
الدليل الاجرائي لادارة الأداء الوظيفي وتقييمه في الخدمة المدنية

ديوان الخدمة المدنية

2018

فهرس المحتويات

2.....	الجزء الأول
2.....	المقدمة.....
3.....	1.1 أهداف الدليل 3
3.....	1.2 التعريفات الاجرائية
4.....	1.3 الجوانب الأساسية الخاضعة لعملية تقييم الاداء
4.....	1.4 الأطراف المعنية بعملية تقييم الأداء
4.....	1.5 مقياس تقييم الاداء
5.....	1.6 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء
5.....	1.7 أسلوب تطبيق التوزيع الطبيعي
6.....	الجزء الثاني
6.....	منهجية وإجراءات عملية إدارة وتقييم الأداء.....
6.....	2.1 الإطار العام لعملية ادارة وتقييم الأداء
9.....	2.2 الخطوات الرئيسة لتنفيذ عملية تقييم الأداء
13.....	2.3 آلية تقييم الموظف المعين تحت التجربة
13.....	2.4 الخطوات التفصيلية لدورة الأداء الوظيفي وتقييمه
20.....	2.5 آلية التعامل مع عدم مطابقة نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين مع النسب المتوقعة للتوزيع الطبيعي.....
22.....	الجزء الثالث
22.....	أنواع نماذج تقييم الأداء ومكوناتها من العناصر العامة والخاصة والمؤشرات السلوكية لكل عنصر و الأهمية النسبية.....
22.....	3.1 نماذج تقييم الأداء في الخدمة المدنية
23.....	3.2 العناصر العامة (الكفايات العامة) ومؤشراتها السلوكية
26.....	3.3 العناصر الخاصة (الكفايات الوظيفية) ومؤشراتها السلوكية
54.....	3.4 عناصر التميز الوظيفي

الجزء الأول

المقدمة

تعد عملية إدارة الأداء وتقييمه أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وتعتبر مخرجات عملية التقييم مدخلات لوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، لذا تم تطوير منهجية لتقييم الأداء في الخدمة المدنية من خلال دمج أكثر من طريقة من طرق تقييم الاداء كالادارة بالاهداف والنتائج وتقييم الاداء المبني على الكفايات بحيث تضمن هذه المنهجية العدالة والموضوعية والتنافسية بين الموظفين، وتضمن تغطية كافة جوانب أداء الموظف وتساعد في تقادي الجوانب السلبية لتطبيق منهجية واحدة والاستفادة من استخدام عدة طرق لتقييم الأداء حيث تتضمن المنهجية المتبعة حالياً تقييم أداء الموظف وفقاً لثلاثة جوانب: النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها، والكفايات الواجب توفرها في الموظف العناصر العامة والخاصة المرتبطة بالوظيفة، وعناصر التمييز الوظيفي. وقد تم ادخال مفهوم التوزيع الطبيعي بحيث يتم توزيع علامات تقييم الموظفين وفقاً للنسب المئوية المحددة للتقديرات في نظام الخدمة المدنية وبما يعكس تفاوت مستويات أداء الموظفين لتحديد الموظفين ذوي الأداء المميز والاستثنائي (ممتاز) وتحفيزهم ومكافئتهم والموظفين ذوي الأداء المرتفع والعادي والمقبول والموظفين ذوي الأداء المنخفض (ضعيف) لتطويرهم وتحسين أدائهم، وفي حال استمر أدائهم متدنياً يتم انهاء خدماتهم، ومن شأن نظام التقييم المشار اليه أن يساهم في تعزيز الموضوعية في التقييم من خلال التغلب على مشاكل تساهل الرؤساء المباشرين في منح علامات وتقديرات مرتفعة، أو تشدد الرؤساء المباشرين في منح علامات وتقديرات أقل لموظفيه مقارنة بنظرائهم.

وقد تضمن الدليل شرحاً تفصيلياً لخطوات عملية إدارة الأداء وتقييمه وتوضيحاً للأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق الجهات المعنية بعملية التقييم.

أملين أن يكون هذا الدليل أحد الأدوات المفيدة في مساعدة الرؤساء المباشرين والمقيمين في التعامل مع منهجية تقييم الأداء لرفع كفاءة هذه العملية ولتحقيق الفائدة المرجوة من عملية تقييم الاداء.

1.1 أهداف الدليل

- تقديم إطاراً تنظيمياً وإجرائياً لكيفية تعبئة نماذج تقييم الاداء.
- تمكين وتعزيز قدرات المديرين والرؤساء المباشرين في عملية تقييم أداء الموظفين.
- تقديم توضيح للأدوار والمسؤوليات المناطة بالأطراف الادارية المعنية بعملية تقييم أداء الموظفين.

1.2 التعريفات الاجرائية

- **الأهداف الاستراتيجية:** مجموعة من النتائج والغايات المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والواردة في الخطة الاستراتيجية للدائرة والمنبثقة عن الأهداف الوطنية والقطاعية.
- **أهداف الوحدة التنظيمية:** النتائج المراد تحقيقها على مستوى الوحدة التنظيمية والتي تسهم في تحقيق أهداف الدائرة.
- **النتائج:** مستهدفات الأداء/ المهام المطلوب من الموظف تحقيقها خلال سنة التقييم حسب الخطة السنوية للوحدة التنظيمية التي يعمل بها وبطاقة الوصف الوظيفي.
- **الخطة السنوية للوحدة التنظيمية:** اهداف الوحدة التنظيمية سواء كانت أهداف واردة في الخطة الاستراتيجية أو أهداف الوحدة التنظيمية وأساليب تنفيذها من خلال الانشطة والاجراءات المطلوبة لتحقيقها ضمن جداول زمنية محددة.
- **منحنى التوزيع الطبيعي لمستويات الأداء:** توزيع الموظفين وفق تقييم أدائهم على شكل منحنى بخمس مجموعات حيث تتركز النسبة الأكبر منهم في الوسط وتمثل أداءً جيداً الى جيد جداً وبنسبة أقل عند الطرفين وتمثل أداءً ممتازاً ومقبولاً وضعيفاً على اليسار .

1.3 الجوانب الأساسية الخاضعة لعملية تقييم الاداء

- النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها .
- العناصر العامة والعناصر الخاصة المرتبطة بالوظيفة (الكفايات الوظيفية) .
- عناصر التميز الوظيفي.

1.4 الأطراف المعنية بعملية تقييم الأداء

- الرؤساء المباشرين والمديرين المعنيين.
- الموظفين الخاضعين لعملية التقييم.
- الوحدات التنظيمية المعنية بالموارد البشرية.
- الوحدات التنظيمية المعنية بالتدريب والتطوير .
- الإدارة العليا.

1.5 مقياس تقييم الاداء

يستخدم مقياس تقييم الاداء الذي يتدرج على خمسة معايير لتقييم النتائج والكفايات الوظيفية , (العناصر العامة والخاصة المرتبطة بالوظيفة) بالاعتماد على معياري (الدقة و الوقت)، للحكم على جودة ومستوى النتائج، إضافةً لسلوك الموظف اتجاهاته.

وصف مستوى الأداء	التقدير	فئة العلامة النهائية
لدى الموظف القدرة لإنجاز الاعمال بشكل يفوق المستوى المتوقع بشكل استثنائي.	ممتاز	100 - 90
لدى الموظف القدرة لإنجاز الاعمال بشكل يفوق المستوى المتوقع.	جيد جداً	80 - 90
لدى الموظف القدرة لإنجاز الاعمال بشكل مرضي ويقابل المستوى المتوقع.	جيد	70 - 80
لدى الموظف القدرة لإنجاز الاعمال بالحد الأدنى من المستوى المتوقع.	مقبول	60 - 70
أداء الموظف أقل من المستوى المتوقع والمقبول ويحتاج إلى تحسين وتطوير.	ضعيف	دون 60

1.6 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

- أ- التزام الإدارة العليا بمنهجية الإدارة بالأهداف والنتائج، والتأكيد على مسؤولي الوحدات التنظيمية للالتزام بمراحل عملية تقييم الاداء.
- ب- قدرة الرؤساء المباشرين لوضع البرامج والخطط التنفيذية على مستوى الوحدة التنظيمية.
- ج- اعتماد اتفاقيات الأداء أساساً لعملية التقييم والتي تتطلب التشاركية بين الرئيس المباشر والمرؤوس في وضع النتائج وفقاً للأهداف المقررة في الخطة السنوية للوحدة التنظيمية.
- د- اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي أساساً في تحديد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها. وتحديث البطاقات كلما دعت الحاجة.

1.7 أسلوب تطبيق التوزيع الطبيعي

- يطبق التوزيع الطبيعي على كل فئة من الفئات الوظيفية لموظفي الدائرة، وتعامل الوظائف والقيادية والإشرافية في الفئتين الأولى والثانية معاملة الفئة لهذه الغاية .
- كما يراعى في تطبيق التوزيع الطبيعي على مستوى الوحدات التنظيمية تصنيف الموظفين حسب النسب المئوية المحددة للمجموعات الخمس وفقاً لمقياس تقديرات الأداء، وإذا كان عدد موظفي الوحدة التنظيمية قليلاً فيجوز ضم أكثر من وحدة تنظيمية مع بعض بحيث تكون هذه الوحدات تابعة لجهة إشراف واحدة.

2 الجزء الثاني

منهجية وإجراءات عملية إدارة وتقييم الأداء

2.1 الإطار العام لعملية ادارة وتقييم الأداء

تعد عملية ادارة الاداء الوظيفي و تقييمه من عمليات ادارة الموارد البشريه المهمة لما يترتب عليها من انعكاسات على الموظف والدائرة ككل، ولما لها من أهمية، تتاط هذه العملية بمجموعة من الأدوار والمسؤوليات ومحددة بجهات مسؤولة عن التنفيذ ضمن اطار زمني معد لهذه الغاية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1) أدوار ومسؤوليات عملية إدارة الأداء وتقييمه والجهات المسؤولة والمدة الزمنية

الرقم	الأدوار والمسؤوليات	الجهات المسؤولة	المدة الزمنية
1	تحديد الأهداف الاستراتيجية	الإدارة العليا أو لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة	شهرين تشرين ثاني وكانون أول من العام الذي يسبق سنة التقييم
2	تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات التنظيمية.	المدير المعني + الرئيس المباشر	شهر كانون أول من العام الذي يسبق سنة التقييم
3	<ul style="list-style-type: none">التعميم ببدء سنة التقييم.توفير أدوات التقييم. (نماذج تقييم الاداء والدليل الاجرائي).	الوحدة المعنية بالموارد البشرية	1/2 الثاني من كانون الثاني من سنة التقييم
4	تمكين وتعزيز قدرات المديرين والرؤساء المباشرين في عملية تقييم أداء الموظفين.	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية أو الوحدة التنظيمية المعنية بالتطوير والتدريب ديوان الخدمة المدنية	طوال العام

قبل نهاية الاسبوع الثاني من شهر كانون ثاني من سنة التقييم	الرئيس المباشر + الموظف	تحديد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها.	5
الفترة الاولى 5/20-1/15 مقابلات الأداء 5/31-5/20 الفترة الثانية 10/31-6/1 مقابلات الاداء 11/10-11/1	المدير المعني + الرئيس المباشر + الموظف	مراجعة الأداء ومقابلات الأداء.	6
الرئيس المباشر 11/15 - 11/10 المدير المعني 11/21 - 11/15	الرئيس المباشر + المدير المعني	تقييم أداء الموظف.	7
قبل 12/7	وحدة الموارد البشرية + لجنة تقييمات الاداء (في حال تشكيلها)	دراسة نتائج التقييمات و مطابقتها للنسب.	8

12/15-12/7	الأمين العام/ المدير العام أو من يفوضه	اعتماد نتائج تقييم الأداء.	9
في موعد أقصاه 10 أيام من استلام الاعتراض	لجنة التظلمات	النظر في الاعتراضات المقدمة من قبل الموظفين الحاصلين على تقدير ضعيف (ان وجد)	10
في موعد أقصاه 12/31 من سنة التقييم	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية	إعداد كشف بنتائج تقييم الاداء بعد تدقيق النتائج و اعتماده من الادارة العليا و إرسال نسخة إلى ديوان الخدمة المدنية.	11
بداية العام الذي يلي سنة التقييم	الإدارة العليا	تنفيذ القرارات المترتبة على نتائج تقييم الاداء.	
بداية العام الذي يلي سنة التقييم	الوحدة التنظيمية المعنية بالتطوير والتدريب	تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء التوصيات الواردة في نموذج تقييم الأداء.	
طوال العام	الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية	التأكد من التزام المديرين والرؤساء المباشرين بعملية تقييم الأداء في المواقف المحددة والاجراءات الشكلية، من خلال أخذ عينات من نماذج تقييم الأداء خلال فترات زمنية مختلفة من سنة التقييم.	12

2.2 الخطوات الرئيسية لتنفيذ عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء السنوي بسلسلة من الخطوات المتعاقبة متضمنة مجموعة من الأنشطة، وتتم من خلال الحلقات الادارية المعنية، حسب الجدول التالي:

جدول (2) خطوات تنفيذ عملية ادارة الأداء و تقييمه للموظفين

الجهة المسؤولة	الفترة الزمنية	الأنشطة الفرعية	الخطوات الرئيسية
مسؤول وحدة الموارد البشرية المدير المعني	خلال الأسبوع الأول من شهر كانون ثاني من كل عام وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الأسبوع الأول من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول.	التعميم على كافة المدراء المعنيين ببدء فترة التقييم خلال الأسبوع الأول من بداية العام ويرفق بالتعميم نماذج تقييم الأداء (سجل الأداء والتقرير السنوي) الخاصة للوظائف الخاضعة للتقييم في الوحدة الادارية والتي يشرف على عملها المدير المعني والمحددة أنواعها في المادة (8) من تعليمات ادارة الأداء الوظيفي وتقييمه على أن يقوم المدير المعني بتزويدها للرؤساء المباشرين خلال الفترة المحددة أعلاه.	1 تحديد النتائج
الرئيس المباشر الموظف الخاضع لعملية التقييم	بموعد أقصاه نهاية الأسبوع الثاني من كانون ثاني من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الأسبوع الثاني من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول.	وضع النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها خلال فترة التقييم السنوية بالتشارك ما بين الموظف و رئيسه المباشر.	2
		اطلاع الموظف على عناصر تقييم الأداء والأهمية النسبية لكل منها والتي يتم على أساسها تقييم أدائه.	3
الرئيس المباشر	(فترة المراجعة الاولى) اعتباراً من 1/15 - 5/19 من كل عام، وبالنسبة لشاغلي	تدوين أبرز الوقائع الايجابية والسلبية بالاستناد الى عناصر التقييم العامة والخاصة في الجزء الخاص بسجل الوقائع الايجابية والسلبية لفترة	1 المراجعة الدورية

	<p>الوظائف التعليمية من بداية الفصل الدراسي الاول لغاية ما قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الأول بأسبوعين.</p> <p>(فترة المراجعة الثانية) اعتباراً من 6/1 - 10/31 من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بشهر</p>	<p>المراجعة الأولى و الثانية.</p>	
<p>الرئيس المباشر الموظف الخاضع لعملية التقييم</p>	<p>مقابلة الأداء للفترة الاولى : اعتباراً من 5/20 - 5/31 من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الأول بأسبوعين.</p> <p>مقابلة الأداء للفترة الثانية : اعتباراً من 11/1 - 11/10 من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بشهر.</p>	<p>مقابلة الأداء :اجراء المراجعة الدورية لمستوى أداء المرؤوسين ونسبة انجازهم للنتائج التي تم الاتفاق عليها و توقيعها من كل من الموظف و رئيسه المباشر و المدير لاعتمادها.</p> <p>ويتم رصد نقاط القوة في أداء وسلوك الموظف لتعزيزها، ونقاط الضعف وكيفية معالجتها، وتدوينها في الجزء الخاص بنتائج فترتي المراجعة الأولى و الثانية.</p>	<p>2</p>

المدير المعني	بعد الانتهاء من نتائج مقابلة الاداء للفترتين.	اتخاذ الاجراءات اللازمة بشأن التوصيات و ملاحظات من قبل الرئيس المباشر و راي المدير كما ورد في البند (2) أعلاه من قبل المدير المعني، مع ارفاق الوثائق المدعمة لذلك في ملف الموظف.	3	
الرئيس المباشر	11/11 الى 11/14	تعبئة التقرير السنوي للموظف من قبل الرئيس المباشر بما في ذلك المجموع النهائي للعلامات و التقدير العام مستندا الى سجل الأداء ونتائج مقابلة الأداء وأية وثائق أخرى ورفعها للمدير المعني.	1	
المدير المعني	بموعد أقصاه نهاية الأسبوع الثالث من تشرين الثاني من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بأسبوعين	مراجعة تقارير تقييم الأداء من قبل المدير المعني وبيان رأيه وملاحظاته (ان وجدت) و ارسالها الى وحدة الموارد البشرية لتدقيق مطابقتها للنسب وفق منحنى التوزيع الطبيعي مرفقه بكشف بأسماء موظفي المديرية التي يديرها موضحا فئاتهم ودرجاتهم وعلاماتهم وتقديراتهم ومرتب تنازلياً من الأعلى للأسفل حسب العلامة -	2	
وحدة الموارد البشرية	بموعد أقصاه نهاية تشرين الثاني من عام	اعداد كشف بأسماء كافة موظفي الدائرة و فئاتهم ودرجاتهم وعلاماتهم وتقديراتهم مرتبة تنازلياً من الأعلى للأسفل حسب العلامة وتدقيق مطابقتها للنسب وفق منحنى التوزيع الطبيعي و رفع الكشف الى الامين العام	3	
الوزير	بموعد أقصاه نهاية الأسبوع الاول من كانون الأول من	تشكيل لجنة دراسة نتائج تقييم الاداء بقرار من الوزير بناء على تنسيب الامين العام في حال عدم مطابقة نتائج تقييم أداء الموظفين للنسب	4	

اعداد وتنظيم تقرير الأداء السنوي

	كل عام	المحددة للتقديرات السنوية وفق منحى التوزيع الطبيعي.		
لجنة دراسة نتائج تقييم الاداء.		دراسة نتائج تقييم الأداء ورفع التوصيات للوزير باتخاذ القرار المناسب بشأنها.	5	
الأمين العام أو من يفوضه	بموعد أقصاه نهاية الأسبوع الثاني من كانون الأول من كل عام	اعتماد نتائج تقارير الأداء السنوية للموظفين	6	
وحدة الموارد البشرية	مباشرة بعد اعتماد التقدير النهائي	تبليغ الموظفين الحاصلين على تقدير (ضعيف).	7	
لجنة التظلمات في الدائرة	اعتباراً من بداية الأسبوع الثالث من كانون الأول ولمدة ثلاث أيام من تاريخ استلام الموظف لتقييمه	استلام الإعتراضات من الموظفين (ان وجدت).	1	الاعتراضات
لجنة التظلمات	بموعد أقصاه عشر أيام من تاريخ استلام طلبات الاعتراض	النظر في التظلمات المقدمة من قبل الموظفين الحاصلين على تقدير ضعيف (ان وجدت) على نتائج تقييم الأداء السنوية واصدار قراراتها النهائية و المصادقه عليها وفق احكام النظام.	2	
الدائرة المعنية	بموعد أقصاه نهاية كانون الأول من كل عام	ارسال كشوفات تقييم الأداء السنوي النهائية للموظفين إلى ديوان الخدمة المدنية.	3	

المرجع المختص		اتخاذ القرارات الادارية المترتبة على نماذج التقرير السنوي سنداً لأحكام المادة (75) من نظام الخدمة المدنية، وتنفيذ تلك الاجراءات الناتجة عن عملية التقييم.	1	تفويض النتائج المترتبة على التقييم
------------------	--	---	---	------------------------------------

2.3 آلية تقييم الموظف المعين تحت التجربة

- يتم تقييم أداء وسلوك الموظف تحت تجربته وفقاً للنموذج المعد لهذه الغاية مرة كل ستة شهور على أربع مراحل خلال فترة سنتي التجربة بشكل يراعي الاستمرارية في عملية رصد ومتابعة أداء الموظف تحت التجربة، على أن يتم لفت نظر الموظف بعد كل فترة لمظاهر القوة والضعف في أدائه وسلوكه واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز أوجه القوة وتفاذي أوجه القصور.
- يجوز للمرجع المختص إنهاء خدمات الموظف تحت التجربة خلال اي فترة من فترات سنتي التجربة الاربع في ضوء نتائج أدائه و/أو سلوكه بقرار من المرجع المختص بالتعيين، بناءً على تنسيب الأمين العام المستند على تنسيب كل من الرئيس المباشر والمدير المعني على أن يسبق ذلك قيام الدائرة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أوجه القصور في أداء وسلوك الموظف.
- في حال انتهاء الموظف لفترة سنتي التجربة قبل الاول من ايار فانه يتم تنظيم نموذج تقييم ادائه حسب طبيعة الوظيفة، ويتم تنظيم ملفات لمتابعة أدائه وسلوكه في حال انتهاء فترة التجربة بعد الأول من آيار.

2.4 الخطوات التفصيلية لدورة الأداء الوظيفي وتقييمه

فيما يلي عرضاً للخطوات التفصيلية لدورة الأداء الوظيفي وتقييمه:

1. تحديد النتائج

يتم تحديد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها في ضوء الأهداف الواردة في الخطة السنوية للوحدة التنظيمية. ويتم تحديد أولوية وأهمية النتائج في ضوء ارتباطها بأهداف الوحدة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية للدائرة، وعلى ألا يزيد عدد النتائج على خمس نتائج ولا تقل عن نتيجتين اثنتين، ويتم اعتمادها من قبل المدير المعني والرئيس المباشر والموظف.

جدول (3) الخطوات التفصيلية لتحديد النتائج

الاجراء	الجهة المسؤولة
<p>أ. يقوم الرئيس المباشر بفتح ملف خاص بعملية تقييم الأداء يتضمن كافة الوثائق ذات الصلة بعمل الدائرة والمرتبطة بعملية التقييم :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الخطة الاستراتيجية. • الخطط والبرامج التنفيذية الخاصة بالوحدة الادارية. • مؤشرات الأداء (ان وجدت). • الدليل الاجرائي لادارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية. <p>ب. فتح ملف لكل موظف يتم حفظ الوثائق الأساسية التالية فيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> • نموذج تقييم الأداء (سجل الأداء والتقرير السنوي) الخاص بالموظف. • نسخة عن بطاقة الوصف الوظيفي للموظف. • بطاقة الموظف (والتي تشمل على المعلومات التفصيلية والخاصة بسيرة الموظف المهنية مثل الدورات التدريبية، الاجراءات التأديبية، كتب الشكر أو التقدير وغيرها). • أي وثائق ذات صلة بأداء و / أو سلوك الموظف. 	<p>1</p> <p>الرئيس المباشر</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يتفق الرئيس المباشر والموظف على النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة التقييم، على أن تتفق تلك النتائج مع الأهداف الواردة في الخطة السنوية للوحدة التنظيمية، وبحيث لا يتجاوز عدد النتائج عن (5) ولا يقل عن (2) ويتم تدوينها في الفقرة (أ) من الجزء الثاني في نموذج تقييم الأداء الخاص بالموظف. ولتحديد النتائج بشكل واضح ومفهوم يجب أن يراعى عند صياغة الأهداف الواردة في الخطة السنوية للوحدة التنظيمية أن تكون: <ul style="list-style-type: none"> - محددة : أي واضحة و مفهومة. - قابلة للقياس: أي يمكن التحقق من درجة تحقيقها رقمياً و نوعياً . - عملية: أي يمكن ترجمتها إلى أنشطة و فعاليات محددة لتنفيذها . - واقعية: أي تقع في مستوى قدرات وإمكانات الجهة المعنية لتنفيذها سواء كان فرداً أو وحدة تنظيمية، وأن ترتبط النتائج مع المهام والمسؤوليات الواردة في بطاقة الوصف الوظيفي. - محددة زمنياً: أي أن يرتبط تنفيذ الهدف بإطار زمني محدد لانجازه، وتتفق مع الإطار الزمني المحدد لمرحلتي المراجعة الدورية الأولى والثانية، بحيث يراعى عدم التداخل في مواعيد الانجاز بين المرحلتين ما أمكن. • يقوم الرئيس المباشر بالتعاون مع الموظف بتحديد الأهمية النسبية الخاصة بكل نتيجة من النتائج التي تم تحديدها في البند أعلاه وذلك وفقاً لأهمية النتيجة مقارنة مع النتائج الأخرى على أن يكون المجموع العام للعلامة القصوى للنتائج المطلوبة كما هو محدد في الفقرة (أ) من الجزء الثاني في نموذج تقييم الأداء. • ويقوم كل من الرئيس المباشر والموظف بالتوقيع على صحة البيانات الموثقة بالخانات المخصصة لذلك. 	2
<p>يقوم الرئيس المباشر باطلاع الموظف على عناصر التقييم التي سيتم على أساسها تقييم أداءه ، والتي تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عناصر تقييم الأداء العامة والخاصة المحددة في الفقرة (أ) من الجزء الرابع في نموذج تقييم الأداء. • عناصر التميز الوظيفي المشار إليها في الفقرة (ج) من الجزء الرابع في نموذج تقييم الأداء، مع ضرورة ارفاق الوثائق والمعززات التي تثبت أحقية الموظف في الحصول على علامات التميز الوظيفي، وبخلاف ذلك لا تعتمد. • الأهمية النسبية والعلامة القصوى لكل عنصر من عناصر التقييم. 	3

2. المراجعة الدورية

• توثيق وتدوين الملاحظات السلوكية (الوقائع الإيجابية والسلبية المرتبطة بالعناصر العامة والخاصة)

على الرئيس المباشر توثيق وتدوين أية ملاحظة ونوعها وتاريخها تتعلق بأداء وسلوكيات ومهارات الموظف سواء كانت سلبية أم ايجابية والتي تم رصدها في فترتي المراجعة الدورية خلال السنة بشكل تراكمي وذلك حتى تكون دليل اثبات على قيام الموظف بالالتزام بالعناصر العامة والخاصة المحددة في نموذج تقييم الأداء، ولا يضطر الرئيس المباشر إلى الاعتماد على ذاكرته الشخصية عند إجراء المراجعة الدورية أو تقييم الأداء آخر السنة من خلال تقديم دلائل موضوعية وواقعية تبرهن على سلوك الموظف وأدائه. مما يساهم في تقليل اعتراض الموظف على نتائج مقابلة الأداء.

• نتائج مقابلة الأداء

عقد مقابلة الأداء مع الموظف والتي من خلالها يتم تسجيل نقاط القوة لتعزيزها وتسجيل نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وتتم على فترتين:

الأولى وتبدأ من تاريخ 20 / 5 وتنتهي بتاريخ 31 / 5 من كل عام، وللوظائف التعليمية قبل أسبوعين من بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الأول.

الثانية تبدأ من تاريخ 11/1 وتنتهي بتاريخ 11/10 من كل عام، وللوظائف التعليمية قبل شهر من بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني.

على أن يقوم الرئيس المباشر في بداية فترة المراجعة الدورية الثانية باطلاع الموظف على أبرز الملاحظات التي تضمنتها نتائج مقابلة الأداء في الفترة الأولى والتوصيات المترتبة عليها، بالإضافة الى أية تعديلات أو اضافات تم الاتفاق عليها مع المدير المعني على النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها، لاخذها بعين الاعتبار خلال فترة المراجعة الدورية الثانية.

جدول (4) الخطوات التفصيلية المراجعة الدورية

الاجراء	الجهة المسؤولة
<p>يقوم الرئيس المباشر بتدوين الملاحظات والوقائع الايجابية و السلبية في فترتي المراجعة الدورية خلال السنة كما في الفقرة (ب) من الجزء الثاني في نموذج تقييم أداء الموظف ويطلع الموظف عليها والذي يتم فيه تدوين أبرز الوقائع الايجابية والسلبية التي قام بها الموظف استناداً الى عناصر التقييم العامة والخاصة.</p>	
<p>بعد الاتفاق على تحديد موعد لعقد مقابلة الأداء، يقوم كل من الرئيس المباشر والموظف كل على حدا بالتحضير المسبق لمقابلة الأداء وذلك من خلال قيام كل منهما بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الخطة السنوية للوحدة التنظيمية والنتائج المطلوب من الموظف تحقيقها. • تحضير الوثائق اللازمة التي تبين مستوى انجاز النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها. 	الرئيس
<p>يتم عقد جلسة مقابلة الأداء بين الرئيس المباشر و الموظف بالوقت المتفق عليه ضمن الفترات الزمنية المحددة في التعليمات، حيث يتم خلالها تحليل ومراجعة أداء الموظف وسلوكه ومدى تحقيقه للنتائج المتفق عليها و تحديد مستوى أداء الموظف الفعلي في المجالات المشمولة بكل عنصر من عناصر التقييم العامة والخاصة.</p>	الرئيس المباشر والموظف
<p>يقوم الرئيس المباشر بتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها (ان وجدت) والصعوبات والمعوقات والأسباب التي حالت دون تحقيق النتائج بشكل كامل ومدى الانحراف عن تحقيقها وفقاً لعناصر التقييم العامة والخاصة، وهذا ويجب التفريق ما بين المسببات من حيث تقصير الموظف في أداء عمله بالشكل المطلوب او تلك الخارجة عن ارادته وسيطرته وتدوينها توثيقاً في خانة نقاط الضعف في الجزء الثالث (نتائج مقابلة الأداء) بعد أن يتم الاتفاق بين الرئيس المباشر والموظف عليها وتوقيع المدير المعني في الخانات المخصصة لذلك.</p>	

<p>يقوم الرئيس المباشر باتخاذ الاجراءات اللازمة لتعزيز نقاط القوة ولمعالجة نقاط الضعف لتحسين الأداء، ورفع التقارير اللازمة بشأنها الى المدير المعني وتوثيقها في ملف الموظف، وتحديد ما يجب على الموظف عمله خلال المراجعة الدورية.</p> <p>ان نقاط القوة والضعف المحددة في نتائج مقابلة الأداء جزء أساسي من التغذية الراجعة المستمرة التي يحصل عليها الموظف من رئيسه المباشر، لمساعدته على تطوير و تنمية أدائه الوظيفي، وبالتالي فان صياغة تلك النقاط وبالأخص المتعلقة بنقاط الضعف يجب أن يراعى في اظهارها والتعامل معها بشكل ايجابي، كونها تستهدف تحسين أداء وسلوك الموظف، وبشكل يشجع ويحفز الموظف للعمل على تطوير تلك المجالات وتجنب الجمل العامة واستخدام جمل واضحة ومحددة تتضمن تحديد دقيق لمجالات التحسين وتدعيمها بأدلة ملموسة ومحددة من الواقع العملي للموظف.</p>	<p>الرئيس المباشر والموظف والمدير</p>
<p>يقوم الرئيس المباشر بوضع التوصيات اللازمة لتطوير أداء الموظف وفقاً لنتائج المراجعة الدورية، وعرضها على المدير المعني لبيان رأيه تمهيداً لرفعها الى الجهات العليا في الدائرة واتخاذ الاجراءات والقرارات بخصوصها سواء اكانت ايجابية أو سلبية، وكذلك تضمينها وتوظيفها في خطة الموارد البشرية في الدائرة.</p>	

3. إعداد وتنظيم تقرير الأداء السنوي

استكمالاً لكافة الاجراءات الهادفة الى تقييم أداء الموظف وسلوكه الوظيفي يتم اعداد تقرير الأداء السنوي للموظف مباشرة بعد فترة المراجعة الدورية الثانية ولمدة أسبوع من تاريخه، حيث يتم تقييم أداء الموظف من ناحية نسبة انجازه للنتائج المطلوب منه تحقيقها، ومدى التزامه بمعايير الأداء والسلوك الوظيفي المطلوب وابداعه وتميزه من جهة اخرى بالاستناد الى العناصر العامة والخاصة للتقييم وعناصر التميز الوظيفي، حيث تشمل الخطوات التالية:

جدول (5) الخطوات التفصيلية لإعداد وتنظيم تقرير الأداء السنوي

الإجراء	الجهة المسؤولة
<p>1. يقوم الرئيس المباشر بالخطوات التالية:</p> <p>أ. تقييم النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد نسبة الانجاز الفعلية والمتحققة لكل نتيجة ومستويات انجازها (القيمة المتحققة). • مقارنة نسب الانجاز ومستوياتها الفعلية لكل نتيجة مع ما تم الاتفاق مع الموظف على تحقيقه خلال فترة التقييم والمحددة بالفقرة (أ) من الجزء الثاني / سجل الأداء في نموذج تقييم أداء الموظف. • تقدير العلامة المستحقة لكل نتيجة وتدوينها في الخانة المخصصة لذلك في الجدول. • تثبيت حاصل عملية الجمع في خانة (المجموع) المخصصة لذلك في الجدول. • نقل مجموع العلامات المستحقة للنتائج في اسفل الجدول المخصص لذلك الى الخانة في الفقرة (ب) من الجزء الرابع / التقرير السنوي. <p>ب. تقييم عناصر الأداء العامة والخاصة</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتم تحديد مستوى أداء الموظف لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء العامة والخاصة من خلال تحديد مستوى أداء الموظف بالنسبة للمؤشرات الدالة لكل عنصر من عناصر التقييم ويتم قياس أداء الموظف بعناصر التقييم من خلال مقارنتها بخمسة معايير تمثل المستويات المختلفة وسلوك الموظف وهي: - ممتاز: لدى الموظف القدرة لإنجاز الاعمال بشكل يفوق المستوى المتوقع بشكل استثنائي. - جيد جداً: لدى الموظف القدرة لإنجاز الاعمال بشكل يفوق المستوى المتوقع. - جيد: لدى الموظف القدرة لإنجاز الاعمال بشكل مرضي ويقابل المستوى المتوقع. - مقبول: لدى الموظف القدرة لإنجاز الاعمال بالحد الأدنى من المستوى المتوقع. - ضعيف: أداء الموظف أقل من المستوى المتوقع والمقبول ويحتاج إلى تحسين وتطوير. <ul style="list-style-type: none"> • يتم احتساب نتيجة تقييم الأداء لكل عنصر من عناصر التقييم وتعبئة تلك النتائج في الفقرة (أ) من الجزء الرابع / التقرير السنوي من خلال: - استخدام مصفوفة العلامات المحددة لكل عنصر من عناصر التقييم العامة والخاصة. - وضع دائرة حول المربع الذي ينتج من تقاطع امتداد الخانة الأفقية للمصفوفة والمتضمنة عناصر التقييم مع امتداد الخانة العمودية من المصفوفة المتضمنة مستوى أداء الموظف للعنصر من خانة (العلامة المستحقة) - يتم جمع العلامات المحددة بالمربعات ووضع النتيجة في خانة العلامة المستحقة اسفل المصفوفة. <p>ج. عناصر التميز الوظيفي</p> <p>يقوم الرئيس المباشر بتعبئة الجزء الخاص بعناصر التميز الوظيفي وفقاً للمستندات والوثائق الداعمة، ووضع العلامة المستحقة على النحو المبين في الفقرة (ج) من الجزء الرابع / التقرير</p>	<p>الرئيس المباشر</p>

<p>السنوي، مع الأخذ بعين الاعتبار أحكام المادتين (1/30) و (34) من النظام.</p> <p>2. في ضوء نتائج التقييم، يقوم الرئيس المباشر بتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية التي تعتبر ضرورية لتحسين أداء الموظف وتطوير قدراته وسلوكه خلال العام القادم، والعمل على توثيق تلك التوصيات بالخانة المخصصة في الجزء الثالث / نتائج مقابلة الأداء.</p> <p>3. يقوم الرئيس المباشر بعد الانتهاء من تعبئة نموذج تقييم الأداء السنوي باحتساب مجموع العلامات المستحقة من خلال استخراج حاصل جمع العلامات في الجزء الرابع / التقرير السنوي، وتحديد التقدير العام على أساسه، والتوقيع في الخانة المخصصة لذلك ورفعها للمدير المعني.</p>	
<p>1. يقوم المدير المعني بمراجعة تقييم الأداء السنوي المعد من قبل الرئيس المباشر بهدف:</p> <p>- التأكد من التزام الرئيس المباشر بالتعليمات والخطوات الاجرائية المحددة ضمن تعليمات ادارة الأداء الوظيفي وتقييمه.</p> <p>- التأكد من توافق نتيجة تقييم الأداء السنوي للموظف مع ما تم تدوينه في سجل الأداء.</p> <p>2. على ضوء نتائج المراجعة المشار اليها بالبند أعلاه، يقوم المدير المعني ببيان رأيه سواء أكان بالموافقة أو عدم الموافقة على النتيجة النهائية لتقرير الأداء السنوي للموظف، من خلال وضع علامة (X) ضمن الخانة المخصصة لذلك في النموذج ، وفي حال عدم الموافقة على نتيجة التقييم يجب على المدير المعني توثيق أسباب أو مبررات عدم الموافقة، ورفعها للأمين العام أو من يفوضه لإتخاذ القرار المناسب بشأنها، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نموذج تقرير الأداء السنوي.</p> <p>3. يقوم المدير المعني بالتوقيع بالخانة المخصصة لذلك في النموذج، ومن ثم رفعه الى الوحدة التنظيمية المختصة بالموارد البشرية في الدائرة نهاية منتصف تشرين الثاني من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بأسبوعين على الأقل.</p>	<p>المدير المعني</p>

2.5 آلية التعامل مع عدم مطابقة نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين مع النسب المئوية

للتوزيع الطبيعي

الحالة الأولى

في حال اتخاذ الوزير قرار بناءً على توصيات اللجنة برفع نسب الحاصلين على تقدير ممتاز وتخفيض نسبة الموظفين الحاصلين على تقدير ضعيف، فيجب على الدائرة تقديم وثائق ومعززات ترتبط بنتائج تقييم الأداء المؤسسي للدائرة، ومعززة بالوثائق والبيانات الصادرة عن الجهات ذات

العلاقة مثل المسح السنوي لمدى التزام الدوائر الحكومية بتحقيق متطلبات نظام تطوير الخدمات الحكومية ومسوحات مستوى الخدمات الحكومية الصادرة عن وزارة تطوير القطاع العام أو أي مسوحات على مستوى دوائر الخدمة المدنية، أو حصول الدائرة على نتائج متقدمة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية عن المشاركة في الدورة السابقة، أو حصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات والتقارير والمؤشرات العالمية أو الإقليمية ذات العلاقة بعمل الدائرة.

الحالة الثانية

في حال اتخاذ الوزير قرار بناءً على توصيات اللجنة بالتنقيذ بالنسب المئوية المحددة في المادة (10) من تعليمات إدارة الأداء الوظيفي وتقييمه، يتم إعادة تقارير الأداء للمدراء المعنيين والرؤوساء المباشرين للتنقيذ بالنسب المئوية المحددة في النظام.

3 الجزء الثالث

أنواع نماذج تقييم الأداء ومكوناتها من العناصر العامة والخاصة والمؤشرات السلوكية لكل عنصر و الأهمية النسبية

3.1 نماذج تقييم الأداء في الخدمة المدنية

نظراً لاختلاف طبيعة الوظائف في الخدمة المدنية وتعدد مهامها وتدرج مسؤولياتها ومستوياتها، فقد تم تقسيم هذه الوظائف والمستويات على عدة نماذج تراعي خصوصية كل منها، للوصول الى إدارة وتقييم أداء أكثر موضوعية وعدالة وواقعية وفقاً لاحكام النظام، وهذه النماذج مبينة في الجدول التالي:

جدول (6) نماذج تقييم الأداء في الخدمة المدنية

الرقم	نوع النموذج
1	الوظائف القيادية (برتبة مدير فأعلى)
2	الوظائف الإشرافية (دون رتبة مدير)
3	مدير مدرسة
4	مشرف تربوي
5	معلم
6	مهندس
7	طبيب
8	وظائف الأئمة و الوعاظ
9	الوظائف الفنية التخصصية (للفتة الأولى)
10	الوظائف الإدارية والمالية (للفتة الأولى)
11	الوظائف الفنية التخصصية (للفتة الثانية)
12	الوظائف الإدارية والمالية (للفتة الثانية)
13	الوظائف المهنية والحرفية/ الفتة الثالثة
14	وظائف الخدمات الإدارية المساعدة وأعمال السواقفة/ الفتة الثالثة

3.2 العناصر العامة (الكفايات العامة) ومؤشراتها السلوكية

وهي المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها الموظف العام بغض النظر عن الفئة الوظيفية أو المجموعة النوعية أو المستوى الوظيفي، ويختلف عدد هذه العناصر والعلامة القصوى لكل عنصر حسب نوع نموذج تقييم أداء الوظيفة.

جدول (7) العناصر العامة لتقييم الأداء والمؤشرات السلوكية

المؤشرات السلوكية	العناصر	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> - درجة معرفة الموظف وتعمقه بالتشريعات الناظمة لعمله وتمكنه من تطبيقاتها المختلفة. - درجة الحرص على توثيق التشريعات الناظمة للعمل وفهرستها بشكل منظم يسهل الرجوع إليها. - الالتزام بتطبيق التشريعات المتعلقة بالعمل (أنظمة وتعليمات وتوجيهات). - القدرة على فهم واستيعاب وشرح الغاية من وجود الدائرة وقيمتها. - مدى فهمه واستيعابه للأهداف العامة للدائرة. - مدى إيمانه وانسجامه ممارساته العملية مع رسالة وقيم الدائرة. - درجة الحرص على تحقيق الأهداف العامة للدائرة. - درجة الحرص على نشر وتسويق رسالة وقيم الدائرة والترويج لها في اللقاءات التي يشارك بها سواء كانت رسمية وغير رسمية. 	<p>الإحاطة بالتشريعات الوظيفية وفهم أهداف الدائرة ورسالتها والالتزام بقيمتها</p>	1
<ul style="list-style-type: none"> - استنثار ساعات الدوام الرسمي لإنجاز ما هو مطلوب. - معدل التردد على الموظفين في الدائرة ممن ليس لديه عمل رسمي. - معدل استقبال الزيارات الشخصية واستخدامه للهاتف والحاسوب لأغراض شخصية. - درجة تكرار حالات التغيب أوالمغادرة الشخصية. 	<p>التقيد بأوقات الدوام الرسمي والحرص على استخدام الوقت في عمل منتج</p>	2

	- مدى الالتزام بأوقات الدوام الرسمي المقرر.
--	---

	<p>3</p> <p>الإمام ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية، والمهارات اللازمة لتنفيذها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الفهم والتمكن من البرامج المقررة وفقاً لخطط وبرامج عمل الوحدة التنظيمية. - المعرفة بالخطوات الاجرائية اللازمة لتنفيذ العمل ضمن نطاق الوحدة التنظيمية التي يعمل بها - درجة التوافق والانسجام بين نتائج ومخرجات اعمال الموظف مع البرامج المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية التي يعمل بها. - الحرص على توفير التغذية الراجعة الكفيلة بتحقيق الغايات المقررة من البرامج المعتمدة. - درجة امتلاك الكفايات والمهارات (الفنية والادارية) اللازمة للتعامل مع الاليات والتطبيقات الخاصة بتنفيذ البرامج بالشكل المطلوب.
	<p>4</p> <p>الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق</p>	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الاتصال كتابة ومحادثة بأسلوب مهني مختصر وبدون أخطاء. - درجة التنسيق والتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين لإنجاز العمل. - القدرة على تقبل الرأي الآخر ومناقشته. - درجة امتلاك مهارات التفاوض والإقناع. - بناء علاقات واتجاهات إيجابية مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه لمصلحة العمل. - القدرة على إيصال وتوضيح الأفكار بطريقة سلسة ومفهومة. - مدى استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في الاتصال مع الآخرين.
	<p>5</p> <p>تنظيم العمل ومتابعة تنفيذه</p>	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التخطيط لإنجاز العمل في الوقت المحدد. - تحديد الأولويات بما ينسجم مع برامج العمل اليومية. - الحرص على تحقيق النتائج وتكريس الوقت والجهد لذلك. - تنظيم الملفات والسجلات والوثائق وتصنيفها وترميزها بطريقة يسهل الرجوع إليها بسرعة وسهولة. - إعداد تقارير انجاز ومتابعة سير العمل.

<ul style="list-style-type: none"> - الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل وقت وكلفة ممكنة. - انجاز ما يطلب منه بالوقت المحدد. - معدل ارتكاب الأخطاء بالعمل. 	<p>انجاز الأعمال المكلف بها بالدقة والسرعة المطلوبتين</p>	<p>6</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الرغبة في التعلم من خبرات الموظفين الآخرين وأصحاب الخبرة في مجال الاختصاص. - الحرص على اكتساب المهارات المختلفة (اللغوية والحاسوبية...). - المبادرة في الحصول على المعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة. - الحرص على نقل وتدوير المعرفة والخبرة للآخرين. - القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات. 	<p>التعلم وتطوير الذات وتحمل مسؤوليات أعلى</p>	<p>7</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تفهم احتياجات ومطالب وشكاوي واقتراحات متلقي الخدمة واستيعابها وتقديرها بالشكل الأمثل. - سرعة تقديم الخدمة بالشكل الأمثل والحرص على وقت متلقي الخدمة. - تقديم الرد الملائم والصحيح على الاستفسارات. - التعامل مع متلقي الخدمة دون محاباة وتحيز. - التحلي بالصبر وحسن معاملة متلقي الخدمة. - الاستفادة من ملاحظات متلقي الخدمة لغايات تحسين مستوى الخدمات المقدمة. 	<p>معاملة متلقي الخدمة بلباقة وكياسة</p>	<p>8</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بالعمل بنفس مستوى الأداء في حال زيادة حجم العمل أو العمل لساعات إضافية. - الهدوء والاتزان في التعامل مع أزمات العمل والظروف الطارئة. - التفكير المنظم والسريع والمعالجة الفعالة تحت ضغوط العمل. - القدرة على التأقلم مع التغير السريع وفقاً لمتطلبات العمل. 	<p>تحمل ضغوط العمل والمحافظة على مستويات الانجاز المطلوبة</p>	<p>9</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لا يستغل الوظيفة العامة لخدمة اغراض شخصية. - يتعامل بصدق وصراحة مع زملائه ومتلقي الخدمة. - يتعامل مع الجميع بعدالة في أداء عمله. - يتحمل المسؤولية عن الاخطاء التي يرتكبها. - يحظى بثقة الاخرين بسبب استقامته. 	<p>التحلي بالاخلاق والنزاهة والأمانة في أدائه لمهام عمله</p>	<p>10</p>

- يحرص على الانسجام بين سلوكه وتصرفاته وقيم ومبادئ الدائرة		
--	--	--

3.3 العناصر الخاصة (الكفايات الوظيفية) ومؤشراتها السلوكية

وهي المعارف والمهارات التي يجب أن يتمتع بها الموظف لتأدية مهام الوظيفة، ويختلف عدد هذه العناصر والعلامة القصوى لكل عنصر حسب نوع نموذج تقييم أداء الوظيفة.

جدول (8) العناصر الخاصة التالية لتقييم الأداء للوظائف القيادية (برتبة مدير فأعلى) ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الأهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	رسم السياسات ووضع الأهداف الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتقييمها مؤسسياً	8	<ul style="list-style-type: none"> - فهم عميق للواقع الحالي والتصور المستقبلي وفقاً لرؤية الدائرة والقدرة على سد الفجوات وسبل معالجتها. - المشاركة في وضع وتطوير السياسات على المستوى المؤسسي ووضع الآليات اللازمة لضمان تحقيقها. - تحديد الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى خطط تقوم الوحدة / أو الوحدات الواقعة تحت إشرافه على تنفيذها بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية العامة. - القدرة على وضع أسس ومعايير لقياس الأداء المؤسسي وفقاً للمخرجات والنتائج. - تحليل نتائج قياس الأداء المتحقق من الخطط الإستراتيجية والتنفيذية وتحديد الانحرافات وأسبابها ووضع الحلول لها. - المهارة في استخدام نتائج تقييم الأداء المؤسسي كمدخلات في دعم وتطوير الوحدات التي تقع ضمن إشرافه.
2	اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أعلى	8	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على المعلومات كأساس لعملية اتخاذ القرارات. - اتخاذ القرار في الوقت المناسب. - مدى فاعلية القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف. - درجة الاعتماد على الموظف في تحمل مسؤوليات أعلى. - استخدام الصلاحيات المخولة في أداء المهام.

--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها. - درجة التمكن من التفكير المنطقي والتحليلي. - القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الوحدة الإدارية. - القدرة على المفاضلة بين الحلول المطروحة لحل المشكلة واختيار أفضل الحلول والسيناريوهات. 	7	التنبؤ وتشخيص المشكلات ومعالجتها	3
<ul style="list-style-type: none"> - متابعة أداء الموظفين في الوحدة من خلال نماذج التقييم واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. - الحرص على تزويد مرؤوسيه بالتغذية الراجعة المستمرة بهدف تطوير أداءهم وتحسينه. - توفير فرص التعلم والتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين. - الحرص على بناء وإعداد الصف الثاني من القيادات. - تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم. - استخدام التدوير الوظيفي وسيلة لتطوير وتنمية المرؤوسين. 	6	تنمية وتمكين الموظفين وتوفير بيئة تعلم مناسبة	4
<ul style="list-style-type: none"> - إبراز الجهود الايجابية الفردية والجماعية للمرؤوسين ونشرها. - الاطلاع على قصص النجاح والممارسات الفضلى وتشجيع المرؤوسين على تبنيها. - درجة مساعدة المرؤوسين للتكيف مع متطلبات التغيير المؤسسي. - القدرة على إدارة الصراع واستثماره ايجابياً. - القدرة على إحداث التغيير الايجابي في الثقافة والقيم المؤسسية غير المرغوبة. - الاهتمام بوجهات نظر الآخرين وإبداعاتهم وإظهارها، والاهتمام بمشاركاتهم في صنع القرار. 	6	توفير بيئة تنظيمية مجذرة لثقافة التميز	5

جدول (9) العناصر الخاصة التالية لتقييم الأداء للوظائف الاشرافية ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	وضع الخطط وبرنامج العمل التنفيذية في ضوء الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها	6	<ul style="list-style-type: none"> - مدى فهم الخطة الإستراتيجية ومحاورها ومراحل تنفيذها. - مدى انسجام خطة العمل التنفيذية مع محاور الخطة الإستراتيجية من جهة وخطط العمل التنفيذية للوحدات الأخرى. - مدى القدرة على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية والمالية اللازم لتنفيذ الخطة - مدى وضع معايير ومؤشرات كمية ونوعية لقياس فاعلية الخطط والبرامج التنفيذية على مستوى الوحدة التنظيمية. - إعداد تقارير تقدم سير العمل حول الخطط التنفيذية والمشكلات التي تواجه أعمال التنفيذ. - القدرة على تحديد فجوات الانجاز والانحراف في الأداء المخطط وأسبابها. - مهارة وضع الآليات الكفيلة لمعالجة الانحرافات وسد الفجوات في التنفيذ. - المهارة في استخدام نتائج قياس الانجاز المتحقق في كمدخلات في دعم وتطوير القدرات المؤسسية.
2	إدارة المرؤوسين والإشراف عليهم ومتابعة أدائهم وتقييمهم بموضوعية وعدالة	6	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع العمل وفقاً لقدرات وكفايات الموظفين ودور كل منهم في انجاز الخطة التنفيذية. - القدرة على تحديد النتائج المطلوبة بالدقة اللازمة وفقاً للأهداف ومؤشرات الأداء أو كليهما بالتعاون والتشارك مع الموظفين. - مدى الحرص على إطلاع الموظفين على عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي، والأهمية النسبية لكل منها وفقاً للنماذج المعتمدة. - درجة الالتزام بمراجعة الاداء مع المرؤوسين بما يحقق رصد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وكيفية معالجتها. - مدى القدرة على توظيف سجل الأداء لإجراء أية تعديلات ضرورية على الأهداف والمؤشرات والمساعدة في تحديد

<p>الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد التقارير بأسلوب مهني ودقيق وبالوقت المناسب. - اعتماد التقارير على بيانات ومعلومات دقيقة ومبوبة وموثقة. - درجة تضمن التقرير لكافة الجوانب ذات العلاقة بالموضوع. - درجة استخدام الرسومات التوضيحية والجدول التي تساعد في فهم مضمون التقرير. - القدرة على إعداد ملخصات تنفيذية لهذه التقارير وبيانات إيجابيات وسلبيات كل بديل بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المناسبة. - مدى الاستفادة من التقارير والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وتوظيفها في إعداد هذه التقارير والدراسات. 	<p>4</p>	<p>كتابة وإعداد التقارير بالشكل المطلوب</p>	<p>3</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توفير فرص التعلم وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين. - توفير وسائل ومصادر المعرفة وتسهيل وتشجيع الموظفين للوصول إليها. - القدرة على تفويض المهام وإشراك الموظفين في لجان وفرق العمل. - استخدام التدوير الوظيفي وسيلة لتطوير وتنمية المرؤوسين. 	<p>5</p>	<p>الحرص على تنمية وتمكين الموظفين وتوفير بيئة تعلم مناسبة</p>	<p>4</p>
<ul style="list-style-type: none"> - درجة التمكن من التفكير المنطقي التحليلي. - درجة استخدام المنهجية العلمية في توقع المشكلات وتقديم المقترحات لتلافيها. - القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحديات التي تواجه الوحدة الإدارية. - القدرة على طرح الحلول البديلة لمعالجة المشكلات بأفضل طرق ممكنة. 	<p>4</p>	<p>التنبؤ وتشخيص المشكلات ومعالجتها</p>	<p>5</p>

جدول (10) العناصر الخاصة التالية لتقييم الأداء لوظيفة مدير مدرسة ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	الحرص على متابعة أداء المرؤوسين وإجراءات سير اليوم الدراسي في المدرسة	6	<ul style="list-style-type: none"> - الاطلاع على خطط المعلمين وتقييمها وتقديم التغذية الراجعة حولها. - القدرة على تأدية دور المشرف التربوي المقيم في المدرسة بالكفاءة المطلوبة. - متابعة أداء الجهاز الإداري في المدرسة وتقديم التغذية الراجعة لهم. - القدرة على متابعة مهام المعلمين في المناوبة والطابور الصباحي وغيره من المهام الإضافية. - متابعة مدى تقيد الطلبة بتعليمات الانضباط المدرسي. - القدرة على إدارة الصراع والأزمات بكفاءة واقتدار واستثماره ايجابياً.
2	تنمية وتمكين المرؤوسين وتوفير بيئة تعلم مناسبة	6	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحليل وتقييم أداء المرؤوسين وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم. - القدرة على الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء تحليل الأداء. - القدرة على متابعة أثر التدريب الذي يتلقاه العاملون في المدرسة على تحسين أدائهم. - توفير فرص التعلم وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين. - توفير وسائل ومصادر المعرفة وتسهيل وتشجيع الموظفين للوصول إليها. - القدرة على تفويض المهام وإشراك الموظفين في لجان وفرق العمل. - استخدام التدوير الوظيفي وسيلة لتطوير وتنمية المرؤوسين.

<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة بأهداف التربية والتعليم. - المعرفة بالتشريعات التربوية المتعلقة بعمله. - فهم معايير المنهاج المدرسي الوطني. - فهم اتجاهات التطوير التربوي. - الالتزام بالقيم الأساسية للنظام التربوي. 	5	<p>فهم النظام التربوي وفلسفته وقيمه الأساسية والالتزام به</p>	3
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تفعيل النشاطات المدرسية المنهجية واللامنهجية. - تنظيم الاجتماعات الخاصة بالمجالس المدرسية. - تحليل محاضر إجتماعات المجالس المدرسية وتوصياتها ومتابعة تنفيذها. - الحرص على تفعيل مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في المجالس المدرسية الخاصة بذلك. - القدرة على تعزيز أهمية التعاون مع المجتمع المحلي لضمان البيئة المدرسية المناسبة. 	5	<p>الالتزام بتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمجالس المدرسية وتفعيل التعاون مع المجتمع المحلي</p>	4
<ul style="list-style-type: none"> - التعامل بلباقة مع المشرفين التربويين عند زيارتهم للمدرسة. - القدرة على تسهيل مهمة المشرفين التربويين بحضور الحصص الصفية. - الاطلاع على تقارير المشرفين حول أداء المعلمين وتوثيقها لغايات تقييم الأداء. - متابعة تحسين أداء المعلمين في ضوء توجيهات المشرفين. - المبادرة بدعوة المشرف المختص عند الحاجة. 	5	<p>التعاون مع المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين في المدرسة</p>	5
<ul style="list-style-type: none"> - تأمين الكتب والمناهج المدرسية وأدلة المعلم في بداية العام الدراسي ومتابعة وصولها إلى جميع المستفيدين بالمدرسة. - تأمين احتياجات المعلمين والجهاز الإداري من المستلزمات المدرسية والإدارية. - تأمين مستلزمات المكتبة والمختبر بكافة أنواعها في المدرسة. 	4	<p>الحرص على تأمين المتطلبات والمستلزمات المدرسية اللازمة للمدرسة لضمان سير العمل بفعالية</p>	6

7	الحرص على تعزيز المفاهيم التربوية الحديثة ومعايير السلوك الجيد لدى المرؤوسين والطلبة في المدرسة	4	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على متابعة المعلمين في تعزيزهم للمفاهيم التربوية الحديثة عند الطلبة. - القدرة على تقويم معرفة الطلبة للمفاهيم التربوية الحديثة. - متابعة تمثل المرؤوسين في المدرسة لمعايير السلوك الجيد. - القدرة على معالجة مشكلات السلوك عند الطلبة. - متابعة تنفيذ تعليمات الإنضباط المدرسي بمرونة.
---	---	---	---

جدول (11) العناصر الخاصة التالية لتقييم الأداء لوظيفة مشرف تربوي ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	تحديد الحاجات المهنية لمعلمي البحث وتلبيتها وفق خطة منفذة بكفاءة وفاعلية	7	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على دراسة عينة من الإختبارات التحصيلية التي يعدها معلمي البحث. - القدرة على تحديد جوانب الضعف في أداء المعلم في ضوء تقييم الإختبارات التحصيلية. - القدرة على تحديد مجالات التحسين في أداء المعلمين. - المهارة في توجيه وإرشاد المعلم إلى استخدام أساليب تدريس حديثة ومتنوعة. - القدرة على إعداد وتنفيذ دروس تطبيقية نموذجية. - القدرة على إثراء خبرات المعلمين وحفزهم على إعداد الحقائق التعليمية وأوراق العمل. - القدرة على إعداد النشرات التربوية وتعميمها على المعلمين. - القدرة على إجراء البحوث التربوية التي تسهم في معالجة المشكلات التربوية. - الحرص على توجيه المعلمين إلى مواكبة الأفكار التربوية التجديدية.

<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إعداد اختبارات موحدة في مبحثه لمختلف الصفوف وتعميمها. - الالتزام بمساعدة المعلمين في بناء اختبارات تحصيلية. - القدرة على متابعة تحليل نتائج الإختبارات الشهرية والفصلية وتفسيرها. - القدرة على دراسة عينة من الإختبارات التحصيلية وتقديم التغذية الراجعة للمعلم حولها. - اقتراح الحلول لمعالجة ضعف التحصيل عند الطلبة في ضوء نتائج تحليل الإختبارات التحصيلية. 	6	تقييم مستوى تحصيل الطلبة ووضع خطة لمعالجة الضعف في التحصيل	2
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة بأهداف التربية والتعليم. - المعرفة بالتشريعات التربوية المتعلقة بعمله. - فهم معايير المنهاج المدرسي الوطني. - فهم اتجاهات التطوير التربوي. - الالتزام بالقيم الأساسية للنظام التربوي. 	5	فهم النظام التربوي وفلسفته وقيمه الأساسية والالتزام به	3
<ul style="list-style-type: none"> - مشاركة المدير في تحديد أولويات المدرسة. - مشاركة المدير في وضع العناصر الرئيسية للتطوير في مدرسته. - مشاركة المدير في وضع الخطة التطويرية للمدرسة وفق العناصر المتفق عليها. 	4	المساهمة في إعداد الخطط التطويرية للمدارس	4
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إعداد نشرات تعريفية بالمفاهيم التربوية الحديثة للمعلم. - القدرة على تصميم الدروس التطبيقية لهذه المفاهيم وتزويد المعلم بها. - القدرة على إرشاد المعلم حول كيفية تعزيز هذه المفاهيم عند الطلبة. - القدرة على تقييم أداء الطلبة والمعلمين فيما يتعلق بالمفاهيم التربوية الحديثة. - القدرة على تقديم التغذية الراجعة للمعلم لمعالجة نقاط الضعف وتحسين أدائه المتعلق بتلك المفاهيم. 	4	تعريف المعلم بالمفاهيم التربوية الحديثة وكيفية تعزيزها عند الطلبة	5
<ul style="list-style-type: none"> - مدى مواكبة التطورات المستجدة في مجال إعداد الاختبارات الخاصة بالمبحث. - القدرة على تحديد مجالات قياس أداء الطلبة في موضوعات المبحث من خلال إعداد اختبارات تشخيصية. - القدرة على اقتراح أسئلة لقياس أداء الطلبة لتضمينها ضمن الإختبارات الوطنية. - تقديم التغذية الراجعة حول أسئلة الإختبارات الوطنية. 	4	المساهمة في إعداد الإختبارات الوطنية في مجال المبحث	6

جدول 12 العناصر الخاصة التالية لتقييم الأداء لوظيفة معلم ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	التخطيط والتنفيذ لتدريس فعال مع مراعاة الفروق الفردية عند الطلبة	6	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إعداد خطة فصلية وسنوية للمبحث الذي يدرسه مراعيًا الزمن المناسب ضمن الخطط. - القدرة على إعداد خطة يومية للحصص التي يدرسها. - المهارة في استخدام إستراتيجيات تدريس ملائمة وفق الحاجات والأساليب التعليمية المتنوعة للطلبة وفقاً للفروق الفردية بينهم. - القدرة على إعداد نشاطات تعليمية تفاعلية تحفز الطلبة على التعلم وتراعي الفروق الفردية بينهم. - استخدام وسائل تعليمية متنوعة ومشوقة. - مهارة التواصل بفاعلية مع الطلبة لتسهيل تعلمهم ونمائهم. - استخدام الأساليب الملائمة لإيصال المعلومة لطلبة. - القدرة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أداء الطلبة. - القدرة على تقديم التغذية الراجعة للطلبة وإدارة المدرسة حول مستوى أداء الطلبة لتحفيزهم.
2	إدارة الصف وحفظ النظام	5	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على ضبط النظام داخل الغرفة الصفية. - المهارة في جذب انتباه الطلبة إلى الدرس.
3	استخدام إستراتيجيات وأساليب تقويم تعلم الطلبة بفاعلية	4	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على اختيار أو تصميم أدوات ملائمة ومتنوعة لتقويم تعلم الطلبة واستخدامها بفاعلية (قوائم الرصد وسلام التقدير). - توثيق سجلات قصصية دقيقة عن تقدم طلبته في التعلم. - إشراك الطلبة في تقييم تعلمهم. - إعداد اختبارات هادفة وشاملة وممثلة للمادة الدراسية

<p>ضمن جدول المواصفات ومناوبة للوقت المخصص لها.</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تصميم نشاطات تعليمية لمعالجة نقاط الضعف عند الطلبة في ضوء نتائج تحليل أدائهم. 			
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تنمية مهارات التفكير الناقد عند الطلبة. - القدرة على تنمية أسلوب حل المشكلة عند الطلبة. - تنمية مهارات الوعي بالذات عند الطلبة. - تعزيز مفهوم الذكاء العاطفي عند الطلبة. - تنمية أسلوب الاستقصاء عند الطلبة. - تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند الطلبة. - تقبل الطلبة ومعاملتهم بمودة وتعاطف وياحترام. - الالتزام بالقيم الحميدة في معاملة الطلبة وإظهار القدوة الحسنة. - تقييم الطلبة بنزاهة وعدالة والمحافظة على أسرارهم. - التعاون مع أولياء أمور الطلبة لتعزيز سلوك الطلبة الإيجابي. 	4	<p>تنمية المفاهيم التربوية الحديثة وتعزيز السلوك الجيد عند الطلبة</p>	4
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على متابعة التعديلات الواردة على مناهج وكتب المبحث الذي يدرس. - القدرة على تحليل التعديلات الواردة على المناهج والكتب وترجمتها عملياً داخل غرفة الصف. - المهارة في استخدام وسائل تعليمية وتصميم أنشطة تتلاءم مع التعديلات الواردة. - تقديم تغذية راجعة في ضوء التطبيق العملي للتعديلات. - المشاركة في تنفيذ توصيات المجالس المدرسية. 	3	<p>متابعة تعديلات المنهاج والكتب المدرسية والالتزام بتنفيذها</p>	5
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تولي إدارة مجموعة من مجموعات النشاط المدرسي. - متابعة نشاطات المجموعة وحفزها على المشاركة الفاعلة. - إتاحة الفرصة للطلبة لقيادة النشاط الجماعي. - المشاركة في تنظيم اجتماعات المجالس المدرسية. - التقيد باجتماعات المجالس المدرسية. 	3	<p>الحرص على المشاركة في النشاطات والمجالس المدرسية</p>	6

جدول (13) العناصر الخاصة التالية لتقييم الأداء لوظيفة مهندس ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	فهم وتنفيذ خطط برامج العمل ومتابعتها	6	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على رصد وجمع المعلومات الفنية ذات الصلة بخطط وبرامج العمل، وتنفيذها ضمن المواصفات الهندسية المحددة. - القدرة على تنظيم ومتابعة خطط وبرامج المشاريع والأعمال الفنية المعتمدة، والالتزام بالجدول الزمنية وبيان نسب الإنجاز. - مدى فهم أولويات وبرامج العمل والالتزام بها.
2	مدى الإحاطة بالمواصفات الفنية والشروط التعاقدية ذات العلاقة بطبيعة العمل	6	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الإلمام بالمواصفات الفنية والكودات الهندسية ذات العلاقة بالعمل. - المساهمة في تحديث وتطوير المواصفات الفنية والهندسية لخدمة متطلبات العمل. - مدى المامه بالتشريعات الناظمة للعمل الهندسي، وقدرته على التعامل مع تطبيقاتها الفنية بالمستوى المطلوب. - مدى الحرص على متابعة التشريعات ذات الصلة بالمواصفات القياسية الهندسية والفنية على المستوى الدولي والإفادة منها. - القدرة على الربط والاستدلال بين الشروط التعاقدية للمشاريع الهندسية المعتمدة والمواصفات الفنية والهندسية المقررة محلياً من جهة والتشريعات ذات العلاقة بالمواصفات والأثر البيئي من جهة أخرى.

<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على استدلال نقاط الضعف والقوة في البرامج الفنية واقتراح المسار البديل للمعالجة. - القدرة على إدارة الأزمات والتعامل مع الحالات الطارئة. - القدرة على التنبؤ بالمشكلات والمخاطر المتوقعة وتحليلها والتخفيف من أثارها. - مدى تقبل المهندس ومساهمته في إدارة هندسة التغيير. - القدرة على فهم عناصر اتخاذ القرارات الفنية (الوقت، الكلفة، المخاطر، الاتصالات،...) 	6	اتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية المناسبة لتفادي المخاطر والانحرافات وتخفيض أثارها	3
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على كتابة التقارير والمخاطبات الفنية بأسلوب مهني وبدون أخطاء. - القدرة على استنباط النتائج والخروج بالتوصيات الفنية وعرضها بأسلوب فني وهندسي. - القدرة على تلخيص محتويات التقارير الفنية والهندسية بطريقة موجزة وواضحة. - مدى الاستخدام للمصطلحات الفنية والهندسية ودلالاتها ذات العلاقة بموضوع التقرير. 	5	كتابة التقارير الفنية والهندسية	4
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إعداد وفهم المخططات الهندسية وتشخيصها ووضع الحلول السريعة والمناسبة. - القدرة على تشخيص الانحرافات الفنية ومعالجتها. - القدرة على طرح المبادرات الإبداعية والفنية والأفكار الخلاقة في المجالات الهندسية. - مدى توظيف المعرفة المكتسبة في انجاز المهام المكلف بها وتطوير العمل. 	4	تسخير وتوظيف المهارات العلمية والتقنية لانجاز المهام	5
<ul style="list-style-type: none"> - درجة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمل. - درجة استخدام البرامج والأنظمة الفنية التطبيقية الحديثة وبرامج الحاسوب المتخصصة في العمل. - الحرص على نقل التكنولوجيا واستخدام التقنيات الحديثة والمعارف الفنية إلى بيئة العمل. 	4	استخدام التقنيات الحديثة في تحسين مستوى الأداء	6

<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة والإلمام بمعايير وأسس السلامة العامة. - مدى الالتزام بمتطلبات السلامة العامة والمفاهيم البيئية والصحية. - القدرة على تقدير الأخطار الناجمة عن التعامل مع التجهيزات والمعدات والمواد وتحديد طرق وإجراءات الوقاية منها في موقع العمل. - القدرة على تطوير إجراءات السلامة العامة والخطط الكفيلة بجعل موقع العمل والعاملين أكثر أمناً وسلامة. 	4	<p>التقيد بمتطلبات الوقاية والسلامة العامة والأثر البيئي الخاصة بالعمل</p>	7
--	---	--	---

جدول (14) العناصر الخاصة التالية لتقييم الأداء لوظيفة طبيب ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

المؤشرات السلوكية	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	العناصر	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> - دقة التقييم والتشخيص وبالطريقة الصحيحة من المرة الأولى. - الأداء الصحيح والإجراء المناسب بما يحقق النتائج المرجوة والفائدة للمريض. - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يؤمن واجبات الوظيفة والحد من الهدر. 	8	<p>المهارة في تحديد وتنفيذ الإجراء الطبي المناسب بالاستخدام الأمثل للموارد</p>	1
<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على خصوصية متلقي الخدمة. - المحافظة على أسرار متلقي الخدمة وكرامتهم. - تقديم الخدمة الطبية لمحتاجيها دون تمييز ومحاباة. - الالتزام ببند وأخلاقيات المهنة المعتمدة من الجهات المهنية المختصة. 	7	<p>الالتزام بأخلاقيات المهنة وآدابها</p>	2

<ul style="list-style-type: none"> - التقيد والالتزام بتعليمات وقواعد السيطرة على العدوى والأمراض. - استخدام أجهزة الوقاية التي تضمن سلامته وسلامة من تلقى الخدمة والمنشأة. - التقيد بالتعليمات المعتمدة للتعامل مع المواد الخطرة والنفايات الطبية، والالتزام بقواعد السلامة المهنية. - الالتزام بالزي الرسمي والهندام اللائق. 	7	<p>مراعاة شروط السلامة العامة والوقاية من مخاطر العمل</p>	3
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التقييم العام للحالة الصحية والتشخيص المبدئي. - وضع الخطة العلاجية المناسبة. - توثيق الخطة في السجل الطبي بشكل منظم ومتكامل ودقيق ومراجعة الخطة بشكل دوري وتحديثها. 	7	<p>تطوير وتوثيق خطة علاج المريض ضمن الموارد المتاحة ومتابعتها</p>	4
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها. - التفكير السريع والمعالجة الفعالة بأفكار مبدعة ومناسبة. - استخدام البراهين العلمية والدلالات الاستقرائية عند اتخاذ القرار. - التويع في المهارات الفنية والعلمية والعملية لتنفيذ الأعمال وتطويرها. - الحرص على ترشيد القرارات من خلال الاستشارة والتشاور مع زملائه الأطباء. 	6	<p>اتخاذ القرار باستخدام التفكير الإبداعي المبني على الدلالات والتفسير والاستنباط</p>	5

جدول (15) العناصر الخاصة التالية لتقييم أداء الوظائف التخصصية الفئة الأولى // ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	المعرفة العلمية والإلمام الفني في حقل الاختصاص الوظيفي	6	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الفهم في مجال الاختصاص الوظيفي. - امتلاك وتوظيف المهارات الفنية والعملية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب. - الإلمام بأساليب وإجراءات ومنهجيات العمل المعتمدة والالتزام بها. - القدرة على التعامل مع الوسائل والأجهزة والمعدات المستخدمة بالمستوى المطلوب. - الإحاطة بمصادر المعلومات والقدرة على توظيفها. - الإلمام بالتوجهات والسياسات المعتمدة في مجال العمل.
2	الإلتزام بتنفيذ خطط وبرامج العمل التنفيذية كما هو مقرر ومتابعة تنفيذها	6	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الفهم والاستيعاب للخطط وبرامج العمل المعني بتنفيذها. - التقيد بتنفيذ برامج وخطط العمل بالشكل المطلوب. - الكفاءة في تنفيذ خطط وبرامج العمل المقررة والقدرة على تحديد أولويات العمل. - إعداد تقارير انجاز العمل وفق الخطط والبرامج التنفيذية.
3	متابعة المستجدات والتحديث المستمر للعمل	4	<ul style="list-style-type: none"> - الاطلاع المستمر على التطورات والمستجدات وتوظيفها في مجال العمل. - العمل على تطوير وتنمية مهارته وقدراته الفنية والعملية.

<ul style="list-style-type: none"> - درجة استخدام أنظمة المعلومات والوسائل الفنية الجديدة لتحسين الأداء. - القدرة على تحديد مؤشرات الأداء للعمليات الرئيسية والحيوية. - الفهم التام لآليات التحسين المستمر والقدرة على تطبيقها (لديه قدرة على تحديد مجالات التحسين في عمله وطرح التعديلات اللازمة). - القدرة على الحصول على التغذية الراجعة من متلقي الخدمة. - المهارة في استخدام نتائج التغذية الراجعة في تطوير العمل. - العمل وباستمرار على تقديم الاقتراحات الخاصة بتبسيط الإجراءات في العمل وزيادة فاعليتها. 			
<ul style="list-style-type: none"> - مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها. - درجة الاعتماد على الذات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة. - درجة ثبات مستوى الأداء بحضور أو غياب المسؤول. - درجة تحمله لمسؤوليات ونتائج الأعمال. - امتلاك روح المبادرة في تنفيذ العمل المطلوب. 	4	الإعتماد على الذات وقلة الحاجة الى الإشراف	4
<ul style="list-style-type: none"> - درجة امتلاك مهارة التفكير المنطقي والتحليلي. - درجة استخدام المنهجية العلمية في توقع المشكلات وتقديم المقترحات لتلافيها. - القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحديات التي تواجه الوحدة الإدارية. - القدرة على طرح الحلول البديلة لمعالجة المشكلات بأفضل طرق ممكنة. 	5	التنبؤ وتشخيص المشكلات	5

جدول (16) العناصر الخاصة التالية لتقييم أداء الوظائف الإدارية والمالية (الفئة الأولى) ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	وضع برامج العمل التنفيذية بما يتفق والخطة المعتمدة وتنفيذها	6	<ul style="list-style-type: none"> - مدى الالتزام بوضع برامج عمل تنفيذية لترجمة أهداف الخطة المعتمدة. - وضع الآليات والأدوات اللازمة لأعمال التنفيذ بالشكل والوقت المطلوبين. - تحديد الأنشطة والإجراءات اللازمة وصولاً للمخرجات المرجوة. - إعداد تقارير انجاز العمل وفق البرامج والخطط التنفيذية. - الالتزام بتحقيق النتائج العملية.
2	الحرص على نقل وتدوير المعرفة للمستويات الأدنى لتنمية قدراتهم وضمان استمرارية العمل	5	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الاستعداد لسماع استفسارات زملاؤه وتقبلها وتفهمها مهما كانت من حيث أهميتها أو توقيتها أو غيرها. - المبادرة والحرص على شرح وتوضيح كافة الجوانب التفصيلية التي تتصل بخبراته المتراكمة ومعارفه المكتسبة. - مدى المساهمة في إعداد الأدلة والنشرات التعريفية والتوضيحية بشكل يراعي الفروق الفردية عند زملاؤه. - مشاركته وتفاعله في اللقاءات والاجتماعات التي تعقد على مستوى الوحدة التنظيمية وحرصه على إبداء الأفكار والمقترحات التي تترجم مستوى المعرفة التي يمتلكها. - إبداء الآراء حول ملاحظات زملاؤه بشكل موضوعي ولبق بعيداً عن التجريح والاستهانة بأفكار وملاحظات الآخرين. - مدى استخدام الأساليب الحديثة في الاتصالات

<ul style="list-style-type: none"> - ونقل المعلومات. - الحرص على نقل المعرفة المتحصلة لديه من الدورات والبرامج إلى زملائه في العمل. 			
<ul style="list-style-type: none"> - المبادرة إلى تقديم أفكار نوعية بهدف التجديد والتحديث المستمر للأعمال. - مراعاة الاقتراحات المقدمة للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وترشيدها بحيث تكون عملية وقابلة للتطبيق. - اتساق المقترحات مع الأولويات والبرامج المقررة ووفقاً لخطة الدائرة الاستراتيجية وأهدافها. - الاستناد إلى البيانات والمعلومات في تقديم المقترحات اللازمة لرفع سوية الأداء في الوحدة التنظيمية. 	5	تقديم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير العمل	3
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تصنيف البيانات وتبويبها بشكل منظم ودقيق. - امتلاك المهارات الفنية لتحليل البيانات باستخدام الأساليب والتقنيات المحوسبة المختلفة. - قدرة جيدة على استخلاص المؤشرات وتصنيفها حسب أهميتها وتوافقها مع المؤشرات المعيارية المعتمدة على المستوى الوطني والدولي لغايات المقارنة والاستدلال. 	5	تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة بطبيعة العمل واستخلاص المؤشرات وتقديم التوصيات المناسبة	4
<ul style="list-style-type: none"> - مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها. - درجة الاعتماد على الذات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة. - درجة ثبات مستوى الأداء بحضور أو غياب المسؤول. - درجة تحمله لمسؤوليات ونتائج الأعمال. - امتلاك روح المبادرة في تنفيذ العمل المطلوب. 	4	الإعتماد على الذات وقلة الحاجة إلى الإشراف	5

جدول (17) العناصر الخاصة التالية لتقييم أداء الوظائف التخصصية (الفئة الثانية) ، ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	المعرفة العلمية والإلمام الفني في حقل الاختصاص الوظيفي	6	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الفهم في مجال الاختصاص الوظيفي. - امتلاك وتوظيف المهارات الفنية والعملية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب. - القدرة على التعامل مع الوسائل والأجهزة والمعدات المستخدمة بالمستوى المطلوب. - الإلمام بأساليب وإجراءات وأدلة العمل المعتمدة والالتزام بها. - الاطلاع المستمر على التطورات والمستجدات وتوظيفها في مجال العمل.
2	الالتزام بتنفيذ خطط وبرامج العمل التنفيذية كما هو مقرر	5	<ul style="list-style-type: none"> - درجة الفهم والاستيعاب للخطط وبرامج العمل المعني بتنفيذها. - التقيد بتنفيذ برامج وخطط العمل بالشكل المطلوب. - الكفاءة في تنفيذ خطط وبرامج العمل المقررة والقدرة على تحديد أولويات العمل. - إعداد تقارير انجاز العمل وفق الخطط والبرامج التنفيذية.
3	الإعتماد على الذات وقلة الحاجة الى الإشراف	4	<ul style="list-style-type: none"> - مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها. - درجة الاعتماد على الذات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة. - درجة ثبات مستوى الأداء بحضور أو غياب المسؤول. - درجة تحمله لمسؤوليات ونتائج الأعمال. - امتلاك روح المبادرة في تنفيذ العمل المطلوب.

<ul style="list-style-type: none"> - مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها. - مدى التقيد والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء. - مراعاة التسلسل الإداري في الاتصال. - درجة القبول بالقيام بساعات عمل إضافية أو قطع إجازته والعمل أيام العطل الرسمية وغيرها إذا استدعت ظروف العمل ذلك. - تقبل أفكار الآخرين. - درجة تقبل وتحمل النقد من المسؤولين في مجال العمل. 	4	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	4
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاحتفاظ بالوثائق أو المخاطبات الرسمية خارج مكان العمل خلافاً للتعليمات. - الحرص على عدم الإفشاء أو تسريب أية معلومات ينبغي أن تظل سرية أو صدرت بشأنها تعليمات خاصة. - الحرص على عدم إلقاء الأوراق أو الوثائق الرسمية قبل إتلافها حسب الأصول. 	3	المحافظة على أسرار الوظيفة العامة	5
<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على صيانة ونظافة الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل والإبلاغ عن أية أعطال. - معدل أعطال الأجهزة والمعدات وتعرضها للتلف نتيجة الإهمال أو سوء الاستخدام. - الحرص على استخدام الأجهزة والمعدات للأغراض المخصصة لها. - الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات وفقاً لتعليمات التشغيل الخاصة بها. - الحرص على عدم تعريض الأدوات والأجهزة لأية مؤثرات أو مخاطر قد تؤدي أو تسرع في إتلافها. 	3	المحافظة على الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل	6

جدول (18) العناصر الخاصة التالية لتقييم أداء الوظائف الإدارية والمالية (الفئة الثانية) ومؤشراتها السلوكية، والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	جمع وتوفير البيانات ذات الصلة بطبيعة العمل بشكل دوري بما يساعد على استخلاص المؤشرات والتوجيهات المناسبة	5	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحديد مصادر المعلومات ذات العلاقة بطبيعة العمل والأعمال المكلف بها. - الإلمام بأساليب جمع البيانات والقدرة على تصميم النماذج اللازمة لذلك. - القدرة على فهرسة وتبويب البيانات وإخراجها بالشكل المطلوب. - درجة الاعتماد على البيانات وموثوقيتها. - توفير البيانات في الوقت المناسب.
2	متابعة وتنفيذ الأعمال المكلف بها ضمن خطة وبرامج العمل	5	<ul style="list-style-type: none"> - درجة التعاون والتنسيق مع الزملاء في الوحدة الإدارية. - درجة المعرفة بتفاصيل عمل الزملاء ومسؤولياتهم الوظيفية. - المبادرة على تسيير أعمال الزملاء في غيابهم. - درجة الإلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته والقدرة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات. - القدرة على مراجعة الأعمال التي ينجزها وتدقيقها وفقاً لما هو مقرر ضمن المواعيد المحددة وخلوها من الأخطاء. - المتابعة المستمرة لأعمال المكلف بها وتقديم تقارير الانجاز للرؤساء. - الحرص على المراجعة المسبقة لمخرجات عمله والرجوع بسرعة إلى مصادر البيانات لتدقيقها بشكلها النهائي قبل رفعها إلى الرئيس المباشر.
3	المساهمة في تطوير إجراءات العمل	5	<ul style="list-style-type: none"> - المبادرة في تقديم الأفكار الهادفة لتحسين أساليب العمل وتبسيط إجراءاته.

<ul style="list-style-type: none"> - درجة التفاعل والمشاركة في أعمال فرق العمل واللجان والاجتماعات وغيرها، والحرص على اقتراح الآراء التي تمتاز بالحدثة والتجديد. - تفهم متطلبات عملية التغيير والحرص على المساهمة في إنجاح البرامج التطويرية المقررة. - الحرص على تقديم المقترحات الخاصة بتحديث التشريعات النازمة لإجراءات العمل بهدف رفع سوية الأداء وجودة الخدمات المقترحة. 			
<ul style="list-style-type: none"> - درجة الاستعداد لسماع استفسارات زملاؤه وتقبلها وتفهمها مهما كانت من حيث أهميتها أو توقيتها أو غيرها. - المبادرة والحرص على شرح وتوضيح كافة الجوانب التفصيلية التي تتصل بخبراته المتراكمة ومعارفه المكتسبة. - مدى المساهمة في إعداد الأدلة والنشرات التعريفية والتوضيحية بشكل يراعي الفروق الفردية عند زملاؤه. - مشاركته وتفاعله في اللقاءات والاجتماعات التي تعقد على مستوى الوحدة التنظيمية وحرصه على إبداء الأفكار والمقترحات التي تترجم مستوى المعرفة التي يمتلكها. - إبداء الآراء حول ملاحظات زملاؤه بشكل موضوعي ولبق بعيداً عن التجريح والاستهانة بأفكار وملاحظات الآخرين. - مدى استخدام الأساليب الحديثة في الاتصالات ونقل المعلومات. - الحرص على نقل المعرفة المتحصلة لديه من الدورات والبرامج إلى زملاؤه في العمل. 	5	الحرص على نقل وتدوير المعرفة لموظفي الوحدة التنظيمية التي يعمل بها	4
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاحتفاظ بالوثائق أو المخاطبات الرسمية خارج مكان العمل خلافاً للتعليمات. - الحرص على عدم الإقضاء أو تسريب أية معلومات ينبغي أن تبقى سرية أو صدرت بشأنها تعليمات 	5	المحافظة على أسرار الوظيفة العامة وأموال وممتلكات الدائرة	5

<p>خاصة.</p> <p>- الحرص على عدم إلقاء الأوراق أو الوثائق الرسمية قبل إتلافها حسب الأصول.</p> <p>- عدم التبذير و /أو الإسراف في التعامل مع المواد والتجهيزات والقرطاسية التي يتعامل معها أو إساءة استخدامها.</p> <p>- المحافظة على العهدة الشخصية من حيث نظافتها وسلامتها.</p> <p>- الحرص على استخدام الأدوات والأجهزة ووسائل الاتصال في المقاصد المحددة لها مثل (الهاتف، الانترنت،...) وترشيد استخدامها، وعدم مغادرة مركز العمل قبل إطفاء كافة مصادر الطاقة.</p> <p>- التقيد بشروط الوقاية والسلامة العامة المقررة في مكان العمل.</p> <p>- الإبلاغ الفوري عن أية مظاهر أو تصرف من شأنه أن يعرض أموال أو ممتلكات الدائرة للهدر والتلف.</p>			
--	--	--	--

جدول (19) العناصر الخاصة التالية لتقييم أداء الوظائف المهنية والحرفية / الفئة الثالثة ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات السلوكية
1	المعرفة المهنية بمجال العمل	7	<p>- مدى استيعاب للتعليمات الناظمة للعمل.</p> <p>- درجة الإحاطة بتفاصيل العمل وخطواته وإجراءاته.</p> <p>- امتلاك وتوظيف المهارات الفنية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب.</p> <p>- معدل الأخطاء وتكرارها.</p> <p>- مهارة استخدام الأدوات والمعدات اللازمة للعمل.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على التعلم من خبرات الموظفين الآخرين وأصحاب الخبرة المهنية. - المبادرة في الحصول على المعلومات والمهارات المهنية الجديدة. - العمل على تطوير وتهيئة المهارات والقدرات المهنية وفقاً للسلم الفني للمهارات المعتمد بموجب قانون تنظيم العمل المهني. 	7	الحرص على التطور والنمو المهني	2
<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على صيانة ونظافة الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل والإبلاغ عن أية أعطال. - معدل أعطال الأجهزة والمعدات وتعرضها للتلف نتيجة الإهمال أو سوء الاستخدام. - الحرص على استخدام الأجهزة والمعدات للأغراض المخصصة لها. - الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات وفقاً لتعليمات التشغيل الخاصة بها. - الحرص على عدم تعريض الأدوات والأجهزة لأية مؤثرات أو مخاطر قد تؤدي أو تسرع في إتلافها. 	6	المحافظة على المعدات والأجهزة المستخدمة في العمل	3
<ul style="list-style-type: none"> - مدى التقيد والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء. - درجة تقبل وتحمل النقد من المسؤولين في مجال العمل. - مدى فهم واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها. - مراعاة التسلسل الإداري في الاتصال. - درجة القبول بالقيام بساعات عمل إضافية أو قطع إجازته والعمل أيام العطل الرسمية وغيرها إذا استدعت ظروف العمل ذلك. 	5	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	4

- تقبل أفكار الآخرين.			
- درجة فهم واستيعاب شروط وإجراءات السلامة العامة اللازمة لأداء الوظيفة. - درجة التقيد بإجراءات السلامة العامة والوقاية المتعلقة بالوظيفة. - الإبلاغ الفوري عن أية مظاهر خلل أو أعطال قد تضر بقواعد السلامة العامة والصحة المهنية. - حسن التصرف في الظروف الطارئة.	5	الالتزام بتعليمات السلامة والصحة المهنية	5

جدول (20) العناصر الخاصة التالية لتقييم أداء وظائف الخدمات الإدارية المساعدة وأعمال السواقة/ الفئة الثالثة ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

المؤشرات السلوكية	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	العناصر	الرقم
- مدى استيعابه للتعليمات النازمة للعمل. - درجة الإحاطة بتفاصيل العمل وخطواته وإجراءاته. - معدل الأخطاء وتكرارها. - مهارة استخدام الأدوات والمعدات اللازمة للعمل.	10	المعرفة والإلمام بطبيعة العمل	1
- عدم الاحتفاظ بالوثائق أو المخاطبات الرسمية خارج مكان العمل خلافاً للتعليمات. - الحرص على عدم الإفشاء أو تسريب أية معلومات ينبغي أن تظل سرية أو صدرت بشأنها تعليمات خاصة. - الحرص على عدم إلقاء الأوراق أو الوثائق الرسمية قبل إتلافها حسب الأصول.	8	المحافظة على أسرار الوظيفة العامة	2

<ul style="list-style-type: none"> - مدى التقيد والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء. - درجة تقبل وتحمل النقد من المسؤولين في مجال العمل. - مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها. - مراعاة التسلسل الإداري في الاتصال. - درجة القبول بالقيام بساعات عمل إضافية أو قطع إجازته والعمل أيام العطل الرسمية وغيرها إذا استدعت ظروف العمل ذلك. - تقبل أفكار الآخرين. 	7	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	3
<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالزي الرسمي المحدد. - الحرص على الظهور بالمظهر اللائق وارتداء الملابس المناسبة والمحافظة على النظافة الشخصية. - المحافظة على نظافة مكان العمل. 	8	الاهتمام بالمظهر العام والهندام	4 لايشمل السواقون
<ul style="list-style-type: none"> - عدم التبذير و /أو الإسراف في التعامل مع المواد والتجهيزات والقرطاسية التي يتعامل معها أو إساءة استخدامها. - المحافظة على العهدة الشخصية من حيث نظافتها وسلامتها. - الحرص على استخدام الأدوات والأجهزة ووسائل الاتصال في المقاصد المحددة لها مثل (الهاتف، الانترنت،...) وترشيد استخدامها، وعدم مغادرة مركز العمل قبل إطفاء كافة مصادر الطاقة. - التقيد بشروط الوقاية والسلامة العامة المقررة في مكان العمل. - الإبلاغ الفوري عن أية مظاهر أو تصرف من شأنه أن يعرض أموال أو ممتلكات الدائرة للهدر والتلف. 	7	المحافظة على المال العام والممتلكات والأدوات المستخدمة في العمل	5 لايشمل السواقون
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المخالفات المرتكبة. 	8	المهارة والإتقان	6

<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأعطال والأضرار التي تلحق بالآلية نتيجة الإهمال وسوء الاستخدام. - عدد الحوادث بسبب عدم التقيد بقواعد وتعليمات المرور. - عدد الشكاوي المقدمة بحق السائق. 			<p>خاص بالسواقين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على نظافة الآلية وتفقدتها قبل استخدامها يومياً. - متابعة الفحص الدوري للآلية والصيانة الوقائية حسب خطة الصيانة العامة المعتمدة. - القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة التي تتعرض لها الآلية كارتفاع درجة حرارة المحرك، خلل طارئ في أي من أجزائها، بشكل يضمن سلامة الآلية وعدم تلفها. - الإلمام بأعمال الصيانة الخفيفة للآلية. - متابعة إجراءات وأعمال الصيانة في مركز الصيانة المعتمدة والتقيد باستخدام النماذج المعتمدة لهذه الغاية. - متابعة تواريخ انتهاء ترخيص الآلية وعقود التأمين وغيرها. 	7	<p>المحافظة على سلامة الآلية وإدامتها</p>	<p>7 خاص بالسواقين</p>

جدول (21) العناصر الخاصة التالية لتقييم أداء وظائف الأئمة و الوعاظ ومؤشراتها السلوكية والعلامة القصوى لكل عنصر

المؤشرات السلوكية	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	العناصر	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> - درجة الفهم في مجال الإمامة و الوعظ. - امتلاك وتوظيف المهارات الفنية والعملية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب. - الإلمام بأساليب وإجراءات وأدلة العمل المعتمدة والالتزام بها. - الاطلاع المستمر على التطورات والمستجدات 	5	<p>المعرفة العلمية والإلمام الفني في مجال الإمامة والوعظ</p>	1

<p>وتوظيفها في مجال العمل.</p> <p>- متابعة التقيد بالتعليمات الخاصة بفتح وإغلاق المسجد .</p>			
<p>- الحرص على نظافة المسجد .</p> <p>- الحرص على المعدات المستخدمة في العمل والإبلاغ عن أية أعطال.</p> <p>- عدم التبذير و /أو الإسراف في التعامل مع المواد والتجهيزات التي يتعامل معها أو إساءة استخدامها.</p> <p>- التقيد بشروط الوقاية والسلامة العامة المقررة في مكان العمل.</p> <p>- الإبلاغ الفوري عن أية مظاهر أو تصرف من شأنه أن يعرض أموال أو ممتلكات المسجد للهدر والتلف.</p>	4	<p>المحافظة على المسجد و محتوياته</p> <p>وتفقد صناديق جمع التبرعات</p>	2
<p>- الالتزام بالتواجد في المواقيت المحددة للصلوات.</p> <p>- الحرص على إقامة الأنشطة والفعاليات من دروس وعظ .</p>	4	<p>إمامة المصلين والالتزام التام بالتواجد في المواقيت المحددة لإقامة الصلاة والأنشطة المقررة من دروس و وعظ</p>	3
<p>- درجة الاعتماد على الذات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة.</p> <p>- درجة ثبات مستوى الأداء بحضور أو غياب المسؤول.</p> <p>- درجة تحمله لمسؤوليات ونتائج الأعمال.</p> <p>- امتلاك روح المبادرة في تنفيذ العمل المطلوب.</p>	4	<p>الاعتماد على الذات و الأمانة في تنفيذ المطلوب منه دون الحاجة إلى الإشراف المباشر</p>	4
<p>- الالتزام التام بسياسات وتوجهات واستراتيجيات الوزارة.</p> <p>- الحرص على تطبيق مبادرات الوزارة .</p>	4	<p>متابعة استراتيجيات و مبادرات الوزارة و مراعاة تطبيقها في أداء وظيفته</p>	5
<p>- درجة امتلاك مهارة التفكير المنطقي والتحليلي.</p> <p>- درجة استخدام المنهجية العلمية في توقع المشكلات وتقديم المقترحات لتلافيها.</p> <p>- القدرة على طرح الحلول البديلة لمعالجة المشكلات بأفضل طرق ممكنة.</p>	4	<p>التنبؤ و تشخيص مشكلات المجتمع المحلي و اقتراح الحلول</p>	6

3.4 عناصر التميز الوظيفي

وهي مجموعة من العناصر المتعلقة بتميز الاداء الوظيفي وقد تم تخصيص (10) علامات لهذا الجزء ولكل عنصر فرعي علامة قصوى يحصل الموظف على العلامة المستحقة منها، وعلى أن يتم أرفاق وتنشيط الادلة والوثائق الداعمة لمنح الموظف العلامة المستحقة.

يعطى الموظف علامة التميز كاملة في تقييم الاداء السنوي وهي (10) علامات بغض النظر عن العناصر الفرعية الواردة في نموذج تقييم الأداء اذا قدم براءة اخنراع في سنة التقييم استناداً لأحكام المادة (1/أ/30) من النظام، أو في حال حصول الموظف في سنة التقييم على أي من جوائز التميز المعتمدة على المستوى الوطني أو الدولي.