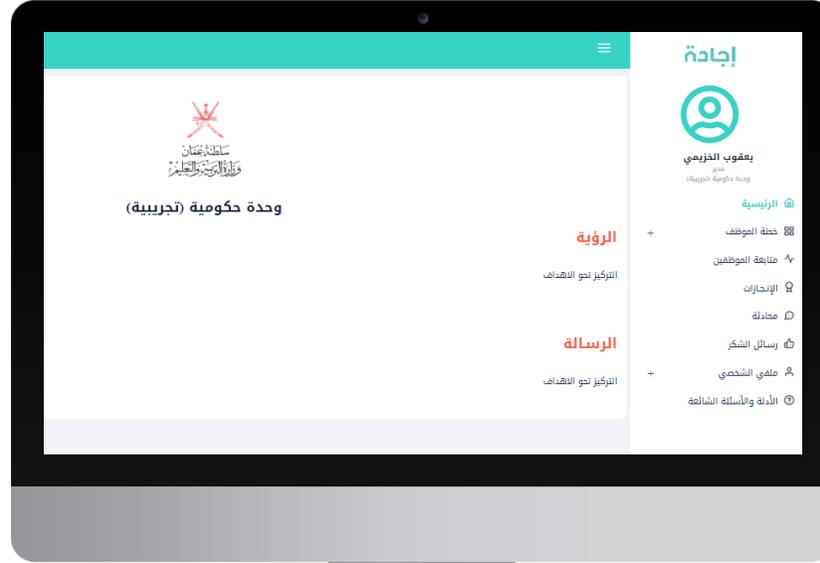
يمكن توثيق الإنجازات التي يحققها الموظف ولها قيمة عالية.

## المحادثة

تتوفر خاصية المحادثة بين المسؤولين المباشر والموظفين.

## رسائل الشكر

تتوفر خاصية إرسال رسائل شكر بين الموظفين على مستوى المؤسسة.



## إدراج الخطة السنوية

يمكن إدراج الخطة السنوية في نظام إجادة لتسهيل وصول الموظفين للأهداف السنوية للمؤسسة.

## الخطة الوظيفية

إدراج الخطة الوظيفية (الأهداف والنتائج الرئيسية)

## الأهداف الشخصية

توفر المنظومة إمكانية كتابة الأهداف الشخصية للموظف بدون الاطلاع عليها من قبل المسؤول المباشر.

# شكراً لكم



Email

yaqoub121@hotmail.com



Phone Number

+968-92111456



Website

[www.yaqoubs.com](http://www.yaqoubs.com)