

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد M.S

رشته مدیریت صنعتی، گرایش تولید

عنوان:

شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران و رتبه بندی آنها با استفاده از تاپسیس فازی

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر حقیقت منفرد

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر سید ذبیح الله هاشمی

ارائه کننده:

ایمان بقائی سریزدی

تابستان ۱۳۹۰



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty Of Management

"M.S" Thesis

Subject:

**Understanding managers' performance assessment factors and ranking using
Fuzzy Topsis Techniques**

Case Study in Islamic Azad University Central Tehran Branches

Advisor:

Dr.Jalal Haghghat Monfared

Reader:

Dr.zabihollah hashemi

By:

Iman Baghaee

Summer 2011

تقدیم به:

اولین و همیشگی ترین حامی زندگیم ، مادر

و بزرگترین استاد زندگیم ، پدر

از وجود پر مهرشان همواره درس هایی تازه از عشق، امید و صبر آموخته ام

تمام زندگیم پیشکش ایشان که تکیه گاه هستی من هستند

به پاس بزرگواری های بی دریغشان

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات

۱-۱-مقدمه.....	۲
۲-۱-بیان مسئله تحقیق.....	۲
۳-۱-اهداف تحقیق.....	۴
۴-۱-اهمیت تحقیق.....	۴
۵-۱-مدل تحقیق.....	۴
۶-۱-فرضیات تحقیق.....	۵
۷-۱-روش تحقیق.....	۵
۸-۱-قلمرو تحقیق.....	۵
۱-۸-۱-قلمرو موضوعی.....	۵
۲-۸-۱-قلمرو زمانی.....	۵
۳-۸-۱-قلمرو مکانی.....	۵
۹-۱-جامعه آماری.....	۶
۱۰-۱-روش جمع آوری داده ها.....	۶
۱۱-۱-روش نمونه گیری.....	۶
۱۲-۱-تعریف واژه ها.....	۶

فصل دوم: مطالعات نظری

۱-۲-مقدمه ای بر ارزیابی عملکرد.....	۹
۲-۲-تاریخچه ارزیابی عملکرد.....	۹
۳-۲-انقلاب ارزیابی عملکرد.....	۱۰
۴-۲-چرا نیازمند ارزشیابی عملکرد هستیم.....	۱۱
۵-۲-نظریه های ارزیابی.....	۱۲
۶-۲-فلسفه ارزیابی عملکرد مدیران.....	۱۳

- ۷-۲- تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد..... ۱۴
- ۸-۲- تعریف ارزیابی عملکرد..... ۱۴
- ۹-۲- انواع ارزیابی سازمان ها..... ۱۵
- ۹-۲-۱- مراحل ارزیابی عملکرد در سازمان ها..... ۱۶
- ۹-۲-۲- بهترین روش ارزیابی کدام است..... ۱۶
- ۹-۲-۳- مدل های ارزیابی کارکنان..... ۱۹
- ۱۰-۲- ابعاد ارزیابی عملکرد..... ۳۹
- ۱۱-۲- سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد..... ۴۰
- ۱۲-۲- روش های متداول ارزیابی عملکرد افراد..... ۴۰
- ۱۳-۲- موانع ارزیابی عملکرد افراد..... ۶۲
- ۱۴-۲- معرفی نرم افزارهای ارزیابی..... ۶۳
- ۱۵-۲- اهداف و استراتژی دانشگاه..... ۶۴
- ۱۶-۲- تعریف مفهوم مهارت..... ۶۹
- ۱۷-۲- تعریف مهارت های مدیریت..... ۷۰
- ۱۸-۲- نظریه های مختلف در مورد مهارت های مدیریت..... ۷۰
- ۱۸-۲- نتایج مطالعات مختلف..... ۶۱
- ۱۹-۲- بررسی مهارت های سه گانه مدیریت..... ۷۲
- ۲۰-۲- تکنیک های مورد استفاده..... ۹۰
- ۲۱-۲- نظریه فازی..... ۹۲
- ۲۲-۲- پیشینه تحقیق..... ۹۸
- ۲۳-۲- جامعه آماری..... ۱۰۴

فصل سوم: روش شناسی تحقیق (متدلوژی)

مقدمه.....	۱۱۳
۳-۱- روش تحقیق.....	۱۱۳
۳-۲- سئوالات مورد استفاده در این پژوهش.....	۱۱۳
۳-۳- مراحل اجرای تحقیق.....	۱۱۴
۳-۴- مدل تحقیق.....	۱۱۵
۳-۵- جامعه آماری.....	۱۱۶
۳-۶- روش جمع آوری داده ها.....	۱۱۶
۳-۷- روش های تجزیه و تحلیل داده ها.....	۱۱۷
۳-۸- قلمرو موضوعی.....	۱۲۲

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

مقدمه.....	۱۲۴
۴-۱- آمار توصیفی.....	۱۲۴
۴-۲- آزمون اسپیرمن.....	۱۲۹
۴-۳- آزمون دو جمله ای.....	۱۳۰
۴-۳- یافته های پژوهش.....	۱۳۴

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

مقدمه.....	۱۴۶
۵-۱- نتیجه گیری.....	۱۴۶
۵-۲- پیشنهادات حاصل از نتایج تحقیق.....	۱۴۷
۵-۳- محدودیت های تحقیق.....	۱۴۷
۵-۴- پیشنهادات برای محققین آتی.....	۱۴۸

فهرست جدول ها

عنوان

صفحه

جدول ۱-۲-۱- مقایسه منافع و مضار روش های اصلی ارزیابی	۱۸
جدول ۲-۲-۲۷- استراتژی دانشگاه	۶۸
جدول ۲-۲-۲۷- استراتژی دانشگاه	۶۹
جدول ۲-۳- جدول آلفای کرونباخ	۱۱۹
جدول ۴-۱- توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات پاسخ دهندگان	۱۲۵
جدول ۴-۲- توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت پاسخ دهندگان	۱۲۶
جدول ۴-۳- توزیع فراوانی مربوط به سن پاسخ دهندگان	۱۲۷
جدول ۴-۴- توزیع فراوانی مربوط به سمت پاسخ دهندگان	۱۲۸
جدول ۴-۵- نتایج حاصل از آزمون اسپیرمن برای مشاهده همبستگی بین متغیرها	۱۲۹
جدول ۴-۶- آزمون دو جمله ای شاخص های مورد استفاده در ارزیابی عملکرد مدیران	۱۳۰
جدول ۴-۷- رتبه بندی زیر شاخصها	۱۴۰

فصل اول

کلیات

۱-۱- مقدمه

هر فردی که یک کار و یا وظیفه خاصی را جهت انجام برعهده می گیرد و مسئولیت آن را قبول می کند بدون شک باید مهارت های لازم جهت انجام دادن موفق آنرا داشته باشد؛ چرا که در غیر اینصورت شکست او حتمی است. فرد مدیر نیز در حوزه مدیریت از این امر مستثنی نیست؛ و برای اینکه وظایف مدیریتی خود را (برنامه ریزی-سازماندهی-رهبری-کنترل) بطور شایسته و اثربخش انجام دهد؛ نیازمند مهارت هایی تحت عنوان «مهارت های مدیریت» می باشد. بنابراین مدیران جدای از سطوح مختلف مدیران؛ نوع سازمان و اقتضای موقعیت، برای موفقیت در انجام وظایفشان و برای اینکه در راستای اهداف سازمان خویش حرکت کنند؛ باید از مهارت های به خصوصی برخوردار گردند که در صورت عدم وجود چنین مهارت هایی و عدم آگاهی کافی از این مهارتها در عرصه چالشی مدیریت شکست خواهند خورد؛ و بی تردید شکست مدیر، شکست و مرگ سازمان را موجب خواهد شد. با این توضیح باید گفت که عوامل تعیین کننده «مدیریت موفق» و «مدیریت ناموفق» نحوه انجام دادن وظایف مدیریت در سایه میزان برخورداری و آگاهی از مهارت های مدیریتی می باشد.

۱-۲- بیان مسئله تحقیق

بطور خلاصه رابرت ال کاتز براساس نظریه مهارت های سه گانه خود معتقد است که مدیران در هر سطحی از مدیریت و یا در هر سازمانی که قرار گرفته اند برای انجام اثربخش وظایف خود به سه مهارت عمده نیاز دارند که عبارت اند از:

مهارت های ادراکی: توانایی درک سازمان به صورت یک سیستم کل، درک مسائل و پیچیدگی سازمان، ارتباط متقابل واحدها

مهارت های انسانی: توانایی مدیر در ایجاد انگیزش، رهبری موثر و توانایی کارکردن با افراد

مهارت های فنی: توانایی بکارگیری روش ها، تکنیک ها و فنون خاص

اما نکته بسیار مهم و حائز اهمیتی که در این نظریه وجود دارد این است که اولاً میزان اهمیت این مهارت ها در سطوح مختلف مدیریت (سطح عالی-میانی و عملیاتی) با یکدیگر متفاوت است بنابراین ترکیب مناسب این مهارت ها در سطوح مختلف مدیریتی باعث عملکرد بهتر و موفقیت مدیر خواهد شد و ثانیاً آموزش مدیران از طریق پرورش و توسعه مهارت های مدیریتی در آنان می تواند موثرترین راه برای تربیت مدیران موفق و موثر باشد.

پیتر دراگر طی مصاحبه ای در خصوص نظام نوین اقتصاد جهانی می گوید: «عوامل سنتی تولید یعنی زمین، کار و حتی سرمایه، دیگر برای هیچ کشوری امتیاز رقابتی ویژه ای به حساب نمی آید. در مقابل توان مدیریت به عنوان عامل انکارناپذیر موفقیت در تولید در آمده است. در اقتصاد صنعتی امروز و در صحنه رقابت های جهانی و سرسختانه بنگاه های اقتصادی، مهمترین عامل تعیین کننده نقش مدیریت است. امروز در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می خورد.

در دنیا بیش از یک صد دانشگاه، دوره های رسمی مدیریت اجرایی را ارائه می کنند. چندین برابر این تعداد، توسط انستیتوهای مخصوص توسعه مدیران به اجرا در می آید، سالانه بیش از یکصد هزار نفر فارغ التحصیل رشته های مدیریتی به جهان عرضه می شود ولی هنوز مدیران اثربخش و تحول زا کمی هستند.

سؤال اساسی این است که معیار موفقیت و اثربخش مدیران چیست، چگونه می توان این عوامل را در مدیران سازمان ها بهبود بخشید. همچنانکه در قسمت پیش اشاره کردیم یکی از معیارهای مهم، مهارت های مدیران می باشد.

باتوجه به تعریف موضوع، اگر این حقیقت را بپذیریم که اولاً یکی از عوامل اساسی موفقیت مدیران در انجام وظایفشان، برخورداری آنان از مهارت های لازم مدیریتی می باشد و ثانیاً وجود این مهارت ها در مدیران الزاماً ذاتی نیست، بلکه بخش زیادی از آن اکتسابی است و می توان از طریق آموزش مهارت های مدیریتی را بهبود بخشید، اهمیت موضوع تحقیق خود به خود روشن می شود.

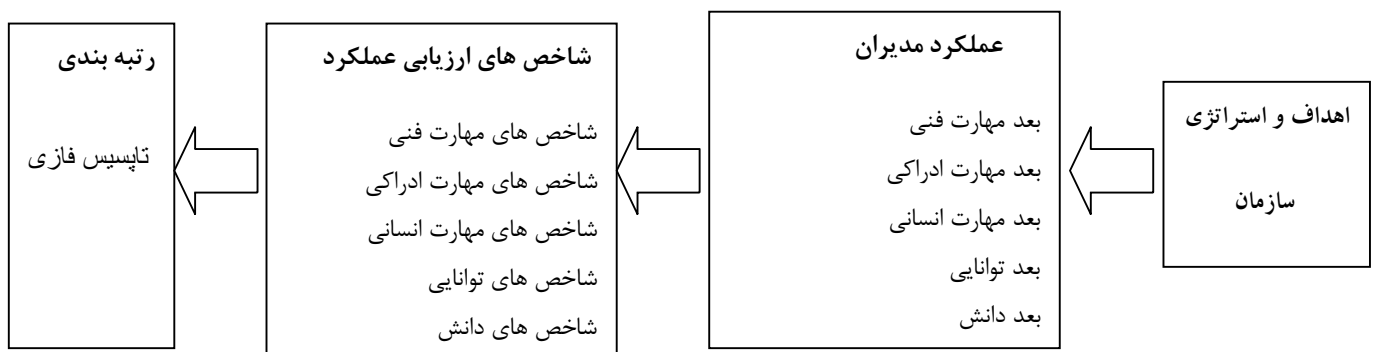
اهداف تحقیق

۱. شناسایی ابعاد عملکردی مدیران
۲. شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران
۳. رتبه بندی معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران

۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق

۱. مهارت های مدیران رمز موفقیت آن ها در انجام دادن وظائف و ایفای موثر نقشهای مدیریتی می باشد، بنابراین جهت آموزش و تربیت مدیران موفق و اثربخش مطالعه و بررسی مهارت ها دارای اهمیت خاصی است.
۲. به دلیل قابلیت اکتسابی بودن مهارت ها، بررسی مهارت های مدیران جهت آموزش مدیران از طریق آموزش مهارت ها موثرترین راه خواهد بود.
۳. نیاز شدید سازمان ها به افزایش بهره وری و موفقیت در محیط رقابتی و سراسر چالشی، بی تردید وجود میزان کارآمد و ضرورت پرورش مهارت های مدیریت در مدیران سازمان ها را اجتناب ناپذیر می کند.
۴. از آنجایی که در سازمان مورد مطالعه کار ارزیابی صورت نمی گیرد لذا لازم است معیارهای ارزیابی شناسایی شوند و در سازمان کار ارزیابی طی برنامه ای خص و مدون صورت گیرد.

۴-۱- مدل تحقیق



۱-۵- فرضیات یا سوالات تحقیق (بیان روابط بین متغیرهای مورد مطالعه)

سوالات مهم این پژوهش عبارتند از:

۱) اصلی ترین شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران کدام شاخص ها هستند؟

۲) دسته بندی معیارهای هر شاخص به چه صورت است؟

۳) اولویت و اهمیت این شاخص ها به چه صورت است؟

۱-۶- روش تحقیق (اعم از میدانی، پیمایش، کتابخانه ای و ...)

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، از نوع پیمایشی و از نظر جمع آوری داده ها، میدانی به حساب می آید.

۱-۷- قلمرو تحقیق

۱-۷-۱- قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی تحقیق حاضر مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی با گرایش به ارزیابی و مدیریت عملکرد مدیران دانشگاه می باشد.

۱-۷-۲- قلمرو زمانی: قلمرو زمانی این تحقیق مربوط به سال ۸۹-۱۳۹۰ می باشد.

۱-۷-۳- قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی می باشد. که در فصل دوم به طور کامل در ارتباط مکان جامعه آماری توضیح داده شده است.

۱-۸-جامعه آماری مورد مطالعه

با توجه به هدف تحقیق کلیه مدیران در جامعه مورد بررسی قرار گرفتند و از روش تمام شماری استفاده شده است و نمونه گیری نشده است. که جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دانشکده های دانشگاه آزاد تهران مرکزی و ستاد می باشد.

۱-۹-روش جمع آوری داده ها

چنان چه قبلا توضیح داده شد ابتدا از طریق مطالعات کتاب خانه ای در مورد مبانی تحقیق و با استفاده از منابع مختلف شاخص های مهم هر کدام از مهارت های مدیران (فنی، ادراکی، انسانی، توانایی و دانش) مشخص گردید. بعد از مشخص شدن این عوامل جهت زیر شاخص ها، شاخص ها مورد مطالعه قرار گرفتند و در نهایت با استفاده از غربالگری شاخص های مورد استفاده استخراج گردیدند. در ادامه داده های لازم جهت اجرای این مدل از طریق پرسشنامه جمع آوری گردید. این مرحله مهمترین مرحله در تدوین مدل می باشد. چرا که تمام استنتاجات، نتیجه گیری ها و پیشنهادهای و توصیه های کاربردی بر اساس نتایج محاسبات بر پایه داده ها خواهد بود.

۱-۱۰-برآورد حجم نمونه و روش نمونه گیری (در صورت نمونه گیری)

بدلیل استفاده از تمام جامعه آماری که شامل مدیران دانشکده های آزاد تهران مرکزی می باشند از روش تمام شماری استفاده شده و نمونه گیری انجام نگرفته است.

۱-۱۱-تعریف واژه ها

شاخص: شاخص یک معیار آماری است که یک متغیر یا چند متغیر مرتبط به هم را نسبت به زمان، موقعیت جغرافیایی یا سایر خصوصیات مانند درآمد، حرفه و نظایر آن ها نشان می دهد (ساداتی، ۱۳۷۷، ص ۱۹).

ارزیابی: عبارت است از سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آن ها (دعائی، ۱۳۷۷، ص ۲۰۱).

کارایی: یکی از مؤلفه های سنجش بهره وری است و به صورت های مختلف تعریف می شود و انواع گوناگونی دارد ولی مفهوم ساده شامل نسبت ستاده به نهاده در یک سیستم است.

عملکرد: عبارت است از مجموعه ای رفتارها در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می دهند (گریفین و مورهد، ۱۳۷۴، ص ۸).

ارزیابی عملکرد: فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرند (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۷۳).

مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد یک فرایند استراتژیک و یکپارچه است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت های افراد و تیم های کاری موجب موفقیت پایدار سازمانها می شود. مدیریت عملکرد نتیجه تحول و تکامل نظام های ارزیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد می باشد که به واسطه سطحی نگری آنها و عدم تحقق انتظارات سازمان ها، از بین نظام های سنتی سر بر آورده است.

مهارت های ادراکی: توانایی مدیر در درک سازمان به صورت یک سیستم؛ شناسایی مشکلات و پیچیدگی های آن

مهارت های انسانی: توانایی مدیر در کارکردن با دیگران؛ ایجاد انگیزه در افراد؛ ایجاد ارتباط و رهبری موثر و درک مسائل و نیازهای افراد

مهارت فنی: توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی؛ روش ها؛ تکنیک ها و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص

دانش: داشتن دانش پایه ای، آشنا بودن با اصول ها و قوانین سازمان و استفاده از همین اصول و قوانین

توانایی: توانایی استفاده از مهارت ها، ابزار و وسایل برای پیشرفت سازمان

فصل دوم

مطالعات نظری

بخش اول: مبانی نظری تحقیق

مقدمه

در این فصل در بخش اول به بررسی مبانی نظری هر یک از متغیرهای تحقیق و مولفه های آن پرداخته می شود. سپس به خلاصه ای از پژوهش های انجام گرفته در ارتباط با موضوع تحقیق در قالب پیشینه تحقیق (بخش دوم) اشاره شده و در نهایت در بخش سوم جامعه آماری تحقیق مورد مطالعه قرار می گیرد.

۲-۱- مقدمه ای بر ارزیابی عملکرد

اطلاع دادن به افراد در مورد نحوه ی عملکردشان و کمک به بهبود کار آنان با تذکر به این که کاستی ها و کمبودها را همه ی افراد از کودکی تجربه کرده اند ملموس بودن با این نکته با حضور فرد در مدارس از طریق کنترل تکالیف فرد توسط آموزگاران احساس می شود، والدین با دریافت کارنامه تحصیلی فرزندان از کارکرد فرزندان خود، معلمان آن ها آگاه می شوند و با تنبیه و تشویق فرزندان پیشرفت آن ها را هدایت می نمایند. به این ترتیب معلمان، مربیان و آموزگاران به طور مستمر انبوهی اطلاعات از ارزیابی عملکرد فرد را تهیه نموده و هدایت هر جریان خود را با نوع اطلاع فراهم آمده عهده دار می شوند. بنابراین فرایند تدارک اطلاعاتی که از عملکرد کاری افراد تهیه شده باشد ارزشیابی عملکرد گویند. به عبارت دیگر ارزشیابی عملکرد عبارت است از: روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخور مثبت یا منفی از نتایج عملکرد افراد در چگونگی انجام وظایف می باشد (دکتر سید جوادین، سید رضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، ص ۵۱۴)

۲-۲- تاریخچه ارزیابی عملکرد

در اکثر کشورهای اروپائی سال هاست که موضوع ارزیابی به عنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی مورد استفاده قرار گرفته است. در این کشورها ارزشیابی جزئی از سنت فرهنگی این کشورها به شمار می رود و به ارزشیابی کارکنان و مدیران به عنوان یک امر مهم بها داده می شود (علوی، ۱۳۶۹، ص ۵۵).

در ایران نیز ارزیابی بصورت کلاسیک توسط خواجه رشید الدین فضل اله در اواخر قرن هفتم هجری قمری مطرح گردیده است. وی که بیش از بیست سال مقام وزارت مغل ها را در ایران بر عهده داشت، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی را در نظام مدیریت مطرح نموده است (جامی شریف، ۱۳۷۱، ص ۱۴).

در عصر مدیریت کلاسیک یعنی اوایل قرن بیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با این نگرش که انسان جزئی از ابزار کار است و باید برای او ارزش قایل شد و به ماهیت وجودی او پی ببریم، مطرح شده است. این نگرش در نظرات التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) و جان دووی و ابراهام مازلو (۱۹۷۰-۱۹۰۸) مشاهده می گردد و مری پارکرفالت (۱۹۶۸-۱۹۳۲) مطرح شده است. هنری فایول هم ارزیابی عملکرد مدیران را موجب افزایش ضرورت تولید و ارائه خدمت صحیح در سازمان ها می داند و می گوید: لازم است در فواصل زمانی معین، ممیزی مدیریت صورت گیرد تا معلوم شود که مدیران چگونه پیشرفت می کنند، تا چه حد ابتکار به خرج می دهند و قضاوتشان را اعمال می کنند و تا چه حد ابداع و نوآوری دارند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۳، ص ۶۱).

۲-۳- انقلاب ارزیابی عملکرد

در طی فاصله بین ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۶ تقریباً ۳۶۱۵ مقاله در زمینه ارزیابی عملکرد چاپ شده است. در ایالات متحده در سال ۱۹۹۶ کتاب های جدیدی در زمینه فوق در هر نصف هفته به بازار ارائه می شد. از طرف دیگر در طی سال های ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۱ موسسات ارزیابی مانند حسابرسی افزایش چشم گیری داشته است بگونه ای که انجمن حسابداران آمریکا و انجمن حسابداران عمومی آمریکا از ۱۶.۰۶۲ تا ۳۰۱.۴۱۰ نفر معادل ۱.۸۷۷ درصد افزایش پیدا کرده است.

همچنین در انگلستان، شرکت بیزینس اینتلیجنس (Business Intelligence) سازماندهی کننده کنفرانس های حرفه ای، از ۱۹۹۴ تا کنون بالغ بر ۲۳ کنفرانس برگزار نموده است. در سراسر دنیا بیش از ۵۰ وب سایت سنجش عملکرد کسب و کار، طراحی شده است (Neely, 1990, P3) از طرف دیگر پرسشنامه های سنجش رضایت مشتری در همه حوزه ها گسترش یافته است. این نوع پرسشنامه ها محدود به هتل ها، رستورانها و نظایر اینها نیست. به هر حال، بررسی ها و مطالعات نشان می دهد که یک تحول انقلاب در سنجش عملکرد سازمانی رخ داده است. تا ۱۰ سال پیش توجه اندکی به عملکرد غیرمالی از سوی کارکنان و مدیران اجرایی و ارشد می شد، اخیراً بعضی از سازمان ها بر ارتباط ابعاد مالی و غیرمالی عملکرد تاکید زیادی کرده اند. به هر حال پیام

روشن است. برای کسب و حفظ موفقیت، شرکت ها می باید به ارزیابی عملکرد شدیداً اهتمام بورزند و نیز به ابعاد مالی و غیرمالی (کمی و کیفی) عملکرد توجه نمایند. بسیاری از سازمان های موفق این پیام روشن را دریافته اند. بر این اساس در سال ۱۹۹۱ باب الکنز در مجله هاروارد بیزینس در مقاله ای تحت عنوان «اساسنامه سنجش عملکرد» پیش بینی نمود که در ۵ سال آینده، همه شرکت ها می بایستی چگونگی سنجش عملکردشان را مجدداً طراحی نمایند.

دلایل اصلی تغییر سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی را می توان به شش مورد خلاصه نمود (Neely, 1991).

۱) تغییر ماهیت کار

۲) افزایش رقابت

۳) نوآوری های خاص جهت بهبود

۴) پاداش مالی و بین المللی

۵) تغییر نقش های سازمانی

۶) تغییر تقاضای بیرونی

۲-۴- چرا نیازمند ارزشیابی عملکرد هستیم

ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت های کارکنان از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان زمینه پرورش آن ها فراهم شده و آن ها آگاهانه تلاش در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش خواهند داشت و این امر نه تنها کارائی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می گردد. برخی از دلایل استفاده از ارزشیابی مشاغل عبارت اند از:

۱. تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا بر اساس اندازه گیری عملکرد کارکنان

۲. شناسایی افرادی که باید انتقال یابند یا جابه جا شوند

۳. تعیین افرادی که باید به خدمت آن ها خاتمه داد

۴. شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان

۵. شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء و به کارگماری در پست های مناسب را می توانند دارا باشند

۶. شناخت قابلیت های کارکنان بر اساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی های کارکنان تا رسیدن به استاندارد مورد نظر در قوانین

۷. شناخت ویژگی های رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه

کنترل به طور عام و ارزشیابی عملکرد به طور خاص، از مهمترین مکانیزم های اجرایی جهت اعمال مدیریت اثربخش است. لازمه کنترل موثر، سنجش و ارزیابی است. بر اساس ضرب المثل معروف مدیریتی «هر آنچه که قابل سنجش نباشد، قابل کنترل نخواهد بود» می توان اظهار نمود که هر آنچه که قابل کنترل نباشد مدیریت پذیر نخواهد بود. علاوه بر این، تغییر سیستم ارزیابی عملکرد از مهمترین اقدامات مدیریتی جهت ایجاد تحول در سازمان تلقی می شود. از این رو امروزه هم در بعد نظری و نیز از بعد علمی، مقوله ارزیابی عملکرد مورد توجه شدید صاحب نظران و مدیران واقع شده است (زالی، محمد رضا، بررسی سیستم های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی).

۲-۵- نظریه های ارزیابی

در مورد نحوه ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان نظرات مختلفی مطرح شده است که میرسپاسی (۱۳۷۱) بطور خلاصه تحت این عنوان دو نظریه را مورد بررسی قرار داده است.

نظریه اول: طبق این نظریه، مهمترین روش ارزیابی کار، اندازه گیری کمیت و کیفیت عملکرد انفرادی کارکنان می باشد و به اعتبار این نظریه تنها با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان و مدیران می توان استحقاق واقعی آن ها را در مقایسه با یکدیگر دریافت و با جبران متناسب تا آنجا که در حیطه توانایی سازمان است به آن ارجح نهاده شود.

نظریه دوم: به اعتبار این نظریه، به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزیابی انفرادی عملکرد کارکنان دشوار و در بعضی موارد حتی غیر ممکن است. از طرف دیگر نتیجه خیلی از کارها آنچنان غیر قابل لمس است که نمی توان آن را اندازه گیری نمود، در این صورت ارزیابی عملکرد انفرادی نادرست و غیر عادلانه انجام می شود.

۲-۶- فلسفه ارزیابی عملکرد مدیران