



إجراءات تقييم أداء الموظفين
جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

2015

مقدمة:

إن عملية تقييم الأداء عملية مهمّة بالنسبة للموظف حيث تؤثر على مسار حياته الوظيفي، وتمنحه فرصة هامة للترقية والتقدم، لذلك لا بد أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة وفق أساليب ومعايير سليمة واضحة لتساهم في تغيير الموظف نحو الأفضل، ومما لا شكّ فيه أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على وضع كل فرد في مكانه المناسب، وشغل وظيفة تناسب مهاراته وقدراته.

ويمثل تقييم الأداء، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين، وتطوير أدائه، وعندما يتم تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة، وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكن قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية.

وتقييم الأداء: هو قياس الأداء الفعلي للموظف، بقصد التعرف على أوجه القصور وتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه، وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانيات توليهم وظائف ذات مستوى أعلى، وتأسيساً على هذا المبدأ، سنأخذ في هذا التقييم جانبين مهمّين:

- قياس مدى كفاءة الموظف في أدائه لعمله، أي واجباته ومسئولياته الاجتماعية.
 - التعرف على صفات الموظف الشخصية، ومدى ارتباطها أو آثارها في مستوى أدائه لعمله.
- وتسعى جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي بدرجة أساسية لتطبيق نظام تقييم الأداء للعاملين في الجمعية، لتحقيق عدة أهداف متمثلة في:

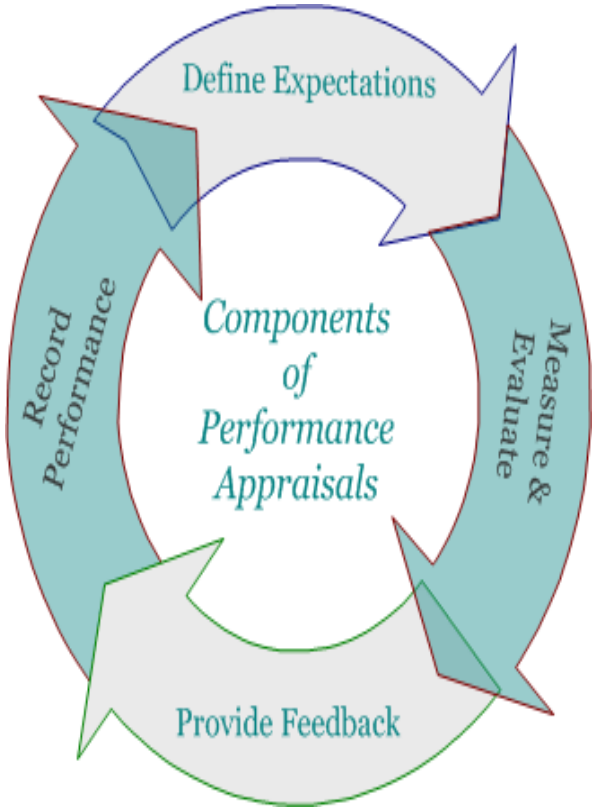
1. تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
2. إبراز القصور الإداري في تنفيذ المهام الإدارية - في حال وجوده.
3. تنمية وتطوير أداء الموظفين.
4. زيادة الإحساس بالمسؤولية من قبل الموظفين، حيث يزيد من شعور الموظف بالمسؤولية تجاه عمله، كما يزيد من إحساس الإدارة بالمسؤولية إنطلاقاً من كونها تريد أفضل عمل إداري ومهني في الجمعية.
5. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبدولة هي محط تقدير واهتمام الإدارة.

6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث تحرص الإدارة على أن يحظى كل موظف على ما يستحقه المزايا الوظيفية المتنوعة من ترقية وزيادة في الأجر، كما وتضمن أيضاً أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة بعيداً عن أي تحيز.

7. يعتبر التقييم أساسي في التطوير الإداري، كما أنه يقلل من عمليات دوران الموظفين حيث أنه يؤدي إلى بعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد على أساس كفاءته وجهده في العمل، هي مسأله تؤدي إلى الاستقرار وتقليل معدل دورانه.

8. يساعد تقييم أداء الموظفين في الوقوف على احتياجات التدريب وتنمية المهارات التي يحتاجها كل موظف على حدة، من خلال تحديد الفرق بين ما يتطلبه العمل وبين ما هو موجود على أرض الواقع.

❖ مصادر تقييم الأداء الوظيفي في جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي:



1. ملف الموظف
2. ملحوظات الرئيس المباشر.
3. سجل الدوام الرسمي.
4. التقارير الشهرية للموظفين.
5. أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم.

❖ إجراءات التقييم:

1. تحديد التوقعات:
بداية يجب تحديد ما يجب قياسه من أجل تحديد مستوى الأداء المتوقع للموظف.
2. قياس وتقييم:
يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الوظيفي للعاملين بالاعتماد على إحدى الطرق المعروفة في التقييم ومن ثم تقييمها.
3. جلسة ما بعد التقييم:
هنا يتم إعطاء تغذية راجعة عن التقييم ونتائجه، وتحديد الاتجاهات الأساسية التي سوف يتبعها المدير مع الموظف وذلك كنتيجة لتقييم أدائه.
4. تسجيل الأداء:

هذه المرحلة تأتي بعد ان تنتهي عملية التقييم حيث يتم فيها وضع دليل لتقييم الموظف، يتم وضع اللامسات النهائية فيه، إضافة إلى توثيق التقييم، ومتابعة الالتزامات والتعهدات التي يكون قد تعهد بها الموظف سابقاً.

أولاً: معلومات الموظف

_____	المسمى الوظيفي	_____	اسم الموظف/ة
_____	آخر برنامج تدريبي	_____	آخر مؤهل علمي
_____	القسم	_____	المنطقة
_____	تاريخ التقييم الحالي	_____	تاريخ التوظيف

مؤشرات مصفوفة التقييم
27 - 23 يفوق التوقعات المطلوبة منه
14 - 22 يوازي التوقعات المطلوبة منه
7 - 13 لا يقابل التوقعات المطلوبة منه*
* يوصى له باتباع خطة تطويرية لعمله.

استعراض موجز لعناصر التقييم		
15 /	المهارات / الكفاءات الأساسية	الجزء I
12 /	المهام الأساسية للوظيفة	الجزء II
27 /		المجموع

الأداء	تعريف الأداء
يفوق التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> ❖ بشكل كبير وملحوظ يفوق التوقعات والمتطلبات المطلوبة منه في عمله. ❖ لديه عمق واتساع استثنائيين لمعرفته بعمله ضمن المعايير الأساسية للمؤسسة ❖ يعطي نموذجاً يحتذى به زملاءه في العمل.
يقابل التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> • بشكل كبير يقابل التوقعات والمتطلبات المطلوبة منه في عمله • لديه استعداد كبير للتعاون مع زملائه، مدرائه، والزملائن بشكل مستمر.
لا يقابل التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> • لا يقابل التوقعات والمتطلبات المطلوبة منه في العمل. • يحتاج إلى مستوى أكبر من الإشراف الحالي. • ليس لديه استعداد للتعاون والعمل مع زملائه ومدرائه، يفترق إلى الانتماء للعمل.

إرشادات تقييم الأداء :

- ✓ يعبأ هذا النموذج من قبل الرئيس المباشر للموظف ويتم اعتماده من الرئيس الأعلى حسب الصلاحيات المحددة.
- ✓ يعد الرئيس المباشر التقرير بإعطاء الدرجة المناسبة لكل عنصر وفقاً لتقديره، بعد الرجوع لمصادر التقييم الموضحة أعلاه.
- ✓ يتم تسجيل الدرجة في الحقل المخصص لذلك أمام كل عنصر من عناصر التقييم، مع مراعات ألا تزيد الدرجة المعطاة عن الحد الأعلى لدرجات التقييم المحددة لكل عنصر.
- ✓ مجموع الدرجات والتقييمات يسجل مجموع درجات عناصر التقييم التي حصل عليها الموظف، ومن ثم يتم وضع المجموع الكلي للدرجات ويؤشر به على التقدير الخاص بها في الحقل المخصص.
- ✓ في خانة التعليقات والملاحظات، يوضح المقيّم مواطن القوة والضعف حسب رأيه وهي عناصر ترجيحية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأغراض التمييز بين الحاصلين على درجات متساوية.
- ✓ على معدّ تقرير التقييم أن يوضح رأيه بشأن المعدّ عنه التقرير في الحقل المخصص لذلك.
- ✓ بعد اعتماد التقرير من قبل الرئيس الأعلى يتم اطلاع الموظف عليه.

التوقيع:

توقيع الموظف: هذه الوثيقة تمت مناقشتها معي من قبل رئيسي المباشر في العمل

الرئيس المباشر/

مدير الجمعية/

الموظف/

تاريخ التقييم/

تاريخ التقييم/

تاريخ التقييم/

القسم الأول - الأداء الوظيفي والمهام الأساسية: 40%

❖ المهارات المعرفية بالوظيفة:

1. لديه المعلومات والمهارات الأساسية لأداء الوظيفة.
2. يؤديّ المسؤوليات والمهام المطلوبة منه بالاتفاق مع الوصف الوظيفي والسياسات والاجراءات المتبعة في الجمعية.
3. يفهم توقعات العمل، ويواكب التطور في مجال الوظيفة بكفاءة وفعالية.
4. يطور مهاراته الضرورية واللازمة لمقابلة متطلبات العمل.

أولاً: المهارات المعرفية بالوظيفة	ممتاز (40...31)	جيد جدا (30..21)	جيد (20..11)	ليس هناك تغير ملحوظ (10..1)
1. لديه المعلومات والمهارات الأساسية لأداء الوظيفة.				
2. يؤديّ المسؤوليات والمهام المطلوبة منه بالاتفاق مع الوصف الوظيفي والسياسات والاجراءات المتبعة في الجمعية.				
3. يفهم توقعات العمل، ويواكب التطور في مجال الوظيفة بكفاءة وفعالية.				
4. يطور مهاراته الضرورية واللازمة لمقابلة متطلبات العمل.				
المجموع				

❖ جودة العمل:

1. يقوم بتأدية المهام والمسئوليات الوظيفية بدقة ومهنية عالية من أجل تحقيق المخرجات المطلوبة.
2. يهتمّ بتحقيق أهداف واحتياجات القسم من خلال عمله.
3. يعظم انتاجيته الوظيفية من خلال قدرته على تأدية المهام بفعالية وإنجازها في وقتها المحدد.
4. يحدد أولويات للأعمال والمهام وفقاً للتغييرات التي تحدث في القسم.

ثانياً: جودة العمل	ممتاز (40...31)	جيد جدا (30..21)	جيد (20..11)	ليس هناك تغير ملحوظ (10..1)
1. يقوم بتأدية المهام والمسئوليات الوظيفية بدقة ومهنية عالية من أجل تحقيق المخرجات المطلوبة.				
2. يهتم بتحقيق أهداف واحتياجات القسم من خلال عمله.				
3. يعظم إنتاجيته الوظيفية من خلال قدرته على تأدية المهام بفعالية وإنجازها في وقتها المحدد.				
4. يحدد أولويات للأعمال والمهام وفقاً للتغيرات التي تحدث في القسم.				
المجموع				

❖ التطور الوظيفي:

1. البحث عن مهارات جديدة وتطوير المهارات الموجودة.
2. استخدام مستوى عالي من المعايير المهنية.
3. المعرفة بالإجراءات والسياسات الخاصة بالجمعية.

ثالثاً: التطور الوظيفي	ممتاز (40...31)	جيد جدا (30..21)	جيد (20..11)	ليس هناك تغير ملحوظ (10..1)
1. البحث عن مهارات جديدة وتطوير المهارات الموجودة.				
2. استخدام مستوى عالي من المعايير المهنية.				
3. المعرفة بالإجراءات والسياسات الخاصة بالجمعية.				
المجموع				

❖ خدمة المستفيدين: 10%

1. يكرس جهوده واهتمامه تجاه المستفيدين، ويقوم بتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم في الوقت المحدد.
2. القدرة على تحديد احتياجات المستفيدين.
3. يحترم جميع المستفيدين بغض النظر عن ثقافتهم وخلفياتهم ومستوياتهم.
4. القدرة على تحديد المشكلة وتحليل أسبابها وإيجاد حلول مناسبة في الوقت المناسب.

أولاً: خدمة المستفيدين	ممتاز (20...16)	جيد جداً (15..11)	جيد (10..6)	ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)
1. يكرس جهوده واهتمامه تجاه المستفيدين، ويقوم بتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم في الوقت المحدد.				
2. القدرة على تحديد احتياجات المستفيدين.				
3. يحترم جميع المستفيدين بغض النظر عن ثقافتهم وخلفياتهم ومستوياتهم.				
4. القدرة على تحديد المشكلة وتحليل أسبابها وإيجاد حلول مناسبة في الوقت المناسب.				
المجموع				

❖ الدافعية والمبادرة: 10%

1. يعمل على أداء المهام والمسؤوليات المطلوبة منه دون تذكير وإرشادات وملاحظات من المشرف.
2. يظهر المبادرة في تطوير وتقديم خدمات الجمعية بطريقة مؤثرة وفعالة.
3. اظهار الابداع والابتكار في العمل.
4. السعي للتممية المهنية والفنية.

ثانياً: الدافعية والمبادرة	ممتاز (20...16)	جيد جداً (15..11)	جيد (10..6)	ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)

				1. يعمل على أداء المهام والمسؤوليات المطلوبة منه دون تذكير وإرشادات وملاحظات من المشرف.
				2. يظهر المبادرة في تطوير وتقديم خدمات الجمعية بطريقة مؤثرة وفعالة.
				3. اظهر الابداع والابتكار في العمل.
				4. السعي للتنمية المهنية والفنية.
				المجموع

❖ التعاون ومهارات الاتصال والتواصل: 10%

1. المحافظة على نهج تعاوني بين الزملاء في العمل كفريق واحد متكامل.
2. يعمل بفعالية وتعاونية مع الزملاء من أجل حلّ القضايا التي تواجههم.
3. يتفهّم التغيير ويساعد الآخرين من أجل تقبله والتعامل معه.
4. التعبير عن الأفكار بالكتابة الواضحة والفعالة.
5. الحفاظ على علاقات مهنية سليمة وصحية مع الآخرين.
6. اظهار التقدير المتوازن لجهد الخاص وجهد الفريق.

ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)	جيد (10..6)	جيد جدا (15..11)	ممتاز (20...16)	ثالثاً: التعاون ومهارات الاتصال والتواصل
				1. المحافظة على نهج تعاوني بين الزملاء في العمل كفريق واحد متكامل.
				2. يعمل بفعالية وتعاونية مع الزملاء من أجل حلّ القضايا التي تواجههم.
				3. يتفهّم التغيير ويساعد الآخرين من أجل تقبله والتعامل معه.
				4. التعبير عن الأفكار بالكتابة الواضحة والفعالة.
				5. الحفاظ على علاقات مهنية سليمة وصحية مع الآخرين.

				6. اظهار التقدير المتوازن لجهده الخاص وجهد الفريق.
				المجموع

القسم الثالث: المساءلة والسلوك المهني / النزاهة: 30%

❖ النزاهة والأمانة: 15%

1. يؤيد ويتمسك بقيم ومبادئ العمل داخل الجمعية.
2. يتصرف بأخلاقية وإيجابية في ممتلكات الجمعية.
3. يتصرف بأخلاقية ومثالية اتجاه الآخرين.
4. يتمتع بمهنية في التزامه بقوانين ولوائح الجمعية.

أولاً: النزاهة والأمانة	ممتاز (16...20)	جيد جدا (11..15)	جيد (6..10)	ليس هناك تغير ملحوظ (1..5)
1. يؤيد ويتمسك بقيم ومبادئ العمل داخل الجمعية.				
2. يتصرف بأخلاقية وإيجابية في ممتلكات الجمعية.				
3. يتصرف بأخلاقية ومثالية اتجاه الآخرين.				
4. يتمتع بمهنية في التزامه بقوانين ولوائح الجمعية.				
المجموع				

❖ المساءلة والمحاسبة: 15%

1. مدى الالتزام بمهام وارشادات المشرف.
2. العمل على حل المشكلات والخلافات مع الآخرين بطريقة بناءة.
3. يتحمل ويأخذ مسؤولية تجاه الخدمات التي تقدمها الجمعية.
4. يراقب الأهداف بطريقة زمنية ومنظمة بشكل صحيح ويأخذ اتجاهات صحيحة تجاه النقاط والأشياء المضطربة والغير صحيحة.

ثانياً: المساءلة والمحاسبة	ممتاز (20...16)	جيد جدا (15..11)	جيد (10..6)	ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)
1. مدى الالتزام بمهام وإرشادات المشرف.				
2. العمل على حل المشكلات والخلافات مع الآخرين بطريقة بناءة.				
3. يتحمل ويأخذ مسؤولية تجاه الخدمات التي تقدمها الجمعية.				
4. يراقب الأهداف بطريقة زمنية ومنظمة بشكل صحيح ويأخذ اتجاهات صحيحة تجاه النقاط والأشياء المضطربة والغير صحيحة.				
المجموع				

تعليقات الموظف:

هذه المساحة تستخدم من قِبل الموظف الذي تمتّ معه مناقشة التقييم في حال أراد أن يُضيف شيء او يعلّق على شيءٍ سابق، " هذه المساحة ليست بالضرورة أن تعبأ "

Conclusion

القسم الأول - الأداء الوظيفي والمهام الأساسية: 40%				
ليس هناك تغير ملحوظ (10..1)	جيد (20..11)	جيد جدا (30..21)	ممتاز (40...31)	أولاً: المهارات المعرفية بالوظيفة
				1. لديه المعلومات والمهارات الأساسية لأداء الوظيفة.
				2. يؤديّ المسؤوليات والمهام المطلوبة منه بالاتفاق مع الوصف الوظيفي والسياسات والاجراءات المتبعة في الجمعية.
				3. يفهم توقعات العمل، ويواكب التطور في مجال الوظيفة بكفاءة وفعالية.
				4. يطور مهاراته الضرورية واللازمة لمقابلة متطلبات العمل.
				المجموع
ليس هناك تغير ملحوظ (10..1)	جيد (20..11)	جيد جدا (30..21)	ممتاز (40...31)	ثانياً: جودة العمل
				1. يقوم بتأدية المهام والمسئوليات الوظيفية بدقة ومهنية عالية من أجل تحقيق المخرجات المطلوبة.
				2. يهتم بتحقيق أهداف واحتياجات القسم من خلال عمله.
				3. يعظم انتاجيته الوظيفية من خلال قدرته على تأدية المهام بفعالية وإنجازها في وقتها المحدد.
				4. يحدد أولويات للأعمال والمهام وفقاً للتغيرات التي تحدث في القسم.
				المجموع
ليس هناك تغير ملحوظ (10..1)	جيد (20..11)	جيد جدا (30..21)	ممتاز (40...31)	ثالثاً: التطور الوظيفي
				1. البحث عن مهارات جديدة وتطوير المهارات الموجودة.
				2. استخدام مستوى عالي من المعايير المهنية.
				3. المعرفة بالإجراءات والسياسات الخاصة بالجمعية.

				المجموع
القسم الثاني - المهارات والكفاءات الأساسية: 30%				
ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)	جيد (10..6)	جيد جدا (15..11)	ممتاز (20...16)	أولاً: خدمة المستفيدين
				1. يكرس جهوده واهتمامه تجاه المستفيدين، ويقوم بتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم في الوقت المحدد.
				2. القدرة على تحديد احتياجات المستفيدين.
				3. يحترم جميع المستفيدين بغض النظر عن ثقافتهم وخلفياتهم ومستوياتهم.
				4. القدرة على تحديد المشكلة وتحليل أسبابها وإيجاد حلول مناسبة في الوقت المناسب.
				المجموع
ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)	جيد (10..6)	جيد جدا (15..11)	ممتاز (20...16)	ثانياً: الدافعية والمبادرة
				1. يعمل على أداء المهام والمسؤوليات المطلوبة منه دون تكبير وإرشادات وملاحظات من المشرف.
				2. يظهر المبادرة في تطوير وتقديم خدمات الجمعية بطريقة مؤثرة وفعالة.
				3. اظهار الابداع والابتكار في العمل.
				4. السعي للتميز المهنية والفنية.
				المجموع
ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)	جيد (10..6)	جيد جدا (15..11)	ممتاز (20...16)	ثالثاً: التعاون ومهارات الاتصال والتواصل
				1. المحافظة على نهج تعاوني بين الزملاء في العمل كفريق واحد متكامل.
				2. يعمل بفعالية وتعاونية مع الزملاء من أجل حل القضايا التي تواجههم.
				3. يتفهم التغيير ويساعد الآخرين من أجل تقبله والتعامل معه.

				4. التعبير عن الأفكار بالكتابة الواضحة والفعالة.
				5. الحفاظ على علاقات مهنية سليمة وصحية مع الآخرين.
				6. اظهار التقدير المتوازن لجهد الخاص وجهد الفريق.
				المجموع
القسم الثالث - المساءلة والسلوك المهني / النزاهة: 30%				
ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)	جيد (10..6)	جيد جدا (15..11)	ممتاز (20...16)	أولاً: النزاهة والأمانة
				1. يؤيد ويتمسك بقيم ومبادئ العمل داخل الجمعية.
				2. يتصرف بأخلاقية وإيجابية في ممتلكات الجمعية.
				3. يتصرف بأخلاقية ومثالية اتجاه الآخرين.
				4. يتمتع بمهنية في التزامه بقوانين ولوائح الجمعية.
				المجموع
ليس هناك تغير ملحوظ (5..1)	جيد (10..6)	جيد جدا (15..11)	ممتاز (20...16)	ثانياً: المساءلة والمحاسبة
				1. مدى الالتزام بمهام وارشادات المشرف.
				2. العمل على حل المشكلات والخلافات مع الآخرين بطريقة بناءة.
				3. يتحمل ويأخذ مسؤولية تجاه الخدمات التي تقدمها الجمعية.
				4. يراقب الأهداف بطريقة زمنية ومنظمة بشكل صحيح ويأخذ اتجاهات صحيحة تجاه النقاط والأشياء المضطربة والغير صحيحة.
				المجموع