

## بررسی نقش آشنایی کارکنان با سازمان در کاهش اختلاف نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد

محمد حسن پور \*

حمدالله حبیبی \*\*

سید صمد حسینی \*\*\*

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی نقش آشنایی کارکنان با سازمان بر کاهش اختلاف نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل همه کارکنان دانشگاه تبریز به تعداد ۴۷۰ نفر است که از میان آنها ۱۴۰ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از آزمون تی، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون، تحلیل و در نتیجه مشخص شد که: ۱- بین میزان آشنایی کارکنان با سازمان و میزان اختلاف نظر مدیران و کارکنان در ارزیابی عملکرد ارتباط معنی‌داری وجود دارد. ۲- بین میزان آشنایی کارکنان از سازمان با خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد. ۳- بین خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از آنان تفاوت وجود دارد. ۴- بین زنان و مردان در خودارزیابی تفاوتی وجود ندارد. ۵- ارزیابی مدیران از کارکنان بر حسب جنسیت متفاوت است. ۶- میزان آشنایی کارکنان با ساختار، قوانین و مقررات سازمانی بیشترین نقش را در کاهش اختلاف نظر مدیران و کارکنان در ارزیابی عملکرد دارد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، خودارزیابی، آشنایی با سازمان، جامعه‌پذیری کارکنان

\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی (مسئول مکاتبات: Mo\_hassanpoor@yahoo.com)

\*\* استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تبریز

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه تبریز

## مقدمه و بیان مساله

«منابع انسانی» مهم‌ترین دارایی هر سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است (آرمسترانگ، ۱۹۹۳ و دولان<sup>۱</sup> و شولر<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴). «مدیریت منابع انسانی»<sup>۳</sup> به معنای درک اهمیت منابع انسانی هر سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌ها و سازماندهی نیروی انسانی هر سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است. این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم به سزایی دارد و زیرا مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۰).

دسته‌بندی‌های متفاوتی از وظایف مدیریت منابع انسانی ارائه شده است اما به طور کلی می‌توان گفت که وظایف و فعالیت‌های عمده مدیریت منابع انسانی در پنج فرآیند قابل تحقق است این پنج فرآیند شامل برنامه‌ریزی، تأمین نیرو و به کار گماری، ارزیابی و جبران خدمات، آموزش و بهسازی، و نگهداری منابع انسانی است که باید الگوها، سیستم‌ها و روش‌ها بر پایه آنها طراحی شوند (دولان و شولر، ۱۳۸۴؛ دسلر، ۱۳۹۰؛ جنزی، ۱۳۸۹؛ سید جوادین، ۱۳۸۵). اگر الگوها، روش‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با یکدیگر همسویی داشته باشند سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های راهبردی خواهند داشت و دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر خواهد بود. میزان آشنایی کارکنان با سازمان به عنوان بخشی از فرآیندهای تأمین نیرو و به کارگیری آنها و خودارزیابی به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد هر دو از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی است که در این مقاله مورد توجه هستند.

افراد سازمان در بدو ورود به سازمان ممکن است نسبت به سازمان و آنچه باید در سازمان انجام دهند و فرایندهای مختلفی که در سازمان به آنها اهمیت داده می‌شود آگاهی و آشنایی کمی داشته باشند. بسیار نادر است که در فرآیندهای کارمندیابی و گزینش کارکنان، نامزدهایی برگزیده شوند که از ارزش‌ها، هنجارها، الگوهای رفتاری

1. Shimon dolan
2. Randall s. schuler
3. Human Resource Management (HRM)
4. Noe

سازمان، اهداف، روش‌های کار و قوانین و مقررات جاری سازمان آگاه باشند (دولان و شولر، ۱۳۸۴). آشنایی کم کارکنان با سازمان باعث مشکلات مختلف در نوع و نحوه ارزیابی از سازمان می‌شود (هاکن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ ساکس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). به طوری که افراد سازمان از لحاظ معیارهایی که باید ارزشیابی شوند و انتظاراتی که از لحاظ عملکردی از آنها دارند دچار تضاد و تعارض می‌شوند (عبدی و همکاران، ۱۳۸۹؛ اصغری و همکاران، ۱۳۸۹). به ناچار ممکن است از برداشت‌های شخصی خود و یا از اطلاعات نادرستی که ممکن است دیگران در اختیار آنها بگذارند برای پر کردن خلأ ناشی از اطلاعات در سازمان استفاده کنند. بنابر این سازمان باید کارکنان را با محیط کاری و اجتماعی جدید آشنا سازد. آشنا سازی کارکنان با سازمان مرحله اول فرآیند «جامعه‌پذیری»<sup>۳</sup> کارکنان است. فرآیندی که از راه آن کارکنان به دانش، مهارت‌ها، و خلقیاتی دست می‌یابند که آنان را کم و بیش به صورت اعضای توانمند سازمان محل خدمت در می‌آورد (اسولیوان<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۳۸۵، میکایلووا<sup>۵</sup> و ویلسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). آشنایی فرد با سازمان شامل تاریخچه، اهداف، رسالت‌ها، چشم انداز، ساختار، فرآیندها و تولیدات و خدمات سازمان و همچنین افراد دیگر سازمان شامل مدیر، همکاران و زیردستان می‌باشد. میزان آشنایی کارکنان با سازمان می‌تواند در ساختن تصویر جامع و فراگیر از خود و جایگاه خود در سازمان یاری رساند (یانگ، ۲۰۰۸).

آشناسازی کارکنان با محیط کاری و اجتماعی و ارزیابی عملکرد آنان از مهم‌ترین وظایف مدیران منابع انسانی به شمار می‌آید. اختلاف بین ارزیابی مدیران از عملکرد کارکنان و خودارزیابی کارکنان، باعث مشکلات مختلفی می‌شود. تجربه نشان داده است که تفاوت میان نتایج خودارزیابی کارکنان با ارزیابی مدیران صرف نظر از روشی که برای گردآوری اطلاعات مربوط به ارزشیابی عملکرد به کار گرفته می‌شود، روایی و پایایی این اطلاعات و حتی میزان عملی بودن روش ارزیابی ممکن است تحت تأثیر رابطه بین فرادست و فرودست، ماهیت شغل و شرایط سازمانی قرار گیرد. ویژگی‌های سرپرست در برخورد با حالت‌های فرودست، میزان شناخت وی از فرودست و شغل

1. Hacan
2. Saks
3. Socialization
4. Tim O'Sullivan
5. Michailova
6. Wilson

او و سرانجام میزان شناخت فرودست از شغل خود از جمله عواملی هستند که ممکن است باعث بروز مشکل در ارزشیابی عملکرد کارکنان باشد (دولان و شولر، ۱۳۸۴). سرپرستان ممکن است ندانند که زیردستان چه می‌کنند یا اگر بدانند، ممکن است که معیارها یا استانداردهای مناسب برای ارزشیابی نداشته باشند. خزایی (۱۳۷۸) در تحقیق خود در مدارس به این نتیجه رسید که قضاوت و ارزیابی مدیران نسبت به عملکرد خود، از قضاوت و ارزیابی دبیران نسبت به عملکرد مدیران، متفاوت است. مدیران مدارس به ادراکات، انتظارات، طرز تلقی‌ها و قضاوت دبیران نسبت به عملکرد خویش شناخت اندکی دارند. در نتیجه ممکن است مدیران اجازه دهند که ارزش‌ها، نیازها، و تعصب‌های شخصی، جای ارزش‌ها و معیارهای سازمانی را بگیرند. سرپرستان گاهی ارزشیابی‌ها به ویژه آنهایی را که باید به طور کتبی توجیه شود و لازم به دفاع از آنها باشد را دوست ندارند و در برابر آن مقاومت می‌کنند این مقاومت ممکن است ناشی از تعارض هدف‌های شخصی با هدف‌های سازمانی باشد.

پیامد کلی این مسائل، خطاهایی است که اغلب در ارزشیابی‌ها پدید می‌آید. رایج‌ترین خطاها زمانی روی می‌دهند که سرپرستان، یک فرد یا گروهی از کارکنان را بر پایه چندین جنبه عملکرد، ارزشیابی کنند. معمولاً سرپرست، ارزشیابی از یکی از جنبه‌های عملکرد فرودست خود را مبنای ارزشیابی سایر جنبه‌ها قرار می‌دهد و این جنبه عملکرد، از نظر وی، بالاترین اهمیت را دارد. بدین ترتیب تمامی جنبه‌های عملکرد به طور یکسان ارزشیابی نمی‌شوند. این حالت را «خطای هاله‌ای» می‌نامند. قضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما به جای گذاشته‌اند انجام می‌گیرد و تقریباً همه ما با تأثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و به طور کلی وجه مشخصه‌ای از افراد، راجع به آنها قضاوت می‌کنیم. به هر حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی از افراد بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان گردد که در هر صورت دچار خطای هاله‌ای شده‌ایم. این موارد دامنه وسیعی از سوگیری در ارزشیابی را در بر می‌گیرد که می‌توان به مواردی مانند مطلق‌نگری، مبالغه کردن، نزدیک‌نگری، ارزشیابی حد وسط یا بالعکس، نگرش منفی، یکسان‌نگری اشاره کرد (دولان و شولر، ۱۳۸۴؛ جزنی، ۱۳۸۹؛ دسلر، ۱۳۹۰؛ سید جوادین، ۱۳۸۵).

هنگامی که چنین سوگیری‌هایی توسط سرپرست در زمینه ارزشیابی عملکرد کارکنان صورت گیرد، می‌تواند مشکل‌آفرین باشد. با این همه، زیردستان نیز مشکلاتی

را پدید می‌آورند. نخست اینکه آنان ممکن است ندانند چه انتظاری از آنها می‌رود و ندانند چه باید بکنند (دولان و شولر، ۱۳۸۴؛ عبدی و همکاران، ۱۳۸۹؛ اصغری و همکاران، ۱۳۸۹) این امر به آن معنا نیست که توانایی لازم را ندارند، بلکه نمی‌دانند چگونه این توانایی‌ها را به کار گیرند. این نکته در همه مشاغل، صرف نظر از سطح مشکل، مصداق دارد. به نظر می‌رسد آشنایی کارکنان با سازمان می‌تواند از چنین مسائلی و اختلاف نظرهای موجود بین کارکنان و مدیران بکاهد. بنابر این با توجه به کمبود تحقیقات در این مورد، تحقیق حاضر به دنبال بررسی این موضوع در دانشگاه تبریز بود.

مسئله اصلی این تحقیق بررسی نقش آشنایی کارکنان با سازمان بر کاهش اختلاف نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد است. به عبارت دیگر آیا بین میزان آشنایی کارکنان با سازمان و کاهش اختلاف نظر کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد ارتباطی وجود دارد؟ در بخش‌های بعدی مقاله موضوع ارزیابی و خودارزیابی و نقش آن در سازمان و همچنین آشنایی با سازمان به عنوان مرحله‌ای اساسی در فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

«ارزیابی»<sup>۱</sup>، به معنی آن است که ارزش نسبی پدیده‌ها را با به کارگیری معیارهایی معین مورد سنجش قرار دهیم (معینی، ۱۳۷۰). «ارزیابی» به سنجش و اندازه‌گیری هر فعالیت و مقایسه آن با مقیاس و شاخصی گفته می‌شود که کمیت و کیفیت مورد نظر را دقیق، عینی و به دور از داوری‌های شخصی و ملاک‌های مبهم می‌سنجد. بین مفهوم «ارزیابی» و «ارزشیابی»<sup>۲</sup> در برخی از منابع (کیامنش، ۱۳۹۰)، تفاوت قائل شده‌اند و ارزشیابی را برای برنامه و یک سیستم و ارزیابی را برای اندازه‌گیری و فضاوت در مورد یک فرد خاص مطرح می‌کنند. در ارزشیابی نتایج عملکرد به صورت فردی و شخصی مد نظر نمی‌باشد. بازرگان (۱۳۹۰)، چنین تفاوتی را در این دو مفهوم در نظر نمی‌گیرد.

1. appraisal  
2. evaluation

در میان انواع ارزیابی‌ها «ارزیابی عملکرد»<sup>۱</sup> در سازمان مقوله با اهمیتی است. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که سازمان‌ها و کارکنان را در تأمین نیازهای‌شان کمک می‌کند. اگر ابزارهای لازم به خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش، بهسازی و در مواردی تنبیه کارکنان خواهد بود. سید جوادین (۱۳۸۵) بیان می‌کند که ارزیابی عملکرد عبارت است از روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخور مثبت یا منفی از نتایج عملکرد آنان در چگونگی انجام وظایف. در ماده ۲۸ قانون استخدام کشوری نیز ارزیابی عملکرد سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی بیان شده است (ماده ۲۸ قانون استخدام کشوری، ۱۳۶۸). تارمینا<sup>۲</sup> و اچ. جائو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) با بررسی سابقه شکل‌گیری ارزیابی عملکرد معتقدند قدمت آن به سه قرن پیش بر می‌گردد.

ارزیابی شایستگی و لیاقت کارکنان در رفتار و طرز اجرای وظایف، فرآیندی است برای سنجش خصوصیات مختلف کارکنان، تخصص آنها و نحوه اجرای وظایف و مقایسه کارکنان با یکدیگر. اجرای طرح ارزیابی یکی از بهترین تدابیر در ایجاد روابط حسنه و تفاهم بین مدیران و کارمندان و کارفرمایان و کارگران در همه واحدهای کوچک و بزرگ دولتی و صنعتی به شمار می‌رود (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد هم برای فرد و هم سازمان ضرورت دارد. با ارزیابی، فرد می‌تواند جایگاه و موقعیت خود را در سازمان دریابد و نسبت به آن واکنش لازم را نشان دهد (فلچر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). سازمان نیز به ارزیابی نیاز دارد زیرا سازمان‌ها نیاز دارند کارآیی کارکنان خود را بشناسند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی را بهبود بخشند و از این راه حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند (تاونلی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). به طور کلی می‌توان گفت ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد در بخش‌های دولتی تلاشی است نظام‌مند برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم است و توانایی دولت در برآوردن آن نیازها تا چه اندازه است.

1. performance evaluation
2. Tarmina Robret
3. H. Gao Jennifer
4. Fletcher
5. Townley

دلایل بسیاری از جمله بررسی عملکرد گذشته افراد، برنامه‌ریزی کار و نقش آینده آنها، تدوین اهداف خاص فردی در آینده و موافقت با آن، شناسایی نیازهای توسعه و سازماندهی فعالیت‌های توسعه، هدایت مستمر، تقویت یا توسعه ارتباطات، عمل کردن به مثابه یک تسریع‌کننده در قبال اعطای اختیارات، تمرکز بر توسعه بلند مدت دوره شغلی و سرانجام تقویت یا افزایش انگیزه برای ضرورت اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد (هاکن و همکاران، ۲۰۰۶). هاکن و همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که بدون ارزیابی عملکرد بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی، اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقای کیفیت دانشگاه‌ها صورت نخواهد پذیرفت. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند شایستگی‌ها را در جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب به کار گیرد و عدم توجه به اجرای این نظام می‌تواند آسیب‌های جبران ناپذیری به حوزه‌های مختلف عملکردی و توسعه‌ای سازمان وارد نماید (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۸).

الگوهای مختلفی مانند مدل «مالکوم بالدريج<sup>۱</sup>»، «دمینگ<sup>۲</sup>»، «استانداردهای ایزو<sup>۳</sup>»، «مهندسی مجدد فرآیندها<sup>۴</sup>»، «بنچ مارکینگ<sup>۵</sup>»، ارزیابی ۳۶۰ درجه و الگوهایی دیگر برای ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان مطرح شده است. به طور کلی در روش‌های سنتی بر نظر ذینفعان تأکید می‌شود و در میان آنها نیز به طور عمده بیشترین توجه به نظر مدیر و فراستان است. در بسیاری از سازمان‌ها ارزشیابی کارکنان توسط مدیر مستقیم یا سرپرستان انجام می‌گردد زیرا فرض بر این است که مدیران مستقیم از تناسب نیازها، بایدها و نبایدها و قابلیت‌های مشاغل و جایگاه‌های سازمانی واحد و نقاط ضعف و قوت کارکنان خود آگاهند و از آنجا که به طور معمول بر نحوه پاداش، ارتقاء یا کاهش رتبه کارکنان خود اعمال نظر می‌نمایند، قطعاً کارکنان نیز اعتبار بیشتری برای ارزشیابی ایشان قائل هستند. البته این موضوع مانع از آن نیست که برای جلوگیری از پیش‌دوری و اعتباردهی به ارزیابی، این فرایند توسط شخص ثالث انجام گردد (جزنی، ۱۳۸۹).

اما در روش‌های جدید استفاده از الگوهایی که جامعیت بیشتری دارند و در آنها تا حد امکان از نظرات افراد و ذینفعان مختلف استفاده می‌شود، بیشتر مورد تأکید است زیرا

1. Malcolm Baldrige
2. Deming
3. ISO International Standards
4. Business process re-engineering
5. Benchmarking

در آن با دیدگاهی جامع همه ابعاد آشکار و پنهان عملکرد مورد بررسی و قضاوت قرار می‌گیرد. به عنوان مثال در الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه، با اتکا به داده‌هایی که از سرپرستان، همکاران، نیروهای تحت سرپرستی و گاهی مشتریان، تأمین کنندگان، خود افراد و سایرین به دست می‌آید ارزیابی انجام می‌گیرد. استفاده از منابع چندگانه اطلاعاتی در حقیقت باعث گسترش رویکردی جامع و همه جانبه به سازمان می‌شود (ضیایی و همکاران، ۱۳۸۴؛ گوهریان و همکاران، ۱۳۸۴). در این نوع از ارزشیابی فرض بر این است که مدیران در جهت جلب رضایت همه ذینفعان تلاش می‌کنند و تنها رضایت مدیر آنها کافی نیست.

در بیشتر سازمان‌ها، وظیفه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و نظارت بر اجرای آن به عهده اداره امور کارکنان یا معاونت نیروی انسانی است، ولی انجام آن باید با حضور و مشارکت مستقیم و فعال مسئولان اجرایی (صف) سازمان باشد. به طور کلی کسانی که در ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توانند نقش داشته باشند شامل سرپرست غیرمستقیم، همکاران، گروه کاری، خود فرد (خودارزیابی)، مشتریان، واحد پرسنلی می‌شود که چگونگی ارزیابی هر یک می‌تواند متفاوت باشد.

از میان روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد، استفاده از «خودارزیابی»، به ویژه از راه مشارکت در تعیین هدف‌ها به منزله یکی از شاخه‌های فرعی روش مدیریت مبتنی بر هدف، شهرت یافته است. کارکنانی که در فرآیند ارزشیابی مشارکت می‌کنند، با احتمال بیشتری با هدف‌ها درگیر می‌شوند و به آن متعهدتر خواهند بود. به نظر می‌رسد که مشارکت زیر دستان، ممکن است به روشن ساختن نقش افراد و کاهش تعارض نقش‌ها نیز کمک کند. خودارزیابی اغلب ابزار اثربخشی برای برنامه‌های خودپروری، رشد شخصی و ایجاد تعهد به هدف‌ها است. از سوی دیگر، وقتی خودارزیابی برای مقاصد اداری، مانند ترفیع، به کار گرفته می‌شود، در معرض جبهه‌گیری‌ها و تحریف‌ها می‌تواند در جلسات ارزشیابی عملکرد موضوع‌های مهمی برای بحث بین سرپرست و زیر دست، باشند. (دولان و شولر، ۱۳۸۴).

خودارزیابی، به فرآیندی اشاره دارد که به موجب آن فرد عملکرد خویش را ارزیابی می‌کند. خود فرد در این فرآیند، منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خودارزیابی است. فورد<sup>۱</sup> و ایوانس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) معتقدند: خودارزیابی باعث توسعه و بهبود در ارزیابی

1. Ford, M. W.  
2. Evans

عملکرد می‌شود و اگر با منابع دیگر همراه باشد، اطلاعات جامع‌تری برای ارزیابی بدست خواهد آمد (ضیایی و همکاران، ۱۳۸۴؛ گوهریان و همکاران، ۱۳۸۴؛ صالحی صدقیانی و قرائی‌پور، ۱۳۸۸؛ صفری، ۱۳۸۹). خودارزیابی همچنین باعث رشد گروه‌ها و مشارکت سطح بالا در سازمان‌ها می‌شود (آقاملایی و عابدینی، ۱۳۸۶). با این وجود روبین و همکاران (۲۰۰۷) اشاره می‌کنند که منبع خودارزیابی بین دیگر منابع سیستم ارزیابی چند منبعی، بیشتر نادیده گرفته می‌شود. لی و کوپیزی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) خاطر نشان می‌سازند که افراد، صرف‌نظر از اینکه آیا در ساختار رسمی سازمان نیاز به انجام خودارزیابی هست یا نه، به ارزیابی عملکرد خویش می‌پردازند. بنابر این لازم است خودارزیابی به عنوان عنصری از فرآیند ارزیابی عملکرد معرفی شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را بر عهده گیرند.

یکی دیگر از وظایف مدیریت منابع انسانی، تأمین نیرو و به کارگماری نیروی انسانی سازمان است که از فعالیت‌های مهم مربوط به آن، آشنا کردن کارکنان با سازمان است. مدیران منابع انسانی در سازمان علاوه بر استخدام، باید بستر و امکانات و تسهیلات لازم برای آشنایی افراد با سازمان و عناصر مختلف آن را فراهم آورند (سید جوادین، ۱۳۸۵؛ دسلر، ۱۳۹۰؛ میر سپاسی، ۱۳۸۴؛ دولان و شولر، ۱۳۸۴).

آشنا کردن کارکنان با سازمان اولین مرحله و در حقیقت اساسی‌ترین مرحله فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان سازمان است (اسولیوان و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۳۸۵، میکالیووا و ویلسون، ۲۰۰۸). استفاده از اصطلاح جامعه‌پذیری در معنای نوین آن، از اواخر ۱۹۳۰ و اوایل دهه ۱۹۴۰ آغاز شد. جامعه‌پذیری فرآیندی برای سازگاری و تعهد به موقعیت و محل کار است. دولان و شولر هدف‌های جامعه‌پذیری را به صورت زیر بیان می‌کنند. الف) افزایش قابلیت پیش‌بینی رفتار ب) جایگزینی برای مقررات و سرپرستی مستقیم ج) افزایش عملکرد و خشنودی شغلی د) کاهش تعارضات نقش سازمانی بین کارکنان و مدیران ذ) کاهش اضطراب. هر چند بسیاری بر این عقیده هستند که جامعه‌پذیری برای افراد تازه وارد ضرورت دارد اما برخی مانند دولان و شولر، (۱۳۸۴) اعتقاد دارند جامعه‌پذیری در سراسر خدمت و برای پیوند کارمند با سازمان ادامه می‌یابد.

1. Lee & Quazi

2. Tim O'Sullivan, John Hartley, Danny Saunders and John Fiske

آشناسازی با سازمان اولین و مهم‌ترین مرحله جامعه‌پذیری است. کارکنان تازه وارد در بدو ورود به سازمان، می‌خواهند مطمئن شوند که تصمیم درستی گرفته‌اند. ممکن است آنها تصور کنند که از فرآیند گزینشی سخت عبور کرده‌اند یا از صدها کیلومتر دورتر برای به دست آوردن کار مورد نظر آمده‌اند. بنابراین، برای سازمان مهم است تا اولین برخورد با کارکنان جدید، خاطره‌انگیز باشد. آشنا سازی عبارت است از انجام معارفه برنامه‌ریزی شده برای کارکنان جدید تا آنان با شغل جدید آشنا شوند و توانایی کار با دیگران را به دست آورند و نسبت به خط مشی‌ها، فرایند و فرهنگ سازمان آگاه شوند (کوداک، ۱۹۹۲، عبدالله‌زاده، ۱۳۹۰). اغلب سازمان‌ها برای آشنا سازی کارکنان از طریق اداره منابع انسانی اقدام می‌کنند. همه کارکنان باید از برنامه آشناسازی برای کسب اطلاعات اصلی از سازمان عبور کنند و بر مسیر درست، کار خود را شروع نمایند. آشناسازی بخشی از فرآیند بزرگ‌تر جامعه‌پذیری است. برای سازمان‌ها، همراهی کارکنان با اعضای دیگر و معیارهای عملکرد سازمانی، بسیار مهم است. جامعه‌پذیری سازمانی در سرعت و کیفیت بخشی به این ویژگی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (فلدمن، ۱۹۷۶) دلیل دیگر برای اهمیت آشنا کردن کارکنان با سازمان، نیاز آنها به دانستن نحوه عمل در سازمان، ارزش‌ها، شبکه‌های منابع، سیاست‌ها و قوانین سازمان است (بانور و همکاران، ۱۹۹۸؛ براس، ۱۹۸۵؛ لویس، به نقل از اعتباریان، ۱۳۸۷).

محتوای جامعه‌پذیری یعنی آنچه که فرد باید برای انطباق با شرایط سازمان بیاموزد نیز حائز اهمیت است. لوییز (۱۹۸۰) دو دسته اطلاعات را که باید در خلال فرآیندهای جامعه‌پذیری آموخته شوند مشخص می‌کند. او بیان می‌کند که محتوای جامعه‌پذیری از یک طرف شامل اطلاعات مربوط به نقش که شامل مهارت‌ها و رویه‌ها و قوانینی است که فرد باید برای انجام شغل یاد بگیرد و از طرف دیگر هر عضو جدید سازمان، فرهنگ سازمانی را نیز باید بیاموزد. آموختن فرهنگ سازمانی می‌تواند پیچیده‌تر از درک اطلاعات مربوط به نقش باشد. همچنین عباس پور (۱۳۸۲) معتقد است: مؤلفه‌هایی که در آشناسازی باید در نظر گرفته شود شامل اطلاعاتی در باره پیشینه سازمان، فرهنگ و سنت‌های سازمان، ساختار و سلسله مراتب سازمانی، حقوق و مزایا، منابع اصلی و مهم سازمان، انتظارات از کارکنان، منابع دریافت اطلاعات و مراجع ارتباطی می‌باشد.

با وجود اهمیت آشنایی کارکنان با سازمان، و به طور کلی جامعه‌پذیری سازمانی، تحقیقات چندانی درباره آن صورت نگرفته است. بیکر (۲۰۰۲) بیان می‌کند که به جز دوره‌ای کوتاه مدت در اواسط دهه ۱۹۹۰، در بقیه زمان‌ها توجه چندانی به آن نشده است. جامعه‌پذیری سازمانی شیوه‌های مختلفی دارد که پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که هر کدام بر متغیرهایی تأثیرگذارتر هستند. برخی از این متغیرها مانند کاهش اضطراب (ساکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ رابینز، به نقل از حیدری و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۰)، کاهش بدعت، ابهام و تعارض نقش (اگزوم، ۱۹۹۸؛ گاس، ۱۹۹۳)، موفقیت شغلی (چاو، ۲۰۰۲)، ترک کار (آلن، ۲۰۰۶)، رضایت شغلی (کوته<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ چاو، ۲۰۰۲؛ گاس، ۱۹۹۳) و تعهد شغلی (شائمی و اصغری، ۱۳۸۹؛ چاو، ۲۰۰۲؛ چاو، اگزوم، ۱۹۹۸؛ گاس، ۱۹۹۳) را می‌توان نام برد.

تعدادی از مطالعات نیز قابلیت نسبی استفاده از اطلاعات و تأثیرات به کارگیری راهبردهای مختلف کسب اطلاعات را مورد توجه قرار داده‌اند. افراد تازه وارد از راهبردها و منابع مختلف برای کسب اطلاعات خاص استفاده می‌کنند. نتایج تحقیقات نشان داده که سرپرستان، همکاران، کارکنان ارشد و با نفوذ و منشی‌ها از جمله منابعی هستند که تازه واردها از آنها کسب اطلاع می‌کنند. همچنین تازه واردها تمایل دارند اطلاعات شغلی را از سرپرستان و اطلاعات انگیزشی را از همکاران به دست آورند (فیجی، به نقل از اعتباریان، ۱۳۸۷).

برای تحقق آشناسازی کارکنان، ساز و کارهایی ارائه شده است که با آنها می‌توان کارکنان را نسبت به آنچه که در سازمان می‌گذرد آشنا کرد. بیشتر آنها بر محور یادگیری هستند. این نوع یادگیری سه مرحله اصلی دارد ۱- مشاهده عینی از شغل، پیش از آغاز کار، به طوری که فرد با ویژگی‌های مثبت و منفی شغل آشنا می‌شود؛ ۲- اجرای برنامه‌های توجیهی برای آشنا کردن کارکنان در زمینه‌های خدمات رفاهی، امتیازهای استخدامی، قوانین و مقررات، آیین نامه‌ها و موارد مشابه در سازمان؛ ۳- همچنین ویژگی‌های نخستین شغل، چگونگی تجربه‌های اولیه در شغل و رفتار نخستین سرپرست که نقش مهمی در جامعه‌پذیری فرد دارد (شولر، به نقل از گایینی ۱۳۸۴). اعتباریان (۱۳۸۷) در نتیجه تحقیق خود بیان می‌کند که تأثیر نظام استخدامی سازمان در جامعه‌پذیری کارکنان بالاتر از سطح مورد انتظار است. تأثیر بقیه عوامل

1. Saks  
2. Kowtha

شامل آموزش‌های ضمن خدمت، تبلیغات، ارزشیابی عملکرد، رفتار و عملکرد مدیران، رفتار و عملکرد همکاران کمتر از سطح متوسط است.

### فرضیه‌ها و سؤال‌های پژوهش

فرضیه اول: بین میزان آشنایی کارکنان با سازمان و میزان اختلاف نظر مدیران و کارکنان در ارزیابی عملکرد رابطه وجود دارد.

فرضیه دوم: بین میزان آشنایی کارکنان با سازمان و خودارزیابی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم: بین میزان آشنایی کارکنان با سازمان و ارزیابی مدیران از کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین خودارزیابی کارکنان مرد و زن تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ششم: ارزیابی مدیران از کارکنان برحسب جنسیت متفاوت است.

سؤال: نقش هر یک از مؤلفه‌های متغیر «میزان آشنایی با سازمان» در میزان اختلاف نظر مدیران و کارکنان در ارزیابی عملکرد به چه میزان است؟

### روش پژوهش

تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی است و از این حیث محقق درصدد است تا نقش آشنایی کارکنان با سازمان برکاهش اختلاف نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد را بررسی نموده و راهکارهایی در جهت ارتقای عملکرد کارکنان ارائه نماید. بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها روش تحقیق، توصیفی (غیر آزمایشی) و از نوع همبستگی بوده و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید.

جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل همه کارکنان (زن و مرد) رسمی و پیمانی دانشگاه تبریز به تعداد ۴۷۰ نفر است که از این تعداد ۱۴۰ نفر بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه از جامعه محدود و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، انتخاب شده است. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق از سه پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که پرسشنامه خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از کارکنان، هر یک دارای بیست سؤال و پرسشنامه میزان آشنایی کارکنان از سازمان (در این تحقیق دانشگاه

تبریز) دارای ۱۵ سؤال است. سؤالات بر اساس طیف اندازه‌گیری پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شد که معادل‌های عددی از یک (خیلی کم) تا پنج (خیلی زیاد) برای آنها در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است که پرسشنامه آشنایی فرد با سازمان شامل گزاره‌هایی درباره میزان آشنایی با تاریخچه، اهداف، رسالت‌ها، چشم‌انداز، ساختار، فرآیندها و تولیدات، خدمات و افراد دانشگاه (مدیران، همکاران و زیر دستان) می‌باشد و پرسشنامه ارزیابی عملکرد با توجه به اطلاعات و ابعاد مطرح شده در فرم ارزیابی کارکنان دانشگاه تبریز طراحی گردید.

برای سنجش اعتبار و پایایی پرسشنامه، توان سنجش خصیصه‌های مورد نظر در پرسشنامه، توسط جمعی از خبرگان، شامل اساتید و کارشناسان دانشگاه مورد تایید قرار گرفت. برای بررسی پایایی، پرسشنامه مقدماتی ابتدا بین کارکنان توزیع گردید و سپس گویه‌های پرسشنامه بر اساس روش پایداری درونی بررسی شد و از تکنیک آلفای کرونباخ برای تایید پایایی پرسشنامه استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه میزان آشنایی کارکنان با سازمان (۰/۶۴) و برای پرسشنامه خودارزیابی و ارزیابی مدیران (۰/۸۱) به دست آمد که نتایج حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه‌ها است.

### یافته‌های تحقیق

نتایج به دست آمده از محاسبه شاخص‌های توصیفی نشان داد که الف) میزان آشنایی کارکنان از سازمان و خودارزیابی کارکنان در حد متوسط به بالا ارزیابی شده است. ب) میزان ارزیابی مدیران در حد اندکی متوسط به پایین ارزیابی شده است. نتایج به دست آمده در جدول (۱) آورده شده است.

جدول (۱) شاخص‌های پراکندگی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد نمونه	مقدار مقایسه	مقدار $\pm$ سطح معنی‌داری
میزان آشنایی کارکنان با سازمان	۶۹/۱۵	۳/۳۷	۱۴۰	۴۵	۸۴/۷۰
خودارزیابی کارکنان	۸۴/۸۴	۶/۲۷	۱۴۰	۶۰	۴۶/۸۰
ارزیابی مدیران از کارکنان	۷۸/۴۰	۸/۲۹	۱۴۰	۶۰	۲۶/۲۳

برای بررسی فرضیه اول تحقیق با توجه به اینکه مقیاس سنجش متغیرهای مورد بررسی<sup>۱</sup> به سطح رتبه‌ای تبدیل شده‌اند، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است.

جدول (۲) همبستگی بین آشنایی کارکنان با سازمان و اختلاف نظر کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد

متغیرها	ضریب همبستگی میزان آشنایی کارکنان از سازمان	سطح معنی‌داری	تعداد نمونه
اختلاف خودارزیابی کارکنان با ارزیابی مدیران	-۰/۲۴	۰/۰۰۴	۱۴۰

نتایج اجرای آزمون همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد که بین دو متغیر در سطح آلفای (۰/۰۵) رابطه معکوس و معنی‌داری وجود دارد. بنابراین فرضیه تحقیق در این مورد با توجه به این داده‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر هر چه میزان آشنایی کارکنان از سازمان بالاتر باشد خودارزیابی کارکنان اختلاف کمتری با ارزیابی مدیران از آنها دارد.

برای بررسی فرضیه‌های دوم و سوم از آزمون پیرسون استفاده گردید که نتایج آنها در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. با توجه به عدد معنی‌داری و ضریب همبستگی، بین میزان آشنایی کارکنان از سازمان و خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از کارکنان ارتباط معنی‌دار مستقیم بود. بنابراین فرضیه‌های دوم و سوم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر هر چه میزان آشنایی کارکنان از سازمان بالاتر باشد خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از آنها بالاتر خواهد بود.

جدول (۳) نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون

متغیرها	ضریب همبستگی میزان آشنایی کارکنان از سازمان	سطح معنی‌داری	تعداد نمونه
خودارزیابی کارکنان	۰/۲۵۷	۰/۰۰۲	۱۴۰
ارزیابی مدیران	۰/۲۱۲	۰/۰۱۲	۱۴۰

برای بررسی فرضیه‌های چهارم، پنجم و ششم از آزمون تی استفاده گردید که نتایج آنها به ترتیب در جدول‌های چهار تا شش نشان داده شده است.

۱. برای یکدستی داده‌های مربوط به اختلاف بین خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از آنها و داده‌های متغیر میزان آشنایی کارکنان از سازمان

## جدول (۴) نتایج حاصل از آزمون تی مستقل مربوط به فرضیه چهارم

گروه	نمونه	میانگین	آماره تی	درجه آزادی	اختلاف میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی داری
گروه مدیران	۱۴۰	۸۴/۸۴	۷/۳۱	۲۷۸	۶/۴۴	۰/۸۷۹	۰/۰۱
گروه کارکنان	۱۴۰	۷۸/۴۰					

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره (۴)، آماره تی محاسبه شده در سطح (۰/۰۵) برابر با ۷/۳۱ است. لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد و فرض خلاف تأیید می‌شود. این بدان معناست که بین خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از آنان تفاوت معنی داری وجود دارد.

## جدول (۵) نتایج حاصل از آزمون تی مستقل مربوط به فرضیه پنجم

گروه	نمونه	میانگین	آماره تی	درجه آزادی	اختلاف میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی داری
گروه مرد	۹۷	۸۴/۹۹	۰/۴۳۵	۱۳۸	۰/۵۰	۱/۱۵۴	۰/۶۶۵
گروه زن	۴۳	۸۴/۴۹					

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره (۵)، آماره تی محاسبه شده برابر با ۰/۴۳۵، سطح معنی داری مشاهده شده برابر با ۰/۶۶۵ بوده است که از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۵) بیشتر است لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته شده و فرض خلاف رد می‌شود. این بدان معناست که بین خودارزیابی کارکنان زن و مرد تفاوت معنی داری وجود ندارد.

## جدول (۶) نتایج حاصل از آزمون تی مستقل مربوط به فرضیه ششم

گروه	نمونه	میانگین	آماره تی	درجه آزادی	اختلاف میانگین	خطای استاندارد	سطح معنی داری
گروه مرد	۹۷	۷۹/۸۱	۳/۱۲۳	۱۳۸	۴/۶۱	۱/۴۷۴	۰/۰۰۲
گروه زن	۴۳	۷۵/۲۱					

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول بالا، آماره تی محاسبه شده برابر با  $3/123$  و عدد معنی‌داری مشاهده شده برابر با  $0/002$  بوده است که از سطح خطای  $(0/05)$  کمتر است لذا فرض صفر در سطح اطمینان  $95$  درصد رد می‌شود و فرض خلاف تأیید می‌شود. به عبارت دیگر ارزیابی مدیران از کارکنان بر حسب جنسیت کارکنان متفاوت است.

نهایتاً برای بررسی نقش مؤلفه‌های آشنایی کارکنان در اختلاف نظر مدیران و کارکنان و جواب به سؤال تحقیق از رگرسیون استفاده شد که نتایج آن در جدول‌های شماره هفت تا نه آورده شده است.

جدول (۷) مدل رگرسیون

مدل	R	مجذور R	مجذور R سازگار شده	خطای معیار برآورد
۱	/۶۹۹	/۴۸۸	/۴۷۷	۵/۱۵۴۸۹

همان طور که در جدول شماره (۷) مشاهده می‌شود، مجذور ضریب همبستگی  $(/۴۸۸)$  محاسبه شده است. این موضوع نشان می‌دهد که  $48$  درصد از پراکندگی مشاهده شده در اختلاف ارزیابی مدیران و کارکنان توسط متغیر میزان آشنایی کارکنان با سازمان، تبیین نسبی می‌شود. همچنین ضریب همبستگی نشان می‌دهد که مدل رگرسیون خطی انجام شده می‌تواند تا حدی برای تبیین سهم نسبی استفاده شود. همچنین با توجه به مجذور ضریب همبستگی استاندارد شده مقدار  $(0/۴۷۷)$  می‌توان گفت که مدل انتخاب شده تقریباً  $48$  درصد واریانس متغیر ملاک (اختلاف نظر مدیران و کارکنان در ارزیابی عملکرد) را به حساب می‌آورد.

جدول (۸) تحلیل رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری
۱ رگرسیون باقی مانده کل	۳۴۴۶/۲۲۲	۳	۱۱۴۸/۷۴۱	۴۳/۲۳۰	/۰۰۰
	۳۶۱۳/۹۱۴	۱۳۶	۲۶/۵۷۳		
	۷۰۶۰/۱۳۶	۱۳۹			

داده‌های جدول شماره (۸) نشان می‌دهد که نسبت  $F$  به دست آمده به مقدار  $(43/23)$  در سطح یک درصد، خطا معنی‌دار است. بنابر این می‌توان قضاوت کرد که بین متغیرهای ذکر شده رابطه معنی‌داری وجود دارد و حداقل یکی از ضرایب رگرسیون، معنی‌دار است.

جدول (۹) ضرایب رگرسیون

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		t	سطح معنی داری
	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۴۵/۶۸۸		۱۰/۸۰۲	/۰۰۰
اهداف، مأموریت‌ها و وظایف	-/۴۵۷	-/۱۵۶	-۲/۰۰۶	/۰۴۷
ساختار، قوانین و مقررات سازمانی	-/۶۱۰	-/۳۱۸	-۳/۲۰۸	/۰۰۲
تاریخچه و همکاران سازمان	-/۵۹۷	-/۲۹۶	-۲/۷۴۹	/۰۰۷

جدول شماره (۹) مربوط به ضرایب رگرسیون پیش‌بینی «اختلاف ارزیابی مدیران و کارکنان» بر حسب میزان آشنایی کارکنان با سازمان و آماره (T) و سطح معنی داری آن است. همچنین ضرایب بتای استاندارد شده نشان می‌دهد که به ترتیب مؤلفه ساختار، قوانین و مقررات سازمانی (-/۳۱۸)، تاریخچه و همکاران سازمان (-/۲۹۶)، اهداف، مأموریت‌ها و وظایف سازمانی (-/۱۵۶) بیشترین سهم در تبیین «اختلاف ارزیابی مدیران و کارکنان» را دارند.

#### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق با هدف بررسی نقش آشنایی کارکنان با سازمان بر کاهش اختلاف نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد انجام شد و چنانچه در بررسی فرضیه اول که در حقیقت فرضیه اصلی تحقیق نیز به شمار می‌آید نتایج نشان داد که بین میزان آشنایی کارکنان با سازمان و اختلاف نظر مدیران و کارکنان در ارزیابی عملکرد رابطه‌ای معکوس و معنی‌دار (-/۲۴) وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه کارمند نسبت به سازمان آشنایی بیشتری داشته باشد میزان خودارزیابی او با میزان ارزیابی مدیران او نزدیک‌تر است. کارکنانی که نسبت به اهداف، تاریخچه، ساختار سازمان و همچنین نسبت به وظایف خود و همکاران و در کل سازمان و محیط کاری خود آشنایی بیشتری دارند می‌توانند با واقع‌بینی بیشتری نسبت به خود، توانایی‌ها و نحوه انجام وظایف خود و به طور کلی عملکرد خود قضاوت درست‌تری داشته باشند و این امر می‌تواند دیدگاه‌شان را نسبت به خود با دیدگاه دیگران نسبت به آنها (به خصوص مدیر مستقیم خود) نزدیک کند و تعارضات ممکن را حداقل در زمینه

ارزیابی عملکرد کمتر نماید؛ که در نتیجه می‌تواند در کارمند حس مطلوبی ایجاد نماید. هرچند تا به حال تحقیق مشابهی در این زمینه صورت نگرفته است تا بتوانیم نتایج آنها را با هم مقایسه کنیم اما نتایج این تحقیق با کلیات نتایج تحقیقاتی مانند کوتاه، (۲۰۰۸)؛ هاکن و همکاران، (۲۰۰۶)؛ ساکس و همکاران، (۲۰۰۷)؛ عبدی و همکاران، (۱۳۸۹)؛ اصغری و همکاران، (۱۳۸۹)؛ دولان و شولر، ۱۳۸۴ تا حدود زیادی تطبیق دارد. برای مثال کوتاه (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان «روش‌های جامعه‌پذیری و سازگاری مهندسان جوان با سازمان» جامعه‌پذیری ۱۳۵ مهندس جدید را که از روش‌های جامعه‌پذیری سازمانی جونز برای آنها استفاده شده است بررسی می‌کند. نتایج این تحقیق که جنسیت را به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در نظر می‌گیرد، نشان می‌دهد که روش‌های جامعه‌پذیری به میزان زیادی وضوح نقش تازه‌کار، انسجام گروه کاری و سلطه شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این آموزه‌های اولیه به نوبه خود به افزایش رضایت و تعهد سازمانی منجر می‌شود. نتایج رگرسیون تحقیق حاضر نیز نشان داد که به ترتیب مؤلفه ساختار، قوانین و مقررات سازمانی؛ تاریخچه و همکاران سازمان؛ اهداف، مأموریت‌ها و وظایف سازمانی در کاهش اختلاف ارزیابی مدیران و کارکنان نقش دارند.

در نتیجه، بررسی فرضیه دوم و سوم مشخص شد که بین خودارزیابی کارکنان و میزان آشنایی با سازمان و همچنین بین ارزیابی مدیران از کارکنان و میزان آشنایی کارکنان از سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در حقیقت هرچه کارکنان سازمان با سازمان خود و عناصر مختلف آن آشنایی بیشتری داشته باشند میزان خودارزیابی آنها و همچنین ارزیابی مدیران از آنها بالاتر می‌رود. همان‌گونه که در تبیین نتیجه فرضیه اول بیان شد شناخت سازمان و آگاهی از قوانین و مقررات و آشنایی با ساختار سازمانی همچنین آشنایی با معیارهای مختلف ارزیابی در سازمان می‌تواند کارکنان را نسبت به موقعیت شغلی خود آگاه‌تر کند و همین امر می‌تواند در ارزیابی مدیران از آنها تأثیر غیرمستقیم داشته باشد. بدین ترتیب آشنایی کارکنان باعث آگاهی بیشتر آنان می‌شود و آگاهی بیشتر باعث عملکرد شغلی بهتر خواهد شد و عملکرد شغلی بهتر می‌تواند در نگاه کارمند به خود و نگاه دیگران به ویژه مدیر به کارمند مؤثر باشد و به همین جهت ارزیابی بهتری خواهند داشت. نتایج تحقیق با کلیات تحقیقات آقاملائی و عابدینی، (۱۳۸۶)، دولان و شولر، (۱۳۸۴)، تطبیق دارد. همچنین گوهریان و همکاران (۱۳۸۴) در مقایسه ارزشیابی عملکرد اساتید جراحی و

دستیاران از آنها به این نتیجه رسید که در مورد اساتیدی که نقاط قوت و ضعف خود را تشخیص نداده‌اند، بازخورد اطلاعات از طرف دانشجویان می‌تواند در بهبود کار آنان مفید باشد. آقاملایی و عابدینی (۱۳۸۶) در تحقیق خود، بازخورد نتایج ارزشیابی اساتید توسط دانشجو به اساتید را موجب بهبود کیفیت تدریس آنها می‌دانند.

در فرضیه چهارم تفاوت بین خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران از آنان بررسی شد که نتایج نشان دهنده آن است که بین میزان ارزیابی کارکنان از خود و میزان ارزیابی مدیران از آنها تفاوت معنی‌دار وجود دارد. به طور معمول این تعارض در بیشتر موارد و در بیشتر سازمان‌ها خارج از سطح سازمانی مدیران و کارکنان وجود دارد (دولان و شولر، ۱۳۸۴). این امر می‌تواند ناشی از دیدگاه افراد به سازمان، وظایف و انتظارات باشد. خزایی (۱۳۷۸) در نتیجه تحقیق خود در این باره بیان می‌کند که قضاوت و ارزیابی مدیران نسبت به عملکرد خود، از قضاوت و ارزیابی دبیران نسبت به عملکرد مدیران متفاوت است. مدیران مدارس به ادراکات، انتظارات، طرز تلقی‌ها و قضاوت دبیران نسبت به عملکرد خویش شناخت اندکی دارند. در نتیجه ممکن است مدیران اجازه دهند که ارزش‌ها، نیازها، و تعصب‌های شخصی، جای ارزش‌ها و معیارهای سازمانی را بگیرند. نتایج در این فرضیه با تحقیقات دیگری مانند اصغری و همکاران، (۱۳۸۹)؛ گوهریان و همکاران (۱۳۸۴)؛ صالحی صدقیانی و قرائی‌پور (۱۳۸۸)؛ آقاملایی و عابدینی (۱۳۸۶) نیز مطابقت دارد. صالحی صدقیانی و قرائی‌پور (۱۳۸۸) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که مدیران نسبت به دیگر منابع ارزیابی مانند خودارزیابی، نیروهای تحت سرپرستی و مشتریان، کمترین میزان ارزیابی را نسبت به کارمند قائل هستند و خودارزیابی بالاترین نمره را در میان منابع مختلف ارزیابی دارد.

اختلاف در خودارزیابی کارکنان و ارزیابی مدیران بر حسب جنسیت موضوع فرضیه پنجم و ششم در این تحقیق بود که نتایج بررسی فرضیه پنجم نشان داد که خودارزیابی در زنان با خودارزیابی در مردان تفاوت معنی‌داری ندارد و جنسیت در میزان خودارزیابی کارکنان نقشی ندارد. به هر حال ممکن است ویژگی‌های دیگری مانند نوع شغل، وضعیت کاری و حقوقی، سابقه کار در میزان خودارزیابی کارکنان تأثیر بیشتری داشته باشد که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است. نتایج تحقیق با نتایج به دست آمده در تحقیق یلفانی و همکاران (۱۳۹۰) شباهت دارد. یلفانی و همکاران (۱۳۹۰) دریافتند که اختلاف معنی‌داری میان زنان و مردان از لحاظ

منابع اطلاعاتی در خودارزیابی عملکردشان وجود ندارد. اما در تحقیقی که توسط عبدی و همکاران (۱۳۸۹) به دست آمده است نتایج نشان داده است که بین زنان و مردان از لحاظ کیفیت خودارزیابی شناختی اعضای هیات علمی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. که این نتیجه با نتیجه تحقیق حاضر متفاوت است. لازم به یادآوری است که خودارزیابی شناختی مقوله‌ای اکتسابی است و به شخصیت افراد و یادگیری و تمرین زیاد نیز بستگی دارد و با ارزیابی عملکرد کاری متفاوت است و همچنین جامعه آماری این دو تحقیق اساساً متفاوت از همدیگر است. همچنین در تحقیق خزایی (۱۳۷۸) مشخص شد که بین خودارزیابی مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. خزایی در این ارتباط می‌نویسد که ممکن است ریشه‌های این تفاوت را در عوامل فرهنگی و اجتماعی و نگرش کلی جامعه نسبت به زنان جستجو نمود از آنجا که بیشتر مدیران مرد هستند زنان در نقش مدیریت با دادن نمره‌های بالاتر به خود می‌خواهند بگویند که ما دست کمی از مردان نداریم.

در فرضیه ششم نیز ارزیابی مدیران از کارکنان بر حسب جنسیت بررسی شد که در نتیجه مشخص شد که مدیران، کارکنان زن را متفاوت از کارکنان مرد ارزیابی کرده‌اند و این تفاوت بیشتر به نفع مردان به گونه‌ای است که میانگین ارزیابی مدیران از مردان (۷۹/۸۱) و میانگین ارزیابی مدیران از زنان (۷۵/۲۱) است که در اختلافی حدود (۴,۶) نمره وجود دارد. معنی‌داری این تفاوت ممکن است به دلایل مختلفی اتفاق افتاده باشد از جمله اینکه اکثر مدیران به خصوص در محیط دانشگاه تبریز را مردان تشکیل می‌دهند و این امر می‌تواند در میزان ارزیابی مردان و زنان مؤثر باشد. البته دلایل دیگری مانند تفاوت شخصیتی زنان و مردان، نوع فعالیت و میزان فعالیت زنان و مردان می‌تواند در این تفاوت نقش داشته باشد. نتایج تحقیق با تحقیق عبدی و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد.

با توجه به نتایج تحقیقات و نقش آشنایی کارکنان با سازمان در کاهش اختلاف نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

۱- راهبردهای سازمانی پیشاپیش باید نسبت به شغل مورد نظر واقع‌بینی بالقوه‌ای به کارکنان ارائه دهد. لذا پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های راهبردی سازمان این مسئله در نظر گرفته شود.

۲- مدیران منابع انسانی زمینه، امکانات و تسهیلات لازم برای آشنایی افراد با سازمان و عناصر مختلف آن را فراهم آورند. این عناصر می‌تواند شامل تاریخچه، اهداف، رسالت‌ها، چشم‌انداز، ساختار، فرآیندها و تولیدات، خدمات و افراد سازمان (مدیران، همکاران و زیردستان) باشد.

- ۳- فرایند جامعه‌پذیری (آشناسازی به عنوان مرحله اول آن) به افراد تازه وارد و به همه کارکنان در سراسر خدمت آنان برای پیوند کارکنان با سازمان توسط مدیران انجام گیرد و در این فرآیند، مهارت‌ها، رویه‌ها و قوانین شغل، فرهنگ و سنت‌های سازمان، پیشینه سازمان، ساختار و سلسله مراتب سازمان، اهداف و خط مشی‌ها، منابع اصلی و مهم سازمان، قوانین و مقررات سازمان و موارد مشابه آموزش داده شود.
- ۴- دوره‌های آموزشی ضمن خدمت آشناسازی با دانشگاه و محیط کاری کارکنان و ارزیابی عملکرد برگزار گردد و به افرادی که این دوره‌ها را با موفقیت می‌گذرانند امتیازات ویژه‌ای در ارزیابی عملکرد تعلق گیرد.
- ۵- آموزش مرتبط را باید ارائه داد تا کارکنان به ویژه افراد جدید بتوانند مشاغل خود را با سرعت و کارآمدی بیشتری انتخاب و دنبال کنند. بازخور به موقع و قابل اطمینان، سبب می‌شود تا تازه واردان بتوانند تغییرات مطلوب را در شیوه‌های کاری‌شان به وجود آورند و با سایر کارکنان کنش و واکنش متقابل داشته باشند.
- ۶- مدیران با انتشار کتب و مجلات مختلف در مورد سازمان و با قراردادن اطلاعات لازم در پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان و با به روز نگهداشتن اطلاعات می‌توانند سازمان را به افراد داخل و خارج سازمان بشناسانند.
- ۷- برنامه آشنا سازی برای کارکنان طراحی شود تا بدون ارائه داده‌های نامربوط و خارج از موضوع، اطلاعات مهم و اساسی درباره سازمان ارائه گردد؛ و در نهایت، به کارکنان فرصت شرکت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کارشان داده شود تا کارمندان با این کار احساس رضایت بیشتری پیدا کنند و کارایی آنها افزایش یابد.
- ۸- از آنجایی که ساختار، قوانین و مقررات بیشترین تأثیر را در کاهش اختلاف نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد دارد، لازم است مدیران و مسئولان دانشگاه بسترهای لازم را برای آشنایی بیشتر کارکنان با در اختیار قرار دادن اطلاعات مربوط به ساختار، قوانین و مقررات دانشگاه فراهم نمایند.

## منابع

- آقا ملایی، تیمور و عابدینی، صدیقه (۱۳۸۶). مقایسه ارزشیابی عملکرد آموزشی اعضا هیأت علمی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان توسط دانشجویان با بازخورد اساتید، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۷ (۲): ۱۹۱-۱۹۹.
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- اسولیوان، تام و همکاران (۱۳۸۵). *مفاهیم کلیدی ارتباطات*؛ ترجمه: میرحسن رییس‌زاده، تهران: نشر فصل نو.
- اصغری، نسرين؛ حسینی تشنیزی، سعید؛ عابدینی، سمیره؛ رزم آرا، اصغر و نادری، نادره (۱۳۸۹). مقایسه نتایج خودارزیابی اساتید با ارزیابی دانشجویان از آنان، *مجله پزشکی هرمزگان*، ۱۴ (۳): ۲۴۶-۲۵۳.
- اعتباریان، اکبر (۱۳۸۷). تعیین میزان تأثیر عوامل سازمانی در جامعه‌پذیری کارکنان و اثربخشی فرآیند جامعه‌پذیری در دانشگاه کازرون، *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، ۲۰ (۲): ۱۹-۴۲.
- انواری رستمی، علی اصغر و قدرتیان کاشان، سید عبدالجبار (۱۳۸۳). طراحی مدل جامع ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی شرکت‌ها. *مجله مدرس علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس*، ویژه‌نامه مدیریت، ۳۶: ۱۰۹-۱۳۴.
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۹۰). *ارزشیابی آموزشی: مفاهیم، الگوها و فرآیند عملیاتی*. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- جزنی، نسرين (۱۳۸۹)، *مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر نی.
- حیدری، حمیدرضا و عبدالله‌زاده، سید حسن (۱۳۹۰). آشناسازی و اجتماعی کردن کارکنان و راهکارها، سایت اداره کل زندان‌های استان کهگیلویه و بویراحمد، قابل دسترس در پایگاه اینترنتی <http://www.kohgiluyehprisons.ir>
- خزایی، علیرضا (۱۳۷۸). بررسی و مقایسه خودارزیابی مدیران و ارزیابی دبیران از مدیران در دبیرستان‌های شهر اصفهان، پایان‌نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان.

- دسلر، گری (۱۳۹۰). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دولان شیمون. ال، شولر. رندال اس (۱۳۸۴). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمد صائبی و محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- شائمی، علی و اصغری، ژیلا (۱۳۸۹). رابطه جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان کردستان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲ (۳): ۱۰۹ - ۱۲۷.
- صالحی صدقیانی، جمشید و قرائی‌پور، رضا (۱۳۸۸). ارزیابی شایستگی‌های مدیران به روش بازخور ۳۶۰ درجه، فصلنامه مدیریت صنعتی، ۹: ۷۳ - ۹۱.
- صفری، ثنا (۱۳۸۹). نقش منابع اطلاعات گوناگون در ارزیابی آموزشی اعضای هیأت علمی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵۵: ۶۹ - ۸۵.
- ضیایی، مسعود؛ میری، محمدرضا؛ حاجی‌آبادی، محمدرضا و آذرکار، سیده قدسیه (۱۳۸۴). بررسی دیدگاه اساتید و دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند نسبت به ارزشیابی استاد توسط دانشجو، خلاصه مقالات هفتمین همایش کشوری آموزش پزشکی، تبریز.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)، تهران: انتشارات سمت.
- عبدی، حمید؛ میر شاه جعفری، سید ابراهیم و نصر، احمدرضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه کیفیت خودارزیابی شناختی اعضای هیأت علمی و کیفیت ارزشیابی از دانشجویان در دانشگاه‌های دولتی اصفهان، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۳ (۱): ۱۲۷ - ۱۴۹.
- کیامنش، علیرضا (۱۳۹۰). روش‌های ارزشیابی آموزشی (رشته علوم تربیتی)، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- گایینی، ابوالفضل (۱۳۸۴). جامعه‌پذیری در سازمان با رویکرد اسلامی، فصلنامه بصیرت، ۳۶: ۴۱ - ۵۶.

- گوهریان، وحید؛ کفعمی، زهرا؛ یمانی، نیکو؛ امیدفر، نوید و صفایی، منصور (۱۳۸۴). مقایسه ارزشیابی عملکرد آموزشی اساتید جراحی توسط دستیاران با خودارزیابی اساتید، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۵ (۱): ۶۳-۷۸.
- ماده ۲۸ قانون استخدام کشوری و دستورالعمل اجرایی ارزشیابی کارکنان ۴/۱۶/د مورخ ۱۳۶۸/۲/۲، قابل دسترس در سایت: <http://www.dadkhahi.net>.
- معینی، صغری (۱۳۷۰). فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات مدیریت و سازمان، تهران: وزارت کشاورزی.
- موسی‌خانی، مرتضی؛ حق‌خواه، داوود و حسن‌زاده. رقیه (۱۳۸۸). ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد گرمسار*، ۳ (۳): ۱۴۵ - ۱۶۱.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار: تمرین و مقالات*، تهران: انتشارات میر.
- یلفانی، علی؛ شعبانی بهار، غلامرضا و خدامرادپور، مژگان (۱۳۹۰). بررسی اختلاف منابع اطلاعاتی ورزشکاران ماهر و غیر ماهر در خودارزیابی عملکرد، *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۰: ۱۳۷ - ۱۴۹.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32 (2): 237 - 256.
- Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice*. 4th ed. London: Kogan Page.
- Chow, I. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (4): 720 - 737.
- Exum, M. E. (1998). *An examination of the relationship between organizational socialization and the organizational commitment, job satisfaction, and role orientation of new student affairs professionals*. Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy. Ohio University.
- Fletcher, C. (1999). The implication of research on gender differences in self assessment and 360 degree appraisal. *Human Resource Management Journal*, 9 (1): 39 - 46.
- Ford, M. W. & Evans, J. R. (2006). THE role of follow-up in achieving results from self-assessment processes. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23: 589 - 603

- Geuss, R. R. (1993). *Organizational socialization of first and second career teacher: A survey of selected outcomes*. Dissertation Abstracts International University Microfilm No.
- Hacan, Christine; Konopaske, Robert & Bernardin, John (2006). predicting assessment GENTER performance with 360-degree Top-down and customer-based competency assessment, *Human recourse management*, 45 (3): 357 – 390.
- Lee, P. M. & Quazi, H. (2001). A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in Organizations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (2): 118-141.
- Kowtha, N. R. (2008). Engineering the engineers: Socialization tactics and new engineer adjustment in organizations. *Academic Journal*. 55 (1): 65 – 71.
- Michailova, S. and Wilson, H. I. M. (2008). Small firm internalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics. *Journal of World Business*. 43: 243 – 254.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. (2000). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill
- Ruben, B. D., Russ, T., Smulowitz, S. M. & Connaughton, P. (2007). Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education: The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (3): 230-250.
- Tarmina, R. H. & Gao, J. (2009). Identifying acceptable performance appraisal criteria: an international perspective, *Asia pacific Journal of Human recourse*, 17 (1): 102 – 125
- Townley, B. (1999) Practical reason and performance appraisal. *Journal of Management Studies*, 36 (3): 287.
- Saks, A. M.; Uggerslev, K. L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. 70: 413 – 446.
- Yang, J. (2008). Effect of newcomer socialization on organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *Service Industries Journal*, 28 (4): 429 – 443.