

## انگیزش مدیران به منظور ارزیابی عملکرد زیردستان<sup>۱</sup>

سیلویه سنت انگ<sup>۲</sup>، دنیس مورین<sup>۳</sup>، ماریو بلهومر<sup>۴</sup>، فرانسین دوبیوس<sup>۵</sup>

ترجمه: مهدی شریفی خوبده<sup>۶</sup>

### چکیده

**هدف:** این مقاله قصد دارد تا در مورد یکی از مشکلاتی تمرکز کند که در زمینه فرایند مدیریت عملکرد بارها از آن سخن گفته شده است؛ میزان رواج خطای تحریف در ارزیابی عملکرد. این مقاله تلاش می‌کند تا از طریق مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته، پاسخ این سؤال را بیابد: "چه عواملی بر انگیزه مدیران در جهت تحریف رتبه بندیهای ارزیابی عملکرد زیردستانشان اثرگذار است؟" این مقاله سه کاربرد اساسی را ارائه می‌کند: نخست از نظر روش شناختی استفاده از طرح پژوهش کیفی برای بررسی ارزیابی عملکرد زیردستان مفید است؛ چرا که این کار به ما اجازه می‌دهد تا فاصله میان پژوهش و عمل را کاهش دهیم. دوم این پژوهش نشان می‌دهد که پژوهشگران باید از ترکیب یکپارچه دیدگاه‌های نظری گوناگون با یکدیگر استفاده کنند؛ چرا که تحلیل و بررسی انگیزه مدیران در جهت ارزیابی عملکرد زیردستان بدون در نظر گرفتن زمینه‌های اجتماعی امکانپذیر نیست. سوم از دیدگاه عملی، انگیزه مدیران برای ارزیابی عملکرد زیردستان کمتر به شیوه مورد استفاده و بیشتر به حمایت رهبری سازمان، اجرا و فرهنگ کلی عملکرد وابسته است. تا این تاریخ، تمرکز پژوهشهای پیشین بر ارتقای میزان دقت ارزیابی عملکرد از طریق طراحی تحقیقات تجربی با تأکید بر معیارهای ارزیابی، خطاهای ارزیاب، آموزش ارزیاب و روشهای گوناگون ارزیابی بوده است. به‌رغم پژوهشهای گسترده، پیشرفت محسوسی در زمینه ارتقای میزان دقت ارزیابی به دست نیامده است.

### واژگان کلیدی

انگیزش (روانشناسی)، ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، مدیران و ارزیابی

### عملکرد

۱. پژوهش‌های کمی در زمینه مدیریت و سازمانها: مجله بین‌المللی، ج ۴، ش ۳، س ۲۰۰۹

۲. گروه مدیریت، اچ ای سی، منترنال، کانادا

۳. گروه مدیریت و منابع انسانی، دانشگاه کبک کانادا (یو کیو ای ام)، منترنال کانادا

۴. اچ ای سی، منترنال، کانادا

۵. اچ ای سی، منترنال، کانادا

۶. کارشناس ارشد ترجمه، دفتر تحقیقات کاربردی بازرسی کل ناجا

## مقدمه

نارضایتی از مدیریت عملکرد سالهاست که مطرح است (برتز<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۲). تحقیقی از ۵۰۰۰۰ پاسخگو نشان می‌دهد که تنها ۱۳ درصد از کارکنان و سرپرستان و تنها شش درصد از مدیران اجرایی، فرایند ارزیابی عملکرد شرکت خود را سودمند می‌دانند (ضریب هوشی افراد، ۲۰۰۵). پژوهشی دیگر نشان می‌دهد که تقریباً ۵۰ درصد از مدیران، فرایند ارزیابی عملکرد خود را "کم و بیش" اثربخش می‌دانند در حالی که پانزده درصد، آن را کلاً "کم یا به هیچ وجه" اثربخش می‌دانند (مرسر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). به طور مشابه، پژوهشی جدید نشان می‌دهد که نزدیک به ۶۰ درصد شرکت کنندگان در تحقیق، سازمان خود را از لحاظ اثربخشی مدیریت عملکرد با درجه "C" یا بدتر از آن ارزیابی کرده‌اند.

این مقاله درباره یکی از رایجترین معضلات فرایند مدیریت عملکرد تمرکز می‌کند؛ گسترش انحراف در ارزیابی عملکرد (برناردین و ویلانوا<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶؛ برتز و همکاران، ۱۹۹۲، مورفی و کلیولند<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). تا به حال، اغلب پژوهش‌های گذشته بر روشهای کاهش بی‌دقتی در ارزیابیهای عملکرد تمرکز داشته‌اند.

این رویکردها اغلب شامل فرمهای ارزیابی است که شرح کاملی از رفتارها را برای مشاهده و ارزیابی فراهم می‌کند. آنها همچنین شامل برنامه‌های آموزشی برای ارتقای سطح مهارتهای ارزیابان در راستای تجمیع، برنامه‌نویسی و یکپارچه‌سازی اطلاعات مربوط به عملکرد است. به رغم پژوهشهای گسترده در زمینه این مقولات، پیشرفت بسیار ناچیزی در راستای ارتقای سطح دقت ارزیابان به دست آمده است (ایلگن<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۳؛ مارونی و باکلی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲؛ مورفی و کلیولند، ۱۹۹۵). در مقابل، نیومن و همکاران (۲۰۰۴) به این نتیجه رسیدند که با ۳۰ سال پژوهش، هیچ مدرکی این فرضیه یا باور زیربنایی را اثبات نکرده است که امکان اعتماد و دقت ارزیابیها به چارچوب ارزیابی استفاده شده

- 
1. Bretz
  2. Mercer
  3. Bernardin and Villanova
  4. Murphy and Cleveland
  5. Ilgen
  6. Maroney and Buckley

بستگی دارد. در واقع، انتخاب چارچوب ارزیابی عملکرد بر دقت ارزیابیهای عملکرد تأثیری جزئی دارد (بورمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ برتز و همکاران، ۱۹۹۲؛ کاردی و دوبینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). اسپنسر و کیپینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نیز به این دلیل که به اندازه کافی در راستای برطرف کردن مشکلات تحریف و مسامحه عملی در ارزیابی مشارکت نشده است، تحقیقاتی را مورد انتقاد قرار می‌دهند که بر توانایی ارزیاب و درک وی از فرایندهای زیرساختی و شناختی رفتار ارزیابی تمرکز می‌کند، سرانجام تمامی تلاشها برای آموزش ارزیابان، اغلب ناامیدکننده است؛ به همین ترتیب تأثیرات آموزش ارزیاب بر دقت ارزیابی در طول زمان از بین می‌رود (مورفی و کلیولند، ۱۹۹۲؛ لیثام<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶، ۱۹۸۸).

بسیاری از پژوهشگران با این موضوع موافقند که پژوهشهای پیشین در پرداختن به انگیزش ارزیاب و درون سازمانی که ارزیابیها در آن اتفاق می‌افتد، ناموفق بوده است (دیپبویه<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵؛ مورفی و کلیولند، ۱۹۹۵؛ وود و مارشال<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). این مطالعه تلاش می‌کند تا از طریق بررسی اجزای رفتاری، اجتماعی و اثرگذار در راستای دستیابی به تصویری واقعی از محیط پیرامون فرایند ارزیابی عملکرد بر این محدودیت فائق آید؛ به‌طور دقیقتر، این پژوهش این سؤال تحقیق را مد نظر قرار می‌دهد: "چه ویژگیهای زمینه‌ای بر انگیزه مدیران تأثیر می‌گذارد تا آنان رتبه‌بندی ارزیابی عملکرد زیردستانشان را تحریف کنند؟ با علم به این موضوع که مدیران ارشد، منابع مالی، مادی و انسانی قابل توجهی را هنگام طراحی و مدیریت نظام ارزیابی عملکرد خود و آموزش مدیرانشان در رابطه با آن هزینه می‌کنند به دست آوردن فهم بهتری از انگیزش مدیر برای ارزیابی دقیق از زیردستانشان بسیار مهم است. به علاوه، مؤلفان بسیاری خواستار پژوهشهای بیشتری در تعیین کنندگی زمینه ارزیابی و انگیزش ارزیاب در مورد خروجیهای ارزیابی، شده‌اند (لوی

- 
1. Borman
  2. Cardy and Dobbins
  3. Spencer and Keeping
  4. Iatham
  5. Dipboye
  6. Wood and Marshall

و ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ اسپنسر و کیپینگ، ۲۰۰۵؛ زینر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). نبودن پژوهش میدانی در زمینه تحریف ارادی ارزیابیهای عملکرد را شاید بتوان با این واقعیت توضیح داد که درخواست همکاری از مدیران در مورد موضوعی مرتبط با صدور مجوز سازمانی، دشوار است یا به صورت بالقوه به علت عامل میزان تمایل، دچار انحراف است (مورین<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۹).

### روشها

این پژوهش میدانی با پذیرش یک رویکرد کیفی مصاحبه‌محور، هنگامی که سخنان مدیران را در زمینه فرایند ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار می‌دهد به نوآوری دست زده است. در این پژوهش، مصاحبه‌های عمیقی با زیرنمونه‌ای پانزده‌تایی از ۸۵ دانشجوی ثبت نام کرده در دوره MBA در یکی از دانشگاه‌های امریکای شمالی برگزار شده است که پرسشنامه مدیریت عملکرد را تکمیل کرده بودند. این زیرنمونه از اعضای دو گروه افراطی تشکیل شده بود که دسته‌ای مدعی بودند به هیچ وجه انگیزه‌ای برای ارزیابیهای عملکرد کارکنان ندارند و بالعکس عده‌ای که مدعی بودند انگیزه زیادی در مورد این فعالیت دارند. این زیر نمونه شامل پانزده دانشجویی بود که دو رفتار متضاد را در زمینه ارزیابیهای عملکرد از خود بروز می‌دادند. یکی از نقاط قوت پژوهش ما را با توجه به اینکه هدف ما بررسی عوامل تعیین کننده رفتاری آنها بود، تشکیل می‌داد. با در نظر گرفتن ماهیت اکتشافی این تحقیق به نظر می‌رسد پانزده شرکت کننده برای تحلیل گوناگونی ادراکات کافی باشد؛ به علاوه، این واقعیت، که شرکت کنندگان برای شرکت‌های مختلفی کار می‌کردند و خارج از محل کارشان با ایشان مصاحبه شده بود، شهادت رک‌گویی و صراحتشان را افزایش، و در عین حال خطر بروز خطای مربوط به تمایلات اجتماعی را کاهش می‌داد. بسیار مهم است در نظر داشته باشیم که تمامی افراد پاسخ دهنده، حداقل دو سال تجربه حضور در سمت‌های مدیریتی را داشتند که در آن حداقل عملکرد یک نفر را ارزیابی

---

1. Levy and Williams

2. Tziner

3. Morin

کرده باشند. با میانگین سنی ۳۴، مدیران به طور متوسط شش سال سابقه در سازمان شامل سه سال سابقه در شغل فعلی را داشتند. به طور معمول، شرکت کنندگان پنج کارمند را سرپرستی کرده و ارزیابیهای عملکرد را برای چهار سال انجام داده بودند. از پانزده مدیر شرکت کننده، شش پاسخ دهنده مرد و نه نفر زن بودند و برای سازمانهایی با اندازه های مختلف کار می کردند؛ دو نفر برای سازمانهایی با یک تا ۹۹ نفر کارمند، سه نفر برای شرکتی با ۱۰۰ تا ۲۴۹ نفر کارمند، دو نفر در شرکتی با ۲۵۰ تا ۹۹۹ نفر کارمند و بالاخره هشت نفر برای شرکتی با بیش از ۱۰۰۰ نفر کارمند.

هر مصاحبه نیمه ساختاریافته (با شرکت کنندگان) به طور میانگین یک ساعت به طول انجامید و برای مستندسازی، ضبط شد. مصاحبه ها بر عوامل اثرگذار بر انگیزش شرکت کننده و انگیزش دیگر مدیران برای ارزیابی عملکرد زیردستانشان، تمرکز داشت. مصاحبه ها همچنین مسائل مربوط به مقوله انگیزش را مورد بررسی قرار می داد: "چه کاری می تواند برای افزایش یا کاهش انگیزه آنها و یا همکاری آنها انجام شود تا آنها با دقت، عملکرد زیردستانشان را ارزیابی کنند؟"

تمامی یادداشتهای برداشته شده از مصاحبه ها تحت تحلیل محتوای نظام مند قوم شناسی قرار گرفت تا ما را در جهت سازماندهی، جستجو و مرتب سازی داده های رمزگذاری شده، یاری کند. تحلیل محتوایی قوم شناسی با ماهیت تعاملی و فکری محقق، مفاهیم، جمع آوری داده ها و تحلیل مشخص می شود. هنگامی که متغیرها، که پیشتر برای تحلیل ثبت، و توسط پژوهشگر، گردآوری و دسته بندی شده است، فقط برای هدایت تحقیق به کار می رود؛ انتظار می رود تا دسته های دیگر از درون داده ها بروز کند (آلثید، ۱۹۸۷؛ منینگ و کالم- سوآن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). داده ها با استفاده از فرایند "ساده سازی" و "تفسیر" تحلیل شد. خطوط نوشته های هر مصاحبه شماره گذاری شد و دو محقق همکار به صورت مستقل همه یادداشتهای برداشته شده از مصاحبه ها را بررسی کردند.

یادداشتهای شناسایی، و به بخشهایی تقسیم شد که هر یک نمایانگر واحدهای موضوعی بود. همزمان این پژوهشگران همکار نیز هر بخش را با کدهای "نوظهور" یا

1. Altheide  
2. Manning and Cullum-Swan

"ساخته شده" شناسایی کردند. به محض پایان کدگذاری اولیه تکمیل شد، تمامی بخشها از متن، که موضوع واحدی را مورد خطاب قرار می‌دادند در یک گروه قرار گرفتند و با یک کلید واژه یا عبارتی که بیانگر آن موضوع اصلی بود، نشانه‌گذاری شد. این گونه نشانه‌گذاری بر مبنای توافق جمعی میان پژوهشگران انجام شد؛ سپس برای هر نقل قول، کد و شماره خط وارد شد؛ به علاوه طبقه‌بندیها و ارتباطات میان مفاهیم معین در تحلیل مشخص شد (سیلورمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ تش<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳).

### تحلیل نتایج و بحث

طبقه‌بندیهای ما از نتایج بر مبنای شش نماینده اصلی که طی سالها در ادبیات مربوط به ارزیابی عملکرد آمده، و از تحلیل ما از داده‌ها، پدیدار شده است. جدول (۱) دیدگاه‌های نظری اساسی را با نظر به مقوله مدیریت عملکرد به تصویر می‌کشد که می‌تواند به عنوان خلاصه‌ای از پاسخها و نظر مدیران باشد. هنگامی که درباره عوامل تعیین کننده از مدیران تحقیق شد، آنها نظر خود را مطرح کردند که می‌توان هر یک را با یکی از این دیدگاه‌ها مرتبط دانست؛ روانشناختی، محرک، سیاسی، راهبردی، فرهنگی، عدالت و نمادین.

جدول (۱): به تصویر کشیدن دیدگاه‌های نظری اساسی در مورد مدیریت عملکرد

دیدگاه	فرضیات	کاربردها
عقلایی و روانشناختی	نظام ارزیابی، نظام اندازه گیری است. سطوح واقعی و عینی از عملکرد فرد هست که این سطوح به صورت ذهنی ولو با خطا، قابل ارزیابی است. ارزیابان، داورانی منفعلم هستند که الف) هیچگونه غرض یا دستورالعمل شخصی ندارند. ب) امکان جایز الخطایی در مورد تفسیر، ذخیره سازی، یادآوری و ارزیابی عملکرد کارکنان دارند. ارزیابیهای عملکرد غیر دقیق، تأثیرات منفی بر انگیزش کاری، تلاشها، رضایت شغلی، برداشت از عدالت و غیره از سوی کارکنان به همراه دارد. ارزیابیهای عملکرد دقیق نه تنها برای مدیریت عملکرد بلکه برای بسیاری از فعالیتهای منابع انسانی نیز مؤثر است (مانند تأیید روشهای گزینش، توسعه و آموزش، افزایش حقوق، تعدیل ها، قطع همکاری، بازخورد).	دقت، معیار اصلی ارزیابی اثربخشی روشهای ارزیابی است و به عنوان هدف اولیه ای در نظر گرفته می‌شود که هم شفافان و هم پژوهشگران برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند. نیاز است روشهای ارزیابی و شایستگی‌های ارزیابان در راستای ارتقای دقت ارزیابی عملکرد ارتقا یابد. استانداردهای عملکردی افراد باید به طور واضحی با استفاده از رویکردی نظام مند و دقیق مشخص شود که بسیار بر داده های تحلیل شغل، مخالف با ویژگیها و ارتقای ارزیابی رفتاری، استوار است.

1. Silverman

2. Tesch

ادامه جدول (۱): به تصویر کشیدن دیدگاه‌های نظری اساسی در مورد مدیریت عملکرد

<p><b>محرك</b></p>	<p>«ادراکات گرم» مانند عاطفه، اعتماد، احساسات، حالت و ویژگیهای شخصی به طور مشخصی بر ارزیابیهای عملکرد و دیگر فعالیتهای مدیریت عملکرد (مانند پاداشها، آموزش) تأثیر می گذارد.</p>	<p>عملکرد ارزیابی شده نه تنها نتیجه تبادلات مثبت تر مدیر-عضو است بلکه عملکرد درک شده ممکن است در تعیین کیفیت این تبادل نقش داشته باشد. عاطفه اساس تعیین عضویت درون گروهی و برون گروهی است که هم بر قضاوتهای در مورد عملکرد و هم بر اختیارات ارزیابان تأثیر می گذارد. عاطفه به عنوان نتیجه عملکرد گذشته کارکنان توسعه می یابد تا به عنوان عامل تعیین کننده ارزیابیهای عملکرد عمل کند.</p>
<p><b>سیاسی</b></p>	<p>قدرت، ویژگی روابط اجتماعی و محیطهای کاری است. افراد، عقلگراهایی خودشیفته هستند که از قدرت برای کنترل منابع کمیاب استفاده می کنند. ارزیابی فعالیتی هدف محور است که با در نظر گرفتن زمینه کاری و دستورالعمل، بازیگرانش به دنبال بیشینه کردن منافع با وجود هزینه ها هستند. قصد ارزیابان اغلب اجرای دقیق ارزیابی عملکرد ارزیابی شونده نبوده ولی پیگیری فعالانه اهدافشان است.</p>	<p>سؤال این است که آیا دستکاریهای سیاسی ارزیابی می تواند تحمل و کنترل شود. هنگامی که سیاستهای ارزیابی عملکرد با اهداف سازمان سازگاری، و در اثربخشی نقش دارد، باید آنها را مورد قبول تلقی کرد. راهبردهای سیاسی که سطح شناسایی افراد با عملکرد عالی را بالا می برد و به کارکنان برای ارتقای عملکردشان انگیزه می دهد برای سازمان سودمند است. تلاش برای حذف سیاستهای ارزیابی می تواند منفی باشد اگر سیاستهای ارزیابی به صورت تلاشی برای تحقق اهداف سازمانی به رغم طراحی ضعیف، عدم اثر بخشی و سلب بودن نظامهای ارزیابی، توسعه یافته باشد.</p>
<p><b>محیطی، راهبردی و فرهنگی</b></p>	<p>مدیریت عملکرد از لحاظ چشم انداز وسیع است و صراحتاً استراتژی کسب و کار و ارزشهای سازمانی را به عملکرد افراد متصل می کند. مدیریت عملکرد کلیدی است برای حصول اطمینان از اینکه سازمانها روند رو به رشد خود را با تلاش برای تمرکز بر رفتارهای ارزشمند و خروجیهای حفظ می کنند که استراتژی را به اجرا در می آورد. تواناییهای سازمانی - آنهایی که زیربنای توانایی سازمان برای اجرای استراتژیهای کسب و کار است - می تواند ایجاد شود و با ساختن دقیق ابعاد عملکردی و معیارهای اثربخشی، ارتقا یابد؛ در عین حال که با تغییر استراتژیهای کسب و کار در طول زمان، آنها نیز دوباره بررسی شود.</p>	<p>مدیریت ارشد باید از نظام مدیریت عملکرد برای اطلاع رسانی آن دسته از رفتارها و خروجیهای استفاده کند که برای دستیابی به موفقیت حیاتی است. آنها همچنین باید تأکید خود را بر رفتارها و خروجیها از یک سال به سال بعد با مرور استانداردهای عملکرد، جابه جا کنند. تغییر دیدگاه ارزیابی عملکرد از تأکید بر اندازه گیری به تأکید بر محتوا و انتقال پیام بسیار مهم است. نظام مدیریت عملکرد ابزاری حیاتی است که برای افزایش آگاهی از ارزش مشارکت کارکنان در موفقیت سازمان، ضروری است. این ابزار برای ایجاد گفتگو میان کارمند و مدیر نیز ضرورت دارد که می تواند مشارکت کارکنان و موفقیت شرکت را افزایش دهد.</p>
<p><b>عدالت سازمانی</b></p>	<p>تمرکز ارزیابی نباید بر اندازه گیری باشد بلکه باید بر اینکه تا چه میزان روشهای عملکردی و خروجیها، عادلانه، سازگار و مناسب دیده می شود، متمرکز باشد. عدالت سازمانی درک شده در همه سه فرایند وابسته به هم مدیریت عملکرد مهم است؛ نخست، توسعه سیستم؛ دوم، فرایندهای ارزیابی و در نهایت، فرایندهای بازخور. ادراکات از عدالت از ارزیابیهای خروجیهای دریافتی (عدالت نتیجه یا توزیعی)، روشهای تعیین این خروجیها (عدالت روشی) و روشی که طی آن روشهای تصمیم گیری به کار گرفته، و تشریح می شود (عدالت میان فردی و اطلاعاتی).</p>	<p>مقولات مربوط به عدالت و فرایند اجرا برجسته ترین عوامل در تصمیمات قضایی است در حالی که بیشتر مقولات علمی تأییدی و انواع ابزارهای ارزیابی به صورت مجازی مورد اغماض قرار می گیرد. کارکنان هنگامی که فرایند ارزیابی را منصفانه ببینند، بیشتر انگیزه می یابند تا عملکرد خود را بهبود بخشند. خروجیها و فرایندهای منصفانه ارزیابی تأثیرات مثبت زیادی دارد که عبارت است از: افزایش سطح اعتماد در سرپرستان، تعهد به سازمان و رضایت شغلی. آنها هم چنین میزان شکایات و ترک خدمت و غیره را نیز کاهش می دهد. عدالت روشی و میان فردی هنگامی که ارزیابیها و تصمیمات (مانند خروجیها) منفی باشد، اهمیت ویژه ای دارد.</p>

ادامه جدول (۱): به تصویر کشیدن دیدگاه‌های نظری اساسی در مورد مدیریت عملکرد

<p>سازمانها هنگامی که نظامهای مدیریت عملکرد را می‌پذیرند از فعالیتهای دیگر سازمانها تقلید می‌کنند؛ چرا که این نظامها به نظر ابزاری منطقی برای ارتقای سطح عملکرد شرکت می‌آیند. مدیران اجرایی که در مورد پاسخ مناسب به فشارهای مربوط به نظامهای مدیریت عملکرد عدم قطعیت دارند با دیگر شرکتهای بویژه آن دسته از شرکتهای که موفقتر و قانون مدارتر هستند، بهینه‌کاوی می‌کنند. تمامی بازیگران این صحنه باید نظامهای مدیریت عملکرد کارکنان را منصف و عادلانه در نظر بگیرند در حالی که تأثیر مثبت مفروض نظامهای ارزیابی عملکرد بر عملکرد شرکت سوآلی در زمینه مدیریت احساسات است.</p>	<p>افراد به دنبال قانونی بودن و انطباق مسائل با هنجارها و روشهای اجرای کارها در خارج از محیط خود هستند و آنها احساسات خود را کنترل می‌کنند؛ بنابراین عاقل و کارا به نظر می‌رسند. فشارهای تقلیدی و نهادی (مانند قوانین، استانداردها و مقررات) سازمانها را به سمت پذیرش روشهای مدیریتی مشابه سوق می‌دهد. تمرکز ارزیابی بر مدیریت مفهوم است تا بر اندازه‌گیری تمرکز کند. ارزیابان تلاش می‌کنند تا مفهوم عملکرد ارزیابی شونده و محتوای ارزیابیهای متعاقب را مدیریت کنند. آنها این مهم را از طریق بازخور و خروجیهای سازمانی مرتبط با ارزیابی انجام می‌دهند. معمولاً، عملکرد ارزیابی شونده، ساختاری فازی و مبهم برای پیش‌بینی دارد؛ آنچه کم یا زیاد ارزشگذاری می‌شود به افراد و محیط بستگی دارد.</p>	<p><b>نهادی یا نمادین</b></p>
--	--	-------------------------------

**دیدگاه روانشناختی**

همان طور که در جدول (۱) نشان داده شده است، دیدگاه روانشناختی، فرض می‌کند که ارزیابی عملکرد، فرایندی عقلایی، خنثی و منفعل است که طی آن مدیران به دنبال اندازه‌گیری عینی عملکرد زیردستانشان هستند. با توجه به این دیدگاه، اگر خطا یا انحرافی در ارزیابیهای عملکرد باشد، اساساً به این دلیل خواهد بود که سرپرستان یا برای تخصیص آنها آموزش ندیده‌اند و یا ابزارهای ارزیابی مناسبی ندارند. دیدگاه روانشناختی بر آموزش و روشها پافشاری دارد؛ به عنوان مثال، بسیاری از شرکت کنندگان ادعا می‌کنند که نبودن شایستگی‌ها و مهارت‌های درون فردی - اغلب به شکل دادن بازخور منفی - انگیزه سرپرستان را برای ارزیابی عملکرد زیردستانشان کاهش می‌دهد؛ همان‌طور که یکی از مدیران ابراز کرده است:

شگفت‌آور است که ما برای اینکه چگونه به نحو احسن ارزیابی کنیم، آموزش ندیده‌ایم [...] به آنها ابزارهایی برای اجرای درست آن داده نشده است. بسیار مهم است که [...] کلماتتان را هنگام ارزیابی کسی، درست انتخاب کنید. راه‌های بسیاری هست که به یک نفر بگویید کارش دچار نقصان است و جا برای پیشرفت دارد.

به‌طور مشابه، نفر دیگری گفته است:

شما باید راه صحیح را برای گفتن مطالب پیدا کنید. تا آنجا که امکان دارد، شما نباید به خاطر ترس از آزرده شدن دیگری از ابراز مشکلات بپرهیزید بلکه باید راهی برای مطرح



کردن صحیح مشکل بیابید. واضح است که مشکلی برای اعلان مسائل خوب و زیبا یا صحبت درباره جنبه‌های خوب افراد وجود ندارد. صحبت درباره جوانب بد، حتی با اینکه صحبت درباره آن مهم باشد، مشکلاتی ایجاد می‌کند و شما باید زمانی را صرف یافتن کلماتی برای بیان آن کنید.

به علاوه، بسیاری از شرکت کنندگان، فرمها و روشهای ارزیابی عملکرد را به دلیل طول آنها، بی‌ربطی، زیادی معیارهای قطعی و غیره، منشأ ناامیدی می‌دانند. بسیاری از مدیران بر این باورند که روش ارزیابی عملکرد، بسیار سنگین یا پیچیده است و به بروز خطاها، انحراف و دستکاریهایی در ارزیابیهای عملکرد منجر می‌شود؛ به عنوان مثال یک مدیر بیان کرد که:

تکمیل یک فرم سه صفحه‌ای دشوار است که در آن شما باید عملکرد را در ارتباط با اهدافی ارزیابی کنید که باید معین شده باشد. برنامه‌ریزی اهداف کاری برای سال آینده و تکمیل فرم دیگری که برنامه توسعه کارمند برای دوازده ماه آینده، بدون مشخص کردن اینکه شما باید این تمرین را در نیمه سال پیگیری کنید، فراتر از حد تقاضا است؛ سامانه به حد انفجار می‌رسد.

به‌طور مشابه، یک شرکت کننده دیگر گفته است:

فرم ارزیابی عملکرد تقریباً ۳۰ صفحه است. سؤالات مشابهی را برای همه کارکنان بدون در نظر گرفتن مسئولیتها و سمتهایشان مطرح می‌کند. این فرم رضایتبخش نیست [...]؛ به عنوان مثال، آنها در مورد طرز لباس پوشیدن، ظاهر، و سائل سؤال می‌پرسند که کارکنان را بسیار شگفت زده کرده است.

به نظر می‌رسد شرکت کنندگان روشی را ترجیح می‌دهند که بر تعیین اهداف عملکرد و یا مشاهده وقایع بسیار مهم استوار باشد که به آنها اجازه می‌دهد تا اطلاعات را در مورد عملکرد کارکنان به آسانی و مرتباً در طول سال گردآوری کنند. بنا به اظهار یک مدیر: "من استفاده از برگه‌های شناخته شده باز را که شما می‌توانید به طور مرتب چیزهایی را در آن بنویسید و در پرونده کارکنان قرار دهید، انگیزاننده می‌دانم". سرانجام برخی مدیران در مورد این واقعیت شکایت دارند که آنها مجبور هستند با ارزیابیهایشان بازی کنند تا بخشی معینی را راضی کنند:

اینکه باید کارکنانم را به دسته‌هایی اختصاص دهم، اذیتم می‌کند [...] من ۲۰ کارمند و نموداری با ۲۵ خانه دارم. کارکنان من باید در چهار خانه در وسط دسته‌بندی شوند تا میانگین ارزیابی مناسب باشد.

### دیدگاه عاطفی و تأثیرگذار

همان طور که در جدول (۱) به صورت خلاصه آمده است، بنا به این دیدگاه، عوامل احساسی و عاطفی را نمی‌توان در نظر نگرفت؛ چرا که آنها دقت ارزیابی عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کاردی و دابینز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶؛ لفکوویتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰؛ سوی و بری<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶؛ جاج و فریس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳)؛ به عنوان مثال، نظریه تبادل "سرپرست-زیردست" فرض می‌کند که سرپرست، ارتباطات کاری مشخصی را با هر یک از زیردستان طراحی می‌کند؛ هر زوج "سرپرست-زیردست" متناظر شیوه تعامل بین فردی است که به نظر می‌رسد بر دقت ارزیابی عملکرد تأثیرگذار است (لیدن و گرائن<sup>۵</sup>، ۱۹۸۰).

در این پژوهش یک مدیر اظهار کرد:

وقتی یک کارمند خوب است، مطمئناً بیشتر دوست داشته خواهد شد و انگیزه بیشتری برای ارزیابی وی هست. شما تمایل دارید تا این کارمند را ترفیع دهید. من سعی می‌کنم این موضوع را کنترل کنم اما نمی‌توانم بگویم این موضوع روی من تأثیر نمی‌گذارد. هم‌چنین به نظر می‌رسد دادن بازخور منفی و یا حتی دخالت در مواردی دشوارتر باشد که کارکنان مشکلات شخصی دارند و مدیران ممکن است بخواهند از آنها پرهیز کنند؛ در چنین موردی، همان طور که یک مدیر گفته است: "[...] رو در روی یک کارمند نشستن و روبه‌رو شدن با اشکهایش، مشکلات شخصی و تمام مشاجرات کوچک خانوادگی او سخت است [...]". دیگری گفت:

در زمانهایی، من می‌بایست بازخوری به غایت منفی می‌دادم که مرا در این جهت سوق می‌داد که رک و صریح نباشم با این حال هنگامی که به نتایج بلندمدت نگاه کنیم، فکر

1. Cardy and Dobbins
2. Lefkowitz
3. Tsui and Barry
4. Judge and Ferris
5. Liden and Graen

می‌کنم ترجیحاً باید اجازه داد این دمل را نیشتر زد. من نمی‌خواهم مشکل مزمن شود. من ترجیح می‌دهم که سریعاً با آن برخورد، و بازخورهای بسیاری ارائه کنم [...].

بسیاری از مدیران تأیید می‌کنند که احساسات سرپرستان نسبت به زیردستانشان به صورت یکنواختی بر ارزیابیهای عملکرد اثر می‌گذارد؛ هر چه کیفیت رابطه زیردست-سرپرست بهتر باشد، نمره ارزیابی عملکردی بیشتر خواهد بود که به کارمند مورد نظر داده می‌شود؛ به عنوان نمونه، همان طور که یکی از شرکت کنندگان گزارش کرده است: برخی کارکنان به دوستان من تبدیل شده‌اند و خیلی جالب نخواهد بود که به آنها بگویم: ”گوش کنید، کاری که شما انجام می‌دهید، من را اذیت می‌کند. این روش باید تغییر کند و یا ما باید درباره آن کاری کنیم.“ این مسائل بسیار احساسی است. منطقی و عقلایی بودن در ارزیابی عملکرد دشوار است.

بالعکس، رابطه‌ای همراه با ناسازگاری می‌تواند به ارزیابی کمتر از حد عملکرد ارزیابی شونده منجر شود. همان‌طور که یک مدیر بیان کرده است:

هنگامی که شما برای مدتی در یک شرکت کار کرده باشید، بازیهایی انجام می‌شود و برخی کارکنان با شما دچار ناسازگاری می‌شوند؛ چرا که طی سالیان با شما کمتر همراه بوده‌اند. از همین‌رو شما تمایل کمتری برای کمک به آنها خواهید داشت.

### دیدگاه سیاسی

همان‌طور که در جدول (۱) به صورت خلاصه آمده است، دیدگاه سیاسی بیان می‌کند که فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان تلاشی عمدی از سوی مدیران برای ارضای خواسته‌ها و دستیابی به اهداف خود یا واحد و یا زیردستان است (کلیولند و مورفی، ۱۹۹۲؛ هریس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ لانگنکر و همکاران، ۱۹۸۷؛ مورفی و کلیولند، ۱۹۹۵؛ مورفی و همکاران، ۲۰۰۴؛ وانگ و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

در پژوهش ما، سخنان مدیر، اهمیت نقش اهداف ارزیاب را در فرایند ارزیابی عملکرد، تأیید می‌کند. این اهداف می‌تواند در راستای حفظ یا ارتقای انگیزش و عملکرد زیردست،

1. Harris

2. Wong and Kwong

حفظ جوّ کاری مناسب، محافظت از خواسته های زیردستان یا دستیابی به اهداف شخصی و اخراج یا نگهداشت کارکنان باشد؛ به عنوان مثال، تمامی پاسخ دهندگان اظهار کردند که هنگام ارزیابی عملکرد زیردستانشان سعی می کنند تا انگیزش آنها را حفظ کنند یا ارتقا دهند. یکی از مدیران گفت: "من دوست دارم به یک نفر بگویم: «تو خوب کار می کنی [...]» من ترجیح می دهم سیاستمداران رفتار کنم. من خصوصاً سعی می کنم از کاستن انگیزه کارمند بپرهیزم". بسیاری از مدیران گزارش می کنند که این هدف می تواند آنها را به سمت ارزیابی بیش از حد واقعی افراد در مورد زیردستانشان با تأکید بر جنبه های مثبت عملکرد ایشان، بیشنه کردن پاداشها یا مد نظر قرار دادن پیشرفت کارکنان سوق دهد. همان طور که یکی از پاسخ دهندگان بیان کرده است:

ارزیابی سالانه انعکاس دهنده کل سال است. اما اگر شما برای بحث در مورد یک مشکل، کارمندی را شش ماه قبل ملاقات کرده اید و بعد از آن وی آن مشکل را با اصلاح رفتار و نگرش حل کرد [...] در انتهای سال مدیران دوست ندارند به آن موضوع بازگردند و دوباره بر اساس آن چند ماه اول که خیلی خوب نبوده است، گزارش کنند.

هم چنین تحلیل مصاحبه های مدیران روشن ساخته است که خواست آنها برای حفظ یا ارتقای کیفیت روابط کاری داخل گروه ممکن است بر ارزیابی عملکرد تأثیر بگذارد. برخی از سرپرستان گفته اند که تمیزدادن میان روابط شخصی و حرفه ای برایشان دشوار است؛ به عنوان مثال، مدیرانی که روابط خوبی را با کارکنان حفظ کرده اند، گزارش می کنند که تمایل کمتری برای ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور بر اساس عملکرد ایشان دارند.

برخی سرپرستان حتی تلاش می کنند هنگام ارزیابی از خواسته ها و علایق زیردستانشان دفاع کنند؛ به عبارت دیگر، آنها تلاش می کنند تا پاداشهای منتج از نتایج ارزیابی را به حداکثر و پیامدهای منفی آن را به حداقل برسانند. بنا به گفته یکی از مدیران: "ما آماده ایم تا شفاهی با آنها صحبت کنیم اما مسائل بد را نخواهیم نوشت؛ چرا که می دانیم در پرونده شان درج خواهد شد." تمایل برای به حداکثر رساندن پاداشها، بویژه افزایش حقوق، هم چنین ارزیابی بیش از حد واقعی مدیران از عملکرد کارکنانشان را توجیه می کند. یکی از مدیران خاطر نشان کرد که چگونه تخصیص پاداشها می تواند آنها را در جهت بی دقتی سوق دهد:

پادشاهی عملکردی موجود است اما محدود است و نمی‌تواند به همه تعلق پیدا کند. نسبت به میانگین گروه، یک نفر ممکن است ممتاز باشد، اما از آنجا که گروه‌های زیادی در مجموعه ارزیابی وجود دارد، بهترین فرد در گروه ممکن است هنگامی که شما وی را با میانگین کلی مقایسه می‌کنید، بهترین فرد نباشد؛ آن‌گاه تمامی مدیران سعی خواهند کرد کارکنان خود را به عنوان نفر اول معرفی کنند و این ماجرا به تقابل واقعی ترکیب شده با مزایده یا بازار برده فروشان بدل خواهد شد.

پاسخ دهنده دیگری تصویری مشابه را با توجه به محیط پرداخت بر اساس شایستگی ترسیم می‌کند:

[...] هنگامی که ما کارکنان را ارزیابی می‌کنیم و آنها را مطلوب می‌یابیم، پیش از اینکه به آنها نمره ارزیابی کمتری بدهیم، کلمات خود را بدقت می‌سنجیم [...]. ما این را نمی‌خواهیم تا کارمند را جریمه کنیم هنگامی که زمان ترفیع است. وقتی دستمزدها کم است، کارکنان نیاز به افزایش حقوق دارند.

برخی پاسخ دهندگان گزارش می‌کنند که آنها تأثیری را مد نظر قرار می‌دهند. که ارزیابی عملکردشان بر تصویر آنها با مدیریت ارشد دارد. از نظر آنها، مدیران تمایل دارند تا ارزیابیهای عملکردی را که به زیردستانشان اختصاص می‌دهند به عنوان بازتابی از عملکرد خود به عنوان مدیر ببینند. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان مدعی شده است که: برخی مدیران این احساس را دارند که این کار آنها است که از طریق ارزیابی‌هایی که انجام می‌دهند، دیده می‌شود. آنها از اینکه نشان دهند که در زمینه کنترل نیروهای خود ناتوانند و اینکه نشان دهند چیزی در مورد کارکنانشان اشتباه است، ترس دارند.

بنابراین آنها انگیزه دارند اگر می‌خواهند به عنوان رهبرانی خوب به نظر آیند که شایسته ترفیع و یا دریافت پاداش هستند، ارزیابی‌های مطلوبی از کارکنانشان ارائه کنند. بنا به اظهارات یک مدیر:

به عنوان مدیر یک گروه از کارکنان بسیارکارا، ارزیابی من باید مطلوب و شهرت من نیز باید مطلوب باشد. اگر گروه من بهتر کار کند، می‌توانم شانسم را برای گرفتن ترفیع افزایش دهم.

سرانجام بنابر اظهارات برخی پاسخ دهندگان، تمایل به حفظ افراد با عملکرد مطلوب در واحد از طریق ارزشیابی بیشتر از واقع و ترغیب کارکنان به ترک سازمان از طریق ارزیابی کمتر از واقع آنها نیز می‌تواند اختلالات در ارزیابی را تشریح کند. همان‌طور که یکی از پاسخ دهندگان تشریح کرد:

من نمی‌خواهم که کارمندان خوبم را از دست بدهم و اگر آنها کار را بخوبی انجام دهند، من هیچ‌گاه به عمد آنها را به شکل سوپر استار تصویر نمی‌کنم؛ چرا که نمی‌خواهم از دستشان بدهم. از سوی دیگر زمانی که خواسته‌ام از شریک کارمند راحت شوم به یک نفر دیگر ارزیابی بهتری داده‌ام. بنابراین آنها به گروهی دیگر خواهند رفت و من می‌توانم مشکلم را به مدیر دیگری انتقال دهم.

### دیدگاه‌های محیطی، راهبردی و فرهنگی

همان‌طور که در جدول (۱) بیان شد از دیدگاه محیطی، هدف نهایی نظام ارزیابی عملکرد ایجاد آسانی در اجرای استراتژی سازمان، حمایت از ارزشهای سازمانی و ارتقای سطح عملکرد سازمان از طریق نزدیک کردن عملکرد افراد و گروه‌ها است (اشنیر<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۱).

در پژوهش ما، بسیاری از پاسخ دهندگان از نبودن همراستایی و هم‌نوایی میان فعالیتهای ارزیابی عملکرد و فعالیتهای مربوط به اهداف، راهبرد و ارزشهای سازمانی، بیمناک هستند. برخی مدعی بودند که هم‌نوا کردن زیردستانشان دشوار است؛ چرا که آنها عوامل موفقیت شرکت را نمی‌دانند؛ به عنوان مثال:

ما نمی‌دانیم که در این شرکت در کجا قرار گرفته‌ایم؛ این می‌تواند انگیزه مدیران را برای ارزیابی کارکنانشان از بین ببرد. آنها نمی‌توانند به گروهشان انگیزه دهند؛ چرا که آنها خود نمی‌دانند کجای شرکت قرار گرفته‌اند.

به علاوه هنگامی که مدیران به دلیل کوچک سازیهای مداوم سطوح سلسله مراتبی، ملزم به نظارت بر تعداد فزاینده‌ای از کارکنان می‌شوند، این مسئله به چالشی واقعی برای

آنها در یافتن زمان به منظور ارزیابی عملکرد فردی کارکنان با دقت کافی بدل می‌شود. بنا بر تشریح یک مدیر: "با همسطح سازی ساختارها، مدیران باید کارکنان، پرونده‌ها و عملیات بیشتری را مدیریت کنند. [...] مدیران زمان کمتری برای مدیریت کارکنانشان دارند و کمتر، کارها را پیگیری می‌کنند." شرکت کننده دیگری نظری مشابه را بیان می‌کند: [...]. با کوچک سازی، سرپرستان مسئولیتهای زیادی را باید بر عهده بگیرند و اجرای ارزیابی عملکرد، زمان می‌برد. در زمانهای بحران و سازماندهی دوباره اینکه از کارکنان بخواهیم خود را وقف ارزیابیهایشان کنند، دشوار است.

بنابر اظهارات پاسخ دهندگان، هر چه مدیران ارشد اهمیت بیشتری برای مدیریت کارکنان قائل باشند، حمایت بیشتری از فرایندهای مدیریت عملکرد به عمل می‌آورند و هر چه آنان با شفافیت بیشتری اهداف کسب و کار را اعلان کنند، مدیران بیشتری انگیزه پیدا می‌کنند تا عملکرد زیردستانشان را ارزیابی کنند. از نظر مدیر:

اینجا به سرپرستان انگیزه داده می‌شود تا ارزیابیهای عملکرد کارکنان را به نحو احسن اجرا کنند؛ چرا که آنها چیزهای زیادی از این طریق به دست خواهند آورد. [...] آنها سعی می‌کنند تا سبک مدیریتی باز (Open-Door) و شفافیت داشته باشند. مدیران به صوت دوره‌ای با کارکنان ملاقات می‌کنند تا به آنها توضیح دهند که چرا چنین یا چنان تصمیمی گرفته‌اند.

پاسخ دهنده ای دیگر، دیدگاهی متضاد را پیشنهاد کرد:

یک سال قبل آنها سعی کردند تا نظام ارزیابی عملکردی را اجرا کنند اما این نظام به کار نیامد؛ چرا که صاحبان آن نیاز به آن را ندیده بودند. [...] ما حمایت مدیریت ارشد را نداشتیم؛ به علاوه سرپرست سلسله مراتبی در نقش الگوی نقش ظاهر می‌شود و تأثیری غالب بر انگیزش مدیر به منظور ارزیابی دارد. بنا بر اظهارات یکی از شرکت کننده‌ها "بسیاری از همکاران من به ارزیابیهای عملکرد توجه نمی‌کنند. سرپرست من حتی عملکرد من را ارزیابی نمی‌کند. در اینجا نوعی از فرهنگ "من اهمیت نمی‌دهم،" حاکم است." به طور مشابه پاسخ دهنده دیگری گفت:

اگر چندین مدیر به شما گزارش می‌کنند، شما باید پیش از اینکه به آنها منتقل کنید که ارزیابی عملکرد کارکنان مهم است، شروع به ارزیابی عملکرد مدیران خود کنید.

## دیدگاه عدالت روشی

همان‌طور که در جدول (۱) توضیح داده شد، این رویکرد اظهار می‌کند که فرایند ارزیابی عملکردی باید به کارکنان ارزش دهد و هدفش رفتار همراه با احترام و انصاف در برابر کارکنان باشد (فلوجر<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۲).

در پژوهش ما به نظر می‌رسید بسیاری از پاسخ دهندگان بیشتر نگران این بودند که آیا ارزیابیها از سوی کارکنان، منصفانه و دقیق دریافت، و مورد قبول واقع شده است؛ در مقابل عده‌ای که تنها نگران دقت ارزیابیها بودند. برخی از مدیران بر این باور هستند که معیارهای شفاف و از قبل مشخص شده نه تنها از لحاظ عدالت در فرایند بلکه به این دلیل اهمیت دارد که ارزیابی عملکرد را آسان می‌کند:

اگر اهداف به صورت شفاف و دقیق معین شده باشد، این موضوع باعث کاهش فردگرایی می‌شود. [...] شما این توانایی را دارید که به کسی بگویید "حواست باشد چه کاری انجام می‌دهی" یا "حواست باشد چه کاری انجام دادی" و به آنها بگویید که آیا آنها آن کار را در ۷۵ درصد یا در ۱۲۵ درصد انجام داده‌اند. "این، کار ما را راحت‌تر می‌کند. معیار قبلاً به صورت شفاف معین شده است. پیوستی در فرم هست که هر معیار را تعریف کرده، و مثالی برای آن آورده است."

در کل، شرکت کنندگان بر این باور هستند که منصفانه‌تر است که ارزیابیها را بر مبنای جاری ارائه کنند؛ همان‌طور که یکی از شرکت کنندگان گفت:

شما باید ارزیابیها را مرتباً یا دست کم چند بار در سال اجرا کنید [...] نه فقط در آخر سال. اگر شما نیاز دارید که از نو همسوسازی کنید، این مهم این فرصت را به کارمند می‌دهد تا برای دستیابی به نتایج، برخی عاداتها را تغییر دهد یا در زمینه‌هایی معین پیشرفت کند. به علاوه به نظر می‌رسد که مشارکت در طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد به مدیران انگیزه ارزیابی عملکرد می‌دهد. این رویکرد به مدیران اجازه می‌دهد تا تصور بهتری از نقش خود به عنوان مربی و ارزیاب پیدا کنند؛ بر همین مبنا دقت ارزیابی باید ارتقا یابد. همان‌طور که یکی از مدیران اظهار کرده است:

1. Floger



بسیار ناامیدکننده است هنگامی که باید نظام مدیریت عملکردی را به کار بگیرم که بدون نظر من (به عنوان ورودی) طراحی شده و کاملاً بی ربط و نامربوط با واقعیتی است که من ملزم به مدیریتش هستم.

### دیدگاه نمادی یا نهادی

بر اساس نظریه نمادی یا نهادی، شرکتها به فشارهای محیطی از طریق تأیید روشهای رایج مقبول کسب و کار پاسخ می‌دهند (میر و روان، ۱۹۷۷). همان‌طور که در جدول (۱) مشخص شده است، چنین دیدگاهی، ارزیابی عملکرد را به عنوان افسانه‌ای نهادی و عقلایی در نظر می‌گیرد که در آن اثر مثبت مفروض نظامهای ارزیابی عملکرد بر عملکرد شرکت می‌تواند به عنوان پرسشی در زمینه مدیریت احساسات در نظر گرفته شود (ففر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱؛ ویلانوا و برناردین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹).

در این مطالعه، بسیاری از مدیران مدعی شدند که آنها متوجه ارزش و اهمیت تکمیل با دقت ارزیابی عملکرد کارکنانشان نبودند. در واقع آنها برای اینکه عملکردشان در نگاه سرمایه‌گذاران و سهامداران قانونی به نظر برسد، این کار را انجام می‌دهند. بنا به اظهارات یکی از شرکت‌کنندگان: "ارزیابی عملکرد کارکنان به مثابه کاری دشوار است مانند کاری که شما تنها برای پیروی از قوانین و مطابقت با استانداردها باید انجام دهید." برخی از شرکت‌کننده‌ها توضیح دادند که آنها کارهای بهتری از گفتن مرتب عبارات یکسان به کارمندانشان دارند، که آنها هم همواره به این گفته‌ها توجهی نمی‌کنند. "شما فقط باید نوار ضبط شده دوباره پخش کنید، آنها کارهای قبلی را به شکل قبلی ادامه می‌دهند." به نظر می‌رسد ارزش ارزیابیهای عملکرد کارکنان به صورت ویژه‌ای برای مدیران کارکنان یک واحد، جای سؤال دارد. یکی از مدیران گفت:

اینجا ما با یکدیگر توافق جمعی و امنیت شغلی داریم و اگر کارمندی نخواهد پیشرفت کند، آنها می‌توانند عقب بنشینند و اجازه دهند زمان زیادی بگذرد تا اتفاقی جدی رخ دهد که شما بتوانید آن شخص را اخراج کنید.

1. Pfeffer

2. Villanova and Bernardin

به طور مشابه، دیگری گفت:

اگر شما با کارمندانی متحد کار می کنید و آنها حس می کنند شما با آنها فرق دارید و یا شما در میان گروه با رتبه کمتری ارزیابی شده اید، شما در فهرست سیاه قرار خواهید گرفت. دیگر پاسخ دهندگان به این دلیل که به نظر می رسد کارشناسان منابع انسانی این ارزیابیها را پیگیری نمی کنند و به حساب نمی آورند، ارزش و اهمیت واقعی ارزیابیهای عملکرد کارکنانشان برایشان جای سؤال دارد. همان طور که یکی از شرکت کنندگان اظهار کرده است: من اگر بدانم چیزی از این ارزیابیها بیرون می آید، انگیزه پیدا می کنم که آن را انجام دهم. اگر این کار تنها گذاشتن چیزهایی داخل پروندهها است، من وقتم را هدر نمی دهم و این چیزی نیست که من می خواهم.

در حالی که نفر دیگری گفته است:

به نظر نمی رسد کارکنان واحد منابع انسانی به حد کافی پیگیرانه عمل کنند. آنها می گویند این کار مهم است و شما باید از خط مشیها پیروی کنید. اما هنگامی که خود مسائل را پیگیری نمی کنند با خودشان در تناقض خواهند بود. من تعجب می کنم وقتی ارزیابیهای من در پروندههایی جمع می شود و هیچ کس به آنها اهمیت نمی دهد؛ این موضوع من را بی انگیزه می کند.

تعدادی از شرکت کنندگان مدعی بودند که نبودن پاداش دهی یا تنبیه نشأت گرفته از ارزیابیهای دقیق عملکرد می تواند به انحراف در ارزیابیهای عملکرد منجر شود. یکی از شرکت کنندگان این موضوع را این گونه بیان می کند:

هیچ پاداش یا بازخور مثبتی در مورد ارزیابیها نیست. ما باید آن را انجام دهیم به این دلیل که بخشی از اجبارات ما است ولی مانند پروژه مشخصی نیست. [...] با این حال من تا به حال ندیده ام کسی دستمزد بیشتری بابت ارزیابیهای عملکرد بهتر دریافت کند. این فعالیتها ناشناخته می ماند.

شرکت کننده ای دیگر گفت:

شما انگیزه پیدا می کنید تا کاری را انجام دهید اگر در ازای آن، چیزی دریافت کنید؛ رفاه، پول و یا نوعی قدردانی. برای مدیر چه چیز حکم قدردانی را در ارتباط با ارزیابی عملکرد کارکنان دارد؟

با توجه به اظهارات این افراد، اگر سازمان، ارزیابان را مسئول کیفیت ارزیابیهایشان بداند، انگیزه آنان برای ارزیابی دقیق افزایش می‌یابد؛ به عنوان نمونه، یکی از مدیران ادعا دارد: اجرای ارزیابیهای عملکرد کارکنان چیزی نیست که به چشم بیاید. [...] شما ارزیابیها را انجام می‌دهید و هرگز بازخوری از آنها دریافت نمی‌کنید [...] اگر آنها کیفیت ارزیابیهای من را از زیردستانم در ارزیابی خودم تأثیر دهند، این موضوع به طور شگفت‌آوری انگیزاننده است. فرد دیگری گزارش کرده است:

ارزیابیهای من همیشه توسط سرپرست مستقیم دوباره ارزیابی می‌شد [...] این موضوع به طور حتم به شما انگیزه می‌دهد تا گزارش خود را به نحو احسن تهیه کنید. اگر ارزیابیها به پرونده افراد در واحد منابع انسانی پیوست شود، این موضوع ما را ترغیب می‌کند تا ارزیابی را شایسته انجام دهیم.

این اظهارات با این یافته‌ها سازگار است که سازمانها کمتر فعالیتهای جدی را در جهت پاداش دهی به ارزیابیهای دقیق یا مؤاخذة افرادی می‌پذیرند که ارزیابیها را با انحراف و خطا انجام می‌دهند، (ناپیپر و لیثام، ۱۹۸۶؛ مورفی و کلیولند، ۱۹۹۵).

سرانجام سرپرستانی که برای ارزیابی عملکرد ارزش قائل هستند، باور دارند که این مهم به کارکنان در جهت ارتقای عملکردشان و نهایتاً نتایج سازمانی، کمک می‌کند. بنا بر اظهارات یکی از پاسخ دهندگان:

ارزیابیهای عملکرد می‌تواند در تعیین راهبردها و اهداف برای یک فرد کمک کند. آنها هم‌چنین به شما این اجازه را می‌دهند که با کارمندی به صورت کتبی مباحثه کنید. ارزیابیهای عملکرد باید برای این مهم استفاده شود؛ به منظور حصول اطمینان از اینکه کارکنان، عملکرد راضی‌کننده‌تری را در راستای دستیابی به اهداف شرکت ارائه کنند.

### استفاده‌ها و کاربردهای پژوهش

این پژوهش سه کاربرد زیر را از نظر روش‌شناسی، نظری و عملی ارائه می‌کند: استفاده‌های روش‌شناسی: پژوهشهای کیفی به کاهش شکاف میان تحقیق و عمل در حوزه مدیریت عملکرد کمک می‌کند. بسیاری از مؤلفان، شکافهای میان تحقیق و

عمل را در مدیریت ارزیابی عملکرد مطرح می‌کنند؛ مانند نتایج بی‌فایده و مایوس‌کننده تحقیقات گذشته که اغلب از تجربه آزمایشگاهی به دست آمده بود (بنکس<sup>۱</sup> و مورفی، ۱۹۸۵؛ برتز و همکاران، ۱۹۹۲؛ مارونی و باکلی، ۱۹۹۲). بنابر اظهارات آنان به دلایل متعدد، نتایج تجربه آزمایشگاهی در وضعیت سازمانی قابل اجرا نیست آنها بسیاری از عوامل محیطی (مانند فشار زمانی برای ارزیابی، زمان بین مشاهده و ارزیابی رفتار) را حذف یا کنترل می‌کنند و از همین روی ارزیابان مجبور هستند تا در غیاب هرگونه محیط واقعی به ارزیابی بپردازند؛ به طور مشابه، تجربه آزمایشگاهی می‌کوشد تا محیطی خنثی و کنترل شده را با چشم‌پوشی از مقولات متعدد سیاسی و احساسی (مانند وابستگی درونی، ارتباطات روزانه و میان فردی بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شوندگان، نفع شخصی) به وجود آورد. به علاوه آزمایشها بر تحلیل ارزیابی خصوصی ارزیاب (اغلب از روی نوار ضبط شده) تمرکز می‌کند در حالی که از مدیران در هر شرکت مرتباً خواسته می‌شود تا ارزیابیهای خود را به اطلاع دیگران (کارکنان، سرپرستان، کارشناس منابع انسانی) برسانند. در واقع ارزیابیهای عملکرد آزمایشگاهی آگاهانه، که به هیچ وجه در وضعیت واقعی کاری اتفاق نمی‌افتد، معمولاً برای خود ارزیابان و هر کس دیگری در این رابطه نیز غیر منطقی و بی‌ربط می‌نماید. به علاوه، پژوهشهای آزمایشگاهی اغلب، ماهیت اطلاعاتی را به مقولات مرتبط محدود می‌کند که به ارزیابان منتقل می‌شود. در ضمن، در موقعیت واقعی سازمانی لازم است داده‌های بی‌ربط را از داده‌های مرتبط در رابطه با عملکرد کارکنان تمیز دهند. سرانجام بسیاری از مطالعات تحقیقی و آزمایشگاهی برای پژوهش در مورد تأثیر ویژگیها و حالت سرپرستان یا حتی کیفیت روابطشان با زیردستانشان بر فرایند ارزیابی عملکرد، انجام می‌شود. از آنجا که آنها معمولاً سطوح عملکرد را به راحتی دستکاری، و از بسیاری از مقولات مهم چشم‌پوشی می‌کنند که ویژگیهای وضعیت واقعی کار مانند وابستگی بین عملگرها، روابط بالادست-زیردست در آینده، تأثیرات درون فردی عملکرد و غیره را شکل می‌دهد، روایی بیرونیشان اغلب کم است. به نظر می‌رسد وضعیت آزمایشگاهی برای پژوهشی مانند پژوهش ما مناسب نباشد که هدفش شناسایی اهداف و محرکهای انگیزشی ارزیابان در ارزیابی عملکرد و یا نشان دادن اهمیت آنها

برای ارزیابیها است؛ چرا که بسیاری از این اهداف و محرکهای انگیزشی خارج از محدوده نیازها برای مدیریت گروههای کاری در طول زمان رشد می کنند و به وضعیت مربوط به ارزیابان و سازمان بستگی شدیدی دارند. اغلب اوقات بسیاری از این موقعیتهای پژوهش آزمایشگاهی فراهم نیست (دنیزی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

این پژوهش میدانی نه تنها با استنتاج کردن از خود مدیران یا ارزیابان بلکه با بهره گیری از رویکرد کیفی مصاحبه محور به جای پرسشنامه به نوآوری دست زده است. تا این تاریخ، پژوهشهای بسیار کمی چنین طراحی کیفی را در ارتباط با ارزیابی عملکرد پذیرفته اند. یک استثنا لانگنکر و همکاران، (۱۹۸۷) است که متوجه شد ارزیابیها بشدت از سوی تمایل به خشنود سازی کارکنان و پرهیز از تعارض و هم چنین نیاز به معرفی رفتار آینده تحت تأثیر است. در اجرای آن، نتایج ما، این اجازه را می دهد تا حجم هنگفتی از اطلاعات مرتبط را به سمت محیط ارزیابی بویژه از سوی عاملانی به جریان بیاندازیم که فعالانه فرایند ارزیابی را به کار می برند مانند خود مدیرانی که علاقه مندند تا محرکهای انگیزشی، اهداف، افکار و رفتارهایشان را گزارش کنند. لیند洛夫<sup>۲</sup> (۱۹۹۵، ص ۲۳۴) این راهنمایی را به این صورت خلاصه می کند: "اگر ما می خواهیم بدانیم چیزی چگونه انجام می شود و چه معنایی می دهد، باید بدانیم چگونه درباره آن صحبت می شود." در راستای رویکرد ساختاردهی (گیدن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴)، نتایج ما دیدگاهی را در زمینه روشی ارائه می کند که مدیران طی آن واقعیت را می سازند و معنایی که آنها در سازمانشان به برنامه ارزیابی عملکرد می دهند. در مجموع، کاربردهای روش شناسی پژوهش ما می تواند تحت لوای نبودن کار کیفی انتشار یافته تهدید شود (مارچل و اوونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) البته با در نظر داشتن این موضوع که افزایش شدید تحقیقات کیفی در حوزه روانشناسی که در دهه ۱۹۶۰ انجام شده است (رنی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲) به نظر نمی رسد تا کنون در حوزه ارزیابی عملکرد مشاهده شده باشد. بنابراین پژوهش ما پاسخی است در راستای نیازهای اخیر به تحقیقات کیفی

1. DeNisi
2. Lindlof
3. Gidden
2. Marchel and Owens
5. Rennie

بیشتر در حوزه رفتار سازمانی که می‌تواند نسبت به گستره ای کامل از اهرمها و محرکهای محیطی (و تعاملاتشان) و گستره کاملی از رفتارها و نگرشهایی حساس است که محیط بر آنها اثرگذار است و اغلب برای دستیابی به استنتاجاتی در زمینه موقعیت به صورت معکوس عمل می‌کند (جان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). تحقیقات ما با به‌کارگیری تحقیقات کیفی از روش پرسشنامه‌های مرسوم و رویکرد تحقیقات آزمایشگاهی فاصله گرفت تا به شاغلان فرصت تسهیم دانسته‌ها و دیدگاه‌هایشان را در زمینه ارزیابی عملکرد بدهد. نتایج ما با برجسته کردن تأثیر انگیزشی محیط اجتماعی ارزیابی عملکرد، تأیید کرد که تحقیقات کیفی از این نوع برای افزایش سطح دانسته‌های ما از فرایندهای تصمیم‌گیری ارزیاب و کاهش شکاف میان تحقیقات و عمل در حوزه ارزیابی عملکرد، حیاتی است.

**کاربردهای نظری:** با در نظر گرفتن این مسئله، که انگیزه مدیران برای ارزیابی عملکرد زیردستانشان خارج از محیط اجتماعی قابل تحلیل نیست، پژوهشگران باید نظریه‌های مختلفی (عقلایی، عاطفی، سیاسی، راهبردی، فرهنگی، عدالت و نمادین) را با یکدیگر ترکیب و یکپارچه کنند. همان‌طور که پیشتر هم گفته شد، تا کنون در تاریخچه تحقیقات ارزیابی عملکرد، غالب کارهای انجام شده آشکارا بر مقولات چارچوبها/شاخصهای ارزیابی و یا خطاهای شناخته شده، تمرکز داشته است. در نتیجه در بسیاری از پژوهشها در حوزه ارزیابی عملکرد، پژوهشگران، محیط اجتماعی را در نظر نگرفته‌اند که در آن شاخصهای گوناگون ارزیابی به کار برده شده است. به علاوه در بسیاری از مطالعات به نظر می‌رسد دانشگاهیان فرض می‌کنند که مدیران تنها خواستار ارزیابیهای دقیق و مرسوم هستند و به دنبال هیچ خروجی دیگری نیستند و اهداف دیگری را به دلیل ارزیابیها دنبال نمی‌کنند که تمامی اینها فرضیات موردشکی است.

یکی از نتایج تحقیق به روشنی تأیید می‌کند که ارزیابی عملکرد در محیط اجتماعی اتفاق می‌افتد و این محیط نقشی اساسی در اثربخشی این فریند و اینکه شرکت کنندگان چگونه به این فرایند واکنش نشان می‌دهند، به عهده دارد (فار<sup>۲</sup> و لوی، ۲۰۰۷؛ لوی و ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

1. John
2. Farr
3. Williams

به طور دقیقتر، تحقیقات ما نشان می‌دهد هنگامی که از مدیران در مورد عوامل تعیین کننده انگیزشی به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان در محیط کار استنتاج شد، آنها باورهای را ابراز کردند که می‌توان آنها را با هر یک از این دیدگاه‌ها مرتبط دانست: روانشناختی، عاطفی، سیاسی، راهبردی، فرهنگی، عدالت و نمادین. این چارچوبهای متفاوت نظری با یکدیگر در تعارض نیست؛ بلکه آنها دیدگاه‌های مکملی را ارائه می‌کنند که به فهم بهتر فرایندهای ارزیابی عملکرد کمک می‌کند در حالی که هیچ یک شرح جامعی از ارزیابیهای عملکرد در عمل ارائه نمی‌کند. در نتیجه، دیدگاه نظری یکپارچه‌ای برای فهم بهتر ارزیابی عملکرد مورد نیاز است. دیدگاه سنتی روانشناختی با تمرکز بیش از حدش بر دقت در اندازه‌گیری، توجه کمی به دغدغه‌های مربوط به برداشتهای از عدالت، واکنشهای ارزیاب و ارزیابی شونده و مقولات مربوط به کارگیریهای سازمانی می‌کند. در نتیجه، نتایج ما تأیید می‌کند که لزوم وجود رویکردی متوازنتر در مورد مقولات پیشنهادی از سوی دیدگاه‌های گوناگون ارزیابی می‌تواند به استفاده بهتر از آن کمک کند (فار و جیکوبز، ۲۰۰۶). یکی از یافته‌های جالب پژوهش ما نشان می‌دهد که کارکرد واقعی ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان روش، در اظهارات منطقی ادبیات مدیریتی جای ندارد و بیشتر در حوزه مدیریت معنا و مفهوم توسعه یافته است. در ارتباط با این مهم، این پژوهش از تمرکز سنتی ارزیابی عملکرد کارکنان به سوی محیط اجتماعی تغییر دیدگاه داده است. در واقع نتایج، نظریه "ساختار اجتماعی" (برگر و لاک من، ۱۹۶۶) را تأیید می‌کند که ارزیابی عملکرد کارکنان را به شکل ماجرای نهادی عقلایی و سیاسی تصویر می‌کند (میر و روان، ۱۹۷۷). ارزیابی عملکرد کارکنان مقوله‌ای نهادی است؛ چرا که بر باورها، هنجارها و آیینهای استوار است که اعضای هر سازمان دیدگاهی را در مورد ارزش هر کارمند نسبت به دیگری ایجاد و حفظ می‌کنند. ارزیابی عملکرد کارکنان مقوله‌ای عقلایی است؛ چرا که از قوانین، فرمها و روشها استفاده می‌کند. ارزیابی عملکرد افسانه است؛ چرا که فرایندی استوار بر باورهای است که به صورت عینی قابل آزمایش نیست. مصاحبه‌های ما نشان می‌دهد که ارزیابیهای عملکرد، گستره وسیعی از قوانین و انتظارات را ارائه می‌کند

1. Jacobs
2. Berger and Luckmann
3. Meyer and Rowan

که تلاشهای عاملان را هدایت، و اجرای مأموریت‌های محول را توسط دیگران توجیه می‌کند. در اینجا کارمند بر اساس عملکرد مشخصی ارزیابی می‌شود، بنابراین بسیار مهم است. بدون قوانین ممکن است کارکنان چنین نتیجه‌گیری کنند که هیچ چیز به حساب نمی‌آید. به علاوه، ارزیابیها نیاز به وجود نظم را در سازمان پشتیبانی می‌کند. با وجود مشکل‌زا بودن، ارزیابی تلاش می‌کند تا رفتارها را کنترل، و پیش‌بینی کند و پاداش دهد. ارزیابیها نشان می‌دهد که مدیران به آنچه زیردستانشان انجام می‌دهند، توجه دارند و نظمی را بر تعداد زیاد فعالیت‌هایی که انجام می‌شود برقرار می‌کنند. بدون ارزیابیها کارکنان گرفتار هرج و مرج می‌شوند.

در تحقیق ما، شرکت کنندگان اغلب اظهار می‌کردند که ارزیابیها بیش از حد قائم به شخص است و کلاً تحت تأثیر تعصبات سرپرستان و تغییر ارزشها به انعکاسی دقیق از مشارکتهای کارکنان قرار گرفته است. اگر چه شرکت کنندگان کاستیهای گوناگونی را در ارزیابی تصدیق می‌کنند، در عین حال اذعان می‌کنند که ارزیابیها، بهترین مبنای موجود را به منظور پاداش دهی عملکرد از طریق ساختار شایستگی محور عملکرد فراهم می‌کند. شگفت آور است که مدیران و کارکنان حتی با دانستن این موضوع، که فرایندهای ارزیابی سرشار از بی دقتیها است، هنوز هم به پذیرش نظامهای ارزیابی تمایل دارند. در چنین موقعیتی، ادامه اعتماد بر فرایند رسمی ارزیابی می‌تواند با دلایلی که توسط کلاف و لو (۱۹۹۳) در حمایت از پافشاری بر پرداخت بر اساس شایستگی در بخش دولتی ایلات متحده ارائه شده است، توضیح داده شود: نخست، ارزیابی عملکرد به صورت سیاسی و نمادین جذاب است و واکنشی به کلیشه کسب و کار است. چنین برنامه‌های مدیریتی می‌تواند به عنوان روشی برای مسئولیت پذیرتر کردن کارکنان در جهت دستیابی به عملکرد با کیفیت خوب در محیط کار دیده شود. دوم اینکه ارزیابی عملکرد به عنوان ابزار نظارت سلسله مراتبی در نظر گرفته می‌شود که پاسخگوی جنبه‌های کلاسیک مدیریت مطلوب است بویژه آنها که فرایند ارزیابی را کنترل می‌کنند، کاربردهای پاداشها را نیز کنترل می‌کنند. بنابراین ارزیابی عملکرد به روشی برای تقویت سلسله مراتب تبدیل می‌شود؛ به علاوه، نظریه نهادی بیان می‌کند که افزایش توجه به مقولات مدیریت عملکرد کارکنان، سازمانها را تحت فشار قرار می‌دهد تا حقانیت خارجی خود را ارتقا دهند و هیئتهای داخلی را راضی



کنند. با این حال اجرای خطمشی‌های ارزیابی عملکرد به تنهایی "کارهای داخلی" سازمان را مخاطب قرار نمی‌دهد. همان‌طور که پیشتر تشریح شد، اگر ارزیابی عملکرد به سادگی به فرهنگ مدیریتی موجود اضافه شود، سرپرستان و کارکنان ممکن است متوجه تمامی مزیت‌های خطمشی‌ها نشوند که بنابراین، این مزیتها بدون استفاده باقی خواهد ماند. به نظر می‌رسد این موضوع برای سرپرستان در این تحقیق، بسیاری از کسانی که آمیخته‌ای از احساسات را درباره خود خطمشی‌ها و همین‌طور اجرا و به کارگیری آنها دارند به عنوان یک مسئله مطرح است.

**کاربردهای عملی:** انگیزه مدیران برای ارزیابی عملکرد زیردستانشان کمتر به روش مورد استفاده و بیشتر به حمایت رهبر سازمان، اجرا و در مجموع، فرهنگ عملکرد ارتباط دارد. یافته‌های تحقیق ما کاربردهای بسیاری برای سازمان دارد. به‌طور برجسته برای حصول اطمینان از موفقیت بهینه نظام ارزیابی عملکرد، تعدادی پیش‌نیاز، شامل کیفیت فرمهای ارزیابی، انگیزه شایستگی مدیر در ارزیابی و اعلان عملکردها و محیط سازمان، هست که برای سازمان سودمند است؛ به عبارت دیگر در عین حال که تعداد کافی فرم ضروری است، چیزی که هر نظام موفق مدیریت عملکرد حتی بیشتر به آن نیاز دارد، اشتیاق برای صرف زمان و تلاش لازم (و بنابراین، پول) به منظور ترویج و تشریح نظام در میان کارکنان از طریق فعالیتهای آموزشی و ارتباطات پیوسته است. روشهای ارزیابی عملکرد باید به شکلی مرتبط و ساده برای درک و به‌کارگیری از دیدگاه کارکنان درک شود. انگیزش مدیران برای ارزیابی عملکرد به داشتن حمایت بی‌چون و چرا از سوی مدیران سازمان وابسته است که خود باید نمونه باشند؛ به عبارت دیگر، شرکتها باید مطمئن باشند که برنامه ارزیابی عملکرد آنها به شکل برنامه‌ای دیگر برداشت نشده که توسط کارشناسان منابع انسانی تهیه شده است بلکه به صورت اولویتی برای مدیریت ارشد برداشت شود. پرورش فرهنگی از بازخوردهی و انتقال اطلاعات در زمینه استراتژی، اهداف و ارزشهای سازمان و شفاف‌سازی تأثیر راهبردی این فرایند بر دیگر فرایندهای منابع انسانی (مانند توسعه، شغل، گزینش)، بسیار مهم است. از همین روی نقش ارزیابان بویژه با در نظر گرفتن توان آنها برای ارزیابی عملکرد و انگیزه آنها برای این فعالیت، بسیار حیاتی است؛ به علاوه، مشورت با مدیران و جلب مشارکت آنان در طراحی، مدیریت و بازبینی برنامه‌های

مدیریت عملکرد بسیار مهم است؛ هم‌چنین ضرورت دارد که مدیریت ارشد به مدیرانی پاداش دهد که توانایی ارزیابی عملکرد کارکنانشان را دارند و همین‌طور این موضوع را مد نظر قرار دهند که چگونه مدیران، مسئولیتهای مربوط به اجرای ارزیابی عملکرد را در همان زمان به انجام می‌رسانند که توسط سرپرستان مستقیمشان ارزیابی می‌شوند. بسیاری از این کاربردها با تحقیقی که اخیراً روی ۵۵۰ کارشناس منابع انسانی انجام گرفته بود همخوانی دارد که نشان می‌دهد چالش اصلی پیش روی سازمانها این است که مدیران توانایی داشتن مباحثات دشوار عملکردی را ندارند (کوچانسکی و بیكام، ۲۰۰۸؛). به‌طور دقیقتر، ۷۱ درصد از سازمانها می‌گویند که مدیرانشان شهادت داشتن بحث‌های دشوار عملکردی را ندارند. این تحقیق، که از کارشناسان منابع انسانی به عمل آمد، نشان می‌دهد که برداشت کارکنان از عملکرد به عنوان فرایندی از منابع انسانی (به جای اختیاری در دست مدیر) به همراه هدفگذاری ضعیف به ترتیب به عنوان دومین و سومین چالش بزرگ رتبه‌بندی می‌شود.

به طور مشخص، اگر سرپرستان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی از نقش گسترده‌ای آگاه بودند که ارتباطات در فرایند ارزیابی عملکرد دارد، شاید می‌توانستند این مقولات را به شیوه‌ای بهره‌ور و با آمادگی از قبل، مد نظر قرار دهند. یک پیشنهاد تغییر در سخنرانیهای خط مشی‌های ارزیابی عملکرد است. این گونه می‌توان بیان کرد که هنگامی که نظامهای ارزیابی عملکرد به صورت رسمی نهادینه می‌شود، حمایت برای اجرا و به‌کارگیری چنین روشهایی باید به صورت شفاف به کارکنان منتقل شود. مدیران باید علت پشت این سیاستها را درک کنند و مهارتهای معینی را در مورد ارائه بازخور فرا بگیرند. در سطح سزمانی، حمایت ارتباطی از سوی مدیران در راستای اجرای سیاستهای ارزیابی عملکرد، اثربختر باید باشد و در جهت کمینه کردن منفی‌گرایی در میان مدیران، واحدهای منابع انسانی باید شفافسازی کنند که این برنامه‌ها قرار نیست کار شاقی باشد. برخی از مزایای ارزیابی عملکرد باید به اطلاع کارمندان و کارگران برسد؛ به عنوان مثال، جلسات آموزشی می‌تواند جنبه‌های مثبت فرایندهای ارزیابی عملکرد را به تصویر بکشد در عین حال که چشم‌اندازی واقع‌گرایانه از محدودیتهای آن را نیز نشان می‌دهد.

این پژوهش در مورد تعدادی از محدودیت‌های مربوط به استفاده از رویکرد روش شناختی کیفی و ویژگی‌های معین نمونه است. مشخصاً، این واقعیت که ما مصاحبه‌های خود را با مدیرانی انجام دادیم که در دوره MBA ثبت نام کرده بودند، می‌تواند بر پاسخهایشان اثرگذار باشد؛ به علاوه، ممکن است باور مدیران از فرایند عقلایی بودن، توجیه و مبادی قانون بودن آنها نشأت گرفته باشد (استاو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰؛ ویک، ۱۹۷۹) یا شاید حتی از آن رفتاری که مدیران طی آن سعی می‌کنند تصمیماتشان را توجیه کنند. این تحقیق آنچه را در فکر مدیران می‌گذرد با آنچه را در واقعیت انجام می‌دهند در یک دوره زمانی طولانی با یکدیگر مقایسه نمی‌کند (مشارکت واقعیشان در ارزیابیها). سرانجام مصاحبه‌هایی با عمق بیشتر با مدیران می‌تواند به احتمال زیاد به فهم این موضوع کمک کند. به علاوه مصاحبه با دیگر عوامل مثل کارشناسان منابع انسانی و مدیران اجرایی برای به دست آوردن دیدگاه‌هایی از نظر دیگر عوامل می‌تواند مهم باشد.

در نتیجه، پژوهش‌های آینده در حوزه سیاست ارزیابی عملکرد می‌تواند از چارچوب نظری ساختارسازی سود ببرد (جیدنز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴). نتایج ما نشان می‌دهد که ثبت سیاست ارزیابی عملکرد روی کاغذ ضامن این نیست که آن‌طور که باید دنبال شود. برای ایجاد محیطی حمایتی برای ارزیابی عملکرد، کانون توجه باید بر ساختارهایی متمرکز شود که اجرا و به‌کارگیری خط‌مشی‌ها را آسان می‌کند. نتیجتاً پژوهشگران بعدی باید نظام‌های ارزیابی عملکرد را از چشم‌انداز ارتباطات بررسی کنند. از این دیدگاه، نقشی که مدیران و کارشناسان منابع انسانی به عهده دارند، موازی با سخنانشان، شدیداً باید در اجرای سیاست‌های ارزیابی عملکرد، مد نظر قرار گیرد. سپس ما می‌توانیم سؤالاتی را از این قرار مطرح کنیم که مدیران اجرایی و کارشناسان منابع انسانی جزئیات هر ارزیابی عملکرد مقبول را چگونه به اطلاع مدیر می‌رسانند، چگونه آنها از طریق سخنرانیهایشان بر فعالیتهای مدیر نظارت می‌کنند و بر آن تأثیر می‌گذارند و چگونه روشهای ارزیابی عملکرد صادقانه یا همراه با کنایه اختصاص داده می‌شود؛ به علاوه نقشی که برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی در طول این فرایند به عهده دارد، می‌تواند شفاف‌سازی شود.

1. Staw

2. Giddens

از آنجا که دستکاریها در ارزیابی عملکرد، اجتناب ناپذیر است، مناسبتر است که نتایج بررسی شود که این دستکاریها ممکن است برای کارکنان به دنبال داشته باشد. پون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که دستکاریهایی که با انگیزه سیاسی مانند نتیجه مطلوب سرپرست برای تنبیه کارکنان در ارزیابیهای عملکرد انجام می‌شود، رضایت شغلی زبردستان را کاهش، و در عین حال میزان ترک شغل را افزایش می‌دهد با این حال، دستکاریهای با انگیزه سیاسی در ارزیابی عملکرد به هدف پاداش دهی به کارکنان، پرهیز از پیامدهای منفی و رواج جو مطلوب کاری (مانند جلوگیری از بروز تعارض)، هیچ تأثیری بر رضایت شغلی و میزان ترک خدمت زبردستان ندارد. بنا به اظهارات دیگر مؤلفان، پژوهشگران باید اثربخشی ارزیابی عملکرد را با در نظر گرفتن ارتقای عملکرد زبردستان به عنوان هدف، ارزیابی کنند (دنیسی و گونزالس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ دنیسی، ۱۹۹۶). ما هم‌چنین پیشنهاد می‌کنیم که واکنش کارکنان نسبت به دستکاریها در ارزیابی عملکرد بررسی شود؛ به عنوان مثال در چه محیطهایی کارکنان ممکن است ارزیابیهای عملکرد تحریف شده و خطادار را بر ارزیابیهای عادلانه و منصفانه ترجیح دهند.

سرانجام از نظر روش شناسی، حوزه ارزیابی عملکرد همواره حوزه‌ای شدیداً کمی بوده است. در نتیجه رویکردی کیفی تر به این حوزه باید مورد تأکید قرار گیرد با این حال در آینده، ما باید مراقب دائمی شدن بحث میان این دو حوزه از دانش باشیم. در راستای برونرفت از مباحثات " کیفی و کمی"، ژلو و همکاران (۲۰۰۸) استفاده از روش تحقیق ترکیبی را که جدیداً طراحی شده است، پیشنهاد می‌کنند، در حالی که مادیل و گاف (۲۰۰۸) اینکه چگونه انتقال اطلاعات و ارتباط میان انجمن‌های تحقیق می‌تواند ارتقا یابد را مد نظر قرار داده‌اند. هر رویکردی که انتخاب شود، باید تلاش کنیم تا در راستای افزایش دانسته‌های خود در مورد ارزیابی عملکرد، پژوهش‌های کمی و کیفی را به گونه بهتری یکپارچه کنیم.

1. Poon

2. DeNisi and Gonzalez

1. Altheide, D.L. (1987), "Ethnographic content analysis", *Qualitative Sociology*, Vol. 10, pp. 65-77.
2. Banks, C.G. and Murphy, K.R. (1985), "Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal", *Personnel Psychology*, Vol. 38, pp. 335-45.
3. Berger, P. and Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality*, Doubleday, GardenCity, NJ.
4. Bernardin, H.J. and Villanova, P. (1986), "Performance appraisal", in Locke, E.A. (Ed.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, Lexington Books, Lexington, pp. 43-62.
5. Borman, W.C. (1991), "Job behavior, performance and effectiveness", in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, pp. 271-326.
6. Bretz, R., Milkovich, G.T. and Read, W.H. (1992), "The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions and implications", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 111-37.
7. Cardy, R.L. and Dobbins, G.H. (1986), "Affect and appraisal accuracy: liking as an integral dimension in evaluating performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 672-8.
8. Cardy, R.L. and Dobbins, G.H. (1994), *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.
9. Cleveland, J.N. and Murphy, K.R. (1992), "Analyzing performance appraisal as goal directed behaviour", in Ferris, G.R. and Rowland, K.M. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 10, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 121-85.
10. DeNisi, A.S. (1996), *Cognitive Approach to Performance Appraisal: A Program of Research*, Routledge, New York, NY.
11. DeNisi, A.S. and Gonzalez, J.A. (2004), "Design performance

- appraisal systems to improve performance”, in Locke, E.E. (Ed.), Handbook of Principles of Organizational Behavior, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 60-72.
12. Dipboye, R.L. (1985), “Some neglected variables in research on discrimination in appraisals”, Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 116-27, 147.
  13. Farr, J.L. and Jacobs, R. (2006), “Trust us: new perspectives on performance appraisal”, in Bennett, W., Lance, C.E. and Woehr, D.J. (Eds), Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, pp. 321-37.
  14. Farr, J.L. and Levy, P.E. (2007), “Performance appraisal”, in Koppes, L.L. (Ed.), Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, pp. 311-27.
  15. Folger, R., Konovsky, M.A. and Cropanzano, R. (1992), “A due process metaphor for performance appraisal”, in Cummings, L. and Staw, B. (Eds), Research in Organizational Behavior, Vol. 14, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 129-77.
  16. Gelo, O., Braakmann, D. and Benetka, G. (2008), “Quantitative and qualitative research: beyond the debate”, Integrative Psychological & Behavioral Science, Vol. 42, pp. 266-90.
  17. Giddens, A. (1984), The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration, Polity Press, Cambridge, MA.
  18. Harris, M.M. (1994), “Rater motivation in the performance appraisal context: a theoretical framework”, Journal of Management, Vol. 20, pp. 737-56.
  19. Ilgen, D.R., Barnes-Farrell, J.L. and McKellin, D.B. (1993), “Performance appraisal process research in the 1980s: what has it contributed to appraisal in use?”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 54, pp. 321-68.

20. Johns, G. (2006), "The essential impact of context on organizational behaviour", *Academy of Management Review*, Vol. 31, pp. 386-408.
21. Judge, T.A. and Ferris, G.R. (1993), "Social context of performance evaluation decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 80-105.
22. Kellough, J.E. and Lu, H. (1993), "The paradox of merit pay in the public sector: persistence of a problematic procedure", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 13, pp. 45-65.
23. Kochanski, J. and Becom, A. (2008), "Four key steps to performance management", *Workspan*, February, pp. 33-6.
24. Latham, G.P. (1986), "Job performance and appraisal", in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, Wiley, Chichester, pp. 117-53.
25. Latham, G.P. (1988), "Human resource training and development", *Annual Review of Psychology*, Vol. 39, pp. 545-82.
26. Lefkowitz, J. (2000), "The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: a literature review and proposed causal model", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 67-85.
27. Levy, P.E. and Williams, J.R. (2004), "The social context of performance appraisal: a review and framework for the future", *Journal of Management*, Vol. 30, pp. 881-905.
28. Liden, R.C. and Graen, G. (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 451-65.
29. Lindlof, T.R. (1995), *Qualitative Communication Research Methods*, Sage, Thousands Oaks, CA. Longenecker, C.O., Sims, H.P. and Gioia, D.A. (1987), "Behind the mask: the politics of employee appraisal", *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 183-93.
31. Madill, A. and Gough, B. (2008), "Qualitative research and its place

- in psychological science”, *Psychological Methods*, Vol. 13 No. 3, pp. 254-71.
32. Manning, P.K. and Cullum-Swan, B. (1994), “Narrative, content and semiotic analysis”, in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Newbury Park, CA, pp. 463-78.
33. Marchel, C. and Owens, S. (2007), “Qualitative research in psychology: could William James get a job?”, *History of Psychology*, Vol. 10 No. 4, pp. 301-24.
34. Maroney, B.P. and Buckley, M.R. (1992), “Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal? Regretfully not!”, *Public Personnel Management Journal*, Vol. 21, pp. 185-95.
35. Mercer (2002), *Effective Performance Management Practices*, Mercer Human Resource Consulting, New York, NY.
36. Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977), “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-63.
37. Morin, D., Murphy, K.R. and Larocque, A. (1999), “The relationship between performance appraisal context and rating inflation”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 45, pp. 694-726.
38. Murphy, K.R. and Cleveland, J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based Perspectives*, Sage, Thousand Oaks, CA.
39. Murphy, K.R., Cleveland, J.N., Skattebo, A.L. and Kinney, T.B. (2004), “Raters who pursue different goals give different ratings”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 158-64.
40. Napier, N.K. and Latham, G.P. (1986), “Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals”, *Personnel Psychology*, Vol. 39, pp. 827-37.
41. Newman, D.A., Kinney, T. and Farr, J.L. (2004), “Job performance ratings”, in Thomas, J.C. (Ed.), *Comprehensive Handbook*



- of Psychological Assessment, Industrial and Organizational Assessment, Vol. 4, Wiley, New York, NY, pp. 373-89.
42. People IQ (2005), "Study: performance appraisals are damaging HR's reputation", available at: [www.peopleiq.com/hot\\_news.html](http://www.peopleiq.com/hot_news.html)
43. Pfeffer, J. (1981), "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, pp. 1-52.
44. Poon, J.M.L. (2004), "Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention", *Personnel Review*, Vol. 33, pp. 322-34.
45. Rennie, D., Watson, K. and Monteiro, A. (2002), "The rise of qualitative research in psychology", *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne*, Vol. 43 No. 3, pp. 179-89.
46. Schneier, C.E., Shaw, D.G. and Beatty, R.W. (1991), "Performance measurement and management: a tool for strategy execution", *Human Resource Management*, Vol. 30, pp. 279-301.
47. Silverman, D. (1993), *Interpreting Qualitative Data*, Sage, Thousand Oaks, CA.
48. Spencer, J.R. and Keeping, L.M. (2005), "Construct confusion? A qualitative review of the influence of conscious rating distortion", paper presented at the Meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, June, Toronto, Ontario.
49. Staw, B.M. (1980), "Rationality and justification in organizational life", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, pp. 45-80.
50. Tesch, R. (1993), "Software for qualitative researchers: analysis needs and program capabilities", in Fielding, N.G. and Lee, R.M. (Eds), *Using Computers in Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 16-37.
51. Tsui, A.S. and Barry, B. (1986), "Interpersonal affect and rating errors", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 586-99.
52. Tziner, A., Murphy, K.R. and Cleveland, J.N. (2005), "Contextual

- factors affecting rating behaviour”, *Group & Organization Management*, Vol. 30, pp. 89-98.
53. Villanova, P. and Bernardin, H.J. (1989), “Impression management in the context of performance appraisal”, in Giacalone, R.A. and Rozenfeld, P. (Eds), *Impression Management in the Organization*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 299-313.
54. Weick, K.E. (1979), “Cognitive processes in organizational symbolism”, *Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 101-15.
55. Wong, K.F.E. and Kwong, J.Y.Y. (2007), “Effects of rater goals on rating patterns: evidence from an experimental field study”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 2, pp. 577-85.
56. Wood, R.E. and Marshall, V. (2008), “Accuracy and effectiveness in appraisal outcomes: the influence of self-efficacy, personal factors and organisational variables”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 295-313.
57. WorldatWork and Sibson Consulting (2007), *The State of Performance Management*, a survey brief, Sibson Consulting, Princeton, NJ, July, p. 5.