



شماره کویا نامه: ۱۰۵۴۳

کواهی می‌شود مقاله ای با مشخصات ذیل
«مقایسه دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد»
«احمد لطیفیان، نصیر اولیائی»

در بخش ارائه شفاهی «کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری مورخ ۲۷ بهمن ماه سال ۱۳۹۵ پذیرفته شده است.
موفقیت روز افزون شماراد عرصه‌های علمی و اجرایی کشور عزیزمان آرزو مندیم.

دبیر اجرایی
مهندس بابک بتولی

دبیر علمی
مهندس اکرم‌نظامین خورشیدی



مقایسه دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

دکتر احمد لطیفیان

عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم اداری و اقتصادی - رشته مدیریت

نعیمه اولیائی

دانشجوی رشته مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم اداری و اقتصادی

چکیده

ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. در صورتی که سازمان‌ها با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های آن‌ها است در این صورت سازمان‌ها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و به طور مرتب در جهت بهبود مکانیزم‌های آن تلاش می‌نمایند. برآیند این تلاش‌ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان‌ها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. دیدگاه نوین، رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک مشاوره‌ای دارد. در این مقاله به ویژگی‌ها و پیامدهای هر یک از دو دیدگاه پرداخته می‌شود و پیشنهادات کاربردی ارائه می‌گردد.

کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد، دیدگاه سنتی، دیدگاه نوین.



مقدمه:

نظام ارزیابی عملکرد یکی از ضرورت‌های اساسی جهت اجرای برنامه‌ها و اهداف راهبردی و بلندمدت سازمانها و دستگاه‌های اجرایی است. بدیهی است سازمانهای سرآمد و پیشرفته از چنان قابلیت‌های برخوردار هستند که با استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب، بطور مستمر به نحوه انجام و اداره امور در چارچوب اهدافی کلی و برنامه‌های استراتژیک سازمان نظارت و کنترل لازم را اعمال کرده و بدین ترتیب از قابلیت و انعطاف پذیری لازم جهت هماهنگی خود با تغییرات محیطی و اعمال این تغییرات در ساختارها و برنامه‌های اجرایی برخوردار هستند.

نظام ارزیابی عملکرد با تدوین یک الگوی مهندسی باید رسالت و چشم انداز و اهداف بنیادی حاکم بر یک سازمان را به معیارها و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و سنجش تبدیل کند. بدیهی است هر چه میزان تناسب و سنخیت معیارها و شاخص‌های مذکور با چهارچوب اصلی مأموریت و اهداف بلندمدت سازمانی هماهنگ باشد امکان نظارت و کنترل دقیق فعالیت‌ها را نیز میسر می‌کند (۵).

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف یک سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها را به عنوان یکی از علائم بیماری‌های آن سازمان قلمداد کنند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود، اما مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است (۴).

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد، به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند تا اهداف و



محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند. بدین ترتیب فرآیندهای ارزیابی متعدد برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد گردید.

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد. (۱)

مفهوم اندازه‌گیری عملکرد:

اندازه‌گیری عملکرد یک مفهوم مهمی است که تعریف نمودن آن مشکل می‌باشد. مهم بودن آن در این دو اصطلاح معروف که در ادبیات مربوطه به تکرار به ذکر آنها پرداخته می‌شود نمود پیدا می‌کند:

- چیزی که اندازه‌گیری شود چیزی است که شما بدست می‌آورید. (۳)
- ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد. (۲)

فرایند ارزیابی عملکرد:

شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف‌دار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد.

▪ تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها.



- تعیین وزن شاخص‌ها، به لحاظ اهمیت آن‌ها و سقف امتیازات مربوطه.
- استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.
- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.
- استخراج و تحلیل نتایج. (۲)

مزایای نظام ارزیابی عملکرد

فیشر^۱ مزایای یک نظام موفق ارزیابی را افزایش عملکرد بدنه سازمان به خاطر توجه مؤثرتر اهداف و ارزش‌های سازمان، نشان دادن مشکلات موجود در سازمان و اولویت‌بندی جهت رفع آن‌ها، امکان توسعه انتظارات و دیدگاه‌های بلندمدت، افزایش احساس همبستگی و وفاداری، ارتباط بهتر بین مدیران و کارکنان، افزایش قدرت رهبری مدیران، بهبود فعالیت‌های افراد، شناسایی نظرات اصلاحی، شناسایی بهتر نیازهای آموزش و پرورش، ایجاد و حفظ فرهنگ بهسازی مستمر، شناسایی کارکنان با توانایی بیشتر، القاء این پیام که به افراد بها داده شود، تعیین موقعیت سازمان درمقایسه با رقبای، شناسایی فرصت‌ها، کمک به واگذاری آسان و مؤثر مسئولیت می‌داند.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد

در زمینه انتخاب شاخص‌های مناسب برای طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد، برخی محققان راهنمایی‌ها و پیشنهادهاتی را مطرح کرده‌اند. برای مثال «گلوبرسون»^۲ یکی از محققانی است که در این زمینه راهنمایی‌های ارزنده‌ای را ارائه کرده است. پیشنهادهای او در زمینه شاخص‌های عملکرد به شرح زیر می‌باشد:

- شاخص‌های عملکرد باید از اهداف سازمان منشعب گردند؛
- شاخص‌های عملکرد باید امکان مقایسه سازمان‌هایی را ایجاد کند که در یک صنعت مشابه فعالیت می‌کنند؛

¹Fisher



- هدف هر یک از شاخص‌های عملکرد باید واضح و روشن باشد؛
- گردآوری اطلاعات و روش‌های محاسبه هر یک از شاخص‌ها باید به روشنی تعریف گردند؛
- شاخص‌های عملکرد نسبتی بر اعداد مطلق ارجحیت دارند؛
- شاخص‌های عملکرد باید تحت کنترل واحد سازمانی مورد ارزیابی باشند؛
- شاخص‌های عملکرد بایستی از طریق مباحثه و بررسی نظرات افراد درگیر نظیر مشتریان، کارکنان و مدیران انتخاب شوند؛
- شاخص‌های عملکرد عینی نسبت به شاخص‌های ذهنی ارجحیت دارند.

تفاوت‌های دو نگرش:

اسنپ^۳ تفاوت‌های دو نگرش فوق در ابعاد مورد نظر را به شرح جدول ۱ ارائه می‌کنند: (۴)

³ snap



جدول ۱- ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی (طبرسا، ۱۳۷۸، ص ۶)

ویژگی‌ها	نگرش سنتی : معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	نگرش نوین : معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبیه به محاکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیتها
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد

بحث و نتیجه گیری:

ارزیابی سازمان‌ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً گذشته‌نگر است و اصطلاحاً نوشاروی پس از مرگ است و به تغییرات و تحولات آینده توجه ندارد. دیدگاه نو، آموزش و توانمند سازی ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و



مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را با توجه به تغییرات و تحولات آینده هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و توسعه سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات آینده بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، انجام می‌شود. اندازه‌گیری عملکرد سیستمی می‌تواند کل سازمان، یک بخش اداری، اهداف، خط‌مشی‌ها، روش‌ها، رویه‌ها، کارکنان و... باشد. سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد بطوری که امروزه در بخش‌های مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمان‌ها انجام می‌شود. سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گر چه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزیی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم ارزیابی عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، با تلفیق اجزای دیدگاه‌های سنتی و نو محقق خواهد شد.

منابع و ماخذها:

۱- روح الله تولایی، ۱۳۸۶، رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال چهارم، شماره ۱۲.

۲- غفور رحیمی، ۱۳۹۳، *ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان*، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳، ماه

مهر صص ۴۴-۳۶

۳-Roberts , A.D.,(2013) *The Performance Prism:The corecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times/ Prentice Hall, London, p:37.



- ۴- غلامرضا طبرسا، ۱۳۷۸، بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۵- رضا شایق، حسن درویش، سعید صفری، حمیدرضا امیری مقدم، مجید صفایی، محمد کیا، طاهره شایق، ۱۳۸۹، طراحی نظام ارزیابی عملکرد ستاد، واحدها و پژوهشکده‌های جهاد دانشگاهی، گروه تخصصی: علوم انسانی، سازمان مجری: واحد تهران، گروه پژوهشی: مدیریت .
- ۶- علیرضا عادل، ۱۳۸۴، ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.