

آسیب‌شناسی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران

نیلوفر امیری قلعه رشیدی^۱، فرین رزاقی کاشانی^۲

^۱ دکترای مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

چکیده

در میان نظام‌های مدیریت منابع انسانی، برخی محققان فرآیند ارزشیابی عملکرد را محور اصلی ایجاد تحول در حوزه‌ی منابع انسانی قلمداد می‌کنند. هدف از انجام این پژوهش آسیب‌شناسی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان و پیاده‌سازی اثربخش این مدل است. این پژوهش از نوع توصیفی-مقطعی است. جامعه آماری را کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تشکیل می‌دهند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری، مبتنی بر هدف و گلوله‌برفی استفاده که تا زمان دستیابی به اشباع داده ادامه یافت. تعداد نمونه‌های انتخاب شده برابر با ۲۴ نفر در نقش‌های ارزیاب، تاییدکننده، رابط و کارمند است. ابزار گردآوری داده‌ها فرم راهنمای مصاحبه (نیمه ساختاریافته) است که توسط پژوهشگر طراحی شده است. به منظور تحلیل داده‌های بدست آمده، از روش تحلیل چارچوب استفاده شد. پس از انجام هر مصاحبه، هر یک از مصاحبه‌ها به صورت نوشتاری پیاده، با استفاده از نرم افزار MAXQDA 11 کدگذاری و سپس تفسیر شدند. یافته‌ها در سه تیم نتایج ارزشیابی، رشد و توسعه رفتاری و فردی و مشکلات اجرائی و عملکردی دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند شاخص‌های ناهماهنگ با سمت، بی‌اهمیتی مدیران به ارزیابی، عدم آگاهی از خطاهای ارزیابی و دخالت دادن قضاوت‌های شخصی از دغدغه‌های اصلی این حوزه بوده که نیازمند توجه جدی است. نتیجه بدست آمده نشان می‌دهد ارزشیابی عملکرد کارکنان از جمله ابزارهای موثر در مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح آن نه تنها اهداف و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی سازمان و کارکنان و به تبع آن منافع جامعه نیز تامین می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: عملکرد، ارزشیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، آسیب‌شناسی، دانشگاه علوم پزشکی تهران.

۱- مقدمه

ماندگاری و رقابت‌پذیری طولانی‌مدت هر سازمانی به توانایی آن در ارزیابی عملکرد کارکنان و بررسی سهم مشارکت آنها در دستیابی به اهداف تعیین شده توسط مدیران و استمرار در بهبود بخشیدن به عملکرد خود بستگی دارد (فیکت و روزنبرگ^۱، ۲۰۱۴، سابو و همکاران^۲، ۲۰۱۷). سازمان‌ها به سادگی نمی‌توانند به اهداف و مقاصد خود بدون کمک کارکنانشان دست‌یابند (دائوایس^۳، ۲۰۱۲).

از این رو منابع انسانی به یکی از جنبه‌های مهم دستیابی به چشم انداز، مأموریت و اهداف در یک سازمان تبدیل شده‌اند. امروزه سازمان‌ها نه تنها کارمندان را براساس استعدادها و توانایی‌هایشان جذب می‌کنند، بلکه باید بتوانند کارکنان را برای اعمال و آوردن مهارت‌ها به کار حفظ کنند. سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، با در نظر گرفتن این که کارکنان به عنوان دارایی در هر سازمانی تلقی می‌شوند، پیامدهای بسیار زیادی برای سازمان در پی دارد (جفری و پراسیتیا^۴، ۲۰۱۹).

با این حال، این یک واقعیت است که هر کارمند به چیزی نیاز دارد که او را ترغیب نموده تا مشتاقانه منتظر آن باشد تا با انگیزه به نفع سازمان تلاش کند. این در واقع نشان‌دهنده رویکرد استراتژیک‌تر به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی^۵ (HRM) است که به دنبال پیوند دادن اهداف سازمان به عملکرد افراد است. اهداف و مقاصد کلیدی سازمان، به بخشی از فرآیند در مدیریت عملکرد تبدیل گشته و از طریق فرآیند ارزیابی عملکرد ارائه می‌شود (دائوایس، ۲۰۱۲).

در میان نظام‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، فرآیند ارزشیابی عملکرد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ به گونه‌ای که برخی محققان این فرآیند را محور اصلی ایجاد تحول در حوزه‌ی منابع انسانی قلمداد می‌کنند. به این ترتیب، همان طور که تدوین نظام ارزشیابی عملکرد مناسب و هماهنگ کردن سایر زیرسیستم‌های حوزه‌ی منابع انسانی با آن نظام، می‌تواند مدیریت منسجم منابع انسانی را به همراه آورد، با حذف یا مخدوش کردن سیستم ارزشیابی عملکرد، دیگر در عمل اتفاق ارزشمندی در مدیریت منابع انسانی سازمان رخ نخواهد داد (کاوایانی و همکاران^۶، ۲۰۲۲).

ماتیس و جکسون^۷ (۲۰۱۰) عملکرد کارکنان را کمیت و کیفیت خروجی در بازه زمانی حضور در محل کار همراه با نگرش مشارکتی توصیف نمودند. مطابق استدلال کوپمن^۸ (۲۰۱۴) ارزیابی عملکرد باید براساس عملکرد وظیفه با تمرکز بر توانایی کلی افراد، رفتارها، دقت، دانش کاری و خلاقیت در انجام وظایفشان باشد (نوراک و ریانا^۹، ۲۰۱۷).

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- ارزشیابی عملکرد کارکنان

هر ساله، سازمان‌ها در حال ارزشیابی عملکرد کارکنان خود می‌باشند. ارزشیابی عملکرد برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای کار بهتر بسیار مفید است. این موضوع موجب می‌شود سازمان به طور مستمر با منابع انسانی شایسته خود، توسعه یابد (عزیز و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۰). ارزشیابی عملکرد کارکنان یک ابزار ارزشمند و یک عنصر ضروری از عملکرد هر سازمان (فیکت و روزنبرگ، ۲۰۱۴) و به عنوان فرآیندی برای شناسایی، ارزیابی و توسعه عملکرد کارکنان در داخل سازمان تعریف می‌شود، به طوری که

¹ Fekete & Rozenberg

² Szabó et al

³ Daoanis

⁴ Jeffrey & Prasetya

⁵ Human Resource Management

⁶ Kavyani et al

⁷ Mathis & Jakson

⁸ Koopman

⁹ Nurak & Riana

¹⁰ Aziz et al

اهداف و مقاصد سازمان به طور موثر قابل دستیابی است. در عین حال، سنجش عملکرد کارکنان از نظر شناخت، دریافت بازخورد و ارائه راهنمایی‌های شغلی نیز برای کارکنان سودمند است (جونایدی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۹).

ارزیابی عملکرد کارکنان یک وظیفه (فکت و روزنبرگ، ۲۰۱۴) و یک عملکرد مدیریتی پیچیده است که نیازمند بلوغ، انصاف و عینیت بیشتر در ارزیابی عملکرد شغلی کارمند براساس معیارهای صریح مرتبط با شغل است (آنیج^{۱۲}، ۲۰۱۵). ارزیابی‌ها توسط مدیران به عنوان یک ابزار انگیزشی برای انتقال انتظارات عملکردی به کارکنان و ارائه بازخورد به آنها استفاده می‌شود. فرآیند ارزیابی همچنین حوزه‌هایی که یک کارمند نیاز به بهبود دارد، را شناسایی می‌کند (فکت و روزنبرگ، ۲۰۱۴). این فرآیند برای شناسایی سطح فعلی عملکرد شغلی یک کارمند، شناسایی نقاط قوت و ضعف، توانمندسازی و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد، فراهم کردن مبنایی برای پاداش یا تنبیه، شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه، شناسایی عملکرد بالقوه، ارائه اطلاعات برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تشویق به درک و فهم کارکنان در نقش ناظر طراحی شده است (آنیج، ۲۰۱۵). ارزیابی عملکرد معمولاً تأثیر مثبت و منفی بر کارکنان دارد. کارکنانی که در ارزیابی خود نمره خوبی دریافت می‌کنند، عموماً انگیزه دارند که عملکرد خوبی داشته و عملکرد خود را حفظ کنند. بازخورد مثبت در ارزیابی به کارمند احساس ارزشمندی می‌دهد، به خصوص زمانی که با افزایش حقوق همراه باشد. اگر یک سرپرست به کارمند نمره ضعیفی در ارزیابی خود بدهد، کارمند ممکن است در محل کار خود احساس از دست دادن انگیزه کند که تأثیر مستقیمی بر عملکرد او می‌گذارد (آنیج، ۲۰۱۵). رضایت شغلی کارکنان و تصمیم‌گیری برای ماندن در سازمان با بازخورد معنادار او در مورد عملکرد به ویژه از سوی سرپرستان مستقیم آنها مرتبط است (فکت و روزنبرگ، ۲۰۱۴). هدف از انجام ارزیابی عملکرد کارکنان این است که نشان دهد کارمند به نحو مطلوب وظایف محوله را طبق شرح شغل ابلاغ شده انجام داده است یا خیر و از طریق ارزیابی، نارسایی‌ها و نقاط ضعف خدمتی کارکنان تشخیص داده شده و از طریق هدایت و آموزش در جهت رفع آنها اقدام گردد (سرچهانی و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۸).

مطابق پژوهش هسیبوان^{۱۴} (۲۰۱۰) و مانکینگارا^{۱۵} (۲۰۱۱) ارزیابی عملکرد یک ارزیابی سیستماتیک از کار انجام شده توسط کارکنان توصیف شده که توسط رهبران سازمان براساس کارها و وظایف محول شده به آنها انجام و برای نشان دادن توسعه بکار می‌رود (نگوین و همکاران^{۱۶}، ۲۰۲۰).

همچنین امنیت شغلی در عملکرد کارکنان نقشی تعیین کننده دارد؛ مطابق پژوهش آل و آنیل^{۱۷} (۲۰۱۶) کارمندان شرکت فروش که مشاغل پاره‌وقت دارند، عملکرد بالاتری در مقایسه با کارکنان تمام وقت دارند. تحقیق هتانی^{۱۸} (۲۰۱۵) که در ۳۳ شرکت تولیدی و ۳۴ شرکت غیرتولیدی انجام شده است، نشان می‌دهد منابع فکری کارکنان و دانش سازمانی آنها می‌تواند عملکرد مالی شرکت را بهبود بخشد (هینس^{۱۹}، ۲۰۱۸).

هدف اصلی نظام ارزشیابی، آگاهی دادن به کارکنان در مورد کیفیت عملکرد و مسائل شغلی آنها است. ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان و به تبع آن افزایش بهره‌وری سازمان، در گرو وجود نظام صحیح ارزشیابی نیروی انسانی است، از جمله اشکالات نظام‌های ارزشیابی، درک بی‌عدالتی از آن است و ذهنیت کارکنان بر این است که باید مطابق نظر و سلیقه ارزیاب به نمایش کار خود بپردازند؛ بنابراین تعریف معیارهای شفاف و روشن قبل از ارزشیابی در تعدیل این درک می‌تواند نقش موثری داشته باشد (شریفیان و سبک‌رو^{۲۰}، ۲۰۲۰).

¹¹ Djunaidi et al

¹² Onyije

¹³ Sarchahani et al

¹⁴ Hasibuan

¹⁵ Mangkunegara

¹⁶ Nguyen et al

¹⁷ Al & Anıl

¹⁸ Hatane

¹⁹ Hains

²⁰ Sharifian & Sabokro

برای این منظور عمدتاً شاخص‌های مختلفی در رابطه با صفات افراد، فرآیند و نتایج کار تعیین شده و برای سنجش آنها شاخص‌های متعدد و متنوعی مورد استفاده قرار گرفته است (سرچهمانی و همکاران، ۲۰۱۸).

ارزشیابی مدیریت عملکرد در چهار مرحله انجام می‌شود: ۱- گفتگوی آغاز دوره: تعیین انتظارات و برنامه‌ریزی جهت انجام کارها، ۲- بررسی طول دوره: بررسی عملکرد کارمند به طور مستمر توسط سرپرست، ۳- سنجش: ارزشیابی کارمند با توجه به اطلاعات بدست آمده در طول دوره، ۴- گفتگوی پایان دوره: اطلاع نقاط قوت و ضعف و نتیجه ارزشیابی به کارمند (قربانزاده^{۲۱}، ۲۰۱۳).

۲-۲- آسیب‌شناسی

طیف گسترده‌ای از نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، از ارزشیابی‌های سنتی عملکرد سالانه تا نظام‌های ارزشیابی عملکرد پیشرفته اما در اکثر مواقع با شکست مواجه شده‌اند زیرا سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که ارزشیابی منظم عملکرد هر یک از کارکنان خود را کاهش داده و بیشتر روی بازخورد عملکرد تمرکز کنند. مکانیزم نظام ارزشیابی عملکرد بایستی به گونه‌ای باشد تا براساس آن بتوان برای بهبود عملکرد افراد برنامه‌ریزی نمود. به همین منظور پس از اجرای چند دوره ارزشیابی عملکرد، برای اطمینان از صحت نتایج آن، لازم است آسیب‌شناسی انجام گیرد. آسیب‌شناسی به عنوان نقطه شروع و حساس فرآیند بهبود تعریف شده (شریفیان و سبک‌رو، ۲۰۲۰) و عبارت است از فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و توصیف وضعیت موجود و یافتن راه‌حل‌های علمی برای افزایش اثربخشی سازمان. آسیب‌شناسی جامع و دقیق نه تنها می‌تواند مشکلات روزمره‌ای همچون بهره‌وری پایین، ضعف روحیه و تعارض را حل کند؛ بلکه قادر است در نیل به فهم مسائل راهبردی مانند رسالت، اهداف، موقعیت بازار و رقابت، به سازمان یاری رساند. کارکردهای اصلی آسیب‌شناسی سازمانی را می‌توان در قالب سه موضوع محوری تبیین کرد: شناخت مسائل سازمانی، شناسایی علل زمینه‌ای و انتخاب مداخلات مناسب (کاویانی و همکاران، ۲۰۲۲).

دانشگاه علوم پزشکی تهران دارای بیش از ۱۴ هزار نفر کارکنان بهداشتی درمانی و پشتیبانی می‌باشد که از این تعداد ۳۲٫۸٪ به صورت قرارداد معین حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای و ۶۷٫۲٪ نیز به صورت کارمند پیمانی و رسمی می‌باشند. ارزشیابی عملکرد پرسنل قراردادی به صورت تک مرحله‌ای در پایان دوره زمانی به صورت بازگذاری مستندات لازم توسط کارمند و ارزیابی توسط مقام مافوق صورت می‌پذیرد. فرآیند ارزشیابی عملکرد کارکنان رسمی و پیمانی متفاوت بوده و با استفاده از چرخه ارزشیابی مدیریت عملکرد، در دو مرحله انجام می‌پذیرد. در ابتدای دوره، ۱۰ شاخص اختصاصی شامل ۸ شاخص کلی مختص به رشته شغلی با انتخاب از بانک شاخص‌ها و ۲ شاخص کاملاً اختصاصی مرتبط با وظایف کاری فرد توسط کارمند تعیین و به منظور تایید آنها، به مقام مافوق (ارزیاب خود) ارسال می‌نماید. در صورتی که شاخص‌ها مورد تایید مقام مافوق باشد فرم نامبرده به رابط ارسال گردیده و در صورت عدم تایید، جهت ویرایش به کارمند بازگردانده می‌شود. منظور از انجام این مرحله این است که علاوه بر تعیین وظایف، ابعاد مهم شغل یا طرح‌ها و برنامه‌هایی که کارمند بر عهده دارد، استاندارد یا حدود انتظار از عملکرد وی مشخص گردیده و کارمند به طور واضح از وظایفی که قرار است در طول دوره انجام دهد و نیز نحوه انجام آنها و انتظارات سرپرست از خود، آگاه می‌گردد.

در طول دوره زمانی، ارزیاب می‌تواند در بازه زمانی مشخص، به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش کارمند در انجام وظایف محوله و نیل به اهداف شغلی، عملکرد وی را به طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار داده و نقاط قوت و ضعف آن را در سامانه ثبت نماید و حسب مورد، تدابیری جهت تقویت عملکرد قوی و نیز اقداماتی برای اصلاح و بهبود عملکرد ضعیف به عمل آورد. این امر موجب می‌گردد تا امتیاز نهایی براساس اطلاعات موثق صورت پذیرفته و به دور از قضاوت‌های شخصی (خطای هاله‌ای)، تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز)، گرایش به تبعیض و تاثیر آخرین رفتارها باشد و

²¹ Ghorbanzadeh

کارمند امتیازی عادلانه از عملکرد واقعی خود کسب نماید. در پایان دوره، کارمند با تکمیل شاخص‌های عمومی و بارگذاری مستندات خود، ابتدا جهت اطمینان خاطر از صحت مستندات، فرم خود را به رابط ارسال نموده و سپس به ارزیاب خود جهت تکمیل قسمت شاخص‌های اختصاصی خود اقدام می‌نماید. در این مرحله، سرپرست با توجه به اطلاعات حاصله در طول دوره ارزشیابی و مقایسه عملکرد با استانداردها یا حدود انتظار و نیز مشاوره با افرادی که به نحوی با کارمند در ارتباط کاری می‌باشند، نسبت به ارزشیابی وی اقدام می‌کند. پس از تکمیل فرم توسط ارزیاب، فرم به بالاترین مقام آن واحد تحت عنوان تایید کننده به منظور تایید نهایی ارسال می‌گردد. پس از تکمیل فرم، سرپرست با کارمند، جلسه‌ای که آن را جلسه مصاحبه پایان دوره می‌نامند تشکیل داده که در این جلسه عملکرد کارمند در طول دوره مورد بحث و بررسی قرار گرفته، نقاط قوت و ضعف آن مشخص و کارمند از نتیجه ارزشیابی خود، آگاه می‌شود. در انتهای این چرخه، فرم مجدد به کارتابل کارمند بازمی‌گردد. در صورتی که فرد نسبت به امتیازات خود معترض باشد امکان ثبت اعتراض خود را داشته و در غیر این صورت با تایید و امضا، فرم بایگانی می‌گردد. نمرات ارزشیابی عملکرد برای پرسنل قراردادی برای تمدید قرارداد سالانه و ارتقا رتبه شغلی و برای پرسنل رسمی و پیمانی نیز برای ارتقا رتبه شغلی و همچنین به عنوان یکی از شرایط احراز دریافت پست مدیریتی (پایه و میانی) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

با وجود سیستماتیک بودن این فرآیند و انجام تمام مراحل در سامانه پس از ۴ سال و به روزرسانی‌های متعدد و دوره‌ای پس از دریافت نقطه نظرات کارکنان، همچنان مشکلات و معایبی از نظر کارکنان، سرپرستان، ارزیاب‌ها و تاییدکنندگان مطرح می‌شود. آگاهی از چالش‌های ارزشیابی عملکرد یکی از راه‌های انجام اقدامات موثر در راستای جلوگیری از اثرات سوء آن بر سازمان است، همچنین می‌تواند نشان‌دهنده جایگاه واقعی ارزشیابی عملکرد باشد (شریفیان و سبک‌رو، ۲۰۲۰). با بررسی و ارزیابی دقیق سیستم مدیریت عملکرد می‌توان به آسیب‌شناسی این حوزه پرداخت که در نتیجه به بهبود اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی کمک شایانی می‌نماید (نجفی و قلی‌پور^{۲۲}، ۲۰۱۷). به همین منظور هدف از انجام این پژوهش آسیب‌شناسی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان و طراحی و پیاده‌سازی اثربخش این مدل است تا با شناخت مسائل سازمانی و علل زمینه‌ای با انتخاب مداخلات مناسب، بهبود فرآیند ارزشیابی عملکرد دانشگاه علوم پزشکی تهران و به تبع آن افزایش انگیزه کارکنان منجر گردد.

۳- روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی-مقطعی است و در نیمسال دوم ۱۴۰۱ انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تشکیل می‌دهند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری، مبتنی بر هدف و گلوله‌برفی استفاده شد. نمونه‌گیری از مدیران و کارشناسان شاغل در این دانشگاه تا زمان دستیابی به اشباع داده ادامه یافت. به طور کلی تعداد نمونه‌های مورد نیاز برای انجام مصاحبه بستگی به هدف مطالعه دارد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف باشد، باتوجه به زمان و منابع قابل دسترس تعداد (۱۰±۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (نجفی و قلی‌پور، ۲۰۱۷). در این تحقیق تعداد نمونه‌های انتخاب شده برابر ۲۴ نفر است. از این تعداد ۷ نفر در نقش ارزیاب، ۵ نفر تایید کننده، ۴ نفر رابط و ۸ نفر کارمند می‌باشند. (جدول شماره ۱)

جدول شماره ۱- پراکندگی مصاحبه شونده‌گان پژوهش

نام متغیر	تعداد	درصد	نام متغیر	میانگین سنی
جنسیت	زن	۱۳	سن	۳۴،۲۰
	مرد	۱۱		

²² Najafi & Gholipour

نام متغیر		تعداد	درصد	نام متغیر		تعداد	درصد
تحصیلات	لیسانس	۷	۲۹	سمت افراد	ارزیاب	۷	۲۹
	فوق لیسانس	۱۲	۵۰		تایید کننده	۵	۲۱
	دکتری	۵	۲۱		رابط	۴	۱۷
					کارمند	۸	۳۳
نام متغیر		تعداد	درصد	نام متغیر		تعداد	درصد
محل خدمت	ستاد دانشگاه	۸	۳۳	سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۸	۳۳
	دانشکده	۶	۲۵		۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳	۵۴
	معاونت	۱۰	۴۲		بیشتر از ۲۰ سال	۳	۱۳
مجموع		۲۴	۱۰۰	مجموع		۲۴	۱۰۰

ابزار گردآوری داده‌ها، فرم راهنمای مصاحبه (نیمه ساختاریافته) درخصوص الگوی ارزشیابی عملکرد موجود در دانشگاه و معایب و مزایای آن است که توسط پژوهشگر طراحی شده است. زمان و مکان مصاحبه‌ها با مخاطبان مشخص و پژوهشگر به صورت حضوری قبل از مصاحبه نسبت به تبیین اهداف پژوهش اقدام نمود. پس از کسب رضایت آگاهانه مصاحبه چهره به چهره انجام و در صورت موافقت مخاطب، مصاحبه ضبط گردید. به منظور تحلیل داده‌های بدست آمده از روش تحلیل چارچوبی در هفت گام ۱- تهیه رونوشت، ۲- آشناسازی، ۳- کدگذاری، ۴- شناسایی چارچوب مفهومی، ۵- بکارگیری چارچوب مفهومی، ۶- ترسیم جداول، ۷ تفسیر داده‌ها استفاده شد. پس از انجام هر مصاحبه، هر یک از مصاحبه‌ها در فایل Word به صورت نوشتاری پیاده و مرور و سپس کدگذاری شدند. جهت خلاصه کردن و مقایسه کدهای هر تیم و تم‌های فرعی بدست آمده از مصاحبه‌ها، کدها را در یک جدول ثبت و سپس تفسیر شد. برای کدگذاری و طبقه بندی داده‌ها از نرم افزار MAXQDA 11 استفاده شد.

در انتخاب افراد برای مصاحبه، دلایل متعددی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه شوندگان، میزان همکاری و آگاهی آنان مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در انتخاب نمونه‌های مذکور بهره‌مندی از پراکندگی مناسب از بین تمام سمت‌ها (ارزیاب/ تاییدکننده/ رابط/ کارمند) که از سابقه کاری و تجربه‌ی کافی برخوردار بوده‌اند نیز لحاظ شده است، به همین دلیل از هر فرد خواسته شد فردی متناسب با این معیارها را معرفی کند. به علاوه فردی برای مصاحبه بعدی انتخاب می‌شد که حداقل دو نفر او را توصیه می‌کردند. در این تحقیق از پایایی بازآزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار رفت. برای محاسبه پایایی بازآزمون نخست از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوبار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه گردیدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بوده با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است.

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دوبار در یک فاصله زمانی دو هفته‌ای توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. (جدول شماره ۲)

جدول شماره ۲- محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (%)
۱	P 17	۱۶	۷	۴	۸۷,۵٪
۲	P 4	۱۱	۵	۲	۹۰٪
۳	P 21	۱۵	۶	۳	۸۰٪
	جمع کل	۴۲	۱۸	۹	۸۵,۷٪

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی دو هفته‌ای برابر ۴۲، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۱۸ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۴ می‌باشد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۵,۷٪ است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است (نجفی و قلی‌پور، ۲۰۱۷)، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید قرار گرفته است.

۴- یافته‌های تحقیق

در این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد دانشگاه علوم پزشکی تهران و شناسایی چالش‌های نظام ارزشیابی کارکنان تعداد ۲۴ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان انجام شد. به روش تحلیل تیم، چالش‌های ارزشیابی کارکنان احصا گردید. تحلیل تیم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان تیم‌های موجود درون داده‌ها است. بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در مرحله اول داده‌ها به دقت مطالعه شد و در مواردی برای تسلط بیشتر این کار، چندین بار تکرار شد. بعد از آن تیم‌های مربوط به سوال تحقیق، مشخص و کدهای فرعی استخراج شد. در مرحله بعد نیز تیم‌های اصلی از تیم‌های فرعی استخراج شدند. یافته‌های بدست آمده در سه تیم نتایج ارزشیابی، رشد و توسعه رفتاری و فردی و مشکلات اجرایی و عملکردی و ۶ طبقه اصلی دسته‌بندی شدند. (جدول شماره ۳)

جدول شماره ۳- تیم‌های اصلی

تم	طبقه اصلی	طبقه فرعی	کد
نتایج ارزشیابی	نتایج مالی	پرداخت‌های ثابت	• نداشتن تاثیر در حقوق • نداشتن تاثیر در سایر پرداخت‌های ثابت
		پرداخت‌های متغیر	• عدم وجود پاداش عملکردهای خوب • نداشتن تاثیر در اضافه کار • نداشتن تاثیر در کارانه بیمارستانی
نتایج غیرمالی	نتایج	عملکرد فردی	• فرم قابلیت شناسایی عملکردهای خوب واقعی را ندارد • نداشتن انگیزه برای تکمیل فرم
		عملکرد	• نبود تفاوت بین عملکرد بالا و پایین • عدم ارتباط عملکرد فردی با سازمانی

	سازمانی		
<ul style="list-style-type: none"> عدم تمایل و تعهد فردی در پرسنل در مطالعه دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها بی‌توجهی پرسنل و ارزیاب‌ها به زمان‌بندی 	فردی	آگاهی بخشی	
<ul style="list-style-type: none"> راه‌نمایی ناکافی رابطین 	سازمانی		
<ul style="list-style-type: none"> عدم آموزش مناسب برای رابطین تکمیل اشتباه فرم توسط کارمند یا ارزیاب 	کارکنان و رابطین		رشد و توسعه رفتاری و فردی
<ul style="list-style-type: none"> عدم آگاهی ارزیاب‌ها و تایید کنندگان ضعف در نظام آموزش مدیران عدم آگاهی مدیران از وظایف ارزیابی خود عدم آگاهی مدیران از خطاهای ارزیابی دخالت قضاوت شخصی مدیران در ارزیابی انجام ندادن ارزیابی توسط خود مدیر تمایل ارزیاب به نمره بالا 	ارزیاب و تایید کننده	توانمندسازی	
<ul style="list-style-type: none"> کم‌توجهی به نتایج در دستورالعمل ناهماهنگی سمت با شاخص‌های اختصاصی عدم نیاز به مستندات در برخی شاخص‌ها مثل رضایتمندی 	مشکلات محتوایی		مشکلات اجرایی و عملکردی
<ul style="list-style-type: none"> زمان نامناسب آغاز و اجرای فرآیند لینک نبودن سامانه‌های پرسنلی به هم جابه‌جایی کارکنان بین واحدها 	مشکلات فرآیندی		

روش‌های ارزیابی شغل برای ایجاد معیارهایی برای افزایش انگیزه کارکنان و بالا بردن سطح عملکرد شغلی استفاده می‌شود (هینس، ۲۰۱۸). مضمون نتایج ارزشیابی شامل نتایج مالی و غیرمالی و دربرگیرنده طبقات فرعی؛ پرداخت‌های ثابت، پرداخت‌های متغیر، عملکرد فردی و سازمانی می‌باشد. مصاحبه شوندگان از اهمیت ارزیابی عملکرد شغلی به عنوان مبنایی برای مشوق‌های شغلی و حصول اطمینان از مزایای مالی و غیرمالی (غرامت) آگاه بوده (هینس، ۲۰۱۸) اما تاثیر نداشتن نمره ارزشیابی در حقوق و مزایای اعم از حقوق ثابت و پرداخت‌های متغیر مثل اضافه کار و کارانه و ... را از علل ضعف اثربخشی این

نظام برشمردند. همچنین تفاوتی بین افراد با عملکرد خوب و نمره بالا و افراد با عملکرد نامناسب به خوبی پیش‌بینی نشده است. لذا افراد انگیزه کافی برای تکمیل فرم را نداشتند (قربانزاده، ۲۰۱۳).

از سوی دیگر معمولاً سازمان بر مبنای معیارهایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که در ارزشیابی عملکرد افراد لحاظ نمی‌شود و سهم و نقش افراد در عملکرد سازمانی مشخص نیست. این امر منجر به هدررفت هزینه‌ها و ناکارآمدی این نظام می‌شود که اثرات خود را در برنامه‌های آموزش، جبران خدمات و ... نشان می‌دهد (عباسی و همکاران^{۲۳}، ۲۰۱۷).

برای ایجاد عملکرد مؤثر و کارآمد کارکنان در مسیر پیشرفت سازمانی، داشتن فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از ساختارهای ضروری است که می‌تواند به عنوان مرجعی برای کارکنان برای انجام فعالیت‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا شینا و همکاران^{۲۴} (۲۰۱۰) بیان نمودند فرهنگ سازمانی به خودی خود می‌تواند به عملکرد کارکنان کمک کند، زیرا می‌تواند انگیزه کاری را برای کارکنان ایجاد کند تا بهترین توانایی را برای استفاده از فرصت‌هایی که توسط سازمان فراهم شده است، فراهم کند.

اگر کارکنان انگیزه کاری بالایی در انجام کارشان به صورت انگیزه درونی و بیرونی داشته باشند، این امر با افزایش عملکرد کارکنان در قالب توانایی‌های فنی و ادراکی، مسئولیت‌پذیری، ابتکار عمل و مهارت‌های روابط بین فردی همراه خواهد بود (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰).

همچنین مدیریت پاداش نقش به‌سزایی در بهبود عملکرد دارد. در مدیریت پاداش دو معیار فوریت و توازن مطرح می‌شود: فوریت بدین معناست که پاداش بایستی تا حد امکان بلافاصله پس از عملکرد مطلوب ارائه شود، زیرا هر چقدر بین این دو فاصله بیفتد از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می‌شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عدالت بین عملکرد فرد و نوع و میزان پاداش است. در صورت عدم توازن بین این دو، از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می‌شود (قربانزاده، ۲۰۱۳). هر پاداش ارزش خاصی را برای فرد دربردارد، لذا با توجه به اینکه کارکنان نیازها و ادراکات متفاوتی دارند، پاداش‌هایی از قبیل حقوق، ترفیع و ... ارزش یکسانی را برای افراد مختلف به دنبال ندارد. برای مثال فردی که به شدت به قدرت و حکمرانی در سازمان نیازمند است با ازدیاد حقوق ارضاء نمی‌شود. بنابراین در بحث اثرات انواع پاداش‌ها برای شخص باید بررسی نمود که کدام یک از پاداش‌ها برای او از ارزش بالایی برخوردار است (قربانزاده، ۲۰۱۳).

تجربیات کارکنان در پژوهش هینس (۲۰۱۸)، حاکی از آن است که علی‌رغم مشوق‌ها و مزایایی که عامل مهمی در افزایش انگیزه و عملکرد شغلی آنهاست، اما آنها فرصت زیادی برای دریافت و کسب مزایای (جایزه) مالی یا غیرمالی برای عملکرد شغلی خود نداشتند. کارمندان گزارش دادند که فرصت‌هایی برای کار مستقل، محیط کاری مثبت و بهتر، تجهیزات فنی خوب، فرصتی برای خلاق بودن، مشارکت در تصمیم‌گیری و کسب تمجید از سرپرستان خود را تجربه کردند اما برخورداری از مزایای غیرمالی و محیط بدون استرس را بسیار نادر دانسته و تجربه ای در این زمینه نداشتند (هینس، ۲۰۱۸).

بازخورد نظارتی و سرپرستی می‌تواند بیشتر به عنوان ابزاری برای افزایش انگیزه کارکنان برای عملکرد شغلی مورد استفاده قرار گیرد. مطابق با گفته ال‌فرینگ و همکاران^{۲۵} (۲۰۱۷)، تمجید از سوی سرپرست، حمایت اجتماعی، امکانات، مشارکت و قدردانی با رضایت شغلی کارکنان همبستگی مثبتی دارد (هینس، ۲۰۱۸).

انگیزه و عملکرد رابطه نزدیکی داشته و مطالعات مختلف نشان می‌دهد که انگیزه خوب عملکرد خوبی ایجاد خواهد کرد اما این رابطه، علی‌نیت زیرا عوامل شکل‌دهنده عملکرد تنها انگیزه نبوده و عوامل دیگری نیز تاثیر گذارند (رابین و جاج^{۲۶}، ۲۰۱۵).

انگیزه را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کنند که قدرت، جهت و پشتکار فردی را در تلاش برای دستیابی به اهداف توضیح می‌دهد (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین سبک رهبری در دستیابی به اهداف عملکردی تعیین شده بسیار تأثیرگذار است

²³ Abbasi et al

²⁴ Shina et al

²⁵ Elfering et al

²⁶ Robbin and Judge

(پاویروسیمرتو و همکاران^{۲۷}، ۲۰۱۷). پژوهش ویبوو^{۲۸} (۲۰۱۴) نیز تایید نمود که رهبری یکی از عواملی است که می‌تواند بر عملکرد فردی تأثیر بگذارد (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰).

در تیم رشد و توسعه رفتاری و فردی؛ آگاهی‌بخشی شامل آگاهی‌بخشی فردی و سازمانی و توانمندسازی شامل طبقات فرعی کارکنان و رابطین و توانمندسازی ارزیاب و تأییدکننده می‌باشد. مصاحبه شوندگان معتقدند عدم تمایل و تعهد فردی در پرسنل منجر به بی‌توجهی به دستورالعمل و بخشنامه‌های ارزیابی می‌گردد و نیز بی‌توجهی پرسنل و ارزیاب‌ها به زمانبندی ارزشیابی، ریشه در آگاهی‌بخشی ضعیف و توانمندسازی کارکنان دارد. آنها معتقد بودند که تنوع روش‌ها و ابزارهای اطلاع‌رسانی و آگاهی-بخشی به افراد کافی نیست.

از سوی دیگر ذهنیت ارزیاب می‌تواند بر نتایج ارزیابی تأثیرگذار باشد. ارزیابان می‌توانند ارزیابی‌های متفاوتی از ادراک کارکنان ارائه نمایند. ارزیابی عملکرد جداگانه و مجزا بین مقام مافوق و همکاران با ارزش خود کارکنان تفاوت ایجاد خواهد نمود (جونایدی و همکاران، ۲۰۱۹).

همچنین رابطین و ارزیاب‌ها به خوبی برای انجام فرآیند توانمند نشده‌اند و آموزش کافی دریافت نکردند. هانایشا و تهیر^{۲۹} (۲۰۱۶) نشان دادند که توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان و کار تیمی با مشارکت کارکنان و سطح عملکرد بالاتر دارای همبستگی مثبت هستند (هینس، ۲۰۱۸).

نظام آموزشی بدو انتصاب مدیران برای ارزشیابی پرسنل کارآمد نیست و مدیران از خطاهای ارزیابی مطلع نیستند. همچنین به دلایل فرهنگی مدیران ترجیح می‌دهند که با اعطای نمره بالا و مناسب از پاسخگویی و ارائه بازخورد به کارکنان سلب مسئولیت کنند. مدیران در طول دوره ارزیابی به علت تعدد فعالیت و همچنین کم‌اهمیتی به بحث ارزیابی، فرم پایش (وقایع حساس) را تکمیل نمی‌کنند. در نتیجه ارزشیابی بدون هیچگونه بازخوردی انجام می‌گیرد که از اثربخشی آن می‌کاهد. اگر ارزیابی عملکرد کارکنان منصفانه، عینی، شفاف و پیوسته انجام شود این امر با افزایش عملکرد کارکنان همراه خواهد بود (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰). سیستم مدیریت عملکرد به سازمان کمک می‌کند که عملیات مربوط به خدمات خود را بهتر و کارآمدتر برنامه‌ریزی، تفویض و ارزیابی کنند؛ از این رو توجه به این سیستم می‌تواند سازمان را در مسیر رشد و توسعه به صورت شتابان به حرکت درآورد. برخی دیگر از کاربردها و اهداف نظام مدیریت عملکرد در پژوهش‌ها و مطالعات صاحب‌نظران مدیریت بدین شرح است؛ فراهم آوردن بازخورد مداوم برای کارکنان در خصوص عملکرد آنها؛ تشویق و ترغیب مربی‌گری؛ تعیین نیازهای آموزشی؛ کسب اطمینان از تصمیمات صحیح در جذب و استخدام؛ عادلانه و منصفانه نمودن پرداخت‌ها (نجفی و قلی‌پور، ۲۰۱۷، رفیع‌زاده^{۳۰}، ۲۰۱۳).

نتایج مطالعه نگوین و همکاران (۲۰۲۰) حاکی از آن است اگر سازمانی دارای فرهنگ قوی در توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، مردم‌گرایی، تحمل اقدامات مخاطره‌آمیز، هدایت و حمایت مدیریت باشد، با افزایش عملکرد کارکنان همراه خواهد بود. همچنین یک رهبر باهوش با احترام قائل شدن و همکاری خوب با زیردستان خود، قادر به ایجاد انگیزه و سپس افزایش عملکرد کارکنان می‌گردد (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰).

مضمون مشکلات اجرایی و عملکردی نظام ارزیابی به مشکلات محتوایی و فرآیندی دسته‌بندی شدند. شاخص‌های نامناسب به این معنی است که شاخص‌ها تمام عملکرد فرد را پوشش نمی‌دهند اگرچه شاخص‌ها برای هر پست اختصاصی است ولی هنوز اثربخشی کافی را نداشته و همچنین در فرم شاخص‌هایی وجود دارد که همه افراد با هر سطح عملکردی می‌توانند نمره آن را دریافت کنند. در دستورالعمل به نتایج ارزشیابی کم‌توجهی شده است و بعضاً پست‌های سازمانی با شاخص‌ها همخوانی نداشته و برای برخی از شاخص‌های سامانه همانند رضایتمندی، مستندات الزامی نبوده که باعث خطای ارزیابی می‌شود.

²⁷ Pawirosumarto et al

²⁸ Wibowo

²⁹ Hanaysha and Tahir

³⁰ Rafiezadeh

مصاحبه شوندگان معتقد بودند که فرآیند ارزیابی سخت است و سامانه کاربرپسند نیست. فرآیند ارزیابی کارکنان رسمی و پیمانی مشابه قراردادی‌ها نیست و بین کارکنان ممکن است دوگانگی ایجاد شود. همچنین لینک نبودن سامانه‌های پرسنلی و ارزیابی برای مجریان، مشکلاتی را ایجاد می‌کند. جابه‌جایی کارکنان در طول دوره ارزیابی باعث سخت شدن اجرای فرآیند می‌گردد.

علاوه بر این باتوجه به اینکه ارزیابی‌ها به صورت سالانه در نظر گرفته می‌شود، به دلیل حجم کاری در مدت زمان کوتاه و تأثیر ارزیاب از رویدادهای اخیر و رفتارهای کارکنان، از معایب اساسی آن است.

شولر و جکسون^{۳۱} (۲۰۰۰) معتقدند که یک فرآیند ارزیابی باید تنها زمانی انجام شود که ارزیاب از سطح عملکرد شغلی کارکنان آگاهی کامل داشته باشد، بدون اینکه تحت تأثیر محدودیت‌های زمانی و تعهدات قرار گیرد. این موضوع با عبارت **Natural Time Span of the Job** بیان می‌شود که سازمان پس از پایان هر پروژه، فرآیندهای ارزیابی را اتخاذ کنند.

بنابراین، ابتدا انتظار می‌رود که اهداف عملیاتی به اهداف شخصی کارکنان تبدیل شده و سپس، از قضاوت‌های عینی و بی-طرفانه اطمینان حاصل کنند (استیلیانوس و همکاران^{۳۲}، ۲۰۱۳).

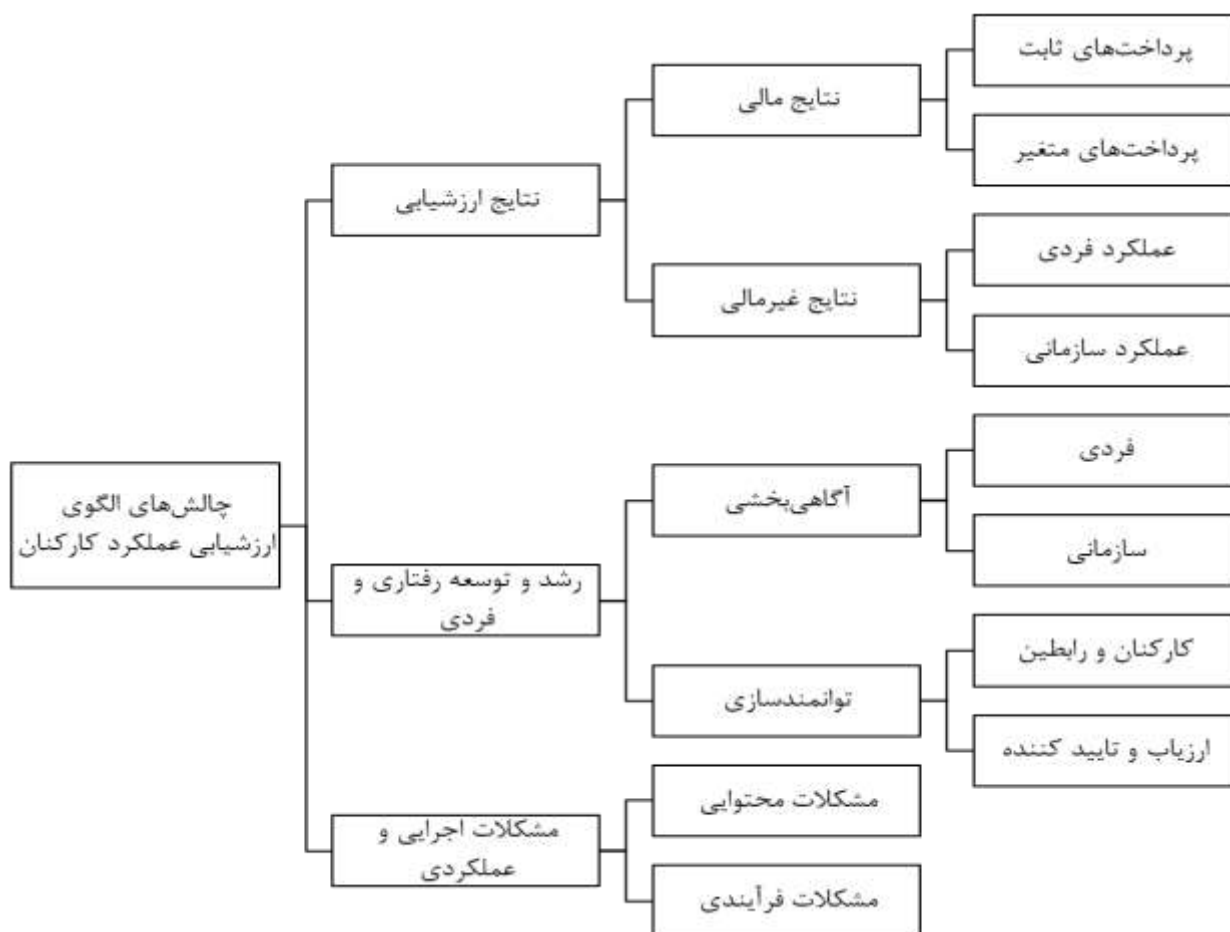
با نگاهی به تیم‌های بدست آمده در این پژوهش درمیابیم شاخص‌های بعضاً نامناسب و ناهماهنگی سمت با شاخص‌های اختصاصی، از دغدغه‌های اصلی این حوزه است پس گام نخست، تعریف روشن و واضح از عملکرد و مرتبط با کار فعلی کارمند است؛ اگر تعریف شفاف ممکن نبود حداقل شاخص‌ها باید در قالب معیارهایی بیان شود که مورد توافق مدیر و کارمند باشد. دیگر چالش عمده شناسایی شده، بی‌اهمیتی مدیران به بحث ارزیابی، عدم آگاهی مدیران از خطاهای ارزیابی و دخالت دادن قضاوت‌های شخصی و غرض‌ورزی و در برخی موارد عدم انجام این مسئولیت توسط خود مدیر و سخت بودن فرآیند ارزیابی و بی‌انگیزگی کارکنان به تکمیل فرم همانند چالش نخست نیازمند توجه جدی است چرا که خود، منشاء بسیاری چالش‌های دیگر از جمله عدم تحقق اهداف سازمان از اجرای سیستم مدیریت عملکرد، اعمال سلیقه شخصی، احساس ناعدالتی در کارکنان و غیره است.

ارزیابی‌های عملکرد سالانه، مدیریت را قادر می‌سازد تا استانداردها، انتظارات و اهداف سازمانی، تفویض مسئولیت‌ها و وظایف را اندازه‌گیری و نظارت نماید. ارزیابی عملکرد کارکنان همچنین نیازهای آموزشی فردی را تعیین نموده و سازمان را قادر می‌سازد تا تحلیل و برنامه‌ریزی نیازهای آموزشی را شناسایی کند. سازمان برای دستیابی به عدالت و برابری بین کارکنان، به منظور افزایش شور و نشاط و رقابت در بین کارکنان و همچنین کشف استعدادهای آینده، نیاز به ارزیابی عملکرد برنامه‌ها دارند (دائوانیس، ۲۰۱۲).

نتایج ناشی از قضاوت و یا ارزش‌گذاری عوامل انسانی در ارزیابی‌های یک سازمان می‌تواند منبع موثقی برای مدیران و سیاستگذاران باشد تا با توقف و تأمل در آن، از نتایج به دست آمده برای اصلاح و بهبود نظام ارزیابی عملکرد سازمان خود استفاده کنند. مشکلاتی از قبیل بی‌علاقگی کارکنان به کار، بی‌انگیزه بودن و در نهایت کاهش بهره‌وری کارکنان که منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود، می‌تواند ناشی از نارسایی‌ها و آسیب‌هایی باشد که در نظام مدیریت عملکرد کارکنان وجود دارد (سرجهانی و همکاران، ۲۰۱۸).

³¹ Schuler & Jackson

³² Stylianos et al



شکل شماره ۱- الگوی شماتیک آسیب‌شناسی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان

۵- بحث و نتیجه‌گیری

در نظام سلامت به عنوان یک سازمان دانش محور، مدیران بایستی برای پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد دانشی مطلوب برنامه‌ریزی نمایند. بنابراین باید الگوی متناسب طراحی گردیده تا علاوه بر مدیریت موثر فرآیندهای ارائه خدمات، نتایج کیفیت مراقبت سلامت بهتری حاصل شود (عسگری و همکاران^{۳۳}، ۲۰۲۰).

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان به طور کلی در سازمان‌ها ضروری تلقی شده و برای اهداف مختلف از جمله افزایش حقوق، بهبود و ترفیع استفاده می‌شود. این اهداف دلایل قانونی برای استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها را نشان می‌دهد. یک سیستم ارزیابی ساده و مؤثر که بر توسعه حرفه‌ای مستمر تأکید دارد، عملکرد کلی سازمان را افزایش می‌دهد. با این حال، فرآیند ارزیابی عملکرد باید در طول سال ادامه داشته باشد. حتی اگر ارزیابی رسمی فقط یک‌بار در سال انجام شود، کارمند باید به طور دوره‌ای در طول سال از عملکرد خود آگاه شود. علاوه بر این، باید به خاطر داشت که ارزیابی صرفاً براساس عملکرد کارمند در دوره دو تا سه هفته قبل از ارزیابی نیست، بلکه براساس عملکرد کارمند در طول دوره ارزیابی است (اسلام و بن محد رص^{۳۴}، ۲۰۰۶).

³³ Asgari et al

³⁴ Islam & bin Mohd Rasad

مطالعات نشان دادند اگر می‌خواهید کارکنانی با انگیزه در سازمان داشته باشید که به خوبی اهداف سازمانی را دنبال کنند و برای دستیابی به این اهداف از روش‌های مختلف پاداش استفاده می‌کنید، نمی‌توانید معیارهای ارزیابی عملکرد را نادیده بگیرید؛ چون صرف دادن پاداش به کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی، نمی‌تواند باعث ایجاد انگیزش در کارکنان شود. بنابراین می‌توان گفت با توجه به اینکه معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد به ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش‌دهی گره خورده است، ضروری است که سازمان‌ها به پیامدهای رفتاری استفاده از چنین معیاری توجه خاص داشته باشند. بنابراین ضروری است که سازمان‌ها عواملی که بر عملکرد کارکنان در سازمان تاثیر دارند را شناسایی و از معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد که مطلوب کارکنان هستند، برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده کنند. سازمان‌ها نیز اهدافی دارند که دستیابی به این اهداف به عملکرد کارکنان در سازمان بستگی دارد. کارکنان معمولاً علاقه‌مند هستند که اهداف سازمانی در راستای اهداف شخصی آنها باشد. به منظور ایجاد انگیزه کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی، سازمان‌ها معمولاً سیستم پاداش‌دهی و ارزیابی عملکرد خود را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که به طور مستقیم با تلاش‌های کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمانی همسو باشند. بنابراین، بسته‌های پاداش، فعالیت‌های ارتقای کارکنان و ... به ارزشیابی عملکرد کارکنان و اینکه از چه معیارهای برای ارزشیابی عملکرد کارکنان استفاده شده نیز بستگی دارد (خلیلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۶، ۳۵).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد حوزه‌ی مدیریت عملکرد نیازمند توجه جدی است؛ در این راستا داشتن اهداف راهبردی و کوتاه‌مدت، همچنین توجه ویژه به اهمیت نتایج ارزیابی‌ها، باید از سوی سطوح مدیریتی سرلوحه‌ی کار قرار گیرد. از آنجا که باید از نتایج ارزیابی عملکرد برای نیازسنجی آموزشی کارکنان و همچنین جبران خدمات آنان استفاده کرد، نزدیکی نتایج ارزیابی عملکرد با واقعیت در برنامه‌ریزی‌های آتی و همچنین برقراری عدالت بسیار مهم است (نجفی و قلی‌پور، ۲۰۱۷). علاوه بر این، تک تک کارکنان نیز مورد توجه قرار می‌گیرند، مانند نقاط قوت و ضعف، پتانسیل برای بهبود آینده و غیره (چانگ، ۲۰۱۵).

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، گام دیگری که از اهمیت به سزایی برخوردار است توجیه و هم‌نظر نمودن مدیران و ارزیابان نسبت به اهداف، روش‌ها و معیارهای ارزیابی است تا رویه‌ی واحدی در ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف سازمان، به وجود آید. برقراری این هماهنگی کار بسیار دشواری است؛ اما از آنجا که صحت اجرای ارزیابی عملکرد نتایج بسیار مفیدی برای سازمان دارد، صرف زمان و هزینه در این مورد، نهایتاً به سود سازمان خواهد بود؛ زیرا نتایج سوءارزیابی غیرواقعی که مشکلاتی در برنامه‌ریزی آموزشی، اعطای بسته‌های تشویقی و تنبیهی و به طور کلی جبران خدمات به وجود می‌آورد، دیگر رخ نخواهد داد. برای دستیابی به این هماهنگی، می‌توان از جلسات هم‌اندیشی، تعریف دقیق و شفاف از اصول امتیازدهی و شرایط آن استفاده کرد (نجفی و قلی‌پور، ۲۰۱۷).

آنچه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است این است که سازمان‌ها باید بدانند که ارزیابی عملکرد یک فرآیند ایستا نیست که هر ساله انجام شود، بلکه فرآیندی پویا، اساسی و پایدار برای دستیابی به توسعه منابع انسانی و در نتیجه بهبود رقابت و شکوفایی سازمان است (استیلیانوس و همکاران، ۲۰۱۳). به دلیل عدم وجود فرهنگ ارزشیابی در سازمان یا عدم وجود تجربه یا آموزش در سیستم‌های ارزیابی و همچنین عدم اعتماد در محیط کار، ارزیابی همچنان به عنوان یک موضوع بحث برانگیز باقی مانده است. این یک فرآیند احساسی و هیجانی شدید است و بدون جهت‌گیری توسعه‌ای موفقیت آن غیرممکن است (استیلیانوس و همکاران، ۲۰۱۳).

طبق مطالعات انجام شده، حامیان مدیریت کیفیت جامع، سیستم‌های ارزیابی را ناعادلانه تلقی نموده، زیرا منجر به ترویج رفتارهایی می‌شوند که کیفیت را به خطر انداخته و قربانی اعداد می‌شود. همچنین سیستم‌های ارزیابی با مسئول دانستن کارکنان برای مسائلی که سازمان مقصر است، باعث دلسردی آنها می‌شود. با این حال، مشکل دقیقاً خود ارزیابی نیست، بلکه نحوه انجام آن است.

³⁵ Khalili pour et al

³⁶ Chang

طبق پژوهش‌های صورت گرفته یکی از قوی‌ترین دلایل نارضایتی کارکنان به دلیل ناتوانی مدیریت در پرورش فرهنگ حمایتی از سیستم ارزیابی منابع انسانی است. درک مدرن از سیستم ارزیابی عملکرد این است که نمی‌تواند ویژگی تنبیهی داشته باشد، بلکه باید بر بهبود و توسعه مهارت‌های کارکنان و تثبیت عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان تمرکز نماید. شرط موفقیت یک سیستم ارزیابی عملکرد، پذیرش ارزیابی است. پذیرش ناقص از سوی ارزیابی‌شوندگان منجر به منفی‌گرایی، مقاومت و خصومت نسبت به نظام ارزیابی می‌شود. با این حال، پذیرش به طور قابل توجهی حاصل می‌شود.

کارکنان باید در طول توسعه چنین سیستمی متقاعد و به ویژه در هنگام انتخاب معیارهای عملکرد به منظور اطمینان از قابل قبول بودن یک سیستم ارزیابی مشارکت داشته باشند. این موضوع برای کارکنان مهم است تا درک کنند حتی زمانی که ارزیابی منفی دریافت می‌کنند، اگر با قصد سازنده و خلاق همراه باشد، به آنها کمک می‌کند تا بر مشکلات فعلی خود غلبه نموده و عملکرد خود را بهبود بخشند (استیلیانوس و همکاران، ۲۰۱۳). ارزیابی عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ کارکنان دارد. ارزیابی عملکرد باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که برایشان ارزش قائل هستند و برای ایجاد احساس مراقبت در کارکنان دارای سیستم تقسیم وظایف و اهداف هستند (جفری و پراستیا، ۲۰۱۹).

ارزیابی عمدتاً متمرکز بر عملکرد گذشته است، در حالی که بهبود بهره‌وری مبتنی بر سیستم «پاداش» و «مجازات» در نتیجه مقایسه و رتبه‌بندی کارکنان است. در نتیجه، نقش ارزیابی شده، بدون دخالت در فرآیند ارزیابی، منفعل باقی می‌ماند. پیامد موارد فوق، عدم پذیرش چنین سیستمی از سوی ارزیابی‌شده و نگرش تدافعی و واکنشی است (استیلیانوس و همکاران، ۲۰۱۳).

ارزشیابی زمانی معنا پیدا می‌کند که آینده‌گرا باشد، با ویژگی شکل‌دهنده و با هدف شناسایی اقدامات برای بهبود. بنابراین، در مفهوم مدرن ارزیابی منابع انسانی، سیستم‌های ارزیابی با ماهیت توسعه‌ای مشخص می‌شوند که بر امکانات کارکنان برای پیشرفت و عملکرد آینده تأکید می‌کنند (استیلیانوس و همکاران، ۲۰۱۳).

تلاش برای بهبود عملکرد از طریق آموزش، ایجاد انگیزه و توانمندسازی منابع انسانی انجام می‌شود. بهبود عملکرد از طریق بازخورد هدفمند و مستمر، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و از طریق راهنمایی انجام می‌شود. نقش ارزیابی‌شونده از آنجایی که در این فرآیند شرکت می‌کند بسیار مهم است.

در مفهوم مدرن ارزیابی، اولاً ارزیابی‌شوندگان باید در مورد ضرورت و اهمیت ارزیابی‌ها متقاعد شوند. اگر این امر محقق شود، کارمندان درک بهتری از نیازها و الزامات شغل خود به دست می‌آورند، روابطی مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌کنند و احساسات مثبت نسبت به سازمان خود را حفظ می‌کنند. در مقابل، مشاهده می‌شود که سازمان‌هایی که ارزیابی‌های عملکرد منظم را دربر نمی‌گیرند، از کاهش عملکرد، افزایش ناامیدی و کناره‌گیری رنج می‌برند. در یک محیط کاری چالش برانگیز، توسعه مستمر منابع انسانی برای اثربخشی و رقابت سازمان ضروری است. به همین دلیل، سازمان‌ها به دنبال توسعه ابزارهایی برای ارزیابی و توسعه بیشتر منابع انسانی خود هستند.

بسیاری از محققین به مزایای ارزشیابی و ارزیابی عملکرد اعتقاد دارند به این دلیل که پتانسیل کمک به توسعه و بهبود کارکنان را دارد. با این حال، آنها هر تلاشی را که برای پیوند دادن این ارزیابی‌ها به طرح‌های پاداش و تقدیر انجام می‌شود محکوم می‌کنند که منجر به افزایش حقوق، حق بیمه بهره‌وری یا ترفیع می‌شود. از سوی دیگر، حامیانی وجود دارند که معتقدند مزایا باید به طور عادلانه بین شایسته‌ترین کارمندان با توجه به صلاحیت‌ها، تلاش‌ها و نتایج آنها توزیع شود (استیلیانوس و همکاران، ۲۰۱۳).

بدون شک، برای تحقق اهداف سازمان و بقا، رشد و پویایی آن، شناسایی منابع انسانی خلاق، مبتکر و نوآور اهمیت حیاتی دارد. در این راستا، ارزشیابی عملکرد کارکنان به عنوان یکی از موثرترین ابزار شناخت و کنترل، نقش مهمی را ایفا می‌کند (ربیعی و مرتضوی^{۳۷}، ۲۰۱۶). بسیاری از سازمان‌ها فرآیند ارزیابی عملکرد را به عنوان یکی از روش‌های اصلی مورد استفاده برای توسعه

³⁷ Rabiei & Mortazavi

کارکنان و از این رو بهبود عملکرد کسب و کار پذیرفته‌اند. نتیجه مستقیم آن پذیرش گسترده، شناخت و درک وابستگی بین دقت، اثربخشی، کیفیت فرآیند ارزیابی عملکرد و توسعه منابع انسانی سازمانی می‌باشد (دائوانیس، ۲۰۱۲). ارزیابی عملکرد نشان می‌دهند سطح عملکرد استاندارد چیست و چه مواردی باید ارزیابی شوند. بسیار مهم است هنگام ارزیابی یک کارمند، اطمینان حاصل شود که شواهد ارائه شده به اندازه کافی برای نشان دادن و سنجیدن شایستگی در همه معیارهای عملکرد وی کافی است. آموزش سرپرستان و ارزیابان براین اساس بسیار حائز اهمیت است (آنج، ۲۰۱۵). نتایج بدست آمده از این پژوهش و مطالعه پژوهش‌های مشابه نشان می‌دهند ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران هر موسسه بزرگ و یا مجموع کارکنان موسسات دولتی که تحت عناوین تعیین شایستگی، ارزشیابی عملکرد و نظیر اینها در تئوری و عمل مطرح می‌باشد از جمله ابزارها و وسایل موثر در مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار نه تنها اهداف و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی سازمان و کارکنان و به تبع آن منافع جامعه نیز تامین می‌گردد (آهنگ^{۳۸}، ۲۰۱۷) و می‌توان در جهت اثربخشی، ایجاد انگیزه و نهایتاً در جهت افزایش کمی و کیفی عملکرد کارکنان گام‌های اساسی برداشت (ریبعی و مرتضوی، ۲۰۱۶).

منابع

1. Fekete, M., & Rozenberg, I. (2014). The practical model of employee performance evaluation. *Management, Knowledge & Learning*, 141-149.
2. Szabó, P., Míkva, M., Vaňová, J., & Marková, P. (2017). Employee Performance in the Context of the Problems of Measurement and Evaluation in Practice. *Vedecké Práce Materiálovotechnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so Sídлом v Trnave*, 25(41), 63-70.
3. Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
4. Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (2019). The employee performance assessment and employee training, on employee intension. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 56-65.
5. Kavyani, H. Sefhri Rad, Abolfazl & Shakori, Ali (2022). Pathology of the Performance Evaluation System of the Air Defense Force of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 133-155. [in Persian]
6. Nurak, L., & Riana, G. (2017). Examine the effect of organizational justice on job satisfaction and employee performance. *Journal of Management and Marketing Review (JMMR)* Vol, 2(3).
7. Aziz, T. F. A., Sulistiyono, S., Harsiti, H., Setyawan, A., Suhendar, A., & Munandar, T. A. (2020, April). Group decision support system for employee performance evaluation using combined simple additive weighting and Borda. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 830, No. 3, p. 032014). IOP Publishing.

³⁸ Ahang

8. Djunaidi, M., Kumaraningrum, V. S., Pratiwi, I., & Munawir, H. (2019). Integration of 360-degree feedback methods and AHP for employee performance measurement. In Proc. Int. Conf. Ind. Eng. Oper. Manag (Vol. 2019, No. MAR, pp. 2616-2623).
9. Onyije, O. C. (2015). Effect of performance appraisal on employee productivity in a Nigerian University. *Journal of economics and business research*, 21(2), 65-81.
10. Sarchahani, Z., Zare, R., Ghanbari, S., & Gholtash, A. (2018). Pathology of Administrators performance evaluation system: The results of Qualitative research. *School Administration*, 6(2), 264-284. [in Persian]
11. Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
12. Hains, V. V. (2018). Employee perception of financial and non-financial reward as elements of job performance evaluation. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(2), 53-59.
13. Sharifian, M., Sabokro, M. (2020). Pathology of Employee Performance Evaluation System with Qualitative Approach; Case Study: Yazd University. *Public Administration Perspective*, 11(3): 125-146. [in Persian]
14. Ghorbanzadeh, M. (2013). Employee Evaluation Management. *Monthly Social, Economic, Scientific and Cultural Work of Society*, No. 160. [in Persian]
15. Najafi, T., & Gholipour, A. (2017). Performance Management System Pathology in Small and Medium Sized Enterprises of Iran Capital Market (A Case Study in Amin Investment Bank) (The Case: Amin Investment Bank). *Journal of Management Improvement*, 10(4), 159-179. [in Persian]
16. Abbasi, A., Ranayekordshooli, H., & Asgharijahromi, S. (2017). Designing employee's performance evaluation model on the basis of organizational performance models for Iranian public organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(4), 213-235. [in Persian]
17. Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International journal of law and management*, 59(4), 602-614.

18. Rafiezadeh, A. (2013). Analytical review of some concepts related to performance. [Online] Available At: <http://www.rafiiezadeh.ir/docs/articles/paper.pdf> [accessed 03/12/2022] [in Persian]
19. Stylianos, K., George, K., Ourania, V., & Vasilios, K. (2013). Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations: a review. *American Journal of Sports Science*, 1(4), 44-57.
20. Asgari, A., Nasiripour, A. A., Nazarimanesh, L., & Riahi, L. (2020). Evolution Performance of Knowledge Workers in The Health System. *Journal of healthcare management*, 11(no37), 55-65. [in Persian]
21. Islam, R., & bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3).
22. Khalili pour, H., Sinaei, H.A., Naddaf, M. (2016). The impact of non-financial evaluation criteria on employee performance. *International Conference of Management Elites*. Available At: <https://www.sid.ir/FileServer/SF/3881395h01270> [in Persian]
23. Chang, Y. W. (2015). Employee performance appraisal in a logistics company. *Open Journal of Social Sciences*, 3(07), 47.
24. Rabiei, M.L., Mortazavi, Y. (2016). Evaluating and evaluating the performance of employees and their role in organizational improvement. *Academic research conference in the administrative and financial fields of the health system*. Babol University of Medical Sciences. [in Persian]
25. Ahang, V. (2017). looking at the approaches and steps of establishing performance evaluation in organizations. [Online] Available At: <https://www.dehkhoda-sugarcane.ir/wp-content/uploads/2020/08/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%87-%D8%A2%D9%87%D9%86%DA%AF.pdf> [accessed 30/11/2022] [in Persian]

Pathology of the employee performance assessment model of Tehran University of Medical Sciences

Niloufar Amiri Ghale Rashidi ¹, Farin Razaghi Kashani ²

¹ Ph.D, of Decision Making and Public Policy, University of Tehran, Tehran, Iran

^{2*} MSc of Health Services Management, Development of Health Service Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

Abstract

Among the human resource management systems, some researchers consider the performance assessment process to be the main focus of transformation in the field of human resources. The purpose of this research is the pathology of the employee performance assessment model and the effective implementation of this model. This research is descriptive-description -sectional. The statistical population consists of employees of Tehran University of Medical Sciences. In this research, the purpose-based and snowball sampling method was used, which continued until data saturation was reached. The number of selected samples is equal to 24 people in the roles of evaluator, approver, liaison and employee. The data collection way is the interview guide form (semi-structured) designed by the researcher. In order to analyze the obtained data, the framework analysis method was used. After conducting each interview, each interview was written, then they were coded and interpreted using MAXQDA 11 software.

The findings were categorized into three themes: assessment results, personal and behavioral growth and development, and executive and functional problems. The findings show that indicators inconsistent with the direction, indifference of managers to evaluation, lack of awareness of evaluation errors and involvement of personal judgments are the main concerns of this field, which require serious attention.

The result shows Employee performance assessment is one of the effective ways in HRM, which with its correct application not only achieves the goals and missions of the organization with optimal efficiency, but also provides the real interests of the organization and employees and, as a result, the interests of the society be made.

Keywords: Performance, Performance Assessment, Performance Management, Pathology, Tehran University of Medical Sciences.
