

بررسی و تجزیه و تحلیل میزان اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت (مورد مطالعه در ستاد مرکزی وزارت امور اقتصادی و دارایی)

غلامعلی طبرسا^{۱*}، داود غفوری^۲

۱- استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۶/۱۲/۷

دریافت: ۸۶/۲/۲۵

چکیده

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی، یک وظیفه مهم و حیاتی مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سالهای اخیر، به نقش ارزیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است، زیرا طرفداران آن معتقدند یک نظام اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیتها را برای سازمانها و کارکنان آنها ارزانی دارد. البته توجه به بحث ارزیابی عملکرد در سالهای اخیر در ایران بویژه در بخش دولتی قابل ملاحظه بوده و طی چند سال اخیر، دولت با پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان خود سعی در بهبود وضع موجود نظام ارزیابی در بین مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان داشته است. در این مقاله، میزان اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد فعلی و قبلی کارکنان دولت بررسی شده و در این رابطه فرضیه‌ها (۷ فرضیه) و سؤالهایی مرتبط با هدف و منظور یک نظام ارزیابی صحیح در سازمان، مطرح و در قالب پرسشنامه در اختیار نمونه آماری (کارشناسان ادارات مرکزی وزارت امور اقتصادی و دارایی) قرار گرفته است، سپس نظرات آنها به صورت مقایسه‌ای در رابطه با دو نظام ارزیابی عملکرد فعلی و قبلی کارکنان دولت بررسی، تجزیه و تحلیل شده است.

یافته‌ها و نتایج تحقیق نشان می‌دهد نظام ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان دولت در مقایسه با نظام قبلی آن از حیث تحقق اهداف مترتب بر آن موفقتر عمل کرده و حرکت روبه جلویی در این



مسیر حس می‌شود. در پایان پیشنهاداتی برای بهبود و توسعه برنامه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دولت و رفع مشکلات و نواقص موجود و همچنین ارتقای اثربخشی آن ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی^۱، ارزیابی عملکرد^۲، ارزیابی کارکنان دولت^۳، بهبود عملکرد^۴، اثربخشی^۵

۱- مقدمه

از جمله اقداماتی که موجب بهبود عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی می‌شود، تدوین و اجرای برنامه ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان است. ارزیابی در مدیریت منابع انسانی یکی از وظایف مهم و کلیدی است که به وسیله آن وضعیت موجود نیروی انسانی بررسی و نقاط ضعف و قوت آن مشخص می‌شود. در هر سازمان یک فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی خود، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد، زیرا این آگاهی موجب می‌شود که فرد از نقاط ضعف و قوت خود آگاه شده، تمهیدات لازم را برای اثربخشی کوششهای خود به کار برد. از سوی دیگر سازمانها نیز به شناخت کارکنان خود نیاز دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشیده و بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند، همچنین در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند [۱، ص ۶].

اکنون در کشورهای جهان، خواه پیشرفته صنعتی و یا در کشورهای در حال رشد برداشتهای گوناگون نسبت به ارزیابی وجود دارد که در بسیاری از کشورها آن را یک عامل مثبت برای بهبود و بهسازی نیروی انسانی به شمار می‌آورند و در بعضی از کشورها ارزیابی را ابزاری ناتمام در دست فردی بدون اختیار برای اندازه‌گیری چیزی نامعلوم می‌پندارند. مشکل است تا بتوان باور کرد که اختلاف نظرهایی که به طور گسترده نسبت به ارزیابی عملکرد وجود دارد، ناشی از بی‌اعتقادی نسبت به اصل سنجش باشد بلکه برخوردها بیشتر مربوط به عوامل ارزیابی، معیارها و ضوابط استفاده شده، نحوه و روش اندازه‌گیری و سنجش و موقعیت ارزیابی‌کننده است. [۲، ص ۴۲]

نظام ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان دولت به منظور دستیابی به نتایج بهتر و ارزیابی کارکنان و تعیین شایستگی کارکنان در ابعاد عملکردی، توسعه‌ای و رفتاری طراحی و در

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

سازمانهای دولتی مورد عمل می‌باشد و با ایجاد تقسیمبندی در ۴ طبقه مختلف شغلی (مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان) و با افزایش امتیازهای تا سقف ۱۲۰ امتیاز و دخالت دادن عامل خود ارزیابی به وسیله کارکنان و سایر مزایای دیگر سعی در افزایش سطح کیفی این نظام در مقایسه با نظام قبلی کرده است.

۲- تعریف و بیان مسأله

آنچنان که ذکر خواهد شد مشکل عدیده موجود در سازمانها و بخصوص در سازمانهای دولتی، عدم وجود کنترل‌های مدیریتی و یا به عبارت دیگر عدم وجود راهکارهای مناسب در جهت ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد عدم توجه مناسب در جهت استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند مشکلات مضاعفی را ایجاد کند که در نهایت موجب عدم کارایی، عدم اثربخشی و در نهایت افت بهره‌وری سازمان می‌شود، در این صورت ضروری به نظر می‌رسد تا در هر سازمان، یکی از برنامه‌های مهم و دارای اولویت، همانا طراحی و استقرار نظام ارزیابی متناسب با آن سازمان باشد. نظر به اهمیت و ضرورت جایگاه ارزیابی عملکرد کارکنان در موفقیت مدیریت و سازمان، در این پژوهش نیز تلاش شده است تا موضوع اشاره شده در وزارت امور اقتصادی و دارایی مورد کند و کاو قرار گرفته و به این سؤال پاسخ داده شود که آیا نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت توانسته است به اهداف مورد نظر خود در این سازمان دست پیدا کند و به عبارت دیگر به آنچه که علت وجودی این نظام ارزیابی می‌باشد، دست یافته شده است؟

۳- تعریف ارزیابی

سینگر^۱ در تعریف ارزیابی می‌گوید: ارزیابی فرایند رسمی فراهم آوردن بازخور تشخیصی مثبت یا منفی از نتایج عملکرد کارکنان می‌باشد [۳، ص ۲۰۴]. همچنین هاروی و بوین^۲ اهداف و مقاصد ارزیابی عملکرد را تحت عناوین برقراری نظام حقوق و دستمزد بهینه، بهبود عملکرد، ارزیابی در خصوص تصمیمهای مربوط به انتخاب، انتصاب، اخراج، تنزیل، ارتقا و ... ابزاری برای رشد و توسعه نیروی انسانی طبقه‌بندی می‌کنند [۴، ص ۱۴۱].

1. Singer
2. Bowin & Harvey



در تعریفی دیگر از سینگر آمده است :

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند رسمی فراهم آوردن بازخور تشخیصی مثبت یا منفی از عملکرد کارمند [۳، ص ۲۰۴]. وردر و دیویس^۱ معتقدند که کارکردهای ارزیابی عملکرد عبارت است از بهبود عملکرد، اجرای تعدیلات در نظام پرداخت، تعیین نیازهای آموزشی، سنجش و ارزیابی ابزارهای جذب و استخدام و ارتقای کارآیی آنها می‌باشد [۵، ص ۴۶]. برنامه‌ریزی مسیره‌های شغلی، بازنگری و ارزیابی سیاستهای منابع انسانی، بازخورد به افراد.

۴- تفاوت دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی

« کارل» اهداف ارزیابی عملکرد را به دو دسته تقسیم می‌کند. اهداف دسته اول به رشد و پرورش نیروی انسانی و هدف دیگر به انجام ارزیابی بر می‌گردد. او دادن بازخورد در خصوص عملکرد، تعیین مسیر برای آینده شغلی و تشخیص نیازهای آموزش در رابطه با رشد و توسعه نیروی انسانی به‌عنوان زیرمجموعه اهداف دسته اول و اخذ تصمیمها در خصوص نظام پرداختها و نظام کارگزینی (جذب انتخاب و استخدام و ارزیابی نظام انتخاب) را زیر مجموعه اهداف دسته دوم طبقه‌بندی معرفی کرد. در بررسی دیگری که به‌صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه از ۲۵۶ شرکت در خصوص پیامدها با کارکردهای نظام ارزیابی شده است، اولویتهای استفاده از نتایج ارزیابی به شرح جدول زیر می‌باشد [۶، ص ۲۳۴].

جدول ۱ مرتبه‌بندی کارکردهای ارزیابی ۲۵۶ شرکت

رتبه	کارکردهای ارزیابی
۱	افزایش شایستگی
۲	بازخورد رایج خدمات مشاوره شغلی
۳	ارتقا
۴	خاتمه خدمت
۵	تشخیص توان بالقوه عملکرد
۶	برنامه‌ریزی جایگزینی
۷	برنامه‌ریزی مسیر شغلی

1. Werther & Davi

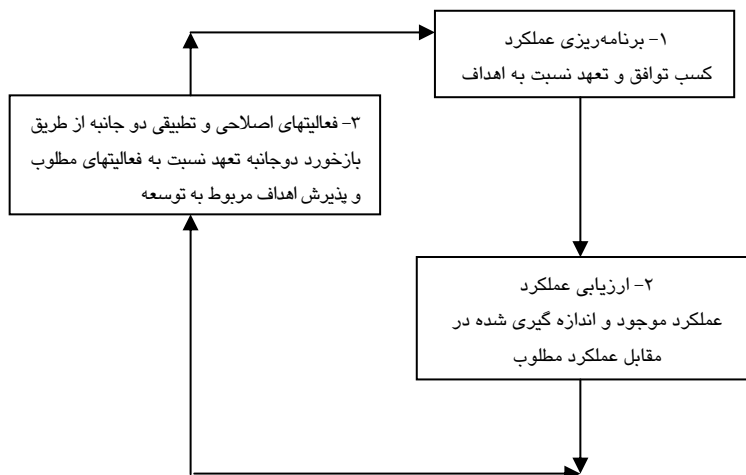
ادامه جدول ۱

رتبه	کارکردهای ارزیابی
۸	انتقال
۹	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰	اعطای پاداش
۱۱	توسعه و ارزیابی برنامه‌های آموزشی
۱۲	بهبود ارتباطات داخلی
۱۳	معیاری برای تعیین اعتبار روشهای جذب و انتخاب
۱۴	کنترل نظریه‌ها

همان‌طور که تحقیق فوق نشان می‌دهد، عمده‌ترین کارکرد ارزیابی، رشد و توسعه تواناییهای ارزیابی‌شونده را در اهداف خود دنبال می‌کند. چنانچه ارزیابی‌شوندگان نظام ارزیابی را به عنوان ابزاری در برای توسعه و بهبود تواناییهای خود قلمداد کنند، اقبال آنها به ارزیابی بمراتب زیاد و نقش تسهیل‌کننده در فرایند ارزیابی بازی می‌نماید. پیامد چنین ویژگی مقبولیت و افزایش کیفیت نظام ارزیابی است [۷، ص ۶۵].

۵- مدیریت عملکرد

اصطلاح مدیریت عملکرد در موارد متعددی به کار رفته است. در بسیاری از موارد، مدیریت عملکرد اشاره به عملکرد سازمان دارد. در مواردی هم مفاهیم برنامه‌ریزی برای آینده، تعیین مأموریت، طراحی استراتژی و تعیین اهداف را تحت پوشش قرار می‌دهد. همچنین این اصطلاح مفهوم سنجش میزان دستیابی سازمان به اهداف بیان شده را شامل می‌شود. در مواردی، مدیریت عملکرد به افراد یا گروههای کوچک دلالت می‌کند. همچنین این اصطلاح در بعضی موارد برنامه‌ریزی برای شخص یا گروه را دربرمی‌گیرد. این برنامه‌ها به عنوان بخشی از برنامه کلان سازمانی می‌باشند که یک مساعدت برای افراد یا گروههای کوچک به منظور توسعه آنها وجود دارد. این موارد به صورت نموداری در ذیل نشان داده شده است. (شکل ۱)



شکل ۱ نمایشگر مدیریت عملکرد [۶، ص ۸۵]

سازمانهای کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان، تحقق رسالتها و استراتژیهای سازمانی استفاده می‌کنند؛ به عبارت دیگر به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند [۸، ص ۴].

۶- تاریخچه ارزیابی

ارزیابی از زمان ظهور نظام آفرینش وجود داشته است و این موضوع را می‌توان با ملاحظه نظام آفرینش فهمید که ارزیابی در بطن آن قرار دارد. خدواند بزرگ در قرآن کریم می‌فرماید: آنچه در آسمانها و زمین است، ملک خداست و شما آنچه را در دل دارید چه آشکار و چه پنهان کنید، خدواند شما را با آن محاسبه می‌کند، پس هرکس را که بخواهد می‌آموزد و هرکس را که بخواهد عذاب می‌کند و خدا بر همه چیز تواناست [۹، ص ۲۸۴].

اندکی توجه به گفتار متفکران بزرگ ۲۵ قرن پیش نشان می‌دهد که وجود افراد شایسته و کاردان در مشاغل تا چه حد با پیشرفت جامعه و کشور همسازی و هماهنگی دارد. توجه به لیاقت و شایستگی افراد در کار را شاید بتوان با قدمت تاریخ ظهور دولتها در جهان مقارن دانست. دولتها برای اجرای وظایف عمومی و به ثمر رساندن مقاصد و اهداف

خود ناگزیر بوده‌اند از افرادی استفاده کنند که شایستگی و لیاقت تصدی مشاغل بزرگ و حساس کشوری و لشکری را داشته باشند. وجود نامدارانی همچون بزرگمهر حکیم در دولت ساسانی، خواجه نظام‌الملک در دولت سلجوقیان، خواجه نصیرالدین طوسی در دولت مغول، وزرای برمکی در دستگاه خلفای عباسی و میرزا تقی‌خان امیرکبیر در سلسله قاجاریه از نمونه‌های بارز سپردن کار به دست کاردانی است که خدمات آنان به جامعه و مردم یا حتی اندرزه‌ها و رهنمودها یا تألیفات و سیاستهای آنها هنوز هم جالب و آموزنده است [۱۰، ص ۳۲]. ارزیابی ما به طریق علمی و آماری سابقه یکصد ساله دارد.

در کشورهای اروپایی چون آلمان غربی، انگلستان، فرانسه، هلند و سوئد سالهاست مسأله ارزیابی به عنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی استفاده می‌شود.

در ایران نیز ارزیابی به صورت کلاسیک به وسیله خواجه رشیدالدین فضل‌الدین... در اواخر قرن هفتم هجری قمری مطرح شد. در هر حال در عصر مدیریت کلاسیک، یعنی در اوایل قرن بیستم، هنگامی می‌توان ارزیابی عملکرد کارکنان را مطرح کرد که نگرش و تفکر به ماهیت انسان از حصار نگرش مکانیکی خارج شده و برای وی ابعادی فراتر از اینکه انسان جزئی از ابزار کار است، قایل شد. این نگرش در نظریه‌های التون مایو (۱۸۸۰-۱۹۴۹)، جان دووی، کرت لوین، مری پارکر فالنت (۱۸۶۸-۱۹۳۳) و ابراهام مازلو (۱۹۰۸-۱۹۷۰) مشاهده می‌شود که با گذشت زمان این نگرش قوت گرفته تا اینکه در نیمه قرن بیستم، مسأله « خود ارزیابی» به وسیله داگلاس مکا-گری گور (۱۹۰۶-۱۹۴۶) مطرح شده است.

مدیریت کلاسیک با انتشار کتاب مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی به وجود آمد. او اولین کسی بود که انسان را در هنگام کار مورد مطالعه قرار داد. هدف کلی تیلور، افزایش کارایی و بازدهی کار از طریق ازدیاد سطح تولید با کاهش هزینه بود. به همین برای وی درصدد ایجاد نظامی بود که کار کارگران را اندازه‌گیری کند تا براساس آن به کارگران مزد پرداخت شود و یا تشویق و تنبیه شوند. چنانچه ملاحظه می‌شود، در آن زمان تیلور مسأله ارزیابی را به عنوان سنجش بازدهی و قدرت تولید مطرح کرد، البته در نگرش او انسان موجودی مکانیکی است و در صنعت، ارزشی معادل سایر ابزار (که مصنوع فکر همین انسان است) دارد. در سال ۱۹۲۳ میلادی قانون جدید طبقه‌بندی مشاغل در آمریکا تصویب شد. که در آن فرایند انتصاب، ارتقا، تشویق، تنبیه بر مبنای ارزیابی بنیان نهاده شده بود و مسؤولیت کلیه امور اداری و استخدامی از قبیل ورود به خدمات دولتی، ترفیعات، انتقالات، تعیین حقوق،



دستمزد، رفاه، بازنشستگی و سایر موضوعات استخدامی به عهده « کمیسیون خدمات کشوری»^۱ قرار گرفت که وظایف و مسؤولیتهای خود را تحت نظارت رئیس جمهور انجام می داد [۱۱، ص ۲۱].

در ایران تا سال ۱۳۰۱ ه. ش، قانون مدون و مصوبی برای اداره امور استخدامی و وضع کارکنان دولتی وجود نداشت. در این سال دولت با استفاده از متخصصان اداری و مالی کشورهای پیشرفته آن زمان لایحه استخدامی تدوین کرد که به وسیله مجلس پس از بحث و مذاکرات در ۵ فصل و ۷۴ ماده در جلسه ۲۲ قوس سال ۱۳۰۱ ه. ش. به تصویب مجلس شورای ملی رسید.

درباره این قانون از سال ۱۳۰۱ تا سال ۱۳۴۵ شمسی (که دومین قانون استخدامی کشور به تصویب کمیسیون مشترک مجلس شورای ملی و سنای آن زمان رسید) به کرات تجدید نظر شد و اصلاح و تکمیل یا تغییر و تبدیل پیدا کرد، اما در هیچ یک از موارد به ارزیابی از کارکنان و اثر آن در ارتقا و انتصاب یا تشویق و تنبیه اشاره نشده است.

شاید بتوان توجه به نظام ارزیابی را در ایران از آغاز سال ۱۳۳۲ به بعد دانست. در این سالها برای نخستین بار دروسی که استادان ایرانی و خارجی در موسسه علوم اداری وابسته به دانشگاه تهران تدریس می کردند، درباره درجه بندی لیاقت و شایستگی کارکنان و استفاده از نتایج ارزیابی در انتصابات و ارتقا و اقدام به مشاوره و راهنمایی با کارکنان صحبت شد و بعد از تعیین ارزش از طریق مصاحبه، مقالات و جزوه هایی به فارسی منتشر شد.

تغییر و تحولات پس از جنگ جهانی دوم و تحولات اجتماعی و سیاسی در دهه ۱۳۳۰ و دهه ۱۳۴۰، دروس و مباحث جدیدی در علوم اداری و استخدامی در دانشگاهها و کلاسهای آموزشی و کارورزی مطرح شد و با نقایصی که در قانون استخدامی کشوری سال ۱۳۰۱ و اطلاعات آن وجود داشت که زمینه را برای تدوین و تهیه قانون جدید مهیا می کرد. سرانجام لایحه جدید استخدام کشوری در سال ۱۳۴۲ تهیه شد و در تاریخ خرداد ماه ۱۳۴۵ به تصویب کمیسیون مشترک مجلس رسید. در قانون جدید استخدام کشوری به دو اصل بیش از سایر اصول توجه شده است، یکی اصل حقوق مساوی برای کار مساوی و دیگری اصل لیاقت و شایستگی در مواد ۲۸ و ۴۱ قانون استخدام کشوری مصوب خرداد سال ۱۳۴۵ که به ارزیابی و تعیین مراتب شایستگی کارکنان دولت اشاره کرده است [۱۱، ص ۲۲].

پس از آشنایی با تعریف ارزیابی، در ادامه ویژگیها و مختصات دو نظام ارزیابی عملکرد قبلی و فعلی کارکنان دولت به اختصار مطرح می‌شود:

نظام ارزیابی عملکرد قبلی که از سال ۱۳۷۲ به وسیله سازمان امور اداری و استخدامی به مرحله اجرا در آمده بود، رویکردی فرایندی داشت که عوامل آن در دو قسمت تحت عنوان معیارهای رفتار شغلی و رفتار اخلاقی طبقه‌بندی و مشمول مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان دولت شده و حداکثر امتیاز آن ۲۰ امتیاز بود. با یک دید کلی می‌توان گفت این نظام از دید مدیران، بیشتر به صورت کیفی قابل اجرا بود و به این لحاظ هم مورد تأیید اکثر مدیران نیز بود ولی نظام ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان دولت در تاریخ ۱۳۸۲/۸/۴ به وسیله سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و در راستای تحقق اهداف برنامه اصلاحات اداری و در اجرای بند ۶ فصل اول راهکارهای اجرایی قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مبنی بر بهسازی نظام ارزیابی کارکنان به منظور ایجاد ارتباط منطقی بین نظام ارزیابی و سایر نظامهای استخدامی و تأثیرگذاری رضایت مردم (مشتریان) در نتایج ارزیابی کارکنان، و نیز براساس نتایج حاصل از طرح ارزیابی نظام ارزیابی کارکنان دولت و سایر بررسیها و مطالعات انجام شده در سالهای گذشته، فرم دستورالعمل جدید ارزیابی کارشناسان را با ویژگیهای زیر تهیه و برای اجرا ابلاغ می‌شود.

- جامعیت: توجه به تمامی ابعاد شایستگی متضمن عملکرد، توسعه فردی، رفتار؛

- عینیت: ملحوظ کردن نتایج فعالیتهای شغلی و دستاوردهای افراد در زمینه‌های توسعه

فردی و موفقیت‌های سازمانی؛

- مشارکت منابع ارزیابی چندگانه: استفاده از نظرات همکاران، ارباب‌رجوع (مشتریان) و

فرد ارزیابی‌شونده، علاوه بر مدیران و سرپرستان در فرایند ارزیابی؛

- افزایش قدرت تشخیص و تمییز فرمهای ارزیابی: استفاده از مقیاسهای سنجش،

متناسب با ماهیت هریک از معیارهای ارزیابی و گسترش دامنه امتیازها؛

- ارتباط با سایر نظامهای مدیریت منابع انسانی: برقراری ارتباط منطقی بین نظام

ارزیابی کارکنان با نظامهای استخدامی، آموزش، ارتقا و انتصاب.

در فرم ارزیابی فعلی، حداکثر امتیازها ۱۰۰ تعیین شده که ۴۵ امتیاز آن به عملکرد، ۲۰ امتیاز آن به توسعه فردی، ۲۰ امتیاز به رفتار، ۵ امتیاز به پیشنهادها و ۱۰ امتیاز به تشویقها



اختصاص پیدا کرده است. حد نصاب ارزیابی نیز کسب ۵۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز ارزیابی می‌باشد. در نظام فعلی علاوه بر تفاوت‌های ذکر شده، تأثیر عامل خود ارزیابی نیز بیشتر به چشم می‌خورد [۱۲، ص ۲۵۱].

۷- روش پژوهش

با توجه به مطالب بیان شده، این تحقیق از لحاظ تقسیم‌بندی بر مبنای هدف از نوع کاربردی بوده و برای انجام آن از روش نظری/ کاربردی (توصیفی- پیمایشی) استفاده شده است. در زمینه ادبیات تحقیق و مسائل نظری مرتبط با موضوع از منابع موجود (کتاب، مقاله‌ها، سایتهای اینترنتی، اسناد و مدارک سازمانی) استفاده شده است و در زمینه جنبه‌های عملی مرتبط با موضوع و بررسی فرضیه‌ها از توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات در جامعه آماری مورد نظر و توصیف نظرات استفاده شده است. به این صورت که برای دو گروه جامعه آماری (کارشناسان) پرسشنامه‌ای جداگانه تهیه و نتایج به صورت تفکیک شده با توجه به روشهای آماری مناسب ارزیابی شده است. ضمن اینکه برای بررسی نتایج آزمون با تعدادی از افراد جامعه آماری مصاحبه نیز صورت گرفته است. در اینجا ابزارهای استفاده شده در تحقیق به صورت مختصر توضیح داده می‌شوند:

۱- مطالعات کتابخانه‌ای: از طریق این نوع مطالعه داده‌های ثانوی به دست می‌آیند که پیش از آغاز تحقیق به وسیله محقق بررسی می‌شوند. منابع این داده‌ها عبارتند از: داده‌های موجود در اسناد گذشته، آمارهای رسمی، آمارهای غیررسمی، اسناد و مدارک سازمانی [۱۰، ص ۲۴۰]. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات این تحقیق و مباحث نظری مرتبط با موضوع از روش مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب و مقالات فارسی و انگلیسی، پایان‌نامه‌ها، مستندات مالی و اداری و...) استفاده شده است.

۲- پرسشنامه: پرسشنامه به عنوان یکی از متداولترین ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی، عبارت است از مجموعه‌ای از پرسشهای هدفدار که با بهره‌گیری از مقیاسهای گوناگون، نظر، دیدگاه و بینش یک فرد پاسخگو را مورد سنجش قرار می‌دهد [۱۳، ص ۲۴۲].

در این تحقیق برای طراحی پرسشنامه ابتدا متغیرهای فرضیه‌ها بر اساس مطالعات نظری و کتابخانه‌ای شناسایی سپس اقدام به طراحی سؤالها شد. در نهایت با استفاده از پرسشنامه

دو طرفه برای دو نظام قبلی و فعلی ارزیابی عملکرد کارکنان تعداد ۲۴ سؤال طراحی شد که در سمت راست گزینه‌های مربوط به نظام ارزیابی عملکرد قبلی و در سمت راست آن نیز گزینه‌های مربوط به نظام فعلی قرار داده شدند که در بین این دو سؤال مربوط به هر فرضیه قرار گرفت. با این تفاسیر پاسخگو باید در مورد یک سؤال در دو سمت راست و چپ (نظام قبلی و فعلی) و به صورت مقایسه‌ای پاسخ خود را از بین گزینه‌ها که به صورت طیف لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) می‌باشد، علامتگذاری کند. ارتباط بین سؤالی هر پرسشنامه با فرضیه‌های تحقیق به شرح جدول ۲ می‌باشد:

در ضمن در تحقیق حاضر، متغیرهایی را که در بررسی هر نظام ارزیابی عملکرد، اهمیت دارد و برای هر محقق ایجاد سؤال می‌کند، در قالب فرضیه‌هایی به شکل ذیل طراحی شده است:

- ۱- نظام ارزیابی جدید از حیث بهبود ارتقای سطح عملکرد کارکنان، کارآمد است؛
- ۲- نظام ارزیابی جدید از حیث بهینه‌سازی تعیین نظام پرداخت‌ها، کارآمد است؛
- ۳- نظام ارزیابی جدید به لحاظ تشخیص کارکنان مستعد برای ارتقا، کارآمد است؛
- ۴- نظام ارزیابی جدید از حیث شناسایی کارکنان مستحق تنزیل درجه، کارآمد است؛
- ۵- نظام ارزیابی جدید در رابطه با شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان، کارآمد است؛
- ۶- نظام ارزیابی جدید در رابطه با بهبود نظام ارتباطات بین کارکنان، کارآمد است؛
- ۷- نظام ارزیابی جدید در رابطه با تعیین افراد مشمول اخراج، کارآمد است.

جدول ۲ نمایشگر رابطه میان سؤالی پرسشنامه‌ها و فرضیه‌های تحقیق

شماره فرضیه	شماره سؤال	ویژگی مورد سنجش (در نظام قبلی و فعلی ارزیابی عملکرد)
فرضیه اول	۱	ایجاد انگیزه در کارکنان برای بهبود عملکرد
	۲	ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
	۳	افزایش کارایی کارکنان
	۴	افزایش تعهد در میان کارکنان
فرضیه دوم	۵	پرداخت حقوق و مزایا براساس نتایج ارزیابی
	۶	پرداخت پاداش براساس نتایج ارزیابی
	۷	در اختیار قراردادن امکانات رفاهی کارکنان براساس نتایج ارزیابی



ادامه جدول ۲

شماره فرضیه	شماره سؤال	ویژگی مورد سنجش (در نظام قبلی و فعلی ارزیابی عملکرد)
فرضیه سوم	۸	میزان تأثیر در بهبود جذب افراد مستعد برای سازمان براساس نتایج ارزیابی
	۹	توانایی در جهت شناسایی کارکنان مستعد برای ارتقا به پستهای بالاتر براساس نتایج ارزیابی
	۱۰	توانایی در جهت شناسایی کارکنان برای انتقال به محل خدمتی هم عرض براساس نتایج ارزیابی
فرضیه چهارم	۱۱	توانایی ایجاد یک سیستم منطقی تشویق براساس نتایج ارزیابی
	۱۲	توانایی ایجاد یک سیستم منطقی تنبیه براساس نتایج ارزیابی
	۱۳	توانایی در شناسایی افراد واجد شرایط تنزیل براساس نتایج ارزیابی
فرضیه پنجم	۱۴	توانایی تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان براساس نتایج ارزیابی
	۱۵	ایجاد ظرفیت برای برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس نتایج ارزیابی
	۱۶	عدم توانایی در قرار دادن امکانات رفاهی براساس نتایج ارزیابی
	۱۷	ایجاد سازوکارهای مناسب در برای به‌روز کردن آموزشهای مرتبط با شغل
فرضیه ششم	۱۸	ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان براساس نتایج ارزیابی
	۱۹	فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای بیان انتظارات عملکردی مدیران از کارکنان
	۲۰	ارائه بازخورد به کارکنان (در رابطه با عملکرد، وظایف، مسؤولیتها، خصوصیات و رفتار کارکنان) براساس نتایج ارزیابی
	۲۱	ایجاد سازوکارهای مناسب برای خود ارزیابی کارکنان
	۲۲	ایجاد رابطه مبتنی بر همکاری متقابل در بین مدیران و کارکنان
فرضیه هفتم	۲۳	تشخیص صحیح افراد واجد شرایط برای اخراج براساس نتایج ارزیابی
	۲۴	کمک به تصمیمگیری‌های صحیح (غیرسلیقه‌ای) برای اخراج کارکنان ناکارآمد براساس نتایج ارزیابی

۳- مصاحبه: فرایندی است اجتماعی که به صورت ملاقاتی رویاروی بین مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده با هدف دستیابی به اطلاعات معین صورت می‌گیرد و با کمک آن می‌توان به ارزیابی عمیقتر ادراکها، نگرشها و طرز تلقی افراد نسبت به یک مسأله پرداخت [۱۴، ص ۱۴۹].
در این تحقیق برای بررسی نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، مصاحبه حضوری با

تعدادی از افراد جامعه آماری صورت گرفت.

جامعه آماری عبارت است از گروهی از افراد وقایع یا چیزهایی که محقق می‌خواهد به تحقیق در مورد آنها بپردازد، به طوری که حداقل در یک صفت مورد نظر مشترک باشند [۱۵، ص ۱۴]. با توجه به اینکه قلمرو مکانی این تحقیق، ادارات مرکزی وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد، جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسانی می‌شود که در محل و پست سازمانی کارشناسی فعالیت می‌کنند و در ضمن دارای سابقه خدمت ۵ سال و بالاتر می‌باشند که هم‌اکنون در این جایگاه (کارشناسی) قرار گرفته‌اند و این کارشناسان شامل طیف کارکنان با تحصیلات دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری می‌باشند. بنابراین جامعه آماری تحقیق شامل ۲۵۰ نفر کارشناس می‌شود که از این تعداد ۸۳ نفر دیپلم، ۱۵ نفر فوق دیپلم، ۱۱۸ نفر لیسانس، ۳۱ نفر فوق لیسانس و ۳ نفر دکتری می‌باشند.

۸- روشهای نمونه‌گیری و حجم نمونه آماری تحقیق

نمونه مجموعه فرعی از جامعه آماری است که محقق با مطالعه آن قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد. برای نمونه‌گیری روشهای گوناگونی از جمله روشهای احتمالی شامل تصادفی ساده، تصادفی طبقه بندی شده، تصادفی طبقه بندی شده نظام دار، خوشه‌ای، ناحیه‌ای و مضاعف و روشهای غیراحتمالی شامل روش در دسترس، قضاوتی و سهمیه‌ای وجود دارد که برای این تحقیق از طبقات مختلف کارشناسانی که دارای تحصیلات دیپلم تا دکتری بودند، به صورت تصادفی ساده، تعداد ۹۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند (برای محاسبه حجم نمونه آماری از فرمول کوکران به شرح ذیل استفاده شده است) [۱۶، صص ۲۱۱-۲۱۳].

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای هر طبقه استفاده شده است که حجم نمونه آن متناسب با تعداد افراد جامعه با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$n = \frac{N \left[Z \frac{\alpha}{2} \right]^2 \times p \times q}{(N - 1) \times \varepsilon^2 + \left[Z \frac{\alpha}{2} \right]^2 \times p \times q} \quad \text{فرمول حجم نمونه}$$

$Z \frac{\alpha}{2}$ = اندازه متغیر در توزیع طبیعی (که از جدول مربوط در سطح احتمال مورد نظر



استخراج می‌شود) در تحقیق حاضر ۱/۹۶ محاسبه شده است.

P = درصد توزیع صفت در جامعه، یعنی نسبت درصد افرادی که دارای صفت مورد مطالعه می‌باشند $p=0/5$.

q = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند $q=0/5$.

e = (دقت برآورد) تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین محقق برای وجود آن صفت در جامعه که در تحقیق حاضر ۱۰٪ در نظر گرفته شده است و دقت نمونه‌گیری نیز به آن بستگی دارد [۱۷، ص ۱۱۷].

$$n = \frac{[1/96]^2 \times 0/5 \times 0/5 \times 250}{249 \times (1)^2 + (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5} = 91$$

N = تعداد جامعه آماری که در این تحقیق ۲۵۰ نفر در نظر گرفته شده است.

n = حجم نمونه با توجه به فرمول ۹۱ نفر محاسبه شد.

۹- بررسی میزان تحصیلات، جنسیت و سابقه کار نمونه آماری

از بین پاسخ‌دهندگان (۹۱ نفر) تعداد ۷۱ مرد و ۲۰ نفر زن بودند که این اعداد نشانگر بالا بودن تعداد کارشناسان مرد در مقایسه با کارشناسان زن (بیشتر از ۳ برابر) در نمونه آماری ما می‌باشد. با توجه به اینکه کارشناسان در این وزارتخانه، طیف وسیعی از پرسنل با سطح تحصیلات دیپلم، فوق دیپلم و دکتری را در برمی‌گرفت، قرار شد تا این تنوع در قالب جدول زیر نمایش داده شود که در جدول ۳ کمترین میزان تحصیلات متعلق به سطح دکتری (۲ نفر) و بیشترین آن را سطح لیسانس (۴۲ نفر) به خود اختصاص داده است. با توجه به اینکه از پیاده‌سازی نظام فعلی ارزیابی عملکرد کارکنان دولت بیشتر از ۵ سال می‌گذرد، لذا سابقه کار کارشناسان نمونه آماری باید بالاتر از ۵ سال باشد که اتفاقاً بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان نیز (۲۵ نفر) دارای این سابقه کار می‌باشند و سایر فراوانی‌ها به شرح شکل ۱ می‌باشد.

جدول ۳ نمایشگر اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به نمونه آماری

تحصیلات		سابقه کار	
دیپلم	۳۰ نفر (۳۲/۹۶ درصد)	۵ سال سابقه کار	۲۵ نفر (۲۷/۴۷ درصد)
فوق دیپلم	۶ نفر (۶/۵۹ درصد)		
لیسانس	۴۲ نفر (۴۶/۱۵ درصد)		
فوق لیسانس	۱۱ نفر (۱۲/۰۸ درصد)	بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه کار	۳۹ نفر (۴۲/۸۵ درصد)
دکتری	۲ نفر (۲/۱۹ درصد)		
اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری (۹۱ نفر)		بین ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه کار	۱۸ نفر (۱۹/۷۸ درصد)
جنسیت			
مرد	۷۱ نفر (۷۸/۰۲ درصد)	از ۲۱ سال به بالا سابقه کار	۹ نفر (۹/۸ درصد)
زن	۲۰ نفر (۲۱/۹۸ درصد)		

اکنون لازم است به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر از تحقیق، وارد مبحث تحلیل استنباطی شده و در این رابطه بررسیهای لازم به عمل آید. تحلیل توصیفی داده‌ها (برای رعایت اختصار در تحلیل توصیفی داده‌ها، اطلاعات مورد نظر در جدول ۴ زیر درج شده است).

جدول ۴ نمایشگر تحلیلی داده‌ها (میانگین و انحراف معیار پاسخ به هر دو سؤال)

آماره	میانگین پاسخ	نظام ارزیابی عملکرد قبلی						ویژگی مورد سنجش در هر دو نظام ارزیابی	نظام ارزیابی عملکرد فعلی						میانگین پاسخ	آماره معیار
		۱	۲	۳	۴	۵	۶		۱	۲	۳	۴	۵	۶		
۱/۲۱۰	۳/۱۲	۱۵	۸	۲۷	۳۳	۸	۱- ایجاد انگیزه در کارکنان برای بهبود عملکرد	۱۷	۱۷	۲۳	۳۲	۲	۲/۸۴	۱/۱۶۷		
۱/۳۴۸	۳/۰۷	۱۸	۱۰	۲۶	۲۲	۱۵	۲- ایجاد رضایت شغلی در کارکنان	۱۶	۲۰	۲۴	۲۵	۶	۲/۸۴	۱/۲۰۴		
۱/۳۲۰	۳/۱۱	۱۶	۱۵	۱۴	۳۵	۱۱	۳- افزایش کارایی کارکنان	۱۶	۲۵	۲۳	۲۳	۴	۲/۷۱	۱/۱۵۶		
۱/۱۶۴	۳/۱۵	۱۰	۱۸	۱۸	۳۸	۷	۴- افزایش تعهد در میان کارکنان	۱۳	۲۴	۲۵	۲۱	۸	۲/۸۶	۱/۱۸۹		



ادامه جدول ۴

انحراف معیار	میانگین پاسخ ها	نظام ارزیابی عملکرد فعلی					ویژگی مورد سنجش در هر دو نظام ارزیابی	نظام ارزیابی عملکرد قبلی					میانگین پاسخ ها	انحراف معیار
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
۱/۴۹۸	۳/۰۲	۲۳	۱۱	۱۸	۱۹	۲۰	۵- پرداخت حقوق و مزایا بر اساس نتایج ارزیابی	۲۳	۲۲	۲۰	۱۷	۹	۲/۶۴	۱/۳۱۲
۱/۴۶۷	۲/۶۰	۳۲	۱۴	۱۵	۱۸	۱۲	۶- پرداخت پاداش بر اساس نتایج ارزیابی	۳۳	۲۰	۱۸	۱۷	۳	۲/۳۱	۱/۲۳۶
۱/۴۰۴	۲/۳۷	۴۰	۱۱	۱۰	۲۶	۴	۷- در اختیار قرار دادن امکانات رفاهی کارکنان بر اساس نتایج ارزیابی	۴۳	۲۳	۱۱	۱۲	۲	۲/۹۸	۱/۱۵۴
۱/۲۹۸	۲/۸۸	۱۹	۱۵	۲۵	۲۲	۱۰	۸- میزان تأثیر در بهبود جذب افراد مستعد برای سازمان بر اساس نتایج ارزیابی	۳۲	۲۵	۲۰	۹	۵	۲/۳۲	۱/۱۹۳
۱/۵۲۷	۲/۶۸	۲۹	۲۱	۷	۱۸	۱۶	۹- توانایی در جهت شناسایی کارکنان مستعد و نگاه به سبتهای بالاتر بر اساس نتایج ارزیابی	۳۳	۲۲	۱۸	۱۳	۵	۲/۲۹	۱/۲۵۰
۱/۴۴۶	۲/۶۷	۳۱	۱۲	۱۳	۲۶	۹	۱۰- توانایی در جهت شناسایی کارکنان برای انتقال به محل خدمت هم عرض بر اساس نتایج ارزیابی	۳۸	۲۱	۱۹	۱۲	۱	۲/۰۹	۱/۱۲۲
۱/۴۰۰	۲/۸۷	۲۱	۱۸	۱۸	۲۰	۱۴	۱۱- توانایی ایجاد یک سیستم منطق تشویق بر اساس نتایج ارزیابی	۳۱	۳۱	۷	۱۸	۴	۲/۳۶	۱/۲۴۶
	۲/۸۸	۲۰	۱۸	۱۸	۲۳	۱۲	۱۲- توانایی ایجاد یک سیستم منطقی تنبیه بر اساس نتایج ارزیابی	۱۸	۳۸	۱۸	۰	۱۷	۲/۳۷	۱/۰۰۷
	۲/۷۸	۲۴	۱۲	۲۰	۳۰	۵	۱۳- توانایی در شناسایی افراد واجد شرایط تنزیل بر اساس نتایج ارزیابی	۲۴	۲۲	۱۸	۲۱	۶	۲/۵۹	۱/۲۸۲
	۳/۰۰	۱۶	۱۷	۲۱	۲۵	۱۲	۱۴- توانایی تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس نتایج ارزیابی	۳۳	۲۵	۱۷	۱۲	۴	۲/۲۲	۱/۲۰۰
	۳/۵۵	۶	۱۴	۱۸	۳۰	۲۳	۱۵- عدم توانایی در قرار دادن امکانات رفاهی بر اساس نتایج ارزیابی	۵	۲۶	۲۶	۱۴	۲۰	۳/۲۰	۱/۲۳۱
	۳/۰۵	۱۷	۱۵	۱۴	۳۶	۹	۱۶- ایجاد سازو کارهای مناسب در جهت بروز کردن آموزش های مرتبط با شغل	۳۵	۲۰	۱۶	۱۵	۵	۲/۲۹	۱/۲۸۵
	۲/۹۵	۲۰	۱۸	۱۴	۲۵	۱۴	۱۷- ارتقاء سطح آگاهی اجتماعی کارکنان بر اساس نتایج ارزیابی	۳۶	۳۱	۱۸	۵	۱	۱/۹۵	۰/۹۵۹
	۲/۹۹	۱۸	۱۴	۲۰	۲۹	۱۰	۱۸- فراهم آوردن زمینه های لازم برای بیان انتظارات عملکردی مدیران از کارکنان	۲۶	۲۵	۲۰	۱۶	۴	۲/۴۲	۱/۲۰۲
	۳/۰۹	۱۳	۱۷	۲۳	۲۵	۱۳	۱۹- ارائه بازخورد به کارکنان (در رابطه با عملکرد، وظایف، مسئولیتها خصوصیات و رفتار کارکنان) بر اساس نتایج ارزیابی	۲۳	۲۹	۲۲	۱۵	۲	۲/۳۸	۱/۱۰۳
	۲/۹۸	۱۹	۱۶	۱۷	۲۶	۱۳	۲۰- ایجاد سازو کارهای مناسب برای خود ارزیابی کارکنان	۲۴	۳۰	۲۳	۱۳	۱	۱/۳۱	۱/۰۰۱
	۲/۷۸	۱۹	۲۰	۲۰	۲۶	۶	۲۱- ایجاد رابطه مبتنی بر همکاری متقابل در بین مدیران و کارکنان	۲۴	۳۲	۲۰	۱۳	۲	۲/۳۱	۱/۰۸۲
	۲/۶۲	۲۵	۲۳	۱۳	۲۲	۸	۲۲- تشخیص صحیح افراد واجد شرایط برای اخراج بر اساس نتایج ارزیابی	۳۲	۲۵	۲۵	۰	۹	۲/۱۲	۱/۰۰۹
	۲/۵۶	۲۳	۲۳	۲۳	۱۵	۷	۲۳- کمک به تصمیم گیری های صحیح (غیر سلیقه ای) برای اخراج کارکنان نا	۳۴	۲۷	۱۶	۱۳	۱	۲/۱۲	۱/۱۰۴

در کنار تحلیل توصیفی که در بخش قبل برای شناخت وضعیت نمونه و اطلاع از چگونگی نظرهای پاسخ‌دهندگان ارائه شد، نیاز بر تحلیلهای استنباطی برای بررسی فرضیه‌های تحقیق و تعمیم یافته‌های تحقیق مشاهده می‌شود. در این بخش برای رد یا پذیرش فرضیه‌ها از آزمون t (مقایسه زوج‌ها) استفاده شده است.

۹-۱-۱- آزمون فرض یک

فرض H_0 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با ارتقای سطح عملکرد کارکنان، کارآمد نمی‌باشد.

فرض H_1 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با ارتقای سطح عملکرد کارکنان، کارآمد می‌باشد.

جدول ۵ نمایشگر داده‌های آماری مربوط به آزمون فرض اول برای کارشناسان

متغیر	انحراف معیار	سطح اطمینان ۹۵ درصد		t	df	sig
		حد پایین	حد بالا			
کارایی	۱/۱۵۳	-۰/۵۰۳۹	-۰/۰۲۳۶	-۲/۱۸۲	۹۰	۰/۰۳۲

۹-۱-۱- نتیجه گیری

با توجه به نتیجه آزمون و همچنین عدد معنی‌داری در هر نمایشگر فرض H_0 رد می‌شود، پس نظام فعلی ارزیابی عملکرد نسبت به نظام قبلی در افزایش کارایی مؤثرتر بوده و توانسته است به عوامل تشکیل دهنده کارایی در بین کارکنان دولت، یعنی، افزایش انگیزه، افزایش رضایت شغلی، افزایش کارایی فرد و گروه و در نهایت سازمان و بالاخره افزایش تعهد در بین کارکنان بخوبی توجه کرده و به تحقق این عامل بسیار مهم در سازمان کمک شایانی به عمل آورد.

۹-۲- آزمون فرض دو

فرض H_0 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با تعیین نظام پرداخت کارکنان، کارآمد نمی‌باشد.



فرض H_1 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با تعیین نظام پرداخت کارکنان، کارآمد می‌باشد.

جدول ۶ نمایشگر داده‌های آماری مربوط به آزمون فرض دوم برای کارشناسان

متغیر	انحراف معیار	سطح اطمینان ۹۵ درصد		t	df	sig
		حد پایین	حد بالا			
تعیین پرداخت	۱/۳۲	-۰/۶۵۶۰	-۰/۱۰۵۹	-۲/۷۵۱	۹۰	۰/۰۰۷

۹-۲-۱- نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه آزمون و همچنین عدد معناداری در هر نمایشگر فرض H_0 رد می‌شود، پس نظام فعلی ارزیابی عملکرد نسبت به نظام قبلی در تعیین نظام پرداخت کارکنان، مؤثرتر بوده و به پرداخت پاداشها، پرداخت حقوق، مزایا و همچنین در اختیار قراردادن امکانات رفاهی و ... با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، توجه اساسی کرده است.

۹-۳- آزمون فرض سه

فرض H_0 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با شناسایی کارکنان مستعد برای ارتقا، کارآمد نمی‌باشد.
فرض H_1 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با شناسایی کارکنان مستعد برای ارتقا، کارآمد می‌باشد.

جدول ۷ نمایشگر داده‌های آماری مربوط به آزمون فرض سوم برای کارشناسان

متغیر	انحراف معیار	سطح اطمینان ۹۵ درصد		t	df	sig
		حد پایین	حد بالا			
کارکنان مستعد	۱/۲۴۴	-۰/۸۳۷۸	-۰/۳۱۹۷	-۴/۴۳۸	۹۰	۰/۰۰

۹-۳-۱- نتیجه گیری

با توجه به نتیجه آزمون و همچنین عدد معناداری در هر نمایشگر فرض H_0 رد میشود، پس نظام فعلی ارزیابی عملکرد نسبت به نظام قبلی در ارتباط با شناسایی کارکنان مستعد برای ارتقا مؤثرتر بوده و می‌تواند به نحو بهتری در جذب افراد مستعد برای کار در سازمان و در محلهای مناسب خدمتی، شناسایی افراد مستعد در هر پستی و جایگاهی برای ارتقا به پستهای بالاتر و یا برای انتقال به محلهای خدمتی هم عرض، موفق عمل کند.

۹-۴-۲- آزمون فرض چهار

فرض H_0 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با شناسایی کارکنانی که باید جایگاه آنان در سازمان تنزیل پیدا کند، کارآمد نمی‌باشد.
فرض H_1 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با شناسایی کارکنانی که باید جایگاه آنان در سازمان تنزیل پیدا کند، کارآمد می‌باشد.

جدول ۸ نمایشگر داده‌های آماری مربوط به آزمون فرض چهارم برای کارشناسان

متغیر	انحراف معیار	سطح اطمینان ۹۵ در صد		t	df	Sig
		حد پایین	حد بالا			
تنزیل کارکنان	۱/۱۵۰	-۰/۷۰۸۴	---۰/۲۲۹۳	-۳/۸۸۸	۹۰	۰/۰۰

۹-۴-۱- نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه آزمون و همچنین عدد معناداری در هر نمایشگر فرض H_0 رد می‌شود، پس نظام فعلی ارزیابی عملکرد، نسبت به نظام قبلی در ارتباط با شناسایی کارکنانی که باید جایگاه آنان در سازمان تنزیل پیدا کند، مؤثرتر بوده و با استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد به نظام تنبیهات و تشویقات و در نهایت شناسایی افراد واجد شرایط تنزیل در سازمان، به نحو قابل قبولی توجه شده است.



۹-۵-آزمون فرض پنجم

فرض H_0 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، کارآمد نمی‌باشد.

فرض H_1 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، کارآمد می‌باشد.

جدول ۹ نمایشگر داده‌های آماری مربوط به آزمون فرض پنجم برای کارشناسان

متغیر	انحراف معیار	سطح اطمینان ۹۵ در صد		t	df	sig
		حد پایین	حد بالا			
تعیین نیازهای آموزشی	۱/۲۳	-۱/۱۰۲۹	-۰/۵۸۹۵	-۶/۵۴۹	۹۰	۰/۰۰

۹-۵-۱- نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه آزمون و همچنین عدد معناداری در هر نمایشگر فرض H_0 رد می‌شود، پس نظام فعلی ارزیابی عملکرد نسبت به نظام قبلی در ارتباط با تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، مؤثرتر بوده و با استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، توانایی تشخیص نیازهای آموزشی را داشته و برای ایجاد ظرفیت به منظور برنامه‌ریزی منابع انسانی برای آینده، مفید بوده و همچنین برای به‌روز کردن سازوکارهای آموزشی به نحو خوبی عمل کرده است.

۹-۶-آزمون فرض ششم

فرض H_0 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با برقراری نظام ارتباطی مؤثر در سازمان، کارآمد نمی‌باشد.

فرض H_1 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با برقراری نظام ارتباطی مؤثر در سازمان، کارآمد می‌باشد.

جدول ۱۰ نمایشگر داده‌های آماری مربوط به آزمون فرض ششم برای کارشناسان

متغیر	انحراف معیار	سطح اطمینان ۹۵ درصد		t	Df	sig
		حد پایین	حد بالا			
برقراری نظام ارتباطی مؤثر در سازمان	۱/۰۳۰	-۰/۹۳۱۱	-۰/۵۰۱۸	-۶/۶۳۱	۹۰	-۰/۰۰

۹-۶-۱- نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه آزمون و همچنین عدد معناداری در هر نمایشگر فرض H_0 رد می‌شود، پس نظام فعلی ارزیابی عملکرد، نسبت به نظام قبلی در ارتباط با برقراری نظام ارتباطی مؤثر در سازمان مؤثرتر بوده و در جهت ارتقای سطح آگاهی‌های اجتماعی کارکنان، فراهم کردن زمینه‌های لازم برای بیان انتظارات عملکردی مدیران، ارائه بازخور به مدیران، ایجاد سازوکارهای مناسب برای خودارزیابی در بین کارکنان و نیز توجه به ایجاد رابطه مبتنی بر همکاری در بین کارکنان به صورت کارا عمل کرده است.

۹-۷- آزمون فرض هفتم

فرض H_0 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با تعیین افراد مشمول اخراج، کارآمد نمی‌باشد.

فرض H_1 : نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت در ارتباط با تعیین افراد مشمول اخراج، کارآمد می‌باشد.

جدول ۱۱ نمایشگر داده‌های آماری مربوط به آزمون فرض هفتم برای کارشناسان

متغیر	انحراف معیار	سطح اطمینان ۹۵ درصد		t	df	Sig
		حد پایین	حد بالا			
تعیین افراد مشمول اخراج	۱/۲۴۸	-۰/۷۵۴۵	-۰/۲۳۴۵	-۳/۷۷۹	۹۰	۰/۰۰

۹-۷-۱- نتیجه گیری

با توجه به نتیجه آزمون و همچنین عدد معناداری در هر نمایشگر فرض H_0 رد می‌شود، پس نظام فعلی ارزیابی عملکرد، نسبت به نظام قبلی در ارتباط با تعیین افراد مشمول اخراج، مؤثرتر بوده و با استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، در برای تشخیص صحیح افراد واجد شرایط اخراج و همچنین کمک به تصمیم‌گیریهای صحیح سازمان (تصمیمهای غیرسلیقه‌ای) در جهت اخراج کارکنان متخلف و ... به نحو قابل قبولی عمل شده است.

۱۰- رتبه بندی فرضیه ها

با توجه به محاسبات انجام شده به وسیله نرم افزار SPSS فرضیه‌های تحقیق برحسب ترتیب و تقدم اولویت بندی شده (که برای رعایت اختصار) نتایج آن به شرح جدول ۱۲ ذیل عنوان شده است.

جدول ۱۲ نمایشگر اولویت بندی فرضیه‌های تحقیق

اولویت فرضیه ها	شماره فرضیه	متغیر مورد نظر در فرضیه	قدر مطلق نتیجه آزمون T
اول	۶	برقراری نظام ارتباطی مؤثر در سازمان	۶/۶۳۱
دوم	۵	تعیین نیازهای آموزشی کارکنان	۶/۵۴۹
سوم	۳	شناسایی کارکنان مستعد برای ارتقا	۴/۴۳۸
چهارم	۴	تعیین افراد مشمول تنزیل	۳/۸۸۸
پنجم	۷	تعیین افراد مشمول اخراج	۳/۷۷۹
ششم	۲	تعیین نظام پرداخت کارکنان	۲/۷۵۱
هفتم	۱	ارتقای سطح عملکرد کارکنان	۲/۱۸۲

با توجه به اطلاعات به دست آمده از نمایشگر بالا می‌توان براحتی مشاهده کرد که نظام ارزیابی فعلی در سازمان مطالعه شده (وزارت امور اقتصادی و دارایی) و از دیدگاه کارشناسان این سازمان توانسته است به برقراری نظام ارتباطی مؤثر در سازمان بیشترین کمک را بنماید، اما در عین حال در ارتقای سطح عملکرد کارکنان موفقیت چندانی نداشته است. سایر متغیرها نیز بین این دو متغیر قابل مشاهده و بررسی می‌باشند.

۱۱- نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضها و سایر بررسیهای به عمل آمده (که در قسمتهای پیشین به آنها اشاره شد)، در این بخش، ضمن نتیجه‌گیری (به اختصار) به ارائه پیشنهاداتی پرداخته می‌شود:

برای اینکه ارزیابی صحیح و معقولی داشته باشد، باید معیارهای صحیح و دقیقی برای ارزیابی تعیین شده و در حیطه ضوابط اداری و با توجه به شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی عمل شود، توجه به ارزیابیهای دوره‌ای نیز باید زیاد شود. بحث تشویق و تنبیه هم اگر ناشی از نتایج ارزیابی صحیح باشد می‌تواند تفاوتها را در بین کارکنان آشکار کرده و ارزش کارکردن صحیح را نیز به تبع آن مشخص سازد.

برای افزایش بازدهی و بهبود عملکرد باید دوره‌های آموزشی مورد نیاز متناسب با رسته و شغل افراد که از نتایج ارزیابی به دست آمده است، برگزار شود. دوره‌های آموزشی با توجه به نیاز کارکنان می‌تواند به صورت حین کار، ضمن خدمت و یا سایر روشها انجام شود به این منظور ضروری است که مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به این امر توجه جدی کرده و دوره‌های آموزشی را براساس نتایج ارزیابی کارکنان برگزار کند. نیازهای آموزشی افراد سازمان به‌واقع در جایگاه ویژه‌ای قرار دارد و لازم است که به روشهای نوین آموزشی (الکترونیکی، توجه به بحث مهارتهای هفتگانه کامپیوتری و استفاده از شبکه‌های داخلی و جهانی و بهره‌گیر زیادتر از سیستمهای اطلاعاتی و ...) توجه شده و به بحث به‌روز کردن اطلاعات کارکنان و مدیران بخشها نیز توجه شود. بهتر است اعزام به دوره‌های آموزشی خارج از کشور، ارتقای شغلی، و سایر مزایای غیر مستمر از ارزیابی پیروی کند تا فرد بداند عملکرد گذشته او در آینده‌اش تأثیر دارد.

ارتباطات داخل سازمان نیز به مانند ارتباطات درون اجتماع، حایز اهمیت فراوان بوده و در هر سازمانی لازم است توجه بیشتری به این ارتباطات، نوع، میزان و برای آن (کارکنان با هم، کارکنان و مدیران و ...) شده و بسته به نوع سازمان (ارگانیکی و مکانیک بودن آن) نوع ارتباطات نیز تعریف شود. در سازمان مطالعه شده نیز به نظر می‌رسد این بحث جای کار زیاد دارد و باید روابط افراد از شفافیت بالایی برخوردار باشد و کمتر به مباحث سیاست اداری توجه شود (به خصوص در بین مدیران بالاتر).



۱-۱۱- پیشنهادهایی برای مدیران و سرپرستان

۱- توجه اساسی به مستندسازی مستمر عملکرد (موجب افزایش اعتماد و بهبود نظام ارزیابی می شود)؛

مشارکت عادی کارکنان در امر ارزیابی یکی دیگر از عوامل مؤثر در امر بهبود ارزیابی و متقاعد کردن کارکنان به قبول نتایج آن می باشد؛

۲- پرداخت پاداش به خاطر عملکرد خوب، نقش بسیار مهمی در ایجاد انگیزه برای ادامه آن خواهد داشت. تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته است، نشان می دهد که تنبیه فرد به خاطر عملکرد ضعیف او نمی تواند در دراز مدت چندان مؤثر باشد و باعث عملکرد بهتر و تلاش بیشتر وی شود. بعلاوه اگر کارکنان قوی همان حقوق و مزایایی را دریافت کنند که کارکنان عادی و یا ضعیف دریافت می کنند، بتدریج انگیزه خود را از دست می دهند و تبدیل به کارکنان عادی می شوند؛

۳- یک ارزیابی کاملاً مستند و مکتوب در خصوص عملکرد، هنگام ارائه به کارمند نباید موجب شگفت زدگی او شود. سرپرستان در طول دوره ارزیابی باید در مورد هر نارسایی مربوط به عملکرد که نکر آن در ارزیابی حایز اهمیت است با کارکنان مشورت کنند. بهترین سرپرستان، زیردستان را از وضعیت خود و چگونگی انجام وظیفه آنها در طول دوره ارزیابی مطلع می کنند؛

محرمانه ماندن نتایج ارزیابی یکی از مواردی است که در بهبود عملکرد نیروی انسانی نقش دارد، عدم توجه به این امر امکان دارد موجب تفرقه، تضعیف روحیه و از بین رفتن انگیزه های کاری در بین کارکنان شود.

۲-۱۱- پیشنهادهایی برای ارزیابی کنندگان

استفاده از چند نفر در ارزیابی کارکنان موجب بروز خطای شبیه سازی نخواهد شد [۱۸، ص ۱۴۵]. توجه به یک شاخص به جای چندین شاخص نیز می تواند موجب تمرکز کارکنان به طور خاص در آن شاخص شده و از سایر شاخصها دور شوند که این مورد برای سازمان چندان جالب نخواهد بود [۱۹، ص ۱۰۱۸].

۱- بهتر است در ارزیابی کارکنان معیارهای کمی و کیفی تلفیق شوند و فعالیت های شغلی و نتایجی که از آن فعالیتها به دست می آید، هر دو معیار ارزیابی قرار گیرند [۱۹، ص ۱۰۲۰].

۲- بهتر است بخشی از ارزیابی به خود سرپرستان و مدیرانی که کار ارزیابی را انجام

می‌دهند و نحوه ارزیابی و میزان تلاش و فعالیتی که در برای ارزیابیهای صحیح و دقیق انجام می‌دهند، قرار داده شود تا اینکه موجب توجه جدی به ارزیابیها شود. ارزیابی‌کنندگان دقت کنند تا رفتار کارکنان را به جای شخصیت آنها مورد ارزیابی قرار دهند و واقعیت‌های رفتاری مشخص عینی ذکر شود.

۳- ارزیابی‌کنندگان باید دقت کنند شاخصهایی را که برای ارزیابی عملکرد بکار می‌برند خصوصیتی داشته باشد تا استفاده از آنها دقت، صحت و اثربخشی فرایند ارزیابی را افزایش دهد. این خصوصیات عبارتند از:

الف- قابل اعتماد باشند (یعنی اندازه‌گیری شاخص در زمانهای متفاوت، کم و بیش از نتایج یکسانی را عاید سازد)؛

ب- متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آنها را داشته باشد؛

ج- برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می‌شوند، قابل قبول باشند؛

د- موجب مفید واقع شدن نتایج ارزیابی در پیش‌بینی عملکرد آتی کارکنان گردند.

۴- ارزیابی‌کنندگان باید در امر ارزیابی از شرایط و تخصص کافی (به شرح زیر) برای اظهار نظر درباره عملکرد افراد برخوردار باشند؛

الف- داشتن دانش و اطلاعات لازم در مورد چگونگی وظایف و عملکرد شخص مورد ارزیابی در شغل خاص؛

ب- داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوه کار فرد ارزیابی شده؛

ج- داشتن انگیزه کافی برای ارزیابی دقیق و معتبر، زیرا ارزیابی دقیق و صحیح نیاز به حوصله و صرف وقت دارد؛

د- بی‌طرف بودن نسبت به افراد ارزیابی شونده؛

و- داشتن مهارت کافی و لازم در ارتباط با ارزیابی.

در پایان لازم به ذکر است که باید در سازمان فرهنگ ارزیابی اشاعه شود. به دلیل اینکه تا زمانی که فرهنگ صحیح ارزیابی حاکم نشود و کارکنان با مزایای واقعی و کاربردهای آن آشنایی نداشته باشند، ارزیابیها جدی گرفته نخواهد شد. بنابراین به منظور اشاعه فرهنگ ارزیابی، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- برگزاری سمینارهای ادواری برای سطوح مختلف شغلی به طور مستمر؛

- انعکاس فواید و کاربردهای ارزیابی از طریق بروشور، پوستر، آموزش مکاتباتی و ...؛



- برگزاری جلسه‌های توجیهی غیر رسمی برای آشنایی بیشتر کارکنان و سرپرستان و در نهایت اینکه با ارزیابیهای صحیح و دقیق باید علاقه‌مندی کارکنان را نسبت به نظام ارزیابیها جلب کرد. تا به بهبود عملکرد نیروی انسانی منجر شود.

۱۲- منابع

- [۱] سازمان امور اداری و استخدامی کشور، دفتر بهسازی و بهره‌وری نیروی انسانی؛ طرح ارزیابی کارکنان دولت؛ چ ۷، تهران: سازمان معین ادارات، ۱۳۷۹.
- [۲] عرب م.؛ ارزیابی عملکرد نیروی انسانی؛ فصلنامه راهبرد، ش ۳، ۱۳۸۰.
- [3] Singer M.G ;" Human resource management"; Kent publishing, 1991.
- [4] Bowin R,Harvey D."Human resource management : an experiential approach" , prentice - Hill – Inc, 2002.
- [5] Werther W.,Davis D., "Human resource and personnel management" ; 4th ed , McGraw , Hill , Inc, 1993.
- [6] Michale R.C., Frank E.K., Nober F.E. "Personnel human resource management" , 4th ed , N.J Meril publishing company, 1989.
- [۷] طبرسا، غ.؛ " بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی"؛ همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، کمیسیون ارزیابی عملکرد، ۱۳۷۹.
- [۸] الوانی س. م. ، سید نقوی م. ع.؛ "مدل امتیازات متوازن : الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی". فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۳۷، ۱۳۸۳.
- [۹] قرآن کریم، سوره بقره، آیه ۲۸۴.
- [۱۰] اردبیلی ی.؛ " مبانی قانونی و علمی ارزیابی در بخش دولتی" ، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش ویژه ارزیابی، معاونت تأمین و تربیت نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش ، س ۳ ، ش ۴۶ ، ۱۳۷۳.
- [۱۱] خلود ح.؛ " راهنمای آموزش مستخدمان دولت" ؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۷.
- [۱۲] سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. " قانون استخدام کشوری "، انتشارات سازمان

مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۵.

[۱۳] خاکی غ.؛ "روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه نویسی"؛ چ ۱، مرکز تحقیقات علمی کشور، ۱۳۷۸.

[۱۴] ظهوری ق.؛ "کاربرد روشهای تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت"، میر، چ ۱، انتشارات سمت، ۱۳۷۸.

[۱۵] عباس زادگان س.م.؛ "کاربرد آمار در مدیریت"، چ ۱، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۶۵.

[۱۶] سکاران، ا.؛ "روش تحقیق در مدیریت". ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چ ۱، ۱۳۸۰.

[۱۷] حافظنیا م. ر.؛ "مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، چ ۲، انتشارات سمت، ۱۳۷۹.
[18] Robbins S.P., "Organizational behavior", Prontice – Hill, 2000.

[۱۹] رابینز، ا.؛ "مدیریت رفتار سازمانی". ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی. چ ۱، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۶.