


## سخن سردبیر

آرین قلی پور 

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

### مدیریت شناختی: محدودیت‌های شناختی در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کامل

در ۱۳ آبان سال ۱۳۸۲ سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور در افق ۱۴۰۴ پس از تصویب، ابلاغ شد. با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه جمعی و در مسیر تحقق آرمان‌ها و اصول قانون اساسی، در چشم‌انداز بیست‌ساله، ایران کشوری است توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل.

حال که در آخرین سال منتهی به افق ۱۴۰۴ هستیم، در طول دهه گذشته به کرات از ناترازی‌های متعددی در کشور نام برده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که یک کشور تراز، به کشوری ناتراز تبدیل شده و یأس و ناامیدی حاصل از گفتمان حکمرانان و پیامدهای حاصل از تصمیمات آنان، کشور را در نوردیده است که هیچ تناسبی با سند چشم‌انداز بیست‌ساله ندارد. ناترازی صندوق‌های بازنشستگی، ناترازی آب، ناترازی گاز، ناترازی برق، ناترازی نظام بانکی، ناترازی بودجه، ناترازی سیاست خارجی، ناترازی تجارت خارجی، ناترازی سوخت (بنزین و گازوئیل)، ناترازی ارزی، ناترازی بازار کار، ناترازی جمعیت، ناترازی فرسایش خاک، ناترازی آلودگی هوا، به‌صورت روزمره از مدیران و متخصصان شنیده می‌شود. برای تراز کردن آن‌ها عموماً راه‌حل‌های اقتصادی متعددی ارائه می‌شود، غافل از اینکه به‌یقین علت‌العلل همه ناترازی‌های ایران، ناترازی انسانی است.

از منظر سطح تحلیل، همه این ناترازی‌ها در سطح کلان ملی و سازمانی است؛ ولی ریشه در سطح خرد (فردی) دارد. یکی از موضوعات مهم در این حوزه، عدم تناسب است. متناسب نبودن شغل و شاغل در هر حوزه‌ای موجب ناترازی انسانی در بلندمدت می‌شود. همه این ناترازی‌ها بشرساز بوده و علت طبیعی ندارد و قطعاً به‌خاطر

انتصاب مدیران متوسط و پایین‌تر از متوسط، در موقعیت‌های عالی و مشاغل حیاتی<sup>۱</sup> در دهه‌های گذشته بوده است. در برخی موارد سازمان‌ها، وزارتخانه‌ها یا استان‌ها به سازمان‌ها، وزارتخانه‌ها یا استان‌های کوچک‌تری تبدیل می‌شوند تا توسط این افراد متوسط قابل اداره روزمره باشند. به نوعی مدیران میانی در اکثر سازمان‌ها، در جای مدیران عالی و ارشد قرار گرفته‌اند. در عمل اکثر انسان‌های عالم و سالم، تمایلی به حضور در جایگاه‌های عالی و مشاغل حیاتی سازمان بویژه در بخش دولتی ندارند.

وضعیت کشور به‌گونه‌ای است که اگر یک انسان عالم و سالم متمایل به پُست و جایگاه عالی باشد، حتماً باید از خودگذشتگی بالایی داشته باشد، چون تخریب انسان‌های عالم و سالم به ساختار و فرهنگ طبقه حاکم تبدیل شده است. صرفاً عالم بودن یا صرفاً سالم بودن کفایت نمی‌کند؛ زیرا برخورداری توأمان این دو ویژگی برای مدیران ارشد بسیار مهم است. نتیجه به‌کارگیری انسان‌های عالم و سالم در پُست‌های حیاتی کشور، ایجاد بهبود در نتایج ملموس در این نাত্রازی‌ها خواهد بود.

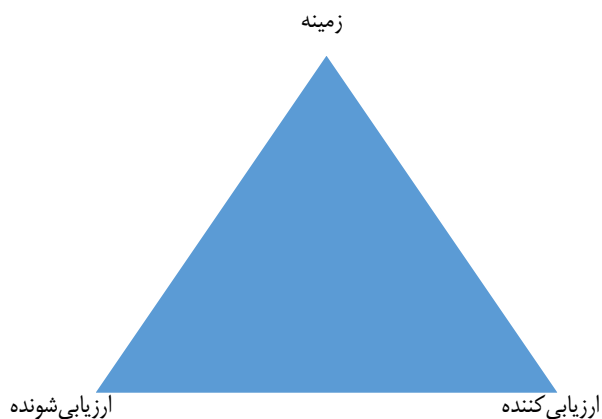
برای عبور از این ابر بحران‌ها، هیچ راه‌حل دیگری جز جایگزینی حکمرانان ناشایسته، با مدیران و رهبران لایق وجود ندارد. صرف انتصاب افراد شایسته نیز تضمین‌کننده حل مشکل نیست. تقویت عاملیت در این افراد و نیز مکانیزم پاسخ‌گویی ضرورت اساسی دارد. به بیان دیگر، توجه به عملکرد انسان‌های عالم و سالم بسیار مهم است و نتایج حاصل از عملکرد مؤثر آن‌ها، موجب امیدواری به آینده کشور می‌شود. شاید بتوان گفت که پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کامل، به‌عنوان یکی از حساس‌ترین، مولدترین و تأثیرگذارترین فرایندهای مدیریتی، کمک شایانی به پاسخ‌گو کردن این مدیران دارد. با وجود این اکثر مدیران کشور، دانش، مهارت و توانایی طراحی و اجرای مدیریت عملکرد کامل را ندارند و پس از گذشت دهه‌ها، نتایج ملموس بحرانی و نাত্রازی‌های مذکور بیانگر این موضوع است. برعکس مفاهیم رهبری و مدیریت که دوطرفه است، تفکراتی همچون خان، سلطان، پادشاه، امپراتور، شاه، حاکم، حکمران، حکمفرما، فرمانروا و فرماندار که در کشور رواج داشته، برخلاف عملکرد محوری و پاسخ‌گویی بوده و کاملاً یک‌طرفه است و نتیجه‌ای جز تکبر، تفرعن، خودخواهی و خودپرستی در پی نداشته است. اما در بطن مفهوم مدیریت عملکرد کامل تعادل و پاسخ‌گویی دو سویه وجود دارد و در نهایت حصول به نتایج در هر سطحی در سایه مدیریت عملکرد رقم می‌خورد.

در این نوشتار فقط قصد آن است که به جنبه‌ای از نাত্রازی انسانی (در سطح فردی) بپردازیم که علت‌العلل همه نাত্রازی‌های کشور (در سطح سازمانی و ملی) است. در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کامل، عوامل شناختی به‌صورت

۱. لازم به ذکر است که مشاغل سازمان‌ها به چهار دسته حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری قابل تقسیم است. همچنین کارکنان سازمان‌ها بر اساس عملکرد گذشته و پتانسیل آینده در پنج نوع ممتازان، پیش‌تازان، آتی‌سازان، شغل ترازان و تجربه‌اندوزان قرار می‌گیرند.

مثبت یا منفی روی سیستم‌های مدیریت عملکرد تأثیر می‌گذارند. مدیریت عملکرد کامل درصدد تعریف، کنترل و مدیریت نیل به نتایج و همچنین رفتارها و شایستگی‌های موجد این نتایج می‌باشد. در چرخه برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد و تعریف عوامل حیاتی موفقیت و شاخص‌های مهم عملکرد، هدایت و مربیگری عملکرد، ارزیابی عملکرد و بازخور، توسعه و بهبود عملکرد، عوامل شناختی تأثیر می‌گذارند. محدودیت‌های شناختی مدیران در تشخیص و انتصاب مدیران در مشاغل حیاتی کشور، ناترازی را در همه سازمان‌ها تشدید کرده که در نهایت در سطح ملی نمایان می‌شود. در این نوشتار این ناترازی انسانی، فقط در حوزه مدیریت عملکرد کامل مورد بررسی اجمالی قرار می‌گیرد.

ارزیابی شناختی<sup>۱</sup> این موضوع را مورد تأکید قرار می‌دهد که ارزیابی‌کنندگان صرفاً مشارکت‌کننده منفعل و عادل در فرایند ارزیابی نیستند و محدودیت‌های شناختی خود را به صورت ناخودآگاه در این فرایند دخالت می‌دهند. در همه مراحل کسب و گردآوری اطلاعات عملکردی، پردازش اطلاعات، ارزیابی و قضاوت، امتیازدهی به عملکرد، ارزیابی‌کنندگان تحت تأثیر عوامل شناختی (خطا، تعصبات، سوءگیری‌ها، میانبرها و محدودیت‌ها) هستند. لازم به ذکر است که تداخل معانی در ۳۴ عامل شناختی وجود دارد و برخی شباهت‌های زیادی به همدیگر دارند. البته ممکن است برخی مواقع، مدیران آگاهانه از این خطاها برای حفظ منافع و قدرت استفاده کنند. ۳۴ محدودیت شناختی در مثلث مدیریت عملکرد کامل اتفاق می‌افتد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مثلث مدیریت عملکرد کامل

در این مثلث، زمینه (شامل فرهنگ سازمانی، اقتضائات و ویژگی‌ها) بر ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده تأثیر می‌گذارد. با توجه به مثلث عملکرد، لازم است به این نکته تأکید شود که محدودیت‌های شناختی هم برای

ارزیابی‌کننده و هم برای ارزیابی شونده ممکن است وجود داشته باشد و زمینه در بروز این محدودیت‌های شناختی بسیار تأثیرگذار است.

## ۱. خطای اساسی اسناد<sup>۱</sup>

ارزیابی‌کنندگان به‌طور ناخودآگاه دچار این خطا می‌شوند که عملکرد پایین همکاران را به ناتوانی آن‌ها و عملکرد بالایی همکاران را به شانس و محیط و شرایط و یا توانایی مدیر نسبت دهند. این خطا باعث می‌شود تلاش‌های ارزیابی‌شوندگان نادیده گرفته شده یا وزن کمتری داشته باشد. در ارزیابی کارکنان باید در نظر داشت که خطای اساسی اسناد، موجب امتیازات خیلی پایینی نشود.

## ۲. تعصب خودخدمتی<sup>۲</sup>

ارزیابی‌کنندگان عملکرد بالایی خود را به دانش و مهارت و توانایی خود و عملکرد پایین خود را به شرایط نامناسب و محدودیت‌های بیرونی نسبت می‌دهند. در این حالت، فرد درصدد حفظ تصویر خود است و تلاش می‌کند نقش خود را در امتیاز پایین عملکرد، کمتر و در امتیاز بالایی عملکرد، بیشتر جلوه دهد. به‌طور ناخودآگاه موفقیت‌ها و عملکرد بالا را به خود نسبت دادن و شکست‌ها و عملکرد پایین را به نیروهای بیرونی نسبت دادن نتیجه این خطاست. به عبارت دیگر، این خطا یعنی گرایش برای سرزنش کردن عوامل بیرونی، زمانی که امتیاز پایین می‌گیرید و اعتبار دادن به خود، زمانی که امتیاز عملکرد بالایی می‌گیرید. تعصب خود خدمتی، هر نوع انحراف در فرایند تفکر و استنتاج است که به دلیل نیاز به حفظ اعتبار و عزت نفس روی می‌دهد و این سوگیری باعث می‌شود اشخاص از پذیرش اثر و اعتبار منفی کارهای خود سرباز زنند تا تصویری مثبت از خود به دیگران و خودشان نشان دهند. افراد جویای کار دلیل پذیرش خود در یک موقعیت شغلی را به هوش، پشتکار و توانایی‌های خود نسبت می‌دهند و چنانچه در استخدام موفق نباشند، دلیل آن را به اشتباه سازمان، پارتی بازی، مصاحبه غیرمنصفانه و عواملی به غیر از خود نسبت می‌دهند. ورزشکاران دلایل شکست خود را به عوامل خارجی مثل داوری ناعادلانه یا خطاهای رقیب نسبت می‌دهند. در مدیریت عملکرد کامل در مرحله بازخور، توسعه و بهبود عملکرد، لازم است که مدیران به کارکنان کمک کنند تا ضعف‌های عملکردی خود را بپذیرند و این سوگیری را مدیریت کنند. در سطح کلان کشور، حکمرانان ناشایسته، همه ناترازی‌ها را به محیط و توطئه دشمنان نسبت می‌دهند و قادر به شناسایی کمبودها و نقص‌های خود نیستند.

1. Fundamental attribution bias  
2. Self-serving bias

### ۳. تصویرسازی<sup>۱</sup>

هر دو ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان در تلاش‌اند تا تصویر مناسبی از خود ارائه دهند و این نتایج ارزیابی را مخدوش می‌کند. ارزیابی‌شوندگان در تلاش‌اند تا در ذهن ارزیابی‌کننده تأثیر مطلوبی از خود بگذارند و عملکرد خود را مطلوب‌تر از واقعیت جلوه دهند. این کار موجب می‌شود میانگین امتیازات عملکرد فردی، از میانگین امتیازات عملکرد واحدی و سازمان بیشتر باشد و به عبارت دیگر، بین امتیازات سطوح عملکردی (فردی، واحدی، سازمانی) تناسب وجود نداشته باشد و ارزیابی‌کنندگان برای حفظ تصویر مثبت خود بازخور واقعی نمی‌دهند.

### ۴. خودستایی<sup>۲</sup>

ارزیابی‌کنندگان در تلاش‌اند تا نقش خود را در ایجاد نتایج مثبت بیشتر از حد واقعی نشان دهند و در ایجاد نتایج منفی نقش خود را کمتر و نقش دیگران را بیشتر جلوه دهند. در این حالت ارزیابی‌شوندگان عدم تحقق شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) فردی، واحدی یا سازمانی را به ضعف عملکردی خود نسبت نمی‌دهند. نتیجه این محدودیت شناختی، عدم تناسب بین امتیازات ادراک شده و واقعیت‌های عملکردی است. در مرحله دوم مدیریت عملکرد کامل، یعنی مربیگری و هدایت عملکرد، ارزیابی‌کنندگان باید روی شکل‌گیری تصورات واقعی ارزیابی‌شوندگان کار کنند. برای مثال در سطح کلان کشور، حکمرانان نالایق به‌گونه‌ای صحبت می‌کنند که گویا این ناترازی‌ها حاکی از عملکرد بسیار پایین در دوره‌های گذشته بوده، نتیجه بی‌لیاقتی آن‌ها نبوده و دیگران این نتایج را به بار آورده‌اند.

### ۵. انتخاب ادراکی<sup>۳</sup>

این محدودیت شناختی به انتخاب عوامل و متغیرهای محدود مؤثر در عملکرد از بین عوامل بی‌شمار دلالت دارد. سیستم ادراکی ما به همه عوامل محیطی توجه نمی‌کند و بر اساس شرایط و ترجیحات فردی، متغیرهای محدودی را انتخاب می‌کند. در فرایند ادراک، شخص ناخواسته آن چیزهایی را که دوست دارد، می‌بیند و آنچه دوست ندارد کنار گذاشته و نادیده می‌گیرد. ادراک ما تحت تأثیر انتظارات ماست و دریافت انتخابی باعث می‌شود که شخص فقط آنچه دوست دارد از محیط دریافت کند و هم‌زمان انبوهی از واقعیت‌ها را که احساس خوبی به آن‌ها ندارد، نادیده بگیرد. در نتیجه این فرایند، اطلاعات زیادی غریب می‌شوند و آنچه مطلوب است، انتخاب می‌شود. ارزیابی‌شونده، عملکرد را آن‌گونه که دوست دارد، می‌بیند، نه آن‌گونه که هست. تلاش می‌کند شمع‌هایی را که محقق شده، خوب و معتبر ارزیابی کند و وزن شمع‌هایی را که محقق نشده، برای دوره‌های بعد کاهش می‌دهد.

---

1. Impression management  
2. Self-promotion  
3. Perceptual selectivity

## ۶. مجاورت<sup>۱</sup>

تصور ارزیابی‌شوندگان این است که ارزیابی‌کننده همه افراد را به خاطر عملکرد پایین یک فرد، پایین ارزیابی می‌کند. در زمانی که ارزیابی‌شونده در مجاورت مکانی یا زمانی یک فرد با عملکرد پایین است، ممکن است این خطا رخ دهد. برای مثال وقتی در ایام ارزیابی عملکرد، ماشین‌آلات واحد خراب می‌شود و ۲ روز کار نمی‌کند، امتیازات کارکنان واحد به‌خاطر نزدیکی زمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و پایین‌تر از واقعیت ارزیابی می‌شود.

## ۷. ادراک کلیشه‌ای<sup>۲</sup>

این محدودیت شناختی به کرات در سازمان‌ها به‌وقوع می‌پیوندد و فراوانی آن از همه محدودیت‌های شناختی دیگر، بیشتر است. ادراک کلیشه‌ای به قرار دادن ارزیابی‌شونده در یک گروه و طبقه به‌خاطر سهولت و سادگی در ارزیابی اشاره دارد. برخی از مدیران ادعا می‌کنند که این کار موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود و درجه‌ای از صحت در کلیشه‌ها وجود دارد و از این جهت، اکثر مدیران در ارزیابی عملکرد تحت تأثیر کلیشه‌ها هستند.

## ۸. اثر هاله‌ای<sup>۳</sup>

این محدودیت شناختی در ذهن ارزیابی‌کننده رخ می‌دهد و ذهن ارزیابی‌کننده از یک خصیصه مثبت ارزیابی‌شونده تأثیر پذیرفته و از این رو همه ابعاد را مثبت ارزیابی می‌کند. برای مثال ارزیابی‌شونده، فرد مؤدب و محترمی است، ولی خروجی مناسبی ندارد، ولی این بُعد رفتاری به بُعد شایستگی (دانش، مهارت و توانایی) و بُعد نتیجه‌ای فرد تعمیم داده می‌شود و در هر سه بُعد، امتیاز بالایی می‌گیرد. این خطا زمانی روی می‌دهد که یک ویژگی مثبت یا خوب در یک شخص، محصول، شرکت و محیط کار، باعث می‌شود که سایر ویژگی‌ها تحت تأثیر مثبت قرار گیرند. ارزیابی‌کنندگان در برخورد با اشخاص با ظاهر زیبا، آن‌ها را باهوش‌تر، ماهرتر، تواناتر، داناتر و درست‌کارتر از دیگران ارزیابی می‌کنند. این درحالی است که شخص زیبا، صرفاً زیبایی ظاهری دارد و تنها ارزیابی ما از او فقط زیبایی ظاهری است و سایر ویژگی‌های او ممکن است کاملاً برخلاف این ویژگی باشند. زیبایی سطوح مختلفی دارد و شامل زیبایی ظاهری، زیبایی گفتاری، زیبایی رفتاری، زیبایی ذهن و زیبایی روح می‌شود. اثر هاله‌ای نتیجه قضاوت سریع و احساسی ماست و اگر ارزیابی‌کننده رفتار کسی را دوست داشته باشد، احتمالاً بُعد شایستگی و بُعد نتیجه‌ای وی را مثبت ارزیابی خواهد کرد. اگر شما مدیرتان را دوست داشته باشید، احتمالاً نتایج عملکرد وی را مثبت می‌دانید و برعکس. مطالعات نشان می‌دهد که وقتی مردم ظاهر کسی را دوست دارند، به او صفات مثبت شخصیتی نیز

1. Proximity  
2. Stereotype  
3. Halo effect

می‌دهند. برای مثال معلمان برخورد بهتری با دانش‌آموزانی دارند که نسبت به سایرین ظاهری آراسته دارند؛ ولی در یک آزمون آنلاین، دانش‌آموزان با ظاهر زیبا، نمره کمتری نسبت به آزمون غیرآنلاین در کلاس درس داشتند که نشان‌دهنده تأثیر ظاهر آن‌ها در ارزیابی و نمره معلم است.

### ۹. خطای شاخ<sup>۱</sup>

خطای شاخ به تحت تأثیر قرار گرفتن از یک خصیصه منفی ارزیابی‌شونده دلالت دارد. این محدودیت شناختی درست برعکس اثر هاله‌ای است. وقتی ارزیابی‌کننده یک گفتار ناشایست یا رفتار نامناسبی از ارزیابی‌کننده می‌بیند، خروجی‌های ملموس وی را نیز پایین ارزیابی می‌کند.

### ۱۰. فرافکنی<sup>۲</sup>

ارزیابی‌کننده یا ارزیابی‌شوندگان تصور می‌کنند که دیگران هم مثل آن‌ها هستند و تلاش در جهت عملکرد بالا ندارند؛ در حالی در عالم واقعی، این فرض نادرست است. رفتارهای کارکنان، از تصورات مدیران تبعیت نمی‌کند و اگر مدیران تصور می‌کنند که همه کارکنان، عملکرد پایینی دارند، این تصور اشتباه است. اینکه ارزیابی‌کننده‌ای تصور کند، همه ارزیابی‌کنندگان سازمان بدون دقت فرم‌های ارزیابی را تکمیل می‌کنند، دچار فرافکنی شده است. به عبارتی در این خطای ادراکی، یک تصور مثبت با منفی، به همه نسبت داده می‌شود.

### ۱۱. اثر منسانی<sup>۳</sup>

برخی مواقع شباهت ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده موجب می‌شود که امتیازات ارزیابی بالاتر از واقعیت باشد. ارزیابی‌کنندگان به ارزیابی‌شونده‌ای که از نظر زبان، قومیت، دین، جنسیت، دانشگاه محل تحصیل مثل خودشان باشد، امتیاز بالاتری می‌دهند و برعکس آن، افراد متفاوت را تهدید و خطر می‌بینند.

### ۱۲. اثر مقایسه‌ای<sup>۴</sup>

در مواردی ارزیابی‌کننده، ارزیابی‌شونده را با بقیه ارزیابی‌شوندگان مقایسه می‌کند. در این حالت، به جای ارزیابی همه کارکنان، شاخص‌های مصوب و اعلام شده مبنای مقایسه قرار می‌گیرد و به خطا در ارزیابی منجر می‌شود. در سازمان‌های کوچک‌تر استفاده از این روش، به خطای کمتری می‌انجامد؛ ولی در سازمان‌های بالای ۵۰ نفر، به خطا و سوگیری بیشتر منجر می‌شود.

1. Horn error  
2. Projection  
3. Similar-to-me  
4. Contrasts effect

**۱۳. تشدید تعهد<sup>۱</sup>**

آگاهی بر محدودیت‌های شناختی در همهٔ زمان‌ها و مکان‌ها، امکان‌پذیر نیست. اصرار ارزیابی‌کننده بر ارزیابی غلط یا تأکید ارزیابی‌شونده بر رفتار غلط خود، موجب می‌شود بهبود عملکرد اتفاق نیفتد. در نهایت هدف از مدیریت عملکرد کامل، بهبود عملکرد است و اگر اصرار بر اشتباهات و خطاها و روش‌های نادرست صورت گیرد، تشدید تعهد مانع بازخور، توسعه و بهبود عملکرد می‌شود.

**۱۴. هزینهٔ برگشت‌ناپذیر شناختی<sup>۲</sup>**

این محدودیت شناختی زمانی رخ می‌دهد که ارزیابی‌کننده یا ارزیابی‌شونده، بر دانش، مهارت، توانایی نامتناسب با نیازمندی‌های شغل فعلی به خاطر سرمایه‌گذاری زیاد روی این شایستگی‌ها در گذشته اصرار می‌ورزد. با تغییرات مداوم در محیط، سازمان‌ها ناچارند که شایستگی‌های منابع انسانی را با استراتژی‌های جدید سازمان تطبیق داده و شایستگی‌های جدیدی توسعه دهند. در این حالت اصرار بر شایستگی‌های گذشته، مانع توسعهٔ شایستگی‌های جدید می‌شود. هزینهٔ برگشت‌ناپذیر شناختی شبیه سوگیری تشدید تعهد است.

**۱۵. تمایل به تأیید<sup>۳</sup>**

سوگیری یا تعصب تأیید و یا سوگیری خودمحور<sup>۴</sup>، گرایش به جست‌وجو، تفسیر، ترجیح و به یادآوری اطلاعات به روشی است که باورها یا مفروضات ما را تأیید کنند. ارزیابی‌کننده به اطلاعات و شواهدی که تصمیمات وی را تأیید می‌کند، وزن بیشتری می‌دهد و به اطلاعات، افراد، شواهد، وقایع و رویدادهایی را که نظرش را تأیید نمی‌کند، وزن کمتری می‌دهد. ارزیابی‌کننده همواره اطلاعات را طوری تفسیر می‌کند که تأییدی بر نظراتش باشد. ارزیابی‌کننده اطلاعات جدید را طوری غربال، دست‌کاری یا تفسیر می‌کند که نه تنها تهدیدی برای باورها و ارزش‌هایش نباشند، بلکه تأیید هر چه بیشتر آن‌ها باشند. واقعیت‌های عملکردی با نادیده‌گرفتن ما حذف نمی‌شوند. دلیل وجود این خطا، نیاز روانی ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان برای حفظ عزت نفس یا اعتبار و قدر خود در نزد خودشان است.

**۱۶. خطای تکیه‌گاه و تعدیل<sup>۵</sup>**

این محدودیت شناختی باعث می‌شود که ارزیابی‌کننده، امتیاز دوره قبل ارزیابی‌شونده را کمی تعدیل کند. مثلاً امتیاز ۸۵ از ۱۵۰ دوره قبل را به امتیاز ۸۳ یا ۸۷ تغییر می‌دهد و برای دورهٔ فعلی ثبت می‌کند. در عالم واقعی ممکن است

1. Escalation of commitment  
2. Cognitive sunk cost  
3. Tendency to confirmation  
4. Egocentric bias  
5. Anchoring/Adjustment bias or hu



عملکرد فرد از ۸۵ به ۱۴۵ تغییر یافته باشد و سوگیری تکیه‌گاه و تعدیل مانع ارزیابی دقیق می‌شود. ذهن انسان گرایش زیادی به تکیه‌گاه دارد و این تکیه‌گاه‌های گذشته، ارزیابی دقیق واقعیت‌های عملکردی حال و آینده را مخدوش می‌کند.

### ۱۷. خطای دسترسی<sup>۱</sup>

به انجام ارزیابی توسط ارزیابی‌کننده بر اساس اطلاعات در دسترس و ناکافی از ارزیابی‌شونده اشاره دارد. خطای دسترسی یا راه‌حل سریع، یعنی در ارزیابی به شواهد و دلایلی که به سرعت به ذهن شخص می‌رسند، بسنده کنیم. باید به‌خاطر داشت که آنچه سریع به ذهن می‌رسد معیاری مناسبی برای سنجش احتمال وقوع رویدادها یا فراوانی آنها نیست. عموماً آنچه بلافاصله به ذهن ما می‌رسد، معیار ما برای ارزیابی عملکرد افراد است. البته این امر یک میان‌بر ذهنی است که به سرعت عمل ما اضافه می‌کند؛ ولی گاهی ارزیابی نادرست و نتایج غلطی به همراه دارد. ثبت وقایع حساس می‌تواند تا حدودی این خطا را در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد یا در ارزیابی عملکرد کاهش دهد.

### ۱۸. اثر قالب‌بندی<sup>۲</sup>

این محدودیت شناختی به تلاش فرد در راستای عملکرد تأثیر می‌گذارد. تدوین شمع‌های مثبت به‌جای شمع‌های منفی توسط ارزیابی‌کننده، موجب می‌شود فرد تلاش بیشتری در دوره ارزیابی بکند. صورت‌بندی شمع‌های عملکرد بسیار مهم است و در ادراکات فرد مؤثر است. تصمیمات ما به‌جای اینکه صرفاً تحت تأثیر شواهد و مدارک باشند، تحت تأثیر نحوه ارائه اطلاعات و شواهد نیز هستند. به عبارت دیگر، مهم نیست چه گفته می‌شود، مهم این است که چگونه گفته می‌شود. در واقع مهم است که با چه قالب یا تزئینی اطلاعات برای کارکنان ارائه شوند. بازاریاب‌ها، فروشندگان و سیاست‌مداران از تأثیر سوگیری قالب‌بندی در جهت منافع خود به‌خوبی استفاده می‌کنند. برای مثال اگر افراد قصد خرید شیر کم‌چرب را داشته باشند، شیری را می‌خرند که روی بسته‌بندی آن «۷۰ درصد بدون چربی» باشد تا که روی بسته‌بندی شیر آن «۳۰ درصد چربی» است. ملاحظه می‌شود که «۷۰ درصد بدون چربی» و «۳۰ درصد دارای چربی» به یک معناست، ولی مثل هم ادراک نمی‌شود.

### ۱۹. خطای نمونه یا نماینده<sup>۳</sup>

ارزیابی‌شوندگان به ارزیابی رفتار، شایستگی و نتایج خود بر اساس ارزیابی‌شونده‌های مشابه تمایل دارند. برای مثال

1. Availability Bias  
2. Framing effect  
3. Representative bias

فرد می‌گوید که من فارغ‌التحصیل دانشگاه تهران هستم و تصور می‌کند که توانایی‌هایش مثل مدیری است که دانشگاه تهرانی است؛ در حالی که ممکن است مهارت و توانایی این دو فارغ‌التحصیل دانشگاه تهران، بسیار متفاوت باشد و خطای ادراکی حاصل از نماینده، مانع بهبود عملکرد فرد شود.

## ۲۰. خطای شانس - خرافات<sup>۱</sup>

در برخی از سازمان‌ها، ارزیابی‌شوندگان عملکرد بیش از انتظار را به شانس بهتر ارزیابی‌شدگان ( $A^+$  ۱۵۰-۱۲۶) نسبت می‌دهند. البته در این خطا ممکن است تعصب خود خدمتی باعث شود خود فرد، عملکرد پایینش را به شانس بد یا بدخواهی ارزیابی‌کننده نسبت دهد. در برخی از فرهنگ‌ها مثل هند و خاورمیانه، خرافات و ارتباط دادن عملکرد بالا یا پایین به عوامل غیرمرتبط رواج دارد و مانع جدی برای بازخورد و بهبود عملکرد است.

## ۲۱. ارزیابی شهودی<sup>۲</sup>

برخی از مدیران، ارزیابی کلی و شهودی انجام می‌دهند. به‌جای بررسی داده‌های واقعی ارزیابی‌کننده، امتیاز ارزیابی‌شونده را می‌دهد و سپس اعداد را پس از انجام قضاوت کلی، در داخل فرم می‌نویسد. تعریف و تعیین شاخص‌های مهم عملکرد و ثبت وقایع حساس، می‌تواند این خطا را کاهش دهد؛ ولی اگر ارزیابی‌کننده کاملاً آگاهانه این کار را انجام دهد، تکنیک ثبت وقایع حساس کمکی نخواهد کرد.

## ۲۲. توهم یا خطای پس‌گویی<sup>۳</sup>

برخی از مدیران دچار محدودیت شناختی پس‌گویی می‌شوند. ارزیابی‌کنندگان، پس از تدوین شمع‌های واحدی و انجام ۴ دوره ارزیابی ۳ ماهه، ادعا می‌کنند که از یک سال قبل می‌دانستند که شمع‌ها اشتباه است یا آستانه نیل به آن‌ها غیرواقعی است. بسیاری از مسئولان کشور پس از بروز ناترازی‌ها، بحران‌ها و شکست‌ها، به‌گونه‌ای صحبت می‌کنند که گویا توان پیش‌بینی چنین وضعیتی را داشتند؛ در حالی که خود مسبب این وضعیت هستند و توهم پیش‌بینی به آن‌ها پس از وقوع بحران‌ها دست می‌دهد.

## ۲۳. اطمینان بیش از حد<sup>۴</sup>

تصور از خود و خود‌پنداری افراد باعث می‌شود که آستانه‌های بالا برای شمع‌های سازمانی و واحدی تنظیم کنند که در عمل، نیل به آن‌ها غیر ممکن است. شمع‌ها باید چالشی باشند، ولی نباید غیر ممکن جلوه کنند؛ چون موجب

1. Chance-superstition error  
2. Intuitional appraisal  
3. Hindsight bias or illusion  
4. Overconfidence bias

انگیزه و تلاش بیشتری نمی‌شوند. به بیانی ساده، این خطا یعنی اطمینان بیش از اندازه و نادرست به درستی قضاوت‌ها و توانایی‌های خود. در این حالت تصور ذهنی شخص از درستی قضاوت‌ها یا توانایی‌هایش به مراتب بیشتر از آن چیزی است که در واقع هست. بیش اطمینانی را شاید بتوان رایج‌ترین خطا یا سوگیری شناختی در بین مدیران دانست. بعضی از مدیران، تنها پس از چند بار موفقیت در تصمیم‌گیری، قضاوت یا انجام کارها، به صورت ناخودآگاه کاملاً به خود مطمئن می‌شوند و برخی مواقع تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که موجب ورشکستگی یک سازمان یا از دست دادن کارکنان حیاتی و کلیدی (ممتازان، پیش‌تازان و آتی سازان) می‌شود.

#### ۲۴. اثر تقدم<sup>۱</sup>

برخی مدیران، ارزیابی‌شوندگان را بر اساس رفتار روزهای اول آشنایی در واحد ارزیابی می‌کنند. تصورات روزهای اول آشنایی، ماندگاری زیادی در ذهن دارد و موجب سوگیری در دوره‌های بعدی در ارزیابی کارکنان می‌شود.

#### ۲۵. اثر تأخر<sup>۲</sup>

ارزیابی بر اساس رفتارهای روزهای آخر دوره ارزیابی به کرات در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. محدودیت شناختی ارزیابی‌کننده باعث می‌شود به روزهای آخر منتهی به تاریخ ارزیابی عملکرد، وزن بیشتری بدهد؛ چون آن‌ها را به‌خاطر می‌آورد و رویدادها و وقایع اول دوره را فراموش می‌کند.

#### ۲۶. اثر ملایمت<sup>۳</sup>

در اثر این محدودیت شناختی، ارزیابی‌کننده، همه ارزیابی‌شوندگان را بالا ارزیابی کرده و تلاش می‌کند به همه امتیاز ۱۵۰ از ۱۵۰ تخصیص دهد. تکنیک توزیع اجباری و توزیع هدفمند پویا برای غلبه بر این خطا توصیه می‌شود.

#### ۲۷. تمایل به مرکزیت<sup>۴</sup>

ارزیابی‌کننده به همه ارزیابی‌شوندگان امتیاز بین ۸۵ تا ۱۰۰ از ۱۵۰ تخصیص می‌دهد و همه را متوسط ارزیابی می‌کند. تکنیک توزیع اجباری تجمعی و توزیع هدفمند پویا و داشتن واریانس امتیازات ارزیابی عملکرد، برای کاهش این خطا توصیه می‌شود.

---

1. Primacy effect  
2. Recency effect  
3. Leniency effect  
4. Central tendency

### ۲۸. خطای سخت‌گیری<sup>۱</sup>

ارزیابی‌کننده به همه ارزیابی‌شوندگان امتیاز پایین‌تر از ۵۰ از ۱۵۰ تخصیص می‌دهد. این خطا باعث می‌شود کارکنان واحد، احساس بی‌عدالتی بین واحدی بکنند؛ چرا که ارزیابی‌کنندگان در واحدهای همدیگر از امتیازات بالاتر هم استفاده می‌کنند.

### ۲۹. خطای منفی‌نگری<sup>۲</sup>

ارزیابی‌کننده در ارزیابی خود از فرد به عوامل منفی، وزن بالایی می‌دهد و ابعاد مثبت را نادیده می‌انگارد. وقایع، رویدادها، رفتارها، گفتارها و اقدامات منفی بیشتر روی ذهن انسان اثر می‌گذارد و نتایج ارزیابی دقیق را مخدوش می‌کند.

### ۳۰. خطای تعمیم زمانی<sup>۳</sup>

ارزیابی‌کننده به خاطر عدم تخصیص زمان مناسب و کافی، امتیاز دوره قبل را برای این دوره لحاظ می‌کند و در واقع ارزیابی انجام نمی‌دهد. عملکرد انسان‌ها در هر دوره زمانی نوسان و فراز و نشیب دارد و تعمیم زمانی افراد را دچار یأس و ناامیدی می‌کند. دلیل اینکه عملکرد افراد، در دوره‌های زمانی سه‌ماهه به صورت مرتب سنجیده می‌شود، نوسان عملکرد است و حتماً باید هر دوره‌ای بدون توجه به دوره‌های قبل ارزیابی شود.

### ۳۱. ارزیابی سیاسی<sup>۴</sup>

ارزیابی‌کننده به خاطر مسائل قدرت و منافع، به ارزیابی‌شونده با عملکرد بالا، به خاطر دسته‌بندی‌های سیاسی و غیرتخصصی امتیاز پایین‌تری اختصاص می‌دهد و به ارزیابی‌شونده‌ای که به عوامل بیرونی قدرت متصل است، امتیاز بالاتری تخصیص می‌دهد. این خطا در سازمان‌های دولتی بسیار بیشتر از سازمان‌های خصوصی است و در انتخاب و در ارزیابی عملکرد اتفاق می‌افتد.

### ۳۲. اثر گالاتیا<sup>۵</sup>

این عامل شناختی به تأثیرگذاری انتظارات فرد بر عملکردش اشاره دارد. فرد با منفی‌نگری، انتظارات پایینی از تلاش و عملکرد خود دارد و مثلاً تلاش می‌کند که در فرایند برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مدیر را مجاب به تعیین انتظارات

---

1. Severity error  
2. Negativity error  
3. Spill over error  
4. Political appraisal  
5. Galatea effect

پایین کند یا با توجه به این تصور از خود، تلاشی مناسب در راستای تحقق شاخص‌های عملکردی نمی‌کند. در این شرایط، این اثر، به‌عنوان محدودیت شناختی عمل خواهد کرد. در حالتی که فرد با مثبت‌نگری و تأیید بر عوامل امیدآفرین تلاش می‌کند که انتظارات از خودش را بالا ببرد و این انتظارات بالا در عملکردش نمایان می‌شود. در شرایط یأس و ناامیدی امروز کشور، این اثر می‌تواند در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد نقش مثبتی ایفا کند.

### ۳.۳. اثر گلم<sup>۱</sup>

مدیر با ایجاد انتظارات پایین باعث می‌شود که ارزیابی‌شونده از دانش، مهارت و توانایی‌های خود استفاده نکند و در هر دوره عملکرد بدتری از دوره قبل داشته باشد و این چرخه غیراثربخش تداوم می‌یابد. وقتی مدیران دچار این سوگیری می‌شوند، ممکن است یک فرد با عملکرد بالا در آینده را مایوس کرده و از بروز یک فرد فعال و مفید در آینده سازمان جلوگیری کنند و پتانسیل‌های منابع انسانی را هدر دهند. این همان جنبه منفی اثر پیگمالیون است که در زیر آمده است.

### ۳.۴. اثر پیگمالیون<sup>۲</sup>

اثر پیگمالیون توصیف می‌کند که چگونه رفتارهای افراد تحت تأثیر انتظارات دیگران تعیین می‌شود. این اثر زمانی به‌عنوان محدودیت شناختی تعریف می‌شود که مدیر انتظارات پایینی از کارکنانش داشته باشد و بر این اساس، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، هدایت و نظارت بر عملکرد و توسعه، بهبود و بازخور عملکرد را در پایین‌ترین سطح ممکن تعریف کرده یا ارائه دهد که در این حالت، همان اثر گلم است. اما در شکل مثبت، مدیر در نقش مربی ظاهر می‌شود و موجب افزایش انتظارات می‌شود. در این صورت می‌توان اثر پیگمالیون یا کامیابی فراخود<sup>۳</sup> را یک عامل شناختی تلقی کرد. مدیر در نقش مربی ظاهر می‌شود و با افزایش انتظارات از ارزیابی‌شونده موجب شگل‌گیری عملکرد بالا در وی می‌شود. در واقع انتظارات بالای مدیر به انتظارات بالای فرد از خودش و به تبع آن عملکرد بالا منجر می‌شود. هر چقدر مدیران از توانایی این اثر برخوردار باشند، در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد و بازخور بهبود عملکرد نمایان می‌شود و عملکرد سطح واحدی و سازمان را بالا خواهد برد.

حال این سؤال ممکن است مطرح شود که آیا با وجود این همه محدودیت شناختی که ممکن است در مدیریت عملکرد کامل رخ دهد، باز انجام این کار معقول است؟ پاسخ این است که در نبود مدیریت عملکرد کامل نیز ممکن است این خطاها رخ دهد ولی سازمان‌ها متوجه آن نباشند. امید است آشنایی مدیران با ۳۴ خطا، سوگیری، عامل یا

1. Golem effect  
2. Pygmalion effect  
3. Self-fulfilling prophecy

محدودیت شناختی مذکور و چگونگی کاهش آن‌ها، بتواند عملکرد را در سازمان افزایش دهد و در مدیریت مؤثر منابع انسانی موفق‌تر عمل کند. ایجاد مرکز توسعه رهبری (متر) در سازمان‌ها، می‌تواند به ساخت مدیران عالی کمک کند. همچنین امیدواری بزرگ‌تر آن است که افراد متوسط با افراد عالی جایگزین شوند و مشاغل حیاتی و کلیدی کشور متصدیان متناسبی پیدا کنند. ضمن اینکه می‌توان از دانش، مهارت، توانایی و تجربه افراد متوسط، در مشاغل محوری و ضروری بهره جست؛ چرا که اکثر آن‌ها می‌توانند در مشاغل محوری و ضروری عملکرد خوبی داشته باشند و چون به اشتباه در مشاغل حیاتی و کلیدی قرار گرفته‌اند، ناترازی‌ها را برای کشور و مردم ایجاد کرده‌اند.

**استناد:** قلی‌پور، آریین (۱۴۰۳). سخن سردبیر: مدیریت شناختی: محدودیت‌های شناختی در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کامل. مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، ۴۵۵-۴۶۸.



مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۳، صص. ۴۵۵-۴۶۸  
ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
© نویسندگان