

مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

سياسة تقييم الاداء

لمصرف الاقتصاد للاستثمار

والتمويل

ECONOMY BANK FOR INVESTMENT & FINANCE

## مقدمة :

يتضمن هذا المستند سياسة تقييم الاداء ويجب أن تقرأ ضمن إطار السياسات العامة للمصرف .  
ان الإفصاح الكامل من ركائز الحوكمة والإدارة الرشيدة، ويتطلب ابلاغ المساهمين وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المصرف بالمعلومات الكافية حول هيكلية المصرف وأهدافه وسياساته التي يمكن الحكم من خلالها على فعالية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

لقد تم اعداد السياسة استنادا إلى دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف الصادرة من البنك المركزي العراقي التي ورد في المادة (٦) الفقرة ٣ من مهام ومسؤوليات المجلس ( اعتماد سياسة لمراقبة ومراجعة اداء الادارة التنفيذية عن طريق وضع مؤشرات اداء رئيسية لتحديد وقياس ورصد الاداء والتقدم نحو تحقيق الاهداف المؤسسية للمصرف ) ، وبما ان مهام الادارة التنفيذية كما وردت في المادة (١٤) الفقرة ١٦-٣ هي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومتابعة تدريبها لتطوير اداءها فقد تم وضع هذه السياسة .

من الممكن ألا تغطي السياسة كافة الحالات التي قد تظهر بين الحين والآخر، مما يستدعي من المصرف والمعنيين متابعة التحديثات اقتراح التعديلات والإضافات .

## تعريف تقييم الاداء

- يعتبر تقييم الأداء احد الوسائل الأساسية التي تستطيع الادارة من خلالها تحديد احتياجات الموظف التدريبية من أجل رفع مستوى ادائه ومكافأته طبقا لذلك . كما يمكن من خلالها معرفة المعوقات التي تمنع الموظف من تقديم اداء متميز .

## الهدف

- 1) تعزيز نقاط القوة لدى الموظف ومساعدته في التغلب على نقاط الضعف بالوسائل المتاحة ومن ضمنها التدريب .
- 2) التقييم وسيلة يمكن من خلالها تحديد نسبة الزيادة السنوية التي يستحقها الموظف عن ادائه ، كما انه الاداة التي يمكن من خلالها تقديم مزايا اخرى للموظف .
- 3) المساعدة في تحديد المسار الوظيفي للموظف ضمن امكانياته وكفائته ومقدرته على الأنجاز .

## طرق تقييم الاداء

- 1) لسلامة التقييم وتحقيق العدالة الموضوعية من الضروري ان يستند المسؤول الى ملاحظات مكتوبة يسجلها خلال العام عن مرؤسيه حيث ان الاعتماد على الذاكرة يقلل من قيمة التقييم .
- 2) ان تتضمن الملاحظات التي يحتفظ بها المسؤول السلبيات والأيجابيات خلال العام .
- 3) ضرورة مطابقة التقييم للواقع الفعلي .
- 4) يتم تطبيق كافة معايير التقييم على الموظف بلا استثناء وتتم مقارنة نتائج التقييم مع مثيلاتها في سنة سابقة وملاحظة عناصر التقييم التي تأثرت بشكل ملحوظ خلال الفترتين ودراسة وتحليل اسباب ذلك .
- 5) مناقشة نتائج التقييم مع الموظف المعني بكل وضوح وصراحة وايجابية ، مع توضيح ان التقييم يهدف الى الأرتقاء بمستوى اداء الموظف وتحسين انتاجه بما ينعكس ايجابيا على مستقبله الوظيفي .
- 6) ينبغي ان يحدد التقييم احتياجات الموظف التدريبية التي تساهم في رفع مستوى ادائه .
- 7) من الممكن ان يتضمن التقييم توصيات بنقل الموظف الى وظيفة اخرى تتناسب مع مؤهلاته وخبراته ورغباته ، ان اتضح ذلك اثناء عملية التقييم .
- 8) يتولى قسم الموارد البشرية بعد استلام نتائج التقييم التوصية بتحديد نسبة الزيادة التي ستمنح للموظف ويتم ابلاغ الادارة العليا بذلك .

## عناصر التقييم

اولا: يتولى قسم الموارد البشرية اعداد عناصر تقييم الموظفين بالاستعانة بالمفاهيم الاسترشادية التالية :-

- احترام سرية العمل المصرفي
- الأنتماء للمصرف
- انجاز العمل في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة
- التقيد بالأنظمة والتعليمات
- توفر مهارات الاتصال شفويا وكتابيا
- الرغبة في التعلم
- روح المبادرة
- الصدق والأمانة
- العمل بروح الفريق
- القدرة على الأبداع
- المحافظة على موجودات المصرف وممتلكاته
- مستوى الدقة في الأناجاز
- المظهر اللائق
- المعرفة التامة بمهام الوظيفة والمسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بها
- مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- مهارات ادارة الوقت
- مهارات التخطيط

ثانيا: العناصر الأضافية لتقييم المدراء والمسؤولين :

- المهارات القيادية .
- اعداد الميزانية السنوية التقديرية المطلوبة والالتزام بها .

- تحقيق الاهداف السنوية المطلوبة والمتفق عليها .
- تفويض الصلاحية والمتابعة للتأكد من فعالية الأنجاز .
- التنسيق مع الرؤساء والزملاء من اجل انجاز العمل المطلوب بالشكل وبالسرعة الممكنة .
- الفهم الكامل للأنظمة والسياسات والأجراءات المعمول بها في مجال الموارد البشرية .
- مهارات تقييم اداء الموظفين وتدريبهم وتطويرهم .

### القواعد العامة للتقييم ومؤشرات الاداء

#### أولاً :

تستند الزيادة السنوية على مستوى اداء الموظف خلال الفترة التي يعد عنها التقييم ، مقارنة مع التوقعات والاهداف التي تم وضعها له مسبقا ، ولاتكون بناءا على حجم المسؤوليات والمهام الملقاة عليه بحكم وظيفته، حيث تكون قد أخذت بالأعتبار عند تقييم الوظيفة مع الوظائف الاخرى في المصرف .

#### ثانياً :

يستثنى الموظفون الذين لم يحققوا متطلبات العمل وكان ادائهم ضعيفا في سنة معينة من الحصول على زيادة سنوية في تلك السنة .

#### ثالثاً :

يستثنى الموظفون الذين تم توجيه عقوبة (( ايقاف الزيادة السنوية )) لهم من الحصول على اول زيادة سنوية تلي تاريخ توجيه تلك العقوبة بغض النظر عن نتيجة ادائهم السنوي .

#### رابعاً :

يكون الموظفون المستمرين بالعمل مؤهلين لتقييم ادائهم السنوي ، والحصول على مستوى من مستويات تقييم الاداء ، اما الموظفون الذين انتهت خدماتهم قبل بداية تقييم الاداء السنوي او الذين هم في اجازة غير مدفوعة الأجر تزيد مدتها عن ستة اشهر ، فلن يتم شمولهم ضمن تقييم الاداء السنوي لتلك السنة ويتم شموله في التقييم السنوي اللاحق بعد عودتهم للعمل.

### خامساً:

لايشمل الموظف الجديد الذي لم يكمل فترة التجربة على الأقل في تقييم الأداء والزيادات للسنة التي تم تعيينه فيها ولكن تؤخذ فروقات الأشهر التي خدمها عن الفترة السابقة بعين الاعتبار عند التقييم في السنة التالية وبالتالي تتم اضافة الزيادة السنوية عن تلك الفترة الى زيادته السنوية للعام التالي .

### سادساً:

يجب على قسم الموارد البشرية ان يرسل نماذج تقييم الاداء السنوي الخاص بالموظفين المشمولين بالتقييم قبل نهاية السنة بوقت مناسب او في الوقت الذي يحدد من قبل الإدارة العليا في المصرف .

### **المرتكزات الاساسية لنظام التقييم الفعال للاداء الوظيفي :**

لتحقيق الغايات المرجوة من نظام التقييم ينبغي الاخذ بعين الاعتبار مايلي :

#### اولاً :

#### **تحديد الغرض من التقييم الوظيفي**

يهدف التقييم اساساً الى تنمية اداء الموظفين وتطويرهم ، كما يهدف الى المساعدة في تطوير سياسات واجراءات الموارد البشرية والانشطة التي تقوم بها ، ولا يقتصر الغرض منه في اجراء تقييم للاداء الوظيفي فقط .

#### ثانياً :

#### **تحديد نطاق التقييم**

يجب تحديد جوانب اعمال الموظفين التي ينبغي تقييمها ، ويتضمن ذلك تحديد عناصر اداء يتم التقييم على اساسها ، ومن اهم الضوابط التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال

**الصلة –** ينبغي ان تكون العوامل المستخدمة لقياس اداء الموظف وثيقة الصلة بالعمل .

**التمييز –** ينبغي ان تساعد عوامل التقييم في الكشف عن الفرق بين نوعية اداء الموظفين وبين مستويات الاداء الجيدة والرديئة ( يجب ان يتم التمييز بين المستويات المختلفة للاداء لتزيد من قدرة المقيمين والموظفين على تقويم الاداء بدقة ) .

**الوضوح –** ينبغي ان تكون عوامل التقييم محددة ومعرفة تعريفاً دقيقاً ويجب ان تكون واقعية ومتسقة مع الاهداف التنظيمية وقابلة للقياس . وينبغي ان تكون المقاييس واضحة ومعرفة تعريفاً محدداً .

**الشمول –** لا بد وان تتضمن عوامل التقييم جميع الجوانب المهمة لنجاح العمل .

### ثالثاً:

#### تحديد مقاييس الاداء لكل عامل من عوامل الاداء

ويهدف ذلك الى الحكم على مستوى او مدى حسن اداء الموظف ، وتتصف المقاييس السليمة لعوامل الاداء بعدد من الصفات الأساسية من أهمها :

#### - اوزان المقاييس

من النادر ان تكون لمتطلبات الوظائف الاهمية نفسها و عليه يجب ان تكون للمقاييس التي تقيس الاداء اوزان مختلفة تعكس الاهمية النسبية لكل بعد منها .

#### - القابلية للقياس

يجب ان يقاس كل عامل بمقاييس كمية ، او نوعية ، او زمنية ، او باستخدام جميع هذه المقاييس وذلك حسب طبيعة العمل الخاضع للتقييم .

#### - الموضوعية

المقاييس الموضوعية عادة ما تكون واضحة ومدعومة بمعايير موثقة ويمكن التحقق منها من قبل الآخرين .

#### - الواقعية

يجب ان تتسم مستويات الاداء التي تتضمنها المقاييس بالواقعية ، اي يمكن تحقيقها من قبل الموظف المؤهل والكفاء والمتدرب .

### رابعاً:

#### تصميم نماذج التقييم واجراءاته بطريقة سهلة وغير معقدة

التعبير عن عناصر الاداء ومقاييسه واجراءاته بلغة مركزة وتتضمن تعليمات محددة للمقومين تبين لهم كيفية اجراء التقييم .

### خامساً:

#### تحديد موعد التقييم وفتراته

يتم تقييم الموظفين بصورة دورية ومنتظمة بحيث يتم تحديد متى يتم التقييم وعدد مرات تطبيقه خلال فترة معينة من قبل الادارة التنفيذية في المصرف .

## سادساً :

### اتاحة الفرصة للموظف للتظلم

يجب اتاحة الفرصة للموظف للتظلم من قرار تقييمه والذي يسهم في موضوعية التقييم ، ويوفر الحماية للموظفين من احتمال تعسف الرؤساء .

## سابعاً :

### استخدام نتائج التقييم

الربط الواضح بين نتائج التقييم وقرارات الادارة التنفيذية فيجب ان يُضمن التقييم استخدام نتائجه كأساس للتدريب والترقية والتاديب والاستغناء .

## ثامناً :

### دعم الادارة التنفيذية

لا يمكن تصور نجاح التقييم في تحقيق غاياته في ظل غياب الدعم الفاعل والالتزام الكامل من قبل الادارة التنفيذية لتهيئة الاسباب الكفيلة بنجاحه ، ويظهر ذلك في الاتي :

- ١- **تقبل الموظفين للنظام** ، يعتبر هذا العنصر عاملاً جوهرياً لضمان نجاح التقييم والاستمرارية ولذا ينبغي ان تحرص الادارة على ضمان قبول الرؤساء والمرؤسين للنظام.
- ٢- **تدريب المقيمين واعدادهم** ، خاصة من يفتقرون الى المعارف والقدرات والمهارات الاساسية اللازمة للقيام بالتقييم بطريقة سليمة وفاعلة .
- ٣- **التاكيد على اهمية التقييم** ، تقدم الادارة الدعم المناسب لترسيخ المفاهيم الايجابية في عملية التقييم ، ومن ذلك التأكيد على اهمية تقييم الاداء الوظيفي من خلال المشاركة في حلقات التدريب لتقييم الاداء والتاكيد على ان التقييم يشمل جميع المستويات .
- ٤- **تحفيز المقيمين على الاهتمام بالتقييم** ، لابد من تحفيزهم ليؤدوا مسؤولياتهم في مجال التقييم على النحو المناسب .
- ٥- **موضوعية التقييم** ، على الادارة التنفيذية التأكيد على اهمية الموضوعية في نظام التقييم .
- ٦- **المراجعة الدورية والمنتظمة لنظام التقييم** ، على الادارة التنفيذية التوجيه بمراجعة التقييم وعملياته بصورة منتظمة من قبل قسم الموارد البشرية للتأكد من مدى فاعليته في تحقيق اهدافه وتحديد ماقد يعترضه من مشكلات ومصاعب والعمل على التغلب عليها .