

## نگاهی جدید به نظام ارزیابی عملکرد ماهیت، محتوی و کارکردها

### ■ غلامعلی طبرسا

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس □ □

### ■ دکتر احمدعلی خائف

استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس □ □

### چکیده

در دوران معاصر کمتر کسی یافت می‌شود که در خصوص لزوم و ضرورت وجود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان، تردید داشته باشد؛ لکن توسعه، گسترش و تحولات دانش مدیریت به صورت عام و حوزه مدیریت منابع انسانی به طور اخص، نوآوری و تغییر در فرایند ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است. این تحولات در زمینه‌های مختلف از قبیل شاخص، معیارها، نحوه نگرش به ارزیابی و ... جلوه کرده است. در این نوشته، بُعد نگرش به ارزیابی از حیث ماهیت، محتوی و کارکردها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

از نظرگاه سنتی، ارزیابی وسیله‌ای برای قضاوت و یادآوری عملکرد بود، و هدف اصلی آن کنترل فعالیتها و کاهش انحرافات از برنامه‌ها بوده است. در دیدگاه نوین (که پویایی وجه ممیزه و اصلی آن باشد) جهت‌گیری عمده و اساسی نظام ارزیابی، معطوف به رشد و پرورش ارزیابی شونده می‌باشد. همچنین در نگرش نوین محتوی، عناصر و شاخصهای نظام ارزیابی، برخلاف دیدگاه سنتی ثابت و دائم نیستند. ملحوظ کردن متغیرهای زمینه‌ای سازمان، مانند محیط، تکنولوژی، اندازه، چرخه عمر، اهداف و استراتژیهای سازمان در ارزیابی و تدوین شاخصهای متغیر به همراه وزن‌گذاری، منجر به شکل‌گیری نظام ارزیابی پویا می‌شود؛ که در این نوشته عنوان «سنجش اقتضای متعادل» به آن اطلاق شده است. کارکردهای ارزیابی نیز در دیدگاه نوین دچار تغییرات اساسی شده است. افزایش شایستگی کارکنان به همراه ارائه بازخورد به آنها به منظور مشاوره شغلی و ابزاری برای



عملی کردن استراتژیهای سازمان در تحقق اهداف سازمانی از جمله کارکردهای نظام ارزیابی در دیدگاه نوین می‌باشد. پذیرش محیط و قبول تأثیرات محیطی بر سازمان و پذیرش همکاری‌های مناسب از سوی سازمان، برای برقراری تعامل مؤثر با محیط از محورها و موضوعات دیگری است که نظام ارزیابی پویا آن را مورد توجه قرار داده است.

## مقدمه

در دوران معاصر کمتر کسی یافت می‌شود که در خصوص لزوم و ضرورت وجود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان تردید داشته باشد. این ضرورت به گونه‌ای خود را نمایان ساخته، که عدم وجود نظام ارزیابی به عنوان یکی از علایم بیماری سازمان شناخته شده است. با ملاحظه نظام آفرینش می‌توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد.

خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: آنچه در آسمانها و زمین است ملک خداست و شما آنچه در دل دارید چه آشکار و چه پنهان کنید، خداوند شما را با آن محاسبه می‌کند. پس هرکس را که بخواهد می‌آمزد و هرکس را بخواهد عذاب می‌کند و خدا بر همه چیز تواناست. (۱)

توسعه، گسترش و تحولات دانش مدیریت به صورت عام و حوزه مدیریت منابع انسانی به صورت خاص، باعث تغییر و تحول در نظام ارزیابی عملکرد شده است. بیان اصول قطعی و جهان شمول برای اداره سازمان از سوی کلاسیکها، توجه به انسان به همراه طراحی ساز و کارهای مناسب مدیریتی متناسب با ویژگیهای انسان از سوی تنوکلاسیکها، قائل شدن خاصیت تعاملی بین عناصر سازمانی و توجه به آثار متقابل آنها به همراه کل نگرایی از سوی واضعان نظریه سیستمها و طرح نظریه اقتضا در مدیریت، مبنی بر لحاظ شرایط در انتخاب و اعمال ساز و کار مدیریتی نشانگر سیر تحول و تکامل نظریه‌های سازمان و مدیریت است.

به تبع این تحول، نظام ارزیابی عملکرد هم از نظر نگرش، ساز و کارها، شاخصها و... نیز دچار تغییر و تحول شده است.

در این مطالعه از نظریه اقتضا به عنوان زیربنای مفهومی برای تبیین نگرش جدید به ارزیابی استفاده شده است.

نظام ارزیابی منعطف، پویا، کارآمد و متناسب با مجموعه شرایط سازمان الگویی است که نویسندگان معتقدند سازمانها مالا بایستی به آن توجه لازم را بنمایند و به کارگیری آن را در دستور کار خود قرار دهند.

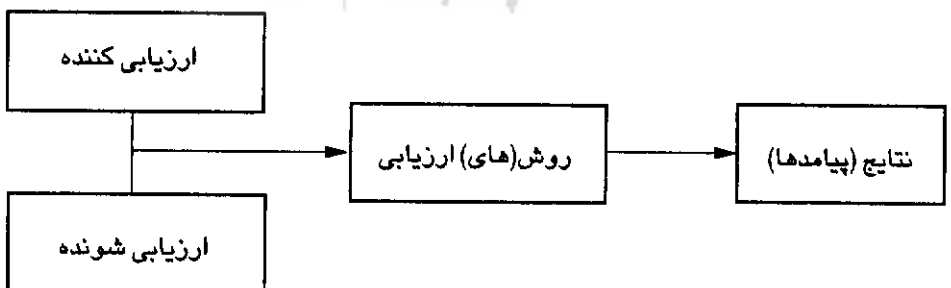
از دلایل توجه به نظام ارزیابی منعطف، چالشی شدن مدیریت منابع انسانی است. چالش فراروی مدیران الزاماً ساز و کارهای منعطف را برای اثربخشی فعالیتها طلب می‌کند. تغییر در ترکیب نیروی کار (از حیث سطح تحصیلات، مهارتها و ورود زنان به بازار کار و...) و تغییر در ارزشهای نیروی کار

(از حیث ساعات انجام کار شناور و تأمین نیازهای ثانویه و...) و تغییر در تقاضاهای کارفرمایان (به صورت ایجاد سازمانهای عظیم ملی و بین‌المللی، اتوماسیون و برجسته‌شدن نقش خدمات و...) و الزامات دولتی (به صورت وضع قوانین و مقررات مربوط به استخدام، اخراج و...) منجر به چالشی شدن حوزه منابع انسانی شده است (۲) که به تبع آن نظام ارزیابی عملکرد نیز به عنوان نظام فرعی حوزه منابع انسانی، متأثر از این چالش می‌باشد. نوشته حاضر ناظر بر چگونگی تعامل مؤثر با این چالش به منظور تحقق اهداف سازمانی است.

### تعریف ارزیابی عملکرد

به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع، لازم است آن پدیده تعریف و برداشت و فهم مشترک حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد از این قاعده مستثنی نیست. در ادامه تعاریف رایج از نظر برخی صاحب‌نظران این رشته مطرح و در نهایت تعریف مورد نظر ارائه خواهد شد.

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (۴). محقق دیگر ارزیابی عملکرد را به عنوان مرور و توصیف نظام‌مند عملکرد فرد در شغل مورد نظر تعریف می‌کند (۵). از نظر وردر و دیوس ارزیابی عملکرد فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و در نهایت سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد (۶). کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌مدار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند (۷). واژه فرایند در تعاریف بالا بر مجموعه‌ای از اقدامات با ترتیب و توالی خاص به منظور تحقق اهداف دلالت دارد، به عبارت دیگر نظام‌مند بودن تمامی فعالیتها در فرایند ارزیابی منجر به اثربخشی نظام ارزیابی می‌شود. شکل زیر نشانگر فرایند عمومی ارزیابی است.



با توجه به توضیحات بالا تعریف مورد نظر به شرح زیر ارائه می‌شود: به فرایند سنجش و



اندازه‌گیری عملکرد شاغل در دوره‌ای مشخص، به گونه‌ای که انتظارات و شاخصهای مورد قضاوت برای ارزیابی شونده شفاف و مشخص و به او ابلاغ شده باشد، ارزیابی عملکرد اطلاق می‌شود. نگاه به ارزیابی به عنوان فرایند و جریان مستمر، روشن و شفاف بودن انتظارات و ابلاغ آنها پیش از ارزیابی به ارزیابی شونده از نکات برجسته این تعریف است. لازم به ذکر است استنباط و مراد از ارزیابی عملکرد در این مقاله تعریف بالاست.

## مراحل اجرای ارزیابی

به منظور اجرای ارزیابی مؤثر، الگوهای مختلفی ارائه شده است. الگوی فریس<sup>۱</sup> از حیث بیان مهارتها و دانشهای مورد نیاز برای هر مرحله، به صورت مفهومی و عملی جالب است؛ و ابزار سودمندی را در اختیار ارزیابی کنندگان قرار می‌دهد (۸). الگوی او به شرح شکل صفحه بعد است.

فریس در مدل فرایندی خود، مهارتها، دانش، اقدامات و اطلاعات مرتبط با هر مرحله را که لازم است در ارزیابی مدنظر قرار گیرد بیان می‌کند. به عنوان مثال در مرحله دوم که ابلاغ انتظارات به ارزیابی شونده می‌باشد؛ لازم است ارزیابی کننده دارای مهارت برقراری ارتباط بخصوص شفاهی، قدرت مذاکره، شنود مؤثر، به منظور ایجاد همدلی و هم احساسی و حصول توافق در خصوص شاخصها و معیارهای ارزیابی با ارزیابی شونده باشد.

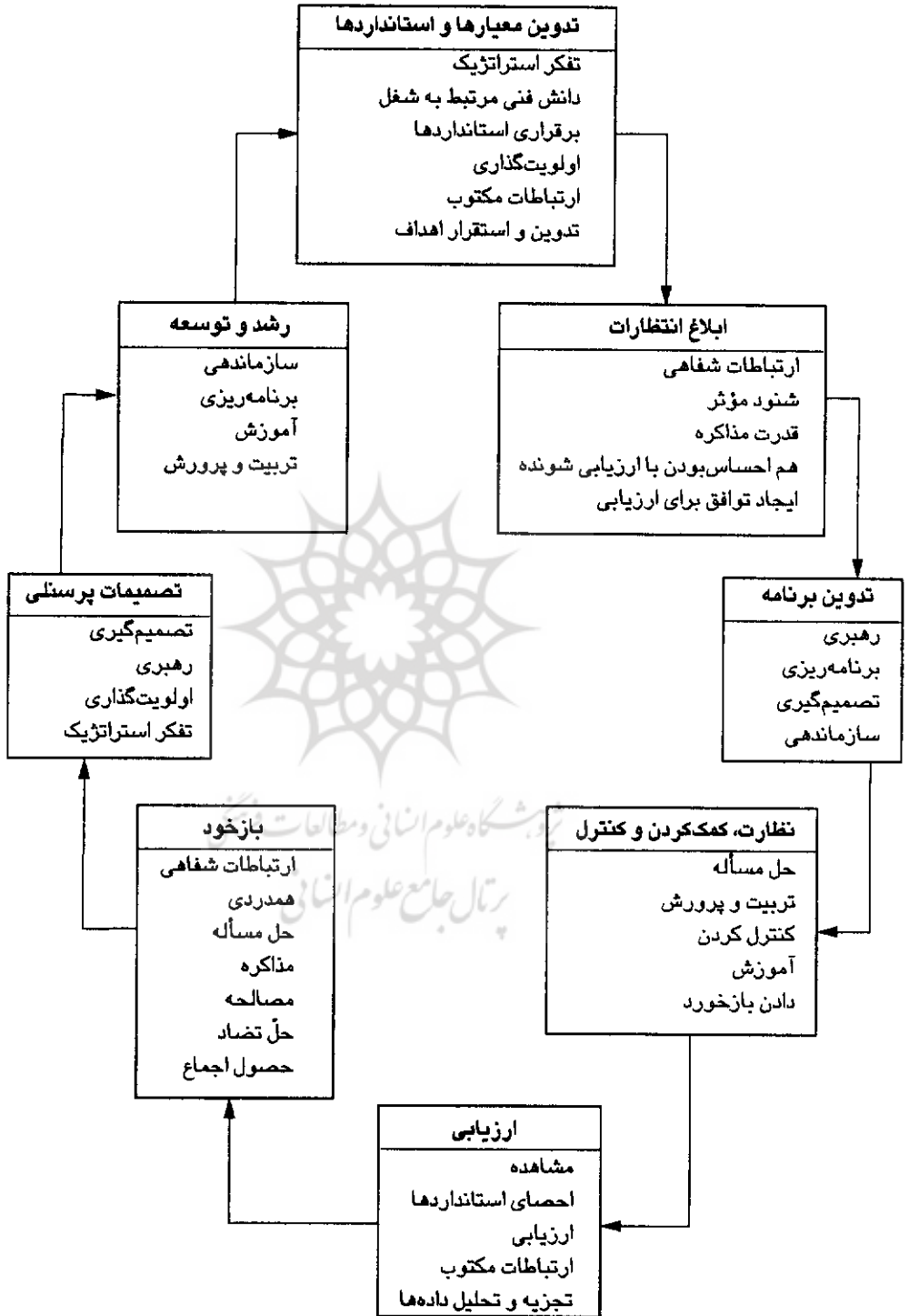
با توجه به توضیحات گذشته و لحاظ مهارتها و دانش مورد نیاز برای اجرای ارزیابی الگوی زیر به عنوان مراحل اجرای ارزیابی مطرح می‌شود. لازم به توضیح است الگوی آن<sup>۲</sup> منحصرأ قدمهایی که باید برای ارزیابی برداشته شود را مشخص می‌نماید و در مورد سایر عوامل اثر گذار بر نظام ارزیابی سکوت می‌کند. این خلأ درک و در صفحات آتی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

## ویژگیهای نظام ارزیابی اثربخش

موفقیت و مطلوبیت هر نظام وابسته به وجود خواص و ویژگیهای مطلوب در اجزای آن است. اجزای اصلی نظام ارزیابی مشتمل بر معیارها، شاخصها، روشها، موقعیت زمانی و مکانی و اهداف است. برناردین در مطالعه خود به ویژگیهای چهارگانه اشاره دارد. او معتقد است وجود ویژگیهایی از قبیل رعایت موارد قانونی در روشهای اجرای ارزیابی، محتوی، مستندسازی و ثبت و ضبط سوابق، تبخّر و تخصص در نظام ارزیابان عملکرد باعث اثربخشی آن نظام می‌شود. (۹) در ادامه به صورت خلاصه هریک از موارد بالا توضیح داده می‌شود:

1. Gefaled R. Ferris, Kendrith M. Rowland, RolandD. Buckely, **Human Resource Management, Perspective and Issues**, 2nd ed, Prentice - Hall, 1990, P.190.

2. David A.Decenzo & Stephen P.Robbins, **Human Resource Management**, 3th ed,wew Dehli, Prentice - Hall of India, 1988, P.362.





### فرایند ارزیابی عملکرد

۱- رعایت موارد قانونی در روشهای انجام ارزیابی: این ویژگی به نکاتی اشاره دارد که لازم است در ارزیابی مدنظر قرار گیرد که عبارت است از:

۱- ۱. استاندارد بودن روش ارزیابی

۱- ۲. همسان بودن شیوه‌های ارزیابی در مورد مشاغل یکسان

۱- ۳. ابلاغ انتظارات در قالب استانداردها به کارکنان

۱- ۴. ایجاد فرصت به کارکنان در خصوص بازنگری به عملکرد خود

۱- ۵. وجود دستورالعملهای مکتوب برای اجرای ارزیابی

۲- محتوی: این ویژگی به ماهیت و محتوی ارزیابی اشاره دارد که لازم است در فرایند ارزیابی

مدنظر قرار گیرد؛ و برخی از آنها شامل:

۱- ۲. ارزیابی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل باشد.

۲- ۲. در هنگام ارزیابی خصوصیات ارزیابی شونده بر نحوه ارزیابی غلبه نکند.

۳-۲. اهداف مورد حصول روشن، واضح، قابل اندازه‌گیری و مرتبط با شغل باشد.

۴-۲. زمینه مساعد برای اجرای ارزیابی در سازمان فراهم شود.

۵-۲. دوره ارزیابی معقول باشد.

۳- مستندسازی: با توجه به محدودیت ذهن در نگهداری اطلاعات و نتایج مربوط به ارزیابی، لازم است نظام ارزیابی به گونه‌ای باشد که وقایع، فرایند و مسائل مطروحه در ارزیابی اعم از پیش، حین و پس از ارزیابی ثبت و ضبط شود. علیرغم تهاجم غیرمنصفانه به مستندسازی در قالب بورکراسی و کاغذبازی به نظر می‌رسد مزایای مستندسازی به مراتب بیش از محدودیتهای آن است.

۴- تیغ و تخصص ارزیابان: نظام مطلوب همیشه کفایت نمی‌کند؛ بلکه وجود مجریان خوب ضمانت‌کننده مطلوبیت آن است. برای اجرای ارزیابی اثربخش لازم است ارزیابان خبره و مدبّر اجرای آن را عهده‌دار باشند. بدین منظور:

۱-۴. ارزیابان در خصوص نحوه ارزیابی آموزش ببینند.

۲-۴. از ارزیابان متعدّد استفاده شود.

۳-۴. زمینه لازم برای دسترسی به اطلاعات دست اول برای ارزیابان در سازمان فراهم شود.

بر اساس مطالعه دیگری که انجام شده، وجود خصوصیات پنجگانه زیر در ارزیابی عملکرد باعث موفقیت و اثربخشی آن است که عبارتند از: (۱۰)

الف) روشن و صریح بودن معیارها؛<sup>۲</sup> بدین معنی که معیارها و شاخصهای مورد ارزیابی دقیق، روشن و به دور از هرگونه ابهام و به صورت قابل درک برای ارزیابی شوندگان باشد.

ب) قابل اندازه‌گیری؛<sup>۳</sup> منظور عملکرد بر اساس شاخصهای طرّاحی شده قابل اندازه‌گیری و قضاوت باشد. از مشکلات نظامهای ارزیابی رایج، این است که شفاف و دقیق صحبت کردن در مورد عملکرد افراد همیشه میسر نمی‌باشد. برای رفع مشکل انتخاب شاخصهای قابل اندازه‌گیری بخصوص به صورت کمی ضروری است.

ج) قابل حصول بودن؛<sup>۵</sup> بدین معنی که اهداف و انتظارات در زمان موردنظر قابل حصول باشد. بر اساس مطالعات زمانی فرد بیشترین انگیزه را برای تلاش، از خود بروز می‌دهد که اهداف صعب‌الوصول یا سهل‌الوصول نباشد به عبارت دیگر اهداف بنسبت قابل حصول باشد. معمولاً اهداف در نظامهای ارزیابی عملکرد، به صورت استانداردها مطرح می‌شود که استانداردها در واقع ترجمان کمی استراتژیهای سازمان است.

د) معطوف به نتیجه بودن؛<sup>۶</sup> به هر حال همیشه فرجامها و پایانها مبنا را برای قضاوت فراهم می‌سازند. البته این امر به معنی نادیده‌گرفتن فرایند در ارزیابی نیست؛ لکن به منظور دقیقتر، نتایج بایستی مورد قضاوت قرار گیرد.



- ه) معطوف به زمان بودن؛<sup>۷</sup> بدین معنی که اجرای ارزیابی در ظرف زمان، معنی پیدا می‌کند. بنابراین دوره ارزیابی از مواردی است که همواره باید مدنظر باشد. (۱۱)
- ضمن تأیید خصوصیات مطروحه، برخی دیگر از ویژگیهایی که وجود آنها در نظام ارزیابی باعث اثربخشی آن نظام می‌شود، به شرح زیر است:
- ۱- شاخصها و معیارهای ارزیابی عملکرد مربوط به شغل باشد. وجود تجزیه و تحلیل شغل در سازمان می‌تواند مبنایی برای تعیین شاخصهای ارزیابی باشد.
  - ۲- نظام بازخورد بر اساس ارزیابی طرّاحی و اجرا شود کارکرد این نظام به گونه‌ای باشد که ابلاغ نتایج ارزیابی به آسانی صورت پذیرد.
  - ۳- ارزیابی مبتنی بر عملکرد واقعی باشد.
  - ۴- اهداف و استراتژیهای سازمان در قالب شاخصها و معیارها ارزیابی تحقق آنها میسر شود.
  - ۵- نظام ارزیابی قابلیت اجرایی داشته باشد. بهترین مدل، زمانی ارزش واقعی آن نمایان می‌شود که در عمل قابل اجرا باشد.
  - ۶- از سلیقه و نظریات شخصی ارزیابان در ارزیابی جلوگیری کند.
  - ۷- کارکردها و پیامدهای ارزیابی روشن و واضح باشد. به عبارت دیگر ارزیابی شونده‌گان پیامدهای حاصله از ارزیابی را که بر شغل و مسیر کاری آنها تأثیر می‌گذارد به صورت واضح درک کنند.
  - ۸- نظام ارزیابی عملکرد به عنوان مبنایی برای تعیین نیازهای آموزش مورد استفاده قرار گیرد.

## کارکردهای ارزیابی

ورد و دیوس معتقدند نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند اثربخشی نظامهای آموزش، استخدام و انتخاب، اجتماعی سازی و دیگر فعالیتهای مدیریتی را مشخص و مدیران عالی سازمان را از میزان تحقق اهداف آگاه و مطلع کند. آنها به صورت خلاصه، پیامدهای (کارکردهای) نظام ارزیابی عملکرد را تحت عناوین: بهبود عملکرد، اجرای تعديلات در نظام پرداخت، تعیین نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بازنگری و ارزیابی سیاستهای منابع انسانی، بازخورد به افراد در خصوص عملکرد آنها و چگونگی بهبود آن، اخذ تصمیمات مربوط به انتصاب، جایگزینی، ارتقا، تنزیل و ... طبقه‌بندی می‌کنند. (۱۲)

هاروی و بوین اهداف و مقاصد ارزیابی عملکرد را تحت عناوین برقراری نظام حقوق و دستمزد بهینه، بهبود عملکرد، ارزیابی در خصوص تصمیمات مربوط به انتخاب و انتصاب و اخراج و تنزیل و ارتقا و ... ابزاری برای رشد و توسعه نیروی انسانی طبقه‌بندی می‌کنند. (۱۳)

اساساً دو دسته پیامدهای اساسی را می‌توان برای نظام ارزیابی عملکرد شناسایی کرد. دسته اول کارکردهایی که نگاه آن به گذشته است و در واقع ناشی از قضاوت ارزیابی کننده می‌باشد. دسته دوم مقاصدی که نگاه آن معطوف به آینده می‌باشد و رشد و توسعه نیروی انسانی را هدف اساسی خود از



ارزیابی عملکرد، قرار داده است. مطالعات حاکی از آن است که در دوره معاصر رشد، بهبود و توسعه ارزیابی شوندگان از مقاصد عمده‌ای است که مدیران و ارزیابی کنندگان دنبال می‌کنند. در مطالعه گسترده از ۲۵۶ شرکت که در آنها نظام ارزیابی اجرا می‌شد، اولویتهای استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به شرح جدول زیر استخراج شده است:

رتبه	کارکردهای ارزیابی
۱	افزایش شایستگی
۲	ارائه بازخورد/مشاوره شفلی
۳	ارتقا
۴	خاتمه خدمت
۵	تشخیص توان بالقوه عملکرد
۶	برنامه ریزی جایگزینی
۷	برنامه ریزی مسیر شفلی
۸	انتقال
۹	برنامه ریزی نیروی انسانی
۱۰	اعطای پاداش
۱۱	توسعه و ارزیابی برنامه‌های آموزش
۱۲	بهبود ارتباطات داخلی
۱۳	معیاری برای تعیین اعتبار روشهای انتخاب
۱۴	کنترل هزینه

«رتبه‌بندی کارکردهای ارزیابی در ۲۵۶ شرکت»

برداشت مهم از کارکردهای ارزیابی تغییر سمت و سو ارزیابی از قضاوت و امتیازدهی براساس دیدگاه سلسله مراتبی (یا از بالا به پایین) به کمک، مشاوره و ارائه خدمات به ارزیابی شونده به منظور بهبود و افزایش توانایی است.

طبیعی است این تغییر دیدگاه سایر نظام فرعی مرتبط با مدیریت را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهد. ارزیابان به عنوان افراد نامحرمی که فقط به دنبال شناسایی نقاط ضعف می‌باشند؛ تلقی نمی‌شوند. به عکس آنها به عنوان مددکاران و مربیانی شناخته می‌شوند که به دنبال بهبود توانایی ارزیابی شوندگان هستند. این دیدگاه تعامل مؤثر در سازمان را فراهم می‌نماید که این تعامل مؤثر به نوبه خود، تحقق اهداف سازمانی را آسان می‌کند.

### نگاهی نوین به ارزیابی

در این بخش نظام ارزیابی عملکرد از منظری دیگر مورد دقت قرار می‌گیرد. این مناظر شامل فلسفه،



محتوی (چگونگی) و کارکردهای ارزیابی است. قابل ذکر آن که، این سه بُعد بر روی هم نظام ارزیابی را شکل می‌دهند و این تقسیم به منظور آسانی در فهم موضوع است. در ادامه، آنها به صورت خلاصه توضیح داده می‌شود:

### الف - فلسفه ارزیابی

در اینجا مقصود از فلسفه، علت چرایی نیست؛ بلکه جهت‌گیری عمده و اساس نظام ارزیابی را مورد کنکاش قرار می‌دهد. در گذشته اساساً جهت‌گیری ارزیابی معطوف به قضاوت در خصوص عملکرد ارزیابی شونده بوده است. طبیعی است در مقام قضاوت با مشاهده نقص یا کاستی در عملکرد فرد او فراخوانده می‌شود و سپس اقدامات لازم به منظور بهبود عملکرد وی تجویز می‌گردد.

در دیدگاه نوین، جهت‌گیری اولیه به رشد و توسعه ارزیابی معطوف است. ارزیابی از حالت مچگیری، به کمک و مشاوره شفلی تغییر حالت می‌یابد. در سطوح مختلف اعم از مدیران، سرپرستان و کارکنان رده پایین احساس مثبتی نسبت به ارزیابی ایجاد می‌شود. این نگرش مثبت، به ایجاد بستر مناسب برای اجرای نظام ارزیابی و در نهایت پذیرش آن، منجر می‌شود؛ و نهایتاً اثربخشی نظام ارزیابی را به همراه دارد. تاکید این نکته لازم است که به منظور افزایش اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد، مقامات عالی سازمانها بایستی چرخش به سمت دیدگاه دوم را در دستور کار خود قرار دهند. به جرأت می‌توان ادعا کرد چنانکه نظام ارزیابی دقیق و منصفانه و به طور کلی اثربخش در سازمان ساری و جاری شود؛ بسیاری از مشکلات فراروی سازمان حل یا از شدت آنها کاسته می‌شود. دیدگاه نوین به ارزیابی، می‌تواند تحرک عمومی در سازمان برای اجرای ارزیابی را آسان کند.

در مطالعه انجام شده، چگونگی فرایندهای ارزیابی براساس این دو نگرش در ابعاد مختلف را به صورت جدول زیر نشان می‌دهد (۱۵) مطالعه مذکور تأییدی بر مطالب بالا است.

ویژگیها	معطوف به قضاوت (یادآوری) (۱۶)	معطوف به رشد و توسعه
نقش ارزیابی‌کننده	قضاوت، اندازه‌گیری	مشورت دهنده، تسهیل‌کننده
سبک مصاحبه	دستوری (شبیه به محاکمه)	گفت و گو
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردها	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارداردگذاری
هدف	کنترل	رشد توسعه فردی

### ویژگیهای دیدگاههای موردنظر در ارزیابی

ملاحظه می‌شود که نقشهای ارزیابی‌کننده، اهداف، استانداردها و دوره ارزیابی و برخی موارد دیگر، در این دو دیدگاه از تفاوت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. دیدگاه معطوف به رشد و قضاوت بستر مناسب و بهتری را برای یادگیری سازمانی (۱۷)، که یکی از ویژگیهای سازمانهای اثربخش می‌باشد، فراهم می‌سازد.

### ب- محتوای ارزیابی

در نگرش جدید محتوی و عناصر نظام ارزیابی عملکرد برخلاف روشهای سنتی ثابت و دایم نیستند. الگوی ارزیابی موردنظر که با توجه به شرایط محیطی، تکنولوژی، اندازه، چرخه عمر و اهداف و استراتژیهای سازمان مولفه‌ها، عناصر و شاخصهای متغیر می‌باشد، تحت عنوان «سنجش (ارزیابی) اقتضایی متعادل» نامگذاری شده است.

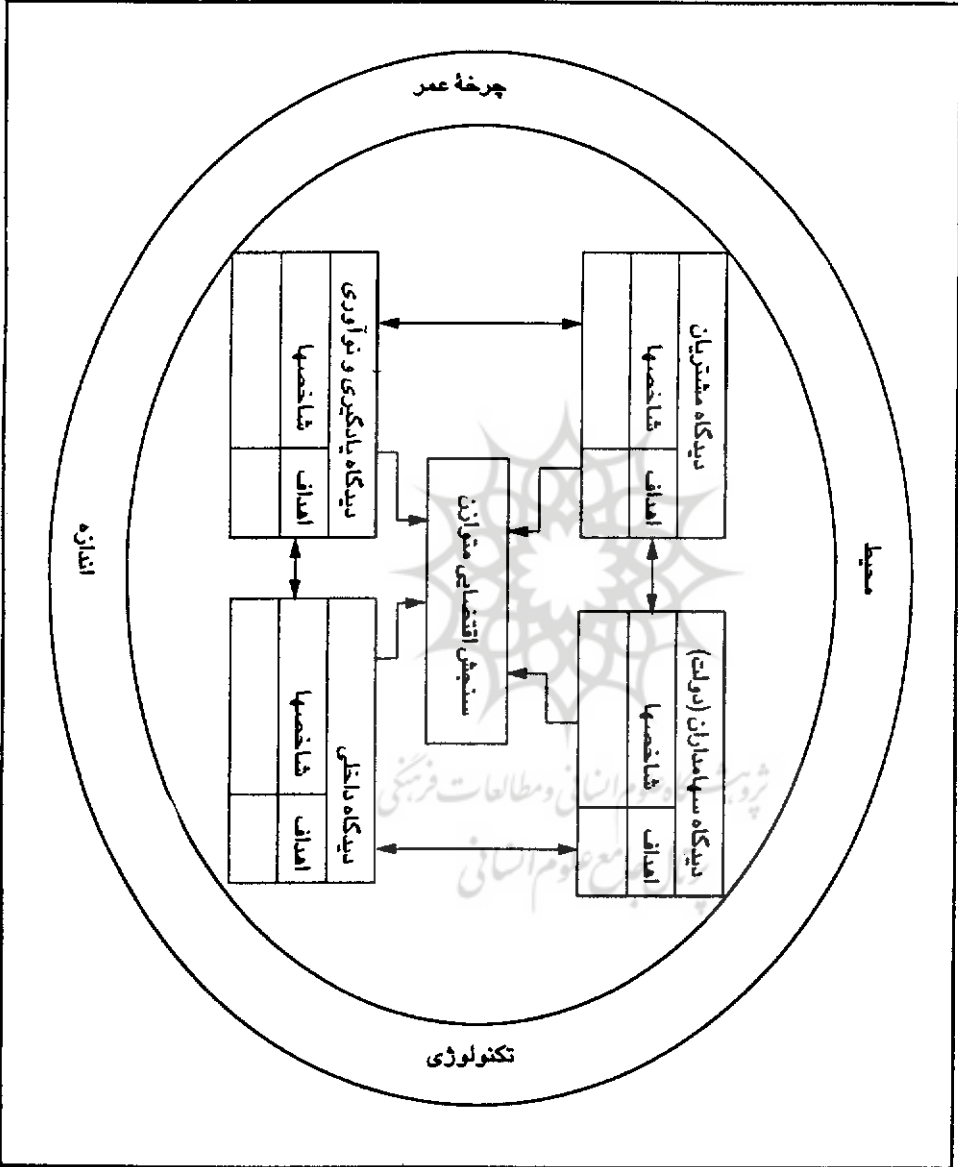
به عنوان مثال در واحدهای تولیدی معمولاً ارزیابی عملکرد براساس شاخصهای مالی صورت می‌گیرد. اما امروزه این تردید وجود دارد که شاخصهای مالی بتواند ترجمان مناسبی از عملکرد سازمان باشد. دیگر اینکه شاخصهای مالی نمی‌توانند به تنهایی نشان دهند که مدیریت تا چه حد فضای مناسب را برای توفیق سازمان از طریق نوآوری در فرایند و محصول رضامندی مشتریان و ارتقای سطح نیروی انسانی و غیره فراهم کرده است.

نویسندگان از الگوی پرفسور روبرت کاپلان، استاد دانشگاه هاروارد، و همکار ایشان آقای دیوید نورتن، که مشاور مدیریت در امر ارزیابی عملکرد بنگاههای اقتصادی می‌باشد، در تدوین الگوی خود بهره برده‌اند (۱۸). لکن با توجه به شرایط کشور و انجام اصلاحات لازم، مدل پیشنهادی را به منظور به کارگیری در سطح سازمانهای دولتی، خیریه، اقتصادی، تولیدی به صورت منعطف و پویا، داخلی کرده‌اند. کشش‌پذیری، انعطاف و قابلیت جایگزینی شاخصها ارزیابی از خواص عمده الگوی نوین می‌باشد. تفاوت اساسی آن با روشهای سنتی ارزیابی این است که معمولاً در روشهای متداول ابتدا عملکرد مشاهده سپس قضاوت می‌شود. در حالی که در الگوی نوین ابتدا قضاوت کنیم که با توجه به اهداف رسالتهای سازمان، کدام بخش اهمیت اساسیتر دارد، و پس از این قضاوت شاخصهای ارزیابی تدوین می‌شود.

جنبه دیگر اقتضایی بودن الگوست، که براساس آن الگوی ثابتی برای ارزیابی نمی‌توان تجویز کرد. از مشکلات نظام ارزیابی، وجود روشهای عام و فراگیر با شاخصهای تقریباً ثابت است، در حالی که می‌دانیم سازمانها از نظر شرایط محیطی روشهای انجام کار، اندازه، چرخه عمر و اهداف و استراتژیها از تنوع برخوردارند؛ از این رو برای پدیده‌های متنوع نمی‌توان الگوی ثابتی را ارائه کرد.

در الگوی مورد بحث که در صفحه بعد چهارچوب مفهومی آن معرفی شده، برحّل و رفع چنین مشکلاتی تأکید شده است. شایان یادآوری است در الگوی پیشنهادی با بیان فرضی چهار حیطه اصلی، که سازمان قصد پیشروی و تحقق اهداف موردنظر در آن حیطه را دارد، مطرح شده است. پس از تعیین حیطه‌ها برای هر حیطه اقدام به تبیین هدفهای جزئی‌تر و در نهایت شاخصهای اندازه‌گیری عملکرد ارائه می‌شود.

بدیهی است اطلاق اقتضا به الگوی مورد بحث اشاره به تنوع‌پذیری حیطه‌ها از نظر ماهیت و تعداد آنها و همچنین اهداف جزئی و شاخصها دارد. کشش‌پذیری الگو مؤید اقتضایی بودن آن است. با این توضیح الگو به شرح زیر معرفی می‌شود:



به عنوان مثال سازمان فرضی در الگوی فوق چهار استراتژی عمده شامل: دیدگاه مشتریان، دیدگاه سهامداران یا دولت، یادگیری و نوآوری و توجه به فرایندهای درونی را در دستور کار خود قرار داده است. سپس به منظور تحقق استراتژیهای بالا از راه ارزیابی عملکرد، بایستی به تدوین اهداف جزئی تر و در نهایت شاخص سازی اقدام کرد. تأثیر متغیرهایی از قبیل محیط، تکنولوژی، اندازه و چرخه عمر سازمان در واقع حکایت از لحاظ کردن ویژگیهای خاص هر سازمان در ارزیابی عملکرد و اجتناب از تجویز نسخه‌های عام است. سیطرهٔ رسالات و اهداف سازمانی همانند چتری است که نظام ارزیابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و کلّ فعالیتها نیز متأثر از نظام ارزش و هنجارهای جامعه می‌باشد. خاصیت کشش و تغییرپذیری حیطه‌های ارزیابی، از جمله مواردی است که براساس استراتژیهای سازمان، انعطاف و پویایی نظام ارزیابی را فراهم می‌سازد.

از حیث کارکردی روش سنجش اقتضایی متوازن دارای امتیازاتی است، که بیان محاسن این روش ضمن اشاره به کارکردهای این نظام، در قالب امتیازات آن مطرح می‌شود؛ که اعم آنها به شرح زیر است: (۱۹)

۱- ارزیابی عملکرد در این روش ابزاری برای عملی کردن استراتژیهای سازمان می‌باشد. در واقع نگرش جدید حاوی این پیام است که ارزیابی عملکرد وسیله‌ای برای مطمئن ساختن مقامات عالی سازمان در خصوص اجرای استراتژیهای سازمان می‌باشد.

۲- تبدیل استراتژیها به اهداف عملیاتی مشخص که در نهایت منجر به شاخصهای روشن و صریح برای ارزیابی عملکرد می‌شود، از دیگر نقاط قوت این روش است.

۳- وسیله‌ای برای تأکید و تمرکز سازمان در خصوص فعالیت‌های است که به منظور بهبود عملکرد باید اجرا شود.

۴- این امکان را به دست می‌دهد که اهداف و معیارهای ارزیابی کلان سازمان را برای بخشها و واحدهای مختلف به صورت عملیاتی و ویژه متناسب با هدفهای هر بخش به کارکنان و مدیران منتقل کرد.

۵- متوازن یا متعادل بودن الگو باعث می‌شود حیطه یا بخشهایی که برای سازمان اولویت مهمتری دارند به آنها وزن بیشتری داده شود و در نهایت تحقق اهداف سازمانی را آسان کند.

### نتیجه‌گیری:

توسعه و گسترش دانش مدیریت تأثیر عمده‌ای بر فرایندهای مدیریت داشته است. بیان این تأثیرات در قالب مکاتب مختلف مدیریت، از قبیل کلاسیک، نئوکلاسیک، سیستمی و اقتضایی جلوه کرده است. ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از نظامهای فرعی مدیریت، منابع انسانی در آینده هم بایستی با این تغییرات خود را همسو و تطبیق کند. در این مقاله سعی بر تبیین مبانی نظری موضوع، که ضرورت تغییر روشهای ارزیابی از سنتی به نوین را به نحوی اجتناب ناپذیر کرده است، مطرح و سپس الگوی



جدید ارزیابی عملکرد معرفی شده است. نظام ارزیابی نوین که از آن به عنوان «سنجش اقتضایی متوازن» یاد شده مشتمل بر تفاوت‌های اساسی با نظام ارزیابی عملکرد سنتی از حیث محتوی، کارکردها، نگرشها، پیامدها، منابع ارزیابی، روشها و سایر موارد مرتبط است.

اجتناب از ارائه شاخص و معیارهای ثابت، تأثیر دادن بستر و ویژگیهای سازمان موردنظر در ارزیابی، تبدیل و ترجمان اهداف و استراتژیهای سازمان به معیارها و شاخصها، معرفی حوزه‌هایی که بنگاه یا سازمان تمایل به فعالیت کارکنان در آن را دارد، شفاف کردن انتظارات واقعی سازمان برای کارکنان، کشف پذیري و قابل انعطاف بودن الگو از طریق وزن‌گذاری و مواردی از این قبیل، وجهه معیزة الگوی نوین ارزیابی است. تغییر و تحولات محیطی و تشبیه سازمانها به دیگ جوشان، باعث کسادی بازار ارائه نسخه‌های عام و جهان شمول شده است. ارائه الگوی نوین ارزیابی هم در واقع پاسخ مثبت به پذیرش این تغییرات می‌باشد.

## منابع

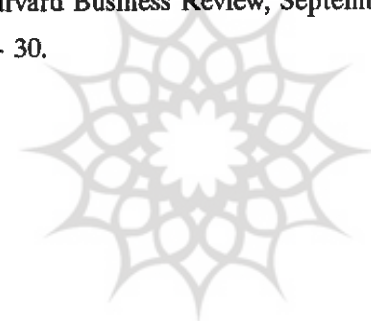
۱. سورة بقره آیه ۲۸۴.

2. Singer Marc, *G.human Resource Management*, Roston : PWS. Kent, 1990, P.120.
3. Peformance A praisal.
4. Mondey, R. Wayne and Robert M. Noe; *Personel: the Management of Human Resource*, 3rd ed. Boston; Ally, Inc, 1987, PP.366 - 385.
5. Don Harvey and Robert Bruce Bowin, *Human Resource Management, an experiential*, Prentice - Hall, inc, 1990,P.14.
6. William B.werther, TR Keith Davis, *Human Rewource and Personnel Management*, 4 th ed, Mc Graw - Hill, 1993, P.385.
7. Wayne F.cascio, *Managing Human Resource; Productivity, Quality of Worklife, Profits*, 4 th ed, Mc Graw - Hill, inc, 1995,P.275.
8. Gefaled R. Ferris, Kendrith M. Rowland, Roland D. Buckely, *Human Resources Management, Perspective and Issiues*, 2nd ed, Prentice - Hall, 1990,P.190.
9. John Bernardin & Joyce.E.A. Riussell, *Human Resources Management, An experimental Approach*, Mc Graw - Hill, inc, USA, 1990,pp.379 - 382.
10. "No Excuses with smart Peformance standards" pp.67.88, Reprinted with Premission form the April (1968, Issue of Training, the Magazine of Human Resources Development.

۱۱. این ویژگیها براساس حروف اول آنها به عنوان SMART نامگذاری شده است.



12. William B. Werther & Kent Davis; *Human Resource and Personnel Managemt*, fourth Edition, Mc Graw - Hill, Inc, 1993.pp.355 - 358.
13. Don Harvey & Robert Bruce Bowin, *Human Resource Management: an Experiential Approach*, Prentice - Hall, Inc, 1996,p.141.
14. charles T. Formbrun & Robert lead, "*Strategic Issues in Performance Appraisal theory and pratice*", personnel, no, 6 (November - December 1993) PP.23 - 31.
15. Ed. snape, Tom Redman & Crey. I Ramber, *Managers : strategies Techniques for Human Resource Management*, Oxford: Blackwell Bussiness, 1994, p.47.
۱۶. مطالب داخل پرانتز در جدول مربوط به نویسندگان است.
17. Organization Learning.
18. Robert Kaplan & David Norton, "*Putting the Balanced Scorecard to work at Rockwater*" Harvard Business Review, September - October, 1996, 99.1 - 7.
- 19 - Ibid, PP. 25 - 30.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی