



دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تحقیقی پیرامون سیستم ارزشیابی کارکنان در سازمان

رادیو تلویزیون ملی ایران

پایان نامه فوق لیسانس

استاد راهنما - آقای دکتر امیر هوشنگ مهرآسا

هیئت داوران

آقای دکتر علی رضا بشارت - آقای دکتر ابوالفضل صادقی پور

تهیه و تنظیم از غلامرضا اسماعیلی دانشجوی

فوق لیسانس رشته علوم اداری دانشکده

علوم اداری و مدیریت بازرگانی .

شهریورماه ۱۳۵۳

۹۷

این رساله در جلسه مورخ ۱۳۵۳/۷/۹  
هیئت رسیدگی با درجه بسیار خوب  
بتصویب رسیده

تقدیریم به :

دستورمهریانم که با ایجاد قانونی گرم و محیطی

آرام بخش برایم امکان تحصیل فراهم نمود .

## الف

### پیشگفتار

چه در قلمرو اداره امور عمومی، و چه در حیطه فعالیتهای خصوصی، انجام کار بنحو مطلوب و برابر با ضوابط تعیین شده، مستلزم اینستکه شایسته ترین افراد در مناسبترین مشاغل قرار گیرند. چنانچه در انتصاب افراد در مشاغل مناسب با توانائی و درخور کفایت آنها، اقدامات اساسی بعمل نیاید، توفیق سازمان در اجرای اصل کلی و موثر "حقوق مساوی برای کار مشابه" دچار اشکال شده و محصول هدفهای کلی سازمان، در گریز از برخورد منافع شخصی کارکنان با مقاصد دستگاه، در معرض تهدید قرار میگیرد.

در گذشته، در دستکاههای اداری، بعلمت محدودیت قلمرو فعالیت، بالا ترین مقام مسئول در سازمان میتواندست افراد تحت سرپرستی خود را در مدت زمان کوتاهی يك بیک بشناسد و با خصوصیات اخلاقی و جنبه‌های ضعف و یا قدرت شخصیت آنها آشنائی نسبتاً کافی حاصل نماید و در نتیجه، بدرجه کار آئی و میزان شایستگی شان وقوف یابد. نتیجه آنکه، صرفنظر از اثرات قضاوت فردی در اداره امور، همدر بخش عمومی و هم در بخش خصوصی، سایر مسائل مربوط بانخاب افراد شایسته برای مشاغل متناسب، قابل حل بود.

باگذشت زمان از یکطرف مؤسسات خصوصی، تحت تاثیر اعتلای سطح زندگی مردم و برخوردشان با الگوهای زندگی غرب، دامنه فعالیتهای خود را گسترش دادند از طرف دیگر دولتها نیز بمنظور پاسخگویی به توقعات روزافزون افراد جامعه که بدنبال عوامل یاد شده، بالا گرفته بود، وظایف جدیدی در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برعهده گرفتند. نتیجه این شد که در شرایط جدید انتخاب افراد از طریق شناسائی فردی و براساس قضاوت نظری سرپرست یا مسئولان امور، اعتبار خود را از دست داد.

در نیائی که مطلوب از تخصص و سرشار از تحريك است و ادامه حیات در آن —

مستلزم همگامی و هماهنگی با تغییرات حاصل در تمام جنبه‌های زندگی است، جایی - برای خیالبافی و اتکاء به تصورات ذهنی وجود ندارد. کلیه امور حتی آنجا که پای مسائل کیفی و روانی در میان است، بکمک تجزیه و تدابیر عینی، مورد اندازه‌گیری و ارزیابی قرار گرفته و نتایج حاصل با اطمینان بیشتر مورد بهره‌برداری واقع میشود. اقتضای چنین ضرورتیست که امروزه در سازمانهای موقی وجود کارمندان شایسته و کارآمد را، امری حیاتی جلوه گر میکند تا از طریق تلفیق مساعی آنها مقاصد دستگاه محیطه تحقق‌گشاده شود. حصول این منظور از طریق شناخت استعدادها و تواناییهای علمی و عملی کارکنان سازمانها، که بدون شك عظیم‌ترین منبع قدرت و گرانبهاترین سرمایه هر سازمان هستند، تسهیل میگردد. سرمایه‌گذاریهای قابل توجه در فراهم نمودن وسائل انجام کار و تهیه ابزار و آلات مدرن، زمانی - مشروط تر تواند بود، که دستهای توانا از آستین کارکنانی مطلع، متخصص و موعمن به هدفهای سازمان، بدرآید و با استفاده از وسائل و امکانات موجود، موجبات - نیل به هدفهای مورد نظر را فراهم آورد.

سپردن کار به کارکنان و انجام صحیح و بموقع وظائف هر کارمند، ایجاب میکند که نحوه انجام و ذلیفه کارمندان مورد توجه و قضاوت درست اولیای سازمان باشد و همواره با چشمی باز و واقع بین نتیجه تلاشهای آنان در معرض قضاوت قرار گیرد تا هرکس بتواند متناسب با استعداد، علاقه، اطاعات، و تخصص خود از امکانات دستگاه بهره‌مند گردد. بهمین منظور استقرار سیستم ارزشیابی (تعمین شایستگی) کارکنان، در سازمانهای وسیع امروزی که وظائف متنوعی را انجام میدهند، از ضروریات است.

سازمان رادیوتلوویزیون ملی ایران از جمله سازمانهایی است که حاصل تلاش کارکنانش بحکم کیفیت وظائف و مسئولیتهایی که برعهده دارد، در معرض دید و قضاوت مستقیم عامه مردم قرار دارد. صرف نظر از حساسیت و ظرافتی که در مسیـر

## ج

هدایت افکار عمومی، بعنوان یکی از وسائل ارتباط جمعی، در انجام وظائف و مأموریت این سازمان نهفته است، روبرو بودن با قضاوت سریع مردم نیز از مسائلی است که نیاز شدیدی این سازمان را به کارکنانی متخصص و علاقمند، سبب میگردد. وجود چنین کارکنانی با ویژگیهایی آنچنان که مذکور افتاد، ایجاب میکند که اقدامات اساسی بمنظور ارزشیابی کارکنان بعمل آید، تا هم انگیزه‌ای باشد برای اعتلای سطح دانش و تبحر حرفه‌ای کارکنان، وهم مانعی باشد در اینکه عده‌ای بناحق از تلاش و کوشش دیگران بهره بگیرند و روزگار بگذرانند.

تحقیق حاضر در همین زمینه و بمنظور بررسی روش تعیین شایستگی در سازمان رادیوتلوویزیون ملی ایران صورت گرفته است. نگارنده امیدوار است تا آنجا که امکانات تحقیق انفرادی و بضاعت علمی اندک وی اجازه میدهد، در نمایاندن — نارسائی‌های موجود در موضوع مورد بررسی، و ارائه پیشنهاد های اصلاحی، به منظور استقرار سیستمی مناسب با هدف‌ها و مقاصد مورد نظر سازمان، توفیق یابد.

غلامرضا اسماعیلی — دیماه ۱۳۵۲

## سپاسگزارى

از استاد محترم ، جناب آقای دکتر مهرآسا، به پاس راهنمایی های  
بیدریخشان در تهیه و تنظیم این رساله ، سپاسگزارم. همچنین از کلیه  
کسانی که در سازمان رادیو تلویزیون ملی ایران در امر جمع آوری اطلاعات  
از مساعدتشان برخوردار بودم . ام .

فهرست مطالب

صفحه	کلیات	فصل اول
۱		۱- شناسائی مساله مورد تحقیق و تبیین آن
۲		۲- اصطلاحات و الفاظ مورد استفاده و حدود شمول آنها
۶		۳- فرضیه
۱۰		۴- روش تحقیق
۱۱		۵- موانع، اشکالات، و محدودیت های تحقیق
۱۴		۶- خلاصه ای از تمام گزارش
		فصل دوم سازمان راد یوتلوویزیون ملی ایران، تاریخچه، برنامه ها،
		تشکیلات
		قسمت اول، تاریخچه
۱۸		۱- مقدمه
۱۹		۲- تاریخچه رادیو
۲۰		۳- تاریخچه تلویزیون
۲۱		۴- شبکه راد یوتلوویزیون کشور
۲۳		جدول مشخصات فرستنده های مختلف رادیو
۲۷		جدول مشخصات مراکز مختلف تلویزیون
		قسمت دوم، برنامه ها
۳۲		۱- برنامه های رادیو
۳۳		جدول پخش برنامه های رادیویی از فرستنده های مختلف
۳۵		۲- پخش برنامه های تلویزیون
۳۶		جدول کل ساعات پخش تلویزیون در شهرستانها در سال ۱۳۵۱ <sup>ل</sup>
۳۷		جدول برنامه های تلویزیونی به تفکیک نوع بر حسب ساعات پخش

۳۸	۳- تلویزیون آموزشی
	قسمت سوم تشکیلات
۴۳	۱- نحوه اداره و واحدهای فرعی
۴۴	۲- مدرسه عالی تلویزیون و سینما
۴۶	۳- آموزش حین خدمت
	فصل سوم ارزشیابی کارکنان
۴۹	یک اشکال عمده
۵۱	ارزشیابی کارکیست ؟
۵۲	ارزشیابی از نقطه نظر کارمند
۵۳	هدفها و فواید تعیین شایستگی
۶۰	سیستم های ارزشیابی
۶۱	سیستم تشریحی
۶۲	سیستم مقیاسهای خطی
۶۴	روش بررسی محلی
۶۶	سیستم انتخاب اجباری
۶۹	سیستم ثبت وقایع حساس
۷۲	سیستم درجه بندی
۷۴	ایجاد مراکز ارزشیابی
۷۶	سیستم چک لیست
۷۹	روش تجزیه عطیات
۸۱	سیستم توزیع اجباری
۸۳	محدودیتهای تعیین شایستگی
۸۳	۱- خطای هاله
۸۴	۲- معیارهای متفاوت ( اشتباهات سیستماتیک )



۸۵	۳- زبانی بودن عوامل ارزشیابی
۸۵	۴- نرمش و ارفاق
۸۶	۵- تمایل به ارزش حد وسط
۸۶	ملاحظات اساسی در اجرای طرح ارزشیابی
۸۷	مصاحبه ارزشیابی
۸۹	نگاهی کوتاه بآنچه گذشت
۹۱	نتیجه
۹۳	فصل چهارم ارزشیابی کارکنان در سازمان راد یوتلوویزیون ملی ایران
۹۴	فرم ارزشیابی
۹۸	نحوه رسیدگی با ارزشیابی کارمندان
۱۰۰	فرم های جدید ارزشیابی
۱۰۳	تجدید نظر در نحوه رسیدگی به فرم های ارزشیابی
۱۰۶	بررسی نمونه‌هایی چند از ارزشیابی کارمندان
	فصل پنجم طبقه بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۰۹	روش جمع آوری اطلاعات
۱۱۰	نمونه گیری
۱۱۱	فرم شماره ۱ - مصاحبه با کارمندان
۱۱۱	فرم شماره ۲ - مصاحبه با سرپرستان
۱۱۲	نمونه فرم شماره ۱
۱۱۴	نمونه فرم شماره ۲
۱۱۶	تجزیه و تحلیل جوابهای فرم شماره ۱
۱۳۰	تجزیه و تحلیل جوابهای فرم شماره ۲
	فصل ششم نتیجه گیری و ارائه پیشنهاد (طرح ارزشیابی کارکنان)

صفحه

۱۳۹	۱- مقدمه
۱۴۴	۲- ایرادات سیستم ارزشیابی مورد عمل و پیشنهاد برای رفع آن
۱۵۶	۳- روش ارزشیابی پیشنهادی
	فهرست منابع و مآخذ:
۱۶۰	فهرست منابع فارسی
۱۶۱	فهرست منابع خارجی

## فهرست جداول ، نمودارها ، فرم ها

صفحه	الف جداول
۲۳	۱- جدول مشخصات فرستنده های مختلف رادیو
۲۷	۲- " " مراکز مختلف تلویزیون
۳۳	۳- " " پخش برنامه های رادیویی از فرستنده های مختلف
۱۱۷	۴- " " تجزیه و تحلیل پاسخ های فرم شماره ۱ ( مصاحبه با کارمندان )
۱۳۲	۵- " " تجزیه و تحلیل پاسخ های فرم شماره ۲ ( مصاحبه با سرپرستان )

## ب- نمودارها :

۴۵	۱- نمودار افزایش پرسنل سازمان از سال ۳۴۵ تا آبانماه ۵۲
۱۲۴	۲- نمودار سنی پرسنل سازمان رادیو تلویزیون ملی ایران
۱۲۵	۳- نمودار دوران پرسنل سازمان در مرکزیه تفکیک جنس و میزان تحصیلات
۱۲۶	۴- نمودار دوران پرسنل سازمان در مرکز و شهرستانها به تفکیک جنس

## ج- فرم ها :

۹۷ و ۹۶	۱- فرم ارزیابی خصوصیات فردی
۱۰۲ و ۱۰۱	۲- فرم های جدید ارزیابی
۱۰۴	۳- گزارش ارزیابی کارکنان
۱۱۲	۴- فرم شماره ۱ سوالهای مصاحبه با کارمندان
۱۱۴	۵- فرم شماره ۲ سوالهای مصاحبه با سرپرستان

## فصل اول

### کلیات

#### ۱- شناسائی مسأله مورد تحقیق و تبیین آن

---

بدون شك هر سازمانی در ابتدای فعالیتهایش با مسائل و مشکلاتی روبرو است. سازمان رادپوتلوویزیون ملی ایران هم نمیتواند از این قاعده مستثنی باشد و نیست. نگارنده پس از چندین جلسه گفتگوی با کارمندان و رؤسای د و ایرمختلف سازمان و مشاهده وضع موجود، متوجه این واقعیت گردید که مسأله‌ای که بتواند موضوع تحقیق علمی قرار گیرد، در این سازمان متعدد است. بویژه آنکه هدفهای سازمان و وظائف آن، دارای آنچنان کیفیتی است که لزوم گسترش هرچه بیشتر و سریعتر فعالیتهای آنرا، ایجاب مینماید، کما اینکه در مدتی کوتاه گسترش چشم گیری در فعالیتهای این سازمان بوجود آمده است تا جائیکه در حال حاضر قسمت عظیمی از جمعیت کشور در زیر پوشش برنامه‌های تلویزیونی قرار گرفته‌اند. <sup>(۱)</sup> گسترشی چنین سریع از یکطرف، و لزوم استفاده از مظاهر آخرین و پیشرفته ترین تکنیهای عصر حاضر، بمنظور هماهنگی با دنیای پسر

---

۱- در جای خود مفصلاً "در این مورد گفتگو خواهیم داشت و ارقام و اطلاعات

مربوطه ارائه خواهد شد.

تلاش عصر حاضر از طرف دیگر، بروز مسائل سازمانی، فنی، و پرسنلی اجتناب ناپذیری را موجب میشود که در سازمان متری و نوین یادید در شروع فعالیتهای خود با آن روبرو است. هر یک از این مسائل و مشکلات بنوبه خود میتواند موضوعی باشد برای تحقیقی جداگانه. برای اینکه تحقیق از اعتبار نسبی برخوردار باشد، چاره‌ای نیست جز آنکه قلمرو آن مشخص و محدود گردد، تا مساله مورد تحقیق شناخته شود و جدا از سایر مسائل و مشکلات مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

بدلائل مذکور در فوق و با توجه به نقشی که کارآئی افراد در حصول هدفهای سازمان دارد "ارزشیابی کارکنان" بعنوان موضوع بررسی این رساله انتخاب گردید. ولی این بدان معنی نیست که در مطالعه علل و موجبات مشکل مورد بحث، شرایط و اوضاع و احوال محیطی سازمان، و تاثیر سایر عوامل و خصوصیات حاکم بر آن مورد غفلت واقع شده، بهمین جهت هر کجا که بمقتضای مورد و بلحاظ ضرورت بحث، امکان اشاره به جنبه‌های قابل بررسی دیگر سازمان را در تلوویزیون ملی ایران وجود داشته باشد، از انجام آن فروگذار نخواهد شد. باین امید که در آینده موضوع تحقیقات دیگر و رساله‌های دیگر قرار گیرد.

## ۲- اصطلاحات و الفاظ مورد استفاده و حدود شمول آنها

ارزشیابی ( Appraisal ) - مقصود از احتمال این کلمه، همان اندازه گیری و سنجش کاریست که یک فرد انجام میدهد و هم سنجش خصوصیات و صفات شخصی او، با هر روش معتبر و قابل اعمال. این اصطلاح بصورت‌های گوناگون مانند: تعیین شایستگی ( Merit Rating )، ارزشیابی خدمت ( Service Rating )، بررسی پرسنل ( Personnel Review )، ارزشیابی شخصیت ( Personality Rating )، ارزشیابی کارمند ( Employee Appraisal )، ارزشیابی رفتار ( Behavior Rating )، گزارش پیشرفت

( Progress Report ) ، و نظایر آن بکار برده شده است که —

مقصود از استعمال تمام آنها افاده معنای واحدی است .

استعداد ( Potential ) — مقصود از بکار بردن این واژه ، اشاره است به میزان آمادگی کارمند در اتخاذ تصمیم نسبت به انجام امور در موقعیت‌های اضطراری . منظور از موقعیت‌های اضطراری مواردیست که کارمند با مسائلی روبه‌رو میگردد که روشهای عادی روزمره برای پاسخگویی آنها کافی نیست . در شرایطی از این قبیل اوست که باید با استعانت از استعداد خود بمقتضای مورد ، منطقی‌ترین راه حل را دریافته و بمرحله اجراء درآورد .

تست

بازدهی ( Performance ) — مراد از کلمه بازدهی عبارت

از آنچه که یک فرد انجام میدهد ، نه آنچه که ما دوست داریم انجام دهد ، یا آنچه که خودش دوست دارد انجام دهد و یا آنچه که شایسته است و باید توسط او انجام گیرد . بلکه فقط مقصود چیزی است که انجام داده است و دارد انجام میدهد .

باید بخاطر داشت یکی از عواملی که باعث ارزشیابی‌های نامناسب و غلط میشود اینست که ارزشیابی‌کننده تمایل داشته باشد که افراد را براساس تصورات ذهنی خودش ارزشیابی کند . باینمعنی که درعالم تصور حکم کند که یک فرد باید قادر باشد فلان کارو فلان کار را با فلان کیفیت ، انجام دهد ، و براساس این تصور ذهنی و الگوی خیالی ، مبادرت با ارزشیابی افراد زیر دست خود بنماید .

ترفیع ( Promotion ) — عبارتست از انتصاب کارمند در شغلی با

وظایف و مسئولیتهای بیشتر و سنگین تری از شغل قبلی و با حقوق و مزایای بیشتر . کارمندی که طی زمان کفایت خود را به ثبوت رسانده اند و نتایج ارزشیابی که از نحوه انجام وظیفه و همچنین از خصوصیات فردی آنها بحمل آمده حاکی از توانایی آنها برای انجام مسئولیتهای خطیرتر باشد ، شایستگی نیل به ترفیع را خواهند داشت .

جامعه آماری ( Universe ) - کلیه افراد و اشیائی که امکان تحصیل اطلاعات مورد نیاز از مطالعه آنها وجود دارد اصطلاحاً "جامعه آماری خوانده می شود . جامعه آماری در این تحقیق سازمان راد یوتلوویزیون ملی ایران است که به علت پراکندگی جغرافیائی و از طرف دیگر بلحاظ رعایت صرفه جویی در زمان مصروفه و همچنین عدم لزوم مراجعه به فرد فرد افراد جامعه آماری ، مبادرت به انتخاب نمونه ( Sample ) گردیده است .

کارآئی ( Efficiency ) - کارآئی در فرهنگ لغت انگلیسی لرنر ( Learner ) بمعنی توانائی و ظرفیت فرد است در انجام وظائف محوله بطور رضایتبخش و مطابق با الگوهای مورد انتظار سازمان . پرفسور پل پیگورز استاد مؤسسه تکنولوژی ماساچوستز امریکا عقیده دارد که کارآئی عبارتست از تعادل سازمان و منظور از چنین تعادلی اینست که میان نیرو و انرژی مصرفی با نتایج حاصل از صرف این نیرو یا انرژی توازنی بوجود آید .<sup>(۲)</sup>

در این گزارش مراد از استعمال کلمه کارآئی اشاره ایست به توانائی فرد در انجام صحیح وظائف و مسئولیتهائی که خواه به مقتضای شغل و خواه برحسب موقعیت از طرف مقامات مافوق بفرود محول میگردد .

مدیریت نیروی انسانی ( Manpower management ) - منظور از استعمال این واژه اشاره ایست به برنامه ریزی ، هدایت ، و کنترل منابع انسانی که از وظائف اداره امور پرسنلی است . واژه های دیگر از قبیل : مدیریت نیروی کار ( Labor Management ) ، روابط صنعتی ( Industrial Relation ) ، روابط کارگری ( Labor Relations ) ، مدیریت ادوار استخدامی ( Personnel Management ) ، و اداره امور استخدامی -

۲- علیرضا بشارت ، سیرانندیشه اداری و مبانی علم اداره ، تهران ، دانشگاه

( Personnel Administration ) ، جمله بیک معنی دلالت دارند و آن - عبارتست از بهره برداری بهتر از منابع انسانی در جهت نیل به هدفهای مورد نظر ،

مشارکت ( Participation ) - در لغت بمعنی شرکت کردن در کاری و یا سهیم شدن در چیزی با دیگران ، در اینجا مقصود از استعمال آن عبارتست از شرکت آگاهانه و ناشی از اعتقاد افراد در کارهای گروهی و دستجمعی ، و یا ایفای نقش بطور مطلوب و مورد انتظار در اجرای طرحهای مورد عمل در سازمان . بنابراین شرکت در انجام کارهای گروهی بدون اعتقاد به علت یا علل انجام آن کار و نتایج حاصل از آن ، و یا زیر تاثیر زور و فشار ، مشارکت تلقی نمیگردد .

مصاحبه ارزشیابی ( Appraisal Interview ) - در سازمانهای متمرقی ، پس از هر ارزشیابی ، سرپرست با کارمند مورد ارزشیابی جلسه بحث و گفتگوئی ترتیب میدهد که در آن علت یا علل ارزشیابی خود را توجیه نموده و نقاط ضعف و برجسته کارکارمند را با او در میان میگذارد . بسیاری عقیده دارند که این گفتگو ( البته در صورت توانائی سرپرست ) باعث بالا رفتن روحیه کارمند شده و موجب میگردد که در رفع معایب خود بکوشد تا در ارزشیابی های آینده ، حائز امتیازات بیشتر شود . نیازی به توضیح نیست که نتایج چنین اقدامی از طرف کارمند ( کوشش در راه بهسازی خود ) بیش از هر کس باید سازمان شده و از این طریق راه حصول هدفها هموار میگردد .



بامطالعه مدارک سازمان رادیوتلوویزیون ملی ایران<sup>(۳)</sup> و گفتگوهای مقدماتی با تنی چند از کارمندان و سرپرستان در قسمتهای مختلف سازمان و همچنین بررسی پرونده تعدادی از کارمندان (هم کارمندان جدید و هم کارمندان رادیوکه قبلاً) تابع وزارت اطلاعات بوده اند و از تاریخ ادغام رادیو و تلوویزیون بحد جزو سازمان رادیو و تلوویزیون ملی ایران شده اند) و مشاهده وضع موجود، این تصور درنگارنده ایجاد شد که: سازمان رادیو و تلوویزیون ملی ایران فاقد سیستم ارزشیابی کافی و رساست. در بررسی هائی که بترتیب مذکور در فوق صورت گرفت علل زیر در توجیه این نارسائی پیش روی محقق قرار میگرفت:

الف - عدم وجود سابقه ارزشیابی علمی و سیستماتیک در سازمانهای دولتی و خصوصی ایران - اگرچه ممکن است پاره ای از سازمانها (بخصوصی و چه خصوصی) مدعی باشند که نسبت به ارزشیابی (تعیین شایستگی) کارکنان خود اقداماتی کرده اند، اما مختصر مطالعاتی نشان میدهد که چنین اقداماتی تاکنون در اکثریت قریب باتفاق سازمانها، بویژه در سازمانهای دولتی صورت نگرفته و اگر مقدماتی هم فراهم شده باشد از مرحله طرح و تدوین آئین نامه و تهیه فرم در روی کاغذ، تجاوز نکرده است. <sup>(۴)</sup> خوشبختانه در سالهای اخیر به امر ارزشیابی کارکنان که یکی از

۳- این اسناد و مدارک شامل: قانون تشکیل سازمان رادیو و تلوویزیون ملی ایران - مصوب خرداد ماه ۱۳۵۰، اساسنامه تشکیل سازمان رادیو و تلوویزیون ملی ایران، مصوب اردیبهشت ۱۳۵۲، آئین نامه پرداخت حقوق و مستمری کارمندان، گزارش سال ۱۳۵۲ مدیریت تعامل به مجمع عمومی سازمان، و پاره ای - گزارشهای پرسنلی و اداری دیگر.

۴- در بررسی ۱۵ فقره پرونده کارکنان سازمان رادیو و تلوویزیون ملی ایران منتقله از وزارت اطلاعات، که بطور اتفاقی انتخاب شده بود، سابقه ای از ارزشیابی رسمی کارمندان مشاهده نگردید.

وظائف مهم مدیریت امور پرسنلی است، توجه خاص می‌دول‌گردد و سازمانهای ادار  
عمومی و خصوصی مملکت ما روز بروز در این راه قدمهای مؤثری بر میدارند.

در مواد ۲۸ و ۲۴ قانون جدید استخدام لزوم تعیین شایستگی (ارزشیابی)  
کارمندان در دستگاههای دولتی بترتیب زیر مورد اشاره قرار گرفته است:

ماده ۲۴. "سازمان ادواری و استخدامی کشور مکلف است کلیه مشاغل  
وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مشمول این قانون را مورد بررسی قرار داده و  
با کسب نظر مشورتی آنها، وظائف و مسئولیتهای هر کدام را مشخص و برای  
اساس شرایط احراز هر شغل را تعیین کند و در هر مورد که این شرایط  
تعیین شد، وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلفند در انتصابات خود شرا  
احراز آن مشاغل را رعایت کنند."

ماده ۲۸. "وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلفند در غواصل معین، شایستگی  
و استعداد مستخدمین رسمی را مورد بررسی قرار داده و نتیجه را در پرونده  
استخدامی مستخدم منعکس سازند. این سنجش بنحوی صورت خواهد گرفت  
که موجب ارشاد و معرف استحقاق مستخدم برای تصدی مقامات یا ترفیع یا تفریح  
و یا لزوم گذراندن دوره کارآموزی جدید باشد."

همانطور که ملاحظه میشود، در مورد هر یک از مشاغل، وظائف و مسئولیتهای  
مربوط تعیین و سپس با توجه باین وظائف و مسئولیتهای و کیفیت و نوع آن، شرایط  
احراز تعیین میگردد. این قدم اول اجرای سیستم لیاقت و شایستگی است. چرا  
که ابتدا باید معلوم شود انتظار در سازمان از متصدی شغل بخصوصی، از لحاظ  
معلومات و تجربه چیست و سپس با توجه به معیارهایی که بمنظور انتخاب بکارمیرود،  
نسبت به جذب شایسته‌ترین استعدادها اقدام لازم بعمل آید.

قبل از قانون جدید استخدام ضوابط مشخصی در این زمینه وجود نداشت و  
اصولا "وقتیکه صحبت از شایستگی میشد، معلوم نبود چه چیزی مورد نظر است."

رویه‌مرفته بمنظور سنجش شایستگی، ضابطه و وسیله‌ای در دست نبود. اما ماده ۲۴ قانون جدید استخدام این وسیله را بدست داده است. برای اجرای مرحله دوم قانون جدید استخدام، کلیه پستهای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و هر کدام در طبقات شغلی و رشته‌های شغلی و رشته‌های شغلی خاص قرار داده شده‌اند. شرح این مشاغل و وظائف و مسئولیتهای آنها و همچنین شرایط احراز هر کدام نیز تعیین شده است. و این کاریست که انجام آن مدت ۷ سال بطول انجامید<sup>(۵)</sup>. و شاید هم به تمویق افتاد.

دومین قدم در راه تکمیل این تدبیر مقدماتی عبارت خواهد بود از ارزیابی شایستگی و استعداد مستخدمین، در فواصل معین در طول خدمت، که ماده ۲۸ به ترتیبی که ذکر شد مقدمات آنرا تمهید نموده است. از دو نفر که دارای سابقه خدمت و معلومات مساوی هستند مسلماً "یکی شایسته تر است. برای شناختن و انتخاب این فرد شایسته تر ماده ۲۸ بکمک سازمانها می‌آید. در این ماده و ماده ۲۴ به امر شایستگی کارمندان، هم در ابتدای استخدام و هم در طول دوران خدمت مستخدم، توجه شده است. در ماده ۲۸ تنها باینکه کارکارمند ارزیابی شود اکتفا نشده بلکه جستجوی علت و از بین بردن آن (تخییر شغل - تشکیل دوره آموزشی برای کارمندان ضعیف) نیز مطرح نظر بوده است.

خلاصه آنکه، مفاد و محتوای این دو ماده زیبا و دلپذیر است، ولی اینک - سازمانهای اداری کشور ما تا چه حد در بکار بستن آن و اجرای اصل شایستگی موفق خواهند بود، سئوالی است که برای دریافت پاسخ آن، بایستی منتظر

۵- از خرداد ماه ۱۳۴۵، تاریخ تصویب قانون جدید استخدام، تا مهرماه

۱۳۵۲، تاریخ اجرای مرحله دوم این قانون.

آینده شد. (6)

ب. تازگی و جوانی سازمان مورد بررسی - قدمت سازمان یکی از عواملی است که باعث تسریع و تسهیل جریان امور و سرعت و صحت اقدامات عادی روز مره، در تمام زمینه‌ها میگردد. سازمانهای جوان درید و ایجاد، اغلب فاقد سرعت و سهولت لازم در انجام امور و اتخاذ تصمیمات مهم اداری هستند. سازمان رادیوتلوویزیون ملی ایران هم از این قاعده، نصیبتواند مستثنی باشد. با توجه به نقش حساس این سازمان بعنوان یکی از مهمترین وسائل ارتباط جمعی از یکطرف، و گسترش سریع دامنه فعالیتها و مسئولیتهای آن در سالهای اخیر و در مدتی کوتاه از طرف دیگر، طبیعی است که نارسائیهای در باره‌های سیستم و روشهای مورد عمل، اجتناب ناپذیر است. منتهی مساله مورد توجه در این مورد بخصوص اینست که اولیاء سازمان با این نارسائیها چگونه مواجه میشوند و با چه کیفیتی در ترمیم و بهبود آنها اقدام میکنند. یکی از جنبه‌های نارسا در این سازمان همانطور که اشاره شد "سیستم ارزشیابی کارکنان" است که در جریان بررسی و در جای خود و لائیل کافی نسبت به عدم کفایت آن و همچنین پیشنهادهای اصلاحی، ارائه خواهد شد.

ج. عدم وجود تفاهم بین کارمندان و اولیاء سازمان نسبت به اجرای روش ارزشیابی - توفیق در اجرای هر طرحی مستلزم مشارکت کلیه کارکنان، بویژه در سطح اجراء خواهد بود. بدون اعتقاد کارکنان به صحت و اعتبار و مفید بودن یک تدبیر، طرح، برنامه دستور العمل اجرای عملیات، و نظایر آن، توفیق سازمان در اجرای آن اگر ناممکن است.

۶. در این رساله فرض بر اینست که کارمندان در بدو استخدام، مطابق اصول و روشهای صحیح اداره امور پرسنلی، با استخدام سازمان درآمد هاند. لذا مباحثی که در امر ارزشیابی کارکنان مطرح میگردد، مربوط به زمان بعد از استخدام آنهاست. بعبار دیگر مساله ارزشیابی یا تعیین شایستگی، از زمانی که کارمندان بعنوان عضو رسمی سازمان خدمت خود را شروع میکنند مورد نظر خواهد بود.