

بررسی رابطه بین ارزیابی سیاسی، شاخص‌های ذهنی و اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد ارزیابان در بانک رفاه

پریسا دهقانی^{۱*}، آرین قلی‌پور^۲

۱. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۱/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۲۸)

چکیده

مدیریت عملکرد را فرایند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد فردی و تیمی، و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک سازمان تعریف کرده‌اند. از این رو، ارزیابی عملکرد کارکنان نقشی تعیین‌کننده در شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان ایفا می‌کند. از سویی، این وظیفه توسط افراد انجام می‌گیرد که در خطر خطاهای ادراکی قرار دارند. از جمله این خطاها می‌توان به اثر ملایمت اشاره کرد. در این خطا ارزیاب، همه کارکنان را صرف‌نظر از عملکرد واقعی‌شان در سطح بالا رتبه‌بندی می‌کند. واضح است با بروز چنین خطایی در سیستم ارزیابی عملکرد، فرایند مدیریت عملکرد در سازمان به‌درستی عمل نمی‌کند و جنبه نمایشی می‌یابد. در این مقاله سعی شده است رابطه بین ارزیابی سیاسی، شاخص‌های ذهنی و اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد ارزیابان در بانک رفاه بررسی شود. این تحقیق از نوع کاربردی، و به روش توصیفی-همبستگی اجرا شده است. نمونه‌ای متشکل از ۱۳۶ نفر از میان ۲۷۸ ارزیاب (رؤسا و معاونان شعبه) حاضر در شعب بانک رفاه در شهر تهران با روش تصادفی ساده انتخاب شدند و در پژوهش حاضر شرکت کردند. ابزار تحقیق پرسشنامه است. نتایج تحقیق نشان داد ارزیابی سیاسی با میزان همبستگی جزئی ۰/۶۱۳ و شاخص‌های ذهنی در ارزیابی عملکرد با میزان همبستگی جزئی ۰/۶۶۸ با وجود اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد در بانک رفاه رابطه مستقیم دارند.

کلیدواژگان

اثر ملایمت، ارزیابی سیاسی، عملکرد، شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی عملکرد.

مقدمه

بنا به گفته پریندرگاست و توپل (۱۹۹۲) سازمان‌ها ارزیابی عملکرد را برای دو هدف کلی به‌کار می‌گیرند (Prendergast & Topel, 1993, p.359):

۱. پرداخت در ازای تلاش کارکنان و شناسایی استعداد واقعی آنها؛
۲. به‌دست‌آوردن اطلاعات برای گماردن افراد در وظایف مختلف و شناسایی نیازهای آموزشی آنها.

همچنین، در کتاب‌های مختلف، از جمله دلایل انجام‌دادن ارزیابی بازخوردان به کارکنان برای آگاهی از نقاط قوت و ضعفشان بیان شده است (Prendergast, 2002, p.117). به همین دلیل ارزیابی درست و دقیق اهمیت ویژه‌ای دارد. از سوی دیگر میلکوویچ و ویگلدور (۱۹۹۱) ارزیابی عملکرد را فرایندی تعریف می‌کنند که افراد درباره دیگران قضاوت می‌کنند (Prendergast & Topel, 1993, p.355). این امر بر دقت و درستی ارزیابی تأثیرگذار است زیرا احساس، ادراک و نگرش‌های انسان حین ارزیابی بر قضاوت ارزیاب اثر می‌گذارد و ارزیابی او را دچار خطا می‌کند. از جمله این خطاها می‌توان به اثر ملایمت اشاره کرد.

اثر ملایمت تمایل ارزیاب به مثبت ارزیابی کردن دیگران بی‌توجه به عملکرد واقعی آنها است. این اثر می‌تواند بر اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد تأثیرگذار باشد، زیرا با مثبت ارزیابی کردن افراد صرف‌نظر از عملکرد آنها دید دقیق و درستی از نیازهای آموزشی وجود ندارد، فرد مناسب برای ارتقا شناسایی نمی‌شود، بازخورهای ارائه‌شده درست و دقیق نیست و نمی‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند. علاوه بر این، خروج از خدمت کارکنان را مشکل می‌کند و کارکنان کوشا را برای انجام‌دادن درست کارها و تلاش برای بهبود دلسرد می‌کند. با توجه به این موارد می‌توان بیان کرد در این حالت ارزیابی عملکرد به اهداف تعیین‌شده خود دست نیافته و نمی‌توان استنباط کرد که سازمان با داشتن کارکنان با عملکرد عالی به موفقیت دست یافته است. زیرا این ارزیابی‌ها واقعی نبوده و سازمان نه‌فقط بهبود نمی‌یابد، بلکه ممکن است با تحمل هزینه‌های گزاف و عدم شناسایی نقاط ضعف از چرخه رقابت خارج شود. از جمله عواملی که با

اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد در ارتباط است، ارزیابی سیاسی و به‌کارگیری شاخص‌های ذهنی در ارزیابی عملکرد است که در ادامه آن‌ها را بررسی می‌کنیم.

بیان مسئله

بانک رفاه با وجود ورود به عرصه بانک‌های خصوصی کشور در چند سال اخیر، هنوز نتوانسته جایگاه واقعی خود را میان این بانک‌ها پیدا کند. در حالی که بانک رفاه کارکنانی دارد که با رتبه‌های بالا ارزیابی می‌شوند، در نتیجه، این سازمان با وجود چنین کارکنانی باید جایگاه مطلوبی بین سایر بانک‌ها داشته باشد. زیرا در مدیریت عملکرد، عملکرد مطلوب کارکنان به معنای دستیابی آن‌ها به اهداف تعیین شده در شغل است که این اهداف در مجموع، اهداف کلی سازمان را تشکیل می‌دهند. با توجه به موارد بیان شده، مسئله اصلی تحقیق، وجود نوعی خطای ادراکی به نام اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد بانک رفاه و ارتباط آن با متغیرهایی مانند ارزیابی سیاسی، و به‌کارگیری شاخص‌های ذهنی در ارزیابی است که موجب می‌شود ارزیابی‌های انجام گرفته درست و صحیح نباشد و سازمان در تخمین میزان دستیابی به موفقیت و شکست با مشکل مواجه شود.

متون نظری تحقیق

اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد

تحقیقات نشان می‌دهد اثر ملایمت مشکل‌سازترین خطا در ارزیابی و رتبه‌بندی است (Kane et al., 1995, p.1036). این اثر زمانی اتفاق می‌افتد که رتبه‌بندی همه کارکنان در قسمت بالایی مقیاس انجام گیرد. این «بالا بردن رتبه‌بندی» زمانی احتمال بیشتری دارد که مدیران یا نماینده منابع انسانی، ارزیابی‌های انجام گرفته را بازبینی نمی‌کنند (Jackson & Mathis, 2010, p.348).

به‌طور کلی، ارزیابان بر اساس مجموعه‌ای از مفروضات خود (که ممکن است معتبر باشد، یا نه) ارزیابی را انجام می‌دهند، بیشتر افراد با ارزیابانی مواجه شده‌اند که یا به‌طور گسترده‌ای آسان (ملایم)، یا دشوار (سخت) ارزیابی می‌کنند (Cascio & Aguinis, 2005, p.96). در تعریفی دیگر اثر ملایمت را تحریفی در ارزیابی عملکرد کارکنان می‌دانند که به‌واسطه ارزیابی کارکنان بر اساس

سیستم ارزشی ارزیاب به وجود می‌آید. بدین معنا که هر یک از ارزیابان، سیستم ارزشی خود را دارد که آن را به عنوان استاندارد برای ارزیابی‌های انجام گرفته به کار می‌گیرند. در نتیجه، نسبت به عملکردهای واقعی که افراد از خود بروز می‌دهند، بعضی ارزیابان نمره بالا داده، درحالی که بعضی دیگر نمره پایین می‌دهند (DeCenzo et al., 2005, p.258). نتایج نشان می‌دهد ملایمت ارزیاب، گرایشی پایدار در وی است که در مشاغل مختلف و با قالب‌های مختلف ارزیابی نیز ثابت می‌ماند. با وجود گسترش خطای ملایمت در رتبه‌بندی، تعداد کمی از افراد آگاهی دارند که ملایمت ویژگی پایدار در ارزیاب است (Kane et al., 1995, p.1036). همان‌طور که اشاره شد، شواهد نشان می‌دهد اثر ملایمت تمایل به واکنش‌های ثابت از سوی ارزیابان است. هنوز در بسیاری از موقعیت‌ها، اثر ملایمت ممکن است دقیق باشد. به همین دلیل بهتر است به جای خطای ملایمت، اثر ملایمت را به کار می‌گیریم (Cascio et al., 2005, p.96).

ملایمت تصویر پیچیده‌ای را نشان می‌دهد. از سویی هانستین (۱۹۹۲)، ملایمت را خطای ناآگاهانه‌ای می‌داند که در نتیجه خطا در هنگام مشاهده، ذخیره‌سازی و بازیابی اتفاق می‌افتد. از سوی دیگر، ویلانوا^۱ و همکاران (۱۹۹۳) درباره آن به عنوان خطای آگاهانه‌ای بحث کرده‌اند که در نتیجه رفتار برانگیخته شده مانند تمایل به اجتناب از ناراحتی به وجود آمده است (Spence et al., 2011, p.92).

ارزیابی سیاسی

در کتاب‌های مدیریت غالباً بیان شده ارزیابی کارکنان، عقلانی، عینی، دقیق و درست است. با وجود این شواهد نشان می‌دهد در پشت نقاب عینیت و عقلانیت، ارزیابان شیوه نظام‌مند و طراحی شده را دستکاری می‌کند (Longenecker et al., 1987, p.183).

اسپنس و کیپینگ، سیاست را تلاش آگاهانه افراد برای افزایش، یا حمایت از علایق خود هنگامی که فعالیت‌های متضاد ممکن باشد، تعریف می‌کنند (Spence et al., 2011, p.87). مدل

1. Villanova

سیاسی که در نوشته‌های کلیوند و مورفی (۱۹۹۲) وجود دارد بیان می‌کند ارزیابی عملکرد در حالتی رخ می‌دهد که ارزیاب تمایل دارد تصورات مطلوب خود را ترسیم کند، پیامدهای ارزشمندی را برای واحد خود به دست آورد، و از عواقب و پیامدهای منفی جلوگیری کند (Thurston et al., 2010, p.203). به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد وجود عوامل سیاسی در فرایند ارزیابی واقعیت دارد (Longenecker et al., 1987, p.184). مفروض است که خطاهای رتبه‌بندی ناآگاهانه ایجاد می‌شوند، از این رو، آروی و مورفی (۱۹۹۸) بر انجام دادن تحقیقات درباره توسعه روش‌های رتبه‌بندی و آموزش سرپرستان برای اجتناب از خطاهای ناآگاهانه تأکید می‌کنند. علی‌رغم این باور، مطالعاتی لانگنکر و همکاران (۱۹۸۷) به این نتیجه رسید که سرپرستان از خطاهای رتبه‌بندی‌شان آگاهی دارند و برای اهداف سیاسی، نتایج خطادار را می‌پذیرند (Curtis et al., 2005, p.42). آلتمن^۱ و همکاران هدف سیاسی‌کاری‌ها را افزایش منافع گروه، افراد، یا خود فرد با ابزارهای قانونی یا غیرقانونی می‌دانند (Spence et al., 2011, p.87). زیرا ارزیابی‌های عملکرد در محیط سازمانی انجام می‌گیرد که کاملاً عقلایی، بی‌طرف و بی‌پرده نیست (Longenecker et al., 1987, p.184) و به همین دلیل فرایند ارزیابی غالباً به‌عنوان ابزاری برای حمایت از اهداف اشخاص، یا گروه‌های ذی‌نفع به کار گرفته می‌شوند. مدیران اجرایی تأیید می‌کنند که دقت و درستی همواره هدف نیست و به جای آن غالباً صلاحدید و اثربخشی و بقا، هدف اصلی ارزیابی می‌شود (Curtis et al., 2005 p.44). لانگنکر و همکاران دریافتند از جمله دلایلی که رتبه‌بندی‌ها را دچار انحراف می‌کند، ترس از خدشه وارد شدن به ارتباطات کاری است، زیرا مدیران دریافته‌اند که آن‌ها با زیردستان‌شان ارتباطات گسترده‌ای داشته و با آن‌ها زندگی می‌کنند (Longenecker et al., 1987, p.185). علاوه بر این، مدیران برای اجتناب از ایجاد مستندات منفی دائمی تلاش می‌کنند (Curtis et al., 2005, p.44). زیرا آن‌ها از دوام و ثبات مستندات، آگاهی کامل دارند (Longenecker et al., 1987, p.185). از سویی، مدیران برای اجتناب از تنبیه‌های کوتاه‌مدت و با

1. Altman

امید به اینکه زیردست عملکرد خود را بهبود بخشد و وظایفش را در سطح قابل قبول انجام دهد، رتبه‌بندی‌های متورم انجام می‌دهند. گاهی، مدیر رتبه‌بندی را به دلیل اینکه عملکرد زیردست در طول روزهای منتهی به زمان ارزیابی عملکرد بهبود یافته است، متورم انجام می‌دهد، حتی اگر عملکرد کلی شایسته چنین رتبه‌بندی‌ای نباشد (Longenecker et al., 1987, p.188).

هنجارهای سازمانی عامل دیگری است که رتبه‌بندی‌های بالا و نادرست را تشویق می‌کنند (Harris, 1994, p.742). با وجود این، اگر چه هنجارهای غیررسمی دستکاری و انحراف را در رتبه‌بندی‌ها تشویق می‌کنند، سیاست‌های رسمی سازمان معمولاً نیاز دارند که سرپرستان ارزیابی‌های منصفانه و درستی را از زیردستان خود فراهم کنند (Tziner et al., 1999, p.409).

از سوی دیگر، بانکز و مورفی^۱ (۱۹۸۵) بیان کردند بسیاری از کاستی‌های موجود در رتبه‌بندی عملکرد (مانند ملایمت شدید، شکست در تمایز میان کارکنان)، نتیجه رفتارهای توافقی و ناتوانی ارزیاب برای فراهم کردن ارزیابی‌های دقیق است. بنابراین، ارزیابانی که معتقدند هنجارها در سازمانشان عامل متورم شدن رتبه‌بندی شده است، خودشان رتبه‌بندی‌های متورم را به وجود می‌آورند. این انحراف احتمالاً با به‌کارگیری مقیاس‌های رتبه‌بندی مختلف یا بهبود آموزش ارزیابان، برطرف می‌شود. بنابراین، تغییرات در این رفتار نیازمند این است که ارزیابان ادراک خود را از هنجارهای سازمان تغییر دهند (Tziner et al., 1999, p.408).

شاید فراگیرترین دلیل ایجاد ملاحظات سیاسی در ارزیابی‌های رسمی، ارتباط آن با پرداخت، مسیر حرفه‌ای و پیشرفت در سازمان باشد. پول به‌طور مداوم به عنوان عامل اصلی در ایجاد انحرافات عمدی در رتبه‌بندی‌ها بیان شده است (Longenecker et al., 1987, p.185). لانگنکر (۱۹۸۹) می‌نویسد، وقتی نتایج ارزیابی عملکرد با پرداخت مرتبط باشد، مدیران برای رتبه‌بندی به‌طور منفی، به دلیل سخت‌گیری‌های متعاقب آن مردم می‌شوند (Curtis et al., 2005, p.44).

شواهد نشان می‌دهد افراد عموماً برای اجتناب از رساندن اطلاعات منفی به دیگران تلاش

1. Banks & Murphy

می‌کنند. وقتی که بازخور منفی لازم باشد، مدیران سه انتخاب دارند: ۱. اجتناب از بازخوردادن؛ ۲. تأخیر در بازخوردادن؛ ۳. تحریف بازخور. به دلیل اینکه ارزیابی عملکرد الزامی است، اجتناب از بازخوردادن یک انتخاب نیست، و مهلت‌دادن برای انجام‌دادن این رتبه‌بندی‌ها می‌تواند تعویق را انتخابی محدود کند. انحراف در رتبه‌بندی تنها راه باقیمانده برای مدیرانی است که برای رساندن بازخور منفی تردید دارند. به علاوه، جیونا و لانگنکر (۱۹۹۴) افزایش وفاداری زیردستان را عاملی برای بالاتر ارزیابی کردن عملکرد توسط مدیران می‌دانند. از سویی، بسیاری از سرپرستان به واسطه اجتناب از تضاد برانگیخته می‌شوند. ممکن است در یک مجموعه متحد، این امر به تخصیص رتبه‌بندی بالا به افراد ضعیف برای اجتناب از شکایت منجر شود. سناریوهای یادشده، عواملی‌اند که سرپرستان را به بالا رتبه‌بندی کردن زیردستان بر مبنای دلایلی غیر از عملکرد واقعی آن‌ها ترغیب می‌کند (Curtis et al., 2005, p.45).

اگرچه رتبه‌بندی‌هایی که به‌طور سیاسی منحرف شده‌اند، معمولاً گرایش به ملایمت دارند، گاهی این رتبه‌بندی‌ها به سمت خطای سخت‌گیری پیش می‌روند (Curtis et al., 2005, p.44). به طوری که لانگنکر و همکاران بیان می‌کنند تا حدی انحرافات منفی نیز حادث می‌شود. مدیران برای رتبه‌بندی منفی دلایلی را بیان می‌کنند. از جمله (Longenecker et al., 1987, p.189):

۱. رتبه‌بندی منفی بعضی اوقات برای تکان‌دادن زیردستان برای افزایش سطح عملکردی مورد انتظار به‌کار گرفته می‌شود.

۲. رتبه‌بندی کمتر از حد معمول قسمتی از فرایند خاتمه خدمت محسوب می‌شود.

رتبه‌بندی منفی می‌تواند پیام غیرمستقیم به زیردست انتقال دهد مبنی بر اینکه او باید آنجا را ترک کند احتمالاً ارزیابانی که باور دارند ارزیابی‌های عملکرد اساساً سیاسی هستند، ارزیابی‌های مفید، درست و دقیقی برای عملکرد زیردستان خود فراهم نمی‌کنند، برخلاف آن، ارزیابانی که سیستم ارزیابی عملکرد را معیار معتبر و مفیدی در ارزیابی عملکرد زیردستان خود می‌بینند، ارزیابی‌های درست و دقیقی انجام می‌دهند (Tziner et al., 1999, p.409). با این حال، مدیران ارزیابی‌ها را حقیقت‌زدگی سازمانی می‌دانند (Longenecker et al., 1987, p.183).

به طور کلی می توان گفت ملاحظات سیاسی در ارزیابی سرپرستان تأثیرگذار است. بنابراین، فعالیت های سیاسی، منبعی از خطاها یا بی دقتی ها را در ارزیابی کارکنان ایجاد می کنند (Longenecker et al., 1987, p.184). با توجه به موارد بیان شده، می توان فرضیه زیر را در نظر گرفت.

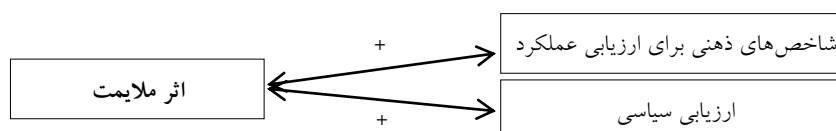
فرضیه اول: با افزایش ملاحظات سیاسی در ارزیابی عملکرد، اثر ملایمت در رتبه بندی کارکنان بیشتر می شود.

مشاخص های ذهنی برای ارزیابی عملکرد

عامل دیگر، رتبه بندی عملکرد با شاخص های ذهنی است که در خطر خطای ملایمت و تمایل به مرکزیت قرار دارد (Bol, 2011, p.1554). شاخص های ذهنی برای ارزیابی قضاوت های ذهنی ارزیاب درباره کیفیت شاخص های عملکرد تعریف می شوند (Moers, 2001, p.3). از این رو، ارزیابی عملکرد با شاخص های ذهنی به تشخیص ارزیاب در تعیین مناسب بودن عملکرد فرد بستگی دارد. ارزیابی عملکرد با شاخص های ذهنی به اختصاص رتبه های بالا به عملکردها منجر می شود. زیرا سرپرستان اطلاعات ذهنی را برای ارزیابی عملکرد زیردستان و تخصیص پاداش به آنها به کار می گیرند (Prendergast et al., 1993, p.357). در نتیجه، شرکت در جداسازی کارکنان ماهر از کارکنان با مهارت کم ناتوان است. اگر مهارت و شایستگی ابعاد مهم برای ارتقا باشند، به کارگیری معیارهای ذهنی برای ارزیابی عملکرد، تصمیم هایی مانند ارتقا را دشوار می کند (Moers, 2001, p.3). با توجه به این موارد می توان فرضیه زیر را در نظر گرفت.

فرضیه دوم: اگر در ارزیابی عملکرد شاخص های ذهنی به کار گرفته شود، اثر ملایمت در رتبه بندی کارکنان بیشتر می شود.

مدل مفهومی به شرح شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

این پژوهش، مطالعه توصیفی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها این پژوهش از نوع همبستگی است. در این نوع تحقیق، محقق زمانی مطالعه همبستگی به کار می‌گیرند که عوامل عمده مرتبط با مسئله را جست‌وجو می‌کند. همچنین، این پژوهش در شاخه مطالعات میدانی^۱ قرار می‌گیرد. ارزیابی سیاسی و شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی عملکرد، متغیرهای مستقل و اثر ملایمت متغیر وابسته تحقیق است.

جامعه آماری این تحقیق ارزیابان موجود در همه شعب بانک رفاه شهر تهران است. با توجه به اینکه تعداد ارزیابان این بانک در شعب شهر تهران که شامل رئیس و معاون شعبه می‌شود، در مجموع ۲۷۸ نفر است، برای محاسبه حجم نمونه رابطه جامعه محدود به کار گرفته شد. مقدار p برابر با ۰٫۰۵ در نظر گرفته شد. زیرا اگر $p = ۰٫۰۵$ باشد، n حداکثر مقدار ممکن خود را دارد و نمونه به حد کافی بزرگ می‌شود. با قراردادن اندازه جامعه ($N = ۲۷۸$)، سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت ۶ درصد، حجم نمونه ارزیابان برابر ۱۳۶ نفر است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که متغیرهای آن به شرح زیر است:

اثر ملایمت: برای سنجش اثر ملایمت، میانگین نمره‌های ارزیابی چهار تاسش کارمند زبردست ارزیاب به کار گرفته شد. زیرا در بسیاری از مقالات (Moers, 2001; Kane et al., 1995) برای سنجش اثر ملایمت نمره ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. بدین گونه که با تعیین میانگین و انحراف معیار نمره‌ها به وجود اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد پی می‌برند. بنابراین، هر قدر میانگین نمره‌ها بالاتر باشد و توزیع نمره‌ها چوله به چپ (ضریب چولگی منفی) باشد، اثر ملایمت بیشتر است.

ارزیابی سیاسی: این عامل با به‌کارگیری پرسشنامه تیزنر و همکاران (QPCPA)^۲ و

1. Field studies

2. Questionnaire of political considerations in performance appraisal

شاخص‌های لانگنکر و همکاران با هشت گویه سنجیده می‌شود. گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج‌تایی لیکرت نمره‌دهی شده‌اند که از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) مرتب شده‌اند. گویه‌ها نشان‌دهنده محدودده‌ای است که ملاحظات سیاسی در فرایند رتبه‌بندی عملکرد نفوذ می‌کنند. در مجموع، این عامل شامل هشت گویه است و نمره بالا در این مقیاس نشان‌دهنده تأثیرپذیری ارزیابی از انگیزاننده‌های سیاسی است. آلفای کرونباخ برای این متغیر برابر با ۰/۹۳۷ محاسبه شد که چون از میزان ۰/۷ بیشتر است، نشان‌دهنده پایایی قابل قبول پرسش‌های مربوط به این متغیر است.

شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی: این عامل توسط چهار گویه سنجیده می‌شود. گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج‌تایی لیکرت نمره‌دهی شده‌اند که از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) مرتب شده‌اند. نمره بالا در این مقیاس نشان‌دهنده وجود شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی است. آلفای کرونباخ برای این متغیر برابر با ۰/۸۳۳ محاسبه شد که چون از میزان ۰/۷ بیشتر است، نشان‌دهنده پایایی قابل قبول پرسش‌های مربوط به این متغیر است.

برای بررسی روایی پرسشنامه اعتبار عاملی به کار گرفته شد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه با تحلیل عاملی تأییدی و با نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. شایان ذکر است برای اینکه مدل اندازه‌گیری تأیید شود، باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و مقادیر ضرایب استاندارد تی معنادار باشد. اگر مقدار کای مربع کم، نسبت کای مربع به درجه آزادی کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰/۱، GFI و AGFI بزرگتر از ۰/۸۵ باشد، می‌توان نتیجه گرفت مدل برازش مناسبی دارد. اطلاعات متغیرهای ارزیابی سیاسی و شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی در جدول ۱ بیان شده است. با توجه به موارد بیان‌شده، می‌توان نتیجه گرفت مدل برازش مناسبی دارد.

جدول ۱. تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای ارزیابی سیاسی و شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی

متغیر	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	AGFI	GFI
ارزیابی سیاسی	۱/۲۳	۰/۰۴۱	۰/۹۲	۰/۹۶
شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی	۱/۵۲	۰/۰۶۲	۰/۹۴	۰/۹۹

مجموع این نتایج نشان می‌دهد پرسشنامه روایی و پایایی مناسبی دارد.

یافته‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیه‌ها و سنجش همبستگی بین متغیرها، آزمون همبستگی جزئی^۱ در نرم‌افزار SPSS16 اجرا شد. پیش از آزمون فرض آماری باید ابتدا از وجود اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد در بانک رفاه مطلع شویم. برای بررسی این اثر، همان‌طور که بیان شد، میانگین، انحراف معیار و چولگی نمره‌های ارزیابی عملکرد کارکنان را به کار می‌گیریم. اطلاعات به‌دست آمده نشان داد میانگین نمره‌های عملکرد کارکنان برابر با ۹۴/۶۹ و انحراف معیار برابر با ۳/۴۱۴ است. از طرفی، مهم‌ترین شاخص چولگی، ضریب چولگی است. اگر ضریب چولگی منفی باشد، توزیع چوله به چپ است. لذا اگر قدر مطلق ضریب چولگی بزرگتر از ۰/۵ باشد، چولگی توزیع زیاد است. چولگی نمرات عملکرد نیز منفی و برابر با ۲/۸۸۷- است که نشان‌دهنده چوله به چپ بودن توزیع و بزرگ‌بودن چولگی است.

آزمون فرض آماری

برای بررسی اینکه آیا بین دو متغیر همبستگی معناداری وجود دارد یا نه، سطح معناداری در نظر گرفته می‌شود. اگر سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرض صفر (نبود همبستگی معنادار) رد می‌شود و آنگاه شدت و نوع رابطه بین دو متغیر با کنترل متغیر سوم بررسی می‌شود. برای متغیر ارزیابی سیاسی سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ و میزان همبستگی برابر با ۰/۶۱۳، و برای متغیر شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی، سطح معناداری برابر با صفر و میزان همبستگی برابر با ۰/۶۶۸ به‌دست آمد.

آزمون فرضیه اول: در این فرضیه همبستگی جزئی میان اثر ملایمت و ارزیابی سیاسی بررسی می‌شود. بدین منظور آزمون همبستگی جزئی با در نظر گرفتن آثار متغیر دیگر میان این دو متغیر انجام گرفت. نتایج نشان داد همبستگی دو متغیر اثر ملایمت و ارزیابی سیاسی با در نظر گرفتن

متغیر شاخص‌های ذهنی در ارزیابی برابر با ۰/۶۱۳ بوده که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. به عبارت دیگر، با افزایش ارزیابی سیاسی، اثر ملایمت افزایش می‌یابد.

آزمون فرضیه دوم: در این فرضیه همبستگی جزئی میان اثر ملایمت و شاخص‌های ذهنی در ارزیابی عملکرد بررسی می‌شود. بدین منظور آزمون همبستگی جزئی برای این دو متغیر انجام گرفت. نتایج این آزمون نشان داد همبستگی دو متغیر اثر ملایمت و شاخص‌های ذهنی در ارزیابی با در نظر گرفتن متغیر ارزیابی سیاسی به میزان ۰/۶۶۸ بوده که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. به عبارت دیگر، با افزایش شاخص‌های ذهنی، اثر ملایمت افزایش می‌یابد. بنابراین، این فرضیه نیز تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه

هدف از این مطالعه بررسی رابطه میان اثر ملایمت و ارزیابی سیاسی و شاخص‌های ذهنی در ارزیابی عملکرد است. همان‌طور که مشاهده شد، هم ارزیابی سیاسی و هم نبود شاخص‌های عینی و دقیق بر اثر ملایمت تأثیر گذارند و ارزیابی عملکرد را مشکل می‌کنند.

با توجه به نتایج آزمون، ملاحظات سیاسی در ارزیابی عملکرد مانند موافقت با هنجارهای سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان، جلوگیری از ایجاد مستندات مکتوب درباره عملکردهای ضعیف، حفظ تصویر مثبت از بخش خود در ذهن دیگران، افزایش پاداش به کارکنان و جز آن موجب افزایش اثر ملایمت در رتبه‌بندی عملکرد می‌شود. درباره تأثیر ملاحظات سیاسی بر اثر ملایمت در رتبه‌بندی عملکرد پژوهش‌هایی انجام گرفته که مؤید وجود این رابطه است. برای مثال اسپنس و کپینگ (۲۰۱۱)، لانگنکر و همکاران (۱۹۸۷) و ونگ و همکاران (۲۰۱۰) وجود چنین همبستگی‌ای را تأیید کردند.

از سوی دیگر، نتایج آزمون ارتباط میان اثر ملایمت و شاخص‌های ذهنی را تأیید می‌کند. به عبارت دیگر، با وجود شاخص‌های ذهنی برای ارزیابی، نمره‌های کارکنان بیشتر شده، در نتیجه اثر ملایمت بیشتر می‌شود. بنابراین، هر چه شاخص‌های دقیق‌تری برای ارزیابی عملکرد اتخاذ شود، اثر ملایمت کمتر می‌شود. درباره تأثیر شاخص‌های ذهنی در ارزیابی عملکرد بر ایجاد اثر ملایمت

پژوهش‌هایی انجام گرفته است که مؤید وجود رابطه منفی میان شاخص‌های دقیق و اثر ملایمت است. برای مثال فرانک موثر (۲۰۰۱)، پریندرگاست و توپل (۱۹۹۳)، گراند و پریرمک (۲۰۱۰)، و ژاسمین بل (۲۰۱۱) وجود چنین همبستگی‌ای را تأیید کردند.

پیشنهادها

به نظر می‌رسد تدوین شاخص‌های عینی، دقیق و جزء به جزء برای انجام دادن ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند تأثیر چشم‌گیری در بهبود درستی و دقت رتبه‌بندی آن‌ها بگذارد. به طوری که اگر ارزیابان بدانند با چه شاخص‌هایی باید ارزیابی را انجام دهند و از سوی دیگر خودباوری لازم برای ارزیابی دقیق عملکرد را در خود ایجاد کنند، می‌توانند عملکرد کارکنان را به دقت مشاهده کرده، چگونگی عملکرد کارکنان را مکتوب کرده، بر اساس آن عملکرد را ارزیابی کنند و در صورت شکایت کارکنان به نمره ارزیابی خود، نحوه ارزیابی را برای آن‌ها توضیح دهند. از این رو، هانستین (۱۹۹۸) پیشنهاد می‌کند سازمان می‌تواند با برگزاری آموزش‌های لازم برای افزایش اعتماد به نفس ارزیابان و افزایش مهارت‌های مشاهده‌ای آن‌ها دقت رتبه‌بندی را بالا برد (Prowker, 1999, p.19).

به علاوه سازمان باید آموزش‌های لازم زمینه چگونگی انجام دادن ارزیابی مؤثر را به ارزیابان ارائه دهد. اگر چه آموزش درباره چگونگی انجام دادن ارزیابی مؤثر مهم است، همچنین، مدیران نیاز دارند درباره چرایی انجام دادن ارزیابی مؤثر نیز آموزش ببینند. درک عقلایی ارزیابی مؤثر، در ایجاد این ادراک کمک می‌کند که فرایند ارزیابی فقط رویه مورد نیاز در بوروکراسی نیست، بلکه ابزار مدیریتی مؤثری است. علاوه بر این، ارزیابی‌های رسمی، باقاعده و نظام‌مند باید از سطوح بالای سازمان آغاز شود. اگر ارزیابی‌های دقیق در سطوح بالا انجام نگیرد، این پیام به بقیه سازمان فرستاده می‌شود که «ارزیابی‌ها خیلی مهم نیستند و نباید جدی گرفته شوند». در نتیجه، فضا برای ملاحظات سیاسی بازتر می‌شود (Longenecker et al., 1987, p.191).

منابع و مأخذ

1. Bol, J. C. (2011). The determinants and performance effects of supervisor bias *The accounting review*, 86(5), 1549-1575.
2. Cascio, W. F.; Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*. New Jersey, Pearson Education.
3. Curtis, A. B.; Richard D, Harvey; Daran, Ravden. (2005). Sources of political distortions in performance appraisals *Group & Organization Management*, 30, 42-60.
4. DeCenzo, D. A.; Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of human resource management*. 8th edition ed. S.L., John Wiley & Sons.
5. Grund, C.; Przemek, J. (2010). Subjective performance appraisal and inequality aversion *Applied Economics*, 1-17.
6. Harris, M. (1994). Rater motivation in the performance appraisal context: a theoretical framework *Journal of Management*, 20, 737-756.
7. Jackson, R. L.; Mathis, J. H. (2010). *Human Resource Management*. S.L., South-Western.
8. Kane, J. S.; Bernardin, H. John; Villanova, P.; Peyrefitte, J. (1995). Stability of rater leniency: Three Studies *Academy of Management Journal*, 38, 1036-1051.
9. Longenecker, C. O.; Henry p., Sims; Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal *The academy of management executive*, 1, 183-193.
10. Moers, F. (2001). *Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity*. Netherlands, s.n.
11. Prendergast, C. (2002). Uncertainty and incentives *Journal of Labor Economics*, 20, 115-137.
12. Prendergast, C.; Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation *European Economic Review*, 37, 355-365.
13. Prowker, A. N. (1999). *Effect of purpose of appraisal on leniency errors: An exploration of self-efficacy as a mediating variable*. Masters of Science Thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
14. Spence, J. R.; Keeping, L. (2011). Consious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research *Human Resource Management Review*, 21, 85-95.
15. Thurston Jr, P. W.; McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices *Journal of Managerial Psychology*, 25, 201-228.
16. Tziner, A.; Murphy, K. R. (1999). Additional evidence of attitudinal influences in performance appraisal *Journal of Business and Psychology*, 13, 407-419.
17. Wang, X. M.; Wong, Ellick; Fai, Kin; Kwong, Y.; Y., Jessica. (2010). The roles of rater goals and ratee performance levels in the distortion of performance ratings *Journal of Applied Psychology*, 95, 546-561.