



جمعية الثريا الخيرية للمكفوفين
AlThuraya Charity Society for Blind
جازان Jazan

جمعية الثريا الأهلية للمكفوفين بجازان
الدليل الإداري التنظيمي
نظام تقييم الأداء الوظيفي

الدليل الإداري التنظيمي

نظام تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي

١- تعريفات:

الموظف محل التقييم: هو الموظف الذي يتم قياس أدائه بناءً على تقرير تقييم بواسطة شخص تحدده الإدارة يكون عادة رئيسه المباشر، ويشمل ذلك كل من الموظفين تحت الاختبار والموظفين المثبتين بالإدارة، والمتطوعين.

معد التقييم: تقييم المرؤوس يكون من حق رئيسه المباشر فقط إلا في حالة صدور قرار بخلاف ذلك على أن يحدد القرار الموظف الذي سيقوم بالتقييم.

يحتفظ معد التقييم بسجل خاص يدون فيه ملاحظاته الهامة حول أداء الموظف خلال الفترة التي تسبق التقرير لكي يستعين به عند التقييم وحتى يأتي تقييمه دقيقاً وشاملاً وموضوعياً.

مراجع/ معتمد التقييم: هو الرئيس المباشر للشخص معد التقييم، ولا يحرم من حق المراجعة إلا في حالة صدور قرار بذلك على أن يحدد القرار الشخص الذي سيقوم بالمراجعة/ الاعتماد.

بنود تقييم الأداء: يتم تقييم الموظف وفق التقديرات والتفصيل التالي:

الدرجات	مرتبة التقدير
من ٩١ درجة إلى ١٠٠ درجة	ممتاز
من ٨١ درجة إلى ٩٠ درجة	جيد جداً
من ٧١ درجة إلى ٨٠ درجة	جيد
من ٦١ درجة إلى ٧٠ درجة	مرضي
من ٥١ درجة إلى ٦٠ درجة	مقبول
أقل من ٥٠ درجة	غير مرضي

أ-ممتاز: ينطبق على العاملين الذين يقومون بجميع الأعمال الوظيفية على الوجه الأمثل ويفوق إنتاجهم متطلبات العمل، كما يفوق إنتاج الأكثرية من العاملين في المراتب المماثلة ويقومون بكافة الأعمال الأخرى التي تطلب منهم.

ب-جيد جداً: ينطبق على العاملين الذين يقومون بجميع الأعمال الوظيفية على الوجه الأمثل ويفوق إنتاجهم الأكثرية من العاملين في المراتب المماثلة ويقومون بمعظم الأعمال الأخرى التي تطلب منهم.

ج-جيد: ينطبق على العاملين الذين يقومون بجميع الأعمال الوظيفية بشكل جيد ولكنهم لا يستطيعون القيام بأعمال أخرى تطلب منهم.

د-مرضي/ مقبول: ينطبق على العاملين الذين يقومون بالحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة ولكن يوجد لديهم ضعف في بعض المتطلبات، ويحتاج هؤلاء إلى تدريب وإشراف من رؤسائهم.

هـ- غير مرضي (ضعيف): ينطبق على العاملين الذين لا يقومون بالحد الأدنى للمتطلبات الوظيفية ولم يتمكنوا من استيعاب وفهم العمل والقيام به على الوجه الأكمل، هؤلاء يجب إنهاء خدماتهم، ويتم اتخاذ القرار المناسب حسب اللائحة التنفيذية لشئون الموظفين (لائحة الموارد البشرية).

٢- مفهوم تقييم الأداء:

هي عملية دراسة أداء الموظف وسلوكه بهدف قياس مدى صلاحيته للنهوض بأعباء الوظيفة الحالية وتقدير ملاءمته لشغل وظائف أخرى.

وينصب تقييم الأداء على ما يقوم به الموظف من واجبات ومهام ومسئوليات -حسب التوصيف الوظيفي- في ضوء الصلاحيات والسلطات الممنوحة له، وتكمن أهمية تقييم الأداء في كونه من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف الإدارة، وينتج عنه خلق الظروف الملائمة لاجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، كما أن تقييم الأداء يمكن من معرفة جوانب القوة لدى الموظف لتنميتها ومعرفة جوانب الضعف لمعالجتها، ولذا يعتبر تقييم الأداء أساساً لمنح العلاوات والحوافز والمكافآت والترقيات، ولتحديد مدى حاجة الموظف إلى تدريب معين لتحسين أدائه في المستقبل ومن رفع أداء الإدارة ككل.

ويجب أن يكون تقييم أداء الموظفين مستمرًا بصفة دورية ولا يقتصر على مرة واحدة في السنة فقط، إذ أن التقييم المستمر يحفز الموظفين على تحسين وتطوير أدائهم لأعمالهم تحسبًا لما قد يترتب على التقييم من نتائج، كما أنه يجعل القائمين على التقييم أكثر موضوعية لكونهم يجرون التقييم في وقت يتزامن ولو بالتقريب مع حدوث الحدث الذي له أثر على التقييم.

٣- أهداف التقييم:

تسعى الإدارة -من خلال تقييم أداء موظفيها- إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

-تحديد نقاط القوة لدى الموظفين وتطويرها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها من خلال التوجيه والتدريب لتحسين أدائهم في المستقبل ومن ثم رفع أداء الإدارة.

-إيجاد أساس عادل لتحديد المستوى الوظيفي للموظفين الذي على أساسه يتم منح العلاوات والمكافآت والحوافز والترقيات.

-مساعدة الإدارة في توزيع المسؤوليات والصلاحيات على الموظفين حسب قدراتهم مما يساعد في ضبط وتنظيم وتوزيع العمل.

-مساعدة الإدارة في تحديد سياسة التطوير والتدريب للقوى العاملة بها.

-تمكين الإدارة من معرفة مدى تقدم الأفراد في أعمالهم ومدى ملاءمة خبراتهم وقدراتهم للوظائف الموكلة إليهم.

٤- عناصر تقييم الأداء:

يتأثر أداء الموظفين في الإدارة بالعديد من العناصر النوعية والكمية التي يلزم تحديدها حتى يتسنى تقييم أداء الموظفين على أفضل وجه من الموضوعية والدقة والفعالية، ويواجه من يقوم بتحديد هذه العناصر عادة كثير من الصعوبات، وذلك لكثرة العناصر النوعية (صعبة القياس) المؤثرة على الموظف عند قيامه بإنجاز المسؤوليات المناطة به، حيث تشترك عوامل البيئة الخارجية وعوامل بيئة الإدارة الداخلية في التأثير على الموظف لارتباط البيئتين وتأثيرهما المباشر على سيكولوجية الموظف مما يؤثر على أدائه العام لوظيفته، ورغم الاتفاق العام على أن التقييم المثالي لا يمكن أن يتحقق نظرًا لصعوبة قياس العناصر النوعية واختلاف الأهمية النسبية لعناصر التقييم الكمية من وظيفة لأخرى وفقًا لمتطلبات الوظيفة، فإن تقييم الأداء يبقى ضروريًا لإعطاء مؤشر عام عن أداء الموظف لعدم وجود بديل أفضل منه، ومما يجعل التقييم

أقرب ما يكون للواقع من أخذ عناصر التقييم النوعية والكمية الملائمة في الاعتبار ، وأن تكون مساعدا للقائم بالتقييم على الموضوعية والحياد والبعد عن الميول والانطباعات الشخصية ما أمكن ، وتتخلص أهم العناصر في تقييم أداء الموظفين فيما يلي :

(أ) الأداء الوظيفي (المؤشرات) .

(ب) المواظبة .

(ج) الصفات الشخصية .

٥- الإبلاغ بنتائج التقييم :

يتم إبلاغ نتائج التقييم وفقا لما يلي :

مناقشة التقييم مع الموظف المُقيّم :

-يتاح للموظفين الاطلاع على تقرير تقييم الأداء الخاص بهم وإبداء الرأي فيه وذلك بهدف تحقيق ما يلي :

أ- فهم أهداف وبواعث الموظف محل التقييم وما يطمح إليه .

ب- تقوية العلاقة بين معد التقييم والموظف محل التقييم عن طريق خلق جو من الثقة والود بينهما .

ج- مراجعة تقييم الموظف ذاته .

د- التغلب على سوء الفهم إن وجد .

هـ - الرد على أي استفسارات للموظف عن الكيفية التي تم بها قياس أدائه ، وشرح أي غموض أو لبس فيما يتعلق بكيفية تعبئة نماذج تقييم الأداء .

- يقوم معد الأداء بعد اطلاع الموظف على نتائج بمقابلة الموظف محل التقييم على انفراد لإبلاغه بنتائج التقييم ، وفق النقاط التالية :

- استعراض مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها الموظف محل التقييم .

- مراجعة أداء الموظف للفترة موضع التقييم من حيث تحقيقه للأهداف الموضوعية .

- تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في أداء الموظف .

- بحث أفضل السبل التي يمكن من خلالها تطوير أداء الموظف مهنيا وذاتيا .

- مناقشة احتياجات الموظف للتدريب .

- تطوير خطة عمل لتحسين أداء الموظف .

- التظلم من التقييم :

أ-في حالة عمد رضا الموظف عن تقديرات رئيسه المباشر يتم عقد مقابلة ثانية مشتركة للمناقشة تضم كلا من الموظف ونائب الرئيس لتبادل وجهات النظر في التقديرات موضع الخلاف .

ب- يحق للموظف المقيّم التظلم من نتيجة أدائه للجهة التي تحددها الإدارة إذا أصر على عدم اقتناعه بنتيجة التقييم ، ويجب أن يتم ذلك من خلال معد التقييم في مدة لا تتجاوز أسبوع من إخطار الموظف بنتيجة التقييم .

ج- يفصل المسؤول المفوض أو مراجع التقييم أو معتمده في التظلم المقدم من الموظف في موعد لا يتجاوز عشرة أيام من تاريخ تقديم التظلم ويكون قراره نهائيا .

٥- استخدام نتائج التقييم :

يفقد تقييم الأداء قيمته إذا لم يتم وضع خطه منظمه للاستفادة من نتائجه، ولذلك يجب ان يقوم كل معد للتقييم بمراجعته ودراسة خطط تحسين تطوير أداء الموظفين محل التقييم.

- معد التقييم:

يستخدم معد التقييم النتائج لأغراض متعددة منها:

- ١- تحديد الموظفين الذين يستحقون الترشيح لمنصب أعلى، واقتراح الإجراءات المناسبة لإعدادهم للمنصب المقترح .
- ٢- الموظفين ذوي الأداء المنخفض واقتراح الترتيبات المناسبة لمعالجه وتحسين أدائهم في المستقبل
- ٣- اقتراح الخطوط العريضة لخطه عامه لتطوير القوى العاملة في الوحدة التنظيمية التي يرأسها بناء على احتياجات التطوير التي تم تحديدها في خطط لتحسين وتطوير الأداء الفردي.
- ٤- وضع تصور للاحتياجات التطويرية للوحدة والإمكانات التدريبية المتاحة وأمثلة السبل لتحقيق التطوير.
- ٥- إعداد تقرير ورفع للمسئول عن مراجعة /اعتماد التقييم لبحثه والتوجيه باتخاذ الإجراءات المناسبة.

- المسئول عن مراجعة /اعتماد التقييم :

تتم مراجعة /اعتماد التقييم من قبل موظف يكون أعلى درجه من معد التقييم يحدد في لائحة الصلاحيات الوظيفية، ويقوم المسئول عن مراجعة / اعتماد التقييم بدراسة التقارير المرفوعة إليه من القائمين بالتقييم كما يقوم بما يلي:

- ١- مناقشه تقارير تقييم أداء الموظفين محل التقييم مع القائمين بالتقييم المسؤولين أمامه.
- ٢- بحث حالات المرشحين لمناصب أعلى والتوصية باتخاذ قرار بشأن كل منهم.
- ٣- بحث حالات الموظفين ذوي الأداء الضعيف وغير المرضي والتوصية باتخاذ قرار بشأن كل منهم.
- ٤- بحث بدائل لتطوير وتدريب مختلف فئات الموظفين في الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها والتوصية باعتماد أهداف عملية وخطه تطبيقه لتحقيق هذه الأهداف.
- ٥- بحث بدائل لتطوير نشاطات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها وأساليب العمل المتبعة والتوصية باعتماد اهداف عملية وخطه تطبيقه لتحقيق هذه الأهداف.

المسئول عن اعتماد التقييم:

يتولى صاحب الصلاحية الأعلى للرئيس المباشر أو من يفوضه الاعتماد النهائي لتقييم الأداء أو استخدام نتائجه، ومن واجباته ما يلي:

- ١- اعتماد تقارير تقييم الأداء الوظيفي.
- ٢- اعتماد ترقية الموظفين لمنصب أعلى.
- ٣- اعتماد خطه تحسين أداء الموظفين بالوحدات التنظيمية المختلفة.
- ٤- الفصل في تظلمات الموظفين محل التقييم.

- المسئول عن متابعة نتائج التقييم:

يقوم كل من القائمين بالتقييم بمتابعة تنفيذ القرارات التي تصدر عن صاحب الصلاحية باعتماد نتائج التقييم السابق ذكرها بما في ذلك:

- ١- يتابع كل قائم بالتقييم ما اتخذته صاحب الصلاحية في اعتماد تقارير التقييم من قرارات بشأن الموظفين المسئولين أمامه.
- ٢- يتابع كل قائم بالتقييم تنفيذ خطط تحسين أداء الموظفين المسئولين أمامه.

-متابعة الجوانب الإجرائية لنتائج التقييم:

يتابع مسئول شؤون الموظفين/ الموارد البشرية في إدارة الشؤون الإدارية من الإدارة المختصة تنظيم عملية تجميع تقارير تقييم الأداء الوظيفي وتوزيعها على الأطراف المعنية وحفظها في ملفات الموظفين ومتابعة الجوانب الإجرائية المتعلقة بالتقييم، وفقاً لما يلي:

- ١- إمداد الإدارات والأقسام بنماذج تقارير تقييم الأداء الدورية بالأعداد المناسبة.
- ٢- إرسال تعميم دوري في مواعيد مناسبة للمسئولين في تلك الجهات بشأن تحديد مواعيد إعداد وتسليم التقارير الدورية.
- ٣- يتم تجميع التقارير الربع والنصف سنوية تمهيداً لإعداد التقارير السنوية التي يتم إعدادها حسب متوسطات التقارير النصف سنوية.
- ٤- يتم إرسال التقارير السنوية إلى المراجعين للمراجعة، ثم تعتمد من المسئول المفوض بذلك، وتعاد إلى مسئول شؤون الموظفين/ الموارد البشرية.
- ٥- يتعين على مسئول شؤون الموظفين/ الموارد البشرية عدم السماح بالاطلاع على محتويات أي تقرير لأي شخص -عدا الموظف المعد عنه التقرير- إلا بإذن كتابي من مدير الشؤون الإدارية بالإدارة.

٦- قواعد عامة:

ينبغي مراعاة القواعد العامة التالية:

- أ- تعد تقارير نصف سنوية أو سنوية وترسل بعد اعتمادها من المسئول المفوض بذلك حسب لائحة الصلاحيات إلى مسئول شؤون الموظفين/ الموارد البشرية.
- ب- يقوم مسئول شؤون الموظفين/ الموارد البشرية باستخراج تقييم نهائي سنوي من خلال تقارير تقييم الأداء نصف السنوية حسب المعادلة التالية: مجموع تقديرات البند ÷ ٢.
- ج- يعد تقرير تقييم أداء سنوي من خلال النتائج المستخلصة حسب المعادلة السابقة.

د- يرسل تقرير تقييم الأداء السنوي لمراجعته، ثم يتم رفعه إلى المسئول المختص للاعتماد.

هـ- بالنسبة للموظفين أثناء فترة الاختبار/ التجربة: يوضع عنهم تقرير دوري في كل شهر من شهور فترة الاختبار/ التجربة بواسطة الرئيس المباشر، يرفع التقرير بعد ذلك إلى مدير الإدارة المختصة للبت في صلاحية الموظف للاستمرار في العمل أم لا.

و- يجب أن يشعر الموظفون الذين تم تقييم أدائهم بفاعلية النظام وذلك من خلال التقدير المادي والأدبي للممتازين منهم، وكذلك ربط الترقيات والحوافز بهذا النظام.

٧- العاملون/ الموظفون الخاضعون لنظام تقارير تقييم الأداء الوظيفي:

يخضع كافة العاملين/ الموظفين لنظام تقييم الأداء سواء كانوا تحت الاختبار/ التجربة أو تم تثبيتهم بالإدارة ولا يعفى من الخضوع للتقييم إلا من يستثنون من ذلك بقرار صادر عن المسؤول المخول بذلك حسب صلاحيته المخول بها.

٨- المعايير الواجب مراعاتها في القائمين بالتقييم:

أ-الإمام الكافي بعمل الشخص الذي يوضع عنه التقرير وأن يكون عمل معه على الأقل ثلاثة أشهر متصلة، فإن لم يكن فالتقييم يقوم به المدير الأعلى.

ب-تحري العدل والإنصاف لأن التحيز لصالح أو ضد الموظف الذي يوضع عنه التقرير يمثل ظلماً للعاملين الآخرين أو ضرراً بذلك الموظف.

ج-استبعاد كل الاعتبارات الشخصية ومراعاة الموضوعية في التقييم.

د-أن تكون تقديرات تقييم الأداء ممثلة للأداء والسلوك بصفة عامة خلال الفترة الموضوع عنها التقرير وليس استناداً إلى تقديرات لحظية أو أحداث بعينها، بمعنى رصد كافة الأحداث السلبية والإيجابية وأخذها بعين الاعتبار طوال فترة التقييم.

هـ- عدم الاستناد إلى جزاءات أو مخالفات نسبت للموظف في فترات أخرى غير فترة التقرير.

بطاقة تقييم الأداء الوظيفي : نموذج ١

الفترة من / / ١٤٤ إلى / / ١٤٤

الاسم : الوظيفة :

الإدارة/القسم : تاريخ التعيين : / / ١٤ هـ

طريقة حساب التقدير النهائي للموظف :

النسبة الفعلية	النسبة المئوية	الدرجة	الحقل
			الأداء الوظيفي ويعادل ٦٠٪ من المجموع الكلي
			المواظبة ويعادل ٢٠٪ من المجموع الكلي
			الصفات الشخصية ويعادل ٢٠٪ من المجموع الكلي

لتوضيح طريقة حساب الدرجة في الأداء الوظيفي نأخذ على سبيل المثال حقل الأداء الوظيفي :

عدد العناصر المذكورة في حقل الأداء الوظيفي (١١) عنصرا ، وبناء عليه فإن الدرجة النهائية التي يمكن أن يحصل عليها الموظف في هذا الحقل هي : $11 \times 10 = 110$ درجة .

حصل أحد الموظفين على ٩٠ درجة في الحقل فيكون الحساب للدرجة الفعلية كما يلي :

$$\text{النسبة المئوية للحقل} = (110 \div 90) \times 100 = 122,2\%$$

$$\text{النسبة الفعلية} = 60 \times 122,2\% = 73,3\%$$

أولا : الأداء الوظيفي :

م	البيان	الدرجة (من ١٠)
١	التقييم لأهداف الإدارة	
٢	المعرفة بنظم وإجراءات العمل	
٣	المهارة في التخطيط واتخاذ القرار	
٤	المهارة في التنفيذ والإشراف	
٥	القدرة على الإدارة والتوجيه	
٦	إمكانية تحمل مسؤولية أعلى	
٧	القدرة على التطوير والابتكار	
٨	مدى الاهتمام بالعمل	
٩	مستوى الإنتاجية	
١٠	توخي الدقة والالتقان في العمل	
١١	عدم الحاجة للتوجيه والمتابعة	
١٢	مجموع الدرجات	

ثانيا : المواظبة :

م	البيان	الدرجة (من ١٠)
١	الالتزام بساعات العمل المحددة	
٢	الاستئذان أثناء ساعات العمل الرسمية	
٣	الغياب بدون استئذان	
٤	الدقة في المواعيد	
٥	مجموع الدرجات	

ثالثا : الصفات الشخصية :

م	البيان	الدرجة (من ١٠)
١	العلاقة مع الرؤساء	
٢	التعاون مع الزملاء	
٣	العلاقة مع المرؤوسين	
٤	قوة الشخصية	
٥	الثقة بالنفس	
٦	قوة الملاحظة	
٧	سرعة الاستيعاب	
٨	درجة الطموح	
٩	قوة الذاكرة	
١٠	الصحة العامة	
١١	العناية بالمظهر	
١٢	المجموع الكلي	

طريقة احتساب التقدير :

النسبة الفعلية	النسبة المئوية	مجموع الدرجات الفعلية	الحقل
			الأداء الوظيفي
			المواظبة
			الصفات الشخصية
			المجموع الكلي

التاريخ : / / ١٤ هـ

ملاحظات الرئيس المباشر :

التوقيع /

بطاقة تقييم الأداء الوظيفي : نموذج ١

الفترة من / / ١٤٤٤ إلى / / ٢٠

الاسم :

الوظيفة :

تاريخ التعيين : / / ١٤٤٤ هـ

الإدارة/القسم :

درجة التقييم	الدرجة المقررة	عناصر التقييم	
	١٠	مستوى الأداء في العمل	الأداء
	١	سرعة الإنجاز	
	١٠	تحمل المسؤولية والمشاركة	
	١٠	الإنتاجية في العمل	
	٥	حسن التصرف	
	٥	المبادرة والابتكار	
	٥	الانتماء للجمعية والحرص على سمعتها	السلوك
	٥	التعاون مع الرؤساء	
	٥	التعاون مع الزملاء	
	١٠	التعاون مع العملاء	
	٥	الالتزام بالأنظمة	
	٥	السلوك العام (القدوة)	
	١٠	الانضباط في الدوام	المواظبة
	٥	تحمل أعباء العمل	
	١٠٠	المجموع	

ملاحظات :

فرص التحسين (نقاط ضعف)	جوانب القوة

ملخص تقييم الأداء :

ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	مقبول	غير مرضي
٩١ فأكثر	٨١-٩٠	٧١-٨٠	٦١-٧٠	٥١-٦٠	٥٠ فأقل

مدير الجمعية

رئيس قسم الشؤون الإدارية

الرئيس المباشر