

نقش کارکنان در اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد

دکتر ایرج سلطانی*

چکیده:

ارزیابی عملکرد در فرآیند مدیریت عملکرد به مدیران، سرپرستان و کارکنان کمک می‌کند به صورت دائم از نقاط قوت و ضعف بازخورد دریافت و ساز و کارهای اصلاحی را به کار ببندند تا نقاط قوت تعالی یابد و نقاط ضعف نیز تبدیل به قوت شود. زمانی این مهم تحقق می‌یابد که فرآیند ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده، پذیرفته شده و به کار بسته شود معمولاً نظام‌های ارزیابی عملکرد به لحاظ ضعف در طراحی و فرهنگ‌سازی اهداف خود را در سازمان‌ها دنبال نمی‌کنند و این به خاطر آن است که کارکنان در طراحی کلیات، عوامل و اجزای آن کمترین دخالت و نقش را دارند. برای اثربخش نمودن نظام‌های ارزیابی عملکرد بهتر است ارزیابی‌شوندگان خود در مورد مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد نظر داده و اجزای ارزیابی عملکرد را انتخاب کنند در این صورت میزان احساس تعلق و وفاداری به نظام ارزیابی عملکرد تقویت شده و ارزیابی عملکرد با فلسفه بهبود و اصلاح اجرا می‌شود. بر این اساس و با توجه به اهمیت نقش کارکنان در طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد در این مقاله سعی بر آن است مدل طراحی نظام ارزیابی عملکرد ارائه و در مراحل پیاده‌سازی مدل بر مرحله تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد از طریق نظرخواهی از کارکنان تأکید شود.

مدل طراحی نظام ارزیابی عملکرد پرداخته می‌شود به طور کلی نحوه طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان بر اساس الگوی شماره ۱ نشان داد.

مدل طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در مورد ارزیابی عملکرد، مفهوم و فلسفه آن مباحث زیادی ارائه شده که در این مقاله از تکرار آنها خودداری و فقط به ارائه



و با مشارکت مدیران و کارکنان آن سازمان طراحی و اجرا شود. (خلیلی عراقی و همکاران، ۱۳۸۲)

ابعاد فرهنگی و ارزش‌ها و باورهای هر سازمان دارای تأثیر روی نظام ارزیابی بوده و برای طراحی و اجرای موفق آن، هماهنگی بین ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی ضروری است کارکردهای فرهنگ سازمانی که بر نظام ارزیابی عملکرد اثرگذار است را می‌توان به شرح زیر بیان نمود.

- ◀ هویت سازمانی
- ◀ تعهد گروهی
- ◀ ثبات نظام اجتماعی
- ◀ شکل دادن رفتارها

یکی از ویژگی‌های نظام مطلوب

مدیریت عملکرد این است که متناسب با نیازهای خاص سازمان بوده و با فرهنگ موجود سازگاری داشته باشد. (ایلی و همکاران، ۱۳۸۰، ص ۴۲)

ج: مرحله انتخاب مدل

برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد پس از تعیین اهداف و بررسی زیر ساختارهای سازمانی و فرهنگی بایستی مدل مناسب برای ارزیابی عملکرد انتخاب شود برای انتخاب مدل دو اقدام اساسی زیر ضرورت دارد:

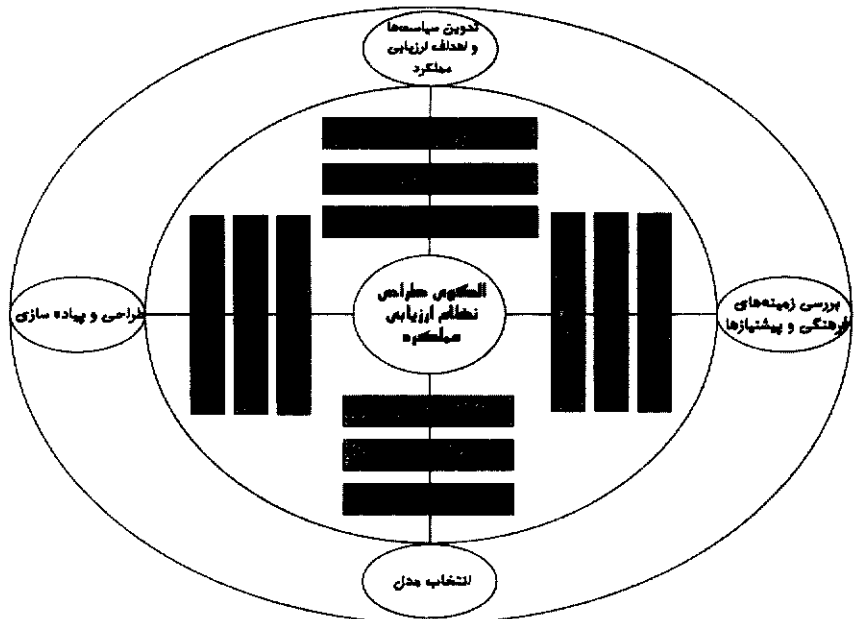
۱- تعیین معیارهای انتخاب مدل که در این زمینه معیارهای سه گانه زیر بایستی مورد توجه باشد:

- ◀ معیار علمی بودن مدل
 - ◀ معیار بومی گرایی در مدل
 - ◀ معیار همه جانبه گرایی در مدل
- ۲- بررسی روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد که در این زمینه بایستی اقدامات زیر انجام شود:

- ◀ مطالعه روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد
- ◀ بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها
- ◀ بررسی نقاط قوت و ضعف روش‌ها
- ◀ انطباق روش‌های ارزیابی با شرایط سازمان
- ◀ تلفیق نقاط قوت روش‌ها
- ◀ ساختن مدل مناسب ارزیابی عملکرد

د: مرحله طراحی و پیاده سازی

برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد لازم است ابتدا فرهنگ‌سازی مقدماتی صورت گیرد و کلیات نظام تدوین و



الگوی شماره ۱: نحوه طراحی نظام ارزیابی عملکرد

همانطوری که در مدل آمده است برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد بایستی مراحل و قدم‌های زیر برداشته شود.

الف: مرحله تدوین سیاست‌های مورد نظر نظام ارزیابی عملکرد.

در این مرحله لازم است از مجاری مختلف سیاست‌ها و اهداف سازمان بررسی شود نظام ارزیابی عملکرد بایستی منطبق بر چشم‌اندازهای سازمان باشد بنابراین لازم است بانک اطلاعاتی از سیاست‌ها، استراتژی‌ها، ارزش‌های سازمان تهیه و از تلفیق آنها سیاست‌ها و اهداف ارزیابی عملکرد تدوین شود. به طور کلی از مجاری زیر می‌توان اهداف ارزیابی عملکرد را استخراج نمود:

- ◀ بررسی نظرات سیاست‌گذاران سازمان
- ◀ مصاحبه با تیم مدیریت ارشد سازمان
- ◀ بررسی چشم‌اندازهای تدوین شده سازمان
- ◀ مراجعه به برنامه استراتژیک سازمان
- ◀ استفاده از اساسنامه سازمان

ب: مرحله بررسی پیش‌نیازها و زمینه‌های فرهنگی

در این مرحله لازم است پیش‌نیازهای طراحی نظام ارزیابی عملکرد مورد بررسی کامل و همه جانبه قرار گیرد از جمله پیش‌نیازهای قابل بررسی، نظام و ساختار سازمانی و شرح وظایف، تعهد مدیریتی و قالب‌های فرهنگی است که در این اثنا ضمن توجه به نقش همه عوامل، زمینه‌های فرهنگی نیازمند توجه ویژه است، هر نظام ارزیابی عملکرد بایستی هدف‌های کاملاً روشنی داشته باشد و دقیقاً متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن سازمان



مؤلفه‌ها و عوامل ارزیابی عملکرد مشخص شود مهمترین بخش طراحی، تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد است. استانداردهایی را که در قبال آنها یک فرد با یک روش ممکن است تحت بررسی و ارزیابی قرار گیرد معیارهای ارزیابی گویند. (اردبیلی، ۱۳۷۶، ص ۱۳) در ارزیابی عملکرد خروجی‌ها دارای اهمیت ویژه است و این خروجی‌ها را ممکن است بتوان بر حسب اهداف یا استانداردها به صورت کمی یا کیفی اندازه‌گیری نمود بین وسیله‌ها و اهداف، رفتار فرد وجود دارد که در واقع فرآیند تغییر وسیله‌ها را به هدف‌ها ایفا می‌نماید. (قرانی پور، ۱۳۸۲، ص ۳۶) در مرحله طراحی از انتخاب و تدوین مؤلفه‌ها و معیارهای

ارزیابی عملکرد به عنوان قلب ارزیابی عملکرد می‌توان نام برد. بنابراین با توجه به اهمیت آن در صورتی که این عوامل به درستی انتخاب و نهادی شود اجرای نظام ارزیابی عملکرد نیز به خوبی انجام می‌شود یکی از شیوه‌های مناسب انتخاب و تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد این است که ارزیابی شوندگان یعنی کارکنان خودشان عوامل ارزیابی را انتخاب و اولویت‌بندی نمایند این امر در اثربخشی فرآیند و نتایج ارزیابی عملکرد تأثیر فراوانی دارد بنابراین برای این که کارکنان بتوانند در مورد عوامل ارزیابی نظر دهند می‌توان از ابزار شماره ۱ به شرح زیر برای تعیین عوامل ارزیابی کمک گرفت.

ابزار شماره ۱: مؤلفه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان

دستورالعمل: مایلید کدامیک از موارد زیر در فرم ارزیابی شما گنجانده شود.

می‌توانید تعداد..... عامل را انتخاب کنید. (تعداد عوامل بستگی به نظام ارزیابی عملکرد سازمان دارد.)

توجه به جزئیات	عنوان مؤلفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مؤلفه در ارزیابی عملکرد</p> <p style="text-align: right;">بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/></p>	
میزان اهمیت قائل شدن، توجه و دقت و باریک بینی کارکنان در رابطه با ویژگیها و مشخصات فنی تکالیف، وظائف و کار انجام شده در شغلشان	شرح مؤلفه :
توجه	عنوان مؤلفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مؤلفه در ارزیابی عملکرد</p> <p style="text-align: right;">بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/></p>	
میزان نشان دادن قیافه مثبت، توان، دوست داشتنی در پاسخ به دستورات، ایده‌ها، پیشنهادات و انتقاد	شرح مؤلفه :
پیروی	عنوان مؤلفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مؤلفه در ارزیابی عملکرد</p> <p style="text-align: right;">بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/></p>	
میزان پیروی کارکنان از کار مشخص شده شامل زمان استراحت، غذا و سابقه کلی حضور قابل قبول	شرح مؤلفه :
حمایت	عنوان مؤلفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مؤلفه در ارزیابی عملکرد</p> <p style="text-align: right;">بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/></p>	
میزان اختصاص وقت و امکانات به وظائف شغلی و انجام اقدامات و حمایت مناسب از دیگر اعضای تیم کاری	شرح مؤلفه :



برگزاری ارتباط	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان اثربخشی کارکنان در انتقال معنی و درک از طریق ارتباط کتبی یا شفاهی	شرح مولفه :
سازگاری	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان اطاعت و پیروی کارکنان از مقررات ایمنی - هدایت کردن دیگران - سایر مقررات و پیروی از خط‌مشی‌های شرکت	شرح مولفه :
اعتماد به نفس	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان نشان دادن اطمینان به خود و اعتماد به نفس در برآوردن مطالبات شغلی . خودباوری و اعتقاد به قابلیت‌های دیگران در اقدام‌های مناسب و ارائه و تحویل نتایج مورد نیاز .	شرح مولفه :
کنترل	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان تأثیر کارکنان در اندازه‌گیری و سنجش عملکرد و برداشتن گام‌های اصلاحی مناسب در رابطه با زیردستان و خود .	شرح مولفه :
همکاری	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان تمایل و توانایی در همکاری و کارکردن و ارتباط با همکاران ، زیردستان ، سرپرستان و یا تماس‌های بیرونی	شرح مولفه :
شناخت	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان ابتداع و ابتکار در ارائه محصولات یا ایده‌های جدید و/یا ایجاد راه حل برای مشکلات	شرح مولفه :
دانش و اطلاع از مشتری	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان اطلاع و درک کارکنان از خصوصیات مشتری نظیر نیازهای مشترک - شباهت‌های جمعیت شناختی ، صنایع و غیره	شرح مولفه :
نیوهای مشتری	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان شناخت ، تأیید و یا خلق الزامات ، نیازها یا تمایلات مراجع مشتری	شرح مولفه :
تشخیص‌گیری	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان تشخیص و شناسایی موثر برنامه‌های جانشین برای اقدام و آنگاه انتخاب موثرترین برنامه اقدام در یک برنامه زمانی سالانه .	شرح مولفه :
رفتار و سبک‌ها	عنوان مولفه :
<p>نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد <input type="checkbox"/> بله <input type="checkbox"/> خیر</p>	
میزان نشان دادن رفتار مثبت در رابطه با شغل ، کارکنان دیگر و مراجعین / مشتریان	شرح مولفه :



عنوان مولفه :	قابلیت اتکا
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان نشان دادن قابلیت اتکا، مسئولیت پذیری، امانت داری و پاسخگویی در رابطه با وظائف شغلی و سازمانی
عنوان مولفه :	توجه به مشتریان
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان پیروی کارکنان از خط مشی های لباس و آرایش در سازمان
عنوان مولفه :	توجه به مشتریان
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان نشان دادن همت، انرژی، اشتیاق و تلاش در راستای انجام تکالیف و / یا اهداف.
عنوان مولفه :	توجه به مشتریان
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان اثر کارکنان در درک، اجابت و استفاده از دستورالعملها / تبیین های کتبی و / یا کلامی.
عنوان مولفه :	توجه به مشتریان
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان ابتکار و اقدام شخصی در تماس با مشتریان / مراجعین به منظور اطمینان از رضایت و / یا اینکه نتایج حاصل شده است.
عنوان مولفه :	توجه به مشتریان
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان نشان دادن اثربخشی در صورت بندی اهداف برای بهبود نتایج و حرکت در راستای دستیابی به آنها.
عنوان مولفه :	توجه به مشتریان
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان اثربخشی در پیدا کردن و جلب مراجعین و مشتریان جدید.
عنوان مولفه :	توجه به مشتریان
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان اثربخشی کارکنان در مجاب سازی و مفاد کردن و جلب توافق مروتوسین، همکاران، سرپرستان، مراجعین و مشتریان.
عنوان مولفه :	ایستادگی و پایداری
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان نشان دادن خود آغازگری و پیشقدمی، همت، محرک بودن، انگیزش و آمادگی برای برعهده گرفتن وظائف پروژه ها.
عنوان مولفه :	کنترل سیاهه و صورت اموال و کالا
نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان حفظ کنترل، کمیت، استفاده از فرآوردهها و / یا مواد از لحاظ ارتباط آن با عملیات قسمت.



عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان دارا بودن دانش عملی و یا مهارتی در اجرای موثر شغل .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان تاثیر کارکنان در الهام بخشیدن ، برانگیزاندن و نفوذ کردن در زیردستان به منظور دستیابی به اهداف و وظائفشان .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان تاثیر در پاسخگویی دقیق به ارتباط کلامی دیگران .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان اثربخشی کارکنان در توسعه اهداف و راهبردها برای اقدام آینده .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان اثربخشی کارکنان در طراحی و تعیین منابع کاری (تجهیز و نفر) در رابطه با تکالیف ، وظائف و یا اهداف .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان اثربخشی کارکنان در بافتن موانع بالقوه و مشکلات ، آنگاه رسیدن به نتیجه گیری و راه حل مناسب .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان درک و آگاهی کارکنان از کاربرد ، استفاده و کاربرد معمول ، تجارت و بازرگانی و یا خدمات سازمان .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان حجم قابل توجه کار در یک دوره زمانی خاص .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان اثربخشی کارکنان در تولید میزان بالایی از تمامی در رابطه با نتایج تلاشهایشان .	
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
شرح مولفه :	میزان تاثیر کارکنان از لحاظ ارائه و یا حفظ اسناد و سوابق به شیوه ای صحیح ، دقیق و ماری از خطا .	

عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد
بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
شرح مولفه :	میزان تاثیر کارکنان در انجام تکالیف و پیگیری در رابطه با خود یا زیردستان .
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد
بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
شرح مولفه :	میزان اثربخشی کارکنان در ایجاد راه حل ها و یا یافتن راههای جدید و بهتر انجام کارها جهت تضمین دستیابی به اهداف .
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد
بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
شرح مولفه :	میزان نشان دادن قضاوت صحیح و پذیرش مسئولیت در قبال اعمال و نتایج بدست آمده .
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد
بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
شرح مولفه :	میزان موفقیت کارکنان در ایجاد هدف سهمیه فروش طی یک مدت زمان مشخص .
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد
بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
شرح مولفه :	میزان اثربخشی در تفویض و اعمال مسئولیت مناسب ، هدایت و نظارت بر زیردستان .
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد
بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
شرح مولفه :	میزان توانایی و تمایل کارکنان به همکاری با همکاران ، زیردستان ، یا سرپرستان به منظور توسعه نتایج سودمند برای گروه .
عنوان مولفه :	نظر فرد در مورد گنجانده شدن مولفه در ارزیابی عملکرد
بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
شرح مولفه :	میزان سازماندهی و اداره کردن زمان به طرز موثر و مفید .

جمع بندی و نتیجه گیری:

سازمان ها بتوانند با به کارگیری آن، عوامل ارزیابی عملکرد را متناسب با شرایط سازمان از کارکنان سؤال و نسبت به تدوین و اجرایی کردن آن اقدام نمایند. ■

منابع:

ابیلی، خدایار، ۱۳۸۲، سیستم های توسعه منابع انسانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۵
 اردبیلی، یوسف، ۱۳۷۶، روش های ارزشیابی در بخش دولتی و غیردولتی، انتشارات بعثت،
 خلیلی عراقی و دیگران، ۱۳۸۲، مدیریت بر مبنای عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۱۲۲ و ۱۲۱
 قرانی پور، رضا، ۱۳۸۲، ارزیابی شایستگی مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای،
 پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع)

(تاریخ مشاهده ۸۲/۲/۳) internet . jobfitnow@tcsn.www.personnelinsights.com 5-

*مدیر گروه کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد نجف آباد.

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از ساز و کارهای مدیریت و رهبری مؤثر شناخته شده است و این به خاطر آن است که از طریق ارزیابی عملکرد می توان به صورت دائمی از نقاط قوت و ضعف کارکنان و شیوه مدیریتی بازخورد دریافت و نظام ارتباطی و سبک رهبری را بهبود بخشید. نظام ارزیابی عملکرد زمانی به تحقق اهداف سازمان کمک می کند که به خوبی طراحی و اجرا گردد در طراحی نظام ارزیابی عملکرد عامل اساسی کارکنانی هستند که تحت ارزیابی قرار می گیرند بنابراین لازم است در مراحل مختلف طراحی درگیر کار شوند در مقاله حاضر تأکید شد که کارکنان در طراحی نظام ارزیابی مشارکت نمایند و ابزاری برای نظرخواهی و انتخاب عوامل ارزیابی عملکرد توسط کارکنان ارائه شد تا