

إسم المادة: تقييم أداء الموارد البشرية

إسم المدرّسة: تغريد السيد

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

مخطط المادة

- مقدمة عن تقييم الأداء
- تعريف تقييم الأداء
- أهداف تقييم الأداء
- معايير تقييم الأداء
- خطوات تقييم الأداء
- أساليب وطرق تقييم الأداء
- أخطاء تقييم الأداء
- الخاتمة

مقدمة

- في أي منظومة هيكلية بغض النظر عن نشاطاتها، لا بد من وجود آلية عمل تضمن قيام هذه المنظومة بالأداء السليم، ويتحقق هذا من خلال مجموعة معايير يتقيد بحذافيرها العاملين في المنظومة، لكن بنسب متفاوتة تعلل بالقدرات الخاصة للفرد وإمكانياته، فيلجأ القائمين على المنظومة بتقييمهم العاملين تقييماً موضوعياً بعيداً عن المحسوبيات والعواطف والهوى، وتعدّ عملية التقييم إحدى الطرق التي تبين مستوى التوافق بين العاملين باختلاف مؤهلاتهم ومجالاتهم ووظائفهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى إعادة النظر في السياسات الداخلية للمنظومة، وبالتالي فإن تقييم أداء الأفراد ومتابعتهم يعزز من قدرتهم على مواجهة مختلف التحديات الوظيفية وصقل مهاراتهم وتنمية المعرفة لديهم، ناهيك عن الوصول خلق نظام حوافز وتنفيذه على البيئة الإنتاجية للعاملين، إذ يحظى العامل المتميز على حوافز كبيرة، ويعدّ هذا الأمر عاملاً مهماً لتقدم وتطور أداء العمال في أي منظومة كما تصنف عملية تقييم الأداء و إدارتها كأحد أهم فروع إدارة الموارد البشرية، فنتائج هذه العملية هي أحد المكونات الأساسية التي تستند عليها الإدارة العليا للمنظومات في وضع الوسائل والأساليب والطرق اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتعزيزها بالشكل المطلوب.

تعريف تقييم الأداء

- التقييم هو جزء من نظام الرقابة
- هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً .
- هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها.

أهداف تقييم الأداء

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل

معايير تقييم الأداء:

- يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنشآت على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهم معايير تقييم الأداء:
- **تقييم الأداء/النتائج:** هي الخلاصة النهائية والمُرتبطة مع الأداء، وتُعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميّز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصّة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج.
- ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:
- الكمية: هي حجم المَهم المُنجزة مقارنةً مع المَهم المتوقّعة -
- التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنةً مع التكاليف المتوقّعة
- الجودة: هي نوعيّة المَهم المُنجزة مقارنةً مع المَهم المتوقّعة
- الوقت: هو تحديد إنجاز المَهم بالمدّة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

معايير تقييم الأداء:

- **تقييم المعايير الشخصية:** تعد الخصائص الشخصي أحد مكونات التقييم مثل (المحكمة والذكاء والثقة بالنفس والقدرة على الابتكار والحماسة والإحساس بالمسؤولية والولاء للمؤسسة وإقامة العلاقات الاجتماعية.....)

- تواجه تلك الخصائص مشكلتين حين التقييم هما:

الأولى: أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها

الثانية: يصعب التأكد من أن الذي يتحلّى بصفات جيدة يوظفها في عمله وفي خدمة مؤسسته.

- **تقييم السلوك:** يؤخذ سلوك العاملين بالاعتبار مثل (انتظام الدوام وأسلوب التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وأسلوب التعامل مع الزبائن و الموردين والتعاون مع الآخر والمواظبة على العمل)

على الرغم من موضوعية هذا المعيار إلا أنه يصعب الوثوق به لأن هناك بعض العاملين الذين يملكون صفات جيدة ولا يمكنهم تقديم مستوى ملائم من الأداء أو العكس.

خطوات تقييم الأداء

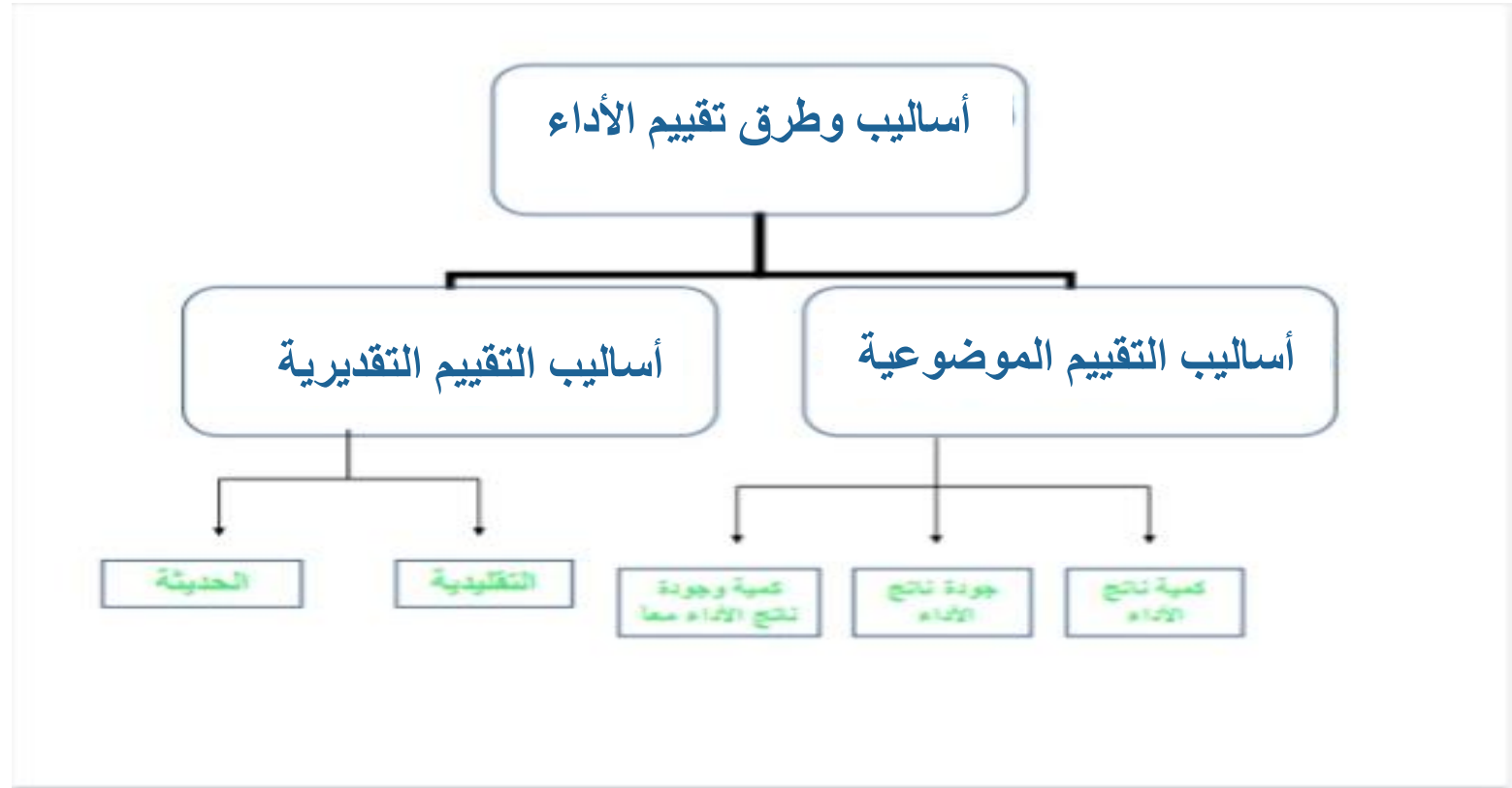
- ١- تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المُطَبَّقة.
- ٢- اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تُطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة؛ إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.
- ٣- توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء؛ إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين.
- ٤ - مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين؛ من أجل تحديد العناصر التي سيتم تقييمها، والفائدة الناتجة عن عملية التقييم، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنشأة. .

خطوات تقييم الأداء

- ٥- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق؛ حيث يُعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كلّ موظف مع أساسيات العمل، والتي يتمّ تحديدها بناءً على معايير نوعيّة أو كميّة، ووفقاً لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.
- ٦- مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين؛ فقد لا يُناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج؛ حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي؛ من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف.
- ٧- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل؛ حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل؛ ممّا يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي،
*ومن الأمثلة على هذه الجوانب (طرق اتّخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال، والجوانب الفنية).



أساليب وطرق تقييم الأداء



أولاً- أساليب التقييم الموضوعية:

تركز أساليب التقييم الموضوعية على الأداء نفسه (الكم، النوع، أو الاثنين معاً) وعادة ما تتصف هذه المقاييس بالدقة ، إذ أن من السهولة قياسها لوضوح مخرجات الأداء وسهولة ربطها بأداء الموظف نسبياً.

١. **أسلوب كمية ناتج الأداء:** وفق هذا الأسلوب يتم مقارنة أداء الموظف بالمعايير الكمية المحددة سلفاً.

-- من الأمثلة على هذا المقياس :

- عدد الوحدات التي تم انتاجها .
- قيمة القطع المباعة في اليوم.
- عدد الصفحات المطبوعة في اليوم.
- عدد الفواتير التي تمت مراجعتها.
- عدد المعاملات التي تم إنجازها.



أولاً- أساليب التقييم الموضوعية:

٢. أسلوب جودة ناتج الأداء: يهتم هذا الأسلوب بتحقيق مواصفات معينة يتم تحديدها مسبقاً.

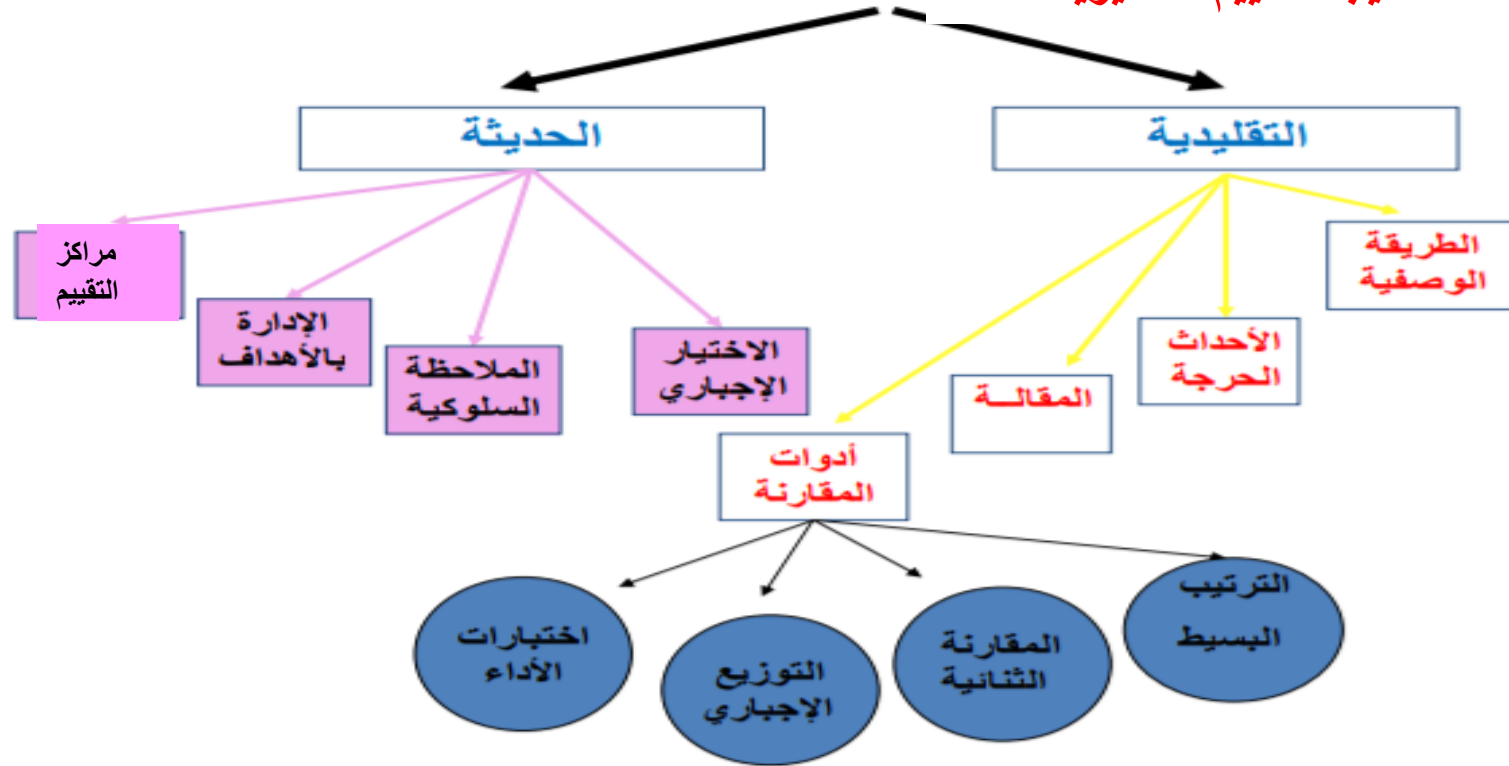
- متطلبات تطبيق هذا الأسلوب:
- يجب تحديد الجودة المطلوبة بدقة.
- يجب أن يكون هذا الأسلوب مشتقاً من أهداف العمل .

٣. أسلوب كمية وجودة ناتج الأداء معاً: يعتبر هذا من المقاييس المفضلة لأنه يجمع بين الجودة والكمية .

- من الأمثلة على هذا المقياس :
- عدد الوحدات غير المعيبة.
- قيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات.
- عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الطابعة.

ثانياً-

أساليب التقييم التقديرية :



- أساليب التقييم التقليدية:

• ١- الطريقة الوصفية (سلم التقدير البياني):

- يتم تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة . كأن تكون الدرجات (ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز).
- يجب أن يشمل هذا المقياس خصائص معينة تعبر عن عناصر تقييم الأداء مثل (كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الإبداع، الابتكار، المعرفة بالعمل، التعاون.....الخ).



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

١- الطريقة الوصفية (سلم التقدير البياني):

اسم الموظف : القسم : التاريخ : / /						
المقياس						
ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً	
	✓					1 - كمية العمل
	✓					2 - جودة العمل
✓						3 - المعرفة بالعمل
✓						4 - مواصفات الموظف (الشخصية ، المظهر)
✓						5 - التعاون مع الآخرين
✓						6 - درجة الاعتماد على الفرد

- أساليب التقييم التقليدية:

٢- أسلوب قائمة الأحداث المخرجة: يكلف المشرف بتسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية (الأساسية) التي يؤديها كل مرؤوس، سواء أكانت هذه السلوكيات إيجابية أو سلبية وذلك بعد تصنيفها وفقاً للعناصر المحددة مسبقاً وعلى أساس مايسجل من سلوكيات و أفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين

مثال : قائمة الأحداث الحرجة لفني مختبر :

اسم العامل :			
القسم :			
اسم المقيم..... فترة التقويم : 1 / 1 إلى 1 / 30			
السيطرة على المخاطر في العمل			
سلوك الفرد السلبي	التاريخ	سلوك الفرد الإيجابي	التاريخ
يترك إحدى نوافذ المختبر مفتوحة	1/11	يوضح بأن أحد السلام مكسور ويجب تغييره	1/1
يدخن بالقرب من المواد الكيميائية	1/28	يُخرج النفايات المحروقة مباشرة	1/15



- أساليب التقييم التقليدية:

٣- المقالة: - تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة في الأداء ومهارات الأفراد إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لهم.

٤- أدوات المقارنة: وتنقسم إلى:

➤ أسلوب الترتيب البسيط:

بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة. غير أنه يمكن تدعيم هذا الأسلوب ببعض العناصر أو المعايير بحيث يتم مقارنة مجموعة من الموظفين وترتيبهم بالنسبة لكل عنصر ويتحدد الترتيب النهائي على أساس مجموع المراتب المختلفة التي حصل عليها كل منهم على أنه يلاحظ بأن أفضل الموظفين هو الحاصل على أقل مجموع ويوضح الجدول التالي هذا الأسلوب.



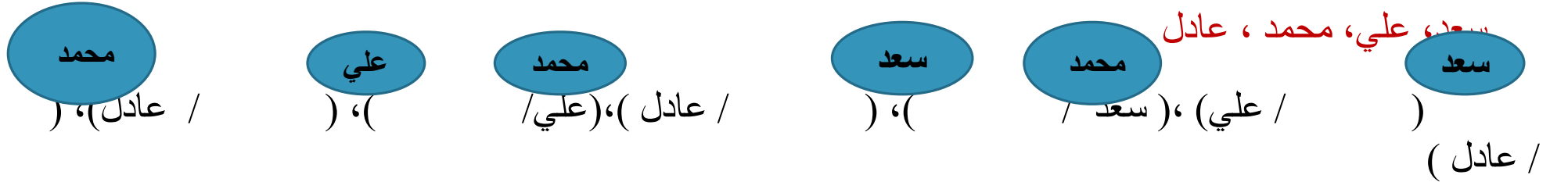
- أسلوب الترتيب البسيط:

الموظفون الخاضعون للتقويم					
عيسى	علي	أحمد	إبراهيم	محمد	
2	5	4	3	1	كمية الإنتاج
5	4	1	2	3	جودة الإنتاج
5	4	3	1	2	تحمل المسؤولية
1	2	4	3	5	المواظبة
1	4	3	2	5	العلاقة مع الرؤساء
1	4	5	3	2	العلاقة مع الزملاء
15	23	20	14	18	المجموع
الثاني	الخامس	الرابع	الأول	الثالث	الترتيب

٤- أدوات المقارنة:

➤ **المقارنة الثنائية:** يتم بموجب هذا الأسلوب مقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين حيث تتم المقارنة بين كل فردين معاً بتحديد أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد الآخرين.

-مثال: إذا كان لدينا (٤) موظفين نريد أن نقيم أداءهم وفقاً لطريقة المقارنة الثنائية يتم اتباع مايلي : لنفرض أن أسماء الأفراد هي :



وتم وضع دائرة حول الموظف الأفضل في كل مقارنة من المقارنات .

يتم تحديد الأفضلية والرتبة وفقاً لعدد المرات التي تم فيها اختيار الموظف بأنه الموظف الأفضل.



- المقارنة الثنائية:

النتائج	عدد مرات الأفضلية	اسم الموظف
٢	٢	سعد
٣	١	علي
١	٣	محمد
٤	صفر	عادل

ويحسب عدد المقارنات كالآتي :
عدد المقارنات = $\frac{n(n-1)}{2}$ (قانون)

مثال : افرض أن عدد العاملين الذي ستتم المقارنة بينهم هو (20) عامل فكم عدد المقارنات .

الحل :

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

$$190 \text{ مقارنة} = \frac{380}{2} = \frac{(1-20) 20}{2} =$$



-أدوات المقارنة:

➤ **أسلوب التوزيع الإجباري:** مراحل تطبيق هذا الأسلوب كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقويم أدائهم في بطاقات صغيرة (كل اسم له بطاقة) يقوم المشرف بتوزيع البطاقات على خمس مجموعات كالآتي :

* المجموعة الأولى: **ضعيف**

* المجموعة الثانية: **أقل من المتوسط**

* المجموعة الثالثة: **متوسط**

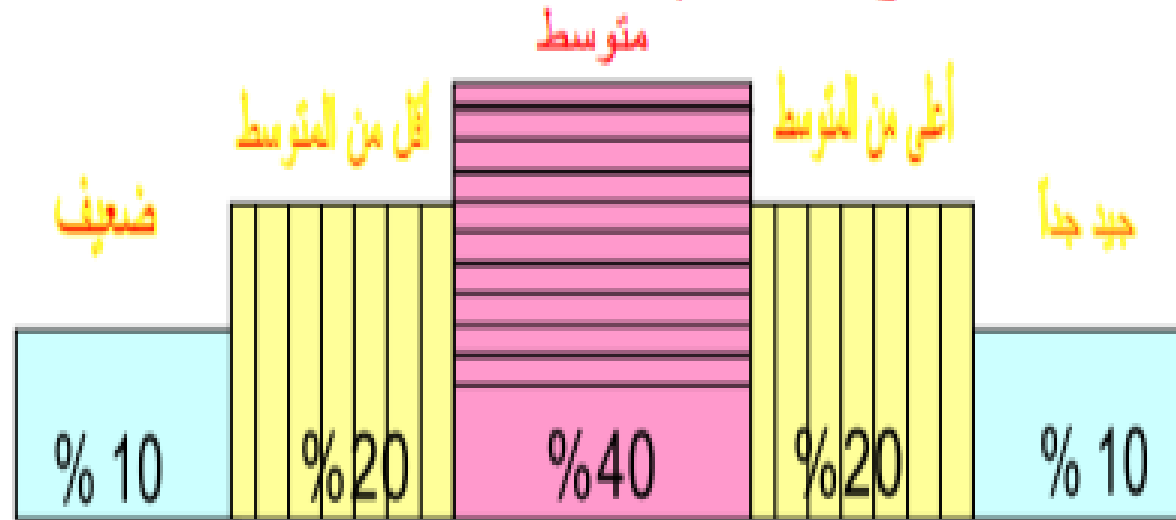
* المجموعة الرابعة: **أعلى من المتوسط**

* المجموعة الخامسة: **جيد جداً**

- فإذا كان لدى المشرف **عشرين عاملاً** في القسم فإنه يعطي اثنين منهم درجة جيد جداً وأربعة منهم أعلى من المتوسط وثمانية منهم متوسط وأربعة منهم أقل من المتوسط واثنين منهم ضعيف .

- التوزيع الإجباري:

والشكل التالي يبين درجات التوزيع الإجباري :

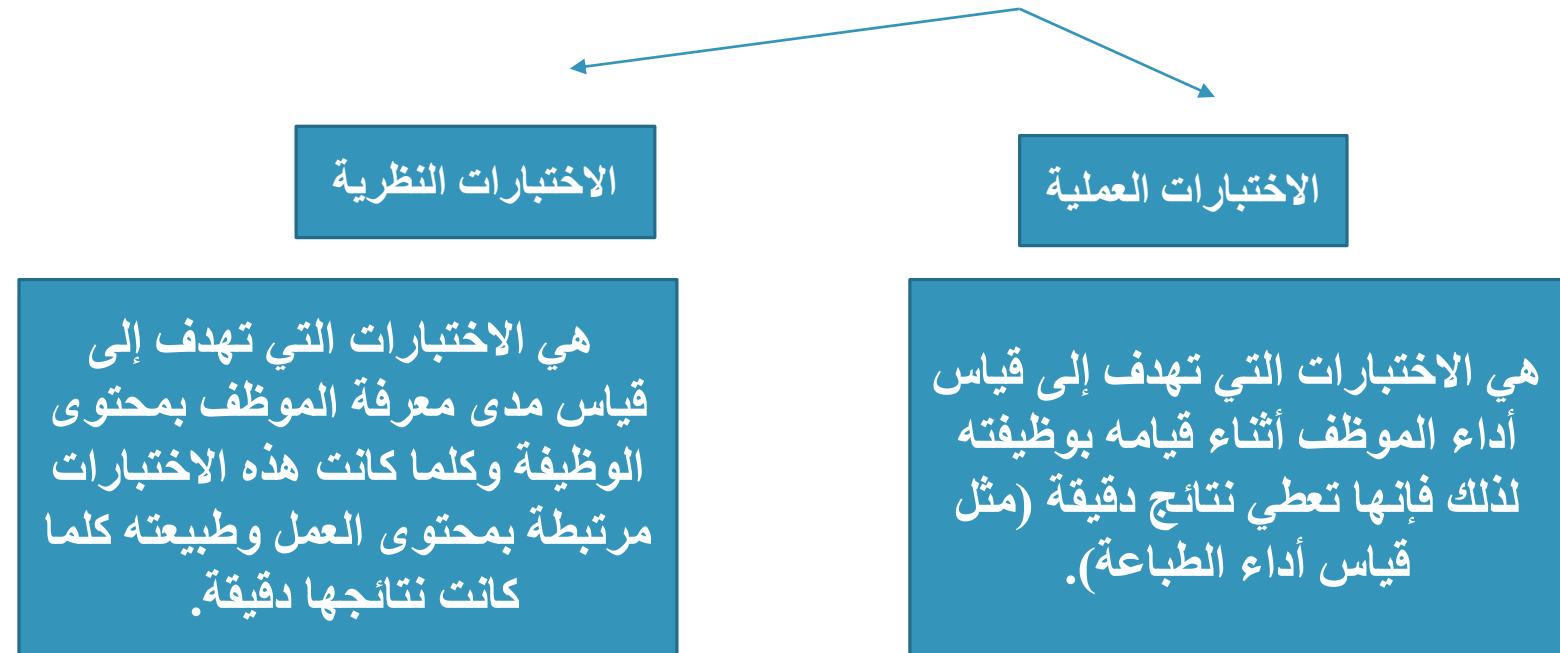


(درجات التوزيع الإجباري)

أدوات المقارنة:

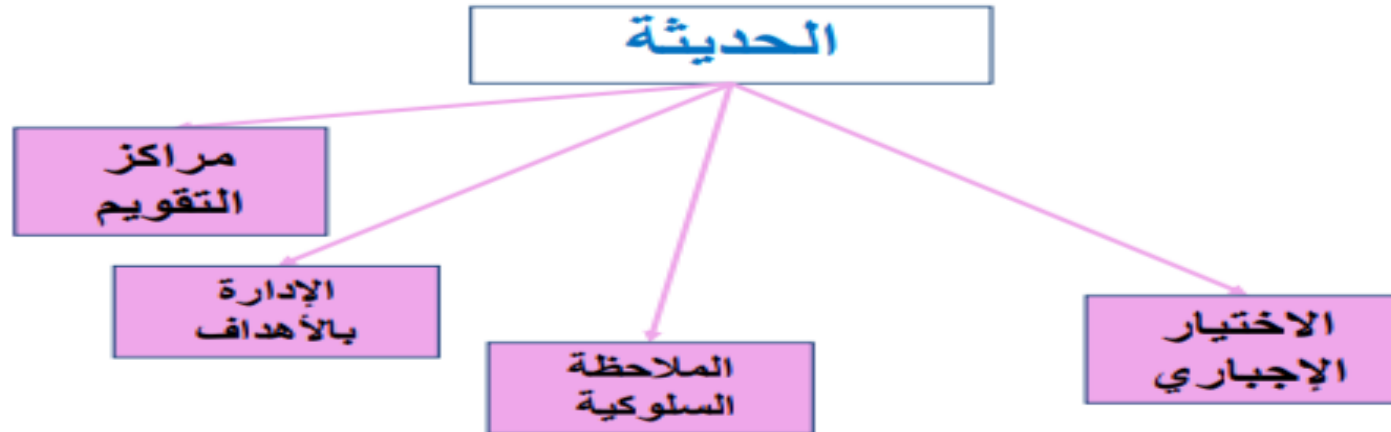
- يقوم هذا الأسلوب (التوزيع الإجباري) على أساس فكرة التوزيع الطبيعي التي تشير إلى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين وتستخدم هذه الطريقة لتلافي أخطاء التساهل أو التشدد في التقييم.

➤ أسلوب اختبارات الأداء:





ثالثاً- أساليب تقييم الأداء الحديثة:



١- أسلوب الاختيار الإجباري:

- يتطلب هذا الأسلوب من المقيم اختيار الصفة أو العبارة الأكثر انطباقاً على الفرد من زوج من الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين تصفان سلوك الفرد وصفاً إيجابياً أو وصفاً سلبياً.

*مثال: نواحي إيجابية:

- يتعلم بسرعة
- يعمل بجدية وحرص
- عمله ثابت ودقيق
- دقيق الملاحظة



١- أسلوب الاختيار الإجباري:

نواحي سلبية:

- غالباً ما يتعب.....
- يتأخر عادة عن العمل.....
- دائم الشكوى من أوقات العمل.....
- دائم الشكوى من رئيسه.....

- وفقاً لهذا الأسلوب يجبر المُقيم على اختيار العبارة التي تصف السلوك الفعلي للموظف ثم تجمع التقويمات من قبل إدارة الموارد البشرية وتُعطى لها الدرجات والتي لا تكون معروفة للمُقيم.



٢-مقياس الملاحظة السلوكية:

- يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء من خلال قيام المشرف بملاحظة سلوك العاملين وترتيبهم على خمس أوزان لكل بعد ومن ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الموظف بكل بعد من أبعاد العمل (كل متغير أو بعد يحتوي على مواقف متعددة). والشكل التالي يبين نموذجاً يستخدم الملاحظة السلوكية: نموذج لمقياس تقييم المدير وفقاً لأسلوب الملاحظة السلوكية (قياس بعد السيطرة على مقامة التغيير)



٢-مقياس الملاحظة السلوكية:

يصف بالتفصيل التغيرات التي سوف تحصل بشكل مسبق ولكافة العاملين					لا يحصل في الغالب				
غالبا ما يكون					5	4	3	2	1
يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضرورياً في المرحلة الراهنة					لا يحصل في الغالب				
غالبا ما يكون					5	4	3	2	1
يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم					لا يحصل في الغالب				
غالبا ما يكون					5	4	3	2	1
يستمع لتعليقات وآراء العاملين					لا يحصل في الغالب				
غالبا ما يكون					5	4	3	2	1
يناقش العاملين حول أفكارهم في دعم عملية التغيير					لا يحصل في الغالب				
غالبا ما يكون					5	4	3	2	1
المجموع :									
أقل من المناسب		مناسب		جيد		ممتاز			
10 – 6		15 – 11		20 – 16		25 – 21			
_____		_____		_____		_____			

٣- أسلوب الإدارة بالأهداف (M.B.O):

يعتمد هذا الأسلوب على النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ماتم إنجازه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز.

-ويتضمن هذا الأسلوب خطوتين هما:

□ **تحديد الأهداف:** عند تحديد الأهداف يلتقي كل فرد برئيسه ويتم تحديد الهدف المستقبلي بالاتفاق ويراعى في الهدف أن يكون محدداً وواضحاً وواقعياً وقابلاً للقياس.

□ **تقويم الأداء:** يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من العاملين ويتم تقييم الأفراد في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.



أسلوب الإدارة بالأهداف :

قائمة تقييم الأداء وفقاً لأسلوب الإدارة بالأهداف
(مدير مبيعات)

الأهداف المحددة لعام 2018	الأهداف كماً	مستوى الأداء	نسبة الأداء	درجة الانحراف
1- عدد الوحدات المباعة من السلعة	10.000	14.000	% 140	% 40 +
2- عدد العملاء الجدد	50	50	% 100	% ∴
3- تخفيض شكاوى العملاء	20	10	% 50	% 50 -
5- تلبية الطلبات خلال (7) أيام	20.000	20.000	% 100	% ∴
6- إكمال تقارير المبيعات لعشرة من وكلاء البيع خلال يوم واحد في الشهر	10	8	% 80	% 20 -
7- عدد الدورات التدريبية التي أنجزت بنجاح لرجال البيع	5	4	% 80	% 20 -

٤- أسلوب مراكز التقييم:

✓ يستخدم هذا الأسلوب في تطوير وتقويم أداء المديرين حيث أنه يساعد الأفراد على تفهم نقاط ضعفهم ومعالجتها.

✓ والصفات الأساسية التي تسعى مراكز التقييم إلى قياسها تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل.

✓ والأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم يكون بوضع العاملين في ظروف متشابهة لعملهم الفعلي ثم قياس درجة توفر الصفات في العاملين وتركز مراكز التقييم على أداء المرشحين للإدارات العليا.

أخطاء تقييم الأداء:

١- أخطاء العزو الأساسية:

-الكثيرون يميلون إلى عزو السلوك إلى أسباب داخلية أكثر من عزوه إلى أسباب خارجية. فإذا تأخر الفرد عن الحضور للعمل فإن تفسير هذا الشخص كسول و متراخ وليس لكثافة حركة المرور وتأخر المواصلات. أي أن التفسير يحاول أن يلحق الأسباب بخصائص الفرد وصفاته. ولاشك أن هذا التفسير أحادي النظرة له خطورته في التنظيم لأن معناه إصاق كل قصور أو تصرف سلبي بخصائص الأفراد وإهمال تفسير العوامل الخارجية المؤثرة .

٢- تأثير الهالة:

-وتشير إلى الموقف الذي يأخذ فيه الفرد انطباعاً عن شخص آخر ويصبح هذا الانطباع أساساً للحكم عليه إيجاباً أو سلباً. وقد يأتي هذا الانطباع من خاصية معينة .كحسن المظهر أو ماشابه ذلك.

٣- التحيز للشبيه:

-ويتمثل في الميل نحو التقييم الإيجابي للشبيه. بمعنى أن الإنسان إذا كان يعتقد أن هذا الشخص يشبهه في كثير من النواحي فهو يميل إلى إعطائه تقديرات عالية (التقييم الإيجابي له) وإذا كان غير ذلك فهو يميل إلى إعطائه تقديرات منخفضة (التقييم السلبي له) وقد يكون هذا التشابه في قيم العمل أو العادات أو المعتقدات أو النواحي الديموغرافية (كالسن والنوع والجنسية وخبرة العمل.....الخ) ويمكن إرجاع هذه الخاصية جزئياً إلى ميل الناس للارتباط بالشبيه.



٤- خطأ في الانطباع:

- ويعني الانطباع الأول عن الشخص. فإذا كان الانطباع الأول بأن الفرد شخص كسول ومنخفض الأداء فقد تستمر تلك النظرة حتى لو تحسّن أدائه. وبالعكس إذا كان الانطباع الأول عنه بأنه شخص مجتهد ومتفوق الأداء فقد تستمر تلك النظرة حتى لو تكاسل وأصبح منخفض الأداء.

٥- القولية:

- أحيانا يعتقد الناس أن بعض أفراد الجماعات يشترك في صفات أو خصائص سلوكية معينة مثل ماقد يقال عن أهل الريف أو عن من يلبسون نظارات أو السود أو ماشابه ذلك وغالبا ما تكون الخصائص الملصقة بهم سلبية وقد لا يكون لها أي أساس من الصحة إلا أنها عموما موجودة.

. إن حسن استثمار المنظمات في مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، وحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتم تنميتها وتقييمها ومكافئتها بشكل جيد، إن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم، وللتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم الإبداع والتجديد، والتفنن في أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بما أنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعد أساس عملية الإنتاج، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي والذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلا عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه، ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بتعليمات وضوابط المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل في رأينا نجاح المنظمات بغض النظر عن حجمها ونوعها.

ويعد الاعتماد على نتائج تقييم الأداء مهم للغاية بحيث يكتسب هذه الأهمية من أهمية القرارات التي تتخذ بشأن الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة أولى.



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy



الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد