

چالش‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل سه شاخگی (مطالعه موردی یک واحد نظامی)

محمد رضا سلطانی^۱، محمد محمدیان^۲، محمد اسماعیل حسینی^۳

^۱ استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

^۲ پژوهشگر مرکز تحقیقات مدیریت سلامت دانشگاه بقیه ا. (عج) و دانشگاه امام حسین (ع)

^۳ کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی

نویسنده مسئول:

محمد رضا سلطانی

چکیده

هدف: ارزشیابی کارکنان یکی از موثرترین ابزارهای ارتقاء کارآمدی، توانمندی و بهسازی نیروی انسانی است. پژوهش حاضر با هدف تبیین چالش‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل سه شاخگی است.

روش: پژوهش از نظر جهت‌گیری پژوهشی، کاربردی، از نظر استراتژی پژوهش پیمایشی، از نظر هدف اکتشافی و توصیفی، افق زمانی تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه که پایایی ضریب آلفای کرونباخ (۰.۸۴) و روایی بارتلت (۰/۶) است. جامعه آماری این پژوهش، یک واحد نظامی به تعداد ۱۴۰۰ نفر و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۰۲ نمونه تعیین شد و نمونه ۳۱۶ نفر جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه، تحلیل مسیر، تی مستقل، لوین، و به کمک نرم افزار SPSS21 و Exle2016 انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها پژوهش حاکی از آن است، متغیرهای بُعد زمینه‌ای، بعد ساختاری و بعد رفتاری، به ترتیب بیش‌ترین تأثیر را بر نظام ارزشیابی دارند و سه بعد تأثیر معناداری (کمتر از ۰/۰۵) بر نظام ارزشیابی دارند. میزان ضریب همبستگی بین متغیر وابسته نظام ارزشیابی با بعد ساختاری (۰/۷۰۵)، با بعد رفتاری (۰/۷۸۷) و با بعد رفتاری (۰/۸۴۳) بین دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین ارتباط معناداری بین نظام ارزشیابی با متغیرهای مستقل جمعیت‌شناختی، سنوات خدمت (۰/۰۰۸)، سن (۰/۰۱۶)، مسئولیت (۰/۰۳۷)، محل تولد (۰/۰۹۵) وجود دارد و تفاوت معناداری میان متغیر وابسته نظام ارزشیابی با متغیرهای مستقل عضویت (۰/۳۷۸)، درجه (۰/۵۹۸)، قومیت (۰/۷۰۶)، تحصیلات (۰/۳۹۳)، جایگاه شغلی (۰/۵۹۵) محل کار (۰/۴۲۹) رسته (۰/۹۹۳) سابقه ارزشیابی (۰/۱۴۶) جنسیت (۰/۴۳۹) وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌ها پژوهش، رابطه معناداری و مستقیم بین بعد ساختاری و نظام ارزشیابی نشان‌دهنده تأثیر زیاد، حوزه‌ی ساختاری بر نظام ارزشیابی دارد. همچنین اثر مستقیم متغیر بعد رفتاری، نظام ارزشیابی نیز بهبود می‌یابد و در کنار متغیرهای یاد شده، بعد زمینه‌ای نیز یکی از متغیرهای عمده‌ی تأثیرگذار بر نظام ارزشیابی است. ارزشیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی، بهبود کیفیت خدمات، تسهیل در تحقق اهداف سازمانی و بهبود رضایت کارکنان، کاربرد دارد.

واژگان کلیدی: ارزشیابی عملکرد؛ بعد سازمانی؛ بعد رفتاری؛ بعد زمینه‌ای.

Challenges for employee performance evaluation system by using Three ramifications

(The case of a military unit)

Abstract

Objective: Evaluation of employees is one of the most effective tools to promote efficiency, empowerment and improving the manpower. This study aims to explain Challenges for employee performance evaluation system by using Three ramifications.

Methodology: The research orientation, functional, in terms of strategy survey, the purpose of the exploratory and descriptive, cross-sectional and time horizon single is method of data collection using the questionnaire Cronbach's alpha reliability coefficient (0.84) and validity of Bartlett (6/0). The population of this research were collected, a military unit in 1,400 samples was determined using a sample of 302 and 316 samples. To analyze the data, Pearson correlation coefficient, multiple regression, path analysis, t-test, Levin, and software and SPSS21 was Exle2016.

Results: The results showed that, after the underlying variables, structure and Bdrftary the Tryyb the greatest impact assessment Brnzam and three significant effect (less than 05/0) on the evaluation. The correlation coefficient between the dependent variable evaluation system with structural dimension (0.705), with later behavior (0.787) and after treatment (0.843) there is a significant relationship between the two variables. A significant correlation between the independent variables demographic evaluation system, teaching experience (008/0), age (016/0), responsibility (037/0), birthplace (095/0) there is a significant difference between the dependent variable evaluation system the independent variables members (378/0) degrees (598/0), ethnicity (706/0), education (393/0), occupation (595/0) work (429/0) category (993/0) evaluation record (146/0) Sex (0.439) does not exist.

Conclusion: According to research findings, significant and direct relationship between the structure and evaluation system represents a significant effect, the scope of the evaluation system is structured. The direct effect of variable behavioral evaluation system will improve and the aforementioned variables, the area is also one of the major factors affecting the evaluation. Evaluation is used as a tool to improve business practices, improve service quality, facilitating the realization of organizational goals and improve employee satisfaction.

Keywords: Performance evaluation, Organizational dimension, Behavioral dimension, Background dimension.

مقدمه و بیان مسأله

در دنیای پرچالش امروز، جهت بقای سازمان و ارتقاء سازمان، ایجاد سامانه‌ی مناسب بازخورد است. سازمان‌های موفق باید از ابزارهای مدیریتی مانند ارزشیابی‌های عملکرد برای بهبود عملکرد سازمانی و اثربخشی استفاده کنند (رابین^۱، ۲۰۱۱). در حقیقت، سیستم ارزشیابی عملکرد یکی از بهترین راه‌های ارتقاء عملکرد سازمانی است (کواکیو^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). ارزشیابی عملکرد کارکنان از مهم‌ترین راه‌های حصول به توانایی‌های افراد، سازمان و ایجاد انگیزه و بهره‌وری در سازمان محسوب گردید.

ارزشیابی عملکرد، یک سلسله اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد فرد یا سازمان در فاصله زمانی معین است (سعادت، ۱۳۹۰: ۲۱۴). صفات (ویژگی‌های فیزیکی و روانی)، رفتار (فعالیت در محل کار) و نتایج (اندازه‌گیری پیامدهای واقعی رفتارهای کاری) سه مولفه اصلی ارزشیابی عملکرد است (انجمن مدیریت منابع انسانی^۳، ۲۰۱۰). ارزشیابی عملکرد می‌تواند ساختاریافته یا بدون ساختار و همچنین عینی یا ذهنی باشد. ارزشیابی‌های ساختار یافته در دوره‌های زمانی مشخصی انجام می‌شوند اما ارزشیابی بدون ساختار دوره زمانی خاصی ندارد. ارزشیابی عینی مبتنی بر حقایق است اما ارزشیابی ذهنی مبتنی بر ادراک مدیران است (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵).

ارزشیابی عملکرد سه کارکرد: ارائه بازخور مناسب به منظور حمایت از توسعه کارکنان، ارائه اطلاعات مفید به سرپرستان و ارائه خدمت به منظور اصلاح یا تغییر رفتار برای تولید بیشتر و اثر بخشی سازمان دارد (لاو^۴، ۲۰۰۷).

سیستم ارزشیابی عملکرد، بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد، الزامات کارآموزی، زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین رابرتس و پاولاک^۵ (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله: عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کار دستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است.

انتظار می‌رود که یک سیستم ارزشیابی عملکرد روا و پایا، اطلاعاتی در باره نقاط قوت و ضعف برای مدیران و فرد، فراهم کند 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.

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 درمورد افراد کم‌کار می‌شود. با استفاده از نظام ارزشیابی عملکرد صحیح می‌توان تاحدودی بر این مشکلات فائق آمد و سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم آورد (سماواتی و نجات، ۱۳۸۸: ۲۰).

ارزیابی عملکرد را می‌توان به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود. در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده شان تأثیر می‌گذارد.

یکی از مولفه‌های مهم که می‌تواند سازمان را در جهت نیل به این مقصود یاری نماید برخورداری از یک نظام جامع و کامل ارزشیابی که مبتنی بر آموزه‌های اسلام ناب، اندیشه‌های حضرت امام و مقام معظم رهبری و مولفه‌های تأثیرگذار مدیریتی است. به همین منظور

1. Rubin

2. Kwaku

3. Society for Human Resource Management (SHRM)

4. Law

5. Roberts and pavlak

معاونت های تخصصی با طراحی نظام ارزشیابی عملکرد تمام تلاش خود را جهت رسیدن به این راهبرد اساسی در پیش گرفت. متولیان نظام ارزشیابی عملکرد با بهره گیری از تجارب گذشته نظام ارزشیابی در سازمان و یافته های دانشی ضمن برگزاری دوره های تخصصی برای مسئولان اجرایی و ارزشیابان تمام تلاش خود را به منظور نیل به یک نظام جامع که بتواند سازمان را به اهداف مورد نظر برساند. با این حال خروجی های اولیه نظام ارزشیابی و اثرات آن بر ارتقاء، جایگاه شغلی و در نتیجه تأثیرات آن بر حقوق و مزایای کارکنان سبب نارضایتی و زیر سؤال بردن نظام ارزشیابی شده است، بعضی به شیوه های اجرایی کردن آن منتقد بوده و عده ای هم وجود نقص در برخی از حوزه های نظام ارزشیابی را برجسته کرده و معتقد به بازنگری مجدد در این نظام هستند. بدون تردید هیچ نظام یا طرحی از جامعیت و کمال مطلوب برخوردار نیست و در مراحل اجرایی با چالش ها و آسیب هایی مواجه است که شناسایی این چالش ها و تلاش در جهت برطرف کردن آنها می تواند باعث استحکام بیش از پیش نظام ارزشیابی شود. با توجه به چالش های پیش روی نظام ارزشیابی در سه حوزه رفتاری، ساختاری و زمینه ای، پژوهش حاضر در پاسخ به این سؤال که "چالش های فراروی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان مورد مطالعه مبتنی بر مدل سه شاخگی کدامند؟" انجام شده است.

چارچوب نظری

قابلیت اطمینان و اعتبار هنوز هم به عنوان یک مشکل عمده در سیستم های ارزشیابی عملکرد باقی مانده است (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵)، در واقع یکی از چالش های اصلی مدیریت منابع انسانی ایجاد یک سیستم ارزشیابی عادلانه و مؤثر است (جیمز^۱ و همکاران، ۲۰۱۵)، زیرا پذیرش یا رد سیستم ارزشیابی عملکرد بستگی دارد به عادلانه بودن آن (کیم و روبینتی^۲، ۲۰۱۱). بنابراین مدیران باید بر روی انصاف و عدالت درک شده از ارزشیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود سازمان هایشان تمرکز کنند (چاو و سی^۳، ۲۰۱۳؛ کراتس و برون^۴، ۲۰۱۳؛ شولیهین و پایک^۵، ۲۰۱۳). کراپانزانو^۶ و همکاران (۲۰۰۱) ادعا می کنند که کیفیت سیستم ارزشیابی نه تنها به عوامل ساختاری بلکه به عوامل شناختی و روانی نیز بستگی دارد. بیشتر از هر چیز دیگری، روابط بین فردی میان ارزیاب و ارزیاب شونده یکی از مهم ترین پیش بینی کننده های سیستم ارزشیابی عملکرد موفق است (کیم و روبینتی، ۲۰۱۱). ارزشیابی عملکرد نباید تحت تأثیر احساسات ارزیاب قرار گیرد، به این دلیل که بعضی وقت ها ارزیاب ها آگاهانه یا ناآگاهانه در برابر ارزیاب شونده متعصب می شوند (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵). طرفداران سیستم ارزشیابی عملکرد از سودمندی آن دفاع می کنند. آنها ادعا می کنند که مدیران می توانند بر اثرات منفی ارزشیابی عملکرد از طریق مشارکت کارکنان و بازخورد در فرایند ارزشیابی عملکرد، غلبه کنند. اما در عین حال برخی از محققان در مطالعات خود فرایند ارزشیابی عملکرد را مورد انتقاد قرار داده اند و بر این باورند که طراحی یک سیستم ارزشیابی عملکرد عادلانه و دقیق سخت است، زیرا ارزشیابی عملکرد با قضاوت ذهنی انسان گره خورده است (کیم و رابینتی، ۲۰۱۱). دمنینگ^۷ (۲۰۰۰) ارزشیابی عملکرد را به عنوان یکی از عوامل مخرب سازمان ها توصیف می کند، زیرا از نظر او بسیار نا عادلانه است به افرادی که در یک گروه هستند انگ متفاوت بودن زده شود. کوک^۸ (۱۹۹۵) نیز از ارزشیابی عملکرد انتقاد کرده و بیان می کند که این روند ممکن است مغرضانه باشد و ارزیاب تحت تأثیر عوامل دیگری غیر از معیارهای رتبه بندی نوشته شده و قابل قبول باشد. تحقیقات انجام شده توسط فریمن^۹ (۲۰۰۴) نشان داد که یک شکاف عمیق بین تئوری و عمل با توجه به زمان صرف شده در مصاحبه ارزشیابی عملکرد وجود دارد. آنها بیان کردند اگر چه دستورالعمل ارزشیابی عملکرد نشان می دهد که به کارمند باید زمان و فرصت بیشتری برای صحبت داد اما این سرپرست است که بیشتر صحبت می کند. به طور کلی ارزشیابی عملکرد بر عوامل متعددی تأثیر گذار است مثلاً به عنوان یک پایه و اساس برای تصمیمات اداری است، مانند ارتقای کارمند، اخراج، انتقال و تخصیص پاداش های مالی، توسعه و تحقیقات پرسنلی و همچنین یک فرصت منحصر به فرد برای کارکنان و سرپرستان جهت برقراری ارتباط به صورت رو در رو به منظور تعیین اهداف و مسیر کلی سازمان فراهم می کند (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵). پژوهش های قبلی تأثیر انصاف ادراک شده از ارزشیابی های عملکرد را بر انگیزه درونی (کیم و روبینتی،

1. James

2. Kim & Rubianty

3. Cho & Sai

4. Krats & Brown

5. Sholihin & Pike

6. Cropanzano

7. Deming

8. Cook

9. Frimann

۲۰۱۱). تعهد سازمانی (صالح^۱ و همکاران، ۲۰۱۳)، مقبولیت ارزشیابی عملکرد (مالی^۲، ۲۰۰۹) مورد بررسی قرار داده‌اند. بر طبق نظر وال^۳ (۲۰۰۷)، رابطه روشن و قوی بین عملکرد سازمانی و توجه به مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. یک سیستم ارزشیابی عملکرد خوب، می‌تواند به سازمان کمک کند که افراد با عملکرد عالی و زیر متوسط را تشخیص دهد. نهادهایی که کارکنان سخت کوش و بهره‌ور را شناسایی می‌کنند و بر این اساس به آنها پاداش می‌دهند محیط مناسبی را برای رشد فرد و سازمان ایجاد می‌کنند و در مقابل، یک سیستم ارزشیابی ضعیف می‌تواند باعث ایجاد اضطراب و کاهش روحیه کارکنان شود. برخی از منتقدان ادعا می‌کنند که ارزشیابی عملکرد دقت اندازه‌گیری را برای عملکرد کاری یک کارمند دولتی تضمین نمی‌کند و این ممکن است به عواقب ناخواسته‌ای مانند تحمیل رقابت‌های غیرضروری و تضعیف همکاری در میان کارکنان دولتی منجر شود (مالوینی^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). بر طبق گفته لی^۵ (۲۰۱۱) ارزشیابی عملکرد سوءظن را افزایش می‌دهد و تلخی میان کارکنان را تحریک می‌کند و به طور کلی سیستم‌های ارزشیابی، مکانیسم‌های قهری برای استخراج بهره‌وری از کارکنان در یک سازمان است. مطالعات و پژوهش‌هایی نیز در مورد رابطه بین ریاکاری یا خود شیرینی و سیستم ارزشیابی عملکرد در سازمان‌ها انجام شده اما این پژوهش‌ها به نتایج متفاوت و گاه متناقضی منجر شده است، به عبارت دیگر در این تحقیقات از آنجا که مدیران هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان از نیت آن‌ها برای خود شیرینی واقف نیستند، برخی رفتار آنها را از نوع خود شیرینی و برخی دیگر حقیقی ادراک کرده‌اند و در نتیجه رابطه یاد شده به روشنی بررسی نشده است (هادوی و همکاران، ۱۳۹۲).

پورشیخ (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی نظام ارزشیابی فعلی در راستای سنجش شایستگی و میزان رضایت معلمان دوره تحصیلی ابتدایی در سال تحصیلی ۸۶-۸۳» نشان داد که دبیران از شیوه ارزشیابی فعلی کمتر از حد متوسط رضایت دارند و از نظر آنان میزان موفقیت نظام ارزشیابی فعلی در راستای سنجش شایستگی کمتر از حد متوسط می‌باشد (پورشیخ، ۱۳۸۶: ۱۵-۴۰).
فراهادی و همکاران (۱۳۸۱)، پژوهشی تحت عنوان «چالش‌های جدید ارزشیابی عملکرد و ارائه الگوی موثر در سازمانهای تحقیقاتی» انجام داده‌اند. نشان داد که امروزه ارزشیابی عملکرد به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) بعنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطاء پاداش، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها دارد (فراهادی و همکاران، ۱۳۸۱).

اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی به منظور بررسی مشکلات و چالشهای سازمانی و ارتقاء آن الگوهای متنوعی پیشنهاد نموده‌اند که در مباحث گذشته به آنها اشاره گردید. الگوی سه شاخگی بسیاری از مفاهیم، رویدادها و پدیده‌ها را می‌توان در بعد ساختار (روابط منظم، ساختار سازمانی، قوانین و مقررات)، رفتار (انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی) و زمینه (محیط و فرهنگ) مورد قرار می‌دهد (میرزایی‌اهرنجانی، ۱۳۷۷: ۳۱۶).

ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان است. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. در چنین رابطه‌ای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می‌باشند. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (میرزایی‌اهرنجانی، ۱۳۷۷).

بر اساس مدل سه شاخگی، نگرش کلاسیک به دلیل تلاش در جهت شناساندن سازمان به عنوان ساختار رسمی و هدفمند در شاخه ساختار جا می‌گیرد. از دید کلاسیک‌ها، ساختار وسیله‌ای بنیادین، که از طریق آن سازمان‌ها به خردگرایی محدودی نائل می‌شوند. این شناخت، جامع و مانع نیست زیرا کلیه جنبه‌های سازمان را در بر نمی‌گیرد. صاحب‌نظران کلاسیک با تمرکز شدید بر ساختارها، از انسان‌ها غافل مانده‌اند. در حقیقت سازمان‌های بدون افراد مورد تأکید آنها بوده است (اسکات، ۱۳۷۴).

نگرش کلاسیک نسبت به محیط نیز بی‌توجه بوده است. به استثنای وبر، هیچ‌کدام از نظریه‌پردازان اولیه مکتب کلاسیک به تأثیر

زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و فناوری بر ساختار و عملکرد سازمان توجه نکردند. مکتب نئوکلاسیک یا سیستم طبیعی، واکنشی انتقادی در مقابل نظریه کلاسیک و به جنبه‌های انسانی سازمان توجه دارد و به دنبال شناساندن سازمان به عنوان مجموعه‌ای از گروه‌های انسانی برخوردار از نیازهای اجتماعی است. بعد رفتاری، انسان که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند که در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند. بنابراین نظریات نگرش کلاسیک از جمله چهار مکتب پر نفوذ روابط انسانی (مایو)، نظریه سیستم‌های همکاری (بارناد)؛ نگرش نهادی (سلزنیک) و مدل سیستم اجتماعی (پارسونز) در شاخه رفتار جا می‌گیرند. نئوکلاسیک‌ها نیز همانند کلاسیک‌ها از ابزارهای استقرایی نظیر مشاهده و آزمایش بهره می‌گرفتند، لیکن آنها به دنبال شناخت رفتار انسان، نیازها و روابط او در درون سازمان بوده اند و سازمان چیزی بیش از مقررات از پیش تعیین شده، شرح شغل‌ها و مقررات مربوط به تنظیم رفتارهای افراد سازمانی است. افراد سازمانی هرگز بازوان اجیر شده نیستند، بلکه مغزها، قلب‌ها و احساسات و انتظارات و ارزش‌های خود را نیز با خود به سازمان می‌آورند. نئوکلاسیک‌ها به افراد بدون سازمان اعتقاد دارند (اسکات، ۱۳۷۴).

در نگرش سیستمی به سازمان به عنوان مجموعه‌ای از عناصر به هم مرتبط نگریسته می‌شود که جهت رسیدن به هدفی خاص در تلاش و فعالیت آن تحت تأثیر محیط و عوامل محیطی است. نگرش سیستمی به دلیل تأکید بر تفکر سیستمی و توجه به سازمان به عنوان مجموعه‌ای از ساختارها و رفتارها و به عنوان حوزه تأثیر و تأثر عوامل محیطی، در سطحی بالاتر از دو نگرش قبلی قرار گرفت. تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان، تصویر کامل‌تری از سازمان ارائه و نظریه‌های دقیق‌تری را برای تحلیل مدیریت و سازمان عرضه کرد. نظریه اقتضایی که بر گرفته از مکتب سیستمی در مدیریت است با رد مطلق‌گرایی در مدیریت، مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می‌داند که در آن زمان و مکان، سازمان را احاطه کرده است (الوانی، ۱۳۸۷). بنابر این شناخت زمینه محیط حاکم بر فعالیت سازمان و شناخت مقتضاهای مدیریتی موضوع شناخت رایج در نگرش سیستمی - اقتضایی به شمار می‌آید.

بر اساس مدل سه شاخگی منظور از بعد زمینه تمام شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که بر سازمان احاطه دارد و سیستم‌های اصلی یا ابرسیستم‌های سازمان از قبیل مشتریان یا ارباب رجوع، دولت، بازار و سایر سیستم‌های محیطی سازمان را تشکیل می‌دهد. در مدل سه شاخگی ساختار - رفتار - زمینه، نگرش سیستمی - اقتضایی در شاخه زمینه (محیط) جا می‌گیرد. صاحب‌نظران سیستمی - اقتضایی برای شناخت زمینه و عوامل محیطی اثرگذار بر سازمان از ابزارهای سیستمی استفاده می‌کنند. آن‌ها علاوه بر قائل شدن نقش مهمی برای عقل به عنوان منبع شناخت، سعی می‌کنند تا در بررسی، تحلیل و شناخت زمینه، عینی و محیط‌گرا باشند.

علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند آسیب‌های ساختاری نامیده می‌شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانال‌ها و ظرفی هستند که فرآیندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شوند. شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چهارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند (میرزایی، اهرنجانی، ۱۳۸۱). اکثر نظریه پردازان سازمانی در سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند.

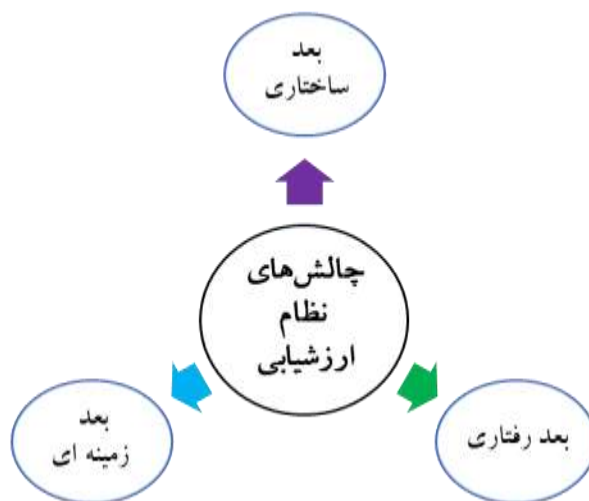
ساختار به مثابه ظرف فعالیت‌ها و حرکت‌های سازمانی است. محتوا یا ماده‌ای که در ظرف سازمان می‌ریزد، همان کار یا رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و فعالیت‌ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می‌پذیرد، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می‌کند. در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان‌ها را از حالت طبیعی منحرف می‌کند و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زند که در سازمان ایجاد بحران می‌نماید و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می‌دارند (میرزایی، اهرنجانی، ۱۳۸۱).

زمینه در تئوری سه‌شاخگی و در آسیب‌شناسی سازمانی جایگاه خاصی دارد. نخست مهم‌ترین ویژگی، اهمیت وسعت و قدمت این

شاخه نسبت به شاخه‌های ساختار و محتوا است. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته به شاخه محیط می‌دانند. مفهوم زمینه که در تئوری سیستمی معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقاء یافته و امروزه پژوهشگران و تئوری پردازان نظریه‌های سازمانی، تئوری‌های مهمی درباره محیط ارائه داده‌اند. اصلی‌ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با سیستم‌های بالاتر از خود است. بنابراین، آسیب‌های زمینه‌ی یا محیطی که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش بر هم می‌زند و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند (میرزایی، اهرنجانی، ۱۳۸۱).

مدل مفهومی

در این پژوهش به منظور شناسایی چالش‌های نظام ارزشیابی از "مدل سه شاخگی" استفاده شده است. رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روئیده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند. درچنان رابطهای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می‌باشند. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (میرزایی، ۱۳۷۷ و مقیمی ۱۳۸۳). بر اساس چارچوب نظری مدل مفهومی بر اساس نمودار ذیل بدست آمد.



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق

چالش‌های نظام شایستگی بر اساس مدل سه شاخگی در سه بعد ساختار، رفتاری و زمینه‌ای مورد بررسی قرار گرفت.

روش

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری پژوهشی، کاربردی^۱، از نظر استراتژی پژوهش پیمایشی^۲، از نظر هدف اکتشافی^۳ و توصیفی^۴، افق زمانی تک مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند گانه، تحلیل مسیر، تی، لوین، کایزمایر و کرویت بارتلت و به کمک نرم افزار Exle2016 و SPSS21 انجام شد. جامعه آماری این پژوهش، یک واحد نظامی به تعداد ۱۴۰۰ نفر در طیف‌های خدمتی مختلف، با درجه و رتبه‌های مختلف مشغول فعالیت و

1. Applied orientation
2. survey
3. exploratory study
4. descriptive study

انجام ماموریت می‌باشند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۰۲ نفر تعیین شد و نحوه برآورد حجم نمونه در فرمول زیر آمده است:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)d^2 + z^2pq} = \frac{1400 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{1399 \cdot 0.07^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \cong 302$$

پرسش‌نامه در سه شاخص ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (محیطی) طراحی شد و بر اساس روش خوشه‌ای توزیع گردید و پس از جمع‌آوری و تحلیل مبنای عمل برای مراحل بعدی قرار گرفت.

جدول شماره ۱- نتایج آزمون آلفای کرونباخ متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- آزمون آلفای کرونباخ در بررسی قابلیت اعتماد

تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ	بعد
۱۷	۰.۸۴	ساختاری
۱۲	۰.۷۹	رفتاری
۱۶	۰.۹۱	زمینه‌ای
	۰.۸۴	میانگین

جدول شماره ۱ ضریب آلفای کرونباخ (۰.۸۴) را نشان می‌دهد که با توجه به نتایج ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ بین گویه‌ها، در نتیجه از همسانی و انسجام درونی قابل قبولی برخوردارند.

برای تعیین روایی ابزارهای تحقیق از روش روایی صوری و سازه‌ای استفاده شد. جدول شماره ۲ نتایج آزمون کایزرمایر و کروت بارتلت را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲- آزمون کایزرمایر و کروت بارتلت برای متغیرهای تحقیق

ردیف	سازه‌ها	تعداد گویه	مقدار KMO	مقدار آزمون بارتلت		
				کای اسکوتر	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱	بعد ساختاری	۱۷	۰.۷۱۵	۱۳۰۵.۵۵	۴۶۵	۰.۰۰۰
۲	بعد رفتاری	۱۲	۰.۷۷۲	۹۱۹.۲۵	۲۱۰	۰.۰۰۰
۳	بعد زمینه‌ای	۱۶	۰.۵۶۳	۳۴۶۵.۲۵	۱۶۵۳	۰.۰۰۰

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که استقلال محتوایی هر یک از بخش‌های پرسشنامه، تحلیل عاملی بر روی هر یک از این بخش‌ها به صورت مستقل وجود دارد. اعتبار سازه‌ای از طریق تحلیل عاملی (میزان KMO و سطح معنی داری آزمون بارتلت) (۰/۶) و بالاتر و نیز سطح معنی داری آزمون بارتلت ۰/۰۵ درصد، می‌توان گفت که متغیرهای پرسشنامه‌ی تنظیم شده از اعتبار لازم برخوردار هستند و لذا پرسشنامه قابل قبول و تایید است (منصور فر، ۱۳۸۱). پس از اطمینان از درستی اجرای تحلیل عاملی بر روی داده‌های مورد نظر، در گام بعد به بررسی صلاحیت هر یک از گویه‌ها پرداختیم که نتیجه نشان داد گویه‌های فاقد صلاحیت در درون تحلیل عاملی حضور ندارند.

یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل از دو نوع آمار توصیفی و آمار استنباطی و از آزمون‌های مختلف ضریب همبستگی پیرسون، تی مستقل، تحلیل واریانس یکطرفه، رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر استفاده شده است.

الف - وضعیت جمعیت شناختی

به منظور توصیف جامعه مورد مطالعه از فراوانی و درصد استفاده شده است و جدول شماره ۳ نتایج وضعیت جمعیت شناختی است.

جدول ۳- وضعیت جمعیت شناختی

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۸۱	۸۸/۹	تحصیلات	دیپلم	۸	۲/۵
	زن	۳۳	۱۰/۴		فوق دیپلم	۴۶	۱۴/۶
	بدون پاسخ	۲	۰/۶		لیسانس	۱۹۱	۶۰/۴
سن	۳۰ سال و کمتر	۱۹	۶/۰		فوق لیسانس	۶۳	۱۹/۹
	۳۱-۴۰	۱۲۱	۳۸/۳		دکتری	۳	۰/۹
	۴۱-۵۰	۷۹	۲۵/۰		بدون پاسخ	۵	۱/۶
	۵۱ سال به بالا	۶	۱/۹	سنوات	زیر ۱۰ سال	۴۲	۱۳/۳
	بدون پاسخ	۹۱	۲۸/۸		۱۱ تا ۱۵ سال	۱۱۸	۳۷/۳
عضویت	نظامی	۳۰۴	۹۶/۲		۱۶ تا ۲۰ سال	۶۶	۲۰/۹
	کارمند	۱۲	۳/۸		۲۱ تا ۲۵ سال	۳۵	۱۱/۱
درجه	افسر جزء	۱۲۶	۳۹/۹		۲۶ تا ۳۰ سال	۴۲	۱۳/۳
	افسر ارشد	۱۸۷	۵۹/۲		۳۰ سال به بالا	۹	۲/۸
	سرداری	۱	۰/۳		بدون پاسخ	۴	۱/۳
	بدون پاسخ	۲	۰/۶		جمع کل	۳۱۶	۱۰۰

بررسی متغیرهای جمعیت شناختی شماره ۳، حاکی از آن است که ۸۹/۵ درصد از جمعیت نمونه را مردان و ۱۰/۴ درصد را زنان تشکیل می دهند. بیشترین میزان فراوانی سن پاسخگویان، به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال مربوط می شود که ۳۸ درصد پاسخگویان را در بر می گیرد و پس از آن گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال با ۲۵ درصد بیشترین نسبت از پاسخگویان را در بر می گیرد. نتایج نشان می دهد که ۱۹۱ نفر (۶۰/۴ درصد) از پاسخگویان دارای مدرک لیسانس، ۶۳ نفر (۱۹/۹ درصد) فوق لیسانس، ۴۶ نفر (۱۴/۶ درصد) فوق دیپلم، ۸ نفر (۲/۵ درصد) دیپلم و ۳ نفر (۰/۹ درصد) دکتری می باشند. همچنین این بررسی نشان می دهد که، درصد قابل توجهی از پاسخگویان نظامی هستند. به عبارت بهتر از ۳۱۶ نفر پاسخ دهنده، ۳۰۴ نفر (۹۶/۲ درصد) نظامی و ۱۲ نفر (۳/۸ درصد) کارمند، می باشند. بیشترین آمار فراوانی در خصوص سنوات خدمت پاسخگویان مربوط به سنوات خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال به تعداد ۱۱۸ نفر (۳۷/۳ درصد) و کمترین آن مربوط به ۳۰ سال به بالا، ۹ نفر (۲/۸ درصد) می باشد.

ب- ارتباط نظام ارزشیابی با متغیرهای جمعیت شناختی

با فرض برابری واریانس ها نظام ارزشیابی و به منظور بررسی رابطه بین متغیر مستقل جمعیت شناختی بر متغیر وابسته نظام ارزشیابی، ابتدا از آزمون لوین استفاده شده است و در صورت عدم معناداری از آزمون تکمیلی تی مستقل برای مولفه دو متغیره و تحلیل واریانس برای مولفه های چند متغیره استفاده شد. جدول شماره ۴ نتایج رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته است.

جدول شماره ۴- رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته

متغیر وابسته	متغیر مستقل	آزمون لوین		آزمون تحلیل واریانس یکطرفه	
		مقدار F	معناداری	میانگین مجزورات	آماره F
فکر-رفتاری	سنوات خدمت	۱.۴۱۱	۰.۲۲۰	۷۱۵.۴۰۳	۳.۲۱۵
	سن	۳.۵۰۷	* ۰.۰۱۶	-	-
	مسئولیت	۲.۸۷۴	* ۰.۰۳۷	-	-
	محل تولد	۲.۱۴۷	* ۰.۰۹۵	-	-
	عضویت	۰.۷۷۹	۰.۳۷۸	۳۲.۴۰۶	۰.۱۴۱
	درجه	۰.۲۷۹	۰.۵۹۸	۲۲۳.۶۴۱	۰.۹۸۳
	قومیت	۰.۴۶۷	۰.۷۰۶	۲۶.۰۱۷	۰.۱۰۶
	تحصیلات	۱.۰۴۳	۰.۳۹۳	۱۸۸.۶۲۴	۰.۸۲۲
	جایگاه شغلی	۰.۵۲۰	۰.۵۹۵	۱۱۵.۱۹۵	۰.۵۱۳
	محل کار	۰.۹۲۶	۰.۴۲۹	۱۴۱.۶۸۵	۰.۶۱۲
	رسته	۰.۰۳۰	۰.۹۹۳	۴۴۸.۶۳۳	۲.۰۹۵
	سابقه ارزشیابی	۱.۹۳۹	۰.۱۴۶	۹۵.۵۶۸	۰.۴۴۹
	جنسیت	۰.۶۰۱	۰.۴۳۹	-۰.۷۸۱	۰.۴۳۶
متغیر مستقل		آزمون لوین	مقدار F	مقدار T	اختلاف میانگین
		مقدار F	معناداری	مقدار T	اختلاف میانگین
		۰.۶۰۱	۰.۴۳۹	-۰.۷۸۱	۰.۴۳۶
					-۲.۱۷۵۱۳

جدول شماره ۴ نشان می‌دهد، ارتباط معناداری بین نظام ارزشیابی با متغیرهای مستقل جمعیت‌شناختی، سنوات خدمت (۰/۰۰۸)، سن (۰/۰۱۶)، مسئولیت (۰/۰۳۷)، محل تولد (۰/۰۹۵) وجود دارد و تفاوت معناداری میان متغیر وابسته نظام ارزشیابی با متغیرهای مستقل عضویت (۰/۳۷۸)، درجه (۰/۵۹۸)، قومیت (۰/۷۰۶)، تحصیلات (۰/۳۹۳)، جایگاه شغلی (۰/۵۹۵)، محل کار (۰/۴۲۹)، رسته (۰/۹۹۳) سابقه ارزشیابی (۰/۱۴۶) جنسیت (۰/۴۳۹) وجود ندارد.

ج-- آماره‌های توصیفی ابعاد سه شاخگی

به منظور توصیف ابعاد ابعاد سه شاخگی از آزمون‌های توصیفی استفاده شده است و جدول شماره ۵ نتایج ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۵- آماره‌های توصیفی ابعاد سه شاخگی

ابعاد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	ضریب کجی	ضریب کشیدگی	دامنه	حداقل	حداکثر
ساختاری	۵۵.۷۷	۵۶	۵۴	۶.۵۵	۴۲.۹۹	۰/۱۵۹	۰.۰۴۱	۳۶.۰۰	۴۰.۰۰	۷۶.۰۰
رفتاری	۴۰/۳۳	۴۰.۰۰	۴۱.۰۰	۵.۳۲	۲۸.۳۸	-۰.۱۸۸	۰.۳۷۱	۳۳.۰۰	۲۲.۰۰	۵۵.۰۰
زمینه‌ای	۵۷.۲۴	۵۸.۰۰	۵۹.۰۰	۷.۴۸	۵۶.۰۱	-۰.۴۱	۰.۴۴۰	۴۸.۰۰	۳۰.۰۰	۷۸.۰۰

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد، میانگین بعد ساختاری برابر با ۵۵.۷۷ است که در بررسی طیف بعد ساختاری نزدیک به سطح زیاد و خیلی زیاد می‌باشد که خود نشان‌دهنده میزان بالای حوزه ساختاری در نظام ارزشیابی می‌باشد. ضریب چولگی ۰/۱۵۹ است که بیانگر مثبت بودن توزیع داده‌ها است، یعنی تجمع نمرات داده‌ها بالاتر از متوسط است. به طور کلی میزان تاثیرگذاری متغیر ساختاری، متوسط رو به بالا است. همچنین متوسط تاثیر بعد رفتاری بر نظام ارزشیابی ۴۰/۳۳ محاسبه گردیده و ضریب چولگی ۰/۱۸۸- است که بیانگر منفی بودن توزیع داده‌هاست، یعنی تجمع نمرات پایین تر از متوسط است. در نهایت میانگین بعد زمینه‌ای برابر با ۵۷/۲۴ است که در بررسی طیف میزان بعد زمینه‌ای زیاد می‌باشد. ضریب کجی ۰.۴۱- است که بیانگر منفی بودن توزیع داده‌ها است. تاثیر بعد زمینه‌ای بر نظام ارزشیابی، متوسط رو به بالا است.

د- ملاک نظام ارزشیابی

متغیر نظام ارزشیابی به عنوان متغیر ملاک و سه متغیر ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به عنوان متغیرهای پیش‌بین به روش ورود گام به گام وارد دستگاه رگرسیونی شده‌اند.

جدول شماره ۶- تحلیل واریانس رگرسیون چندگانه

مدل	متغیر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون ۱	بعد ساختاری ^۱ نظام ارزشیابی ^۲	۵۱۱۹۲.۰۹۹	۱	۵۱۱۹۲.۰۹۹	۷۷۰.۹۲۷	۰.۰۰۰
رگرسیون ۲	بعد رفتاری ^۱ نظام ارزشیابی ^۲	۶۶۴۵۶.۹۲۵	۲	۳۳۲۲۸.۴۶۳	۴.۱۰۴	۰.۰۰۰
رگرسیون ۳	بعد زمینه‌ای ^۱ نظام ارزشیابی ^۲	۷۲۰۴۲.۷۴۴	۳	۲۴۰۱۴.۲۴۸	۶.۴۱۹	۰.۰۰۰

۱- متغیر پیش‌بین ۲- متغیر ملاک

همانطور که در جدول شماره ۶ نیز مشاهده می‌شود، تحلیل واریانس متغیرها نشان می‌دهد که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین پیش فرض خطی و قابل پیش‌بینی بودن مدل تأیید می‌شود. و همچنین نشان می‌دهد که مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر ملاک را توضیح دهد.

جدول شماره ۷- خلاصه مدل رگرسیون چندگانه

مدل	مقدار R	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد پیش‌بینی
	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۰۰۰۰۰

جدول شماره ۱۰ حاکی از این است که بین متغیرهای پیش‌بین به طور کلی، یعنی «بعد ساختاری»، «بعد رفتاری»، «بعد زمینه‌ای» و متغیر ملاک، نظام ارزشیابی، همبستگی مثبتی وجود دارد. این همبستگی عدد ۱/۰۰۰ را نشان می‌دهد، یعنی مدل نهایی پژوهش حدود ۱/۰۰۰ درصد از واریانس متغیر ملاک را تبیین می‌کند. که از نظر شدت، یک همبستگی قوی محسوب می‌شود. علاوه بر این اطلاعات، تحلیل رگرسیونی میزان تأثیر استاندارد شده هر کدام از متغیرها را به طور جداگانه نیز بر روی متغیر ملاک نشان می‌دهد. میزان دقیق این تأثیرات در جدول شماره ۸ آمده است.

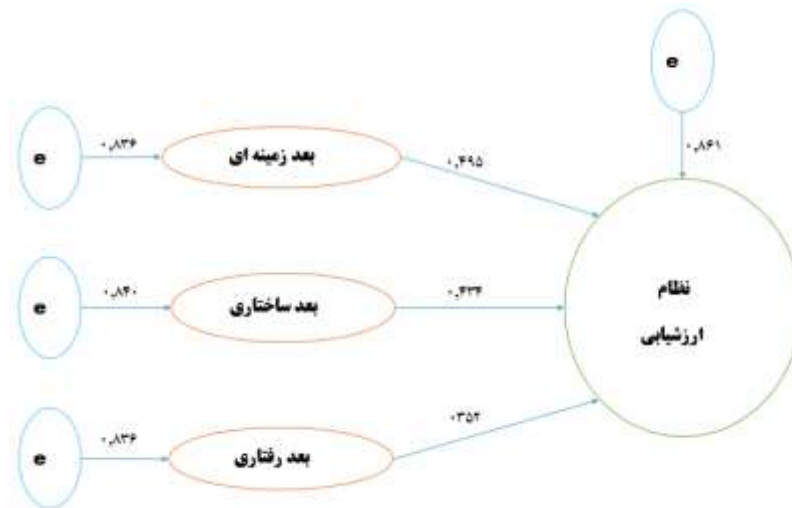
جدول شماره ۸- ضرایب استاندارد رگرسیون چندگانه متغیرهای اثر گذار بر نظام ارزشیابی

متغیرهای وارد شده	ضرایب استاندارد شده (بتا)	مقدار t	سطح معنی‌داری
مقدار ثابت	--	۵۵.۷۲۴	۰.۰۰۰
بعد ساختاری	۰.۴۳۴	۲.۴۸۲	۰.۰۰۰
بعد رفتاری	۰.۳۵۲	۲.۰۳۸	۰.۰۰۰
بعد زمینه‌ای	۰.۴۹۵	۲.۵۹۱	۰.۰۰۰

جدول شماره ۸ میزان دقیق تأثیر استاندارد شده هر کدام از متغیرهای پیش‌بین را بر روی متغیر ملاک نشان می‌دهد. باتوجه به مقادیر ستون بتا می‌توان گفت که متغیرهای بعد زمینه‌ای، بعد ساختاری و بعد رفتاری، به ترتیب بیش‌ترین تأثیر را بر نظام ارزشیابی دارند. سطح معنی‌داری این سه متغیر کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین این سه متغیر تأثیر معناداری بر نظام ارزشیابی دارند. با توجه به نتایج حاصل می‌توان معادله رگرسیونی را چنین نوشت:

$$\text{نظام ارزشیابی} = ۰/۴۹۵(\text{زمینه‌ای}) + ۰/۴۳۴(\text{ساختاری}) + ۰/۳۵۲(\text{رفتاری}) + ۵۵/۷۲۴$$

مدل تحلیلی تحقیق و مسیر متغیرهای اثر گذار بر نظام ارزشیابی به شرح نمودار ۲ به دست آمد.



نمودار شماره ۲- مدل تحلیلی تحقیق و مسیر متغیرهای اثر گذار بر نظام ارزشیابی عملکرد

برای تحلیل و پردازش مدل از طریق تحلیل مسیر یک مدل رگرسیون چندگانه ارائه شده است. برای وارد کردن متغیرها در تحلیل مسیر از روش ورود همزمان استفاده شده است. که میزان دقیق تأثیر استاندارد شده هر کدام از متغیرهای پیش‌بین را بر روی متغیر ملاک نشان می‌دهد. به منظور تعیین چگونگی تأثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک، مدل تحلیل مسیر ارائه می‌شود. در رسم مسیرها منطقی بودن رابطه و نیز معنی داری آماری مد نظر بوده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

ارزشیابی کارکنان یکی از موثرترین ابزارهای ارتقاء کارآمدی، توانمندی و بهسازی نیروی انسانی است. پژوهش حاضر با هدف تبیین چالش‌های نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل سه شاخگی انجام شد. نتیجه بررسی متغیرهای جمعیت شناختی، بر روی نمونه ۳۱۶ نفر است. یافته‌ها پژوهش حاکی از آن است، متغیرهای بُعد زمینه‌ای، بعد ساختاری و بعد رفتاری، به ترتیب بیش‌ترین تأثیر را بر نظام ارزشیابی دارند و سه بعد تأثیر معناداری (کمتر از ۰/۰۵) بر نظام ارزشیابی دارند. میزان ضریب همبستگی بین متغیر وابسته نظام ارزشیابی با بعد ساختاری (۰/۰۷۰۵)، با بعد رفتاری (۰/۰۷۸۷) و با بعد رفتاری (۰/۰۸۴۳) بین دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین ارتباط معناداری بین نظام ارزشیابی با متغیرهای مستقل جمعیت‌شناختی، سنوات خدمت (۰/۰۰۸)، سن (۰/۰۱۶)، مسئولیت (۰/۰۳۷)، محل تولد (۰/۰۹۵) وجود دارد و تفاوت معناداری میان متغیر وابسته نظام ارزشیابی با متغیرهای مستقل عضویت (۰/۳۷۸)، درجه (۰/۵۹۸)، قومیت (۰/۷۰۶)، تحصیلات (۰/۳۹۳)، جایگاه شغلی (۰/۵۹۵) محل کار (۰/۴۲۹) رسته (۰/۹۹۳) سابقه ارزشیابی (۰/۱۴۶) جنسیت (۰/۴۳۹) وجود ندارد.

نتایج آزمون‌های پیرسون، تحلیل واریانس یکطرفه، رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر تحقیق بیانگر آن است که در تحلیل دو متغیری رابطه معنی‌داری بین بعد ساختاری و نظام ارزشیابی ملاحظه شده، این رابطه مثبت و مستقیم است، که می‌تواند نشان‌دهنده این موضوع باشد که حوزه‌ی ساختاری تأثیر زیادی بر نظام ارزشیابی دارد. از دیدگاه پاسخگویان، جامع نبودن نظام ارزشیابی، نارسایی سامانه‌ای جهت دریافت نظرات منتقدان، رویکردهای ریاکارانه در نظام ارزشیابی عملکرد، تغییرات متوالی در قوانین و دستورالعمل‌های نظام ارزشیابی، محدود شدن ارزشیابی عملکرد به دوره‌های یکساله، کثرت جامعه هدف و حجم زیاد سنج‌ها را از مهم‌ترین آسیب‌ها و چالش‌های فراروی پیاده‌سازی نظام ارزشیابی واحد نظامی در حوزه‌ی ساختاری قلمداد کرده‌اند. این در حالی است که کمبود امکانات و تجهیزات مورد نیاز ارزشیابان، عدم آموزش‌های طراحی شده برای ارزشیابان، بها دادن زیاد به نظرات ارزشیابان، عدم ساز و کار مناسب جهت بهره‌گیری از نتایج ارزشیابی به ترتیب از دیدگاه مدیران و فرماندهان از اهمیت کمتری برخوردارند.

در کنار متغیر ساختاری، متغیر بعد رفتاری با اثر (۰/۳۵۲)، نظام ارزشیابی را به صورت مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت بهتر با بهبود بعد رفتاری، نظام ارزشیابی نیز بهبود می‌یابد. بر اساس نتایج پژوهش حاضر آسیب‌ها و چالش‌های فراروی پیاده‌سازی نظام ارزشیابی واحد نظامی در حوزه‌ی رفتاری عبارتند از: تغییرات پی در پی جامعه هدف ارزشیابان، توجه صرف نظام ارزشیابی به نتایج ارزشیابی و ناتوانی در تحلیل انگیزه و علل بروز آنها، حب و بغض‌ها و نگرش محافظه‌کارانه را در ارزشیابی عملکرد کارکنان، بهره‌گیری کم از ارزشیابان با تجربه، برخورد‌های نامناسب برخی مسئولان با ارزشیابان.

این در حالی است که کم‌انگیزه و بی‌رغبتی در اجرای نظام ارزشیابی، تفاوت دیدگاه ارزشیاب با مصاحبه‌شونده‌ها، کم‌توجهی نسبت به حمایت مادی و معنوی ارزشیابان، افزایش و یا کاهش امتیازات جامعه هدف، واقعی و همسو بودن عملکرد ارزشیابان با اهداف، اشرافیت بر قوانین نظام ارزشیابی عملکرد به ترتیب از دیدگاه مدیران و فرماندهان از اهمیت کمتری برخوردارند.

در کنار متغیرهای یاد شده، بعد زمینه‌ای نیز یکی از متغیرهای عمده‌ی تأثیرگذار بر نظام ارزشیابی است. بر اساس یافته‌های تحقیق این رابطه مثبت و معنی‌دار می‌باشد. آسیب‌ها و چالش‌های فراروی پیاده‌سازی نظام ارزشیابی واحد نظامی در حوزه‌ی زمینه‌ای عبارتند از: کم بودن ارتباط ارزشیابان با جامعه هدف، کم‌توجهی به شرایط کاری همچون کمبود نیرو، افزایش حجم برنامه‌های ابلاغی، تفاوت‌های جغرافیایی ارزشیابان با جامعه هدف، آشکار بودن ارزشیابان برای جامعه هدف و ترس از مواجهه انتقادی آنها، کمبود ارتباط دقیق و تعریف شده بین نظام شایستگی‌ها و مراحل شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری، بهره‌گیری کم از تجربیات نسل‌های گذشته، کم بودن ارتباط مستمر بین مسئولان ارزشیابی و دخالت دادن رفتارهای فردی، خانوادگی و اجتماعی در نتایج ارزشیابی است.

این در حالی است که ضعف ارتباط هدفمند و راهگشا بین مسئولان ارزشیابی، هماهنگ نبودن محتوای آموزش‌ها، اطلاع‌رسانی محدود پیرامون نظام شایستگی، باور و اعتقاد کم برخی از مدیران و تفاوت‌های نسلی بین ارزشیاب و جامعه هدف به ترتیب از دیدگاه مدیران از اهمیت کمتری برخوردارند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که از دیدگاه مدیران واحد مورد مطالعه، اصلی‌ترین چالش‌های فراروی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان

عبارتند از:

- ۱- عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد در تشخیص کمبودها و برآورده شدن احتیاجات آموزشی و پرورشی کارکنان.
 - ۲- عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد در تشخیص میزان شایستگی های کارکنان .
 - ۳- ضعف نظام ارزیابی عملکرد در سپردن کار به کاردان و ایجاد تناسب شغلی .
 - ۴- ضعف نظام ارزیابی عملکرد در تشخیص نیازهای آتی سازمان و ارائه ترفیعات مبتنی بر شایستگی.
 - ۵- ضعف نظام ارزیابی عملکرد در زمینه تعالی و پیشرفت کارکنان .
 - ۶- وجود برخی اعمال نظرهای مغرضانه و تبعیضات در فرآیند اجرای نظام ارزیابی عملکرد.
 - ۷- عدم استفاده از نتایج نظام ارزشیابی عملکرد در اعطای خدمات و واگذاری مزایا و امتیازات عادلانه.
- در جمع بندی نهایی با توجه به نتایج بخش توصیفی و استنباطی می توان اشاره نمود که ارزشیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی، بهبود کیفیت خدمات، تسهیل در تحقق اهداف سازمانی و بهبود رضایت کارکنان، کاربرد دارد. آموزش ارزشیاب ها برای این که چگونه ارزشیابی هایی را پایه گذاری کنند که آشکارا با مشارکت کارکنان انجام شود، نشان دهنده ی منطق برای ارزشیابی های صادقانه و روشن باشد و ارایه دهنده شیوه ی بازخورد به یک شیوه حساس بین پرسنلی باشد، برای سازمان ها بسیار سودمند خواهد بود.
- با توجه به یافته ها و نتایج تحقیق، در مجموع پیشنهاد می گردد تا در ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه ای، در سازمان مورد مطالعه، فهرستی از اقدامات: شناسایی نقاط قوت و ضعف نظام ارزشیابی عملکرد، ایجاد نظام بازخورد مشخص و دقیق، کم کردن بازه زمانی ارزشیابی، فرهنگ سازی و توجیه کارکنان به منظور مشارکت و همکاری بهتر، آموزش متناوب ارزیاب ها، بازنگری و اصلاح فرآیند ارزشیابی به صورت مستمر و استفاده از مشاورین علمی مجرب و مطلع در این حوزه. انجام شود.

منابع:

- (۱) الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. چاپ سی وسوم، تهران: نی.
- (۲) اسکات، ریچارد (۱۳۷۴). نهادها و سازمان‌ها. ترجمه دکتر مینا دده بیگی، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- (۳) پورشیخ، رضا (۱۳۸۶). بررسی نظام ارزشیابی فعلی در رانستای سنجش شایستگی و میزان رضایت معلمان دوره تحصیلی ابتدایی در سال تحصیلی ۸۶-۸۳. سایت قابل دسترسی: http://rezap502.epage.ir/fa/module.content_Page.94-32-05.html
- (۴) سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. چاپ سیزدهم، تهران: سمت.
- (۵) سماواتی، حسن و سیدامیررضا نجات (۱۳۸۸). بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۲، فروردین و اردیبهشت ۸۸.
- (۶) فرهادی، سیدمحمد و محمد مهدی رشیدی و غلامرضا اصیلی (۱۳۸۱). چالش‌های جدید ارزشیابی عملکرد و ارائه الگوی موثر در سازمانهای تحقیقاتی، کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، ۲۵-۲۴ مهرماه ۱۳۸۱.
- (۷) میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان. قزوین: دانشگاه آزاد اسلامی.
- (۸) میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱). طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب شناسی سازمان های عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب). تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- (۹) هادوی نژاد، مصطفی، حسن، دانایی فرد، عادل، آذر و احمدعلی خائف‌الهی (۱۳۹۲). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳، ۴۰-۱۵.
- 10) Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? Review of Public Personnel Administration, 33, 227-251.
- 11) Cook, M. (1995). Performance appraisal and true performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10 No. 7, pp. 3-7.
- 12) Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Self-enhancement biases, laboratory experiment, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, and the increasingly crowded world of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 260-272.
- 13) Deming, W.E. (2000), *Out of the Crisis*, MIT Centre for Advanced Educational Services, MA.
- 14) Frimann, S. (2004). I sauna med chefen? (u)muligheder I medarbejderudviklingssamtalen. In the sauna with the boss? (Im)possibilities in employee performance appraisals”, in Jordan, P.
- 15) James R. Harrington¹ and Ji Han Lee¹ (2015). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees. Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies, *Public Personnel Management*, Vol. 44(2) 214–238
- 16) Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? Review of Public Personnel Administration, 31, 329-348.
- 17) Krats, P., & Brown, T. C. (2013). Unionised employee’s reactions to the introduction of a goalbased performance appraisal system. *Human Resource Management Journal*, 23, 396-412.
- 18) Kwaku Agyen-Gyasi Michael Sakyi Boateng. (2015). "Performance appraisal systems in academic and research libraries in Ghana: a survey", *Library Review*, Vol. 64 Iss 1/2 pp. 58 – 81
- 19) Law, D.R. (2007), “Appraising performance appraisals: a critical look at external control techniques”, *International Journal of Reality Therapy*, Vol. 16 No. 2 pp. 18-25.
- 20) Lee, S., & Hong, J. H. (2011). Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. *Public Administration Review*, 71, 870-879.
- 21) Maley, J. F. (2009). The influence of performance appraisal on the psychological contract of the inpatient manager. *South African Journal of Human Resource Management*, 7, 1-10.
- 22) Mulvaney, M.A., McKinney, W.R. and Grodsky, R. (2008), “The development of a pay-for-performance

- appraisal system for public park and recreation agencies: a case study”, **Journal of Park and Recreation Administration**, Vol. 26 No. 4, pp. 126-156.
- 23) Rubin, E. V. (2011, June). **Appraising performance appraisal systems in the federal government: A literature review, preliminary findings, and prospects for future research**. Paper presented at the Public Management Research Conference, Syracuse University, NY.
- 24) Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. (2013). **Fairness of performance appraisal and organizational commitment**. *Asian Social Science*, 9, 121-128.
- 25) Shalvi, S., Dana, J., Handgraaf, M. J., & De Dreu, C. K. (2011). **Justified ethicality: Observing desired counterfactuals modifies ethical perceptions and behavior**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 181–190.
- 26) Sholihin, M., & Pike, R. (2013). Investigating the determinants of perceived procedural fairness in performance evaluation. **Journal of Applied Management Accounting Research**, 11, 29-42.
- 27) Society for Human Resource Management (SHRM) (2010), **Resource Curriculum: An Integrated Approach to Human Resource Education**, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.