

الكفاءة والفاعلية: د. سعد مجيد الجنابي / جامعة المثنى

تحتوي الدراسات الخاصة في علم الإدارة على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات المهمة، والمؤثرة في طبيعة بيئة العمل، وتعدّ الكفاءة والفاعلية من هذه المصطلحات الإدارية ذات الأهمية الكبيرة؛ حيث تناولت الأبحاث العلمية مفهومي الكفاءة والفاعلية وفقاً لمنظورها الخاص؛ عن طريق التركيز على أبعادٍ مُعيّنة لدراستهما؛ مما أدّى إلى ظهور خلطٍ واضح بين كلٍّ منهما يرجع إلى عدّة إشكاليّات، وتشمل الآتي: البناء النظري، وتحديد العناصر الخاصة في الفاعلية التنظيمية والكفاءة الإدارية، والمؤشرات المستخدمة في التعبير عن مفهوميّ الفاعلية والكفاءة .

الفرق بين الكفاءة والفاعلية :

ويتّضح هنا أنّ الكفاءة تختلف عن الفاعلية، ولكنها في الوقت نفسه ترتبط بها، فالكفاءة والفاعلية هما أساس نجاح أيّ إدارة، ولكن الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بشكل صحيح، بحيث يتم تحقيق أفضل النتائج الناجحة باستخدام الموارد المتاحة وتحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بهذه العملية.

أما الفاعلية فلها عدة تعريفات منها أنّها القدرة على أداء الأعمال الصحيحة، أي تحديد الأعمال الصحيحة حتى تتمكن المؤسسة من أدائها، وقد تُعرف الفاعلية بأنّها الإنتاج وتعني أنّ فاعلية أي فرد تُحدد بكميّة الإنتاج التي يستطيع تحقيقها، ولكن يرى البعض أنّ هذا ليس تعريفاً دقيقاً للفاعلية، ورأى بعض الباحثين أنّ الفاعلية هي القدرة على إنتاج أكبر كميّة باستخدام أقل الموارد، أو أنّها مدى الإنجاز الذي يُمكن تحقيقه من الأهداف الموضوعية لأي مؤسسة. ولكن هذا لا يعني أنّ العلاقة بين الكفاءة والفاعلية علاقة وثيقة، فقد تكون المؤسسة تتمتع بفاعلية عالية وتُحقق أهدافها ولكنها لا تتمتع بكفاءة موظفيها، وهذا يعني أنّها تحقق الأهداف وتنتج اللازم ضمن الموارد المتاحة أو أقل منها، ولكنها تبيع منتجاتها بخسارة أي أنّها فقدت سمة الكفاءة في العمل، ولكنها لا تزال تمتلك الفاعلية، لهذا فإن اجتمعت الكفاءة مع الفاعلية ستُصبح المؤسسة من أنجح المؤسسات التي تحقق الأهداف وتحقق الأرباح دون نسيان دور العاملين فيها، وإعطاء كلّ موظف حقه وكذلك وضعه في المكان الذي يتناسب مع قدراته.

تستخدم الشركات والمؤسسات مُصطلحي الكفاءة والفاعلية لوصف طبيعة عمل الموظّفين؛ من أجل المساهمة في تحسين وتطوير بيئة العمل، ويبدو من الاستخدام الأوّل لهذين المُصطلحين أنّهما يتشابهان معاً، ولكن في الحقيقة تختلف الكفاءة عن الفاعلية بشكلٍ تام، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ الفروقات بينهما:

الفرق من حيث إنتاجيّة الموظفين؛ حيث يُنتج الموظف الذي يتميّز في الفاعلية ضمن مستويات مرتفعة، بينما يُنتج الموظّف الذي يتميّز في الكفاءة بشكلٍ سريع وأسلوبٍ ذكي.

الفرق من حيث كيفية تنفيذ المهام؛ إذ تعكس الفاعلية المستويات الخاصّة في أداء المديرين والموظّفين لمهامهم وأعمالهم، أمّا الكفاءة فهي الوقت المُستغرق في تنفيذ المديرين والموظّفين للمهام والأعمال الخاصّة بهم.

الفرق من حيث الاستراتيجية الإدارية؛ حيث تُؤثر الكفاءة على القرارات الصادرة من الإدارة الاستراتيجية؛ من خلال دورها في تقليل الاعتماد على الموارد في زيادة العوائد الماليّة، بينما يُؤثر دور الفاعلية على الإنتاج الخاص في الإدارة، والمُرتبط مع تحقيق عدّة أهدافٍ مثل زيادة حصة المنشأة في السوق، وتطوير رضا جميع العملاء، والوصول إلى النتائج المطلوبة من الإيرادات الماليّة وتحقيق أهداف المنظمة .

أنواع الكفاءة والفاعلية

تُقسم كلُّ من الكفاءة والفاعلية إلى عدّة أنواعٍ لكلِّ منها خصائص ووظائف مُعيّنة، وفيما يأتي معلومات عن هذه الأنواع: أنواع الكفاءة لم يتفق الباحثون على تصنيف الكفاءة، ولكن صُنّفت إلى ثلاثة أنواع وهي:

الكفاءة الفرديّة: هي مسؤوليات الأفراد نحو الأحداث والمشاكل التي تُواجههم في الأوضاع المهنيّة؛ حيث تتميز بالمعرفة الكافية لمواجهة الأحداث المتنوعة، كما تُشكّل عدّة أبعادٍ تشمل القدرات، والسلوكيات، والمهارات التنظيميّة التي ترتبط معاً؛ بهدف تحقيق أعلى أداءٍ وميّزة تنافسيّة للمنشأة، وتُعرّف أيضاً الكفاءة الفرديّة باسم الكفاءة المهنيّة؛ لأنها تحتوي على مجموعةٍ من المعارف والخبرات المُطبقة في بيئة العمل.

الكفاءة الجماعيّة: هي من المجالات التي تهتمّ بها المنشآت بشكلٍ متزايدٍ؛ حيث تُساهم في تعزيز التعاون بين مكوّنات الكفاءة الفرديّة، ويُحدّد وجود هذا النوع من الكفاءة عن طريق دراسة علامات الاتصال الفعّال والمُعتمد على لغة مُشتركة في بيئة العمل، وتوفير المعلومات المناسبة، كما يُساهم ذلك في تطوير الكفاءة وتقليل الصراعات ومعالجتها. تُعدّ الكفاءة الجماعيّة عبارة عن نتيجة التعاون المُطبق بين كافة أشكال الكفاءة الفرديّة، وتعتمد الكفاءة الجماعيّة على عدّة معارف، مثل الإعداد للعروض والتقديم المُشترك، والتعرف على الاتصالات، وبناء التعاون، والتعلم من الخبرات الجماعيّة.

الكفاءة الاستراتيجيةّة: هي نوع الكفاءة المُرتبط مع إدارة الموارد البشريّة؛ حيث من المهم تحديد المهارات والكفاءات الخاصّة في العاملين والموظّفين من أجل مُقارنتها مع المتطلبات التي تُساعد على الوصول للأهداف الاستراتيجيةّة الخاصّة في المنشأة؛ إذ إنّ الكفاءة لا تُصنّف بأنّها ذات طبيعة استراتيجيةٍ إلّا في حال مساهمتها في جعل المنشأة تتكيف مع البيئة التنافسيّة؛ لأنّ المنشآت بشكلٍ عام تعتمد على درجة الاعتماديّة بينها وبين البيئة المُحيطة بها، فتحاول المنشأة أن تُؤثر على محيطها، ويعتمد نجاح تأثيرها على استغلالها للموارد الخاصّة بها.

أنواع الفاعلية: تُقسم الفاعلية إلى أنواع ثلاثة أساسيّة وهي:

الفاعلية الإداريّة: بالإنجليزية: (Administrative Effectiveness): هي الفاعلية المرتبطة مع النشاطات والمهام الخاصّة في الإداريين، ومهاراتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.

الفاعلية الشخصيّة: بالإنجليزية: (Personal Effectiveness): هي الفاعلية التي تعتمد على تحقيق أهداف المنشأة التي تُساهم في تحقيق نجاحها، ولكن يجب ألاّ تتناقض الأهداف الشخصيّة للموظّفين مع أهداف المنشأة.

الفاعلية الظاهريّة: بالإنجليزية: (Apparent Effectiveness): هي الاعتماد على السلوك الظاهر والواضح للأفراد دون النّظر إلى الإنجازات المُستخدمة في الوصول إلى الأهداف، وهنا تظهر الصّعوبة في تحديد مدى الفاعلية المُعتمدة على السلوك الفرديّ، وإهمال المخرجات التي يجب تحقيقها.

خصائص الكفاءة والفاعلية: تتميز الكفاءة والفاعلية بخصائص خاصّة، وفيما يأتي معلومات عن أهمّها: خصائص الكفاءة، تشمل الآتي: تُساهم في توفير المعارف المتنوعة من أجل تحقيق أهداف معيّنة أو نشاطات مُحدّدة، فالموظّف الذي يتميز بالكفاءة يُنفذ المهام المترتبة عليه بشكلٍ كامل. تُعدّ مفهومًا مُجرداً؛ إذ إنّ الكفاءة

غير مرئية فلا يمكن رؤيتها، ولكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستخدمة في الوصول إلى نتائجها. تُعتبر مكتسبةً؛ فالأفراد لا يُولدون أكفاء لتنفيذ نشاطات مُحددة، ولكن يحصلون على الكفاءة بالاعتماد على التدريب.

خصائص الفاعلية: وتشمل الآتي:

التداخل: هو الترابط بين فاعلية المديرين والموظفين والمنشأة، ولكن يجب التفريق بين كلٍ منهم، فمن الممكن أن يكون الموظف فعالاً إلا أن بيئة العمل تُعيق هذه الفاعلية، وقد يكون في فريق العمل أفراد غير فعالين؛ لذلك يجب التنسيق بين فاعلية كافة هذه العناصر حتى لا تتعارض مع بعضها بعضاً.

النسبية: هي مدى تأثير الفاعلية بمنظور التقييم الخاص بها.

التفاعل بين معايير الفاعلية: فمعايير الفاعلية تؤثر على بعضها، ويظهر ذلك في مجموعة صور، مثل أن تتسبب في ضعف بعضها، أو تقوية بعضها.

شروط نجاح الفاعلية: ويجب أن تتوافر في الفاعلية عدة أمور أهمها:

- تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- أن تكون عملية الإنتاج سهلة، وبالوقت نفسه يجب أن تكون مُنظمة بشكل دقيق، كما يجب أن تُحقق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.
- تحقيق الرضا للمستفيدين من هذه المؤسسة والذين تربطهم علاقات بالمؤسسة، وخاصة إن كانت تعتمد في بعض أعمالها عليها، وتربطهما مصلحة مُشتركة.

وفي الإدارة فإنّ الفاعلية ترتبط ارتباطاً مباشراً معها، فالإدارة تهدف إلى تحقيق كل ما هو إيجابي للمؤسسة، وهذا الأمر الذي تُحققه الفاعلية للمؤسسة فلا يُمكن أن تجلب الفاعلية أمراً يعود بالضرر على عمل المؤسسة أو إنتاجها.

الفاعلية في حياتنا:

لا تقتصر الفاعلية على نجاح الشخص في الإدارة والعمل في الشركات، فقد يكون الشخص فعالاً في مجتمعه من خلال تقديمه ما يلزم لتحقيق المنفعة لأبناء وطنه، أو تحقيق أهداف وضعها لنفسه، ولا يُمكن السير على خطوات مُفصلة بدقة لتحقيق الفاعلية فدائماً ما تُواجه حياتنا ظروف اضطرارية قد تدفعنا إلى التصرف بحكمة دون إهمال أهمية تحقيق أهدافنا بشكل ناجح، وهذا هو الفرق بين الشخص الفعال والشخص غير الفعال ..

ادارة الاداء تعريفها ومفهومها:

إدارة الأداء (Performance Management) هي الإشراف والرقابة على الموظفين والإدارات والمنظمات بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. يتضمن هذا الجانب المتميز من إدارة الشركة لتحديد شكل وخصائص الأداء الفعال، بالإضافة إلى تطوير الأدوات والإجراءات اللازمة لقياس هذا الأداء، وإدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر مابين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف. وتعرف إدارة الأداء بأنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها الافراد العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.

اذ تتضمن إدارة الأداء طريقة تقييم المديرين للموظفين، وكيفية تقييم الموظفين لمديريهم ولزملائهم في العمل، وكيفية تقييم الأفراد العاملين لأنفسهم. الهدف النهائي لإدارة الأداء هو تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين وبالتالي تحسين جودة العمل بأكثر الطرق الممكنة كفاءة. يمكن للمديرين إجراء تعديلات أو اقتراح مسارات عمل جديدة من أجل استيعاب وتحقيق الأهداف المنشودة بشكل أفضل من خلال تحديد الموقف الحالي لعمل الموظفين، وهيكله الأهداف والتوقعات، وقياس الوقت والجهد المبذولان لتحقيق الأهداف المذكورة.

وهناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات لإدارة الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية وبالتالي إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

عناصر ادارة الاداء : يمكن ان تتضمن ادارة الاداء ثلاثة عناصر وهي :

1. **تحديد الأداء** : حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2. **تقييم الأداء**: وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.

3. **التغذية العكسية للأداء** : ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية ، من خلال جلسات تقييم الأداء ، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة
خطة إدارة الأداء :

حتى تكون خطة ادارة الاداء ناجحة يجب أخذ الخطوات التالية بنظر الاعتبار:

- تحديد الهدف بوضوح : توضح المخرجات المطلوبة: وهنا يجب وصف ما هو مطلوب، وموعد إنجازه.
- تنفيذ المهمة :
- تقديم تغذية راجعة: بحيث يتم، وبشكل مسبق، تحديد التغذية الراجعة المطلوبة لإبقاء الأداء على المسار الصحيح، ومتى يتم تقديمها، وكم عدد المرات التي يتم خلالها تقديم هذه التغذية الراجعة .
- إدارة النتائج : هل ان الفرد المكلف بالعمل قام بانجاز العمل او عدم قيامه بتنفيذ ما طلب منه. في هذه الحالة فيتم معالجة الموقف باستخدام التغذية .
- ادارة البيئة : تحديد العناصر الموجودة في بيئة الشخص المكلف بالعمل، والتي يمكن أن تتعارض مع الأداء ، ومن ثم تحديد الطريقة الواجب استخدامها لتخفيض احتمالية تعارضها أو أثرها على الخطة .

الدوار ادارة الأداء : ادارة الاداء لديها ادوار مهمة تؤديها في تعزيز أداء العاملين التي يتضمن الاتي :

- الجميع يفهم ويساهم في تحقيق الأهداف والأهداف التنظيمية
- ضمان بأن لدى كل الأفراد فهم ما هو متوقع منهم ، والمهارات والدعم لتحقيق ما هو مطلوب .
- القيادة المشاركة
- ضمان الاتصال الفعال في جميع أنحاء المنظمة ، وربط الأهداف باتجاه الهدف النهائي .
- تعزيز وتشجيع المديرين التنفيذيين لبناء علاقات إيجابية مع الأفراد على أساس الثقة والتمكين.

اهداف ادارة الاداء : تهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف أساسية وهي :

- 1-**أهداف إستراتيجية** : حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات وجعلها موضع التنفيذ.
- 2-**أهداف إدارية** : حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وتحفيز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
3. **أهداف تنموية**: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته ، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته ، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور ومعالجتها من الأساس . وقبل التعرف على مفهوم تقييم الاداء والخوض بتفاصيله يمكن ان نتطرق الى مفهوم وتعريف الاداء .

لقد تعددت تعريفات الأداء، وتباينت من باحث لآخر، ومن بين هذه التعريفات " الأداء بأنه " **الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته**" ، والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء

أما آخر حاول فيه إبراز أهمية عملية التقييم في الأداء حيث يعرفه على أنه: "القابلية للإنجاز بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه . " وهناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه: "مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس . " وهناك أيضا تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والتي عرفت الأداء على أنه "الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية .

تقييم الأداء.

يظن البعض أن تقييم الأداء وإدارة الأداء متماثلان، لكنهما في الواقع مختلفان؛ إذ يركز تقييم الأداء على تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداء وظيفته، وأحيانا على عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه؛ ما يؤثر في مستوى جهده واتجاهات المهام المستقبلية، وهو التقييم الرسمي وإعطاء التقديرات للعاملين سنويا؛ أما إدارة الأداء فعملية أكثر شمولية وموضوعية، وهي عملية مستمرة لتوضيح التوقعات المشتركة، والتأكيد على الدور الإيجابي للمديرين بالقيام بدور الموجه بدلاً من إصدار الأحكام .

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا ، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم ، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم ، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك ، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم . ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان ، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي ، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية و تدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة .

فالرقابة شئ اساسي لتقويم سلوك واداء الموظف وعملية تقييم الاداء وادارة الاداء شيان لا يفترقان في المؤسسة تقوم بها الجهات الرقابية في المنظمة والاختلاف بين الاثنين هو ان عملية تقييم الاداء تتكون من درجات يحصل عليها الموظف من قبل الجهات الرقابية منها درجة التزامه بالدوام وساعات العمل ودرجة التزامه بقانون العمل وتنفيذه للاوامر الصادرة اليه من قبل مدراءه و درجة انتاجه وتنفيذه للاعمال الموكلة اليه اما ادارة الاداء فهي عملية توجيه الموظف معنويا ونفسيا الى الالتزام وتطبيق القانون وزيادة الانتاج وقد يقوم المدراء المباشرين للموظف بهذا العمل .

أن ادوار المديرين والمشرفين تدعوهم إلى محاولة إدارة أداء العاملين تحت سلطتهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي بشكل فعال وباستخدام الوسائل والإمكانات التي توفرها لهم عمليات التقييم لإدارة أداء العاملين نحو

الأفضل, ولا بد قبل ذلك من تحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرفين والمدراء, وإعادة توصيف مهام وواجبات الرؤساء إذا لزم الأمر أو توصيف وظائف العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

خطوات تقييم الأداء:

أولا : تحديد معايير الأداء:

- يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال , وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:
- 1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفوء.
 - 2- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
 - 3- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
 - 4- القبول: بجب أن تكون المعايير مقبولة والمعيار المقبول هو المعيار الذي يتسم بالعدالة ويعكس الاداء الفعلي للأفراد.
 - 5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة .

ثانياً : قياس الأداء:

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي

- أ - ملاحظة الافراد العاملين
- ب - التقارير الإحصائية
- ج - التقارير الشفوية
- د - التقارير المكتوبة

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء:

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي، وهذا يوفر القناعة لدى العامل اذ ان نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الاداء.

رابعاً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

خامساً: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك بهدف اجراء تحسينات متواصلة في الاداء.