

## A Synthetic Analysis of the Problems of Iran's Human Resources Performance Appraisal System; Designing A Model

Khaled Mirahmadi<sup>1</sup> | Abasalat Khorasani<sup>2</sup> | Mohammad Taghi Nazarpour<sup>3</sup> | Gholamreza Shams Murkani<sup>4</sup>

Research Paper

Received:  
26 February 2021  
Accepted:  
14 November 2021  
P.P: 199-243

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



### Abstract

This study is aimed at investigating and identifying the problems of Iran's human resources performance appraisal system. The research follows a qualitative approach based on synthetic method. The statistical population of the study consists of the studies conducted during 2000 to 2019 in the field of the pathology of Iran's human resource performance appraisal system selected through specific search keywords in the national databases. Totally, 114 studies were selected to be investigated. From among these studies, 29 were chosen on the basis of several screening stages and were then evaluated in terms of their titles, abstracts, and contents. The data are obtained by the qualitative analysis of the research documents. Content analysis method was also used for analyzing the research data in three stages (open, axial, and selective types). Analyzing the data in 101 open codes and 32 axial categories and grouping them into 11 dimensions revealed that Iran's human resources performance appraisal system faces problems in these areas: socio-cultural, technological infrastructure, resources and facilities, organizational-managerial, systems, appraisal program design, appraisal Implementation, performance analysis and feedback, evaluation results, and application of the results and consequences. The results of the data analysis led to the identification of the flaws in the Iranian human resources performance appraisal system in the form of a comprehensive model. Therefore, the designed model provides an appropriate framework for organizations to pathologically appraise their human resource performance.

**Keywords:** Synthetical research, pathology, human resource performance appraisal.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.7.8

1. Corresponding author: PhD candidate in educational sciences, educational management, Department of Leadership and Educational Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. [Mirahmadikhaled@yahoo.com](mailto:Mirahmadikhaled@yahoo.com)
2. Associate professor at the Department of Educational Sciences, Higher Education Development Planning, Higher Education Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology.
3. Assistant professor at the Department of Architectural Engineering, Department of Construction, Faculty of Architecture and Urban Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
4. Associate professor at the Department of Educational Sciences, Educational Management, Department of Leadership and Educational Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.



## سنتر پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو

خالد میراحمدی<sup>۱</sup> | اباصلت خراسانی<sup>۲</sup> | محمد تقی نظربور<sup>۳</sup> | غلامرضا شمس مورکانی<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و شناسایی جامع آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران انجام گرفت. رویکرد پژوهش، کیفی و روش آن، سنترپژوهی بود. جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ در حوزه آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران بود که با کلیدواژه‌های مشخص و در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی به جمع‌آوری آن‌ها پرداخته شد و جمعاً ۱۱۴ مطالعه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. از میان این مطالعات پس از چندین مرحله غربالگری به ترتیب براساس بررسی عنوان، چکیده و محتوای پژوهش، ۲۹ واحد مطالعاتی انتخاب و بررسی شد. داده‌ها با بهره‌گیری از تحلیل کیفی پژوهش‌ها، جمع‌آوری شدند. جهت تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل محتوا به شیوه کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. با تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب ۱۰۱ کد باز و ۳۲ مقوله محوری و ترکیب آن‌ها در ۱۱ بعد مشخص شد که نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران در ابعاد: ساختار اجتماعی- فرهنگی، زیرساخت فناوریانه، منابع و امکانات، سازمانی- مدیریتی، سیستمی، طراحی برنامه ارزیابی، اجرای ارزیابی، تحلیل عملکرد و بازخورد، نتایج ارزیابی، کاربرد ارزیابی و پیامدها دارای آسیب‌ها و مشکلاتی است. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران در قالب یک الگوی جامع گردید. از این‌رو الگوی استخراج‌شده، چارچوب مناسبی را برای سازمان‌ها جهت آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی آن‌ها فراهم می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** سنترپژوهی؛ آسیب‌شناسی؛ ارزیابی عملکرد منابع انسانی.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.7.8

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
Mirahmadikhaled@yahoo.com
۲. دانشیار، رشته علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۳. استادیار، رشته مهندسی معماری، گروه آموزشی ساختمان، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۴. دانشیار، رشته علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

## مقدمه

مدیریت اثربخش منابع انسانی، بهبود کارآیی و اثربخشی سازمان را موجب می‌شود (جمالی، دیرانی و هاروود<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) و بر اقدامات اثربخشی مبتنی است که می‌تواند با استفاده مؤثر از افراد، سبب دستیابی به اهداف فردی و سازمانی شود (مانیستیتا و فانگسوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، زمانی اتفاق می‌افتد که رهبری سازمان و مدیریت منابع انسانی مؤثر باشد (بوین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). مدیریت منابع انسانی به معنای مدیریت منبعی راهبردی به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح آن، زمینه‌ی کسب مزیت رقابتی را فراهم کرده و می‌تواند نسبت به سایر سازمان‌ها ارزش افزوده بیشتری خلق کند (رابی و گیلمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۳۷۵).

مدیریت منابع انسانی و زیرنظام‌های آن در کشورهای مختلف، به شیوه‌های مختلفی بررسی، درک و اجرا می‌شوند. یکی از عوامل کلیدی که در این حوزه، توجه هر سازمانی را به خود جلب می‌کند، عملکرد افراد است (آگونیس، گودفرسون و جو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، ۵۰۳). بهبود مستمر عملکرد، قدرت هم‌افزایی را به وجود می‌آورد که می‌تواند از برنامه‌های توسعه، بهبود و تعالی سازمان حمایت کند. لازمه‌ی بهبود مستمر عملکرد، بررسی و ارزیابی پیشرفت فعالیت‌ها، اقدامات و دستیابی به اهداف سازمان، شناسایی چالش‌ها، کسب بازخورد و آگاهی از کم و کیف عملیاتی شدن سیاست‌ها و شناسایی نقاطی است که به بهبود احتیاج دارند. از این رو دست‌یابی به سیستم‌های کارآمد برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی<sup>۶</sup> یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی<sup>۷</sup> است.

ارزیابی عملکرد، فعالیت‌ها و فرآیندهای مختلف یک سازمان را با رویکردی انتقادی و کاوشگرانه مورد بررسی قرار می‌دهد. سازمان‌ها برای به دست آوردن نتایج کاری خوب و قابل قبول بایستی به طور مستمر ارزیابی دوره‌ای از عملکرد منابع انسانی خود داشته باشند (رایت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). از دیدگاه آرمسترانگ و تیلور<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) ارزیابی عملکرد به عنوان مهم‌ترین فعالیت‌های

1. Jamali, Dirani & Harwood
2. Manistitya & Fongsuwan
3. Boyne
4. Raby & Gilman
5. Aguinis, Gottfredson & Joo
6. Performance appraisal
7. Human Resource Management
8. Wright
9. Armstrong and Taylor

مدیریت منابع انسانی است.

ارزیابی عملکرد بایستی به‌عنوان ابزاری جهت توسعه و انگیزش کارکنان دیده شود. اجرای صحیح این فرآیند می‌تواند ضمن برطرف نمودن مشکلات سازمان، باعث ایجاد بینش و شناخت جامع و درست قابلیت‌ها و نقاط ضعف و قوت کارکنان شود و بستر لازم برای اجرای برنامه‌های بهبود را فراهم کند. (فارل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). با این حال به‌کارگیری سیستم‌های ارزیابی عملکرد در بسیاری از کشورهای در حال توسعه توسط برخی محدودیت‌های نهادی و ظرفیتی مانند فرهنگ، بی‌تفاوتی عمومی و کمبود حمایت، با مشکلاتی روبه‌رو بوده و بهره‌گیری از مزایای این سیستم را برایشان مشکل می‌سازد (اهمنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). به‌عبارتی، علی‌رغم هزینه‌های زیادی که سازمان‌ها جهت بهره‌گیری از ارزیابی عملکرد، صرف حوزه طراحی سیستم، ساختار و فن‌آوری می‌کنند، در استفاده از این ابزارها موفق نبوده و نتوانسته‌اند از تمامی مزایای این سیستم بهره‌برند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷) و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، آن‌طوری که باید و شاید، اتفاق نیفتاده است (پویستر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد کارکنان و بررسی کم و کیف آن ضرورت پیدا می‌کند چرا که آن‌چنان که پولاکوس، مولر-هانسون و اولری<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کنند، این فرآیند، پاشنه آشیل مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست.

از سویی دیگر، علی‌رغم اینکه پژوهش‌های زیادی در رابطه با ارزیابی عملکرد منابع انسانی به‌طور اعم و آسیب‌شناسی این مهم به‌طور اخص صورت پذیرفته است اما هر یک از این پژوهش‌ها با رویکردی خاص و یا از جنبه‌هایی ارزیابی و بهبود عملکرد منابع انسانی را بررسی کرده‌اند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷) در عین حال ممکن است، حجم انبوه داده‌ها و یافته‌های متنوع، کسانی که قصد استفاده از نتایج این پژوهش‌ها را در سازمان دارند با مشکل طبقه‌بندی و قضاوت مواجه سازد (امیرزاده بهبهانی و یعقوبی، ۱۳۹۱). با علم به این مسأله و با توجه به اینکه علی‌رغم اهمیت و نقش حساس مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان، ضعف‌ها و سوءکارکردهایی در این زمینه وجود دارد (عباسی، رعنائی کردشولی و اصغری جهرمی،

1. Farrell
2. Ohemeng
3. Poister
4. Pulakos, Mueller-Hanson and O'Leary

۱۳۹۵). بررسی آسیب‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی ضروری است. به نظر می‌رسد، ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های ایران متناسب با مقتضیات و الزامات عصر کنونی مستلزم یک کاوشگری جامع و مبتنی بر متدولوژی علمی است که باید از منظر آسیب‌شناسانه به آن اهتمام ورزید. بنابراین این پژوهش بر آن است تا ضمن بهره‌گیری از روش سنتز پژوهی، به بررسی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در داخل کشور بپردازد. در واقع پژوهش‌های صورت گرفته هر یک ابعاد و جنبه‌هایی از آسیب‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی را آشکار ساخته‌اند و از جنبه‌هایی نیز غافل مانده‌اند. از این رو در این پژوهش که با هدف شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی به منظور فراهم آوردن یک چارچوب مفهومی یا الگویی کاربردی انجام شده است، درصدد است که با تحلیل یافته‌های پژوهش‌های آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران، به ترکیبی جدید و جامع از ابعاد و مؤلفه‌ها در این زمینه دست پیدا کند.

## مبانی نظری و پیشینه

ارزیابی عملکرد منابع انسانی، فرآیندی است که طی آن در خصوص عملکرد کارکنان، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری و مورد بررسی قرار می‌گیرد (براتون و گلد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲۱۴) و بازخورهای به‌هنگام و اطلاعات ضروری را با توجه به اهداف سازمان فراهم می‌کند (دنیسی و مورفی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). ارزیابی عملکرد، اطلاعاتی لازم را برای بسیاری از تصمیمات منابع انسانی مانند جبران خدمات، نیازهای آموزشی و توسعه، خروج کارکنان، حقوق و دستمزد و نظم و انضباط ارائه می‌دهد (کروپانزنو و استین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۲۰۰).

بررسی ادبیات مربوط به ارزیابی عملکرد حاکی از آن است که ضرورت دارد ارزیابی عملکرد، به‌عنوان بخشی از مدیریت عملکرد به‌عنوان یک سیستم کل تعریف شود. هم‌چنین، مدیریت عملکرد به‌عنوان یک فرآیند نظام‌مند جهت بهبود عملکرد سازمانی تعریف شود

1. Bratton and Gold
2. DeNisi, A. S., & Murphy
3. Cropanzano & Stein

(آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت عملکرد عموماً با تغییر نگرش، ارزش‌ها و رویکردهای مدیران و کارکنان به راهبردها، فرآیندها، برنامه‌های بهبود بهره‌وری و عملکرد سروکار دارد (ملیانتي<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

مدیریت عملکرد، فرآیندی برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های بهبود و توسعه منابع انسانی (گوناراتان و پلسیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و ارزیابی عملکرد یکی از کارکردهای آن به حساب می‌آید (کلی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). لازم به ذکر است که موج بزرگی از اصلاحاتی که مدیریت عملکرد را تحت تأثیر قرار داده است، مربوط به ارزیابی عملکرد است (اسمیت و راف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) چرا که با توجه تأیید مکرر نقش اساسی آن در اثربخشی سازمان‌ها، به نقطه‌ای حیاتی و حساس تبدیل شده است (رول، بندارو و ون درولد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از روش‌هایی که برای ارزیابی کارکنان، بیشترین کاربرد را دارد یک سیستم رسمی است که به‌منظور برآورد سهم مشارکت کارکنان در دستیابی به نتایج سازمانی در طول یک دوره زمانی به کار گرفته می‌شود (دی‌آندرس، گارسیا لاپرستا و ملرتینز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). به‌طور کلی، پاسخ‌گویی، مشارکت و شفافیت عملکردها؛ شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود؛ و تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد را می‌توان از اهداف غایی ارزیابی عملکرد برشمرد (دباغ و احمدی، ۱۳۹۸). برخی دیگر از اهداف و کاربردهای مدیریت و ارزیابی عملکرد عبارتند از؛ تعریف شفاف عملکرد، سنجش صحیح عملکرد، فراهم آوردن بازخورد مناسب به منابع انسانی، تعیین ارتقاها و شغلی در سازمان، برانگیختن عملکرد برتر، مشاوره به منابع انسانی با ضعف عملکردی، تشویق و ترغیب مربی‌گری و استاد-شاگردی، پشتیبانی از برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی جانشینی، تشخیص نیازهای آموزش و توسعه منابع انسانی، کسب اطمینان از تصمیمات صحیح در جذب و استخدام، پیوندی بین مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی، یکپارچه‌سازی و تلفیق کارکردهای مختلف منابع انسانی با کارکرد برنامه‌ریزی کسب و کار سازمان

1. Armstrong
2. Meliyanti
3. Gunaratne & Plessis
4. Kelly
5. Smith & Ruup
6. Ruël, Bondarouk, & Van der Velde
7. de Andrés, García-Lapresta & Martínez

و نهایتاً بهبود کلی سازمان است (جیلبرت و جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰ گریتر، فریان و میلیمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، شاه و لایمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، نوه و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸ اپلبام و اسلاتن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱، ساین و سولانسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

علی‌رغم استفاده‌ی اکثر سازمان‌ها از مدیریت عملکرد برای افزایش عملکرد سازمانی، اغلب کارکنان در این سازمان‌ها نسبت به اثربخشی این فرآیند اعتقادی ندارند. علل اثربخش نبودن نظام‌های مدیریت عملکرد محور بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. هم‌راستا نبودن مؤلفه‌های مدیریت عملکرد با فرهنگ سازمانی، نامناسب بودن آموزش‌ها در این خصوص، نبود تأثیر برانگیزاننده نظام پاداش بر عملکرد، ارزیابی براساس شرح شغل‌های قدیمی و نادرست، فقدان مشارکت دادن و درگیر کردن کارکنان برخی از مهم‌ترین چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان به‌شمار می‌رود، یکی از راه‌های مؤثر برای جلوگیری از اثرات سوء مدیریت عملکرد بر سازمان، آگاهی از چالش و آسیب‌های این حوزه است. (نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

پژوهش‌های فراوانی در رابطه با ارزیابی عملکرد منابع انسانی به‌صورت اعم و آسیب‌شناسی آن به‌طور اخص صورت پذیرفته است از جمله؛ سرکار<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود به توصیف عواملی می‌پردازد که سیستم ارزیابی عملکرد سنتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این پژوهش توضیح می‌دهد که چگونه سیستم جدید بازخورد با نیاز به سیستم مدیریت عملکرد در یک راستا قرار دارند. نتایج حاکی از آن است که سیستم ارزیابی عملکرد جدید براساس مکانیسم بازخورد مستمر به توسعه منابع انسانی مبادرت می‌ورزد. رانا<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با هدف توسعه سیستم ارزیابی عملکرد جدید انجام داد و طیف وسیعی از مسائل مربوط به ارزیابی عملکرد را بررسی کرد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که به‌منظور فراهم کردن بهترین افراد، سازمان باید یک سیستم مدیریت عملکرد شفاف داشته باشد و اگر شیوه‌های ارزیابی عملکرد به شکل مؤثر مدیریت شوند و با موفقیت مستقر گردند، رضایت بلندمدت منابع انسانی را افزایش خواهند داد. آزون و پالمو<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) در

1. Gilbert & Jones
2. Geringer, Frayne & Milliman
3. Shah & Layman
4. Noe, R.A, Hollenbeck
5. Appelbaum & Slatten
6. Selvarajan., Singh & Solansky
7. Sarkar
8. Rana
9. Azzone & Palermo

پژوهشی با عنوان «پذیرش سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش: تجزیه و تحلیل کیفی تغییرات سازمانی بخش دولتی» به تجزیه و تحلیل کیفی از تغییرات به‌منظور درک اینکه کدام عوامل مانع و یا تسهیل‌کننده روند تصویب سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش مدیران در نهادهای دولتی ایتالیا است، پرداخته‌اند. در نتیجه‌ی این پژوهش الگوهای متفاوت تغییر سازمانی آشکار می‌شود و نشان می‌دهد که تحولات سازمانی فنی و فرهنگی موردنظر با تأثیر متقابل نیروهای سازمانی و محیط، محدود می‌شوند. در نهایت یک چارچوب نظری با ترکیب دو رویکرد نهادگرایی جدید و مدیریت تغییر سازمانی برای درک بهتر عوامل اثرگذار بر فرآیندهای تغییر استفاده شده است. لوی و ویلیامز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان «بافت اجتماعی ارزیابی عملکرد: یک نقد و بررسی و چارچوبی برای آینده» به سنتز پژوهش‌های ارزیابی عملکرد در یک دهه به‌منظور بررسی اثرات زمینه اجتماعی بر فرآیند ارزیابی پرداخته است. برای این کار به بررسی سیستماتیک بیش از ۳۰۰ مقاله پرداخته شده است. نتایج پژوهش که در قالب یک مدل زمینه‌ی اجتماعی ارزیابی عملکرد ارائه شده است حاکی از آن است که متغیرهای ساختاری و فرآیندی بر ارزیابی عملکرد و رفتار تأثیر می‌گذارد هم‌چنین به‌نظر می‌رسد مجموعه قابل‌ملاحظه‌ای از متغیرهای دور<sup>۲</sup> (بافت، زمینه) مانند فناوری، استراتژی‌های منابع انسانی و شرایط اقتصادی وجود دارد که به‌طور بالقوه برای درک فرآیند ارزیابی مهم هستند، اما مورد توجه پژوهش‌های بسیار کمی بوده‌اند. استانو<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) در پژوهشی با عنوان «سنتز پژوهی پژوهش‌ها در مورد مصاحبه ارزیابی عملکرد» به بررسی پژوهش‌ها در مورد مصاحبه ارزیابی عملکرد پرداخته است و در این راستا بخش زیادی از آنچه در مورد مصاحبه‌های ارزیابی تدوین شده است را گردآوری می‌کند. براساس این پژوهش، دستورالعملی برای تهیه و انجام مصاحبه‌های ارزشیابی ارائه شده است. از جمله‌ی مهم‌ترین آن‌ها بدین صورت است؛ برنامه‌ریزی و انتخاب محیط مناسب برای مصاحبه، تمرکز بر روی نتایج به‌جای شخصیت، در نظر گرفتن متغیرهای خارج از کنترل کارمند، بحث در مورد آینده کارکنان در شرکت، بررسی الزامات شغلی، ایجاد اهداف برای عملکرد آینده، تمجید و انتقاد مناسب، تمرکز بر موضوع، استفاده از خلاصه‌های بحث، ایجاد شرایط مناسب و اجازه مشارکت به

1. Levy &amp; Williams

2. Distal variables

3. Stano



مصاحبه‌شونده.

پژوهش‌های دیگری به بررسی روش‌ها و مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد کارکنان، مزایا و معایب، عوامل اثرگذار، تشخیص و آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد منابع انسانی، تأثیرات ارزیابی عملکرد بر بهبود عملکرد فرد و در نتیجه بهره‌وری سازمان و ... پرداخته‌اند که هر یک از جنبه‌ای به ارزیابی عملکرد کارکنان نگریسته و یا بر مدل و سبک و سیاق خاصی متمرکز شده‌اند (مون، لی و لیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ اویسای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ وایو، لسن و چانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ آگوینیس، گودفرسون و جو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ انزو و انجرو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ آمیدالوس، بارا و مويسایدیس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ یاو ولی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴؛ آرنناچو و پنس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ هولزمن و والتتایر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶؛ روسو، اواسیلکای و هوتو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶؛ دنیسای و مورفی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷؛ کوان<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ اسلامی، مولولی و مصطفی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸؛ آپاک<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ سلواراجان، ساین و سولانسکی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸؛ اقبال و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۹؛ باودن و ساندلند<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۹)

در ایران نیز پژوهش‌های زیادی در این خصوص صورت گرفته است؛ احمدی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب پرداختند. براساس یافته‌های پژوهش، توسعه منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، فرصت‌های شغلی، راهبردهای سازمان و مهارت‌های مدیریتی، بیشترین ضریب اهمیت را بین ابعاد چهارگانه بهسازی عملکرد منابع انسانی داشتند. در نهایت، پس از طی گام‌های پژوهش، الگوی جامع تعیین و استقرار

1. Moon., Lee & Lim
2. Obisi
3. Wu., Lin & Chang
4. Aguinis., Gottfredson & Joo
5. Nzuve & Njeru
6. Amygdalos., Bara & Moisiadis
7. Yao& Li,
8. Arnăutu & Panc
9. Holzman & Valentiner
10. Rusu., Avasilcăi & Huțu
11. DeNisi & Murphy
12. Quan
13. Islami., Mulolli & Mustafa
14. Apak
15. Selvarajan., Singh & Solansky
16. Iqbal
17. Bowden& Sandlund

بهسازی عملکرد منابع انسانی در سه مرحله؛ شناسایی، ساختار اجرا و طراحی برنامه حمایتی بهسازی عملکرد کارکنان، ارائه شد. سرچهانی و همکاران (۱۳۹۷) در قالب پژوهشی کیفی و با بهره از مصاحبه به آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس پرداختند. براساس نتایج پژوهش؛ عمده مشکلات و نارسایی‌ها ناشی از شیوه‌های ارزیابی نامناسب و شاخص‌های تدوین شده بوده است که این موضوع باعث به وجود آمدن مسائلی از قبیل نفاق و بدبینی سازمانی، رشد بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی سازمانی، کاهش انگیزه و فرسودگی شغلی شده که در دو مقوله آسیب‌های فردی و سازمانی طبقه‌بندی نمودند. پژوهش‌های دیگری نیز در رابطه با ارزیابی عملکرد منابع انسانی در داخل کشور انجام شده است (آهنچیان، ۱۳۸۸؛ شیخ‌زاده، ۱۳۸۹؛ ملازاده، علی‌محمدی اصل و زمستانی، ۱۳۹۰؛ سبحانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰؛ شکاری و شیبانی‌فر، ۱۳۹۱-۱۳۹۰؛ حاتمی‌منش و زنجیرچی، ۱۳۹۲؛ قویدل، ۱۳۹۲؛ حسن‌پور، حبیبی و حسینی، ۱۳۹۳؛ بامداد صوفی، خاتمی فیروزآبادی و زارع، ۱۳۹۳؛ نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۳؛ گرگیج، ۱۳۹۴؛ احمدی، ۱۳۹۴؛ میراحمدی، عطا‌فر و کتابی، ۱۳۹۴؛ باقری، پولادی و کیانی، ۱۳۹۴؛ سلطانی و خانی، ۱۳۹۵؛ اخوان خرازیان، شهبازی و فاتحی، ۱۳۹۶؛ کاظمی، ۱۳۹۶؛ ناهید تیتکانلو، فکری و کرامتی، ۱۳۹۶؛ سلطانی و علیانی، ۱۳۹۶؛ پویا و نوروزی، ۱۳۹۶؛ سلطانی و علیانی، ۱۳۹۶؛ جعفری، ۱۳۹۶؛ ایرجی، ۱۳۹۷؛ عباسی، رعنائی و اصغری جهرمی، ۱۳۹۷؛ شایگان و رضازاده، ۱۳۹۷؛ حسین‌پور و مهدوی، ۱۳۹۷؛ زارع، شائمی برزکی، انصاری و ابزری، ۱۳۹۷؛ بیگدلی و حمزه‌پور، ۱۳۹۷) که هر یک از این پژوهش‌ها با رویکردی خاص و یا از جنبه‌ای ارزیابی و بهبود عملکرد منابع انسانی را بررسی کرده‌اند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین در این پژوهش بر آن هستیم تا ضمن بررسی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، به چارچوب جامعی از آسیب‌های این نظام حیاتی در ایران دست پیدا کنیم که در قالب یک الگوی مفهومی دید وسیع و جامعی را از آسیب‌ها ترسیم کرده و بتواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی راهنمای عمل سازمان‌های ایرانی برای آسیب‌شناسی و بازنگری نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی قرار بگیرد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای است. رویکرد به کار گرفته شده کیفی و از نوع سنتزپژوهی است. راهبرد مورد استفاده، فراترکیب است که با انجام تحلیل محتوای استقرایی و سپس فراترکیب از تحلیل‌های انجام شده همراه است. بنابراین رویکرد پژوهش، کیفی و روش آن، سنتزپژوهی می‌باشد. سنتزپژوهی، ترکیب ویژگی‌های خاص ادبیات پژوهش به صورت کلی است. هدف سنتزپژوهی، ترکیب پژوهش‌های تجربی به منظور ایجاد تعمیم‌ها است (کوپر و هجز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). برای اجرای روش سنتزپژوهی در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای (ساندولوسکی و باروسو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) مطابق شکل ۱ استفاده شد که در ادامه توضیحاتی در خصوص هر مرحله ارائه شده است.



شکل ۱. گام‌های سنتزپژوهی در پژوهش حاضر (ساندولوسکی و باروسو، ۲۰۰۶)

### گام یک: تنظیم پرسش پژوهش

در گام اول اجرای روش سنتزپژوهی، باید پرسش اصلی پژوهش مشخص شود که در این پژوهش بدین صورت است که سازمان‌های ایرانی در رابطه با نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی با چه آسیب‌هایی مواجه‌اند؟

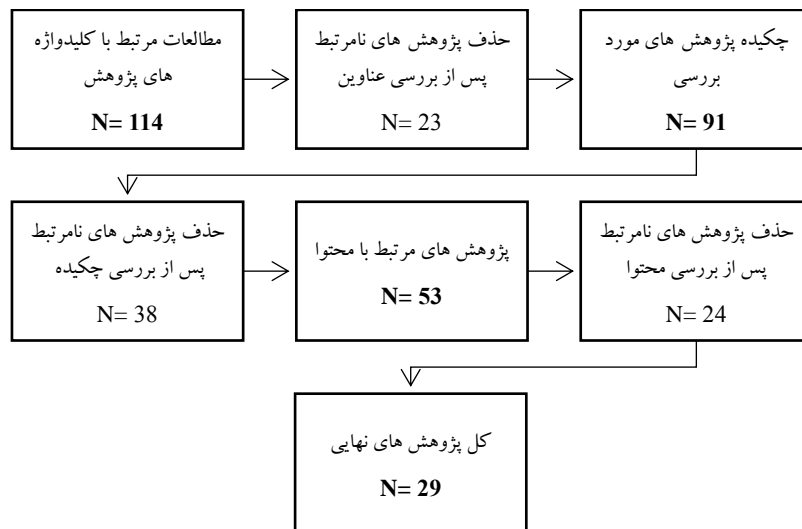
### گام دو و سه: مطالعه نظام‌مند ادبیات و انتخاب پژوهش‌های مناسب

جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۹ در حوزه آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی می‌باشد که با کلیدواژه‌های، آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی، آسیب‌ها و آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد منابع انسانی، آسیب‌شناسی ارزیابی

1. Cooper & Hedges  
2. Sandelowski & Barroso

عملکرد کارکنان، آسیب‌ها و آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد کارکنان و چالش‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی (سیویلیکا<sup>۱</sup>، مگیران<sup>۲</sup>، اس.آی.دی<sup>۳</sup>، نورمگز<sup>۴</sup> و گنج<sup>۵</sup>) به جمع‌آوری آن‌ها پرداخته شد و جمعاً ۱۱۶ مطالعه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. از میان این مطالعات پس از چندین مرحله غربالگری به ترتیب براساس بررسی عنوان، چکیده و محتوای پژوهش، ۲۹ واحد مطالعاتی انتخاب و بررسی شد. در انجام این غربالگری CASP کمک شایانی به بررسی کیفیت پژوهش‌ها نمود.

ابزار CASP به کمک ۱۰ سؤال به بررسی دقت، اعتبار و اهمیت پژوهش‌ها (براساس اهداف پژوهش، روش‌شناسی، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، گردآوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، اعتبار تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزش پژوهش) به پژوهش‌گر یاری می‌رساند (محمدیان، مانیان و خدادادبرمی، ۱۳۹۴).



شکل ۲. مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی پژوهش‌ها

1. CIVILICA
2. Magiran
3. SID
4. Noormags
5. Ganj

### گام چهار و پنج: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در سنتزپژوهی، متن پژوهش‌های انجام‌شده به‌عنوان داده نقش ایفا می‌کند و مانند متن مصاحبه‌های هستند که مستند می‌شوند (سهرابی، اعظمی و یزدانی، ۱۳۹۰) بنابراین اجرای پژوهش با روش سنتزپژوهی، مستلزم تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته‌های پژوهش‌های انجام‌گرفته در یک حوزه‌ی خاص است (بنچ و دی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). یکی از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل محتوا به شیوه‌ی کدگذاری است که به شناخت و کشف چارچوب الگوهای موجود در داده‌های کیفی منجر می‌شود (سایه و شانون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). از کدگذاری زمانی می‌توان استفاده کرد که پژوهش‌گر بخواهد به تجزیه و تحلیل داده‌هایی بپردازد که از بررسی رویدادها به‌دست آمده‌اند. کوربین و اشتراوس<sup>۳</sup> در اثر ۱۹۹۸ با تدوین روال‌های کتاب «کشف نظریه داده‌بنیاد» فنون کدگذاری باز<sup>۴</sup>، کدگذاری محوری<sup>۵</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup> را پیشنهاد داده‌اند. کدگذاری باز، فرآیندی تحلیلی است که در آن، به شناسایی مفاهیم و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها پرداخته می‌شود. در کدگذاری باز، مفاهیم و وقایعی که شناسایی شده‌اند، نام‌گذاری می‌شوند و بر ویژگی‌ها و وقایعی متمرکز است که منحصر به فرد شدن این وقایع را سبب شده است. کدگذاری محوری، فرآیندی است که مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها ارتباط داده می‌شوند و مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد پیوند می‌یابند. نام‌گذاری این کدگذاری به محوری بدین جهت است که کدگذاری حول محور یک مقوله صورت می‌پذیرد. فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها، کدگذاری انتخابی است (لی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). در این پژوهش نیز جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای کوربین و اشتراوس با استفاده از نرم‌افزار Maxqda10 استفاده شد.

### گام شش: کنترل کیفیت

در مورد حفظ کنترل کیفیت در این پژوهش، نخست سعی شد تا براساس شاخص‌هایی

1. Bench & Day
2. Hsieh & Shannon
3. Corbin & Strauss
4. Open coding
5. Axial Coding
6. Selective coding
7. Lee

هم‌چون هدف، منطق روش، طرح پژوهش، ملاحظات اخلاقی، بیان واضح و روش یافته‌ها، ارزش پژوهش، و ... مناسب‌ترین واحدهای مطالعاتی انتخاب شوند. برای اطمینان از نحوه‌ی کدگذاری‌ها نیز از دو نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به‌منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن بهره گرفته شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان ۰/۷۴ به‌دست آمد که نشان‌دهنده ۷۴ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

### گام هفت: ارائه یافته‌ها

در این مرحله، نتایج حاصل از مرحله‌های پیش به شرح زیر ارائه می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

در نتیجه بررسی اسناد گزینش‌شده، کدهای باز (۲۶۶ کد اولیه و ۱۱۰ کد ثانویه) مربوط به آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی استخراج شد. (نظر به محدودیت در چارچوب و صفحات مقاله، از ارائه پژوهش‌های بررسی‌شده، نتایج هر پژوهش و کدگذاری اولیه و ثانویه صرف‌نظر شد) گام بعدی پس از کدگذاری اسناد، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مقوله‌ها بود. برای مشخص شدن هر کد محوری، کدهای بازی که در مرحله اول استخراج شد در کنار هم قرار گرفتند و آن‌هایی که بار معنایی مشترکی داشتند، دسته‌بندی شدند، آن‌گاه با کد محوری که بیانگر مفهوم آن‌ها بود، نام‌گذاری شدند. این امر برای هر یک از مطالعات بررسی‌شده صورت گرفت و در صورت وجود قسمت‌هایی با مضامین یکسان در متن مطالعات پیشین، از همان کدهای پیشین تخصیص یافته به‌عنوان نشان‌گر کدها استفاده گردید. در نهایت، براساس تمامی مقوله‌های محوری شناسایی‌شده در کل پژوهش دسته‌بندی کلی‌تری انجام‌شده و یکپارچه‌سازی داده‌ها صورت گرفته است. فرآیند و نتایج کدگذاری در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری سه مرحله‌ای

ابعاد	مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	ردیف رفرنس
سیستمی	توانمندی	ضعف در تدوین و بررسی رسالت و مأموریت شرکت	۱۳، ۱۶
		در نظر نگرفتن برنامه‌ریزی راهبردی سازمان در رابطه با ارزیابی عملکرد	۱۳، ۱۶، ۲۱

ابعاد	مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	ردیف رفرنس
ارتباط با سایر نظام‌ها		جهت‌گیری عملی و هم‌سویی شاخص‌ها با اهداف سازمان	۵، ۱۱
		در نظر گرفتن مأموریت واحدها و حوزه وظایف کاری	۱۶، ۱
		ارتباط نداشتن استقرار نظام‌های مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی و رویکردهای ارزیابی	۱۱، ۱۶
		ضعف در ارتباط ارزیابی عملکرد با نظام جبران خدمات و نظام انگیزشی	۱۶، ۹
		ارتباط ضعیف ارزیابی عملکرد با نظام انتصاب و ارتقاء	۱۹، ۱
		در نظر نگرفتن ارتباط ارزیابی عملکرد با نظام آموزش و پذیرش پیشنهادها	۱۶، ۱۹
پایش		بازخورد و عملیات اصلاحی ارزیابی عملکرد	۱۴، ۱۳، ۱۸
		نظارت مستمر بر ارزیابی عملکرد	۱۳، ۲۴
تدوین برنامه ارزیابی		طراحی نکردن برنامه عملیاتی به منظور پیاده کردن نظام ارزیابی عملکرد	۴، ۲۱، ۱۳
		برگزار نشدن به موقع و مؤثر کارگروه ارزشیابی	۲
		طراحی نامناسب دوره ارزیابی	۲، ۴، ۱۰
استاندارد عملکرد		استانداردهای عملکرد نامشخص و نامعتبر	۱۳، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۲۵، ۲۴، ۲۶
		شرح مشاغل و وظایف نامشخص و یا غیرمدون	۱۹، ۲۴
		کمبود آگاهی از وظایف و اهداف شغلی	۲۶، ۲۴
		آگاه نبودن از استاندارد عملکرد و اهداف آن	۱۰، ۲۴
شاخص‌های ارزیابی		شاخص‌های غیرمعتبر و غیردقیق جهت ارزیابی	۸، ۵، ۶، ۱، ۱۶، ۱۳
		جامع و مانع نبودن معیارهای ارزیابی	۲۷، ۷، ۸
		تناسب نداشتن شاخص‌ها با شرح وظایف کارکنان	۱۴، ۱۹، ۵
		دقت و اعتبار پایین شاخص‌ها	۱۳، ۱۰، ۵، ۱۴
اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی		ضعف در ابلاغ و اطلاع‌رسانی اهداف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها مربوط به نظام ارزیابی عملکرد	۲۶، ۱۳
		ابلاغ به موقع صورتجلسات و مصوبات ارزیابی عملکرد	۱۳، ۱۶
		ضعف در آگاهی‌بخشی مدیران و کارکنان از فرآیند و روش‌های ارزیابی	۱، ۱۰، ۲۸، ۲۶، ۱۹

طراحی برنامه ارزیابی

اجرای ارزیابی

ابعاد	مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	ردیف رفرنس
ارزیابی	روش اجرای	روش نامناسب ارزیابی	۳، ۲، ۶، ۵، ۲۸، ۱۹، ۱۴، ۱۲
		محدودیت‌های فنی و مکانیزم اجرای ارزیابی	۵
ارزیابان		متناسب نبودن سطح دانش، مهارت و صلاحیت اعضای کارگروه ارزیابی	۶، ۵، ۷، ۱۲، ۱۳، ۲۵، ۲۶، ۲
		سوگیری ارزیابان	۶، ۱۴، ۲۶، ۱۹، ۱۳، ۵
		آشنایی کم ارزیابان با وظایف و مسئولیت‌های کارکنان	۲۶، ۱۳، ۲
		دخالت قضاوت شخصی	۱۴، ۲۰، ۲، ۱۷، ۱۶، ۱۹
خطاهای ارزیابی		تعدیل هاله‌ای و شبیه‌سازی	۴، ۲۹، ۳
		گرایش به مرکز	۱۷، ۱۶، ۱۴، ۴
		آسان‌گیری و سخت‌گیری	۴، ۱۷، ۲۰، ۱۶
		سایر خطاهای ارزیابی	۲۹، ۱۹، ۲۰، ۱۷، ۱۶، ۶، ۴، ۳
تحلیل عملکرد و بازخورد	ارزیابی شونده‌گان	تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان براساس نتایج ارزشیابی ارائه نشدن کارنامه ارزشیابی شونده‌گان به همراه توصیف کمی و کیفی	۱۶، ۱۹، ۲۶
		نبود مرور و بازبینی عملکرد	۲
		ندادن فرصت به کارمند جهت دفاع از عملکرد خود	۱۹، ۹
		بازخورد ندادن نتایج ارزیابی به کارکنان	۵
نتایج ارزیابی	خروجی‌ها	بازخورد ندادن نتایج ارزیابی به کارکنان	۱۷، ۵، ۱، ۷، ۱۹، ۱۰، ۲۶، ۲۸
		عملی نشدن مصاحبه و گفتگو توسط مسئول فرد بعد از جمع‌آوری اطلاعات	۱۶، ۵، ۲۶، ۲
		مشخص نشدن سیمای شایستگی فردی و رده	۲، ۱
		عملیاتی نشدن صدور کارنامه دوره‌ای	۲
برنامه بهبود		اصلاح نکردن اطلاعات مورد نیاز سایر نظامات	۲
		تدوین نشدن راهکارها برای بهبود عملکرد	۱۶، ۱۹
		نبود و یا ضعف در نظام ارتباطات جهت توسعه قابلیت‌ها	۱۴
		اعزام نشدن مربیان به مناطق مختلف شرکت	۱

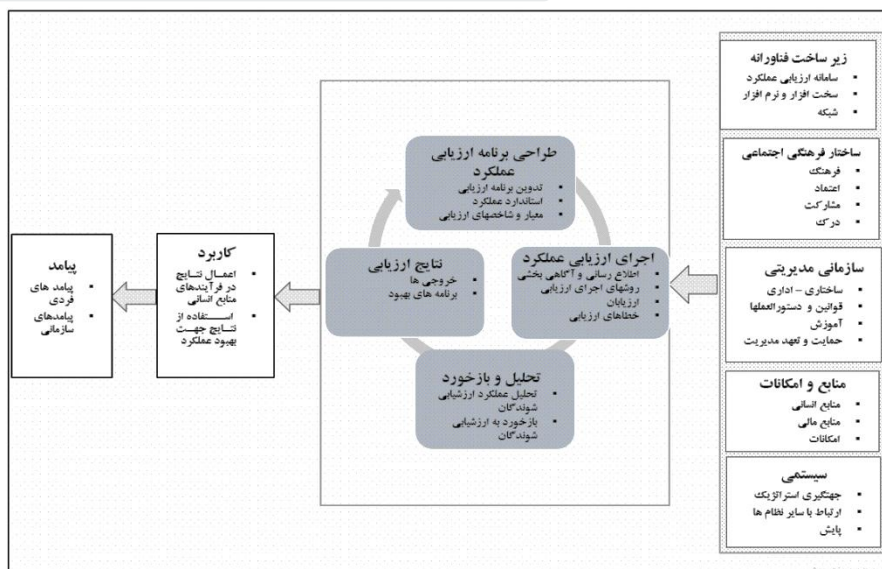


ابعاد	مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	ردیف فرنیس
زیر ساخت فناوریانه	سامانه ارزیابی	نبود سیستم اطلاعاتی مکانیزه کارکنان	۹، ۱، ۲، ۷، ۲۱
		آشنایی و تسلط کم کاربران سامانه	۱
		اثر بخش نبودن سامانه	۱
	نرم افزار و سخت افزار	مقبولیت و درک کم از مفاهیم سامانه	۱
		نبود نرم افزار مدیریت عملکرد	۱
		فراهم نبودن زیرساخت‌های نرم افزاری	۲، ۷، ۱
		تجهیزات کامپیوتری و نبود بستر لازم جهت نصب کامپیوتر	۱
آماده نبودن زیرساخت‌های سخت افزاری	۲، ۷، ۱		
شبکه	نبود بستر لازم و مشکلات زیرساخت شبکه	۱	
منابع و امکانات	منابع مالی	شرایط اقتصادی سازمان	۱۴
		ضعف در پیش بینی و تخصیص بودجه توسط مدیر به مسئولین ارزیابی	۱، ۱۳
	منابع انسانی	وجود پرسنل کارآمد و تحصیل کرده	۱
		بی‌انگیزگی پرسنل و ناتوانی در شناسایی کارکنان پرتلاش جهت ارزیابی عملکرد	۷، ۱
	امکانات	کمبود امکانات لازم برای پیاده نمودن فرآیند اجرایی مدیریت و ارزیابی عملکرد	۹، ۲۱
سازمانی - مدیریتی	آموزش	مشکلات مربوط به آموزش ضعیف ارزیابان و پیامدهای ناشی از آن	۱، ۲۴، ۳، ۲، ۱۴
		ضعف در توجه و آموزش کافی سرپرستان ارزشیابی شوندگان نسبت به ارزیابی عملکرد	۲۴، ۹، ۳، ۱، ۴، ۲
		نظارت بر نیازسنجی آموزشی کارکنان جهت اجرای صحیح ارزیابی عملکرد	۱، ۱۶، ۱۲
	ساختاری اداری	ساختار سازمانی نامناسب	۲۱، ۱۱، ۲
مشکلات اداری		۱۴	

ابعاد	مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	ردیف رفرنس
ساختار اجتماعی - فرهنگی	مدیریت منابع انسانی	حمایت نکردن مدیریت از ارزیابی عملکرد	۱۳، ۱۴، ۹، ۲۱
		تعهد قلبی نداشتن مدیران به ارزیابی عملکرد	۱۳، ۱۴، ۹
	قوانین و مقررات	نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد	۲، ۲۱، ۹
		اسناد و دستورالعمل‌ها	۱، ۲۴، ۲
	فرهنگ	نبود فضا و بستر برای ارائه واقعیت	۱، ۲
		فراهم نبودن پیش‌نیاز فرهنگی	۹، ۱۷، ۱۴، ۲، ۲۱، ۳
		نهادینه نشدن ارزیابی عملکرد در سازمان‌های کنونی	۲، ۱۴
	اعتماد	بی‌اعتمادی در به‌کارگیری ارزیابی عملکرد	۲، ۱، ۱۴
		بی‌اعتمادی کارکنان به شرکت	۲، ۱
	تغییر	بی‌اعتمادی و اعتقاد ضعیف به سرمایه انسانی	۱۴
حاکم بودن نگرش غیرسیستمی و کوتاه‌مدت در رابطه با ارزیابی عملکرد		۲۸، ۲۷	
موانع رفتاری و روانی		۱۴، ۳	
مشارکت	بهره نبردن از نظرات ارباب رجوع	۹، ۲	
	نبود زمینه مناسب برای جلب مشارکت کارکنان در سازمان	۱۶	
	زبان غیرمشترک بین تیم و دست‌اندرکاران کارکرد ارزیابی عملکرد	۱۴	
درک	پایین بودن ظرفیت پذیرش	۱	
	نبود شرایط روحی نامناسب	۱	
	بستر برای ارائه اعراض ارزشیابی‌شوندگان	۲	
	در نظر نگرفتن شرایط خاص حاکم بر محیط کار مدیر	۷	
کاربرد ارزیابی	اصول قانع‌کننده ارزیابی انسانی	اعمال نشدن نتایج ارزیابی در انتصاب و ارتقاء	۵، ۲۸، ۲۶، ۲۱، ۱۹، ۱۲
		بهره نبردن از نتایج ارزیابی جبران خدمات	۲۶، ۲۱
	استفاده از بهبود عملکرد	استفاده نکردن از نتایج ارزیابی در نظام انگیزش	۷، ۵، ۱۹، ۲۸، ۱۴، ۱۰
		بهره نبردن از نتایج ارزیابی در دوره‌های بهبود	۵، ۲۱، ۱۹، ۱۶، ۱۳
		استفاده نشدن از نتایج ارزیابی جهت بهبود عملکرد	۲۸

ابعاد	مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	ردیف فرنیس
فردی	فایده‌های فردی	کاهش انگیزه و تغییر پست	۲۸، ۷
		فرسودگی شغلی	۷
		عملکرد شغلی پایین	۷
		نارضایتی شغلی و نداشتن تعهد	۲۸، ۷، ۲۱
		آشکار نشدن نقاط قوت و بهبود و بهره از آن در راستای بالندگی	۷
سازمانی	فایده‌های سازمانی	رشد بی‌اعتمادی و سکوت سازمانی	۷
		بی‌عدالتی سازمانی	۲۶، ۱۶، ۱۵، ۷
		رشد نفاق و بدبینی سازمانی	۷
		بهره‌وری پایین	۱۶، ۷، ۲۱
		سکون در فرآیند یاددهی - یادگیری	۷

پس از تحلیل اسناد مربوط به آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی، الگوی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی استخراج شده در قالب شکل (۳) استخراج یافته است. در واقع هم‌چنان که الگوی استخراج شده نیز نشان می‌دهد، نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران در ۱۱ بعد ساختار اجتماعی - فرهنگی، زیرساخت فناورانه، منابع و امکانات، سازمانی - مدیریتی، سیستمی، طراحی برنامه ارزیابی، اجرای ارزیابی، تحلیل عملکرد و بازخورد، نتایج ارزیابی، کاربرد ارزیابی، و پیامدها دارای آسیب‌ها و مشکلاتی است.



شکل ۳. آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران در یازده بُعد دارای آسیب‌ها و مشکلاتی است که در ادامه در مورد کم و کیف هر یک از این ابعاد بحث می‌شود. بُعد طراحی برنامه ارزیابی. یافته‌های پژوهش نشان داد که نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران در این بُعد دارای آسیب‌های عمده‌ای است. براساس نتایج به‌دست آمده؛ مهم‌ترین آسیب‌های طراحی برنامه ارزیابی را می‌توان در سه مقوله‌ی؛ تدوین برنامه ارزیابی، استاندارد عملکرد و شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی دسته‌بندی کرد.

طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی یکی از دلایلی است که به بروز خطاهای ارزیابی می‌انجامد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ۲۷۲). این در حالی است که بسیاری از نظام‌های ارزیابی مورد استفاده‌ی سازمان‌ها، به شکل ضعیف و نامطلوبی طراحی گردیده است (گرگیچ، ۱۳۹۴). وجود طرح نظام اثربخش ارزشیابی عملکردی که هدف آن تعریف‌شده، برای ارزشیابی عملکرد ارزشمند و قابل فهم است، به‌عنوان یکی از عوامل اصلی اثربخشی نظام ارزشیابی معرفی شده است (صیدی و سهرابی).

استانداردهای نامشخص انجام کار نیز یکی از مشکلات کلیدی در راه ارزیابی منابع انسانی می‌باشد. عوامل ارزیابی و رتبه‌بندی شایستگی به شیوه‌ایست که ممکن است به صورت سلیقه‌ای تفسیر شوند و احتمال دارد مدیران، تعریف و ذهنیت یکسانی در رابطه با روش انجام کار نداشته باشند. اشتباه در رابطه با استانداردها زمانی مطرح می‌شود که تفاوت‌های ادراکی در مفهوم کلمات به کار گرفته شده در ارزیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خیلی ضعیف، خوب و یا خیلی خوب احتمالاً برای ارزیابان مختلف، تعابیر متفاوتی داشته باشد (میرزایی، ۱۳۹۱ به نقل از ایوانسویچ، ۲۰۰۷). ضرورت دارد هدف و شیوه‌ی ارزیابی عملکرد تعریف شود و با بررسی شرح مشاغل، استانداردهای عملکرد کارکنان روشن باشد. اینکه کارکنان در وظایف محوله، چه انتظاراتی از آن‌ها می‌رود. در واقع سرپرست‌ها بر مبنای شرح شغل، محتوا و وظایف شغل را برای کارکنان تشریح می‌کنند و در رابطه با استانداردهای ارزیابی عملکرد اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی را انجام می‌دهند (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴).

علاوه بر این نمایان شد که معیارها و شاخص‌های ارزیابی مشخص نیستند و یا اعتبار و دقت لازم را ندارند. روشن و مشخص بودن معیارها و شاخص‌های ارزیابی یکی از ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد کارآمد است (قلی‌پور، ۱۳۹۰). قبل از انجام ارزیابی بایستی روشن شود که کدام معیارها، به عنوان معیار عملکرد در هر بخش از سازمان، دارای معنا و مفهوم است (گرگیچ، ۱۳۹۴). استفاده از شاخص‌های عینی، قابل سنجش و قابل کنترل توسط فرد در مورد کارکنان کلیدی به نسبت شاخص‌های ذهنی ارجحیت دارد. شاخص‌های عینی باید ناشی از اقدامات کارکنان در سازمان باشد و ارتباط مشخصی با شرح وظایف، مهارت‌ها و شایستگی افراد کلیدی داشته باشد (زارع و همکاران، ۱۳۹۷). به طور کلی، می‌بایست معیارهای به کار گرفته شده برای ارزیابی کارکنان واقعاً مرتبط با موفقیت یا شکست آن‌ها در کارشان باشد. این در حالی است که در خیلی از ارزیابی‌ها، از معیارهای کیفی و ذهنی به جای معیارهای عینی و کمی استفاده می‌شود (قویدل، ۱۳۹۲).

**بُعد اجرای ارزیابی.** آسیب‌های بُعد اجرای ارزیابی، اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی، روش‌های اجرای ارزیابی، ارزیابان و خطاهای ارزیابی را در بر می‌گیرد. علی‌رغم انتقاد به خیلی از شیوه‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی، بیشتر اشکال‌ها در ماهیت این شیوه‌ها نیست بلکه ناشی از سوءاستفاده

از این شیوه‌ها، آموزش یا به‌کارگیری شیوه‌ی نامناسب برای ارزیابی مورد خاصی است (سعادت، ۱۳۹۵). روش‌های متعددی برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی وجود دارد، اما اینکه مناسب‌ترین روش کدام است به هدف سازمانی از ارزیابی منابع انسانی بستگی دارد (بایر، ۲۰۰۸، ۲۱۸). حتی اگر شیوه‌ها و شاخص‌ها مناسب باشند، احتمال دارد ارزیابی‌کننده از شاخص‌های تدوین شده انحراف پیدا کند (میرسپاسی، ۱۳۸۸، ۲۶۲). ضرورت دارد که ارزیابان کم و کیف ارزیابی را بدانند، به‌طوری که در صورت انجام ارزیابی توسط ارزیابان دیگری نیز نتایج مشابهی حاصل شود. هم‌چنین بایستی تأثیر عوامل اثرگذار بر ارزیابی که انحراف نتیجه را سبب می‌شود به حداقل برسد (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴).

علاوه بر روش‌های اجرای ارزیابی، معیارهای کیفی ارزیابی به دلایل مختلفی (آگاهانه و یا ناخودآگاه) همراه با سوءگیری حمایت از برخی کارکنان و انحراف از اهداف ارزیابی است و ممکن است نارضایتی ارزیابی‌شوندگان از فرآیند ارزیابی و غیرواقعی بودن را موجب گردد (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴). چندین خطای معمول از جمله؛ آسان‌گیری یا برعکس، گرایش به مرکز، اثر هاله‌ای، برابر کردن، جهت‌گیری شخصی و... در ارزیابی عملکرد محرز شده است (بایرز، ۲۰۰۸، ۲۳۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ۲۷۳). از جمله دلایل این خطاها می‌توان به طراحی ضعیف سیستم ارزیابی، معیارهای ضعیف ارزیابی، به‌کارگیری روش‌هایی که با زحمت زیاد هستند، اشاره کرد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ۲۷۲).

ارزیابی عملکرد منابع انسانی وظیفه‌ای سخت و حساس برای ارزیابان است، زیرا ارزیابی‌شوندگان معمولاً نسبت به تأثیر نتایج این فرآیند خوش‌بین و از تأثیرات آن بر آینده‌ی خویش واقفند (میرزایی، ۱۳۹۱). توجه و هم‌نظر نمودن ارزیابان نسبت به اهداف، روش‌ها و معیارهای ارزیابی یکی از موارد ضروری است تا رویه‌ی واحدی در ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف سازمان، به‌وجود آید. صرف زمان و هزینه برای ارزیابی عملکرد به‌صورت صحیح به نفع سازمان است؛ زیرا نتایج سوءارزیابی غیرواقعی در فرآیندهایی مانند برنامه‌های آموزش و توسعه و مزایا و پاداش دیگر اتفاق نمی‌افتد. برای دستیابی به این هماهنگی، می‌توان از جلسات هم‌اندیشی، تعریف دقیق و شفاف از اصول امتیازدهی و شرایط آن استفاده کرد (نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

مقوله‌ی اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی سازمان نیز یکی به عنوان یکی دیگر از مقوله‌های آسیب‌زا در اجرای ارزیابی شناسایی شد. شاخص‌ها و معیارها باید در ابتدای دوره‌ی ارزیابی، به طور شفاف به اطلاع کارکنان برسند تا آنان بدانند در طول دوره ارزیابی چه انتظارات و وظایفی در قبال سازمان دارند؛ این کار اثربخشی ارزیابی عملکرد را افزایش می‌دهد و از موضع‌گیری‌های احتمالی افراد در مقابل نتایج ارزیابی جلوگیری می‌کند (نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

**بُعد تحلیل عملکرد و بازخورد.** این بُعد تحلیل عملکرد ارزیابی‌شوندگان و بازخورد به آنان را دربرمی‌گیرد. بایستی در پایان هر دوره ارزیابی به ارزیابی‌شوندگان بازخورد صحیح و مناسب داده شود تا از نتایج منفی که باعث ادراک ناعدالتی می‌شود، جلوگیری شود (نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵). پس از ارزیابی عملکرد، ارزیابان جلساتی را برای بحث در مورد عملکرد ارزیابی‌شونده، نقاط قوت و قابل‌بهبود و آگاه ساختن آنان از نتیجه ارزیابی تشکیل می‌دهد و ضمن فراهم آوردن فرصت مشارکت برای ارزیابی‌شونده و رعایت حقوق وی با توجه به استدلال‌های ارزیابی‌شونده، امتیاز ارزیابی وی تعدیل می‌گردد و هدایت شغلی برای بهبود عملکرد در سال آینده ارائه می‌گردد (سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷). از این‌رو فراهم آوردن بازخورد مناسب برای کارکنان، توصیه شده است (غلام‌زاده، ۱۳۸۸). اعمال مدیریت صحیح با شناخت کم و کیف فعالیت منابع انسانی و تشخیص نقاط قوت و قابل‌بهبود و برنامه‌های آموزش و بهسازی جهت رفع شکاف شایستگی‌ها و افزایش بازدهی کارکنان امکان‌پذیر است (سیدجوادی و مشفق، ۱۳۸۸).

**بُعد نتایج ارزیابی.** نتایج ارزیابی شامل خروجی‌های ارزیابی و برنامه‌ی بهبود عملکرد است. هدف اصلی ارزیابی عملکرد، بهبود عملکرد منابع انسانی و اثربخشی سازمان است (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴). ارزیابی مستمر، بررسی نتایج ارزیابی پایانی، ارائه بازخورد مستمر و پایانی، بررسی نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیر و ارائه راه‌حل‌هایی جهت بهبود عملکرد، از مراحل اصلی و اساسی در ارزیابی عملکرد منابع انسانی می‌باشد (سرچهانی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از ویژگی‌های یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر این است که همانند یک ابزار توسعه‌ای مفید و سودمند باشد (نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵). بخشی از فرآیند مدیریت عملکرد در سطوح فردی و سازمانی، بهبود عملکرد است که ضرورت دارد مورد بحث و گفتگو قرار بگیرد. عوامل مختلفی می‌توانند باعث عملکرد ضعیف کارکنان باشد. به هر جهت، محقق نشدن اهداف تعیین‌شده توسط

کارکنان، نیاز به انجام اقدامات بعدی دارد.

منظور از خروجی، سیمای شایستگی فردی و رده، صدور کارنامه دوره‌ای و اصلاح اطلاعات موردنیاز سایر نظام‌هاست. شایستگی مجموعه‌ای از ابعاد قابل مشاهده از جمله؛ دانش، مهارت، نگرش، رفتار و صلاحیت‌های سازمانی مرتبط با عملکرد بالاست که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را موجب می‌شود (لوفرانی و میسونیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). شاخص‌های ارزیابی مبنایی برای توسعه منابع انسانی در سازمان هستند؛ رویکرد شایستگی باعث ایجاد نگرش جدیدی در حوزه‌ی توسعه منابع انسانی است و مهم‌ترین نقش شایستگی را می‌توان یکپارچه‌سازی آن در ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی سازمان‌ها دانست (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵).

انتظار می‌رود که یک سیستم ارزیابی عملکرد صحیح و معتبر منجر به دستیابی به اطلاعات درخوری از نقاط قوت و یا قابل بهبود کارکنان شود. چنانچه این اطلاعات برای برنامه‌های توسعه و بهبود و نقاطی که نیاز به پیشرفت دارد، مورد استفاده قرار بگیرد، بهبود عملکرد و بهره‌روی را موجب خواهد شد (مانی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). گزارش‌های حاصل از مدیریت عملکرد در جلسات تیم مدیریتی و واحدی بررسی می‌شود. و به‌طور منظم پیشرفت‌ها مورد نظارت و ارزیابی مستمر قرار می‌گیرد. مدیریت اقدامات پیشگیرانه نیز جهت پیش‌گیری از وقوع نتایج نامطلوب انجام شده و اقدامات باید به‌طور مستمر بررسی و ارزیابی شوند (دیوال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

**بُعد سیستمی.** در نتیجه‌ی ترکیب آسیب‌ها، یکی از حساس‌ترین ابعاد آسیب‌زا در نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی، بُعد سیستمی است که جهت‌گیری استراتژیک، پایش و ارتباط با سایر نظام‌های منابع انسانی را دربرمی‌گیرد. برای طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد هماهنگ و اثربخش که با راهبردهای اصلی منابع انسانی سازگار باشد انتخاب‌های اساسی وجود دارند که باید به آن‌ها توجه نمود و و با توجه به این انتخاب اساسی، نظام ارزیابی عملکرد متناسب با راهبرد منابع انسانی را طراحی کرد (زارع و همکاران، ۱۳۹۷). معیارهای ارزیابی عملکرد بایستی مطابق با سیاست‌های کلی سازمان باشد (جعفری، ۱۳۹۶). یکپارچه‌سازی و تلفیق کارکردهای مختلف منابع انسانی با کارکرد برنامه‌ریزی کسب و کار سازمان به‌عنوان یکی از اهداف نظام مدیریت عملکرد ذکر شده

1. Loufrani & missonier

2. Mani

3. De Waa



است (جیلبرت و جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

اغلب ارتباط بین اهداف و راهبردهای سازمان با مدیریت عملکرد، در نظر گرفته نمی‌شود (گرگیچ، ۱۳۹۴). این در حالی است که یکی از ویژگی‌های سیستم مدیریت عملکرد مؤثر این است که با مأموریت استراتژیک سازمان سازگار باشد (نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵). در سازمان‌های دارای راهبردهای هزینه‌محور، فرآیندهای تولید کاملاً مشخص شده است. بنابراین، بهترین روش‌های تولید با استفاده از تحقیق و تجربه مشخص می‌شود و بهترین کارکنان، کسانی هستند که از رویه‌های تعریف شده تبعیت کنند. در نتیجه، معیارها و شاخص‌های رفتاری بیشتر با راهبردهای منابع انسانی سرباز وفادار و نیروی کار قراردادی هماهنگ هستند. در مقابل، معیارهای نتیجه‌ای بیشتر برای سازمان‌های دارای راهبردهای متخصص متعهد و پیمانکارانه مناسب هستند (زارع و همکاران به نقل از استوارت و براون، ۲۰۱۴). طراحی سیستم ارزشیابی که قادر باشد منعکس‌کننده‌ی عملکرد کارکنان باشد، کار آسانی نیست و چنانچه سیستم ارزشیابی عملکرد در ایجاد ارتباطی بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمانی ناتوان باشد، کارآیی ندارد (رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰). نظام‌های ارزیابی عملکرد سرآمد می‌بایست مستقیماً در ارتباط با استراتژی‌های سازمان باشند (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴).

یکی دیگر از مقوله‌های آسیب‌زا در این بُعد، بحث نظارت و پایش است. بررسی مداوم و نظام‌مند خود نظام ارزیابی عملکرد، به‌عنوان یکی از عوامل اصلی اثربخشی این نظام معرفی شده است. مدیریت عملکرد از ارتباطات مداوم، بازخورد و گفتگو درباره اهداف سازمانی حمایت می‌کند و به‌عنوان یک فرآیند مستمر و مداوم در نظر گرفته می‌شود تا یک رویداد یک‌باره و لحظه‌ای. در این سیستم تمرکز سرپرستان هم بر رفتار و هم بر نتایج متمرکز است بنابراین رویکرد سیستمی را پرورش می‌دهد که در آن بر روابط و مبادلات میان واحدها، فرآیندها، تیم‌ها و کارکنان تمرکز می‌شود (هالاچمی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). معیار مربوط به ارزیابی اثربخشی یا موفقیت در به‌کارگیری مدیریت عملکرد شامل استفاده منظم از آن، نظارت بر عملکرد و استفاده از اطلاعات سیستم برای تصمیم‌گیری‌ها می‌شود (بیتیتسی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). نظام‌های ارزیابی عملکرد

1. Gilbert & Jones  
2. Halachmi  
3. Bititci

سرآمد، عملکرد را در سطوح گوناگون و با توجه به وابستگی این سطوح در نظر می‌گیرند. این در حالی است که خیلی از سیستم‌های ارزیابی عملکرد موجود، تأثیر سطوح مختلف را بر هم نادیده می‌گیرند (نادرزاده گوارشگی و همکاران، ۱۳۹۷).

**بُعد ساختار اجتماعی - فرهنگی.** یکی از ابعاد زیر بنایی شناسایی شده‌ی آسیب‌زا به ساختار اجتماعی - فرهنگی سازمان‌ها مربوط است. در این بُعد به‌طور ویژه؛ فرهنگ، مشارکت، اعتماد و درک در رابطه با ارزیابی عملکرد منابع انسانی استخراج شده است. فرهنگ، الگوی هنجارها و ارزش‌های مشترکی است که نحوه‌ی ارتباط کارکنان را شکل می‌دهد و تأثیر زیادی بر رویدادهای درون سازمان دارند. حرکت در مسیر تعالی فرهنگی در درون سازمان‌ها در گرو شناسایی وضعیت موجود آن‌ها از حیث ابعاد فرهنگی نظیر مشارکت‌پذیری بوده و تحقق این مهم نیز وابسته به ارزیابی مستمر ابعاد موردنظر می‌باشد (امراللهی بیوکی، زارع بیدکی و میرغفوری، ۱۳۸۶).

یکی از ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد اثربخش این است که با فرهنگ سازمانی منطبق باشد (بهجتی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۷) و ارتباط مشارکتی میان سرپرستان و کارکنان وجود داشته باشد. یکی از مشکلات، نگرش برخی از مدیران مبنی بر نادیده گرفتن ارزیابی عملکرد، بهره‌برداری نکردن از این فرآیند ارزشمند و تلقی نمودن آن به‌عنوان آخرین ابزار مدیریت است (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴). مدیران کاردان با ترکیب متوازی از باورها و نگرش‌های مثبت تأثیر مثبت و مؤثری بر دیگران می‌گذارند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷).

بی‌اعتمادی در نظام‌های مدیریت عملکرد یکی دیگر از مشکلات ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. جلب نکردن مشارکت و درگیر نکردن کارکنان باعث می‌شود کارکنان از چگونگی اهداف و راهبردهای سازمان آگاه نباشند (نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵). موفقیت سیستم مدیریت عملکرد بیشتر از هر چیزی در گرو درک و فهمیدن عنصر انسانی این سیستم است. بنابراین مدیران نیازمند داشتن دیدگاهی شفاف از طبیعت و ماهیت انسان و رفتار او در سازمان هستند. این مهم هم در ادبیات علمی و حرفه‌ای سیستم مدیریت عملکرد کمتر بررسی شده و باید به تحقیقات در حوزه روان‌شناسی، رفتار سازمانی و نظریه‌ی سیستم‌ها توجه بیشتری شود (دیوال<sup>۱</sup>،

1. De Waal

۲۰۰۳). درک، شناخت و نگرش درست مدیران از سیستم به‌منظور مشارکت آگاهانه در طراحی و اجرای اثربخش سیستم مدیریت عملکرد در برخی از پژوهش‌های پیشین (دیوال، ۲۰۰۳، الزینگا، البوراندا و کلویتماس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ملیانتي<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. یکی از راه‌های مهم ارتقای مدیریت عملکرد این است که روی تقویت تعامل کارکنان متمرکز است. تمرکز روی تعامل در فرآیندهای مدیریت عملکرد باعث بهبود عملکرد فراتر از زمانی است که به این مؤلفه به‌صورت معمول نگریسته می‌شود. بهبود عملکرد شغلی به‌صورت مستقیم متأثر از تعامل کارکنان است (جیم و آلن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). با وجود اینکه در پژوهش‌های حوزه ارزیابی عملکرد، تأثیر عوامل سامانه‌ای بر اثربخشی این‌گونه سیستم‌ها مدنظر قرار گرفته است، تأثیر تعاملات انسانی مورد غفلت قرار گرفته است (ربانی و علوی، ۱۳۹۴).

**بعد زیرساخت فناورانه.** بعد زیرساخت فناورانه مربوط به زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، اینترنت، و سامانه مکانیزه ارزیابی عملکرد منابع انسانی است و نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در این موارد دارای آسیب‌هایی هم‌چون نبود سیستم اطلاعاتی مکانیزه کارکنان، کمبود آشنایی و تسلط کاربران سامانه، اثربخش نبودن و پیچیده بودن سامانه، ضعف در پشتیبانی از سیستم‌های نرم‌افزاری، ضعف در منابع سخت‌افزاری، کافی نبودن سخت‌افزارهای لازم، فراهم نبودن بستر ارتباطات شبکه‌ای و دسترسی نداشتن فراگیران به نتیجه ارزیابی عملکرد خود است. این در حالی است که براساس نتایج پژوهش‌های انجام‌شده، مدیریت منابع انسانی عمیقاً تحت تأثیر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات قرار گرفته است و در نتیجه، تحول برخی از ابعاد منابع انسانی را سبب شده است (کشته‌گر و شکوهی، ۱۳۹۴).

انجام فعالیت‌های منابع انسانی از جمله ارزیابی عملکرد منابع انسانی بدون بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و توجه به زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و شبکه باعث کندی انجام امور می‌شود، منظور از زیرساخت شبکه، زیرساخت شبکه داده سازمان است. این عامل براساس شاخص‌هایی مانند دسترسی به اینترنت و شاخص‌هایی از این قبیل سنجیده می‌شود (فتحیان و شیخ، ۱۳۹۰). از این‌رو لازم است در راستای بهبود مستمر و اثربخشی سازمانی، شیوه‌های بهره‌برداری

1. Elzinga, Albronda & Kluijtmans  
2. Meliyanti  
3. Jamie & Alan

از فناوری اطلاعات شناسایی و مورد استفاده قرار بگیرد. بانک‌های اطلاعاتی برای گردآوری، طبقه‌بندی و بازیابی اطلاعات در رابطه با عملکرد کارکنان، به‌صورتی که مجموعه‌ای از اطلاعات و سوابق مربوط به پرسنل سازمان را در خود دارند، کاربرد زیادی دارد، علاوه بر آن، اینترانت‌ها نیز بستر مناسبی جهت اخذ و جمع‌آوری نظرات سرپرستان و کارکنان فراهم آورده و امکانات این سیستم جهت کنترل نحوه عملکرد کارکنان مورد بهره‌برداری قرار گرفته می‌شود. اکنون زمان آن رسیده که مدیریت منابع انسانی خود را با تغییرات فن‌آوری در سطوح سازمان همراه و هماهنگ کنند (کاوسی و هاشمی، ۱۳۹۰).

**بُعد مدیریتی - سازمانی.** این بُعد مشکلات ساختاری- اداری، قوانین و دستورالعمل‌ها، تعهد و حمایت مدیریت و آموزش را شامل می‌شود. بُعد سازمانی مربوط به عوامل درون سازمان است که فعالیت‌ها و اقدامات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ مشکلات اداری یکی از این عوامل است که سازمان‌ها را نسبت به امر ارزیابی بی‌توجه می‌سازد (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴). علاوه بر آن مقوله‌ی قوانین و دستورالعمل‌ها مطرح شده است. یکی از ویژگی‌های سیستم مدیریت عملکرد مؤثر، قانونی بودن و مرتبط بودن آن با شغل است (نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵). با توجه به این که قوانین جامعی در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد وجود ندارد و براساس ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری و نیز تبصره ۲ بند (ب) ماده ۲ دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد که در آن به دستگاه‌های اجرایی اختیار داده شده تا نسبت به تدوین شیوه‌نامه مناسب با شرایط سازمان اقدام نمایند، ضرورت دارد سازمان‌ها در این زمینه قوانین جامع و کارآمدی را تدوین و اعمال کنند.

ضعف در تعهد و حمایت مدیریت یکی از مقوله‌های این بعد است. دلیل استفاده از سیستم مدیریت عملکرد این است که مدیران بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). تعهد مدیران ارشد به چشم‌انداز مدیریت عملکرد، یکی از کلیدی‌ترین مساعده‌ها در اثربخشی مدیریت عملکرد است (رانجیکار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). یکی از نشانه‌های تعهد مدیران، اقدام‌گرایی در خصوص استفاده از سیستم مدیریت عملکرد است. مدیران باید از اطلاعات مدیریت عملکرد استفاده کرده و مبتنی بر آن اقدامات بهبود را انجام دهند. اگر از اطلاعات عملکردی استفاده نشود و به اقدامات تبدیل نشود، ارزش افزوده این اطلاعات صفر خواهد بود.

در نهایت یکی دیگر از آسیب‌های این بُعد مربوط به آموزش ندیدن مدیران، ارزیابان و کارکنان می‌شود. ممکن است کارکنان جدید زمانی که به سازمان می‌پیوندند در بدو ورود، آشنایی کمی با سازمان داشته باشند و نسبت به فرآیندهای مختلف سازمان آگاهی لازم را نداشته باشند. غالباً در فرآیندهای جذب و گزینش کارکنان، نامزدهایی برگزیده شده از ارزش‌ها، هنجارها، الگوهای رفتاری سازمان، اهداف، شیوه‌های کاری و چارچوب و قوانین سازمان آگاه نیستند. این در حالی است که آشنایی کارکنان با سازمان باعث تسهیل ایجاد تصویری جامع از خود فرد و جایگاه او در سازمان شود (یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). از سویی دیگر مشکلات مربوط به آموزش ندادن ارزیابان و پیامدهای ناشی از آن، کاهش کیفیت ارزیابی عملکرد را موجب خواهد شد (جعفری، ۱۳۹۶). اختلاف بین ارزیابی مدیران از عملکرد کارکنان و خودارزیابی کارکنان، باعث مشکلات مختلفی می‌شود. تجربه نشان داده است که تفاوت میان نتایج خودارزیابی کارکنان با ارزیابی مدیران صرف نظر از روش گردآوری اطلاعات، روایی و پایایی این اطلاعات و حتی میزان عملی بودن روش ارزیابی ممکن است تحت تأثیر رابطه‌ی بین فرادست و فرودست، ماهیت شغل و شرایط سازمانی قرار گیرد (حسن‌پور، حبیبی و حسینی، ۱۳۹۳).

**بُعد منابع و امکانات.** مهم‌ترین عامل مؤثر در تحقق هدف‌های برنامه، پیش‌بینی منابع و ارزیابی امکانات بالفعل و بالقوه است. یکی از منابع موردنیاز جهت اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان منابع مالی است. لازمی انجام فعالیت‌ها در هر سازمانی، محقق شدن اهداف و اعمال مدیریت در راستای اهداف سازمانی، صرف منابع و انجام هزینه است. در واقع برداشت از مفهوم بهبود مدیریت در قالب بهینه‌سازی استفاده از منابع و امکانات قابل‌دسترس خود را نشان می‌دهد که از جمله این منابع؛ ابزار و تجهیزات و منابع مالی و اعتباری است (مدنی، ۱۳۷۱).

به صورت کلی اثربخشی یک سازمان، تحت تأثیر عملکرد مناسب آن سازمان است، اینکه سازمان به چه میزانی توانسته است مأموریت‌های خود را به‌انجام برساند، کسب درآمد کند و دارایی‌های باارزش خود از جمله منابع انسانی، مشتریان و منابع مالی خود را حفظ کند (طبائیان و قسیم، ۱۳۹۲). اهمیت منابع انسانی و نقش منحصر به فرد او نیز به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها سازمانی جایگاهی به‌مراتب والاتر از گذشته یافته است. در

1. Yang

فرآیند ارزیابی عملکرد نیز منابع انسانی سازمان، به‌عنوان طراح و مجری ارزیابی عملکرد ایفای نقش می‌کنند، بنابراین منابع انسانی دانشی از اجزای اثرگذار در عملکرد سازمان جهت ارتقای کاربرد دارایی‌های ملموس و به‌کارگیری دارایی‌های غیرملموس است (فیتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

**بُعد کاربرد.** ضعف در کاربرد نتایج و خروجی‌های ارزیابی عملکرد و اطلاعات حاصل از آن در سایر فرآیندهای منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌ها در رابطه با بهبود عملکرد فرد در زمره‌ی مهم‌ترین آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان‌های ایرانی است که به‌اعتبار این نظام لطمه وارد می‌کند. ارزیابی عملکرد زمانی موفق است که مدیران به‌طور منظم و نظام‌مند روزانه از آن استفاده بکنند. اگر افراد ارزش استفاده از سیستم را ببینند در این صورت موفق و اثربخش خواهد بود (بیتیتیسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). به‌زعم برناردین<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) اطلاعات به‌دست‌آمده از ارزیابی عملکرد برای مستندسازی و بهبود عملکرد و تصمیمات و سیاست‌های منابع انسانی مانند؛ جریان خدمات، ارتقاء، انتقال، انفصال از خدمت، تحلیل نیازهای آموزش و توسعه و تحقیق ارزشیابی برنامه استفاده کاربرد گسترده‌ای دارد. مدیران باید در مناسبت‌ها و تصمیم‌های مختلف خود از اطلاعات و نتایج حاصل از سیستم مدیریت و ارزیابی عملکرد استفاده کنند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). سیستم مدیریت عملکرد، پایه اساسی برای تصمیم‌گیری مدیران می‌شود (دیوال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). تنها زمانی که مدیریت به‌طور مستمر نشان دهد که از اطلاعات مدیریت عملکرد به‌طور جدی استفاده کرده و آن اطلاعات مبنای اقدامات و تصمیم‌گیری‌های اوست، اعضای سازمان نیز جذب خواهند شد تا اهداف را تحقق بخشند (دیوال، ۲۰۰۳). اقدام‌گرایی در پژوهش‌های انجام‌گرفته در سازمان‌ها (دیوال، ۲۰۰۴) و انتشار نتایج مدیریت عملکرد و یادگیری و استفاده از آن‌ها (انزو و انجیر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) مورد تأکید قرار گرفته است.

**بُعد پیامدی.** بُعد پیامدی شامل پیامدهای فردی (فرسودگی شغلی، عملکرد شغلی پایین، تعهد نداشتن کارکنان، آشکار نشدن نقاط قوت و ضعف کارکنان) و سازمانی (بی‌اعتمادی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی، رشد نفاق و بدبینی سازمانی و ...) یکی از ابعاد آسیب‌زا در نتیجه‌ی سایر

1. Fitz
2. Bititci
3. Bernardi
4. De Waa
5. Nzuve, S. N. & Njeru

آسیب‌های شناسایی‌شده‌ی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی است. اغلب سازمان‌ها نمی‌توانند هزینه‌های واقعی یک ارزیابی عملکرد نامطلوب را درک کنند و برای حل مشکلات ناشی از آن نمی‌کوشند. این مشکلات برای کل سازمان و منابع انسانی گران تمام می‌شود. چرا که ضمن انگیزه‌زدایی از کارکنان و سرپرستان، حمایت آنان از سازمان و بهره‌وری را کاهش می‌دهد، اسباب دل‌سردی کارکنان و سرپرستان را فراهم می‌کند، موجب اختلال در روابط کاری آن‌ها شده، باعث سرکوب رشد و بهسازی کارکنان شده، و ضمن ایجاد نگرش منفی در میان کارکنان تعارض و رقابت غیرسازنده را ترویج می‌کند (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴).

اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که ارتقای آن‌ها و تخصیص پاداش‌ها بر مبنای عملکرد نبوده و در نتیجه‌ی ارزشیابی واقعی عملکرد آنان نیست، اثرات زیان‌باری بر عملکرد آنان خواهد داشت (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴). درحالی‌که ارزیابی عملکرد منابع انسانی با چارچوب و سازوکاری درست، ضمن ایجاد محیط کاری مطلوب باعث ایجاد توسعه تفاهم بین کارکنان و مدیران و ایجاد تصمیم‌های صحیح و عادلانه می‌شود. ارزیابی عادلانه که منجر به ایجاد انگیزه، رضایت و تعهد شغلی شود، از ویژگی‌های ضروری یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب قلمداد می‌شود (سرجهانی و همکاران، ۱۳۹۷).

در نهایت باید اذعان داشت؛ موضوع اصلی در همه‌ی تحلیل‌های سازمانی، عملکرد بوده و لازمه‌ی بهبود آن، ارزیابی است. بنابراین تصور سازمانی بدون ارزیابی عملکرد دشوار است. ارزیابی عملکرد، شیوه‌های ارزیابی و ابزارهای ارزیابی همواره یکی از مباحث مهم در پژوهش‌های سازمانی و دانشگاهی است (دوراج و کهیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) و آگاهی از چالش‌ها و آسیب‌های این حوزه یکی از راه‌هایی است که مانع اثرات سوء آن بر سازمان می‌شود و نیز می‌تواند جایگاه واقعی مدیریت عملکرد را به‌نمایش بگذارد. به‌زعم بوان و تامپسون، طراحی و پیاده‌سازی اثربخش مدیریت عملکرد، موجب بهبود اثربخشی سازمانی است و دلیل اصلی تمایل به مدیریت عملکرد نیز همین است (نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵). رویکرد منطقی این است که قبل از مشکلات، از آن‌ها پیشگیری نمود. از این‌رو ضرورت دارد ضمن آسیب‌شناسی، نمودها و نشانه‌های رخدادها نامطلوب را رصد کرده و مانع بروز آن‌ها شویم و یا آمادگی لازم برای مقابله

1. Devaraj S & Kohli

با آن‌ها را داشته باشیم. این رویکرد احتمال رخداد آسیب‌ها و افزایش هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از سنتز پژوهی، چارچوب جامعی از تمامی آسیب‌هایی که سازمان‌های ایرانی در رابطه با ارزیابی عملکرد منابع انسانی با آن‌ها دست و پنجه نرم کرده‌اند ارائه داده است. یکی از ویژگی‌های الگوی تدوین شده در نتیجه بررسی و تحلیل پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، سیستمی بودن الگوی تدوین شده و ارتباط بین عوامل استخراج شده است. پرداختن به ارزیابی عملکرد منابع انسانی بدون در نظر گرفتن زیرساخت‌های فناورانه، ساختار فرهنگی-اجتماعی، عوامل مدیریتی-سازمانی، منابع و امکانات و عوامل سیستمی سازمان احتمال شکست این نظام را افزایش می‌دهد. با نگاهی به مدل تدوین شده، می‌توان پنج بُعد استخراج شده نام‌برده را تحت عنوان آسیب‌های زمینه‌ای و یا پیش‌بینی قلمداد کرد که بر فرآیند ارزیابی عملکرد منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر می‌توان گفت اثربخشی فرآیند ارزیابی عملکرد و آسیب‌های این فرآیند به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم تحت تأثیر این عوامل و آسیب‌های زمینه‌ای قرار می‌گیرند، لذا با این رویکرد می‌توان آسیب‌های زمینه‌ای را ریشه‌ای‌تر در نظر گرفت که منشأ خیلی از آسیب‌های فرآیندی، کاربرد و پیامدهای ارزیابی عملکرد به آن‌ها برمی‌گردد. در بخش دوم مدل؛ طراحی، اجرا، تحلیل و بازخورد و نتایج ارزیابی عملکرد به عنوان ابعاد آسیب‌زا در این پژوهش در قالب چرخه ارزیابی عملکرد نشان داده شده است. از این رو چهار بُعد استخراج شده نام‌برده را می‌توان آسیب‌های فرآیندی عنوان کرد. برعکس آسیب‌های زمینه‌ای، این آسیب‌ها به صورت مستقیم فرآیند و برنامه ارزیابی عملکرد را پوشش می‌دهد. می‌توان گفت این آسیب‌ها مستقیماً تحت تأثیر اقدامات واحدهای مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرد چرا که کیفیت طراحی، برنامه و اجرای ارزیابی عملکرد را هدف قرار می‌دهد. در نهایت همان‌طور که در مدل نشان داده شده است عامل کاربرد نتایج ارزیابی عملکرد منابع انسانی در بهبود عملکرد کارکنان و اعمال آن در سایر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است و ضعف در کاربرد آن پیامدهای فردی و سازمانی منفی را از قبیل نارضایتی شغلی، بهره‌وری پایین، بی‌اعتمادی به ارزیابی عملکرد، احساس بی‌عدالتی و سکون در فرآیندها را به دنبال خواهد داشت. این پیامدها در نتیجه‌ی آسیب‌های زمینه‌ای و فرآیندی به وجود می‌آیند و منفی بودن این پیامدها و میزان آن تحت تأثیر درجه‌ی آسیب‌زا بودن عوامل و آسیب‌های زمینه‌ای



و فرآیندی است.

## پیشنهادات کاربردی

نظر به جامع و فراگیر بودن، سیستمی بودن و مشخص بودن عوامل، مقوله‌ها و شاخص‌های تدوین شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از چارچوب تدوین شده در این پژوهش قبل، ضمن و بعد از ارزیابی عملکرد منابع انسانی خود استفاده کنند. متناسب با نتایج به دست آمده سایر پیشنهادات کاربردی به شرح جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۲. پیشنهادات کاربردی

ردیف	عوامل	نتیجه	پیشنهاد براساس نتیجه
۱	زیرساخت فناوریانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>فراهم نبودن زیرساخت سخت‌افزار و نرم‌افزار و شبکه</li> <li>مشکلات سامانه ارزیابی عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین برنامه پشتیبان در رابطه با نرم‌افزار، سخت‌افزار و زیرساخت شبکه جهت ارزیابی عملکرد قبل از اقدام به آن</li> <li>طراحی سامانه ارزیابی عملکرد متناسب با سازمان</li> <li>پایش سامانه ارزیابی عملکرد براساس ویژگی‌های یک سامانه مطلوب</li> </ul>
۲	ساختار فرهنگی - اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>فراهم نبودن پیش‌نیازهای فرهنگی</li> <li>بی‌اعتمادی مدیران و کارکنان به ارزیابی عملکرد</li> <li>بی‌توجهی به مشارکت و درک بین مدیران و کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد تناسب بین فرهنگ سازمان و سیاست‌های ارزشیابی آن</li> <li>فراهم کردن فضا و بستر برای ارائه واقعیت</li> <li>تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی جهت نهادینه شدن ارزیابی عملکرد</li> <li>شفاف‌سازی و جلب مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی عملکرد</li> <li>توجه مدیریت سازمان به ترویج فرهنگ ارزیابی عملکرد و توجه کارکنان در رابطه فلسفه ارزیابی عملکرد</li> <li>تدوین سازوکاری برای جلوگیری و برخورد با مستندسازی غیر واقعی</li> </ul>

ردیف	عوامل	نتیجه	پیشنهاد براساس نتیجه
۳	سازمانی - مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشکلات ساختاری - اداری</li> <li>کمبود توجه به قوانین و دستورات عمل‌ها با ارزیابی عملکرد</li> <li>ضعف در آموزش ارزیابی‌شوندگان و ارزیابان</li> <li>ضعف حمایت و تعهد مدیریت</li> </ul>	<p>✓ شناسایی خلأهای موجود در زمینه قوانین و تدوین شیوه‌نامه‌ی جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی</p> <p>✓ طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش برای کلیه‌ی دست‌اندرکاران ارزیابی عملکرد منابع انسانی</p> <p>✓ جلب حمایت و تعهد مدیریت عالی سازمان قبل از اجرای برنامه ارزیابی عملکرد</p> <p>✓ تسهیل فرآیند اداری جهت ارزیابی عملکرد منابع انسانی</p> <p>✓ تعریف رویه‌ای برای مستندسازی، نگهداری و بایگانی مدارک و سوابق</p>
۴	منابع و امکانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>فراهم نبودن منابع انسانی، مالی و امکانات</li> </ul>	<p>✓ پیش‌بینی منابع انسانی موردنیاز جهت اجرای ارزیابی عملکرد بهره‌گیری از متخصصان منابع انسانی و مدیریت عملکرد و تفویض اختیار به آنان جهت جلوگیری از اعمال سلیقه</p> <p>✓ پیش‌بینی و تخصیص بودجه‌ی موردنیاز اجرای برنامه ارزیابی عملکرد</p> <p>✓ در نظر گرفتن امکانات و تجهیزات موردنیاز جهت اجرا</p>
۵	برنامه ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین نکردن برنامه ارزیابی</li> <li>نبودن استاندارد عملکرد کارکنان</li> <li>معتبر و مناسب نبودن معیارهای و شاخص‌های ارزیابی</li> </ul>	<p>✓ طراحی نظام اثربخش ارزیابی عملکردی با اهداف روشن و قابل فهم</p> <p>✓ تدوین کتابچه ارزیابی عملکرد</p> <p>✓ ابلاغ دستورالعمل‌ها شامل کم و کیف برنامه‌ی و زمان و دوره‌های ارزیابی به کلیه‌ی کارکنان</p> <p>✓ تدوین استاندارد متناسب با استانداردهای معتبر</p> <p>✓ استفاده از مدل شایستگی سازمان و یا طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی سازمان در صورت نبود</p> <p>✓ تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب به شرح وظایف هر واحد و کارکنان آن</p>

ردیف	عوامل	نتیجه	پیشنهاد براساس نتیجه
۶	اجرای ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>نامتناسب بودن روش‌های ارزیابی عملکرد با سازمان</li> <li>مشکلات مربوط به ارزیابان</li> <li>خطاهای ارزیابی</li> <li>ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتخاب و اجرای روش ارزیابی عملکرد متناسب با سازمان و سایر عوامل استخراج‌شده در این پژوهش</li> <li>بهره‌گیری از متخصصان منابع انسانی جهت انتخاب و اجرای روش‌های ارزیابی پیشرفته و متناسب با سازمان</li> <li>تعریف معیارها و شرایط احراز ارزیابان و انتخاب براساس آن‌ها</li> <li>آموزش ارزیابان در رابطه با خطاهای ارزیابی به‌ویژه خطاهای ادراکی</li> <li>اعلام شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی به مدیران و کارکنان قبل از اجرای ارزیابی</li> </ul>
۷	تحلیل و بازخورد عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحلیل عملکرد</li> <li>ارزیابی شونده‌گان</li> <li>بازخورد ندادن به ارزیابی شونده‌گان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجزیه و تحلیل عملکرد ارزیابی شونده‌گان و دلایل احتمالی آنان</li> <li>مصاحبه با ارزیابی شونده‌گان در رابطه با نتایج ارزیابی</li> <li>توافق کارکنان و سرپرستان بر کم و کیف عملکرد مطلوب و تفسیر اطلاعات این فرآیند</li> <li>فراهم کردن امکان دفاع ارزیابی شونده‌گان از عملکرد خود و عوامل ضعف احتمالی در ارزیابی</li> </ul>
۸	نتایج ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین نشدن خروجی‌های ارزیابی</li> <li>در نظر نگرفتن برنامه بهبود عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صدور کارنامه دوره‌ای ارزیابی متناسب با معیارها و شاخص‌های ارزیابی</li> <li>تدوین سیمای شایستگی کارکنان با مشارکت آنان</li> <li>تدوین برنامه‌های آموزشی و برنامه‌های توسعه فردی کارکنان</li> <li>اطمینان دادن به کارکنان جهت حمایت سازمان از تلاش آنان برای بهبود عملکرد</li> <li>ایجاد فرصت اظهارنظر کارکنان در رابطه با اهداف و برنامه‌ها</li> </ul>
۹	سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>جهت‌گیری استراتژیک</li> <li>پایش نشدن برنامه ارزیابی عملکرد</li> <li>ارتباط نداشتن نظام ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به برنامه استراتژیک سازمان و مدیریت منابع انسانی در طراحی برنامه‌ی ارزیابی</li> <li>ایجاد پیوند قوی بین برنامه ارزیابی عملکرد و ارزش‌های سازمان</li> <li>ایجاد پیوند بین ارزیابی واحدها یا گروه‌های کاری و فرد</li> <li>پایش مستمر فرآیند ارزیابی عملکرد و اصلاح فرآیند</li> <li>مکانیزمی سیستمیک و روشی نظام‌مند جهت سنجش اثربخشی اقدامات اصلاحی</li> <li>مشخص کردن ارتباط ارزیابی عملکرد منابع انسانی با سایر نظام‌ها به‌صورت مشخص</li> </ul>

پیشنهاد براساس نتیجه	نتیجه	عوامل	ردیف
<p>✓ حمایت لازم از نظام ارزیابی عملکرد جهت تشویق سرپرستان</p> <p>✓ جهت اعمال رفتارهای ارزیابی اثربخش برای بررسی شکایات</p> <p>✓ جلب حمایت و تعهد مدیران ارشد برای اعمال نتایج ارزیابی در جریان خدمات کارکنان</p> <p>✓ اعمال نتایج ارزیابی در ارتقاء و انتصاب کارکنان و یا تنزل و خروج احتمالی</p> <p>✓ در نظر گرفتن مزایای مادی و معنوی برای کارکنان با عملکرد بالا و انتخاب کارمند نمونه براساس نتایج ارزیابی عملکرد</p> <p>✓ تعهد مدیریت منابع انسانی به در نظر گرفتن برنامه‌های بهبود و آموزشی برای کارکنان در جهت بهبود عملکرد</p>	<p>• اعمال نکردن نتایج ارزیابی در</p> <p>• سایر فرآیندهای منابع انسانی</p> <p>• استفاده نکردن از نتایج ارزیابی در جهت بهبود عملکرد</p>	<p>کارکنان</p>	۱۰
<p>✓ تعریف عملکرد با تمرکز بر پیامدهای ارزیابی شده</p> <p>✓ آسیب‌شناسی کلیه عوامل استخراج‌شده در این پژوهش جهت پیشگیری از نارضایتی شغلی، بی‌اعتمادی و احساس بی‌عدالتی در کارکنان</p> <p>✓ طراحی و اجرای ارزیابی عملکرد بر استانداردها و سیستم ارزیابی عملکرد مطلوب جهت دوری از بی‌اعتمادی کارکنان و نفاق و بدبینی در سازمان</p>	<p>• پیامدهای منفی فردی و سازمانی</p>	<p>پیامدها</p>	۱۱

پیشنهاد می‌شود این موضوع با روش‌های پژوهشی مختلف و با ابزارهای مختلف گردآوری اطلاعات در سال‌های آتی انجام پذیرد و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود تا مشخص شود ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران تا چه حد توانسته است که شرایط را برای بهره‌گیری بهتر از این نظام فراهم کند. سایر پیشنهادات پژوهشی به شرح زیر است:

- بررسی و اعتباریابی روابط بین عامل و مقوله‌های استخراج‌شده در این پژوهش؛
- تعیین وزن هر یک از ابعاد و مقوله‌های استخراج‌شده در نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی؛
- اولویت‌بندی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران براساس عوامل و مقوله‌های استخراج‌شده؛
- تدوین و اعتبارسنجی پرسش‌نامه‌ی جامع آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی براساس عوامل، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ی استخراج‌شده.

## فهرست منابع

- احمدی، اسماعیل (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در پالایشگاه شهر آبادان. به راهنمایی: فخریه حمیدیان‌پور، دانشگاه خلیج فارس بوشهر، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی.
- احمدی، امید؛ کمالیان، امین رضا؛ یعقوبی، نورمحمد و قاسمی، محمد (۱۳۹۷). ارائه الگوی جامع تعیین و استقرار بهسازی عملکرد کارکنان با رویکرد فراترکیب. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۰ (۴)، ۳۴-۱۰۰-۷۵.
- اخوان خرازیان، مریم؛ شهبازی، محمد مهدی و فاتحی، محمد (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی واحد تحقیق و توسعه در شرایط برون‌سپاری. مجله مدیریت تولید و عملیات، ۸ (۱)، ۱۴، ۱۳۹-۱۵۶.
- امیراللهی بیوکی، ناهید؛ زارع بیدکی، سعید و میرغفوری، سید حبیب‌الله (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد در بخش دولتی و ارائه راهکارهای اجرایی. سومین کنفرانس مدیریت عملکرد.
- امیرزاده بهبهانی، راضیه و یعقوبی، زهرا (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه اهواز به روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی. مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، ۷ (۱۹).
- امیری، محمدرضا (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروگاه منتظر قائم. به راهنمایی: سیدعلی‌اکبر احمدی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- ایرجی، غلامرضا (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی پروژه مدیریت عملکرد در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شهرستان گچساران با استفاده از نظریه زمینه‌ای (برخاسته از داده‌ها، گراند تئوری). به راهنمایی: بهزاد صفایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت صنعتی.
- آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۸). روش‌شناسی طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در مؤسسات آموزش عالی: مورد مطالعه دانشگاه فردوسی. مجله آموزش عالی، ۲ (۳)، ۷، ۱۵-۴۶.
- باقری، مسلم؛ پولادی، حسن و کیانی، مهرداد (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد دانش‌گزاران شرکت‌های دانش‌بنیان (مطالعه موردی: یک شرکت ICT). بهبود مدیریت، ۲۷، ۱۱۵-۱۳۶.
- بامداد صوفی، جهانیار؛ خاتمی فیروزآبادی، محمدعلی و زارع، منیره (۱۳۹۳). انتخاب روش مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره در شرکت ساپکو. فصل‌نامه مطالعات منابع انسانی، ۱۲، ۱۰۵-۱۲۱.

بهتجی اردکانی، محمدعلی؛ عسکری، محسن؛ شاهدی، محمدهادی و کارگر، حامد (۱۳۹۷). سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی. اولین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی.

بیگدلی، محمدمهدی و حمزه‌پور، مهدی (۱۳۹۷). کاربرد رویکرد مدل‌یابی ساختاری-تفسیری در طراحی مدل فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان. نشریه مدیریت فردا، ۵۶، ۶۳-۸۳.  
پناهی، الهام (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان منطقه ویژه اقتصادی، بندر امام خمینی. هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های بازار. پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان و رضی، زهرا (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸ (۲)، ۲۴، ۲۷-۵۲.

پویا، علیرضا و نوروزی، مرضیه (۱۳۹۶). نوع‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان فارس). مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۸ (۳۱)، ۳۸، ۱۷۷-۲۰۵.  
جعفری، خدیجه (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود. به راهنمایی: مهدی صانعی، دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود، دانشکده علوم انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی.

حاتمی‌منش، مهدی و زنجیرچی، سیدمحمود (۱۳۹۱). طراحی آزمایش‌های تاگوچی، رویکردی واقع‌بینانه به وزن‌رهی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳ (۴)، ۱۲، ۴۷-۶۷.

حسن‌پور، اکبر و مهدوی، هومان (۱۳۹۷). راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان. فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳ (۳)، ۱۰۸-۱۱۵.

حسن‌پور، اکبر؛ حسن‌پور، محمد و موسوی، سیدرضا (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی. فصل‌نامه‌ی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱ (۳).  
حسن‌زاده، زینب؛ افجه‌ای، سید علی‌اکبر؛ فقیهی، ابوالحسن و عالم‌تیریز، اکبر (۱۳۹۷). رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی. مطالعات رفتار سازمانی، ۷ (۳)، ۱۱۳-۱۴۷.

حسین‌پور، محمد؛ حبیبی، حمدالله و حسینی، سید صمد (۱۳۹۳). بررسی نقش آشنایی کارکنان با سازمان در کاهش اختلاف‌نظرهای کارکنان و مدیران در ارزیابی عملکرد. فصل‌نامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۴ (۷)، ۸۵-۱۰۹.

- حیدری، علی‌اصغر (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل‌های پنج ستاره تهران. به راهنمایی: مجتبی محمودزاده، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت جهانگردی گرایش بازاریابی.
- خلیل‌زاده، محمد و پارسی، مهرداد (۱۳۹۵). بررسی میزان اثربخشی مدل ارزیابی عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شرکت تهیه و توزیع قطعات و لوازم یدکی ایران خودرو ایساکو). *دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی پایدار*، مؤسسه آموزش عالی مهر اروند، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- دباغ، رحیم و احمدی، ساناز (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد شرکت‌های آب و فاضلاب با مدل کارت امتیاز متوازن (مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب شهری). *مجله آب و فاضلاب*، ۳۰ (۱)، ۶۳-۵۰.
- ربانی، محمدمهدی و علوی، سید بابک (۱۳۹۴). رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران خود و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۷ (۳)، ۴۹-۲۹.
- رعنائی کردشولی، حبیب‌الله و سقاپور، آسیه (۱۳۰۹۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۶، ۹۵-۱۱۴.
- زارع، سید محسن؛ شائمی برزکی، علی؛ انصاری، محمد اسماعیل و ابزری، مهدی (۱۳۹۷). بررسی ابعاد اقتضایی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰ (۴)، ۷۵-۱۰۰.
- سبحانی، محمدصادق؛ باقری، ابراهیم؛ بهرامی، مجتبی و طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله (۱۳۹۰). بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹ (۲)، ۱۵۵-۱۶۹.
- سرچهانی، زهرا؛ زارع، رحیم؛ قنبری، سیروس و قلتاش، عباس (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس: یافته‌های یک پژوهش کیفی. *دو فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۶ (۲)، ۲۶۴-۲۸۴.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی*. چاپ ۲۱، تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، محمدرضا و خانی، علی (۱۳۹۵). استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی مبتنی بر انتظارات و مطالبات مقام معظم رهبری، *فصل‌نامه مدیریت اسلامی*، ۲۴ (۲)، ۱۰۵-۱۳۴.
- سلطانی، محمدرضا و علیانی، موسی (۱۳۹۶). مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹ (۱)، ۲۷؛ ۱-۲۵.
- سهرابی، بابک؛ اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۶، ۹-۲۴.
- شایگان، فریبا و رضازاده، هادی (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد پلیس فرودگاه مهرآباد. *فصل‌نامه مطالعات پیشگیری از جرم*، ۴۸، ۱۳۵-۱۶۱.



- شریفیان، مژگان (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه یزد). به راهنمایی: مهدی سبک‌رو، پردیس آزادی دانشگاه یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش استراتژیک.
- شکاری، غلام‌عباس و شیبانی‌فر، محمد شهاب (۱۳۹۰). ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارمندان شرکت گاز خراسان رضوی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM). فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت، ۹۲، ۱-۲۳.
- شیخ‌زاده، رجبعلی (۱۳۸۹). طراحی الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد نظام سلامت کشور. مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰، ۸۳-۱۰۸.
- صیدی، محسن و سهرابی، روح‌الله (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۲.
- طبائیان، سید کمال و قسیم، بابک (۱۳۹۲). هوشمندی فناوری، یادگیری و عملکرد فناورانه؛ مطالعه موردی یک سازمان صنعتی دفاعی. مدیریت استاندارد و کیفیت، ۳ (۳)، ۹، ۵۶-۷۱.
- عباسی، عباس؛ رعنائی، حبیب‌الله و اصغری جهرمی، سمانه (۱۳۹۵). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۴)، ۲۶، ۲۱۳-۲۳۵.
- عباسی، عباس؛ رعنائی کردشولی، حبیب‌الله و اصغری جهرمی، سمانه (۱۳۹۵). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸ (۴)، ۲۱۳-۲۳۵.
- علوی، سید علی و مشفق، مهدی (۱۳۸۷). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق). اندیشه مدیریت، ۲ (۲)، ۹۵-۱۲۲.
- غلام‌زاده، داریوش (۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد کارکنان. هفته‌نامه گسترش صنعت، ۱۰۸، ۹.
- غلام‌زاده، داریوش (۱۳۸۸). فرآیند پیشنهادی برای مدیریت عملکرد کارکنان ناجا. مجموعه همایش سراسری ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا، تهران: پردیس تهران.
- غلامی، زهرا و اسفندی، فیروزه (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بنادر و دریانوردی مرکز. فصل‌نامه دیدگاه، ۶۵-۹۷.
- فتحیان، محمد و شیخ، عاطفه (۱۳۹۰). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی شرکت‌های کوچک و متوسط. دانشور رفتار/ مدیریت و پیشرفت، ۱۸ (۵۰)، ۷۱-۹۶.
- قادرپناه، فریبرز؛ بهدادفر، محمد رسول و شیخ، علیرضا (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصل‌نامه مدیریت انتظامی، ۵۶، ۲۳-۵۰.

- قوبدل، فاطمه (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران. به راهنمایی: احمد ودادی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته منابع انسانی.
- کاظمی، رضا (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی استان زنجان و قزوین. به راهنمایی: حسین عظیمی، دانشگاه زنجان، دانشکده علوم انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی.
- کاوسی، اسماعیل و هاشمی، سید محمود (۱۳۹۰). رابطه فناوری‌های نوین اطلاعاتی و توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی. *مطالعات رسانه‌ای*، ۶ (۱۵)، ۱۲۵-۱۴۰.
- کشته‌گر، عبدالعلی و شکوهی، جواد (۱۳۹۴). تبیین رابطه بین سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۲۹، ۱۳۱-۱۵۲.
- کوکبی بروجردی، فهیمه؛ برادران، سیامک و حبیبی، معصومه (۱۳۹۴). بررسی اثربخشی ارزیابی عملکرد کارکنان؛ مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا. *کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار*.
- گرگیچ، آزیتا (۱۳۹۴). *مطالعه نظام ارزیابی عملکرد شهرداری زاهدان با رویکرد آسیب‌شناسی و ارائه راهکارهای مناسب*. به راهنمایی: نورمحمد یعقوبی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی منابع انسانی.
- گلرد، پروانه و مصلی، مینا (۱۳۹۴). بررسی و اولویت‌بندی مشکلات ارزیابی عملکرد کارکنان با روش AHP (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق تهران). *دومین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین*.
- محمدی، محمد و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. *فصل‌نامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۵، ۱۳۳-۱۵۹.
- محمدیان، ایوب؛ مانیان، امیر و خداداد برمی، مریم (۱۳۹۴). مرور سیستماتیک و جهت‌گیری آتی پژوهش‌ها در حوزه مراکز رشد مجازی کسب و کار. *فصل‌نامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳ (۱۲)، ۱۲۳-۱۵۰.
- مختاری، موسی و حمیدیان‌فر، فخریه (۱۳۹۳). *ارزیابی عملکرد کارکنان، چالش‌ها و راهکارها*. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت؛ چالش‌ها و راهکارها*.
- مدنی، داوود (۱۳۷۱). جایگاه و نقش بودجه در فرآیند مدیریت. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲ (۷)، ۵۵-۷۱.
- مشهوری، حسین و مستقیمیان، میثم (۱۳۹۴). بررسی ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی استان همدان از نظر سازگاری استراتژیک. *کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع*.

- ملکی، نویده (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه خوارزمی با رویکرد کارآیی محور. به راهنمایی: سعید صیاد شیرکش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی.
- میراحمدی، سید محمدرضا؛ عطا، علی و کتابی، سعیده (۱۳۹۴). تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان یک شرکت تولیدی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴ (۲۲)، ۲۱۳-۲۳۴.
- میرزائی، لادن (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شرکت فولاد آذربایجان). به راهنمایی: احمد ودادی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن. تهران: انتشارات میر.
- نادرزاده گوارشگی، مریم؛ معقول، علی؛ چراغین، مسلم و زنده‌دل، احمد (۱۳۹۷). شناسایی عوامل ارزیابی عملکرد سازمانی گروه‌های آموزشی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد. مجله دانشکده علوم پزشکی نیشابور، ۶ (۳)، ۲۰.
- نادعلی، لیل؛ شاه‌علیزاده کلخوران، محمداشاه و مشبکی اصفهانی، اصغر (۱۳۸۶). بررسی اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در یک سازمان دولتی. پنجمین کنفرانس ملی مدیریت، گروه پژوهشی آریانا.
- ناهدی تیتکانلو، حسین؛ فکری، رکسانا و کرامتی، عباس (۱۳۹۶). مدل‌سازی عدم قطعیت در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر تئوری شواهد و تئوری فازی. فصل‌نامه مدل‌سازی در مهندسی، ۵۱، ۴۱۱-۴۳۲.
- نجفی، تکتم و قلی‌پور، آریین (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه: تأمین سرمایه امین). نشریه بهبود مدیریت، ۱۰ (۴)، ۳۴-۱۵۹-۱۷۹.
- نجفی‌زاده، محمد حسن و زاهدی، سید محمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۵، ۵۹-۶۹.
- نیکوکار، غلامحسین؛ مهدوی‌زاده، محمد؛ موسوی، سیدجلال و علی‌دادی تلخستانی، یاسر (۱۳۹۳). ارائه‌ی مدلی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲ (۱۶)، ۳۹-۵۵.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Kelley School of Business*, 55, 609-616.
- Amygdalos, C., Bara, N., & Moisiadis, G. (2014). Performance Appraisal in Greek Public Sector. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 148, 501-506.
- Apak, S., Gumus, S., Oner, G., & IGumus, H. G. (2018). Performance Appraisal and a Field Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 104-114.

- Appelbaum, S.H., Roy, M., & Gilliland, T. (2011). **Globalization of performance appraisals: theory and applications**. Concordia University. John Molson School of Business, Management Decision. 49(4), 570-585.
- Armstrong, M. (2006). **Performance Management: Key Strategies and Guidelines**. London: Kogan Page.
- Arnautu, E., & Panc, I. (2015). Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 203, 386-392.
- Azzone, G., & Palermo, T. (2011). Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organizational change. **Journal of organizational change management**, 24(1), 90-112.
- Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis of qualitative research. **International Journal of Nursing Studies**, 47(4), 487-499.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. **Operations & Production Management**, 26(12), 1325-1350.
- Blair, T. (2008). **Leading the Way: A New Vision for Local Government**. London: Institute of Public Policy Research.
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement. **Public Administration**, 81(2):211-227.
- Cooper, H., & Hedges, L. V. (2009). **Research synthesis as a scientific process**. In The Hand. of Res. Synthesis and Meta-Analysis, 2nd Ed. Russell Sage Foundation.3-16.
- De Andres, R., Garcia-Lapresta, J. L., & Martinez, L. (2009). A multi-granular linguistic model for management decision-making in performance appraisal. **Soft Computing**, 14(1), 21-34.
- De Waal, A. (2003). Behavioral Factors Important for the Successful Implementation and Use of Performance Management Systems. **Management Decision**, 41(8), 688-697.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? **Journal of Applied Psychology**, 102(3), 421-433.
- Devaraj S., & Kohli R. (2003). Performance impacts of information technology: is actual usage the missing link. **Management Science**, 49(3):273-289
- Elzinga, T., Albronda, B., & Kluijtmans, F. (2008). Behavioral factors influencing performance management systems' use. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 58(6), 508 - 522.
- Evans, S., & Tourish, D. (2017). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice, **Management Learning**, 48(3), 271-291.
- Farrell, A. (2013). **An investigation into Performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Consumer Services Company**. Masters thesis, Dublin, National College of Ireland.
- Fitz-enz, J. (2001). **The ROI of human capital**. New York: American Management Association, 298.
- Gilbert, J., & Jones, G. (2000). Managing human resources in New Zealand small businesses. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 38(2), 55-68.
- Gunaratne, K. Asoka; D. P., & Andries J. (2007). Performing management system: A powerful tool to achieve organizational goals. **Journal of Global Business and Technology**, 3 (1), 17-28.
- Holzman. J. B., & Valentiner. D. P. (2016). Self-focused attention affects subsequent processing of positive (but not negative) performance appraisals. **Behavior Therapy and Experimental Psychiatry**, 50, 295-302.

- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. **Qual Health Res**, 15(9), 1277-88.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. **Academy of Management Annals**, 8(1), 1-56.
- Jamie, A. G., & Alan, M. S. (2011). Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, 21, 123-136.
- Kelly, K. O., Angela Ang, S. Y., Chong, W. L., & Hu, W. S. (2008). Teacher appraisal and its outcomes in Singapore primary schools. **Journal of Educational Administration**, 46 (1), 39-54.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. **Journal of management**, 30(6), 881-905.
- Loufrani F. S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be ahero anymore Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. **International journal of project management**, 33(6), 1220-1225.
- Manistitya, M., & Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model. **Research Journal of Business Management**, 9(1): 157-172.
- Melander Bowden, H. M., & Sandlund, E. (2019). Knowledge talk in performance appraisal interviews. **Learning, Culture and Social Interaction**. 21, 278-292.
- Meliyanti, M. (2015). **Readiness forchange the case of perfrmance management in thr ministry of national education Indonesia**. Australi: University of Canberra, Doctoral dissertation.
- Moon, C., Lee, J., & Lim, S. (2010). A performance appraisal and promotion ranking system based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations. **Applied Soft Computing**, 10(2), 512-519.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B., & Wright, P. M. (2008.). **Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage**. New York: Mc GrawHill.
- Nzuve, S. N., & Njeru, L. K. (2013). Perceived Factors affecting Performance Management among Local Authorities in Kenya: A Case of the City Council of Nairobi. **DBA Africa Management Review**, 3(2), 59-69.
- Obisi, C. (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. **Australian Journal of Business and Management Research**, 1(9), 92.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., & OLeary, R. S. (2008). **Performance management in the US, in Performance Management Systems: A global perspective**, Ed A. Varma, P. S. Budhwar and A. DeNisi, Abingdon: Routledge.
- Quan, P., Yong, SH., Niu, L., & zhang, T. (2018). Automatic Chinese Multiple-Choice Question Generation for Human Resource Performance Appraisal. **Procedia Computer Science**, 139,165-172.
- Ruel, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007), the contribution of e- HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. **Employee Relations**, 29(3), 280-291.
- Rusu, G., Avasilcai, S., & Huțu, c.A. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 221, 57-65.
- Sajini, R., Binoosh, S., & Subeshkar, S. (2006). The Importance of Behavioral Factors for the Effective Use of Performance Management System in the Context of Hindustan Latex Limited. **NCTT**, 1-4.

- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). **Handbook for synthesizing qualitative research**. Springer Publishing Company.
- Selvarajan, T.T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. **Journal of Business Research**, 85,142-154.
- Shah M. A., & Layman E. (2005). Using a multipraged approach to implement organizational performance improvements. **Health Care Manage (Frederrick)**. 24(1), 48-54.
- Slatten, T., Svensson, G., & Svaeri, S. (2010). Service Quality and Turnover Intentions as Perceived by Employees. **Personnel Review**. 40 (2). 205-221.
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2004), Knowledge worker's perceptions of performance ratings, **Workplace Learning**, 16 (3), 146-166.
- Stano, M. (1981). A Synthesis of Research on the Performance Appraisal Interview. **Annual Meeting of the Southern Speech Communication Association**, <https://eric.ed.gov/?id=ED۲۰۳۳۸۹>.
- Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**, 34, 37-50.
- Yang, J. (2008). Effect of newcomer socialization on organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. **Service Industries Journal**, 28(4). 429 – 443.
- Yao, Y., & Li, Y. (2014). Analysis of Performance Appraisal System of the Daphne Company Based on KPI. **Studies in Asian Social Science**, 1(2), 84.

