

دورة ادارة الاداء الوظيفي



د. عبيد فؤاد

استشاري موارد بشرية – محاضر بجامعة عين شمس
مستشار اسري وتربوي

إدارة الأداء الوظيفي

PERFORMANCE MANAGEMENT

Online

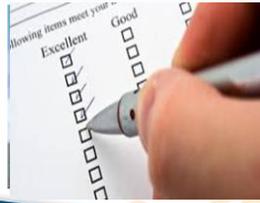
الاهداف : يكسب المتدربين مهارات تطبيق المعايير والأساليب المتعلقة بإدارة الأداء وتنمية المهارات لدى المشاركين في إعداد ميثاق الأداء والقدرة على تطبيق ما تم التدريب عليه من إعداد وتنفيذ الأهداف والجدارات والتنفيذ لإدارة وتطوير أداء الموظفين وتحفيزهم.

محاو الدورة

مراحل إدارة الأداء الوظيفي	مفهوم إدارة الأداء الوظيفي
تحديد الأهداف والجدارات	مرحلة إعداد ميثاق الأداء
تنفيذ مراحل التقييم الخمسة	إعداد نماذج تقييم الأداء
شكاوي الموظفين من التقييم	إعلان نتائج التقييم وسرية الإعلان
مقابلات تقييم الأداء CBI	لجان التظلم وكيفية إدارتها
افعل ولا تفعل في تقييم الأداء الوظيفي	
التدريب على نماذج ميثاق الأداء للوظائف بمختلف أنواعها	
تقييم الأداء ومراجعة مدي التقدم في أداء الموظفين	
التقييم النهائي السنوي او نصف سنوي والتقديرات للموظفين	
المراجعة نصف سنوية و سنويا للأداء الوظيفي	

حكمة اليوم

ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله ..
وتطويره والتحكم فيه



مفهوم إدارة الأداء الوظيفي :



مفهوم إدارة الأداء الوظيفي :

هي طريقة استراتيجية و نظام متكامل و مترابط لتقويم الموظفين بناءً على أدائهم في " ميثاق الأداء " و الذي يتكون من مجموعة من الأهداف (ماذا ينجز؟) و الجدارات (كيف ينجز؟).

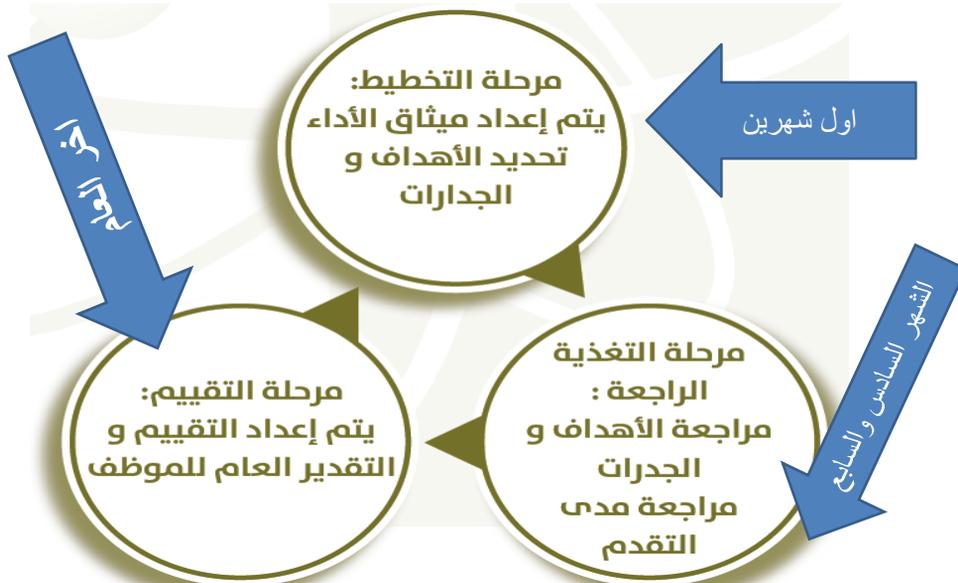
الهدف من ادارة الاداء الوظيفي

- رفع كفاءة العمل وتحسين مخرجات العملية الانتاجية(التعليمية) والاستثمار الامثل للطاقات والمهارات والقدرات التي تمتلكها الموارد البشرية
- من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة
- التناسق والربط بين اهداف الموظف و اهداف المؤسسة
- اظهار الموظف المتميز فعليا بشكل علمي
- البعد عن التقويم العشوائي والقائم على اهواء المديرين

فوائد ادارة الاداء الوظيفي



مراحل ادارة الاداء الوظيفي



مرحلة التخطيط

- تبدأ اول شهرين من بداية السنة المالية،
- مناقشة اداء الموظف مع مديره ويتم توثيق ماتم الاتفاق عليه في ميثاق الاداء الذي يتضمن
- الاهداف – الجدارات اللازمة لتحقيق الاهداف – الوصف السلوكي لهذه الجدارات



ميثاق الاداء



ميثاق الاداء



ميثاق الأداء: نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل هدف وجدارة، ويتم إعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه المباشر.

الهدف من ميثاق الاداء:

ميثاق الأداء يوضح للموظف والمدير على حد سواء وباتفاق بينهما عن نوعية الاعمال المراد تحقيقها ضمن فترة دورة الأداء السنوية.

هل لميثاق الأداء نموذج:

تم تصميم نموذج ميثاق الأداء والنماذج المتعلقة بلائحة الأداء وبحق لكل جهة تصميم النماذج والملفات والالتزام بلائحة الاداء الوظيفي القانونية والمصدرة بقوانين مثل قانون الخدمة المدنية وغيرها.

ركائز ميثاق الاداء

الجدارات
(كيف ينجز؟)

مجموعة المعارف و المهارات و القدرات و الخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فعال.

الأهداف
(ماذا ينجز؟)

النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال العام.

من اين ياتي الاهداف؟

- الخطة الاستراتيجية للوزارة
- الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية
- بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي لشاغل الوظيفة
- المهام والمسؤوليات التي يؤديها فعليا الموظف خلال العام



جلسة عصف ذهني

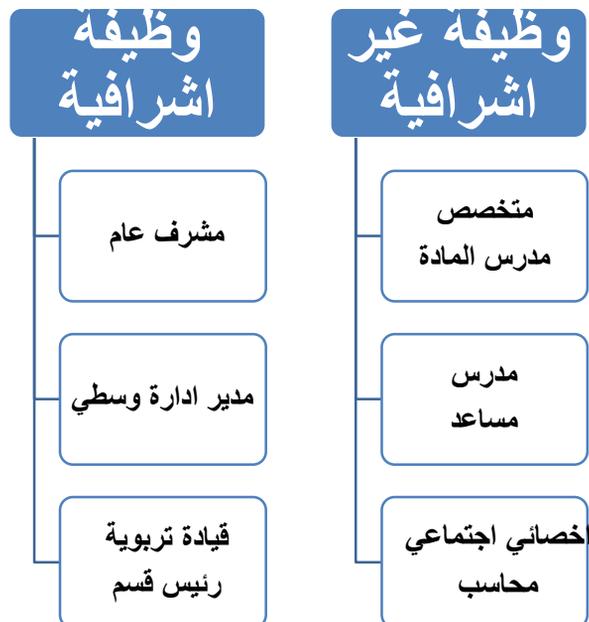
- المدير المباشر
- الموظف



كيف تحدد الاهداف والجدارات

- تكتب بين المدير والموظف طبقا لميثاق الاداء في البداية
- الاهداف المطلوب تحققها في كل وظيفة (لاتزيد عن ٤-٦ اهداف
- هناك هدف عام على كل الوظائف وهناك اهداف تخصصية للوظيفة
- الجدارات المطلوبة تحدد على درجة الوظيفة ومتطلبات التوصيف الوظيفي (وظائف اشرافية ٧ جدارات - وظائف غير اشرافية ٦ جدارات)

الفرق بين الوظائف الاشرافية والغير اشرافية



الاهداف smart goals

- الهدف: النتيجة المستهدفة المطلوب ان يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء.



الأهداف:

- يتم تحديد أهداف طموحة وواضحة، وقابلة للتحقيق، ثم تُربط هذه الأهداف بنتائج ملموسة تمثل مؤشرات للتأكد من تحقيقها.
- يجب أن تربط الأهداف الفردية بالأهداف المؤسسية.
- خصائص الأهداف:
 - توضح أهم الغايات التي على القسم تحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة.
 - واضحة ومفهومة لجميع الموظفين في كافة المستويات.
 - ترتبط بفترة زمنية محددة مثل ربع سنوية أو نصف سنوية.
 - تُشير الإلهام والطموح لدى الموظفين، ما يدفعهم للخروج من منطقة راحتهم.

كيف تتم عملية صياغة الهدف

هناك العديد من العمليات لصياغة الأهداف، لكن ابرزها وأكثرها استخدام هو نموذج الهدف الذكي SMART Model

S	Specific	محدد
M	Measurable	قابل للقياس
A	Achievable	قابل للتحقيق
R	Realistic	واقعي
T	Time-bound	محدد بزمان

كيف تتم عملية صياغة الهدف

الشرط الأول / محدد :

كثير من الناس يضع أهدافا ، ولكن أهدافهم تكون ضبابية غير واضحة المعالم ، لذا لا بد أن تكون الأهداف محددة. وكي تكون الأهداف واضحة علينا أن تكون أهدافنا مصاغة باستخدام النماذج التالية :

سلوك معين

مثال السلوك المعين :

التعامل مع كل الطلاب من خلال الحوار البناء ، استخدام مهارات التواصل مع الطلاب خلال الثلث الاول من الحصة يوميا للتعود على الاستفادة من مهارات التواصل .

تملك شي محدد

مثال للتملك :

الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق بعد خمس سنوات ، امتلاك شقة في إحدى المحافظات الساحلية خلال ٣ سنوات ، توفير مبلغ ٥٠ ألف هذه السنة .

كيف تتم عملية صياغة الهدف

الشرط الثاني/ قابلية القياس:

كل هدف ليس فيه أداة لمعرفة تحققه من عدمها فليس بهدف ذكي ، بل هو هدف عائم ، لو قلت هدفي : «أن أوفر من راتبي هذه السنة» ، فلو وفرت ١٠ ريال فقد حققت الهدف ، ولو وفرت ١٠٠٠ ريال حققته أيضا. لذا علينا كي نحقق أهدافنا أن تكون تلك الأهداف قابلة للقياس من خلال الأدوات التالية :



كيف تتم عملية صياغة الهدف

الشرط الثالث / قابلية التحقق :

أي أن يكون الهدف ممكن التحقق من خلاله أنت وفي ظروفك الحالية ، فقد يكون الهدف سهل التحقق لشخص ما ، ولكنه صعب التحقق لشخص آخر ، وذلك لظروف متعددة ، منها اختلاف الموارد والظروف البيئية والمجتمعية ، وعدم توافر الوقت اللازم للإنجاز ، كما يمكن أن يكون العامل الاجتماعي عائقا لإنجاز الهدف ، رغم قابلية تحققه لشخص آخر

ومثال ذلك : تطوير نظام تقني لحساب عدد ساعات الإنجاز لدى الإدارة في حال تم تكليف موظف بالمهمة وهو غير حاصل على درجة علمية في تخصص الحاسب الالي، فإن هذا الهدف لن يتم تحقيقه في هذه الظروف.

كيف تتم عملية صياغة الهدف

الشرط الرابع / الواقعية :

وعندما نتحدث عن الواقعية فإننا لا نقصد قتل الطموح ، والتفكير في أهداف كبيرة ، ولكننا نتحدث عن المواءمة ، فلا تضع هدفا صعب الإنجاز خلال المدة التي حددتها له ، وبإمكانك هنا أن تجزئه الهدف الكبير إلى مراحل ، يكون فيها الهدف المرحلي واقعيًا بالنسبة لك في الفترة الحالية ، مما يسهل لك تحقيق المرحلة اللاحقة.

كيف تتم عملية صياغة الهدف

الفرق بين قابلية التحقق و الواقعية

هو أن قابلية الإنجاز يشير إلى أن الهدف يمكن للأخرين إنجازه لاختلاف الظروف والموارد ، بينما يستحيل عليك إنجازه ، أما الواقعية فهو أن تختار أهدافا سهلة الإنجاز في الفترة المحددة ليكون ذلك حافزا للمزيد من الإنجازات في الفترات اللاحقة ، كما يمكن أن يكون الفرق بينهما بأن الهدف يمكن إنجازه لكن أولوياتك في تحقيق مجموع أهدافك تجعل من إنجاز هدفك أمرا لا يتناغم مع الواقع الذي تعيشه.

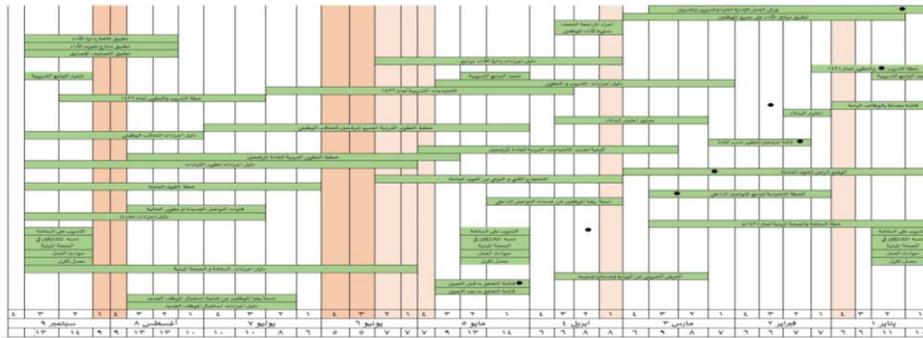
ومثال ذلك : بناء برج من ١٠٠ طابق خلال ٩ اشهر هذا العام قد توفر كل الوسائل التي يحتاجها هذا الهدف من الكوادر البشرية ومواد البناء، لكن سيكون غير واقعي اذا علمت ان الأرض التي سيتم البناء عليها لن تمتلكها الشركة الا العام المقبل.

كيف تتم عملية صياغة الهدف

البداية - النهاية

الشرط الخامس / مدة الإنجاز :

وهو عنصر مهم لأي هدف ، لذا علينا أن نختار المدة الزمنية التي يحتاجها الهدف لتحقيقه ، وقد تكون المدة يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو ثلاثة أشهر أو سنويا ، وقد تكون في تاريخ محدد ، أو مناسبة معينة ، ولا يجوز أبدا أن نترك الهدف دون تحديد لتلك المدة .



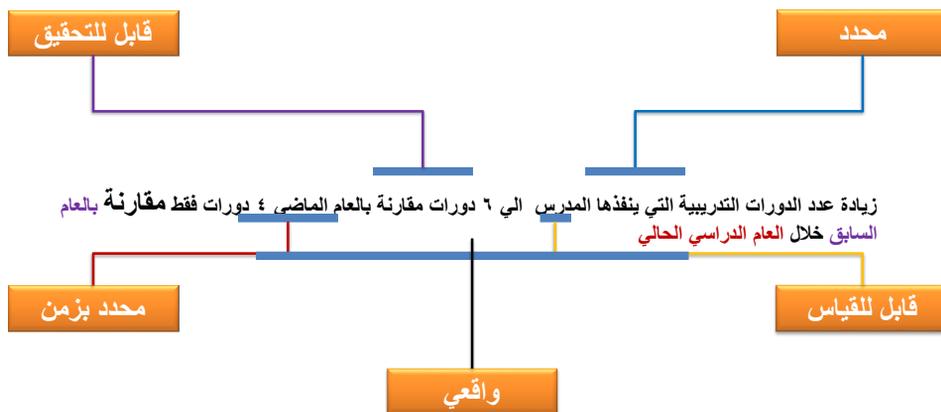
نشاط

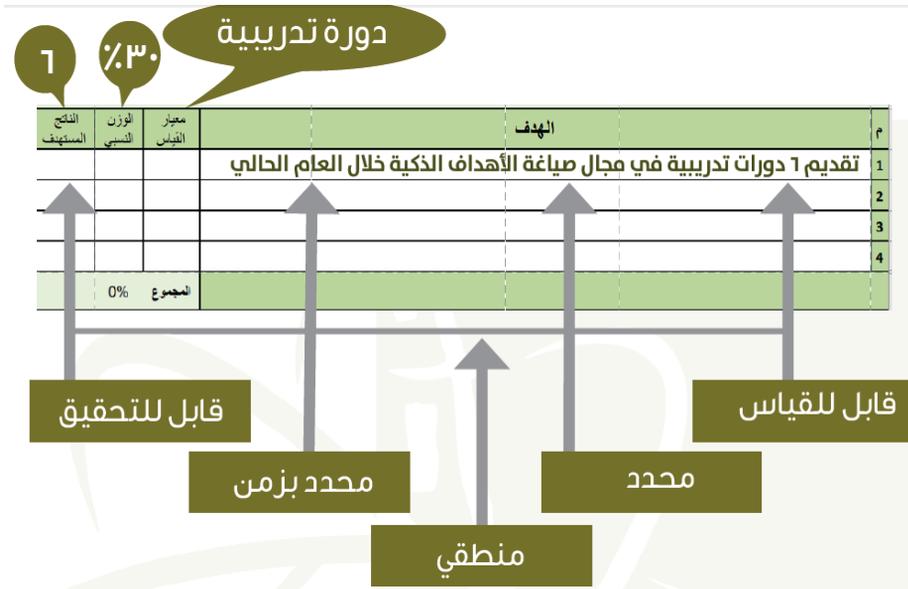
- اعداد تقارير انجاز العمل

نشاط

- اعداد اربع اختبارات في الشهر لقياس مستوى الطلاب في المرحلة الابتدائية

امثلة لأهداف





مقياس القياس:

التحديد الكمي عن وحدة قياس ناتج الأداء. حصص-تقارير- اختبارات

الوزن النسبي:

١٠-
٢٥%

المقدار النسبي الذي يعبر عن أهمية الهدف أو الجذرة.

الناتج المستهدف:

عمل ٤٠ حصة في الشهر - الحد الأدنى من الاداء المتوقع

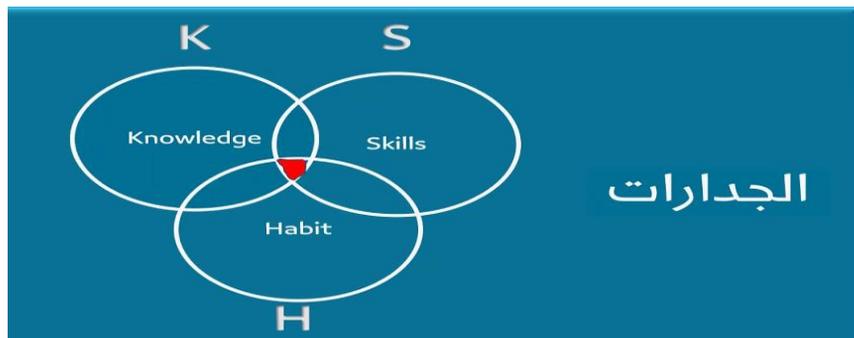
التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه خلال دورة الأداء .

- الناتج الفعلي: هو التحديد الكمي للاداء الفعلي الذي تم تحقيقه من قبل الموظف خلال فترة ادارة الاداء .
- الفرق بين الناتج المستهدف والفعلي: هو مقدار الفرق بين الناتج الفعلي المحقق خلال دورة الاداء والناتج المستهدف الذي تم وضعه في اول ادارة الاداء (اول شهرين من السنة)

الجدارات

competencies

- الجدارات: هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف تحقيق الاهداف واداء عمله بشكل فعال



اهمية الجدارات



الجدارات السلوكية



العامل المرجح للنسب المئوية التي تم تحديدها لكل من الأهداف و الجدرات عند إحتساب التقدير العام لأداء الموظف على أن يكون مجموعهما ١٠٠ % كالتالي:

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	العامل المرجح لأهداف و جدرات الوظيفة غير الإشرافية
٣٠ % أهداف	٥٠ % أهداف	٥٠ % أهداف	
٧٠ % جدرات	٥٠ % جدرات	٥٠ % جدرات	
١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	المجموع

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	العامل المرجح لأهداف و جدرات الوظيفة الإشرافية
٣٠ % أهداف	٥٠ % أهداف	٧٠ % أهداف	
٧٠ % جدرات	٥٠ % جدرات	٣٠ % جدرات	
١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	المجموع

التوزيع الطبيعي اسلوب للتمييز بين مستوى اداء الموظفين

التصنيف	التقييم	وصف التصنيف
5	اداء متميز	<ul style="list-style-type: none"> حقق بنجاح كل اهدافه خلال العام وحقق أكثر من 100% من أهدافه المحددة. حقق أهداف كان لها أثر إيجابي واضح على المؤسسة التي يعمل بها
4	يفوق التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> حقق بنجاح كل اهدافه خلال العام وحقق أكثر من 90 – 100% من أهدافه المحددة. حقق أهداف كان لها أثر إيجابي واضح على المؤسسة التي يعمل بها
3	يلبي بالتوقعات	<ul style="list-style-type: none"> حقق من 80 – 90% من أهدافه أدى وظيفته وفقاً للمعايير المطلوبة وحقق التوقعات في كل ما طلب منه فعله
2	أقل من التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> كان أداءه أحياناً أقل من التوقعات، وقد حقق فقط ما يتراوح بين 60 – 80% من أهدافه المحددة.
1	اداء منخفض للغاية	<ul style="list-style-type: none"> كان أداءه أحياناً أقل من التوقعات بشكل دائم، وقد حقق أقل من 80% من أهدافه

الوصف السلوكي للجدارات: قاموس الجدارات

5	4	3	2	1	حس المسؤولية
يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته دائماً، ولا يلوم الآخرين على تصديره في العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلوم الآخرين على تصديره في العمل ابداً	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته في أغلب الأوقات، وتنادراً ما يلوم الآخرين على تصديره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، وأحياناً يلوم الآخرين على تصديره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، وعادةً يلوم الآخرين على تصديره في العمل	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته ولا يلقى اللوم على الآخرين
يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الأهداف العامة لجهة عمله ولديه القدرة على شرح ذلك لزملائه	يفهم دوره بوضوح وعلى دراية تامة يكيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره وعنده تصور عام عن كيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره ولكنه لا يفهم كيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	لا يفهم دوره وكيفية الربط بينه وبين الأهداف العامة لجهة عمله	يفهم دوره وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله
دائماً يكون مبادراً في رفع التحديات للأطراف المعنية في الوقت المناسب وبكل شفافية	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح كل القضايا على رئيسه المباشر	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر	يفتقر إلى الشفافية أحياناً عند مواجهة التحديات، ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر عند الضرورة	لا يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ولا يطرح القضايا على رئيسه المباشر إلا بعد فوات الأوان	يوضح عما يواجهه من تحديات بشفافية

5	4	3	2	1	التعاون
يشارك المعلومات بوضوح دائماً ويحرص على نشرها داخل الإدارة، ويشجع الآخرين على القيام بالمثل	يشارك المعلومات بفعالية ووضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة	يشارك المعلومات بوضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة عند الطلب	يشارك المعلومات بوضوح أحياناً، ولكن يجب أن يطلب منه المدير ذلك	لا يشارك المعلومات بوضوح ولا يسهل نشرها داخل الإدارة	مشاركة المعلومات بوضوح وتسهيل نشرها داخل الإدارة
يطلب بشكل استباقي آراء من يعملون خارج إدارته، ويتمتع بمهارة فائقة في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى والمسؤولين في المستويات الأعلى	يطلب باستمرار آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، وماهر في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولديه مهارات أولية لبناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب أحياناً آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولكنه لا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين	لا يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين	طلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم والمشاركة من خلال بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين
دائماً ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في الجهة بصورة فورية وإيجابية ويتعمق في الطلبات لتحديد معلومات أخرى مفيدة يمكن أن تقيد من قام بالطلب	دائماً ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في الجهة، ويوفر ما يُطلب منه في الوقت المحدد	غالباً ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في الجهة، ويوفر ما يُطلب منه	يستجيب أحياناً لطلبات الدعم المقدمة من أي الوحدات التنظيمية في الجهة	لا يستجيب لطلبات الدعم المقدمة من الوحدات التنظيمية داخل الجهة	الاستجابة الإيجابية لمتطلبات الدعم من جهة العمل

التواصل	١	٢	٣	٤	٥
استخدام التواصل المكتوب الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل المكتوب الواضح أو الفعال	أحياناً ما يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال	يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	دائماً يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويتبع طرق التوثيق الصحيحة.
استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل الشفهي الواضح أو الفعال	أحياناً ما يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال	يتواصل مع الآخرين شفهيًا بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	دائماً يتواصل مع الآخرين شفهيًا بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويمكنه عرض وجهة نظره بفعالية للجماهير الكبيرة وفرق القادة..
الاتصاف بالآخرين بعناية	لا ينصت للآخرين بعناية، ويقاطع الآخرين عند تحدثهم أو يكون مشتت الانتباه	أحياناً ينصت للآخرين بعناية، لكنه يفقد تركيزه في بعض الأوقات أو يتشتت	ينصت للآخرين بعناية ونادراً ما يتشتت	ينصت للآخرين بعناية ويظهر فهماً واضحاً لما يتم إيصاله له. نادراً ما يتشتت	دائماً ما ينصت للآخرين بعناية ويفهم بوضوح ما يتم إيصاله له من دون أن يتشتت

التوجيه بالتفصيل	١	٢	٣	٤	٥
القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية	غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على وضع أولويات العمل	أحياناً ما يقدر على القيام بمهام متعددة ويضع أولويات العمل بفاعلية عندما يكون ضغط العمل قليلاً	قادر على القيام بمهام متعددة والعمل بفاعلية عند مستوى الأداء المتوقع	قادر على القيام بمهام متعددة ويطلب تولى مسؤوليات إضافية عند الإمكان	ماهر للغاية في القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة. ويتحمل مسؤوليات إضافية بانتظام ويتجاوز التوقعات
الاضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء المسؤوليات المطلوبة بمستوى عالٍ من الجودة	لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسؤولياته في الوقت المحدد بمستوى عالي من الجودة	يواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين إمكانية الاعتماد عليه والحدود الزمنية. أحياناً ما يسلم في الوقت المحدد لكن بجودة متواضعة وفي أوقات أخرى يسلم بجودة عالية ولكن ليس بالوقت المحدد	يمكن الاعتماد عليه غالباً ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسؤوليات بالمستوى المتوقع من الجودة	يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة أو بمستوى أعلى	دائماً ما يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة وغالباً ما يتجاوز التوقعات
مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذ مهامه	غير مبادر وغير قادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ويحتاج إلى الكثير من التوجيه	نادراً ما يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ويحتاج إلى الكثير من التوجيه	أحياناً يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ويحتاج لبعض التوجيه	غالباً ما يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ويحتاج لقليل من التوجيه	دائماً يكون مبادراً وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ولا يحتاج إلى التوجيه

٥	٤	٣	٢	١	الارتباط المهني
دائماً ما يكون مستعداً للتغلب على أي تحدي وبخاصة عند مواجهته لمهام/ مسؤوليات معقدة بطبيعتها، ويشجع الآخرين على الاقتداء به	مستعد للتغلب على أي تحدي حتى في حالة مواجهته لمهام معقدة بطبيعتها	مستعد للتغلب على أي تحدي مع رغبة أساسية في تحمل المزيد من المسؤوليات	أحياناً ما يظهر استعداداً للتغلب على أي تحدي ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية إلا في بعض المناسبات أو عندما تكون المسؤوليات سهلة التحمل	غير مستعد للتغلب على أي تحدي ولا يرغب أبداً في تحمل أي مسؤوليات إضافية عند الضرورة	الاستعداد للتغلب على أي تحدي
يلهم الآخرين بمبادراته ويشجعهم على التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع باستمرار إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	أحياناً ما يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل ولكنه يحتاج إلى الحث من قبل المدير	لا يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	التطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل
دائماً ما يصل للعمل في موعده أو مبكراً وهو متاح عند الضرورة - ويطبق لوقت متأخر طواعية عند الضرورة	يصل للعمل في موعده باستمرار أو مبكراً عنه وهو متاح عند الضرورة	يصل للعمل في موعده وهو متاح عند الضرورة حسب التوقعات	أحياناً ما يصل للعمل في موعده وأحياناً ما يكون متأخراً عند الضرورة	لا يصل للعمل في موعده وغير متاح عند الضرورة	الوصول للعمل في الوقت المحدد والتوفر عند الضرورة
دائماً ما يتبع منهجية تتمحور حول العمل عند تنفيذ أنشطة العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به	يتبع باستمرار منهجية تتمحور حول العمل عند تنفيذ أنشطة العمل	يتبع منهجية تتمحور حول العمل عند تنفيذ أنشطة العمل بصورة تتفق مع التوقعات	أحياناً ما يتبع منهجية تتمحور حول العمل عند تنفيذ أنشطة العمل ولكن يجب أن يحثه مديره على ذلك	لا يتبع منهجية تتمحور حول العمل عند تنفيذ أنشطة العمل	انواع منهجية "تتمحور حول العمل" عند تنفيذ أنشطة العمل

٥	٤	٣	٢	١	تطوير إمكانات الموظفين
مبادر في السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال إشراك المدير وأصحاب المصالح الأساسيين ببدء أولهم	يسعى باستمرار إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رد الفعل من المدير	عادة ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	أحياناً ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به لكنه يتطلب الحث من قبل المدير	لا يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار
مبادر دائماً ما يستمع ويقدم آراء مساعدة للآخرين قائمة على الحقائق ويشجع غيره على الاقتداء به	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشركهم النصح والاقتراحات	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشركهم النصح والاقتراحات بما يتسق مع التوقعات	أحياناً ما يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشركهم النصح والاقتراحات ولكنه يحتاج حث على فعل هذا	لا يقدم آراء مساعدة للآخرين ولا يشركهم النصح والاقتراحات	تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات

القيادة					
5	4	3	2	1	
يكون مرتاحاً للغاية في المواقف التي تتطلب على مخاطرة ويتخذ قراراً باستخدام الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة	يكون مرتاحاً في المواقف التي تتطلب على مخاطرة ويكون قادراً على اتخاذ إجراء بدون دعم من الآخرين	يكون مرتاحاً في المواقف التي تتطلب على مخاطرة ويكون قادراً على اتخاذ إجراء وأحياناً ما يعتمد على الدعم من الآخرين	أحياناً ما يكون مرتاحاً عند مواجهة المواقف التي تتطلب على مخاطرة وأحياناً ما يطلب دعم من الآخرين	دائماً ما يكون غير مرتاح عندما يواجه المخاطر المختلفة ولا يكون قادراً على اتخاذ أي إجراء بدون دعم من الآخرين	مرن وينفذ إجراءات مهمة تتطلب على درجة كبيرة من المخاطرة
قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الأداء المتميز وإلهم الآخرين من خارج فريقه أيضاً	قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والتفوق عليها حتى عند مواجهة التحديات	قادر على إلهام فريقه بشكل مناسب لتحقيق أهدافهم حتى عند مواجهة التحديات	يجد صعوبة في إلهام فريقه والحفاظ على تحفيزهم خلال أوقات التحديات	غير قادر تماماً على تحفيز فريقه لتحقيق أهدافهم	يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم، حتى في أوقات التحديات
يظهر درجة عالية من التفكير الاستراتيجي ويترجم الاستراتيجيات إلى خطط من أفعال ملموسة - دائماً ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح المؤسسة	يتجاوز التوقعات في قدرته على التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات دائماً ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح المؤسسة	يفكر بمنطقية وإبداعية عند مواجهة المشاكل بدون التأثير بالانحيازات الشخصية	يواجه بعض الصعوبة في التفكير المنطقي وأحياناً لا يفكر بموضوعية عند اتخاذ القرار	لا يتمتع بتفكير واضح ومنطقي عند مواجهة المشاكل - ويهتم بالمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة للمؤسسة أو الفريق بشكل متكرر	يفكر بمنطقية وإبداعية بدون التأثير بالانحيازات الشخصية

القيادة

القيادة					
5	4	3	2	1	
يخصص درجة التحكم والتفويض حسب احتياجات كل موظف منفرد وبشكل مناسب بناءً على خبرته معهم وعلى احتياجات التطوير	قادر على الموازنة بين التفويض والسيطرة بشكل مستمر عند إدارة موظفيه	قادر على الموازنة بين التفويض والسيطرة عند إدارة موظفيه بما يتفق مع التوقعات	أحياناً ما يعاني في الحفاظ على توازن جيد بين التفويض والسيطرة عند إدارة موظفيه	غالباً ما يكون متسبباً للغاية عند إدارة موظفيه أو متسلطاً مما يؤدي إلى إثارة حنق موظفيه	يوازن بين التفويض والسيطرة
يساند بتوفير فرص التطوير لكل مرؤوسيه المباشرين وللآخرين أيضاً وفقاً لاحتياجاتهم وطموحاتهم المهنية	يوفر فرص التطوير لكل مرؤوسيه المباشرين بصورة مستمرة بما يرتبط بشكل واضح مع احتياجاتهم	قادر على توفير فرص التطوير الأساسية لكل مرؤوسيه المباشرين	يوفر ويدعم فرص تطوير بعض المرؤوسين من حين لآخر	لا يوفر ولا يدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم	يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم