

## بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تصرفه ن پ ۲) از دیدگاه مدیران<sup>۱</sup>

حسن سماواتی\*، سید امیررضا نجات\*\*

### چکیده:

ارزشیابی یکی از ابزارهای مهم و مؤثر مدیریت در جهت دستیابی به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در خصوص عملکرد کارکنان یک سازمان می‌باشد. با اعمال صحیح این وسیله نه تنها اهداف و مأموریت‌های سازمان به کارآیی مطلوب می‌رسد بلکه منافع کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌شود. به عبارت دیگر به طور مختصر می‌توان گفت که ارزشیابی رمز موفقیت مدیریت است.

این مقاله با هدف بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران انجام شده است. بدین منظور با استفاده از نظریه‌های مربوط به ارزشیابی عملکرد کارکنان، شاخص‌های مطلوب بدست آمده و با شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان در ناجا که در حال حاضر مورد استفاده است؛ مقایسه گردیده است. در پایان پیشنهادهای کاربردی برای بهبود وضعیت ارزیابی عملکرد ارائه شده است.

### کلید واژه‌ها:

نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان، افسران ارشد، افسران جزء، مدیران

۱. برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده پلیس اداری و پشتیبانی سرهنگ حسن سماواتی

\*. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، سرپرست مرکز آمار معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا

\*\* . کارشناس ارشد آمار ریاضی، کارشناس مرکز آمار معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا

## مقدمه

شاید هیچ یک از وظایف مدیران دشوارتر از ارزشیابی عملکرد زیردستان نباشد. (پارسائیان، ۱۳۸۱) به هر حال فرایند ارزشیابی عملکرد یکی از ویژگی‌های دنیای حرفه‌ای امروز است و می‌تواند به ایجاد نیروی کاری مؤثر کمک کند. (Ashish & Zachary, 2004) در واقع هدف اصلی ارزشیابی عملکرد تحریک انگیزش کارکنان برای انجام وظایف و اجرای رسالت سازمان است. ارتقاءها، کارهای محوله، انتخاب برای آموزش و افزایش حقوق بر اساس ارزشیابی می‌تواند این انگیزش را تحریک نماید. (Swansburg & Swansburg, 2002) شناخت پیامدهای مورد انتظار ارزشیابی عملکرد در سیستم‌های مراقبت بهداشتی به مدیران کمک می‌کند که برای دستیابی به آن پیامدها بر فرایند ارزشیابی تمرکز کنند. (Shah & Layman, 2005) پیامدهای مورد انتظار ارزشیابی عملکرد شامل:

۱- بهبود عملکرد؛

۲- شناخت نیازهای آموزشی و بهسازی نیروی انسانی؛

۳- فراهم نمودن مبنایی برای پاداش‌ها و انگیزش می‌باشد (Feeg, 1999).

انتظار می‌رود که یک سیستم ارزشیابی عملکرد روا و پایا اطلاعاتی درباره نقاط قوت و ضعف و نیازهای فرد ارزشیابی شونده برای مدیران و همچنین فردی که مورد ارزشیابی قرار گرفته، فراهم کند. اگر این اطلاعات در جهت تقویت نقاط قوت ارزشیابی شونده و برنامه‌ریزی برای فراهم کردن پیشرفت در زمینه‌هایی که نیاز است مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند باعث بهبود عملکرد، انگیزش و بهره‌وری شود. (Mani, 2002) در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود بنا به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است و چه بسا موجب نارضایتی کارکنان از روند ارزشیابی و نزدیک نبودن سنجش عملکرد کارکنان به واقعیت را موجب گردد. اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیعات و شایستگی و پرداخت پاداش‌ها بر معیارهای عملکردی استوار نبوده و بر مبنای ارزشیابی واقعی صورت نگیرد، اثرات زیانبار و مخربی بر عملکرد آنان خواهد داشت. تأخیر ورود، غیبت، ترک کار و اتلاف منابع، سالانه مبالغ هنگفتی زیان به سازمان‌ها وارد می‌آورد.

همچنین عملکرد ضعیف کارکنان، اثرات منفی و زیانباری بر رهبری و کارکنان سازمان بر جای می‌گذارد. به طوری که امروزه بخش مهمی از وقت مدیران صرف تفکر درباره چگونگی اقدام در مورد افراد کم کار می‌شود. کارکنان نیروی انتظامی نیز که در سراسر کشور به کارهای اجرایی و عملیاتی مشغول می‌باشند از این امر مستثنی نمی‌باشند. با استفاده از نظام ارزشیابی عملکرد صحیح می‌توان تا حدودی بر این مشکلات فائق آمد و سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم آورد.

با توجه به مطالعات و بررسی‌های مختلف به عمل آمده در مراکز مطالعاتی نیروی انتظامی تحقیقی بدین صورت انجام نگرفته است لیکن نتایجی به دست آمد که تا حدودی به موضوع تحقیق شباهت داشت. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- بررسی و مقایسه دیدگاه‌های مدیران و دبیران مقطع متوسطه شهرستان تویسرکان در مورد نظام ارزشیابی عملکرد مدیران و دبیران آموزش و پرورش در سال ۱۳۷۹
  - ارزشیابی شاخص‌های ارزیابی عملکرد دبیران در سال ۱۳۸۰
  - بررسی نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان از دیدگاه استادان این دانشگاه در سال ۱۳۸۲
  - ارائه الگوی پیشنهادی جهت ارزشیابی عملکرد سرپرستاران در بیمارستان‌های تابعه دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران در سال ۱۳۸۶
  - بررسی اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد شرکت پارس سویچ زنجان در سال ۱۳۷۸
- در این مقاله ضمن بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در شرایط حاضر و مقایسه آن با شرایط مطلوب در نیروی انتظامی به بررسی و شناسایی مشکلات نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (از نظر محتوا، کاربرد و یا اجرا)، ارائه مدل مناسب نظام ارزشیابی عملکرد در نیروی انتظامی و در نهایت راه کارهای افزایش انگیزه کارکنان و بهره‌وری و کارآیی آنان و هم‌چنین ارتقاء سازمان خواهیم پرداخت.

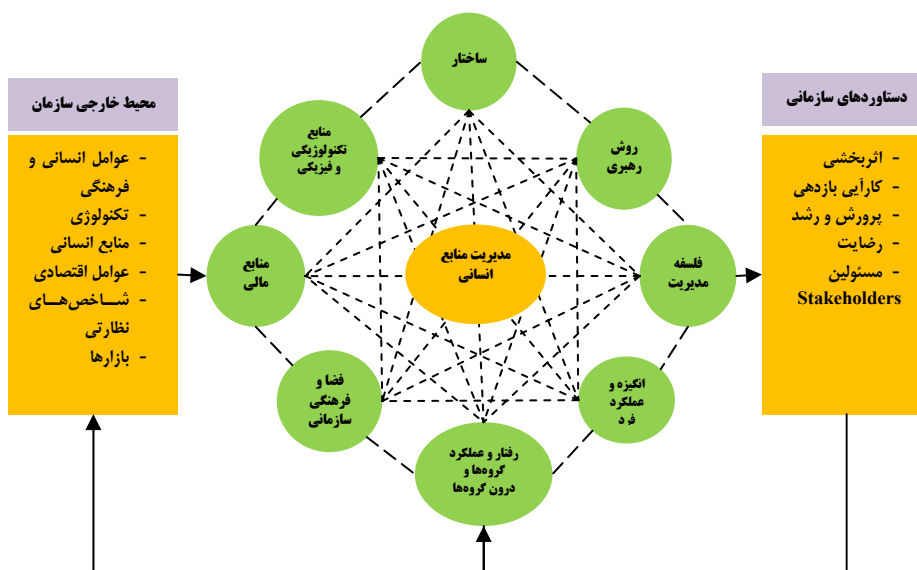
### تعریف عملکرد

در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار

خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثر بخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. سازمان‌ها نیز نیاز به شناخت کارآیی کارکنان خود دارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بدین طریق بر حجم ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت را ایجاد کنند. به قول یکی از فیلسوفان اسلام شناس زمانی یک مجموعه می‌تواند باقی بماند و اثر مطلوب بدهد که آن مجموعه موزون باشد، و یا به عبارتی از لحاظ مقدار لازم هر جزء و کیفیت ارتباط اجزا با یکدیگر در آن مجموعه توازن یا عدالت برقرار باشد (میر سپاسی، ۱۳۶۵)

### الگوی برای عملکرد سازمان

الگوی ارائه شده در شکل شماره (۱) می‌تواند ما را در نگرش نظامدار به کارکرد سازمان و بررسی جایگاه مدیریت منابع انسانی در این تصویر گسترده کمک کند.



شکل شماره (۱): سازمان و محیط پیرامون

### ۱- محیط خارجی

عواملی که در سمت چپ الگو قرار دارند واقعیت‌های محیط بیرون هستند که بر فعالیت‌های درون سازمان اثر می‌گذارد. ممکن است مدیریت، کنترل محدودی بر این عوامل داشته باشد اما محیط خارج تاثیر زیادی بر زندگی سازمانی و اهداف منابع انسانی مخصوصاً رویه‌ها دارد. درک و هماهنگی با محیط بیرون، بخش عمده‌ای از هر تلاشی برای بهبود عملکرد سازمانی است و به‌طور کلی کارشناسان منابع انسانی باید فعالیت‌های خود را با این عوامل تطبیق و در نظام‌های عملکردی به کار برند.

### ۲- محیط داخلی

عوامل مطرح شده در مرکز الگو، شاخص‌های محیط داخلی سازمان هستند که مدیریت و کارکنان کنترل زیادی بر آن‌ها دارند. مدیریت کنترل زیادی بر هدف‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی، امور مالی، صنعت و منابع و مواد مصرفی، ساختار، فلسفه مدیریت و روش رهبری دارد. عواملی که مدیریت غیر مستقیم، روی آن‌ها اعمال می‌شود عبارتند از: فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، رفتارهای انگیزشی و کار گروهی.

مدیریت منابع انسانی، به دلیل اهمیت حیاتی که در بقا و موفقیت سازمان دارد، در مرکز الگو گنجانده شده است. افراد، سازمان را تشکیل و فرایندهای تولید محصولات و خدمات را اداره می‌کنند. در حقیقت عملکرد رضایت‌بخش مدیریت منابع انسانی، مهمترین عامل در بهبود عملکرد جامع سازمان شناخته می‌شود.

### ۳- دستاوردها

عوامل مشخص شده در سمت راست شکل شماره (۱) دستاوردهای سازمانی هستند. این دستاوردها نشان دهنده چهار شاخص عملکرد هستند که برای ارزیابی موفقیت سازمان، مفید خواهند بود.

#### ۱-۳- اثر بخشی:

شاید مهم‌ترین دستاوردها، میزان دستیابی به اهداف سازمانی باشد. در ارزیابی اثربخشی، برآورد میزان دستیابی هر فرد از کارکنان و گروه‌ها به اهداف سازمان است. اثربخشی فردی

میزان مشارکت فرد در تحقق اهداف سازمانی و اثر بخشی گروهی میزان دستیابی اهداف گروه در نیل به اهداف سازمان می‌باشد.

### ۲-۳- کارایی- بازدهی:

سنجیدن دستاوردهای مطلوب در مقابل منابع مصرف شده آن دستاورد است. کارآیی نسبت بهره به هزینه می‌باشد. سازمانی ممکن است از نظر رسیدن به اهداف عمده خود موفق باشد، اما در همان حال کارآیی بازدهی کمی داشته باشد و یا سازمانی ممکن است در انجام فعالیت‌ها بدون دستیابی به اهداف کارآیی داشته باشد.

### ۳-۳- رشد و پرورش:

میزان پرورش توانایی افراد، گروه‌های کاری و تمام سازمان، در فرصت‌ها و تلاش‌های آتی است. این دستاورد در بقای سازمان بسیار مهم است. رسیدن به اهداف در کوتاه مدت، مثلاً به دست آوردن سود مشخص، کاملاً انجام شدنی است اما ممکن است آن چنان باعث از بین رفتن منابع انسانی شود که شرکت را به مدت طولانی دچار وقفه کند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که به اموری از قبیل استخدام، آموزش و فراهم کردن فرصت‌ها برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، دقت کافی نمی‌شود. رشد و پرورش هم‌چنین شامل بهبود یا افزایش منابع مالی-صنعتی تجهیزاتی نیز می‌شود.

### ۳-۴- رضایت مسئولین:<sup>۱</sup>

رضایت مسئولین شامل واکنش‌های عاطفی مثبت کارکنان در محیط کار و مشاغل می‌شود. جلب رضایت فرد مهم است اما به همان نسبت رضایت تمام افراد در گروه‌ها و سازمان نیز اهمیت دارد. تأمین رضایت کارکنان فقط به منظور عملکرد خوب آن‌ها نیست بلکه نادیده گرفتن این عامل نتایج منفی زیادی از قبیل عدم توانایی در حفظ کارکنان ارزشمند یا استخدام استعدادهای مطلوب را، در برخواهد داشت. (کافی، ۱۳۸۵)

## مفهوم ارزشیابی

تعاریف مختلف و متنوع می‌تواند به گستره دانش آدمی از مفهوم و حیطه عمل یک موضوع یا بحث بیفزاید. لذا ما به تعریفی از ارزشیابی در مدیریت اشاره می‌کنیم: در مدیریت، ارزشیابی به معنی ارزش نسبی پدیده‌ها که با به کارگیری معیارهای معین مورد سنجش قرار می‌گیرد. وردر و دیویس معتقدند ارزشیابی عملکرد فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود، کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد (Werther, 1995). کاسیو ارزشیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجزای وظایف محوله می‌داند (Cascio, 1995).

## ضرورت اندازه‌گیری و ارزشیابی عملکرد

صاحب نظران و محققین معتقدند که عملکرد موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزشیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. صاحب نظران و محققین توجه به موضوع عملکرد سازمان را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی نیز می‌دانند. از این رو توجه محققین سازمان و مدیریت و علوم سیاسی، اقتصاددانان، مدیران اجرایی را به خود جلب نموده است.

ارزشیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزشیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند. (پیتز، ۱۳۷۳)

با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده، مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی به اجرا در آمده‌اند؟

با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها مشخص می‌شوند آیا سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند. علاوه بر این،

سیستم‌های حامی عملکرد و حامی مدیریت عملکرد مکانیزم‌های تشویقی را تهیه می‌کند که یادگیری و دانش سازمانی را به طرق زیر ارتقاء می‌دهد:

- ارائه شاخص‌های رشد سازمانی؛

- شناسایی نکات بهبود؛

- توسعه شکوفایی استعداد‌های کارکنان.

یک دستگاه اجرایی زمانی عملکرد خوب دارد که کارکردش را اندازه‌گیری کنند. این دستگاه نیازمند اندازه‌گیری عملکرد و یادگیری است که بتواند به پیشرفت سازمانی کمک کند و شاخص‌های رشد سازمانی، بهبود موثر، و پیشرفت‌های مستمر را شناسایی کند. سیستم اندازه‌گیری قادر خواهد بود تا افراد و تیم‌ها را شناسایی و نیز حسن نیت کارکنان را به اهداف دستگاه اجرایی سنجیده و اعتماد و شایستگی آنان را ارتقاء دهد.

### فواید ارزشیابی عملکرد کارکنان

در صورت تحقق هدف‌های ارزشیابی عملکرد فواید و منافع ذیل را برای سازمان و کارکنان به دنبال خواهد داشت:

- ۱- ایجاد میل و رغبت به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان؛
- ۲- اعمال کنترل صحیح و ایجاد معیارهای اصولی برای انجام کار که باعث هوشیاری مسئولان و تعیین میزان کیفیت و کمیتی از یک کار که برای سازمان قابل قبول است، می‌گردد؛
- ۳- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد؛
- ۴- کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض‌های غیر اصولی و یا غیرعمدی؛
- ۵- تطبیق هر چه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغل‌شان از طریق شناخت و اندازه‌گیری نقاط قوت و ضعف آنان؛
- ۶- برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت تأمین نیازهای سازمان؛
- ۷- استعدادیابی و علاقمند کردن افراد ساعی به کار؛
- ۸- جهت دار شدن برنامه‌های آموزشی؛



- ۹- خودشناسی (آگاهی از نقاط قوت و ضعف عملکرد خویش)؛
- ۱۰- تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدامی؛
- ۱۱- آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد کارکنان زیر دست و هم‌چنین آگاهی زیر دست از نظریه مقام مافوق نسبت به عملکرد خویش؛
- ۱۲- بهبود ارتباطات سازمانی و ایجاد جو روابط انسانی مطلوب؛
- ۱۳- شناخت هنجارها و ناهنجاری‌های رفتاری در سازمان؛
- ۱۴- به حداقل رساندن تنش‌ها، تعارضات و اصطحکاک‌های بین مدیران و کارکنان (بزاز جزایری، ۱۳۷۸).

### معیارهای ارزشیابی عملکرد

شاخص‌هایی که مدیران برای ارزشیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کنند با توجه به نوع فعالیت سازمان‌ها متفاوت است. سه دسته از شاخص‌های شناخته شده در این زمینه که اکثر مدیران موسسات آن‌ها را ملاک ارزشیابی کارکنان قرار می‌دهند، شامل نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی‌های کارکنان است. اگر قرار باشد هدف (و نه وسیله) مورد توجه باشد، در آن صورت مدیریت باید نتیجه کار کارگر با کارمند را ارزشیابی کند و از معیارهای چون میزان تولید، ضایعات و بهای تمام شده هر واحد محصول استفاده کند. رفتار کارکنان از قبیل نحوه برخورد با ارباب رجوع، شیوه رهبری و یا نقشی که هر یک از کارکنان در عملکرد گروه و سازمان به عهده دارند به عنوان ملاک ارزشیابی مدیران به کار می‌رود. ویژگی‌های کارکنان از قبیل نشان دادن اطمینان، هوشیاری، صمیمی بودن و داشتن تجربه در کار، امروزه در اغلب سازمان‌ها به عنوان شاخص‌هایی برای ارزشیابی سطح عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. (Koontz, 1995)

ملاک‌هایی که برای ارزشیابی عملکرد انتخاب می‌گردند، باید با توجه به سطوح سازمانی و درجات شغلی افراد فرق کند. در ارزشیابی مدیران و سرپرستان باید عواملی از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری، نظارت، قضاوت، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، قوه ابتکار، ارتباطات، آگاهی از مسائل سیاسی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد. در ارزشیابی کارکنان عادی، عواملی همچون کاردانی و مهارت،

خلاقیت و نوآوری شخصیت، مسئولیت‌پذیری، صداقت، حسن شهرت، توجه به معیارهای اخلاقی، اعتماد به نفس، وجدان کاری، قانون‌گرایی و انضباط اداری، پیشرفت و تسلط بر کار، قوه ادراک و استدلال، قدرت فراگیری و تأثیرات آموزش‌های حین خدمت از جمله عوامل مهمی هستند که بایستی به نوعی مد نظر قرار گیرند. (رزاقی رستمی، ۱۳۸۰)

### نظریه‌های ارزشیابی عملکرد

در مورد نحوه ارزشیابی نظرات مختلفی ارائه شده است که مجموعاً می‌توان آن‌ها را تحت سه نظریه کلی مطرح کرد:

#### نظریه اول:

طبق این نظریه، بهترین روش ارزشیابی عملکرد اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می‌گیرد و طبعاً طبق این نظریه چنین ارزیابی‌هایی منجر به تشخیص شایستگی گردیده و معیار کاملاً عینی جهت جبران تلاش و خدمت بوجود می‌آورد. به اعتبار این نظریه تنها با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان می‌توان استحقاق و ظرفیت‌های واقعی آن‌ها را در مقایسه با یکدیگر دریافت و با جبران متناسب تا آن جا که در حیطه توانایی سازمان است به آن ارج نهاد.

#### نظریه دوم:

به اعتبار این نظریه، به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان دشوار و در بعضی موارد غیر ملموس است. که نمی‌توان آن را اندازه‌گیری کرد و در این صورت ارزشیابی عملکرد این گونه مسئولین ناصحیح و غیرعادلانه انجام می‌شود.

این دسته از نظریه پردازان، ارزشیابی مشخصات کارکنان را به اندازه‌گیری محصول کار آن‌ها ترجیح می‌دهند. به عبارت دیگر این طور ادعا می‌کنند که اشخاص با صفات پسندیده‌ای چون تقوی، وظیفه شناسی، دانش، مهارت و کاردانی مسلماً در حد توانایی خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود.

بنابراین کافی است صفات و ویژگی‌های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آن‌ها را مشخص کرد.

بی شک نظریه دوم با بینش‌های معنوی- اخلاقی هماهنگی بیشتر دارد، زیرا در این مکاتب با این که یکی از ضوابط اصلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و رفتار قابل مشاهده اجتماعی آن‌هاست، با این وجود اولویت و اصالت به قصد و نیت انسان داده می‌شود که مسلماً ارزشیابی آن بدست انسان بسیار دشوار است. به هر صورت تأکید روی مشخصات فردی، می‌تواند بوسیله اصلاح و هدایت کارکنان یک سازمان و بالاخره یک جامعه نیز باشد. مشخصات و صفات افراد را معمولاً به دو دسته تحت عنوان مشخصات مثبت و مشخصات منفی تقسیم‌بندی می‌کنند.

مشخصات منفی عبارتند از:

- نداشتن ابتکار و خلاقیت؛
- عدم تمایل به پیشرفت، ترقی و تعالی؛
- بی دقتی و بی توجهی در کار؛
- نداشتن حس همکاری؛
- توجه داشتن به روابط و جنبه‌های خارج از کار؛
- عدم اعتماد به نفس؛
- نداشتن انضباط.

لازم به توضیح است که عوامل مثبت و منفی در ارزشیابی شایستگی تنها موارد فوق نخواهد بود بلکه به تناسب نوع و ماهیت کار می‌توان عوامل دیگری به آن‌ها اضافه و یا از آن‌ها کم کرد.

مشخصات مثبت عبارتند از:

- قوه ابتکار و خلاقیت؛
- حس همکاری؛
- میزان بازدهی و بازپروری؛
- کیفیت و درجه دقت در کار؛
- داشتن قدرت بیان و نفوذ کلام؛

- مهارت و قدرت استفاده از اطلاعات منفی؛
- قابلیت انجام کارهای مختلف و قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط مختلف محیط؛
- توانایی برنامه‌ریزی و انجام کارها در حدود مقرر و امکانات؛
- آشنایی با ویژگی‌ها و ابعاد سیاسی، اقتصادی و فرهنگی محیط؛
- ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی؛
- از همه بالاتر و ارزنده‌تر متقی بودن که در داشتن وجدان کار و صحت عمل خلاصه می‌شود. (میر سپاسی، ۱۳۷۷).

### روش‌های متداول ارزشیابی عملکرد کارکنان

روش‌های متداول ارزشیابی در سیر تاریخی خود از روش‌های ساده ذهنی آغاز و به روش‌های نسبتاً دقیق‌تر رسیده است. با این وجود هنوز بشر به ابزاری که بتواند با دقت کافی به چنین امری مبادرت نماید، دست نیافته است و چون سیر حرکت ارزش‌های معنوی در جوامع انسانی در آینده به نحوی می‌باشد که به رغم امروز، لزوم دستیابی به چنین ابزاری را بی‌اهمیت تلقی کند.

#### ۱- روش درجه بندی ترتیبی:

در روش درجه بندی، هریک از سرپرستان، افراد تحت نظارت خود را از لحاظ نحوه انجام وظایف و علاقمندی به کار مورد سنجش قرار داده و موقعیت نسبی هر یک را نسبت به بقیه کارکنان تعیین می‌کنند. به طور مثال، در یک دایره اداری که در آن پانزده کارمند به انجام وظایف مشغولند، رئیس اداره هنگام تعیین شایستگی وضع هر یک را با سایر کارمندان به طور جمعی مقایسه کرده و با سنجش عواملی نظیر: رفتار، ابتکار، همکاری، علاقه به کار، وجدان کاری، اخلاق و نظایر آن، ارزشیابی و درجه یکایک آنان را مشخص می‌کند. نتیجه ارزشیابی شایستگی به روش درجه بندی ترتیبی معمولاً به صورت لیستی از اسامی که شماره ردیف آن نشانه اولویت است تنظیم می‌گردد. با وجود آن که روش درجه بندی یک روش ساده، مقرون به صرفه و قابل اجراست، ولی به علت ذهنی بودن عوامل تعیین شایستگی استفاده از آن به دلایل ذیل محدود می‌باشد:

- ممکن است رئیس تحت تاثیر احساسات، عواطف واکنش‌های آنی و روانی قرار بگیرد و یا آنکه نظر اجمالی خود را بدون مطالعه ابراز کند.
- ارزشیابی کننده نمی‌تواند درجه اختلاف را دقیقاً مشخص کند.

### ۲- روش مقایسه فرد با فرد:

اگر تعداد کارکنان زیاد نباشد می‌توان از روش مقایسه فرد با فرد استفاده نمود مثلاً اگر در حدود ۱۵ الی ۲۰ نفر کارمند داشته باشیم برای تعیین درجه شایستگی آن‌ها هر یک از افراد با سایر کارمندان تک تک مقایسه می‌شوند. در این مقایسه، عواملی چون هوش، ابتکار، فعالیت و صفات شخصی، مبنای تشخیص شایستگی قرار می‌گیرد.

### ۳- روش مقیاسی:

در این روش ابتدا تعدادی عوامل مانند: ابتکار، درجه همکاری، قدرت مدیریت یا رهبری قابلیت اعتماد، طرز سلوک و غیره را بنا بر مقتضیات سازمان انتخاب و در جدولی درج می‌کنند. آنگاه کارکنان را بر حسب هر یک از عوامل به صورت درجاتی از قبیل: استثنایی، عالی، خوب، متوسط، ضعیف و بد، در ستون‌های مربوطه تعیین می‌نمایند.

### ۴- روش توزیع اجباری:

برای کاهش اعمال نظرهای شخصی و ذهنی روش‌های فوق، دو روش توزیع و انتخاب اجباری توصیه شده است. روش توزیع اجباری توسط ژرف تی فین پس از یک سری مطالعات آماری به منظور رفع نقایص روش مقیاسی ابداع گردیده است. در این روش توزیع شایستگی کارکنان یک توزیع نرمال در نظر گرفته شده به صورتی که اکثریت دارای شایستگی متوسط بوده و اقلیتی در دوحد منحنی در سطح برجسته و یا غیر قابل قبول می‌باشند.

- حداقل شایستگی (۱۰ درصد کارمندان)
- کمتر از متوسط (۲۰ درصد کارمندان)
- متوسط (۴۰ درصد کارمندان)

- خوب (۲۰ درصد کارمندان)

- عالی (۱۰ درصد کارمندان)

بی شک ملزم نمودن ارزشیابی به رعایت توزیع نرمال از آزادی عمل آن‌ها در اعمال نظر شخصی تا حدودی می‌کاهد، که البته هدف اصلی از به کار بردن این روش نیز همان است. اما باید توجه داشت که شایستگی یا توانایی کارکنان یک موسسه الزاماً تابع توزیع نرمال نیست بلکه ممکن است برحسب درجه دقتی که در امور کارمند یابی و انتخاب می‌شود، منحنی چولگی به راست یا چولگی به چپ داشته و در نتیجه انتخاب درصدهای مساوی برای دامنه‌های متقارن منحنی مناسب نباشد. به هر صورت اگر این روش همراه با روش‌های دیگر به عنوان یک مکانیزم کنترل به کار رود، بی نتیجه نخواهد بود.

#### ۵- روش انتخاب اجباری:

نوع دیگر از انواع ارزشیابی که فلسفه ایجاد آن مانند روش قبل کاهش اعمال نظر شخصی ارزیاب و تا حدی کوتاه کردن است و از اظهار نظرهای افراطی است، روش انتخاب اجباری می‌باشد. در این روش برحسب صفات و عملکردهایی که مورد ارزشیابی است، فهرستی از مشخصات تهیه می‌شود و از ارزشیاب خواسته می‌شود جمله‌ای را که بیشتر با وضع کارمند هماهنگی دارد، و یا این که حدود متصف بودن ارزشیابی شونده به صفاتی که در جملات منظور شده را با علامت گذاشتن در ستون‌هایی که حدود آن صفات را مشخص کرده، تعیین نماید.

چون در این روش ارزشیابی کننده را در جریان ارزش عددی و یا ضرایب در نظر گرفته شده برای صفات و عملکردهای مورد نظر نمی‌گذارند، در نتیجه ارزشیابی کننده حتی المقدور شخص مورد ارزشیابی را آن طور که هست، معرفی می‌کند. (ستاری، ۱۳۸۰)

#### ۶- روش فرم ارزیابی:

در این روش، پرسش نامه‌ای در ارتباط با وظایف پرسنل تنظیم می‌شود و نحوه کار کارکنان بر اساس هر پرسش مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. در تنظیم چک لیست سعی می‌شود که ستون‌هایی برای ثبت نتیجه ارزشیابی پیش بینی شود. ارزشیابی کننده پس از مقایسه نحوه انجام کار ارزشیابی شونده با شرح وظایف او به پرسش‌های چک لیست که

معمولاً به صورت بله یا خیر تنظیم می‌شود با علامت گذاشتن پاسخ می‌دهد. این روش به علت سهولت اجرا، بسیار متداول است.

#### ۷- روش وقایع حساس:

یکی از جدیدترین شیوه‌های تعیین شایستگی کارکنان، روش وقایع حساس می‌باشد. برقراری این روش مستلزم تشخیص، طبقه بندی و ثبت رویدادهای مهم خدمتی کارکنان است.

معمولاً یک واقعه وقتی حساس تلقی می‌شود که انجام و یا خودداری از انجام آن توسط مسئول مربوطه برای سازمان نتایج ثمر بخش یا زیان بخشی به بار آورد. به عبارت دیگر وقایع رویدادهای خارجی از حد متعارف و انتظار سرپرست به شمار می‌آید. استقرار روش حساس مستلزم استفاده از رویه‌های زیر است:

- تعلیم سرپرستان به اصول روابط انسانی و ایجاد مهارت در تشخیص رویه ارتقاء و فلسفه این گونه ارزشیابی‌ها؛
- تعلیم و نحوه تشخیص و ثبت وقایع حساس و روش به کار گرفتن آن در ارزشیابی؛
- آشنا ساختن سرپرستان به رموز مصاحبه و نحوه انجام مذاکره با متصدیان در زمان حدوث واقعه و بعد از آن.

روش فوق باعث رهایی کارکنان از تشویش بی اطلاعاتی از وضع خودشان در سازمان گردیده و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا نتایج کار خود را در هر مورد به اطلاع رؤسای مربوطه رسانده و بامشاوره با آنان در جهت بهبود و اصلاح نقایص خود بکوشند.

(Kanin & Bevan, 1992)

#### ۸- روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف:

در روش تجزیه عملیات که مبتکر آن دو گلاس مک گریگور است، ابتدا شرح وظایف توسط کارمندان تهیه، حدود وظایف و مسئولیت‌ها به کمک سرپرستان تعیین می‌شود سپس هدف‌های عملیاتی که باید مثلاً در یک دوره شش‌ماهه انجام شود، تعیین می‌گردد. پس از خاتمه دوره مزبور متصدی مربوطه شخصاً عملیات انجام یافته را با هدف‌های نرم افزار مقایسه و ارزشیابی می‌کند.

در این روش که در واقع یک روش خود ارزشیابی است، اگر از اصول روابط انسانی پیروی شود، نتایج مطلوبی حاصل می‌شود. در اینجا سرپرست نقش قاضی یا ارزشیاب را ندارد، بلکه در مسیر کار، زیردستان خود را در رسیدن به هدف‌های تعیین شده یاری می‌کند. البته حصول نتایج مطلوب در این روش بستگی و ارتباط فوق‌العاده با خصوصیات محیط داخل و خارج سازمان دارد. این روش را شاید بتوان مبنای اندیشه مدیریت عملکرد تلقی نمود.

#### ۹- روش بررسی داخلی:

این روش معمولاً در سازمان‌های بزرگ انجام می‌شود. در این روش یکی از کارشناسان ماهر منابع انسانی که قبلاً نیز برای همین منظور آموزش دیده با رؤسای واحدهای سازمان مصاحبه می‌کند و نظر آنان را نسبت به همکاری‌انشان جویا می‌شود خصوصاً در زمینه پیشرفت کار و عملکرد آن‌ها اطلاعاتی کسب و نتیجه را در پرونده استخدامی منعکس می‌نماید و با اجرای روش فوق، مدیر منابع انسانی می‌تواند اطلاعات دقیق و مهمی درباره منابع انسانی سازمان جمع‌آوری و پیشنهادات موثری در جهت استفاده مطلوب از این منبع راهبردی ارائه دهد.

#### ۱۰- روش تشریحی:

در این روش بدون داشتن ضابطه یا معیار خاص سرپرست به صورت انشایی تشخیص خود را از نحوه کار ارزشیابی شونده در مدتی که با وی همکاری نزدیک داشته، می‌نویسد. این شرح توضیحی با این که ذهنی است با این وجود می‌تواند نشان دهنده بسیاری از ویژگی‌های فرد باشد. این روش ارزشیابی به ویژه زمانی که فلسفه ارزشیابی صفات شخصی به کار برده می‌شود، مفید می‌باشد.

#### ۱۱- روش ارزشیابی گروهی:

برای این ارزشیابی که معمولاً در صنعت به کار می‌رود تیمی مرکب از پنج نفر، از سرپرست مستقیم ارزشیابی شونده و چهار سرپرست دیگر، که به نحوی با کار ارزشیابی



شونده در تماس هستند، تشکیل می‌دهند و کار فرد فرد متصدیان را مورد ارزشیابی قرار می‌دهند. در واقع می‌توان آن را کمیون ارزشیابی نامید. اعمال این روش نسبتاً نتیجه دقیق تری می‌دهد، ولی مستلزم صرف وقت و طبیعتاً هزینه زیاد است. (میرسپاسی، ۱۳۷۷)

### روش شناسی تحقیق

هدف اصلی ارزشیابی عملکرد تحریک انگیزش کارکنان برای انجام وظایف و اجرای رسالت سازمان است. در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود بنا به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است و چه بسا موجب نارضایتی کارکنان از روند ارزشیابی و نزدیک نبودن سنجش عملکرد کارکنان به واقعیت را موجب گردد. اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیعات و شایستگی و پرداخت پاداش‌ها بر معیارهای عملکردی استوار نبوده و بر مبنای ارزشیابی واقعی صورت نمی‌گیرد، اثرات زیانبار و مخربی بر عملکرد آنان خواهد داشت.

بدون تردید انتصابات به جا و متکی بر ضوابط معین و وجود امکانات لازم برای ارتقاء و پیشرفت شغلی، افزایش عملکرد کارکنان را در پی خواهد داشت. اگر ترفیعات به درستی انجام گیرد، قدم موثری در بروز استعدادهای درونی افراد است. استفاده صحیح از نظام ترفیعات موجب می‌شود تا سازمان از توانایی‌های کارکنان خود به بهترین نحو استفاده کند و کارکنان لایق و موفق را از کارکنان نالایق باز شناسد. اگر کارکنان متقاعد شوند که کارآیی و عملکرد بالا، آنان را به سمت ارتقاء سوق می‌دهد، نهایت ذوق و استعداد خود را بروز خواهند داد. لذا عامل مؤثر نظام ترفیعات می‌تواند منتج به کارآیی بالای سازمان و افزایش سطح تولید و تقویت روحیه کارکنان شود. بر این اساس اهداف تحقیق به شرح ذیل مطرح می‌شود.

#### • اهداف تحقیق

- بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در شرایط حاضر، مقایسه آن با شرایط مطلوب در نیروی انتظامی

- بررسی و شناسایی مشکلات نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (از نظر محتوا، کاربرد و یا اجرا)
- ارائه الگوی مناسب نظام ارزشیابی عملکرد در نیروی انتظامی

• سوالات تحقیق

- نقاط قوت و ضعف نظام ارزشیابی عملکرد افسران جزء و ارشد کدام است؟
- آیا شاخص‌های نظام ارزشیابی عملکرد فعلی افسران جزء و افسران ارشد ناجا مناسب می‌باشند؟
- چه شاخص‌هایی را می‌توان به نظام ارزشیابی عملکرد اضافه نمود؟

• روش تحقیق

این پژوهش از نظر نوع و هدف کاربردی<sup>۱</sup> و از نظر ماهیت و روش، توصیفی<sup>۲</sup> - پیمایشی است و متغیر اصلی تحقیق نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروی انتظامی می‌باشد. هم‌چنین جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران میانی (۷۰۰ نفر) و مدیران ارشد (۸۵ نفر) سطح ستاد ناجا می‌باشد مضافاً این پژوهش به مدت پنج ماه از تیر ماه سال ۱۳۸۷ تا پایان آبان ماه سال ۱۳۸۷ به طول انجامید.

نمونه‌های تحقیق با استفاده از جدول مورگان برای مدیران میانی تعداد ۲۴۸ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده و مدیران ارشد ۷۰ نفر براساس نمونه‌های در دسترس تمام شماری شده است.

در تدوین ادبیات موضوع و مباحث نظری تحقیق، جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای<sup>۳</sup> و بررسی اسنادی<sup>۴</sup> بوده که با مطالعه متون، مقالات، کتاب‌ها و منابع مربوط به مدیریت منابع انسانی و عملکرد... و با استفاده از روش فیش برداری و سپس با روش پرسشنامه نظر مدیران در این زمینه جمع‌آوری گردیده است.

---

1. Applied  
2. Descriptive  
3. Library  
4. Case study

برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی شامل جداول توزیع فراوانی و نمودارها استفاده شده است و برای پاسخ سؤال‌ها نیز از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای و تحلیل واریانس فریدمن بهره گرفته شد. با توجه به ترتیبی بودن مقیاس اندازه‌گیری شاخص‌ها و به منظور اطمینان از نتایج حاصل از آزمون  $t$ ، هر سؤال با استفاده از آزمون علامت نیز مورد بررسی قرار گرفت.

• توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

جدول شماره (۱): توزیع پاسخگویان بر حسب مقطع سنی

مقطع سنی	فراوانی	درصد
زیر ۴۳ سال	۱۳۲	۴۱/۵
۴۳-۴۶ سال	۱۰۷	۳۳/۶۵
بالتر از ۴۶ سال	۷۹	۲۴/۸۵
جمع کل	۳۱۸	۱۰۰

جدول شماره (۲): توزیع پاسخگویان بر حسب نوع درجه

نوع درجه	فراوانی	درصد
ستوانیکم	۶	۱/۹
سروان	۹	۲/۸
سرگرد	۵	۱/۶
سرهنگ دوم	۶۸	۲۱/۴
سرهنگ	۲۲۲	۶۹/۸
سرتیپ دوم	۳	۰/۹
بی جواب	۵	۱/۶
جمع کل	۳۱۸	۱۰۰

جدول شماره (۳): توزیع پاسخگویان بر حسب سابقه خدمتی

سابقه خدمتی	فراوانی	درصد
زیر ۲۳ سال	۱۱۶	۳۶/۵
۲۳-۲۶ سال	۱۱۱	۳۴/۹
بالتر از ۲۶ سال	۹۱	۲۸/۶
جمع کل	۳۱۸	۱۰۰

جدول شماره (۴): توزیع پاسخگویان بر حسب نوع مدیریت

نوع مدیریت	فراوانی	درصد
میانی	۲۴۸	۷۸
ارشد	۷۰	۲۲
جمع کل	۳۱۸	۱۰۰

جدول شماره (۵): توزیع پاسخگویان بر حسب سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۴	۱/۳
فوق دیپلم	۵۷	۱۷/۹
لیسانس	۱۷۵	۵۵
فوق لیسانس و بالاتر	۸۱	۲۵/۵
بی جواب	۱	۰/۳
جمع کل	۳۱۸	۱۰۰

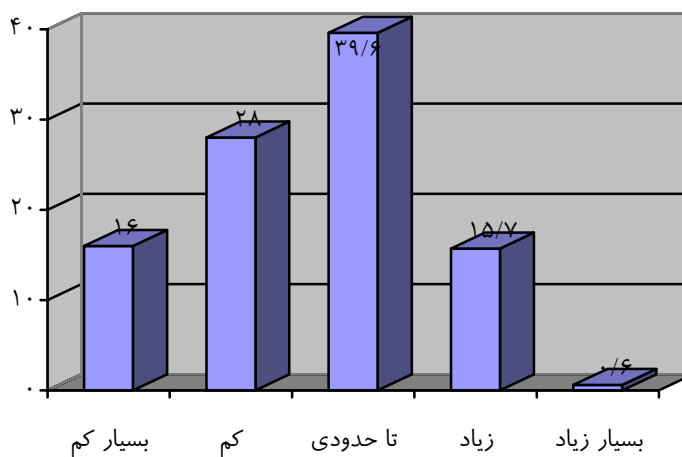
جدول شماره (۶): توزیع پاسخگویان بر حسب جایگاه شغلی

جایگاه شغلی	فراوانی	درصد
۱۱	۱	۰/۳
۱۴	۱۰	۳/۱
۱۵	۴	۱/۳
۱۶	۳۸	۱۱/۹
۱۷	۲۲۱	۶۹/۶
۱۸	۳۷	۱۱/۶
۱۹	۱	۰/۳
بی جواب	۶	۱/۹
جمع کل	۳۱۸	۱۰۰

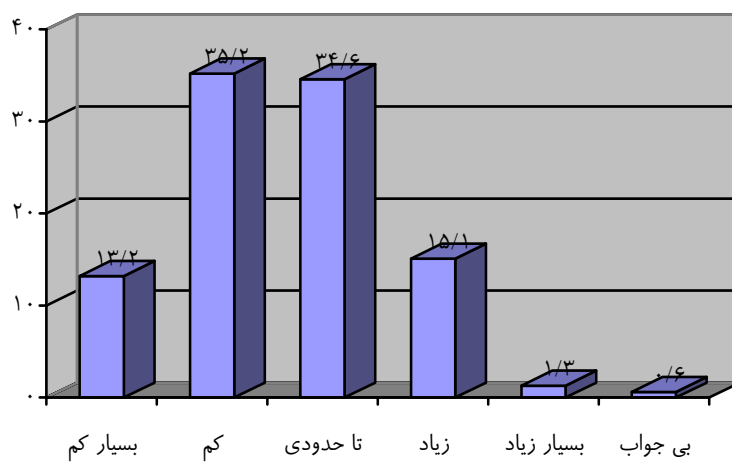
جدول شماره (۷): توزیع پاسخگویان بر حسب محل خدمت

محل خدمت	فراوانی	درصد
نیروی انسانی	۲۱	۶/۶
مهندسی	۵۰	۱۵/۷
پشتیبانی قرارگاه	۱۹	۶
آموزش	۱۲۴	۳۹
آماد- طرح و برنامه و بودجه	۸	۲/۵
پلیس آگاهی ناجا	۱۵	۴/۷
معاونت حقوقی و امور مجلس ناجا	۸	۲/۵
بازرسی	۱۹	۶
معاونت عملیات ناجا	۲۹	۹/۲
معاونت اجتماعی ناجا	۹	۲/۸
بی جواب	۱۶	۵
جمع کل	۳۱۸	۱۰۰

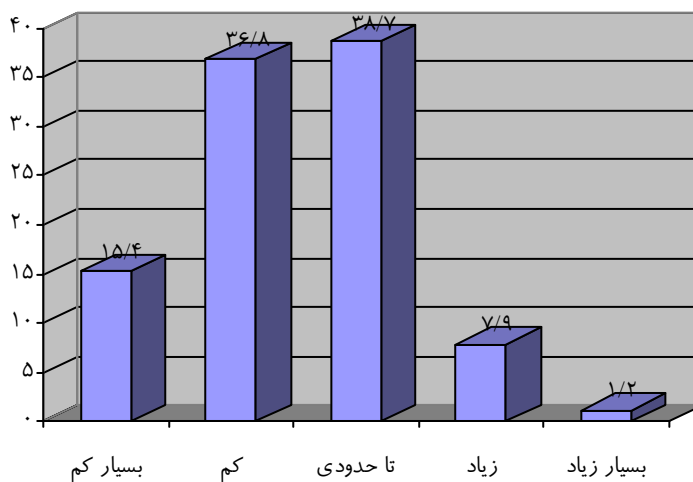
• توصیف متغیرهای اختصاصی تحقیق



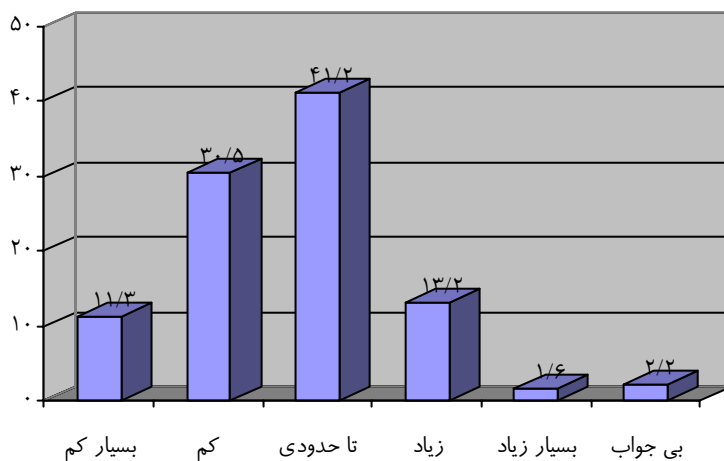
نمودار شماره (۱): توزیع نظر پاسخگویان در خصوص توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (تعرفه ن پ ۲) در تشخیص کمبودها و برآورده شدن احتیاجات آموزشی و پرورشی



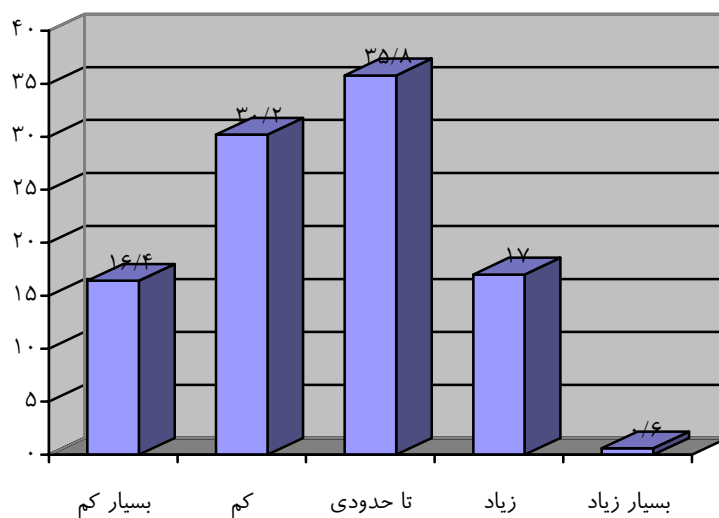
نمودار شماره (۲): توزیع نظر پاسخگویان در خصوص توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (تعرفه ن پ ۲) در تشخیص میزان شایستگی کارکنان



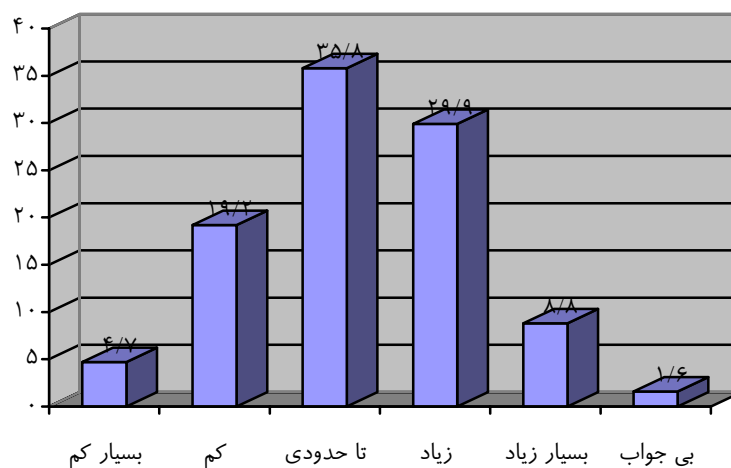
نمودار شماره (۳): توزیع نظر پاسخگویان در خصوص توانایی ایجاد تناسب شغلی (تعرفه ن پ ۲) در سپردن کار به کاردان و ایجاد تناسب شغلی



نمودار شماره (۴): توزیع نظر پاسخگویان در خصوص توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (تعرفه ن پ ۲) در تشخیص نیازهای آینده سازمان و ارائه ترفیحات مبتنی بر شایستگی



نمودار شماره (۵): توزیع نظر پاسخگویان در خصوص توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (تعرفه ن پ ۲) در زمینه تعالی و پیشرفت کارکنان



نمودار شماره (۶): توزیع نظر پاسخگویان در خصوص اعمال نظرهای مغرضانه و تبعیضات در اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (تعرفه ن پ ۲)

### نتایج:

- ۱- عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در تشخیص کمبودها و برآورده شدن احتیاجات آموزشی و پرورشی.
- ۲- عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در تشخیص میزان شایستگی کارکنان.
- ۳- عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سپردن کار به کاردان و ایجاد تناسب شغلی.
- ۴- عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در تشخیص نیازهای آتی سازمان و ارائه ترفیعات مبتنی بر شایستگی.
- ۵- عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در زمینه تعالی و پیشرفت کارکنان.
- ۶- اعمال نظرهای مغرضانه و تبعیضات در اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان.
- ۷- عدم استفاده از نتایج نظام ارزیابی عملکرد کارکنان برای واگذاری مزایا و امتیازات.
- ۸- عدم تاثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در تشخیص کارکنان ساعی.



از دید پاسخگویان، نظم در کار و وقت شناسی، قدرت طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، شخصیت و قدرت تأثیر در دیگران، آراستگی ظاهری و رفتار مناسب، ارجاع و تقسیم کار به زیردستان، تسلط و مهارت در انجام کار و ابتکار و خلاقیت بیشترین اهمیت را در نظام ارزیابی عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا دارا می‌باشند. این در حالی است که انتقادپذیری، همکاری و حسن سلوک، تحمل مشکلات و شدائد و وضع جسمانی به ترتیب از اهمیت کمتری برخوردارند

### نتیجه‌گیری

برای بررسی سؤال اول: نقاط قوت و ضعف نظام ارزشیابی عملکرد افسران جزء و ارشد کدام است؟ سئوالات ۳ الی ۱۱ در پرسشنامه تدوین گردید و از آزمون  $t$  برای بررسی آن‌ها استفاده شده که بیانگر نتایج زیر است:

- عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در تشخیص کمبودها و برآورده شدن احتیاجات آموزشی و پرورشی، میزان شایستگی کارکنان،
- عدم ایجاد تناسب شغلی،
- عدم تشخیص نیازهای آینده سازمان و ارائه ترفیعات مبتنی بر شایستگی.
- عدم زمینه تعالی و پیشرفت کارکنان. اعمال نظرهای مغرضانه و تبعیضات در اجرای نظام ارزیابی و عملکرد کارکنان،
- عدم استفاده از نتایج نظام ارزیابی عملکرد کارکنان برای واگذاری مزایا و امتیازات،
- عدم تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در تشخیص کارکنان ساعی،
- عدم تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در ایجاد یک نظام تشویق و تنبیه منطقی.

به منظور بررسی سؤال دوم: آیا شاخص‌های ارزشیابی فعلی در نظام ارزیابی عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا مناسب می‌باشند؟ از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای استفاده گردید. نتایج این آزمون در سطوح معنی داری به دست آمده ( $Sig = 0/000$ ) نشان داد که با ۹۵ درصد اطمینان شاخص‌های ارزشیابی فعلی در نظام ارزیابی عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا مناسب می‌باشند. نتایج این قسمت از تحقیق با نتیجه تحقیق شریفی (۱۳۸۰) همسو می‌باشد پاسخگویان تحقیق شاخص‌های ارزشیابی مورد نظر را مناسب در نظر گرفته‌اند. اما با نتیجه تحقیق مردانی (۱۳۸۲) مطابقت ندارد.

نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن به منظور مقایسه میزان شاخص‌های مختلف ارزشیابی فعلی در نظام ارزیابی عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا و اولویت‌بندی این شاخص‌ها نشان داد که؛ در سطح معنی‌داری به دست آمده ( $Sig = 0/000$ )؛ از دید پاسخگویان، نظم در کار و وقت شناسی، قدرت طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، شخصیت و قدرت تأثیر در دیگران، آراستگی ظاهری و رفتار مناسب، ارجاع و تقسیم کار به زیردستان، تسلط و مهارت در انجام کار و ابتکار و خلاقیت بیشترین اهمیت را در نظام ارزیابی عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا دارا می‌باشند. این در حالی است که انتقادپذیری، همکاری و حسن سلوک، تحمل مشکلات و شدائد و وضع جسمانی به ترتیب از اهمیت کمتری برخوردارند.

به منظور بررسی سؤال سوم: چه شاخص‌هایی را می‌توان به نظام ارزشیابی عملکرد اضافه نمود؟ طی بررسی‌های مختلف از مباحث تئوری نظریه پردازان مدیریت ۱۷ شاخص مدنظر قرار گرفت و نظر مدیران میانی و ارشد در خصوص میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. بدین منظور از آزمون  $t$  یک نمونه‌ای جهت آزمودن سؤال استفاده شد. نتایج این آزمون در سطوح معنی‌داری به دست آمده ( $Sig = 0/000$ ) نشان داد که؛ با ۹۵ درصد اطمینان شاخص‌های ارزشیابی پیشنهادی در نظام ارزیابی عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا، به جز تمایل به کسب موفقیت در انجام امور محوله، میزان درک و شناخت از نقش خود، میزان انگیزه در کار، قابلیت‌های فردی و میزان همکاری و مشارکت بین کارکنان مناسب می‌باشند. به منظور مقایسه میزان شاخص‌های مختلف ارزشیابی پیشنهادی در نظام ارزیابی عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا و اولویت‌بندی این شاخص‌ها، از روش تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید که نتایج آزمون مربوطه نشان داد در سطح معنی‌داری به دست آمده ( $Sig = 0/02$ )، از دید پاسخگویان، آشنایی کافی با کار و مسئولیت خود، تلاش برای خودتکایی و خودکفایی، کیفیت انجام امور از نظر دقت، صحت و مطلوبیت، تمایل به کسب موفقیت در انجام امور محوله، توان سازگاری با شرایط و ویژگی‌های شغلی محیط کار و خودجوشی و نوآوری بیشترین اهمیت را در نظام ارزیابی مطلوب عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا دارا می‌باشند. این در حالی است که تجزیه و تحلیل مسائل و ارائه راه حل مناسب، کوشش در جهت افزایش معلومات و مهارت‌های شغلی و جلوگیری از هدر رفتن منابع به ترتیب از اهمیت کمتری برخوردارند. نتایج تحقیق حاضر با نتیجه تحقیق نادر قلی قورچیان و

امیر حسین محمودی مطابقت دارد. بدین صورت که در تحقیق مذکور نیز شاخص‌های دیگری به نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان اضافه گردید.

### پیشنهادها:

با توجه به اینکه کلیه شاخص‌های فعلی ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروی انتظامی و هم‌چنین تعدادی از شاخص‌های مطلوب ارزشیابی عملکرد مورد پذیرش مدیران قرار گرفت پیشنهاد می‌گردد به منظور دقت بیشتر ارزشیابی دقیق‌تر، فرم‌های ارزشیابی عملکرد مجدداً مورد تجدید نظر و بازبینی قرار گرفته و شاخص‌های مطلوب تایید شده در آن گنجانده شود. با توجه به اینکه اولویت بندی شاخص‌های فعلی و مطلوب صورت پذیرفته و مورد تایید قرار گرفته است؛ پیشنهاد می‌گردد، در صورت تغییر و تنظیم فرم ارزشیابی عملکرد به اولویت‌های مربوطه نیز توجه ویژه گردد. کارکنان باید بدانند مدیر مربوطه چه شاخص‌هایی را برای ارزشیابی عملکرد آن‌ها در نظر می‌گیرد زیرا بدون شناخت نسبت به آن شاخص‌ها، نمی‌تواند در رفع معایب خود گام بردارد بنابراین توصیه می‌گردد طی دوره‌های آموزشی متفاوت و در راستای کار، کارکنان نسبت به این موضوعات توجه شوند. تا با افزایش دانش کاری، کارکنان به سطح بالاتری از کارآیی برسند. پیشنهاد می‌گردد ارزشیابی عملکرد کارکنان باید ایجاد جو رقابت سالم در میان کارکنان را فراهم کند و انگیزه و تلاش بیشتر را در فرد تقویت نماید. ارزشیابی عملکرد باید موجب اصلاح رفتار شود. پس از انجام ارزشیابی لازم است بازخورد لازم به فرد داده شود. این بازخورد می‌تواند طی یک جلسه دوستانه و با هماهنگی قبلی ترتیب داده شود تا در طی یک نشست دوستانه نکات مثبت و منفی شغلی کارکنان مطرح و مورد بحث قرار گیرد، در این صورت ارزشیابی نتیجه خواهد داد. ارزشیابی عملکرد کارکنان باید در طول سال و در چندین نوبت انجام گیرد و سالی یک بار کافی به نظر نمی‌رسد. هم‌چنین در این راستا پیشنهاد می‌گردد که فرد نتیجه ارزشیابی عملکرد خود را با دیگران مقایسه و ارزشیابی کند.

**منابع:**

- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۷۸)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
- الهی، شعبان (۱۳۷۸)، "مثلث عملکرد سازمانی"، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، سازمان مدیریت نرم افزار ریزی کشور.
- بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۷۸)، "ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها"، تدبیر.
- بختیاری، محمد (۱۳۷۹)، "بررسی و مقایسه دیدگاه‌های مدیران و دبیران مقطع متوسطه شهرستان تویسرکان در مورد نظام ارزشیابی عملکرد مدیران و دبیران آموزش و پرورش".
- بازارگادی، مهرنوش و دیگران (۱۳۸۶)، "ارائه الگوی پیشنهادی جهت ارزشیابی عملکرد سرپرستاران"، بیمارستان‌های تابعه دانشگاه‌های علوم پزشکی.
- دسلر، گری (۱۳۸۱)، "مبانی مدیریت منابع انسانی"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- حاج کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن (۱۳۷۹)، "مدیریت منابع انسانی"، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۱)، "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، چاپ هفتم تهران، انتشارات سمت.
- خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۸۰)، "فرهنگ فراگیری دانش مدیریت"، تهران: یادواره کتاب.
- دراکر، پیتر (۱۳۷۳)، "مدیریت آینده"، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: انتشارات رسا.
- درویش، مهدی و فتوره چی، مهین (۱۳۷۹)، "اصلاحات در جهت بهبود عملکرد"، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۸۰)، "نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان"، تدبیر.

- ستاری، حسن (۱۳۸۳)، "مدیریت منابع انسانی: اداره امور استخدامی"، تهران، دانشکده مدیریت.
- شریفی، اسمعیل (۱۳۸۰)، "ارزشیابی شاخص‌های ارزیابی عملکرد دبیران".
- طبرسا، غلام رضا (۱۳۷۸)، "بررسی و تبیین نقش اقتضانات راهبردی در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی"، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
- قربانی، شایسته (۱۳۷۸)، "بررسی اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد شرکت پارس سویچ زنجان".
- قورچیان، نادر قلی و محمودی، امیر حسین (۱۳۸۳)، "تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارایه الگوی مناسب".
- کافی، بهروز (۱۳۸۵)، "نگرشی بر مدیریت منابع انسانی"، تهران: موسسه انتشارات فرازاندیش سبز.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۶)، "پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی"، تهران: شریف.
- مردانی حموله، ابراهیم (۱۳۸۲)، "بررسی نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان از دیدگاه استادان این دانشگاه".
- مقصودی، مجتبی (۱۳۸۵)، "مدیران و کارشناسان دفاتر ستادی وزارت آموزش و پرورش در مورد فرم و فرایند ارزشیابی از عملکرد کارشناسان مربوطه"، ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۲، شماره ۱۳۹.
- مدرکیان، حسن (۱۳۷۷)، "نظام ارزیابی عملکرد مدیریت در دستگاه‌های اجرایی ایران"، طرح پژوهشی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۵)، "مدیریت منابع انسانی و روابط کار"، چاپ هفدهم تهران: انتشارات میر.
- هیو، ج آرنولد و دانیل، س، فلدمن (۱۳۷۹)، "وظایف ارزشیابی عملکرد"، ترجمه مهدی درویش، تهران.

- Ashish C, Zachary F, “*Utilization of performance appraisal system in health care organizations and improvement strategies for supervisor*”. Health Care Manag. 2004;22(2):117-127
- -Cascio,F. W. "*managing human Resource, productivity,Quality of work life,profit*" ,4th ed,Mc Graw-Hill,Inc,1995.
- -Dessler. G. "*Human Resource Management*" 3rd ed.,Houghton mhttlin company,postan Toronto,1994
- -French,W. “*Human Resource management*” ,3rd ed ,Houghton mittlin company,poston,1994
- Feeg V. Available at: [http:// classweb. gmu. edu /classweb /rfeeg/ nurse 436](http://classweb.gmu.edu/classweb/rfeeg/nurse436). Accessed 1999.
- -Koontz,H. " *management Human Resource*" ,PW s-kent co,1995
- -Kanin,J. L and Bevan,R. "*Do not evaluate performance- manage it*" Journal of compen sation and benefit,1992,Vol. 7,Issue 5, march/April
- -Green-McGeeK.“*Making Performance Appraisal a Positive Experience*”. Nursing Management 1993; 23(8):36-37
- -Werther, B. W & Davis, tr, K."*Human Resource and personnel management*" , Prentice-Hall, Inc, 1995.
- Neely, A. D. , Gregory, M. , Platts, K. W. (1995), "*Performance Measurement system -Design: aliterature Review and Research Agenda*", International Journal of Operations & Production Management ,Vol. 15.
- Mani BG. “*Performance appraisal systems, productivity and motivation: a case study. Washington: Public Personal Management*”. 2002; 31(2):141-160
- -"*NO Excuse with smart performance standard, Issue of training*" ,the magazine of human resource development.
- -M. Strees and Symen W. Porter,"*Motivation and work Behavior*"5<sup>Th</sup> edition, Mcgraw-Hill. 1998
- -Snape,Ed& Redman, T. and crey. T. R. "*managing managers: strategies and techniques Resources for human management* "Oxford, black well business, 1994,pp:39-44.

- 
- Swansburg RC, Swansburg RJ. "*Introduction to management and leadership for nurse managers*". Sudbury, Massachusetts : Jones and Bartlett publishers; 2002. P. 593.
  - Shah MA, Layman E. "*Using a multipraged approach to implement organizational performance improvements*". Health Care Manage (Frederrick). 2005; 24(1): 48-54.