

الدليل الإرشادي

لوحة قياس وتقويم الأداء في المنظمات غير الربحية
ثانياً: دليل الوصف الوظيفي
2023م

إعداد:

أ.د/ ياسر بن محمد هوساوي أ.د/ عبدالله بن ضيف الله آل حوفان
أ.يوسف بن الحسن التمبكتي



ح ياسر بن محمد صالح هوساوي ، ١٤٤٥ هـ

ياسر بن محمد صالح هوساوي

الدليل الإرشادي لوحدة قياس وتقويم الأداء في المنظمات غير الربحية (دليل الوصف الوظيفي).

ياسر بن محمد صالح هوساوي ؛ يوسف بن الحسن موقى التمبكتي ؛ عبد الله بن ضيف

الله آل حوفان العرياني - ط ١ .. - مكة المكرمة ، ١٤٤٥ هـ

٢٣ ص

رقم الإيداع: ١٤٤٥/١٣٩٧٤

ردمك: ٨-٢-٨٩٤٢-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إعداد:

أ.د/ ياسر بن محمد هوساوي

أ.د/ عبدالله بن ضيف الله آل حوفان

أ.يوسف بن الحسن التمبكتي

شكر وتقدير

يتوجه الفريق العلمي

بممداد من ذهب بجزيل والشكر والامتنان لمؤسسة عبد الله السبيعي الخيرية لتفضلها مشكورة برعاية هذا الدليل والسعي لإخراجه بالشكل الذي يرتقي بالمنظمات العاملة في القطاع غير الربحي، والشكر موصول لإدارة الدراسات والقياس. كما نود تسطير شكرنا للمدكمين والمشاركين في ورش العمل وإضافاتهم القيمة في تحسين هذا الدليل والمقترحات التي سوف تتبلور في منتجات تطويرية مكملة قادمة بإذن الله.



الدليل الإرشادي لإعداد الوصف الوظيفي

التوصيف الوظيفي وتحليلاته علم قائم بذاته، وعليه دراسات علمية وعملية محكمة من جهات معتبرة، ولذلك تمت الاستفادة من التوصيف الوظيفي المتفق عليه عالمياً لجميع الوظائف في وحدة قياس وتقييم الأداء لتناسب العمل المؤسسي في المنظمات الحكومية والأهلية، ويشتمل هذا التوصيف على مهام وحدة قياس وتقييم الأداء بالإضافة إلى الأوصاف الوظيفية للوظائف التالية:⁽¹⁾



وبناء عليه تتبنى المنظمة توفير المتطلبات (المادية والبشرية) الداعمة لسياسات وإجراءات وصلاحيات وحدة قياس وتقييم الأداء وتضمينها في سياسات وإجراءات المنظمة. وتمت مراجعة الدليل ومواءمته بما يتفق مع خصائص وحدة قياس وتقييم الأداء وأعمالها التفصيلية.

وتم تحديد المسميات الوظيفية المطلوبة التي نحتاجها في وحدة قياس وتقييم الأداء حسب تفتيت عمليات وأنشطة قياس وتقييم الأداء (work structure) وفق مخرجات منهجية الديكم (DACUM) في تحديد الوصف الوظيفي والاحتياج التدريبي للعاملين في وحدة قياس وتقييم الأداء، كما تم التأكد من صياغتها وتحريرها وتعديل ما يلزم لكي تتوافق مع أساليب قياس وتقييم الأداء.

أعدت قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بها.

1 يراعى في تأسيس الوحدة إمكانية المنظمات من حيث استيعاب الأوصاف الوظيفية الأربعة أو الاقتصار على بعضها، ويمكن الاستغناء عن وظيفة المستشار بالتعاقد الخارجي



يحتوي كل وصف وظيفي على الدراسة التحليلية له عبر النقاط التالية:



وحدة قياس وتقويم الأداء



مهام وحدة قياس وتقييم الأداء

1. إعداد خطة لقياس المنظمة.
2. نشر ثقافة قياس وتقييم الأداء في المنظمة.
3. تدريب كوادر المنظمة على أساسيات قياس وتقييم الأداء.
4. تنفيذ القياسات المعيارية داخل المنظمة ومقارنتها بالمعايير الخارجية.
5. تحليل مشكلات العمل المسببة لفجوات الأداء واقتراح التوصيات اللازمة لها.
6. تشخيص واقع الأداء في المنظمة.
7. تطبيق إجراءات القياس وفق الدليل.
8. متابعة التواصل مع وحدات المنظمة أفقياً ورأسياً.
9. متابعة تنفيذ توصيات سد الفجوات.
10. إعداد التقارير اللازمة دورياً لمجلس الإدارة عن نتائج القياسات المنفذة.
11. رفع التوصيات لسد فجوات القياس لجميع الإدارات.
12. تزويد إدارة المعرفة بالتقارير المناسبة لتداول المعرفة.
13. اقتراح توصيات تحسينية للتعامل مع المخاطر الناتجة عن فجوات الأداء.
14. تحديد أولويات التحسين في المنظمة بناء على التقارير.
15. تحديد إجراءات تحسين نظام الجودة والقياس وتحديد الأقسام والوحدات المكلفة بها.
16. إعداد خطة لإجراء التحسين.
17. دراسة الفرص التحسينية للمنظمة.
18. تحديد أفضل الممارسات في المنظمة.
19. دراسة أفضل الممارسات في قياس أداء الجهات المماثلة داخلياً وخارجياً.
20. تزويد الإدارة الاستراتيجية بالفجوات المتركمة لعمل حلول استراتيجية لها.

بطاقة وصف وظيفي (1) مدير وحدة قياس وتقويم الأداء

مدير وحدة قياس وتقويم الأداء		المسمى الوظيفي
الجودة والتطوير		الإدارة المعنية
وحدة قياس وتقويم الأداء		الوحدة المعنية
رقم الوظيفة التسلسلي: ⁽²⁾		رقم بطاقة الوصف ⁽¹⁾
جميع إدارات المنظمة		علاقات العمل
تطوير وتحسين العمل المؤسسي في المنظمة من خلال عمليات قياس وتقويم الأداء.		الغرض من الوظيفة

المهام والمسؤوليات :

1. متابعة أهداف ومؤشرات ومشاريع وحدة القياس.
2. تطبيق خطة نظام الجودة والتطوير والتحسين لضمان جودة أداء وعمليات المنظمة.
3. تقديم التوصيات والاقتراحات والحلول لرفع أداء عمليات المنظمة.
4. نشر ثقافة الجودة وقياس وتقويم الأداء والتحسين في المنظمة.
5. تطبيق القياس بكفاءة وفاعلية في المنظمة (المجالس - الإدارات - العاملين - البرامج - المرافق - الأدلة - السياسات - الخطط - الإجراءات...).
6. تحديد أولويات التطوير المبنية على مخرجات قياس وتقويم الأداء في المنظمة بالتنسيق مع الإدارة.
7. الدعم والمساندة في تبني وتنفيذ الخطة الاستراتيجية في المنظمة.
8. الدعم والمساندة والتنسيق مع قسم الموارد البشرية للتأكد من أن خطط التوظيف تلبى احتياجات المنظمة.
9. التوعية بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها في العمل غير الربحي.
10. بناء البرامج والخطط التطويرية لرفع مستوى العاملين في الوحدة.

(1) يعبأ من قبل المنظمة ويلحق بدليل الوصف الوظيفي للمنظمة.
(2) يعبأ من قبل المنظمة ويلحق بدليل الوصف الوظيفي للمنظمة.

11. المراجعة الدورية لسياسات المنظمة ولوائحها وأنظمتها وتحديد فرص التحسين فيها.
12. قياس تطبيق اللوائح والأنظمة والإجراءات والمعايير المعتمدة في المنظمة.
13. تحديد معايير قياس الأداء في المنظمة.
14. التنسيق مع مراكز بحثية في مؤسسات أخرى في قياس وتقييم الأداء من خلال (اللقاءات والاتصالات المباشرة، الندوات والحوارات الدورية، المؤتمرات العامة سواء التقليدية أو الحاسوبية عبر الإنترنت).
15. الاتصال بالفرق الداخلية (مثل مدراء المشاريع والبرامج ومديري الأقسام) لتحديد متطلبات نظام الجودة والقياس.
16. متابعة تنفيذ توصيات التقارير.
17. متابعة أدوات القياس الجديدة واستراتيجياتها.
18. مراجعة الأداء ومصادر البيانات لتحديد فرص التحسين في المنظمة.
19. متابعة تنفيذ توصيات التقارير.
20. التوصية بالإجراءات التصحيحية.

<ul style="list-style-type: none"> • علمية : بكالوريوس (تخصص إدارة أعمال أو هندسة صناعية) أو دبلوم متخصص في قياس وتقييم الأداء او ما يعادلها. • دورات إدارية : التخطيط التشغيلي / التخطيط الإستراتيجي / التفكير الإبداعي / حل المشكلات واتخاذ القرارات / العمليات الإدارية / إعداد الموازنات والإجراءات المالية / مهارات إعداد التقارير/ التقييم والمتابعة / مبادئ الجودة/ قيادة وتشكيل فريق عمل /مهارات الإشراف الإداري/ مهارات الاستقطاب/إدارة المشاريع الخيرية/ مهارات الاتصال الفعال / إدارة المتطوعين . • دورات حاسوبية : (معرفة بالحاسب الآلي/ برامج office) وغيرها حسب تخصص عمل الإدارة. • معرفة بالقطاعات ذات العلاقة : (مؤسسات/ شركات/ دوائر حكومية/... إلخ). • معرفة بالأشخاص ذوي العلاقة : (مسؤولين/ موظفين/ مصممين/ خبراء قياس وتقييم الأداء/ الوحدات... إلخ). 	<p>المؤهلات العلمية والعملية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • سنوات الخبرة : ثلاث سنوات في مجال العمل. • ساعات تدريب إداري : لا تقل عن 50 ساعة. • خبرة متخصصة في مجال: إدارة الأعمال الخيرية. • سمات شخصية : (حسن المظهر / اللباقة/ سرعة البديهة/ تحمل المسؤولية). 	<p>الخبرة والسمات الشخصية</p>

بطاقة وصف وظيفي (2)

مستشار قياس وتقييم الأداء

مستشار قياس وتقييم الأداء		المسمى الوظيفي
الجودة والتطوير		الإدارة المعنية
وحدة قياس وتقييم الأداء		الوحدة المعنية
رقم الوظيفة التسلسلي		رقم بطاقة الوصف
إدارة الجودة والتطوير		علاقات العمل
تطوير وتحسين العمل المؤسسي في المنظمة من خلال تقديم الاستشارات الإدارية والفنية المتعلقة بقياس وتقييم الأداء.		الغرض من الوظيفة

المهام والمسؤوليات :

1. تحديد متطلبات وحدة قياس وتقييم الأداء.
2. متابعة مستجدات قياس وتقييم الأداء وتزويد الوحدة بما يتناسب مع واقع المنظمة.
3. تقديم الدعم الاستشاري للقائمين في التدريب والتأهيل.
4. تحكيم أدوات ونماذج ومصفوفات قياس وتقييم الأداء.
5. تحكيم تقارير قياس وتقييم الأداء.
6. الدعم والمساندة فيما يتعلق بمنهجيات قياس وتقييم الأداء من حيث مواءمتها مع واقع المنظمة.
7. تحكيم إجراءات قياس وتقييم الأداء في المنظمة.
8. المساهمة في تقديم الحلول والاقتراحات المتعلقة بقياس وتقييم الأداء في الوحدة وفي المنظمة.
9. تقديم الدراسات التطويرية لتحسين مستوى الأداء.
10. تقديم التغذية الراجعة فيما يتعلق بعمليات قياس وتقييم الأداء في الوحدة.
11. نقل الخبرات وأفضل ممارسات قياس وتقييم الأداء للوحدة.
12. المساهمة في إدارة المعرفة ونشرها في المنظمة.

<ul style="list-style-type: none"> • علمية : بكالوريوس (إدارة أعمال أو هندسة صناعية) أو دبلوم استشاري أو ما يعادلها. • دورات إدارية : (فن التعامل مع الآخرين/ التخطيط/ إعداد الأهداف/ تنظيم الوقت/ التخطيط الاستراتيجي/ قيادة الأداء/ الاستشارات / الكوتش / التواصل والحوار/ الاقناع والتأثير....الخ) • دورات حاسوبية : (معرفة بالحاسب الآلي/ برامج office/ نظم المعلومات) • معرفة بالقطاعات ذات العلاقة : (جوائز التميز والجودة المحلية والعالمية / المجلس السعودي للجودة/ منظمي شهادة الآيزو/ مراكز التدريب والتطوير الإداري). • معرفة بالأشخاص ذوي العلاقة : (خبراء التطوير الإداري/ مدربي الدورات التدريبية). 	<p>المؤهلات العلمية والعملية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • سنوات الخبرة : ثلاث سنوات في مجال العمل. • ساعات تدريب إداري : لا تقل عن 200 ساعة. • خبرة متخصصة في مجال : (التطوير الإداري للعمل الخيري/ العمل المؤسسي/ الجودة / مؤشرات الأداء) • سمات شخصية : (الأمانة/ تحمل المسؤولية) 	<p>الخبرة والسمات الشخصية</p>



بطاقة وصف وظيفي (3) أخصائي قياس وتقييم الأداء

أخصائي قياس وتقييم الأداء		المسمى الوظيفي
الجودة والتطوير		الإدارة المعنية
وحدة قياس وتقييم الأداء		الوحدة المعنية
رقم الوظيفة التسلسلي		رقم بطاقة الوصف
وحدة قياس وتقييم الأداء		علاقات العمل
المشاركة في تقييم أداء المنظمة من خلال قياس الظواهر المعتمدة وفق المعايير المحددة من خلال تحديد نقاط القوة وفرص التحسين وتقديم حلول، وتحديد الإجراءات التصحيحية وتتبع مقاييس ضمان الجودة، سعياً لتطوير وتحسين أداء المنظمة.		الغرض من الوظيفة

المهام والمسؤوليات :

1. المشاركة في بناء تقارير القياس على نتائج تحليل البيانات.
2. عرض تقارير القياس ونتائج التحليل على المنظمة.
3. المشاركة والمساندة في تحديد إجراءات التحسين.
4. المشاركة في اقتراح فرص التحسين.
5. الدعم والمساندة لتحسين أداء العاملين عبر تحليل نتائج قياسات رضا العاملين.
6. اقتراح منهجيات لتحسين جودة الخدمات.
7. تطبيق عمليات قياس وتقييم الأداء على الأنظمة والعمليات.
8. إعداد خطة لتنفيذ عمليات القياسات المختلفة وتنسيق المراجعات الدورية لها.
9. جمع وتوثيق بيانات قياس وتقييم الأداء.
10. تنسيق مواعيد القياس.
11. جمع وفحص الشواهد والتأكد منها.

<ul style="list-style-type: none"> • علمية : بكالوريوس هندسة صناعية أو دبلوم (أخصائي قياس) أو ما يعادلها. • دورات إدارية : (مهارات الاتصال / التخطيط / اتخاذ القرار/الأرشفة والمعلومات/التحليل والإحصاء/إعداد التقارير....) • دورات حاسوبية : (برامج office.....) • معرفة بالقطاعات ذات العلاقة : (مؤسسات التميز والجودة والقياس). • معرفة بالأشخاص ذوي العلاقة : (قائمين/خبراء جودة وتميز). 	<p>المؤهلات العلمية والعملية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • سنوات الخبرة : سنتين في مجال العمل. • ساعات تدريب إداري : لا تقل عن 100 ساعة. • خبرة متخصصة في مجال : (قياس وتقييم الأداء/الجودة/المراجعة الداخلية والخارجية/التدقيق.....). • سمات شخصية : (حسن المظهر/الأمانة/القدرة على التغيير/الإقناع/الدقة/التنبؤ....) 	<p>الخبرة والسمات الشخصية</p>



بطاقة وصف وظيفي (4) أخصائي تحليل البيانات وتصميم التقارير

أخصائي تحليل البيانات وتصميم التقارير		المسمى الوظيفي
الجودة والتطوير		الإدارة المعنية
وحدة قياس وتقييم الأداء		الوحدة المعنية
رقم الوظيفة التسلسلي		رقم بطاقة الوصف
وحدة قياس وتقييم الأداء		علاقات العمل
القيام بتصميم أدوات ونماذج ومصفوفات القياس والمشاركة في تقييم أداء المنظمة من خلال تحليل نتائج قياس وتقييم الأداء وتطوير أطر قياس الأداء (مؤشرات الأداء والأهداف والظواهر المقاسة) ومقارنة النتائج المرجوة بالنتائج الفعلية وتكييف النهج والإطار بشكل مناسب وبما يتماشى مع أي تغييرات.		الغرض من الوظيفة

المهام والمسؤوليات :

1. تصميم نماذج القياس بمختلف أنواعها (مصفوفات - استبانات - استمارات - ...).
2. تصميم تقارير القياس بأنواعها.
3. توظيف برامج التحليل الإحصائي في نتائج القياس.
4. تحديد آليات وطرق استخدام الأدوات والنماذج وكيفية العمل بها.
5. تحديث المصفوفات والنماذج والأدوات دورياً.
6. تحليل بيانات ومعلومات نتائج القياس.
7. مراجعة وتدقيق جميع نتائج القياس.
8. ترتيب وتصنيف وفهرسة بيانات ومعلومات نتائج القياس.
9. استخدام منهجيات علمية.
10. تقييم معايير قياس وتقييم الأداء لمعرفة مدى فعاليتها وتحديد الأخطاء في النظام.
11. اعداد تقارير القياس على نتائج تحليل البيانات.

12. مناقشة نتائج التقرير مع فريق وحدة القياس.
13. المشاركة في تحديد فرص التحسين.
14. إشعار القيادة بالمخاطر المتوقعة بعد تحليل البيانات وإعداد الخطط المساعدة على التخفيف منها.
15. تحليل نتائج قياسات رضا العملاء والعاملين.
16. تطوير مقاييس الأداء.
17. تحليل مشاكل العمل لتحديد الأسباب الجذرية.
18. رصد مشكلات العمل من خلال تحليل نتائج القياس.
19. تصنيف النتائج في قواعد بيانات قابلة للتداول المعرفة.
20. تزويد إدارة المعرفة بالتقارير الصالحة للتداول لنشر المعرفة.

<ul style="list-style-type: none"> • علمية : بكالوريوس هندسة صناعية أو دبلوم (تخصص تحليل بيانات) أو ما يعادلها. • دورات إدارية : (مهارات الاتصال / التخطيط / الأرشفة والمعلومات / التحليل والإحصاء....) • دورات حاسوبية : (برامج office / برمجة فيجول بيسك / لغات تصميم مواقع الإنترنت / لغات برمجة قواعد البيانات). • معرفة بالقطاعات ذات العلاقة : (مؤسسات وشركات الحوسبة ونظم معلومات وقواعد البيانات). • معرفة بالأشخاص ذوي العلاقة : (مبرمجين / مهندسي نظم معلومات). 	<p>المؤهلات العلمية والعملية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • سنوات الخبرة : سنتان في مجال العمل. • ساعات تدريب إداري: لا تقل عن 100 ساعة. • خبرة متخصصة في مجال: برمجة قواعد بيانات / برمجة مواقع إنترنت. • سمات شخصية: (حسن المظهر/الأمانة/الدقة/التنبؤ....). 	<p>الخبرة والسمات الشخصية</p>

المراجع

- (1) التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية / عبد السلام أبو سرعة .
- (2) المراجعة معايير وإجراءات / إدريس عبد السلام .
- (3) المدخل الحديث لتدقيق الحسابات / أحمد جمعة.
- (4) أساسيات المراجعة / حاتم محمد .
- (5) أساسيات في قياس وتقييم الأداء ، أ.د/ صباح حسين العجيلي.
- (6) مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمات الحكومية وغير الربحية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة ، تأليف ديفيد بارمينتر ، ترجمة د. مشبب بن عايض القحطاني .
- (7) تخطيط وإدارة المشاريع التربوية ، تأليف / د. نبيل زهير البابلي .
- (8) إدارة المشاريع حلول من الخبراء لتحديات يومية مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال ، نقله إلى العربية وليد شحادة .
- (9) الكايزن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر ، تأليف ماجد بن سعود العوشن .
- (10) الكوتشنج (التدريب بالمعايشة) تأليف / مدحت أبو النصر وأحمد النجار .
- (11) إدارة الأداء الوظيفي (مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية) تأليف أ.د/ عبدالمحسن نعساني .
- (12) بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمنظمات الحكومية وغير الربحية ، تأليف / بول ستيفين.
- (13) التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة) د.عدنان تايه النعيمي ، د. أرشد فؤاد التميمي.
- (14) التحليل المالي ، تأليف أ. فهمي مصطفى الشيخ .

- 15) التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN ، تأليف أ.د/ إسماعيل الفقي ، د. محمد قايد عبدالجواد ، د. مرفت مهدي .
- 16) التأثير علم نفس الاقناع ، تأليف د. سامر الأيوبي.
- 17) فن الإقناع (كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم) هاري ميلز .
- 18) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، الدكتور/ محفوظ أحمد جودة .
- 19) تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة ، روبرت ج غراهام ، راندل انجلاند.
- 20) التخطيط التشغيلي (خطوات عملية لكتابة الخطة التشغيلية) إعداد/ ماجد بن سعود آل عوشن .
- 21) الدليل العملي للتخطيط الفعال باستخدام مفهوم الأداء المتوازن ، تأليف/ د. محمد مرزوق كرسوم.
- 22) القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسيته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة الدكتور صلاح الدين علام دار الفكر العربي الطبعة الأولى عام 2000.
- 23) تقويم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي Efqm الدكتورة حنان العامودي ص(20).
- 24) دليل كتابة التقارير بشير عباس العلق الدار العربية للموسوعات العربية بيروت الطبعة الأولى 1986م.

- 15) التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN ، تأليف أ.د/ إسماعيل الفقي ، د. محمد قايد عبدالجواد ، د. مرفت مهدي .
- 16) التأثير علم نفس الاقناع ، تأليف د. سامر الأيوبي.
- 17) فن الإقناع (كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم) هاري ميلز .
- 18) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، الدكتور/ محفوظ أحمد جودة .
- 19) تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة ، روبرت ج غراهام ، راندل انجلاند.
- 20) التخطيط التشغيلي (خطوات عملية لكتابة الخطة التشغيلية) إعداد/ ماجد بن سعود آل عوشن .
- 21) الدليل العملي للتخطيط الفعال باستخدام مفهوم الأداء المتوازن ، تأليف/ د. محمد مرزوق كرسوم.
- 22) القياس والتقييم التربوي والنفسي أساسيته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة الدكتور صلاح الدين علام دار الفكر العربي الطبعة الأولى عام 2000.
- 23) تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي Efqm الدكتورة حنان العامودي ص(20).
- 24) دليل كتابة التقارير بشير عباس العلق ص(14) الدار العربية للموسوعات العربية بيروت الطبعة الأولى 1986م.



(قائمة المحتويات)

الصفحة	المحتوى	م
٦	الدليل الإرشادي لإعداد الوصف الوظيفي	١
٧	محتويات الوصف الوظيفي	٢
٩	مهام وحدة قياس وتقويم الأداء	٣
١٠	بطاقة الوصف الوظيفي لمدير قياس وتقويم الأداء	٤
١٢	بطاقة الوصف الوظيفي لمستشار قياس وتقويم الأداء	٥
١٤	بطاقة الوصف الوظيفي لأخصائي قياس وتقويم الأداء	٦
١٩٦	بطاقة الوصف الوظيفي لأخصائي تحليل البيانات وتصميم التقارير	٧
١٨	المراجع	٨
٢٠	قائمة المحتويات	٩

الدليل الإرشادي

لوحة قياس وتقويم الأداء في المنظمات غير الربحية
ثانياً: دليل الوصف الوظيفي

إعداد:

أ.د./ياسر بن محمد هوساوي أ.د./عبدالله بن ضيف الله آل حوفان
أ.يوسف بن الحسن التمبكتي

التدقيق اللغوي

أ.د./عبدالله بن محمد المسلمي

التنسيق

أ. عبدالعزیز بن عبد الغني التاج

الإخراج

أ. عز الدين بن موسى خليل

”



ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٤-٨٩٤٢-٨