



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني  
الادارة العامة للتدريب المهني والأهلي  
معهد التميز الكندي العالي للتدريب

# إدارة الاداء



## الماضرة الثامنة || تقويم الأداء

### أولاً: تعريف تقويم الأداء وأهميته

#### ❖ تعريف تقويم الأداء

- يعرف تقويم الأداء (Performance Appraisal) بأنه العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى إلتزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم.
- كما يعرف أيضاً تقويم الأداء بمعرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- كذلك هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

#### ❖ أهمية تقويم الأداء

- تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية التقويم، فمن خلالها يمكن:
  - أن تتأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
  - أن تحدد الإدارة أصحاب الإنجازات من الموظفين، وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لإتخاذ القرارات حول ترقيتهم.
  - إن معرفة مستوى أداء الموظف يمهّد له الطريق وبالإتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة لتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.
  - وأخيراً فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقويم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها. إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف.
  - بعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل.

### ثانياً: أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة

تخدم النتائج و البيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء عدة أهداف، منها ما هو إداري، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي. ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

#### الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والإختيار.

#### أهداف التوجيه والإرشاد:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

#### أهداف البحث العلمي:

- ومن جانب آخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقويم الأداء يمكن تخدم أغراض البحوث العلمية في المجالات التالية:
  - التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والإختيار.
  - تقويم البرامج التدريبية.
  - تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل: الرواتب والأجور والخدمات، والتقدم الوظيفي.

### ثالثاً: خطوات عملية تقويم الأداء

تختلف خطوات تقويم الأداء من منظمة إلى أخرى، غير أنه بصفة عامة نستطيع أن نضع بعض الخطوات العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

- 1- **تحديد متطلبات التقويم وأهدافه:** حيث يقوم المسؤولين بالمنظمة بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقويمها وقياسها، ويتم الحصول على ذلك من وصف الوظيفة.
- 2- **تحديد الطرق المناسبة للتقويم:** هنالك طرق كثيرة للتقويم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للإستخدام في كل المنظمات. إن إختيار الطريقة المناسبة هي أمر جدير بالإهتمام لأن طريقة التقويم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

- ٣- **تدريب المشرفين:** لا بد وأن يحظى هذا الموضوع بأهمية خاصة في المنظمات. إذ لا بد من تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤسيتهم لتحقيق النتائج المطلوبة.
- ٤- **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** قبل أن تجري عملية التقييم لا بد وأن يناقش الرئيس مع رؤسيتهم الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم، والعناصر التي سيركز عليها التقييم، وفائدة هذا التقييم وإنعكاساته على مستقبل الموظف والمنظمة.
- ٥- **تحديد معايير مسبقة للمقارنة:** الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل. وهذا يعني أن هذه المتطلبات لا بد وأن تحدد في شكل معايير إما كمية، أو نوعية، أو زمنية. وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل لا بد وأن يستند على هذه المعايير المسبقة، وأن لا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقييم.
- ٦- **مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:** يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، غير أن هذا يجب أن لا يحدث. إن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة.
- ٧- **تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً:** على الرئيس بعد أن تتم مناقشة نتائج التقييم أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء. وقد تتحدد جوانب التطوير في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل، مثل: (الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات، ورفع كفاءة إتخاذ القرارات).

### رابعاً: طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء في المنظمات، وسنحاول فيما يلي تقديم عرضاً لأهم هذه الطرق:

#### ١- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعاً واستخداماً وسهولة، ويقاس أداء الموظف وفق معايير خاضعة للجدل وليست دقيقة. فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل، نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتحدد الدرجات على أساس (١ إلى ٥)، أي مقياس متدرج من منخفض إلى مرتفع حيث يكون (١) أقل الدرجات و (٥) أعلاها.

ويصور لنا الشكل التالي طريقة التدرج البياني على معيار (٥ درجات):

اسم الموظف: .....		مسمى الوظيفة: .....		التاريخ: .....		
القسم: .....		القائم بالتقييم: .....		التاريخ: .....		
الرقم	عناصر التقييم	ممتاز ٥ نقاط	جيد ٤ نقاط	فوق المتوسط ٣ نقاط	متوسط نقطتين	ضعيف نقطة
١	نوعية الأداء الدقة/ الموضوعية					
٢	كمية الأداء					
٣	الحاجات للإشراف والتوجيه والتصحيح					
٤	المواظبة/ المصادقية/ القورية					
٥	القدرة على الحكم والابتكار					
٦	التعاون مع الزملاء، الرؤساء، العملاء					
٧	إتباع التعليمات والأنظمة					
رئيس القسم: .....		التاريخ: .....		التوقيع: .....		
معمد التقييم: .....		التاريخ: .....		التوقيع: .....		

ورغم سهولة هذا الأسلوب وإنخفاض تكلفة إعداده إلا أن له جوانب سلبية منها:

- افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص.
- إحتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقييم.
- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

#### ٢- طريقة الترتيب:

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها. وهذه أيضاً طريقة سهلة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، بدءاً من إعطاء رقم (١) للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. فالمقارنة هي بين الأشخاص وليس إستناداً إلى معايير الوظيفة.

وتبدو سلبية هذه الطريقة في إحتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب. ومع ذلك يمكن التغلب على هذه السلبية، إذا ما قام شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

بيان بأحسن الموظفين أداءً	بيان بأقل الموظفين أداءً
١	١١
٢	١٢
٣	١٣
٤	١٤
٥	١٥
٦	١٦
٧	١٧
٨	١٨
٩	١٩
١٠	٢٠ (الأخير / الأقل أداءً)

### ٣- طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من هذه الطريقة هو إستبعاد إحتمال التقويم على أسس شخصية بحتة. ويتم تقويم الأداء في هذه إستناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف. وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي يظهر في الطرق الأخرى. ولكنها أيضاً تثير بعض الإشكالات مثل:

- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
- يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة والمراجعة على الملف.

### ٤- طريقة قائمة الإختيار:

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" تضم أسئلة وعبارة محددة حول أداء الموظف. ويقوم القائم بالتقييم وعادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء وزن لكل إجابة (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة.

ومن مميزات هذه الطريقة سهولة إستخدامها، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف. غير أن أهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال. وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارة مختلفة.

ويمثل الجدول أدناه صورة لهذه الطريقة.

اسم الموظف: .....		القسم: .....	
اسم القائم بالتقويم: .....		اسم المسؤول المباشر: .....	
وزن الأهمية للسؤال	العبارة والأسئلة	نعم	لا
( )	يقوم الموظف بأعمال خارج وقت الدوام إذا طلب منه ذلك.		
( )	الموظف حريص على تنظيم ونظافة مكتبه.		
( )	يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.		
( )	يقوم الموظف بالإعداد والتخطيط المسبق لما يقوم به من أعمال.		
( )	يتبع الموظف القواعد والتعليمات.		
( )	لدى الموظف القدرة على المبادرة والإبتكار.		
( )	إجمالي الدرجة المعطاة		

### ٥- طريقة الإختيار الإجباري:

طبقاً لهذه الطريقة يعطى رئيس الموظف بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل. ويتم توزيع العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الإيجابية في الموظف، وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية أو غير المرغوبة في الموظف. مثل:

- ينجز العمل في الوقت المناسب
- يستخدم العقل والمنطق في حل المشكلات
- يبدي إهتماماً بالوظيفة
- يتناسب أدائه مع المعايير المحددة
- يخطط لعمله
- يستمتع للتعليمات بدقة
- لا يمتلك روح المبادرة
- يستخدم دائماً الإجازات المرضية
- سريع الملاحظة والبديهة
- سريع الفهم
- يتردد في أوقات الأزمات
- يميل إلى التأخير في إتخاذ القرارات

وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، ترسل إلى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة، ومن ثم تحدد نتيجة الأداء لكل موظف.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على إختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم. غير أن من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات، كما أنها صعبة الفهم للموظف المقيم.

**٦- طريقة التقرير المكتوب:**

- يقوم المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقييم، وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.
- ومن مزايا هذه الطريقة أن كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف، كما أنها تلقي الضوء على أفكار وأساليب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير، الأمر الذي يساعد في الحكم على نوعية التقرير، كما أن الموظفين أنفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم. غير أن لهذه الطريقة أيضاً سلبيات، منها:
- أن نوعية التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة وكتابة ولفظاً وقد تكون نتائج عكسية على الموظف حينما يكون إعداد التقرير سيئ الصياغة والكتابة.
  - قد تكون أحياناً هذه التقارير طويلة والبعض الآخر قصير جداً، ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من من مشرفين مختلفين.
  - وأخيراً، فلا زال هناك احتمال "تأثير الهالة"، الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبية أيضاً في جميع الفقرات.

**٧- طريقة التوزيع الإيجابي:**

- الهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقييم. إذ قد يلاحظ ثلاث احتمالات لتقييم الأداء هي:
- التساهل المطلق، ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
  - التشدد المطلق، ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات متدنية.
  - الوسطية، حيث يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون إعتبار لجوانب القوة والضعف في أي منهم.

وإنطلاقاً من هذه الإحتمالات، وتلافياً لحدوثها، فإن هذه الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي السائد للظواهر، حيث تتركز نتائج التقييم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع. وتتم هذه العملية على النحو التالي:

- (أ) تتم كتابة الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات أو كروت صغيرة، تحمل إسماً على كل كرت.
- (ب) يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالاتي:

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة	المجموعة الخامسة
ضعيف أو غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جداً	متميز

(ج) يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات على النسق التالي:

المجموعة الأولى %١٠ ضعيف أو غير مرضي	المجموعة الثانية %٢٠ مرضي	المجموعة الثالثة %٤٠ جيد	المجموعة الرابعة %٢٠ جيد جداً	المجموعة الخامسة %١٠ متميز
أحمد	محمد	ناجي	سعد	لؤي
	عمر	سامي	فانز	
		فهمي		
		عبد الله		

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة، ولكن يعاب عليها تحديد حدوداً لما يجب أن تكون عليه النتائج، الأمر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقييم. كما أن هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤوسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلاً أقل من ١٠).

**٨- طريقة الإدارة بالأهداف:**

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

**٩- طريقة المزيج التقييمي:**

تلجأ بعض المنظمات الى استخدام عدة طرق في تقييم الأداء للإستفادة من تركيبات بعض طرق التقييم وجمعها في مزيج تقييمي واحد.

**خامساً: مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة):**

- حيث أن البشر معرضون دائماً للخطأ والصواب في الأعمال والأفعال، وحيث أن المشرفين الذين يقومون بعملية التقويم هم بشر فإن احتمالات الأخطاء تظل واردة في عملية التقويم. وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأخطاء:
- ١- **عدم وضوح معايير التقويم:** الأخطاء في فهم وتفسير طريقة التقييم بما تحتوي من معاني.
  - ٢- **تأثير الهالة:** تأثير المظهر العام على عملية التقييم ومن ثم على النتائج النهائية.
  - ٣- **الميل للوسطية:** ميل كثير من المقيمين الى الوسطية حتى يتجنب الاحراج والخطأ.
  - ٤- **التحيز الشخصي:** ميل عاطفة المقيم الى بعض المقيمين.
  - ٥- **التشدد والليونة:** نتائج متشددة ونتائج بسيطة في عملية التقييم للمقيمين.
  - ٦- **التأثير الإداري:** ارضاء رغبة الإدارة في النتائج من اجل اهداف خاصة للمقيم.

**كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء:**

- الأساس في وجود إدارة الموارد البشرية بالمنظمات هو تحقيق أهداف المنظمة في الأداء والإنتاجية، وأهداف الأفراد في الرضا والمعنوية العالية وفرص التقدم الوظيفي والعدالة. وتقويم الأداء كما رأينا بطرقه المختلفة هو محاولة لتحقيق هذين الهدفين. ومن ثم فإن أية أخطاء في ممارسته أو أي سوء في تقدير نتائجه لابد وأن ينعكس سلباً على كلا الطرفين المنظمة والأفراد. ومن هنا فإن على المنظمات أن تسعى جاهدة لتذليل المشكلات التي تحف بهذه العملية، ولعل أهم ما يجب أن تفعله المنظمات في هذا الشأن يمكن حصره فيما يلي:
- ١- **الإعتراف الفعلي بالمشكلات السابقة المطروحة سابقاً،** لأن معرفة المشكلة وتحديدها هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.
  - ٢- **بما أن لكل طريقة من طرق التقويم السابقة مزاياها وعيوبها،** لذا فإن على المنظمة إختيار الطريقة التي تناسب الموقف، الهدف، الوظيفة موضوع التقويم، والموظف الذي سيتم تقويم إنجازاته.
  - ٣- **عدم الإعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف،** بل لابد من مراجعتها مع الرئيس وخاصة إذا كانت نتائج هذا التقويم سنتناول قرارات مصيرية بالنسبة للموظف، مثل (منح علاوة أو مكافأة، ترقية أو نقل، إنهاء خدمات أو تجديد عقد العمل).
  - ٤- **إذا تدخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقويم أداء الموظف،** فإن من حق الموظف أن يتظلم ويقدم شكوى في هذا الإطار موضحاً فيها أسباب تظلمه. وعلى المنظمة ضمان حق الموظف في رفع التظلم والرد عليه وإتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن.
- عملية تقويم الأداء في المجتمع الإسلامي تحتاج إلى توفر عنصر تقوى الله والخوف منه، من جانب القائم بالتقويم، وعندما يتأكد المرؤوسين أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكون لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ.**

**نصائح العالم مارك ديوي في إختيار طرق التقويم:**

- ١- أن تكون تكلفة الإعداد مناسبة ومقبولة.
- ٢- أن تكون تكلفة التنفيذ مناسبة ومقبولة.
- ٣- سهولة استخدام الطريقة من قبل القائمين على التقويم.
- ٤- سهولة الفهم من الأفراد.
- ٥- الإستفادة من عملية الترقية بعد التقويم.
- ٦- إعطاء العلاوات والحوافز بعد التقويم.
- ٧- إرشاد وتطوير بعد التقويم.

**سادساً: مسؤوليات تقويم الأداء: من يقوم بعملية التقويم؟**

- قد يظن للوهلة الأولى أن الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقويم الدوري للأداء. لكن الأمر خلاف ذلك رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الرئيسي في هذه العملية وسيظل كذلك. وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تقوم بالتقويم:
- الرئيس المباشر.
  - رئيس الرئيس المباشر.
  - اللجان.
  - الإشراف المتعدد الرؤوس.
  - خبراء إدارة الموارد البشرية، أو خبراء من الخارج.
  -

**إتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم:**

وبالإضافة إلى الطرق السابقة في تحديد مسؤولية التقويم فإن هناك إتجاهات حديثة في عملية التقويم تستند على أن يقوم بهذه العملية كل من الأطراف التالية:

- الموظف نفسه (يقوم الموظف نفسه بتقييم أدائه).
- يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
- يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
- يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

### العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقييم:

- حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء: بسبب نقص الخبرة، نقص المستوى التعليمي، الحالة الذهنية، عدم القدرة على الإدراك... الخ.
- حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك: بسبب عدم وضوح الأهداف، نقص المعلومات، تعدد مصادر الأمر ... الخ.

### سابعاً: المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء

بعد أن تنتهي عملية التقييم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقييم. وهذه في الواقع تمثل أصعب مرحلة في العملية إجمالاً. فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومحرراً مع رؤوسهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب. والمرؤوسون أيضاً لا يحبونها باعتقاد أن الإنسان هو أقدر على تقييم نفسه أفضل من الآخرين.

يظن بعض الرؤساء أن نتائج التقييم يجب أن لا يخبر بها الموظف، وهذا أمر غير سليم بل الأجدر أن يعرف الموظف مستواه إن كان جيداً أو سيئاً، وأن يعرف مواطن القوة والضعف في أدائه، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

إن نتائج التقييم يجب أن لا تظل سرية، وقد علمنا فيما سبق أنها تخدم أغراضاً مختلفة. ومن أجل ذلك فإن مقابلات ما بعد التقييم تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف التقييم وما بعد التقييم.

وقبل أن نتطرق إلى طبيعة هذه المقابلات ومضمونها، نود أن نوضح أن على القائم بمقابلات التقييم أن يتبع بعض المبادئ الأساسية من أجل ضمان نجاح هذه المقابلات ونزاهتها، وتحقيق النتائج المرجوة منها:

- ١- تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة.
- ٢- تجنب الانتقاد الشخصي.
- ٣- عرض الجوانب الإيجابية والسلبية.
- ٤- تحديد أهداف واضحة من المقابلة.
- ٥- عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة.
- ٦- الإعداد الجيد للمقابلة.
- ٧- إعطاء الحرية للموظف للتعبير عن نفسه في المقابلة.