

پژوهشهای مدیریت

سال دوم، شماره پنجم، پاییز ۱۳۸۸

صفحه ۹۴-۷۹

بررسی مطلوبیت شیوهی رایج ارزیابی عملکرد از نظر کارکنان

دکتر سید علیقلی روشن*

سید مجتبی صادقیان**

چکیده

اگر عملکردی اندازه‌گیری نشود، نمی‌توان آن را کنترل و مدیریت کرد و آن چه که کنترل و مدیریت نشود، بهبودی در کارش حاصل نخواهد شد. تحقیق حاضر مطالعه‌ی ساده‌ای است که به بررسی شیوه‌ی ارزیابی عملکرد رایج کارکنان در شرکت‌های دولتی با استفاده از مطالعه‌ی موردی در شرکت مخابرات کاشان پرداخته تا با شناسایی نقایص و اشکالات احتمالی موجود، پیشنهادهایی برای انجام بهتر آن ارائه کند. جامعه‌ی آماری تحقیق همگی کارکنان شرکت مخابرات کاشان بودند که از میان ۱۳۷ نفر، ۹۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در این تحقیق استفاده شده و پس از جمع‌آوری اطلاعات و طبقه‌بندی و تلخیص آن‌ها، با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه‌ی آماری، سؤالات تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند و مشخص شد از نظر کارکنان بین اثربخشی و آموزش کارکنان با ارزیابی عملکردشان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد ولی بین کارایی و انگیزش کارکنان با ارزیابی عملکردشان رابطه‌ی ضعیف برقرار است. در انتهای مقاله توصیه‌هایی بر اساس نتایج تحقیق برای بهبود شیوه‌ی فعلی ارزیابی عملکرد کارکنان مطرح شده است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، کارایی کارکنان، اثربخشی کارکنان، آموزش کارکنان و انگیزش کارکنان.

* نویسنده مسئول - استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

موضوع ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌ها در گذشته تنها از شاخص‌های مالی برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کردند؛ تا این که به تدریج اهمیت شاخص‌های غیرمالی روشن شد. «کاپلان و نورتن» در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارآمدی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که عمدتاً ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت در بازار بود (Kaplan & Norton, 1992: 30).

کیفیت عملکرد سازمان‌ها و مؤسساتی که با هدف رفع نیازهای اجتماعی فعالیت می‌کنند، مورد ارزیابی مستمر قرار دارد و ادامه‌ی فعالیت و بقای این سازمان‌ها از یک طرف منوط به ارزیابی مثبت جامعه از عملکرد آنان و از طرف دیگر به تحقق اهداف آن‌ها وابسته است که هر دو از کارآمدی و شایستگی منابع انسانی در سازمان ناشی می‌شوند. به عبارت دیگر نگرش جامعه به سازمان و اثربخشی سازمانی بستگی به کارآمدی افراد از نظر کیفی و کمی دارد (دعایی، ۱۳۸۰: ۲۰۰). تحقیقات زیادی نشان داده‌اند که ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مهمترین عوامل در افزایش بهره‌وری سازمانی است. «مورفی و کلیولند» در کتاب خود تحت عنوان «درک اجتماعی، سازمانی و هدفمند ارزیابی عملکرد» (1995) مزایای متعددی را برای ارزیابی عملکرد علمی شرح و بسط می‌دهند که مهمترین آن‌ها افزایش کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی در همه‌ی زمینه‌ها و احساس تعهد بیشتر کارکنان نسبت به سازمان می‌باشند. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد نامناسب و غیر علمی می‌تواند به همان میزان باعث کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و انگیزش کارکنان باشد (Murphy & Cleveland, 1995).

بیان مسئله

برای سازمان‌ها پیاده کردن سیستم ارزیابی عملکردی که تأمین کننده نظرات مدیران سازمان از یک سو و کارکنان آن نیز از سوی دیگر باشد، هیچ گاه کارچندان ساده‌ای نبوده است. به همین دلیل باید به صورت منطقی و آگاهانه و با تکیه بر مبانی نظری و به صورت همه جانبه‌ای با آن برخورد شود. اجرای یک سیستم ارزیابی عملکرد مطلوب در واقع یک تحول بنیاشدی در سازمان‌ها پدید می‌آورد و در صورتی که درست اجرا گردد و نسبت به تمام مسائل آن آگاهی حاصل شود، می‌تواند نقش بسیار مؤثری برای توسعه‌ی سازمانی ایفا کند.

عدم پشتیبانی مدیریت، غیر قابل اجرا بودن سیستم‌های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه و عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی است که معمولاً اثر بخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می‌کند (سعادت، ۱۳۷۶: ۲۴۱). وضعیت کنونی بیشتر مؤسسات و شرکت‌های دولتی کشور به گونه‌ای است که شاهد انجام بی‌رنگ ارزیابی در پایان هر سال برای آن دسته از کارکنانی که حداقل شش ماه در واحد مربوطه مشغول به کار بوده‌اند، هستیم و مدیر یا سرپرست با بی‌حوصلگی و فقط برای انجام یک گردش کار اداری نسبت به تکمیل فرم اقدام و گاهی هم این مهم را به عهده شخص دیگری محول می‌نماید که به این ترتیب اهمیت موضوع ارزیابی لوٹ و نادیده گرفته می‌شود و از طرفی هم این ارزیابی در سرنوشت خدمتی کارکنان چندان تأثیری ندارد. در حقیقت کاری بی‌روح انجام می‌شود که بعضاً نشأت گرفته از ذهنیات مدیر و یا شخص ثالثی است که تحت اوامر مدیر یا سرپرست مشغول به کار است. در این پژوهش با گزینش شرکت مخابرات کاشان به عنوان یک نمونه مورد مطالعه از شرکت‌های دولتی، شیوه‌ی ارزیابی فعلی این شرکت بررسی شد تا مشخص شود که آیا از نظر کارکنان سیستم فعلی الگوی مطلوبی برای ارزیابی عملکردشان می‌باشد یا خیر؟

- به طور کلی، این تحقیق اهداف سه گانه‌ای را به شرح زیر دنبال کرده است:
- بررسی وضعیت موجود ارزیابی عملکرد کارکنان و شناسایی نارسایی‌های آن
 - اتخاذ تصمیم‌های مناسب برای رفع این نارسایی‌ها
 - اصلاح الگوی فعلی ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه‌ی پیشنهادهایی برای بهبود آن
- در نتیجه پژوهشی با این سؤال اصلی آغاز شد که میزان باور کارکنان به مطلوبیت شیوه‌ی ارزیابی عملکرد آن‌ها در سازمان مورد مطالعه تا چه حد است؟

ارزیابی عملکرد؛ ضرورت، ماهیت و روش‌ها

سازمان‌های دولتی و خدماتی برای افزایش سطح عملکرد خود بسیار تحت فشار قرار دارند. این سازمان‌ها با چالش‌هایی ناشی از تقاضاهای عمومی، فناوری‌های پیشرفته علمی، مسئولیت و منابع محدود مواجه اند (*cheung, 1999: 111*) و ارزیابی علمی عملکرد مهمترین ابزاری است که می‌تواند سبب بهبود مداوم فعالیت‌ها، پویایی و یادگیری کارکنان شود (*Kennerley & Neely, 2003*).

صاحب نظران و اندیشمندان علم مدیریت، تعاریف گوناگونی از ارزیابی عملکرد ارائه داده‌اند که مرور گزیده‌ای از آن‌ها زمینه‌ی این پژوهش را بازگو می‌کند:

- ارزیابی عملکرد عبارت است از فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی (*Hingoft, 2000 & Paddock, 1997*).
- مون^۱ (۱۹۹۳) ارزیابی عملکرد را یک سیستم ثبت رسمی به منظور بررسی دوره‌ای عملکرد فرد تعریف می‌کند.

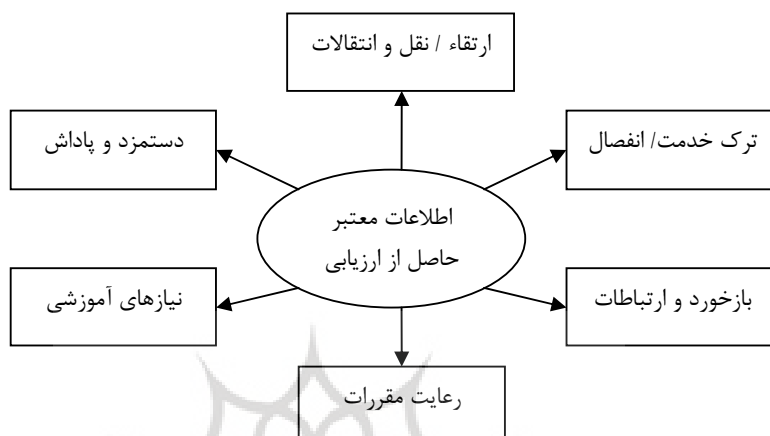
^۱ - Moon

- ارزیابی عملکرد یک سیستم بازخورد است که معمولاً شامل ارزیابی مستقیم فرد یا گروه کاری توسط سرپرست و یا مدیر سازمان می‌باشد (کامینگر و اورلی، ۱۳۷۴: ۶۷۶).

از نظر رایینز و دیسنزو (2005)، ارزیابی عملکرد فرایندی است که ما می‌توانیم حداکثر بهره‌وری سازمانی را از آن کسب کنیم. کرافورد (۱۹۸۸) معتقد است انجام ارزیابی بر اساس معیارهای چندگانه، ارزیابی بر اساس معیارهای گروهی و نه فردی، نموداری بودن گزارش‌های ارزیابی عملکرد و به کارگیری همزمان معیارهای مالی و غیر مالی از مهمترین معیارهای ارزیابی عملکرد هستند که باید مورد توجه قرار گیرد.

نظام ارزیابی عملکرد دارای دو دسته کارکرد اصلی است: دسته اول، معطوف به کارکردهایی است که نگاه آن به گذشته است و در واقع ناشی از قضاوت ارزیاب می‌باشد. دسته دوم، کارکردهایی را شامل می‌شود که معطوف به آینده است و رشد و بهبود منابع انسانی را مورد توجه قرار می‌دهد. به طور کلی ارزیابی عملکرد دارای سه کارکرد اساسی اداری، انگیزشی و بهبود سازمانی است (Khoury & Analoui, 2004:60). نمودار (۱) کاربردهای مختلف ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد (Singer, 1990:205).

نمودار ۱: کاربردهای مختلف ارزیابی عملکرد



متداول‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد که در اکثر کتب فارسی و لاتین مرتبط با رشته‌ی مدیریت منابع انسانی به آن‌ها اشاره شده است به طور فهرست وار عبارتند از: روش مقیاسی، درجه‌بندی ترتیبی، مقایسه دو به دو (زوجی)، روش تشریحی (گزارش مشروح)، روش چک لیست، روش وقایع حساس، توزیع اجباری، انتخاب اجباری، روش تجزیه و تحلیل عملیات، روش استانداردهای کار، روش مدیریت بر مبنای هدف و روش خود ارزیابی. مناسب‌ترین روش ارزیابی عملکرد به اهداف سازمان از ارزیابی‌های عملکرد بستگی دارد. به طور کلی هدف از به کارگیری این فنون بهبود رفتار و تلاش کارکنان در جهت افزایش کارایی آن‌ها و در نهایت بهره‌وری سازمانی است. صاحب نظران در مورد روش‌ها و فنون ارزیابی عملکرد رویکردهای مختلفی را مطرح کرده‌اند و آن‌ها را از نظر ماهیت و کیفیت طبقه‌بندی نموده‌اند (دولان و شولر، ۱۳۸۰: ۲۹۸).

پاینس^۱ (۲۰۰۴) سه رویکرد کلی را برای ارزیابی عملکرد مطرح می‌سازد که عبارتند از: مطلق، مقایسه‌ای و هدف‌گذاری. همچنین نو^۲ و همکارانش (۲۰۰۴) پنج رویکرد اصلی را برای ارزیابی عملکرد پیشنهاد کرده‌اند که شامل رویکردهای مقایسه‌ای، درجه بندی ویژگی‌ها، درجه بندی رفتاری، سنجش نتایج کار و کیفیت فراگیر می‌شود.

چارچوب تحقیق

بررسی ابزار موجود ارزیابی عملکرد کارکنان که به طور یکسان در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، نشان داد که هدف از انجام آن ارتقای کارایی، اثربخشی و انگیزش و همچنین تأمین نیازهای آموزشی کارکنان است. لذا چهار سؤال مشخص برای انجام این پژوهش طرح شد تا از نظر کارکنان رابطه‌ی هر یک از این متغیرهای چهارگانه با ارزیابی عملکردشان سنجیده شود:

- ❖ از نظر کارکنان تا چه حد بین کارایی و ارزیابی عملکردشان رابطه وجود دارد؟
- ❖ از نظر کارکنان تا چه حد بین اثر بخشی و ارزیابی عملکردشان رابطه وجود دارد؟
- ❖ از نظر کارکنان تا چه حد بین آموزش کارکنان و ارزیابی عملکردشان رابطه وجود دارد؟
- ❖ از نظر کارکنان تا چه حد بین انگیزش و ارزیابی عملکردشان رابطه وجود دارد؟

این تحقیق با هدف کاربردی و با روش توصیفی-پیمایشی انجام گرفت. پرسشنامه‌ای که بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده، مهمترین ابزاری بود که از آن استفاده شد. برای به دست آوردن روایی پرسشنامه با متخصصان مشورت گردید و با توجه به نظرات آن‌ها نکات مبهم و نارسای پرسشنامه برطرف و برخی از سؤالات نیز حذف یا اصلاح شد و در نهایت روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. از آن جایی که پرسشنامه محقق ساخته بود، می‌بایستی قبل از توزیع از میزان پایایی آن کسب اطمینان حاصل می‌شد که به همین

1-Pynes

2-Noe

منظور ۱۵ پرسشنامه به طور آزمایشی بین کارکنان شرکت توزیع، جمع آوری و با استفاده از نرم افزار^۱ SPSS، ضریب آلفای کرونباخ^۲ آن محاسبه گردید که مقدار ۰/۹۱ را نشان داد. به این ترتیب پرسشنامه تحقیق از ضریب پایایی مناسب و بالایی برخوردار بود. جامعه‌ی آماری هم شامل همه‌ی کارکنان شرکت مخابرات شهرستان کاشان به تعداد ۱۳۷ نفر (۱۰ نفر با رده‌ی سازمانی مدیر، ۷۳ نفر کارشناس و ۵۴ نفر کارمند) بودند. این جمعیت با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شدند که تعداد نمونه ۹۸ نفر به دست آمد. پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید و ۹۳ مورد از آن‌ها برگشت داده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده نیز از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS و همچنین از آزمون میانگین یک جامعه آماری برای سنجش سؤالات تحقیق استفاده شد.

نتایج تحقیق

سؤال اول میزان رابطه‌ی بین کارایی و ارزیابی را از نظر کارکنان جویا می‌شد. برای سنجش نظرات کارکنان در مورد میزان رابطه‌ی کارایی و ارزیابی عملکرد آن‌ها ۷ سؤال در ابتدای پرسشنامه در نظر گرفته شده بود. در پاسخ به این سؤال میانگین نمرات پاسخگویان ۲۰/۸۸ به دست آمد که در مقایسه با احتساب میانگین معیار ۲۱ برای ۷ سؤال، میانگین نمرات پاسخگویان با میانگین معیار تفاوت معناداری نداشت و با توجه به این که حد بالا مثبت و حد پایین منفی بوده، این نتیجه‌گیری تأیید می‌شود. بنابراین از نظر کارکنان بین کارایی و ارزیابی عملکرد آن‌ها رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. جدول (۱)، گویای این نتیجه‌گیری است.

1- Statistical Package for Social Sciences

2- Cronbachs Alpha Coefficient

جدول ۱: آزمون فرض آماری سؤال اول

۲۱						میانگین معیار
Upper	Lower	T-value	d.f	Sig	Mean	نمرات پاسخگویان
۰/۸۸۰۹	-۱/۱۱۷۵	-۰/۲۳	۹۲	۰/۸۱	۲۰/۸۸	

اما سؤال دوم که از کارکنان میزان رابطه ی بین اثربخشی و ارزیابی آن ها را پرسیده بود، نتیجه ی دیگری داشت. برای سنجش نظرات کارکنان در مورد میزان رابطه ی اثربخشی و ارزیابی عملکردشان نیز ۷ سؤال در پرسشنامه وجود داشت. در پاسخ به این سؤال میانگین نمرات پاسخگویان ۲۵/۷۳ به دست آمد که در مقایسه با میانگین معیار ۲۱، این بار میانگین نمرات پاسخگویان با میانگین معیار تفاوت معناداری داشت و با این توجه که حد بالا و پایین هر دو مثبت بوده، این نتیجه قابل تأیید است. پس می توان گفت از نظر کارکنان بین اثربخشی و ارزیابی عملکردشان رابطه ی معناداری وجود دارد. جدول (۲)، آزمون این فرض آماری را نشان می دهد.

جدول ۲: آزمون فرض آماری سؤال دوم

۲۱						میانگین معیار
Upper	Lower	T-value	d.f	Sig	Mean	نمرات پاسخگویان
۵/۷۳۳۱	۳/۷۳۹۲	۹/۴۷	۹۲	۰/۰۰۰	۲۵/۷۳	

میزان رابطه ی بین آموزش و ارزیابی از نظر کارکنان، سؤال سوم تحقیق بود که برای سنجش این رابطه ۵ سؤال پرسیده شده بود. میانگین نمرات پاسخگویان ۱۶/۹۳ شد که در مقایسه با احتساب میانگین معیار ۱۵ برای ۵ سؤال، می توان قضاوت کرد میانگین نمرات پاسخگویان با میانگین معیار تفاوت معناداری دارد و با توجه به این که حد بالا و پایین مثبت بود، می توان گفت این اختلاف در جهت مثبت است. بنابراین با توجه به نتایج به

دست آمده از نظر کارکنان بین آموزش و ارزیابی عملکردشان رابطه ای معنادار وجود دارد. جدول (۳)، حاکی از این نتیجه گیری است.

جدول ۳: آزمون فرض آماری سؤال سوم

۱۵						میانگین معیار
Upper	Lower	T-value	d.f	Sig	Mean	نمرات
۲/۷۴۰۵	۱/۱۳۰۵	۴/۷۷	۹۲	۰/۰۰۰	۱۶/۹۳	پاسخگویان

اما باز نظر کارکنان در پاسخ به سؤال چهارم حکایت از عدم رابطه بین انگیزش و ارزیابی عملکردشان داشت. در این مورد ۶ سؤال در پرسشنامه طرح شده بود که با احتساب میانگین معیار ۱۸ در مقایسه با میانگین نمرات پاسخگویان که ۱۷/۳۳ را نشان داد، این جا هم تفاوت معناداری بین میانگین معیار و میانگین نمرات پاسخگویان مشاهده نشد. همان طور که جدول (۴) نشان می دهد حد بالا مثبت و حد پایین منفی بوده و این نتیجه را تأیید می کند که از نظر کارکنان بین انگیزش و ارزیابی عملکردشان رابطه‌ی معناداری وجود ندارد.

جدول ۴: آزمون فرض آماری سؤال چهارم

۱۸						میانگین معیار
Upper	Lower	T-value	d.f	Sig	Mean	نمرات پاسخگویان
۰/۲۲۱۴	-۱/۵۵۴۷	-۱/۴۹	۹۲	۰/۱۳۹	۱۷/۳۳	

نتیجه گیری

بررسی آزمون فرض آماری تک تک سنجه های سؤال اول تحقیق مربوط به رابطه ی بین کارایی و ارزیابی عملکرد نشان داد که از نظر کارکنان بین هر یک از عوامل میزان کار مفید کارکنان، استفاده بهینه از امکانات و تجهیزات، صرفه جویی در مصرف مواد اداری، میزان دقت در انجام کارها، تعهد به انجام کارها با حداقل هزینه و میزان اهمیت دادن به کارها بر مبنای هزینه با ارزیابی عملکردشان رابطه ضعیفی وجود دارد. با این حال بسیاری از آنها معتقد بودند از بین عوامل مربوط به کارایی تنها بین سرعت ارائه ی اطلاعات به مسئول مربوطه و ارزیابی عملکردشان رابطه ای قوی وجود دارد.

باید توجه داشت چنان چه از نظر کارکنان رابطه ی معناداری بین کارایی و ارزیابی عملکردشان برقرار نباشد، یکی از اهداف اصلی ارزیابی عملکرد تحقق نیافته است. بنابراین توصیه می شود در فرم ارزیابی عملکرد کارکنان تجدید نظرهای زیر صورت گیرد:

- میزان کار مفید کارکنان دقیقاً مشخص و تعریف شود.
- معیارهای دقیق تری برای استفاده ی بهینه از امکانات و تجهیزات، صرفه جویی در مصرف مواد اداری، میزان دقت در انجام وظایف، تعهد به انجام کارها با حداقل هزینه و میزان اهمیت دادن به کارها بر مبنای هزینه در فرم ارزیابی تعیین شود.
- ارزیابی بر اساس معیارهای چندگانه صورت گیرد.
- معیارهای ارزیابی برای ارزیاب قابل فهم باشد.
- میزان تأثیر هر یک از کارکنان در تحقق اهداف قابل سنجش باشد.

اما بررسی آزمون فرض آماری هر یک از سنجه های سؤال دوم تحقیق که مؤید رابطه ی معناداری بین اثربخشی و ارزیابی عملکرد بود، از نظر کارکنان بین هر یک از عوامل تلاش جهت تحقق اهداف سازمانی، میزان جلب رضایت ارباب رجوع، میزان جلب رضایت مدیران، میزان جلب رضایت همکاران، میزان کیفیت کار، اهمیت انجام رفتارهای مطلوب (نظیر حضور و غیاب، پایبندی به ارزش های اخلاقی، اخلاق فردی و...) و میزان پایبندی

کارکنان به انجام وظایف محوله در غیاب مسئول مربوطه با ارزیابی عملکردشان رابطه ای مثبت برقرار است.

با توجه به وجود این رابطه‌ی مثبت به نظر می‌رسد فرم ارزیابی عملکرد کارکنان، بعد اثربخشی را پوشش داده و نیاز به تجدید نظر چندانی نداشته باشد. با این وصف می‌توان امیدوار بود که شرایط برای انجام دو توصیه‌ی مؤثر برای ارتقای ارزیابی عملکرد مناسب باشد:

- ارزیابی عملکرد می‌تواند به صورت ۳۶۰ درجه‌ای اجرا شود.
 - معیارهای ارزیابی می‌تواند بر اساس گروه‌های کاری قرار گیرد، نه افراد.
- بررسی آزمون فرض آماری سنجه‌های سؤال سوم تحقیق درباره‌ی رابطه‌ی بین آموزش و ارزیابی عملکرد، ضمن وجود رابطه‌ی مثبت بین عوامل میزان تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت، میزان انطباق دانش کاری با رشته‌ی شغلی، میزان انطباق تجربه کاری با رشته‌ی شغلی، میزان تسلط کارکنان به نرم افزارهای کاری با ارزیابی عملکرد، رابطه‌ی ضعیفی را بین میزان خودآموزی کارکنان و ارزیابی عملکردشان را نشان می‌دهد. اما در این بررسی دو نکته قابل ذکر است که نیاز به توجه بیشتری دارد. نخست این که در فرم‌های ارزیابی عملکرد به میزان خودآموزی کارکنان توجه کافی صورت نگرفته است و دوم ملاک، کمیت آموزش‌هاست و نه کیفیت آن‌ها؛ چه بسا کارکنانی وجود داشته باشند که در دوره‌های آموزشی مختلفی شرکت نمایند ولی میزان دانش آن‌ها تغییر چندانی پیدا نکند. قابل توجه است که هم‌اکنون در مبانی نظری سیستم‌های ارزیابی عملکرد تأکید ویژه‌ای بر یادگیری مداوم و پویای کارکنان می‌شود.
- آنچه بیش از همه در نتایج این تحقیق جلب توجه می‌کند عدم وجود رابطه‌ی معنادار بین انگیزش کارکنان و ارزیابی عملکردشان بود. این جاست که نیل به مهمترین هدف ارزیابی عملکرد که شاید همانا افزایش توان روحی و انگیزشی افراد باشد، تأمین نشده است. با بررسی آزمون فرض آماری سنجه‌های سؤال چهارم تحقیق، رابطه‌ی ضعیفی بین میزان

ابتکار عمل در انجام کارها، خلاقیت و نوآوری کارمند، عدم توانمندی کارمند در انجام وظایف، پذیرش مسئولیت های سازمانی خارج از وظایف محوله و میزان پذیرش ریسک در انجام کارها و ارزیابی عملکرد کارکنان نشان داده می شود و فقط بین میزان علاقه جهت انجام وظایف و ارزیابی عملکرد رابطه ی مثبتی از نظر کارکنان وجود دارد.

با توجه به تأیید عدم وجود رابطه بین انگیزش و ارزیابی عملکرد کارکنان، تجدیدنظر در محتوا و نحوه ی اجرای ارزیابی عملکرد غیرقابل اجتناب است. بنابراین به کاربرستن توصیه های زیر ضروری به نظر می رسد:

- نتایج ارزیابی باید جهت بهبود در انجام وظایف کارکنان دقیقاً به کار آید و تصمیمات مدیریتی بر اساس نتایج ارزیابی باشد تا موجبات دلسردی کارکنان فراهم نشود.
- توجه بیشتری به معیارهای غیرمالی لازم است تا نیاز کارکنان محدود به رعایت معیارهای مالی نباشد.
- بازخور کامل فرآیند ارزیابی باید به سطوح مختلف سازمانی و فرد فرد کارکنان برسد تا براساس آن امکان تغییر و تصحیح رفتارها فراهم گردد.
- برای مؤثر بودن ارزیابی باید به کارکنان فرصت لازم داده شود تا در فرایند ارزیابی عملکردشان مشارکت داشته باشند.
- در حالی که قویاً باید به تعیین مجدد معیارهای خلاقیت و نوآوری کارکنان توجه گردد، به موازات آن نیز معیارهایی برای سنجش میزان توانمندی و ابتکار عمل یا عدم توانمندی کارمند در انجام وظایف اختصاص یابد.
- لازم است بر اساس مبانی علمی، معیارهای دقیقی نیز برای میزان ریسک پذیری کارکنان در نظر گرفته شود.

آخرین نکته ی قابل توصیه توجه به اجرای شیوهی خودارزیابی همراه با ارزیابی توسط فرادستان برای تحقق اهدافی است که در این مقاله برای افزایش تأثیر نظام ارزیابی عملکرد ذکر شده است. نمایش تفاوت ها بین خودارزیابی و ارزیابی های سرپرستان می تواند ابزار نیرومندی برای تبادل افکار و باورهای مدیران و افراد تحت نظارت او باشد. بدین وسیله

می‌توان با تلفیق کنترل و نظارت درونی و بیرونی به منظور افزایش هر چه بیشتر نیروهای انگیزشی کارکنان توجه نشان داد.

چون که فرم‌های ارزیابی عملکرد به طور متمرکز برای همه‌ی سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرند، از این رو هر تغییری در وضع موجود نیاز به تصمیم‌هایی در سطح کلان پیدا می‌کند. پیشنهاد این است که با تجمیع نتایج پژوهش‌هایی از این دست، اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری متمرکز فراهم گردد؛ هر چند که سازمان‌های ما به تدریج از تحصیل‌کرده‌های مدیریت منابع انسانی بهره‌مند شده‌اند و می‌شوند و قادر خواهند بود که به تنهایی یا از طریق مشاوره و راهنمایی متخصصان امر نسبت به ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد خاص خود مبادرت ورزند.



منابع فارسی

- ۱- دعایی، حبیب ا...، مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی، (۱۳۸۰) انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ سوم.
- ۲- دولان، شیمون ال؛ شولر، رندال اس، (۱۳۸۰) مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، چاپ پنجم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۳- سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۶) مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
- ۴- کامینگر، توماس؛ اورلی، کریستوفر، (۱۳۷۴) توسعه سازمان و تحول، جلد دوم، ترجمه عباس محمدزاده، چاپ اول، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

منابع انگلیسی

- 1-Cheung, G. (1999). *Introducing a 360 Degrees Performance Evaluation, Strategic Change, Vol.8, March-April, pp. 111-117.*
- 2-Crawford, K., (1998). *An Analysis of Performance Measurement Systems in Selected Just-in-Time Operations. Ph.D. Thesis, University of Georgia.*
- 3-Hingoft, E., (2000). *New Organization Performance Test Uncover Some Surprising Relation Behavior. Credit Union Times, Vol. 11, Issue 3 January, West Palm Beach.*
- 4-Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992). *the Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January-February, pp. 9-71.*
- 5-Kennerley, M., Neely, A., (2003). *Measuring Performance in a Changing Business Environment. International Journal of Operations and Production Management, Vol.23, No.2, pp. 213-229.*
- 6- Khoury, G.C., & Analoui, F., (2004). *Innovative Management Model for Performance Appraisal: The Case of the Palestinian Public Universities. Management Research News, Vol. 27, No.1/2, pp.56-73.*
- 7- Moon, P., (1993). *Appraising Your Staff. Kogan Page, London.*

- 8-Murphy, K.R., & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 9-Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill, Irwin.
- 10-Paddock, S.C., (1997). *Benchmarks in Management Training*. *Public Personal Management*, Vol. 26, No.4, pp.441-460, ISSN Washington, winter.
- 11-Pynes, J.E., (2004) *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations*. Second Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc.
- 12-Robbins, S.P., & DeCenzo, D.A., (2005). *Fundamentals of Management*, 5th Edition, Prentice Hall, Inc.
- 13-Singer, Marc G., (1990). *Human Resource Management*, Boston, MA: PWS-KENT Publishing Co.