

KINGDOM OF SAUDI ARABIA  
MINISTRY OF CIVIL SERVICE



المملكة العربية السعودية  
وزارة الخدمة المدنية

# الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي

برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية



## الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي

### تعريفات

- **ميثاق الأداء:** هو نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف وجدارة ويتم اعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه في بداية دورة الأداء.
- **الوظيفة الإشرافية:** هي الوظيفة التي يتطلب شغلها الإشراف على عدد من الموظفين بالإضافة الى المهام التشغيلية الأخرى.
- **الوظيفة غير الإشرافية:** هي الوظيفة التي لا يتطلب شغلها الإشراف على موظفين ويؤدي شغلها مهام تشغيلية فقط.
- **الهدف:** هو النتيجة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء، ويجب عند تحديد أي هدف ان يكون محددًا وقابل للقياس وقابل للتطبيق ومنطقي ومحدد الزمن (SMART).
  - محدد **Specific** بحيث يكون قادراً على وصف المخرجات المطلوب تحقيقها بشكل مناسب يفهمه أي طرف / شخص / جهة.
  - قابل للقياس **Measurable** بحيث يكون قادراً على تقديم الدليل على تحقيق المخرجات.
  - قابل للتطبيق **Actionable** بحيث يكون الموظف قادراً على ان يحقق الهدف.
  - منطقي **Realistic** بحيث يكون الهدف يمكن تحقيقه رغم التحديات ويتوفر للموظف الموارد اللازمة لتحقيقه.
  - محدد الزمن **Time-specific** بحيث يكون مرتبط بمراحل تنفيذ خلال السنة.
- **الجدارات:** هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من اداء عمله بشكل فعال.
- **الوزن النسبي:** هو المقدار الذي يعبر عن الأهمية النسبية للهدف او الجدارة.
- **معيار القياس:** هو التحديد الكمي لوحدة قياس ناتج الأداء.
- **النتائج المستهدفة:** هو التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه بنهاية دورة الأداء.
- **النتائج الفعلية:** هو التحديد الكمي للأداء الفعلي الذي تم تحقيقه.
- **الفرق بين الناتج المستهدف والفعلي:** هو مقدار الفارق الكمي بين الناتج المستهدف والناتج الفعلي.
- **الوصف السلوكي:** تعنى مجموعة السلوكيات القابلة للملاحظة التي تمثل مؤشرات دالة على مفهوم الجدارة.
- **سلم التقدير:** هو التدرج الخماسي (من 1 الى 5) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف للأهداف او الجدارات.
- **التقدير الموزون:** هو حاصل ضرب القيمة المقدره لدرجة تحقيق الموظف للهدف او الجدارة على سلم التقدير الخماسي في وزنها النسبي.
- **إجمالي التقدير الموزون:** هو حاصل جمع التقديرات الموزونة لمجموعة الأهداف او لمجموعة الجدارات مقسومة على عدد الأهداف أو الجدارات.
- **الأهمية النسبية للأهداف والجدارات:** هو النسبة المئوية التي يتم تحديدها سنويا بمعرفة وزارة الخدمة المدنية لكل من مكوني الأهداف والجدارات عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على ان يكون



## الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

مجموعهما 100%، ويراعى ان الأهمية النسبية تختلف حسب طبيعة وظيفة الموظف (إشرافيه / غير إشرافية).

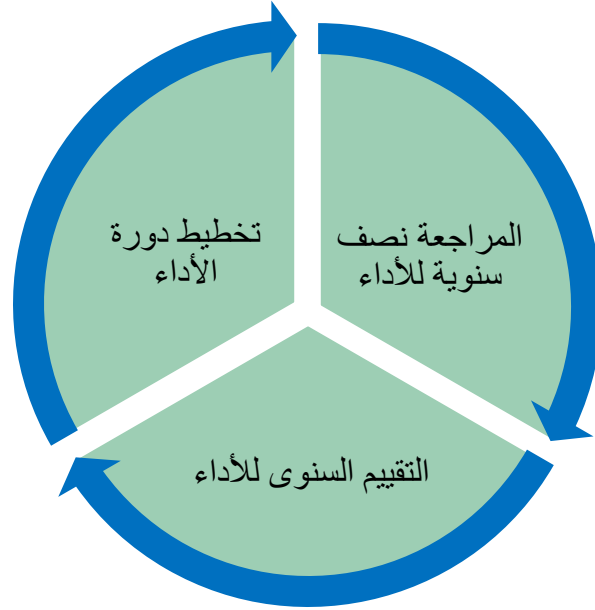
- **التقدير العام لأداء الموظف:** هو قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء.
- **التصنيف الإجباري Forced Ranking:** هو أداة ادارية تُلزم المقيّم بتصنيف اداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفا على صورة نسب مئوية لكل فئة من فئات التقدير العام لأداء الموظف لضمان التمييز بين الموظفين المتميزين والموظفين ذوي الأداء المنخفض.



## الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي

### دورة الأداء

تقسم دورة الأداء الى ثلاث مراحل اساسية كالتالي:



- **مرحلة تخطيط الأداء** وتتم خلال اول شهرين من بداية دورة الأداء وتتضمن مناقشة خطة اداء الموظف مع المدير ويتم توثيق ما تم الاتفاق عليه في "ميثاق الأداء" الذي يتضمن الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي لهذه الجدارات.
- **مرحلة المراجعة نصف سنوية للأداء** وتتم خلال الشهر السادس او السابع من دورة الأداء ويوصى بتطبيقها كلما أمكن ذلك لمراجعة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق اهدافه المحددة في ميثاق الأداء وتقديم التغذية المرندة من قبل المدراء حول اداء الموظف واجراء المراجعة المرحلية للفترة المتبقية من دورة الأداء واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في حالة احتياج الموظف الى تحسين ادائه في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة) وعادة ما يكون تقييم الأداء النصف سنوي (المراجعة النصف سنوية) اختياري.
- **مرحلة التقييم السنوي للأداء** وتتم في نهاية دورة الأداء ( في اخر شهرين من العام ) و يتم فيها تقييم الاداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي تم اعداده في بداية دورة الأداء ، ويعد نموذج التقدير العام لأداء الموظف الذي يتضمن تقديره العام و نقاط القوة و النقاط التي تحتاج الى تطوير ويعتبر تقييم الأداء من اهم الممارسات في مجال الموارد البشرية و يعتبر بمثابة حجر الزاوية لأنشطة الموارد البشرية و التي ترتبط به ارتباطا مباشرا وغير مباشر مثل التدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي و تطوير القيادات و ادارة المواهب و الترقيات و الحوافز و الأجور والرواتب والابتعاث وغيرها .



## الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

### خطوات تقييم اداء الموظف على الوظيفة الإشرافية او غير الإشرافية

#### أولاً: اعداد ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية او غير الإشرافية

1. يوجد اختلاف واحد فقط بين نماذج وجدارات الوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية، حيث يتضمن كل منهما ست جدارات مع وجود جدارة إضافية خاصة بالقيادة للوظيفة الإشرافية.
2. يتم عقد اجتماع خلال شهرين من بداية دورة الأداء بين الموظف ومديره (المشرف / المقيم) لإعداد ميثاق الأداء.
3. يستخدم النموذج رقم (1) "ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية او غير الإشرافية" والمتاح على موقع وزارة الخدمة المدنية.
4. يتفق كل من الموظف ومديره (مشرفه) على عدد يتراوح ما بين 4 الى 6 اهداف ومعيار قياسها والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل منها خلال دورة الأداء القادمة.
5. يتم تحديد الجدارات والوزن النسبي والوصف السلوكي لكل جدارة ومستوى الأداء المطلوب خلال دورة الأداء من خلال قائمة تتضمن سبع جدارات مذكورة في نموذج ميثاق الإداء.
6. يتم تعبئة نموذج "ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية او غير الإشرافية" وتوقيعه من كل من الموظف ومديره (مشرفه) ويحتفظ كل منهما بنسخة لتستخدم في تقييم اداء الموظف في نهاية دورة الأداء.
7. يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي لكل من الأهداف والجدارات 100%.
8. تسلم نسخة من الميثاق الموقع من الموظف ومديره (مشرفه) الى مدير عام إدارة الموارد البشرية وحفظه لحين استخدامه في مراجعة تقييم اداء الموظف الذي سيقوم به مديره (مشرفه) للتأكد من جودة الأهداف بحيث تكون محددة وقابلة للقياس وممكنة للتطبيق إضافة لكونها واقعية ومحددة الزمن (SMART).



## الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي



## الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي

### نموذج (1)

ميثاق الأداء للموظفين على الوظيفة غير الإشرافية			
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:	
المسمى الوظيفي:		القسم / الإدارة:	
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):	
أولاً: الأهداف			
الهدف	معايير القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	
5		%	
6		%	
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			
ثانياً: الجدارات			
الجدارة	الوصف السلوكي للجدارات	الوزن النسبي	مستوى الجدارة المطلوب
1	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين. يفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. يفصح عن ما يوجهه من تحديات بشفافية.	%	حس المسؤولية
2	يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل. يسعى الى الاستفادة من اراء الآخرين من خارج ادارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم . يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	%	التعاون
3	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. ينصت للآخرين بعناية .	%	التواصل
4	يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب اهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه , وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة . مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه.	%	تحقيق النتائج
5	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار . يساعد الآخرين على تطوير انفسهم	%	تطوير الموظفين
6	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل . يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة اليه . يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ اعماله .	%	الارتباط الوظيفي
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			



## الدليل الإرشادي للأداء لإدارة الموارد البشرية

التاريخ: / /	توقيع الموظف:
توقيع المدير (المقيم):	توقيع المعتمد:
توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية:	

### نموذج (1)

ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية			
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:	
المسمى الوظيفي:		القسم / الإدارة:	
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):	
أولاً: الأهداف			
النتائج المستهدفة	الوزن النسبي	معايير القياس	الهدف
	%		1
	%		2
	%		3
	%		4
	%		5
	%		6
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			
ثانياً: الجدارات			
مستوى الجدارة المطلوب	الوصف السلوكي للجدارات	الوزن النسبي	الجدارة
	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين. يفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. يفصح عن ما يوجهه من تحديات بشفافية. يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل.	%	1 حس المسؤولية
	يسعى الى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج ادارته، و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم و المساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	%	2 التعاون
	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. ينصت للآخرين بعناية .	%	3 التواصل
	يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه , وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة. مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه.	%	4 تحقيق النتائج
	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار . يساعد الآخرين على تطوير انفسهم . لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل . يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة اليه . يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .	%	5 تطوير الموظفين
	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من عدم الوضوح. يدعم و يشجع فريقه على تحقيق اهدافه، حتى في الظروف الصعبة. يفكر بمنطقية دون التأثير بالاعتبارات الشخصية . يفوض الصلاحيات و يتابع النتائج. يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين .	%	6 الارتباط الوظيفي
	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من عدم الوضوح. يدعم و يشجع فريقه على تحقيق اهدافه، حتى في الظروف الصعبة. يفكر بمنطقية دون التأثير بالاعتبارات الشخصية . يفوض الصلاحيات و يتابع النتائج. يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين .	%	7 القيادة
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			





## الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي

التاريخ : / /	توقيع الموظف:
توقيع المدير (المقيم):	توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية :

### ثانياً: احتساب التقدير العام لأداء الموظف

1. يتم اجراء تقييم الأداء سنويا (في نهاية دورة الأداء) ويمكن كذلك ان يتم بشكل نصف سنوي.
2. تقييم الأداء النصف سنوي (المراجعة النصف سنوية) اختياري ولكن يوصى بتطبيقه للأسباب التالية:
  - مراجعة اداء الموظف وتقدير التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي تواجهه.
  - اتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة).
  - اجراء التغيير او التعديل على أي هدف والأوزان النسبية ولكن لا يعتد بأي تغيير الا بعد موافقة واعتماد رئيس المدير (المقيم) وابلاغ إدارة الموارد البشرية بالتعديلات التي تمت على نموذج الميثاق.
  - التخطيط لتحقيق الأهداف المتبقية من دورة الأداء.
3. يستخدم في المراجعة النصف سنوية نفس نموذج تقييم الأداء السنوي.
4. يجب أن تحكم مقاييس تقدير الأداء عملية التقويم لضمان حصول الموظف على تقويم عادل ومتسق.
5. تحدد وزارة الخدمة المدنية سنويا الأهمية النسبية للأهداف والجدارات وهو النسبة المئوية التي يتم تحديدها لكل من مكوني "الأهداف" و "الجدارات" عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على ان يكون مجموعهما 100% كالتالي:

الأهمية النسبية لأهداف و جدارات الوظيفة غير الإشرافية	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
	30 % اهداف	50 % اهداف	50 % اهداف
	70 % جدارات	50 % جدارات	50 % جدارات
المجموع	100 %	100 %	100 %

الأهمية النسبية لأهداف و جدارات الوظيفة الإشرافية	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
	30 % اهداف	50 % اهداف	70 % اهداف
	70 % جدارات	50 % جدارات	30 % جدارات
المجموع	100 %	100 %	100 %

6. يستخدم نموذج (2) "تقييم الأداء الوظيفي" للوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية في حساب التقدير العام لأداء الموظف والمتاح على موقع وزارة الخدمة المدنية كالتالي:
  - يتم نقل البيانات الموجودة في ميثاق الأداء والخاصة بالأهداف والجدارات ومعيار القياس والوزن النسبي والنتائج المستهدفة الى النموذج (2).
  - يتم احتساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف وذلك عن طريق:
    - طرح الناتج المستهدف من الناتج الفعلي ليعطي الفرق بينهما.
    - يقوم المقيم بتقدير الأهداف من خلال سلم التدرج الخماسي (من 1 الى 5) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف لأهدافه في ضوء الفارق بين مستوى الأداء المستهدف والفعلي.
    - يتم ضرب تقدير الأهداف (5-1) في الوزن النسبي للحصول على التقدير الموزون لكل هدف من الأهداف.
    - يتم جمع قيم التقديرات الموزونة للأهداف للحصول على قيمة إجمالي التقدير الموزون للأهداف
  - ملحوظة:** تحدد كل جهة حكومية الوزن النسبي لكل جدارة (بحيث لا يتجاوز الوزن النسبي لجدارة القيادة 40% ولا يتجاوز الوزن النسبي لأي جدارة اخرى نسبة 20%).



## الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

### نموذج (2)

تقييم الأداء الوظيفي – الوظيفة غير الإشرافية							
اسم الموظف:				الوكالة / الإدارة العامة:			
المسمى الوظيفي:				القسم / الإدارة:			
الرقم الوظيفي:				المدير (المقيم):			
أولاً: الأهداف							
الهدف	مقياس القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتجين	التقدير (5-1)	التقدير الموزون
1		%					
2		%					
3		%					
4		%					
5		%					
6		%					
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي				100 % إجمالي التقدير الموزون			
ثانياً: الجدارات							
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	التقدير (5-1)	التقدير الموزون			
1	%	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين. يفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية. يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل.			حس المسؤولية		
2	%	يسعى الى الاستفادة من اراء الآخرين من خارج ادارته، و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم و المساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.			التعاون		
3	%	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. ينصت للآخرين بعناية .			التواصل		
4	%	يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب اهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه , وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة. مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه.			تحقيق النتائج		
5	%	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار . يساعد الآخرين على تطوير انفسهم			تطوير الموظفين		
6	%	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل . يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة اليه . يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ اعماله .			الارتباط الوظيفي		
يجب ان يكون مجموع				100 % إجمالي التقدير الموزون			
الوزن النسبي							
التقدير العام لأداء الموظف							



## الدليل الإرشادي للأداء الوظيفي

### نموذج (2)

تقييم الأداء الوظيفي – الوظيفة الإشرافية							
اسم الموظف:				الوكالة / الإدارة العامة:			
المسمى الوظيفي:				القسم / الإدارة:			
الرقم الوظيفي:				المدير (المقيم):			
أولاً: الأهداف							
الهدف	مقياس القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف	الناتج الفعلي	الفرق بين الناتجين	التقدير (5-1)	التقدير الموزون
1		%					
2		%					
3		%					
4		%					
5		%					
6		%					
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي				100 % إجمالي التقدير الموزون			
ثانياً: الجدارات							
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات			التقدير (5-1)	التقدير الموزون	
1	%	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين. يفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. يفصح عن ما يوجهه من تحديات بشفافية. يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل.					
2	%	يسعى الى الاستفادة من اراء الآخرين من خارج ادارته ، و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.					
3	%	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. ينصت للآخرين بعناية .					
4	%	يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة. مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسته عند تنفيذ مهامه.					
5	%	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار . يساعد الآخرين على تطوير انفسهم					
6	%	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل . يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة اليه . يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .					
7	%	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من عدم الوضوح. يدعم و يشجع فريقه على تحقيق اهدافه، حتى في الظروف الصعبة. يفكر بمنطقية دون التأثير بالاعتبارات الشخصية . يفوض الصلاحيات و يتابع النتائج. يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين					
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي				100 % إجمالي التقدير الموزون			
التقدير العام لأداء الموظف							



## الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

- يتم حساب التقدير العام لأداء الموظف والذي يمثل القيمة الكمية التي تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء حسب الخطوات التالية:

- الخطوة 1: حساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف.
- الخطوة 2: حساب إجمالي التقدير الموزون للجدارات.
- الخطوة 3: يضرب ناتج الخطوة 1 x الأهمية النسبية للأهداف.
- الخطوة 4: يضرب ناتج الخطوة 2 x الأهمية النسبية للجدارات.
- الخطوة 5: يجمع ناتج الخطوتين 3 و4.

$$\begin{array}{rcl} \text{التقدير العام} & & \text{(إجمالي التقدير الموزون)} \\ \text{لأداء} & = & \text{للأهداف} \times \text{الأهمية النسبية} \\ & + & \text{للجدارات} \times \text{الأهمية النسبية} \\ \text{الموظف} & & \text{(للجدارات)} \end{array}$$

- غالباً ما تكون نتيجة التقدير العام لأداء الموظف على شكل قيمة رقمية تتضمن كسور عشرية حيث يتم الاحتفاظ بهذه النتيجة (كما هي مع القيمة الكسرية) لاستخدامها في المفاضلة بين الموظفين عند إجراء التصنيف الإجباري.
- يُقرب التقدير العام لأداء الموظف بعد ذلك لأقرب عدد صحيح؛ أي إنه ينبغي تقريب أي عدد يحتوي على قيمة كسرية أقل من 0.5 إلى العدد الصحيح الأدنى، وتقريب أي عدد يحتوي على قيمة كسرية تساوى أو أكثر من 0.5 إلى العدد الصحيح الأعلى.
- يتم تحديد التقدير ووصفه كما هو بالمثل الموضح بالجدول التالي:

مقياس التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية		
وصف التقدير	وصف الأداء	درجة التقدير
حقق كل أهدافه وتخطى المستهدفات المحددة بالمستوى المطلوب. إظهار كافة الجدارات في مستويات أعلى من تلك المطلوبة للوظيفة.	ممتاز	5
حقق كل أهدافه بالمستوى المطلوب. إظهار الجدارات في مستويات تتوافق بدرجة كبيرة مع المستويات المطلوبة للوظيفة.	جيد جداً	4
حقق معظم أهدافه بالمستوى المطلوب. إظهار الجدارات في مستويات قريبة من المستويات المطلوبة للوظيفة.	جيد	3
الأداء أقل من التوقعات، و حقق بعضاً من أهدافه بالمستوى المطلوب. الجدارات المطلوبة للوظيفة لا تتسم بالثبات الكافي.	مرضى	2
الأداء أقل من التوقعات بشكل دائم، ولم يحقق معظم أهدافه و لم يصل في أي منها إلى المستوى المطلوب. عدم إظهار مستوى مقبول من الجدارات المطلوبة للوظيفة.	غير مرضى	1



## الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

### ثالثاً: توثيق التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية

يتم تعبئة النموذج (3) "التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية" والمتاح على موقع وزارة الخدمة المدنية حيث يجب ان يراعى التالي:

- التأكد من تعبئة جميع حقول النموذج.
- يتم توثيق نتيجة التقدير العام لأداء الموظف كقيمة رقمية تتضمن كسور العشرية كما ظهرت في النموذج (2) في النموذج (3).
- يتم توثيق القيمة الرقمية التي تتضمن كسور عشرية بعد تقريبها الى رقم صحيح من 1-5 في النموذج (3).
- تذكر المبررات لحصول الموظف على "ممتاز" (5) و "غير مرضي" (1) فقط.
- تقديم الوثائق الداعمة لتقدير "ممتاز" (5) و "غير مرضي" (1) فقط.
- تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج الى تطوير في الموظف.
- ترفق ورقة خارجية اضافية عند الاحتياج الى ذلك.
- يتم توقيع النموذج من الموظف والمدير (المقيم).
- يتم تسليم كل من نموذجي تقييم الأداء الوظيفي ونموذج التقدير العام لأداء الموظف لإدارة الموارد البشرية قبل انتهاء دورة الأداء (نهاية السنة).

### نموذج (3)

التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة غير الإشرافية	
اسم الموظف:	الوكالة / الإدارة العامة:
المسمى الوظيفي:	القسم / الإدارة:
الرقم الوظيفي:	المدير (المقيم):
دورة الأداء من / / الى / /	تاريخ التقويم: / /
دورة التقويم: سنوي ( )	مراجعة نصف سنوية ( )
تعليمات تعبئة النموذج	
1	تأكد من تعبئة جميع الحقول في نموذج التقويم .
2	راجع الوصف التفصيلي لمقياس تقدير الأهداف و الجدارات.
3	اكتب نتيجة كل من التقدير العام كقيمة رقمية و كسور عشرية ( قبل التقريب) وكذلك التقدير بعد التقريب لرقم صحيح



## الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي

4 اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" أو "غير مرضى" فقط وارفق الوثائق الداعمة لها.				
التقدير العام لأداء الموظف				
التصنيف	التقدير	النتيجة	المبررات*	الوثائق الداعمة*
5	ممتاز			
4	جيد جدا			
3	جيد			
2	مرضى			
1	غير مرضى			
نقاط القوة			النقاط التي تحتاج الى تطوير	
الملاحظات				
توقيع الموظف:		توقيع المدير (المقيم):		توقيع المعتمد:

\* ترفق ورقة خارجية اضافية عند الاحتياج الى ذلك.

### نموذج (3)

التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية	
اسم الموظف:	الوكالة / الإدارة العامة:
المسمى الوظيفي:	القسم / الإدارة:
الرقم الوظيفي:	المدير (المقيم):
دورة الأداء من / / الى / /	تاريخ التقويم: / /
دورة التقويم: سنوي ( )	مراجعة نصف سنوية ( )
تعليمات تعبئة النموذج	
1	تأكد من تعبئة جميع الحقول في نموذج التقويم .
2	راجع الوصف التفصيلي لمقياس تقدير الأهداف و الجدارات.
3	اكتب نتيجة كل من التقدير العام كقيمة رقمية و كسور عشرية ( قبل التقريب ) وكذلك التقدير بعد التقريب لرقم صحيح



## الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي

4 اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" او "غير مرضى" فقط وارفق الوثائق الداعمة لها.				
التقدير العام لأداء الموظف				
التصنيف	التقدير	النتيجة	المبررات*	الوثائق الداعمة*
5	ممتاز			
4	جيد جدا			
3	جيد			
2	مرضى			
1	غير مرضى			
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج الى تطوير		
الملاحظات				
توقيع الموظف:		توقيع المدير (المقيم):		توقيع المعتمد:

\* ترفق ورقة خارجية اضافية عند الاحتياج الى ذلك.

### مثال لكيفية احتساب التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية

(هذا مجرد مثال، علماً بأن احتساب النتائج في النموذج الموجود على الرابط لا يحتاج اجراء حسابات يدوية حيث تم برمجتها على

الإكسل بحيث يكون جاهز للاستخدام)

الخطوة الأولى: احتساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف



## الدليل الإرشادي للأداة إدارة الأداء الوظيفي

التقدير الموزون	التقدير	الوزن النسبي	الهدف
$0.2 \times 2 = 0.4$	2	20 %	الهدف 1
$0.1 \times 3 = 0.3$	3	10 %	الهدف 2
$0.2 \times 5 = 1.0$	5	20 %	الهدف 3
$0.3 \times 2 = 0.6$	2	30 %	الهدف 4
$0.1 \times 5 = 0.5$	5	10 %	الهدف 5
$0.1 \times 4 = 0.4$	4	10 %	الهدف 6
$0.4 + 0.3 + 1.0 + 0.6 + 0.5 + 0.4$	3.2	اجمالي التقدير الموزون:	

### الخطوة الثانية: احتساب اجمالي التقدير الموزون للجدارات

التقدير الموزون	5 ممتاز	4 متوسط	3	2	1 منخفض	الوصف السلوكي	الوزن النسبي	الجدارات
$0.2 \times (2+3+3)/3$ $0.53 =$	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين.</li> <li>يفهم دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله.</li> <li>يفصح عن ما يوجهه من تحديات بشفافية.</li> </ul>	%	حس المسؤولية
$0.2 \times (4+4+3)/3$ $0.73 =$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل.</li> <li>يسعى الى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج ادارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم.</li> <li>يستجيب لطلبات الدعم و المساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.</li> </ul>	%	التعاون
$0.1 \times (4+3+3)/3$ $0.33 =$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال</li> <li>يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال</li> <li>ينصت للآخرين بعناية</li> </ul>	%	التواصل
$0.1 \times (2+2+4)/3$ $0.27 =$	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية.</li> <li>يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة.</li> <li>مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه.</li> </ul>	%	التوجه بالنتائج
$0.2 \times (4+5)/2$ $0.9 =$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار.</li> <li>يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم</li> </ul>	%	تطوير الأفراد
$\times 0.1$ $(4+4+3+4)/4$ $0.375 =$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل.</li> <li>يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل.</li> <li>يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه.</li> <li>يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله</li> </ul>	%	الارتباط المهني
$\times 0.1$ $(5+5+4+3+4)/5$ $0.42 =$	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من عدم الوضوح.</li> <li>بدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه، حتى في الظروف الصعبة.</li> <li>يفكر بمنطقية دون التأثير بالاعتبارات الشخصية.</li> <li>يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج.</li> <li>يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين</li> </ul>	%	القيادة
3.56	اجمالي التقدير الموزون							





## الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

### الخطوة الثالثة: احتساب التقدير العام لأداء الموظف

إذا كان الموظف في هذا المثال موظفًا يشغل وظيفة إشرافية، فيستخدم عاملي الأهمية النسبية التالية:

• الأهمية النسبية للأهداف = 70%

• الأهمية النسبية للجدارات = 30%

عند تطبيق هذين العاملين، يمكن احتساب التقدير العام لأداء الموظف على النحو التالي:

$$\text{التقدير العام لأداء الموظف} = (3.2 \times 0.7) + (3.56 \times 0.3) = 3.31$$

يُقرب التقدير العام لأداء الموظف بعد ذلك لأقرب عدد صحيح؛ أي إنه ينبغي تقريب أي عدد يحتوي على قيمة كسرية أقل من 0.5 إلى العدد الصحيح الأدنى، وتقريب أي عدد يحتوي على قيمة كسرية تساوي أو أكثر من 0.5 إلى العدد الصحيح الأعلى.

وعلى ذلك فالتقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية في هذا المثال = 3 (بعد التقريب)

### الخطوة الرابعة: توثيق التقدير العام لأداء الموظف

تنقل قيمة التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية في حقل النتيجة بنموذج (3) كما ظهرت عند احتسابها على شكل قيمة رقمية تتضمن كسور عشرية (3.31) وكذلك بعد تقريبها إلى رقم صحيح (3).

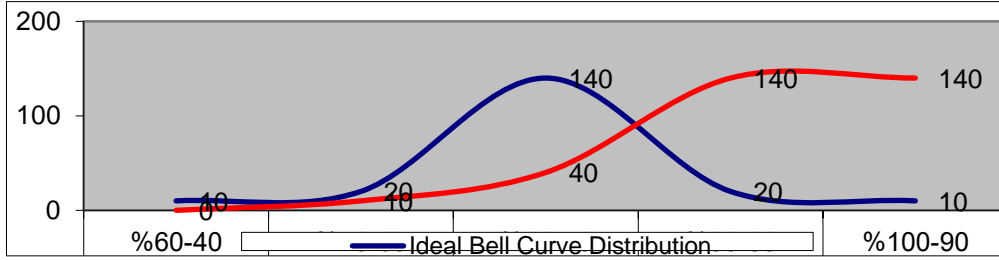
### تطبيق التصنيف الإجباري Forced Ranking FR

- يطبق هذا الأسلوب في الخدمة المدنية في العديد من دول العالم مثل المملكة المتحدة وإيرلندا وكوريا الجنوبية والإمارات العربية المتحدة بالإضافة إلى أنه يطبق في القطاع الخاص السعودي منذ فترة طويلة.
- التصنيف الإجباري هو أسلوب لتقييم الأداء يتطلب أن يتم توزيع درجات التقييم الخاصة بالموظفين على منحنى توزيع طبيعي Normal Distribution أو Bell Curve.
- التوزيع الطبيعي ينطبق على الكثير من الظواهر الطبيعية والانسانية والاجتماعية لكون توزيع قيم تلك الظواهر يتماثل في خصائصه مع خصائص المنحنى الطبيعي.
- من المتعارف عليه أن تتفاوت مستويات أداء الموظفين، وأن هذا التفاوت في الأداء كغيره من الظواهر الأخرى يأخذ شكل التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أنه في مجتمع وظيفي ما، فإن المتوقع هو أن تكون نسبة الأفراد في ذلك المجتمع من ذوي الأداء المتميز (العالي) نسبة قليلة جدا مقارنة بنسبة ذوي الأداء المتوسط والحال ذاته بالنسبة لأصحاب الأداء الضعيف، تكون نسبتهم قليلة جدا مقارنة بنسبة أصحاب الأداء المتوسط (العادي).
- التصنيف الإجباري هو أداة إدارية تُلزم المقيّم بتصنيف أداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفا على صورة نسب مئوية لكل فئة من فئات التقدير العام لأداء الموظف.
- يستخدم التصنيف الإجباري في التقييم للتمييز بين الموظفين حسب مستوى أدائهم ومهاراتهم وكفاءتهم ولمعرفة المميزين لمكافأتهم وكذلك أصحاب الأداء المنخفض لتطويرهم.

### مميزات التصنيف الإجباري

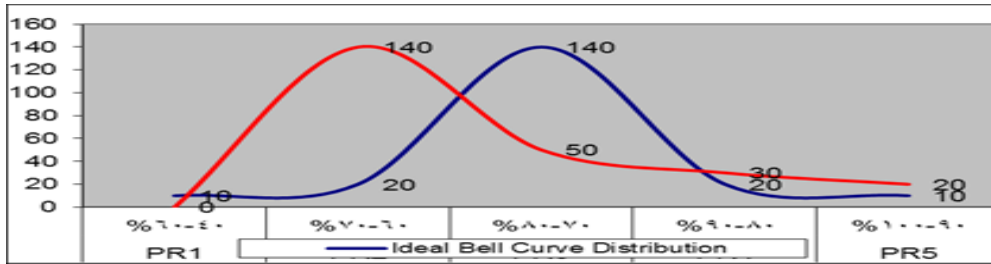
## الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

- أولاً: تلافي الأخطاء التقييمية الشائعة والتي كانت تحدث عند تقييم المدراء لموظفيهم، مثل:
- المبالغة في اللين (التساهل) عندما يقوم المدير بمنح كافة موظفيه درجات مرتفعة في تقييم الأداء  
Superior or High Performance



ويعتبر اللين (التساهل) من أكثر الممارسات شيوعاً بين المدراء والتي ترفع جميع الموظفين إلى مستويات عالية في الأداء ولا تقل تقييماتهم عن (أداء عالي وأداء مميز).

- المبالغة في التشدد عندما يقوم المدير بتقييم جميع موظفيه تقييماً منخفضاً  
.Poor or Low Performance



ثانياً: يعتبر التصنيف الإجباري أقرب للموضوعية عندما يتم تطبيق نفس المعايير على كافة الموظفين.

ثالثاً: يسهم أسلوب التصنيف الإجباري في خلق ثقافة إيجابية في المنظمة تتمثل في زيادة التواصل الصريح بين الموظفين والمدراء المباشرين.

رابعاً: يساعد تطبيق التصنيف الإجباري على أن يكون لدى الجهة مجموعة معلومة من الموظفين المميزين في كل عام لتشكيل مجموعة المواهب الواعدة Talent Pool.

خامساً: يساعد تطبيق التصنيف الإجباري على تحديد الموظفين ذوي الأداء المنخفض Low Performers لتطوير ادائهم.

## أساليب تطبيق التصنيف الإجباري بالجهات الحكومية

## الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي

يطبق التصنيف الإجباري بأساليب مختلفة (مثل: التطبيق على مستوى الوحدات التنظيمية بالجهة الحكومية، أو ان يطبق على مستوى الجهة الحكومية بالكامل، أو يطبق لتحديد نسبة من يحصل على تقدير ممتاز وغير مرضى فقط) وذلك بما يتناسب مع متطلبات وطبيعة كل مرحلة ومدى نضج ممارسات الموارد البشرية في الجهات الحكومية.

### متطلبات تطبيق التصنيف الإجباري

- لا بد من وجود 20 موظف على الأقل كي يتم تضمينهم في مجموعة موظفين لتطبيق آلية التصنيف الإجباري. إذا لم تكن هذه هي الحالة، فعندئذ يجب ضم مجموعة الموظفين مع مجموعة أخرى قابلة للمقارنة حتى الوصول الحد الأدنى.
- يشترط ان يكون السجل الوظيفي للموظف الذي سيحصل على تقدير "ممتاز" خال من العقوبات خلال دورة الأداء.
- يشترط تقديم مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" او "غير مرضى" فقط وارفاق الوثائق التي تثبت استحقاق التقدير.

### مهام المسؤولين عن تطبيق التصنيف الإجباري في الجهة الحكومية

#### أولاً: المدير (المقيم)

يقوم المدير (المقيم) بالخطوات التالية:

- احتساب التقدير الإجمالي لأداء الموظف كما بالنموذج (2) واصدار نموذج التقدير العام لأداء الموظف – نموذج (3) والذي يتضمن قيمة التقدير العام لأداء الموظف على شكل قيمة رقمية تتضمن كسور عشرية وكذلك قيمة التقدير العام لأداء الموظف بعد تقريب الكسور العشرية (يتم تقريب أي عدد يحتوي على قيمة كسرية اقل من 0.5 الى العدد الصحيح الأدنى، وتقريب أي عدد يحتوي على قيمة كسرية تساوى او أكثر من 0.5 الى العدد الصحيح الأعلى).
- اتباع نسب التصنيف الاجباري التي تحددها وزارة الخدمة المدنية.
- ارسال نموذج (3) الى إدارة الموارد البشرية في خلال فترة زمنية لا تتجاوز نهاية الشهر الأخير من دورة الأداء (نهاية السنة) ويأخذ المدير (المقيم) في الاعتبار النسب المقررة لتطبيق التصنيف الإجباري من قبل الوزارة والتي تحدد سنويا.

#### ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالخطوات التالية:

- الإعلان عن النسب الخاصة بالتصنيف الاجباري الواردة من وزارة الخدمة المدنية.
- التأكد من سلامة عملية التقييم الى قام بها المدراء (المقيمون).
- مراجعة نماذج التقييم 1، 2، 3 والتأكد من سلامة وتوفير بيانات نتائج التقدير العام لأداء الموظف في شكل قيمة رقمية تتضمن كسور عشرية وفي صورة مقربة.
- التأكد من اتباع الوحدات التنظيمية لنسب التصنيف الاجباري المحددة من وزارة الخدمة المدنية.
- تقوم بتجميع نتائج التقييم السنوي في نهاية دورة الأداء لجميع الموظفين بالجهة الحكومية على مستوى الوحدات التنظيمية (الأقسام – الإدارات – الإدارات العامة – الوكالات المساعدة – الوكالات) بالجهة الحكومية ككل حسب الاحتياج.



## الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

- القيام بإعداد قائمة بالأسماء والرقم الوظيفي للموظفين حسب نتائجهم في التقدير العام لأداء الموظف الذي يحتوي على قيمة رقمية تحتوي كسور عشرية
- ترتيب قائمة الموظفين تنازليا.
- اصدار قائمة بالموظفين مقسمة حسب كل وصف اداء (ممتاز، جيد جدا، جيد، مرضى، غير مرضى)

### ثالثا: لجنة الأداء بالجهة الحكومية

تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض نتائج التقييم السنوي والتصنيف الإجباري على لجنة الأداء التي تقوم بالمهام التالية:

- مراجعة وتحليل نتائج تقويم الأداء الوظيفي المعدة عن موظفي الجهة والتحقق من سلامة وعدالة تطبيق التصنيف الاجباري وذلك حسب المادة 19 من لائحة إدارة الأداء الوظيفي وذلك خلال فترة لا تزيد عن شهر من تاريخ استلام اللجنة لنتائج تقييم الأداء من ادارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية.
- تقوم لجنة ادارة الأداء بعقد مقابلات مع المدراء الذين قيموا موظفيهم بتقديرات " ممتاز " او " غير مرضى" للتحقق من المبررات والوثائق الداعمة لهذه التقديرات إذا ارتأت الحاجة الى ذلك.
- اعتماد نتائج تقييم دورة الأداء (التقييم السنوي) والتصنيف الإجباري من الرئيس الأعلى للجهة الحكومية.
- ابلاغ الموظفين بنتائج التقييم السنوي والتصنيف الإجباري بشكل رسمي.

## ملحق

دليل تقدير الجدارات للوظيفة الإشرافية و غير الإشرافية

استخدم هذا الدليل (سلم التقدير 1-5) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة مذكورة في نموذج التقييم ( المرفق ببرنامج الحاسب الآلي) :

5	4	3	2	1	حس المسؤولية
يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته دائماً ، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ابدأ	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته في أغلب الأوقات، ونادراً ما يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، وأحياناً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، وعادةً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ولا يلقى اللوم على الآخرين
يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الأهداف العامة لجهة عمله ولديه القدرة على شرح ذلك لزملائه	يفهم دوره بوضوح وعلى دراية تامة بكيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره وعنده تصور عام عن كيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره ولكنه لا يفهم كيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	لا يفهم دوره وكيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله
دائماً يكون مبادراً في رفع التحديات للأطراف المعنية في الوقت المناسب وبكل شفافية	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح كل القضايا على رئيسه المباشر	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات و يقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر	يفتقر إلى الشفافية أحيانا عند مواجهة التحديات، ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر عند الضرورة	لا يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ولا يطرح القضايا على رئيسه المباشر إلا بعد فوات الأوان	يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية

5	4	3	2	1	التعاون
يشترك المعلومات بوضوح دائمًا ويحرص على نشرها داخل الإدارة، ويشجع الآخرين على القيام بذلك	يشترك المعلومات بفاعلية ووضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة	يشترك المعلومات بوضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة عند الطلب	يشترك المعلومات بوضوح أحيانًا، ولكن يجب أن يطلبها منه مديره	لا يشترك المعلومات بوضوح ولا يسهل نشرها داخل الإدارة	يشترك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل
يطلب بشكل استباقي آراء مَنْ يعملون خارج إدارته، ويتمتع بمهارة فائقة في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى والأعلى	يطلب باستمرار آراء مَنْ يعملون خارج إدارته عند اللزوم، وماهر في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب آراء مَنْ يعملون خارج إدارته عند اللزوم، من وقتٍ لآخر، ولديه مهارات أولية لبناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب أحيانًا آراء مَنْ يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولكنه لا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين	لا يطلب آراء مَنْ يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين	يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهنئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم
دائمًا يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في جهة عمله بصورة فورية وإيجابية ولديه الاستعداد لتقديم معلومات أخرى لمقدم الطلب	دائمًا يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله، ويوفر ما يُطلب منه في الوقت المحدد	غالبًا يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله ويوفر ما يُطلب منه	يستجيب أحيانًا لطلبات الدعم والمساندة المقدمة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله	لا يستجيب لطلبات الدعم والمساندة المقدمة من الوحدات التنظيمية داخل جهة عمله	يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله

5	4	3	2	1	التواصل
يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويتبع طرق التوثيق الصحيحة	دائماً يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	أحياناً يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل المكتوب الواضح أو الفعال	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال
يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويمكنه عرض وجهة نظره بفاعلية للقادة والجمهور	دائماً يتواصل مع الآخرين شفهيّاً بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل مع الآخرين شفهيّاً بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	أحياناً يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل الشفهي الواضح أو الفعال	يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال
دائماً ينصت للآخرين بعناية ويفهم بوضوح ما يتم إيصاله له بتركيز تام	ينصت للآخرين بعناية ويظهر فهماً واضحاً لما يتم إيصاله له. ونادراً ما ينتشنت انتباهه	ينصت للآخرين بعناية ونادراً ما ينتشنت انتباهه	أحياناً ينصت للآخرين بعناية، لكنه ينتشنت و يفقد تركيزه في بعض الأوقات	لا ينصت للآخرين بعناية، ويقاطع الآخرين عند تحدّثهم أو يكون مشتت الانتباه	ينصت للآخرين بعناية



## تحقيق النتائج

يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية

يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالي من الجودة

مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه

1

غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على تحديد أولوياتها

لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسؤولياته في الوقت المحدد

غير مبادر وغير قادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه و يحتاج الى التوجيه المستمر

2

أحياناً يقدر على القيام بمهام متعددة ويضع أولويات العمل بفاعلية عندما يكون ضغط العمل قليلاً

أحياناً يمكن الاعتماد عليه ويواجه صعوبة في تنفيذ مهامه في الوقت المحدد .

نادراً ما يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج الى الكثير من التوجيه

3

قادر على القيام بمهام متعددة والعمل بفاعلية عند مستوى الأداء المتوقع

يمكن الاعتماد عليه غالباً ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسؤوليات بالمستوى المتوقع من الجودة

أحياناً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج لبعض التوجيه

4

قادر على القيام بمهام متعددة ويطلب تولي مسئوليات إضافية عند الإمكان

يمكن الاعتماد عليه دائماً ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة

دائماً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج لقليل من التوجيه

5

ماهر للغاية في القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة. ويتحمل مسؤوليات إضافية

دائماً يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بمستوى جودة أعلى من المتوقع

دائماً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ولا يحتاج الى التوجيه

## تطوير الموظفين

يسعى إلى التعلم  
وتطوير نفسه  
باستمرار

1 لا يسعى إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به

لا يقدم آراء مساعدة للآخرين ولا يشاركونهم النصح والاقتراحات

يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم

2 يسعى نادراً إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به و يحتاج الى حثه على ذلك من قبل المدير

أحياناً يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصح والاقتراحات ولكنه يحتاج لمن يحثه على ذلك

3 عادة يسعى إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به

يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصح والاقتراحات بما يتسق مع التوقعات

4 يسعى دائماً إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رأي المدير

يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركونهم النصح والاقتراحات

5 مبادر في السعي إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رأي المدير وغيره من ذوى العلاقة كزملاء العمل

مبادر ودائماً يستمع ويقدم آراء مساعدة للآخرين قائمة على الحقائق ويشجع غيره على الاقتداء به

5	4	3	2	1	الارتباط الوظيفي
دائماً يكون مستعداً للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة، ويشجع الآخرين على الاقتداء به	مستعد للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة	مستعد للتغلب على تحديات العمل مع رغبة في تحمل المزيد من المسؤوليات	أحياناً يُظهر استعداداً للتغلب على تحديات العمل ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية إلا في بعض الحالات النادرة	غير مستعد للتغلب على تحديات العمل ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية عند الضرورة	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل
يلهم الآخرين بمبادراته ويشجعهم على التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع باستمرار إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	أحياناً يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل ولكنه يحتاج إلى الحث من قبل المدير	لا يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند
دائماً يصل للعمل في موعده أو مبكراً وهو متواجد عند الضرورة - ويبقى لوقت متأخر طواعية عند الضرورة	يصل للعمل في موعده باستمرار أو مبكراً عنه وهو متواجد عند الضرورة	يصل للعمل في موعده وهو متواجد عند الضرورة حسب التوقعات	أحياناً يصل للعمل في موعده وأحياناً يكون متواجداً عند الضرورة	لا يصل للعمل في موعده وغير متواجد عند الضرورة	يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه
دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به	دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل بصورة تتفق مع التوقعات	أحياناً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ولكن يجب أن يحثه مديره على ذلك	لا يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	يركز على خدمة العملاء عند تنفيذ أعماله

5	4	3	2	1	القيادة
يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويتخذ قراره بناءً على الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة	يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة بدون دعم من الآخرين	يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة وقليل ما يعتمد على دعم الآخرين	أحياناً يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة وأحياناً يطلب دعماً من الآخرين	غير قادر على مواجهة المخاطر المختلفة ولا على اتخاذ أي إجراء بدون دعم من الآخرين	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم اليقين
قادر على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الأداء المتميز، كما يحفز الآخرين من خارج فريقه	قادر على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق أهدافهم والتفوق عليها حتى عند مواجهة التحديات	قادر على تشجيع ودعم فريقه بشكل مناسب وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم حتى عند مواجهة التحديات	يجد صعوبة في تشجيع ودعم فريقه وتحفيزهم عند مواجهة التحديات	غير قادر أبداً على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق أهدافهم	يدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه حتى في الظروف الصعبة
يظهر درجة عالية جداً من التفكير المنطقي وحل المشاكل ودائماً يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح جهة عمله	يظهر درجة عالية في قدرته على التفكير المنطقي وحل المشكلات ويتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح جهة عمله	يفكر بمنطقية عند مواجهة المشاكل بدون التأثر بالاعتبارات الشخصية	يواجه بعض الصعوبة في التفكير المنطقي وأحياناً لا يفكر بموضوعية عند اتخاذ القرار	يواجه صعوبة كبيرة في التفكير المنطقي عند مواجهة المشاكل - أو يهتم بالاعتبارات الشخصية على حساب المصالح العامة لجهة عمله في كثير من الأحيان	يفكر بمنطقية وموضوعية دون التأثر بالاعتبارات الشخصية
يفوض صلاحياته دائماً ويتابع نتائج التفويض لتسيير مهام العمل وتحقيق الاحتياجات التطويرية لفريق العمل	يفوض صلاحياته دائماً ويتابع نتائج التفويض لتسيير مهام العمل	يفوض صلاحياته وقليل ما يتابع نتائج التفويض	أحياناً يفوض صلاحياته ولا يتابع نتائج التفويض	لا يفوض صلاحياته وغالباً يكون متسلطاً	يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج
يوفر ويدعم دائماً فرص التطوير لكل مرؤوسيه وللآخرين أيضاً وفقاً لاحتياجاتهم وطموحاتهم	يوفر ويدعم دائماً فرص التطوير لكل مرؤوسيه بما يرتبط بشكل واضح مع احتياجاتهم	يوفر فرص التطوير الأساسية لكل مرؤوسيه	يوفر فرص التطوير لبعض المرؤوسين من حين لآخر	لا يوفر ولا يدعم فرص تطوير المرؤوسين	يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين