



# دليل إرشادي لإدارة الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد

## A Guide for Managing Job Performance at King Khalid University

Preparation :  
Performance Management  
Department

إعداد :  
قسم إدارة الأداء الوظيفي

X @kkueduksa

kku.edu.sa



# فهرس الموضوعات

## Table of Contents



Subject	ص	الموضوع
<b>1<sup>st</sup> Subject</b> Performance Management Concept <ul style="list-style-type: none"><li>■ Concept of Job Performance Management</li><li>■ Purpose of Job Performance Management</li><li>■ Benefits and Importance of Job Performance</li><li>■ Differences between Performance Management and Performance Appraisal</li></ul>	03 03 03 05	<b>الموضوع الأول</b> مفاهيم إدارة الأداء : <ul style="list-style-type: none"><li>■ مفهوم إدارة الأداء الوظيفي</li><li>■ الهدف من إدارة الأداء الوظيفي</li><li>■ فوائد وأهمية الأداء الوظيفي</li><li>■ الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء</li></ul>
<b>2<sup>nd</sup> Subject</b> Executive Regulations for Human Resources in Civil Service "Regulatory Reference for the Framework".	07	<b>الموضوع الثاني</b> اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية "المرجع النظامي للإطار".
<b>3<sup>rd</sup> Subject</b> Stages of Job Performance Management <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Stage 1</b> : Performance Planning and Goal Setting</li><li>■ <b>Stage 2</b> : Mid-Year Review</li><li>■ <b>Stage 3</b> : Annual Performance Appraisal</li></ul>	15 33 35	<b>الموضوع الثالث</b> مراحل إدارة الأداء الوظيفي : <ul style="list-style-type: none"><li>■ المرحلة الأولى : تخطيط الأداء ووضع الأهداف</li><li>■ المرحلة الثانية : المراجعة النصف سنوية</li><li>■ المرحلة الثالثة : تقييم الأداء السنوي</li></ul>
<b>4<sup>th</sup> Subject</b> The Relationship Between Performance Management and Other HR Functions	41	<b>الموضوع الرابع</b> علاقة إدارة الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية.

## إدارة الأداء الوظيفي

**مفهوم إدارة الأداء :** هو نظام يتم من خلاله تقييم موظفي الجهات الحكومية بناءً على أدائهم وذلك من خلال تحديد :

1- أهداف ذكية لكل موظف "ماذا ينجز؟"

2- جدارات سلوكية يمكن قياس أداء الموظف من خلالها "كيف ينجز؟"

هو نظام يتم من خلاله إدارة وتقييم الموظفين اعتماداً على ميثاق أداء يتم تحديده مسبقاً ويتكون من مجموعة من الأهداف والسلوكيات المطلوب الوصول إليها. "هي عمليات مستمرة من تحديد وقياس وتطوير أداء العاملين"

### الهدف من إدارة الأداء :

- 1- وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافأة والحوافز بمستوى الأداء والعمل على تقدير الإنجازات والنتائج المتميزة.
- 2- تحسين وزيادة إنتاجية موظفي الجامعة من خلال عملية تقييم الأداء السنوي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- 3- تشجيع وتعزيز الإنجازات الفردية وغرس ثقافة التعلم المستمر وفرص التقدم والتطور الوظيفي ومبادئ العمل الجماعي.
- 4- دفع الجهات وتشجيعها لتحديد وتقدير الموظفين ذو الأداء المتميز والكفاءات والمهارات العالية والعمل على إعدادهم بالخبرات اللازمة لشغل مناصب قيادية في المستقبل.

### فوائد وأهمية إدارة الأداء :

- 1- تحسين الأداء العام للجامعة.
- 2- تحسين مستوى مشاركة الموظف والتزامه وإنتاجيته.
- 3- تغيير ثقافة العمل الجامعي من خلال التركيز على الأداء.
- 4- تطوير الموظف.
- 5- تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين.
- 6- التوفيق بين أهداف الموظفين والأهداف العامة للجامعة.
- 7- تحديد توقعات واضحة للأهداف.
- 8- التأكد من فهم الموظفين لأهدافهم.
- 9- تطبيق ثقافة التركيز على الأداء.
- 10- تسهيل الوصول الى الاحتياجات التطويرية للموظف.
- 11- تحسين الأداء العام للموظف.

# Career performance management

## Performance Management Concept :

It is a system through which government employees are evaluated based on their performance. This is achieved by defining :

**1- Smart objectives** for each employee “What do they accomplish ?”

**2- Behavioral competencies** through which employee performance can be measured “How do they accomplish it ?”

It is a system through which employees are managed and evaluated based on a pre-defined performance charter consisting of a set of goals and behaviors that are required to be achieved. “These are continuous processes of defining, measuring, and developing employee performance”.

## The Purpose of Performance Management :

- 1- Establish a scientific and logical methodology for linking rewards and incentives to performance levels and appreciating outstanding achievements and results.
- 2- Enhance and increase the productivity of university employees through the annual performance appraisal process that aligns with the university's strategic objectives.
- 3- Encourage and promote individual achievements, instill a culture of continuous learning, provide opportunities for advancement and professional development, and uphold principles of teamwork.
- 4- Encourage entities to identify and recognize employees with outstanding performance, competencies, and high skills, and work on equipping them with the necessary experiences for future leadership positions.

## Benefits and Importance of Performance Management :

- Enhancing the overall performance of the university.
- Enhancing employee engagement, commitment, and productivity.
- Changing the university work culture by focusing on performance.
- Developing employees.
- Improving the service provided to citizens.
- Aligning employee goals with the university's overall objectives.
- Setting clear expectations for goals.
- Ensuring employees understand their goals.
- Implementing a performance-focused culture.
- Facilitating access to employee development needs.
- Enhancing overall employee performance.

## الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء :

العناصر	تقييم الأداء الوظيفي	إدارة الأداء الوظيفي
فترات التقييم	تقييم رسمي آخر السنة	تقييم ومتابعة مستمرة خلال دورة الأداء
عدد فترات التقييم	مرة واحدة في السنة	مرتان أو أكثر في السنة
الأهداف	لا يوجد أهداف وتوقعات للفرد مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة	هناك أهداف وتوقعات متفق عليها يربط أهداف الفرد بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة
أهمية التقييم	يهتم بالأداء في الفترة الماضية	يهتم بالأداء في الفترة الحالية و المستقبل
الاهتمام	يهتم بالكم فقط	يهتم بالكم والكيف
معايير الأداء	لا يميز بين أداء الموظفين وفقا لمعايير واضحة	يميز بين أداء الموظفين وفقا لمعايير واضحة
الحوافز	لا يربط أداء الموظف باستحقاقه للحوافز والمزايا	يربط أداء الموظف باستحقاقه للحوافز والمزايا
نتائج عملية تقييم الأداء	لا يحدد جوانب القصور في الأداء بشكل دقيق	يحدد جوانب القصور في الأداء بشكل دقيق ويساعد في حل مشاكل الأداء بشكل مستمر



# The Difference Between Performance Management and Performance Appraisal :

Elements	Performance Appraisal	Performance Management
<b>Evaluation Periods</b>	Official year-end evaluation	Continuous evaluation and monitoring throughout the performance cycle
<b>Number of Evaluation Periods</b>	Once a year	Twice or more times a year
<b>Goals</b>	No specific individual goals and expectations tied to organizational strategic goals	Agreed-upon goals and expectations linking individual goals to organizational strategic goals
<b>Importance of Evaluation</b>	Focuses on past performance	Focuses on current and future performance
<b>Emphasis</b>	Emphasizes quantity only	Emphasizes both quantity and quality
<b>Performance Standards</b>	Does not distinguish employee performance according to clear standards	Distinguishes employee performance according to clear standards
<b>Incentives</b>	Does not link employee performance to eligibility for incentives and benefits	Links employee performance to eligibility for incentives and benefits
<b>Evaluation Outcomes</b>	Does not pinpoint performance shortcomings accurately	Accurately identifies performance shortcomings and assists in continuous problem-solving.

# اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية (المرجع النظامي للإطار)

## المادة الأولى :

- ميثاق الأداء :** نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف يتم إعداده من قبل الرئيس المباشر ويتم إطلاع الموظف عليه قبل الاعتماد.
- الهدف :** النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء.
- الجدارات :** مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فاعل.
- الوزن النسبي :** المقدار النسبي الذي يعبر عن أهمية الهدف أو الجدارة.
- النتائج المستهدفة :** التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه خلال دورة الأداء.
- معياري القياس :** التحديد الكيفي أو الكمي عن وحدة قياس ناتج الأداء.
- التقدير العام لأداء الموظف :** قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف. المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء ويتم حسابه وفق ما تضمنه الدليل الإرشادي الذي تعدده وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- دورة الأداء :** هي السنة الخاضعة لتقويم الأداء ويكون انتهائها متزامنا مع نهاية السنة المالية للدولة.

## المادة الثانية :

- أ- تتمثل أسس قياس أداء الموظف في الجدارات والأهداف.
- ب- يكون معيار قياس أداء الموظف من خلال المعيار الكمي أو المعيار الكيفي ، ويتم اختيار المعيار المناسب حسب طبيعة عمل الموظف الخاضع لقياس الأداء.
- ج- تكون مستويات قياس الأداء كالتالي:

درجة التمييز	وصف التقدير
٥	ممتاز
٤	جيد جداً
٣	جيد
٢	مرضي
١	غير مرضي

# Executive Regulations for Human Resources in Civil Service (Regulatory Reference for the Framework)

## Article 1

- **Performance Charter** : A model for setting goals, competencies, relative weights, and the expected output for each goal, prepared by the immediate supervisor and presented to the employee for review before approval.
- **Goal** : The desired result that the employee works to achieve during the performance cycle.
- **Competencies** : A set of knowledge, skills, abilities, and behavioral characteristics that enable the employee to perform their job effectively.
- **Relative Weight** : The relative importance of the goal or competency.
- **Expected Output** : The quantitative determination of the expected performance during the performance cycle.
- **Measurement Standard** : The qualitative or quantitative determination of the performance output unit.
- **Overall Employee Performance Appraisal** : A quantitative value representing the overall level of employee performance. It is linked to the goals and competencies at the end of a specified time period of the performance cycle and is calculated in accordance with the guidelines prepared by the Ministry of Human Resources and Social Development.
- **Performance Cycle** : It is the year subject to performance evaluation, ending concurrently with the end of the state's fiscal year.

## Article 2

- **A.** Employee performance measurement is based on competencies and goals.
- **B.** Employee performance measurement standard is either quantitative or qualitative, and the appropriate standard is chosen according to the nature of the employee's job subject to performance measurement.
- **C.** Performance measurement levels are as follows:

Appraisal	Rate
Excellent	5
Very Good	4
Good	3
Satisfactory	2
Unsatisfactory	1



## اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية (المرجع النظامي للإطار)



### المادة الثالثة :

- أ- تقوم الجهة الحكومية بصرف العلاوة الدورية وفق إجراءات صرفها المتبعة ، ما لم تصدر وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ضوابط وإجراءات خلاف ذلك.
- ب- يرتبط تحديد الموظف المتميز واستحقاقه للمكافأة بمستوى أدائه الوظيفي ، وتصدر وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الضوابط والإجراءات الخاصة بذلك.

### المادة الرابعة :

يكون تقويم أداء الموظف المنقول من وظيفته إلى وظيفة أخرى سواءً كان النقل داخل الجهة الحكومية أو خارجها من قبل الوحدة التنظيمية أو الجهة الحكومية المنقول إليها متى أمضى مدة لا تقل عن ثلاثة أشهر فيها ، وفي حال لم يمض تلك المدة يكون تقويم أدائه من قبل رئيس الوحدة التنظيمية أو الجهة الحكومية المنقول منها.

### المادة الخامسة :

يعد تقويم الأداء الوظيفي عن الموظف خلال مدة التدريب أو الدراسة أو الإعارة التي تزيد عن ستة أشهر خلال دورة الأداء في ضوء التقارير التي ترد للجهة الحكومية من جهة التدريب أو الدراسة أو الإعارة.

### المادة السادسة :

يعد تقويم الأداء الوظيفي عن الموظف خلال الإجازات الطويلة التي تزيد عن ستة أشهر خلال دورة الأداء في ضوء عمله خلال المدة السابقة للإجازة.

# Executive Regulations for Human Resources in Civil Service (Regulatory Reference for the Framework)

## Article 3

- The government entity disburses the periodic allowance according to the established disbursement procedures, unless the Ministry of Human Resources and Social Development issues regulations and procedures to the contrary.
- The identification of outstanding employees and their eligibility for bonuses is linked to their job performance level, and the Ministry of Human Resources and Social Development issues specific regulations and procedures for this purpose.

## Article 4

- Performance evaluation of an employee who is transferred from one position to another, whether the transfer is within the government entity or outside of it, by the organizational unit or the government entity to which the employee is transferred, shall be conducted once the employee has spent a period of no less than three months in the new position. In the event that this period has not elapsed, the performance evaluation shall be carried out by the head of the organizational unit or the government entity from which the employee was transferred.

## Article 5

- The performance evaluation of an employee during training, study, or secondment lasting more than six months within the performance cycle shall be based on the reports submitted to the government entity by the training, study, or secondment entity.

## Article 6

- The performance evaluation of an employee during long leaves exceeding six months within the performance cycle shall be based on their performance during the period prior to the leave.

## اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية (المرجع النظامي للإطار)

### المادة السابعة :

يتم تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي المرتبتين (الخامسة عشرة والرابعة عشرة) وفقاً لما يراه الوزير المختص في الجهة الحكومية.

### المادة الثامنة :

يتم تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي المراتب (الثالثة عشرة فما دون) وفق نماذج تعدها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

### المادة التاسعة :

أ- يحدد الرئيس المباشر للموظف الأهداف والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف بالتنسيق مع الموظف وفق ميثاق الأداء، ويجوز تعديل ميثاق الأداء بعد انتهاء النصف الأول من دورة الأداء.

ب- تقوم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بتحديد قيمة كل من الأهداف والجدارات على أن يكون مجموعهما (١٠٠٪).

ج- يجب ألا تقل الأهداف عن أربعة، ويحدد لكل هدف معيار قياسه ووزنه النسبي والمستوى المستهدف له على أن يكون مجموع الأوزان النسبية للأهداف (١٠٠٪).

د- تكون الجدارات بحسب النماذج الصادرة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية، ويجوز للجهة الحكومية فيما يخص الكفاءات الفنية إضافة جدارات أخرى لا تزيد على (٣) جدارات بحسب احتياج كل جهة، وفي كل الأحوال يحدد لكل جدارة الوزن النسبي لها على أن يكون مجموع الأوزان النسبية للجدارات (١٠٠٪).

هـ - يعد الرئيس المباشر ميثاق الأداء ويتم إطلاع الموظف عليه ويعتمد من رئيس الوحدة التنظيمية، ويتم تزويد إدارة الموارد البشرية بالنسخة المعتمدة.

و- يتم تقويم أداء الموظف وفقاً لميثاق الأداء في نهاية دورة الأداء

# Executive Regulations for Human Resources in Civil Service (Regulatory Reference for the Framework)

## Article 7

- The performance evaluation of employees in Grade 15 and below shall be conducted in accordance with the criteria set by the relevant minister in the government entity.

## Article 8

- The performance evaluation of employees in Grades 13 and below shall be conducted using templates prepared by the Ministry of Human Resources and Social Development.

## Article 9

- **A.** The direct supervisor, in coordination with the employee, shall define the objectives, relative weights, and expected outcomes for each objective based on the Performance Charter. The Performance Charter may be modified after the first half of the performance cycle.
- **B.** The Ministry of Human Resources and Social Development shall determine the value of both objectives and competencies, with their sum totaling 100%.
- **C.** The number of objectives should not be less than four, and for each objective, the measurement criterion, relative weight, and the targeted level must be defined. The sum of the relative weights for objectives should be 100%.
- **D.** Competencies should be based on models issued by the Ministry of Human Resources and Social Development for both supervisory and non-supervisory positions. The government entity may add up to three additional competencies for technical qualifications as needed, with the total relative weights of competencies equaling 100%.
- **E.** The direct supervisor shall draft the Performance Charter, which the employee will be informed of. The charter is then approved by the head of the organizational unit, and the approved version is provided to the Human Resources department.
- **F.** The employee's performance shall be evaluated based on the Performance Charter at the end of the performance cycle.

## المادة العاشرة :

- أ- يتم تصنيف الموظفين وتوزيعهم على مستويات قياس الأداء بحسب النسبة المئوية المحددة لكل وصف تقدير للأداء وفقاً لما تحدده وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- ب- يكون الحد الأدنى لعدد الموظفين الذين يطبق عليهم التصنيف (٢٠) موظفاً وفي حال عدم اكتمال الحد الأدنى في نفس الإدارة فيتم لهذا الغرض ضم موظفي هذه الإدارة مع موظفين من إدارة أو إدارات أخرى وفقاً لما تحدده إدارة الموارد البشرية.
- ج- على كل جهة حكومية تهيئة مقومات تطبيق التصنيف من بيانات وبرامج تقنية وتدريب وغير ذلك من متطلبات التطبيق

## المادة الحادية عشرة :

يجب على الرئيس المباشر عند إعداد تقويم الأداء الوظيفي للموظف الرجوع إلى ميثاق الأداء وسجل تدوين الملاحظات وتقرير الإنجاز وسجل متابعة الأداء وأي مصادر أخرى تساعد على تحقيق الدقة والموضوعية.

## المادة الثانية عشرة :

يحفظ تقويم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف بعد اعتماده لدى إدارة الموارد البشرية وعليها تزويد الموظف بنسخة منه.

## المادة الثالثة عشرة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية بإعداد خطة لتطوير الموظفين الحاصلين على تقدير أقل من (جيد جداً) لرفع أدائهم.

## المادة الرابعة عشرة :

تبلغ إدارة الموارد البشرية كتابة الموظف الذي يحصل على تقويم أداء وظيفي بتقدير "غير مرضي" في المرة الأولى بضرورة رفع مستوى أدائه، فإذا حصل على نفس التقدير في السنة الثانية تبلغه كتابة بضرورة رفع مستوى أدائه وإلا تعرض لإنهاء خدمته في حال حصل على نفس التقدير للسنة الثالثة، فإذا حصل في السنة الثالثة على نفس التقدير تنهى خدمته.

## المادة الخامسة عشرة :

تشكل في الجهة الحكومية بقرار من الوزير المختص لجنة من ثلاثة أعضاء يكون مدير عام الموارد البشرية من بينهم، تكون مهمتها فحص التظلمات الخاصة بعمليات الأداء في الجهة، وتكون مداوات اللجنة سرية، وعلى اللجنة فحص التظلم المقدم لها ودراسته، ولها مناقشة الموظف المتظلم ومعد ومعمد التقرير، على أن ترفع اللجنة توصياتها خلال مدة لا تزيد على شهر من تاريخ تقديم التظلم لها إلى الوزير المختص ليقرر ما يراه ويكون قراره نهائياً.

## Article 10

- **A.** Employees shall be classified and assigned to performance measurement levels based on the specified percentage for each performance rating description, as determined by the Ministry of Human Resources and Social Development.
- **B.** The minimum number of employees subject to classification is 20 employees, and in cases where the minimum is not met within the same department, employees from this department shall be combined with employees from other departments as specified by the Human Resources department.
- **C.** Each government entity shall prepare the necessary infrastructure for implementing the classification, including data, technical programs, training, and other application requirements.

## Article 11

- The direct supervisor shall, when preparing the employee's performance evaluation, refer to the Performance Charter, the record of comments, the achievement report, the performance monitoring record, and any other sources that contribute to achieving accuracy and objectivity.

## Article 12

- The prepared employee's performance evaluation shall be preserved and maintained. The employee shall be provided with a copy of it by the Human Resources department.

## Article 13

- The Human Resources department in the government entity shall prepare a plan for the development of employees who receive a rating lower than "Very Good" to enhance their performance.

## Article 14

- The government entity shall notify an employee in writing when they receive an "Unsatisfactory" performance evaluation for the first time, with the requirement to improve their performance. If they receive the same rating in the second year, they shall be notified in writing to improve their performance. Otherwise, their service will be terminated if they receive the same rating for the third year.

## Article 15

- A committee consisting of three members, with the General Director of Human Resources among them, shall be established within the government entity by a decision from the relevant minister. The committee's task is to review complaints related to performance processes within the entity. The committee's deliberations shall be confidential, and it shall review the complaint submitted to it, study it, discuss it with the complaining employee, the report preparer, and the report approver. The committee shall submit its recommendations within a period of no more than one month from the date of receiving the complaint to the relevant minister, whose decision shall be final.

# مراحل دورة إدارة الاداء الوظيفي



## المرحلة الأولى : تخطيط الأداء ووضع الأهداف

### الهدف من المرحلة :

وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقا للدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف.

### الفترة الزمنية :

وتتم خلال اول شهرين من بداية دورة الأداء ( يناير - وفبراير ) من كل عام وتتضمن مناقشة خطة أداء الموظف مع المدير ويتم الاتفاق عليه في ( ميثاق الأداء ) الذي يتضمن الأهداف و الجدارات اللازمة .

### مفهوم ميثاق الأداء :

نموذج لتحديد الأهداف و الجدارات و الوزن النسبي و الناتج المستهدف لكل هدف و جدارة ويتم إعداده وتوقيعه من الموظف و الرئيس المباشر .

## الركائز الأساسية التي يقوم عليها ميثاق الاداء الوظيفي :

الأهداف

الجدارات

# The stages of the Performance Management Cycle

## Stage 01

### Performance Planning and Goal Setting :

#### Purpose of the Stage :

Setting individual goals or key job responsibilities based on the employee's job grade.

#### Timeframe :

It takes place during the first two months of the performance cycle (January and February) each year and includes discussing the employee's performance plan with the manager. The plan is agreed upon and documented in a "Performance Covenant," which includes the goals and required competencies.

#### Concept of the Performance Covenant :

A model used to specify goals, competencies, relative weights, and the targeted outcome for each goal and competency. It is prepared and signed by the employee and their immediate supervisor.



#### The core elements on which the Performance Covenant is based :

Goals

Competencies



## أولاً: الأهداف

### مفهوم الهدف :

هو النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء. يعبر عما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة ووفقاً لجدول زمني محدد. (ماذا ينجز؟)

### مصادر الأهداف :

- ١- أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة
- ٢- المشاريع التشغيلية
- ٣- الوصف الوظيفي
- ٤- المهام الفعلية التي يؤديها الموظف

## صياغة الهدف الذكي

### ما هي الشروط اللازمة لصياغة الهدف الذكي؟

#### صياغة الأهداف الذكية :

قبل إعداد ميثاق الأداء الوظيفي يجب أن تكون الاهداف الوظيفية ذكية بحيث تتوافر فيها خمسة معايير:

#### ١- أن يكون الهدف محدداً Specific :

- بحيث يكون قادراً علي وصف المخرجات المطلوب تحقيقها بشكل مناسب يفهمه أي طرف / شخص / جهة.
- هل الهدف يركز على نتيجة محددة ليس عامة أو مبهمه.
- هل الهدف يخبرك بما يريد تحقيقه، وكيف، ولماذا ستحققه؟
- هل الهدف مكتوب ببساطة ووضوح ويمكنه فهمه بسهولة؟

#### ٢- أن يكون الهدف قابلاً للقياس Measurable :

- بحيث يكون قادراً على تقديم الدليل علي تحقيق المخرجات :
- هل يوجد بالهدف وحدات للقياس الكمي (عدد، وقت، نسبة)؟
- هل يمكنك قياس التقدم أولاً بأول، والنتيجة النهائية بدون لبس؟



# 01 | Goals

## Goal Definition :

- The desired outcome the employee is working to achieve during the performance cycle. It articulates what will be accomplished within a specified time frame and according to a specific schedule. (What will be achieved?)

## Sources of Goals :

- |   |   |
|---|---|
| 1- Strategic objectives of the university | 3- Job descriptions                       |
| 2- Operational projects                   | 4- Actual tasks performed by the employee |

## Smart Goal Formulation :

What are the necessary conditions for formulating SMART goals?

### Formulating SMART Goals :

Before preparing the performance charter, functional objectives must be SMART, with five criteria

#### 1- Specific : The goal should be specific

- In a way that can describe the desired outcomes appropriately understood by any party/person/entity
- Does the goal focus on a specific result, not general or vague ?
- Does the goal tell you what it wants to achieve, how, and why it will achieve it ?
- Is the goal written simply and clearly, easily understandable ?

#### 2- Measurable : The goal should be measurable

In a way that can provide evidence of achieving the outcomes

- Are there quantitative measurement units in the goal (e.g., quantity, time, percentage) ?
- Can progress be measured regularly, and the final result without doubt ?



## أولاً: الأهداف

### ٣- أن يكون الهدف قابلاً للتطبيق Actionable :

بحيث يكون الموظف قادراً على تحقيق الهدف :

- هل لدى الموظف القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الهدف؟
- هل يمكن ترتيب الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الهدف؟
- هل العقبات المتوقعة يمكن التعامل معها؟

### ٤- أن يكون الهدف واقعياً Realistic :

بحيث يمكن تحقيق الهدف رغم التحديات، ويتوافر للموظف الموارد اللازمة لتحقيقه:

- هل الهدف مرتبط برؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية؟
- هل الهدف يتوافق مع قيم المنظمة.
- هل تري أن (الوقت، المال، والجهد الذي سيبدل لتحقيق الهدف) يعد استثماراً جيداً؟

### ٥- أن يكون الهدف محدداً بزمان Time Specific :

بحيث يكون مرتبطاً بمراحل تنفيذ خلال السنة :

- هل للهدف وقت بداية ونهاية واضح؟
- هل تم ربط الهدف بجدول زمني يوضح أوقات إنجاز المراحل الأساسية للهدف؟

هناك العديد من العمليات لصياغة الأهداف، لكن أبرزها وأكثرها استخدام هي :

<b>S</b>	<b>Specific</b>	↔	<b>محدد</b>
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	↔	<b>قابل للقياس</b>
<b>A</b>	<b>Achievable</b>	↔	<b>قابل للتحقق</b>
<b>R</b>	<b>Realistic</b>	↔	<b>واقعي</b>
<b>T</b>	<b>Time-Bound</b>	↔	<b>محدد بزمان</b>

## نموذج الهدف الذكي

### Smart Model Goal

# 01 | Goals

## Formulating SMART Goals :

Before preparing the performance charter, functional objectives must be SMART, with five criteria

### 3- Actionable : The goal should be actionable

In a way that the employee should be able to achieve the goal

- Does the employee have the necessary capabilities and skills to achieve the goal ?
- Can the resources and capabilities required to achieve the goal be arranged ?
- Can expected obstacles be dealt with ?

### 4- Realistic : The goal should be realistic

In a way that the goal should be achievable despite challenges, and the necessary resources should be available to the employee

- Is the goal related to the organization's vision and strategic objectives?
- Does the goal align with the organization's values ?
- Do you consider the time, money, and effort required to achieve the goal a good investment ?

### 5- Time Specific : The goal should be time-specific

In a way that should be associated with timeframes for execution during the year

Does the goal have a clear start and end time ?

- Does the goal align with the organization's values ?
- Has the goal been linked to a timeline that indicates the timing of key stages in goal achievement

---

**There are several processes for formulating goals, but the most prominent and widely used one is**

## موائمة أهداف الموظفين مع أهداف الجامعة



يوضح الشكل التالي كيف تتدرج الأهداف من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله حيث تشتق أهداف كل وحدة تنظيمية من أهداف المستوى الإداري الأعلى وذلك يضمن الاتساق والتكامل التام بين الأهداف



ما الذي يتعين على الرئيس المباشر القيام به في هذه المرحلة؟



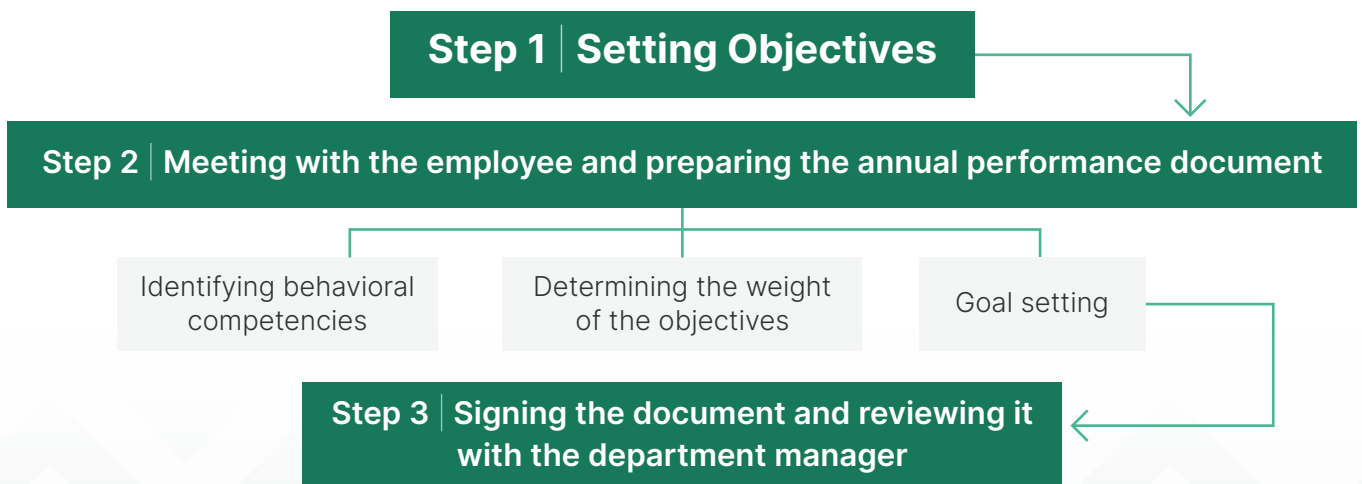
# Aligning employees' goals with the university's goals



The following diagram illustrates how goals progress from the top organizational hierarchy down, where the goals of each organizational unit are derived from the goals of the higher level management, ensuring complete consistency and integration between individual goals.



What should the direct supervisor do in this stage?



## ثانياً : الجدارات

### مفهوم الجدارات :

هي مجموعة المهارات والمعارف والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فاعل.

### أنواع الجدارات :

#### ١- الجدارات الأساسية

الجدارات الأساسية هي قائمة معرفة مسبقاً من قبل وزارة الخدمة المدنية، وتحتوي على السلوكيات العامة المتوقعة من جميع الموظفين أثناء أداء عملهم

ويمكن تقسيم الجدارات الأساسية الى :

- **الجدارات العامة :** هي الجدارات التي تنطبق على المهام الإشرافية والغير إشرافية، مثل التعاون والتواصل وحس المسؤولية.
- **الجدارات القيادية :** هي الجدارات التي تنطبق على الوظائف الإشرافية فقط، مثل تمكين الآخرين والتفكير الإستراتيجي

#### ٢- الجدارات الفنية

فهي تختص بأنشطة مؤسسة حكومية بعينها (مثال : المهندس , الطبيب)، وتحتاج الى تطوير بواسطة هذه المؤسسة الحكومية ذاتها، ويجوز للجهة إضافة ثلاث جدارات فنية على الجدارات الأساسية في ميثاق الأداء وفق حاجة المؤسسة لها.

# 02 | Competencies

## Competencies Definition :

- The concept of competencies: Competencies are a set of skills, knowledge, abilities, and behavioral characteristics that enable an employee to perform their work effectively.

## Types of Competencies :

### 1- Core Competencies

The core competencies are a pre-defined list by the Civil Service Ministry, encompassing the general behaviors expected from all employees during their job performance, And the core competencies can be divided into :

- **Public Competencies** : It is the competencies that apply to supervisory and non-supervisory tasks, such as cooperation, communication and a sense of responsibility.
- **Leadership Competencies** : Are the competencies that apply only to supervisory functions, such as empowering others and strategic thinking.

### 2- Technical Competencies

It specializes in the activities of a particular government institution (example : engineer, doctor), and needs to be developed by this same government institution, and the entity may add three technical murals on the basic murals in the performance charter according to the institution's need for them.



## وصف التصريح

### حس المسؤولية

- يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين.
- فهم دوره، وكيفية إرتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله.
- يفصح عن ما يوجهه من تحديات بشفافية.

### التعاون

- يشارك المعلومات بإنفتاح وفق متطلبات العمل.
- يسعى إلى الإستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم.
- يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.

### التواصل

- يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال.
- استخدام التواصل الشفهي الواضح والفعال.
- الإنصات للآخرين بعناية.

### تحقيق بالنتائج

- يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية.
- يمكن الإعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة.
- مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه.

### تطوير الموظفين

- يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار.
- يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم.

### الإرتباط الوظيفي

- لديه الإستعداد لمواجهة تحديات العمل.
- يتطلع إلى المستوى أعلى من الإنجاز والإبتكار عند تنفيذ العمل.
- يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجداً عن الحاجة إليه.
- يركز على "خدمة العلماء" عند تنفيذ أعماله.

### القيادة

- مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من عدم الوضوح.
- يدعم ويشجع فريقه على تحقيق أهدافه، حتى في الظروف الصعبة.
- يفكر بمنطقية دون التأثير بالاعتبارات الشخصية.
- يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج.
- يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين.

يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي 100%

ملحوظة : تعد مجموعة الاختصاصات المجموعة الأساسية الاولى التي تقدمها وزارة الخدمة المدنية MCS

# Competency Descriptions

## Responsibility

- He takes responsibility for his actions and decisions, and does not blame others.
- Understanding his role and how it relates to the overall goals of his workplace.
- Transparently discloses the challenges he faces.

## Collaboration

- sharing the information openly as per work requirements.
- Seeks to benefit from the opinions of those outside his department, preparing others to support the work through building supportive relationships with them.
- Responds to requests for support and assistance from organizational units in his workplace.

## Communication

- Uses clear and effective written communication.
- Utilizes clear and effective verbal communication.
- Listens carefully to others.

## Achieving Results

- Can handle multiple tasks and prioritize them based on their relative importance.
- Is dependable and executes tasks on time with a high level of quality.
- Is proactive and works without direct supervision from their superior when performing.

## Staff Development

- Strives for continuous learning and self-improvement.
- Assists others in their self-development.

## Career Statisticsreferences

- Is ready to face work challenges.
- Strives for a higher level of achievement and innovation in work execution.
- Adheres to work schedules and is present when needed.
- Focuses on 'serving scholars' in executing tasks.

## Leadership

- Is adaptable and capable of executing tasks in circumstances involving a high degree of ambiguity.
- Supports and encourages the team to achieve its goals, even in challenging conditions.
- Thinks logically without being influenced by personal considerations.
- Delegates authority and follows up on results.
- Provides and supports opportunities for the development of subordinates.

The total relative weight should be **100%**

**Note :** The core competencies mentioned above are the first core competency set offered by the Ministry of Civil Service (MCS)

## ثالثاً : متابعة وتوثيق الأداء

### لماذا متابعة الأداء؟

دورة الأداء هي دورة سنوية أي أنه مطلوب منك كرئيس مباشر للموظف أن تقيمه عن أدائه وكفاءاته في نهاية السنة. ولذلك قد تواجه تحديين رئيسيين :

١- تذكر ملاحظتك عن سلوكيات الموظفين على مدار السنة

٢- تصحيح الأداء عندما ينحرف عن مسار الأهداف

لذلك إذا لم تمتلك آلية لمتابعة الأداء بصفة مستمرة وتدوين ملاحظتك كتابةً عن كفاءات الموظف السلوكية وتقدمه في مسار تحقيق الهدف، سوف تنقلب التحديات السابق ذكرها الى مخاطر حقيقية تحول دون تقييم الأداء تقيماً موضوعياً. وتدقيقاً وسلساً وامتسماً بالمصادقية.

### ماهي عناصر هذه العملية الحيوية المتواصلة؟

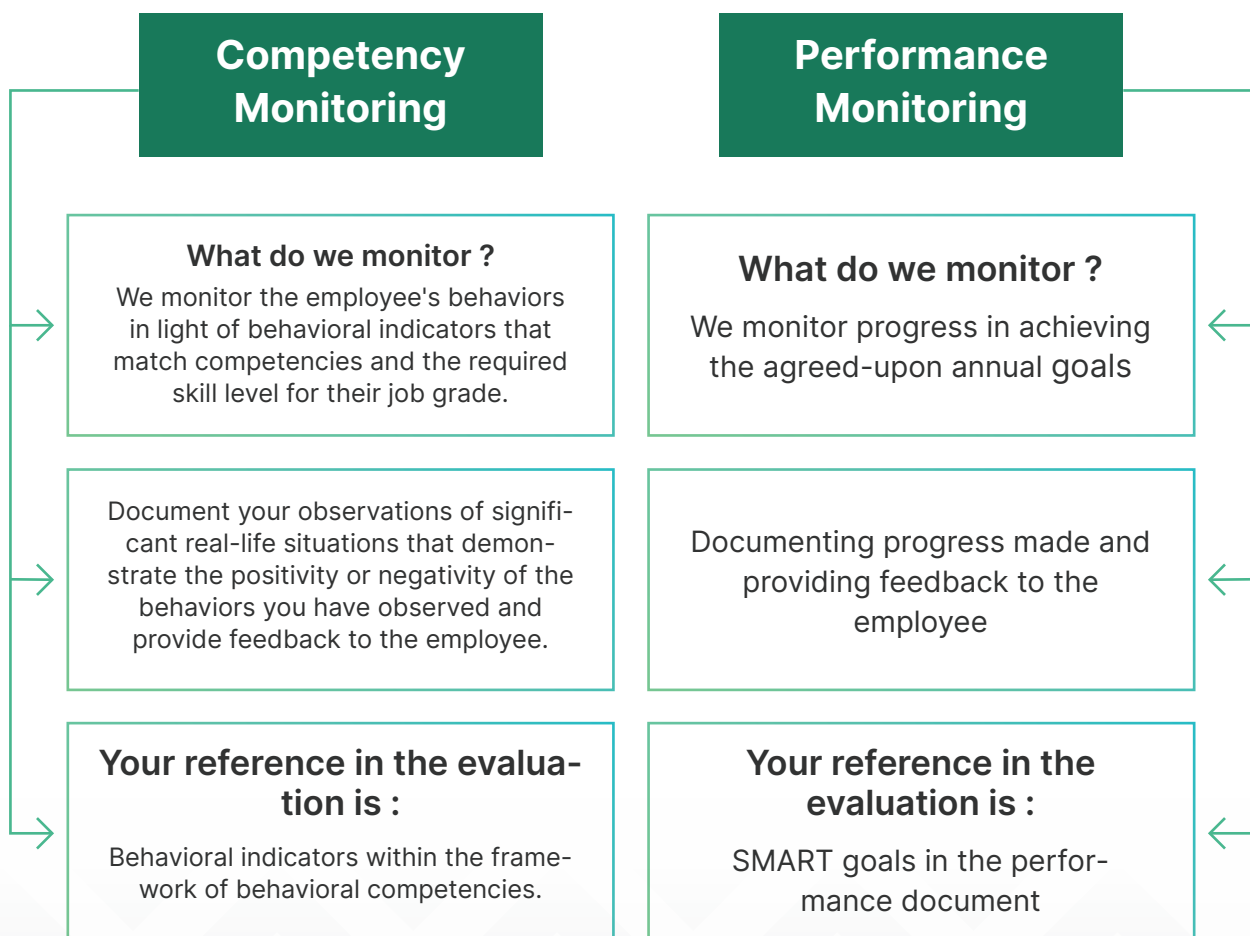


# 03 | Performance Monitoring and Documentation

## Why monitor performance?

- The performance cycle is an annual cycle, meaning that as a direct manager, you are required to evaluate the employee's performance and competencies at the end of the year. Therefore, you may face two key challenges:
  - 1- Remembering your observations of employee behaviors throughout the year.
  - 2- Correcting performance when it deviates from the path of goals.
- If you do not have a mechanism for continuously monitoring performance, documenting your observations, including the employee's behavioral competencies, and tracking their progress towards achieving their goals, these challenges can turn into real risks that hinder objective, thorough, credible performance evaluation.

## What are the elements of this continuous vital process?



## ثالثاً : متابعة وتوثيق الأداء



ينصح ان يكون هناك سجل متابعة الأداء لتوثيق ملاحظاتك عن :

- ١- الأهداف السنوية
- ٢- المهام الرئيسية
- ٣- الكفاءات السلوكية

هذا السجل يساعدك على :

- ١- تذكر الأداء السلوكي للموظف على مدار سنة التقييم.
- ٢- تعزيز مراجعتك المرحلية وتقييمك السنوي ببراهين موضوعية ترفع من دقة وعدالة النتائج وتعطي طابع المصادقية للموظف أثناء المراجعة المرحلية واجتماع التقييم السنوي.

تقديم التغذية الراجعة :

متابعة الأداء ليس هدفا في حد ذاته ، وإنما وسيلة لتعديل مستوى الأداء في الأهداف و السلوكيات لتحقيق النتائج المرجوة. لذلك تنعدم قيمة متابعة الأداء إذا لم يصاحبه توعية الموظف أولاً بأول عن مدى تقدمه في تحقيق الأهداف ومدى انسجام سلوكياته ومهاراته مع مؤشرات الكفاءات المطلوبة ، ويصاحبه أيضا تقديم الإرشاد وكافة سبل الدعم التي تساعده على تلبية التوقعات.

## 03 | Performance Monitoring and Documentation

It is advisable to maintain a performance monitoring record to document your observations regarding:

- 1- Annual Objectives
- 2- Key Tasks
- 3- Behavioral Competencies

### This record helps you :

- 1- Remember the employee's behavioral performance throughout the evaluation year.
- 2- Enhance your periodic reviews and annual evaluations with objective evidence that increases the accuracy and fairness of the results and adds credibility to the employee during the periodic review and annual evaluation meeting.

### Providing Feedback :

Performance monitoring is not an end in itself, but rather a means to adjust the performance level in terms of objectives and behaviors to achieve the desired results. Therefore, performance monitoring is of no value unless it is accompanied by continuous employee awareness of their progress in achieving objectives and the alignment of their behaviors and skills with the required competency indicators. It also requires providing guidance and all forms of support that help the employee meet expectations.

## ثالثاً : متابعة وتوثيق الأداء

### معايير التغذية الراجعة الفعالة والبناءة :

- ١- تكون فورية أي بعد حدوث الفعل مباشرة أو في أسرع وقت ممكن. التأخير في تقديم التغذية الراجعة يضعف من أهميتها في نظر الموظف ويزيد من فرص تكراره.
- ٢- تكون متوازنة أي تجمع بين جوانب القوة والضعف. أبدا وانتهي بملاحظات إيجابية واذكر ملاحظاتك التطويرية في الوسط.

#### مثال توضيحي:

- لقد أعددت تقرير دقيقا بالتأكيد لكن سيكون أفضل لو احتوى على قسم إضافي للتوصيات كما اتفقنا من قبل. بذلك يكون ليس فقط دقيقا وإنما شاملا أيضا. لقد لفت انتباهي استخدامك للرسوم البيانية وزاد من وضوح البيانات ودلالاتها.
- ٣- أمدح في العلن وأنقد في سرية هذا معيار غاية في الأهمية لأنه يتعلق بمعنويات الموظف. الإشادة أمام الزملاء أو المدير في المستوى الأعلى يحفز الموظف على مواصلة أدائه الناجح وبحثه على تخطي التوقعات. نقد الموظف في إجتماع سري يجمعكما فقط يحافظ على إحترام الموظف لذاته ولا يتسبب في إحراجه أمام الآخرين فيصيبه الإحباط وعدم الرغبة في التحسين.
  - ٤- عليك الإصغاء إلى الموظف أثناء تقديم ملاحظتك لتشعره بأهمية آرائه ولأخذها في الإعتبار إذا كانت تحمل قدر من المنطقية وتوفر معلومات هامة لتحسين الأداء.
  - ٥- التركيز على الفعل وليس الموظف، فأنت لا تقيم الشخص. أنت تقيم أدائه وسلوكه في العمل فقط. لذلك لا بد أن تنصب ملاحظتك على أوجه القصور في الأداء أو السلوك وتتمحور حول واقعية بعينها حتى لا تتحول ملاحظتك الى أحكام شخصية مطلقة تأتي بنتائج عكسية من قبل الموظف.
  - ٦- تذكر أنك تعطي تغذية عكسية عن :

- السلوك وليس الشخص
- الملاحظة عن الأداء وليس الإستنتاج
- مشاركة الأفكار وليس النصيحة والأمر المباشر
- إكتشاف البدائل وليس تقديم الحلول الجاهزة

## 03 | Performance Monitoring and Documentation

### Effective and Constructive Feedback Criteria :

1- Feedback should be immediate, meaning it should be provided shortly after the action occurs or as soon as possible. Delaying feedback diminishes its importance in the eyes of the employee and increases the chances of it being repeated.

2- Feedback should be balanced, combining strengths and areas for improvement. Positive feedback should be shared openly, and developmental feedback should be communicated in private.

**Illustrative Example :** You have prepared a precise report, but it would be better if it included an additional section for recommendations, as we agreed upon previously. This way, it will not only be accurate but also comprehensive. I noticed your effective use of graphs, which enhanced the clarity of the data and its significance.

3- Praise publicly and criticize privately.

This criterion is of utmost importance because it is related to employee morale.

Commendation in front of colleagues or higher-level management motivates the employee to continue their successful performance and strive to exceed expectations. Criticizing the employee in a private meeting between the two maintains the employee's self-respect and avoids embarrassing them in front of others, preventing frustration and a lack of motivation for improvement.

4- You should listen to the employee while providing feedback to make them feel that their opinions are important and to consider them if they contain a degree of logic and provide valuable information to improve performance.

5- Focus on the action not the employee, You are evaluating the person's performance, not the person themselves. Therefore, your feedback should center on performance deficiencies or behavior and should revolve around specific aspects to prevent your feedback from becoming absolute personal judgments from the employee's perspective.

#### 6- Remember that you are providing feedback about :

- Behavior, not the person
- Observations about performance, not conclusions
- Sharing ideas, not giving direct advice or solutions
- Exploring alternatives, not offering ready-made solutions



## المرحلة الثانية :

### المراجعة والمناقشة النصف سنوية

#### الهدف منها :

مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف وإظهار الكفاءات وتحديد الأسباب والصعوبات وتقديم التغذية الراجعة حول أداء الموظف وتعديل أي أهداف حسب الضرورة.

#### الفترة الزمنية :

تم هذه المرحلة بمنتصف العام من دورة الأداء في الشهر السادس أو السابع (يونيو - يوليو).

#### أهمية وفوائد هذه المرحلة :

- مراجعة أداء الموظف ومعرفة مدى التقدم لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.
- إمكانية تعديل أو تغيير بعض الأهداف والأوزان النسبية والنتائج المستهدفة في حال حدوث أي تغيير في المنظمة أو الإدارة.
- معرفة إمكانية الموظف لتحقيق الأهداف.
- معرفة إحتياجات الموظف لتحقيق الأهداف.

#### دور الموظف :

- 1- الإجتماع مع الرئيس المباشر.
- 2- مناقشة مستوى الأداء والسماح للرئيس بمعرفة العوامل التي قد تؤدي إلى إنخفاض أدائه.

#### دور الرئيس المباشر :

- 1- تحديد موعد اجتماع مع الموظف لمراجعة ومناقشة مستوى الأداء.
- 2- مقارنة الأهداف المنجزة بالأهداف مراد تحقيقها.
- 3- تقديم الملاحظات التي قد تساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

#### سمات التغذية الراجعة :

- أن تكون محددة
- أن تكون شاملة وواضحة
- أن تكون ذات علاقة
- أن تكون مستمرة

# Stage Two : Semi-Annual Review and Discussion

## Purpose :

- The purpose of this stage is to discuss the progress towards achieving goals, demonstrate competencies, identify reasons and challenges, provide feedback on the employee's performance, and make adjustments to goals as needed.

**Time Frame :** ▪ This stage takes place in the middle of the performance cycle, in the sixth or seventh month **(June - July)**.

## Importance and Benefits of This Stage :

- Reviewing the employee's performance and assessing the progress towards achieving the desired goals.
- The ability to modify or change some goals, relative weights, and target outcomes in case of any changes in the organization or management.
- Understanding the employee's potential to achieve the objectives.
- Identifying the employee's needs for goal achievement.

**Employee's Role :** ▪ Meeting with the immediate supervisor.  
▪ Discussing their performance level and allowing the supervisor to understand factors that may lead to a performance decline.

## Direct Supervisor's Role :

- Scheduling a meeting with the employee to review and discuss performance levels.
- Comparing completed objectives with the intended ones.
- Providing feedback that can contribute to improving performance and productivity.

## Characteristics of Effective Feedback :

- Specific
- Comprehensive and clear
- Relevant
- Continuous

## المرحلة الثالثة :

### مرحلة تقييم نهاية العام

يشكل أداء الموظفين دوراً رئيسياً في نجاح أي منظمة، حيث إن إدارة الأداء هي واحدة من أهم القضايا في إدارة المنظمة. والتي من مهامها الرئيسية تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي. لذلك تقييم الأداء الوظيفي هي قضية حرجة كونها ترتبط ارتباطاً مباشراً في نجاح المنظمة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها.

#### الهدف من هذه المرحلة :

تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات التي تم تحديدها في ميثاق الأداء وتحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية.

#### الفترة الزمنية :

تتم عملية تقييم الأداء في آخر شهرين من دورة الأداء (نوفمبر - ديسمبر).

#### خطوات تقييم الأداء الوظيفي :

##### ١- تقييم إنجاز أهداف الموظف :

يقوم المدير بتقييم إنجازات أهداف الموظف بناءً على ما تم الاتفاق عليه في مرحلة التخطيط وتم توثيقه في ميثاق الأداء. ومقارنة الناتج المستهدف بالناتج الفعلي لك هدف.

##### ٢- تقييم جدارات الموظف :

ويتم تقييم الجدارات والمؤشرات السلوكية للموظف بناءً على إطار الكفاءات المحددة

##### ٣- إحتساب النتيجة النهائية :

التقييم الكلي للأهداف + التقييم الكلي للجدارات = نتيجة الأداء النهائي

##### ٤- إطلاع ومناقشة الموظف

# Stage Three :

# End of Year Performance Evaluation

- Employee performance plays a crucial role in the success of any organization, and performance management is one of the most critical issues in organizational management. Its primary task is to assess both job performance and organizational performance, and thus, employee performance evaluation is a critical issue as it directly relates to the organization's success and its overall efficiency and productivity.



## Purpose :

- To evaluate the employees' performance by assessing the level of goal achievement and competencies defined in the performance contract and identifying the development needs required to achieve future objectives.

**Time Frame :** Performance evaluation is conducted in the last two months of the performance cycle **(November - December)**

## Steps for Job Performance Evaluation :

**1- Evaluate Goal Achievement :** The manager assesses the employee's goal achievements based on what was agreed upon in the planning stage and documented in the performance contract. It involves comparing the targeted outcome with the actual results for each goal.

**2- Assess Competencies :** The competencies and behavioral indicators of the employee are assessed based on the specified competency framework

**3- Calculate the Final Result :** The overall goal evaluation + the overall competency evaluation = the final performance result.

## الأدوار الرئيسية في هذه مرحلة التقييم :

### أولاً : دور الرئيس في مرحلة تقييم الأداء :

- 1- مراجعة الأهداف المنجزة ومقارنتها بالمستهدفة.
- 2- إستخدام ما سبق توثيقه بما يتعلق بالأداء في عملية التقييم.
- 3- الإستماع إلى الموظف لمعرفة الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف إن وجدت.
- 4- مناقشة الموظف بما يتعلق بنقاط القوة وكيفية تطويرها، ونقاط الضعف وكيفية التغلب عليها.
- 5- إخطار الموظف بنتيجة أدائه النهائي.

### ثانياً : دور الموظف في مرحلة تقييم الأداء :

- 1- الإطلاع على نتيجة الأداء نهاية العام.
- 2- مناقشة الرئيس المباشر عن نتيجة الأداء.
- 3- التظلم إلى إدارة الموارد البشرية في حال اعتراضه على نتيجة الأداء الوظيفي نهاية العام.

### ثالثاً : دورة إدارة الموارد البشرية :

- 1- التأكد من سلامة عملية التقييم نهاية العام
- 2- فحص التظلمات

## أخطاء الشائعة عن عملية التقييم :

هناك أخطاء عند عملية تقييم الموظفين وتنقسم إلى نوعين:

- 1- أخطاء متعمدة.
- 2- أخطاء غير متعمدة.

### أولاً | الأخطاء متعمدة :

- 1- إعطاء المدير للموظف درجات أعلى من المستحق
- 2- إعطاء المدير للموظف درجات أقل من المستحق

## Key Roles in This Evaluation Stage :

### First : the role of the supervisor in the performance evaluation :

- 1- Review the accomplished goals and compare them with the set targets.
- 2- Utilize previously documented performance feedback in the evaluation process.
- 3- Listening to the employee to understand the reasons that led to the non-achievement of goals, if any.
- 4- Discuss the strengths and areas for development with the employee.
- 5- Inform the employee of the final performance result.

### Second : the role of the employee in the evaluation stage :

- 1- Review the end-of-year performance result.
- 2- Discuss the performance result with the immediate supervisor.
- 3- Appeal to the Human Resources department in case of disagreement with the end-of-year job performance result.

### Third : the role of the Human Resources Department :

- 1- Ensure the integrity of the end-of-year performance evaluation process.
- 2- Address appeals.

---

## Common Errors in the Evaluation Process :

There are two types of errors in the employee performance evaluation process:

- 1- Deliberate errors.
- 2- Non-deliberate errors.

### First | Deliberate errors :

- 1- Giving employees higher ratings than they deserve.
- 2- Giving employees lower ratings than they deserve.

## ثانياً | الأخطاء الغير مقصودة :

- ١- منح الموظف درجات عالية من قبل المدير نظراً لوجود بعض التشابهات مع الموظف
- ٢- مقارنة أداء الموظفين مع بعضهم البعض بدلا من المقارنة مع المعايير المحددة سابقاً
- ٣- تأثير درجة تقييم جانب ما على باقي الجوانب
- ٤- إعتقاد درجة التقييم على أداء الموظف في بداية فترة التقييم فقط
- ٥- إعتقاد درجة التقييم على أداء الموظف في نهاية فترة التقييم فقط
- ٦- التركيز على السلبيات
- ٧- الإنطباع الأول
- ٨- نتيجة تقييم سابق يؤثر على التقييم الحالي
- ٩- الإعتقاد عن أداء فئة معينة
- ١٠- الحكم على الشخصية والقدرات دون الأداء الفعلي





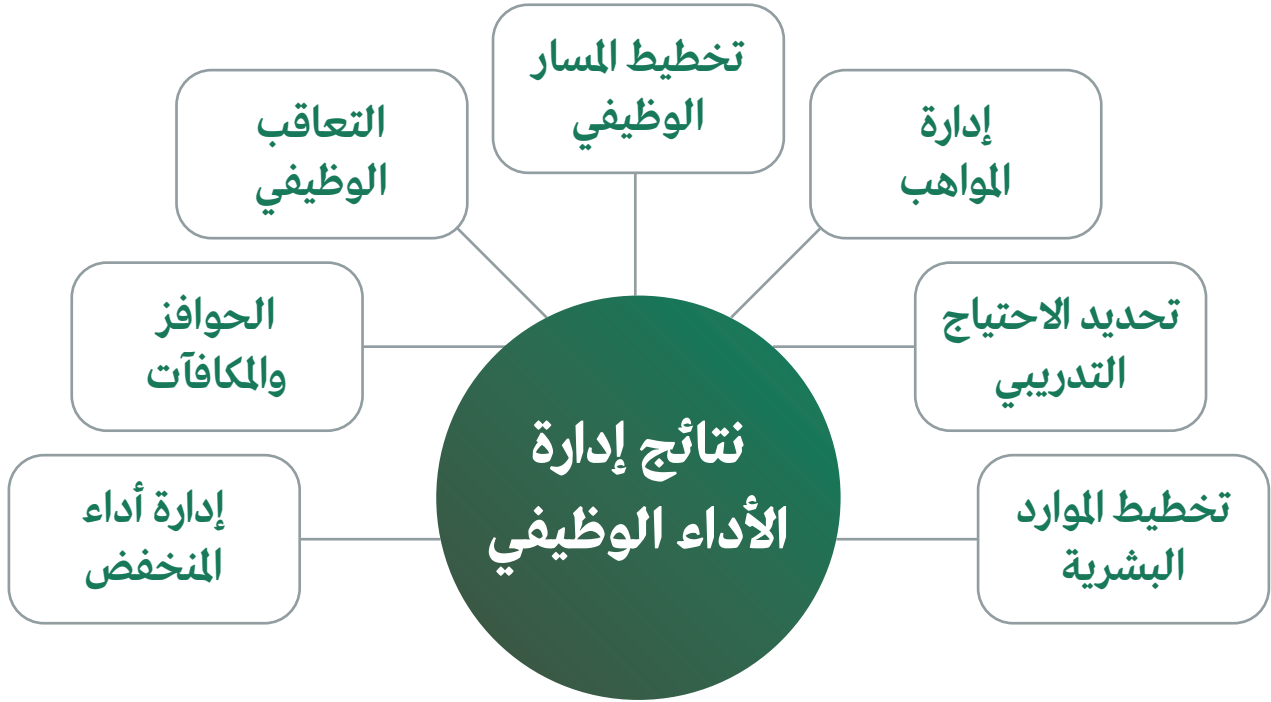
## Key Roles in This Evaluation Stage :

### Second | non-deliberate errors :

- 1- Granting high ratings to employees based on superficial similarities.
- 2- Comparing employees to each other rather than predefined standards.
- 3- Overemphasizing one aspect of performance evaluation.
- 4- Basing performance evaluations solely on the beginning of the evaluation period.
- 5- Basing performance evaluations solely on the end of the evaluation period.
- 6- Focusing on negative aspects of performance.
- 7- Relying on first impressions.
- 8- Letting previous evaluation outcomes affect the current evaluation.
- 9- Making judgments based on an employee's identity.
- 10- Judging personality and abilities rather than actual performance.



## نتائج إدارة الأداء وعلاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية



تساهم نتائج تقييم الأداء بالسماح للإدارات العليا بمعرفة معوقات العمل التي أدت إلى انخفاض الأداء، وما هي الإجراءات والسياسات الداخلية التي تحتاج إلى تعديل وتطوير لرفع الأداء.

أيضاً من خلال الاطلاع على نتائج الاداء والملاحظات المدونة في نماذج الفحص الدوري النصف سنوي والتقييم النهائي، قد تتمكن الادارات العليا من معرفة الأدوات والمصادر اللازم توافرها في المنظمة، لتلبية احتياج الموظف للقيام بعمله دون مواجهة اي مشاكل قد تعرقل من أدائه، وإدارة الأداء الوظيفي ترتبط بشكل مباشر بوظائف ادارة الموارد البشرية، حيث تعتبر نتائجها أحد المدخلات الرئيسية لهذه الوظائف، ومنها :

**تخطيط الموارد البشرية، تحديد الإحتياج التدريبي، إدارة المواهب، تخطيط المسار الوظيفي، التعاقب الوظيفي، الحوافز والمكافآت.**

# The results of performance management and it's relation to human resource management functions



Performance evaluation results contribute by allowing senior management to identify work barriers that have led to decreased performance and the internal procedures and policies that need modification and development to enhance performance.

Also, by reviewing performance results and notes documented in semi-annual periodic inspection forms and final evaluations, senior management may determine the necessary tools and resources required within the organization to meet employees' needs in performing their duties without encountering any hindrances that may affect their performance. Performance management is directly related to the functions of human resource management, as its results are one of the main inputs for these functions, including

**Human Resources Planning, Training Needs Identification, Talent Management, Career Path Planning, Succession Planning, Incentives and Rewards**

## دور كلٍّ من الموظف والمدير المباشر والموارد البشرية في مراحل إدارة الأداء الوظيفي:

### الرئيس المباشر

- التأكد من فهم مرؤوسيهـم لنظام إدارة الأداء فهماً صحيحاً وشاملاً.
- مناقشة مرؤوسيهـم والاتفاق معهم على الأهداف والكفاءات السلوكية وخطط التطوير الفردية.
- متابعة أداء مرؤوسيهـم وإدارة تطوير أدائهم من خلال المراجعة الدورية المستمرة والمرحلية.
- المناقشة والاتفاق على وثيقة الأداء السنوي.
- تزويد مرؤوسيهـم وفرق العمل بالتغذية الراجعة حول أدائهم، وقياس الأداء الفردي لكل موظف.
- الإعداد الكامل والمسبق للمراجعة المرحلية وتوثيقها حسب الأصول.
- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لعملية التقييم السنوي النهائي.
- تقييم أداء مرؤوسيهـم بكل موضوعية وشفافية على ضوء الإنجاز الذي تحقق.
- الإلتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة الأداء الوظيفي.

### المرؤوسين

- إقتراح الأهداف والوزن الخاص بكل هدف والاتفاق عليها مع الرئيس المباشر.
- السعي لطلب التغذية الراجعة والملاحظات من الرئيس المباشر وإجراء الحوار والإتفاق معه على خطط العمل وكيفية تطبيقها.
- تنفيذ خطط الأداء المتفق عليها بموجب وثيقة الأداء السنوي بدقة وأمانة من أجل تحقيق الأهداف المقررة.
- المبادرة بالطلب الى الرئيس المباشر لمراجعة الأداء من خلال المراجعة الدورية.

### إدارة الموارد البشرية

- تقديم الدعم والمساندة للرؤساء المباشرين والموظفين خلال تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية للرؤساء المباشرين والموظفين بهدف توعيتهم حول نظام إدارة الأداء.

# The Roles of the Employee, the Direct Manager, and Human Resources in the Stages of Performance Management :

## Direct Manage

- Ensuring their subordinates have a correct and comprehensive understanding of the performance management system.
- Discussing with their subordinates and agreeing on goals, behavioral competencies, and individual development plans.
- Monitoring the performance of their subordinates and managing their performance development through continuous and periodic reviews.
- Discussing and agreeing on the annual performance document.
- Providing their subordinates and work teams with feedback on their performance and measuring the individual performance of each employee.
- Fully preparing and documenting the periodic review in accordance with the guidelines.
- Taking all necessary steps for the final annual evaluation process.
- Evaluating the performance of their subordinates objectively and transparently in light of the achievements attained.
- Adhering to the specified timeframe for the performance appraisal cycle.

## Subordinates

- Suggesting goals, their respective weights, and reaching an agreement with the immediate supervisor.
- Seeking feedback and observations from the direct supervisor, engaging in dialogue, and reaching agreements on action plans and their implementation.
- Precisely and faithfully executing the agreed-upon performance plans under the annual performance document to achieve the set objectives.
- Taking the initiative to request the direct supervisor to review performance through periodic reviews.

## Human Resources Management

- Providing support and assistance to direct supervisors and employees during the implementation of the employee performance management system.
- Conducting workshops and training sessions for direct supervisors and employees to raise awareness about the performance management system.



الهدف منها !	الإطار الزمني	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وضع أهداف فردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف.</li> <li>■ اختيار مستويات الكفاءة السلوكية الموجهة استناداً الى المبادئ والقيم المنصوص عليها في إطار الكفاءات السلوكية.</li> <li>■ الاتفاق والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.</li> </ul>	<p>شهري يناير وفبراير من كل عام</p>	<p>المرحلة الأولى : تخطيط الأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الاهداف, وإظهار الكفاءات وتحديد الأسباب والعراقيل وتعديل آية أهداف حسب الضرورة.</li> </ul>	<p>شهري يونيو ويوليو من كل عام</p>	<p>المرحلة الثانية : المراجعة النصف سنوية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم مستوى انجاز وتحقيق الأهداف, والكفاءات التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي والمراجعة المرحلية وتحديد الإحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية.</li> </ul>	<p>شهري نوفمبر وديسمبر من كل عام</p>	<p>المرحلة الثالثة : تقييم الأداء السنوي</p>



Stage	The Timeframe	The objectives are ..
<p>Stage 01 :</p> <p><b>Performance planning</b></p>	<p>Monthly in <b>January - February</b> of each year</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Setting individual goals or key job responsibilities based on the job grade the employee holds.</li> <li>■ Selecting levels of behavioral competencies guided by the principles and values stipulated in the framework of behavioral competencies.</li> <li>■ Agreeing upon and signing the annual performance document.</li> </ul>
<p>Stage 02 :</p> <p><b>Semi-annual review</b></p>	<p>Monthly in <b>June - July</b> of each year</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Discussing the progress in achieving goals, showcasing competencies, identifying reasons and obstacles, and making necessary goal adjustments.</li> </ul>
<p>Stage 03 :</p> <p><b>Annual performance evaluation</b></p>	<p>Monthly in <b>November - December</b> of each year</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluating employee performance through assessing the level of accomplishment and goal achievement, as well as the competencies specified in the annual performance document and the periodic review. This includes identifying the developmental needs necessary for achieving future objectives.</li> </ul>

## إستخدام هذا الدليل ( سلم التقدير ٥ - ١ ) لتقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

5	4	3	2	1	حس المسئولية
يتحمل مسئولية أعماله وقراراته دائماً ، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل ويشجع الآخرين على الإقتداء به	يتحمل مسئولية أعماله وقراراته ، ولا يلوم الآخرين على تقصيره في العمل أبداً	يتحمل مسئولية أعماله وقراراته في أغلب الأوقات ، ونادراً ما يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسئولية أعماله وقراراته ، وأحياناً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	لا يتحمل مسئولية أعماله وقراراته ، وعادةً يلوم الآخرين على تقصيره في العمل	يتحمل مسئولية أعماله وقراراته ولا يلقي اللوم على الآخرين
يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الهدف 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 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 لى رئيسه المباشر إلا بعد فوات الأوان	يفصح عن ما يواجهه من تحديات بالشفافية
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 بإففتاح وفق متطلبات العمل
يطلب بشكل استباقي آراء من يعملون خارج إدارته ، ويتمتع بمهارة فائقة في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى والمؤولين 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 من وقت لآخر ، 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	لا يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم ، ولا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين	يسعى إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم به من خلال بناء علاقات داعمة معهم.
دائماً يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في جهة عمله بصورة فورية وإيجابية ولديه الإستعداد لتقديم معلومات أخرى لمقدم الطلب	دائماً يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله ، ويوفر ما يطلب منه في الوقت المحدد	غالباً يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله ويوفر ما يطلبه 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

# Use this guide (Grading Scale 5-1) to estimate the grades of each merit

Sense of responsibility	1	2	3	4	5
He takes responsibility for his actions and decisions and does not blame others	He does not take responsibility for his actions and decisions, usually blames others for his inaction at work.	He does not take responsibility for his actions and decisions, usually blames others for his inaction at work.	He takes responsibility for his actions and decisions most of the time, and rarely blames others for his inaction at work	He takes responsibility for his actions and decisions, and never blames others for his inaction at work.	He always takes responsibility for his actions and decisions, does not blame others for his shortcomings in work and encourages others to follow his example.
Understands his role and how it relates to the general objectives of his work	He does not understand his role and how to link it with the general goals of his employer	He understands his role but does not understand how to link it with the general goals of his work	He understands his role and has a general idea of how to connect him with the general standards of his work	He understands his role clearly and is fully aware of how to link it with the overall goals of his business	He understands his role very clearly and knows how much it affects the achievement of the overall goals of his work and has the ability to explain this to his colleagues.
He reveals the challenges he faces with transparency	He is not transparent when facing challenges and does not raise issues with his immediate superior until it is too late	He sometimes lacks transparency when faced with challenges, and raises some issues to his immediate superior when necessary	He is transparent when facing challenges and raises some issues to his immediate superior	He is transparent when facing challenges and raises all issues to his immediate superior	Always be proactive in raising challenges to interested parties in a timely and transparent manner

Collaborations	1	2	3	4	5
He shares information openly according to business requirements	It does not share information clearly and is not easy to disseminate it within the Department	He sometimes clearly shares information, but it should be requested from him by his manager	Shares information clearly and easily disseminates it within the department upon request	It effectively and clearly shares information and facilitates its dissemination within the Department	He always shares information clearly and is keen to disseminate it within the department, and encourages others to do so
He seeks to benefit from the opinions of others outside his administration and prepare others to support the work he does by building supportive relationships with them	He does not seek the opinions of those who work outside his department when necessary, and is not keen on building supportive relationships with officials	Sometimes he asks for the opinions of those who work outside his department when necessary, but he is not keen on building supportive relationships with officials	He requests the opinions of those who work outside his department when necessary from time to time, and he has the initial skills to build supportive relationships with peers of the same level	He constantly seeks the opinions of those who work outside his department when necessary ,and is skilled in building supportive relationships with peers of the same level	He proactively solicits the opinions of those working outside his department , and is extremely adept at building supportive relationships with peers of the same level and performers at higher levels
Responds to requests for support and assistance from organizational units in his workplace	Does not respond to requests for support and assistance provided by organizational units within his workplace	Sometimes he responds to requests for support and assistance provided by organizational units in his workplace	He often responds to requests for support and support from the organizational units in his workplace and provides what he is asked for	He always responds to requests for support and assistance from the organizational units in his workplace, and provides what is required of him on time	He always responds to requests for support from the organizational units in his workplace immediately and positively and is ready to provide other information to the applicant



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	أحيانا يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال	لا يستخدم التواصل المكتوب الواضح او الفعال	يستخدم التواصل المكتوب 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 ينصت انتباهه	ينصت للآخرين بعناية ونادراً ما يشتت انتباهه	أحيانا ينصت للآخرين بعناية ، لكنه يشتت ويفقد تركيزه في بعض الأوقات	لا ينصت للآخرين بعناية ، ويقاطع الآخرين عند تحدثهم أو يكون مشتت الإلتباه	ينصت للآخرين بعناية
5	4	3	2	1	تحقيق النتائج
ماهر للغاية في القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة ويتحمل مسؤوليات إضافية	قادر على القيام بمهام متعددة ويطلب توثيق المسؤوليات إضافية عند الإمكان	قادر على القيام بمهام متعددة والعمل بفاعلية عند مستوى الأداء المتوقع	أحيانا يقدر على القيام بمهام متعددة ويضع اولويات العمل بفاعلية عندما يكون ضغط العمل قليلاً	غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على تحديد أولوياتها	يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية
دائماً يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بمستوى جودة أعلى من المتوقع	يمكن الإعتماد عليه دائماً ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة	يمكن الإعتماد عليه غالباً ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسؤوليات بالمستوى المتوقع من الجودة	أحيانا يمكن الاعتماد وبواجه صعوبة في تنفيذ مهامه في الوقت المحدد	لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسؤولياته في الوقت المحدد	يمكن الإعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عالي من الجودة
دائماً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ولا يحتاج إلى توجيه	دائماً يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج لقليل من التوجيه	أحيانا يكون مبادراً وقادراً على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج لبعض التوجيه	نادراً ما يكون مبادراً وقادراً علي تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج إلى الكثير من التوجيه	غير مبادر وغير قادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج إلى التوجيه المستمر	مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه
5	4	3	2	1	تطوير الموظفين
مبادر فيالسعي إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رأي المدير وغيره من ذوي 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 ويحتاج إلى حثه على ذلك من قبل المدير	لا يسعى إلى تلبية احتياجات التطوير الخاصة به	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار
مبادر ودائماً يستمع ويقدم آراء مساعدة للآخرين قائمة على الحقائق ويشجع غيره على الإقتداء به	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات	يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات بما يتسق مع التوقعات	أحياناً يقدم آراء مساعدة للآخرين ويشاركهم النصح والاقتراحات ولكنه يحتاج لمن يحثه على ذلك	لا يقدم آراء مساعدة للآخرين ولا يشاركهم النصح والاقتراحات	يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم

	1	2	3	4	5
<b>Communication</b>					
<b>It uses clear and effective written communication</b>	It does not use clear or effective written communication	Sometimes clear and effective written communication is used	Communicate with others in writing effectively and clearly in line with expectations	Always communicates with others in writing effectively, clearly and in a distinctive style	He communicates clearly, concisely and on time and conveys relevant information, correctly identifies the target audience, follows the correct documentation methods
<b>He listens to others carefully</b>	He does not listen carefully to others, interrupts others when they are talking or is distracted	Sometimes he listens to others carefully, but sometimes he gets distracted and loses concentration	He listens to others carefully and is rarely distracted	He listens carefully to others and shows a clear understanding of what is being communicated to him He is rarely distracted	He always listens carefully to others and clearly understands what is being communicated to him with full concentration
<b>Achieving Results</b>					
<b>He can perform multiple tasks and prioritize them according to their relative importance</b>	Unable to multitask nor to prioritize them	Sometimes he is able to multitask and sets work priorities effectively when there is little work pressure	Capable of multitasking and working effectively at the expected performance level	Capable of multi-tasking and demanding to take on additional responsibilities when possible	Highly skilled in multi-tasking, prioritizing work in an efficient manner and taking on additional responsibilities
<b>He can be relied upon, and performs his tasks on time with a high level of quality</b>	He is unreliable and does not fulfill his responsibilities on time	Sometimes he can count and has difficulty in carrying out his tasks on time	He is often reliable and commits time in carrying out responsibilities with the expected level of quality	He can always be relied upon and adheres to the specified time in the implementation of his responsibilities at the expected level of Quality	He is always reliable and adheres to the specified time in the implementation of his responsibilities with a higher quality level than expected
<b>An initiator and works without the guidance of his boss when carrying out his tasks</b>	He is not proactive, unable to provide alternatives and solutions when carrying out his tasks and needs constant guidance	He is rarely proactive and able to offer alternatives and solutions when carrying out his tasks and needs a lot of guidance	Sometimes he is proactive and able to offer alternatives and solutions when he carries out his tasks and needs some guidance	He is always proactive and able to offer alternatives and solutions when carrying out his tasks and needs a little guidance	He is always proactive and able to offer alternatives and solutions when carrying out his tasks and does not need guidance
<b>Staff Development</b>					
<b>He seeks to constantly learn and develop himself</b>	Does not seek to meet its own development needs	He rarely seeks to satisfy his own development needs and needs to be urged to this by the manager	Usually he seeks to meet his own development needs	He always seeks to improve his development needs by asking for the opinion of the manager	He is proactive in seeking to meet his own development needs by seeking the opinion of the manager and others related to him as co-workers .
<b>It helps others to develop themselves</b>	He does not give helpful opinions to others and does not share advice and suggestions with them	Sometimes he offers helpful opinions to others and shares advice and suggestions, but he needs someone to urge him to do so	Provides helpful opinions to others and shares advice and suggestions consistent with expectations	Provides helpful opinions to others and shares advice and suggestions	Proactive and always listens and provides helpful opinions to others based on facts and encourages others to follow his example

5	4	3	2	1	الإرتباط الوظيفي
دائماً يكون مستعداً للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة ، ويشجع الآخرين على الإقتداء به	مستعد للتغلب على تحديات العمل حتى في المسؤوليات والمهام المعقدة	مستعد للتغلب على تحديات العمل مع رغبة في تحمل المزيد من المسؤوليات	أحياناً يظهر 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 التطوع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والإبتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع باستمرار إلى مستوى أعلى من الانجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يتطلع إلى مستوى أعلى من الانجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	أحياناً يتطلع إلى مستوى أعلى من الانجاز والابتكار عند تنفيذ العمل ولكنه يحتاج إلى الحث من قبل المدير	لا يتطلع إلى مستوى أعلى من الانجاز 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 طواعية 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 متواجد عن الحاجة إليه
دائماً يركز على خدمة العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ويشجع الآخرين على الإقتداء 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

5	4	3	2	1	القيادة
يكون قادراً على مواجهة المخاطر التي تنطوي على الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة	يكون قادراً على مواجهة المخاطر التي تنطوي على الآخرين	يكون قادراً على مواجهة المخاطر وقليلاً ما يعتمد على دعم الآخرين	أحياناً يكون قادراً على مواجهة المخاطر التي تنطوي على مخاطرة وأحياناً يطلب دعماً من الآخرين	غير قادر على مواجهة المخاطر المختلفة ولا على اتخاذ أي إجراءات بدون دعم من الآخرين	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تنطوي على درجة كبيرة من المخاطر وعدم اليقين
قادر على تشجيع ودعم فريقه لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الأداء المتميز كما يحفز الآخرين من خارج فريقه	قادراً 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 وبافضل 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 لتيسير مهام العمل وتحقيق الاحتياجات التطويرية لفريق العمل	يفوض صلاحياته دائماً ويتابع نتائج التفويض لتيسير مهام العمل	يفوض صلاحياته وقليلاً ما يتابع نتائج التفويض	أحياناً يفوض صلاحياته ويتابع نتائج التفويض	لا يفوض صلاحياته وغالباً يكون متسلطاً	يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج
يوفر ويدعم دائماً فرص التطوير لكل مرؤوسيه وللاخرين أيضاً وفقاً لإحتياجاتهم 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

Functional Correlation	1	2	3	4	5
He has a willingness to face business challenges	Is not ready to overcome work challenges and does not take on any additional responsibilities when necessary	Sometimes he shows a willingness to overcome work challenges and does not take on any additional responsibilities except in some rare cases	He is ready to overcome the challenges of work with a desire to take on more responsibilities	He is ready to overcome work challenges even in complex responsibilities and tasks	He is always ready to overcome work challenges even in complex responsibilities and tasks, and encourages others to follow his example
Looks forward to a higher level of achievement and innovation when	He does not aspire to a higher level of achievement and innovation when carrying out work	Sometimes he aspires to a higher level of achievement and innovation when carrying out work, but he needs to be urged by the manager	He aspires to a higher level of achievement and innovation when carrying out work	Constantly aspires to a higher level of achievement and innovation when carrying out work	He inspires others with his initiatives and encourages them to aspire to a higher level of achievement and innovation when carrying out work
Adheres to work schedules and is available when needed	He does not arrive for work on time and is not available when necessary	Sometimes he arrives for work on time, sometimes he is there when necessary	He arrives for work on time and is available when necessary, according to expectations	He arrives for work on time constantly or earlier than he is available when necessary	He always arrives for work on time or early, is available when necessary – and stays late voluntarily when necessary
He focuses on customer service when carrying out his business	He does not focus on customer service when carrying out work activities	Sometimes he focuses on serving the client when carrying out work activities, but his manager should urge him to do so	Focuses on customer service when carrying out business activities in accordance with expectations	Always focuses on customer service when carrying out work activities	Always focuses on customer service when carrying out business activities and encourages others to follow his example
Leadership	1	2	3	4	5
Flexible and able to carry out its business in conditions of a significant degree of risk and uncertainty	He is not able to face various risks and not to take any actions without the support of others.	Sometimes he is able to face risky situations and sometimes he asks for support from others	Be able to face risky situations and a little dependent on the support of others	Be able to face risky situations without the support of others	Be able to face risky situations and make his decision based on logical judgment even if the results are difficult or sensitive
Supports and encourages his team to achieve its goals even in difficult conditions	Never able to encourage and support his team to achieve their goals	He finds it difficult to encourage, support and motivate his team when facing challenges	Able to encourage and support his team appropriately and motivate them to achieve their goals even when faced with challenges	He is able to encourage and support his team to achieve their goals and surpass them even when facing challenges	He is able to encourage and support his team to achieve their goals and reach outstanding performance and also motivates others outside his team
He thinks logically and objectively without being influenced by personal considerations	He has great difficulty thinking logically when faced with problems – or he pays attention to personal considerations at the expense of the general interests of his employer, often.	He has some difficulty with logical thinking and sometimes he does not think objectively when	Think logically when facing problems without being influenced by personal considerations	He shows a high degree in his ability to think logically, solve problems, act objectively and in the best interests of his employer	He shows a very high degree of logical thinking and problem solving and always acts objectively and in the best interests of his employer
Delegates powers and follows up on the results	He does not delegate his powers and is often bossy	He finds it difficult to encourage, support and motivate his team when facing challenges	He delegates his powers and little follows up on the results of delegation	He always delegates his powers and follows up on the results of delegation for the conduct of business tasks	He always delegates his powers and follows up on the results of delegation to facilitate work tasks and achieve the developmental needs of the work team
Provides and supports the development opportunities of subordinates	It does not provide and does not support the development opportunities of subordinates	Provides development opportunities for some subordinates occasionally	Provides basic development opportunities for each of his subordinates	He always provides and invites development opportunities for each of his subordinates in a way that is clearly related to their needs	He always provides and supports development opportunities for all his subordinates and also for others according to their needs and ambitions



kkuedu.sa 