

بررسی جو سازمانی بر ارزیابی مدیریت عملکرد (تفکر منابع انسانی)

Examining organizational atmosphere in evaluating efficiency management (Thought on human resources)

بهزاد مقدم نیا

کارشناسی ارشد حقوق جزا و جرم شناسی، عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور منجیل، ایران

Behzadmoghaddamniya@yahoo.com

سیدسجاد محتشم

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید، آموزش عالی راهبرد شمال، ایران

Sajjad.mohtasham@gmail.com

سیده سوگند محتشم

دانشجوی کارشناسی روانشناسی عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، ایران

s.sogand.mohtasham@gmail.com

چکیده:

برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی به سیستم ارزیابی عملکرد نیاز های دولتی و خصوصی، همه سازمان دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثر بخشی برنامه های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمانهای کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند، بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالتها و استراتژیها استفاده می کنند. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می پردازند. نظام ارزیابی عملکرد، یکی های منابع انسانی محسوب می شود، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی بسیار از مهم ترین و پایه ای ترین زیر نظام مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبرو هستند. تفاوت سازمانها منحصرأ به وضعیت فیزیکی ساختمان، کمیت و کیفیت منابع انسانی و مادی در آنها محدود نمی شود. هر سازمان دارای فرهنگ، آداب و رسوم، ارزشها، هنجارها و روش های عمل مخصوص و نسبتا پایداری است که شیوه رفتار آنها را بر اساس ویژگیها می توان پیش بینی کرد. این فرهنگ یا خصوصیت که به ما اجازه می دهد یک سازمان را از سازمان های دیگر متفاوت بدانیم، جو سازمانی نام گرفته است، جو سازمانی یکی از ابعادی است که در هر واحد سازمان نشان دهنده فضای اجتماعی حاکم بر آن واحد می باشد. جو سازمانی حاکم بر یک واحد می تواند در موفقیت آن واحد در زمینه های مختلف تاثیر گذار باشد. لذا امیدواریم با توجه به بررسی تاثیر اجرایی جو سازمانی بر مدیریت عملکرد، پیشنهادات و راهکارهای مناسب در این زمینه ارائه دهیم.

کلمات کلیدی: جو سازمانی، مدیریت عملکرد، منابع انسانی، تفکر منابع انسانی

مقدمه:

در دنیای پر تحول امروزی که در آن سازمانها با قدرت هر چه تمام تر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می شود زیرا به عینه دریافت شده است که انسانهای داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست. سازمانهای امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هر چه بیشتر فعالیت های خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند و ایجاد واحدهای مختلف داخل سازمانها همچون واحد برنامه ریزی منابع انسانی ، واحد آموزش و ... خود گواه بر این موضوع است. امروزه اگر سازمانی پیدا شود که با نگرشهای سنتی کارکنان خود را به عنوان ابزار تلقی کنند مطمئنا جایگاهی در داخل و خارج سازمان ندارد (ایوبی ، ۱۳۸۳، ص ۱) ارزشیابی عملکرد یک فن مدیریت است که برای اتخاذ تصمیمات پرسنل (ترفیغ، انتقال و پرداخت) بکار می رود. منتها به مسائلی چون توسعه کارکنان نیز می پردازد (بازخورد و آموزش). فعالیت های ارزشیابی مقدماتی بر ارزشیابی نتایج و فعالیت کاری کارکنان است (رفتار). هدف اصلی ارزیابی عملکرد ، تعیین نتایج کاری یک کارمند به منظور ارائه حقوق معین می باشد. علاوه بر آن ، لازم است که بتواند عدالت ، صحت و مناسب روشهای ارزشیابی را اعطا نماید و پیوسته از طریق شکل دادن و تغییر فرهنگ سازمانی به سمت جو سازمانی مبتنی بر نتیجه حرکت نماید (Turk, 2008).

جو سازمانی از نحوه عملکرد مدیریت خبر می دهد و بر میزان احساس مسوولیت و انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی اثر می گذارد. اندازه گیری جو یکی از شیوه های ترسیم نمودار فرهنگ روزمره یک سازمان است. مقیاسی است مبنی بر این که آیا سازمان به انتظاری که کارمندان از کارکردن در یک سازمان دارند پاسخ داده است یا نه. سنجش جو سازمانی می تواند در مشخص کردن انگیزه های ضعیف کارمندان برای کار کردن و علل آن از جمله ناخشنودی از میزان دستمزد ، فرصت و موقعیت غیر کافی برای پیشرفت ، بسته بودن کانالهای ارتباطی ، ترفیع گرفتن بدون استحقاق لازم یا هدفهای سازمانی نامشخص ، بسیار سودمند باشد (علوی و جهاننداری ، ۱۳۸۱ ، ص ۱۳۲).

جو سازمانی:

مفهوم «جو یا اقلیم سازمانی» در قیاس با مفهوم آب و هوا و اقلیم مناطق جغرافیایی کره زمین پدید آمده است. در شرایط جغرافیایی ، آب و هوا ، از کنش و واکنشهای متقابل دو عامل مهم طبیعت پدید می آید : ۱- شرایط جوی نظیر بادهای ، فشار هوا و بخار و رطوبت ۲- شرایط زمین شناختی نظیر عرض جغرافیایی ، ارتفاع ، توپولوژی و جریانهای دریایی. آب و هوای یک منطقه خاص همیشه از ترکیب شرایط جوی و زمینی فوق حاصل می شود. به همین ترتیب ، جو اجتماعی یک سازمان از درآمیزی دو بعد مهم کنش و واکنشهای متقابل میان شخصی در سازمان پدید می آید (علاقه بند ، ۱۳۸۸، ص ۵).

از نظر سوجانن (۱۹۶۶) ، شخصیت سازمان ، مانند شخصیت انسان ، مجموعه ای از خصوصیات رفتاری و عادات پایدار است که در طی زمان از سازمان بروز می کند و بر رفتار اعضای سازمان تاثیرگذار است (علیخانی ، ۱۳۸۸ ، ص ۲۸).

فورهند و گیلمرز (۱۹۶۴) ، جو سازمانی را مجموعه ای از ویژگی های قابل توصیف یک سازمان می دانند که در طول یک مقطع زمانی ، نسبتاً پایدار می ماند . این ویژگی ها ضمن آنکه بر رفتارهای کارکنان در درون سازمان اثر می گذارد ، می تواند یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز کند

جو سازمانی شامل مجموعه ای از ویژگیهاست که بوسیله اعضاء سازمان مشاهده شده است که :

۱- سازمان را شرح می دهد.

۲- یک سازمان را از سایر سازمانها مجزا می کند.

۳- در طول زمان نسبتاً بادوام است.

۴- افراد از آن اثر می پذیرند و هدایت می شوند (مقیمی ، ۱۳۸۶ ، ص ۱۷۰).

مولفه های جو سازمانی:

جو سازمانی شامل هشت مولفه است . برای اندازه گیری تعاملات اجتماعی کارمند - کارمند ، از چهار مقیاس زیر استفاده می شود

روحیه گروهی که به روحیه ای اشاره دارد که در نتیجه احساس انجام وظیفه و ارضاء نیازهای اجتماعی رشد می کند .

مزامحت به وضعیتی اشاره می کند که در آن کارکنان احساس می کنند که طرز اداره سازمان ، مشکلاتی برای آنها به وجود می آورد . مدیر ، کاغذبازی ، شرایط کمیته ای ، وظایف راهوار و دیگر درخواست هایی که در مسوولیت های کارکنان مداخله می کنند که با نظر کارکنان مشغله های غیرضروری هستند به آنها تحمیل می نماید .

صمیمیت به لذت بردن کارکنان از روابط گرم و دوستانه با یکدیگر اطلاق می شود . این بعد ، رضایت از نیازهای اجتماعی را می رساند که لزوماً به انجام وظیفه مرتبط نیست .

بی علاقگی به وضعیتی اشاره می کند که کارکنان طبق دستور عمل می کنند و از این رو ، انجام وظیفه از سوی آنان بیشتر به منظور رفع تکلیف است نه از روی تعهد و علاقه شخصی .

برای اندازه گیری تعاملات اجتماعی کارمند - مدیر نیز از چهار مقیاس زیر استفاده می شود :

فاصله گیری به رفتار غیرشخصی مدیر اشاره می کند ، مدیر طبق مقررات عمل می کند ، هنجارگراست و بر بعد ساختاری تاکید می ورزد و از کارکنان زبردست خود فاصله می گیرد .

ملاحظه گری یا مراعات به رفتار دوستانه و گرم مدیر نسبت داده می شود . مدیر سعی می کند که به دیگران کمک کند و هر وقت که بتواند برای کارکنان کاری انجام می دهد .

نفوذ و پویایی به رفتار پویا و پرتلاش مدیران برای رهبری گروه و ایجاد انگیزه در افراد از طریق نفوذ در آنها اشاره می کند. مدیر از طریق نمونه قرار دادن خود در صدد به حرکت درآوردن سازمان بر می آید.

تاکید بر تولید هم زمانی است که مدیر دستورهای زیادی صادر می کند و با نظارت مستقیم کار زیردستان می پردازد (کرمانی، ۱۳۸۸، ص ۳).

محققان، پنج نوع فضای سازمانی یا جو روانی در محیط کار را برای ترغیب یا ممانعت از تغییر در رفتار کارکنان در سازمانها شناسایی کرده اند. با نظر پژوهشگران حوزه آموزش، فضای سازمان مورد نظر عبارتند از:

۱- فضای مانع تراش

۲- فضای رغبت زا

۳- فضای خنثی

۴- فضای ترغیب کننده

۵- فضای درخواست کننده

۱- فضای مانع تراش: در این فضاها، مدیر یا سرپرست از کار نسبت به آنچه کارکنان در دوره های آموزشی آموخته اند هراس دارند. این نوع هراس به احتمال زیاد، هراس مدیر یا سرپرست از «مدیر یا مدیران فرداست» افزون بر این، هراس مدیر یا سرپرست از کار سبت آموخته های کارکنان ممکن است ناشی از احتمال تغییر سبک رهبری او باشد.

۲- فضای رغبت زا: در چنین فضاها، مدیر یا سرپرست هرگز نمی گوید: «شما قادر به کاربرد آموخته هایتان نیستید» بلکه او به روشنی در عملکردش نشان می دهد که اگر تغییر در رفتار کارکنان، رخ دهد، ناخرسند خواهد شد. یعنی او علاقه ای به تغییر در رفتار کارکنان خود ندارد. افزون بر این در فضای رغبت زا مدیر آموخته های کارکنان را از دوره های آموزش، الگوی عمل قرار نمی دهد. همین امر محیط منجمد کننده ای را پدید می آورد.

۳- فضای خنثی: در چنین فضایی مدیر، شرکت کارکنان در دوره آموزشی را مورد مسامحه قرار می دهد. مدیرانی از این دست به کار معمول سازمانی می پردازند. آنچه این مدیران می خواهند، انجام وظایف محوله است. اگر نتیجه رفتار مانعی برای انجام امور محوله ایجاد نکند، مدیر واکنشی نشان نمی دهد، در غیر این صورت، مدیر نقش مانع تراش و رغبت زا ایفا خواهد کرد.

۴- فضای ترغیب کننده: در فضای ترغیب کننده، مدیر کارکنان را برای یادگیری و کار نسبت به یادگیری هایش در انجام دادن وظایف شغلی تشویق کرده و حمایت می کند در چنین فضایی، مدیر می گوید: «علاقه مندم بدانم چه یاد گرفته اید و چگونه می توانم به انتقال آموخته ها برای انجام وظایف شغلی کمک کنم.» مدیرانی از این دست پیش از برگزاری

دوره های آموزشی با کارکنان جلسات بحثی برگزار می کنند و پس از پایان دوره آموزشی هم با کارکنان دست به هم اندیشی می زنند تا یافته ها و فراگرفته های حاصل از دوره های آموزشی را در عمل به کار ببندند .

۵- فضای درخواست کننده : در چنین فضایی ، مدیر از آموخته های کارکنان آگاهی دارد و اطمینان می دهد که زمینه کار نسبت به آموخته های آنان را در انجام وظایف شغلی بکار گیرد . از این رو مدیر اعلام آمادگی می کند که برای اطمینان خاطر کارکنان از این نظر که آموخته هایشان بکار بسته خواهد شد با آنان قراردادی تنظیم می کند . قرارداد کار نسبت به آموخته های کارکنان معمولاً در خاتمه دوره آموزشی بسته می شود (بهرام زاده و خدمتگزار باغان ، ۱۳۸۸ ، ص ۲) .

جو و فرهنگ سازمانی:

رابطه نزدیک و گاهاً مبهمی بین فرهنگ و جو سازمانی وجود دارد که اغلب در ادبیات نادیده گرفته شده است . بر طبق بارکر (۱۹۹۴) ، شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه این دو اصطلاح غالباً بطور مترادف بکار برده شده اند . علی رغم تعداد زیاد مطالعات در مورد جو سازمانی ، اقدامات بعمل آمده برای تعریف ساختار آن که متمایز از فرهنگ می باشد ، احتمالی به نظر می رسد . موران و وومکلون (۱۹۹۲) عنوان نمودند که در حالیکه فرهنگ و جو از عوامل مجزایی در سازمان ها می باشند ، منتها یک همپوشانی بین این دو اصطلاح وجود دارد . فرهنگ اینگونه درک شده که از مجموعه ای از ارزشهای اساسی و تیم های اعتقادی ساخته شده که به سازمانها معنی می دهند . در این خصوص ، مفهوم صریح تر از جو سازمانی است که شامل عناصر قابل دسترسی تجربی تری مانند ویژگیهای رفتاری و نگرشی می باشد تمایز دیگر بین این دو در این ارتباط است که جو سازمان اساساً شامل تصورات مشترکی است در حالیکه فرهنگ سازمان از فرضیات مشترکی ساخته شده است . در همین راستا ، موران و وولکونین عنوان کردند که جو سازمانی ، شامل نگرشها و ارزشها می باشد در حالیکه فرهنگ به صورت مجموعه ای از فرضیات پایه ، علاوه بر نگرشها و ارزشها وجود دارد . جو سازمانی بطور مختلف به عنوان یک نگرش انفرادی تصور می شود که با یک ماتریس چند خصیصه ای ، پدیده زیر سیستم و هویت سازمانی ، قابل اندازه گیری است (Wallace and others, 1999)

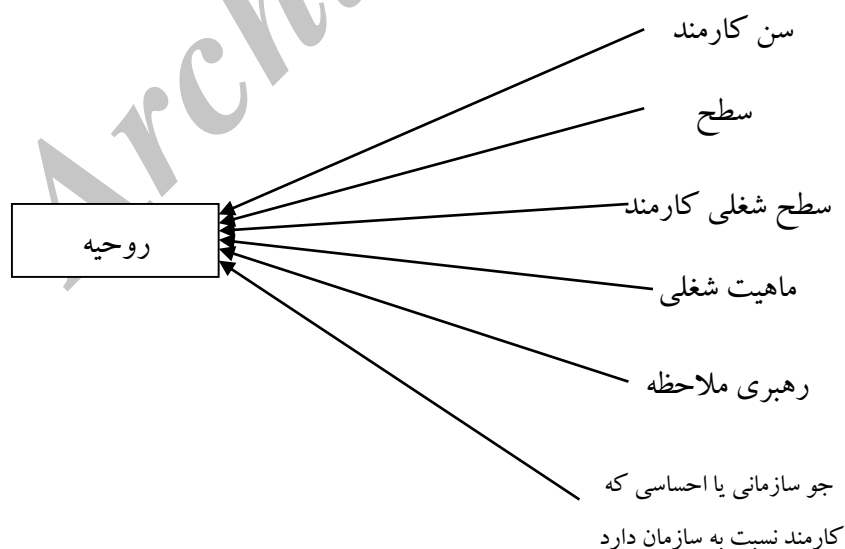
هالپین و کرافت گفته اند گرچه جو سازمانی و فرهنگ سازمانی تا اندازه زیادی به هم نزدیک هستند و شباهت های بین آنها بسیار زیاد است ، ولیکن جو مفهومی محدودتر از فرهنگ دارد زیرا ادراک افراد در یک سازمان ، انعکاسی از تیم ارزشها ، باورها و اعتقادات آن سازمان یعنی فرهنگ سازمان است . بنابراین می توان گفت : جو و فرهنگ دو مفهوم مجزا از هم هستند که هر یک دلالت بر واقعیتی متفاوت با دیگری دارد . در عین حال ، به نظر اکثر صاحب نظران از جمله آونز ، به دلیل آنکه ادراک افراد از واقعیات محیط سازمانی در واقع انعکاسی از فرهنگ سازمانی آنهاست ، لذا می توان بعضی از تحقیقات نظری درباره فرهنگ سازمانی را از مطالعات و بررسی های انجام شده در مورد جو سازمانی صورت داد . فرهنگ یک سازمان ، نفوذ قدرتمندی را در ایجاد و توسعه جو آن سازمان اعمال می کند زیرا فرهنگ سازمانی بر روی نگرشها و روش برخورد اعضا سازمان نفوذ می کند . وضعیت فرهنگ یک سازمان می تواند تسهیل کننده و یا مانع از ایجاد جو مساعد و مطلوب در سازمان گردد (معین ، ۱۳۸۷ ، ص ۱) .

مکانیسم های جو سازمانی:

موثر بودن افراد در به ثمر رساندن اهداف سازمانی بستگی مستقیم به چگونگی روحیه آنها دارد. از این روست که توجه به بالابردن سطح روحیه کارکنان سازمان جای پراج و اهمیت را در اداره امور سازمانهای اجتماعی به خود اختصاص داده است. کلمه روحیه نظیر کلمات حالت مزاجی به تنهایی معنی مشخص و یا خوب و بد ندارد. همانطور که اطلاع از حالت مزاجی انسان که نماینده احوال عمومی بدن است مهم است، دانستن روحیه نیز حائز اهمیت است زیرا نماینده وضع کلی روابط انسانی در یک سازمان است. روحیه مجموعه ای از طرز فکر و احساسات و عواطف انسان است. روحیه عبارت است از مجموعه کمی و کیفی هاله های پدیده ای احساسات. مجزا ساختن روحیه از انگیزه های انسانی کاری اجتناب ناپذیر است. برای مثال اگر موتور یک اتومبیل را در نظر بگیرید انرژی حاصل از سوخت را انگیزه (عامل دینامیک) می نامیم و طرز کارکرد (تند، کند، عادی) را روحیه می گوئیم. عوامل متعددی در روحیه کارمند تاثیر می گذارد و ما در اینجا به برخی از مهمترین آن اشاره می کنیم این عوامل عبارتند از:

۱. سن: با فرض تساوی سایر شرایط هر چه سن کارمند بالاتر باشد روحیاتش بالاتر است.
۲. سطح تحصیلات: با فرض تساوی سایر شرایط هر چه سطح تحصیلات کارمند بالاتر باشد روحیه اش پایین تر است.
۳. سطح شغل: با فرض تساوی سایر شرایط هر چه سطح شغلی کارمند بالاتر باشد روحیه اش قوی تر است.
۴. نوع شغل: با فرض تساوی سایر شرایط هر چه شغل کارمند جالب تر باشد، روحیه اش بالاتر است.
۵. رهبری ملاحظه کار: با فرض تساوی سایر شرایط هر چه رهبری بیشتر رعایت گر و حمایت کننده باشد روحیه کارمندان بالاتر است.

عامل مهم دیگری که در بالا بردن روحیه یک کارمند موثر است و تعیین و تشخیص آن مشکل تر از عواملی مثل سن یا سطح شغلی کارمند است جو سازمانی و روانی موسسه است (شیرکوند، ۱۳۸۵، ص ۲).



شکل ۱: عوامل موثر در روحیه کارمند

مجموعه مشخصات درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می سازد و بر رفتار افرادی که در آن فعالیت می کنند اثر می گذارد جو سازمانی نامیده می شود. جو یک سازمان را می توان به عنوان شخصیت یک سازمان در نظر گرفت.

جو و شیوه رهبری:

لیتوین و استرنیجر در پژوهشی نشان داده اند که شیوه رهبری از عامل هایی است که در فضای سازمانی تاثیر می گذارد. آنها سه موسسه آموزشی را بررسی کردند که رهبران هر کدام از آنها به شیوه متفاوتی آموزش دیده بودند: برای مثال، در موسسه الف رهبر بیش تر سخت گیر بود و بر حفظ نظم و انتقاد از عملکرد ضعیف تاکید داشت. در مقابل، رهبر موسسه پ بر ایجاد جو غیر رسمی و دادن پاداش و جایزه تاکید می ورزیدند. لیتوین و استرنیجر با استفاده از پرسشنامه ای که تهیه کرده بودند، به این نتیجه رسیدند که کارمندان هر موسسه به روشنی با اثرهای متفاوت ناشی از فضای سازمانی موجود کنار آمده اند. افراد موسسه پ احساس می کردند که سازمانشان غیر حامی و بسیار ساختاری است. افراد موسسه الف احساس می کردند که سازمانشان دارای ساختاری محدود است و نو اندیشی و نوآوری را تشویق می کند. بدین ترتیب، شما به عنوان یک رهبر می توانید بر فضای سازمانی تاثیر عمیقی داشته باشید (ناظم و طوسی، ۱۳۸۸، ص ۱۰).

سبک ریاست و رفتارهای مدیران سطح بالا می تواند تاثیر جانشینی بر روی کارکنان و نتایج سازمانی داشته باشند، روشهای رهبری صرفاً برای کنترل کردن منابع هیجانی کارکنان هدفمند شده و می تواند یک فاکتور مهم در تعیین عملکرد سطح سازمانی محسوب شود. علاوه بر وظایف شناختاری بیشتر مانند برنامه ریزی، هماهنگ کردن، سازماندهی و تصمیم گیری، مدیریت هیجانات کارکنان حاضر به عنوان یک مولفه مهم ریاست موثر محسوب می شود (Ozcelik and others, 2008).

رهبری موثر، برای نیازها و رفاه پیروان (آسان کردن شرح مطلوب جهت تاثیر متقابل بین رهبران و پیروان، به یک ارتباط و علاقه مرتبط می شود. جو رهبری موثر به جایی بر می گردد که در آنجا اعضای سازمان می فهمند که رهبری برای آنها موثر است و بویژه اینکه آنها را به قدرتمندی و توسعه تشویق می کند (Schyns and others, 2009).

تحقیقات متعدد نشان می دهد که سبک رهبری و رفتار مدیر مهمترین عامل تاثیر گذار بر نگرش کارکنان از جو سازمانی است. بنابراین می توان گفت که احساساتی که کارکنان در محیط تجربه می کنند، بیش از هر چیز متأثر از اعتماد و احساسی است که آنان نسبت به مدیران خود دارند. در واقع، از بین سه ویژگی عنوان شده (مدیر، همکاران و شغل)، مدیران را می توان عامل اصلی ایجاد و تقویت این احساس در کارکنان و در نهایت ایجاد جو سازمانی متعالی دانست. خانم امی لیمن (۲۰۰۳) با پژوهش در یکصد شرکت برتر دنیا دریافت که مدیران این شرکتها، به منظور ایجاد و تقویت این احساس در سازمان بطور جدی عوامل زیر را پیگیری می کنند:

- مدیران ارتباطی دو جانبه با کارکنان برقرار می کنند و از این طریق اطلاعات لازم را در اختیار آنان قرار می دهند و صلاحیت خود را به کارکنان اثبات می کنند و با رفتارهای اخلاقی و صادقانه اعتبار خود در افکار عمومی را افزایش می دهند.

- مدیران از طریق حق شناسی و قدردانی ، فراهم آوردن شرایط و فرصت های لازم برای رشد کارکنان ، مداخله آنها در امور ، استقبال از ایده ها و همچنین حساسیت نسبت به علائق شخصی آنان ، توجه و احترام به کارکنان را نشان می دهند .
- مدیران از طریق رعایت عدالت در پرداختها ، رفتار کارکنان به عنوان اعضای دائمی خانواده سازمان ، عدالت در استخدام و ارتقاء ، عدم قائل شدن حق تجدید نظر خواهی برای کارکنانی که متهم ، متخلف و ناکارآمد شناخته شده اند ، انصاف و بی طرفی خود را آشکار می کنند .

ارزیابی عملکرد:

ارزشیابی عملکرد فرایندی است که بوسیله آن فرایند کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد سنجش قرار می گیرد. شناخت کارکنان از جمله علل اصلی ارزشیابی عملکرد است. بنابراین ، ارزشیابی عملکرد به طور نظام دار به تشریح توانایی ها و ضعف های کارکنان با توجه به شغل آنها می پردازد (ابیلی و علیخانی، ۱۳۸۱، ص ۶۲).

یکی از تعاریف شناخته شده و معمول که در کتب مدیریت منابع انسانی از ارزیابی عملکرد یا ارزیابی نحوه انجام فرآیند کار کارکنان شده به قرار زیر است. «ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (میر سپاسی، ۱۳۸۵، ص ۴۴۲).

بنابراین بطور خلاصه می توان گفت که ارزشیابی کارکنان به نحو صحیح ، کامل و جامع عبارت است از مراحل رسمی و به منظور سنجش و مطلع نمودن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف و مسئولیتهای محوله و صفات، خصوصیات و ویژگی های مورد نظر و همچنین استعدادهای بالقوه کارکنان جهت رشد و شکوفایی در ابعاد مختلف.

هدف ارزیابی عملکرد:

بارزترین دلیل برای ارزشیابی عملکرد فرد، تضمین توسعه آن می باشد. دومین دلیل که به دنبال دلیل اول می آید آن است که اصلاح عملکرد هر کارمندی احتمالاً در کل منتهی به توسعه عملکرد سازمان می گردد

هدف اصلی از هر گونه سیستم ارزیابی

- ۱- ارزیابی کارهای کارمندان برای سازمان.
- ۲- ارائه مبنایی برای دستمزد- حقوق- افزایش ها- ارتقاء- تنزل رتبه و اشتغال.
- ۳- توجه به نیازهای خاص کارکنان برای آموزش اضافی ، آموزش و توسعه که به بهبود عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان منجر شود.
- ۴- تایید عملکرد عالی و اجرای برنامه های ایجاد انگیزه بالا.
- ۵- کارگران فعال می دانند چگونه، فوق شان عملکردشان را مشاهده می کند.

- ۶- ارائه گزارش ارزیابی که به عنوان مبنای تعیین اینکه آموزش و توسعه نیاز است.
- ۷- ارائه گزارش ارزیابی که به عنوان پایه ای برای طراحی مجدد کار خدمت می کند.
- ۸- کمک به اینکه آیا آموزش و توسعه مورد نیاز است.
- ۹- ارائه اطلاعات به کارفرما که می تواند برای توسعه کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد تا در ظرفیت بیشتری خدمت کنند.
- ۱۰- بهبود خط ارتباطی بین سرپرستان و زیردستان در محیط کار .

منابع ارزیابی عملکرد:

در اغلب سازمانها ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیر مستقیم یا سرپرستان کارکنان انجام می گیرد زیرا مدیران مستقیم از تناسب نیازها، باید ها و نبایدها و قابلیت های مشاغل و جایگاه های سازمانی واحد، و همچنین نقطه ضعف و قوت کارکنان خود آگاهند و همچنین از آنجایی که به طور متداول و معمول مدیران مستقیم بر نحوه پاداش ، ارتقاء ، تنزل رتبه کارکنان خود اعمال نظر می نمایند، قطعاً کارکنان نیز اعتبار بیشتری برای ارزیابی ایشان قایل هستند. البته این موانع از آن نیست که جهت جلوگیری از پیش داوری و اعتباردهی به ارزیابی ، این فرایند توسط شخص ثالث انجام گردد .

ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم

ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس

ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر

ارزیابی گروهی

خود ارزیابی

موانع و محدودیت ها و اشکالات ارزیابی عملکرد:

به رغم دستورالعمل ها و آیین نامه های گوناگون در خصوص نظامهای ارزیابی مدون برای سنجش عملکرد مدیران و کارکنان در کشورمان، برنامه های ارزیابی به درستی اجرا نمی شوند. در واقع وجود پاره ای عوامل مداخله گر زمینه ساز عدم موفقیت کامل این برنامه ها در سازمان شده است. عمده ترین محدودیت ها و موانع اجرای موفقیت آمیز برنامه های ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- ۱- ترس از درگیری با کارکنان: برخی از مدیران گمان می کنند در صورت داشتن صراحت لهجه و بیان نقاط ضعف یا نتیجه ارزیابی و نیز دادن امتیاز پایین به افراد، مجبور به درگیری با آنها هستند. یا اگر نتایج کاملاً مثبت نباشد، از روبه رو شدن با کارمند یا دیدن واکنش های ناخوشایند او وحشت دارند.
- ۲- شرایط اقتصادی : شرایط سخت اقتصادی، معمولاً این تصور را در افراد ایجاد می کند که حقوق پرداختی به کارکنان ، متناسب با ارزش کار آنها نیست، چه رسد به اینکه قسمتی از آن توسط نظام ارزیابی دستخوش تغییر شود.

۳- **نگرش جامعه:** اگر این تصور در کل جامعه وجود داشته باشد که شایستگی مبنای پیشرفت نیست، این گمان گسترش خواهد یافت که اجرای نظام ارزیابی در یک سازمان ، کاری بیهوده است.

۴- **خطای انسانی:** ارزیابی کنندگان ، هر قدر بخواهند کار ارزیابی خود را با دقت انجام دهند، باز هم ممکن است دچار خطاهایی شوند که عبارتند از:

۴-۱) **خطای هاله ای:** ارزیابی کننده تمام ویژگی های مورد سنجش را با توجه به نوعی ویژگی مثبت یا منفی ارزیابی می کند.

۴-۲) **خطای سختگیری:** ارزیابی کننده ، عملکرد کارمند خوب را متوسط ارزیابی می کند.

۴-۳) **خطای سهل گیری:** عملکرد کارمند متوسط را خوب و کارمند ضعیف را متوسط ارزیابی می کند.

۴-۴) **خطای تمایل به مرکز:** همه نمرات کارکنان، نزدیک به نقطه میانی است.

۴-۵) **خطای تاخیر:** ارزیابی کننده ، نمره کارمند را بر اساس عملکرد ماه یا هر هفته یا آخر دوره ارزیابی ، تعیین می کند.

۵- **وقت گیر بودن:** برخی مدیران تصور می کنند که طرح ارزیابی ، وقت آنها را می گیرد. در حالی که شواهد نشان می دهد که حتی اگر یک فرم ارزیابی تک صفحه ای را در اختیار آنها قرار گیرد از تکمیل آن امتناع می ورزند.

۶- **اعتقاد غلط:** برخی مدیران وجود برنامه های ارزیابی را برای انسان ها غیر ضروری و وقت گیر تلقی می کند. غافل از اینکه انسان ها ارزشمند ترین و هسته ای ترین عنصر و منبع سازمانی هستند و اثرات مستقیم و غیر مستقیم ارزیابی به نحوی بارز در کارایی افراد و بهره وری واحدها، ظاهر خواهد شد.

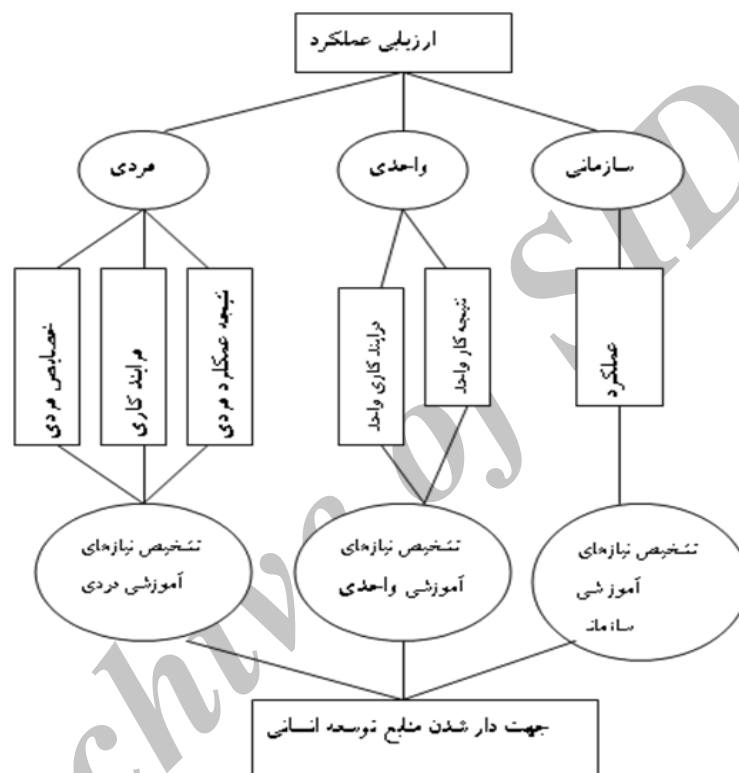
۶- **آموزش نامناسب:** فقدان آموزش مناسب علاوه بر محدودیتهای یاد شده ، خطای دیگری نظیر تبعیض بین کارکنان ، اثر روابط بین ارزیابی کننده، و ارزیابی شونده، تاکید بر معیارهای ذهنی عملکرد خطای اسناد، اثر مقابله و ... را به وجود خواهد آورد (اصغر پور، ۱۳۸۵، ص ۸).

ارتباط ارزیابی و مدیریت عملکرد:

توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمان است. پیش از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش؛ ارزیابی و ارائه عملکرد خود است. مدیریت عملکرد ابزار بهبود عملکرد سازمانی را از راه ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می آورد. علاوه بر آن ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور بر اساس نتایج ارزیابی است. مدیریت عملکرد قلمرو وسیعی به گونه ای که در درون فلسفه مدیریت عملکرد، سنجش عملکرد ، ارزیابی عملکرد، تعیین شایستگی ها و نقاط ضعف و قوت نیز نهفته است و می توان گفت این مفاهیم ابزاری است برای استقرار و اجرای مدیریت عملکرد (رفیع زاده، ۱۳۸۸، ص ۲۴).

مدیریت عملکرد:

همه سازمانهای دولتی و خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند، که در قالب آن بتواند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرآیند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمانهای کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند، بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالتها و استراتژی ها استفاده می کنند و به عبارتی دیگر، بجای ارزیابی عملکرد به مدیریت می پردازند (امیری، ۱۳۸۵، ص ۲۳)



شکل ۲: مدیریت عملکرد از طریق ارزیابی فردی، واحدی و سازمانی

اهداف مدیریت عملکرد:

هدف از استراتژی مدیریت عملکرد، فراهم آوردن ابزار و راه هایی است که از طریق آن نتیجه بهتری از سازمان، گروهها و افراد حاصل شود و این مهم از طریق درک و مدیریت عملکرد در داخل و در راستای چارچوبی توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازهای شایستگی برنامه ریزی شده میسر و ممکن می گردد. مدیریت عملکرد به توسعه فرآیندهایی برای جلب موفقیت کارکنان و مدیران سازمان در خصوص کارهای لازم الاجرا می پردازد و نگرشی به مدیریت و پرورش کارکنان ایجاد می کند که احتمال موفقیت سازمان را در کوتاه مدت و بلند مدت افزایش می دهد. استراتژی عملکرد در وهله نخست به بهبود عملکرد برای حصول به اثر بخشی سازمانی،

گروهی و فردی می پردازد. همان طور که لاوسون (۱۹۹۵) گفته است، سازمانها « باید بگذارند کارها با موفقیت انجام بشوند». ثانيا استراتژی مدیریت عملکرد به توسعه و پرورش کارکنان مربوط می شود. ثالثا، استراتژی مدیریت عملکرد بر تامین نیازها و انتظارات تمام گروههای ذینفع سازمان- مالکان، مدیران، کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و عموم مردم - تاکید می کند. سرانجام استراتژی مدیریت عملکرد بر ارتباطات و مشارکت کارکنان تاکید می کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۵۴).

مزایا و معایب مدیریت عملکرد:

با توجه به اینکه هدف از ارزیابی، اعطای پاداش و جزای خوب به کسی است که وظایف خود را به نحو احسن انجام می دهد و یا تذکر و تنبیه فردی است که به طور کامل انجام نمی دهد و یا نسبت به انجام صحیح وظایف خود بی اعتناست، بی شک این کار فواید متعددی را برای سازمان به ارمغان می آورد که اهم آن عبارتند از :

- ۱- تشخیص کمبودها، برآورد نیازهای آموزش و پرورش.
- ۲- بوجود آمدن مبنایی منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان.
- ۳- ایجاد مبانی و معیارهایی صحیح برای برنامه ریزی جابجایی های افقی و عمودی کارکنان به منظور تطبیق هر چه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی آنان با مشاغل شان.
- ۴- ایجاد نظام ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی و نیازهای آینده سازمانها.
- ۵- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان.
- ۶- کاهش نارضایتی و شکایت ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه.
- ۷- برقراری روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات.
- ۸- کمک به تعیین معیار و ضوابط برکناری کارکنان از خدمت.
- ۹- علاقمند کردن کارکنان سعی به کار از طریق ایجاد نظام و تشویق و تنبیه منطقی.
- ۱۰- به وجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت آزمونهای استخدامی .

نظام های مدیریت عملکرد در صورتیکه باعث بهبود عملکرد فرد نشده باعث پیشرفت و ارتقاء عملکرد سازمان نگردد ، به دلیل از دست دادن زمان و منابع مصرف شده برای طراحی و اجرای آن، به عنوان منبع هزینه تلقی می گردند که نه تنها باعث افزایش بهره وری نگردیده است. بلکه باعث ایجاد نوعی زبان نیز گردیده است. برخی از معایب نظام مدیریت عملکرد به شرح زیر می باشد:

- ۱- سازمانها نظامهای مدیریت عملکرد را با نظامهای ارزیابی عملکرد اشتباه می گیرند و آنها را معادل هم قلمداد می کنند
- ۲- بعضا مدیریت عملکرد را به عنوان نظام نظارت تحمیلی تلقی می کنند تا اینکه آن را به عنوان یک نظام توسعه ای در نظر بگیرند.

۳- بیشتر مدیریت عملکرد به جای جوهره و ذات دارای پیش افتادگی و عرض می باشند.

۴- در بیشتر سازمانها، واحدهای منابع انسانی تنها واحدهای مسئول طراحی و کنترل نظام مدیریت عملکرد می باشند، حال آن که این نظام یک رویکرد مشارکتی و فراگیر سازمانی است که باید توسعه کلیه واحدهای سازمانی اعمال و اجرا گردد.

یسیاری از سرپرستان فاقد مهارتهای لازم برای اعمال یا بهبود مدیریت عملکرد می باشند.

توصیه های کاربردی برای ارزیابی و بازنگری مدیریت عملکرد خوب

- عملکرد را ارزیابی کنید نه خصوصیات شخصیتی را؛
- ارزیابی را بر تجزیه و تحلیل و کار شکافی کامل شغل بنا کنید؛
- از وقایع حساس استفاده کنید نه اعمال کم مایه و جزئی؛
- روشهای مورد استفاده ارزیابی کنندگان را آموزش داده و از خطاهای ارزیابی آنها را آگاه کنید؛
- مدیران و سرپرستان ارزیابی کننده را از موضوعات قانونی (مواد قانونی) آگاه کنید؛
- ارزشیابیها را مکتوب کنید و اطمینان حاصل کنید که کارکنان از نتایج ارزیابی مطلع شده اند (فرم ارزیابی به رویت ارزشیابی شوندگان رسانده شود)؛
- ارزشیابیهای گذشته را به عنوان معیاری برای ارزشیابیهای فعلی بکار نبرید؛
- اطمینان دهید که فرم ارزشیابی برای هر منظور که استفاده شده است، معتبر است؛
- بطور داوری روشهای ارزیابی را ممیزی کنید و در صورت لزوم تعدیل هایی را انجام دهید؛
- عملکرد کارکنان را در فواصل زمانی معینی (روزانه، هفتگی یا ماهیانه و بطور مستمر ارزیابی کنید)؛
- روی نقاط قوت بیش از ضعفها تاکید کنید؛

جمع بندی:

سازمان ها برای بقا، نیاز به محیط های سازمانی انعطاف پذیر دارند که خلاقیت و مسئولیت شخصی را تشویق کنند و به افراد اجازه دهند مسئول کارهای خود باشند در همین جهت بهبود جو سازمانی یکی از مهم ترین و اساسی ترین نیاز های آشکار و بارز سازمان است بنابراین رضایت افراد سازمان از جو حاکم بر سازمان نه تنها بر تفکرات افراد تاثیر دارد بلکه باعث هم افزایی و بازدهی بالای عملکرد سازمان می شود که این بازده مطلوب مدیریت عملکرد موجب پیشرفت و نیل سازمان به اهداف خود می شود.

یکی از مهم ترین و مطلوب ترین نوع جو سازمانی، امروزه ایجاد جو سازمانی حمایتی و نوآورانه است در این نوع از جو نه تنها افراد از بعد روانشناسی احساس آرامش خاطر و حمایت میکنند بلکه خود را مسئول کار های خود میدانند و منافع خود را هم راستای منافع سازمان قرار میدهند و همچنین باعث افزایش روحیه کارمندان می شود.

از بعد مدیریتی نیز این نوع جو باعث کاهش رابطه ی یک طرفه بین مدیر و منابع انسانی سازمان شده و افراد با نوآوری و ایجاد خلاقیت به تبادل اطلاعات و رقم زدن رابطه ای دو طرفه و مشارکتی با مدیران خود میپردازند که این امر باعث افزایش عملکرد سازمان و کاهش تنش و مشکلات می شود.

منابع:

۱. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، ناشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ دوم، ص ۲۵۱-۲۵۸
۲. ایبلی، خدایار، علیخانی، فرح، (۱۳۸۱)، بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران، مجله روان شناسی و علوم تربیتی، شماره ۲، ص ۷۶-۵۷
۳. اصغرپور، سوسن، (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد با تاکید بر ارزیابی منابع انسانی
۴. امیری، فرزاد، (۱۳۸۵)، اندازه گیری عملکرد سازمانها (با استفاده از مدل تعالی کانجی)، نشریه تدبیر، شماره ۱۶۸، ص ۲۹-۳۳
۵. ایوبی اسماعیل، (۱۳۸۳)، اهمیت و تدوین شاخصها در سیستم ارزیابی، سایت راهکار مدیریت
۶. بهرام زاده، حسینعلی، خدمتگزار باغان، صغری، رابطه جو سازمانی و تغییر رفتار در دوره های آموزشی، نشریه مدیریت، شماره ۹۱-۹۲، ص ۴۹-۵۰
۷. رفیع زاده، علاء الدین، (۱۳۸۸)، الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولتی، نشریه تدبیر، شماره ۲۰۵، ص ۲۸-۲۳
۸. شیرکوند، شهرام (۱۳۸۲)، روحیه و جو سازمانی، نشریه پیام مدیریت موفق
۹. علاقه بند، علی، جو سازمانی مدرسه، نشریه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۰، ص ۱۴-۴
۱۰. علوی، حمیدرضا، جهاننداری، رمضان، (۱۳۸۱)، بررسی و مقایسه جو سازمانی دانشگاه شهید با هنر کرمان با جو سازمانی مطلوب از دیدگاه کارمندان این دانشگاه، نشریه علوم انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان، شماره ۲۰، ص ۱۴۶-۱۳۱
۱۱. علیخانی، محمدحسین، (۱۳۸۸)، بررسی جو سازمانی یک مجتمع دانشگاهی و پی آمدهای قصد نشده ی ناشی از آن، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳، ص ۴۹-۲۵
۱۲. کرمانی، بهناز، (۱۳۸۷)، رابطه بین جو سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان های آموزشی دانشکده علوم پزشکی همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران
۱۳. معین، سجاد، (۱۳۸۷)، ارتباط فرهنگ و جو سازمانی، نشریه حمایت
۱۴. مقیمی، محمد، (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، ناشر ترمه، تهران، چاپ پنجم، ص ۱۷۳-۱۷۱

۱۵. میر سپاسی ، ناصر (۱۳۸۵) مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار ، ، ناشرامیر، تهران ، چاپ اول ، ص ۲۶۳-۲۳۷
۱۶. ناظم ، فتاح ، طوسی، محمدعلی ، رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره وری خدمات مدیران آموزشگاه ها (در دبیرستان های شهر تهران) به منظور : ارائه الگوی مدیریت مناسب آموزشی ، نشریه تعلیم و تربیت ، شماره ۶۲ ، ص ۵۵-۲۷

17.Ozcelik, Hakan, Nancy lanyton, Howard Aldrich, (2008), Doing well and doing good. The relationship between laudership practices that facilitate appositve emotional Climate and organizational performance,Jurnal of manvagerial psychology, vol . 23, N.2, pp186-203

18.Schyns, Birgit, Marcyan veldhoven. Stephen wood, (2009), organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction, Jurnal: leadership organization perelopment, vol . 30, pp 649-663

19.Turk, kulno, (2008), performance appraisal and the compensation academic staff in the university of tartu, Bultic Jurnal of management, vol.3, N.1, pp40-54

20.Wallace, Joseph, Hunt, James, Christopher, richanrd, (1999), the relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values, International of public sector managemat, vol 12, N.7, pp 548-564

Archive of SID