

الدليل الإرشادي لإدارة الأداء في الخدمة المدنية

فهرس المحتويات

4	أهداف الدليل
4	قائمة المصطلحات
5	نطاق التطبيق
6	الفصل الأول
6	الإطار العام
7	تمركزات نظام إدارة الأداء
8	أهداف إدارة الأداء
8	مقومات نجاح تطبيق إدارة الأداء
9	الإطار القانوني لإدارة الأداء
9	ركائز إدارة الأداء
9	الأدوار والمسؤوليات
12	الإطار الزمني لدورة (مراحل) إدارة الأداء
13	الإطار الزمني للوظائف التعليمية
14	الفصل الثاني
14	دورة (مراحل) إدارة الأداء
15	دورة (مراحل) إدارة الأداء
15	مرحلة تخطيط الأداء
16	اشتقاق الأهداف والنتائج
16	آلية تحديد الأهداف
17	تحديد أوزان الأهداف والنتائج
18	تحديد الكفايات العامة (السلوكية والإدارية)
20	إرشادات عامة لبناء الأهداف الذكية وفق معايير SMARTA
21	آلية صياغة الهدف
23	الخطوات (الإجراءات) التفصيلية لمرحلة تخطيط الأداء
25	خطة التطوير المهني
27	مرحلة متابعة ومراجعة الأداء
27	أولاً: متابعة ومراجعة الأداء على مستوى الرئيس المباشر
28	الإطار الزمني لمرحلة متابعة ومراجعة الأداء
28	متابعة ومراجعة الأداء على المستوى المؤسسي
29	ثانياً: عقد مقابلة الأداء
30	مرحلة تقييم الأداء السنوي النهائي
32	خطوات ومواعيد تقييم الأداء
34	مصفوفة مسؤولية التقييم
34	مقياس تقييم الأداء النهائي
35	التعامل مع الموظفين ذوي مستوى الاداء المتدني (ضعيف)
37	تقييم أداء الموظف تحت التجربة
38	الفصل الثالث
38	نماذج تقييم الأداء السنوي
38	نماذج تقييم الأداء السنوي التالية لكافة وظائف الخدمة المدنية على النحو التالي:
38	مكونات نموذج تقييم الأداء السنوي
44	الفصل الرابع
44	النتائج الإدارية والقانونية المترتبة على تطبيق نظام إدارة الأداء
44	الاعتراضات
45	ربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت والحوافز
46	الإجراءات التأديبية والقانونية

المقدمة

انطلاقاً من التوجهات الحكومية في ضرورة ربط الأهداف الفردية والنتائج المطلوب من الموظف تحقيقها بالأهداف المؤسسية والاستراتيجية للدائرة، وإيماناً من دور ديوان الخدمة المدنية بأهمية تطوير الأدوات والآليات التي تمكن الحكومة من الاطلاع على مؤشرات أداء الدوائر الحكومية والتحقق من مدى تحقيق لأهدافها ومشاريعها الواردة في خططها الاستراتيجية، وتمكين الإدارات العليا في دوائر الخدمة المدنية من متابعة أداء الوحدات التنظيمية فيها لتحقيق أهدافها التشغيلية المشتقة من الأهداف الاستراتيجية للدوائر.

وفي إطار الجهود الحثيثة التي يبذلها الديوان لتطوير أدوات إدارة الموارد البشرية فقد تم في عام (2020) تطوير نظام إدارة الأداء (Performance Management System) بالرجوع إلى الممارسات الدولية الفضلى في إدارة الأداء، وبما يتماشى مع التوجهات الحكومية، وثقافة وبيئة الخدمة المدنية في المملكة الأردنية الهاشمية، ويعتبر تطبيق ما جاء به هذا الدليل بداية التحول الفعلي نحو ربط الأداء الفردي للموظف بالأداء المؤسسي للوحدة التنظيمية التي يعمل فيها وبالتالي ربط أداء الموظف بأداء الدائرة وفقاً للإجراءات الواردة في هذا الدليل والدليل الإرشادي لتحديد أهداف الوحدات التنظيمية في الدوائر الحكومية لعام (2020) الصادرة عن إدارة التطوير المؤسسي والسياسات/ رئاسة الوزراء ، وكما يعمل الديوان حالياً على تطوير آلية تقييم الأداء متعدد الأطراف ليتم تطبيقها بالإضافة إلى المنهجية الواردة في هذا الدليل على وظائف الرتب والمسارات المهنية المتخصصة في الدوائر الحكومية.

ويأتي هذا الدليل كوثيقة مرجعية لتمكين العاملين في الوحدات التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية والوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي والمديرين والرؤوساء المباشرين والموظفين من تطبيق نظام إدارة الأداء بكفاءة وفاعلية، وقد تم تطوير الأدلة والنماذج بدعم من مشروع METAJO2025 الممول من الاتحاد الأوروبي.

وقد تم الحرص على عرض الدليل بطريقة مبسطة وواضحة للتسهيل على الفئات المستهدفة من قراءة الدليل والعمل بمضمونه لتحقيق الغاية المرجوة منه، ويتكون الدليل من أربعة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الاطار العام لإدارة الأداء ومركزاته وعلاقته بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعرض الفصل الثاني دورة (مراحل) إدارة الأداء أو الإجراءات والمسؤوليات في كل مرحلة، أما الفصل الثالث فيتطرق إلى شرح نماذج إدارة الأداء، وأخيراً يستعرض الفصل الرابع آلية التعامل مع الاعتراضات والإجراءات الإدارية والقانونية.

أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى:

1. توفير وثيقة مرجعية إرشادية وتنظيمية توضح منهجية وآلية إدارة الأداء بكافة مراحلها.
2. توفير الأدوات والنماذج اللازمة لإدارة الأداء في الخدمة المدنية.
3. ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي من خلال ربط النتائج/ مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها بأهداف الوحدة التنظيمية والخطة الاستراتيجية للدائرة.
4. تحديد الأدوار والمسؤوليات لتفعيل تطبيق نظام إدارة الأداء في دوائر الخدمة المدنية.
5. تعزيز قدرات العاملين في الوحدات المعنية بإدارة الموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية على تطبيق آليات وإجراءات إدارة الأداء.
6. تطوير مهارات الرؤساء المباشرين والموظفين حول كيفية تحديد الأهداف الفردية / النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها وتحديد الأهمية النسبية (الأوزان) لها، وتقييم الكفايات ومؤشراتها السلوكية.
7. مساعدة الرؤساء المباشرين والموظفين في كيفية إعداد خطط التطوير المهني لتطوير الموظفين وخطط تحسين الأداء لمعالجة جوانب الضعف والقصور في الأداء لدى الموظف.

قائمة المصطلحات

- **نظام إدارة الأداء:** نظام يتم من خلاله تقييم أداء موظفي الدوائر الحكومية، بناء على أهداف فردية (النتائج) محددة وواضحة وقابلة للقياس والتقييم ومتفق عليها بين الرئيس المباشر والموظف، وبناءً على الكفايات.
- **الأهداف الاستراتيجية:** مجموعة من النتائج والغايات المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والواردة في الخطة الاستراتيجية للدائرة والمرتبطة برؤية ورسالة الدائرة.
- **الأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية:** وهي النتائج المرحلية التي يتم تحقيقها من قبل وحدة تنظيمية معينة والتي تسهم بعد إنجازها في تحقيق أهداف الدائرة الاستراتيجية والمؤسسية.
- **الأهداف الفردية:** وهي النتائج المتوقع من الموظف تحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسها في الدائرة والتي ترتبط بأهداف أو نتائج تشغيلية أخرى.
- **النتائج:** مستهدفات الأداء / المهام المطلوب من الموظف تحقيقها خلال سنة التقييم حسب الخطة السنوية للوحدة التنظيمية التي يعمل بها الموظف وبطاقة الوصف الوظيفي.
- **الكفايات الوظيفية:** مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الواجب توافرها في الموظف والتي تمكنه من ممارسة عمله والقيام بأداء مهام وظيفته.

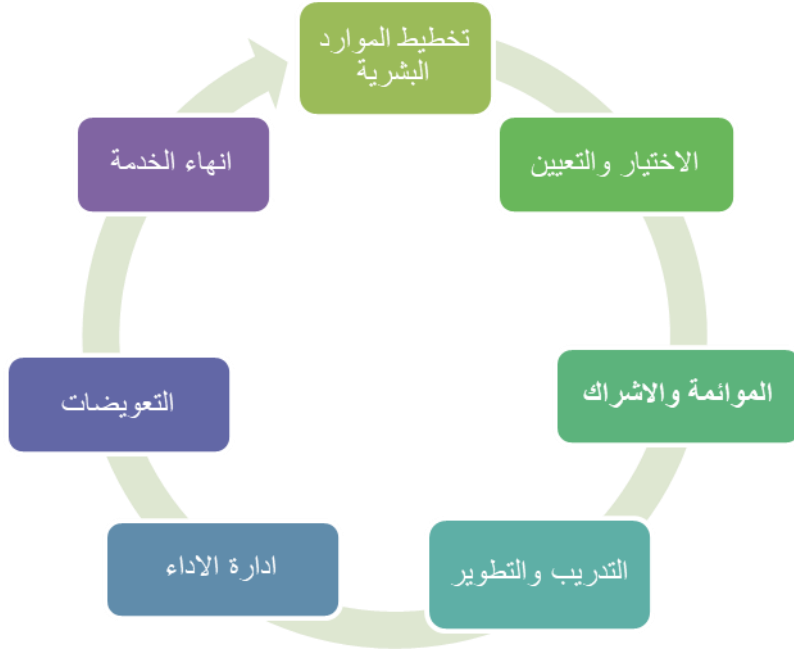
- **مستوى إتقان الكفاية:** مقياس التدرج والتقدم في صعوبة وتعقيد الكفاية، ويشير إلى درجة التمكن المطلوب توافرها لدى الموظف في أداء كفاية معينة.
- **المؤشرات السلوكية:** هي السلوكيات أو الأمثلة السلوكية ذات الصلة بالكفاية، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها وتقييمها.
- **مقابلات الأداء:** هي عبارة عن اجتماع يعقد بين الرئيس المباشر والموظف من أجل مراجعة وتقييم النتائج والكفايات الواردة في نموذج تقييم الأداء ويكون الاجتماع موثقاً وموقعاً عليه من الطرفين.
- **خطة التطوير المهني:** الخطة التي يتم وضعها من قبل الرئيس المباشر وبالالتفاق مع الموظف لتطوير أداء الموظف. وقد تشمل دورات تدريبية، و/أو التوجيه الوظيفي و/أو التدريب من قبل الرئيس المباشر أو أحد الزملاء و/أو التدوير الوظيفي، أو الابتعاث، أو الزيارات الدراسية، أو التنمية الذاتية... وغيرها.
- **خطة تحسين الأداء:** هي خطة إجرائية يتم إعدادها لتحسين أداء الموظف ضمن مستوى ضعيف، وتصف الخطة الخطوات اللازمة لمعالجة الأداء ويتوجب متابعة هذه الخطة على أساس شهري أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي .
- **نموذج تقييم الأداء السنوي:** النماذج المتعلقة بإدارة الأداء.

نطاق التطبيق

- أ. يطبق نظام إدارة الأداء على الموظفين الخاضعة دوائريهم لأحكام النظام والمدرجة وظائفهم في جدول تشكيلات الدائرة.
- ب. سيتم التدرج بتطبيق نظام إدارة الأداء (Pilot Study) على دوائر الخدمة المدنية وذلك بهدف:-
 1. تمكين وبناء قدرات العاملين في الوحدات التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي وإدارة الموارد البشرية على كيفية بناء الأهداف الاستراتيجية واشتقاق وصياغة الأهداف التشغيلية على مستوى الوحدات التنظيمية وربطها بالأهداف الفردية (النتائج) المطلوب من الموظف تحقيقها.
 2. وضع أسس ومعايير علمية واضحة لربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.
 3. التأكد من جدوى تطبيق النظام والآليات والأدوات الجديدة قبل إتخاذ القرار النهائي بتطبيقه على كافة دوائر الخدمة المدنية لضمان تحقيقه للغاية المرجوة منه.
 4. الاستفادة من التغذية الراجعة من الدوائر التي يجري تطبيق النظام عليها لعام (2022) لتطوير النظام وإدخال التحسينات عليه ومعالجة التحديات والمشكلات المتوقعة ظهورها أثناء التطبيق.
 5. العمل على تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأداء.

الفصل الأول

الإطار العام



إدارة الأداء هي أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، و تتكامل مع كافة الوظائف الأخرى بهدف تحقيق الأهداف وتعزيز ثقافة التميز في الدائرة، مع التركيز على تحسين مستوى الخدمات المقدمة، فيتم من خلاله إدارة أداء الموظفين بهدف تحقيق الأهداف والنتائج وإنجاز المهام الرئيسية وامتلاك الكفايات الوظيفية التي يتم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه المباشر، وتحدد في بداية فترة التقييم

وتخضع للمتابعة المستمرة خلال فترة إدارة الأداء، فلا يعتبر تقييم الأداء هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الأهداف وتطوير مهارات الموظفين ومكافأة الموظفين المتميزين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم مع مراعاة الفروقات الفردية بين الموظفين.

مرتكزات نظام إدارة الأداء

- التوافق الاستراتيجي:
تعزيز وتطوير ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالأهداف الاستراتيجية للدائرة.
- الإدارة بالأهداف والنتائج:
التكاملية بين الأهداف الاستراتيجية للدائرة والأهداف التشغيلية على مستوى الوحدات التنظيمية والنتائج المطلوب من الموظف تحقيقها.
- النظرة المستقبلية:
يركز نظام إدارة الأداء على إعداد الخطط التطويرية والتحسينية للتعامل مع الاحتياجات المستقبلية بدلاً من التركيز فقط على تقييم أداء الموظف في الفترات السابقة.
- التشاركية:
مسؤولية مشتركة بين الرئيس المباشر والموظف من خلال إشراك الموظف في تحديد الأهداف والنتائج المطلوب منه إنجازها، والكفايات المطلوب امتلاكها ليلتزم بها كونه يشعر بأنه شريك وعمله ذو قيمة ومحل تقدير.
- التكاملية:
ربط مخرجات تطبيق نظام إدارة الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية وخصوصاً التدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي والترقية والمكافآت والحوافز والعلاوات وتخطيط الموارد البشرية والنقل والاستقطاب والتعيين.
- الموثوقية:
تستند كافة إجراءات إدارة الأداء إلى الأدلة والمستندات التي يتم توثيقها على مدار العام .
- العدالة:
إرساء نظام إدارة الأداء يطبق على كافة الموظفين ويتسم بالشفافية والعدل والإنصاف من خلال تحديد مؤشرات واضحة لتقييم الأداء وسياسات وإجراءات واضحة تنسجم مع التشريعات الناظمة للخدمة المدنية.
- المرونة:
إمكانية التعديل والتغيير على الأهداف والخطط في حال حدوث أية طارئ يؤثر أو يحد من الانجاز، ومراعاة القدرات الفردية للموظف عند تحديد الأهداف.
- التغذية الراجعة المستمرة:
تشجيع الملاحظات الإيجابية والتقدير من الرئيس المباشر للموظف كأسلوب لتطوير ومراجعة الأداء.

أهداف إدارة الأداء

- الإرتقاء بالأداء المؤسسي للدائرة من خلال ايجاد آلية لربط أداء الموظفين بالأهداف الاستراتيجية للدائرة.
- ترسيخ الفهم الشامل للأهداف الإستراتيجية سعياً لتحقيقها، وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها وتفصيلها على المستويات الفردية.
- ترسيخ مبدأ المساءلة والمحاسبة.
- تعزيز ثقافة المتابعة والتقييم.
- تشجيع التنافس الإيجابي بين موظفي الدائرة والعمل بروح الفريق.
- إيجاد بيئة عمل يعتمد فيها التطور الوظيفي والمكافأة أساس الكفاءة والإستحقاق وتقدير الموظفين ذوي الأداء المتميز والعمل على إعدادهم وتمكينهم ورفع قدراتهم لشغل الوظائف الإشرافية والقيادية وتسريع تقدمهم الوظيفي.
- وضع منهجية علمية واضحة لربط الأداء والتميز الفردي بالمكافآت والحوافز.

مقومات نجاح تطبيق إدارة الأداء

- التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الأداء.
- الإلتزام بالإجراءات والإطار الزمني لدورة ومراحل إدارة الأداء.
- توفر خطة إستراتيجية للدائرة تحدد بوضوح الأهداف الاستراتيجية.
- إعداد وإعتماد الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء لكافة الوحدات التنظيمية بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية للدائرة.
- ربط الأهداف الفردية/ النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها بالأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية التي يعمل فيها وبالأهداف الاستراتيجية للدائرة.
- تدريب الرؤساء المباشرين والمدبرين لفهم وتطبيق نظام إدارة الأداء وتأثيره على الأداء المؤسسي للدائرة.
- ربط مخرجات نظام إدارة الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية وخصوصاً التدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي والترقية والمكافآت والحوافز والعلاوات وتخطيط الموارد البشرية والنقل والاستقطاب والتعيين.
- توفر إطار الكفايات العامة (السلوكية والإدارية).
- اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي المبنية على الكفايات كأساس في تحديد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها وتحديث البطاقات كلما دعت الحاجة.

الإطار القانوني لإدارة الأداء

الرقم	التشريع
1	نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020 وتعديلاته
2	تعليمات إدارة الأداء الوظيفي وتقييمه

ركائز إدارة الأداء

ترتكز إدارة الأداء على:-

1. النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها والمشتقة من الأهداف الواردة في الخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية للدائرة أو من المشاريع التي يساهم الموظف في تحقيقها.
2. الكفايات، كيفية انجاز الموظف للنتائج المطلوب منه تحقيقها، وتمثل الكفايات العامة (السلوكية والإدارية) مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الواجب توافرها في الموظف والتي تمكنه من ممارسة عمله والقيام بأداء مهام وظيفته.

الأدوار والمسؤوليات

الأدوار	الجهة المسؤولة
<ol style="list-style-type: none"> 1. اقتراح الأهداف والنتائج والأوزان الخاصة بالنتائج. 2. الاتفاق مع الرئيس المباشر على خطط العمل والأنشطة المطلوبة لتحقيق النتائج. 3. تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها مع الرئيس المباشر. 	الموظف
<ol style="list-style-type: none"> 1. مناقشة الأهداف والنتائج والأوزان الخاصة بالنتائج، واعتمادها مع الموظف المعني بصيغتها الأولية. 2. المتابعة الدورية لأداء وسلوك الموظف وتوثيقه خلال مقابلات الاداء في نموذج تقييم الأداء السنوي. 3. متابعة اجراءات عقد مقابلات الأداء في مواعيدها. 4. رفع التوصيات للمدير المعني في تنفيذ مخرجات عملية التقييم الدورية وتنظيم التقرير السنوي في نهاية الفترة المقررة بالشكل الذي يعكس أداء الموظف. 5. متابعة تطوير أداء الموظفين، وتوفير التغذية الراجعة، ومساعدة الموظفين في التخطيط المهني، وتنفيذ خطة تحسين الأداء. 	الرئيس المباشر

<ol style="list-style-type: none"> 1. إعتداد الأهداف والنتائج والأوزان الخاصة بالنتائج لجميع الوظائف في الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها بالتعاون مع مرؤوسيه المباشرين. 2. متابعة توصيات الرئيس المباشر خلال سنة التقييم. 3. إتخاذ الاجراءات اللازمة لتنفيذ التوصيات لمعالجة أوجه القصور وتعزيز نقاط القوة وتدوين الملاحظات في نموذج تقييم الأداء. 4. إحالة تقارير أداء الموظفين السنوية وملاحظاته عليها الى الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية في الدائرة. 5. إبداء الراي حول تقييم الرئيس المباشر للموظف التاكيد من تطبيق الرئيس المباشر لإجراءات تعبئة النموذج. 	<p style="text-align: right;">المدير المعني</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. وضع الآليات اللازمة للتأكد من ربط الأهداف الفردية والنتائج وأهداف الوحدات التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة. 2. تقديم الدعم والإسناد الفني للوحدات التنظيمية في إعداد خطط العمل السنوية من حيث صياغة الأهداف ومؤشرات الأداء والنتائج والمستهدفات. 3. متابعة وتقييم أداء الوحدات التنظيمية في الدائرة. 4. تزويد مديري الوحدات التنظيمية ووالوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية بتقارير متابعة منتظمة كل أربعة أشهر وتقرير نهائي عن أداء الوحدات التنظيمية في الاسبوع الأول من شهر كانون ثاني من السنة التي تلي سنة التقييم. 	<p style="text-align: right;">الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي في الدائرة</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. التعميم على كافة المديرين المعنيين ببدء فترة التقييم وتوفير نماذج إدارة الأداء التي يعدها الديوان لكافة فروع الدائرة ومديرياتها، في حال لم تتوفر محوسبة. 2. تمكين وتعزيز قدرات المديرين والرؤساء المباشرين في عملية إدارة الأداء. 3. التحقق من سلامة وموضوعية ودقة تنظيم نماذج تقييم الأداء السنوي والمتابعة والمراجعة الدورية للتأكد من تعبئة نماذج تقييم الأداء وعقد مقابلة الأداء. 4. إعداد كشف بأسماء الموظفين وفتاتهم ودرجاتهم وعلاماتهم وتقديراتهم مرتب تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل حسب العلامة ويتم تصنيفها وفقاً للوحدات التنظيمية. 5. التأكد من إرفاق المستندات والأدلة التي تثبت تميز أداء الموظفين في حال كان نتيجة تقييم أداء الموظف النهائية بتقدير ممتاز، وكذلك إرفاق المستندات والأدلة في حال كان 	<p style="text-align: right;">الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية</p>


<p>نتيجة تقييم أداء الموظف بتقدير ضعيف.</p> <p>6. حصر التغذية الراجعة في نماذج تقييم الأداء السنوي للموظفين للاستفادة منها في استخدامات إدارة وتنمية الموارد البشرية.</p> <p>7. ابلاغ الموظفين الحاصلين على تقدير ضعيف مباشرة بعد اعتماد التقدير النهائي.</p> <p>8. إرسال رسائل تذكير وتعاميم للرؤساء المباشرين حول مواعيد مراحل المراجعة وعقد مقابلات الأداء والتحقق من عقدها لكافة الموظفين.</p> <p>9. رفع التقارير حول الالتزام بتطبيق تعليمات إدارة الأداء إلى الإدارة العليا.</p> <p>10. إعداد كشوفات نتائج تقييم أداء الموظفين ورفعها للإدارة العليا.</p>	
<p>1. الاشراف على سير عملية إدارة الأداء والتأكد من التزام الرؤساء المباشرين بتطبيق كافة مراحل وإجراءات إدارة الأداء ووفقاً للإطار الزمني المحدد.</p> <p>2. التأكد من وجود خطة استراتيجية محدثة.</p> <p>3. التأكد من وجود خطط تشغيلية على مستوى المديرية والاقسام والشعب مشتقة من الخطة الاستراتيجية.</p> <p>4. اعتماد كشوفات نتائج تقييم أداء الموظفين والتأكد من انسجام نتائجها مع نتائج تقييم الأداء المؤسسي للوحدات التنظيمية.</p> <p>5. إتخاذ القرارات الإدارية والتأديبية المتعلقة بنتائج عملية التقييم.</p>	<p>الأمين العام</p>
<p>1. الجهة المركزية الحاكمة لكل سياسات وإجراءات إدارة الأداء.</p> <p>2. متابعة تطبيق الدوائر لهذه التعليمات وتقديم الدعم والإسناد الفني الذي تحتاجه الدوائر في هذا المجال، ويُجري عمليات الرقابة Spot Checking للتأكد من الإلتزام بعملية إدارة الأداء.</p> <p>3. تحديد إجراءات تقييم الأداء الفردي، وتقييم مدى فاعلية وكفاءة تطبيق إدارة الأداء الفردي في الدوائر سنوياً، مع رفع التوصيات لمجلس الخدمة المدنية بالتعديلات المطلوبة.</p> <p>4. رفع تقرير سنوي لمجلس الوزراء يتضمن مدى التزام الدائرة بتقييم أداء موظفيها وفق أحكام النظام.</p> <p>5. التنسيق مع معهد الإدارة العامة لتنظيم برامج تدريبية لتأهيل وتدريب المعنيين بتقييم الأداء الفردي في وحدات الموارد البشرية واكسابهم مهارات تدريب المديرين ليقوموا بدورهم بتدريب الرؤساء المباشرين في الدوائر على آليات المتابعة والتقييم.</p> <p>6. تعميم الأدلة والنماذج على الدوائر.</p>	<p>ديوان الخدمة المدنية</p>

الإطار الزمني لدورة (مراحل) إدارة الأداء

المرحلة		كانون الأول من السنة السابقة لسنة التقييم				لغاية 21/ كانون الثاني من سنة التقييم						
المرحلة الأولى تخطيط الأداء	مراجعة الخطة الاستراتيجية	على مستوى المديرية واعتمادها	على مستوى القسم واعتمادها	مراجعة الخطة التشغيلية	مراجعة الخطة التشغيلية	بطاقات الوصف الوظيفي	تحديد الأهداف					
							تحديد النتائج ووزنها					
							تحديد الكفايات الوظيفية ومؤشراتها ووزانها					
							تحديد متطلبات النجاح وفرص التحسين					
المرحلة الثانية متابعة ومراجعة الأداء												
المرحلة الثالثة تقييم الأداء السنوي النهائي للموظف												
15/ كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان	15-5/ أيار	حزيران	تموز	أب	15-5/ أيلول	تشرين الأول	تشرين الثاني	كانون الأول	11-2/ كانون الثاني من السنة التي تلي سنة التقييم
مقابلة الأداء الأولى				مقابلة الأداء الأولى				مقابلة الأداء				مقابلة الأداء الثالثة
اعداد خطة التطوير المهني				مراجعة خطة التطوير المهني				مراجعة خطة التطوير المهني				مراجعة خطة التطوير المهني
اعداد خطة تحسين الأداء				اعداد خطة تحسين الأداء				اعداد خطة تحسين الأداء				اعداد خطة تحسين الأداء
15/ كانون الثاني	18/ كانون الثاني	31-21/ كانون الثاني	7-1/ شباط									
التقرير النهائي لإدارة الأداء	الاعتراضات	الاعتراضات	الاعتراضات									

الإطار الزمني للوظائف التعليمية

المرحلة	قبل بداية الفصل الأول			خلال الأسبوع الثاني من بدء سنة التقييم
المرحلة الأولى تخطيط الأداء	مراجعة الخطة الاستراتيجية	مراجعة الخطة التشغيلية	مراجعة الخطة التشغيلية	تحديد الأهداف
				تحديد النتائج ووزنها
				تحديد الكفايات الوظيفية ومؤشراتها ووزانها
				تحديد متطلبات النجاح وفرص التحسين

حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	كانون الثاني	كانون الأول	تشرين الثاني	تشرين الأول	ايلول	آب
	مقابلة الأداء الثانية					مقابلة الأداء الأولى				
										
	مراجعة خطة التطوير المهني					مراجعة خطة التطوير المهني				اعداد خطة التطوير المهني
	اعداد خطة تحسين الأداء					اعداد خطة تحسين الأداء				
المرحلة الثالثة تقييم الأداء السنوي النهائي للموظف										
حزيران	حزيران	أسبوعين قبل نهاية الفصل	ثلاثة أسابيع قبل نهاية الفصل							
الاعتماد وارسال كشف التقارير الى ديوان الخدمة المدنية	البت في الاعتراضات	الاعتراضات	التقرير النهائي لإدارة الأداء							

الفصل الثاني

دورة (مراحل) إدارة الأداء

المرحلة	وصف المرحلة	الإطار الزمني	مخرجات كل مرحلة
الأولى تخطيط الأداء	تحديد الأهداف الاستراتيجية للدائرة، وتحديد الوحدات التنظيمية المعنية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة.	شهر كانون أول من السنة التي تسبق سنة التقييم	خطة تشغيلية معتمدة
	تحديد الأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية التي ترتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو المؤسسية للدائرة، وإعداد خطط العمل السنوية للوحدة التنظيمية.	نهاية الأسبوع الثاني من شهر كانون الثاني من سنة التقييم	
الثانية متابعة ومراجعة الأداء	الاتفاق بين الرئيس المباشر والموظف على النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها والمرتبطة بأهداف الوحدة التنظيمية أو المشاريع التي يساهم الموظف في تحقيقها.	نهاية الأسبوع الثالث من شهر كانون الثاني من سنة التقييم	نماذج تقييم أداء معبأة في بداية سنة التقييم
	متابعة مدى التقدم في إنجاز النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها، ورصد وتدوين وتوثيق نقاط القوة و/أو نقاط الضعف المتعلقة بالكفايات.	دورية كل أربعة (4) أشهر شهر آيار شهر أيلول	تقرير نسب إنجازالنتائج
الثالثة تقييم الأداء السنوي النهائي	وتحديد الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج كلياً أو جزئياً إن وجدت، والسلوكيات الإيجابية أو السلبية، التي تم رصدها خلال فترات المراجعة، وتقديم التغذية الراجعة للموظف حول نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص التحسين.	شهر كانون ثاني من السنة التي تلي سنة التقييم	خطة تحسين الأداء
	تقييم النتائج ونسب الإنجاز المطلوب من الموظف تحقيقها وفي ضوء نتائج تقييم الأداء العام للوحدة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف. تقييم الكفايات بالإستناد الى مؤشرات السلوكية وإرفاق المستندات والأدلة المتعلقة بنقاط القوة ونقاط الضعف وفقاً للكفايات المحددة للتأكد من صحة وموضوعية التقييم.	الأسبوع الثاني والثالث من شهر كانون ثاني من السنة التي تلي سنة التقييم	تقييم أداء الموظف خطة التطوير المهني

دورة (مراحل) إدارة الأداء

- ✓ تقييم الأداء السنوي السنوي
- ✓ التقدير والتحفيز
- ✓ الانسجام بين نسب نتائج الأداء الفردي والمؤسسي
- ✓ التعامل مع الاعتراضات



- ✓ تحديد الأهداف
- ✓ تحديد النتائج
- ✓ تحديد الكفايات الوظيفية

- ✓ تقييم الأداء بواقع ثلاث مرات سنويا
- ✓ التفاعل الإيجابي المستمر بين الموظف والرئيس المباشر
- ✓ التغذية الراجعة المستمرة
- ✓ مقابلات الأداء
- ✓ خطة التطوير المهني او خطة التحسين الفردية
- ✓ التدريب والتوجيه المستمر

مرحلة تخطيط الأداء

تبدأ قبل شهر من بدء سنة التقييم وتهدف هذه المرحلة إلى ربط الأهداف الفردية / النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها بالأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية، و بالأهداف الاستراتيجية والمؤسسية للدائرة، والتركيز على مفهوم التشاركية بين الرئيس المباشر والموظف في تحديد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها. ويتم في هذه المرحلة:

اشتقاق الأهداف والنتائج

1. مراجعة الخطة الاستراتيجية للدائرة لتحديد الأهداف الاستراتيجية التي ستعمل الدائرة على تحقيقها خلال سنة التقييم خلال شهر كانون أول من السنة التي تسبق سنة التقييم.
2. تحديد الوحدات التنظيمية المعنية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة خلال شهر كانون أول من السنة التي تسبق سنة التقييم.
3. مراجعة الخطط التشغيلية وتحديد الأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية التي ترتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو المؤسسية للدائرة، وإعداد خطط العمل السنوية للوحدة التنظيمية ووضع مؤشرات الأداء والمستهدفات، وإعتمادها في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الثاني من شهر كانون الثاني من سنة التقييم.
4. الاتفاق بين الرئيس المباشر والموظف على النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها والمرتبطة بأهداف الوحدة التنظيمية أو المشاريع التي يساهم الموظف في تحقيقها، في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الثالث من شهر كانون الثاني من سنة التقييم.

آلية تحديد الأهداف

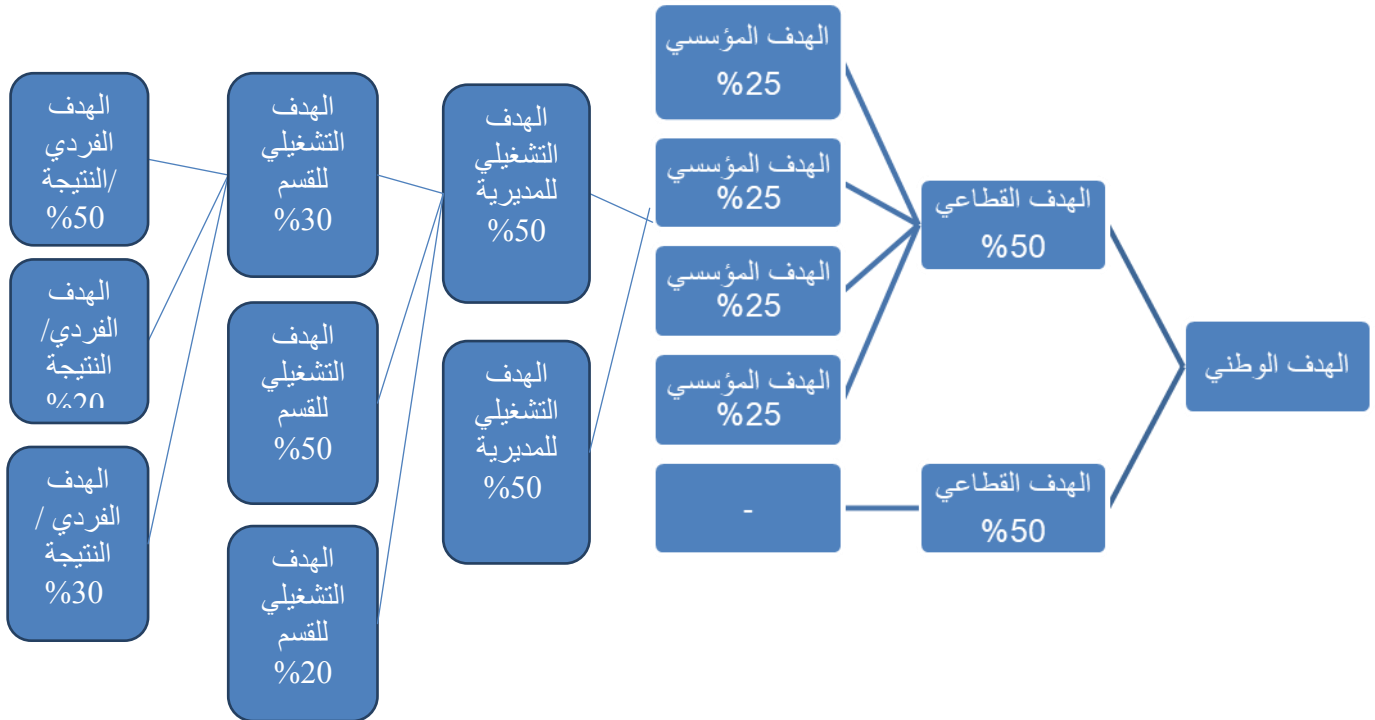
1. يتم تحديد الأهداف الفردية وفقاً للمعايير التالية (SMARTA):-

وصف المعيار	المعيار	
كتابة أهداف محددة وذات وصف واضح للعمل المطلوب إنجازه.	Specific	محدد
توضيح كيفية قياس التقدم والإنجاز أو التحقق منهما.	Measurable	قابل للقياس
يتفق الرئيس المباشر والموظف على الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.	Agreed	متفق عليه
ممكن التحقيق وقابل للتطبيق وضمن المستوى الوظيفي للموظف والكفايات التي يمتلكها.	Realistic	واقعي
تحديد المواعيد الزمنية النهائية لإنجاز و تحقيق الأهداف والنتائج.	Time-limited	محدد زمنياً
يتوافق مع الخطط التشغيلية والاستراتيجية للدائرة.	Aligned	متوائم ومنسجم

2. مناقشة الرئيس المباشر والموظف للأهداف الفردية/ النتائج المطلوب منه تحقيقها وترتيبها وفقاً للأولوية، ومراعاة أن يكون الهدف طموح ويتسم بالتحدي وذو قيمة مضافة.

تحديد أوزان الأهداف والنتائج

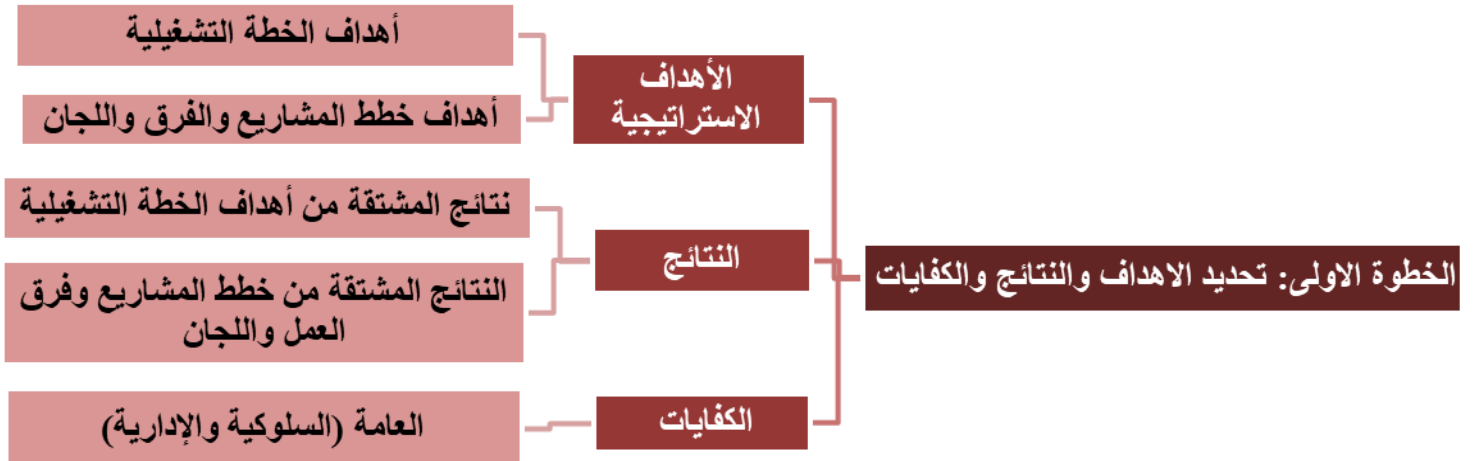
1. موائمة النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها مع أهداف الخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية.
2. تحديد الأهمية النسبية (الأوزان) للأهداف والنتائج المطلوب من الموظف تحقيقها، في ضوء ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية وتأثيرها.
3. يجب ألا تقل الأهمية النسبية لكل نتيجة عن (10%).
4. يجب أن يكون مجموع إجمالي الأوزان لأهمية الأهداف/ النتائج (100%).
5. يجب ألا يزيد عدد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها على (5) ولا تقل عن (2) بحيث يكون لكل هدف نتيجة واحدة مطلوب من الموظف تحقيقها.



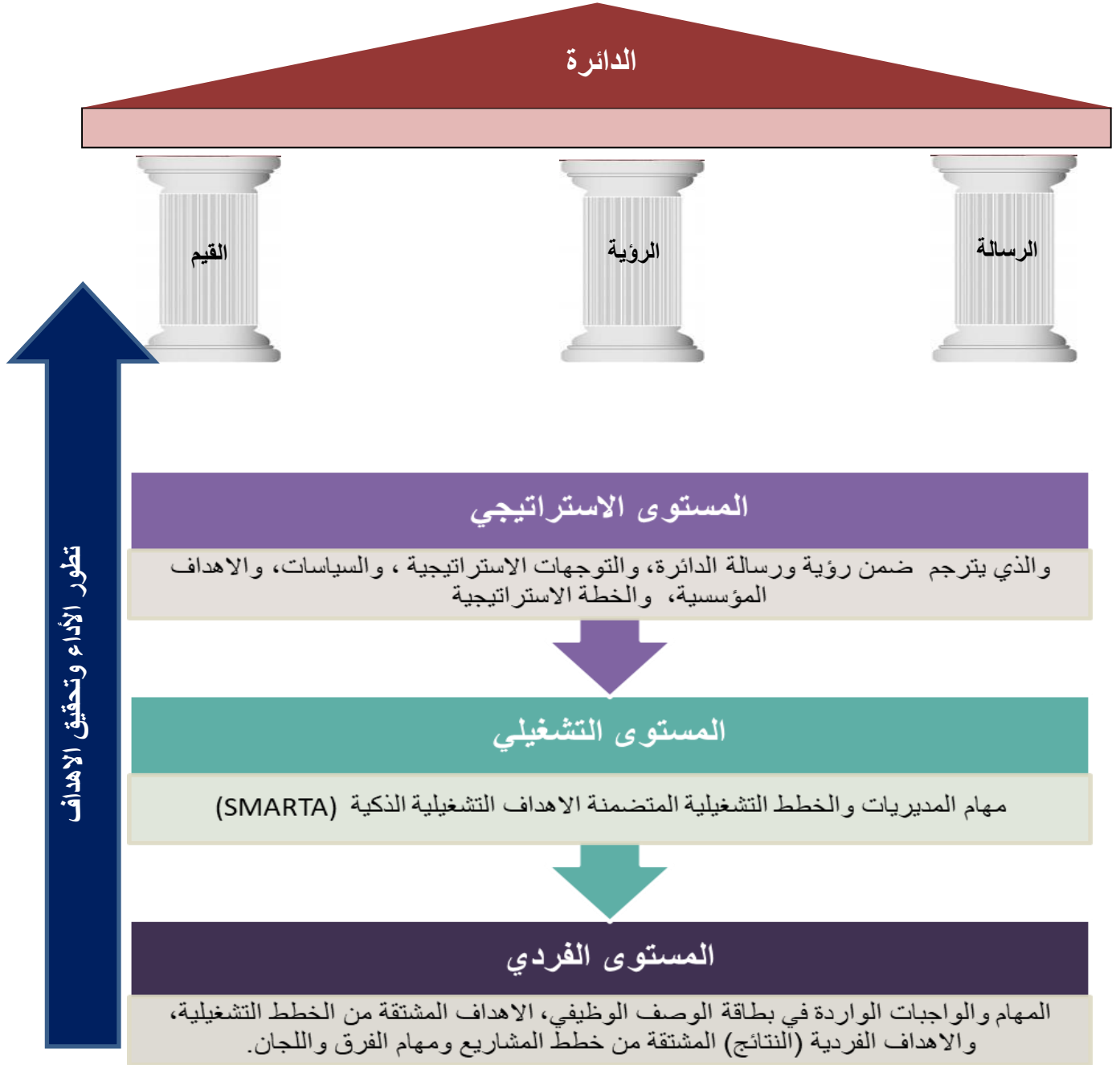
تحديد الكفايات العامة (السلوكية والإدارية)

يتم تحديد الكفايات ومؤشراتها السلوكية ومستويات إتقان الكفاية وفقاً لإطار الكفايات العامة المعتمدة، والمرتبطة بالمستوى الوظيفي والإداري للوظيفة.

مخطط خطوات مرحلة تخطيط الأداء



مخطط كيفية ربط الأهداف الفردية (النتائج) بالأهداف الاستراتيجية



إرشادات عامة لبناء الأهداف الذكية وفق معايير SMARTA

المعيار	الأسئلة المطلوب الإجابة عليها
محدد	<ul style="list-style-type: none"> • ما المطلوب فعله بالضبط؟ • من هم المستهدفون من انجاز الهدف؟ • ما هي النتيجة المتوقعة من إنجاز الهدف؟ • هل يمكن تقسيم الهدف إلى سلسلة واضحة من اجراءات العمل التي تقود إلى تحقيقه؟ • بعد صياغة وكتابة الهدف، هل يحتاج الى تفسير ام هو محدد بالدرجة الكافية لفهمه وتفسيره بطريقة واحدة؟
قابل للقياس	<ul style="list-style-type: none"> • هل هناك معيار كمي أو نوعي يمكن قياس تحقيق الهدف على ضوءه؟ (عدد أو كمية أو معيار وصفي لجودة الهدف / النتيجة)
متفق عليها	<ul style="list-style-type: none"> • هل تتلاءم وطبيعة عمل الوحدة التنظيمية؟ • هل تتوافق مع المسمى الوظيفي للموظف؟ • هل تتناسب مع الكفايات التي يمتلكها الموظف؟ • هل تم الاتفاق عليها بين الرئيس المباشر والموظف؟
واقعي	<ul style="list-style-type: none"> • هل تتوفر الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف؟ • ما هي التحديات المتوقعة أن تحول دون إنجاز الهدف أو النتيجة؟ • كيف يمكن تدارك التحديات التي تحول دون الإنجاز؟ • هل يتطلب تحقيق الهدف تعديل على التشريعات الناظمة للعمل؟ • هل تم انجاز اهداف مثيلة سابقاً ويمكن القياس عليها؟
محدد زمنياً	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الهدف؟ • ما هو تاريخ بداية الشروع في تحقيق الهدف وما هو تاريخ الانتهاء منه؟ • هل هذا الإطار الزمني واقعي وينسجم مع الموارد المتوفرة لتحقيق الهدف؟ • مدى تكرار الهدف ونتائجه؟
متواءم ومنسجم	<ul style="list-style-type: none"> • هل تتسجم مع الأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية (القسم والمديرية)؟ • هل يصب تحقيق الهدف في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للدائرة؟ • هل يتواءم الهدف مع الأهداف التشغيلية الأخرى في الوحدة التنظيمية (القسم والمديرية)؟

آلية صياغة الهدف

(يراعى أن يكون لكل هدف بداية ووسط ونهاية)

بداية عبارة الهدف	وسط عبارة الهدف		نهاية عبارة الهدف
استخدام فِعْلٍ مبني للمعلوم أو مصدر	توضيح ما يجب تحقيقه	ما يتم قياسه/ المستهدف (كمي، او نوعي (جودة)	زمن التنفيذ
يعد / إعداد	دليل سياسة وإجراءات الموارد البشرية	بنسبة 100%	في 30 تشرين الثاني/2021
يدرب / تدريب	الرؤساء المباشرين في وزارة الصحة لتطبيق نظام إدارة الأداء	بنسبة 100%	خلال شهر تشرين أول 2020
يقلل / تقليل	الوقت المستغرق لتعيين الموظفين	بنسبة 20% عن العام الماضي	في 31 كانون أول 2021

مثال على تسلسل صياغة الهدف

الهدف الاستراتيجي	الهدف التشغيلي/ مديرية	الهدف التشغيلي / قسم	النتيجة
توفير خدمات الرعاية الصحية بجودة وعدالة	بناء مستشفى ميداني يتسع ل 200 سرير في نهاية شهر 12/ 2020	تجهيز عطاء لبناء مستشفى ميداني بسعة 200 سرير في نهاية شهر 8/ 2020	مهندس/ وضع المواصفات الهندسية للمستشفى وبما يتفق والمواصفات الأردنية المعتمدة في نهاية شهر 7/ 2020

مثال على صياغة (هدف فردي/ نتيجة) جيد

التقييم	معايير SMARTA		الهدف
نعم	Specific	محدد	تنفيذ (10) ورشات تدريبية في مجال إدارة الأداء لرؤوساء الأقسام في وزارة الصحة خلال شهر تشرين الأول لعام 2020.
نعم	Measurable	قابل للقياس	
نعم	Agreed	متفق عليه	
نعم	Realistic	واقعي	
نعم	Time-limited	محدد زمنياً	
نعم	Aligned	متوائم	

مثال على الكفايات العامة

المؤشرات السلوكية	مستوى اتقان الكفاية	الكفايات العامة
<ol style="list-style-type: none"> يكتب بدون أخطاء املائية ولغوية ويستخدم علامات الترقيم. يصيغ المراسلات الإدارية من خلال قنوات التواصل العادية والالكترونية و باستخدام المصطلحات المهنية. يطرح المعلومات والأفكار بشكل متسلسل ومنظم. يتحدث بشكل واضح عما يريد أن يقوله ويستخدم الوسائل غير اللفظية. يطرح الأسئلة للحصول على معلومات محددة من المتحدث. 	مبتدئ	التواصل
<ol style="list-style-type: none"> يعامل الجميع باحترام. يتعامل بلباقة وبشكل مهذب. يستجيب بشكل ايجابي لمساعدة زملائه الموظفين. يؤدي المهام المطلوبة منه. يطلب المساعدة من زملائه عند الحاجة. 	مبتدئ	العمل بروح الفريق

الخطوات (الإجراءات) التفصيلية لمرحلة تخطيط الأداء

جهة الاعتماد	مسؤولية التنفيذ	الإطار الزمني	الخطوات								
	المدير المعني	في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الثاني من شهر كانون الأول من السنة التي تسبق سنة التقييم.	<ul style="list-style-type: none"> • بالاستناد الى الخطة الاستراتيجية للدائرة، والخطة التشغيلية على مستوى المديرية يتم اعتماد الأهداف التشغيلية لكل قسم أو وحدة، ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات المتعلقة بكل هدف ومسؤولية التنفيذ. 								
الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي			<ul style="list-style-type: none"> • متابعة الأقسام أو الوحدات التنظيمية للتحقق من عكس الأهداف التشغيلية السنوية للمديرية ضمن خطة القسم أو الوحدة التنظيمية لضمان الاتساق والتكامل مع الأهداف الإستراتيجية. 								
	الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية	خلال الأسبوع الأول من شهر كانون ثاني من كل عام وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الأسبوع الأول من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول.	<ul style="list-style-type: none"> • التعميم على كافة المديرين المعنيين ببدء فترة التقييم وإرفاق نماذج تقييم الأداء السنوي الخاصة بالوظائف الخاضعة للتقييم في الوحدة التنظيمية والتي تقع ضمن النطاق الاشرافي للمدير 								
	المدير المعني		<ul style="list-style-type: none"> • تزويد الرؤساء المباشرين بنماذج تقييم الأداء السنوي. 								
المدير المعني	الرئيس المباشر + موظفي الفئة الأولى والثانية	في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الثالث من شهر كانون ثاني من كل عام وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الأسبوع الثاني من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول.	<ul style="list-style-type: none"> • الاتفاق على الأهداف الفردية / النتائج التي سيتم إدراجها في نموذج تقييم الأداء السنوي وفقاً للفئة الوظيفية والمستوى الإداري للموظف وفقاً للخطوات التالية: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">الخطوات الفرعية</th> <th style="width: 50%;">الخطوات الرئيسية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأهداف المطلوبة من الموظف تحقيقها. </td> <td rowspan="5" style="text-align: center; vertical-align: middle;"> الخطوة الأولى مراجعة الخطة التشغيلية للوحدة </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد أولوية كل هدف </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • تضمين الأهداف في نموذج تقييم الأداء </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد النتائج المتوقعة من كل هدف. </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • الاتفاق مع الموظف على وزن كل نتيجة وفقاً للأهمية النسبية </td> </tr> </tbody> </table>	الخطوات الفرعية	الخطوات الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأهداف المطلوبة من الموظف تحقيقها. 	الخطوة الأولى مراجعة الخطة التشغيلية للوحدة	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أولوية كل هدف 	<ul style="list-style-type: none"> • تضمين الأهداف في نموذج تقييم الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد النتائج المتوقعة من كل هدف. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاتفاق مع الموظف على وزن كل نتيجة وفقاً للأهمية النسبية
الخطوات الفرعية	الخطوات الرئيسية										
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأهداف المطلوبة من الموظف تحقيقها. 	الخطوة الأولى مراجعة الخطة التشغيلية للوحدة										
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أولوية كل هدف 											
<ul style="list-style-type: none"> • تضمين الأهداف في نموذج تقييم الأداء 											
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد النتائج المتوقعة من كل هدف. 											
<ul style="list-style-type: none"> • الاتفاق مع الموظف على وزن كل نتيجة وفقاً للأهمية النسبية 											

الخطوات الرئيسية	الخطوات الفرعية	الإطار الزمني	مسؤولية التنفيذ	جهة الاعتماد
الخطوة الثانية مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي	مراجعة أو تحديث بطاقة الوصف الوظيفي للتأكد من أن الوظيفة تشتمل على الأدوار التي قد تكون طرأت عليها نتيجة إعادة التنظيم والهيكلية، والتكنولوجيا، مشاريع الخطة الاستراتيجية الخ. وقد تكون هناك حاجة بمرور الوقت لمراجعة الوصف الوظيفي للاستجابة لهذه التغييرات.		الرئيس المباشر + المدير	لجنة الموارد البشرية
	مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي يتوجب النظر في الأسئلة التالية: <ul style="list-style-type: none"> هل كانت هناك أي تغييرات جوهرية على الوظيفة تستدعي مراجعة الوصف الوظيفي؟ هل تم التطرق إلى الواجبات الرئيسية وكيف تساهم في تحقيق مسؤوليات الدائرة؟ هل جميع المهام واضحة ومحدثة؟ هل ينص الوصف الوظيفي بوضوح على الكفايات الوظيفية التي يجب ان يمتلكها شاغل الوظيفة؟ كيف يتم ربط الوصف الوظيفي بالخطة التشغيلية والخطة الاستراتيجية للدائرة؟ 		الموظف + الرئيس المباشر + المدير	لجنة الموارد البشرية
	تعبئة الجزء الأول من نموذج تقييم الأداء		تحديد المخرجات أو النتائج التي سيتم تقييمها وفقا للأهداف	تحديد وزن كل نتيجة وفقا للأهمية النسبية بحيث لا يقل وزن الهدف/ النتيجة عن 10% .

الخطوات	الإطار الزمني	مسؤولية	الاعتماد
---------	---------------	---------	----------

الخطوات الرئيسية	الخطوات الفرعية	التنفيذ	
خطت المشاريع وفرق العمل واللجان	تحديد النسبة المخصصة لتقييم نتائج المشاريع من النسبة المخصصة للجزء الأول من نموذج تقييم الأداء السنوي	في موعد أقصاه نهاية الأسبوع الثالث من شهر كانون ثاني من كل عام وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية خلال الأسبوع الثاني من بدء دوام شاغلي هذه الوظائف للفصل الدراسي الأول.	الامين العام
	تحديد الأهداف التي سيساهم الموظف في تحقيقها ضمن خطة عمل المشروع.		مدير المشروع أو رئيس الفريق او رئيس اللجنة + الموظف
	تحديد أولوية كل هدف		
	تضمين الأهداف في نموذج تقييم الأداء		
	تحديد النتائج الرئيسية المتوقعة من كل هدف.		
	الاتفاق مع الموظف على وزن كل نتيجة وفقا للأهمية النسبية بحيث لا يقل وزن الهدف/ النتيجة عن 10% .		

خطة التطوير المهني

إن وضع خطة للتطوير المهني هو عبارة عن عملية من ثلاث خطوات: حصر التحديات وعوامل النجاح، وتحديد الاحتياجات المطلوبة لتطوير الموظف، وإعداد خطة التطوير المهني، من خلال الإجابة على العبارات المبينة ادناه:

حصر التحديات وعوامل النجاح

ما هي التحديات وعوامل النجاح التي تواجه تحقيق أهداف الأداء؟ ينبغي النظر في كل هدف بدوره والإجابة على أسئلة مثل:

- ما مدى صعوبة تحقيق الهدف أو امتلاك الكفاية؟
- ما هي الموارد المطلوب توفيرها لزيادة مستوى الانجاز؟
- ما هي التحديات المحتملة لتحقيق الأهداف؟

تحديد الاحتياجات المطلوبة لتطوير الموظف

- ما التدريب اللازم لرفع مستوى الأداء؟
- ما هي نقاط القوة والتي يرغب الموظف في تعزيزها؟
- ما هي نقاط الضعف التي يحتاج الموظف الى تطويرها؟

إعداد خطة التطوير المهني

- تحليل الاحتياجات والتحديات عند إعداد خطة التطوير المهني:
- تحديد اجراءات التطوير المهني المخطط لها للعام المقبل. سواء أكانت:
 - ✓ الاجراءات التعزيزية: مثل الاثراء الوظيفي (Job enrichment)، توسيع الوظيفة (Job enlargement)، التدوير الوظيفي (Job rotation) ... الخ.
 - ✓ الاجراءات التطويرية: مثل التدريب، والتدريب الشخصي، والتوجيه، وتبادل الزيارات الدراسية، الابتعاث، ... الخ.
- مناقشة خطة التطوير المهني مع الموظف وربطها بالمسار المهني أو المسار الوظيفي له.
- تحديد المتطلبات الأساسية لنجاح الخطة
- تحديد الأولويات وفقا للأهمية والتأثير، والارتباط بطبيعة العمل وتكرار تأدية المهام.
- تحديد الإجراءات التي سيتم اتخاذها لتطوير الأداء بالتنسيق مع الوحدة المعنية بالتدريب لعكس الاحتياجات التطويرية على خطة التدريب السنوية وإيجاد فرص التطوير المناسبة والمتلائمة مع المخصصات المتوفرة.
- تقسم المدة الزمنية في الخطة على أساس شهري أو ربع سنوي أو نصف سنوي، أو سنوي.
- تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الاجراءات التحسينية/التطويرية المطلوبة.

خطة التطوير المهني

خطة العمل			الأولويات	الدعم والمطلبات الأساسية للتطوير	مجالات التطوير	رقم اجتماع المراجعة
مسؤولية التنفيذ	المدة الزمنية	الاجراءات				
					توقيع الرئيس المباشر والتاريخ	
					ملاحظات المدير	

مرحلة متابعة ومراجعة الأداء

أولاً: متابعة ومراجعة الأداء على مستوى الرئيس المباشر

- يتم في هذه المرحلة
- متابعة أداء وسلوك الموظف اليومي بشكل عام وتدوين مدى التقدم في إنجاز النتائج المطلوبة من الموظف، ورصد وتدوين وتوثيق نقاط القوة و/او نقاط الضعف المتعلقة بالكفايات.
 - مراجعة مدى التقدم في النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها، ويتم مناقشة المستندات والأدلة ذات العلاقة بأداء وسلوك الموظف، وتحديد الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج كلياً أو جزئياً إن وجدت، والسلوكيات الإيجابية أو السلبية، التي تم رصدها خلال فترات المراجعة، وتقديم التغذية الراجعة للموظف حول نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص التحسين.
 - وضع خطط لتطوير الأداء المهني او خطة تحسين الأداء للموظف من خلال التدريب والتوجيه المستمر.



الإطار الزمني لمرحلة متابعة ومراجعة الأداء

مسؤولية التنفيذ	المدة الزمنية	الهدف	مرحلة المراجعة
الرئيس المباشر والموظف	1/15 - 5/15 من سنة التقييم	○ تدوين أبرز الوقائع الإيجابية والسلبية لسلوك الموظف	المراجعة الأولى
	5/16 - 9/15 من سنة التقييم	○ توثيق مدى التقدم في تحقيق النتائج	المراجعة الثانية
	9/16 - 1/11 من السنة التي تلي سنة التقييم		المراجعة الثالثة

متابعة ومراجعة الأداء على المستوى المؤسسي

الموعد الزمني	التقرير
في موعد أقصاه 5/10 من كل سنة.	تقرير الإنجاز الأول
في موعد أقصاه 9/10 من كل سنة.	تقرير الإنجاز الثاني
في موعد أقصاه 1/5 من السنة التي تلي سنة التقييم.	تقرير الإنجاز الثالث والنهائي

خطوات متابعة ومراجعة الأداء من قبل الوحدة التنظيمية المعنية بتطوير الأداء المؤسسي

- إعداد تقرير كل أربعة أشهر عن مستوى انجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها، وفقاً لمؤشرات الأداء والمستهدفات.
- إعتماد تقارير الإنجاز من الأمين العام أو من يفوضه وتزويد مديرو الوحدات التنظيمية المختلفة ومدير الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية بنسخة منها.
- تكون نتيجة تقييم أداء الوحدة التنظيمية الأساس في تقييم أداء الموظفين خلال فترات المراجعة الدورية وفي تقييم الأداء النهائي للموظفين.
- يراعي في كل الأحوال أن لا يزيد متوسط علامات تقارير الأداء السنوية لموظفي الوحدة التنظيمية على نتيجة تقييم أداء الوحدة التنظيمية التي يعمل بها الموظف.

ثانياً: عقد مقابلة الأداء

تعتبر مقابلة الأداء أداة للتقييم والتواصل والتفاعل وحل المشكلات، وتوفر مقابلة الأداء فرصة للموظف لإبراز إنجازاته والدفاع عن نفسه في حال وجود خلل في التقييم، كما تمنح الرئيس المباشر الفرصة لشرح رأيه حول أداء الموظف.

ويتم إجراء مقابلة الأداء بين الرئيس المباشر والموظف بهدف :-

- مناقشة نسب الإنجاز الفعلية المتفق عليها.

- تحديد التحديات التي يواجهها الموظف

- تحديد فرص التطوير والتحسين.

مواعيد مقابلة الأداء

المقابلة	الفترة الزمنية	مسؤولية التنفيذ
الأولى	5 - 15 / 5 من سنة التقييم	الرئيس المباشر والموظف
الثانية	5 - 15 / 9 من سنة التقييم	
الثالثة	2 - 11 / 1 من السنة التي تلي سنة التقييم	

مواعيد مقابلة الأداء للوظائف التعليمية

المقابلة	الفترة الزمنية	مسؤولية التنفيذ
الأولى	قبل أسبوعين من بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الأول	الرئيس المباشر والموظف
الثانية	قبل شهر من بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني	

خطوات إجراء مقابلة الأداء

الموظف	الرئيس المباشر	الخطوة
<ul style="list-style-type: none"> ○ مراجعة المستندات والخطط والأهداف والنتائج. ○ تدوين وتوثيق كافة الأدلة على مستوى الأداء والإنجازات. ○ تحديد التحديات التي واجهت الموظف في تحقيق الأهداف والوصول الى النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ مراجعة الخطة التشغيلية. ○ مراجعة الأهداف والنتائج والكفايات. ○ جمع كافة الأدلة المتعلقة بمستوى الإنجاز. 	التحضير للمقابلة
<ul style="list-style-type: none"> ○ استعراض الانجازات الفعلية بطريقة منظمة وموثقة بالأدلة والمستندات ○ طلب تعديل الأهداف والنتائج على ضوء مناقشة التحديات التي واجهت الموظف ان لزم الامر. ○ طرح الحلول لمواجهة التحديات التي تواجه العمل ○ توضيح المتطلبات الأساسية لإنجاز الأهداف والنتائج ○ تحديد الاحتياجات التطويرية اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> ○ استعراض الجوانب التالية: ○ الإنجازات ○ التحديات والصعوبات ○ الطموح والتوقعات المستقبلية ○ الدوافع التي تحفز الموظف على الإنجاز 	أثناء مقابلة الأداء
<ul style="list-style-type: none"> ○ توقيع الجزء الخاص بمقابلة الأداء في نموذج تقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ توثيق مخرجات المقابلة في نموذج تقييم الأداء. ○ توقيع الجزء الخاص بمقابلة الأداء في نموذج تقييم الأداء. ○ الاحتفاظ بنسخة من نموذج تقييم الأداء. 	المتابعة بعد مقابلة الأداء

مرحلة تقييم الأداء السنوي النهائي

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء الموظف النهائي خلال شهر كانون الثاني من السنة التي تلي سنة التقييم وذلك من خلال: -

أ. تقييم مستوى انجاز الموظف للنتائج المطلوب منه تحقيقها وفي ضوء نتائج تقييم الأداء العام للوحدة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف من شاغلي الوظائف القيادية والاشرفية والفئات الأولى والثانية باستثناء وظائف الفئة الثالثة.

- ب. تقييم الكفايات من خلال تقييم المؤشرات السلوكية وإرفاق المستندات والأدلة المتعلقة بنقاط القوة ونقاط الضعف ووفقاً للكفايات المحددة للتأكد من صحة وموضوعية التقييم للموظف من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والفئات الأولى والثانية والثالثة.
- ج. جمع نتيجة تقييم الأداء النهائي للنتائج والكفايات.

آلية احتساب نتيجة تقييم الأداء النهائي للنتائج والكفايات

1. يتم توزيع النسب المئوية (الأوزان) للنتائج والكفايات من إجمالي علامة التقييم النهائية وفقاً للمستوى الوظيفي وعلى النحو التالي:

فئات التقييم	النتائج	الكفايات
الوظائف القيادية	70%	30%
الوظائف الإشرافية	60%	40%
وظائف الفئة الأولى والثانية	50%	50%
وظائف الفئة الثالثة	-	100%

- يجب أن لا يقل الوزن النسبي لكل نتيجة عن (10%).
- يجب أن لا يقل مجموع الوزن النسبي لنتائج الأهداف المرتبطة بالوحدة التنظيمية عن (60%) في حال وجود نتائج مرتبطة بالمشاريع وفرق العمل واللجان.

1. يتم احتساب وتقييم نسبة إنجاز النتائج من (100%) في ضوء مقياس تقييم النتائج عن مراحل المراجعة الثلاث من خلال جمع علامة التقييم لكل نتيجة في كل مرحلة من مراحل المراجعة وقسمتها على عدد مراحل المراجعة التي تم خلالها إنجاز النتيجة (متوسط نتيجة التقييم) وضربها بالوزن النسبي المخصص للنتيجة.

2. يتم احتساب تقييم الكفايات من (100%) في ضوء مقياس تقييم الكفايات عن مراحل المراجعة الثلاث من خلال جمع علامة التقييم لكل كفاية في كل مرحلة من مراحل المراجعة وقسمتها على (3) (متوسط تقييم الكفاية)، وضربها بالوزن النسبي المخصص للكفاية.

3. للحصول على التقييم النهائي للنتائج يتم جمع تقييم كل النتائج.

4. وللحصول على التقييم النهائي للكفايات يتم جمع تقييم كل الكفايات.

5. يتم ضرب نسبة إنجاز النتائج المتحققة في البند (4) في نسبة النتائج المشار إليها في البند (1) والمخصصة لكل من فئات ونماذج التقييم وقسمتها على (100).

6. يتم ضرب نسبة تقييم الكفايات المتحققة في البند (5) في نسبة الكفايات المشار إليها في البند (1) والمخصصة لكل من فئات ونماذج التقييم وقسمتها على (100).
7. يتم جمع حاصل نتيجة البند (6) والبند (7) للحصول على نتيجة التقييم النهائي.

خطوات ومواعيد تقييم الأداء

الرقم	الخطوات	الفترة الزمنية	مسؤولية التنفيذ
1	استكمال تعبئة نموذج تقييم الأداء السنوي للموظف بما في ذلك حاصل جمع نتيجة تقييم الأداء النهائي للنتائج والكفايات	2 - 11 / كانون الثاني من السنة التي تلي سنة التقييم	الرئيس المباشر
2	استكمال الجزء المخصص لتقييم نتائج خطط المشاريع او اللجان او الفرق		مدير المشروع أو رئيس الفريق
3	مقارنة نسب الإنجاز ومستوياتها مع ما تم الاتفاق مع الموظف على تحقيقه		الرئيس المباشر
4	احتساب متوسط تقييم كل مرحلة من مراحل المراجعة لكل نتيجة وكفاية وتدوينها في الخانة المخصصة لذلك		
5	جمع المتوسطات لاستخلاص النتيجة النهائية لكل (أ) و (ب) من الجزء الأول من النموذج		
6	جمع نتيجة تقييم الجزء الأول مع الجزء الثاني		
7	ارفاق المستندات والأدلة في حال كان تقدير الموظف بدرجة (ممتاز) أو (ضعيف) والاجراءات التي اتخذت لمعالجة أوجه القصور والضعف وتحسين مستوى أدائه.	لا يتجاوز نهاية الاسبوع الثاني من شهر كانون الثاني من السنة التي تلي سنة التقييم، وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي الثاني بثلاثة أسابيع.	الرئيس المباشر
8	رفع التوصيات والنماذج الى المدير المعني		
9	مراجعة تقييم الرئيس المباشر وبيان الرأي والملاحظات - إن وجدت- وفقاً للإجراءات التالية: ○ مقارنة نتائج تقييم الأداء بين موظفي الوحدة التنظيمية التابعة له. ○ مناقشة المدير للرئيس المباشر حول التحديات التي حالت	لا يتجاوز نهاية الأسبوع الثالث من كانون الثاني من السنة التي تلي سنة التقييم وبالنسبة لشاغلي الوظائف التعليمية قبل بدء الامتحانات النهائية للفصل الدراسي	المدير المعني (الرئيس الأعلى للرئيس المباشر)

		الثاني بأسبوعين.	دون تحقيق نسب الإنجاز المتفق عليها إن وجدت. ○ التأكد من أن لا يزيد متوسط علامات تقارير الأداء السنوية لموظفي الوحدة التنظيمية عن نتيجة تقييم أداء الوحدة التنظيمية التي يعمل بها الموظف، ويكون نتيجة تقييم الرئيس المباشر نتيجة العلامة المتحققة في تقييم الأداء المؤسسي للوحدة التنظيمية التي يرأسها.	
المدير المعني			احالة تقارير أداء الموظفين السنوية والملاحظات الى الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية في الدائرة	10
الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية	نهاية شهر كانون ثاني من السنة التي تلي سنة التقييم.		التحقق من سلامة وموضوعية ودقة تنظيم نماذج تقييم الأداء السنوي والمتابعة والمراجعة الدورية	11
			رفع تقارير سلامة إجراءات نماذج تقييم الأداء للأمين العام أو من يفوضه لاتخاذ الإجراءات المناسبة	12
			إعداد كشف بأسماء الموظفين وفئاتهم ودرجاتهم وعلاماتهم وتقديراتهم مرتب تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل حسب العلامة ويتم تصنيفها وفقاً للوحدات التنظيمية.	13
			بعد الإنتهاء من إعداد التقرير النهائي للموظف	14
الأمين العام		في موعد أقصاه نهاية الاسبوع الأول من شهر شباط من السنة التي تلي سنة التقييم	المصادقة على كشوفات نتائج تقييم أداء الموظفين والتأكد من انسجام نتائج تقييم الأداء المؤسسي للوحدات التنظيمية مع نتائج تقييم أداء موظفيها.	15

مصفوفة مسؤولية التقييم

(يتم مراعاة صلاحيات التسلسل الإداري وفقاً للهيكل التنظيمي في الدائرة)

المسؤول	تقييم الموظف	تقييم رئيس قسم	تقييم المدير
الأمين العام أو من يفوضه	الاعتماد النهائي	الاعتماد النهائي	معتد
مساعد الأمين العام/ مدير إدارة	-----	معتد	مُقيم
المدير المعني	معتد	مُقيم	يتم تقييمه
الرئيس المباشر	مُقيم	يتم تقييمه	-----
الموظف	يتم تقييمه	-----	-----

مقياس تقييم الأداء النهائي

مقياس تقييم النتائج

وصف مستوى الأداء	التقدير	فئة العلامة النهائية
تم انجاز النتائج بالمستوى المطلوب بنسبة 90% فأكثر من حيث المضمون (كماً ونوعاً) وقبل المواعيت الزمنية المتفق عليها.	ممتاز	100 – 90
تم انجاز النتائج بالمستوى المطلوب من حيث المضمون (كماً ونوعاً) مع الالتزام بمواعيد الانجاز، أنجز أكثر من (80% إلى دون 90%) من النتائج المطلوبة منه.	جيد جداً	90 – دون 80
تم انجاز النتائج بالمستوى المطلوب من حيث المضمون (كماً ونوعاً) أو المواعيت الزمنية. أنجز أكثر من (70% إلى دون 80%) من النتائج المطلوبة منه.	جيد	80 – دون 70
لم ينجز النتائج بالمستوى المطلوب من حيث المضمون أو المواعيت الزمنية، أنجز أكثر من (60% إلى دون 70%) من النتائج المطلوبة منه.	مقبول	70 – دون 60
لم ينجز النتائج المطلوبة، أو مستوى الانجاز دون المطلوب بشكل كبير، أنجز أقل من (60%) من النتائج المطلوبة منه.	ضعيف	دون 60

مقياس تقييم الكفايات

وصف مستوى الأداء	التقدير	فئة العلامة النهائية
يثبت الموظف تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية المحددة لمستوى إتقان الكفاية، طول فترة التقييم، ويتجاوز أحياناً المؤشرات السلوكية المحددة لمستوى إتقان الكفاية الأعلى.	ممتاز	90 - 100
يثبت الموظف تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية المحددة لمستوى إتقان الكفاية، طول فترة التقييم.	جيد جداً	دون 90 - 80
يثبت الموظف تمتعه بمعظم المؤشرات السلوكية المحددة لمستوى إتقان الكفاية.	جيد	دون 80 - 70
يثبت الموظف تمتعه بعدد من المؤشرات السلوكية المحددة لمستوى إتقان الكفاية.	مقبول	دون 70 - 60
لا يمتلك الموظف معظم المؤشرات السلوكية المحددة لمستوى إتقان الكفاية.	ضعيف	دون 60

التعامل مع الموظفين ذوي مستوى الاداء المتدني (ضعيف)

أثناء عملية تقييم الأداء، قد يتبين ان هناك بعض الموظفين يُعتبر أداؤهم ضعيف و/ أو لم ينجزوا النتائج التي تم الاتفاق عليها مسبقاً على الرغم من محاولات تحسين الأداء، إن إدارة الموظفين ذوي الأداء الضعيف ينبغي أن تكون عملية إيجابية قائمة على تقديم التغذية الراجعة والدعم لمساعدة الموظف على تحسين أدائه، ولذلك يتوجب على الرئيس المباشر إتخاذ الخطوات الأساسية التالية قبل اللجوء إلى الإجراءات التأديبية المعتمدة في نظام الخدمة المدنية:

تحديد التحديات التي تحول من قدرة الموظف على تحقيق الأهداف أو النتائج المتفق عليها

1. تحديد أسباب ضعف الأداء المستندة إلى الحقائق على سبيل المثال لا الحصر:

- عدم الالتزام بالدوام الرسمي.
- المشاكل الشخصية مع فريق العمل.
- عدم القدرة على التواصل مع الآخرين.
- عدم الحصول على الدعم المناسب من الرئيس المباشر.

- عدم وضوح الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.
- عدم امتلاك الكفايات لإنجاز المطلوب.
- التنافسية السلبية بين الموظفين
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة المعوقات من خلال التوجيه أو التدريب وعكس ذلك على خطة تحسين الأداء والبدء بتنفيذها خلال سنة التقييم وعدم الإلتظار لحين إنتهاء سنة التقييم.
- 2. تقديم المزيد من الدعم والتحفيز للموظف ذو الأداء الضعيف.
- 3. المتابعة والتقييم المستمر وتقديم التغذية الراجعة للموظف مما يحفزها لبذل المزيد من الجهد لإنجاز المطلوب.
- 4. نقل الموظف الى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته في حال استمرار أدائه بمستوى ضعيف.

خطوات إعداد خطة تحسين الأداء

- تحديد مجالات التحسين المطلوبة.
- تحديد السلوك المطلوب تعديله أو تغييره.
- تحديد الدعم اللازم والمتطلبات الأساسية للتحسين.
- تحديد الأولويات وفقاً لأهمية المعوقات وأثرها على تحقيق أهداف القسم التشغيلية.
- تحديد الإجراءات المطلوب إتخاذها مثل التدريب أو التوجيه، او التدوير أو غيرها.
- تحديد المواعيد الزمنية لتنفيذ الإجراءات .
- تحديد الجهات المسؤولة عن متابعة تنفيذ الإجراءات مثل الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية أو التدريب أو الإدارة العليا في حال كانت الإجراءات تتطلب قرارات من الإدارة العليا.

خطة تحسين الأداء

خطة العمل			الأولويات	الدعم والمتطلبات الأساسية للتحسين	مجالات التحسين	رقم اجتماع المراجعة
مسؤولية التنفيذ	المدة الزمنية	الإجراءات				
					توقيع الرئيس المباشر والتاريخ	
					ملاحظات المدير	

تقييم أداء الموظف تحت التجربة

1. يتم تقييم أداء وسلوك الموظف تحت التجربة وفقاً للنموذج المعد لهذه الغاية مرة كل ستة شهور على أربع مراحل خلال فترة سنتي التجربة بشكل يراعي الاستمرارية في عملية رصد ومتابعة أداء الموظف تحت التجربة.
2. يتم متابعة مظاهر القوة والضعف في أداء الموظف وسلوكه واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز أوجه القوة وتقادي أوجه القصور وفقاً للإجراءات الواردة في تعليمات إدارة الأداء الوظيفي وتقييمه.
3. يتوجب على الرئيس المباشر اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أوجه القصور في أداء وسلوك الموظف من حيث التوجيه والتدريب خلال العمل، وإشراكه في برامج تدريبية.
4. يعبأ نموذج تقييم الموظف تحت التجربة من قبل الرئيس المباشر وبنفس المنهجية المعتمدة لباقي الموظفين.
5. يتم تنظيم تقرير أداء سنوي للموظف المعين تحت التجربة عن كل سنة من سنتي التجربة في حال كان تعيينه للسنة الأولى قبل الأول من حزيران، أما من تم تعيينه بعد الأول من حزيران، فيتم تنظيم ملفات لمتابعة أدائه وسلوكه، وينظم له تقرير أداء سنوي عن السنة الثانية وفقاً لذات الإجراءات المعتمدة في نظام إدارة الأداء لباقي الموظفين.
6. يجوز للمرجع المختص إنهاء خدمات الموظف تحت التجربة خلال أي فترة من فترات سنتي التجربة الاربع في ضوء سلوكه بقرار من المرجع المختص بالتعيين، بناءً على تنسيب الأمين العام المستند على تنسيب كل من الرئيس المباشر والمدير المعني.

تقييم أداء الموظفين المشمولين بالحراك الوظيفي والمجازين بدون راتب أو مرضياً والموقوفين عن العمل

- يتم تقييم أداء الموظفين المشمولين بالحراك الوظيفي والمجازين بدون راتب وعلاوات أو مرضياً والموقوفين عن العمل وفقاً للإجراءات الواردة في تعليمات إدارة الأداء.

الفصل الثالث

نماذج تقييم الأداء السنوي

ركائز إدارة الأداء:

- الأهداف والنتائج
- الكفايات الوظيفية

نماذج تقييم الأداء السنوي التالية لكافة وظائف الخدمة المدنية على النحو التالي:

1. نموذج تقييم الأداء السنوي لشاغلي الوظائف القيادية (برتبة مدير فأعلى من وظائف الفئة الأولى)
2. نموذج تقييم الأداء السنوي لشاغلي الوظائف الإشرافية (برتبة رئيس قسم).
3. نموذج تقييم الأداء السنوي لموظفي وظائف الفئة الأولى والثانية.
4. نموذج تقييم الأداء السنوي لموظفي وظائف الفئة الثالثة.
5. نموذج تقييم أداء الموظف تحت التجربة المعين بموجب عقد بفترة ودرجة.

مكونات نموذج تقييم الأداء السنوي

يتكون النموذج من خمس اجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: المعلومات العامة للموظف

يعبأ هذا المحور بإشراف الوحدة التنظيمية المعنية بالموارد البشرية ويهدف هذا الجزء الى توضيح البيانات الأساسية للموظف والموقع الوظيفي بالإضافة الى تحديد البرامج التدريبية والشهادات المهنية التي حصل عليها الموظف خلال سنة التقييم مما يسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف وتحديد فجوة الأداء والكفايات المتوفرة لديه.

المعلومات العامة للموظف (تعبأ بإشراف وحدة الموارد البشرية):										
إسم الموظف:							رقم الموظف:		الرقم الوطني:	
الإدارة.....							القسم.....		الشعبة.....	
المديرية.....							المسمى الوظيفي الفعلي:		
.....							
.....							
البرامج التدريبية										
الشهادات المهنية										
اسم مسؤول وحدة الموارد البشرية:							التاريخ:		التوقيع:	
.....							
.....							

الجزء الثاني: النتائج

وهي النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها وفق الأهداف الواردة في الخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية. ويتكون هذا الجزء من قسمين:

- أ. النتائج وفق اهداف الوحدة التنظيمية ويعبأ من قبل الرئيس المباشر للموظف وتعتمد من المدير المعني
 ب. النتائج وفق الأهداف الواردة في خطة المشروع او اللجنة او الفريق ويعبأ من قبل مدير المشروع او رئيس الفريق او اللجنة وتعتمد من المدير المعني .

الجزء الثاني: النتائج: المطلوب من الموظف تحقيقها وفق الأهداف الواردة في الخطة التشغيلية للوحدة التنظيمية، (يخصص لهذا الجزء 60%)									
نهاية سنة التقييم			أ) النتائج وفق اهداف الوحدة التنظيمية						
ملاحظات (نقاط قوة وضعف)	متوسط التقييم النهائي * الوزن النسبي	التقييم النهائي (المتوسط)	مرحلة المراجعة			الوزن النسبي	النتائج	اهداف الوحدة التنظيمية	الرقم
			(3) التقييم	(2) التقييم	(1) التقييم				
									1
									2
									3
									4
									5

(3)			(2)			(1)			مرحلة المراجعة	اسم الرئيس المباشر لكل مراجعة
									الاسم	
									التوقيع والتاريخ	

									رأي الموظف	رأي الموظف لكل مراجعة
									التوقيع والتاريخ	

									رأي المدير	رأي المدير لكل مراجعة
									التوقيع والتاريخ	

نهاية سنة التقييم			ب) النتائج وفق الأهداف الواردة في خطة المشروع / اللجان/ الفرق						
ملاحظات (نقاط قوة وضعف)	متوسط التقييم النهائي * الوزن النسبي	التقييم النهائي (المتوسط)	مرحلة المراجعة			الوزن النسبي	النتائج	الأهداف	الرقم
			(3)	(2)	(1)				
			التقييم	التقييم	التقييم				
									1
									2
									3
									4
									5

(3)		(2)		(1)		مرحلة المراجعة	اسم الرئيس المباشر لكل مراجعة
						الاسم	
						التوقيع والتاريخ	

						رأي الموظف	رأي الموظف لكل
						التوقيع والتاريخ <td>مراجعة</td>	مراجعة

						رأي المدير	رأي المدير لكل
						التوقيع والتاريخ <td>مراجعة</td>	مراجعة

التقييم	التاريخ	التوقيع	اسم الرئيس المباشر	تقييم النتائج النهائي
(/ %)				تقييم الجزء (أ)
(/ %)				تقييم الجزء (ب)
(/ %60)				التقييم النهائي
التوقيع	اسم المدير			رأي المدير في التقييم النهائي للنتائج

الجزء الثالث: الكفايات

وهي الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظف ليتمكن من أداء مهامه، ويعبأ هذا الجزء من قبل الرئيس المباشر بالإستناد إلى الإطار العام للكفايات وتعتمد من المدير المعني في الخانات المبينة أدناه:

الجزء الثالث: الكفايات الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظف ليتمكن من أداء مهامه (يخصص لهذا الجزء 40%)										
الرقم	اسم الكفاية	الوزن النسبي	مستوى الاتقان	المؤشرات السلوكية	مرحلة المراجعة			نهاية سنة التقييم		ملاحظات (نقاط قوة وضعف)
					(1)	(2)	(3)	المتوسط	النهائي	
					التقييم	التقييم	التقييم	الوزن النسبي	التقييم النهائي *	
1										
2										
3										
4										
5										
	اسم الرئيس المباشر وتوقيعه	مرحلة المراجعة الاسم	(1)	(2)	(3)					

						التوقيع والتاريخ	لكل مراجعة
						رأي الموظف	رأي الموظف
						التوقيع والتاريخ	لكل مراجعة
						رأي المدير	رأي المدير لكل
						التوقيع والتاريخ	مراجعة
التقييم	التاريخ	التوقيع	اسم الرئيس المباشر	تقييم الكفايات			
%40 / () ()							
التوقيع	اسم المدير				رأي المدير في التقييم النهائي للكفايات		
العلامة	التاريخ	التوقيع	اسم الرئيس المباشر	التقييم النهائي			
%100 / () ()							
التقدير:							
	التوقيع	غير موافق (للاسباب المرفقه)		موافق	رأي المدير في التقييم النهائي		
	التاريخ						

الجزء الرابع: خطة التطوير المهني/ تحسين الأداء

لغايات تبسيط الإجراءات يسهم النموذج في توضيح كافة الجوانب التطويرية والتحسينية التي يحتاجها الموظف فقد تم دمج خطة التطوير المهني مع خطة تحسين الأداء في نموذج واحد.

خطة التطوير المهني / خطة تحسين الأداء

خطة العمل			الأولويات	الدعم والمتطلبات الأساسية للتطوير / التحسين	مجالات التحسين/التطوير	رقم اجتماع المراجعة
مسؤولية التنفيذ	المدة الزمنية	الإجراءات				
				توقيع الرئيس المباشر والتاريخ		
				ملاحظات المدير		

الجزء الخامس: الإرشادات

وهي مجموعة من الإرشادات العامة التي تساعد الرئيس المباشر في تعبئة النموذج، وتختلف وفقاً للمستوى الإداري والوظيفي للوظيفة.

- ✓ يكون تقييم الرئيس المباشر للموظف في كل من النتائج والكفايات من (100%).
- ✓ يتفق الرئيس المباشر والموظف على النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة التقييم، على أن تتفق تلك النتائج مع الأهداف الواردة في الخطة التشغيلية السنوية للوحدة التنظيمية، وبحيث لا يتجاوز عدد النتائج عن (5) ولا يقل عن (2) بحيث يكون لكل هدف نتيجة واحدة مطلوب من الموظف تحقيقها في نموذج تقييم الأداء الخاص بالموظف.
- ✓ يتفق الرئيس المباشر مع الموظف على الوزن النسبي لكل نتيجة بناءً على أوزان الأهداف في الخطة السنوية وبمراعاة قدرات الموظف وإمكانياته.
- ✓ يتوجب على الرئيس المباشر تقديم المبررات والأدلة على إنجاز الموظف للنتائج والكفايات في حال كان تقييمه ممتاز أو ضعيف ويعكس ذلك في خطة التطوير المهني أو خطة تحسين الأداء.
- ✓ يحدد الرئيس المباشر نقاط القوة والضعف التي رصدها خلال سنة التقييم في خانة الملاحظات.
- ✓ في حال مشاركة الموظف في فرق العمل أو لجان يخصص لذلك نسبة من العلامات المرصودة للجزء الثاني وتدون في (ب) وتمثل النتائج المتوقع منه إنجازها كجزء من مسؤوليته في المشروع، اللجنة، الفريق، الخ. والتي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة لذلك.
- ✓ يتوجب على الرئيس المباشر تقديم المبررات والأدلة على امتلاك الموظف للكفاية وبيين نقاط القوة أو التي يحتاج إلى تطوير فيها في خانة الملاحظات.
- ✓ في خطة التطوير المهني/ خطة تحسين الأداء يمكن تقسيم المدة الزمنية على أساس شهري أو ربع سنوي أو نصف سنوي، أو سنوي ويجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الاجراءات التحسينية/التطويرية المطلوبة.
- ✓ يكون تقسيم العلامات لغايات التقدير كالتالي:

التقدير	العلامة
ممتاز	100 - 90
جيد جدا	90 - 80
جيد	80 - 70
مقبول	70 - 60
ضعيف	60

الفصل الرابع

النتائج الإدارية والقانونية المترتبة على تطبيق نظام إدارة الأداء

الاعتراضات

تهدف عملية الاعتراض إلى إعطاء الموظف الحاصل على تقدير ضعيف فرصة الاعتراض على نتيجة تقييم أدائه، ولا يحق للموظفين الحاصلين على أي من التقادير الأخرى الاعتراض على نتيجة التقييم، وتتم العملية وفقاً للخطوات التالية:

الجهة المسؤولة	الخطوات	الفترة الزمنية
الموظف	يقوم الموظف بجمع الأدلة والمستندات التي تبرر اعتراضه على نتيجة التقييم.	خلال ثلاثة أيام عمل من اليوم التالي لتسلمه نتيجة التقدير من الوحدة المعنية بإدارة الموارد البشرية.
	يتحقق الموظف من صحة التظلم والمعلومات التي سيقدمها إلى لجنة التظلم.	
	يعبأ نموذج الاعتراض المعد من قبل الديوان للاعتراض على نتيجة تقييمه.	
	رفع الاعتراض إلى لجنة التظلمات.	
لجنة التظلمات	استلام الاعتراضات من الموظفين.	عشرة أيام عمل من تاريخ تقديم الاعتراض.
	دراسة التظلمات وفقاً للوثائق والمبررات المقدمة من الموظف.	
	لجنة استدعاء أي من الأطراف والاستماع إلى أقواله سواء الرئيس المباشر أو الموظف.	
	البت في الاعتراض وإصدار القرار النهائي.	
الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية	اعداد كشف بأسماء الموظفين وفتاتهم ودرجاتهم وعلاماتهم وتقديراتهم مرتب تنازلياً ورفعها إلى الأمين العام.	نهاية شهر كانون ثاني من السنة التي تلي سنة التقييم.
الأمين العام	المصادقة على كشوفات نتائج تقييم أداء الموظفين والتأكد من انسجام نتائج تقييم الأداء المؤسسي للوحدات التنظيمية مع نتائج تقييم أداء موظفيها.	في موعد أقصاه نهاية الاسبوع الأول من شهر شباط من من السنة التي تلي سنة التقييم .

ربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت والحوافز

المكافآت

- المكافأة هي أداة تحفيزية تستخدمها الإدارة العليا لتحفيز الموظف مقابل أدائه وسلوكه و ضمن الموازنة العامة الدائرة.
- تمنح المكافأة للموظف لقاء إنجاز عمل معين متميز أو يسهم في تطوير الإجراءات أو يتصف بالصعوبة ويعود بفائدة آنية أو مستقبلية على الدائرة.
- نصت تعليمات منح المكافآت والحوافز لموظفي الخدمة المدنية على ربط المكافآت بمستوى الإنجاز في تحقيق النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها والمرتبطة بتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها.

كيفية ربط المكافآت بنتائج التقييم:

- تسهم المرحلة الثانية من عملية إدارة الأداء والتي تُعنى بمتابعة ومراجعة الأداء كل أربعة أشهر في توفير البيانات والمعلومات لتمكين الرئيس المباشر من تحديد نسبة المكافأة المالية التي سيتم منحها للموظف وفقاً لنسبة الإنجاز في تقييم النتائج.
- يحدد الرئيس المباشر نسبة إنجاز الموظف للنتائج المرتبطة بالاهداف التشغيلية الواردة في خطة الوحدة التنظيمية التي يعمل بها في كل مرحلة من مراحل مراجعة الأداء خلال سنة التقييم.
- يرفق الرئيس المباشر المبررات والوثائق التي تدعم صحة التقييم عن كل مرحلة من مراحل مراجعة الأداء.
- يعتمد المدير المعني نسبة المكافأة ويحولها الى اللجنة المختصة بالمكافآت والحوافز.
- تتخذ اللجنة قراراتها وفقاً لمعايير الاستحقاق والجدارة وتمنح للفئات المستحقة فعلياً وفق الأسس المعتمدة في الدائرة
- تراعي اللجنة توفر المخصصات المالية وتنسب بقراراتها الى الأمين العام للاعتماد ورفع التنسيب الى المرجع المختص لاتخاذ القرار المناسب.

مزايا وحوافز إضافية

تنوعت الحوافز المادية والمعنوية الواردة في نظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبه ، ومن أبرز هذه الحوافز التي ارتبطت بإدارة الأداء ما يلي:

- الترفيع الجوازي
- جوائز التميز (جائزة الموظف المثالي، جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية وغيرها)
- جائزة الموظف المتميز في الدائرة
- كما نصت تعليمات منح المكافآت والحوافز لموظفي الخدمة المدنية على إمكانية منح حوافز معنوية مثل:
- كتب الشكر او شهادة تقدير او درع الدائرة او هدية عينية رمزية للجهد المبذول.
- تكريم الموظف وذكر إنجازاته امام الزملاء.
- تكريم الموظف المتميز ونشر اسمه على الموقع الالكتروني للدائرة.

الإجراءات التأديبية والقانونية

تتخذ الإجراءات التأديبية والقانونية المبينة أدناه خلال سنة التقييم للتحقق من تطبيق كافة مراحل إدارة الأداء

• لفت النظر

في حال عدم إلتزام الرئيس المباشر و/أو المدير المعني لمدة سنة واحدة بتنظيم نماذج تقييم الأداء السنوي لمرؤوسيهم فعلى الأمين العام لفت نظر الرئيس المباشر و/أو المدير خطياً إلى جوانب التقصير، ويعتبر لفت النظر بانه نوع من أنواع التوجيه والإرشاد.

• التنبيه

يجوز للرئيس المباشر توجيه عقوبة التنبيه في حال عدم إنجاز الموظف للمهام المكلف بها أو ضعف أدائه وعادة ما يكون "التنبيه" الخطوة الأولى في الإجراءات التأديبية، ولا يعتد في عقوبة التنبيه إذا مضت عليها مدة ستة أشهر.

• الإنذار

- في حال استمرار الرئيس المباشر بعدم الإلتزام بتطبيق نظام إدارة الأداء لسنتين متتاليتين، يتخذ بحقه عقوبة تأديبية لا تتجاوز الإنذار، بعد توجيه الاستجواب له حسب الأصول.
- في حال استمر أداء الموظف بمستوى ضعيف يجوز للرئيس المباشر توجيه عقوبة الإنذار للموظف في حال تدني مستوى الأداء او عدم انجاز النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها وتنعكس عقوبة الإنذار على نتيجة التقييم النهائي فلا يجوز أن يزيد تقدير الموظف السنوي على جيد أو مقبول.

خطوات إتخاذ الإجراءات التأديبية

- يتوجب على الرئيس المباشر عند إيقاع الإجراء التأديبي إتخاذ الخطوات التالية:
- استجواب الموظف من قبل الرئيس المباشر موضحاً سبب الاستجواب.
- يقوم الموظف بالإجابة على الاستجواب موضحاً أسباب ضعف الأداء.
- يتفق الرئيس المباشر مع الموظف على الإجراءات التحسينية التي يتعين على الرئيس المباشر والموظف إتخاذها.
- عكس الإجراءات التحسينية على خطة تحسين الأداء وتحديد المسؤوليات والفترة الزمنية.

• حجب الزيادة السنوية

إذا كان تقدير الموظف في تقييم الأداء السنوي النهائي بدرجة ضعيف لسنة واحدة تحجب عنه زيادة سنوية واحدة بقرار من الأمين العام وعلى الدائرة إلحاقه بدورات تدريبية لتحسين مستوى أدائه خلال الأشهر الثلاثة الأولى من السنة التي تلي سنة التقييم وبما يتناسب وطبيعة الوظيفة التي يشغلها.

• انتهاء الخدمة

إذا كان أداء الموظف ضعيف لمدة عام وارتكب مخالفة جسيمة خلال السنة يتم إنهاء خدمات الموظف بقرار من الوزير بناء على تنسيب الأمين العام.

• إذا كان تقدير الموظف في تقييم الأداء السنوي النهائي بدرجة ضعيف لسنتين متتاليتين يحال على الاستدياع أو التقاعد المبكر إذا كان مستوفياً لشروط الإحالة وبخلاف ذلك تنهى خدمته بقرار من الوزير بناء على تنسيب الأمين العام.