

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

رشته مدیریت دولتی

گرایش: مدیریت مالی

عنوان:

## بررسی نقش نظام ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان ستادی قوه قضائیه

**استاد راهنما:**

دکتر نرجس شکری

**استاد مشاور:**

دکتر فریده حق شناس کاشانی

**پژوهشگر:**

نرگس شفیعی

زمستان ۱۳۹۰

تقدیم به آنان که نشان از بی‌نشانی یافتند.

با تشکر از استاد ارجمند

سرکار خانم دکتر نرگس شکری

به خاطر مساعدتها و ارشادهای ارزشمندشان، بی‌تردید انجام این پژوهش بدون کمک‌های فکری، همراهی و همدلی ایشان غیرممکن بود.

با تشکر از استاد محترم

**سرکار خانم دکتر فریده حق شناس**

که با رویی گشاده و صبورانه در طی این مسیر همواره یاریگرم بودند. خدا را شاکرم که افتخار شاگردی ایشان نصیبم شد.

همچنین از استاد گرامی

**جناب آقای دکتر خدابخش داشگرزاده**

که زحمت داوری این رساله را تقبل فرمودند و با ارائه پیشنهادات سازنده موجب غنای علمی پژوهش شدند تشکر و قدردانی می نمایم.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

**فصل اول: کلیات**

۲	مقدمه
۵	۱-۱) بیان مساله
۸	۱-۲) اهمیت موضوع
۱۱	۱-۳) اهداف تحقیق
۱۲	۱-۴) فرضیه های تحقیق
۱۲	۱-۵) روش شناسی
۱۲	۱-۵-۱) نوع روش تحقیق
۱۲	۱-۵-۲) روش گردآوری اطلاعات و داده ها
۱۳	۱-۵-۳) جامعه آماری و روش نمونه گیری
۱۳	۱-۶) قلمرو تحقیق
۱۴	۱-۷) متغیرهای مستقل و وابسته
۱۶	۱-۸) تعریف واژگان و اصطلاحات تخصصی

### **فصل دوم: ادبیات تحقیق**

۲۱	مقدمه
	<b>۲-۱) بخش اول: ارزشیابی</b>
	۲۳
۲۴	۲-۱-۱) سیر تاریخی ارزشیابی
۳۰	۲-۱-۲) تعاریف و مفاهیم ارزشیابی
۳۳	۲-۱-۳) ارزشیابی از دیدگاه اسلام
۳۴	۲-۱-۴) ضرورت ارزشیابی عملکرد
۳۷	۱-۱-۵) برخی از آثار سوء عدم وجود نظام ارزشیابی در سازمانها
۴۴	۲-۱-۶) اهداف ارزشیابی کارکنان

۴۷	۲-۱-۷) نظریه های ارزشیابی کارکنان
۵۰	۲-۱-۸) فرایند ارزشیابی
۵۴	۲-۱-۹) روشها و فنون ارزشیابی کارکنان
۵۴	۲-۱-۹-۱) روش رتبه بندی
۵۵	۲-۱-۹-۲) روش درجه بندی
۵۶	۲-۱-۹-۳) مقیاسهای گرافیکی
۵۸	۲-۱-۹-۴) چک لیست
۶۱	۲-۱-۹-۵) انتخاب اجباری
۶۲	۲-۱-۹-۶) وقایع حساس (بحرانی)
۶۳	۲-۱-۹-۷) ارزشیابی خویشتن
۶۳	۲-۱-۹-۸) مدیریت بر مبنای هدف
۶۴	۲-۱-۹-۹) ارزشیابی روانی
۶۵	۲-۱-۱۰) بهترین روش ارزشیابی کدام است؟
۶۶	۲-۱-۱۱) ارزشیاب کیست؟
۶۷	۲-۱-۱۲) نگرش نوین در کالبد نظام ارزشیابی و فرایند آن
۶۹	۲-۱-۱۳) الگوهای متداول ارزشیابی
۶۹	۲-۱-۱۳-۱) الگوی مدیریت بر مبنای هدف
۷۱	۲-۱-۱۳-۲) الگوی نظام ارزشیابی مبتنی بر کیفیت جامع
۷۴	۲-۱-۱۳-۳) بازخورد ۳۶۰ درجه ای
۷۵	۲-۱-۱۳-۴) الگوی فریس
۷۷	۲-۱-۱۴) ارزشیابی در نظام اداری کنونی ایران
۸۰	۲-۱-۱۵) مبنای قانونی ارزشیابی عملکرد

## ۲-۲) بخش دوم : عملکرد

۱۲

۸۳	۲-۲-۱) تعاریف عملکرد
۸۴	۲-۲-۲) سطوح تجزیه و تحلیل عملکرد
۸۴	۲-۲-۲-۱) عوامل موثر در عملکرد فردی
۸۶	۲-۲-۳) ضرورت بهبود عملکرد نیروی انسانی و ارتباط آن با ارزشیابی عملکرد کارکنان
۸۷	۲-۲-۴) اهداف بهبود عملکرد نیروی انسانی
۸۸	۲-۲-۵) بررسی شاخص های موثر بر عملکرد
۸۸	۲-۲-۵-۱) رضایت شغلی کارکنان
۸۹	۲-۲-۵-۱-۱) آثار مترتب بر رضایت شغلی
۹۱	۲-۲-۵-۲) تمایل کارکنان به شرکت در دوره های آموزشی
۹۱	۲-۲-۵-۲-۱) تعریف آموزش کارکنان
۹۲	۲-۲-۵-۲-۲) اهداف آموزش کارکنان
۹۴	۲-۲-۵-۲-۳) تعیین نیازهای آموزشی کارکنان از طریق ارزشیابی عملکرد
۹۷	۲-۲-۵-۳) تعهد کارکنان نسبت به سازمان
۹۹	۲-۲-۵-۴) ارتقاء قابلیت های فردی کارکنان
۱۰۲	۲-۲-۵-۴-۱) زمان و چرخه پیشرفت
۱۰۴	۲-۳) بخش سوم: پیشینه تحقیق
۱۰۵	مقدمه
۱۰۶	۲-۳-۱) مروری بر مطالعات انجام شده خارجی
۱۱۴	۲-۳-۲) مروری بر مطالعات انجام شده داخلی

## ۲-۴) بخش چهارم: معرفی سازمان

۱۱۸

- ۱۱۹ ۲-۴-۱) قوه قضائیه در قانون اساسی
- ۱۲۰ ۲-۴-۲) مأموریت ها یا وظایف قوه قضائیه
- ۱۲۰ ۲-۴-۳) آشنایی با ستاد قوه قضائیه
- ۱۲۲ ۲-۴-۳-۱) معاونت اداری و مالی
- ۱۲۴ ساختار تشکیلاتی قوه قضائیه
- ۱۲۵ تلخیص و نتیجه گیری فصل دوم

### فصل سوم: روش تحقیق

- ۱۲۹ مقدمه
- ۱۳۰ ۳-۱) روش تحقیق
- ۱۳۱ ۳-۲) بررسی نوع پژوهش
- ۱۳۲ ۳-۳) جامعه آماری
- ۱۳۲ ۳-۴) روش نمونه گیری
- ۱۳۳ ۳-۵) تعیین حجم نمونه
- ۱۳۳ ۳-۶) فرضیه های تحقیق
- ۳-۷) مقیاسهای اندازه گیری

۱۳۵

- ۱۳۵ ۳-۸) روشهای گردآوری داده ها
- ۱۳۵ ۳-۸-۱) مطالعات کتابخانه ای
- ۱۳۵ ۳-۸-۲) بررسی اسناد و مدارک



۱۳۵	۳-۸-۳ روش میدانی
۱۳۷	۳-۹ (۳) روائی و پایائی ابزار اندازه گیری
۱۳۷	۳-۹-۱-۳-روائی (اعتبار)
۱۳۸	۳-۹-۲-۳-پایائی (اعتمادپذیری)
۱۳۹	۳-۹-۲-۱ آلفای کرونباخ
۱۴۰	۳-۹-۲-۲ آزمون دقیق فیشر
۱۴۱	۳-۱۰ (۳) روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۴۱	۳-۱۰-۱-۳-روش تجزیه و تحلیل توصیفی
۱۴۱	۳-۱۰-۲-۳-روش تجزیه و تحلیل استنباطی
۱۴۳	۳-۱۰-۲-۱ تحلیل همبستگی
۱۴۳	۳-۱۰-۲-۲-آزمون رو یا ضریب همبستگی اسپیرمن
۱۴۴	۳-۱۰-۲-۳-آزمون فریدمن
۱۴۴	خلاصه فصل سوم
<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته ها</b>	
۱۴۶	مقدمه
۱۴۸	۴-۱ (۴) آمار توصیفی
۱۴۹	۴-۱-۱-۴-جنسیت
۱۵۰	۴-۱-۲-۴-سطح تحصیلات
۱۵۱	۴-۱-۳-۴-سنوات خدمت
۱۵۲	۴-۱-۴-۴-سن
۱۵۳	۴-۱-۵-۴-وضعیت خدمتی
۱۵۴	۴-۱-۶-۴-پست سازمانی

۱۵۵	۴-۱-۷- بررسی توصیفی سوالات پرسشنامه
۱۷۸	۴-۲) آمار استنباطی
۱۷۹	۴-۲-۱- آزمون فرضیه فرعی شماره یک
۱۸۰	۴-۲-۲- آزمون فرضیه فرعی شماره دو
۱۸۱	۴-۲-۳- آزمون فرضیه فرعی شماره سه
۱۸۲	۴-۲-۴- آزمون فرضیه فرعی شماره چهار
۱۸۳	۴-۲-۵- فرضیه اصلی
۱۸۴	۴-۳) رتبه بندی شاخص های عملکرد کارکنان
۱۸۵	خلاصه فصل چهارم

### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۸۷	مقدمه
۱۸۸	۵-۱) خلاصه فرآیند تحقیق
۱۹۰	۵-۲) نتیجه گیری از فرضیه اول
	۵-۲-۱) پیشنهادات مبتنی بر فرضیه فرعی اول
	۱۹۰
۱۹۱	۵-۳) نتیجه گیری از فرضیه دوم
۱۹۱	۵-۲-۱) پیشنهادات مبتنی بر فرضیه فرعی دوم
۱۹۲	۵-۴) نتیجه گیری از فرضیه سوم
۱۹۲	۵-۴-۱) پیشنهادات مبتنی بر فرضیه فرعی سوم
۱۹۳	۵-۵) نتیجه گیری از فرضیه چهارم
۱۹۳	۵-۵-۱) پیشنهادات مبتنی بر فرضیه فرعی چهارم

- ۱۹۴ (۵-۶) مشکلات و محدودیت های تحقیق
- ۱۹۵ (۵-۷) نتیجه گیری کلی و پیشنهادات
- ۱۹۵ ۵-۷-۱ پیشنهادات کلی برای سازمان جهت بهینه سازی نظام ارزشیابی کارکنان
- ۲۰۱ ۵-۷-۲ پیشنهاداتی برای محققین آینده

#### منابع و ماخذ

- ۲۰۳ الف- فارسی
- ۲۰۹ ب- انگلیسی

## فصل اول

## مقدمه

در دوران معاصر کمتر کسی یافت می شود که در خصوص لزوم و ضرورت وجود نظام ارزشیابی در سازمان تردید داشته باشد. این ضرورت به گونه ای خود را نمایان ساخته، که عدم وجود نظام ارزشیابی به عنوان یکی از علائم بیماری سازمان شناخته شده است. با ملاحظه نظام آفرینش می توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد.

خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید: آنچه در آسمانها و زمین است ملک خداست و شما آنچه در دل دارید چه آشکار و چه پنهان می کنید، خداوند شما را با آن محاسبه می کند، پس هر کس را بخواهد می آمرزد و هر کس را بخواهد عذاب می کند و خدا بر همه چیز تواناست. (سوره بقره، آیه ۲۸۴)

بدون شک نیروی انسانی یا عامل انسانی شریفترین، مهمترین و با ارزش ترین عامل بین عوامل و منابع مختلف در یک سازمان است. عامل نیروی انسانی به همراه سایر عوامل و منابع، اهداف و خواسته های یک سازمان را تحقق می بخشند. انسان اشرف مخلوقات و جانشین خداوند بر روی زمین است و دارای خرد، اندیشه، احساس و عاطفه می باشد و لهذا همواره مباحث و علوم مختلف مربوط به انسان از ویژگیها و معضلات خاصی برخوردار است.

عامل انسانی بدلیلی که دارای اندیشه و احساس است برای رسیدن به هدف تعیین شده در یک سازمان نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد تا بر اساس این آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود مطلع شده، و سپس تمهیداتی را برای اثر بخشی بیشتر بکار گیرد.

از طرفی سازمانها هم برای رسیدن به هدف خود نیازمند شناخت نحوه عملکرد نیروهایشان هستند تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشند و تحولات مثبتی را در سازمان ایجاد کنند. (سازمان امور اداری و استخدامی، ۱۳۷۹، ۶)

ارزشیابی کارکنان ابزاری است که سازمانها و نیروی انسانی را در تامین شناخت از نحوه عملکرد یاری می کند. اگر نظام ارزشیابی به نحو مطلوبی طراحی و اجرا گردد وسیله مطمئن برای شناسایی کارکنان توانمند و قوی و اعطای پاداش به آنها جهت ایجاد انگیزه، بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان، تعیین نیازمندیهای آموزشی و همچنین افزایش قابلیت‌های فردی کارکنان و احساس رضایت شغلی کارکنان از سازمان می باشد که در نتیجه به بهبود عملکرد سازمان منجر می شود.

در گذشته مدیران کلاسیک ارزشیابی را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند. در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتر یافته است. و هدف اصلی ارزشیابی این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری گردد و سپس نقاط قوت و ضعف نیروها استخراج و به آنها بازخورد داده شود تا آنها بتوانند نقاط ضعف خود را بهبود بخشند و

همچنین مدیران با استفاده از اطلاعات ارزشیابی بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند.

هدف نهایی از ارزشیابی افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توییح و تنبیه کارکنان. (سعادت، ۱۳۸۱، ۲۱۴)

ارزشیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی، یکی از مهمترین و در عین حال مشکلترین وظایف مدیران می باشد که برخی از آن به عنوان نقطه آسیب پذیر مدیریت نام برده اند. ارزشیابی عملکرد در سازمان از مهمترین عواملی است که به مدیران امکان بررسی قابلیت‌ها و توانمندیهای کارکنان را جهت دسترسی به اهداف سازمان می دهد و از طرف دیگر موجب رشد و شکوفایی فرد می شود .

ارزشیابی عملکرد، ارتباط تنگاتنگی با بهسازی عملکرد نیروی انسانی دارد و فلسفه این ارتباط در این است که بهسازی را هدفمند و جهت دار می کند. بنابراین لازم و ضروری می باشد که سازمان از یک سیستم ارزشیابی مناسب برخوردار و به نحو صحیحی آن را به کار گیرد، تا نتایج مطلوبی از آن بدست آورد. با همه اهمیتی که از لحاظ علمی و عقلی برای ارزشیابی کارکنان می توان قائل شد، با توجه به برخورد بی تفاوت با این اقدام مدیریتی در اغلب سازمانها و موسسات دولتی نه تنها ارزشیابی ها موفق نبوده، بلکه مشکلاتی را نیز بوجود آورده است.

عدم اجرای درست سیستمهای ارزشیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزشیابی درست و عاقلانه و عدم تناسب و انطباق سیستمهای ارزشیابی با واقعیات از جمله مشکلاتی هستند که کارایی و اثربخشی سیستمهای ارزشیابی را دچار اشکال می کند و باعث می شود که کارکنان و مسؤلان سازمانها از روشها و سیستمهای مورد استفاده برای ارزشیابی کارکنان راضی نباشند. (لازر، ۱۹۸۰، ۷۰)

با مطالعه مقدماتی و اولیه ای که در سازمان صورت گرفت، مشخص گردید که سیستم ارزشیابی، نقش خود را در جهت بهبود عملکرد نیروی انسانی ایفا نمی کند که در قالب چهار فرضیه تدوین گردیده است.

در این فرضیات به بررسی، رضایت شغلی کارکنان از سازمان، شناسایی نیروهای کارآمد و توانمند در سازمان، تمایل کارکنان به شرکت در دوره های آموزشی، تعهد کارکنان نسبت به سازمان، ارتقاء قابلیت های فردی کارکنان بعنوان عواملی موثر در بهبود عملکرد نیروی انسانی پرداخته شده است و تاکید بر آن است که اگر ارزشیابی عملکرد درست انجام گیرد و بازخورد لازم به کارکنان و مدیران داده شود منجر به بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.

## ۱-۱) بیان مساله

امروزه اهمیت نیروی انسانی در فرایند توسعه بر کسی پوشیده نیست و همگان بر این ادعا اذعان دارند که نیروی انسانی عامل اصلی و موتور پیشرفت و توسعه اکثر کشورهای پیشرفته جهان از قبیل آلمان، ژاپن، کره پس از جنگ جهانی دوم بوده است. مدیران و مسولین رده بالای این کشورها دریافته اند، پرورش و بهسازی نیروی انسانی راه کوتاه مدت و میان بری است که می تواند آنها را به سرمنزل مقصود برساند. با توجه به اهمیت و تاثیر عامل انسانی در بهره وری و کارایی سازمانها و از طرف دیگر هزینه های زیادی که هر کارمند برای سازمان خود ایجاد می کند، توجه جدی به این عامل و بهسازی آن کاملا ضروری است. (حبیب پور، ۱۳۷۸، ۶۰) بنابراین، سازمانها برای رشد و پیشرفت و رسیدن به بهره وری بالاتر، نیاز به نیروی انسانی کارآمد و اثربخش دارند. با توجه به اهمیت نیروی انسانی کارآمد و اثربخش در سازمان، که از آن به عنوان عامل استراتژیک نام برده می شود، لازم به نظر می آید وضعیت عملکرد نیروی انسانی، مورد ارزشیابی دقیق و صحیح قرار گرفته و پس از تعیین نقاط ضعف و قوت، اقدام به تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف نمود. (جلالی، ۱۳۷۴، ۵) و از طرفی دیگر نیروی انسانی در مقیاس خرد و کلان، اداره مکانیسم های سازمان را بر عهده دارند و آنچه که آنان انجام می دهند به طور سیستماتیک در کیفیت عملکرد سازمان نمود می یابد. (غفوریان، ۱۳۸۱، ۶۷)

بنابراین ارزشیابی کارکنان هر سازمان از جمله ابزارها و وسایلی می باشد که با اعمال صحیح این ابزار نه تنها اهداف و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و سازمان نیز تامین می گردد.

در گذشته، سازمانها و مدیران ارزشیابی را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. (سعادت، ۱۳۸۱، ۲۱۴)

زیرا عدم شناخت کافی و کامل از استعدادها و ضعفهای بالقوه کارکنان که ناشی از عدم تشخیص صحیح مدیران و سرپرستان از کیفیت و کمیت عملکرد کار آنها می باشد یکی از عمده ترین مشکلات سازمانها در زمینه نیروی انسانی محسوب می شود. تا زمانی که نقاط مثبت و منفی و نحوه انجام کار هر کارمند به درستی روشن نباشد و از نیروی فکری و جسمی فرد آنطور که باید و شاید استفاده نشود در میزان علاقه مندی و انگیزش کارکنان به کار موفقیت لازم بدست نخواهد آمد. (جلالی، ۱۳۷۴، ۴)

به جرأت می توان بیان نمود که در اکثر سازمانهای کشور یا نظام ارزشیابی اجرا نمی گردد و یا بطور صحیح و اصولی بکار گرفته نمی شود دلیل این ادعا بخوبی روشن و مبرهن است، زیرا بسیاری از مدیران سازمانها مسائل و مشکلاتی را مطرح می نمایند (بجز قسمتی از آنها که مرتبط با معضلات سیستم اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و قانونی کشور است)، که اذهان آنها را به خود مشغول کرده است. اگر این مسائل و مشکلات مورد موشکافی و مذاقه قرار گیرند، عمدتاً نقاط مشترک زیادی دارند

که ریشه اکثر آنها در نبود یک نظام صحیح ارزشیابی عملکرد می باشد. (حیدری، ۱۳۸۰، ۴)

آنها ادعان می دارند که دوره های آموزشی زیادی را برای کارکنان خود برنامه ریزی می نمایند، حقوق و مزایای نسبتاً خوب و همچنین پاداشهای متنوعی پرداخت می کنند، افراد زیادی را تشویق می نمایند، تا حد امکان امکانات رفاهی مناسبی در اختیار کارکنان قرار می دهند، به زعم خود کارکنان واجد شرایط را ارتقاء می دهند و دهها مورد دیگر از این قبیل اقدامات را در سازمانهای خود انجام می دهند، اما نه تنها عملکرد و بهره وری کارکنان بهبود پیدا نمی کند، رضایت شغلی افزایش نمی یابد،



انگیزه و روحیه افراد بالا نمی رود ، ارائه خدمات بهبود نمی یابد و همچنین دستیابی به دیگر اهداف سازمانی به خوبی میسر نمی گردد، بلکه در مواردی نتیجه عکس می شود و حتی تعدادی از کارکنان توانمند و خوب سازمان را ترک می نمایند. (حیدری ، ۱۳۸۰، ۵)

زیرا ارتقای یک فرد تنها بر اساس رابطه و منفعت شخصی و بانندی، منجر به نارضایتی کارکنان شایسته و با لیاقت میگردد، تشویق فرد کم تلاش و کم توان، موجب بی انگیزه نمودن افراد تلاشگر و توانمند می شود، پرداخت پاداش بطور مساوی به همه کارکنان باعث می شود که کارکنان مستعد و با مهارت فقط جزئی از توان بالفعل خود را بکار گیرند و همچنین سایر موارد دیگری که وجود دارند و طبق همین منوال عمل خواهند کرد. بنابراین ضروری است که سازمانها از طریق بکارگیری نظام صحیح ارزشیابی مدیران و کارکنان و استفاده از معیارهای مناسب ارزشیابی، بر اساس موقعیت و شرایط خاص سازمان خود، بر مسایل و مشکلات مذکور فائق آیند و روز به روز هر چه بهتر و بیشتر به عملکرد و بهره وری فردی و سازمانی خود بیفزایند. (حبیب پور، ۱۳۷۸، ۷)

لذا این تحقیق سعی بر آن دارد تا پس از تعیین و تعریف چارچوبی از ارزشیابی کارکنان، به بررسی عواملی که جایگاه بهبود عملکرد نیروی انسانی در سطح کارکنان ستادی قوه قضائیه را مشخص می نماید، پردازد تا نقش کلیدی ارزشیابی کارکنان در بهسازی و بهبود عملکرد نیروی انسانی بیشتر بررسی گردد و قوه قضائیه را در استفاده بهینه از کارکنان فعال و کارآمد یاری نماید.

بدیهی است نتیجه ارزشیابی کارکنان واحدهای سازمانی نه تنها ابزاری را در دست مدیریت سازمان قرار می دهد تا بتواند عملکرد واحدها را ارزیابی نموده بلکه می توان به میزان دانش ، تخصص و توان کارکنان واحدها پی برده و در صورتی که نتایج ارزشیابی عملکرد حاکی از ضعف در مهارتهای کارکنان باشد، با استفاده از اصل ضد پیتر، آموزشهای لازم را برای بهبود مهارت آنان در نظر بگیرد و در صورتی که نتیجه ارزشیابی عملکرد حاکی از ضعف بسیار زیاد کارکنان باشد، مدیران سازمان بتوانند کارکنان شایسته تر و لایق تر را جایگزین آنها نمایند. (حیدری ، ۱۳۸۰، ۶)

بنابراین سوال اصلی تحقیق عبارت است از اینکه :

آیا نظام ارزشیابی کارکنان بر بهبود عملکرد نیروی انسانی اثر دارد؟

## ۲-۱) اهمیت موضوع

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزشیابی را اجتناب ناپذیر نموده است. بگونه ای که فقدان نظام ارزشیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، مدیریت، اهداف و استراتژیها را به عنوان یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می نمایند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیتهای خود بالاخص در محیط های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزشیابی دارد.

از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزشیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می گردد که پیامد آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن از سوی مدیران عالی سازمانها احساس نشود لکن مطالعات نشان می دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیتهای سازمان را غیر ممکن می نماید سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است.

از نگاه دیگر با ملاحظه نظام آفرینش می توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد. وجود نظم بسیار موزون در جهان خلقت، حکایت از حلقه بازخور کاملاً حساب شده دارد که نظام ارزیابی به عنوان یکی از عناصر اساسی این حلقه مطرح است، هر چند ممکن است بشر به علت نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین آن نباشد ولیکن اساساً قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزشیابی و کنترل در آن می باشد. ( طبرسا، ۱۳۷۹، چکیده مقاله )

و از طرفی دیگر منابع سازمانها عمدتاً بر سه دسته منابع تکنولوژیکی ، سرمایه ای و انسانی تقسیم می شوند و دو دسته اول از منابع سازمانی، از جمله منابعی به شمار می آیند که مورد توجه و اقبال

عمومی مدیران بوده و بر عکس این دو دسته، منابع انسانی از جمله منابعی هستند که تنها مدیران موفق و کارآمد از آن بعنوان کلید موفقیت و اهرم مهم ارتقای بهره‌وری سازمانها، استفاده کرده‌اند. با مطالعه و بررسی سازمانهای موفق، مشاهده می‌شود این گونه سازمانها تمامی منابع و امکانات موجود را جهت دستیابی به اهداف بکار می‌گیرند و در این خصوص، به استفاده مطلوب و بهینه از یک یا دو دسته از منابع بسنده نمی‌کنند. از این رو با توجه به قابلیت‌های ویژه‌ای که در افزایش بهره‌وری منابع انسانی وجود دارد، سازمانهای پیشرو، نیروی انسانی مربوطه را جزو مهمترین منابع در دسترس قلمداد کرده و همواره مورد توجه و عنایت خاص قرار می‌دهند.

در مباحث مربوط به کارایی منابع انسانی، یکی از مهمترین عوامل موثر بر ارتقای کارایی این گونه منابع، ارزشیابی کارکنان سازمان است که بدین وسیله، شاغلین هر سازمان، با توجه به عوامل مختلف مورد سنجش قرار گرفته و نهایتاً این ارزیابی به پاداش و ارتقاء و در موارد معدودی به تنبیه و توبیخ منتهی می‌شود. این موارد به فرد ارزشیابی شده این شناخت و آگاهی را می‌دهد که آیا عملکرد وی با اهداف سازمانی همسویی و مطابقت دارد یا خیر. (فضل‌الهی زنجانی، ۱۳۸۰، ۷۲)

علاوه بر این محیط پرتلاطم و پیچیده امروز، دائم در معرض انواع تهدیدات است و حیات سازمان در گرو همین نحوه برخورد با این تهدیدات می‌باشد که اگر بوسیله مدیران شناسایی شده و عکس العمل مناسب با آن را ارائه دهند بقاء سازمان تضمین می‌گردد.

ارزشیابی عملکرد عبارت است از سنجش و ارزیابی کار و فعالیت انجام شده و نتیجه حاصل از آن را با معیار یا مقیاسی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت به طریقی به دور از داوریهای مشخص سنجید.

حال تصور می‌شود که سازمانهای دولتی ما و کارکنان این بخشها، بدون توجه به ارزشیابی عملکرد چه وضعیتی خواهند داشت و چگونه می‌شود سازمانی را با سازمان دیگر مقایسه کرد و شایستگی کارکنان آنها را برای نیل به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان سنجید. (حیدری، ۱۳۸۰، ۵)

بنابراین یکی از وظایف اساسی مدیران سطوح مختلف هر سازمان، ارزشیابی دقیق عملکرد شغلی کارکنانی است که تحت نظارت او به فعالیت می پردازند. ارزشیابی عملکرد شغلی باید به طور مداوم انجام گیرد تا بتوان از نتایج آن در جهت افزایش بهره وری سازمان، بهره گرفت.

بعضی از نتایج ارزشیابی کارکنان عبارتند از:

افزایش کیفیت تصمیم گیریهای مدیران، افزایش وابستگی کارکنان به سازمان، آشنایی با مشکلات کارکنان، تمیز بین کارکنان موفق و ناموفق، آموزش کارکنان، تعیین حقوق و دستمزد کارکنان، جابجایی کارکنان، ارتقای کارکنان، پژوهش در زمینه نیروی انسانی و .... (ساعتچی، ۱۳۸۰، ۱۱۱) و همچنین ارزشیابی می تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد و در نتیجه انگیزه و فرصت لازم را برای ارتقاء کیفیت عملکرد فراهم نماید.

همچنین ارزشیابی موجب تحریک حس کنجکاوی، پرسش و چالش در مورد روش انجام کارها و نحوه تخصیص منابع می گردد و تضمین اینکه ارزش تلاشهای کاری انجام شده همیشه در سطح بالایی قرار گیرند تنها از طریق نظامهای سنجش و اندازه گیری عملکرد امکان پذیر است. (دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، ۱۳۷۹، ۲۰۳)

بنابراین ارزشیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی نظام و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود. (فرزیانپور، ۱۳۷۹، ۱۰۹)

### ۳-۱) اهداف تحقیق

- ۱- بررسی تعیین اثر ارزشیابی کارکنان بر احساس رضایت شغلی کارکنان در سازمان
- ۲- بررسی تعیین اثر ارزشیابی کارکنان بر تمایل کارکنان به شرکت در دوره های آموزشی
- ۳- بررسی تعیین اثر ارزشیابی کارکنان بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان