

## تحلیل تأثیر ارزیابی نوین بر ارتقا تصمیم‌گیری منابع انسانی در نهادهای دولتی ایران

مهدی حیدری، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران  
mahdiheidari7584@gmail.com

### چکیده

منابع انسانی یکی از سرمایه‌های مهم و تأثیرگذار در اثربخشی اهداف و مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی و دولتی است؛ به طوری که تعالی و سرآمدی منابع انسانی در کنار سایر عوامل، به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده تعالی سازمانی‌های دولتی و شخصی به شمار می‌رود. به خاطر رقابت شدید شرکت‌های خصوصی، در فضای دولتی و عمومی رقابت برای جذب منابع انسانی نخبه فشرده‌تر می‌شود. از طرف دیگر، هر قدر دانش و تکنولوژی سازمان پیچیده‌تر و پیشرفته‌تر می‌شود، جذب منابع انسانی و به ویژه کارکنان دانشی، اهمیت بیشتری می‌یابد. به طور کلی می‌توان این گونه نتیجه گرفت که برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمان‌ها موفق شد، باید در صحنه شناسایی، جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری و جانشین‌پروری منابع انسانی تلاش کرد. بدین منظور دستگاه‌های اجرایی باید از سازوکار مناسبی استفاده کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، منابع انسانی خود را هدایت کنند. بنابراین هدف این پژوهش تحلیل تأثیر ارزیابی نوین بر ارتقا تصمیم‌گیری منابع انسانی در نهادهای دولتی ایران می‌باشد. روش این تحقیق توصیفی بوده و نتایج تحقیق نشان می‌دهد ارزیابی نوین بر ارتقای سطح تعالی نظام مدیریت منابع انسانی از طریق تصمیم‌گیری دستگاه‌های دولتی می‌انجامد و برای دستگاه‌های اجرایی روشن می‌کند که تا چه میزان در جهت بالابردن سطح تعالی منابع انسانی خود، برنامه‌ریزی و اقدام مؤثر و اثربخشی را اعمال نموده‌اند.

**کلید واژگان:** ارزیابی نوین، تصمیم‌گیری منابع انسانی، نهادهای دولتی ایران.

## مقدمه

سیستم و سازمان داریم تا مشخص کنیم همه افراد وظایف خود را به درستی انجام می‌دهند. اهم این وظایف برگرفته از اهداف اصلی سازمان است که در مسیر خود انجام می‌پذیرد و این مهم اتفاق نمی‌افتد مگر از طریق ارزیابی عملکرد که مسیر راه را مشخص می‌کند. بنابراین وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد، شناسایی رویکردهای نوین ارزیابی و به کارگیری الگوی مناسب با وضعیت موجود سازمان به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمان‌ها در محیط پویای امروز و از سوی دیگر به بهبود و افزایش بهره‌وری کمک قابل توجهی می‌نماید (حمزه پور و همکاران، ۱۴۰۰).

در چهارچوب سازمان، ارزیابی به فرآیند سنجش اثربخشی سازمان از چشم‌انداز نظام اجتماعی یا رفتاری اطلاق می‌شود. ویژگی متمایز ارزیابی سازمانی، چشم‌انداز کل‌نگرانه آن است. مطابق با اصول نظریه سیستم‌ها، رابطه معروف سازمان با محیط آن، سیستم سازمانی و رابطه آن با عملکرد هستند که واحد تحلیل را تشکیل می‌دهند و نه تمرکز نزدیک‌بینانه بر اجزاء پویا و مستقل سیستم. مدل یا مدل‌هایی که ارزشیابی بر پایه آن انجام می‌گیرد، عامل مهم در ارزیابی‌های سازمانی هستند (پوراسماعیل و همکاران، ۱۴۰۰).

## هدف از ارزیابی عملکرد

مهمترین هدف از ارزیابی عملکرد، فراهم کردن اطلاعات درباره‌ی رفتارهای کاری است، ولی از ارزیابی عملکرد مقاصد دیگری هم دنبال می‌شود که می‌توان آن را به دو طبقه‌ی داوری در مورد عملکردهای قبلی و بهبود و بهسازی عملکردهای آتی تقسیم کرد. در ارزیابی عملکردهای قبلی به فعالیت‌های گذشته تأکید می‌شود. عمدتاً اندازه‌گیری و مقایسه‌ی عملکرد و همچنین چگونگی استفاده از اطلاعات ایجاد شده مورد توجه می‌باشد و اغلب از ارزیابی قضاوتی عملکرد گذشته به منظور کنترل رفتار کارکنان استفاده می‌شود. اطلاعات این نوع ارزیابی می‌تواند مبنایی برای

یکی از مهمترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره‌وری آن است که در جهان امروزی به عنوان یکی از ضرورت‌های پیشرفت و توسعه اقتصادی به شمار رفته و دارای اهمیت بسزایی می‌باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت از ضروریاتی می‌باشند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور، تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری و تعمیر برای بهبود آن به ویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. با توجه به اینکه انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد، ارزیابی عملکرد آنها در سازمان اثری کلیدی بر جای می‌گذارد (ولی‌پور و لک‌پور، ۱۴۰۳).

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و راهبردها، به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌گردد (الوند و همکاران، ۱۴۰۱).

مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند، اعم از شرکتی و غیر شرکتی که هدفش رضایت مشتری است یا سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده است، نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذی‌نفعان هستند. بنابراین بررسی نتایج عملکرد و بهبود مستمر، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. سازمان هنگامی می‌تواند موفق و اثربخش باشد که بتواند خود را با محیط پیرامون خود سازگار کند. لذا برای اینکه بتوان موفقیت سازمان را به ارمغان آورد، همواره نیاز به بررسی چگونگی عملکرد

بر مبنای هدف، اهمیت حصول نتیجه بیشتر از اهمیت فرآیند رسیدن به نتیجه است.

ج) یکی از انتقادات وارد بر مدیریت مبتنی بر هدف این است که این رویکرد، مدیران را به سمت تأکید بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت سوق می‌دهد و توجه به اهداف بلندمدت و استراتژیک را تحت الشعاع قرار می‌دهد (محمدنژاد و همکاران، ۱۴۰۰).

### ارزیابی

ارزیابی شرطی لازم برای مدیریت مؤثر و کارآمد و تصمیم‌گیری برای یک سازمان است. این جمله معروف گویای اهمیت ارزیابی در مدیریت است: اگر چیزی قادر به ارزیابی نباشد، مدیریت آن نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. با رشد علم و پیشرفت فناوری، تعداد زیادی از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، دیگر مناسب نیستند و الگوهای پیشین ناکارآمد و غیر مؤثر تلقی می‌شوند. معمولاً مدیران ارشد هر دستگاه اجرایی ایران، از درجه بالایی از آگاهی و اجماع درباره خط‌مشی‌های مالی و فرآیندهای عملیاتی برخوردارند، اما اجماع اندکی درباره درک خط‌مشی‌هایی برای پرورش و توسعه سرمایه‌های انسانی وجود دارد. خلاقیت کمتر بوده و درعین حال چارچوبی برای اندیشیدن درباره این موضوع وجود ندارد (بوم، ۲۰۲۵).

به‌زعم برخی از اندیشمندان، متأسفانه قانون مدیریت خدمات کشوری که از مدیران و کارکنان نظام اداری به عنوان سرمایه انسانی یاد می‌کند، از نظر ماهوی دارای کاستی‌هایی است. ابهام اساسی در فصل حقوق و مزایا، از بین بردن ثبات شغلی، ناپایداری در ساختار اداری و حقوقی کشور و... از مواردی است که می‌توان به آنها اشاره داشت. بزرگ‌ترین موضوع در اقتصاد نوین این است که سرمایه انسانی، مبنای خلق ارزش است. در اقتصادی که ارزش‌آفرینی تحت تأثیر سرمایه‌های انسانی و دارایی‌های نامشهود است، هیچ راه‌حلی بهتر از سنجش راهبردهای منابع انسانی و تصمیم‌گیری درست وجود ندارد. ارزیابی نوین منابع انسانی این کار را انجام داده است. طراحی و

تهیه اعطای پاداش، ارتقاء، انتقال، اخراج، شناسایی کارکنان توانمند و ارزیابی آموزشی گردد. همچنین ارزیابی عملکرد در هدف بهبود و بهسازی عملکردهای آتی می‌تواند در تسریع توسعه کار، بهبود بخشیدن به راه‌های فائق آمدن بر موانع عملکرد و ایجاد توافق بین انتظارات مدیر و کارمند نقش راهبردی را دنبال نماید. بنابراین هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه تویخ و تنبیه کارکنان (دافور، ۲۰۲۴).

مهم‌ترین سیستم‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد نوین عبارتند از:

### مدیریت مبنی بر هدف

نظام مدیریت بر مبنای هدف و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی افراد، به جای ارزشیابی ویژگی‌های شخصی و رفتاری آنها، عملکرد آنها بر اساس میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در مدیریت بر مبنای هدف، ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می‌شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و نهایتاً کارکنان، این اهداف خرد می‌گردند و در انتها به همه سازمان سرایت می‌کنند. در نهایت نیز افراد براساس میزان تحقق اهداف تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزیابی می‌شوند (بلام، ۲۰۲۳).

ویژگی‌های مهم مدیریت بر مبنای هدف را می‌توان چنین برشمرد:

الف) در مدیریت بر مبنای هدف، تعیین و توزیع اهداف (خرد کردن اهداف) در سازمان بر اساس گفتگو و ارتباطات دو به دوی سطوح مختلف سازمان انجام می‌شود و از هیچ قالب خاصی تبعیت نمی‌کند.

ب) مدیریت مبتنی بر هدف بیشتر یک نظام مدیریت نتیجه‌گرا است نه مدیریت روندگرا. به عبارتی در مدیریت

داده است. فرآیندهای داخلی، عملیاتی هستند و استراتژی یا راهبردی جای خود را به خط‌مشی‌گذاری داده‌اند. در چنین سازمانی رسیدن به اهداف مالی هدف نیست، بلکه بعد مالی کمکی برای جلب رضایت شهروندان است. توجه به این نکته مهم است که هر کشوری خط‌مشی‌های خود را بر اساس یکی از پارادایم‌های مدیریت دولتی طراحی و تبیین می‌نماید. با توجه به آنچه بیان شد می‌توان ادعا کرد که مسئله اصلی کنونی، نگرش مغفول مانده به ارزیابی نوین منابع انسانی یا سیستم سنجش منابع انسانی راهبردی نه تنها در ایران بلکه در کل جهان است. لذا باید تحقیقی تهیه و ارائه شود که بر مبنای آن بتوان اطلاعات دقیق‌تر و گویاتری را به منظور افزایش بهره‌وری، در اختیار مدیران سطوح عالی و خط‌مشی‌گذاران دولتی قرار داد (ویسه و همکاران، ۱۴۰۲).

### سازمان‌های دولتی

تغییر و تحولات مداوم در محیط پیرامونی سازمان‌ها و درهم‌آمیختگی مؤلفه‌های درون‌سازمانی، تهدیدها و فرصت‌های گوناگونی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. در این راستا بسیاری از سازمان‌ها به منظور کنترل و پیشگیری بحران‌های احتمالی و جذب فرصت‌های پیش رو، توجه خود را به برنامه‌ریزی معطوف داشته‌اند. مدیران منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای با چالش تدوین چشم‌انداز راهبردی مواجه شده‌اند. در دهه ۱۹۹۰ اندیشمندانی سر برآوردند که دغدغه بازگرداندن نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌ها را داشتند. دیوید اولریش و همکاران او در این میان سرآمد بودند و با انتشار کتاب قهرمانان منابع انسانی، به این موضوع پرداختند که متولیان منابع انسانی باید از گوشه انزوا به درآیند و با حضور در عرشه کشتی سازمان، در نقش دستیار و دیده‌بان فرمانده کشتی عمل کنند. آن‌ها باید شریک راهبردی سازمان باشند، از کارهای سطحی و سنتی بپرهیزند و در مسیر انجام کارهای تحول‌آفرین و متفاوت گام بردارند (کوهن، ۲۰۲۵).

اجرای یک سیستم سنجش راهبردی منابع انسانی یا همان ارزیابی نوین منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند در جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی مؤثرتر عمل کنند (آدینه‌وند و همکاران، ۱۴۰۲).

از سالیان پیشین تاکنون مدیران ارشد سازمان‌ها با این پرسش مواجه هستند که برای اطمینان از حصول دستاوردهای منابع انسانی در ازای هزینه‌های صرف شده، چگونه واحدهای تحت حیطه نظارت خود را پایش و ارزیابی کنند؟ در همین راستا سرمایه انسانی جایگاه ویژه‌ای را در اثربخشی سازمانی به دست آورده است. منابع انسانی می‌تواند نقش شریک راهبردی در سازمان داشته باشد و ارزش‌افزوده قابل توجهی برای سازمان‌ها در جهت نیل به تعالی سازمانی خلق کند. یکی از جدیدترین و گسترده‌ترین ابزارهای مدیریتی سده دهه اخیر، مفهوم کارت امتیازی متوازن است که توسط دو اندیشمند مدیریت به نام‌های کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) مطرح شده است (جانگ، ۲۰۲۳).

مشهود است که دانش و پژوهش در خصوص ارزیابی نوین منابع انسانی نه‌فقط در ایران، بلکه در سطح جهانی نیز، هنوز بسیار محدود بوده و در مرحله‌ای اکتشافی به سر می‌برد. در مواجهه با این پیشینه تحقیقاتی ضعیف (به‌خصوص در ایران)، سؤالاتی از این قبیل مطرح می‌شود که سیر تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارزیابی نوین منابع انسانی چگونه است؟ آیا تحقیقاتی جامع و مدون در این زمینه انجام شده و سطح کمی و کیفی این تحقیقات چگونه هستند؟ آیا در کشورمان ایران، تحقیقاتی در این راستا صورت گرفته و چه میزان از این تحقیقات در سطح بخش دولتی ایران انجام شده است؟

از طرفی ارزیابی نوین منابع انسانی در بخش خصوصی و دولتی دارای تفاوت‌هایی است. علت این تفاوت‌ها ریشه در ماهیت و اهداف سازمان‌های دولتی با خصوصی، به‌خصوص در پارادایم خدمات عمومی نوین دارد. در سازمان‌های دولتی مفهوم مشتری جای خود را به شهروند

منابع انسانی سرمایه اصلی یک سازمان است که نمی‌توان آن‌ها را بدون ارزیابی کنترل کرد. اگرچه کارت امتیازی متوازن در تعدادی از شرکت‌های آسیایی با موفقیت پذیرفته شده است، اما عوامل متفاوتی مانند سبک‌های رهبری، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، فرهنگ‌های ملی، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مختلف فرهنگی ملی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر اجرای کارت امتیازی متوازن تأثیر می‌گذارند. یک کارت امتیازی متوازن زمانی مؤثرتر است که تلاش‌های همه افراد را در تمام سطوح سازمان هماهنگ کند. برای حفظ یک سیستم کاری با عملکرد در سازمان، کارت امتیازی نیروی کار پیشنهاد شده که عملکردهای منابع انسانی، سیستم منابع انسانی و رفتار کارکنان را ادغام می‌کند و موجب ارتقای تصمیم‌گیری مدیر سازمان می‌شود (پوراسماعیل و همکاران، ۱۴۰۰).

در پیشینه ارزیابی نوین می‌بینیم که منابع انسانی به‌طور سنتی پیوند ضعیفی با سیستم سنجش عملکرد دارد. اگر متولیان منابع انسانی در مدیریت عملکرد راهبردی شایستگی ایجاد کرده و توسعه دهند، این ضعف می‌تواند به یک قوت تبدیل شود. برای ساختن این شایستگی، مدیران منابع انسانی باید سنجش استراتژیک را در دو بعد درک کنند: چه چیزی و چگونه باید اندازه‌گیری شود؟ «چه چیزی» به اجرای استراتژی اشاره دارد و تمرکز بر اجرای استراتژی، سنگ‌زیرین مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

ارزیابی نوین منابع انسانی اهرم مهمی در اختیار سازمان‌هاست که به‌وسیله آن مدیران ارشد سازمانی می‌توانند در طراحی و جاری‌سازی راهبردهای منابع انسانی مؤثرتر اقدام کنند. مؤثرترین شیوه‌ای که برای تغییر وضعیت موجود سراغ داریم، عبارت است از طراحی و بسط سیستم سنجشی که برای پیوند دادن کارکنان، استراتژی و عملکرد طراحی شده است (محمدنژاد و همکاران، ۱۴۰۰).

### ارزیابی نوین منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

در دهه ۱۹۹۰، اندیشمندیان سر برآوردند که دغدغه بازگرداندن نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌های

برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در انواع مختلف خود اعم از راهبردی، میان‌مدت و کوتاه‌مدت، باید یکی از ضروریات سازمانی باشد. مسئله اصلی این است که باوجود اینکه در بخش دولتی و عمومی، بسیاری از تصمیمات مدیران تابعی از متغیرهای اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و... است، چرا این متغیرها وارد الگوی ارزیابی عملکرد نشده‌اند.

### راهبرد تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی

بررسی نظرات متخصصان مدیریت راهبردی حاکی از این است که برای هر سازمان باید با توجه به اقتضائات و شرایط خود سازمان، الگوی مدیریت راهبردی ترسیم و تدوین شود. تاکنون تصورات، تفکرات و فرضیات گوناگون و متنوعی از سوی صاحب‌نظران حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، در قالب پارادایم‌های راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی مطرح شده است. بررسی نظرات مخالفان و موافقان این حوزه حاکی از آن است که تصویری روشن و واحد از موضوع راهبرد و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی وجود ندارد (ولی‌پور و لک‌پور، ۱۴۰۳).

### ارزیابی نوین عملکرد نیروی انسانی

منابع انسانی مهم‌ترین زیربنای سرمایه‌های فکری سازمان است. آنچه سازمان‌های موفق و توسعه‌یافته را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، منابع انسانی آن‌هاست. سرمایه یا منابع انسانی تنها منبع پایداری سازمانی است که مدیریت عملکرد صحیح آن‌ها زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان و کارکنان را فراهم می‌آورد. یکی از روش‌های مؤثر توسعه عملکرد کارکنان، استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان است. یکی از مسائل مهم در حوزه مدیریت عملکرد، فقدان یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام است. کارت امتیازی متوازن به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد توسط کاپلان و نورتون مطرح شد و بعد از آن به عنوان ابزاری برای کمک به تحقق راهبردها از جانب صاحب‌نظران مدیریت و مدیران ارشد سازمانی مورد استقبال گسترده‌ای قرار گرفت. این روش بیان می‌دارد که

- فقدان تخصص مدیریت منابع انسانی
- رقابت با سایر بخش‌ها بر سر کارمندان با کیفیت
- افزایش مطالبات اجتماعی
- پرداخت پایین
- امکانات محدود توسعه شغلی
- آموزش محدود و فرصت‌های کم توسعه
- افزایش حساسیت سازمان‌های دولتی نسبت به نیازهای مردم در جوامع با گوناگونی بالا
- تفاوت مدیریت منابع انسانی بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی (بوم، ۲۰۲۵).

در پژوهش‌های مختلف تصور شده است که مدل‌های موجود در بخش خصوصی به‌طور همسان قابل به‌کارگیری در بخش دولتی هستند. همین موضوع سبب شده است که در ایران، مفروضات خدمات دولتی نوین در پاسخ به فشارهایی همچون کاهش هزینه‌های بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرند. در نتیجه بایستی سیستمی در بخش دولتی به کار گرفته شود تا منافع مورد نظر در این بخش را که متفاوت با بخش خصوصی است، عاید سازمان نماید. واحد منابع انسانی نیز از این امر مستثنی نیست و متولیان منابع انسانی در اجرا و پیاده‌سازی ارزیابی نوین منابع انسانی باید به این مسائل توجه ویژه‌ای داشته باشند.

### روش تحقیق

در این پژوهش از روش مرور دامنه‌ای یا سریع، پیرامون مفاهیم کلیدی ارزیابی نوین و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری منابع انسانی در بخش دولتی، به منظور یافتن منابع اصلی و انواع شواهد موجود استفاده شد. روش تحقیق مرور دامنه‌ای پیرامون موضوعات پیچیده و یا موضوعاتی که قبلاً درباره آن‌ها مرور جامعی صورت نگرفته است، را به‌صورت پروژه‌ای خاص به مرحله اجرا درمی‌آورد. روش کار در این تحقیق کتابخانه‌ای و بر اساس تحلیل اطلاعات فیش‌برداری خواهد بود. چکیده مطالعات یادداشت شده، سپس در

دولتی را داشتند. دیو اولریش و همکاران او در این میان سرآمد بودند. با عرضه کتاب قهرمانان منابع انسانی، آن‌ها این ندا را سردادند که متولیان منابع انسانی باید از گوشه انزوا به درآیند و با حضور در عرشه کشتی سازمان، در نقش دستیار و دیده‌بان فرمانده کشتی عمل کنند. آن‌ها باید شریک استراتژیک سازمان باشند، از کارهای مطرح و سنتی پرهیزند و در مسیر انجام کارهای تحول‌آفرین و متفاوت گام بردارند. اخیراً به متولیان منابع انسانی مسئولیت مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک واگذار شده است. سهم آن‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک، شناسایی مسائل انسانی‌ای است که برای استراتژی کسب‌وکار حیاتی هستند و به ایجاد و اجرای استراتژی کمک می‌کنند.

با بررسی ادبیات موضوع، محققان دریافتند که به جز BSC، توجه کمی نسبت به ارزیابی نوین منابع انسانی شده است که نشان می‌دهد کارت امتیازی منابع انسانی رویکردی را نشان می‌دهد که مطابقت عملکرد با اهداف استراتژیک را امکان‌پذیر می‌کند. بررسی ادبیات نشان داد که کارت امتیازی منابع انسانی به عنوان یک ابزار ارتباطی و به عنوان سیستمی برای اندازه‌گیری عملکرد استفاده می‌شود (دافور، ۲۰۲۴).

### نتیجه ارزیابی نوین در بخش دولتی

اگرچه تحقیقات گسترده‌ای درباره نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان‌های بخش خصوصی وجود دارد، اما در عین حال توجه بسیار کمی به بخش دولتی شده است. وظایف مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی غالباً شامل تحلیل شغل، انتساب، مدیریت عملکرد، استخدام و بالا بردن سطح انگیزش است. در عین حال تلاش‌ها در به‌کارگیری شیوه مدیریت منابع انسانی بخش خصوصی در بخش دولتی با شکست مواجه شده است (ویسه و همکاران، ۱۴۰۲).

چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی از دیدگاه جکسون و همکاران (۲۰۱۱)، عبارت‌اند از:

- رقابت بر سر دریافت بودجه

تأثیر آن بر تصمیم‌گیری، تاکنون تحقیق جامعی صورت نپذیرفته است. تحقیقات پیشین اندک بوده‌اند که بسیاری از آن‌ها در معنا و مفهوم ارزیابی نوین دچار کج‌فهمی شده‌اند. این کج‌فهمی‌ها تا جایی پیش رفته است که به مدل ارزیابی منابع انسانی بکر و هوسلید توجه چندانی نشده و به طور خوش‌بینانه تا مرحله کارت امتیازی منابع انسانی پژوهش‌ها متوقف شده‌اند. از طرف دیگر، تعداد پژوهش‌های کاملاً مرتبط به تعداد انگشتان یک دست هم نمی‌رسد. در نتیجه لازم است تا پژوهشگران دید عمیق‌تری را در این زمینه کسب کنند.

ایجاد یک سیستم سنجش عملکرد بر طبق ارزیابی نوین منابع انسانی بکر و هوسلید، به درک روشن استراتژی رقابتی و هدف‌های عملیاتی سازمان و تعریف روشن شایستگی‌ها و رفتارهای موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمان بستگی دارد. علاوه بر آن، همسوسازی درونی و بیرونی سیستم منابع انسانی، پیش‌شرط چارچوب سیستم است و بنابراین برای ایجاد مزیت رقابتی بسیار ضروری است. سیستم‌های سنجش - چه برای سازمان به عنوان یک کلیت و چه برای کارکرد منابع انسانی - زمانی می‌تواند ارزش خلق کند که کاملاً با راهبرد رقابتی خاص سازمان و اهداف عملیاتی همسان باشد. بنابراین سازمان‌ها باید با احتیاط از سیستم سنجش دیگر سازمان‌ها الگوسازی نمایند. در مورد سیستم‌های سنجش، الگوبرداری از بهترین‌ها ممکن است قابل‌انتقال به سازمان نباشد. اینجا جایی است که سازمان‌ها ارزش رقابتی خود را وارونه جلوه می‌دهند.

نباید به طراحی و ساخت ارزیابی نوین منابع انسانی به عنوان یک واقعه تک‌بار یا حتی سالانه نگاه کرد. برای مدیریت از طریق سنجش، رهبران منابع انسانی لازم است در محرک‌های عملکرد رو به پایین، که منابع انسانی آن را پشتیبانی می‌کند، به تغییر عادت داشته باشند. اگر این محرک‌ها تغییر کنند یا اگر دستاوردهای اصلی منابع انسانی که آنها را پشتیبانی می‌کند تغییر کنند، ارزیابی نوین نیز باید

فیش‌های مختلف جمع و گردآوری گردیده است. ابزار گردآوری اطلاعات قطعات فیش می‌باشد. در این پژوهش شیوه‌ی مناسب برای گردآوری اطلاعات، روش کتابخانه‌ای است و همچنین از کتاب‌ها، مجلات و نشریات و همچنین از سایت‌های اینترنتی معتبر به صورت فیش‌برداری و با دسته‌بندی فیش‌ها بر اساس فرضیه‌های خود استفاده شده است؛ هر کدام در جای خود مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری تحقیق

ماهیت کار در حال تغییر است و تکنولوژی اشکال جدیدی از کار را امکان‌پذیر ساخته است. بسیاری از سازمان‌ها به ویژه در کشورهای در حال توسعه از اهمیت فناوری اطلاعات در توسعه صنایع و اقتصاد خود آگاهند، اما به سراغ استفاده از آن نمی‌روند. نه به این علت که استطاعت مالی ندارند، بلکه به علت یک‌سری موانع که از جمله آنها می‌توان به فرهنگ سازمانی، سن و جنسیت پرسنل اشاره نمود. با توجه به گفته جیم هندی<sup>۱</sup>، سازمان‌های مجازی اعتماد و صداقت بالایی را طلب می‌کنند و تکنولوژی و فناوری به تنهایی کافی نیست. توانایی یک ساختار سازمانی برای برخورد با یک تکنولوژی جدید، در واقع توانایی پرسنل آن سازمان شامل مهارت‌های فنی، ادراکی، انسانی و کارآفرینی برای برخورد با آن پدیده است. در سازمان‌های با استفاده مستمر از فناوری اطلاعات، شیوه استخدام پرسنل، الگوی تعاملات پرسنل، مدت زمان استخدام، میزان توجه به انسان، چگونگی ارزیابی عملکرد، نحوه طراحی شغل، میزان تعهد کاری و ارتباطات نیروی انسانی به گونه‌ای متفاوت از سایر سازمان‌ها صورت می‌گیرد. امید است با توجه بیشتر به منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین استفاده‌کننده از تکنولوژی سازمان، بتوان در جهت ارتقاء سازمان‌های فردا گام برداشت.

پژوهش حاضر نشانگر آن است که در ارتباط با موضوع پژوهش، یعنی ارزیابی نوین منابع انسانی در بخش دولتی و

<sup>1</sup> . James H. Hundy

این تحقیق در اداره امور مالیاتی تهران انجام شده و نتایج آن قابل تعمیم نیست و با احتیاط باید تعمیم داده شود، زیرا شرایط و فرهنگ سازمانی فرق می‌کند.

### پیشنهادات تحقیق

پیشنهاد می‌شود در ساختار اداره امور مالیاتی استان تهران، اداره ارزیابی عملکرد کارکنان و کمیته‌ای جهت رصد وضعیت شرکت تشکیل شود تا با ارزیابی مستمر عملکرد، نقاط ضعف شناسایی و در جهت رفع آن اقدام شود. همچنین با شناسایی نقاط قوت، برنامه‌هایی جهت تثبیت و تقویت آن تدوین و اجرا گردد. در واقع نگاه به درون شرکت بدون توجه به شرایط بیرونی آن امکان‌پذیر نیست. این اداره می‌بایست قبل از هر چیز از یک مدل نظری مناسب برای ارزیابی عملکرد واحدها استفاده نماید و مدل انتخاب شده می‌بایست بر اساس استراتژی‌های حاکم بر آن قابلیت تبیین داشته باشد.

پیشنهاد می‌شود مدیران اداره امور مالیاتی تهران با غنی‌سازی مشاغل، کارمندان خود را از حیث مهارت و تجربه کاری تقویت نمایند.

تنوع خدمات نوین اداره امور مالیاتی تهران ضمن شناسایی مشتریان و برطرف کردن نیازهای آنها به دلیل بهره‌گیری از فناوری‌های رایانه‌ای، به افزایش کارایی در شعب می‌افزاید. تدوین استراتژی‌های ارائه خدمات به مشتریان و استفاده بیشتر از روش‌های نوین بازاریابی.

### منابع و ماخذ

آدینه‌وند، محمد، ویسه، صید مهدی و شیر، اردشیر (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مریگیری تیمی بر تصمیم‌گیری گروهی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر ایلام).

آدینه‌وند، محمد، کریمی، نادر و حسن‌زاده، علی (۱۴۰۲). سنجش راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی ایران، ۱۲(۲)، ۶۲-۴۵.

به تناسب و همراه با آن تغییر کند. بنابراین در ساختار ارزیابی نوین برای شرکت خود، شما می‌توانید جزئی را بیافزاید که چگونگی به‌روز کردن دستاوردهای منابع انسانی را نشان دهد. همان منظر راهبردی که ساختاردهی ارزیابی نوین منابع انسانی را هدایت می‌کند، مدیریت منابع انسانی را نیز هدایت می‌کند. کارکنان منابع انسانی، به‌ویژه، باید دائماً مدیران صف را از وضعیت شاخص‌های منابع انسانی آگاه کنند. مدیران صف را نیز دعوت و دستاوردهای بالقوه را برای آنان تعیین کنید. همه این‌ها بخشی از مستحکم‌سازی یک همکاری قدرتمند جدید است.

ارزیابی نوین منابع انسانی به سازمان در افزایش ارزش برای کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذاران کمک خواهد کرد. به‌وسیله پیاده‌سازی هفت مرحله‌ای، مدیران قادر به یکپارچه ساختن تفکر پشت سر ارزیابی نوین منابع انسانی یا هر جنبه کلیدی مدیریت سازمانشان خواهند بود. در حالی که بخش عمده‌ای از کار ارزیابی نوین منابع انسانی فنی است، اجرای آن فردی است. اجرای ارزیابی نوین منابع انسانی مستلزم این است که متولیان منابع انسانی خواهان متفاوت بودن، همسو ساختن کار خود با استراتژی کسب‌وکار، به‌کارگیری علم پژوهش در هنر منابع انسانی و متعهد شدن به یادگیری از آزمایش‌های پایدار باشند. هنگامی که مدیران ارزیابی نوین منابع انسانی را با استفاده از رویکرد مطرح شده خلق می‌کنند، در حقیقت منابع انسانی را به عملکرد شرکت پیوند خواهند زد. آن‌ها چشم‌اندازی نوین نسبت به کارکرد، فعالیت‌ها و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی خود پیدا خواهند کرد. به زبان سنجش، مزایا به‌مراتب مهم‌تر از هزینه‌ها هستند.

### محدودیت‌ها و موانع تحقیق

عدم دسترسی به پرسشنامه‌هایی که دقیقاً منطبق با شرایط محیطی و فرهنگی کارکنان و شرایط کاری آنان باشد. عدم امکان کنترل همه متغیرهای مزاحم. کمبود تحقیقات پیشین.

ولی‌پور، عزت و لک‌پور، سعید (۱۴۰۳). طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع ارزیابی عملکرد در شهرداری کرمان: تلفیق رویکردهای نوین مدیریتی و تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM). هشتمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و علوم اسلامی، تهران.

ولی‌پور، سحر و لک‌پور، زهرا (۱۴۰۳). برنامه‌ریزی راهبردی در دستگاه‌های اجرایی. مجله توسعه سازمانی، ۱۵(۲)، ۹۴-۷۷.

ویسه، کریم، زمانی، مهدی و احمدی، پیمان (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، ۱۱۲-۱۳۰.

Andiappan, M., & Dufour, L. (۲۰۲۴).

Quick Decisions Tend to Reinforce Self-Interest Choices Among MBA Students: The Direct and Moderating Effects of Temporal Constraint and Situational Factors in ethical decision making. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, ۳۵(۱), ۲۰-۳۳

Blum, L. A. (۲۰۲۳). Gilligan and Kohlberg: Implications for Moral Theory. *Ethics*, ۹۸(۳), ۴۷۲-۴۹۱

Chung, J. O. Y., & Hsu, S. H. (۲۰۲۳). The Effect of Cognitive Moral Development on Honesty in Managerial Reporting. *Journal of Business Ethics*, ۱۴۵(۳), ۵۶۳-۵۷۵

Cohen, D. J. (۲۰۲۵). Human Resource Management Review HR Past, Present and Future: A Call for Consistent Practices and a Focus on Competencies. *Human Resource Management Review*, ۲۵(۲), ۲۰۵-۲۱۵.

Hundy, Jame. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.

Blam, K. (2023). Management by Objectives in Public Organizations

الوند، ابوالفضل، میرحسینی، سید محمد، احسانی‌فر، محمد، ضیغمی، احسان الله و محمدی، امیر (۱۴۰۱). ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک با استفاده از رویکرد ترکیبی نوین تصمیم‌گیری بر مبنای FMEA در محیط فازی (مطالعه موردی: پروژه کتابخانه مرکزی اراک).

الوند، رضا، صادقی، حامد و محمدی، فرشاد (۱۴۰۱). نظام ارزیابی عملکرد و بیماری‌های سازمانی. مجله پژوهش‌های مدیریت، ۱۸(۳)، ۱۱۸-۱۰۱.

حمزه‌پور، مهدی، اعتمادی، مرجان و آران، عامر (۱۴۰۰). رویکرد آزمایشگاه ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری (دیمتل) در تحلیل موانع کلان شناسایی شده بر پذیرش و توسعه فناوری‌های نوین در سازمان‌های رسانه‌ای.

حمزه‌پور، رضا، نادری، مهدی و رحیمی، علی (۱۴۰۰). ارزیابی عملکرد در سازمان‌های پویا. فصلنامه بهره‌وری، ۱۹(۱)، ۵۰-۳۳.

پوراسماعیل، میلاد، میرمحمدصادقی، سید علیرضا و علی‌یاری، شهرام (۱۴۰۰). ارائه روشی برای ارزیابی عملکرد بیمارستان رضوی با رویکرد تصمیم‌گیری ترکیبی و نوین. ششمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، بهره‌وری و کیفیت.

پوراسماعیل، علیرضا، قاسمی، سعید و کاظمی، رضا (۱۴۰۰). کارت امتیازی متوازن و مدیریت منابع انسانی. دانش مدیریت، ۲۴(۴)، ۷۳-۵۵.

محمدنژاد، بایرامعلی، امینی‌زنوز، سید مهدی، کفشدوز مظلوم، محمد و فاطمی‌نژاد، محمدجواد (۱۴۰۰). ارزیابی روش‌های نوین در کاهش تبخیر آب مخزن سد امیرکبیر با استفاده از تصمیم‌گیری چندمعیاره. دومین کنفرانس بین‌المللی و پنجمین کنفرانس ملی صیانت از منابع طبیعی و محیط زیست، اردبیل.

محمدنژاد، علی، حسینی، سعید و فرجی، نادر (۱۴۰۰). ارزیابی نوین و استراتژی منابع انسانی. تهران: نشر علم و توسعه.

(Trans. M. Heydari). Tehran: Management Publishing.

Boom, J. (2025). Challenges of evaluation in the public sector. *International Journal of Public Management*, 33(1), 22-39.

Dafour, L. (2024). *Human Resource Performance Measurement Systems*. London: Routledge.

Jang, T. (2023). *Kaplan and Norton and the Balanced Scorecard Revolution*. Seoul: Seoul National University Press.

Kohn, D. (2025). *David Ulrich and HR Transformation*. New York: McGraw-Hill.