

## شناسایی عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران

اکبر حسن پور<sup>۱</sup> | الهام حیدری<sup>۲</sup> | علی اسماعیلی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش شناسایی عوامل مؤثر قضاوت ارزیابان در ارزیابی عملکرد کارکنان در شهرداری تهران است؛ نظام ارزیابی عملکرد در این سازمان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای منابع انسانی با چالش‌هایی از جمله قضاوت نادرست ارزیابان عملکرد کارکنان خود مواجه است. روش پژوهش به‌صورت کیفی تحلیل مضمون بود. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌باز استفاده شد. جامعه و نمونه آماری پژوهش ۲۷ نفر از بین مسئولان و کارشناسان شهرداری تهران انتخاب شده‌اند. با بررسی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۷۳ کد اولیه از ۲۴ مفهوم که از ۹ مقوله فرعی به‌دست‌آمده را شناسایی نموده و با توجه به شباهت معنایی آنها، در ۴ مضمون اصلی شامل: عوامل مربوط به ارزیابی‌کننده، عوامل مربوط به ارزیابی‌شونده، عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی دسته‌بندی شد. اساسی‌ترین راهکار برای شناسایی عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان این است پس از شناسایی معیار یک ارزیاب خوب منابع انسانی، به تربیت یک ارزیاب حرفه‌ای بپردازیم. همچنین با تغییر شیوه سنتی ارزیابی به سیستم ارزیابی حرفه‌ای می‌توانیم تا حد زیادی از تأثیرات قضاوت بد ارزیابان بکاهیم. علاوه‌برآن پیشنهاد می‌شود با حمایت بدنه کارکنان شهرداری سیستم ارزیابی عملکرد به‌صورت هوشمند دربیاید و از دخالت مافوق‌ها و تأثیر عوامل فراسازمانی بر قضاوت ارزیابان جلوگیری نماییم.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی‌کنندگان، قضاوت ارزیابان

۱

سال شانزدهم  
بهار ۱۴۰۳

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۷/۰۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۲/۲۱

صص: ۲۱۳-۱۷۹

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR:

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران.

Ali32024@gmail.com

## مقدمه و بیان مسئله

یکی از دشوارترین زیرمجموعه‌های منابع انسانی ارزیابی عملکرد کارکنان است که دانشمندان علوم مدیریت آن را یکی از حساس‌ترین کارهای مدیریت منابع انسانی برشمردند (سلطانی، ۱۳۹۷: ص. ۷۶). مبحث ارزیابی عملکرد، مبحثی تازه و کم قدمت نیست؛ بلکه پیشینه و سابقه آن به سده هفدهم میلادی بازمی‌گردد (قمیان و پورعزت، ۱۳۹۹: ص. ۳۸). بی‌رغبتی مدیران به ارزیابی کارکنانش از زمان‌های گذشته مشهود بوده است و در بسیاری از سازمان‌ها آن را یک عامل مهم برای بهبود اوضاع کارکنان و افزایش بهره‌وری کلی سازمان می‌دانند و در مقابل بسیاری از سازمان‌ها آن را وسیله‌ای بی‌فایده در دستان افراد فاقد اختیار و توانایی برای محاسبه فعالیت‌های نامشهود برمی‌شمارند (سلطانی، ۱۳۹۷: ۷۶).

ماتیس و همکاران بازگو کردند که عملکرد شاخصی است که کارکنان، کار خودشان را در مقایسه با یک‌سری از معیارهای اجرا می‌کنند و سپس آن اطلاعات را به سطوح بالاتر منتقل می‌کنند (سبایانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). هاندوکو<sup>۲</sup> بیان می‌کند که ارزیابی و ارزشیابی عملکرد می‌تواند تصمیمات گرفته‌شده توسط کارکنان سازمان را بهبود بخشد و بازخورد مناسبی را از آنان ارائه دهد بدین صورت ارزیابی عملکرد، فرایندی ساختارمند برای تحلیل نقاط ضعف و قوت تک‌تک نیروی انسانی سازمان بوده و پیدا کردن راهکارهایی در جهت بهبود عملکرد است (ویدایانتو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱: ۱۵۸۳).

موفقیت ارزیابی کارکنان پیوند تنگاتنگی با نتایج واکاوی ارزیابان از کارکنان سازمان دارد و تعیین لیاقت و استحقاق یک ارزیاب برای ارزیابی کارکنان سازمان بسیار حائز اهمیت بوده و این لیاقت و شایستگی ارزیابان به‌سختی قابل‌تعمیم دادن است و این شایستگی یک‌شبه به دست نمی‌آید و سال‌ها زمان می‌برد تا افراد بتوانند یک ارزیاب موفق و سودمند برای سازمان خود شوند و چون ارزیابی منابع انسانی کاری نیست که به‌راحتی بتوان از آن پیروی و دنباله‌روی کرد؛ بنابراین بسیار سخت می‌توان فردی را برای ارزیابی مؤثر در سازمان پرورش داد (بدلی، ۱۳۹۲: ۶۳).

1. Sebayang  
2. Handoku  
3. Widayanto

ارزیابان منابع انسانی در سازمان به‌نوعی نقشی در قضاوت کارکنان نیز دارند و باید به‌صورت دقیق و شفاف ارزیابی‌های منابع انسانی را انجام دهند و رتبه‌بندی کارکنان سازمان را به‌خوبی انجام دهند. به‌طور کلی معیارهای قضاوت ارزیابان فقط به مصاحبه با کارکنان خلاصه نمی‌شود؛ بلکه به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده نتایج حاصل از ارزیابی نیز به‌حساب می‌آیند، با این تفاسیر که در حال حاضر در مورد ویژگی‌ها و ترسیم عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان چیز زیادی نمی‌دانیم (دکوک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۱).

علاوه بر این آموزش و غربالگری ارزیابان نیز بسیار دشوار است و بسته به این‌که چه پستی (ارزیابان، متخصصان منابع انسانی، و مدیران) قصد ارزیابی کارکنان را دارد متفاوت خواهد بود و هر کدام از این پست‌ها بآنهاش ما و تخصص‌های گوناگون برنامه آموزشی و غربالگری خاص خود را می‌طلبند (دکوک، ۲۰۲۰: ۲).

این پژوهش در مناطق ۱، ۱۷، ۲۰ شهرداری و سازمان پسماند شهرداری تهران در سال ۱۴۰۱ انجام شده است. این سازمان از جمله ارگان‌های مهم و حاکمیتی می‌باشد که گرچه نظام ارزشیابی به‌عنوان یکی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی در آن اجرا می‌گردد و قضاوت ارزیابان یکی از چالش‌های اصلی این سازمان است. از طرفی باتوجه‌به نحوه ارزیابی کارکنان در شهرداری تهران نتایج این پژوهش کمک‌شایانی به شناسایی عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان انجام داد.

نحوه قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی بسیار مهم و حیاتی است بدین صورت که هرگونه خطای سهوی و ناشی از کم‌دقتی ارزیاب ممکن است حیات سازمانی کارکنان را به خطر اندازد و هزینه‌های اخراج کارکنان و جذب و استخدام افراد نیز به دلیل این اشتباه بسیار گزاف و گران‌قیمت برای سازمان تمام خواهد شده و بالعکس ممکن است افراد بی‌مسئولیت و خطاکار در سازمان بمانند و بیش‌ازپیش به سازمان لطمه بزنند و درنهایت مشروعیت سیستم ارزشیابی منابع انسانی سازمان نیز در تمامی سطوح اعم از کارکنان منابع انسانی و ارزیابان منابع انسانی تا مدیران عالی سازمان با خطر جدی مواجه خواهد کرد و درنهایت کل فرایندهای منابع انسانی نیز تحت تأثیرات این اشتباهات ضربه خواهند خورد و درنتیجه باعث می‌شود، به کارایی و اثربخشی و خروجی‌های سازمان اثرات جبران‌ناپذیری وارد شود.

1. De Kock

همچنین هدف از اجرای سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه بازخورد شایسته از روش اتمام وظایف و مسئولیت‌های سپرده‌شده و در نتیجه آن، بالارفتن راندمان عملکرد سازمان است؛ اما به دلیل ساده‌انگاری در انجام ارزشیابی و تبدیل شدن این سیستم به یک سازوکار نمایشی و بی‌اصالت در سازمان‌ها تبدیل شده و کمتر در پژوهش‌ها به سراغ عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان به‌عنوان کلیدی‌ترین بخش ارزیابی کارکنان رفته‌اند؛ لذا این پژوهش به دنبال پرداختن به این موضوع می‌گردد.

در سیستم شهرداری تهران به دلیل آن که ارزیابی‌ها به‌صورت صحیح و آکادمیک انجام نمی‌پذیرد به شکل کار این سیستم به‌صورت سالانه است و آن هم در ماه‌های بهمن و اسفند که اوج زمان برنامه‌ریزی برای سال بعد و جمع‌بندی‌های کاری پایان سال است. علاوه بر این مسائل سیستماتیک، ارزیابی هم توسط مدیران انجام می‌پذیرد هم توسط کارمندان هم رده ولی با توجه به مشاهدات عینی در نهایت مدیر مجموعه امتیاز نهایی ارزیابی عملکرد را به کارکنان تخصیص می‌دهد و حتی اگر کارکنان امتیاز پایینی نیز بگیرند، مدیران بالادستی امتیازات را دست‌کاری نموده و امتیاز در حد نرمال را به کارمندان می‌دهند و این مصداق یک ارزیابی صوری در سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری است و در این بین قضاوت ارزیابان می‌تواند تأثیرات محسوسی را بر آینده کارکنان شهرداری تهران بگذارد.

از این رو، این مطالعه باهدف شناخت عوامل مؤثر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران انجام پذیرفت.

## مبانی نظری

### مدیریت عملکرد کارکنان

با توجه به فرایند سیستم مدیریت عملکرد کارکنان یکی از مهم‌ترین بخش‌های آن ارزیابی عملکرد کارکنان است؛ از آن جایی که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی پیچیده و چندوجهی است معمولاً یک نفر یا چند نفر از کارکنان خبره را که از کارهای منابع انسانی بااطلاع هستند مأمور می‌شوند تا کار ارزیابی عملکرد را انجام دهند و کار و فعالیت کارمندان را مورد قضاوت و بررسی قرار می‌دهند. در مدیریت منابع انسانی، رتبه‌بندی‌ها نقشی فراگیر دارند. سازمان‌ها برای

تصمیم‌گیری‌های مهم در مورد انتخاب، ارتقا و مدیریت عملکرد به آنها متکی هستند. از این رو، به راحتی می‌توان فهمید که چرا تلاش زیادی انجام شده است تا بفهمیم کارکنان منابع انسانی چگونه دیگران را در سازمان‌ها ارزیابی و قضاوت می‌کنند (دکوک، ۲۰۲۰).

در مطالعات گوناگونی که انجام شده است از ارزیابی به‌عنوان بازخورد دادن کار منابع انسانی به خودشان بیان شده است و این بدان معناست که کارکنان در مورد نقاط ضعف و قوت خود بیشتر بدانند و به همین علت اهمیت ارزیابی عملکرد در سازمان مشهود می‌شود و ارزیابی و قضاوت صحیح و با کمترین خطا از سوی ارزیاب به دلیل آنکه بر روی تمامی شئون حیات سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد بسیار اهمیت دارد.

با توجه به نکات ذکر شده، به‌درستی میلکویچ و ویگدور<sup>۱</sup> ارزیابی عملکرد را فراگردی معرفی می‌کنند که کارکنان سازمان در مورد یکدیگر دست به قضاوت و داوری می‌زنند و زمانی که مبحث قضاوت بر دیگران به میان می‌آید تمامی ادراکات و حواس و دیدهای کارکنان در زمان ارزیابی بر قضاوت و داوری ارزیابان تأثیر روشنی می‌گذارد و ممکن است ارزیاب اشتباهاتی را مرتکب شود که برای سازمان جبران‌ناپذیر باشد (دهقانی، ۱۳۹۵: ۶۱۲).

### معیارهای قضاوت ارزیابان

در مطالعات دکوک و همکاران معیارهای قضاوت ارزیابان به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از:

- ۱) مشخصات عمومی: مانند هوش عمومی ارزیاب
  - ۲) مشخصات کلی: مانند شخصیت، رفتار و انگیزه
  - ۳) ویژگی‌های خاص: مانند استدلال‌ات شخصی ارزیاب، سبک‌شناختی و ابتکارات ارزیابان، پیچیدگی طرح‌واره‌ای، تأکید ارزیاب بر روی یک ویژگی خاص در منابع انسانی، توانایی مشاهده رفتار و به یاد ماندن رفتار کارکنان در ذهن ارزیاب
  - ۴) مشخصات جمعیت‌شناختی: مانند جنسیت ارزیاب، تجربه ارزیابی، فرهنگ و قومیت
- ارزیاب و سن ارزیاب (دکوک، ۲۰۲۰).

1. Mtlkovich & Wigdor

از قبل یافتن سبک رفتاری قضاوت ارزیابان می‌توان ساختار عملکردی یک ارزیاب را ادراک نموده و آن را بسط و گسترش داد و با به‌کارگیری یک سبک قضاوتی مناسب در حوزه ارزیابی تأثیر مثبت آن را بر برنامه ارزیابی سنجید و بالعکس اگر سبک نامناسبی را یک ارزیاب اتخاذ نماید تأثیرات ناگواری را بر آن برنامه ارزیابی خواهد گذاشت (جعفری پویان، ۱۴۰۱). افراد از این که کارشان مورد بررسی و قضاوت دیگران قرار بگیرد احساس رضایت نمی‌نمایند و طبعاً ارزیابی عملکرد با چالش‌هایی مواجه خواهد شد و به همین دلیل افراد به ارزیاب‌ها با سوءظن نگاه می‌کند و دلیل آن این است که فکر می‌کنند ارزیاب‌ها برای تسویه حساب شخصی و با عقده و کینه‌های قبلی دست به ارزیابی می‌زند (سعادت، ۱۳۹۷). در تمامی برنامه‌های ارزیابی ممکن است ارزیابان مختلف دیدگاه‌ها و نظرات متفاوتی در مورد سنجه‌های ارزیابی عملکرد داشته باشند و یا ارزیابی‌ها با دقت صورت نمی‌گیرند و ارزیابان نیز دچار مشکلاتی چون: عدم آموزش صحیح و کافی، نداشتن تبحر در امر ارزیابی، انتخاب نامناسب ارزیابان توسط مدیران، کمی وقت برای انجام کارهای ارزیابی و نبود انگیزه‌های لازم برای انجام اعمال ارزیابی هستند و از طرفی نیز با کمبود افرادی روبه‌رو هستیم که کار اصلی و حرفه آن‌ها ارزیابی است و به‌صورت دوره‌ای و مقطعی کار ارزیابی را انجام نمی‌دهند و همه موارد فوق باعث ایجاد چالش در برنامه‌های ارزیابی می‌شوند (مصدق راد، ۱۳۹۹). در مطالعه فانک<sup>۱</sup> و همکاران بافت سازمانی و هویت ارزیاب را از جمله مواردی می‌داند که بر ارزیابی‌های مدیران دولتی تأثیر می‌گذارد و همچنین فانک نتیجه می‌گیرد که جنسیت بر روی ارزیابی مدیران دولتی تأثیر خاصی ندارد (فانک، ۲۰۲۳).

## پیشینه پژوهش

یافته‌های حاصل از سوابق پژوهش‌های داخلی و خارجی که به‌صورت غیرمستقیم به موضوع ارتباط دارند در جدول ۱ تهیه شده است:

1. Funk

جدول ۱. مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
	دهقانی و قلی‌پور (۱۳۹۵)	بررسی رابطه بین ارزیابی سیاسی، شاخص‌های ذهنی و اثر ملایمت در ارزیابی عملکرد ارزیابان در بانک رفاه	این پژوهش، به صورت مطالعه توصیفی و از نظر نحوه گردآوری داده به صورت همبستگی است.	نتایج نشان می‌دهد ملاحظات سیاسی در ارزیابی عملکرد مانند موافقت با هنجارهای سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان، جلوگیری از ایجاد مستندات مکتوب درباره عملکردهای ضعیف، حفظ تصویر مثبت از بخش خود در ذهن دیگران، افزایش پاداش به کارکنان بر روی اثر ملایمت و ارزیابی سیاسی و شاخص‌های ذهنی در ارزیابی عملکرد تأثیر می‌گذارد.
	حسینی (۱۳۹۴)	عملکرد در قضاوت اخلاقی شخصی و غیرشخصی بر اساس ابعاد تجارب هیجانی زیر آستانه‌ای مثبت و منفی	روش کمی با استفاده از تحلیل واریانس داده	نتایج نشان داد که القای تجارب هیجانی زیر آستانه‌ای مثبت و منفی منجر به غیر سودگرایی در قضاوت اخلاقی شخصی می‌شود، اما بر قضاوت اخلاقی غیرشخصی تأثیر ندارد. نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش بیانگر نقش بارز تجارب هیجانی در فرایندهای شناختی مبتنی بر قضاوت اخلاقی است.
	سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)	آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه	از نظر روش شناسی، توصیفی پیمایشی و از نظر هدف، پژوهش کاربردی	یافته‌های این پژوهش در مورد ارزیابان و عوامل مؤثر بر قضاوت آن‌ها، عواملی چون عدم میزان شناخت ارزشیاب از مأموریت رده ذی‌ربط، ارتباط نداشتن دانش تخصصی ارزیاب با کار ارزیابی، نداشتن کیفیت اجرا و نتایج ارزیابی، نداشتن مهارت کافی برای

جدول ۱. مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
				ارزیابی، تأثیرپذیری ارزیاب از فرماندهان و کم‌وزیاد کردن نتایج شناخته شد.
	دکوک (۲۰۲۰)	ویژگی‌های یک قاضی خوب در مدیریت منابع انسانی: یک بررسی نظام‌مند و دستور کار تحقیقات آینده	مطالعه مروری با استفاده از روش جستجو در ادبیات مطالعه و استفاده از مکان‌یابی مطالعات، معیارهای ورود، ویژگی‌های مطالعه برای تکمیل روش	عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان به سه عامل تقسیم شد و این ۴ عامل به چند مؤلفه تقسیم‌بندی گردید که عبارت‌اند از: ۱ عوامل شناختی: (هوش عمومی، استدلال گرایشی، حافظه رفتاری، سبک‌شناختی/ابتکار، پیچیدگی شناختی و پیچیدگی اسنادی) ۲ عواملی شخصیتی: (ویژگی‌های شخصیتی، رفتارهای ارزیاب و انگیزه) ۳ ویژگی‌های خاص: مشاهده رفتار، ویژگی شخصیتی مزمن ((مثل بیماری‌های روانی که بر امر قضاوت تأثیر می‌گذارند)) ۴ عوامل زمینه‌ای: تأثیر زمینه رتبه‌بندی بر کیفیت رتبه‌بندی و شرایط جایگزینی یا تکمیل‌کننده یادگیری ماشینی به‌جای استفاده از ارزیاب انسانی در نتیجه، عوامل شناختی (هوش عمومی و استدلال گرایشی) مرتبط با قضاوت دقیق، نسبت به عوامل مرتبط با شخصیت و ویژگی‌ها خاص، روابط قوی‌تر و ثابت‌تری بادقت رتبه‌بندی نشان دادند.



جدول ۱. مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
	لتزینگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	دقت قضاوت فردی در ارزیابی شخصیت: مزایای مرتبط با داور خوب (هنجاری)	۱۸۹ شرکت‌کننده اهداف پژوهش را در ۵ تعامل دوتایی مشاهده کردند و در مورد ۱۰ هدف و در مورد پنج ویژگی بزرگ دست به قضاوت زدند.	در این پژوهش قضاوت‌کنندگانی که در مطالعه به دقت هنجاری بالاتری دست یافتند، سطوح بالاتری از موفقیت در نتایج را گزارش کردند. به طور خاص، قضاوت‌کنندگانی که با درجه دقت هنجاری بالاتر بودند ویژگی‌های شخصیتی‌شان به این صورت بود: کلی‌نگر، برون‌گرا و وظیفه‌شناس
	شرف <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)	نه تنها آنچه انجام می‌دهید، بلکه انگیزه انجام آن نیز مهم است: تأثیر انگیزه‌های مدیران بر قضاوت کارکنان در مورد عدالت	پژوهش از نظر نوع تحقیق، کاربردی و از نظر روش تحقیق، کیفی است.	به طور خاص، این مطالعه سه مسیر نظری متمایز برای عدالت را ترسیم می‌کند. انگیزه‌های عدالت‌نظارتی از طریق پابندی به قانون عدالت برای سرپرستان (رفتاری) و از طریق انگیزه‌های متناسب به کارکنان (انتزاعی) بر قضاوت‌های عادلانه تأثیر می‌گذارد، به طوری که انگیزه‌های اجتماعی (منفعت شخصی) پس از کنترل عدالت به طور مثبت (منفی) با قضاوت‌های عادلانه مرتبط است.
	کورنیوان <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	ارزیابی عملکرد کارکنان در یک کارخانه ریخته‌گری فلزات در اندونزی با استفاده از یک	مطالعه عملکرد کارکنان در این تحقیق به سه مرحله اصلی تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از: (۱) شناسایی معیارها و غیرمعیارهای ارزیابی	در این مطالعه ارزیاب در حال حاضر یک ارزیابی عملکرد انجام داده است. باین‌حال، دو اشکال در ارزیابی فعلی سیستم عملکرد کارکنان وجود دارد. اولاً، روش فعلی نمی‌تواند اولویت معیارها را تعیین کند. ثانیاً، قضاوت

1. Letzring
2. Sherf
3. Kurniawan

جدول ۱. مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
		رویکرد تلفیقی تصمیم‌گیری چندمعیاره	کارکنان. (۲) تعیین وزن برای هر معیار با استفاده از BWM و (۳) کسب رتبه کارکنان با استفاده از فازی TOPSIS	شخصی نیز بر رتبه‌بندی کارکنان تأثیر گذاشته است و بنابراین این امر باعث ایجاد ابهام در ارزیابی می‌شود و در نتیجه با استفاده از روش BWM-Fuzzy TOPSIS عملکرد کارکنان در شرکت را به روشی ساختارمند و قابل‌اعتمادتر ارزیابی کرده است و قضاوت‌های شخصی ارزیابان در روش ارزیابی قبلی خنثی شده است.
	فونزالیدا <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	آیا مدیران مستعد تأثیرپذیری از چارچوب‌های ذهنی هستند؟ مطالعه‌ای تجربی در مورد قضاوت حرفه‌ای شاخص‌های عملکرد	مطالعه تجربی آزمایشی را با ۱۹۱ نفر از کارکنان خدمات عمومی در ایالات متحده انجام شده که در آن چارچوب اطلاعات عملکرد در مورد رضایت مشتری، رضایت شغلی و دستیابی به هدف را برای آژانس‌های مختلف دولت فدرال به طور تجربی تغییر داده شده است.	یافته‌های ما نشان می‌دهد که کارمندان دولت - درست مانند شهروندان عادی - مستعد تأثیرات دخالت در نتایج ارزیابی خود (قاب‌بندی) هستند. به طور خاص، آن‌ها تمایل دارند عملکرد آژانس فدرال ایالات متحده را زمانی که درصدهای "نارضایتی شغلی" و "اهداف برآورده نشده" ارائه می‌شود، منفی‌تر ارزیابی کنند، در مقابل درصدهای منطقی معادل "رضایت شغلی" و "اهداف برآورده شده". این الگو برای نرخ‌های "نارضایتی ارباب‌رجوع" در مقابل "رضایت ارباب‌رجوع" یکسان است و بدین ترتیب در امر قضاوت حرفه‌ای عملکرد کارکنان ناموفق هستند.
	دکوک	نگاهی عمیق به	پژوهش از نظر نوع	نتایج حاصل از ۱۴۶ ارزیاب مدیریتی

1. Fuenzalida

جدول ۱. مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
	(۲۰۱۵)	استدلال شخصیتی و دقت مصاحبه‌گر	تحقیق کاربردی و از نظر روش تحقیق، مداخله‌ای است.	که فیلم مصاحبه را مشاهده کردند، نشان داد که مؤلفه‌های استدلال گرایشی چندگانه اثر مثبت داشته و دقت قضاوت آن‌ها در مصاحبه را پیش‌بینی می‌کنند. علاوه بر این، مدیران شخصیت مصاحبه‌کنندگان را نسبت به توانایی شناختی ارزیابان را در پیش‌بینی دقت قضاوت در مصاحبه مؤثرتر دانستند.
	شلیچر <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	نهادینه کردن سیستم‌های مدیریت عملکرد: بررسی و دستور کار برای تحقیقات مدیریت عملکرد	مطالعه مروری در حوزه مدیریت عملکرد (PM)	نتایج مطالعه نشان داد پارامترهای یکپارچه‌سازی اطلاعات عملکرد در قضاوت و تصمیم‌گیری عملکرد کارکنان مطالعات به طور گسترده در مدیریت عملکرد مورد مطالعه قرار نگرفته است و نیاز است مطالعات بیشتر صورت بگیرد.
	دنیسی <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)	ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد: یک قرن پیشرفت؟	مطالعه مروری در حوزه مدیریت عملکرد (PM)	روند مطالعات در حوزه مدیریت عملکرد در ۱۰۰ سال اخیر را در هشت حوزه اساسی مورد بحث قرار داده شده: (۱) قالب‌های مقیاس ارزیابی عملکرد، (۲) معیارهای ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان، (۳) آموزش کارکنان، (۴) واکنش به ارزیابی عملکرد کارکنان، (۵) هدف رتبه‌بندی کارکنان، (۶) منابع رتبه‌بندی، (۷) تفاوت‌های

1. Schleicher  
2. DeNisi

جدول ۱. مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی

ردیف	نویسنده	عنوان پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
				جمعیت‌شناختی در رتبه‌بندی‌ها، و (۸) فرایندهای شناختی کارکنان

به‌طور کلی در پژوهش‌های داخلی مدل‌سازی خاصی برای نشان‌دادن معیارهای قضاوت ارزیابان انجام نشده بود و یکی از بزرگ‌ترین مشکلات پژوهش‌های داخلی در این حوزه بود و به همین دلیل نمایه خاصی از قضاوت یک ارزیاب توانمند نیز در پژوهش‌ها در پژوهش‌های داخلی وجود ندارد.

از طرفی تقریباً در پژوهش‌های داخلی عناوین و مطالعات کمی به موضوع قضاوت ارزیابان در سیستم عملکرد کارکنان اشاره داشت و به همین دلیل کار پژوهشگر در این زمینه بسیار سخت شد و با بررسی منابع داخلی، از منابعی استفاده شد که بیشترین ارتباط را با عنوان پژوهش داشتند و سایر منابع بی‌ارتباط حذف شد.

در حوزه منابع خارجی نیز منابع جالب و دست‌اولی از این بحث به چاپ رسیده بود و این موارد اهمیت مبحث قضاوت ارزیابان را در منابع خارجی برجسته‌سازی می‌کند؛ اما تأکید مقالات خارجی بر مسائل داخل سازمانی و قابل‌تعمیم نبودن آن موارد در چهارچوب قوانین اداری ایران، پژوهشگران را بر آن داشت تا مواردی را که بیشتر در داخل سازمان‌های ایرانی مورد توجه است را مشخص سازند؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش پراهمیت بود که: عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان کدام‌اند؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش بر اساس داده، از نوع توصیفی بوده و ماهیت آن کیفی است و داده‌ها و اطلاعات موردنیاز برای انتخاب موضوع و تنظیم طرح پیشنهادی و پیشینه تحقیق و تدوین چارچوب مفهومی تحقیق و تنظیم سؤالات که از مطالعات کتابخانه‌ای و از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی، کتب و مجلات و اسناد و مدارک سازمانی و گزارش‌های تحقیقاتی و مشاهده اخذ می‌گردند و داده‌های کیفی جهت پاسخ به پرسش‌های تحقیق و گزارش نتایج آن‌ها از طریق مصاحبه از بین نمونه آماری

و از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> استفاده می‌شود؛ تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی تمرکز دارد. مضمون عنصر کلیدی در این روش است. مضمون‌ها پرارزش‌ترین واحدهایی هستند که در تجزیه و تحلیل محتوا باید مدنظر قرار گیرند و منظور از مضامین معنای خاصی است که از یک کلمه یا جمله یا پاراگراف مستفاد می‌شود.

### جامعه و نمونه آماری

به دلیل آن که پژوهش حاضر از نوع کیفی است و هدف آن شناسایی عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان است جامعه آماری این مطالعه مدیران و کارشناسان شهرداری تهران و نمونه آماری نیز ۲۷ نفر از سرپرستان و کارشناسان مناطق یک، هفده، بیست و سازمان مدیریت پسماند شهرداری (جدول ۲) با سابقه بالای ۵ سال تشکیل می‌دهند. به دلیل ساختار سیستم ارزیابی عملکرد شهرداری تهران، همه کارکنان این سازمان، فرم ارزیابی عملکرد یکدیگر را پر می‌نمایند و در این سیستم مدیریت عملکرد همه کارکنان، ارزیاب محسوب می‌شوند.

پس از این مرحله، گزارش ارزیابی عملکرد کارکنان از یکدیگر به دست سرپرست واحد می‌رسد و هر امتیازی که سرپرست واحد در آخر به کارکنان بدهد، امتیاز نهایی ارزیابی عملکرد آن فرد محسوب می‌شود.

### افراد انتخاب شده جهت مصاحبه

برای شناسایی عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران، مصاحبه‌هایی با نمونه آماری انتخاب شده، انجام شد. پس از انجام مصاحبه‌ها، افراد مرتبط دیگر با روش گلوله‌برفی برای مصاحبه معرفی شدند. به همین ترتیب با تمامی ۲۷ نفر در مجموع مصاحبه شد، در نهایت فرایند مصاحبه‌ها پس از اشباع اطلاعات و دستیابی به حد کفایت پایان پذیرفت.

1. Thematic analysis

جدول ۲. مشخصات کلی مصاحبه شوندهگان

سنوات خدمتی (سال)	عنوان شغلی	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	سن	جنسیت	مصاحبه شونده
۱۷	رئیس اداره تربیت بدنی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی (گرایش توسعه منابع انسانی)	۴۳	مذکر	مصاحبه شونده ۱۰
۱۱	مدیر اداره برنامه ریزی شهری	کارشناسی ارشد	مدیریت شهری	۳۰	مذکر	مصاحبه شونده ۲۰
۱۱	مدیر اداره امور اجتماعی	کارشناسی ارشد	علوم ارتباطات	۴۶	مذکر	مصاحبه شونده ۳۰
۱۸	سرپرست اداره آموزش های شهروندی (سمت قبلی مدیر منابع انسانی)	کارشناسی ارشد	آموزش زبان	۴۳	مذکر	مصاحبه شونده ۴۰
۱۳	کارشناس امور سلامت	کارشناسی	پرستاری	۴۰	مؤنث	مصاحبه شونده ۵۰
۱۸	رئیس اداره امور بانوان	کارشناسی ارشد	روان شناسی بالینی	۴۹	مؤنث	مصاحبه شونده ۶۰
۱۰	مسئول ورزش محلات	کارشناسی ارشد	مهندسی مالی	۴۵	مؤنث	مصاحبه شونده ۷۰
۱۱	مدیریت ورزش بانوان	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	۳۵	مؤنث	مصاحبه شونده ۸۰
۱۲	کارشناس تربیت بدنی	کارشناسی	تربیت بدنی	۳۳	مذکر	مصاحبه شونده ۹۰
۱۲	کارشناس تربیت بدنی	کارشناسی	تربیت بدنی	۳۴	مؤنث	مصاحبه شونده ۱۰۰
۱۲	کارشناس روابط عمومی	کارشناسی	روابط عمومی	۴۲	مؤنث	مصاحبه شونده ۱۱۰

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۲. مشخصات کلی مصاحبه شوندهگان

سنوات خدمتی (سال)	عنوان شغلی	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	سن	جنسیت	مصاحبه شونده
۲۲	معاون شهردار و مسئول هماهنگی منابع انسانی	دکتری	مدیریت شهری	۴۶	مذکر	مصاحبه شونده ۱۲ هـ
۲۰	رئیس اداره آموزش و بهسازی سازمان	دکتری	محیط زیست	۴۹	مذکر	مصاحبه شونده ۱۳ هـ
پاسخ نداده	کارشناس اداره امور اجتماعی	کارشناسی ارشد	علوم ارتباطات اجتماعی	۳۹	مؤنث	مصاحبه شونده ۱۴ هـ
پاسخ نداده	مسئول خانه سلامت	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۳۳	مؤنث	مصاحبه شونده ۱۵ هـ
۱۸	کارشناس برنامه ریزی شهری	دکتری	برنامه ریزی شهری	پاسخ نداده	مؤنث	مصاحبه شونده ۱۶ هـ
۹	کارشناس اداره امور اجتماعی	کارشناسی ارشد	ژیومرفولوژی	۴۱	مؤنث	مصاحبه شونده ۱۷ هـ
۲۲	کارشناس امور اداری	کارشناسی	مدیریت دولتی	۴۵	مذکر	مصاحبه شونده ۱۸ هـ
۸	کارشناس بهداشت حرفه‌ای	کارشناسی ارشد	MBA گرایش بازاریابی	۳۶	مؤنث	مصاحبه شونده ۱۹ هـ
۶	کارشناس امور مالی	کارشناسی ارشد	حسابداری	۳۲	مؤنث	مصاحبه شونده ۲۰ هـ
۲۱	مدیر دفتر	فوق دیپلم	حسابداری	۴۶	مذکر	مصاحبه شونده ۲۱ هـ
۱۰	کارشناس اداره آمار و اطلاعات	کارشناسی ارشد	آمار	۳۵	مؤنث	مصاحبه شونده ۲۲ هـ
۸	کارشناس روابط عمومی	کارشناسی	علوم اجتماعی	۳۳	مذکر	مصاحبه شونده ۲۳ هـ

جدول ۲. مشخصات کلی مصاحبه شوندهگان

سنوات خدمتی (سال)	عنوان شغلی	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	سن	جنسیت	مصاحبه شونده
۱۵	کارشناس امور بانوان	کارشناسی	شهرسازی	۴۲	مؤنث	مصاحبه شونده ۲۴ هـ
۱۵	مدیر بخش آسیب های اجتماعی	کارشناسی ارشد	روانشناسی	۴۱	مؤنث	مصاحبه شونده ۲۵ هـ
۱۲	کارشناس دفتر فنی عمرانی	کارشناسی ارشد	مهندسی عمران	۳۸	مذکر	مصاحبه شونده ۲۶ هـ
۱۲	سرپرست شبکه	کارشناسی ارشد	مهندسی ارشد نرم افزار	۳۸	مذکر	مصاحبه شونده ۲۷ هـ

### روش های گردآوری داده ها

برای گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه باز یا نیمه ساختاریافته استفاده شد. روایی داده ها در مطالعات کیفی بیانگر آن است که یافته های تحقیق مبتنی بر واقعیات باشند و پژوهشگر برای اطلاع از صحت و سقم یافته ها و مطالعات، مفاهیم اساسی استخراج شده را برای شرکت کنندگان در پژوهش، استاد راهنما و استاد مشاور به نمایش رساند و از آن ها تأییدیه گرفت.

برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب پایایی هولستی<sup>۱</sup> استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده شده<sup>۲</sup> (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{1400}{810 + 901} = 0.81$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است. N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگ تر باشد مطلوب می باشد. مقدار PAO

1. Holsti's coefficient of reliability  
2. Percentage of Agreement Observation



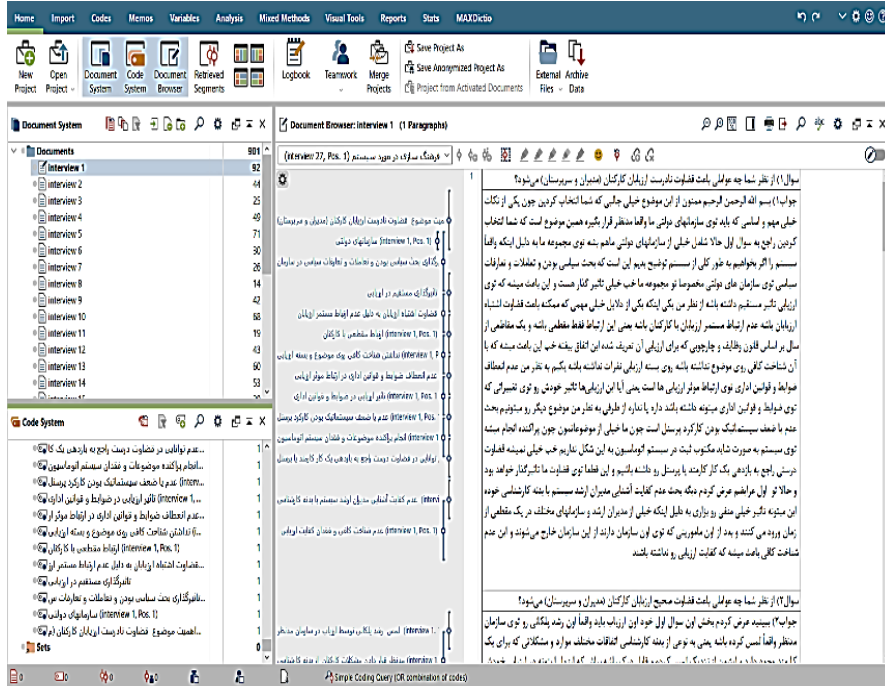
در این مطالعه ۰/۸۱ به دست آمده است که از ۰/۶ بزرگ‌تر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد.

### نحوه کدگذاری

در جدول زیر نمونه‌ای از کدگذاری متن مصاحبه ارائه شده است:

جدول ۲. نمونه مرحله اولیه کدگذاری باز قسمتی از مصاحبه شماره یک (شناسایی مفاهیم)

Color	Code	Segment	Coverage %
•	اهمیت موضوع قضاوت نادرست ارزیابان کارکنان (مدیران و سرپرستان)	بسم الله الرحمن الرحيم ممنون از این موضوع خیلی جالبی که شما انتخاب کردین چون یکی از نکات خیلی مهم و اساسی که باید توی سازمان‌های دولتی ما واقعاً مدنظر قرار بگیره همین موضوع است که شما انتخاب کردین	1.37
•	سازمان‌های دولتی (interview 1, Pos. 1)	راجع به سؤال اول حالا شامل خیلی از سازمان‌های دولتی ما هم بشه توی مجموعه ما	0.51
•	تأثیرگذاری بحث سیاسی بودن و تعاملات و تعارفات سیاسی در سازمان	ه دلیل اینکه واقعاً سیستم را اگر بخواهیم به‌طور کلی از سیستم توضیح بدیم این است که بحث سیاسی بودن و تعاملات و تعارفات سیاسی توی سازمان‌های دولتی مخصوصاً تو مجموعه ما خب خیلی تأثیرگذار هست	1.32
•	تأثیرگذاری مستقیم در ارزیابی	و این باعث میشه که توی ارزیابی تأثیر مستقیم داشته باشه	0.38
•	قضاوت اشتباه ارزیابان به دلیل عدم ارتباط مستمر ارزیابان	از نظر من یکی اینکه یکی از دلایل خیلی مهمی که ممکنه باعث قضاوت اشتباه ارزیابان باشه عدم ارتباط مستمر ارزیابان با کارکنان باشه	0.87
•	ارتباط مقطعی با کارکنان (interview 1, Pos. 1)	یعنی این ارتباط فقط مقطعی باشه و یک مقطعی از سال بر اساس قانون وظایف و چارچوبی که برای ارزیابی آن تعریف شده این اتفاق بیفته	0.87



شکل ۱. نحوه کدگذاری متن مصاحبه یک در نرم افزار MAXQDA20

## یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. ابتدا تک تک مصاحبه‌ها تحلیل شد و کدهای اولیه به دست آمده را گردآوری و سپس این کدهای اولیه را تبدیل به مفاهیم تبدیل شد. سپس این مفاهیم به مقوله‌های فرعی و بعد از آن به مقوله‌های اصلی تبدیل شدند و در نهایت شبکه مضامین شکل می‌گیرند.

جدول ۴. نمونه‌ای از تبدیل کدهای اولیه به مفاهیم

مفاهیم	کدگذاری اولیه	ردیف
دانش ارزیابی ارزیاب	شناخت کافی از دانش ارزیابی	۱
	اثرگذاری آموزش ارزیابی و آگاهی بر روی تصمیم ارزیاب	۲
	تقویت بحث آموزش ارزیابان و انتقال تجربه	۳

جدول ۵. ترسیم شبکه مضامین

ردیف	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱	دانش ارزیابی ارزیاب	دانش و تخصص ارزیاب	عوامل مربوط به ارزیابی‌کننده
۲	مهارت ارزیابی ارزیاب		
۳	آگاهی از شاخص‌ها و وظایف شغلی کارکنان		
۴	مشکلات شخصیتی ارزیاب	شخصیت ارزیاب	
۵	انگیزه‌های شخصی ارزیاب		
۶	اخلاق ارزیاب		
۷	چاپلوسی و تملق ارزیابی شونده‌گان	اخلاق و رعایت اخلاقیات ارزیابی شونده	عوامل مربوط به ارزیابی شونده
۸	دست‌کاری اطلاعات عملکردی		
۹	شناخت فرایند ارزیابی و شاخص‌های آن	دانش عملکردی و کاری ارزیاب از ارزیابی شونده	
۱۰	شناخت وظایف شغلی		
۱۱	تعریف دقیق شاخص‌ها	ماهیت و فرایند ارزیابی عملکرد	عوامل سازمانی

جدول ۵. ترسیم شبکه مضامین

ردیف	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱۲	ارزیابی مستمر		
۱۳	اهداف ارزیابی		
۱۴	اثرات و پیامدهای ارزیابی		
۱۵	متنوع و مرتبط بودن شاخص‌های ارزیابی		
۱۶	ارزیابی مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی		
۱۷	مستندات محور بودن ارزیابی		
۱۸	دخالت مدیران بالادستی در جهت‌دهی ارزیابی		
۱۹	اعمال نظرات شخصی و قضاوت‌های نادرست مدیران در فرایند ارزیابی		
۲۰	رقابت و ایجاد مشکلات شخصی در ارزیابی	رقابت بین همکاران	
۲۲	تعاملات و تعارفات سیاسی	فضای سیاسی	

جدول ۵. ترسیم شبکه مضامین

ردیف	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
			فراسازمانی
۲۳	اشتراک فرهنگی و مذهبی	فضای اقتصادی و اجتماعی	فراسازمانی
۲۴	بافت اجتماعی و اقتصادی		

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس سؤال پژوهش مبنی بر این که "عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان کدام‌اند؟" پس از انجام مطالعات داخلی و خارجی و پژوهش میدانی ۴ مقوله اصلی: عوامل مربوط به ارزیابی‌کننده، عوامل مربوط به ارزیابی‌شونده، عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی شناسایی گردید که به تفصیل به هر یک از مقولات اصلی خواهیم پرداخت.

#### عوامل مربوط به ارزیابی‌کننده

ارزیابی‌کننده فردی است عهده‌دار امر قضاوت ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان است در سازمان‌های مختلف افراد مختلفی ممکن است در این جایگاه قرار بگیرند از کارمندان و کارکنان پایین رده با مدیران ارشد می‌توانند این وظیفه را برعهده بگیرند و ممکن است حتی یک سازمان بخواهد از یک از ارزیاب خارج از سازمانی کمک بگیرد در شهرداری تهران عموماً این مسئله هم بر عهده مدیران است هم بر عهده کارمندان هم رده پس می‌توان گفت همه کارکنان شهرداری تهران به امر قضاوت کارکنان در سیستم ارزیابی عملکرد می‌پردازند.

عوامل مربوط به ارزیابی‌کننده در این پژوهش با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده به دو مقوله فرعی "دانش و تخصص ارزیاب" و "شخصیت ارزیاب" تقسیم‌بندی می‌شود.

"دانش و تخصص ارزیاب" از جمله مهم‌ترین عواملی است که به شخص ارزیابی‌کننده باز می‌گردد و هرچقدر که این دانش و تخصص بیشتر باشد هم ارزیابی عملکرد صحیح‌تر می‌شود و هم نارضایتی کارکنان بابت انجام ارزیابی تخصصی کمتر می‌شود. در مصاحبه‌ها مشخص شد، اگر ارزیاب شناخت کافی از دانش ارزیابی داشته باشد، می‌تواند ارزیابی بهتری را انجام دهد؛ همچنین

اگر ارزیاب آموزش بیشتری ببیند، آن آموزش اثر مطلوبی را بر تصمیم ارزیاب خواهد گذاشت. از طرفی مصاحبه‌شوندگان تأکید بر آموزش ارزیابان حرفه‌ای و انتقال تجربه از ارزیابان حرفه‌ای به ارزیابان کم‌تجربه می‌کردند.

مسئله‌دانش و تخصص ارزیاب در سایر مطالعات نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است؛ به طوری که (محمدی، ۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی صلاحیت حرفه‌ای ارزشیابان و میزان کیفیت در نظام آموزش عالی، داشتن دانش و تجربه، ارزش‌ها و تبحر در کار تأثیرگذاری بیشتری سایر مقولات مؤثر بر ارزیاب دانسته است.

دومین گام از عوامل مربوط به ارزیابی‌کننده عوامل مربوط به "شخصیت ارزیاب" است. شخصیت ارزیاب یکی از مهم‌ترین مسائل و عواملی است که تأثیرات محسوسی را بر قضاوت ارزیاب می‌گذارد. یکی از مفاهیم مهم این مسئله، انگیزه‌های شخصی خود ارزیاب است که می‌تواند تأثیرات جبران‌ناپذیری را بر قضاوت ارزیاب بگذارد. در این مطالعه آشکار شد که انگیزه‌های شخصی تا بخش زیادی از قضاوت ارزیاب را در بر می‌گیرد و به‌عنوان راهکار نیز باید از وارد شدن انگیزه‌های شخصی در امر قضاوت جلوگیری نمود و با آن مقابله کرد. از همه مهم‌تر آنکه از کشمکش‌های شخصی و مسائلی که بین مدیران و کارکنان یا بین کارکنان درمی‌گیرد نباید باعث تأثیر در قضاوت ارزیابان شود و اصولاً ارزیاب حرفه‌ای، کشمکش‌های شخصی را وارد ارزیابی خود نمی‌کند.

در این رابطه در مطالعه (کورنیاوان، ۲۰۲۱) قضاوت شخصی نیز بر رتبه‌بندی کارکنان تأثیر گذاشته است و در مطالعه (فوئنزالیدا، ۲۰۲۱) نیز که در بین کارکنان دولتی ادارات فدرال آمریکا انجام شده است بر اخلاق ارزیابی و تأثیر کشمکش‌های شخصی بر ارزیابی را تشریح نموده است. همچنین در پژوهش (فلگیت، ۲۰۲۰) اهمیت رعایت اخلاق به‌عنوان یک مهارت در مدیریت منابع انسانی این مقاله بررسی شده و یکی از مهم‌ترین موارد آن را رعایت قضاوت خوب در ارزیابی عملکرد کارکنان برشمرده است.

## عوامل مربوط به ارزیابی شونده

عوامل مربوط به ارزیابی شونده از مقوله‌های بسیار مهم و تأثیرگذار بر امر قضاوت ارزیابان است. گاهی اوقات همه تقصیرها از قضاوت نادرست ارزیاب متوجه شخص ارزیاب نیست؛ بلکه ممکن است، خودارزیابی شونده مسائلی را داشته باشد که بر قضاوت ارزیابی تأثیر بگذارد. با توجه به این نکته عوامل مربوط به ارزیابی شونده از دو مقوله فرعی تشکیل شده است که عبارت‌اند از: "اخلاق و رعایت اخلاقیات ارزیابی شونده" و "دانش عملکردی و کاری ارزیاب از کار ارزیابی شونده"

اولین گام از عوامل مربوط به ارزیابی شونده مربوط به اخلاق و رعایت اخلاقیات توسط ارزیابی شونده است. ارزشیابی‌شوندگان باید با رعایت اخلاقیات و پرهیز از اعمال ضداخلاقی به قضاوت مؤثر ارزیاب کمک نمایند. یکی از آفات اعمال ضداخلاقی که توسط ارزیابی‌شوندگان انجام می‌شود، چاپلوسی و تملق است. این عمل باعث می‌شود تا ارزیاب حواسش از عملکرد ارزیابی شونده پرت شود و با اطلاعات غلط و بدون پشتوانه، ارزیابی شونده بتواند نمرات خوبی را از ارزیابی بگیرد. از طرفی یکی دیگر از مفاهیم بسیار عمده که باعث می‌شود اخلاقیات توسط ارزیابی شونده زیر پا گذاشته شود دست کاری اطلاعات عملکردی توسط ارزیابی شونده است. اگر ارزیابی شونده بتواند با دست کاری اطلاعات عملکردی خود، نمرات ارزیابی را بالا ببرد در حق سایر کارکنان که با اخلاق و وجدان که اطلاعات عملکردی خود را بی‌کم و کاست به ارزیابی‌کننده داده‌اند را زیر پا می‌گذارد. برای این که بتوان با این مقوله مبارزه کرد، راهکاری به غیر از شناخت مقررات و داشتن وجدان کاری توسط ارزیابی شونده وجود ندارد و برای بهبود و ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان نیز راهکار و راه‌حل نهایی آن است که کارها سیستمیک بشوند و از ارزیابی‌های دستی و کاغذی جلوگیری به عمل آید و سیستم آن‌قدر قوی باشد که خودش بتواند با حداقل نظارت انسانی گزارش عملکرد کارکنان را به مدیران بالادستی ارجاع بدهد.

در این ارتباط پژوهش (سلطانی، ۱۳۹۷) با عنوان آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه عواملی چون کم‌وزیاد کردن نتایج و دست کاری در آن را از عوامل مهم و مؤثر بر قضاوت ارزیابان در سیستم نظام ارزشیابی در سپاه می‌داند و در مطالعه (حسینی، ۱۳۹۴) با عنوان

عملکرد در قضاوت اخلاقی شخصی و غیرشخصی بر اساس ابعاد تجارب هیجانی زیر آستانه‌ای مثبت و منفی، بر این نکته تأکید شده که تجارب هیجانی که ارزیاب از ارزیابی شونده می‌گیرد می‌تواند بر قضاوت اخلاقی تأثیرگذار باشد.

دومین گام از عوامل مربوط به ارزیابی شونده مربوط به دانش عملکردی و کاری ارزیاب از ارزیابی شونده است. به دلیل دانش کم ارزیاب از کارها و فرایندهای ارزیابی باعث می‌شود که ارزیابی شونده از این مسئله سوءاستفاده بکند و بتواند امتیازات خود را در ارزیابی بالاتر ببرد؛ پس باید ارزیاب از فرایند ارزیابی و شاخص‌های آن اطلاعات حاصل نماید و بداند که هدف از ارزیابی چیست. از سوی دیگر ارزیاب باید به طور کامل وظایف شغلی، فرایند کاری و شرح کارهایی را که ارزیابی شونده انجام می‌دهد را بداند و به آن واقف باشد و امتیازدهی را بر اساس مقررات و ریز شرح وظایف ارزیابی شونده انجام دهد و یکی از دلایلی که برخی از سازمان‌ها از ارزیابان حرفه‌ای خارج از سازمان استفاده نمی‌کنند به این دلیل است معمولاً کارمندان یک سازمان از کم‌وکیف کار همکاران خود اطلاع دارند و به همین دلیل ارزیابی‌ها در این گونه سازمان‌ها بیشتر داخلی است.

### عوامل سازمانی

علاوه بر عواملی که مستقیماً ارزیابی‌کننده و ارزیابی شونده را هدف قرار می‌دهند عوامل سازمانی و شرایط حاکم بر سازمان نیز از مهم‌ترین ارکان تأثیرگذار بر قضاوت ارزیابان منابع انسانی در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان محسوب می‌گردند. با این تفاسیر مقوله "عوامل سازمانی" سومین مقوله مرتبط با عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان شناخته شده که شامل سه مقوله فرعی "ماهیت و فرایند مناسب ارزیابی عملکرد"، "دخالت مافوق‌ها" و "رقابت بین همکاران" است.

ماهیت و فرایند مناسب ارزیابی عملکرد به‌عنوان اولین راهکار برای عوامل سازمانی شناخته شده است که خود دارای مفاهیم زیادی است در اولین گام باید مشخص شود که شاخص‌ها دقیقاً چه تعریفی دارند و برای این کار باید ابزارهای ارزیابی دقیقاً مشخص شود این شاخص‌ها و ابزارها از منابع درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تهیه شوند و در نهایت یک ابزار سنجش مناسب برای ارزیابی تعریف شود و در این زمان دیگر ارزیابی شونده نمی‌تواند در نتایج دست کاری نمایند و



ارزیابی‌کننده نمی‌تواند مسائل اخلاقی را در سازمان را زیر پا بگذارد؛ زیرا دقیقاً معلوم است که شاخص‌ها چه هستند و مدیران ارشد دقیقاً از کارکنان خود چه انتظاری را دارند و سیستم ارزیابی عملکرد نیز با هوشیاری بیشتر به عملکرد کارکنان می‌پردازد از سوی دیگر ارزیابی مستمر و با فواصل مناسب می‌تواند تأثیرات دو چندان را بر قضاوت ارزیابان داشته باشد و از قضاوت اشتباه توسط ارزیابی‌کننده نیز به دلیل آنکه فواصل زمانی ارزیابی منظم شده‌اند به مطلوبی جلوگیری می‌شود. از طرفی در سازمان‌ها به دلیل آنکه سیستم ارزیابی عملکرد از قوانین قدیمی و منسوخ استفاده می‌کند این امر سالانه انجام می‌گیرد و مخصوصاً در پایان سال که کارکنان مشغول به تهیه گزارش‌های سالانه برنامه‌ریزی برای سال آینده هستند و شلوغ‌ترین اوقات را در تایم کاری سالانه خود را دارند این مسئله به‌عنوان آفت سازمانی نیز شناخته می‌شود و بهتر است ارزیابی به‌صورت منظم و چند بار در یک سال انجام گیرد تا خطاهای ارزیابی کاهش پیدا کند.

در مطالعه (صفایی موحد، ۱۳۹۶) عواملی مانند ۱- تعریف ارزیابی عملکرد، ۲- اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد، ۳- اصول اندازه‌گیری عملکرد، ۴- کاربردهای ارزیابی عملکرد، ۵- نکات مهم در طراحی سیستم ارزیابی، ۶- عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی، ۷- فرایند ارزیابی عملکرد، ۸- مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد، ۹- الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه برای تربیت ارزیاب و تأثیر بر ارزیابی اش مهم دانسته است و در مطالعه (دکوک، ۲۰۲۰) تأثیر زمینه رتبه‌بندی بر کیفیت رتبه‌بندی و شرایط جایگزینی یا تکمیل‌کننده یادگیری ماشینی به‌جای استفاده از ارزیاب انسانی پرداخته شده است. در مطالعه (دنیسی، ۲۰۱۷) یک‌روند طولانی‌مدت صدساله از مقالاتی که در مورد مدیریت عملکرد در منابع مختلف چاپ شده است را گردآوری نموده و ویژگی‌های اصلی را در ۸ دسته طبقه‌بندی نموده و حوزه اساسی موردبحث قرار داده شده: (۱) قالب‌های مقیاس ارزیابی عملکرد، (۲) معیارهای ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان، (۳) آموزش کارکنان، (۴) واکنش به ارزیابی عملکرد کارکنان، (۵) هدف رتبه‌بندی کارکنان، (۶) منابع رتبه‌بندی، (۷) تفاوت‌های جمعیت‌شناختی در رتبه‌بندی‌ها، و (۸) فرایندهای شناختی کارکنان. در این مطالعه مروری نیز اهمیت مبحث معیارهای قضاوت ارزیابان به‌خوبی آشکار است و مطالعه نیز سیر خوبی را دنبال نموده است.

در گام دوم مقوله دخالت مافوق‌ها بر قضاوت ارزیابان و نتایج ارزیابی بسیار مهم و تأثیرگذار است. به‌خاطر دخالت مدیران بالادستی در جهت‌دهی ارزیابان نتایج ارزیابی تغییر پیدا می‌کند و به سبب آن قضاوت در ارزیابی بی‌معنی می‌شود. در سازمان مورد مطالعه متأسفانه این مورد مشهود بود و دلایل زمینه‌های مختلفی نیز داشت؛ از جمله این دلایل این بود که تقریباً تمامی فرایندهای مرتبط با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیران واحدها انجام می‌گرفت و حتی ارزیابی کارکنان هم رده از یکدیگر را نیز تحت شعاع قرار می‌داد و به همین دلیل اگر فردی در ارزیابی هم نمره پایین‌تری می‌آورد، مدیر می‌توانست آن را دست‌کاری نمایند و نمره بالاتری به کارمندانش بدهد. برای ارائه راهکار باید این نکته را در نظر گرفت که ارزیابی بهتر است به صورت ۳۶۰ درجه انجام می‌گیرد تا است اعمال‌نظرهای شخصی مدیران بالادستی و دخالت‌های بی‌جای آنان جلوگیری شود. از منظر دیگر نیز این دخالت‌ها به‌صورت تمام‌وکمال در زمان انجام ارزیابی اعمال می‌شد و قضاوت‌های نادرستی که مدیران از کارمندانشان داشتند، موجب تأثیرات عمیقی بر آینده شغلی کارکنان داشت. متأسفانه دهان‌بینی برخی مدیران از سایر کارمندان و عدم شناخت کامل از کارمندان زیردستشان از جمله آفات این مسائل بود. به دلیل آنکه دخالت مدیران می‌تواند ضرر دو‌چندانی را به سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان برساند، بهتر است یا مدیران را توجیه نمود و برای آن‌ها کلاس‌های آموزشی گذاشت یا اگر نمی‌شود کاری برای مدیر انجام داد؛ به‌ناچار کمیته انضباطی مدیر خاطی را برکنار نماید یا از قوانین داخلی اداری برای تنبیه این مدیران استفاده نماید.

در مطالعه (سلطانی، ۱۳۹۷) با عنوان آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی شایستگی‌های پاسداری در سپاه یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان، تأثیرپذیری ارزیاب از فرماندهان، دستور مافوق و دخالت‌های گاه‌وبیگاه فرماندهان در ارزیابی عملکرد کارکنان تأثیرات محسوسی را برجای می‌گذارد.

در گام سوم رقابت بین همکاران از مقولات اصلی سازمانی تأثیر و قضاوت ارزیابان شناخته شد به دلیل آنکه ارزیابان و همکارانشان در سازمان به‌خاطر جو سازمانی با یکدیگر رقابت دارند به همین دلیل باعث ایجاد مشکلات شخصی در ارزیابی کارکنان می‌شود. حس رقابت و مشکلات شخصی همکاران با یکدیگر علاوه بر اینکه در قضاوت ارزیابی تأثیر می‌گذارند باعث اختلال در

سیستم ارزیابی عملکرد سازمان نیز می‌شود و به دلیل انگیزه‌های شخصی و رقابت‌های گاه‌وبیگاه میان کارکنان قضاوت ارزیابی تأثیر مهمی را می‌گذارد و باید سیستم ارزیابی عملکرد یک سازمان را به نحوی نباشد که رقابت بین کارکنان بر سر به دست آوری نمرات بالاتر در ارزیابی باشد و بهتر است در سیستم ارزیابی عملکرد، افراد بی‌طرف و شایسته را انتخاب کند تا از این دست مسائل در سازمان به وجود نیاید از طرفی اگر جلوی این مسئله گرفته نشود، باعث ایجاد رقابت سازمانی آن هم از نوع منفی می‌شود؛ زیرا به دلیل آنکه نتایج ارزیابی عملکرد و حقوق و مزایا و سایر امتیازات سازمانی تأثیر مستقیمی دارد و بر ارتقا و آینده شغلی کارکنان مؤثر است، باید نگذاریم که سازمان به این مرحله برسد و اگر سازمان دچار چنین جو سمی است ارزیابان یا از خارج از سازمان انتخاب کنیم یا ارزیابان داخلی را توجیه کنیم و آنها را آموزش دهیم و مراقب باشیم تا سازمان به این مسیر کشیده نشود؛ زیرا اگر سازمان بیش از حد دچار رقابت سمی بین کارکنان بر سر ارزیابی عملکرد بشود، باعث می‌شود که کارکنان همدیگر را اذیت نمایند و برای جایگاه و حقوق بیشتر با یکدیگر درگیر شوند.

در مطالعه (شرف، ۲۰۲۲) انگیزه‌های شخصی و رقابت بر سر آن می‌تواند بر قضاوت‌های عادلانه ارزیاب تأثیر بگذارد و اگر قضاوت به صورت ناعادلانه صورت بگیرد دیگر آن ارزیابی برای استفاده از آن در سایر مقولات سازمان فایده‌ای ندارد و فقط باعث از بین رفتن منابع سازمانی می‌گردد.

### عوامل فراسازمانی

مقاله عوامل فراسازمانی به‌عنوان آخرین مقوله مورد بررسی و کنکاش در این تحقیق بیانگر مفاهیمی است که خارج از فضای سازمان ظهور و بروز پیدا می‌نماید و می‌تواند تأثیرات عمیق و محسوسی را بر قضاوت ارزیابان بگذارد. عوامل فراسازمانی در دو مقوله فرعی "فضای سیاسی" و فضای "فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی" مرتبط است.

فضای سیاسی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل فراسازمانی می‌تواند تأثیرات مهمی بر روی قضاوت ارزیابان بگذارد؛ به همین دلیل به‌خاطر تعاملات و تعارفات سیاسی موجودی که در سطح سازمان‌های مختلف وجود دارد و افکار و علایق سیاسی مختلف در بین کارمندان می‌تواند بر روی قضاوت ارزیابی تأثیر بگذارد. تأثیر منفی فضای سیاسی بر ارزیابی می‌تواند بر روی امتیاز، گزارش

و نتیجه‌ای که ارزیاب به کارکنان می‌دهد، مؤثر باشد. همچنین در زمانی که اوج اتفاقات و هیجانات سیاسی در کشور رخ می‌دهد، مانند انتخابات، تأثیر این مسائل بر روی قضاوت ارزیابان بیشتر است. پیشنهاد می‌شود حداقل المقدور زمان انجام ارزیابی عملکرد در زمان انتخابات و زمان‌هایی که هیجانات سیاسی به اوج خود می‌رسد صورت نگیرد و بهتر است از افرادی برای انجام کار ارزشیابی استفاده گردد که سیاسی نباشند یا علائق سیاسی خود را در نتیجه ارزیابی دخالت نمی‌دهند.

در مطالعه (دهقانی، ۱۳۹۵) به وضوح به تأثیرات ملاحظیات سیاسی بر ارزیابی عملکرد مشاهده می‌شود و ارزیابی سیاسی بر شاخص‌های ذهنی و ارزیابی عملکرد تأثیر مستقیم می‌گذارد. در مطالعه (حسینی، ۱۳۹۴) نشان داده شده که القای تجارب هجانی می‌تواند به قضاوت اخلاقی صدمه برساند و چون مسائل سیاسی نمونه‌ای از تجارب هجانی می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که مسائل سیاسی بر قضاوت ارزیاب تأثیر گذار است.

فضای اقتصادی و اجتماعی از جمله مقوله‌های مهم فراسازمانی است که کمتر به آن پرداخته شده؛ مفهومی مانند اشتراکات فرهنگی و مذهبی می‌تواند تأثیرات مهمی را بر روی قضاوت ارزیابان بگذارد. دیدگاه‌های فرهنگی و مذهبی آن هم در جامعه ما که از اهمیت بالایی برخوردار است بر قضاوت ارزیاب می‌تواند تأثیر بگذارد. از طرف دیگر تأثیر گذاری بافت اجتماعی و اقتصادی می‌تواند بر قضاوت ارزیاب تأثیرات محسوس را بگذارد؛ چون مسائل اجتماعی بر روی عوامل روانی و شخصیتی افراد نیز تأثیر می‌گذارد بهتر است ارزیابان شرایط اجتماعی و اقتصادی کارکنان را نیز درک می‌نمایند و با در نظر گرفتن تمام شرایط نسبت به قضاوت مؤثر بزنند.

در مطالعه (دنیسی، ۲۰۱۷) یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان و ارزیابی عملکرد را تفاوت‌های اجتماعی می‌داند و بر تأثیر گذاری عوامل اجتماعی بر فرایندهای شناختی کارکنان تأکید می‌ورزد.

## پیشنهادها

با توجه به حجم مصاحبه‌ها و نظرخواهی از افراد مختلف با دیدگاه‌ها و نظرات متفاوت و همچنین مطالعات انجام شده در این حوزه، به دلیل آن که این پژوهش در گستره وسیعی از

سازمان‌های شهرداری تهران انجام شد می‌توان اذعان داشت که نتایج این مطالعه می‌تواند تا سال‌ها برای شهرداری تهران و سایر سازمان‌های دولتی و سازمان‌های وابسته به دولت که از این سیستم ارزیابی عملکرد مدیر محور استفاده می‌کنند تأثیرات مطلوبی را بر این سازمان‌ها بگذارد. به همین دلیل برای جمع‌بندی راهکارها پیشنهادهای زیر اعلام می‌گردد:

**استفاده از طرح تربیت ارزیاب حرفه‌ای:** این طرح از مهم‌ترین پیشنهادهای نویسندگان به سیستم‌های ارزیابی عملکرد این چنینی است؛ زیرا هرچه ارزیابان حرفه‌ای‌تر باشند طبق مطالعات انجام‌شده و نظرات مصاحبه‌شوندگان احتمال آنکه ارزیابی نامطلوب و دارای اشتباهات فراوان انجام دهد، کم می‌شود.

چون سیستم ارزیابی عملکرد شهرداری تهران، ارزیاب حرفه‌ای در استخدام خود ندارد و همکاران و مدیران همدیگر را ارزیابی می‌نمایند فرایندی را جهت تربیت ارزیاب حرفه‌ای به طریق زیر پیشنهاد می‌دهیم:

ابتدا شهرداری تهران برای تربیت ارزیاب حرفه‌ای از میان کارمندان با سابقه بالای ۱۰ سال و مدیران اجرایی فراخوان بدهد و پس از بررسی‌های روان‌شناختی و آزمون‌های اطلاعات اولیه و بررسی حُسن سابقه اجرایی فرد، برای ارزیابی افراد منتخب را برای برگزاری یک دوره آموزشی مؤثر انتخاب نمایند و پس از پایان این دوره آزمون ارزیاب حرفه‌ای را برگزار نمایند و به منتخبان گواهی صلاحیت ارزیابی بدهد و این ارزیابان به دلیل آن که هم شخصیت موردنظر را برای ارزیابی دارند به طور مناسبی آموزش دیده‌اند و گزینش شده‌اند، می‌توانند ارزیابی مناسبی را از عملکرد کارکنان شهرداری انجام دهند و مشکلات ناشی از قضاوت نادرست ارزیابان تا حد محسوسی پایین خواهد آمد. همچنین طرح ارزیاب حرفه‌ای می‌تواند الگوی خوبی را برای سایر سازمان‌ها و ادارات دولتی باشد که ارزیابی عملکردشان مدیر محور است و دارای اشکالات زیادی در سطح اجرا هستند.

**نشان دادن اهمیت ارزیابی عملکرد به شوندگان:** در مصاحبه‌ها به کرات مشاهده شد که ارزیابی شوندگان اهمیت و هدف از ارزیابی عملکرد را نمی‌دانند و از طرفی سیستم ارزیابی عملکرد شهرداری تهران نیز به گونه‌ای طراحی شده بود که در نهایت همه تصمیم‌ها بر روی دوش مدیر واحد بود و اگر ارزیابی‌کننده نمره پایین به ارزیابی شونده می‌داد مدیر واحد

می توانست نمره ارزیابی شونده را به صورت دستی بالا ببرد. این نوع از ارزیابی عملکرد باعث شده بود تا ارزیابی شوندهگان ارزیابی عملکرد را یکی از الزامات بدون هدف سیستم مدیریت منابع انسانی شهرداری بدانند که فقط باعث دعوا و درگیری بین کارمندان و مدیران شده است. پس پیشنهاد می شود علاوه بر این که این سیستم نادرست و دارای خطای فراوان اصلاح شود؛ همچنین ارزیابی شوندهگان باید هدف اصلی از ارزیابی عملکرد را بدانند و توجه داشته باشند که ارزیابی عملکرد صحیح باعث می شود تا کار و فعالیت آن ها ارزش پیدا کند و افرادی که از زیر کار فرار می کنند شناسایی شوند و اقدامات لازم برای این افراد توسط واحد منابع انسانی انجام بگیرد. ارزیابی شوندهگان می بایست نوع ارتباط و برخورد با ارزیاب را یاد بگیرند و ارزیاب را تحت فشار قرار ندهند و به طور واقعی تمام اطلاعات لازم را در اختیار ارزیاب قرار دهند و از همه مهم تر اخلاقیات را در حوزه ارزیابی عملکرد رعایت نمایند.

### **حمایت مدیران عالی و بدنه شهرداری تهران از طرح های اصلاحی در حوزه**

**ارزیابی عملکرد:** به دلیل روح حاکم در شهرداری تهران مسائل سازمانی بیشترین اهمیت را نسبت به سایر موارد دارند و اگر مجموعه مدیران عالی و بدنه شهرداری از یک مسئله ای حمایت نمایند آن مسئله قطعاً اتفاق می افتد به همین دلیل شهرداری تهران بهتر است از طرح تربیت ارزیابان حرفه ای حمایت نماید و ابزار ارزیابی حرفه ای را که شامل تبیین دقیق شاخص ها و ابزارهای ارزیابی که در سیستم های رایانه ای اداری شهرداری در دسترس هستند را فراهم نموده و از هرگونه دخالت مافوق ها و مدیران بالادستی در جهت دهی ارزیابی جلوگیری نماید و با این پدیده برخورد نمایند تا ارزیابی عملکرد حالتی رسمی به خود بگیرد. همچنین سیستم منسوخ و قدیمی ارزیابی سالانه را کنار گذاشته و ارزیابی دوره ای فصلی یا ۶ ماه یکبار باشد و زمان ارزیابی حدالمقدور غیر از ماه های پایانی سال و در زمان اوج گزارش دهی و برنامه ریزی سالانه باشد. در مجموع نتایج این موارد در قضاوت ارزیابان تأثیر مثبتی خواهد گذاشت و تا حد زیادی از قضاوت نادرست جلوگیری می نماید.

### **استفاده از ابزار آلات ارزیابی عملکرد هوشمند مانند اتوماسیون اداری و هوش**

**مصنوعی:** یکی از مهم ترین مواردی که می تواند به قضاوت صحیح ارزیابان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان کمک شایانی نماید استفاده از سیستم های اطلاعاتی و اتوماسیون های اداری

به صورت مؤثر در ارزیابی عملکرد است. این ابزار به دلیل آن که جزئی‌ترین کارهای کارکنان را نیز ثبت و ضبط کرده است و می‌تواند داشبوردهای مؤثری برای مشاهده عملکرد کارکنان را به ارزیاب نشان دهد و او را در ارزیابی عملکرد یاری دهد پیشنهاد می‌شود.

به دلیل پیشرفت روزافزون تکنولوژی‌های نوین در سال‌های اخیر، فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی برای کمک به قضاوت صحیح ارزیابان پیشنهاد می‌شود از این ابزار نوین و راهبردی استفاده شود، هوش مصنوعی ابزار می‌تواند روش‌های بهینه‌تری را برای ارزیابی عملکرد تخصصی پیشنهاد بدهد و با استفاده از سناریوهایی که در سازمان‌های مختلف وجود دارد می‌تواند روش خاصی را برای ارزیابی کارکنان در حوزه‌های مختلف مشغول به کار هستند را ارائه کند و اگر ایده آل‌گرایانه فکر کنیم، می‌توانیم روزی تمامی کارهای مربوط به قضاوت ارزیابان و سیستم مدیریت و ارزیابی عملکرد را به این تکنولوژی‌ها بسپاریم؛ اما به شرط آنکه نظارت انسانی در این سیستم‌ها وجود داشته باشند؛ زیرا سیستم تماماً منطقی این تکنولوژی‌ها، اخلاقیات را زیر پا می‌گذارد و هنوز آن‌چنان پیشرفته نشده‌اند که این ملاحظات را در نظر بگیرند.

**جلوگیری از تأثیرگذار عوامل فراسازمانی بر سیستم ارزیابی عملکرد:** نباید بگذاریم که عوامل فراسازمانی مانند فضای سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی بر روی قضاوت ارزیابان تأثیر سوئی بگذارند؛ زیرا بر طبق نظر مصاحبه‌شوندگان به دلیل این که فضای ذهنی ارزیاب و ارزیابی شونده در زمینه‌های مختلف ممکن است با هم متفاوت باشد این مسئله می‌تواند بر روی قضاوت ارزیاب، تأثیرات مهمی بگذارد به طوری که ممکن است به همین دلایل در سیستم ارزیابی عملکرد، ارزیابی شونده امتیاز پایینی بگیرد و تبعاتی مانند تنبیهات و اخراج‌گریان‌گیر ارزیابی شونده بشود. باین حال باید ارزیابان را طوری آموزش دهیم که این فضاها بر روی ذهن و قضاوت او تأثیر چندانی نداشته باشند و عواملی را که ارتباطی با عملکرد کارکنان ندارند را در امر قضاوت ارزیابان دخیل ننماییم. همچنین در زمان‌هایی که اختلافات سیاسی و اجتماعی به اوج خود می‌رسند؛ مانند زمان انتخابات یا وقایع اجتماعی حدالمقدور زمان ارزیابی را تا زمان حل و فصل شدن این مسائل به تعویق بیندازیم تا از تأثیرات سو این مسائل بر روی ارزیابی عملکرد جلوگیری کنیم

## پیشنهادها جهت تحقیقات آینده

به دلیل اهمیت موضوع عوامل مؤثر بر قضاوت ارزیابان در پژوهش‌های حوزه منابع انسانی و جدید بودن این مبحث در مطالعات فارسی، پیشنهادهای زیادی برای مطالعه و پژوهش در این زمینه وجود دارد. همچنین پیشنهادها برای تحقیقات آینده بر مبنای مطالعات انجام گرفته در این زمینه که در مقاله به آن‌ها اشاره شد، نظرات مصاحبه‌شوندگان و دیدگاه‌های نویسندگان مقاله صورت گرفته است که به اختصار به چند موضوع مهم جهت پیشنهاد برای تحقیقات آینده اشاره می‌گردد:

- ۱) تأثیر آموزش ارزیابان بر قضاوتشان در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- ۲) تأثیر قضاوت خوب<sup>۱</sup> ارزیابان بر روی عملکرد کارکنان
- ۳) تأثیر مدیران بر روی نتایج ارزیابی و قضاوت ارزیابان و راهکارهای مقابله با آن
- ۴) تأثیر استفاده از هوش مصنوعی و سایر تکنولوژی‌های مرتبط به جای ارزیاب انسانی بر سیستم مدیریت عملکرد سازمانها
- ۵) بررسی پایبندی به اخلاقیات توسط ارزیابان و تأثیر آن بر روی قضاوتشان
- ۶) تأثیر انگیزه‌های شخصی ارزیاب بر قضاوت او و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزه‌های شخصی ارزیاب
- ۷) تأثیر سیاسی کاری و رفتارهای سیاسی سازمانی بر قضاوت ارزیابان
- ۸) بررسی اثر قضاوت ارزیابان بر آینده کاری کارکنان و اثرپذیری بر پارامترهایی چون اخراج، ترفیع، تنبیه یا پاداش دادن به کارکنان

## قدردانی

در این جا لازم می‌دانیم از کارکنان شهرداری تهران بالاخص از کارکنان شهرداری مناطق ۱، ۱۷ و ۲۰ و سازمان مدیریت پسماند شهرداری تهران تقدیر و تشکر به عمل آوریم و همچنین از آقایان: محمدجعفر احمدی، علی‌اکبر بیاتی، مجتبی رجبی و داوود قشقایی بابت هماهنگی جهت برگزاری جلسات مصاحبه، قدردان زحمات این بزرگواران هستیم.

1. Good judgement





## فهرست منابع

- بدلی، زهرا، و امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۹۲). تعیین شایستگی های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴۱(۴)، ۶۱-۸۲.
- قمیان محمدمهدی، پور عزت علی اصغر، واعظی سید کمال، واعظی رضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد مدیریت شهری با رویکرد رعایت اصول اخلاقی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۱)، ۳۸-۴۶.
- جعفری پویان ابراهیم، مصدق راد علی محمد، رفیعی مصطفی، (۱۴۰۱). سبک شناسی روشهای ارزیابی ارزیابان اعتباربخشی بیمارستانها، *پایش*، ۲۱(۲): ۱۲۱-۱۳۴
- حبیبی، آرش، (۱۳۹۸). *پایایی تحقیقات کیفی*، گرفته شده در تاریخ (۱۴۰۱/۵/۳) آدرس سایت: <https://parsmodir.com/db/research/qvr2.php>
- حسنی، جعفر و امیری، سهراب، (۱۳۹۴). عملکرد در قضاوت اخلاقی شخصی و غیر شخصی بر اساس ابعاد تجارب هیجانی زیرآستانه ای مثبت و منفی، *شناخت اجتماعی*، ۴(۲)، ۴۸-۶۱.
- دهقانی، پریسا و قلی پور، آرین (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ارزیابی سیاسی، شاخص های ذهنی و اثر ملایمت. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۲)، ۶۱۱-۶۲۴
- سعادت، اسفندیار، (۱۳۹۷). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.
- سلطانی، محمدرضا، طلایی، محمدحسین، صابری مقدم، احمد، (۱۳۹۷)، بررسی و تحلیل وضعیت نظام ارزشیابی عملکرد، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی* ۱۰(۲)، ۲۳-۴۸.
- صفایی موحد، سعید، و فلاحی نیا، حسین. (۱۳۹۶). تدوین طرح تربیت ارزشیاب آموزشی خیره برای وزارت نفت بر اساس رویکرد حیطه های دانشی. (BOK) *آموزش و توسعه منابع انسانی* ۴(۱۳)، ۵۹-۷۱.
- محمدی، رضا، و خرسندی یامچی، اکبر (۱۳۹۶). طراحی الگوی صلاحیت حرفه ای ارزشیابان و ممیزان کیفیت در نظام آموزش عالی. *دوفصلنامه مطالعات برنامه ریزی آموزشی*، ۶(۱۲)، ۸۹-۱۰۵
- مصدق راد علی محمد، جعفری پویان ابراهیم، یوسفی نژاد ترانه، کی خانی سیما (۱۳۹۹)، روش اعتباربخشی بیمارستانها: یک مطالعه تطبیقی. *پایش* ۱۹(۵): ۵۲۳-۵۴۰

- De Kock, F. S. (2020). The profile of the 'Good Judge' in HRM: A systematic review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100667
- De Kock, F. S., Lievens, F., & Born, M. P. (2015). An in-depth look at dispositional reasoning and interviewer accuracy. *Human Performance*, 28(3), 199-221.
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.
- Felgate, Y. R. (2020). Human resource management moral competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-8.
- Frederiksen, A., Lange, F., & Kriechel, B. (2017). Subjective performance evaluations and employee careers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134, 408-429...

- Fuenzalida, J., Van Ryzin, G. G., & Olsen, A. L. (2021). Are managers susceptible to framing effects? An experimental study of professional judgment of performance metrics. **International Public Management Journal**, 24(3), 314-329.
- Funk, K. D., Jensen, U. T., Molina Jr, A. L., & Stritch, J. M..(2023). Does leader gender matter for performance evaluations? Evidence from two experiments. **Public Management Review**, 25(5), 971-989.
- Gregory, K. (2011). "The importance of employee satisfaction,". **The Journal of the Division of Business & Information Management**, 5, 29-37...
- Kurniawan, V. R. B., Yulianti, T., & Puspitasari, F. H. (2021). Employee performance evaluation in an Indonesian metal casting manufacturer using an integrated MCDM approach. **Jurnal Teknik Industri**, 11(2), 93-99
- Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., & Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Effects of performance evaluations on the quality of work life of employees: a review from 2008 to 2018. **Universidad y Salud**, 21(2), 176-187.
- Sharma, N., & Hosein, P. (2020, October). A comparison of data-driven and traditional approaches to employee performance assessment. **In 2020 International Conference on Intelligent Data Science Technologies and Applications (IDSTA)** (pp. 34-41). IEEE.
- Sebayang saimara A. M. \*, Lestario Febrilian (2021). AN INVESTIGATION OF EMPLOYEE PERFORMANCE. **EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)**, 8(9), 34-44.
- Sherf, E. N., & Liu, J. T. (2022). It's not only what you do, but why you do it: How managerial motives influence employees' fairness judgments. **Journal of applied psychology**, 107(4), 581.
- Widayanto, M. T., & Natan, N. (2021). Implementation Of Performance Assessment To Determine Employee Performance. **International Journal of Science, Technology & Management**, 2(5), 1582-1587.

