

## بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران

محمدصادق سبحانی<sup>۱\*</sup>، ابراهیم باقری<sup>۲</sup>، مجتبی بهرامی<sup>۳</sup>

حذیب اله طاهریور کلانتری<sup>۴</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، شرکت ملی نفت ایران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

۲. کارشناس ارشد امور گمرک ایران، دانشگاه علامه طباطبایی

۳. کارشناس ارشد اداره تحقیقات بازار بانک ملت، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

۴. استادیار مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

(تاریخ دریافت: ۹۰/۰۴/۱۴؛ تاریخ تصویب: ۹۰/۰۸/۲۷)

### چکیده

ارزیابی کارکنان یکی از مؤثرترین ابزارهای ارتقا، کارآمدی، توانمندسازی و بهسازی نیروی انسانی است که اگر به نحو صحیح، علمی و با حسن نیت مورد استفاده قرار گیرد می‌تواند علاوه بر رضایت کارکنان، منجر به شناخت وضعیت آنان و رفع کاستی‌ها توسط مدیران شود. بدین منظور، پژوهش حاضر با استفاده از مدل نسبتاً بومی شده سینگر، اعتبار نظام ارزیابی عملکرد را در گمرک ایران مورد بررسی و مطالعه قرار داده است. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری متشکل از ۴۷۰ نفر از کارشناسان ستادی گمرک است. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده و حجم نمونه ۱۴۰ نفر است. مهم‌ترین نتیجه تحقیق حاکی از آن است که نظام مذکور از دیدگاه کارکنان دارای اعتبار نمی‌باشد، یعنی این نظام فاقد اثربخشی لازم، جهت تحقق اهداف و انجام وظایف خود است و بیش‌تر جنبه تشریفاتی دارد. پیشنهاد شده است که مدیران در طراحی نظام ارزیابی عملکرد فاکتورهایی مانند نیازهای آموزشی، حقوق و پاداش، ارتباطات و بازخور و... را مد نظر قرار دهند تا بتوانند به اهداف از پیش تعیین‌شده و در نتیجه نظام کارآمد ارزیابی عملکرد، نایل گردند.

### واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، اعتبار، اثربخشی، گمرک.

## مقدمه

هر فرد در یک سازمان، برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او، از نقاط قوت و ضعف رفتار و عملکرد خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای بهبود اثربخشی فعالیت‌هایش به کار برد. سازمان‌ها نیز نیاز به شناخت کارایی خود دارند، تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را سامان بخشیده و بدین طریق بر حجم تولیدات و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند.

ارزیابی عملکرد کارکنان، نشان می‌دهد که کارمند به نحو مطلوب و وظایف محوله را که طبق شرح شغل به او ابلاغ شده انجام داده است یا خیر. از طریق ارزیابی، نارسایی‌ها و نقاط ضعف خدمتی کارکنان تشخیص داده می‌شود و از طریق هدایت و آموزش در جهت رفع آنها اقدام می‌گردد. ارزیابی کارکنان به شیوه صحیح، باعث ایجاد یک محیط کاری مناسب و مطلوب، همراه با تفاهم کاری برای کارکنان و مدیران می‌شود.

در عین حال، ارزیابی، یک وسیله است نه هدف. وسیله‌ای است که اگر به نحو صحیح به کار برده شود باعث ایجاد توسعه ضوابط بجای روابط در امور اداری می‌شود؛ تفاهم بین کارکنان و مدیران را توسعه می‌دهد و باعث ایجاد تصمیم‌های منصفانه، صحیح و عادلانه درباره کارکنان می‌شود. این تحقیق، سعی در بررسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و بررسی نقاط ضعف و قوت آن دارد تا بتواند با ارائه پیشنهادات لازم، زمینه را جهت طراحی و اجرای صحیح یک نظام ارزیابی مناسب آماده نماید.

## ادبیات موضوع

با توجه به این که مدل‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان، مطرح گردیده، لذا تعیین یک مدل کامل برای تحقیق حاضر کمی دشوار به نظر می‌رسد. برخی از مدل‌های مختلفی که در ادبیات ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه شده عبارتند از:

- مدل برناردین: ایشان در مطالعه خود به ویژگی‌های چهارگانه‌ای اشاره دارد. او معتقد است وجود ویژگی‌هایی از قبیل رعایت موارد قانونی، در روش‌های اجرایی ارزیابی،

محتوی، مستندسازی و ثبت و ضبط سوابق، تبحر و تخصص در نظام ارزیابان عملکرد، باعث اثر بخشی آن نظام می‌شود.

- مدل ارزیابی عملکرد معلمان توسط بارتلر (۱۹۹۵): این مدل چگونگی جمع‌آوری اطلاعات درباره رفتارها و کیفیت شغلی معلم را نشان می‌دهد. بارتلر معتقد است که ارزیابی معلمان در جهت تحقق یافتن دو هدف عمده صورت می‌پذیرد: مسؤولیت‌پذیری و رشد حرفه‌ای، که اغلب بنظر می‌رسد با هم تناقض دارند (کمبل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۲۵).

- مدل سینگر<sup>۲</sup> (اعتبار سیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی): این مدل به عنوان مدل تحقیق انتخاب و در ادامه به توضیح آن پرداخته می‌شود. دلیل انتخاب این مدل، به عنوان مدل تحقیق آن است که در پی اطلاعات مدیریت دولتی که منجر به ظهور شیوه مدیریت‌گرایی گردید، ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی نیز دستخوش تغییر و تحول شد و مشکلات و نارسایی‌هایی پدید آمد. برای رفع این مشکلات باید در پی یافتن مدلی باشیم که حتی‌المقدور از پیامدهای منفی ارزیابی عملکرد کارمند جلوگیری نماید و ابزاری مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی در اختیار آنها قرار دهد. منظور از روایی در نظام ارزیابی عملکرد، این واقعیت است که تا چه اندازه این نظام می‌تواند موجب تشخیص متغیرهای اندازه‌گیری عملکرد شده و مؤلفه‌های آن را ارزیابی کند. این مدل باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

۱. مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های بخش دولتی باید ماهیت و ساختار بخش دولتی را در نظر داشته باشد و بکوشد تا عملکردها را با توجه به این خصوصیات مورد سنجش قرار دهد.

۲. مدل مورد نظر باید علاوه بر کمیت‌ها به سنجش کیفیت‌هایی که لازمه حیات بخش عمومی است مانند کیفیت خدمات، عدالت، انصاف و پاسخ‌گویی نیز بپردازد.

---

1. Compbel  
2. Singer

۳. مدل، ضمن آنکه انعطاف‌پذیر بوده و تفسیرهای مختلف از نتایج را امکان‌پذیر می‌سازد، باید از توان شفافیت و صراحت لازم برخوردار بوده و بتواند ممیز خوب و بد عملکردهای قوی و ضعیف باشد. البته در تمام موارد باید این نکته را مد نظر داشت که مدل ارزیابی عملکرد در بخش دولتی، صبغه سیاسی داشته و نمی‌توان آن را از سیاست جدا کرد زیرا عوامل سیاسی در ارزیابی عملکرد، اثر دارد.

۴. در طراحی مدل رفتارهای مدیران و کارکنان بخش دولتی، انگیزه و علایق آنها در نظر گرفته شود و سعی شود، از اثرگذاری رفتارهای جهت‌دار بر نتایج ارزیابی، جلوگیری به عمل آید.

۵. مدل ارزیابی عملکرد در بخش دولتی باید به مقتضای شرایط خاص جامعه و محیطی که سازمان در آن قرار دارد و با توجه فرهنگ سازمانی مربوطه، تنظیم شود، تا بتواند با اثربخشی مطلوبی عمل کند (الوانی، ۱۳۸۳، ص ۱۱).

در پاسخ به ویژگی‌های فوق، مدل سینگر به عنوان مدل مفهومی مورد استفاده در این پژوهش، مطابق شکل (۲) انتخاب گردیده است. ابعاد مربوط به پژوهش، از این مدل اتخاذ شده ولی به دلیل اینکه این مدل فاقد مؤلفه‌های لازم برای سنجش متغیرهاست، محققان با مطالعات کتابخانه‌ای و مشورت با صاحب‌نظران و خبرگان، توانسته‌اند شاخص‌های بومی لازم، برای سنجش این متغیرها و در نتیجه بررسی ارزیابی عملکرد را ارایه کنند. لذا مؤلفه‌های مربوط به ابعاد مدل سینگر، براساس شرایط و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی داخل کشور بررسی و انتخاب گردیده و به همین سبب، مدل مذکور در تعیین مؤلفه، نسبتاً بومی شده است. هدف این مقاله، بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، به وسیله مؤلفه‌های شناسایی و بومی‌شده مذکور در جدول (۲)، با استفاده از تحلیل توصیفی - پیمایشی می‌باشد که به شرح و توضیح آن می‌پردازیم. ابعاد مدل عبارتند از:

۱. نیازهای آموزشی:

ارزیابی نیازهای آموزشی، تحلیل مداوم را ضروری می‌نماید، زیرا آموزش با سایر حوزه‌های سازمانی در حال کنش است و شامل تحلیل فرد، وظیفه و سازمان است.

الف) تجزیه و تحلیل سازمانی: تجزیه و تحلیل سازمانی عبارت است از فرآیند مستمر

جمع‌آوری اطلاعات و بررسی آن برای تعیین نیازهای آموزشی.

ب) تجزیه و تحلیل وظایف: هر شغلی شامل چندین وظیفه است. برای تعیین این وظایف مختلف، استفاده از تجزیه و تحلیل کارها ضروری است. فرایند تجزیه و تحلیل وظایف، عبارت است از: تعیین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز، برای تکمیل کارهای متنوع در یک شغل.

ج) تجزیه و تحلیل فرد روی شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های کارکنان تأکید می‌کند (سینگر، ۱۹۹۰، ص ۱۷۴).

شاخص‌های سنجش نیازهای آموزش، عبارتند از: شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های عملکرد افراد و تشخیص توانایی‌های لازم برای انجام شغل.

## ۲. حقوق - پاداش:

جبران خدمات عبارت است از پاداش‌های درونی و بیرونی که به وسیله سازمان، به عنوان اجرت معادل و مناسب خدماتی که کارمند انجام داده است، پرداخت می‌شود. روش‌های جبران خدمات به دو دسته تقسیم می‌شود (سستی - غیرسستی) (جزنی، ۱۳۷۸، ص ۲۴۴).

شاخص‌های مناسب به منظور سنجش حقوق و دستمزد در نظام ارزیابی عملکرد، عبارتند از: الف) کاهش هزینه‌ها ب) افزایش حس شایستگی ج) ارتباط پرداخت با عملکرد، کارایی و کیفیت د) افزایش تعهد و احساس عدالت.

## ۳. ارتباطات:

ارتباطات، تنها معیار لازم برای سنجش عملکرد شایسته، رابطه موفق کارمند و مدیر و رضایت کارمند نمی‌باشد. ارتباطات وسیله‌ای است که فعالیت‌های خوب مدیریت را توسعه می‌دهد. ارتباطات مؤثر، به تنهایی، ایجاد محیط کاری عاری از مشکلات را ضمانت نمی‌کند، اما عدم وجود آن موجب شکایت‌های غیرضروری و اختلال‌هایی در محیط کار می‌شود. ارتباطات، وقتی موفق است که پیام ارسال‌شده با پیامی که دریافت می‌شود یکی

باشد (سینگر، ۱۹۹۰، ص ۴۸۰).

باید توجه کرد که اثربخشی هر سبک از ارتباطات، به متغیرهای موقعیتی و ویژگی‌های ارتباطی برقرارکننده آن، بستگی دارد. شاخص‌هایی که مناسب بودن ارتباطات را می‌سنجند عبارتند از:

الف) افزایش اطلاعات ضروری مورد نیاز کارکنان - ب) افزایش شفافیت روابط بین کارکنان و مدیران - ج) افزایش ارتباطات سازمانی در همه سطوح سازمان - د) کاهش شکایت‌ها

#### ۴. ارتقا و انتقال:

ارتقا: معمولاً ترفیع (ارتقا یا ترقی) عبارت است از: احراز مرتبه بالاتر در سلسله‌مراتب اداری و تصدی شغلی که برای مستخدم از لحاظ وظایف و مسئولیت‌ها، از شغل قبلی او مهم‌تر باشد.

انتقال: جابجایی افقی از شغلی به شغل دیگر، که از لحاظ موقعیت، مسئولیت، مهارت، تقریباً مشابه باشد. تفاوت عمده ترفیع با انتقال در مزایا، امتیازات و موقعیت سازمانی است. معمولاً در انتقال، بر خلاف ارتقاء (ترفیع) مزایا و موقعیت‌های افراد چندان تغییر نمی‌کند (میرسپاسی، ۱۳۶۱، ص ۴۱۳). انتقال، به دو علت زیر انجام می‌گیرد: نیاز مؤسسه و خواست کارکنان. انتقالات بر دو نوع است: انتقالات داخلی سازمان و انتقال به خارج از سازمان (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۱).

شاخص‌های سنجش انتقال و ارتقاء عبارتند از:

الف) استفاده موثر از مهارت‌ها - ب) افزایش پیشرفت شغلی - ج) افزایش مهارت‌ها و توسعه توانایی‌ها.

#### ۵. رعایت مصوبات قانونی:

انضباط، عبارتست از اعمال ترتیبی که باعث ایجاد نظم در کار و حین انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده در افراد گردیده و تخطی از موازین الزاماً کارکنان را با نوعی تنبیه روبرو

سازد (میرسپاسی، ۱۳۶۱، ص ۴۱۷).

انضباط را به انضباط منفی و مثبت تقسیم کرده‌اند: انضباط منفی با اداره کردن امور، از طریق ایجاد ترس و اعمال کنترل و تنبیهات شدید صورت می‌گیرد. انضباط مثبت یعنی اعمال و ایجاد ضوابط و ارزش‌های خاص اخلاقی و بیدار کردن وجدان کاری و حس انجام وظیفه، در کارکنان و طبعاً وقتی این حس در وجود انسان بیدار شود، رعایت قوانین و مقررات اداری و حسن اجرای کار به دنبال آن پدیدار خواهد شد (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۵).

شاخص‌های سنجش انضباط عبارتند از:

الف) ترویج ارزش اخلاقی؛ ب) رعایت ضوابط قانونی؛ ج) افزایش زمان حضور؛ د) اعمال کنترل و برقراری نظم کاری.

۶. اخراج و انفصال از خدمت:

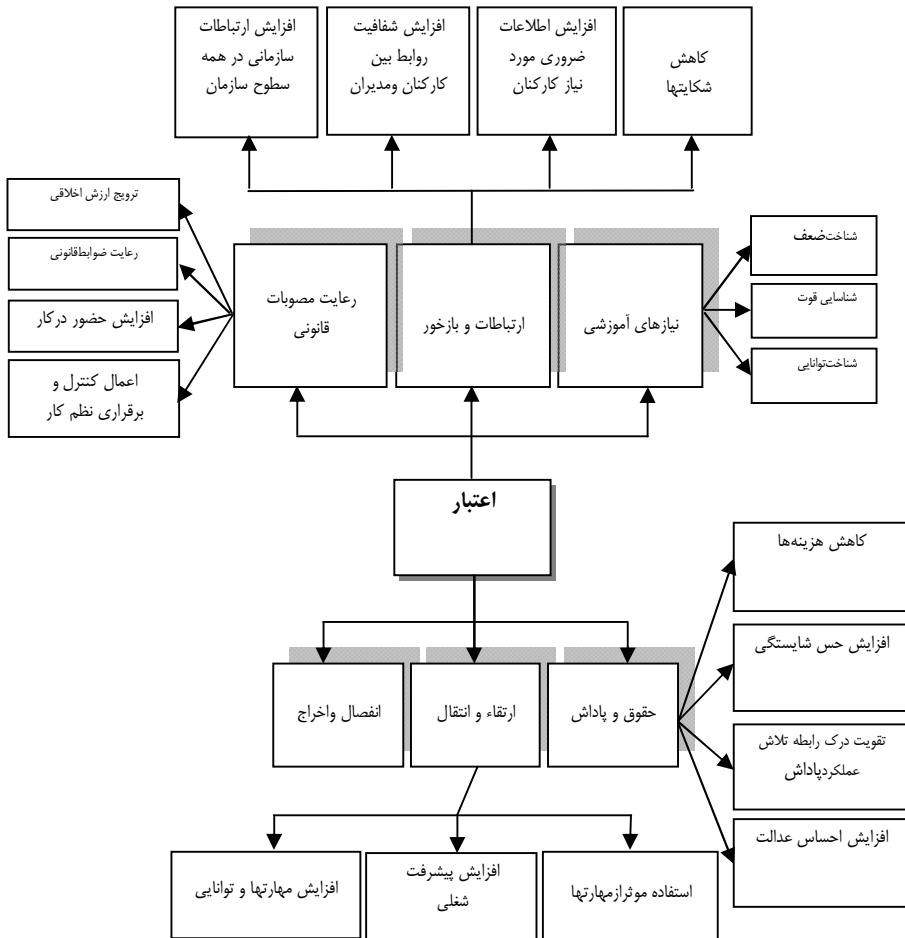
الف) انفصال یعنی برکناری و قطع خدمت کارمند، به طور موقت یا دائم در سازمان متبوع طبق ضوابط سازمانی. انفصال ممکن است به دلایل مختلف انجام شود: استعفا، اخراج (موقت یا دائم)، تعلیق و بازنشستگی.

انفصال بر دو نوع است: موقت و دائم

ب) اخراج، ناگوارترین گامی است که در اعمال مقررات انضباطی برداشته می‌شود (دسلر، ۱۹۹۸، ص ۳۴۱) اخراج، تنها باید برای پرخطرترین رفتارها در نظر گرفته شود. برای اخراج، چهار مبنای وجود دارد: عملکرد نارضایت‌بخش، سوء رفتار، نداشتن شرایط لازم برای کار مورد نظر و سرانجام تغییر ویژگی‌های مورد نیاز برای کار مورد نظر (دسلر، ۱۹۹۸، ص ۳۴۰).

### مدل مفهومی

با توجه به مطالب فوق مدل مفهومی این پژوهش به صورت زیر است:



شکل ۲: مدل مفهومی مورد استفاده در پژوهش حاضر

تذکر: چون اطلاعات مربوط به انفصال و اخراج پرسنل در اختیار کارکنان نبود، لذا این عامل از تجزیه و تحلیل و سوالات پرسش‌نامه حذف گردید.

## روش تحقیق

در راستای انجام تحقیق، با استفاده از نتایج تحقیقات صورت گرفته، در داخل و خارج کشور، بر اساس مدل ارائه شده، پرسش‌نامه‌ای با ۱۸ پرسش ۵ گزینه‌ای، در طیف لیکرت، طراحی گردید. در این پرسش‌نامه تلاش شده است که برای کمی‌سازی متغیرهای پژوهش، از پرسش‌هایی، با معیارهای اندازه‌گیری متغیرها مطابق جدول (۱) استفاده شود. به طور



کلی می‌توان سؤالات، را در ۵ طبقه قرار داد: نیازهای آموزشی، حقوق و پاداش، ارتقا و ترفیع، ارتباطات و بازخور و رعایت مصوبات قانونی.

مقاله حاضر شامل تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. لذا برای جمع‌آوری اطلاعات، از ابزار پرسش‌نامه که متداول‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات است، استفاده شده است. به علت کمبود وقت، بالا بودن هزینه‌های تحقیق، عدم دسترسی به اسناد، مدارک و گزارشات عملکرد کارکنان، و بدلیل اینکه پرسش‌نامه، می‌تواند هدف تحقیق یعنی بررسی دیدگاه کارکنان را محقق سازد از پرسش‌نامه استفاده گردید. از منابع ثانویه‌ای که در این پژوهش از آن استفاده شده، می‌توان به جمع‌آوری اطلاعات از طریق کتابخانه، بررسی مقالات در زمینه ارزیابی عملکرد و هم‌چنین جستجو در اینترنت اشاره کرد.

در این تحقیق، جامعه آماری، کارکنان ستادی گمرک جمهوری اسلامی هستند. در این جامعه، اعضا در دو صفت مشترک هستند: ۱. همگی کارمند گمرک هستند. ۲. همگی مورد ارزیابی واقع شده‌اند. تعداد افراد جامعه آماری با توجه به آمار گمرک برابر با ۴۷۰ نفر می‌باشد. به دلیل این که فهرست کارکنان ستادی در دسترس بود و به منظور اینکه در صورت امکان از نظرات کارکنان در تمام معاونت‌ها استفاده گردد (همه اعضا از شانس یکسان برای انتخاب، برخوردارند)، لذا از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردید. با توجه به  $d=0.07$  (خطای آماری) و فرمول تعیین اندازه نمونه کوکران، تعداد نمونه برابر با ۱۴۰ نفر از کارکنان ستادی گمرک است.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Na^2 + z^2pq} \quad N=470, z=1.96, p=q=0.5$$

جهت تعیین روایی پرسش‌نامه از اعتبار محتوایی استفاده شد که اعتبار محتوایی، شامل قضاوت خبرگان، در مورد مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری است. مقدار آلفای کرونباخ نیز، از طریق نرم‌افزار SPSS، برابر با ۰.۹۱ است، لذا میزان پایایی، برای انجام تحقیق قابل قبول است.

جدول ۱: متغیرهای پژوهش به تفکیک شاخص‌های متغیر

تعداد پرسش	مولفه‌ها	ابعاد
۳	شناسایی کاستی‌های افراد	نیازهای آموزشی
	شناسایی نقاط قوت عملکرد	
	تشخیص توانایی‌های لازم برای شغل	
۴	کاهش هزینه‌های سازمان	حقوق و پاداش
	افزایش حس شایستگی	
	تقویت درک رابطه تلاش، عملکرد، پاداش	
	افزایش حس عدالت	
۳	افزایش مهارت‌ها و توسعه توانایی‌ها	ارتقاء و ترفیع
	استفاده موثر از مهارت‌ها	
	افزایش پیشرفت شغلی	
۴	ترویج ارزش‌های اخلاقی	رعایت مصوبات قانونی
	افزایش رعایت ضوابط قانونی	
	افزایش حضور کارکنان	
	اعمال کنترل و نظم کاری	
۴	کاهش شکایات	ارتباطات و بازخور
	افزایش اطلاعات	
	افزایش شفافیت روابط	
	افزایش ارتباطات	

### یافته‌های پژوهش

با بررسی نظرات پاسخ‌دهندگان و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، نتایج، به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. با توجه به اینکه میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان، در مورد متغیر نیازهای آموزشی، کم‌تر از متوسط یعنی ۲/۳۳ بوده است، لذا با انجام آزمون t تک‌نمونه‌ای و بررسی

شاخص‌های مربوط به متغیر نیازهای آموزشی طبق جدول (۲) استنباط می‌شود که از دیدگاه کارکنان ستادی، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک نمی‌تواند نیازهای آموزشی را به درستی بسنجد.

جدول ۲: نتایج آزمون برای متغیر نیازهای آموزشی

آزمون t تک‌نمونه‌ای					
فاصله اطمینان ۹۵٪	میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	t	نیازهای آموزشی
۲.۴۷	۲.۱۷	۰.۰۰۰	۱۳۸	۳۱.۰۰	

۲. با توجه به اینکه میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد متغیر رعایت مصوبات قانونی، کم‌تر از متوسط یعنی ۲/۷۵ است لذا با انجام آزمون t تک‌نمونه‌ای و بررسی شاخص‌های مربوط به این متغیر طبق جدول (۳) استنباط می‌شود که از دیدگاه کارکنان ستادی، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک نمی‌تواند مصوبات قانونی را به درستی بسنجد.

جدول ۳: نتایج آزمون برای مصوبات قانونی

آزمون t تک‌نمونه‌ای					
فاصله اطمینان ۹۵٪	میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	t	مصوبات قانونی
۲.۸۶	۲.۶۳	۰.۰۰۰	۱۳۳	۴۶.۸۶	

۳. با توجه به اینکه میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد متغیر ترفیع و انتقال، کم‌تر از متوسط یعنی ۲/۴۰ است لذا با انجام آزمون t تک‌نمونه‌ای و بررسی شاخص‌های مربوط به این متغیر، طبق جدول (۴) استنباط می‌شود که از دیدگاه کارکنان ستادی، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک نمی‌تواند ترفیع و انتقال را به درستی بسنجد.

جدول ۴: نتایج آزمون برای ترفیع و انتقال

آزمون t تک‌نمونه‌ای					
فاصله اطمینان ۹۵٪	میانگین	سطح معنا داری	درجه آزادی	t	ترفیع و انتقال
۲.۵۳	۲.۴۰	۰.۰۰۰	۱۳۳	۳۷.۳۳	

۴. با توجه به اینکه میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد متغیر حقوق و پاداش، کم‌تر از متوسط یعنی ۲/۷۳ است لذا با انجام آزمون t تک‌نمونه‌ای و بررسی شاخص‌های مربوط به این متغیر طبق جدول (۵) استنباط می‌شود که از دیدگاه کارکنان ستادی، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک نمی‌تواند حقوق و پاداش را به درستی بسنجد.

جدول ۵: نتایج آزمون برای حقوق و پاداش

آزمون t تک‌نمونه‌ای					
فاصله اطمینان ۹۵٪	میانگین	سطح معنا داری	درجه آزادی	t	حقوق و پاداش
۲.۸۶	۲.۷۳	۰.۰۰۰	۱۳۹	۳۹.۹۵	

۵. با توجه به اینکه میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد متغیر ارتباطات و بازخور کم‌تر از متوسط یعنی ۲/۵۶ است لذا با انجام آزمون t تک‌نمونه‌ای و بررسی شاخص‌های مربوط به این متغیر، طبق جدول (۶) استنباط می‌شود که از دیدگاه کارکنان ستادی، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک نمی‌تواند ارتباطات و بازخور را به درستی بسنجد.

جدول ۶: نتایج آزمون برای ارتباطات و بازخور

آزمون t تک‌نمونه‌ای					
فاصله اطمینان ۹۵٪	میانگین	سطح معنا داری	درجه آزادی	t	ارتباطات و بازخور
۲.۶۷	۲.۵۶	۰.۰۰۰	۱۳۹	۴۵.۹۲	

## نتیجه

با توجه به نتایج تحقیق، این نکته منفی (که هزاران نکته مثبت با خود به همراه دارد) نمایان می‌شود که نظام ارزیابی عملکرد در گمرک جمهوری اسلامی ایران از نظر کارکنان ابزار تشخیص مناسبی برای هیچ یک از متغیرهای لازم (نیازهای آموزشی، حقوق و دستمزد، رعایت مصوبات قانونی، ارتباطات و بازخور و ارتقا و ترفیع) نمی‌باشد. لذا نظام ارزیابی عملکرد فاقد اثربخشی لازم برای سنجش عملکرد کارکنان است. تغییر در شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد، بهبود کیفی نظام‌های ارزیابی و بالاخره در یک کلام آگاهی و شناخت نسبت به فرآیند ارزیابی عملکرد، می‌تواند ارزیابان را در یافتن یک نظام درست و عادلانه ارزیابی عملکرد یاری رساند.

پیشنهاد می‌شود به منظور ارزیابی عملکرد در گمرک، از نظامی استفاده شود که اولاً توانایی‌های لازم برای احراز یک شغل را تشخیص داده و سپس به بررسی کاستی‌ها و نقاط قوت عملکرد افراد در رابطه با شغل مذکور بپردازد. که متأسفانه نظام موجود در گمرک فاقد چنین توانایی است. هم‌چنین لازم است رابطه عملکرد و پاداش، به گونه‌ای که منجر به کاهش (و نه افزایش) هزینه‌های سازمان شود، استخراج شده و بر این اساس سایه نظام عدالت‌جویانه و شایسته‌سالار در سازمان هویدا شود. سرانجام افزایش ضوابط قانونی، ترویج ارزش‌ها، شفافیت روابط، افزایش نظم کاری و کاهش پیچیدگی، مواردیست که برای حصول نظام ارزیابی عملکرد، در گمرک ایران، نیازمند همکاری کارکنان و توجه مسئولان است.

## منابع و مأخذ

۱. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳)، *نارسایی‌های عملکرد در سازمان‌های دولتی*، مطالعات مدیریت، شماره ۴۳، ص ۱۱.
۲. بامبرگر، پیتر؛ مشولم، ولن (۲۰۰۰)، *استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)*، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۷۸)، *ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها*، مجله تدبیر، شماره ۹۸، ص ۳۸-۴۰.
۴. جزنی، نسرين (۱۳۷۵)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ اول، تهران، نشر نی.
۵. حاجی شریف، محمود (۱۳۷۱)، *ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی*، چاپ دوم، قزوین، مجتمع صنعتی سیمان آبیگ.
۶. حقیقی، محمد علی؛ رعنائی، حبیب‌الله (۱۳۷۶)، *بهره‌وری نیروی انسانی ارزشیابی عملکرد کارکنان*، چاپ اول، تهران، انتشارات ترمه.
۷. دسلر، گری (۱۹۹۸)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. زوارزاده، ماهرخ (۱۳۷۸)، *نکاتی درباره ارزش‌یابی کار*، تهران، سی مجموعه مقالات موضوعی برگزیده مدیریتی.
۹. صادقیان، ابراهیم (۱۳۷۹)، *بررسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران در صنعت خودرو*، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. طبرسا، غلامعلی؛ خائف، احمد علی (۱۳۷۷)، *نگاهی جدید به نظام ارزیابی عملکرد (ماهیت، محتوی و کارکردها)*، مجله دانشگاه تربیت مدرس، شماره ۶، صص ۱۷۷-۱۹۱.
۱۱. علوی، امین‌الله (۱۳۶۹)، *ارزشیابی عملکرد کارکنان*، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰، پاییز ۶۹، ص ۳۳.
۱۲. قربانی، محمود؛ کرامتی، محمدرضا؛ جعفریان داد، سید محمد جعفر (۱۳۷۷)، *ارزش‌یابی عملکرد کارکنان*، تهران، چاپ اول، انتشارات پژوهش توس.

۱۳. کاظمی، بابک (۱۳۸۰)، مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع یا نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران)، چاپ سوم، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

۱۴. میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۱)، مدیریت منابع انسانی نگرش نظام‌گرا، چاپ اول، تهران، انتشارات نقش جهان.

15. Buckley, R. Wiest, Danell (1999), *The evolution of the Performance appraisal process*, Journal of management history, MBA University Press pp: 233-242.
16. Compbel. J, k Griakides. leonidas, Muijsand. Daniel and Robinson. Winday (2005), *Assessing Teacher Effectiveness*, New York Rutledge.
17. Singer, marc (1990), *Human Resources management*, Kent Publishing Company.