



سياسة إدارة الأداء الوظيفي

أهداف السياسة:

- تحسين وتطوير أداء العاملين.
- تطوير العمل وتحسين الأداء العام في الجمعية.
- بناء سياسة عادلة في تقييم الأداء الوظيفي.

مجال التطبيق:

- الإدارة التنفيذية.
- جميع العاملين بالجمعية.

السياسات ذات العلاقة:

١. سياسة التواصل مع المعنيين.
٢. سياسات التدريب والتطوير الوظيفي.
٣. سياسة إدارة الأداء المؤسسي.
٤. سياسة المكافآت والحوافز.

مبادئ عامة:

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تقييم أداء العاملين في الجمعية وفقا للمبادئ التالية:

- العدالة: إن سياسة تقييم الأداء ترسي أسس العدل والتنافسية بين العاملين من خلال التحديد المسبق لمعايير أداء كل العاملين وربطها بالخطط التشغيلية والاستراتيجية للجمعية.
- التكامل مع سياسة المكافآت والحوافز: ترتبط سياسة تقييم الأداء مع سياسة المكافآت والحوافز بهدف تعزيز وتطوير الأداء المتفوق للعاملين.

ماهي سياسة تقييم الأداء الوظيفي:

هي عبارة عن عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الموظف بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء والتي يتم وضعها من قبل الموظف بالشراكة مع رئيسة المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم وتخضع للتحديث المستمر والمراجعة بعد كل تقييم أداء.

التخطيط لتقييم الأداء:

متى يتم تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء الوظيفي مرتين في كل سنة ميلادية بواقع تقييم كل ستة أشهر ويشمل التقييم جميع موظفي الجمعية في كافة المستويات الإدارية.

عناصر تقييم الأداء:

يتكون تقييم الأداء الوظيفي من عدة معايير يمكن تقسيمها إلى العناصر التالية:

1. عناصر أساسية: وهي معايير الأداء التي يتوقع من الموظف إنجازها خلال دورة الأداء والتي تتوافق مع الوصف الوظيفي وأهداف الخطة التشغيلية ومؤشرات الأداء.
2. عناصر ثانوية: هي السلوكيات التي ينبغي ان تصدر عن جميع الموظفين بغض النظر عن الدور أو الوظيفة التي يؤديونها (مثل العمل الجماعي، المسؤولية، التعاون، التواصل.....).

نظام التقييم ومستويات تقييم الأداء:

تم اعتماد تقييم الأداء وفقاً لأحدث نظريات تقييم الأداء الوظيفي وهي (Degree Feedback 360) بحيث نضمن العدالة والشفافية التامة في التقييم وتتم بالطريقة التالية:

- تقييم الرئيس المباشر للموظف بنسبة ٦٠٪ من الدرجة النهائية للتقييم.
- تقييم أحد زملاء الموظف بنسبة ٢٥٪ من الدرجة النهائية للتقييم.
- تقييم الموظف لنفسه بنسبة ١٥ % من الدرجة النهائية للتقييم.

ويتم توزيع درجات تقييم الأداء في نموذج التقييم كما يلي:

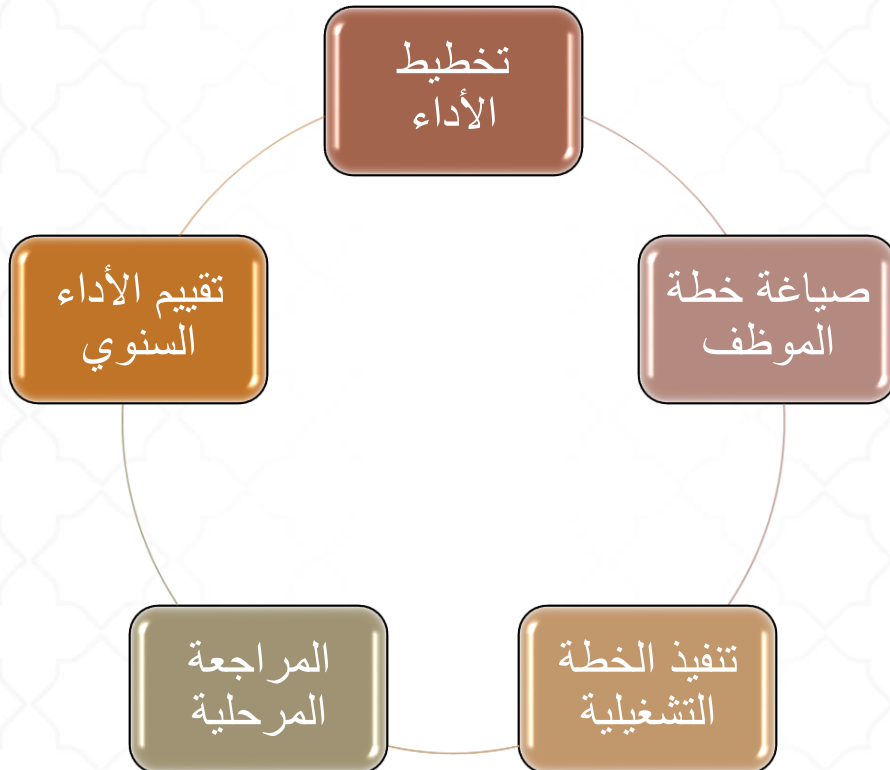
1. العناصر الأساسية: الأهداف ومؤشرات الأداء وتم تخصيص ٧٠ درجة من أصل ١٠٠ درجة.
2. العناصر الثانوية: السلوكيات ٣٠ درجة من أصل ١٠٠ درجة.

مستويات تقييم الأداء:

| التعريف | تقييم مستوى الأداء | درجة التقييم |
|---|-------------------------|--------------|
| معدل نتيجة قياس الأهداف يفوق المعايير المتفق عليها في الخطة كثيراً. | يفوق التوقعات بشكل كبير | (٩٠% فأعلى) |
| معدل نتيجة قياس الأهداف يتجاوز المعايير المتفق عليها في الخطة. | يتجاوز التوقعات | (٨٠%-٨٩%) |
| معدل نتيجة قياس الأهداف يغطي جميع المعايير المتفق عليها في الخطة. | يحقق جميع التوقعات | (٦٠%-٧٩%) |
| معدل نتيجة قياس الأهداف يـ ل عن الحد الأدنى المتفق عليه في الخطة. | لم يحقق التوقعات | أقل من ٦٠%) |

دورة تقييم الأداء:

تستند دورة إدارة أداء العاملين في الجمعية على دورة من خمس مراحل متتالية هي:



المرحلة الأولى: تخطيط الأداء:

تتم هذه المرحلة في بداية السنة الميلادية من كل عام حيث يتم الاتفاق فيما على وضع أهداف الموظف وتحديدها وبيان التوقعات والكفاءات المطلوبة من الموظف لينجزها نهاية السنة.

ويتم اشتقاق الأهداف استناداً إلى:

1. أهداف الخطة الاستراتيجية للجمعية.
2. أهداف الخطة التشغيلية للإدارة التي يعمل بها الموظف.
3. الوصف الوظيفي للموظف.

المرحلة الثانية: صياغة خطة الموظف (الخطة التشغيلية):

ويتم ذلك عند كتابة الخطة التشغيلية للموظف ويقصد بها الخطة التشغيلية للوحدة الإدارية التي يعمل فيها الموظف لتحقيق استراتيجية الجمعية.

ويتم وضع الخطة التشغيلية ببناء مبادرات تحقق استراتيجيات الجمعية حسب النماذج المعتمدة للخطط التشغيلية وتحت إشراف مدير الإدارة وفقاً لمؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية للجمعية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة التشغيلية:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة التشغيلية للوحدة الإدارية وتسجيل الإنجازات في ملف الخطة التشغيلية لمراقبة الإنجاز ومدى التقدم أو الانحراف.

المرحلة الرابعة: المراجعة المرحلية:

ويتم في هذه المرحلة تقييم في منتصف السنة الميلادية لمراجعة ما تم إنجازه من أهداف الخطة التشغيلية والمهام الموكلة للموظف، والوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

ويكون دور المدير المباشر للموظف في هذه المرحلة عقد اجتماعات دورية مع الموظف، مراقبة الأداء والتحفيز على الإنجاز وإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.

المرحلة الخامسة: تقييم الأداء السنوي:

وتتم هذه المرحلة في نهاية السنة الميلادية حيث يتم التقييم النهائي للموظف وفق الأهداف والمؤشرات المتفق عليها.

آلية التقييم واحتساب درجات التقييم:

تم اعتماد آلية (Degree Feedback 360) كآلية لتقييم الأداء كونها أفضل الممارسات الحديثة في تقييم الأداء كالتالي:

- المدير المباشر للموظف ويحتسب تقييمه بنسبة ٦٠٪ من الدرجة النهائية للتقييم.
- أحد زملاء الموظف ويحتسب تقييمه بنسبة ٢٥٪ من الدرجة النهائية للتقييم.
- الموظف نفسه ويحتسب تقييمه بنسبة ١٥ % من الدرجة النهائية للتقييم.

يتم توزيع درجات تقييم الأداء في نموذج التقييم بطريقة (ميثاق الأداء) كما يلي:

- أهداف الأداء للموظف (٧٠ درجة).
- الكفاءات/السلوكيات (٣٠ درجة).

أحكام عامة:

1. تحديد أهداف الموظف يتم أثناء وضع الخطة التشغيلية بالمشاركة مع المدير المباشر له ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس قابله للإنجاز محددة موضوعيه وتنتهي بزمن قياسي ويكون للموظف الخيار بوضع تلك الأهداف ومشاركتها مع مديره المباشر.
2. يجب على المدراء المباشرين القيام بمراجعة ومتابعة مستمرة ومجدولة لأداء المرؤوسين ومتابعة الخطة التشغيلية وتحديد نقاط ومواظن التحسين خلال دورة الأداء بالإضافة إلى مراحل تقييم الأداء المعتمد.
3. يتم تقييم الأداء بناء على الأهداف والجدارات في الفترة المنقضية في العمل والنتائج لنفس الفترة.
4. عند موعد التقييم الدوري يقوم موظف الموارد البشرية بتوزيع نموذج التقييم على الموظف لتقييم نفسه ومديره المباشر لتقييم الموظف ويتم اختيار أحد زملاء الموظف بسرية تامة ليقيم الموظف ثم تسلم التقييمات للموارد البشرية لتجميعها في نموذج واحد لاحتساب درجة التقييم النهائية وتسلمها للمدير المباشر للموظف لمناقشتها مع الموظف لاحقاً.
5. يتم عقد جلسة مناقشة بين الموظف ومديره المباشر تسمى (جلسة تقييم الأداء) لمناقشة نتيجة تقييم الأداء وتوضيح نقاط الضعف والقوة للموظف وعرض الملاحظات حول أداء الموظف وتطوير خطة تطوير الأداء الخاصة بالموظف.
6. بعد الانتهاء من جلسة تقييم الأداء وفي حال كانت درجة التقييم مرتفعة فيشكر الموظف على أداءه خلال الفترة السابقة ويتم الإشادة بإنجازاته، كما يتم وضع أهداف جديدة وتطوير خطة تطوير الأداء للموظف.
7. وفي حال كان التقييم منخفضاً يتم مراجعة خطة التطوير الخاصة بالموظف لمعرفة سبب الإخفاق وتعديل وصياغة خطة تطوير أداء لمعالجة أبرز نقاط الضعف ويلزم الموظف بتنفيذها خلال فترة محددة ويتم مراجعتها في التقييم التالي.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي:

| | | | | | |
|--------------|---------------|----------------------|--------------|---------|--------|
| اسم الموظف | الرقم الوظيفي | تاريخ العقد/المباشرة | سنوات الخبرة | الإدارة | الوحدة |
| مسمى الوظيفة | | | | | |

ثانياً: وحدة الموارد البشرية:

| | | | | | |
|-------------------|-----------|--------------|---------------|---------------|---------|
| عدد ايام الغيابات | التأخيرات | رصيد الأجازة | عدد الانذارات | الموظف المختص | التوقيع |
| | | | | | |

ثالثاً: مجموع الدرجات والتقدير

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---------|----------|--------|--------|------------|------------------------|
| ممتاز | جيد جداً | جيد | مرضي | غير مرضي | رابعاً: تقييم الدرجات: |
| ٩٠-١٠٠% | ٨٠-٨٩% | ٧٠-٧٩% | ٦٠-٦٩% | أقل من ٦٠% | |
| | | | | | |

خامساً: ملحوظات عامة:

| | | | |
|-------------|---|-------------|---|
| مواطن الضعف | | مواطن القوة | |
| | ١ | | ١ |
| | ٢ | | ٢ |
| | ٣ | | ٣ |

توصيات عامة لتطوير قدرات الموظف (إن وجدت):

| | |
|--|---|
| | ١ |
| | ٢ |
| | ٣ |

رأي المدير المباشر:

| | |
|----------|---|
| الاسم: | ١ |
| التوقيع: | ٢ |
| | ٣ |

قرار مدير الجمعية

| | |
|--|---|
| | ١ |
| | ٢ |
| | ٣ |

| | |
|----------|--|
| الاسم: | |
| التوقيع: | |
| التاريخ: | |

| أ | عناصر التقييم | | ب |
|----------------------------------|---|-----------------|----------------|
| | ج | د | |
| الإدارة | المدير المباشر | الموارد البشرية | هـ |
| | | | درجات لكل عنصر |
| السمات الشخصية | أولاً: عناصر التقييم | | |
| | الامانه والصدق | | |
| | اسلوب التعامل مع الغير | | |
| | المظهر العام | | |
| | تحمل المسؤولية | | |
| الأداء | حسن التصرف | | |
| | كمية الانتاج مقارنة بالمطلوب | | |
| | جودة الانتاج (تقليل الوقت-المجهود) | | |
| | المبادرة والابتكار | | |
| | درجة الالمام بمهام الوظيفة | | |
| تطوير الذات | مراعاة قواعد وتعليمات السلامة (المهنية) | | |
| | المؤهلات العلمية | | |
| | المعرفة والخبرات | | |
| | القدرة على الممارسة في أكثر من مجال | | |
| | المشاركة في اعمال التدريب والتطوير | | |
| الانضباط | تطوير وتنمية مهارات الآخرين | | |
| | معدلات الغياب | | |
| | معدلات التأخير | | |
| | معدلات الشكاوى | | |
| | معدلات الأخطاء | | |
| معدلات الالتزام بتعليمات الإدارة | | | |
| مجموع كل عمود | | | |
| الإجمالي النهائي | | | |

الجزء الذي يكون فيه التقييم مشترك بين إدارتين فيكون للمدير المباشر (٣) درجات و الإدارة (٢) درجتين

نقاط القوة والضعف يتم ذكرها تفصيلاً

*