

ارائه مدل ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان به روش تحلیل مضمون بازتابی

حمیدرضا علیزاده تبار^۱، صمد بارانی بناب^{۲*}، مهدی خیراندیش^۳، محمد عطایی^۴

^۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

^۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

^۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۳۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۹/۲۰

چکیده

ارزیابی عملکرد کارکنان با قدمتی یکصد ساله، همچنان موضوعی چالش برانگیز است و بحث بر سرائر بخشی و بهبود پذیری یا ترک و جایگزینی آن با رویکردهای جدید، ادامه‌دار است. بر این اساس، هدف این پژوهش ارائه مدل بهینه ارزیابی عملکرد کارکنان دستگاه‌های دولتی ایران است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای، از نظر مخاطب آن کاربردی و از نظر روش و ماهیت انجام آن اکتشافی با رویکرد کیفی است. جامعه آماری پژوهش مقالات و کتب منتخب است که در عرصه خارجی از پایگاه‌های اسکوپوس و گوگل اسکالر (در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳) و در عرصه داخلی از پایگاه‌های مگ ایران و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (در بازه زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) استخراج شده است. در مجموع با بررسی و تحلیل ۸۱ عنوان کتاب و مقاله داخلی و خارجی و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا (نسخه ۲۰۲۰)، از مجموع ۱۵۱۶ بخش کدگذاری شده، ۲۱۵ مضمون فرعی، ۲۷ مضمون اصلی شامل "راهکارهای عملیاتی برای اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد" و پنج مضمون فراگیر شامل "ارزیابان، ارزیابی‌شوندگان، شاخص‌های ارزیابی، روش‌های ارزیابی و اهداف ارزیابی" استخراج شده، که نهایتاً در نقشه مضامین به نمایش درآمده است. با کاربست الگوی پژوهش در نظام ارزیابی بخش دولتی، پیش بینی می‌شود ضمن اجتناب از مشکلات نظام سنتی، مزایای متعددی از جمله انگیزش و پذیرش بیشتر نظام ارزیابی توسط ارزیاب/ارزیابی‌شونده، بهبود روابط ارزیاب/ارزیابی‌شونده، ایجاد تمایز عملکردی میان کارکنان فعال و غیرفعال، ادراک عدالت و ... حاصل گردد.

واژه‌های اصلی: ارزیابی عملکرد کارکنان؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ تحلیل مضمون بازتابی

۱- مقدمه

یافتن راهکارهای مناسب تأکید دارند. دنیسی و مورفی^۲ [۲۲]، عنوان می نمایند: "به نظر می‌رسد بهترین امید برای ایجاد ارتباط بین بهبود عملکرد فردی و عملکرد شرکت، در نظر گرفتن ارزیابی عملکرد باشد". اصولاً اعتقاد به وجود مشکلات، دلیلی قانع کننده برای کنار گذاشتن نظام‌های ارزیابی عملکرد نیست، همچنان که بسیاری از سازمان‌ها، در تلاش هستند تا نظام‌های ارزیابی رسمی عملکرد را بهبود ببخشند [۳۵]. در مجموع، شناسایی درست مسائل، ضرورتی است که پیش از هرگونه اقدام باید به آن پرداخت. بر همین اساس، مسائل به دو بخش ماهوی/پژوهشی و شکلی/اجرایی تقسیم شده است. با توجه به شواهد پژوهشی، مبنی بر وجود شکاف علمی/عملی، سعی شده است با این تقسیم بندی، پژوهش را به سمتی هدایت نمود که در نهایت امکان ارائه راهکارهای عملیاتی و پرکردن شکاف مذکور فراهم شود.

تسلط عقلانیت ابزاری ناشی از مدیریت دولتی نوین [۳]، در پژوهش‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد [۱۰]، غلبه رویکرد اصالت تجربه به عنوان

ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از پیچیده ترین مباحث مدیریتی است که بحث بر سر کارآمدی و نگاهداشت آن همچنان ادامه‌دار است. در حال حاضر مسئله اساسی این است که نظام‌های سنتی با شکست مواجه شده و آنچه در ادبیات سال‌های اخیر بر آن تأکید می‌شود شکست نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد و لزوم در پیش گرفتن راه کارهای جایگزین است [۱۲ و ۲۲ و ۳۵ و ۳۴]. برای مثال مورفی^۱ [۳۵] عنوان می‌کند: "طیف گسترده ای از سیستم‌ها برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، از ارزیابی‌های سنتی عملکرد سالانه گرفته تا سیستم‌های مدیریت عملکرد ساخته شده پیرامون ارزیابی‌های غیررسمی در زمان واقعی، و این سیستم‌ها تقریباً همیشه با شکست مواجه می شوند". با این وجود، پژوهش‌هایی نیز هستند که بر ادامه مطالعات و

¹ Murphy

*mail: halizadehtabar@gmail.com

² DeNisi & Murphy

قرار گرفته است که: "مدل ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان چگونه است؟".

۲- مبانی نظری پژوهش

برای بحث در مورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، توجه به "مفهوم عملکرد" و "زمینه ارزیابی عملکرد" ضروری است. باکسال و پورسل^۴ (۲۰۰۳)، با ترکیب نظرات روم^۵ (۱۹۶۴) و بایلی و همکاران^۶ (۲۰۰۱)، عملکرد را تابعی از توانایی، انگیزه و فرصت مشارکت معرفی نموده‌اند؛ این رابطه، یک رابطه افزایشی است و کاملاً بر عملکرد فردی متمرکز است [۱۵]. در این تعریف عوامل بیرونی و درونی موثر بر عملکرد فردی، به‌طور همزمان مورد توجه قرار گرفته و تقریباً تمامی این عوامل، در ارتباط با عوامل انسانی هستند.

علاوه بر مفهوم عملکرد، تمرکز و توجه بر زمینه ارزیابی عملکرد نیز عاملی است که در پژوهش‌های ارزیابی عملکرد بر آن تأکید شده است. مقاله لندی و فار^۷ [۲۹]، نقطه عطفی در پژوهش‌های ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود که تمرکز پژوهش‌ها را از رویکرد سنجشی به فرآیندهای شناختی و رویکرد زمینه‌ای تغییر داد. متعاقب آن مورفی و کلیولند^۸ [۳۶]، استدلال کردند مدل‌های قبلی علیرغم مفید بودن به زمینه سازمانی توجه کافی نشان نداده‌اند. پژوهشگران دیگری نیز عنوان نمودند لازم است در پژوهش‌ها، به محیط اجتماعی نظام ارزیابی توجه شود [۲۰ و ۲۷]. ایلگن و فاورو^۹ [۲۶]، با تمرکز بر زمینه شناخت اجتماعی و جنبه فرآیندی، به بررسی تعامل اجتماعی ارزیاب و ارزیابی‌شونده و اهمیت قضاوت پرداختند. به زعم آنها تعامل بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده، وابستگی متقابل آنها و رفتارهای ارزیابان در مواجهه با پیامدهای رفتار، عواملی بودند که در ادبیات روانشناسی اجتماعی به آنها توجه نشده بود. آنها پیشنهاد کردند از تئوری‌های اسناد، شخصیت ضمنی و شناخت اجتماعی استفاده شود. گذشته از این موارد، پژوهش‌های متعددی به موضوع زمینه اجتماعی پرداخته‌اند. لوی و ویلیامز^{۱۰} [۳۰]، ضمن ارائه و توسعه مدل اقتباسی از مورفی و کلیولند [۳۶ و ۳۷]، استدلال می‌کنند ارزیابی عملکرد در یک زمینه اجتماعی صورت گرفته و نقش مهمی در اثربخشی نظام ارزیابی و واکنش افراد به آن دارد. مورفی و دنسی [۳۸] نیز با در نظر گرفتن "عوامل دوربرد و نزدیک"، به ارائه مدل برای فرآیند ارزیابی عملکرد و سیستم مدیریت عملکرد پرداخته‌اند. پیچلر^{۱۱} [۴۲] نیز به مطالعه ادبیات زمینه اجتماعی ارزیابی عملکرد پرداخته و بر اهمیت کیفیت روابط ارزیاب/ارزیابی‌شونده و واکنش‌های کارکنان تأکید می‌کند. در مجموع، این گروه از پژوهش‌ها، گامی اساسی در درک نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد با محوریت عوامل انسانی برداشته‌اند.

مبنای فکری در پژوهش‌های ارزیابی [۸]، نگاه تکنیکال و انحصار موضوع در حوزه مدیریت منابع انسانی و عدم توجه به ماهیت انسانی و تفاوت‌های فردی ارزیاب/ارزیابی‌شونده [۱۴ و ۲۴ و ۲۳] از جمله عوامل بنیادین در شکست نظام‌های ارزیابی محسوب می‌شوند. تأکید پژوهش‌ها بر لزوم تغییر رویکرد و تمرکز بر بهبود عملکرد و انگیزش به جای تمرکز بر دقت فرآیندهای ارزیابی [۲۳]، لزوم توجه به مولفه‌های زمینه‌ای [۲۴]، لزوم بازنگری و تمرکز بر موضوع درک رفتار در سازمان‌ها [۲۲]، لزوم درک عنصر انسانی و شناخت ماهیت رفتار [۵]، پیشنهاد جایگزینی رهبری عملکرد و مربی‌گری [۳۵]، موید این مسئله هستند که ادامه پژوهش‌ها با نگاه تکنیکال و انحصاری موفق نخواهد بود. رویکرد کنترلی و توجه صرف به نتایج [۱۰ و ۳۵ و ۳۴]، فقدان نگاه جامع [۳۰ و ۲۲] و تک بعدی بودن بسیاری از پژوهش‌ها، از دیگر مسائل ماهوی/پژوهشی به شمار می‌روند.

علاوه بر مسائل فوق، مسائل شکلی/اجرایی نیز وجود دارد که از عوامل شکست نظام‌های ارزیابی محسوب می‌شوند. اثرگذاری این مسائل به حدی بوده که گروهی از سازمان‌های بزرگ اقدام به ترک آن نموده‌اند [۱۳]. تکیه بر قضاوت‌های ذهنی [۳۵] و اختلاف آرای ارزیابان در ارزیابی مشابه [۱۲]، خطاهای رایج [۳۵ و ۳]، بی‌انگیزگی و نفرت از اجرای نظام ارزیابی [۴۷]، نارضایتی و ادراک بی‌عدالتی و عدم وضوح و اطمینان [۴۰]، اهداف متناقض [۳۴] و عدم تناسب امتیازات با عملکرد [۱۲]، از عمده‌ترین مسائل شکلی/اجرایی محسوب می‌شوند. قضاوت‌های ذهنی و خطاهای رایج ارزیابان به عنوان پاشنه آشیل نظام‌های ارزیابی [۳۵]، منجر به تولید نتایج غیرواقعی، تعارضات میان فردی و درک بی‌عدالتی در نزد افراد می‌شود. نتایج پژوهش اسکولن و همکاران^۳ [۴۴]، نشان می‌دهد که ۶۲٪ از واریانس در رتبه بندی، مربوط به خطا و سوگیری ارزیابان است. نتیجه پژوهش سلامت و همکاران [۶]، نشان می‌دهد نقطه قوت کارکنان جامعه مورد مطالعه، در شاخص‌های زمینه‌ای قضاوتی است که در آنها نمرات بالاتری کسب نموده، اما در شاخص‌های وظیفه‌ای عینی نمرات کمتری کسب کرده‌اند. از این نتیجه‌گیری، معنای دقیق تری نیز قابل استنتاج است و آن ناکارآمدی شاخص‌های مبتنی بر قضاوت ذهنی، علیرغم اهمیت آنهاست. تبعیت از الگوی واحد علیرغم تفاوت در ماموریت‌ها [۳۳]، نگاه تکلیفی/تشریفاتی، گرایش به امتیازدهی بالا [۱۰ و ۶] و عدم استفاده از دانش داخلی و خارجی، مسائل دیگری هستند که در سازمان‌های دولتی ایران مشاهده می‌شود.

در مجموع آنچه از بررسی مقالات داخلی برمی‌آید آن است که بیشتر این مقالات صرفاً به بررسی روابط متغیرها پرداخته یا اینکه به مطالعه شاخص‌های ارزیابی و درجه اهمیت و اولویت‌بندی آن‌ها، مبادرت نموده‌اند. این در حالی است که مسئله روز در عرصه بین الملل، شکست نظام‌های ارزیابی و مطالعات گسترده برای یافتن راه‌حل‌های جایگزین است که خلاء آن به شدت در ادبیات داخلی مشاهده می‌شود. در مجموع و با در نظر گرفتن مسائل فوق، روند این پژوهش بر این پرسش محوری

³ Scullen et al.

⁴ Boxall and Purcell

⁵ Vroom

⁶ Bailey et al.

⁷ Landy & Farr

⁸ Murphy & Cleveland

⁹ Ilgen & Favero

¹⁰ Levy & Williams

¹¹ Pichler

رویکرد مبتنی بر شواهد رفتار سازمانی، می‌تواند شکاف علمی/عملی موجود در تحقیقات ارزیابی عملکرد را مرتفع نموده و راهکارهای عملیاتی ارزشمندی ارائه دهد. قانونمندی و قابلیت پیش‌بینی رفتار و ادعای امکان هدایت و کنترل رفتار، اصولی هستند که در مدیریت رفتار سازمانی پیگیری می‌شود [۲]. ویژگی‌هایی مانند تعاریف دقیق و عملیاتی، اقدامات قابل اعتماد، روش‌های نظام‌مند و همچنین درک، توضیح، پیش‌بینی و کنترل رفتار، دیدگاه علمی حاکم بر رفتار سازمانی است که پژوهشگران این حوزه، برای دستیابی به آن‌ها تلاش می‌کنند [۳۲]. این ویژگی‌ها، بستری را فراهم می‌نماید که بر اساس آن می‌توان مباحث مرتبط با نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد را به بوته آزمون گذاشت. لوتانز، لوتانز و لوتانز^{۱۴} [۳۲]، اذعان می‌نمایند رویکرد سنتی، جنبه‌های انسانی را نادیده گرفته و متأسفانه، هنوز هم تعداد بسیار اندکی از مدیران وجود دارند که به رویکرد رفتار سازمانی توجه کرده و آن را در عرصه سازمان اجرا می‌کنند.

در مجموع، با پذیرش مبنای فکری فوق، می‌توان مدیریت رفتار سازمانی را به عنوان پرچم‌دار پژوهش‌های ارزیابی عملکرد شناخته، با کاربست تئوری‌های آن، گام‌هایی اساسی در راستای حل مسائل برداشت. بر همین اساس، ارکان نظام ارزیابی عملکرد، با تمرکز بر زمینه اجتماعی، در چهارچوب تخصصی رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است تا از این طریق امکان طراحی مدل بهینه ارزیابی عملکرد کارکنان، فراهم گردد. مطابق مطالعات صورت پذیرفته، تئوری‌های رشد/عدم رشد، تقویت، انتظار، برابری، اسناد و ادراک و مدیریت تفاوت‌های فردی، مباحث منتخبی از رفتار سازمانی هستند که به عنوان مبانی پژوهش انتخاب و به‌کار گرفته شده‌اند که در ادامه به آنها پرداخته شده است.

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای، از نظر مخاطب آن کاربردی و از نظر روش و ماهیت انجام آن اکتشافی با رویکرد کیفی است. جامعه آماری پژوهش، مقالات و کتب منتخب است که در عرصه خارجی از پایگاه‌های اسکوپوس و گوگل اسکالر (در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳) و در عرصه داخلی از پایگاه‌های مگ ایران و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (در بازه زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱) استخراج شده است. در مجموع از میان ۱۷۱ عنوان منبع اولیه، ۸۱ عنوان کتاب و مقاله داخلی و خارجی با استفاده از نرم افزار مکس کیودا (نسخه ۲۰۲۰)، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. شایان ذکر است با توجه به غنای منابع، در این پژوهش به ادبیات و تئوری‌های منتخب اکتفا شده و برای تحلیل متون، از روش تحلیل مضمون بازتابی^{۱۵} براون و کلارک^{۱۶} (۲۰۲۲) [۱۶] استفاده شده است. حجم بالای منابع، ماهیت انسانی پژوهش و پیچیدگی‌های روانشناختی حاصل از آن و ضرورت انعطاف‌پذیری نظری در فرآیند

علاوه بر سیر پژوهشی فوق، یک رویکرد کم‌رنگ پژوهشی دیگر مشاهده می‌شود که بر ضرورت ورود تخصصی مدیریت رفتار سازمانی به پژوهش‌های ارزیابی تاکید می‌نمایند. آگوئینیس و پیرس^{۱۲} [۱۴]، استدلال می‌کنند لازم است اندیشمندان رفتار سازمانی در پژوهش‌های مدیریت عملکرد شرکت کنند. آنها عنوان می‌کنند چندین زمینه و نظریه رفتار سازمانی با قابلیت اجرایی مستقیم، توانایی تولید دانش را در نظام‌های مدیریت عملکرد، دارا هستند که منجر به اثربخشی و کاهش شکاف علمی/عملی خواهد شد. علیرغم این پیشنهاد، در پژوهش‌های بعدی گرایش غالبی در این خصوص مشاهده نمی‌شود. افجه و همکاران [۱]، توجه به ابعاد رفتار سازمانی را برای اجرای موفق مدیریت عملکرد مهم دانسته‌اند. آنها تاکید می‌کنند محور اجتماعی سازمان، نیاز به هماهنگی دارد و رفتار سازمانی می‌تواند ابزار لازم را برای هماهنگی کارکنان و اهداف سازمانی فراهم نماید، چرا که توجه صرف به عوامل ساختاری و غفلت از عوامل رفتاری، باعث عدم توفیق شده است. آدلر و همکاران^{۱۳} [۱۲]، با جمع بندی نظرات موافقان و مخالفان، با این عبارت که "خیلی سخت بودن، بهانه ای برای روانشناسان صنعتی/سازمانی نیست"، استدلال می‌کنند تاثیر روانشناسی صنعتی/سازمانی صرفاً شامل اندازه‌گیری بهتر نبوده و توانایی ارتقای عملکرد و ایجاد فرهنگ عملکرد را دارد.

در مجموع اگرچه پژوهش‌های بسیاری به جنبه‌های مختلف انسانی پرداخته‌اند ولیکن هر یک از این مطالعات، از دریچه یکی از ویژگی‌های انسانی به موضوع نگریسته و انسان به مفهوم جامع خود در مقام ارزیاب/ارزیابی شونده، کمتر مورد توجه قرار گرفته است، همچنان که لوی و ویلیامز [۳۰] نیز تاکید می‌نمایند برخلاف غالب پژوهش‌ها، ضروری است برای درک روند ارزیابی عملکرد، هر دو طرف سکه ارزیابی به‌طور همزمان بررسی و مطالعه شود. به این ترتیب و بر اساس مبانی نظری مذکور، رویکرد پژوهش را می‌توان به شرح زیر استدلال و جمع‌بندی نمود:

"تمرکز بر زمینه اجتماعی ارزیابی عملکرد در چهارچوب تخصصی رفتار سازمانی": زمینه اجتماعی در مطالعات ارزیابی عملکرد، مفهومی عام محسوب می‌شود و بسیاری از مفاهیم مطرح در آن بیشتر جنبه انتزاعی دارد. توجه به اجزای زمینه اجتماعی نشان می‌دهد که این اجزا به تفصیل در رفتار سازمانی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. با تمرکز و توجه به زمینه اجتماعی در چهارچوب تخصصی رفتار سازمانی و تئوری‌های آن، می‌توان ضمن تبیین عوامل تاثیرگذار بر ارزیابی، راهکارهای عملیاتی مناسبی را اعمال نمود. به عبارت دیگر زمینه اجتماعی در سطح عام، صرفاً عوامل تاثیرگذار را تبیین می‌نماید، حال آنکه رفتار سازمانی علاوه بر تبیین علل، تجویز کننده نیز هست و امکان ارائه راهکارهای مناسب را فراهم و تسهیل می‌کند. رفتار سازمانی، به عنوان دانش درک، پیش‌بینی و مدیریت رفتار انسانی در سازمان‌ها، مبتنی بر چهارچوب‌های نظری علوم رفتاری است. رفتار سازمانی مانند سایر علوم، شواهد را جمع‌آوری نموده و نظریه‌ها را با روش‌های علمی پذیرفته شده، آزمایش می‌کند [۳۲].

¹⁴ Luthans, Luthans & Luthans

¹⁵ Reflective theme analysis

¹⁶ Braun & Clarke

¹² Aguinis & Pierce

¹³ Adler et al.

مضامین مستخرج	۲۴۷	یادداشت درون اسناد و مضامین	۶۰۴
---------------	-----	-----------------------------	-----

۴-۱- مضمون فراگیر "ارزیابان"

این مضمون با بیش از ۳۹۷ بخش کدگذاری شده، از دو مضمون اصلی "کاهش بار قضاوت ارزیابان" و "کمیت/کمیت‌های ارزیابی" و ۶۰ مضمون فرعی حاصل شده است.

جدول (۲): مضامین فرعی و اصلی مرتبط با مضمون فراگیر ارزیابان

مضمون فراگیر	مضامین اصلی	منبع کدگذاری	مضامین فرعی مستخرج و فراوانی بخش‌های کدگذاری شده
ارزیابان	کاهش بار قضاوت ارزیابان	ادبیات و ارزیابی و مباحث تفاوت‌های فردی	ناتوانی و ناآگاهی ارزیابان(۱۲)، نقصان قضاوت‌های کیفی و ذهنی(۱۵)، قابل اتکا نبودن حافظه ارزیاب(۶)، فقدان تعهد و انگیزه ارزیابان(۱۵)، علایق شخصی و سلیقه ارزیاب(۱۱)، سوگیری ناشی از اثر تبادل رهبر/عضو(۱۳)، خطاهای همانندمدی، هال، سخت‌گیری/سهل‌گیری(۳۱)، تفاوت ارزیابی رسمی و غیررسمی ارزیابان(۴)، تحریف ناشی از ملاحظات عمومی، معیشتی و سیاسی(۱۸)، تحریف ناشی از پاداش و اهداف ارزیابی(۱۴)، تحریف ناشی از حالات عاطفی(۵)، تحریف ناشی از بازخورد منفی و فشار پاسخگویی(۵)، تحریف ناشی از اهداف و منافع ارزیاب(۸)، تحریف عمدی ناشی از خصومت یا توجه مثبت(۹)، تاثیر کیفیت و مدت رابطه و دوستی بر نتیجه(۱۲)، تاثیر پاسخگویی، سطح و مخاطبان آن بر نتایج(۱۳)، تاثیراندک آموزش ارزیابان(۱۱) *مضامین این بخش شامل ۵۰ مضمون می‌شود که به دلیل محدودیت فضا، صرفاً به برخی مضامین پرتکرار اکتفا شده است.
		ادبیات، ارزیابی، مباحث تفاوت‌های فردی و تئوری برابری	مقایسات و لزوم وحدت رویه(۴)، لزوم مدیریت هنجارهای سازمانی(۲)، لزوم مدیریت تضاد و تعارض بین فردی(۲)، لزوم صرفه جویی در هزینه و وقت مدیران(۱۱)، لزوم توزیع فشار پاسخگویی و کاهش اثر نوع مخاطبان(۱)، لزوم پرهیز از انواع خطا و سوگیری(۳)، لزوم بی طرفی و قضاوت عادلانه(۲)، لزوم ایجاد فضای اعتماد(۳)، فراهم کردن زمینه

پژوهش از یک سو و روند خلاقانه، انعکاسی و ذهنی حاکم بر رویکرد بازتابی از سوی دیگر، از دلایل انتخاب این روش بوده است. در رویکرد بازتابی، ذهنیت پژوهشگر به جای آن که تهدیدی بالقوه برای تولید دانش محسوب شود به عنوان یک منبع، پذیرفته می‌شود و تجزیه و تحلیل نهایی، از غوطه ور شدن عمیق در داده‌ها حاصل شده و ماهیت مولد دارد [۱۷].

در این پژوهش گرایش به داده‌ها و تمرکز معنا در مرحله کدگذاری و مضامین فرعی، استقرایی‌تر (معنایی و آشکار) و در مرحله تولید مضامین اصلی، قیاسی‌تر (نهفته) بوده است. در خصوص مفهوم اشباع داده‌ها نیز، براون و کلارک بر کیفیت داده‌ها تاکید دارند و به جای واژه اشباع، مفهوم قدرت اطلاعات را مفید می‌دانند [۱۹]. از آنجا که مقالات پژوهشی معتبر و تئوری‌های مشهور رفتار سازمانی به عنوان منابع داده در این پژوهش به کار رفته است، بر همین اساس قدرت اطلاعات دریافتی، اشباع داده‌ها را تامین و تضمین می‌نماید. روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی و تحلیل مضمون، بستگی به نوع رویکرد انتخابی دارد. در رویکرد تحلیل مضمون پایا، فلسفه اثبات‌گرایی حاکم است و بر همین اساس پایایی و قابلیت اطمینان کدگذاری در این رویکرد، دارای ارزش و اهمیت محوری است، اما در رویکرد تحلیل مضمون بازتابی، کدگذاری، فرآیندی دارای انعطاف و ارگانیک محسوب می‌شود. وقتی از رویکرد بازتابی براون و کلارک استفاده شد، دیگر بحث اجماع در کدگذاری، اندازه‌گیری پایایی میان ارزیاب‌ها و استفاده از کتابچه‌کد بی‌معنی است و هر اثر کیفی یک فرآیند تفسیری محسوب می‌شود [۱۸]. در مجموع و با این تفاسیر تلاش شده است با وفاداری به اصول رویکرد بازتابی، پژوهش را بر اساس رهنمودهای همین رویکرد طی نمود. همچنین بر اساس انواع کثرت‌گرایی مطرح شده توسط دنزین، به نقل از شیخ زاده و بنی‌اسد [۱۷]، برای ارزیابی تحلیل مضمون می‌توان به کثرت‌گرایی در نظریه (قراردادن چندین نظریه به عنوان مبنای پژوهش) اشاره نمود که در این پژوهش نیز از چندین نظریه به عنوان مبنای تحلیل استفاده شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون بازتابی و با بهره‌گیری از نمونه‌گیری هدفمند در ادبیات ارزیابی عملکرد و نظریه‌های منتخب رفتار سازمانی، اقدام به استخراج مضامین فرعی (پایه)، مضامین اصلی (سازمان دهنده) و فراگیر شده است. در مجموع و طبق (جدول ۱) از میان ۱۵۱۶ بخش کدگذاری شده، تعداد ۲۱۵ مضمون فرعی، ۲۷ مضمون اصلی (شامل راهکارهای عملیاتی) و پنج مضمون فراگیر (شامل ارزیابان، ارزیابی‌شوندگان، شاخص‌های ارزیابی، روش‌های ارزیابی و اهداف ارزیابی) به دست آمده و مباحث، حول محور مضامین فراگیر تبیین شده است.

جدول ۱: گزارش پروژه طبق نرم افزار مکس کیودا

عنوان	فراوانی	عنوان	فراوانی
بخش‌های کدگذاری شده	۱۵۱۶	اسناد(مقالات و کتب)	۸۱

		اعتراض و پشتیبانی از صدای کارکنان(۳)، تسهیل مربیگری مدیران(۹)، لزوم توجه به کیفیت رابطه مدیر/کارمند(۲۳)، اهمیت توافق میان مدیران و کارکنان(۲)، قائم به شخص بودن ارزیابی(۴)
--	--	--

ارزیابان، نقصان قضاوت‌های کیفی و ذهنی، قابل اتکا نبودن حافظه ارزیاب، علایق شخصی و سلیقه ارزیاب، خطاهای ادراکی مانند هاله، سهل گیری و...، تحریف ناشی از ملاحظات عمومی، معیشتی و سیاسی، تحریف ناشی از سیستم پاداش و اهداف ارزیابی، تحریف ناشی از بازخورد منفی و فشار پاسخگویی و سایر موارد) حاصل شده است. علیرغم اجماع نظر قابل توجه گروهی از پژوهش‌ها در خصوص ترک یا جایگزینی نظام‌های ارزیابی، با مطالعه گسترده و تغییر نگاه، استدلال و پرسشی متفاوت مطرح شد که با وجود این همه شواهد در خصوص ناکارآمدی و انحراف، دلیل اتکا و اعتماد به یکایک ارزیابان چیست؟ چرا به جای حذف نظام‌های ارزیابی و چشم پوشی اجباری از مزایای متعدد آن، به حذف یا محدود سازی ارزیابان پرداخته نمی‌شود؟ با طرح این استدلال و پرسش و با در نظر گرفتن انبوه مضامین فرعی مستخرج در خصوص ناکارآمدی قضاوت ارزیابان، مضمون پنهان "کاهش بار قضاوت ارزیابان" به عنوان مضمون اصلی حاصل شد. بر اساس این مضمون، ارزیابان، صرفاً حد مشخص و سقف معینی از فعالیت‌ها را ارزیابی می‌کنند (مانند وظایف تخصصی و شاخص‌های کیفی). عدم تطابق نتایج ارزیابی با عملکرد کارکنان و ناتوانی و ناآگاهی فرد به فرد ارزیابان، در کنار مباحثی چون پیچیدگی متغیرهای شناختی و فردی، لزوم مدیریت تفاوت‌های فردی، مبانی تئوری برابری و موارد معتبر دیگر، مضمون "کاهش بار قضاوت ارزیابان" را پشتیبانی می‌نماید.

مضمون اصلی "کمیته/کمیته‌های ارزیابی": با شکل‌گیری مضمون "کاهش بار قضاوت ارزیابان"، موضوع انتخاب منبع تکمیلی معتبر برای ارزیابی قوت گرفته و این پرسش مهم مطرح شد که با محدود کردن مدیران، از چه روش و منبعی برای ارزیابی استفاده خواهد شد؟ و اصولاً مرزهای کاهش بار قضاوت ارزیابان و اهداف و پیامدهای حاصل از آن، به چه میزان و تا کجاست؟ در پاسخ به این پرسش‌ها و با بررسی مضامین فرعی شامل (مقایسات و لزوم وحدت رویه، لزوم مدیریت تضاد و تعارض بین فردی، صرفه جویی در وقت مدیران و هزینه، توزیع فشار پاسخگویی و کاهش اثر نوع مخاطبان، فراهم کردن زمینه اعتراض و پشتیبانی از صدای کارکنان، تسهیل مربیگری و ممانعت از قائم به شخص بودن ارزیابی و...)، مضمون پنهان "کمیته/کمیته‌های ارزیابی"، با بیش از ۸۷ بخش کدگذاری شده حاصل شد. کمیته ارزیابی، ضمن نظارت بر ارزیابی‌های صورت پذیرفته، فعالیت‌های ارزش آفرین و مستند کارکنان را ارزش گذاری می‌کند. نتایج حاصل از امتیازدهی هر دو منبع فوق (ارزیابان و کمیته ارزیابی)، امتیاز نهایی فرد را تشکیل می‌دهد.

۴-۲- مضمون فراگیر "ارزیابی‌شوندگان"

این مضمون از مضمون اصلی "متناسب سازی عوامل فردی-فرآیندی" و هشت مضمون فرعی مانند (اهمیت واکنش و پذیرش ارزیابی توسط ارزیابی‌شوندگان، لزوم توجه به مهارت، توانایی و تفاوت‌های فردی، مراحل رشد متفاوت کارکنان، تفاوت در منشاء و مکان کنترل، تناسب فرآیند و محتوای ارزیابی با ارزیابی‌شوندگان، توجه به شایستگی و تمایز میان

ارزیابان به نوعی مهمترین رکن نظام‌های ارزیابی محسوب می‌شوند. هرآنچه در خصوص منابع ارزیابی و نقاط ضعف آنها عنوان می‌شود گویای آن است که، قضاوت‌ها و نتایج، تحت الشعاع عوامل فردی و پیچیدگی‌های انسانی قرار دارند. همچنان که مورفی [۳۵]، ارزیابان و قضاوت‌های ذهنی آنان را به عنوان پاشنه آشیل شکست نظام‌های ارزیابی عملکرد معرفی کرده است. تحقیقات نشان می‌دهد تبعیض در نظام‌های ارزیابی اجتناب ناپذیر است. تبعیض در ارزیابی‌ها که ناشی از اختیار زیاد ارزیابان و سوگیری آنهاست، نتیجه ای جز انحراف نتایج ندارد و هرجا که تصمیمات، مبنای کیفی دارند، احتمال سوگیری و تبعیض نیز بیشتر است [۲۱].

همان‌گونه که در (جدول ۲) مشاهده می‌شود، نقصان قضاوت‌های فردی و ذهنی ارزیابان، تحریف ناشی از ملاحظات عمومی و سیاسی و انواع سوگیری‌ها، از جمله مواردی هستند که نتایج ارزیابی را تحریف می‌کنند. در این میان نتایج پژوهش‌های مختلف (مانند اجتناب ناپذیری خطاهای فردی، تاثیراندک آموزش ارزیابان و بی‌اثربودن غالب رویکردهای جایگزین)، گواهی است که تلاش‌ها برای ارزیابی اثربخش، موثر نبوده است. ارزیابان به عنوان عامل اصلی شکست، بهترین رویکردها را تحت الشعاع قرار می‌دهند [۳۵] و دلیل آن چیزی جز خطاهای بی‌شمار ارزیابان نیست. از سوی دیگر، با توجه به تعدد ارزیابان در سازمان، دستیابی به شرایط ایده‌آل، که در آن تمام ارزیابان اصول حاکم بر ارزیابی اثربخش را با کمترین ضریب خطا رعایت نمایند، عموماً دور از دسترس است. با در نظر گرفتن عوامل مذکور، این پرسش مطرح شد که با توجه به پیچیدگی متغیرهای شناختی و فردی، آیا اصولاً امکان کاهش و رفع این موانع وجود دارد؟ با فرض توفیق در مورد برخی از ارزیاب‌ها، آیا امکان توفیق در خصوص یکایک ارزیابان میسر است؟ با توجه به سوابق پژوهشی، پاسخ مثبت به این پرسش‌ها، منتفی است، چرا که بسیاری از سازمان‌ها با اتخاذ رویکردهای جایگزین، اقدام به ترک نظام‌های ارزیابی نموده‌اند. اما نکته مهم در خصوص رویکردهای جایگزین این است که آنها نیز کاملاً متکی بر ارزیابان هستند و هیچ ضمانتی در خصوص اجرای صحیح آنها وجود ندارد [۱۲]. پرسش بعدی از اینجا آغاز می‌شود که حال که ارزیابان به عنوان عامل شکست نظام‌های ارزیابی شناسایی شده‌اند [۳۵]، آیا راهکار مناسب دیگری وجود ندارد؟ بر اساس این پرسش‌ها و کدهای مستخرج از ادبیات، دو مضمون اصلی و البته پنهان "کاهش بار قضاوت ارزیابان" و "کمیته/کمیته‌های ارزیابی" به شرح زیر حاصل شده است:

مضمون اصلی "کاهش بار قضاوت ارزیابان": این مضمون با ۳۱۰ بخش کدگذاری شده، از ۵۰ مضمون فرعی مانند (فقدان تعهد و ناآگاهی

۴-۳- مضمون فراگیر "شاخص‌های ارزیابی"

سومین مضمون فراگیری که در این پژوهش شناسایی شده است، مضمون "شاخص‌های ارزیابی" است که با ۲۴۷ بخش کدگذاری شده، از هشت مضمون اصلی و ۳۸ مضمون فرعی برگرفته از تئوری‌های منتخب رشد/عدم رشد، انتظار، تقویت و مباحث مرتبط با تفاوت‌های فردی و ادبیات ارزیابی به شرح مندرج در (جدول ۴) به دست آمده است.

جدول (۴): مضامین اصلی و فرعی مرتبط با مضمون فراگیر شاخص‌های ارزیابی

مضمون فراگیر	مضامین اصلی	منبع کدگذاری	مضامین فرعی مستخرج و تعداد بخش‌های کدگذاری شده
شاخص‌های ارزیابی	شاخص‌های ارزیابی سلبی (۷)	تئوری - تقویت - ادبیات ارزیابی	عدالت تنبیهی (۱)، یادگیری و تبعیت رفتار از پیامدهای خود (۴)، یادگیری جان‌شنینی منفی (۲)، روش تنبیه در صورت عدم کارایی روش پرهیز (۱)، احتمال تکرار کمتر رفتار با پیامدهای ناخوشایند (۲)
	شاخص مسئولیت پذیری مضاعف (۱۴)	تئوری رشد و عدم رشد - ادبیات ارزیابی	اهمیت تمایز میان کارکنان فعال/غیرفعال (۲۶)، رابطه تعدد رفتار با بلوغ (۷)، تقویت بلوغ با افزایش مسئولیت (۴)، ناسازگاری تخصص‌گرایی و تقسیم کارستی با بلوغ (۶)، ناسازگاری سلسله مراتب و اصل وحدت فرماندهی با بلوغ (۳) جستجوی موقعیت برابر یا بالاتر توسط افراد بالغ (۱)
	اعمال شاخص صدای کارکنان	تئوری رشد/عدم رشد - ادبیات ارزیابی	لزوم توجه به رشد و بلوغ کارکنان (۳)، لزوم پشتیبانی از صدای کارکنان (۶)، رابطه صدای کارکنان با بهبود عملکرد و پایداری سازمانی (۲)، رابطه عدالت رویه ای با صدا و مشارکت کارکنان (۴)
	حذف یا کاهش وزن شاخص‌های کیفی/ذهنی (۵)	ادبیات ارزیابی	عدم ارتباط ویژگی‌های شخصیتی و ارزشی با عملکرد (۳)، رابطه شاخص‌های ذهنی و غیرعملکردی با خطا و سوگیری (۶)، نقصان قضاوت ویژگی‌های فردی (۲)
اعمال شاخصهای عینی مبتنی برشواهد (۳)	ادبیات ارزیابی	ضرورت شاخص‌های مستند، عینی و دقیق (۱۹)، تعیین اهداف عملکردی SMART (۲)	

کارکنان فعال/غیرفعال و ... با ۱۳۷ بخش کدگذاری شده، از تئوری‌های رشد/عدم رشد، برابری، ادراک، مبحث تفاوت‌های فردی و ادبیات ارزیابی به شرح مندرج در (جدول ۳) به دست آمده است.

جدول (۳): مضامین فرعی و اصلی مرتبط با مضمون فراگیر ارزیابی شوندگان

مضمون فراگیر	مضامین اصلی	منبع کدگذاری	مضامین فرعی مستخرج و تعداد بخش‌های کدگذاری شده
ارزیابی شوندگان	متناسب سازی عوامل فردی - رشد/عدم فرآیندی	ادبیات ارزیابی، مباحث تفاوت‌های فردی، تئوری‌های رشد/عدم رشد، برابری و ادراک	اهمیت واکنش و پذیرش ارزیابی توسط ارزیابی‌شوندگان (۲۳)، توجه به مهارت، توانایی و تفاوت‌های ارزیابی شوندگان (۱۲)، مراحل رشد متفاوت کارکنان (۴)، تفاوت در ادراک و مدیریت ادراک و طرز تلقی (۸)، تفاوت در منشاء و مکان کنترل افراد (۶)، تناسب فرآیند و محتوای ارزیابی با ارزیابی‌شوندگان (۱۵)، توجه به شایستگی و تمایز میان کارکنان فعال/غیرفعال (۴۹)، فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان (۱۱)

ارزیابی‌شوندگان در کنار ارزیابان، دومین رکن اساسی و انسانی نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد محسوب می‌شوند [۳۰] و تمرکز کامل و دقیق بر این رکن مهم، از ضروریات یک سیستم ارزیابی اثربخش است. فرآیند ارزیابی و کیفیت و چگونگی آن، بر انگیزه ارزیابی‌شوندگان اثر گذاشته و متعاقباً واکنش آنها نیز، بر فرآیند ارزیابی اثرگذار است. در همین راستا، لوی و ویلیامز [۳۰]، با تقسیم بندی پژوهش‌های مرتبط با مسائل ارزیابی‌شوندگان به دو گروه "نقش ارزیابی در انگیزه ارزیابی‌شونده" و "واکنش ارزیابی‌شونده به فرآیندهای ارزیابی"، استدلال می‌کنند، رضایت و بهره‌وری کارکنان، با عوامل اجتماعی یا انگیزشی شفاف، مرتبط هستند که اهمیت بیشتری از اجابارهای موقعیتی دارد. عامل قضاوت، می‌تواند با واکنش منفی افراد مواجه شده و در آنها ایجاد استرس نماید. مولر-هانسن^{۱۷} [۳۴]، استدلال می‌کند با توجه به نیاز انسان‌ها به پذیرش از سوی جمع، هر عامل تهدیدکننده‌ای که موقعیت فرد را در گروه نشانه بگیرد با واکنش منفی افراد مواجه می‌شود. موضوع عدالت همیشه مورد توجه ارزیابی‌شوندگان بوده و فارغ از نتیجه ارزیابی، ادراک انصاف، باعث ایجاد رضایت و پذیرش نظام ارزیابی می‌شود. پذیرش نظام ارزیابی بسیار حیاتی است، چرا که در صورت عدم پذیرش، تلاش برای بهبود عملکرد کاهش یافته و باعث ادراک بی‌عدالتی خواهد شد [۳۸]. از همین روی عناصر عدالت سازمانی باید در نظام ارزیابی، اعمال شده و همسو با توسعه ارزیابی‌شوندگان باشد [۴۵].

سفارشی"، "حذف یا کاهش وزن شاخص‌های کیفی/ذهنی"، "اعمال شاخص‌های عینی و مبتنی بر شواهد" و "شاخص صدای کارکنان"، با بیش از ۱۶۲ بخش‌کدگذاری‌شده، مستخرج از ادبیات و تئورهای رشد/عدم رشد، انتظار و تقویت هستند که به دلیل محدودیت فضا از تشریح آنها صرف نظر شده است.

۴-۴- مضمون فراگیر "روش‌های ارزیابی"

این مضمون، مطابق (جدول ۵)، از ۱۱ مضمون اصلی، ۷۸ مضمون فرعی و ۵۴۱ بخش‌کدگذاری‌شده حاصل شده است.

جدول (۵): مضامین فرعی و اصلی مرتبط با مضمون فراگیر روش‌های ارزیابی

مضمون فراگیر	مضامین اصلی	منبع کدگذاری	مضامین فرعی مستخرج و فراوانی بخش‌های کدگذاری شده
روش‌های ارزیابی	شفاف‌سازی، قاعده‌مندی و وحدت رویه (۴)	تئوری برابری و ادبیات ارزیابی	ضرورت عدالت (۱۵)، معضلات مقایسه در سازمان (۵)، ناکارآمدی مساوات (۹)، تسری قاعده (۳)، رویه‌های استاندارد (۱)، تصمیمات مبتنی بر شواهد (۳)، شفافیت در پاداش (۱۴)
	پیشگامی سازمان در مقایسه	تئوری برابری و ادبیات ارزیابی	مقایسه داده و ستاده خود و دیگران (۲)، غلبه ادراک شخصی (۱)، رقابت ناشی از مقایسه اجتماعی (۳) معضلات مقایسه در سازمان (۵)، تلاش برای عدالت و پرهیز از مساوات (۶)
	ثبت وقایع موثر چندمنبعی (۸)	تئوری برابری، مباحث رفتاری و ادبیات ارزیابی	بازخورد مثبت و اعلام موثر بازخورد (۱۷)، کنترل و بازخورد مستمر در زمان واقعی (۳)، اهمیت ثبت و یادآوری عملکرد (۳)، نیاز به دیده شدن (۴)، لزوم عدالت رویه ای و تعاملی (۱۱)، اهمیت محاسبه دقیق داده و آگاهی از تلاش افراد (۴)
	رویکرد سلبی در شاخص‌های ذهنی (۸)	تفاوت‌های فردی و ادبیات ارزیابی	پیچیدگی شاخص‌های کیفی و ارزشی (۶)، نقصان قضاوت‌های ذهنی (۱۳)، لزوم قضاوت مبتنی بر شواهد در معیارهای کیفی (۳)، عدالت تنبیهی (۱)، کاهش فشار بر ارزیاب (۱)
	سقف امتیازی باز (۷)	تئوری‌های انتظار، رشد/عدم رشد، تقویت و ادبیات	لزوم دیده شدن و محاسبه تمام رفتارهای ارزشمند (۱۱)، اهمیت تمایز میان کارکنان فعال/غیرفعال (۲۶)، تقویت تلاش و ادراک نقش (۶)، ایجاد ارزش و ظرفیت سازی مثبت (۶)، رابطه تعدد رفتار و بلوغ (۵)، انگیزش برای بلوغ و خودراهبری (۳) غیرانگیزشی بودن رتبه‌بندی عددی (۴)، عدالت رویه ای و توزیعی (۸)، لزوم اطمینان از پاداش متناسب (۷)

مطالعات مربوط به شاخص‌های ارزیابی عملکرد یکی از پرتکرارترین مطالعات به ویژه در عرصه ادبیات داخلی است که به دلیل تک بعدی بودن و عدم توجه به زمینه و سایر ابعاد ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مسائل عمده مورد شناسایی قرار گرفته است. لازمه اثربخشی شاخص‌ها، توجه همزمان به سایر ارکان نظام ارزیابی است که در این پژوهش به آن توجه شده است. در ادامه، برخی مضامین فرعی مستخرج تبیین شده است:

مضمون اصلی "شاخص مسئولیت‌پذیری مضاعف": این مضمون از مبانی تئوری رشد/عدم رشد و ادبیات ارزیابی و مضامین فرعی حاصل از آن مانند (اهمیت تمایز میان کارکنان فعال/غیرفعال، تقویت بلوغ با افزایش مسئولیت، ناسازگاری تخصص‌گرایی و تقسیم‌کارسنتی با بلوغ، جستجوی موقعیت بالاتر توسط افراد بالغ و ...) و ۶۱ بخش‌کدگذاری شده به دست آمده است. براساس مبانی تئوری رشد/عدم رشد، اصولی مانند وحدت فرماندهی و تخصص‌گرایی، مانع رشد کارکنان بوده و منجر به نابالغی می‌شوند. علیرغم رایج بودن این موضوع در سازمان‌های دیوان سالار دولتی، بعضاً مشاهده می‌شود کارکنانی به دلایل مختلف، بیش از یک وظیفه سازمانی را به عهده می‌گیرند. در چنین شاخصی و امتیازدهی ویژه به آن، مزایای متعددی دارد. تقویت بلوغ، ایجاد انگیزه در کارکنان فعال، جبران کمبود نیروی انسانی و کاهش هزینه‌ها، پرداخت مبتنی بر شایستگی با ایجاد تمایز واقعی میان کارکنان فعال و غیرفعال، از جمله مزایایی هستند که با به کارگیری این مضمون، دست یابی به آنها تسهیل خواهد شد. این مضمون با ایجاد ظرفیت مثبت برای پذیرش مسئولیت بیشتر و ایجاد تمایز میان کارکنان، به ترتیب با انگیزش کارکنان و ادراک عدالت در ارتباط بوده و توسط تئوری‌های انتظار و برابری نیز پشتیبانی می‌شود.

مضمون اصلی "شاخص‌های ارزیابی سلبی": این مضمون با ۱۷ بخش کدگذاری شده از مضامین فرعی برگرفته از تئوری تقویت و ادبیات مانند (عدالت تنبیهی، یادگیری و تبعیت رفتار از پیامدهای خود، یادگیری جانشینی منفی، احتمال تکرار کمتر رفتار با پیامدهای ناخوشایند و ...) استخراج شده است. طبق این مضمون بخشی از شاخص‌ها به صورت سلبی اعمال می‌شوند، به این معنی که شاخص سلبی فاقد امتیاز مثبت بوده و در صورت وجود مصداق، امتیاز منفی به فرد تعلق می‌گیرد. رفتار منفی در کنار عملکردهای وظیفه ای و زمینه‌ای، یکی از اشکال عملکردی کارکنان است که باید به آن توجه شود [۴۱]. مستندات ارزیابی عملکرد عموماً به دلیل نرمش امتیازی، در چالش‌های حقوقی فاقد کارایی لازم هستند [۳۴]. از همین روی سازمان‌ها باید راه‌کارهای مناسبی را برای مواجهه با عملکرد ضعیف کارکنان طراحی نمایند [۴]. ضرورت عدالت در قضاوت و مجازات و عدالت تنبیهی [۲۳] نیز ایجاب می‌نماید سازمان‌ها، راه‌کارهای عملیاتی مشخصی را پیاده نمایند. از آنجا که معمولاً رفتارهای منفی در نظام ارزیابی درج و ثبت نمی‌شود، اعمال شاخص‌های سلبی با قابلیت استناد عینی، کارکرد بالقوه و موثری در این زمینه خواهد داشت. سایر مضامین اصلی مانند "نوع شاخص‌های عملکردی (سبدرفتارها)"، "ظرفیت سازی رفتارهای ارزشمند"، "اعمال معیارهای عملکرد

متناسب) استخراج شده و توسط تئوری‌های انتظار، رشد/عدم رشد، تقویت و ادبیات پشتیبانی می‌شود. سقف امتیازی در نظام ارزیابی، باعث می‌شود افراد به سطح خاصی از عملکرد که متناسب با امتیازات نظام ارزیابی است، اکتفا نمایند. محدودیت سقف امتیازی همچنین باعث می‌شود علیرغم افزایش در واحدهای عملکرد، امکان اعمال امتیاز متناسب با سطح افزایش یافته عملکردی، وجود نداشته باشد. برای مثال اگر فردی با دو واحد عملکرد در یک شاخص، سقف امتیازی آن شاخص را کسب نماید برای فرد دیگری با ۱۰ واحد عملکرد بیشتر در همان شاخص نیز، امتیازی معادل همان فرد اول اعمال می‌شود که ناشی از محدودیت سقف امتیازی است. در چنین شرایطی، علیرغم افزایش فعالیت و تفاوت فاحش در سطح عملکردی افراد، عملاً تفاوتی در نتایج ارزیابی آنها و پیامدهای حاصل از آن مشاهده نمی‌شود. بدیهی است عدم توجه به این موضوع، معضلاتی را از قبیل ادراک بی عدالتی، بی انگیزگی افراد فعال تر، ثابت نگاه داشتن سطح فعالیت و ... در پی دارد. بر اساس مضمون "سقف امتیازی باز"، سقف معینی برای شاخص‌های عملکردی عینی و ارزش‌آفرین وجود ندارد و فرد به ازای هر واحد افزایش در فعالیت و متناسب با سطح عملکردی خود، امتیاز کسب می‌نماید.

مضمون اصلی "ارائه سید رفتارها و پیامدها": این مضمون با ۷۵ بخش‌کدگذاری شده، از تئوری‌های انتظار و تقویت و ۱۴ مضمون فرعی حاصل از آن (مانند وابستگی انگیزش به ارزش، ابزار و انتظار و ترکیب منحصر به فرد آنها، مفهوم ارزش، ظرفیت‌سازی مثبت، مفهوم ابزاریت، مستتر بودن عملکرد در مفهوم پیامد، تنوع در پیامدهای رده اول و دوم، ترکیب تقویت‌کننده‌ها با سیدپیامدها، تفاوت در توانایی، مهارت و ادراک از نقش و آگاهانه و انتخابی بودن رفتار) به دست آمده است. مطابق این مضمون برای ایجاد علاقه و افزایش احتمال دست یابی به اهداف، سیدی از رفتارها(عملکرد) و سیدی از پیامدها (پاداش) در نظام ارزیابی، پیش بینی و اعمال می‌شود تا انتظار تحقق هدف را از طریق افزایش عملکرد، بالا ببرد، چرا که با توجه به اصل تفاوت‌های فردی و عناصر تئوری انتظار (شامل توانایی و مهارت‌ها، ادراک از نقش و تمایل به انجام کار)، عوامل ایجاد علاقه و انتظار تحقق پیامد، بسته به افراد، بسیار پیچیده و متفاوت است. ضمن آنکه کاربست تئوری انتظار در یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش، تضمینی قابل اتکا و قابل اعتماد برای کارکنان در راستای دست‌یابی به پیامد از طریق عملکرد فراهم می‌آورد. طبق نظریه انتظار اگر گفته شود عملکرد بالا پیامد اول است و دست یابی به اهداف فردی (پاداش) پیامد رده دوم، با در نظر گرفتن دامنه وسیع‌تری برای پیامدهای رده اول و دوم (یعنی تنوع در شاخص‌های عملکردی و پاداش‌ها) می‌توان بر اساس مفاهیم ابزاریت و انتظار، برای گروه بیشتری از افراد ایجاد ارزش نمود. مضمون فوق، توسط تئوری تقویت و مضمون فرعی "ترکیب تقویت‌کننده‌ها" نیز پشتیبانی می‌شود. پول به عنوان تقویت‌کننده مادی، به عنوان نماد ارزش یک کارمند، می‌تواند آثار معنوی نیز داشته باشد و در صورت وجود برنامه ریزی درست، نقش مهمی در تقویت عملکرد ایفا نماید [۲۵]. از سوی دیگر تقویت‌کنندگی بازخورد و شناخت اجتماعی نیز از انواع غیرپولی تقویت به شمار می‌روند. با اضافه شدن بازخورد به ترکیب

وابستگی انگیزش به ارزش، ابزار و انتظار(۲)، ترکیب منحصر به فرد ارزش، ابزار و انتظار(۲)، مفهوم ارزش(ظرفیت پیامد خاص برای هر فرد)(۹)، ظرفیت‌سازی مثبت(ایجاد ارزش)(۶)، مستتر بودن رضایت در مفهوم ارزش(۲)، رابطه رضایت، عملکرد و انگیزش(۵)، مفهوم ابزاریت(۵)، زنجیره اهداف عملکردی و فردی(پیامدها)(۲)، مستتر بودن عملکرد در مفهوم پیامد(۲)، تنوع در پیامدهای رده اول و دوم(۵)، ترکیب تقویت‌کننده‌ها با سیدپیامدها (۱۴)، تفاوت در توانایی، مهارت و ادراک از نقش(۶)، آگاهانه و انتخابی بودن رفتار(۲)	تئوری‌های انتظار و تقویت	ارائه سید رفتارها و پیامدها
پیچیدگی عوامل انگیزشی(۴)، تفاوت در ارزش و انتظار(۱)، لزوم تنوع پیامد(۱۲)	تئوری انتظار	امکان انتخاب پیامد

در اهمیت روش‌های ارزیابی همین بس که هنوز یک پارادوکس عمده در زمینه بهبود یا حذف ارزیابی عملکرد وجود دارد و همچنان نگرانی اصلی سازمانها، چگونگی اجرای یک فرآیند موثر و بهینه ارزیابی عملکرد است که پاشنه آشیل آنها محسوب می‌شود [۴۵]. در صورت عدم وضوح و قابل درک نبودن روش‌ها و رویه‌های ارزیابی عملکرد، انگیزه کارکنان برای تغییر و اصلاح رفتار، کاهش یافته و منجر به ادراک بی عدالتی خواهد شد [۲۳]. بر همین اساس و در ادامه، برای دست یابی به یک مدل بهینه، مضامین مرتبط با چگونگی ارزیابی ارائه شده‌اند.

مضمون اصلی "ثبت وقایع موثر چندمنبعی": تمامی افراد نیاز به دیده شدن داشته و انتظار دارند تمامی کارها و فعالیت‌هایشان دیده شود [۴]. تامین این نیاز و دیده شدن رفتارهای ارزش‌آفرین کارکنان در سازمان، گامی به سوی ادراک عدالت بین فردی و رویه ای است. منظور از وقایع موثر چند منبعی آن است که علاوه بر مدیران، کارکنان ذینفع و همکاران آنها نیز امکان ثبت و اعلام وقایع موثر خود و سایرین را داشته باشند. این مضمون از ۵۱ بخش‌کدگذاری شده و مضامین برگرفته از تئوری برابری، مباحث رفتاری و ادبیات ارزیابی (مانند بازخورد مثبت و اعلام موثر بازخورد، بازخورد مستمر در زمان واقعی، اهمیت ثبت و یادآوری عملکرد، نیاز به دیده شدن، لزوم عدالت رویه ای و تعاملی، اهمیت آگاهی از تلاش افراد و محاسبه دقیق داده آنها)، به دست آمده است. ثبت وقایع موثر چندمنبعی، با انگیزش، تقویت رفتار، رشد و بلوغ کارکنان و ادراک عدالت در ارتباط است و توسط تئوری‌های مرتبط با این مفاهیم نیز پشتیبانی می‌شود.

مضمون اصلی "سقف امتیازی باز": این مضمون به عنوان یکی از مضامین مهم پژوهش از ۸۷ بخش‌کدگذاری شده و مضامین فرعی (مانند تقویت تلاش و ادراک نقش، ایجاد ارزش و ظرفیت سازی مثبت، رابطه تعدد رفتار و بلوغ، انگیزش برای بلوغ و خودراهبری، غیرانگیزشی بودن رتبه‌بندی‌دهی، عدالت رویه‌ای و توزیعی و لزوم اطمینان از پاداش

مدیریت رفتار(۲)	تقویت و ادبیات ارزیابی	مدیریت رفتاری(۱)، اتخاذ رویه‌های مناسب برای اثربخشی مدیریت رفتاری(۳)، تفاوت تقویت‌کننده و پاداش(۱)، جایگزینی تقویت‌کننده با پاداش برای اثربخشی(۱)، تقویت‌کننده‌های ترکیبی و اثر هم‌افزایی بر عملکرد(۲)، بکارگیری انواع تقویت‌کننده‌ها(۲)
متناسب‌سازی داده و ستاده(۱)	تئوری برابری و ادبیات ارزیابی	لزوم عدالت رویه ای و توزیعی(۱۱)، ناکارآمدی مساوات در ارزیابی و پاداش(۸)، لزوم تناسب دستمزد با تلاش(۲۹)
ایجاد تمایز عملکردی(۶) (تئوری برابری و ادبیات ارزیابی	لزوم پیشگیری از ادراک بی عدالتی(۵)، اهمیت تمایز میان کارکنان فعال و غیرفعال(۲۶)، رتبه‌بندی مبتنی بر شایستگی(۵)

مضامین اصلی "متناسب‌سازی داده و ستاده" و "ایجاد تمایز عملکردی": این مضامین با ۹۲ بخش کدگذاری شده، از مضامین فرعی حاصل از تئوری برابری و ادبیات ارزیابی (مانند لزوم عدالت رویه ای و توزیعی، ناکارآمدی مساوات در ارزیابی و پاداش، لزوم تناسب دستمزد با تلاش، لزوم پیشگیری از ادراک بی عدالتی، اهمیت تمایز میان کارکنان فعال و غیرفعال و رتبه‌بندی مبتنی بر شایستگی)، استخراج شده‌اند. پاداش‌های سازمانی مهم‌ترین مصداق‌های مدیریتی تئوری برابری محسوب می‌شوند [۱۱]، اما افزایش حقوق و پرداخت‌ها بر مبنای مساوات و به صورت عمومی، ارزش و تاثیر بسیار اندکی بر انگیزه افراد دارد [۳۹]. متناسب‌سازی داده و ستاده افراد، ضرورتی است که در بستر نظام ارزیابی عملکرد قابلیت اجرایی بیشتری دارد و برای موفقیت در این هدف، شناسایی تمایز عملکردی میان افراد نمودی حیاتی پیدا می‌کند. بدون یک ابزار مناسب برای شناسایی و تشخیص تمایز عملکردی میان افراد، امکان متناسب‌سازی داده و ستاده افراد و به تبع آن اهداف دیگری مانند مدیریت ادراک برابری، انگیزش، تقویت رفتار و حتی توسعه و توانمندسازی کارکنان امکان پذیر نبوده و هیچکدام از مفاهیم و اهداف مورد نظر، قابل دست یابی نخواهد بود.

۴-۶- نقشه مضامین و مدل "ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان"

یکی از ویژگی‌های این پژوهش استقرایی-قیاسی بودن آن است به این معنی که در تمام مراحل تلاش شده است توازن میان استقراء و قیاس حفظ شده، به نحوی که مطالب و مضامین مستخرج، از قوت و استحکام کافی و علمی برخوردار باشند.

پول و شناخت اجتماعی، "اثر هم افزایی ترکیبی" بسیار قوی بر عملکرد ایجاد می‌شود درحالی‌که پژوهش‌ها نشان می‌دهند آثار تقویت‌های موردی در سطحی متوسط قرار داشته و گاه ترکیب‌های ناقص از تقویت‌کننده‌ها مانند پول و شناخت اجتماعی فاقد کارایی هستند [۴۶]. در مجموع نظام ارزیابی، امکان ترکیب مناسب و کاملی از انواع تقویت‌کننده‌ها را فراهم می‌نماید.

مضمون اصلی "امکان انتخاب پیامد": این مضمون با مضمون قبلی یعنی "ارائه سبب رفتارها و پیامدها" مرتبط بوده و با ۲۰ بخش کدگذاری شده، از مضامین فرعی مانند (پهچیدگی عوامل انگیزشی- تفاوت در ارزش و انتظار و لزوم تنوع پیامد و پاداش) به دست آمده است. با ایجاد انگیزش ناشی از ارائه سببی از پاداش‌های مورد انتظار و آزاد گذاشتن افراد در انتخاب (مشابه سیستم کافه تریا)، ظرفیت مثبت پیامد در افراد افزایش و ظرفیت منفی کاهش می‌یابد.

۴-۵- مضمون فراگیر "اهداف ارزیابی"

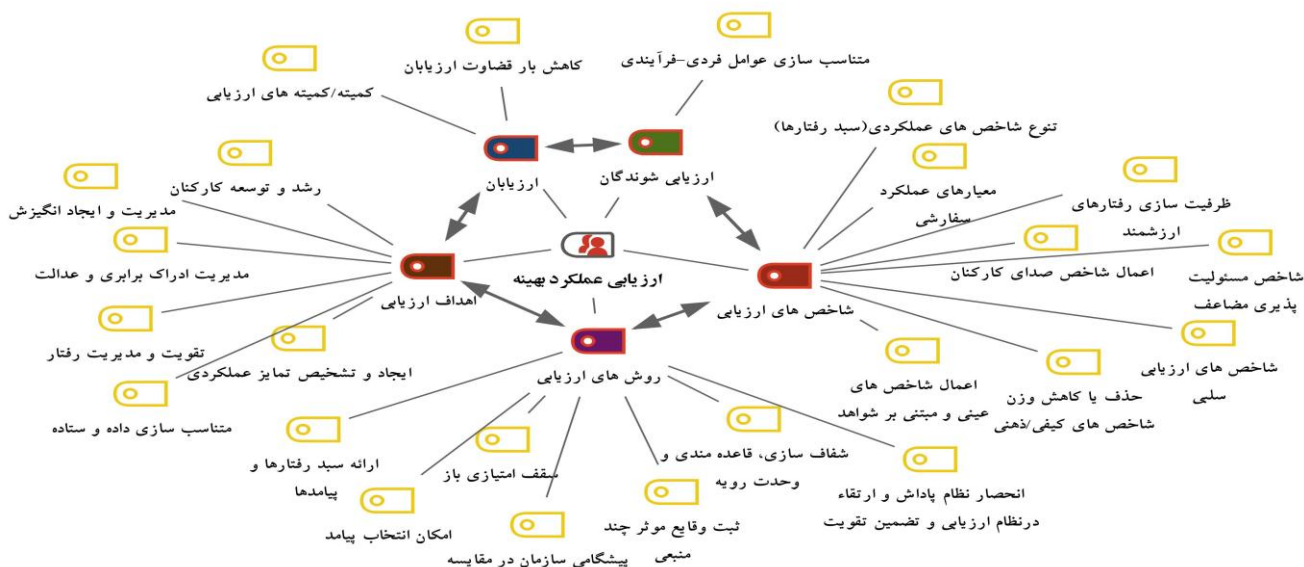
این مضمون آخرین مضمون فراگیر است که مطابق (جدول ۶) از شش مضمون اصلی، ۲۸ مضمون فرعی و ۱۸۲ بخش کدگذاری شده به دست آمده است که به دلیل محدودیت فضا، صرفاً به ارائه دو مضمون اصلی مهم، اکتفا شده و سایر مضامین اصلی، در نقشه مضامین ارائه شده است.

جدول ۶: مضامین فرعی و اصلی مرتبط با مضمون فراگیر اهداف ارزیابی

مضمون ن فراگیر	مضامین اصلی	منبع کدگذاری	مضامین فرعی مستخرج و فراوانی بخش‌های کدگذاری شده
		تئوری رشد/عدم رشد و ادبیات ارزیابی عملکرد	رابطه بلوغ کارکنان و عملکرد(۲)، لزوم تقویت بلوغ کارکنان و پیشگیری از نابالغی(۶)، توانمندسازی کارکنان(۴)، لزوم ایجاد تعهد درونی برای توانمندسازی(۱)، لزوم توجه به وسعت دید و آینده نگری کارکنان(۱)
اهداف ارزیابی	مدیریت و ایجاد انگیزش(۷)	تئوری انتظار و ادبیات ارزیابی	تغییر رویکرد دقت در ارزیابی به بهبود عملکرد و انگیزه(۱)، تاثیر ارزیابی عملکرد بر انتظار و انگیزه کاری افراد(۶)، لزوم انگیزه، توانایی و فرصت برای عملکرد(۲)، تاثیر مثبت انگیزه بر بهره وری افراد(۱)، رابطه انگیزه و تامین نیازهای فردی(۱)، رابطه انگیزه با انتظار، ابزار و ارزش(۳)، رابطه رضایت، عملکرد و انگیزش(۵)
	مدیریت ادراک برابری و عدالت(۷)	تئوری برابری و ادبیات	اهمیت و ضرورت عدالت(۱۵)، لزوم توجه به مقایسات در سازمان(۵)، ناکارآمدی مساوات در ارزیابی(۹)
		تئوری	اصلاح رفتار با تئوری تقویت و

راهکارهای عملیاتی و اجرایی برای دستیابی به ارزیابی بهینه و پرکردن خلاء علمی/عملی موجود هستند که طی آن اهداف و پیامدهای مورد نظر و مورد تاکید ادبیات ارزیابی عملکرد، قابلیت حصول بیشتری دارد. در مجموع بر اساس مباحث و مضامین مستخرج از ادبیات ارزیابی عملکرد و تئوری‌های منتخب رفتار سازمانی، در راستای دستیابی به "ارزیابی عملکرد بهینه"، تعداد ۲۷ مضمون اصلی و ۵ مضمون فراگیر شناسایی و استخراج شد که در قالب نقشه مضامین (شکل ۱) به نمایش درآمده است.

نحوه ارتباط مضامین به گونه‌ای است که تمامی مضامین، رابطه زنجیره ای و مرادفه ای داشته و یکدیگر را پشتیبانی می‌نمایند و عدم توجه به هر یک از این مضامین، باعث اختلال در کلیت مدل و اهداف مورد نظر خواهد شد. مضامین اصلی مستخرج، عمدتاً بازتابی از تئوری‌های منتخب رفتار سازمانی و ادبیات ارزیابی عملکرد به شمار می‌روند و هر کدام از تئوری‌های منتخب، یک یا چند مضمون اصلی را نمایندگی و پشتیبانی می‌کنند. برای مثال مباحث مرتبط با تفاوت‌های فردی، نقشی راهبردی در این پژوهش دارد و آثار آن، در بیشتر مضامین، نمودی بارز دارد. برخی از مضامین ارائه شده در این پژوهش، منحصر به فرد بوده، برای نخستین بار مطرح شده‌اند. در این مضامین منطبق با پرسش محوری پژوهش، عمدتاً به بحث چگونگی ارزیابی پرداخته شده است. این مضامین شامل



شکل (۱): نقشه مضامین مدل ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان

گیرد. با ذکر این مقدمه، ضمن ارائه یافته‌های پژوهش در قالب الگوی مفهومی زیر (شکل ۱)، بحث و نتیجه‌گیری در مورد برخی مضامین محوری، تشریح و تبیین شده است:

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش ارائه مدل ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان و ارائه راهکارهایی برای برون رفت از معضلات رایج در نظام ارزیابی بود. غالب معضلات، ریشه در پیچیدگی‌های فردی و روانشناختی دارد و از همین روی مدیریت رفتار سازمانی، به دلیل توان بالقوه‌ای که برای مواجهه با پیچیدگی‌های انسانی دارد به عنوان ابزار مطالعه زمینه اجتماعی ارزیابی عملکرد انتخاب شد. در این پژوهش با نگاه از دریچه چستی و چرایی ارزیابی عملکرد، به پیچیدگی‌ها، زوایای گوناگون و چگونگی ارزیابی پرداخته شد، تا ضمن شناخت نکات ظریف، امکان شناسایی راه‌های برون رفت از معضلات میسر شود. برای دستیابی به اهداف مدنظر پژوهش، چند مفهوم محوری، نقش اساسی در فرآیند پژوهش داشتند که عبارتند از: ۱- اذعان به وجود تفاوت‌های فردی و لزوم تبعیت نظام ارزیابی از این تفاوت‌ها، ۲- توجه به موضوع مقایسات بین فردی و درون سازمانی و تعارضات ناشی از آن، ۳- ضرورت و اهمیت ایجاد تمایز واقعی و عینی میان کارکنان فعال و غیرفعال، و ۴- اهمیت نیاز به دیده شدن در نزد افراد که علیرغم بنیادی بودن، عموماً مورد غفلت قرار می



شکل (۲): الگوی مفهومی یافته‌های پژوهش

نمود که حاصل کاربست یک یا چند مورد از تئوری‌های منتخب است. پذیرش ارزیابی با توجه به اثر مهمی که بر موفقیت نظام ارزیابی عملکرد دارد [۳۷]، به نوعی بنیادی‌ترین پیامد مورد انتظار از یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش است، که آن هم در نتیجه توجه به جنبه‌های شناختی [۲۸] و در سایه ادراک عدالت حاصل می‌شود. با دست‌یابی به این دو پیامد (ادراک عدالت و پذیرش ارزیابی)، می‌توان ادعا نمود که نظام ارزیابی عملکرد، به شیوه مطلوبی طراحی و اجرا شده است و به تبع آن می‌توان سایر پیامدها را نیز شاهد بود. مضامین "پیشگامی سازمان در مقایسه داده و ستاده افراد" و "متناسب‌سازی و شفاف‌سازی داده و ستاده افراد"، "شفاف‌سازی، قاعده‌مندی و وحدت رویه"، "ظرفیت‌سازی رفتارهای ارزشمند"، "اعمال شاخص صدای کارکنان"، "سبب رفتارها و پیامدها" با قابلیت "امکان انتخاب پیامد"، "ثبت وقایع موثر چندمنبعی" با قابلیت خوداظهاری وقایع موثر، از جمله مضامینی به شمار می‌روند که با کاربست آنها، می‌توان بیشترین اثر را در ارتباط با ادراک عدالت و در نتیجه پذیرش نظام ارزیابی شاهد بود. با نگاهی به نقشه مضامین و جداول مضامین مستخرج، مشاهده می‌شود که مضامین مذکور، تحت پشتیبانی نظری یک یا چند مورد از تئوری‌های منتخب قرار دارند که نشان‌دهنده تقویت و پشتیبانی نظری و علمی مضامین در مدل پژوهش است.

با اندک تعمقی در سایر مضامین مشاهده می‌شود که مضامین دیگری مانند "سقف امتیازی باز"، "امکان انتخاب پیامد"، "انحصار نظام پاداش در نظام ارزیابی"، "کاهش بار قضاوت ارزیابان"، "کمیت مرکزی" و موارد مشابه، مضامینی هستند که به‌طور غیرمستقیم و با پیشگیری از انحراف و اعمال سلیقه، ادراک عدالت را در پی دارند که همین مضامین هم از عوامل پذیرش نظام ارزیابی محسوب می‌شود. هرچقدر دقت به جزئیات و محتوای مضامین بیشتر می‌شود احتمال وقوع پیامدهای موردنظر و ارتباط زنجیره‌ای و تاثیرگذاری متقابل مضامین بر یکدیگر، بیشتر آشکار شده و استواری بیشتری از لحاظ بنیان نظری مشاهده می‌شود که این موضوع یکی از ویژگی‌های بارز مدل پژوهش محسوب می‌شود. توجه به مضامین مرتبط با عوامل رشد و عدم رشد، در کنار مضامین انگیزشی و تقویت‌کننده رفتار، می‌تواند ارتقای سطح عملکردی و بلوغ کارکنان را در پی داشته باشد. با ایجاد شرایط لازم برای انتخاب رفتار و پیامدهای مطلوب متناسب با سطح عملکرد و فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای دیده شدن رفتار و امکان خوداظهاری وقایع موثر، شرایط لازم برای خودراهبری و خودکنترلی افراد فراهم شده و این پیام را به کارکنان مخابره می‌کند که شرایط لازم برای فعالیت و دیده شدن رفتارها در نظام ارزیابی عملکرد مهیا شده است. به این ترتیب اعضای سازمان بر اساس توانمندی‌ها، انتظارات و سطح عملکرد خود، امکان رشد و ارتقاء را دارند که همین امر به تقویت منشاء کنترل‌درونی افراد منجر شده و کمک می‌کند تا افرادی با منشاء کنترل‌بیرونی به افرادی با منشاء کنترل‌درونی تبدیل شوند.

همانگونه که عنوان شد یکی از عوامل بسیار موثر و خنثی‌کننده پیامدهای مطلوب ارزیابی عملکرد منجمله پیامدهای فوق، ارزیابی

مضمون "ثبت وقایع موثر چندمنبعی" از مفاهیم خاص پژوهش است که با توجه به گرایش روزافزون سازمان‌ها به بازخورد در زمان واقعی، استفاده از آن می‌تواند ابزار مناسبی برای ارائه بازخوردهای مکرر و در زمان واقعی فراهم نماید، ضمن آنکه طبق این مضمون، ثبت وقایع موثر، قائم به فرد توسط مدیران نیست و از سوی ذینفعان و هم‌تایان و به صورت خوداظهاری نیز قابل ارائه و ثبت است. یکی از مشکلات نظام‌های ارزیابی عملکرد، عدم تناسب فعالیت‌ها و اثربخشی کارکنان با میزان پاداش است [۹]، که ریشه در عدم مشاهده و محاسبه عملکرد دارد. مدیران، معمولاً کارکنان اصلی خود را با نرمش امتیازی ارزیابی می‌نمایند تا به این ترتیب انگیزه آنها را حفظ کنند [۴۳]، و این در حالی است که تمامی کارکنان، نیاز به تقدیر و شناخته شدن دارند. از سوی دیگر، حافظه ارزیابان قابل اتکا نیست و همین امر یکی از عوامل مهم انحراف در قضاوت و ارزیابی محسوب می‌شود [۳۸]. فراهم آوردن امکان زمینه ثبت وقایع موثر توسط افراد ذینفع (خوداظهاری) و همکاران، علاوه بر ایجاد انگیزه و ادراک عدالت، احتمال فراموشی رفتارهای موثر و ارزشمند کارکنان را به حداقل رسانده، امکان بازخورد در زمان واقعی را نیز فراهم می‌کند.

مضمون "سقف امتیازی باز" نیز از مضامین بدیع پژوهش است که باعث می‌شود افراد با امتیاز بالاتر در هر شاخص، نسبت به کسانی که صرفاً نصاب آن شاخص را کسب کرده‌اند، امتیازات بیشتری را متناسب با سطح عملکرد و فعالیت‌های ارزش آفرین خود کسب نموده و به تبع آن امتیاز نهایی و پاداش‌های متفاوت‌تری به دست بیاورند. با این رویکرد، ضمن ایجاد تمایز میان کارکنان از لحاظ سطح عملکردی، امکان متناسب‌سازی داده و ستاده افراد فراهم شده و دیگر سطح معینی از فعالیت، لزوماً منجر به پاداش نخواهد شد. ایجاد انگیزش و ادراک عدالت از دیگر پیامدهای ارزشمند این مضمون محسوب می‌شوند. طبق تئوری تقویت، تقویت مثبت رفتار و تقویت رفتار مثبت، دو مفهوم متفاوت هستند و به ترتیب به کمیت و کیفیت رفتارهای مورد نظر اشاره دارند. هر دو مفهوم مذکور در مضامین به کار رفته در این پژوهش مانند "سقف امتیازی باز"، "انحصار نظام پاداش در نظام ارزیابی عملکرد"، "ثبت وقایع موثر چندمنبعی"، "تنوع شاخص‌های عملکردی"، "ظرفیت‌سازی رفتارهای ارزشمند" و "شاخص‌های سلیبی" مدنظر بوده و طی آنها تلاش می‌شود رفتارهای ارادی مفید، تقویت و رفتارهای مخرب، تضعیف یا حذف شوند.

از سوی دیگر، اتخاذ هدفی چون ایجاد تمایز عملکردی، از اهداف محوری در این پژوهش محسوب می‌شود، چرا که برای دست‌یابی به هرگونه هدف توسعه‌ای و اداری، شناسایی تمایز میان افراد فعال و غیرفعال ضروری است. شاید بتوان گفت دست‌یابی به تمایز عملکردی به عنوان تنها هدف نظام ارزیابی نیز می‌تواند سایر اهداف را در دسترس قرار دهد.

در مجموع، پیامدهای حاصل از یافته‌های پژوهش را می‌توان در چهار حوزه ارزیابی‌شوندگان، ارزیابان، سازمان و پیامدهای علمی دسته‌بندی

داشت. پرداختن تک بعدی به هر یک از ارکان نظام ارزیابی به تنهایی، علیرغم ارزش علمی، تاثیر قابل توجهی در میدان عمل نداشته است. در پایان چکیده پیام و شعار پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱- تفاوت‌ها را بپذیرید. انسان‌ها در ویژگی‌ها، شخصیت، توانایی و مهارت متفاوتند. ۲- قضاوت را کنار بگذارید. به جای قضاوت افراد، فعالیت‌هایشان را ارزش گذاری کنید. ۳- ویژگی‌های فردی، کیفی، اعتقادی و ارزشی قابل قضاوت نیست. این ویژگی‌ها را می‌توان در عملکرد بالا و شاخص‌های عینی ارزشمند، مشاهده نمود. ۴- با تنوع بخشی به رفتارهای قابل انتخاب، ضمن ایجاد انگیزه، فرصت رشد کارکنان را فراهم کنید. ۵- با اتخاذ وحدت رویه در همه ابعاد، قاعده‌مند رفتار کنید. ۶- مقایسه و دیده شدن رفتار، از مفاهیم بنیادین در یک نظام ارزیابی عملکرد بهینه و اثربخش هستند، پس نخست، مقایسات بین فردی را جدی گرفته و در مقایسه و متناسب‌سازی داده و ستاده افراد پیشگام باشید و رفتارهای ارزشمند افراد را ببینید. دیده شدن رفتار، اولین گام در راستای عدالت و انصاف است.

منابع و ماخذ

- [۱] افجه، سیدعلی اکبر. حسن زاده، زینب. فقیهی، ابوالحسن. و عالم تبریز، اکبر. (۱۳۹۹). تحلیل ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۹(۹۵)، ۴۶-۹.
- [۲] افجه، علی اکبر. (۱۳۸۰). مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- [۳] الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۴). تکنیکهای مدیریت دولتی نوین. پیک نور- علوم انسانی، ۳(۳) (ویژه مدیریت)، ۲-۱۰.
- [۴] حسن پور، اکبر. و مهدوی، هومان. (۱۳۹۷). راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۳)، ۱۰۸-۱۱۵.
- [۵] حسن زاده، زینب. افجه‌ای، سیدعلی اکبر. فقیهی، ابوالحسن. و عالم تبریز، اکبر. (۱۳۹۷). رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده سازی مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی. مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۳) (پیاپی ۲۷)، ۱۱۳-۱۴۷.
- [۶] سلامت، شادی. میرسپاسی، ناصر. و رشادت جو، حمیده. (۱۳۹۸). طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره وری اقتصادی (مورد مطالعه: بانک آینده). اقتصاد و مدیریت شهری، ۷(۳) (پیاپی ۲۷)، ۱۲۵-۱۴۱.
- [۷] شیخ زاده، محمد. و بنی اسد، رضا. (۱۳۹۹). تحلیل مضمون، مفاهیم، رویکردها و کاربردها. تهران: لوگوس.
- [۸] عارف، هادی. سیدجوادی، سیدرضا. پورعزت، علی اصغر. و محمدالیاسی، قنبر. (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد: عرصه تقابل معناها. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۳)، ۴۴-۲۹.
- [۹] محمدی، محمد. خواجوی، شکرالله. تهرانی، رضا. و صفری، حسین. (۱۴۰۱). تبیین مدل بهینه پاداش کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد در شرکت‌های هلدینگ به روش داده بنیاد چند وجهی، فصلنامه دانش حسابرسی، ۲۲(۲)، ۱۶۰-۱۹۲.
- [۱۰] محمدی، محمد. و شریف زاده، فتاح. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع

کنندگان بودند. سازمان‌های دولتی می‌توانند با کاربست مضامین "کاهش بار قضاوت مدیران" و "کمیت/کمیت‌های ارزیابی"، ضمن تسهیل شرایط برای پیامدهایی که از آنها نام برده شد، زمینه لازم را برای کاهش تعارض میان افراد و بهبود رابطه کارمندان و مدیران فراهم آورند. در ابتدای امر ممکن است مضمون "کاهش بار قضاوت ارزیابان" و محدود کردن آنها در فرآیند ارزیابی، ایده‌ای ساختارشکنانه به نظر برسد اما هرچه که باشد ساختارشکن‌تر از کنار گذاشتن نظام‌های ارزیابی نیست و به نوعی راهکاری میانه محسوب می‌شود تا به این طریق ضمن رفع ریشه سوگیری‌ها و شکست‌ها، امکان بهره برداری از مزایای بسیار نظام‌های ارزیابی عملکرد فراهم گردد. انگیزش ارزیابان و پذیرش نظام ارزیابی، تغییر نقش ارزیابان از قضاوت کننده به مربی و تسهیل مربی‌گری آنان، صرفه جویی در وقت مدیران و فراهم آوردن فرصت بیشتر برای پرداختن به سایر وظایف مدیریتی و کاهش تعارضات و بهبود رابطه با کارمندان از پیامدهایی است که سازمان‌های دولتی می‌توانند با به کارگیری این مضامین، دستیابی به آنها را تسهیل نمایند.

همسویی ارزش‌های ارزیابی شوندگان، ارزیابان و سازمان از پیامدهایی است که به کرات و در بطن تعاریف مدیریت عملکرد به آنها اشاره شده است. جریان شکل‌گیری این همسویی موضوعی نیست که با نظام‌های آرمانی و دستوری بتوان به آن دست یافت. با تمرکز بر پیچیدگی‌های فردی و روانشناختی و ارائه راه‌حل‌های متناسب با آن، می‌توان به شکل‌گیری این همسویی امیدوار بود. با واقعی‌تر شدن نتایج ارزیابی و ساماندهی و یکپارچگی نظام پاداش و جبران خدمت در نظام ارزیابی عملکرد، در کنار به‌کارگیری سایر مضامین مطرح در مقاله، دست‌یابی به عدالت رویه‌ای/توزیعی/تعاملی، پیامدی است که می‌توان انتظار داشت، تا حد قابل قبول و بالایی، در یک بستر و جریان طبیعی، محقق گردد. کمبود نیروی انسانی و محدودیت در جذب نیروهای جدید یا جایگزین و محدودیت‌های ناشی از پرداخت حقوق مزدوقتی، از معضلات جاری و مبتلا به سازمان‌های دولتی است. طبق تئوری رشد، کارکنان بالغ به‌طور معمول در جستجوی موقعیت‌های برابر یا بالاتر و پذیرش مسئولیت‌های بیشتر هستند اما از آنجا که سازمان‌های دولتی از نظام حقوق و پرداخت مبتنی بر مزدوقتی تبعیت می‌کنند، عملاً پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، عایدی خاصی برای فرد پذیرنده ندارد؛ ضمن آنکه باعث فرسودگی شغلی و ناامیدی این افراد می‌شود. از سوی دیگر کارکنان غیرفعال احساس برنده بودن می‌کنند و توجیهی منطقی برای اجتناب از فعالیت بیشتر به دست می‌آورند. سازمان‌ها می‌توانند با به کارگیری مضامین مطرح در این پژوهش (برای مثال اعمال شاخص مسئولیت‌پذیری مضاعف و سقف امتیازی باز)، برای افزایش عملکرد و فعالیت بیشتر در کارکنان ایجاد انگیزه نموده، معضلاتی این چنین را حتی المقدور کاهش دهند.

از منظر پژوهشی نیز، مطالعه جامع و پر کردن شکاف علمی/عملی از اهداف مهم این پژوهش بود که انتخاب زمینه اجتماعی از منظر رفتار سازمانی و کاربست تئوری‌های منتخب آن، در همین راستا قرار

- انسانی، ۱۳۳-۱۵۹.
- [۱۱] مورهد، گرگوری. و گرین، ریکی. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. مترجم: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition. United States: Information Age Publishing, Incorporated.
- [۳۲] Mohammadi, M. & Hoshangi, H. & Hashemieh, M. (2014). *Ranking influence tactics in Performance Evaluation of Public sector*. Indian journal of scientific research, 23-37.
- [۳۴] Mueller-Hanson, R. (2021). *Work Performance Management and Assessment*. In Oxford Research Encyclopedia of Psychology.
- [۳۵] Murphy, K. R. (2020). *Performance evaluation will not die, but it should*. Human Resource Management Journal, 30(1), 13-31.
- [۳۶] Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.
- [۳۷] Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- [۳۸] MURPHY, K. R., & DeNISI, A. N. G. E. L. O. (2008). *A model of the appraisal process*. In *Performance Management Systems* (pp. 81-94). Routledge.
- [۳۹] Naz, S., Iqbal, M. Z., Ikramullah, M., Raziq, M. M., & Khalid, S. (2023). *Ratees' reactions to equal versus equitable performance outcomes: evidence from Pakistan and Japan*. International Journal of Emerging Markets.
- [۴۰] Nobari, B. Z., Gholipour, A., Ebrahimi, E., & Shoja, A. (2021). *Employee performance appraisal system development in the National Library and Archives of Iran (NLAI): soft operational research approach*. Performance Measurement and Metrics.
- [۴۱] Pawar, B. S. (2013). *A proposed model of organizational behavior aspects for employee performance and well-being*. Applied Research in Quality of Life, 8 (3), 339-359.
- [۴۲] Pichler, S. (2012). *The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta analysis*. Human Resource Management, 51(5), 709-732.
- [۴۳] Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). *The evolution of performance management: Searching for value*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 249-271.
- [۴۴] Scullen, S. E., Mount, M. K., & Goff, M. (2000). *Understanding the latent structure of job performance ratings*. Journal of Applied Psychology, 85(6), 956.
- [۴۵] Smith, L. L. (2017). *The performance appraisal process: Best approaches to support organizational justice for employees* (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- [۴۶] Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). *Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta analysis, and test of alternative models*. Personnel psychology, 56(1), 155-194.
- [۴۷] St-Onge, S., Morin, D., Bellehumeur, M., & Dupuis, F. (2009). *Managers' motivation to evaluate subordinate performance*. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 4(3), 273-293.
- [۱۲] Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). *Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate*. Industrial and Organizational Psychology, 9(2), 219-252.
- [۱۳] Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- [۱۴] Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). *Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research*. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(1), 139-145.
- [۱۵] Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. India: Kogan Page.
- [۱۶] Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.
- [۱۷] Braun, V., & Clarke, V. (2019). *Reflecting on reflexive thematic analysis*. Qualitative research in sport, exercise and health, 11(4), 589-597.
- [۱۸] Braun, V., Clarke, V., & Hayfield, N. (2022). *'A starting point for your journey, not a map': Nikki Hayfield in conversation with Virginia Braun and Victoria Clarke about thematic analysis*. Qualitative research in psychology, 19(2), 424-445.
- [۱۹] Braun, V., Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. United Kingdom: SAGE Publications.
- [۲۰] Bretz Jr, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). *The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications*. Journal of management, 18(2), 321-352.
- [۲۱] Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The performance management revolution*. Harvard Business Review, 94(10), 58-67.
- [۲۲] DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?*. Journal of applied psychology, 102(3), 421.
- [۲۳] DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). *Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research*. Academy of Management Annals, 8(1), 127-179.
- [۲۴] Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). *The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components*. Human Resource Management Review, 18(3), 146-163.
- [۲۵] Griffin, R. W., Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. United States: Cengage Learning.
- [۲۶] Ilgen, D. R., & Favero, J. L. (1985). *Limits in generalization from psychological research to performance appraisal processes*. Academy of Management Review, 10(2), 311-321.
- [۲۷] Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). *Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use?*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54(3), 321-368.
- [۲۸] Kim, T., & Holzer, M. (2016). *Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees' perception of the process*. Review of Public Personnel Administration, 36(1), 31-56.
- [۲۹] Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). *Performance rating*. Psychological bulletin, 87(1), 72.
- [۳۰] Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). *The social context of performance appraisal: A review and framework for the future*. Journal of management, 30(6), 881-905.
- [۳۱] Levy, P. E., Cavanaugh, C. M., Frantz, N. B., Borden, L. A., & Roberts, A. (2018). *Revisiting the social context of performance management: Performance appraisal effectiveness*. The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology, 196-211.
- [۳۲] Luthans, F., Luthans, B. C., Luthans, K. W. (2021). *Organizational*