

اسماء بنت عمیس

۱۵۸۳۷۹ - ۲۰۳۹۵۹.



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

گروه علوم تربیتی

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی روان شناسی صنعتی و سازمانی

رابطه‌ی نوع شخصیت افراد با ارزیابی عملکرد کارکنان (نحوه‌ی امتیازدهی به عملکرد) با استفاده از الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه در شرکت ذوب آهن اصفهان

استاد راهنما:

دکتر حسین سماواتیان

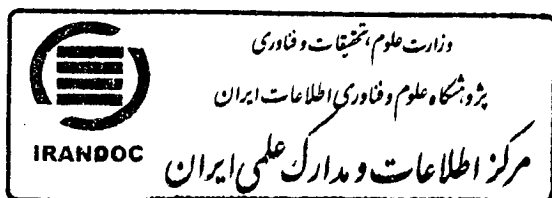
استاد مشاور:

دکتر ابولقاسم نوری

پژوهشگر:

عالیه حقیقی

تیرماه ۱۳۸۹



۱۵۸۳۷۹

۱۳۹۰/۴/۱۶

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات و نوآوری‌های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه اصفهان است.

شبه کارش پایان نامه  
رعایت شده است  
تحصیلات تکمیلی دانشگاه اصفهان



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

گروه روان شناسی

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روان شناسی صنعتی سازمانی

خانم عالیہ حقیقی

تحت عنوان

رابطه‌ی نوع شخصیت افراد با ارزیابی عملکرد کارکنان (نحوه‌ی امتیازدهی به  
عملکرد) با استفاده از الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه در شرکت ذوب آهن اصفهان

در تاریخ ۸۹/۳/۱۹ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

۱- استاد راهنمای پایان نامه

دکتر حسین سماواتیان

با مرتبه‌ی علمی استادیار

امضا

۲- استاد راهنمای پایان نامه

دکتر ابوالقاسم نوری

با مرتبه‌ی علمی استاد

امضا

۳- استاد داور داخل گروه

دکتر حمید طاهر نشاط دوست

با مرتبه‌ی علمی استاد

امضا

۴- استاد داور خارج از گروه

دکتر سعید رجایی پور

با مرتبه‌ی علمی دانشیار

امضا

امضای مدیر گروه

۸۹،۹،۴

با سپاس و تقدیر فراوان از زحمات استاد راهنمای محترم:

جناب آقای دکتر سماواتیان

و استاد مشاور بزرگوار:

جناب آقای دکتر نوری

همچنین از مسئولین شرکت ذوب آهن اصفهان که مرا در انجام این پروژه یاری رساندند کمال تشکر را دارم به ویژه جناب آقای مهندس شفیع، مدیر بخش آموزش و پژوهش و جناب آقای مهندس علیخانی.

---

تقدیم به؛

چشم های نگران پدرم  
و لب های دعاگوی مادرم

و البته تقدیم به همسرم؛

میشم

---

## چکیده

هدف این پژوهش؛ بررسی رابطه‌ی نوع شخصیت افراد با نحوه‌ی امتیازدهی به عملکرد دیگر کارکنان (ارزشیابی عملکرد)، با استفاده از الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه است که در سال ۱۳۸۸ در شرکت ذوب آهن اصفهان اجرا شده است. به این منظور ۹۸ نفر از کارکنان، به صورت نمونه‌گیری تصادفی، به این شرح انتخاب شدند: ۱۸ نفر مدیر و سرپرست، ۱۶ نفر از مافوقان آنان، ۲۹ نفر از همکاران آنان و ۳۵ نفر از زیردستان آنان. پرسشنامه‌های پژوهش شامل پرسشنامه‌ی شخصیت نئو (NEO-FFI) فرم تجدید نظر شده (۶۰سئوالی) و پرسشنامه‌ی ارزیابی عملکرد بود. این پرسشنامه‌ها را ۱۸ نفر مدیر مذکور، در رابطه با شخصیت و عملکرد خود تکمیل کردند و به طور محرمانه، افراد مافوق، همکاران و زیردستان آنان نیز پرسشنامه‌ها را در مورد شخصیت خود و عملکرد ۱۸ نفر مدیر مذکور، تکمیل کردند. لازم به ذکر است روش این پژوهش، تحقیق همبستگی (رابطه‌ای) بوده است.

نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد که نمرات خودارزیابی‌های عملکرد بطور معنی‌دار بیشتر از نمراتی است که گروه‌های دیگر (مافوقان، همکاران و زیردستان) به عملکرد این افراد داده‌اند ( $p \leq 0/05$ ). همچنین بین ویژگی‌های شخصیتی افراد گروه خود با خودارزیابی‌های عملکرد رابطه معنی‌دار وجود دارد ( $p \leq 0/05$ ). همچنین مشخص شد که بین ویژگی‌های شخصیتی افراد گروه مافوق، همکاران و زیردستان با امتیازدهی آنان به عملکرد ۱۸ نفر مدیر و سرپرست (گروه خودها) رابطه معنی‌دار وجود دارد ( $p \leq 0/05$ ). در واقع نتایج این پژوهش حاکی از آن است که افراد با ویژگی‌های شخصیتی روان رنجوری، برونگرایی و وظیفه‌شناسی می‌توانند سوگیرانه عملکرد را مورد ارزیابی قرار دهند بنابراین الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه که به واسطه‌ی ارزیابی چند منبعی از اعتبار بالایی برخوردار است؛ اگر تحت تاثیر شخصیت ارزیابی‌کنندگان قرار گیرد از اعتبارش کاسته و لازم است تدابیری جهت کنترل متغیر شخصیت در ارزیابی‌های عملکرد اندیشیده شود.

**کلید واژه‌ها:** ویژگی‌های شخصیتی، ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: کلیات پژوهش</b>
۱	۱-۱ مقدمه
۲	۲-۱ بیان مسئله
۵	۳-۱ اهمیت پژوهش
۷	۴-۱ اهداف پژوهش
۸	۵-۱ فرضیه‌های پژوهش
۹	۶-۱ متغیرهای پژوهش
۹	۷-۱ تعاریف نظری و عملیاتی واژه‌ها، اصطلاحات و مفاهیم
۹	۱-۷-۱ ویژگی‌های شخصیتهایی
۹	۱-۱-۷-۱ شخصیت
۱۱	۲-۷-۱ ارزیابی عملکرد
	<b>فصل دوم: پیشینه پژوهش</b>
۱۲	۱-۲ مقدمه
۱۲	۲-۲ مبانی نظری
۱۲	۱-۲-۲ ویژگی‌های شخصیتهایی
۱۲	۱-۱-۲-۲ تعریف شخصیت
۱۴	۲-۱-۲-۲ نظریه‌های شخصیت
۱۴	۱-۲-۱-۲-۲ نظریه‌های صفات
۱۴	۱-۱-۲-۱-۲-۲ نظریه‌ی گوردن آلپورت درباره‌ی صفات (۱۹۶۷-۱۸۹۷)
۱۶	۲-۱-۲-۱-۲-۲ نظریه‌ی کتل درباره‌ی صفات (۱۹۰۸-۱۹۸۸)
۲۲	۳-۱-۲-۲ ابعاد پنج‌گانه شخصیت
۲۲	۱-۳-۱-۲-۲ روان رنجوری
۲۲	۲-۳-۱-۲-۲ برون‌گرایی
۲۳	۳-۳-۱-۲-۲ تجربه‌پذیری
۲۳	۴-۳-۱-۲-۲ توافق‌پذیری
۲۳	۵-۳-۱-۲-۲ وظیفه‌شناسی (وجدان‌کاری)



عنوان	صفحه
۲-۲-۲ ارزیابی عملکرد.....	۲۴
۱-۲-۲-۲ تعریف ارزیابی عملکرد.....	۲۴
۲-۲-۲-۲ اهداف ارزیابی عملکرد.....	۲۴
۱-۲-۲-۲-۲ اهداف ارزیابی عملکرد از دیدگاه اسپکتور.....	۲۶
۱-۲-۲-۲-۲ ارزیابی کردن به منظور سنجش و مقایسه.....	۲۶
۲-۲-۲-۲-۲ ارزیابی به منظور ایجاد انگیزه و رشد.....	۲۸
۳-۲-۲-۲ انواع ملاک‌های ارزیابی.....	۲۸
۵-۲-۲-۲ مقدمات طراحی نظام ارزیابی عملکرد.....	۲۹
۶-۲-۲-۲ فرآیند طراحی نظام ارزیابی عملکرد.....	۳۰
۸-۲-۲-۲ چه کسی می‌تواند ارزیابی عملکرد را انجام دهد؟.....	۳۲
۱-۸-۲-۲-۲ درجه‌بندی عملکرد توسط سرپرست.....	۳۲
۲-۸-۲-۲-۲ درجه‌بندی عملکرد توسط همکاران.....	۳۳
۹-۲-۲-۲ انواع خطاهای ارزیابی.....	۳۴
۱۰-۲-۲-۲ ارزیابی عملکرد و نیازهای آموزشی ارزیابان.....	۳۶
۱۱-۲-۲-۲ دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد.....	۳۶
۱-۱۱-۲-۲-۲ روش‌های سنتی.....	۳۷
۱-۱-۱۱-۲-۲-۲ مقیاس‌های درجه بندی.....	۳۷
۲-۱-۱۱-۲-۲-۲ روش رتبه بندی.....	۳۷
۳-۱-۱۱-۲-۲-۲ مقایسه‌های زوجی.....	۳۸
۴-۱-۱۱-۲-۲-۲ وقایع حساس.....	۳۸
۲-۱۱-۲-۲-۲ انواع معیارهای ارزیابی سنتی عملکرد.....	۳۸
۳-۱۱-۲-۲-۲ انتقادات به روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد.....	۳۹
۱۲-۲-۲-۲ روش‌های نوین.....	۴۰
۱-۱۲-۲-۲-۲ ارزیابی پائین به بالا.....	۴۱
۲-۱۲-۲-۲-۲ خودارزیابی.....	۴۲
۳-۱۲-۲-۲-۲ ارزیابی همکاران.....	۴۳
۴-۱۲-۲-۲-۲ رویکرد چند منبعی و بازخورد ۳۶۰ درجه.....	۴۳
۱-۴-۱۲-۲-۲-۲ کاربردهای بازخورد ۳۶۰ درجه.....	۴۵

عنوان	صفحه
۳-۲ پیشینه پژوهش .....	۴۶
۱-۳-۲ پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور .....	۴۶
۲-۳-۲ پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور .....	۴۸
۴-۲ جمع‌بندی و خلاصه فصل .....	۵۱
<b>فصل سوم: روش اجرای پژوهش</b>	
۱-۳ مقدمه .....	۵۲
۲-۳ روش پژوهش .....	۵۲
۳-۳ جامعه‌ی آماری .....	۵۲
۴-۳ روش نمونه‌گیری .....	۵۳
۵-۳ روش اجرای داده‌های آماری .....	۵۳
۶-۳ ابزار پژوهش .....	۵۵
۱-۶-۳ پرسشنامه پنج عاملی شخصیت نئو NEO-FFI .....	۵۵
۲-۶-۳ پرسشنامه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه .....	۵۵
۳-۶-۳ پرسشنامه جمعیت شناختی محقق ساخته .....	۵۶
۷-۳ اعتبار و پایایی ابزار .....	۵۶
۸-۳ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها .....	۵۷
<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها</b>	
۱-۴ مقدمه .....	۵۸
۲-۴ آمار توصیفی .....	۵۸
۱-۲-۴ شاخص‌های توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی .....	۵۸
۲-۲-۴ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش .....	۶۳
۳-۴ یافته‌های استنباطی .....	۶۵
۱-۳-۴ نتایج ضریب همبستگی بین متغیرها .....	۷۰
۳-۴ یافته‌های جانبی .....	۷۸
۱-۳-۴ نتایج تحلیل رگرسیون .....	۷۸
<b>فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری</b>	
۱-۵ مقدمه .....	۸۱

## عنوان

## صفحه

۲-۵ تبیین یافته‌های پژوهش	۸۲
۱-۲-۵ فرضیه اول: بین میانگین نمرات خود، مافوق، همکاران و زیردستان؛ در ابعاد مختلف شخصیت، تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	۸۲
۲-۲-۵ فرضیه دوم: بین میانگین نمرات کل پرسشنامه ارزیابی عملکرد؛ در ارزیابی خود، مافوق، همکاران و زیردستان تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	۸۴
۳-۲-۵ فرضیه سوم: بین میانگین نمرات گروه خود و دیگر گروه‌ها (مافوق، همکاران و زیردستان)؛ در ابعاد مختلف عملکرد، تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	۸۵
۴-۲-۵ فرضیه چهارم: بین ویژگی‌های شخصیتی افراد گروه خود، با خودارزیابی‌های عملکرد، رابطه معنی‌دار وجود دارد.	۸۶
۵-۲-۵ فرضیه پنجم: بین ویژگی‌های شخصیتی افراد گروه مافوق، با امتیازدهی آنان به عملکرد ۱۸ نفر مدیر و سرپرست (گروه خود‌ها) رابطه معنی‌دار وجود دارد.	۸۷
۶-۲-۵ فرضیه ششم: بین ویژگی‌های شخصیتی گروه همکاران، با امتیازدهی آنان به عملکرد ۱۸ نفر مدیر و سرپرست (گروه خود‌ها) رابطه معنی‌دار وجود دارد.	۸۹
۷-۲-۵ فرضیه هفتم: بین ویژگی‌های شخصیتی گروه زیردستان، با امتیازدهی آنان به عملکرد ۱۸ نفر مدیر و سرپرست (گروه خود‌ها) رابطه معنی‌دار وجود دارد.	۹۰
۸-۲-۵ فرضیه هشتم: بین ویژگی‌های شخصیتی کل افراد نمونه با امتیازدهی آنان به عملکرد، رابطه معنی‌دار وجود دارد.	۹۲
۹-۲-۵ فرضیه نهم: نوع شخصیت کارکنان در سطوح مختلف جمعیت شناختی، بطور معنی‌داری متفاوت است.	۹۳
۱۰-۲-۵ فرضیه دهم: امتیازدهی کارکنان به عملکرد دیگر افراد، در سطوح مختلف جمعیت شناختی بطور معنی‌داری متفاوت است.	۹۴
۳-۵ بحث و نتیجه‌گیری کلی	۹۵
۴-۵ محدودیت‌های پژوهش	۹۷
۵-۵ پیشنهادات کاربردی	۹۷
۱-۵-۵ پیشنهادات به منظور انجام پژوهش‌های آتی	۹۷
۲-۵-۵ پیشنهادات کاربردی برای سازمان و مدیران	۹۷
پیوست	۹۹
منابع و مأخذ	۱۰۷

## فهرست شکل‌ها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲: موارد استفاده‌ی ارزیابی عملکرد کارکنان.....	۲۵
شکل ۲-۲: مراحل مختلف طرح ارزیابی عملکرد کارکنان.....	۳۱
شکل ۱-۳: مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه.....	۵۴
شکل ۱-۴: نمودار درصدی خود، مافوق، همکاران و زیردستان براساس متغیر جمعیت شناختی سن.....	۵۹
شکل ۲-۴: نمودار درصدی خود، مافوق، همکاران و زیردستان براساس متغیر جمعیت شناختی سابقه کار.....	۶۰
شکل ۳-۴: نمودار درصدی خود، مافوق، همکاران و زیردستان براساس متغیر جمعیت شناختی سمت.....	۶۱
شکل ۴-۴: نمودار درصدی خود، مافوق، همکاران و زیردستان براساس متغیر جمعیت شناختی میزان تحصیلات.....	۶۲
شکل ۵-۴: نمودار میانگین ابعاد پنج گانه شخصیت در کل نمونه (خود، مافوق، همکاران و زیردستان).....	۶۳
شکل ۶-۴: نمودار میانگین ابعاد ارزیابی عملکرد در کل نمونه (خود، مافوق، همکاران و زیردستان).....	۶۴
شکل ۷-۴: نمودار میانگین نمره‌ی کل ارزیابی عملکرد در کل نمونه (خود، مافوق، همکاران و زیردستان).....	۶۵

## فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۱۷	جدول ۱-۲: شیوه‌های طبقه بندی صفات.....
۲۰	جدول ۲-۲: پنج عامل بزرگ شخصیت.....
۲۱	جدول ۳-۲: موضوعات مهم مورد بحث در نظریه‌های شخصیت.....
۳۵	جدول ۴-۲: انواع خطاهای ارزیابی عملکرد.....
۳۹	جدول ۵-۲: انواع معیارهای مورد استفاده در ارزیابی عملکرد کارکنان.....
۵۷	جدول ۱-۳: ضرایب پایایی مقیاس‌ها و ابعاد آن‌ها در پژوهش حاضر.....
۵۹	جدول ۱-۴: توزیع فراوانی خود، مافوق، همکاران و زیردستان براساس متغیر جمعیت شناختی سن.....
۶۰	جدول ۲-۴: توزیع فراوانی خود، مافوق، همکاران و زیردستان براساس متغیر جمعیت شناختی سابقه کار.....
۶۱	جدول ۳-۴: توزیع فراوانی خود، مافوق، همکاران و زیردستان براساس متغیر جمعیت شناختی سمت.....
۶۲	جدول ۴-۴: توزیع فراوانی خود، مافوق، همکاران و زیردستان براساس متغیر جمعیت شناختی میزان تحصیلات.....
۶۳	جدول ۵-۴: میانگین و انحراف استاندارد ابعاد پنج گانه شخصیت در کل نمونه (خود، مافوق، همکاران و زیردستان).....
۶۴	جدول ۶-۴: میانگین و انحراف استاندارد ابعاد ارزیابی عملکرد در کل نمونه (خود، مافوق، همکاران و زیردستان).....
۶۶	جدول ۷-۴: نتایج آزمون تعقیبی تحلیل واریانس یک راهه؛ گروه‌های خود، مافوق، همکاران و زیردستان در ابعاد مختلف شخصیت.....
۶۷	جدول ۸-۴: نتایج آزمون تعقیبی تحلیل واریانس یک راهه و آزمون غیرپارامتری؛ گروه‌های خود، مافوق، همکاران و زیردستان در کل مقیاس ارزیابی عملکرد.....
۶۸	جدول ۹-۴: نتایج آزمون تحلیل واریانس یک راهه؛ گروه‌های خود، مافوق، همکاران و زیردستان در ابعاد مختلف عملکرد.....
۶۹	جدول ۱۰-۴: نتایج آزمون تعقیبی تحلیل واریانس یک راهه و آزمون غیرپارامتری؛ گروه‌های خود، مافوق، همکاران و زیردستان در ابعاد مختلف عملکرد.....
۷۰	جدول ۱۱-۴: ضرایب همبستگی درونی معنی دار، بین ابعاد شخصیت و ابعاد عملکرد ۱۸ نفر مدیر یا سرپرست (خودها).....
۷۱	جدول ۱۲-۴: ضرایب همبستگی درونی معنی دار، بین ابعاد شخصیت و ابعاد عملکرد افراد مافوق.....

جدول ۴-۱۳: ضرایب همبستگی درونی معنی دار، بین ابعاد شخصیت و ابعاد عملکرد همکاران.....	۷۲
جدول ۴-۱۴: ضرایب همبستگی درونی معنی دار، بین ابعاد شخصیت و ابعاد عملکرد زیردستان.....	۷۳
جدول ۴-۱۵: ضرایب همبستگی درونی معنی دار، بین ابعاد شخصیت و ابعاد عملکرد کل افراد.....	۷۴
جدول ۴-۱۶: آزمون t مستقل (تحصیلات).....	۷۶
جدول ۴-۱۷: تحلیل واریانس یک‌راهه (سمت).....	۷۷
جدول ۴-۱۸: تحلیل واریانس مدل (آزمون معناداری معادله رگرسیون).....	۷۸
جدول ۴-۱۹: مدل رگرسیونی پیش‌بینی نحوه‌ی امتیازدهی به عملکرد.....	۷۹
جدول ۴-۲۰: ضرایب استاندارد و غیراستاندارد معادله رگرسیون.....	۷۹

## فصل اول

### کلیات پژوهش

#### ۱-۱ مقدمه

گزینش و رشد و بالندگی کارکنان و تشکیل گروههای منسجم کاری را باید از جمله فعالیتهای مهم بخش منابع انسانی هر سازمان محسوب نمود. اما معیار نهایی موفقیت هر واحد منابع انسانی را باید ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> دانست. ارزیابی عملکرد با فلسفه ایجاد زمینه مناسب شایسته گرایان و شایسته پروری انجام و علاوه بر مراحل ارتقاء، انتقال، و خروج کارکنان؛ فرایند جذب، بکارگماری و انتصاب را بر اساس معیارها مورد بررسی قرار می دهد. همچنین؛ هم واحدهای سازمانی و هم کارکنان به پسخوراند یا بازخورد<sup>۲</sup> ناشی از ارزیابی عملکرد، یعنی بازگشت اطلاعات مرتبط با تلاش هایشان، نیاز دارند (ورتر و دیویس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲)؛ چراکه آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده و عموماً احساس رشد خواهند کرد. در این صورت است که کارکنان به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش براساس واقعیات تلاش خواهند کرد.

اثربخشی ارزیابی های عملکرد به میزان زیادی بستگی به توانایی ارزیابان در ارزیابی کارکنان بصورت عینی و دقیق دارد. قضاوت های ذهنی ارزیابی کنندگان و جهت گیری های آنان، می تواند اثرات بسیار مخربی در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان داشته باشد. مطالعات اخیر در حوزه منابع انسانی بر پنج ویژگی؛ شخصیت، استعداد،

---

1 - Performance Appraisal

2 - Feedback

3 - Werther & Davis

علاقه، هوش و مهارت به عنوان عوامل موفقیت نیروی انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی تاکید کرده‌اند. همچنین مشخص شده است که این ویژگی‌ها در ایجاد رضایت شغلی، یادگیری سازمانی، گرایش دانش و ضریب آفرینش و زایایی کارکنان تاثیر گذارند. بنابراین تعیین استانداردهایی برای سنجش ویژگی‌های مذکور از جمله سنجش شخصیت در کارکنان، می‌تواند کمک موثری در زمینه‌های مختلف سازمانی و به خصوص کمک به بهبود نظام ارزیابی عملکرد سازمان باشد. در حقیقت با بررسی و کنترل سوگیری‌ها و قضاوت‌های ناشی از شخصیت ارزیابی کنندگان، می‌توان امیدوار بود که این سنجش‌ها از اعتبار بیشتری برخوردار بوده و کارآیی بیشتری در فرایندهای سازمانی داشته باشند. به همین منظور در این پژوهش با استفاده از مدل بازخورد ۳۶۰ درجه، به بررسی شخصیت و عملکرد گروهی از کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان پرداخته شده و رابطه‌ی نوع شخصیت افراد با نحوه‌ی امتیازدهی آنان به عملکرد دیگر کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است.

در این فصل ابتدا به بیان مساله و توضیح موضوع تحقیق پرداخته خواهد شد، سپس اهمیت و ضرورت این مساله از جنبه‌های مختلف، مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در ادامه؛ اهداف تحقیق، فرضیه‌های پژوهش، متغیرهای پژوهش و در نهایت تعاریف نظری و عملیاتی واژه‌ها بیان خواهد شد.

## ۱-۲ بیان مسئله

منابع انسانی هر سازمان، نقشی اساسی در رشد و بالندگی و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کنند. از طرف دیگر عدم توجه به این منابع ارزشمند، زمینه انحطاط و کاهش بهره‌وری آن سازمان‌ها را فراهم می‌سازد. همچنین نظام ارزیابی عملکرد، از مهمترین و پایه‌ای‌ترین زیر نظام‌های منابع انسانی محسوب می‌شود؛ و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولان سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم‌های بهینه و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می‌دهد که به طور کلی، مسئولان سازمان از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی‌هایی در سیستم ارزیابی جامع است. اما سازمان‌ها به عنوان موجودی اجتماعی؛ به ضرورت نیازمند قاعده‌ای برای ارزیابی شایستگی‌های کارکنان خود هستند. در این راستا؛ باز آزمایی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب، جهت اطمینان از موثر بودن ارزیابی عملکرد و نیز رفع موانع و اشکالات پنهان، ضروری است (جزنی، ۱۳۸۷).



در هر سازمان، منابع انسانی را باید طبق اصول علمی برای هر سمت و شغل انتخاب نمود؛ با استفاده از روش‌های پیشرفته نسبت به آموزش مداوم آنان از ابتدا تا پایان خدمت اقدام کرد و نحوه کار و عملکرد شغلی آنان را به درستی و طبق ضوابط علمی مورد سنجش قرار داد. در حقیقت ارزیابی عملکرد فرایندی است که سازمان مورد استفاده قرار می‌دهد تا مشخص کند اعضایش تا چه حد کار خود را به گونه‌ای رضایت بخش انجام می‌دهند (جوئل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). ارزیابی عملکرد یک نظام کنترل است که دارای دو جنبه است: یکی، مکانیسم یا ساز و کار بازخورد، که اطلاعاتی را برای یکایک کارکنان فراهم ساخته و نشان می‌دهد عملکرد آنان چگونه ادراک می‌شود، و دیگر اینکه به عنوان یک مکانیسم "پیشخوراند" اطلاعاتی را به منظور اخذ تصمیمات اجرایی مرتبط با مواردی نظیر پاداش و ارتقای کارکنان ارائه می‌دهد (جوئل، ۱۹۹۸). ارزیابی عملکرد، بدان جهت که نه تنها در بهره‌وری و رشد سازمان‌ها بلکه در میزان خشنودی شغلی، رفتار شغلی، تعهد کاری و به طور کلی سلامت جسم و روان کارکنان، تاثیر انکار ناپذیری دارد؛ از اهمیت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار است.

ظاهراً در بسیاری از سازمان‌های کشور به هدف اصلی ارزیابی عملکرد توجه نشده و گاهی مدیر و کارکنان وی، هر کدام برداشت متفاوتی از آن دارند. این دیدگاه‌ها و برداشتهای متفاوت ممکن است کاهش بهره‌وری، افت کمی و کیفی عملکرد، خشم و نفرت یا ناامیدی، دلسردی و احساس بی‌عدالتی در کارکنان را موجب شود. در واقع در سازمان‌های کشور ارزیابی عملکرد غالباً به صورت یک کار اداری تکراری و بخشنامه‌ای درآمده بدون اینکه به اهداف مهم و سازنده ارزیابی مطلوب، یا به پیامدهای زیان‌آور ارزیابی نامطلوب، توجه شود.

کاربرد گسترده تکنولوژی اطلاعات موجب شده که سازمان‌ها به لحاظ افقی گسترده تر شده و حیطه کنترل مدیران و سرپرستان افزایش یابد. لذا لزوم تغییر در سبک‌های سنتی ارزیابی بالا به پائین الزامی است، چرا که سرپرست، مسئول ارزیابی تعداد زیادی از کارکنان است و عملاً نمی‌تواند به اهداف چندگانه ارزیابی عملکرد بپردازد. افزون بر این، برخی ضعف‌ها و قصور در شیوه‌های سنتی ارزیابی، از قبیل اعمال نفوذ و قضاوت‌های ذهنی بیش از حد سرپرست مستقیم به عنوان تنها ارزیاب، تعارضات ارزیابی‌کننده و ارزیابی شونده، مقاومت و عدم پذیرش کارکنان در برابر الزامات جدید شغلی و عدم انعطاف‌پذیری نظام‌های ارزیابی سنتی؛ همگی منجر به ایجاد روش‌های نوین ارزیابی عملکرد شده است (جوئر<sup>۲</sup>، ۱۳۷۹). همچنین به تجربه ثابت شده است که فرایند ارزیابی تحت تاثیر دیدگاه یا نگرش فردی که ارزیابی را انجام می‌دهد، قرار می‌گیرد. در نتیجه، ارزیابی یک کارمند اگر توسط مدیر یا زیردست یا همکار وی انجام پذیرد می‌تواند به نتایج متفاوتی منجر شود.

---

1 - Jewel

2 - Feedforward

3 - Jones

ارزیابی عملکرد در سازمان‌های کنونی معمولاً به وسیله سرپرست مستقیم هر یک از کارکنان انجام می‌شود ولی این ارزیابی می‌تواند توسط فرودستان، همکاران و گروهی از مدیران و سرپرستان مربوط یا خود شخص (خودسنجی) نیز صورت پذیرد. ترکیبی از چند نوع ارزیابی مزبور نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (کریتر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶). ارزیابی جامع و چند جانبه، علاوه بر کاهش احتمال خطا، تصویری روشن تر از عملکرد واقعی فرد را ارائه می‌دهد (سعادت، ۱۳۷۵). این ارزیابی می‌تواند توسط شخص ثالث و مشتریان نیز انجام گیرد. در واقع درجه‌بندی‌های حاصل از همکاران، خود شخص و فرودستان (اگر مقدور باشد) می‌تواند مکمل سودمندی برای درجه‌بندی‌های سرپرست باشد. به ویژه، ناهمخوانی‌ها یا تفاوت‌های موجود بین ارزیابی‌های خود شخص و دیگران، می‌تواند برای رشد و بالندگی کارکنان سودمند باشد زیرا به کارکنان مورد نظر نشان می‌دهد که دیگران به گونه‌ای متفاوت از خود آن کارکنان، آنان را می‌بینند. بازخورد عملکرد می‌تواند از حداقل پنج منبع زیر فراهم گردد: سرپرستان، همکاران، وظایف، سازمان رسمی و افکار و احساسات خود کارکنان (هرالد، لیدن و لدرود<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷؛ سال و نایت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). این نوع کاربرد دیدگاه‌های چندگانه در ارزیابی عملکرد برای ارائه بازخورد به مدیران و کارکنان را "بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای"<sup>۴</sup> نامیده‌اند.

گردآوری داده‌های مختلف از چندین منبع در مورد کارکنان، می‌تواند پدیدآورنده این تفکر باشد که "هرجا توده اطلاعات چشمگیری هست، حقیقتی وجود دارد". از آنجا که این طرز تفکر معمولاً بدون بازده بوده و مانع دستیابی به حقیقت است می‌باید در برابر آن مقاومت کرد زیرا آمار بدست آمده حاصل برداشت عملی دقیق نبوده و ناشی از مشاهده، برداشت شخصی و ویژگی‌های شخصیتی فرد ارزیابی کننده است. در مدل بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، در خلال فرایند امتیازدهی به خود یا به دیگران، مجموعه‌ای از عوامل در قضاوت امتیازدهنده تاثیر می‌گذارد که بعضی از آنها ناشی از منابع بالقوه نادرست هستند. در واقع فرقی نمی‌کند که چه کسی امتیازهای داده شده بر اساس ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای را تکمیل خواهد کرد، آمار به هر اندازه هم که دقیق تهیه شده باشد، بازهم یکدست و بی نقص نیست. بعضی افراد در مقایسه با دیگران گرایش بیشتری به اعمال تعصب در امتیازدهی دارند و حتی افراد نیز خود را در قالب واژه‌های دقیق نمی‌توانند توصیف کنند. اما اینکه گرایش یادشده به خودی خود نوعی ویژگی شخصیتی است یا خیر، هنوز روشن نیست. بر اساس مطالعات نلسون و کمپل<sup>۵</sup> (۱۹۹۳)، شواهد متعددی وجود دارد که اختلاف بین امتیازدهی به خود و امتیازدهی به دیگران در ارتباط با شایستگی‌ها و مهارت‌ها، با

1 - Kreintner

2 - Herald, Liden & Leaderwood

3- Saal & Knight

4 -360- degree feedback

5 - Nelson & Campel

اختلافات ارزیابی‌های شخصیتی امتیازدهندگان، همبستگی دارد (جونز، ۱۳۷۹). این موضوع می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها و واحدهای سنجش عملکرد کارکنان بسیار مفید باشد، چراکه می‌توان شخصیت افراد را سنجید و افرادی که سوگیری‌های کمتری در قضاوت دارند را انتخاب کرد و از آنان خواست که سنجش‌های مربوط به عملکرد را انجام دهند. در این صورت می‌توان گفت که اعتبار و اثربخشی ارزیابی عملکرد افزایش یافته است.

به هر جهت پذیرش این نظریه که ارائه توام و همزمان برداشت‌ها و ارزیابی‌های دیگران به فرد مورد ارزیابی به رغم اختلاف‌های موجود بین برداشت‌های گوناگون - اطلاعاتی مفید و آموزنده ارائه می‌دهد، امری سودمند است. مثلاً اگر امتیازهای فرد موردنظر با امتیازهایی که مدیرش به او داده، اختلاف زیادی داشته و در واقع شکافی بین آن‌ها پدید آورده باشد، داده‌های بازخوردی می‌تواند به فرد موردنظر کمک کند تا باب مذاکره‌ی سودمند و مسئولانه را با مدیر خود بگشاید؛ ولی واقعیت این است که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به رغم کنترل سرسختانه‌ی شرایط و اطلاعات، بازهم امری ذهنی است و باید ذهنیت‌گرایی و انحرافات را که ممکن است در این نوع ارزشیابی، منعکس شوند بررسی کرده و راه‌هایی را برای به حداقل رساندن این انحرافات پیدا کرد. به همین منظور در این پژوهش نوع شخصیت افراد بررسی شده و نشان داده می‌شود که چگونه برخی ویژگی‌های شخصیتی خاص می‌توانند عادلانه‌تر و با سوگیری کمتری، سنجش‌های مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان را انجام دهند.

درواقع هدف پژوهش حاضر؛ بررسی رابطه‌ی ویژگی‌های شخصیتی با نحوه‌ی امتیازدهی افراد به عملکرد دیگران است تا مشخص شود که آیا اختلاف بین ویژگی‌های شخصیتی افراد با اختلافات بین ارزیابی‌های مختلف از عملکرد دیگر افراد؛ رابطه دارد یا خیر. و اگر بین ویژگی‌های شخصیتی و سنجش‌های عملکردی، همبستگی وجود دارد؛ کدام ویژگی‌های شخصیتی بهتر می‌توانند ارزیابی‌های عملکرد را انجام داده و سوگیری کمتری در قضاوتشان داشته باشند.

### ۱-۳ اهمیت پژوهش

آنچه اثربخشی سازمان‌ها را در بلند مدت تضمین می‌کند استفاده بهینه از عوامل تولید است. در این میان منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی نه تنها عامل ایجاد ارزش اند، بلکه به اتکاء خصوصیات و قابلیت‌های ویژه خود، هدایت و بهره‌برداری از سایر عوامل تولید را امکان‌پذیر می‌سازند. ارزیابی عملکرد با فلسفه ایجاد زمینه مناسب شایسته‌گرایان و شایسته‌پروری انجام و علاوه بر مراحل ارتقاء، انتقال، و خروج کارکنان؛ فرایند جذب، بکارگماری و انتصاب را بر اساس معیارها مورد بررسی قرار می‌دهد.

اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان چنانچه براساس طراحی دقیق و همه جانبه صورت پذیرد، شناسایی توانایی‌های بالقوه و بالفعل کارکنان امکان‌پذیر می‌شود و به مدد آن زمینه بهبود و بهسازی فرد و سازمان فراهم می‌آید. دقت نظر در طراحی و اجرای هر نظام ارزیابی مستلزم آشنائی با مبانی نظری شامل دیدگاهها، اهداف، فرآیند و عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد است که انباشته بزرگی از متون علمی مدیریت منابع انسانی در روانشناسی صنعتی و رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است و در شمار حساس‌ترین و مشکل‌ترین وظایفی است که در حوزه مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی قرار دارد.

مدیران سازمان‌های پیشرفته به نقش مهم ارزیابی عملکرد و کاربردهای آن پی برده‌اند. این کاربردها متعدّدند که از جمله به موارد زیر می‌توان اشاره کرد: افزایش و بهبود عملکرد، تصمیم‌گیری پیرامون جبران خدمات و انتصاب کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی، برنامه ریزی مسیر شغلی و بالندگی، تعیین نقاط قوت و ضعف فرایند کارمندیابی، مشخص ساختن نادرستی اطلاعات مرتبط با تجزیه و تحلیل شغل و برنامه‌های منابع انسانی، تشخیص خطاهای مرتبط با طراحی‌های شغلی، اطمینان از فرصت‌های برابر استخدامی و تعیین چالش‌های بیرونی نظیر عوامل خانوادگی، مالی و شخصی و فراهم نمودن مساعدت‌های لازم برای کارکنان (ورتر و دیویس، ۱۹۸۲).

علاوه بر موارد فوق داده‌های حاصل از ارزیابی عملکرد که با کمترین خطا اندازه‌گیری شده باشند، دارای کاربردهای سازمانی بسیاری نظیر موارد زیر هستند: بهبود کیفیت کلیه تصمیمات سازمانی (با تعیین افزایش‌های حقوق، ترفیعات، اخراج‌ها یا بازخریدها)؛ بهبود کیفیت تصمیمات فردی (از انتخاب مسیر شغلی تا انتخاب نیروهای آینده)؛ تاثیر بر نظرات کارکنان نسبت به سازمان محل کار خود و دل‌بستگی آنان به سازمان و فراهم ساختن یک مبنای منطقی و قابل دفاع از نظر قانونی برای تصمیمات مرتبط با کارکنان (مورفی و کلیولند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ موچینسکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷)؛ و همچنین کاربردهایی در تصمیم‌گیری‌های اجرایی، رشد و بالندگی کارکنان و بازخورد به کارکنان و همچنین پژوهش‌های سازمانی (اسپکتور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

ارزیابی عملکرد کارکنان از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی شوندگان معمولاً نسبت به تاثیر نتایج ارزیابی خوش بین و از تاثیرات آن بر پیشرفت‌های آینده خویش واقفند، همین امر ارزیابی را مشکل کرده است و مساله مشکل‌تر؛ وجود انواع و اقسام مسئله‌های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره

1 - Murphy & Cleveland

2 - Muchinsky

3 - Spector