

سياسة معايير وآليات تقييم العاملين واختيار الموظف المثالي

الغرض من السياسة

ان الجودة تفرض برنامج لتقييم والتحفيز حتى يؤدي الموظف والمتطوع عمله بحماس وحتى يحقق اهداف المؤسسة برغبة جامحة نتيجة تولد الانتماء وحب الكيان وهذا يدفع العملية التشغيلية للمؤسسة للنجاح والتألق وهذه السياسة حددت من يستحقون المثالية وهم:

1. مكافآت المشاركات في الانشطة المختلفة (العاملون والمتطوعون).
2. العمل الاضافي (للعاملين بالمؤسسة فقط).
3. الخدمات التعليمية (العاملون والمتطوعون).
4. الاعمال ذات الطابع الخاص.
5. الاعمال ذات الجهود غير العادية (العاملون والمتطوعون).
6. مكافآت اعضاء مجلس الأمناء.
7. مكافآت اعداد الموازنة.
8. مكافآت ادارة ابرامج الاستشارات وقياس رضا العملاء.
9. مكافآت للقيام بأعمال التنسيق الإلكتروني وصيانة النظام
10. اختيار العامل المثالي في كل شهر والموظف الذي يستحق جائزة المؤسسة للموظف المبدع المثالي في نهاية السنة..

فروض السياسة:

لابد من وجود نظام متكامل يضمن اداء سليما يتحقق من خلاله معايير كفاءه الاداء.

1. الموضوعية في تقييم الموظف ومكافأة المتطوع بعيدا عن الاهواء.
2. تعتبر عملية اداء المرؤوسين احدى الوسائل التي تكشف عن مستوى التوافق بين الوظائف لما لها من اهمية قصوى.
3. يؤدي التقييم الى نتائج تحسن الاداء او تعيد النظر في سياسات المؤسسة.
4. التقييم يدعم خطط التدريب المنفذة والموجهة لمختلف المستويات التنظيمية ومدى نجاحها وإخفاقها.
5. صقل المهارات وتنمية روح العمل
6. معرفة الاحتياجات التدريبية بدقة يدعم المسيرة العملية للموظفين
7. تطبيق نظام الحوافز في الاداء يعتبر عاملا اساسيا في تقدم وتطور الاداء.

الأهداف الإستراتيجية للسياسة:

1. المساهمة في إعداد دليل للمؤسسة للحصول على الاعتماد مستقبلا.
2. وضع النظم والمعايير والنماذج المختلفة التي تستخدم لتقييم أنشطة المؤسسة الخيرية لصعوبات التعلم مستقبلا المختلفة، وتقييم الأداء الاداري وضمان جودة الاداء.
3. متابعة ودعم عمليات التطوير المستمرة من خلال اللجان لضمان الاستمرارية في التطوير ومواكبة المستويات المتلاحقة للجودة.
4. اكتساب ثقة المجتمع في مخرجات المؤسسة.
5. التوعية بمفاهيم وثقافة الجودة والتأكيد على حتمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع الانشطة والبرامج والمشاريع.
6. إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية.
7. تحقيق رضا جميع العملاء.
8. تطوير النظم الداخلية وتحقيق المتطلبات والمعايير التي تحسن الاداء بشكل عام.
9. دعم المشاركة المجتمعية.

علنية نظم تقييم الاداء:

من الضروري اعلان تقييم اداء أي عامل او موظف حتى يعرف مستوى ادائه والمتوقع منه لدفع كفاءته ومدى ما حققه من انجاز في عمله وبيان نقاط الضعف والقوة ومن الضروري ايضا الاشارة للأداء الجيد وتحفيز صاحبه حتى يستفيد منه الآخرون. اما الاداء الضعيف يحتاج صاحبة للتطوير معرفة نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها.

انواع الحوافز:

(1) مادية:

تعزز الاداءات الجيدة وتقوى من الاداءات المتدنية ومن شأنها انها تحفز العاملين وتحثهم على الابداع والإنفاق وتجويد الاعمال.

(2) معنوية:

المكافآت العينية تمنح للعاملين ومن درجاتها الثناء والشهادات والدروع وخلافه الحوافز ولا بد من ربط الحوافز بالأداء حتى نضمن اداء جيدا.

كيفية تقييم الاداء:

هناك مجموعتان من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم العاملين بالمؤسسة كآلاتي:

المجموعة الأولى: الانظمة التقويمية.

أ- التقارير الدورية الربع سنوية:

- تم تصميم نموذج تقرير دوري يتم توزيعه على المجلس ومدراء الادارات والاقسام ويكون هذا النموذج صادر من الشؤون الادارية.
- يتم تجميع التقارير وتحليلها ورفع نتائج التحليل لإدارة التطوير والجودة اولا ومن ثم يرفع لإدارة الاداء لاتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة.
- يتم ادخال نتائج التقارير السابقة على مدار أربع دورات على برنامج حاسب الى ومن خلالها يتم الحصول على منحى رسم بياني يمثل قياس مستوى اداء العامل على مدار العام.

ب- استخدام اسلوب المقارنة الزوجية:

وفي هذا النظام يطلب من المديرين أو المشرفين مقارنة أداء الفرد مع أداء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل حيث يرتب المدير أو المشرف الافراد تصاعديا من الادنى في ادائه الى الاعلى أداء أو تنازليا أو يقوم بمقارنة عمل فرد مع جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم اذ يقيم الفرد (1) مع (2) ومن ثم مع (3) ومع (4) وهكذا لتحديد من هو الافضل وبعد ذلك يجرى ترتيب الافراد.

ج- طريقة الاحكام المطلقة:

وفي هذه الطريقة يقوم المديرين بقياس مستوى أداء الأفراد اعتمادا على معايير الأداء الموضوعية لكل وظيفة لذا فانه ليست هناك مقارنة بين الأفراد بل ان المشرفين يقومون بترتيب الأفراد وفق المعايير المحدودة في قوائم التقييم.

المجموعة الثانية: الانظمة المعتمدة على السلوكيات والسمات:

● نظام تقييم الاداء معتمداً على السمات: يعتمد هذا النظام في التقييم على خصائص الافراد والتي تؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي.

ومن طرق هذا النظام:

أ – طريقة الترتيب:

يقوم مديري الادارات ورؤساء بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بزملائه، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليل.

ب- التقويم على اساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الموظف من نتائج كأساس لتقويم أدائه حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومرؤوسيه، وهذه الطريقة تخلق نوعا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسئولية فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقويم.

● نظام قياس السلوكيات: يعتمد هذه النظام على سلوكيات الموظف مثل (الانتظام في العمل والتعاون مع الآخرين والالتزام بمواعيد العمل).

ومن طرق هذا النظام:

أ- طريقة قياس التدرج السلوكي:

يقوم مديري الادارات ورؤساء بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج سلوكي من "ممتاز" إلى "غير مرضى". وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة.

ب – طريقة مراقبة الاداء السلوكي:

في هذه الطريقة يقوم مديري الادارات والأقسام العلمية بملاحظة السلوكيات المتكررة للموظف على فترات متباعدة، حيث يتم قياس السلوك الفعلي.

ج – طريقة التعامل مع المواقف الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على السلوكيات الاساسية التي تساعد في الاداء الفعال وتسجيل هذه المواقف بواسطة الرئيس المباشر بالسلب او الايجاب.

رابعا: الاساليب الفعالة في تقييم الاداء

من اجل تقييم ناجح لأداء الافراد يجب على الرؤساء اتباع اساليب فاعلة وقادرة على القياس الصحيح ومن المؤشرات التي يمكن اتباعها في هذا التقييم الآتي:

● مؤشرات قياس مدى كفاءة الموظف في اداء مهام العمل:

يتم قياس كفاءة الموظف بواسطة ما يسمى بالتقارير الدورية وتكون هذه التقارير مفيدة لكل من الرئيس المباشر وإدارة المؤسسة وإدارات الشئون الادارية والتنظيم والتدريب بالإضافة الى الموظف الذي يتم تقييمه، وتكون النتائج المتوقعة:

● اداء الموظف الفعلي = الاداء المطلوب منه

● اداء الموظف الفعلي > الاداء المطلوب منه

● اداء الموظف الفعلي < الاداء المطلوب منه

● مؤشرات قياس الانضباط الوظيفي:

يستخدم هذا المؤشر في قياس مدى انضباط الموظف من خلال نتائج المعايير الآتية:

● معدل التزامه بتعليمات الادارة.

● معدل تأخره عن العمل.

● معدل غيابه.

● معدل الاخطاء.

● آراؤه مناسبة وجذابه.

ومن خلال هذه المؤشرات يتم تكريم الموظف الذي يتسم ادائه بالإيجابية، ومعالجة القصور من الموظف الذي أدائه اقل من المطلوب منه.

● الاستفادة من نتائج تقييم الاداء الوظيفي.

● تغيير الخطة الاستراتيجية فيما يتعلق بأداء المؤسسة وفق الملاحظات المتوفرة والمقنعة.

● تطوير اداء العاملين

● توزيع الحوافز التشجيعية والاستثنائية بشكل عادل

● رفع الدوافع لدى العاملين.

الحوافز التي تصرف للعاملين:

● مكافآت المشاركات في الانشطة المختلفة: يتم صرف مكافآت لجميع الموظفين والذين اشتركوا بالقيام (ايجابية) في أحد الانشطة الفاعلة (برنامج او مشروع) وتقدر قيمة المكافأة بناءً على المعادلة الحسابية الآتية:

الاجر الأساسي x (عدد المشاريع التي تحت اشراف المؤسسة) % x عدد المبادرات/15 يوم، إذا كان متطوعا تصرف له مكافأة مقطوعة تقرر من المجلس وفقا لجهده وخدماته ونجاحاته.

● الاجر الإضافي: يحصل الموظفون او المتطوعين على قيمة الاجر الإضافي بحيث لا يقل تواجد الموظف عن 10 أيام من العمل الفعلي وتعادل العشرة الايام 3/1 الراتب الاساسي.

● الخدمات التعليمية: يحصل العاملون/المتطوعين على مكافأة مقطوعة لا تقل عن ألف ريال ولا تزيد عن 5000 ريال وفقا لنموذج الاداء وما يقره مجلس الأمناء وفقا لمعايير الاداء الموضحة بالنماذج

1. النموذج الأول (تقييم المهارات والصفات).

2. النموذج الثاني (فعالية الاداء).

● مكافآت الوحدات ذات الطابع الخاص:

تصرف مكافآت كل اربعة أشهر تقدر حسب ساعات العمل للموظفين والعاملين القائمين بالأعمال ذات الطابع الخاص في غير أوقات العمل الرسمية الى جانب عملهم الأصلي.

● مكافآت عن أعمال ذات جهود غير عادية من قبل الموظف او المتطوع:

يتم صرف مكافأة للعاملين بالمؤسسة نظير القيام بأعمال اضافية ذات جهود غير عادية وذلك حسب طلب مدير الادارة وموافقة الرئيس التنفيذي وتقرر المكافأة من قبل المجلس.

● مكافآت اعضاء مجلس الأمناء نتيجة الابحاث او الدراسات التي تقدم لتطوير اعمال المؤسسة.

يحصل عضو المجلس على مكافأة مقطوعة يقرها المجلس بالتصويت تتراوح بين الحد الأدنى 5000 ريال والحد الأعلى 40000 ريال حسب الدراسة وأهميتها ومساهمتها في تطوير أعمال المؤسسة.

● مكافآت إعداد الموازنة.

يتم صرف مكافأة للعاملين بالحسابات عند القيام بأعداد الميزانية وتتراوح قيمتها ما بين 1000 ريال و3000 ريال حسب تقرير مدير الشؤون المالية وموافقة المجلس من خلال التصويت على المكافأة.

● مكافآت إدارة برنامج الاستشارات وقياس رضا العملاء.

يحصل الموظفون الذين يعملون في خدمة العملاء على مكافأة مقطوعة (الحد الأدنى 1000 ريال والحد المتوسط 2500 والحد الأعلى 5000) وهذه المكافأة تربط بنسبة رضا العملاء (مشروع قياس الرضا) ويحدد الحد المطلوب إقراره وفقاً لتقرير صادر من نائب الرئيس لشؤون المناطق والرئيس التنفيذي ومعتمد من رئيس المجلس.

● مكافآت للقيام بأعمال التنسيق الإلكتروني وصيانة النظام.

يحصل العاملون المكلفون بإعداد التنسيق الإلكتروني ومتابعة صيانة النظام (عدم تعطل النظام أو إعادة النظام للخدمة بأسرع وقت وبذل جهود واضحة في تحسين عمليات النظام) يحصل على مكافأة لا تزيد عن نصف شهر من الراتب الأساسي وذلك بموافقة نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية والفنية والرئيس التنفيذي ورئيس المجلس من خلال تقرير يعد لذلك ويرفع للمجلس للحصول على الموافقة النهائية..

● معايير وآليات اختيار الموظف المثالي

تهدف عملية اختيار الموظف المثالي إلى تشجيع الموظفين بالمؤسسة على تطوير أدائهم بما يحقق التطوير المستمر لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

معايير اختيار الموظف المثالي:

المواصفات التي يجب ان يتمتع بها الموظف المثالي:

أ- الاداء الوظيفي:

- ◆ لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.
- ◆ لديه المهارة في المتابعة والتوجيه.
- ◆ يتمتع بالمهارة في التنسيق وتوزيع العمل.
- ◆ لديه القدرة على التخطيط.
- ◆ لديه القدرة على تقييم وتطوير الأداء.
- ◆ يحافظ على أوقات العمل.
- ◆ المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- ◆ المعرفة بأهداف ومهام الوظيفة.
- ◆ القدرة على التغلب على صعوبات العمل.
- ◆ يمكنه تحمل مسؤوليات أعلى.
- ◆ يتابع ما يستجد من أعمال.
- ◆ المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- ◆ لديه المهارة في إعداد التقارير.
- ◆ يساهم في تقديم الأفكار والمقترحات.

ب - الصفات الشخصية:

- ◆ لديه القدرة على الحوار وعرض الرأي
- ◆ تقدير المسؤولية
- ◆ حسن التصرف
- ◆ يتقبل التوجيهات من رؤسائه ولديه الاستعداد لتنفيذها
- ◆ الاهتمام بالمظهر

ج - العلاقات مع الآخرين:

- ◆ يمتلك علاقات طيبة مع زملائه بالعمل ورؤسائه
- ◆ يتعاون مع زملائه لإنجاز العمل بطريقة صحيحة

◆ يشارك في الانشطة والمناسبات الاجتماعية.

◆ يجيد العمل في مجموعات بطريقة منظمة

♣ آليات اختيار الموظف المثالي:

◆ يُرسل نموذج ترشيح الموظف المثالي من قبل نائب الرئيس للتطوير والجودة الى ادارات المؤسسة ويزود رئيس المجلس والرئيس التنفيذي بصورة منه لترشيح الموظفين المثاليين.

◆ يُرشح موظف من كل ادارة او قسم طبقا للمعايير الموضحة بالنموذج بمعرفة رؤساء الاقسام ومديري الادارات.

◆ تُشكل لجنة لاختيار الموظف المثالي تضم رئيس المجلس وعضويين من المجلس وموظف من ادارة التطوير والجودة ومدير ادارة الاداء.

◆ تقوم اللجنة المشكلة بفحص استمارات جميع المرشحين ووضع الترتيب النهائي ورفع ذلك للأمين العام لعرضه على المجلس بخطاب موقع من قبل نائب الرئيس للتطوير والجودة وصورة من الخطاب لرئيس المجلس. (سري جدا).

• هناك موظف مثالي مرشح في كل راس شهر ميلادي.

• هناك موظف مثالي في كل سنة.

◆ اعلان النتائج النهائية في حفل التفوق والتقدير في نهاية السنة

علما بان المكافأة عبارة عن شهادة تقدير شهريا و1000/ في الشهر و10000 ريال/ في السنة وشهادة ودرع للموظف المثالي ويرشح من فاز بالجائزة الشهرية على الاقل ثلاث مرات في السنة ويمكن تحجب إذا لم يتحقق هذا الشرط.

المسئوليات (الالتزامات):

تنطبق هذه السياسة على جميع موظفي المؤسسة الخيرية لصعوبات التعلم والمتطوعون وتنطبق على المتطوعين المبدعين والذين يسلم لهم مكافأة مقطوعة تعادل مكافأة الموظف المثالي في حالتها الشهرية والسنوية (الموظف المثالي /المتطوع المثالي).

المراجع

اعتمد مجلس أمناء المؤسسة في الاجتماع (الثالث) هذه السياسة في 2020/10/01م. وتحل هذه السياسة محل جميع السياسات المتصلة والموضوعة سابقا.