

ملحق

دليل تقدير الجدارات للوظيفة الإشرافية و غير الإشرافية

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

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

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

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

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

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

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

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