



٩٠٨١١

مؤسسه

تایپ سردی

مرکز تایپ پایان نامه های دانشگاهی
زیرا کس - فتوکپی - پستی کپی - صحافی
فتو استنسیل

خیابان انقلاب روزوی سالن تربیت بدنی دانشگاه تهران
ساختمان ۲۲۲

تلفن : ۶۴۰۴۶۹۱

مؤسسه

تایپ سردی

مرکز تایپ پایان نامه های دانشگاهی
زیرا کس - فتوکپی - پستی کپی - صحافی
فتو استنسیل

خیابان انقلاب روزوی سالن تربیت بدنی دانشگاه تهران
ساختمان ۲۲۲

تلفن : ۶۴۰۴۶۹۱

مؤسسه

تایپ سردی

مرکز تایپ پایان نامه های دانشگاهی
زیرا کس - فتوکپی - پستی کپی - صحافی
فتو استنسیل

خیابان انقلاب روزوی سالن تربیت بدنی دانشگاه تهران
ساختمان ۲۲۲

تلفن : ۶۴۰۴۶۹۱

مؤسسه

تایپ سردی

مرکز تایپ پایان نامه های دانشگاهی
زیرا کس - فتوکپی - پستی کپی - صحافی
فتو استنسیل

خیابان انقلاب روزوی سالن تربیت بدنی دانشگاه تهران
ساختمان ۲۲۲

تلفن : ۶۴۰۴۶۹۱

کتابخانه
دانشگاه تهران

" دانشگاه تهران "

" دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی "

پایان نامه

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

موضوع :

" بررسی عکس العمل کارکنان در قبال ارزشیابی عملکرد "

به راهنمایی :

استاد ارجمند دکتر علی رضائیان

استاد مشاور :
دانشگاه علم اداری و مدیریت بازرگانی

جناب دکتر حسن میرزایی اهر نجاتی جناب دکتر علی اکبر فرهنگی

تحقیق و نگارش :

سعید رشوفی

زمستان ۱۳۷۰

این رساله در جلسه مورخ ۷/۱۱/۷۰

بیت رسیدگی با درجه و نمره (بسیار خوب) نمره ۱۹ تصویب رسید

تقدیر و تشکر:

از استاد محترم جناب دکتر علی رضائیان

که زحمت راهنمایی این پایان نامه را علی رغم وقت کم تقبل نمودند،

کمال تشکر و امتنان را دارم.

• همچنین از اساتید محترم دکتر میرزایی و دکتر فرهنگی سپاسگزارم

تقدیم به:

پدر ارجمند و مادر مهربانم که حتی لحظه‌ای را

پاسخگوی زحمات آنان نبودم.

همسر فداکارم که فراهم آورنده فرصتهای مناسب

برای تحصیل و تحقیق من بود.

علائم اختصاری :

نگاه کنید به	معادل	نگاه
مآخذ در زیرنویس و ممیز در اعداد	معادل	/
صفحه	معادل	ص
از صفحه تا صفحه	معادل	ص ص

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول - کلیات آزمون برای کسب مدرک تحصیلی ۷۲-۷۵ به شیوه آزمون

۱	مقدمه
۴	تعریف موضوع
۶	هدف و علت انتخاب موضوع
۸	اهمیت موضوع
۹	فرضیه
۹	قلمرو تحقیق
۱۰	تعریف واژه‌ها
۱۱	محدودیتها
۱۱	روش تحقیق
۱۲	آشنائی با وزارت نیرو
	فصل دوم - مباحث تئوریک
۱۳	ضرورت ارزشیابی عملکرد
۲۳	تعریف ارزشیابی کارکنان
۲۴	جنبه‌های نظری و مفهومی ارزشیابی عملکرد

۳۱	جنبه‌های طراحی برنامه ارزشیابی
۳۴	مقایسه ارزشیابی کارکنان
۳۵	نظریه‌های ارزشیابی
۳۷	روشها و فنون ارزشیابی کارکنان
۳۷	روش درجه بندی ترتیبی
۳۷	" مقایسه فرد با فرد
۳۸	" توزیع اجباری
۳۹	" انتخاب اجباری
۳۹	" استفاده از ویژگی‌ها و صفات
۴۰	" ارزشیابی متناوب
۴۱	" چک لیست
۴۲	" ثبت وقوع اتفاقات دور از انتظار
۴۳	" تشریحی
۴۳	" بررسی داخلی
۴۴	" تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف
۴۵	" مبانی قانونی ارزشیابی

۴۸	روندکار ارزشیابی در دستگا ههای دولتی
۵۰	ارزشیابی کنندگان
۵۶	شیوه های انگیزش :
۵۶	سلسله مراتب تیا ز مزلو
۶۴	کارکنان از مشاغل خود چه می خواهند؟
۶۶	تئوری وجود، وابستگی و رشد
۶۷	" دوساختی هرزبرگ
۷۱	نظریه عدالت
۷۴	تئوری انتظار
۷۸	مدل بسیط پرترو لاولر
۸۲	تعدیل رفتار سازمانی
۸۵	مدیریت مشارکتی
۸۶	پاداش
۸۹	ارزیابی و بازخور /
۹۰	اهمیت بازخور /
۹۲	سیستم های پاداش

(د)

صفحه

عنوان

۹۶	پادشاهی بیرونی
۹۸	ارتباط پادشاه با عملکرد
۱۰۱	پادشاهی درونی
۱۰۴	تاثیر پادشاه
۱۰۷	برنامه ریزی قدردانی و پادشاه
۱۰۹	تنبیه
۱۱۱	شرایط برای بکار بردن تنبیه
۱۱۳	برنامه ریزی تنبیه
۱۱۵	فصل سوم: جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۵۵	فصل چهارم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۶۰	فهرست ماخذ

چارت حوزه ستادی وزارت نیرو

"مقدمه"

"ارزیابی مدیریتی گاهی بعنوان پاشنه آشیل مدیران ستادی تلقی می‌شود، البته احتمالاً "ارزیابی در مدیریت کلید اصلی است، ارزیابی عملکرد مبنایی است برای تعیین اینکه چه کسی قابلیت ترفیع در مشاغل بالاتر را داراست".^۱

مدیران از دیرباز نسبت به ارزشیابی زیردستان خود برای ارزیابی میکرده‌اند، اکنون نیز در کشورهای جهان خواه پیشرفته صنعتی و پیادار کشورهای در حال رشد برداشت‌های گوناگونی نسبت به ارزشیابی وجود دارد. در بسیاری کشورها آن را یک عامل امیدبخش برای بهبود و بهسازی مدیریت و فرد بشمار می‌آورند و در برخی کشورها ارزشیابی را ابزاری ناتوان در دست فردی بدون اختیار برای اندازه‌گیری چیزی نامعلوم می‌پندارند.

1. Koontz, Essential of Managment, (1988 M.G.H), P.313.

۴۰۳

"ارزشیابی کارکنان و مدیران، هرموئه سسه بزرگ ویا مجموع کارکنان موء سسات دولتی که تحت عناوین تعیین شایستگی، ارزشیابی عملکرد و نظیر اینها در تئوری و عمل مطرح می باشد، از جمله ابزارها و وسایل موثر مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار نه تنها هدفها و ما موریت های سازمان با کارآیی مطلوب تحقق می یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تا مین می گردد.

با همه اهمیت که زلحاظ علمی و عقلی برای ارزشیابی کارکنان می توان قائل شد، با توجه به برخورد بی تفاوت با این اقدام مدیریتی، در همه سازمانها مخصوصاً "در موسسات دولتی، نه تنها انجام ارزشیابیها ناموفق بوده بلکه به دلایل مختلف مورد انتقاد کارکنان و حتی مدیران واقع گردیده است."

اساساً "مدیران باید یک قضاوت دائمی از پرسنل زیر دست خود داشته باشند، بنا بر این نیاز به ارزشیابی و ارزشیابی امری بدیهی و ضروری در سازمان است.

"مک گریگور" در سال ۱۹۵۷ چنین اظهار نظر نموده است کنه:

مقاومت مدیران در برابر انجام وظیفه ارزشیابی همانند مقاومت در برابر

(۱) ناصرمیرسیاسی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۶، پائیز ۱۳۶۸، "پژوهشی تحلیلی در زمینه ارزشیابی کارکنان و مدیران دولت".

نشستن برمسند قضاوت و ایفای نقش خداوند است^۱ .

ارزشیابی در سازمان از مهمترین عواملی است که به مدیران، امکان بررسی قابلیت‌ها و توانمندی‌های پرسنل را جهت دسترسی به اهداف سازمان ارائه می‌دهد. از سوی دیگر بوسیله ارزشیابی است که سازمان به کمبودهای پرسنل در زمینه وظایف محوله پی میبرد و به دنبال آن نیازهای آموزشی پرسنل برآورد می‌شود و به آنان آموزشهای لازم داده می‌شود تا بتوانند وظایف محوله را بخوبی با انجام برسانند. اساساً "ارزشیابی به سازمان کمک می‌کند تا سازمان بتواند فرد مناسب را در شغل مناسب قرار دهد و یا فرد مناسب را برای شغل مورد نظر پرورش دهد.

(۱) مرکز مطالعات و پژوهشهای اداری، مجموعه مقالاتی در خصوص مدیریت منابع انسانی، نشریه شماره ۸۱، دی ماه ۱۳۶۸.

تعریف موضوع:

موضوع مورد بررسی، بررسی عکس العمل کارکنان در قبال ارزشیابی عملکرد است. در سازمان های کشور، خصوصا " سازمان های دولتی که بر اساس قوانین و مقررات امور اداری و استخدامی کشور اداره می شوند، ارزشیابی یکی از موارد مطروحه می باشد که در شکل رسمی حداقل سالی یکبار می بایست انجام گیرد. منظور از ارزشیابی اینست که فرد را در قبال وظایف محوله به وی بررسی و ارزش گذاری می نمایند، این ارزشیابی یک نوع ارزشیابی کلاسیک و رسمی می باشد که از جنبه های دارای معنی خاص می باشد.

با توجه به عنوان موضوع، در نظر است عکس العمل کارکنان در قبال ارزشیابی عملکرد از این جنبه بررسی گردد که آیا از دیدگاه کارکنان ارزشیابی ابزاری در دست مدیریت برای بهبود جریان کار هست یا خیر؟ و آیا مدیر در برخورد با کارکنان بمنظور ارزشیابی عملکرد آنها بر اساس ضابطه عمل می نماید یا خیر؟ قابل ذکر است که منظور از ارزشیابی عملکرد در این تحقیق، لفظ خاص ارزشیابی عملکرد سالانه رسمی صرفا نمی باشد، و در منظور ما لفظ خاص آن هم می گنجد.

بنابراین در این تحقیق موضوع از دیدگاه کارکنان مورد بررسی

قرار می‌گیرد، یعنی آیا کارکنان در محیط سازمان خود احساس می‌نمایند
که کار آنها دائماً " مورد بررسی و نظارت است و در مواقع لزوم به آنها
بازخورد داده می‌شود، آیا آنها موافق مسئله ارزشیابی هستند و آن را
قبول دارند، آیا آنها ارزشیابی عملکرد را عاملی برای انگیزش و بسط
دنبال آن عاملی برای توجه به کارایی می‌دانند.

هدف و علت انتخاب موضوع:

با توجه به توضیحات قبلی، هدف از انتخاب موضوع اینست که بررسی نمائیم آیا رابطه‌ای میان رفتار مدیران با کارکنان (بر اساس پرسشک ضابطه یا غیر آن) و برداشت کارکنان از ارزشیابی در سازمان، وجود دارد یا خیر.

اساساً، اگر قرار باشد سازمانها اقدام به جذب نیروهای مورد نظر خود نمایند و فقط هنگام ورود به سازمان به بررسی توانائی‌ها و استعداد آنها پرداخته شود و پس از آن دیگر یک ارزیابی مستمر صورت نگیرد تا در مواقع لزوم با تصمیمات صحیح از انحرافات سازمانی جلوگیری بعمل آید آیا سازمان میتواند مطمئن باشد که بموقع وبطور کامل به اهداف خود نائل خواهد شد؟ اهمیت ارزشیابی عملکرد برکسی پوشیده نیست و نیاز سازمانها است که این امر بطور دائمی و مستمر صورت گیرد.

بهر حال مدیران میتوانند و بایسته است که ارزشیابی عملکرد کارکنان را بعنوان یک وسیله بکار ببرند تا بتوانند نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناخته و بایساخته مناسب به آن، موجب رشد سازمانی کارکنان را فراهم آورند.

از طرف دیگر کارکنان زمانی ارزشیابی کار خود را لمس نمی‌نمایند که پاسخ مناسب آن را دریافت نمایند، بطور کلی علت انتخاب موضوع در-
درجه اول اهمیت نقش ارزشیابی عملکرد در سازمان و دیگرعلاقه محقق به تحقیق در این زمینه می‌باشد. و در مرتبه بعدی، امکان پژوهش و تحقیق در مورد این موضوع وجود دارد.

اهمیت موضوع:

از نظر نگارنده که مدت اندکی تجربه کار در سازمانهای دولتی را داراست، خصوصا "با عنایت به موضوع مورد بحث، برنا مهربزی نیروی انسانی، موضوع از این جهت دارای اهمیت است که ارزشیابی عملکرد پرسنل و بها دادن به آنها موجب پویایی سازمان میشود، زیرا مدیران سازمان از یک سو ویژگیهای کارکنان خود را بررسی مینمایند تا متناسب با شغل و وظایف آنها باشد و از سوی دیگر پرسنل خود را مایست دانما " در معرض ارزشیابی و نظارت و به دنبال آن پاسخهای متناسب بدانند.

اگر بخواهیم بصورت سیستمی به موضوع نگاه شود در واقع پس - خوران فرآیند کار در سازمان ناشی از پروسه ارزشیابی میباشد.

فرضیه:

بطور کلی موضوع مورد بررسی به دنبال تحقیق و اثبات یابد یک

فرضیه می باشد که **شرح ذیل است**

"عکس العمل کارکنان در برابر ارزشیابی عملکرد بستگی به میزان

رفتار مدیر بر اساس نتایج ارزشیابی دارد."

قلمرو تحقیق:

این تحقیق به دنبال بررسی موضوع در مقطع زمانی خاصی نیست و

اصولاً "نوع تحقیق یک فاصله زمانی خاصی را مدنظر ندارد، زمان تحقیق

نیمه اول سال ۱۳۷۰ می باشد.

قلمرو مکانی، حوزه ستادی وزارت نیرو می باشد، بنابراین شامل

سازمانها و شرکتهای وابسته به وزارت نیرو نمی شود.

قلمرو موضوعی تحقیق، صرفاً "این تحقیق شامل کارکنان سازمان

موردنظر است و مدیران در جامعه آماری لحاظ نمی شوند.

تعریف واژه‌ها :

- ۱- حوزه ستادی : منظور از حوزه ستادی وزارت نیرو، از نظر چارت تشکیلاتی شامل مجموعه معاونت‌های وزارت نیرو می‌شود و سازمانها و شرکتهای تابعه وزارت نیرو را دربر نمی‌گیرد.
- ۲- در این تحقیق واژه‌های ارزیابی و ارزشیابی مترادف هم به کار گرفته شده است.
- ۳- منظور از عکس‌العمل کارکنان میزان انگیزش و کارآیی آنها با توجه به ارزشیابی می‌باشد.
- ۴- کارکنان عبارتند از کلیه پرسنل اعم از کارمندان و کارشناسان بنا بر این افرادی که دارای مشاغل مدیریتی می‌باشند، منظور نظر تحقیق نمی‌باشند.