

## بررسی جایگاه و تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد و یادگیری کارکنان

### شهرداری

یوسف یزدانی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

#### چکیده

انسان عامل نهایی در شکل‌گیری و موفقیت سازمان‌هاست؛ کیفیت و عملکرد سازمان‌ها و تک‌تک افراد به گروه‌های شاغل در سازمان‌ها بستگی دارد. با وجود بستری متغیر و پیچیده که سازمانها در آن فعالیت می‌کنند، ضرورت وجود منابع توانمند جهت ماندگاری سازمان، یک واقعیت قطعی است. با وجود عوامل محیطی متحول، ماندگاری، رشد و پویایی سازمان منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است. فقدان اطمینان بدلیل افزایش تغییرات محیطی (شامل: اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و...) نیاز و انتظارات روز افزون انسانها، همگی سبب پیدایش مفهوم جدیدی به نام «یادگیری سازمانی» شده است.

هدف پژوهش حاضر بررسی جایگاه و تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد و یادگیری کارکنان شهرداری می‌باشد. نتایج بررسی به دست آمده نشان از اهمیت و نقش محیط سازمان بر عملکرد افراد در سازمان دارد. در واقع هنگامی که اعضای هر سازمان، برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی داخلی تلاش می‌کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده و باعث تسهیم دانش در سازمان خواهند شد، این امر خود موجبات عملکرد مطلوب را فراهم خواهد آورد. در واقع سازمان‌ها بایستی به این نکته توجه داشته باشند که اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشد اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد ایجاد سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود.

#### کلمات کلیدی:

تاثیر، فرهنگ سازمانی، عملکرد، یادگیری، کارکنان شهرداری

### ۱. متن مقاله

در جهان رقابتی امروز تنها سازمان هایی می توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین نحو از منابع خود استفاده نمایند. سازمان ها به منظور تصحیح و بهبود عملکرد افراد نیازمند روش های کارا و موثر در زمینه ارزشیابی عملکرد می باشند. روش هایی که بر اساس شرح وظایف و ضوابط معین به ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته، نقاط قوت و ضعف عملکرد آنها را شناسایی کند و با تصحیح عملکرد آنها ارتقاء کیفیت خدمات را موجب شود. توجه به لیاقت و شایستگی افراد مسئول در جامعه احتمالاً با تاریخ پیدایش دولتها در جهان مقارن است (رستمی و همکاران، ۱۳۸۸). عملکرد کارکنان در درون سازمان، انعکاسی از دانش، مهارت و ارزش های آنهاست. به همین منظور ارزشیابی عملکرد کارکنان به عنوان یکی از اهداف بهسازی در مدیریت منابع انسانی هر سازمانی به حساب می آید. هدف از ارزشیابی عملکرد به طور عمده بهبود سازمان و بهسازی فرد است و در موارد مهمی مانند ارتقا، تغییر پست و انتصاب مورد استفاده قرار می گیرد. از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی شده است. آنچه که در تمامی تعاریف مشترک است، نحوه انجام وظایف و مسئولیت های محوله می باشد. از نظر رایینز عملکرد عبارتست از آنچه که افراد در یک سازمان انجام می دهند و شیوه ای که آن افراد بر عملکرد سازمان اثر می گذارد (رایینز، ۱۳۸۷: ۲۹۹).

در میان عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان، عاملی که پژوهش حاضر به بررسی آن خواهد پرداخت یادگیری سازمانی است. در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردیک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل اما ریچارد سی یرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به عنوان پدیده ای سازمانی در ادبیات مطرح کردند. در واقع جهان امروز به ویژه جهان سازمان ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی و ... همگی با شتابی خیره کننده در حال شدن از حالتی به حالتی دیگرند. در چنین شرایطی، سازمانها برای بقا تلاش می کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالب های غیرپویا خارج می شوند و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده، حرکت می کنند (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۳۷).

یادگیری از مفاهیمی است که از سوی صاحب نظران تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. یادگیری به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور بدست می آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی بدست می آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می دهد که هنگام برخورد با موقعیت های مختلف رفتاری اثربخش داشته باشد.

در فرهنگ لغت آمریکایی، یادگیری « کسب دانش، فهمیدن یا تسلط یابی از راه تجربه یا مطالعه » تعریف شده است (السون، ۱۳۸۹: ۳۸).

یادگیری کامل منوط به توسعه آموخته ها در سه حیطه شناختی، عاطفی و حرکتی است. دست یابی به سلسله مهارت های حرکتی وقتی ممکن می شود که میان آموخته های شناختی و عاطفی تعامل حاصل شود و این تعامل زمانی حاصل می شود که شرایط بروز رفتارهای مهارتی و حرکتی فراهم باشد (مشفق آرای، ۱۳۸۲: ۹).

اما جامع ترین تعریفی که تاکنون از یادگیری ارائه شده تعریف هلیگارد و مارکوئیز<sup>۱</sup> است این دو روانشناس، یادگیری را بدین گونه تعریف کرده اند: یادگیری عبارتست از فرآیند تغییرات نسبتاً پایدار در توان بالقوه ناشی از تجربه (السون، ۱۳۸۹: ۳۸).

به طور کلی می توان در بحث از یادگیری، آن را از سه بعد مورد بررسی قرار داد که این ابعاد شامل موارد زیر می باشد:

- ۱- انواع یادگیری
- ۲- سطوح یادگیری
- ۳- مهارت های یادگیری

مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه یافته و کار جدی محققان پیرامون یادگیری سازمانی، زمینه ساز شکل گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی به طور فزاینده ای در میان سازمان هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمند هستند، مورد توجه ویژه قرار گرفته است (ابویی اردکان، ۱۳۷۹: ۱).

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۲-۱۱). سانگ<sup>۲</sup> معتقد است که دو اصطلاح یادگیری، سازمانی و سازمان یادگیرنده، بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت های که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود، در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند (ابویی اردکان، ۱۳۷۹: ۳). لذا در می یابیم که یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم متفاوت هستند؛ به این معنی که اولی به فعالیت های (فرآیندهای) خاصی در سازمان اشاره می کند و دومی، نوع خاصی از سازمان است. تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده در این است که سازمان یادگیرنده از دانش سازمانی به منظور افزایش نوآوری و اثربخشی سازمانی استفاده عملی می نماید.

مارکوارت دو عبارت «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» را به زیبایی اینگونه بیان کرده:

«در بحث از سازمان یادگیرنده تمرکز ما بر چپستی است و سیستم ها، اصول و ویژگی های سازمان هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می گیرند و به تولید می پردازند، مورد بررسی قرار می دهیم. اما یادگیری سازمانی، به چگونگی وقوع یادگیری به معنی مهارت ها و فرآیندهای ساخت و بهره گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی، یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است.»

ملاحظه می شود که مارکوارت، سازمان یادگیرنده را چیزی فراتر از سازمانی می داند که در آن فقط یادگیری سازمانی اتفاق می افتد و به فرآیندها و سیستم ها، اصول و سایر ویژگی های سازمان یادگیرنده می پردازد. به نظر می رسد که یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده می توانند و باید در کنار یکدیگر ایجاد شوند. به منظور این که یک سازمان یادگیرنده اثربخش وجود داشته باشد، وجود حلقه های یادگیری عمیق و نیز توجه به زمان بر بودن شکل گیری سازمان یادگیرنده ضروری است.

: دانشمندان و صاحب نظران عوامل متعددی را در امر یادگیری سازمانی موثر دانسته و هر یک با توجه به سطوح یادگیری و از زوایای مختلف سعی در تبیین عوامل تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی داشته اند، که در این میان معروف ترین آنها پیتر سنگه می باشد که پنج اصل را ارائه کرده است. با نگاهی به الگوهای بیان شده، می توان عوامل مهمی را که از نظر دانشمندان اهمیت و تأثیر بیشتری بر یادگیری سازمانی دارند را مشخص نمود.

#### فرهنگ سازمانی و یادگیری کارکنان

فرهنگ از جمله عواملی است که از سوی بیشتر نظریه پردازان به صورت مستقیم و غیر مستقیم، از جمله مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی بر شمرده شده است. فرهنگ سازمانی، به ارزش ها، باورها، اقدامات، شعائر و آداب و رسوم سازمان اشاره دارد و به شکل گیری رفتار و ادراکات رایج در سازمان کمک می کند. همان گونه که ملت ها فرهنگ های متفاوتی دارند، سازمان ها نیز دارای فرهنگ های متفاوتی بوده که به وسیله نمادها، قهرمانان، آداب و رسوم و ارزش ها شناسایی می شوند. فرهنگ سازمانی، ماهیت یادگیری و شیوه ای که براساس آن یادگیری در سازمان رخ می دهد را تعیین می کند. تنها راه ایجاد تحول در سازمان ها، تغییر فرهنگ و نحوه عملکرد مدیران و کارکنان از طریق تحول در سیستم ارزش ها، باورها و هنجارهای پذیرفته شده درون سازمان است (برومند، ۱۳۸۲: ۵). فرهنگ بسیاری از سازمان ها ممکن است ضد یادگیری نباشد، اما یادگیرنده هم نیست. در چنین فرهنگی، خطرپذیری و تلاش برای ارائه ایده های جدید مورد تشویق قرار نمی گیرد و بر استمرار وضع موجود تأکید می گردد. آرجیس (۱۹۸۵)، معتقد است که یادگیری سازمانی ممکن است که به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه های غیر مولد، محدود شود. این گونه فرهنگ ها و رویه ها در طول زمان، در تمامی سازمان ها ایجاد می شود (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۷).

به سازمان فشار وارد می آورد. در این فرهنگ، ارزش ها و ویژگی هایی وجود دارد که عوامل مهمی برای حمایت از یادگیری می باشند. این ویژگی ها عبارتند از:

«ارزش قائل شدن برای یادگیری و پاداش دادن به آن، مسئولیت مشترک کارکنان برای یادگیری، اعتماد و استقلال کاری، تشویق نوآوری، خطرپذیری و تجربه نمودن شیوه های جدید، تعهد به آموزش و توسعه انسانی، تقویت خلاقیت جمعی، تنوع و گوناگونی، تعهد به بهبود مستمر محصولات و خدمات، پاسخگویی مناسب به تغییر و توجه به کیفیت زندگی کاری» (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۱۰۲-۱۰۹) فرهنگ سازمانی که پرورش دهنده و ترغیب کننده یادگیری می باشد، از یادگیری مداوم حمایت نموده و تردید درباره وضع موجود و سوال درباره فرض ها و روش های جاری انجام کار را تشویق می نماید. در این فرهنگ، اشتباه ها و خطاها به عنوان فرصت هایی برای یادگیری قلمداد شده و کارکنان برای کسب تجربیات جدید با فرصت های فراوانی مواجه می باشند. فضای عمومی سازمان از صراحت، اعتماد و احترام متقابل حمایت نموده و کارکنان از طریق آشکارسازی تفکرات خود و اشتراک نظر با همکاران، به یادگیری تشویق می شوند (پیرن<sup>۲</sup>، ۱۳۸۱: ۸۶-۸۵). فرهنگ باز، پرسش و گفتگو را برای تعالی سازمان و حل مشکلات تشویق می کند. به عنوان مثال در شرکت هارلی دیویدسون، کنجکاوی هوشمندانه یکی از ارزش های مورد توجه در فرهنگ سازمانی است که طبق آن کارکنان تشویق می شوند؛ سوال کنند و از چگونگی و چرایی تغییر و تحولات آگاه شده و راه های بهبود و پیشرفت را بیابند (محمدی، ۱۳۷۷: ۶۵).

یادگیری تیمی: پیتر سنگه (۱۳۸۸)، هسته اولیه یادگیری در تمام سازمان ها را گروه یادگیرنده می داند. وی اذعان دارد که یادگیری جمعی بر دو قاعده «آرمان مشترک» و «قابلیت های شخصی افراد» استوار است و بنابراین از نقش افراد در تشکیل گروه های یادگیرنده غافل نیست. دیوید بوهم، فیزیکدان و یکی از پیشگامان نظریه کوانتوم که فکر را پدیده ای مشارکتی می داند، نیز با این نظر موافق است. وی افزایش توانایی افراد را تا حد زیادی به مشارکت آنها در تفکر و یادگیری گروهی وابسته می داند. با این حساب اولین مرحله در ایجاد سازمان های یادگیرنده، تشکیل گروه های یادگیرنده بوده و سنگ بنای یادگیری سازمانی را یادگیری گروهی تشکیل می دهد. یادگیری گروهی در افراد قابلیت نگاه کردن به تصویری و رای تصورات شخصی را به وجود می آورد. ممکن است آگاهی گروهی حتی از آگاهی تک تک افراد نیز بیشتر باشد (سنگه، ۱۳۸۸: ۳۰۴-۲۹۶). یادگیری گروهی با گفتگو (دیالوگ) شروع می شود و تا زمانی که گروه ها یادگیرنده، سازمان نیز قادر به یادگیری نخواهد بود. گروه های یادگیرنده نقش اساسی در شکل گیری یادگیری سازمانی داشته و گروه یادگیرنده، گروهی رسمی است که توانایی ها و قابلیت های خود را توسعه بخشیده و هم جهت می نماید تا به عنوان یک گروه، به نتایج مورد نظر اعضا دست یابد. یادگیری گروهی فرآیندی است که افراد را برای کار کردن در یک گروه آماده می نماید تا بتوانند به جای طرح نظریات خود در برابر نظرات دیگران، به تبادل افکار سازنده بپردازند (برومند، ۱۳۸۲: ۱۲۲).

مارکوارت معتقد است که گفتمان، ابزار حیاتی ایجاد و هماهنگ سازی یادگیری گروهی و عمل در محیط کاری بوده و بیانگر ارتباطات پرشور و با کیفیت بالای مبتنی بر کشف آزادانه، خلاقانه و تعاملی مسائل پیچیده است؛ این نوع ارتباطات مبتنی بر شنود عمیق نسبت به دیگری و معلق نمودن دیدگاه های شخصی خود است. با به کارگیری اصل گفتمان، کارکنان یاد می گیرند که چگونه الگوهای تعامل گروهی را که موجب ارتقاء یا کاهش یادگیری می شوند، تشخیص دهند. گفتمان، تفکر و ارتباطات را ترویج نموده و این اصل، توانایی سازمان برای بهره برداری از هوش جمعی گروه ها را بهبود می بخشد (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۷۴-۷۰).

تسلط یا قابلیت شخصی: قابلیت های شخصی یا تسلط را می توان به معنی احراز برتری بر افراد و اشیا تلقی کرد، از سوی دیگر، تسلط به معنی سطح خاصی از مهارت نیز به کار می رود. پیتر سنگه معتقد است: «تسلط یا قابلیت شخصی» عبارت است از نظامی که طی آن، فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می نماید؛ انرژی و توان خود را متمرکز می کند؛ صبر و بردباری خود را گسترش می دهد و بالاخره اینکه واقعیات را منصفانه و بی غرض در می یابد. با چنین تعریفی، تسلط و توانایی های شخصی یکی از ارکان اساسی در سازمان های یادگیرنده است (سنگه، ۱۳۸۸: ۱۵-۱۴). تسلط شخصی انگیزه ای در ما ایجاد می کند که به طور پیوسته فرا می گیریم اعمال ما چگونه بر محیط اطراف ما اثر می گذارد. بدون تسلط شخصی، همواره فرد تصور می کند کسی یا چیزی دیگر باعث به وجود آمدن مسائل و مشکلات او می باشد. بنابراین ملاحظه می شود که تسلط شخصی عامل اصلی سازمان یادگیرنده را

شکل می دهد؛ زیرا که تعهد و قابلیت سازمان برای یادگیری، معادل شایستگی و قابلیت یکایک اعضای سازمان است. در این اصل پشتیبانی دائمی از هر نوع تجربه پیشرفت و توسعه برای اعضای سازمان صورت می گیرد (سنگه، ۱۳۸۸: ۱۵-۱۴). چشم انداز مشترک: ایده ای که همواره الهام بخش سازمان ها در زمینه رهبری بوده است، عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده ای که به دنبال آن هستیم. هیچ سازمانی نمی تواند بدون اهداف، ارزش ها و آرمان های مشترک موفق باشد. ایجاد چشم انداز مشترک باعث به وجود آمدن احساس تعلق بلند مدت به سازمان می گردد. چشم انداز مشترک برای افراد و سازمان، همانند ستاره های آسمان برای یافتن مسیر می باشد. تصور اینکه سازمانی بعضی از معیارهای موفقیت را بدون برخورداری از چشم انداز مشترک عمیقی کسب و حفظ کرده باشد، مشکل است. اولین و شاید مهم ترین گام در ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد بنیانی محکمی، مبتنی بر چشم انداز مشترک در باره یادگیری است. چشم انداز مشترک، توجه به اهداف مشترک را بر می انگیزد، همانگونه که آرمان فردی تصویری است در دل و روح انسان از آنچه مطلوب و منتهای آرزوهاست. چشم انداز مشترک پاسخ به این نیاز است که ما چه چیز را می خواهیم خلق کنیم. آرمان مشترک تصویری است که با توسعه تصویر مشترک در مورد آینده مورد انتظارشان و راههای عملی رسیدن به این آینده، در گروه یا سازمان خود نوعی تعهد ایجاد کنند. آرمان نباید منفی باشد. بسیاری از آرمانها ناظر به وقایع و پدیده های بیرونی هستند. آرمانهای منفی به ندرت قادر به ایجاد خلاقیت و نوآوری هستند. آرمان مشترک برای ایجاد سازمان فراگیر، عنصری حیاتی است. زیرا انرژی لازم برای فرا گرفتن تامین می کند. جلب توافق عمومی و تعهد همگانی به یادگیری، براساس چشم انداز مشترک، ایجاد شده و بدون وجود چشم انداز مشترک، آموزش ها در سازمان، محدود به زمان وقوع بحران می شود (برومند، ۱۳۸۲: ۱۲۲).

تفکر سیستمی: تفکر سیستمی سنگ بنای تمامی پنج فرمان یادگیری است. این پنج فرمان باید به صورت یک کل واحد دیده شوند. البته اصولاً یکپارچه سازی ابزار جدید بسیار دشوارتر از به کارگیری آنها به صورت مجزا است اما نتیجه عمل بسیار قابل توجه است. به همین علت است که تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی می شوند. تفکر سیستمی باعث می شود که سایر نظامها و قواعد، تدابیر مجزایی نباشند. تقویت هر یک از نظم های دیگر به صورت مستمر این مطلب را مشخص می کند که توان کل مجموعه بیش از مجموع توانهای اجزایش خواهد بود. افراد با تفکر سیستمی می توانند تغییر و بهم پیوستگی را بهتر درک کنند، پدیده ها را در کل ببینند و با نیروهایی که پیامدهای کارهای آنها را تشکیل می دهند برخوردی موثر داشته باشند. تفکر سیستمی بر کل و جزء و یکپارچه دیدن ارتباط آنها تأکید دارد. این طرز تفکر، ظریف ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده را مشخص می کند، شیوه جدیدی است که افراد خود و دنیای اطراف خود را درک می کنند و خود را با آن مرتبط و نه مجزا می پندارند. تفکر سیستمی یک چارچوب مفهومی و پیکره ای از دانش و ابزار است که طی پنجاه سال گذشته، توسعه یافته تا بتواند نمای کلی تر را شفاف تر نشان دهد. تحقق تفکر سیستمی، به ایجاد تصویر و آرمان مشترک، مدل های ذهنی، یادگیری گروهی و تسلط شخصی نیاز دارد و این پنج عامل باید به صورت یک کل واحد توسعه داده شوند. یکپارچه سازی این عوامل بسیار دشوارتر از به کارگیری آنها به صورت مجزا است. ادبیات مدیریت امروز، مشحون از دستوراتی برای مدیران می باشد مبنی بر اینکه به مردم کمک کنند تا تصاویر ی هر چه بزرگ تر و کامل تری از واقعیت های پیرامونی داشته باشند. اما مهارت های واقعی که رهبران باید برای این امر کسب کنند، به خوبی درک نشده است. سنگه، کلیه این مهارت ها را تحت عنوان تفکر سیستمی می نامد. به نظر او رهبران موفق، متفکران سیستمی بسیار قابل هستند. آنها به جای تمرکز بر روی وقایع روزمره، بر روندها و نیروهای اصلی تغییر متمرکز می شوند. در مقابل تفکر غیر سیستمی باعث می شود که افراد نتوانند در بلند مدت نتایج اقدامات خود را ملاحظه نموده و از نظر مفهومی، شناخت ارتباط درونی اجزا با یک کل بزرگ تر را از دست بدهند (سنگه، ۱۳۸۸: ۱۵-۱۳).

#### نیروی انسانی و عملکرد آنان در سازمان

بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی<sup>۴</sup> ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلو برنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور

<sup>4</sup> Synergy



بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (رحیمی، ۱۳۸۵: ۱۵). پس عملکرد همان نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است. اگر چه تلاش منجر به عملکرد می‌گردد، این دوران می‌توان با یکدیگر برابر دانست و میان این دو تفاوت فاحشی وجود دارد. اختلاف میان تلاش (یعنی آنچه کارمند می‌کوشد تا حاصل آید) و عملکرد (یعنی آنچه واقعاً حاصل شده است) بستگی به ترکیب دو متغیر دارد: خصوصیات و توانایی‌های کارمند و تصویری که کارمند از نقش خود دارد (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۶۱).

برای این که کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیتهای خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران برنامه ریزی جامعی در جهت آموزش و ارشاد کارکنان داشته باشند. مدیران بایستی قابلیت و توانایی‌های فعلی کارکنان را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند. هر چه کارکنان و کارگران یک شرکت یا سازمان ماهرتر و آگاه تر باشند تلاش مدیریت برای بهبود عملکرد و بهره‌وری آنها ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود عملکرد مدیران و کارکنان منجر به ارزش افزوده اقتصادی بیشتر می‌شود (جهان دیده کاظم پور، ۱۳۸۱).

از واژه «عملکرد» تعاریف بسیاری ارائه شده است. به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم به ذکر است با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی در بعد کارکنان، سپس در بعد استفاده از منابع و امکانات، و نهایتاً در قالب سازمانی تعریف گردد.

ورد و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد (رحیمی، ۱۳۸۵: ۱۵). کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کن (رحیمی، ۱۳۸۵: ۱۵).

ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

مباحث بررسی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد (الهی، ۱۳۷۸: ۵۴). خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد. سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد بطوری که امروزه در بخشهای مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمانها انجام می‌شود. سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود. اسنپ و همکارانش تفاوت‌های دو نگرش فوق در ابعاد مورد نظر را به شرح جدول زیر ارائه می‌کنند (طبرسا، ۱۳۷۸: ۸۳):

جدول ۱: ارزیابی دستگاهها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی (طبرسا، ۱۳۷۸: ۸۸)

ویژگیها	معطوف به قضاوت	معطوف به رشد و توسعه
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری عملکرد	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران	خود استاندارد گذاری
هدف عمده	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
سبک مصاحبه پس از ارزیابی	دستوری (شبيه به محاکمه)	گفتگو
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفقترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعاليتها
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد

ملاحظه می شود که ارزیابی دستگاهها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیتهای سازمان است. در صورتیکه دستگاه های دولتی با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت های آنها است و پدیده قضاوت و مچ گیری در آن جایگاهی ندارد، در این صورت سازمانها و کارکنان خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می روند و به طور مرتب در جهت بهبود مکانیزم های آن تلاش می نمایند. بر آیند این تلاش ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمانها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود. (طبرسا، ۱۳۷۸: ۸۹).

عملکرد شغلی کارکنان را می توان با استفاده از معیارها یا ملاک های گوناگون، مشخص ساخت. معمولاً اندازه های مربوط به عملکرد شغلی به دو نوع مختلف، یعنی: اطلاعات عینی مربوط به تولید و اطلاعات مربوط به سوابق کارکنان تقسیم می شود. اطلاعات عینی مربوط به تولید استفاده از داده های عینی مربوط به تولید به عنوان شاخصی برای تعیین میزان موفقیت یک فرد در انجام دادن وظایف شغلی خود، محدود به فراوانی (کمیت) و ارزش کالاها یا خدماتی می شود که به وسیله او، عرضه شده است. به عنوان مثال، می توان عملکرد یک فروشنده را با شمارش تعداد کالاهایی که در یک روز، هفته، ماه و نظایر آن تولید می کند، اندازه گیری کرد (نعامی، ۱۳۸۴: ۷۹). هر چند استفاده از اندازه های عینی تولید باعث می شود که ارزیابی عملکرد شغلی افراد با اطمینان بیشتری انجام گیرد، اما باید توجه داشت که اندازه های عینی نمی توانند عملکرد شغلی افراد را به طور کامل درست نشان دهند. یکی از مشکلات "اندازه های عینی تولید" آن است که با به کارگیری آن می اندیشیم وقتی میزان تولید فرد بیشتر از دیگری است، کیفیت کار او نیز مانند میزان تولیدش، بهتر است. اما باید دانست که تغییرپذیری میزان تولید فرد می تواند تحت تأثیر عواملی قرار گیرد که خارج از کنترل او است. به عنوان مثال فروشنده ای که در یک منطقه بهتر از فروشگاه کار می کند، فروش بیشتری نیز خواهد داشت. برای نشان دادن این پدیده که طی آن ۱. عملکرد شغلی فرد از جهت کمیت پایین است، ۲. تغییرپذیری عملکرد شغلی زیاد است (یعنی، گاه کم و گاه زیاد است) و نیز ۳. عوامل خارج از کنترل فرد باعث می گردد عملکرد شغلی وی کمتر شود، از اصطلاح آلودگی معیار استفاده می شود. دومین مشکل استفاده از اندازه های مربوط به عملکرد عینی آن است که به ندرت نمایانگر همه واقعیتهای مربوط به عملکرد متصدی یک شغل است. به عبارت دیگر، کیفیت کالای تولید شده به اندازه کمیت آن اهمیت دارد و کیفیت کالا را نیز نمی توان با شمارش تعداد آن، محاسبه کرد. ممکن است یک فروشنده زمان زیادی از وقت خود را صرف یافتن مشتریان جدید کند و در مقابل، تعداد موارد فروش او به مشتریان قبلی، کم باشد. بنابراین، یافتن مشتریان جدید و بالقوه به اندازه ادامه فروش به مشتریان قبلی اهمیت دارد. در این مثال هرچند ممکن است حجم فروش کنونی این فروشنده کم باشد، اما در درازمدت، میزان فروش او افزایش خواهد یافت. به طور کلی می توان گفت؛ از داده های عینی مربوط به عملکرد شغلی می توان تا حدودی برای ارزیابی متصدیان بعضی از مشاغل استفاده کرد و در مواردی نیز رابطه ای معنی دار بین این نوع داده ها و عملکرد شغلی افراد، وجود ندارد (همان).

اطلاعات مربوط به سوابق کارکنان داده‌های گردآوری شده در بایگانی اداره امور کارکنان می‌تواند منبع دیگری برای ارزیابی عملکرد شغلی آنان باشد. شاخص‌های سه‌گانه و اصلی عملکرد شغلی کارکنان نیز عبارتند از: میزان غیبت، ترک شغل و سوانح و حوادثی که وی باعث آن بوده است. احتمالاً اندازه‌های مربوط به غیبت کارکنان بهترین ملاک برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی آنان است. می‌توان گفت که تقریباً در مورد همه مشاغل یک سازمان، افرادی که میزان غیبت آنان از کار بیشتر است، امتیاز کمتری نیز در ارزیابی عملکرد شغلی، به دست می‌آورند. اما باید دانست که اندازه‌گیری و تفسیر غیبت کارکنان از کار، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. عوامل شخصی (مثل ارشدیت) و شغلی (مثل سطح شغلی) در تصمیم‌گیری مدیریت سازمان برای اخراج یا نگهداری فردی که میزان غیبت او از حد خاصی کرده است، دخالت بسیار دارند.

### نتیجه‌گیری

برای این که کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران برنامه ریزی جامعی در جهت آموزش و ارشاد کارکنان داشته باشند. مدیران بایستی قابلیت و توانایی‌های فعلی کارکنان را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند. هر چه کارکنان و کارگران یک شرکت یا سازمان ماهرتر و آگاه‌تر باشند تلاش مدیریت برای بهبود عملکرد و بهره‌وری آنها ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود عملکرد مدیران و کارکنان منجر به ارزش افزوده اقتصادی بیشتر می‌شود. از طرفی با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته، و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. ز این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یادگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمانها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگزیده آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند.



منابع

- [1] ابوبی اردکان ، محمد ۱۳۷۹. نظریه های سازمان یادگیرنده. تهران: مرکز اسناد و پژوهش های علمی ایران.
- [2] اسدی. حسن، فنبرپورنصرتی. امیر، قربانی. محمدحسین، دوستی. مرتضی ۱۳۸۸. رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مجله مدیریت ورزشی، شماره اول، صص: ۲۴۷-۲۳۷.
- [3] السون، متیواچ و بی آر هرگنهان ۱۳۸۹؛ مقدمه ای بر نظریه های یادگیری. ترجمه: علی اکبر سیف، تهران: نشر دوران، چاپ پانزدهم.
- [4] ابرومند، زهرا. ۱۳۸۲ بهبود و بازسازی سازمان. تهران، انتشارات هیئت.
- [5] جمال زاده ، محمد ، غلامی ، یونس و سیف ، محمد حسن ۱۳۸۸. بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی ، سال سوم، شماره ۲، صص ۸۶-۶۳.
- [6] جوانمرد. حبیب اله، سخایی. فاطمه (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مهارتهای فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴، صص: ۹۶-۸۱.
- [7] اربینز استیفن، پی ۱۳۸۷. رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسیان، محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [8] ارستمی. فاطمه، محمدپوراصل. اصغر، الحانی. فاطمه ۱۳۸۸، بررسی عملکرد ارتباطی پرستاران بخش های اطفال بیمارستان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تبریز با کودکان در حین انجام رویه های درمانی، مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران (نامه دانشگاه)، دوره ۱۶، شماره ۵۲.
- [9] ارنورد ، فرج الله ۱۳۷۸. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده . فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی ، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳.
- [10] اسعادت، اسفندیار. ۱۳۷۵. مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- [11] سنگه ، پیتر و همکاران ۱۳۸۸. پنجمین فرمان در میدان عمل. ترجمه : مهدی خادمی گراشی و مسعود سلطانی و عباس رستگار، تهران : انتشارات آسیا.
- [12] طبرسا، غلامرضا ۱۳۷۸، " بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- [13] اعلامه. سیدمحسن، مقدمی ، مهدی. ۱۳۸۹. بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی. پژوهشنامه علمی - پژوهشی مدیریت اجرایی سال دهم ، شماره ۱ ، ۳۸ ، پیاپی، صص: ۸۶-۶۷.
- [14] مارکورات، مایکل ۱۳۸۵. ایجاد سازمان یادگیرنده، توسعه عناصر پنجگانه برای یادگیری سازمانی. ترجمه محمدرضا زالی، دانشگاه تهران ، مرکز کارآفرینی.
- [15] محمدرزاده. عباس و مهرروزان. آرمن ۱۳۷۵. رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- [16] محمدی ، مسعود ۱۳۷۷. سازمان های یادگیرنده احیاء می شوند. تهران : مجله تدبیر، شماره ۹۰.
- [17] مشفق آرای ، بهمن . ۱۳۸۲. راهنمای تمرین معلمی . تهران : انتشارات مدرسه ، چاپ سوم.