



بureau الخدمه المدنيه



المملكه العربيه السعوديه

دليل النماذج التطبيقية الخاص بتعبئة سجلات وتقارير الأداء السنوية لموظفي جهاز الخدمة المدنية





حضرة صاحب الجلالة الهاشمية
الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	• المقدمة
1	• النتائج الأولية لعملية تقييم الأداء الفردي في الخدمة المدنية
3	• أهداف الدليل
4	• التعريفات الإجرائية
	• المرحلة التحضيرية من عملية إدارة وتقييم الأداء
5	- مخطط توضيحي
6	- مثال تطبيقي
16	• أمثلة إرشادية لصياغة الأهداف والمؤشرات ووصف الأنشطة
19	• نماذج تطبيقية على تعبئة سجلات الأداء السنوية
71	• نموذج تطبيقي على تعبئة تقارير الأداء السنوية



المقدمة

بعد مرور ما يقارب السنتين على إقرار نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة "٢٠٠٧"، والذي استهدف مواكبة التشريعات والتعليمات التي تخص الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية فيها لمتطلبات التحديث والتطوير والنهوض بواقعها وتفعيل أدواتها. ومن ضمنها عملية إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. بعد أن تمت مراجعة وتقييم شامل لممارسته خلال عقود سابقة. ظهرت أهمية إعادة النظر في معايير وآلياته ونماذجه. وتم إصدار تعليمات ونماذج جديدة ودليلاً إجرائياً مفصلاً بكافة مكونات عملية إدارة الأداء. تم توزيعه على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في الجهاز الحكومي. بهدف إعادة تفعيل هذه الأداة الهامة وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء. وإخراجها من حالة الروتينية والعمومية والخضوع للضغوطات الشخصية التي وصلت إليها.

وتشير النتائج الأولية لتجربة آليات تقييم الأداء الجديدة إلى تحسن في المؤشرات العامة - وإن لم تكن كافية-. وبغرض توفير الإسناد الفني والدعم والمتابعة لهذه العملية الهامة. فقد تم تشكيل لجنة دائمة لتتمكن الدوائر من العودة إليها.

ولقد دفعت تلك التجربة والتغذية الراجعة منها. والتفاعل مع ملاحظات الدوائر المختلفة. إلى إعادة النظر في عدد من مكونات تقارير وسجلات الأداء لتلائم مع واقع الفئات الوظيفية المختلفة. وتناسب مع مهامها وطبيعة عملها ومستوى تأهيلها الأكاديمي والمهني.....

إن الديوان وهو يستجيب لمتطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. وملاحظات ومشاركات أجهزتها الذين نتقدم بالشكر والتقدير لجهودهم المتواصلة. ليأمل أن يتم إلاء هذه العملية الاهتمام والجهد والموضوعية اللازمة. وأن تتم متابعة استخدام سجلات الأداء والجهاز تقاريره في مواعيدها المحددة. والتي نصت عليها أحكام المادة (٩) من تعليمات إدارة وتقييم الأداء السارية المفعول.

ومثلما سعى وضع هذا الدليل بين أيدي المعنيين مباشرة بعملية تقييم الأداء من مدراء ورؤساء أقسام ومسؤولين مباشرين إلى توضيح وتسهيل وتنظيم عملية تقييم الأداء. وليكون مكملاً للدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية الذي أعده الديوان في عام ٢٠٠٧. فإنني أرجو أن أؤكد على الدور الهام والحاسم للإدارة العليا في أجهزة الخدمة المدنية ودوائرها. في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تطوير هذه الأداة. من خلال المتابعة والتحقق من تنفيذ وسلامة تطبيق عمليه الأداء وتعبئة سجلاتها ومراجعتها في مراحلها الأولى والثانية خلال العام وتعبئة التقارير السنوية في موعدها والحرص على موضوعيتها وعدالتها والالتزام بمعاييرها.

والله ولي التوفيق...

رئيس ديوان الخدمة المدنية

مازن الساكت

* هذا الدليل مكملاً وليس بديلاً عن الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية الصادر عام ٢٠٠٧. والذي تم توزيعه على كافة المستويات الإشرافية في أجهزة الخدمة المدنية.



النتائج الأولى لعملية تقييم الأداء الفردي وفقاً لنظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٧

إدراكاً من ديوان الخدمة المدنية بأهمية عملية تقييم الأداء وإدارتها كأحد أهم مكونات إدارة الموارد البشرية، حيث تعد مخرجات عملية التقييم احد المدخلات الأساسية التي تستند عليها إدارة أجهزة الخدمة المدنية في وضع برامجها لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتنميتها.

لذا جاء نظام الخدمة المدنية الحالي ليرسخ المفاهيم الحديثة في تقييم وإدارة الأداء وإخراجها من أطرها الشكلية معتمداً على المرتكزات الأساسية التالية:-

١. تفعيل عملية تقييم الأداء الفردي وتطويرها بحيث تكون أكثر موضوعية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التي وضعت لهذه العملية.
٢. شمولية عملية إدارة وتقييم الأداء لكافة الفئات الوظيفية باستثناء المجموعة الأولى من الفئة العليا، وإعداد نماذج تراعي خصوصية وطبيعة الوظائف ومستوياتها بما في ذلك الموظف تحت التجربة.
٣. ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي من خلال ربط النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها بأهداف الوحدة التنظيمية والخطة الإستراتيجية للدائرة.
٤. إدخال مفهوم اتفاقيات الأداء من خلال التركيز على مفهوم التشاركية بين الرئيس والموظف في التحديد المسبق للنتائج /مخرجات الأعمال المطلوبة وفقاً للأهداف ومؤشرات الأداء أو كليهما وخطة العمل ومتطلبات تحقيقها.

والمستعرض لمراحل تطور عملية تقييم الأداء في الخدمة المدنية يلاحظ ان التقييم في ظل تطبيق مبدأ العلنية في تقييم أداء الموظفين ابتعد عن الموضوعية الى حد بعيد من حيث أن نسبة الحاصلين على تقدير "ممتاز وجيد جداً" بلغت ما نسبته (٩٨٪)، من موظفي الجهاز الحكومي وهذه النسبة لا تنسجم مع منحى التوزيع الطبيعي ومستوى وكفاءة الأداء العام على الصعيد المؤسسي لجهاز الخدمة المدنية.

وبعد اعتماد السرية في عام ١٩٩٨ التي جاءت كمحاولة لمعالجة عدم الموضوعية في تقييم الأداء أظهرت الإحصاءات انخفاضاً في مستوى الحاصلين على تقدير "ممتاز وجيد جداً" بلغت (٩٤٪) من إجمالي الموظفين. الأمر الذي استدعى من الديوان العمل على تطوير عملية إدارة وتقييم الأداء من خلال المزج بين السرية والعلنية كخطوة نحو الشفافية في التقييم، بحيث يتمكن الموظف من الاطلاع على نتيجة تقريره النهائي بعد مضي شهر من تاريخ إيداعه في الديوان.

في حين أظهرت النتائج الأولية لعام (٢٠٠٧) وفقاً لنظام إدارة وتقييم الأداء تحسناً ملموساً في نتائج تقييم الأداء، حيث بلغت نسبة الحاصلين على تقدير ممتاز (٣,٣٤٪*) من إجمالي الموظفين وهو انخفاض ملحوظ عن النسب السابقة، وكذلك عند المقارنة ما بين مجموع نسبة التقدير العام "الممتاز جيد جداً" لعام ٢٠٠٧ مع نسبة تقدير "الممتاز جيد جداً" في الأعوام السابقة نجد ان النسبة انخفضت من (٩٧,٧٪) واستمرت بالانخفاض الى ان وصلت الى (٨١,٢٪) في عام ٢٠٠٧، وهو مؤشر ايجابي على نوع من التحسن والوعي والموضوعية في عملية تقييم أداء الموظف العام.

وتجدر الإشارة هنا إلى تميز بعض الدوائر في تطبيق هذه العملية ومنها، وزارة التربية والتعليم، رغم العدد الكبير لموظفيها وانتشارها الجغرافي في جميع محافظات وألوية المملكة، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويأمل ديوان الخدمة المدنية من جميع الدوائر في جهاز الخدمة المدنية ترسيخ وتطبيق هذه المنهجية العلمية في تقييم أداء الموظفين لتحقيق الغاية المرجوة منها، وتستفيد من النجاحات التي تحققت في بعض الدوائر في مجال تنفيذ كافة مكونات عملية إدارة وتقييم الأداء بشكل صحيح.

* تم استثناء المعلمين في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (٦٤٨٢٧) معلم حيث تم تقييم أدائهم وفقاً للمنهجية القديمة.

أهداف الدليل

يسعى هذا الدليل إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ١- مأسسة منهجية إدارة وتقييم الأداء وتوضيح عملية التسلسل في تعبئة السجلات والتقارير الخاصة بها .
- ٢- رفع قدرات الرؤساء المباشرين والموظفين في كيفية تعبئة سجلات وتقارير الأداء السنوية.
- ٣- توعية وتدريب الرؤساء المباشرين والموظفين بمفهوم الإدارة بالأهداف وكيفية ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي للدائرة ككل.
- ٤- تطوير مهارات الرؤساء المباشرين والموظفين على كيفية اشتقاق أهدافهم من الأهداف الوطنية والأهداف الإستراتيجية للدائرة وإجراءات تحقيقها وربطها بالنتائج والمخرجات .
- ٥- تبسيط بعض المفاهيم المرتبطة بسجلات وتقارير الأداء السنوية.
- ٦- إرشاد القائمين على تنفيذ هذه العملية من خلال تزويدهم بمجموعة من الأمثلة العملية والتطبيقية لعدة مستويات من الوظائف لتمكينهم من القياس عليها عند التعامل مع نماذج سجلات وتقارير الأداء السنوية.
- ٧- تطوير سجلات وتقارير الأداء السنوية في ضوء التغذية الراجعة بعد ممارسة عملية التطبيق لهذه النماذج.

التعريفات الإجرائية

الأهداف الوطنية: المرتكزات الواردة في الأجندة الوطنية وكتب التكليف السامية المترجمة للتطلعات المستقبلية للمملكة الأردنية الهاشمية والتي يسعى القطاع العام والخاص لتحقيقها.

الأهداف الإستراتيجية (المؤسسية): الأهداف المنبثقة عن الأهداف الوطنية التي تسعى كل وزارة/ دائرة لتحقيقها وتكون هي الغاية أو المبرر لوجودها.

الأهداف التنظيمية: الأهداف المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية (المؤسسية) وتسعى كل وحدة تنظيمية أيا كان مستواها لتحقيقها. وقد تكون هذه الأهداف على شكل برامج و/أو أنشطة.

النتائج / مخرجات الأعمال: المهام المطلوب من الموظف تحقيقها وفقا للأهداف أو مؤشرات الأداء أو كليهما على مستوى الوحدة التنظيمية.

مؤشرات الأداء: المعيار أو القيمة التي تبين مقدار التقدم في إنجاز أو تنفيذ مهمة ما، وقد يكون المؤشر نوعيا أو كميا أو كليهما.

النشاط: هو الإجراء الذي يقوم به الموظف لتحقيق الهدف/مخرجات الأعمال/مؤشرات الأداء المطلوب من الموظف تحقيقها.

سنة التقييم: الفترة الزمنية التي يخضع الموظف خلالها للتقييم من شهر كانون الثاني ولغاية شهر كانون الأول من كل عام. أما بالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية فتكون من بداية الفصل الدراسي الأول ولغاية إنتهاء الفصل الدراسي الثاني.

المرحلة التحضيرية من عملية إدارة الأداء

أولاً: مخطط توضيحي يبين مراحل عملية ربط الأهداف الفردية بالأهداف الوطنية والمؤسسية والجهات المسؤولة عن تنفيذها



* الأخذ بعين الإعتبار هذه الملاحظات عند تحديد نتائج/ مخرجات الأعمال والأنشطة التفصيلية للموظف

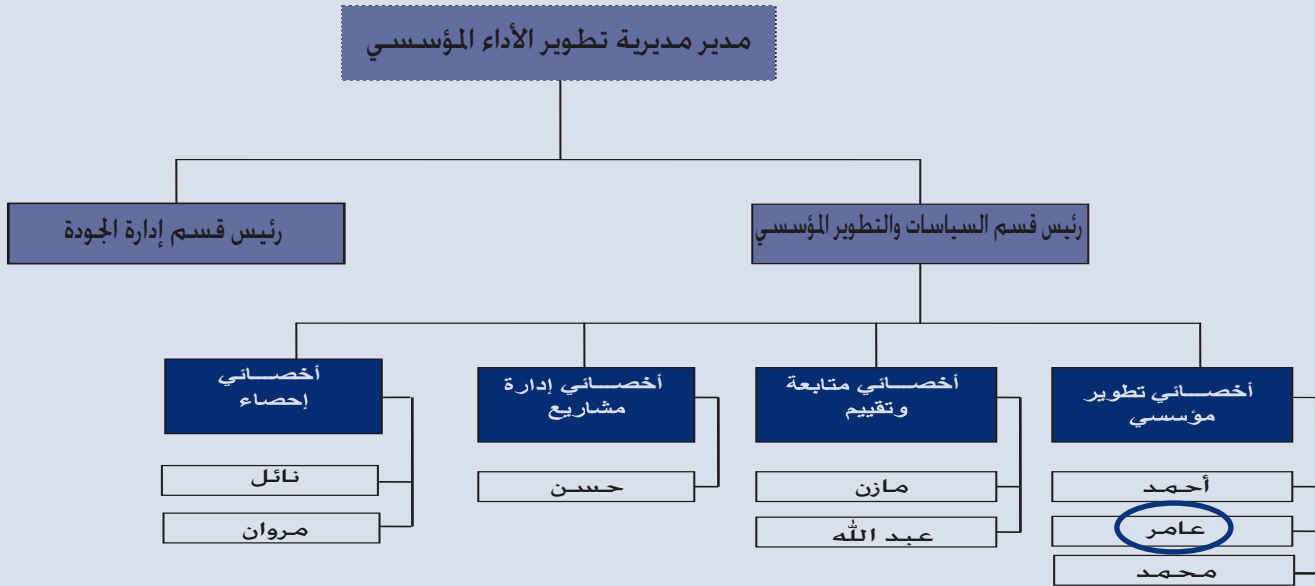
مثال تطبيقي

ثانياً: مثال تقييم أداء موظف

يتم في هذا المثال تقييم أداء الموظف عامر الذي يعمل كإخصائي تطوير مؤسسي في قسم السياسات والتطوير المؤسسي التابع لمديرية تطوير الأداء المؤسسي في إحدى الدوائر والمؤسسات الحكومية وعلى سبيل الافتراض في وزارة العدل

وقبل البدء بعملية التقييم لابد من معرفة بعض المعلومات والأعمال التي تساعد على القيام بهذه المهمة وهي:

1. معرفة موقع مديرية تطوير الأداء المؤسسي والأقسام التابعة لها ومنها قسم السياسات والتطوير المؤسسي على الهيكل التنظيمي لوزارة العدل.
2. معرفة الهيكل الوظيفي لقسم السياسات والتطوير المؤسسي .



الشكل رقم (1) : الهيكل الوظيفي* لمديرية تطوير الأداء المؤسسي / وزارة العدل

الخطوات الإجرائية لتنفيذ المرحلة التحضيرية لعملية تقييم الموظف

أولاً: يقوم مدير مديرية تطوير الأداء المؤسسي بالاشتراك مع رئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي في وزارة العدل بما يلي:

- مراجعة الخطة الإستراتيجية لوزارة العدل والتعرف على أهدافها المؤسسية المشتقة من الأهداف الوطنية الواردة بالأجندة الوطنية وكلنا الاردن والتي تساهم وزارة العدل بتحقيقها.

* الهيكل الوظيفي: تسلسل المسميات الوظيفية في الوحدة التنظيمية (مديرية تطوير الأداء المؤسسي/ وزارة العدل) وتوزيعها على الهيكل التنظيمي.

- تحديد الأهداف المؤسسية للوزارة التي يساهم قسم السياسات والتطوير المؤسسي بتحقيقها.
- تدوين كل من الأهداف الوطنية والأهداف المؤسسية والوحدات المعنية بتحقيق كل هدف ضمن الأجزاء المخصصة كما في الجدول رقم (١) المبين أدناه.

الجدول رقم (١) : يوضح الأهداف المؤسسية وأهداف الوحدة التنظيمية / وزارة العدل

الأهداف الفرعية للوحدات التنظيمية لتحقيق الهدف الرئيسي	الوحدات التنظيمية المعنية بتحقيق الأهداف	الأهداف المؤسسية لوزارة العدل أهداف الخطة الإستراتيجية لوزارة العدل	الأهداف أو الهدف الوطني
التفاصيل في الجدول رقم (٢) صفحة (١٠)	- قسم السياسات والتطوير المؤسسي	الارتقاء بمستوى أداء وخدمات الجهاز القضائي والقانوني للقيام بمهامهما بكفاءة وفعالية	ترسيخ دولة القانون والمؤسسات وتحقيق العدالة والمساواة لتعزيز مبادئ تكافؤ الفرص والشفافية وحماية الحقوق والحريات
التفاصيل في الجدول رقم (٢) صفحة (١٠)	- قسم إدارة الجودة		
	- قسم تنمية الموارد البشرية		
	- قسم إدارة الموارد البشرية		
	- قسم اللوازم		
	- مديرية إدارة أنظمة لمعلومات	تعزيز التعاون القضائي والقانوني وبناء العلاقات والتنسيق مع الجهات المحلية والدولية في مختلف المجالات ذات العلاقة	٢
	- مديرية الأبنية والمشاريع		
	- قسم الاتفاقيات والتعاون الدولي	تطوير السياسات والأطر التشريعية التي تواكب التطورات والمستجدات المحلية والدولية للمساهمة في تحسين البيئة الاستثمارية وتعزيز التنافسية الاقتصادية	٣
	- قسم الدراسات والاستشارات القانونية		
	- قسم حماية الحقوق والحريات	إرساء الرؤية العصرية لمفهوم التشريعات ومواثيق حماية واحترام حقوق الإنسان والأسرة	٤
	- قسم شؤون الأسرة		
	- قسم الاتصال الخارجي	نشر الثقافة القانونية بين مختلف شرائح المجتمع وتوعيتهم بحقوقهم	٥
	- قسم حماية الحقوق والحريات		
	- قسم شؤون الأسرة		

نلاحظ من الجدول رقم (١) ما يلي:

- وجود هدف وطني واحد، وذلك لكون الخطة الإستراتيجية لوزارة العدل خرجت بهدف وطني مرجعي شامل تضمن ما تناولته كل من الأجندة الوطنية وكلنا الأردن وإستراتيجية القضاء من أهداف وطنية متعلقة بعمل الوزارة، وتجدر الإشارة هنا إلى إمكانية وجود أكثر من هدف وطني تسعى الوزارة أو الدائرة إلى المساهمة في تحقيقه.

- يشترك قسم السياسات والتطوير المؤسسي بالوزارة مع وحدات تنظيمية أخرى في تحقيق الهدف المؤسسي رقم (١) لوزارة العدل. وتجدر الإشارة هنا إلى ان هناك وحدات تنظيمية قد تسهم في تحقيق أكثر من هدف مؤسسي. فمثلاً نجد أن قسم حماية الحقوق والحريات في وزارة العدل يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ذوات الأرقام (٥و٤).

ثانياً: يقوم مدير مديرية تطوير الأداء المؤسسي ورئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي بما يلي:

١. تحديد الأهداف التنظيمية الفرعية لمديرية تطوير الأداء المؤسسي اللازمة لتحقيق هدف الوزارة رقم (١) في ضوء واجبات ومسؤوليات المديرية المحددة. والتشريعات والتعليمات النازمة لعمل الوزارة. ويتم ذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي:

السؤال الأول:

كيف نرتقي بمستوى أداء وخدمات الجهاز القضائي والقانوني للقيام بمهامها بكفاءة وفاعلية؟
(هدف الوزارة رقم (١))

إجابة السؤال الأول:

- يتم الارتقاء بمستوى أداء وخدمات الجهاز القضائي والقانوني للقيام بمهامها بكفاءة وفاعلية من خلال:
- أ - مؤسسة عمل الوحدات التنظيمية في وزارة العدل وضمان إدامتها وتفعيلها.
(الهدف الفرعي رقم (١) لمديرية تطوير الأداء المؤسسي)
- ب - ضمان التطبيق الفعال والأمثل لمشاريع التطوير والدعم الخاصة بالوزارة والمحكم.
(الهدف الفرعي رقم (٢) لمديرية تطوير الأداء المؤسسي)
- ج - تحسين مستوى أداء الجهاز القضائي ومعرفة معوقاته وأسبابها.
(الهدف الفرعي رقم (٣) لمديرية تطوير الأداء المؤسسي)
٢. تحديد الأهداف التنظيمية الفرعية لقسم السياسات والتطوير المؤسسي التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية لمديرية تطوير الأداء المؤسسي في ضوء واجبات القسم ومسؤولياته المحددة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة. ويتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالي:

السؤال الثاني:

كيف يتم مؤسسة عمل الوحدات التنظيمية في وزارة العدل وضمان إدامتها وتفعيلها ؟
(هدف مديرية تطوير الأداء المؤسسي رقم (١))

إجابة السؤال الثاني:

- يتم مؤسسة عمل الوحدات التنظيمية في وزارة العدل وضمان إدامتها وتفعيلها من خلال:
- أ - تطوير السياسات والخطط الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية لوزارة العدل.
(هدف وظيفة اخصائي تطوير مؤسسي في القسم)
- ب - تقييم الأداء المؤسسي للوحدات التنظيمية في وزارة العدل.
(هدف وظيفة اخصائي متابعة وتقييم في القسم)
- ج - تحديث الهياكل التنظيمية والمهام الرئيسية والتفصيلية للوحدات التنظيمية في الوزارة.
(هدف وظيفة اخصائي تطوير مؤسسي في القسم)

د - تحديث وتعديل مصفوفتي الاتصال والصلاحيات.

السؤال الثالث:

كيف يتم ضمان التطبيق الفعال والأمثل لمشاريع التطوير والدعم الخاصة بالوزارة؟
(هدف مديرية تطوير الأداء المؤسسي رقم (٢))

إجابة السؤال الثالث:

- يتم ضمان التطبيق الفعال والأمثل لمشاريع التطوير والدعم الخاصة بالوزارة من خلال:
- أ - تلبية الإحتياجات والأولويات من الدراسات والمشاريع التطويرية لقطاع العدل.
(هدف وظيفة اخصائي إدارة مشاريع في القسم)
 - ب - التخطيط لتنفيذ المشاريع الخاصة ببناء القدرات المؤسسية في الوزارة.
(هدف وظيفة اخصائي إدارة مشاريع في القسم)
 - ج - الإشراف على تنفيذ مشاريع تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في الوزارة.
(هدف وظيفة اخصائي إدارة مشاريع في القسم)

السؤال الرابع:

كيف يتم رصد مستوى أداء الجهاز القضائي (المحاكم). المعوقات والأسباب؟
(هدف مديرية تطوير الأداء المؤسسي رقم (٣))

إجابة السؤال الرابع:

- يتم رصد مستوى أداء الجهاز القضائي (المحاكم). المعوقات والأسباب من خلال :
- أ - إعداد قاعدة بيانات إحصائية حول إنجازات المحاكم وإدامتها وتفعيلها.
(هدف وظيفة اخصائي إحصاء في القسم)
 - ب - إجراء المسوحات والدراسات الميدانية الدورية.
(هدف وظيفة اخصائي إحصاء في القسم)

تدوين الأهداف الفرعية لمديرية تطوير الأداء المؤسسي وقسم السياسات والتطوير المؤسسي بالأجزاء المخصصة لذلك بالجدول رقم (٢) أدناه. والذي يتم من خلاله توضيح تسلسل هذه الأهداف بدءاً من الهدف الوطني لوزارة العدل وانتهاءً بهدف الوظائف في قسم السياسات والتطوير المؤسسي .

ثالثاً:

(أ) يقوم رئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي بإشراف مدير مديرية تطوير الأداء المؤسسي بتحديد موظفي القسم المعنيين بتحقيق او المساهمة في تحقيق كل هدف من أهداف قسم السياسات والتطوير المؤسسي التي تم التوصل إليها سابقاً. بما فيها أهداف القسم التي يسهم بتحقيقها اخصائي التطوير المؤسسي "عامر". وذلك استناداً إلى ما يلي:

١. المسميات الوظيفية للموظفين والوصف الوظيفي الخاص بكل مسمى.
٢. التفاوت والاختلاف في قدرات الموظفين ومهاراتهم.
٣. حجم المهام اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وطبيعتها وذلك من حيث مدى قابلية تلك المهام للتنفيذ من قبل أكثر من موظف

الجدول رقم (١٢) المتضمن للأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية

الأهداف / الهدف الوطني	الأهداف المؤسسية للوزارة	الوحدات التنظيمية المعنية بتحقيق الأهداف	الأهداف للوحدات التنظيمية لتحقيق الهدف الرئيسي	الأهداف المرجحة للوحدة التنظيمية (إجابة على الأسئلة ١، ٢، ٣)
ترسيخ دولة القانون والمؤسسات وتحقيق العدالة والمساواة لتعزيز مبادئ تكافؤ الفرص والشفافية وحماية الحقوق والحريات	1	قسم السياسات والتطوير المؤسسي	ضمان التطبيق الفعال والأمن لشرايع التطوير والدعم الخاصة بالوزارة.	تطوير السياسات والخطط الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية لوزارة العدل
				تقديم الأداء المؤسسي للوزارة.
				تحديث الهياكل التنظيمي وإلزام الرئيسية للوحدات التنظيمية في الوزارة
				تحديث وتعديل مصفوفة الاتصال والصلاحيات
				تلبية الإحتياجات والأولويات من الدراسات والمشروعات التطويرية لقطاع العدل.
				التخطيط لتنفيذ المشاريع الخاصة ببناء القدرات المؤسسية في الوزارة
				الإشراف على تنفيذ مشاريع تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في الوزارة.
				إعداد قاعدة بيانات إحصائية حول الإجراءات الحاكم وإدائها وتفعيلها
				إجراء السوحات والدراسات الميدانية
				تبسيط وتوثيق كافة الإجراءات والعمليات في الوزارة ومتابعة حوسبتها
				التأكد من التطبيق الصحيح لإجراءات العمل القياسية
				نشر الوعي بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها
تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الوحدات التنظيمية في الوزارة				
قسم تنمية الموارد البشرية	ضمان التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة في الوزارة.	نشر الوعي بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها.	تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الوحدات التنظيمية في الوزارة	
قسم إدارة الموارد البشرية	قسم إدارة الجودة	نشر الوعي بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها.	تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الوحدات التنظيمية في الوزارة	
قسم اللوائح	قسم إدارة الجودة	نشر الوعي بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها.	تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الوحدات التنظيمية في الوزارة	
مديرية إدارة أنظمة المعلومات	قسم إدارة الجودة	نشر الوعي بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها.	تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الوحدات التنظيمية في الوزارة	
مديرية الأبنية والمشاريع	قسم إدارة الجودة	نشر الوعي بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها.	تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الوحدات التنظيمية في الوزارة	
قسم خدمة الجمهور	قسم إدارة الجودة	نشر الوعي بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها.	تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل الوحدات التنظيمية في الوزارة	

(ب) يستخدم الجدول رقم (٣) بحيث يتم نقل الأهداف الفرعية للقسم والمحددة بالخانة الأخيرة من الجدول رقم (٢) وتدوينها بالخانة الأولى من الجدول رقم (٣). ووضع علامة (x) في المربع الذي ينتج عن تقاطع امتداد الخانة الأفقية المتضمنة للهدف مع الامتداد العامودي للخانة المتضمنة لاسم الموظف الذي يساهم في تحقيق هذا الهدف. هذا وقد يشترك أكثر من موظف في تحقيق هدف واحد.

الجدول رقم (٣)

إحصائي إحصاء		إحصائي إدارة شاريع	إحصائي متابعة وتقييم		إحصائي تطوير مؤسسي			الأهداف الفرعية لقسم السياسات والتطوير المؤسسي
مروان	نائل	حسن	عبد الله	مازن	عامر	محمد	أحمد	
					x	x	x	- تطوير السياسات والخطط الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية لوزارة العدل.
			x	x				- تقييم الأداء المؤسسي للوزارة.
		x			x	x		- تحديث الهياكل التنظيمي والمهام الرئيسية للوحدات التنظيمية في الوزارة.
					x	x	x	- تحديث وتعديل مصفوفتي الاتصال والصلاحيات.
						x	x	- تلبية الإحتياجات والأولويات من الدراسات والمشاريع التطويرية لقطاع العدل.
		x						- التخطيط لتنفيذ المشاريع الخاصة ببناء القدرات المؤسسية في الوزارة.
		x						- الإشراف على تنفيذ مشاريع تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في الوزارة.
x	x							- تطوير قاعدة بيانات إحصائية حول إنجازات المحاكم وإدائها وتفعيلها.
x	x							- تطوير المسوحات والدراسات الميدانية .

رابعاً:

- (أ) نتيجة لهذه العملية يتم تحديد أهداف قسم السياسات والتطوير المؤسسي التي يساهم بتحقيقها إحصائي تطوير مؤسسي "عامر" الخاضع لعملية التقييم. وعددها (٣) أهداف وهي:
- تطوير السياسات والخطط الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية لوزارة العدل.
 - تحديث الهياكل التنظيمي والمهام الرئيسية للوحدات التنظيمية في الوزارة.
 - تحديث وتعديل مصفوفتي الاتصال والصلاحيات.

(ب) البدء بتعبئة سجل الأداء الخاص بالموظف عامر، من خلال نقل هذه الأهداف وتدوينها في الفقرة (أ) من الجزء الثاني من سجل الأداء، الجدول (٤) يوضح ذلك :-

الجدول رقم (٤)

الجزء الثاني: النتائج /مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها وفقاً للأهداف و / أو مؤشرات الأداء	
أ - أهداف الوحدة التنظيمية التي يساهم الموظف في تحقيقها مرتبة حسب الأهمية النسبية.	
الرقم	الهدف أو المؤشر
١	تطوير السياسات والخطط الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية لوزارة العدل
٢	تحديث الهياكل التنظيمي والمهام الرئيسية للوحدات الإدارية في الوزارة.
٣	تحديث وتعديل مصفوفتي الاتصال والصلاحيات.
٤	
٥	
اسم الرئيس المباشر: التوقيع التاريخ/...../.....	
اسم المدير المعني: التوقيع التاريخ/...../.....	

ملاحظات:

- عدد أهداف القسم التي يساهم الموظف عامر بتحقيقها (٣) أهداف (أي ضمن العدد المقبول للأهداف المحددة بالنقطة (٣) من الخطوات الإجرائية للمرحلة التحضيرية الصفحة (١٩) من الدليل الإجرائي).
- في حال أن الأهداف التي يساهم الموظف بتحقيقها أكثر من (٥) أهداف يتم العمل على ترتيبها حسب أهميتها النسبية واختيار أهم (٥) أهداف وتدوينها في الفقرة (أ) من الجزء الثاني من سجل الأداء.
- يتم اعتماد الفقرة (ا) من الجزء الثاني من سجل الأداء من قبل رئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي ومدير مديرية تطوير الأداء المؤسسي بالتوقيع بالخانات المخصصة لذلك.

خامساً:

- أ. يقوم رئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي بالتعاون مع اخصائي التطوير المؤسسي المراد تقييمه، بتحديد النتائج/مخرجات الأعمال التي يجب على الموظف تحقيقها خلال فترة التقييم، على أن تتفق تلك النتائج/مخرجات الأعمال مع أهداف الوحدة التنظيمية التي سوف يساهم الموظف بتحقيقها.
- مع مراعاة ان تكون النتائج/مخرجات الأعمال:
- محددة كماً أو نوعاً.
 - قابلة للقياس.

- قابلة للتحقيق وفقاً لقدرات الموظف ومهاراته والموارد المتاحة. وذات علاقة بعمل الموظف/ الوحدة التنظيمية التي يعمل بها.
- محددة بوقت زمني لتحقيقها. وتتفق مع الإطار الزمني المحدد لمرحلي المراجعة الدورية الأولى والثانية. بحيث يراعى عدم التداخل في مواعيد الأجاز بين المرحلتين ما أمكن.
- ب. تحديد نتائج /مخرجات الأعمال المتعلقة بالهدف الذي يسهم الموظف الخاضع للتقييم بتحقيقها.
- ج. يقوم رئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي واخصائي التطوير المؤسسي بتحديد نتائج/مخرجات الأعمال بحيث لا يتجاوز عددها عن (٥) ولا تقل عن (٢). وفي حال أن نتائج / مخرجات الأعمال للموظف أكثر من (٥) نتائج يتم العمل على ترتيبها حسب أهميتها النسبية واختيار أهم (٥) نتائج وتدوينها في الفقرة (ب) من الجزء الثاني من سجل الأداء. مع مراعاة أن يكون لكل هدف نتيجة/مخرج أعمال رئيس. على أن يكون المجموع العام للعلامة القصوى للنتائج المطلوبة (١٥) علامة بغض النظر عن عددها.
- د. العمل على تدوين نتائج / مخرجات الأعمال والأهمية النسبية لكل منها في الفقرة (ب) من الجزء الثاني من سجل إدارة الموظف الخاضع للتقييم. والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥)

ب- النتائج ومخرجات الأعمال المطلوب تحقيقها من قبل الموظف ويخصص لها (١٥) علامة . بما يتفق وأهداف الوحدة التنظيمية الواردة في (أ)		
الرقم	النتائج / مخرجات الأعمال	العلامة القصوى (الأهمية النسبية)
١	أهداف فرعية وخطط تنفيذية معتمدة لمديريات الاتصال وحقوق الإنسان وشؤون الأسرة والشؤون القانونية	٧
٢	تقرير معد بالمقترحات والتوصيات لتعديل الهيكل التنظيمي للوزارة	٤
٣	مصفوفة اتصال وصلاحيات معدلة لمديريات الاتصال وحقوق الإنسان والشؤون القانونية	٤
٤		
٥		
اسم الرئيس المباشر: التوقيع التاريخ/...../.....		
اسم المدير المعني: التوقيع التاريخ/...../.....		

هـ. يتم اعتماد الفقرة (ب) من الجزء الثاني من سجل الأداء من قبل رئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي والموظف الخاضع للتقييم بالتوقيع في الخانات المخصصة لذلك.

سادساً:

- أ. يقوم الموظف الخاضع للتقييم بالتعاون مع الرئيس المباشر بتحديد الأنشطة التفصيلية لتحقيق النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب منه تحقيقها على أن يتم تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط من هذه الأنشطة.
- ب. يقوم رئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي (الرئيس المباشر) والموظف الخاضع للتقييم بمراجعة الأنشطة التفصيلية المشار إليها لتحقيق نتائج / مخرجات الأعمال. والتأكد من وضوحها ومدى استجابتها لتحقيق النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها وفقاً للمدة الزمنية المقررة وقدرات الموظف.
- ج. العمل على تدوين الخطة في الفقرة (ج) من الجزء الثاني من سجل أداء الموظف الخاضع للتقييم. والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.
- د. يقوم رئيس قسم السياسات والتطوير المؤسسي والموظف الخاضع للتقييم بالتوقيع على صحة البيانات الموثقة بالأنشطة التفصيلية وذلك بالخانات المخصصة لذلك ، وذلك كدليل على اطلاع الموظف وموافقته على كافة النتائج المطلوب تحقيقها والأنشطة المتصلة بها خلال فترة التقييم.

الجدول رقم (٦)

توزيع الأنشطة التفصيلية لتحقيق النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها				
إلى	من	وصف لنشاط	رقم النشاط	النتائج / مخرجات الأعمال
٣/١٥	٢/١	جمع نماذج الأهداف الفرعية والخطط التنفيذية لكل من مديريات الاتصال والشؤون القانونية وحقوق الإنسان معبئة.	١	
٤/١	٣/١٦	مراجعة الأهداف الفرعية وخطط العمل التنفيذية للتأكد من إتباع المدراء كافة التعليمات والإرشادات المعتمدة، وتحديد الملاحظات والتعديلات المطلوبة على تلك الخطط واعتمادها من المرجع المختص ومدراء المديريات المعنية.	٢	١
٥/١٥	٤/٢	إعداد الصيغة النهائية من خطط العمل التنفيذية للمديريات المعنية واعتمادها من قبل مديري المديريات المعنية.	٣	
٥/١	٤/١٥	تحديد مواقع الخلل التنظيمي وإعداد تحليل مقارنة ما بين الوضع الحالي والوضع المقترح والمأمول الوصول إليه واعتماد نتائج التحليل من المرجع المختص	١	
٧/٢٠	٥/٢	وضع تصور أو تصورات مقترحة للهيكل التنظيمي للوزارة ووضع مقترحات الحلول لتخطي التبعات والنتائج المتوقعة لتلك التصورات واعتمادها من قبل المرجع المختص ومدراء المديريات المختلفة بالوزارة	٢	٢
٨/٢٥	٧/٢١	إعداد تقرير نهائي بالتصورات والمقترحات الخاصة بالهيكل التنظيمي معتمد من المرجع المختص.	٣	
٧/١٥	٧/١	جمع ملاحظات وطلبات مديريات الاتصال وحقوق الإنسان والشؤون القانونية التعديلية على جدول قنوات الاتصال وخطوط السلطة والصلاحيات في تلك المديريات.	١	
٩/١	٧/١٦	دراسة ومراجعة ملاحظات تلك المديريات حول تعديل مصفوفتي الاتصال والصلاحيات المعمول بها. ورصد واقتراح مجالات التعديل أو التحديث وفقاً للمستجدات واعتمادها من قبل المرجع المختص.	٢	٣
١٠/١٠	٩/٢	إعداد مصفوفة الاتصال والصلاحيات المحدثة لمديريات الاتصال والشؤون القانونية وشؤون الأسرة بصيغتها النهائية واعتمادها من قبل المرجع المختص ومدراء المديريات المعنية.	٣	
اسم الرئيس المباشر: التوقيع التاريخ/...../.....				
اسم المدير المعني: التوقيع التاريخ/...../.....				

أمثلة إرشادية* لصياغة الأهداف والمؤشرات ووصف الأنشطة

أولاً: الأمثلة الإرشادية* على كيفية كتابة أهداف الوحدة التنظيمية (إدارة، مديرية، قسم، مدرسة، شعبة، وحدة.... الخ) في جزء (أ) الخاص بأهداف الوحدة التنظيمية والواردة الجزء الثاني من السجل:

- الارتقاء بمستوى أداء الطلبة الأكاديمي في المباحث الدراسية المختلفة وفق المناهج المطورة والمنسجمة مع خطة التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي.
- تمكين العاملين في الإدارة من تطوير كفاياتهم المهنية الإدارية والفنية .
- تلبية احتياجات الوزارة من الكوادر البشرية المؤهلة.
- تنظيم الأعمال الإدارية والمالية للوحدة التنظيمية.
- تنظيم أعمال الطباعة وتدقيقها.
- الإسهام في ضبط الانفاق المالي للوزارة.
- توظيف التقنية الحاسوبية في الأعمال الإدارية والمالية.
- تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- المحافظة على صيانة المباني والمرافق.
- ترشيد القرارات الادارية وخصيئها بالإجراءات القانونية.
- ترشيد القرارات المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.
- تعزيز قدرات العاملين في وحدات الموارد البشرية في الوزارة/الدائرة.
- تنظيم استعمال المياه ومنع التبذير فيها وترشيد استعمالها .
- رفع قدرات الموظفين (المعرفية والمهارية) .
- رفع مستوى الخدمات (مياه وصرف صحي) .
- رفع قيمة العمليات (من حيث سرعة الاجاز وتكلفة العملية . جودة الاداء)
- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الدائرة.

ثانياً: الأمثلة الإرشادية على كيفية كتابة المخرجات/نتائج الأعمال أو مؤشرات الأداء في جزء (ب) والتي

- تعد انعكاساً لما ورد في (أ) أهداف الوحدة التنظيمية الواردة في الجزء الثاني من السجل:
- ارتفاع متوسط تحصيل طلبة الصف السادس الأساسي في مهارات ومعارف مبحث الرياضيات للوصول إلى ما نسبته ٨٠٪ من مستوى التحصيل مع نهاية العام الدراسي الحالي ٢٠٠٩/٢٠١٠
- ارتفاع مستوى امتلاك الكفايات العامة لدى الموظفين في الدائرة .
- ارتفاع مستوى أداء العاملين في قسم التخطيط بنسبة ١٠٪ خلال النصف الاول من العام ٢٠١٠.
- انخفاض ما تتحمله الأسرة الأردنية من مصاريف دراسية بنسبة ٢٪ جراء مكارم جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين.
- رفع كفاء المعلمين في مدرسة الوليد بن عبد الملك في استخدام استراتيجيات التدريس.

* أعدت هذه الأمثلة للإسترشاد بالكلمات المفتاحية لصياغة الأهداف والمخرجات والأنشطة للقياس عليها ما أمكن.

- ارتفاع الطلب على منتج الليمون في منطقة وادي الأردن.
- ازدياد رغبة القيادات للتطوير المهني.
- تنامي الوعي المجتمعي بأهمية مشاركة المرأة في صنع القرار.
- تحسن التواصل والتعاون بين قطاعات الوزارة بنسبة ٧٠٪ خلال هذا العام.
- تحسن قدرات العاملين في توظيف الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية والفنية بنسبة ٨٠٪ مع نهاية العام الحالي.
- تحسن صحة الطلبة العامة في مديريات التربية والتعليم بنسبة ١٥٪ جراء تنفيذ مشروع التغذية المدرسية خلال ثلاثة سنوات .
- تحسن الوعي بثقافة الأداء لدى العاملين في المؤسسة للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الحكومي.
- إزدياد درجة مشاركة المجتمع المحلي في برامج الوزارة.
- كتب رسمية وتقارير مطبوعة بدقة تصل إلى ٩٠٪.
- تقارير ونشرات إحصائية نوعية بنسبة خطأ لا تتجاوز ٥٪.
- رضا وظيفي مرتفع للعاملين في المؤسسة بنسبة ٨٠٪.
- دور منظم وفعال لمديرية الإعلام في الوزارة.
- ازدياد نسبة الملتحقين ببرامج التدريب المهني.
- نمو معدل القيد الإجمالي لمراجعي الأحوال المدنية للحصول على الوثائق الرسمية.
- ارتفاع عدد المسددين لضريبة الدخل المستحقة عليهم.
- تحسن الصحة العامة للمواطنين بنسبة ١٠٪ عن العام الماضي.
- ازدياد درجة جودة الخدمات المقدمة من قسم خدمة الجمهور بنسبة ٨٠٪.
- ازدياد درجة مشاركة المديرين في تطوير العمل المؤسسي بنسبة ٤٠٪.
- رواتب الموظفين والعاملين في الوزارة مصروفة بنسبة ١٠٠٪.
- مستندات ومعاملات منجزة بنسبة ٩٠٪.
- خطة احلال وظيفي منجزة بشكل دقيق بنسبة ١٠٠٪ .
- كوادر بشرية مؤهلة بنسبة ٨٥٪
- رضا وظيفي بنسبة لا تقل عن ٨٥٪
- عمليات حفر وفق المعطيات المحددة بنسبة ٨٥٪
- ابار جوفية مصانة بنسبة ٨٠٪
- شبكات رصد مائي محسنة ومطورة بنسبة ٨٠٪
- مبنى مصان ونظيف بنسبة ٩٠٪
- اجهزة حاسوب متوفرة لجميع الموظفين في الدائرة بنسبة ٩٠٪
- مستوى خدمات متقدم لخدمة جمهور في الدائرة
- كوادر بشرية مؤهلة ومتوفرة خلال العام بنسبة لا تقل عن ٨٥٪

مع ملاحظة أن هذه الأمثلة تشتمل على نتائج أو مخرجات وقد تشمل هذه النتائج على مؤشرات مرتبطة منها كمي مثل (نسبة ، عدد ، معدل...الخ) ، والمؤشر النوعي مثل (مستوى، درجة ، مدى ،..الخ).

ثالثاً: الأمثلة الإرشادية على كيفية كتابة الأنشطة أو المهام على كافة المستويات الوظيفية في جزء (ج) الخاص بوصف النشاطات التي تنفذ لتحقيق النتائج أو المخرجات الواردة في (ب) من الجزء الثاني من السجل:

- الإشراف على وضع أسس التنقلات الخارجية .
- تنفيذ سياسات الوزارة في مجالات التبادل الثقافي
- تصميم مخططات هندسية للأبنية المدرسية .
- تنفيذ برنامج تدريبي لرفع قدرات العاملين في مجال توظيف التقنية في الإدارة.
- إعداد دراسة لقياس درجة رضا متلقي الخدمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين في الوزارة.
- تصميم موقع الكتروني تفاعلي ومميز على شبكة الانترنت عن الخدمات المقدمة من الدائرة
- إعداد التقارير عن سير العمل في مشروع تنقيح البيانات.
- إعداد وثيقة تعاون مع المنظمات الدولية.
- عقد (٥) ورش تدريبية في مجال استراتيجيات التدريس.
- وضع ضوابط لنظام حوافز مادية يرتكز على مستوى أداء الموظف.
- إعداد جدول زيارات للمؤسسات لمتابعة تفعيل سجل الأداء.
- تنفيذ حصص صفية متلفزة عن الأسماء والأفعال الخمسة .
- إجراء الترفيعات والترقيات لجميع العاملين التي تنطبق عليه الشروط .