|  |
| --- |
|  |
| سياسة إدارة الأداء |
| مشروع USAID مكانتي للتمكين الاقتصادي والقيادي للمرأة وبالتعاون مع مركز تطوير الاعمال - BDC |

مشروع مكانتي ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن وتنفذه شركة انكومباس. تم إعداد هذه السياسة بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) إن محتوى هذه السياسة هو مسؤولية مركز تطوير الأعمال - BDC) ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) أو آراء الحكومة الأمريكي

قائمة المحتويات

[مقدمة 3](#_Toc176873242)

[أهداف السياسة 3](#_Toc176873243)

[سياسات النوع الاجتماعي والمساواة والشمولية المرتبطة بسياسة إدارة الأداء 4](#_Toc176873244)

[المرجعية (القانون ( 5](#_Toc176873245)

[المسؤوليات والصلاحيات 5](#_Toc176873246)

[مراحل عملية إدارة الأداء 13](#_Toc176873247)

[الإجراءات: 14](#_Toc176873248)

[إجراءات مرحلة تخطيط الأداء 14](#_Toc176873249)

[إجراءات مرحلة مراجعة الأداء (كل ثلاثة شهور ( 15](#_Toc176873250)

[إجراءات مرحلة تقييم الأداء (في نهاية العام) 17](#_Toc176873251)

[إجراءات مرحلة المتابعة والتقييم 18](#_Toc176873252)

[الأهداف الوظيفية 20](#_Toc176873253)

[المساواة بين الجنسين: 20](#_Toc176873254)

[عدد الأهداف 20](#_Toc176873255)

[وزن الهدف 21](#_Toc176873256)

[تقيم الأهداف 22](#_Toc176873257)

[الكفاءات السلوكية 22](#_Toc176873258)

[توزيع مستويات الكفاءات السلوكية 23](#_Toc176873259)

[تصنيف الوظائف 23](#_Toc176873260)

[أهمية تصنيف الوظائف 23](#_Toc176873261)

[أساليب تصنيف الوظائف 23](#_Toc176873262)

[الإطار العام للكفاءات السلوكية 25](#_Toc176873263)

[تقييم الكفاءات السلوكية 37](#_Toc176873264)

[كيفية احتساب نتيجة تقييم الاداء 38](#_Toc176873265)

[خطة معالجة تدنى الاداء 38](#_Toc176873266)

[خطة التطوير الفردية 40](#_Toc176873267)

[زيادة الراتب السنوية 41](#_Toc176873268)

[مؤشرات القياس 42](#_Toc176873269)

[النماذج 42](#_Toc176873270)

[نموذج تقييم موظف بعد مرور ثلاث شهور 43](#_Toc176873271)

[Employee Performance Review Form After Three Months 43](#_Toc176873272)

[نموذج تقييم الأداء 47](#_Toc176873273)

[Performance Evaluation 47](#_Toc176873274)

[خطة التطوير الفردية Individual Development Plan 56](#_Toc176873275)

[مصفوفة تقييم المهارات 58](#_Toc176873276)

[Skills Matrix Assessment Form 58](#_Toc176873277)

قائمة الجداول

[جدول 5: جدول المسؤوليات والصلاحيات لسياسة ادارة الاداء 5](#_Toc176873096)

[جدول 6: إجراءات عملية ادارة الاداء 14](#_Toc176873097)

[جدول 7: سلم تقييم الأهداف 22](#_Toc176873098)

[جدول 8: تصنيفات الوظائف 24](#_Toc176873099)

[جدول 9: مستويات الكفاءات السلوكية 24](#_Toc176873100)

[جدول 10: الكفاءات السلوكية حسب انواع الوظائف 25](#_Toc176873101)

[جدول 11: الكفاءات السلوكية الاساسية والثابتة 26](#_Toc176873102)

[جدول 12: الكفاءات السلوكية للوظائف العليا والاشرافية 32](#_Toc176873103)

[جدول 13: الكفاءات السلوكية للوظائف الفنية والادارية 35](#_Toc176873104)

[جدول 14: مستويات تقييم الكفاءات السلوكية 37](#_Toc176873105)

قائمة النماذج

[نموذج 5: تقييم موظف بعد مرور ثلاث شهور 42](#_Toc176873118)

[نموذج 7: تقييم الاداء 46](#_Toc176873119)

[نموذج 8:خطة التطوير الفردية 55](#_Toc176873120)

[نموذج 9: مصفوفة المهارات 57](#_Toc176873121)

## مقدمة

سياسة ادارة الأداء تشمل تقييم ومتابعة أداء الموظفين/الموظفات في (الشركة/المؤسسة) بغرض تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. تتضمن هذه العملية تحديد توقعات الأداء من خلال الأهداف، وتقييم الأداء الفردي والجماعي، وتوفير التغذية الراجعة والدعم اللازم لتحقيق الأداء الممتاز، وتطوير الخطط اللازمة لمعالجة أي تحديات قد تواجهها الموظفين/الموظفات في أداء مهامهم وتطوير الموظفين/الموظفات وتحسين اداءهم من خلال التدريب والتطوير، مع التأكيد على تكافؤ الفرص والاهتمام بالشمولية. تتضمن هذه العملية تحديد توقعات الأداء من خلال الأهداف، وتقييم الأداء الفردي والجماعي بشكل عادل ومنصف،

## أهداف السياسة

تهدف سياسة ادارة الأداء إلى تعزيز فعالية وكفاءة العمل داخل (الشركة/المؤسسة) من خلال تحديد وتطوير الأداء الفردي والجماعي بطريقة تدعم التنوع والشمول. تسعى هذه السياسة إلى دعم التطور المهني للموظفين/للموظفات، تحفيزهم، وتعزيز التواصل الفعال، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتوفير بيئة عمل مستدامة ومنتجة، خاصة من خلال تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين. تتضمن هذه السياسة مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن أبرزها:

1. تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم التغذية الراجعة، ووضع خطط تطوير فردية لتعزيز المهارات والمعرفة.
2. التطوير المهني المستمر عبر تحديد احتياجات التدريب وتشجيع التعلم المستمر لتحفيز الموظفين/الموظفات على متابعة التدريب والتطوير المهني.
3. تحفيز الموظفين/الموظفات من خلال ربط الأداء بالمكافآت وإنشاء نظام مكافآت يعتمد على الأداء، مما يعزز الرضا الوظيفي بتحسين مستوى رضا الموظفين/الموظفات من خلال التعرف على جهودهم وتقديرها بشكل متساوٍ.
4. التخطيط للترقية والتطوير الوظيفي باتخاذ قرارات الترقية المستندة إلى معلومات موضوعية، وإدارة المواهب من خلال التعرف على المواهب ال بشكل يضمن تمثيل المرأة في المناصب القيادية المستقبلية وتعزيز التنوع في جميع المستويات الإدارية.
5. تعزيز التواصل الداخلي بتشجيع الحوار المفتوح بين الموظفين/الموظفات والمديين/ المديرات ات من خلال مناقشات الأداء المنتظمة، وتوضيح التوقعات لضمان أن الموظفين/الموظفات يعرفون بوضوح ما هو متوقع منهم طريقة تعزز الشفافية والعدالة.

تحقيق الأهداف التنظيمية عبر مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال تحسين أداء الأفراد مع التركيز على إشراك النساء وتعزيز مساهمتهن

مكافأة الإنجازات والنتائج المميزة، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وتمكين القوى العاملة وجاهزيتها لمواكبة المستقبل من خلال تمكين المرأة وضمان جاهزية القوى العاملة بشكل شامل لمواكبة المستقبل، وتعزيز رضا الموظفين/الموظفات والاستقرار الوظيفي، وتحديد المهارات والتركيز على نقاط القوة، وعلاج التحديات وإيجاد حلول شاملة لها.

## سياسات النوع الاجتماعي والمساواة والشمولية المرتبطة بسياسة إدارة الأداء

تلتزم (الشركة/المؤسسة) بتوفير بيئة عمل عادلة وشاملة تدعم التنوع والمساواة بين جميع الموظفين/الموظفات، مع التركيز على تمكين النساء وتعزيز حضورهن في جميع مستويات الشركة، يعتبر إدارة الأداء جزءًا أساسيًا من هذه السياسات. يسهم التقييم في تحديد أداء كل موظف وتقديم الدعم والتوجيه لتحقيق أقصى إمكانياتهم. من خلال تطبيق هذه السياسات، نسعى لبناء ثقافة عمل تشجع على التطور والنمو المستمر، وتضمن العدالة والمساواة في فرص التقدم المهني. يرجى قراءة السياسات التالية لفهم تأثيرها الإيجابي على عملية تقييم الأداء وتحسين الأداء الفردي والجماعي وتقديم الدعم والتوجيه لتحقيق أقصى إمكانياتهم، مع التركيز على تكافؤ الفرص بين الجنسين.

1. [المساواة في فرص العمل](#_سياسة_المساواة_في): تضمن هذه السياسة توفير فرص متساوية للجميع، بما في ذلك النساء، للحصول على وظائف متاحة في (الشركة/المؤسسة) يرتبط هذا بسياسة تقييم الأداء من خلال ضمان أن عملية التقييم تتم بشكل عادل ومن دون تحيز قائم على النوع الاجتماعي، مما يضمن أن جميع الموظفين/الموظفات، وخاصة النساء، لديهم فرصة متساوية للنمو والتطور.
2. [المساواة في الأجور والمزايا](#_سياسة_المساواة_بالرواتب): تهدف هذه السياسة إلى توفير المساواة في المعاملة المالية والمزايا بين الموظفين/الموظفات، بغض النظر عن جنسهم أو خلفيتهم. يرتبط ذلك بسياسة تقييم الأداء من خلال تقديم تقييمات عادلة وموضوعية للأداء، مما يؤدي إلى توزيع المكافآت والمزايا بشكل عادل ومنصف، مع التأكيد على عدم وجود فجوات في الأجور بين الرجال والنساء.
3. [مكافحة التحرش الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي](#_سياسة_مكافحة_التحرش): تهدف هذه السياسة إلى توفير بيئة عمل آمنة وموجهة، حيث يتم تجنب أي أشكال من أشكال التحرش أو العنف القائم على النوع الاجتماعي. يرتبط هذا بسياسة تقييم الأداء من خلال ضمان أن عملية التقييم تتم بطريقة احترافية وموجهة، مما يحافظ على رفاهية الموظفين/الموظفات، وخاصة النساء، ويساهم في إنشاء بيئة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية والارتياح.

## المرجعية (القانون (

ترتبط السياسات والإجراءات بالتالي:

1. قانون العمل الأردني (رقم 8 لسنة 1996) الذي يضمن حقوق العمال والعاملات ويساهم في تعزيز المساواة بين الجنسين في بيئة العمل.

## المسؤوليات والصلاحيات

تحديد الصلاحيات في تقييم الأداء يعتمد على هيكل (الشركة/المؤسسة) وسياساتها الداخلية، يوضح الجدول رقم (5) المسؤوليات والصلاحيات لهذه السياسة، مع ضمان أن عمليات التقييم تُجرى بطريقة عادلة وغير متحيزة، وتُعزز تكافؤ الفرص بين الجنسين في جميع مراحل التقييم.

جدول 5: جدول المسؤوليات والصلاحيات لسياسة ادارة الاداء

|  |  |
| --- | --- |
| **المدير/ة العام** | * **تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية**: المدير/ة العام مسؤول/ة عن وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية (الشركة/المؤسسة) وضمان أنها تعكس أهداف الأداء الفردي لكل موظف/موظفة بشكل شامل وغير متحيز، مع التركيز على تمكين النساء وتحقيق تكافؤ الفرص. * **توجيه السياسات والإجراءات**: يعتمد سياسات وإجراءات تقييم الأداء ويتأكد من توافقها مع ثقافة الشمولية والمساواة داخل (الشركة/المؤسسة) وأهدافها الاستراتيجية، مما يدعم مدير/ة الموارد البشرية في تطويرها وتنفيذها بما يضمن تحقيق تكافؤ الفرص للنساء والرجال على حد سواء. * **تخصيص الموارد**: يضمن المدير/ة العام توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط الأداء، بما في ذلك ميزانيات التدريب والتطوير، مع التركيز على توفير فرص متساوية للتدريب والتطوير لكل من النساء والرجال. * **تحليل البيانات واتخاذ القرارات**: يحلل المدير/ة العام البيانات المستخلصة من مراجعات الأداء لتحديد الاتجاهات والفرص والتحسينات، ويستخدم هذه البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية تعزز من الشمولية وتكافؤ الفرص لتحسين الأداء العام (الشركة/المؤسسة. * **دعم مدراء/مدير/ات والمشرفين\ المشرفات**: يقدم ا المدير/ة لتوجيه والدعم للمدراء \المديرات لضمان متابعة أداء موظفيهم بفعالية، ومعالجة أي تظلمات أو استفسارات تتعلق بعملية التقييم لضمان العدالة.، ومعالجة أي تظلمات أو استفسارات تتعلق بعملية التقييم لضمان الشفافية والعدالة، مع إيلاء اهتمام خاص لقضايا النساء في بيئة العمل. * **التخطيط للتطوير المهني**: يناقش المدير/ة نتائج التقييم مع المجلس لتحديد مجالات التحسين والتطوير، ويضع خططًا استراتيجية للتطوير المهني بناءً على نتائج التقييم التي تستهدف النساء والرجال على حد سواء بناءً على نتائج التقييم، مما يساهم في تعزيز تكافؤ الفرص. * **التقدير والمكافأة**: يضع المدير/ة العام سياسات للتقدير والمكافأة تعترف بجهود الموظفين/الموظفات وتحفزهم على تحقيق أداء متميز، ويضمن أن نظام المكافآت يعكس الأداء الفعلي ويحفز على التطوير المستمر، مع مراعاة الشمولية وتجنب التمييز على أساس الجنس. |
| **مستشار/ة الموارد البشرية** (مسؤوليات استراتيجية، بناءا على هيكل التنظيمي للشركة يمكن ان تكون من مسؤوليات المدير/ة العام، مدير/ة الموارد البشرية) | **المسؤوليات والصلاحيات:**   * وضع استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء. التي تعزز تكافؤ الفرص بين الجنسين وتدعم التنوع والشمول. * مراجعة وتحليل النتائج وتقديم التوصيات لتحسين عمليات التقييم بطريقة تدعم تمكين المرأة وتكافؤ الفرص. * توجيه القيادة العليا بشأن أفضل الممارسات والتطورات الحديثة في مجال تقييم وتطوير اداء الموظفين/الموظفات مع التركيز على تعزيز دور المرأة في المؤسسة. * تطوير الثقافة التنظيمية التي تعكس قيم وأهداف (الشركة/المؤسسة)، وتشجيع التكامل والتعاون بين جميع أفراد الفريق، مع التركيز على تعزيز مشاركة المرأة في جميع المستويات. * تقديم الاستشارات الاستراتيجية للإدارة العليا لتطوير العمليات والأداء الفردي والجماعي بطريقة تدعم التنوع والشمولية. |
| **مدير/ة الموارد البشرية** | **مرحلة تخطيط الأداء**   1. وضع السياسات والإجراءات:  * تطوير وإصدار سياسات وإجراءات تقييم الأداء بالتعاون مع الإدارة العليا، مع مراعاة الشمولية وتكافؤ الفرص بين الجنسين. * التأكد من أن هذه السياسات والإجراءات تتماشى مع أهداف واستراتيجية (الشركة/المؤسسة) بتعزيز فرص النساء وتمكينهن في جميع مراحل العمل  1. تقديم التدريب والدعم:  * تدريب المدراء / المديرات والمسؤولين المباشرين على كيفية تحديد الأهداف ووضع خطط الأداء، يضمن عدم التحيز ضد أي نوع اجتماعي. * توفير الموارد والأدوات اللازمة لمساعدة مدراء/ مديرات في إعداد خطط الأداء بفعالية بشكل يعزز تكافؤ الفرص بين الموظفين/الموظفات ويشمل النساء بشكل خاص.   3. تحديد معايير الأداء:   * العمل مع الإدارة العليا والأقسام المختلفة لتحديد معايير الأداء الواضحة والمناسبة لكل وظيفة، مع التأكيد على أن تكون هذه المعايير شاملة وتراعي تمثيل النساء. * التأكد من أن المعايير قابلة للقياس ومحددة وشفافة ما يضمن عدم التمييز بين الجنسين.   **مرحلة مراجعة الأداء**  1. مراقبة العملية:   * متابعة سير عملية مراجعة الأداء للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ومنتظم بطريقة تعزز الشمولية وتكافؤ الفرص للجميع. * التأكد من التزام مدراء/ات والمسؤولين بتقديم التغذية الراجعة المستمرة والمنتظمة للموظفين/للموظفات بما يراعي احتياجات النساء وفرصهن للنمو.   2. تقديم الدعم الفني:   * توفير الدعم الفني للمدراء /المديرات في كيفية تقديم التغذية الراجعة البنّاءة. * مساعدة مدراء /ات في التعامل مع الحالات الصعبة أو المشاكل المتعلقة بالأداء.   3. تحليل البيانات:   * جمع وتحليل البيانات المتعلقة بمراجعة الأداء لتحديد الاتجاهات والقضايا المحتملة مع مراعاة تأثير هذه الاتجاهات على النساء والرجال بشكل متساوٍ. * تقديم تقارير وتحليلات للإدارة العليا لتحسين عملية إدارة الأداء وتعزيز فرص النساء في التقدم.   **مرحلة تقييم الأداء**  1. تنظيم عملية التقييم:   * إعداد الجداول الزمنية والتأكد من الالتزام بالمواعيد المحددة لإجراء تقييمات الأداء، مع ضمان مشاركة النساء بشكل كامل وعادل في هذه العملية. التأكد من استخدام أدوات التقييم المعتمدة بشكل صحيح وفعالل لتعزيز الشفافية والعدالة بين الجنسين.   2. ضمان العدالة والشفافية:   * التأكد من أن عملية التقييم تتم بنزاهة وشفافية، ومراجعة التقييمات لضمان عدم التحيز ضد النساء أو أي فئة أخرى. * معالجة الشكاوى أو الاستفسارات المتعلقة بعملية التقييم بطريقة عادلة تضمن حقوق جميع الموظفين/الموظفات.   3. التخطيط للتطوير:   * العمل مع مدراء/المديرات لتحديد احتياجات التدريب والتطوير بناءً على نتائج التقييم، مع التركيز على دعم النساء في الحصول على فرص تدريبية متساوية. * وضع خطط تطوير مهنية وبرامج تدريبية للموظفين/للموظفات لتحسين الأداء، مع التركيز على تمكين النساء وتحسين أدائهن المهني.   4. التوثيق والتقارير:   * توثيق نتائج التقييم وخطط التطوير وضمان حفظها في سجلات الموظفين/الموظفاتبطريقة تضمن الشفافية وتكافؤ الفرص. * إعداد تقارير دورية للإدارة العليا حول نتائج عملية التقييم والاقتراحات للتحسين للتحسين مع التركيز على تحقيق الشمولية وتكافؤ الفرص بين الجنسين. |
| **مدراء ومديرات الادارات والاقسام** | مرحلة تخطيط الأداء   1. تحديد الأهداف والأولويات:  * التحدث مع الموظف لتحديد أهداف الأداء المرتبطة بأهداف القسم أو المنظمة * التأكد من أن الأهداف محددة وقابلة للقياس ومحددة بزمن (SMART).، مع التركيز على الشفافية والعدالة.  1. وضع خطط العمل:  * وضع خطط عمل تفصيلية توضح الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف، مع توفير الموارد اللازمة لتعزيز تمثيل المرأة في جميع المستويات * تحديد الموارد والدعم اللازم لتحقيق الأهداف بطريقة تعزز تكافؤ الفرص بين الموظفين/الموظفات.  1. توضيح التوقعات:  * مناقشة معايير الأداء وتوقعات السلوك مع الموظف.\الموظفة، مع التأكيد على أهمية الشمولية وتكافؤ الفرص. * التأكد من أن الموظف يفهم دوره/دورها ومسؤولياته/مسؤولياتها بوضوح وبما يعزز العدالة بين الجنسين.   **مرحلة مراجعة الأداء**   1. المتابعة المستمرة:  * مراقبة تقدم الموظف/ الموظفة نحو تحقيق الأهداف المحددة وجمع البيانات حول الأداء بشكل مستمر مع مراعاة الشمولية بشكل مستمر لضمان العدالة في التقييم. * جمع البيانات والملاحظات حول أداء الموظف \الموظفة بشكل مستمر لضمان العدالة في التقييم.  1. تقديم التغذية الراجعة البنّاءة بطريقة تدعم الشمولية وتكافؤ الفرص.  * عقد اجتماعات منتظمة مع الموظف لمناقشة تقدم العمل. * التغذية الراجعة البنّاءة بطريقة تدعم الشمولية وتكافؤ الفرص... * تقديم تغذية راجعة بناءة ومحددة حول الأداء، وتقديم الإرشاد لتحسين الأداء إذا لزم الأمر مع التركيز على تمكين المرأة وتعزيز دورها في المؤسسة.  1. دعم التطوير:  * تقديم الدعم والمساعدة اللازمة لمساعدة الموظف **/**الموظفةعلى تجاوز التحديات**.**   تحديد الفرص التدريبية والتطويرية للموظف بناءً على ملاحظات الأداء، مع إيلاء اهتمام خاص لاحتياجات النساء المهنية.  **مرحلة تقييم الأداء**   1. إجراء التقييم الرسمي:  * استخدام أدوات التقييم المعتمدة لتقييم أداء الموظف الموظفة بناءً على الأهداف والمعايير المحددة سابقا، مع التأكد من أن العملية تتم بشفافية ودون تحيز ضد النساء وتعكس الأداء الفعلي وتعزز العدالة. * إعداد تقرير تقييم الأداء الذي يتضمن تقييمات كمية ونوعية تعكس الأداء الفعلي وتعزز العدالة.  1. عقد اجتماع التقييم:  * تنظيم اجتماع رسمي مع الموظف/الموظفة لمناقشة نتائج التقييم بصدق ووضوح، مع التركيز على النقاط الإيجابية والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. * مشاركة النتائج بصدق ووضوح بمرونة لضمان العدالة مع التركيز على النقاط الإيجابية والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.  1. وضع خطط التطوير:  * مناقشة الخطوات التالية مع الموظف /الموظفة بناءً على نتائج التقييم ووضع خطة تطوير مهنية تعزز فرص النساء في النمو المهني. * وضع خطة تطوير مهنية لتحسين الأداء تشمل أهدافًا جديدة وتدريبات محتملة وفرص تطوير.  1. التوثيق والمتابعة:  * توثيق نتائج التقييم وخطط التطوير في سجلات الموظف \الموظفة بطريقة تضمن الشفافية وتدعم الشمولية * متابعة تنفيذ خطط التطوير بمرور الوقت للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز الفرص المتساوية. |
| **الموظفون (القوى العاملة)** | **مرحلة تخطيط الأداء**   1. المشاركة في تحديد الأهداف:  * التعاون مع المسؤول المباشر لتحديد أهداف واضحة وواقعية تتماشى مع أهداف الفريق أو القسم مع التأكيد على تمكين المرأة وضمان تكافؤ الفرص للجميع في الوصول إلى هذه الأهداف.. * التأكد من فهم الأهداف والمعايير المحددة ومناقشة كيفية تحقيقها بطريقة تدعم المساواة بين الجنسين.  1. التعرف على التوقعات:  * فهم التوقعات والمعايير المتعلقة بالأداء الوظيفي والسلوكيات المهنية المطلوبة، مع مراعاة الخصوصيات المختلفة التي قد تؤثر على النساء في بيئة العمل. * طرح الأسئلة للحصول على توضيحات إذا كانت هناك نقاط غير واضحة، مع ضمان بيئة عمل تتيح للنساء فرصة طرح الاستفسارات بحرية.  1. وضع خطة العمل الشخصية:  * المشاركة في وضع خطة عمل تتضمن الخطوات والموارد اللازمة لتحقيق الأهدافبطريقة تضمن المساواة بين الجنسين. * التعهد بالالتزام بالخطة والعمل بجد لتحقيق الأهداف المحددة، مع التأكيد على توفير الموارد اللازمة للنساء لتحقيق النجاح في بيئة شاملة.   **مرحلة مراجعة الأداء**   1. مراقبة الأداء الذاتي:  * مراقبة الأداء الشخصي بشكل مستمر وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتحديات التي تواجه النساء في مكان العمل. * التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء والسعي لتحسينها.، مع التركيز على تمكين النساء وتقديم الدعم اللازم.  1. التفاعل مع التغذية الراجعة:  * استقبال التغذية الراجعة من المسؤول المباشر بمرونة وانفتاح مع مراعاة أن تكون التغذية الراجعة خالية من أي تحيز قائم على النوع الاجتماعي. * استخدام التغذية الراجعة كفرصة للتعلم والنمو المهني، مع التأكيد على تمكين النساء وتعزيز مساهمتهن في تحسين الأداء.  1. التواصل المستمر:  * التفاعل بانتظام مع المسؤول المباشر لمناقشة التقدم وحل أي مشاكل تعترض طريق تحقيق الأهداف، مع توفير بيئة داعمة للنساء لضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة. * طلب المشورة والدعم عند الحاجة لتعزيز الأداء، مع التركيز على دعم النساء لتحقيق تقدم متساوٍ مع زملائهن.   **مرحلة تقييم الأداء**   1. المشاركة في عملية التقييم:  * المشاركة بفاعلية في جلسات تقييم الأداء الرسمية مع التأكيد على أن عملية التقييم تتم بطريقة عادلة وشاملة تأخذ بعين الاعتبار تكافؤ الفرص بين الجنسين. * تقديم رؤى وتعليقات حول الأداء الشخصي وإبراز الإنجازات المحققة، مع تسليط الضوء على النجاحات التي حققتها النساء في بيئة العمل.  1. قبول نتائج التقييم:  * قبول نتائج التقييم بمرونة، سواء كانت إيجابية أم تحتوي على نقاط للتحسين، مع التأكيد على أن التقييم يجب أن يكون خالٍ من التحيز ويعزز الفرص المتساوية مع ضمان توفير فرص متكافئة لتطوير النساء. * مناقشة النتائج مع المسؤول المباشر للحصول على توضيحات وتحديد الخطوات التالية، مع ضمان توفير فرص متكافئة لتطوير النساء.  1. وضع خطة تطوير شخصية:  * المساهمة في وضع خطة تطوير شخصية بناءً على نتائج التقييم، مع التركيز على تطوير النساء ودعمهن في تحقيق نمو مهني مستدام. * تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والبحث عن فرص التدريب والتطوير المتاحة مع التركيز على تمكين المرأة.  1. التعهد بالتطوير المستمر:  * الالتزام بتنفيذ خطة التطوير والعمل على تحسين الأداء بمرور الوقت، مع دعم النساء لتحقيق طموحاتهن المهنية. * متابعة التقدم نحو الأهداف الجديدة والمشاركة في أي برامج تدريبية أو تطويرية تقترحها الإدارة، مع التأكيد على توفير فرص متساوية للنساء والرجال في التطور المهني. |

## 

## مراحل عملية إدارة الأداء

سلسلة الخطوات التي يتم اتباعها في عملية إدارة أداء الموظفين/الموظفات وتتضمن:

1. مرحلة تخطيط الأداء:
   1. تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في تحديد الأهداف الشاملة (للشركة/للمؤسسة) وتحديد الأهداف الفردية للموظفين/للموظفات.
   2. وضع المعايير: يتم في هذه المرحلة تحديد المعايير والمؤشرات التي سيتم قياس أداء الموظفين/الموظفات بناءً عليها.
2. مرحلة مراجعة الأداء:
   1. مناقشة التطور والتقدم الذي تم نحو تحقيق الأهداف والكفاءات
   2. مناقشة اهم المشاكل وتحديدها بحيث يمكن تصحيحها بأسرع وقت
   3. اعادة النظر بالأهداف وأوزانها إذا تطلب الامر ذلك
3. مرحلة تقييم الأداء:
   1. تقييم أداء الموظفين/الموظفات بناءً على المعايير المحددة وتقديم التغذية الراجعة حول الأداء.
   2. وضع خطط التطوير: بناءً على نتائج التقييم، يتم وضع خطط لتطوير مهارات وأداء الموظفين/الموظفات.
4. مرحلة المتابعة والتقييم:
   1. متابعة تنفيذ خطط التطوير وإجراء التغييرات اللازمة لتحسين الأداء.
   2. تقييم نتائج الجهود التي تم اتخاذها وتحديد مدى تحقيق اهداف السياسة

## الإجراءات:

الإجراءات هي الخطوات التي يتم اتخاذها لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الأداء داخل الغرف، يوضح الجدول رقم (6) إجراءات عملية إدارة الأداء.

جدول 6: إجراءات عملية ادارة الاداء

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **الاجراء** | **الوحدة التنظيمية** | **المسؤولية** |
|  | إجراءات مرحلة تخطيط الأداء | | |
| 1 | مراجعة الأهداف الاستراتيجية (للشركة/للمؤسسة) وتحديد كيفية مساهمة كل قسم أو فريق في تحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة تعزيز تكافؤ الفرص بين الجنسين وضمان أن تكون الأهداف شاملة وتدعم تمكين النساء والرجال على حد سواء. | * الإدارة العليا * مستشار\ة الموارد البشرية | * المدير/ة العام * مستشار الموارد البشرية |
| 2 | عقد اجتماعات بين المديرين او المديرات والموظفين/الموظفات لتحديد الأهداف الفردية لكل موظف\ة وضمان أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومحددة ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية (للشركة/للمؤسسة) مع مراعاة تكافؤ الفرص ودعم النساء في تحقيق أهدافهن المهنية. | * ادارة الموارد البشرية * الادارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الادارات والاقسام |
| 3 | تحديد معايير الأداء والمقاييس التي سيتم استخدامها لتقييم مدى تحقيق الأهداف والتأكد من أن المعايير واضحة ومفهومة للجميع، مع مراعاة احتياجات النساء والرجال بشكل متساوٍ وتجنب التحيزات المبنية على النوع الاجتماعي في التقييم. | * مستشار\ة الموار البشرية * ادارة الموارد البشرية * الادارات المعنية | * مستشار الموارد البشرية * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الادارات والاقسام |
| 4 | تحديد الموارد والدعم المطلوب لتحقيق الأهداف (مثل التدريب، التكنولوجيا، الوقت) وضمان توفيرها للموظفين/للموظفات بشكل عادل، مع التركيز على تمكين النساء وتقديم الدعم اللازم لتعزيز مشاركتهن الفعالة في تحقيق الأهداف. | * ادارة الموارد البشرية * الادارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الادارات والاقسام |
| 5 | وضع خطط عمل مفصلة تتضمن الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف وتحديد الجداول الزمنية والمهام والمسؤوليات لكل موظف/ة، مع ضمان أن تكون الخطط مرنة وتراعي احتياجات النساء، مثل إجازات الأمومة أو متطلبات الرعاية الأسرية. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 6 | التواصل بشكل دوري مع الموظفين/الموظفات لمراجعة الأهداف وخطط العمل وضمان فهمهم لتوقعات الأداء والمعايير التي سيتم تقييمهم بناءً عليها، مع توفير بيئة شاملة تدعم الحوار المفتوح حول التحديات الخاصة بالجنسين. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 7 | توثيق الأهداف والمعايير وخطط العمل في وثائق رسمية وضمان إتاحتها للموظفين/للموظفات والمديرين/المديرات للمراجعة والمتابعة، مع تعزيز الشفافية والعدالة في الوصول إلى هذه الوثائق لجميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
|  | تصميم نماذج تقييم الاداء | * ادارة الموارد البشرية | * مدير/ة الموارد البشرية |
|  | إجراءات مرحلة مراجعة الأداء (كل ثلاثة شهور ( | | |
| 8 | جدولة موعد اجتماع مراجعة الأداء مع الموظف قبل موعد الاجتماع بفترة كافية. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 9 | جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء الموظف خلال الأشهر الثلاثة الماضية، بما في ذلك الأهداف، النتائج، والملاحظات السابقة. | * ادارة الموارد البشرية | * مدير/ة الموارد البشرية |
| 10 | بدء الاجتماع بمراجعة الأهداف المحددة لفترة الثلاثة أشهر. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 11 | مناقشة مدى التقدم الذي حققه الموظف في تحقيق هذه الأهداف. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 12 | تقييم الكفاءات المطلوبة ومدى تطور الموظف في هذه الجوانب. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 13 | التطرق إلى المشاكل والتحديات التي واجهت الموظف في أداء مهامه خلال الأشهر الثلاثة الماضية. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 14 | تحليل أسباب هذه المشاكل وكيفية تأثيرها على الأداء. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 15 | تحديد الإجراءات التصحيحية الممكنة لمعالجة هذه المشاكل بأسرع وقت. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 16 | تقييم مدى ملاءمة الأهداف الحالية مع الوضع الحالي ومتطلبات العمل. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 17 | مناقشة إمكانية تعديل الأهداف أو إعادة تحديد الأولويات والأوزان بناءً على التغيرات التي حدثت. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 18 | الاتفاق على الأهداف المعدلة إذا لزم الأمر. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 18 | وضع خطط عمل واضحة لتحسين الأداء ومعالجة المشاكل المحددة خلال الفترة المقبلة. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 20 | تحديد الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 21 | توثيق نتائج الاجتماع، بما في ذلك النقاط التي تم مناقشتها، والإجراءات المتفق عليها، والأهداف المعدلة إن وجدت. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 22 | إرسال نسخة من التوثيق إلى الموظف للرجوع إليها في المستقبل. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 23 | ارسال تقرير للمدير/ة العام عن اي موظف يتبين ان مستوى ادائه بدرجة مقبول او ضعيف متضمنا الإجراءات التي من شأنها العمل على تحسين ادائه. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 24 | تحديد مواعيد لمراجعات دورية إضافية خلال الأشهر المقبلة لمتابعة التقدم في تنفيذ الخطط والتعديلات | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
|  | إجراءات مرحلة تقييم الأداء (في نهاية العام) | | |
| 25 | جمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين/الموظفات من تقارير مراجعة الأداء السابقة، بما في ذلك الملاحظات اليومية والتغذية الراجعة من الزملاء والزميلات والعملاءوالعميلات، مع مراعاة أن تكون الملاحظات والتغذية الراجعة متوازنة وعادلة تجاه الجميع بغض النظر عن الجنس. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 26 | مراجعة أهداف الموظفين/الموظفات والمعايير المحددة لتقييم الأداء.، مع التأكد من أن هذه المعايير تدعم تكافؤ الفرص وتعزز من تمكين النساء وتراعي التحديات الخاصة بالجنسين. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 27 | عقد اجتماعات فردية مع الموظفين/الموظفات لمناقشة أدائهم بناءً على المعايير المحددة، مع خلق بيئة آمنة ومشجعة لضمان تفاعل النساء والرجال على حد سواء. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 28 | تقديم تغذية راجعة بناءة حول الأداء، وحول السلوكيات والالتزام بالقوانين الداخلية (للشركة/للمؤسسة) بما في ذلك النقاط القوية والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، مع مراعاة تقديم التغذية الراجعة بطريقة تحترم احتياجات وتطلعات النساء والرجال على حد سواء. | * الإدارات المعنية | * مدراء الإدارات والاقسام |
| 29 | استخدام النماذج المخصصة لتوثيق نتائج التقييم وتغذية الراجعة، وضمان أن تكون هذه النماذج متاحة للجميع وتعكس الالتزام بتكافؤ الفرص. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 30 | مناقشة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة سابقًا وتحديد أي عقبات أو تحديات واجهها الموظف /ة، مع التركيز على تحديد أي تحديات قد تكون متعلقة بالنوع الاجتماعي ومعالجتها بطريقة تدعم النساء والرجال على حد سواء. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 31 | بناءً على نتائج التقييم، تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف\ة، مع التركيز على تقديم فرص تدريبية متساوية وتطوير مهني يعزز من تمكين النساء في بيئة العمل. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 32 | متابعة تقييمات الأداء ونتائجها بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتطوير الأداء، مع ضمان أن تكون هذه المتابعات عادلة وتراعي احتياجات الجنسين. | * إدارة الموارد البشرية | * مدير/ة الموارد البشرية |
| 33 | توقيع الموظف\ة على التقييم الخاص به\ها مع فرصة وضع ملاحظاته \ها، لضمان مشاركة جميع الموظفين والموظفات بشكل متساوٍ في هذه العملية. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
| 34 | استقبال ومعالجة أي شكاوى أو تظلمات تتعلق بنتائج التقييم أو ألية التقييم وفقًا لسياسات الشركة، مع ضمان أن تكون هذه العملية عادلة ومنصفة للجميع وتتيح الفرصة للتظلمات المتعلقة بالنوع الاجتماعي إذا لزم الأمر. | * إدارة الموارد البشرية * الإدارات المعنية | * مدير/ة الموارد البشرية * مدراء الإدارات والاقسام |
|  | إجراءات مرحلة المتابعة والتقييم | | |
| 35 | إعداد وتقديم تقرير سنوي للمدير/ة العام يشمل نتائج التقييم وخطط التطوير للموظفين/للموظفات، مع التركيز على التحليل الذي يعكس تكافؤ الفرص والتقدم الذي أحرزه كلا الجنسين. | * الإدارة العامة * ادارة الموارد البشرية | * المدير/ة العام * مدير/ة الموارد البشرية |
| 36 | متابعة تنفيذ خطط التطوير وتقييم الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف المحددة، مع التأكد من أن جميع الموظفين/الموظفات يحصلون على فرص متساوية للتطوير المهني بناءً على تقييماتهم واحتياجاتهم الخاصة، مع مراعاة أي تحديات نوعية قد تواجه النساء في بيئة العمل. | * الإدارة العليا * مستشار الموار البشرية * ادارة الموارد البشرية | * المدير/ة العام * مستشار الموارد البشرية * مدير/ة الموارد البشرية |
| 37 | تحليل البيانات ودراسة نتائج مؤشرات الاداء لهذه السياسة واتخاذ إجراءات تصحيحية وتعديلية لتحقيق اهداف ادارة الاداء، مع التأكد من أن الإجراءات التصحيحية تشمل تعزيز تمكين النساء وتكافؤ الفرص في العمل، وتصحيح أي فجوات مبينة على التنوع الاجتماعي في الأداء أو التقييم. | * الإدارة العليا * مستشار الموار البشرية * ادارة الموارد البشرية | * المدير/ة العام * مستشار الموارد البشرية * مدير/ة الموارد البشرية |

## الأهداف الوظيفية

يحدد هذا المحور الأهداف التي يُتوقع من الموظف\ة تحقيقها خلال السنة، مما يساعده على التركيز على الجوانب الرئيسية الهامة في عمله\ها، وبالتالي تحقيق الإنجاز بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط جميع أهداف الموظفين/الموظفات بأهداف (الشركة/المؤسسة) والأهداف التشغيلية للإدارات والأقسام.، مع التأكيد على ضمان تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين في تحديد هذه الأهداف.

في بداية السنة، عند إعداد وثيقة الأداء السنوي، يُعقد اجتماع بين المسؤول\ة المباشر\ة والموظف\ة لمناقشة الأهداف والكفاءات السلوكية التي يُتوقع من الموظف إنجازها وتحقيقها بنهاية السنة. يجب أن تتفق هذه الأهداف مع معايير الأهداف الذكية SMART، والتي تعني:

* محددة (Specific): تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة.
* قابلة للقياس (Measurable): يمكن قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف.
* قابلة للتحقيق (Achievable): تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق مع مراعاة توفير الفرص المتساوية لكلا الجنسين
* ذات صلة (Relevant): تتماشى الأهداف مع الدور الوظيفي ومتطلبات العمل مع ضمان المساواة بين الجنسين في تحديد الأولويات.
* محددة بوقت (Time-Bond): تكون الأهداف مرتبطة بإطار زمني محدد.

### المساواة بين الجنسين:

يجب أن تضمن الأهداف تحقيق تكافؤ الفرص بين النساء والرجال في جميع مراحل تنفيذها وان تكون المؤشرات مراعية للنوع الاجتماعي.

### عدد الأهداف

خلال اجتماع إعداد وثيقة الأداء السنوي، يجب تحديد عدد الأهداف بحيث لا يقل عن ثلاثة أهداف ولا يزيد عن ستة أهداف لجميع أنواع الوظائف مع التأكيد على أن الأهداف تراعي احتياجات وتطلعات الموظفين/الموظفات بشكل متساوٍ.

### وزن الهدف

يتعين على كل مسؤول\ ة ومباشر\ة خلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدة. تتجلى أهمية هذا الوزن في النقاط التالية:

1. تحديد الأهمية النسبية لكل هدف مقارنة بالأهداف الأخرى على مدار السنة، مع التأكيد على أن توزيع الأهداف يكون عادلاً لجميع الموظفين/الموظفات.
2. توضيح وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على الموظفين/الموظفات التركيز عليها في أعمالهم، مع ضمان تكافؤ الفرص في تحقيق هذه المجالات.
3. إذا كان للهدف وزن أعلى من الأهداف الأخرى، يدرك الموظف الموظفة أن تحقيق هذا الهدف يعزز نجاحه\ها في عمله\ها.
4. يجب على المسؤول\ة المباشر\ة ضمان وجود توازن بين الأهداف بحيث يكون مجموع الأوزان الإجمالية 100%، على ألا يزيد وزن الهدف الواحد عن 40% ولا يقل عن 10% (مثال: الأهداف التي تتطلب جهداً عالياً لتحقيقها يتم وضع وزن 30%-40%، أما الأهداف التي لا تتطلب جهداً عالياً ووقتاً طويلاً لتحقيقها يتم وضع وزن 10%-20%) مع التأكيد على توزيع الأوزان بشكل منصف بين الموظفين/الموظفات.
5. يمكن تعديل الأوزان في مرحلة مراجعة الأداء إذا تم تغيير الأهداف.

### تقيم الأهداف

يتم تقييم الأهداف الفردية للموظف وفقاً للمستويات المختلفة، يوضح جدول رقم (7) سلم تقييم الأهداف:

جدول 7: سلم تقييم الأهداف

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **م** | **توصيف المستوى** | **نتيجة الأهداف** |
| 1 | إذا كان مستوى أداء الموظف\ة دائماً أدنى من التوقعات في العديد من المجالات الأساسية في العمل، ويحتاج /تحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه للوصول إلى المستوى المطلوب.  لا يحقق الموظف\ة جميع الأهداف المتفق عليها. | 1-2 |
| 2 | إذا أدى الموظف\ة عمله\ها بانتظام وفق المطلوب ووفى\وفت بالتوقعات في جميع المهام المطلوبة منه\منها. في هذا المستوى، يحقق الموظف\ة جميع الأهداف المتفق عليها فقط. | 2-3 |
| 3 | إذا حقق الموظف\ة جميع أهدافه\ها بكفاءة وفعالية، وكان للأهداف التي حققها\حققتها أثر إيجابي واضح وملموس على الإدارة التي يعمل بها، بالإضافة إلى تقديمه\ها اقتراحات ومبادرات إيجابية. | 3-4 |
| 4 | إذا حقق الموظف\ة أهدافاً تفوق المتفق عليها في خطة الأداء، وكان للأهداف التي حققها\حققتها أثر إيجابي واضح وملموس على جهة عمله، مع تقديمه\ها اقتراحات ومبادرات إيجابية تم تنفيذها. | 4-5 |

## الكفاءات السلوكية

يمثل هذا المحور الأسلوب الذي يحدد كيفية إنجاز الموظف\ة لأهدافه وفقاً للإطار العام للكفاءات السلوكية. يتضمن هذا الإطار ثلاث مجموعات من الكفاءات السلوكية: الكفاءات الأساسية، الكفاءات الإشرافية، والكفاءات الإدارية والفنية. يتم تنظيم هذه الكفاءات بما يتماشى مع المعايير العالمية (KPIs) وسلوكيات العمل المعتمدة في (الشركة/المؤسسة مع مراعاة تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين.

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف وأوزانها، يتوجب على كل مسؤول\ة مباشر\ة مناقشة الكفاءات السلوكية مع موظفيه\ها، وتحديد المستوى المطلوب لكل كفاءة وفقاً للإطار العام للكفاءات السلوكية. يجب على المسؤول\ة المباشر\ة والموظف الالتزام بمستوى المهارة المحدد لكل كفاءة بحسب نوع الوظيفة، مع ضمان أن يكون التقييم عادلًا ومراعيًا للاحتياجات المختلفة للنساء والرجال.

تُعد مؤشرات الكفاءات السلوكية بنوداً تفصيلية لكل كفاءة ومهارة، وتهدف إلى قياس الانضباط الوظيفي وأخلاقيات العمل، مع التأكيد على تحقيق تكافؤ الفرص والمساواة بين الموظفين/الموظفات.

### توزيع مستويات الكفاءات السلوكية

مستوى المهارة للكفاءة السلوكية يشير إلى قدرة الموظف\ة على تنفيذ وتطبيق السلوكيات المطلوبة في الوظيفة بشكل فعّال ومهني. وهو يعكس مقدار الخبرة والتدريب والمهارات التي يمتلكها الموظف\ة لأداء الوظيفة بشكل ممتاز ومتميز. يوضح الجدول رقم (9) مستويات الكفاءات السلوكية

### تصنيف الوظائف

تصنيف الوظائف هو عملية منهجية لتقييم وتحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل (الشركة/المؤسسة). يهدف هذا التصنيف إلى ضمان توزيع عادل ومنصف للرواتب والمزايا بناءً على المسؤوليات والمتطلبات الوظيفية لكل دور مع التأكيد على تحقيق العدالة المبنية على النوع الاجتماعي في توزيع الموارد والتعويضات. يعتبر تصنيف الوظائف أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية لأنه يساهم في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية، يوضح الجدول رقم (8) تصنيفات الوظائف.

### أهمية تصنيف الوظائف

1. تحقيق العدالة الداخلية: من خلال تقييم الوظائف بشكل موضوعي، يمكن للمؤسسات ضمان أن الموظفين/الموظفات يتلقون أجورًا عادلة بناءً على طبيعة ومتطلبات وظائفهم، مع مراعاة عدم وجود فجوات بناء على النوع الاجتماعي في الأجور.
2. تحقيق التنافسية الخارجية: يساعد تصنيف الوظائف في مقارنة الرواتب والمزايا مع السوق لضمان جذب والاحتفاظ بالمواهب، مع التركيز على تعزيز توظيف النساء في أدوار قيادية ومتقدمة..
3. تطوير المسار الوظيفي: يمكن لتصنيف الوظائف أن يوضح مسارات الترقي والتطور الوظيفي، مما يعزز من تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين/للموظفات بشكل متساوٍ ويدعم النساء في الوصول إلى مستويات قيادية.
4. إدارة الأداء: يوفر تصنيف الوظائف معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين/الموظفات بناءً على متطلبات الوظيفة والمسؤوليات المحددة، مع ضمان أن تكون هذه المعايير عادلة بين الجنسين.
5. التخطيط للقوى العاملة: يساهم في تحديد الاحتياجات الوظيفية وتوزيع الموارد البشرية بفعالية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية (للشركة/للمؤسسة)، مع ضمان تحقيق التوازن بين الجنسين في توزيع الفرص الوظيفية.

### أساليب تصنيف الوظائف

1. الطريقة التحليلية:

* طريقة النقاط: تحديد عوامل محددة (مثل المهارات والمسؤوليات) وإعطاء نقاط لكل عامل بناءً على الأهمية النسبية، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الجنسين في تقييم هذه العوامل.
* طريقة التقييم العوامل: تقييم الوظائف بناءً على مجموعة من العوامل المحددة مسبقًا مثل المعرفة، المهارات، المسؤوليات، مع مراعاة عدم وجود تحيزات مبنية على النوع الاجتماعي..

1. الطريقة غير التحليلية:

* طريقة الترتيب: ترتيب الوظائف بشكل مباشر من الأعلى إلى الأدنى بناءً على القيمة العامة، مع التأكد من عدم التمييز.
* طريقة التصنيف: تقسيم الوظائف إلى فئات أو درجات محددة بناءً على الأوصاف الوظيفية العامة مع ضمان أن تكون هذه الأوصاف شاملة ومتساوية في الفرص للجنسين..

جدول 8: تصنيفات الوظائف

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **وظائف الإدارة العليا** | **الوظائف الارشادية** | **الوظائف الادارية والفنية** |
|  |  |  |

جدول 9: مستويات الكفاءات السلوكية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **تصنيف**  **الوظائف** | **الكفاءات السلوكية الرئيسية** | **الكفاءات السلوكية العليا والإشرافية** | **الكفاءات السلوكية الإدارية والفنية** |
| عدد الكفاءات السلوكية | 4 | 3 | 3 |
| الوظائف العليا | مستوى مهارة أول | مستوى مهارة أول |  |
| الوظائف الاشرافية | مستوى مهار ثاني | مستوى مهارة ثاني |  |
| الوظائف الادارية والفنية |  |  | مستوى مهارة ثالث |

### 

### الإطار العام للكفاءات السلوكية

يمثل الإطار التوجيه الشامل الذي يحدد السلوكيات المرغوب فيها والمطلوبة لأداء الوظائف بشكل فعّال ومتميز، مع التأكيد على تكافؤ الفرص بين الجنسين في جميع الوظائف والمستويات. يشمل هذا المحور تحديد مجموعة متنوعة من الكفاءات السلوكية، مثل الكفاءات الأساسية، والكفاءات الإشرافية، والكفاءات الإدارية والفنية، بالإضافة إلى تحديد المعايير والمقاييس اللازمة لقياس وتقييم هذه الكفاءات. يهدف هذا المحور إلى توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة متسقة وفعّالة، مع ضمان أن تكون هذه المعايير عادلة وشاملة وتراعي احتياجات النساء والرجال على حد سواء. يهدف هذا المحور إلى توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة متسقة وفعّالة، مع تعزيز تمكين النساء في جميع مراحل العمل وضمان بيئة عمل شاملة. يوضح الجدول رقم (10) الكفاءات السلوكية حسب أنواع الوظائف، مع مراعاة تكافؤ الفرص بين الموظفين/الموظفات في تطوير وتقييم هذه الكفاءات.

جدول 10: الكفاءات السلوكية حسب انواع الوظائف

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الكفاءات الأساسية** | **الكفاءات العليا والإشرافية** | **الكفاءات الإدارية والفنية** |
| التواصل ومهارات الاتصال | تمكين الموظفين/الموظفات وتطوير قدراتهم | التقنية والقنية وجودة العمل |
| التركيز على النتائج | اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية | ادارة الوقت والاولويات |
| العمل بروح الفريق | تخطيط وتنظيم العمل | الدافع الذاتي والاصرار على النجاح |
| المبادرة والابتكار |  |  |

#### *الكفاءات السلوكية الرئيسية*

الكفاءات السلوكية هي مجموعة من السلوكيات والمهارات الشخصية التي تعبر عن كيفية تصرف الأفراد في بيئة العمل، مع مراعاة تعزيز تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين. تشمل هذه الكفاءات جوانب مثل التواصل، التعاون، التفكير النقدي، المرونة، والأخلاقيات المهنية التي تدعم بيئة عمل شمولية. تعتبر الكفاءات السلوكية مؤشرات رئيسية للأداء الوظيفي الفعّال وقدرة الفرد على العمل بنجاح ضمن فريق، مع التأكيد على أن هذه السلوكيات والمهارات يتم تطبيقها بشكل عادل ومتساوٍ بين جميع الموظفين/الموظفات.

الكفاءات السلوكية الرئيسية تنقسم إلى أربع كفاءات أساسية وثابتة، الجدول رقم (11) يوضح الكفاءات السلوكية الأساسية والثابتة:

جدول 11: الكفاءات السلوكية الاساسية والثابتة

|  |  |
| --- | --- |
| **الكفاءة** | **الوصف** |
| 1. **التواصل الفعال** | **التواصل الفعّال هو القدرة على التحدث بوضوح وإيجاز، والتفاعل المباشر مع الآخرين، والتعبير عن الرأي بدقة وفعالية في مختلف الظروف، بالإضافة إلى الاستماع الفعّال للآخرين ومنحهم\هن الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم/ن بشكل عادل ومتكافئ.** |
| الوظائف العليا  (مستوى مهارة اول) | * التواصل بوضوح وبقوة الحجة، بما في ذلك صياغة الرؤية والأهداف بشكل ملموس، وتوجيه الرسائل واتخاذ القرارات بقوة وفاعلية، والتعبير عن الرؤية الإستراتيجية بطريقة تلهم الفريق، مع مراعاة تشجيع النساء والرجال على حد سواء في التعبير عن أفكارهم. * استخدام مجموعة متنوعة من أنماط قنوات الاتصال والتواصل لتحقيق أقصى درجات التأثير في الموظف\ة، مع التأكيد على أن تكون الرسائل شاملة وتراعي احتياجات الجنسين. * القدرة على تسهيل الحوار بين الأطراف غير المتفقة لتحقيق نتائج مقبولة للجميع، والتفاوض والإقناع لتحقيق النتائج المرجوة، والتفاوض والإقناع لتحقيق النتائج المرجوة مع مراعاة المساواة بين الجنسين في فرص الحوار والتعبير. * تخصيص جزء من الوقت لزيارة الإدارات والأقسام لفهم احتياجاتها ونقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تطوير، مع إيلاء اهتمام خاص لأي تحديات تواجهها النساء في بيئة العمل. |
| الوظائف الإشرافية  (مستوى مهارة ثاني) | * يتحدث بوضوح وبطريقة تعزز التفاهم المشترك مع جمهور واسع من المستمعين/المستمعات، مع القدرة على وضع خريطة ذهنية لترتيب الأفكار وشرح السياسات والإجراءات بفعالية للجميع بغض النظر عن النوع الاجتماعي. * يسعى إلى فهم الدوافع الشخصية والعملية للآخرين ويستخدمها في تحديد استراتيجية التفاوض المناسبة (للشركة/للمؤسسة)، مع مراعاة الفروقات الجندرية وتأثيرها في التواصل. * يتواصل بفعالية مع فريق العمل، ويوجههم بشكل ملائم لتحقيق الأهداف، مما يتضمن تبسيط الرسائل وتوجيهها بشكل واضح ومباشر لجميع الموظفين/الموظفات. * يتميز بالاستماع الفعّال لاحتياجات الفريق ويوجههم بناءً على ذلك، مما يعزز التفاعل والتوجيه بطريقة تدعم تحقيق الأهداف بكفاءة وتراعي تكافؤ الفرص بين الجنسين. |
| الوظائف الإدارية والفنية  (مستوى مهارة ثالث) | * أخذ وجهات نظر الآخرين في الاعتبار أثناء التواصل أو التفاوض، ويتأكد من وضوح المعلومات الأساسية في أي رسالة مكتوبة أو شفهية عن طريق تسليط الضوء على النقاط الرئيسية بطريقة شاملة وعادلة. * المشاركة والتفاعل خلال الاجتماعات واللقاءات، التواصل بوضوح عبر قنوات التواصل المختلفة، والتـأكد من وضوح النقاط الرئيسية وخلو الرسائل من أي أخطاء، والاستجابة بسرعة للآخرين عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني. * طرح الأفكار والتواصل بشكل واضح بشأن أي تطورات أو تغييرات في خطط العمل، والتعبير عن نفسه\ها لنقل رأيه\ها بدقة في مختلف الظروف. * التواصل بوضوح وبساطة بشأن المهام والمشاكل اليومية، والتمتع بالقدرة على تقديم التعليمات بشكل مباشر وفعّال، والاستماع بفعالية لمختلف الأطراف والتعامل مع تحديات العمل بشكل عملي وموجه. |
| 1. **التركيز على النتائج** | هي القدرة على وضع أهداف محددة والعمل بجدية واجتهاد لتحقيقها، مع الحفاظ على التركيز وروح التفاؤل حتى في الظروف الصعبة. تتضمن هذه الكفاءة القدرة على التغلب على حالات التأخير بإصرار ومثابرة، وبث روح النشاط والتكاتف لتحقيق الأهداف بالرغم من وجود العوائق أو نقص الدعم أو المعارضة بطريقة عملية وموجهة للجميع بغض النظر عن النوع الاجتماعي. |
| الوظائف العليا  (مستوى مهارة اول) | * هذا المستوى يشمل القيادة والتوجيه العالي (للشركة/للمؤسسة) يحددون الرؤية والأهداف الاستراتيجية ويتابعون تحقيقهامع التأكيد على تكافؤ الفرص للنساء والرجال في قيادة الفرق. * العمل على تحديد الوقت والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف وتوفير الدعم اللازم لجميع الفرق، مع مراعاة الاحتياجات الخاصة للنساء في بيئة العمل. * يتميزون بالقدرة على التحليل الاستراتيجي وتوجيه الفرق لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، مع تمكين الجميع من المشاركة المتساوية في اتخاذ القرارات. * يعملون على تحديد الوقت والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف ويوفرون الدعم اللازم للفرق، مع مراعاة الاحتياجات الخاصة للنساء في بيئة العمل. * يتدخلون لمعالجة التحديات وحل المشكلات لضمان استمرارية تحقيق الأهداف المحددة بطريقة عادلة وشاملة. * مع مراعاة التوازن بين الجنسين في القيادة والتحفيز. * يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرارات الصعبة لتحقيق النتائج وتحفيز الفرق لتحقيق التفوق مع مراعاة التوازن بين الجنسين في القيادة والتحفيز. |
| الوظائف الإشرافية  (مستوى مهارة ثاني) | * يعملون على تنفيذ سياسات (الشركة/المؤسسة) وتحقيق الأهداف التشغيليةمع الالتزام بتكافؤ الفرص. * بما يتناسب مع تعزيز بيئة عمل شاملة تدعم النساء والرجال. * يتولون مسؤولية توجيه وتحفيز الموظفين/الموظفات لتحقيق الأداء المطلوب مع ضمان توفير الدعم المتساوي لجميع الأفراد.. * يحافظون على نظام فعّال لإدارة المعلومات ويعملون على تطويره بما يتناسب مع تعزيز بيئة عمل شاملة تدعم النساء والرجال. * يسهمون في توجيه الموظفين/الموظفات نحو تحقيق الأهداف بشكل ملهم ويساعدون في تجاوز التحدياتالمهنية. * يتفاعلون بشكل فعّال الموظفين/الموظفات ويساعدون في استثمار مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق النتائج، مع التركيز على تكافؤ الفرص بين الجنسين في التنمية والتطوير. |
| الوظائف الإدارية والفنية  (مستوى مهارة ثالث) | * يديرون/يدرن العمل اليومي ويسهمون/يسهمن في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.، * يتعاملون **\**يتعاملن مع التحديات ويسعون لإيجاد الحلول المناسبة لتحسين الجودة والأداء، مع مراعاة أن تكون الحلول عادلة وشاملة للجميع.. * يخططون\يخططنوينظمون **/**ينظمنالعمل بطريقة منظمة ويضعون\يضعن خططًا لتحقيق الأهداف المحددة، مع التركيز على تمكين الجميع وتوفير الفرص المتساوية لتحقيق الأهداف.. * يتعاملون\يتعاملن مع المشاكل بشكل فعّال ويسعون /يسعين لتحقيق النتائج بشكل إبداعي ومبتكر، مع التأكيد على إتاحة الفرص للنساء والرجال للمساهمة في الحلول. يتولون **\**يتولين مسؤولية توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف وضمان استخدام الوقت والموارد بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة، مع مراعاة الاحتياجات الخاصة للنساء في بيئة العمل. |
| 1. **العمل بروح الفريق** | **القدرة على العمل مع الآخرين بشكل تعاوني وبناء، من خلال المشاركة الفعّالة والمساهمة الإيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة. يتضمن هذا المفهوم القدرة على التواصل بفعالية، والتعبير عن الاستعداد للتعاون بثقة واهتمام ومصداقية مع الزملاء في الفريق**  **، مع تعزيز التكامل والمساواة بين الجنسين في الفريق.** |
| الوظائف العليا  (مستوى مهارة اول) | * يُعمل على تحديد أهداف محددة وواضحة للفريق بغية توجيه جهودهم/هن نحو تحقيقها. * يشجع على التواصل وتبادل الأفكار بين أفراد الفريق لتعزيز التعاون وزيادة الإنتاجية، مع التأكيد على أهمية سماع آراء جميع الأعضاء بالتساوي. * يُقدم الدعم والتوجيه لأعضاء الفريق ويسعى لتوفير الحلول للتحديات التي قد تواجههم/هن خلال عملهم، مع التركيز على ضمان مشاركة النساء والرجال في الحلول. * يعمل على بناء بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعلم وتبادل المعرفة بين أفراد الفريق، مع مراعاة احتياجات وتحديات النساء.. * يُحفّز الفريق ويقدم التقدير والمكافآت لأعضائه عند تحقيق الأهداف بنجاح، مما يعزز من روح الإنجاز والتحفيز داخل الفريق.، مع مراعاة احتياجات وتحديات النساء.. |
| الوظائف الإشرافية  (مستوى مهارة ثاني) | * يوفر التوجيه والدعم لأعضاء الفريق بهدف تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعّال، مع الاهتمام بتقديم الدعم اللازم للنساء لتمكينهن في العمل.. * يشجع على التفاعل وتبادل المعرفة بين أفراد الفريق لتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة مع مراعاة العدالة المبينة على النوع الاجتماعي.   يساعد في حل النزاعات بشكل بنّاء ويعزز حل المشكلات بالتعاون مع أفراد الفريق لضمان استمرارية العمل بسلاسة ، مع ضمان أن تكون الحلول عادلة وشاملة.   * يوجّه ويُدرّب أعضاء الفريق الجدد لتسهيل اندماجهم/هن وتوجيههم/هن نحو تحقيق الأهداف المحددة، مع توفير الدعم اللازم للنساء والرجال على حد سواء.يحافظ على احترام الجميع لبعضهم البعض ويعزز الروح الإيجابية داخل الفريق من خلال التواصل الفعّال والتعاون المتساوي بين الجنسين. |
| الوظائف الإدارية والفنية  (مستوى مهارة ثالث) | * يظهر مبادرة فعّالة في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة للفريق بكفاءة، مع تمكين النساء من القيام بدورهن بشكل متساوٍ. * يتعاون **بفاعلية مع الزملاء** ويتبادل التواصل بشكل جيد لضمان تحقيق أهداف الفريق بفعالية مع احترام التوازن بين الجنسين. * يبني علاقات تعاونية قوية مع الزملاء لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعّال، مع تشجيع النساء على المشاركة في بناء هذه العلاقات. * التعاون بفاعلية مع الزملاء وتبادل التواصل بشكل جيد لضمان تحقيق أهداف الفريق بفعالية. * تبني علاقات تعاونية قوية مع الزملاء لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعّال. * تبني نهجًا متعاونًا ومفتوحًا مع الزملاء، مما يسهم في تعزيز فعالية العمل الجماعي وتحقيق النجاح، مع التركيز على تكافؤ الفرص بين الجميع.. * المشاركة في حل المشاكل والتحديات مع الزملاء بشكل مشترك، ويبني جسور تواصل قوية ويقدم الدعم المستمر لتحقيق الأهداف بنجاح مع التأكيد على دعم النساء في مواجهة التحديات.. |
| 1. **المبادرة والابتكار** | **القدرة على توليد فكرة جديدة أو اقتراح إجراءات مبتكرة وفعالة لتحقيق الأهداف قبل أن يُطلب ذلك، بالإضافة إلى تحليل التحديات والصعوبات المحتملة والفرص المتاحة والمتوقعة، مع مراعاة تعزيز فرص الابتكار والمساهمة من قبل النساء والرجال على حد سواء. يتضمن ذلك اقتراح وتنفيذ استراتيجيات استباقية للتعامل مع التحديات والصعوبات المتوقعة، بالإضافة إلى استغلال الفرص المتاحة بشكل مبتكر وفعّال..** |
| الوظائف العليا  (مستوى مهارة اول) | * التحلي روح ريادية تزيل الحواجز: يتميز بالجرأة والمبادرة في تجاوز الصعوبات والتحديات لتشجيع الابتكار والتطور في العمل، مع ضمان أن تكون هذه الفرص متاحة للجميع. * رعاية بيئة داعمة وتكافؤ: السعي لخلق بيئة عمل تعزز التعاون وتشجع على تطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة دون قيود، مع التأكيد على توفير الدعم اللازم للنساء لمواجهة التحديات.. * قدرة على إدارة التحديات: يتمتع بالقدرة على التعامل بفاعلية مع التحديات وقراءة المؤشرات لتوقعها واتخاذ الإجراءات المناسبة. * تشجيع التفكير الإبداعي: يعزز التفكير الإبداعي ويشجع على تطبيق الحلول الإبداعية في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف، مع التأكد من مشاركة النساء في هذه العمليات * . التوجيه نحو النجاح: يسعى دائماً إلى توجيه الفريق نحو تحقيق النجاح من خلال دعمهم/هن وتحفيزهم/هن على تطوير الأفكار وتنفيذها بكفاءة، مع التركيز على تعزيز دور النساء في هذا النجاح.. |
| الوظائف الإشرافية  (مستوى مهارة ثاني) | * ابداء قدرا مناسباً من حب تعلم الأساليب الجديدة في تحديد التحديات وحلولها: التعبير عن الاستعداد لاكتساب المعرفة واستخدامها في تحليل التحديات التي تواجهها، للتمكن من ابتكار حلول جديدة وفعّالة للجميع. * تقديم دراسات لتطوير العمل وفق الأساليب الحديثة: تسعى لتطوير العملية العامة من خلال إجراء دراسات وتحليلات دقيقة، وتعتمد في ذلك على الأساليب والتقنيات الحديثة لضمان الفعالية والكفاءة، مع ضمان شمولية هذه الجهود لجميع الموظفين/الموظفات. * تجربة طرقاً جديدة ومختلفة في تأدية العمل: لبداء الاستعداد لتجربة واستخدام طرق عمل جديدة ومبتكرة، مما يسهم في تحسين الأداء وتطوير العمل بشكل يراعي التساوي بين الجنسين. * الاطلاع على المستجدات والأساليب الحديثة: ابداء اهتمامًا بالابتكار والتطور في مجال عمله\ها، ويتابع بانتباه المستجدات والتطورات في مجاله، مما يمكنه من تحديث وتطوير مهاراته ومعرفته بشكل دائم، مع تشجيع النساء على المشاركة في هذه العمليات.. * دعم تبني المستجدات وتطبيقها في العمل اليومي: السعي لتحفيز الفريق وتشجيعه على تبني واستخدام التقنيات والممارسات الحديثة في العمل اليومي، مع توفير الدعم اللازم لضمان نجاح تطبيقها للجميع. |
| الوظائف الإدارية والفنية  (مستوى مهارة ثالث) | * العمل بمبدأ التحسين المستمر ويقدم مقترحات لتطوير العمل: يتبنى مبدأ التحسين المستمر كجزء من أسلوب عمله، ويقدم بانتظام مقترحات وأفكار لتحسين العمل وتطوير العمليات مما يسهم في تحسين الأداء وتطوير العمل بشكل يراعي التساوي بين الجنسين. * اتخاذ الإجراء المناسب لمعالجة التحديات بالعمل ويطور طرقاً لتحسينها: التفاعل بفعالية مع التحديات التي تواجهه في العمل، ويبحث عن الحلول الفعّالة ويعمل على تطوير الطرق الحالية لتحسين أداء العمل، مع تشجيع النساء على المشاركة في هذه العمليات. * الاستفادة من المعلومات العامة والخبرات عند مواجهة التحديات: الاستناد إلى المعرفة والخبرة السابقة في مواجهة التحديات الحالية، واستخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات الصائبة والمؤثرة، مع التأكيد على تمكين النساء من الاستفادة من خبراتهن. * السعي لاكتساب المعارف الجديدة والمهارات والخبرة العملية: تبنى موقفًا نشطًا نحو التعلم المستمر والسعي جاهدًا لاكتساب المعارف الجديدة وتطوير المهارات الشخصية وتعزيز الخبرات العملية، مع التأكيد على توفير الفرص المتساوية للجميع. * اقتراح إجراءات لتحسين النتائج قبل أن الطلب منه: المبادرًة في تقديم الاقتراحات والتوصيات لتحسين النتائج وتعزيز الأداء، حتى قبل أن يطلب منه\منها ذلك، مما يظهر استعداده وتفانيه\ها في تحسين العمل وتقديم الفرص للجميع بشكل عادل. |

#### *الكفاءات السلوكية للوظائف العليا والاشرافية*

الكفاءات السلوكية العليا والاشرافية هي المهارات والقدرات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها الأفراد في المناصب القيادية العليا داخل (الشركة/المؤسسة)، مع التأكيد على تكافؤ الفرص بين النساء والرجال في هذه المناصب.. تشمل هذه الكفاءات مجموعة من السمات التي تساعد القادة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوجيه المنظمة نحو النجاح، مع مراعاة التنوع والشمول في عمليات اتخاذ القرار.. القائمة رقم (12) توضح الكفاءات السلوكية للوظائف العليا والإشرافية، مع التأكيد على أن تكون هذه الكفاءات متاحة للجميع، بغض النظر عن النوع الاجتماعي، وتدعم تمكين النساء في المناصب القيادية.

جدول 12: الكفاءات السلوكية للوظائف العليا والاشرافية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. **تمكين الموظفين/الموظفات وتطوير قدراتهم** | | **عملية تزويد الموظفين/الموظفات بالمهارات والمعرفة والأدوات اللازمة لتحسين أدائهم وتعزيز قدراتهم المهنية. يتضمن ذلك منحهم السلطة والحرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم/ن، وتوفير الفرص للتدريب والتطوير المستمر. الهدف هو خلق بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين/الموظفات من النمو المهني والشخصي، مما يعزز من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.، مع التركيز على ضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين في جميع مراحل التمكين، مما يعزز من إنتاجيتهم/ن وولائهم/ن للمؤسسة.** | |
| الوظائف العليا  (مستوى مهارة اول) | | * وضع استراتيجيات شاملة لتطوير مهارات الموظفين/الموظفات بما يتماشى مع أهداف (الشركة/المؤسسة) طويلة الأمد.، مع مراعاة تمكين النساء في جميع المراحل. * توفير الموارد والفرص لتعليم الموظفين/الموظفات، مثل البرامج التدريبية والشهادات المهنية، وتقديم الدعم المالي واللوجستي لها، مع ضمان إتاحة الفرص بالتساوي للنساء والرجال. * تشجيع ثقافة التعلّم المستمر داخل (الشركة/المؤسسة)، مع التأكيد على دعم النساء في الوصول إلى الفرص التدريبية. * تقييم احتياجات التطوير المهني وتحديد المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين، مع مراعاة الفروقات الجندرية في هذه التقييمات. * تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والإبداع وتمكين الموظفين/الموظفات من تنفيذ أفكارهم /ن بشكل متساوٍ وعادل. | |
| الوظائف الإشرافية  (مستوى مهارة ثاني) | | * تقديم الإرشاد والتوجيه المستمر للموظفين/للموظفات وتقديم التدريب العملي لضمان تطبيق المعارف الجديدة بفعالية، مع التركيز على توفير الدعم المناسب للنساء لتحقيق التطور المهني. * تحديد احتياجات التدريب الفردية للموظفين/للموظفات والعمل على تطوير خطط تدريب شخصية تلبي تلك الاحتياجات، مع مراعاة تقديم فرص متكافئة للجميع. * متابعة تقدم الموظفين/الموظفات في برامج التطوير وتقديم التغذية الراجعة البناءة بشكل يعزز من تمكين النساء والرجال بشكل متساوٍ. * تشجيع الموظفين/الموظفات على المشاركة في ورش العمل والندوات لتحسين مهاراتهم/ن، مع ضمان الوصول المتكافئ لهذه الفرص. * تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق لتطوير قدراتهم /ن بشكل جماعي، مع مراعاة تشجيع التعاون بين الجنسين لضمان بيئة عمل شاملة.. | |
| 1. **اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات** | يشير إلى القدرة على تقييم المعلومات المتاحة واتخاذ قرارات مدروسة تؤثر على العمل والفريق، مع مراعاة تكافؤ الفرص للجميع في هذه العملية، مع التأكيد على تعزيز مشاركة النساء في اتخاذ القرارات المهمة. يتطلب ذلك تحمل المسؤولية عن النتائج المترتبة على تلك القرارات، سواء كانت إيجابية أو سلبية. يشمل هذا الكفاءة القدرة على التفكير النقدي، والتحليل المنطقي، والثقة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى قبول العواقب والعمل على تحسينها إذا لزم الأمر. | |
| الوظائف العليا  (مستوى مهارة اول) | * اتخاذ قرارات كبيرة تؤثر على اتجاه (الشركة/المؤسسة) وأهدافها الاستراتيجية، وتقييم المخاطر والفرص على المدى الطويل ، مع ضمان إشراك النساء في هذه القرارات. * قبول المسؤولية النهائية عن نتائج القرارات (الشركة/المؤسسة) والتواصل بوضوح مع جميع المعنيين بشأن هذه القرارات.، مع تعزيز الشفافية وتكافؤ الفرص. * ضمان أن تكون القرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات مستفيضة، مع مراعاة أن تكون القرارات عادلة وتخدم مصلحة النساء والرجال على حد سواء. تشجيع ثقافة الشفافية والمساءلة داخل (الشركة/المؤسسة) مع التأكيد على دور النساء في قيادة هذه الثقافة. * تقديم دعم لفرق العمل في اتخاذ القرارات اليومية لضمان توافقها مع الاستراتيجية العامة (للشركة/للمؤسسة) مع مراعاة تقديم الدعم المناسب للنساء لتسهيل تنفيذ القرارات. | |
| الوظائف الإشرافية  (مستوى مهارة ثاني) | * اتخاذ قرارات يومية تتعلق بالعمليات والإجراءات الداخلية، وضمان تنفيذها بكفاءة ، وضمان تنفيذها بكفاءة مع مراعاة تمكين النساء وتعزيز دورهن في العمليات المؤسسية. * قبول المسؤولية عن أداء الفريق وضمان متابعة تنفيذ القرارات وضبطها حسب الحاجة لتحسين الأداء مع ضمان تكافؤ الفرص بين النساء والرجال في تقديم المساهمات واتخاذ القرارات.. * استخدام البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات مستنيرة تعزز المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين.. * تشجيع الفريق، بما في ذلك النساء، على المشاركة في عملية اتخاذ القرار لزيادة الشعور بالملكية والمسؤولية ولزيادة الشعور بالملكية والمسؤولية وتعزيز دور المرأة في القيادة. * تقديم التوجيه والدعم اللازمين للموظفين/للموظفات لضمان تنفيذ القرارات بشكل فعال ، مع ضمان تمثيل النساء بشكل كامل في عملية التنفيذ. | |
| 1. **تخطيط وتنظيم العمل** | القدرة على وضع أهداف واضحة وتطوير استراتيجيات لتحقيقها. يتضمن ذلك تحديد المهام والموارد المطلوبة، وتنسيق الجهود بين الفريق، وإدارة الوقت بشكل فعال لضمان إنجاز العمل بكفاءة وفي المواعيد المحددة. تتطلب هذه الكفاءة مهارات في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، وتحديد الأولويات، ومراقبة التقدم، وتعديل الخطط حسب الحاجة لتحقيق الأهداف المرجوة. | |
| الوظائف العليا  (مستوى مهارة اول) | * تطوير خطط استراتيجية شاملة تحدد الاتجاه العام (للشركة/للمؤسسة) وتوجهاتها المستقبلية، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية مع التأكيد على إشراك النساء في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ.. * تنسيق وتخصيص الموارد بشكل فعّال لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وضمان الاستفادة المثلى منه، مع تعزيز تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء في توزيع المهام.. * وضع جداول زمنية وتحديد أولويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مع التأكد من تمكين النساء وإشراكهن في مراحل التنفيذ. * متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وضمان توافقها مع الأهداف المحددة مع دعم مشاركة النساء في المراقبة والتقييم. * تعديل الخطط بناءً على التغيرات الداخلية على تكافؤ الفرص والخارجية لضمان تحقيق الأهداف. | |

|  |  |
| --- | --- |
| الوظائف الإشرافية  (مستوى مهارة ثاني) | * إعداد خطط عمل يومية أو أسبوعية لتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة، وضمان الالتزام بالجداول الزمنية بطريقة عادلة تشمل تمكين النساء.. * توزيع المهام بين أعضاء الفريق بشكل يضمن الاستفادة من قدراتهم الفردية وتحقيق الكفاءة في العمل. * مراقبة التقدم في تنفيذ المهام وضبط الخطط حسب الحاجة لضمان تحقيق الأهداف. * تنظيم الموارد البشرية والمادية لضمان استخدام فعال لها، مع مراعاة التوزيع العادل للفرص بين النساء والرجال.. * تقييم الأداء بانتظام وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا حول تقدم العمل والإنجازات المحققة، مع ضمان شمولية التقييم للجميع دون تمييز. |

#### *الكفاءات السلوكية للوظائف الادارية والفنية*

الكفاءات السلوكية هي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تساعد الأفراد على أداء مهامهم بفعالية والتفاعل بشكل إيجابي مع زملائهم مع تعزيز روح التعاون والمساواة بين الجنسين. تعتبر هذه الكفاءات أساسية في دعم بيئة عمل شاملة ومتنوعة، يث يتم تشجيع الجميع على المشاركة والمساهمة. يوضح الجدول رقم (13) توضح الكفاءات السلوكية للوظائف الادارية والفنية.

جدول 13: الكفاءات السلوكية للوظائف الفنية والادارية

|  |  |
| --- | --- |
| **التقنية الفنية وجودة العمل** | لقدرة على تحقيق الأهداف بمعايير عالية من الجودة والدقة، وضمان توافق النتائج مع التوقعات والمعايير المحددة، مع مراعاة تكافؤ الفرص وتعزيز دور النساء في الوصول إلى نفس المعايير. وكذلك استخدام الأنظمة والبرامج والأجهزة التكنولوجية بكفاءة وفعالية، لتحقيق الأهداف المهنية والعملية بأفضل استخدام للتقنيات الحديثة |
| الوظائف الإدارية والفنية  (مستوى مهارة ثالث) | * تحقق من العمل وخلوه من الاخطاء قبل انهاء المهام وتسليمها، مع ضمان أن تكون الفرص متساوية للجميع للقيام بالمراجعات النهائية * يتأكد من انهاء جميع المهام بشكل عادل لجميع الأفراد بغض النظر عن النوع الاجتماعي. * اتباع التعليمات بدقة اثناء تأدية المهام المسندة اليه /إليها، مع ضمان تقديم الدعم اللازم لتعزيز القدرات المهنية للنساء. |

|  |  |
| --- | --- |
| **ادارة الوقت والاولويات** | القدرة على تنظيم وتخصيص الوقت بفعالية لتحقيق الأهداف المحددة، من خلال تحديد الأولويات وترتيب المهام بناءً على أهميتها وإلحاحها، مع مراعاة دعم النساء لتحقيق الإنتاجية العالية مما يضمن تحقيق الإنتاجية العالية والالتزام بالمواعيد النهائية في بيئة عمل شمولية. |
| الوظائف الإدارية والفنية  (مستوى مهارة ثالث) | * يركز جهوده/جهودها على اهم اولويات العمل مع مراعاة توفير بيئة داعمة للنساء لتحقق نفس مستويات التركيز. * ينظم وقته وقتها بشكل فعال مع مراعاة احتياجات النساء المختلفة في تحقيق توازن بين العمل والحياة. * استخدام أدوات وتقنيات مثل الجداول الزمنية والقوائم لتنظيم الوقت، وضمان توفير تدريب متساوٍ على هذه الأدوات للجميع. * اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لتجنب تأجيل المهام والالتزام بالمواعيد النهائية، مع ضمان تمكين النساء من المشاركة الفعّالة في اتخاذ هذه القرارات. * مراجعة وتقييم التقدم بشكل دوري وإعادة جدولة المهام حسب الحاجة، مع ضمان إشراك الجميع في عملية التقييم. |
| **الدافع الذاتي والاصرار على النجاح** | القدرة على التحفيز الذاتي والسعي المستمر لتحقيق الأهداف بغض النظر عن العقبات والتحديات، من خلال المثابرة والالتزام القوي، والعمل بجد لتحقيق النجاح والتفوق في المهام والمسؤوليات الموكلة. لقدرة على التحفيز الذاتي والسعي المستمر لتحقيق الأهداف بغض النظر عن العقبات والتحديات، مع تعزيز روح المبادرة لدى النساء ودعمهن في مواجهة التحديات المهنية. |
| الوظائف الإدارية والفنية  (مستوى مهارة ثالث) | * العمل بروح المبادرة والسعي لتحقيق الأهداف بشكل مستقل، مع تعزيز تمكين النساء من اتخاذ المبادرات الخاصة بهن.. * الالتزام بالعمل بجدية والمثابرة على تحقيق الأهداف رغم التحديات، مع تقديم الدعم اللازم للنساء لتخطي التحديات الخاصة بهن . * السعي المستمر لاكتساب مهارات جديدة ومعارف لتحسين الأداء مع ضمان توفير فرص متساوية لتطوير المهارات للنساء. * تحديد أهداف شخصية واضحة والعمل على تحقيقها بجهد مستمر، مع تقديم دعم إضافي للنساء في تطوير أهدافهن المهنية. * الحفاظ على موقف إيجابي وإصرار قوي في مواجهة الصعوبات لتحقيق النجاح مع تشجيع النساء على تجاوز التحديات بشكل متساوٍ. |

### تقييم الكفاءات السلوكية

قياس وتقدير المهارات والسلوكيات الشخصية للأفراد في بيئة العمل، والتي تؤثر على أدائهم وقدرتهم على التفاعل بفعالية مع الآخرين، مع مراعاة تكافؤ الفرص والتساوي بين الجنسين. يهدف هذا التقييم إلى تحديد مدى توافق سلوك الموظفين/الموظفات مع المعايير المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الأداء الوظيفي وضمان بيئة عمل شاملة تحترم تنوع الآراء والخبرات. يوضح الجدول رقم (14) مستويات تقييم الكفاءات السلوكية.

جدول 14: مستويات تقييم الكفاءات السلوكية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **م** | **توصيف المستوى** | **نتيجة الكفاءة** |
| 1 | يفتقد الموظف /الموظفة لمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة، مما يؤثر سلبًا على العمل أو فريق العمل، مع التأكيد على ضرورة دعم وتوفير الفرص المتساوية بين الجنسين لتحسين الأداء والسلوك. | 1-2 |
| 2 | يثبت الموظف\ة تمتعه\ها بالمؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة المطلوب لنوع وظيفته\ها، ولا يظهر\تظهر مؤشرات سلوكية إضافية، مع مراعاة تكافؤ الفرص في تقييم الأداء دون تمييز بين الجنسين. | 2-3 |
| 3 | يثبت الموظف\ة تمتعه بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة المطلوبة، ويتمتع\تتمتع ببعض المؤشرات السلوكية الإضافية، ولم يتخذ بحقه\ها أي جزاءات إدارية خلال السنة الميلادية، مع ضمان أن تكون هذه المعايير مطبقة بعدالة على الجميع بغض النظر عن الجنس. | 3-4 |
| 4 | يثبت الموظف\ة تمتعه\ها بجميع مؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة المطلوب لنوع وظيفته، ويظهر تمتعه\ها بجميع المؤشرات السلوكية لمستوى المهارة الأعلى بصورة ملحوظة، ولم يتخذ بحقه\ها أي إجراء إداري أو جزاءات، مع مراعاة المساواة بين الجنسين في التقييم والتقدير. | 4-5 |

## 

## كيفية احتساب نتيجة تقييم الاداء

|  |  |
| --- | --- |
| مجموع نتائج الأهداف | يتم احتساب النتائج من خلال ضرب درجة تقييم اداء كل هدف في الوزن الخاص فيه، مع مراعاة تكافؤ الفرص بين الجنسين عند تقييم الأداء لضمان العدالة وعدم التمييز ثم يتم جمع النتائج مع التأكيد على إدماج النساء بشكل عادل في تقييم الكفاءات السلوكية، بدون ان يتم تقريب الناتج النهائي.    درجة تقييم اداء كل هدف x وزن كل الهدف = مجموع نتائج الأهداف |
| مجموع نتائج الكفاءات السلوكية | يتم احتسابها من خلال مجموع درجات تقييم الكفاءات السلوكية / عدد الكفاءات السلوكية المنصوص عليها في خطة الاداء السنوي، ويتم جمع الناتج بدون ان يتم تقريب الناتج النهائي.  مجموع درجات تقييم الكفاءات السلوكية / عدد الكفاءات السلوكية في خطة الاداء السلوكي = مجموع نتائج الكفاءات السلوكية |
| نتيجة تقييم الاداء | يتم احتسابها من خلال المعادلة  مجموع نتائج الأهداف × 60% + مجموع نتائج الكفاءات السلوكية × 40%  عملية التقييم هذه مع مراعاة المساواة في الفرص والتقييم بين جميع الموظفين/الموظفات دون تحيز لضمان شفافية النتائج وعدالتها. |

## خطة معالجة تدنى الاداء

هي خطة تُعد لمعالجة الأداء السلبي لموظف\ة معين\ة الذي يعاني من تقديم أداء ضعيف أو غير مقبول في مهامه\ها الوظيفية. تهدف هذه الخطة إلى تحديد الأسباب والعوامل التي تؤثر سلبًا على أداء الموظف\ة وتقديم خطوات محددة لتحسين الأداء، مع مراعاة تقديم الدعم اللازم لكلا الجنسين.

1. تطوير خطة تحسين الأداء:

* في هذه الخطوة، يتم تحديد المسؤوليات والمهام المحددة التي يجب على الموظف\ة تحقيقها خلال فترة تحسين الأداء، بالإضافة إلى وضع أهداف زمنية واضحة لتحقيق هذه المهام، مع توفير فرص تدريب متساوية للجميع.
* يجب أن تشمل الخطة استراتيجيات تدريبية محددة لتطوير المهارات التي تحتاج إلى تحسين.
* يتم توضيح الدعم المتاح للموظف\ة والموارد التي يمكن الاستفادة منها لتحقيق الأهداف المحددة.

1. مراقبة وتقديم التغذية الراجعة:

* في هذه الخطوة، يتم مراقبة أداء الموظف\ة بشكل دوري ومنتظم لتحديد التقدم المحقق وتحديد أي مناطق تحتاج إلى تحسين.
* يتم تقديم التغذية الراجعة للموظف\ة بشكل دوري بناءً على الأداء والأهداف المحددة، مما يشمل تقديم الإشادة بالأداء الجيد وتوجيه التوجيهات لتحسين الأداء الضعيف.

1. مراجعة ومناقشة الأداء:

* في هذه الخطوة، يتم عقد اجتماعات دورية مع الموظف\ة لمراجعة ومناقشة أدائه.\ها
* يتم تحليل الأداء بشكل شامل لتحديد نقاط القوة والضعف، ويتم تطوير خطط عمل محددة لتحسين الأداء.

1. تقديم إنذارات وتمديد الفترة:

* في حال عدم تحقيق تحسن ملحوظ في الأداء خلال الفترة المحددة في الخطة، يتم إصدار إنذار كتابي للموظف.\ه
* يتم تحديد فترة زمنية محددة لتحقيق التحسن، مع تقديم الدعم والتوجيه للموظف\ه لتحسين الأداء.
* في حال عدم تحقيق التحسن المطلوب، يتم اتخاذ إجراءات إدارية إضافية مثل النقل إلى وظيفة أخرى أو إنهاء الخدمة وفقًا للسياسات المنصوص عليها.

## خطة التطوير الفردية

هي خطة تُعد لتطوير مهارات وقدرات الموظف لزيادة أدائه وفعاليته في العمل. تركز هذه الخطة على تحديد النقاط القوية والضعف في أداء الموظف\ة ووضع أهداف واضحة لتطويره\ها وتحسين مهاراته\ها.

1. تقييم الحالة الحالية:

* يتم تقييم أداء ومهارات الموظف\ه الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه\ها وأداء المهام المختلفة.

1. تحديد الأهداف والتطلعات:

* يجري حوار بين الموظف\ة ومديره\مديرته\او مديرتها لتحديد الأهداف والتطلعات المستقبلية، وتحديد المهارات والقدرات التي يرغب الموظف\ة في تطويرها.

1. وضع الخطة الفردية:

* بناءً على التقييم السابق، يتم وضع خطة فردية مخصصة تحتوي على أهداف محددة وقابلة للقياس، بالإضافة إلى الخطوات والأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.

1. تحديد الموارد والدعم:

* يجب تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التطوير الفردي، سواء كانت موارد مالية أو تدريبية أو توجيهية. يتضمن هذا أيضًا تقديم الدعم اللازم من قبل الإدارة والزملاء.

1. متابعة وتقييم التقدم:

* يتم تحديد جدول زمني لتنفيذ الخطة ومتابعة تقدم الموظف في تحقيق أهدافه. يتم إجراء تقييمات دورية لقياس التقدم وضبط الخطة حسب الحاجة مع ضمان تقديم الدعم المالي أو التدريبي اللازم للنساء والرجال على حد سواء.

1. تعديل الخطة عند الضرورة:

* قد يتطلب التطوير الفردي تعديلات على الخطة الأصلية بناءً على التغيرات في احتياجات الموظف\ة أو متطلبات العمل. يجب أن تكون الخطة مرنة لتكيف مع هذه التغييرات.

1. تقديم التشجيع والتغذية الراجعة:

* يجب أن يتلقى الموظف\ة تشجيعًا مستمرًا وتغذية راجعة على أدائه\ها وتقدمه\ها في تحقيق أهداف التطوير الفردي. يساعد ذلك على زيادة الالتزام والرغبة في تحقيق النجاح.

## زيادة الراتب السنوية

الزيادة السنوية للراتب هي نسبة مئوية أو مبلغ مالي محدد يضاف إلى الراتب الأساسي للموظف في نهاية كل سنة عمل. تعتبر هذه الزيادة جزءًا من الحوافز التي تقدمها (الشركة/المؤسسة) لموظفيها كجزء من سياسات التعويضات والمكافآت، مع مراعاة توفير الزيادة بصورة عادلة للجميع.. تهدف الزيادة السنوية إلى:

1. مكافأة الموظفين/الموظفات: تقدير الجهود المبذولة من قبل الموظف طوال العام.
2. تحفيز الأداء: تشجيع الموظفين/الموظفات على تحسين أدائهم والاستمرار في تحقيق الأهداف المؤسسية.
3. مواكبة التضخم: مساعدة الموظفين/الموظفات على مواجهة زيادة تكاليف المعيشة.
4. الاحتفاظ بالمواهب: تقليل معدلات دوران الموظفين/الموظفات من خلال تقديم حوافز مالية مستمرة.

تعتمد نسب الزيادة السنوية بناءً على سياسات (الشركة/المؤسسة)، أداء الموظف، والأوضاع الاقتصادية العامة. قد تكون الزيادة ثابتة لجميع الموظفين/الموظفات أو متغيرة وفقًا لتقييم الأداء الفردي لكل موظف.

## مؤشرات القياس

مؤشرات القياس في سياق السياسة هي مجموعة من العناصر أو العلامات التي تُستخدم لقياس أداء أو تقدم تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة. تهدف مؤشرات القياس إلى توفير وسيلة لتقييم النتائج وفعالية السياسة بشكل كمي أو كيفي، مما يساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء.

1. نسبة الحاصلين\الحاصلات على تقدير ممتاز أو جيد جدا أو جيد من اجمالي العاملين/عاملات.
2. نسبة الحاصلين\الحاصلات على تقدير مقبول أو ضعيف من اجمالي العاملين/عاملات.
3. عدد الشكاوى من عملية تقييم الاداء.
4. عدد السجلات التي تثبت حق العامل/العاملة في الحصول على ممتاز أو ضعيف
5. عدد المرشحون \المرشحات للترقي بناء على نتائج تقييم الأداء

## النماذج

1. تقييم الأداء
2. خطة التطوير الفردية
3. مصفوفة المهارات

نموذج 5: تقييم موظف بعد مرور ثلاث شهور

## نموذج تقييم موظف بعد مرور ثلاث شهور

## Employee Performance Review Form After Three Months

التاريخ Date: / /

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Employee Info** | | | | **بيانات الموظف** | | | | |
| Employee No.: |  | | الرقم الوظيفي: | | Employee name: |  | | اسم الموظف: |
| Department: |  | | القسم: | | Job title: |  | | المسمى الوظيفي: |
| Evaluation period: | From: |  | | | | | من: | فترة التقييم: |
| To |  | | | | | الى: |

الرجاء وضع علامة أمام الدرجة المناسبة لكل معيار . Please tick grades for each criterion

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الملاحظات | Remarks** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **المعيار Criterial** |
|  |  |  |  |  |  | الفهم والإلمام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل  Understanding and familiarity with the policies and procedures |
|  |  |  |  |  |  | الالتزام بتعليمات المدير/ة المباشر في العمل  Adhere to the instructions of the direct manager at work |
|  |  |  |  |  |  | الاهتمام بتطوير وتحسين طريقة العمل  Interest in developing and improving the work method |
|  |  |  |  |  |  | القدرة على تحمل المسؤولية والعمل دون إشراف  Ability to take responsibility and work without supervision |
|  |  |  |  |  |  | جودة العمل المنجز  Quality of work |
|  |  |  |  |  |  | مهارات الاتصال  Communication skills |
|  |  |  |  |  |  | التعلم والتطوير الذاتي  Learning and Self-development |
|  |  |  |  |  |  | متابعة العمل  Follow-up skills |
|  |  |  |  |  |  | الاهتمام بالتفاصيل  Attention to Detail |
|  |  |  |  |  |  | الكفاءة والفعالية المهنية والوظيفية  Professional and functional efficiency and effectiveness |
|  |  |  |  |  |  | القدرة على العمل تحت الضغط  Ability to work under pressure |
|  |  |  |  |  |  | القدرة على تخطيط العمل  Planning skills |
|  |  |  |  |  |  | مستوى المعرفة والخبرة  Level of knowledge and experience |
|  |  |  |  |  |  | العمل مع الفريق والتعاون الجماعي  Teamwork skills |
|  |  |  |  |  |  | الالتزام بتسليم الأعمال في موعدها  Commitment to delivering the works on time |
|  |  |  |  |  |  | إدارة الوقت  Time Management |

|  |  |
| --- | --- |
| **Overall rating (select one option)** | **التقييم العام (تحديد الخيار)** |
| Employee performance and learning are unsatisfactory and fail to improve at a satisfactory rate. | أداء الموظف وتعلمه غير مرضيين ولا يوجد اي تحسن بمعدل مرضٍ. |
| Employee performance and learning are acceptable and improving at a satisfactory rate. | أداء الموظف وتعلمه مقبولان يتحسنان بمعدل مرضٍ. |
| Employee has successfully completed the probation period for this position. | أكمل الموظف بنجاح فترة التجربة لهذا المنصب. |
| Additional Comments: | تعليقات إضافية: |

|  |  |
| --- | --- |
| **The Final Recommendation (select one option)** | **التوصية النهائية (تحديد الخيار)** |
| Terminate the contract. | فسخ العقد. |
| Extend the probation period for further assessment (please indicate the next review date) \* | تمديد فترة التجربة لمزيد من التقييم (يرجى الإشارة إلى تاريخ المراجعة التالية). |
| Convert employee to FTE (full-time employment) status. | تحويل الموظف إلى حالة (توظيف بدوام كامل).. |
| \*Review Again On: \ \ | تاريخ المراجعة التالية: / / |
| Additional Comments: | تعليقات إضافية: |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **اسم وتوقيع مدير/ة الإدارة**  **Manager Name & Signature** | **اسم وتوقيع مدير/ة الموارد البشرية**  **HR Manager Name & Signature** | **التاريخ**  **Date** |
|  |  |  |

نموذج 7: تقييم الاداء

## نموذج تقييم الأداء

## Performance Evaluation

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Employee Name** |  | | **اسم الموظف** |
| **Employee Number** |  | | **الرقم الوظيفي** |
| **Job Title** |  | | **المسمى الوظيفي** |
| **Department** |  | | **الإدارة** |
| **Employment Date:** |  | | **تاريخ التعيين** |
| **Supervisor’s Name** |  | | **اسم المدير/ة** |
| **Appraisal Period** | From -- / -- / ---- To -- / -- / ---- | من -- / -- / ---- الى -- / -- / ---- | **فترة التقييم** |

|  |  |
| --- | --- |
| **مقياس التقييم Rating Scale** | |
| 5 | ممتاز: يتجاوز بوضوح متطلبات العمل؛ يسهم بشكل جيد وراء متطلبات الوظيفة.  EXCELLENT- Clearly exceeds job requirements; Contributes well beyond job demands. |
| 4 | جيد: يلبي جميع متطلبات الوظيفة ويحافظ على مستوى عالٍ من الأداء في جميع المجالات.  GOOD- Meets all job requirements and maintains a high standard of performance in all areas |
| 3 | متحسن: يلبي غالبية متطلبات الوظيفة ويحافظ على مستوى عالٍ في هذه المجالات.  IMPROVING- Meets majority of job requirements and maintains a high standard in these areas. |
| 2 | يحتاج للتحسين: يلبي الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ويعترف بالمجالات التي تحتاج إلى تحسين في الأداء.  NEEDS IMPROVEMENT -Meets minimum job requirements and acknowledges areas of performance needing improvement. |
| 1 | غير مرضٍ: لا يلبي الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة؛ يحتاج إلى تحسين كبير.  UNSATISFACTORY- Fails to meet minimum job requirements; major improvement needed. |

|  |
| --- |
| **لجميع المستويات الوظيفية** |

|  |
| --- |
| 1. **المعرفة الوظيفية JOB KNOWLEDE** |
| كيفية فهم الوظيفة بشكل جيد؟ إنها كمية المعرفة والمهارة ذات الصلة بالوظيفة التي يمتلكها الموظف. درجة المعرفة الوظيفية بالنسبة لفترة العمل في الوظيفة الحالية.  How well is the job understood? It is the amount of job relevant knowledge and skill an employee has. The degree of job knowledge relative to length of time in the current position. |
| المدير/ة المسؤول Manager : o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **أداء العمل ومهارات التحليل Job Performance & Analytical Skills** |
| القدرة على تحقيق الدقة والشمول تشمل الالتزام بالمواعيد النهائية مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء. تتضمن أيضًا القدرة على التعلم من الأخطاء وتفادي تكرارها، وتلخيص المعلومات لتحديد وتسليط الضوء على العناصر الرئيسية والأنماط والنتائج والعلاقات. وفي النهاية، استخلاص الاستنتاجات من مصادر متعددة وتحديد العلاقات السببية والنتيجة بفعالية.  The ability to achieve accuracy and thoroughness involves meeting deadlines while focusing on fulfilling customer needs. It includes learning from mistakes to prevent their recurrence, summarizing information to highlight key elements, patterns, results, and relationships, and drawing conclusions based on various sources to identify cause-and-effect relationships effectively. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **الإنتاجية Productivity** |
| يتم تقييم أداء الموظف استنادًا إلى جودة وكمية العمل الذي ينتجه، وسرعة واستمرارية أدائه، ومساهمته في تخطيط المشروع.  The employee's performance is evaluated based on the quality and quantity of their work output, the speed and consistency of their performance, and their contribution to project planning. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **التواصل COMMUNICATION** |
| القدرة على التواصل مع جميع الأشخاص على كافة المستويات تتضمن نقل الأفكار والمعلومات والتوجيهات بفعالية، والسعي للوضوح في التواصل الشفوي والكتابي، والقدرة على ممارسة الصبر والسيطرة في جميع الوضعيات.  The capability to communicate effectively with individuals at all organizational levels involves proficiently transmitting and receiving ideas, information, and instructions. It includes actively seeking clarity in both spoken and written communications and demonstrating patience and composure in all circumstances. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **السلوك ATTITUDE** |
| القدرة والاستعداد للعمل بالإضافة إلى فتح الأبواب للاقتراحات والأفكار الجديدة  The ability and readiness to work, along with openness to suggestions and new ideas. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **المبادرة، الإبداع، والاستفادة من الموارد Initiative, Resourcefulness & Creativity** |
| يتميز بالتوجه الذاتي والاستفادة من الموارد والإبداع في تحقيق أهداف العمل، ويتابع بانتظام الواجبات المكلف بها. قادر على تعديل أو تطوير أفكار جديدة أو طرق وإجراءات لمواجهة التغيرات، ويبتكر نهجًا جديدًا لتحسين النتائج التجارية، متجاوزًا الأساليب التقليدية.  Proactively meets job objectives with creativity and resourcefulness, consistently follows through on assignments, adapts or innovates new ideas to address changes, and generates novel approaches for improved business results. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **القدرة على التكيف ADAPTABILITY** |
| القدرة على التعلم والتكيف مع الظروف المتغيرة.  Ability to learn and meet changed conditions. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **التعاون والعمل مع الفريق COOPERATION & TEAM WORK** |
| القدرة على التعامل بشكل جيد مع الزملاء، وحل النزاعات في مكان العمل بفعالية، والاستعداد لدعم أهداف ومبادرات المؤسسة.  The capacity to cultivate positive relationships with colleagues, adeptly resolve workplace conflicts, and demonstrate a readiness to support organizational goals and initiatives. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| |  | | --- | |  | |
|  |
| 1. **الولاء والانتماء LOYALTY & SENSE OF BELONGING** |
| الوفاء لمصلحة الشركة Faithfulness to interest of company |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **القدرة والطموح للنمو المستقبلي CAPACITY & AMBITION FOR FUTURE GROWTH** |
| قدرة الموظف وطموحه للتقدم في وظيفته.  Employee’s capacity and ambition for advancement in his job. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **القدرة على العمل تحت الضغط ABILITY TO WORK UNDER PRESSURE** |
| القدرة على التعامل مع المهام واتخاذ القرارات بفعالية وسرعة، حتى في الظروف الصعبة والمواقف الطارئة  The capability to handle tasks, make decisions effectively and swiftly, even in challenging and urgent situations |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **الحضور ATTENDANCE** |
| الغياب والتأخير Absenteeism and Tardiness |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |

|  |
| --- |
| **إضافة لوظائف مدراء/مدير/ةات والمشرفينFor Managerial and Supervisory Positions** |

|  |
| --- |
| 1. **القيادة LEADERSHIP** |
| القدرة على فهم وتوضيح "الرؤية الكبرى"، وتحفيز الموظفين/الموظفات لتحقيق الأهداف، وبناء فريقا تعاوني وتعزيز روح الفريق، وإظهار الثقة بالنفس في السلوك، وعقد اجتماعات مع أعضاء الفريق لمراجعة حالة المشروع مع الاستماع وفهم جميع الآراء.  The ability to comprehend and communicate the "Big Picture," motivate employees to achieve goals, build a cooperative team and nurture team spirit, demonstrate self-confidence in behavior, and conduct meetings with team members to review project status while actively listening to and understanding all viewpoints. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **مهارات حل المشكلات PROBLEM SOLVING SKILLS** |
| القدرة على تحليل المشاكل أو الإجراءات، وتقييم البدائل، واختيار أفضل مسار للعمل. استخدام المنطق والحكم المشترك في اتخاذ القرارات. تقييم تأثير القرارات على النتائج القصيرة والطويلة الأمد. إبلاغ الإدارة العليا حسب الضرورة.  Ability to analyze problems or procedures, evaluate alternatives, and select the best course of action. Utilizing logic and common sense in decision-making. Assessing the impact of decisions on short and long-term outcomes. Informing senior management as necessary. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **العلاقة مع الموظفين/الموظفات STAFF RELATIONS** |
| يُظهر العدالة والاستقلالية في التعامل، ويعرب عن اهتمامه برفاهية الموظفين/الموظفات، ويستجيب بجدية وحساسية وبشكل فوري للاقتراحات والشكاوى، ويساعد في تكييف الموظفين/الموظفات ويتنبأ بالمشكلات ويتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة.  Demonstrating fairness and impartiality, showing care for employee well-being, seeking staff input, responding promptly to their feedback, and supporting staff adaptability while anticipating and preventing issues proactively. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **تطوير الموظفين/الموظفات STAFF DEVELOPMENT** |
| عرض مهارات تدريب فعّالة وإعداد خطط تدريبية، تعزيز المعرفة والمهارات عند الحاجة، تشجيع مشاركة الموظفين/الموظفات في الأنشطة ذات الصلة بالعمل، تعزيز نمو الحياة المهنية، وتوزيع الأدوار بمراعاة تطوير الموظفين/الموظفات.  Showing effective training skills and planning, continuously improving knowledge and skills as needed, encouraging staff participation in job-related activities, promoting career growth, and assigning roles with employee development in mind. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **علاقة العملاء CLIENT’S RELATIONS** |
| يتعامل بشكل مناسب مع مشاكل وشكاوى العملاء ويتابعها، ويظهر القدرة على إيجاد طرق بديلة لتلبية احتياجات العملاء  Regularly monitoring client satisfaction and taking personal responsibility to ensure it, handling client issues and complaints effectively, and demonstrating the ability to explore alternative solutions to meet client needs. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |
| 1. **تطوير العمل BUSINESS DEVELOPMENT** |
| استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الفعالية، واعتماد الأساليب والأنظمة الجديدة، وتنفيذ التحسينات بفعالية، ومتابعة الموارد المتاحة لتحسين خدمة العملاء وأداء المؤسسة.  Optimizing resource use for efficiency, embracing organizational changes, actively implementing improvements, and staying updated on resources for better client service and organizational performance. |
| المدير/ة المسؤول Manager o 1 o 2 o 3 o 4 o 5 |
| ملاحظات Comments: |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Overall employee performance** | **الدرجة**  **Rating** | **أداء الموظف العام** |
| To what extent do you agree with the following statements  (1-strongly disagree, 5 - strongly agree) |  | إلى أي مدى توافق على العبارات التالية  (1- لا أوافق بشدة، 5 - أوافق بشدة) |
| **Employee achieves the objectives of the job:**  This refers to the employee’s ability to meet the specific goals and targets set for their position. Consistently accomplishes the key tasks and responsibilities that are essential for their role. |  | **الموظف يحقق أهداف الوظيفة:**  يشير هذا إلى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والغايات المحددة لوظيفته. ينجز الموظف باستمرار المهام والمسؤوليات الأساسية التي تعتبر ضرورية لدوره. |
| **Employee meets the criteria for performance:**  This indicates that the employee adheres to the standards and benchmarks established for their job performance. They demonstrate the expected level of competence and proficiency in their duties. |  | **الموظف يلبي معايير الأداء:**  يشير هذا إلى أن الموظف يلتزم بالمعايير والمقاييس المحددة لأدائه الوظيفي. يظهر الموظف المستوى المتوقع من الكفاءة والإتقان في واجباته. |
| **Employee fulfills all the requirements of the job:**  This means that the employee successfully completes all the necessary tasks and obligations associated with their position. They ensure that all aspects of their job description are met to the required standard. |  | **الموظف يستوفي جميع متطلبات الوظيفة:**  يعني هذا أن الموظف يكمل بنجاح جميع المهام والالتزامات الضرورية المرتبطة بوظيفته. يضمن الموظف أن جميع جوانب وصف وظيفته يتم تلبيتها بالمعايير المطلوبة. |
| *Final Appraisal Score* |  | *التقييم النهائي* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **اسم وتوقيع المدير/ة المباشر**  **Manager Name & Signature** | **اسم وتوقيع مدير/ة الموارد البشرية**  **HR Manager Name & Signature** | **اسم وتوقيع الموظف**  **Employee Name & Signature** |
|  |  |  |
|  |  |  |
| التاريخ: | التاريخ: | التاريخ: |

توقيع الموظف يعني فقط أنه تمت مناقشة التقييم مع الموظف وأن لديه فرصة لقراءته، ولا يعني بالضرورة موافقة الموظف على التقييم.

(The employee’s signature signifies only that the appraisal has been discussed with the employee and that the employee has had the opportunity to read it. It does not necessarily mean that the employee agrees will the appraisal).

نموذج 8:خطة التطوير الفردية

## خطة التطوير الفردية Individual Development Plan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Employee Name** |  | | **اسم الموظف** |
| **Employee Number** |  | | **الرقم الوظيفي** |
| **Job Title** |  | | **المسمى الوظيفي** |
| **Department** |  | | **الإدارة** |
| **Employment Date:** |  | | **تاريخ التعيين** |
| **Supervisor’s Name** |  | | **اسم المدير/ة** |
| **Appraisal Period** | From -- / -- / ---- To -- / -- / ---- | من -- / -- / ---- الى -- / -- / ---- | **فترة التقييم** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **خطة التطوير** | **التوصيات Recommendations** | **Development Plan** |
| **التقدير والنمو:**  التوصية بالتقدير الرسمي ومناقشة فرص النمو. |  | **Recognition and Growth:**  Recommend formal recognition and discuss growth opportunities to capitalize on exceptional performance. |
| **تطوير المهارات:**  التوصية بالتدريب المستهدف لمعالجة الفجوات في المهارات المحددة وتطوير القدرات. |  | **Skills Enhancement:**  Recommend targeted training to address identified skill gaps and enhance capabilities. |
| **دعم الأداء:**  التوصية بعمل خطط تحسين مخصصة وتقديم الدعم اللازم لتحسين الأداء. |  | **Performance Support:**  Recommend creating personalized improvement plans and providing necessary support to enhance performance. |
| **تخطيط التعاقب الوظيفي:**  تحديد إمكانات الموظف للأدوار القيادية المستقبلية والتوصية بالإجراءات التطويرية وفقا لذلك. |  | **Succession Planning:**  Identify the employee's potential for future leadership roles and recommend developmental actions accordingly. |
| **مواءمة المسار الوظيفي:**  توصية بتسهيل المناقشات لمواءمة التطلعات المهنية مع الأهداف التنظيمية ودعم فرص التطوير الوظيفي. |  | **Career Path Alignment:**  Recommend facilitating discussions to align career aspirations with organizational objectives and supporting career development opportunities. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **اسم وتوقيع المدير/ة المباشر**  **Manager Name & Signature** | **اسم وتوقيع مدير/ة الموارد البشرية**  **HR Manager Name & Signature** | **اسم وتوقيع الموظف**  **Employee Name & Signature** |
|  |  |  |
|  |  |  |
| التاريخ: | التاريخ: | التاريخ: |

نموذج 9: مصفوفة المهارات

## مصفوفة تقييم المهارات

## Skills Matrix Assessment Form

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **وصف المهارة**  **Skill/Capability Description** | | | | | | | **اسم الموظف 1**  **Staff Name 1** | | | | | | **اسم الموظف 2**  **Staff Name 2** | | | | **اسم الموظف 3**  **Staff Name 3** | | | | |
|  |
|  |
|  |
|  | **SL** | **Int** | | | | | **SL** | | **Int** | | **SL** | **Int** | | | |
|  | **SKILL 1 مهارة** | | | | | | | **4** | **2** | | | | | **4** | | **2** | | **1** | **2** | | | |
|  | **SKILL 2مهارة** | | | | | | | **1** | **2** | | | | | **3** | | **2** | | **4** | **2** | | | |
|  | **SKILL 3مهارة** | | | | | | | **2** | **2** | | | | | **1** | | **1** | | **1** | **1** | | | |
|  | **SKILL 4مهارة** | | | | | | | **3** | **2** | | | | | **1** | | **1** | | **3** | **2** | | | |
|  | **SKILL 5مهارة** | | | | | | | **2** | **2** | | | | | **3** | | **1** | | **2** | **1** | | | |
|  | **SKILL 6مهارة** | | | | | | | **1** | **1** | | | | | **3** | | **2** | | **2** | **1** | | | |
|  | **SKILL 7 مهارة** | | | | | | | **3** | **2** | | | | | **2** | | **1** | | **3** | **2** | | | |
| **Rating System Keyمفتاح نظام التقييم** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Skill Level (SL)درجة المهارة** | | |  |  | | |  | | | **Interest (Int) درجة الاهتمام** | | | | | | |  | | |
| **1** | | Basic levelاساسي | | |  | |  | | | **1** | | | | | Has no interest in applying this skill  ليس لديه/لديها اهتمام بتطبيق هذه المهارة | | | | | | | | |
| **2** | | Intermediate level متوسط | | |  | |  | | | **2** | | | | | Is interested in applying this skill  يهتم بتطبيق هذه المهارة | | | | | | | | |
| **3** | | Advanced level متقدم | | |  | |  | | |  |  | | | | | | | | | |
| **4** | | Trainer levelخبير | | |  |  | | | | | |  |  | | | | | | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **توقيع المدير/ة العام**  **General Manager Signature** | **توقيع مدير/ة الموارد البشرية**  **HR Manager Signature** |
|  |  |
| التاريخ: | التاريخ: |