

## استراتژی های توانمندسازی منابع انسانی شاخصی در اجرای اثربخش مدیریت عملکرد

دکتر علی شیرطاهری

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران (نویسنده مسئول)  
ashtahri2002@yahoo.com

پیمان پیروز

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران  
peyman.pirooz@gmail.com

معصومه فراشاد

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران  
Masumehfarashad@gmail.com

شماره ۳۲ / پاییز ۱۳۹۹ (جلد چهارم) / صص ۳۴-۶۵  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره سوم)

### چکیده

در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند و در این محیط باقی بمانند که به نحو بهتری از منابع خود بهره برداری نموده و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی می‌باشد و توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد و اتکاء به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله‌ی کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می‌باشد به طور کارآمد اداره کنند. توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به این مدیران امکان خواهد داد در برابر پویایی‌های محیط رقابتی به سرعت و به طور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمانشان را فراهم آورند. بررسی عملکرد به عنوان یکی از مقوله‌های مدیریت عملکرد ابزار مناسبی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان در توانمندسازی منابع انسانی در عصر حاضر است در صورتی که بررسی عملکرد به صورت حرفه‌ای طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مشکلات فراوری توسعه را در عصر حاضر در بر داشته باشد. هر برنامه مدیریت عملکرد بر میزان قابلیت آن در اندازه‌گیری عملکرد بستگی دارد. نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در ارتقاء بهره‌وری نیروی کار می‌باشند لذا نیاز به چرخش از این نوع نظامها به نظامهای نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است. مدیریت عملکرد، به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمانها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانها ایفا می‌نماید. مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راههای دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات مستمر ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز سیستمهای پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان می‌گردد و بهره‌وری نیروی کار را بالا می‌برد. مدیریت عملکرد باید از ابزار کنترل به ابزار هدایت کارکنان تبدیل شود و تأکید آن بر جنبه‌های مثبت عملکرد افراد باشد نه جنبه‌های منفی عملکرد آنها، در این مقاله سعی خواهیم کرد در ابتدا به بررسی مفاهیم توانمندسازی و

سپس مدیریت عملکرد پرداخته و در پایان به الگوی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی در اجرای اثر بخش مدیریت عملکرد در سازمانها را بیان کنیم.

**کلید واژگان:** تعاریف مفهومی توانمندسازی، برنامه‌های توانمند سازی، راهکارهای توانمند سازی کارکنان، توانمند سازی و بهره‌وری، مدیریت عملکرد، الگوی توانمندسازی منابع انسانی در اجرای مدیریت عملکرد.

## مقدمه

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمانهایی می‌توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی است. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. نظامهای ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در ارتقاء بهره‌وری نیروی کار می‌باشند لذا نیاز به تغییر جهت از این نوع نظامها به نظامهای نوین مدیریت عملکرد بیش از پیش احساس می‌گردد. در سالهای اخیر مدیریت عملکرد بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روزآوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می‌رود. به منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از عامل نیروی انسانی، می‌بایست آموزشهای لازم تدوین و هماهنگی و همدلی در بین کارکنان ایجاد و اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو نمود. مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راههای دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز با بهره‌گیری از سیستمهای پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان گردیده و بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد. در چنین نظامی افراد احساس تعلق خاطر بیشتری به سازمان می‌نمایند. انجام رضایتبخش امور محوله توسط کارکنان باعث بهبود عملکرد کل سازمان می‌گردد. بنابراین یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد، کارایی و بهره‌وری سازمان نمی‌باشد. یک نوع هماهنگی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد می‌شود که هر چه کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی بیشتر تلاش نمایند، اهداف خودشان نیز که آمیزه‌ای از دریافتهای جبرانی و احترام بیشتر است، بیشتر محقق می‌گردد و از سوی دیگر سازمان نیز با افزایش بهره‌وری که بدست می‌آورد بهتر می‌تواند در محیط رقابتی به کسب درآمد پردازد و پرداختهای جبرانی و تسهیلات بهتری را در اختیار نیروی انسانی خود قرار دهد (دعایی، ۱۳۷۴، ص ۲). تقریباً هر سازمانی دارای مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می‌رود اهداف مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی بر آورده سازد. اهداف مزبور غالباً عبارتند از: برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارت‌هایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقاء می‌باشد، تصمیم‌گیری درباره افرادی که عملکرد ضعیفی در ارائه کمک به اجرای استراتژی‌های کسب و کار. شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف جامعه عمل بپوشاند، می‌تواند کمک مهمی بر اثر بخشی سازمان نماید، اما اینکه چه چیزی یک سیستم مدیریت عملکرد را به سیستمی کار آمد مبدل می‌سازد، چندان روشن نیست. پر واضح است که نیروی کار متهور و خلاق، خود به عنوان یکی از مؤثرترین ارکان سازمان در تولید و ارائه خدمات به مشتریان محسوب می‌گردد. معیار سنجش موفقیت هر سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان می‌باشد بنابراین برای سنجش موفقیت سازمانها به

نظامهای منابع انسانی مترقی می‌باشد که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، بر بهره‌وری کل مجموعه بیافزایند و سازمان را در رسیدن به اهداف خود هر چه بیشتر یاری نموده و به پیش ببرند، با توجه به دیدگاه فوق نظامهای اداری سنتی که صرفاً به سنجش و ارزیابی عملکرد با دیدگاه تنبیهی می‌پردازند، عملاً از کارایی لازم جهت ایفای نقش در جهان امروزی برخوردار نیستند نظامهای سنتی باعث ایجاد تعهد سازمانی لازم در کارکنان نمی‌شوند و از این لحاظ دارای نقصان می‌باشند چه این گونه نظامها با توجه به دیدگاه تنبیهی که نسبت به ارزیابی عملکرد کارکنان دارند، با اعمال کاهش منزلت کارکنان با تعلیقات انضباطی و پرداختی باعث عدم تعهد کارکنان می‌گردند. برعکس در مدیریت عملکرد نوین اهداف کارکنان و اهداف سازمان در یک راستا قرار گرفته و با ایجاد هماهنگی و ارائه راهنمایی‌های لازم توسط سرپرستان، افراد هر چه بیشتر به سازمان احساس تعلق خاطر می‌نمایند. انجام رضایتبخش امور محوله توسط کارکنان باعث بهبود عملکرد کل سازمان شده و این موضوع به نوبه خود باعث ادامه استخدام کارکنان می‌باشد لذا مسئولیت مدیریت عملکرد از سرپرستان به کارکنان منتقل شده و هر کس در قبال انجام وظایف، مسئولیت شخصی پیدا می‌کند. همین موضوع باعث می‌شود که کارکنان دو گزینه پیش رو داشته باشند یکی هماهنگی با سازمان و متحول ساختن خود در جهت نیل به اهداف سازمان که باعث بقاء و ادامه استخدام آنها می‌گردد و گزینه دوم عدم هماهنگی و نهایتاً ترک سازمان می‌باشد. با توجه به موارد فوق الذکر لزوم گذر از رویکرد سنتی ارزیابی کارکنان به رویکرد جدید عملکرد کارکنان بیش از پیش احساس می‌شود (ابیلی، موفقی، ۱۳۸۲، ص ۴).

### تعاریف مفهومی واژه توانمندسازی

تعاریف گوناگونی از واژه توانمندسازی توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران در این زمینه ارائه شده است. عبارت زیر تقریباً همه مفاهیم موجود در تعاریف ارائه شده را در برمی‌گیرد:

- توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند.
- توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی.
- توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند.
- توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان.
- توانمندسازی عبارت است از ارتقای توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که بر زندگی آنها اثر می‌گذارد.
- توانمندسازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز.
- توانمندسازی در مفهوم سازمانی عبارت از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. (نوه ابراهیم، ۱۳۸۰، ص ۳۸)

## اهمیت و ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمانها

سازمانهای امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم نگاههای اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق‌اند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسانهایی بافرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع باارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان که در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحبانظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمانها به مقابله با چالشهای سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیتهای بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند. در بحث توانمندسازی مسائلی از این قبیل مورد بررسی قرار می‌گیرد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است؟ مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار را به کارکنان خود می‌دهد؟ آیا اساس انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل شایستگیها و صلاحیتهاست یا اینکه صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است؟ مدیران تا چه اندازه محیط را برای انجام کار جذاب نموده‌اند؟ امروزه مزیتی که سازمانها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمانها باید خود را با موقعیتهای مختلف سازگار کنند و روشهای جدیدی را فرا گیرند. در این صورت باید به شناسایی مواردی که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و موثر باشد، برسند. در سازمانهای نو کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه‌ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. آنها برای افزایش مستمر عملکرد بهره‌وری به گونه‌ای فعال با یکدیگر به کار می‌پردازند (قوشچی، ۱۳۸۰، ص ۷۱).

## برنامه‌های توانمند سازی

توانمند سازی کارکنان، مستلزم سه پیش نیاز محیط سازمانی، سبک رهبری و ویژگی‌های حرفه‌ای است. این پیش نیازها بستر لازم برای موفقیت برنامه‌های توانمند سازی را فراهم می‌آورند. همواره پیش نیازها، دو اهرم دیگر یعنی عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد می‌توانند به عنوان مکمل برنامه‌ها عمل کنند. در این راستا، متناسب با هر سطح از برنامه‌های توانمند سازی، کارکنان از میزان مشخصی آزادی عمل برخوردار شده و می‌توانند با توجه به نوع عملکردشان (فردی یا گروهی) از پاداش‌های لازم برخوردار گردند. در اولین سطح برنامه‌های توانمند سازی (یعنی غنی سازی شغلی)، کارکنان در چارچوب وظایف شغلی شان آزادی عمل یافته و با توجه نوع عملکردشان به طور عمده فردی است از پاداش‌های لازم برخوردار می‌گردند. در نظام پیشنهادها، کارکنان اجازه داده می‌شود در خصوص مشکلات و فرایندهای کاری اظهار نظر (ارائه پیشنهاد) کرده و در صورت کاربردی بودن پیشنهادات شان پاداش دریافت دارند به همین ترتیب، با حرکت به رأس هرم بر عمق و دامنه قدرت شان در سازمان افزوده شده، با تشکیل تیم‌های کاری از اختیار تصمیم‌گیری و مشارکت در هدف گذاری برخوردار و ازای موفقیت تیمی شان، پاداش دریافت می‌دارند. پیش نیازهایی برای اجرای برنامه‌های توانمند سازی وجود دارند که بدون وجود آنها توانمند سازی کارکنان تقریباً غیر ممکن خواهد بود. این پیش نیازها عبارتند از:

ویژگی‌های حرفه ای<sup>۱</sup>: ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان همانند زمین حاصل خیزی است که آماده کشت است. ویژگی‌های حرفه‌ای وجود دارند که لازمه توانمند شدن کارکنان هستند این ویژگی‌ها عبارتند از: **الف- آموزش**<sup>۲</sup>: آموزش به این جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد به نوعی دانش و شناخت کلی دست یافته تا به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم، فعالانه ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش، شامل فنون رهبری، مهارت‌های حل مشکل، ارتباطات و آماده سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های تیمی است. **ب- ارشاد**<sup>۳</sup>: ارشاد اشاره به راهنمایی‌های دارد که افراد با تجربه به افراد کم تجربه ارائه می‌دهند تا بیاموزند و رشد کنند. سودمندترین رفتارهای فردحاوی رفتارهایی هستند که توان بالقوه افراد را شناسایی، به الگوسازی نقش‌ها و ارتقاء مسئولیت‌پذیری و فرصت‌ها کمک می‌کنند. این قبیل رفتارها، بر احساس عزت نفس و اطمینان افراد می‌افزایند. **ج- تعلق حرفه ای**<sup>۴</sup>: افراد باید به حرفه خود عشق بورزند و وظیفه‌ی سازمان است با اجرای برنامه‌های مناسب در اعضای خود تعلق حرفه‌ای ایجاد کنند. تعلق حرفه ای، باعث رشد شخصیتی افراد شده و ابزاری را برای شکل دهی به رفتار آنان فراهم می‌آورد (فولام و لاندو، ۱۹۹۸). **د- شبکه سازی**<sup>۵</sup>: شبکه‌ها، تجلی ارتباطات درون سازمانی هستند نه سلسله مراتب درون سازمانی. شبکه‌های واقعی، شبکه‌هایی اند که در محیط‌های واقعی سازمان و نه در نمودار سازمانی شکل می‌گیرند. شبکه‌های درون سازمان پنجره‌هایی را می‌گشایند. بدون آن که لطمه‌ای به احساس عضویت افراد در درون خود وارد سازند. عضویت در یک سازمان رسمی همانند رفاقت، افراد می‌توانند ارتباطات زیادی با هم برقرار کنند بدون آنکه به دیگران لطمه‌ای وارد شود. بنابراین، شبکه‌ها پیامد ناخواسته اما مفید سازمان‌های رسمی هستند. آنها می‌توانند باعث تبادل سریع اطلاعات و بازخور در بین افراد شده و بر عزت نفس آنها بیافزایند. (فوی، ۱۹۹۴) **محیط**<sup>۶</sup>: محیط کاری افراد بر

1 - Professional Traits  
2 - Education  
3 - Mentoring  
4 - Professional  
5 - Networking  
6 - Environment

توانمند سازی آنها مؤثر است. کارکنان در خلاء انجام وظیفه نمی‌کنند. آنها نیاز به محیطی دارند که توانمند سازی را تشویق کند. کارکنان، به توانمند سازی دست نخواهند یافت مگر آن که نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضاء شود و فرهنگی وجود داشته باشد که به ارزش‌هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و ریسک پذیری بها دهد. **سبک رهبری**<sup>۱</sup>: سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرشی سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمند سازی زیر دستان نخواهند بود. به زعم آنها توانمندسازی کارکنان به مثابه قدرت بخشیدن به رقیبی است در بازی با مجموعه صفر<sup>۲</sup> که به هیچ وجه منطقی نیست. بر خلاف مدیران خود کامه که در جهت تضعیف هر چه بیشتر زیر دستان گام بر می‌دارند. مدیران توانمند، به عنوان یک‌هادی، مباشر، تسهیل کننده، و مربی عمل می‌کنند، این مدیران به خوبی می‌دانند که توانمند سازی و موفقیت آنها در گرو توانمندی و موفقیت گروه کاری است. جفری سانن فلد<sup>۳</sup> این واقعیت را این گونه به تصویر می‌کشد: یک نوازنده ویالون بعد از ترک ارکستر، کارهای زیادی می‌تواند انجام دهد، اما یک رهبر ارکستر فقط گروه را دارد و بدون آن هیچ کاری نمی‌تواند انجام دهد. (هورتون، ۱۹۹۲) از این رو در ادبیات جدید مدیریت از رهبری به عنوان هنر توانمند سازی دیگران یاد می‌شود (محمدی، ۱۳۸۳، ص ۱۶۲).

### راهکارهای توانمند سازی کارکنان

نیروی انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی است. مدیران گردانندگان این نیروی مهم هستند و توانمند سازی کارکنان، همواره جز هدفهای یک مدیر موفق می‌باشد. جهت دست یافتن به هدف، روش‌های زیر پیشنهاد می‌شود: (۱) **شناخت و درک کارمند** گوش دادن به حرف‌ها و گفتگو با کارمند بسیاری از مشکل‌های کارمندان را می‌توان از راه گوش دادن به آنان و گفتگو حل کرد تا بتوانند کار خود را بهتر انجام دهند. توجه به احساس‌های مثبت و منفی و حل و فصل این احساس‌ها. احساس‌های مثبت مانند انگیزه و تعلق به کارمند نیروی فعالیت‌های مثبت کاری می‌دهند و احساس‌ها منفی بی تفاوتی و ترس، این نیرو را از او می‌گیرند به این دلیل، تلاش مدیر در بالا بودن سطح احساس‌های مثبت کارمند، بسیار مفید و ثمربخش واقع می‌شود. ایجاد احساس امنیت برای کارمند. کارمند زمانی احساس‌ها، فکرها و عقیده‌های راستین خود را با مدیر در میان می‌گذارد که به او اعتماد داشته باشد، مدیر می‌تواند با صداقت، محبت، خیرخواهی و احترام خود نسبت به کارمند، این حس اعتماد را ایجاد کند. (۲) **شناسائی و به کار بستن استعدادهای اصلی کارمند**: انجام دادن تمرین‌های کتاب «راهنمای موفقیت باطنی» نوشته کاوه نیری پسته‌های مختلف استعداد شناسی مدیر می‌تواند مهارت‌های مهم و نهفته ی کارمند را شناسایی کند و به کار گیرد. این کار، به کارمند انگیزه فراوانی می‌دهد و مهارت‌های ارزشمند او را نیز به کار می‌بندد تا برای سازمان، مفید واقع شود. - تشویق و کمک به کارمندان و برنامه ریزی شغلی جهت شکوفا کردن این استعدادها - عملکرد مثبت و گام برداشتن مدیر در به کار بستن استعدادهای فردی خود. بسیاری از کارمندان، مدیر را الگوی کاری خود قرار می‌دهند به همین دلیل، اگر کارهای مدیر یا آنچه می‌گوید و از کارمندان خود می‌خواهد، هماهنگ باشد، اثر مثبتی روی سازمان خواهد گذاشت. (۳) **جلوگیری از وارد کردن صدمه‌های احساسی و درونی به کارمند**: صدمه‌های احساسی می‌تواند کارمند را ضعیف یا حتی مریض کنند و رفته رفته از کار بیندازند. برای پیشگیری از این مشکل‌ها، روش‌های زیر

<sup>1</sup> - Leadership Style  
<sup>2</sup> - Zero – Sumgame  
<sup>3</sup> -Turnover

توصیه می‌شود: الف) پرهیز از انتقاد شدید و تهدید بی مورد کارمند. ب) اجتناب از تحقیر کارمند. ج) صحبت با لحن دوستانه د) رفتار صبورانه نسبت به کارمند و) عذر خواستن از کارمند زمانی که مدیر او را رنجانده است. **۴) ارج نهادن به کارمند:** شرکت دادن کارمند در تصمیم گیری سازمان. هر کارمند، سازمان را از دیدگاه منحصر به فرد خود می‌بیند، مدیر می‌تواند با نظر خواهی از کارمند، از دیدگاه و اطلاعات او در زمان تصمیم گیری استفاده کند. دادن استقلال کافی به کارمند. مدیر می‌تواند با این کار، اعتماد خود را نسبت به کارکنان شان دهد و احساس مسئولیت و اعتماد به نفس را در او تقویت کند. پشتیبانی از کارمند در زمان احتیاج. زمانی که کارمند با مشکل‌های شغلی روبرو می‌شود، بهتر است بدانند و احساس کند که می‌تواند روی کمک و پشتیبانی مدیر حساب کند. این آگاهی به او در انجام کارش، شهامت و پشت گرمی خواهد داد. توجه به خواسته‌های کارمند و برآورده کردن آنها در حد امکان و توانمند سازی کارمند. انجام این کار مدیر باعث می‌شود کارمند رضایت خاطر داشته و با امید و تعهد کافی، جوابگوی مسئولیت‌های شغلی خود باشد. (نیری، ۱۳۸۶، ص ۴۷).

### فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمانها

به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمانهایی که عوامل تاثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. ولی برای اجرای این عوامل از چه فنون و ابزار می‌توان استفاده کرد؟ در زیر به چند نمونه از فنون خلق توانمندی در سازمانها اشاره شده است و در صورت لزوم توضیحاتی نیز ارائه شده است.

۱-۶- اجرای نظام پیشنهادها در سازمان

۲-۶- تشکیل دوایر کیفیتی

۳-۶- تشکیل گروه های کاری: از جمله وظایف مدیران تشکیل گروههای کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد عوامل چندی در محیط کار از الزامات به شمار می‌رود که مدیران و کارکنان با هم در ایجاد و گسترش آنها سهیم‌اند. از جمله این موارد عبارتند از: احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت و مهارت.

۴-۶- ایجاد و بکارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره های زمانی مشخص.

۵-۶- ایجاد امکانات انگیزشی

۶-۶- غنی‌سازی شغلی: به منظور غنی‌سازی شغلی باید اطلاعات کافی در مورد شغل وجود داشته باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به آن دست یافت. تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از روشهایی برای تعیین و شناسایی وظایف، مسئولیتها، شرایط کاری و ارتباط بین مشاغل و خصوصیات انسانی کارکنان. در واقع تجزیه و تحلیل شغل خلاصه‌ای از وظایف، مسئولیتها، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری است. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی‌ترین و بهترین کارهایی است که کلیه موسسات برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی‌سازی شغل آنها انجام می‌دهند. (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۵۴).

## توانمند سازی و بهره وری

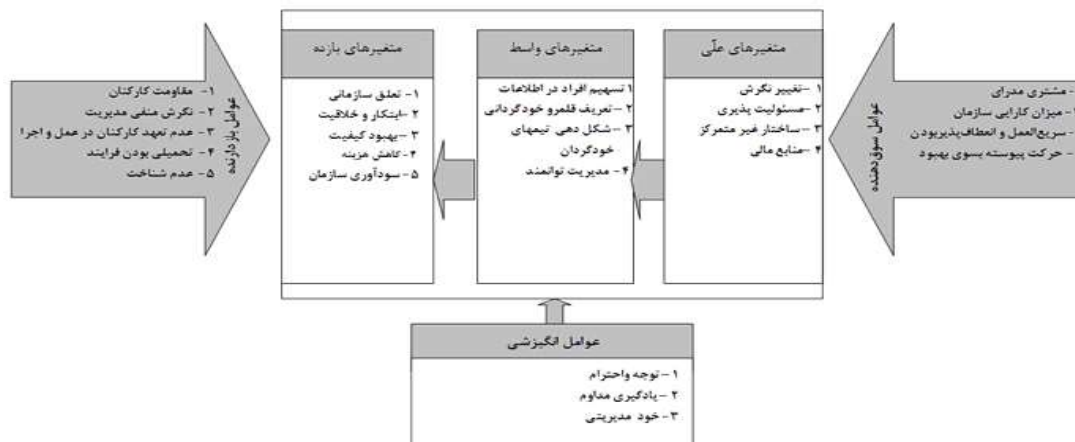
هرگاه از سازمان، مدیریت، کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان افزایشی جزء لاینفک و بلا تردید موضوع قرار می‌گیرند. ارتباط توانمند سازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دو سویه تلقی نمود. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیتها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حلهای جدید خواهند بود برخوردار می‌نماید.

از طرف دیگر برنامه‌های توانا سازی موجب تغییر در مسئولیت مدیریت و کارکنان نیز می‌شود. زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می‌گردد سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر پیدا می‌کند. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت کارکنان نیز می‌شود چراکه کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها بدست می‌آورند، خلاق و خود مدیر نیز می‌گردند و این همان حلقه مفقوده ای است.

که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰، ص ۱۰۱).

## مدل سازه‌های اثر بخشی منابع انسانی

مدل سازه‌های اثر بخشی بر مبنای سه دسته از متغیرهای علی، واسطه و بازده طراحی گردیده است. در این مدل سه عامل سوق دهنده، بازدارنده و انگیزشی، متغیرهای سه گانه فوق را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در ادامه با ارائه مدل مذکور، متغیرهای فوق مورد بررسی دقیق قرار گرفته و نقش آنان در فرایند توان افزایشی کارکنان بررسی می‌گردد.



شکل شماره (۱): مدل‌های سازه اثر بخشی

مأخذ: خیری، ۱۳۸۶، ص ۲۸

متغیرهای علی متغیرهایی هستند که در برنامه‌های توان افزایشی و نتایج حاصل از آن بطور مستقیم اثرگذار می‌باشند. مهمترین متغیرهای علی را می‌توان به چهار دسته تقسیم نمود:

**تغییر نگرش:** نوع نگرش سازمان به منابع انسانی می‌بایست تغییر کند. سازمان باید همواره بدنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان بوده و این اصل را که باید به آنان فرصت داد تا توانایی‌هایشان را بروز دهند تسری دهد. در چنین شرایطی



است که می‌توان انتظار داشت تا چالش‌هایی عمده ای چون فقدان قدرت به توانمندی، دستور پذیری به پا پیش نهادن برای انجام کار و واکنش نشان دادن به خلاقیت و سازندگی، و دیگری مسئول است به همه مسئولند تبدیل گردد.

**مسئولیت پذیری:** سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال بوده و نه تنها در قبال وظایف محوله بلکه در برابر بهبود عملکرد کل مجموعه احساس مسئولیت نمایند. لازمه این کار آن است که سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف‌پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاه‌های تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزش‌های موثر در زمینه تصمیم‌گیری‌های گروهی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب‌های گروهی، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و نهایتاً شیوه‌پردانی از کوشش‌های سازمانی می‌تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد.

**حرکت از تمرکز به عدم تمرکز:** به منظور توان‌افزایی، سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت نماید. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه متشکل از کارکنان ایجاد کند که به یکدیگر متصل شده تا از طریق ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های مستمر گروهی، ضمن انجام مسئولیت‌ها به توسعه کیفی سازمان نیز کمک نمایند. اگر چه مشکلاتی چون احتمال عدم وجود امکانات و پتانسیل‌های لازم فردی یا سازمانی و یا عدم هماهنگی در اجرا می‌تواند این متغیر را تحت تاثیر قرار دهد ولی با تمام این اوصاف نمی‌توان از مزایای عمده آن از جمله ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در اجرای برنامه‌ها، استفاده بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم‌پوشی نمود.

**تامین منابع مالی:** یکی از وجوه مهم برنامه‌های توان‌افزایی گستردگی منابع درگیر در آن است. یاده سازی برنامه‌های بهبود عملکرد مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان می‌باشد (خیری، ۱۳۸۶، ص ۲۸).

### دستاوردهای برنامه‌های توانمند سازی

برنامه‌های توانا سازی، این امکان را به سازمان می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل نموده و برنامه‌های کسب و کارش را بگونه‌ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ نماید. برجسته‌ترین مزیت بکارگیری اینگونه برنامه‌ها آن است که موجبات تفاهم و تعهد هر چه بیشتر کارکنان و سازمان را فراهم می‌آورد. به اعتقاد مولفان این مقاله، مساله تفاهم یکی از مهمترین منافع حاصله است. هنگامی که کارکنان درک متقابلی از سازمان و وظایف محوله داشته باشند، اغلب خود را جزئی از آن به حساب آورده و برای تعالی سازمان خود را متعهد می‌دانند. بویژه این وضع هنگامی صادق است که بین عملکرد سازمان و کارکنان دانشی رابطه‌ای منطقی مشاهده نموده و چنین رابطه‌ای را درک کنند. ایجاد چنین درکی، تفاهم و نهایتاً تعهد را ایجاد خواهد نمود.

در ادامه به برخی دیگر از مهمترین فواید اجرایی برنامه‌های توان‌افزایی اشاره می‌گردد:

- ✓ تمرکز بر مشتری‌مداری و رضایت مراجعین بعنوان محور اصلی تصمیمات مهم سازمانی
- ✓ اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی بصورت تیمی و گروهی
- ✓ مشارکت و سهیم نمودن کارکنان در مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و اختیارات سازمانی
- ✓ کنترل و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی توسط گروه‌های ارزیابی
- ✓ ایجاد چابکی در سازمان و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونی‌های محیطی
- ✓ غالب شدن مهارت کلیدی کار کردن در جمع و با جمع بعنوان محور اصلی تفکرات سازمانی

- ✓ تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران
- ✓ تغییر مسئولیت مدیران از کنترل صرف به آزاد سازی تواناییهای نهفته کارکنان (بابایی، ۱۳۸۱، ص ۶۲).

### عوامل موثر در فرایند توانمندسازی کارکنان

با توجه به مطالب ذکر شده می‌توانیم در یک جمع‌بندی کلی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بیان کنیم:  
**مشخص بودن اهداف، مسئولیتها و اختیارات در سازمان:** کارکنان باید از مسئولیتها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

**غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان:** سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

**روحیات و تعلق سازمانی:** به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و درجهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

**اعتماد، صمیمیت و صداقت:** سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

**تشخیص و قدردانی:** تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.

**مشارکت و کارگروهی:** بکارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیریها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمانها تاثیرگذار باشد.

**ارتباطات:** شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و ... است.

**محیط کاری:** از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمانها بر روی آن تاکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیتهای مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنشهای موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

**بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری:** شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روشهای کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روشهای کاری و ساده‌سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری است.

**اطلاعات، دانش و مهارت شغلی:** جهت تامین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش مؤثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد (اسکات، ۱۳۸۳، ص ۳۶).

### دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازی در سازمان

توانمندسازی کارکنان همانگونه که در بخش‌های قبل به آن اشاره شد، استفاده از ظرفیتهای بالقوه در کارکنان است که در زمان حال از آن استفاده کامل نمی‌شود. از جمله دستاوردهایی که سازمانهای توانمند می‌توانند در اثر به کارگیری و اجرای این عوامل به دست آورند، موارد زیر است:

- تامین رضایت مشتری و افزایش آن
- همسویی با نیازهای بازار
- افزایش رضایت شغلی در کارکنان
- افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان
- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار
- تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها
- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان
- کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان
- افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری
- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری
- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری. (ریچارد و استرس، ۱۹۹۸)

### پیامدهای توانمند سازی کارکنان

توانمندسازی دارای چهار بعد مهم بودن، کفایت نفس، حق انتخاب و احساس مؤثر بودن می‌باشد. هر یک از این ابعاد می‌توانند دارای پیامدهای نگرشی و رفتاری خاص باشند. **الف- پیامدهای نگرشی:** پیامدهای نگرشی از توانمند سازی عبارتند از افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس. **۱- رضایت شغلی.** توماس و ولتهووس در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای مهم بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس) از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایف شان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین، حق انتخاب (آزادی عمل شغلی) به عنوان یک عامل انگیز، همان گونه که هرز برگ پیش بینی کرده، می‌تواند افزایش رضایت شغلی را در پی داشته باشد. احساس مؤثر بودن نیز که داری ارتباط معکوس با احساس عجز اکتسابی است، منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد. زیرا، احساس عجز با ایجاد دلسردی در افراد برای شناسایی فرصت‌ها، کاهش انگیزش و ایجاد انگیزش منجر به رضایتی شغلی می‌گردد. از سوی دیگر، افزایش رضایت شغلی منجر به تعهد سازمانی قوی تر در افراد خواهد گردید و از آن جا که افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابه جایی

کارکنان<sup>۱</sup> است بنابراین انتظار می‌رود توانمند سازی منجر به کاهش جابه جایی گردد (دنيس، ۱۹۹۸). ۲- **کاهش استرس**. گاردل<sup>۲</sup> در تحقیقات خود دریافت کارهای غیر چالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی معنادار هستند، استرس را می‌باشند. از آن جا که غنی سازی شغلی در رأس برنامه‌های توانمند سازی قرار داد لذا پیش بینی می‌شود کاهش استرس شغلی را در پی داشته باشد. توماس و تایمون<sup>۳</sup> پی بردند که کفایت نفس بالا منجر به کاهش استرس می‌شود. ماتسن و ایون سویچ<sup>۴</sup> نیز بر این باورند که آزادی عمل (حق انتخاب) امکان کنترل افراد بر برخی از عوامل استرس را فراهم آورده و از این طریق منجر به کاهش استرس شغلی می‌گردد (اسپیریتزر و کیزلوس، ۱۹۹۷). **ب- پیامدهای رفتاری**: توانمندسازی می‌تواند پیامدهای رفتاری مبهمی در پی داشته باشد. به عنوان مثال، گیگاس<sup>۵</sup> به این نتیجه رسید که کفایت نفس منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی خواهد شد. بر طبق تحقیقات دسی و یان<sup>۶</sup> آزادی عمل کارکنان در شغلشان باعث واکنش سریع آنها در برابر موانع و مشکلات خواهد شد (اسپیریتزر، ۱۹۹۵). از سوی دیگر، نظریه پردازان رویکردهای شناختی و انگیزشی ارتباط آزادی عمل شغلی با اثر بخشی (بهبود عملکرد) را مورد تأیید قرار داده‌اند. نظریه پردازان شناختی معتقدند از آن جا که کارکنان نسبت به رؤسای شان از دانش و اطلاعات کاملتری نسبت به کارشان برخوردارند بنابراین، در موقعیت بهتری برای برنامه ریزی کاری، شناخت موانع و حل آنها برای دست یابی به عملکرد بهتر قرار دارند. از جنبه ی انگیزش، توماس و تایمون دریافتند که توانمند سازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم برای بهبود عملکرد را در آنها به وجود می‌آورد. همچنین، اشفورت<sup>۷</sup> بر این باور است که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمند سازی این احساس را در افراد بوجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌های شان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل آنها، احساس خواهند کرد که می‌توانند در تعیین سمت و سوی آتی واحد کاری شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش گذارند (اسپیریتزر و کیزلوس، ۱۹۹۷).

### موانع موجود در سازمانها جهت اجرای توانمندسازی

اجرای عوامل توانمندسازی در سازمانها بسیار مفید و باعث افزایش بهره‌وری سازمان و کارکنان می‌شود. لازمه اجرای این تکنیک نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است. از جمله موانع اجرای این عوامل عبارتند از

- ۱-۱۳- حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی
- ۲-۱۳- پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر
- ۳-۱۳- نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبکهای مدیریت و رهبری نامناسب
- ۴-۱۳- فقدان مهارتهای لازم در کارکنان
- ۵-۱۳- تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم‌های پرسنلی غیرهماهنگ

1 - Turnover  
2 - Gardell  
3 - Thomas & Tymon  
4 - Matteson & Ivancevich  
5 - Gecas  
6 - Deci & Ryon  
7 - Ashforth

۶-۱۳- تشنج و استرس در محیط کاری (ارزقی رستمی، ۱۳۸۰، ص ۷۲).

## مدیریت عملکرد<sup>۱</sup>

عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین. اگر چه عملکرد با مفاهیم و اصطلاحاتی نظیر: کارایی، راندمان، بهره‌وری، اثر بخشی، بازدهی و ... بعضاً اشتباه گرفته می‌شود. اما باید دانست که هر یک از مفاهیم مذکور در جای خویش تعریف و کاربرد ویژه‌ای دارند که محققان و دانش پژوهان بایستی با دقت و ظرافت لازم از این اصطلاحات استفاده نمایند. مدیریت عملکرد به عنوان یکی از پدیده‌های نوین، در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی قرار داد و ارزیابی عملکرد یا ارزیابی شایستگی، یکی از مقوله‌ها و اجزای آن به حساب می‌آید. امروزه اکثر نویسندگان و صاحب‌نظران در مدیریت منابع انسانی سیستم مدیریت عملکرد را به جای ارزیابی عملکرد توصیه می‌کنند برای مثال ویلیام وفلچر در سال ۱۹۹۲ ارزیابی عملکرد را یک ضرورت دانسته‌اند اما تنها به عنوان یکی از عوامل ضروری برای یک سیستم مدیریت عملکرد خوب مطرح کرده‌اند یا کوناک در مورد مدیریت عملکرد اظهار می‌دارد که در دهه ۱۹۰۰ یک تحول چشم‌گیر از ارزیابی عملکرد به سمت مدیریت عملکرد به وجود آمده است. مدیریت عملکرد عبارت است از برنامه‌ریزی کار کارمند، بررسی مستمر فعالیت‌های وی در طول دوره ارزشیابی، سنجش عملکرد او در پایان دوره و ارائه راهنمایی‌های لازم به وی در جهت بهسازی حاصل کار. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بوده و در فرایند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم ایجاد ارتباط بین شایستگی افراد با کارکرد واقعی‌شان (همانگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید افراد برای همانگ با تکنولوژی‌های مدرن و دنیای متحول فرد است. (سلطانی، ۱۳۷۸، ص ۳۷). تعاریف سیستمی، مدیریت عملکرد را یک فرآیند ارتباطی مداوم و مبتنی بر مشارکت میان کارمند و مدیریت است که شامل تعیین دقیق وظایف، توقعات مورد انتقاد، اگر بخواهیم از مدیریت عملکرد حداقل نتیجه را به دست آوریم، لازم است که به مقوله مدیریت عملکرد به مشابه یک خرده سیستم عمل کننده در داخل یک سیستم، یک امر نسبی است و در صورت وجود ضعف در سیستم مدیریت عملکرد، شاهد خسارت‌ها و زیان‌های جبران ناپذیری نظیر: از دست دادن فرصت‌ها و زمان - اتلاف منابع و امکانات - ناراحتی‌های روحی و روانی - کاهش انگیزه و ... خواهیم بود که همه اینها حاصل سوء مدیریت عملکرد می‌باشند (فرشاد، ۱۳۸۱، ص ۱۰۲). مفهوم مدیریت عملکرد فرایندی است مبتنی بر یک سری فعالیت‌ها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم ایجاد ارتباط بین شایستگی فردی با کارکرد واقعی‌شان را مورد توجه قرار داده و (همانگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی‌های بالفعل) به دنبال بهبود توسعه شایستگی جدید افراد برای همانگی با تکنولوژی‌های مدرن و دنیای متحول فرد است (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ص ۸). استفاده از مدل بهبود سازمان برای ارزیابی اثربخشی سازمانی زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت عملکرد را بهتر فراهم می‌کند زیرا مدل فوق بر مواردی همچون رفتار سرپرستان

<sup>۱</sup>- PERFORMANCE MANAGEMENT

نسبت به زیر دستان، روحیه جمعی، اعتماد متقابل و آزادی مدیریت در هدف گذاری تأکید دارد برای ترکیب و هماهنگی اهداف و نیازهای سازمان به منظور رشد سازمان و بهبود سیستم باید دانش و تکنیک های علوم رفتاری به کار گرفته شود تا سازمانی به وجود آید که در آن توانایی های هر یک از اعضا به طور کامل مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به تعاریف فوق می توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دو جانبه بین سرپرستان از یکسو جهت تفهیم خواستها و انتظارات سازمان و کارکنان از سوی دیگر، جهت انتقال تقاضاها و خواسته های کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می آورد. مدیریت عملکرد باعث می شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و در جهت بهبود آن اقدام نمایند و از سوی دیگر با دادن پاداشهای مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و به تکرار آنها کمک نمایند. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشی های رسیدگی به شکایات را بعنوان ابزار مدیریتی خود در بر می گیرد (سلطانی، ۱۳۸۳، ص ۶۴).

### اهمیت مدیریت عملکرد

در جهان رقابتی امروز که بهره وری در همه زمینه ها افزایش یافته و تنها سازمانهایی امکان بقاء دارند که به بهترین وجه ممکن از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره وری را داشته باشند، مدیریت عملکرد که مایه افزایش بهره وری نیروی انسانی می باشد، از اهمیت بسیاری برخوردار است. امروزه در سازمانهای جدید و مترقی، مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت سازمان ها، نیروی انسانی و بهره وری آن می باشد. برای نیل به مدیریت عملکرد مؤثر، سازمانها می بایست:

- ۱- عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد مطلوب را تعیین نمایند.
  - ۲- فرهنگ سازمانی را ارتقاء بخشیده یافهنگ سازمانی مطلوب و متناسب با اهداف مدیریت عملکرد ایجاد نمایند.
  - ۳- فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را دائماً مورد بررسی قرار داده و در جهت بهبود آنها بکوشند.
  - ۴- یک بانک اطلاعاتی جهت جمع آوری و اعمال نتایج بدست آمده در سیستمهای منابع انسانی و تصمیم گیریهای آتی سازمان تشکیل دهند.
- با اعمال مدیریت عملکرد در سازمانها و بهره گیری از نتایج بدست آمده، سازمانها می توانند فعالیت های آینده خود را به شکلی نظام مند به شرح زیر سازماندهی نمایند:

- ۱- رفتارها و مسئولیتهای شغلی کارکنان را مستند سازی نمایند.
- ۲- تعیین و تعریف انتظارات عملکردی مورد نظر سازمانها و تفهیم آنها به کارکنان
- ۳- ایجاد چار چوب مناسب برای برقراری ارتباطات بین سرپرستان و کارکنان
- ۴- هم جهت کردن اهداف و انتظارات سازمان با اهداف و خواسته های کارکنان.
- ۵- پدید آوردن فرصت مناسب برای ارزیابی مداوم کارکنان و هدایت و تشویق آنها در جهت نیل به اهداف سازمان توسط سرپرستان.
- ۶- برقراری نظامی مشارکتی در تمام سطوح سازمانی به طوری که اهداف و خواسته های سازمان به آسانی به کارکنان منتقل شده و از سوی دیگر انتظارات کارکنان نیز به سهولت به اطلاع سرپرستان و مدیریت سازمان برسد.

- ۷- برقراری نظام پاداش و جبران مطلوب و متناسب با عملکرد کارکنان.
- ۸- ارتقاء سطح رضایت مندی کارکنان (خوشوقتی، ۱۳۸۴، ص ۷).

### عوامل مؤثر در توفیق مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد در عمل، زمانی می تواند به موفقیت نایل شود که سایر عوامل متشکله سازمان به فرایند مدیریت عملکرد کمک نمایند. عوامل مذکور را به شکل زیر می توان طبقه بندی نمود:

- ۱- همسویی و هماهنگی مدیریت ارشد سازمان در برقراری فرایند مدیریت عملکرد و حمایت همه جانبه از آن.
- ۲- آمادگی مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی، در صورت لزوم.
- ۳- هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظامهای سازمان.
- ۴- برقراری آموزشهای لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان.
- ۵- دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد.
- ۶- روشهای اجرای مدیریت عملکرد باید به نحوی باشد که هم با اهداف و انتظارات سازمان و هم با خواستها و نیازهای کارکنان همسو باشد.
- ۷- باید عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد نه عملکرد فرد یا افراد.

در صورتیکه فرایند مدیریت عملکرد با موفقیت اجرا شود، اولین نتیجه حاصله، توانمند سازی کارکنان است یعنی به جای استقلال یا وابستگی، کارمند درصدد حصول همبستگی بین کارکنان وابستگی گروهی آنهاست. توانمند سازی کارکنان زیر بنایی است برای بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات جهت ارائه به مشتریان، توانمند سازی فرایندی است تکاملی و انقلابی، تکاملی به این دلیل که طی چندین مرحله به صورتی زمان بر انجام می شود و انقلابی است چون ضمن انجام مرحله ای، گامهای آخر جهت سر نگونی وضع موجود نیز برداشته می شود.

نظامهای مدیریت عملکرد در صورتیکه به نحو مطلوب پیاده سازی و مورد استفاده قرار گیرند، می توانند منشاء اثر و نیرویی محرک در جهت بهبود عملکرد و بهره وری سازمان شوند که در این صورت بعنوان منبع فایده تلقی می گردند. از سوی دیگر در صورتیکه این نظامها نتوانند به بهبود عملکرد فرد در سازمان بیانجامند، بعنوان منبع هزینه در نظر گرفته می شوند چه به دلیل اتلاف زمان و منابع صرف شده برای آنها باعث ایجاد هزینه فرصت از دست رفته شده و به عوان منبع هزینه سر بار غیر ضروردر می آیند (خوشوقتی، ۱۳۸۴، ص ۷).

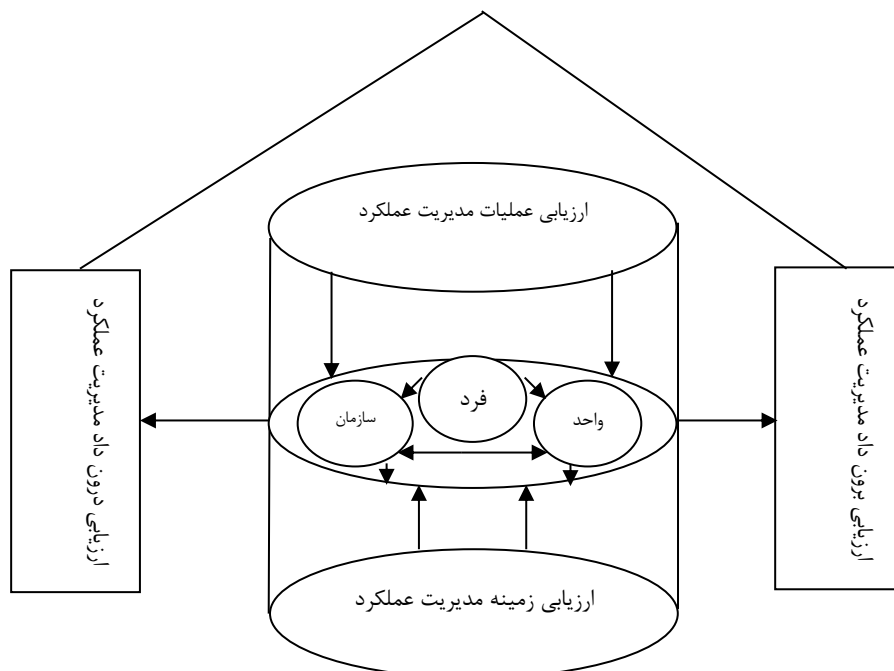
### مراحل طراحی و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد

برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمانها طی مراحل مختلفی نیاز است که به صورت خلاصه می توان مربوطه را به شرح زیر بیان نمود:

**بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد:** برای طراحی و اجرای نظام مدیریت عملکرد لازم است ابتدا در مورد پیش نیازهای مورد نیاز آن در سازمانها بررسی و سپس دست به طراحی آن زد، به طور کلی و فهرست وار پیش نیازهای اصلی نظام مدیریت عملکرد که در عمل تجربه شده و مورد نیاز است را می توان به شرح زیر بیان نمود: وجود نمودار و ساختار

سازمانی مناسب و متعادل در سازمان؛ وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد) در سازمان؛ حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد؛ بومی سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان؛ تمایز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش دهی در سازمان؛ پذیرفتن این اصل که با استقرار مدیریت عملکرد همه مشکلات سازمان را نمی توان یکجا حل نمود.

**مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان:** برای استقرار نظام مدیریت عملکرد یک چارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیر بنای کار مورد نیاز است که به عنوان بنیاد اساسی نظام مدیریت عملکرد نقش راهنما و الگو را داشته باشد، در این راستا برای انتخاب مدل مناسب عملکرد برای هر سازمان لازم است، مدل‌های موجود مورد بررسی قرار گرفته و متناسب با شرایط فرهنگی، تولیدی، تکنولوژی، نیروی انسانی و ... سازمان مدلی مناسب انتخاب و معرفی گردد در این زمینه الگوی زیر برای شروع طراحی نظام مدیریت عملکرد که برای سازمانهای صنعتی و تولیدی مناسب می باشد، پیشنهاد می گردد.



شکل شماره (۲): مدل اجرایی مدیریت عملکرد

مأخذ: رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۷۱

**مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان:** پس از انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای اینکه مدل بتواند در سازمان اجرا شود، لازم است بومی سازمان شود، منظور از بومی کردن مدل این است که ابعاد مدل با شرایط مختلف انسانی، فرهنگی، تکنولوژی و ... سازمان سازگار شده و سازمان آن را بپذیرد. برای بومی کردن مدل مراحل زیر بایستی طی شود: توجیه مقدماتی نظام مدیریت عملکرد؛ در این مرحله با تشکیل جلسات آگاه سازی و توجیه سازی لازم است کلیات و مفاهیم اساسی و اهداف و فلسفه نظام مدیریت عملکرد برای کارکنان تشریح گردد. مشارکت دادن و نظر خواهی اولیه در مورد کلیات طرح مدیریت عملکرد؛ در این مرحله با تدوین پرسشنامه ای که حاوی کلیات و مفاهیم اساسی نظام مدیریت عملکرد



است در مورد لزوم و مناسب بودن مدل ارزیابی عملکرد از سطوح مختلف سازمان نظرخواهی صورت می گیرد؛ مشارکت دادن و نظرخواهی اصلی در مورد ابعاد و اصول طرح مدیریت عملکرد: پس از جمع آوری اطلاعات در مورد کلیات طرح و اینکه به لزوم طراحی نظام ارزیابی صحنه گذاشته شد و چهارچوب و خطوط کلی طراحی مشخص شد در این مرحله لازم است در مورد جزئیات و ابعاد معرفی شده مدیریت عملکرد از کارکنان سازمان نظرخواهی شده و با مشارکت دادن آنها، بومی نمودن مدیریت عملکرد را بیمه نمود. در این مرحله انجام اقدامات زیر لازم به نظر می رسد: جمع بندی نتایج نظرخواهی اولیه و انتقال آن به کارکنان، انتخاب ۲۰٪ از کارکنان سازمان به روش آماری و علمی در سطوح مختلف، تدوین بانک اطلاعات در مورد عوامل ارزیابی عملکرد، انجام نظرخواهی در مورد عوامل ارزیابی عملکرد در مورد فرد، واحد و سازمان، انتخاب عوامل ارزیابی که بیشترین فراوانی را در ابعاد فرد، واحد و سازمان داشته است.

**مرحله شروع طراحی و پیاده سازی:** در این مرحله با توجه به جمع آوری اطلاعات در مراحل قبلی کار طراحی و تدوین بنیادهای نظام مدیریت عملکرد شروع می شود مرحله طراحی نیازمند بررسی دقیق و همه جانبه کارشناسی دارد که بتوان اطلاعات و داده های جمع آوری شده را خوب پردازش نمود و آنها را با همدیگر ترکیب و به نحو مطلوبی از آنها ایده گرفت. در مرحله طراحی و پیاده سازی اقدامات زیر بایستی صورت گیرد: طراحی فرمهای ارزیابی عملکرد: در این مرحله با در نظر گرفتن شرایط سازمان و اهداف ارزیابی عملکرد فرمهای مربوطه طراحی می گردد. طراحی هایی که در این مرحله لازم است عبارتند از: طراحی فرم ارزیابی عملکرد فردی که در آن عوامل مورد نظر سازمان که بیشترین فراوانی را در نظرخواهی ها داشته گنجانده می شود، طراحی فرم ارزیابی عملکرد سازمانی که عوامل آن از بین عواملی که بیشترین عواملی را در نظرخواهی ها داشته انتخاب می شود؛ طراحی و تعیین امتیازات: امتیازات مربوط به عوامل ارزیابی در سطوح مختلف با هم متفاوت هستند. در هنگام طراحی فرم های ارزیابی عملکرد لازم است، اصول زیر مورد توجه قرار گیرد: توزیع مناسب و علمی امتیاز کلی ارزیابی عملکرد در بین عوامل ارزیابی فردی، واحدی و سازمانی، توزیع مناسب و علمی امتیاز ارزیابی عملکرد فردی در بین عوامل آن، متفاوت نمودن امتیاز عوامل ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف، تعیین سقف امتیاز هر عامل ارزیابی در ارزیابی عملکرد فردی، متفاوت نمودن امتیاز عوامل ارزیابی واحدی در واحدهای مختلف عملیاتی، ستادی و نیمه ستادی، تعبیه محلی برای ذکر وقایع حساس برای ارزیابی عملکرد افراد؛ طراحی گرد شکار اجرایی: برای اینکه نظام ارزیابی عملکرد پی از طراحی خوب اجرا گردد، لازم است کلیه مراحل با رعایت دو اصل خلاصه گی و سادگی تدوین و در اختیار افراد قرار گیرد که این امر نیاز به طراحی کارشناسی دارد، در این مرحله لازم است گردشکارهای زیر طراحی شود: گردشکار نحوه انجام ارزیابی فردی با تمام جزئیات و مدت و ...، گردشکار نحوه ارزیابی واحدی با تمام مراحل و ابعاد آن، گردشکار نحوه انجام ارزیابی سازمانی با تمام مراحل و ابعاد آن، گردشکار نحوه تعیین انتظارات ارزیابی کننده و ارزیابی شونده از همدیگر، گردشکار نحوه تعدیل خطاها در ارزیابی عملکرد، گردشکار نحوه استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در بهبود کار، گردشکار مربوط به تعاریف عملیاتی عوامل ارزیابی عملکرد به منظور عینی کردن آن؛ مکانیزه نمودن نظام مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد): با توجه به اینکه انجام ارزیابی عملکرد به صورت قلم و کاغذی موجب اتلاف وقت شده و از دقت آن کاسته می شود، بهتر است در صورت وجود نظام Mis در سازمان نظام مدیریت عملکرد به سایر سیستم های مدیریت منابع انسانی وصل تا بتوان هم ارزیابی عملکرد را به خوبی انجام داد و هم با یکپارچگی که به وجود می آید از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده نمود، به طور کلی مزایای مکانیزه نمودن نظام مدیریت عملکرد در سازمان را می توان به صورت فهرست وار به شرح زیر بیان نمود: جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی، حاکم شدن روش ارزیابی عملکرد paperless، قابل کنترل شدن نظام ارزیابی عملکرد، اخذ

گزارش متنوع و مورد نیاز از نظام رایانه ای، تحلیل بهتر نتایج ارزیابی عملکرد، مقایسه بهتر نتایج ارزیابی عملکرد در کل سازمان و استخراج مواد غیر متعارف (جین، ۲۰۰۰).

**مرحله فرهنگ سازی:** مرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می شود و این به خاطر این است که در صورت توجیه درست و پذیرش آن از سوی سازمان طراحی های انجام شده خوب اجرا و نتایج و دستاوردهای خوبی برای سازمان به دنبال دارد. در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است به طور کلی با مکانیزم های زیر می توان در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فرهنگ سازی معقول و مطلوبی انجام داد: آموزش توجیهی: در این مرحله لازم است پس از طراحی و آماده شدن طرح در مورد اهداف و فلسفه طرح، چگونگی شکل گیری نظام مدیریت عملکرد، نحوه اجرای آن کلاسهای عمومی و خاص در سطوح مختلف سازمان برگزار شود، تجربه نگارنده بیانگر این است که با آموزش توجیهی قسمت اعظم فرهنگ سازی تحقق می یابد؛ تهیه بروشورهای علمی: با تهیه بروشورهای علمی که خلاصه و روشن و ساده باشد و توزیع آن در بین کارکنان می توان به فرهنگ سازی جهت اجرای درست مدیریت عملکرد کمک نمود؛ حمایت و تأکید مدیریت ارشد سازمان: در صورتیکه مجموعه مدیریت ارشد سازمان در مورد نظام مدیریت عملکرد توجیه و از آن حمایت نمایند کمک بسیار زیادی به فرهنگ سازی و جدی گرفتن نظام مدیریت عملکرد خواهد شد؛ اصلاح ساختار شغل: یکی از راههای مؤثر فرهنگ سازی جهت اجرای مؤثر نظام مدیریت عملکرد اصلاح ساختار شغل کارکنان در تمام سطوح سازمانی است. در این زمینه بایستی در شرح وظایف افراد تغییرات لازم صورت و انجام ارزیابی عملکرد برای سرپرستان و مدیران و ... جزو وظایف سازمان محسوب تا بخشی از فعالیت های روزانه و ماهانه خود را به این امر (همانند سایر فعالیت های اصلی شغل) اختصاص دهند و کارکنانی که قرار است ارزیابی شوند نیز ارزیابی شده و آمادگی جهت ارزیابی در ساختار شغل و وظایف آنان قرار گیرد با انجام چنین اصلاحاتی ارزیابی عملکرد جزو فرهنگ کاری کارکنان سازمان می گردد.

**مرحله اجرای آزمایشی - نهادی:** پس از طی مراحل مختلف ذکر شده لازم است نظام ارزیابی عملکرد به صورت آزمایشی به مورد اجرا در آید. فلسفه اجرای آزمایشی همانند فلسفه راه اندازی تجهیزات و ماشین آلات یک کارخانه تولیدی است. در مرحله راه اندازی تجهیزات یک کارخانه تولیدی از ابتدای خط تولید تمام تجهیزات تست شده و راه اندازی و به مرور وارد مرحله بهره برداری می گردد نظام ارزیابی عملکرد از این قاعده مستثنی نیست و بایستی قبل از اجرای رسمی به صورت آزمایشی و نیمه رسمی اجرا و پس از رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی در فرآیندهای رسمی سازمان قرار گیرد. مراحل اجرای آزمایشی نظام مدیریت عملکرد عبارتند از: انتخاب یک واحد نمونه در سازمان که بتواند منعکس کننده کل سازمان باشد، توجیه ویژه و خلاصه نظام مدیریت عملکرد برای واحد نمونه، تعیین محدوده زمانی برای اجرای آزمایشی، اجرای نظام نامه ها و گرد شکارهای تدوین شده، جمع آوری داده ها و تحلیل و نتیجه گیری، تدوین نتایج به دست آمده، تثبیت نتایج و تعمیم نتایج به کل سازمان و توصیه به اجرای نظام مدیریت عملکرد در کل سازمان.

**مرحله بکارگیری نتایج مدیریت عملکرد:** آنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می دهد و لزوم آن را در سازمان بیان می کند به کارگیری نتایج حاصل از آن است. اگر از نتایج بدست آمده از مدیریت عملکرد بخوبی استفاده نشود، پس از مدتی بی تفاوتی و بی اعتمادی بر نظام متولی و اثرات بسیار نامطلوبی برای سازمان بدنبال دارد، بنابراین استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به مقدار زیادی می تواند در اصلاح افراد، فرآیندها و روشها و عملکرد سازمان مؤثر باشد. بر این اساس مدیران

و دست اندرکاران سازمانها می توانند از نتایج و دستاوردهای مدیریت عملکرد در مقوله های زیر بهره برداری نمایند: در پرورش منابع انسانی از طریق شناخت نقاط ضعف و نارسایی ها و تبدیل آنها به نقاط قوت، تعیین نیازهای آموزشی و یا اصلاح استانداردهای آموزشی مورد نیاز در سازمان، متعادل کردن سطح ذهنیت خود و کارکنان سازمان، ایجاد دستبرکار گروهی و مشارکت عملی در سازمان، ترمیم انگیزه های درونی جهت کار بهتر و بیشتر در منابع انسانی.

**مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد:** مدیریت عملکرد یک نظام، پویا نمودن سازمانهاست که خود بیشتر از هر چیزی نیازمند پویا نمودن است بر این اساس در درون نظام مدیریت عملکرد لازم است مکانیزمی طراحی شود که به صورت فرآیندی و دائمی نقاط ضعف و نارسایی های نظام مدیریت عملکرد را شناسایی و نسبت به رفع آنان گام بردارد، پویا نگه داشتن نظام مدیریت عملکرد با مکانیزم های زیر امکان پذیر می شود: نظرخواهی منظم و در فاصله های زمانی مشخص از وضعیت نظام مدیریت عملکرد، انجام به موقع و جدی ارزیابی عملکرد در سازمان، به روز نمودن عوامل و مؤلفه های ارزیابی عملکرد متناسب با شرایط جدید سازمان، حاکم کردن ارزیابی چند جانبه (موریس و ویلکاکس، ۱۳۷۹، ص ۱۱).

### فرایند مدیریت عملکرد

فرایند مدیریت عملکرد یک فرآیند چرخه ای است که با برنامه ریزی عملکرد آغاز می شود. برنامه ریزی عملکرد خود شامل دو بخش می باشد که عبارتند از:

- ۱- تعریف نقشها و مسئولیتهای کارکنان و معیارها و انتظارات عملکرد که خود می تواند کارکنان را از نحوه مشارکت آنها در راهبرد سازمان آگاه نماید. در این بخش کارکنان با اهداف کلان سازمان و راهبردهای دستیابی به آنها به طور کامل آشنا می گردند و از خواستها و انتظارات سازمان آگاهی می یابند.
- ۲- تهیه و تدوین اهداف مشخص برای کارکنان که این کار نیز بر مبنای وظایف، نقشها و مسئولیتهای خود کارکنان انجام می شود.

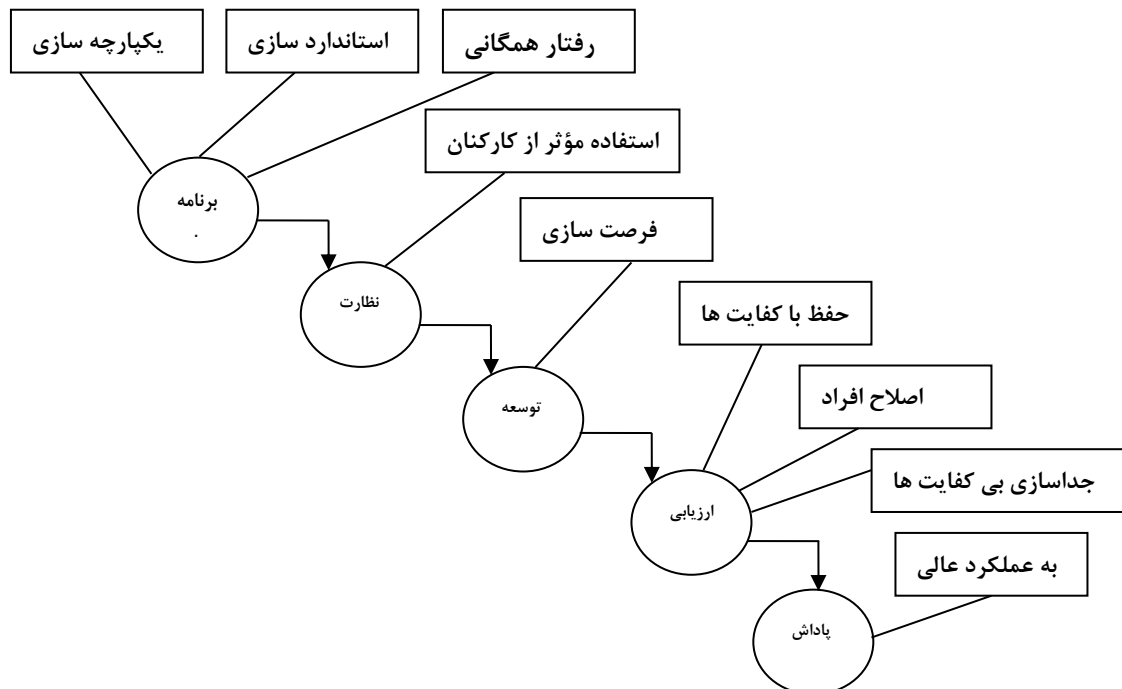
هر دو بخش فوق الذکر در چهار مرحله برنامه ریزی و اجرا می گردند. در مرحله اول تعریف نقشها و مسئولیتهای و تعیین اهداف از سوی سرپرستان و با استفاده از داده های دریافتی از کارکنان به طور مشارکتی انجام می شود. در مرحله دوم سرپرست به اتفاق کارمند و به طور مشترک نسبت به تدوین راهبردهای لازم برای دستیابی به اهداف تعیین شده اقدام می نمایند. در مرحله سوم سرپرست به اتفاق کارمند در مورد روشی که برای ارزیابی عملکرد و پیشرفت کارمند مورد استفاده قرار خواهد گرفت، تصمیم گیری می نمایند و در مرحله چهارم سرپرست با انجام ارزیابی های لازم بر پیشرفت عملکرد کارمند نظارت نموده و باز خورد اصلاحی لازم را به او ارائه می نماید و به هدایت وی می پردازد؛ گاهی نیز سرپرست در انتظارات خود تجدید نظر نموده و آنها را تعدیل می نماید.

همانگونه که اشاره شد هدایت اساس مدیریت عملکرد است. در خلال جلسات هدایت، سرپرستان به ارائه راهکارهای لازم و هدایت کارکنان در مسیر توافق شده اقدام می نمایند تا کارکنان به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند. فرآیند مذکور باعث می شود تا عملکرد مطلوب کارکنان تشویق و در نتیجه تکرار پذیری آن بیشتر گردد و از طرفی عملکرد نامطلوب نیز شناسایی و با ارائه راهکار مناسب توسط سرپرست، کارمندان به اصلاح عملکرد خود اقدام نمایند. این فرآیند به نوبه خود باعث برقراری ارتباطات مؤثر و بی تکلف بین سرپرست و کارمند شده و باعث ایجاد یک جو مشارکت توأم با صمیمیت می گردد.

تعلیم و هدایت باید با بحث در باره عملکرد و مقایسه اینکه چگونه انتظارات مورد توافق در جلسه برنامه ریزی رابر آورده می نماید، بر تقویت ارتباط بین کارکنان و سرپرستان نیز تأکید نماید. تعلیم و هدایت بعنوان یک ارتباط آزادانه و مستمر ضمن تضمین روز آمد بودن و صحت انتظارات عملکرد، باید از طریق تشویق کارکنان، تهیه دستورالعمل لازم و دریافت باز خورد، اعتماد آنها را جلب، و با انگیزه و آماده نگهدارد.

سرپرستان در نقش مربی باید زیر دستان خود را برای ارتقاء دانش خودشان، استفاده مشترک از منابع و نشر اطلاعات در باره موفقیتها و شکستهای خود، تشویق و کمک نمایند که در خلال جلسات هدایت و تعلیم صورت می گیرد. در طول برگزاری این جلسات، کلیه وظایف شغلی کارکنان، رویه ها و خط مشی ها مورد بررسی قرار می گیرند تا ضمن اطمینان از اینکه کلیه موارد فوق روشن، معقول و عملی هستند، از حمایت کارکنان از اهداف سازمان نیز مطمئن شوند. در غیراین صورت می توان در برنامه عملکرد تغییرات و تعدیلاتی پدید آورد.

سرپرست در مرحله نهایی، کارمندان را طی جلسات زمان بندی شده منظم و متعدد مورد ارزیابی و بررسی قرار می دهد تا از میزان پیشرفت کار به طور مستمر آگاهی یابد. از آنجا که موفقیت هر برنامه مدیریت عملکرد بر توانایی آن در اندازه گیری عملکرد و پیشرفت آن تکیه دارد، لذا برگزاری مستمر و منظم جلسات مذکور و تعیین دقیق میزان پیشرفت برنامه بسیار حائز اهمیت است (فرج وند، ۱۳۸۳، ص ۵۰). به طور کلی با توجه به مباحث مطرح شده فرآیند مدیریت عملکرد را می توان در الگوی شماره زیر نشان داد.



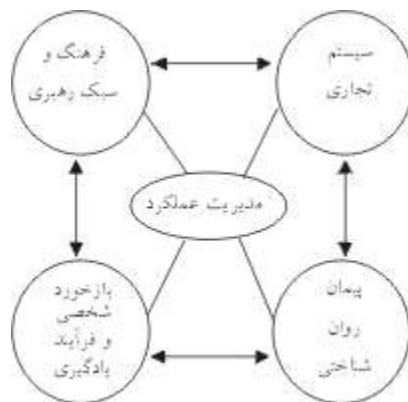
الگوی شماره (۳): فرآیند پنج مرحله ای مدیریت عملکرد

مأخذ: فرج وند، ۱۳۸۳، ص ۵۰

## مؤلفه های مدیریت عملکرد

فرآیند مدیریت عملکرد به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی شان را مورد توجه قرار داده و (هماهنگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگیهای جدید افراد برای هماهنگی با فناوریهای مدرن و دنیای متحول فرد است. استفاده از مدل بهبود سازمان (THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MODEL) برای ارزیابی اثربخشی سازمانی زمینه های پیاده سازی مدیریت عملکرد را بهتر فراهم می کند زیرا مدل فوق بر مواردی همچون رفتار سرپرستان نسبت به زیردستان، روحیه جمعی، اعتماد متقابل و آزادی مدیریت در هدف گذاری تاکید دارد. برای ترکیب و هماهنگی اهداف و نیازهای سازمان به منظور رشد سازمانی و بهبود سیستم باید دانش و تکنیک های علوم رفتاری به کار گرفته شود تا سازمانی به وجود آید که در آن توانائیهای هریک از اعضا به طور کامل مورد استفاده قرار گیرد (گومیک، ۲۰۰۱).

مدیریت عملکرد دارای مفهوم پیچیده و مشکلی است که تبیین آن کار ساده ای نیست و لازم است از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گیرد. ابعاد چهارگانه مفهوم مدیریت عملکرد را می توان در شکل زیر نشان داد.



شکل شماره (۴): ابعاد چهارگانه مدیریت عملکرد

از مدل مدیریت عملکرد بایستی ویژگیهای مثبت را مورد توجه قرار داد و برای جاری کردن آن در سازمان تلاش کرد. براین اساس، عوامل مثبت و منفی در مدیریت عملکرد در جدول شماره «۱» ذکر شده تا بهتر بتوان عوامل منفی را کم رنگ و از عوامل مثبت به عنوان چهارچوب هماهنگ استفاده کرد.

جدول شماره (۱): عوامل مثبت و منفی مدیریت عملکرد

| عوامل مثبت در مدیریت عملکرد  | عوامل منفی در مدیریت عملکرد  |
|--|--|
| آگاهی از آنچه از شما انتظار می رود<br>آگاهی از چگونگی کار کردن<br>داشتن اهداف و آرمانهای مناسب | احساس یورش به هوش شما<br>بررسی دائمی که به بی اعتمادی منجر می شود<br>داشتن اهداف و آرمانهای غیر واقعی که به احساس شکست |

|   |  |
|---|--|
| منجر می شود<br>ارزیابی شئن تحت قید و فشار و ناتوانی در میان نظرات مورد<br>سوال واقع شدن استعدادها<br>محروم شدن از چشم اندازهای جامع تر و جدید تر<br>حاشیه ای شدن افراد<br>کار خواستن از شما و عدم نظر خواهی | مشارکت در تعیین اهداف و شاخصهای عملکرد<br>فراهم شدن فرصت آزمون جبر های تازه<br>قدر دانی به واسطه داشتن استعدادها و مهارتها<br>آگاهی از نقش و سهم خود در یک تصویر وسیع در ارتباط<br>با دیگران<br>آگاهی از تصمیماتی که می توانید اتخاذ و اجرا کنید |
|---|--|

### مزایای مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد می تواند مزیت‌های زیادی برای کارکنان، سرپرستان و سازمان بوجود آورد. رویکرد مدیریت عملکرد با بهره گیری از ارزشیابی‌های دقیق و منظم، باز خورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد، الزامات کار آموزی مورد نیاز برای پیشرفت و ارتقاء کارکنان را تعیین و روند توسعه فردی و سازمانی را هموار و تسهیل می نماید، بین تصمیم گیری کارکنان و عملکرد، ارتباط نزدیکی برقرار می کند و سراجام انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد، تعدادی از این ویژگیها و مزایا در سه حوزه و از دیدگاه‌های سازمانی، کارکنان و سرپرستان قابل بررسی و طبقه بندی می باشند:

#### الف) از دیدگاه سازمانی

- ۱- با اعمال رویکرد مذکور، ارزشهای سازمانی تقویت می شوند.
- ۲- کارمندان و سرپرستان راحت تر با هم گفتگو می کنند و اهداف مورد نظر سازمان بهتر محقق می گردد.
- ۳- اهداف، مقاصد و اولویتهای سازمانی بطور واضح در دسترس همگان قرار می گیرد.
- ۴- ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه مدت برای تولید و نیاز بلندمدت توسعه حرفه ای کارکنان.
- ۵- ایجاد تعهد سازمانی پایدار جهت دادن پادشهای لازم به فعالیت‌های برتر در محل کار.
- ۶- برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن.
- ۷- با ساختار سنتی و ناکارآمد حقوق و دستمزد مقابله می شود و پرداختها بیشتر بر عملکرد و کارایی افراد متمرکز می گردد.

#### ب) از دیدگاه سرپرستان

- ۱- ارزشیابی کارکنان راحت تر انجام شده و تأثیر ارزشیابی ها در افزایش بهره‌وری کارکنان بیشتر می شود.
- ۲- سرپرستان با هدایت کارکنان، اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو می نمایند.
- ۳- ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح، بی تکلف و دو جانبه بین سرپرستان و کارکنان.
- ۴- تصمیم گیری سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه.
- ۵- سرپرستان صرفاً به ابعاد منفی عملکرد کارکنان تأکید نمی کنند و جنبه‌های مثبت عملکرد آنها بیشتر مورد توجه می باشد.
- ۶- سرپرستان علاقمند به تشریح نظام ارزشیابی و چگونگی اعمال آن برای کارکنان می باشند و در توضیح فرآیند مذکور جدیت لازم را به عمل می آورند.

۷- اعمال نظام ارزشیابی مدیریت عملکرد بر عهده سرپرستان آماده و آگاه و جدی می‌باشد که اشراف کامل بر عملکرد واقعی کارکنان زیر مجموعه خود را دارند.  
۸- خود ارزشیابی کارکنان، بخشی از فرایند بازخورد رسمی است.

### ج) از دیدگاه کارکنان

- ۱- دشمنی بین افراد سازمان کاهش یافته و خطر ناشی از اعمال خشونت بین کارکنان کاهش می‌یابد.
- ۲- پرداخت حقوق و مزایا، پاداشها و سایر پرداختهای جبرانی بر اساس ارزش عملکرد و کارایی افراد متمرکز است.
- ۳- کارکنان وظایف خود را بهتر درک کرده و با راهنمایی سرپرستان در رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌نمایند.
- ۴- عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت ملموس، واضح و روشن اندازه گیری و هدایت می‌شوند.
- ۵- ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه ای شده و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می‌نماید.
- ۶- به کارکنان فرصت اظهار نظر در باره مسایل، اهداف و برنامه‌ها و همچنین بحث و تبادل نظر در باره آنها داده می‌شود تا در محیطی صمیمی نظرات خود را به سرپرست منتقل نمایند.
- ۷- کارکنان باز خورد کافی و مستمر را از طریق منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان، همکاران و...) دریافت می‌کنند تا از موقعیت خود در مورد عملکرد مورد انتظار آگاهی کسب نمایند.
- ۸- خود ارزشیابی کارکنان بخشی از فرایند باز خورد رسمی است (ایلی، موفقی، ۱۳۸۲، ص ۴).

### عناصر مدیریت عملکرد

به طور کلی عناصر مدیریت عملکرد را می‌توان به چهار دسته ی کلی تقسیم کرد. یکی از اصلی ترین این موارد تعیین اهداف کیفیت است که طی آن چهارچوب نتایج مورد انتظار کیفیت از عملکرد سازمان بیان می‌شود. برای تعیین اهداف کیفیت مراحل لازم است که در اول دیدگاه و رسالت کلی سازمان در زمینه کیفیت را تعیین می‌کنیم سپس مؤلفه ها و عوامل کلیدی مؤثر در کیفیت را شناسایی کرده، عناصر کلیدی کیفیت را با کارکنان در میان گذاشته، اهداف اصلی و نهایی را تدوین می‌کنیم، اهداف کیفی را اولویت بندی کرده، بین اهداف و دیدگاهها رابطه برقرار می‌کنیم و در آخر اهداف عملیاتی کیفی را مشخص می‌کنیم این مراحل به کیفیت اهداف بسیار کمک خواهد کرد (الماسی، ۱۳۷۴، ص ۷۲). در مرحله دوم قابلیت های سازمان را تعیین می‌کنیم. مدیریت عملکرد فرآیندی است که در یک چهارچوب کلی و فراگیر کلیه امکانات سازمان را ترکیب نموده و بکار می‌گیرد. بنابراین اول بایستی امکاناتی وجود داشته باشد تا بتوان آن را بکار گرفت. یکی از عناصر و مؤلفه های مدیریت عملکرد تعیین قابلیت های سازمان است. هر سازمانی دارای دو دسته قابلیت می‌باشد: یک دسته قابلیت های بالفعل است که مدیریت عملکرد از آنها به صورت بهینه استفاده می‌نمایند و یک دسته قابلیت های بالقوه است که در سازمان وجود دارد ولی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. بخش اعظم کار مدیریت عملکرد شناسایی و تعیین قابلیت های بالقوه سازمان است که می‌توان به وسیله آنها کیفیت تولید نمود (کولوندی، ۱۳۷۴، ص ۲۰۲). در مرحله سوم که ارزیابی عملکرد است، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیتهای مختلف یک سازمان می‌شود. ارزیابی عملکرد هم پیشگیری کننده و هم تشخیص دهنده است. در ارزیابی عملکرد کارکنان، منظور از عملکرد هم نتایج به دست آمده و هم فرایند کاری است یعنی در ارزیابی چگونگی انجام کار و به تعبیری فرایند انجام کار با نتیجه حاصل شده از فرایند توأمأ عملکرد به حساب می‌آید در دل مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد نقش بررسی، بازیابی، قضاوت و تعیین نقاط قوت و ضعف را دارد که طی فرایند علمی نقاط ضعف را به نقاط

قوت تبدیل می کند. در مرحله ی چهارم تولید کیفیت مد نظر است به طوری که مدیریت عملکرد سازمانها را از حالت کنترل کیفیت عبور داده و به سمت تولید و ایجاد کیفیت سوق می دهد. زیرا کنترل کیفی زمانی مصداق می یابد که کیفیت تولید شود. بنابراین رسالت اصلی مدیریت عملکرد ایجاد و تولید کیفیت است. مدیریت عملکرد از طریق تشکیل حلقه های کیفیت می تواند به تولید کیفیت برسد همین که در حلقه های کیفیت افراد با همدیگر تبادل نظر می کنند و راجع به مسائل مختلف تولید، ابزار کار، روش ها و فرآیندها بحث می کنند به راه حل های جدید و تازه دست یافته و آن را به کار می گیرند به کیفیت دسترسی می یابند. به طور کلی عنصر تولید کیفیت در مقوله مدیریت عملکرد با قدمهای عملی موفق خواهد شد. که این قدمها شامل: تعیین وضعیت موجود کیفیت، طراحی گروه تولید کیفیت، طراحی مکانیزم های کیفیت ساز در سازمان، فرآیندی نمودن تولید کیفیت، جاری کردن کیفیت در کار و محصول. از مدل مدیریت عملکرد بایستی ویژگی های مثبت را مورد توجه قرار داد و برای جاری کردن آن در سازمان تلاش نمود. بر این اساس عوامل مثبت و منفی در مدیریت عملکرد در جدول شماره ۱ ذکر شده تا بتوان عوامل منفی را کم رنگ نمود و از عوامل مثبت به عنوان چهارچوب هماهنگ استفاده نمود (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ص ۴۰۲).

جدول شماره (۲): عوامل مثبت و منفی مدیریت عملکرد

| عوامل مثبت در مدیریت عملکرد                                 | عوامل منفی در مدیریت عملکرد                                   |
|---|---|
| آگاهی از آنچه از شما انتظار می رود                          | احساس یورش به هوش شما   |
| آگاهی از چگونگی کار کردن                                    | معاینه و واریسی دائمی که به بی اعتمادی منجر می شود            |
| داشتن اهداف و آرمانهای مناسب                                | داشتن اهداف و آرمانهای غیر واقعی که منجر به احساس شکست می شود |
| مشارکت در تعیین اهداف و شاخص های عملکرد                     | ارزیابی شدن تحت قید و فشار و ناتوانی در بیان نظرات            |
| فراهم شدن فرصت آزمون چیزهای تازه                            | مورد سؤال واقع شدن استعدادها                                  |
| قدردانی به واسطه داشتن استعداد و مهارتها                    | محروم شدن از چشم اندازهای جامع تر و جدیدتر                    |
| آگاهی از نقش و سهم خود در یک تصویر وسیع در ارتباط با دیگران | حاشیه ای شدن افراد  |
| آگاهی از تصمیماتی که می توانید اتخاذ و اجرا کنید            | کار خواستن از شما و عدم نظر خواهی                             |

مأخذ: آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ص ۴۰۲

### اهداف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد دارای جایگاه عالی در ساختار سازمانی بوده که ارزیابی به عنوان یکی از زیر شاخه های آن مطرح است. مدیریت عملکرد دارای شخصیتی مستقل و بایستی زیر نظر عالی ترین مقام سازمان بوده و به صورت بی طرف و واقع بینانه کل سازمان را مورد ارزیابی قرار دهد. به طور کلی مدیریت عملکرد اهداف زیر را در سازمان دنبال می کند: یکی از هدفهای عمده و اساسی مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی است. مدیریت عملکرد به دنبال این است که به طور همه جانبه اولاً انتظارات سازمان و کارکنان را از همدیگر روشن و ثانیاً آنها را به هم نزدیک و در راستای هدفهای سازمان قرار دهد. مدیریت با دید کل گرا به دنبال این است که سازمان را به طور همه جانبه مورد بررسی قرار دهد و نقاط ضعف، کمبودها و نارساییهای ساختاری و انسانی را شناسایی و در جهت اصلاح آن گام بردارد



یعنی مدیریت عملکرد به عنوان فرآیندی که مسأله یابی کرده و آنها را حل می کند مطرح است. ایجاد انگیزه بیشتر در منابع انسانی. این موضوع دو بعدی است یک بعد آن فرعی است. به این معنی که در شرایط معمولی وقتی افراد کار می کنند و نظام ارزشیابی وجود داشته باشد و افراد احساس کنند بین آنکه کار می کند و آنکه کار نمی کند تفاوت وجود دارد و آثار خوب کار کردن به فرد برمی گردد. انگیزه کار کردن در آنها تقویت می شود و احتمالاً کسانی هم که خوب کار نکرده اند انگیزه کار کردن در آنها تقویت می شود. بعد دوم، زیربنای اصلی است به این معنی که کارکنانی که از نظر حرفه ای و رفتاری پرورش یافته باشند به لحاظ تسلط کافی کارشان را بدون عیب و نقص و به موقع انجام دهند و وقتی کار بدون عیب و نقص و به موقع انجام شد فرد موفقیت را احساس می کند. چون احساس موفقیت و تجربه به موفقیت لذت بخش و خوشایند است. افراد برای اینکه لذت و شغف بیشتری کسب کنند بیشتر کار می کنند، در نتیجه انگیزه کار تقویت می شود. عکس آن نیز صادق است. یعنی کارکنانی که از نظر حرفه ای و رفتاری به رشد کافی نرسیده اند به لحاظ عدم تسلط کافی کار خود را با عدم موفقیت انجام می دهند و در نتیجه تجربه عدم موفقیت برای آنها ناامیدی، سستی و افت انگیزه را به دنبال دارد. بنابراین مدیریت عملکرد به دنبال این است که از طریق شناسایی نقاط ضعف تخصصی و رفتاری و پرورش دادن استعدادهای کارکنان در آنها تسلط و مهارت های کافی ایجاد کند تا آنان کار خود را با موفقیت انجام دهند و انگیزه کار در آنها تقویت شود. ایجاد کار گروهی: در مدیریت عملکرد به لحاظ اینکه فرد، واحدی که فرد در آن کار می کند و کل سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد کار گروهی شکل می گیرد. اساساً مدیریت عملکرد به دنبال به وجود آوردن سینرژی در کل سازمان است که برای رسیدن به سینرژی کل، اول ارزیابی افراد انجام می گیرد تا افراد بتوانند انسجام و هماهنگی خوبی بین توانمندیها، و خصایص فردی، فرآیندی و نتیجه کار خود ایجاد کنند و به اصطلاح به سینرژی فردی برسند وقتی افراد تک تک به سینرژی فردی رسیدند در واحدی که کار می کنند خوب با همدیگر همکاری می کنند و وقتی افراد خوب با همدیگر هماهنگ بودند سینرژی واحدی حاصل می شود، وقتی سینرژی واحدی حاصل شد از کار هماهنگ واحدهای مختلف سینرژی کل سازمان به وجود می آید. بنابراین در مدیریت عملکرد، ارزیابی فردی برای ایجاد سینرژی فردی، ارزیابی واحدی برای ایجاد سینرژی واحدی و ارزیابی سازمانی برای ایجاد سینرژی کل سازمان انجام و به این صورت کار گروهی در سازمان شکل می گیرد. در مدیریت عملکرد تعیین نیازهای آموزشی با این پیش فرض انجام می شود که وقتی کارکنان مدتی در مشاغل خود فعالیت کردند و توان انجام کارهای بیشتر و کیفی تری را پیدا می کنند مدیریت عملکرد که دائماً توان، فرایند کاری و عملکرد کارکنان را بررسی می کند به راحتی می تواند در تعیین نیازهای آموزشی و تدارک آموزشهای جدید به نظامهای آموزشی سازمانها کمک کاربردی کند. مدیریت عملکرد به دنبال ایجاد توانمندیهای جدید در نیروی انسانی است: مدیریت عملکرد علاوه بر توجه به استعدادهای شکوفا شده کارکنان به دنبال این هست تا استعدادهای پنهان کارکنان را شناسایی و در جهت پرورش و شکوفا کردن آنها گام بردارد. مدیریت عملکرد به دنبال شناخت باورها و ارزشهای ضعیف و هنجارهای ناخواسته و نیز تقویت باورها و ارزشها و هنجارهای مطلوب و تثبیت فرهنگ مناسب و مؤثر بوده و سعی در کنترل، هدایت و تغییر رفتارها از طریق تغییر نگرش و باورهای افراد دارد. پس باید در این امر انتظارات سازمان به طور مداوم به کارکنان انتقال یافته تا موجب پرورش مهارت ها و قابلیت های فردی آنها شود. در این میان مدیریت عملکرد برای بهبود عملکرد افراد از ابزارهای بازخورد به صورت مستمر استفاده کرده، همیشه کارکنان را به این نکته متوجه می سازد که در آینده چه چیزی برای سازمان حیاتی بوده و چه چیزی از آنها انتظار می رود و بر اساس آن چه چیزی ارزیابی خواهد شد (الماسی، ۱۳۷۴، ص ۵۲).

تأثیر گذشت زمان بر سازمان ها در انتقال حالات زیان کننده، زنده، برنده، رشد مراکز تولید و ظهور رقابت ها و دیگر عوامل مؤثر، ضرورت و اهمیت «مدیریت بهبود عملکرد» را با توجه به دیدگاه سیستمی بیشتر از پیش نمایان می سازد. موضوع مدیریت بهبود عملکرد با توجه به اهداف مهم سازمان در سه سطح سازمان، فرآیندها و کارکنان مطرح شد و به دنبال آن ارزیابی عملکرد که از طریق متغیرهای اهداف و مأموریتها، طراحی سیستم ها، ظرفیت، انگیزش و مهارت صورت می گیرد، مورد بررسی قرار گرفت. اولین بحث، شرایط لازم برای موفقیت در مدیریت بهبود عملکرد است. این مصداق ها شامل پایه و اساس، ملاط، آجر، بنای بهبود عملکرد را پایه ریزی می کنند. موضوع ایجاد تعادل بین اهداف و پایداری که هشت اصل اساسی از رفتار انسانی را در برمی گیرد، همچون آجر در بنای بهبود عملکرد نقش دارند. اهمیت هماهنگی اهداف فردی با اهداف سازمانی و توجه به انتخابها و سازگاری با شرایط محیط، موضوعی است که باید اهمیت داده شود و در این رابطه ارائه نسخه همگانی برای بهبود عملکرد سازمانها مفهوم ندارد (سبحان الهی، ۱۳۷۸، ص ۳۳).

### معایب مدیریت عملکرد

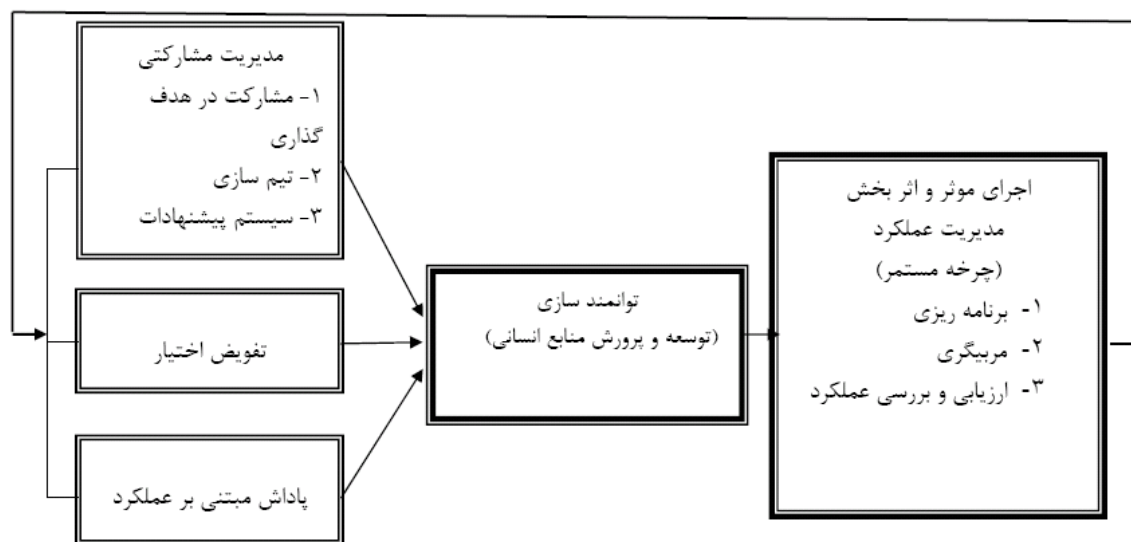
نظامهای مدیریت عملکرد در صورتیکه به گونه ای اثر بخش اعمال شوند، منبع فایده و پدید آورنده ارزش افزوده می باشند و در غیر اینصورت بعنوان منبع هزینه یا سر بار غیر ضرور در نظر گرفته می شوند. اگر رویکرد مدیریت عملکرد باعث بهبود عملکرد فرد نشود و باعث پیشرفت و ارتقاء عملکرد سازمان نگردد، به دلیل از دست دادن زمان و منابع مصرف شده برای طراحی و اجرای آن، بعنوان منبع هزینه تلقی می گردد، به دلیل از دست دادن زمان و منابع مصرف شده برای طراحی و اجرای آن بعنوان منبع هزینه تلقی می گردد. از سوی دیگر برخی سازمانها به این نکته واقف نیستند که نظام مدیریت عملکرد آنها یک منبع سود است یا یک منبع هزینه؟ زیرا این سازمانها ابعاد اقتصادی خود نظام را مورد سنجش و ارزیابی مداوم قرار نمی دهند و همین امر باعث می شود که نظام مدیریت عملکرد به یک نظام تشریفاتی و بی فایده مبدل گردد. برخی از کاستیها و معایب نظام مدیریت عملکرد به شرح زیر می باشند:

- ۱- سازمانها نظامهای مدیریت عملکرد را با نظامهای ارزیابی عملکرد اشتباه می گیرند و آنها را معادل هم قلمداد می کنند.
  - ۲- بیشتر نظامهای مدیریت عملکرد به جای جوهره و ذات دارای پیش پا افتادگی و عرض می باشند.
  - ۳- بعضاً مدیریت عملکرد را بعنوان نظام نظارت تحمیلی تلقی می کنند تا اینکه آن را بعنوان یک نظام توسعه ای در نظر بگیرند.
  - ۴- بسیاری از سرپرستان فاقد مهارتهای لازم برای اعمال یا بهبود مدیریت عملکرد می باشند.
  - ۵- در بیشتر سازمانها، واحدهای منابع انسانی تنها واحدهای مسئول طراحی و کنترل نظام مدیریت عملکرد می باشند.
- حال آن که این نظام یک رویکرد مشارکتی و فرا گیر سازمانی است که باید توسط کلیه واحدهای سازمانی اعمال و اجرا گردد (ایلی، موفقی، ۱۳۸۲، ص ۴).

## الگوی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی در اجرای اثر بخش مدیریت عملکرد در سازمانها

بمنظور بررسی تأثیر توانمندسازی در اجرای موثر و اثر بخش مدیریت عملکرد در سازمانها؛ شناخت شرایط موجود، متغیرهای محیطی، محرک های مالی و غیر مالی امری واجب و ضروری میباشد. جدای از تأثیر محسوس عوامل و محرک های مالی، عوامل بسیاری از محرکهای غیر مالی نظیر ساختار و فرهنگ سازمانها نیز وجود دارند که بر اجرای موثر و اثر بخش مدیریت عملکرد در سازمانها اثر میگذارند. از طرفی اجرای اثر بخش مدیریت عملکرد در سازمانها، برای تولید هرگونه نوآوری، به عنوان کاتالیزور عمل کرده و به صورت روشی تکنولوژیکی، نوآوری مرتبط با بازار یا ترکیبی از هر دو عمل مینماید. ساختار و فرهنگ سازمانها نشان دهنده سطح بلوغ و میزان آمادگی برای تغییر کارکنان آنهاست. از اینرو اهمیت عوامل مربوط به ساختار و فرهنگ سازمانها تأثیری بسزایی در موفقیت و اجرای اثر بخش مدیریت عملکرد در سازمانها دارد.

با توجه به موارد ذکر شده در بالا، نکته مهم قابل توجه این است که؛ توسعه و پرورش منابع انسانی و یا به عبارتی توانمندسازی کارکنان، نه تنها باعث شکوفایی و خلق ارزش نزد کارکنان می گردد، که این امر بیانگر فرهنگ و جو سازمانی پویا است، بلکه از طرفی کمک به اجرای موثر فرایند مدیریت عملکرد در سازمانها میکند که این مهم همانا رسیدن به بینش و نگاهی خردمندانه در راستای حرکت بسوی تعالی سازمانی میباشد. شکل زیر روابط تعاملی توانمندسازی منابع انسانی را در اجرای موثر فرایند مدیریت عملکرد در سازمانها نشان میدهد (سودمند، نصرزاده گروی، ۱۳۸۶، ص ۱۰).



شکل شماره (۵): مکانیسمهای مدیریتی مرتبط با اجرای موثر و اثر بخش مدیریت عملکرد

مآخذ: سودمند، نصرزاده گروی، ۱۳۸۶، ص ۱۰

## اجرای اثربخش توانمندسازی در فرایند مدیریت عملکرد (چرخه مستمر)

با استناد به موضوعات پیش گفته، مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق ایجاد زبان مشترک بین کارکنان، سرپرستان و مدیران ارشد و شناسایی اهداف مشترک، سازمان را به سوی دستیابی به اهداف عالی خود رهنمون می سازد. این فرایند انتظارات عملکردی را بعنوان پایه هایی برای تعیین معیارهای بازخورد و ارزیابی عملکرد، مشخص و مدون ساخته که به درک

مشترکی درباره آنچه باید بدان دست یافت و چگونگی دستیابی به آن، می رسد. در واقع مدیریت عملکرد روشی است که از طریق مدیریت افراد، احتمال دستیابی به موفقیت را افزایش می دهد. این فرایند مدیریتی چرخه مستمری است که برنامه ریزی، مربیگری و بازنگری را با محوریت عملکرد در بر می گیرد.



شکل شماره (۶): چرخه مستمر مدیریت عملکرد

مأخذ: سودمند، نصر زاده گروی، ۱۳۸۶، ص ۱۹

## برنامه ریزی

برنامه ریزی، اولین مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد است. این مرحله فرصتی را برای مدیران ارشد سازمان و کارکنان جهت دستیابی به اهداف ذیل بوجود می آورد:

- تعیین و مستند سازی مسئولیت و پاسخگویی ها و تعیین استانداردهای عملکردی
  - تعیین انتظاراتی که از هر پاسخگویی، انتظار می رود
  - طراحی و تعیین اهمیت مسئولیت ها و پاسخگویی ها
  - تشریح و توصیف رفتارها: مدیران و سرپرستان باید عملکرد پرسنل را بر اساس عوامل رفتاری رتبه بندی نمایند. در این مدل عوامل رفتاری که بر اساس آنها قضاوت صورت می گیرد، عبارتند از؛ توجه به مشتری، کار گروهی و تیمی در جهت حل مسئله
- در این مرحله مدیران و سرپرستان باید شرح دهند که چگونه رفتارها و مسئولیتها به منظور دستیابی به یک سیستم ارزیابی جامع تعدیل خواهند شد. برای اینکه فرآیند مدیریت عملکرد به نتایج مطلوب دست یابد، باید در این مرحله مشخص شود که چه فرآیندهایی، چرا و چگونه باید اجرا شوند و از کارکنان در نقشهای مختلف چه انتظاراتی می رود و در چه زمانی عملکردها ارزیابی و بررسی خواهند شد.

## مربیگری

به اقداماتی که در طی آن ناظرین و افراد با مهارت بیشتر کارکنان را در جهت ارتقاء کارکرد خود یاری می دهند، مربیگری گفته می شود. مربیگری یک فعالیت نظارتی مهم می باشد که طی یک دوره عملکردی اجرا می شود. این فعالیت حاوی ارتباطات رسمی و غیر رسمی بوده و با توصیف اینکه کارکنان در حال حاضر چه وضعیتی از لحاظ پاسخگویی به انتظارات و مسئولیتهای خود دارند، پیگیری می شود. در این مرحله با ایجاد انگیزه در بین کارکنان، فرآیند توانمندسازی آنان را تسریع می بخشد. این مرحله سه گام اساسی دارد:

- مشاهده عملکرد
- فراهم ساختن بازخورد منظم عملکرد
- مستند سازی عملکرد

## ارزیابی و بررسی عملکرد

آخرین مرحله در فرآیند مدیریت عملکرد زمانی است که کارکنان و مدیران به آنچه که انجام داده اند نگاه کرده و در مورد نحوه پاسخگویی، رفتار سازمانی، کیفیت کار کارکنان و بسیاری از جنبه های دیگر تأثیرگذار بر برنامه ها به قضاوت می پردازند. در این مرحله با بازنگری در کم و کیف تلاشهای به انجام رسیده، کارنامه سازمان و یا برنامه مورد نظر صادر خواهد شد ( سودمند، نصر زاده گروی، ۱۳۸۶، ص ۱۹).

## نتیجه گیری

توانمند سازی نیروی انسانی یعنی ایجاد ظرفیت های لازم برای قادر ساختن کارکنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان کارایی، اثربخشی و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان بر عهده دارند پس توانمند سازی دادن قدرت به افراد نیست افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمند سازی آزاد کردن این قدرت است. طی ۵۰ سال گذشته مدیران همواره کوشش کرده اند تا با مهار کردن ادراک روانی کارکنان را توانمند سازند که اغلب این تلاش ها بی نتیجه و بی ثمر بوده یا با شکست مواجهه شده و باعث بدبینی کارکنان نسبت به کار مدیریت شده است. از طرف دیگر کسی نمی تواند سؤ استفاده یا استفاده نا صحیح عده ای از توانمند سازی را دلیلی بر غیر مفید بودن آن بدانند، بنابراین لازم است سازمان ها با درک صحیح مشکلات، شناخت نوع برنامه های مناسب و اجرای اصولی آن و شناخت و رفع مشکلات که بر سر راه توانمند سازی کارکنان است مبادرت به اجرای آن نمایند تا شاهد پیامدهای نگرشی و رفتاری مثبت حاصل از آن باشند. توانمند سازی در کارکنان شرایطی فراهم می آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده دست یابند. توانمند سازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آنها می شود که آزادی و اختیار منابع مطمئنی برای توانا شدن را در اختیار دارند. از این رو وقتی گروهی از افراد در سازمان ها توانمند می شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می کند. این افراد در کسب و کار، تجارت نیز در رابطه خود با دیگر همکاران، مدیریت و فرایند کاری تغییر ایجاد خواهند کرد. رمز اساسی ایجاد یک سازمان توانمند، این است که از انگیزاننده های جدید استفاده کند تا محیط کاری به وجود آید که در آن، افراد «بخوانند کارکنند». یعنی دریابید که

کارکنان با رغبت بیشتری در انجام دادن امور به شما کمک خواهند کرد. به عبارت دیگر نقش جدید، شما را به عنوان مدیر توانمند ساز، عبارت است از هماهنگ کردن تلاش‌ها، به دست آوردن منابع، برنامه ریزی استراتژیک کار کردن با مشتریان، تعلیم کارکنان و نظایر آن هر کاری که شما انجام می‌دهید در راستای کمک به آدم‌ها ست تا بیشتر مؤثر واقع شوند. از سوی دیگر، نظریه پردازان رویکردهای شناختی و انگیزشی ارتباط آزادی عمل شغلی با اثر بخشی (بهبود عملکرد) را مورد تأیید قرار داده‌اند. نظریه پردازان شناختی معتقدند از آن جا که کارکنان نسبت به رؤسای شان از دانش و اطلاعات کاملتری نسبت به کارشان برخوردارند بنابراین، در موقعیت بهتری برای برنامه ریزی کاری، شناخت موانع و حل آنها برای دست یابی به عملکرد بهتر قرار دارند. مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند، مدیریت عملکرد نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی سینرژی ایجاد می‌کند. هدف اصلی مدیریت عملکرد بهسازی و توسعه منابع انسانی است به صورتی که در این مورد روشهای مختلف به کار رفته به ارتقاء مدیریت عملکرد کمک کرده و آن را به هدفی مشخص تبدیل می‌کند هدف بعدی آن به دست آوردن معیارها و مبنایی برای اصلاح فرایندهای مدیریت عملکرد است که با این عمل به ارتقاء سطح مدیریت عملکرد از گذشته به حال یا عبارتی آینده می‌رسیم در مرحله بعد با تشویق کار گروهی بین کارکنان نزدیکی آنها را به یکدیگر افزایش داده و به بهبود کیفیت می‌اندیشیم یکی دیگر از موارد اصلاح استانداردها است این امر در عصر حاضر قابلیت بررسی بالایی دارد زیرا با قوانین و استانداردهای بروکراسی وار گذشته نمی‌توان سازمان‌های حال را که حتی بدون مدیر کار می‌کنند را اداره کرد و تبدیل استانداردهای دیروزی به امروزی نیز بررسی خواهد شد؛ با آموزش کارکنان و کمک به استعداد یابی آنها می‌توان توانمندیهای نیروی انسانی را تقویت کرده و در جهت پیشبرد اهداف سازمان از آنها کمک گرفت.

## منابع

- ✓ آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایار ایبلی و حسن موقفی، انتشارات فرا، تهران.
- ✓ الماسی، حسن، (۱۳۷۴)، از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۵۶، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ✓ اسکات، سینتیا، ژاف، دنیس، (۱۳۸۳)، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج.
- ✓ ایبلی، خدایار، موقفی، حسن، (۱۳۸۲)، دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، نشر شیوه، تهران.
- ✓ ارزقی رستمی، علیرضا، (۱۳۸۰)، نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان، ماهنامه تدبیر شماره ۱۱۴، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ✓ بابایی، علی اکبر و همکاران، (۱۳۸۱)، تواناسازی کارکنان - سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ✓ جعفری قوشچی، بهزاد، (۱۳۸۰)، راههای توانمند سازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

- ✓ خوشوقتی، آرمین، (۱۳۸۴)، ارزیابی عملکرد کارکنان (مقاله)، سایت راهکار و مدیریت.
- ✓ خیری، کاوه، (۱۳۸۶)، راهکارهای توانمند سازی کارکنان، مجله شادکامی و موفقیت، تهران.
- ✓ دعایی، حبیب اله، (۱۳۷۴)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه فردوسی، مشهد.
- ✓ رحیمی، غفور، (۱۳۸۵) ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۳، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران کولوبندی، عبدا...، (۱۳۸۴)، معیارهای هفت گانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۵۶، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ✓ سبحان الهی، محمدعلی، (۱۳۷۸)، مدیریت بهبود عملکرد، مجله مدیریت توسعه، شماره ۲.
- ✓ سلطانی، ایرج، (۱۳۸۳)، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، انتشارات ارکان.
- ✓ سودمند، روزبه، نصرزاده گروی، مهدی، (۱۳۸۶)، توانمندسازی منابع انسانی گامی بلند در اجرای اثربخش مدیریت عملکرد، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، مرکز همایشهای علمی جهاد دانشگاهی، ۱۵ و ۱۶ دانشگاه آزاد واحد اصفهان.
- ✓ فرج وند، اسفندیار، (۱۳۸۳)، برنامه های پرورش مدیریت، ماهنامه تدبیر، شماره ۵۲، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ✓ فرشاد، حسنی، (۱۳۸۱)، مدیریت عملکرد سازمانی راهنمایی عملی ارزیابی عملکرد مؤثر دستگاه، چاپ سوره.
- ✓ قوشچی، جعفر، (۱۳۸۰)، راههای تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ✓ قاسمی، جعفر، (۱۳۸۲)، نقش توانمند سازی در رفتار کارکنان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۲، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ✓ محمدی، محمد، (۱۳۸۳)، برنامه‌های توانمند سازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۶ و ۳۵، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- ✓ موریس و ویلکاکس، (۱۳۷۹) فن توانمندسازی، ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی، نشر یساولی.
- ✓ نیری، علیرضا، (۱۳۸۶)، مدیریت عملکرد (مقاله)، سایت مقالات علمی ایران.
- ✓ نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۰)، کارگاههای آموزشی برای توسعه منابع انسانی «تحلیل موردی»، فصلنامه پژوهشی و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳.
- ✓ Ann Gommic, (2001), What Does Performance Management, Topics, er Consultance, PP3,4.
- ✓ Dennis, G. (1998). Here Today, Gone Tomorrow. Corrections Today. Vol 60. Issue 3.
- ✓ Foy N. (1994) Empowerment People atwork. Gower. Grcal Britian.
- ✓ Fullam G & Lando A.R. (1998) The traid of Empowerment: icodcrship, Environment, and PorffsesionalTraits. Narsing Economie.vol . 16. Issue5.
- ✓ Horton, T.r. (1992). The CED Paradox: the Privilege and Accountability of leadership. New York: Amacom .
- ✓ Neher, Joanne.Natale, Samuel. Empowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices. Empowerment in organization.Vo 15, 1997.p 28

- ✓ Richard M. Steers AND Symen W. Proter, (1998). "Motivation AND work BEHAVIOR" 8th Edition, McGraw-Hill.
- ✓ Smith Jane, Empowering People, Kogan Page, 2000.
- ✓ Pritzerakiziols Maccoby M. (1999). R Thinking Empowerment. Research Technology Management Seploct, vol. 42. Issue 5.
- ✓ Spritzer. G. M. (1995). Psychological Empowerment Journal, Vol 38, NO. 5.
- ✓ Spritzer. G. M. Dukiziols, M. A. (1996). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness. Satisfaction and Starin.