راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

دکتر اکبر حسن‌پور[1]، هومان مهدوی[2*]

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

2. نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: 96/1/19، تاریخ پذیرش: 96/3/28)

مقالهٔ پژوهشی

چکیده

زمینه: ازجمله عواملی که منجر به بهره‌وری ضعیف سازمان می‌شود نبود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب کارکنان است. تبعیض 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 5 سازمان دولتی هستند که 12 نمونه به روش هدفمند (گلوله برفی) از بین ایشان انتخاب شده است و ابزار و روش گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه و پرسش‌نامه است. به‌منظور 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 23 راهکار اولیه استحصال شده 12 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

ارزیابی عملکرد کارکنان[1] فرآیندی است که عملکرد کارکنان با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی‌که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، 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(1).

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 ازجمله مهم‌ترین مشکلات که بررسی کمتری روی آن صورت گرفته است مباحث اخلاق حرفه‌ای[2] در ارزیابی عملکرد کارکنان است، زیرا کار ارزیابی مستلزم نوعی قضاوت و 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(2).

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 به‌عمل آمده پنج روش اساسی که در کارکرد ابزارهای ارزیابی اخلال ایجاد می‌کند شامل: استانداردهای نامشخص، ملاحظات عمومی در ارزیابی، تاثیر و امیال شخصی، آسان گیری و یا سختگیری، تعصب و جانبداری می‌باشد (3 و 4).

تعداد کمی از پژوهش‌ها به بررسی تأثیر ابعاد مختلف اخلاقی در ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. در پژوهشی معضلات اخلاقی[3] در ارزیابی عملکرد مورد پژوهش قرار گرفته است و با اشاره به اینکه بیشتر مدیران امتیازدهی زیردستان در ارزیابی عملکرد را کاملاً دقیق و صادقانه[4] نمی‌دانند به آزمودن جنبه‌های مختلف اخلاق در نظام‌های ارزیابی

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

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.3.15.1]

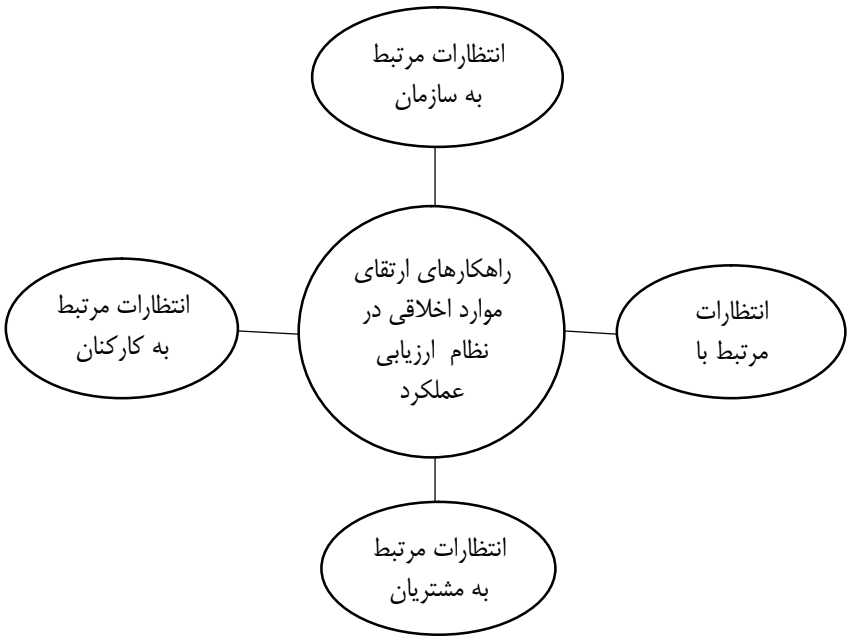
عملکرد پرداخته‌اند(7). پژوهشی دیگر به بررسی برداشت‌ها و عکس‌العمل‌های کارکنان در ارتباط با حریم خصوصی[5] و اطلاعات ارزیابی عملکرد پرداخته است. این مطالعه گرایش‌های کارکنان را در انواع مختلف ارزیابی عملکرد بررسی و رابطه بین گرایش‌های مرتبط با حریم خصوصی و رضایت[6] کارکنان را شناسایی کرده است(8).

رویکردهای جدید مدیریت عملکرد کارکنان در مقابل رویکردهای سنتی پیشنهاد می‌کنند تا نگاه اخلاقی در مدیریت عملکرد با توجه به ذینفعان ایجاد شود. در نتیجه چهار اصل اخلاقی در طراحی نظام مدیریت عملکرد با توجه به ذینفعان آن مطرح شده است: احترام به افراد[7]، احترام متقابل[8]، عدالت رویه ای[9] و شفافیت[10] تصمیم‌گیری (9).

پژوهشی جدید حاکی از این است که در هر سازمانی، شیفتگی شغلی و درگیرشدن کارکنان با شغل[11] و نیز تناسب کارکنان با شغل‌شان باعث ارتقای اخلاق حرفه‌ای در کارکنان و در راستای آن در سازمان می‌شود. همچنین در این فضا تمایل به ترک شغلی کارکنان کاهش پیدا می‌کند لذا بایستی 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. به‌کارگیری سبک رهبری اخلاقی در تمام نظام‌های مدیریتی سازمان ازجمله مدیریت عملکرد کارکنان می‌تواند موجبات اعتماد سازمانی[12] را فراهم کرده و سکوت حاکم بر سازمان را شکسته و با ایجاد شور و جنبش لازم در کارکنان، زمینه را برای بروز خلاقیت کارکنان تسهیل نماید(11).

در تحقیقی کامل‌تر، موضوع‌های بالقوه اخلاقی در سطوح مختلف سازمان، مدیران، کارکنان و مشتریان بررسی شده است و در این تحقیق دیدگاه مدیران و کارکنان از فرآیند ارزیابی عملکرد 360 درجه مورد آزمون قرار گرفته است تا انتظارات مورد نظر اخلاقی ذینفعان[13] مشخص شود. نتیجه 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 به‌صورت شفاف برای کارکنان ارائه شود(12).

بیشتر تحقیق‌های صورت گرفته در حوزه اخلاق حرفه‌ای ارزیابی عملکرد کارکنان، بر چگونگی تأثیرگذاری روی برداشت‌های عدالت سازمانی[14] متمرکز 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. به‌همین دلیل، در این پژوهش نسبت به شناسایی راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی برای تقویت نظام ارزیابی عملکرد کارکنان تلاش شده است. چرا که نظام ارزیابی عملکردی شفاف، کارآمد و منصفانه زمینه رشد و پیشرفت عادلانه را بین کارکنان ایجاد می‌کند و باعث بهبود مستمر[15] و پایدار عملکرد سازمان می‌شود.



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

رعایت اخلاق در سازمان، امری ضروری است تا از یک سو جامعه را دچار تعرض 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 نهادینه‌سازی اخلاق 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).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.3.15.1]

روش

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 (به‌صورت 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:

1- وزارت علوم، تحقیقات و فنّاوری
2- وزارت آموزش و پرورش
3- سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی
4- نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور
5- ارتش 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 برفی)، 12 نمونه انتخاب شدند. همچنین شاخص‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها به شرح زیر است:

- تحصیلات بالاتر از کارشناسی ارشد (یا سطح تحصیلات کارشناس با سابقه کاری دوبرابر)
- سابقه کار بالای 10 سال در حوزه مرتبط با منابع انسانی و ارزیابی عملکرد
- داشتن پست مدیریتی

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

پرسشنامه این تحقیق از خروجی نتایج مصاحبه با خبرگان بدست می‌آید و طیف آن لیکرت 5 درجه است که برای انجام تجزیه و تحلیل‌های فازی مناسب سازی شده است. این پرسشنامه با 16 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 وردوی 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. ضریب آلفا کرونباخ نیز برای داده‌های پرسشنامه این تحقیق عدد 97% به‌دست آمده که قابلیت اطمینان بالایی را نشان می‌دهد.

با توجه به کیفی و کمی بودن این پژوهش، ابتدا براساس نگاره 1 با خبرگان مصاحبه شد و انتظارات اخلاقی ذینفعان مختلف از نظام مدیریت عملکرد با فراوانی‌شان استخراج شد و در ادامه براساس نظر 6 نفر از خبرگان این انتظارات نهایی شد و بعد از آن مرحله دوم مصاحبه انجام گرفت به این‌صورت‌که 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 دهندگان توسعه داد. برای این منظور از طیف فازی متداول برای این منظور استفاده کرد. طیف فازی مثلثی برای مقیاس پنج درجه لیکرت در بیان اهمیت شاخص‌ها به‌صورت زیر است.

جدول 1. اعداد فازی مثلثی معادل طیف لیکرت 5 درجه

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

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.

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

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

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

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

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

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

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 درنظر گرفت. آستانه تحمل را معمولا 0/7 درنظر می‌گیرند. اگر مقدار قطعی حاصل از فازی زدایی دیدگاه تجمیع 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.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.3.15.1]

یافته‌ها

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

همانگونه که قبلا اشاره شد ابتدا با خبرگان مصاحبه شـد و انتظـارات ذینفعان مختلف از نظـام ارزیـابی عملکـرد بعـد از تحلیـل مـصاحبه

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

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

بعد از استخراج انتظارات اخلاقی ، مجدد با 12 نفر خبره در خصوص راهکارهای ارتقای ابعـاد اخلاقـی نظـام مـدیریت عملکـرد کارکنـان 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
	آموزش و رشد دانش و اطلاعات ارزیابان
	مدنظر قرار دادن سیستم‌های تصمیم گیری اداری در طراحی سیستم مدیریت عملکرد
	زیرساخت‌های آماری و ارتباطی بین واحدها ارزیابی عملکرد
	تدوین و بروزرسانی و ابلاغ منشور اخلاقی به کارکنان
	تایید عملکرد توسط مسئولین خارج از سازمان
	ثبات مدیریت و روال ارزیابی
راهکارهای اخلاقی مرتبط با انتظارات مدیر مستقیم	طراحی سیستم توزیع پاداش عملکردی مبتنی‌بر عملکرد واقعی واحدها
	مشارکت دادن واحدها و مدیر آنها در طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
	پیوند دادن نتایج سیستم مدیریت عملکرد کارکنان به سایر سیستم‌های حمایت و رشد کارکنان
	طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان جامع و فراگیر برای همه واحدها و افراد
	امتیاز دهی 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
	طراحی مکانیزم مناسب برای بازرسی و نظارت بر عملکرد ارزیابان
	آگاه سازی ارزیابان درجهت کاهش خطاهای عمدی و غیر عمدی مدیریت عملکرد کارکنان

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.3.15.1]

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

خروجی نظرات خبرگان (جدول 3) در طراحی پرسشنامه استفاده شد و بین خبرگان توزیع شد تا نظرات‌شان را در خصوص اهمیت هر شاخص مشخص کنند. نظرات 12 خبره درخصوص راهکارها به شرح جدول 4 گردآوری شده است.

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

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

پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های دلفی فازی باتوجه به اینکه هدف این پژوهش جمع بندی و غربال گری نظرات خبرگان است اجرای یک راند برای غربال شاخص‌های اصلی کفایت می‌کند. برای تجمیع نظرات با احتساب حد پذیرش 70 درصد، 12 راهکار شناسایی شده مورد پذیرش واقع می‌شود که در جدول 5 قابل مشاهده هستند.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.3.15.1]

جدول 5. راهکارهای نهایی و تجمیع شده ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

ذینفعان نظام ارزیابی عملکرد	راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	درصد تجمیع
سازمان	طراحی و پیاده سازی سیستم نظارتی مناسب بر اجرای موثر مدیریت عملکرد کارکنان	%70
	آموزش و رشد دانش و اطلاعات ارزیابان	%77
	مدنظر قرار دادن سیستم‌های تصمیم‌گیری اداری در طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	%70
مدیر مستقیم	طراحی سیستم توزیع پاداش عملکردی مبتنی بر عملکرد واقعی واحدها	%74
	مشارکت دادن واحدها و مدیر آنها در طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	%80
	طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان جامع و فراگیر برای همه واحدها و افراد	%78
کارکنان	اطلاع رسانی و شفاف سازی تمامی ابعاد سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	%72
	آگاه سازی ارزیابان درجهت کاهش خطاهای عمدی و غیر عمدی مدیریت عملکرد کارکنان	%70
	لحاظ کردن دقیق شاخص‌های مرتبط به کار برای ارزیابی عملکرد کارکنان	%70
ارباب رجوع	تعبیه مکانیزم بررسی شکایات ارباب رجوع و انجام اصلاحات احتمالی	%70
	طراحی مکانیزم مناسب برخورد با افراد دارای عملکرد ضعیف	%77
	برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای ارتقای اخلاق حرفه ای کارکنان	%74

بحث

این پژوهش با هدف شناسایی راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی انجام شد. راهکارهای بدست آمده بر مبنای انتظارات ذینفعان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بود. یافته‌های پژوهش نشان داد نگاه جامع به ارزیابی عملکرد کارکنان و درنظر گرفتن انتظارات تمام ذینفعانی که تحت تاثیر نتایج ارزیابی هستند، در رشد اخلاق حرفه‌ای 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 نظارتی بر اجرای فعالیت‌های 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 متمرکز شدند. همچنین برای بخش سوم، راهکارهای پاسخگویی به انتظارات کارمندان، اطلاع رسانی و شفاف سازی تمام 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 مکانیزم‌های بررسی و پاسخگویی به شکایات ارباب رجوع بدست آمد. لذا ضرورت دارد سازمان‌های دولتی برای مقابله با خطاهای احتمالی و ارتقای اخلاق حرفه‌ای در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان موارد نهایی شده در هر بخش را بکار گیرند و ضعف‌های هر حوزه را تقویت کنند. در نهایت به‌کارگیری این پیشنهادها، سازمان‌ها 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 سال‌های اخیر موضوعات مورد بحث در این حوزه کلان تر شده و به حوزه‌های مسئولیت اجتماعی و درنظر گرفتن انتظارات ذینفعان بیشتر و دقیق تر پرداخته شده است (11- 13). یافته‌های این پژوهش با نتایج یکی از جدیدترین تحقیقات این حوزه با عنوان «پرسش اخلاقی: بررسی دیدگاه‌های ذینفعان در فرآیند ارزیابی عملکرد» هم راستا است. در این تحقیق میزان اخلاقی بودن هر یک از فرآیندهای ارزیابی عملکرد را به‌وسیله تکنیک ارزیابی عملکرد 360 درجه که کلیه ذینفعان سازمان را درنظر گرفته شده مورد سنجش قرار داده اند (12).

یافته‌های پژوهش نشان داد ارتقای دانش و اطلاعات ارزیابان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های یک ارزیابی خوب و اثربخش می‌باشد. هرچه اطلاعات ارزیابان از روشهای ارزیابی عملکرد و تعیین شاخص‌ها بیشتر باشد ارزیابی دقیق تری صورت خواهد گرفت و بیشتر با اهداف و شرایط سازمان منطبق خواهد بود.

دیگر یافته‌های پژوهش تاکید می‌کند که در طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد، اعطای پاداش و میزان حقوق، مشروط به عملکرد مؤثر و مفید باشد. از این رو، پاداش‌ها در طراحی نظام ارزیابی عملکرد که مبتنی‌بر عملکرد واقعی کارکنان می‌باشد به روشی باید اختصاص داده شود تا کارمندان کوشا و فعال و خلاق نسبت به ادامه کار و توانایی‌های شان ترغیب شوند و کارکنان ضعیف تر انگیزه لازم را برای رشد و بهبود عملکرد شخصی و کاری شان را بدست آورند. در این روش، امکان شکایت و نارضایتی از خروجی ارزیابی عملکرد نیز به حداقل خواهد رسید.

به علاوه، یافته‌های 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 ارزیابی‌های قبلی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواسته‌ها و سیاست‌های مدیران مطلع باشند. همچنین زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت شود تا کارکنان فرصت کافی برای ارتقا و اصلاح رویه‌های غیراستاندارد یا نامنطبق قبلی را داشته باشند.

مقالهٔ پژوهشی
فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال سیزدهم، شماره 3، 1397

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.3.15.1]

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 خاطی 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 جانبه 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 تاثیر نتایج ارزیابی عملکرد بر کارکنان سازمان بیشتر مشهود است اما نباید از تأثیرات آن برکل مجموعه سازمان، مدیران و مسئولان و همچنین ارباب رجوعان و مشتریان احتمالی سازمان و حتی جامعه غافل شد. در این پژوهش 12 راهکار مبتنی‌بر 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 به‌کار 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 به‌دست آمده از منابع علمی مختلف تلاش شده است حق مالکیت معنوی و امانت‌داری رعایت شود. همچنین اسرار و اطلاعات محرمانه سازمان‌های مورد بررسی حفظ شده است.

سپاسگزاری

از کارشناسان وزارت علوم، تحقیقات فناوری، وزارت آموزش و پرورش، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و ارتش 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 حرفه ای
3. Ethical Dilemmas	معضلات اخلاقی
4. Integrity	صداقت 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 رویه ای
10. Transparency	شفافیت
11. Employee 12.Engagement	درگیری شغلی کارکنان
13. Organizational Trust	اعتماد سازمانی
14. Stakeholder	ذینفع
15. Organizational Justice	عدالت سازمانی
16. Continues Improvement	بهبود مداوم

References

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

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.3.15.1]

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).

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).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.3.15.1]