



## Performance Appraisal: The Confrontation of Meanings

### Hadi Aref

\*Corresponding Author: Ph. D Candidate, Department of Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hadiaref@ut.ac.ir

### Seyed Reza Seyed Javadin

Prof, Department of Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

### Ali Asghar Pourezat

Prof, Department of Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.

### Ghanbar Mohammad Elyasi

Associate Prof, Department of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

### Abstract

Sensemaking perspective is one of the strongest conceptual frameworks for explaining human and social phenomena in organizations. The aim of this study is to apply sensemaking perspective to understand the performance appraisal system in organization. Employees' perceptions and interpretations and their actions play a pivotal role in performance appraisal effectiveness. Human beings are meaning making creatures and for understanding their actions, one has to enter into their worlds of meaning. The research method of this study is Charmaz's constructivist Grounded Theory. The sampling method is theoretical sampling and the data gathering method is interviewing. Seventeen employees from two companies with performance appraisal system were interviewed. In line with Charmaz's constructivist approach to grounded theory, initial and focused coding formed the basis of our data analysis. Findings show that employees' create four meanings out of performance appraisal: performance appraisal as the managers' tool of oppression, performance appraisal as all encompassing behavioural record, performance appraisal as a torn paper, and performance appraisal as an unknown phenomenon. In the contexts of performance appraisal employees adopt four action strategies: exhibitive performance, authentic performance, indifference and senseseeking. This research can help organizations manage employees' meaning and consequently improve the effectiveness of performance appraisal. Additionally, findings of this research enhances the extant understanding of the HRM-performance relationship.

**Keywords:** Performance Appraisal, Sensemaking, Grounded Theory.

**Citation:** Aref, H., Seyed Javadin, S.R., Pourezat, A. A & Elyasi, Gh. M. (2019). Performance Appraisal: The Confrontation of Meanings. *Public Organizations Management*, 7(3), 29-44. (in Persian) (DOI): 10.30473/IPOM.2019.43482.3413

-----  
**Received:** (5/Jan/2019)

**Accepted:** (22/Jun/2019)



## ارزیابی عملکرد: عرصه تقابل معناها

هادی عارف

\*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. E-mail: hadiaref@ut.ac.ir

سید رضا سیدجوادی

استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

علی اصغر پورعزت

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

قنبر محمد الیاسی

دانشیار گروه توسعه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

دیدگاه معناسازی یکی از قدرتمندترین چارچوب‌های مفهومی برای تبیین پدیده‌های انسانی و اجتماعی در سازمان به شمار می‌رود. هدف این پژوهش عبارت است از به‌کارگیری دیدگاه معناسازی برای درک بهتر نظام ارزیابی عملکرد در سازمان و پویای‌های انسانی و اجتماعی پیرامون آن. ادراکات و تفاسیر کارکنان و کنش‌هایی که آنان براساس این تفاسیر انجام می‌دهند، نقش مهمی در سرنوشت ارزیابی عملکرد و اثربخشی آن در سازمان دارد. انسان موجود معناساز است و برای فهم کنش وی باید به دنیای معانی‌اش وارد شد. روش پژوهش مقاله حاضر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد برساخت‌گرایی چارمز است. روش نمونه‌گیری این مقاله نمونه‌گیری نظری و روش گردآوری داده نیز مصاحبه است. در مجموع با ۱۷ کارمند از دوشرکت دارای نظام ارزیابی عملکرد مصاحبه شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها، از روش‌های کدگذاری اولیه و متمرکز استفاده شد. براساس نتایج کارکنان چهار معنای اصلی را به نظام ارزیابی عملکرد نسبت می‌دهند: ارزیابی عملکرد به‌مثابه اهرم فشارمدیر، ارزیابی عملکرد به‌مثابه نامه اعمال، ارزیابی عملکرد به‌مثابه کاغذپاره و ارزیابی عملکرد امری ناشناخته. همچنین کارکنان در مواجهه با ارزیابی عملکرد، چهار استراتژی کنشی را اتخاذ می‌کنند: عملکرد نمایشی، عملکرد اصیل، بی‌تفاوتی و معناجویی. تحلیل‌ها نشان می‌دهد مؤلفه تعیین‌کننده ارتباط میان معانی و کنش‌ها ادراک عاملیت نمره عملکرد در نزد کارکنان است. با توجه به اهمیت تفاسیر و کنش‌های کارکنان در اثربخشی اقدامات منابع انسانی یافته‌های این پژوهش سازمان‌ها را در مدیریت معانی و در نتیجه بهبود اثربخشی ارزیابی عملکرد یاری خواهد رساند. همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند درک موجود نسبت به رابطه اقدامات منابع انسانی با عملکرد فردی و سازمانی را نیز بهبود دهد.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، معناسازی، نظریه داده‌بنیاد.

استناد: عارف، هادی؛ سیدجوادی، سید رضا؛ پورعزت، علی اصغر و الیاسی، قنبر محمد (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد: عرصه تقابل معناها.

مدیریت سازمان های دولتی، ۷(۳)، ۲۹-۴۴. (DOI): 10.30473/IPOM.2019.43482.3413

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۱۰/۱۵)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۴/۰۱)

## مقدمه

ارزیابی عملکرد مبنای بسیاری از تصمیمات در حوزه منابع انسانی از جمله تصمیمات توسعه‌ای مثل شناسایی نیازهای آموزشی، تصمیمات اداری مانند ارتقا و تعدیل نیرو و تصمیمات مربوط به تعریف نقش مانند تغییر شرایط احراز شغل است (یانگکروت<sup>۱</sup>، لیوا<sup>۲</sup> و جونز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). عموماً پذیرفته شده است که یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش، نقش مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش ایفا می‌کند (داسترهوف<sup>۴</sup>، کاینیگهام<sup>۵</sup> و مک گرگور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). باوجود اهمیت آن، ارزیابی عملکرد به‌ندرت دارای اثربخشی و تأثیرات مطلوب بر سازمان است (فلچر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵).

به باور دنیسی<sup>۸</sup> و سونش<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) موفقیت ارزیابی عملکرد تا حد بسیار زیادی به این بستگی دارد که کارکنان چگونه آن را ادراک کرده و در مواجهه با آن دست به چه رفتارهایی می‌زنند. کارکنان اصولاً پذیرنده منفعل برنامه‌های سازمانی نیستند بلکه تفاسیر آن‌ها از برنامه‌ها و کنش‌های آنان شکل‌دهنده نتایج تحقق یافته از طرح‌ها و اقدامات سازمانی است (بالوگن<sup>۱۰</sup> و جانسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵). نحوه مواجهه کارکنان با طرح‌ها و اقدامات سازمانی در حوزه منابع انسانی به‌طور عام و ارزیابی عملکرد به‌طور خاص، تعیین‌کننده نحوه به فعلیت رسیدن این طرح‌ها و اقدامات در بستر سازمان است (مک کنا<sup>۱۲</sup>، ریچاردسون<sup>۱۳</sup> و مانروپ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱).

با عنایت به این موضوع، صاحب‌نظران به نقش تفاسیر و کنش‌های کارکنان در شکل‌دهی به اقدامات حوزه منابع انسانی توجهاتی نشان داده‌اند. برای مثال بون<sup>۱۵</sup> و اوستروف<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۴) استدلال می‌کنند که اقدامات منابع انسانی را می‌توان سیگنال‌هایی در نظر گرفت که از طرف سازمان به کارکنان ارسال می‌شود تا نحوه تفسیر محیط کاری توسط کارکنان تحت تأثیر قرار گیرد و از این طریق رفتار کارکنان در جهت

اهداف سازمانی هدایت شود. رایت<sup>۱۷</sup> و نیشی<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۷) در استدلالی مشابه ابراز داشتند که کارکنان اقدامات منابع انسانی را تفسیر کرده و براساس تفاسیر خود به اقدامات منابع انسانی واکنش نشان می‌دهند. سپس این واکنش‌ها که به سه دسته عاطفی، شناختی و رفتاری تقسیم می‌شوند، بر روی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. دن هارتوگ<sup>۱۹</sup>، بوسلیه<sup>۲۰</sup> و پاو<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۴) نیز در مدلی که از تأثیرگذاری اقدامات مربوط به مدیریت عملکرد (از جمله ارزیابی عملکرد) بر عملکرد سازمانی ارائه داده‌اند، استدلال می‌کنند که کارکنان اقدامات مدیریت عملکرد را مورد تفسیر قرار می‌دهند و سپس رفتارهای آنان بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

بنابراین، به‌منظور فهم نحوه کارکرد ارزیابی عملکرد در بستر سازمان و دلایل اثربخشی یا عدم اثربخشی آن، می‌باید به این موضوع بپردازیم که کارکنان چه معانی‌ای را به ارزیابی عملکرد اطلاق می‌کنند و براساس این معانی دست به چه کنش‌هایی می‌زنند. با این وجود که صاحب‌نظران به صورت کلی بر نقش تفاسیر و کنش‌های کارکنان در اقدامات منابع انسانی استدلال‌هایی ارائه داده‌اند ولی به‌منظور فهم دقیق‌تر این موضوع، نیاز به یک پژوهش تجربی احساس می‌شود. با استفاده از دیدگاه معناسازی که شامل اطلاعات جویی، تفسیر و کنش است (توماس<sup>۲۲</sup>، کلاک<sup>۲۳</sup> و جیووا<sup>۲۴</sup>، ۱۹۹۳) این پژوهش تلاشی در جهت افزایش دانش در این خصوص به شمار می‌رود.

دیدگاه معناسازی ماهیتاً بر ساخت‌گراست (گفارت<sup>۲۵</sup>، ۱۹۹۳) و این پژوهش را می‌توان پاسخی به فراخوان مک کنا، ریچاردسون و مانروپ (۲۰۱۱) برای مطالعه مدیریت و ارزیابی عملکرد از چشم‌اندازهایی غیر از پارادایم اثبات‌گرا دانست. این محققان بر این باورند که پارادایم اثبات‌گرا/کارکردگرا بر پژوهش‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد غالب است و برای خروج از تنگ‌نظری و فهم بهتر نحوه کارکرد مدیریت و ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، پژوهشگران مدیریت و ارزیابی عملکرد می‌باید به انجام پژوهش‌های تفسیری و بر ساخت‌گرا و همچنین انتقادی روی آورند.

1. Youngcourt
2. Leiva
3. Jones
4. Dusterhoff
5. Cunningham
6. MacGregor
7. Fletcher
8. DeNisi
9. Sonesh
10. Balogun
11. Johnson
12. McKenna
13. Richardson
14. Manroop
15. Bowen
16. Ostroff

17. Wright
18. Nishii
19. Den Hartog
20. Boselie
21. Paauwe
22. Thomas
23. Clark
24. Gioia
25. Gephart

گزینه‌های عمل پیش روی پزشکان قرار گرفت. درواقع پزشکان به معناسازی نسبت به این پدیده پرداختند. معناسازی به‌عنوان مفهومی عام، شامل جستجو یا مواجهه با اطلاعات (نشانه‌ها)، تفسیر و کنش است (توماس، کلاک و جیووا، ۱۹۹۳) درواقع، معناسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که انسان‌ها اطلاعات را در قالب نشانه‌هایی در محیط دریافت می‌کنند، این نشانه‌ها را تفسیر کرده و معانی خاصی را به آن نسبت می‌دهند و متناسب با این معنا، به کنش‌هایی خاص اقدام می‌کنند. البته در ادامه توضیح داده خواهد شد که معناسازی، فرایندی خطی نیست بلکه یک چرخه محسوب می‌شود که کنش‌های افراد، منجر به ایجاد نشانه‌هایی جدید و تفسیر جدید و تغییر همان محیطی می‌شود که در وهله نخست معناسازی افراد را تحریک کرده بود.

میتلیس و کریستیانسن (۲۰۱۴) با مرور گسترده بر ادبیات معناسازی، در تعریفی که به مفهوم‌سازی بالا بسیار مشابه است معناسازی را این‌گونه تعریف می‌کنند:

«معناسازی فرایندی است که با نقض انتظارات شروع می‌شود و شامل توجه به نشانه‌ها و استخراج آن‌ها از محیط، ایجاد معنای میان ذهنی از طریق چرخه‌های تفسیر و کنش و از این طریق وضع<sup>۱۲</sup> محیطی منظم‌تر از قبل است که از آن نشانه‌های بیشتری قابل استخراج خواهد بود.»

این تعریف فشرده و پیچیده را می‌باید باز کرد. نخست این‌که معناسازی با نقض انتظارات شروع می‌شود. انسان در طی زندگی خود در جهان هستی، به محیط پیرامون خود و پدیده‌هایی که همیشه با آن‌ها سروکار داشته، نگاه عادت زده دارد. از این‌رو انتظار دارد جریان وقایع، به شکلی خاص و تکراری روی دهند. در این حالت انسان به شکلی تکراری و پیشا-تأملی با جهان هستی مرتبط است. عادت به محیطی تکراری که همیشه به‌گونه‌ای خاص رفتار کرده، انسان را دچار کوری هستی شناختی<sup>۱۳</sup> می‌کند (پاتریوتا، ۲۰۱۶). ولی وقتی انسان با پدیده‌ای غیرتکراری و غیرمنتظره مواجه می‌شود، از کوری هستی شناختی خارج شده و توجهش به آن پدیده جلب می‌شود. در این حالت، معناسازی انسان به کار می‌افتد و تلاش می‌کند این نشانه‌های غیرمنتظره را فهم کند. معناسازی وقتی شروع می‌شود که انسان با وقایع، مسائل و رفتارهایی مواجه می‌شود که اعجاب برانگیز، غافلگیرانه و یا گیج‌کننده باشند

معناسازی به‌عنوان فرایند ایجاد معنای میان ذهنی از طریق چرخه‌های تفسیر و کنش (میتلیس<sup>۱</sup> و کریستیانسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) یک پدیده رایج در بستر ارزیابی عملکرد است (پاتریوتا<sup>۳</sup> و براون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد در یک شرکت درواقع یک تغییر برنامه‌ریزی شده است و تغییرات برنامه‌ریزی شده از جمله موقعیت‌های تحریک‌کننده معناسازی کارکنانند (سندبرگ<sup>۵</sup> و تسوکاس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به اهمیت نقش تفسیر و کنش‌های کارکنان در سرنوشت اقدامات منابع انسانی، با افزایش دانش پیرامون نحوه معناسازی کارکنان از نظام ارزیابی عملکرد، می‌توان اثربخشی ارزیابی عملکرد را بهبود داد. همچنین با شناخت نحوه معناسازی کارکنان از ارزیابی عملکرد، می‌توان بر فرایند معناسازی آن‌ها تأثیر گذاشت. مدیریت معانی و فهم کارکنان از موضوعات سازمانی از جمله قابلیت‌های مهم مدیران در سازمان‌های امروزی است (سندبرگ و تارگاما<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ اسمیرمیش<sup>۸</sup> و مورگان<sup>۹</sup>، ۱۹۸۲).

### مبانی نظری: معناسازی

ویک (۱۹۹۵) برای توضیح ماهیت معناسازی، نحوه مواجهه پزشکان با سندروم کودک مضروب<sup>۱۰</sup> را به‌عنوان مثال مطرح می‌کند. پزشکان متخصص اطفال در دهه ۶۰ میلادی، به هنگام معاینه برخی کودکان، با نشانه‌هایی<sup>۱۱</sup> در بدن این کودکان مواجه می‌شدند که هیچ توضیحی برای آن نداشتند. این نشانه‌ها نوعی استثنائاً در پزشکی آن زمان محسوب می‌شد و با انتظارات پزشکان از انواع بیماری‌ها انطباق نداشت. آن‌ها نمی‌توانستند با استفاده از چارچوب‌های مفهومی موجود این نشانه‌ها را تفسیر کنند و این نشانه‌ها را در یک روایت منسجم کنار یکدیگر بگذارند. بعدها پزشکان متوجه شدند که این علائم، ناشی از آزار و اذیت‌هایی است که والدین کودک در گذشته بر وی روا داشته‌اند و از این‌رو نام این نشانه‌ها را، سندروم کودک مضروب گذاشتند. درواقع، این نشانه‌ها را برای خود معنی‌دار کردند. وقتی به این نشانه‌ها، معانی خاصی اسناد می‌شود، کنش‌های خاصی متلازم با این معنا، به‌عنوان

1. Maitlis
2. Christianson
3. Patriotta
4. Brown
5. Sandberg
6. Tsoukas
7. Targama
8. Smircich
9. Morgan
10. Battered Child Syndrome
11. Cues

چیزها و سپس به تفسیر آن‌ها. علاوه بر آن، معناسازی شامل وضع کردن محیط از طریق کنش نیز می‌شود (میتلیس و کریستیانسن، ۲۰۱۴). در مجموع، رابطه میان تفسیر و معناسازی، رابطه جزء و کل است و تفسیر یکی از مؤلفه‌های معناسازی به شمار می‌رود (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵). در نهایت این‌که حاصل معناسازی وضع یک محیط منظم است. معناسازی بر این فرض بنا شده است که انسان‌ها نقش فعالی در بر ساخت محیط خویش دارند (ویک، ۱۹۹۵). همان‌طور که گفته شد، فرایند معناسازی به هنگام مواجهه با محیط‌ها و پدیده‌های غیرعادی و مبهم آغاز می‌شود. در طی فرایند معناسازی، انسان‌ها روایت‌های پذیرفتنی از پیشامدهای مبهم و غیرعادی به وجود می‌آورند (همان) و در نهایت، نظم به هم‌ریخته باز می‌گردد و معنایی منسجم از محیط در اذهان شکل می‌گیرد (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵). معناسازی اساساً فرایند بر ساخت اجتماعی واقعیات است (میتلیس و سوننشین، ۲۰۱۰).

### پیشینه پژوهش

#### معناسازی و ارزیابی عملکرد

استقرار ارزیابی عملکرد را می‌توان از جمله موقعیت‌های تحریک‌کننده معناسازی در نظر گرفت. زیرا وقتی نظام ارزیابی عملکرد در یک سازمان راه‌اندازی می‌شود، کارکنان با پدیده‌ای مواجه می‌شوند که قبلاً در سازمانشان وجود نداشته و تلاش می‌کنند این پدیده و تأثیرگذاری آن بر کارشان را فهم کنند. در بیان ویک و همکاران (۲۰۰۵)، معناسازی با پرسش‌هایی همچون "اینجا چه خبر است؟" و "حال باید چه کنم؟" آغاز می‌شود. طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد، یک تغییر برنامه‌ریزی شده است و تغییرات برنامه‌ریزی شده از جمله موقعیت‌های برانگیزاننده معناسازی کارکنان اند (لوشر<sup>۵</sup> و لویس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸، بالوگن و جانسون، ۲۰۰۴، بالوگن، بارتونک<sup>۷</sup> و دو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵).

علاوه بر این ارزیابی عملکرد، تحریک‌کننده هیجانات و معمولاً توأم با آشفتگی‌های عاطفی برای کارکنان است (کیکوسکی<sup>۹</sup> و لیتزر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۳). از نظر ویک (۱۹۹۵:۴۵)، بالا

(میتلیس، ۲۰۰۵). البته موقعیت‌های مبهم نیز معناسازی را تحریک می‌کنند (میتلیس و کریستیانسن، ۲۰۱۴). قسمت بعدی این تعریف اشاره به اهمیت نشانه‌ها در فرایند معناسازی دارد. انسان همیشه با جریان مداومی از تجربه که خود را بر ذهن انسان عرضه می‌کنند احاطه شده است (ویک، ساتکلیف<sup>۱</sup> و آسفیلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) اما ابژه‌های تجربه شده هیچ‌گاه به شکل تمام و کمال خود را بر سوژه آشکار نمی‌کنند (زهاوی، ۲۰۰۳). از این‌رو، در موقعیت‌های غیرمنتظره و مبهم، از میان انبوه داده‌های عرضه شده، انسان تنها به نشانه‌هایی خاص توجه کرده و با تفسیر این نشانه‌ها، معنای میان ذهنی ایجاد می‌کند.

میان ذهنی بودن معانی ایجاد شده اشاره به اجتماعی بودن فرایند معناسازی (ویک، ۱۹۹۵) دارد. معناسازی در خلأ رخ نمی‌دهد بلکه معنا در بستری اجتماعی و از خلال تعاملات و مذاکرات افراد مختلف به وجود می‌آید (میتلیس، ۲۰۰۵). حتی اگر معناسازی جمعی نباشد و تنها یک انسان بدون ارتباط با دیگران درگیر معناسازی شود، این معناسازی باز هم با در نظر گرفتن دیگر انسان‌ها در ذهن انجام می‌شود و از این‌رو باز هم اجتماعی است (ویک، ۱۹۹۵). از طریق تعامل با یکدیگر است که کارکنان معانی مشترک را می‌سازند و یک واقعیت میان ذهنی را خلق کرده و حفظ می‌کنند (بالوگن<sup>۳</sup> و جانسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

نکته دیگر در این تعریف این است که ایجاد معانی میان ذهنی از طریق چرخه‌های تفسیر و کنش صورت می‌پذیرد. برای فهم معناسازی لازم است تفاوت آن با تفسیر را مدنظر قرار دهیم. در بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با معناسازی، تفسیر با معناسازی یکی گرفته شده است (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵). با این‌وجود، معناسازی متفاوت از تفسیر است. به گفته ویک (۱۹۹۵)، معناسازی فراتر از تفسیر است. عبارت است از اسناد معنا به پدیده‌ها. حال آن که معناسازی عبارت است از ایجاد جهان اجتماعی و سپس تفسیر آن (گفارت، ۱۹۹۳). ویک (۱۹۹۵) با استفاده از تمثیل کتاب اظهار می‌دارد که اگر تفسیر خوانش باشد، معناسازی هم شامل تألیف است و هم خوانش آنچه تألیف شده. در تفسیر، فرض می‌شود که چیزی وجود دارد که معنای آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. ولی معناسازی نخست مربوط است به فرایند به وجود آمدن

5. Sonenshein  
6. LUScher  
7. Lewis  
8. Bartunek  
9. Do  
10. Kikoski  
11. Litterer

1. Sutcliffe  
2. Obstfeld  
3. Balogun  
4. Johnson

افسانه نهادی<sup>۲</sup> است و از واقعیات سازمانی منفک<sup>۳</sup> است. در واقع، نظام ارزیابی عملکرد رسمی، یک ابزار مشروعیت بخشی است که برای ذی‌نفعان خارجی کاربرد دارد. ارزیابی عملکرد یک پوسته است که مانع دیده شدن نابرابری‌های قدرت در داخل سازمان می‌گردد و از این‌رو ابزاری است برای تداوم بخشی به روابط قدرت نامتوازن و سلطه بر کارکنان.

در یک پژوهش دیگر، برد<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) نقل از مک کنا، ریچارتسون و مانروپ، (۲۰۱۱) به بررسی تجربه کارآموزان در یک شرکت حسابرسی دولتی از ارزیابی عملکرد پرداختند. در این پژوهش یازده کارآموز در طول دوره کارآموزی خود، تجربه خود از ارزیابی عملکرد را در قالب دفترچه‌های یادداشت شخصی ثبت کردند و در پایان نیز مورد مصاحبه قرار گرفتند. براساس یافته‌های این پژوهش، نظام‌های مدیریت عملکرد رسمی برای محیط کاری پسا-پوزیتیویست قابلیت کاربرد چندانی ندارند. این نظام‌ها برای مدیریت و ارزیابی عملکرد در جایی که کار به صورت مکانیکی انجام نمی‌شود و وظایف کاری با دقت بالا تعریف نشده‌اند مناسب نیست. از این‌رو، کارکنان باید هم‌راستا با نوع کاری که انجام می‌دهند و با توجه به بافت و زمینه خاص سازمان و شغل ارزیابی شوند. این موارد در نظام‌های سنتی و استاندارد ارزیابی عملکرد قابل تحقق نیست.

پژوهش لانگنکر<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۸۷) نیز در دیگر پژوهش‌های انجام شده با رویکرد تفسیری به شمار می‌رود. در این پژوهش ۶۰ مدیر اجرایی از ۷ شرکت بزرگ مورد مصاحبه قرار گرفتند. هدف از انجام این مصاحبه‌ها شناسایی ادراک این مدیران از جنبه‌های سیاسی ارزیابی عملکرد بود. براساس نظر این محققان، در کتب مدیریتی، ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک فرایند عینی و عقلانی معرفی می‌شود و این ایده که مدیران ممکن است از روی قصد و با اهداف سیاسی نمره‌های ارزیابی را تحریف کنند مورد بحث قرار نمی‌گیرد. حال آن که پشت نقاب عقلانیت و عینیت، واقعیت چیز دیگری است و مدیران دائماً با اهداف سیاسی، نمره‌های ارزیابی را دست‌کاری کرده و واقعیت را در مورد عملکرد کارکنان ابراز نمی‌دارند. پژوهش لانگنکر و همکاران (۱۹۸۷) فراتر از ادبیات شعارگونه ارزیابی عملکرد رفته و نشان می‌دهد در پس ظواهر ارزیابی، پوش‌های قدرت و ارتباطات نقشی تعیین‌کننده دارند.

رفتن سطح هیجانات، از جمله نیروهای پشیمان و انگیزاننده برای شروع معناسازی است. در واقع تا سطح هیجان از حدی بالاتر نرود، فرد اقدام به معناسازی برای فهم پدیده‌ها نخواهد کرد. همچنین کارکنان معمولاً از فرایند ارزیابی عملکرد به شکل دقیق آگاه نیستند و قیل از اطلاع از وضعیت عملکردی خود، در ابهام به سر می‌برند. در شرایط مبهم، کارکنان فعالانه به دنبال معناسازی برای رفع ابهام هستند (میتلیس و کریستیانسن، ۲۰۱۴). از این‌رو، کارکنان به معناسازی برای رفع ابهام درخصوص نظام ارزیابی عملکرد جدید خواهند پرداخت. نکته بعدی این‌که در ارزیابی عملکرد در صورتی که نمره عملکرد فرد، بدتر از آن چیزی ارزیابی شود که خودش باور دارد، می‌توان تصور کرد که عزت‌نفس و هویت وی تهدید می‌شود. از نظر ویک (۱۹۹۵، ۲۰۰۵)، هویت محور بودن از جمله ویژگی‌های اساسی معناسازی است و معناسازی اصولاً برای حفظ عزت‌نفس و هویت شروع می‌شود. موقعیت‌های تهدیدکننده هویت از جمله موقعیت‌های رایج برای تحریک معناسازی است هستند (میتلیس و کریستیانسن، ۲۰۱۴). باین‌وجود، پیرامون ارزیابی عملکرد و معناسازی به‌طور خاص و رویکرد برساخت‌گرایانه و تفسیری به ارزیابی عملکرد به‌طور عام، کمبود پژوهش‌های تجربی به چشم می‌خورد. مک کنا، ریچاردسون و مانروپ، (۲۰۱۱) بر این باورند که در پژوهش‌های مربوط به ارزیابی و مدیریت عملکرد، پارادایم اثبات‌گرایی حاکم است که این امر منجر به کوتاهی دید و به حاشیه رانده شدن پارادایم‌های بدیل شده و پژوهش‌های ارزیابی عملکرد را از این چشم‌اندازها محروم کرده است. به عقیده آن‌ها انجام پژوهش‌های براساس پارادایم‌های تفسیری و همچنین انتقادی لازم است تا دانش واقع‌بینانه‌تری نسبت به ارزیابی و مدیریت عملکرد در سازمان‌ها به دست آید. هرچند پژوهش‌های کمی با رویکرد تفسیری در رابطه با ارزیابی عملکرد صورت گرفته است، در اینجا چند پژوهش را مرور می‌کنیم.

بارلو<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) ادراک و تفاسیر مدیران و کارکنان را از اهداف و نحوه کارکرد ارزیابی عملکرد در یک شرکت پتروشیمی بین‌المللی در انگلستان مورد بررسی و تحلیل قرار داد. این پژوهش کیفی بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیران و کارکنان و بررسی اسناد و مدارک مربوط به ارزیابی عملکرد گردآوری شده است. وی در تحلیل‌های خود این‌گونه نتیجه گرفت که نظام ارزیابی عملکرد رسمی، در واقع یک

2. Institutional Myth  
3. Decoupled  
4. Beard  
5. Longenecker

1. Barlow

رویکرد برساخت‌گرای چارمز، آنچه در پژوهش در مرکز توجه است معانی و کنش‌های انسان‌هاست (چارمز، ۲۰۰۶: ۱۳۰). معنا و کنش نیز دو مؤلفه اصلی معناسازی به شمار می‌آیند (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵).

فرایند نظریه‌داده‌بنیاد با نمونه‌گیری اولیه آغاز می‌شود (چارمز، ۲۰۰۶: ۱۰۰). نمونه‌گیری اولیه از جمله زیرمجموعه‌های نمونه‌گیری هدفمند به شمار می‌آید که هدف از آن انتخاب نمونه‌هایی است که قادر باشند اطلاعات اولیه‌ای در مورد موضوع پژوهش به پژوهشگران ارائه دهند (لاک، ۲۰۰۱: ۸۰).

نمونه اولیه این پژوهش شامل یک مدیر فناوری اطلاعات، دو کارشناس حسابداری، یک کارشناس آموزش و یک کارشناس ارشد توسعه کسب‌وکار از یک شرکت فعال در حوزه تولید محصولات آرایشی بود. این شرکت با طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد از سال ۱۳۹۴، شاخص‌های کلیدی عملکرد مربوط به وظایف تخصصی و همچنین معیارهای رفتاری عمومی را مبنای ارزیابی عملکرد خود قرار داده است. در این شرکت ارزیابی‌ها هر ۶ ماه یک‌بار و توسط روسای مستقیم و سپس توسط مدیران هر واحد انجام می‌گردد. معیارهای انتخاب نمونه اولیه عبارت بود از:

- تجربه حداقل ۲ بار ارزیابی شدن و دریافت گزارش بازخورد.
- در دسترس بودن از نظر زمانی و سهولت هماهنگی برای مصاحبه.

- دارا بودن توانایی‌های بیانی به‌منظور در اختیار قرار دادن اطلاعات مدنظر.

لازم به توضیح است قبل از انجام مصاحبه‌ها، نظام ارزیابی عملکرد طراحی شده این شرکت مورد مطالعه قرار گرفت تا مصاحبه‌ها با آشنایی اولیه از نظام ارزیابی عملکرد، آن‌گونه که طراحی شده، صورت گیرد.

بعد از نمونه‌گیری اولیه مفهوم نمونه‌گیری نظری راهنمای پژوهشگران در نمونه‌گیری بود. براساس مفهوم نمونه‌گیری نظری، در نظریه داده‌بنیاد گردآوری و تحلیل داده به‌صورت هم‌زمان انجام می‌گیرد (گلنزر و استراوس، ۱۹۶۷: ۴۵). نمونه‌گیری نظری شامل گردآوری داده، تحلیل اولیه داده‌ها و بررسی این تحلیل‌ها از طریق گردآوری بیشتر داده‌هاست (چارمز، ۲۰۰۶: ۱۰۲). برای مثال وقتی بعد از تحلیل مصاحبه‌های اولیه مشخص شد که بعضی کارکنان نسبت به ارزیابی عملکرد دید عموماً مثبت دارند، با کمک گرفتن از رابط سازمانی، مصاحبه‌هایی با افرادی که دید منفی به ارزیابی دارند نیز ترتیب دادیم تا پژوهش به سمت موارد مثبت سوگیری پیدا نکند. همچنین در مصاحبه‌ها نیز با توجه به مسیر پژوهش و

تنها پژوهشی که در آن مستقیماً معناسازی درخصوص ارزیابی عملکرد مورد پژوهش قرار گرفته است پژوهش پاتریوتا و براون (۲۰۱۱) است. آن‌ها در پژوهش خود به این موضوع پرداختند که دانشجویان چگونه امتحانات دانشگاه را معناسازی می‌کنند. براساس یافته‌های آنان، دانشجویان از طریق استفاده از استعاره‌های متعدد امتحانات را برای خود معنی‌دار می‌کنند. از جمله استعاره‌های رایج می‌توان به این موارد اشاره کرد: ارزیابی همچون بخت‌آزمایی، ارزیابی همچون ارائه برای فروش و ارزیابی همچون کارخانه آزمون‌گیری. کاستی مهم پژوهش پاتریوتا و براون (۲۰۱۱) این است که آن‌ها معناسازی دانشجویان از امتحانات را مورد بررسی قرار داده‌اند ولی نتایج به دست آمده را به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نسبت داده‌اند. آن‌ها به این موضوع نپرداخته‌اند که کارکنان در بستر واقعی سازمان‌ها چگونه ارزیابی عملکرد را معناسازی می‌نمایند. نکته دیگر این‌که آن‌ها معناسازی را معادل استعاره دانسته‌اند. با این وجود که استعاره از جمله ابزارهای مورد استفاده در معناسازی است (جیووا و همکاران، ۱۹۹۴)، اما همان‌طور که پیش‌ازین در مقاله حاضر گفته شد، معناسازی مفهومی گسترده از استعاره بوده و نمی‌توان آن را معادل و هم‌تراز با معناسازی در نظر گرفت.

### روش‌شناسی پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش نظریه داده‌بنیاد است. نظریه داده‌بنیاد از جمله روش‌های مناسب برای مطالعه پیچیدگی‌های کنش انسان‌ها است (لاک، ۲۰۰۱: ۹۵). در میان سه رویکرد اصلی در نظریه داده‌بنیاد، رویکرد کلاسیک گلنزر<sup>۱</sup>، رویکرد ساختارمند استراوس<sup>۲</sup> و کوربین<sup>۳</sup> و رویکرد برساخت‌گرای چارمز<sup>۴</sup> (ویلیگ، ۲۰۱۳: ۷۶) رویکرد آخر در این پژوهش انتخاب شد. برخلاف رویکرد استراوس و کوربین که تجویزکننده رویه‌های جزئی و دقیق برای پژوهش است (لاک، ۲۰۰۱: ۶۴)، رویکرد چارمز منعطف بوده و از این منظر برای مطالعه فرایند پیچیده و ظریف معناسازی مناسب‌تر است. همچنین برخلاف رویکرد کلاسیک گلنزر که پوزیتیویستی و عینت‌گراست (برایانت<sup>۵</sup> و چارمز، ۲۰۰۷: ۳۳). رویکرد چارمز برساخت‌گرا بوده و از این نظر همخوانی بیشتری با ماهیت معناسازی دارد. در

1. Locke
2. Glaser
3. Strauss
4. Corbin
5. Charmaz
6. Bryant

- به نظرتان هدف واقعی از انجام ارزیابی در شرکت شما چیست؟ شرکت با ارزیابی عملکرد دنبال چه چیزی است؟
  - ارزیابی عملکرد را به چه چیزی تشبیه می‌کنید؟ چرا؟
  - به نظرتان چه چیزی باعث می‌شود شخصی در ارزیابی عملکرد نمره‌ای بالا کسب کند؟
  - ارزیابی عملکرد شما را یاد چه چیزی می‌اندازد؟ چرا؟
  - اخیراً وقتی نتیجه ارزیابی به شما اعلام شد، در سرتان چه گذشت؟ چه چیزهایی به ذهن شما خطور کرد؟ چرا؟
  - وقتی نتیجه ارزیابی به شما اعلام شد چه حسی به شما دست داد؟ چرا؟
  - بعد از دریافت نتیجه ارزیابی، چه اقدامی انجام دادید؟ چرا؟
  - آیا ارزیابی رفتار شما را تغییر داد؟ چگونه؟
  - آیا شما خود را یک مشارکت‌کننده فعال در ارزیابی عملکرد می‌دانید؟
  - آیا نتیجه ارزیابی عملکرد، تأثیری بر تصمیمات کاری شما تأثیری داشته است؟
- در جلسه مصاحبه برای ثبت داده‌ها از یادداشت‌برداری استفاده شد. بعد از انجام ۱۷ مصاحبه به نقطه اشباع رسیدیم. نقطه اشباع به این معناست که گردآوری داده‌های بیشتر، اطلاعات جدید و مفیدی در مورد مقوله‌ها، ویژگی‌های مقوله‌ها و رابطه میان آن‌ها به محققان ندهد (لاک، ۲۰۰۱: ۵۳).

مدل در حال ظهور، پرسش‌هایی مطرح کردیم که در مصاحبه‌های اولیه موجود نبود. مثلاً با مشاهده این که بسیاری از کارکنان، نسبت به نتیجه ارزیابی بی‌تفاوت بودند، با پرسیدن پرسش‌هایی که چرایی این بی‌تفاوتی را استخراج می‌کردند، سعی در فهم علل و انواع این بی‌تفاوتی بودیم.

لازم به توضیح است به منظور استخراج طیف معانی پیرامون نظام ارزیابی عملکرد و غنای داده‌ای بیشتر، داده‌ها در مجموع از دو شرکت گردآوری شد. علاوه بر شرکت فعال در حوزه مواد آرایشی (شرکت الف)، یک شرکت فعال در حوزه سرمایه‌گذاری (شرکت ب) نیز مورد بررسی قرار گرفت. شرکت ب از سال ۱۳۹۵ اقدام به طراحی و راه‌اندازی نظام ارزیابی عملکرد نموده است. ارزیابی در این شرکت براساس وظایف تخصصی و همچنین نظم اداری و سازمانی انجام می‌گردد. ارزیابی هر سه ماه یک‌بار صورت گرفته و براساس آن کارانه پرداخت می‌شود. اطلاعات مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ قابل مشاهده است.

در این مصاحبه‌ها پرسش‌های باز به منظور شناسایی معانی‌ای که کارکنان به ارزیابی عملکرد نسبت می‌دهند و همچنین کنش‌های آنان در فرایند ارزیابی عملکرد پرسیده شد. نمونه‌ای از پرسش‌های اولیه مصاحبه‌ها عبارت‌اند از:

- ارزیابی عملکرد در شرکت شما چگونه انجام می‌شود؟

جدول ۱. اطلاعات مشارکت‌کنندگان

مصاحبه شونده	جنسیت	سن	پست	شرکت
۱.	خانم	۲۸	کارشناس منابع انسانی	الف
۲.	آقا	۳۲	کارشناس توسعه بازار	الف
۳.	آقا	۴۸	تحصیل‌دار	الف
۴.	آقا	۳۵	کارشناس خرید	الف
۵.	آقا	۲۹	کارشناس حسابداری	الف
۶.	خانم	۳۶	مدیر فناوری اطلاعات	الف
۷.	آقا	۳۱	کارشناس منابع انسانی	الف
۸.	خانم	۲۷	کارشناس حسابداری	الف
۹.	آقا	۳۰	کارشناس پژوهش و توسعه	الف
۱۰.	آقا	۳۴	مدیر سیستم‌ها و روش‌ها	الف
۱۱.	آقا	۲۹	تحلیلگر مالی	ب
۱۲.	خانم	۳۰	کارشناس بازاریابی	ب
۱۳.	خانم	۳۴	رئیس سید گردانی	ب
۱۴.	آقا	۴۲	کارشناس فناوری اطلاعات	ب
۱۵.	آقا	۲۹	تحلیلگر مالی	ب
۱۶.	آقا	۳۱	کارشناس مالی	ب
۱۷.	آقا	۳۴	کارشناس مالی	ب



آن به بهبود امور). اصالت و سودمندی یک پژوهش در بخش بحث و نتیجه‌گیری نشان داده شده است. به‌منظور تضمین رعایت دو اصل دیگر (وثوق و طنین)، اقدامات زیر توسط محققان انجام شد:

- نشان دادن شواهد و داده‌ها و نحوه استخراج مقوله‌ها از آن‌ها در بخش یافته‌ها (به‌منظور نشان دادن موثق بودن پژوهش).
- ارائه تحلیل‌های صورت گرفته از مصاحبه‌ها به مشارکت‌کنندگان برای بررسی میزان درستی برداشت‌های محققان (به‌منظور تضمین وثوق).
- ارائه یافته‌های پژوهش به مشارکت‌کنندگان به‌منظور بررسی این نکته که آیا یافته‌ها برای آن‌ها دارای معنا است و بینش‌های جدیدی درخصوص تجاربشان به آن‌ها ارائه می‌دهد یا خیر (به‌منظور سنجش طنین و همچنین وثوق).
- توضیح شفاف فرایند پژوهش به‌منظور نمایش دادن استحکام و دقت روش‌شناختی پژوهش (به‌منظور تحقق معیار وثوق).

### یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل‌های صورت گرفته بر روی داده‌ها نشان می‌دهد کارکنان در مواجهه با نظام ارزیابی عملکرد، استراتژی‌های کنشی مختلفی را پیگیری می‌کنند. این استراتژی‌ها عبارت‌اند از: *عملکرد اصیل، عملکرد نمایشی، معناجویی و بی‌تفاوتی*. در تبیین چرایی اتخاذ این استراتژی‌های کنشی دریافتیم که در پس هر استراتژی کنشی، معنایی نهفته است که کارکنان به نظام ارزیابی عملکرد اطلاق می‌کنند. درواقع، این معنای زیرینای کنش کارکنان نسبت به نظام ارزیابی عملکرد در سازمان است و هر معنا، کنش یا کنش‌های ملازم و هماهنگ با خود را به همراه دارد. این معنای عبارت‌اند از: *ارزیابی عملکرد به‌مثابه اهرم فشار مدیر، ارزیابی عملکرد به‌مثابه نامه اعمال، ارزیابی عملکرد به‌مثابه کاغذ پاره و ارزیابی عملکردی: امری ناشناخته*. براساس یافته‌های این پژوهش، نحوه ارتباط معنای با استراتژی‌های کنشی بستگی به این امر دارد که ادراک عاملیت کارکنان نسبت به عملکرد خود چگونه است. به‌عبارت‌دیگر، کارکنان تا چه حد خود را قادر به تأثیرگذاری بر روی نمره عملکرد خود می‌بینند؟ در ادامه به بررسی معنای و استراتژی‌های کنش پرداخته و در انتهای این بخش، یافته اصلی این پژوهش که شامل ارتباطات میان مقوله‌هاست را ارائه می‌دهیم. در هر قسمت نشان دادن نمونه‌هایی مصاحبه‌های مرتبط ارائه خواهد شد.

به‌منظور تحلیل داده‌ها، از دو نوع کدگذاری اصلی در رویکرد برساخت‌گرای چارمز (۲۰۰۶) استفاده شد. در کدگذاری اولیه<sup>۱</sup>، داده‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند و واحدهای معنایی شناسایی شده و سپس اسمی که خلاصه‌کننده داده باشد به‌عنوان کد اولیه بر روی داده گذاشته می‌شود (چارمز، ۲۰۰۶: ۴۷-۴۸). در زیر مثالی از کدگذاری اولیه صورت گرفته در این پژوهش قابل مشاهده است:

«ممکن است از نمره راضی نباشیم ولی بالاخره باید آن را قبول کنیم. امکان اعتراض هست ولی ظاهر داستان این است. در سیستم تعریف شده است که می‌توانید اعتراض بزنید ولی واقعیت این است که آخرش مجبوری قبول کنی! بالاخره مدیریت است!» (جبار در پذیرش نمره)

لازم به توضیح است بنابه توصیه‌های چارمز (۲۰۰۶) و هم‌راستا با روح برساخت‌گرای این پژوهش، در انجام کدگذاری‌ها محققان به معنای و کنش‌ها حساس بوده و تلاششان در کدگذاری‌ها انعکاس این دو مؤلفه بوده است. در مجموع در کدگذاری اولیه، ۴۳ کد از دل داده‌ها شناسایی شد. در گام بعد، نوع دوم کدگذاری، یعنی کدگذاری متمرکز<sup>۲</sup> انجام شد. در کدگذاری متمرکز، از میان کدهای اولیه، مهم‌ترین و پرتکرارترین کدها شناسایی شده و سپس از این کدها به‌منظور دسته‌بندی کردن، یکپارچه‌سازی و سازمان‌دهی داده‌ها استفاده می‌شود (چارمز، ۲۰۰۶: ۴۶). در این مرحله<sup>۱۰</sup> کد به‌عنوان کدهای اصلی که نمایانگر معنای و کنش‌های کارکنان در رابطه با ارزیابی عملکرد بوده و قابلیت سازمان‌دهی مفهومی سایر کدها را داشتند انتخاب شدند و یک مدل انتزاعی از معناسازی کارکنان از نظام ارزیابی عملکرد ارائه شد. نتیجه حاصل از این دو نوع کدگذاری در قسمت یافته‌ها نمایش داده شده است.

به‌منظور ارزیابی کیفیت این پژوهش، چهار معیار ارائه شده توسط چارمز (۲۰۰۶: ۱۸۲-۱۸۳) مبنای کار قرار گرفت. این چهار معیار عبارت‌اند از وثوق<sup>۳</sup> (مبتنی بر داده بودن و استحکام فرایند پژوهش)، اصالت<sup>۴</sup> (میزان نوآورانه بودن یافته‌های پژوهش)، طنین<sup>۵</sup> (معنادار بودن یافته‌ها و ایجاد بینش در خواننده و مشارکت‌کنندگان) و سودمندی<sup>۶</sup> (پتانسیل پژوهش برای انجام پژوهش‌های بیشتر براساس آن و کمک یافته‌های

1. Initial Coding
2. Focused Coding
3. Credibility
4. Originality
5. Resonance
6. Usefulness

سازمانشان هم فرایندی قابل اتکا و علمی است هم دارای منافع

بسیاری برای کارکنان و همچنین سازمان است: «ارزیابی عملکرد در اینجا مانند نامه اعمال است. همه چیز در آن لحاظ شده و می‌توانی تصویر خوبی از عملکرد خودت در حوزه تخصصی شغلی، معیارهای منابع انسانی مثل غیبت و تأخیر و نظم و آراستگی محیط سازمانی به دست آوری.»

«هرکدام از این مؤلفه‌های ارزیابی دارای معیارها و شاخص‌های کمی و دقیق است. ضرایب و وزن‌های مختلفی هم برای مشاغل مختلف وجود دارد. مثلاً برای کارشناسان و کارمندان، ضریب عملکرد واحدی کم است ولی برای مدیران زیاد است. زیرا مدیر مسئول عملکرد واحد است.»

با توجه به این که ارزیابی عملکرد همچون نامه اعمال جامع و دقیق است، کارکنانی که چنین معنایی از ارزیابی دارند، احساس دیده شدن و عدم پوشیدگی عملکرد خود را دارند:

«ارزیابی عملکرد این را به شما منتقل می‌کند که رفتارهای دیده می‌شود. هیچ چیزی در سکوت نمی‌گذرد. وقتی از نتیجه ارزیابی باخبر می‌شوی، می‌فهمی از جنبه‌های مختلف کجای کار قرار داری.»

طبیعی است که کارکنانی چنین تعبیری از نظام ارزیابی عملکرد دارند، این نظام را عادلانه‌تر از کارکنانی می‌دانند که معتقدند ارزیابی ابزاری برای اعمال سلیقه مدیر است:

«به نظرم ارزیابی‌ای که اینجا انجام می‌شود در مجموع عادلانه است. شاخص‌های دقیق و کمی‌ای تعریف شده. علاوه بر این هم سرپرست مستقیم نمره می‌دهد. مدیر هم نمره را بررسی می‌کند و نمره نهایی را تعیین می‌کند. امکان اعتراض هم وجود دارد.»

کدهای تشکیل دهنده مقوله «ارزیابی به‌مثابه نامه اعمال» عبارتند از احساس دیده شدن، ارزیابی مانند کارنامه، بهبود خودآگاهی، جامعیت نظام ارزیابی، جمع کردن حواس، عادلانه بودن ارزیابی، عینیت ارزیابی عملکرد.

### ارزیابی عملکرد به‌مثابه کاغذ پاره

بود و نبود ارزیابی عملکرد برای برخی کارکنان تفاوتی ایجاد نمی‌کند. استعاره کاغذ پاره اشاره به این موضوع دارد که در نزد برخی کارکنان، ارزیابی عملکرد دارای تأثیرات واقعی و مهم بر واقعیت‌های محیط کاری و پیامدهای فردی و سازمانی نیست.

تهی و پوچ بودن نظام ارزیابی عملکرد علیرغم ظاهر موجه و مشروع، به چند شکل خود را نشان می‌دهد. نخست آنکه به دلیل این که براساس ارزیابی عملکرد کارانه پرداخت می‌شود، گویی ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزاری برای تخصیص کارانه،

### ارزیابی عملکرد به‌مثابه اهرم فشار مدیر

کارکنانی که ارزیابی عملکرد را اهرم فشار مدیر می‌دانند بر این باورند که ارزیابی عملکرد در واقع یک ابزار رسمی جهت مشروعیت بخشی به اعمال سلیقه یک‌طرفه مدیر است. بر این اساس آنچه در نهایت نمره عملکرد کارکنان را تعیین می‌کند، سلیقه و تمایلات مدیر است:

«در نهایت شخصی که ارزیابی می‌کند تعیین‌کننده است. چشم‌هایش را به روی خیلی چیزها می‌بندد یا نمی‌بندد. در همه‌جا همین است. این موضوع خیلی دخیل است. وقتی ارزیابی سلیقه‌ای است یعنی نظر مدیر از همه چیز مهم‌تر است.»

اهرم فشار همچنین اشاره دارد به عدم توازن قدرت و سلطه مدیر در فرایند ارزیابی؛ به نحوی که مدیر با در اختیار گرفتن یک منبع مهم و ارزشمند برای کارکنان (نمره عملکرد و پاداش متعاقب آن) از آن جهت پیشبرد خواسته‌ها و تداوم بخشی به سلطه خود استفاده می‌کند:

«ارزیابی عملکرد در اینجا اهرم فشار مدیر است. مثل چماقی است که دائم بالای سرت است. دائم می‌گوید: حواست باشد ها! نمره‌ات را کم می‌دهم! این کار را نکنی کم می‌دهم! آن کار را نکنی کم می‌دهم!»

در چنین رابطه نامتوازنی، کارکنان بر این باورند که حتی حق اعتراض به نمره عملکرد خود را نیز ندارند زیرا ممکن است با عواقب بدتری مواجه شوند. در این حالت چاره‌ای جز پذیرش ارزیابی عملکرد ندارند:

«ممکن است از نمره راضی نباشیم ولی بالأخره باید آن را قبول کنیم. امکان اعتراض هست ولی ظاهر داستان این است. در سیستم تعریف شده است که می‌توانید اعتراض بزنید ولی واقعیت این است که آخرش مجبوری قبول کنی! بالأخره مدیریت است!»

کدهای تشکیل دهنده مقوله «ارزیابی عملکرد به‌مثابه اهرم فشار مدیر» عبارتند از: ارزیابی عملکرد به‌مثابه محاکمه یک‌طرفه، رضایت مدیر لازمه کسب نمره بالا، بی‌تأثیری اعتراض، دل به خواهی بودن ارزیابی، ارزیابی سلیقه‌ای، و اجبار در پذیرش نمره.

### ارزیابی عملکرد به‌مثابه نامه اعمال

برای برخی کارکنان، ارزیابی همچون نامه اعمال است: جامع، دقیق، عینی و عادلانه. این دسته از کارکنان نگرش مثبتی نسبت به ارزیابی عملکرد داشته و کارکردهای مثبتی برای آن برمی‌شمارند. از دیدگاه این کارکنان، ارزیابی عملکرد

وسيله‌ای برای توجیه تصمیمات از قبل گرفته شده، بود و نبود ارزیابی فرقی ایجاد نمی‌کند، نمره بالا دادن برای گریز از تبعات، بی‌تأثیری نظام ارزیابی عملکرد و جدی نگرفتن ارزیابی.

### ارزیابی عملکرد: امری ناشناخته

این مقوله متفاوت‌ترین مقوله این پژوهش به شمار می‌رود. بعضی مصاحبه‌شوندگان به هنگام پرسش از جنبه‌های مختلف ارزیابی عملکرد، نسبت به چیستی و چگونگی انجام ارزیابی اظهار بی‌اطلاعی کرده و نسبت به ارزیابی عملکرد در وضعیتی شبیه به بی‌معنایی به سر می‌بردند: «ما دیدی روی ارزیابی‌ها نداریم. خود مدیر پر می‌کند و می‌رود. نمی‌دانم چگونه امتیاز کسب می‌کنیم. چراها مشخص نیست.»

به هنگام مصاحبه‌ها براساس مشاهدات محقق، این مقوله بیشتر از سوی کارکنانی که از نظر رده شغلی در سلسله‌مراتب پایین سازمان قرار داشتند مطرح بود. حال آنکه برای این کارکنان نیز دانستن نحوه ارزیابی مهم است: «اصلاً نمی‌دانیم ارزیابی چگونه انجام می‌شود. همین‌جوری دهان‌به‌دهان می‌شنویم که فرم‌ها رد شده و قرار است کارانه‌ای بریزند. حالا این که چرا نمره‌ام این شده و چرا انقدر کارانه دریافت کرده‌ام مشخص نیست. دوست دارم بدانم چرا انقدر کارانه دریافت کرده‌ام»  
کدهای تشکیل‌دهنده مقوله "ارزیابی عملکرد: امری ناشناخته" عبارت‌اند از ناآگاهی از فرایند ارزیابی، ندانستن چرایی‌ها و ندانستن معیارها.

### استراتژی‌های کنشی

همان‌طور که پیش‌ازین گفته شد، معناسازی شامل کنش نیز می‌شود که ملازم با معانی ایجاد شده شکل می‌گیرند. یکی از یافته‌های این پژوهش نیز شناسایی گونه‌های کنشی است که کارکنان در مواجهه با نظام ارزیابی عملکرد از خود بروز می‌دهند. منظور از استراتژی کنشی یا به تعبیر شوتر<sup>۱</sup> (۱۹۵۴) الگوی برنامه کنش<sup>۲</sup> گونه عامی از کنش است که خود شامل کنش‌های کوچک‌تر و هم‌سنخ با یکدیگر می‌شود. نحوه پیوند میان این استراتژی‌های کنشی و معانی در انتهای این قسمت تشریح خواهد شد.

ماهیت ابزاری خود را از دست داده و مدیران به‌جای سنجش عملکرد کارکنان، بی‌توجه به وضعیت عملکردی آنان براساس نیازهای معیشتی کارکنان نمره آنان را تعیین می‌کنند:

«قبلاً که ارزیابی‌ها به کارانه متصل نبود، نمره‌ها عموماً پایین بود. بعدها که کارانه براساس عملکرد پرداخت شد، نمره‌ها هم افزایش پیدا کرد. رئیس پیش خود می‌گوید چون حقوق‌ها پایین است اینجا جبران کنم. وقتی هم می‌خواهد نمره دهد به این نگاه می‌کند هر کس چقدر به کارانه احتیاج دارد. مثلاً به متأهل‌ها بیشتر نمره می‌دهد.»

دوم آنکه در نزد بعضی کارکنان، ارزیابی عملکرد توجیهی برای تصمیمات از قبل گرفته شده است که مدیر از آن برای توجیه تصمیماتش استفاده می‌کند:

«این که ارزیابی عملکرد تبدیل شود به درپوشی که مدیر کار خودش را انجام دهد خوب نیست. مثلاً مدیر به هر دلیلی از قبل تصمیم گرفته فردی را اخراج کند. بعد ارزیابی او را پایین می‌دهد تا بهانه‌ای شود برای اخراج کردن فرد.»

سوم آنکه برای بعضی کارکنان، ارزیابی عملکرد دارای نتایج قابل‌ملاحظه‌ای نبوده است و از این‌رو آن را بی‌تأثیر می‌دانند:

«درنهایت ۵۰-۶۰ هزار تومان تفاوت در کارانه ایجاد خواهد شد. به نظرم ارزیابی نبود بهتر بود. به همه مثلاً ۶۰ درصد حقوق پایه را می‌دادند. نمره عملکرد برای شخص من اصلاً مهم نیست.»

«ارزیابی عملکرد من را یاد کاغذ پاره می‌اندازد. چون در این چند دوره‌ای که ارزیابی عملکرد داشته‌ایم هیچ نتیجه‌ای از آن ندیدم. اگر کلاً نبود فرقی نمی‌کرد.»

چهارم آنکه علاوه بر غلبه ملاحظات معیشتی بر اصالت ارزیابی عملکرد توسط مدیران، گاهی مدیران برای گریز از تبعات منفی همچون ایجاد کدورت و نارضایتی در کارکنان، نمرات تصنعی به کارکنان می‌دهند که به تبع آن، نظام ارزیابی عملکرد از مأموریت اصلی خود که سنجش عملکرد است فاصله می‌گیرد:

«مدیران برای این که کدورتی ایجاد نشود، نمرات را بالا می‌دهند. چون کارکنان نمره عملکرد خود را می‌بینند، مدیر نمی‌خواهد در برابر آن‌ها بایستد و دائماً بخواهد توضیح دهد. بچه‌ها هم این را می‌دانند که نمرات الکی است برای همین ارزیابی عملکرد را جدی نمی‌گیرند.»

کدهای تشکیل‌دهنده مقوله "ارزیابی عملکرد به‌مثابه کاغذ پاره" عبارت‌اند از: غلبه ملاحظات معیشتی، ارزیابی

1. Schutz

2. Course of action pattern

«در این شرکت بیشتر، افرادی که شوی<sup>۱</sup> کاری دارند موفق‌تر هستند. بجای افرادی که بی‌سروصدا کارشان را انجام می‌دهند. اصطلاحی در شرکت داریم که هرچه پرروتر و پرسروصدا تر باشی عزیزتری. هرچه ساکت‌تر باشی و کار خودت را انجام دهی توسری‌خورتی.»

ایجاد پیوندهای شخصی و دوستانه با مدیر از جمله اقداماتی است که در این استراتژی کنشی پیگیری می‌شود. زیرا فرض بر این است کیفیت رابطه با مدیر تعیین‌کننده نتیجه ارزیابی عملکرد است. بر این اساس فرد سعی می‌کند روابط دوستی خوبی با مدیر ایجاد کند تا مدیر نیز بر اساس این رابطه، ارزیابی وی را خوب بزند:

«ارتباطات و دوستی هم در کسب نمره تأثیرگذار است. همکاری دارم که حتی نمی‌تواند یک جدول ساده اکسل بکشد ولی یک روز در هفته برای مدیر صبحانه می‌آورد. از این طریق هم جایگاهش را حفظ کرده هم نمرات عملکردش خوب است. چون این مدیر است که در نهایت نمره شما را می‌دهد، برای کسب نمره بالا باید با مدیر رابطه خوبی داشته باشید.»

منطقاً نتیجه چنین رویکردی این است که به‌منظور بهبود نمره عملکرد، لازم نیست عملکرد واقعی خود را بهبود دهید. بلکه می‌باید نمایش بهتری از عملکرد فعلی ارائه دهید:

«در بحث ارزیابی عملکرد من دیده‌ام کسانی که با مدیران مخصوصاً مدیرعامل رابطه خوبی دارند یا کسانی که دائماً مشغول غرزدن هستند که "من کارم زیاد است. من کارم سنگین است" و این‌ها، نمرات خوبی می‌گیرند و سریع ارتقاء پیدا می‌کنند. به این نتیجه رسیدم که ساکت بودن فایده‌ای ندارد! من هم باید سروصدا کنم تا مدیر نمره‌ام را بالا دهد!»

کدهای تشکیل‌دهنده این مقوله عبارت‌اند از: ارتباط دوستی لازم کسب نمره بالا، ایجاد جلوه عملکرد، لزوم تقویت مهارت ارتباطی، هوای مدیر را داشتن و لزوم به دست آوردن قلق مدیر.

### استراتژی کنشی: بی تفاوتی

در مصاحبه‌ها به هنگام تمرکز بر روی کنش‌ها و پرسیدن در مورد آن‌ها، متوجه شدیم برخی کارکنان استراتژی کنشی خاصی را در مواجهه با نظام ارزیابی عملکرد پی نمی‌گیرند. از آنجاکه تصمیم به عمل نکردن خود نوعی عمل است (شوتز، ۱۹۵۴)، این امر را نیز به‌عنوان یک استراتژی کنشی در نظر گرفته و تلاش کردیم حالات و گونه‌های آن را شناسایی کنیم.

### استراتژی کنشی: عملکرد اصیل

یکی از استراتژی‌های کنشی که کارکنان نسبت به نظام ارزیابی عملکرد پی می‌گیرند، عملکرد اصیل است. منظور از عملکرد اصیل در اینجا هرگونه تلاش برای به انجام رساندن بهینه وظایف محوله و بهبود عملکرد و مؤلفه‌های سنجیده شده در نظام ارزیابی عملکرد است. منظور از اصیل این است که فرد بدون درگیر شدن در حواشی و پیگیری استراتژی‌های کنشی سیاستمدارانه و مودبانه، به معنای واقعی کلمه تلاش می‌کند عملکرد خوبی از خود داشته باشد:

«تجربه من نشان می‌دهد از نظر تخصصی اگر منظم و مرتب باشی، گزارش صحیحی و به‌موقع بدهی، گزارش‌ها با کیفیت باشد، برخوردت با رئیس و ارباب‌رجوع خوب باشد نمره خوبی کسب می‌کنی. این‌ها همان آیتم‌هایی است که در ارزیابی سنجیده می‌شود.»

کسی که استراتژی کنشی عملکرد اصیل را پی گرفته است در صورت پایین بودن نمراتش، تلاش می‌کند با بهبود عملکرد، نمره خود را افزایش دهد:

«اولش واقعاً ناراحت شدم و احساس کردم در حقم اجحاف شده. بعد که بیشتر فکر کردم دیدم حق با مدیر است و ایراد از خود من است. تلاش کردم منظم‌تر و مرتب‌تر باشم. دفعه بعد که نمره‌ام را دریافت کردم دیدم نمره رفتاری‌ام بهتر شده است.»

«برای بهبود نمره عملکردم رفتم از کسانی که معروف‌اند که گزارش خوب می‌نویسند و در این کار تجربه دارند پرس‌وجو کردم. کلاس اکسل را که شرکت گذاشته بود را هم شرکت کردم. خیلی در دقت و سرعت کار تأثیر گذاشت.»

کدهای زیرمجموعه این مقوله عبارت‌اند از: پذیرش نمره ارزیابی، تلاش برای بهبود عملکرد، بهبود مهارت‌های تخصصی، تلاش برای بهبود رفتار، جمع‌کردن حواس، تلاش برای عملکرد خوب

### استراتژی کنشی: عملکرد نمایشی

برخلاف استراتژی کنشی قبلی که براساس تلاش و اجرای عملکرد واقعی استوار است، در این استراتژی کنشی، فرد در پی اجرای نمایش و ایجاد جلوه عملکرد است و با بازی‌های ارتباطی و نمایشی سعی دارد تصویر کارمند خوب را از خود در اذهان ایجاد کند. این استراتژی گاهی ریشه در شکست یا تصور شکست استراتژی کنشی عملکرد اصیل دارد:

کدهای تشکیل‌دهنده این مقوله عبارت‌اند از: بی‌خیالی، پیگیر نبودن، بی‌تأثیر بودن تلاش‌ها، ناتوانی در مدیریت ذهن مدیر، بی‌تأثیری بر عملکرد، عدم تغییر رفتار.

### استراتژی کنشی: معناجویی

ماندن در حالت بی‌اطلاعاتی و عدم شکل‌گیری معنا در مورد ارزیابی عملکرد برای کارکنان قابل‌تحمل نیست. از این رو کارکنانی که نسبت به چپستی و فرایند ارزیابی عملکرد اطلاعات چندانی نداشته و در حالت محرومیت معنایی قرار داشتند، با پیگیری استراتژی کنشی معناجویی به دنبال سردآوردن از سازوکار و چگونگی انجام ارزیابی عملکرد می‌روند:

«گاهی برایم سؤال پیش می‌آید که چرا نمره‌ام پایین است یا این‌که بین نمره‌هایم تناقض می‌بینم ولی توضیحی داده نمی‌شود. دوست دارم علت این‌ها را بدانم. برایم علامت سؤال باقی می‌ماند.»

«وقتی نمره عملکردم را دیدم اول دنبال چرایی رفتم. من دوست دارم بدانم چه جوری ارزیابی شده‌ام. حتی اگر نمره پایین بگیرم ولی توجیه بشوم خوشحال می‌شوم. قضاوت اگر در قالب مذاکره باشد درست است وگرنه درست نیست. قضاوت اینجا در قالب مذاکره نیست. من باید توجیه بشوم که اگر مسئولیت‌پذیری ندارم چرا ندارم.»

«می‌خواهم با سرپرست که مستقیماً نمره را داده صحبت کنم. باهم بحث کنیم که چرا این نمرات را داده است. باید دلیل نمرات را بگویم. فرم را بگذاریم کنار هم و حل‌وفصل کنیم.»  
استراتژی معناجویی معمولاً توسط کسانی پی گرفته می‌شود که در سلسله‌مراتب سازمانی در رده‌های پایین قرار داشته و مدیریت بر آن‌ها به صورت مشارکتی انجام نمی‌شود. در این حالت استراتژی کنشی معناجویی از طریق پرس‌وجو از منابع مختلف پیگیری می‌شود:

«با بچه‌هایی که تحصیلات ندارند و مشاغل رده پایین را دارند جور دیگری رفتار می‌شود. از نحوه برخورد معلوم است. در ارزیابی عملکرد هم همین‌جوری است. برای بقیه امکان اعتراض هست ولی برای ما نه. یکی از بچه‌های واحد اداری هست که با او دوست‌تر هستم رفتم یک با او پرسیدم که این ارزیابی چه طوری انجام می‌شود.»

کدهای تشکیل‌دهنده مقوله "استراتژی کنشی: معناجویی" عبارت‌اند از: اطلاعات جویی، شفافیت خواهی، دنبال چرایی‌ها رفتن و علت جویی.

برخی کارکنان میان تلاش و عملکرد واقعی خود و نمره‌ای که دریافت می‌کنند پیوند علی را مشاهده نمی‌کنند و از این رو، به هنگام دریافت نتیجه ارزیابی، تغییر خاصی در رفتارهای آنان ایجاد نمی‌شود:

«وقتی نتیجه ارزیابی را گرفتم بی‌تفاوت بودم. دوره قبل بیشتر از حد انتظار بودم ولی الآن در حد انتظار بودم. حس کردم نه تلاش کم‌تر شده بود و نه عملکردم. وقتی دیدم این کار انجام شده کلاً نسبت به ارزیابی سرد شدم. احساس کردم خودم تأثیری روی نمره خودم ندارم.»

برای برخی نیز سلیقه‌ای بودن ارزیابی منجر به ایجاد حالت بی‌تفاوتی و بی‌خیالی نسبت به ارزیابی شده است:

«(در تأیید گفته ارزیاب) ارزیابی تا حدی شبیه کارنامه هست ولی آن کارنامه‌ها به خودت ربط داشت ولی این کارنامه‌ها ذهنیتی است. امکان دارد عملکرد خوب بوده باشد ولی بد نمایش داده شده باشد و این برداشت مدیر باشد. در مدرسه می‌دانستیم اگر خوب بخوانیم نمره‌مان خوب می‌شود ولی اینجا می‌بینم که این‌طور نیست. نمره‌ام هرچه باشد کار خاصی برای بهبود عملکردم انجام نمی‌دهم.»

«معتقدم نمره‌ای که گرفتم نمره اصلی من نیست بلکه برداشت و ذهنیت یک نفر دیگر نسبت به من است. ارزیابی ذهنی است و نمی‌توانم ذهن کسی دیگر را مدیریت کنم.»

برای گروهی دیگر نیز تأثیر اندک ارزیابی عملکرد بر متغیرهای دیگر باعث شده نسبت به نتیجه ارزیابی استراتژی بی‌تفاوتی را اتخاذ کنند:

«در نهایت ۵۰-۶۰ هزار تومان تفاوت در کارانه ایجاد خواهد شد. به نظرم ارزیابی نبود بهتر بود. به همه مثلاً ۶۰ درصد حقوق پایه را می‌دادند. نمره عملکرد برای شخص من اصلاً مهم نیست. به خاطر همین بعد از دریافت نمرات تغییر خاصی در رفتار من ایجاد نمی‌شود!»

صوری دانستن ارزیابی‌ها و در اولویت بودن ملاحظات دیگر در ارزیابی نیز از جمله عللی بی‌تفاوتی نسبت به نمره ارزیابی است:

«ببینید این نمره‌ای که مدیر داده و در سیستم خورده، فقط نمره عملکرد نیست. ملاحظات بسیاری در آن بوده است. چند بار مدیر خودش به من گفته. مثلاً می‌خواهد ضرر مالی کسی نکند، نمره‌ها را همه بالا می‌دهد. خودمان هم می‌دانیم این نمره ما نیست. به همین خاطر تأثیری واقعاً روی عملکرد من نداشته این نمرات. اگر موردی باشد که ضعیف باشم، خارج از این سیستم مدیر خودش به من می‌گوید.»

محققان مغشوش و نامعلوم جلوه می‌کرد. بعد از واریسی مجدد داده‌ها و گردآوری داده‌های بیشتر، متوجه شدیم در پیوند میان معانی نسبت داده شده به نظام ارزیابی عملکرد و کنش‌های معطوف شده به این نظام، یک مولفه مهم نقش‌آفرینی می‌کند: ادراک عاملیت نسبت به نمره عملکرد. منظور از این مفهوم این است که کارکنان تا چه حد نمره کسب شده از عملکرد را تحت کنترل خود می‌دانند و تا چه حد معتقدند می‌توانند با اقدامات خود، آن را تغییر دهند.

### ارتباط معانی و کنش‌ها: نقش عاملیت

با تأمل در ماهیت مقولات و بررسی مجدد داده‌ها به این نتیجه رسیدیم که این مقوله‌ها جدا از یکدیگر نبودند بلکه با منطق خاصی به یکدیگر مرتبط‌اند. در جدول ۲ ارتباط میان مقوله‌ها به تصویر کشیده شده است. در ادامه به تشریح این جدول خواهیم پرداخت.

به هنگام تحلیل داده‌ها و شناسایی معانی و استراتژی‌های کنشی، در نگاه اول ارتباطات میان معانی و کنش‌ها برای

جدول ۲. ارتباط میان معانی و کنش‌ها

عاملیت نسبت به نمره عملکرد	
بله: نمره عملکرد من دست من است.	خیر: نمره عملکرد من خارج از کنترل من است.
معنای نظام ارزیابی عملکرد به‌مثابه <b>اهرم فشار مدیر</b>	استراتژی کنشی: <b>عملکرد نمایشی</b>
معنای نظام ارزیابی عملکرد به‌مثابه <b>نامه اعمال</b>	استراتژی کنشی: <b>عملکرد اصیل</b>
معنای نظام ارزیابی عملکرد به‌مثابه <b>کاغذ پاره</b>	استراتژی کنشی: <b>بی تفاوتی</b>
معنای نظام ارزیابی عملکرد به‌مثابه <b>امر ناشناخته</b>	استراتژی کنشی: <b>معناجویی</b>

اتخاذ می‌کنند که در قسمت مربوطه تشریح شد. اما در صورتی که ارزیابی عملکرد اهرم فشار مدیر تلقی شود، عاملیت پایین به این معناست که فرد میان رفتار و تلاش خود و نمره‌ای که کسب می‌کند، یک واسطه به اسم ذهنیت و سلیقه مدیر را می‌بیند که توانایی مدیریت کردن آن را ندارد.

«معتقدم نمره‌ای که گرفتم نمره اصلی من نیست بلکه برداشت و ذهنیت یک نفر دیگر نسبت به من است. ارزیابی ذهنی است و نمی‌توانم ذهن کسی دیگر را مدیریت کنم.»  
«حس کردم کار کردنم بیهوده است. یک سری کارهایی که توی معاونت را انجام می‌دهم رئیس‌م کلاً نمی‌بیند.»

عاملیت بالا در رابطه با معنای "ارزیابی عملکرد به‌مثابه اهرم فشار مدیر" به این امر اشاره دارد که باوجود نقش تعیین‌کننده سلیقه و ترجیحات مدیر، فرد هنوز بر این باور است که می‌تواند بر روی ارزیابی عملکرد خود تأثیر بگذارد. زیرا سلیقه و برداشت مدیر نیز قابل مدیریت است. چگونگی این امر در قسمت "استراتژی کنش: عملکرد نمایشی" نشان داده شد. طبیعتاً استراتژی کنشی بی‌تفاوتی پیوند مستقیمی نیز با معنای "ارزیابی عملکرد به‌مثابه کاغذ پاره" دارد. بنابراین، استراتژی کنشی بی‌تفاوتی زمانی حاصل می‌آید که فرد نسبت به نمره عملکرد خود عاملیت را ادراک نکند یا این که ارزیابی عملکرد را موضوعی کم‌اهمیت، بی‌تأثیر و پوچ بداند. همچنین

برای کارکنانی که ارزیابی را همچون نامه اعمال می‌بینند، عاملیت پایین نسبت به نمره عملکرد خود را به چند صورت نشان می‌دهد. نخست آنکه بعضی از این کارکنان معتقدند براساس معیارهایی ارزیابی می‌شوند که تحت کنترل آن‌ها نیست:

«بعضی مواقع چیزهایی باعث نمره پایین می‌شود که دست خودمان نیست. مثلاً به ما گفته‌اند دو هفته فرصت دارید خرید را انجام دهید. درحالی که دو هفته برای خرید بعضی کالاها واقعاً کم است. مگر این که شانس بیاورم زودتر از دو هفته این جنس‌ها گیر بیاید.»

یا این که شرایط کاری اجازه کار کردن بر روی عملکرد را به آن‌ها نمی‌دهد:

«توسعه فردی به من کم داده بودند. ولی سرم انقدر شلوغ است که اجازه توسعه دادن به من نمی‌دهد. حتی توسعه شخصی غیر کاری هم ندارم.»

«کار ما حجم زیادی دارد. انقدر زیاد که میز پر از مدارک و اسناد می‌شود و وقت نمی‌کنیم تمایز کنیم. ولی ممیزی ارزیابی نظافت محیط به همین‌ها گیر می‌دهد. من تا وقتی سرم انقدر شلوغ است واقعاً نمی‌توانم به بعضی چیزها برسیم.»

کارکنانی که به نامه اعمال بودن ارزیابی معتقدند و بر عاملیت خود نیز باور دارند استراتژی کنشی عملکرد اصیل را

استراتژی کنشی معناجویی نیز پیوندی مستقیم با معنای "ارزیابی عملکرد امری ناشناخته" دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش کردیم معناسازی کارکنان از ارزیابی عملکرد را به صورت تجربی مورد کاوش قرار دهیم. بدین منظور با انجام مصاحبه با کارکنان که در واقع هدف ارزیابی عملکرد بهبود رفتارها و عملکرد آنان است، طیف معانی، استراتژی‌های کنشی و همچنین نحوه ارتباط معانی با استراتژی‌های کنشی را شناسایی کردیم. استدلال‌های مفهومی و مدل‌های نظری (بوون و اوستروف، ۲۰۰۴؛ رایت و نیسی، ۲۰۰۷ و دن هارتوگ، به وسلیه و پاو، ۲۰۰۴) نشان‌دهنده اهمیت تفاسیر و کنش‌های کارکنان در شکل‌دهی به اقدامات منابع انسانی است. در این پژوهش به صورت تجربی سازوکارها و پویای تأثیرگذاری ارزیابی عملکرد بر کنش‌های کارکنان را مورد کاوش قرار دادیم.

بارلو (۱۹۸۹) نشان داد که ارزیابی عملکرد می‌تواند تبدیل به یک افسانه نهادی و ابزاری برای تداوم بخشی به روابط قدرت نامتوازن و سلطه بر کارکنان شود. "ارزیابی عملکرد به مثابه اهرم فشار مدیر" لایه معنایی این پدیده به شمار می‌رود که می‌تواند زیربنای استراتژی کنشی "عملکرد نمایشی" و همچنین "بی‌تفاوتی" از سوی کارکنان شود. براساس پژوهش لانگنکر و همکاران (۱۹۸۷) یکی از واقعیت‌های مربوط به ارزیابی عملکرد این است که مدیران با اهداف مختلف، نمرات ارزیابی را دست‌کاری کرده و واقعیت را در مورد عملکرد کارکنان ابراز نمی‌دارند، به نحوی که نمره ارزیابی عملکرد دیگر نشان‌دهنده وضعیت واقعی کارکنان نیست. در این پژوهش نشان دادیم که این وضعیت می‌تواند منجر به شکل‌گیری معنای "ارزیابی عملکرد به مثابه کاغذ پاره" شود. به این صورت که کارکنان با علم به این که نمرات عملکرد، نمره واقعی آنان نیست، ارزیابی عملکرد را تهی از واقعیت دانسته نسبت به آن بی‌تفاوت می‌گردند. برخلاف پاتریوتا و براون (۲۰۱۱) که در پژوهش معناسازی از ارزیابی عملکرد را به استعاره‌های دانش آموزان از امتحانات تقلیل داده‌اند، این پژوهش در محیط واقعی سازمان انجام شده و شامل مؤلفه‌های اصلی معناسازی، تفسیر و کنش، است. از این جهت یافته‌های این پژوهش می‌تواند سهم‌افزایی نسبت به ادبیات پژوهش معناسازی نیز داشته باشد. اکثر پژوهش‌های معناسازی، این مفهوم را با تفسیر یکی در نظر گرفته و در پژوهش خود تنها به تفاسیر صورت گرفته از یک پدیده پرداخته‌اند (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵). حال آنکه کنش نیز

از جمله مؤلفه‌های کلیدی معناسازی و متمایزکننده آن از تفسیر است (ویک، ۱۹۹۵؛ سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵ و توماس، جیووا و کلارک، ۱۹۹۳) و یکی از فروض اساسی بر ساخت‌گرایی اجتماعی این است که هر معنای برساخت شده‌ای از جهان در بردارنده یا برانگیزاننده کنش‌های خاصی است (پر، ۲۰۰۳: ۲۰-۲۱). از این جهت ترسیم تفاسیر و کنش‌ها و نحوه ارتباط آن‌ها در رابطه با ارزیابی عملکرد برای محققان معناسازی نیز می‌تواند دارای نوآوری نظری باشد.

نحوه ارتباط اقدامات منابع انسانی با عملکرد فردی و سازمانی از جمله مهم‌ترین مسائل علمی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. به نحوی که از مکانیسم این ارتباط تحت عنوان جعبه سیاه منابع انسانی یاد می‌شود (جیانگ<sup>۱</sup>، تاکوچی<sup>۲</sup> و لپاک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در رابطه با ارزیابی عملکرد این پژوهش نشان داد که معناسازی از جمله مکانیسم‌های اساسی در این رابطه است. به نحوی که نحوه تعامل کارکنان با نظام ارزیابی عملکرد و اثرات آن بر روی کارکنان بستگی به نحوه معناسازی آن‌ها از این نظام دارد. برای مثال در نزد مصاحبه‌شوندگان این پژوهش تنها معنای "ارزیابی عملکرد به مثابه نامه اعمال" است که زمینه‌ساز کنش اصیل در کارکنان می‌شود. پژوهش‌های آتی می‌تواند به معناسازی کارکنان از سایر اقدامات منابع انسانی بپردازد تا دانش موجود در رابطه با رابطه اقدامات منابع انسانی و عملکرد فردی و سازمانی بهبود پیدا کند.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای مجریان ارزیابی عملکرد نیز دارای کاربرد نیز باشد. اگر هدف از استقرار ارزیابی عملکرد بهبود سطح عملکرد کارکنان در سازمان باشد، مجریان حوزه ارزیابی عملکرد می‌باید نسبت به معنای شکل گرفته پیرامون ارزیابی عملکرد در نزد کارکنان حساس باشند. زیرا کارکنان در مواجهه با ارزیابی عملکرد براساس این معنای عمل می‌نمایند. بنابراین، به جای غفلت از این موضوع و رها کردن فرایند شکل‌گیری معنا، بهتر است فعالانه اقدام به مدیریت معنای نمایند. همان‌طور که پیش‌ازین گفته شد، مدیریت معنای و فهم کارکنان از جمله قابلیت‌های مهم مدیران در سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود (سندبرگ و تارگاما، ۲۰۰۷؛ اسمیرمیش و مورگان، ۱۹۸۲).

به منظور بسط یافته‌های پژوهش فعلی، در پژوهش‌های آتی می‌توان چند موضوع را بررسی کرد. نخست آنکه در

1. Jiang  
2. Takeuchi  
3. Lepak

کنش‌های افراد است (برگر و لاکمن، ۱۹۶۶). چنین پژوهشی می‌تواند نحوهٔ برساخته شدن نظام ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک واقعیت اجتماعی را تبیین نماید. همچنین در پژوهش، آتی می‌توان به این امر پرداخت که محرومیت از معنا که منجر به اتخاذ استراتژی معناجویی می‌شود، چه تبعات و آثار دیگری دارد. آیا نتیجه این معناجویی یکی از همان سه معنای دیگر از ارزیابی عملکرد است؟ فرایند و علل شکل‌گیری معانی مختلف نیز می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی باشد. برای مثال آیا انواع خاصی از نظام‌های ارزیابی عملکرد یا ویژگی‌های ساختاری خاصی، با معانی خاصی ملازمت دارند یا خیر؟

معناسازی، میان کنش و تفسیر رابطه چرخه‌ای و نه یک‌طرفه برقرار است. این رابطه به‌خوبی توسط ویک (۱۹۹۵: ۵۵-۵۶) تشریح شده است. وی اظهار می‌دارد از طرفی انسان براساس تفسیر خود از وقایع دست به کنش می‌زند. از طرفی دیگر همین کنش منجر به تغییر محیط شده و نشانه‌های بیشتری از محیط تولید می‌شود که توسط انسان مورد تفسیر قرار گرفته و در کنش‌های آتی وی تأثیرگذار است. رابطهٔ چرخه‌ای میان معانی و کنش‌های پیرامون معناسازی می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی باشد. با توجه به این‌که از دید برساخت‌گرایان اجتماعی واقعیت‌های اجتماعی حاصل و برآیند معانی و

## منابع

زه‌اوی، دان (۲۰۰۳). *پدیدارشناسی هوسرل*. ترجمه مهدی صاحبکار و ایمان واقفی (۱۳۹۲)، تهران: نشر روزبهان.  
بر، ویون (۲۰۰۳). *برساخت‌گرایی اجتماعی*. ترجمه اشکان صالحی، تهران: نشر نی.

## References

- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). "Organizational Restructuring And Middle Manager Sensemaking". *Academy Of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). "From Intended Strategies To Unintended Outcomes: The Impact Of Change Recipient Sensemaking". *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Balogun, J., Bartunek, J. M. & Do, B. (2015). "Senior Managers' Sensemaking And Responses To Strategic Change". *Organization Science*, 26(4), 960-979.
- Barlow, G. (1989). "Deficiencies And The Perpetuation Of Power: Latent Functions In Management Appraisal". *Journal Of Management Studies* 26(5), 499-517.
- Beard, V. K. (1997). "Performance Appraisal Of Public Accounting Interns: A Qualitative Analysis Of Self Reported Deficiencies". *Issues In Accounting Education*, 12(1), 15-26.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction Of Reality: A Treatise In The Sociology Of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role Of The 'Strength' Of The HRM System". *Academy Of Management Review*. *Academy Of Management*, 29(2), 203-21.
- Bryant, A. & Charmaz, K. (2007). Grounded theory in historical perspective: An epistemological account. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage handbook of grounded theory*. London: Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Pine Forge Press.
- Denisi, A. S. & Sonesh, S. (2011). The Appraisal And Management Of Performance At Work. In *APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Vol 2: Selecting And Developing Members For The Organization.*, Edited By Sheldon Zedeck, 255-79. Washington: American Psychological Association.
- Dusterhoff, C, Cunningham, J. & Macgregor, J.N. (2014). "The Effects Of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, And Organizational Justice On Performance Appraisal Satisfaction: Applying A Moral Judgment Perspective". *Journal Of Business Ethics: JBE*, 119(2), 265-73.
- Fletcher, C. (2005). Appraisal: An Individual Psychological Perspective. In *Psychological Management Of Individual Performance*, Edited By Sabine Sonnentag, 113-35. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gephart, R. P. (1993). "The Textual Approach: Risk And Blame In Disaster Sensemaking". *Academy Of Management Journal*. *Academy Of Management*, 36(6), 1465-1514.
- Gioia, D. A., Thomas, J.B., Clark, S.M. & Chittipeddi, K. (1994). "Symbolism And Strategic



- Change In Academia: The Dynamics Of Sensemaking And Influence". *Organization Science*, 5(3), 363–83.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery Of Grounded Theory: Strategies For Qualitative Research*. New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.): Aldine transaction.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). "Performance Management: A Model And Research Agenda". *Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
- Jiang, K., Takeuchi, R. & Lepak. D. P., (2013). "Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research". *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- Kikoski, J. F. & Litterer. J. A., (1983). "Effective Communication In The Performance Appraisal Interview". *Public Personnel Management*, 12(1), 33–42.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory In Management Research*. SAGE.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P. Jr. & Gioia. D. A, (1987). "Behind The Mask: The Politics Of Employee Appraisal". *Academy Of Management Perspectives*, 1(3), 183–93.
- Luscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). "Organizational Change And Managerial Sensemaking: Working Through Paradox". *Academy Of Management Journal*, 51(2), 221–40.
- Maitlis, S. (2005). "The Social Processes Of Organizational Sensemaking". *Academy Of Management Journal*, 48(1), 21–49.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). "Sensemaking In Organizations: Taking Stock And Moving Forward". *The Academy Of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). "Sensemaking In Crisis And Change: Inspiration And Insights From Weick (1988)". *Journal Of Management Studies*, 47(3), 551–80.
- Mckenna, S, Richardson, J. & Manroop, L. (2011). "Alternative Paradigms And The Study And Practice Of Performance Management And Evaluation". *Human Resource Management Review* 21(2), 148–57.
- Patriotta, G. (2016). "Cities Of Noise: Sensemaking, Sensemakers, And Organized Worlds". *Academy Of Management Review*, 41(3), 557–70.
- Patriotta, G, & Brown, A. D. (2011). "Sensemaking, Metaphors And Performance Evaluation". *Scandinavian Journal Of Management*, 27(1), 34–43.
- Sandberg, J, & Targama, A.(2007). *Managing Understanding In Organizations*. SAGE Publications.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). "Making Sense Of The Sensemaking Perspective: Its Constituents, Limitations, And Opportunities For Further Development". *Journal Of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–32.
- Schutz, A. (1954). "Concept And Theory Formation In The Social Sciences". *The Journal Of Philosophy*, 51(9), 257.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). "Leadership: The Management Of Meaning". *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–73.
- Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia. D. A. (1993). "Strategic Sensemaking And Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, And Outcomes". *Academy Of Management Journal*. *Academy Of Management*, 36(2), 239-70.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking In Organizations*. SAGE Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). "Organizing And The Process Of Sensemaking". *Organization Science*, 16(4), 409-21.
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research In Psychology*. Mcgraw-Hill Education (UK).
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM And Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels Of Analysis*. Ithaca, Ny: CAHRS Working Paper Series.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. & Jones, R. G. (2007). "Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual and position focused purposes on attitudinal outcomes". *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 315-343.  
<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq>.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی