

تصدر عن وزارة الإعلام
مملكة البحرين

المراسلات

إدارة الشؤون التنظيمية

الجريدة الرسمية

وزارة الإعلام

المنامة - مملكة البحرين

البريد الإلكتروني:

officialgazette@info.gov.bh

الموقع الإلكتروني:

www.mia.gov.bh

السنة السابعة والسبعون



محتويات العدد

قرار رقم (١) لسنة ٢٠٢٤ بإصدار تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام	
إدارة الأداء الوظيفي (أداء)	٤
ملحق (١) نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)	١٣
ملحق (٢) إطار القدرات السلوكية لنظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)	٥٤

جهاز الخدمة المدنية

قرار رقم (١) لسنة ٢٠٢٤
بإصدار تعليمات الخدمة المدنية
بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)

رئيس جهاز الخدمة المدنية:

بعد الاطلاع على قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم بقانون رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٠،
وتعديلاته، وعلى الأخص المادة (١٣) منه،
وعلى اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم بقانون رقم (٤٨)
لسنة ٢٠١٠ الصادرة بالقرار رقم (٥١) لسنة ٢٠١٢، وتعديلاتها، وعلى الأخص المادة (١٤) منها،
وعلى لائحة تحديد الرواتب والمزايا الوظيفية وضوابط استحقاقها للموظفين الخاضعين لقانون
الخدمة المدنية الصادرة بالقرار رقم (٧٧) لسنة ٢٠١٣، وتعديلاتها،

قُرِرَ الآتي:

المادة الأولى

يُعمل بتعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)، المرافقة لهذا القرار.

المادة الثانية

يُنشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، ويُعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

رئيس جهاز الخدمة المدنية

دعيج بن سلمان آل خليفة

صدر بتاريخ: ٧ ربيع الآخر ١٤٤٦ هـ

الموافق: ١٠ أكتوبر ٢٠٢٤ م

تعليمات الخدمة المدنية بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)

أولاً: الهدف:

تهدف هذه التعليمات إلى بيان نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) ونطاق وآلية تطبيقه، وذلك من خلال توفير إطار عادل يتسم بالشفافية لتقييم أداء الموظفين بطريقة احترافية لتعزيز ثقافة الأداء وربط عمل وأداء الموظف مع التوجهات الإستراتيجية للجهة الحكومية.

ثانياً: السياسة:

تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأقصى درجة من الفاعلية في تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية التي يتبعها الموظف، وتمكين الموظفين من تحسين أدائهم الوظيفي بشكل مستمر بحيث يكون التقدم المهني والقرارات التحفيزية على أساس التميز والجدارة.

ثالثاً: مفهوم نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء):

هو نظام متكامل لإدارة الأداء الوظيفي للموظفين وعملية اتصال مستمرة أساسها الشراكة وتشجيع التواصل والحوار المنتظم بين المسؤولين وموظفيهم يتم من خلاله تحديد التوقعات حول أداء المهام المنوطة بالموظفين بكل وضوح ووضع مؤشرات لقياس الأداء الفردي، بهدف تحسين الأداء الفردي والتنظيمي وخلق بيئة عمل فعالة بالجهة الحكومية، وذلك كله وفقاً للملحق رقم (١) من هذه التعليمات.

ويُشار إلى نظام إدارة الأداء الوظيفي في هذه التعليمات بكلمة (النظام).

رابعاً: نطاق تطبيق النظام:

يسري النظام على الفئات الآتية:

- ١- جميع الموظفين المعيّنين بصفة دائمة حتى وظيفة وكيل مساعد أو من في حكمه.
- ٢- جميع الموظفين المعيّنين بصفة مؤقتة، ويتم تقييمهم عند نهاية العقد في حال وجود رغبة للتجديد إذا كان العقد لمدة ستة أشهر فأكثر.
- ٣- جميع الموظفين المعيّنين بالتوظيف الجزئي، ويتم تقييمهم عند نهاية العقد في حال وجود رغبة للتجديد إذا كان العقد لمدة ستة أشهر فأكثر.
- ٤- جميع الموظفين غير البحرينيين المعيّنين بعقود، ويتم تقييمهم عند نهاية العقد في حال وجود رغبة للتجديد.

خامساً: المسؤوليات:

أ- جهاز الخدمة المدنية:

- ١- تقديم الرأي والمشورة والدعم الفني للجهات الحكومية فيما يخص النظام.
- ٢- تطوير النظام بشكل فعال، وتحديد الإجراءات التي يجب اتباعها في إدارة الأداء الوظيفي للموظفين في الجهات الحكومية.
- ب- **الجهات الحكومية:** تطبيق النظام بشكل موضوعي وعادل والتأكد من أن المسئول المباشر يقوم بإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين ضمن نطاق إشرافه المباشر بصورة منتظمة، ومتابعة نتائج تطبيق النظام وإحالة مخالفته للمساءلة التأديبية.
- ج- **الموارد البشرية في الجهات الحكومية:** إدارة تطبيق النظام بشكل فعال والمحافظة على معايير السياسات والجودة للنظام وفقاً لإرشادات جهاز الخدمة المدنية.
- د- **لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء:** مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء على جميع القطاعات والإدارات بالجهة الحكومية، والتأكد من التصنيف الشامل والكلي للأداء بالجهة الحكومية حول منحى التوزيع الإجباري، لضمان تطبيق النظام بمصادقية وموضوعية.
- هـ- **الموظف:** الاطلاع والالتزام بضوابط النظام.

سادساً: مراحل تطبيق النظام:

يتم تطبيق النظام من خلال دورة إدارة الأداء الوظيفي، وهي عملية مستمرة على مدار العام الذي يجري فيه التقييم، وتكون وفقاً للمراحل الآتية:

١- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

يتم فيها تحديد الأهداف الفردية لكل موظف والقدرات السلوكية المطلوبة أو معايير الأداء لدورة الأداء الوظيفي للعام الذي يُجرى فيه التقييم، وذلك خلال شهر يناير وحتى شهر مايو، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال شهر سبتمبر وحتى شهر فبراير.

٢- المرحلة الثانية: مرحلة مراجعة منتصف العام:

تتم فيها عملية مراجعة أداء الموظف وإفادته بشكل مستمر حول جوانب الأداء المنجزة بشكل جيد والجوانب الأخرى التي تحتاج إلى تحسين، حيث تعقد خلالها جلسات توجيهية أو تدريبية للموظف، وذلك خلال شهر يونيو وحتى شهر أغسطس، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال شهر مارس وحتى شهر مايو.

٣- المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم الأداء السنوي:

أ- يتم خلال الفترة ما بين شهر سبتمبر وحتى شهر ديسمبر التقييم السنوي النهائي، وعقد جلسة تقييم الأداء بين الموظف ومسئوله المباشر، وذلك من أجل التقييم الكلي لأدائه، ويقوم المسئول المراجع - المسئول الأعلى مستوى إداري من المسئول المباشر - باعتماد نتائج تقييم

جميع الموظفين في القطاع التابع له، وبالنسبة للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي يتم ذلك خلال الفترة ما بين شهر يونيو وحتى شهر أغسطس.

ب- تتولى إدارة الموارد البشرية في كل جهة حكومية خلال الفترة ما بين (٢٠-٣١ ديسمبر) مراجعة نتائج تقييم الأداء وإعداد المستندات اللازمة قبل اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء بالجهات الحكومية، كما تقوم بالتحقق من بيانات الموظفين الذين لم يتم إدخال نتائج تقييمهم في النظام، ورفع بيانات المسؤولين المباشرين لهذه الفئة للسلطة المختصة بالجهة.

ج- تتولى لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء في الجهة الحكومية خلال الفترة ما بين (٢-١٤ يناير) مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، وذلك للتحقق من صحة وعدالة نتائج الأداء من خلال تطبيق منحنى التوزيع الإجمالي، والذي يتم فيه توزيع الموظفين بالاعتماد على المنحنى الطبيعي للأداء، والذي يكون على النحو الآتي:

منحنى التوزيع الإجمالي	
سقف النسب لتصنيف الأداء	نسبة الموظفين %
يتجاوز كثيراً التوقعات	٥%
يتجاوز التوقعات	١٠%
يفي تماماً بالتوقعات	٧٠%
يفي جزئياً بالتوقعات	١٠%
يحتاج إلى تحسين	٥%

وتشير نسب تصنيف الأداء المشار إليها إلى الآتي:

- (١) يتجاوز كثيراً التوقعات: يُمنح للموظف ذي الأداء العالي الاحترافي والذي يتجاوز كثيراً التوقعات في إنجاز مهام عمله على النحو الأكمل.
- (٢) يتجاوز التوقعات: يمنح للموظف المتمكن صاحب الأداء المتميز الذي يتجاوز باستمرار معظم متطلبات الأهداف والقدرات ومعايير الأداء في إنجاز مهام عمله.
- (٣) يفي تماماً بالتوقعات: يمنح للموظف ذي الأداء المتوقع الذي يفي بمعظم متطلبات الأهداف والقدرات ومعايير الأداء في إنجاز عمله.
- (٤) يفي جزئياً بالتوقعات: يمنح للموظف ذي الأداء المتوسط الذي لا يفي بجميع المعايير والتوقعات المطلوبة أو هناك حاجة إلى تحسن جزئي في واحد أو أكثر من الأهداف الحاسمة، وقد يحقق بعض الأهداف وينجز أقل مما هو متوقع في بعضها.

٥) **يحتاج إلى تحسين:** يمنح للموظف ذي الأداء المنخفض حيث يكون أداء الموظف لا يفي بالمعايير في معظم المجالات الأساسية لمسئوليته وينجز أقل من المتوقع منه في أكثر الأهداف المتفق عليها.

٤- المرحلة الرابعة: ربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات الإدارية وبرامج الموارد البشرية:

وفيها يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات الإدارية وبرامج الموارد البشرية المتعلقة بتدريب الموظفين وتطويرهم وترقيتهم وتحفيزهم، حيث يتم منح العلاوات والمكافآت التشجيعية والترقيات وبرامج التدريب والتطوير، بشكل يشجع ويعزز ثقافة الأداء العالي ويوجد توازناً بين نتيجة تقييم الأداء والقرارات الإدارية المتعلقة بترقية وتحفيز الموظفين وتدريبهم وتطويرهم طبقاً لتعليمات الخدمة المدنية المتعلقة بهذا الشأن.

ويكون منح الموظف العلاوات والمكافآت التشجيعية المرتبطة بالأداء، وفقاً لمستوى أدائه وبما يتوافق مع تقييم الأداء المحدد في نظام إدارة الأداء الوظيفي لاستحقاق العلاوة أو المكافأة، وذلك وفقاً للآتي:

أ- العلاوات والمكافآت التشجيعية:

١) العلاوة التشجيعية:

وتمنح للموظف البحريني المعين بصفة دائمة علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية السنوية المقررة وبما لا يتجاوز ثلاث رتب، بحيث لا يجاوز بها نهاية مربوط درجته، وذلك تقديراً للأداء ذي النوعية العالية الذي يجاوز مستوى الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية والتخصصية والمهارات البدنية وبقية عناصر الأداء المرتبطة بالوظيفة، أو لأسباب أخرى يوافق عليها جهاز الخدمة المدنية كتقديم الدراسات التخصصية، أو إنجاز مشاريع مرتبطة بخطة عمل الجهة الحكومية التي يعمل فيها الموظف، أو المشاركة الفاعلة في عضوية اللجان أو فرق العمل الحكومية، أو تولي مسؤوليات إضافية، وذلك وفقاً للشروط والقواعد المنصوص عليها في لائحة تحديد الرواتب والمزايا الوظيفية وضوابط استحقاقها للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية.

ويكون منح العلاوة التشجيعية على النحو الآتي:

النسبة المئوية من مجموع القوى العاملة بالجهة الحكومية	العلاوة التشجيعية	تصنيف أداء الموظف
٥٪	٣ رتب	يتجاوز كثيراً التوقعات
٤٪	رتبتين	يتجاوز التوقعات
١٪	رتبة	يفي تماماً بالتوقعات

٢) المكافآت التشجيعية:

وتمنح للموظف الذي يقدم خدمات أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو توفير في النفقات، تقديراً له ولرفع معنوياته وزيادة اهتمامه بواجباته لتحسين نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين وتقديمها بالسرعة المطلوبة ودون تأخير، وذلك وفقاً للشروط والقواعد المنصوص عليها في لائحة تحديد الرواتب والمزايا الوظيفية وضوابط استحقاقها للموظفين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية.

وتشمل المكافآت التشجيعية المكافآت المرتبطة بالأداء، وهي كالاتي:

- **مكافأة التميز الوظيفي:** تُمنح وفقاً للميزانية المخصصة في الجهة الحكومية لموظف أو لمجموعة من الموظفين الذين بذلوا جهوداً غير عادية في سبيل إنجاز عمل متميز أو تحقيق إنجاز تخصصي معين، أو قدموا خدمات متميزة أسهمت في الارتقاء بفعالية وكفاءة الوظيفة العامة أو تحسين الخدمات في الجهة الحكومية التي يعملون بها، وذلك على النحو الآتي:

النسبة المئوية من مجموع القوى العاملة بالجهة الحكومية	مقدار مكافأة التميز الوظيفي (د.ب)	تصنيف أداء الموظف
تُمنح في حالة تعذر الحصول على العلاوة التشجيعية بسبب وصول الموظف لنهاية مربوط الدرجة	٥٠٠	يتجاوز كثيراً التوقعات
٦٪	٥٠٠	يتجاوز التوقعات
٤٪	٣٠٠	يفي تماماً بالتوقعات

- **مكافأة الموظف المثالي:** تُمنح بعد موافقة جهاز الخدمة المدنية ووفقاً للميزانية المخصصة في الجهة الحكومية للموظفين الذين يبذلون جهوداً كبيرة في سبيل تحقيق

أهداف الجهة التي يعملون بها، وأداء الأعمال والمهام الوظيفية المكلفين بها بالدقة المطلوبة مع التزامهم بتطوير مخرجات العمل والحفاظ على مستويات الأداء الوظيفي. وتُمنح مكافأة الموظف المثالي بواقع (٣٠٠٠) دينار لموظف واحد في الجهات الحكومية التي لا يتجاوز عدد القوى العاملة فيها ألف موظف، وتُمنح لاثنتين من الموظفين بواقع (٣٠٠٠) دينار لكل منهما في الجهات الحكومية التي يتجاوز عدد القوى العاملة فيها ألف موظف، ويجب ألا يقل تقييم أداء الموظف عن (يتجاوز التوقعات)، ولا يجوز منحها مرة أخرى لذات الموظف إلا بعد انقضاء سنتين على منح هذه المكافأة.

ما يمكن منحه للموظف خلال العام من ترقية وعلاوة تشجيعية ومكافآت مرتبطة بالأداء:

أ- في حال منح الموظف ترقية يجوز منحه معها إحدى المكافأتين التاليتين على ذات تقييم الأداء:

(١) مكافأة الإنجازات الاستثنائية.

(٢) مكافأة الموظف المثالي.

ب- في حال منح الموظف علاوة تشجيعية يجوز منحه معها إحدى المكافأتين التاليتين على ذات تقييم الأداء:

(١) مكافأة الإنجازات الاستثنائية.

(٢) مكافأة الموظف المثالي.

ج- في حال منح الموظف مكافأة التميز الوظيفي يجوز منحه معها إحدى المكافأتين التاليتين على ذات تقييم الأداء:

(١) مكافأة الإنجازات الاستثنائية.

(٢) مكافأة الموظف المثالي.

سابعاً: تحسين الأداء الوظيفي:

يشجع نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) على تطوير الموظفين، حيث يوفر هذا النظام فرصة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين لا سيما ذوي الأداء المنخفض، وذلك من خلال برامج تدريبية تلتزم الجهة الحكومية بوضعها للنهوض بهم من خلال خطة تحسين الأداء في غضون سنة من تقييمهم، وفقاً لدليل القدرات السلوكية المبين بالملحق (٢) من هذه التعليمات.

ثامناً: أحكام عامة:

أ- تكون دورة التقييم في النظام من يناير إلى ديسمبر، وتكون من سبتمبر إلى أغسطس للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي.

ب- يتم إدخال البيانات الخاصة بتقييم أداء الموظف في نظام المعلومات الإدارية للموارد البشرية (HoRISon) بحسب المراحل واعتمادها إلكترونياً في النظام، ويستمر العمل بالاستثمارات الخاصة بنظام إدارة الأداء الوظيفي للفئات الوظيفية التي لا تتوفر لديها صلاحية الدخول للنظام، على أن تقوم الموارد البشرية بالجهات الحكومية بإدخال نتائج التقييم لهذه الفئة في النظام.

ج- على المسئول المباشر عند وضع خطة تقييم الموظف التقيد بتوافق الأهداف والقدرات مع المسمى الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف باستثناء المهام الخاصة.

د- في حالة نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل الجهة الحكومية التي يتبعها أو من جهة حكومية إلى جهة أخرى لمدة تزيد على ٦ أشهر تقوم الجهة المنقول منها بإعداد تقرير عن أدائه خلال المدة التي قضاها بها بعد آخر تقييم له، وترسله إلى الجهة المنقول إليها للاسترشاد به في إعداد تقييم أدائه.

هـ- في حالة مرض الموظف لمدة تزيد على ستة أشهر خلال السنة تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط تقييم الأداء عنه وترسل الجهة الحكومية جميع المستندات إلى الجهاز لإبداء الرأي بشأن منح الموظف العلاوة الدورية السنوية من عدمه.

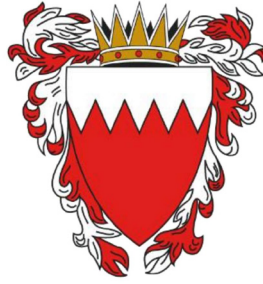
و- في حالة إعاقة أو ندب الموظف داخل المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر يجب على الجهة المعار أو المنتدب إليها تقييم أدائه وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقييم السنوي للموظف.

ز- في حالة إعاقة الموظف خارج المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر يجب على الجهة المعار إليها تقييم أدائه وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقييم السنوي.

ح- في حالة إيفاد الموظف داخل أو خارج المملكة لمدة تزيد على ستة أشهر تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط تقييم الأداء عنه على أن يتم التنسيق مع الجهة الموفد إليها لإعداد تقرير عن نتائج الدراسة وسلوكه خلال مدة الإيفاد وترسله إلى جهة عمله للاسترشاد به عند إعداد التقييم السنوي.

ط- في حالة خروج الموظف في إجازات تجاوز في مجموعها ستة أشهر من دورة إدارة الأداء الوظيفي أو فصل دراسي للوظائف المرتبطة بالعام الدراسي، تتم مخاطبة المختصين بجهاز الخدمة المدنية لرفع شرط التقييم عن الموظف نظراً لعدم تواجده لإنجاز الأهداف المطلوبة منه في دورة إدارة الأداء الوظيفي، وترسل الجهة الحكومية جميع المستندات إلى الجهاز لإبداء الرأي بشأن منح الموظف العلاوة الدورية السنوية من عدمه.

- ي- يجب على المسئول المباشر تقييم الموظفين وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي والالتزام بالانتهاء من إدخال التقييم قبل إغلاق النظام، وفي حال لم يتم إدخال تقييم الموظفين في الفترة المحددة يتم اتخاذ الإجراءات القانونية ضد المسئول في حال ثبوت تقصيره.
- ك- للموظف أن يلتمس إعادة النظر في تقييم أدائه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير تقييم الأداء، وذلك استناداً إلى قرارات لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء حسب منحى التوزيع الإجمالي، على أن يتم البت في الالتماس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه.
- ل- تُعدل نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظف بناءً على توصية المسئول المراجع بعد قبول الالتماس أو القرار الصادر من لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، أو توصيات لجنة التظلمات المعتمدة من قبل السلطة المختصة.
- م- يُحرم الموظف من العلاوة الدورية السنوية إذا كانت نتيجة تقييمه النهائية (يحتاج إلى تحسين) وفقاً لمتطلبات النظام، على أن تلتزم الجهة الحكومية بوضع خطة لتحسين أداء الموظف، ويجب أن تنتهي هذه الخطة مع انتهاء دورة إدارة الأداء الوظيفي القادمة.
- ن- يعتبر حصول الموظف بصورة نهائية على تقييم أداء منخفض (يحتاج إلى تحسين) خلال سنتين متتاليتين وفقاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي من المخالفات التي قد يصل الجزاء فيها إلى الفصل من الخدمة.
- س- لا يجوز منح الموظف أكثر من علاوة تشجيعية خلال العام الواحد على ذات تقييم الأداء، كما لا يجوز منحه ذات المكافأة التشجيعية خلال العام الواحد على ذات تقييم الأداء.
- ع- يجوز بناءً على طلب السلطة المختصة وموافقة جهاز الخدمة المدنية مناقلة الحصص الخاصة بالعلاوات والمكافآت التشجيعية من مستوى الأداء الأعلى إلى المستوى الذي يليه مباشرةً شريطة عدم وجود عدد كافٍ من الحاصلين على مستوى الأداء المطلوب وفقاً للنسب المحددة في هذه التعليمات.



مُجَاهِدَةُ الخِدْمَةِ الْمَدَنِيَّةِ

Civil Service Bureau

ملحق (1)

نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)

الصورة الكلية لنظام أداء

يأتي تطبيق نظام أداء ضمن سياسة الحكومة لتحسين المزايا الوظيفية لكافة الموظفين الخاضعين للخدمة المدنية والذي سيساهم في الارتقاء بالعمل الحكومي ورفع مستوى الأداء وجودة الانتاجية لما يتضمنه النظام من ترسيخ منهج يضمن التوافق الاستراتيجي بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفردية وربط نتائج تقييم الأداء الفردي ببرامج الموارد البشرية كالترقيات والحوافز والتدريب والمسائلة وتحسين وزيادة إنتاجية الموظفين وتشجيع وتعزيز الحوار المتصل والبناء بين الموظف والمسؤول وتقدير الإنجازات الفردية وخلق روح العمل الجماعي وتطوير وتشجيع ثقافة التعلم المستمر وتمكين الجهات الحكومية من تحديد وتقدير الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الأداء المتميز والكفاءة والمهارة التي تسهم في تحقيق التميز في الأداء الحكومي.

ويعتبر استخدام نظام إدارة الأداء الوظيفي آلية هامة لتحقيق خدمات عالية في الخدمة المدنية، باعتباره أحد الأنظمة المطلوب تنفيذها من أجل تحقيق ثقافة الأداء العالي، حيث توفر إدارة الأداء الوظيفي وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الربط بين أهداف الموظف، أهداف الفريق، وأهداف التنظيم الإداري. وتساعد عملية إدارة الأداء على تقدير ومكافأة الأداء الجيد وعلى تحسين الأداء للموظف الذي يحتاج إلى تحسين.

ما هو نظام أداء؟

نظام «أداء» هو نظام متكامل لإدارة الأداء الوظيفي للموظفين وهو عبارة عن عملية اتصال مستمرة أساسها الشراكة وتشجيع التواصل والحوار المنتظم بين الموظف والمسؤول المباشر يتم من خلالها تحديد الأهداف المرتبطة بالوظيفة والقدرات السلوكية ومن ثم تقدير التوقعات حول أداء المهام المناطة بالموظف ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

الأهداف والمسؤوليات لنظام إدارة الأداء الوظيفي للخدمة المدنية ما يلي:

- تعزيز ثقافة الأداء لربط عمل وأداء الموظف مع التوجهات الاستراتيجية لتنظيم الخدمة المدنية.
- إيجاد بيئة يكون فيها التقدم المهني والقرارات التحفيزية على أسس التميز والجدارة.
- توفير إطار عادل ويتسم بالشفافية لتقييم أداء الموظفين بطريقة احترافية.
- توضيح توقعات نتائج الأداء.
- التركيز على المساءلة.

- تشجيع الاتصال والحوار المنتظم والبناء بين المسؤولين المباشرين وموظفيهم.
- تعزيز التعلم والتطوير المستمر.
- الاعتراف بمساهمات العمل الفردي.
- تحديد وتصحيح الأداء الذي يحتاج إلى تحسين في مرحلة مبكرة.
- زيادة الرضا الوظيفي، والإنتاجية والالتزام لدى الموظفين.

نطاق النظام

جميع الموظفين في المستويات الوظيفية حتى درجة وكيل وزارة مساعد أو من في حكمه في جميع الجهات الحكومية المنضوية تحت مظلة الخدمة المدنية.

تعريف

- **الجهة الحكومية:** كل وزارة أو مؤسسة عامة أو هيئة عامة أو هيئة أو مجلس أو جهاز تكون ميزانيته أو جزء منها ضمن الميزانية العامة للدولة والمنشأ بموجب قانون أو مرسوم. وتكون مسؤولة عن تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي بشكل موضوعي وعادل والتأكد من أن المسؤولين الإداريين يقومون بإدارة الأداء الوظيفي لجميع الموظفين الواقعين تحت إشرافهم المباشر بصورة منتظمة وبمتابعة نتائج تطبيق النظام لتحسين تطبيق النظام لديها.
- **الأهداف الاستراتيجية:** عبارة محددة تصف غاية مراد تحقيقها عند أفق زمني معين يشترك في الوصول إليها كل أو بعض وحدات العمل بالمؤسسة حسب اختصاصاتهم أو مسؤولياتهم ويتم صياغتها وتوثيقها كمكونات أساسية للخطة الاستراتيجية.
- **المبادرات الاستراتيجية:** مشاريع / برامج / فرص تحسين ممكنة للأهداف الاستراتيجية وداعمة لتنفيذها الفعلي ورأب الفجوة بين أداؤها الحالي والمراد. وتكون موزعة على الجهات المختصة والمكلفة بإدارتها في المؤسسة لتحقيق كل أو جزء من الأهداف الاستراتيجية.
- **مؤشرات الأداء:** مقاييس كمية أو نوعية أو نسبية تقيس مدى النجاح في تحقيق الأداء المؤسسي للهدف، وقد تكون أحادية القياس أو مركبة من عدد من المقاييس.
- **مستهدفات الأداء:** قياس متوقع لمؤشرات الأداء المرتبطة بالأهداف عند فترات زمنية محددة وتنتهي مع نهاية أفق الرؤية الموضوعية، ويغلب عليها طابع الطموح في التوقع لخلق التحفيز المطلوب نحو أداء أفضل.

- **الأهداف التشغيلية:** غايات وظيفية مفصلة ومحددة النطاق، تتعلق بنوع المهام الوظيفية الموكلة. وتتكون بشكل رئيسي من 3 عناصر مترابطة فيما بينها: فعل الأداء (نوع العمل)، الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الهدف التشغيلي، والنتيجة المستهدفة مع نهاية الفترة الزمنية المحددة. وغالباً ما توضع الأهداف التشغيلية لتكون متناغمة مع استراتيجية المؤسسة/ الوحدة الهيكلية وداعمة لها.
- **أهداف الأداء:** الالتزامات التي يتوقع من الموظف تحقيقها خلال الدورة السنوية للأداء، ويجب أن يتم الاتفاق عليها وكتابتها وفقاً لمعايير «الأهداف الذكية» بحيث تكون قابلة للقياس والتحقيق. وتكون الأهداف من ثلاثة إلى خمسة أهداف لكل موظف وتتمحور هذه الأهداف حول ثلاث مجالات وهي:
 - 1- أهداف الأداء الاستراتيجية: أهداف تستنبط من وثائق الخطط الاستراتيجية بحسب منهجية تسلسل الأهداف.
 - 2- أهداف الأداء التشغيلية: أهداف تستنبط من الوصف الوظيفي للموظف ويتم مواءمتها مع دور الموظف أو مهمته.
 - 3- أهداف المهمات الخاصة: أهداف تستنبط من إنجاز مبادرات أو مشاريع خاصة سيقوم الموظف بإنجازها خلال سنة التقييم.
- **القدرات:** مجموعة من السلوكيات والمهارات المطلوب توفرها من أجل إنجاز المهام الوظيفية بفاعلية أكثر، لقد طور جهاز الخدمة المدنية مجموعة من القدرات القيادية والسلوكية التي يحتاج جميع الموظفين إلى تطويرها وممارستها من أجل بلورة ثقافة مرغوبة للخدمة المدنية في مملكة البحرين. وتكون القدرات من أربع إلى ست قدرات لكل موظف يتم تحديدها بحسب المستوى المؤسسي للوظيفة، وتنقسم القدرات إلى:
 - 1- **القدرات السلوكية الأساسية:** تتعلق بالأسلوب المتوقع من الموظف إظهاره لتحقيق أهداف الأداء حيث تم تطوير 6 قدرات سلوكية أساسية لكل مستوى وظيفي في جميع الجهات الحكومية تحت مظلة الخدمة المدنية.
 - 2- **قدرات قيادية:** تتعلق بالموظفين الذين يتولون مسؤوليات تتعلق بإدارة الموظفين، حيث توجد 3 قدرات قيادية متوقعة من الموظفين في المستويات الإشرافية والتنفيذية ومن هم في مستوى أعلى.
 - 3- **قدرات خاصة بالجهة الحكومية:** تتعلق بالمهارات والمعرفة والسمات التخصصية المعينة كملك المطلوبة في مجال التدريس والطب والهندسة ... الخ.

- **المسؤول المباشر:** مسؤول عن استيعاب موظفيه لواجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية ولمهام التنظيم الإداري إلى جانب تقييم أداء موظفيه مرة واحدة في السنة على الأقل، ومناقشة نتائج التقييم ووضع الخطوات المحددة للارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي من خلال تقديم الدعم والتغذية الراجعة بشكل مستمر وخصوصاً في مرحلة مراجعة منتصف العام.
- **المسؤول المراجع:** يكون المسؤول المراجع في مستوى إداري أرفع من المسؤول المباشر وهو مسؤول عن متابعة تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في قطاعه والتأكد من اعتماد خطط ونتائج تقييم الأداء الوظيفي لجميع الموظفين في قطاعه والتي أعدها المسؤولون المباشرين لضمان الإنصاف والاتساق في عملية إدارة الأداء الوظيفي.
- **استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي:** المستند العملي الذي يتعين استخدامه على مدار السنة، يغطي المستند كافة مكونات عملية إدارة الأداء الوظيفي وتكون ملكيته مشتركة بين الموظف ومسؤوله المباشر.
- **تقرير الأداء لمهام خاصة:** التقرير الذي يتعين إعداده من قبل رئيس المشروع أو رئيس المهام الخاصة لإفادة المسؤول المباشر حول أداء الموظف عندما يحين موعد التقييم السنوي لأدائه.
- **التدريب والإفادة حول الأداء:** عملية مستمرة يقوم من خلالها المسؤولين المباشرين للموظفين بتوجيه أو تسهيل التحسن المستمر لأداء موظفيهم، تتضمن العملية الإفادة البناءة حول أداء موظفيهم والاعتراف بإنجازاتهم وتقديم الدعم لتدريبهم وتطويرهم ومساعدتهم في توعيتهم ذاتياً.
- **خطة تحسين الأداء:** خطة العمل التي يتم إعدادها عندما لا يفي أداء الموظف بالتوقعات ويكون الهدف منها تحسين أداء الموظف المعني.

الأدوار والمسؤوليات

مبين أدناه أصحاب المصلحة المسؤولين (المستفيدين) الذين يدخلون في دورة إدارة الأداء بأكملها حيث تسند إليهم أدوار ومسؤوليات محددة لضمان تطبيق نظام إدارة الأداء بفاعلية وفي الوقت المحدد وذلك في نطاق الإدارة المعنية.

المسؤول المباشر للموظف

- الحفاظ على فهم مفصل لنظام إدارة الأداء الوظيفي بين الموظفين.
- وضع الأهداف والاتفاق على القدرات السلوكية للموظفين.

- مناقشة النموذج المستكمل (الاستمارة) حول تقييم وتخطيط الأداء الفردي والاتفاق عليها مع الموظفين.
- توفير تقييم مستمر للموظفين والفرق حول أدائهم وقياس الأداء الفردي لكل موظف.
- تقييم أداء الموظفين بموضوعية بهدف تطويرهم.
- مناقشة وتحديد خطة تطوير الأداء الفردي لكل موظف والاتفاق عليها بين الطرفين.
- الإشراف على إدارة تطوير الأداء الفردي لكل موظفين.
- تسهيل مشاركة الموظف في البرامج التدريبية والتطويرية ذات العلاقة بعمله.
- الاعتراف بالعوامل الخارجية عن سيطرة الموظف والتي تسببت في أداء الموظف بمستوى أقل من المطلوب.
- العدالة والإنصاف في تقييم أداء الموظفين.
- ضمان معالجة الحالات التي تحتاج إلى تحسين الأداء بشكل واضح ومستمر وبدون تأخير.

دور الموظف في نظام أداء:

- فهم الكيفية التي يسهم بها عمله في تحقيق الأهداف التنظيمية المؤسسية.
- مناقشة الأهداف والقدرات والاتفاق عليها مع المسؤول المباشر.
- طلب الإفادة حول أداءه من المسؤول المباشر والمبادرة في الحوار والموافقة على خطط العمل وتنفيذها.
- المشاركة الإيجابية في المناقشات الخاصة بالأهداف والقدرات الخاصة به.
- المبادرة في العمل على استكمال خطة التطوير الفردي.

المسؤول المراجع

- التأكد من وجود خطط أداء مكتوبة وحديثة لجميع الموظفين في مجال عملهم.
- مراجعة خطط الأداء عند وضعها لضمان الإنصاف والاتساق مع أهداف الإدارة.
- مراجعة واعتماد استمارات إدارة الأداء الوظيفي لضمان دعم الإنجازات الفعلية لتقدير مستوى الأداء الذي حصل عليه الموظف.
- التأكد من قيام جميع المسؤولين المباشرين من إجراء مراجعة كتابية لسير أداء موظفيهم مرة واحدة على الأقل.
- النظر في الالتماس المرفوع الناجم عن عملية إدارة الأداء الوظيفي.

مدير الإدارة

- رعاية نظام إدارة الأداء الوظيفي.
- تعزيز الاتصال والفهم والحوار بين الموظفين والفرق داخل التنظيم الإداري.
- ضمان وضع تقدير الأداء ضمن مقاييس محددة.

الموارد البشرية

- إدارة تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في الجهة الحكومية بشكل فعال والمحافظة على معايير السياسات والجودة للنظام وفقاً لإرشادات جهاز الخدمة المدنية.
- تقديم الخدمات الإدارية الاستشارية والتدريب الضروري وغيره من الدعم المناسب للمسؤولين والموظفين المعنيين في الجهات الحكومية.
- ربط نتائج إدارة الأداء الوظيفي مع العمليات الأخرى للموارد البشرية مثل الحوافز، الترقيات، التدريب والتطوير، والمسائلة والتأديب.
- تقديم التقارير الدورية حول تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي لجهاز الخدمة المدنية.
- ضمان توفر الموارد لدعم الاحتياجات التطويرية المحددة.

جهاز الخدمة المدنية

- مسؤول عن تطوير واستمرار نظام إدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال وتحديد الإجراءات التي يجب إتباعها في إدارة الأداء الوظيفي للموظفين في الحكومة إلى جانب تقديم الدعم الفني لتنفيذ إجراءات هذا النظام.
- متابعة وتقييم نظام إدارة الأداء الوظيفي لضمان مساهمته في إدارة الموظفين بفاعلية أكبر لتحقيق نتائج مرغوبة للنظام.
- تحديث نظام إدارة الأداء الوظيفي حسب الحاجة لإحداث تغييرات لضمان بقاء النظام منسجماً مع قيم وأولويات الخدمة المدنية.

لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء:

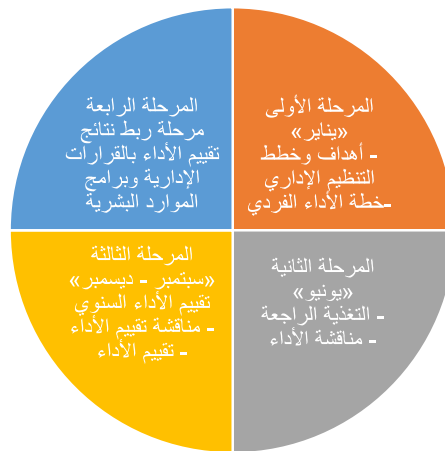
- مسؤولية عن مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء على جميع القطاعات والإدارات بالجهة الحكومية سعياً لترسيخ مبادئ العدالة والمساواة في تطبيق تقييم الأداء السنوي ومراجعة التصنيف الشامل والكلّي للأداء حول نسب التوزيع الإجباري.

دورة إدارة الأداء الوظيفي:

يركز نظام إدارة الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية لحكومة مملكة البحرين على الآتي:

- 1- النتائج المرغوبة والمتوقعة من جميع الموظفين.
- 2- مجموعة السلوكيات التي يحتاج الموظفون لممارستها من أجل تحقيق هذه النتائج.
- 3- تطوير الموظفين.
- 4- تحقيق النجاح في تنظييمات الخدمة المدنية بحكومة مملكة البحرين.

إن دورة إدارة الأداء الوظيفي هي عملية مستمرة على مدار العام، إلى جانب وضع الأهداف والاتفاق على القدرات في بداية كل عام، يركز النظام على عدد من الخطوات المهمة التي تتضمن مناقشة ومراجعة منتصف العام وتقييم الأداء السنوي في نهاية الدورة حيث إنه بالإمكان مناقشة الأداء عدة مرات خلال دورة الأداء، لضمان عدم حدوث مفاجآت في تقييم الأداء السنوي في نهاية الدورة، ويجب إجراء مراجعة نصف سنوية. يوضح الرسم التخطيطي التالي دورة إدارة الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية:



يبين الجدول أدناه مراحل المسؤولية التي تم التخطيط لها خلال السنة في دورة إدارة الأداء:

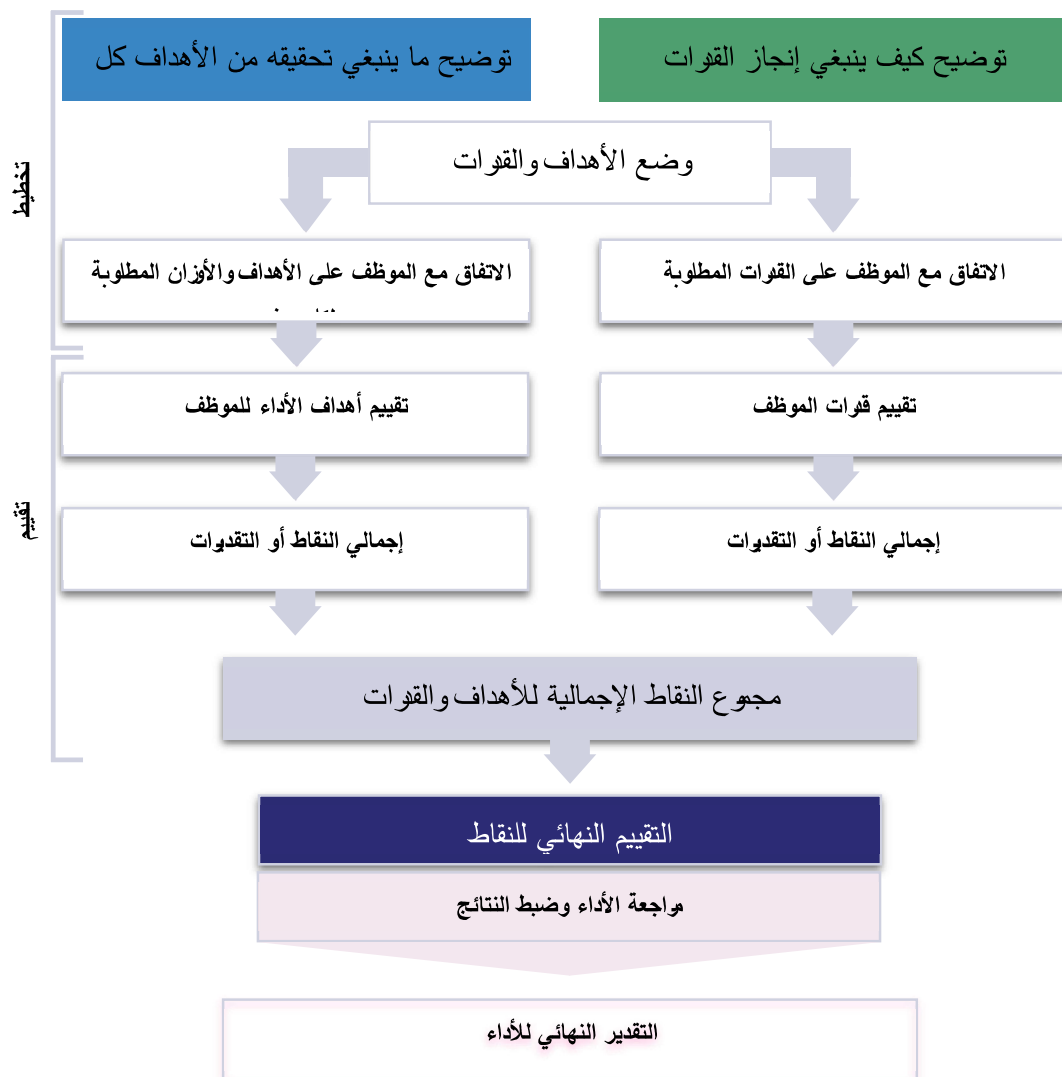
المرحلة	الفترة الزمنية	النشاط
مرحلة التخطيط	يناير	تعتبر مرحلة التخطيط الخطوة الأولى في نظام أداء والتي تبدأ مع بداية دورة الأداء الوظيفي ويكون الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو إنزال أهداف الجهة الحكومية من مستوى الجهة الحكومية بشكل عام إلى مستوى الموظف بشكل خاص، ويتعين على كل موظف فهم مدى مساهمة أدائه في النجاح الكلي للجهة الحكومية التي يتبعها.
مرحلة مراجعة منتصف العام	يونيو	تركز هذه المرحلة التي تكون في منتصف دورة إدارة الأداء الوظيفي على مراجعة أداء الموظف وإفادته بشكل مستمر حول جوانب الأداء المنجزة بشكل جيد والجوانب الأخرى التي تحتاج إلى تحسين، حيث تعقد خلالها جلسات توجيهية أو تدريبية للموظف.
تقييم الأداء السنوي	سبتمبر - ديسمبر	تتضمن المرحلة الثالثة من دورة إدارة الأداء الوظيفي «تقييم الأداء» يتم خلالها التقييم السنوي النهائي، حيث تعقد جلسة تقييم الأداء بين الموظف ومسؤوله المباشر وذلك من أجل التقييم الكلي لأدائه. قبل الانتقال إلى المرحلة الرابعة والأخيرة من دورة إدارة الأداء الوظيفي، يتم التحقق من صحة وعدالة نتائج الأداء من خلال تطبيق منحنى التوزيع الإجمالي وليكون هناك تحديد وتقدير فعال لأصحاب الأداء العالي حيث يمنع المنحنى الإجمالي أي انحراف إيجابي أو سلبي في نتائج التقييم.
مرحلة ربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات الإدارية وبرامج الموارد البشرية	بحسب تعليمات الخدمة المدنية	في هذه المرحلة يتم ربط نتائج تقييم الأداء ببرامج الموارد البشرية والقرارات الإدارية المتعلقة بتدريب الموظفين وتطويرهم وترقيتهم وتحفيزهم ومسائلهم وتكون الخطوة الأخيرة في دورة إدارة الأداء الوظيفي.

ملاحظة: قد تحتاج بعض الجهات الحكومية إلى دورة مختلفة لإدارة الأداء حسب طبيعة عملياتها وأنشطتها، على سبيل المثال الكادر التعليمي في مدارس وزارة التربية والتعليم يحتاجون إلى تكييف دورة إدارة الأداء مع دورة العام الدراسي.

الفترة	المسؤولية	إدارة الموارد البشرية	المسؤول المباشر + الموظف	الإدارة	الوكيل المساعد
نوفمبر	الإبلاغ عن أهداف الجهة الحكومية				
ديسمبر	الإبلاغ عن أهداف الإدارة				
يناير	جلسة تخطيط وتقييم الأداء السنوي				
يونيو	مراجعة الأداء النصف السنوي				
ديسمبر	تقييم الأداء السنوي				
السنة التي تليها	ربط نتائج التقييم ببرامج الموارد البشرية - الترقّيات والحوافز والتدريبات والتطوير «بحسب تعليمات الخدمة المدنية»				

تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تسهيل ومتابعة تطبيق نظام إدارة الأداء إلى جانب إدارتها وتسهيلها للأنشطة المتعلقة بعملية إدارة الأداء الوظيفي في الجهة الحكومية التي تتبعها.

تجد ملخصاً للعملية الكلية لتقييم الأداء لنظام إدارة الأداء الوظيفي:



تكون نتائج مراجعة وضبط نتائج الأداء على أساس منحى التوزيع الإجمالي والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

المرحلة الأولى: التخطيط



تعتبر مرحلة التخطيط الخطوة الأولى في نظام إدارة الأداء للخدمة المدنية والتي تبدأ مع بداية دورة الأداء الوظيفي ويكون الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو إنزال أهداف الجهة الحكومية من مستوى الجهة الحكومية بشكل عام إلى مستوى الموظف بشكل خاص حيث يكون إيصال رسالة واستراتيجية وقيم هذه الجهة الحكومية إلى الموظفين في جميع المستويات الوظيفية أمر حيوي. ويتعين على كل موظف فهم مدى مساهمة أدائه في النجاح الكلي للجهة الحكومية التي يتبعها. ويوضح الرسم أدناه بشكل مبسط كيفية تنزيل الأهداف إلى المستوى الفردي.



تنزيل الأهداف من المستوى التنظيمي إلى المستوى الفردي

تقوم الجهة الحكومية بتنفيذ أهدافها على أن تكون هذه الأهداف:

- تعبر عما هو مطلوب تحقيقه من قبل الجهة الحكومية.
- تركز على النتيجة النهائية أو التأثير الذي تحدثه الجهة الحكومية بحيث يكون التركيز على وسائل تحقيق هذه الأهداف، والتي يجب ألا تكون خدمات أو منتجات غير مرتبطة.
- قابلة للقياس ويمكن التحقق منها لتقييمها عند تحقيق النتائج.
- واقعية وقابلة للتحقيق حسب متطلبات الخطة.
- يتم تدريج الأهداف من الهدف الاستراتيجي للجهة الحكومية إلى الهدف الإداري للإدارة ثم أهداف القسم وصول إلى أهداف الأداء الخاصة بالموظف.
- يقوم مدير الإدارة ورؤساء الأقسام بإدارته خلال شهر ديسمبر من كل عام بعقد اجتماع لمراجعة خططهم للعام القادم من أجل تحقيق الآتي:
- التأكد من تماشي هذه الخطط مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.
- التحقق من أوجه التداخل الممكنة لهذه الخطط.
- مناقشة المسائل المتعلقة بتوفير الموارد على مستوى الإدارة وكذلك تحديد الأولويات.

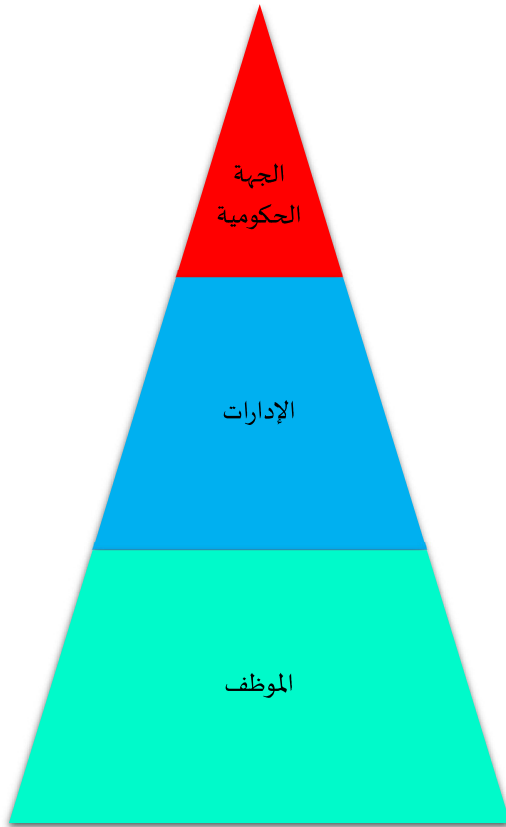
تخطيط الأداء الفردي

يحتاج الموظفون بشكل مباشر وواضح كلما أمكن إلى معرفة مدى مساهمة أداءهم الفردي في تحسين النتائج والتي تصب في مصلحة المستفيدين من الخدمات الحكومية والمواطنين. يمكن نظام إدارة الأداء الوظيفي الجهات الحكومية من توليد السلوك الوظيفي المطلوب في جميع المستويات الوظيفية. لذا يجب أن يكون لكل موظف في الخدمة المدنية لحكومة البحرين خطة التطوير الفردي موثقة باستخدام استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي. ستقوم إدارة الموارد البشرية خلال الأسبوع الأخير من شهر ديسمبر من كل عام بإرسال إشعار عبر البريد الإلكتروني عن البدء في هذه المرحلة الأولى من دورة إدارة الأداء الوظيفي مع التفاصيل الإجرائية والإطار الزمني لإنهائها.

الأهداف

بناء على منهجية تسلسل الأهداف يقوم مدير الإدارة خلال شهر ديسمبر بالاجتماع مع رؤساء الأقسام في إدارته للاتفاق على الأهداف التشغيلية، ويقوم بعدها المسؤولين بإحاطة موظفيهم علماً بالخطط الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية للإدارة ومن ثم تحديد أهداف الأداء الفردية ومؤشرات الأداء والأوزان الترجيحية للموظفين في موعد أقصاه منتصف يناير.

موضح أدناه العملية المتتالية لأهداف الجهة الحكومية إلى المستوى الفردي:



- يقوم الوكلاء المساعدون والمدراء العموم بتحديد وإيصال الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية للعام القادم.
- يتم إطلاع الإدارة التنفيذية على أهداف الجهة الحكومية.
- بناءً على أهداف الجهة الحكومية، يتم وضع وإيصال أهداف الإدارة إلى مدراء الإدارات خلال مرحلة تخطيط الأداء.
- يقوم مدير كل إدارة بمناقشة هذه الأهداف مع موظفيه خلال شهر ديسمبر من كل عام.
- بناءً على أهداف الإدارة، يتفق الموظف مع مسؤوله المباشر على جملة من ثلاثة إلى خمسة أهداف فردية (يتم ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التشغيلية).
- كما يتفق الموظف مع مسؤوله المباشر على إعطاء وزن مناسب لأهداف الموظف ومؤشرات الأداء الرئيسية أيضاً.

يقوم المسؤول المباشر مع الموظف بصياغة ومناقشة المسودة الأولى لأهداف الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الوصف الوظيفي للموظف ومسؤولياته، والتي تستنبط من ثلاثة مصادر رئيسية لجميع موظفي الخدمة المدنية في مملكة البحرين وهي:

- أهداف الأداء الاستراتيجية.
- أهداف الأداء التشغيلية.
- أهداف المهام الخاصة.

يجب أن تكون لكل موظف في الخدمة المدنية خطة أداء موثقة باستخدام استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي للوظائف الرئيسية بحيث يشترط في القسم الأول من الاستمارة أن:

- يكون لكل موظف 3-5 أهداف أداء.

- يكون لكل هدف 1-2 مؤشر أداء رئيسي.
- يكون هناك على الأقل هدف أداء استراتيجي وهدف أداء تشغيلي، أما وضع هدف الأداء الخاص بالمهمة الخاصة، فيعتبر في العادة أمر اختياريًا لا إجباريًا.
- يقوم المسؤول المباشر بعد ذلك بتدوين أهداف الأداء في القسم 1 من استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي.
- بعد كتابة أهداف الأداء، يقوم المسؤول المباشر والموظف بتحديد وزن لكل هدف باستخدام نسبة مئوية % ويجب أن يكون مجموع أوزان الأهداف الإجمالي 100%، كما يجب أن يحدد الوزن حسب أهمية الهدف على ألا يقل وزن أي هدف عن 10% ولا يزيد عن 45%.
- يجب التأكد من كتابة كل هدف حسب معايير الأهداف الذكية (SMART) أي أن يكون الهدف محدد، قابل للقياس والتحقق، أن يكون الهدف واقعي، ووفق إطار زمني محدد حسب الآتي:

محدد (Specific)	يجب كتابة كل هدف بطريقة لا تترك مجالاً للخلط أو الشك حول ما ينبغي تحقيقه.
قابل للقياس (Measurable)	يجب أن يكون الهدف قابلاً للقياس عند إضافة معايير الأداء، الهدف الذي يتم وضعه بقياس يكون أكثر سهولة للرصد والمتابعة ويكون أكثر وضوحاً لتحديده عند تحقيقه. المقاييس تشمل التأثير، الكمية، التقيد بالمواعيد، والفعالية من حيث التكلفة، العدد.
قابل للتحقيق (Achievable)	يجب أن يكون الهدف معقولاً وبالإمكان تحقيقه، ينبغي أن يكون هدف الأداء داخل نطاق تحكم الموظف قدر الإمكان ولا يعتمد بشكل كبير على عوامل ومؤثرات خارجية تجعل من الصعب تحقيقه ضمن إطار الموظف.
واقعي (Realistic)	يجب أن يكون الهدف مرناً بحيث يشجع التحديات والنمو ويكون في نفس الوقت واقعياً لتجنب الإحباطات والتوتر، ينبغي أن يكون هناك صلة مباشرة وواضحة بين هدف الأداء والوصف الوظيفي للموظف، وأهداف وحدة العمل، والأهداف التنظيمية أو الاستراتيجية للمؤسسة.
له إطار زمني محدد (Time bonded)	يجب أن يكون لكل هدف إطار زمني محدد للإنجاز كأن يكون هذا الإطار الزمني على أساس شهري، أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو بتحديد تاريخ معين، هذه الأطر الزمنية تساعد في إدارة توقعات الأداء وضمان إنجاز العمل في الوقت المناسب.

القسم 1: أهداف الأداء

أهداف الأداء السنوي (على الأقل هدف واحد استراتيجي وهدف واحد تشغيلي)	الأوزان الترجيحية	مؤشرات الأداء الأساسية (١-٢)	الملاحظات	تقدير الأداء النهائي
☐ استراتيجي ☐ تشغيلي ☐ مهمة خاصة	١٠٪ ☐ ٢٠٪ ☐ ١٥٪ ☐ ٢٥٪ ☐ ٢٠٪ ☐ ٤٠٪ ☐ ٢٥٪ ☐ ٤٥٪ ☐	☐ نسبة ☐ عدد ☐ مبلغ مالي	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
☐ استراتيجي ☐ تشغيلي ☐ مهمة خاصة	١٠٪ ☐ ٢٠٪ ☐ ١٥٪ ☐ ٢٥٪ ☐ ٢٠٪ ☐ ٤٠٪ ☐ ٢٥٪ ☐ ٤٥٪ ☐	☐ نسبة ☐ عدد ☐ مبلغ مالي	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
☐ استراتيجي ☐ تشغيلي ☐ مهمة خاصة	١٠٪ ☐ ٢٠٪ ☐ ١٥٪ ☐ ٢٥٪ ☐ ٢٠٪ ☐ ٤٠٪ ☐ ٢٥٪ ☐ ٤٥٪ ☐	☐ نسبة ☐ عدد ☐ مبلغ مالي	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين

القدرات

يتوجب على المسؤول المباشر بعد الانتهاء من تحديد الأهداف وأوزانها أن يحدد القدرات السلوكية والمستوى المطلوب لكل قدرة لموظفيه وفقاً لإطار القدرات الأساسية في الخدمة المدنية الذي يبين كيفية أداء العمل لمساعدة الموظف في تحقيق أهدافه. أن الإطار العام للقدرات في نظام إدارة الأداء الوظيفي له ثلاثة أبعاد:

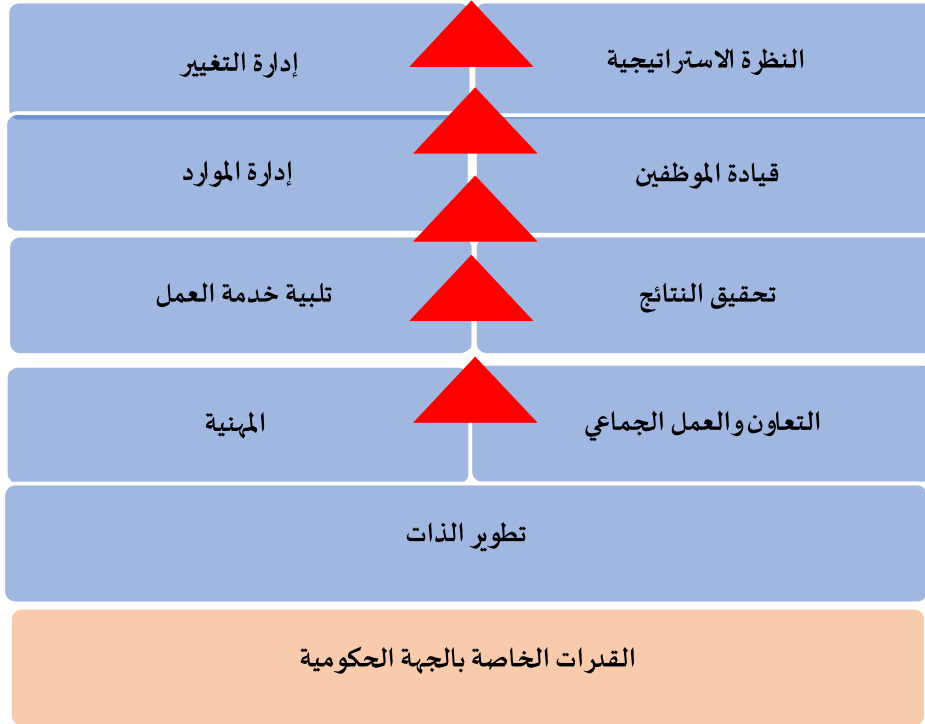
أ- القدرات السلوكية الأساسية.

ب- القدرات القيادية.

ج- قدرات خاصة بالجهة الحكومية.

- يتعين على المسؤول المباشر الالتزام بالمستوى المطلوب لكل قدرة وفقاً للمستوى الوظيفي لكل موظف، أن ذلك التقسيم يساعد على فهم القدرات السلوكية والقيادية المطلوب توفيرها في كل مستوى وظيفي.
- كما أن توضيح القدرات المطلوب من الموظف إبرازها في مستوى معين يساعد المسؤول المباشر في ملاحظة قدرات الموظف بناءً على مستواه الوظيفي والتي تساعد الموظف على أداء وظيفي بفعالية.
- كما أن للقدرات دور بارز في إدارة التقدم المهني للموظف فهي تتيح له فرصة لتطوير واكتساب المهارات والقدرات السلوكية الأساسية والقيادية.
- سيقوم المسؤول المباشر للموظف بشرح نوع مستوى القدرة المطلوبة من كل موظف باستخدام الإرشادات المحددة في ملحق القدرات السلوكية لنظام أداء. كما سيقوم بشرح مؤشرات السلوك المتوقعة خلال دورة إدارة الأداء الوظيفي، حيث أن عملية تقييم القدرات السلوكية والقيادية تعتمد بشكل مباشر على الرقابة وتوثيق الملاحظات من قبل المسؤول المباشر لذلك يتعين اختيار المؤشرات السلوكية الملائمة لطبيعة عمل الموظف وصلاحياته، ثم توضيحها ومناقشتها مع الموظف وذلك ضماناً لعدالة معايير التقييم.
- يمكن نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء) الجهات الحكومية من توليد السلوك الوظيفي المطلوب في جميع المستويات الوظيفية وعليه فإن النظام أتاح للمسؤول المباشر:
- اختيار من 4-6 قدرات من ضمن القدرات المحددة في المستوى الوظيفي. توجد 8 مستويات للقدرات موزعة على سلم التسلسل الهرمي الوظيفي حسب المستوى المؤسسي للوظيفة يختار 3 قدرات قيادية + 3 قدرات سلوكية أساسية / أو قدرات خاصة بالجهة الحكومية بحد أقصى لوظائف الإدارة العليا والوظائف الإشرافية التنفيذية.
- اختيار 4-6 قدرات سلوكية أساسية و/ أو قدرات خاصة بالجهة الحكومية حيثما ينطبق للوظائف الإشرافية الإدارية والمهنية، وإن لا يزيد عدد القدرات عن 3 قدرات في حال استخدام القدرات الخاصة بالجهة الحكومية التي يتبعها الموظف.
- تكون لكل قدرة أربع مستويات من الكفاءة يتم تحديدها حسب المستوى المؤسسي للوظيفة.
- يقوم المسؤول المباشر للموظف بتوثيق القدرات التي تم اختيارها في القسم الثاني من استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي.
- يجب إعطاء وزن متساوي لكل قدرة من أصل مجموع الأوزان البالغة 100%.

إطار القدرات في الخدمة المدنية



لمزيد من المعلومات المفصلة حول القدرات، يرجى مراجعة ملحق (1) القدرات السلوكية لنظام إدارة الأداء الوظيفي.

الرجاء مراجعة القسم الخاص بمعايير الأداء للموظفين الإداريين والوظائف المساندة للتعرف على معايير الأداء المطلوبة.

نوع القدرة	القدرات (٦-٤)	المستوى المطلوب	الملاحظات	تقدير الأداء النهائي
☐ سلوكية ☐ قيادية ☐ مؤسسية		☐ التمهيدي ☐ المتوسط ☐ المتقدم ☐ الإلتقان	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
☐ سلوكية ☐ قيادية ☐ مؤسسية		☐ التمهيدي ☐ المتوسط ☐ المتقدم ☐ الإلتقان	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
☐ سلوكية ☐ قيادية ☐ مؤسسية		☐ التمهيدي ☐ المتوسط ☐ المتقدم ☐ الإلتقان	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
☐ سلوكية ☐ قيادية ☐ مؤسسية		☐ التمهيدي ☐ المتوسط ☐ المتقدم ☐ الإلتقان	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
☐ سلوكية ☐ قيادية ☐ مؤسسية		☐ التمهيدي ☐ المتوسط ☐ المتقدم ☐ الإلتقان	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
☐ سلوكية ☐ قيادية ☐ مؤسسية		☐ التمهيدي ☐ المتوسط ☐ المتقدم ☐ الإلتقان	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
☐ سلوكية ☐ قيادية ☐ مؤسسية		☐ التمهيدي ☐ المتوسط ☐ المتقدم ☐ الإلتقان	☐ ملاحظات منتصف العام ☐ ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين

- يتعين على المسؤول المباشر توضيح عناصر التقييم ومناقشته والاتفاق معه وذلك لضمان عدالة التقييم.
- بعد استكمال القسم الأول والثاني من استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي في مرحلة التخطيط وفقاً لما تم الاتفاق عليه مع الموظف، سيقوم المسؤول المباشر مع الموظف بإعادة الاستمارة في الجزء المخصص لذلك وبعدها سيقوم بإرسال النموذج المكتمل إلى المسؤول المراجع والذي يكون في مستوى إشرافي أعلى من المسؤول المباشر (وفق الهيكل التنظيمي)، وذلك من أجل:
- مراجعة وضمان مخرجات عملية تخطيط الأداء.
- التأكد من جودة ووضوح الأهداف الموضوعة واتساقها.
- توافق الأهداف مع معايير الأهداف الذكية.
- التأكد من ملائمة القدرات التي تم اختيارها.

نهاية مرحلة التخطيط

- سيقوم المسؤول المباشر بإرسال استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي إلى المسؤول المراجع لضمان الإنصاف والاتساق مع أهداف الإدارة.
- بعد موافقة المسؤول المراجع، سيقوم المسؤول المباشر باعتماد الاستمارة وإطلاع الموظف عليها، حيث يتم الاحتفاظ بنسخة من استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي بغرض المتابعة وتقديم الإفادة المنتظمة للموظف حول أدائه وذلك من خلال مراجعة منتصف العام والتقييم السنوي للأداء.
- يتعين على المسؤولين والموظفين الاحتفاظ بسجلات الأداء لتدوين الوقائع والبيانات خلال السنة حيث يتطلب أن تكون محتويات هذا التوثيق مناسب لكي تدعم البيانات الوصفية للأداء الفعلي التي تتضمن معلومات محددة متعلقة بالوظيفة ومبنية على السلوك الوظيفي.
- بعد استكمال متطلبات مرحلة التخطيط يتم إخطار إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية.

معايير الأداء للموظفين الإداريين والوظائف المساندة

في كل جهة أو مؤسسة، هناك ما يعرف بالوظائف الأساسية وهناك ما يعرف بالوظائف المساندة التي تكون مهمتها الرئيسية تقديم التسهيلات والدعم اللازم للوظائف الأساسية حتى يقوموا بأعمالهم، وهي تعرف أيضاً بالوظائف التي تؤدي مهام ومسؤوليات غير رئيسية في التنظيم، للتعرف على هذه الوظائف يرجى الرجوع إلى إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، والوظائف المساندة يتم تقييمها في نظام أداء بناءً على معايير خاصة تتناسب مع طبيعة عملها في النظام.

- في حال تم تصنيف وظيفة الموظف من ضمن الوظائف المساندة، فإن سيتم تقييم الأهداف والقدرات إجمالاً على أساس معايير الأداء في استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي للوظائف المساندة والتي تحتوي على مجموعة من معايير الأداء التي تبين للمسؤول المباشر توقعات أداء معينة للواجبات الوظيفية لكل موظف.
- هذه المعايير تبين للمسؤول المباشر توقعات أداء معينة للواجبات الوظيفية وهي بمثابة سلوكيات تشرح كيفية أداء العمل لإنجاز وظيفي مرضي ويمكن ملاحظتها وتتبعها.
- يتعين على المسؤول المباشر أن يتفق مع الموظف على خمسة معايير للأداء كالتالي:

معايير الأداء	الوصف
جودة العمل	القدرة على أداء المهمة حسب القواعد المتفق عليها ومتطلبات ومخرجات العمل.
كمية العمل وإنجازه بدون تأخير	القدرة على إنجاز مقدار العمل المكلف به في الوقت المحدد له.
التقيد بالمواعيد	يتصرف أو يصل تماماً في الوقت المحدد ويدير إجازاته الشخصية بعقلانية.
العمل الجماعي	القدرة على العمل بصورة تعاونية مع مجموعة من الموظفين من أجل تحقيق الهدف.
الامتثال للعمليات	القدرة على التقيد بالمواعيد واللوائح المؤسسية.
خدمة العميل	القدرة على الوفاء باحتياجات العميل (الداخلي والخارجي).
الانضباط	القدرة على إتباع القواعد والأنظمة المؤسسية.
السرية	القدرة على احتواء معلومات المؤسسة دون الإفصاح عنها.
التواصل الفعال	القدرة على نقل وتبادل المعلومات.
الالتزام	القدرة على أداء نشاط أو مهمة معينة في وقت معين في المستقبل في ظل ظروف معينة.

- يتعين أيضاً على المسؤول المباشر وعلى الموظف تحديد الأوزان الترجيحية لكل معيار بحيث لا يقل وزن أي معيار عن 10% ولا يزيد عن 45% ويجب أن يكون الوزن الإجمالي 100%.
- بعد استكمال القسم الأول من استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي للوظائف المساندة، وفقاً لما تم الاتفاق عليه مع الموظف، يقوم المسؤول المباشر مع الموظف باعتماد الاستمارة.

- يقوم المسؤول المباشر للموظف بإرسال النموذج المكتمل إلى المسؤول المراجع والذي يكون في مستوى إشرافي أعلى من المسؤول المباشر (وفق الهيكل التنظيمي)، من أجل:
- مراجعة وضمان جودة مخرجات عملية تخطيط الأداء.
 - التأكد من اختيار المعايير المناسبة.

معايير الأداء (5)	الأوزان الترجيحية	ملاحظات	تقدير الأداء النهائي
جودة العمل: القدرة على أداء المهمة حسب القواعد المتفق عليها ومتطلبات مخرجات العمل.	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً، بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
كمية العمل وإنجازه بدون تأخير: القدرة على إنجاز مقدار العمل المكلف به في الوقت المحدد له.	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً، بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
التقيد بالمواعيد: يتصرف أو يصل تماماً في الوقت المحدد ويدير إجازاته الشخصية بعقلانية.	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً، بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
العمل الجماعي: القدرة على العمل بصورة تعاونية مع مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف.	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً، بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
الامتثال للعمليات: القدرة على التقيد بالمعايير واللوائح المؤسسية.	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً، بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
خدمة العميل: القدرة على الوفاء باحتياجات العميل (الداخلي والخارجي).	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً، بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
الانضباط: القدرة على إتباع القواعد والأنظمة المؤسسية.	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً، بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين

معايير الأداء (5)	الأوزان الترجيحية	ملاحظات	تقدير الأداء النهائي
السرية: القدرة على احتواء معلومات المؤسسة دون الإفصاح عنها.	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
التواصل الفعال: القدرة على نقل وتبادل المعلومات.	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين
الالتزام: القدرة على أداء نشاط أو مهمة معينة في وقت معين في المستقبل في ظل ظروف معينة .	☐ 10% ☐ 30% ☐ 15% ☐ 35% ☐ 20% ☐ 40% ☐ 25% ☐ 45%	ملاحظات منتصف العام ملاحظات نهاية العام	☐ يتجاوز كثيراً التوقعات ☐ يتجاوز التوقعات ☐ يفي تماماً بالتوقعات ☐ يفي جزئياً بالتوقعات ☐ يحتاج إلى تحسين

المرحلة الثانية: مرحلة مراجعة منتصف العام



إن أحد المبادئ الأساسية التي بني عليها نظام أداء هي المراجعة الدورية وذلك بمتابعة أداء الموظف وتحديد أوجه الدعم الإيجابي له، إذ يتعين خلال هذه المرحلة مراجعة جميع ما تم إنجازه من أهداف ومهام وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مرحلة التخطيط وذلك لغايات الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها والتوجيه وتصحيح مسار العمل نحو تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة بما يتوافق ويحقق أفضل النتائج عند التقييم السنوي.

- تكون جلسة المراجعة الرسمية في منتصف دورة الأداء حيث تقوم إدارة الموارد البشرية خلال الأسبوع الأخير من شهر مايو من كل عام بإرسال إشعار عبر البريد الإلكتروني عن البدء في هذه المرحلة الثانية من دورة إدارة الأداء الوظيفي مع التفاصيل الإجرائية والإطار الزمني لإنهائها.

- يقوم المسؤول المباشر بمراجعة التقدم الذي حققه الموظف في مجال الأهداف والقدرات الموضوعة ومعايير الأداء للوظائف المساندة.

- يقوم المسؤول بإخطار الموظف بموعد جلسة مراجعته منتصف العام، ليقوم الموظف بالاستعداد لهذه الجلسة وذلك قبل 3 أيام على الأقل من موعد الاجتماع.

يتم خلال جلسة المراجعة الرسمية في منتصف دورة الأداء توثيق مخرجات اجتماع المراجعة بين المسؤول المباشر وبين الموظف لكي يتم الوقوف على:

- التقدم الذي حققه الموظف في مجال الأهداف والقدرات الموضوعة له في الوظائف الأساسية أو مراجعة السلوك في معايير الأداء للوظائف المساندة.

- تغيير / تعديل أي من الأهداف وأوزانها أو مؤشرات الأداء في حالة عدم واقعيتها أو إذا كان هناك تغيير في الاستراتيجية.
 - كما تساعد مرحلة المراجعة على التعرف على المشاكل في وقت مبكر للتمكن من حلها قبل أن تؤثر على أداء الموظف.
 - البدء بتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف والموجودة في قسم خطة التطوير الفردي في استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي الوظائف الأساسية / المساندة.
 - كما يتعين على الموظف في هذه المرحلة إبراز الصعوبات والتحديات (إن وجدت) وذلك للحصول على الدعم المطلوب من المسؤول المباشر أو الاتفاق على تغيير الهدف مع توضيح الأسباب الفعلية لعدم إنجاز الهدف المتفق عليه مسبقاً.
 - تقديم الملاحظات حول السلوكيات والمهارات (القدرات) التي تم تحديدها للموظف من أجل إنجاز مهامه الوظيفية بفاعلية، حيث أنه من الضروري مراقبة أدائه وسلوكياته أثناء تأديته لمهامه الوظيفية سواء بواسطة الملاحظة أو من خلال التغذية الراجعة وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل ملاحظات المسؤول المباشر في سجل خاص لتسجيل الملاحظات لكل موظف، حيث تمتاز هذه الطريقة بمساعدة المسؤول المباشر لإعطاء ملاحظات للموظف مبنية على مبدأ الشفافية والموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم، وعليه سيقوم المسؤول المباشر بتسجيل الأحداث والملاحظات حول القدرة بشكل موضوعي في سجل الملاحظات، وذلك بفرض تقديم دلائل موضوعية وواقعية تبرهن على سلوك الموظف ولتجنب الخلافات بين المسؤول المباشر والموظف.
- أهمية استمارة توثيق الملاحظات**
- استمارة يعتمد عليها المسؤول المباشر لتسجيل الأحداث والملاحظات حول القدرة بشكل موضوعي.
 - تقديم دلائل موضوعية وواقعية تبرهن على سلوك الموظف ولتجنب الخلافات بين المسؤول المباشر والموظف.
 - تعزيز السلوكيات والمهارات الإيجابية عند الموظف لضمان استمرارها.

نموذج استمارة توثيق الملاحظات

القدرة:
المهمة التي أظهر فيها الموظف المؤشرات السلوكية المتعلقة بالقدرة:
نوع الملاحظة على المؤشرات السلوكية (إيجابية / سلبية):
استجابة الموظف للتوجيهات على الملاحظة:
التاريخ:

- بعد ذلك يقوم المسؤول المباشر بتوثيق مخرجات اجتماع مراجعة منتصف العام في الجزء المخصص من استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي ومن ثم اعتمادها من قبل المسؤول المباشر والموظف.
- يجب على المسؤول المباشر للموظف أن يقوم بتدريب وإفادة الموظف بشكل مستمر حول جوانب الأداء المنجزة بشكل جيد والجوانب الأخرى التي تحتاج إلى التحسين، يجب بين حين وآخر عقد جلسات توجيهية أو تدريبية للموظف وأن تتكرر هذه الجلسات خلال العام.
- بعد استكمال متطلبات مرحلة مراجعة منتصف العام يتم إخطار إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية.

المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم الأداء السنوي



تتضمن المرحلة الثالثة من دورة إدارة الأداء الوظيفي «تقييم الأداء النهائي» تتم جلسة تقييم الأداء بين المسؤول المباشر وبين الموظف في الفترة ما بين (سبتمبر ديسمبر) وذلك من أجل التقييم النهائي لأدائه حسب المعايير المعتمدة والمنصوص عليها في هذا النظام.

يتم تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق أهداف الأداء والقدرات التي تم تحديدها للوظائف الأساسية أو معايير الأداء للوظائف المساندة كما يتم تحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز أهداف الأداء لمرحلة التخطيط المستقبلية، الأمر الذي يصب في مسار عملية التدريب والتحسين والتطوير الوظيفي وهو ما يتطلب استكمالها في القسم الخاص بخطة التطوير الفردي.

تقوم إدارة الموارد البشرية خلال الأسبوع الأخير من شهر أغسطس من كل عام بإرسال إشعار عبر البريد الإلكتروني عن البدء في هذه المرحلة الأخيرة من دورة إدارة الأداء الوظيفي مع التفاصيل الإجرائية والإطار الزمني لإنهائها.

تقييم الأهداف والقدرات

- يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء الموظفين من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والقدرات التي تم تحديدها للوظائف الأساسية أو معايير الأداء للوظائف المساندة.
- يقوم المسؤول بإخطار الموظف بموعد جلسة تقييم الأداء السنوية، ليقوم الموظف بالاستعداد لهذه الجلسة.
- يقوم المسؤول المباشر بمناقشة مستوى التقييم للأهداف والقدرات للوظائف الرئيسية أو معايير الأداء للوظائف المساندة والاتفاق على تقدير مستوى التقييم لكل عنصر.

- سيتم بعد ذلك وضع التقدير الترجيحي بضرب الترجيحي في درجات التقدير، حيث إن الوزن الكلي للنتيجة سينتج عن طريق ضرب حاصل وزن التقييم في نتيجة التقييم، علماً بأن نتيجة التقييم مستمدة من جدول تقييم الأداء ذو الخمس مستويات الخاص بالأهداف والقدرات.

تقدير الأداء	وصف التقدير للأهداف
يتجاوز كثيراً التوقعات	- يتجاوز كثيراً التوقعات في تحقيق الهدف حيث إنه أنجز أكثر مما هو متوقع ويتجاوز نسبة القياس لمؤشر الأداء (أكثر من 120%). - يكمل المشاريع بفاعلية واستقلالية وقيل الوقت المحدد. - كان للهدف أثر إيجابي وملاموس على جهة العمل.
يتجاوز التوقعات	- يتجاوز التوقعات في تحقيق الهدف حيث إنه أنجز (101-120%) كمؤشر قياس للهدف. - عادة يكمل العمل بفاعلية أو استقلالية وفي حينه. - يبادر في طلب مسئوليات إضافية.
يفي تماماً بالتوقعات	- يفي بالتوقعات في تحقيق الهدف حيث إنه أنجز (80-100%) كمؤشر قياس للهدف. - ينجز بفاعلية واستقلالية ومؤهل كلياً لإنجاز عمله. - دائماً ينجز العمل بطريقة يعتمد عليها.
يفي جزئياً بالتوقعات	- يفي جزئياً بالتوقعات في تحقيق الهدف حيث إنه أنجز (60-79%) كمؤشر لقياس الهدف. - ينجز بشكل مقبول ومؤهل لإنجاز عمله في أغلب الأحيان. - عادة ينجز العمل بطريقة يعتمد عليها.
يحتاج إلى تحسين	- ينجز أقل من التوقعات في تحقيق الهدف حيث إنه أنجز (أقل من 60%) كمؤشر قياس للهدف. - مستوى أداء الموظف أدنى من المتوقع حيث يحتاج غالباً لمساعدة من المدراء و / أو الأقران. - يحتاج لبعض التحسين لكي يرقى إلى معايير الوظيفة في إدارته.

تقدير الأداء	وصف التقدير للقدرات
يتجاوز كثيراً التوقعات	يتقن الموظف دائماً كافة السلوكيات المطلوبة من أي نوع من المواقف وبأعلى درجات الفعالية والتأثير ويمكن اعتباره نموذجاً يحتذى به.
يتجاوز التوقعات	يظهر الموظف كافة السلوكيات المطلوبة بشكل متكرر وبفعالية في مواقف مختلفة ومع أشخاص مختلفين.
يفي تماماً بالتوقعات	يظهر الموظف السلوكيات المتوقعة والمطلوبة ويقوم بها باستقلالية في مواقف محددة أو في مواقف معروفة.
يفي جزئياً بالتوقعات	يظهر الموظف جزئياً السلوكيات المطلوبة، ولكنه لا يؤديها باستقلالية في مواقف محددة أو في مواقف معروفة.

يظهر الموظف بعض السلوكيات المطلوبة بحسب المستوى، ولكن ليس بشكل مستمر أو بكفاءة.	يحتاج إلى تحسين
---	-----------------

الترجيح الإجمالي للأهداف والقدرات لمختلف المستويات المؤسسية

لضمان توازن الأهداف والقدرات للوصول إلى تقدير نهائي للأداء على المستوى المهني، يتم احتساب الوزن الكلي بين الأهداف والقدرات عن طريق عدة مستويات مؤسسية مختلفة. على سبيل المثال، بالنسبة لمستوى المدراء سيكون الوزن الكلي 70% للأهداف و30% للقدرات.

المستوى المؤسسي	الأهداف الوزن (%)	القدرات الوزن (%)
وظائف الإدارة العليا	70%	30%
وظائف الإدارة الإشرافية التنفيذية	60%	40%
وظائف الإشرافية الإدارية	40%	60%
وظائف المهنيين	30%	70%
× الوظائف المساندة	لا ينطبق عليه ×	لا ينطبق عليه ×

جلسة تقييم الأداء النهائي:

إن مستوى تقدير الأداء والذي يوجز أداء الموظف خلال فترة التقييم ويساوي التقدير العام لمجموع معايير الأداء للوظائف المساندة أو ناتج موازنة الأهداف والقدرات للوظائف الرئيسية بحسب المستوى الوظيفي ويكون على أساس المستويات الخمسة التالية:

درجة التقدير	التقييم النهائي	مستوى التقدير
5,0 – 4,6	- يتميز الموظف في مهمته ويجاوز باستمرار متطلبات الأهداف والقدرات وله تأثير كبير بصفة عامة. - يحقق أكثر من الأهداف المتفق عليها في بداية دورة إدارة الأداء التنظيمي. - أداؤه عالي جداً ويتصف بالانحومية في مساهمته في الأداء التنظيمي.	يتجاوز كثيراً التوقعات
4,5 – 3,6	- يقدم الموظف أداء متميزاً ويجاوز باستمرار معظم متطلبات الأهداف والقدرات. - يحقق هدف أكثر من الأهداف المتفق عليها في بداية دورة الأداء الوظيفي.	يتجاوز التوقعات

3,5 - 2,5	- يقدم الموظف أداء قوياً ويفي بمعظم متطلبات الأهداف والقدرات. - يحقق جميع الأهداف الرئيسية المتفق عليها في بداية دورة الأداء الوظيفي.	يفي تماماً بالتوقعات
2,4 - 1,6	- لا يفني أداء الموظف جميع المعايير والتوقعات المطلوبة أو هناك حاجة إلى تحسن جزئي في واحد أو أكثر من الأهداف الحاسمة. - يحقق بعض الأهداف وينجز أقل مما هو متوقع في بعضها مما تم الاتفاق عليه في بداية دورة الأداء الوظيفي. - عادةً ينجز الموظف العمل بطريقة يعتمد عليها.	يفي جزئياً بالتوقعات
1,5 - 1,0	- أداء الموظف دون الوسط دائماً ولا يفني بالمعايير في معظم المجالات الأساسية لمسئوليته. - ينجز أقل من التوقعات في أكثر الأهداف المتفق عليها في بداية دورة الأداء الوظيفي. - يحتاج الموظف لتطوير ليرقى إلى معايير الوظيفة في إدارته.	يحتاج إلى تحسين

يجب على المسؤول المباشر بعد الجلسة القيام بما يلي:

- استكمال واعتماد ووضع اللمسات الأخيرة على جميع المستندات الموثقة لجلسة تخطيط وتقييم الأداء الفردي.
 - يقوم المسؤول المباشر والموظف من خلال عملية تقييم الأداء السنوي بتحديد فجوات المهارات والسلوكيات كمجالات للتطوير والتي ستكون بعد إدراجها في استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي الأساس لخطة التطوير الفردي للموظف التي تبنى عليها الاحتياجات التدريبية وسوف يتم ربطها بالمبادرات التعليمية والتطويرية للجهة الحكومية التي يتبعها الموظف.
 - يقوم المسؤول المباشر بتوثيق مخرجات الاجتماع في استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي.
 - إرسال الاستمارة المستكملة إلى الموظف لإبداء ملاحظاته واعتمادها.
 - إرسال الاستمارة بعد استلامها من الموظف إلى المسؤول المراجع والذي سيقوم بمراجعتها للتحقق من صحة المعلومات في هذا المستند ومن ثم اعتمادها وإرجاعها للمسؤول المباشر وشم إلى الموظف.
 - الاحتفاظ بالنسخة الأصلية وإرسال نسخة منها إلى كل من الموظف وإدارة الموارد البشرية.
- ملاحظة:** يتم إدخال البيانات الخاصة بتقييم أداء الموظف في نظام المعلومات الإدارية للموارد البشرية (Horison) واعتمادها إلكترونياً في النظام، ويستمر العمل بالاستمارات الخاصة بنظام إدارة الأداء الوظيفي للفئات الوظيفية التي لا تتوفر لديها صلاحية الدخول للنظام.

- في حال حصول الموظف على تقدير عام بمستوى (يتجاوز كثيراً التوقعات)، يتعين على مسؤوله المباشر أن يضع ملاحظات إضافية وأسئلة للتأكد من ودعم هذا التقدير.
- بعد استكمال متطلبات مرحلة تقييم الأداء السنوي يتم إخطار إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة مستندات أصحاب الأداء المالي (يتجاوز كثيراً التوقعات) واستمارات أصحاب الأداء المنخفض (يحتاج إلى تحسين) قبل عرضها على لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء.
- كما ستقوم بمراجعة خطة تحسين الأداء المرفقة لأصحاب الأداء المنخفض (يحتاج إلى تحسين).
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة نسب الأداء استناداً لسقف النسب المحددة من قبل جهاز الخدمة المدنية وفقاً لمنحنى التوزيع الإجمالي، ويحق لها التأكد من تطابق نتائج التقييم النهائي للموظفين مع المعايير التي نص عليها هذا النظام للوصول إلى سقف النسب المحددة لمنحنى التوزيع الإجمالي في الأسبوعين الأخيرين من شهر ديسمبر من كل عام.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض المستندات لأصحاب الأداء العالي والمنخفض مع إرفاق خطة تحسين الأداء، على لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء والتي تجتمع في الفترة ما بين ٢ - ١٤ يناير من كل عام.

مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء:

- تشكل لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء في كل جهة حكومية برئاسة وكيل الوزارة ومن في حكمه وعضوية الوكلاء المساعدين ومن في حكمهم ومدير إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية مع مراعاة حجم القوى العاملة التي يشملها نظام إدارة الأداء الوظيفي عند تحديد عدد أعضاء اللجنة، أما الجهات الحكومية التي لا تتوافر فيها المسميات الوظيفية آنفة الذكر فإنه يتعين على تلك الجهة التنسيق مع الجهة المختصة بجهاز الخدمة المدنية، وتبدأ أعمال اللجنة بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء السنوي في أول أسبوعين من شهر يناير من كل عام.
- وتقوم اللجنة بمراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء على جميع القطاعات والإدارات بالجهة الحكومية سعياً لترسيخ مبادئ العدالة والمساواة في تطبيق تقييم الأداء السنوي ومراجعة التصنيف الشامل والكلّي للأداء حول توزيع النسب في منحنى التوزيع الإجمالي.

المسؤوليات:

1 - إدارة الموارد البشرية بالجهات الحكومية:

- أ- تتولى إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية مسؤولية إدارة نظام إدارة الأداء الوظيفي.
- ب- يعهد إلى مدير إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية إبلاغ أعضاء اللجنة بالبداية بعملية مراجعة وضبط نتائج التقييم بعد انتهاء دورة إدارة الأداء الوظيفي للعام الماضي.
- ج- يلتزم مدير إدارة الموارد البشرية بتعليمات الخدمة المدنية في كل ما يخص تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وإعداد التقارير والإحصائيات للنتائج النهائية لنتائج تقييم نسب الأداء الوظيفي في الجهة الحكومية وإخطار جميع المستويات بالقرارات أو الإجراءات الصادرة من جهاز الخدمة المدنية.
- د- يتولى مدير إدارة الموارد البشرية تحديد موعد الاجتماع والإعداد والتنسيق بين الأعضاء.
- هـ- يتعين على مدير إدارة الموارد البشرية التأكد من أن جميع الإدارات بالجهة الحكومية قد باشرت مراحل تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي وإعداد تقارير دورية بنتائج التقييم النهائية للأداء لجميع الموظفين وإطلاعهم على تلك النتائج.

2- لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء :

- أ- تتولى اللجنة مسؤولية التأكد من التصنيف الشامل والكلّي للأداء بالجهة الحكومية وضمان تطبيق النظام بمصادقية وموضوعية مع مراعاة مطابقتها لشروط وضوابط التقييم المعتمدة من قبل جهاز الخدمة المدنية مع التقيد بنسب التوزيع الإجباري استناداً للتوجيهات الصادرة عن جهاز الخدمة المدنية.
- ب- النظر في نتائج تقييم الموظفين الحاصلين على تقييم (يتجاوز كثيرا التوقعات) والحاصلين على تقييم أصحاب الأداء المنخفض (يحتاج إلى تحسين الجهة لفرض التحقق من مدى استحقاقهم لتلك النتائج واعتمادها).

3- جهاز الخدمة المدنية:

- تقديم الرأي والمشورة ومتابعة الجهات الحكومية في عملية تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي والتأكد من التزامها وصحة إجراءاتها الواردة في تعليمات الخدمة المدنية.

الإجراءات:

- تعقد اللجنة اجتماعها لمراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء في أول أسبوعين من شهر يناير كحد أقصى، آخذين بعين الاعتبار أعداد القوى العاملة في الجهة المعنية بعد انتهاء إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية من مراجعة ومطابقة نتائج التقييم، ويتم خلال الاجتماع اعتماد النسب النهائية للتقييم التي تم تحديدها من قبل جهاز الخدمة المدنية.

يعرض على اللجنة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية قائمة بأسماء الموظفين ذوي الأداء العالي والتميز (يتجاوز كثيراً التوقعات) مع عرض المستندات الدالة التي تثبت تميزهم وعلو إنجازاتهم، كما تعد قائمة أخرى لأصحاب الأداء المنخفض (يحتاج إلى تحسين) مرفقة بخطة عمل تستهدف تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم.

للجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء الحق في استدعاء المسؤول المباشر لمناقشته عن تقييم الموظف ونتائج أدائه وتقديم المعلومات والمستندات الداعمة لنتيجة الأداء للتأكد من توافق الأهداف الموضوعية مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف المقيم.

يقوم أعضاء اللجنة بمراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، بإجراء التعديلات والتغييرات استناداً لسقف النسب المحدد من قبل جهاز الخدمة المدنية وفقاً لمنحنى التوزيع الإيجابي، بناءً على التقديرات التي يحصلون عليها حسب ما هو موضح أدناه مع مراعاة حجم القوى العاملة التي يشملها نظام إدارة الأداء الوظيفي، أما الجهات التي يكون عدد موظفيها من خمسين موظفاً فأقل فإنه يتعين على تلك الجهات التنسيق مع الجهة المختصة بجهاز الخدمة المدنية في هذا الشأن.

منحنى التوزيع الإيجابي

سقف النسب لتصنيف الأداء	نسبة الموظفين %
يتجاوز كثيراً التوقعات	٥%
يتجاوز التوقعات	١٠%
يفي تماماً بالتوقعات	٧٠%
يفي جزئياً بالتوقعات	١٠%
يحتاج إلى تحسين	٥%

إن التقدير النهائي لأداء الموظف سيكون بناءً على عدد من العوامل المختلفة التي تتضمن الآتي:

- تحقيق أهدافه ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- أدائه حسب معايير القدرات.
- تقدمه مقابل خطة التطوير الفردي الخاصة به.
- طاقاته الكامنة لتقبل أدوار أكبر / جديدة.
- معلومات أخرى قابلة للتطبيق لأغراض الأداء.

مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المذكورة أعلاه، ننظر إلى الأداء من منظور كلي، ومع وجود عملية مراجعة الأداء بصفة رسمية باستخدام منحى التوزيع الإجمالي للأداء، نضمن تطبيق نظام إدارة الأداء على أساس عادل ومتسق في الجهة الحكومية التي يتبعها.

- تقوم لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء باعتماد النتائج النهائية، وفي حال أوصت بتعديل نتائج تقييم الأداء الوظيفي يعهد إلى إدارة الموارد البشرية والمسؤول المباشر توصيات اللجنة بتعديل النتائج ويتم إخطار إدارة الموارد البشرية بالنتائج النهائية المعتمدة. كما تضع اللجنة التوصيات اللازمة لتطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي بصورة عامة بالجهة الحكومية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتوثيق كافة الملاحظات والقرارات ومخرجات اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء، والاحتفاظ بها ضمن ملفات إدارة الأداء ومتابعة التعديلات والتغييرات التي أقرتها اللجنة.

إبلاغ الموظفين بالتقدير النهائي وبالقرارات الإدارية

- قبل إجراء الربط بين نتائج عملية إدارة الأداء الوظيفي وبين العمليات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، تقوم الأخيرة بمراجعة تقدير تقييم الأداء لضمان قيام لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء باعتماد هذا التوزيع الإجمالي.
- سيقوم مدير إدارة الموارد البشرية وبناء على نتائج اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء باعتماد النتائج النهائية وتنفيذ التوصيات اللازمة المتعلقة بالأداء وإجراءات عملية التقييم، وتقوم إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية بربط نتائج التقدير العام للأداء ببرامج الموارد البشرية.
- سيقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإفادة المسؤولين المباشرين حول التقدير العام لأداء موظفيهم والذين سيقومون بدورهم بإبلاغ موظفيهم بالنتائج النهائية لأدائهم.

الإجراءات المتخذة في حال عدم تقييم الموظفين بعد إغلاق النظام:

- لغرض التأكد من استكمال الجهات الحكومية لنتائج تقييم الموظفين في نظام إدارة الأداء الوظيفي ولقياس فاعلية عمليات النظام، سيقوم جهاز الخدمة المدنية باتخاذ الإجراءات التالية حسب الضرورة:
- تحديد عدد الموظفين الذين لم يتم تقييمهم في الجهة الحكومية.
- مراسلة الجهات الحكومية التي لم تستكمل نتائج تقييم موظفيها بضرورة توجيه المسؤولين المباشرين لاستكمال نتائج تقييم الموظفين لما له من ضرر مباشر على الموظف يترتب عليه وقف العلاوة الدورية السنوية والتأثير السلبي على القرارات الإدارية المتعلقة بالحوافز، والترقيات والتدريب والتطوير.

- في حال عدم قيام المسؤول المباشر بتقييم الموظف فإن هذا يعد مخالفة للتعليمات يتم على أثرها مساءلة المسؤول المباشر وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وذلك لمخالفة التعليمات والارشادات الخاصة بالعمل. تعد إدارات الموارد البشرية بالجهات الحكومية قائمة جديدة بأسماء المسؤولين المقصرين في تقييم موظفيهم وترسله إلى جهاز الخدمة المدنية مع توضيح القصور والإجراء الذي ستتخذه الجهة الحكومية.
- في حال لم يتم إنهاء تقييم الموظفين ولم يتم اتخاذ الإجراءات القانونية ضد المسؤول المقصر، يتولى جهاز الخدمة المدنية مباشرة التحقيق الإداري بعد التنسيق مع السلطة المختصة وذلك وفقاً لما خوله القانون في هذا الشأن.

المرحلة الرابعة: مرحلة ربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات الإدارية وبرامج الموارد البشرية تمنح مكافآت الحوافز التشجيعية والترقيات بشكل يشجع ويعزز ثقافة الأداء العالي ويوجد توازناً بين نتيجة تقييم الأداء والقرارات الإدارية المتعلقة بترقية وتحفيز الموظفين والتدريب والتطوير طبقاً لتعليمات الخدمة المدنية.

التدريب والتطوير

يشجع نظام إدارة الأداء الوظيفي تطوير الموظفين حيث يوفر النظام فرصة ممتازة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.

خطة التطوير الفردي

تهدف خطة التطوير الفردي في استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي إلى توثيق الاحتياجات التطويرية للموظف ووضع أهداف للتطوير الشخصي تتسجم مع المتطلبات الوظيفية والاحتياجات التنظيمية. يستخدم هذا القسم في استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي لتقييم مجالات التطوير للموظف، ولوضع أهداف تطويرية والتخطيط لأنشطة من أجل تحقيق كل هدف تطويري.

- يركز نظام إدارة الأداء الوظيفي أيضاً على تطوير الموظف حيث إن عملية تخطيط التطوير تمنح الموظف الفرصة للإعداد للمستقبل، وتسمح خطة التطوير الفردي لتوثيق متطلبات التطوير المهني على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

- تهدف خطة التطوير الفردي في استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي إلى توثيق الاحتياجات التطويرية للموظف ووضع أهداف للتطوير الشخصي تتسجم مع المتطلبات الوظيفية والاحتياجات التنظيمية.

- هذا القسم من الاستمارة ينطبق على الموظفين في جميع المستويات الوظيفية بالتنظيم الإداري.

- يستخدم هذا القسم لتقييم مجالات التطوير للموظف، ولوضع أهداف تطويرية والتخطيط لأنشطة من أجل تحقيق كل هدف تطويري كما هو مبين أدناه:

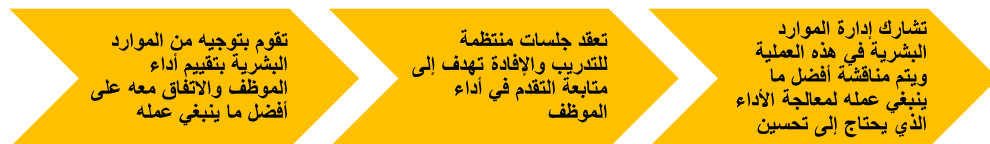
القسم ٢: خطة التطوير الفردي

يستخدم هذا القسم لفرض وضع أهداف وأنشطة تطويرية لتطوير وتحسين الأداء

مجال التطوير	الربط بالأهداف، القدرات أو الاحتياجات التنظيمية	مخطط الأنشطة التطويرية	النتائج المتوقعة	المخطط الزمني للإنجاز
تقييم التقدم في الأداء / خانة الملاحظات				
ملاحظات منتصف العام				
ملاحظات نهاية العام				
التقييم النهائي				

إدارة الأداء الذي يحتاج إلى تحسين

عندما يتم اكتشاف أن الموظف لا يفي بتوقعات الأداء المطلوبة لوظيفته خلال دورة إدارة الأداء وخاصة في حالة حصوله على تقدير أداء بمستوى «يحتاج إلى تحسين» من الضروري اتخاذ الخطوات اللازمة لمساعدة الموظف في تحسين أدائه. في حالة عدم تحسن أداء الموظف يتطلب على المسؤول المباشر أن يتخذ الإجراءات المناسبة حيث إن عملية إدارة تحسين الأداء تتضمن 3 خطوات رئيسية كما هو مبين أدناه:



الخطوات الثلاث لإدارة تحسين الأداء

إرشادات عامة

- عند معاينة أداء الموظف الذي يحتاج إلى تحسين، لا تكون مراجعة منتصف العام أو التقييم السنوي للأداء الوقت المناسب الوحيد لاتخاذ إجراء بحق الموظف أي أنه يجب ألا يتوقع تحديد تحسين الأداء من نتائج جلسات مراجعة أو تقييم الأداء وإنما يتعين معالجة الأداء الذي يحتاج إلى تحسين في أسرع وقت ممكن عند رصده لأية حالة أداء تحتاج إلى تحسين خلال السنة.
- من الضروري اختيار خطة تحسين الأداء المطلوبة حسب الحالة، من الممكن تعديل خطة تحسين الأداء لتستجيب لمتطلبات الحالة.

الموظف الذي يحتاج إلى تحسين

- يعتبر الموظفون الذين تم تقدير أدائهم بمستوى «يحتاج إلى التحسين» ذوي أداء منخفض وطاقات انتاجية منخفضة أيضاً. ولذا فقد تم تصميم خطة تحسين الأداء لتسهيل المناقشات البناءة والمركزة بين الموظف ومسؤوله المباشر لتوضيح مجالات الأداء المراد تحسينها، وتلعب هذه الخطة دوراً أساسياً في تصحيح فجوات الأداء وهي أداة لرصد وقياس مساهمات و/أو سلوكيات الموظف المستمرة في محاولة له لتحسين أدائه وتعديل سلوكياته.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية المعنية بتوفير خطط تحسين أداء الموظفين للمسؤولين المباشرين، تكون هذه الخطط مدرجة في البرنامج التدريبي للموظفين على ضوء عملية إدارة الأداء الوظيفي.
- تهدف خطة تحسين الأداء إلى تسهيل المناقشة البناءة والمركزة بين الموظف ومسؤوله المباشر من أجل توضيح مجالات الأداء التي تحتاج إلى تحسين.
- يتم تنفيذ خطة تحسين الأداء وفق تقديرات كل من مدير الموارد البشرية والمسؤول المباشر للموظف وذلك عند ضرورة تطبيقها لمساعدة الموظف في تحسين أدائه.
- يقوم المسؤول المباشر بناء على إفادة الموظف المعني بتطوير خطة تحسين الأداء لغرض مساعدة الموظف في تحقيق المستوى المرغوب للأداء.
- تلعب خطة تحسين الأداء دوراً متكاملاً في تصحيح فجوات الأداء وهي أداة لرصد وقياس مساهمات و/أو سلوكيات موظف معين في محاولة لتحسين الأداء أو لتصحيح سلوك معين.
- يقوم كل من المسؤول المراجع ومدير الموارد البشرية بمراجعة جميع خطط تحسين الأداء لضمان الاتساق والمعاملة العادلة للموظفين على امتداد الجهة الحكومية.

- يقوم المسؤول المباشر برصد أداء الموظف وإفادته حول سير أدائه بعد اكتمال خطة تحسين الأداء بنجاح، وفي حال لم يتحسن أداء الموظف فيتعين على المسؤول المباشر رفع تقريره للسلطة المختصة لاتخاذ الإجراءات التأديبية حسب قواعد الإجراءات التأديبية المعمول بها في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.

النموذج الخاص بخطة تحسين الأداء:

إن خطة تحسين الأداء مناسبة للموظف الذي لديه عدد من مجالات الأداء التي تحتاج إلى التحسين وستتطلب وجود نموذج مصمم لهذا الغرض (كما هو موضح أدناه) يبين بوضوح الحل لكل مجال من مجالات تحسين الأداء مع تحديد الموارد والفترة الزمنية المطلوبة لتقييم التقدم في سير أداء الموظف، من المستحسن أن تكون هذه الخطة مصممة خصيصاً لكل موقف على أن تكون شفافة من حيث الغايات والتوقعات والإطار الزمني المحدد لها.

يجب ملء استمارة خطة تحسين الأداء من قبل المسؤول المباشر للموظف حسب ما هو موضح أدناه:

خطة تحسين الأداء					
تاريخ إصدار الخطة		تاريخ / تواريخ التقييم			
المهمة/ المهارة أو القدرة التي تحتاج إلى التقييم والتحسين	التحسين المطلوب / والمستوى المتوقع	الإجراء / المصادر المطلوبة	التاريخ المحدد للإنجاز	هل تم تحقيق المستويات المتوقعة؟	الملاحظات
				☐ نعم ☐ لا	
				☐ نعم ☐ لا	
				☐ نعم ☐ لا	
				☐ نعم ☐ لا	

التعامل مع الالتماس

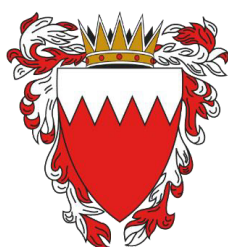
1. للموظف خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بصورة من تقرير الأداء النهائي بالنتائج النهائية للأداء، إستناداً إلى قرارات اجتماع لجنة مراجعة وضبط نتائج تقييم الأداء حسب منحنى

- التوزيع الإجمالي، أن يلتزم من الجهة المختصة بالاعتماد إعادة النظر في تقييم أدائه على أن تصدر قرارها في الالتماس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه.
2. يجب على الموظف في حالة عدم موافقته على نتائج تقييم أدائه أن يبدي رأيه كتابة ويفرق رأيه الكتابي مع استمارة تخطيط وتقييم الأداء الفردي للمسؤول المباشر.
3. يتعين على الموظف أن يكتب ملاحظاته بشكل رسمي في حالة عدم موافقته على تعديل التقييم حسب المبررات المرفوعة إلى الموظف من المسؤول المباشر.
4. ترفع التقارير بعد ذلك إلى المسؤول المراجع لمراجعتها واعتمادها أو لإجراء التعديلات عليها بناء على الرأي الكتابي للموظف والمسؤول المباشر وبعد الاستماع إلى رأي الطرفين في هذا الشأن، وذلك في موعد غايته خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديمه.
5. يُعد انتهاء الفترة المشار إليها في البند (4) دون حصولك على رد مكتوب بمثابة رفض التعديل واعتماد نتائج التقييم بصورة نهائية.

حوكمة نظام إدارة الأداء الوظيفي وحفظ السجلات

- لغرض التأكد من امتثال الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي ولقياس فاعلية عمليات النظام، سيقوم جهاز الخدمة المدنية باتخاذ الإجراءات التالية حسب الضرورة:
- إجراء التدقيق العشوائي وبانتظام لعينة من ممارسات إدارة الأداء الوظيفي.
 - عقد جلسات مناقشة على مستوى الموظفين والمجموعات.
 - إجراء مسح أو استبيان لمعرفة مرنّيات نظام إدارة الأداء الوظيفي وذلك من خلال ملئه من قبل عينة مجهولة (من دون ذكر الأسماء) من المسؤولين المباشرين وموظفيهم في كل تنظيم إداري أو جهة حكومية.
 - ستقدم كل جهة حكومية تقريراً سنوياً إلى جهاز الخدمة المدنية حول إدارة الأداء الوظيفي، ويكون مدير إدارة الموارد البشرية مسؤولاً عن تقديم التقرير السنوي لنظام إدارة الأداء الوظيفي للجهة الحكومية إلى جهاز الخدمة المدنية.
 - يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة مكتوبة للتخفيف من حدة عدم التطابق وتقديمها إلى جهاز الخدمة المدنية لاعتمادها خلال 60 يوماً من تاريخ استلام ملاحظات جهاز الخدمة المدنية حول التقرير السنوي بشأن عدم التطابق مع شروط ومعايير الإجراءات الوظيفية المقترحة.

- يجب على كل إدارة للموارد البشرية في كل جهة حكومية أن تحتفظ بسجلات حديثة البيانات حول مستندات إدارة الأداء لكل موظف ويتطلب أن تكون هذه السجلات سهلة الاستخراج. ويتعين على كل إدارة بالجهة الحكومية المعنية أن تحتفظ بسجلات مماثلة لموظفيها في هذا الشأن.
- نظراً للطبيعة الحساسة لمعلومات التقييم، يجب أن تحفظ هذه المعلومات بأعلى درجة من السرية وأن يقتصر حق الاطلاع عليها على الموظفين المرخص لهم فقط.



مُجَاهِدَةُ الخِدْمَةِ الْمَدَنِيَّةِ
Civil Service Bureau

ملحق (2) إطار القدرات السلوكية لنظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)

المقدمة

ان إطار القدرات السلوكية لنظام إدارة الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية قد بُني على أساس القيم والأولويات الاستراتيجية للخدمة المدنية في حكومة مملكة البحرين.



وهذا الإطار مستمد بالدرجة الأولى من أطر القدرات الموجودة في عدة جهات حكومية، وقد تم قياس هذه المجموعة المحددة من القدرات السلوكية المشتركة مع أفضل الممارسات القائمة في منظمات الخدمة المدنية الدولية بما فيها المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

نموذج القدرات التوسع في الخدمة المدنية

إطار القدرات في الخدمة المدنية



- يهدف الإطار إلى تطوير القدرات السلوكية لموظفي الخدمة المدنية من مستوى التطوير الذاتي الأساسي إلى المستوى الاستراتيجي الأكثر تعقيداً.
- يعتمد نظام إدارة الأداء الوظيفي للخدمة المدنية في حكومة مملكة البحرين على مجموع تسع قدرات سلوكية وقيادية عبر كافة الجهات الحكومية الواقعة تحت مظلة الخدمة المدنية.
- يتم تقييم أداء كل موظف على أساس 4-6 قدرات ضمن نظام إدارة الأداء الوظيفي.
- يتم تقييم أداء وظائف الإدارة العليا والوظائف الإشرافية التنفيذية بناءً على 3 قدرات قيادية + 3 قدرات سلوكية أساسية و/أو قدرات خاصة بالجهة الحكومية.
- يتم تقييم أداء جميع الموظفين في الوظائف التخصصية بناءً على 4-6 قدرات سلوكية أساسية و/أو قدرات خاصة بالجهة الحكومية حيثما ينطبق ذلك.
- في حال استخدام القدرات الخاصة بالجهة الحكومية يجب ألا يزيد عدد القدرات الخاصة للموظف على 3 قدرات.
- تكون لكل قدرة أربع مستويات من الكفاءة يتم تحديدها حسب المستوى المؤسسي للوظيفة.
- توجد 8 مستويات للقدرات موزعة على سلم التسلسل الهرمي الوظيفي بحسب المستوى المؤسسي للوظيفة.

القدرات السلوكية التسع

- 1- **النظرة الاستراتيجية** وهي القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وربط الأهداف الاستراتيجية بأولويات العمل من أجل إلقاء نظرة بعيدة المدى على الأولويات المؤسسية، بناء وإيصال رؤية مشتركة مع الآخرين وإلزامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 2- **إدارة التغيير** وهي القدرة على قيادة التغيير بفعالية داخل الإدارات أو على مستوى المؤسسة بأكملها وذلك من خلال تحدي الوضع الراهن، والتواصل الفعال مع المستفيدين بشأن الحاجة إلى التغيير، وفهم مرونة المؤسسة للتكيف، ودفع الخبرات نحو إدارة أنشطة التغيير بنجاح.
- 3- **قيادة الأفراد** وهي القدرة على قيادة الأفراد بتطوير قدراتهم الوظيفية، وتفويض المهام والمسؤوليات المناسبة ومنح التقدير الإيجابي من أجل إشراك وتمكين الأفراد والفرق وتوفير بيئة يستطيع الموظفون من خلالها تحقيق كل طاقاتهم وإمكاناتهم.
- 4- **إدارة الموارد** وهي القدرة على إدارة الموارد المؤسسية بفعالية مثل الأفراد والأموال وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المؤسسية من أجل تحقيق الغايات والاستراتيجيات المؤسسية بفعالية وتقديم خدمات ناجحة وفعالة للمستفيدين من حيث التكلفة.

5- **تحقيق النتائج** وهي القدرة على تحقيق نتائج إيجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.

6- **تلبية خدمة العميل** وهي القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.

7- **المهنية (الاحترافية)** وهي القدرة على العمل باحترافية من خلال إنجاز العمل المكلف به، واحترام الوقت وساعات العمل بفعالية، وتقبل المساءلة عن النتائج، وتنفيذ السياسات والإجراءات التنظيمية باستمرار، والتحلي بالأمانة والصدق، ومواجهة المشاكل وحلها في النهاية، ويظهر الالتزام بتحقيق النجاح للمؤسسة بإنجاز المهام والواجبات بدون تأخير، وإلهام الآخرين من خلال إظهار سلوكيات إيجابية.

8- **التعاون والعمل الجماعي** وتتجلى في القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات، والتعاون مع أعضاء الفريق وإدارة المنازعات بفعالية، وضمان توجيه فعال للفريق من أجل العمل بشكل ودي وفعال لتحقيق الأهداف المشتركة.

9- **تطوير الذات** وهو القدرة على تطوير واكتساب المهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة، والتمتع بمهارات التواصل والتعامل مع الآخرين بفعالية والقابلية للتعلم المستمر من أجل النمو مهنيًا في المؤسسة والتكيف مع مختلف السيناريوهات ذات الصلة بالوظيفة.

تصنيف مستويات الوظائف في الخدمة المدنية بحسب نظام إدارة الأداء الوظيفي (أداء)

المستوى المؤسسي	مستوى القدرة	التعريف	أمثلة
وظائف الإدارة العليا	8	الوكلاء المساعدين ومن في حكمهم بالدرجة الخامسة والسادسة التنفيذية.	وكيل وزارة مساعد ومن في حكمهم
	7	وظائف مدراء الإدارات ومن في حكمهم بالدرجة التنفيذية الرابعة.	مدير إدارة
الوظائف الإشرافية التنفيذية	6	الوظائف الإشرافية بالدرجات التنفيذية (أو ما يعادلها في المجموعات الأخرى)، وتتولى الإشراف على وحدات تنظيمية بمستوى قسم، وتكون عادة بالدرجة الثانية أو الثالثة التنفيذية.	رئيس قسم
	5	الوظائف الإشرافية بالدرجات التنفيذية (أو ما يعادلها في المجموعات الأخرى)، وتتولى الإشراف على وحدات تنظيمية بمستوى مجموعة أو وحدة، أي أقل من مستوى قسم، وتكون عادة بالدرجة الأولى أو الدرجة الثانية التنفيذية.	رئيس مجموعة - رئيس وحدة - رئيس مشاريع
الوظائف الإشرافية الإدارية	4	الوظائف الإشرافية الفنية والإدارية التي تشرف على المستوى (3)، ولا تزيد عن مستوى الدرجة العاشرة العمومية.	مشرف عام - ملاحظ عام
	3	المستوى الأول من الوظائف الإشرافية الفنية (أدنى مستوى من الوظائف الإشرافية) والتي تشرف مباشرة على عدد من الوظائف بالمستوى (1) أو المستوى (2)، أو التي تشرف على عدد من الوظائف المساندة أو المهنية أو الحرفية.	مشرف - ملاحظ
وظائف المهنيين	2	وظائف الأخصائيين الأوائل والمحليين الأوائل التي تؤدي الأعمال الأكثر صعوبة وتعقيداً ومسؤولية، وتشارك في تدريب وإرشاد الوظائف في المستوى (1).	معلم أول - باحث أول - مهندس أول - أخصائي إعلام أول - محاسب أول - فني هندسة أول - فني حاسب آلي أول.

المعلم - باحث - أخصائي إدارة أداء - مهندس - صيدلي - أخصائي إعلام - محاسب - فني حاسب آلي - فني هندسة.	الوظائف التي تتولى إنجاز الأعمال الأساسية (Core) في التنظيمات المختلفة، وهي وظائف الأخصائيين والفنيين التي تتميز بالاستقلالية وتتطلب مستوى أكاديمياً بمستوى لا يقل عن مستوى الدبلوم المشارك أو البكالوريوس.	1	
--	---	---	--

ملاحظات عامة:

- 1- الوظائف المساندة غير مشمولة في الجدول أعلاه، ويتم تقييمها بناءً على معايير خاصة تتناسب مع طبيعة عملها في النظام، وهي الوظائف التي تؤدي مهام ومسؤوليات غير رئيسية في التنظيم، مثل وظائف السكرتارية والسواق والمنسقين وأخصائي المعلومات ووظائف الفنيين الأخرى التي تكون عادة بالدرجة السادسة والسابعة العمومية.
- 2- تعتبر وظائف (مستشار/خبير) من الوظائف المساندة بشكل عام، نظراً لطبيعة مهامها ومسؤولياتها، إلا أنه يمكن اعتبارها من الوظائف الخاضعة للتقييم بالمستويات 6 و 7 بحسب تبعيتها لوظائف مدير ووكيل مساعد ووكيل على التوالي، في حال كان لها دور إشرافي على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالجهة.

يكون لكل قدرة 4 مستويات من الكفاءة: من المستوى "التمهيدي" إلى "الإتقان"

المستويات	تعريف المستوى	الإثبات / الإظهار
المستوى الأول تمهيدي	إمكانية إثبات فهم أساسي من المبادئ والعمليات الرئيسية فيما يتعلق بالقدرة المحددة، وإمكانية تطبيق القدرة في المهام المشتركة أو المتكررة.	الانفتاح على الأفكار الجديدة
المستوى الثاني المتوسط	إمكانية تطبيق المعرفة والفهم للمبادئ والعمليات الرئيسية فيما يتعلق بالقدرة المحددة، وإمكانية صياغة الأسئلة ذات الصلة لتفسير الأدلة من وجهات نظر مختلفة، ويلتمس التوجيه في الحالات غير الواضحة والصعبة.	يأتي بأفكار جديدة
المستوى الثالث المتقدم	إمكانية إثبات معرفة متعمقة لمبادئ وممارسات القدرة المحددة، ويطور ويستخدم الإرشادات لتحديد أولويات القضايا والاختيار من بين عدة خيارات، ويقر ويفسر حدود الحلول المقترحة.	يشجع الإبداع
المستوى الرابع الإتقان	إمكانية تقديم الخبرات في جميع القدرات المطلوبة، وتطبيقها لتقديم النتائج الرئيسية باستمرار، ويتمتع بمستوى عال من الإمكانية على إدخال التقنيات والمعارف والتكنولوجيا الجديدة ذات الصلة للآخرين.	يلهم الإبداع

تحديد القدرات في مختلف المستويات المؤسسية

مستويات الكفاءة للقدرة				مستوى القدرة	المستويات المؤسسية
الابتقان	المتقدم	المتوسط	التمهيدي		
- النظرة الاستراتيجية - إدارة التغيير - قيادة الأفراد - إدارة الموارد - تحقيق النتائج - تلبية خدمة العميل				8	وظائف الإدارة العليا
- إدارة الموارد - تحقيق النتائج - تلبية خدمة العميل	- النظرة الاستراتيجية - إدارة التغيير - قيادة الأفراد			7	
	- إدارة الموارد - تحقيق النتائج - تلبية خدمة العميل	- النظرة الاستراتيجية - إدارة التغيير - قيادة الأفراد		6	الوظائف الإشرافية التنفيذية
	- إدارة الموارد - تحقيق النتائج - تلبية خدمة العميل		- النظرة الاستراتيجية - إدارة التغيير - قيادة الأفراد	5	
- المهنية - التعاون والعمل الجماعي - تطوير الذات	- إدارة الموارد - تحقيق النتائج - تلبية خدمة العميل			4	الوظائف الإشرافية الإدارية
	- المهنية - التعاون والعمل الجماعي - تطوير الذات	- إدارة الموارد - تحقيق النتائج - تلبية خدمة العميل		3	
		- المهنية - التعاون والعمل الجماعي - تطوير الذات - إدارة الموارد - تحقيق النتائج - تلبية خدمة العميل		2	وظائف المهنيين
			- المهنية - التعاون والعمل الجماعي - تطوير الذات - إدارة الموارد - تحقيق النتائج - تلبية خدمة العميل	1	

تعريف القدرات

يكون الوصف السلوكي للقدرات للمستويات الثمانية الآتية:

- 1- المستوى الأول - وظائف المهنيون.
- 2- المستوى الثاني - وظائف المهنيون.
- 3- المستوى الثالث - الوظائف الإشرافية الإدارية.
- 4- المستوى الرابع - الوظائف الإشرافية الإدارية.
- 5- المستوى الخامس - الوظائف الإشرافية التنفيذية.
- 6- المستوى السادس - الوظائف الإشرافية التنفيذية.
- 7- المستوى السابع - وظائف الإدارة العليا.
- 8- المستوى الثامن - وظائف الإدارة العليا.

المستوى الأول - وظائف المهنيون

القدرات السلوكية

1- تطوير الذات	2- التعاون والعمل الجماعي	3- المهنية
التعريف: القدرة على تطوير واكتساب المهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة، والتمتع بمهارات التواصل والتعامل مع الآخرين بفعالية والقابلية للتعليم المستمر من أجل النمو مهنياً في المؤسسة والتكيف مع مختلف السيناريوهات ذات الصلة بالوظيفة.	التعريف: القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات، والتعاون مع أعضاء الفريق وإدارة المنازعات بفعالية، وضمان توجيه فعال للفريق من أجل العمل بشكل ودي وفعال ضمن الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	التعريف: القدرة على العمل باحترافية من خلال إنجاز العمل المكلف به، واحترام الوقت وساعات العمل بفعالية، وتقبل المساءلة عن النتائج، تنفيذ السياسات والإجراءات التنظيمية باستمرار، والتحلي بالأمانة والصدق، ومواجهة المشاكل وحلها في النهاية، ويُظهر الالتزام بتحقيق النجاح للمؤسسة بإنجاز المهام والواجبات بدون تأخير، وإلهام الآخرين من خلال سلوكيات إيجابية.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يتقبل الملاحظات عن نقاط القوة والقيود وكيف يُنظر إليه من قبل الآخرين. - قادر على التواصل باحترافية ويتعامل بفعالية مع النظراء وأصحاب المصلحة في العمل. - يستخدم مصادر متعددة للمعلومات والبيانات لمعالجة المشاكل ولاتخاذ القرارات.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يتعاون مع أعضاء الفريق بإظهار تعاطفه واحترامه. - يقدم المساعدة من خلال تبادل المعلومات ودعم الآخرين لبناء أو المحافظة على علاقات جيدة معهم. - يسعى إلى فرص للعمل مع أعضاء الفريق بشكل إيجابي.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يفهم الأدوار والمسؤوليات ويقدم النتائج المتوقعة. - يتقيد بوضوح بمعايير وأنظمة المؤسسة. - يتخذ الإجراءات اللازمة عند ارتكابه الأخطاء ويعيد تركيز جهوده عند الاقتضاء.

- يظهر الأمانة والالتزام بالتنفيذ الفعال بقيم المؤسسة وبالمواعيد المحددة وساعات العمل.	- يتجنب الصراعات بإظهار حساسية واحترام تجاه وجهات نظر وآراء الآخرين.	- يتعلم من المخرجات والمواد المتعلقة بالعمل ويقدمها بنجاح بطريقة واضحة وموجزة ومجدية.
6- إدارة الموارد	5- تحقيق النتائج	4- تلبية خدمة العميل
التعريف: القدرة على إدارة وزيادة الموارد المؤسسية بفعالية مثل الأفراد والأموال وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المؤسسية من أجل تحقيق الغايات والاستراتيجيات المؤسسية بفعالية، وتقديم خدمات ناجحة وفعالة للمستخدمين من حيث التكلفة.	التعريف: القدرة على تقديم نتائج ايجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.	التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.

مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية
- يضمن توفر المصادر المطلوبة لتأدية الأنشطة المخطط لها في المؤسسة. - يضع ويطور ميزانية الإدارة لضمان برامج فعالة من حيث التكلفة. - يتابع الخطط الموضوعة لإدارة الموارد لضمان التوافق مع الأهداف المؤسسية.	- يناقش سير وأداء العمل ويعطي تغذية راجعة فعالة للفريق. - ينفذ خطط وأهداف الإدارة لتحقيق نتائج العمل الضرورية. - يتابع المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء والإنتاجية. - يضع معايير الأداء ويرصد سير تقدم الفرق ويضمن توافق النتائج مع الجودة والأطر الزمنية الموضوعة.	- يستعرض قدرته لتوسيع نطاق تواصله مع العملاء بشكل مستمر. - يبادر في تطوير سياسات وإجراءات جديدة والتي ينتج عنها تحسين خدمة العملاء. - يطلب التغذية الراجعة من العملاء لضمان رضاهم ويتبادل النتائج من أجل اتخاذ اجراء فوري. - يرصد أنشطة تقديم الخدمات من أجل تحقيق أهداف إدارته.

المستوى الثاني - وظائف المهنيون

القدرات السلوكية

1- تطوير الذات	2- التعاون والعمل الجماعي	3- المهنية
التعريف: القدرة على تطوير واكتساب المهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة، والتمتع بمهارات التواصل والتعامل مع الآخرين بفعالية والقابلية للتعلم المستمر من أجل النمو مهنيًا في المؤسسة والتكيف مع مختلف السيناريوهات ذات الصلة بالوظيفة.	التعريف: القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات، والتعاون مع أعضاء الفريق وإدارة المنازعات بفعالية، وضمان توجيه فعال للفريق من أجل العمل بشكل ودي وفعال ضمن الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	التعريف: القدرة على العمل باحترافية من خلال إنجاز العمل المكلف به، واحترام الوقت وساعات العمل بفعالية، تقبل المساءلة عن النتائج، وتنفيذ السياسات والاجراءات التنظيمية باستمرار، والتحلي بالأمانة والصدق، ومواجهة المشاكل وحلها في النهاية، ويُظهر الالتزام بتحقيق النجاح للمؤسسة بإنجاز المهام والواجبات بدون تأخير، وإلهام الآخرين من خلال سلوكيات إيجابية.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يدرك بفعالية نقاط القوة ومجالات التطوير والتطلعات المهنية الخاصة به. - يوصل الرسائل بدقة وقادر على إدارة المناقشات مع الأفراد أو المجموعات الصغيرة. - يعالج القضايا ويتخذ القرارات بسهولة وبدقة.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يتعاون مع كافة أعضاء الفريق من خلال استماعه الجيد وتقديمه التغذية الراجعة البناءة لأفكار أعضاء الفريق الآخرين. - يتبادل المعلومات حسب الاقتضاء ويبقي الآخرين على علم بآخر المستجدات.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يبدي الالتزام والإخلاص عند أداء مهام عمله. - يتفهم ويتقيد بالسياسات والإجراءات. - يتحمل مسؤولية شخصية لمهامه ومهام الوحدة حيثما ينطبق ذلك. - يقبل ويتقيد باستمرار بقيم المؤسسة وبالمواعيد

المحددة وبساعات العمل المتوقعة.	- يبادر بأنشطة لتحسين وبناء توجه ايجابي ضمن أعضاء الفريق. - يتعامل مع الخلافات من خلال إعطائه تغذية راجعة صادقة وبناءة لأعضاء الفريق.	- يتقن بنجاح القدرات المتعلقة بالعمل ويحقق مخرجات العمل بفعالية أكثر وبصفة مستمرة.
6- إدارة الموارد	5- تحقيق النتائج	4- تلبية خدمة العميل
التعريف: القدرة على إدارة وزيادة الموارد المؤسسية بفعالية مثل الأفراد والأموال وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المؤسسية من أجل تحقيق الغايات والاستراتيجيات المؤسسية بفعالية وتقديم خدمات ناجحة وفعالة للمستخدمين من حيث التكلفة.	التعريف: القدرة على تقديم نتائج ايجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.	التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يقوم بتحديد الموارد المتوفرة والمطلوبة لأداء العمل ويتأكد من استخدامها بشكل فعال وفاعل وآمن. - يطور خطط عمل فعالة من حيث التكلفة والتي تحقق أكبر العوائد لاستثمارات أنشطة العمل.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يناقش سير وأداء العمل ويعطي تغذية راجعة فعالة للفريق. - ينفذ خطط وأهداف الإدارة لتحقيق نتائج العمل الضرورية.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يبني ويطور استراتيجيات التواصل بشكل مستمر. - يبني تفهماً لاحتياجات ومتطلبات العملاء ويظهر اهتماماً حقيقياً بقيم العملاء. - يتواصل مع العملاء لمعالجة مشاكلهم ويبادر بالمناقشة

- يضع الأولويات ويخطط أساليب العمل بشكل يساهم في تحقيق أهداف الإدارة.	- يتابع المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء والإنتاجية. - يضع معايير الأداء ويرصد سير تقدم الفرق ويضمن توافق النتائج مع الجودة والأطر الزمنية الموضوعة.	لتشجيعهم على المشاركة ويستمع لأرائهم. - لديه معرفة وفهماً عميقاً لنوع الخدمة المطلوبة من قبل عميل معين.
--	--	---

المستوى الثالث - الوظائف الإشرافية الإدارية

القدرات السلوكية

1- تطوير الذات	2- التعاون والعمل الجماعي	3- المهنية
التعريف: وهو القدرة على تطوير واكتساب المهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة، والتمتع بمهارات التواصل والتعامل مع الآخرين بفعالية والقابلية للتعلم المستمر من أجل النمو مهنيًا في المؤسسة والتكيف مع مختلف السيناريوهات ذات الصلة بالوظيفة.	التعريف: القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات، والتعاون مع أعضاء الفريق وإدارة المنازعات بفعالية، وضمان توجيه فعال للفريق من أجل العمل بشكل ودي وفعال ضمن الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	التعريف: القدرة على العمل باحترافية من خلال انجازه العمل المكلف به، احترام الوقت وساعات العمل بفعالية، تقبل المساءلة عن النتائج، تنفيذ السياسات والاجراءات التنظيمية باستمرار، التحلي بالأمانة والصدق، مواجهة المشاكل وحلها في النهاية، يظهر الالتزام بتحقيق النجاح للمؤسسة بإنجاز المهام والواجبات بدون تأخير، وإلهام الآخرين من خلال سلوكيات إيجابية.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يضع أهدافاً للتطوير الشخصي وخططاً واقعية للتطوير المهني. - يوصل رسائل معقدة ويدير بإتقان الجمهور الداخلي والخارجي في مناقشة المواضيع الصعبة.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - ينشر التعاون بحيوية بين الأفراد ذوي خلفيات متنوعة في أنشطة الفريق. - يقوم بتطوير وإدارة طرق لأعضاء الفريق لإعطاء وتبادل المعلومات. - يوائم توجه وجهود وأهداف الفريق في تنفيذ	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يتقن الأدوار المسندة إليه بنجاح ويقدم نتائج فائقة باستمرار. - يعمل بموجب اللوائح والقواعد التنظيمية. - يتقبل المسؤولية عن النتائج الإيجابية أو السلبية لعمله ولعمل الفرق.

- يستعرض مهارات عالية في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات. - يتقبل ويستفيد من المهام/المشاريع الجديدة لتطوير مهارات وقدرات وظيفية جديدة وعلى مستوى أعلى.	- يستعرض مهارات عالية في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات. - يتقبل ويستفيد من المهام/المشاريع الجديدة لتطوير مهارات وقدرات وظيفية جديدة وعلى مستوى أعلى.	- يستعرض مهارات عالية في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات. - يتقبل ويستفيد من المهام/المشاريع الجديدة لتطوير مهارات وقدرات وظيفية جديدة وعلى مستوى أعلى.
4- تلبية خدمة العميل	5- تحقيق النتائج	6- إدارة الموارد
التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.	التعريف: القدرة على تقديم نتائج ايجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.	التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - ينقي ويطور استراتيجيات التواصل بشكل مستمر. - يبدي تفهماً لاحتياجات ومتطلبات العملاء ويظهر اهتماماً حقيقياً بقيم العملاء. - يتواصل مع العملاء لمعالجة مشاكلهم ويبادر بالمناقشة	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يناقش سير وأداء العمل ويعطي تغذية راجعة فعالة للفريق. - ينفذ خطط وأهداف الإدارة لتحقيق نتائج العمل الضرورية.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يقوم بتحديد الموارد المتوفرة والمطلوبة لأداء العمل ويتأكد من استخدامها بشكل فعال وفاعل وآمن. - يطور خطط عمل فعالة من حيث التكلفة والتي

تحقق أكبر العوائد لاستثمارات أنشطة العمل. - يضع الأولويات ويخطط أساليب العمل بشكل يساهم في تحقيق أهداف الإدارة.	- يتابع المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء والإنتاجية. - يضع معايير الأداء ويرصد سير تقدم الفرق ويضمن توافق النتائج مع الجودة والأطر الزمنية الموضوعية.	لتشجيعهم على المشاركة ويستمتع لأرائهم. - لديه معرفة وفهماً عميقاً لنوع الخدمة المطلوبة من قبل عميل معين.
---	---	--

المستوى الرابع - الوظائف الإشرافية الإدارية

القدرات السلوكية

1- تطوير الذات	2- التعاون والعمل الجماعي	3- المهنية
التعريف: القدرة على تطوير واكتساب المهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة، والتمتع بمهارات التواصل والتعامل مع الآخرين بفعالية والقابلية للتعلم المستمر من أجل النمو مهنيًا في المؤسسة والتكيف مع مختلف السيناريوهات ذات الصلة بالوظيفة.	التعريف: القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات، والتعاون مع أعضاء الفريق وإدارة المنازعات بفعالية، وضمان توجيه فعال للفريق من أجل العمل بشكل ودي وفعال ضمن الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	التعريف: القدرة على العمل باحترافية من خلال إنجازه العمل المكلف به، احترام الوقت وساعات العمل بفعالية، تقبل المساءلة عن النتائج، تنفيذ السياسات والإجراءات التنظيمية باستمرار، التحلي بالأمانة والصدق، مواجهة المشاكل وحلها في النهاية، يظهر الالتزام بتحقيق النجاح للمؤسسة بإنجاز المهام والواجبات بدون تأخير، والهام الآخرين من خلال سلوكيات إيجابية.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يطبق ما تعلمه من تجاربه وتجارب الآخرين فيما يتعلق بالنجاحات والأخطاء والإخفاقات لغرض تطوير القدرات الجماعية والمؤسسية. - يشجع التبادل الشفاف والصريح للأفكار والآراء ويساعد الآخرين على التواصل والعمل بفاعلية.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يشجع ويحافظ على أجواء التعاون ضمن الفريق. - يشجع ويسهل عملية تبادل المعلومات والمهارات والقدرات الفنية عبر فرق العمل. - يسهل توجه الفريق من خلال تنظيم فرق مشتركة عبر الوظائف والإدارات	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يوفر بيئة تشجع المسؤولية والمساءلة على كافة المستويات. - يطور ويضع سياسات وإجراءات مؤسسية فعالة. - يتحمل جميع مسؤولياته ويفي بالتزاماته. - يقود القيم المؤسسية والتوقيت والالتزامات فيما يتعلق

بساعات العمل المتوقعة على الصعيدين الداخلي والخارجي.	- يتعرف على مصادر الخلاف ويتخذ خطوات مبكرة لمعالجة المشاكل.	- يدير مناقشات جماعية عالية المستوى وجلسات حل المشاكل للتوصل إلى نتائج ناجحة. - يسعى إلى ويبيدي اهتماماً في تقبل أدوار ومسؤوليات أعلى وأكثر صعوبة.
6- إدارة الموارد	5- تحقيق النتائج	4- تلبية خدمة العميل
التعريف: القدرة على إدارة وزيادة الموارد المؤسسية بفعالية مثل الأفراد والأموال وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المؤسسية من أجل تحقيق الغايات والاستراتيجيات المؤسسية بفعالية وتقديم خدمات ناجحة وفعالة للمستخدمين من حيث التكلفة.	التعريف: القدرة على تقديم نتائج ايجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.	التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يتأكد من توفر الموارد المطلوبة لأداء الأنشطة المخططة لها في المؤسسة. - يضع ويطور ميزانية الإدارة لضمان برامج فعالة من حيث التكلفة. - يرصد الخطط الموضوعية لإدارة الموارد للتأكد من	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يناقش تقدم سير العمل والأداء ويعطي تغذية راجعة للفريق. - ينفذ خطط وأهداف الإدارة من أجل الحصول على نتائج العمل الضرورية.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يبدي القدرة على توسيع نطاق شبكات التواصل مع العملاء باستمرار. - يبادر في تطوير سياسات وإجراءات جديدة ينتج عنها تحسين خدمات العملاء. - يطلب التغذية الراجعة من العملاء لضمان رضاهم

مواءمتها مع الأهداف المؤسسية.	- يتابع المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء والإنتاجية. - يضع معايير الأداء ويتابع تقدم الفريق ويتأكد من توافق النتائج مع مستويات الجودة والأطر الزمنية الموضوعة.	ويشارك النتائج من أجل اتخاذ إجراءات فورية. - يتابع أنشطة تقديم الخدمات من أجل تحقيق أهداف الإدارة.
--	---	---

المستوى الخامس - الوظائف الإشرافية التنفيذية

القدرات السلوكية

1- تلبية خدمة العميل	2- تحقيق النتائج	3- إدارة الموارد
التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.	التعريف: القدرة على تقديم نتائج إيجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.	التعريف: القدرة على إدارة الموارد المؤسسية بفعالية مثل الأفراد والأموال وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المؤسسية من أجل تحقيق الغايات والاستراتيجيات المؤسسية بفعالية وتقديم خدمات ناجحة وفعالة للمستخدمين من حيث التكلفة.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يبدي القدرة على توسيع نطاق شبكات التواصل مع العملاء بشكل مستمر. - يبادر بتطوير سياسات وإجراءات جديدة ينتج عنها تحسين خدمة العملاء. - يطلب التغذية الراجعة من العملاء لضمان رضاهم ويشارك النتائج من أجل اتخاذ إجراءات فورية.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يناقش تقدم سير العمل والأداء ويعطي تغذية راجعة فعالة للفريق. - ينفذ خطط وأهداف الإدارة من أجل الحصول على نتائج العمل الضرورية. - يتابع المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء والإنتاجية. - يضع معايير الأداء ويتابع تقدم الفريق ويتأكد من	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يتأكد من توفر الموارد المطلوبة لأداء الأنشطة المخطط لها في المؤسسة. - يضع ويطور ميزانية الإدارة لضمان برامج فعالة من حيث التكلفة. - يرصد الخطط الموضوعية لإدارة الموارد للتأكد من مواءمتها مع الأهداف المؤسسية.

يتابع أنشطة تقديم الخدمات من أجل تحقيق أهداف الإدارة.	توافق النتائج مع مستويات الجودة والأطر الزمنية.	
---	---	--

القدرات القيادية

4- قيادة الأفراد	5- إدارة التغيير	6- النظرة الإستراتيجية
التعريف: القدرة على قيادة الأفراد بتطوير قدراتهم الوظيفية، تفويض المهام والمسؤوليات المناسبة ومنح التقدير الإيجابي من أجل إشراك وتمكين الأفراد والفرق وتوفير بيئة يستطيع الموظفون من خلالها تحقيق كل طاقاتهم وإمكاناتهم.	التعريف: القدرة على قيادة التغيير بفعالية داخل الإدارات أو على مستوى المؤسسة بأكملها وذلك من خلال تحدي الوضع الراهن، والتواصل الفعال مع المستفيدين بشأن الحاجة إلى التغيير، وفهم مرونة المؤسسة للتكيف مع ودفع الخبرات نحو إدارة أنشطة التغيير بنجاح.	التعريف: القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وربط الأهداف الإستراتيجية بأولويات العمل من أجل إلقاء نظرة بعيدة المدى على الأولويات المؤسسية، بناء وإيصال رؤية مشتركة مع الآخرين وإلهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يستعرض ويتبادل المعلومات والخبرات الوظيفية مع الآخرين لتطوير الأداء الفردي. - يسند المسؤوليات إلى أعضاء الفريق بشكل عادل ويوضح أدوار ومسئوليات كل فرد في الفريق.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يناقش الحاجة إلى تغيير السياسات او العمليات ضمن فريقه. - يحيط أصحاب المصلحة علماً بعمليات وآثار ومبررات التغيير. - يوضح للنظرء الفرص والتبعات الكامنة للتغييرات المقترحة.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يفهم رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة/ الإدارة ويترجمها من خلال القرارات اليومية. - يحدد القضايا والاتجاهات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على رؤية المؤسسة. - يطبق فهمه الواسع النطاق للعمل لتحسين أداء وعمليات الفريق/ الإدارة.

- يحدد أولويات العمل بما يتماشى مع أهداف العمل/الإدارة.	- ينفذ أو يدعم مختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة التغيير مثل التواصل، والتعليم، وتطوير الفريق، والتدريب.	- يحدد نقاط قوة أعضاء الفريق من خلال تفويض المهام بشكل فعال. - يساعد أعضاء الفريق في تحديد خططهم التطويرية ويدعم تنفيذ هذه الخطط بشكل ايجابي.
--	---	---

المستوى السادس - الوظائف الإشرافية التنفيذية

القدرات السلوكية

1- تلبية خدمة العميل	2- تحقيق النتائج	3- إدارة الموارد
التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.	التعريف: القدرة على تقديم نتائج إيجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.	التعريف: القدرة على إدارة الموارد المؤسسية بفعالية مثل الأفراد والأموال وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المؤسسية من أجل تحقيق الغايات والاستراتيجيات المؤسسية بفعالية وتقديم خدمات ناجحة وفعالة للمستخدمين من حيث التكلفة.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يبدي القدرة على توسيع نطاق شبكات التواصل مع العملاء بشكل مستمر. - يبادر في تطوير سياسات وإجراءات جديدة ينتج عنها تحسين خدمة العملاء. - يطلب التغذية الراجعة من العملاء لضمان رضاهم ويشارك النتائج من أجل اتخاذ إجراءات فورية.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يناقش تقدم سير العمل والأداء ويعطي تغذية راجعة فعالة للفريق. - ينفذ خطط وأهداف الإدارة من أجل الحصول على نتائج العمل الضرورية. - يتابع المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء والإنتاجية. - يضع معايير الأداء ويتابع تقدم الفريق ويتأكد من	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يتأكد من توفر الموارد المطلوبة لأداء الأنشطة المخطط لها في المؤسسة. - يضع ويطور ميزانية الإدارة لضمان برامج فعالة من حيث التكلفة. - يرصد الخطط الموضوعة لإدارة الموارد للتأكد من مواءمتها مع الأهداف المؤسسية.

يتابع أنشطة تقديم الخدمات من أجل تحقيق أهداف الإدارة.	توافق النتائج مع مستويات الجودة والأطر الزمنية.
---	---

القدرات القيادية

4- قيادة الأفراد	5- إدارة التغيير	6- النظرة الاستراتيجية
التعريف: القدرة على قيادة الأفراد بتطوير قدراتهم الوظيفية، تفويض المهام والمسؤوليات المناسبة ومنح التقدير الإيجابي من أجل إشراك وتمكين الأفراد والفرق وتوفير بيئة يستطيع الموظفون من خلالها تحقيق كل طاقاتهم وإمكاناتهم.	التعريف: القدرة على قيادة التغيير بفعالية داخل الإدارات أو على مستوى المؤسسة بأكملها وذلك من خلال تحدي الوضع الراهن، والتواصل الفعال مع المستفيدين بشأن الحاجة إلى التغيير، وفهم مرونة المؤسسة للتكيف مع ودفع الخبرات نحو إدارة أنشطة التغيير بنجاح.	التعريف: القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وربط الأهداف الاستراتيجية بأولويات العمل من أجل إلقاء نظرة بعيدة المدى على الأولويات المؤسسية، بناء وإيصال رؤية مشتركة مع الآخرين وإلهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يوجه النظراء من خلال تبادل المعلومات الوظيفية والمؤسسية معهم. - يسند المسؤوليات إلى الموظفين الأقل خبرة لتحسين مهاراتهم عبر وسائل التمكين. - يفوض بفعالية ويضع أهدافاً صعبة لمساعدة المرؤوسين وأعضاء الفريق في اكتساب	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - ينفذ أفكار جديدة ويدعم أعضاء الفريق لتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير. - يقوم بتوصيل الوقائع والمبررات لإحداث التغيير ويضع الاستراتيجيات لإدارتها. - يساعد أصحاب المصلحة على تطوير فهم واضح	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يعتمد نظرة مؤسسية متوسطة المدى ويقوم بتحليل الفرص والتحديات من منظور أوسع. - يركز على التحسين البعيد المدى للعمليات والإجراءات ضمن إدارته. - يظهر فهماً لكيفية مواءمة السياسات المختلفة للمؤسسة مع بيئتها.

مهارات جديدة وزيادة قدراتهم. - يرصد أداء الأفراد ويوصي باتخاذ إجراءات لتضييق أو إغلاق فجوة أدائهم.	للتأثير الذي يحدثه التغيير على المؤسسة. - يقوم بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات داخلياً للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.	- يظهر مقدراته لتنفيذ السياسات المؤسسية من أجل تحقيق الأهداف الإدارية.
--	--	---

المستوى السابع - وظائف الإدارة العليا

القدرات السلوكية

1- تلبية خدمة العميل	2- تحقيق النتائج	3- إدارة الموارد
التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.	التعريف: القدرة على تقديم نتائج إيجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.	التعريف: القدرة على إدارة الموارد المؤسسية بفعالية مثل الأفراد والأموال وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المؤسسية من أجل تحقيق الغايات والاستراتيجيات المؤسسية بفعالية وتقديم خدمات ناجحة وفعالة للمستخدمين من حيث التكلفة.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يساهم في بناء وتعزيز ثقافة قيمة العميل ضمن وحدة العمل. - يقيم الفرص الجديدة لتطوير المبادرات وبناء العلاقات مع العملاء بشكل استراتيجي ومنظم. - يقوم بتطوير واستدامة علاقات التواصل البناء مع العملاء الداخليين والخارجيين.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يقوم برصد الأداء المؤسسي والنتائج مقابل الأهداف الاستراتيجية ويتأكد من التركيز على الأولويات الرئيسية. - يعطي تغذية راجعة لجهاز الخدمة المدنية بخصوص وضع أهداف وغايات الإدارة. - يتابع تنفيذ استراتيجيات التنظيم لضمان تحقيق نتائج ناجحة.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يضمن مواءمة الموارد المتوفرة مع التخطيط المالي الاستراتيجي وأهداف ورؤية وقيم المؤسسة. - يقود ويدير بشكل استراتيجي الموارد المتوفرة عبر المؤسسة ووضعا في الاعتبار الطلبات والأولويات والأمور المستقبلية. - يخطط ويشرف على ويدر ويفوض السلطات

المسؤوليات فيما يتعلق بالميزانيات والمصروفات.	- يشارك إدارات جهاز الخدمة المدنية وأصحاب المصلحة في وضع وتطوير الأهداف والرؤية المؤسسية.	- يحدد كيفية تغيير أو تحسين تقديم الخدمة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
---	---	---

القدرات القيادية

4- قيادة الأفراد	5- إدارة التغيير	6- النظرة الإستراتيجية
التعريف: القدرة على قيادة الأفراد بتطوير قدراتهم الوظيفية، تفويض المهام والمسؤوليات المناسبة ومنح التقدير الإيجابي من أجل إشراك وتمكين الأفراد والفرق وتوفير بيئة يستطيع الموظفون من خلالها تحقيق كل طاقاتهم وإمكاناتهم.	التعريف: القدرة على قيادة التغيير بفعالية داخل الإدارات أو على مستوى المؤسسة بأكملها وذلك من خلال تحدي الوضع الراهن، والتواصل الفعال مع المستفيدين بشأن الحاجة إلى التغيير، وفهم مرونة المؤسسة للتكيف مع ودفع الخبرات نحو إدارة أنشطة التغيير بنجاح.	التعريف: القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وربط الأهداف الاستراتيجية بأولويات العمل من أجل إلقاء نظرة بعيدة المدى على الأولويات المؤسسية، بناء وإيصال رؤية مشتركة مع الآخرين وإلهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يوجد الفرص باستمرار لتطوير قدرات الأفراد ضمن فريق عملهم وعبر التنظيم. - يقود عملية التمكين لكافة أعضاء الفريق من أجل تطوير مهاراتهم وتسهيل نموهم الوظيفي. - ينشر ثقافة التنظيم اللامركزي التي تتسم	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يطبق مبادرات التغيير ويؤدي التزاماً شخصياً رفيعاً لتحقيق غايات التغيير. - يقوم بلورة رؤية واضحة وملزمة للتغيير ويقوم بإحاطة الآخرين علماً بفوائد وأسباب التغيير على امتداد التنظيم.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يبدي فهماً جيداً للتوجهات الموضوعة للعوامل الخارجية والاتجاهات ولكيفية إمكانية تأثير التغيير في التنظيم. - يحيط أعضاء الفريق علماً برؤية التنظيم ويساعدهم على فهم مساهماتهم في

وضع/ تحقيق الاستراتيجية العامة للتنظيم. - يعيد تصميم هيكله و/أو عمليات المؤسسة/ الإدارة أو لتحقيق الأهداف بعيدة المدى بشكل أفضل. - يقوم بمواءمة السياسات المؤسسية من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة.	- يتوقع المقاومة الكامنة للتغيير ويقوم بتنفيذ نهج لمعالجة المسائل المتعلقة بمقاومة التغيير . - يقود الإدارة بكل حيوية ونشاط نحو تحقيق أهداف موضوعه حديثاً.	بتشجيع التفويض على كافة المستويات الوظيفية. - يوجد ويطبق نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية من أجل تحفيز الموظفين لتحقيق النتائج.
---	--	---

المستوى الثامن - وظائف الإدارة العليا

القدرات السلوكية

1- تلبية خدمة العميل	2- تحقيق النتائج	3- إدارة الموارد
التعريف: القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال أخذ المبادرة وتقدير آراء العملاء والتواصل معهم واتخاذ الإجراء اللازم لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.	التعريف: القدرة على تقديم نتائج إيجابية باستمرار من خلال كفاءة التخطيط، ومتابعة ومراقبة الأنشطة، وطلب التغذية الراجعة من المستفيدين بصفة مستمرة من أجل تحقيق الغايات المرغوبة، والحفاظ على التركيز وتحسين النتائج والتأكد من تماشي جميع الأنشطة مع الأهداف المخططة لها.	التعريف: القدرة على إدارة الموارد المؤسسية بفعالية مثل الأفراد والأموال وذلك وفقاً للسياسات والإجراءات المؤسسية من أجل تحقيق الغايات والاستراتيجيات المؤسسية بفعالية وتقديم خدمات ناجحة وفعالة للمستخدمين من حيث التكلفة.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يساهم في بناء وتعزيز ثقافة قيمة العميل داخل وحدة العمل. - يقيم الفرص الجديدة لتطوير المبادرات وبناء العلاقات مع العملاء بشكل استراتيجي ومنظم. - يقوم بتطوير واستدامة علاقات التواصل البناء مع العملاء الداخليين والخارجيين.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يقوم برصد الأداء المؤسسي والنتائج مقابل الأهداف الاستراتيجية ويتأكد من التركيز على الأولويات الرئيسية. - يعطي تغذية راجعة لجهاز الخدمة المدنية بخصوص وضع أهداف وغايات الإدارة. - يتابع تنفيذ استراتيجيات التنظيم لضمان تحقيق نتائج ناجحة.	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يتأكد من مواءمة الموارد المتوفرة مع التخطيط المالي الاستراتيجي والأهداف والرؤية وقيم المؤسسة. - يقود ويدير بشكل استراتيجي الموارد المتوفرة عبر المؤسسة، واضعاً بعين الاعتبار الطلبات والأولويات والأمور المستقبلية. - يخطط ويشرف على ويدر ويفوض السلطات

المسؤوليات فيما يتعلق بالميزانيات والمصروفات.	- يشارك إدارات جهاز الخدمة المدنية وأصحاب المصلحة في وضع وتطوير الأهداف والرؤية المؤسسة.	- يحدد كيفية تغيير أو تحسين تقديم الخدمات لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
---	--	--

القدرات القيادية

4- قيادة الأفراد	5- إدارة التغيير	6- النظرة الإستراتيجية
التعريف: القدرة على قيادة الأفراد بتطوير قدراتهم الوظيفية، تفويض المهام والمسؤوليات المناسبة ومنح التقدير الإيجابي من أجل إشراك وتمكين الأفراد والفرق وتوفير بيئة يستطيع الموظفون من خلالها تحقيق كل طاقاتهم وإمكاناتهم.	التعريف: القدرة على قيادة التغيير بفعالية داخل الإدارات أو على مستوى المؤسسة بأكملها وذلك من خلال تحدي الوضع الراهن، والتواصل الفعال مع المستفيدين بشأن الحاجة إلى التغيير، وفهم مرونة المؤسسة للتكيف ودفع الخبرات نحو إدارة أنشطة التغيير بنجاح.	التعريف: القدرة على وضع رؤية واضحة للمستقبل وربط الأهداف الاستراتيجية بأولويات العمل من أجل إلقاء نظرة بعيدة المدى على الأولويات المؤسسية، بناء وإيصال رؤية مشتركة مع الآخرين وإلهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يقود من الأمام ليلهم المؤسسة بأكملها لتجاوز مستويات الأداء ولتحقيق نمو مضطرد. - يمكن الفريق من خلال التفويض، والابتكار وتقديم الدعم والتوجيه المطلوبين. - يقود ويستثمر عملية التدريب والتوجيه واكتشاف	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يحدد مبادرات التغيير ويقود عملية تطبيق هذه المبادرات وتحقيق النتائج بشأنها. - يشجع ثقافة الابتكار من خلال تحديه للآخرين باستمرار لإيجاد طرق عمل جديدة. - يقوم بتطوير خطط طوارئ لعمليات مقاومة رئيسية	مواصفات (مؤشرات) السلوك الرئيسية - يضع الرؤية والأهداف للمؤسسة ويحيط أصحاب المصلحة علماً بهذه الرؤية والأهداف. - يتوقع ويرصد التغييرات في بيئة الأعمال ويستخدم هذه التغييرات لقيادة عملية تطوير خطة استراتيجية للمؤسسة/ للإدارة.

القادة الجدد ويطور الخلفاء للمناصب الرئيسية. – لديه القدرة على تحديد ذوي الأداء العالي ومكافأهم بشكل مناسب.	و/أو لأمر غير متوقعة في عملية تطبيق التغيير. – يقوم بإدارة وضمان تطبيق التغيير عبر المؤسسة بأكملها.	– يفكر فيما وراء بيئة العمل المباشر ويقوم باتخاذ القرارات في إطار أو سياق البيئة بأكملها. – يحدد المسائل طويلة الأجل أو الفرص المبنية على أساس المعرفة ببيئة الأعمال.
---	---	---