

## آسیب‌شناسی ارزیابی کارآیی کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا<sup>۱</sup>

دکتر اصغر مشبکی<sup>۲</sup> و سید مهدی خادم<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۸/۰۳  
تاریخ اصلاح: ۱۳۸۹/۱۲/۱۵  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۳/۰۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف از پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی ارزیابی کارآیی پرسنل معاونت نیروی انسانی ناجا می‌باشد. **روش:** روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا به تعداد ۲۹۰ نفر بوده است. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که برای روایی محتوایی از نظرات اساتید و کارشناسان خبره استفاده گردید و براساس آن پرسشنامه اصلاح گردید؛ پایایی آن نیز مناسب ( $\alpha = 0.92$ ) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی کندال) استفاده شد.

**یافته‌ها:** روش کنونی ارزیابی کارکنان ناجا مطابق با اهداف و منظوره‌های آیین‌نامه ارزیابی کارآیی نمی‌باشد. ارزیابی کارآیی در تعیین میزان توان و مهارت کارکنان ناجا از اثربخشی لازم برخوردار است. ارزیابی کارآیی در تعیین میزان حمایت سازمانی از کارکنان ناجا معنادار نیست. ارزیابی کارآیی در ایجاد انگیزه در کارکنان ناجا نقش مؤثری دارد. ارزیابی کارآیی به ارائه بازخورد عملکرد کارکنان ناجا منتهی گردیده است. **نتیجه‌گیری:** ارزیابی کارآیی نتوانسته است به تصمیمات مدیریتی اعتبار ببخشد. ارزیابی کارآیی در شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر کارآیی کارکنان ناجا مؤثر نبوده است.

### کلیدواژه:

ارزیابی کارآیی Performance appraisals، کارکنان پلیس Law enforcement employees، نیروی انتظامی ج.ا. ایران IRI Police (IRIP)، معاونت نیروی انسانی پلیس Police human resource Deputy، انگیزش Motivation، حمایت سازمانی Organizational commitment، مهارت کارکنان Employee skills، اعتباربخشی در تصمیم‌گیری Validity in decision making، بازخورد Feedack.

□ استناد: مشبکی، اصغر؛ خادم، سیدمهدی (۱۳۹۰، بهار). آسیب‌شناسی ارزیابی کارآیی کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا. *فصلنامه مطالعات*

مدیریت/انتظامی، ۶ (۱)، ۲۰-۳۷.

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس می‌باشد.

۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

سابقه ارزیابی عملکرد در شکل ابتدایی و اولیه آن به گذشته‌های بسیار دور باز می‌گردد. در واقع از همان زمانی که انسان زندگی گروهی را آغاز و پدیده تقسیم کار را در شکل بسیار ابتدایی بین اعضا مقدر داشت، به نوعی موضوع ارزیابی را مد نظر قرار داده است. در این دوران ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی وجود داشته است، به گونه‌ای که افراد موفق نسبت به دریافت پاداش و احتمالاً ترفیع مقام نایل می‌شدند. این شیوه ارزیابی به‌طور کلی براساس قضاوت‌های ذهنی و شخصی فرد مسئول صورت می‌گرفته که به صورت کلی و در غالب عباراتی همچون خوب و بد بیان می‌شدند. همگام با گذر زمان و پیچیده‌تر شدن وظایف و مشخص شدن هر چه بیشتر انتظارات و خواسته‌ها، ارزیابی عملکرد نیز در جهت تطابق و هماهنگی مسیر رشد و تکامل خود را پیمود.

فرآیند ارزیابی عملکرد در سال‌های اخیر نسبت به گذشته آن به مراتب راه تکامل و پیشرفت را پیموده است. در واقع همگام و همسو با توسعه و تکامل اندیشه‌های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت، فرآیند، ماهیت و کارآمدی آن نیز توسعه پیدا کرده است. به عنوان مثال می‌توان به ارزیابی کارکنان، ارزیابی مدیریت و تغییر و توسعه شاخص‌های ارزیابی در قالب ارائه اصول عام و مبانی مستدل برای ارزیابی سازمان‌ها تا مدیریت کیفیت فراگیر نیز اشاره نمود. از این رو دامنه قلمرو استفاده از ارزیابی عملکرد به تمام ابعاد و جهات فعالیت‌های انسانی و سازمانی کشیده شده است و در حقیقت امروزه مباحث و موضوعاتی که در جدیدترین عرصه‌های علمی مطرح می‌شوند به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم به ارزیابی عملکرد مرتبط می‌شود، چرا که هر یک از مفاهیم، فنون و شیوه‌های نوین علمی در راستای کارکرد هر چه بهتر سازمان‌ها جهت تحقق فلسفه وجودی و دستیابی به اهداف تدوین شده صورت می‌گیرد و از آنجا که محور اصلی ارزیابی عملکرد، بررسی میزان مطلوبیت این کارکردها می‌باشد، لذا تمام موضوعات و عناوین مدیریتی به‌طور مستقیم و یا غیر مستقیم، به ارزیابی عملکرد مربوط می‌شوند. سیستم‌های ارزیابی کارآیی در طول سال‌های گذشته در صدر تحقیقات و دستور کار کسب‌وکارها بوده‌اند. کسب‌وکارها به اهمیت یک سیستم ارزیابی کارآیی چندبُعدی و متعادل به عنوان ابزاری که می‌تواند کسب‌وکارشان را به جلو براند، پی برده‌اند.

نقاط ضعف ارزیابی کارآیی مبتنی بر حسابداری به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است و شامل ناتوانی در ایجاد اثربخش راهبردها و اولویت‌ها در سازمان (اسکینر، ۱۹۷۴؛ ماسکل، ۱۹۹۱)، 'کوتاه‌مدت

بودن (جانسون و کاپلان، ۱۹۸۷)<sup>۱</sup> و عدم انعطاف پذیری نسبت به تغییرات (ریچاردسون و گوردون، ۱۹۸۰)<sup>۲</sup> می‌باشد. امروزه توافق کامل وجود دارد که استفاده از شیوه‌های ارزیابی کارآیی مناسب می‌تواند تطابق راهبردی سازمان و ارتباط راهبردها در سازمان را تضمین نماید.

«اندرسون» و همکاران (۱۹۸۹)، «اکلز» (۱۹۹۱)، «لینچ و کروس» (۱۹۹۱)، «کاپلان و نورتون» (۱۹۹۲) به دلیل تک‌بعدی و ماهیت گذشته‌نگر بودن سیستم‌های سنتی ارزیابی کارآیی به ضعف آن‌ها پی‌بردند. این امر به ایجاد چارچوب‌های ارزیابی کارآیی نوآورانه‌ای همچون ارزیابی متوازن (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲) منتهی گردید. علاوه بر این، «دیکسون و همکاران» (۱۹۹۰) و «ماسکل» (۱۹۹۱)، در مقایسه با دیگران به این نتیجه رسیدند که ارزیابی کارآیی باید انسجام خود را با اقدامات روزمره سازمان حفظ کنند. این امر باعث توسعه فرآیندهای اجرایی در سیستم‌های ارزیابی کارآیی گردید (نیلی و همکاران، ۱۹۹۶؛ بیتیتسی و همکاران، ۱۹۹۷؛ بورن، ۱۹۹۹).<sup>۳</sup>

در کل، نیاز بدان بود که اجرای این سیستم‌های ارزیابی کارآیی موفق، پشتیبانی و حمایت شوند. بسیار آشکار بود که این سیستم‌ها باید به نحوی اثربخش مورد بازنگری قرار می‌گرفتند (مدوری و استیپل، ۲۰۰۰).<sup>۴</sup>

به‌طور کلی می‌توان عمده ایرادات معیارهای سنتی را این‌گونه طبقه‌بندی کرد:

- سنج‌های سنتی ارزیابی کارآیی که به‌طور عمده مبتنی بر شاخص‌های حسابداری می‌باشند، برای تصمیمات استراتژیک کفایت لازم را ندارند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)؛
- به‌طور عمده بسیار قدیمی و با رویکرد گذشته‌گرا می‌باشند (ایتنر و لارکر، ۱۹۹۸)؛
- توانایی پیش‌بینی کارآیی آتی را ندارند (ایتنر و لارکر، ۱۹۹۸)؛
- اطلاعات ناچیزی در مورد علل اساسی ارائه می‌کنند (ایتنر و لارکر، ۱۹۹۸)؛
- نمی‌توانند معیارهای مالی را به معیارهای غیرمالی ارتباط دهند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)؛
- فرآیندهای یک کارکرد را گزارش می‌دهند و نمی‌توانند فرآیندهای میان‌کارکردی را گزارش دهند (ایتنر و لارکر، ۱۹۹۸)؛

---

1. Johnson and Kaplan  
 2. Richardson and Gordon  
 3. Neely; Bititci; Bourne  
 4. Medori and Steepie  
 5. Ittner and Larcker

- نمی‌توانند دارائی‌های نامشهود را به حساب آورند (بیکوئیتز و پتراش، ۱۹۹۷)؛<sup>۱</sup>
- نمی‌توانند ارزش‌های ایجاد شده را اندازه‌گیری کنند (لن و مکھیجا، ۱۹۹۶)؛<sup>۲</sup>
- معیارهای سنتی نمی‌توانند سطح عملیاتی تا سطح استراتژیک را به یکدیگر پیوند دهند (فریگو و کروموید، ۲۰۰۰).<sup>۳</sup>

از آنجایی که انسان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است و شرط بقای هر سازمان بذل توجه عمیق و کافی به نیروهای انسانی موجود و تلاش در جهت افزایش کارآیی نیروی انسانی است. لذا یافتن راه‌های افزایش اثربخشی ارزیابی کارآیی نیروی انسانی از اولویت‌های اساسی این تحقیق بوده است و در این زمینه باید گام‌های زیر برداشته شود:

۱. شناخت وضع موجود ارزیابی کارآیی نیروهای انسانی ناجا؛
  ۲. شناسایی ابعاد کارآیی و پیاده‌کردن مفاهیم مرتبط با آن در عمل و به دست آوردن ملاک‌های مناسب؛
  ۳. پیشنهادهایی جهت افزایش اثربخشی ارزیابی کارآیی نیروی انسانی ناجا.
- هر ساله ارزیابی کارآیی در ناجا، با صرف وقت و هزینه نسبتاً زیاد و با هدف بهبود عملکرد و کارآیی کارکنان، ارائه بازخورد نتایج ارزیابی و اعلام نقاط قوت و ضعف عملکرد به آن‌ها برای آگاهی از نقاط قوت خویش و رفع ضعف‌های احتمالی و نیز استفاده از نتایج ارزیابی در ترفیعات، انتصابات و ارتقاء و افزایش حقوق و یا تشخیص نیازهای آموزشی و... انجام می‌شود. این امر در پایان هر سال با تکمیل فرم‌های ارزیابی (ن. پ. ۲) توسط فرماندهان، مدیران، و رؤسا انجام می‌شود. لذا اگر هدف‌های فوق برآورده شود و جهت بهسازی و برطرف نمودن کمبودها و نقاط ضعف کارکنان تمهیدات لازم اتخاذ گردد، در بسیاری از موارد مشکلات و ضعف‌های موجود برداشته شده و سازمان نیروی انتظامی به اهداف خود نایل خواهد شد.

لذا با بررسی به‌عمل‌آمده در نظام و فرآیند ارزیابی کارآیی کنونی و روش اجرای آن مسائل، مشکلات و نارسایی‌هایی از قبیل: نارضایتی کارکنان از نحوه و نتایج ارزیابی کارآیی خود، عدم بازخورد نتایج ارزیابی کارآیی به کارکنان جهت بهبود عملکرد خدمتی آنان، عدم آشنایی نظریه دهندگان نسبت به مفاد آیین‌نامه ارزیابی کارآیی و دستورالعمل‌های مربوطه و در نتیجه عدم دقت در تکمیل فرم‌های ارزیابی پرسنل ناجا، عدم تناسب و سنخیت فرم‌های ارزیابی کارآیی با نوع مأموریت، تخصص و رسته کارکنان، تکمیل فرم‌های

---

1. Bukowitz and Petrash  
2. Lehn and Makhija  
3. Frigo and Krumwiede

ارزیابی کارآیی به صورت صوری و رفع تکلیف از جانب ارزیاب‌ها، ناکارآمدی روش کنونی ارزیابی کارآیی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف و استعداد‌های ویژه کارکنان و... مشهود می‌باشد. پس از بررسی‌های لازم و تجزیه و تحلیل پژوهشگران در ناچا، این سوال مطرح است که: «آیا روش کنونی ارزیابی کارکنان ناچا مطابق با اهداف و منظورهای آیین‌نامه ارزیابی کارآیی می‌باشد؟»

یکی از مسائل مهم و معمول در فرآیند مدیریت این است که بسیاری از مدیران در شناسایی و نشان دادن ضعف‌های کارکنان مؤثر هستند، اما در تشخیص علت و تحلیل آن‌ها به همان میزان اثربخش نمی‌باشند در حالی که مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی و حل مسائل کارائی، به تعیین علل پیدایش آن‌ها نیاز دارند. مهم‌ترین عواملی که در ارزیابی کارآیی بایست مد نظر قرار گیرند عبارتند از:

■ **توان (مهارت):** ارزیابی کارآیی پرسنل باید میزان توان یا آمادگی کاری، دانش و مهارت انجام کار که شامل دانش کاری مربوط به شغل، تجربه کاری مرتبط با شغل و استعداد مربوط به کار می‌باشد را معین نماید.

■ **حمایت سازمانی:** ارزیابی کارآیی باید میزان حمایت سازمانی شامل فراهم آوردن مجموعه عواملی مثل بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام کار مناسب است، حمایت لازم از سایر واحدهای سازمانی که کارکنان برای انجام دادن موفقیت آمیز کار به آن‌ها نیاز دارند را معین نماید.

■ **انگیزش:** کارکنان باید آشکارا بدانند که حقوق، ارتقاء، امنیت شغلی، چگونگی توزیع عوامل رفاهی بین پرسنل و... بستگی به کارآیی آنان دارد و این مهم از طریق ارزیابی مناسب کارآیی محقق می‌شود.

■ **بازخورد عملکرد:** منظور از فرآیند بازخورد مؤثر وجود یک مبنای منظم ارزشیابی در سازمان، آگاهی کارکنان از آن و ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین بازبینی‌های رسمی دوره‌ای است. اگر در سازمان فرآیند بازخورد وجود نداشته باشد و کارکنان از ضعف‌های عملکردی خود آگاهی نداشته باشند و مدیر انتظار بهبود کارآیی را داشته باشد، انتظارش غیر واقعی است. همچنین کارکنان قبل از شروع ارزشیابی رسمی دوره‌ای باید بدانند چگونه و بر چه مبنای معیاری مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند. این امر از طریق سیستم مناسب ارزیابی کارآیی محقق می‌گردد.

■ **اعتبار:** مدیران در محیط امروزی نیاز دارند تا برای تمامی تصمیمات خود پشتوانه قانونی بیابند و همگی آن‌ها را مستند کنند. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تصمیمات آن‌ها درباره کارکنان از نظر حقوقی و خط مشی‌های سازمان مناسب بوده و براساس شاخص‌های عمل‌گرا استوار می‌باشد. آن‌ها همچنین در تحلیل کارآیی نیاز دارند پیوسته قانونی بودن اقدامات پرسنلی خود را مانند تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ارتقاء و اخراج را مورد بازنگری قرار دهند.

■ شناسایی عوامل محیطی تأثیرگذار بر کارایی: ارزیابی کارآیی بایست بتواند عوامل محیطی که می‌توانند کارآیی فرد را تحت تأثیر قرار دهند و از کنترل فرد خارج هستند را شناسایی نماید. به عبارت دیگر باید انتظار داشت که کارکنان در سطحی منطبق با محدودیت‌های محیطی عمل کنند.

با توجه به موارد شش‌گانه اشاره شده در سطور فوق، هدف اصلی تحقیق بررسی و تطبیق روش کنونی ارزیابی کارآیی پرسنل ناجا با اهداف و منظوره‌های آیین‌نامه ارزیابی می‌باشد. فرضیه‌های تحقیق: هر چند ممکن است فرضیات زیادی در رابطه با موضوع تحقیق مطرح باشد، اما به جهت این‌که بهتر بتوانیم به نتیجه مطلوب برسیم، یک فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی را مطرح نموده‌ایم تا بعد از مراحل تحقیق درصد درستی یا نادرستی آن‌ها به‌طور تجربی و عملی مشخص گردد. این فرضیه‌ها بدین شرح می‌باشند:

**الف) فرضیه اصلی:** روش کنونی ارزیابی کارکنان ناجا مطابق با اهداف و منظوره‌های آیین‌نامه ارزیابی کارآیی است.

**ب) فرضیات فرعی:**

۱. ارزیابی کارآیی در تعیین میزان توان و مهارت پرسنل ناجا از اثربخشی لازم برخوردار است.
  ۲. ارزیابی کارآیی در تعیین میزان حمایت سازمانی از پرسنل ناجا مؤثر است.
  ۳. ارزیابی کارآیی در ایجاد انگیزه در پرسنل ناجا نقش مؤثری دارد.
  ۴. ارزیابی کارآیی منتهی به ارائه بازخورد عملکرد به پرسنل ناجا گردیده است.
  ۵. ارزیابی کارآیی توانسته است به تصمیمات مدیریتی اعتبار ببخشد.
  ۶. ارزیابی کارآیی در شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر کارآیی پرسنل ناجا مؤثر بوده است.
- در تحقیقاتی که در گذشته در این زمینه انجام شده، ارزیابی کارآیی صرفاً به یک دلیل و در یک سطح صورت پذیرفته است، اما در تحقیق حاضر سعی بر آن است که ارزیابی کارآیی به چهار دلیل توصیف، ارزیابی، پیش‌بینی و بهبود؛ و در سه سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی به شرحی که در ذیل ارائه می‌شود، مورد بررسی قرار گیرد.

چهار دلیل برای اندازه‌گیری کارآیی وجود دارد: (۱) برای توصیف، (۲) برای ارزیابی، (۳) برای پیش‌بینی<sup>۲</sup>

1. Characterize
2. Evaluate
3. Predict

و برای بهبود، توصیف برای به دست آوردن درکی از فرآیندها، محصولات، منابع و محیط است. به این منظور که نقطه شروعی برای مقایسه با برآوردهای آینده به وجود آید. ارزیابی به منظور مقایسه وضعیت موجود با آنچه از پیش برنامه ریزی شده است صورت می گیرد. ارزیابی همچنین کمک می کند تا دست یافته های اهداف کیفیت تشخیص داده شده و اثرات تکنولوژی و بهبودهای فرآیند در محصول و فرآیندها ارزیابی شوند. پیش بینی موجب می شود تا سازمان بتواند برنامه ریزی نماید. اندازه گیری کارایی، امکان پیش بینی و دستیابی به درکی از روابط میان فرآیندها و خدمات را مهیا می کند که در نتیجه ساخت مدل هائی بر مبنای این روابط امکان پذیر می شود.

ارزیابی کارایی معمولاً اطلاعات کمی برای کمک به شناسایی موانع، دلایل ریشه ای، ناکارایی ها و بقیه فرصت های بهبود کیفیت محصول (خدمت) و عملکرد فرآیند ارائه می نماید. ارزیابی کارایی به برنامه ریزی و ردیابی تلاش های بهبود کمک می کنند. ارزیابی کارایی جاری نقطه آغازی برای مقایسه می دهد و همچنین امکان این قضاوت را به وجود می آورد که آیا فعالیت های بهبود همان گونه که انتظار می رفت عمل می نماید یا نه. ارزیابی مناسب کارایی همچنین به ارتباط بین اهداف و دلایل انحراف از بهبود کمک می کند.

ارزیابی کارایی به منظور تضمین دستیابی سازمان به مأموریت تعریف شده خویش، انجام می شود. در درون یک سازمان ارزیابی کارایی سلسله مراتبی را دارا می باشد. این سلسله مراتب براساس موقعیت زمانی برای فعالیت ها و وابستگی تصمیمات و اثر سطوح مختلف مدیریت به وجود آمده است. این سلسله مراتب عبارتند از:

◆ سطح استراتژیک؛

◆ سطح تاکتیکی؛

◆ سطح عملیاتی؛

ارزیابی های سطح استراتژیک تصمیمات مدیریت ارشد را تحت تأثیر قرار می دهد، در اکثر اوقات بخش وسیعی از عملکرد براساس سیاست ها، اقدامات ملی سازمان، رقابتی بودن و میزان نزدیکی به اهداف سازمانی را منعکس می کند.

سطح تاکتیکی شامل اختصاص منابع به منظور دستیابی به نتایج مشخص شده در سطح استراتژیک و ارزیابی کارایی در برابر اهدافی است که بایستی به آن ها دست یافته شود. ارزیابی عملکرد در این سطح

یک بازخورد ارزشمند در تصمیمات مدیریت میانی به وجود می‌آورد.

ارزیابی‌های سطح عملیاتی و سنجه‌های آن نیازمند داده‌ها و ارزیابی‌های دقیق نتایج تصمیمات مدیریت سطح پایین هستند. ناظران و کارکنان برای تنظیم اهداف عملیاتی در تلاش هستند که در صورت رسیدن به این اهداف، سازمان به سمت دستیابی به اهداف تاکتیکی هدایت می‌شود.

به‌طور کلی در تحقیق حاضر سعی بر آن است که با توجه به محدودیت‌های سنجش کارائی، نکات زیر که در دیگر تحقیقات کمتر بدان‌ها پرداخته شده، مد نظر قرار گیرند:

۱. کوشش برای سنجش کارآیی از طریق محاسبه نسبت کار انجام شده به آورده‌های فرد؛

۲. به‌کارگیری استانداردهایی که در زمینه کار تدوین شده است؛

۳. به‌کارگیری هم‌زمان روش‌های سنجش اثربخشی در دو بُعد: (۱) نگرش بر ارزش‌های شهروندان یا استفاده‌کنندگان از خدمات و (۲) کاربرد روش‌های سنجش جمع‌آوری اطلاعات از طریق استفاده از معیارهای از پیش آماده شده و ناظران آموزش دیده به منظور تنظیم مشخصات و خصیصه‌های هر یک از خدمات؛

۴. توجه فزاینده نسبت به سیستم‌های اندازه‌گیری جامع.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق



## روش

روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. «در تحقیق پیمایشی پژوهشگر برای کشف عقاید، افکار، ادراکات و ترجیح‌های افراد مورد نظر از پرسشنامه و مصاحبه استفاده می‌کند» (سلیمی، ۱۳۷۰). این تحقیق پیمایشی با روش مقطعی انجام می‌شود. روش مقطعی به منظور گردآوری داده‌ها درباره یک صفت یا چند صفت در یک مقطع از زمان (یک روز، چند هفته، یک ماه) انجام می‌شود و به توصیف جامعه براساس یک یا چند متغیر می‌پردازد.

جامعه آماری یا جمعیت مورد مطالعه این تحقیق، پرسنل معاونت نیروی انسانی ناجا شامل ۲۹۰ نفر می‌باشند. در پژوهش حاضر از روش فراگیر جامعه استفاده شده و براساس اطلاعات اخذ شده از واحد کارگزینی و مراجعه حضوری به معاونت محترم نیروی انسانی ناجا پرسشنامه بین پرسنل توزیع و پرسشنامه‌های تکمیل شده جمع‌آوری شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. که در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ای بسته‌پاسخ که در آن از طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده و شامل ۲۶ سوال استفاده گردیده است. برای منظور سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری از تحلیل محتوا استفاده شد؛ به این منظور پرسشنامه در اختیار اساتید و کارشناسان ذی‌ربط سازمان قرار گرفته و پس از لحاظ کردن نظرهای اصلاحی ایشان و استفاده از ادبیات تحقیق تنظیم، اصلاح و سپس توزیع شده است. برای پایایی پرسشنامه حاضر از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد ( $\alpha=0/92$ ). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون همبستگی کندال) و نرم افزار SPSS استفاده شد.

## یافته‌ها

### آزمون فرضیات:

#### الف) فرضیات فرعی:

۱- ارزیابی کارآیی در تعیین میزان توان و مهارت پرسنل ناجا از اثربخشی لازم برخوردار است.

با توجه به جدول ۱ سطح معناداری همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی و میزان توان آن در تعیین مهارت پرسنل کمتر از ۰/۰۵ است و این ارتباط در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است؛ به عبارتی میان این دو متغیر رابطه مستقیم معنادار وجود دارد.

جدول ۱. همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان توان آن در تعیین مهارت پرسنل

وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی			
ضریب همبستگی کندال	شناسایی مهارت‌ها	ضریب همبستگی	۰/۴۰۰ (*)
سطح معناداری (Sig)		سطح معناداری (Sig)	۰/۰۴
تعداد		تعداد	۲۹۰

\* همبستگی در سطح ۵٪ معنادار است.

۲. ارزیابی کارآیی در تعیین میزان حمایت سازمانی از پرسنل ناجا مؤثر است.

از آنجا که متغیرهای مورد بررسی از نوع متغیرهای رتبه‌ای است به همین دلیل از ضریب همبستگی کندال استفاده شد. با توجه به جدول ۲ همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان به عمل آوردن حمایت سازمانی از پرسنل معنادار نیست. به عبارتی از آنجا که سطح معناداری (Sig) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است این رابطه معنادار نیست.

جدول ۲. همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان حمایت سازمانی از پرسنل

وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی			
ضریب همبستگی کندال	شناسایی مهارت‌ها	ضریب همبستگی	۰/۱۲۸
سطح معناداری (Sig)		سطح معناداری (Sig)	۰/۲۴
تعداد		تعداد	۲۹۰

۳. ارزیابی کارآیی در ایجاد انگیزه در پرسنل ناجا نقش مؤثری دارد.

با توجه به جدول ۳ سطح معناداری همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان توان آن در ایجاد انگیزه در پرسنل کمتر از ۰/۰۵ است و این ارتباط در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است. به عبارتی میان این دو متغیر رابطه مستقیم معنادار وجود دارد.

جدول ۳. همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و

میزان توان آن در ایجاد انگیزه در پرسنل

وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی			
ضریب همبستگی کندال	شناسایی مهارت‌ها	ضریب همبستگی	۰/۲۲۵ (*)
		سطح معناداری (Sig)	۰/۰۳
		تعداد	۲۹۰

\* همبستگی در سطح ۵٪ معنادار است.

۴. ارزیابی کارآیی منتهی به ارائه بازخورد عملکرد به پرسنل ناجا گردیده است.

با توجه به جدول ۴ همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان توان آن در ارائه بازخورد عملکرد به پرسنل معنادار است. به عبارتی از آنجا که سطح معناداری (Sig) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، این رابطه معنادار است.

جدول ۴. همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و

میزان توان آن در ارائه بازخورد عملکرد به پرسنل

وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی			
ضریب همبستگی کندال	شناسایی مهارت‌ها	ضریب همبستگی	۰/۳۲۷ (*)
		سطح معناداری (Sig)	۰/۰۰
		تعداد	۲۹۰

\* همبستگی در سطح ۱٪ معنادار است.

۵. ارزیابی کارآیی توانسته است به تصمیمات مدیریتی اعتبار ببخشد.

با توجه به جدول ۵ همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان توان آن اعتبار بخشیدن به تصمیمات مدیریت معنادار نیست. به عبارتی از آنجا که سطح معناداری (Sig) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است؛ این رابطه معنادار نیست.

جدول ۵. همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان توان آن اعتبار بخشیدن به تصمیمات مدیریت

وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی			
۰/۴۱۰	ضریب همبستگی	شناسایی مهارت‌ها	ضریب همبستگی کندال
۰/۳۴	سطح معناداری (Sig)		
۲۹۰	تعداد		

۶- ارزیابی کارآیی در شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر کارآیی پرسنل ناجا مؤثر بوده است.

با توجه به جدول ۶ همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان توان آن در شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر کارآیی پرسنل معنادار نیست. به عبارتی از آنجا که سطح معناداری (Sig) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، این رابطه معنادار نیست.

جدول ۶. همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و میزان توان آن در شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر کارآیی پرسنل

وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی			
۰/۲۷۴	ضریب همبستگی	شناسایی مهارت‌ها	ضریب همبستگی کندال
۰/۱۱	سطح معناداری (Sig)		
۲۹۰	تعداد		

(ب) فرضیه اصلی: روش کنونی ارزیابی کارکنان ناجا مطابق با اهداف و منظوره‌های آیین‌نامه ارزیابی کارآیی است.

جدول ۷. همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و اهداف و منظوره‌های آیین‌نامه ارزیابی کارآیی

وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی			
۰/۲۶۰	ضریب همبستگی	اهداف و منظوره‌های آیین‌نامه ارزیابی کارآیی	ضریب همبستگی کندال
۰/۱۴	سطح معناداری (Sig)		
۲۹۰	تعداد		

با توجه به جدول ۷ همبستگی میان وضعیت کنونی ارزیابی کارآیی کارکنان ناجا و اهداف و منظوره‌های آیین‌نامه ارزیابی کارآیی معنادار نیست. به عبارتی از آنجا که سطح معناداری (Sig) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، این رابطه معنادار نیست.

## بحث و نتیجه‌گیری

### الف) پیشنهادهای تحقیق:

- با توجه به نتیجه‌گیری از فرضیه فرعی اول که حاکی از این است که، ارزیابی کارآیی در تعیین میزان توان و مهارت پرسنل ناجا از اثر بخشی لازم برخوردار است، و برای تقویت این امر، پیشنهاد می‌گردد:
  ۱. آموزش‌های قبل از خدمت، بدون خدمت و ضمن خدمت کارکنان که به اعتقاد خودشان موجب بهبود ارزیابی کارآیی می‌شود مورد توجه قرار می‌گیرد.
  ۲. از آنجا که به اعتقاد کارکنان، تجربه اداری موجب بهبود ارزیابی کارآیی می‌شود، پیشنهاد این است که از طریق گردش شغلی، توسعه شغل و غنای شغل و... کارکنان از تجربه اداری مناسبی برخوردار گردند.
  ۳. با توجه به پاسخ‌های ارائه شده جامعه آماری مبنی بر این نکته که توان بهره‌گیری از تجهیزات فنی (کامپیوتر و اینترنت و...) در اداره امور موجب بهبود ارزیابی کارآیی می‌شود، ضرورت دارد که کارکنان هر چه بیشتر با اتوماسیون اداری آشنا شوند.
- با توجه به فرضیه فرعی دوم مبنی بر اینکه ارزیابی کارآیی در تعیین حمایت سازمانی از پرسنل ناجا موثر است، و مورد تایید واقع نشدن آن، پیشنهاد می‌گردد که:
  ۴. از آنجا که در این تحقیق، کارکنان بر این باور بوده‌اند که تعیین و ابلاغ معیارهای ارزیابی از جانب مدیر موجب بهبود ارزیابی کارآیی می‌شود، لذا پیشنهاد می‌شود که براساس یک فرآیند علمی از پیش تعیین شده و منظم، هر ساله، معیارهای ارزیابی کارآیی قبل از انجام ارزیابی به اطلاع کارکنان رسانده شود.
  ۵. پیشنهاد می‌گردد مدیران با کارکنان زیر مجموعه خود به خصوص در هنگامی که آنان با مشکلات خانوادگی یا سازمانی مواجه هستند ارتباطی انسانی، معنوی و حمایتی داشته باشند. چنین روابط متقابلی باعث ارتقای کارآیی و بهره‌دهی کارکنان می‌شود.
  ۶. از آنجا که تحلیل‌های آماری در این تحقیق نشان می‌دهند که قدردانی و حمایت از عملکرد برجسته کارکنان از سوی مدیر، باعث بهبود ارزیابی کارآیی می‌شود، لذا پیشنهاد می‌گردد به خاطر نمادسازی و الگوبرداری و

- به‌عنوان یک سمبل از آنان تقدیر به‌عمل آید. این اقدام بعد از انجام ارزیابی کارایی در هر سال و تحت عنوان جشن تلاش از کارکنان ساعی که دامنه گسترده‌ای در مجموعه ناجا به‌عمل خواهد آمد.
۷. با توجه به پاسخ‌های ارائه شده که حاکی که حمایت معقول مدیر از کارکنان در تصمیم‌گیری و انجام وظایف باعث بهبود کارایی آنان است، پیشنهاد می‌شود که از سبک‌های حمایتی و مشارکتی مدیریت و رهبری بیشتر از سایر سبک‌ها استفاده گردد.
- با توجه به نتیجه‌گیری از فرضیه فرعی سوم که حاکی از این است که، ارزیابی کارایی در ایجاد انگیزه در پرسنل ناجا از اثربخشی لازم برخوردار است و برای تقویت این امر، پیشنهاد می‌گردد:
۸. به ارزیابی کارایی کارکنان ضریب وزنی داده شود و براساس ضریب مذکور انتصابات و امتیازات سازمانی به فرد تعلق گیرد.
۹. پیشنهاد می‌گردد نتایج ارزیابی کارایی کارکنان یکی از ملاک‌های موثر و وزین در بهره‌مندی از امکانات رفاهی ناجا مورد توجه قرار گیرد. ارزیابی کارایی کارکنان یکی از مشوقات و محرکات سازمانی جهت تشویق در انتصابات کارکنان باشد و از متغیرهای موثر در انتخاب فرماندهان و مدیران نمونه باشد.
۱۰. براساس پاسخ‌های ارائه شده توسط کارکنان، پیشنهاد می‌گردد که معیار تشویق و پرداخت حقوق و مزایا در ناجا، نتایج حاصل از ارزیابی کارایی کارکنان باشد و از اعمال نظرهای شخصی دوری ورزیده شود.
- با توجه به نتیجه‌گیری از فرضیه فرعی چهارم که حاکی از این است که، ارزیابی کارایی منتهی به ارائه بازخورد عملکرد به پرسنل ناجا گردیده است و برای تقویت این امر، پیشنهاد می‌گردد:
۱۱. برای ارائه بازخورد به کارکنان سازوکار منسجمی اتخاذ شود که در آن نتایج ارزیابی به‌طور مستمر و سریع و به صورت سالانه در اختیار کارکنان قرار گیرد.
- با توجه به فرضیه فرعی پنجم مبنی بر اینکه ارزیابی کارایی توانسته است به تصمیمات مدیریتی اعتبار ببخشد و مورد تأیید واقع نشدن آن، پیشنهاد می‌گردد که:
۱۲. با توجه به پاسخ‌های ارائه شده که معتقد بوده‌اند ارتقاء یا انفعال از خدمت پرسنل ناجا باید براساس ارزیابی کارایی آن‌ها باشد، پیشنهاد می‌شود که مدیران برای اعتبار بخشیدن به تصمیمات خود در مورد ارتقاء، تنزل و انفعال کارکنان براساس نتایج ارزیابی کارایی عمل نمایند.
- با توجه به فرضیه فرعی ششم مبنی بر اینکه ارزیابی کارایی در شناسایی عوامل محیطی موثر بر کارایی کارکنان ناجا دارای اثر بخشی بوده است و مورد تأیید واقع نشدن آن، پیشنهاد می‌گردد که:

۱۳. از آنجا که کارکنان بیان داشته‌اند که وجود ارتباط چند جانبه در بیرون از سازمان بین کارکنان و مدیران موجب بهبود ارزیابی کارایی می‌شود، لذا پیشنهاد می‌گردد که مدیران، صرفاً به محیط کار محدود نشوند و بین زندگی کاری مدیران و کارکنان و جلسه اخوت محیط‌های غیر کاری نظیر شرکت در مراسم ورزشی، مذهبی، نماز جمعه و جماعت و سایر محیط‌ها با آنان ارتباط برقرار کنند.

#### ب) پیشنهادها مبتنی بر تجربیات:

۱. کارکنان در این تحقیق بیان داشته‌اند که روش کنونی ارزیابی کارایی کارکنان ناجا براساس تجزیه و تحلیل شغل هر کدام از آن‌ها تدوین نشده است و نیز آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان ناجا براساس ارزیابی آن‌ها نمی‌باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد که ارزیابی کارآیی در بازنگری مجدد مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل هر کدام از کارکنان طراحی شود و در هدفمندسازی آموزش‌ها براساس نتایج ارزیابی کارایی هر یک از کارکنان اقدام شود.

۲. از آنجا که کارکنان بیان داشته‌اند که امتیازات واگذاری به آنان (نظیر افزایش ضریب سنواتی و...) براساس ارزیابی کارایی آنان نبوده است و نیز میزان رسیدگی به اعتراض کارکنانی که به نتیجه ارزیابی کارایی خود معترض باشند در حد بالایی نیست، لذا پیشنهاد می‌گردد فرآیندی برای اعتراض کارکنان و رسیدگی به آن ایجاد گردد تا این احساس که می‌تواند برای نفوذ مدیران در کارکنان بسیار مخرب باشد و تصمیمات مدیران را فاقد اعتبار لازم سازد، کنترل گردد.

۳. کارکنان علاوه بر محیط داخل سازمان با پدیده‌های محیط زمینه‌ای و تعاملی ناجا نظیر پدیده‌های سیاسی و اجتماعی به لحاظ مأموریت و وظایف سازمانی خود مواجهه دارند. نحوه عملکرد کارکنان در فرم‌های ارزیابی کارایی سالانه می‌توانند ملحوظ نظر قرار گیرد که چنین رخدادی پیش نیامده است. پیشنهاد می‌گردد علاوه بر محیط داخلی به عوامل سیاسی فرهنگی توجه شود و ایفای نقش سازمانی مثبت انجام خواهد شد.

#### ج) پیشنهاد برای تحقیقات آتی:

۱. تحلیل‌ها صرفاً براساس خود - اظهاری پاسخ‌دهندگان بوده است. پیشنهاد می‌گردد محققان آتی نظر مدیران و سرپرستان را در مورد ارزیابی کارایی کارکنان به دست آورند؛

۲. در تحقیقات آتی از سوال‌های باز پاسخ استفاده گردد تا میزان نظرات کارکنان را بیشتر جویا باشد.

۳. در پژوهش‌های بعدی از ابزارهای دیگر جمع‌آوری اطلاعات نظیر (مصاحبه و مشاهده) هم استفاده گردد.



۴. محدودیت‌های تحقیق: تحقیقات، به ویژه پژوهش‌های حوزه مدیریتی و منابع انسانی معمولاً دارای محدودیت‌هایی می‌باشند. در تحقیق حاضر نیز محدودیت‌هایی وجود داشته است که اهم آن‌ها به قرار زیر بوده‌اند:
۵. پراکندگی اعضای جامعه آماری که امکان دسترسی به آن‌ها را بسیار سخت نمود؛
۶. استفاده از یک ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه)؛
۷. تراکم و ازدیاد کاری فرماندهان، مدیران و کارکنان ناجا به ویژه در قسمت‌های صفی و اجرایی امکان ملاقات حضوری و انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه را با مشکل مواجه می‌کرد؛
۸. عدم دقت برخی از پاسخ‌دهندگان در تکمیل پرسشنامه؛
۹. عدم آشنایی کارکنان با پژوهش‌های علمی و دانشگاهی و بی‌اعتمادی آنان نسبت به توانایی آن در حل مسائل و مشکلات برون‌سازمانی؛
۱۰. عدم دسترسی به اطلاعات مستقیم ارزیابی کارایی کارکنان معاونت نیروی انسانی که به اتمام روش‌های صورت گرفته این امکان فراهم نشد.

### تشکر و قدردانی

بدون کمک و مساعدت معاونت محترم نیروی انسانی ناجا و پرسنل آن این پژوهش مسیر نبوده‌است.

### منابع

#### منابع فارسی:

سرمد، زهره؛ حجازی، الهه؛ بازرگان، عباس (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه.

سلیمی، قربانعلی (۱۳۷۰). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم تربیتی. اصفهان: بعثت.

#### منابع انگلیسی:

- Andersson, P., Aronsson, H., & Storhagen, N. G. (1989). Measuring logistics performance. *Engineering Costs and Production Economics*, 17(1-4), 253-262. doi:10.1016/0167-188X(89)90074-8
- Andersson, P., Aronsson, H., & Storhagen, N. G. (1989). Measuring logistics performance. *Engineering Costs and Production Economics*, 17, 253-62.
- Bititci, U. S., Carrie, S.A., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-34.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing

- and updating performance measurement system. *International of Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-71.
- Bukowitz, W. R., & Petrash, G. P. (1997). Visualizing, measuring and managing knowledge. *Research and Technology Management*, 40(4), 24-31 .
- Dixon, J. R., Nanni, J., & Vollmann, T. E. (1990). The new performance challenge: Measuring operations for world-class competition. Irwin, Homewood, IL.
- Eccles, R. G. (1991, January/February). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 131-7 .
- Emerson, D. (1912). The Twelve Principle of Efficiency. *The Engineering Magazine*, 17, 21.
- Frigo, M. L., & Krumwiede, K. R. (2000). The balanced scorecard: a winning performance measurement system. *Strategic Finance*, 50-54.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-38 .
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard– measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-9 .
- Lehn, K., & Makhija, A. K. (1996). EVA and MVA as performance measures and signals for strategic change. *Strategy and Leadership*, 24(3), 34-8 .
- Lynch, R.L., & Cross, K. F. (1991). *Measure Up – the Essential Guide to Measuring Business Performance*. Mandarin, London
- Maskell, B. H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies*. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5), 520-33.
- Neely, A. D. & Adams, C. A. (2001). Perspectives on performance: The performance prism. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7-15.
- Neely, A. D., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-45.
- Richardson, P. R., & Gordon, J. R. M. (1980, winter). Measuring total manufacturing performance. *Sloan Management Review*, 47-58 .
- Skinner, W. (1974, October). The decline, fall and renewal of manufacturing. *Industrial Engineering*, 32-8 .