

## نماذج تقييم الاداء (الفرقة الرابعة شعبة نظم المعلومات الادارية

مادة ادارة الموارد البشرية 2015/2016)

دكتور/ محمود زقزوق

### نموذج (1) تقييم أداء الموظف

#### الأداء الوظيفي

جودة العمل المنجز بدون أخطاء وبصورة متكاملة ودقيقة.

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

ملاحظات :  
.....  
.....

#### كمية العمل المنجز

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

ملاحظات :  
.....  
.....

#### المعرفة بالوظيفة ومتطلباتها

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

ملاحظات :  
.....

#### شخصية الموظف

إهتمام الموظف بوظيفته وتعاونه مع زملاءه وتطبيقه لسياسات الشركة

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

ملاحظات :  
.....

مظهر الموظف بما يتوافق مع بيئة الوظيفة

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

..... ملاحظات :

القدرة على إتخاذ القرارات وتسيير عمله دون إشراف دائم ومباشر.

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

..... ملاحظات :

روح المبادرة

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

..... ملاحظات :

المهارات القيادية والإشرافية لمهام مستقبلية

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

..... ملاحظات :

الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

..... ملاحظات :

التقييم الكامل

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  رديء

..... ملاحظات :

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ المشرف المباشر \_\_\_\_\_

التوقيع	الوظيفة	التاريخ
_____	المدير العام	____/____/____
التوقيع	الوظيفة	التاريخ
<u>إتخاذ القرار في حق الموظف/ التزكية</u> بناءا على التقييم أعلاه :		
- <input type="checkbox"/> نعم	- <input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/>
- <input type="checkbox"/> زيادة راتب الموظف	- <input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/>
- <input type="checkbox"/> يرقى الموظف إلى :		
الوظيفة _____ ، الدرجة _____ ، الراتب _____ جنيه مصرى ملاحظات الموظف: ..... ..... .....		
توقيع الموظف	الوظيفة	التاريخ
_____	_____	____/____/____

## نموذج (2) نموذج تقييم أداء الموظفين

	الاسم :
مسمى الوظيفة:	رقم الموظف :
الفرع :	القسم :
اسم المدير :	تاريخ التعيين :
تاريخ التقييم :	سبب التقييم :

الدرجة	عناصر التقييم					الرقم
	ضعيف 2	متوسط 4	جيد 6	جيد جداً 8	ممتاز 10	
						1 الحفاظ على مواعيد العمل
						2 نوعية الإنتاج
						3 كمية الإنتاج
						4 القدرة على التعلم
						5 التقدم في العمل
						6 الالتزام بتعليمات المسؤول المباشر
						7 المبادرة وسرعة البديهة
						8 العلاقة مع الزملاء
						9 القدرة على تنظيم العمل
						10 الإفادة من وقت العمل
						المجموع
						التقدير ممتاز جيد جداً جيد متوسط ضعيف
						النتيجة 90 - 100 80 - 89 70 - 79 60 - 69 50 - 59
ملاحظات: المسؤول المباشر:						
التوقيع: التاريخ: ...../...../.....						

• لقد اطلعت على التقويم وتمت المناقشة مع المسؤول المباشر:

• لا يوجد أي اعتراض على ما ورد فيه.

• اعترض على البنود ، الرقم ، ، ، (ومرفق ورقة تبين وجه الاعتراض).

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ ...../...../.....

قرار المدير العام :

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ ..... /..... / .....

## نموذج (3) تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية (إدارية)

الأول : معلومات عامة

الجهاز	الإدارة	الشعبة	المنطقة	المدينة
الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	المرتبة	الرقم	تاريخ شغلها
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه	
			التقدير	تاريخ الإعداد

الثالث : مجموع الدرجات والتقدير

الثاني : عناصر التقويم

المجموع الكلي (الدرجة النهائية)	درجات العلاقات	درجات الصفات الشخصية	درجات الأداء الوظيفي
ممتاز (90-100)	مريض (60-69)	جيد (70-79)	جيد جدا (80-89)
غير مرضي (أقل من 60)			

الدرجة المعطاة	الحد الأعلى للدرجات		العنصر	الفئة
	أ	ب		
	6		القدرة على تطوير أساليب العمل	أ
	6		القدرة على تدريب غيره من العاملين	أ
	7	7	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل	أ ب
	6	7	المهارة في التنفيذ	أ ب
	6	6	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج	أ ب
	7	6	المحافظة على أوقات العمل	أ ب
	5	5	القدرة على التغلب على صعوبات العمل	أ ب
			المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة	أ أ
	4	4	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	أ ب
	3	4	المتابعة لما يستجد في مجال العمل	أ ب
	3	4	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	أ ب
	3	4	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع	أ ب
	4	3	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	أ ب
	3	3	المعرفة بأهداف ومهام الجهاز	أ ب
	3	3	تقديم الأفكار والمقترحات	أ ب
	7		إنجاز العمل في الوقت المحدد	ب
	7		القدرة على المراجعة والتفريق	ب
	7	7	المجموع	

الأداء الوظيفي

الرابع : ملحوظات عامة

مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها
مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشمل عليها العناصر السابقة)
.....
مواطن الضعف : ( جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)

أ ب	القدرة على الحوار وعرض الرأي	4	3
أ ب	تقدير المسئولية	4	4
أ ب	حسن التصرف	4	4
أ ب	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	4	4
أ ب	الاهتمام بالمظهر	3	4
	المجموع	1	1

أ ب	الرؤساء	3	3
أ ب	الزملاء	3	3
أ ب	المراجعين	3	3
	المجموع	9	9

التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته (إن وجدت)

رأي معد التقرير

الاسم: الوظيفة:  
التوقيع: التاريخ:

ملحوظات معتمد التقرير

الاسم: الوظيفة:  
التوقيع: التاريخ:

فئة (أ) تخص الموظفين شاغلي المراتب (11-13)  
فئة (ب) تخص الموظفين شاغلي المراتب العاشرة فما دون

## نموذج (4) تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التخصصية (أ) و(ب)

### تعريف الوظائف التخصصية :

تشمل هذه المجموعة الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة ( الوظائف الإشرافية ) والتنفيذ في مجال التخصصات والمهن المختلفة والتي لا يقل الحد الأدنى من التأهيل العلمي لها عن الحصول على تأهيل جامعي .

### **أولاً :**

الشعبة	الإدارة	الجهاز

القسم	الوحدة	المنطقة	المدينة أو القرية

الاسم رباعياً	مسمى الوظيفة	مرتبها	رقمها	تاريخ إشغالها

المؤهل العلمي	موضوع آخر دورة تدريبية اكملت بنجاح	آخر تقرير أداء	
		التاريخ	التقدير

- الفئة أ : تعني الموظفين ( الموظفين ) التخصصيين الذين يشغلون المراتب ( 11 – 13 ) .  
الفئة ب : تعني الموظفين ( الموظفين ) التخصصيين الذي يشغلون المراتب ( 10 فما دون ) .

## ثانياً :

ضع هنا رقماً واحداً من (1-6) الذي يمثل تقويمك للموظف أو للموظفة	التقدير							العنصر
	*	جيد جداً		جيد	مرضي	غير مرضي	مرضي	
	ممتاز	5	4	3	2	1		
أ								التفهم لأهداف الجهاز
أ								المهارة في : - التخطيط
أ								- اتخاذ القرار
أب								- الإشراف الفني
أب								مستوى الأداء في مجال التخصص
أب								المتابعة لما يستجد في مجال التخصص
أب								إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى
أب								المعرفة بنظم وإجراءات العمل
أب								القدرة على تطوير أساليب العمل
أب								المحافظة على أوقات الدوام
أب								الحرص على أمور السلامة والوقاية
ب								توخي الدقة في العمل
								الإجمالي

الأداء الوظيفي

## ثالثاً :

أب	حسن التصرف								
أب	درجة الاعتماد عليه / عليها								
ب	الاهتمام بالمظهر								
ب	تقبل التجديد في أساليب العمل								
									الإجمالي

الصفات الشخصية

## رابعاً :

أب	1 - الرؤساء								
أب	2 - الزملاء								
أب	3 - الجمهور								
									الإجمالي

العلاقات مع

## ملاحظة :

(1) إذا كان أحد العناصر أعلاه لا ينطبق على الموظف ( الموظفة ) فلا يترك مكان العنصر خالياً . بل يتم وضع درجة مناسبة له يتم التوصل إليها عن طريق متوسط درجات الحقل الذي يتضمن ذلك العنصر ( سواء كان ذلك في الأداء الوظيفي أو الصفات الشخصية أو العلاقات الفردية ) .

(2) \* يتطلب الحصول على تقدير ( ممتاز ) أن يحصل الموظف ( الموظفة ) على ( 6 ) نقاط في جميع العناصر . إضافة إلى موطن واحد من مواطن القوة على الأقل .

اسم معد التقرير : .....

التوقيع : .....

التاريخ: ..... /...../ .....

**خامساً : ملاحظات عامة ( كل صفة من مواطن القوة = +3 أو مواطن الضعف = -3 )**

أذكر مواطن قوة ومواطن ضعف رئيسية تدعم تقديراتك السابقة ( إن وجدت )	
المجموع الكلي لمواطن القوة 9 + =	مواطن القوة : ( الصفات الإيجابية الأخرى التي يتميز بها الموظف ( الموظفة ) ولم تشتمل عليها العناصر السابقة ) . ..... - 1 ..... - 2 ..... - 3
الدرجة التي حصل عليها	
المجموع الكلي لمواطن الضعف 9 - =	مواطن الضعف: ( الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف ( الموظفة ) وتؤثر على عمله دون أن يكون في ذلك تكرار للعناصر السابقة ) . ..... - 1 ..... - 2 ..... - 3
الدرجة التي حصل عليها	

من - التقدير  
إلى النهائي

التقدير	من -	إلى النهائي	ممتاز	سادساً : التقدير الكلي للدرجات
	99 -	105	<input type="checkbox"/>	مجموع درجات الأداء الوظيفي
	80 -	98	<input type="checkbox"/>	مجموع درجات الصفات الشخصية
	64 -	79	<input type="checkbox"/>	مجموع درجات العلاقات الفردية
	48 -	63	<input type="checkbox"/>	مجموع درجات الملاحظات العامة
	32 -	47	<input type="checkbox"/>	المجموع الكلي
	أقل من	32	<input type="checkbox"/>	

مقدار التحسن الذي طرأ منذ آخر تقرير		
ضعيف <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>	جيد <input type="checkbox"/>
التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف ( الموظفة ) ( إن وجدت )		
.....		
.....		
.....		

ملاحظات معتمد التقرير :

.....

.....

.....

اسم معتمد التقرير ..... وظيفته ..... توقيعه ..... التاريخ ...../...../.....

### إرشادات

- 1- يعد الرئيس المباشر التقرير عن طريق التأشير بعلامة ( √ ) في المربع المناسب وفقاً لتقديره .
- 2- يتم وضع الدرجة التي حصل عليها الموظف ( الموظفة ) في الحقل المعد لذلك تحت عنوان ( ضع هنا رقماً واحداً من ( 1-6 ) الذي يمثل تقويمك للموظف ( للموظفة ) . حسب نوع الفئة المعد عنها التقرير ( أ ) أو ( ب ) .
- 3- في خاتمة الملاحظات العامة يحدد الرئيس المباشر مواطن القوة ومواطن الضعف حسب رأيه ( إذا وجدت ) .
- 4- التقدير الكلي للدرجات تسجل به مجموع درجات العناصر الأربعة السابقة أمام كل منهم ثم تجمع للحصول على المجموع الكلي للدرجات .
- 5- بعد اعتماد التقرير من قبل الرئيس الأعلى يتم إطلاع الموظف ( الموظفة ) عليه .

### مصادر تقويم الأداء الوظيفي :

- 1 - ملف الموظف ( الموظفة ) .
- 2 - سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر .

- 3 - تقرير الإنجاز الشهري للموظف ( الموظفة ) .
- 4 - دفتر الحضور والانصراف .
- 5 - أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم .

### معايير التقييم

لكي يتمكن الرئيس المباشر من إعداد تقارير أداء عن مرؤوسيه بشكل موضوعي ، فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقدير المناسب عن الموظف.

#### 1. غير مرضي :

تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة.  
وأمتثلة ذلك ( نوعية إنتاجيته أقل من المستوى المطلوب - نتائج أعماله غير جيدة - دائماً يؤخر الأعمال عن مواعيدها المقررة - عدم التفهم لأعمال الوظيفة رغم شرحها له .  
عدم الرغبة في تنمية أدائه - غير متحمس لأداء عمله . ليس لديه شعور بالمسئولية ) .

#### 2. مرضي :

أداؤه لعمله بشكل عام مرضي.  
وأمتثلة ذلك ( يقوم غالباً بإنجاز المتطلبات الأساسية لوظيفته - ينجز العمل بشكل مقبول - ينقصه الحماس في عمله - يحتاج لتوجيه دائم - في حاجة ملحة لزيادة معارفه) .

#### 3. جيد :

على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل.  
وأمتثلة ذلك ( يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفته - يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية - نتائج إنجازاته جيدة) .

#### 4. جيد جداً ( 4 ) :

أداء ناجح للعمل ، مرونة في التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشاكل في مجال العمل.

وأمتثلة ذلك ( على علم كامل بمسئوليات وظيفته واختصاصات الإدارة التي يعمل بها - قادر على حل أغلب المشاكل بأسلوب جيد).

5. جيد جداً ( 5 ) :

القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشاكل التي تواجهه.

وأمتثلة ذلك ( مجهودات ذاتية تعني بتطوير أعمال الإدارة بشكل عام مع إمكانية القيام بمسئوليات أكبر).

6. ممتاز :

القدرة على الإبداع والابتكار ومعدل فوق العادي في إنجاز العمل.

وأمتثلة ذلك ( إنجازاته بارزة على مستوى الإدارة - مثال للإنجاز المتفوق).

### شرح بعض العناصر

العنصر	الشرح
مستوى الأداء.	تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه. ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً. ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الانتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ.
إمكانية تحمل مسئوليات أعلى.	مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسئوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.
الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل.	تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبه له والتنبه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.
المحافظة على أوقات الدوام	معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.

المهارة في التخطيط.	وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الامكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.
المهارة في الإشراف.	والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والإنضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة .
المهارة في اتخاذ القرار.	لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.
المعرفة بنظم وإجراءات العمل .	ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته .
القدرة على تطوير اساليب العمل.	لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج الأفضل .
تقبل التوجيه.	ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.
السلوك العام.	وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أو ثمن عليها واداءه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.

## نموذج (5) الخطوط الإرشادية لتقييم الأداء بالجامعة الأمريكية بالقاهرة

### قواعد التقييم:

1. يجب ان يتم وضع تقييم لجميع المعايير المدرجة في نموذج تقييم الاداء، وإلا فإن التقدير الإجمالي لن يظهر.
2. يجب وضع ثلاثة عوامل في القسم ج، لتقييم كفاءة الموظف في العمل والمهام ذات الصلة. هذه العوامل يمكن أن تؤخذ من التوصيف الوظيفي.
3. بمجرد الموافقة على نموذج تقييم الاداء من قبل الموظف والمدير وتوقيعهم عليها، وتقديمها إلى مكتب الموارد البشرية؛ لن يتم قبول أي تغييرات فيه من قبل مكتب الموارد البشرية.
4. ينبغي تجنب أي نوع من التمييز العنصري في إجراء التقييم، خاصة في المكاتب التي تستخدم ورديات ليلية و/أو ساعات عمل ممتدة.
5. ينبغي أن يتم تقييم الموظفين الذين يتبعون لإدارتين مختلفتين من قبل المشرفين المباشرين في الإدارتين بشكل مشترك؛ وهؤلاء الموظفين يوجد (\*) بجوار أسمائهم في ورقة التصنيف العام.

### نموذج تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء الموظفين باستخدام نموذج دليل التطور المهني الجديد والذي يشمل علي ثلاثة اقسام للموظفين واربعة اقسام للمديرين. هناك نسب مختلفة مخصصة لكل قسم، وفقا للتصنيف والتفاصيل التالية:

معايير التقييم	للموظفين	للمديرين
القسم أ : الأداء العام	40%	30%
القسم ب : الكفاءات	30%	20%
القسم ج : عوامل متصلة بالوظيفة	30%	20%
القسم د : الكفاءات القيادية	غير مطبقة	30%

### القسم أ – الأداء العام:

يغطي هذا القسم تقييم البنود التالية:

- جودة العمل
- المرونة
- المبادرة
- مهارات التواصل
- مهارات حل المشكلات
- مهارات خدمة العملاء

### القسم ب – الجدارة في أداء العمل:

يغطي هذا القسم تقييم البنود التالية:

- العمل الجماعي
- قيم وآداب العمل
- التطور المهني
- المنظور العام للجامعة
- تحمل المسؤولية

### القسم ج – العوامل الإضافية المتعلقة بالعمل:

يكمل المشرف هذا القسم والذي يضيف العوامل المحددة المتعلقة بالوظيفة ويقيم درجة إنجاز الموظف لها. ولا يقل عدد العوامل المضافة عن ثلاثة.

### القسم د – القيادة: (فقط لوظائف المديرين):

يغطي هذا القسم تقييم البنود التالية:

- القيادة وإدارة التغيير
- التفكير الاستراتيجي
- قيادة الفريق
- إدارة النتائج
- محاذاة الأعمال

### خطوات التقييم:

1. يُرسل نائب رئيس الجامعة التنفيذي للشئون المالية والإدارية بريداً إلكترونياً لكافة الموظفين للإعلان عن بدء تقييم الأداء.
2. يُوزع قسم الموارد البشرية عن طريق البريد الإلكتروني نماذج تقييم الأداء بالإضافة إلى قائمة بالموظفين (بيان التقييم)، والخطوط الإرشادية للعملية

- (باللغتين الانجليزية والعربية) بالإضافة الي ملحق تفصيلي (باللغتين الانجليزية والعربية) لشرح كل بند وعلاقته بالتقييم، الي مديرهم المعنيين .
3. يتم ملئ نموذج دليل تقييم الأداء علي الكمبيوتر عن طريق إدخال التقييم المناسب لكل من البنود المتضمنة ويتم حساب إجمالي التقييم تلقائياً.
4. بناءً على نتيجة الخطوة رقم 3، يملأ المشرفين نموذج بيان التقييم لكل الموظفين في قسمه/قسمها ، ويوقعونها ويتقابلون مع رئيس القسم/القطاع لضمان توقيعهم على النموذج المحدد.
5. تُرسل الأقسام نماذج بيان التقييم الموقّعة (نسخ مطبوعة و نسخ علي الكمبيوتر) إلى قسم الموارد البشرية للمراجعة ولإمداد رؤساء القطاعات بالتقييم الإجمالي والتوصيات. رؤساء القطاعات يوافقون/يدلون بإسهامتهم.
6. يُرسل قسم الموارد البشرية تأكيد الي الادارات/الأقسام للمضي قدماً في نماذج تقييم الأداء.
7. يناقش المشرفيين والموظفين التقييم ويصلون لاتفاق حول النسبة وأخيراً يوقع كلاهما على النموذج سواء بالموافقة أو بالرفض، حيث بإمكانهم ان يختاروا خيار عدم الموافقة علي النسبة ويوقعون النموذج.
8. يُرسل إلي قسم الموارد البشرية كل نماذج تقييم الأداء مستوفاة لجميع الامضاءات (نسخ مطبوعة). يُراجع قسم الموارد البشرية التقييم في النماذج ويعتمدها في مقابل نموذج بيان التقييم الكلي لضمان الوحدة وعدم الاختلاف.

### **تقييم الأداء يقسم إلي 4 تقييمات، كما يلي:**

- ❖ **أداء يفوق المتطلبات الوظيفية (E) – يعد الموظف(ة) مساهماً استثنائياً لنجاح قسمه/قسمها والجامعة الأمريكية. فأداؤه/أدائها يفوق دائماً متطلبات الوظيفة ويظهر أخلاقيات يحتذي بها.**
- أداء يفي بكافة المتطلبات الوظيفية (M) – يعد الموظف(ة) مساهماً قوياً لنجاح قسمه/قسمها والجامعة الأمريكية. فأداؤه/أدائها يتوافق باستمرار مع متطلبات الوظيفة.**

- ❖ أداء أدنى من المتطلبات الوظيفية (NI) – يخفق الموظف(ة) باستمرار في التوافق مع متطلبات الوظيفة. ويحتاج إلى تحسين كبير في مجالات هامة لنتائج الوظيفة المتوقعة أو المهارات السلوكية.
- ❖ فيما يختص بالموظف(ة) الذي يحصل على إجمالي نسبة (E) أو (NI)، يتوجب على المشرف تقديم وثائق تبرير هذا التقييم. وقد تتضمن على سبيل المثال لا الحصر نسخة من تقييم منتصف العام أو خطابات إنذار مسبقة أو قائمة بالأعمال الاستثنائية او مراسلات بالبريد الإلكتروني...إلخ.
- ❖ مرفق ملحق تفصيلي لشرح كل بند وعلاقته بالتقييم للرجوع إليه (ملحق 1).

### حل نزاعات التقييم:

في حالة عدم موافقة الموظفين عن التقييم الذي حصلوا عليه و المقابلة الخاصة بهم، يمكن لهم تحديد مقابلة مع مدير المشرف المباشر الخاص بهم للتشاور في الأمر. ومرة أخرى في حالة عدم التوصل لحل وسط و ما زال يعتقد الموظف أنه تعرض لأي نوع من التمييز أو التحرش أو المعاملة غير العادلة أثناء عملية تقييم الأداء، يُنصح الموظفون وقتها برفع ومناقشة شكاوهم مع قسم الموارد البشرية والذي يقوم بمراجعة الأمر ويُحدد موعداً مع كل الأطراف المعنية لحل ومن ثم إنهاء الأمر. وفي حالة استمرار النزاع يُحيل قسم الموارد البشرية هذه الحالات إلي مكتب أمين المظالم للمناقشة والتوصيات.

### نتائج تقييم الأداء:

- تحدد نسبة تقييم الأداء السنوية نسبة الزيادة السنوية.
- تعد نسبة "أداء يفي بكافة المتطلبات الوظيفية" (M) هي المتوقعة من معظم الموظفين. أما فيما يتعلق بمن تم تقييمهم "أداء أدنى من المتطلبات الوظيفية" (NI) تُعطى لهم فترة سماح من 3 إلى 6 أشهر لتحسين أدائهم.

- وفي حالة عدم التحسن لمن هم "أداء أدنى من المتطلبات الوظيفية" (NI) ستحتاج الإدارة لتقرر في إستمرارهم بالعمل.

### الاهلية لتقييم الاداء:

يحق لكل الموظفين الذين تم تعيينهم لمدة ستة أشهر أو أكثر خلال السنة المالية الحالية، أي 2 يناير ، ان يخضعوا لتقييم الأداء مع مشرفيهم.

### الموظفون غير المؤهلين للتقييم:

- كل من يعمل بالجامعة الأمريكية بعقود إستشارية.
- الموظفون الذين سيتقاعدون في 30 يونيو.
- الموظفون الذين عملوا لفترة أقل من 6 أشهر من تاريخ التقييم.

### الموظفون في الإجازة غير مدفوعة الأجر:

إذا عاد الموظف في يوليو (عام +1) من إجازته/إجازتها غير مدفوعة الأجر ننظر إلى (العام صفر) ونفحص إذا كان قد أكمل 6 أشهر عمل على الأقل في هذا العام. وإذا كان الوضع كذلك، يتم استكمال دورة ثانية لمقابلات التقييم بحلول 1 أغسطس. وتُستحق الزيادة السنوية بأثر رجعي من يوليو.

### الموظفون الذين تمت ترقيتهم أو تم نقلهم:

- أقل من 3 أشهر من تاريخ التقييم: تقييم كامل من المشرف السابق.
- من 3 وحتى 6 أشهر من تاريخ التقييم: تقييم مشترك من المشرف السابق و المشرف الحالي.
- أكثر من 6 أشهر من تاريخ التقييم: المشرف الجديد.

## نموذج (6) التقييم السنوي للموظف الإداري بالجامعة الإسلامية غزة



بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

دائرة شؤون الموظفين

### التقييم السنوي للموظف الإداري 2

(التعامل مع الجمهور)

للعام 20 / 20م

نموذج رقم 4

اسم الموظف: .. .. . الوظيفة:

..... الدائرة/الكلية: .. .. .

الجزء الأول/ خاص بالإدارة:

م	البند	الدرجة العظمى	درجة الموظف
1-	الالتزام بأوقات الدوام	10	
2-	مدى تعرضه للجزاءات (إيجابية وسلبية)	5	
	المجموع	15	

الجزء الثاني/ الأداء المهني العام:

م	البند	الدرجة العظمى	درجة الموظف
1-	الدقة في العمل	5	
2-	القدرة على إدارة الوقت وجدولة الأعمال	5	
3-	الاهتمام بالتنوير وتحسين مستوى العمل	5	
4-	القدرة على التحليل وحل المشكلات	5	
5-	القيام بأعمال إبداعية وليتكرات	5	
6-	الاجتهاد والتجاوب مع ضغط العمل	5	
7-	استغلال وإشغال أوقات العمل المقررة	4	
8-	السرعة والكفاءة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه	4	
9-	المشاركة والعمل ضمن فريق	3	
10-	الإمام بمهام الوظيفة	5	
11-	الالتزام بمكان العمل	5	
12-	تنظيم وترتيب مكان العمل والمحافظة على الأجهزة والمواد	4	
13-	التقيد بالتعليمات والإجراءات وتنفيذها	3	
	المجموع	58	

الجزء الثالث/ الشخصية:

م	البند	الدرجة العظمى	درجة الموظف
1-	لديه روح المبادرة وحسن التصرف	5	
2-	مهارات الاتصال (كتابية وشفوية)	5	
3-	حسن العلاقة مع رئيسه المباشر والزملاء	5	

4-	حسن التعامل مع الجمهور	6
5-	حسن الملبس والمظهر	3
6-	تقبل النقد والتوجيه	3
	المجموع	27
	المجموع الكلي	100

التقييم النهائي: - الجزء الأول: خاص بالإدارة (\_\_\_) الدرجة. - الجزء الثاني: الأداء المهني العام (\_\_\_) الدرجة.  
- الجزء الثالث: الشخصية (\_\_\_) الدرجة.

المجموع الكلي	
التقدير العام	
اسم وتوقيع المقيم	
• ممتاز 90 % فما فوق	• جيد 70-79 %
• جيد جداً 80-89 %	• متوسط 60-69 %
	• ضعيف أقل من 60 %

### التوصيات الإدارية

□ ضع إشارة (✓) أمام التوصية المناسبة:

سلبية		إيجابية	
إتذار بالفصل	إتذار	علاوة استثنائية	علاوة سنوية
استغناء عن الخدمة	حجب العلاوة السنوية	تجديد عقد	مكافأة مالية
			تثبيت

□ توصية الرئيس المباشر:

.. .. .. ..  
□ مبررات التوصية:

.. .. .. ..  
□ تنسيب مدير شؤون الموظفين:

.. .. .. ..  
التاريخ .. .. .. ..  
□ نائب الرئيس للشؤون الإدارية:

.. .. .. ..  
التاريخ .. .. .. ..

.. .. .. ..  
التاريخ .. .. .. ..

التعريفات التفسيرية لعناصر التقييم

الواردة في نموذج تقييم أداء الموظف السنوي الإداري 2

(يتم تحديد العلامات بناء على الوضع المناسب والحد الأقصى للعلامة على النموذج)

س 1/1	التقدير	ضعيف	وسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
س 1/1	الالتزام بأوقات الدوام.	1	2	3	4	5
		يتغيب كثيراً لأسباب غير مقنعة. - يتأخر عن الدوام ويخرج بإذن لأسباب غير مقنعة	يتكرر تأخره وغيابه عن الدوام. ويخرج بإذن لأسباب غير مقنعة	حضوره جيد ولا يتغيب بدون عذر ونادراً ما يتأخر عن الدوام.	يحضر في الموعد دائماً ولا يتغيب إلا في الحالات الطارئة.	دقيق ويتواجد قبل بدء النول، لا يتغيب أو يتأخر بدون إذن مسبق. - غالباً ما يتأخر لمصلحة العمل
س 1/2	الوزن	1	2	3	4	5
	مصدى تعرضه للجزاءات (إيجابية وسلبية)	حصل على أكثر من حافز سلبي خلال العام.	حصل على حافز سلبي واحد خلال العام.	لم يحصل على أي حوافز إيجابية أو سلبية خلال العام.	حصل على حافز إيجابي واحد خلال العام.	حصل على أكثر من حافز إيجابي خلال العام
س 2/1	الوزن	1	2	3	4	5
	الدقة في العمل.	مهمل في عمله وكثير الأخطاء. عمله يحتاج إلى مراجعة مستمرة.	ليس دقيقاً في عمله ومصحوباً بالأخطاء أحياناً.	نسبة الأخطاء قليلة ضمن المستوى السائد.	مستوى الأداء عالٍ ويخلو من الأخطاء	قدرة متميزة على تبادل وإيصال الأفكار والمعلومات.
س 2/2	الوزن	1	2	3	4	5
	القدرة على إدارة الوقت وجدولة الأعمال.	ليس لديه القدرة على تخطيط وتنظيم عمله ولا يطلب المساعدة.	مقدرته على التنظيم والتخطيط ضعيفة ويطلب المساعدة دائماً.	مقدرته على التنظيم والتخطيط مرضية. يطلب بعض المساعدة أحياناً.	مقدرته على التنظيم والتخطيط جيدة.. وغالباً ما يحتاج إلى المساعدة.	مقدرة ممتازة على التخطيط والتنظيم لا يحتاج إلى مساعدة وأهداف عمله محققة دائماً.

س 2/3	الوزن	1	2	3	4	5
الاهتمام بالتطوير وتحسين مستوى العمل.	تقليدي وجامد، لا يعبر اهتماماً للتطوير.	محافظ على أدائه ولا يسعى لتطوير نفسه.	لا يعارض التطوير الشخصي والمهني لذاته ويلتحق بالتدريب كلما ساحت الفرصة لذلك.	يحرص على تأمين الفرص لتحقيق نفسه ويخلق الفرص لتنمية مهاراته.		
س 2/4	الوزن	1	2	3	4	5
القدرة على التحليل وحل المشكلات.	ليس لديه المقدرة على التحليل.	ليس لديه المقدرة الصحيحة على التحليل.	لديه بعض المقدرة على التحليل ولكنه يحتاج إلى المساعدة والتوجيه والإشراف بشكل دائم. يستطيع حل مشاكل عمله بمساعدة بسيطة جداً.	لديه مقدرة جيدة على التحليل ويحتاج إلى بعض المساعدة والتوجيه أحياناً. مقدراته جيدة على حل مشاكله دون الرجوع إلى المسؤولين.	متميز في التحليل، ولديه ثقة بنفسه، ونادراً ما يحتاج إلى المساعدة والتوجيه. مقدراته على حل مشاكله ومشاكل الآخرين جيدة جداً	
س 2/5	الوزن	1	2	3	4	5
القيام بأعمال إبداعية وابتكارات.	يحتاج إلى متابعة دائمة ويقاوم الأفكار الجديدة.	لا يبدر بأي شيء ويعتمد كثيراً على الآخرين في حل المشاكل ويناقشها بشكل بسيط وليس لديه أي اهتمام للتطور.	يظهر نوعاً مقبولاً من المبادرة ويتقبل التغيير مع بعض المتابعة ويشارك جزئياً في حل المشاكل.	يفهم المشكلات بسرعة ويبادر إلى طرح حلها.		
س 2/6	الوزن	1	2	3	4	5
الاجتهاد والتجاوب مع ضغط العمل.	يفقد السيطرة على نفسه ولا يعرف من أين يبدأ العمل أو	يعمل عشوائياً ولا يستطيع إعطاء الأولويات، إنتاجه مقبول	يعمل ببطء وهدوء. ويحاول تنظيم نفسه وعمله، إنتاجه	يعمل بنشاط وينظم عمله . يضبط أدائه وإنتاجه جيد، ويحاول جهده	يعمل بجد ونشاط منظم وإنتاجه جيد جداً كماً	

		ماذا سيعمل، كثير الشكوى وضعيف الإنتاج.	كماً ونوعاً.	مقبول كماً ونوعاً.	للقيام بما يطلب منه.	ونوعاً يحقق الأهداف المطلوبة منه.
س2/7	الوزن	0.8	1.6	2.4	3.2	4
	استغلال وأشغال أوقات العمل المقررة	يشغل نفسه بأعمال خارج نطاق المهام المطلوبة منه.	يستغل ويشغل أوقات العمل المطلوبة منه أحياناً	يستغل ويشغل أوقات العمل المطلوبة منه بشكل جيد غالباً ويؤدي الأعمال المطلوبة منه فقط.	يستغل ويشغل أوقات العمل وينجز الأعمال المطلوبة منه دائماً.	يعطى جهداً إضافياً دون مقابل لإنجاز الأعمال الموكلة إليه وأعمال لها علاقة بمصلحة العمل.
س2/8	الوزن	0.8	1.6	2.4	3.2	4
	السرعة والكفاءة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه.	اقل بكثير من المطلوب	يعمل ببطء وكمية الإنتاج دون المستوى المطلوب ويحتاج إلى الحث الدائم على العمل	كمية الإنتاج مقبولة	يعمل بسرعة وكمية الإنتاج فوق المستوى المطلوب	يعمل بسرعة كبيرة وينتج عملاً يفوق المعدلات المألوفة.
س2/9	الوزن	0.6	1.2	1.8	2.4	3
	المشاركة والعمل ضمن فريق.	يقوم بالعمل منفرداً ويرفض التعامل مع الآخرين	سلبي اتجاه الآخرين وليس من السهل التعامل معه.	لا يتعامل مع فريق العمل إلا إذا طلب منه ذلك.	يسعى للعمل ضمن فريق وذلك من أجل إنجاز الأعمال التي تطلب منه.	قدرته المميزة واهتمامه الشديد للتعامل ضمن الفريق. يتوصل إلى نتائج مرضية
س2/10	الوزن	1	2	3	4	5
	الإلمام بمهام الوظيفة	معرفة محدودة بعمله. يتعلم ببطء وذاكرته ضعيفة	معرفة عامة بعمله ويحتاج إلى توجيه وتدريب مستمرين	يفهم عمله وعمل الآخرين المرتبطين معه.	يقيم عمله وعمل الآخرين المرتبطين معه بشكل جيد جداً ولديه معرفه عامة بعمل الدوائر الأخرى. يتعلم بسرعة وذاكرته جيدة	معرفة متميزة وفائقة بكافة جوانب عمله وعمل الآخرين. لديه معرفة جيدة بعمل الدوائر الأخرى، يتعلم بسرعة كبيرة وذاكرته ممتازة.

س2/11	الوزن	1	2	3	4	5
	الالتزام بمكان العمل.	لا يلتزم بمكان العمل غالباً.	يلتزم بمكان العمل أحياناً -إذا خرج لا يشعر أهداً.	يلتزم بمكان العمل غالباً -يخرج أحياناً لأعمال لا علاقة لها بالعمل	- يلتزم بمكان العمل دائماً -يعلم الآخرين بمكان وجوده.	يلتزم بمكان العمل دائماً -يحرص على الإعلام بمكان وجوده - لا يخرج إلا لأداء أعمال لها علاقة بالعمل.
س2/12	الوزن	0.8	1.6	2.4	3.2	4
	تنظيم وترتيب مكان العمل والمحافظة على الأجهزة والمواد.	لا يحافظ على ممتلكات الجامعة وقد يستخدمها لأغراض شخصية. - مكتبة غير مرتب دائماً.	يحاول المحافظة على ممتلكات الجامعة ويرتب مكتبه في معظم الأحيان. -يستخدم ممتلكات الجامعة لأغراض شخصية أحياناً	-حافظ على ممتلكات الجامعة بصورة حسنة. - دائم الترتيب لمكتبه.	يغار على ممتلكات الجامعة. - يرتب مكتبه بشكل لائق ويستعين بأجندة لتنظيم عمله.	لا يتوانى في الحفاظ على ممتلكات الجامعة . - يرتب مكتبه بشكل يثير إعجاب الآخرين.
س2/13	الوزن	0.6	1.2	1.8	2.4	3
	التقيد بالتعليمات والإجراءات وتنفيذها.	يحتاج إلى إعطائه التعليمات أكثر من مرة. يحتاج إلى متابعة مستمرة عند تنفيذ التعليمات.	بطيء الفهم وأحياناً لا يفهم التعليمات المعطاة إليه، يحتاج إلى بعض المتابعة أحياناً عند تنفيذ التعليمات.	يفهم التعليمات بدون أية صعوبة ولكن يجب التأكد من أنه فهمها بالشكل الصحيح يحتاج إلى الحد الأدنى من المتابعة عند تنفيذ التعليمات	يفهم التعليمات بشكل صحيح وبسرعة، نادراً ما يحتاج إلى أي متابعة عند تنفيذ التعليمات.	قدرة متميزة على فهم وتنفيذ التعليمات. لا يحتاج إلى أي نوع من المتابعة أثناء تنفيذ التعليمات.
س3/1	الوزن	1	2	3	4	5
	لديه روح المبادرة وحسن التصرف.	يطلب منه أن يبدأ العمل دوماً. لا يمكن الاعتماد عليه	يعتمد كثيراً على الآخرين ويحتاج إلى إشراف مستمر.	يعمل بنفسه بشكل مرضي، ويحتاج إلى بعض الإشراف أحياناً.	يخطط ويعمل طوعاً بشكل جيد ويظهر ثقة بنفسه. حاجته إلى الإشراف قليلة جداً.	منتهبه، ولديه أفكار بناءة بشكل دائم ومستمر، ولا يحتاج إلى أي نوع من الإشراف.

س3/2	الوزن	1	2	3	4	5
	مهارات الاتصال (كتابية وشفوية)	مقدرته اللغوية ضعيفة وغير واضحة. ولا يستطيع إيصال المعلومات.	مقدرته اللغوية غير مقبولة. وفي معظم الأحيان غير واضح وتنقصه المقدرة على التعبير.	مقدرته اللغوية مقبولة وواضحة ومفهومة.	مقدرته اللغوية جيدة. واضحة وقدرته على إيصال الأفكار جيدة في معظم الأحيان.	مقدرته الكتابية متميزة. واضحة ومفهومة دائماً.
س3/3	الوزن	1	2	3	4	5
	حسن العلاقة مع رئيسة المباشرة والمعلماء.	يرفض التعامل مع الآخرين	سلبى اتجاه الآخرين وليس من السهل التعامل معه.	لا يمكن تقبله مباشرة ولا يتعامل مع الآخرين إلا إذا طلب منه ذلك.	يمكن تقبله مباشرة، إيجابي مع الآخرين ويسهل التعامل معه.	يمكن تقبله بسرعة، ودود ويبادر إلى التقرب من الآخرين بطريقة إيجابية.
س3/4	الوزن	1.2	2.4	3.6	4.8	6
	حسن التعامل مع الجمهور	حاد الطباع وجاف تجاه الجمهور دائماً ومسيء إلى سمعة الجامعة والتعامل معها.	سلبى وحاد الطباع أحياناً.	تعامله إيجابي عند الضرورة فقط.	إيجابي جداً ويسهل التعامل معه ويتحلى باللطف وحسن التعامل دائماً.	له تقدير خاص لدى الآخرين ويتعامل معهم بروح سميحة ويخدمهم بمنتهى اللطف بطريقة إيجابية.
س3/5	الوزن	0.6	1.2	1.8	2.4	3
	حسن الملابس والمظهر.	لباسه غير لائق ولا يهتم بالنظافة.	لباسه ونظافته لائقة في بعض الأحيان.	لباسه ونظافته لائقة في كثير من الأحيان.	يهتم بلباسه ونظافته في جميع الأحيان.	يتصف بلباس لائق جداً ويهتم بنظافته بصورة كبيرة.
س3/6	الوزن	0.6	1.2	1.8	2.4	3
	تقبل النقد والتوجيه	لا يتقبل النقد ويواجهه باعتراضات سلبية.	يقتنع أحياناً بالنقد والتوجيه الموجه له.	يتقبل النقد والتوجيه ويحاول أن يعالج الانتقادات الموجه له.	يحرص على الاستماع للنقد والتوجيه ويعمل دائماً على معالجة الانتقادات.	يسعى لمعرفة آراء من حوله في أدائه. - يتقبل النقد والتوجيه بإيجابية عالية ويتلافى الوقوع في نفس الأخطاء.