



وزارة العمل
والتنمية الاجتماعية
المملكة العربية السعودية

إجراء : إدارة الأداء

رمز: HRP06

إصدار: ٠/١/
تاريخ إصدار

٢٠٢٠/١١/١٥

تاريخ التعديل

٢٠٢٠/--/--

تاريخ المراجعة القادمة

٢٠٢٣/١١/١

إعداد

مراجعة

إعداد

عبد الله بن سليمان
الديبان

ناصر بن ركيان العنزي

لافي بن سميح العنزي

نائب رئيس مجلس الإدارة

مدير إدارة الموارد البشرية

مسؤول التواصل
الداخلي



غير مسموح بتصوير هذه الوثيقة وعند الحاجة لنسخة
يتم طلبها من إدارة التميز



لائحة إدارة الأداء الوظيفي

المادة الأولى:

يقصد بالمصطلحات والألفاظ الواردة في هذه اللائحة المعنى المبني أمام كل منها ما لم يقتض السياق خلاف ذلك:

ميثاق الأداء: نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف وجدارة ويتم اعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه المباشر.

الهدف: النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء.

الجدارات: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فاعل.

الوزن النسبي: المقدار النسبي الذي يعبر عن أهمية الهدف أو الجدارة.

النتائج المستهدفة: التحديد الكمي لأداء المتوقع تحقيقه خلال دورة الأداء.

معياري القياس: التحديد الكمي عن وحدة قياس ناتج الأداء.

التقدير العام لأداء الموظف: قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء ويتم حسابه على وفق الخطوات الواردة في الدليل الإرشادي.

المادة الثانية:

أ. يحدد الرئيس المباشر للموظف الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف وجدارة بالتنسيق مع الموظف وفق ميثاق الأداء، ويكون مرتبط مع الأهداف والخطة التنفيذية بالإدارة، بالتعاون مع إدارة التميز وإدارة الموارد البشرية.

ب. يجب ألا تقل الأهداف عن أربعة أهداف، ويحدد لكل هدف معيار قياسه ووزنه النسبي والمستوى المستهدف له على أن يكون مجموع الأوزان النسبية للأهداف (١٠٠%).

ت. يعد الرئيس المباشر ميثاق الأداء بالتنسيق مع الموظف، ويتم توقيعه من الموظف ورئيسه المباشر، ويعتمد من المدير التنفيذي بالجمعية، ويتم تزويد إدارة الموارد البشرية بالنسخة المعتمدة.

ث. يتم تقويم أداء الموظف وفقاً لميثاق الأداء في نهاية كل فترة زمنية محددة في دورة الأداء.

المادة الثالثة:

يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع الموظفين وفق نموذج تعد وتعتمد من إدارة الموارد البشرية بالجمعية.

المادة الرابعة:

تعد إدارة الموارد البشرية بالجمعية خطة سنوية لإدارة الأداء ويتم اعتمادها من المدير التنفيذي.

المادة الخامسة:

تعد إدارة الموارد البشرية بالجمعية دليل إرشادي يرفق بهذه اللائحة يشمل على:

١. الجدارات المطلوبة للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية.
٢. كيفية تحديد الأوزان النسبية لكل جدارة بحيث يكون مجموع هذه الأوزان (١٠٠%).
٣. طريقة احتساب التقدير العام لأداء الموظف.



المادة السادسة:

يكون تقييم الأداء الوظيفي بأحد الأوصاف والتقديرات التالية:

وصف الأداء	درجة التقدير
امتياز	٥
ممتاز	٤
جيد جداً	٣
مرضي	٢
غير مرضي	١

المادة السابعة:

١. يعد تقييم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس المباشر ويعتمد من قبل رئيسه. ولمعتمد التقييم أن يعدل فيه بما يراه ملائماً.
٢. إذا لم يمض على إشراف الرئيس المباشرة على الموظف ثلاثة أشهر على الأقل، فيتم إعداد تقييم الأداء الوظيفي عنه بعد الاستعانة بالتقويم السابقة المعدة عنه ورأي رئيسه المباشر السابق إن أمكن.

المادة الثامنة:

يجب على الرئيس المباشرة عند إعداد تقييم الأداء الوظيفي للموظف الرجوع إلى ميثاق الأداء وسجل تدوين الملاحظات وتقرير الإنجاز وسجل متابعة الأداء وأية مصادر أخرى تساعد على تحقيق الدقة والموضوعية.

المادة التاسعة:

يحفظ أصل تقييم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف بعد اعتماده لدى إدارة الموارد البشرية وعلياً تزويد الموظف بنسخة منه.

المادة العاشرة:

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف كافياً لجميع الحالات التي تطرأ خلال سنة من تاريخ اعتماده.

المادة الحادية عشر:

لا يجوز تعديل تقييم الأداء الوظيفي بعد اعتماده إلا بعد موافقة المدير التنفيذي بناءً على توصية مبررة من إدارة الموارد البشرية وبعد تنسيقها مع الرئيس المباشر للموظف.

المادة الثانية عشر:

يجوز للموظف المعد عنه تقييم أداء وظيفي بدرجة "غير مرضي" التظلم منه إلى المدير التنفيذي في الجهة خلال مدة لا تتجاوز عشرة أيام من تاريخ تزويده بنسخة منه.

المادة الثالثة عشر:

توجه إدارة الموارد البشرية تنبيه مكتوب للموظف الذي يحصل على تقييم أداء وظيفي بدرجة "غير مرضي" في المرة الأولى بصورة رفع مستوى أدائه، فإذا حصل على نفس التقدير في السنة الثانية فنتم مسألته ومعاقبته تأديبياً، فإذا حصل في السنة الثالثة على نفس التقدير فيرفع أمره إلى الجهة المختصة للنظر في فصله تأديبياً.

المادة الرابعة عشر:



تشكل بقرار من المدير التنفيذي بالجمعية لجنة لفحص التظلمات التي تحال إليها وفقاً للمادة (الثالثة عشر) من هذه اللائحة من ثلاثة أعضاء ويكون مدير الموارد البشرية من بينهم ويرأسهم أعلاهم مرتبة.

١. يكون مقر اللجنة بإدارة الموارد البشرية ويتولى أحد المختصين لديها سكرتارية أعمالها.
٢. تقوم اللجنة بفحص التظلم خلال شهر على الأكثر من تاريخ استلامه.
٣. تكون مداوالات اللجنة سرية ولها مناقشة الموظف المتظلم ومعد ومعتمد التقرير.
٤. ترفع اللجنة توصيتها إلى المدير التنفيذي بالجمعية ليقرر ما يراه ويكون قراراً نهائياً.

المادة الخامسة عشر:

يشكل المدير التنفيذي لجنة لإدارة الأداء من ثلاثة من كبار المسؤولين في الجهة يكون مدير الموارد البشرية من بينهم ويرأسهم أعلاهم مرتبة، ويكون مقر اللجنة بإدارة الموارد البشرية ويتولى أحد المختصين لديها سكرتارية أعمالها، وتكون مهام اللجنة ما يلي:

١. مراجعة وتحليل نتائج تقييم الأداء الوظيفي المعدة عن موظفي الجمعية.
٢. النظر فيما يرد لها من المدير التنفيذي أو من إدارة الموارد البشرية من موضوعات مرتبطة بإدارة الأداء.
٣. رفع تقرير بتوصياتها ومقترحاتها بما يحقق رفع مستوى أداء الجهاز إلى المدير التنفيذي بالجمعية ليقرر ما يراه بشأنها حسب خطة دورة الأداء للجمعية.

المادة السادسة عشر:

تحدد اللوائح التنفيذية لنظام الجمعية مستويات أداء الموظف التي يستحق عنها العلاوات أو المكافآت أو المزايا الأخرى أو ما هو مطلوب للترقية وفقاً لما ورد في تقرير تقييم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف.

المادة السابعة عشر:

تطبق أحكام هذه اللائحة على جميع الموظفين والمستخدمين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة من سعوديين وغيرهم في جميع الإدارات والفروع التابعة للجمعية.



الدليل الإرشادي للأداء الوظيفي

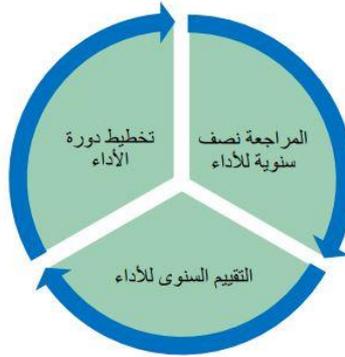
تعريفات:

- **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 إلى المهام تشغيلية فقط.
- **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 أن 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 أن يحقق الهدف.
- منطقي Realistic بحيث يكون الهدف يمكن تحقيقه رغم التحديات ويتوفر للموظف الموارد اللازمة لتحقيقه.
- محدد الزمن Time-specific بحيث يكون مرتبط بمرحلة تنفيذ خلال السنة.
- **الجدارات:** هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فعال.
- **الوزن النسبي:** هو المقدار الذي يعبر عن الأهمية النسبية للهدف أو الجدارة.
- **معياري القياس:** هو التحديد الكمي لوحدية قياس ناتج الأداء.
- **الناتج المستهدف:** هو التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه بنهاية دورة الأداء.
- **الناتج الفعلي:** هو التحديد الكمي للأداء الفعلي الذي تم تحقيقه.
- **الفرق بين الناتج المستهدف والفعلي:** هو مقدار الفارق الكمي بين الناتج المستهدف والناتج الفعلي.
- **الوصف السلوكي:** تعني مجموعة السلوكيات القابلة للملاحظة التي تمثل مؤشرات دالة على مفهوم الجدارة.
- **سلم التقدير:** هو التدرج الخماسي (من ١ إلى ٥) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف للأهداف أو الجدارات.
- **التقدير الموزون:** هو حاصل ضرب القيمة المقدره لدرجة تحقيق الموظف للهدف أو الجدارة على سلم التقدير الخماسي في وزنها النسبي.
- **إجمالي التقدير الموزون:** هو حاصل جمع التقديرات الموزونة لمجموعة الأهداف أو لمجموعة الجدارات مقسومة على عدد الأهداف أو الجدارات.
- **الأهمية النسبية للأهداف والجدارات:** هو النسبة المئوية التي يتم تحديدها سنوياً من قبل الجهات المختصة بالجمعية لكل مكوني الأهداف والجدارات عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على أن يكون مجموعهما ١٠٠%، ويراعى أن الأهمية النسبية تختلف حسب طبيعة وظيفة الموظف (إشرافية / 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.



دورة الأداء:

تقسم دورة الأداء إلى ثلاث مراحل أساسية كالتالي:



• مرحلة تخطيط الأداء:

وتتم خلال أول شهر من بداية دورة الأداء وتتضمن مناقشة خطة أداء 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 السنوية للأداء:

وتتم خلال الشهر السادس أو السابع من دورة الأداء ويوصي بتطبيقها كلما أمكن ذلك لمراجعة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق أهدافه المحددة في ميثاق الأداء وتقديم التغذية المرتدة من قبل المدراء حول أداء الموظف وإجراء المراجعة المرورية للفترة المتبقية من دورة الأداء واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في حالة احتياج الموظف إلى تحسين أدائه 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 آخر شهرين من العام) ويتم فيها تقييم الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي تم إعداده في بداية دورة الأداء، ويعد نموذج التقدير العام لأداء الموظف الذي يتضمن تقديره العام ونقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير ويعبر تقييم الأداء من أهم الممارسات في مجال الموارد البشرية ويعتبر بمثابة حيز الزاوية لأنشطة الموارد البشرية، والتي ترتبط به ارتباطاً مباشراً وغير مباشر مثل التدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي وتطوير القيادات وإدارة المواهب والترقيات والحوافز والأجور والرواتب والابتعاث وغيرها.



خطوات تقييم أداء الموظف على الوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية

أولاً : إعداد ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية أو غير الإشرافية

١. 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.
٢. يتم عقد اجتماع خلال الشهر الأول من بداية دورة الأداء بين الموظف ومديره (المشرف/ المقيم) لإعداد ميثاق الأداء.
٣. يستخدم نموذج " ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية أو غير الإشرافية" والمتاح في موقع الجمعية.
٤. يتفق كل من الموظف ومديره (المشرف) على عدد يتراوح ما بين ٤ إلى ٦ أهداف ومعايير قياسها والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل منها خلال دورة الأداء القادمة، مع الأخذ بالاعتبار قد يضاف بعض الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية مثل الدورات والإيفاد الداخلي أو الخارجي لتطوير الموظف.
٥. 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 الأداء.
٦. يتم تعبئة نموذج " ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية أو غير الإشرافية" وتوقيعه من كل من الموظف ومديره (مشرفه) ويحتفظ كل منهما بنسخة لتستخدم في تقييم أداء الموظف في نهاية دورة الأداء.
٧. يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي لكل من الأهداف والجدارات ١٠٠%.
٨. تسلم نسخة من الميثاق الموقع من الموظف ومديره (مشرفه) إلى مدير عام إدارة الموارد البشرية وحفظه في ملف الموظف لحين استخدامه في مراجعة تقييم أداء الموظف الذي سيقوم به مديره (مشرفه) للتأكد من جودة الأهداف بحيث تكون محددة وقابلة للقياس وممكنة للتطبيق إضافة لكونها واقعية ومحددة الزمن (SMART).



نموذج (١) نموذج ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية أو غير الإشرافية:

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	الناتج المستهدف
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	
5		%	
6		%	
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			
ثانياً: الجدارات			
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف الموضوعي للجدارات	مستوى الجدارة المطلوب
1	حس المسؤولية	% يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين. يفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. يفصح عن ما يوجهه من تحديثات بتلقائية.	
2	التعاون	% يشارك المعلومات بفتح وفق متطلبات العمل. يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	
3	التواصل	% يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. يحرص للآخرين بعناية.	
4	تحقيق النتائج	% يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة.	
5	تطوير الموظفين	% يشارك ويعمل بنون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه. يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار . يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم.	
6	الارتباط الوظيفي	% لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل. يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجداً عند الحاجة إليه. يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .	
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			

ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية			
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:	
المسمى الوظيفي:		القسم / الإدارة:	
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):	
أولاً: الأهداف			
الهدف	معايير القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	
5		%	
6		%	
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			
ثانياً: الجدارات			
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف الموضوعي للجدارات	مستوى الجدارة المطلوب
1	حس المسؤولية	% يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين. يفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله. يفصح عن ما يوجهه من تحديثات بتلقائية.	
2	التعاون	% يشارك المعلومات بفتح وفق متطلبات العمل. يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	
3	التواصل	% يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. يحرص للآخرين بعناية.	
4	تحقيق النتائج	% يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة.	
5	تطوير الموظفين	% يشارك ويعمل بنون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه. يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار . يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم.	
6	الارتباط الوظيفي	% لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل. يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجداً عند الحاجة إليه. يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .	
7	القيادة	% مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من عدم الوضوح. يدعو و يشجع فريقه على تحقيق أهدافه، حتى في الظروف الصعبة. يفكر بمنطقية دون التأثير بالأعتمادات الشخصية. يوفض الصلاحيات و يتابع النتائج. يوفر ويدعم فرص تطوير المرومين .	
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			



ثانياً: احتساب التقدير العام لأداء الموظف:

١. يتم إجراء تقييم الأداء سنوياً (في نهاية دورة الأداء) ويمكن كذلك أن يتم بشكل نصف سنوي.
 ٢. تقييم الأداء النصف سنوي (المراجعة النصف سنوية) اختياري ولكن يوصى بتطبيقه للأسباب الآتية:
 - مراجعة أداء الموظف وتقدير التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي تواجهه.
 - اتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة).
 - إجراء التغيير أو التعديل على أي هدف والأوزان النسبية ولكن لا يعتد بأي تغيير إلا بعد موافقة واعتماد المدير (المقيم) وإبلاغ إدارة الموارد البشرية بالتعديلات التي تمت على نموذج الميثاق.
 - التخطيط لتحقيق الأهداف المتبقية من دورة الأداء.
 ٣. يستخدم في المراجعة النصف سنوية نفس نموذج تقييم الأداء السنوي.
 ٤. يجب أن تحكم مقاييس تقدير الأداء عملية التقويم لضمان حصول الموظف على تقويم عادل ومتسق.
 ٥. تحدد إدارة الموارد البشرية سنوياً الأهمية النسبية للأهداف والجدارات وهو النسبة المئوية التي يتم تحديدها لكل من مكوني "الأهداف" و "الجدارات" عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على أن يكون مجموعها ١٠٠%.
 ٦. يستخدم نموذج (٢) "تقييم الأداء الوظيفي" للوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية في حساب التقدير العام لأداء الموظف والمتاح على موقع الجمعية كالتالي:
 - يتم نقل البيانات الموجودة في ميثاق الأداء والخاصة بالأهداف والجدارات ومعايير القياس والوزن النسبي والنتائج المستهدف إلى النموذج (٢).
 - 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 ١ إلى ٥) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف لأهدافه في ضوء الفارق بين مستوى الأداء المستهدف والفعلي.
 - يتم ضرب تقدير الأهداف (١-٥) 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 إدارة الوزن النسبي لكل جدارة (بحيث لا يتجاوز الوزن النسبي لجدارة القيادة ٤٠% ولا يتجاوز الوزن النسبي لأي جدارة أخرى نسبة ٢٠%).



نموذج (٢) نموذج تقييم الأداء للوظيفة الإشرافية أو غير الإشرافية:

تقييم الأداء الوظيفي – 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	النتائج الفعلية	الفرق بين التقييمين (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 الموزون	التقدير (5-1)		
1	%	حس المسؤولية				
يشتمل مسؤولية أصالة و فرائده، ولا يلقى اللوم على الآخرين. يفهم دوره، وكيفية إرضائه بالأهداف العامة لجهة عمله. يتفهم عن ما يوجهه من تحديثات بشغافية. يشارك المعلومات بفتح وفق متطلبات العمل.						
2	%	التعاون				
يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج دائرة عمله أو تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات خاصة معهم. يستجيب لمطالب الدعم والمساندة من الوحدات التنفيذية في جهة عمله.						
3	%	التواصل				
يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. يستجيب للآخرين بفعالية.						
4	%	تحقيق النتائج				
يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه ، ويقدّم مبادرته في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة. يمتاز ويصل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه.						
5	%	تطوير الموظفين				
يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار. يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم.						
6	%	الإلتزام الوظيفي				
لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل. يتطلع إلى مساندة أعلى من الإحراز والابتكار عند تنفيذ العمل. يتكاتف بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه. يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله.						
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي						100 %
إجمالي التقدير الموزون						
التقدير العام لأداء الموظف						

تقييم الأداء الوظيفي – الوظيفة الإشرافية						
اسم الموظف:						الوكالة / الإدارة العامة:
المسمى الوظيفي:						القسم / الإدارة:
الرقم الوظيفي:						المدير (المقيم):
أولاً: الأهداف						
الهدف	معايير القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة	النتائج الفعلية	الفرق بين التقييمين (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 الموزون	التقدير (5-1)		
1	%	حس المسؤولية				
يشتمل مسؤولية أصالة و فرائده، ولا يلقى اللوم على الآخرين. يفهم دوره، وكيفية إرضائه بالأهداف العامة لجهة عمله. يتفهم عن ما يوجهه من تحديثات بشغافية. يشارك المعلومات بفتح وفق متطلبات العمل.						
2	%	التعاون				
يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج دائرة عمله أو تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات خاصة معهم. يستجيب لمطالب الدعم والمساندة من الوحدات التنفيذية في جهة عمله.						
3	%	التواصل				
يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. يستجيب للآخرين بفعالية.						
4	%	تحقيق النتائج				
يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه ، ويقدّم مبادرته في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة. يمتاز ويصل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه.						
5	%	تطوير الموظفين				
يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار. يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم.						
6	%	الإلتزام الوظيفي				
لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل. يتطلع إلى مساندة أعلى من الإحراز والابتكار عند تنفيذ العمل. يتكاتف بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه. يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله.						
7	%	القيادة				
مؤمن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف التطور على درجة عالية من عدم التوضيح. يدعم ويضع فريقه على تحقيق أهدافه حتى في الظروف الصعبة. يتفهم متطلباته، يوثق بالاعتبارات التشغيلية. يحرص على التحديثات ويتبع النتائج. يحرص ويهتم بفرص تطوير الموظفين.						
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي						100 %
إجمالي التقدير الموزون						
التقدير العام لأداء الموظف						



- يتم احتساب 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 ١: حساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف.
- الخطوة ٢: حساب إجمالي التقدير الموزون للجدارات.
- الخطوة ٣: يضرب ناتج الخطوة ١ * الأهمية النسبية للأهداف.
- الخطوة ٤: يضرب ناتج الخطوة ٢ * الأهمية النسبية للجدارات.
- الخطوة ٥: يجمع ناتج الخطوتين ٣ و٤.

التقدير العام لأداء الموظف = (إجمالي التقدير الموزون للأهداف * الأهمية النسبية للأهداف) + (إجمالي التقدير الموزون للجدارات * الأهمية النسبية للجدارات)

- 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.
- يقرب 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.
- يتم احتساب التقدير ووصفه كما هو بالمثل الموضح بالجدول التالي:

مقياس التقدير العام لأداء الموظف		
وصف الأداء	وصف التقدير	درجة التقييم
امتياز	حقق كل أهدافه وتخطى المستهدفات المحدد بالمستوى المطلوب. إظهار كافة الجدارات في مستوى أعلى من تلك المطلوبة للوظيفة. حقق كل أهدافه بالمستوى المطلوب.	٥
ممتاز	إظهار الجدارات في مستويات تتوافق بدرجة كبيرة مع المستويات المطلوبة للوظيفة. حقق معظم أهدافه بالمستوى المطلوب.	٤
جيد جداً	إظهار الجدارات في مستويات قريبة من المستويات المطلوبة للوظيفة. الأداء أقل من التوقعات، وحقق بعضاً من أهدافه بالمستوى المطلوب.	٣
مرضي	الجدارات المطلوبة للوظيفة لا تتسم بالثبات الكافي. الأداء أقل من التوقعات بشكل دائم، ولم يحقق معظم أهدافه ولم يصل في أي منها إلى المستوى المطلوب.	٢
غير مرضي	عدم إظهار مستوى مقبول من الجدارات المطلوبة للوظيفة.	١



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

يتم تعبئة النموذج (٣) " التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية" والمتاح على موقع الجمعية حيث يراعى التالي:

- التأكد من تعبئة جميع حقول النموذج.
- يتم توثيق نتيجة التقدير العام لأداء الموظف كقيمة رقمية تتضمن الكسور العشرية كما ظهرت في النموذج (٢) وفي النموذج (٣).
- يتم توثيق القيمة الرقمية التي تتضمن كسور عشرية بعد تقريبها إلى رقم صحيح من ١-٥ في النموذج (٣).
- تذكر المبررات لحصول الموظف على "امتياز" (٥) و "غير مرضي" (١) فقط.
- تقديم الوثائق الداعمة لتقدير "امتياز" (٥) و "غير مرضي" (١) فقط.
- تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في الموظف.
- ترفق ورقة خارجية إضافية عند الاحتياج إلى ذلك.
- يتم توقيع النموذج من الموظف والمدير (المقيم).
- يتم تسليم كل من نموذجي تقييم الأداء ونموذج التقدير العام لإداء الموظف للموارد البشرية بالجمعية قبل انتهاء دورة الأداء (نهاية السنة) لحفظها في ملف الموظف.

نموذج (٣) التقدير العام لأداء الموظف

التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة غير الإشرافية				
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:		
المسمى الوظيفي:		القسم / الإدارة:		
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):		
دورة الأداء من / / إلى / /		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			
4	اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" او "غير مرضي" فقط و ارفق الوثائق الداعمة لها.			
التقدير العام لأداء الموظف				
التصنيف	التقدير	النتيجة	المبررات*	الوثائق الداعمة*
5	ممتاز			
4	جيد جداً			
3	جيد			
2	مرضي			
1	غير مرضي			
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج إلى تطوير		
الملاحظات				
توقيع الموظف:		توقيع المدير (المقيم):		توقيع المعتمد:

إجراء: إدارة الأداء

الرمز: HR- P06 الإصدار: ١/٠

تاريخ الإصدار: ٢٠٢٠/١١/١٥

تاريخ التعديل: ---/--/--



المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية
جمعية البر الخيرية بحفر الباطن
إدارة الموارد البشرية

ملحق

دليل تغيير الجدارات للوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية



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

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



التعاون

يشترك المعلومات
بفتح وفق متطلبات
العمل

1

لا يشارك
المعلومات
بوضوح ولا يسهل
نشرها داخل
الإدارة

2

يشارك المعلومات
بوضوح أحياناً،
ولكن يجب أن
يطلبها منه مديره

3

يشارك المعلومات
بوضوح ويسهل
نشرها داخل
الإدارة عند الطلب

4

يشارك المعلومات
بفاعلية ووضوح
ويسهل نشرها
داخل الإدارة

5

يشارك المعلومات
بوضوح دائماً ويحرص
على نشرها داخل
الإدارة، ويشجع الآخرين
على القيام بذلك

يسعى إلى الاستئادة
من آراء الآخرين من
خارج إدارته وتلبية
الآخرين لدعم
الأعمال التي يقوم بها
من خلال بناء علاقات
داعمة معهم

لا يطلب آراء من
يعملون خارج
إدارته عند اللزوم،
ولا يحرص على
بناء علاقات داعمة
مع المسؤولين

يطلب أحياناً آراء
من يعملون خارج
إدارته عند اللزوم،
ولكنه لا يحرص
على بناء علاقات
داعمة مع
المسؤولين

يطلب آراء من
يعملون خارج
إدارته عند اللزوم
من وقت لآخر،
ولديه مهارات
أولية لبناء علاقات
داعمة مع أقرانه
من نفس المستوى

يطلب باستمرار
آراء من يعملون
خارج إدارته عند
اللزوم، وماهر في
بناء علاقات داعمة
مع أقرانه من نفس
المستوى

يطلب بشكل استباقي
آراء من يعملون خارج
إدارته، ويشجع بمهارة
فائقة في بناء علاقات
داعمة مع أقرانه من نفس
المستوى والمسؤولين في
المستويات الأعلى

يستجيب لطلبات
الدعم والمساعدة من
الوحدات التنظيمية
في جهة عمله

لا يستجيب لطلبات
الدعم والمساعدة
المقدمة من
الوحدات التنظيمية
داخل جهة عمله

يستجيب أحياناً
لطلبات الدعم
والمساعدة المقدمة
من الوحدات
التنظيمية في جهة
عمله

غالباً يستجيب
لطلبات الدعم
والمساعدة من
الوحدات التنظيمية
في جهة عمله
ويوفر ما يطلب
منه

دائماً يستجيب
لطلبات الدعم
والمساعدة من
الوحدات التنظيمية
في جهة عمله،
ويوفر ما يطلب
منه في الوقت
المحدد

دائماً يستجيب لطلبات
الدعم من الوحدات
التنظيمية في جهة عمله
بصورة فورية وإيجابية
ولديه الاستعداد لتقديم
معلومات أخرى لمقدم
الطلب



التواصل

يستخدم التواصل
المكتوب الواضح
والفعل

1

لا يستخدم التواصل
المكتوب الواضح
أو الفعل

2

أحياناً يستخدم
التواصل المكتوب
الواضح والفعل

3

يتواصل مع
الأخرين كتابياً
بصورة فعالة
وواضحة بما ينسق
مع التوقعات

4

دائماً يتواصل مع
الأخرين كتابياً
بصورة فعالة
وواضحة وبأسلوب
متميز

5

يتواصل بوضوح وإيجاز
وفي الوقت المحدد وينقل
المعلومات ذات الصلة،
ويحدد الجمهور المستهدف
بطريقة سليمة، ويتبع طرق
التوثيق الصحيحة

يستخدم التواصل
الشفهي الواضح
والفعل

لا يستخدم التواصل
الشفهي الواضح أو
الفعل

أحياناً يستخدم
التواصل الشفهي
الواضح والفعل

يتواصل مع
الأخرين شفهيًا
بصورة فعالة
وواضحة بما ينسق
مع التوقعات

دائماً يتواصل مع
الأخرين شفهيًا
بصورة فعالة
وواضحة وبأسلوب
متميز

يتواصل بوضوح وإيجاز
وفي الوقت المحدد وينقل
المعلومات ذات الصلة،
ويحدد الجمهور المستهدف
بطريقة سليمة، ويمكنه
عرض وجهة نظره بفاعلية
للقيادة والجمهور

ينصت للأخرين
بعناية

لا ينصت للأخرين
بعناية، ويقاطع
الأخرين عند
تحدثهم أو يكون
مشغول الانتباه

أحياناً ينصت
للأخرين بعناية،
لكنه يتشتت ويقطع
تركيزه في بعض
الأوقات

ينصت للأخرين
بعناية ونادراً ما
يتشتت انتباهه

ينصت للأخرين
بعناية ويظهر فهماً
واضحاً لما يتم
إيصاله له، ونادراً
ما يتشتت انتباهه

دائماً ينصت للأخرين بعناية
ويفهم بوضوح ما يتم
إيصاله له بتركيز تام



تحقيق النتائج

يستطيع القيام بمهام
متعددة وتحديد
أولوياتها حسب
اهميتها النسبية

1

غير قادر على
القيام بمهام متعددة
ولا على تحديد
أولوياتها

2

أحياناً يفكر على
القيام بمهام متعددة
ويضع أولويات
العمل بقاعلية عندما
يكون ضغط العمل
قليلاً

3

قادر على القيام بمهام
متعددة والعمل
بقاعلية عند مستوى
الأداء المتوقع

4

قادر على القيام بمهام
متعددة ويطلب تولى
مسؤوليات إضافية
عند الإمكان

5

ساهر للغاية في
القيام بمهام متعددة
ووضع أولويات
العمل بطريقة
فعالة. ويحصل
مسؤوليات إضافية

يمكن الاعتماد عليه،
ويثق مهامه في
وتكثا بمستوى عالي
من الجودة

لا يمكن الاعتماد
عليه ولا ينفذ
مسؤولياته في
الوقت المحدد

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

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

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

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

مبادر ويحل بون
توجيه من ريسه عند
تنفيذ مهامه

غير مبادر وغير
قادر على تقديم
البدائل والحلول
عند تنفيذ مهامه
و يحتاج الى
التوجيه المستمر

نادراً ما يكون مبادراً
وقادراً على تقديم
البدائل والحلول عند
تنفيذ مهامه ويحتاج
الى الكثير من
التوجيه

أحياناً يكون مبادراً
وقادراً على تقديم
البدائل والحلول عند
تنفيذ مهامه ويحتاج
لبعض التوجيه

دائماً يكون مبادراً
وقادراً على تقديم
البدائل والحلول عند
تنفيذ مهامه ويحتاج
لقليل من التوجيه

دائماً يكون مبادراً
وقادراً على تقديم
البدائل والحلول
عند تنفيذ مهامه
ولا يحتاج الى
التوجيه



تطوير الموظفين

يسمى إلى التعلم
وتطوير نفسه
بمستمرار

1

لا يسمى إلى تلبية
احتياجات التطوير
الخاصة به

2

يسمى تارة إلى تلبية
احتياجات التطوير
الخاصة به و يحتاج
إلى حظه على ذلك من
قبل المدير

3

عادة يسمى إلى تلبية
احتياجات التطوير
الخاصة به

4

يسمى دائما إلى
تحسين احتياجات
التطوير الخاصة به
من خلال طلب رأي
المدير

5

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

يساعد الآخرين على
تطوير انفسهم

لا يقدم آراء مساعدة
للآخرين ولا
يشاركهم النصح
والاقتراحات

أحيانا يقدم آراء
مساعدة للآخرين
ويشاركهم النصح
والاقتراحات ولكنه
يحتاج لمن يحثه على
تلك

يقدم آراء مساعدة
للآخرين ويشاركهم
النصح والاقتراحات
بما يتسنى مع
التوقيت

يقدم آراء مساعدة
للآخرين ويشاركهم
النصح والاقتراحات

مبادر ودائما يستمع ويقدم
آراء مساعدة للآخرين قلنمة
على الحقائق ويشجع غيره
على الاقتداء به



الإرتباط الوظيفي

1	2	3	4	5
غير مستعد للتغلب على تحديات العمل ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية عند الضرورة	أحياناً يظهر استعداداً للتغلب على تحديات العمل ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية إلا في بعض الحالات النادرة	مستعد للتغلب على تحديات العمل مع رغبة في تحمل المزيد من المسؤوليات	مستعد للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة	دائماً يكون مستعداً للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة، ويشجع الآخرين على الاقتداء به
لا 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	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع باستمرار إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يلهم الآخرين بمبادراته ويشجعهم على التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل
لا يصلح للعمل في مواعيد غير متواجده عند الضرورة	أحياناً يصلح للعمل في مواعيد وأحياناً يكون متواجداً عند الضرورة	يصلح للعمل في مواعيد وهو متواجد عند الضرورة حسب التوقعات	يصلح للعمل في مواعيد باستمرار أو مبكراً عنه وهو متواجد عند الضرورة	دائماً يصلح للعمل في مواعيد أو مبكراً وهو متواجد عند الضرورة - ويبقى لوقت متأخر طواعية عند الضرورة
يركز على خدمة الملاء عند تنفيذ أعماله	أحياناً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ولكن يجب أن يخطه مديره على ذلك	يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل بصورة تتفق مع التوقعات	دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به

لديه الاستعداد لمواجهة
تحديات العمل

يتطلع إلى مستوى
أعلى من الإنجاز
والابتكار عند

يلتزم بمواعيد العمل
ويكون متواجداً عند
الحاجة إليه

يركز على خدمة
الملاء عند تنفيذ
أعماله



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