

# ارزیابی سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان و ارائه الگوی پیشنهادی؛ مطالعه موردی

خاتمی. سیده مریم) <sup>۱</sup>. (رجبی فرجاد. حاجیه) \* <sup>۲</sup>. (چهارمحالی. حسن) <sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان، اصفهان، ایران

۲- استادیار مدیریت دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت مالی و مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۸/۰۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۲۵)

## چکیده

ارزشیابی کارکنان ابزاری است که سازمان‌ها و نیروی انسانی را در تامین شناخت از نحوه عملکرد یاری می‌کند و هدف نهایی از ارزشیابی افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان. هدف این پژوهش، بررسی وضعیت موجود سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان از نظر محتوایی (شاخص‌های عملکرد) و اجرا (روش‌های انجام ارزیابی، دوره‌های ارزیابی، ارزشیابی کنندگان و نحوه استفاده از نتایج ارزشیابی)، شناسایی مشکلات و تنگناهای موجود در سازمان در زمینه ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه الگوی پیشنهادی به منظور ارزشیابی موثرتر عملکرد کارکنان می‌باشد. روش این تحقیق، توصیفی - پیمایشی و از نوع کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان معاونت فروش و خدمات پس از فروش ایران‌خودرو (در مجموع ۶۴۷ نفر) بوده است که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد نمونه ۱۵۱ نفر به‌دست آمد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. سنجش روایی پرسشنامه به روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین برای پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است که ضریب به‌دست آمده ۰/۹۷ می‌باشد. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، به وسیله آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون مقایسه زوجی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی روابط بین متغیرهای وضع موجود و متغیرهای وضع پیشنهادی نشان داد که به طور کلی بین سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان در وضع موجود و وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، ارزشیابی عملکرد، مدیریت عملکرد.

## ۱- مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزشیابی را اجتناب ناپذیر نموده است. به‌گونه‌ای که فقدان نظام ارزشیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزشیابی در استفاده از منابع و امکانات، مدیریت، اهداف و استراتژی‌ها را به عنوان یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می‌نمایند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزشیابی دارد. از نگاه دیگر با ملاحظه نظام آفرینش می‌توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد. وجود نظم بسیار موزون در جهان خلقت، حکایت از حلقه بازخورد کاملاً حساب شده دارد که نظام ارزیابی به عنوان یکی از عناصر اساسی این حلقه مطرح است. هر چند ممکن است بشر به علت نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین آن نباشد ولیکن اساساً قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزشیابی و کنترل در آن می‌باشد (طبرسا، ۱۳۷۹). در نامه امیرالمومنین علی (ع) به مالک اشتر آمده است، «نباید نیکوکار و بدکار نزد تو یکسان باشد که این وضع نیکوکاران را از نیکویی کردن بی میل می‌سازد و بدکاران را به بدی کردن وادار سازد. پس هر یک از ایشان را به هر چه برگزیده است، پاداش یا جزاء کن.» توجه به لیاقت و شایستگی افراد در تاریخ سیاسی، اجتماعی و حکومتی همه ملل، اصلی بس کهن به‌شمار می‌رود (اردبیلی، ۱۳۷۳، ۳۲). در کشورهای اروپایی چون آلمان غربی، انگلستان، فرانسه، هلند و سوئد سال‌هاست مسئله ارزشیابی به عنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین یکی از وظایف اساسی مدیران سطوح مختلف هر سازمان، ارزشیابی دقیق عملکرد شغلی کارکنانی است که تحت نظارت او به فعالیت می‌پردازند. ارزشیابی عملکرد شغلی باید به‌طور مداوم انجام گیرد تا بتوان از نتایج آن در جهت افزایش بهره‌وری سازمان، بهره گرفت.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد عبارت است از فرآیند رسمی فراهم آوردن بازخورد تشخیص مثبت یا منفی از عملکرد کارمند (سینگر، ۱۹۹۱، ۲۰۴). ارزشیابی عبارت است از سنجش میزان تلاش و فعالیت کارمند و حدود موفقیت او در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری با توجه به معیارها و استانداردها یا

انتظارات شغل از او (اردبیلی، ۱۳۷۶، ۱۹). یکی از تعاریفی که از ارزشیابی عملکرد کارکنان ارائه شده، این است که ارزشیابی حرکتی است که بدان وسیله سازمان عملکرد کارکنان را در مسؤلیت‌هایی که به عهده دارند، بررسی می‌کند و می‌سنجد و زمانی که این کار با دقت و صحت صورت پذیرد کارکنان، سرپرستان، مدیران و به‌ویژه واحد پرسنلی، همگی از نتایج مفید آن بهره‌مند خواهند شد (داویس، ۱۹۸۹، ۳۰۳).

ورتر و دیویس<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) معتقدند که کارکردهای ارزشیابی عملکرد عبارت است از بهبود عملکرد، اجرای تعدیلات در نظام پرداخت، تعیین نیازهای آموزشی، برنامه ریزی مسیرهای شغلی، بازنگری و ارزیابی سیاست‌های منابع انسانی، بازخورد به افراد در خصوص عملکرد آنها و چگونگی بهبود آن، اخذ تصمیمات مربوط به انتصاب، جایگزینی، ارتقاء، تنزیل و .... همچنین هاروی و بوین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) اهداف و مقاصد ارزشیابی عملکرد را تحت عناوین برقراری نظام حقوق و دستمزد بهینه، بهبود عملکرد، ارزیابی در خصوص تصمیمات مربوط به انتخاب و انتصاب و اخراج و تنزیل و ارتقاء و ... ابزاری برای رشد و توسعه نیروی انسانی طبقه بندی می‌کنند.

فرآیند ارزشیابی را به‌طور خلاصه می‌توان به‌صورت زیر نشان داد .

#### جدول ۱- فرآیند ارزشیابی

۱- تعیین اهداف ارزشیابی
۲- تعیین استانداردهای عملکرد
۳- انتقال انتظارات عملکرد به کارکنان
۴- سنجش و اندازه‌گیری عملکرد واقعی
۵- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها
۶- گفتگو با کارکنان درباره نتایج ارزشیابی
۷- در صورت ضرورت، انجام اقدامات اصلاحی

ساختار نگرش سنتی بر استفاده از ارزشیابی به عنوان ابزاری برای قضاوت، اندازه‌گیری و یادآوری عملکرد استوار است در حالی که در نگرش نوین کارکردهای وسیعی برای نظام ارزشیابی متصور

است که می‌توان از تحقق اهداف و راهبردهای سازمان، رشد و توسعه توانائی های ارزیابی‌شونده و تواناسازی آن‌ها یاد نمود (اسنپ و همکاران، ۱۹۹۴، ۴۴-۳۹).

میشل و کارل (۱۹۸۹) تفاوت دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزشیابی به صورت زیر تقسیم بندی نموده است.

جدول ۲- تفاوت دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزشیابی (طبرسا، ۱۳۷۷، ص ۶)

ویژگی‌ها	دیدگاه سنتی	دیدگاه نوین
نقش ارزشیابی کننده	معطوف به قضاوت (یادآوری)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
دوره ارزشیابی	گذشته‌نگر	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
استانداردهای ارزشیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	آینده‌نگر
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	خود استاندارد گذاری
سبک مصاحبه پس از ارزشیابی	دستوری (شبه محاکمه)	رشد؛ توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده
		گفت‌وگو در جهت بهبود و اصلاح

### ۱-۱-۲- الگوهای متداول ارزشیابی

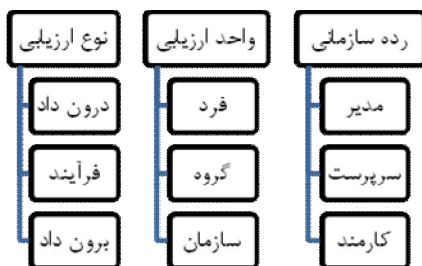
یکی از مشهورترین و متداول‌ترین الگوهای ارزشیابی عملکرد که در چند دهه اخیر به وسیله سازمان‌های صنعتی و خدماتی مورد استفاده قرار گرفته است، الگوی مدیریت بر مبنای هدف<sup>۳</sup> می‌باشد که توسط پیتر دراگر در سال ۱۹۷۴ مطرح شده است. الگوی مدیریت بر مبنای هدف یک نظام فراگیر مدیریتی است که بسیاری از تلاش‌های کلیدی مدیریت را به شیوه‌ای منطقی یکپارچه می‌کند و به گونه‌ای آگاهانه؛ اثر بخش و کارآمد به سوی هدف‌های فردی و سازمانی سوق می‌دهد. در این الگو ارزشیابی عملکرد به وسیله هر دو گروه رئیس و مرئوس انجام می‌گیرد. از این رو مدیریت بر مبنای هدف راهی برای یکپارچه نمودن یا هماهنگ نمودن کارها و تلاش‌های سازمان و مدیریت ارشد به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (دراگر؛ ۱۹۷۴؛ ۱۱۹).

ساختار الگوی نظام ارزشیابی مبتنی بر کیفیت جامع دارای چهار مولفه اساسی شامل ورودی، فرایند، ستاده و بازخورد می‌باشد. براساس این الگو در صورتی نظام ارزشیابی عملکرد موثر و کارساز واقع می‌شود که اولاً ویژگی‌های لازم و خاص برای هر مولفه وجود داشته باشد و ثانیاً بین مولفه‌ها و عناصر نظام ارزشیابی تعامل منطقی برقرار باشد و نهایتاً رشته‌های عصبی این نظام همواره تغییر و

تحولات محیط را نیز مورد توجه قرار دهد تا بهبود مستمر فعالیت‌ها امکان پذیر گردد (طبرسا، ۱۳۷۹، ۶۸). استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مسئله جدیدی نیست؛ بسیاری از سازمان‌ها به منظور پرورش مدیران و رهبران خود، از این روش استفاده کرده‌اند. فن آوری بازخورد ۳۶۰ درجه و کاربرد آن، رهبران را توانمند می‌کند تا موقعیت خود را در سازمان درک کنند (جونز و بیرلی، ۲۰۰۲، ۹۲). «فریس» بر اساس مطالعات خود پیشنهادهایی در رابطه با بهینه شدن فرایند ارزشیابی که بیشتر متوجه ارزیابان می‌باشد ارائه می‌نماید. وی ضمن ترسیم مراحل و چرخه ارزشیابی، به خوبی فعالیت‌ها، اقدامات و همچنین برخی مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز را که در هر مرحله لازم است ارزیابی‌شونده دارا باشد، به صورت الگوئی پویا ارائه می‌نماید (فریس، ۱۹۹۰، ۱۹۲-۱۸۸).

ارزیابی و مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر تدبیر مدیریت عملکرد را جانشین ارزشیابی عملکرد نموده‌اند. در یک تعریف ساده مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی‌های بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای استراتژی‌های سازمان و تعالی افراد سازمان و جامعه (میرسپاسی، ۱۳۸۲، ۲۲۲).

با توجه به تعریف مدیریت عملکرد و وضعیت موجود در سازمان فروش و خدمات پس از فروش ایران خودرو پیشنهاد می‌گردد به منظور ارزشیابی عملکرد کارکنان مدل جامع مدیریت عملکرد جایگزین سیستم ارزشیابی عملکرد فعلی گردد. مطابق شکل (۱) مدل جامع مدیریت عملکرد با لحاظ نمودن فرد، واحدهای سازمانی و کل سازمان به نحوی فلسفه مدیریت عملکرد و در درون آن ارزشیابی عملکرد کارکنان، واحدهای سازمانی و کل سازمان را مد نظر قرار داده است.



شکل ۱- طرح جامع مدیریت عملکرد (میرسپاسی؛ ۱۳۸۲)

## ۲-۲- مدل پیشنهادی تحقیق

ارزشیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین و در عین حال مشکل‌ترین وظایف مدیران می‌باشد که برخی از آن به عنوان نقطه آسیب پذیر مدیریت نام برده‌اند. ارزشیابی عملکرد در سازمان از مهم‌ترین عواملی است که به مدیران امکان بررسی قابلیت‌ها و توانمندی‌ها کارکنان را جهت دسترسی به اهداف سازمان می‌دهد و از طرف دیگر موجب رشد و شکوفایی فرد می‌شود.

در این راستا دستیابی به تمامی اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به نقص هریک از روش‌های ارزشیابی عملکرد موجود، امکان‌پذیر نخواهد بود. لذا روشی یکپارچه و جامع که فرد را در سطوح مختلف مورد سنجش قرار دهد امری اجتناب‌ناپذیر است. در این مقاله مدیریت عملکرد به عنوان روشی مناسب جهت ارزیابی دقیق و هماهنگ معرفی می‌گردد.

مدیریت عملکرد، به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و هم‌سویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمان‌ها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌نماید.

ارزیابی و مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. بیشتر مدیران به اهمیت مدیریت عملکرد، در بهبود عملکرد کارکنان و هم‌سویی عملکرد آنان با هدف‌های شرکت و افزایش اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی (جبران خدمت، توسعه و جانشین‌پروری) پی برده‌اند. با این وجود تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، هنوز یکی از چالش‌های دایمی مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود.

اگر مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آن‌ها راهکارهای عملی ارائه کند. مدیریت عملکرد نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند.

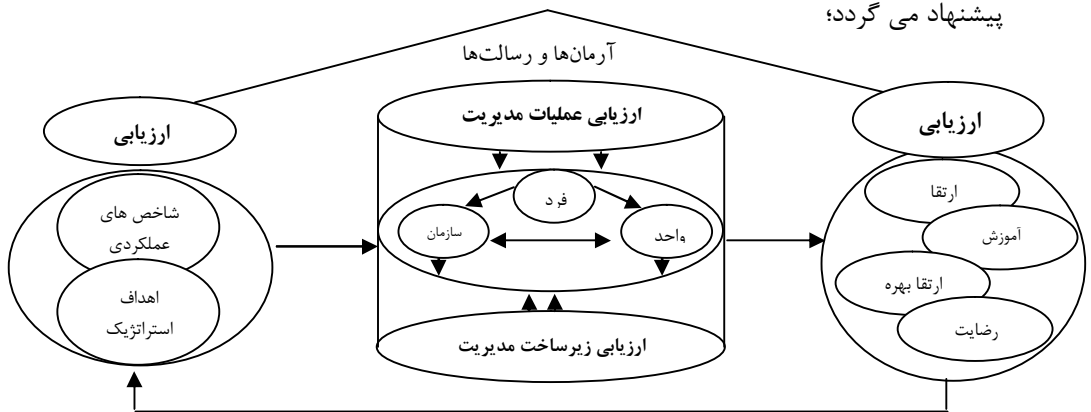
### ۱-۲-۲- مراحل مختلف استقرار سیستم مدیریت عملکرد

برای استقرار سیستم مدیریت عملکرد در سازمان‌ها طی مراحل مختلفی نیاز است که به‌صورت خلاصه می‌توان مراحل مربوطه را به شرح زیر بیان کرد؛

الف- بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد؛ از پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد می‌توان به مواردی همچون وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان، وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد) در سازمان، حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد، بومی سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان، تمایز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش‌دهی در سازمان اشاره کرد.

ب- مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان؛ برای استقرار نظام مدیریت عملکرد، یک چهارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیر بنای کار مورد نیاز است. در این راستا برای شروع طراحی نظام مدیریت عملکرد که برای سازمان‌های صنعتی و تولیدی مناسب است شکل زیر

پیشنهاد می‌گردد؛



شکل ۲- مدل اجرایی مدیریت عملکرد (نجف آبادی و همکاران، ۱۳۸۸، ۵۲)

ج- مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان؛ برای این که مدل مدیریت عملکرد بتواند در سازمان اجرا شود، لازم است که آن را بومی کرد. منظور از بومی کردن مدل این است که ابعاد مدل با شرایط مختلف انسانی، فرهنگی و ... در سازمان سازگار شده و سازمان آن را بپذیرد.

د- مرحله شروع طراحی و پیاده سازی؛ در این مرحله با توجه به جمع آوری اطلاعات در مراحل قبلی کار طراحی و تدوین بنیادهای نظام مدیریت عملکرد شروع می‌شود.

ه- مرحله فرهنگ سازی؛ مرحله فرهنگ سازی اساسی‌ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شود.

و- مرحله اجرا آزمایشی- نهادی؛ پس از طی مراحل مختلف ذکرشده لازم است نظام ارزیابی عملکرد به صورت آزمایشی به مورد اجرا درآید.

ز- مرحله به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد؛ آنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می‌دهد و لزوم آن در سازمان بیان می‌کند به کارگیری نتایج حاصل از آن است.

ح- مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد؛ مدیریت عملکرد یک نظام، پویا کردن سازمان‌هاست که خود بیشتر از هر چیزی نیازمند پویاماندن است.

### ۳-۲- پیشینه پژوهش

میرسپاسی پژوهشی در زمینه «ارزشیابی کارکنان دولت» انجام داده است که این پژوهش قبل از طرح جدید ارزشیابی در سال ۱۳۶۸ صورت گرفته است. این پژوهش در بین مدیران مرکز آموزشی مدیریت دولتی صورت گرفته است و نظر مدیران را راجع به موضوعاتی از قبیل اهداف ارزشیابی، نحوه برگزاری مصاحبه‌های پایان دوره ارزشیابی، خصوصیات ارزشیابی کنندگان و غیره جویا شده است.

طبرسا(۱۳۷۷) «به طراحی و تعیین الگوی ارزیابی عملکرد مدیران عامل(شرکت‌های تابعه سازمان صنایع و معادن بنیاد جانبازان و مستضعفان)» پرداخته است. در این پژوهش به طراحی نظام ارزیابی به صورت پویا و منعطف پرداخته و از آن به عنوان «الگوی سنجش اقتضائی متوازن» یاد کرده‌است. دخالت دادن چهار متغیر زمینه‌ای سازمان تحت عناوین محیط، تکنولوژی، اندازه و چرخه عمر سازمان در فرآیند ارزیابی به صورت اعمال ضریب، انعطاف پذیری، شاخص‌های ارزیابی و امتیازات آن‌ها، پویایی و تغییر پذیری استانداردهای عملکرد با توجه به استراتژی‌های سازمان و ایجاد فرصت برای سازمان به منظور تأکید بر روی زمینه‌های مورد نظر از ویژگی‌هایی است که پویایی و انعطاف‌پذیری مدل را موجب شده است.

حبیب پور(۱۳۷۸) به «بررسی ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت راه آهن» پرداخته است و به این نتیجه رسیده است که عدم آگاهی کارکنان از اهداف ارزشیابی، مشخص نبودن استانداردها و عملکرد کارکنان در مورد ارزشیابی، عدم تمایل به نرمش و ارفاق در ارزشیابی، عدم توجه به مصاحبه‌های



پایان دوره و عدم انجام اقدامات اصلاحی پس از ارزشیابی موجب پایین آمدن سطح به‌سازی نیروی انسانی شده است.

شهسواری (۱۳۸۰) پژوهش دیگری با عنوان «بررسی اثر بخشی نظام ارزشیابی عملکرد از دیدگاه کارکنان شرکت داروسازی تهران شیمی» انجام داده است. هدف از این پژوهش بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت تهران شیمی و شناسایی مشکلات و نواقص آن در ارائه راهکارهای مناسب بوده است. نتایج پژوهش فوق عبارتند از؛ ۱- نظام ارزشیابی عملکرد در شرکت تهران شیمی در افزایش کارایی کارکنان تاثیر چندانی ندارد. ۲- نظام ارزشیابی عملکرد در شرکت تهران شیمی در افزایش حقوق و دستمزد کارکنان تاثیر اندکی دارد و تعیین حقوق و دستمزد براساس نتایج ارزشیابی عملکرد صورت نمی‌پذیرد. ۳- در نظام تشویق و تنبیه کارکنان به معیارهای دیگری توجه می‌کنند نه نتایج ارزشیابی عملکرد. ۴- نظام ارزشیابی عملکرد شرکت تهران شیمی در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی کارکنان تاثیر به‌سزائی ندارد.

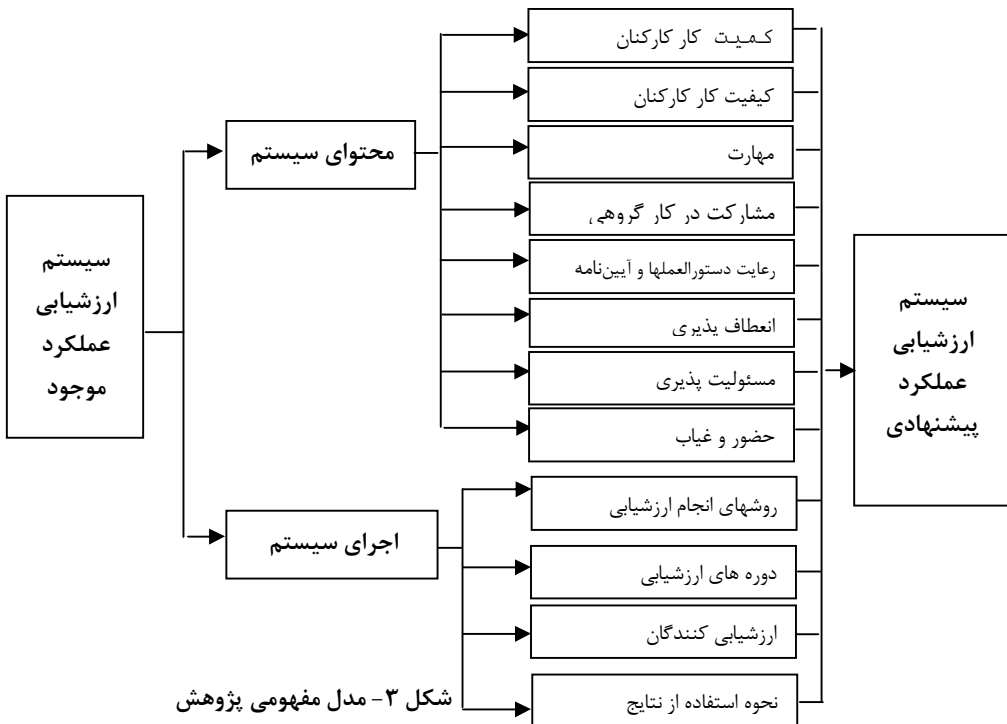
فضلی (۱۳۸۱) به «طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مدیر در سازمان‌های دولتی» پرداخته است. در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد مدیران مدلی پیشنهاد شده است که مزایای هر سه گرایش اصلی را دارد و به علت استفاده از رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها، کاملاً عینی، دقیق و توانمند در عرصه‌های اجرایی است. این مدل با استفاده از مدل استاندارد (CCR) که یکی از مدل‌های اساسی (DEA) است طراحی و تبیین گردیده است و محقق نام افرا<sup>۴</sup> را بر آن نهاده است. مدل افرا در ارزیابی عملکرد مدیران شعبات یکی از بانک‌های کشور به‌کار گرفته شده است.

انیسه (۱۳۸۳) به «ارائه یک مدل جهت ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان بهره‌وری انرژی ایران» پرداخته است. در این پژوهش علت و هدف اصلی از انتخاب موضوع تحقیق به‌کارگیری مدل‌های ریاضی برای ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها و واحدهای تولیدی، خدماتی و ... می‌باشد. با استفاده از این روش می‌توان مبنای منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان، حفظ و نگهداری توان موجود کارکنان و مدیران، تعیین افزایش حقوق، پاداش مناسب، ترفیعات یا انتقال، تعیین نیازهای آموزشی برای کارکنان ایجاد نمود. البته تحقیقات دیگری نیز صورت گرفته که همانند موارد ذکر شده مستقیماً عملکرد نیروی انسانی را در ارتباط با ارزشیابی کارکنان مطرح

نکرده‌اند و به ابعاد دیگری از قبیل عکس العمل کارکنان در قبال ارزشیابی، تأثیر ارزشیابی عملکرد بر روابط بین پرسنل پرداخته‌اند.

#### ۴-۲- مدل مفهومی پژوهش

با عنایت به پیشینه تحقیق پژوهشگر بر آن شد که سیستم ارزشیابی عملکرد در سازمان فروش و خدمات پس از فروش ایران خودرو را مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار دهد. معیارهای ارزشیابی کارکنان در ایران خودرو عبارتند از؛ کیفیت و دقت انجام کار، میزان رعایت آئین نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و سایر استانداردهای محیط کار، انعطاف پذیری، همکاری و مشارکت، میزان توانایی انجام کارهای متفاوت، مسئولیت‌پذیری و پشتکار در انجام وظایف، نظم و ترتیب و رعایت اولویت در انجام وظایف، کمیت و سرعت انجام کار، حضور و غیاب و وقت شناسی، استفاده صحیح از ابزار، اموال و ماشین‌آلات، مهارت و دانش شغلی، خلاقیت و ابتکار، مهارت حل مسئله، قدرت فراگیری و انتقال معلومات.



### ۳- روش پژوهش

#### الف- فرضیه اصلی

بین سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

#### ب- فرضیه‌های فرعی

۱. بین شاخص‌های فعلی سیستم ارزشیابی با شاخص‌های پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.
۲. بین روش‌های انجام ارزشیابی در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.
۳. بین دوره‌های ارزشیابی در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.
۴. بین منابع ارزشیابی در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.
۵. بین نحوه استفاده از نتایج حاصله از سیستم ارزشیابی در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

روش این تحقیق، توصیفی- پیمایشی و از نوع کاربردی است. در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل کلیه کارکنان معاونت فروش و خدمات پس از فروش ایران خودرو می‌باشد.

#### جدول ۳- اطلاعات نیروی انسانی معاونت فروش و خدمات پس از فروش ایران خودرو

نام واحد	جمع	نسبت افراد در هر جامعه	تعداد نمونه در هر واحد
دفتر معاونت فروش	۵	٪۰/۷۷	۱
بازاریابی	۶۳	٪۹/۷۴	۱۵
پشتیبانی فروش	۳۷	٪۵/۷۲	۹
فروش	۱۰۰	٪۱۵/۴۶	۲۳
قراردادهای عمده	۸	٪۱/۳۴	۲
لجستیک و تحویل	۱۶۲	٪۲۵/۰۴	۳۸
منابع انسانی	۴۷	٪۷/۲۶	۱۱
معاونت برنامه ریزی و نظارت	۱۴	٪۲/۱۶	۳
مدیریت ارتباط با مشتری	۷۶	٪۱۱/۷۵	۱۸
حراست	۳۵	٪۵/۴۱	۸
مخابرات	۵	٪۰/۷۷	۱
خدمات ماشینی	۱۲	٪۱/۸۵	۳
حسابداری	۸۳	٪۱۲/۸۳	۱۹
جمع	۶۴۷	٪۱۰۰	۱۵۱

حجم جامعه ۶۴۷ نفر می باشد. که با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد نمونه ۱۵۱ نفر به دست آمد.

پرسشنامه استفاده شده، محقق ساخته است. جهت نمره‌دهی به گزینه‌های پرسشنامه از مقیاس لیکرت (۱ = خیلی کم تا ۵ = خیلی زیاد) استفاده شده، سنجش روایی پرسشنامه به روش محتوایی، توسط اساتید مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین برای پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده که ۰/۹۷ می‌باشد.

در مرحله تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی نظیر فراوانی، درصد فراوانی در قالب نمودار و جدول جهت پردازش اطلاعات استفاده شده است و از آزمون مقایسه زوجی بهره گرفته شده است و داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، توسط نرم افزار SPSS پردازش شده است.

#### ۴- یافته‌ها

##### ۴-۱- آزمون فرضیات

در این بخش نتایج به دست آمده از آمار استنباطی برای فرضیات تحقیق به تفکیک ارائه شده است؛ فرضیه اصلی؛ بین سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول؛ بین شاخص‌های سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۴- شاخص‌های آمار توصیفی

خطای معیار	انحراف استاندارد	حجم نمونه	میانگین	
۰/۳۲۸۵	۰/۳۸۴۵۰	۱۳۷	۲/۶۱۴۷	شاخص‌های فعلی
۰/۰۱۸۹۴	۰/۲۲۱۶۸	۱۳۷	۴/۱۰۲۵	شاخص‌های پیشنهادی

## جدول شماره ۵- نتایج آزمون نمونه‌های زوجی مربوط به شاخص‌های سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان

سطح معنی داری	درجه آزادی	t	اختلافات زوجی				
			فاصله اطمینان		خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین
			حد بالا	حد پائین			
۰/۰۰۰	۱۳۶	-۴۸/۷۳۰	-۱/۴۲۷۴	-۱/۵۴۸۲	۰/۰۳۰۵۳	۰/۳۵۷۳۵	-۱/۴۸۷۸

با توجه به این که سطح معنی داری آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ می باشد فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید نمی‌شود. به این معنی که شاخص‌های فعلی سیستم ارزشیابی با شاخص‌های پیشنهادی اختلاف معناداری دارد. با توجه به جدول شماره ۴، میانگین وضعیت پیشنهادی (۴/۱۰) بیشتر از میانگین وضعیت فعلی (۲/۶۱) می‌باشد در نتیجه پاسخ‌دهندگان انتظارشان از وضعیت مطلوب (پیشنهادی) بیشتر از وضعیت موجود است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین شاخص‌های سیستم ارزشیابی عملکرد در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم؛ بین روش‌های انجام ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

## جدول شماره ۶- شاخص‌های آمار توصیفی

خطای معیار	انحراف استاندارد	حجم نمونه	میانگین	
۰.۰۹۰۸۵	۱.۰۶۳۴۱	۱۳۷	۲.۸۲۴۸	روش‌های انجام ارزشیابی فعلی
۰.۰۶۴۹۳	۰.۷۶۰۰۱	۱۳۷	۴.۳۳۵۸	روش‌های انجام ارزشیابی پیشنهادی

## جدول شماره ۷- نتایج آزمون نمونه‌های زوجی مربوط به روش‌های انجام ارزشیابی

سطح معنی داری	درجه آزادی	t	اختلافات زوجی				
			فاصله اطمینان		خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین
			حد بالا	حد پائین			
۰/۰۰۰	۱۳۶	-۱۵/۳۶۲	-۱/۳۱۶۴	-۱/۷۰۵۴	۰/۰۹۸۳۵	۱/۱۵۱۱۹	-۱/۵۱۰۹

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون نمونه‌ای زوجی کمتر از  $0/05$  می‌باشد در نتیجه فرض  $H_0$  در سطح اطمینان  $95\%$  تایید نمی‌شود. به این معنی که روش‌های انجام ارزشیابی در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری دارد. با توجه به جدول شماره ۶، میانگین وضعیت پیشنهادی ( $4/33$ ) بیشتر از میانگین وضعیت فعلی ( $2/82$ ) می‌باشد. یعنی از دیدگاه پاسخگویان، روش ارزشیابی کارکنان در وضعیت فعلی چندان رضایت‌بخش نیست و به‌گونه‌ای است که کمتر مانع دخالت قضاوت‌ها و برداشت‌ها شخصی ارزیابی‌کنندگان می‌شود. و انتظار دارند که روش‌ها انجام ارزشیابی تا حد زیادی بهبود یابد.

فرضیه فرعی سوم؛ بین دوره‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۸ - شاخص‌های آمار توصیفی

خطای معیار	انحراف استاندارد	حجم نمونه	میانگین	
$0/05228$	$0/61197$	۱۳۷	$2/8504$	دوره های ارزشیابی فعلی
$0/02627$	$0/30750$	۱۳۷	$4/4088$	دوره های ارزشیابی پیشنهادی

جدول شماره ۹ - نتایج آزمون نمونه‌ای زوجی مربوط به دوره‌های ارزشیابی

سطح معنی داری	درجه آزادی	t	اختلافات زوجی				
			فاصله اطمینان		خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین
			حد بالا	حد پایین			
$0/000$	۱۳۶	$-25/419$	$-1/4372$	$-1/6796$	$0/06131$	$0/71760$	$-1/5584$

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون نمونه‌ای زوجی کمتر از  $0/05$  می‌باشد در نتیجه فرض  $H_0$  در سطح اطمینان  $95\%$  تایید نمی‌شود. به این معنی که دوره‌های ارزشیابی در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری دارد. با توجه به جدول شماره ۸، میانگین وضعیت پیشنهادی ( $4/40$ ) بیشتر از میانگین وضعیت فعلی ( $2/85$ ) می‌باشد. یعنی از دیدگاه پاسخ‌گویان، دوره‌های ارزشیابی

عملکرد فعلی به میزان کمی کفایت لازم برای ارزشیابی کارکنان را دارد. در حالی که پیشنهاد شده است که وضعیت مطلوب می تواند تا حد زیادی کفایت لازم برای ارزشیابی کارکنان را فراهم آورد.

فرضیه فرعی چهارم؛ بین منابع ارزشیابی (ارزیابی کنندگان) در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۱۰- شاخص های آمار توصیفی

خطای معیار	انحراف استاندارد	حجم نمونه	میانگین	
۰/۱۰۵۸۸	۱/۲۳۹۳۰	۱۳۷	۲/۶۵۶۹	منابع ارزشیابی فعلی
۰/۰۶۳۳۳	۰/۷۴۱۲۷	۱۳۷	۴/۲۹۹۳	منابع ارزشیابی پیشنهادی

جدول شماره ۱۱- نتایج آزمون نمونه ای زوجی مربوط به منابع ارزشیابی (ارزیابی کنندگان)

سطح معنی داری	درجه آزادی	t	اختلافات زوجی				
			فاصله اطمینان		خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین
			حد بالا	حد پائین			
۰/۰۰۰	۱۳۶	-۱۵/۵۶۴	-۱/۴۳۳۷	-۱/۸۵۱۰	۰/۱۰۵۵۲	۱/۲۳۵۱۳	-۱/۶۴۲۳

با توجه به اینکه سطح معنی داری در جدول شماره ۱۱ کمتر از ۰/۰۵ می باشد نتیجه می گیریم که فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید نمی شود. بنابراین منابع ارزشیابی (ارزیابی کنندگان) در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری دارد. با توجه به جدول شماره ۱۰، مشاهده می کنیم که میانگین وضعیت پیشنهادی (۴/۲۹) بیشتر از میانگین وضعیت فعلی (۲/۶۵) است. بدین معنی که اغلب پاسخ دهندگان معتقدند که ارزشیابی کنندگان با شرح شغل و مسئولیت های کارکنان آشنایی کمی دارند، در حین انجام وظایف و مسئولیت های شغلی با آن ها کمتر در ارتباط هستند و چندان تخصص لازم برای ارزشیابی عملکرد کارکنان را دارا نمی باشند.

پاسخ دهندگان انتظار دارند که ارزشیابی‌کنندگان با شرح شغل و مسئولیت‌های کارکنان آشنایی بیشتری داشته باشند، با کارکنان در ارتباط بیشتری باشند و از تخصص لازم جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان برخوردار باشند.

فرضیه فرعی پنجم؛ بین نحوه استفاده از نتایج حاصله از سیستم ارزشیابی در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۱۲- شاخص‌های آمار توصیفی

خطای معیار	انحراف استاندارد	حجم نمونه	میانگین	
۰/۰۵۳۹۵	۰/۶۳۱۴۹	۱۳۷	۲/۴۸۹۱	نحوه استفاده از نتایج فعلی
۰/۰۳۳۲۹	۰/۳۸۹۶۱	۱۳۷	۴/۳۹۱۷	نحوه استفاده از نتایج پیشنهادی

جدول شماره ۱۳- نتایج آزمون نمونه‌ای زوجی مربوط به نحوه استفاده از نتایج حاصله از سیستم ارزشیابی

سطح معنی داری	درجه آزادی	t	اختلافات زوجی				
			فاصله اطمینان		خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین
			حد بالا	حد پائین			
۰/۰۰۰	۱۳۶	-۳۵/۵۵۱	-۱/۷۹۶۸	-۲/۰۰۸۵	۰/۰۵۳۵۲	۰/۶۲۶۴۳	-۱/۹۰۲۷

با توجه به این که سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید نمی‌شود. به این معنی که نحوه استفاده از نتایج حاصله از سیستم ارزشیابی در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معناداری دارد. با توجه به جدول شماره ۱۲، میانگین وضعیت پیشنهادی (۴/۳۹) بیشتر از میانگین وضعیت فعلی (۲/۴۸) می‌باشد. اغلب پاسخ دهندگان بیان داشته‌اند که از نتایج حاصل از ارزشیابی به میزان کمی در جهت نیازسنجی آموزشی، جابه‌جایی شغلی (در سطح هم‌تراز) و بهبود نظام پرداخت‌ها استفاده می‌شود و انتظار دارند که این وضعیت بهبود یابد.



## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که بین سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف معنی داری وجود دارد. نتیجه کلی که از تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمد حاکی از وجود اختلاف بین سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان از نظر محتوا و اجرا در وضع موجود و وضع پیشنهادی می‌باشد و هر پنج فرضیه در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شدند.

به‌منظور سنجش فرضیه فرعی اول از آزمون نمونه‌ای زوجی استفاده شده و نتایج به‌دست آمده حاکی از تأیید این فرضیه بود. یعنی با احتمال ۹۵ درصد فرضیه اول مبنی بر این‌که بین شاخص‌های سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف وجود دارد، تأیید می‌گردد.

همان‌طور که از فرضیه فرعی دوم و نتایج آن مشخص گردیده است با احتمال ۹۵ درصد فرضیه دوم مبنی بر این‌که بین روش‌های انجام ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف وجود دارد، تأیید می‌گردد. همان‌طور که از فرضیه فرعی سوم و نتایج آن مشخص گردیده است با احتمال ۹۵ درصد فرضیه سوم مبنی بر این‌که دوره‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف دارد، تأیید می‌گردد.

همان‌طور که از فرضیه فرعی چهارم و نتایج آن مشخص گردیده است با احتمال ۹۵ درصد فرضیه چهارم مبنی بر این‌که منابع ارزشیابی (ارزیابی‌کنندگان) سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف وجود دارد، تأیید می‌گردد. همان‌طور که از فرضیه فرعی پنجم و نتایج آن مشخص گردیده است با احتمال ۹۵ درصد فرضیه پنجم مبنی بر این‌که بین نتایج حاصل از ارزشیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود با وضع پیشنهادی اختلاف وجود دارد، تأیید می‌گردد.

استراتژی مدیریت عملکرد در وهله نخست به بهبود برای حصول به اثر بخشی سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد. ثانیاً استراتژی مدیریت عملکرد به توسعه و پرورش کارکنان مربوط می‌شود و تا فرآیندهای کارای توسعه، مستمر نباشد، بهبود عملکرد قابل حصول نیست. این استراتژی، ویژگی‌ها و شایستگی‌های اساسی سازمان و قابلیت‌های افراد و گروه‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. مدیریت عملکرد را می‌توان «مدیریت توسعه و عملکرد» نیز نامید. ثالثاً استراتژی مدیریت عملکرد بر تأمین نیازها و انتظارات تمام گروه‌های ذینفع سازمان، مالکان، مدیران، کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان

و عموم مردم تأکید می‌کند. به خصوص، با کارکنان مثل شرکایی برخورد می‌شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار گرفته است و می‌توانند راجع به مسایل مربوط به خودشان تصمیم بگیرند، نظراتشان را جویا شوند و به آنها گوش می‌دهند، مدیریت عملکرد باید به نیازهای افراد و گروه‌ها و همچنین نیازهای سازمان توجه کند، اگر چه باید اذعان نمود که همواره نیازهای این سه گروه یکسان نیستند، مدیریت عملکرد بر تأمین نیازها و انتظارات تمام گروه‌های ذینفع سازمان، مالکان، مدیران، کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و عموم مردم تأکید می‌کند. سرانجام، استراتژی مدیریت عملکرد بر ارتباطات و مشارکت کارکنان تأکید می‌کند. هدف آن خلق و ایجاد فضایی است که امکان گفتگوی مستمر میان مدیران و اعضای گروه‌های سازمان را فراهم می‌آورد تا در طی این گفتگوها و مذاکرات بتوانند انتظارات خود را از یکدیگر بیان کنند و از اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش‌ها و اهداف، به ایجاد سازمانی با تعهد بالا کمک کند.

#### ۶- پی‌نوشت‌ها

- 1 -Werther & Davis
- 2 -Harvey& Bowin
- 3 -Management by objective
- 4-AFRA

#### ۷- منابع

- [۱] اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶)، روش ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیر دولتی در ایران؛ چاپ اول، تهران، انتشارات بعثت.
- [۲] اردبیلی، یوسف (۱۳۷۳)، مبانی قانونی و علمی ارزشیابی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش ویژه ارزشیابی، معاونت تأمین و تربیت نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش، سال سوم، شماره ۴۶.

- [۳] انیسسه، محمد (۱۳۸۳)، ارائه یک مدل جهت ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان بهره وری انرژی ایران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- [۴] بیاضی طهرابند، علی، عقلی، حسن، نجف آبادی، فقیهه، (۱۳۸۸)، مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌ها، تدبیر، شماره ۲۱۱، آذر ۸۸.
- [۵] حبیب پور، الهویردی، (۱۳۷۸)، بررسی ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت راه‌آهن (واحد‌های مرکزی) و ارائه الگوی مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، مجتمع آموزش عالی قم .
- [۶] شهسواری، محمد رضا (۱۳۸۰)، بررسی اثر بخشی نظام ارزشیابی عملکرد از دیدگاه کارکنان شرکت داروسازی تهران شیمی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۷] طبرسا، غلامعلی (۱۳۷۹)، ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد کارآمد و متناسب با مقتضیات نظام اداری و سیاسی کشور، مجموعه مقالات سومین جشنواره شهید رجائی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی.
- [۸] طبرسا، غلامعلی (۱۳۷۷)، طراحی و تعیین الگوی ارزیابی عملکرد مدیران عامل (شرکت‌های تابعه سازمان صنایع و معادن بنیاد حانبازان و مستضعفان)، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس
- [۹] فضل‌ی، صفر (۱۳۸۱)، طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مدیر در سازمان‌های دولتی، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس.
- [۱۰] میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار؛ چاپ بیستم و دوم، تهران، انتشارات میر، ص ۲۲۲.
- [۱۱] Bowin, R & Harvey, D (2002), Human resource management : an experiential approach, prentice - Hill – Inc.
- [۱۲] Druker, P.F, management task (1974), Responsibility practice . New york : Harper row publishers.
- [۱۳] Jons, J & Bearley, (2002) W, 360 feedback strategies tactics and techniques for developing leaders, Organizational universe systems .
- [۱۴] Singer, M.G (1991), Human resource management, Kent publishing.
- [۱۵] Snape & Redman, T & Crey, T, (1995) managing managers : Strategies and teaching use resources for human management, oxford, Black well business.

[۱۶] Werther , W & Keith , D,(1993) Human resource and personnel management ,  
4th ed , McGraw – Hill , Inc.