



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی

« آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بنادر

و دربانوردی مرکز »

زهرا غلامی و فیروزه اسفندی ؛ دانشجویان کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی

چکیده:

هدف از تأسیس هر موسسه ، سازمان یا شرکت تجاری ، کسب سود و تداوم حیات آن می باشد . برای نیل به این هدف سازمان ها سعی می کنند تا با افزایش بهره وری عوامل تولید، هزینه های خود را کاهش داده و بر سود خود بیافزایند . یکی از مهم ترین عوامل تولید در هر سازمانی سرمایه های انسانی آن می باشد . بهره وری در ساده ترین شکل آن به عنوان نسبت ستانده ها به داده ها یا بازدهی در نظر گرفته می شود . بهره وری نیروی کار از تقسیم ارزش افزوده بر متوسط تعداد شاغلین حاصل می شود . این شاخص نشان می دهد که به طور متوسط هر نفر نیروی انسانی شاغل چه میزان ارزش افزوده ایجاد کرده است . مدیریت عملکرد رویکردی است که با دادن آموزش های لازم به نیروی کار و هم چنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظام های حقوق و مزایا و پاداش های مبتنی بر عملکرد ، سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و

سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف سازمان هم‌سو نموده و بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی بیافزاید.

هدف این تحقیق «شناسایی آسیب‌های موجود در ارتباط با ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی و ارائه راه‌کار و پیشنهادهایی جهت بهبود آن» است. در این مقاله در ابتدا تعریفی از مدیریت عملکرد بیان شده و در ادامه ابعاد مدیریت عملکرد و عناصر مؤثر بر عملکرد منابع انسانی و هم‌سویی مدیریت عملکرد با برنامه‌ریزی استراتژیک را بیان کرده‌ایم و در ادامه مدل مفهومی آگونیس را در این تحقیق ارائه کردیم که شامل، عواملی چون: سازگاری استراتژیکی، کامل و عملی بودن، بامفهوم و معناداری، مشخص بودن، قابلیت اعتماد، اعتبار و فراگیر بودن، شناسایی عملکرد مؤثر از ناموثر، مقبولیت و منصفانه بودن، روشن و شفاف بودن، اخلاقی بودن، بازخور و اصلاح، از جمله مشکلات و آسیب‌های سیستم مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی است و بعد از آن روش تحقیق و فرضیه‌های تحقیق بیان شده است. روش انجام این تحقیق به صورت کتابخانه‌ای و میدانی از طریق پخش پرسش‌نامه به نمونه‌گیری که از جامعه آماری به انجام رسانده ایم؛ شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها و نوع آزمون آماری آن نیز «توصیفی و استنباطی» می‌باشد و از طریق آزمون خی دو مورد بررسی قرار گرفته شده است و در نهایت نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادهایی جهت بهبود عملکرد کارکنان سازمان عنوان خواهد شد.

واژگان کلیدی: آسیب شناسی، مدیریت عملکرد.

مقدمه:

در دنیای پر تحول امروزی که در آن سازمان ها با قدرت هر چه تمام تر به رقابت مشغول هستند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می شود زیرا به عینه دریافت شده است که انسان های داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره وری آن ها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمان هاست.

سازمانهای امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هر چه بیش تر فعالیت های خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. ایجاد واحدهای مختلف داخل سازمان ها هم چون واحد برنامه ریزی منابع انسانی، واحد آموزش و... خود گواه بر این موضوع است. امروزه اگر سازمانی پیدا شود که با نگرش های سنتی کارکنان خود را به عنوان ابزار تلقی کند مطمئناً جایگاهی در داخل و خارج از سازمان ندارد.

روند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمان ها با الهام از مدیریت عملکرد پا را فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقا و ترفیع نیز توجه شده است. درمورد پیاده سازی سیستم های ارزیابی به شکل کنونی جدای از این که درصد موفقیت آن ها به سبب پاره ای مشکلات پایین است ولی باز اصرار وجود دارد که به کار گرفته شوند، دلایل آن نیز همان کاربردهای وسیع و حیاتی ارزیابی عملکرد برای

سازمان و کارکنان آن است. بنابراین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به شرایط محیطی یک سیستم پویاست و به این علت به تحقیق آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی پرداخته و هدف آن ارائه راه کارهایی جهت بهبود و افزایش بهره وری در سازمان می باشد. که در این تحقیق به دنبال راه کارهایی جهت حل مشکلات فوق می باشیم البته عدم آگاهی مکفی مدیران از سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و اجرای نمایشی ارزیابی عملکرد نارسایی هایی هستند که در سیستم مدیریت عملکرد کارکنان قابل مشاهده می باشد. پرسش هایی که در این تحقیق مطرح است این است که :

- ۱) آسیب های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی، استان تهران کدام اند؟
- ۲) علت مخالفت سازمان های دولتی در سیستم مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان چیست؟

مبانی نظری

- تعریف مدیریت عملکرد:

تاکنون تعریف های بسیاری درباره مدیریت عملکرد بیان شده است که تعدادی از این تعاریف را در جدول زیر مشاهده می فرمایید.

ردیف	منبع	تعریف	رویکرد غالب
۱	سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲	مدیریت عملکرد را می توان مجموعه ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع درجهت دستیابی به هدف ها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می گیرد .	کارایی و اثربخشی
۲	ابیلی و موفقی، ۱۳۸۲	مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری و تعهد بیش تر نسبت به کیفیت خدمات منجر می شود	ارتباط
۳	لاستباری، ۱۹۹۸	امروزه سازمان ها مدیریت عملکرد را به عنوان سیستم مشارکتی آینده نگر، پایدار و چرخه دائمی هدف گذاری، نظارت، بازخور غیر رسمی از سرپرستان، همکاران، ارزیابی چند منتهی رسمی، تشخیص و بررسی و بازبینی می نگرند	سیستم مشارکتی
۴	آرمنستراگ، ۱۹۹۲	فرایند شناسایی ارزیابی و توسعه عملکرد کاری کارکنان در سازمان می باشد و در این صورت اهداف سازمان به طور موثر تحقق یافته و به کارکنان شناخت، بازخور و راهنمایی کار راه ارایه می دهند.	فرایند
۵	کونول و اونیل، ۱۹۸۵	فرایند یا مجموعه ای از فرایندهای ایجاد درک مشترک می باشد، درباره آنچه که باید تحقق پذیرد و شیوه هایی که مدیریت و توسعه افراد صورت پذیرد	درک مشترک
۶	دمینگ، ۱۹۸۶	رویکرد هدایت و کنترل عملکرد افراد از طریق پیوند سیستمی الزامات شغلی، رفتارهای شغلی و پاداش های شغلی است طوری که نیازهای افراد و اهداف سازمان تحقق یابند.	هدایت و کنترل عملکرد

ما باید بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد تفاوت قایل شویم چون ارزیابی عملکرد زیر مجموعه مدیریت عملکرد کارکنان می باشد و سالی یکبار بدون ارایه بازخور و مربی گری می باشد، بنابراین ارزیابی عملکرد این چنین تعریف می شود: «ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان (مدیران) در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرند.»

از نظر متخصصین ارزیابی عملکرد فرآیندی است که از طریق آن عملکرد شاغل (مدیر و کارکنان سازمان) اندازه‌گیری می‌شود و چنانچه درست انجام شود کارکنان، سرپرستان و مدیران و در نهایت سازمان و جامعه از آن بهره‌مند خواهند شد. هم‌چنین ارزیابی عملکرد را توصیف روش مند نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کنند.

در یک جمع‌بندی کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند مستمر و شفاف گفته می‌شود که برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد شاغلین و سازمان در دوره‌های مشخص به کار می‌رود. مشروط به این‌که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای ارزیابی شونده شفاف و مشخص بوده و پیش از ارزیابی به او ابلاغ شده باشد. به طور کلی شفاف بودن انتظارات و ابلاغ آن‌ها به ارزیابی شونده از نکات برجسته و قابل توجه در فرایند ارزیابی است.

ابعاد چهار گانه مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد دارای مفهومی خاص و پیچیده است و تبیین آن کار ساده‌ای نیست. بنابراین بهتر است که آن را از ابعاد و دیدگاه‌های مختلف مدنظر قرار دهیم. ابعاد چهارگانه مدیریت عملکرد را می‌توان به شرح زیر مورد ملاحظه قرار داد:

۱) مدیریت عملکرد به عنوان یک سیستم تجاری:

از این نظر مدیریت عملکرد وسیله ای است برای ایجاد انگیزه در منابع انسانی جهت دستیابی به مطلوب ترین نتایج ممکن و به دنبال برقراری ارتباطات منطقی و متناسب بین عوامل تولید است.

۲) مدیریت عملکرد به عنوان یک فرهنگ و سبک رهبری:

از نقطه نظر فرهنگ و سبک رهبری مدیریت عملکرد مجموعه ای از نیروهای به هم پیوسته است که رفتار گروهی را به وجود می آورد. در مدیریت عملکرد افراد با هر یک از فرهنگ های درون سازمان منطبق شده و با ایجاد و توسعه نوعی سبک رهبری خاص به اندازه کافی هم‌نوایی در فرهنگ سازمان ایجاد می‌گردد. به یک مفهوم عملکرد اداره کردن در فرهنگ و رهبری به معنای حفظ تعادل میان بخش‌های مختلف یک سازمان است.

۳) مدیریت عملکرد به عنوان بخشی از یک پیمان روان

شناختی:

پیمان روان شناختی عبارت است از مجموعه ای از انتظارات که هر کارفرمایی آن را از کارکنان خود خواهد داشت. عملکرد کارکنان از پیمان روان شناختی آنان با سازمان و نیز از شرایط وابسته به شغل تأثیر می‌پذیرد و هر قدر پیمان روان شناختی کارکنان با سازمان قوی‌تر باشد

عملکرد کاری بهتری را به نمایش می‌گذارند.

۴) مدیریت عملکرد به عنوان بازخورد شخصی و فرآیند

یادگیری:

در این چشم انداز مدیریت عملکرد را می‌توان از نقطه نظر فرد ملاحظه کرد. از این منظر مدیریت عملکرد در درون فرآیند ارزیابی یا بازبینی تجلی می‌یابد. یعنی مرور دوره ای این که افراد و گروه ها چگونه کار می‌کنند، دادن بازخورد به آن ها و به حرکت درآوردن آن ها از طریق انگیزاننده ها ، مشوق ها، و بازخورد در مدیریت عملکرد بایستی بر توسعه متمرکز شود بنابراین لازم است دامنه یادگیری سازمانی و فردی را به حساب آورده و به غنی سازی توانایی در سطح فردی و در نهایت سازمانی منجر شود (Gammie ، ۲۰۰۱).

عوامل موثر بر عملکرد سرمایه های انسانی

قبل از هرچیز لازم است که به عواملی که بیشترین تاثیر را بر عملکرد کارکنان (مدیران، کارمندان) اعمال می کند اشاره شود. عقیده کلی بر این است که عملکرد کارکنان حاصل تعامل سه جزو بسیار مهم است که تنها یکی از این سه جزو، خواست و «انگیزش» آنان برای انجام وظایف محوله است. دو جزو دیگری که عملکرد آن ها را تحت تاثیر قرار

می‌دهد. «توانایی های مهارتی و فکری افراد» و نیز «منابع در دسترس» است. سازمان در ایجاد (یا از بین بردن) انگیزه کاری سرمایه های انسانی خود نقش بسیار تعیین کننده را بازی می کند.

همین طور در مورد توانایی های کارکنان می توان گفت که این سازمان است که با برنامه ریزی و سرمایه گذاری روی توسعه و آموزش مدیران و کارکنان خود بر توانایی آنان می افزاید. منابع در دسترس نیز شاخصی از کفایت و توان بالقوه سازمان است.

هدف از این مطالب آن است تا بر این واقعیت تاکید شود که «عملکرد کارکنان بیش از این که به خود آن ها مربوط شود به سازمان آن ها وابسته است» و (به جز موارد معدود) چنان چه در بخش یا در تمام یک تشکیلات علائم رکود فعالیت مشاهده شود علت آن را باید در مدیریت سازمانی جستجو کرد نه در افراد.

هم سویی مدیریت عملکرد با برنامه ریزی استراتژیک

فرایند برنامه ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت های خارجی آن نمی باشد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی شامل هماهنگی قابلیت های سازمان با فرصت های موجود است. این فرصت ها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه گذاری یا عدم سرمایه گذاری منابع سازمان روی آن ها، مورد بررسی قرار می گیرند. حوزه ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می گردند شامل:

(۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) ماموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد.

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را به کار گرفته و ارزیابی می‌کند. باید توجه داشت که هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود.

درباره نقش برنامه‌های استراتژیک در اجرای فرایند مدیریت مبتنی بر عملکرد می‌توان گفت که خود، جزیی مهم از مدیریت عملکرد است. پس نقش مهمی از نظر اجرا در این رویکرد دارد. به‌ویژه آن‌که مدیریت عملکرد رویکردی یکپارچه است و مراحل مختلفی چون برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، ارزیابی و در آخر بهبود سازمانی را شامل می‌شود، در این فرایند استراتژی‌ها و مدیریت استراتژیک بسیار نقش آفرین است. زیرا چارچوب برنامه‌ریزی‌های شما در این بخش شکل می‌گیرد و راه را برای رسیدن به اهداف آسان می‌سازد. از طرفی نتایج حاصل از اجرا را به‌خوبی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. پس به طور کلی باید گفت که برنامه ریزی استراتژیک در دل مدیریت عملکرد قرار دارد که

شاید حیات او را تضمین می کند. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است یکپارچه که به کمک مدیریت عملکرد، کل سازمان را می نگرد و در همه حال آن را مدنظر دارد. این توجه و دقت از برنامه ریزی آغاز و تا اجرا پیش می رود. نمی توان و نباید برنامه ریزی های استراتژیک را از مدیریت عملکرد جدا ساخت و اساساً برای رشد و بقای سازمانی نمی شود این دو از یکدیگر جدا باشند چرا که این دو، اجزا یک سیستم و در یک کلام هر دو یک مقوله هستند. البته تحقق «فرایند برنامه ریزی استراتژیک» نیز به واسطه مدیریت عملکرد محقق می شود. امروزه نظرات گوناگونی پیرامون برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک مطرح است. گروهی با شور و حرارت زیاد از برنامه ریزی استراتژیک دفاع می کنند و گروهی نیز اعتقاد دارند که «تفکر استراتژیک» در یک بنگاه می تواند حاصل یک میثاق نانوشته اما پویا و کارآمد باشد. برنامه ریزی استراتژیک در کشور تاکنون در سازمان های ایرانی از توفیق چندانی برخوردار نبوده است. شاید بتوان یکی از عوامل اصلی این عدم توفیق را در نبود «مدیریت عملکرد» در ادامه برنامه های استراتژیک و برای تحقق آن ها دانست. بسیاری از سازمان ها زمان و تلاش زیادی برای تعیین مأموریت و چشم انداز بدون اقدامات دقیق بعدی صرف می کنند. لذا فرآیند با اتلاف زیاد وقت، هدر رفتن منابع و بدگمانی خاتمه می یابد. بنابراین برای اطمینان از جاری شدن و تسری یافتن برنامه های استراتژیک به سطوح پایین سازمان و منجر شدن به اعمال و اقدامات دقیق و روشن، نیاز به تلاش آگاهانه در جهت پیوند برنامه استراتژیک با عملکرد تک تک کارکنان است.

شکل زیر چارچوب مفیدی برای درک رابطه بین برنامه استراتژیک سازمان، طرح استراتژیک واحد، شرح شغل ها و عملکرد افراد را فراهم می آورد.



مدل پیوند برنامه های استراتژیک سازمان، واحد، شرح و شرایط احراز شغل و عملکرد تیم و فرد

همان طور که مشاهده می کنید برنامه استراتژیک سازمان شامل مأموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی هایی است که تحقق مأموریت و چشم انداز را امکان پذیر می سازند. استراتژی ها با مشارکت مدیران تمامی سطوح سازمانی تعیین و تدوین می گردند. به احتمال زیاد هر چقدر مشارکت و درگیری مدیران بیش تر باشد مدیران استراتژی های حاصل را مطلوب دانسته و می پذیرند. موقعی که استراتژی های سازمانی تعریف می شوند، مدیریت عالی ملاقات با مدیران واحدها و بخش ها را ادامه می دهند. مدیران واحدها نیز به نوبه خود، با گرفتن اطلاعات لازم از تمامی کسانی که در واحدها کار می کنند مأموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی های واحد شان را تدوین می کنند. آنچه بسیار حایز اهمیت می باشد این است که مأموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی های واحدها سازگار و هم راستا با مأموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی های سازمانی باشد. سپس شرح و شرایط احراز شغل جهت اطمینان از سازگاری با اولویت های سازمانی و سطح یک واحد بازبینی می گردند. در نهایت این که سیستم مدیریت عملکرد نتایج رفتارها و طرح های توسعه ای سازگار با اولویت های سطح سازمانی و سطح یک واحد از یک طرف و شرح و شرایط احراز شغل از سوی دیگر، را دربر می گیرد. به طور خلاصه، سیستم مدیریت عملکرد سازمان ها باید بر برنامه های استراتژیک تکیه کنند. رفتارها، نتایج و برنامه های توسعه ای تمامی کارکنان باید هم سو با مأموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی های سازمان و واحدها باشد.

سازمان‌ها می‌توانند انتظار منافع زیادی از اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد همسو و هم‌جهت داشته باشند.

مدل مفهومی:

مدل زیر برای آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد کارکنان از کتاب مدیریت عملکرد آگونیس انتخاب گردید زیرا این مدل، مدل کاملی بوده و تمامی زوایای مدیریت عملکرد کارکنان را از آغاز تا پایان و تداوم آن را در نظر دارد.



آسیب های مدیریت عملکرد عبارتند از:

۱. **سازگاری استراتژیک:** حدی که سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان معیارهای شغلی را انتخاب می کند که با استراتژی، اهداف و فرهنگ سازمان سازگار باشد. به عبارت دیگر اهداف فردی باید با اهداف واحد و سازمان پیوند برقرار سازند.
۲. **روشن و شفاف بودن:** استانداردهای ارزیابی عملکرد شفاف و مشخص هستند و به کارکنان ابلاغ می گردند و ارتباطات شفاف و بر مبنای اعتماد می باشد و ارزیابی به طور متوالی انجام گرفته و بازخورد به صورت مداوم ارائه می گردد.
۳. **کامل بودن و عملی بودن:** سیستم مدیریت عملکرد چهار سطح زیر را در بر می گیرد؛ نخست، همه کارکنان مورد ارزیابی قرار می گیرند (حتی مدیران). دوم، تمامی مسوولیت های شغلی مهم ارزیابی شوند (تمامی رفتارها و نتایج). سوم، ارزیابی با بررسی و تجزیه و تحلیل عملکرد در طول یک دوره باشد (نه دو هفته یا چند ماه قبل از ارزیابی)، در نهایت بازخور باید علاوه بر جنبه های ثابت عملکرد، جنبه هایی که نیاز به بهبود دارد را مشخص کند. سیستم مدیریت عملکرد کارکنان به آسانی قابل اجرا و قابل استفاده می باشد و نتایج و اطلاعات آن برای کسانی که در سازمان تصمیم گیری می کنند مورد قبول واقع می شود.

۴. **شناسایی عملکرد موثر از ناموثر:** سیستم ارزیابی عملکرد نتایج و رفتارهای موثر و ناموثر را از هم مشخص می کند، به این صورت کارکنان قوی از کارکنان ضعیف تشخیص داده شده و به نسبت همان پاداش و مزایا به آنان تعلق می گیرد.
۵. **بامفهوم و معنادار بودن:** معیارها و شاخص های ارزیابی با وظایف شغلی مرتبط بوده و عناصر و آیتم های کاری که تحت کنترل کارکنان هستند در فواصل منظم و زمان های مناسب مورد ارزیابی قرار می گیرد.
۶. **مشخص بودن:** رهنمودهایی برای کارکنان در خصوص این که چه انتظاری از آنان می رود و چگونه می توانند آن ها را برآورده سازند، ارایه می گردد و مسوولیت کارکنان در سازمان تعیین می شود.
۷. **قابلیت اعتماد:** شاخص هایی که در سیستم مدیریت عملکرد به کار گرفته می شود عاری از خطا و اشتباه بوده و مناسب کارکنان باشد.
۸. **مقبولیت و منصفانه بودن:** در سازمان ها پاداش های ارایه شده بر مبنای ارزشیابی عملکرد، به طور منصفانه بوده و کارکنان رویه های مورد استفاده در تعیین پاداش ها را قابل قبول می دانند.
۹. **اعتبار:** شاخص های ارزشیابی عملکرد شامل تمام جنبه های عملکردی می باشد و عوامل خارج از کنترل کارکنان را در بر نمی گیرد و سیستم ارزیابی عملکرد بتواند موفقیت و عدم موفقیت کارمند را در شغل مورد نظر در هر زمان پیش بینی کند.

۱۰. **فراگیر بودن** : در سازمان ها تمامی کارکنان ، عملکردشان در طول دوره ارزیابی شده و تمام وظایف و مسوولیت های شغل مورد ارزیابی قرار گیرد.

۱۱. **اخلاقی بودن** : در سیستم ارزیابی عملکرد مدیران منافع شخصی خود را در ارزیابی کنار گذاشته و اطلاعات کافی در مورد ابعاد عملکردی که مورد ارزیابی قرار می دهند را دارند و حریم شخصی کارکنان را مورد احترام قرار می دهند.

۱۲. **بازخور و اصلاح** : در سیستم ارزیابی عملکرد فرآیندی وجود دارد که کارکنان ضمن آگاهی از اشتباه ها و خطاها می توانند آن ها را اصلاح نمایند و پیشنهادهایی در جهت رفع نواقص و مشکلات آن داشته باشند.

۱۳. **منحصربه فرد بودن** : در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، نظرات کارکنان درباره عملکردشان قبل از جلسه ارزیابی جمع آوری می شود و کارکنان در فرآیند طراحی سیستم عملکرد و ارزیابی عملکرد مشارکت می کنند.

اهداف پژوهش:

- افزایش بهره وری در سازمان ها
- بررسی وضع موجود نظام ارزشیابی عملکرد در سازمان های دولتی
- شناسایی آسیب های موجود در ارتباط با ارزشیابی عملکرد
- ارائه پیشنهاد در جهت حل آسیب و بهبود نظام ارزشیابی عملکرد

فرضیه های تحقیق :

۱. از نظر سازگاری استراتژیک، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۲. از نظر کامل و عملی بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۳. از نظر مفهوم و معناداری، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۴. از نظر مشخص بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۵. از نظر قابلیت اعتماد، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۶. از نظر اعتبار، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۷. از نظر فراگیر بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۸. از نظر شناسایی عملکرد موثر از ناموثر، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

۹. از نظر مقبولیت و منصفانه بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۱۰. از نظر روشن و شفاف بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۱۱. از نظر اخلاقی بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۱۲. از نظر بازخور و اصلاح، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۱۳. از نظر استاندارد بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.
۱۴. از نظر منحصر به فرد بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

روش شناسی تحقیق:

✓ روش تحقیق: روش این تحقیق توصیفی و پیمایشی است، یعنی تحلیل داده های ثانویه مبتنی بر داده های گردآوری شده توسط دیگران صورت گرفته ولی مدون نشده است و برای همین براساس آن و به تنهایی نباید تصمیم گیری کرد چون دچار خطا می شویم و روش

پیمایشی هم همان زیرمجموعه روش توصیفی است. این روش به دنبال کشف رابطه بین متغیرهاست.

✓ **جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری ما سازمان بنادر و دریانوردی

ستاد مرکزی (تهران) می باشد

✓ **روش جمع آوری اطلاعات:**

۱. **روش کتابخانه ای:** در این تحقیق از این روش به صورت مراجعه به

کتابها و مقاله ها و جستجوی اینترنتی به عمل آمده است.

۲. **روش میدانی:** یکی از ابزارهایی که در روش میدانی در این تحقیق

مورد استفاده قرار گرفت، پرسش نامه می باشد که حاوی ۳۱ پرسش

در بین اعضای سازمان توزیع شد.

✓ **روایی و پایایی:**

پرسش های پژوهش به خوبی تمامی ابعاد مختلف مدیریت عملکرد را

مورد سنجش قرار داده است.

تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

تحقیق انجام شده تحقیقی پیمایشی می باشد . برای جمع آوری اطلاعات

از روش پرسش نامه و کتابخانه ای استفاده شده است . جامعه آماری ما کل

کارکنان و کارشناسان سازمان می باشد که ۲۹۵ نفر بودند که نمونه آماری ما

۷۰ نفر می باشند که پرسش نامه از همین تعداد جمع آوری شد و مورد تجزیه

و تحلیل قرار گرفت.

این پرسش نامه حاوی ۳۱ پرسش می باشد که عوامل کیفی را به مقادیر کمی با استفاده از طیف ۵ قسمتی لیکرت تبدیل می کند. سطح یک گزینه‌ها معرف این است که پاسخ دهنده کاملاً با وضعیت موجودی که مورد پرسش قرار گرفته، مخالف است و سطح پنجم نشان می دهد که پاسخ دهنده با وضعیتی که مورد پاسخ قرار گرفته کاملاً موافق است. در این تحقیق اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسش نامه، با استفاده از نرم افزار spss مورد جمع بندی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که به قرار زیر می باشد:

جدول (۱) H1: از نظرسازگاری استراتژیک، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

پرسش	فراوانی ها	کاملاً موافق	موافق	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم	خی دو	سطح معناداری
اهداف کارکنان با اهداف واحد کاریشان همسو می باشد	مشاهده شده	5	33	8	20	4	۴۳,۸۵۷	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0		

همان طور که مشاهده می کنید از فرمول خی دو در این کار استفاده شده و سطح معنی دار را ۰,۰۵ در نظر گرفتیم که در این جدول ۰,۰۰۰ می باشد و چون کمتر از ۰,۰۵ می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

یعنی H1: از نظرسازگاری استراتژیک، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

جدول (۲) H1 : از نظر کامل و عملی بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

بررسی	فراوانی ها	کاملاً موافق	موافق	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم	خی دو	سطح معناداری
باید ارزشیابی تمامی کارکنان در سازمان انجام شود	مشاهده شده	۳۱	۲۵	۱۱	۳	۰	۲۸۰۵۷	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۷,۵	۱۷,۵	۱۷,۵	۱۷,۵	۰		
بررسی عملکرد کارکنان فقط در طول دوره ارزشیابی صورت گیرد	مشاهده شده	۸	۳۱	۱۴	۱۵	۲	۳۳۵۷۱	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		
ارزشیابی همه وظایف و مسئولیت های شغل را دربر می گیرد	مشاهده شده	۲	۲۴	۵	۳۶	۳	۶۶۴۲۹	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		
بازخورد کاری به صورت مثبت و منفی ارائه می گردد	مشاهده شده	۱	۱۷	۱۶	۳۳	۳	۴۷۴۲۹	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		
سیستم مدیریت عملکرد کارکنان به آسانی قابل اجرا و استفاده است	مشاهده شده	۷	۱۶	۱۶	۳۰	۱	۳۳۴۲۹	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		
نتایج حاصله از ارزشیابی عملکرد کارکنان برای تصمیم گیران قابل قبول است	مشاهده شده	۱	۱۷	۱۹	۲۶	۷	۲۸۳۸۶	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		
مزایای سیستم مدیریت عملکرد کارکنان بیشتر از هزینه آن است	مشاهده شده	۱۲	۲۴	۱۷	۱۵	۲	۱۸۴۲۹	۰,۰۰۱
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		

در این جدول ۰,۰۰۰ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵ می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود یعنی:

از نظر کامل و عملی بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی تهران از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

جدول (۳) H1: از نظر با مفهوم و معناداری، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

پرسش	فراوانی ها	کاملا موافق	موافق	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم	خی دو	سطح معناداری
معیارها و شاخص های ارزشیابی با وظایف شغلی مرتبط است	مشاهده شده	۶	۳۶	۶	۲۰	۲	۵۶,۵۷۱	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		
عناصر و آیتم های کاری تحت کنترل کارمندان ارزشیابی می شوند	مشاهده شده	۲	۲۹	۱۴	۲۰	۵	۳۴,۷۱۴	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		
ارزشیابی در فواصل منظم و زمان های مناسب صورت می گیرد	مشاهده شده	۶	۳۱	۸	۱۷	۸	۳۱,۰۰۰	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		
نتایج ارزشیابی ها برای تصمیمات مدیریتی مهم تلقی می شود	مشاهده شده	۳	۱۵	۱۴	۲۳	۱۵	۱۴,۵۷۱	۰,۰۰۶
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		

در این جدول هم سطح معنا دار ۰,۰۰۰ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵ می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۴) H1: از نظر مشخص بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند

پرسش	فراوانی ها	کاملا موافق	موافق	نظری ندارم	مخالفم	کاملا مخالفم	خی دو	سطح معناداری
رهنمودهای امنیتی درباره انتظارات از کارکنان به آن ها ارایه می گردد	مشاهده شده	۱	۲۳	۱۹	۱۸	۹	۲۲,۵۷۱	۰,۰۰۰
	مورد انتظار	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰		

در این جدول هم سطح معناداری ۰,۰۰۰ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵

می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۵) H1: از نظر قابلیت اعتماد، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی

مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملاً موافق	فراوانی ها	
0.000	20.714	4	20	17	23	6	مشاهده شده	شاخص های ارزشیابی عملکرد مناسب است
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	
0.000	48.429	9	36	14	9	2	مشاهده شده	شاخص های ارزشیابی عملکرد عاری از خطا و اشتباه هستند
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معناداری ۰,۰۰۰ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵

می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۶) H1: از نظر اعتبار، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز

از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملاً موافق	فراوانی ها	
۰,۰۰۰	35.286	4	31	15	16	4	مشاهده شده	ارزشیابی عملکرد شامل تمام جنبه های عملکردی می شود
		۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	مورد انتظار	
۰,۰۰۰	50.000	1	9	22	33	5	مشاهده شده	ارزشیابی عملکرد عوامل خارج از کنترل کارمندان را شامل نمی شود
		۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	۱۴,۰	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معناداری ۰,۰۰۰ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵

می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۷) H1: از نظر فراگیر بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و

دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملاً موافق	فراوانی ها	
0.001	18.143	14	23	12	19	2	مشاهده شده	نظرات کارکنان درباره عملکردشان قبل از ارزشیابی جمع آوری می شود
		۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	مورد انتظار	
۰.۰۴۸	21.571	11	26	16	15	2	مشاهده شده	کارکنان در فرایند طراحی سیستم عملکرد و چگونگی ارزشیابی آن مشارکت دارند
		۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معناداری ۰,۰۰۰ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵

می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۸) H1: از نظر شناسایی عملکرد موثر از ناموثر، ارزیابی عملکرد کارکنان

سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملاً موافق	فراوانی ها	
0.025	11.143	5	21	15	18	11	مشاهده شده	سیستم ارزشیابی می تواند نتایج و رفتارهای موثر و ناموثر را از هم تمییز دهد
		۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	۱۴.۰	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معناداری ۰,۰۲۵ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵

می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۹) H1: از نظر مقبولیت و منصفانه بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان

بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملا مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملا موافق	فراوانی ها	
0.048	9.571	10	22	15	16	7	مشاهده شده	پاداش های ارائه شده بر مبنای ارزشیابی عملکرد منصفانه می باشد
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	
0.136	7.000	12	14	20	17	7	مشاهده شده	کارکنان رویه های مورد استفاده در تعیین پاداش ها را قابل قبول می دانند
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معناداری ۰,۰۴۸ و ۰,۱۳۶ می باشد و چون تقریباً

بیش تر از ۰,۰۵ می باشد فرض H0 تایید می شود و فرض H1 رد می شود.

یعنی: از نظر مقبولیت و منصفانه بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان

بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار است.

جدول (۱۰) H1: از نظر روشن و شفاف بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و

دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملا مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملا موافق	فراوانی ها	
0.000	21.143	14	24	10	20	2	مشاهده شده	ارزشیابی به صورت متوالی انجام گرفته و بازخورد به طور مداوم ارائه می گردد
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	
0.000	26.429	10	29	12	16	3	مشاهده شده	استانداردهای ارزشیابی عملکرد شفاف و مشخص هستند و به کارکنان ابلاغ می شود
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	
0.000	22.714	8	18	15	26	3	مشاهده شده	در ارزشیابی عملکرد ارتباطات روشن و بر مبنای اعتماد است
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	
0.000	20.429	12	22	14	21	1	مشاهده شده	جلسه ارزشیابی عملکرد به صورت یک فرآیند دو طرفه است
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معنا داری ۰,۰۰۰ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵ می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۱۱) H1: از نظر اخلاقی بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملاً موافق	فراوانی ها	
0.001	17.857	5	18	22	19	6	مشاهده شده	سرپرستان منافع شخصی خود را در ارزشیابی عملکرد کنار می گذارند
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	
0.000	35.857	7	7	18	32	6	مشاهده شده	سرپرستان ابعاد عملکردی را مورد ارزشیابی قرار می دهند که اطلاعات کافی از آن داشته باشند
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	
0.000	34.000	5	5	18	31	11	مشاهده شده	حریم شخصی کارکنان را مورد احترام قرار می دهند
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معنا داری ۰,۰۰۰ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵ می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۱۲) H1: از نظر بازخورد و اصلاح، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملاً موافق	فراوانی ها	
0.001	19.857	7	24	19	16	4	مشاهده شده	سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، کارکنان را نسبت به آگاهی و اصلاح اشتباهات و خطاهایشان کمک می کند
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معنا داری ۰,۰۰۱ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵ می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود.

جدول (۱۳) H1: از نظراستاندارد بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی مرکز از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند.

سطح معناداری	خی دو	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافق	کاملاً موافق	فراوانی ها	ارزشیابی عملکرد در زمان های مختلف و برای افراد مختلف انجام می شود
0.001	19.857	8	23	20	16	3	مشاهده شده	
		14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	مورد انتظار	

در این جدول هم سطح معنا داری ۰,۰۰۱ می باشد و چون کم تر از ۰,۰۵ می باشد فرض صفر رد می شود و فرض H1 تایید می شود. در این جداول همان طور که متوجه شده اید شاخص مقبولیت و منصفانه بودن، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بسیار مورد توجه کارکنان بوده است یعنی در سازمان ها پاداش های ارایه شده بر مبنای ارزشیابی عملکرد، به طور منصفانه بوده و کارکنان رویه های مورد استفاده در تعیین پاداش ها را قابل قبول می دانند ولی این موضوع با این که کافی نیست ولی در سازمان جدای از موضع گیری هایی که در سازمان های دولتی به دلیل نا آگاهی و مقاومت در برابر رویکردهای نوین و نگرانی کارکنان درباره به خطر افتادن شغل اشان و یا قضاوت اشتباه ارزیاب ها درباره عملکرد آن ها و ... مانع از اجرای کامل این سیستم در بیش تر سازمان های دولتی شده است، الزام انجام این سیستم در سازمان ها با اهمیت است به شرطی که از جنبه نمایشی و فرمالیته خارج شود و با رعایت استانداردهای آن صورت بگیرد.

نتیجه گیری و پیشنهادها :

در سازمان های منعطف امروزی ارزیابی عملکرد به شیوه ای است که مدیران به وسیله آن ، اهداف و استانداردهای اجرایی را روشن می کنند و باعث ارتقاء عملکرد آینده فرد می شوند و نیز زمینه را برای اخذ تصمیمات مؤثر بر نحوه پرداخت، ارتقا، اخراج، آموزش، نقل و انتقالات و دیگر فعالیت ها آماده می کنند. مشکلی که وجود دارد این است که امروزه اغلب ارزیابی ها براساس شکل سنجیده می شوند نه از نظر محتوا ، به ارزیابی به عنوان چیزی که باید انجام شود و سازمان ها بتوانند ادعای انجام آن را بنماید نگریسته می شود و از نتایج آن نفعی نمی برند. دانشمندان بر این باورند که اگر ارزیابی عملکرد به صورت صحیح انجام شده باشد می تواند کمک شایانی به سازمان در پیشبرد اهدافشان بکند. امروزه در سازمان های کشورهای توسعه نیافته به دلیل فقدان وجود سیستم صحیح ارزیابی عملکرد، پرداخت ها عادلانه صورت نمی گیرد، ارتقا از روی ضوابط نیست، ضعف های کارکنان شناخته نمی شود و بر اساس آن دوره های آموزشی مورد نیاز کارکنان بر قرار نمی گردد. سیستم انگیزشی ناکارآمد است به این دلیل که ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان صورت نمی گیرد و شایستگان مشخص نشده تا به دلیل عملکرد فراتر از استاندارد مورد تشویق قرار گیرند در نتیجه جوی پر تنش در سازمان به وجود می آید.

پیشنهادها :

- در سیستم ارزشیابی عملکرد فرآیندی به وجود آید که کارکنان ضمن آگاهی از اشتباهات و خطاها بتوانند آن ها را اصلاح کنند.
- کارکنان در طراحی سیستم مدیریت عملکرد و چگونگی ارزشیابی عملکرد مشارکت کنند.
- مدیران سازمان ها، اطلاعات و دانش خود را درباره سیستم مدیریت عملکرد به روز رسانی کنند و شاخص های استاندارد که مختص وظایف و عملکرد کارکنان باشد را به کار گیرد.
- مدیران به کارکنان تفهیم کنند که چه چیزی را از آن ها انتظار دارند.
- مدیران با بازنگری شاخص های ارزشیابی و تعریف و تدوین ملاک ها و شاخص هایی که ارزیابان را قادر سازد تا فعالیت ارزشیابی را دقیق انجام داده و بتوانند کارکنان ضعیف را از کارکنان توانمند تفکیک کنند تا موجب نارضایتی کارکنان نشود.
- سیستم مدیریت عملکرد کارکنان طوری طراحی شود که تمام جنبه های عملکردی کارکنان را شامل شود.
- ادراک کارکنان از منصفانه بودن پاداش های عملکرد با واقعیت ها سازگار باشد و رویه های مورد استفاده در تعیین پاداش ها برای کارکنان قابل قبول باشد.

- نوعی ارتباط دوستانه و صمیمی بین مدیر و کارکنان برقرار شود و از تعصبات یک سو نگر مدیران در هنگام ارزشیابی جلوگیری شود.
- ذهنیتی در کارکنان ایجاد گردد که ارزشیابی در جهت بهبود عملکردشان صورت می گیرد نه توبیخ آن ها.
- شاخص های ارزشیابی عملکرد عاری از خطا و اشتباه بوده و مناسب ارزشیابی عملکرد باشد و هم چنین تمامی کارکنان را با یک نظر مورد ارزیابی قرار دهند تا نتایج آن قابل اعتماد گردد.

Archive of SID

منابع:

- موسوی، سید رضا ۱۳۸۹، آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد با تاکید بر قانون خدمات کشوری در شرکت های شهرستان ابهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- سید نقوی، حسن پور، حسامی/مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان از تئوری تا عمل/۱۳۹۰/مهربان نشر/تهران.
- مقاله دکتر بزاز جزایری، سید احمد، ارزیابی عملکرد / مفاهیم نوین در سازمان ها ۲۰۰۶، ماهنامه تدبیر-سال هفدهم-شماره ۱۶۷
- محمد سلیمی [۱] ، اسماعیل گرجی پور [۲] / مدیریت عملکرد / مجله اینترنتی فصل نو (پژوهش های کاربردی) / ۱۳۸۷
- سایت های اینترنتی:
 - www.aftab.ir
 - www.irandoc.ir
 - www.modir.ir
 - www.cvilica.ir