

## ارزیابی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت\*

خدایار ایلی

استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

### چکیده

نقش مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، تعیین عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد مطلوب افراد و بهبود مستمر آن‌هاست. رویکرد سنتی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی کشور، در قالب نظام ارزشیابی کارکنان دولت، نه تنها در ایفای چنین نقش مهمی چندان موفق نبوده است، بلکه خود عامل کاهش وفاداری افراد به سازمان‌ها و در نتیجه افت کیفیت و بهره‌وری آن‌ها بوده است.

در این مقاله، که حاصل یک طرح پژوهش ملی است، تلاش شده است مختصری از دستاوردهای ارزیابی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت با تأکید بر مشکلات و نارسای‌های آن ارایه و اقدامات کلی در جهت اصلاح و تقویت طرح مذکور و تأمین ساز و کارهای پویایی آن پیشنهاد شود.

الگوی نظری مورد استفاده در این ارزیابی، الگوی IPP است که با استفاده از روش پیمایشی و انجام نمونه‌گیری و دریافت نظرات از طریق پرسشنامه، برای شناخت ضعف‌های طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت از آن بهره‌گیری شد.

---

\* این مقاله، بر اساس بخشی از نتایج طرح پژوهشی / مشاوره‌ای سازمان امور اداری و استخدامی کشور (سابق) به مدیریت علمی / اجرایی مؤلف، تحت عنوان "طرح ارزشیابی جامع نظام ارزشیابی کارکنان دولت"، تهیه شده است.

یافته‌ها و نتایج پژوهش نشان می‌دهد این طرح در ارتباط با الف) میزان انطباق آن با واقعیت‌های نظام اداری کشور؛ ب) بعد محتوایی آن از نظر دستورالعمل‌های اجرایی، فرم‌ها و معیارهای مورد استفاده در ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت دارای نارسایی‌هایی است. در پایان مقاله، دربارهٔ این نارسایی‌ها و چگونگی تعدیل آن‌ها پیشنهادهایی ارائه شده‌است.

**کلید واژگان:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد، سیستم مدیریت عملکرد، ارزشیابی عملکرد، ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت.

## مقدمه

معیار سنجش مطلوبیت یک سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن است (اونیل و پالادیون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). بنابراین، در محیط‌های کاری امروز که در آن ارتقای دانش و مهارت کاری و افزایش بهره‌وری موضوعاتی جدی به شمار می‌آیند، مدیریت عملکرد حایز اهمیت‌اند. در چنین سازمان‌هایی، مدیریت عملکرد در صدد است تا با تعیین عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد، اعمال راهبرد کسب و کار را تسهیل کند و فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را به طور مستمر بهبود بخشد. با این حال، در سازمان‌هایی که با روش‌های سنتی اداره می‌شوند، بسیاری از نظام‌های منابع انسانی موجود، چنان‌که باید مناسب نیستند و الگوهای دیرین نامربوط تلقی می‌شوند. این سازمان‌ها دریافته‌اند هرگز نظام سنجش یا مدیریت عملکردی نداشته‌اند تا اهداف و علائق ترجیحی خود را به کارکنانشان منتقل و پیشرفت کار آن‌ها را دنبال کنند.

بررسی تاریخی مدیریت عملکرد نشان می‌دهد در رویکرد سنتی مدیریت عملکرد هر تقصیر و کوتاهی با تنبیه مواجه است؛ هر چند که غرض از ارزشیابی عملکرد کارکنان، نه تنبیه، بلکه ارتقای اثربخشی آن‌هاست. در این مورد، مدیریت عملکرد سنتی از ایفای نقشی مناسب ناتوان بوده است و افرادی متعهد به اهداف سازمان پرورش نمی‌دهد. مع الوصف، در سازمان‌های موفق امروز، که در آن‌ها رویکرد مطلوب مدیریت

عملکردی با ماهیت غیر تنبیهی معمول است، کاهش منزلت کارکنان و تعلیقات انضباطی منجر به عدم پرداخت، امری مربوط به گذشته است. در عوض، امروزه کارکنان برای رفتار خود و تعهدشان نسبت به عملکرد رضایتبخش، به عنوان شرط ادامه استخدام آنان، مسئولیت شخصی دارند و بدین طریق بار مسئولیت مدیریت عملکرد از سرپرستان به خود کارکنان منتقل شده است (گروت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

بنابراین، کارکنان در این سازمان‌ها در انتخاب یکی از دو کار مخیر خواهند بود: یا با متحول ساختن خود در سازمان بمانند یا آن را ترک کنند. در چنین رویکرد انضباطی مسئولیت محور، در عین حفظ شئون سرپرستی و کارمندی، این تقاضا که کارمند باید به استانداردهای سازمان پای بند باشد نیز تقویت می‌شود. به علاوه، پیام این رویکرد آن است که تقویت عملکرد مطلوب، به اندازه مواجهه با عملکرد ضعیف واجد اهمیت است.

### طرح مسئله

در نیمه دوم سال ۱۳۷۰ به منظور تحقق اهداف برنامه اول توسعه در بخش مدیریت و نیروی انسانی و در اجرای الزامات ناشی از قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، سازمان امور اداری و استخدامی کشور مطالعه و بررسی وسیعی را در قالب یک پروژه پژوهشی مشتمل بر بررسی وضع موجود، احصای نارسای‌ها و تنگناها، انجام مطالعات تطبیقی داخل و خارج کشور، بررسی مبانی نظری ارزشیابی در سه بعد ارزشی، قانونی و علمی انجام داد و بر اساس نتایج حاصل، کلیات طرح ارزشیابی کارکنان دولت را در تاریخ ۱۳۷۲/۳/۲۸ به تصویب شورای عالی اداری رساند. اصول کلی و سیاست‌های طرح ارزشیابی کارکنان، استقرار مدیریت عملکرد، تأکید بر سنجش عملکرد، برگزاری مصاحبه در آغاز و پایان دوره، مشارکت کارکنان در فرآیند ارزشیابی، ایجاد سیاست عدم تمرکز در اجرای برنامه‌های ارزشیابی و به کارگیری نتایج ارزشیابی در طیف وسیعی از تصمیمات اداری قرار دارند.

در اجرای مصوبه شورای عالی اداری، طرح ارزشیابی کارکنان (ضوابط،

دستورالعمل‌ها و فرم‌ها) تهیه و به کلیه دستگاه‌های مشمول قانون نظام هماهنگ ابلاغ شد. این طرح مشتمل بر پنج فرم برای مدیران، سرپرستان، کارشناسان، کارکنان و مشاغل اختصاصی است و در مجموع دستگاه‌های مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت لازم‌الاجراست.

با توجه به آنچه دربارهٔ سیر تحول ارزشیابی کارکنان دولت در کشور گفته شد، سازمان امور اداری و استخدامی کشور قبل از ادغام خود با سازمان برنامه و بودجه، طرح ارزیابی نظام ارزشیابی کارکنان دولت را به اجرا درآورد. در بررسی حاضر، تلاش بر این بوده است که طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت با تأکید بر مشکلات و نارسایی‌های آن مورد ارزیابی قرار گیرد تا بر اساس یافته‌های آن، اقدامات لازم در جهت اصلاح و تقویت طرح مذکور و تأمین سازوکارهای پویایی آن صورت گیرد. به منظور تحقق این هدف، تلاش شد تا به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

۱- میزان انطباق طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت با واقعیت‌های نظام اداری کشور چگونه است؟

۲- مشکلات (ضعف‌ها و آسیب‌ها) محتوایی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت از نظر دستورالعملی اجرایی پیشنهادی کدامند؟

۳- مشکلات (ضعف‌ها و آسیب‌ها) طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت از نظر فرم‌های ارزشیابی مورد استفاده کدامند؟

۴- مشکلات (ضعف‌ها و آسیب‌ها) محتوایی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت از نظر معیارهای ارزشیابی عملکرد پیشنهادی کدامند؟

#### پیشینه پژوهش

در طرح‌های کاربردی و مشاوره‌ای بررسی پیشینه و مطالعات تطبیقی عمدتاً در جهت حمایت از شاخص‌های مورد استفاده به خدمت گرفته می‌شود. در طرح حاضر نیز ضمن بررسی برخی از نظام‌های ارزشیابی (دستگاه‌های اجرایی، شرکت‌های دولتی و بخش خصوصی) و تحلیل طرح‌های مورد استفاده آن‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای لازم نیز در چارچوب مطالعه تطبیقی نظام‌های مذکور انجام گرفت.

در بررسی سازمان‌ها، شرکت‌ها و دستگاه‌های اجرایی معلوم شد در نظام ارزشیابی

آن‌ها غالباً به مؤلفه‌هایی چون هدف، اصول حاکم بر نظام ارزشیابی و ویژگی‌های آن، روش، ابزار، عوامل و معیارهای ارزشیابی، مقیاس اندازه‌گیری، جریان یا فرایند ارزشیابی، دوره زمانی آن، ارزشیابی شونده و ارزشیابی‌کننده، نحوه ارایه بازخورد و نحوه کاربرد نتایج ارزشیابی کم و بیش اشاره و در ارتباط با آن مؤلفه‌ها، طرح ارزشیابی آن‌ها تدوین شده است. لذا مطالعات کتابخانه‌ای نیز در جهت همان مؤلفه‌ها سوق یافت و از تلفیق نتایج مطالعه تطبیقی و مطالعات کتابخانه‌ایی مرتبط به مؤلفه‌های مورد بحث، شاخص‌های ارزیابی نظام موجود ارزشیابی کارکنان دولت شکل گرفت.

## روش

نظر به ماهیت پژوهش حاضر که از نوع تحقیقات ارزشیابی<sup>۱</sup> است از الگوی Ipp<sup>۲</sup> برای ارزیابی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت و شناخت ضعف‌ها و آسیب‌های آن استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در مرحله اول پژوهش، از روش کتابخانه‌ای: الف) مطالعه منابع موجود در زمینه مدیریت عملکرد با تأکید بر ارزشیابی عملکرد پرسنلی به منظور یافتن ویژگی‌های یک نظام ارزشیابی مطلوب؛ ب) بررسی و تحلیل اسناد و مدارک و مستندات طرح‌ها و فعالیت‌های ارزشیابی برخی از بنگاه‌ها و سازمان‌ها به منظور تعیین مؤلفه‌ها و معیارهای آن‌ها بهره‌گرفته شد. یافته‌های این مرحله در تدوین شاخص‌های ارزیابی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله دوم پژوهش از روش پیمایشی برای شناخت ضعف‌ها و آسیب‌های طرح موجود سود جست‌ه شد.

تأکید پژوهشگر مبنی بر گسترش دامنه بررسی میدانی و دریافت پاسخ‌های جامع‌الاطراف لازم موجب شد تا طیف گسترده‌ای از عوامل درگیر با مسایل ارزشیابی کارکنان دولت به عنوان مخاطب مطالعه پیمایشی مورد توجه قرار گیرند. گروه‌های مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از: ۱) طراحان و کارشناسان طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت؛ ۲) مدیران ارشد وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مدیران ادارات کل استان‌های گروه نمونه (آذربایجان غربی، چهارمحال و بختیاری، فارس، مازندران و

همدان)؛ ۳) مدیران کل ارزشیابی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مسئولان ارزشیابی ادارات کل استان‌های نمونه؛ ۴) نمونه‌ای از مقامات ارزشیابی کننده (سرپرستان بلافصل در رده‌های مختلف) و ۵) نمونه‌ای از ارزشیابی شوندگان (کارشناسان، کمک کارشناسان و کارمندان). جدول ۱ گروه‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. گروه‌های مورد مطالعه

ردیف	گروه‌های مورد مطالعه	تعداد (نفر)
۱	طراحان و کارشناسان طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت	۴
۲	مدیران ارشد وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مدیران کل استان‌های نمونه	۱۲۵
۳	مدیران کل ارزشیابی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مسئولان ارزشیابی ادارات کل استان‌های نمونه	۳۸۶
۴	مقامات ارزشیابی کننده (سرپرستان بلافصل در رده‌های مختلف)	۴۰۲
۵	ارزشیابی شوندگان (کارشناسان، کمک کارشناسان و کارمندان)	۵۱۱
	جمع کل	۱۴۲۸

پرسش‌های طراحی شده بر اساس شاخص‌های ارزیابی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت، بر حسب میزان اشراف و پاسخگویی گروه‌های مورد مطالعه دسته بندی شدند. با طرح این پرسش‌ها عملاً ابزار نظرخواهی طرح (اعم از پرسشنامه و فهرست بازبینی مصاحبه) فراهم آمد. به منظور تضمین اعتبار پرسشنامه‌ها، پس از بررسی و دریافت نظرات کارشناسان و انجام اصلاحات لازم در سطح محدودی از پاسخ دهندگان ذی ربط، اجرای مقدماتی به عمل آمد. تأکید این پرسشنامه‌ها بر شناخت نقاط ضعف و آسیب‌های طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت است.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش درباره میزان انطباق طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت با واقعیت‌های نظام اداری کشور و مشکلات محتوایی آن از نظر دستورالعمل‌های اجرایی، فرم‌ها و معیارهای پیشنهادی عبارتند از:

۱- دو سوم گروه‌های مورد مطالعه (۶۹/۸ درصد) به انطباق اندک وضعیت طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت با واقعیت‌های نظام اداری کشور قائلند (جدول ۲).

بنابر آزمون مجذور خی<sup>۱</sup> ( $P = ۰/۴۹۷$  و  $X^2 = ۷/۳۶$ ) بین پاسخ‌های ارایه شده از سوی گروه‌های مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود ندارد.

۲- بیش از نیمی از گروه‌های مورد مطالعه (۵۴/۳ درصد) به وجود آسیب‌ها و موانع ماهوی چندانی در دستورالعمل‌های اجرایی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت از نظر موارد زیر نبودند: الف) قابلیت اجرایی دستورالعمل‌ها؛ ب) میزان اختیارات تفویض شده به دستگاه‌های اجرایی؛ ج) ضرورت تأیید نظر سرپرست واحدها در فرم‌های ارزشیابی از سوی مدیران مافوق ذی‌ربط؛ د) مناسب بودن دوره زمانی سالانه ارزشیابی و ه) تکمیل فرم‌های ارزشیابی صرفاً به وسیله سرپرستان واحدها در دستگاه‌های اجرایی (جدول ۳).

هر چند حدود ۴۰ درصد پاسخگویان به وجود آسیب‌هایی مانند موارد زیر قائل بودند: الف) عدم شفافیت دستورالعمل‌های اجرایی طرح در ارتباط با نحوه استفاده از فرم‌ها و تحلیل نتایج آن؛ ب) عدم تطابق دستورالعمل‌های اجرایی طرح با قوانین و مقررات پرسنلی موجود در دستگاه‌های اجرایی؛ ج) مناسب نبودن نظام امتیاز دهی در ارزشیابی کارکنان؛ د) قابل اعمال نبودن روند پیش‌بینی شده رسیدگی به شکایات کارکنان درباره نتایج ارزشیابی خود در دستگاه‌های اجرایی.

بنابر آزمون مجذور خی ( $P = ۰/۰۴۴$  و  $X^2 = ۱۸/۶۶$ ) بین پاسخ‌های ارایه شده از سوی گروه‌های مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود ندارد.

### جدول ۲. میزان انطباق طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت با واقعیت‌های نظام‌اداری

ردیف	گروه مورد مطالعه	خیلی کم/کم	زیاد/خیلی زیاد	اطلاعی ندارم	جمع
		فراوانی (درصد)	فراوانی (درصد)	فراوانی (درصد)	فراوانی (درصد)
۱	طراحان طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت	۴ (۱۰۰)			۴ (۱۰۰)
۲	مدیران ارشد و وزارت خانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مدیران ادارات کل استان‌ها	۳۳۹ (۶۸/۱)	۱۵۱ (۳۰/۳)	۸ (۱/۶)	۵۱۴ (۱۰۰)
۳	مدیران کل ارزشیابی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مسئولان ارزشیابی ادارات کل استان‌ها	۳۴۶ (۶۷/۳)	۱۵۹ (۳۰/۹)	۹ (۱/۸)	۵۱۴ (۱۰۰)
۴	مقامات ارزشیابی کننده (سرپرستان بلافصل در رده‌های مختلف)	۸۴۱ (۷۰/۷)	۳۳۸ (۲۸/۴)	۱۱ (۰/۹)	۱۱۹۰ (۱۰۰)
۵	ارزشیابی شونده‌گان (کارشناسان)	۴۲۹ (۷۱/۶)	۱۶۴ (۲۷/۳)	۶ (۱/۱)	۵۹۹ (۱۰۰)
	جمع	۱۹۵۹ (۶۹/۸)	۸۱۲ (۲۹)	۳۴ (۱/۲)	۲۸۰۵ (۱۰۰)

### جدول ۳. آسیب‌ها و موانع ماهوی طرح (دستور العمل اجرایی)

ردیف	گروه مورد مطالعه	خیلی کم/کم	زیاد/خیلی زیاد	اطلاعی ندارم	جمع
		فراوانی (درصد)	فراوانی (درصد)	فراوانی (درصد)	فراوانی (درصد)
۱	طراحان طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت	۶ (۲۵)	۱۸ (۷۵)	۲۴ (۱۰۰)	
۲	مدیران ارشد و وزارت خانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مدیران ادارات کل استان‌ها	۱۵۸ (۴۲/۷)	۲۰۱ (۵۴/۳)	۱۱ (۳)	۳۷۰ (۱۰۰)
۳	مدیران کل ارزشیابی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مسئولان ارزشیابی ادارات کل استان‌ها	۵۳۱ (۴۱/۵)	۷۲۵ (۵۶/۷)	۲۳ (۱/۸)	۱۲۷۹ (۱۰۰)
۴	مقامات ارزشیابی کننده (سرپرستان بلافصل در رده‌های مختلف)	۹۵۸ (۴۴/۲)	۱۱۶۷ (۵۳/۹)	۴۱ (۱/۹)	۲۱۶۶ (۱۰۰)
۵	ارزشیابی شونده‌گان (کارشناسان)	۴۳۳ (۴۸/۲)	۴۵۰ (۵۰)	۱۶ (۱/۸)	۸۹۹ (۱۰۰)
۶	ارزشیابی شونده‌گان (کارمندان و کمک کارشناسان)	۷۹ (۳۹/۳)	۱۱۹ (۵۹/۲)	۳ (۱/۵)	۲۰۱ (۱۰۰)
	جمع	۲۱۶۵ (۴۳/۸)	۲۶۸۰ (۵۴/۳)	۹۴ (۱/۹)	۴۹۳۹ (۱۰۰)



۳- بیش از نیمی از گروه‌های مورد مطالعه (۵۳/۴) به وجود موانع و آسیب‌های ماهوی در فرم‌های ارزشیابی از جمله موارد زیر معتقدند:

الف) عدم جامعیت فرم‌ها در سنجش مؤلفه‌های عملکردی و رفتاری مورد نظر؛ ب) یکسان نبودن نتایج ارزشیابی‌ها در شرایط مشابه؛ ج) همسان نبودن تعابیر سرپرستان واحدهای مختلف دستگاه‌های اجرایی در خصوص مؤلفه‌های مندرج در فرم‌های ارزشیابی؛ د) عدم مطابقت عوامل عملکردی در فرم‌های ارزشیابی با محتوای شغلی (شرح وظایف) کارکنان در دستگاه‌های اجرایی. اگرچه که مدیران و مسئولان ارزشیابی در وزارتخانه‌ها، سازمان‌های دولتی و ادارات کل استان‌ها، این موانع و آسیب‌ها را کم رنگ‌تر دیده‌اند (جدول ۴).

جدول ۴. آسیب‌ها و موانع ماهوی طرح (فرم ارزشیابی)

ردیف گروه مورد مطالعه		خیلی کم/کم زیاد/خیلی زیاد اطلاعاتی ندارم جمع	
		فراوانی (درصد)	فراوانی (درصد)
۱	طراحان طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت	۴	۴
		(۱۰۰)	۱۰۰
۲	مدیران ارشد و وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مدیران ادارات کل استان‌ها	۱۲۱	۵
		(۱۰۰)	(۴/۱)
۳	مدیران کل ارزشیابی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مسئولان ارزشیابی ادارات کل استان‌ها	۷۷۴	۱۴
		(۱۰۰)	(۱/۸)
۴	مقامات ارزشیابی کننده (سرپرستان) بلافصل در رده‌های مختلف	۱۵۷۶	۳۱
		(۱۰۰)	(۲)
۵	ارزشیابی شوندگان (کارشناسان)	۱۱۸۴	۴۸
		(۱۰۰)	(۴/۱)
	جمع	۳۶۵۵	۹۸
		(۱۰۰)	(۲/۷)
			(۴۳/۹)

نتایج آزمون مجذور خی نشان می‌دهد ( $P = ۰/۰۰۱$  و  $X^2 = ۴۳/۹۰$ ) بین پاسخ‌های ارایه شده از سوی گروه‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار وجود دارد.

۴- اکثریت غالب گروه‌های مورد مطالعه (۶۱/۳) به وجود آسیب‌ها و موانعی در معیارهای مورد استفاده در طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت نظر داده‌اند. این آسیب‌ها عبارتند از: الف) عدم انتخاب مناسب معیارهای مورد استفاده در ارزشیابی عملکرد و رفتار کارکنان دولت؛ ب) ناهمخوانی معیارهای ارزشیابی با عوامل پیش‌بینی شده در طرح؛ ج) ناکافی بودن جامعیت معیارهای مورد استفاده در طرح؛ د) عدم تنوع معیارهای مورد استفاده در ارزشیابی کارکنان دولت (جدول ۵).

بر اساس آزمون مجذور خی ( $P = ۰/۰۰۱$  و  $X^2 = ۱۰۰/۴۰$ ) بین پاسخ‌های ارایه شده از سوی گروه‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار وجود دارد.

#### جدول ۵. آسیب‌ها و موانع ماهوی طرح (معیارهای ارزشیابی)

ردیف گروه مورد مطالعه				خیلی کم/کم / زیاد/خیلی زیاد اطلاعاتی ندارم جمع					
				فراوانی (درصد) فراوانی (درصد) فراوانی (درصد) فراوانی (درصد)					
۱	طراحان طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت	۱	۲۵	۱	۲۵	۲	۵۰	۴	۱۰۰
۲	مدیران کل ارزشیابی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و مسئولان ارزشیابی ادارات کل استان‌ها	۱	۵۴۳	۴۲۰	۱۱	۹۷۴	۱۰۰		
۴	مقامات ارزشیابی کننده (سرپرستان بلافصل در رده‌های مختلف)	۱	۱۲۷۰	۶۸۵	۲۵	۱۹۸۰	۱۰۰		
۵	ارزشیابی شوندگان (کارشناسان)	۱	۵۳۵	۳۰۱	۳۶	۸۷۲	۱۰۰		
	جمع		۲۳۴۹	۱۴۰۷	۷۴	۳۸۳۰	۱۰۰		
			(۶۱/۳)	(۳۶/۷)	(۲)	(۱۰۰)			

## بحث و نتیجه گیری

آسیب های طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت بر اساس نظرات گروه های ذی نفع مورد مطالعه در این پژوهش پیمایشی و نظرات کارشناسی پژوهشگر را می توان به صورت زیر جمع بندی کرد. این تحلیل در نهایت می تواند به تشخیص علل و عوامل آسیب ها و تعیین سهم هر یک از مؤلفه های مورد بررسی در این پژوهش منجر شود:

۱- نظر به واقعیت هایی چون عدم توان پرداخت کارکنان دولت در رفع حداقل نیازهای آنان، ناکارآمدی نظام امور رفاهی کارکنان، تبعیض موجود بین دستگاه های مختلف دولتی، تأکید نظام حقوق و دستمزد صرفاً بر مدرک تحصیلی و وقت مزدی (بدون سنجش اثربخشی) و سنوات خدمت و عدم ارتباط منطقی حقوق و دستمزد با میزان کارایی کارکنان<sup>۱</sup>، ارتباط دادن تنگاتنگ طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت و نتایج آن با تبعات مالی و تصمیم گیری های مالی براساس نتایج طرح، مناسب به نظر نمی رسد. علاوه بر این، طرح موجود برای جامعه ای با اقتصاد تورمی طراحی نشده است.

۲- با توجه به حاکمیت ناقص قوانین و مقررات در دستگاه های اجرایی، سازو کارهای نظارتی لازم جهت اجرای قوانین در نظام اجرایی کشور فراهم نیست. در عوض، برخورد شکلی با قوانین و مقررات و عدم توجه به روح و مفهوم قوانین در دستگاه های اجرایی حاکم است. دستورالعمل های اجرایی طرح موجود ارزشیابی کارکنان دولت ناکارآمد است. به علاوه، این دستورالعمل ها از نظر وضوح، قابلیت اجرایی و انعطاف، بازبینی های مجدد و مبتنی بر مطالعه ای در زمینه های زیر را می طلبد: الف) روند رسیدگی به شکایات؛ ب) اعطای امتیازات پیش بینی شده، به ویژه گروه های تشویقی؛ ج) کاربرد آثار مترتب بر نتایج ارزشیابی و ضمانت اجرایی آن.

۳- محدودیت فرم های ارزشیابی در طرح موجود در پوشش دادن به همه جنبه های عملکردی و رفتار کارکنان و جامع نبودن سرپرستان واحدها در دستگاه های اجرایی به عنوان تنها منبع ارزشیابی کارکنان، بهره گیری از فرم در طرح موجود را نامناسب جلوه

---

۱- برنامه راهبردی نظام اداری کشور، جلد اول، بررسی و شناخت نظام اداری کشور، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، آذرماه ۱۳۷۷.

می‌دهد.

به علاوه، به رغم این که این فرم‌ها- با آوردن مفهوم هر مقوله در برابر آن- با هدف تعبیر یکسان سرپرستان ارزشیاب طراحی شده است، به دلیل تفسیرپذیری محتوای فرم‌ها و ناتوانی سرپرستان در تدوین استانداردهای دقیق عملکرد و عدم تطابق معیارهای عملکردی فرم‌ها با مشاغل گوناگون، عملاً تعابیر و برداشت‌های سرپرستان یکسان نیست و در نتایج ارزشیابی‌ها انحراف پیش می‌آید.

۴- معیارهای ارزشیابی عملکرد و رفتار کارکنان در طرح موجود، طبق یافته‌های این پژوهش از نظر جامعیت، تنوع، قابلیت اجرا، سنجش‌پذیری، و به ویژه انعطاف در قبال شرایط خاص، مستلزم بررسی است. عوامل عملکردی و فرایندی آن با توجه به ناهمسانی نگرش‌های ارزشیابی‌کنندگان، از دقت ارزشیابی می‌کاهد، به ویژه معیارهای اخلاقی و ارزشی موجود در آن نظیر ایمان قلبی، توان علمی و عملی، احساس مسئولیت، اسوه بودن و تعابیری چون بالاتر از انتظار، در عمل مشکل‌آفرین است. افزون بر آن، تخصیص ارزش عددی یکسان به عوامل ارزشیابی بدون توجه به ماهیت متفاوت مشاغل در دستگاه‌های اجرایی منطقی به نظر نمی‌رسد و به نحوی باید اصلاح شود.

## مأخذ

برنامه راهبردی نظام اداری کشور، جلد اول: بررسی و شناخت نظام اداری کشور، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، آذرماه ۱۳۷۷.

## Reference

Grote, Dick. (2000). Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, Vol.29, No 1.

O'Neal, S. and M. palladino. (1992). Revamp Ineffective performance Management. *Personnel Journal*, Vol. 71 No2.

