

This file has been cleaned of potential threats.

To view the reconstructed contents, please SCROLL DOWN to next page.

جامعة المنوفية

كلية التمريض

نظام موثق لتقييم أداء العاملين والقيادات الإدارية

نظام موثق لتقييم أداء العاملين والقيادات الإدارية

الفهرس:

رقم الصفحة	المحتوى	مسلسل
٣	المكونات	١
٤	المقدمة و المسئول عن تقييم الأداء:	٢
٥	المسئول عن تقييم الأداء:	٣
٦	المعايير المقدمة لتقييم اداء العاملين والقيادات الادارية:	٤
٧	الأساليب الفاعلة في تقييم الأداء	٥
٩	معايير محدثة لتقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين	٦
١٣	كشف بالاقسام الادارية الموجودة بالكلية:	٧
١٤	آلية تنفيذ المخرج وتشمل:	٨
١٥	نتيجة استطلاع رأى العاملين بالكلية : معايير محدثة لتقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين	٩
١٩	التوصيات :	١٠

مكونات النموذج:

- الهدف

- مقدمة عن تقييم الاداء
- الهدف من تقييم الاداء
- الاساليب الفاعلة فى تقييم الاداء:
 - مؤشرات قياس مدى الانضباط
 - مؤشرات قياس مدى الكفاءة فى اداء واجبات العمل
- الخطوات المتبعة لعملية إدارة الأداء
- قواعد وأسس ومواعيد التقييم
- نموذج استبيان للمعايير المقدمة لتقييم الأداء

المقدمة

- التقييم في اللغة هو " الحكم على القيمة وتقديرها " كما يعني الإصلاح والتعديل وإزالة الاعوجاج .
- والتقييم أداة تهدف إلى معاونتنا على معرفة حجم الجهد المبذول ، والأداء المنجز في تحقيق الأهداف للمؤسسة ، ومعرفة المشاكل و المعوقات التي تحول دون تحقيقها و من ثم العمل على تلافيتها لرفع مستوى الأداء لتحسين المخرجات و تحقيق الأهداف. إن نجاح المؤسسات يتوقف على مدى قدرة العاملين عليها في إحداث التغيير و التطوير تجاه الخطط المرسومة و تحقيق الأهداف

تقييم الأداء: هو العملية التي يجرى من خلالها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل

الهدف من التقييم:

١. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم
٢. توزيع المكافآت بصورة عادلة
٣. تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية
٤. تحديد الاحتياجات التدريبية
٥. توصيل أهداف المؤسسة للعاملين
٦. تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام
٧. دفع العاملين للاجتهاد في العمل
٨. تحديد إمكانية تثبيت الموظف
٩. النهوض بمستوى الخدمة
١٠. تقدير صلاحية أنظمة شئون العاملين الأخرى (اختبار مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين)
١١. إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية

المسئول عن تقييم الأداء:

- يتم التقييم عادة بواسطة المشرف المباشر على ان يتم مراجعة واعتماد هذا التقييم بواسطة السلطة أو الرئاسة الأعلى
 - تلجأ بعض المؤسسات إلى تشكيل لجنة لتقييم أداء العاملين مكونة من مديري الإدارات لضمان تحقيق الحياد والعدالة بين العاملين
- وفيما يأتي الخطوات المتبعة لعملية إدارة الأداء في منظمة نمطية :

- ١- حدد مهام الوظيفة (العمل) ذات العلاقة..
- ٢- حدد مقاييس الأداء.
- ٣- افحص وراقب الأداء.
- ٤- وثق وسجل الأداء المراقب.
- ٥- قيّم الأداء.
- ٦- نفذ اجتماعا مع المستخدم.
- ٧- وفر تغذية مرتدة وتدريباً او استشارة وحسب الحاجة.
- ٨- هل هناك تحسن في الأداء.
- ٩- نعم.
- ١٠- ميز وكافئ على الأداء.
- ١١- شجع على مزيد من التطوير.
- ١٢- (كرر دورة الأداء).
- ١٣- عملية التقييم.
- ١٤- تغذية مرتدة اضافية.. يمكن استعمال تدريب او استشارة .
- ١٥- لا.
- ١٦- نفذ خطط تحسين الأداء(اي التدريب).
- ١٧- هل حصل تحسن في الأداء؟
- ١٨- نعم.
- ١٩- لا.
- ٢٠- انقل المستخدم او قم بإنزال درجته او إنهاء خدماته.

المعايير المقدمة لتقييم اداء العاملين والقيادات الادارية:

١- المعيار الاول: الاداء الوظيفي والانجازات

معيار فرعى: الجودة والانتاجية

تقييم الاداء

٢- المعيار الثانى: المؤهلات والقدرات:

معيار فرعى: المؤهلات العلمية والدورات التدريبية

المعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل

التطوير والتحسين

علاقات العمل والاتصال

٣- المعيار الثالث: السلوك الوظيفي

معيار فرعى: الالتزام بانظمة العمل

الاخلاص والائتمان

اخلاقيات العمل

٤- المعيار الرابع: المبادرة والابداع

معيار فرعى: الابداع و تطوير اساليب العمل

٥- المعيار الخامس: المهارات القيادية

معيار فرعى: التخطيط الاستراتيجى

المهارات الاشرافية

المشاركة وتحمل المسؤولية

دعم عملية التغير

الأساليب الفاعلة في تقييم الأداء

سعيًا إلى تقييم سليم لأداء الأفراد العاملين يتعين على المشرفين استخدام أساليب فاعلة قادرة على القياس الصحيح . وهناك مؤشرات يمكن اعتمادها في هذا المجال هي :

أ- مؤشرات قياس مدى الانضباط :

يمكن من خلال هذا المؤشر الاستدلال على مدى انضباط الفرد من خلال نتائج المؤشرات التالية التي تعكس إلى حد كبير مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم .

- معدلات الغياب.
- معدلات التأخير عن العمل.
- معدلات الشكاوي.
- معدلات التظلم.
- معدلات الأخطاء.
- معدلات الالتزام بتعليمات الإدارة.

ب- مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل :

ويجري استخلاص قياس الكفاءة من خلال ما يسمى بالتقارير الدورية. ويستفيد من هذه التقارير كل من المشرف وإدارة المنظمة وإدارات شؤون الموظفين والتنظيم والتدريب علاوة على الفرد الذي يجري تقييمه من قبل مشرفه. إذ تسفر النتائج عن واحد من البدائل الآتية :-

- أداء الفرد الفعلي مطابقاً لنظيره المخطط سابقاً.
- أداء الفرد الفعلي > الأداء المخطط .
- أداء الفرد الفعلي < الأداء المخطط .

ومن منطلق هذه النتائج يبدأ كل طرف من الأطراف المعنية التخطيط والإعداد لدعم وتعزيز وتعزيب الفرد الذي يتسم أدائه بالاجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه المنخفض وبهذا يصبح للقياس جدواه، وللمعلومات التي يحتويها التقرير فائدتها على مستوى الفرد والمشرف وإدارة المنظمة.

- قواعد وأسس وإجراءات ومواعيد تقييم أداء الموظفين والتظلم منه:

على الرئيس المباشر تقييم أداء الموظفين الذين يرأسهم - وذلك فيما عدا شاغلي الوظائف القيادية - عن كل سنة ميلادية منتهية بتقدير ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو ضعيف ثم يعرضه على من يليه في المسؤولية لإبداء رأيه ، وفي حالة عدم وجود رئيس تال للرئيس المباشر يعرض التقرير على لجنة شؤون الموظفين لتقدير درجة الكفاءة، وتعتبر التقارير نهائية فيما عدا تقارير الكفاءة بتقدير ضعيف.

تقييم أداء الموظفين والتظلم فيه:

- الهدف الأساسي من تقويم كفاءة الموظفين هو متابعة أداء الموظف خلال العام بدقة وموضوعية لمعرفة جوانب القوة والضعف في أداء ذلك الموظف وحتى يتحقق الهدف المرجو من تقويم الكفاءة وضعت القواعد والأسس لتقييم أداء الموظفين والتظلم منه وذلك على النحو الآتي:

أولاً - تحديد درجات الكفاءة وسنة التقييم طبقاً لما يأتي :

م	التقدير	الدرجة	
		من	إلى
١	ممتاز	٩٠ درجة فأكثر	
٢	جيد جداً	٨٠	٩٠
٣	جيد	٦٥	٨٠
٤	متوسط ضعيف	٥٠	٦٥ اقل من ٥٠

مرفق معه نموذج من تقرير الكفاية الفعلى المستخدم فى الكلية:

- ١- بيان كفاية الاداء لشاغلى الوظائف التخصصية
- ٢- بيان كفاية الاداء لشاغلى وظائف كبير
- ٣- صورة من تقرير كفاية الاداء لشاغلى الوظائف الفنية والمكتبية ل احد العاملين

معايير محدثة لتقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين

تتضمن معايير فئة الموظف المتميز مؤشرات تدل على تميز الموظف وتميز أدائه، ويجب على المؤسسة والموظف توفير أدلة واقعية تدل على وجود هذه المؤشرات.

غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	مؤشرات التميز
المعيار الرئيسي الأول: الأداء الوظيفي والإنجازات			
المعيار الفرعي (١): الجودة والإنتاجية			
			السرعة والدقة في الإنجاز .
			كفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل .
			إدارة الوقت وتحديد الأولويات .
			حجم العمل المنجز في الظروف الاعتيادية .
			الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز العمل والتي تفوق المتوقع منه أو تتعدى نطاق عمله
			تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة .
			مستوى الجودة في أداء العمل .
			القيمة المضافة لجهود الموظف على العمل من حيث التكلفة والخدمة وجودة وطريقة العمل .
			القدرة على الاستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال (مثل زيادة حجم العمل، العمل لساعات إضافية مقارنة حجم العمل المنجز وسرعة إنجازه مع نتائج الزملاء .
			القدرة على الاستجابة لتغير الأولويات.
المعيار الفرعي (٢): تقييم الأداء			
			قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي
			التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي
			القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء .
			القدرة على التصرف في حالة تفويض الصلاحيات .
			تحقيق النتائج بالتعاون مع الزملاء أو الوحدات التنظيمية الأخرى .
			قياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعه والخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسية .
المعيار الرئيسي الثاني: المؤهلات والقدرات			
المعيار الفرعي (١): المؤهلات العلمية والدورات التدريبية			
			ملائمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي .
			تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة العمل
			أثر الدورات التدريبية على القيام بالعمل بكفاءة .
			استخدام المهارات والمعارف المكتسبة لإنجاز العمل .
المعيار الفرعي (٢): المعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل			
			المعرفة بالوصف الوظيفي والمعرفة المهنية بطبيعة العمل، ومتطلباته .
			المنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب
			التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية .
			تنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حال غيابه.
المعيار الفرعي (٣): التطوير والتحسين			
			تطوير المهارات الوظيفية و/ أو امتلاك مهارات جديدة .

			اكتساب الخبرات وانعكاسها على الأداء .
			الاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين
			الرغبة في تطوير القدرات واكتساب المزيد من الخبرة والتدريب، والسرعة في اكتسابها .
			البحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته التعامل مع المشكلات وصنع واتخاذ القرارات .
المعيار الفرعي (٤): علاقات العمل والاتصال			
			لباقة التعامل مع الزملاء في العمل .
			حسن العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومدى التعاون معهم .
			المقدرة على التأثير في الآخرين .
			المقدرة على بناء علاقات إيجابية مثمرة مع الآخرين لمصلحة العمل .
			العمل بروح الفريق وتحفيز الزملاء على العمل بروح الفريق .
			التعامل مع الزملاء ومتلقي الخدمة باحترام وثقة .
			المقدرة على إيصال واستقبال المعلومات
			المقدرة على تبادل الأفكار شفويًا وكتابيًا وإلكترونيًا .
			التفاعل بمهنية مع التعليمات والأوامر والشكاوي .
			المقدرة على التعاون مع الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة
			الإنصات الجيد والمقدرة على تقبل الاقتراحات والانتقادات
المعيار الرئيسي الثالث: السلوك الوظيفي			
المعيار الفرعي (١): الالتزام بأنظمة العمل			
			الالتزام بأنظمة وتعليمات العمل وسياسات المؤسسة .
			الانتظام في أداء المهام المكلف بها لتحقيق الأهداف والنتائج التي ترسمها المؤسسة
			العمل بكفاءة ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل المطلوب .
			عدم التعيب والتمارض والإكثار من المغادرات غير الضرورية.
المعيار الفرعي (٢): الإخلاص والالتزام			
			المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأموالها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل .
			المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومتلقي الخدمة والزملاء .
			عدم استغلال الصلاحيات والسلطة .
			المحافظة على سمعة المؤسسة.
المعيار الفرعي ٣: أخلاقيات العمل			
			مدى الالتزام بالسلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة .
			حسن ولباقة الإجابة على استفسارات متلقي الخدمة و/أو الزملاء .
			توفر الرغبة والصبر لتقديم المساعدة اللازمة لمتلقي الخدمة والزملاء .
			توافر المصداقية والموضوعية في أداء العمل .
			تنظيم ونظافة موقع العمل .
			مستوى تنظيم الملفات والموجودات .
			حسن المظهر العام للموظف .
المعيار الرئيسي الرابع: المبادرة والإبداع			
المعيار الفرعي (١): الإبداع وتطوير أساليب العمل			
			تقديم مبادرات إبداعية (أفكار، دراسات، أساليب عمل، مشاريع أو ما شابه) أدت إلى تحسين أو تطوير عمل المؤسسة .
			مدى قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية وواقعيتها .
			امتلاك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة والجديدة

			إبداء الرأي لتحسين العمل .
			عدم انتظار التعليمات للقيام بالمهام والأعمال الضرورية .
			جوائز، كتب شكر وتقدير وغيرها مما حصل عليه الموظف
			النتائج والتأثيرات المترتبة على تطبيق المبادرات الإبداعية
المعيار الرئيسي الخامس: المهارات القيادية			
المعيار الفرعي (١): التخطيط الاستراتيجي			
			المساهمة في تطوير ومراجعة ونشر رؤية ورسالة وقيم المؤسسة التي يعمل بها .
			المساهمة في وضع الخطة الإستراتيجية المؤسسة وتنفيذها، وتوفير الإمكانيات والجهود لتطبيقها بكفاءة .
			المقدرة على وضع والمساهمة بتنفيذ خطة للوحدة /القسم/ الدائرة والإشراف على تنفيذها.
المعيار الفرعي (٢): المهارات الإشرافية			
			مدى الاستفادة من الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية).
			المقدرة على تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة تحت إشرافه وتفويض الصلاحيات والتحفيز على العمل والعطاء
			المقدرة على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد .
			المقدرة على التعاون والتواصل مع الفريق وتبادل الآراء والأفكار .
			تقديم القدوة الحسنة في تميز الأداء والسلوك وخاصة فيما يتعلق بمتلقي الخدمة .
			المقدرة على التأثير الإيجابي في الفريق وتوجيهه لتحسين أدائه
			توفير بيئة مشجعة على الإبداع وتشجيع المبدعين
			قياس ومراجعة أداء الوحدة/ القسم/ الدائرة
المعيار الفرعي (٣): المشاركة وتحمل المسؤولية			
			حجم وطبيعة المشاركة في المؤتمرات والندوات والنشاطات الرسمية وغير الرسمية .
			فعالية قنوات الاتصال .
			المقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية
			المقدرة على التخفيف من التعقيدات وتبسيط الإجراءات .
			المساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها و /أو ترعاها المؤسسة .
المعيار الفرعي (٤): دعم عملية التغيير			
			تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير
			إدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة على برامج التغيير .
			المقدرة على توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين .
			قياس ومراجعة فعالية التغيير .

- ١- هل تعرف ما هي طرق تقييم أداء عمالك الحالية؟ نعم لا
- ٢- إذا كانت الإجابة بنعم هل تتصف هذه الطرق بالمصداقية؟ نعم لا
- ٣- هل يمكنك الاطلاع على أوجه التمييز أو التقصير في تقريرك السنوي؟ نعم لا
- ٤- اذكر مقترحاتك في تقييم أداء العاملين والقيادات الإدارية:

.....

.....

٥- ارغب في تقييم أداء العمل كل :

شهر () ٤ شهور () سنوى ()

تابع وثيقة معايير تقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين:

مؤشرات قياس تقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين:

هل تعرف ما هي المقاييس التي تساهم في تقييم عملك؟ نعم لا

العنصر	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
مؤشرات قياس مدى الانضباط			
١			معدلات الغياب
٢			معدلات التأخير عن العمل
٣			معدلات الشكاوى
٤			معدلات التظلم
٥			معدلات الأخطاء
معدلات الالتزام بتعليمات الإدارة			
١			مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل
٢			أداء الفرد الفعلي مطابقاً لنظيره المخطط سابقاً
٣			أداء الفرد الفعلي أكبر من الأداء المخطط له
٤			أداء الفرد الفعلي أقل من الأداء المخطط له

اذكر مقترحاتك في وضع مؤشرات تراها مناسبة للمساعدة في قياس تقييم أداء العمل:

.....

.....

.....

.....

هل توافق على هذه المصادر في تقويم الأداء الوظيفي :

- | | | | |
|-----|--|-----|----|
| ١ - | ملف الموظف (الموظفة) . | نعم | لا |
| ٢ - | سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر . | نعم | لا |
| ٣ - | تقرير الإنجاز الشهري للموظف (الموظفة) . | نعم | لا |
| ٤ - | دفتر الدوام .(دفتر الحضور والانصراف) | نعم | لا |
| ٥ - | إذا كان لديك أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم .اذكرها: | | |

.....

كشف بالاقسام الادارية الموجودة بالكلية:

العدد	القسم	
٥	الدراسات العليا والعلاقات	١
٥	الشئون المالية	٢
٨	المشتريات والمخازن	٣
٦	المكتبة	٤
٥	شئون التعليم	٥
٥	تابع مكتب امين الكلية	٦
٧	رعاية الشباب	٧
١١	الشئون الادارية	٨
٨	الادارة الهندسية	٩
٧	المعامل	١٠
٨	الحسابات	١١
٢	الحاسب الالى	١٢

آلية التنفيذ وتشمل:

الأنشطة:

- ١- دراسة المعايير الحالية المستخدمة في تقييم الأداء في ضوء قانون العاملين بالدولة
- ٢- وضع معايير محدثة لتقييم أداء العاملين بما يتفق مع قانون العاملين بالدولة
- ٣- اعتماد النظام المحدث لتقييم الأداء وإعلانه للمستفيدين
- ٤- قياس رأى المستفيد من الخدمة استبيانات لقياسات الرؤى
- ٥- تنفيذ النظام على القيادات الإدارية والعاملين
- ٦- وجود نظام فعال لمكافأة العاملين المتفوقين

مؤشرات الأداء:

- تصور مبدئي للمعايير
- زيادة رضاء العاملين المستفيدين
- نظام تقييم منفذ

دراسة المعايير الحالية المستخدمة في تقييم الأداء في ضوء قانون العاملين بالدولة :
التخصصات الحالية للقيادات تنطبق عليها المعايير الواردة بالقانون خاصة الأقدمية و فى حال اختيار من لا تتوافر فيه المعايير السابقة يلجأ إلى القانون ويحكم لصالحه.
المعايير الخاصة فى قياس كفاية الاداء طبقا لقانون 47 للعاملين بالدولة وبطاقات التوصيف الوظيفي حيث تضع السلطة المختصة نظاما يكفل قياس كفاية الاداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة واهدافها و نوعية الوظائف بها

مرفق معه:

صورة من الفصل الثالث فى قياس كفاية الاداء من قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٧ بنظام العاملين المدنيين بالدولة طبقا لاحدث التعديلات و متضمنا مذكرته الايضاحية ولائحته التنفيذية والقوانين والقرارات والكتب الدورية امكمله له والصادرة بشانه (الجزء الاول).

نموذج (نتيجة استطلاع رأى العاملين بالكلية : معايير محدثة لتقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين)

مؤشرات التميز	موافق %	موافق الى حد ما %	غير موافق %
المعيار الرئيسي الأول: الأداء الوظيفي والإنجازات			
المعيار الفرعي (١): الجودة والإنتاجية			
السرعة والدقة في الإنجاز .	٩٦	٤	٠
كفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل .	٩٢	٤	٤
إدارة الوقت وتحديد الأولويات .	٩٢	٤	٤
حجم العمل المنجز في الظروف الاعتيادية .	٨٨	١٢	٠
الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز العمل والتي تفوق المتوقع منه أو تتعدى نطاق عمله	٨٤	٤	١٢
تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة .	٩٦	٤	٠
مستوى الجودة في أداء العمل .	٩٢	٨	٠
القيمة المضافة لجهود الموظف على العمل من حيث التكلفة والخدمة وجودة وطريقة العمل .	٥٦	٣٦	٨
القدرة على الاستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال (مثل زيادة حجم العمل، العمل لساعات إضافية	٦٠	٢٨	١٢
مقارنة حجم العمل المنجز وسرعة إنجازه مع نتائج زملاء .	٩٢	٤	٤
القدرة على الاستجابة لتغير الأولويات.	٧٦	١٦	٨
المعيار الفرعي (٢): تقييم الأداء			
قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي	٩٢	٤	٤
التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي	٩٢	٤	٤
القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء .	٩٦	٤	٠
القدرة على التصرف في حالة تفويض الصلاحيات .	٩٦	٤	٤
تحقيق النتائج بالتعاون مع زملاء أو الوحدات التنظيمية الأخرى .	٩٢	٨	٠
قياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعه والخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسية .	٦٤	٢٨	٨
المعيار الرئيسي الثاني :المؤهلات والقدرات			
المعيار الفرعي (١): المؤهلات العلمية والدورات التدريبية			
ملائمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي .	٦٨	٢٤	٨
تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة العمل	٦٨	٨	٠
أثر الدورات التدريبية على القيام بالعمل بكفاءة .	٨٨	٤	٨
استخدام المهارات والمعارف المكتسبة لإنجاز العمل .	٩٢	٨	٠
المعيار الفرعي (٢): المعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل			
المعرفة بالوصف الوظيفي والمعرفة المهنية بطبيعة العمل، ومتطلباته .	٩٦	٠	٤
المنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب	٦٠	٢٤	١٢
التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية .	٨٨	٨	٤
تنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حال غيابه.	٩٦	٠	٤
المعيار الفرعي (٣): التطوير والتحسين			
تطوير المهارات الوظيفية و/ أو امتلاك مهارات جديدة .	٩٢	٤	٤
اكتساب الخبرات وانعكاسها على الأداء .	٩٢	٤	٤
الاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين	٧٢	١٦	١٢

٤	٠	٩٦	الرغبة في تطوير القدرات واكتساب المزيد من الخبرة والتدريب، والسرعة في اكتسابها .
٨	٠	٩٢	البحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته
١٢	٠	٨٨	التعامل مع المشكلات وصنع واتخاذ القرارات .
المعيار الفرعي (٤): علاقات العمل والاتصال			
٤	٨	٨٨	لباقة التعامل مع الزملاء في العمل .
٤	٨	٨٨	حسن العلاقات مع الرؤساء والمرؤسين ومدى التعاون معهم .
٨	٢٠	٧٢	المقدرة على التأثير في الآخرين .
٤	٤	٩٢	المقدرة على بناء علاقات إيجابية مثمرة مع الآخرين لمصلحة العمل .
٤	٨	٨٨	العمل بروح الفريق وتحفيز الزملاء على العمل بروح الفريق .
٤	٤	٩٢	التعامل مع الزملاء ومتلقي الخدمة باحترام وثقة .
١٦	١٢	٧٢	المقدرة على إيصال واستقبال المعلومات
١٢	١٢	٧٦	المقدرة على تبادل الأفكار شفويًا وكتابيًا وإلكترونيًا .
٤	٨	٨٨	التفاعل بمهنية مع التعليمات والأوامر والشكاوي .
١٢	٢٠	٦٨	المقدرة على التعاون مع الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة
٨	٨	٨٤	الإنصات الجيد والمقدرة على تقبل الاقتراحات والانتقادات
المعيار الرئيسي الثالث: السلوك الوظيفي			
المعيار الفرعي (١): الالتزام بأنظمة العمل			
٨	٠	٩٢	الالتزام بأنظمة وتعليمات العمل وسياسات المؤسسة .
٤	٠	٩٦	الانتظام في أداء المهام المكلف بها لتحقيق الأهداف والنتائج التي ترسمها المؤسسة
١٢	١٦	٧٢	العمل بكفاءة ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل المطلوب .
٢٠	١٢	٦٨	عدم التغيب والتمارض والإكثار من المغادرات غير الضرورية.
المعيار الفرعي (٢): الإخلاص والالتزام			
٠	٤	٩٦	المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأموالها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل .
٠	٤	٩٦	المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومتلقي الخدمة والزملاء .
٤	٠	٩٦	عدم استغلال الصلاحيات والسلطة .
٤	٠	٩٦	المحافظة على سمعة المؤسسة.
المعيار الفرعي ٣: أخلاقيات العمل			
٠	٤	٩٦	مدى الالتزام بالسلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة .
٠	٨	٩٢	حسن ولباقة الإجابة على استفسارات متلقي الخدمة و/أو الزملاء .
٠	٨	٩٢	توفر الرغبة والصبر لتقديم المساعدة اللازمة لمتلقي الخدمة والزملاء .
٠	١٢	٨٨	توافر المصداقية والموضوعية في أداء العمل .
٠	١٢	٨٨	تنظيم ونظافة موقع العمل .
١٢	٤	٨٤	مستوى تنظيم الملفات والموجودات .
٨	٤	٨٨	حسن المظهر العام للموظف .
المعيار الرئيسي الرابع: المبادرات والإبداع			
المعيار الفرعي (١): الإبداع وتطوير أساليب العمل			
٤	٤٨	٤٨	تقديم مبادرات إبداعية (أفكار، دراسات، أساليب عمل، مشاريع أو ما شابه) أدت إلى تحسين أو تطوير عمل المؤسسة .
١٢	٦٨	٢٠	مدى قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية وواقعيتها .
٨	١٢	٦٨	امتلاك زمام المبادرة في تقديم الاقتراحات البناءة والجديدة
٨	٢٠	٧٢	إبداء الرأي لتحسين العمل .
٤	٢٨	٦٨	عدم انتظار التعليمات للقيام بالمهام والأعمال الضرورية .
٢٠	٤	٧٦	جوائز، كتب شكر وتقدير وغيرها مما حصل عليه الموظف

١٢	٢٨	٦٠	النتائج والتأثيرات المترتبة على تطبيق المبادرات الإبداعية
المعيار الرئيسي الخامس: المهارات القيادية			
المعيار الفرعي (١): التخطيط الاستراتيجي			
٤	٢٠	٧٦	المساهمة في تطوير ومراجعة ونشر رؤية ورسالة وقيم المؤسسة التي يعمل بها .
٤	٤٤	٥٢	المساهمة في وضع الخطة الإستراتيجية المؤسسة وتنفيذها، وتوفير الإمكانيات والجهود لتطبيقها بكفاءة .
٤	٤٠	٥٦	المقدرة على وضع والمساهمة بتنفيذ خطة للوحدة /القسم/ الدائرة والإشراف على تنفيذها.
المعيار الفرعي (٢): المهارات الإشرافية			
٤	٢٠	٧٦	مدى الاستفادة من الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية).
٤	٣٦	٦٠	المقدرة على تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة تحت إشرافه وتفويض الصلاحيات والتحفيز على العمل والعطاء
٤	٢٠	٧٦	المقدرة على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد .
٤	٢٠	٧٦	المقدرة على التعاون والتواصل مع الفريق وتبادل الآراء والأفكار .
٤	٤	٩٢	تقديم القدوة الحسنة في تميز الأداء والسلوك وخاصة فيما يتعلق بمتلقي الخدمة .
٤	٢٠	٧٦	المقدرة على التأثير الإيجابي في الفريق وتوجيهه لتحسين أدائه
٤	١٦	٨٠	توفير بيئة مشجعة على الإبداع وتشجيع المبدعين
٤	١٦	٨٠	قياس ومراجعة أداء الوحدة/ القسم/ الدائرة
المعيار الفرعي (٣): المشاركة وتحمل المسؤولية			
٨	١٦	٧٦	حجم وطبيعة المشاركة في المؤتمرات والندوات والنشاطات الرسمية وغير الرسمية .
٤	٢٠	٧٦	فعالية قنوات الاتصال .
٠	١٢	٨٨	المقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية
٠	١٢	٨٨	المقدرة على التخفيف من التعقيدات وتبسيط الإجراءات .
١٢	١٢	٧٦	المساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها و /أو ترعاها المؤسسة .
المعيار الفرعي (٤): دعم عملية التغيير			
٤	٢٠	٧٦	تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير
٠	٠	١٠٠	إدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة على برامج التغيير .
٤	١٦	٨٠	المقدرة على توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين .
٠	١٦	٨٤	قياس ومراجعة فعالية التغيير .

- ١- هل تعرف ما هي طرق تقييم أداء عمالك الحالية؟ ٨٠% موافق و ٢٠% غير موافق
- ٢- إذا كانت الإجابة بنعم هل تتصف هذه الطرق بالمصداقية؟ ٧٦% غير موافق و ٢٤% موافق
- ٣- هل يمكنك الاطلاع على أوجه التمييز أو التقصير في تقريرك السنوي؟ ٧٢% موافق و ٢٨% غير موافق
- ٤- ٦٨% يرغب في تقييم أداء العمل شهريا و ٣٢% كل ٤ شهور
- ٤- اذكر مقترحاتك في تقييم أداء العاملين والقيادات الإدارية:

تابع وثيقة معايير تقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين
مؤشرات قياس تقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين:

هل تعرف ما هي المقاييس التي تساهم في تقييم عملك؟ ٨٠% نعم ٢٠% لا

العنصر	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
مؤشرات قياس مدى الانضباط			
١ معدلات الغياب	٧٦	٨	٢٠
٢ معدلات التأخير عن العمل	٧٦	٨	١٦
٣ معدلات الشكاوى	٨٤	٨	٨
٤ معدلات التنظيم	٨٤	٨	٨
٥ معدلات الأخطاء	٨٨	٨	٤
معدلات الالتزام بتعليمات الإدارة			
١ مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل	٧٦	٨	١٦
٢ أداء الفرد الفعلي مطابقاً لنظيره المخطط سابقاً	٦٠	٢٤	١٦
٣ أداء الفرد الفعلي أكبر من الأداء المخطط له	٧٦	٢٠	٤
٤ أداء الفرد الفعلي أقل من الأداء المخطط له	٦٤	٢٨	٨

اذكر مقترحاتك في وضع مؤشرات تراها مناسبة للمساعدة في قياس تقييم أداء العمل:

- ١
- ٢
- ٣
- ٤

هل توافق على هذه المصادر في تقييم الأداء الوظيفي :

- ١ - ملف الموظف (الموظفة) .
- ٢ - سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر .
- ٣ - تقرير الإنجاز الشهري للموظف (الموظفة) .
- ٤ - دفتر الدوام .(دفتر الحضور والانصراف)
- ٥ - إذا كان لديك أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم .اذكرها:

٨٨ نعم ١٢ لا
٨٠ نعم ٢٠ لا
٨٨ نعم ١٢ لا
٦٨ نعم ٣٢ لا

ثانياً : التوصيات :

- ١ . زيادة الإهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- ٢ . يجب تبني معايير واضحة في إختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية.
- ٣ . يجب زيادة الفترة الزمنية المتاحة لعقد الدورات التدريبية حتى تتعظم درجة الإستفادة.
- ٤ . يجب التوسع في إستخدام أساليب تدريبية أخرى غير المتبعه لإتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة المستجدات.
- ٥ . يجب إتفات الإدارة الي آثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية حتى يشعر العاملين المشاركين في الدورات بأن الدورة التدريبية من أجل زيادة المعرفة وإكتساب الخبرة وتوسيع الأفاق.
- ٦ . ضرورة تبني تصميم برامج تدريبية على أساس الاحتياجات الوظيفية.
- ٧ . الإستعانة بأراء العاملين فيما يتعلق بالنواحي التدريبية التي يشعرون أنهم في حاجة ماسة الي مزيد من التدريب فيها للوصول الي مستوى ارفع من الكفاءة الانتاجية .