الدليل الإداري

تقييم الأداء

يعتمد،

عمر ناصر الراجح

رئيس مجلس الإدارة

24/2/1442هـ	11/10/2020م

نظام تقييم الأداء

1- تعريفات:

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

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

يحتفظ القائم بالتقييم 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 التقييم: هو الرئيس المباشر للشخص القائم بالتقييم، ولا يحرم من حق المراجعة إلا في حالة صدور قرار بذلك على أن يحدد القرار الشخص الذي سيقوم بالمراجعة.

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

مرتبة التقدير	الدرجات
متميز	96 فأكثر
ممتاز	من 90 درجة إلى 85
جيد جداً	من 80 إلى 89 درجة
جيد	من 70 إلى 79 درجة
مرضي	من 60 إلى 69 درجة
مقبول	من 50 الى 59 درجة
غير مرضي	أقل من 50 درجة

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

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

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

ج-مقبول + ضعيف (غير مرضي): ينطبق على العاملين الذين لا يقومون بالحد الأدنى للمتطلبات الوظيفية ولم يتمكنوا من استيعاب وفهم العمل والقيام به على الوجه الأكمل وهؤلاء يجب إنهاء خدماتهم ويتم إتخاذ القرار المناسب حسب اللائحة التنفيذية لشؤون الموظفين.

2- 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 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 يُمكن من معرفة جوانب القوة لدى الموظف لتنميتها ومعرفة جوانب الضعف لمعالجتها ولذا يعتبر تقييم الأداء أساساً لمنح العلاوات والمكافآت والترقيات، ولتحديد مدى حاجة الموظف إلى تدريب معين لتحسين أدائه في المستقبل ومن ثم رفع أداء الإدارة ككل.

ويجب أن يكون تقييم أداء الموظفين مستمراً ولا يقتصر على مرة واحدة في السنة فقط، إذ أن التقييم المستمر يحفز الموظفين على تحسين وتطوير أدائهم لأعمالهم تحسباً 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.

3- 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 تحديد العلاوات والمكافآت 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.

4- 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 الدقة والفاعلية 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 نظراً لصعوبة قياس العناصر النوعية واختلاف الأهمية النسبية لعناصر التقييم الكمية من وظيفة لأخرى وفقاً لمتطلبات الوظيفة، فإن تقييم الأداء يبقى ضرورياً لاعطاء مؤشر عام عن أداء الموظف لعدم وجود بديل أفضل منه، ومما يجعل التقييم أقرب ما يكون للواقع أخذ عناصر التقييم النوعية والكمية الملائمة في الاعتبار، وأن تكون مساعداً للقائم بالتقييم على الحياد والبعد عن الميول والانطباعات الشخصية ما أمكن، وتتلخص أهم عناصر تقييم أداء الموظفين فيما يلي:

1. الأداء الوظيفي.
2. المواظبة.
3. الصفات الشخصية.

4. مواطن القوة.
5. مواطن الضعف.

5- الإبلاغ بنتائج التقييم:

يتم إبلاغ نتائج التقييم وفقاً لما يلي:

مناقشة التقييم مع الموظف المقيم:

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

1. فهم أهداف وبواعث الموظف محل التقييم وما يطمح إليه.
2. تقوية العلاقة بين القائم بالتقييم والموظف محل التقييم عن طريق خلق جو من الثقة والود بينهما.
3. مراجعة تقييم الموظف لذاته.
4. إزالة سوء التفاهم (إن وجد).
5. الرد على أية استفسارات للموظف عن الكيفية التي تم بها قياس أداءه، وشرح أي غموض أو لبس فيما يتعلق بكيفية تعبئة نماذج تقييم الأداء.

-يقوم القائم بالتقييم بعد إطلاع الموظف على نتائج التقييم بمقابلة الموظف محل التقييم على انفراد لإبلاغه بنتائج تقييم أدائه، وفق النقاط التالية:

1. استعراض مسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها الموظف محل التقييم.
2. مراجعة أداء الموظف للفترة موضع التقييم من حيث تحقيقه للأهداف الموضوعة.
3. تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.
4. بحث أفضل السبل التي يمكن من خلالها تطوير أداء الموظف مهنياً وذاتياً.
5. مناقشة احتياجات الموظف للتدريب.
6. تطوير خطة عمل لتحسين أداء الموظف.

التظلم من التقييم:

أ-في حال عدم رضى الموظف عن تقديرات رئيسه المباشر يتم عقد مقابلة ثانية مشتركة للمناقشة تضم كلاً من الموظف ونائب الرئيس لتبادل وجهات النظر في التقديرات موضع الخلاف.

ب-يحق للموظف المقيم التظلم من نتيجة أدائه للجهة التي تحددها الإدارة إذا أصر على عدم اقتناعه بنتيجة التقييم. ويجب أن يتم ذلك من خلال القائم بالتقييم في خلال أسبوع من إخطار الموظف بنتيجة التقييم.

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

إستخدام نتائج التقييم:

يفقد تقييم الأداء قيمته إذا لم يتم وضع خطة منظمة للاستفادة من نتائجه ولذلك يجب أن يقوم كل قائم بالتقييم بمراجعة ودراسة خطط تحسين وتطوير أداء الموظفين محل التقييم.

القائم بالتقييم

يستخدم القائم بالتقييم النتائج لأغراض متعددة منها:

1. تحديد الموظفين الذين يستحقون الترشيح لمنصب أعلى واقتراح الإجراءات المناسبة لإعدادهم للمنصب المقترح.
2. تحديد الموظفين ذوي الأداء غير المرضي واقتراح الترتيبات المناسبة لمعالجة وتحسين أدائهم في المستقبل.
3. اقتراح الخطط العريضة لخطة عامة لتطوير القوى العاملة في الوحدة التنظيمية التي يرأسها بناءً على احتياجات التطوير التي تم تحديدها في خطط لتحسين وتطوير الأداء الفردي.
4. وضع تصور للاحتياجات التطويرية للوحدة والإمكانيات التدريبية المتاحة وأمثل السبل لتحقيق التطوير.
5. إعداد تقرير ورفعه للمسؤول عن مراجعة التقييم لبحثه والتوجيه باتخاذ الإجراءات المناسبة حياله.

المسؤول عن مراجعة التقييم:

تتم مراجعة التقييم من قبل موظف يكون أعلى درجة من القائم بالتقييم يحدد في لائحة الصلاحيات الوظيفية، ويقوم المسؤول عن مراجعة التقييم بدراسة التقارير المرفوعة إليه من القائمين بالتقييم كما يقوم بما يلي:

1. مناقشة تقارير تقييم أداء الموظفين محل التقييم مع القائمين بالتقييم المسؤولين أمامه.
2. بحث حالات المرشحين لمناصب أعلى والتوصية باتخاذ قرار بشأن كل منهم.

3. بحث حالات الموظفين ذوي الأداء غير المرضي والتوصية باتخاذ قرار بشأن كل منهم.
4. بحث بدائل لتطوير وتدريب مختلف فئات الموظفين في الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها والتوصية باعتماد أهداف عملية وخطة تطبيقية لتحقيق هذه الأهداف.
5. بحث بدائل لتطوير نشاطات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها وأساليب العمل المتبعة والتوصية باعتماد أهداف عملية وخطة تطبيقية لتحقيق هذه الأهداف.

المسؤول عن اعتماد التقييم:

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

1. اعتماد تقارير تقييم الأداء.
2. اعتماد ترقية الموظفين لمنصب أعلى.
3. اعتماد خطة تحسين أداء الموظفين بالوحدات التنظيمية المختلفة.
4. الفصل في تظلمات الموظفين محل التقييم.

المسؤول 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:

1. يتابع كل قائم بالتقييم ما اتخذه صاحب الصلاحية في اعتماد تقارير التقييم من قرارات بشأن الموظفين المسؤولين أمامه.
2. يتابع كل قائم بالتقييم تنفيذ خطط تحسين أداء الموظفين المسؤولين أمامه.

متابعة الجوانب الإجرائية لنتائج التقييم:

يتابع مسؤول شؤون الموظفين في إدارة الشؤون الإدارية للإدارة تنظيم عملية تجميع تقارير تقييم الأداء وتوزيعها على الأطراف المعنية وحفظها في ملفات الموظفين ومتابعة الجوانب الإجرائية المتعلقة بالتقييم وفقاً لما يلي:

1. إمداد الإدارات والأقسام بنماذج تقارير تقييم الأداء الدورية بالأعداد المناسبة.
2. إرسال مذكرة دورية في مواعيد مناسبة للمسؤولين في تلك الجهات بشأن تحديد مواعيد إعداد وتسليم التقارير الدورية.

3. يتم تجميع التقارير الربع والنصف سنوية تمهيداً لإعداد التقارير السنوية التي يتم إعدادها حسب متوسطات التقارير النصف سنوية.
4. يتم إرسال التقارير السنوية إلى المراجعين للمراجعة ثم تعتمد من المسؤول المفوض بذلك وتعاد إلي مسؤول شؤون الموظفين.
5. يتعين على مسؤول شؤون الموظفين عدم السماح بالإطلاع على محتويات أي تقرير لأي شخص إلا بإذن كتابي من مدير الشؤون الإدارية للإدارة .

6- قواعد عامة:

ينبغي مراعاة القواعد العامة التالية:

1. توضع تقارير نصف سنوية أو سنوية وترسل بعد اعتمادها من المسؤول المفوض بذلك حسب لائحة الصلاحيات الى مسؤول شؤون الموظفين.
2. يقوم مسؤول شؤون الموظفين باستخراج تقييم نهائي سنوي من خلال تقارير تقييم الأداء نصف السنوية حسب المعادلة التالية:

$$\frac{\text{مجموع تقديرات البند}}{2}$$

3. يعد تقرير تقييم أداء سنوي من خلال النتائج المستخلصة حسب المعادلة السابقة.
4. يرسل تقرير تقييم الأداء السنوي لمراجعته ثم يتم رفعه إلى المسؤول المختص للاعتماد.
5. بالنسبة للموظفين أثناء فترة الاختبار:-يوضع عنهم تقرير دوري في كل شهر من شهور فترة الاختبار بواسطة الرئيس المباشر ، يرفع التقرير بعد ذلك إلى مدير الإدارة المختصة للبت في صلاحية الموظف للاستمرار في العمل أم لا.
6. ويجب أن يشعر الموظفون الذين يتم تقييم أدائهم بفاعلية النظام وذلك من خلال التقدير المادي أو الأدبي للممتازين منهم وكذلك ربط الترقيات والحوافز بهذا النظام.

العاملون الخاضعون لنظام تقارير تقيم الأداء:

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

8- المعايير الواجب مراعاتها في القائمين بالتقييم:

1. الإلمام الكافي بعمل الشخص الذي يوضع عنه التقرير وأن يكون عمل معه على الأقل ثلاثة أشهر متصلة، فإن لم يكن فالتقييم يقوم به المدير الأعلى.
2. تحقيق العدل والإنصاف لأن التحيز لصالح أو ضد الموظف الذي يوضع عنه التقرير يمثل ظلماً للعاملين الآخرين أو ضرراً بذلك الموظف.
3. استبعاد كل الاعتبارات الشخصية ومراعاة الموضوعية في التقييم.
4. أن تكون تقديرات تقييم الأداء ممثلة للأداء والسلوك بصفة عامة خلال الفترة الموضوع عنها التقرير وليس استناداً إلى تقديرات لحظية أو إحداث بعينها. بمعنى اخذ كافة الأحداث السلبية والإيجابية بعين الاعتبار طوال فترة التقييم.
5. عدم الاستناد إلى جزاءات أو مخالفات نسبت للموظف في فترات أخرى غير فترة التقرير.

بطاقة تقييم الأداء "نموذج 1"

الفترة من / / 14 هـ – / / 14 هـ

الاسم :	الوظيفة :
تاريخ التعيين :	القسم :

التقدير	الدرجة
ممتاز	100-90 درجة
جيد جدا	89-80 درجة
جيد	79-70 درجة
مرضي	69-60 درجة
مقبول	59 درجة أو اقل

طريقة حساب التقدير النهائي للموظف

الحقل	الدرجة التي حصل عليها الموظف	النسبة المئوية	النسبة الفعلية
الأداء الوظيفي ويعادل (60%) من المجموع الكلي			
المواظبة ويعادل (15%) من المجموع الكلي			
الصفات الشخصية ويعادل (15%) من المجموع الكلي			
مواطن القوة ويعادل (10%) من المجموع الكلي			
مواطن الضعف ويعادل (- 10%) من المجموع الكلي			
المجموع			

لتوضيح طريقة حساب النتيجة في تقويم الأداء الوظيفي سوف نأخذ على سبيل المثال حقل الأداء الوظيفي:

عدد العناصر المذكورة في حقل الأداء الوظيفي (11) عنصراً وبناء عليه فإن الدرجة النهائية التي يمكن أن يحصل عليها الموظف في هذا الحقل هي : 11 × 10 = 110 درجة .

حصل أحد الموظفين على 90 درجة في الحقل فيكون الحساب للدرجة الفعلية كما يلي :

النسبة المئوية للحقل = (90 ÷ 110) × 100 = 81.8 %

النسبة الفعلية = 81.8 % × 60 % = 49 %

أولاً : الأداء الوظيفي(60%)		
م	البيان	الدرجة (من 10)
1	التفهم لأهداف الإدارة	
2	المعرفة بنظم وإجراءات العمل	
3	المهارة في التخطيط واتخاذ القرار	
4	المهارة في التنفيذ والإشراف	
5	القدرة على الإدارة والتوجيه	
6	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى	
7	القدرة على التطوير والابتكار	
8	مدى الاهتمام بالعمل	
9	مستوى الإنتاجية	
10	توخي الدقة والإتقان في العمل	
11	عدم الحاجة إلى التوجيه والمتابعة	
مجموع الدرجات		

ثانياً : المواظبة(15%)		
م	البيان	الدرجة(من 10)
1	الالتزام بساعات العمل المحددة	
2	الاستئذان اثناء ساعات العمل الرسمية	
3	الغياب بدون استئذان	
4	الدقة في المواعيد	
مجموع الدرجات		

الصفات الشخصية(15%)		
م	البيان	الدرجة(10%)
1	العلاقة مع الرؤساء	
2	التعاون مع الزملاء	
3	العلاقة مع المرؤوسين	
4	قوة الشخصية	
5	الثقة بالنفس	
6	قوة الملاحظة	
7	سرعة الاستيعاب	
8	درجة الطموح	
9	قوة الذاكرة	
10	الصحة العامة	
11	العناية بالمظهر	
12	المستوى الخلقي	
13	الاستقامة المالية	
مجموع الدرجات		

مواطن القوة (10%) (الصفات الإيجابية التي يتصف بها الموظف ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)		
م	البيان	الدرجة (من10)
مجموع الدرجات		

مواطن الضعف (- 10%) (الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف ولم تشتمل عليها العناصر السابقة		
م	البيان	الدرجة (من10)
مجموع الدرجات		

الحقل	مجموع الدرجات الفعلية	النسبة المئوية (للحقل)	النسبة الفعلية (للحقل)
الأداء الوظيفي			
المواظبة			
الصفات الشخصية			
مواطن القوة			
مواطن الضعف			
المجموع الكلي			

ملاحظات الرئيس المباشر (معد التقرير) : -

التاريخ : / / 14هـ التوقيع :

بطاقة تقييم الأداء "نموذج 2"

الفترة من / / 14 هـ – / / 14 هـ

الاسم :	الوظيفة :
تاريخ التعيين :	القسم :

عناصر التقييم		الدرجة المقررة	درجات التقييم	
الأداء	مستوى الأداء العمل	10		
	سرعة الإنجاز	10		
	تحمل المسؤولية والمشاركة	10		
	الإنتاجية في العمل	10		
	حسن التصرف	10		
	المبادرة والابتكار	10		
السلوك	الانتماء للجمعية والحرص على سمعتها وممتلكاتها	5		
	التعاون مع الرؤساء	5		
	التعاون مع الزملاء	5		
	التعاون مع العملاء	5		
	الالتزام بالأنظمة	5		
	السلوك العام (القدوة)	5		
المواظبة	الانضباط في الدوام	5		
	تحمل أعباء العمل	5		
المجموع		100		

ملاحظات: .....

.....

جوانب القوة	فرص التحسين (نقاط ضعف)

ملخص تقييم الأداء :

متميز	ممتاز	جيد	مرضي	غير مرضي
96 فأكثر	90 إلى أقل من 96	80 إلى أقل من 90	70 على أقل من 80	أقل من 70

* نتيجة التقييم : ( ) تثبيت الموظف ( ) ترقية لوظيفة أعلى ( ) الاستغناء عن الموظف ( ) .....

الرئيس المباشر رئيس قسم الشؤون الإدارية مدير الجمعية