



جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم



# الدليل الإجرائي

لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية



## فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	الجزء الأول: الإطار النظري والقانوني لعملية إدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية.	٧
١	أولاً: الإطار النظري: ١- عملية إدارة وتقييم الأداء (منظور مقارن). ٢- ابرز الملامح والمرتكزات الأساسية لإدارة وتقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧. ٣- متطلبات نجاح عملية إدارة وتقييم الأداء. ثانياً: الإطار القانوني: ١- الفصل الحادي عشر من النظام. ٢- تعليمات إدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية.	٧ ٩
٢	الجزء الثاني: منهجية واجراءات عملية إدارة وتقييم الأداء.	١٨
	أولاً: مراحل عملية إدارة وتقييم الأداء.	١٨
	ثانياً: الخطوات الإجرائية لمراحل عملية إدارة وتقييم الأداء.	٢١
٣	الجزء الثالث: (أدوات التقييم) نماذج وسجلات وتقارير الأداء وعناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي ومؤشراتها الدالة.	٢٨
٤	الجزء الرابع: إرشادات عامة.	٤٦



# الجزء الأول: الإطار النظري والقانوني لعملية إدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية

أولاً: الإطار النظري:

## ١ - عملية إدارة وتقييم الأداء (منظور مقارن):

تعتبر عملية تقييم الأداء وإدارتها أحد أهم مكونات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر مخرجات عملية التقييم أحد المدخلات الأساسية التي تستند عليها إدارة الدائرة / المؤسسة في وضع البرامج اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتنميتها بالشكل المطلوب مثل خطة الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط وما يتفرع عنها من خطط للإحلال والتعاقب والدوران الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات العاملين، إضافة إلى أهمية مخرجات التقييم في تحديد جوانب القوة والضعف على مستويي الأداء الفردي للموظف والمؤسسي للوحدة التنظيمية التي يعمل بها، وإبراز الأداء المتميز من خلال خلق حالة من التنافس الإيجابي بين الموظفين وتحفيزهم ورفع دافعيتهم بشكل عادل وموضوعي مما ينعكس إيجاباً على سوية الأداء العام للدائرة ومستوى الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.

وقد جاء نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧، ليرسخ المفاهيم الحديثة في تقييم وإدارة الأداء، من تضمين الفصل الحادي عشر نصوصاً قانونية تقن عملية التقييم ومحاولة جادة لإخراجها من إطارها الشكلي والروتيني الذي اعتادت عليه الإدارات الحكومية في التعامل مع عملية تقييم الأداء الفردي في الخدمة المدنية، والابتعاد عن الموضوعية في التعامل مع كافة مراحل وإجراءات عملية تقييم الأداء، الأمر الذي أفقد هذه العملية الغاية من وجودها وأفرغها من محتواها، وبالتالي لم تعد نتائج عملية التقييم السنوية مصدراً للمعلومات يمكن الاعتماد عليه لأي غاية كانت، مما دفع القائمين على شؤون الوظيفة العامة خلال العقدين الماضيين إلى اتخاذ بعض القرارات الهادفة إلى ترشيد عملية تقييم أداء الموظف العام في الخدمة المدنية، من خلال الانتقال من الأسلوب العلني في التقييم الذي اعتمد بموجب نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨، واستمر لمدة (١٠) سنوات إلى الأسلوب السري في إعداد التقارير السنوية بموجب نظام رقم (١) لسنة ١٩٩٨، وتم في السنوات اللاحقة اللجوء إلى المنهج الإنزامي في تخصيص النسب المسموح بها لمنح النتائج الإيجابية المبنية على التقرير "الزيادة الإضافية أو الجدارة" كما كانت تسمى، بحيث تم تحديد نسبة (١٠%) من الموظفين في كل فئة الذين يمكن منحهم زيادة الجدارة من الحاصلين على أعلى العلامات، وتم إدخال مزيداً من الضوابط في هذا المجال بموجب نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢، والذي نصت التعليمات الصادرة بموجبه على جوازيه منح الموظف للزيادة الإضافية / الجدارة مرة واحدة فقط كل خمس سنوات.

ومن هنا، فقد جاءت أحكام نظام الخدمة المدنية الحالي رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧، لتعالج السلبيات العديدة التي رافقت عملية تقييم أداء الموظفين بموجب أنظمة الخدمة المدنية السابقة، وإدخال مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج، وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، وتم بموجب هذا النظام إلغاء مفهوم "الزيادة الإضافية / الجدارة" والاستعاضة عنها باعتماد نتيجة التقييم في تسريع التقدم الوظيفي للموظفين المتميزين، ومنحهم الحوافز لرفع دافعيتهم من خلال تحديد دقيق لمعايير الأداء المتميز بحيث تكون ملموسة على مستوى التنظيم وقابلة للقياس.

## ٢ - أبرز الملامح والمرتكزات الأساسية لإدارة وتقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧:

أ - تفعيل عملية تقييم الأداء الفردي وتطويرها بحيث تكون أكثر موضوعية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التي وضعت لهذه العملية.

- ب - إخضاع المجموعة الثانية من الفئة العليا لعملية تقييم الأداء وفق معايير وآلية توضع من قبل مجلس الخدمة المدنية تستند إلى تحقيق أهداف الدائرة ونسبة الإنجاز نظراً لأهمية ودور هذه الفئة، ومساهمتها في نجاح العملية الادارية بشكل عام، وتحقيق اهداف عملية ادارة وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي بشكل خاص.
- ج - الأخذ بمبدأ المزج ما بين (السرية والعلنية) كخطوة نحو الشفافية في التقييم، بحيث يتمكن الموظف من الإطلاع على نتيجة تقريره النهائي بعد مضي شهر من تاريخ إيداعه في الديوان لمراجعة سلوكه الوظيفي في العام الذي يليه ولتتبع عمليات التغيير في التقييم نتيجة الضغوطات الممارسة في الواقع الفعلي.
- د - شمولية عملية ادارة وتقييم الأداء لكافة الفئات الوظيفية باستثناء المجموعة الأولى من الفئة العليا، واعداد نماذج تراعي خصوصية وطبيعة الوظائف ومستوياتها بما في ذلك الموظف تحت التجربة.
- هـ - ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي من خلال ربط النتائج / مخرجات الاعمال المطلوب من الموظف تحقيقها بأهداف الوحدة التنظيمية والخطة الاستراتيجية للدائرة، بالإضافة الى مؤسسة جائزة جلاله الملك عبدالله الثاني المعظم لتميز الأداء الحكومي والشفافية ومنح حوافز إضافية لموظفي الدائرة التي تفوز بالجائزة، لترسيخ مؤسسية هذه الجائزة الهادفة إلى زيادة التنافسية بين الدوائر والموظفين.
- و - وضع حوافز تساهم في رفع مستوى الأداء وخلق دافعية لدى الموظفين ذوي الأداء المتميز وتسريع فرصهم في التقدم إلى المواقع القيادية والمحافظة على الكفاءات في الخدمة المدنية.
- ز - إدخال مفهوم اتفاقيات الأداء من خلال التركيز على التشاركية بين الرئيس والموظف في التحديد المسبق للنتائج / مخرجات الاعمال المطلوبة وفقاً للأهداف ومؤشرات الأداء أو كليهما وخطة العمل ومتطلبات تحقيقها.
- ح - إطلاع الموظف على عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي والأهمية النسبية لكل منها ترسيخاً لمبدأ المكاشفة والانفتاح في تنفيذ الاعمال، والتي سيتم على أساسها تقييم أدائه.
- ط - تعزيز وتوسيع مؤسسية وضع تقارير الأداء بإشراك كافة الحلقات الإدارية المعنية بتقييم أداء الموظف العام واعتماد منهجية المتابعة والمراجعة المستمرة بين الرئيس المباشر والموظف وبشكل دوري وفقاً لنتائج سجل الأداء، بما في ذلك رصد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف وكيفية معالجتها، أو إجراء أي تعديلات ضرورية ومبررة على الأهداف أو المؤشرات أو كليهما.
- ي - إعادة تقدير التقرير السنوي بمستوى (ممتاز) إلى التقارير السنوية ليتناسب مع التقسيم العام لتوزيع مستويات الأداء على المنحى الطبيعي لمستويات أداء الموظفين، حيث وضعت معايير خاصة للأداء المتميز للتحكم بعملية منح هذا التقدير.

### ٣ - متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

- أ - التحديد المسبق لأهداف الدائرة والوحدة التنظيمية المراد تحقيقها والنتائج المتوقعة بشكل عام والنتائج / مخرجات الاعمال المطلوب تحقيقها من قبل الموظف وفقاً لتقسيم العمل.
- ب - القدرة لدى الرؤساء المباشرين على وضع البرامج التنفيذية على مستوى الوحدة التنظيمية ومتطلبات تنفيذها البشرية والمادية، وربطها بجداول زمنية لغايات الإنجاز ومراحل المتابعة والمراجعة والتقييم.
- ج - التزام جميع العاملين بمنهجية الإدارة بالأهداف والتخطيط الاستراتيجي، والتي تتطلب دعماً والتزاماً قوياً

♦ النتائج: ويقصد بها مخرجات الاعمال / المهام المطلوب من الموظف تحقيقها وفقاً للأهداف أو مؤشرات الأداء أو كليهما على مستوى الوحدة التنظيمية.

- من قبل الإدارة العليا، ومتابعتها بشكل دوري لتضمن التزام الوحدات الإدارية بالخطط المقررة.
- د - تفعيل الدور المركزي للجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة في مجال اعتماد الخطط والبرامج التنفيذية، لضمان تكاملية الجهود المؤسسية وانسجامها مع الخطة الاستراتيجية المقررة.
- هـ - توفر المهارات والكفايات لدى الرؤساء المباشرين، الخاصة بتحديد اهداف الوحدة التنظيمية التي يساهم الموظف في تحقيقها وتحديد النتائج / مخرجات الاعمال المطلوب من الموظف انجازها وبما يتفق والاهداف و / أو مؤشرات الأداء، إضافة إلى مهارات إعداد التقارير وتحديد الاحتياجات والاتصال والتفاوض.
- و - اعتماد اتفاقيات الأداء أساساً لعملية التقييم والتي تتطلب المشاركة في وضع النتائج / مخرجات الاعمال وفقاً للأهداف المقررة وخطة العمل بين الرئيس المباشر والمرؤوس، والحوار والنقاش ما بينهما للوصول للنتائج المتفق عليها.
- ز - الالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة لكل مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء لضمان تنفيذ هذه العملية بالشكل المطلوب.
- ح - التقيد والاستمرارية في التعامل مع سجل الأداء وتدوين الوقائع والملاحظات الخاصة بأداء وسلوك الموظف أولاً بأول.

#### ثانياً: الإطار القانوني :-

#### ١ - الفصل الحادي عشر من نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧ المتعلق بإدارة وتقييم الأداء

المادة ٧٠-أ- تهدف عملية إدارة وتقييم الأداء إلى ما يلي :-

- ١ - الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة من خلال تقييم دور الموظف في انجاز مهامه، ووضع خطط العمل والمتابعة والقياس.
  - ٢ - تعزيز وتشجيع التواصل والحوار بين الرئيس المباشر والمرؤوس وإتاحة الفرصة له للاطلاع على مستوى أدائه الوظيفي والمسلكي وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديه ومجالات التحسين المطلوبة.
  - ٣ - تشجيع الموظفين ودعمهم لتحسين أدائهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتفعيل مبدأ التنافسية.
  - ٤ - تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية.
- ب - باستثناء موظفي المجموعة الأولى من الفئة العليا يخضع أداء جميع الموظفين للمراجعة المنتظمة وتقييم الأداء.
- ج - يكون إعداد تقرير الأداء السنوي النهائي مكتوماً غير أنه يجب إطلاع الموظف على تقرير أدائه السنوي إذا كان تقديره النهائي بدرجة ضعيف أو متوسط بعد تاريخ اعتماده مباشرة للاعتراض عليه ويحق لجميع الموظفين الاطلاع على نتائج تقاريرهم بعد مضي شهر من تاريخ إيداع كشوفات نتائج التقارير السنوية في الديوان.
- د - يضع المجلس معايير وآلية تقييم أداء خاصة لشاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا تستند إلى تحقيق أهداف الدوائر ونسب الانجاز فيها.

المادة ٧١-أ- يصدر المجلس بناءً على تنسيب لجنة يشكلها رئيس الديوان من ممثلين عن وزارة تطوير القطاع العام وديوان الخدمة المدنية والدوائر المعنية التعليمات والأدلة والإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء بما في ذلك التعليمات حول كيفية تقييم أداء الموظفين المنتدبين والمعارين والمكلفين والموفدين في بعثات أو دورات والمجازين بدون راتب وعلاوات والموظفين تحت التجربة والموقوفين عن العمل، على أن تتضمن هذه التعليمات الجهات صاحبة الصلاحية في تنظيم هذه التقارير.

ب - يعد الديوان جميع النماذج المتعلقة بإدارة الأداء بما في ذلك تقارير الأداء السنوي ونماذج سجل الأداء، ويجوز إعداد أكثر من نموذج وفقاً لصفات الموظفين أو الوظائف ولأي اعتبار آخر تتطلبه عملية التقييم وذلك بالتعاون مع الدائرة المعنية.

ج- تعتبر الوثائق الخاصة بسجل الأداء أحد المرجعيات الرئيسية عند مناقشة الأداء مع الموظف لاعتماد تقرير الأداء السنوي.

د - لا يجوز إجراء أي تعديل على البيانات والملاحظات والوقائع المدونة في جميع النماذج المتعلقة بإدارة الأداء بما في ذلك نماذج سجل الأداء وفي تقرير الأداء السنوي سواء بالإضافة إليها أو بالحذف منها كما لا يجوز إجراء أي محو أو كشط فيها وذلك تحت طائلة بطلان التعديل والمساءلة.

هـ - ١- تعتمد البيانات والوقائع والملاحظات المدونة في سجل الأداء في تقييم أداء الموظف بموجب التقرير السنوي ويتم ذلك التقييم بأي من التقديرات التالية :-

- ممتاز.

- جيد جداً.

- جيد.

- متوسط.

- ضعيف.

٢ - توضع التقديرات المنصوص عليها في البند (١) من هذه الفقرة على أساس تقدير علامة لكل من البيانات والوقائع والملاحظات المتعلقة بأداء الموظف وذلك وفقاً للنموذج المعتمد للتقرير السنوي.

المادة ٧٢-أ. يحدد الرئيس المباشر في بداية السنة بالتعاون مع مرؤوسيه النتائج المطلوبة وفقاً للأهداف أو مؤشرات الأداء أو كليهما، وخطة العمل ومتطلبات تحقيقها.

ب. يقوم الرئيس المباشر في بداية السنة بإطلاع الموظف على عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي والأهمية النسبية لكل منها والتي سيتم على أساسها تقييم أدائه.

المادة ٧٣-أ- على الرئيس المباشر أن يقوم بشكل دوري بإجراء مراجعة مع مرؤوسيه لنتائج سجل الأداء بما يحقق رصد نقاط القوة في أداء وسلوك الموظف لتعزيزها ونقاط الضعف وكيفية معالجتها أو إجراء أي تعديلات ضرورية ومبررة على الأهداف أو المؤشرات أو كليهما.

ب - يقوم المدير المعني بمتابعة نموذج سجل الأداء للموظف في المديرية للتحقق أن المراجعة تمت وفقاً للتعليمات المعتمدة لذلك، واتخاذ الإجراءات المناسبة إذا تبين أن البيانات والملاحظات والوقائع المدرجة في السجل ما يقتضي اتخاذ تلك الإجراءات.

ج - تؤخذ بعين الاعتبار جميع العقوبات التي يتم إيقاعها بحق الموظف خلال سنة التقييم ولا يجوز أن يزيد تقدير الموظف على جيد إذا اتخذت بحقه أي من العقوبات التأديبية المنصوص عليها في البنود من (٢-٥) من الفقرة (أ) من المادة (١٤١) من هذا النظام.

د - يقوم الرئيس المباشر بتعبئة نموذج تقييم الأداء السنوي معتمداً على نموذج سجل الأداء ورفعها إلى الرئيس الأعلى المباشر الذي يقوم بدوره برفع تقارير أداء الموظفين السنوية وملاحظاته عليها إلى الأمين العام أو من يفوضه لاعتماد التقدير النهائي للموظف.

هـ - ترسل نسخة من تقرير الأداء السنوي إلى الموظف من صاحب الصلاحية أو من يفوضه في اعتماد التقدير إذا كان تقرير أدائه السنوي بدرجة متوسط أو ضعيف، وللموظف حق الاعتراض عليه خلال عشرة أيام من اليوم التالي لتسلمه له، وفي حال عدم اعتراضه عليه خلال تلك المدة يعتبر التقرير معتمداً.

و- في حال اعتراض الموظف على التقرير يقوم المرجع المختص بالمصادقة على التقرير أو من يفوضه بإحالة التقرير مع الاعتراض على اللجنة المختصة المنصوص عليها في المادة (٧٤) من هذا النظام.

المادة ٧٤-أ- تؤلف في كل دائرة بقرار من الوزير المختص لجنة أو أكثر للنظر في الاعتراضات المقدمة على تقييم الأداء السنوي، من رئيس وعضوين، ممن لديهم المعرفة الشمولية بأعمال الدائرة وممن عرفوا بعداتهم وموضوعيتهم ويكون اجتماعها قانونياً بحضور جميع أعضائها وتتخذ قراراتها بالإجماع أو بأغلبية أعضائها ويكون قرارها في كلتا الحالتين نهائياً.

ب - على اللجنة إصدار قرارها خلال مدة لا تزيد على (١٤) يوماً، اعتباراً من اليوم التالي لاستلامها الاعتراض، وتبني قرارها على ما ورد عن الموظف في نموذج سجل الأداء وفي أي وثائق أخرى أو سجلات أو ملفات في الدائرة تتعلق بالموظف وعلى المبررات المقدمة من الموظف ويبلغ بقرار اللجنة .

المادة ٧٥-أ- بعد اكتساب تقارير الأداء السنوية الصفة النهائية يقوم المرجع المختص باتخاذ الإجراءات التالية :-

١ - إذا تبين أن التقدير الوارد في تقييم الأداء السنوي لأي موظف بدرجة متوسط فيلفت نظره خطياً ويُطلب منه معالجة مظاهر تقصيره وتحسين مستوى أدائه وإنتاجيته.

٢ - إذا كان تقدير الموظف في تقييم الأداء السنوي بدرجة ضعيف لسنة واحدة أو بتقدير متوسط لسنتين متتاليتين، فتحجب عنه زيادة سنوية واحدة.

٣ - إذا كان التقدير الوارد في التقرير السنوي بدرجة ضعيف وفي السنة السابقة مباشرة بتقدير متوسط فتحجب عنه الزيادة السنوية لمدة سنتين.

٤ - إذا كان تقدير الموظف في التقرير السنوي بتقدير ضعيف لسنتين متتاليتين تنهى خدمته بقرار من المرجع المختص.

ب- يعامل حجب الزيادة السنوية الوارد في الفقرة (أ) من هذه المادة معاملة العقوبة التأديبية لجميع الغايات المنصوص عليها في هذا النظام.

المادة ٧٦- ترسل الدائرة إلى الديوان كشفاً معتمداً وموقعاً من أمين عام الدائرة بأسماء جميع موظفيها وفئاتهم ودرجاتهم وتقديراتهم النهائية وعلاماتهم في تقرير الأداء السنوي خلال النصف الأول من شهر كانون الأول من كل سنة على أن تراعى فيه السرية التامة ولا يجوز إدخال أي تعديل عليه بعد إيداعه لدى الديوان .

٢ - تعليمات إدارة وتقييم الأداء صادرة عن مجلس الخدمة المدنية بموجب المادة (٧١/أ) من نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧

## تعريفات

- المادة (١) تسمى هذه التعليمات ( تعليمات إدارة وتقييم الأداء)، ويعمل بها اعتباراً من ٢٠٠٧/٩/٢
- المادة (٢): يكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذه التعليمات المعاني المخصصة لها أدناه، ما لم تدل القرينة على غير ذلك:-
- النظام: نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧.
- الديوان: ديوان الخدمة المدنية.
- الدائرة: أي وزارة أو دائرة أو مؤسسة رسمية خاضعة لأحكام نظام الخدمة المدنية.
- الأمين العام: أمين عام أو مدير عام الدائرة.
- المدير: مدير أي إدارة أو مديرية في الدائرة.
- الموظف / المرؤوس: الشخص الذي يخضع للتقييم في الوحدة التنظيمية، ويتم تقييم أدائه وفقاً لهذه التعليمات.
- الوظائف التعليمية: وتشمل مديري المدارس والمعلمين وشاغلي الوظائف التي تستدعي طبيعة عملهم التخصصي العمل خلال العام الدراسي المقرر.
- الموظف تحت التجربة: الشخص الذي يعين في الخدمة المدنية لأول مرة (أو أعيد تعيينه على النحو المبين في الفقرة (ج) من المادة (٦٢) من النظام)، بوظيفة دائمة أو بموجب عقد ويستثنى من ذلك الموظف المعين بموجب عقد شامل لجميع العلاوات.
- سنة التقييم: المدة التي يخضع الموظف خلالها للتقييم وتكون بالنسبة للموظف من شهر كانون الثاني ولغاية شهر كانون الأول من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية فتكون من بداية الفصل الدراسي الأول ولغاية انتهاء الفصل الدراسي الثاني.

## أحكام عامة

- المادة (٣) : مع مراعاة أحكام الفقرة (ب،د) من المادة (٧٠) من النظام، تطبق هذه التعليمات على الموظفين المعينين بوظائف دائمة ويعقود الخاضعين لأحكام نظام الخدمة المدنية، ويستثنى من هذه التعليمات شاغلو وظائف المجموعة الثانية / الفئة العليا الذين تطبق عليهم التعليمات التي يصدرها مجلس الخدمة المدنية لهذه الغاية.

أ. على الدائرة اعتماد خطط العمل السنوية للمديريات، والأهداف المقررة على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة، كأساس ومرتكز لعملية إدارة وتقييم الأداء وبما يتفق مع الخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء العامة والنتائج المتوقعة، والتي يتم إقرارها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة المشكلة في الدائرة، في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الثاني من شهر كانون الأول من العام الذي يسبق سنة التقييم.

ب. تكون خطط العمل المعتمدة على النحو المبين في الفقرة (أ) من هذه المادة، الأساس في تحديد النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها، حسب توزيع العمل من قبل الرئيس المباشر في الوحدة التنظيمية التي يعمل بها الموظف، على ان تتضمن خطط العمل التنفيذية احتياجات الموظفين من تدريب واجهزة وغيرها، واللازمة لانجاز تلك الخطط.

ج. يقوم الرئيس المباشر بالتعاون مع المدير المعني بتحديد اهداف الوحدة التنظيمية التي يساهم المرؤوس في تحقيقها بما يتفق مع الخطة / الاهداف الاستراتيجية المعتمدة، وذلك في موعد أقصاه نهاية شهر كانون أول من العام الذي يسبق سنة التقييم.

المادة (٥) :

يقوم الرئيس المباشر بالتعاون مع مرؤوسيه بتحديد النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب من المرؤوس تحقيقها في بداية السنة وفقاً للأهداف أو مؤشرات الأداء أو كليهما، وما يتفرع عنها من أنشطة تفصيلية ومواعيد تنفيذها وفقاً لخطة العمل المعتمدة على النحو المبين في المادة (٤) من هذه التعليمات، واعتمادها في موعد أقصاه الأسبوع الثاني من شهر كانون الثاني من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الأسبوع الثاني من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول.

## سجلات الأداء وإدارتها

المادة (٦) :

تقوم وحدة الموارد البشرية في الدائرة، بتوزيع نسخ من نماذج تقارير الأداء السنوي وسجلات الأداء التي يعدها الديوان على كافة فروع الدائرة ومديرياتها، على أن تصلهم خلال الأسبوع الأول من شهر كانون الثاني، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الأسبوع الأول من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول.

المادة (٧) :

على الرئيس المباشر في بداية العام إطلاع الموظف على الأهداف أو مؤشرات الأداء أو كليهما المعتمدة في نموذج سجل الأداء السنوي والنتائج المطلوب تحقيقها من قبل الموظف، بالإضافة إلى عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي والأهمية النسبية لكل منها، والتي سيتم على أساسها تقييم أدائه وسلوكه.

المادة (٨) :

على الرئيس المباشر تنظيم ملفات أصولية تحفظ بها نماذج سجلات الأداء الخاصة بالموظفين الذين يرأسهم، وأية وثائق ذات صلة بأدائهم وسلوكهم، ولا يجوز إجراء أي تعديل على البيانات والوقائع والملاحظات المدونة في نموذج سجل الأداء بعد اعتمادها من قبل المدير المعني.

المادة (٩) :

أ. يقوم الرئيس المباشر بإجراء مراجعة دورية مع مرؤوسيه لمستوى أدائهم وانجازهم وفقاً للنتائج / مخرجات الأعمال المطلوب تحقيقها من قبل الموظف، بما يتفق والأهداف و/أو مؤشرات الأداء المعتمدة التي تم الاتفاق عليها مع مرؤوسيه في بداية العام، وتدوين الملاحظات الخاصة بها في نموذج سجل الأداء مرة كل خمسة أشهر، بما يحقق رصد نقاط القوة في أداء وسلوك الموظف لتعزيزها، ونقاط الضعف

وكيفية معالجتها، أو إجراء أية تعديلات ضرورية ومبررة على الأهداف أو المؤشرات أو كليهما، وذلك اعتباراً من شهر كانون الثاني من كل عام.

ب. تكون مرحلة المراجعة الدورية المشار إليها أعلاه في البند (أ) على فترتين، الأولى مابين العشرين من شهر أيار ولغاية الأول من حزيران من كل عام، والثانية خلال الفترة الواقعة مابين بداية النصف الثاني من شهر تشرين الأول ولغاية الخامس والعشرين من شهر تشرين الأول.

ج. يقوم الرئيس المباشر والموظف بالتوقيع على سجل الأداء بعد كل فترة مراجعة، وعرضها على المدير المعني لاعتمادها، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها وفقاً لأحكام الفقرة (ب) من المادة (٧٣) من النظام.

د. على الرغم مما ورد في الفقرتين (أ، ب) من هذه المادة، تتم المراجعة الدورية لشاغلي الوظائف التعليمية على فترتين، الأولى قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الأول بأسبوعين، والثانية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بشهر.

المادة (١٠) : يقوم الأمين العام أو من يفوضه بالتحقق من سلامة وموضوعية ودقة تنظيم سجلات الأداء بعد نهاية فترة المراجعة على النحو المبين في المادة (٩) من هذه التعليمات بالطريقة التي يراها مناسبة، على أن يؤخذ بعين الاعتبار أي تقصير في هذا المجال من قبل الرئيس المباشر والمدير المعني، على أن ينعكس واقع كفاءة وموضوعية إدارة سجلات الأداء على تقييم أداء الرئيس المباشر والمدير المعني كأحد معايير تقييم أدائهما.

## تقارير تقييم الأداء

المادة (١١) :

أ. تعتمد نماذج سجلات الأداء وتقارير الأداء السنوية التي يعدها الديوان

لغايات تقييم أداء الموظفين وعلى النحو التالي :-

١. الوظائف القيادية ( برتبة مدير فأعلى).
٢. الوظائف الإشرافية (دون رتبة مدير).
٣. مديرو المدارس.
٤. المشرفون التربويون.
٥. المعلمون.
٦. المهندسون.
٧. الأطباء.
٨. الوظائف الفنية التخصصية (الفئة الأولى).
٩. الوظائف الإدارية والمالية (الفئة الأولى).
١٠. الوظائف الفنية التخصصية (الفئة الثانية).
١١. الوظائف الإدارية والمالية (الفئة الثانية).
١٢. الوظائف المهنية والحرفية (الفئة الثالثة).

١٣. وظائف الخدمات الإدارية المساعدة وأعمال السواق ( الفئة الثالثة).

ب- يتم تقييم أداء المعلمين والأطباء والمهندسين على النماذج المخصصة لذلك شريطة ممارسة العمل التخصصي في المجالات التعليمية والطبية والهندسية على التوالي، وفي حال عدم تحقق هذا الشرط يتم تقييمهم وفقاً لطبيعة الوظيفة التي يمارسها الموظف فعلياً.

ج - يتم استخدام نماذج سجلات الأداء وتقارير الأداء السنوية للموظفين المعيّنين بموجب عقود شاملة لكافة العلاوات، وفقاً لطبيعة الوظيفة والنشاط التخصصي الذي يمارسونه.

المادة (١٢) : أ- يقوم الرئيس المباشر بتنظيم تقرير الأداء السنوي للموظف على أساس تقدير علامة لكل عنصر من عناصر التقييم في ذلك التقرير، ورفعها إلى المدير في موعد لا يتجاوز الأول من شهر تشرين الثاني من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بثلاثة أسابيع، ويعتبر سجل الأداء أحد المراجع والوثائق الرئيسية في تعبئة تقرير الأداء السنوي للموظف.

ب- يتولى المدير المعني مراجعة تقييم الرئيس المباشر، وبيان رأيه في الخانة المخصصة لذلك، ورفعها إلى الأمين العام أو من يفوضه مع الأسباب والمبررات في حال عدم الموافقة، وذلك في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الأول من شهر تشرين الثاني، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بأسبوعين على الأقل.

ج- يعتمد الأمين العام أو من يفوضه التقييم النهائي لأداء الموظف في تقرير الأداء السنوي، وعلامة ذلك التقرير في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الثاني من شهر تشرين الثاني، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بأسبوع على الأقل.

المادة (١٣) : تنظر لجنة الاعتراضات المنصوص عليها في المادة (٧٤/أ) من النظام في اعتراضات الموظفين المحالة إليها من قبل الأمين العام أو من يفوضه في موعد أقصاه العاشر من شهر كانون الأول، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية في موعد أقصاه الأسبوع الأول من شهر تموز.

المادة (١٤) : ترسل الدائرة إلى الديوان كشافاً معتمداً وموقعاً من أمين عام الدائرة، يتضمن أسماء موظفيها وفتاتهم ودرجاتهم وتقييماتهم النهائية، وعلاماتهم في تقرير الأداء السنوي في موعد أقصاه نهاية النصف الأول من شهر كانون الأول من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية في موعد أقصاه نهاية شهر تموز من كل عام، على أن تراعى فيه السرية التامة ولا يجوز إدخال أي تعديل عليه بعد إيداعه لدى الديوان.

المادة (١٥) : تتخذ الإجراءات والقرارات المترتبة على نتائج تقارير الأداء السنوية والمنصوص عليها في المادة (٧٥) من نظام الخدمة المدنية بعد اكتساب تقارير الأداء السنوية الصفة النهائية، في موعد أقصاه الخامس والعشرين من شهر كانون الأول، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية النصف الأول من شهر آب من كل عام.

المادة (١٦) : أ. يكون إعداد تقرير الأداء السنوي النهائي مكتوماً، غير أنه يجب اطلاع الموظف على تقرير أدائه السنوي إذا كان تقديره النهائي بدرجة ضعيف أو متوسط، بعد تاريخ اعتماده مباشرة وله الحق في الاعتراض عليه.

ب. على الرغم مما ورد في الفقرة (أ) من هذه المادة، يحق لجميع الموظفين الاطلاع على نتائج تقارير أدائهم السنوية من قبل دوائريهم، بعد مضي شهر من تاريخ إيداع كشوفات نتائج التقارير السنوية لدى الديوان، وعلى النحو المبين في المادة (١٤) من هذه التعليمات.

المادة (١٧) : على المديرية المختلفة ووحدات الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف المدونة في تقرير الأداء السنوي، عند وضع خطط وبرامج التدريب والابتعاث، والتي يتم إقرارها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة في الدائرة.

## تقييم أداء الموظفين المشمولين بالحراك الوظيفي

المادة (١٨) : يتم تنظيم تقارير الأداء السنوية للموظفين المنتدبين والمنقولين (سواءً كان النقل داخلياً أو خارجياً) والمعارين

والمكلفين وفق الإجراءات التالية :-

أ - ١. إذا تم نقل أو انتداب أو تكليف الموظف بعد مضي شهرين على الأقل من تاريخ بدء مرحلة المراجعة الأولى، فعلى الرئيس المباشر أن يقوم بتعبئة البيانات الخاصة بمرحلة المراجعة الأولى في سجل الأداء واعتمادها من المرجع المختص.

٢. على الدائرة استكمال الإجراءات المبينة في البند (١) من الفقرة (أ) من هذه المادة قبل نقل أو انتداب أو تكليف الموظف، وإرسال نموذج سجل الأداء الخاص بالموظف إلى الجهة المنقول أو المنتدب أو المكلف للعمل بها في موعد أقصاه اسبوع من تاريخ مباشرته العمل.

٣. يقوم الرئيس المباشر في الدائرة التي نقل أو انتدب إليها الموظف خلال أسبوعين من تاريخ مباشرته العمل، بوضع الأهداف أو مؤشرات الأداء أو كليهما للموظف، واعتمادها وفقاً لأحكام هذه التعليمات.

٤. إذا تم تكليف الموظف إلى أي دائرة حكومية تسري عليها أحكام هذه التعليمات، يقوم الرئيس المباشر باتخاذ الإجراءات الواردة في البند (٣) من الفقرة (أ) من هذه المادة، وتطبق على الموظف الأحكام المنصوص عليها في الفقرة (ب) من المادة ذاتها.

٥. يعامل الموظف المكلف إلى أي جهة تطوعية أو أي جهة حكومية لا تسري عليها هذه التعليمات معاملة الموظف المعار، وعلى النحو المبين في الفقرة (د) من هذه المادة.

ب - ١. تقوم الدائرة المنتدب إليها الموظف بتنظيم تقرير الأداء السنوي إذا كان انتدابه ما يزال نافذاً حتى تاريخ ٩/١ من سنة التقييم، أما في حال انتهاء انتدابه قبل هذا التاريخ فتتظم دائرته تقرير أدائه السنوي بالاستناد إلى سجل أدائه.

٢. ترسل الدائرة المنتدب إليها الموظف تقرير الأداء السنوي بعد اكتسابه الصفة النهائية إلى الدائرة المنتدب منها.

ج - تطبق على الموظف المنقول داخلياً الأحكام الواردة في الفقرة (أ) من هذه المادة.

د - ينظم تقرير الأداء السنوي للموظف المعار من قبل الدائرة التي أعير منها، بالاسترشاد بالتقرير السنوي المعد من الجهة المعار إليها (إن وجد) بالإضافة إلى تقاريره السنوية السابقة قبل إعارته، وأية بيانات أخرى ذات علاقة بما في ذلك سجل أدائه قبل إعارته.

المادة (١٩) : يتم تنظيم تقارير الأداء السنوية للموظفين الموفدين في دورات تدريبية أو بعثات دراسية والمجازين بدون

راتب وعلاوات، على النحو التالي :-

أ - ١. يتم تعبئة تقرير الأداء السنوي للموظف الموفد في دورة تدريبية خارجية لمدة تزيد على ستة أشهر، وفقاً للتقرير السنوي السابق، وإذا كانت أقل من هذه المدة فينظم التقرير وفقاً لسجل أدائه مع مراعاة نتيجته في الدورة إن وجدت.

٢. إذا أوفد الموظف في بعثة دراسية وكان متفرغاً، فيتم تنظيم تقرير أدائه السنوي في ضوء ما يلي :-

- تقارير الأداء السنوية السابقة وأية بيانات أخرى ذات علاقة.

- التقارير الرسمية حول سير دراسته، على أن لا تزيد المدة الفاصلة بين التقرير والآخر على ستة أشهر.

- النتائج النهائية التي يحصل عليها في كل فصل أو سنة دراسية.

٣. إذا كان الموفد في بعثة دراسية غير متفرغ، فيتم تنظيم تقرير أدائه السنوي وفقاً لهذه التعليمات، على

أن تؤخذ بعين الاعتبار نتائج سير دراسته.

ب- ١. إذا تم منح الموظف إجازة بدون راتب وعلاوات طبقاً لأحكام النظام لمدة لا تزيد على أربعة أشهر (متصلة أو مجزأة) خلال سنة التقييم، فيجب تنظيم تقرير أداء سنوي للموظف.  
٢. على الرغم مما ورد في البند (١) من هذه الفقرة، لا يتم تنظيم تقرير أداء سنوي للموظف المجاز بدون راتب وعلاوات لمدة تزيد على أربعة أشهر (متصلة أو مجزأة) على أن يتم تنظيم سجل أداء للفترة التي يكون بها الموظف على رأس عمله ويحفظ في ملفه.

المادة (٢٠): أ. تنظم تقارير الأداء السنوية للموظفين الموقوفين عن العمل وفقاً لما يلي:

١. إذا كانت مدة الإيقاف لا تزيد على أربعة أشهر خلال سنة التقييم، وذلك بالاستناد إلى سجل أدائه الذي يتم تنظيمه وفقاً لهذه التعليمات.  
٢. إذا زادت مدة التوقيف على أربعة أشهر خلال سنة التقييم، فيتم تنظيم تقرير الأداء السنوي للموظف على ضوء تقارير أدائه السنوية السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما ورد في البند (٢) من الفقرة (ب) من هذه المادة.  
٣. إذا تجاوزت مدة الإيقاف سنة التقييم فينظم للموظف تقرير أداء سنوي وفقاً لأحكام الفقرة (ب) من هذه المادة.

ب. مع مراعاة ما ورد في البندين (٢٠١) من الفقرة (أ) من هذه المادة، يتم التعامل مع الموظف الموقوف بعد صدور القرار القضائي و/أو التأديبي بحقه واكتسابه الصفة القطعية وفقاً لما يلي :-

١ - إذا صدر القرار ببراءته أو الحكم بعدم مسؤوليته من التهمة الجزائية أو المسلكية التي استندت إليه أو منع محاكمته أو شموله بالعضو العام، فينظم له تقرير في ضوء تقارير الأداء السنوية السابقة وأية بيانات أخرى ذات علاقة.  
٢ - إذا صدر القرار بإدانته وإيقاع عقوبة تأديبية عليه بموجب أحكام نظام الخدمة المدنية غير عقوبة الاستغناء عن الخدمة أو العزل من الوظيفة، فينظم له تقرير أداء سنوي على أن لا يتجاوز تقديره عن جيد.

## تقييم الموظف تحت التجربة

المادة (٢١):

أ - إذا تم تعيين الموظف لأول مرة في الخدمة المدنية أو أعيد تعيينه على النحو المبين في الفقرة (ج) من المادة (٦٢) من النظام قبل نهاية الثلث الأول من العام، فيتم تنظيم سجل الأداء وتحديد الأهداف أو مؤشرات الأداء أو كليهما، وفقاً للآلية المعتمدة بموجب هذه التعليمات.  
ب- يتم استخدام نماذج سجلات الأداء وتقارير الأداء السنوية للموظفين المعيّنين تحت التجربة، وفقاً لطبيعة الوظيفة والنشاط التخصصي.

المادة (٢٢):

أ - يعتمد سجل الأداء كمرجع لغايات تقييم أداء الموظف وتعبئة (نموذج تثبيت/إنهاء خدمة) الموظف تحت التجربة والذي يعده الديوان لهذه الغاية، بشكل يراعي الاستمرارية في عملية رصد ومتابعة أداء الموظف تحت التجربة.  
ب - يتم تقييم أداء وسلوك الموظف تحت التجربة على ثلاث مراحل وخلال سنة التجربة، وذلك وفقاً للنموذج المعد لهذه الغاية من قبل الديوان، على أن يتم لفت نظر الموظف بعد كل فترة لمظاهر القوة والضعف في أدائه وسلوكه وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز أوجه القوة وتفادي أوجه القصور.  
ج- إذا استمر أداء الموظف تحت التجربة دون المستوى المطلوب خلال الثلث الأول والثاني من فترة

التجربة، ورغم الاجراءات المتخذة من رئيسه المباشر والمدير المعني وفق الفقرة (ب) من هذه المادة لمعالجة أوجه القصور في أداء وسلوك ذلك الموظف، واستمر أداءه لنهاية فترة التجربة بتقدير متوسط أو ضعيف، فعلى المرجع المختص إنهاء خدمة ذلك الموظف وفقاً لأحكام النظام.

المادة (٢٣) : لا يجوز تنظيم تقارير الأداء السنوية للموظفين المعينين بعد تاريخ اليوم الأول من شهر آب من كل عام، ولشاغلي الوظائف التعليمية المعينين بعد انتهاء الفصل الدراسي الأول، على أن يتم تنظيم ملفات متابعة أداء وسلوك هؤلاء الموظفين عن السنة التي تم تعيينهم خلالها.

المادة (٢٤) : يعتبر (الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية) والنماذج المرفقة بهذه التعليمات، أو أي نماذج أخرى يعدها الديوان وفقاً لأحكام الفقرة (ب) من المادة (٧١) من النظام جزءاً من هذه التعليمات.

المادة (٢٥) : إعتباراً من تاريخ سريان هذه التعليمات، يلغى العمل بتعليمات عناصر التقييم في سجل الأداء للموظف الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية بموجب المادة (٦٨) من نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢، وتعليمات تنظيم سجل تقييم الأداء والتقارير السنوية عن الموظفين الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية بموجب المادة (٦٩ ج) من نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢، واية تعليمات أخرى صادرة بهذا الخصوص.

## الجزء الثاني: منهجية وإجراءات عملية إدارة وتقييم الأداء

### أولاً: مراحل عملية إدارة وتقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بست مراحل رئيسية وهي :-

١. المرحلة التحضيرية.
٢. مرحلة المراجعة الأولى.
٣. مرحلة المراجعة الثانية.
٤. مرحلة إعداد وتنظيم تقرير الأداء السنوي.
٥. مرحلة الاعتراضات.
٦. مرحلة تنفيذ النتائج المترتبة على التقييم.

ويوضح الجدول رقم (١) التالي الإطار العام لمراحل تنفيذ عملية إدارة وتقييم الأداء.

## الجدول رقم (١)

### الإطار العام لمراحل تنفيذ عملية تقييم الأداء السنوي للموظفين

المرحلة	الخطوات الأساسية	الفترة الزمنية	الجهة المسؤولة
المرحلة التحضيرية	١. تحديد الاهداف الاستراتيجية على مستوى الدائرة وقرارها.	موعد اقصاه نهاية تشرين ثاني من العام الذي يسبق سنة التقييم	لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة
	٢. وضع واعتماد خطط العمل السنوية للادارات / المديریات وتحديد (الاهداف و/أو مؤشرات الاداء) المطلوب تحقيقها على مستوى تلك الادارات / المديریات.	موعد اقصاه نهاية الاسبوع الثاني من شهر كانون الأول من العام الذي يسبق سنة التقييم	المدير المعني + لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة
	٣. وضع اهداف الوحدة التنظيمية التي يساهم الموظف في تحقيقها بما يتفق مع الخطة / الاهداف الاستراتيجية المقررة للدائرة، ووضع مسودة بالنتائج / مخرجات الاعمال المطلوب تحقيقها من قبل الموظف وتوزيع الانشطة التفصيلية الخاصة بها.	موعد اقصاه نهاية شهر كانون اول من العام الذي يسبق سنة التقييم	الرئيس المباشر + المدير المعني
	٤. التعميم على كافة المدراء المعنيين ببدء فترة التقييم خلال الاسبوع الأول من بداية العام ويرفق بالتعميم الوثائق التالية على أن يقوم المدير المعني بتزويد الرؤساء المباشرين بهذه الوثائق خلال الفترة المحددة أعلاه: - نماذج سجل الأداء الخاصة للوظائف الخاضعة للتقييم في الوحدة الإدارية والتي يشرف على عملها المدير المعني والمحددة أنواعها في المادة (١١) من تعليمات إدارة تقييم الأداء. - نماذج تقارير الأداء السنوية. - الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية.	خلال الاسبوع الأول من شهر كانون الثاني من كل عام وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الاسبوع الأول من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول	مسؤول وحدة الموارد البشرية والمدير المعني
	٥. وضع النتائج/ مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها خلال فترة التقييم السنوية وخطة عمل الموظف خلال سنة التقييم اللازمة لتحقيق تلك النتائج والمخرجات، على ان يتم مراعاة الاطر الزمنية لتنفيذ الانشطة بما يتوافق مع عملية المراجعة الدورية الأولى والثانية وضمان عدم تداخل هذه الانشطة بين المرحلتين ما امكن.	بموعد أقصاه نهاية الاسبوع الثاني من كانون الثاني من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الاسبوع الثاني من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول	الرئيس المباشر الموظف الخاضع لعملية التقييم
	٦. اطلاع الموظف على عناصر تقييم الأداء والسلوك والتميز الوظيفي والأهمية النسبية لكل منها والتي يتم على أساسها تقييم أدائه.		

المرحلة	الخطوات الأساسية	الفترة الزمنية	الجهة المسؤولة
مرحلة المراجعة الأولى	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء المراجعة الدورية الأولى لمستوى أداء المرؤوسين ونسبة انجازهم للنتائج / مخرجات الاعمال وفقاً للأهداف التي تم الاتفاق عليها في المرحلة التحضيرية.</li> </ul>	٠.١	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوين واعتماد الملاحظات الخاصة بنسب الانجاز المتحققة لكل نشاط من الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة / المخرج المتفق عليه، وتحديد الصعوبات والمشاكل التي أدت إلى القصور في أعمال التنفيذ حسب الخطة المقررة إن وجدت، والحلول المقترحة من قبل الرئيس المباشر بالاتفاق مع المرؤوس، اللازمة لتفادي تلك الصعوبات والمشاكل والتي قد تحول دون التنفيذ بالشكل اللازم، وذلك في الجزء الخاص بنتائج المراجعة الأولى الواقع في خانة الملاحظات ضمن الفقرة (ج) من الجزء الثاني / نموذج سجل الأداء.</li> </ul>	٠.٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرئيس المباشر</li> <li>الموظف الخاضع لعملية التقييم</li> </ul> <p>اعتباراً من ٢٠/٥ - لغاية ١/٦ من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الأول بأسبوعين</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>رصد نقاط القوة في أداء وسلوك الموظف لتعزيزها، ونقاط الضعف وكيفية معالجتها، وتدوينها في الجزء الخاص بنتائج المراجعة الأولى من الجزء الثالث من نموذج سجل الأداء.</li> </ul>	٠.٣	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتخاذ الاجراءات اللازمة بشأن ملاحظات الرئيس المباشر الواردة في البند (٣) اعلاه من قبل المدير المعني، مع ارفاق الوثائق المدعمة لذلك في ملف الموظف.</li> </ul>	٠.٤	المدير المعني
مرحلة المراجعة الثانية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء المراجعة الدورية الثانية لمستوى أداء المرؤوسين ونسبة انجازهم للنتائج / مخرجات الاعمال وفقاً للأهداف التي تم الاتفاق عليها في المرحلة التحضيرية و / أو التي تم تعديلها خلال عملية المراجعة في المرحلة الأولى</li> </ul>	٠.١	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوين واعتماد الملاحظات الخاصة بنسب الانجاز المتحققة لكل نشاط من الأنشطة اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة وتحديد الصعوبات والمشاكل التي أدت إلى القصور والحلول المقترحة اللازمة لتفادي تلك الصعوبات، وذلك في الجزء الخاص بنتائج المراجعة الدورية الثانية الواقع ضمن الفقرة (ج) من الجزء الثاني / نموذج سجل الأداء.</li> </ul>	٠.٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرئيس المباشر</li> <li>الموظف الخاضع لعملية التقييم</li> </ul> <p>اعتباراً من بداية النصف الثاني من شهر تشرين الأول ولغاية الخامس والعشرين من شهر تشرين الأول من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بشهر</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>رصد نقاط القوة في أداء وسلوك الموظف لتعزيزها، ونقاط الضعف وكيفية معالجتها، وتدوينها في الجزء الخاص بنتائج المراجعة الدورية الثانية من الجزء الثالث من نموذج سجل الأداء.</li> </ul>	٠.٣	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتخاذ الاجراءات اللازمة بشأن ملاحظات الرئيس المباشر الواردة في البند (٣) اعلاه من قبل المدير المعني، مع ارفاق الوثائق المدعمة لذلك في ملف الموظف.</li> </ul>	٠.٤	المدير المعني
مرحلة اعداد وتنظيم تقرير الأداء السنوي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعينة نموذج التقرير السنوي للموظف من قبل الرئيس المباشر وبلاستناد إلى نموذج سجل الأداء السنوي وايه وثائق أخرى ورفعه للمدير المعني.</li> </ul>	٠.١	الرئيس المباشر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تقارير تقييم الأداء من قبل المدير المعني وبيان رأيه وملاحظاتة - إن وجدت - ورفعه إلى الأمين العام أو من يفوضه.</li> </ul>	٠.٢	المدير المعني الرئيس المباشر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد التقدير النهائي لأداء الموظف من قبل الأمين العام أو من يفوضه في نموذج تقرير الأداء السنوي، وارسال نسخ من تقارير تقييم الأداء إلى الموظفين الحاصلين على درجة متوسط أو ضعيف</li> </ul>	٠.٣	الأمين العام أو من يفوضه

مرحلة الاعتراضات	١ .	استلام طلبات الاعتراض من الموظفين (إن وجدت).	اعتباراً من بداية الاسبوع الثالث من شهر تشرين الثاني ولغاية الخامس والعشرين من ذات الشهر من كل عام (عشرة أيام من تاريخ استلام الموظف لنتائج تقييمه)	الأمين العام أو من يفوضه
	٢ .	النظر في الاعتراضات المقدمة من قبل الموظفين على نتائج تقييم الأداء السنوية وإصدار قراراتها النهائية	اعتباراً من الخامس والعشرين من شهر تشرين الثاني ولغاية العاشر من شهر كانون أول من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية بموعد أقصاه الاسبوع الأول من شهر تموز	لجنة أو لجان الاعتراضات المؤلفة بقرار من الوزير المختص على مستوى المركز والمحافظات
	٣ .	إرسال كشوفات تقييم الأداء السنوي للموظفين المعتمدة من قبل الأمين العام إلى ديوان الخدمة المدنية	بموعد أقصاه نهاية النصف الأول من شهر كانون أول من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية نهاية شهر تموز من كل عام	الدايرة المعنية
مرحلة تنفيذ النتائج المترتبة على التقييم	٤ .	اتخاذ القرارات الإدارية المترتبة على نماذج التقرير السنوي سنداً لأحكام المادة (٧٥) من نظام الخدمة المدنية، وتنفيذ تلك الإجراءات الناتجة عن عملية التقييم.	بموعد أقصاه الخامس والعشرين من شهر كانون الأول، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية بموعد أقصاه النصف الأول من شهر آب من كل عام	المرجع المختص

## ثانياً: الخطوات الإجرائية لمراحل عملية إدارة وتقييم الأداء

### ١. المرحلة التحضيرية:

تعتبر المرحلة الأهم والمركز الأساسي لضمان فاعلية عملية التقييم بشكل عام، والتي تقوم الدوائر خلالها بوضع الخطط والبرامج التنفيذية حسب الخطة الاستراتيجية، ومناقشتها من خلال لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة بشكل نهائي قبل بداية عملية التقييم من كل عام.

ويرافق هذه المرحلة بشكل مستمر عملية التدريب والشرح لكافة الموظفين لمفردات الخطة العامة، ويبرز هنا دور مدراء الإدارات / المديرية في الدوائر واجتماعهم مع مرؤوسيهم لضمان وضوح الرؤية والأهداف والنتائج / مخرجات الاعمال المراد تحقيقها، وتحديد أهداف الوحدة التنظيمية المطلوب من الموظف تحقيقها بشكل دقيق، والاتفاق مع الموظفين على مراحل التنفيذ، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنفيذ وتحقيق الخطة بشكل واقعي.

هذا ويقوم الرئيس المباشر خلال هذه المرحلة بالاتفاق مع مرؤوسيه على تحديد نتائج / مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها بما ينسجم مع أهداف الوحدة الإدارية التي يساهم الموظف بتحقيقها.

ويتم التحضير لهذه المرحلة وإنجازها خلال شهري تشرين الثاني وكانون الأول من العام الذي يسبق عام التقييم واعتماد الخطط السنوية للمديرية والوحدات الإدارية من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة و/ أو الإدارة العليا، وذلك في موعد أقصاه نهاية الاسبوع الثاني من شهر كانون الأول من العام الذي يسبق سنة التقييم.

ويوضح الجدول رقم (٢) التالي الخطوات الاجرائية لمراحل ادارة وتقييم الأداء :

## جدول رقم (٢)

### الخطوات الاجرائية لمراحل ادارة وتقييم الأداء

الاجراء	الجهة المسؤولة
<p>أ. التعميم على كافة المدراء المعنيين ببدء سنة التقييم خلال الأسبوع الأول من بداية العام ويرفق بالتعميم الوثائق التالية على أن يقوم المدير المعني بتزويد الرؤساء المباشرين بهذه الوثائق خلال الفترة المحددة أعلاه:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نماذج سجل الأداء وتقارير الأداء السنوية الخاصة للوظائف الخاضعة للتقييم في الوحدة الإدارية والتي يشرف على عملها المدير المعني والمحددة أنواعها في المادة (١١) من تعليمات إدارة وتقييم الأداء.</li> <li>- الدليل الاجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية.</li> </ul> <p>ب. يطبق ما ورد في الفقرة (أ) أعلاه لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الأسبوع الأول من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول.</p>	<p>١- مسؤول وحدة الموارد البشرية + المدير المعني</p>
<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"> <li>■ الخطة الاستراتيجية.</li> <li>■ الخطة والبرامج التنفيذية الخاصة بالوحدة الإدارية.</li> <li>■ مؤشرات الأداء (إن وجدت).</li> <li>■ الدليل الاجرائي لإدارة تقييم الأداء في الخدمة المدنية.</li> </ul> <p>ب- فتح ملف لكل موظف يتم حفظ الوثائق الأساسية التالية فيه :-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ نموذج سجل الأداء الخاص بالموظف.</li> <li>■ نموذج تقرير الأداء السنوي الخاص بالموظف.</li> <li>■ نسخة عن بطاقة الوصف الوظيفي للموظف.</li> <li>■ بطاقة الموظف (والتي تشمل على المعلومات التفصيلية والخاصة بسيرة الموظف المهنية مثل الدورات التدريبية، الإجراءات التأديبية، كتب الشكر أو التقدير وغيرها).</li> <li>■ أي وثائق ذات صلة بأداء و/أو سلوك الموظف.</li> </ul>	<p>٢- الرئيس المباشر</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مراجعة الخطة الاستراتيجية والأهداف المؤسسية للدائرة، إضافة إلى مراجعة الخطط والبرامج التنفيذية الخاصة بالوحدة التنظيمية والعمل على تحديد أهداف الوحدة التنظيمية التي يساهم الموظف الخاضع لعملية التقييم في تحقيقها. على أن لا تتجاوز (٥) أهداف ولا تقل عن (٢)، والتوقيع على ذلك من قبل الرئيس المباشر والمدير المعني في الجزء الثاني الفقرة (أ) من سجل الأداء.</li> </ul>	<p>٣- الرئيس المباشر + المدير المعني</p>

<p>■ يتفق الرئيس المباشر والموظف على النتائج/مخرجات الأعمال التي يجب على الموظف تحقيقها خلال فترة التقييم، على أن تتفق تلك النتائج/مخرجات الأعمال مع أهداف الوحدة التنظيمية التي سوف يساهم الموظف بتحقيقها، وبحيث لا يتجاوز عدد كل من النتائج/مخرجات الأعمال عن (٥) ولا تقل عن (٢)، وفي حال أن نتائج /مخرجات الأعمال للموظف أكثر من (٥) نتائج يتم العمل على ترتيبها حسب أهميتها النسبية واختيار أول أهم (٥) نتائج وتدوينها في الفقرة (ب) من الجزء الثاني من سجل الأداء.</p> <p>ويجب أن يراعى عند وضع النتائج/مخرجات الأعمال أن تكون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- محددة كما أو نوعاً.</li> <li>- قابلة للقياس.</li> <li>- قابلة للتحقيق وفقاً لقدرات الموظف ومهاراته والموارد المتاحة، وذات علاقة بعمل الموظف / الوحدة التنظيمية التي يعمل بها.</li> <li>- محددة بوقت زمني لتحقيقها، وتتفق مع الأطار الزمني المحدد لمرحلتي المراجعة الدورية الأولى والثانية، بحيث يراعى عدم التداخل في مواعيد الانجاز بين المرحلتين ما أمكن.</li> </ul> <p>■ مراعاة أن تستند عملية تقييم مخرجات الأعمال (في تقرير الاداء السنوي) على المقارنة ما بين نتائج /مخرجات الأعمال التي تم تحقيقها في ضوء مؤشرات الاداء المعتمدة مع نتائج /مخرجات الأعمال المخطط لها والمحددة بسجل الاداء ( القيمة المتحققة /القيمة المستهدفة).</p> <p>يقوم الرئيس المباشر بالتعاون مع الموظف بتحديد الأهمية النسبية الخاصة بكل نتيجة من النتائج التي تم تحديدها في البند (٤) وذلك وفقاً لأهمية النتيجة مقارنة مع النتائج الأخرى على أن يكون المجموع العام للعلامة القصوى للنتائج المطلوبة (١٥) علامة بغض النظر عن عددها، باستثناء الوظائف القيادية برتبة مدير فأعلى والتي خصص لها (٢٥) علامة في هذا الجزء.</p> <p>٦. أ. يقوم الموظف بتقديم مقترح للرئيس المباشر يتضمن خطة عمله السنوية لتحقيق كل نتيجة من النتائج المطلوب منه تحقيقها وذلك من خلال إعداد خطة عمل سنوية للموظف، على النحو المبين في الفقرة (ج) من سجل الأداء تتضمن ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأنشطة والمهام التي يجب أن يقوم بها الموظف لتحقيق النتائج المطلوبة.</li> <li>■ الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط من الأنشطة وبالتالي تحديد متى يجب إنجاز كل نشاط.</li> </ul> <p>ب- يقوم الرئيس المباشر والموظف بمراجعة خطة عمل الموظف المعده على النحو المبين في الفقرة (أ) أعلاه، والتأكد من وضوحها ومدى استجابتها لتحقيق النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها وفقاً للمدة الزمنية المقررة وقدرات الموظف.</p>	<p>٤.</p> <p>٥.</p> <p>٦.</p>	<p>الرئيس المباشر والموظف</p>
<p>٧. أ- يتم توثيق جميع الخطوات الواردة في البنود من (٤-٦) أعلاه في الخانات المخصصة لذلك في البنود (أ، ب، ج) من الجزء الثاني في نموذج سجل أداء الموظف.</p> <p>ب- يقوم كل من الرئيس المباشر والموظف بالتوقيع على صحة البيانات الموثقة بالخانات المخصصة لذلك المبينة في الفقرة (أ) أعلاه، وذلك كدليل على اطلاع الموظف وموافقته على كافة النتائج المطلوب تحقيقها والأنشطة المتصلة بها خلال فترة التقييم.</p>	<p>٧.</p>	<p>الرئيس المباشر والموظف</p>
<p>٨. يقوم الرئيس المباشر بإطلاع الموظف على عناصر تقييم الأداء والسلوك والتميز الوظيفي، التي سيتم على أساسها تقييم أداء الموظف، وتشمل على ما يلي:-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ عناصر تقييم الأداء والسلوك العامة والخاصة المحددة في الجزء الثالث من نموذج سجل الأداء الخاص بالموظف.</li> <li>■ عناصر التميز الوظيفي والمحددة في الجزء الرابع من نموذج سجل الأداء.</li> <li>■ المؤشرات الدالة لكل عنصر من تلك العناصر ( العامة والخاصة ) والمحددة بالجزء الثالث من هذا الدليل (عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي ومؤشراتها الدالة).</li> <li>■ الأهمية النسبية والعلامة القصوى للعلامة المقررة لكل عنصر من العناصر.</li> </ul>	<p>٨.</p>	<p>الرئيس المباشر والموظف</p>

## ٢. مرحلة المراجعة الأولى؛

لا بد من الإشارة والتأكيد هنا على أن عملية المراجعة وتقييم الأداء هي عملية مستمرة طيلة العام، وبشكل يرتبط بأداء وسلوك الموظف اليومي والمتابعة الحثيثة لها من قبل الرئيس المباشر والمدير المعني، ويجب النظر إليها كوسيلة تقييمية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، وعلى الرئيس المباشر القيام بها بالتعاون مع رؤوسيه وتوثيقها خلال الفترة الواقعة ما بين (٢٠/٥ لغاية ١/٦ من سنة التقييم) وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بداية الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الأول بأسبوعين، وذلك بإجراء المراجعة الدورية الأولى لمستوى أداء وسلوك الموظف خلال الفترة الواقعة ما بين الأول من شهر كانون الثاني ولغاية تاريخ عقد جلسة المراجعة مع الموظف وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية من بداية الفصل الدراسي الأول وقبل بداية الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الأول بأسبوعين، وتشمل المراجعة الأولى الخطوات التالية :-

الإجراء	الجهة المسؤولة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ بعد الاتفاق على تحديد موعد لعقد جلسة المراجعة الدورية الأولى، يقوم كل من الرئيس المباشر والموظف كل على حدا بالتحضير المسبق لعملية مراجعة الأداء وذلك من خلال قيام كل منهما بما يلي:</li> <li>- مراجعة خطة العمل السنوية للموظف الواردة في الفقرة (ج) من الجزء الثاني من نموذج سجل الأداء.</li> <li>- تحضير الوثائق اللازمة التي تبين نسبة الانجاز الفعلي لكل نشاط من الأنشطة المختلفة والمحددة ضمن خطة العمل.</li> </ul>	١- الرئيس المباشر والموظف
<p>٢- يتم عقد جلسة المراجعة الدورية الأولى بالوقت المحدد المتفق عليه، حيث يتم خلالها تحليل أداء الموظف وسلوكه ومدى تحقيقه للنتائج المتفق عليها خلال الفترة التي تسبق جلسة المراجعة الدورية الأولى، وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد نسبة انجاز النشاط المتفق عليه وفقاً للفترة المتوقعة للتنفيذ، على أن يراعى في ذلك تثبيت التاريخ الفعلي لانجاز النشاط في الخانة المخصصة لذلك في الفقرة (ج) من الجزء الثاني من نموذج سجل الأداء، وعلى النحو التالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>أ. إذا كانت المدة المتوقعة لتنفيذ النشاط تنتهي خلال فترة المراجعة الأولى، فيتم تحديد نسبة الانجاز من (١٠٠%) مقارنة مع المدة المتوقعة للتنفيذ، ويتم تثبيت تاريخ الانتهاء الفعلي لهذا النشاط في الخانة المخصصة لذلك، على أن يتقيد الرئيس المباشر بتحديد نسبة الانجاز ومستواه مقارنة بالتاريخ المحدد مسبقاً لانتهاء ذلك النشاط وفقاً لخطة عمل الموظف المتفق عليها.</li> <li>ب. في حال استمرار مدة تنفيذ النشاط المقررة خلال مرحلتي المراجعة الأولى والثانية، فيتم تحديد نسبة ما تم إنجازه من النشاط في نهاية مرحلة المراجعة الأولى، ووضع ملاحظة في خانة الملاحظات بأن النشاط مستمر ويتوقع انهاءه خلال فترة المراجعة الثانية.</li> </ul> </li> <li>■ تحديد مستويات الانجاز المتحقق لكل نشاط من الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة و/أو مخرج العمل، وتقييمه بأحد المستويات (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف) في ضوء ما تم تحقيقه بمقارنة بما هو مطلوب ومتفق عليه مع الرؤوس، وتدوين ذلك في الخانات المخصصة لذلك في الجدول رقم (ج) من الجزء الثاني من سجل الأداء الخاص بالموظف، بحيث يتم تقييم مستوى الانجاز خلال مقارنة الوضع الحالي للنشاط بخمسة معايير وهي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ممتاز: تم إنجاز النشاط بشكل كامل يفوق المتوقع والمطلوب من حيث المضمون (كمّاً ونوعاً) وقبل المواعيت الزمنية المتفق عليها.</li> <li>- جيد جداً: تم إنجاز النشاط بالمستوى المطلوب من حيث المضمون (كمّاً ونوعاً) مع الالتزام بمواعيد الإنجاز.</li> <li>- جيد: تم إنجاز النشاط بالمستوى المطلوب من حيث المضمون (كمّاً ونوعاً) أو المواعيت الزمنية.</li> <li>- متوسط: لم ينجز النشاط بالمستوى المطلوب من حيث المضمون والمواعيت الزمنية.</li> <li>- ضعيف: لم يباشر بتنفيذ النشاط المطلوب، أو باشر بالتنفيذ إلا أن إنجازه دون المستوى المطلوب بشكل كبير.</li> </ul> </li> <li>■ حصر الأنشطة التي يقع مستوى إنجازها ضمن المستويات جيد فما دون والعمل على مايلي:</li> <li>■ تحديد المشاكل التي أدت إلى القصور (إن وجدت) والصعوبات والمعوقات والأسباب التي حالت دون تطبيق النشاط بشكل كامل، هذا ويجب عند تحديد المشاكل والمعوقات المشار إليها أعلاه، التفريق ما بين المشاكل التي نتجت بسبب تقصير الموظف في أداء عمله بالشكل المطلوب وتلك الخارجة عن إرادته وسيطرته وتدوينها في خانة الملاحظات الواردة في سجل الأداء، ومراعاة ذلك عند تحديد العلامة المستحقة للنتائج/ مخرجات الأعمال عند تعبئة الجزء الثاني من تقرير الأداء السنوي للموظف.</li> <li>■ اقتراح الحلول اللازمة لتفادي المشاكل وتصويب أية أوضاع قد تحول دون التنفيذ بالشكل المطلوب، وتسريع وتيرة العمل بتنفيذ النشاط لضمان تحقيق النتائج المطلوبة والتي يجب على الموظف تحقيقها خلال فترة التقييم، ورفع التقارير اللازمة بشأنها إلى المدير المعني وتوثيقها في ملف الموظف، بما فيها إجراء أية تعديلات ضرورية ومبررة على الأهداف أو المؤشرات أو النتائج/ مخرجات الاعمال، وتحديث خطة العمل وتحديد ما يجب على الموظف عمله خلال مرحلة المراجعة الدورية الثانية.</li> </ul>	الرئيس المباشر والموظف

<p>يقوم كل من الموظف والرئيس المباشر والمدير المعني بالتوقيع في الخانات المخصصة لذلك والواردة في نهاية مرحلة المراجعة الدورية الأولى ضمن الفقرة (ج) في الجزء الثاني من سجل الأداء الوظيفي. وذلك كدليل على اتفاق الطرفين على نتائج المراجعة الدورية الأولى، والتي تعتبر جزءاً من عملية التقييم، والتزام الموظف بتنفيذ أي إجراء أو تعديل تم الاتفاق عليه مع الرئيس المباشر سواء من تعديل خطة عمل الموظف و/أو معالجة أوجه القصور التي حالت دون تحقيق الموظف للنتائج المطلوبة، واستيعابه وتفهمه للحلول المقترحة للتعامل مع هذه الانحرافات والتزامه بمعالجتها، وتنفيذ الأعمال والنتائج والأنشطة المطلوب منه تنفيذها خلال فترة المراجعة الدورية الثانية.</p>	٣	الرئيس المباشر والموظف
<p>يقوم الرئيس المباشر والموظف في جلسة المراجعة الدورية الأولى بمراجعة الأداء والسلوك الوظيفي للموظف، وذلك من خلال تحديد مستوى أداء الموظف الفعلي في المجالات المشمولة بكل عنصر من عناصر التقييم العامة والخاصة والموضحة ضمن المؤشرات الدالة لتلك العناصر، والعمل على رصد نقاط القوة في أداء الموظف وتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وبعد أن يتم الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على تلك النقاط يتم توثيقها ضمن الجزء الخاص بمرحلة المراجعة الأولى / الجزء الثالث من سجل أداء الموظف، واعتمادها بالتوقيع عليها من قبلهما في الخانات المخصصة لذلك ضمن الجدول المذكور أعلاه، وفي حال عدم موافقة الموظف على هذه الوقائع والملاحظات يجوز له بيان رأيه خطياً حول ذلك، ويقوم الرئيس المباشر بحفظها في ملف الموظف وإطلاع المدير المعني عليها لاتخاذ ما يراه مناسباً بهذا الخصوص سناً لأحكام المادة (٧٣) من هذا النظام.</p> <p>إن نقاط القوة والضعف المحددة في سجل الأداء الدوري جزء أساسي من التغذية الراجعة المستمرة التي يحصل عليها الموظف من رئيسه المباشر، لمساعدته على تطوير وتنمية أدائه الوظيفي، وبالتالي فإن صياغة تلك النقاط وبالأخص المتعلقة بنقاط الضعف يجب أن يراعى إظهارها والتعامل معها بشكل إيجابي، 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>	٤	الرئيس المباشر والموظف والمدير المعني
<p>يقوم الرئيس المباشر بوضع التوصيات الواردة في الجزء الخامس من نموذج سجل الأداء واللازمة لتطوير أداء الموظف وفقاً لنتائج المراجعة الدورية الأولى، وعرضها على المدير المعني لبيان رأيه تمهيداً لرفعها إلى الجهات العليا في الدائرة واتخاذ الإجراءات والقرارات بخصوصها سواء أكانت إيجابية أم سلبية، وكذلك تضمينها وتوظيفها لغايات خطة الموارد البشرية في الدائرة.</p>	٥	الرئيس المباشر والمدير المعني

### ٣. مرحلة المراجعة الدورية الثانية :

- يقوم الرئيس المباشر في بداية المرحلة الدورية الثانية بإطلاع الموظف على أبرز الملاحظات التي تضمنتها مرحلة المراجعة الدورية الأولى والتوصيات المترتبة عليها، بالإضافة إلى أية تعديلات أو إضافات تم الاتفاق عليها مع المدير المعني على الأهداف والمؤشرات أو النتائج المطلوبه أو خطة العمل، لاخذها بعين الاعتبار خلال فترة المراجعة الدورية الثانية.
- تتم مرحلة المراجعة الدورية الثانية خلال الفترة الواقعة ما بين (١٥ / ١٠) وحتى (٢٥ / ١٠) من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بشهر.
- يتم اتباع الخطوات الاجرائية الواردة في مرحلة المراجعة الدورية الأولى الواردة اعلاه مع ضرورة مراعاة عدم تداخل تواريخ انجاز الأنشطة في المرحلتين الأولى والثانية او استمرارها بعد سنة التقييم في تحديد نسبة الانجاز.

### ٤. مرحلة إعداد وتنظيم تقرير الأداء السنوي :

تتم خلال الفترة الواقعة ما بين (٢٥ / ١٠ - بموعدا أقصاه ١١ / ١٥) من كل عام استكمال كافة الاجراءات الهادفة إلى تقييم أداء الموظف وسلوكه الوظيفي، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الفترة الواقعة ما بين (قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بثلاثة اسابيع إلى ما قبل بدء الامتحانات النهائية بأسبوع على الأقل من ذات الفصل)، حيث يتم تقييم أداء الموظف من ناحية نسبة إنجازه للنتائج المطلوبة وفقاً للأهداف أو مؤشرات الأداء، ومدى التزامه بمعايير الأداء والسلوك الوظيفي المطلوب وإبداعه وتميزه من جهة أخرى، وذلك باستخدام نموذج تقييم الأداء السنوي وفقاً لطبيعة النشاط التخصصي لوظيفة المرؤوس، حيث تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :-

الإجراء	الجهة المسؤولة
<p>١- تقييم النتائج / مخرجات الاعمال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد نسبة الانجاز الفعلية والمتحققة لكل نتيجة / مخرج ومستويات انجازها (القيمة المتحققة).</li> <li>- مقارنة نسب الانجاز ومستوياتها الفعلية لكل نتيجة مع ما تم الاتفاق مع الموظف على تحقيقه خلال فترة التقييم والمحددة بالفقرة (ب) من الجزء الثاني من سجل الاداء (القيمة المستهدفة).</li> <li>- نقل كل من النتائج / مخرجات الاعمال والعلامات القصوى المحددة بالفقرة (ب) من الجزء الثاني من سجل الاداء إلى الخانة رقم (٣) و(٤) من جدول الجزء الثاني من تقرير الاداء السنوي.</li> <li>- تقدير العلامة المستحقة لكل نتيجة أو مخرج وتدوينها في الخانة الاخيرة من جدول الجزء الثاني من تقرير الاداء السنوي (العلامة المستحقة).</li> <li>- احتساب نتيجة التقييم السنوي الكلية للنتائج / مخرجات الاعمال والتي تعتبر حاصل جمع الارقام المحددة بالخانة الاخيرة (العلامة المستحقة).</li> <li>- تثبيت حاصل عملية الجمع في خانة (المجموع) والمخصصة لذلك ضمن الجزء الثاني من نموذج تقرير الاداء السنوي.</li> </ul> <p>٢- تقييم عناصر الاداء والسلوك الوظيفي العامة والخاصة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تحديد مستوى اداء الموظف لكل عنصر من عناصر تقييم الاداء والسلوك الوظيفي العامة والخاصة من خلال، -</li> <li>أ - تحديد مستوى اداء الموظف بالنسبة للمؤشرات الدالة لكل عنصر من عناصر التقييم.</li> <li>ب- يتم قياس اداء الموظف بعناصر التقييم من خلال مقارنتها بخمسة معايير تمثل المستويات المختلفة وسلوك الموظف وهي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- (ممتاز) اداء وسلوك عال ومتميز يتجاوز المتطلبات ويفوق المستوى.</li> <li>- (جيد جداً) اداء وسلوك يحقق كافة المتطلبات بالمستوى المطلوب وبشكل ثابت.</li> <li>- (جيد) اداء وسلوك يحقق معظم المتطلبات بالمستوى المطلوب.</li> <li>- (متوسط) اداء وسلوك يحقق الحد الأدنى من المتطلبات هناك مجالات بحاجة إلى تحسين.</li> <li>- (ضعيف) اداء وسلوك غير مقبول ولم يحقق الحد الأدنى من المتطلبات.</li> </ul> </li> <li>ج- يتم احتساب نتيجة تقييم الاداء لكل عنصر من عناصر التقييم وتعبئة تلك النتائج في الجزء الثالث من نموذج تقرير الاداء السنوي من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام مصفوفة الدرجات المحددة بالجزء الثالث من تقرير الاداء السنوي.</li> <li>- وضع دائرة حول المربع الذي ينتج من تقاطع امتداد الخانة الافقية للمصفوفة والمتضمنة عناصر التقييم مع امتداد الخانة العمودية من المصفوفة المتضمنة مستوى اداء العنصر من خانة (العلامة المستحقة).</li> <li>- يتم جمع العلامات لكل خانة من خانات العلامة المستحقة ويثبت الرقم في المربع الواقع اسفل كل خانة.</li> <li>- يتم جمع العلامات المحددة بالمربعات اسفل خانات العلامة المستحقة.</li> <li>- يثبت حاصل عملية الجمع بخانة (مجموع العلامات المستحقة) في الجزء الثالث من تقرير الاداء، بحيث يكون مجموع العلامات المستحقة من (٧٠) علامة لجميع النماذج باستثناء نموذج الوظائف القيادية من (٦٠) علامة.</li> </ul> </li> </ul> <p>٣- يقوم الرئيس المباشر بتعبئة الجزء الخاص بعناصر التمييز الوظيفي وفقاً للمستندات والوثائق الداعمة، ووضع العلامة المستحقة على النحو المبين في الجزء الرابع من نموذج تقرير الاداء السنوي، مع الاخذ بعين الاعتبار ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يستحق الموظف الذي يحقق أي من الشروط الواردة في المادة (٣٠/أ) من نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧ والمبينة في الفقرة (أ) من الجزء الرابع من تقرير الاداء السنوي (١٥) علامة كاملة، و / أو يعطى (٣) علامات في الحد الاعلى لكل عنصر من العناصر الواردة في الفقرة (ب) من ذات الجزء، على أن لا يزيد مجموع ما يحصله الموظف من الجزء الرابع على (١٥) علامة في كافة الأحوال.</li> <li>- يستحق الموظف (من الفئة الثالثة) الذي يحقق أي من الشروط الواردة في المادة (٣٠/أ) من نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧، والمبينة في الفقرة (أ) من الجزء الرابع من تقرير الاداء السنوي (١٥) علامة كاملة، و / أو يعطى علامة من العلامات المحددة ازاء كل عنصر من العناصر الواردة في الفقرة (ب) من ذات الجزء، على أن لا يزيد مجموع ما يحصله الموظف من الجزء الرابع على (١٥) علامة في كافة الأحوال.</li> <li>- يقصد بتطوير اساليب ووسائل العمل الواردة ضمن العنصر الثالث من الفقرة (أ) من عناصر التمييز أن يقدم الموظف مقترحات وافكار ابداعية تطويرية تهدف الى تبسيط الاجراءات وخفض وقت وتكاليف تقديم الخدمات وجودتها عالية، على ان يكون ذلك ملموساً للدائرة والمستفيدين من خدماتها، وتكون كذلك موثقة في سجلات الدائرة الرسمية ومعتمدة من لجنة التنسيق والتخطيط والمتابعة في الدائرة المعنية.</li> </ul> <p>٥- 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 لذلك في الجزء الخامس من نموذج تقرير الاداء السنوي.</p> <p>٦- يقوم الرئيس المباشر بعد الانتهاء من تعبئة نموذج تقييم الاداء السنوي باحتساب مجموع العلامات المستحقة من خلال استخراج حاصل جمع العلامات في الاجزاء الثاني والثالث والرابع من نموذج تقرير الاداء السنوي وتحديد التقدير العام على اساسه، والتوقيع ضمن الخانة المخصصة لذلك ورفعها للمدير المعني.</p>	الرئيس المباشر

<p>١ - يقوم المدير المعني بمراجعة تقرير الأداء السنوي المعد من قبل الرئيس المباشر بهدف:</p> <p>أ. التأكد من التزام الرئيس المباشر بالتعليمات والخطوات الإجرائية المحددة ضمن تعليمات إدارة وتقييم الأداء الصادرة عن مجلس الخدمة المدنية.</p> <p>ب. التأكد من توافق نتائج تقرير الأداء السنوي للموظف مع نتائج مراجعة الأداء الدورية الأولى والثانية المحددة بسجل أدائه.</p> <p>٢ - على ضوء نتائج المراجعة المشار إليها بالبنود 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 نموذج التقرير، وفي حال عدم الموافقة على التقرير يجب على المدير المعني توثيق أسباب او مبررات عدم الموافقة، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نموذج تقرير الأداء السنوي.</p> <p>٣ - يقوم المدير المعني بالتوقيع بالخانة المخصصة لذلك في النموذج، ومن ثم رفعه إلى الأمين العام او من يفوضه بموعد أقصاه نهاية الاسبوع الأول من شهر تشرين الثاني من كل عام، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بأسبوعين على الأقل.</p>	<p>المدير المعني</p>
<p>■ يقوم الأمين العام او من يفوضه بالاطلاع على تقرير الأداء السنوي للموظف واعتماد التقدير النهائي في موعد اقصاه نهاية الاسبوع الثاني من شهر تشرين الثاني، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بأسبوع على الأقل.</p>	<p>الأمين العام او من يفوضه</p>

## الجزء الثالث : ( أدوات التقييم ) نماذج وسجلات الأداء وعناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي ومؤشراتها الدالة :

أولاً : نماذج سجلات وتقارير 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 :

الرقم	اسم النموذج	رمز سجل الأداء	رمز تقرير الأداء السنوي
١	نموذج الوظائف القيادية ( برتبة مدير فأعلى).	س ١ / أ	ت ١ / أ
٢	نموذج الوظائف الإشرافية ( دون رتبة مدير).	س ٢ / أ	ت ٢ / أ
٣	نموذج مديرو المدارس.	س ٣ / أ	ت ٣ / أ
٤	نموذج المشرفون التربويون.	س ٤ / أ	ت ٤ / أ
٥	نموذج المعلمون.	س ٥ / أ	ت ٥ / أ
٦	نموذج خاص بالمهندسين.	س ٦ / أ	ت ٦ / أ
٧	نموذج خاص بالأطباء.	س ٧ / أ	ت ٧ / أ
٨	نموذج الوظائف الفنية التخصصية ( للفتة الأولى).	س ٨ / أ	ت ٨ / أ
٩	نموذج الوظائف الإدارية والمالية ( للفتة الأولى).	س ٩ / أ	ت ٩ / أ
١٠	نموذج الوظائف الفنية التخصصية ( للفتة الثانية).	س ١٠ / أ	ت ١٠ / أ
١١	نموذج الوظائف الإدارية والمالية ( للفتة الثانية).	س ١١ / أ	ت ١١ / أ
١٢	نموذج الوظائف المهنية والحرفية / الفتة الثالثة.	س ١٢ / أ	ت ١٢ / أ
١٣	نموذج وظائف الخدمات الإدارية المساعدة وأعمال السواقه / الفتة الثالثة.	س ١٣ / أ	ت ١٣ / أ

ثانياً : العناصر العامة لتقييم الأداء والسلوك الوظيفي ومؤشراتها الدالة :

فيما يلي العناصر العامة لتقييم اداء شاغلي كافة الوظائف والعلامة القصوى (الأهمية النسبية) لكل عنصر والمؤشرات الدالة، وهي على سبيل المثال لا الحصر، بمعنى انها مؤشرات ارشادية للرئيس المباشر للإفادة منها عند اجراء عملية التقييم، هذا وقد تم تحديد (٩) عناصر عامة لكافة النماذج باستثناء شاغلي الوظائف التعليمية والاطباء والمهندسين حيث تم تحديد (٧) عناصر عامة لهذه النماذج، والوظائف القيادية ( برتبة مدير فأعلى) حيث تم تحديد (٥) عناصر عامة لهذا النموذج، وبعلامة قصوى (أهمية نسبية) خمس علامات لكل عنصر في جميع الحالات، بهدف إعطاء وزن أكبر للمعايير الخاصة لهذه الوظائف.

## العناصر العامة لتقييم الأداء والسلوك الوظيفي ومؤشراتها الدالة

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	الإحاطة بالتشريعات الوظيفية وفهم أهداف الدائرة ورسالتها والالتزام بقيمتها	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة معرفة الموظف وتعمقه بالتشريعات النازمة لعمله وتمكنه من تطبيقاتها المختلفة.</li> <li>- درجة الحرص على توثيق التشريعات النازمة للعمل وفهرستها بشكل منظم يسهل الرجوع إليها.</li> <li>- الالتزام بتطبيق التشريعات المتعلقة بالعمل (أنظمة وتعليمات وتوجيهات).</li> <li>- القدرة على فهم واستيعاب وشرح الغاية من وجود الدائرة وقيمتها.</li> <li>- مدى فهمه واستيعابه للأهداف العامة للدائرة.</li> <li>- مدى إيمانه وانسجام ممارساته العملية مع رسالة وقيم الدائرة.</li> <li>- درجة الحرص على تحقيق الأهداف العامة للدائرة.</li> <li>- درجة الحرص على نشر وتسويق رسالة وقيم الدائرة والترويج لها في اللقاءات التي يشارك بها سواء كانت رسمية أو غير رسمية.</li> </ul>
٢	التقيد بأوقات الدوام الرسمي والحرص على استخدام الوقت في عمل منتج	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار ساعات الدوام الرسمي لإنجاز ما هو مطلوب.</li> <li>- معدل التردد على الموظفين في الدائرة ممن ليس لديه عمل رسمي.</li> <li>- معدل استقبال الزيارات الشخصية واستخدامه للهاتف والحاسوب لأغراض شخصية.</li> <li>- درجة تكرار حالات التغيب أو المغادرة الشخصية.</li> <li>- مدى الالتزام بأوقات الدوام الرسمي المقرر.</li> </ul>
٣	الإلمام ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية، والمهارات اللازمة لتنفيذها.	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الفهم والتمكن من البرامج المقررة وفقاً لخطط وبرامج عمل الوحدة التنظيمية.</li> <li>- المعرفة بالخطوات الاجرائية اللازمة لتنفيذ العمل ضمن نطاق الوحدة التنظيمية التي يعمل بها.</li> <li>- درجة التوافق والانسجام بين نتائج ومخرجات اعمال الموظف مع البرامج المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية التي يعمل بها.</li> <li>- الحرص على توفير التغذية الراجعة الكفيلة بتحقيق الغايات المقررة من البرامج المعتمدة.</li> <li>- درجة امتلاك الكفايات والمهارات (الفنية والادارية) اللازمة للتعامل مع الاليات والتطبيقات الخاصة بتنفيذ البرامج بالشكل المطلوب.</li> </ul>
٤	الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على الاتصال كتابية ومحادثة بأسلوب مهني مختصر وبدون أخطاء.</li> <li>- درجة التنسيق والتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين لإنجاز العمل.</li> <li>- القدرة على تقبل الرأي الآخر ومناقشته.</li> <li>- درجة امتلاك مهارات التفاوض والإقناع.</li> <li>- بناء علاقات واتجاهات إيجابية مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه لمصلحة العمل.</li> <li>- القدرة على إيصال وتوضيح الأفكار بطريقة سلسة ومفهومة.</li> <li>- مدى استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في الاتصال مع الآخرين.</li> </ul>
٥	تنظيم العمل ومتابعة تنفيذه	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التخطيط لإنجاز العمل في الوقت المحدد.</li> <li>- تحديد الأولويات بما ينسجم مع برامج العمل اليومية.</li> <li>- الحرص على تحقيق النتائج وتكريس الوقت والجهد لذلك.</li> <li>- تنظيم الملفات والسجلات والوثائق وتصنيفها وترميزها بطريقة يسهل الرجوع إليها بسرعة وسهولة.</li> <li>- إعداد تقارير إنجاز ومتابعة سير العمل.</li> </ul>
٦	إنجاز الأعمال المكلف بها بالدقة والسرعة المطلوبتين	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصول الى النتائج المرجوة بأقل وقت وكلفة ممكنة.</li> <li>- إنجاز ما يطلب منه بالوقت المحدد.</li> <li>- معدل ارتكاب الأخطاء بالعمل.</li> </ul>
٧	التعلم وتطوير الذات وتحمل مسؤوليات أعلى	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرغبة في التعلم من خبرات الموظفين الآخرين وأصحاب الخبرة في مجال الاختصاص.</li> <li>- الحرص على اكتساب المهارات المختلفة ( اللغوية والحاسوبية...).</li> <li>- المبادرة في الحصول على المعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة.</li> <li>- الحرص على نقل وتدوير المعرفة والخبرة للآخرين.</li> <li>- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.</li> </ul>
٨	معاملة متلقي الخدمة بلباقة وكياسة	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفهم احتياجات ومطالب وشكاوى واقتراحات متلقي الخدمة واستيعابها وتقديرها بالشكل الأمثل.</li> <li>- سرعة تقديم الخدمة بالشكل الأمثل والحرص على وقت متلقي الخدمة.</li> <li>- تقديم الرد الملائم والصحيح على الاستفسارات.</li> <li>- التعامل مع متلقي الخدمة دون محاباة وتحيز.</li> <li>- التحلي بالصبر وحسن معاملة متلقي الخدمة.</li> <li>- الاستفادة من ملاحظات متلقي الخدمة لغايات تحسين مستوى الخدمات المقدمة.</li> </ul>
٩	تحمل ضغوط العمل والمحافظة على مستويات الانجاز المطلوبة	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام بالعمل بنفس مستوى الأداء في حال زيادة حجم العمل أو العمل لساعات إضافية.</li> <li>- الهدوء والاتزان في التعامل مع أزمات العمل والظروف الطارئة.</li> <li>- التفكير المنظم والسريع والمعالجة الفعالة تحت ضغوط العمل.</li> <li>- القدرة على التأقلم مع التغيير السريع وفقاً لمتطلبات العمل.</li> </ul>

## ثالثاً: العناصر الخاصة لتقييم الأداء والسلوك الوظيفي ومؤشراتها الدالة حسب تقسيم نماذج تقارير وسجلات الأداء:

تم تحديد عدد من العناصر الخاصة لكل مجموعة وظيفية تختلف باختلاف نماذج تقارير وسجلات الاداء المعتمدة وبأهمية نسبية وفقاً لأهمية العنصر الخاص، وبمجموع علامات لكافة العناصر يتراوح ما بين ( ٢٥ و ٣٥ ) علامة لكافة النماذج، وعلى النحو التالي:

١ - اعتماد العناصر الخاصة التالية كعناصر لتقييم الأداء والسلوك الوظيفي للوظائف القيادية ( برتبة مدير

فأعلى) ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	رسم السياسات ووضع الأهداف الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتقييمها مؤسسياً	٨	- فهم عميق للواقع الحالي والتصور المستقبلي وفقاً لرؤية الدائرة والقدرة على سد الضغوط وسبل معالجتها. - المشاركة في وضع وتطوير السياسات على المستوى المؤسسي ووضع الآليات اللازمة لضمان تحقيقها. - تحديد الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى خطط تقوم الوحدة / أو الوحدات الواقعة تحت إشرافه على تنفيذها بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية العامة. - القدرة على وضع أسس ومعايير لقياس الأداء المؤسسي وفقاً للمخرجات والنتائج. - تحليل نتائج قياس الأداء المتحقق من الخطط الاستراتيجية والتنفيذية وتحديد الانحرافات وأسبابها ووضع الحلول لها. - المهارة في استخدام نتائج تقييم الأداء المؤسسي كمدخلات في دعم وتطوير الوحدات التي تقع ضمن إشرافه.
٢	اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أعلى	٨	- 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.
٣	التنبؤ وتشخيص المشكلات ومعالجتها	٧	- 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.
٤	تنمية وتمكين الموظفين وتوفير بيئة تعلم مناسبة	٦	- متابعة أداء الموظفين في الوحدة من خلال سجلات الأداء واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. - الحرص على تزويد مرؤوسيه بالتغذية الراجعة المستمرة بهدف تطوير أدائهم 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.
٥	توفير بيئة تنظيمية مجذرة لثقافة التميز	٦	- 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 وابداعاتهم وإظهارها، والاهتمام بمشاركتهم في صنع القرار.

٢ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس عناصر تقييم الوظائف الإشرافية (دون رتبة مدير) ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	وضع الخطط وبرامج العمل التنفيذية في ضوء الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى فهم الخطة الإستراتيجية ومحاورها ومراحل تنفيذها.</li> <li>- مدى انسجام خطة العمل التنفيذية مع محاور الخطة الإستراتيجية من جهة وخطط العمل التنفيذية للوحدات الأخرى.</li> <li>- مدى القدرة على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة.</li> <li>- مدى وضع معايير ومؤشرات كمية ونوعية لقياس فاعلية الخطط والبرامج التنفيذية على مستوى الوحدة التنظيمية.</li> <li>- إعداد تقارير تقدم سير العمل حول الخطط التنفيذية والمشكلات التي تواجه أعمال التنفيذ.</li> <li>- القدرة على تحديد فجوات الانجاز والانحراف في الأداء المخطط وأسبابها.</li> <li>- مهارة وضع الآليات الكفيلة لمعالجة الانحرافات وسد الفجوات في التنفيذ.</li> <li>- المهارة في استخدام نتائج قياس الانجاز المتحقق كمدخلات في دعم وتطوير القدرات المؤسسية.</li> </ul>
٢	المعرفة بطبيعة العمل والإلمام بتفاصيله	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفهم العميق في مجال الاختصاص الوظيفي.</li> <li>- امتلاك وتوظيف المهارات الفنية والعملية المتنوعة في أداء العمل.</li> <li>- المعرفة التامة بأساليب وإجراءات العمل.</li> <li>- تطوير أساليب ونماذج العمل مما يتعكس إيجابياً على مستوى الأداء.</li> <li>- معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للدائرة ومعرفة جيدة ببرامجها ومشاريعها وإجراءات العمل فيها.</li> <li>- الإلمام بالتوجهات والسياسات المعتمدة في مجال العمل.</li> <li>- مدى استخدام الأجهزة والأدوات بالكفاءة المطلوبة.</li> </ul>
٣	إدارة المرؤوسين والإشراف عليهم ومتابعة أدائهم وتقييمهم بموضوعية وعدالة	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع العمل وفقاً لقدرات وكفايات الموظفين ودور كل منهم في انجاز الخطة التنفيذية.</li> <li>- القدرة على تحديد النتائج المطلوبة بالدقة اللازمة وفقاً للأهداف ومؤشرات الأداء أو كليهما بالتعاون والتشارك مع الموظفين.</li> <li>- مدى الحرص على إطلاع الموظفين على عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي، والاهمية النسبية لكل منها وفقاً للنماذج المعتمدة.</li> <li>- درجة الالتزام بمراجعة سجل الأداء مع المرؤوسين بما يحقق رصد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وكيفية معالجتها.</li> <li>- مدى القدرة على توظيف سجل الأداء لإجراء أية تعديلات ضرورية على الأهداف والمؤشرات والمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.</li> </ul>
٤	كتابة وإعداد التقارير بالشكل المطلوب	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد التقارير بأسلوب مهني ودقيق وبالوقت المناسب.</li> <li>- اعتماد التقارير على بيانات ومعلومات دقيقة ومبوية وموثوقة.</li> <li>- درجة تضمن التقرير لكافة الجوانب ذات العلاقة بالموضوع.</li> <li>- درجة استخدام الرسومات التوضيحية والجدول التي تساعد في فهم مضمون التقرير.</li> <li>- القدرة على إعداد ملخصات تنفيذية لهذه التقارير وبيان إيجابيات وسلبيات كل بديل بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المناسبة.</li> <li>- مدى الاستفادة من التقارير والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وتوظيفها في إعداد هذه التقارير والدراسات.</li> </ul>
٥	الحرص على تنمية وتمكين الموظفين وتوفير بيئة تعلم مناسبة	٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير فرص التعلم وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.</li> <li>- توفير وسائل ومصادر المعرفة وتسهيل وتشجيع الموظفين للوصول إليها.</li> <li>- القدرة على تفويض المهام وإشراك الموظفين في لجان وهرق العمل.</li> <li>- استخدام التدوير الوظيفي وسيلة لتطوير وتنمية المرؤوسين.</li> </ul>
٦	التنبؤ وتشخيص المشكلات ومعالجتها	٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة التمكن من التفكير المنطقي التحليلي.</li> <li>- درجة استخدام المنهجية العلمية في توقع المشكلات وتقديم المقترحات لتلافيها.</li> <li>- القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الوحدة الإدارية.</li> <li>- القدرة على طرح الحلول البديلة لمعالجة المشكلات بأفضل طرق ممكنة.</li> </ul>

٣ - اعتماد العناصر الخاصة التالية كعناصر لتقييم الأداء والسلوك الوظيفي لوظيفة مدير مدرسة ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	الحرص على متابعة أداء المرؤوسين وإجراءات سير اليوم الدراسي في المدرسة	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاطلاع على خطط المعلمين وتقييمها وتقديم التغذية الراجعة حولها.</li> <li>- القدرة على تأدية دور المشرف التربوي المقيم في المدرسة بالكفاءة المطلوبة.</li> <li>- متابعة أداء الجهاز الإداري في المدرسة وتقديم التغذية الراجعة له.</li> <li>- القدرة على متابعة مهام المعلمين في المناوبة والطابور الصباحي وغيره من المهام الإضافية.</li> <li>- متابعة مدى تفيد الطلبة بتعليمات الانضباط المدرسي.</li> <li>- القدرة على إدارة الصراع والأزمات بكفاءة واقتدار واستثماره إيجابياً.</li> </ul>
٢	تنمية وتمكين المرؤوسين وتوفير بيئة تعلم مناسبة	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تحليل وتقييم أداء المرؤوسين وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم.</li> <li>- القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء تحليل الأداء.</li> <li>- القدرة على متابعة أثر التدريب الذي يتلقاه العاملون في المدرسة على تحسين أدائهم.</li> <li>- توفير فرص التعلم وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.</li> <li>- توفير وسائل ومصادر المعرفة وتسهيل وتشجيع الموظفين للوصول إليها.</li> <li>- القدرة على تفويض المهام وإشراك الموظفين في لجان وفرق العمل.</li> <li>- استخدام التدوير الوظيفي وسيلة لتطوير وتنمية المرؤوسين.</li> <li>- المعرفة بأهداف التربية والتعليم.</li> <li>- المعرفة بالتشريعات التربوية المتعلقة بعمله.</li> <li>- فهم معايير المنهج المدرسي الوطني.</li> <li>- فهم اتجاهات التطوير التربوي.</li> <li>- الالتزام بالقيم الأساسية للنظام التربوي.</li> </ul>
٣	فهم النظام التربوي وفلسفته وقيمه الأساسية والالتزام به	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تفعيل النشاطات المدرسية المنهجية واللامنهجية.</li> <li>- تنظيم الاجتماعات الخاصة بالمجالس المدرسية.</li> <li>- تحليل محاضر اجتماعات المجالس المدرسية وتوصياتها ومتابعة تنفيذها.</li> <li>- الحرص على تفعيل مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في المجالس المدرسية الخاصة بذلك.</li> <li>- القدرة على تعزيز أهمية التعاون مع المجتمع المحلي لضمان البيئة المدرسية المناسبة.</li> </ul>
٤	الالتزام بتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمجالس المدرسية وتفعيل التعاون مع المجتمع المحلي	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل بلباقة مع المشرفين التربويين عند زيارتهم للمدرسة.</li> <li>- القدرة على تسهيل مهمة المشرفين التربويين بحضور الحصص الصفية.</li> <li>- الاطلاع على تقارير المشرفين حول أداء المعلمين وتوثيقها لغايات تقييم الأداء.</li> <li>- متابعة تحسين أداء المعلمين في ضوء توجيهات المشرفين.</li> <li>- المبادرة بدعوة المشرف المختص عند الحاجة.</li> </ul>
٥	التعاون مع المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين في المدرسة	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأمين الكتب والمناهج المدرسية وأدلة المعلم في بداية العام الدراسي ومتابعة وصولها إلى جميع المستفيدين بالمدرسة.</li> <li>- تأمين احتياجات المعلمين والجهاز الإداري من المستلزمات المدرسية والإدارية.</li> <li>- تأمين مستلزمات المكتبة والمختبر بكافة أنواعها في المدرسة.</li> </ul>
٦	الحرص على تأمين المتطلبات والمستلزمات المدرسية اللازمة للمدرسة لضمان سير العمل بفعالية	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على متابعة المعلمين في تعزيزهم للمفاهيم التربوية الحديثة عند الطلبة.</li> <li>- القدرة على تقويم معرفة الطلبة للمفاهيم التربوية الحديثة.</li> <li>- متابعة امتثال المرؤوسين في المدرسة لمعايير السلوك الجيد.</li> <li>- القدرة على معالجة مشكلات السلوك عند الطلبة.</li> <li>- متابعة تنفيذ تعليمات الانضباط المدرسي بمرونة.</li> </ul>
٧	الحرص على تعزيز المفاهيم التربوية الحديثة ومعايير السلوك الجيد لدى المرؤوسين والطلبة في المدرسة	٤	

٤ - اعتماد العناصر الخاصة التالية كعناصر لتقييم الأداء والسلوك الوظيفي لوظيفة مشرف تربوي ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	تحديد الحاجات المهنية لمعلمي المبحث وتلبيتها	٧	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على دراسة عينة من الاختبارات التحصيلية التي يعدها معلمو المبحث.</li> <li>- القدرة على تحديد جوانب الضعف في أداء المعلم في ضوء تقييم الاختبارات التحصيلية.</li> <li>- القدرة على تحديد مجالات التحسين في أداء المعلمين.</li> <li>- المهارة في توجيه وإرشاد المعلم إلى استخدام أساليب تدريس حديثة ومتنوعة.</li> <li>- القدرة على إعداد وتنفيذ دروس تطبيقية نموذجية.</li> <li>- القدرة على إضراء خبرات المعلمين وحفزهم على إعداد الحقائق التعليمية وأوراق العمل.</li> <li>- القدرة على إعداد النشرات التربوية وتعميمها على المعلمين.</li> <li>- القدرة على إجراء البحوث التربوية التي تسهم في معالجة المشكلات التربوية.</li> <li>- الحرص على توجيه المعلمين إلى مواكبة الأفكار التربوية التجديدية.</li> </ul>
٢	إعداد خطة تنفيذية للفعاليات الإشرافية وتنفيذها بكفاءة وفاعلية	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى الالتزام بالفعاليات الإشرافية وفقاً للخطة المقررة. (وهذا يشمل عدد الزيارات الإشرافية والإدارية، ورش العمل المنفذة، النشرات التربوية، زيارات تبادل الخبرة بين المعلمين، الدروس التطبيقية، البحوث الإجرائية).</li> <li>- توثيق الفعاليات الإشرافية في السجلات الخاصة بذلك.</li> <li>- القدرة على التكيف والمرونة مع المستجدات التي تطرأ على الخطة.</li> <li>- تقديم التغذية الراجعة حول تنفيذ الفعاليات الإشرافية للرئيس المباشر.</li> <li>- نسبة تحقيق الأهداف في الخطة المقررة لتنفيذ الفعاليات الإشرافية.</li> </ul>
٣	فهم النظام التربوي وفلسفته وقيمه الأساسية والالتزام به	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة بأهداف التربية والتعليم.</li> <li>- المعرفة بالتشريعات التربوية المتعلقة بعمله.</li> <li>- فهم معايير المهاج المدرسي الوطني.</li> <li>- فهم اتجاهات التطوير التربوي.</li> <li>- الالتزام بالقيم الأساسية للنظام التربوي.</li> </ul>
٤	تقييم مستوى تحصيل الطلبة ووضع خطة لمعالجة الضعف في التحصيل	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إعداد اختبارات موحدة في مبحثه لمختلف الصفوف وتعميمها.</li> <li>- الالتزام بمساعدة المعلمين في بناء اختبارات تحصيلية.</li> <li>- القدرة على متابعة تحليل نتائج الاختبارات الشهرية والفصلية وتفسيرها.</li> <li>- القدرة على دراسة عينة من الاختبارات التحصيلية وتقديم التغذية الراجعة للمعلم حولها.</li> <li>- اقتراح الحلول لمعالجة ضعف التحصيل عند الطلبة في ضوء نتائج تحليل الاختبارات التحصيلية.</li> </ul>
٥	المساهمة في إعداد الخطط التطويرية للمدارس	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة المدير في تحديد أولويات المدرسة.</li> <li>- مشاركة المدير في وضع العناصر الرئيسية للتطوير في مدرسته.</li> <li>- مشاركة المدير في وضع الخطة التطويرية للمدرسة وفق العناصر المتفق عليها.</li> </ul>
٦	تعريف المعلم بالمفاهيم التربوية الحديثة وكيفية تعزيزها عند الطلبة	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إعداد نشرات تعريفية بالمفاهيم التربوية الحديثة للمعلم.</li> <li>- القدرة على تصميم الدروس التطبيقية لهذه المفاهيم وتزويد المعلم بها.</li> <li>- القدرة على إرشاد المعلم حول كيفية تعزيز هذه المفاهيم عند الطلبة.</li> <li>- القدرة على تقييم أداء الطلبة والمعلمين فيما يتعلق بالمفاهيم التربوية الحديثة.</li> <li>- القدرة على تقديم التغذية الراجعة للمعلم لمعالجة نقاط الضعف وتحسين أدائه المتعلق بتلك المفاهيم.</li> </ul>
٧	المساهمة في إعداد الاختبارات الوطنية في مجال المبحث	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى مواكبة التطورات المستجدة في مجال إعداد الاختبارات الخاصة بالمبحث.</li> <li>- القدرة على تحديد مجالات قياس أداء الطلبة في موضوعات المبحث من خلال إعداد اختبارات تشخيصية.</li> <li>- القدرة على اقتراح أسئلة لقياس أداء الطلبة لتضمينها ضمن الاختبارات الوطنية.</li> <li>- تقديم التغذية الراجعة حول أسئلة الاختبارات الوطنية.</li> </ul>

٥ - اعتماد العناصر الخاصة التالية كعناصر لتقييم الأداء والسلوك الوظيفي لوظيفة معلم، ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	التخطيط والتنفيذ لتدريس فعال مع مراعاة الفروق الفردية عند الطلبة	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إعداد خطة فصلية وسنوية للمبحث الذي يدرسه مراعيًا الزمن المناسب ضمن الخطط.</li> <li>- القدرة على إعداد خطة يومية للحصص التي يدرسها.</li> <li>- المهارة في استخدام إستراتيجيات تدريس ملائمة وفق الحاجات والأساليب التعليمية المتنوعة للطلبة وفقاً للفروق الفردية بينهم.</li> <li>- القدرة على إعداد نشاطات تعليمية تفاعلية تحفز الطلبة على التعلم وتراعي الفروق الفردية بينهم.</li> <li>- استخدام وسائل تعليمية متنوعة ومشوقة.</li> <li>- مهارة التواصل بفاعلية مع الطلبة لتسهيل تعلمهم ونمائهم.</li> <li>- استخدام الأساليب الملائمة لإيصال المعلومة للطلبة.</li> <li>- القدرة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أداء الطلبة.</li> <li>- القدرة على تقديم التغذية الراجعة للطلبة وإدارة المدرسة حول مستوى أداء الطلبة لتحفيزهم.</li> </ul>
٢	استخدام إستراتيجيات وأساليب تقويم تعلم الطلبة بفاعلية	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على اختيار أو تصميم أدوات ملائمة ومتنوعة لتقويم تعلم الطلبة واستخدامها بفاعلية (قوائم الرصد وسلاسل التقدير).</li> <li>- توثيق سجلات قصصية دقيقة عن تقدم طلبته في التعلم.</li> <li>- إشراك الطلبة في تقييم تعلمهم.</li> <li>- إعداد اختبارات هادفة وشاملة وممثلة للمادة الدراسية ضمن جدول المواصفات ومناسبة للوقت المخصص لها.</li> <li>- القدرة على تصميم نشاطات تعليمية لمعالجة نقاط الضعف عند الطلبة في ضوء نتائج تحليل أدائهم.</li> </ul>
٣	إدارة الصف وحفظ النظام	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على ضبط النظام داخل الغرفة الصفية.</li> <li>- المهارة في جذب انتباه الطلبة إلى الدرس.</li> </ul>
٤	فهم النظام التربوي وفلسفته وقيمه الأساسية والالتزام به	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة بأهداف التربية والتعليم.</li> <li>- المعرفة بالتشريعات التربوية المتعلقة بعمله.</li> <li>- فهم معايير المنهاج المدرسي الوطني.</li> <li>- فهم اتجاهات التطوير التربوي.</li> <li>- الالتزام بالقيم الأساسية للنظام التربوي.</li> </ul>
٥	متابعة تعديلات المنهاج والكتب المدرسية والالتزام بتنفيذها	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على متابعة التعديلات الواردة على مناهج وكتب المبحث الذي يدرس.</li> <li>- القدرة على تحليل التعديلات الواردة على المناهج والكتب وترجمتها عملياً داخل غرفة الصف.</li> <li>- المهارة في استخدام وسائل تعليمية وتصميم أنشطة تتلاءم مع التعديلات الواردة.</li> <li>- تقديم تغذية راجعة في ضوء التطبيق العملي للتعديلات.</li> <li>- المشاركة في تنفيذ توصيات المجالس المدرسية.</li> </ul>
٦	تنمية المفاهيم التربوية الحديثة وتعزيز السلوك الجيد عند الطلبة	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تنمية مهارات التفكير الناقد عند الطلبة.</li> <li>- القدرة على تنمية أسلوب حل المشكلة عند الطلبة.</li> <li>- تنمية مهارات الوعي بالذات عند الطلبة.</li> <li>- تعزيز مفهوم الذكاء العاطفي عند الطلبة.</li> <li>- تنمية أسلوب الاستقصاء عند الطلبة.</li> <li>- تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند الطلبة.</li> <li>- تقبل الطلبة ومعاملتهم بمودة وتعاطف وباحترام.</li> <li>- الالتزام بالقيم الحميدة في معاملة الطلبة وإظهار القدوة الحسنة.</li> <li>- تقييم الطلبة بنزاهة وعدالة والحفاظ على أسرارهم.</li> <li>- التعاون مع أولياء أمور الطلبة لتعزيز سلوك الطلبة الإيجابي.</li> </ul>
٧	الحرص على المشاركة في النشاطات والمجالس المدرسية	٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تولي إدارة مجموعة من مجموعات النشاط المدرسي.</li> <li>- متابعة نشاطات المجموعة وحفزها على المشاركة الفاعلة.</li> <li>- إتاحة الفرصة للطلبة لقيادة النشاط الجماعي.</li> <li>- المشاركة في تنظيم اجتماعات المجالس المدرسية.</li> <li>- التقيد باجتماعات المجالس المدرسية.</li> </ul>

٦ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس العناصر الخاصة لتقييم نموذج المهندسين، ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي :

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	فهم وتنفيذ خطط برامج العمل ومتابعتها	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على رصد وجمع المعلومات الفنية ذات الصلة بخطط وبرامج العمل، وتنفيذها ضمن المواصفات الهندسية المحددة.</li> <li>- القدرة على تنظيم ومتابعة خطط وبرامج المشاريع والأعمال الفنية المعتمدة، والالتزام بالجدول الزمني وبيان نسب الإنجاز.</li> <li>- مدى فهم أولويات وبرامج العمل والالتزام بها.</li> </ul>
٢	مدى الإحاطة بالمواصفات الفنية والشروط التعاقدية ذات العلاقة بطبيعة العمل	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الإلمام بالمواصفات الفنية والكودات الهندسية ذات العلاقة بالعمل.</li> <li>- المساهمة في تحديث وتطوير المواصفات الفنية والهندسية لخدمة متطلبات العمل.</li> <li>- مدى الماهية بالتشريعات الناظمة للعمل الهندسي، وقدرته على التعامل مع تطبيقاتها الفنية بالمستوى المطلوب.</li> <li>- مدى الحرص على متابعة التشريعات ذات الصلة بالمواصفات القياسية الهندسية والفنية على المستوى الدولي والإفادة منها.</li> <li>- القدرة على الربط والاستدلال بين الشروط التعاقدية لمشاريع الهندسية المعتمدة والمواصفات الفنية والهندسية المقررة محليا من جهة والتشريعات ذات العلاقة بالمواصفات والأثر البيئي من جهة أخرى.</li> </ul>
٣	اتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية المناسبة لتقاضي المخاطر والانحرافات وتخفيض أثرها	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على استدلال نقاط الضعف والقوة في البرامج الفنية واقتراح المسار البديل للمعالجة.</li> <li>- القدرة على إدارة الأزمات والتعامل مع الحالات الطارئة.</li> <li>- القدرة على التنبؤ بالمشكلات والمخاطر المتوقعة وتحليلها والتخفيف من أثارها.</li> <li>- مدى تقبل المهندس ومساهمته في إدارة هندسة التغيير.</li> <li>- القدرة على فهم عناصر اتخاذ القرارات الفنية (الوقت، الكلفة، المخاطر، الاتصالات....)</li> </ul>
٤	كتابة التقارير الفنية والهندسية	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على كتابة التقارير والمخاطبات الفنية بأسلوب مهني وبدون أخطاء.</li> <li>- القدرة على استنباط النتائج والخروج بالتوصيات الفنية وعرضها بأسلوب فني وهندسي.</li> <li>- القدرة على تلخيص محتويات التقارير الفنية والهندسية بطريقة موجزة وواضحة.</li> <li>- مدى الاستخدام للمصطلحات الفنية والهندسية ودلالاتها ذات العلاقة بموضوع التقرير.</li> </ul>
٥	تسخير وتوظيف المهارات العلمية والتقنية لإنجاز المهام	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إعداد وفهم المخططات الهندسية وتشخيصها ووضع الحلول السريعة والمناسبة.</li> <li>- القدرة على تشخيص الانحرافات الفنية ومعالجتها.</li> <li>- القدرة على طرح المبادرات الإبداعية والفنية والأفكار الخلاقة في المجالات الهندسية.</li> <li>- مدى توظيف المعرفة المكتسبة في إنجاز المهام المكلف بها وتطوير العمل.</li> </ul>
٦	استخدام التقنيات الحديثة في تحسين مستوى الأداء	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمل.</li> <li>- درجة استخدام البرامج والأنظمة الفنية التطبيقية الحديثة وبرامج الحاسوب المتخصصة في العمل.</li> <li>- الحرص على نقل التكنولوجيا واستخدام التقنيات الحديثة والمعارف الفنية إلى بيئة العمل.</li> </ul>
٧	التقيد بمتطلبات الوقاية والسلامة العامة والأثر البيئي الخاصة بالعمل	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة والإلمام بمتطلبات السلامة العامة والمفاهيم البيئية والصحية.</li> <li>- مدى الالتزام بمتطلبات السلامة العامة والمفاهيم البيئية والصحية.</li> <li>- القدرة على تقدير الأخطار الناجمة عن التعامل مع التجهيزات والعدات والمواد وتحديد طرق وإجراءات الوقاية منها في موقع العمل.</li> <li>- القدرة على تطوير إجراءات السلامة العامة والخطط الكفيلة بجعل موقع العمل والعاملين أكثر أمنا وسلامة.</li> </ul>

٧ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس العناصر الخاصة لتقييم وظيفة طبيب ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي :

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	المهارة في تحديد وتنفيذ الإجراء الطبي المناسب باستخدام الأمتل للموارد	٨	- 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.
٢	الالتزام بأخلاقيات المهنة وأدابها	٧	- المحافظة على خصوصية متلقي الخدمة. - المحافظة على أسرار متلقي الخدمة وكرامتهم. - تقديم الخدمة الطبية لمحتاجيها دون تمييز ومحاباة. - الالتزام ببندود وأخلاقيات المهنة المعتمدة من الجهات المهنية المختصة.
٣	مراعاة شروط السلامة العامة والوقاية من مخاطر العمل	٧	- التقيد والالتزام بتعليمات وقواعد السيطرة على العدوى والأمراض. - استخدام أجهزة الوقاية التي تضمن سلامته وسلامة متلقي الخدمة والمنشأة. - التقيد بالتعليمات المعتمدة للتعامل مع المواد الخطرة والنفايات الطبية، والالتزام بقواعد السلامة المهنية. - الالتزام بالزني الرسمي والهندام اللائق.
٤	تطوير وتوثيق خطة علاج المريض ضمن الموارد المتاحة ومتابعتها	٧	- القدرة على التقييم العام للحالة الصحية والتشخيص المبدي. - وضع الخطة العلاجية المناسبة. - توثيق الخطة في السجل الطبي بشكل منظم ومتكامل ودقيق ومراجعة الخطة بشكل دوري وتحديثها.
٥	اتخاذ القرار باستخدام التفكير الإبداعي المبني على الدلالات والتفسير والاستنباط	٦	- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها. - التفكير السريع والمعالجة الفعالة بأفكار مبدعة ومناسبة. - استخدام البراهين العلمية والدلالات الاستقرائية عند اتخاذ القرار. - التنوع في المهارات الفنية والعلمية والعملية لتنفيذ الأعمال وتطويرها. - الحرص على ترشيد القرارات من خلال الاستشارة والتشاور مع زملائه الأطباء.

٨ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس عناصر تقييم الوظائف التخصصية الفئة الأولى ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي :

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	المعرفة العلمية والإلمام الفني في حقل الاختصاص الوظيفي	٦	- 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.
٢	وضع برامج العمل التنفيذية بما يتفق والخطة المعتمدة وتنفيذها	٥	- 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 إنجاز العمل وفق البرامج والخطط التنفيذية. - الالتزام بتحقيق النتائج العملية.
٣	الحاجة إلى الإشراف والتوجيه	٥	- 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. - درجة تقبل وتحمل النقد من المسؤولين في مجال العمل.
٤	متابعة المستجدات والتحديث المستمر للعمل	٥	- الاطلاع المستمر على التطورات والمستجدات وتوظيفها في مجال العمل. - العمل على تطوير وتنمية مهارته وقدراته الفنية والعملية. - درجة استخدام أنظمة المعلومات والوسائل الفنية الجديدة لتحسين الأداء. - القدرة على تحديد مؤشرات الأداء للمهام 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.
٥	التنبؤ وتشخيص المشكلات ومعالجتها	٤	- 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.

❖ وتشمل العاملين في مجال الاختصاص الوظيفي والفني ممن لا يشغلون وظائف إشرافية من الفئتين الأولى والثانية، في مجالات البحث والتطوير والتدريب والعلاقات العامة والاعلام والرقابة الداخلية والشؤون القانونية والموارد البشرية والحاسوب والمعلومات والمهندسين الزراعيين، إضافة إلى المهن الطبية باستثناء الأطباء البشريين والاختصاصيين وأطباء الأسنان.

٩ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس العناصر الخاصة لتقييم الوظائف الإدارية والمالية (الفئة الأولى)\* ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	وضع برامج العمل التنفيذية بما يتفق والخطة المعتمدة وتنفيذها	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى الالتزام بوضع برامج عمل تنفيذية لترجمة أهداف الخطة المعتمدة.</li> <li>- وضع الآليات والأدوات اللازمة لأعمال التنفيذ بالشكل والوقت المطلوبين.</li> <li>- تحديد الأنشطة والإجراءات اللازمة وصولاً للمخرجات المرجوة.</li> <li>- إعداد تقارير انجاز العمل وفق البرامج والخطط التنفيذية.</li> <li>- الالتزام بتحقيق النتائج العملية.</li> </ul>
٢	الحرص على نقل وتدوير المعرفة للمستويات الأدنى لتنمية قدراتهم وضمان استمرارية العمل	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الاستعداد لسماع استفسارات زملائه وتقبلها وتفهمها كما كانت من حيث أهميتها أو توقيتها أو غيرها.</li> <li>- المبادرة والحرص على شرح وتوضيح كافة الجوانب التفصيلية التي تتصل بخبراته المتراكمة ومعارفه المكتسبة.</li> <li>- مدى المساهمة في إعداد الأدلة والنشرات التعريفية والتوضيحية بشكل يراعي الفروق الفردية عند زملائه.</li> <li>- مشاركته وتفاعله في اللقاءات والاجتماعات التي تعقد على مستوى الوحدة التنظيمية وحرصه على إبداء الأفكار والمقترحات التي تترجم مستوى المعرفة التي يمتلكها.</li> <li>- إبداء الآراء حول ملاحظات زملائه بشكل موضوعي ولبق بعيداً عن التجريح والاستهانة بأفكار وملاحظات الآخرين.</li> <li>- مدى استخدام الأساليب الحديثة في الاتصالات ونقل المعلومات.</li> <li>- الحرص على نقل المعرفة المتحصلة لديه من الدورات والبرامج إلى زملائه في العمل.</li> </ul>
٣	تقديم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير العمل	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبادرة إلى تقديم أفكار نوعية بهدف التجديد والتحديث المستمر للأعمال.</li> <li>- مراعاة الاقتراحات المقدمة للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وترشيدها بحيث تكون عملية وقابلة للتطبيق.</li> <li>- اتساق المقترحات مع الأولويات والبرامج المقررة ووفقاً لخطة الدائرة الاستراتيجية وأهدافها.</li> <li>- الاستناد إلى البيانات والمعلومات في تقديم المقترحات اللازمة لرفع سوية الأداء في الوحدة التنظيمية.</li> </ul>
٤	تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة بطبيعة العمل واستخلاص المؤشرات وتقديم التوصيات المناسبة	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تصنيف البيانات وتبويبها بشكل منظم ودقيق.</li> <li>- امتلاك المهارات الفنية لتحليل البيانات باستخدام الأساليب والتقنيات الحاسوبية المختلفة.</li> <li>- قدرة جيدة على استخلاص المؤشرات وتصنيفها حسب أهميتها وتوافقها مع المؤشرات المعيارية المعتمدة على المستوى الوطني والدولي لغايات المقارنة والاستدلال.</li> </ul>
٥	الحاجة إلى الإشراف والتوجيه	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها.</li> <li>- درجة الاعتماد على الذات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة.</li> <li>- درجة ثبات مستوى الأداء بحضور أو غياب المسؤول.</li> <li>- درجة تحمله لمسؤوليات ونتائج الأعمال.</li> <li>- امتلاك روح المبادرة في تنفيذ العمل المطلوب.</li> </ul>

\* وتشمل العاملين في المجالات المالية والمحاسبية والإدارية ممن لا يشغلون وظائف إشرافية من الفئتين الأولى والثانية، كالصادر والوارد واللوازم والمستودعات والمحاسبة وأمناء الصناديق والإشراف والمشتريات والأعمال الإدارية والمكتبية وحفظ الملفات وما يماثلها.

١٠ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس العناصر الخاصة لتقييم الوظائف التخصصية (الفئة الثانية)\*، ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الأهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	المعرفة العلمية والإلمام الفني في حقل الاختصاص الوظيفي	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الفهم في مجال الاختصاص الوظيفي.</li> <li>- امتلاك وتوظيف المهارات الفنية والعملية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب.</li> <li>- القدرة على التعامل مع الوسائل والأجهزة والمعدات المستخدمة بالمستوى المطلوب.</li> <li>- الإلمام بأساليب وإجراءات وأدلة العمل المعتمدة والالتزام بها.</li> <li>- الاطلاع المستمر على التطورات والمستجدات وتوظيفها في مجال العمل.</li> </ul>
٢	الالتزام بتنفيذ خطط وبرامج العمل التنفيذية كما هو مقرر	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الفهم والاستيعاب للخطط وبرامج العمل المعني بتنفيذها.</li> <li>- التقيد بتنفيذ برامج وخطط العمل بالشكل المطلوب.</li> <li>- الكفاءة في تنفيذ خطط وبرامج العمل المقررة والقدرة على تحديد أولويات العمل.</li> <li>- إعداد تقارير انجاز العمل وفق الخطط والبرامج التنفيذية.</li> </ul>
٣	الحاجة إلى الإشراف والتوجيه	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الاعتماد على الذات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة.</li> <li>- درجة ثبات مستوى الأداء بحضور أو غياب المسؤول.</li> <li>- درجة تحمله لمسؤوليات ونتائج الأعمال.</li> <li>- امتلاك روح المبادرة في تنفيذ العمل المطلوب.</li> </ul>
٤	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها.</li> <li>- مدى التقيد والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء.</li> <li>- مراعاة التسلسل الإداري في الاتصال.</li> <li>- درجة القبول بالقيام بساعات عمل إضافية أو قطع إجازته والعمل أيام العطل الرسمية وغيرها إذا استدعت ظروف العمل ذلك.</li> <li>- تقبل أفكار الآخرين.</li> <li>- درجة تقبل وتحمل النقد من المسؤولين في مجال العمل.</li> </ul>
٥	المحافظة على أسرار الوظيفة العامة	٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاحتفاظ بالوثائق أو المحادثات الرسمية خارج مكان العمل خلافاً للتعليمات.</li> <li>- الحرص على عدم الإفشاء أو تسريب أية معلومات ينبغي أن تبقى سرية أو صدرت بشأنها تعليمات خاصة.</li> <li>- الحرص على عدم إلقاء الأوراق أو الوثائق الرسمية قبل إتلافها حسب الأصول.</li> </ul>
٦	المحافظة على الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل	٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرص على صيانة ونظافة الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل والإبلاغ عن أية أعطال.</li> <li>- معدل أعطال الأجهزة والمعدات وتعرضها للتلف نتيجة الإهمال أو سوء الاستخدام.</li> <li>- الحرص على استخدام الأجهزة والمعدات للأغراض المخصصة لها.</li> <li>- الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات وفقاً لتعليمات التشغيل الخاصة بها.</li> <li>- الحرص على عدم تعريض الأدوات والأجهزة لأية مؤثرات أو مخاطر قد تؤدي أو تسرع في إتلافها.</li> </ul>

\* وتشمل العاملين في مجال الاختصاص الوظيفي والفني ممن لا يشغلون وظائف إشرافية من الفئتين الأولى والثانية، في مجالات البحث والتطوير والتدريب والعلاقات العامة والاعلام والرقابة الداخلية والشؤون القانونية والموارد البشرية والحاسوب والمعلومات والمهندسين الزراعيين، إضافة إلى المهنة الطبية باستثناء الأطباء البشريين والاختصاصيين وأطباء الأسنان.

١١ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس عناصر تقييم نموذج الوظائف الإدارية والمالية (الفئة الثانية) \* ومؤشراتها الدالة / وكما يأتي:

المؤشرات الدالة	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	العناصر	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تحديد مصادر المعلومات ذات العلاقة بطبيعة العمل والأعمال المكلف بها.</li> <li>- الإلمام بأساليب جمع البيانات والقدرة على تصميم النماذج اللازمة لذلك.</li> <li>- القدرة على فهرسة وتبويب البيانات وإخراجها بالشكل المطلوب.</li> <li>- درجة الاعتماد على البيانات وموثوقيتها.</li> <li>- توفير البيانات في الوقت المناسب.</li> </ul>	٥	جمع وتوفير البيانات ذات الصلة بطبيعة العمل بشكل دوري بما يساعد على استخلاص المؤشرات والتوجيهات المناسبة	١
<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة التعاون والتنسيق مع الزملاء في الوحدة الإدارية.</li> <li>- درجة المعرفة بتفاصيل عمل الزملاء ومسؤولياتهم الوظيفية.</li> <li>- المبادرة بتسيير أعمال الزملاء في غيابهم.</li> <li>- درجة الإلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته والقدرة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات.</li> <li>- القدرة على مراجعة الأعمال التي ينجزها وتدقيقها وفقاً لما هو مقرر ضمن المواعيد المحددة وخلوها من الأخطاء.</li> <li>- المتابعة المستمرة للأعمال المكلف بها وتقديم تقارير الانجاز للرؤساء.</li> <li>- الحرص على المراجعة المسبقة لمخرجات عمله والرجوع بسرعة إلى مصادر البيانات لتدقيقها بشكلها النهائي قبل رفعها إلى الرئيس المباشر.</li> </ul>	٥	تنسيق الأعمال ومتابعتها	٢
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى التقيد والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء.</li> <li>- درجة تقبل وتحمل النقد من المسؤولين في مجال العمل.</li> <li>- مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها.</li> <li>- مراعاة التسلسل الإداري في الاتصال.</li> <li>- درجة القبول بالقيام بساعات عمل إضافية أو قطع إجازته والعمل أيام العطل الرسمية وغيرها إذا استدعت ظروف العمل ذلك.</li> <li>- تقبل أفكار الآخرين.</li> </ul>	٤	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	٣

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاحتفاظ بالوثائق أو المخاطبات الرسمية خارج مكان العمل خلافاً للتعليمات.</li> <li>- الحرص على عدم الإفشاء أو تسريب أية معلومات ينبغي أن تبقى سرية أو صدرت بشأنها تعليمات خاصة.</li> <li>- الحرص على عدم إلقاء الأوراق أو الوثائق الرسمية قبل إتلافها حسب الأصول.</li> </ul>	٤	المحافظة على أسرار الوظيفة العامة	٤
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التبذير و / أو الإسراف في التعامل مع المواد والتجهيزات والقرطاسية التي يتعامل معها أو إساءة استخدامها.</li> <li>- المحافظة على العهدة الشخصية من حيث نظافتها وسلامتها.</li> <li>- 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.</li> <li>- التقيد بشروط الوقاية والسلامة العامة المقررة في مكان العمل.</li> <li>- الإبلاغ الفوري عن أية مظاهر أو تصرف من شأنه أن يعرض أموال أو ممتلكات الدائرة للهدر والتلف.</li> </ul>	٤	المحافظة على أموال وممتلكات الدائرة	٥
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبادرة في تقديم الأفكار الهادفة لتحسين أساليب العمل وتبسيط إجراءاته.</li> <li>- درجة التفاعل والمشاركة في أعمال فرق العمل واللجان والاجتماعات وغيرها، والحرص على اقتراح الآراء التي تمتاز بالحدادة والتجديد.</li> <li>- تفهم متطلبات عملية التغيير والحرص على المساهمة في إنجاح البرامج التطويرية المقررة.</li> <li>- الحرص على تقديم المقترحات الخاصة بتحديث التشريعات الناظمة لإجراءات العمل بهدف رفع سوية الأداء وجودة الخدمات المقترحة.</li> </ul>	٣	المساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل	٦

❖ وتشمل العاملين في المجالات المالية والمحاسبية والإدارية ممن لا يشغلون وظائف إشرافية من الفئتين الأولى والثانية، كالصادر والوارد واللوازم والمستودعات والمحاسبة وأمناء الصناديق والأرشفة والمشتريات والأعمال الإدارية والمكتبية وحفظ الملفات وما يعاقلها.

١٢ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس عناصر تقييم نموذج الوظائف المهنية والحرفية / الفئة الثالثة ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	المعرفة المهنية بمجال العمل	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى استيعاب التعليمات الناظمة للعمل.</li> <li>- درجة الإحاطة بتفاصيل العمل وخطواته وإجراءاته.</li> <li>- امتلاك وتوظيف المهارات الفنية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب.</li> <li>- معدل الأخطاء وتكرارها.</li> <li>- مهارة استخدام الأدوات والمعدات اللازمة للعمل.</li> </ul>
٢	الحرص على التطور والنمو المهني	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرص على التعلم من خبرات الموظفين الآخرين وأصحاب الخبرة المهنية.</li> <li>- المبادرة في الحصول على المعلومات والمهارات المهنية الجديدة.</li> <li>- العمل على تطوير وتهيئة المهارات والقدرات المهنية وفقاً للسلم الفني للمهارات المعتمد بموجب قانون تنظيم العمل المهني.</li> </ul>
٣	المحافظة على المعدات والأجهزة المستخدمة في العمل	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرص على صيانة ونظافة الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل والإبلاغ عن أية أعطال.</li> <li>- معدل أعطال الأجهزة والمعدات وتعرضها للتلف نتيجة الإهمال أو سوء الاستخدام.</li> <li>- الحرص على استخدام الأجهزة والمعدات للأغراض المخصصة لها.</li> <li>- الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات وفقاً لتعليمات التشغيل الخاصة بها.</li> <li>- الحرص على عدم تعريض الأدوات والأجهزة لأية مؤثرات أو مخاطر قد تؤدي أو تسرع في إتلافها.</li> </ul>
٤	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى التقيد والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء.</li> <li>- درجة تقبل وتحمل النقد من المسؤولين في مجال العمل.</li> <li>- مدى فهم واستيعاب التوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها.</li> <li>- مراعاة التسلسل الإداري في الاتصال.</li> <li>- درجة القبول بالقيام بساعات عمل إضافية أو قطع إجازته والعمل أيام العطل الرسمية وغيرها إذا استدعت ظروف العمل ذلك.</li> <li>- تقبل أفكار الآخرين.</li> </ul>
٥	الالتزام بتعليمات السلامة والصحة المهنية	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة فهم واستيعاب شروط وإجراءات السلامة العامة اللازمة لأداء الوظيفة.</li> <li>- درجة التقيد بإجراءات السلامة العامة والوقاية المتعلقة بالوظيفة.</li> <li>- الإبلاغ الفوري عن أية مظاهر خلل أو أعطال قد تضر بقواعد السلامة العامة والصحة المهنية.</li> <li>- حسن التصرف في الظروف الطارئة.</li> </ul>

١٣ - اعتماد المؤشرات التالية لقياس عناصر تقييم نموذج وظائف الخدمات الإدارية المساعدة وأعمال السواقفة / الفئة الثالثة ومؤشراتها الدالة، وكما يأتي:

الرقم	العناصر	العلامة القصوى (الاهمية النسبية)	المؤشرات الدالة
١	تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى التقيد والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرؤساء.</li> <li>- درجة تقبل وتحمل النقد من المسؤولين في مجال العمل.</li> <li>- مدى فهمه واستيعابه للتوجيهات والتعليمات ومدى الحاجة إلى تكرارها.</li> <li>- مراعاة التسلسل الإداري في الاتصال.</li> <li>- درجة القبول بالقيام بساعات عمل إضافية أو قطع إجازته والعمل أيام العطل الرسمية وغيرها إذا استدعت ظروف العمل ذلك.</li> <li>- تقبل أفكار الآخرين.</li> </ul>
٢	المحافظة على أسرار الوظيفة العامة	٦	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاحتفاظ بالوثائق أو المخاطبات الرسمية خارج مكان العمل خلافاً للتعليمات.</li> <li>- الحرص على عدم الإفشاء أو تسريب أية معلومات ينبغي أن تبقى سرية أو صدرت بشأنها تعليمات خاصة.</li> <li>- الحرص على عدم إلقاء الأوراق أو الوثائق الرسمية قبل إتلافها حسب الأصول.</li> </ul>
٣	المعرفة والإلمام بطبيعة العمل	٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى استيعابه للتعليمات النازمة للعمل.</li> <li>- درجة الإحاطة بتفاصيل العمل وخطواته وإجراءاته.</li> <li>- معدل الأخطاء وتكرارها.</li> <li>- مهارة استخدام الأدوات والمعدات اللازمة للعمل.</li> </ul>
٤	المحافظة على المال العام والممتلكات والأدوات المستخدمة في العمل	٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التبذير و / أو الإسراف في التعامل مع المواد والتجهيزات والقرطاسية التي يتعامل معها أو إساءة استخدامها.</li> <li>- المحافظة على العهدة الشخصية من حيث نظافتها وسلامتها.</li> <li>- 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.</li> <li>- التقيد بشروط الوقاية والسلامة العامة المقررة في مكان العمل.</li> <li>- الإبلاغ الفوري عن أية مظاهر أو تصرف من شأنه أن يعرض أموال أو ممتلكات الدائرة للهدر والتلف.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بالزي الرسمي المحدد.</li> <li>- الحرص على الظهور بالمظهر اللائق وارتداء الملابس المناسبة</li> <li>والمحافظة على النظافة الشخصية.</li> <li>- المحافظة على نظافة مكان العمل.</li> </ul>	٤	الاهتمام بالمظهر العام والهندام	٥ لا يشمل السواقين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المخالفات المرتكبة.</li> <li>- عدد الأعطال والأضرار التي تلحق بالآلية نتيجة الإهمال وسوء الاستخدام.</li> <li>- عدد الحوادث بسبب عدم التقيد بقواعد وتعليمات المرور.</li> <li>- عدد الشكاوى المقدمة بحق السائق.</li> </ul>	٥	المهارة والإتقان	٦ خاص بالسواقين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحافظة على نظافة الآلية وتفقدتها قبل استخدامها يومياً.</li> <li>- متابعة الفحص الدوري للآلية والصيانة الوقائية حسب خطة الصيانة العامة المعتمدة.</li> <li>- 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.</li> <li>- الإلمام بأعمال الصيانة الخفيفة للآلية.</li> <li>- متابعة إجراءات وأعمال الصيانة في مركز الصيانة المعتمدة والتقيد باستخدام النماذج المعتمدة لهذه الغاية.</li> <li>- متابعة تواريخ انتهاء ترخيص الآلية وعقود التأمين وغيرها.</li> </ul>	٤	المحافظة على سلامة الآلية وإدامتها	٧ خاص بالسواقين

## رابعاً: عناصر التميز الوظيفي:

وتقسم الى مجموعتين:

- ١ - مع مراعاة ما ورد في البند رقم (٢) من هذا الجزء، يستحق الموظف الذي يحقق أي من الشروط الواردة في المادة (٣٠/ أ) من نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧ والمبينة في الفقرة (أ) أدناه (١٥) علامة كاملة، أو يعطى (٣) علامات في الحد الاعلى لكل عنصر من العناصر الواردة في الفقرة (ب) أدناه، على أن لا يزيد مجموع ما يحصله الموظف من هذا الجزء على (١٥) علامة في كافة الأحوال:

أ:

- إذا قام بخدمة متميزة أو بعمل إبداعي، أو حقق إنجازاً ترتب عليه وفراً في النفقات العامة، أو أدى إلى رفع مستوى الأداء في الدائرة بعد تطبيقه.
- إذا قدم مؤلفاً أو بحثاً أو دراسة تحقق فائدة مهمة ومؤكدة للجهة التي يعمل لديها أو للمجتمع.
- إذا قدم براءة اختراع وكان ذلك الاختراع ذا فائدة للجهة التي يعمل فيها أو المجتمع، ووضع موضع التطبيق على أن تتوافر في الاختراع صفة الابتكار والتجديد وعدم النقل.

ب:

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات جديدة بشكل مستمر تتصل بتطوير عمل الدائرة من خلال دراسات أو تقارير أو مشاريع موثقة تستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ القرارات ذات العلاقة.
- القيام بجهود استثنائية في الظروف الطارئة وغير العادية أثناء وخارج أوقات الدوام الرسمي.
- الحرص والقيام بنقل المعرفة والخبرة المتراكمة إلى الزملاء، سواء من خلال إعداد الأوراق العلمية أو التقارير أو إلقاء المحاضرات وغيرها.
- المشاركة بتميز في اللجان وفرق العمل المتخصصة، التي تشكلها الدائرة لغايات تنفيذ الأنشطة الأساسية المناطة بها أو تطويرها وتحديثها.
- تقديم بحث ذو علاقة بطبيعة عمله يرتقي إلى المنهجية العلمية، وتم نشره في مجلة أو دورية محكمة صادرة عن جامعات رسمية أو بيوت خبرة دولية معترف بها.

- ٢ - يستحق الموظف (من الفئة الثالثة) الذي يحقق أي من الشروط الواردة في المادة (٣٠/ أ) من نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧، والمبينة في البند (أ) أدناه (١٥) علامة كاملة، أو يعطى علامة من العلامة المحددة إزاء كل عنصر من العناصر الواردة في الفقرة (ب) أدناه، على أن لا يزيد مجموع ما يحصله الموظف من هذا الجزء على (١٥) علامة في كافة

الأحوال:

أ :

- إذا قدم مؤلفاً أو بحثاً أو دراسة تحقق فائدة مهمة ومؤكدة للجهة التي يعمل لديها أو للمجتمع.
- إذا قام بخدمة متميزة أو بعمل إبداعي، أو حقق إنجازاً ترتب عليه وفراً في النفقات العامة، أو أدى إلى رفع مستوى الأداء في الدائرة بعد تطبيقه.
- إذا قدم براءة اختراع وكان ذلك الاختراع ذا فائدة للجهة التي يعمل فيها أو المجتمع، ووضع موضع التطبيق على أن تتوافر في الاختراع صفة الابتكار والتجديد وعدم النقل.

ب :

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات جديدة بشكل مستمر تتصل بتطوير عمل الدائرة من خلال دراسات أو تقارير أو مشاريع موثقة تستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ القرارات ذات العلاقة ( ٤ علامات).
- القيام بجهود استثنائية في الظروف الطارئة وغير العادية أثناء وخارج أوقات الدوام الرسمي (٥ علامات).
- الحرص والقيام بنقل المعرفة والخبرة المهنية (٣ علامات).
- المشاركة بتميز في فرق العمل المتخصصة التي تشكلها الدائرة لغايات تنفيذ الأنشطة الأساسية المناطة بها ( ٣ علامات ).

### خامساً: نموذج تثبيت /إنهاء خدمة الموظف تحت التجربة؛

- وتعتمد لغايات تثبيت / إنهاء خدمة الموظف تحت التجربة العناصر التالية لقياس مستوى الاداء والسلوك الوظيفي وفقاً لسجل الاداء الخاص بالمجموعة الوظيفية التي يقيم على اساسها، وهذه العناصر هي:
- ١ - الانضباط العام ومدى التقيد بمواعيد الحضور والانصراف المقررة.
  - ٢ - الاحاطة بالتشريعات الخاصة بالدائرة وسير إجراءات العمل واستيعاب المهام وإجراءات عمل الوظيفة.
  - ٣ - قابلية التطور وتنمية القدرات والكفايات.
  - ٤ - تقبل توجيهات الرؤساء ودرجة التقيد بتنفيذ التعليمات المعتمدة.
  - ٥ - العلاقة مع الرؤساء والزملاء وجمهور المراجعين وطريقة التعامل معهم.
  - ٦ - تفهم واستيعاب ما يطلب بدقة ومدى الحاجة إلى المتابعة والتوجيه المستمر.
  - ٧ - الحرص على المعدات والتجهيزات والمحافظة عليها.
  - ٨ - أسلوب عرض الافكار والآراء ومدى الاستعداد لتقبل آراء الآخرين.
  - ٩ - تحقيق النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب تحقيقها خلال مدة التجربة.
  - ١٠ - التميز الوظيفي.

## الجزء الرابع: إرشادات عامة

تراعى الاعتبارات التالية عند تعبئة سجل الأداء:

- ١ - الإطلاع على الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بهذا الخصوص.
- ٢ - يتم التعامل مع هذا السجل بشكل مستمر بما يضمن تدوين كافة الوقائع السلبية والإيجابية المهمة في أداء وسلوك الموظف حال وقوعها، بما في ذلك تدوين الوقائع الخاصة بأداء الموظف المتميز.
- ٣ - أن لا يتجاوز عدد الأهداف التي يساهم الموظف في تحقيقها خمسة أهداف في الحد الأعلى وأن لا تقل عن هدفين كحد أدنى، وفي حال زيادة الأهداف عن الحد الأعلى ترتب حسب أهميتها النسبية، ويختار الرئيس المباشر أهم خمسة أهداف منها.
- ٤ - أن لا يتجاوز عدد النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها عن خمس نتائج / مخرجات أعمال وأن لا تقل عن اثنتين، ويتم تحديد أهميتها النسبية وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لأهداف / مؤشرات الوحدة التنظيمية.
- ٥ - تعكس الأهمية النسبية لكل نتيجة / مخرج أعمال مدى أهمية ووزن تلك النتيجة / مخرج الأعمال مقارنة بالنتائج / مخرجات الأعمال الأخرى.
- ٦ - يؤخذ بعين الاعتبار عند التعامل مع هذا السجل تعزيز مبدأ التشاركية بين الرئيس المباشر والموظف، مما يعزز الثقة والالتزام بالنتائج / مخرجات الأعمال المطلوبة من الموظف تحقيقها وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف.
- ٧ - يتم تقييم مستوى الانجاز خلال مقارنة الوضع الحالي للنشاط بخمسة معايير وهي:
  - ممتاز: تم إنجاز النشاط بشكل كامل يفوق المتوقع والمطلوب من حيث المضمون (كمياً ونوعاً) وقبل المواعيت الزمنية المتفق عليها.
  - جيد جداً: تم إنجاز النشاط بالمستوى المطلوب من حيث المضمون (كمياً ونوعاً) مع الالتزام بمواعيد الإنجاز.
  - جيد: تم إنجاز النشاط بالمستوى المطلوب من حيث المضمون (كمياً ونوعاً) أو المواعيت الزمنية.
  - متوسط: لم ينجز النشاط بالمستوى المطلوب من حيث المضمون والمواعيت الزمنية.
  - ضعيف: لم يباشر بتنفيذ النشاط المطلوب، أو باشر بالتنفيذ إلا أن إنجازه دون المستوى المطلوب بشكل كبير.
- ٨ - توقيع الموظف على سجل الأداء يعني أنه اطلع على أهداف الوحدة التنظيمية التي يساهم في تحقيقها، وموافقته على النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب منه تحقيقها موزعة على خطة عمل وأنشطة تفصيلية، إضافة إلى أنه

اطلع على عناصر التقييم العامة والخاصة وعناصر التميز.

٩ - في حال عدم موافقة الموظف على ملاحظات الرئيس المباشر الواردة في المراجعة الدورية الأولى أو المراجعة

الدورية الثانية ترفق أسباب عدم الموافقة وتصبح جزءاً من سجل الأداء، وعلى الرئيس المباشر إطلاع المدير المعني

عليها لإتخاذ ما يراه مناسباً بشأنها.

١٠ - يقصد بالراتب الحالي للموظف بعقد الواردة في الجزء الأول من سجل الأداء ونموذج تقرير الأداء السنوي

الراتب الأساسي للموظفين المعيّنين بدل مجاز/ معار واجمالي الراتب للموظفين بعقود شاملة.

١١ - يعتبر سجل الأداء أحد المراجع الأساسية في إعداد وتنظيم تقرير الأداء السنوي الخاص بالموظف.



## ديوان الخدمة المدنية

هاتف: (٥٦٠٤١٨١) - فاكس: (٥٦٨٨٢٩٣)  
ص.ب (٩٢٦٤٢٣) الرمز البريدي : ١١١١٠ عمان- الأردن  
Tel.: 5604181 – Fax.: 5688293  
P.O.Box (926423) Amman – Jordan  
E-mail : [csb@csb.gov.jo](mailto:csb@csb.gov.jo)  
Web site : [www.csb.gov.jo](http://www.csb.gov.jo)