

دانش مدیریت

شماره ۵۸ - پاییز ۱۳۸۱

صص ۲۰ - ۵

## تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت\*

دکتر خدایار ایلی\*\*

### چکیده

ارزشیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر، به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است؛ زیرا طرفداران ارزشیابی عملکرد معتقدند که یک نظام اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها ارزانی دارد. بنابراین، سؤال مهم قابل طرح در این باره این است که زمینه‌های اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد در سازمان‌ها کدامند؟

در این مقاله که حاصل یک طرح پژوهشی ملی است، سعی شده است که اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت در سه بعد رفع تبعیض، بهبود عملکرد کارکنان، و توسعه توانایی‌ها و پیشرفت آنان مورد ارزیابی قرار گیرد تا براساس یافته‌های آن اقدامات لازم در جهت اصلاح و تقویت این نظام و تأمین ساز و کارهای پویایی آن صورت گیرد.

در این پژوهش، از روش پیمایشی و انجام نمونه‌گیری استانی و ادارات دولتی و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و دریافت نظرات آنان از طریق پرسش‌نامه استفاده شده است.

یافته‌ها و نتایج این تحقیق نشان داده است که نظام ارزشیابی کارکنان دولت از ابعاد رفع تبعیض، بهبود عملکرد کارکنان و توسعه توانایی‌ها و پیشرفت آنان چندان مؤثر نبوده است.

در پایان مقاله، پیشنهادهایی برای بهبود برنامه‌های مدیریت عملکرد کارکنان و به‌ویژه ارتقای اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>، ارزشیابی عملکرد<sup>۲</sup>، ارزشیابی کارکنان دولت<sup>۳</sup>، بهبود عملکرد<sup>۴</sup>، اثربخشی<sup>۵</sup>.

\* این مقاله بر اساس بخشی از نتایج طرح پژوهشی / مشاوره‌ای سازمان امور اداری و استخدامی کشور (سابق) به مدیریت علمی / اجرایی مؤلف، تحت عنوان طرح ارزشیابی جامع نظام ارزشیابی کارکنان دولت تهیه شده است.  
\*\* دانشیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

1. Human Resource Management
2. Performance Evaluation
3. Evaluation of Public Employees
4. Performance Improvement
5. Effectiveness

## مقدمه

در فضای کاری پرشتاب و غیر قابل پیش‌بینی امروز، کارکنان خواستار آزادی عمل بیش‌تری هستند و از نظام‌های کاری و پاداش خود تأثیرگذاری و چالش‌انگیزی بیش‌تری را انتظار دارند تا خلاقیت و شیوه‌های نوین کاری آن‌ها مورد حمایت و تشویق قرار گیرد. اینک دیگر بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی نامربوط تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی‌ای که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به افراد انتقال داد و پیشرفت‌های آن‌ها را پی گرفت، هستند.

بررسی فعالیت‌های مدیریت عملکرد حاکی از آن است که در رویکرد سنتی مدیریت عملکرد هر تقصیر و قصوری با تنبیه مواجه است، اگر چه هدف از بازبینی و ارزشیابی عملکرد کارکنان نه تنبیه آنان بلکه افزایش کارایی آنان بوده است. در واقع، اقدامات معمول و سنتی مدیریت عملکرد، از کمک مؤثر به تحقق هدف ارتقای کارایی کارکنان ناتوان است و قادر به پرورش کارکنانی ملزم و متعهد به اهداف سازمان نخواهد بود.

اما در سازمان‌های موفق امروز که در آن‌ها رویکرد مطلوب مدیریت عملکرد با ماهیتی غیر تنبیهی اعمال می‌شود، اموری چون تنزیل درجه و تعلیقات انضباطی بدون پرداخت، منسوخ شده است و در عوض، کارکنان مسئولیت شخصی رفتار و تعهد خود نسبت به عملکرد رضایت‌بخش را شرط استمرار اشتغال خود تلقی می‌کنند. از این رو مهم‌ترین مزیت این رویکرد آن است که مسئولیت عملکرد را از سرپرستان به خود کارکنان انتقال داده است (گروت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین کارکنان در برابر این انتخاب قرار دارند که آیا با متحول ساختن خود در سازمان باقی بمانند یا آن را ترک کنند.

اگر چه مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله تحسین برانگیزترین و بحث‌آفرین‌ترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده و موضوع تحقیقات گسترده قرار گرفته است. می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. متأسفانه به رغم پیشرفت‌هایی در فناوری ارزشیابی، اعتبار و روایی آن در بسیاری از نظام‌های

ارزشیابی از جمله مشکلات مهم به حساب می‌آید. با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای، از جمله برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد (رابرتس<sup>۱</sup> و پاولاک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

### طرح مسأله

ارزشیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر، به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است؛ زیرا طرفداران ارزشیابی عملکرد معتقدند که یک نظام اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای کارکنان، سرپرستان و سازمان ارزانی دارد. این ارزشیابی، دقیقاً، بازخورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، الزامات کارآموزی کارمند را معین و بحث توسعه وی را تسهیل می‌کند، بین تصمیم‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و بالاخره انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد (لانجنکر<sup>۳</sup> و نیکودیم<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶).

اکنون این مسأله مطرح است که عوامل اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد، به‌ویژه در سازمان‌های موفق، کدامند؟ دانش این عوامل، شرط لازم تضمین اثربخشی عملکرد است و در فرآیند تدوین نظام ارزشیابی عملکرد، نخستین گام به حساب می‌آید. این دانش می‌تواند به تحقق اهداف فرد و سازمان کمک کند.

چنانچه فرآیند ارزشیابی عملکرد سازمان، فرآیند اثربخشی نباشد، اثربخشی هر نوع نظام مدیریت منابع انسانی را وجه‌المصالحه قرار خواهد داد. صرفاً استفاده از یک نظام ارزشیابی، به هیچ‌وجه اثربخشی فرآیند ارزشیابی سازمان را تضمین نمی‌کند. به علاوه، اثربخشی یک نظام ارزشیابی مستلزم این است که سرپرستان علاوه بر مهارت لازم در انجام

1. Roberts, G.

2. Pavlak, T.

3. Longenecker, C.

4. Nykodym, N.

ارزشیابی، شوق و علاقه انجام آن را نیز داشته باشند. هم‌چنین این که هم سرپرستان و هم زیردستان آن‌ها، مفهوم و درک مشترکی از مقاصد و عملکرد فرآیند حاصل کنند، بسیار حایز اهمیت است. زمانی که نیازهای یکی از طرفین - سرپرست یا کارمند - برآورده نشده باشد، اثربخشی فرآیند ارزشیابی در معرض مخاطره است.

بنابراین، در این مقاله تلاش بر این بوده است که اثربخشی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت در سه بعد «رفع تبعیض»، «بهبود عملکرد کارکنان» و «توسعه توانایی‌ها و پیشرفت» آنان مورد ارزیابی قرار گیرد تا براساس یافته‌های آن اقدامات لازم در جهت اصلاح و تقویت این طرح و تأمین سازوکارهای پویایی آن صورت گیرد. در این مقاله، تأکید بر این سؤال است که به نظر گروه‌های مورد مطالعه، نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت در ابعاد فوق تا چه میزان اثربخش بوده است؟ به عبارت دیگر:

۱. اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت، تا چه میزان به رفع تبعیض در دستگاه‌های اجرایی کمک کرده است؟
۲. اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت، تا چه میزان موجبات بهبود عملکرد کارکنان را در دستگاه‌های اجرایی فراهم آورده است؟
۳. اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت، تا چه میزان در توسعه توانایی‌ها و پیشرفت کارکنان در دستگاه‌های اجرایی مؤثر بوده است؟

## پیشینه موضوع

### الف. ادبیات سیر تاریخی تحولات ارزشیابی کارکنان دولت

به‌رغم تصویب قانون استخدام کشوری، در سال ۱۳۴۵، به علت مشکلات اجرایی مراحل اول و دوم قانون مذکور، تا سال ۱۳۵۰ عملاً توجهی به موضوع ارزشیابی نشده بود. در خرداد ماه سال ۱۳۵۰، برای اولین بار، در اداره کل آزمایش و استخدام، قسمتی تحت عنوان «واحد پژوهش و ارزشیابی» تحت نظر معاون امور استخدامی سازمان پیش‌بینی شد. حاصل فعالیت‌های این قسمت در قالب مصوبه هیأت وزیران مورخ ۱۳۵۴/۳/۱۰ تحت عنوان آیین‌نامه سنجش شایستگی و استعداد مستخدمین رسمی همراه با راهنمای اجرای آن به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ گردید. هرچند این مصوبه با گذشت یک دهه از تصویب قانون استخدام کشوری گامی مثبت و تلاشی در جهت توجه به ارزشیابی به حساب

می آمد، آن چه از مصوبه و راهنمای پیوست آن بر می آید، کلی گرای، غیر عملی و غیر رفتاری بودن این تلاش است.

در اسفندماه ۱۳۵۴ وظیفه ارزشیابی کارایی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول شد و دفتر ارزشیابی تحت نظر یکی از معاونان دبیر کل فعال گردید. ناکارایی بخش پژوهش و ارزشیابی موجب شد تا وظایف ارزشیابی کارکنان دولت، بدون توجه به سنخیت ضعیف آن با ارزشیابی عملکرد دستگاه های اجرایی، از اداره کل آزمایش و استخدام منتزع و به دفتر ارزشیابی واگذار شود. این دفتر نیز علی رغم تحرکات اولیه خود، اقدام عملی و عینی مؤثری برای ارزشیابی کارکنان انجام نداد. احتمالاً به همین علت در سال ۱۳۵۶ دفتر ارزشیابی از زیر نظر معاون دبیر کل سازمان خارج و با همان وظایف قبلی مستقیماً زیر نظر دبیر کل سازمان قرار گرفت. این اولین بار بود که امر ارزشیابی از لحاظ جایگاه سازمانی مورد توجه بیشتری قرار می گرفت و با قرار گرفتن زیر نظر بالاترین مقام سازمان امور اداری و استخدامی از اهمیت ویژه ای برخوردار می شد، هر چند که مشکلات ماهوی فعالیت های آن هنوز به قوت خود باقی بود.

با اولین تغییر تشکیلاتی سازمان پس از پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۹ دفتر ارزشیابی به کلی حذف و وظایف آن عملاً به حالت تعلیق درآمد. به عبارت دیگر، در سازمان واحد خاصی که به روشنی متولی امر وظایف مربوط به ارزشیابی باشد، نبود. در سال ۱۳۶۰، فعالیت ارزشیابی در قالب یک گروه و با پست های سازمانی محدود مجدداً کار خود را در حوزه دبیر کل سازمان امور اداری و استخدامی آغاز کرد.

در سال ۱۳۶۴، در سازمان امور اداری و استخدامی کشور، امور مربوط به ارزشیابی با عنوان «امور ارزشیابی، بازرسی و رسیدگی به شکایات» تحت تصدی یک مدیر مجدداً در حوزه دبیر کل قرار گرفت. این واحد علاوه بر وظایف ارزشیابی کارکنان خود، آموزش و توجیه ارزشیابی کنندگان را با توجه به اهداف و برنامه های ارزشیابی، هم چنین توزیع فرم های ارزشیابی بین واحدهای ذی ربط و پی گیری امر تا حصول نتیجه، نظارت بر حسن اجرای برنامه های ارزشیابی، جمع آوری اطلاعات در مورد کارکنانی که نتایج ارزشیابی آنان ضعیف تشخیص داده شده است و همکاری با واحدهای ذی ربط به منظور ارشاد، هدایت و یا آموزش آنان را در بر می گرفت، از طرفی امور رسیدگی به شکایات کارکنان را نیز به عهده داشته است. لازم به ذکر است که در این تشکیلات، دفاتری تحت عنوان

دفاتر بخشی نیز پیش‌بینی شده بود که وظایفی چون همکاری با وزارتخانه‌ها و مؤسسات بخش ذی‌ربط در ایجاد واحد ارزشیابی، آموزش کادر آن، تهیه فرم‌های مورد نیاز و نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های آموزشی با هماهنگی دفاتر ذی‌ربط را عهده‌دار بودند (سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۶۴).

در تشکیلات سال ۱۳۶۷، امور ارزشیابی، بازرسی و رسیدگی به شکایات از حوزه دبیرکل جدا شد و تحت عنوان دفتر ارزشیابی بازرسی و رسیدگی به شکایات، زیر نظر دبیرکل تجدید سازمان یافت و در تشکیلات سال ۱۳۶۹ تغییری در وضعیت جایگاه ارزشیابی داده نشد (سازمان امور استخدامی کشور، ۱۳۷۵).

در بازننگری سال ۱۳۷۰ تشکیلات سازمان، دفتر ارزشیابی، بازرسی و رسیدگی به شکایات منحل شده و امور مربوط به ارزشیابی تحت عنوان یک معاونت در دفتر آموزش ارزشیابی و بورس‌ها زیر نظر معاونت امور نیروی انسانی سازمان قرار گرفت.

در تشکیلات سال ۱۳۷۴، عنوان دفتر آموزش ارزشیابی و بورس‌ها به دفتر بهسازی و بهره‌وری نیروی انسانی تغییر یافت و امور ارزشیابی کماکان و با همان وظایف قبلی و در قالب یک معاونت در این دفتر به فعالیت خود ادامه داد (سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۵).

در تغییر تشکیلاتی سال ۱۳۷۷، در دفتر بهسازی نیروی انسانی، وظایف ارزشیابی به یک گروه محول گردید. تنها وظیفه این گروه مطالعه و بررسی و ارزیابی طرح و نظام ارزشیابی کارکنان دولت از دیدگاه اثربخشی و کارایی آن بوده است. با توجه به این که تشکیلات سازمان در این سال با نگرش بخشی طراحی شده بود، قسمتی از وظایف اجرایی ارزشیابی به دفاتر اجرایی سازمان تحت پوشش معاونت امور مدیریت‌های اجرایی و دفتر امور مدیریت‌های ستادی تحت نظر معاونت برنامه‌ریزی سازمان واگذار شد. همکاری با دستگاه‌های اجرایی بخش مربوط در زمینه اجرای طرح ارزشیابی کارکنان دولت و نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های ارزشیابی و بررسی و اظهار نظر در زمینه نحوه اجرای دستورالعمل‌های طرح ارزشیابی کارکنان دولت از وظایف این دفاتر بوده است (سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۷).

سرانجام، در تغییر تشکیلاتی سازمان در سال ۱۳۷۸، دفتر بهسازی نیروی انسانی از مجموعه تشکیلات سازمان حذف و وظایف ارزشیابی نیز با حفظ وظایف دفاتر اجرایی از

معاونت توسعه منابع انسانی به معاونت برنامه‌ریزی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور واگذار شد.

نظر به آنچه گذشت، در مورد وضعیت جایگاه سازمانی ارزشیابی در تشکیلات دولت، می‌توان گفت این جایگاه از ابتدا تا کنون دچار بی‌ثباتی شدید بوده است و متناوباً در قالب‌های گروه، معاونت در یک دفتر و بعضاً یک دفتر مستقل مطرح شده است به گونه‌ای که از سال ۱۳۵۴ تا کنون کراراً دستخوش تغییر و تحول گردیده است. این خود می‌تواند بیان‌گر این واقعیت باشد که سازمان متولی ارزشیابی کارکنان دولت خود، در جایگاه سازمانی ارزشیابی دچار تردید بوده است.

### ب. پیشینه پژوهشی

بر اساس نتایج مطالعات مختلف، عوامل اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد عبارتند از (کانین - لاورز<sup>۱</sup> و بوان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲؛ بالیگا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴؛ مادلر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷):

- وجود طرح نظام اثربخش ارزشیابی عملکردی که شامل هدف به روشنی تعریف شده، ارزشمند و قابل فهم برای ارزشیابی عملکرد، و درونداد گسترده کارکنان و سرپرستان بر نحوه ارزشیابی باشد.
- عملیات ارزشیابی اثربخش عملکرد مدیریتی مشتمل بر برنامه‌ریزی عملکرد و بازبینی مستمر عملکرد و آرایه بازخورد به کارکنان درباره این که چگونه عملکرد خود را بهبود بخشند.
- وجود حمایت اثربخش نظام ارزشیابی عملکردی که سرپرستان را برای معمول داشتن رفتارهای ارزشیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزشیابی تشویق می‌کند.
- پذیرش کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد سازمان و تمایل آنان نسبت به انجام آن
- تعهد سرپرستان و کارکنان برای اعمال مناسب نظام ارزشیابی عملکرد سازمان
- توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزشیابی عملکرد

1. Kanin-lovers, J.

2. Bevan, R.

3. Baliga, W.

4. Madler, L.

- بررسی مداوم و نظام‌مند خود نظام ارزشیابی عملکرد  
با اشاره به این عوامل کلیدی اثربخشی نظام‌های ارزشیابی عملکرد، برخی از  
خصیصه‌های نظام‌های اثربخش و فاقد اثربخشی را بررسی می‌کنیم.  
نتایج مطالعات و بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که ویژگی‌های نظام‌های اثربخش  
ارزشیابی عملکرد عبارتند از (آنیل<sup>۱</sup> و پالادینو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲؛ رابرتس، ۱۹۹۵؛ رابرتس و پاولاک،  
۱۹۹۶):
- اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان وجود دارد.
- عملکردهای کارکنان به طور کلی و ملموس اندازه‌گیری و هدایت می‌شود.
- ارزشیابی عملکرد در جوی صورت می‌گیرد که سرپرستان انگشت تأکید بر ابعاد منفی  
عملکرد کارکنان نمی‌گذارند.
- بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن نوعی تناسب وجود دارد.
- سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه مندند و نحوه اجرای آن را  
با آنان در میان می‌گذارند.
- اعمال ارزشیابی عملکرد به عهده سرپرستی آماده و جدی محول شده است که دانش  
کافی درباره عملکرد واقعی زیردستان خود دارد.
- ارزشیابی عملکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می‌کند.
- کارکنان فرصت لازم را برای اظهار نظر درباره مسایل و بحث در اهداف و برنامه‌ها  
دارند.
- کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان، همکاران و  
...) دریافت می‌کنند تا آگاهی لازم از موقعیت خود را در ارتباط با عملکرد مورد  
انتظار حاصل کنند.
- خود ارزشیابی بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.
- افزایش پرداخت‌ها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم بر اساس عملکرد گروهی انجام  
می‌گیرد.
- در عصر پیشرفت‌های مداوم، دوران ارزش افزوده، عصر انجام فعالیت‌های زیاد با  
امکانات محدود و بالاخره دوران ارتقای بهره‌وری، داشتن یک نظام ارزشیابی عملکرد

1. O'Neal, S.

2. Palladino, M.



نا اثربخش می تواند یک نارسایی عظیم سازمانی باشد. از جمله ویژگی های نظام های ارزشیابی "فاقد اثربخشی" عبارتند از (فلین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ لانجنکر و فلینک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷):

- نبود اهداف روشن و تعریف شده
- نبود تعهد و مشارکت مدیریت ارشد
- فقدان توجه کافی مدیریت نسبت به فرآیند ارزشیابی عملکرد
- تمایل سرپرستان به دست و دل بازی زیاد در ارزشیابی ها
- تبعیض در ارزشیابی
- تأکید بر جنبه های منفی وضعیت عملکرد
- آگاهی بر خصیصه های رفتاری کارکنان به جای تأکید بر نتایج مرتبط با کار
- نبود تبعاتی برای عملکرد ضعیف
- استفاده از رویکرد «واپس نگری» با تأکید بر عملکرد گذشته
- بهره گیری از ارزشیابی عملکرد به عنوان ابزار دستور دادن و کنترل کردن
- بهره گیری از ارزشیابی عملکرد به عنوان ابزار ارباب کارکنان و اعمال سلطه بر آنان
- متأسفانه اغلب سازمان ها از درک هزینه های واقعی یک ارزشیابی عملکرد نامطلوب ناتوانند و بنابراین برای حل مسایل منبعث از آن تلاش کافی نمی کنند. این مسایل برای کارکنان، سرپرستان و کل سازمان گران تمام می شود و پاره ای مشکلات جدی با تأثیرات نامطلوب بر عملکرد را در سطوح مختلف به بار می آورد. از جمله تبعات نظام های ارزشیابی عملکرد فاقد اثربخشی عبارتند از (رابرتس، ۱۹۹۵؛ لانجنکر و نیکودیم، ۱۹۹۶):
- ضمن انگیزه زدایی از کارکنان، حمایت روحی و حمایت آنان از سازمان و بهره وری آن را کاهش می دهد.
- موجب دلسردی کارکنان و سرپرستان می شود و به روابط کاری آن ها صدمه می زند.
- رشد و توسعه کارکنان را سرکوب و متوقف می کند و رفتار و نگرش منفی را بین سرپرستان و کارکنان افزایش می دهد.
- در میان کارکنان تعارض و رقابت نادرست و غیرسازنده را ترویج می کند.
- برای سرپرستان و کارکنان احساس انزوا و فشار روحی به وجود می آورد.
- مستندات نادرستی را از کمک کارکنان به سازمان به دست می دهد.

1. Flynn

2. Flink

- به ارتباط میان عملکرد کارکنان و افزایش پرداخت مرتبط با شایستگی آن‌ها آسیب وارد می‌کند.
- راه را برای بروز چالش‌ها و طرح اعتراض‌های بالقوه کارکنان هموار می‌کند.
- اعتبار کلی تلاش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان را خدشه‌دار می‌کند.
- بر اثربخشی کلی سازمان تأثیر منفی می‌گذارد.

### روش‌شناسی

نظر به ماهیت تحقیق که از نوع تحقیقات ارزشیابی است، از الگوی سیپ<sup>۱</sup> و با تأکید بر مؤلفه اثربخشی این الگو استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، از دو روش کتابخانه‌ای با هدف مطالعه منابع موجود مرتبط با موضوع و تحلیل اسناد و مدارک مرتبط، و پیمایشی با هدف نظرخواهی از ذی‌نفعان نظام ارزیابی موجود کارکنان دولت در باب میزان اثربخشی آن سودجسته شد.

گروه‌های مورد مطالعه در این پژوهش (کارشناسان، کمک کارشناسان، و کارمندان) از پنج استان نمونه (آذربایجان غربی، چهارمحال و بختیاری، فارس، مازندران، و همدان) به صورت تصادفی نمونه‌گیری شدند.

در راستای سؤال کلی تحقیق و براساس شاخص‌های سه‌گانه ارزیابی اثربخشی نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت، پرسش‌نامه‌ای جهت دریافت نظرات دو گروه کارشناسان، کمک کارشناسان و کارمندان (ارزشیابی‌شوندگان) طراحی و پس از تضمین اعتبار آن و اعمال نظرات کارشناسان و انجام اصلاحات لازم در آن مورد استفاده قرار گرفت.

در این تحقیق، از نظرات ۵۱۱ کارمند دولت به عنوان «ارزشیابی‌شوندگان» در دو رده‌ی الف) کارشناسان (۳۰۶ نفر) و ب) کمک کارشناسان و کارمندان (۲۰۵ نفر) از سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی استان‌های منتخب (آذربایجان غربی، چهارمحال و بختیاری، فارس، مازندران، و همدان) و شهر تهران استفاده شده است.

داده‌های مربوط به سؤال‌های چندگزینه‌ای پرسش‌نامه، با استفاده از نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی<sup>۲</sup> استخراج و براساس آن و به ازای هر سؤال، نگاره‌ای تشکیل شد که در آن

1. Context, Input, Process, Product (CIPP)

2. Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

گروه‌های پاسخ‌دهنده، تعداد پاسخ‌دهندگان هر گروه و نحوه توزیع پاسخ در گزینه‌های مختلف برحسب فراوانی و درصد منعکس شده است. ضمناً با توجه به این که سؤالات از دو گروه کارشناسان و کمک کارشناسان/کارمندان پرسیده شده است، ضمن محاسبه  $\chi^2$  و بررسی تفاوت پاسخ دو گروه، در صورت معنی‌دار بودن تفاوت‌ها، صورت گرفته است.

### یافته‌ها

همان‌گونه که در مقدمه مقاله اشاره شده است، در این تحقیق میزان اثربخشی نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت در سه بعد تبعیض، بهبود عملکرد کارکنان و توسعه توانایی‌های آنان مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق در نگاره‌های ۱، ۲ و ۳ بحث شده است.

نگاره ۱. اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت، تا چه میزان به رفع تبعیض در دستگاه‌های اجرایی کمک کرده است؟

گروه مورد مطالعه	تعداد کل	خیلی کم / کم	زیاد / خیلی زیاد	اطلاعی ندارم	آزمون $\chi^2$		
					DF	P ≤	$\chi^2$ ب
ارزشیابی شوندگان (کارشناسان)	۳۰۳	۲۶۶ (۸۷/۸)	۲۸ (۹/۲)	۹ (۳)	۴	۰/۰۰۱	۱۸/۴۶
ارزشیابی شوندگان (کارمندان و کمک کارشناسان)	۲۰۵	۱۶۰ (۷۸)	۳۹ (۱۹/۱)	۶ (۲/۹)	۴	۰/۰۰۱	۱۸/۴۶
جمع	۵۰۸	۴۲۶ (۸۳/۹)	۶۷ (۱۳/۲)	۱۵ (۲/۹)			

توضیح: اعداد داخل پرانتز، درصد را نشان می‌دهد. DF. درجه آزادی م. مشاهده شده ب. بحرانی

در نگاره فوق، اکثریت قاطع (۸۳/۹٪) گروه‌های مورد مطالعه (۸۷/۸٪ کارشناسان و ۷۸٪ کمک کارشناسان و کارمندان) معتقدند که اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت به رفع تبعیض در دستگاه‌های اجرایی کمک چندانی نکرده است. آزمون‌های  $\chi^2$  گروه‌های ذی‌ربط با توجه به فزونی  $\chi^2$  مشاهده شده (۲۹۸/۱۴ و ۱۳۶/۰۵) نسبت به  $\chi^2$  بحرانی (۱۸/۴۶) در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌داری، بر رد فرض صفر دلالت دارد.

نگاره ۲. اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت، تا چه میزان موجبات بهبود عملکرد کارکنان را در دستگاه‌های اجرایی فراهم آورده است؟

آزمون خی				اطلاعی ندارم	زیاد / خیلی زیاد	خیلی کم / کم	تعداد کل	گروه مورد مطالعه
$\chi^2$ ب	$\chi^2$ م	DF	$P \leq$					
۱۸/۴۶	۲۰۸/۴۳	۴	۰/۰۰۱	۴ (۱/۳)	۶۹ (۲۲/۶)	۲۳۲ (۷۶/۱)	۳۰۵	ارزشیابی شوندگان (کارشناسان)
۱۸/۴۶	۸۴/۰۵	۴	۰/۰۰۱	۸ (۳/۹)	۷۴ (۳۶/۱)	۱۲۳ (۶۰)	۲۰۵	ارزشیابی شوندگان (کارمندان و کمک کارشناسان)
				۱۲ (۲/۴)	۱۴۳ (۲۸)	۳۵۵ (۶۹/۶)	۵۱۰	جمع

توضیح: اعداد داخل پرانتز، درصد را نشان می‌دهد. DF درجه آزادی م. مشاهده شده ب. بحرانی

بر اساس نگاره فوق، به نظر اکثریت غالب (۶۹/۶٪) گروه‌های مورد مطالعه (۷۶/۱٪) کارشناسان و ۶۰٪ کمک کارشناسان/کارمندان) روی هم رفته، اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت چنان که باید موجبات بهبود عملکرد کارکنان را در دستگاه‌های اجرایی فراهم نیاورده است. آزمون‌های ذی ربط، نظر به فزونی  $\chi^2$  مشاهده شده (۲۰۸/۴۳ و ۸۴/۰۵) نسبت به  $\chi^2$  بحرانی (۱۸/۴۶) در سطح ۰/۰۰۱ معنی داری، بر رد فرض صفر دلالت دارد.

نگاره ۳. اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت، تا چه میزان در توسعه توانایی‌ها و پیشرفت کارکنان در دستگاه‌های اجرایی مؤثر بوده است؟

آزمون خی				اطلاعی ندارم	زیاد / خیلی زیاد	خیلی کم / کم	تعداد کل	گروه مورد مطالعه
$\chi^2$ ب	$\chi^2$ م	DF	$P \leq$					
۱۸/۴۶	۱۹۷/۰۱	۴	۰/۰۰۱	۵ (۱/۷)	۶۹ (۲۲/۸)	۲۲۸ (۷۵/۵)	۳۰۲	ارزشیابی شوندگان (کارشناسان)
۱۸/۴۶	۸۵/۹۰	۴	۰/۰۰۱	۵ (۲/۴)	۷۴ (۳۶/۱)	۱۲۶ (۶۱/۵)	۲۰۵	ارزشیابی شوندگان (کارمندان و کمک کارشناسان)
				۱۰ (۲)	۱۴۳ (۲۸/۲)	۳۵۴ (۶۹/۸)	۵۰۷	جمع

توضیح: اعداد داخل پرانتز، درصد را نشان می‌دهد. DF درجه آزادی م. مشاهده شده ب. بحرانی

در نگاره فوق، به نظر اکثریت غالب (۶۹/۸) گروه‌های مورد مطالعه (۸۷/۸٪ و ۷۸٪) من حیث المجموع، اجرای نظام موجود ارزشیابی کارکنان چنانکه باید در توسعه توانایی‌ها و پیشرفت کارکنان در دستگاه‌های اجرایی مؤثر نبوده است. آزمون‌های  $\chi^2$  با توجه به بزرگ‌تر بودن  $\chi^2$  مشاهده شده (۱۹۷/۰۱ و ۸۵/۹۰) از  $\chi^2$  بحرانی (۱۸/۴۶) در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌داری، بر رد فرض دلالت دارند.

### نتیجه‌گیری

به طور کلی، اکثریت قاطع (۷۴/۵٪) گروه‌های مورد مطالعه (ارزشیابی شوندگان)، اثربخشی نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت را ضعیف ارزیابی کرده‌اند.

- اکثریت قاطع (۸۳/۹٪) گروه‌های مورد مطالعه معتقدند که اجرای نظام موجود از بعد رفع تبعیض، از اثربخشی چندانی برخوردار نیست.
- اکثریت غالب (۶۹/۶٪) گروه‌های مورد مطالعه معتقدند که اجرای نظام موجود چنانکه باید، موجبات بهبود عملکرد کارکنان را در دستگاه‌های اجرایی فراهم نیاورده است.
- اکثریت غالب (۶۹/۸٪) گروه‌های مورد مطالعه نظر داده‌اند که اجرای نظام موجود در توسعه توانایی‌ها و پیشرفت کارکنان اثربخشی چندانی نداشته است.

### پیشنهادها

ارزشیابی عملکرد، به‌رغم نارسایی‌های آن، جزء مهمی از فرآیند مدیریت عملکرد به حساب می‌آید و نباید به صرف پاسخگو بودن سرپرستان در قبال مدیریت کارکنان و بهبود عملکرد آنان کنار گذاشته شود، بلکه سازمان‌ها باید با انتقال از رویکردهای نادرست و ناکارآمد سنتی به رویکردی مناسب با روند تکاملی توسعه سازمان، نظام ارزشیابی نوینی ابداع نمایند. سازمان‌ها باید به جای این که تحت نظام ارزشیابی سنتی صرفاً به ارزشیابی رفتارها و نتایج عملکرد کارکنانشان مبادرت ورزند، با همکاری در برنامه‌ریزی نظارت کارکنان بر رفتار و نتایج مورد انتظار از عملکرد خودشان و بهبود آن، کارکنان را در مدیریت عملکرد و بهبود قابلیت‌های آنان کمک کنند.

- در بدو امر، ارزشیابی عملکرد ابداع گردید تا افراد را برای کسب مهارت‌های خاص و سوق دادن عملکرد خودشان در جهت اهداف و نتایج مهم سازمانی تشویق و هدایت

نماید. هنوز هم روال همین است. چالش امروز، تدوین رویکردهای اثربخشی است که این نیازها و اولویت‌ها را برآورده نماید.

● ارزشیابی عملکرد سرپرست ساخته سالی یک بار، شیوه‌ای کهنه، نارسا و غیر اثربخش برای اداره کارکنان محسوب می‌شود. به عنوان مثال، نتایج ضعیف ارزشیابی عملکرد یک کارمند ممکن است نه به خاطر عملکرد فرد بلکه به خاطر سرپرست ضعیفی باشد که می‌بایست کارمند خود را در سراسر سال برای کمک به توسعه و بهبود عملکرد وی زیر نظر می‌داشت و هدایت می‌کرد. بنابراین، نظام‌ها و فرآیندهای ارزشیابی عملکرد معمول در سازمان‌ها باید به طور ادواری مورد تحلیل قرار گیرد تا درباره اصلاح و بهبود و یا کنار نهادن آن‌ها تصمیم لازم اتخاذ گردد. این تجزیه و تحلیل‌ها بسیار اساسی است؛ زیرا ارزشیابی زمانی اثربخش است که بتواند به بهبود عملکرد منجر شود و ارزشیابی‌های نامطلوب نه تنها فایده‌ای در بهبود عملکرد سازمان ندارند، بلکه خسارات جدی در روحیه افراد سازمان را نیز موجب خواهد شد.

نظر به این که بسیاری از سازمان‌ها در انجام مقوله‌هایی چون: (۱) دادن مهارت‌های مطلوب ارزشیابی به سرپرستان در جهت تشخیص مشکلات عملکرد و (۲) تأمین منابع حمایتی لازم برای کمک به بازگرداندن و آماده کردن کارکنان به استعداد و بهره‌وری کامل آن‌ها ناتوانند، سازمان‌ها باید سرپرستان خود را با رایحه کار آموزش مرتبط با مهارت‌های مورد نیاز آنان در زمینه‌های زیر ارتقاء بخشند:

- زبردستان خود را در یک جو مطلوب و در قبال نتایج ارزشیابی عملکردشان به چالش وادارند.
- نقش خود را در کمک به زبردستان برای احراز توان کامل و تحقق بالاترین سطح ممکن عملکرد آن‌ها، ارزیابی و بررسی کنند.
- ارزشیابی‌ها را درست، منسجم، منصفانه و به طور عینی انجام دهند.
- از ارزشیابی نامناسب عملکرد گذشته زبردستان و تعیین انتظارات غیرواقعی بر عملکرد آتی آن‌ها اجتناب کنند.
- توانایی رایحه بازخورد لازم را به زبردستان درباره عملکردهای مطلوب و نامطلوب داشته باشند.

سرانجام این که، تعهد واقعی نسبت به کیفیت، به این معنا است که در برنامه‌های مدیریت عملکرد کارکنان، همواره باید اصلاحات مداومی معمول گردد. در نتیجه،

سازمان‌ها نباید به دنبال یک راه‌حل سریع باشند، بلکه باید در صدد یافتن راه‌هایی برای بهبود مستمر برنامه‌های مدیریت عملکردشان در راستای پاسخگویی بیش‌تر به نیازهای کارکنان خود باشند.

## منابع و مأخذ

- گزارش سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۶۴.
- گزارش سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۵.
- گزارش سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۷.
- Abili, Khodayar (2000). "Performance management of knowledge workers" (paper presented at the Asian Productivity Organization Symposium on: *Managing Knowledge Workers*), October 2-5, SAPCO, Tehran, Iran.
- Baliga, Wayne (1994). "Want higher profits? Try managing job performance", *Journal of Accountancy*, Vol. 179, Issue 4, April.
- Flynn, Gillian. "You Don't Say", *Personnel Journal*, Vol. 73, Issue 3.
- Grote, Dick (2000). "Public Sector Organizations", *Public Personnel Management*, Vol. 29, No. 1.
- Kanin-Lovers, Jill and Bevan, Richard (1992). "Don't evaluate performance-manage It", *Journal of Compensation and Benefits*, Vol. 7, Issue 5, March/April.
- Longenecker, Clinton O. and Feink, Laurences (1997). "Keys to designing and running an effective performance appraisal system: Lessons learned", *Journal of Compensation and Benefits*, Vol. 13, No. 3. November/December.
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). "Public sector performance appraisal effectiveness: A case study", *Public Personnel Management*, Vol. 25, No. 2, Summer.
- Madler, Lisa (1997). "Overview of Geogiagain and the performance management process", *Journal of Environment Health*, Vol. 59, No. 9, May.
- O'Neal, S. and Palladino, M. (1992). "Revamp ineffective performance management", *Personnel Journal*, Vol. 71 No. 2, February.
- Roberts, Gary E. (1995). "Municipal government performance appraisal system practices: Is the whole less than the sum of Its parts?" *Public Personnel Management*, Vol. 24, Issue 2. Summer.
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). "Municipal government personnel professional and performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?" *Public Personnel Management*, Vol. 25, No. 3, Fall.