

ارزشیابی عملکرد،

شایستگی مبتنی بر کار و رفتار مدیران

نوشته دکتر اکبر مهدویان
فمن يعمل مثقال ذرة خیراً یره
و من يعمل مثقال ذرة شراً یره
«قرآن کریم»

سراغاز

است. ایجاد و توسعه نهاد مدیریت، پیشرفت دانش مدیریت، و آموزش اصول و مفاهیم این رشته علمی و عملی در دانشگاههای دنیا و مسئول دانستن نهاد مدیریت در برابر کم و کیف نتایج کار را می‌توان از جمله دست‌آوردهای جدید بشر به حساب آورد. مدیریت اینک به عنوان یک فرآیند، یک روش، یک تکنیک می‌رود که جنبه جهانی و عام به خود گیرد. در عین حال که مدیریت، بدون تردید با نوعی قید یا بار فرهنگی پیوند دارد، به شکلی در آمده است که می‌توان آن را دارای اصول و الزامات جهانی دانست. از جمله این اصول و الزامات، توجه به پیوستگی و همبستگی عناصر و وظایفی است که محتوی مدیریت را بوجود می‌آورد. تشخیص نیازها و اولویتهای اجتماع، شناخت منابع موجود و بالقوه، فراهم آوردن این منابع و تمرکز آنها، تلفیق مناسب، بکار گرفتن مؤثر و مولد و بارور کردن آنها، ارزشیابی نتایج حاصل و بالاخره ایجاد تغییر و دگرگونی و نوآوری و تحول در زمینه‌ها، وسایل روشها، و آدمها و... از جمله مسؤلیتهای شناخته شده‌ای است که در همه جوامع به عهده نهاد مدیریت گذاشته شده است. اگر معتقد باشیم که انسان موجودی متفکر است که بیهوده و بدون هدف کاری انجام نمی‌دهد و در عین حال برای

جامعه انسانی به عنوان یک کل یگانه، یک مجموعه ذیشعور یا یک نظام هدف‌دار، از دیرباز سعی بر آن داشته است که با تدبیر و اندیشه در کار خود بنگرد و با ابداع و بکار گرفتن روشها، قالبها و وسایل جدید، نیازهای متنوع و مداوم در حال گسترش خود را به گونه‌ای بهتر و شایسته‌تر برآورده سازد. از جمله دست‌آوردهای انسان در طول تاریخ، کوشش همه جانبه برای ایجاد سازمانهایی بوده است که حاصل کار آنها بیش از نتیجه کار فرد آدمیان باشد. به دنبال این درک و دریافت از کارکرد سازمان و تلاش جمعی، جامعه انسانی به فکر بهتر سازمان دادن، بهتر عمل کردن و خلاصه بهتر نتیجه گرفتن می‌افتد. حاصل این کوشش فکری و تلاش عملی انسان سازمانهای پیچیده و گسترده امروزی است که همه ابعاد زندگی را در میان جنبه کار و دایره تأثیر خود قرار داده‌اند.

همان گونه که اشاره شد، هدف از ایجاد سازمان و یا به عبارت دیگر فلسفه وجودی سازمان در این است که با صرف منابع کمتر - منابعی که به هر حال با محدودیت روبروست حاصلی بیشتر به جامعه برگرداند. در این سمت نیز جامعه انسانی به پیشرفتهای چشمگیری دست یافته

این مقام دو مسئله مطرح می‌شود یکی اینکه غالب مشاغل سازمانی بویژه مشاغل اداری در این چهارچوب نمی‌گنجد، یعنی که نمی‌توان مثلاً عملکرد یک کارمند را در ترازوی سنجش و اندازه‌گیری دقیق قرار داد و تنها ممکن است عملکرد مدیران آن هم مدیرانی که پروژه‌های مستقل و معلوم و قابل تشخیص و اندازه‌گیری را اداره می‌کنند، ارزشیابی کرد، دوم اینکه اگر برای ارزشیابی، تنها عملکرد افراد ملاک اعتبار قرار گیرد، پس حال و قال و صفت و سلوک را باید در کجای ترازوی سنجش قرار داد. در پاسخ ایراد اول باید گفت که با کمی دقت و حوصله و ایجاد نظم می‌توان کمیت و کیفیت همه کارها از جمله کارهای اداری بظاهر غیرقابل ارزشیابی را در چهارچوب ارزشیابی قرار داد و یا حداقل ملاک رفتارهای قابل ارزشیابی را تعیین کرد. دیگر اینکه روش ارزشیابی عملکرد مورد بحث عمده‌تاً معطوف به ارزشیابی کار و آثار مترتب بر تصمیم‌گیریها و عملکرد مدیران است که در غالب سازمانها قابل سنجش و اندازه‌گیری است. بخصوص که در صورت پیدا شدن حساب و کتابی در کار مدیران خود آنان ولو از سر مسئولیت، راه کار ارزشیابی عملکرد کارکنان و سازمان خود را پیدا خواهند کرد. در مورد ایراد دوم ارزشیابی صفات و خصوصیات یا عملکرد و شایستگی مبتنی بر کار، اگرچه به لحاظ الزامات مکتبی ضروری است که صفات و خصوصیات مدیران نیز مورد ارزشیابی قرار گیرد؛ اما از آنجا که مدیران از متن جامعه اسلامی برگزیده می‌شوند منطقاً نباید چندان نگران صفات و ویژگیهای عام ارزشی و اعتقادی آنان بود. آنچه حتماً می‌تواند موجب نگرانی گردد و باید به گونه‌ای جدی با آن برخورد شود، عملکردها و شایستگیهای مبتنی بر کار مدیران است که بر همه ابعاد زندگی جامعه در حال و آینده تأثیر باقی می‌گذارد.

درست است که وجود صفات و خصوصیات و نیات و یا به عبارتی دیگر قالب ادراکی و ارزشی انسان مبنای دریافتها، رفتارها و عملکردهای او را تشکیل

اطمینان از نتیجه کار خود به تدابیری دست می‌زند، راه خطا نپیموده‌ایم. ارزشیابی عملکردها، نتایج، یا رفتارهای مدیران، کسانی که بار این مسئولیت را به عهده گرفته و از ارزش و اعتبار خاصی از دیدگاه مکتب و مردم برخوردارند از جمله این تدابیر است. گفتنی است که این تدابیر ریشه‌ای بسیار کهن دارد، نگاهی به آیه مبارکه قرآن که می‌فرماید فمن يعمل مثقال ذره خیراً یره و من يعمل مثقال ذره شراً یره... و همچنین فرمان مولای مستقیان حضرت علی (ع) به مالک اشتر مبنی بر توجه به طبقات گوناگون جامعه مصر بر اساس «شایستگی مبتنی بر کار» برای توجه ما در این زمینه بنیادهای استوار و پایداری فراهم می‌سازد.

بنابراین اگر در این نوشته کوتاه، بر عملکردها، نتایج حاصل از کار و یا حداقل رفتارها تأکید گذاشته و از روش بیشتر معمول سنجش صفات و خصوصیات دور شده‌ایم، به دلیل اهمیتی است که بر نقش نهاد مدیریت قائل هستیم، نقشی که اگر درست و بجا ایفا نشود و به گونه‌ای مؤثر مورد سنجش و ارزشیابی قرار نگیرد، می‌تواند برای جامعه تنگناهای بسیاری فراهم آورد. یادآوری می‌کنیم که منابع اندک و نیازهای متنوع و روبه گسترش ما همه تحت فرمان مدیریت دستگاههای کوچک و بزرگ اداری، اقتصادی، آموزشی و... قرار دارند اینک باید دید که این مدیران چه می‌کنند؟ سؤالی است که ارزیابیهای واقع بینانه ما باید پاسخ آن را روشن سازد.

ماهیت و قلمرو ارزشیابی عملکرد و شایستگی مبتنی بر کار

ارزشیابی عملکرد و شایستگی مبتنی بر کار همان گونه که از عنوان موضوع برمی‌آید، عبارت است از سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت به گونه‌ای عینی و به دور از داوریهای شخصی و ملاکهای مبهم، ارزشیابی و اندازه‌گیری کرد. معمولاً در

کاملاً در قلمرو شعور معمول و معقول آدمی است. همه مدیران سازمان از صدر تا ذیل می‌دانند که سازمان آنها برای چه وجود آمده است؟ آنها قبول دارند که مشروعیت و موجودیت سازمانشان در گرو نیل به هدفهای سازمانی است. همچنین به این نکته واقفند که حصول هدف نهایی سازمان منوط به نیل به هدفهای کوچکتری است که هر یک از آنان مسئولیت تحقق آن را بعهده دارند. بعلاوه آنها معتقدند که در مجموعه سازمانی هیچکس به اندازه خودشان صلاحیت، اطلاعات و نگرانی حصول هدفهای واحد سازمانی مربوط به آنها را ندارد. بنابراین اگر بتوان وضعی بوجود آورد که در آن هدفهای هر قسمت سازمان در چهارچوب هدفهای کلی سازمان و با همکاری مدیر آن قسمت و مدیر بالاتر تعیین و ضوابطی نیز برای ارزشیابی نتایج پیش بینی گردد و مورد توافق قرار گیرد، زمینه مساعد ارزشیابی بر مبنای عملکرد فراهم خواهد آمد. لازم به یادآوری است که از جمله شرایط ضروری برای امکان بکار گرفتن این روش، دگرگونی ذهنی و محیط فکری مناسبی است که باید از سوی مدیران بالادست و زیر دست فراهم گردد. بی‌مחامله و پرده‌پوشی باید گفت این محیط مساعد باید به جای بازی زبردستی و زبردستی و آثار سوء ناشی از آن مشحون از همکاری، همفکری و احساس مسئولیت مشترک باشد. تصور می‌رود در اوضاع و احوال موجود و با توجه به تنگناهایی که از هر سو سازمانهای ما را در بر گرفته است، این روش، حداقل به طور نسبی بتواند حرکت تازه‌ای در دستگاههای اداری و تولیدی ما ایجاد کند.

آنچه در اینجا با عنوان روش ارزشیابی عملکرد و با تاکید بر جنبه‌های کارکردی و نتایج حاصل از عملکرد مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرد، طی چند دهه گذشته تحت عناوین مختلف از قبیل مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت بر اساس نتایج، ارزشیابی عملکرد و نتایج و غیره طرف توجه خاص قرار گرفته و در غالب موارد نیز با توفیق همراه بوده است. این روش شامل مراحل زیر می‌گردد:

می‌دهد، اما باید پذیرفت که وارد شدن به این قلمرو وسیع و ناپیدا و داوری درباره آن، کاری است بس دشوار که از عهده انسان بر نمی‌آید مگر اینکه تظاهر سوء این جنبه‌ها، به صورت آشکار معلوم گردد. تازه باید توجه داشت که همین «آشکارهای رفتاری» انسان نیز در دیدگاههای مختلف، متفاوت می‌نشینند، چرا که «گیرنده‌ها» متفاوتند. برای این رفع مشکل به نظر می‌رسد یک راه، که در عین حال منطبق و سازگار با ارزشهای مکتبی ماست، چاره ساز مسئله باشد، ارزشیابی عملکرد و شایستگی مبتنی بر کار در این روش ارزشیابی سه جای تاکید و تکیه بر جنبه‌های غیر ملموس، کم و بیش ذهنی، قابل تعبیر و غیر قابل اندازه‌گیری، به جنبه‌های رفتاری و عملکردی مشهود پرداخته می‌شود. یعنی به جای آنکه از نامعلوم (نیات و صفات و خصوصیات) به معلوم (طرز کار و عملکرد) برسیم. برعکس اما مطمئن عمل می‌کنیم. مدیری که رفتاری سازنده‌تر، عملکردی مطلوب‌تر و حاصل کاری بیشتر و ارزنده‌تر دارد در نظام ارزشیابی عملکردی جایگاهی والاتر خواهد داشت. تصور می‌رود برتری این طرز تلقی از ارزشیابی احتیاج به توضیح و دفاع بیشتر نداشته باشد با وجود این ضروری است یادآور شویم که ملاک ارزشیابی می‌تواند توصیه‌های الگوی حکومت و معدلت امیر مؤمنان (ع) به فرماندار خود «شایستگی مبتنی بر کار» باشد که اساس محکمی است برای تاکید بر ارزشیابی عملکرد: از این گذشته ما صفات خصایل و نیاتی را ارزشمند می‌دانیم که به نتایج سودبخش و مثبت منتهی گردد. حداقل اینکه این روش ضمن سازگاری با نظام ارزشی و ضرورت‌های سازمانی ما می‌تواند در اوضاع و احوال فعلی، به صورت یک انگیزه قوی و بارور در مورد مدیران عمل نماید.

روش ارزشیابی عملکرد و شایستگی مبتنی بر کار

روش ارزشیابی عملکرد برخلاف روشهای سنتی

مرحله ۱ - تعیین اهداف یا نتایج مورد انتظار:

در این مرحله بر مبنای اهداف و خط‌مشی کلی سازمان از مدیران بخشها و واحدهای مختلف خواسته می‌شود که هدف بخش یا واحد تحت مدیریت خود را - که لزوماً باید در چهارچوب اهداف و خط‌مشی سازمان باشد - معین کنند.

برای رسیدن به این منظور ضروری است اطلاعات کافی از اهداف کلی سازمان و امکانات و محدودیتهای موجود در اختیار مدیران مجری قرار داده شود. پس از تعیین اهداف توسط مدیران مجری که ضرورتاً باید بر اساس استانداردهای کمی، کیفی زمانی و هزینه‌ای قابل اندازه‌گیری صورت گیرد - موضوع با مدیران بسالتر مطرح می‌شود و مورد مذاکره و تبادل نظر قرار می‌گیرد. در این مذاکره و تبادل نظر که در واقع نوعی اشتراک مساعی در تعیین هدفهای اجرایی مدیران سطوح پایین‌تر سازمانی است، علاوه بر کمیت، کیفیت، زمان و هزینه اجرای هر هدف، میزان اعتبار و پشتیبانی مورد لزوم، نحوه و مراحل ارزشیابی و قلمرو مسئولیت هر مدیر مجری نیز تعیین و درباره آن موافقت می‌شود ضروری است و در این امر دقت و توجه لازم بعمل آید تا هدفهای تعیین شده واحدهای سازمانی در این مرحله، جزئی پیوسته از هدف مشترک سازمان باشد. به عبارت دیگر باید روشن و مشخص شود که هدف و نتایج مورد نظر از عملکرد یک واحد و مدیر مجری آن چه تأثیری بر عملکرد کل سازمان بجا خواهد گذاشت؟ برای این منظور پیشنهاد شده است که مدیران مجری علاوه بر داشتن اطلاعات کافی در مورد هدف واحد خود، از هدف کلی سازمان، هدفهای واحدهای دیگر و ارتباط و پیوستگی بین مجموعه اهداف نیز اطلاعات کافی داشته باشند.

مرحله ۲ - تفویض اختیار و آزادی عمل در تدوین و اجرای برنامه:

یکی از مثبت‌ترین جنبه‌های این روش مدیریت و

ارزشیابی اختیار و آزادی عملی است که به دنبال تشریح مساعی در تعیین اهداف به مدیران مجری داده می‌شود. در واقع این تفویض اختیار و آزادی عمل که بر اساس اعتماد به مدیران زیر دست صورت می‌گیرد، یکی از عناصر اصلی این روش ارزشیابی است که بدون آن توفیق در کار را غیر محتمل می‌سازد. با این ترتیب مدیر مجری اختیار و آزادی عمل لازم را خواهد داشت که بر اساس اطلاعات و تجارب قبلی و در محدوده منابع و امکانات و محدودیتهای اعلام و توافق شده سازمانی به تنظیم و تدوین برنامه‌های لازم دست بزند و هرگونه ابداع و ابتکار و خلاقیت ممکن را در این رهگذر بکار گیرد.

از دیدگاه روانی تفویض اختیار و آزادی عمل مدیران از آن جهت ضروری است که موجب می‌شود در سطوح مختلف سازمان موتورهای بسیاری بکار افتد، نیروی فکری و عطی سازمان افزایش یابد و بسیاری از امور در جهتی درست و به گونه‌ای مؤثر جریان یابد.

مرحله ۳ - ارزشیابی عملکردها و نتایج یا اهداف:

همه کسانی که در سازمان کار و مسئولیتی بر عهده می‌گیرند، نگران این هستند که عملکرد آنان از دیدگاه مدیریت و سازمان چگونه دیده می‌شود و بازخورد آن چیست؟ این وضعیت که به قولی می‌توان آن را «ابهام عملکردی» نام نهاد برای همه بویژه برای مدیران که انگیزه قوی تری برای پیشرفت در سازمان احساس می‌کنند، اضطراب و نگرانی بوجود می‌آورد. ارزشیابیهای مقطعی و سالیانه بویژه در مواردی که بار ترفیع، اضافه حقوق و جابجاییهای معمول را هم دنبال می‌کشد، ممکن است با تأثیر گذاری بر ماهیت عملکرد کارکنان بالاخص مدیران در تناقص باشد. از یک دیدگاه آسیب‌پذیرترین جنبه ارزشیابی، ایجاد وضعیتی است که در آن مهمترین منبع ارزشیابی یعنی شخص مورد ارزشیابی از نظر دور افتد. این نکته در مورد ارزشیابی عملکرد - که فلسفه خاصی را

دوم: در ایجاد شرایط مساعد ارزشیابی، علاوه بر طرز فکر مثبت مدیر عالی به قابلیت و شایستگی مدیران زیردست، اعتقاد عملی وی به قابل اجرا بودن این روش نیز یک اصل بشمار می‌رود به عبارت دیگر کافی نیست مدیر عالی فقط فکر کند که مدیران زیردست، لایق، قابل اعتماد و مسئولیت پذیرند. شرط لازم این است که آمادگی داشته باشد تا آنها را عملاً در مسائل، مسئولیتها و اختیارات سازمانی به شرحی که گذشت، سهیم و همراه بدانند.

سوم: ایجاد فضای مساعد ارزشیابی مستلزم بوجود آوردن یک سیستم ارتباطی و اطلاعاتی باز و فراگیر است که همه سطوح سازمان را بنا به مقتضیات در بر بگیرد. تصور نشود که مطلع کردن مدیر در یک واحد سازمانی فقط در محدوده کار خود او کافی است. برعکس توفیق در این گونه ارزشیابی مستلزم این است که مدیر همه اطلاعات مرتبط به کار خود را به طور کامل و بموقع در اختیار داشته باشد، اطلاع در مورد کمیت و کیفیت هدفهای کلی سازمان، هدفهای واحدهای دیگر، چگونگی تعیین این هدفها و نحوه توزیع امکانات و منابع از جمله اطلاعات ضروری است که مدیران مجری باید داشته باشند نکته اساسی این است که مدیران مجری باید در جریان ایجاد و توزیع همه این اطلاعات قرار گیرند اگر مدیری خود را جدا از مسیر و محتوی اطلاعات اساسی سازمان بداند و فقط عندالزوم برخی اطلاعات مربوط به کار خود را دریافت نماید، شرط همکاری و همگامی تمام عیار این روش ارزشیابی بجا آورده نشده است.

چهارم: آموزش مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت از جزئیات عملی و اجرایی این روش ترجیحاً باید توسط مدیر عالی سازمان و کارشناسانی که در این زمینه تخصص و تجربه دارند، صورت گیرد آموزش دادن توسط مدیر عالی علاوه بر اینکه تأثیر بیشتری در مدیران زیردست دارد، تعهد و تسلط بیشتر مدیر عالی را نسبت به این شیوه مدیریت و روش ارزشیابی بیشتر خواهد ساخت. بعلاوه

دنبال می‌کند - بسیار حائز اهمیت است. زیرا در این روش ارزشیابی، هدف، شخص نیست بلکه عملکرد و نتیجه کاری است که حاصل می‌شود. بنابراین در این روش، مسئولیت ارزشیابی عملکرد نخست به عهده خود مدیر است که باید برابر روال مورد توافق میزان پیشرفت در کار و عملکرد را مورد ارزشیابی قرار دهد، در رفع نارسائیهها و گرفتاریهای پیش آمده بکوشد و نتیجه کار را به مدیر بالادست گزارش دهد. واکنش مدیر بالادست نیز در مورد گزارش عملکرد یا وقوف از جریان امر به طور کلی - که ممکن است از طریق دیگر بدست آید - کشف زیردست خطا کار و یا کم کار نیست، بلکه نگرش و واکنش مدیر بالادست نیز باید بر محور کمک به زیردست و رفع مشکلات و نارسائیهها انجام پذیرد. در این فضای مساعد ارزشیابی است که فکرها بهم پیوند می‌خورد، مسایل بهتر دیده می‌شود و راه‌کارهای مؤثرتری بدست می‌آید و عملکرد و نتایج مطلوب تر عاید می‌گردد.

الزامات ارزشیابی عملکردها و نتایج

کاربرد این روش ارزشیابی مستلزم شرایطی است که باید در سازمان فراهم شود.

نخست: اینکه فضای فکری و ادراکی مدیران باید به فضایی پر از اعتماد، تفاهم و همکاری و هدف‌مداری تغییر داده شود. اگر مدیر عالی یک دستگاه، بر این باور باشد که این فقط اوست که خوب می‌فهمد، خوب تصمیم می‌گیرد و قابل اعتماد و دلسوز است و بقیه فاقد این خصوصیات هستند، نمی‌توان انتظار داشت که برای ارزشیابی عملکردها وضع مساعد و مطلوبی ایجاد شود. در این فضای فقط مدیر «همه‌دان و همه‌کاره» منطقی نمی‌تواند از دیگران متوقع بود که همواره در عرصه کار و فعالیت مؤثر گام بردارند. این خصلت روانی انسان است که می‌خواهد باشد، مطرح باشد و بحساب بیاید خصلتی که مخصوصاً در مورد مدیران از شدت و حساسیت بیشتری برخوردار است.

آنان رها شود و به رشد و کاردانی بیشتر دست یابند. در واقع این روش فرصت تجربه کردن مدیریت را در مقیاسی متناسب با ظرفیت فکری و عملی مدیران فراهم می‌کند و از این رهگذر مدیرانی شایسته‌تر برای قبول مسئولیتهای سنگین‌تر در آینده آماده می‌سازد.

ت - یک فرآیند ارتباطی متقابل و پویاست. زیرا در تمام مراحل تکوین و اجرا چیزی در رابطه با هدف‌ها، کارکردها، مسائل، امکانات و محدودیتها، خط‌مشی و سیاست سازمان از قلمرو ارتباطی مدیر بالادست و مدیران محلی خارج نمی‌ماند، همه چیز مطرح است و بالادست و زیردست، باهم در مسیر کامل آن قرار دارند.

ث - یک فرآیند تقسیم مسئولیت‌هاست. در حالی که در روشهای سنتی بار مسئولیت و نگرانیهای ناشی از آن تنها به گرده مدیر عالی سنگینی می‌کنند. در این روش ارزشیابی، احساس مسئولیت مشترک نسبت به مسایلی سازمانی در همه افراد وجود دارد و این احساس مسئولیت مشترک ضمن تسهیل جریان فعالیتها، به مدیر عالی دستگاه فرصت رسیدگی و تفکر در مسائل مهمتر سازمان را می‌دهد.

محدودیت‌های روش ارزشیابی عملکرد

علی‌رغم شور و اشتیاقی که در سطوح مختلف مدیریت برای استفاده از این روش وجود دارد در عمل کاربرد آن با محدودیتهای چندی روبروست. نخست اینکه استفاده از این روش مستلزم سبک و شیوه مدیریتی سازگار با آن می‌باشد. اگر قرار باشد مدیر عالی دستگاه روش یک سویه و مبتنی بر اقتدار آمرانه را در اداره امور سازمان لازم بداند و تلویحاً آنچنانکه در نوشته‌های مدیریت آمده است، برای عامل انسانی خصیلتهایی چون تمایل به تلاش و کوشش سازنده، خلاقیت و ابتکار، مسئولیت‌پذیری قائل نباشد، سبک و شیوه مدیریتی وی - ولو آنکه بظاهر هم وانمود کند که طرفدار چنین شیوه ارزشیابی و مدیریتی است - کارساز و مثبت نخواهد بود.

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد کاربرد این روش مستلزم این است که فضای ادراکی و ذهنی مدیران نسبت به مسئولیتهای، اختیارات، نحوه همکاری و همراهی، در قلمرو سازمان تغییر داده شود. این تحول و تغییر باید با آموزش مستقیم به وسیله مدیر عالی سازمان و پشتیبانی همه‌جانبه‌وی از برنامه انجام گیرد.

پنجم: هنگامی که مدیری در اجرای برنامه‌ها و رسیدن به اهداف خود موفق می‌شود این تنها مدیر نیست که باید پاداش بگیرد و مورد قدردانی واقع شود. بلکه همه کارکنان و افرادی که همراه و همکار مدیر بوده‌اند، باید به تناسب مورد قدردانی قرار گیرند. این روش موجب ایجاد روحیه گروهی و احساس همکاری بیشتر در سازمان می‌شود. در حالی که اگر فقط مدیر پاداش و ترفیع دریافت نماید، ضمن اینکه باعث گله و شکایت و انتقاد دیگران خواهد شد، موجبات تقویت روحیه فردگرایی را فراهم خواهد ساخت و زمینه همکاری و تلاش جمعی بعدی را به شدت تضعیف خواهد کرد.

برتریها و کاستیهای روش ارزشیابی عملکردها

و نتایج

در مقایسه با روشهای سنتی ارزشیابی روش ارزشیابی، عملکرد دارای مزایایی به شرح زیر است:
الف - خود ارزشیابی است. زیرا در این روش مهمترین منبع ارزشیابی که خود شخص باشد، مسئول اولیه ارزشیابی، مشخص کردن جریان پیشرفت کار و گزارش مسایل و نارساییهای احتمالی است.

ب - خود انگیزش است. زیرا به جای تأکید بر انگیزه‌های برون ذاتی کار، مانند ترس، تهدید، تنبیه و تشویق متوجه پاداشهای درون ذاتی کار، توفیق در کار و رسیدن و رساندن است.

پ - رشد دهنده است. تفویض اختیار و آزادی عملی که به مدیران مجری در زمینه تصمیم‌گیری در مسائل مربوط به کار داده می‌شود، موجب می‌گردد که تواناییهای بالقوه

چنین مسایلی رخ نخواهد داد. زیرا محیط واقعی مدیریت و ارزشیابی، محیط برادری و تفاهم اعتماد و قبول همکاری و دوستی، تمرکز توجه به هدف کلی و دوری از تفرد و خودنگری است. تمام این اوصاف نشان می‌دهد که این شرایط و این نظام ارزشیابی عین شرایط و نظام مدیریت و ارزشیابی در تفکر اسلامی است. اگر شیوه ما چنین نیست عیب از ماست، آینه شکستن خطاست. جهادی دیگر - جهاد با خود - لازم است تا بشویم آنچه که حقاً باید بشویم و سزوار آن هستیم.

نکته دیگر اینکه اگر شرایط واقعی روش ارزشیابی عملکرد بوجود نیاید این احتمال هست که تعیین هدفها توسط مدیران مجری در سطحی پایین تر از امکانات بالقوه به منظور بدهکار نشدن بعدی مدیر و در عین حال رسیدن به پاداش صورت گیرد. تجربه‌ای که به عقیده بسیاری از صاحب نظران مسائل مدیریت و جامعه‌شناسی در نظام سازمانی، شوروی تکرار می‌شود و بالاخره مسئله دیگر ممکن است این باشد که مدیران مجری را برای موارد و مسائلی که خارج از حیطه نظارت آنهاست، مسئول دانست. تاکید کنیم در یک نظام واقعی مدیریت و ارزشیابی مبتنی بر عملکردها و شایستگیهای کارکردی هیچگاه

مآخذ و منابع

- ۱ - قرآن کریم
- ۲ - نهج البلاغه

- 3 - Drucker, Peter F. The Practice Of Management, Harper & Brothers, New York, 1954.
- 4 - Drucker, Peter F. Management, Harper & Row Publishers, New York, 1974.
- 5 - Lawrie, Joun W. Your Performance, Appraise it Yourself, in Personnel, Jan 1989.
- 6 - McGregor Douglas, An Uneasy Look at Performance Appraisal, in Leadership and Motivation, The M. I. T. Press, 1969.
- 7 - Odiorne Georges. Management by Objectives, Pitman Publishing Corp. New York, 1965.
- 8 - Stoner, James, A. F., Management, Prentice Hall Of India, New York, 1983.