

ابزارهای کهنه، پروازهای بلند

صاحب‌نظران برنامه‌ریزی بر این باورند که هدفهای دوربرد باید منشاء ضوابط و اصول کلی حاکم بر ساخت سازمانی مطلوب برای اجرای برنامه‌ها باشد. و در همین راستا شاخصهای ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان نیز باید از هدفها نشأت گرفته باشد. ارزیابی عملکرد شامل یک ارزیابی قضاوت گونه از صفات مشخصه، رفتار یا دستاوردهای هر شاغلی است که مبنای تصمیم‌گیریهای خواهد شد که درباره او صورت می‌گیرد؛ که از آن جمله می‌توان به میزان حقوق، بازخور دادن نسبت به عملکرد، شناسایی قوتها و ضعفهای فردی، ثبت تصمیمات درباره نیروی انسانی، شناسایی عملکرد فردی، شناسایی عملکردهای ضعیف، کمک به تعیین هویت فرد با اهداف سازمان، ارتقا، برکناری یا ابقا و ارزیابی میزان کسب هدف اشاره کرد.

دیگر اینکه اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد نوعاً برای هدفهای چندگانه بکار گرفته می‌شود. از سویی اصول عدالت و صرفه‌جویی حکم می‌کند که به جای غرض ورزی و پیروی از حدس و گمان، این تصمیمات بر اساس شواهد معتبر و قابل اعتماد گرفته شود.

عناصر فرایند ارزیابی عملکرد عبارتند از: ارزیابی کننده، ارزیابی شونده، روش ارزیابی و نتایج. صاحب‌نظران چهار شاخص را برای هر ارزیابی کننده عملکرد توانا و علاقه‌مند ذکر کرده‌اند:

۱- در موقعیتی قرار داشته باشد که بتواند رفتار و عملکرد ارزیابی شونده را مشاهده نماید.

۲- نسبت به ابعاد و ویژگیهای عملکرد دانش داشته باشد.

۳- نسبت به مقیاس و ابزار سنجش شناخت داشته باشد.

۴- برای رتبه‌بندی شغلی آگاهانه علاقه‌مند باشد.

ارزیابی شونده‌گان نیز باید چهار نقش فوق‌فعال را بر عهده گیرند:

۱- تحلیلگری: ارزیابی شونده‌گان باید خودشان از میزان کسب هدف ارزیابی داشته باشند. ضعفها و قوتهای عملکرد خود را شناسایی نمایند. برای بهبود عملکرد به مقامات مربوط پیشنهاداتی را ارائه نمایند و مسؤولیت شخصی حل مسائل مربوط به ضعف عملکرد را بر عهده گیرند.

۲- اثرگذاری: ارزیابی شونده‌گان باید مهارتهای ارتباطاتی خود از جمله توان مذاکره، دفاع، ارائه اطلاعات، مشورت، درخواست بازخورد عملکرد و شنود مؤثر را بهبود بخشند. مفروضات سنتی و موانع سازمانی را مورد

سؤال قرار دهند و به دنبال برقراری رابطه همکاری مبتنی بر اعتماد با رئیس باشند.

۳- برنامه‌ریزی: ارزیابی شوندگان باید از چرایی وجود شغل خود دید روشنی بدست آورند. هدف از ارائه خدمات کیفی به مشتری یا ارباب رجوع را شناسایی کنند و سهم انجام وظیفه خود را در موفقیت سازمان درک کنند.

۴- الگوپذیری: ارزیابی شوندگان باید از افرادی که به سبب عملکرد خوب در سازمان تشخص یافته‌اند بدون از دست دادن وحدت شخصیت خود درس بگیرند و به جای اینکه منتظر دریافت دستورالعمل از دیگران باشند تلاش نمایند که از طریق ابتکار فردی روشهای جدید را بیاموزند.

سه دیگر روش ارزیابی است. طی تجربیات گذشته سه روش متمایز برای ارزیابی عملکرد شغلی پدیدار شده است:

۱- روش صفات مشخصه

۲- روش رفتاری

۳- روش نتیجه‌ای

که بر پایه اقتضاء باید یکی از آنها را بکار گرفت. روش اول بر فرد، روش دوم بر فرایند و روش سوم بر محصول حاصل از تلاشهای فرد تکیه دارد.

سرانجام آخرین عنصر این فرایند، نتایج ارزیابی است که باید برای بازخور به موقع دادن به افراد، مبنای تصمیم‌گیریه‌ای عمده درباره آنان و ابزار برنامه‌ریزی فردی و سازمانی مورد استفاده قرار داده شود.

با پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، نظام مقدس جمهوری اسلامی شکل گرفت و بر اثر آن هدفهای سازمانی تغییر کرد. در آغاز به دلیل عدم توان سازگاری سازمانهای بوروکراتیک با این هدفها، نهادهای انقلاب اسلامی شکل گرفتند. سرعت تغییرات به گونه‌ای بود که شاخصهای عملکرد نشأت گرفته از این اهداف نوین تبیین نگردیده و از این رو مدیران با معضلات عدیده‌ای مواجه شدند. یکی از این معضلات این بوده است که مدیر با الهام از اهداف مقدس نظام جمهوری اسلامی تصمیم می‌گیرد ولی بر اساس قوانین و مقررات بوروکراتیک عاریتی و غربی باقیمانده از رژیم منحوس پهلوی ارزیابی می‌شود به گونه‌ای که گاه پُرکاری، جرم، ایثار، خلاف، عبادت، ریا و احسان، باج تعبیر و تفسیر می‌شود. و روشن است که جمع این دو نیز شایسته مدیریت در یک نظام اسلامی و مبتنی بر ارزشهای اسلامی نبوده و نیست.

دکتر علی رضائیان