

بررسی و شناسایی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد

مهرداد آهنگرزاده^۱

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی و شناسایی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد در سازمان می‌باشد. روش تحقیق به صورت توصیفی و تحلیلی و استدلالی می‌باشد و از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت نیز استفاده شده است. از نظرات ۱۶ نفر از متخصصان و کارشناسان خبره در این حوزه و اساتید دانشگاهی نیز برای تأیید و افزایش غنای نتایج کمک گرفته شده است.

نتیجه بررسی‌ها نشان می‌دهد مدل دارای ۷ مؤلفه زیر می‌باشد که مدیران سازمان‌ها، با استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توانند در سازمان خود ارزیابی عملکرد به شیوه علمی و صحیح را داشته باشند و از نتایج آن بهره‌مند شوند.

۱. شایستگی‌ها ۲. گفتگو و تمرین ۳. نقاط قوت و ضعف ۴. امتیازدهی ۵. اهداف و خط‌مشی‌ها ۶. صحت نتایج ۷. بازخورد.

واژگان کلیدی: اهداف، ارزیابی عملکرد، نتایج.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

سازمان‌ها اصولاً به منظور دستیابی به اهدافی ایجاد شده‌اند که میزان موفقیت در دستیابی به این اهداف ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد کارکنان دارد، بنابراین، ارزیابی عملکرد کارکنان در مدیریت منابع انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. ارزیابی عملکرد با هدف تشخیص نسبی میزان بصیرت، تخصص، دانش، سعی و تلاش، اصلاح، بهبود و تعالی نیروی انسانی صورت می‌گیرد که در نهایت باعث بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود. البته موضوع بسیار مهم در ارزیابی عملکرد تعیین شاخص‌های مناسب به عنوان مبنای استاندارد جهت ارزیابی عملکرد است. در بسیاری از سازمان‌ها ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد اما از آنجا که معیارهای لحاظ شده مناسب نیست نتایج به دست آمده از این ارزیابی‌ها قابل اطمینان نیست. لذا بدیهی است که قبل از ارزیابی عملکرد در هر سازمانی بایستی ابتدا معیارهای مناسب جهت ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در آن سازمان شناسایی گشته و سپس مبنای ارزیابی قرار گیرد. به‌طورکلی ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. منظور از ارزیابی عملکرد اعضای هیئت‌علمی عبارت است از سنجش منظم فعالیت‌های آموزشی / پژوهشی اساتید و تعیین میزان دستیابی به اهداف نظام آموزشی که بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده صورت می‌گیرد. حال مسئله آن است که معیارهای موجود ارزیابی عملکرد اعضای هیئت‌علمی کافی نبوده و دارای کاستی‌هایی می‌باشند؛ بدین صورت که در نظام ارزیابی موجود فقط خواسته‌ها و انتظارات سیستم آموزشی لحاظ شده و نظر خود اساتید و دانشجویان مورد توجه قرار نگرفته است (گرچی & صیامی، ۱۳۸۷).

در فرهنگ مدیریت (توصیفی) ارزشیابی عملکرد بدین گونه تعریف شده: ارزشیابی عملکرد عبارت است از ارزیابی میزان موفقیت مستخدم در کارش، به ویژه نوعی ارزیابی که به عنوان بخشی از یک شیوه سازمانی صورت می‌گیرد. شیوه‌ای که در آن ارزیابی‌ها به‌طور مستمر صورت می‌گیرد، سوابق ارزیابی و نتایج نگهداری می‌شود و برای بهبود عملکرد اقدامی صورت می‌گیرد، گاهی به‌طور خلاصه آن را ارزیابی می‌گویند (اردبیلی، ۱۳۷۶).

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها جهت رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۷۹).

به‌طور خلاصه می‌توان گفت ارزشیابی یا ارزیابی کارکنان به نحو صحیح، کامل و جامع عبارت‌اند از مراحل رسمی برای سنجش و آگاه ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام کار و مسئولیت‌های محوله و خصوصیات مورد نظر و نیز شناخت استعدادهای بالقوه آنان جهت شکوفایی در ابعاد مختلف (گرچی & صیامی، ۱۳۸۷).

مشاغل مختلف و متنوع هستند و هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند. از این رو هرگز نمی‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌های به خصوصی را تعیین کرد که عمومیت داشته باشند و بتوان از آن‌ها برای ارزیابی عملکرد کارکنان در هر شغلی استفاده نمود. ولی به‌طور کلی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شوند باید خصوصیتی داشته باشند که استفاده از آن‌ها دقت، صحت و اثربخشی فرایند ارزیابی را افزایش دهد (اسفندیار، انتشارات سمت). فرایند ارزیابی با ایجاد استانداردهای عملکرد که مطابق با اهداف استراتژیک سازمانی است آغاز می‌گردد. استانداردهای عملکرد برگرفته از مسیر یا اهداف استراتژیک مؤسسه، ویژگی‌های مؤسسه، تجزیه و تحلیل شغل و شرح شغل می‌باشد (قربانی & همکاران، ۱۳۸۱).

ارزیابی عملکرد بالنده ساز، توجه ویژه‌ای به عکس‌العمل‌های کارکنان در قبال ارزیابی دارد. در این نوع ارزیابی، پاسخ و احساس مثبت کارکنان نسبت به ارزیابی عملکرد، نشان از موفقیت آن دارد. این نوع ارزیابی شامل دو جزء هدف‌گذاری و بازخورد است. در هدف‌گذاری و بازخورد بالنده ساز، کارکنان اهداف و بازخورد را واضح، مرتبط و قابل درک تشخیص می‌دهند در عصر حاضر، کیفیت، قیمت و سرعت سه مزیت رقابتی محسوب می‌شود و یکی از مؤلفه‌ها و معیارهای مهم برای ورود به بازارهای جهانی و بین‌المللی، توانمندسازی کارکنان در بخش تولید کالا و خدمات است. از این رو بسیاری از سازمان‌ها از فرهنگ استبدادی به سوی فرهنگ مشارکتی پیش می‌روند. از طرفی سازمان‌ها برای بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابت امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. در واقع اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است. عواملی چون محیط متلاطم، کمبود منابع، مهندسی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمان‌ها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر ارزیابی عملکرد شده است (علیزاده & دعایی، ۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیران منابع انسانی و وظایف سازمان شناخته می‌شود (boswell & boudreau, 2002).

در عصر حاضر تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به‌گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف و استراتژی‌ها، مدیران و کارکنان را به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌کند. امروزه ارزیابی عملکرد به عنوان یک رویکرد راهبردی جهت ادغام فعالیت‌های منابع انسانی با سیاست‌های کسب‌وکار شناخته شده است و سازمان‌ها از روش‌ها و رویکردهای پیشرفته و پیچیده‌ای جهت ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کنند. ارزیابی عملکرد به یک واژه کلی اطلاق می‌شود که فعالیت‌های مختلفی را شامل می‌شود که سازمان از طریق این فعالیت‌ها به دنبال ارزیابی کارکنان، افزایش قدرت رقابتی، ارتقا عملکرد و توزیع پاداش‌هاست (behrey & patron, 2008).

۲. بیان مسئله

باور قوی وجود دارد که هرچه قدر کارکنان از ارزیابی عملکرد راضی باشند و آن را قبول کنند و یا اینکه به هر میزان که ارزیابی عملکرد مناسب‌تر مدیریت بشود، ارزیابی عملکرد ارتباط مستقیم‌تری با عملکرد شغلی کارکنان برقرار می‌کند. پیامدها و خروجی‌های ارزیابی عملکرد به شدت به عوامل روان‌شناختی از جمله انگیزش درونی، تعهد احساسی و گرایش‌های استقلال‌طلبی وابسته‌اند (Fletcher, 2002). تفاوت‌های فردی ارتباط بین ارزیابی عملکرد و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب می‌شود که ارزیابی عملکرد کارآ یا ناکارا شود. در این تحقیق انگیزش درونی و تعهد احساسی به عنوان متغیر میانجی بین دو متغیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری و همچنین، گرایش‌های استقلال‌طلبانه به عنوان عاملی تعدیل‌کننده بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری مورد آزمون قرار می‌گیرد (علیزاده & دعایی، ۱۳۸۹).

واژه‌های ارزیابی، ارزیابی لیاقت، ارزشیابی، قیمت‌گذاری و ارزیابی، گزارش‌های نحوه انجام کار، ارزشیابی عملکرد، ارزشیابی کارکنان، ممیزی کردن و بررسی در مبحث ارزیابی منابع انسانی به کار برده می‌شود و تعاریف مختلف و متنوعی از سوی صاحب‌نظران بیان شده است. سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه به دست آمده از آن با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت به‌گونه‌ای عینی و به دور از داوری‌های شخصی و ملاک‌های مبهم ارزشیابی، اندازه‌گیری کرد. سنجش و اندازه‌گیری کار در فعالیت انجام شده و مقایسه و نتیجه حاصل از آن با معیاری که بتوان کیفیت و کمیت مورد نظر را با دقت ارزیابی نمود. عملکرد راهی است که از طریق آن کارکنان وظایف خود را انجام می‌دهند و ارزیابی، قضاوت در عملکرد کارکنان است. منظور از ارزیابی، اطمینان از کیفیت و کمیت عملکرد بر اساس معیارهای از قبل تفویض شده است. از بررسی تعاریف مختلف، تعریف جامعی را می‌توان ارائه نمود. ارزیابی عبارت است از سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به منظور برنامه‌ریزی برای به فعلیت در آوردن آن‌ها (Scott, 2009).

در ارزیابی عملکرد بالنده ساز سازمان به دنبال بالندگی منابع انسانی از طریق توانمند کردن آن‌ها است. ارزیابی عملکرد بالنده ساز فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه قابلیت‌های فردی و سازمانی به فعلیت در آوردن استعداد‌های درونی و بالقوه افراد به موفقیت سازمان و نهایتاً جامعه کمک می‌کند. از طرفی سازمان‌ها برای رسیدن به این مهم و اجرای اثربخش فرایند ارزیابی عملکرد، نیازمند کارکنانی توانا و توانمند هستند. به عبارتی می‌توان گفت ارزیابی عملکرد و تواناسازی کارکنان دو عامل وابسته به هم برای رسیدن به تعالی سازمانی در سازمان‌های امروزی هستند. توانمندسازی همان فرآیند توانمند کردن افراد یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی است. به عبارتی دیگر توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند

کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی و خود کنترلی انجام دهند، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام رسانند. به طور خلاصه توانمندسازی، موجب رشد، آزادی عمل، اعتمادبه نفس، مشارکت و همکاری افراد می شود. در فرآیند توانمندسازی سعی بر آن است تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتمادبه نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. در دین مبین اسلام نیز ارزیابی بالنده ساز مورد تأکید قرار گرفته است به گونه ای که ارزشیاب به عنوان بازرس و مفتش قلمداد نمی شود که تنها قصد وی مچ گیری باشد، بلکه نقش وی به عنوان راهنما و هدایتگر ارزشیابی شونده به سوی خیر و نیکی رقم زده می شود. تشویق به عنوان یکی از ارکان ارزشیابی در اسلام بسیار زیاد و شاید بتوان گفت بیش از تنبیه مورد توجه قرار گرفته است (علیزاده & دعایی، ۱۳۸۹).

دادن بازخورد عملکرد به صورت نظام یافته به کارکنان تأثیر زیادی بر روی انگیزش درونی کارکنان خواهد گذاشت. دلایلی وجود دارد که نشان می دهد انگیزش درونی عاملی واسطه ای و میانجی بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد شغلی است. بدین گونه که ارزیابی عملکرد بالنده ساز بر روی انگیزش درونی اثر می گذارد و انگیزش درونی بر روی عملکرد شغلی تأثیرگذار است. تحقیقی که توسط فرد و فریس بر روی مدل ویژگی های شغل انجام گرفت، نشان داد خصیصه های شغل بر انگیزاننده های بالقوه ای هستند که می توانند موجبات افزایش عملکرد را فراهم آورند. انگیزش درونی به عنوان عامل پیش بینی کننده عملکرد مورد تحقیق قرار گرفته است (wang & guthrie, 2004).

در محیط کاری تحقیقات نشان دادند نیاز مدیران به استقلال به عنوان یک عامل تعدیل گر بین ویژگی های شغلی و عملکرد کاری رابطه برقرار می کند. همچنین تحقیقات نشان می دهند مدیرانی که گرایش های استقلال طلبانه قوی دارند در شغل های مستقل، چالشی و جذاب عملکرد بهتری نسبت به شغل های دیگر دارند؛ علاوه بر این ها گرایش های استقلال طلبانه به شدت به کانون کنترل درونی وابسته هستند. کارکنانی که بر روی توانایی های درونی خود تکیه دارند در بحث بازخورد عملکرد، اگر این بازخورد توسط خود آن ها هدایت شود و خود ارزیابی شوند عملکرد بهتری در کار از خود نشان می دهند (herold, 1996).

در مجموع، یافته های تحقیقات مختلف نشان می دهد که کارکنانی گرایش های استقلال طلبانه در آن ها پایین هست نسبت به هدف گذاری بالنده ساز (زمانی که درک کنند اهداف، واضح، مرتبط و قابل درک هستند) و بازخورد بالنده ساز (زمانی که درک کنند بازخورد، واضح، مرتبط و قابل فهم هستند) پاسخ مثبتی خواهند داد. کارکنانی که دارای گرایش های استقلال طلبانه قوی هستند نسبت به عملکرد کاری خود، مسئولیت پذیرتراند و کمتر احتیاجی به هدایت دیگران دارند. در نتیجه کمتر تحت تاثیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز قرار می گیرند.

مدیریت عملکرد را فرایند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد فردی و تیمی و همسوکردن آن با اهداف استراتژیک یک 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 به درستی عمل نمی‌کند و جنبه نمایشی می‌یابد. 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 ارائه شد 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 انجام دادن درست کارها و تلاش برای بهبود دلسرد می‌کند. با توجه به این موارد می‌توان بیان کرد در این حالت ارزیابی عملکرد به اهداف تعیین شده خود دست نیافته و نمی‌توان استنباط کرد که سازمان با داشتن کارکنان با عملکرد عالی به موفقیت دست یافته است؛ زیرا این ارزیابی‌ها واقعی نبود و سازمان نه فقط 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 (دهقانی & قلی پور، ۱۳۹۵).

در تعریفی دیگر اثر ملایمت را تحریفی در ارزیابی عملکرد کارکنان می‌دانند که به واسطه 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، درحالی‌که بعضی دیگر نمره پایین می‌دهند (decenzo, 2005).

مدل 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 (thurson, 2010).

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 هنگامی 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, 1999). به دلیل اینکه ارزیابی عملکرد الزامی است، اجتناب از بازخوردادن یک انتخاب ن، و مهلت دادن برای انجام دادن این رتبه‌بندی‌ها می‌تواند تعویق را انتخابی محدود کند. انحراف در رتبه‌بندی تنها راه باقیمانده برای مدیرانی است که برای رساندن بازخورد منفی تردید دارند. 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, 2005).

توسعه و گسترش وظایف در سازمان‌ها امر ارزیابی عملکرد آن‌ها را اجتناب‌ناپذیر تحولات شگرف دانش مدیریت، سازوکارهای ارزیابی را نموده و از سوی دیگر، به عبارت دیگر، سیستم سنجش عملکرد یک نوع سیستم تحت تأثیر قرار داده است. اطلاعاتی است که به منزله قلب فرآیند مدیریت عملکرد محسوب می‌شود و برای اثر اهمیت حیاتی عملکرد دارد. بخشی و کارایی کارکرد سیستم مدیریت، وجود رقابت‌های جهانی برای تسخیر بازار از یک‌سو و محدودیت منابع امروزه، طبیعی از سوی دیگر، ضرورت توجه به کارایی را برای همگان روشن ساخته تمام رقبا می‌کوشند در عرصه است. این رقابت همانند مسابقه‌ای است که در آن، به منظور کسب و حفظ مزیت اجتماعی پیش‌تاز باشند از این‌رو، توسعه اقتصادی - رقابتی، شرکت‌ها باید به‌طور جدی به ارزیابی عملکرد پردازند و نیز به ابعاد مالی و غیرمالی (کمی و کیفی) عملکرد توجه داشته باشند. سازمان اتکا که زیرمجموعه وزارت دفاع ایران می‌باشد با گذشت بیش از نیم‌قرن خود را به صورت یک پنگاه اقتصادی و تجاری، یکی از بزرگترین از زمان تأسیس، شبکه‌های تولید و توزیع در بازارهای رقابتی ملی و بین‌المللی، تولید و عرضه محصولات خود را در پنج حوزه صنایع غذایی، دامداری و کشاورزی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، صنایع تبدیلی و امور بازرگانی (صادرات - واردات) تحت استانداردهای داخلی و بین‌المللی و مدیریت کیفیت، معرفی نموده و فعالیت‌های گسترده‌ای را به نحوی سازمان‌دهی می‌نماید تا رضایت مصرف‌کنندگان نهایی را فراهم سازد. در این میان، حوزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای پیرو نیاز مدیریت سازمان اتکا، مورد مطالعه قرار گرفته است. تعداد مراکز توزیع و فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا که بزرگترین فروشگاه زنجیره‌ای در ایران محسوب می‌شود بالغ بر ۳۲۸ فروشگاه اصلی و فرعی در سطح ایران است که در این میان، طبق ضوابط سازمان اتکا، ۳۴ واحد آن‌ها اصلی شناخته می‌شوند (مخاطب رفیعی & عباس آبادی، ۱۳۹۰).

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌توانند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شوند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به

اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد سازمان میسر نخواهد شد. تمامی موارد یاد شده بدون اندازه‌گیری و ارزشیابی امکان‌پذیر نیست. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، بخشی از نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است که با رویکرد ایجاد زمینه‌های مدیریتی، ساختاری، ارزشی، دانشی و مأموریتی و نیز کارکردی به عنوان زمینه‌ساز تحول و نوآوری و تحقق بخش منشور نوآوری نیروهای مسلح، استقرار نظام دانش در سطح نیرو را در اولویت برنامه‌ها قرار داده است.

بر همین اساس، نیروی انتظامی در راستای سیاست‌ها، جهت‌گیری‌ها و راهبردهای دانشی خود در زمینه استقرار نظام دانش، مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات را جهت استقرار و توسعه دانش برنامه‌ریزی و در دستور کار خود قرار داده است. نیروی انتظامی با هدف توسعه دانش انتظامی، ساختاری با جهت‌گیری دانشی همراه با کارکردها، ابعاد و مؤلفه‌های خاصی طراحی و اجرایی کرده است که رویکرد اصلی آن تولید دانش در حوزه انتظامی-امنیتی و با هدف تأثیرگذاری بر اجرای مأموریت‌ها در عرصه نظم و امنیت می‌باشد. برای تحقق این مهم، ناجا ساختاری مشتمل بر ۶۲ دفتر یا مرکز تحقیقاتی در فرماندهی انتظامی استان‌ها، معاونت‌ها و پلیس‌های ستادی با مأموریت تحقیق و پژوهش که هر یک دارای حوزه مطالعاتی ویژه‌ای به شرح ذیل بوده است، تأسیس و راه‌اندازی کرد. طب انتظامی، مرزشکنی دانشی، استانداردسازی اقلام آمادی، جنگ نرم، امنیت اخلاقی، پیشگیری انتظامی از جرائم در محیط ملی، بصیرت، تربیت دینی، پلیس شناسی کشورها، نظام شایسته‌سالاری، تربیت، آموزش پلیس، اشراف اطلاعاتی و امنیت در عصر مدرنیسم، کشف علمی جرائم، خدمت سربازی، پیشگیری و کاهش تصادفات و تلفات، حقوق شهروندی و امنیت، مهاجرت، انضباط اجتماعی، ساحل دریا، گردشگری و...؛ بنابراین، به دلیل گستردگی و اهمیت حوزه‌های مطالعاتی، طراحی و ایجاد یک الگوی ارزشیابی عملکرد که بتوان از آن به عنوان الگویی برای مراقبت و راهبری، تجزیه و تحلیل و رتبه‌بندی پژوهش‌شده‌ها، مراکز و دفاتر استفاده کرد تا تصمیم‌گیری که یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران در سازمان محسوب می‌شود به درستی تحقق یابد، مسئله‌ای اساسی و انکارناپذیر محسوب می‌شود. همچنین داشتن الگویی برای ارزشیابی عملکرد می‌تواند از جمله عوامل انگیزشی باشد که این ساختارها را به‌طور منظم و نظام‌وار به سوی تولید دانش و بهره‌ر از دانش تولید شده هدایت کند (صمدیان & همکاران، ۱۳۹۶).

۳. پیشینه تحقیق

ارزشیابی عملکرد هم پیشگیری‌کننده و هم تشخیص‌دهنده است. در صورتی که شرایط رو به بدی و ضعف تمایل پیدا کند، بخش‌هایی که نیاز به اصلاح و بهینه‌سازی دارد مشخص می‌شود و در صورت دستیابی به نتایج دلخواه،

راه‌ها وسایل لازم برای بهبود عملکرد تا حد ممکن بکار گرفته می‌شود (aguinis, 2009). سیستم ارزشیابی عملکرد، به عنوان فرایند اصلی شفاف‌سازی مجموعه ابزارها و ارتباطات مورد استفاده سازمانی در راستای اجرای راهبردها در نظر گرفته می‌شود (McAdam, 2008). اجرای سلسله نظام‌ها و روش‌هایی که اهداف مدیریت راهبردی را در قالب عملکردهای مشخص از طریق مدیریت دنبال می‌کند، ارزشیابی عملکرد نام دارد (bernardin, 2010).

ارزشیابی یکی از عناصر اصلی مدیریت است و می‌تواند به مانند ابزاری کارآمد تلقی شود که از طریق آن می‌توان به نقاط قوت و ضعف سازمان پی برد و با شناخت دقیق علل به وجود آورنده آن‌ها، اقدامات اصلاحی لازم را به منظور ارتقای عملکرد سازمان انجام داد. کرانباخ، ارزشیابی را جمع‌آوری و کاربرد اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری درباره برنامه‌های آموزشی تعریف کرده است. بیبای نیز ارزشیابی را فرایند جمع‌آوری و تفسیر نظام‌دار شواهدی می‌داند که برای قضاوت ارزشی در راستای اقدامی معین به کار می‌رود. به نظر او قضاوت در مورد ارزش فعالیت‌های آموزشی از وظایف ارزیاب است. بیبای نتیجه ارزشیابی را در اقدام عملی جستجو می‌کند و مانند برخی دیگر از صاحب‌نظران، نتیجه یا تصمیم را هدف نهایی ارزشیابی می‌داند (صمدیان & همکاران، ۱۳۹۶).

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 تحقق‌یافته از طرح‌ها و اقدامات سازمانی است (balogun & johnson, 2005)

به منظور فهم نحوه کارکرد ارزیابی عملکرد در بستر سازمان و دلایل اثربخشی یا عدم اثربخشی آن، می‌باید به این موضوع پردازیم که کارکنان چه معانی‌ای را به ارزیابی عملکرد اطلاق می‌کنند و بر اساس 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 به منظور فهم دقیق‌تر این موضوع، نیاز به یک پژوهش تجربی احساس می‌شود. با استفاده از دیدگاه معناسازی که شامل اطلاعات جویی، تفسیر و کنش است (thomas & others, 1993).

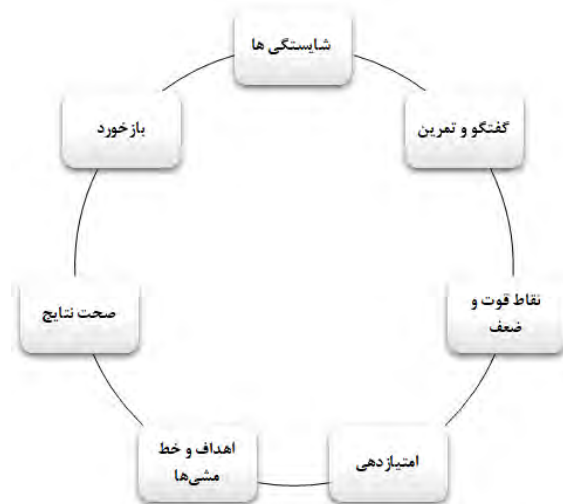
بارلو (۱۹۸۹) ادراک و تفاسیر مدیران و کارکنان را از اهداف و نحوه کارکرد ارزیابی عملکرد در یک شرکت پتروشیمی بین‌المللی در انگلستان مورد بررسی و تحلیل قرار داد. این پژوهش کیفی بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیران و کارکنان و بررسی اسناد و مدارک مربوط به ارزیابی عملکرد گردآوری شده است. وی در تحلیل‌های خود این‌گونه نتیجه گرفت که نظام ارزیابی عملکرد رسمی، در واقع یک افسانه نهادی است و از واقعیات سازمانی منفک 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 این رو ابزاری است برای تداوم بخشی به روابط قدرت نامتوازن و سلطه بر کارکنان (barlow, 1989).

در یک پژوهش دیگر، برد (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. بر اساس 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 این رو، 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 (beard, 1997).

جدول ۱: مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد

ردیف	عنوان	نظرات تأییدشده
۱	شایستگی‌ها	۱۶
۲	گفتگو و تمرین	۱۳
۳	نقاط ضعف و قوت	۱۱
۴	امتیازدهی	۱۲
۵	اهداف و خط‌مشی‌ها	۱۰
۶	صحت نتایج	۱۱
۷	بازخورد	۱۶



شکل ۱: نمودار مفهومی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد

۴. نتیجه‌گیری

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.

بررسی‌ها نشان می‌دهد مدل دارای ۷ مؤلفه زیر می‌باشد که مدیران سازمان‌ها، با استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توانند در سازمان خود ارزیابی عملکرد به شیوه علمی و صحیح را داشته باشند؛ و از نتایج آن بهره‌مند شوند:

۱. شایستگی‌ها ۲. گفتگو و تمرین ۳. نقاط ضعف و قوت ۴. امتیازدهی ۵. اهداف و خط‌مشی‌ها ۶. صحت نتایج ۷. بازخورد.

منابع و مآخذ

- aguinis .(۲۰۰۹). Performance management .Upper Saddle River . Person Prentice Hall.
- balogun و johnson .(۲۰۰۵). From Intended Strategies To Unintended Outcomes: The Impact Of Change Recipient Sensemaking .Organization Studies.
- barlow .(۱۹۸۹). Deficiencies And The Perpetuation Of Power: Latent Functions In Management Appraisal .Journal Of Management Studies.
- beard .(۱۹۹۷). Performance Appraisal Of Public Accounting Interns: A Qualitative Analysis Of Self Reported Deficiencies .Issues In Accounting Education.
- behrey و patron .(۲۰۰۸). Performance appraisal – cultural fit and organizational outcomes within the U.A.E .Journal of American Academy of Business.
- bernardin .(۲۰۱۰). Human Resource Management .An Experiential Approach.
- boswell و boudreau .(۲۰۰۲). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses .Journal of Business and Psychology.
- curtis .(۲۰۰۵). Sources of political distortions in performance appraisals .Group & Organization Management.
- decenzo .(۲۰۰۵). Fundamentals of human resource management .John Wiley & Sons.
- fletcher .(۲۰۰۲). Appraisal: an individual psychological analysis .Psychological Management of Individual Performance.
- herold .(۱۹۹۶). Individual differences in the generation and processing of performance . Educational and Psychological Measurement.
- McAdam .(۲۰۰۸). Developing a conceptual model of lead performance measurement and bench marking .International JOURNAL OF Operation& Production Management.
- scott .(۲۰۰۹). Performance appraisals that actually improve performance .Career and Technical Education.

thomas و others. (۱۹۹۳). Strategic Sensemaking And Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, And Outcomes. academy of management journal.

thurson. (۲۰۱۰). Justice perceptions of performance appraisal practices. Journal of Managerial Psychology.

tziner. (۱۹۹۹). Additional evidence of attitudinal influences in performance appraisal. Journal of Business and Psychology.

wang و guthrie. (۲۰۰۴). Modeling the effects of intrinsic motivation extrinsic motivation, amount of reading achievement on text comprehension between US and chinese students. Reading Research Quarterly.

اردبیلی. (۱۳۷۶). روش‌های ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی، تهران: مؤسسه انتشارات بعثت.

اسفندیار، س. (انتشارات سمت). مدیریت منابع انسانی. تهران: ۱۳۸۰.

دهقانی و قلی پور. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ارزیابی سیاسی، شاخص‌های ذهنی و اثر مالیمت در ارزیابی عملکرد ارزیابان در بانک رفاه. مدیریت فرهنگ‌سازمانی.

صمدیان و همکاران. (۱۳۹۶). شناسایی و تعیین الگوی بهینه ارزشیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی ناجا.

علیزاده و دعایی. (۱۳۸۹). تأثیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز بر عملکرد کاری. پژوهش‌نامه مدیریت تحول.

قربانی و همکاران. (۱۳۸۱). ارزشیابی عملکرد کارکنان. مشهد: انتشارات توس.

گرچی و صیامی. (۱۳۸۷). شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه مدیریت.

مخاطب رفیعی و عباس‌آبادی. (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای. فصلنامه علمی - پژوهشی کاوشهای مدیریت بازرگانی.

میرسپاسی. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.