

## بررسی تاثیر زمینه اجتماعی سازمان بر ارزیابی عملکرد کارکنان

غلامرضا عسگری<sup>۱</sup>، فرشته باقی<sup>۲</sup>، عسگر نوربخش<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۳/۲، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۶/۲۸)

### چکیده

ارزیابی عملکرد کارکنان تحت تاثیر بافت اجتماعی سازمان قرار دارد. بافت اجتماعی از دو متغیر دور و نزدیک ساخته می‌شود. متغیر دور متشکل از ساختار سازمانی، ارزش‌ها و فرهنگ است. متغیر نزدیک به دو دسته فرعی یعنی متغیرهای ساختاری و فرایندی تقسیم می‌شود. متغیرهای ساختاری شامل مستندسازی ارزیابی‌ها، اهداف سیستم ارزیابی، استانداردهای عملکردی و تعداد ارزیابی‌ها است. متغیرهای فرایندی نیز در برگیرنده تعهد سازمانی، انسجام و همبستگی، رابطه رئیس و مرئوس و رهبری است. تحقیق حاضر به بررسی رابطه عوامل فرایندی با سیستم ارزیابی عملکرد می‌پردازد. نتایج این تحقیق که حاصل جمع‌آوری اطلاعات از یک نمونه ۹۸ نفری در شرکت محورسازان ایران خودرو است نشان می‌دهد در جامعه مورد بررسی در خصوص عوامل فرایندی در شرایط موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد. علاوه بر این در سطح ۹۹ درصد ارتباط میان رهبری و رابطه رئیس - مرئوس با سیستم ارزیابی عملکرد تایید می‌شود. لیکن رابطه معنی داری میان تعهد کارکنان و انسجام و همبستگی با سیستم ارزیابی عملکرد مشاهده نمی‌شود. بطور کلی رابطه معناداری میان مولفه‌های اجتماعی (فرایندی) سازمان شامل ارتباط رئیس - مرئوس و رهبری با سیستم ارزیابی عملکرد وجود دارد. این نتایج در مطالعات دیگر نیز تایید شده است.

### واژه‌های کلیدی:

## ۱. مقدمه و مساله

عملکرد کارکنان به دو علت ارزیابی می‌شود. اول توسعه کارکنان که این کار از طریق ارایه بازخورد و آگاه کردن ایشان به نقاط قوت و ضعف انجام می‌شود. دوم، مرتبط کردن نتایج ارزیابی به سیستم پرداخت [۲۳]. البته محققان جدید خاطر نشان می‌کنند که در طراحی یک سیستم ارزیابی موثر، علاوه بر معیارهای ارزیابی باید به بافت (زمینه) اجتماعی سازمان نیز توجه داشت [۲۶] که برآیند توجه به این عامل، موجب خشنودی کارکنان شده [۹] و در نتیجه موفقیت سازمان را در پی خواهد داشت [۵]. در واقع یکی از ویژگی‌های سازمان‌های پیشرو، داشتن سیستم‌های ارزیابی موثری است که بازخوردهای آن به سطوح مختلف مدیریت ارایه می‌شود [۲۴]. در تایید این مدعا، شواهد نشان می‌دهد نزدیک به ۹۰ درصد از شرکت‌های فهرست فورچون ۱۰۰۰ از روش‌های مختلف ارزیابی، مانند ارزیابی چندگانه و روش ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند [۱۶].

البته در مورد نحوه ارزیابی و مزایای آن، تحقیقات متعددی در کشور انجام شده است [۳] [۱] [۴] لیکن در زمینه تاثیر بافت اجتماعی سازمان بر سیستم ارزیابی شواهد معدودی [۲] مشاهده می‌گردد. لذا با توجه به خلأ موجود در خصوص مطالعه تاثیر بافت اجتماعی سازمان بر ارزیابی عملکرد، در این پژوهش ارتباط میان عوامل زمینه‌ای با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان بررسی می‌شود. البته محققان، متغیرهای موجود در بافت اجتماعی سازمان را به دو گروه متغیرهای دور و متغیرهای نزدیک تقسیم می‌کنند که در این دسته‌بندی تاثیر متغیرهای دور بر سیستم ارزیابی غیر مستقیم و محدود است و متغیرهای نزدیک به صورت مستقیم و با شدت بیشتر بر آن تاثیر می‌گذارند. هر چند از آنجا که تاثیر متغیرهای دور بر سیستم ارزیابی محدود و غیرمستقیم است و همچنین در این زمینه شواهد تجربی چندانی وجود ندارد، لذا این تحقیق به بررسی تاثیر متغیرهای نزدیک شامل تعهد سازمانی، انسجام و همبستگی، رابطه رئیس و مرئوس و رهبری بر ارزیابی عملکرد می‌پردازد. در واقع هدف این تحقیق، تعیین ارتباط میان متغیرهای نزدیک مطرح شده در بافت اجتماعی سازمان با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان است.

## ۲. پیشینه تحقیق

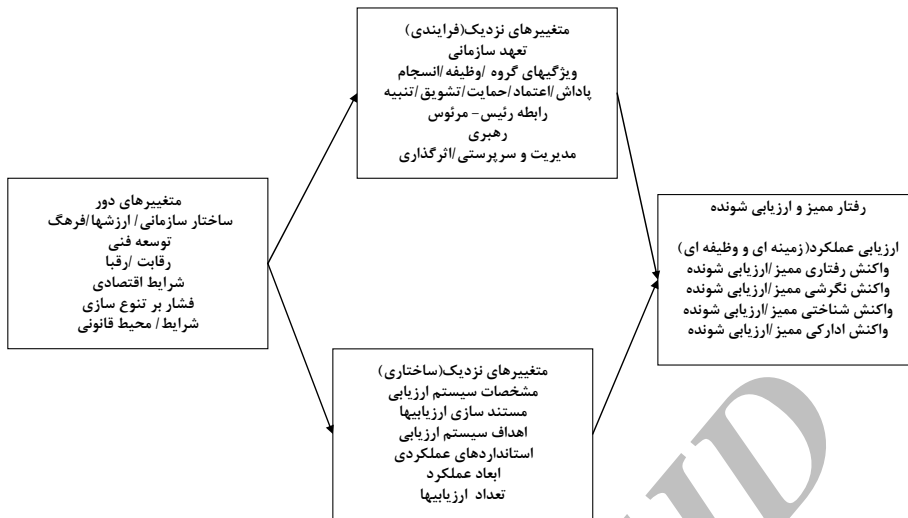
طی دو دهه گذشته ارزیابی عملکرد شاهد تغییرات متعددی بوده است. تحول اول به تغییر در توجه نویسندگان به ارزیابی عملکرد از یک عملیات صرفاً اندازه‌گیری به یک فرایند

شناختی باز می‌گردد. تغییر دوم که به تدریج از دهه ۹۰ شکل گرفته است به مبحث تاثیر بافت اجتماعی سازمان بر نحوه سنجش و نتایج ارزیابی مربوط می‌شود. در این راستا مورفی و کلوند (۱۹۹۰) در اولین کتاب خود در زمینه ارزیابی عملکرد نشان دادند که برای ارزیابی به مدل یا رویکرد جدیدی نیاز داریم. این نویسندگان معتقد هستند مطالعات و کارهای نویسندگان پیشین ارزشمند و مفید است لیکن به دو دلیل، نیازمند مدل‌های جدید هستیم. اول: در هنگام ارزیابی به اندازه کافی به بستر (بافت اجتماعی) سازمان توجه نمی‌شود. دوم: این مدل‌ها ارتباط میان تحقیقات مرتبط با ارزیابی و ارزیابی‌های عملی را نشان نمی‌دهند [۲۲].

در ادامه، ایلگن و همکاران (۱۹۹۳) با توسعه کارهای مورفی و کلوند به نتایج جدیدی رسیدند. این نویسندگان نشان دادند اگرچه تحقیقات دهه ۸۰ که در زمینه بررسی فرایندهای شناختی انجام می‌شد، درک ما را از فرایند ارزیابی افزایش داده است لیکن با این حال، مدیران هنوز نمی‌دانند چگونه باید ارزیابی‌های بهتری انجام داد. در واقع بیشتر محققان به این نتیجه رسیدند که تحقیقات بعدی در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان باید به موضوع بررسی محیط یا بافت اجتماعی سازمان بپردازد. یعنی جایی که مشارکت کنندگان در ارزیابی - ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان - فعالیت می‌کنند [۱۵].

#### **بافت اجتماعی سازمان و متغیرهای مرتبط**

به زعم بیشتر محققان از جمله ساینر، مورفی و کلوند (۲۰۰۵) بافت اجتماعی سازمان از متغیرهای تاثیر گذار دور و متغیرهای تاثیر گذار نزدیک ساخته می‌شود [۲۹] در این راستا و از نظر لوی و ویلیامز (۲۰۰۴) متغیرهای دور از ساختار سازمانی، ارزش‌ها، فرهنگ، میزان رقابت، شرایط اقتصادی و مواردی از این دست تشکیل می‌شود. اما متغیرهای نزدیک خود به دو دسته عوامل فرعی شامل متغیرهای ساختاری و فرایندی تقسیم می‌شود. متغیرهای ساختاری شامل مستندسازی ارزیابی‌ها، اهداف سیستم ارزیابی، استانداردهای عملکردی و تعداد آنها است. عوامل فرایندی نیز در برگیرنده متغیرهای تعهد سازمانی، انسجام و همبستگی، رابطه رئیس و مرئوس و رهبری است [۱۸]. نمودار ۱، بافت اجتماعی تاثیر گذار بر سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان را نمایش می‌دهد.



نمودار ۱. عوامل اجتماعی تأثیرگذار بر سیستم ارزیابی عملکرد (لوی و ویلیامز، ۲۰۰۴: ۸۸۴)

### متغیرهای دور

به زعم لوی و ویلیامز (۲۰۰۴) متغیرهای دور، عواملی هستند که بر بسیاری از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی از جمله ارزیابی عملکرد تأثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر این متغیرها هم بر سیستم ارزیابی عملکرد و هم بر فرایند ارزیابی تأثیر می‌گذارند. از جمله این متغیرها می‌توان به جو سازمانی، فرهنگ، اهداف سازمان، راهبردهای منابع انسانی، عوامل اقتصادی بیرونی، پیشرفت‌های فن آوری و ترکیب نیروی انسانی اشاره کرد. مهم‌ترین ویژگی این عوامل آن است که به صورت غیرمستقیم برای رفتار ارزیابی شونده‌گان و ارزیابی کنندگان تأثیر می‌گذارند. به بیان بهتر، تأثیر این متغیرها بر سیستم ارزیابی عملکرد غیرمستقیم و اندک است و شواهد تجربی معدودی در زمینه بررسی رابطه میان آنها و سیستم ارزیابی موجود است [۱۸].

### متغیرهای نزدیک (ساختاری و فرایندی)

متغیرهای نزدیک از نوع ساختاری شامل عناصر شکل دهنده و سازنده مکانیزم ارزیابی است و مواردی نظیر ابعاد ارزیابی، معیارهای قضاوت یا استانداردهای عملکردی، مستندسازی ارزیابی‌ها و دفعات ارزیابی را شامل می‌شود. اما متغیرهای نزدیک از نوع فرایندی شامل آن دسته از عواملی است که به صورت مستقیم بر چگونگی اجرای فرایند ارزیابی

تاثیر دارد و از عواملی نظیر انسجام و همبستگی کارکنان، ارتباط میان مدیران و کارکنان، رهبری و تعهد سازمانی تشکیل می گردد.

در زمینه انسجام و همبستگی کارکنان، ریشه های این متغیر به تحقیقات هافستد (۱۹۶۷) باز می گردد. علاوه بر این، بر اساس تحقیقات لی و شین (۲۰۰۰) در بررسی انسجام که در آن جمع گرایی شاخص اصلی سنجش محسوب می شود فرض بر این است که هویت اجتماعی فرد بر اساس سیستم اجتماعی و باور فرد به جایگاه او در تصمیم گیری های گروهی مشخص می شود. در واقع، جمع گرایی باوری است که فرد را به سوی همکاری و انسجام و نه رقابت در تلاش های گروهی [۱۷] به ویژه گروه های کوچک سوق می دهد [۷]. اگرچه تحقیقات چانگ و بوردیا (۲۰۰۱) نشان می دهد در زمینه تعیین این رابطه که آیا انسجام منجر به عملکرد بهتر گروه می شود یا این که عملکرد عالی منجر به انسجام گروهی می شود توافق همگانی میان محققان و نویسندگان وجود ندارد [۸].

در خصوص تعهد سازمانی نیز یون و سای (۲۰۰۲) معتقدند که تعهد سازمانی از دو عنصر رضایت شغلی و حمایت سازمانی حاصل می شود [۳۰] و فرانچسکو و چن (۲۰۰۴) مدعی هستند که تعهد سازمانی در ارتباط تنگاتنگ با انسجام و همبستگی قرار دارد و موجب افزایش انسجام میان اعضای گروه در زمینه اجرای وظایف می شود [۱۱]. هرچند کارلس و دی پائولو (۲۰۰۰) معتقدند که انسجام بیشتر در مورد انجام وظایف بررسی می شود تا این که به عنوان بستری برای شکل گیری شکل های غیررسمی مورد نظر باشد [۶] هرچند ماهاپارتا و شارما (۲۰۰۸) نشان دادند در خصوص این که آیا تعهد سازمانی منجر به رضایتمندی می شد یا این که رضایت حاصل از ارزیابی عملکرد منجر به افزایش تعهد می شود توافق همگانی وجود ندارد. البته اینان در تحقیقات خود تعهد را با معیارهای سه گانه تمایل برای باقی ماندن در سازمان، تلاش به میزانی بیش از حد مورد انتظار و باور به پذیرش ارزش ها و فرهنگ سازمانی اندازه گیری نمودند [۲۰].

از دیگر عوامل تاثیرگذار نزدیک از توانایی رهبران در کمک حال بودن و سودمند بودن در حل مشکلات کارکنان نام برده می شود. تحقیقات رازل و گاندرسن (۲۰۰۳) نشان می دهد که تعهد و انسجام کارکنان ناشی از روابط میان رهبران و رضایتمندی حاصل از این روابط است [۲۵] در حقیقت ناتوانایی رهبران در هدفگذاری به عدم اعتماد میان کارکنان و رهبران منجر شده [۲۱] و عدم پذیرش نتایج ارزیابی ها را در پی دارد [۱۴]. اگرچه نتایج تحقیق اسمیتر و همکاران (۲۰۰۵) نشان می دهد از نظر ارزیابی شوندگان، نتایج

ارزیابی‌های انجام شده از سوی رهبرانی که ویژگی‌های شخصیتی خاصی از قبیل خونسردی، پذیرا بودن، داشتن ثبات عاطفی و مرز شکن دارند بهتر پذیرفته می‌شود [۲۷].

دیگر متغیر فرایندی اجتماعی، ارتباط رئیس - مرئوس است. تحقیقات ترمبلی و همکاران (۲۰۰۰) نشان می‌دهد ادراک کارکنان در مورد معتبر و عادلانه بودن سیستم ارزیابی، پذیرش نتایج و به تبع آن رضایتمندی تحت تاثیر شکل ارتباط رئیس - مرئوس قرار دارد [۲۸]. هرچند گابریس و ایر که (۲۰۰۰) در خصوص عدالت میان رویه‌ای به معنای این که آیا فرایند ارزیابی عادلانه است و قضاوت توزیعی به معنای این که آیا کارکنان احساس می‌کنند نسبت به سایر همکاران دریافت عادلانه‌ای داشته‌اند تفاوت‌هایی قایل هستند. که به زعم محققان هر دو این قضاوت‌ها بر مبنای ادراک کارکنان از قدرت سرپرستی مدیران قرار دارد [۱۲]. در واقع گدس و کنراد (۲۰۰۳) معتقدند، باور این که کارکنان بپذیرند که مدیران در ارزیابی تا چه میزان عادلانه رفتار می‌کنند به میزان زیادی به تمایل کارکنان به پذیرش اختیارات و تصمیمات آنان بستگی دارد [۱۳].

با عنایت به موارد ذکر شده باید عنوان کرد، از آنجا که تاثیر متغیرهای دور بر سیستم ارزیابی غیرمستقیم و محدود است لذا در این تحقیق به بررسی تاثیر متغیرهای نزدیک بر سیستم ارزیابی پرداخته می‌شود. همچنین از آنجا که در ادبیات موضوع در زمینه شکل روابط علی متغیرهای موجود در بافت اجتماعی سازمان و نوع ارتباط آنها با سیستم ارزیابی عملکرد توافقی همگانی وجود ندارد لذا ارتباط این متغیرها به شکل همبستگی بررسی خواهد شد.

### ۳. سئوالات تحقیق

- آیا میان سیستم ارزیابی و افزایش تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا میان سیستم ارزیابی و توانایی رهبران رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا میان سیستم ارزیابی و افزایش انسجام و یکپارچگی رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا میان سیستم ارزیابی و بهبود رابطه میان رئیس - مرئوس رابطه معناداری وجود دارد؟

#### ۴. روش تحقیق، نمونه و پایایی پرسش نامه

این تحقیق به صورت توصیفی انجام شده است. جامعه تحقیق شامل ۷۸۸ کارمند شرکت صنعتی محورسازان ایران خودرو بود. برای تعیین تعداد نمونه از روش طبقه بندی تصادفی استفاده شد که با تعیین  $Z_{\alpha/2=1/96}^2$  و ضریب  $(p=0/5)$  تعداد نمونه لازم ۹۸ نفر خواهد بود. نگاره ۱ نمونه محاسبه شده برای سطوح مختلف را نشان می دهد.

به منظور جمع آوری اطلاعات نیز از پرسش نامه استفاده گردید. پرسش نامه تحقیق شامل ۳۱ سؤال است که به جز سؤال ۲۶ و ۳۱ که معکوس می باشند مابقی سئوالات در طیف لیکرت تنظیم شده اند. همچنین سئولات ۱ تا ۲۰ برای تعیین وضعیت مطلوب و موجود طراحی گردیده است. برای تهیه اطلاعات زمینه ای نیز ۶ سؤال در پرسش نامه لحاظ گردیده است. لازم به ذکر است از میان ۹۸ پرسش نامه توزیع شده تعداد ۱۹ مورد به دلایل مختلف کنار گذاشته شد. همچنین به منظور سنجش پایایی پرسش نامه نیز، آزمون آلفای کرباخ انجام شد که مقدار به دست آمده برای این پارامتر با مقدار  $\alpha \geq 0/891$  که از طریق نرم افزار SPSS12 به دست آمد نشان می دهد پرسش نامه از پایایی لازم برخوردار است. علاوه بر این برای تحلیل داده ها برای تشریح وضع موجود و مطلوب بافت اجتماعی از آزمون مقایسه زوج ها و برای تعیین ارتباط متغیرها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می شود.

نگاره ۱. توصیف جامعه تحقیق و تعداد نمونه

رده کارکنان	تعداد در هر رده	نمونه مطلوب	نمونه واقعی	جنسیت	تحصیلات
مدیران ارشد	۱۶	۲	۲	زن	دیپلم و پایین تر
روسا	۳۷	۵	۵		
سرپرستان	۴۵	۶	۶	مرد	فوق دیپلم
مسئولین	۴۰	۵	۵		
کارشناسان	۵۰	۷	۱۲		
کارمندان و کارکنان عملیاتی	۶۰۰	۷۳	۴۹		
جمع کل	۷۸۸	۹۸	۷۹	۷۹	۷۹

### ۵. یافته‌ها

برای توصیف هر کدام از ویژگی‌های اجتماعی سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب از شاخص درصد نمره اکتسابی به کل استفاده می‌شود. همان‌گونه که در نگاره ۲ ارایه گردید نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری در خصوص هر یک از چهار مولفه اجتماعی سازمان در وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد. در این راستا در زمینه تعهد سازمانی مقدار آماره  $t$  با مقدار (۸/۴۸) با درجه آزادی ۷۸ در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان تعهد سازمانی در شرایط فعلی و مطلوب وجود دارد. در زمینه رهبری نیز آماره آزمون (۱۰/۸۵) با درجه آزادی ۷۸ در سطح اطمینان ۹۹ درصد بیانگر آن است که در زمینه رهبری نیز میان سطح موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.

در زمینه انسجام و یکپارچگی با مقدار  $t=11/99$  نیز باید عنوان کرد که در سطح ۹۹ درصد تفاوت معناداری میان شرایط مطلوب و وضعیت فعلی وجود دارد. در نهایت آماره آزمون (۱۰/۱۶) برای متغیر هدایت و سرپرستی در سطح ۹۹ درصد حاکی از وجود اختلاف میان دو وضعیت فعلی و مطلوب در سازمان مورد بررسی است.

نگاره ۲. بررسی وضعیت موجود و مطلوب بافت اجتماعی سازمان

بافت اجتماعی (فرآیندی)	وضع موجود (درصد)	وضع مطلوب میانگین	وضع مطلوب (درصد)	وضع مطلوب (میانگین)	آماره $t$	نتیجه
تعهد سازمانی	۶۲	۳/۰۶۹۶	۷۹	۴/۰۰۶۳	۸/۴۸	اختلاف دارد
رهبری	۶۰	۲/۹۷۴۷	۸۲	۴/۰۸۸۶	۱۰/۸۵	اختلاف دارد
انسجام و یکپارچگی	۵۷	۲/۸۲۲۸	۸۵	۴/۲۴۰۵	۱۱/۹۹	اختلاف دارد
رابطه رئیس - مرئوس	۵۹	۲/۹۳۶۷	۸۰	۳/۹۸۱۰	۱۰/۱۶	اختلاف دارد

در زمینه بررسی رابطه میان سیستم ارزیابی عملکرد و بافت اجتماعی همان‌گونه که در نگاره ۳ مشاهده می‌شود در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین سیستم عملکرد موجود و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر سیستم ارزیابی، نقشی در



ایجاد و تقویت حس تعلق و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان ندارد. همچنین در زمینه توانایی رهبری مدیران و سیستم ارزیابی عملکرد در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی قابل توجهی (۰/۴۴۹۰) وجود دارد. اگرچه بر اساس اطلاعات گردآوری شده ارتباطی میان سیستم ارزیابی و ایجاد انسجام و یکپارچگی در گروه‌های کاری مشاهده نمی‌شود، لیکن در زمینه هدایت و سرپرستی همبستگی معناداری با مقدار (۰/۳۰۰۵) با سیستم ارزیابی عملکرد موجود در سطح اطمینان ۹۹ درصد مشاهده می‌شود.

نگاره ۳. نتایج آزمون همبستگی بافت اجتماعی و سیستم ارزیابی عملکرد

متغیر مستقل	متغیر وابسته	همبستگی (پیرسون)	سطح خطا	نتیجه آزمون
سیستم ارزیابی عملکرد	تعهد سازمانی	۰/۱۹۴۹	۰/۰۸۵	عدم تایید
	رهبری	۰/۴۴۹۰	۰/۰۰۰	تایید
	انسجام و یکپارچگی	۰/۱۵۱۴	۰/۱۸۳	عدم تایید
	رابطه رئیس - مرئوس	۰/۳۰۰۵	۰/۰۰۸	تایید

## ۶. بحث

نتایج تحقیق نشان می‌دهد ارتباط معناداری میان سیستم ارزیابی عملکرد موجود و تعهد سازمانی کارکنان وجود ندارد. به عبارت دیگر سیستم ارزیابی موجود در ایجاد و تقویت حس وفاداری کارکنان نسبت به سازمانی تاثیر نداشته است. البته نتایج این تحقیق را می‌توان با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیقات حسینیان، مجیدی و حبیبی (۱۳۸۶) بدین گونه توجیه کرد که اگرچه رابطه معناداری میان افزایش تعهد کارکنان و ماهیت کار شامل بازخورد عملکرد، اهمیت کار و مواردی از این دست وجود دارد. لیکن این ارتباط زمانی ایجاد می‌شود که بازخورد ارزیابی به کارکنان ارائه شود [۲]. در واقع، همان گونه که مطالعات لی و شین (۲۰۰۰) نشان می‌دهد، فرهنگ کشورهای شرقی بگونه‌ای است که در آنها بازخورد ارزیابی به کارکنان داده نمی‌شود. تحقیقات این دو نشان می‌دهد، از میان ۹۴ درصد شرکت‌هایی که ای که دارای سیستم ارزیابی هستند تنها ۱۵ درصد آنها بازخورد ارزیابی را به کارکنان ارائه می‌دهند. لیکن این نسبت در کشور ژاپن ۶۳ درصد است [۱۷]. یا این که بر اساس تحقیقات بازارگادی و همکاران (۱۳۸۴) در بیشتر مواقع تنها نتایج منفی حاصل از ارزیابی‌ها به کارکنان ارائه می‌شود. نتیجه حاصله نیز نارضایتی و در نهایت کاهش تعهد کارکنان به سازمان است [۱].

از سوی دیگر بررسی‌ها نشان می‌دهد که میان سیستم ارزیابی عملکرد و توانایی رهبران رابطه معناداری وجود دارد. این نتایج با شواهد به دست آمده از تحقیقات الیکر، لوی و هال (۲۰۰۶) هم راستا است که در آن عنوان شده است توانایی رهبری مدیران، عامل اصلی ادراک کارکنان از دقت، سودمندی و رضایت از سیستم ارزیابی است و موجب انگیزش آنان برای بهبود عملکرد می‌شود [۱۰].

از سوی دیگر میان سیستم ارزیابی عملکرد و یکپارچگی و انسجام کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. به بیان دیگر، سیستم ارزیابی تأثیری در ایجاد تفاهم در محیط شرکت نداشته و احساس همکاری و مساعدت را در کارکنان ایجاد نمی‌کند. در واقع بر خلاف تحقیقات گابریس و ایرکه (۲۰۰۰) که در آن تأثیر فرهنگ شرقی بر جمع‌گرایی تأیید شده است و بر اساس آن سیستم ارزیابی به طراحی مکانیزم‌های تشویق گروهی، مشارکت گروهی و در نتیجه شیوه‌های غیررسمی ارزیابی منجر شده است در جامعه تحقیق می‌بایست بر سیستم‌های ارزیابی رسمی و انفرادی تأکید نمود [۱۲].

در نهایت، نتایج تحقیق نشان می‌دهد، ارتباط معناداری میان سیستم ارزیابی عملکرد و شکل ارتباط رئیس - مرئوس وجود دارد. همسو با تحقیقات گومش و روزن (۲۰۰۱) باید گفت: در صورتی که کارکنان به مدیران خود اعتماد داشته باشند و ارتباط میان آنان بر اساس اعتماد متقابل شکل گرفته باشد، کارکنان با احتمال بیشتری نتایج حاصل از ارزیابی‌ها را می‌پذیرند و آن را عادلانه تلقی می‌کنند. علاوه بر این، هنگامی که ارتباط قوی باشد کارکنان باور کفایت و اثرگذاری بیشتری دارند [۱۴]. همچنین مطابق تحقیق مرو، گودیچی و بونلی (۲۰۰۷) ارزیابی شوندگان نتایج ارزیابی مدیرانی را که دارای اختیارات سازمانی بیشتری هستند راحت‌تر می‌پذیرند و آن را صحیح‌تر و دقیق‌تر می‌دانند [۱۹].

#### ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج تحقیق نشان می‌دهد رابطه معناداری میان بافت اجتماعی سازمان شامل ارتباط رئیس - مرئوس با سیستم ارزیابی عملکرد وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌شود بازخورد حاصل از ارزیابی‌ها که به شکل رهنمودهای عملی برای برطرف کردن نقاط ضعف و تشویق نقاط قوت تهیه می‌شود به کارکنان ارائه گردد. علاوه بر این، از آنجا که داشتن رابطه خوب و صمیمانه با مافوق یکی از عواملی است که موجب تقویت روحیه همکاری و تعاون

کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود، در این راستا پیشنهاد می‌شود ارزیابی کنندگان از پدید آوردن ترس و اضطراب در ارزیابی شوندگان پرهیز نمایند. برای این کار حتی الامکان قبل از دادن نمره ارزیابی راجع به نقاط ضعف افراد، مشاوره به عمل آید و دلایل آن مورد بررسی قرار گیرد که ضعف عملکرد به خود شخص مربوط بوده و یا عوامل محیطی در آن دخیل بوده است به نحوی که اگر فرد دیگری متصدی همان شغل می‌بود آیا به همین نحو عمل می‌کرد. هم چنین بعد از دادن نمرات ارزشیابی، در جلسه‌ای دلایل توجیهی راجع به دادن نمره پایین و یا بالا به کارکنان ارایه شود.

از سوی دیگر نتایج پژوهش نشان می‌دهد رابطه معنا داری میان رهبری با سیستم ارزیابی عملکرد وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌شود ارزیابی کنندگان در نقش مشاور و مربی عمل کنند. در این راستا پیشنهاد می‌شود به منظور اتخاذ شیوه‌های مدیریت رابطه مدار و مشارکت جویانه آموزش‌های لازم به مدیران داده شود تا مدیران تدابیری اتخاذ کنند که کارکنان بیشتر در جریان مربوط به ماهیت شغل و وظایف محوله قرار گرفته و حتی الامکان در تدوین آن نقش داشته باشند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود سیستم مدیریت بر منبای هدف به منظور هدفگذاری برای کارکنان و توسط کارکنان برقرار گردد. علاوه بر این، توصیه می‌شود مدیران تلاش نمایند روحیه اعتماد به نفس، احترام به قانون و استقلال شخصیت در کارکنان را تقویت و امکان بروز استعدادها برای آنان فراهم گردد.

### منابع

۱. بازارگادی م.، افضل‌ی م.، جوادزاده ز.، علوی مجد ح. (۱۳۸۴). "ارایه الگوی پیشنهادی جهت ارزشیابی عملکرد سرپرستاران در بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی شهر تهران". پژوهش در پزشکی. (۲) ۲۹-۱۸۷؛ ۱۹۳-۱۹۴.
۲. حسینیان ش.، مجیدی ع.، حبیب ص. (۱۳۸۶). "عوامل درون سازمانی موثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ". فصلنامه دانش انشظامی ۱۳۸۶؛ (۲) ۹-۲۵.
۳. رجب‌زاده ع.، خدادادحسینی ح.، پرویزیان ک. (۱۳۸۴). "طراحی سیستم ارزشیابی کارکنان در سیستم بانکی: با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی". دانش‌سور رفتار، سال ۱۲، شماره ۱۴، ۴۷-۶۶.

۴. فضلی ص، آذر ع. (۱۳۸۱). "طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مدیر با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)". مدرس علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۳، ۹۹-۱۲۴.
5. Brown M., & Benson J. (2005). "Managing to Overload? : Work Overload and Performance Appraisal Processes". *Group Organization Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 99-124.
6. Carless S.A., & De Paola C. (2000). "The Measurement of Cohesion in Work Teams", *Small Group Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 71-88.
7. Carron A.V., & Brawley L.R. (2000). "Cohesion: Conceptual and Measurement Issues", *Small Group Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 89-106.
8. Chang A., & Bordia P.A. (2001). "Multidimensional Approach to the Group Cohesion-Group Performance Relationship", *Small Group Research*, Vol. 32, No. 4, pp. 379-405.
9. Daley D.M. (2007). "If a Tree Falls in the Forest: The Effect of Grievances on Employee Perceptions of Performance Appraisal, Efficacy, and Job Satisfaction", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 27, No. 3, pp. 281-96.
10. Elicker H.D., Levy P.E., & Hall R.J. (2006). "The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process", *Journal of Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 531-51.
11. Francesco A.M., & Chen Z.X. (2004). "Collectivism in Action: It's Moderating Effects on the Relationship between Organizational Commitment and Employee Performance in China", *Group Organization Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 425-41.
12. Gabris G.T., & Ihrke D.M. (2000). "Improving Employee Acceptance toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems: The Role of Leadership Credibility", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 20, pp. 41-53.
13. Geddes D., & Konrad A.M. (2003). "Demographic Differences and Reactions to Performance Feedback", *Human Relations*, Vol. 56, No. 12, pp. 1485-1513.
14. Gómez C., & Rosen B. (2001) "The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment ", *Group Organization Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 53-69.
15. Ilgen D. R., Barnes-Farrell J. L., & McKellin D. B. (1993) "Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has it Contributed to

- Appraisals in Use?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54, pp. 321-368.
16. Kudisch J.D., Fortunato V.J., & Smith A.F.R. (2006) Contextual and Individual Difference Factors Predicting Individuals' Desire to Provide Upward Feedback. *Group Organization Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 503-29.
  17. Lee M., & Shin W. (2000). "Is there Any Positive Effect of Offering No Performance Appraisal Feedback ? ", *Journal of Human Values*, Vol. 6, No. 1, pp. 15-27.
  18. Levy P.E., & Williams J.R. (2004). "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future", *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 881-905.
  19. Mero N.P., Guidice R.M., & Brownlee M.L. (2007). "Accountability in a Performance Appraisal Context: The Effect of Audience and Form of Accounting on Rater Response and Behavior", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 223-52.
  20. Mohapatra M., & Sharma B.V. (2008), "Organizations: A Case Study Driver of Organizational Commitment among Managers of Industrial", *Global Business Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 51-63.
  21. Moss S.A., & Ritossa D.A. (2007). "The Impact of Goal Orientation on the Association between Leadership Style and Follower Performance, Creativity and Work Attitudes", *Leadership*, Vol. 3, No. 4, pp. 433-56.
  22. Murphy K. R., & Cleveland J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
  23. Reinke J.S. (2003). "Does the Form Really Matter? Leadership, Trust, and Acceptance of the Performance Appraisal Process", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 23, No. 1, pp. 23-37.
  24. Riccucci N.M., & Lurie I. (2001). "Employee Performance Evaluation in Social Welfare Offices", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 21, No. 1, pp. 27-37.
  25. Rozell E.J., & Gundersen D.E. (2003). "The Effects of Leader Impression Management on Group Perceptions of Cohesion, Consensus, And Communication", *Small Group Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 197-222.
  26. Shen J. (2005). "Effective International Performance Appraisals: Easily Said, Hard to Do", *Compensation & Benefits Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 70-9.

27. Smither J.W., London M., & Richmond K.R. (2005). "The Relationship Between Leaders' Personality and Their Reactions to and Use of Multisource Feedback: A Longitudinal Study", *Group Organization Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 181-210.
28. Tremblay M., Sire B & Balkin D.B. (2000). "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes", *Group Organization Management*, Vol. 25, pp. 269-290.
29. Tziner A., Murphy R.K., & Cleveland J.N. (2005). "Contextual and Rater Factors Affecting Rating Behavior", *Group Organization Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 89-98.
30. Yoon J., & Thye S, R. (2002), "A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support", *Work and Occupations*, Vol. 29, No. 1, pp. 97-124.

Archive of SID