



## راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

دکتر اکبر حسن پور<sup>۱</sup>، هومان مهدوی<sup>۲\*</sup>

۱. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۶/۱/۱۹، تاریخ پذیرش: ۹۶/۳/۲۸)

### چکیده

**زمینه:** از جمله عواملی که منجر به بهرهوری ضعیف سازمان می‌شود نبود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب کارکنان است. تعییض و بی‌عدالتی در سازمان بهخصوص در امر ارزیابی عملکرد کارکنان بیشتر نمود پیدا می‌کند که بی‌انگیزگی و ناسازگاری کارکنان را به همراه خواهد داشت. در این مقاله نسبت به خطاهای عمدی و غیرعمدی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان که اخلاق را زیر سوال می‌برد شناخت حاصل می‌شود و هدف اصلی دستیابی به راهکارهای مناسب برای مقابله با آنها می‌باشد.

**روش:** پژوهش حاضر کاربردی - توصیفی است و به روش کیفی و کمی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان از ۵ سازمان دولتی هستند که ۱۲ نمونه به روش هدفمند (گلوله بر فی) از بین ایشان انتخاب شده است و ابزار و روش گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه و پرسشنامه است. به منظور تجزیه و تحلیل آماری از تکنیک دلفی فازی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** بعد از مصاحبه با خبرگان و استخراج اولیه راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، تکنیک دلفی فازی اجرا شد که از بین ۲۳ راهکار اولیه استحصال شده ۱۲ راهکار ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (از نظر خبرگان) نهایی شد. از این بین مباحثی مانند مشارکت تمام کارکنان در طراحی نظام ارزیابی عملکرد، آموزش و رشد دانش ارزیابان و مکانیزم‌های برخورد با عملکرد ضعیف کارکنان بیشترین امتیاز را کسب کردند.

**نتیجه‌گیری:** ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان باید براساس ذینفعان آن نظام بررسی شود تا بدین‌وسیله راهکارهایی برای ارتقای ابعاد اخلاقی شناسایی و اجرا شود.

**کلید واژگان:** ارزیابی عملکرد کارکنان، ابعاد اخلاقی، تکنیک دلفی فازی

### سرآغاز

داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزیابی با کیفیت و با روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد مد نظر می‌باشد<sup>(۱)</sup>. اما با استفاده از نظام صحیح ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توان تا حدودی بر این مشکلات فائق آمد، سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم ساخت. طبق بررسی‌های به عمل آمده پنج روش اساسی که در کارکرد ابزارهای ارزیابی اخال ایجاد می‌کند استانداردهای نامشخص، ملاحظات عمومی در ارزیابی، تاثیر و امیال شخصی، آسان‌گیری و یا سختگیری، تعصب و جانبداری می‌باشد<sup>(۲) (۳) (۴)</sup>.

تعداد کمی از پژوهش‌ها به بررسی تأثیر ابعاد مختلف اخلاقی در ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. در پژوهشی معضلات اخلاقی<sup>(۵)</sup> در ارزیابی عملکرد مورد پژوهش قرار گرفته است و با اشاره به اینکه بیشتر مدیران امتیازدهی زیرستان در ارزیابی عملکرد را کاملاً دقیق و صادقانه<sup>(۶)</sup> نمی‌دانند به آزمودن جنبه‌های مختلف اخلاق در نظام‌های ارزیابی

ارزیابی عملکرد کارکنان<sup>(۷)</sup> فرآیندی است که عملکرد کارکنان با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سپرستان، مدیران و در نهایت سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد. در واقع، ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به‌وسیله آن یک مدیر رفتارهای کاری نیروی انسانی را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند و نتایج حاصله را ثبت می‌نماید و آنها را به‌اطلاع نیروی انسانی سازمان می‌رساند<sup>(۸)</sup>.

انجام دقیق مراحل ارزیابی عملکرد کارکنان امری به نسبت مشکل است. طراحی شاخص‌های ارزیابی و پیاده‌سازی صحیح و برنامه‌ریزی شده ارزیابی با مشکلاتی همراه است و از جمله مهم‌ترین مشکلات که بررسی کمتری روی آن صورت گرفته است مباحثت اخلاق حرفاء<sup>(۹)</sup> در ارزیابی عملکرد کارکنان است، زیرا کار ارزیابی مستلزم نوعی قضاوت و

\* نویسنده مسؤول؛ نشانی الکترونیکی: hooman.mahdavi@yahoo.com



شکسته و با ایجاد شور و جنبش لازم در کارکنان، زمینه را برای بروز خلاقيت کارکنان تسهيل نماید(11).

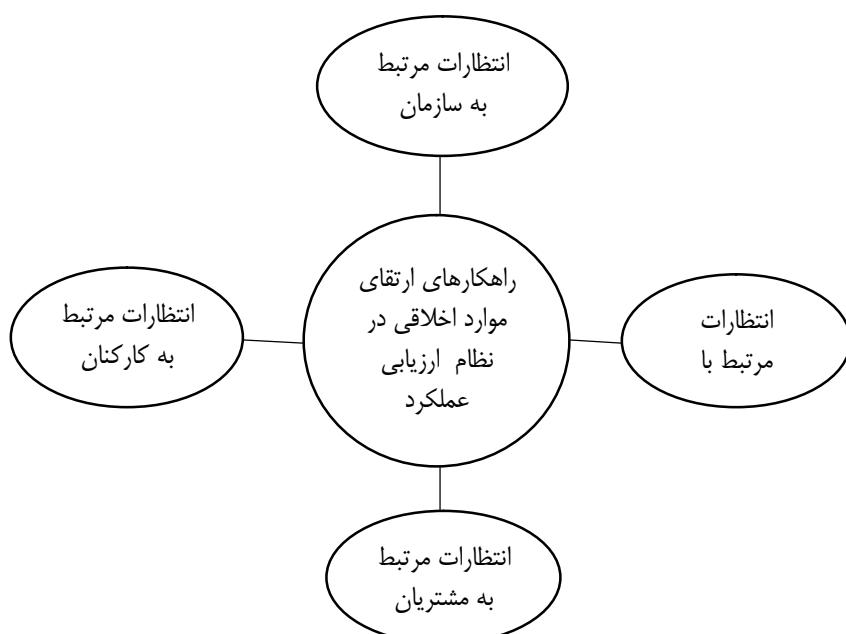
در تحقیقی كامل‌تر، موضوع‌های بالقوه اخلاقی در سطوح مختلف سازمان، مدیران، کارکنان و مشتریان بررسی شده است و در این تحقیق دیدگاه مدیران و کارکنان از فرآيند ارزیابی عملکرد 360 درجه مورد آزمون قرار گرفته است تا انتظارات مورد نظر اخلاقی ذینفعان<sup>13</sup> مشخص شود. نتيجه این تحقیق نشان داد که اکثر کارکنان خروجی ارزیابی عملکرد را پذیرفته‌اند اما برخی از کارکنان امتیازی را که کسب کرده‌اند دقیق ندانستند. بنابراین در استفاده از این نظام پیشنهاد شده است که منطق ارزیابی به صورت شفاف برای کارکنان ارائه شود(12).

بیشتر تحقیق‌های صورت گرفته در حوزه اخلاق حرفة‌ای ارزیابی عملکرد کارکنان، بر چگونگی تأثیرگذاری روی برداشت‌های عدالت سازمانی<sup>14</sup> تمرکز هستند(13، 14 و 15) و در خصوص شناسایی مسائل اخلاقی در ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه راهکارهای مناسب برای مقابله با آنها در داخل و خارج از کشور پژوهش نشده است. به همین دليل، در این پژوهش نسبت به شناسایی راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی برای تقویت نظام ارزیابی عملکرد کارکنان تلاش شده است. چرا که نظام ارزیابی عملکرد شفاف، کارآمد و منصفانه زمینه رشد و پیشرفت عادلانه را بین کارکنان ایجاد می‌کند و باعث بهبود مستمر<sup>15</sup> و پایدار عملکرد سازمان می‌شود.

عملکرد پرداخته‌اند(7). پژوهشی دیگر به بررسی برداشت‌ها و عکس‌العمل‌های کارکنان در ارتباط با حریم خصوصی<sup>5</sup> و اطلاعات ارزیابی عملکرد پرداخته است. این مطالعه گرایش‌های کارکنان را در انواع مختلف ارزیابی عملکرد بررسی و رابطه بین گرایش‌های مرتبط با حریم خصوصی و رضایت<sup>6</sup> کارکنان را شناسایی کرده است(8).

رویکردهای جدید مدیریت عملکرد کارکنان در مقابل رویکردهای سنتی پیشنهاد می‌کنند تا نگاه اخلاقی در مدیریت عملکرد با توجه به ذینفعان ایجاد شود. در نتيجه چهار اصل اخلاقی در طراحی نظام مدیریت عملکرد با توجه به ذینفعان آن مطرح شده است: احترام به افراد<sup>7</sup>، احترام متقابل<sup>8</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>9</sup> و شفافیت<sup>10</sup> تصمیم‌گیری (9).

پژوهشی جدید حاکی از این است که در هر سازمانی، شبیتگی شغلی و درگیرشدن کارکنان با شغل<sup>11</sup> و نیز تناسب کارکنان با شغل‌شان باعث ارتقای اخلاق حرفة‌ای در کارکنان و در راستای آن در سازمان می‌شود. همچنین در این فضای تمايل به ترک شغلی کارکنان کاهاش پیدا می‌کند لذا بايستی در نظام مدیریت عملکرد توجه ویژه‌ای به آن شود تا هر یک از کارکنان در جایگاه مخصوص خودشان فعالیت داشته باشند(10). در رابطه با سبک رهبری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان پژوهش‌های بسیاری انجام شده است. به کارگیری سبک رهبری اخلاقی در تمام نظام‌های مدیریتی سازمان از جمله مدیریت عملکرد کارکنان می‌تواند موجبات اعتماد سازمانی<sup>12</sup> را فراهم کرده و سکوت حاکم بر سازمان را



نگاره 1. مدل پژوهش بر مبنای انتظارات ذینفعان نظام ارزیابی عملکرد (12)

است. لذا توصیه شده است برای نهادینه سازی اخلاق بر شیوه‌های طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و ... تمرکز شود و در مراحل بعدی به شیوه‌های ساختاری، ارزشی، فرهنگی و نظارتی اقدام نمایند(16).

رعایت اخلاق در سازمان، امری ضروری است تا از یک سو جامعه را دچار تعزز نکند و از سوی دیگر، با اتخاذ تصمیمات منطقی و خردمندانه منافع بلندمدت خود را تضمین کند. از جمله دغدغه‌های مدیران در این حوزه چگونگی درونی‌سازی و نهادینه سازی اخلاق



## روش

### مقاله پژوهشی

هومان

مهدوی

و

دکتر

اکبر

حسن

پور

: راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

انجام گرفت به این صورت که ابتدا انتظارات در اختیار مصاحبه شوندگان قرار گرفت و بعد از آنها خواسته شد با توجه به این انتظارات اخلاقی چه راهکارهایی برای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد ارائه می‌دهند. در ادامه نتایج مصاحبه تحلیل و جمع‌بندی شد و برای استخراج نهایی راهکارها پس از تنظیم پرسشنامه از روش دلفی فازی استفاده شد.

عمده‌ترین مزیت تکنیک دلفی فازی نسبت به دلفی سنتی برای غربال شاخص‌ها آن است که می‌توان از یک راند برای تلخیص و غربال آیتم‌ها استفاده کرد. در الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی برای غربال‌گری باید طیف فازی مناسبی برای فازی سازی عبارات کلامی پاسخ دهنده‌گان توسعه داد. برای این منظور از طیف فازی متدالوبل برای این منظور استفاده کرد. طیف فازی مثلثی برای مقیاس پنج درجه لیکرت در بیان اهمیت شاخص‌ها به صورت زیر است.

**جدول ۱. اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت ۵ درجه**

خیلی مهم	مهم	متوسط	کم اهمیت	خیلی کم اهمیت
(0, 0, 0/25)	(0, 0/25, 0/5)	.0/5, 0/75)	(0/5, 0/75, 1)	(0/75, 1, 1)

اگر دیدگاه هر کارشناس به صورت عدد فازی مثلثی ( $l, m, u$ ) نمایش داده شود کران بالا و پایین با میانگین هندسی محاسبه می‌شود. میانگین فازی  $n$  عدد فازی به روش زیر محاسبه می‌شود.

$$F_{ave} = \frac{\Sigma l}{n}, \frac{\Sigma m}{n}, \frac{\Sigma u}{n}$$

پس از تجمعی فازی دیدگاه خبرگان باید به فازی زدایی مقادیر به دست آمده پرداخت. در اینجا توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، استفاده می‌شود.

$$F_{ave} = (l, m, u)$$

$$x_m^1 = \frac{l + M + U}{3}$$

$$x_m^2 = \frac{l + 2M + U}{4}$$

$$x_m^3 = \frac{l + 4M + U}{6}$$

$$\text{Crisp number} = Z = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

پس از فازی زدایی مقادیر برای غربال آیتم‌ها باید یک آستانه تحمل در نظر گرفت. آستانه تحمل را معمولاً  $0/7$  در نظر می‌گیرند. اگر مقدار قطعی حاصل از فازی زدایی دیدگاه تجمعی شده خبرگان، بزرگتر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر تایید می‌شود. اگر این مقدار کوچکتر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر حذف می‌شود.

این تحقیق از نوع هدف کاربردی و از جهت جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است و با توجه به ماهیت مسئله، در پژوهش حاضر از دو روش کمی و کیفی (به صورت آمیخته) استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران و کارشناسان حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان از پنج سازمان و دستگاه دولتی (سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی) هستند.

سازمان‌های زیر به عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند:

- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- وزارت آموزش و پرورش
- سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی
- نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور
- ارش جمهوری اسلامی ایران

سازمان‌های دولتی که حوزه فعالیت آنها گسترده و در ارتباط با عموم مردم جامعه است انتخاب شده‌اند تا جنبه‌های مختلف ارزیابی عملکرد را از نگاه ذینفعان مختلف مورد سنجش قرار دهیم. در این جامعه به روش انتخاب هدفمند (گلوله برقی)، ۱۲ نمونه انتخاب شدند. همچنین شاخص‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها به شرح زیر است:

**ن** تحقیقات بالاتر از کارشناسی ارشد (یا سطح

تحقیقات کارشناس با سابقه کاری دوبرابر)

**ن** سابقه کار بالای ۱۰ سال در حوزه مرتبط با منابع

انسانی و ارزیابی عملکرد

**ن** داشتن پست مدیریتی

ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد و روش آماری مورد استفاده تکنیک دلفی بود.

پرسشنامه این تحقیق از خروجی نتایج مصاحبه با خبرگان بدست می‌آید و طیف آن لیکرت ۵ درجه است که برای انجام تجزیه و تحلیل‌های فازی مناسب سازی شده است. این پرسشنامه با ۱۶ سوال طراحی شده است که سوال‌ها در چهار دسته ذینفعان (سازمان، مدیران، کارکنان و مشتریان) تقسیم بندی شده است. به وسیله پیش آزمایش و آزمایش مجدد از قابلیت اعتماد پرسشنامه اطمینان حاصل شده است. همچنین در این تحقیق سعی بر تقویت کیفیت مصاحبه با خبرگان شده است تا نتایج حاصله (که اطلاعات وردی پرسشنامه را تشکیل می‌دهند) با انتظارات تحقیق همخوانی داشته باشد. در خصوص روایی نیز از آنجا که جامعه هدف متخصصین و افراد آگاه در حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشند، نتایج قابل اعتماد خواهند بود. ضربی آلفا کرونباخ نیز برای داده‌های پرسشنامه این تحقیق عدد ۹۷٪ به دست آمده که قابلیت اطمینان بالایی را نشان می‌دهد.

با توجه به کیفی و کمی بودن این پژوهش، ابتدا براساس نگاره ۱ با خبرگان مصاحبه شد و انتظارات اخلاقی ذینفعان مختلف از نظام مدیریت عملکرد با فراوانی‌شان استخراج شد و در ادامه براساس نظر ۶ نفر از خبرگان این انتظارات نهایی شد و بعد از آن مرحله دوم مصاحبه



استخراج شد و با مراجعه مجدد به 6 نفر از خبرگان نهایی شد (جدول 2).

همانگونه که قبلاً اشاره شد ابتدا با خبرگان مصاحبه شد و انتظارات ذینفعان مختلف از نظام ارزیابی عملکرد بعد از تحلیل مصاحبه

## جدول 2. انتظارات اخلاقی ذینفعان از نظام ارزیابی عملکرد کارکنان استحصلال شده از نظرات خبرگان

فراوانی	انتظارات اخلاقی ذینفعان نظام ارزیابی عملکرد در نظر خبرگان
6	آموزش و هدایت پرسنل در بهبود ضعف‌ها
5	انتخاب، جایگزینی و ارتقای افراد براساس ارزیابی
4	انطباق با اهداف و استانداردها و انتظارات
4	تفویت ارزش و فرهنگ و منشور اخلاقی سازمان
6	انتظارات مدیر مستقیم از نظام ارزیابی عملکرد
5	حمایت سازمان از نتایج ارزیابی
4	تخصیص بودجه و امکانات مورد نیاز برای ارزیابی
4	درنظر گرفتن شرایط واحداً و سطوح مختلف در ارزیابی
7	انتظارات کارکنان از نظام ارزیابی عملکرد
5	قضاؤت و رفتار عادلانه (در ارزیابی و ارتقا و پاداش)
6	ارائه شاخص‌های ارزیابی قبل از انجام ارزیابی
5	عدم دخالت اعتقادات و حریم شخصی در ارزیابی
4	واقعی بودن ارزیابی برای پیشرفت و بهبود در کار
4	دیده شدن کار و کلیه فعالیت‌ها (جامع بودن ارزیابی)
4	مشارکت کارکنان در تدوین شاخص‌ها و اعمال نظرات
6	انتظارات ارباب رجوع از نظام ارزیابی عملکرد
4	پاسخگویی به نیازها و انتظارات ارباب رجوع
4	سنجش رضایت و بازخوار ارباب رجوع
4	شناسایی کارمندان ضعیف و تنبیه آنان
4	رفتار اخلاقی و درست کارمندان

بعد از استخراج انتظارات اخلاقی، مجدد با 12 نفر خبره در خصوص راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی نظام مدیریت عملکرد کارکنان مصاحبه شد و پس از تحلیل مصاحبه راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی شناسایی شد (جدول 3).

## جدول 3. راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی شناسایی شده مرتبط به انتظارات ذینفعان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

ذینفعان	راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظر خبرگان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات سازمان	طراحی و پیاده سازی سیستم نظارتی مناسب بر اجرای موثر مدیریت عملکرد کارکنان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات سازمان	آموزش و رشد دانش و اطلاعات ارزیابان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات مدیر مستقیم	مد نظر قرار دادن سیستم‌های تصمیم‌گیری اداری در طراحی سیستم مدیریت عملکرد
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات مدیر مستقیم	زیرساخت‌های آماری و ارتباطی بین واحداً وحدات ارزیابی عملکرد
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات مدیر مستقیم	تدوین و بروزرسانی و ابلاغ منشور اخلاقی به کارکنان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات مدیر مستقیم	تایید عملکرد توسط مسویان خارج از سازمان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات مدیر مستقیم	ثبت مدیریت و روای ارزیابی
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات کارکنان	طراحی سیستم توزیع پاداش عملکردی مبتنی بر عملکرد واقعی واحداً
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات کارکنان	مشارکت دادن واحداً و مدیر آنها در طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات کارکنان	پیوند دادن نتایج سیستم مدیریت عملکرد کارکنان به سایر سیستم‌های حمایت و رشد کارکنان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات کارکنان	طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان جامع و فراگیر برای همه واحداً و افراد
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات کارکنان	امتیاز دهنی مدیر بالادستی بر امتیاز مدیر مستقیم یا مسئول
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات کارکنان	اطلاع رسانی و شفاف سازی تمامی ابعاد سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات کارکنان	طراحی مکانیزم مناسب برای بازرگانی و نظارت بر عملکرد ارزیابان
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات کارکنان	آگاه سازی ارزیابان درجهت کاهش خطاهای عمدى و غير عمدى مدیریت عملکرد کارکنان



طراحی سیستم توزیع پاداش عملکردی مناسب مبتنی بر عملکرد فردی کلیه پرسنل لحاظ کردن دقیق شاخص‌های مرتبط به کار برای ارزیابی عملکرد کارکنان	راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات ارباب رجوع
طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده‌های واقعی و کمی کارگاه آموزشی تعاملی در حوزه روانشناسی و رقابت سالم	تعییه مکانیزم بررسی شکایات ارباب رجوع و انجام اصلاحات در سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای ارتقای اخلاق حرفه‌ای کارکنان بررسی مشکل با کارمند به صورت جداگانه (رودررو نباشد)	طراحی مکانیزم مناسب برخورد با افراد دارای عملکرد ضعیف

شاخص مشخص کنند. نظرات 12 خبره درخصوص راهکارها به شرح جدول 4 گردآوری شده است.

خروجی نظرات خبرگان (جدول 3) در طراحی پرسشنامه استفاده شد و بین خبرگان توزیع شد تا نظرات‌شان را در خصوص اهمیت هر

جدول 4. نظرات خبرگان سازمان‌های دولتی درخصوص راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی

سوالات	خبرگان	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
C1	5	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	3	
C2	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	5	4	
C3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	
C4	5	3	4	4	5	4	5	2	4	5	3	4	
C5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3	5	
C6	5	3	5	4	4	3	5	2	3	5	3	3	
C7	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	
C8	5	3	4	4	5	4	5	2	3	4	4	4	
C9	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	
C10	5	4	3	4	4	3	5	3	3	5	3	4	
C11	5	3	4	4	3	2	5	2	3	5	3	4	
C12	5	3	4	5	4	3	5	2	3	5	3	4	
C13	4	3	5	3	4	3	4	2	4	4	3	5	
C14	5	5	4	3	3	2	5	4	4	4	4	3	
C15	5	5	4	4	3	2	5	4	5	5	4	4	
C16	5	3	3	5	5	4	5	1	5	4	5	3	

نظرات با احتساب حد پذیرش 70 درصد، 12 راهکار شناسایی شده مورد پذیرش واقع می‌شود که در جدول 5 قابل مشاهده هستند.

پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های دلفی فازی با توجه به اینکه هدف این پژوهش جمع‌بندی و غربال‌گری نظرات خبرگان است اجرای یک راند برای غربال شاخص‌های اصلی کفايت می‌کند. برای تجمیع

## جدول ۵. راهکارهای نهایی و تجمعی شده ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

ذینفعان نظام ازیابی عملکرد	راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	درصد تجمعی
سازمان	طراحی و پیاده سازی سیستم ناظری مناسب بر اجرای موثر مدیریت عملکرد کارکنان	%70
مدیر مستقیم	آموزش و رشد دانش و اطلاعات ارزیابان مدنظر قرار دادن سیستم توزیع پاداش عملکردی مبتنی بر عملکرد واقعی واحدها	%77 %70 %74 %80 %78 %72 %70 %70 %77 %74
کارکنان	مشارکت دانش واحدها و مدیر آنها در طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان جامع و فرآگیری برای همه واحدها و افراد اطلاع رسانی و شفاف سازی تمامی ابعاد سیستم مدیریت عملکرد کارکنان آگاه سازی ارزیابان درجهت کاهش خطاهای عمدى و غير عمدى مدیریت عملکرد کارکنان لحاظ کردن دقیق شاخص های مرتبط به کار برای ارزیابی عملکرد کارکنان	%70 %80 %78 %72 %70 %70 %70 %70 %77 %74
ارباب رجوع	تعییه مکانیزم برسی شکایات ارباب رجوع و انجام اصلاحات احتمالی طراحی مکانیزم مناسب برخورد با افراد دارای عملکرد ضعیف برگزاری دوره های آموزشی در راستای ارتقای اخلاق حرفة ای کارکنان	

موضوعات مورد بحث در این حوزه کلان تر شده و به حوزه های مسئولیت اجتماعی و درنظر گرفتن انتظارات ذینفعان بیشتر و دقیق تر پرداخته شده است (11-13). یافته های این پژوهش با نتایج یکی از جدیدترین تحقیقات این حوزه با عنوان «پرسش چشمی: بررسی دیدگاه های ذینفعان در فرآیند ارزیابی عملکرد» هم راست است. در این تحقیق میزان اخلاقی بودن هر یک از فرآیندهای ارزیابی عملکرد را به وسیله تکنیک ارزیابی عملکرد 360 درجه که کلیه ذینفعان سازمان را درنظر گرفته شده مورد سنجش قرار داده اند (12).

یافته های پژوهش نشان داد ارتقای دانش و اطلاعات ارزیابان یکی از مهم ترین شاخص های یک ارزیابی خوب و اثربخش می باشد. هرچه اطلاعات ارزیابان از روش های ارزیابی عملکرد و تعیین شاخص ها بیشتر باشد ارزیابی دقیق تری صورت خواهد گرفت و بیشتر با اهداف و شرایط سازمان منطبق خواهد بود.

دیگر یافته های پژوهش تأکید می کند که در طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد، اعطای پاداش و میزان حقوق، مشروط به عملکرد مؤثر و مفید باشد. از این رو، پاداش ها در طراحی نظام ارزیابی عملکرد که مبتنی بر عملکرد واقعی کارکنان می باشد به روشنی باید اختصاص داده شود تا کارمندان کوشان و فعال و خلاق نسبت به ادامه کار و توانایی های شان ترغیب شوند و کارکنان ضعیف تر انگیزه لازم را برای رشد و بهبود عملکرد شخصی و کاری شان را به دست آورند. در این روش، امکان شکایت و نارضایتی از خروجی ارزیابی عملکرد نیز به حداقل خواهد رسید.

به علاوه، یافته های دیگر نشان داد که در یک نظام مدیریت عملکرد جامع بهتر است که کارکنان از شرح وظایف واگذار شده به آنها آگاه باشند. همچنین نتایج ارزیابی های قبلی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواسته ها و سیاست های مدیران مطلع باشند. همچنین زمان کافی بین ارزیابی های دوره ای رعایت شود تا کارکنان فرصت کافی برای ارتقا و اصلاح روابه های غیراستاندار دیگر را داشته باشند.

بحث این پژوهش با هدف شناسایی راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی انجام شد. راهکارهای بدست آمده بر مبنای انتظارات ذینفعان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بود. یافته های پژوهش نشان داد نگاه جامع به ارزیابی عملکرد کارکنان و درنظر گرفتن انتظارات تمام ذینفعانی که تحت تاثیر نتایج ارزیابی هستند، در رشد اخلاق حرفة ای این نظام تاثیرگذار است.

بر مبنای پژوهش انجام شده، در بخش اول که مرتبط با راهکارهای پاسخگویی به انتظارات سازمان از نظام ارزیابی عملکرد بود، طراحی نظام ناظری بر اجرای فعالیت های ارزیابی عملکرد کارکنان و ارزیابی علمی ارزیابان مورد توجه قرار گرفت و راهکارهایی در این حوزه در نظر خبرگان بدست آمد. درخصوص بخش دوم (انتظارات مدیران)، راهکارهای خروجی بر تقویت توجه و مشارکت دادن کلیه واحدها و سطوح سازمان در امر ارزیابی عملکرد کارکنان متتمرکز شدند. همچنین برای بخش سوم، راهکارهای پاسخگویی به انتظارات کارمندان، اطلاع رسانی و شفاف سازی امور ارزیابی عملکرد بین کارکنان در هر سطح کاری نتیجه شد و در نهایت در خصوص بخش چهارم (راهکارهای ارباب رجوعان)، بهبود طراحی و اجرای مکانیزم های برسی و پاسخگویی به شکایات ارباب رجوع بست آمد. لذا ضرورت دارد سازمان های دولتی برای مقابله با خطاهای احتمالی و ارتقای اخلاق حرفة ای در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان موارد نهایی شده در هر بخش را بکار گیرند و ضعف های هر حوزه را تقویت کنند. در نهایت به کارگیری این پیشنهادهای سازمان ها را به سمت عملکرد بالا و سلامت اداری رهنمون خواهد ساخت.

تحقیقات صورت گرفته در خصوص ابعاد اخلاقی ارزیابی عملکرد کارکنان حول محور چند شاخص اخلاقی عدالت، شفافیت، احترام و حریم خصوصی انجام شده بود که در تحقیقات سال های اخیر





## سپاسگزاری

از کارشناسان وزارت علوم، تحقیقات فناوری، وزارت آموزش و پرورش، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و ارشت جمهوری اسلامی ایران که در این پژوهش با صبوری دانسته‌های خود را در اختیار گذاشتند قدردانی و سپاسگزاری می‌شود.

## واژه‌نامه

1. Performance Appraisal	ارزیابی عملکرد کارکنان
2. Professional ethics	اخلاق حرفه‌ای
3. Ethical Dilemmas	معضلات اخلاقی
4. Integrity	صدقت و درستی
5. Privacy	حریم خصوصی
6. Satisfaction	رضایت
7. Respect to people	احترام به افراد
8. Mutual Respect	احترام متقابل
9. Procedural Justice	عدالت رویه‌ای
10. Transparency	شفافیت
11. Employee Engagement	درگیری شغلی کارکنان
13. Organizational Trust	اعتماد سازمانی
14. Stakeholder	ذینفع
15. Organizational Justice	عدالت سازمانی
16. Continues Improvement	بهبود مداوم

## References

- Hajikarimi A, Rangriz H. (2000). Human resource management. Tehran: Commercial Publication. P. 115. (In Persian).
- Alvani M. (2004). Failures of performance evaluation due to result oriented management. Improvement and Revolution Studies; 43. (In Persian).
- Vakilvand M. (2012). Performance appraisal problems in organizations. Available at: <http://www.system.parsiblog.com/>. Accessed: 30 Sep, 2016. (In Persian).
- Khoshvaghti A. (2005). Performance appraisal definition. Available at: <http://www.system.parsiblog.com/>. Accessed: Sep, 2016. (In Persian).
- Hesmer LT. (1998). Ethics in management. Translated by: Arabi M. (1999). Tehran: Cultural Studies Office. (In Persian).
- Gharamaleki AF. (2010). An introduction to professional ethics. Tehran: Saramad Publication. (In Persian).

در نهایت یافته‌های پژوهش نشان داد طراحی و اجرای مکانیزم‌هایی برای بررسی و پاسخگویی به شکایات ارباب رجوع امری ضروری است. در نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان باید روندهای برخورد با افراد خاطری و سهل انگار دیده شده باشد تا پس از وقوع شکایت ارباب رجوع و یا اثبات بی اخلاقی برخورد شایسته اعمال شود. با توجه به اینکه جامعه هدف این پژوهش 5 سازمان دولتی (فرهنگی و اجتماعی) است پیشنهاد می‌شود که مشابه این تحقیق در دیگر سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی نیز انجام شود و نتایج این تحقیق‌ها با یکدیگر مقایسه شود و به وسیله تکنیک‌های رتبه‌بندی از جمله AHP فازی و سایر تکنیک‌های مقایسه زوجی، اولویت و اهمیت هر کدام از راهکارها شناسایی شود که از این طریق می‌توان پیشنهادهای عمومی برای واحد ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها تعیین کرد.

## نتیجه‌گیری

ارتقای ابعاد اخلاقی امری همه جانبی و کل نگر است و نیاز است تا انتظارات محیط سازمان همواره در نظر گرفته شود. ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان نیز باید براساس ذینفعان آن نظام بررسی شود تا راهکارهایی برای ارتقای ابعاد اخلاقی شناسایی و اجرا شود. هر چند که تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد بر کارکنان سازمان بیشتر مشهود است اما نباید از تأثیرات آن بر کل مجموعه سازمان، مدیران و مسئولان و همچنین ارباب رجوعان و مشتریان احتمالی سازمان و حتی جامعه غافل شد. در این پژوهش 12 راهکار مبتنی بر انتظارات 4 دسته از ذینفعان (سازمان، مدیران، کارکنان و ارباب رجوعان) از نظر خبرگان 5 سازمان دولتی شناسایی و پیشنهاد شد.

بر اساس خروجی این پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها جهت ارتقای سطح اخلاقی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، راهکارهای نهایی شده را در طراحی و اجرای کلیه فرآیندهای ارزیابی به کار گیرند تا سازمان به سمت مسئولیت پذیرتر شدن و اخلاق مداری و حفظ سلامت اداری رهنمون شود.

## ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش در بهره‌گیری از اطلاعات به دست آمده از منابع علمی مختلف تلاش شده است حق مالکیت معنوی و امانت‌داری رعایت شود. همچنین اسرار و اطلاعات محترمانه سازمان‌های مورد بررسی حفظ شده است.



12. Heisler WJ, Hannay MA. (2015). Question of ethics: An examination of stakeholder perspectives in the performance appraisal process. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*; 12 (4).
13. Sillup GP, Klimberg RK. (2010). Assessing the ethics of implementing performance appraisal systems. *Journal of Management Development*; 29 (1).
14. Axline L. (1996). The ethics of performance appraisal. *SAM Advanced Management Journal*.
15. Erdogan B. (2001). Procedural justice as a two dimensional constructs. *Journal of Applied Behavioral Science*; 37 (2).
16. Hassanpour A, Abbasi T, Hadipour A. (2017). Identifying & prioritizing methods of ethics institutionalization within organization. *Ethics in Science and Technology*; 12 (1):17-23. (In Persian).
7. Longenecker C, Ludwig D. (1990). Ethical dilemmas in performance appraisal revisited. *Journal of Business Ethics*; 9.
8. Mossholder KW, Giles MA. (1991). Information privacy and performance appraisal: An examination of employee perceptions and reactions. *Journal of Business Ethics*; 10.
9. Winstanley D, Stuart - Smith K. (1996). Policing performance: the ethics of performance management. *Personnel Review*; 25 (6).
10. Zabani Sahdabad MA, Hasani M, Ghasemzadeh A. (2017). The relationship between job engagement & job propriety with professional ethics & intent to leave. *Ethics in Science and Technology*; 12 (2): 77-84. (In Persian).
11. Mohajeran B, Divband A. (2017). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational silence with employee's creativity. *Ethics in Science and Technology*; 12 (2): 137-148. (In Persian).