

## بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)

دکتر سیدعلی علوی\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۲/۱۱

مهدی مشفق\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۷/۵/۲۲

### چکیده

ارزیابی عملکرد افراد و ارزش‌گذاری به کار و خدمات ارائه‌شده از سوی آنها به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکردشان، از دیرباز امری شناخته‌شده بوده است. نگاهی کوتاه به کتاب‌های حوزه مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که بیشتر اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت، بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها باید پیش از هر تصمیم‌گیری اقدام به ارزیابی کارکنان خود نموده و براساس معیارهای مناسب، توانایی، مهارت، رفتار، شایستگی، عملکرد و استعدادهای بالقوه و بالفعل آنها را مورد سنجش قرار دهند. در میان روش‌های مختلف و متنوع ارزیابی عملکرد کارکنان، روش‌های مبتنی بر ارزیابی رفتارها، چشم‌اندازی جامع نسبت به توانایی‌ها، ویژگی‌های شغلی، رفتار و صلاحیت‌های افراد دارد. در این مقاله به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد آنها تأثیر دارد؟ فرضیه اصلی این تحقیق «وجود رابطه معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و بهبود عملکرد» می‌باشد که به چهار فرضیه فرعی تقسیم شده است. برای تعریف و بیان بهبود عملکرد نیز چهار شاخص «رضایت شغلی»، «تعهد سازمانی»، «عدم تمایل به ترک خدمت» و «گرایش به آموزش» در نظر گرفته شده است.

### واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، مقیاس مشاهده رفتار، بهبود عملکرد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام صادق(ع)

Alavi@isu.ac.ir

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه الزهراء(س)

Mahdimoshfegh@gmail.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

## مقدمه

امروزه عامل انسانی به عنوان کلیدی‌ترین و حساس‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود و بیشتر تئوری‌های جدید سازمان و مدیریت نیز به چنین عامل حساسی اشاره کرده‌اند؛ لذا به منظور آگاهی از نتایج عملکرد نیروی انسانی، در رابطه با بازده و کارایی مورد انتظار، شاغلان در سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بدین‌گونه با شناخت نقطه‌ضعف‌های مستخدم، کمبودهای سازمان و نیروهای صدیق و باکیفیت، اقدامات لازم جهت بهسازی به عمل می‌آید (عسگریان، ۱۳۷۰، ص ۱۱۲).

امروزه این واقعیت، ملموس و مشهود است که هر فردی در فرایند سازمانی باید برحسب قابلیت‌ها و توانایی‌های بالفعل در جایگاه واقعی خود واقع شود و به طور مستمر با ارزیابی‌های گوناگون مورد سنجش قرار گیرد. بدین‌گونه است که می‌توان جهت نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی و بهبود وضعیت نیروی انسانی و آگاهی از نارسایی‌ها و رفع کاستی‌ها، گام‌های مؤثری برداشت.

بنابراین استقرار یک سیستم مدیریت صحیح در هر سازمان و ایجاد تسهیلات اولیه استفاده از ابزارهای منطقی برای مدیران جهت کنترل کمیّت و کیفیت کار در زمینه‌های مختلف، از جمله مسائل مهمی است که در اداره کردن هر سازمان به‌عنوان شالوده و زیربنای کار مورد بحث قرار می‌گیرد. کاربرد این ابزارها و ایجاد زمینه مناسب برای تحقق بخشیدن به روش‌های مختلف و انطباق آن با نیازهای واقعی سازمان، مدیران را قادر خواهد ساخت تا از منابع موجود در جهت افزایش کارایی و بالا بردن عملکرد کارکنان، بیشترین استفاده را به عمل آورند. از آنجایی که نیل به موفقیت در هر سازمان بستگی به استفاده بهینه از این ابزارهای علمی دارد و ایجاد هماهنگی و تحصیل همکاری‌های لازم را موجب می‌شود، لازم است تا مدیران سازمان‌ها با هوشیاری در جستجوی این قبیل ابزارها باشند و به منظور حفظ و نگهداری نیروی انسانی از آنها استفاده کنند (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۱۲۵).

از میان روش‌های مهم در امر مدیریت منابع انسانی، روش ارزیابی عملکرد دارای ویژگی‌های خاصی است و همواره با جلوه چشمگیری مطرح بوده است. اعمال مدیریت صحیح بدون تجزیه و تحلیل، ارزیابی وظایف و مسئولیت‌ها، و شرایط احراز شغل در یک سازمان، امکان‌پذیر نیست، مگر اینکه با شناخت چگونگی فعالیت هریک از کارکنان و تشخیص نقاط ضعف و قوت و هدایت و آموزش جهت رفع کمبود مهارت‌ها و نارسایی‌ها و افزایش بازدهی و بهره‌وری کارکنان همراه باشد.

بررسی تحقیقات و پایان‌نامه‌های موجود در سازمان مدارک علمی ایران، نشان می‌دهد که تاکنون تحقیقی در خصوص ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) انجام نشده است. البته تحقیقاتی در خصوص نقش ارزیابی عملکرد در بهبود عملکرد، بهسازی نیروی انسانی و... در برخی از دانشگاه‌های کشور انجام گرفته است. یکی از پایان‌نامه‌های موجود در این زمینه، پایان‌نامه‌ای با عنوان «نقش ارزیابی کارکنان در بهبود عملکرد نیروی انسانی» است که در دانشگاه تربیت مدرس و در قلمرو مکانی دانشگاه امام حسین (ع) انجام شده است. محقق در این پایان‌نامه، به این نتیجه رسیده که ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه امام حسین (ع) باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. در تحقیق دیگری که در دانشگاه تهران صورت گرفته است، «نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی» مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین پایان‌نامه دیگری در مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو) تدوین شده است که در آن، «نقش ارزشیابی سالانه در بهبود عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق فارس» بررسی شده است. نتایج این تحقیق نیز به شرح زیر است: (۱) هرچه سن کارکنان افزایش می‌یابد، نظرشان در مورد تأثیر مثبت نقش ارزشیابی در بهبود عملکرد، بیشتر مثبت می‌شود، (۲) مردان بیش از زنان به تأثیر مثبت نقش ارزشیابی در بهبود عملکرد اعتقاد دارند، (۳) در بین دارندگان مدارک تحصیلی، کسانی که دارای

مدرک تحصیلی دیپلم هستند امتیازشان درباره تأثیر مثبت نقش ارزشیابی در بهبود عملکرد از دارندگان دیگر مدارک تحصیلی بیشتر است.

### ۱. مبانی نظری تحقیق

#### ۱-۱. ارزیابی عملکرد

امروزه متولیان اصلی و اداره‌کنندگان واقعی سازمان‌ها، افراد هستند و سازمان‌ها بدون وجود انسان‌ها نه تنها مفهومی نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد شد. حتی با وجود توسعه و گسترش فناوری‌های نوین در سازمان‌ها و تبدیل شدن آنها به انبوهی از سخت‌افزار در آینده، نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان هرگز از بین نخواهد رفت.

روشن است که سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف خاصی ایجاد شده‌اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی، با نحوه عملکرد نیروهای انسانی ارتباط مستقیم دارد. بنابراین، فرایند ارزیابی که تحت عناوین تعیین ارزیابی شایستگی، ارزیابی عملکرد و نظایر آنها در تئوری و عمل مطرح می‌شود، از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار، نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تامین می‌شود (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸، ص ۱). در واقع نظام ارزیابی، وسیله‌ای نظام‌مند برای ارزیابی کارکنان در ابعاد مرتبط با عملکرد به شمار می‌رود تا روشن شود که سازمان‌ها در ازای پرداخت به افراد، چه چیزی به دست می‌آورند. علاوه بر آن، این نظام‌ها بازخور ارزشمندی برای کارکنان و مدیران فراهم می‌سازند و به شناسایی افراد قابل ترفیع و حل مشکلات کمک می‌نمایند. اگر نظام‌های ارزیابی‌کننده، عملکرد کارکنان را منصفانه ارزیابی کنند، نظام‌های پاداش می‌توانند به‌عنوان نیروی قوی انگیزشی در سازمان‌ها به کار روند (عباس‌زادگان و مهره‌وزان، ۱۳۷۵، ص ۲۲۰).

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها از این طریق و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد، این است که اطلاعات ضروری درباره نیروی انسانی شاغل در سازمان جمع‌آوری شود و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کیفیت و کمیت کار کارکنان، اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف (سعادت، ۱۳۷۹، ص ۲۱۴).

ارزیابی عملکرد همانند هر اقدام دیگری از مراحل تشکیل شده است. در شکل ۱، مراحل مختلف ارزیابی عملکرد نشان داده شده است (سعادت، ۱۳۷۹، صص ۲۲۰-۲۲۱).



شکل ۱: فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

در مرحله اول، باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود. این امر ضروری است؛ زیرا به ندرت می‌توان سیستم واحدی برای ارزیابی کارکنان طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. برای مثال، ممکن است در یک سازمان، هدف اولیه ارزیابی عملکرد، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان باشد و در سازمانی دیگر، سنجش افراد برای اتخاذ تصمیماتی درباره افزایش پرداخت یا ترفیع مقام به عنوان هدف اولیه در نظر گرفته شود، بنابراین باید اهداف ویژه‌ای که نظام ارزیابی عملکرد برای نیل به آن طراحی و اجرا می‌گردد، مشخص شود؛ چراکه موارد بسیاری را می‌توان یافت که به

دلیل نامعلوم بودن اهداف، سیستم ارزیابی، درست طراحی نشده یا درست اجرا نگردیده است.

در مرحله دوم، باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محول، چه انتظاری از آنها می‌رود. معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل یا وظایف به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است، سرپرست یا رئیس مستقیم، محتوا و وظایف اصلی شغل را با فرد در میان می‌گذارد و برای وی توضیح می‌دهد که عملکرد او چگونه باید باشد. همچنین در این مرحله، شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود.

در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل، اندازه‌گیری می‌شود و در مرحله چهارم، این عملکرد (آنچه انجام گرفته است) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام می‌گرفت) مقایسه می‌گردد. سرانجام در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

### ۱-۱-۱. روش‌های ارزیابی عملکرد

از زمان به‌کارگیری اولین روش‌های ساده ارزیابی تاکنون، روش‌های متعددی ابداع و به کار گرفته شده است. روش‌های متعدد ارزیابی را می‌توان از حیث ارزیابی شاخص‌های مورد سنجش به سه دسته تقسیم نمود (ابطحی، ۱۳۷۵، ص ۹۸):

۱- روش‌های ارزیابی ویژگی‌ها؛

۲- روش‌های ارزیابی رفتارها؛

۳- روش‌های ارزیابی نتایج<sup>۳</sup>

برخی از روش‌های ارزیابی بر ویژگی‌ها و خصوصیات افراد تمرکز یافته‌اند. این روش‌ها علی‌رغم محبوبیت و متداول بودن آنها، ذاتاً ذهنی‌گرا هستند. روش‌های ارزیابی رفتارها، اطلاعات عمل‌گرایانه‌تری<sup>۴</sup> را فراهم می‌سازند و روش‌های مبتنی بر نتایج نیز محبوبیت خاص خود را دارا می‌باشند؛ زیرا بر نتایج قابل اندازه‌گیری افراد تمرکز

یافته‌اند. تحقیقات مختلف، انتخاب روشی خاص را در میان روش‌های ارزیابی به ما نشان نمی‌دهد. در واقع، اطلاعات پژوهشی در مورد این پرسش، محدود است، اما این ضرورت را که نخست باید هدف‌ها و انتظارات سازمان را از ارزیابی عملکرد مشخص کرد، تأکید می‌کنند (دولان و شولر، ۱۳۷۸، ص ۳۱۹).

هرچند که محققان و مدیران منابع انسانی عموماً معتقدند که روش‌های پیچیده‌تر و زمان‌بر، اطلاعات مناسب‌تری را در اختیار ما قرار می‌دهند، اما مسئله این است که مدیرانی که از این روش‌ها استفاده می‌کنند می‌بایست با استفاده از «تجزیه و تحلیل هزینه - منفعت»<sup>۵</sup> روشی متناسب با وضعیت خود را انتخاب نمایند.

برای اینکه به بهترین روش دست یابیم، باید به برخی پرسش‌ها پاسخ دهیم از جمله اینکه: «با انجام ارزیابی می‌خواهیم چه هدفی را کسب کنیم؟»، «چه چیزی را اندازه‌گیری کنیم؟» و «چگونه به اعتبار پاسخ حاصل، اعتماد داشته باشیم؟» پاسخ به این پرسش‌ها به‌سادگی میسر نیست، اما به‌کارگیری هریک از این روش‌ها باید به اهداف و انتظارات سازمان از ارزیابی عملکرد منجر شود (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۵۳۶).

#### ۱-۲-۱. خطاهای ارزیابی عملکرد

سیدجوادین (۱۳۸۱، ص ۵۴۱) موارد زیر را از جمله انواع خطاهای ارزیابی ذکر کرده است:

- ۱- تمایل حد وسط: تمایل به ارزیابی تمامی کارکنان در حد متوسط و میانی.
- ۲- متفاوت با من: تمایل به خود را معیار قرار دادن، به این معنا که آن‌هایی که دارای رفتارها و خصوصیات متفاوت با رفتارهای ارزیاب باشند، در رده ضعیف ارزیابی می‌شوند.
- ۳- تأثیر هاله‌ای: گرایش به ارزشیابی براساس یک ویژگی مشخص، به‌جای آنکه کل عملکرد فرد در یک دوره بررسی شود.



- ۴- تأثیر اولیه: تمایل به ارزیابی افراد براساس تأثیر انجام شده در برخورد اول و نه براساس تحلیل عملکرد وی در طول دوره ارزشیابی.
- ۵- خطای آسان‌گیری: تمایل به ارزیابی کارکنان در سطح خوب و عالی.
- ۶- فرد به فرد: تمایل به مقایسه افراد با یکدیگر به جای مقایسه تک‌تک آنها براساس معیارهای مشخص کاری.
- ۷- خطای تازه‌نگری: تمایل به انجام عمل ارزیابی براساس آخرین رفتارهای مشاهده‌شده و نه براساس ارزیابی کل رفتارهای فرد در طول مدت ارزیابی.
- ۸- مثل من: تمایل به ارزیابی کسانی که بیشتر به فرد ارزیاب در سطح عالی شبیه هستند.
- ۹- مجموع پاسخ‌ها: تمایل به ارزیابی افراد در مورد تمام خصوصیات به طور یکسان، به جای اینکه خصوصیات آنها به طور تک‌تک، مورد ارزیابی و درجه‌بندی قرار گیرد.
- ۱۰- تأثیر اضافی: تمایل به ارزیابی براساس ارزیابی‌های گذشته آنها به جای کارکرد فعلی‌شان.
- ۱۱- خطای مربوط به سخت‌گیری: تمایل به سخت‌گیری بیش از حد در ارزیابی کارکنان.

#### ۲-۱. عملکرد و شاخص‌های بهبود آن

عملکرد<sup>۱</sup> عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند. مثلاً کارگر «الف» می‌تواند بیست واحد کالا بیش از کارگر «ب» تولید کند. بنابراین، عملکرد کارگر «الف» بالاتر است. حال فرض کنید کارگر «ب» تا دیروقت کار می‌کند، در آموزش کارکنان جدید کوشاست، به دنبال فرصت جهت کمک به سازمان است، اغلب به موقع در محل کار حاضر می‌شود، و در سه ماه گذشته حتی یک روز هم غیبت نداشته است. در مقابل، کارگر «الف»، برخلاف کارگر «ب»، اصرار دارد رأس ساعت ۴ بعدازظهر محل کار را ترک کند، توجهی به کارکنان جدید ندارد، هیچ‌گاه

نوآوری از خود نشان نمی‌دهد، اغلب با چند دقیقه تأخیر در محل کار حاضر می‌شود و یک روز در ماه غیبت می‌کند. هرچند کارگر «الف» دارای بهره‌وری بیشتری است، ولی شاید بتوان گفت که کارگر «ب» با توجه به مجموع فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد از کارگر «الف» بهتر است (گریفین، ۱۳۷۵، صص ۱۲۹-۱۳۱). البته این به عهده مدیریت سازمان است که رفتارهای مرتبط با کار و ارزش آنها را در تعیین عملکرد کارکنان مشخص کند. نکته اینجاست که عملکرد در ورای مفهوم خروجی یا ستاده قرار دارد.

#### ۱-۲-۱. استراتژی‌های بهبود عملکرد

استراتژی‌های بهسازی عملکرد را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد (رابینز، ۱۳۷۸، صص ۱۰۵): یک گروه برای کاهش دادن یا مهار کردن نارسایی‌های موجود به کار گرفته می‌شوند و گروه دوم برای جلوگیری از بروز نارسایی‌ها به کار برده می‌شوند. اگرچه بر مبنای این دو پایه استراتژی‌های فراوانی به اجرا درمی‌آید، اما ما در اینجا آنها را در دو دسته شرح می‌دهیم.

▪ استراتژی‌های رفتاری مثبت: هنگامی که کارکنان نارسایی‌های رفتاری شغلی دارند، ممکن است استفاده از استراتژی‌های رفتاری مثبت اثربخش باشد. رویکرد مثبت به بهسازی، تلاش‌هایی را در جهت تشویق رفتارهای شغلی دلخواه از طریق ایجاد مقیاس‌های رفتاری و برقراری نظام‌های حقوق و دستمزد مبتنی بر رفتارهای دلخواه، نیاز دارد. برای اجرای چنین راهبردی باید به تهیه و تدوین سیاست تغییر برای عملکرد بپردازیم. چنین کاری را می‌توان با استفاده از «فن رویدادهای حساس» برای تعیین رفتارهای حساس عملکرد اثربخش و غیراثربخش انجام داد.

اگر سازمان، فرم‌های ارزیابی مبتنی بر رفتار را به کار گیرد، می‌توان آنها را به جای فن رویداد حساس مورد استفاده قرار داد. به‌کارگیری مقیاس‌های رفتاری به ما کمک می‌کند تا بسیاری از خطاهای ارزیابی را از میان برداریم و بدین ترتیب، میزان اعتبار ارزیابی را افزایش دهیم.

هنگامی که معیارهای رفتاری تدوین شد، باید کارکنان را از وجود آنها آگاه کرد. پس می‌توان برای هر یک از جنبه‌های رفتاری، هدف‌ها را در نظر گرفت و پاداش‌های مربوط به دستیابی به آن اهداف را تعیین کرد. برای دستیابی به حداکثر منافع مربوط به فرایند هدف‌گذاری، هدف‌ها باید نسبتاً روشن، خاص، تلاش‌پذیر و مورد قبول زیردستان باشند.

▪ استراتژی‌های رفتاری منفی: برخلاف راهبردهای رفتاری مثبت که در پی تشویق الگوهای رفتاری دلخواه از طریق نظام‌های پرداخت هستند، استراتژی‌های رفتاری منفی بر کاهش رفتارهای نامطلوب از طریق تنبیه تأکید دارند. استراتژی منفی به طور معمول در بسیاری از سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود؛ چراکه نتایج نسبتاً فوری به دست می‌دهد. آثار منفی آن را می‌توان به مدد شماری از اصول هشداردهنده کاهش داد که از جمله آنها می‌توان موارد زیر را برشمرد (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۱۰۷):

۱- دادن هشدارهای روشن و فراوان: بسیاری از سازمان‌ها مراحل مشخصی را در برنامه انضباطی خود تعیین می‌کنند. برای مثال، نخستین خطا می‌تواند یک تذکر شفاهی، دومین خطا یک اخطار کتبی، سومین خطا یک تعلیق انضباطی و چهارمین خطا اخراج را در پی داشته باشد.

۲- اجرای اقدام انضباطی در نخستین فرصت: اگر بین رفتار غیراثربخش و پیامد منفی آن فاصله زمانی طولانی روی دهد، ممکن است فرد نتواند آن دو را به یکدیگر ربط دهد.

۳- اجرای اقدام انضباطی یکسان: برای رفتار یکسانی که از افراد مختلف سر می‌زند، اقدام انضباطی باید منصفانه و متناسب با رفتار باشد.

۴- اجرای اقدام انضباطی به طور غیرشخصی: اقدام انضباطی باید مبتنی بر یک رفتار خاص باشد نه یک فرد خاص.

اگرچه استراتژی انضباطی در میان مدیران منابع انسانی یکی از مرسوم‌ترین شیوه‌های کنترل رفتار است، اما آثار جانبی منفی به دنبال دارد. اجرای این‌گونه راهبردها برای سرپرستان با فشار روانی همراه است و کاربرد پیوسته آن به افزایش شکایات هزینه‌بر منجر می‌شود.

### ۱-۲-۲. آموزش

سیدجوادین (۱۳۸۱، ص ۴۳۴) آموزش را چنین تعریف می‌کند: «آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد [است]، تا او را قادر به انجام کار و بهبودبخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. آموزش، مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی‌شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌گردد، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌نماید».

هر سازمانی به افراد آموزش‌دیده و باتجربه نیاز دارد تا بتواند مأموریت خود را به انجام برساند و به اهداف خود دست یابد. اگر توانایی‌های کارکنان موجود، پاسخگوی نیاز سازمان باشد، آموزش ضرورت چندانی ندارد، اما اگر افراد سازمان فاقد مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری با شرایط سازمان باشند، ضرورت آموزش پدیدار می‌گردد. ارزیابی عملکرد کارکنان روش دیگری است که به وسیله آن، نیازهای آموزشی تعیین می‌گردد. در این روش، با بررسی عملکرد کارکنان شاغل در سازمان معلوم می‌شود که آیا می‌توان با آموزش، مشکلاتی از قبیل تولید کم یا ضایعات زیاد را حل نمود.

سعادت (۱۳۷۹، ص ۱۷۸) مراحل استفاده از روش ارزیابی عملکرد برای تعیین

نیازهای آموزشی را به شرح زیر می‌داند:

مرحله اول) ارزیابی عملکرد: نخست باید معلوم شود آیا میان آنچه از فرد انتظار

می‌رفته و آنچه در واقع انجام گرفته است، اختلافی وجود دارد یا خیر؟

مرحله دوم) برآورد هزینه آموزشی: هزینه‌هایی که برای بهبود عملکرد کارکنان باید متحمل شد با منافع و مزایایی که از این راه به دست می‌آید، مقایسه و نتیجه‌گیری می‌شود که آیا اصولاً این کار به صرفه است یا خیر؟ یعنی در این مرحله، مشخص می‌شود که هزینه رفع نکردن مشکل، چه میزان است؛ زیرا در مواردی هزینه رها کردن مسئله از هزینه‌هایی که باید صرف حل آن گردد، کمتر است.

مرحله سوم) تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد. به عبارت دیگر، باید مشخص گردد آیا فرد نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد یا نمی‌تواند. اگر معلوم شود که با وجود داشتن توانایی، فرد نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد، مرحله بعدی اجرا خواهد شد.

مرحله چهارم) تنبیه یا پاداش: اگر فرد می‌تواند ولی نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد، چاره کار، تنبیه (به دلیل عملکرد ضعیف) یا تشویق (به امید عملکرد بهتر) است. اینکه کدام یک از این دو روش (تنبیه یا تشویق) مؤثرتر است، به موقعیت بستگی دارد. چنانچه معلوم شود که فرد می‌خواهد، ولی نمی‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد، مرحله زیر اجرا می‌گردد.

مرحله پنجم) تعیین استاندارد: اغلب، عملکرد کارکنان در حد مطلوب نیست؛ زیرا کارکنان اصولاً از حد و استانداری که برای هر کار معین شده است، بی‌خبرند، یا فکر می‌کنند عملکردشان، خوب و در سطح استاندارد است. در این مرحله باید استانداردهای عملکرد مرور و مورد تجدیدنظر قرار گیرند.

مرحله ششم) از میان برداشتن موانع: در این مرحله مشکلاتی که مانع عملکرد بهتر می‌شوند، شناسایی و حذف می‌گردند.

مرحله هفتم) تمرین و ممارست: در مواردی عملکرد ضعیف ناشی از این است که بر اثر عدم کاربرد دانش یا مهارت خاصی که فرد زمانی آن را دارا بوده، توانایی استفاده

از آن را از دست داده است. برای رفع این مشکل باید کارکنان را به تمرین مرتب مجبور کرد تا آن دانش یا مهارت به دست فراموشی سپرده نشود.

مرحله هشتم) آموزش: اگر تشخیص داده شود که عملکرد ضعیف فرد را باید با آموزش رفع کرد و این تشخیص صحیح باشد، می‌توان با برقراری دوره‌های آموزشی مناسب و مؤثر، مشکل را حل کرد.

مرحله نهم) طراحی مجدد شغل: در مواردی انجام شغل به شکلی که فعلاً شرح آن نوشته شده، مستلزم داشتن مهارت‌های گوناگونی است که امکان وجود همه آنها در یک نفر به تنهایی، بعید یا غیرمحمتمل است. در این صورت باید با مطالعه مجدد شغل، طوری آن را طراحی نمود که انجام مؤثر آن از عهده یک نفر برآید.

مرحله دهم) انتقال یا اخراج فرد: ممکن است که دلیل عملکرد ضعیف فرد، شغل نامناسبی باشد که برای او در نظر گرفته شده است. اگر بدین دلیل، فرد نمی‌تواند کارش را خوب انجام دهد، باید کار دیگری به عهده او گذاشت که تطابق بیشتری با استعدادها و توانایی‌های واقعی و بالقوه‌اش داشته باشد.

### ۱-۲-۳. رضایت شغلی

اغلب گفته می‌شود که «کارمند خوشحال یک کارمند کاراست» و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش ارضا شود. اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می‌گذرانند. رضایت شغلی، عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی که شخصی می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان معناست که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساس خوبی درباره کارش دارد و برای شغل خود، ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۴۳۵).

رضایت شغلی، نتیجه ادراک کارکنان از محتوا و زمینه ارزشمند شغلی آنان است. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطلوب است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی سطح بالای رضایت شغلی منعکس‌کننده حد سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقای کارکنان می‌شود.

#### ۱-۲-۴. ترک خدمت یا تمایل به ترک خدمت در کارکنان

اگرچه امروزه فناوری نقش مهمی در جایگزینی خدمات انسانی در سازمان‌ها برعهده گرفته است، ولی هنوز انسان‌های متفکر و مولد دانش، نقش اصلی را در تحقق هدف‌های مورد نظر سازمان برعهده دارند. ترک خدمت در سازمان‌ها به صورت بازنشستگی، استعفا، مرخصی بدون حقوق، بازخریدی و مأموریت یا انتقال به واحدهای تابعه آن سازمان یا سایر سازمان‌ها نمایانگر است (سیدجوادی، ۱۳۸۱، ص ۴۳۷).

استخدام یک کارشناس با استعدادهای ویژه با گزینش‌های علمی و اخلاقی صورت می‌گیرد. فرد پس از آموزش‌های اولیه می‌تواند وظایف محوله را به نحو مطلوب انجام دهد. او حداکثر توان خود را به کار می‌بندد و ارتقا به مشاغل پرمسئولیت را نیز طبیعتاً خواهان است، اما پس از مدتی در لابلای مراودات غلط و غیرمنطقی حاکم بر سازمان، دچار تنش‌های روحی و روانی می‌گردد و نمی‌تواند خود را با محیط وفق دهد. در نتیجه، سردرگم و بی‌تفاوت می‌شود و دلایل متعددی برای ترک خدمت یا تمایل به ترک خدمت دارد. چنین نیرویی اگر هم بماند (ابقاء شود) از لحاظ روانی غایب است.

مدیریت صحیح، نقش محوری در روابط انسانی در سازمان ایفا می‌کند. یک مدیر مؤثر می‌تواند با اتخاذ سیاست‌های صحیح و مناسب و برقراری روابط انسانی با هنر نفوذ در دیگران و شناخت صحیح یکایک نیروهای تحت سرپرستی خود و ایجاد

روحیه مناسب و مطلوب، محیط کار را به گونه‌ای شکل دهد که ارزش‌های کارکنان قابل تطبیق باشد.

### ۱-۲-۵. تعهد سازمانی

برخی افراد، کارشان را دوست دارند، ولی از سازمانی که در آن کار می‌کنند، متنفرند. عکس این حالت نیز صادق است. این یک حقیقت است که احساس مثبت و منفی درباره شغل، تنها قسمتی از کل دیدگاه یک فرد نسبت به کارش می‌باشد و علاوه بر آن، یک شخص احساس مثبت یا منفی نسبت به کل سازمان نیز خواهد داشت. چنین نگرشی معمولاً «تعهد سازمانی» نامیده می‌شود و انعکاس‌دهنده این است که فرد، تا حدی با سازمانش شناخته می‌شود و به آن تعلق دارد (گریگور، ۱۹۹۰، ص ۲۴۰).

در رفتار سازمانی، با عناوین گوناگون انواع وسیعی از تعاریف و مقیاس‌های اندازه‌گیری برای تعهد سازمانی وجود دارد، اما به‌عنوان یک نگرش، تعهد سازمانی اغلب چنین تعریف می‌شود: «یک میل قوی برای ماندن در عضویت یک سازمان»، «تمایل و تلاش زیاد برای سازمان» و یا «ایمان قطعی و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان». به عبارت دیگر، تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است و فرایندی مستمر می‌باشد که از طریق آن، اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند.

### ۱-۳. روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS)

در شرکت‌های تولیدی، می‌توان به وسیله شمارش تعداد واحدهای تولیدشده در یک روز یا یک دوره زمانی مشخص، عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد، اما ارزیابی عملکرد کارکنان اداری، بسیار مشکل است. به‌عنوان مثال ما نمی‌توانیم تعداد نامه‌هایی که یک تاپیست یا یک منشی، حروف‌چینی کرده است را مبنای ارزیابی عملکرد او قرار دهیم. روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) این مشکل را حل کرده است. مبنا و منطق این روش بر این اساس است که رفتار خوب، موجب عملکرد خوب می‌شود و



رفتار بد، خرابکاری به بار خواهد آورد. البته از این روش می‌توان برای کارکنان واحدهای تولیدی نیز استفاده کرد (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۳۰۷).

در این روش -که جزء روش‌های ارزیابی رفتار است- عامل اصلی ارزیابی، مشخص کردن رفتارهایی است که با موفقیت یا شکست فرد در شغل مربوط، ارتباط دارند. در خصوص مزایا و قابلیت‌های روش‌های ارزیابی رفتارها، مطالعات عملی و نظری فراوانی صورت پذیرفته که هرکدام از این مطالعات، درصد معرفی بخشی از مزایای این روش‌ها بوده است. همچنین در این مطالعات، روش‌های ارزیابی رفتاری نیز درجه‌بندی شده‌اند.

یکی از نکاتی که در خصوص مزیت روش‌های ارزیابی رفتارها بدان اشاره شده است، روایی و پایایی این روش‌هاست. استفاده از روش‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر «نتیجه» - و نه رفتار- علاوه بر اینکه دارای مشکل «روایی» هستند، باعث می‌شوند تا نتایج به دست آمده به اندازه کافی قابل استدلال نباشند. در مقابل، ثابت شده است که روش‌های ارزیابی رفتاری، هم دارای پایایی و هم دارای روایی هستند. علاوه بر این، میزان تعصبات شخصی ارزیاب در روش‌های ارزیابی مبتنی بر رفتار، کمتر از سایر روش‌ها است (wiersma & latham, 1986, p.619).

تحقیق دیگری که توسط ویرسما و لاتام، در خصوص ترجیح افراد برای استفاده از روش‌های ارزیابی متفاوت انجام شده است (wiersma & latham, 1986, p.626)، نشان می‌دهد که افراد ترجیح می‌دهند تا از روش‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر رفتار استفاده نمایند. این تحقیق بر روی سه دسته افراد انجام شده است: گروهی که ارزیابی عملکرد را هدایت می‌کنند، گروهی که نتایج ارزیابی عملکرد را دریافت می‌کنند، و گروه سوم، کسانی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این تحقیق به مقایسه هفت شاخص عمده پرداخته است که عبارتند از: «بازخور»، «قابلیت تمایز»، «هدفمند بودن»، «تمایز در پست و رتبه»، «آموزش»، «استانداردهای کل شرکت»، و «سهولت استفاده». نتایج حاصل از

این تحقیق نشان می‌دهد که روش‌های ارزیابی رفتارها برای همه افراد، اعم از مدیران و کارکنان، اولویت دارد. این دو محقق همچنین معتقدند که استفاده از روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) باعث کاهش تعارض شخصیت کارکنان، توانمند کردن ارزیابی‌کنندگان، بهبود بازخور و در نتیجه بهبود عملکرد می‌شود.

مطالعه دیگری که توسط گروهی دیگر از کارشناسان انجام شده است، ثابت می‌کند که ارزیابی عملکرد رفتارها موجب تعهد سازمانی، وضوح اهداف و پذیرش بیشتر می‌شود. همچنین این روش در نهایت موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد. این مطالعه بر روی شانزده مدیر و یکصد و پانزده نفر از کارکنان انجام شده است.

روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) در واکنش به ضعف‌های موجود در روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری به وجود آمد. ارزیابی‌هایی که از مقیاس‌های انتظارات رفتار استفاده می‌کنند ممکن است با این مسئله مواجه شوند که فقط یک نقطه از نقاط مندرج بر روی مقیاس برای تشریح عملکرد کارمندی (که گاهی اوقات رفتارهای بسیار مثبتی از خود بروز می‌دهد و گاهی اوقات نیز عملکرد ضعیفی دارد) مشکل است. مقیاس‌های مشاهده رفتار تا اندازه‌ای در واکنش به این مسئله طراحی شده‌اند (حقیقی و رعنائی، ۱۳۷۶، ص ۷۵).

این روش با روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری، مشابه بوده و مبانی آنها یکسان است، و تفاوت آنها تنها در زمینه تبیین چارچوب‌های مقیاس سنجش و نوع امتیازدهی ناشی از استفاده از تحلیل آماری برای انتخاب ابعاد مختلف عملکرد می‌باشد. تحلیل آماری برای تعیین آن دسته از رفتارها یا رویدادهای مهم به کار گرفته می‌شود که به روشنی قابل ارزیابی‌اند و عملکرد اثربخش را از عملکرد غیراثربخش تفکیک می‌کنند، در حالی که در روش ارزیابی مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری، تنها متخصصان ارزیابی از عهده چنین کاری برمی‌آیند (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۵۳۴).

روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) مزایایی دارد که اساسی‌ترین آنها عبارتند از:

- ۱- بر پایه تحلیل نظام‌مند شغلی استوار است؛
  - ۲- عناصر و مبانی رفتاری در آن به‌روشنی بیان شده است؛
  - ۳- در مقایسه با بسیاری از شیوه‌های دیگر ارزیابی، مشارکت کارکنان را در تدوین و تنظیم جنبه‌های شغلی (از طریق شناسایی رویدادهای حساس در تحلیل شغل) میسر می‌کند و در نتیجه، تفاهم و پذیرش نتایج از سوی آنان را تسهیل می‌نماید؛
  - ۴- برای ایجاد بازخور عملکرد و بهسازی، مفید است؛ زیرا در مورد هر معیار یا جنبه شغلی می‌توان هدف‌های خاصی را بر پایه نشانه‌های رفتاری (رویدادهای حساس) به امتیازهای عادی (ارزیابی‌ها) مرتبط کرد (دولان و شولر، ۱۳۷۸، ص ۳۱۲).
- دولان و شولر (۱۳۷۸، ص ۳۱۲) سه دلیل عمده را برای برتری روش مقیاس مشاهده رفتار برمی‌شمرند:

- ۱- این روش دقیقاً تمامی رفتارهایی را که باید و یا نباید توسط فرد انجام شود، بیان می‌کند؛
- ۲- بازخور این روش عموماً پذیرش بیشتری از سوی کارکنان دارد؛ زیرا حقیقی‌تر، هدفمندتر و بدون تعصب است؛
- ۳- قابلیت بهتر این روش برای هدف‌گذاری عملکرد افراد است.

## ۲. روش پژوهش

فرضیه اصلی تحقیق حاضر آزمون (تأیید یا رد) وجود رابطه معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و بهبود عملکرد در دانشگاه امام صادق (ع) است. در این مقاله تلاش شده است تا با استفاده از روش‌های آماری و پژوهشی این ارتباط به اثبات برسد. همچنین برای سهولت کار و سنجش بهتر این رابطه، فرضیه اصلی تحقیق به فرضیه‌های فرعی تقسیم شده است. شاخص‌های بهبود عملکرد به چهار شاخص فرعی «رضایت شغلی»، «تعهد سازمانی»، «عدم تمایل به ترک خدمت» و «گرایش کارکنان به آموزش» تقسیم‌بندی شده است.

فرضیه اول: بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار و رضایت شغلی در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار و تعهد سازمانی در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار و عدم تمایل به ترک خدمت در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار و گرایش آنها به آموزش در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.

#### ۱-۲. جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق، دانشگاه امام صادق(ع) (که یکی از مؤسسات آموزش عالی غیرمتمرکز تحت نظارت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است) می باشد. تعداد کارکنان دانشگاه ۲۶۸ نفر بوده که برای تعیین حجم نمونه جامعه آماری از فرمول زیر استفاده شده است (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۱، ص ۷۱):

$$n = \frac{NZ^2 \frac{\alpha}{2} p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 \frac{\alpha}{2} p(1-p)}$$

چون داده‌ها کیفی هستند، جهت تعیین اندازه نمونه دو عامل مؤثر است: مقیاس داده‌ها، و نوع پارامتر موردنظر. مهم‌ترین پارامتر توصیف داده‌های کیفی، نسبت موفقیت در جامعه آماری است. بنابراین، روش‌های تعیین اندازه نمونه در داده‌های کیفی تحت تأثیر تخمین فرمول P تعریف می‌شوند. در این تحقیق، فاصله اطمینان ۹۵٪ و دقت برآورد معادل ۱۰٪ در نظر گرفته شده است. از آنجا که نسبت موفقیت جامعه در دسترس نیست، P را ۱/۲ در نظر می‌گیریم که با جای‌گذاری در فرمول بالا، تعداد نمونه

به شرح زیر به دست می‌آید (یادآوری می‌شود N در این تحقیق ۲۶۸ و برابر با تعداد کارکنان دانشگاه است).

$$n = \frac{268 \times (1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{(0.1)^2 (268 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)} = 70$$

لازم به ذکر است که در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

## ۲-۲. روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، استفاده از پرسش‌نامه می‌باشد.

دلایل استفاده از پرسش‌نامه‌ها عبارتند از:

- صرفه‌جویی در وقت؛
- صرفه‌جویی در هزینه؛
- استخراج و تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش پرسش‌نامه آسان‌تر از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات است؛
- به دلیل استاندارد و یکنواخت بودن سؤالات، پاسخ‌های داده‌شده از قابلیت اعتماد بیشتری برخوردار هستند؛
- در مقایسه با سایر روش‌ها امکان اینکه مطالب و عقاید ابرازشده در پرسش‌نامه بی‌نام، به واقعیت نزدیک باشد، بیشتر است.

همچنین در این تحقیق در برخی موارد، محقق مجبور بوده است برای تفهیم مطلب و کشف واقعیت‌ها با برخی از مدیران و کارکنان دانشگاه امام صادق (ع) مصاحبه شفاهی داشته باشد که اطلاعات جمع‌آوری شده با این روش، در تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری مورد استفاده قرار گرفته است.

در هر حال با توجه به اینکه این تحقیق به دنبال یافتن رابطه و همبستگی بین ارزیابی عملکرد و شاخص‌های بهبود عملکرد است، از روش همبستگی استفاده شده است.

پرسش‌نامه: در این تحقیق که برای سنجش میزان تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود عملکرد انجام گردیده، از دو پرسش‌نامه استفاده شده است:

پرسش‌نامه اول، مرتبط با ارزیابی عملکرد و بر مبنای مبانی علمی روش مقیاس مشاهده رفتار تهیه شده است. بدین شکل که ابتدا با مطالعه در متون و ادبیات موجود در زمینه روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد و به خصوص روش‌های ارزیابی رفتاری که مهم‌ترین آنها روش مقیاس مشاهده رفتار می‌باشد، مبانی و معیارهای ارزیابی عملکرد استخراج شد. در گام بعدی، روش‌های ارزیابی عملکرد بیش از ۲۰ دانشگاه مطرح جهان که نزدیک به ۱۰ مورد آنها از روش ارزیابی عملکرد مقیاس مشاهده رفتار استفاده کرده بودند، مورد مطالعه دقیق قرار گرفت و ابعاد رفتاری مورد ارزیابی در این دانشگاه‌ها، فهرست شد. در ادامه با مطالعه وضعیت نیروی انسانی دانشگاه امام صادق(ع)، هفت بُعد عملکردی «قابل اعتماد بودن»، «آگاهی شغلی»، «کیفیت کار»، «همکاری»، «روابط عمومی»، «قدرت تشخیص»، و «انطباق‌پذیری» مورد قبول قرار گرفت و برای سنجش هر کدام از آنها سؤالاتی طراحی شد که در مجموع، ۲۴ مورد از جنبه‌های رفتار شغلی افراد مورد ارزیابی قرار گرفت.

روش انجام کار نیز بدین شرح بود که کاربرگ‌های ارزیابی به همراه توضیحاتی در خصوص روش انجام کار و روش‌های مصاحبه در اختیار مدیران دانشگاه قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا نیروهای تحت سرپرستی خود را مورد ارزیابی قرار دهند و سرانجام نتیجه آن را طی مصاحبه‌ای در اختیار کارمند بگذارند. این مرحله از تحقیق اگرچه دارای مشکلاتی بود، اما به واسطه حضور محقق در دانشگاه امام صادق(ع) و آشنایی وی با مدیران دانشگاه در مدت دو هفته انجام شد.

پرسش‌نامه دوم، مربوط به سنجش و اندازه‌گیری میزان تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد است. برای این امر، فرضیات فرعی تحقیق شامل سنجش میزان تأثیر ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عدم تمایل به ترک خدمت و گرایش کارکنان به آموزش را مورد بررسی قرار دادیم.

در تهیه این پرسش‌نامه، منابع علمی موجود و پرسش‌نامه‌های استاندارد مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت و در نهایت ۲۰ سؤال طراحی شد. در طراحی این سؤالات، سعی محقق بر این بود که سؤالات با ارزش‌ها و جو حاکم بر فضای روانی کارکنان دانشگاه امام صادق(ع) همخوانی داشته باشند. برای تحقق این امر، ابتدا مصاحبه‌هایی با برخی از کارمندان و مدیران دانشگاه صورت گرفت.

سؤالات ۱ الی ۵ به سنجش تأثیر ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی اختصاص داشت و سؤالات ۶ الی ۱۰ تأثیر ارزیابی عملکرد بر تعهد سازمانی را مورد سنجش قرار می‌داد.

سه سؤال ۱۱، ۱۲ و ۱۳ نیز فرضیه سوم را که در خصوص تأثیر ارزیابی عملکرد بر عدم تمایل به ترک خدمت در کارکنان است، مورد سنجش قرار می‌دادند.

و در نهایت، سؤالات ۱۴ الی ۲۰ برای سنجش فرضیه چهارم یعنی تأثیر ارزیابی عملکرد بر گرایش کارکنان به آموزش، مورد استفاده قرار گرفت.

ردیف	فرضیه	شماره سؤالات
۱	بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و رضایت شغلی در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.	۵-۴-۳-۲-۱
۲	بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و تعهد سازمانی در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.	۹-۸-۷-۶-۱۰
۳	بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و عدم تمایل به ترک خدمت در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.	۱۳-۱۲-۱۱
۴	بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و گرایش آنها به آموزش در دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی داری وجود دارد.	۱۶-۱۵-۱۴-۱۹-۱۸-۱۷-۲۰

جدول ۱: فرضیات تحقیق و سؤالات مربوطه در پرسش نامه دوم

### تحلیل پژوهش و پیشنهادها

در این تحقیق یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی تعریف شده بود. با توجه به اینکه فرضیه اصلی در رابطه با فرضیات فرعی مورد آزمون قرار می گرفت؛ لذا فقط چهار فرضیه فرعی از طریق روش های آماری مورد آزمون قرار گرفتند. پس از انجام آزمون همبستگی پیرسون، فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه اول مدعی بود که بین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه امام صادق(ع) رابطه معنی دار وجود دارد که این فرضیه



با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. با توجه به این امر، مشخص گردید در صورتی که کارکنان دانشگاه از نتایج ارزیابی خود اطلاع داشته باشند و این ارزیابی، به صورت عادلانه و بدون پیش فرض انجام شود، می تواند در افزایش رضایت شغلی آنها تأثیرگذار باشد.

فرضیه دوم تحقیق در رابطه با بررسی رابطه معنی دار بین ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و تعهد سازمانی کارکنان بود که این فرضیه نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. ضریب همبستگی محاسبه شده نیز برای این فرضیه، مثبت بود و این امر نشان دهنده این است که در صورت اجرای موفق ارزیابی عملکرد، تعهد سازمانی در بین کارکنان دانشگاه افزایش خواهد یافت.

فرضیه سوم تحقیق در رابطه با تأثیر ارزیابی عملکرد بر عدم ترک خدمت کارکنان بود. این فرضیه نیز مانند دو فرضیه قبل در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. ضریب همبستگی محاسبه شده برای این فرضیه نیز مثبت بود که نشانگر رابطه مثبت بین نتایج ارزیابی عملکرد و عدم تمایل به ترک خدمت در بین کارکنان می باشد. به عبارت دیگر، هر قدر نتایج ارزیابی عملکرد بهتر باشد، کارکنان تمایل کمتری به ترک خدمت خواهند داشت و برای ادامه فعالیت در دانشگاه تمایل بیشتری نشان خواهند داد.

فرضیه چهارم تحقیق در رابطه با بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و گرایش کارکنان به آموزش می باشد. آزمون این فرضیه نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین ارزیابی عملکرد و نتایج حاصل از آن و گرایش کارکنان به آموزش، رابطه معنی داری وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده برای این فرضیه که مثبت می باشد، می توان نتیجه گرفت که در نوع رابطه بین ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و گرایش کارکنان به آموزش، رابطه مستقیمی وجود دارد.

به طور کلی نتایج حاصل از این چهار فرضیه که در قالب فرضیه اصلی تأثیر ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) بر بهبود عملکرد گنجانیده می‌شوند، مورد تأیید قرار گرفت و این تحقیق نشان داد در صورتی که ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از روش مقیاس مشاهده رفتار (BOS) و به صورت منصفانه برگزار شود و نتایج حاصل از این ارزیابی در اختیار آنها قرار گیرد، عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت و در مجموع دانشگاه از مزایای آن استفاده خواهد کرد.

با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق می‌توان موارد زیر را به‌عنوان پیشنهاد برای مدیریت دانشگاه امام صادق(ع) و همچنین سایر محققان ارائه کرد:

- با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین هر چهار فرضیه و ارزیابی عملکرد مثبت است، پیشنهاد می‌شود تا ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان دانشگاه هر ساله به روش مقیاس مشاهده رفتار انجام شود.

- برای آشنایی مدیران دانشگاه با این نحوه انجام ارزیابی عملکرد، دوره آموزشی برگزار گردد.

- نتایج ارزیابی به صورت مصاحبه در اختیار کارکنان دانشگاه قرار گیرد.

- نتایج ارزیابی عملکرد، مبنای ارائه تسهیلات به کارکنان و سایر تصمیم‌گیری‌های مربوطه قرار گیرد.

- بهبود عملکرد کارکنان، معلول شرایط و علل دیگری است و ارزیابی عملکرد تنها یکی از این عوامل می‌باشد؛ لذا توصیه می‌شود که مسئولان دانشگاه سایر عوامل از قبیل حقوق و دستمزد، سبک مدیریت و... را نیز مدنظر قرار دهند.

## یادداشت‌ها

- 1- Traits Methods
- 2- Behaviors Methods
- 3- Results Methods
- 4- Action-Oriented Information
- 5- Cost-Benefit Analysis
- 6- Performance

### کتابنامه

- آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۱)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، تهران: سمت، جلد دوم، چاپ ششم.
- ابطحی، سیدحسین (۱۳۷۵)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ سوم.
- جمعی از اساتید مدیریت (۱۳۷۸)، *ارزشیابی عملکرد افراد*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حقیقی، محمد؛ رعنائی، حبیب‌الله (۱۳۷۶)، *بهره‌وری نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان*، تهران: نشر ترمه.
- دسلر، گری (۱۳۷۸)، *مدیریت منابع انسانی*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلاور، علی (۱۳۷۵)، *روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی*، تهران: نشر ویرایش.
- دولان، شیمون؛ شولر، رندال (۱۳۷۸)، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸)، *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم، چاپ سوم.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۶)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: آگاه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۹)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: سمت، چاپ چهارم.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران: نگاه دانش.
- عباس‌زادگان، محمد؛ مهروزان، آرمن (۱۳۷۵)، *رفتار سازمانی نگرشی اقتصادی*، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- عسگریان، مصطفی (۱۳۷۰)، *مدیریت نیروی انسانی*، تهران: جهاد دانشگاهی (ماجد).
- گریفین، مورهد (۱۳۷۵)، *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید، چاپ دوم.
- مک‌گریگور، داگلاس (۱۳۸۱)، *چهره انسانی سازمان*، ترجمه حسین وزیری سابقی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

معینی، باقر (۱۳۷۹)، بررسی علل ترک خدمت کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

- Bernardin, H.J, Beaty , R.W (1984), *Performance Appraisal :Assesing Human Behavior At Work*, Boston , MA:kent.
- Latham, Gary P(1997), "Effect Of Appraisl instrument On Managerial Perception Of Fairness And Satisfaction With Appraisals From Their Peers", *Canadaian Journal Of Bevavioral Science*.
- Lathma, Gary P, Wexely Kn (1977), "Behavioral Observation Scales For performance Appraisal", *Personnel Psychology*, 30.
- Latham, Gary P, Fay, C.H., Saari , L.M (1979), "The Development Of Behavioral Observation Scale For Appraising The Performance Of Foreman", *Personnel Psychology*, 32.
- Latham, Gary p, Wexely Kn (1981), "Increasing productivity Through Performance Appraisal", *An international Reivew*, 35.
- Murphy, K.R., Cleveland , J (1991), *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Boston: Allyn And acon.
- Tziner, Aharon, kopelman, Richarde (2002), "Is There A Preferred Performance Rating Format?", *An international Reivew*, 57.
- Tziner, A., Kopelman, R.E (1988), "Effects Of Rating Format On Goal Setting Dimension, A Field Experiment", *Journal Of Applied Psychology*, 73.
- Tziner, A., Latham , G.P (1989), "The Effects Of Appraisal Instrument, Fedback And Goal – Setting On Worker Satisfaction And Commitment", *Journal Of Organizational Behavior*, 10.
- Wiersma, Uco, Lathma, Gary P(1986), "The Practicality Of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expection Scales, And Trait Scales", *Personnel Psychology*, 39.
- [http://www.freewebs.com/stb\\_tambanas/bos.htm](http://www.freewebs.com/stb_tambanas/bos.htm)
- <http://hr.uoregon.edu/records/classif-perf-eval-instraction.php>
- <http://www.tamucc.edu/provost/university-rules/employment/339903c101.html>
- <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>