

## معیارها و شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای در سازمان‌ها

موسی صادقی<sup>۱</sup>

امجد عظمی<sup>۲</sup>

مسعود یوسفی‌پناه<sup>۳</sup>

### چکیده

در هر سازمانی نیاز به کنترل و لزوم آمادگی سازمان برای مواجهه با تهدیدات و استفاده از فرصت‌های آینده بسیار ضرورت دارد. امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها، به دلیل پیوستن به سازمان تجارت جهانی، نقش بسیار خاصی دارند و لزوم موفقیت در این نقش، بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان، تهدیدات و فرصت‌های محیطی و بر آن مبنا، چیدن راهبردهای مربوطه را ضرورت می‌دانند. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به اهداف مورد نظر نائل شوند و به دلیل اهمیت نیروی انسانی، به عنوان مهمترین منبع سازمانی که می‌تواند عامل ایجاد مزیت رقابتی غیرقابل جانشین شود، درصددند تا در جهت ایجاد نظام ارزیابی عملکرد اقدام نمایند. در این مقاله سعی شده است تا شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و ارزیابی آنان با روشی مناسب بررسی شود تا با ارائه معیارها و شاخص‌های مناسب، زمینه طراحی و اجرای صحیح یک نظام ارزیابی مناسب آماده گردد. در مدل مفهومی این پژوهش، معیارهای ارزیابی عملکرد شامل معیار داده مدار، معیار عملکرد (ستاده مدار)، معیار رفتار مدار، معیار ارزش مدار، معیار کارآفرین مدار، معیار توسعه مدار، معیار مشتری مدار می‌باشند که هر یک از این معیارها شامل چندین شاخص هستند. در این مطالعه میزان ضرورت و اهمیت هر یک از عوامل شناسایی شده جهت ارزیابی، از صاحب نظران در سازمان‌های مختلف (۱۵ سازمان خصوصی و دولتی) سؤال گردید. نتیجه به دست آمده حاکی از تأیید تمامی عوامل جمع‌آوری شده بود و در مجموع استفاده از رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای را تحکیم می‌بخشد.

### کلید واژه‌ها:

ارزیابی عملکرد، رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای، شاخص، نظام، معیار.

۱ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

۲ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۳ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند؛ در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل جمع‌آوری گشته و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند و در بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان در زمینه نیروی انسانی و از این طریق طرح‌ریزی راهبردی، راه خطا نپیمایند.

از این‌رو، ضرورت و اهمیت طراحی و تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها را می‌توان به شرح موارد زیر بیان نمود. البته لازم به ذکر است، اهمیت و ضرورت موضوع ارزیابی عملکرد کارکنان به همین چند مورد خاتمه نمی‌یابد. این موارد بیشتر جنبه‌های ظاهری و عملکردی این نظام را نشان می‌دهد و اثرات غیرمستقیم و غیرمشهود آن در تمام شئون سازمان و مدیریت مشهود می‌باشد.

- تحقیقات روانشناسی صنعتی و تئوری‌های علمی در زمینه انگیزش کارکنان و نقش ارزیابی در افزایش کارایی و اثربخشی و انگیزه مند شدن کارکنان، لزوم ارزیابی کارکنان را توجیه می‌کند. (سلطانی، ۱۳۸۱: ۲۷)

- یکی از نیازهای روانی انسان کمال‌طلبی است و روانشناسی صنعتی عقیده دارد که از طریق ارزیابی می‌توان به ارتقاء و تشویق افراد پرداخت و کمال‌طلبی انسان را ارضاء نمود و آنان را برای کار بهتر و بیشتر آماده نمود. (اردبیلی، ۱۳۷۲: ۵۵)

- تئوری‌های مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی را زمانی میسر می‌داند که عملکرد کارکنان و سازمان ارزیابی شده و نقاط قوت و ضعف افراد و سازمان مشخص گردد تا براساس آن بتوان برنامه‌های اصلاحی را انجام و در راستای ارتقای کیفی کارکنان گام برداشت. (کاظمی، ۱۳۸۰: ۵۴)

- سازمان‌هایی که نظام ارزیابی عملکرد را تجربه کرده‌اند ضرورت و اهمیت حضور آن در سازمان را تأیید می‌کنند. (عباس‌پور، ۱۳۸۲: ۶۹)

- ارزش نسبی کار هر فرد را برای سازمان معین می‌کند. کمک می‌کند تا میزان پرداخت، متناسب با عملکرد باشد. (قربانی و دیگران، ۱۳۸۱: ۶۵)

- ستاده‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان نقش بسزایی دارد. (دولان و دیگران، ۱۳۸۴)

- در تعیین روایی و پایایی آزمون‌های استخدامی، سازمان را یاری می‌رساند. (نبوی، ۱۳۷۷: ۵۷)

- با ارزشیابی فرد و کسب اطلاعاتی در این زمینه می‌توان مسیر شغلی فرد را در سازمان ترسیم کرد. (سعادت، ۱۳۸۰: ۵۵)

- تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و جهت‌دار شدن برنامه‌ریزی آموزشی و آموزش و تربیت کارکنان. (قربانی و همکاران، ۱۳۸۱: ۲۹)

- ایجاد تبعیض بین کسانی که کار می‌کنند و کسانی که کار نمی‌کنند.

- موجب رشد و توسعه کارکنان، بهبود عملکرد سازمان و تغییر جهت و مسیر سازمان از بی‌برنامه‌گی به سوی برنامه‌ریزی و راهکار مدون می‌گردد. (عاشورنیا، ۱۳۸۱)

- ارزشیابی عملکرد به مدیران این توانمندی را می‌دهد که بر کارکردها با شاخص‌های مشخص نظارت کنند و برای انجام بهتر امور در سازمان، وظایف خود را به زیر مجموعه تفویض کنند.

- یکی از ابزارهای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار در جهان رقابتی امروز، داشتن منابع انسانی توانمند و توسعه‌یافته است که برای تواناسازی و توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها ناگزیر از ارزیابی عملکرد کارکنان جهت توسعه و تواناسازی آنها می‌باشند. (باقری، ۱۳۸۴: ۳۴). بنابراین هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه تویخ و تنبیه کارکنان ضعیف. (سعادت، ۱۳۸۰: ۲۵۵)

### بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع

افلاطون، اندیشمند بزرگ کهن، در ۲۵ قرن پیش نوشت: «هرگز دو فرد همانند متولد نشده‌اند؛ هر یکی از دیگری در خصایص روانی و بدنی متفاوت است». یکی برای شغلی مناسب و دیگری برای شغلی دیگر؛ زمانی که فرد به شغلی بپردازد که با مواهب طبیعی او سازگار است کارها را در اعلائی کمیت و کیفیت خود به پیش می‌برد. پس از افلاطون، شاگردش ارسطو در کتاب «سیاست» نوشت: «طبع انسان مدنی است و افراد آن باید با اجتماع زیست و کار کنند؛ به یکدیگر یاری رسانند و کارهای حیاتی را بین خود تقسیم کنند تا حواجی ایشان برآورده شود و اگر جامعه خواهان سعادت است باید کار به دست کاردان و قدرت و مسئولیت معلوم و حاکم، قانون باشد». (اردبیلی، ۱۳۷۲: ۵۲-۴۳)

مفهوم نظام یا سیستم: نظام مجموعه‌ای از اجزای به هم وابسته است که به علت وابستگی حاکم بر اجزای خود، کلیت جدیدی را احراز کرده و از نظم و سازمان خاصی پیروی می‌کند و در جهت تحقق هدف معینی که دلیل وجودی آن است فعالیت می‌کند. (زاهدی، ۱۳۷۴: ۲۹)

## انواع نظام‌ها

الف- نظام باز: نظامی است که در ارتباط متقابل پویا بین خود و محیط باشد.  
ب- نظام بسته: نظامی که هیچ‌گونه انرژی از منابع بیرونی دریافت نکند و هیچ نوع انرژی به محیط اطرافش صادر نکند. (قربانی و همکاران، ۱۳۸۱: ۸۴)  
مفهوم ارزیابی: ارزیابی مقایسه‌ای است بین آنچه که وجود دارد و آنچه که کمال مطلوب است. ارزیابی تعیین ارزش چیزی برای منظور معین و بر اساس معیارهای مشخص است. (سلطانی، ۱۳۸۱: ۶۶)

مفهوم عملکرد: میزان تحقق هدف برابر با میزان عملکرد است. در طرح ارزیابی عملکرد کارکنان منظور از عملکرد، چگونگی انجام کار (فرایند انجام کار) همراه با نتیجه به دست آمده از انجام کار است. (همان: ۶۷)

مفهوم ارزیابی عملکرد: عبارت است از یک سلسله اقدامات رسمی به منظور بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معین که شامل تمام رفتارهای فردی در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می‌شود (حاج شریف، ۱۳۷۱: ۵۳). هرگونه اقدامی که به گردآوری، نظارت، مشارکت، ارائه و کاربرد اطلاعات موجود در مورد کارکنان با هدف افزایش کارایی آنها می‌انجامد (قربانی و همکاران، ۱۳۸۱: ۸۷). ارزشیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش نظام‌مند و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (سعادت، ۱۳۸۰: ۲۱). در جمع‌بندی نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از: «فرایند علمی، منطقی و منظم قضاوت کردن در مورد ارزش کار افراد از بعد کمی و کیفی در فاصله زمانی معین، طبق ملاک‌های عینی و قابل قبول، به منظور فراهم کردن مقدمات لازم برای تحقق هدف‌های سازمانی و رشد شخصیتی و حرفه‌ای کارمند از طریق شناخت نقاط قوت و ضعف او». (قربانی و همکاران، ۱۳۸۱: ۸۸)

ارزیابی عملکرد به عنوان یک سامانه: ارزیابی نیز به عنوان یک نظام باز بستگی به ماهیت، موقعیت و شرایط دارد و همچون سایر نظام‌های باز از محیط خود تأثیر می‌پذیرد. انتخاب نوع معیار، مقیاس‌های ارزیابی، ارزیابی شونده‌گان، ارزیابی کنندگان، نوع شغل و قوانین و مقررات حاکم بر ساختار اداری سازمان، همه عوامل و اجزایی هستند که نظام ارزیابی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. (همان: ۸۹)

مفهوم معیار: کلمه معیار در فرهنگ لغت فارسی به معنای ملاک، سنجه، ایاره، پیمان، سنجانه، محک، انگبایه، ضابطه و میزان آمده‌است که از آنها برای ارزیابی موضوع مورد مطالعه استفاده می‌شود. به سخنی دیگر معیارها منظرهای تعریف شده هستند که از دریچه‌ای آنها می‌توان به مطالعه‌ای موضوع مورد نظر پرداخت.

مفهوم شاخص: کلمه شاخص در فرهنگ لغت فارسی به معنای نماگر، نمایگر، نمایانگر، نمایه، نشانگر، شناسه، معرف، شناسانه، شناساگر و پیراسنجه آمده است که از آنها برای ارزیابی معیارها استفاده می‌شود. به سخنی دیگر شاخص‌ها، ابزارهایی هستند که کیفیت دید ما را در هنگام تماشای موضوع مورد مطالعه از دریچه معیارها، ارتقا می‌دهند؛ به عنوان مثال اگر موضوع مورد مطالعه ما، بررسی کیفیت زندگی جامعه شهری تهران باشد، برای این مطالعه، معیارهای چندی نظیر آلودگی هوا، رفاه مادی، امنیت اجتماعی و آزادی‌های فردی را می‌توان انتخاب کرد. آنگاه برای بررسی آلودگی هوا، می‌توان از شاخص‌های مشخصی نظیر غلظت منواکسیدکربن، ذرات معلق، سرب و... در هوا را مورد اندازه‌گیری قرار داد. لازم به ذکر است در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان این که «چه چیزی» اندازه‌گیری شود حیاتی‌تر است از اینکه «چطور» اندازه‌گیری شود؛ زیرا انتخاب معیارها و به تبع آنها شاخص‌های اشتباهی می‌تواند موجب نتایج غیر کارکردی جدی شود. (میان‌داری، ۱۳۸۲: ۵۳)

### فواید، اهمیت و هدف‌های شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان

ضرورت و اهمیت شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها را می‌توان به شرح موارد زیر بیان نمود. البته لازم به ذکر است چون یکی از مراحل طراحی نظام ارزیابی عملکرد و فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی و ابلاغ معیارهای ارزیابی می‌باشد، تمامی مواردی که در قسمت فواید، اهمیت و هدف‌های نظام ارزیابی عملکرد بیان شد به گونه‌ای قابل تصور برای این قسمت نیز می‌باشد. البته اهمیت و ضرورت موضوع شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان به همین چند مورد خاتمه نمی‌یابد.

- برای پاسخ به این سؤال اساسی که سازمان چه انتظاری از کارکنان در وظایف محوله دارد. در مرحله دوم فرایند ارزیابی عملکرد با توجه به معیارهای شناسایی شده و استانداردهای وضع شده به فرد تفهیم می‌شود که چه باید بکند و چه انتظاری از او می‌رود.

- نوع، ماهیت و دامنه معیارهای ارزیابی عملکرد بر نوع رویکرد سازمان در استفاده از منابع ارزیابی تأثیر بسزایی دارد. (میرکمالی، ۱۳۷۲: ۲۲)

- رابطه موجود بین معیارهای ارزیابی عملکرد و روش‌های موجود ارزیابی عملکرد قابل انکار نیست. بدین معنی که هیچ روش ارزیابی را نمی‌توان یافت که بدون در نظر گرفتن معیارهای ارزیابی عملکرد، فعالیت سنجش عملکرد را انجام دهد. (حقیقی، ۱۳۷۶: ۸۲)

رویکردها و منابع ارزیابی (ارزیابی‌کنندگان) عملکرد کارکنان در خصوص اینکه ارزیابی‌کنندگان عملکرد افراد در محیط‌های کاری چه کسانی هستند، باید گفت تجربه گذشته سازمان‌ها از یک الگوی تکاملی حکایت می‌کند.

- ۱- سرپرست مستقیم (بالا به پایین): سرپرست مستقیم به طور نزدیک با کارمند کار می‌کند و یک شخصی است که نگرش کاملی بر عملکرد روزانه کارمند دارد.
- ۲- سرپرستان رده بالا (بالا به پایین): سرپرستان رده بالا، ارزیابی انجام شده توسط سرپرست مستقیم را رسیدگی یا تکمیل می‌کنند.
- ۳- سرپرستان متعدد (بالا به پایین): در ساختارهای ماتریسی که اغلب افراد به بیش از یک سرپرست گزارش می‌دهند از این منبع استفاده می‌شود.
- ۴- همکاران (افقی): همکاران اغلب می‌توانند جنبه‌های معین عملکرد شغلی مستخدم را که نمی‌توان از طریق سرپرستان ارزیابی نمود، ارزیابی کنند.
- ۵- مرئوسان (پایین به بالا): سرپرستان کارکنان ممکن است همچنین به وسیله زیردستان آنها ارزیابی شود.
- ۶- مشتریان و ارباب رجوع (مشتري گرا): منبع خوبی برای ارزیابی کارکنانی که مستقیماً با عوامل بیرون از سازمان در ارتباط هستند، می‌باشند.
- ۷- خود ارزیابی (کارمند گرا): نکته‌ای که تیلور نیز به آن اشاره دارد این است که معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست.
- ۸- ترکیبی از موارد فوق (رویکرد ۳۶۰درجه‌ای): بسیاری سازمان‌ها از همه موارد مذکور بر اساس مقتضیات کار استفاده می‌کنند. این روش اهمیت سازمان را برای فرایند ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد. کاربرد ترکیبی از چند منبع، دید بهتر و واقعی‌تری از عملکرد را نشان می‌دهد. (سعادت، ۱۳۸۰: ۶۲)

### روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

- روش‌های متعددی برای ارزیابی کارکنان وجود دارد، که با توجه به نوع سازمان، تعداد کارکنان، ماهیت کار، فرهنگ و محیط حاکم بر سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۱- مقایسه عملکردهای کارکنان با یکدیگر: در این روش عملکرد تمام ارزیابی شونده‌گان با توجه به شاخص عملکرد هر شغل با هم مقایسه می‌شوند. ارزیاب ممکن است قضاوت خود را به یکی از راه‌های زیر انجام دهد:
    - الف- هر زوج از ارزیابی شونده‌گان را با توجه به شاخص‌ها با هم مقایسه کند. روش‌های ارزیابی در این موقع عبارتند از: روش مقایسه زوجی یا مقایسه فرد به فرد.
    - ب- ارزیابی شونده‌گان را با توجه به نزدیک بودن به سطح شاخص‌های عملکرد (مشخص شده از قبل)، رتبه‌بندی کند (روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی).
    - ج- درصدی از ارزیابی شونده‌گان که عملکردشان در یک روش با شاخص‌های سطح عملکرد (استانداردها) نزدیک است را معین کند. در انتخاب باید توجه داشت که درصدها برای تمام شاخص‌های عملکرد در هر شغل تا ۱۰۰٪ است. (روش توزیع اجباری).

۲- مقایسه بین شاخص‌های سطح عملکرد (معیارها): در این روش تمام شاخص‌های عملکرد برای یک شغل با همدیگر مقایسه می‌شود و یک یا چند شاخص که میزان عملکرد ارزیابی شونده را بهتر مشخص می‌کند انتخاب می‌شود. ارزیاب ممکن است ارزیابی خود را به روش‌های زیر انجام دهد:

الف- مشخص کند که کدام یک از شاخص‌های سطح عملکرد (معیارها) با بهترین یا بدترین عملکرد ارزیابی شونده مناسب است. (روش انتخاب اجباری).

ب- روش چک لیست و روش وقایع حساس.

۳- مقایسه با توجه به شاخص‌های سطح عملکرد (معیارها): عملکرد ارزیابی شونده با یک شاخص سطح عملکرد برای هر کدام از فعالیت‌ها یا وظایف یا شغل‌ها مقایسه می‌شود و قضاوت ارزیابان می‌تواند به یکی از روش‌های زیر باشد:

الف- عملکرد ارزیابی شونده مطابق با شاخص‌های سطح عملکرد بوده و یا مطابق نیست (روش‌های مقیاس درجه بندی نموداری) و مقیاس ارزیابی مبتنی بر رفتار و روش ارزیابی مدیریت مبتنی بر هدف.

ب- میزانی از عملکرد ارزیابی شونده که منطبق با شاخص‌های سطح عملکرد است. (روش ارزیابی مقیاس مشاهده رفتار و ارزیابی توزیع عملکرد).

ج- یا این که نشان دهد عملکرد ارزیابی شونده بهتر یا برابر یا بدتر از شاخص‌های سطح عملکرد است. (روش استاندارد ترکیبی).

۴- روش‌های دیگر ارزیابی وجود دارد که در هیچکدام از طبقه بندی‌های فوق جای نمی‌گیرد: روش‌های گزارش آزاد، ترکیبی از روش‌ها. (قربانی، ۱۳۸۱: ۵۹)

به طور کلی می‌توان عوامل ارزیابی را به دو گروه عوامل مثبت و عوامل منفی تقسیم کرد. این عوامل به تناسب نوع و ماهیت هر شغل متفاوت بوده و لازم است مناسب با نوع و ماهیت کار، عوامل متناسب برای ارزیابی انتخاب شده و به کار رود.

الف) عوامل مثبت: ۱- قوه ابتکار و خلاقیت؛ ۲- حسن همکاری؛ ۳- میزان بازدهی و بهره‌وری؛ ۴- کیفیت و درجه دقت مورد نیاز در کار؛ ۵- داشتن قدرت بیان و نفوذ کلام؛ ۶- مهارت و قدرت استفاده از اطلاعات فنی؛ ۷- قابلیت انجام کارهای متفاوت و قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط مختلف محیط؛ ۸- توانایی برنامه‌ریزی و انجام کارها در حدود مقررات و امکانات؛ ۹- آشنایی با ویژگی‌ها و ابعاد سیاسی، اقتصادی و فرهنگی محیط؛ ۱۰- ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی و ۱۱- وجدان کاری.

ب) عوامل منفی: ۱- نداشتن ابتکار و خلاقیت؛ ۲- عدم تمایل به پیشرفت و تعالی؛ ۳- بی‌دقتی و بی‌توجهی در کار؛ ۴- نداشتن حس همکاری؛ ۵- تنبلی و کم‌کاری؛ ۶- توجه نداشتن به روابط و مناسبات و جنبه‌های غیررسمی و خارج از کار؛ ۷- نداشتن اعتماد به

نفس؛ ۸- عدم اعتماد به همکاران؛ ۹- رفتار و سلوک نامناسب در محیط کار و با همکاران و ارباب رجوع و ۱۰- نداشتن انضباط.

۵- معیارهای ارزیابی عملکرد را می‌توان طبق رویکرد نظام ارزیابی عملکرد، در دستگاه‌های دولتی ایران در دو دسته عوامل زیر مطرح نمود.

عوامل عملکردی: به آن دسته از عواملی گفته می‌شود که شاغل در طول دوره ارزیابی وظایف عمده یا ابعاد مهم شغل پیش‌بینی شده در شرح وظایف رشته‌های شغلی رشته‌های مختلف طرح طبقه‌بندی مشاغل را بر عهده گرفته و انجام می‌دهد.

عوامل فرایندی: به آن دسته از عواملی گفته می‌شود که میزان و کیفیت تلاش و توان کارمند و یا به طور کلی رفتار و نحوه فعالیت کارمند را در نیل به اهداف و مقاصد شغلی (معیارهای رفتار شغلی) و رعایت موازین اسلامی (معیارهای رفتار اخلاقی) نشان می‌دهد. پس می‌توان عوامل فرایندی را تحت دو معیار زیر تقسیم بندی کرد:

الف- معیارهای رفتار شغلی: شامل شاخص‌های: رعایت مقررات و انضباط اداری، رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران، پشتکار و جدیت در کار، کوشش در جهت فراگیری مهارت‌های شغلی، قابل اعتماد بودن، انعطاف پذیری، خودجوشی.

ب- معیارهای رفتار اخلاقی: شامل رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی است. (کریمی، ۱۳۷۹: ۸۲)

۶- مطابق رویکرد نظام جدید ارزیابی کارکنان دولت، معیارهای ارزیابی کارکنان به شرح زیر است.

- عملکردی: حاصل فعالیت‌ها از لحاظ اجرای وظایف محوله.

- توسعه: فعالیت‌هایی که منتج به بهبود عملکرد می‌شود.

- رفتاری: رفتار شغلی و رفتار اخلاقی.

- کارآفرینی، پیشنهاد و تشویقات: درک و بهره‌گیری جسورانه از فرصت‌ها، ایده‌ها و طرح‌هایی که منجر به ایجاد و گسترش کمی و کیفی فعالیت‌ها شده و کاربست روش‌های جدید را امکان پذیر می‌سازد و ارائه یا پذیرش راه کارهای بدیع، سازنده و قابل اجرا جهت حل مشکلات شغلی و بهبود سازمانی و تلاش‌های ارزنده‌ای که منجر به موفقیت‌های مهم و دریافت تشویق و تقدیر گردیده است.

- امتیازات ویژه مثبت: امتیازاتی که به واسطه موفقیت‌های بسیار مهم و فعالیت‌ها، طرح‌ها و اقداماتی که فرد فراتر از شرح وظایف و انتظارات شغلی خود انجام می‌دهد.

- امتیازات ویژه منفی: نمرات منفی که به واسطه اقدامات و فعالیت‌های خلاف شئون اداری، سازمانی، قوانین و مقررات و اخلاقی که توسط ارزیابی شونده صورت گرفته است.<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> - نظام جدید ارزیابی کارکنان دولت، ۱۳۸۳/۱۰/۲۰، موضوع بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۱۹۴۱۵۵.



### ابزارهای ارزیابی معیارها (شاخص‌ها)

با توجه به رویکردهای پیش‌گفته می‌توان معیارهای چندی را برای ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر گرفت، اما ضروری است در رابطه با هر یک از معیارها، شاخص‌های مناسب سنجش تدوین شوند. این شاخص‌ها از منابع علمی موجود در این زمینه جمع‌آوری شدند. هر چند هر یک از رویکردهای قبلی و شاخص‌های جمع‌آوری شده، بخشی از معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد را مطرح می‌ساختند، به نظر می‌رسید در مقایسه با هم، نشانگر اعمال دیدگاه‌های خاص و متفاوت در گروه‌بندی معیارها و شاخص‌های ارزیابی می‌باشند. با تلفیق ویژگی‌های رویکردهای فوق نتیجه کار پیشنهاد مدلی بود، به عنوان مدل پیشنهادی محقق، که در ادامه بدان پرداخته شده است.

### تبیین مدل‌های مفهومی پژوهش

۱- معیار داده‌مدار: این معیار دربرگیرنده برای مطالعه ویژگی‌ها و خصوصیات فردی کارکنان و میزان دانش، توانایی، استعداد و مهارت‌های شغلی آنهاست و تأکید زیادی بر اشخاص، صفات و روحیات شخصی آنها دارد (حقیقی، ۱۳۷۶: ۶۲). شاخص‌هایی که در این معیار قرار می‌گیرند به شرح موارد زیر می‌باشند:

- دانش شغلی: برابر است با میزان آگاهی و اطلاع فرد از چگونگی و چرایی فرایند انجام کار.  
- توانایی، استعداد و مهارت شغلی: برابر است با میزان ضعف و ناتوانی که کارکنان در زمینه توانش و مهارت‌های شغلی‌شان از خود بروز می‌دهند و نحوه به‌کارگیری از فنون، تجهیزات و مواد مرتبط با شغل.

- میزان اعتمادپذیری: یعنی اینکه، تا چه اندازه می‌توان به فرد اعتماد کرد تا وظایف خود را به درستی و در مدت تعیین‌شده انجام دهد. همچنین میزان اعتماد فرد به سازمان. (دولان و دیگران، ۱۳۸۴: ۲۶)

- نیاز به سرپرستی: یعنی اینکه، کارمند چه میزان توانسته است یا می‌تواند وظایف شغلی خود را بدون کمک یا مداخله سرپرست انجام دهد. (همان: ۲۷)

- نحوه پوشش و آراستگی فرد و محیط کار: برابر است با میزان آراستگی فرد، پوشیدن لباس قشنگ و شیک و نمونه بارز یک سیمای خوب بودن و میزان پاکیزگی و مرتب بودن محیط کار.

- قدرت بیان و نفوذ کلام: برابر است با میزان وضوح و طرز بیان سخنان و ایده‌ها به طور شفاهی.

- سن، جنس، تجربه و تحصیلات: برابر است با میزان سن تقویمی، نوع جنسیت، میزان تجربه و تحصیلات کارکنان. (ابطحی، ۱۳۷۳)

۲- معیار فرایندمدار: این معیار دریچه‌ای برای مطالعه میزان و کیفیت تلاش و توان کارکنان است و نحوه انجام فعالیت‌ها از سوی آنها، در جهت نیل به نتایج و اهداف شغلی را نشان می‌دهد. شاخص‌هایی که در این معیار قرار می‌گیرند به شرح موارد زیر می‌باشند:

- زمان و سرعت انجام کار: اشاره به میزان سرعت در انجام کار دارد، به سخنی دیگر، کار انجام‌شده و یا واحدهای تولیدشده در کوتاه‌ترین زمان چه مقدار است؟ در اینجا هماهنگ بودن با تولید دیگران و حداکثر زمان موجود نیز باید ملاحظه شود. (قربانی، ۱۳۸۱: ۳۹)

- اثربخشی هزینه‌ای (صرفه‌جویی در کار): در این نوع شاخص میزان استفاده از منابع سازمان (انسانی، پولی، تجهیزات و مواد) مورد نظر است و اینکه فرد چه میزان توانسته‌است با استفاده کمتر از منابع، بیشترین سود را در واحد کاری خود در مدت استفاده از منابع داشته باشد. (همان: ۳۹)

- سالم نگه داشتن تجهیزات: برابر است با میزان فعالیت‌های انجام شده جهت سالم نگه داشتن تجهیزات سازمان، تمیز نگه داشتن محیط کاری.

- کار تیمی: برابر است با میزان توانایی کارکنان در انجام کارهای دسته‌جمعی، برقراری مناسبات اجتماعی با دیگران، انتقال تجربه و توانمندی‌ها به دیگران بدون سردرگمی و اغتشاش در هویت فردی. (ماهر، ۱۳۷۵: ۸۲)

- میزان حوادث و ضایعات: برابر است با تعداد اشتباهات کارکنان در فرایند انجام کارها که باعث تحمیل زیان بر پیکره سازمان می‌شود. (شاد دل، ۱۳۸۴)

۳- معیار عملکرد (ستاده) مدار: این معیار دریچه‌ای برای مطالعه نتایج فعالیت‌های کارکنان از لحاظ اجرای وظایف محوله است. شاخص‌هایی که در این معیار قرار می‌گیرند به شرح موارد زیر می‌باشند:

- کیفیت: این شاخص به دنبال آن است که نشان دهد کار چگونه انجام شده است و تا چه حد دقیق، صحیح، ظریف، مؤثر و جامع اجرا شده است.

- کمیت: برابر است با میزان کار انجام شده در یک دوره زمانی معین با قابلیت و کیفیت معلوم.

۴- معیار رفتارمدار: این معیار دریچه‌ای برای مطالعه رفتار شغلی و رفتار اخلاقی کارکنان است. شاخص‌هایی که در این معیار قرار می‌گیرند به شرح موارد زیر می‌باشند:

- رفتار شغلی: عبارت است از آن دسته از صفات، خصوصیات و ویژگی‌های خوب شغلی از قبیل همکاری؛ برابر است با میزان همراهی کارکنان با همکاران و سرپرستان، ملاحظه حال دیگران، نگهداری از اسرار و کمک به دیگران با میل و رغبت.

- رفتار اخلاقی: عبارتست از آن دسته از صفات و ویژگی‌های خوب انسانی از قبیل خوش برخوردی، متانت، اعتماد به نفس، رعایت ادب، صداقت در گفتار و کردار، امانت داری، تواضع و فروتنی، پرهیز از غیبت، روحیه و غیره که صرف نظر از اصول اعتقادی و مذهبی عموماً در جوامع الهی و غیرالهی مورد پذیرش همه انسان‌های عاقل و سالم است.

۵- معیار ارزش‌مدار: این معیار دریچه‌ای برای مطالعه ویژگی‌هایی از کارکنان است که ریشه در جهان بینی آنها دارد و لازم به ذکر است که در حکومت‌های الهی سنجش ارزش‌ها براساس رهنمودهای الهی صورت می‌گیرد. شاخص‌هایی که در این معیار قرار می‌گیرند به شرح موارد زیر است:

- ارزش‌های جهان‌بینی: این ارزش‌ها از نحوه نگرش و اعتقادات انسان‌ها در مورد بودها و نبوده‌های هستی سرچشمه می‌گیرند؛ از قبیل: ایمان (اعتقاد و تصدیق قلبی در مورد وجود یا عدم وجود چیزی) به خدا، آخرت، پیامبراسلام و انبیای گذشته، قرآن و کتب الهی پیشین، امامت و... (سبحانی، ۱۳۸۵)

- ارزش‌های ایدئولوژیکی: این ارزش‌ها از بایدها و نبایدهایی که در مورد هستی مطرح هست سرچشمه می‌گیرند. از قبیل نمازخواندن و عبادت خدا، اطاعت‌پذیری، پرهیز از گناه، روزه‌گرفتن، اخلاص، انجام اعمال صالح، پیروی از رسول و امامان، صبر و تحمل، توکل به خدا، پرهیزکاری، تقوی، هراس از کیفر الهی و... (همان: ۵۴)

۶- معیار کارآفرین‌مدار: این معیار دریچه‌ای برای مطالعه میزان درک و بهره‌گیری جسورانه کارکنان از فرصت‌ها، ایده‌ها و طرح‌هایی است که منجر به ایجاد و گسترش کمی و کیفی فعالیت‌ها شده و کاربست روش‌های جدید را امکان‌پذیر می‌سازد و همچنین ارائه یا پذیرش راه‌کارهای بدیع، سازنده و قابل اجرا از سوی کارکنان جهت حل مشکلات شغلی و بهبود سازمانی و تلاش‌های ارزنده آنها که منجر به موفقیت‌های مهم گردیده‌است، می‌باشد. شاخص‌های این معیار به شرح زیر است:

- خلاقیت: برابر است با میزان آفرینندگی ایده‌ها، رویه‌ها، و روش‌های جدید، خودمدیریتی، خودانگیزی و پیروی از تغییرات ابلاغ شده.

- ابتکار و قابلیت انجام کارهای متفاوت: برابر است با میزان و چگونگی پذیرش و جستجوی مسئولیت‌های بزرگتر و پرداختن به فعالیت‌ها، مشکلات و مسائل غیرمرتبط.

- نوآوری: توانایی و علاقه‌مندی به ارائه و طرح اندیشه و شیوه‌های نو، میزان درستی این پیشنهادها، تصمیم‌ها و اقدام‌ها.

- قوه سازگاری، انعطاف و انطباق: برابر است با میزان تطابق فرد با تغییرات در وظایف، رویه‌ها، محیط کاری و سرپرستان و پذیرش ایده‌ها و رویه‌های جدید.

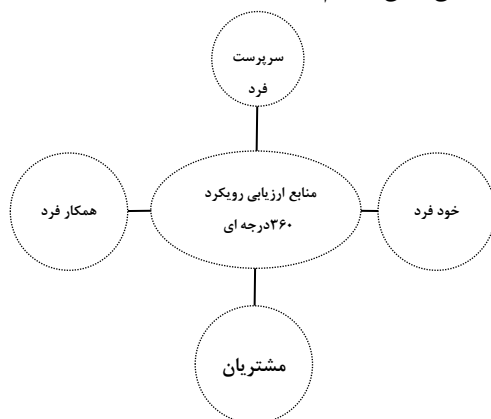
- قدرت قضاوت و تشخیص: برابر است با میزان تجزیه و تحلیل مناسب مسائل، در نظر گرفتن راه‌حل‌های مناسب و ارائه پیشنهادهای سازنده، منطقی و قابل اجرا.  
 ۷- معیار توسعه‌مدار: این معیار دریاچه‌ای برای مطالعه آن دسته از فعالیت‌های کارکنان است که منتج به بهبود عملکرد آنها شده‌است. شاخص‌هایی که در این معیار قرار می‌گیرند به شرح زیر است:

- رشد و توسعه فردی: برابر است با میزان یادگیری و استعداد فراگیری، خودمدیریتی، شرکت در برنامه‌های آموزشی، کوشش در جهت افزایش مهارت‌های شغلی و پذیرش انتقادات وارده.

- ظرفیت توسعه: برابر است با تعداد دفعاتی که فرد ثابت‌کرده، توانایی و رغبت لازم را برای پذیرفتن وظایف و مسئولیت‌های پیچیده و جدید را دارد.

- آگاهی بر سیاست‌ها و هدف‌های سازمان: برابر است با میزان پذیرش، درک و بهسازی سیاست‌ها و هدف‌های سازمان از سوی کارکنان در محدوده شغل خود. (دولان و دیگران، ۱۳۸۴)

۲) یکی از اهداف دیگر پژوهش، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان هدف با استفاده از معیارها و شاخص‌های شناسایی شده تحت رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای و بررسی نتایج حاصل از آن بود که این مهم توسط مدل ذیل انجام شد.



نمودار ۲: رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده از منابع ارزیابی

هر یک از عناصر موجود در مدل فوق در قسمت رویکردها و منابع ارزیابی (ارزیابی-کنندگان) عملکرد کارکنان، توضیح داده شده‌است.

این پژوهش از نظر هدفی یک تحقیق کاربردی است؛ زیرا نتایج آن در ارزیابی عملکرد کارکنان قابلیت کاربرد دارد. از نظر روش شناختی نیز یک تحقیق توصیفی محسوب می‌شود. در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد افراد، از رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده شده

است. بدین معنی که ارزیابی مبتنی بر خودارزیابی، دگر ارزیابی (همکار؛ سرپرست فرد، و مشتریان) است.

جامعه آماری این پژوهش در قسمت شناسایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ۳۰ صاحب نظر در این زمینه از ۱۵ سازمان مختلف خصوصی و دولتی بودند و در قسمت ارزیابی توسط این عوامل ۵۰ نفر از کارکنان سازمان هدف بودند که از میان این جامعه ۴۰ نفر گروه نمونه به شکل تصادفی انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از طریق پرسشنامه انجام شد. داده‌های لازم در این پژوهش از طریق ۴ نوع پرسشنامه، هر کدام شامل ۱۱۱ سؤال گردآوری شده‌است. پرسشنامه اول جهت شناسایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد طراحی شد و بین صاحب نظران ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مختلف توزیع شد. این پرسشنامه از اعتبار (۰/۸۶۰) برخوردار بود. پرسشنامه دوم، سوم و چهارم جهت آزمایش عوامل ارزیابی عملکرد شناسایی شده، در سازمان مذکور بین کارکنان توزیع گردید. لازم به توضیح است که در این پژوهش عوامل ارزیابی شناسایی شده تحت رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده از منابع ارزیابی مورد آزمایش قرار گرفتند؛ بدین صورت که پرسشنامه دوم به منظور ارزیابی فرد توسط خودش (پرسشنامه خودارزیابی با اعتبار ۰/۹۰۴)، پرسشنامه سوم به منظور ارزیابی فرد توسط سرپرستش (پرسشنامه ارزیابی توسط سرپرست با اعتبار ۰/۹۴۳) و پرسشنامه چهارم جهت ارزیابی فرد توسط همکارش (پرسشنامه ارزیابی توسط همکار با اعتبار ۰/۹۳۰).

#### نتایج تحلیل داده‌ها

در مورد معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، نتیجه به دست آمده، حاکی از تایید شدن تمامی عوامل جمع‌آوری شده بود. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود میانگین تمامی شاخص‌های جمع‌آوری شده بالاتر از میانگین نظری تحقیق (۳) می‌باشند (به جز شاخص میزان حوادث و ضایعات که دارای میانگین ۲/۹۱ است)؛ یعنی تمامی شاخص‌ها از نظر صاحب نظران از اهمیت و ضرورت زیادی جهت استفاده در امر ارزیابی عملکرد کارکنان دارا می‌باشند

جدول ۱: آمار توصیفی ضرورت و اهمیت شاخص‌ها از نظر صاحب نظران در ۱۵ سازمان مختلف

نام شاخص	تعداد صاحب نظران	میانگین	انحراف معیار
اعتمادپذیری	۳۰	۳/۷۵	۰/۷۶
نحوه پوشش و آراستگی فرد و محیط کار	۳۰	۳/۵۰	۰/۷۴
زمان و سرعت انجام کار	۳۰	۳/۸۵	۰/۵۴
اثربخشی هزینه‌ای	۳۰	۳/۳۱	۰/۷۸
مراقبت و سالم نگه داشتن تجهیزات	۳۰	۳/۸۰	۰/۵۷
کار تیمی	۳۰	۳/۵۳	۰/۶۲
میزان حوادث و ضایعات	۳۰	۲/۹۱	۰/۸۷
کیفیت کار	۳۰	۴/۲۲	۰/۶۱
کمیت کار	۳۰	۳/۷۷	۰/۶۲
رفتار شغلی	۳۰	۳/۴۱	۰/۳۵
رفتار اخلاقی	۳۰	۳/۶۳	۰/۵۳
ارزش‌های جهانی‌بینی	۳۰	۴/۴۰	۰/۴۷
ارزش‌های ایدئولوژیکی	۳۰	۴/۰۹	۰/۵۹
خلافت	۳۰	۳/۶۲	۰/۶۶
ابتکار	۳۰	۳/۵۳	۰/۶۳
نوآوری	۳۰	۳/۷۵	۰/۶۳
قوه سازگاری، انعطاف و انطباق	۳۰	۳/۷۷	۰/۴۱
قدرت قضاوت و تشخیص	۳۰	۳/۶۶	۰/۴۳
رشد و توسعه فردی	۳۰	۳/۶۰	۰/۵۳
ظرفیت توسعه	۳۰	۳/۶۲	۰/۴۱
آگاهی بر سیاست‌ها و هدف‌های سازمان	۳۰	۳/۷۲	۰/۵۳
جلب رضایت مشتری	۳۰	۳/۹۷	۰/۵۲

بدین ترتیب می‌توان گفت عوامل ارزیابی عملکرد متشکل از معیارها و شاخص‌های موجود در جدول زیر می‌باشند.

جدول ۲: معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد

معیارها	شاخص‌های موجود در هر یک از معیارها
داده مدار	اعتمادپذیری، نحوه پوشش و آراستگی فرد و محیط کار
فرایند مدار	زمان و سرعت انجام کار، اثربخشی هزینه‌ای، مراقبت و سالم نگه داشتن تجهیزات، کار تیمی، میزان حوادث و ضایعات
عملکرد مدار	کیفیت کار، کمیت کار
رفتار مدار	رفتار شغلی، رفتار اخلاقی
ارزش مدار	ارزش‌های جهانی‌بینی، ارزش‌های ایدئولوژیکی
کارآفرین مدار	خلافت، ابتکار، نوآوری، قوه سازگاری، انعطاف و انطباق، قدرت قضاوت و تشخیص
توسعه مدار	رشد و توسعه فردی، ظرفیت توسعه، آگاهی بر سیاست‌ها و هدف‌های سازمان
مشتری مدار	جلب مشتری، رضایت مشتری، شغف مشتری

نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌های دوم، سوم و چهارم به شرح زیر است: (لازم به ذکر است که میانگین نظری در این تحقیق برابر با عدد ۳ است). اندازه (میانگین) عملکرد کارکنان از حیث هر یک از معیارها و شاخص‌ها در هر یک از گروه‌های پاسخ دهنده سه‌گانه بالاتر از حد متوسط یعنی ۳ و در حد زیاد است. اولویت هر یک از معیارها در هر یک از گروه‌های پاسخ دهنده در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: اولویت‌بندی معیارها در گروه‌های پاسخ دهنده سه‌گانه

اولویت‌بندی معیارها در گروه خود ارزیابی	اولویت‌بندی معیارها در گروه ارزیابی توسط سرپرست	اولویت‌بندی معیارها در گروه ارزیابی توسط همکار
ارزش مدار	داده مدار	ارزش مدار
ستاده مدار	ارزش مدار	ستاده مدار
رفتار مدار	رفتار مدار	داده مدار
مشتری مدار	ستاده مدار	رفتار مدار
توسعه مدار	توسعه مدار	کارآفرین مدار
داده مدار	کارآفرین مدار	مشتری مدار
کارآفرین مدار	مشتری مدار	توسعه مدار
فرایند مدار	فرایند مدار	فرایند مدار

اولویت هر یک از شاخص‌ها در هر یک از گروه‌های پاسخ دهنده در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴: اولویت‌بندی شاخص‌ها در گروه‌های پاسخ دهنده سه‌گانه

اولویت‌بندی شاخص‌ها در گروه خود ارزیابی	اولویت‌بندی شاخص‌ها در گروه ارزیابی توسط سرپرست	اولویت‌بندی شاخص‌ها در گروه ارزیابی توسط همکار
ارزش‌های جهانی	نحوه پوشش و آراستگی فرد و محیط کار	ارزش‌های جهانی
رفتار اخلاقی	ارزش‌های جهانی	نحوه پوشش و آراستگی فرد و محیط کار
ارزش‌های ایدئولوژیک	ارزش‌های ایدئولوژیک	کیفیت کار
کیفیت کار	اعتماد پذیری	کمیت کار
جلب مشتری	مراقبت و سالم نگه داشتن تجهیزات	ارزش‌های ایدئولوژیک
رضایت مشتری	رفتار شغلی	مراقبت و سالم نگه داشتن تجهیزات
کمیت کار	خلایقت	رفتار اخلاقی
مراقبت و سالم نگه داشتن تجهیزات	رفتار اخلاقی	نوآوری
رشد و توسعه فردی	آگاهی از سیاست‌ها و هدف‌های سازمان	رفتار شغلی
آگاهی از سیاست‌ها و هدف‌های سازمان	کیفیت کار	قوه سازگاری، انعطاف و انطباق
رفتار شغلی	زمان و سرعت انجام کار	اعتماد پذیری
نحوه پوشش و آراستگی فرد و محیط کار	نوآوری	جلب مشتری
اعتماد پذیری	جلب مشتری	رشد و توسعه فردی
زمان و سرعت انجام کار	ابتکار	زمان و سرعت انجام کار
شعف مشتری	کار تیمی	رضایت مشتری
کار تیمی	ظرفیت توسعه	خلایقت
نوآوری	کمیت کار	کار تیمی
قدرت قضاوت و تشخیص	رضایت مشتری	قدرت قضاوت و تشخیص
ظرفیت توسعه	رشد و توسعه فردی	ظرفیت توسعه
خلایقت	قوه سازگاری، انعطاف و انطباق	ابتکار
ابتکار	قدرت قضاوت و تشخیص	آگاهی از سیاست‌ها و هدف‌های سازمان
قوه سازگاری، انعطاف و انطباق	شعف مشتری	شعف مشتری
اثربخشی هزینه‌ای	اثربخشی هزینه‌ای	اثربخشی هزینه‌ای
میزان حوادث و ضایعات	میزان حوادث و ضایعات	میزان حوادث و ضایعات

## نتیجه‌گیری

بین میانگین (میزان) عملکرد کارکنان از حیث معیارهای داده مدار، فرایند مدار و کارآفرین مدار در بین گروههای پاسخ دهنده تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، ولی بین میانگین (میزان) عملکرد کارکنان از حیث معیارهای ستاده (عملکرد) مدار، رفتار مدار، ارزش مدار، توسعه مدار و مشتری مدار در بین گروههای پاسخ دهنده تفاوت معنی‌داری وجود دارد و یا حداقل این تفاوت میانگین، در بین دو گروه از پاسخ‌دهندگان موجود است. بین میانگین (میزان) عملکرد کارکنان از حیث شاخص‌های: اعتماد پذیری، زمان و سرعت انجام کار، اثر بخشی هزینه‌ای، مراقبت و سالم نگه داشتن تجهیزات، کار تیمی، میزان حوادث و ضایعات، رفتار شغلی، ارزش‌های ایدئولوژیکی، خلاقیت، ابتکار، نوآوری، قدرت قضاوت و تشخیص، رشد و توسعه فردی، ظرفیت توسعه، آگاهی بر سیاست‌ها و هدف‌های سازمان و شعف مشتری در بین گروههای پاسخ دهنده تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، ولی بین میانگین (میزان) عملکرد کارکنان از حیث شاخص‌های نحوه پوشش و آراستگی فرد و محیط کار، کیفیت کار، کمیت کار، رفتار اخلاقی، ارزش‌های جهان بینی، قوه سازگاری، انطباق و انعطاف، جلب مشتری و رضایت مشتری در بین گروههای پاسخ دهنده تفاوت معنی‌داری وجود دارد و یا حداقل این تفاوت میانگین، در بین دو گروه از پاسخ‌دهندگان موجود است. (صادقی، ۱۳۸۶: ۴۳)

### پیشنهادهای کاربردی:

در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، صرفاً هدف سیستم سنجش شایستگی کارکنان و اتخاذ تصمیماتی درباره افزایش پرداخت و یا ترفیع مقام نباشد؛ بلکه تعیین نیازهای آموزشی و به تبع آن آموزش و توسعه کارکنان نیز مد نظر قرار گیرد و در اولویت باشد.

چون بین میزان عملکرد ارزیابی شونده‌ها، که توسط ارزیابی کننده‌ها (پاسخ دهنندگان) ارزیابی شده بود، از حیث بعضی از معیارها و شاخص‌های ارزیابی تفاوت معنی‌داری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود در استفاده از منابع ارزیابی عملکرد، از رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده شود؛ زیرا این رویکرد، دید بهتر و واقعی‌تری از عملکرد را نشان می‌دهد و همچنین استفاده از این رویکرد، نشان دهنده این واقعیت است که سازمان برای فرایند ارزیابی عملکرد اهمیت وافری قائل است.

همان‌طور که در جداول ۳ و ۴ مشاهده می‌شود، اولویت معیارها و شاخص‌ها از نظر گروه‌های سه‌گانه ارزیابی کننده متفاوت است. با توجه به این حقیقت، به مسئولان امور منابع انسانی سازمان توصیه می‌شود، در صورت استفاده از این عوامل شناسایی شده، هنگام



امتیازدهی به این عوامل تفاوت موجود را مد نظر داشته باشند و نظرات تمامی گروه‌ها را در امر امتیازدهی دخیل فرمایند.

دامنه معیارها و شاخص‌های ارزیابی شناسایی شده در این پژوهش نشان دهنده این مطلب است که برای ارزیابی بهتر و واقعی‌تر ارزیابی‌شوندگان تحت این معیارها و شاخص‌ها بهتر است از رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده شود.

تمامی معیارها و شاخص‌های ارزیابی شناسایی شده در این پژوهش از منظر صاحب نظران، از ضرورت و اهمیت نسبی بالایی برخوردار می‌باشند؛ لذا پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در طراحی نظام ارزیابی عملکرد مانند بعضی از سازمان‌ها از یک نظام نتیجه‌گرا استفاده نکنند، بلکه از تمامی معیارها و شاخص‌های شناسایی شده استفاده نمایند.

همان‌طور که در نتایج تحلیل داده‌های پژوهش قابل مشاهده است، میانگین تمامی معیارها و شاخص‌های ارزیابی در هر یک از گروه‌های سه گانه پاسخ دهنده بالاتر از میانگین نظری (۳) پژوهش می‌باشند به جز میانگین شاخص میزان حوادث و ضایعات که در هر یک از گروه‌های سه گانه پاسخ دهنده، میانگینش پایین‌تر از میانگین نظری است که این پایین بودن نه تنها ایرادی بر عملکرد افراد نیست، بلکه به عنوان مزیت در نظر گرفته می‌شود. با این اوصاف پیشنهاد می‌شود، سازمان با ایجاد راهکارهای عملی تشویق و ترغیب و قدردانی، عملکرد افراد را در این سطح و حتی بالاتر از آن نگه دارد.

## منابع و مأخذ

۱. ابطحی، سید حسین. ۱۳۷۳. مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور
۲. اردبیلی، یوسف. ۱۳۷۲. «مبانی قانونی و علمی ارزشیابی»، مجله مدیریت در آموزش و پرورش (ویژه نامه ارزشیابی)، دوره ۵، شماره ۱۸۲، ص ۴۳-۵۲.
۳. باقری، ابراهیم. ۱۳۸۴. بررسی پایایی و روایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ج. ا. ایران از نظر کارکنان ستادی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر ابوالحسن فقیهی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. حاج شریف، محمود. ۱۳۷۱. ارزشیابی در مدیریت نیروی انسانی، قزوین: انتشارات واحد آموزش نیروی انسانی.
۵. حافظ نیا، محمدرضا. ۱۳۸۱. مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۶. حقیقی، محمد علی و حبیب‌الله رعنائی. ۱۳۷۶. ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: انتشارات ترمه.
۷. درویش، محمد. ۱۳۸۴. «ضرورت تعیین معیارها و شاخص‌های آسیب‌پذیری مناطق خشک، گردهمایی یک روزه مدیریت مراتع در مناطق خشک»، <http://www.darvishnet.tk>
۸. دولان، شیمون ال و رندال اس شولر. ۱۳۸۴. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد صائبی و محمد علی طوسی، تهران: انتشارات موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۹. روستا، احمد. داور ونوس و عبدالحمید ابراهیمی. ۱۳۸۲. مدیریت بازاریابی، تهران: انتشارات سمت.

۱۰. زاهدی، شمس السادات. ۱۳۷۴. تجزیه و تحلیل سیستمها و روش‌ها، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۱. سبحانی، جعفر و محمد محمد رضایی. ۱۳۸۵. اندیشه اسلامی (۱)، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۲. سعادت، اسفندیار. ۱۳۸۰. مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۱۳. سلطانی، ایرج. ۱۳۸۱. مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، تهران: انتشارات ارکان.
۱۴. شاد دل، آمنه. ۱۳۸۴. تعیین عوامل اثربخشی عملکرد در مناطق آزاد تجاری ج. ا. ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر اصغر عالم تبریز، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۱۵. صادقی، موسی. ۱۳۸۶. شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان. رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای در شرکت سرمایه گذاری مسکن آذربایجان پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر فرج الله رهنورد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
۱۶. عاشور نیا، حسین. ۱۳۸۱. بررسی تاثیر نظام ارزشیابی عملکرد بر کارایی نیروی انسانی در صنایع شوینده، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر شمس السادات زاهدی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۷. عباس‌پور، عباس. ۱۳۸۲. مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: انتشارات سمت.
۱۸. علیزاده، مهدی. ۱۳۸۴. آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گروه بهمن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر رضا واعظی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۹. قربانی، محمود. محمد رضا کرامتی و سید محمد جعفر جعفریان راد. ۱۳۸۱. ارزشیابی عملکرد کارکنان، تهران: انتشارات پژوهش توس.
۲۰. کاظمی، بابک. ۱۳۸۰. مدیریت امور کارکنان، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۲۱. کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز. ۱۳۷۹. مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات بازرگانی.
۲۲. ماهر، فرهاد. ۱۳۷۵. پویایی‌های گروه، تهران: انتشارات بعثت.
۲۳. محفوظی، علیرضا. ۱۳۷۶. طراحی و تبیین نظام نظارت و ارزشیابی عملکرد ادارات کل راه و ترابری استانها (نظارت بودجه‌ای و مالی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر اصغر عالم تبریز، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۴. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، دفتر بهبود مدیریت و ارزشیابی عملکرد. ۱۳۸۲. نظام شایسته سالاری، انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۲۵. موسی پور، اسماعیل. ۱۳۸۰. بررسی نحوه ارزشیابی عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران در سازمان‌های مسکن و شهر سازی استانهای جنوب شرق ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر اصغر عالم تبریز، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان کرمان.
۲۶. میاندری، کمال. ۱۳۸۲. آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر نظام ارزشیابی عملکرد از دیدگاه مدیران (مطالعه‌ای در سازمان‌های اداری استان زنجان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر سید حسین ابطحی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
۲۷. میرسپاسی، ناصر. ۱۳۷۵. مدیریت منابع انسانی و روابط کار با نگرشی راهبردی (استراتژیک)، تهران: انتشارات شروین.
۲۸. میرکمالی، سید محمد. ۱۳۷۲. «فلسفه ارزشیابی در مدیریت»، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ۲، شماره ۱۲، ص ۲۸-۲۲.
۲۹. نبوی، احمد. ۱۳۷۷. بررسی و تجزیه و تحلیل نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان کشاورزی استان مازندران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر فرج‌الله رهنورد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۳۰. نظام جدید ارزیابی کارکنان دولت، ۱۳۸۳/۱۰/۲۰، موضوع بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۱۹۴۱۵۵.
31. Marty, A. K. 2002. "Appraising the Performance of Library Staff in a Ghanaian Academic Library", <http://www.emeraldinsight.com>
32. Lourenco Ubeda, Cristina and Fernando Cesar Almada Santoz. 2007. "Staff Development and Performance Appraisal in a Brazilian Research Center", University of Sao Paulo Brazil, <http://www.emeraldinsight.com>
33. East Tennessee State University. 2006. "Employee Performance Evaluation", Office of Human Resources <http://www.etsu.edu/humanres/ppp/PPP-36.htm>
34. Bradberry Sims, Melissa. 2004. "Employ Satisfaction and Performance: a Study of the RC Hotel Company Kitchen Environment", Master of Science in Hospitality and Tourism Management, B. S. Nicholls State University, [www.worldcatlibraries.org](http://www.worldcatlibraries.org)
35. Spinks, Nelda. Barron Wells and Melanie Meche. 1999. "Appraising the Appraiser: Computerized Performance Appraisal Systems" [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
36. The University of Alabama. 2006. "The University of Alabama Annual Employee Performance Evaluation". [www.southalabama.edu](http://www.southalabama.edu)
37. University of Illinois. 2004. "Performance factors", [www.pso.uivc.edu](http://www.pso.uivc.edu)



