



الإدارة العامة للموارد البشرية



جامعة تبوك
University of Tabuk

الدليل الإرشادي لتقييم الأداء

2024-2025

الصفحة	الموضوع
1	مفهوم تقييم الأداء
2	الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء
3	المسؤوليات
4	مراحل إدارة الأداء الوظيفي
5	المصطلحات
7	تطبيق نظام الاداء
9	الإجراءات
17	الجدارات
25	النماذج
25	اللوائح
25	الأنظمة



بسم الله الرحمن الرحيم

تقييم الأداء هو عملية تهدف الى قياس كفاءة الموظفين وتحديد مجالات التحسين والتطوير يتم القياس استناداً إلى معايير معينة مثل المهارات والمعرفة والالتزام بالمهام ويستخدم لدعم قرارات مثل الترقيات أو برامج التدريب يتنوع التقييم بين سنوي وشهري يهدف لتمييز الموظفين الموهوبين والموظفين الذين يحتاجون إلى تطوير ويؤثر تقييم الأداء السنوي على الموظف في عملية النقل والإعارة والتحويل والتعاقب الوظيفي والمسابقات الوظيفية والتدريب المهني والارتباط الوظيفي والقرارات الإدارية. ويشمل ذلك أيضاً تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، والذي يُعد جزءاً أساسياً من تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. يُراعى في هذا التقييم عدة جوانب مثل جودة التدريس، والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية، والإنتاج العلمي، وخدمة المجتمع الجامعي. ويُسهم هذا التقييم في تحفيز أعضاء الهيئة على التميز، كما يُستخدم كأساس لاتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات الأكاديمية والإيفاد والمهام العلمية.

الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء

العناصر	تقييم الأداء الوظيفي	إدارة الأداء الوظيفي
فترات التقييم	سنوي آخر السنة	متابعة مستمرة خلال دورة الأداء
الهدف	تحقيق الموظف للأهداف المحددة وتقديم تغذية راجعة حول أدائه	تحقيق تطوير في الأداء وتعزيز التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة
أهمية التقييم	يهتم بالأداء في الفترة الماضية	يهتم بالأداء في الفترة الحالية والمستقبل

الإدارة العامة للموارد البشرية

المدير المباشر

رئيس الجامعة

المدير المباشر

الإدارة العامة للموارد البشرية

اللجنة الدائمة للتظلمات بشأن تقييم الأداء
لمنسوبي الجامعة

إصدار تعاميم مراحل الأداء الوظيفي

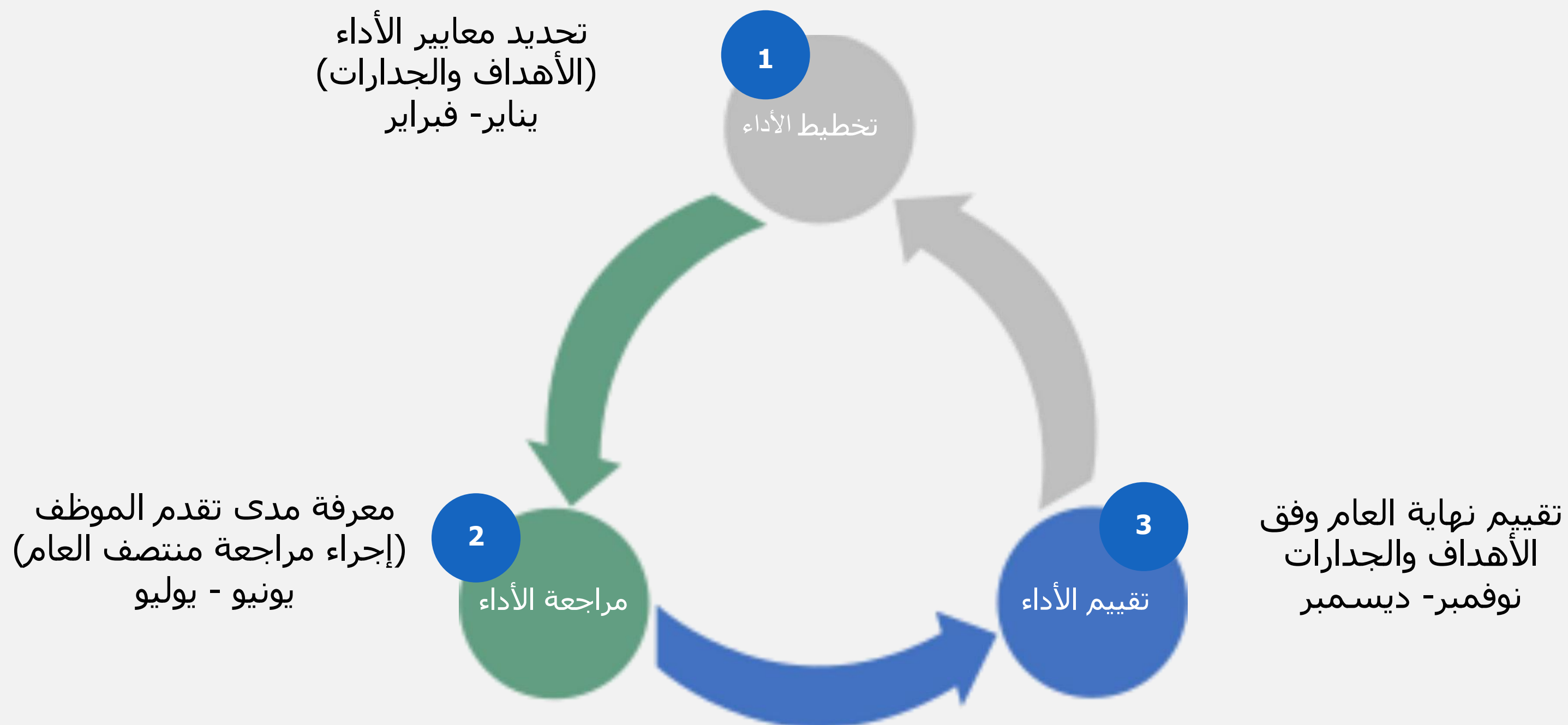
قياس مؤشرات الأداء

تقييم المراتب العليا

تقييم أداء الموظفين من المرتبة الثانية عشرة فما دون

تطوير الموظفين ذو المستوى المتدني

استقبال ودراسة التظلمات والشكاوى





نموذج مكون من الأهداف والجدارات يوضع بداية العام الميلادي باتفاق بين المدير المباشر والموظف	ميثاق الأداء
هدف واضح يمكن قياسه من خلال مؤشر أداء رئيسي مستهدف يمكن تحقيقه ذو علاقة بأهداف المنظمة محدد بفترة زمنية	الاهداف
يتم قياس الأداء بناءً على مؤشرات (رقمية) أو (وصفية) ، ويُتابع الإنجاز بشكل (يومي / أسبوعي / شهري / سنوي)	معيّار القياس
تُوزّع الأوزان النسبية بين الأهداف بشكل يضمن التوازن بحيث يكون مجموعها النهائي (100%).	الوزن النسبي
النتيجة الكمية أو النوعية المتوقعة تحقيقها بنهاية فترة التقييم السنوي	النتاج المستهدف
مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من القيام بعمله بكل كفاءة وفاعلية	الجدارات
هي الوظيفة التي يتطلب شغلها الإشراف على عدد من الموظفين بالإضافة إلى المهام التشغيلية الأخرى	الوظيفة الإشرافية
هي الوظيفة التي لا يتطلب شغلها الإشراف على عدد من الموظفين يقوم الموظف با لمهام تشغيلية فقط	الوظيفة غير الإشرافية

المصطلحات

التقدير العام

النتيجة النهائية لنتائج تقييم أداء الموظف بناءً على الأهداف المحددة في ميثاق الأداء، ويُعبّر عنه بدرجة عددية ونطاق وصفي (مثلاً: ممتاز، جيد جدًا)، خلال فترة التقييم.

قياس الأداء

>= % 100

أداء مثالي (5)

%100- %90

تخطى التوقعات (4)

%90 - %80

وافق التوقعات (3)

% 60- % 80

بحاجة إلى تطوير (2)

< = % 60

غير مرضي (1)

إعداد ميثاق الأداء (إجراءات المدير)



ميثاق الأداء (إجراءات الموظف)



الإجراءات (إجراء ميثاق الأداء)

الخطوات الرئيسية	الخطوات الفرعية	مسؤول التنفيذ
بداية دورة الأداء أول شهرين بالسنة الميلادية	إصدار تعميم بتفاصيل إنشاء ميثاق الأداء الوظيفي في بداية العام الميلادي (أول شهرين من العام)	تطوير الموارد البشرية
	إنشاء ميثاق الكتروني من قبل مدراء الإدارات بالجهات المستهدفة	مدراء الإدارات
	يقوم الموظف بالموافقة على الميثاق	موظفي الجامعة
المراجعة النصف سنوية ميثاق الأداء الوظيفي وتكون بالشهر السادس والسابع من السنة الميلادية	تتم مراجعة وحصر الأهداف للتأكد من صحتها	تطوير الموارد البشرية
	يتم رفض الميثاق في حالة كانت الأهداف غير صحيحة أو وجود أخطاء إملائية	تطوير الموارد البشرية
توثيق نماذج الميثاق والاعتماد النهائي لها	يتم حصر الإدارات الغير مستجيبة وإشعارها بخطاب رسمي	تطوير الموارد البشرية
	يتم اعتماد الميثاق في حال صحة أهدافه	تطوير الموارد البشرية
	الاحتفاظ بنسخة الكترونية من الميثاق لمنسوبي الجامعة على بوابة النظام الإداري ويبنى عليها تقييم الأداء الوظيفي	تطوير الموارد البشرية

مخطط التدفق (ميثاق الأداء)

بداية دورة الأداء إصدار تعميم بتفاصيل إنشاء ميثاق الأداء الوظيفي في بداية العام الميلادي (أول شهرين من العام)

تطوير الموارد البشرية



إنشاء ميثاق إللكتروني من قبل مدراء الإدارات بالجهات المستهدفة

مدراء الإدارات



يقوم الموظف بالموافقة على الميثاق

موظفي الجامعة

المراجعة النصف سنوية لميثاق الأداء الوظيفي وتكون بالشهر السادس والسابع من السنة الميلادية .تتم مراجعة وحصر الأهداف للتأكد من صحتها. يتم رفض الميثاق في حالة كانت الأهداف غير صحيحة أو وجود أخطاء إملائية

تطوير الموارد البشرية



مخطط التدفق (ميثاق الأداء)

المراجعة النصف سنوية لميثاق الأداء الوظيفي وتكون بالشهر السادس والسابع من السنة الميلادية. تتم مراجعة وحصر الأهداف للتأكد من صحتها. يتم رفض الميثاق في حالة كانت الأهداف غير صحيحة أو وجود أخطاء إملائية

تطوير الموارد البشرية



توثيق نماذج الميثاق والاعتماد النهائي لها . يتم حصر الإدارات الغير مستجيبة وإشعارها بخطاب رسمي. يتم اعتماد الميثاق في حال صحة أهدافه. الاحتفاظ بنسخة إلكترونية من الميثاق لمنسوبي الجامعة على بوابة النظام الإداري ويبنى عليها تقييم الأداء الوظيفي.

تطوير الموارد البشرية



إعداد تقييم الأداء الوظيفي (إجراءات المدير)



تقييم الأداء الوظيفي (إجراءات الموظف)



الإجراءات (إجراء تقييم الأداء)

الخطوات الرئيسية	الخطوات الفرعية	مسؤول التنفيذ
نهاية دورة الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة في الشهر الحادي عشر من السنة الميلادية	إصدار تعميم بإعداد تقييم الأداء الوظيفي في نهاية العام الميلادي (آخر شهرين من العام).	تطوير الموارد البشرية
	إنشاء تقييم الكتروني مبني على الميثاق من قبل مدراء الإدارات بالجهات المستهدفة	مدراء الإدارات
	قبول الموظف لتقييم الأداء الالكتروني من النظام الإداري والأكاديمي	موظفي الجامعة
مراجعة وتحليل تقييم الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة	في حال تظلم الموظف على تقييمه يتم تحويله الى لجنة التظلمات	لجنة التظلمات
	مراجعة الوثائق الداعمة (ملف الإنجاز) للموظفين المتميزين	تطوير الموارد البشرية
	إنذار الموظفين ذوي الدرجات المتدنية	الإدارة العامة للموارد البشرية
حصر توثيق نماذج التقييم والاعتماد النهائي لها	حصر الإدارات الغير مستجيبة لإنشاء تقييم الأداء الوظيفي	تطوير الموارد البشرية
	اعتماد التقييمات	تطوير الموارد البشرية
	الاحتفاظ بنسخة الكترونية من التقييم لمنسوبي الجامعة على النظام الإداري والأكاديمي	تطوير الموارد البشرية
	تزويد الجهات المستفيدة بنسخة من تقييم الموظف	تطوير الموارد البشرية
التقارير	إعداد التقرير السنوي لتقييم الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة	تطوير الموارد البشرية

مخطط التدفق (تقييم الأداء)

نهاية دورة الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة في الشهر الحادي عشر من السنة الميلادية
إصدار تعميم بإعداد تقييم الأداء الوظيفي في نهاية العام الميلادي (آخر شهرين من العام)

تطوير الموارد البشرية



إنشاء تقييم الإلكتروني مبني على الميثاق من قبل مدراء الإدارات بالجهات المستهدفة

مدراء الإدارات



قبول الموظف لتقييم الأداء الإلكتروني من النظام الإداري والأكاديمي

موظفي الجامعة

مراجعة وتحليل تقييم الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة
في حال تظلم الموظف على تقييمه يتم تحويله إلى لجنة التظلمات

لجنة التظلمات



مراجعة الوثائق الداعمة (ملف الإنجاز) للموظفين المتميزين

تطوير الموارد البشرية

إنذار الموظفين ذوي الدرجات المتدنية

الإدارة العامة للموارد البشرية

حصر توثيق نماذج التقييم والاعتماد النهائي لها
حصر الإدارات الغير مستجيبة لإنشاء تقييم الأداء الوظيفي .اعتماد التقييمات.

تطوير الموارد البشرية

الاحتفاظ بنسخة إلكترونية من التقييم لمنسوبي الجامعة على النظام الإداري والأكاديمي تزويد الجهات المستفيدة
بنسخة من تقييم الموظف إعداد التقرير السنوي لتقييم الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة

تطوير الموارد البشرية

(سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

استخدم هذا الدليل (سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة مذكورة في نموذج التقييم (المرفق ببرنامج الحاسب الآلي) :

5	4	3	2	1	حس المسؤولية
يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته دائماً ، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ابداً	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته في أغلب الأوقات، ونادراً ما يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، وأحياناً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، وعادةً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته ولا يلقي 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 بكيفية 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 و يقوم 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	يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية

(سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

5	4	3	2	1	التعاون
يشارك المعلومات بوضوح دائماً ويحرص على نشرها داخل الإدارة، ويشجع الآخرين على القيام بذلك	يشارك المعلومات بفاعلية ووضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة	يشارك المعلومات بوضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة عند الطلب	يشارك المعلومات بوضوح أحياناً، ولكن يجب أن يطلبها منه مديره	لا يشارك المعلومات بوضوح ولا يسهل نشرها داخل الإدارة	يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل
يطلب بشكل استباقي آراء مَنْ يعملون خارج إدارته، ويتمتع بمهارة فائقة في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى والمسؤولين في المستويات الأعلى	يطلب باستمرار آراء مَنْ يعملون خارج إدارته عند اللزوم، وماهر في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب آراء مَنْ يعملون خارج إدارته عند اللزوم من وقت لآخر، ولديه مهارات أولية لبناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	يطلب أحياناً آراء مَنْ يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولكنه لا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين	لا يطلب آراء مَنْ يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين	يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهينة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم
دائماً يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في جهة عمله بصورة فورية وإيجابية ولديه الاستعداد لتقديم معلومات أخرى لمقدم الطلب	دائماً يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله، ويوفر ما يُطلب منه في الوقت المحدد	غالباً يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله ويوفر ما يُطلب منه	يستجيب أحياناً لطلبات الدعم والمساندة المقدمة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله	لا يستجيب لطلبات الدعم والمساندة المقدمة من الوحدات التنظيمية داخل جهة عمله	يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله

(سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

5	4	3	2	1	التواصل
يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويتبع طرق التوثيق الصحيحة	دائماً يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل مع الآخرين كتابياً بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	أحياناً يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل المكتوب الواضح أو الفعال	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال
يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويمكنه عرض وجهة نظره بفاعلية للقادة والجمهور	دائماً يتواصل مع الآخرين شفهيّاً بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	يتواصل مع الآخرين شفهيّاً بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	أحياناً يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل الشفهي الواضح أو الفعال	يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال
دائماً ينصت للآخرين بعناية ويفهم بوضوح ما يتم إيصاله له بتركيز تام	ينصت للآخرين بعناية ويظهر فهماً واضحاً لما يتم إيصاله له. ونادراً ما يتشتت انتباهه	ينصت للآخرين بعناية ونادراً ما يتشتت انتباهه	أحياناً ينصت للآخرين بعناية، لكنه يتشتت ويفقد تركيزه في بعض الأوقات	لا ينصت للآخرين بعناية، ويقاطع الآخرين عند تحدّثهم أو يكون مشتت الانتباه	ينصت للآخرين بعناية

(سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

تحقيق النتائج	1	2	3	4	5
يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية	غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على تحديد أولوياتها	أحياناً 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 تولي مسؤوليات إضافية عند الإمكان	ماهر للغاية في القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة. ويتحمل مسؤوليات إضافية
يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالي من الجودة	لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسؤولياته في الوقت المحدد	أحياناً يمكن الاعتماد عليه ويواجه صعوبة في تنفيذ مهامه في الوقت المحدد .	يمكن الاعتماد عليه غالباً ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسؤوليات بالمستوى المتوقع من الجودة	يمكن الاعتماد عليه دائماً ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة	دائماً يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بمستوى جودة أعلى من المتوقع
مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه	غير مبادر وغير قادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ويحتاج الى توجيه مستمر	نادراً ما يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ويحتاج الى الكثير من التوجيه	أحياناً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ويحتاج لبعض التوجيه	دائماً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ويحتاج لقليل من التوجيه	دائماً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذ مهامه ولا يحتاج الى التوجيه

(سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

5	4	3	2	1	تطوير الموظفين
مبادر في السعي إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رأي المدير وغيره من ذوى العلاقة كزملاء العمل	يسعى دائماً إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رأي المدير	عادة يسعى إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به	يسعى نادراً إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به و يحتاج الى حثه على ذلك من قبل المدير	لا يسعى إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار
مبادر ودائماً يستمع ويقدم آراءً مساعدة للآخرين قائمة على الحقائق ويشجع غيره على الاقتداء به	يقدم آراءً مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات	يقدم آراءً مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات بما يتسق مع التوقعات	أحياناً يقدم آراءً مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات ولكنه يحتاج لمن يحثه على ذلك	لا يقدم آراءً مساعدة للآخرين ولا يشاركهم النصح والاقتراحات	يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم

(سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

5	4	3	2	1	الارتباط الوظيفي
دائماً يكون مستعداً للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة، ويشجع الآخرين على الاقتداء به	مستعد للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة	مستعد للتغلب على تحديات العمل مع رغبة في تحمل المزيد من المسؤوليات	أحياناً يُظهر استعداداً للتغلب على تحديات العمل ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية إلا في بعض الحالات النادرة	غير مستعد للتغلب على تحديات العمل ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية عند الضرورة	لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل
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 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	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند
دائماً يصل للعمل في موعده أو مبكراً وهو متواجد عند الضرورة - ويبقى لوقت متأخر طوعية عند الضرورة	يصل للعمل في موعده باستمرار أو مبكراً عنه وهو متواجد عند الضرورة	يصل للعمل في موعده وهو متواجد عند الضرورة حسب التوقعات	أحياناً يصل للعمل في موعده وأحياناً يكون متواجداً عند الضرورة	لا يصل للعمل في موعده وغير متواجد عند الضرورة	يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه
دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به	دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل بصورة تتفق مع التوقعات	أحياناً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ولكن يجب أن يحثه مديره على ذلك	لا يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل	يركز على خدمة العملاء عند تنفيذ أعماله

(سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

5	4	3	2	1	القيادة
يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويتخذ قراره بناءً على الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة	يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة بدون دعم من الآخرين	يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة وقليل ما يعتمد على دعم الآخرين	أحياناً يكون قادراً على مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة وأحياناً يطلب دعماً من الآخرين	غير قادر على مواجهة المخاطر المختلفة ولا على اتخاذ أي إجراء بدون دعم من الآخرين	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم اليقين
قادر على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الأداء المتميز، كما يحفز الآخرين من خارج فريقه	قادر على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق أهدافهم والتفوق عليها حتى عند مواجهة التحديات	قادر على تشجيع ودعم فريقه بشكل مناسب وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم حتى عند مواجهة التحديات	يجد صعوبة في تشجيع ودعم فريقه وتحفيزهم عند مواجهة التحديات	غير قادر أبداً على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق أهدافهم	يدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه حتى في الظروف الصعبة
يظهر درجة عالية جداً من التفكير المنطقي وحل المشاكل ودائماً يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح جهة عمله	يظهر درجة عالية في قدرته على التفكير المنطقي وحل المشكلات ويتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح جهة عمله	يفكر بمنطقية عند مواجهة المشاكل بدون التأثير بالاعتبارات الشخصية	يواجه بعض الصعوبة في التفكير المنطقي وأحياناً لا يفكر بموضوعية عند اتخاذ القرار	يواجه صعوبة كبيرة في التفكير المنطقي عند مواجهة المشاكل – أو يهتم بالاعتبارات الشخصية على حساب المصالح العامة لجهة عمله في كثير من الأحيان	يفكر بمنطقية وموضوعية دون التأثير بالاعتبارات الشخصية
يفوض صلاحياته دائماً ويتابع نتائج التفويض لتسيير مهام العمل وتحقيق الاحتياجات التطويرية لفريق العمل	يفوض صلاحياته دائماً ويتابع نتائج التفويض لتسيير مهام العمل	يفوض صلاحياته وقليل ما يتابع نتائج التفويض	أحياناً يفوض صلاحياته ولا يتابع نتائج التفويض	لا يفوض صلاحياته وغالباً يكون متسلطاً	يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج
يوفر ويدعم دائماً فرص التطوير لكل مرؤوسيه وللآخرين أيضاً وفقاً لاحتياجاتهم وطموحاتهم	يوفر ويدعم دائماً فرص التطوير لكل مرؤوسيه بما يرتبط بشكل واضح مع احتياجاتهم	يوفر فرص التطوير الأساسية لكل مرؤوسيه	يوفر فرص التطوير لبعض المرؤوسين من حين لآخر	لا يوفر ولا يدعم فرص تطوير المرؤوسين	يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين

(سلم التقدير 5-1) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

تعريف الجدارات

الجدارات

الرمز	الجدارة ع*	الجدارة E	النسبة الافتراضية	نوع الوظيفة*
١	حس المسؤولية		١٥%	غير اشرافية
٢	التعاون		١٥%	غير اشرافية
٣	التواصل		١٥%	غير اشرافية
٤	تحقيق النتائج		٢٠%	غير اشرافية
٥	تطوير الموظفين		١٥%	غير اشرافية
٦	الارتباط الوظيفي		٢٠%	غير اشرافية
٧	القيادة		٢٠%	اشرافية

الوصاف السلوكية

الرمز	الوصف السلوكي ع*	الوصف السلوكي E	النتائج المستهدفة*
١	يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين		٣
٢	يقوم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله		٣
٣	ينصح من ما يواجهه من تحديات بشفافية		٣

النماذج



التقدير العام



تقييم الأداء
الغير إشرافي



تقييم الأداء
الإشرافي



ميثاق الأداء
الغير إشرافي



ميثاق الأداء
إشرافي

اللوائح



أطر العمل التنظيمي لللائحة للموارد البشرية



اللائحة التنفيذية للموارد البشرية

الأنظمة



دليل توجيه الموظف الجديد



نظام الخدمة المدنية

تم أتمته جميع النماذج على برنامج النظام المالي و الإداري MY UT

<https://myut.ut.edu.sa/ut/init>