

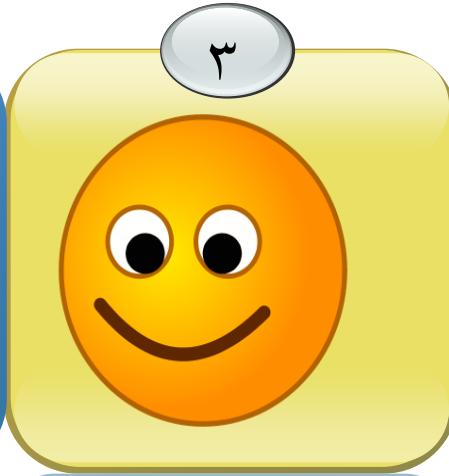
نظام تقييم أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتطلبات وزارة الخدمة المدنية

د. حسين محمود قمح
أستاذ مشارك - وكالة الجامعة للتطوير والجودة

التعارف



ميثاق الجلسة



الأساليب التدريسية



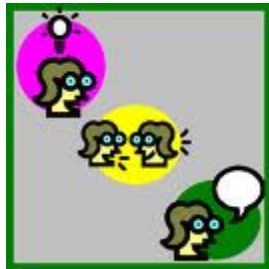
المحاضرة



العصف الذهني



مناقشات



دراسة حالة نشاط فردي



ورش العمل

توقعات المشاركين



محتويات الدورة



- مفاهيم وأسس إدارة الأداء الوظيفي.
- لائحة إدارة الأداء الوظيفي ونماذجها.
- خطوات تقييم عضو هيئة التدريس
- التطبيق على نماذج لائحة إدارة الأداء الوظيفي.

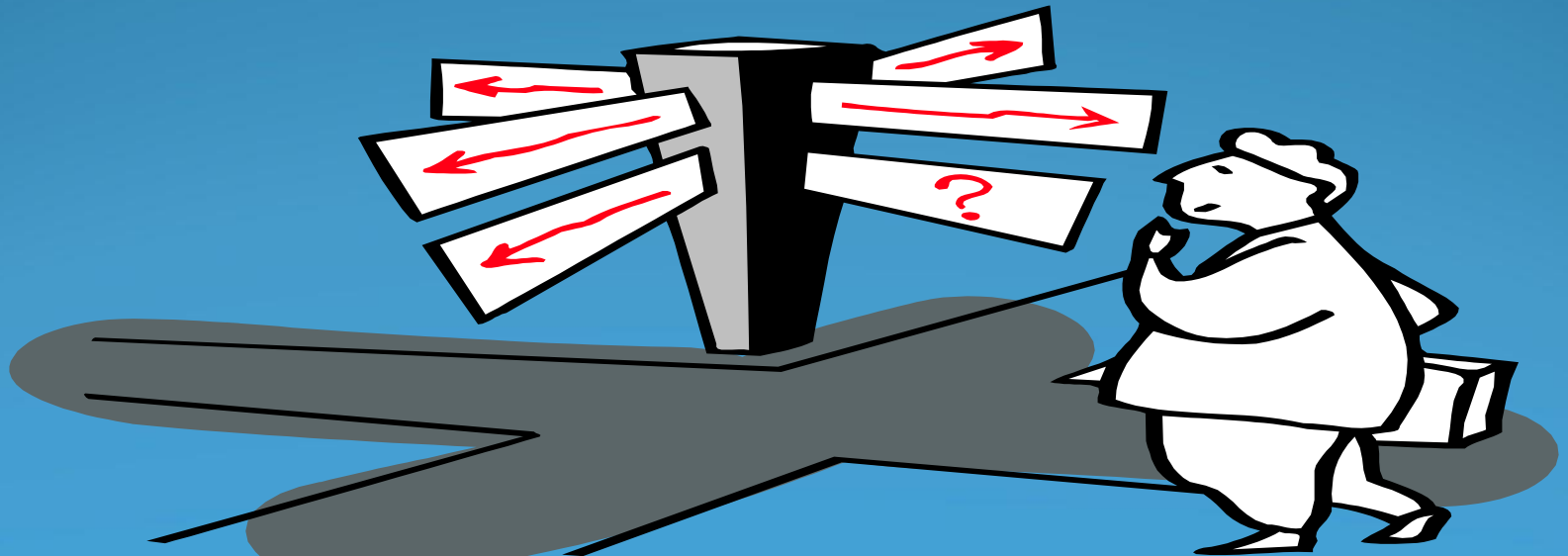
أولاً: مفاهيم وأسس إدارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء
الوظيفي

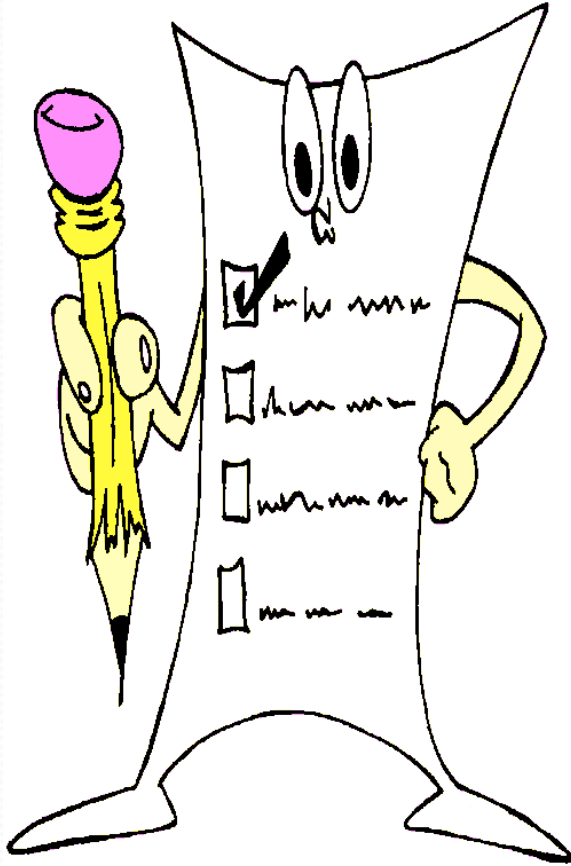


إدارة الأداء: نظام استراتيجي متكامل يعني بتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة، تقوم الإدارة بتحديدّها للعاملين.

تتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم المستمرين للأداء من خلال الاتصال الوثيق بين الإدارة والموظفين



نشأة إدارة الأداء وانتشاره



١- إدارة الأداء ولد كنظام في القرن العشرين،
وتحديداً عام ١٩٤٦ عندما نشر داركر كتابه
«الشركة» لتبنى التخطيط الاستراتيجي.

٢- فترة التسعينيات شهدت ثورة إدارة الأداء،
حيث صمم كابلان ونورتون بطاقات الأداء
المتوازن كأداة شاملة لقياس أداء المنظمة.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الأداء

أعيد تشكيل نظم إدارة الأداء في التسعينيات من القرن العشرين وفقاً
لثلاثة اتجاهات رئيسة هي:

١- التوسع في استخدام التقييم الذاتي للأداء، الذي يعقبه جلسات
التغذية المرتدة مع المديرين.

٢- التكامل بين إدارة الأداء الاستراتيجي، وإدارة الأداء الفردية (مثل ادخال
بطاقات الأداء المتوازن).

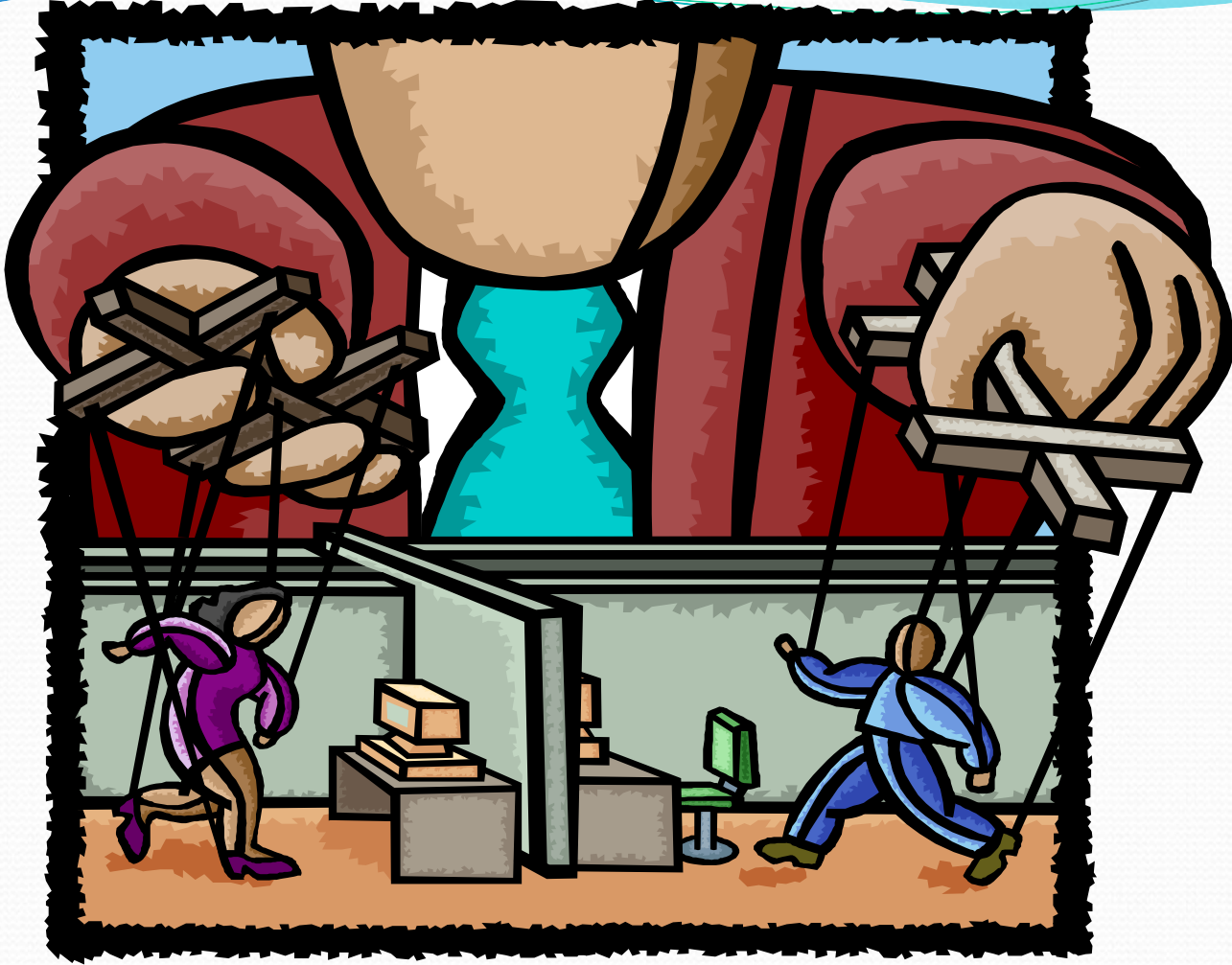
٣- الاعتماد على مصادر متعددة للتقييم مثل تقييم زملاء العمل، الأطراف
الخارجيين، التقييم العكسي، تقييم الأداء بأسلوب ٣٦٠ درجة.

الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء

تقييم الأداء	إدارة الأداء
اتصال باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل (من المدير إلى المرؤوسين)	اتصال مفتوح يركز على التفاعل والحوار بين الإدارة والمرؤوسين بهدف تنمية أداء المنظمة
تقييم رسمي مرة واحدة سنوياً	تقييم مستمر للأداء، مع تقييم رسمي مرتين على الأقل سنوياً
لا يوجد أهداف ومعايير أداء متفق عليها مسبقاً	هناك أهداف متفق عليها ومعايير واضحة للأداء
يهتم بالأداء في الفترة الماضية	يهتم بالأداء في الفترة الحالية والمستقبلية
عملية إدارية بيروقراطية	عملية مرنة، تعتمد على الشراكة بين الموظفين والرؤساء والإدارة
يهتم بالكم فقط	يهتم بالكم والكيف
لا يربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالأداء الفردي	ا يربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالأداء الفردي
لا يميز بين أداء العاملين وفقاً لمعايير واضحة	العاملين وفقاً لمعايير واضحة
لا يربط أداء الموظف باستحقاقه للحوافز والمكافآت	يربط أداء الموظف باستحقاقه للحوافز والمكافآت
لا يحدد جوانب القصور في الأداء	يحدد جوانب القصور في الأداء، ويسعى إلى تنميته بالتدريب والتطوير

أهمية إدارة الأداء

- يرتبط بأحد وظائف الإدارة الرئيسة وهى (الرقابة)
- يحقق الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال توجيه الموظفين إلى انجاز أهداف المنظمة.
- يشعر الموظفين بالمسؤولية ويعزز المساءلة.
- أداة موضوعية لاتخاذ قرارات الترقية والتدريب والمكافآت والفصل.
- الكشف عن فجوات ومشاكل أداء الموظفين.
- الكشف عن القدرات الكامنة للموظفين.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- توفير المعلومات للإدارة العليا.



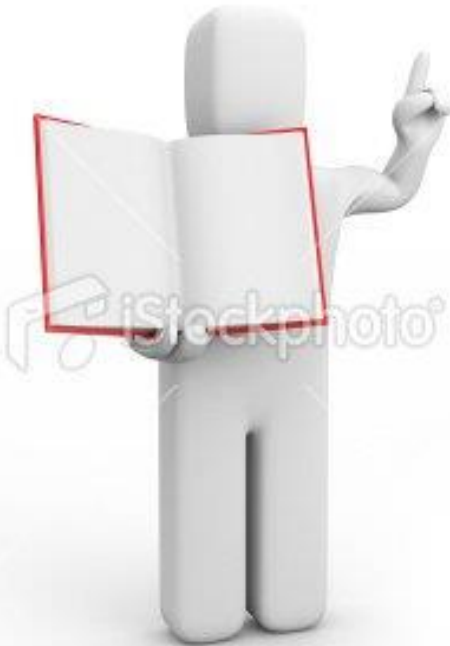
إذا لم تخطط لنفسك سيخطط لك الآخرون

ثانياً: لائحة إدارة الأداء الوظيفي

هل اطلعت على لائحة إدارة الأداء الوظيفي الجديدة؟
كم عدد المواد التي تتكون منها لائحة ادارة الاداء الوظيفي الجديدة؟



عرض لائحة إدارة الأداء الوظيفي الجديدة



ثالثاً: خطوات تقييم أداء عضو هيئة التدريس

١ - إعداد ميثاق الأداء لعضو هيئة التدريس على الوظيفة الاشرافية وغير الاشرافية

1. يوجد اختلاف واحد فقط بين نماذج وجدارات الوظيفة الاشرافية وغير الاشرافية، حيث يتضمن كل منهما ست جدارات مع وجود جدارة إضافية خاصة بالقيادة للوظيفة الاشرافية.
2. يتم عقد اجتماع خلال شهرين من بداية دورة الأداء بين الموظف ومديره (المشرف / المقيم) لإعداد ميثاق الأداء.

3. يستخدم النموذج رقم (1) "ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية أو غير الإشرافية" والمتاح على موقع وزارة الخدمة المدنية.

١- نموذج ميثاق الاداء والتقييم للوظيفة غير الاشرافية

٢- نموذج ميثاق الاداء والتقييم للوظيفة الاشرافية

نموذج (1)

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	النتائج المستهدفة
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	
5		%	
6		%	
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			
ثانياً: الجدارات			
الجدارة	الوصف السلوكي للجدارات	الوزن النسبي	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 تحديات بشفاافية. يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل.
2	التعاون	%	يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، هو تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم. يستجيب لطلبات الدعم والمساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.
3	التواصل	%	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال. يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال. ينصت للآخرين بعناية.
4	تحقيق النتائج	%	يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية. يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة. يبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه.
5	تطوير الموظفين	%	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار . يساعد الآخرين على تطوير انفسهم
6	الارتباط الوظيفي	%	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل . يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل. يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة اليه . يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .
7	القيادة	%	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تتطوى على درجة كبيرة من عدم الوضوح . يدعم ويجمع فريقه على تحقيق أهدافه، حتى في الظروف الصعبة. يفكر بمنطقية دون التأثير بالإعبارات الشخصية . يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج. يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين .
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100 %			

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	معاير القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدف
1		%	
2		%	
3		%	
4		%	
5		%	
6		%	
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			
ثانياً: الجدارات			
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي 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.
2	التعاون	%	يفصح عن ما يوجهه من تحديات بشفاافية.
			يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل.
3	التواصل	%	يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج ادارته ،وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم .
			يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.
4	تحقيق النتائج	%	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال.
			يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال.
5	تطوير الموظفين	%	ينصت للآخرين بعناية.
			يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد اولوياتها حسب اهميتها النسبية.
6	الارتباط الوظيفي	%	يمكن الاعتماد عليه , وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة.
			يبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ لمهامه.
		%	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار .
			يساعد الآخرين على تطوير انفسهم
		%	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل .
			يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل.
		%	يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة إليه .
			يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله .
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي 100%			

4. يتفق كل من الموظف ومديره (مشرفه) على عدد يتراوح ما بين 4 الى 6 اهداف ومعيار قياسها والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل منها خلال دورة الأداء القادمة.

5. يتم تحديد الجدارات والوزن النسبي والوصف السلوكي لكل جدارة ومستوى الأداء المطلوب خلال دورة الأداء من خلال قائمة تتضمن سبع جدارات مذكورة في نموذج ميثاق الإداء.

6. يتم تعبئة نموذج "ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الإشرافية او غير الإشرافية" وتوقيعه من كل من الموظف ومديره (مشرفه) ويحتفظ كل منهما بنسخة لتستخدم في تقييم اداء الموظف في نهاية دورة الأداء.



الأهداف الذكية

SMART GOALS

S	Specific	أن يكون الهدف دقيقاً ومحددًا
M	Measurable	أن يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	أن يكون قابلاً للإنجاز
R	Realistic	أن يكون واقعياً
T	Time	أن يكون له إطار زمني

٢ - احتساب التقدير العام على الوظيفة الاشرافية وغير الاشرافية

1. يتم اجراء تقييم الأداء سنويا (في نهاية دورة الأداء) ويمكن كذلك ان يتم بشكل نصف سنوي.
2. تقييم الأداء النصف سنوي (المراجعة النصف سنوية) اختياري ولكن يوصى بتطبيقه للأسباب التالية:
 - مراجعة اداء الموظف وتقدير التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي تواجهه.
 - اتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة).
 - اجراء التغيير او التعديل على أي هدف والأوزان النسبية ولكن لا يعتد بأي تغيير الا بعد موافقة واعتماد رئيس المدير (المقيم) وابلاغ إدارة الموارد البشرية بالتعديلات التي تمت على نموذج الميثاق.
 - التخطيط لتحقيق الأهداف المتبقية من دورة الأداء.
3. يستخدم في المراجعة النصف سنوية نفس نموذج تقييم الأداء السنوي.

4. يجب أن تحكم مقاييس تقدير الأداء عملية التقويم لضمان حصول الموظف على تقويم عادل ومتسق.
5. تحدد وزارة الخدمة المدنية سنويا الأهمية النسبية للأهداف والجدارات وهو النسبة المئوية التي يتم تحديدها لكل من مكوني "الأهداف" و "الجدارات" عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على ان يكون مجموعهما 100% كالتالي:

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

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

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

كل ذلك يتم آليا من خلال المعادلات ببرنامج الإكسل EXCEL

١- نموذج تقييم الأداء الوظيفي للوظيفة غير الاشرافية

٢- نموذج ميثاق الاداء والتقييم للوظيفة الاشرافية

نموذج (2)

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 النتائج	التقدير (5-1)
1		%				
2		%				
3		%				
4		%				
5		%				
6		%				
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي		100 %				
إجمالي التقدير الموزون						
ثانياً: الجدارات						
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	التقدير (5-1)	الموزون	التقدير	الموزون
1	%	تحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقى التوم على الآخرين.				
2	%	يسعى الى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج دائرة عمله او لجهة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات خاصة معهم.				
3	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
4	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
5	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
6	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
7	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
يجب ان يكون مجموع		100 %				
الوزن النسبي		إجمالي التقدير الموزون				
التقدير العام لأداء الموظف						

نموذج (2)

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 النتائج	التقدير (5-1)
1		%				
2		%				
3		%				
4		%				
5		%				
6		%				
يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي		100 %				
إجمالي التقدير الموزون						
ثانياً: الجدارات						
الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	التقدير (5-1)	الموزون	التقدير	الموزون
1	%	تحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقى التوم على الآخرين.				
2	%	يسعى الى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج دائرة عمله او لجهة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات خاصة معهم.				
3	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
4	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
5	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
6	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
7	%	يستطيع القيام بمهام معقدة و تحدياً لآرائها. حسب أهميتها النسبية.				
يجب ان يكون مجموع		100 %				
الوزن النسبي		إجمالي التقدير الموزون				
التقدير العام لأداء الموظف						

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

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

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

كل ذلك يتم آليا من خلال المعادلات ببرنامج الإكسل EXCEL

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

مقياس التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية

درجة التقدير	وصف الأداء	وصف التقدير
5	ممتاز	حقق كل أهدافه وتخطى المستهدفات المحددة بالمستوى المطلوب. إظهار كافة الجدارات في مستويات أعلى من تلك المطلوبة للوظيفة.
4	جيد جدا	حقق كل أهدافه بالمستوى المطلوب. إظهار الجدارات في مستويات تتوافق بدرجة كبيرة مع المستويات المطلوبة للوظيفة.
3	جيد	حقق معظم أهدافه بالمستوى المطلوب. إظهار الجدارات في مستويات قريبة من المستويات المطلوبة للوظيفة.
2	مرضى	الأداء أقل من التوقعات، و حقق بعضا من أهدافه بالمستوى المطلوب. الجدارات المطلوبة للوظيفة لا تنسم بالثبات الكافي.
1	غير مرضى	الأداء أقل من التوقعات بشكل دائم، ولم يحقق معظم أهدافه و لم يصل في أي منها الى المستوى المطلوب. عدم إظهار مستوى مقبول من الجدارات المطلوبة للوظيفة.

٣ - توثيق التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية

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

١ - نموذج التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة غير الإشرافية

٢ - نموذج التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية

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

نموذج ٣

نموذج التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة الإشرافية				
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:		
المسمى الوظيفي:		الإدارة / القسم:		
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):		
مدة التقييم: سنوي () مراجعة نصف سنوية ()		الجاهزية للترقية:		
يستحق () لا يستحق () في فترة التجربة ()				
مدة الأداء: من / / إلى / /		تاريخ التقييم: / /		
تعليمات تعبئة النموذج				
١. تكتب من تعبئة جميع الحقول في هذا النموذج .				
٢. راجع الوصف التفصيلي لمقياس تقدير الأهداف و الجدارات .				
٣. اكتب نتيجة كل من التقدير العام كقيمة رقمية و كصور عشرية (قبل التقريب) وكذلك التقدير بعد التقريب لرقم صحيح .				
٤. اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" أو "غير مرضي" فقط و ارفق الوثائق الداعمة لها .				
التقدير العام لأداء الموظف				
التصنيف	التقدير	النتيجة	*المبررات	*الوثائق الداعمة
5	ممتاز	صفحة ١		
4	جيد جدا			
3	جيد			
2	مرضي			
1	غير مرضي			
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج الى تطوير		
الملاحظات				
توقيع الموظف: توقيع المدير (المقيم): توقيع المصنف: توقيع الشاهد:				
* ترفق ورقة خارجية إضافية عند الاحتياج الى ذلك				

نموذج التقدير العام لأداء الموظف على الوظيفة غير الإشرافية				
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة:		
المسمى الوظيفي:		الإدارة / القسم:		
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم):		
مدة التقييم: سنوي () مراجعة نصف سنوية ()		الجاهزية للترقية:		
يستحق () لا يستحق () في فترة التجربة ()				
مدة الأداء: من / / إلى / /		تاريخ التقييم: / /		
تعليمات تعبئة النموذج				
١. تكتب من تعبئة جميع الحقول في هذا النموذج .				
٢. راجع الوصف التفصيلي لمقياس تقدير الأهداف و الجدارات .				
٣. اكتب نتيجة كل من التقدير العام كقيمة رقمية و كصور عشرية (قبل التقريب) وكذلك التقدير بعد التقريب لرقم صحيح .				
٤. اذكر مبررات حصول الموظف على تقدير "ممتاز" أو "غير مرضي" فقط و ارفق الوثائق الداعمة لها .				
التقدير العام لأداء الموظف				
التصنيف	التقدير	النتيجة	*المبررات	*الوثائق الداعمة
5	ممتاز	صفحة ١		
4	جيد جدا			
3	جيد			
2	مرضي			
1	غير مرضي			
نقاط القوة		النقاط التي تحتاج الى تطوير		
الملاحظات				
توقيع الموظف: توقيع المدير (المقيم): توقيع المصنف: توقيع الشاهد:				
* ترفق ورقة خارجية إضافية عند الاحتياج الى ذلك				

تطبيق التصنيف الإجباري لأعضاء هيئة التدريس

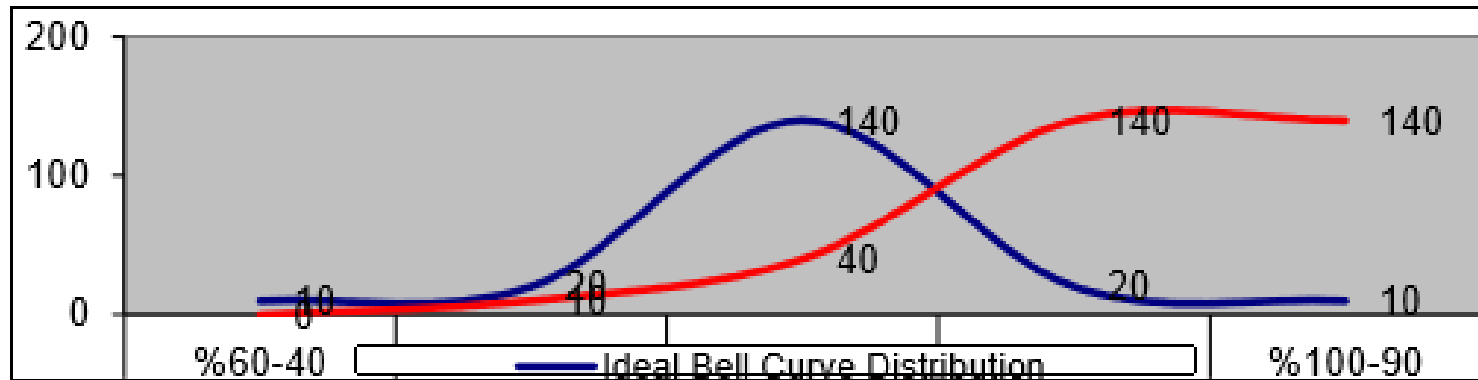
تأتى تلك المرحلة بعد انتهاء عملية التقييم ووضع التقدير العام للموظف

- يطبق هذا الأسلوب في الخدمة المدنية في العديد من دول العالم مثل المملكة المتحدة وإيرلندا وكوريا الجنوبية والإمارات العربية المتحدة بالإضافة الى انه يطبق في القطاع الخاص السعودي منذ فترة طويلة.
- التصنيف الإجباري هو أسلوب لتقييم الأداء يتطلب أن يتم توزيع درجات التقييم الخاصة بالموظفين على منحنى توزيع طبيعي Normal Distribution أو Bell Curve.
- التوزيع الطبيعي ينطبق على الكثير من الظواهر الطبيعية والانسانية والاجتماعية لكون توزيع قيم تلك الظواهر يتمثل في خصائصه مع خصائص المنحنى الطبيعي.

- من المتعارف عليه أن تتفاوت مستويات أداء الموظفين، وأن هذا التفاوت في الأداء كغيره من الظواهر الأخرى يأخذ شكل التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أنه في مجتمع وظيفي ما، فإن المتوقع هو أن تكون نسبة الأفراد في ذلك المجتمع من ذوي الأداء المتميز (العالي) نسبة قليلة جداً مقارنة بنسبة ذوي الأداء المتوسط والحال ذاته بالنسبة لأصحاب الأداء الضعيف، تكون نسبتهم قليلة جداً مقارنة بنسبة أصحاب الأداء المتوسط (العادي).
- التصنيف الإجباري هو أداة إدارية تُلزم المقيّم بتصنيف أداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفاً على صورة نسب مئوية لكل فئة من فئات التقدير العام لأداء الموظف.
- يستخدم التصنيف الإجباري في التقييم للتمييز بين الموظفين حسب مستوى أدائهم ومهاراتهم وكفاءتهم ولمعرفة المميزين لمكافأتهم وكذلك أصحاب الأداء المنخفض لتطويرهم.

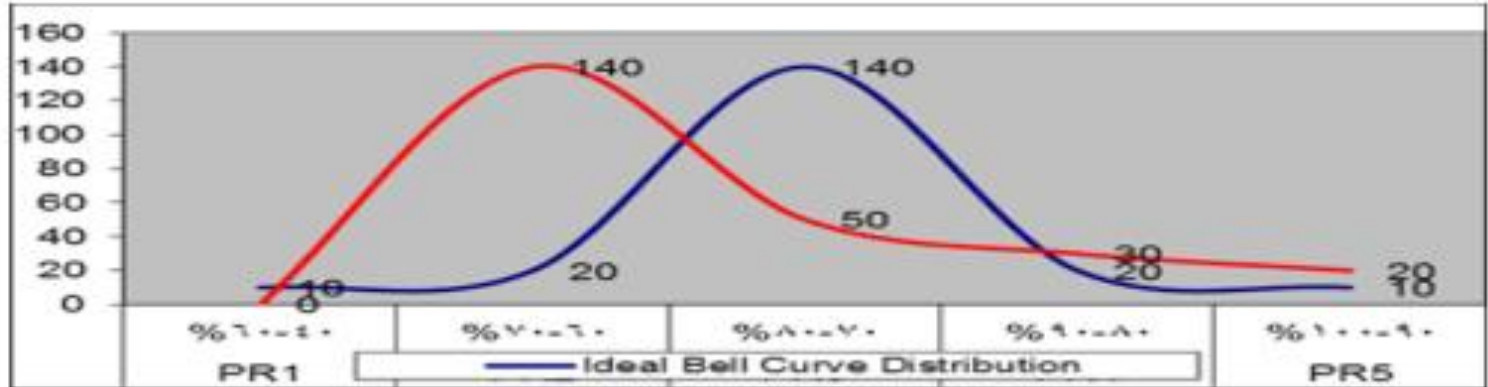
مميزات التصنيف الإجباري

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



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

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



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

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

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

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

أساليب ومتطلبات تطبيق التصنيف الإجباري في الجهات الحكومية

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

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

مهام المسؤولين عن تطبيق التصنيف الإجباري في جامعة نجران



مهام المسؤولين عن تطبيق التصنيف الإجباري في جامعة نجران

أولاً: المدير (المقيم)

يقوم المدير (المقيم) بالخطوات التالية:

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

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالخطوات التالية:

- الإعلان عن النسب الخاصة بالتصنيف الاجباري الواردة من وزارة الخدمة المدنية.
- التأكد من سلامة عملية التقييم الى قام بها المدراء (المقيمون).
- مراجعة نماذج التقييم 1، 2، 3 والتأكد من سلامة وتوفر بيانات نتائج التقييم العام لأداء الموظف في شكل قيمة رقمية تتضمن كسور عشرية وفي صورة مقربة.
- التأكد من اتباع الوحدات التنظيمية لنسب التصنيف الاجباري المحددة من وزارة الخدمة المدنية.
- تقوم بتجميع نتائج التقييم السنوي في نهاية دورة الأداء لجميع الموظفين بالجهة الحكومية على مستوى الوحدات التنظيمية (الأقسام – الإدارات – الإدارات العامة – الوكالات المساعدة – الوكالات) بالجهة الحكومية ككل حسب الاحتياج.
- القيام بإعداد قائمة بالأسماء والرقم الوظيفي للموظفين حسب نتائجهم في التقييم العام لأداء الموظف الذي يحتوي على قيمة رقمية تحتوي كسور عشرية
- ترتيب قائمة الموظفين تنازلياً.
- اصدار قائمة بالموظفين مقسمة حسب كل وصف اداء (ممتاز، جيد جداً، جيد، مرضى، غير مرضى)

ثالثاً: لجنة الأداء بالجهة الحكومية

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

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

دليل تقدير الجدارات للموظائف غير الإشرافية والإشرافية

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

حسن المسؤولية.....



التعاون

يشارك المعلومات
بافتتاح وفق متطلبات
العمل

لا يشارك
المعلومات
بوضوح ولا يسهل
نشرها داخل
الإدارة

يشارك المعلومات
بوضوح أحياناً،
ولكن يجب أن
يطلبها منه مديره

يشارك المعلومات
بوضوح ويسهل
نشرها داخل
الإدارة عند الطلب

يشارك المعلومات
بفاعلية ووضوح
ويسهل نشرها
داخل الإدارة

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

يسعى الى الاستفادة
من آراء الآخرين من
خارج ادارته وتهينة
الآخرين لدعم
الأعمال التي يقوم بها
من خلال بناء علاقات
داعمة معهم

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

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

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

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

يطلب بشكلٍ استباقي
آراء مَنْ يعملون خارج
إدارته، ويتمتع 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

غالبًا يستجيب
لطلبات الدعم
والمساعدة من
الوحدات التنظيمية
في جهة عمله
ويوفر ما يُطلب
منه

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

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

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

تحقيق النتائج

يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية

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

مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه

1

غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على تحديد أولوياتها

لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسؤولياته في الوقت المحدد

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

2

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

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

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

3

قادر على القيام بمهام متعددة والعمل بفاعلية عند مستوى الأداء المتوقع

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

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

4

قادر على القيام بمهام متعددة ويطلب تولى مسؤوليات إضافية عند الإمكان

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

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

5

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

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

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

تطوير الموظفين

يسعى إلى التعلم
وتطوير نفسه
باستمرار

يساعد الآخرين على
تطوير أنفسهم

1

لا يسعى إلى تلبية
احتياجات التطوير
الخاصة به

لا يقدم آراء مساعدة
للآخرين ولا
يشاركهم النصائح
والاقتراحات

2

يسعى نادراً إلى تلبية
احتياجات التطوير
الخاصة به ويحتاج
إلى حثه على ذلك من
قبل المدير

أحياناً يقدم آراء
مساعدة للآخرين
ويشاركهم النصائح
والاقتراحات ولكنه
يحتاج لمن يحثه على
ذلك

3

عادة يسعى إلى تلبية
احتياجات التطوير
الخاصة به

يقدم آراء مساعدة
للآخرين ويشاركهم
النصائح والاقتراحات
بما يتسق مع
التوقعات

4

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

يقدم آراء مساعدة
للآخرين ويشاركهم
النصائح والاقتراحات

5

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

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

الارتباط الوظيفي

لديه الاستعداد لمواجهة
تحديات العمل

يتطلع إلى مستوى
أعلى من الإنجاز
والابتكار عند

يلتزم بمواعيد العمل
ويكون متواجداً عند
الحاجة إليه

يركز على خدمة
العملاء عند تنفيذ
أعماله

1

غير مستعد
للتغلب على
تحديات العمل
ولا يتحمل أي
مسؤوليات
إضافية عند
الضرورة

لا يتطلع إلى
مستوى أعلى من
الإنجاز والابتكار
عند تنفيذ العمل

لا يصل للعمل
في موعده وغير
متواجد عند
الضرورة

لا يركز على
خدمة العميل عند
تنفيذ أنشطة
العمل

2

أحياناً يُظهر استعداداً
للتغلب على تحديات
العمل ولا يتحمل أي
مسؤوليات إضافية
إلا في بعض الحالات
النادرة

أحياناً يتطلع إلى
مستوى أعلى من
الإنجاز والابتكار
عند تنفيذ العمل ولكنه
يحتاج إلى الحث من
قبل المدير

أحياناً يصل للعمل
في موعده وأحياناً
يكون متواجداً عند
الضرورة

أحياناً يركز على
خدمة العميل عند
تنفيذ أنشطة العمل
ولكن يجب أن يحثه
مديره على ذلك

3

مستعد للتغلب على
تحديات العمل مع
رغبة في تحمل
المزيد من
المسؤوليات

يتطلع إلى مستوى
أعلى من الإنجاز
والابتكار عند تنفيذ
العمل

يصل للعمل في
موعده وهو متواجد
عند الضرورة
حسب التوقعات

يركز على خدمة
العميل عند تنفيذ
أنشطة العمل
بصورة تتفق مع
التوقعات

4

مستعد للتغلب
على تحديات
العمل حتى في
المسؤوليات
والمهام المعقدة

يتطلع باستمرار
إلى مستوى أعلى
من الإنجاز
والابتكار عند
تنفيذ العمل

يصل للعمل في
موعده باستمرار
أو مبكراً عنه
وهو متواجد عند
الضرورة

دائماً يركز على
خدمة العميل عند
تنفيذ أنشطة
العمل

5

دائماً يكون مستعداً للتغلب
على تحديات العمل حتى
في المسؤوليات والمهام
المعقدة، ويشجع الآخرين
على الاقتداء به

يلهم الآخرين بمبادراته
ويشجعهم على التطلع إلى
مستوى أعلى من الإنجاز
والابتكار عند تنفيذ العمل

دائماً يصل للعمل في
موعده أو مبكراً وهو
متواجد عند الضرورة -
ويبقى لوقت متأخر طواعية
عند الضرورة

دائماً يركز على خدمة
العميل عند تنفيذ أنشطة
العمل ويشجع الآخرين
على الاقتداء به

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

ورشة

تطبيقات عملية لتقييم أداء عضو هيئة تدريس وفقا للنماذج

السابقة

ميثاق الأداء والتقييم

التقدير العام



أشكركم على حسن الاستماع

للتواصل

Hussien_kamh@yhoo.com

0592505170

