

صلى الله عليه وسلم

طرح سازمان مجازی و مدیریت نیروهای ماکارآمد

استان خوزستان

فاز اول

(شناسایی نیروهای ماکارآمد در دستگاه‌های اجرایی و نحوه برخورد با آنها)

عنوان	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد شاخص‌های عمومی دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان سال 1393
کارفرما	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خوزستان معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی
مجری	جهاد دانشگاهی استان خوزستان
مدیریت و راهبری	امید حاجتی
نظارت	قاسم سنگوری سواری - دکتر مهرداد نیکو
تهیه و تنظیم مطالب	فرناز روزبان - سحر مومن زاده - سعادت ورشوکار
کارشناسان	قاسم سنگوری سواری - غلامرضا وحدت - فرناز روزبان - محمدرضا قلانی - رحیم نوروزی
واژگان کلیدی	بهره‌وری - اثربخشی - کارایی - ساختار
تاریخ انتشار	فروردین 1395
سرفصل موضوعی	نوسازی و تحول اداری
تعداد صفحات	گروه نوسازی و تحول اداری
تعداد صفحات	ص

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیشگفتار 7

بخش اول : تعریف موضوع و معرفی مطالعه

- 1-1- بیان مسأله تحقیق 2
2-1- اهمیت و ضرورت تحقیق 5
3-1- اهداف پژوهش و نتایج مورد استفاده آن 7
4-1- پرسش‌های اصلی و فرعی مطالعه 8
5-1- مدل تحقیق 9

بخش دوم : ادبیات، سوابق و پیشینه مطالعه

- 1-2- تعاریف 12
2-2- مبانی نظری 19
3-2- تاریخچه ارزیابی عملکرد و پیشینه مطالعه : 29
4-2- ظرفیت‌های موجود در قوانین و مقررات مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان دولت 36

بخش سوم : روش شناسی و مراحل انجام مطالعه

- 1-3- روش انجام پژوهش و معرفی مدل تحقیق 40
2-3- ابزار گردآوری اطلاعات 47
3-3- روایی و پایایی ابزار تحقیق 49

بخش چهارم : تجزیه و تحلیل داده‌ها

1-4- تجزیه و تحلیل داده‌ها.....52

بخش پنجم : نتیجه گیری ، ارائه مدل ارزیابی عملکرد کارکنان و برنامه بهبود مستمر عملکرد

کارکنان

1-5- نحوه شناسایی نیروهای ناکارآمد :.....68

2-5- نحوه برخورد با گروه‌های شناسایی شده :.....70

3-5- ویژگی‌های پیشنهادی برای «سامانه معرفی کارکنان مازاد دستگاه‌های اجرایی استان».....72

4-5- ساختار اجرایی و سازمان کار:.....72

منابع

منابع فارسی74

منابع غیر فارسی74

ضمائم :

پیوست 1 : دستورالعمل شناسایی نیروهای ناکارآمد و نحوه برخورد با آنان

پیوست 2 : نمونه پرسشنامه ارسالی برای نخبگان (پرسشنامه شناسایی شاخص‌ها)

پیوست 3 : نمونه پرسشنامه ارسالی برای نخبگان (پرسشنامه اولویت‌بندی شاخص‌ها)

بسمه تعالی

پیشگفتار

استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، قوام ساختارهای سازمانی، افزایش تعلقات سازمانی، ایجاد عدالت در سازمان‌ها و زمینه سازی برای حمایت‌های سازمانی را موجب می‌گردد. از سوی دیگر استقرار این نظام از ضروری‌ترین کارکردهای یک نظام اداری پایدار و از اصلی‌ترین پایه‌های استحکام و موجب اعتلای سازمان‌ها شده و در نهایت به مشروعیت نظام‌های اداری کمک خواهد کرد.

نظام اداری سالم، نظامی کارآفرین و با نشاط است که به رفاه، آسایش فکری و جسمی، خشنودی و انگیزش مثبت سرمایه انسانی در کنار تولید کالا و ارائه خدمات بر اساس نیاز واقعی ارباب رجوع و همچنین به کیفیت، کمیت و سودآوری منطقی آن نیز توجه خاص داشته باشد. برای انجام بهینه موارد فوق بکارگیری سرمایه انسانی اعم از نیروی کار و مدیریت در چارچوب ضوابط کاری و رعایت روابط و مهارت‌های انسانی ضرورت دارد.

یکی از واقعیت‌های فعلی سازمان‌ها این است که نظام‌های انگیزشی مبتنی بر شناسایی کارمندان نمونه و تشویق آنها و به طور کلی رویکرد ایجابی نتوانسته موجب تحرک کارکنان ضعیف و ناکارآمد شده و آنها را به سمت بهبود عملکردشان سوق دهد. بنابراین ضرورت دارد که علاوه بر شناسایی نیروهای بهره‌ور، نگاهی هم به نیروهای ناکارآمد داشته و برنامه‌های ویژه‌ای برای ارتقا آنها طراحی کرد یا به روش مناسبی از نظام تنبیه استفاده کرد که منجر به

تحرک مثبت آنها و بهبود بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها گردد.

در این طرح ضمن پاسخگویی به چگونگی شناسایی و تفکیک عملکرد کارکنان کارآمد از کارکنان ناکارآمد از طریق استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و در راستای پایه‌گذاری نظام‌های صحیح آموزشی، ارتقاء، جبران خدمات و نظام پرداخت، انگیزش، رضایت‌مندی، تشویق و تنبیه، خروج از خدمت، قانونگرایی کارکنان و مدیران و سعی شده ساز و کاری تمهید گردد که از انصاف و عدالت در خصوص شناسایی کارکنان ناکارآمد برخوردار بوده و با روش‌های صحیح، نحوه استفاده از آنان در جایگاه‌های فراخور مهیا گردد.

امید حاجتی

رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خوزستان

مقدمه

برای حضور در صحنه‌های بین‌المللی، کشورهایی می‌توانند حضور قوی پیدا کنند که ضمن استفاده بهینه از عوامل تولید، در حالت رقابت پذیری کامل با دیگر کشورها باشند. با نگاهی به کشورهای موفق جهان دیده می‌شود که این کشورها بهای لازم را به سرمایه انسانی به عنوان مهمترین عامل تولید می‌دهند و در مقابل، این سرمایه با بالا بردن بهره‌وری خود در منافع حاصل از تولید سهیم می‌شوند.

آنگوس مادیسون مورخ نامدار در کتاب مراحل رشد سرمایه داری می‌نویسد: «ظهور و سقوط ملت‌ها را می‌توان در سرتاسر تاریخ جهان با مشخص ساختن سطح بهره‌وری آنان تعیین و پیش بینی کرد».

در فرهنگ عامه آمده است «با دیگران به گونه‌ای رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار گردد» اما این قاعده با نقش مدیران اندکی تناقض دارد. واقعیت این است که هر یک از کارکنان ویژگی‌های منحصر به فردی دارد که در میزان عملکرد و بهره‌وری آنان موثر بوده و رفتار یکسان با آنها از قاعده عدالت و انصاف خارج است.

ارزیابی و 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 ساز و کارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی (سینرژی) ایجاد می‌کند.

یکی از مشکلات نظام فعلی ارزیابی عملکرد کارکنان عدم وجود ضمانت‌های اجرایی صحیح و ساز و کارهای ایجاد ارتباط بین این نظام با سایر نظام‌های مدیریت سرمایه انسانی از جمله: مسیر شغلی کارکنان، آموزش، انتصاب و انتخاب مدیران، جبران خدمت کارکنان و نظام پرداخت، انگیزش، رضایتمندی، تشویق و تنبیه، حقوق و تکالیف کارکنان، ایجاد محیط مناسب کار و تامین شرایط ایمنی و بهداشتی و ... می‌باشد. همچنین حمایت‌های قانونی و موانع حقوقی

موجود، در نگهداشت کارکنان ناکارآمد در دستگاه‌های اجرایی بی‌تاثیر نبوده و موجب می‌گردد بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی تحت تاثیر نقصان در بهره‌وری نیروی انسانی کاهش یابد. تکنیک‌های سنتی مدیریت معمولاً به رویکردهای تشویقی برای کارکنان کارآمد تمایل داشته و به رویکردهای تادیبی و اصلاحی کمتر توجه می‌نماید که این روش برای برخی از کارکنان موثر بوده است. برای دریافت نتیجه اثربخش از نظام ارزیابی عملکرد گاهی باید رویکردهای سرسختانه‌تری را برای تغییر در کارکنان بکار بست. مدیران نباید پذیرای افراد نالایق باشند. نتیجه حضور این افراد در سازمان استیصال و هدر رفتن وقت است و در عین حال ناکارآمدی آنها ممکن است به کل کارکنان سرایت کند. اما چگونه باید با این کارکنان ناکارآمد مواجه شویم؟ چگونه می‌توانیم به تغییر رفتار آنها کمک کنیم؟ و چه مدت باید رفتار آنها را تحمل کنیم قبل از آن که دیر شود؟

پاسخ به مجموعه سوالات بالا در این طرح مد نظر بوده و امیدواریم راهکارهای ارائه شده، توسط مراجع ذیربط بررسی و تمهیدات قانونی برای بستر اجرای بهینه اندیشیده شود.

بخش اول

تعریف موضوع و معرفی مطالعه

1-1- بیان مسأله تحقیق

شورای عالی اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه که به ریاست دکتر جهانگیری معاون اول رییس‌جمهور در 1392/12/14 برگزار شده است جهت تحقق اصل سوم قانون اساسی و مبتنی بر رؤس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور را در 8 برنامه تصویب نموده است. این نقشه با 3 هدف اصلی زیر تهیه و تدوین شده است:

۱. دولت چابک، بهره‌ور و بهره‌مند از فناوری‌های نوین
۲. ارائه خدمت با کیفیت مبتنی بر رقابت
۳. دولت متعهد به آرمان‌ها و متکی بر اعتماد به مردم، عاری از فساد و مبتنی بر حسن عملکرد کارکنان

قطعاً کارکنان به عنوان مهم‌ترین سرمایه اصلی سازمان‌ها، در تحقق اهداف فوق‌بیشترین نقش را داشته و به همین دلیل یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان ارتقاء سطح کارآیی و بهبود اثربخشی فعالیت‌های این سرمایه می‌باشد.

در این بین یکی از مسائلی که توجه ویژه مدیران را به خود معطوف داشته این است که: با وجود قوانین فراوان و نظام‌های پاداش و تنبیه که سالیان زیادی است در کشور پیاده می‌شوند چرا بازدهی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی همچنان در سطح نامطلوبی قرار دارد؟ چگونه می‌توان این ناکارآمدی را سنجید؟ و با چه روشی می‌توان بر آن فائق آمد؟

یکی از راه‌های پیش رو که در گذشته و حال مورد استفاده سازمان‌های موفق و کشورهای پیشرفته قرار گرفته و نتایج بسیار قابل توجهی در بر داشته است استفاده از یک نظام ارزیابی عملکرد موثر و توانمند می‌باشد.

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سالهای اخیر به نقش ارزیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. سیستم

اثربخش ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها به ارمغان بیاورد. در دیدگاه سیستمی، سازمان به عنوان یک سیستم کل با زیرسیستم‌های مختلفی در تعامل است که هر گونه تغییر در این زیرسیستم‌ها بر زیرسیستم دیگر و نهایتاً بر کل سیستم اثر می‌گذارد. در این بین انسان هم در سازمان‌های امروزی به عنوان یک زیرسیستم پیچیده نقش اساسی در سازمان دارد که با توجه به نگرش و انگیزش خاص خود در سازمان فعالیت می‌کند.

ارزیابی عملکرد کارکنان ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن این که سازمان‌ها با کارایی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تامین می‌گردد. در جریان ارزیابی عملکرد کارکنان، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند، نتایج حاصله را ثبت می‌کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند. ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و نظایر اینها در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مطرح است. انجام صحیح و دقیق مراحل ارزیابی، امری نسبتاً مشکل است زیرا کار ارزیابی مستلزم نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد ضرورت دارد.

متأسفانه در تعدادی از سازمان‌ها و شرکت‌ها امر ارزیابی جنبه ظاهری و تشریفاتی پیدا می‌کند و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی‌شود. بیشتر روش‌های معمول ارزیابی حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می‌گردد. در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود بنا به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزیابی همراه است. اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیعات و شایستگی و پرداخت پاداشها بر معیارهای عملکردی استوار نبوده و بر مبنای ارزیابی واقعی صورت نگیرد، اثرات زیانبار و مخربی بر عملکرد آنان خواهد داشت.

سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، نیازمند مطالعات و بررسی‌های مهم در خصوص آسیب‌شناسی و تعیین ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است. نیروی انسانی نیز به عنوان عامل اساسی تغییرات و تحولات سازمان، خود در معرض بیشترین تغییرات بوده است

و بی‌توجهی به آن، زمینه به خطر افتادن بهبود و توسعه سازمان را فراهم می‌کند. (کفاشی و حاتمی نژاد، 1388)

همچنین همیشه برای مسئولان و برنامه‌ریزان نیروی انسانی در سازمان‌های کشور این موضوع مطرح است که چگونه می‌توان بهره‌وری را در سازمان‌ها افزایش داد و چه عواملی باعث افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. بدون شک کارکنان یکی از عوامل اصلی تحقق این مهم هستند که خود سرمایه‌های با ارزش هر سازمان می‌باشند و دستیابی به هدف‌های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. اغلب محققین، عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان در سازمان را شامل توان فنی و تخصصی و قدرت انجام کار، علم، تجربه، تحصیلات، انگیزه، نیازهای مادی و فیزیکی، امنیت شغلی، حقوق و دستمزد، نیازهای روانی، شیوه مدیریت، آموزش کارکنان، مشارکت و خلاقیت می‌دانند.

مسیر توسعه و تکامل سازمانها با تکامل خواسته‌ها، نیازها، علایق و آمال بشر همراه است. اگر چه سازمانها در طول زمان ایفاء‌کننده نقش‌ها و مأموریت‌های مختلفی بودند ولی در دوره معاصر کارکرد آنها بسیار گسترده‌تر شده است و انتظارات از آنها به طور مداوم رو به افزایش است. توفیق در پاسخگویی به این انتظارات نیازمند ایجاد ارتباطی تنگاتنگ، مستمر و مؤثر بین فرایندهای سازمانی و انتظارات گفته شده می‌باشد. از سوی دیگر در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها در محیطی که فعالیت می‌کنند، دائماً نیازمند توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد بوده و باید تمام تلاش خود را جهت دستیابی به تعالی عملکرد به کار گیرند. زمانی نظریه‌پردازان سازمانی از مواردی مانند ثروت، تجهیزات و دارایی‌های فیزیکی به عنوان مهم‌ترین منابع یاد می‌کردند، ولی امروزه با تغییرات و پیشرفت‌های شگرفی که در فناوری‌ها، به ویژه فناوری اطلاعات به وجود آمده است، ماهیت کارها، اطلاعاتی و انسان محور شده است از این رو منابع انسانی سازمان‌ها کلیدی‌ترین منبع برای رشد، توسعه و موفقیت آنهاست.

مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی فراهم می‌نماید. این مفهوم که جایگزین ارزیابی عملکرد شده است ضمن داشتن بار مثبت نسبت به مفهوم ارزیابی که اغلب با واکنش منفی مدیران به ویژه در جامعه ما رو به روست، نشان دهنده اهمیت پرداختن به عملکرد سازمان از سوی مدیریت به عنوان یک وظیفه اساسی است. امروزه نقش سازمان در دستیابی به هدف‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی

و فرهنگی آنچنان برجسته شده است که سازمان‌های هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن می‌دانند. واقعیت آن است که سازمان‌ها به چند دلیل از ارکان ضروری زندگی انسان‌ها محسوب می‌شوند، آنها به جامعه خدمت می‌کنند و ما را قادر می‌سازند تا کارهایی انجام دهیم که بدون آنها از عهده آن بر نمی‌آمدیم، و جریانی از دانش و آگاهی ارائه می‌کنند که می‌تواند زمینه ساز توسعه فردی و رشد و سعادت بشر گردد. (همان، ص 12)

در سال‌های گذشته مطالعات و بررسی‌های فراوانی در زمینه بهبود بهره‌وری منابع انسانی صورت گرفته است. عمده راهکارهای پیشنهادی در این خصوص مبتنی بر تشویق کارکنانی است که نسبت به سایر کارکنان کارآمد تلقی می‌شوند. در این روش فرض بر این است که در صورت تشویق افراد کارآمد و توانمند، سایر کارکنان انگیزه لازم را جهت بهبود عملکردشان پیدا می‌کنند اما واقعیت موجود نشان می‌دهد که تعدادی از افراد ناکارآمد هستند که تحت تأثیر چنین تشویق‌هایی قرار نمی‌گیرند و همچنان به رویه‌های خود پایبند می‌مانند.

تحقیق حاضر به دنبال طراحی سیستمی است تا بتواند این دسته از کارکنان را به سمت بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سوق دهد. در این راه باید به این سوال‌ها پاسخ داد که "با چه روشی می‌توان نیروهای ناکارآمد را شناسایی نمود"، "دلایل ناکارآمدی شان چیست؟"، "چگونه می‌توان آن دلایل را مرتفع نمود؟" و "در صورتی که راه کارهای طراحی شده موثر واقع نشود با کارکنانی که عملکردشان بهبود نیافته است باید چگونه برخورد شود؟".

همچنین در این راه جهت حصول نتیجه، آگاهی از احکام قانونی ضرورت دارد و لازم است مستندات قانونی لازم تهیه گردد. برای رفع کاستی‌های قانونی، نتایج این تحقیق پس از انجام پایلوت، در شورای راهبری توسعه مدیریت استان مطرح و در صورت تصویب آن، حسب تصمیم متخذه اقدامات بعدی صورت خواهد پذیرفت.

1-2- اهمیت و ضرورت تحقیق

از جمله آسیب‌های نظام اداری کشور که به وفور در رسانه‌ها، تحقیقات و گزارش‌های مختلف از آن صحبت به میان می‌آید ناکارآمدی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولتی می‌باشد. این موضوع حتی در بطن جامعه به عنوان یک ایراد اساسی مردم نسبت به عملکرد دولت‌ها بارها و با بیان‌های مختلف مطرح می‌شود.

همواره یکی از راه حل‌های مورد استفاده برای رفع این نقیصه، بکارگیری نظام انگیزشی مبتنی بر تشویق کارکنان لایق بوده و این امر بدنبال تحقق دو هدف زیر می‌باشد:

1) کارکنان شایسته روز به روز شایستگی‌های خود را افزایش داده تا از این مشوق‌ها بهره‌مند بمانند.

2) کارکنان ضعیف با الگو قرار دادن همکاران موفق خود و به امید بهره‌مندی از آن تشویق‌ها، نسبت به اصلاح و بهبود عملکرد خود اهتمام لازم را بکار گرفته، تا در نهایت شاهد رشد بهره‌وری (افزایش کارایی و بهبود اثربخشی) در سازمان‌های دولتی باشیم.

رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره‌وری بیشتر است و این امر همواره مورد توجه مدیران برای اداره و مهندسی مجدد سازمان‌ها بوده است. بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی انسان‌ها و ساختن اجتماعی مرفه‌تر که هدفی ملی برای همه کشورهای جهان است، همواره مدنظر صاحب نظران سیاست و اقتصاد می‌باشد. بطوری که افزایش بهره‌وری به عنوان درمان تمام دردهای اقتصادی مقبولیت عام یافته است. (ابطحی 1392 ص 2)

سازمان، نظامی است مرکب از انسان، تکنولوژی، منابع مالی، منابع فیزیکی و منابع اطلاعاتی. منابع انسانی بدون شک مهم‌ترین جزء از اجزای سازمان است و در واقع مهم‌ترین دارایی‌های یک سازمان را تشکیل می‌دهد. هر چند که باید به این نکته ظریف توجه داشت که سازمان‌ها چندان که مالک دارایی‌های خود هستند، مالک منابع انسانی خود نبوده و نیستند.

استقرار مکانیزم بازخورد (Feed Back) برای حفظ تعادل پویای سیستم سازمان ضروری است. منظور از بازخورد ترتیبات خاصی است که موجب می‌شود سیستم دائماً اطلاعات لازم را درباره عملکرد (بازده) خود به دست آورد و چنانچه عملکرد سیستم با معیار و نتیجه مطلوب تطبیق نکند، سیستم خود به خود در جهت بر طرف کردن انحراف تنظیم شود (کنترل). (همان، ص 27)

ارزیابی عملکرد، یک روش بازخورد دادن به کارمند درباره عملکردش در کار است. ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره‌ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است که ممکن است برای اهداف مختلف مورد استفاده قرار گیرد. (مک کی، 1995، ص 105)

وجود نظام ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف به دلیل حصول اطمینان از انطباق عملکرد

حوزه‌های مختلف سازمان‌ها با برنامه‌ها، سیاست‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها و استانداردها ضروری می‌نماید تا بدین ترتیب امکان مقایسه روند عملکرد واحدها در دوره‌های متوالی به منظور تشخیص ظرفیت‌ها، توانایی‌ها، زمینه‌های بهبود، تعیین الگوهای مناسب ارتقاء، کیفیت و تشویق واحدها به استفاده از تجارب موفق امکان پذیر گردد.

از سوی دیگر تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان به برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا تصویری مناسب از وضع موجود ترسیم نموده و با استفاده از شناسایی نقاط قوت وضعف، برنامه‌های بهبود را تدوین و نتایج حاصله را از ابعاد مختلف مورد بازنگری و بررسی قرار دهد.

اگرچه ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین کارهای مدیران است، ولی بیشتر مدیران به راحتی این واقعیت را می‌پذیرند که کاری بس دشوار و سخت است. همیشه وضع به گونه‌ای نیست که بتوان به راحتی درباره عملکرد زبردست، به صورتی دقیق قضاوت کرد و غالباً کار مشکل‌تر این است که بتوان نتیجه قضاوت را به گونه‌ای سازنده و بدون اینکه بر روحیه کارمند ضربه وارد شود، به وی منتقل کرد. (استونر و فریمن، 1375، ص 830)

در گذشته مدیران ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است. در گذشته در برنامه‌های ارزیابی عملکرد بر روی ویژگی‌های کارکنان، کاستی‌ها و توانایی‌های آنان تأکید می‌کردند اما فلسفه امروزی ارزشیابی عملکرد بر عملکرد کنونی و هدف‌های آینده کارکنان پافشاری می‌کند (طباطبایی و قنبری، 1386، ص 10)

1-3- اهداف پژوهش و نتایج مورد استفاده آن

هدف نهایی این تحقیق افزایش بهره‌وری کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان می‌باشد. به همین منظور هدف کاربردی این تحقیق شامل شناسایی نیروهای ناکارآمد دستگاه‌های اجرایی و اجرای برنامه‌های مناسب (طراحی و اجرای برنامه جامع آموزشی) جهت ارتقاء توانایی‌های عمومی و تخصصی آنها و در نهایت در صورت عدم تغییر آنها حذف افراد مذکور از سیستم می‌باشد. در واقع در این تحقیق فرض بر این است که برای بهبود بهره‌وری در سازمانها علاوه بر حفظ و ارتقاء شرایط مطلوب کارکنان کارآمد باید برنامه‌های ویژه‌ای برای کارکنان ناکارآمد هم

داشته باشیم. از جمله این برنامه‌ها طراحی یک سامانه می‌باشد تا شرایطی فراهم گردد که ضمن بکار بستن عوامل تنبیهی و سلبی جهت تحرک افراد ناکارآمد، بتواند ظرفیتی را ایجاد نماید تا با تغییر شرایط وضع موجود افراد مذکور، از جمله برخورداری از مزیت شرایط جدید مانند جابجایی آنها بین دستگاه‌های اجرایی استان بهره‌مند گردید.

از دیگر اهداف این تحقیق ایجاد بستر مناسب جهت برقراری رابطه بین نظام پرداخت حقوق و دستمزد با بهره‌وری کارکنان می‌باشد، بطوریکه میزان دریافتی کارکنان (اعم از نقدی و غیرنقدی) بر اساس عملکرد و سطح بهره‌وری آنان متفاوت خواهد شد. در واقع این موضوع یکی از پیچیده‌ترین اهداف تحقیق است، زیرا عدم وجود نظام‌های کنترلی و ضمانت‌های اجرایی قوی منجر به بی‌اعتباری طرح خواهد شد و همانند گذشته اجرای طرح صرفاً بر مبنای رعایت چارچوب‌های ابلاغی انجام گرفته و در واقعیت تغییرات مثبت چندانی رخ نخواهد داد.

علاوه بر موارد ذکر شده یکی دیگر از اهداف این تحقیق ترسیم مسیر ارتقاء شغلی کارکنان با توجه به میزان کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان یا به عبارتی میزان کارآمدی کارکنان می‌باشد. هر چند شایسته‌سالاری دیر زمانی است که از آمال و آرزوهای نظام اداری کشور می‌باشد و تلاش‌های زیادی برای دستیابی به آن صرف شده است؛ این تحقیق با رویکرد جلوگیری از ورود کارکنان ناکارآمد به جایگاه‌های بالا در ساختار سازمانی، در صدد عملی نمودن این آرزو می‌باشد.

همچنین باید توجه داشت که بهبود عملکرد کارکنان همیشه تحت تاثیر آموزش‌های آنان می‌باشد لذا باید در نظر داشت که برای تحقق اهداف غایی این پژوهش الزاماً باید یک نظام آموزشی موثر تعریف کرد به طوری که رویکرد آن بر اساس آموزش‌های هدفمند مبتنی بر نیازهای تخصصی و عمومی کارکنان باشد. به همین دلیل یکی از پیامدهای کاربردی مطالعه حاضر ایجاد زمینه برای طراحی یک سیستم آموزشی متناسب با نیازهای تخصصی و عمومی کارکنان هر سازمان می‌باشد.

1-4- پرسش‌های اصلی و فرعی مطالعه

تحقیق حاضر به دنبال طراحی سیستمی است تا بتوان کارکنان ناکارآمد را در نظام اداری شناسایی نموده و به دنبال آن روش‌های مناسب مواجهه با آنان از جمله روش‌های بهبود

عملکرد نیروی انسانی و نحوه خروج نیروهای ناکارآمدی که با تمامی تلاش‌های مصروفه در بهنگام‌سازیشان امکان تداوم خدمت در سازمان را ندارند چگونه باید باشد. به همین منظور سوال اصلی این تحقیق عبارت است از این که :

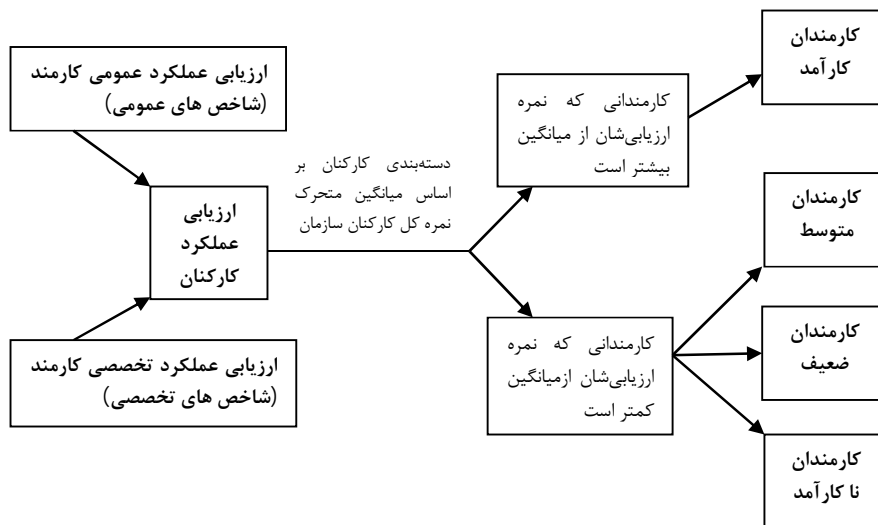
" با چه شاخص‌هایی می‌توان نیروی انسانی ناکارآمد دستگاه‌های اجرایی را شناسایی نمود ؟ "

سوالات فرعی تحقیق به شرح زیر می‌باشند :

- 1- با چه روشی می‌توان بهره‌وری نیروهای ناکارآمد شناسایی شده را بهبود داد؟
- 2- روش برخورد با نیروهای ناکارآمدی که عملکردشان بهبود نمی‌یابد باید چگونه باشد؟

1-5- مدل تحقیق

این پژوهش به دنبال تعریف مدلی برای شناسایی کارکنان ناکارآمد دستگاه‌های اجرایی و ارائه پیشنهادهایی برای برخورد با آنان می‌باشد به همین منظور از مدل ISM به عنوان مبنا برای شناسایی شاخص‌ها و مدل مفهومی استفاده شده و به منظور رتبه‌بندی شاخص‌ها از تکنیک وزندهی مدل AHP استفاده گردیده است. در نهایت مدل مفهومی شناسایی کارکنان ناکارآمد مانند نمودار 1-1 می‌باشد که در فصل سوم به طور کامل تشریح خواهد شد.



نمودار 1-1: مدل دسته بندی کارکنان

بخش دوم

ادبیات، سوابق و پیشینه مطالعه

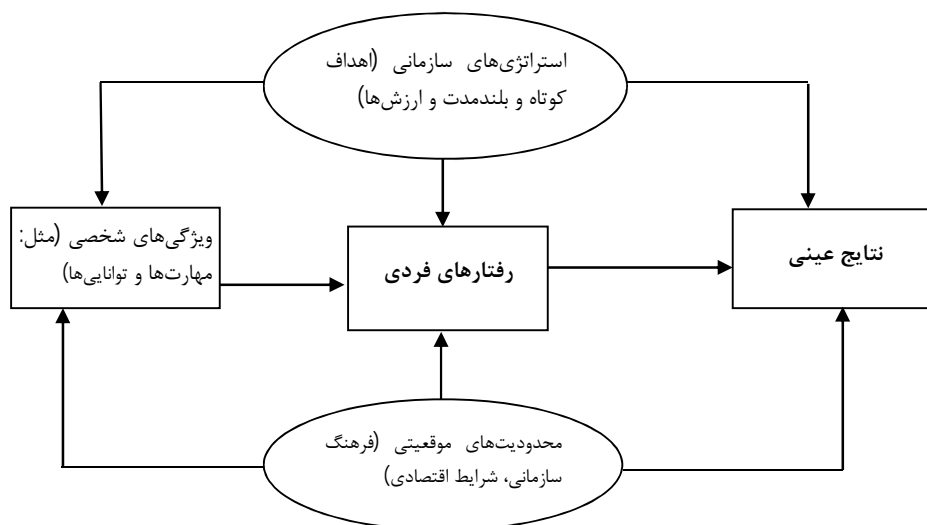
2-1 - تعاریف

مفهوم بهره‌وری: بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون داد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته می‌شود هر چه بهره‌وری یک سازمان بیشتر باشد هزینه تولید واحد کار در آن کمتر خواهد بود. در جهان پر رقابت امروز اگر بخواهیم بهره‌وری سازمان محل کار خود را افزایش دهیم باید با نیروی انسانی کمتر، سرمایه کمتر، زمان کمتر، فضای کمتر و به طور کلی با منابع کمتر، تولید بیشتری داشته باشیم. بهره‌وری یک سازمان بیش از هر عامل دیگر به دانش، مهارت‌ها، توانائی‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان آن بستگی دارد. بین دو عامل بهره‌وری و کیفیت کار همبستگی مثبت وجود دارد و برای شناخت بهتر مفهوم بهره‌وری لازم است با تعریف کیفیت کار آشنا شویم. کیفیت شامل وجوهی از کالاها و خدمات است که پاسخگوی نیازهای مصرف کننده و تأمین کننده درآمد است. نکته قابل توجه آن است که کیفیت یک کالا در بالاترین و قیمت آن در پایین ترین سطح ممکن باشد. (ساعتچی، 1378، ص 29)

بهره‌وری از دید سازمانهای بین المللی: سازمان بین المللی کار بهره‌وری را چنین تعریف کرده است: بهره‌وری عبارت است از نسبت ستانده به یکی از عوامل تولید (زمین، سرمایه، نیروی کار و مدیریت) در این تعریف «مدیریت» به طور ویژه یکی از عوامل تولید در نظر گرفته شده است.

مفهوم ارزشیابی عملکرد: برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو، 2008، ص 216). و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (2008 ص 217) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. " تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی

(فیریکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. "توانایی‌ها"، ویژگی‌های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادارات نقش" به مسیرهایی که افراد باور دارند بایستی تلاش‌هایشان را در جهت انجام شغل‌شان هدایت کنند، اشاره می‌کند. نو و دیگران (2008، ص 345) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند همانطور که شکل 1-2 نشان می‌دهد این ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می‌توانند رفتارشان را نشان دهند.



شکل 1-2- مدل ارزیابی عملکرد در سازمانها (نو و دیگران، 2008 ص 345)

با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرزو و رو، 2008 ص 345). در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد. همچنین کارل و دیگران (2000 ص 225) ارزشیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و

مدیریت رفتار و دروندادهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. و به عقیده فوت و هوک (1999 ص 105) ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

مفهوم ارزیابی: ارزیابی کارکنان در سازمانها دارای دو مفهوم زیر می‌باشد:

- 1- سنجش و اندازه گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخصهای کمی و کیفی بطور دقیق
- 2- سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتار مورد انتظار

ارزیابی عملکرد کارکنان: روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخور مثبت دریافتی از نتایج افراد در چگونگی انجام وظایف است. در ارزیابی عملکرد کارکنان منظور از عملکرد، هم نتایج بدست آمده و هم فرآیند کاری می‌باشد. در ارزیابی عملکرد کارکنان آنچه مهم به نظر می‌رسد طراحی نظام مطلوبی برای دادن بازخورد و تدوین مقیاس‌های عملکرد برای بهبود مستمر آن است.

مدیریت عملکرد کارکنان: مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنانش (که باید در ابتدای هر دوره زمانی ارزیابی شود) به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره پردازد و از طریق ریشه یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت بخش و مطلوب یا غیر رضایت بخش و نامطلوب و با کمک بارگیری مستمر این چرخه، زمینه‌ای را برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان فراهم کنند. (ابوالعلائی، 1389)

مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها، به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (طباطبایی و همکاران، 1386)

مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است، که با مدیریت امور ومسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان سرو کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است؛ و به پیدایش محیط مطلوب‌تر

کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می شود. (همان)

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. اما طراحی، استقرار و اجرای این نظام، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد هر مجموعه نه تنها ضمانت اجرایی نظام طراحی شده را زیر سوال خواهد برد، اثربخشی آن را نیز کاهش می‌دهد. (همان)

مدیریت عملکرد یک فرآیند منظم و مبتنی بر اطلاعات است که کمک می‌کند تا مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و ایفای مطلوب و موفق مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به خوبی مدیریت کنند. مدیریت عملکرد مستلزم آن است که رفتار تحلیل شود، عملکردها سنجیده شود، به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوب‌تر تقویت و تشویق شوند. مدیریت عملکرد در کنار استخدام، دو فرایند اصلی مدیریت منابع انسانی هستند که بیشترین سهم و نقش در تقویت، تحکیم، تعمیق و یا تغییر فرهنگ سازمانی را دارند، چرا که معیارها و ملاک‌های ارزیابی، نشان دهنده و منعکس کننده ارزش‌ها، اولویت‌ها، استراتژی‌ها و چالش‌های سازمان هستند و به کارکنانشان نشان می‌دهند که هنجارها و استانداردهای سازمان چیست و سازمان و مدیران آن چه انتظارات و توقعاتی دارند. (ابوالعلائی، 1389)

باید توجه داشت که پس از انتخاب و استخدام مناسب و شایسته محور (که باید اطمینان دهد که بین فرد و شغل تناسب لازم و کافی وجود دارد) مدیریت عملکرد می‌تواند از طریق ارزیابی رفتارها و عملکردها، پاداش دادن به رفتارها و عملکردهای مطلوب و آموزش‌های لازم اثرگذاری زیادی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. (همان، ص 22)

اهمیت موضوع مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در موفقیت استراتژیک سازمان‌ها به اندازه‌ای است که بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق ایران وجهان قابلیت و مهارتی به نام مدیریت عملکرد کارکنان را در فهرست قابلیت‌های مدیریتی خود گنجانده اند و از همه مدیران و سرپرستان خود انتظار دارند که عملکرد (و رفتار) کارکنان را با شایستگی و اثربخشی مطلوب مدیریت کنند.

سازمان ملل متحد مدیریت عملکرد را یکی از 6 قابلیت و شایستگی همه مدیران و سرپرستان خود معرفی کرده و طی آن از مدیرانش انتظار دارد:

- نقش‌های کارکنان و انتظاراتی که از کارکنان دارند را روشن کنند.
- کار و مسئولیت را به کاردان (مناسب‌ترین فرد ممکن) ارجاع دهند.
- در نقش یک مربی از عملکرد و رفتار مطلوب کارکنان حمایت و آن را هدایت نمایند.
- بر عملکرد کارکنان نظارت کنند و به کارکنان بازخوردهای سازنده و مفید بدهند.
- از ریسک‌پذیری، ابتکار عمل و خلاقیت کارکنان (در مسیر تحقق عملکردهای مطلوب) حمایت کنند.
- عملکرد کارکنان را منصفانه ارزیابی کنند.

از رشد و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان (در جهت بهبود مستمر عملکردها و رفتارها) حمایت فعال و مشتاقانه داشته باشند. (ابوالعلائی، 1389)

چرخه مدیریت عملکرد کارکنان شامل 4 مرحله اصلی و بهم پیوسته به شرح ذیل است:

مرحله اول: هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی اول دوره: در این مرحله، اهداف و انتظارات، استانداردها، رفتارها و ارزش‌ها و هرچه توسط کارمند انجام یا رعایت شود مورد گفتگوی اقماعی قرار می‌گیرد بدیهی است که شاید نتوان همه کارکنان را در همه موارد کاملاً متقاعد کرد، اما فرض واصل در این مرحله تلاش برای قانع کردن (شدن) است. اهداف و انتظاراتی که در این مرحله طرح و در مورد آنها توافق می‌شود از اهداف کلان سازمان‌ها ریشه گرفته باشد و به تحقق همین اهداف مربوط و مرتبط باشد. این اهداف و انتظارات همچنین باید همه ویژگی‌های یک هدف خوب را دارا باشند. توصیه شده است که این مرحله نه به صورت مکتوب بلکه در گفتگویی چهره به چهره انجام شود. در چنین جلساتی است که مدیر می‌تواند اطمینان پیدا کند که آنچه می‌گوید توسط کارمند شنیده، فهمیده و پذیرفته شده است. این جلسه را به نحوی مدیریت کرد که کارکنان نیز این فرصت و رغبت را پیدا کنند که انتظاراتی که از سازمان و به ویژه از مدیرانشان دارند را طرح کنند و در اهداف نهایی مشارکت جدی داشته باشند. (ابوالعلائی، 1389)

مرحله دوم: حمایت، هدایت و مربی‌گری در طول دوره: در این مرحله مدیر و سرپرست برکم و کیف کار کارمند نظارت می‌کنند، او را راهنمایی و تشویق می‌کنند او را از انحرافات یا مغایرت‌های رفتار و عملکردش در مقایسه با اهداف و انتظارات آگاه می‌کنند، به کارمند بازخوردهای پر تعداد اما به موقع می‌دهد. ابزار و امکانات لازم و همچنین آموزش‌های مورد نیاز

کارمند را تأمین کرده و در اختیار کارمند قرار می‌دهد. در صورت لزوم همراه با کارمندش به تعدیل و تصحیح و بازنگری در اهداف و برنامه‌ها می‌پردازد و در نقش یک مربی تمام عیار هرچه از هنر مدیریت و سرپرستی می‌داند و همه اطلاعات، دانش و مهارت خود را سخاوتمندانه به کار می‌برد تا کارمندش عملکرد و رفتاری رضایت بخش و مطلوب داشته باشد. (منبع قبلی)

مرحله سوم: ارزیابی عملکرد در پایان دوره: می‌دانیم که اگر نتوانیم اندازه‌گیری و ارزیابی کنیم نمی‌توانیم بهبود دهیم و اصلاح کنیم. مدیر و سرپرست در پایان دوره ارزیابی، رفتار و عملکرد کارکنان رامقایسه یا آنچه توافق و در مورد آن هدف‌گذاری شده ارزیابی کنند و در صورت لزوم کارکنان را از نظر عملکرد رتبه بندی کنند. توصیه شده است که برای اعتبار بخشیدن به ارزیابی مدیران به تنهایی ارزیابی نکنند. بلکه از کارمند و همه کسانی که در طول دوره ارزیابی از نزدیک با کارمند ارتباط کاری داشته و صلاحیت ارزیابی کردن را دارند هم کمک بگیرد.

در ارزیابی رفتار و عملکرد باید وارد جزئیات شد و با دقت نشان داد کدام عملکردها رفتارها در حد انتظار و قابل قبول بودند، کارمند در کدام رفتارها و عملکردها ماوراء انتظار و استاندارد عمل کرده است و بالأخره در کدام رفتارها و عملکردها ضعیف بوده و اهداف و انتظارات را تأمین نکرده است. ارزیابی به قدری باید دقیق باشد که کارمند بتواند با نگاه کردن به کارنامه‌اش از نقاط قوت و ضعف خود به خوبی آگاه شود توصیه موءکد شده که مدیران و سرپرستان در ارزیابی کارکنان فقط به نتیجه نهایی که توسط کارمند ارائه شده اکتفا نکنند بلکه میزان تلاش، مسئولیت پذیری، خلاقیت، کار تیمی و سایر رفتارها اقدامات او را که منجر به نتیجه شده نیز مورد توجه قرار دهند. مدیر برای انجام ارزیابی دقیق و معتبر باید ویژگی‌ها و توانایی‌های خاصی داشته باشند و در دام خطاهای رایج ارزیابی نیفتد. (منبع قبلی)

مرحله چهارم: مرور، بازنگری و تحلیل عملکرد، پاداش و اقدامات اصلاحی: این مرحله را شاید بتوان دشوارترین اما مهمترین مرحله فرایند مدیریت عملکرد تلقی کرد. در این مرحله نیز مدیر و کارمند در جلسه‌ای رودررو به گفتگو در مورد کارنامه ارزیابی کارمند می‌پردازند. مدیر نقطه نظرات و قضاوت خود را طرح و در هر مورد که لازم باشد شواهد، قرائن و مثال‌های طرح می‌کند. به کارمند اجازه بحث و گفتگو و طرح سوال داده می‌شود. چرایی رفتار یا عملکرد کارمند بررسی می‌گردد. رفتارها و عملکرد ریشه یابی می‌شود و مهم‌تر از همه اینکه راه‌هایی برای بهبود و اصلاح رفتار و عملکرد برای دوره‌های بعدی تعیین و در مورد آنها توافق می‌شود. تدوین برنامه بهبود عملکرد از نتایج مهم این مرحله است. در این برنامه است که روشن می‌شود

هر یک از دو طرف (مدیر و کارمند) باید چه کارهایی انجام دهند تا عملکرد و رفتار کارمند در دوره بعدی بهبود یابد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران موفق‌تر وقت بیشتری از جلسه مرور عملکرد (مرحله چهارم) را صرف حمایت، ارائه پیشنهاد و راهنمایی کارمند می‌کنند. آنها همچنین وقت قابل توجهی از این جلسه را به گفتگو در مورد آینده کار و کارمند اختصاص می‌دهند. در پایان جلسه‌ای که برای انجام مرحله چهارم برگزار می‌شود می‌توان به هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای هر دوره زمانی بعدی هم پرداخت و به ترتیب چرخه مدیریت عملکرد را به صورتی مستمر و به هم پیوسته در آورد. (منبع قبلی)

چرخه مدیریت عملکرد شباهت زیادی به چرخه بهبود مستمر (چرخه دمینگ) دارد که طی آن برنامه‌ریزی، سپس اجرا و پس از آن کنترل و نظارت کرده و در آخر اقدامات اصلاحی (منجر به بهبود) انجام می‌دهیم
اصول مدیریت عملکرد: اصول مدیریت عملکرد توسط (IRS 1996) به شرح زیر خلاصه گردیده است :

- 1- اهداف سازمان را به اهداف فردی، گروهی، بخشی و جزئی تبدیل می‌کند
- 2- به واضح‌تر شدن اهداف سازمان کمک می‌کند.
- 3- فرایندی مداوم و قابل تغییر است، که در آن عملکرد در طول زمان بهبود می‌یابد.
- 4- بیشتر متکی بر توافق و مشارکت است.
- 5- بر اساس توافقات و همکاری‌ها پاسخگو می‌باشد نه بر اساس اعمال فشار و زور
- 6- خود مدیریتی عملکرد افراد را در قالب خود مدیریتی تشویق می‌کند.
- 7- به یک روش مدیریتی نیاز دارد که شفاف و درست بوده و ارتباط دو طرفه بین مافوق‌ها و زیر دست‌ها را ترغیب نماید.
- 8- نیازمند باز خورد مداوم است.
- 9- حلقه‌های بازخورد، اصلاح اهداف سازمان را از طریق تجربیات و دانش شغلی کسب شده افراد امکان پذیر می‌سازد.
- 10- عملکرد را با اهداف مقرر مشترک سنجش و ارزیابی می‌کند.
- 11- باید برای تمام افراد به کار رود؛ و در درجه اول با پاداش مالی در ارتباط نباشد.
(میرسپاسی، و همکاران، 1386)

2-2- مبانی نظری

با توجه به اهمیت منابع انسانی در یک سازمان و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به مبحث بهره‌وری منابع انسانی یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران امروزی است. بهره‌وری از گذشته، مورد توجه صاحب نظران و محققان رشته‌هایی مانند اقتصاد، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، حسابداری، مهندسان و مدیران بوده است که درک و دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی متفاوت آنها، موجب تعریف مختلف از بهره‌وری در رشته‌های مختلف علمی شده است (Khaki, 2007). در واقع بهره‌وری یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از دیروز به انجام برساند. بهره‌وری منابع انسانی مهمترین معیار بهره‌وری است؛ زیرا عنصر اساسی در هرگونه تلاش برای بهبود بهره‌وری، منابع انسانی است. آلفرد مارشال با ارزش‌ترین سرمایه‌گذاری را پرورش منابع انسانی قلمداد می‌کند (Nasrpoor, 2003).

غالباً دلیل عمده‌ای که باعث ناکامی سازمان‌ها در دست‌یابی به اهداف خود می‌شود، عدم بهره‌وری منابع انسانی است (Enshassi, 2007). اغلب محققین عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در سازمان را شامل توان فنی و تخصصی و قدرت انجام کار، علم، تجربه، تحصیلات، انگیزه، نیازهای مادی و فیزیکی، امنیت شغلی، حقوق و دستمزد، نیازهای روانی، شیوه مدیریت، آموزش کارکنان مشارکت و اخلاقیت می‌دانند. با توجه به اینکه بهره‌وری کارکنان تابعی از عوامل مختلف است و این عوامل نیز با توجه به ماهیت، رسالت و عملیات از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و همچنین میزان تأثیر هر یک از عوامل بر بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های مختلف یکسان نیست، هر یک از اندیشمندان این حوزه به بعضی از ابعاد فرآیند بهره‌وری کارکنان اشاره کرده‌اند، ولی تاکنون یک مدل فراگیر از ابعاد و شاخص‌های بهره‌وری کارکنان و ارتباط بین آنها ارائه نشده است. بنابراین دستیابی به مدل مناسب بهره‌وری منابع انسانی با توجه به ماهیت هر سازمان مستلزم شناسایی و اولویت‌بندی عوامل از لحاظ اهمیت طبق معیارها و روشهای علمی معتبر می‌باشد. در این راستا شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان برای مدیران دستگاهها و سازمانها از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چرا که اگر کارکنان دستگاه بهره‌ور باشند می‌توانند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرند و انواع بهره‌وری را محقق سازند تا نهایتاً دستگاه را بهره‌ور کنند و در غیر اینصورت رکود و عقب‌ماندگی،

ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی انگیزه می باشد.

همیشه برای مسئولان، برنامه‌ریزان و کارشناسان نیروی انسانی در سازمانهای کشور این سؤال مطرح است که چگونه میتوان بهره‌وری را در سازمانها افزایش داد؟ چه عواملی باعث میشود بهره‌وری یک مؤسسه یا سازمان خدماتی یا تولیدی افزایش پیدا کند؟ اندیشمندان کشورهای دیگر در این زمینه چگونه میانداشند؟

آنگوس مادیسون مورخ نامدار در کتاب مراحل رشد سرمایه داری می‌نویسد ظهور و سقوط ملتها را می‌توان در سرتاسر تاریخ جهان با مشخص ساختن سطح بهره‌وری آنان تعیین یا پیش بینی کرد. او معتقد است ملت‌هایی که در طول تاریخ سقوط کرده اند گویی که به بیماری تصلب شرائین مبتلا شده باشند. اقتصادشان پیر و فرتوت شده، سرعت انطباق یافتن آنان با تحولات جهانی و نیز پاسخ دهی آنان نسبت به تحولات و نوآوری‌های ملل دیگر کاهش پیدا کرده است. (ساعتچی، 1378)

عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار: کارکنان سرمایه‌های با ارزش هر سازمان می‌باشند. دستیابی به هدف‌های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منبع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و مؤثر در بهره‌وری است. نیروی کار اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی، اشتغال بکار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده واهمه نداشته باشد بهره‌وری او بالاتر خواهد بود. مجموعه‌ای از عوامل و ارزشهای حاکم بر سازمان بر روی بهره‌وری نیروی کار مؤثر می‌باشند. مهمترین عاملی که بر روی بهره‌وری نیروی کار تأثیر دارد، انگیزه نیروی کار در انجام کار است. عواملی که بر روی انگیزه نیروی کار تأثیر دارند به دو دسته کلی مادی و فرهنگ سازمانی وابسته می‌باشند. عوامل مادی به میزان حقوق و دستمزد افراد در مقایسه با سطح قیمت‌ها در جامعه و برآورد نیازهای اولیه افراد (نیازهای مازلو) بستگی دارد. عوامل فرهنگ سازمانی به این مسأله می‌پردازد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است؟ یعنی مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار نو را به زیردستان خود می‌دهد یا خیر؟ آیا معیار انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل بر اساس شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها می‌باشد یا اینکه معیار صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد؟ یعنی سازمان بین کسی که کار می‌کند و کسی که کم کاری می‌کند تفاوت قائل می‌شود؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است مدیران تا چه میزان محیط را برای انجام کار جذاب نموده اند.

افزایش حقوق و مزایا به تنهایی باعث افزایش بهره‌وری نیروی کار نخواهد شد. در کنار آن توجه به مسائل عاطفی و نیازهای روحی انسان‌ها بسیار مهم است.

مدیریت موفق منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمان اهمیت بسزایی دارد. مدیریت منابع انسانی با استفاده بهینه از استعدادها و توانائی‌های بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان، طراحی یک سیستم مناسب پرداخت بر اساس عملکرد، شایستگی و مهارت فردی و نگهداری نیروی انسانی و آموزش و رشد نیروی انسانی می‌تواند بهره‌وری سازمان را ارتقاء دهد. (طاهری، 1378)

علل کاهش بهره‌وری ملی: تاکنون برای کاهش بهره‌وری ملی یک کشور، دلایل گوناگونی ارائه شده است بعضی از این دلایل عبارتند از:

الف: اقتصاد ناکارآمد (اخذ مالیات زیاد، پایین بودن میزان پس انداز و سرمایه‌گذاری، مقررات دست و پاگیر، اقتصاد ناآتاب)

ب: مقررات ناکارآمد دولتی (بروکراسی دست و پاگیر کاغذبازی اداری، کم کاری سازمانهای دولتی، بهره‌وری پایین سازمان‌ها)

ج: نیروی انسانی ناکارآمد (پایین بودن سطح تحصیلات، بیسوادی و تنزل اخلاق کارکنان و فرهنگ کار غیر اثربخش، خلافتکاری، اختلاف‌ها و درگیری‌های موجود بین آنان)

د: سازمان‌های ناکارآمد (عدم توجه به جو یا فضای روانی سازمان‌ها، ابزار و وسایل غیراثربخش، عدم توجه نسبت به آموزش نیروی انسانی و انجام تحقیقات کاربردی)

ه: مدیریت ناکارآمد (کوتاه بودن دوره تصدی مشاغل مدیریت، انتخاب نادرست مدیران، عدم توجه کافی نسبت به آموزش و رشد مدیران)

و: کارکنان غیرمتخصص و ناکارآمد (نداشتن غرور نسبت به کار و سازمان محل کار خود، اعتیاد به مواد مخدر، عدم برخورداری از تجربه، اخلاق، فرهنگ کار مناسب). (ساعتچی، 1378)

جایگاه نظام ارزیابی عملکرد در بهبود بهره‌وری کارکنان:

وجود نظام ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف به دلیل حصول اطمینان از انطباق عملکرد

حوزه‌های مختلف سازمانها با برنامه، سیاست‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها و استانداردها ضروری می‌نماید تا بدین ترتیب امکان مقایسه روند عملکرد واحدهادر دوره‌های متوالی به منظور تشخیص ظرفیت‌ها، توانایی‌ها، زمینه‌های بهبود، تعیین الگوهای مناسب ارتقاء، کیفیت و تشویق واحدها به استفاده از تجارب موفق امکان پذیر گردد.

از سوی دیگر تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد به برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا تصویری مناسب از وضع موجود ترسیم نموده و با استفاده از شناسایی نقاط قوت و ضعف، برنامه‌های بهبود را تدوین و نتایج حاصله را از ابعاد مختلف مورد بازنگری و بررسی قرار دهد. مسیر توسعه و تکامل سازمانها با تکامل خواسته‌ها، نیازها علایق و آمال بشر همراه است. اگر چه سازمانها در طول زمان ایفا کننده نقش‌ها و مأموریت‌های مختلفی بودند ولی در دوره معاصر کارکرد آنها بسیار گسترده‌تر شده است و انتظارات از آنها به طور مداوم رو به تزاید است. توفیق در پاسخگویی به این انتظارات نیازمند ایجاد ارتباطی تنگاتنگ، مستمر و مؤثر بین فرایندهای سازمانی و انتظارات گفته شده است. از سوی دیگر در دنیای رقابتی امروز سازمانها در محیطی که فعالیت می‌کنند، دائماً نیازمند توانمند سازی کارکنان و بهبود عملکرد بوده و باید تمام تلاش خود را جهت دست یابی به تعالی عملکرد به کار گیرند. زمانی نظریه پردازان سازمانی از مواردی مانند ثروت، تجهیزات و دارایی‌های فیزیکی به عنوان مهم‌ترین منابع یاد می‌کردند، ولی امروزه با تغییرات و پیشرفت‌های شگرفی که در فناوری‌ها، به ویژه فناوری اطلاعات به وجود آمده است، ماهیت کارها، اطلاعاتی و انسان محور شده است از این رو منابع انسانی سازمانها کلیدی‌ترین منبع برای رشد، توسعه و موفقیت آنهاست. (رفیع زاده و همکاران، 1388)

سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، نیازمند مطالعات و بررسی‌های مهم در خصوص آسیب شناسی و تعیین ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است. نیروی انسانی نیز به عنوان عامل اساسی تغییرات و تحولات سازمان، خود در معرض بیشترین تغییرات بوده است و بی توجهی به آن، زمینه به خطر افتادن بهبود و توسعه سازمان را فراهم می‌کند. (کفاشی و حاتمی نژاد، 1388)

مدیریت عملکرد، فرایندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی فراهم می‌نماید. این مفهوم که جایگزین ارزیابی عملکرد شده است ضمن داشتن بار مثبت نسبت به مفهوم ارزیابی که اغلب با واکنش منفی مدیران به ویژه در

جامعه ما رو به روست، نشان دهنده اهمیت پرداختن به عملکرد سازمان از سوی مدیریت به عنوان یک وظیفه اساسی است. امروزه نقش سازمان در دست یابی به هدف‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنچنان برجسته شده است که سازمانهای هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن می‌دانند. واقعیت آن است که سازمانها به چند دلیل از ارکان ضروری زندگی انسانها محسوب می‌شوند: اولاً، آنها به جامعه خدمت می‌کنند و ما را قادر می‌سازند تا کارهایی انجام دهیم که بدون آنها از عهده انجام آن بر نمی‌آیدیم. ثانیاً، جریانی از دانش و آگاهی ارائه می‌کنند که می‌تواند زمینه ساز توسعه فردی و رشد و سعادت بشر گردد. (همان، ص 11)

با در نظر گرفتن این اهمیت و نقش و تأثیرهای گوناگونی که سازمانها دارند، امروزه توجه فزاینده‌ای به ابعاد مختلف آنها از جمله فرایندها، سیستم‌ها و به ویژه آنچه سازمان به آن دست می‌یابد می‌شود. از طرف دیگر، هیچ سازمانی نمی‌تواند چندان اثر بخش باشد، مگر اینکه برای آنچه که می‌خواهد انجام دهد، برنامه داشته باشد. دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج عالی نیز بدون داشتن برنامه‌ای که در قالب یک نظام منسجم و یک پارچه تدوین شده و به اجرا در بیاید بسیار دشوار خواهد بود این نظام تحت عنوان نظام مدیریت عملکرد شناخته می‌شود. (همان، ص 13)

نظام مدیریت ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از فرایندهای مدیریتی، نقش برجسته‌ای در کمک به توانمند سازی و در نتیجه به تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان دارد. این امر در حوزه مدیریت دولتی، که بخش عظیمی از مردم از رفتار و الگوهای آن متأثر می‌شوند. اهمیت مضاعف می‌یابد. در همین راستا کیفیت نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد همواره از دغدغه‌های مدیریت عالی سازمان می‌باشد.

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد.

در دیدگاه سیستمی، سازمان به عنوان یک سیستم کل با زیر سیستم‌های مختلفی در تعامل است که هر گونه تغییر در این زیر سیستم‌ها بر زیر سیستم دیگر و نهایتاً بر کل سیستم اثر می‌گذارد در این بین انسان هم در سازمان‌های امروزی به عنوان یک زیر سیستم پیچیده نقش اساسی در سازمان دارد که با توجه به نگرش و انگیزش خاص خود در سازمان فعالیت

می‌کند. ارزشیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمانها با کارایی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تامین می‌گردد. در جریان ارزشیابی عملکرد، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند، نتایج حاصله را ثبت می‌کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند. ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و نظایر این‌ها در اغلب سازمانها و شرکتهای دولتی و خصوصی مطرح است. انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است زیرا کار ارزشیابی مستلزم نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد ضرورت دارد. در تعدادی از سازمانها و شرکتهای امر ارزشیابی جنبه ظاهری و تشریفاتی پیدا می‌کند و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی‌شود. بیشتر روشهای معمول ارزشیابی حالت ذهنی و کیفی دارند و همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می‌گردد. در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود بنا به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است. اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیعات و شایستگی و پرداخت پاداشها بر معیارهای عملکردی استوار نبوده و بر مبنای ارزشیابی واقعی صورت نگیرد، اثرات زیانبار و مخربی بر عملکرد آنان خواهد داشت. با استفاده از نظام صحیح ارزشیابی عملکرد می‌توان تا حدودی بر این مشکلات فائق آمد، سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم ساخت.

امروزه بسیاری از نظامهای منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویتها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعقل و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک، 2005).

کدام روش ارزیابی عملکرد را انتخاب کنیم؟

انتخاب روش ارزیابی همانطور که بیان شد، تا حد زیادی به هدف ارزیابی مبتنی است. لازم به ذکر است اگرچه ساده‌ترین و کم خرج‌ترین روشها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند اما، به معنی این نیست که روشهای پیچیده و روشهایی که وقت زیادی برای اجرای آنها نیاز است همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه می‌کنند (اسنل و بولندرز، 2007). جدول 1-2 برخی از نقاط قوت و ضعف رویکردهای: خصیصه‌ای، رفتاری و مبتنی بر نتایج در ارزیابی عملکرد را ارائه کرده است.

فرایند ارزیابی عملکرد : هر فرایند شامل انجام مجموعه اقدامات و فعالیت‌های خاصی است که دارای ترتیب، توالی ویژه، منطقی و هدفمند است. ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست و مستلزم پیمودن مراحل یاد شده است. رؤوس مراحل مورد نظر در ارزیابی عملکرد چنین است:

1. تدوین و یا بررسی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف کلان و استراتژی‌ها
2. تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد و تدوین و برقراری معیارها و استانداردها
3. مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص و اعلام نتایج و نحوه نیل به آنها به ارزیابی شونده و اقدام برای به کارگیری عملیات اصلاحی به منظور بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد.

جدول 2-1- خلاصه +مزایا و معایب روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان (اسنل و بولندرز، 2007)

توضیحات	مزایا	معایب
روشهای خصیصه‌ای	1- طراحی آنها کم خرج است. 2- ابعاد معنی داری را بکار می‌برند. 3- طریقه بکارگیری آنها آسان است.	1- خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. 2- برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. 3- برای تخصیص پاداش مفید نیست. 4- برای تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء مفید نیست
روشهای رفتاری	1- ابعاد عملکردی ویژه‌ای را بکار می‌گیرند. 2- قابل پذیرش کارکنان و رؤسا است. 3- برای ارائه بازخورد مفید است. 4- برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	1- طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. 2- طراحی و تدوین آن هزینه بر است. 3- امکان خطای درجه‌بندی وجود دارد.
روشهای مبتنی بر نتیجه	1- کمتر جهت‌گیری ذهنی دارد. 2- عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می‌کند. 3- تنظیم اهداف دو جانبه را ترغیب می‌کند. 4- برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	1- طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. 2- ممکن است چشم انداز کوتاه مدتی را در بر گیرد. 3- ممکن است ملاکهای نامناسبی را بکار گیرد. 4- ممکن است ملاکهای ناکارآمدی را بکار گیرد.

دلایل استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان: استفاده از ارزیابی فعالیت‌های کارکنان بدلائل

زیر صورت می‌گیرد:

- 1- تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا بر اساس اندازه گیری عملکرد کارکنان
- 2- شناسایی افرادی که باید انتقال یافته یا جا به جا شوند
- 3- تعیین افرادی که باید انتقال یافته یا جا به جا شوند
- 4- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان
- 5- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء و به کارگماری در پستهای مناسب را می‌توانند دارا باشند

6- شناسایی قابلیت‌های کارکنان بر اساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی‌های کارکنان تا رسیدن به استاندارد مورد نظر قوانین

7- شناخت ویژگی‌های رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه

مراحل و شیوه ارزیابی کارکنان سازمانها: ارزیابی شیوه انجام کار سه مرحله: تعریف شغل، سنجش کار و مرحله‌ای که در اصطلاح بازیافت سیستم نامیده می‌شود را شامل می‌شود.

تعریف شغل: به این معنی است که مطمئن شده مدیران و کارکنان، در مورد نحوه انجام وظایف و امور محوله و استانداردهایی که برای سنجش و ارزیابی شیوه انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد، توافق می‌شود.

سنجش کار: به معنی مقایسه شیوه انجام کار واقعی کارکنان با توجه به استاندارد اعلام شده بوده، معهداً به طور معمول چند روش برای سنجش وجود دارد.

بازیافت سیستم: نیز نیازمند یک یا چند جلسه بوده که طی آن، شیوه انجام کار ارزیابی کارکنان و چگونگی پیشرفت و ترقی آنان مورد بحث قرار می‌گیرد و برای دستیابی به اهداف مورد نظر، برنامه‌ریزی‌های لازم انجام می‌شود.

تعریف شغل و ارتباط آن با ارزیابی: روشن کردن این موضوع که از کارکنان با انجام وظایف محوله چه انتظاری می‌رود تعریف شغل خوانده می‌شود. معمولاً برای آن که مشخص شود از کارکنان چه انتظار کاری می‌رود صرفاً شرح وظایف به تنهایی کافی نبوده بلکه شرح وظایف برای مشخصات شغل نوشته نشده و صرفاً با هدف تعیین گروه‌های شغلی تدوین شده اند لذا ارزیابی کارکنان شاغل الزامی می‌باشد.

سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد کارکنان: منظور از ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن کارکنان در فواصل معینی و بطور رسمی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد کارآمدی است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام میدادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، در جهت کارآمد نمودن آنان اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری در باره نیروهای شاغل در سازمان جمع

آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند.

خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد: چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است (بایرز و رو، 2008 ص 224؛ ایوانسویچ، 2007 ص 273؛ نو و دیگران، 2008 ص 381). از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به: طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، بکارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، بکارگیری تکنیک‌های پر زحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد (ایوانسویچ، 2007 ص 272).

خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل: 1- استانداردهای ارزیابی، 2- اثرهاله‌ای، 3- آسانگیری یا خشنونت، 4- گرایش به مرکز، 5- تازگی رویدادها، 6- برابر کردن یا مقابله، 7- جهت‌گیری شخصی (شبهه به من یا تصور قالبی) می‌باشد. در ادامه برخی از مهمترین خطاها توضیح داده شده است.

1- استانداردهای ارزیابی: این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های ادراکی در معنی و مفهوم کلمات بکار گرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خوب، دقیق، ارضاء کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد (ایوانسویچ، 2007 ص 273).

2- اثرهاله‌ای: عقیده بر این است که خطای اثرهاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی عملکرد است. خطای هاله‌ای موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بعد از عملکرد فرد به یک ارزیاب واگذار می‌شود و ارزیاب براساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنی که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد (بایرز و رو، 2008؛ ایوانسویچ، 2007؛ نو و دیگران، 2008).

3- آسان‌گیری یا سخت‌گیری: ارزیابی عملکرد نیازمند این است که ارزیاب بطور عینی به نتیجه‌گیری در خصوص عملکرد بپردازد. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان، هنگامی که بطور عینی به افراد زبردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. در نتیجه خطای ارزیابی آسان‌گیری یا سخت‌گیری ممکن است در ارزشیابی افراد زبردستان

اتفاق افتد (بایرز و رو، 2008؛ ایوانسویچ، 2007).

4- گرایش به مرکز: این خطا موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیاب در استفاده از نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه را مدنظر قرار دهد. بطور مثال، نمره 4 را برای مقیاس 1 تا 7 مدنظر قرار می‌دهد. این نوع میانه‌ای ارزیابی کردن اغلب بی‌فایده است و تمایز بین افراد زیردست را مدنظر قرار نمی‌دهد. (بایرز و رو، 2008؛ ایوانسویچ، 2007).

5- تازگی رویدادها: یکی از مشکلات سیستم‌های ارزیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش می‌کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می‌شوند نه میانگین رفتار 6 ماهه خود (بایرز و رو، 2008؛ ایوانسویچ، 2007).

6- خطای برابر کردن یا مقابله: از جمله تکنیک‌هایی که در ارزیابی عملکرد می‌بایست لحاظ شود، ارزیابی یک کارمند بدون توجه به عملکرد سایر کارکنان است. اگر یک سرپرست در ارزیابی یک کارمند تحت تأثیر نمره‌هایی که به سایر افراد داده قرار گیرد، در این صورت خطای مقابله اتفاق افتاده است (بایرز و رو، 2008؛ ایوانسویچ، 2007؛ نو و دیگران، 2008).

7- جهت‌گیری شخصی (شبهه به من یا تصورقالبی): این خطا مربوط است به اعمال جهت‌گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت‌گیری شخصی، جانبداریها، گرایشات و پیش‌داوری‌های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیات شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می‌کند و بر عکس (ایوانسویچ، 2007؛ نو و دیگران، 2008).

2-3- تاریخچه ارزیابی عملکرد و پیشینه مطالعه :

تاریخچه ارزیابی عملکرد در خارج: نظام ارزیابی عملکرد برای اولین بار بصورت رسمی در سطح فردی و سازمانی از سال 1800 میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح گردید بطوریکه کالاهای تولید شده با استفاده از چوبهایی در رنگهای مختلف درجه بندی می‌شوند و این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یاستاده سازمان بود. پس از جنگ جهانی دوم و قدرت گرفتن مدیران (ویز کیدز) در کمپانی خودروسازی فورد شکلی از این

مدیریت به وجود آمد که از داده‌های سازمان به صورت ابتکاری استفاده می‌کرد. با پیوستن یکی از مدیران ویز کیدز به نام رابرت مک نامارا، به وزارت دفاع امریکا این شیوه مدیریت در طول جنگ ویتنام در پنتاگون شناخته شد.

با شروع مدیریت پسا صنعتی توسط ادوارد دمینگ در دهه 1950 میلادی و همکاری وی با مدیران ژاپنی نظیر گینچی تاگوچی، تحولی در کیفیت، ابتکار، قدرت کارکنان، بازخور و مدیریت بر مبنای ارزیابی پدید آمد. افرادی نظیر پیتر دراگر، جوران، پیتر کرزایی و تام پیترز، فلسفه دمینگ را گسترش دادند. جهت شناسایی علل ایجاد تغییرات و کنترل آنها در تولید و در نهایت بهبود محصولی یا ارائه خدمات، دمینگ برای امر تأکید دارد که کلیه فرایندهای کسب و کار می‌بایست بخشی از سیستم ارزیابی همراه با چرخه بازخور باشند. پیاده سازی فلسفه دمینگ در ایالت متحده امریکا از دو بخش آغاز شد: ارتش و شهرداری. در ارتش این برنامه تحت برنامه مدیریت جامع کیفیت (TQM) و در شهرداری در قالب جایزه ملی مالکوم بالدريج شکل گرفت. ارزیابی عملکرد در دولت ایالات متحده در قالب برنامه عملکرد و نتایج دولت (GPRA) آغاز شد. در این برنامه کلیه آژانس‌های دولتی می‌بایست برنامه استراتژیک، اهداف عملکرد و شاخص‌های عملکرد را در طول زمان ارائه می‌دادند. بودجه این کار توسط دفتر مدیریت برای این آژانس‌ها فرستاده می‌شد. در بخش صنعت به دلیل وجود عملیات محسوس و تکرارپذیر، امکان ارزیابی و کنترل دقیق وجود دارد اما در ارتباط با کارمندان موضوع متفاوت است. در این محیط‌ها بسیاری از عملیات غیر محسوس بوده و بسیاری از فرایندها تکرار ناپذیرند. در این زمان بود که روش‌های سنتی بر مبنای مدیریت هزینه‌ها و سیستم‌های حسابداری شکل گرفت. عدم پاسخگویی این روش‌ها منجر به پیدایش روش‌های نوین ارزیابی عملکرد گردید. (رفیع زاده و همکاران، 1388)

تاریخچه مدیریت ارزیابی عملکرد در ایران: تاریخچه ارزیابی عملکرد به قرن هفتم هجری برمی‌گردد. این موضوع نخستین بار از سوی خواجه رشیدالدین فضل‌الله مطرح شد. قرن‌ها پس از آن در سال 1349 در کشور مقرر شد مدیریت و نحوه انجام امور مورد ارزیابی قرار گیرد. به این منظور مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی در نخست وزیری تشکیل شد. در سال 1352 با آغاز برنامه پنجم عمرانی به موجب بند 8 ماده 5 فصل سوم قانون برنامه و بودجه کشور، وظیفه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به عهده سازمان برنامه و بودجه گذاشته شد و به همین منظور معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی در این سازمان تشکیل شد. در سال

1354 بر اساس اصلاحیه مورخ 1353/3/18 قانون استخدام کشوری و به موجب بند 6 قسمت ب ماده 604 قانون مذکور وظیفه ارزشیابی و کارایی در دستگاه‌های اجرایی کشور، به منظور راهنمایی آنها در جهت برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی کشور منتقل و در پی آن دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی تشکیل شد. در سال 1359 دفتر ارزشیابی سازمان‌های دولتی در سازمان امور اداری و استخدامی کشور منحل و اقدامات مربوط به ارزیابی کارایی و عملکرد دستگاه‌های اجرایی تا سال 1376 متوقف شد. در سال 1379 نیز پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، این وظیفه بر عهده دفتر ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور گذاشته شد. (رفیع زاده و همکاران، 1388). اما با انحلال سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و تقسیم و ظایف سازمان مذکور به دو معاونت ریاست جمهوری وظیفه ارزیابی عملکرد با تغییر عنوان به استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرائی بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری محول گردید و سپس در سال 1394 سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مجدداً احیاء شد و وظیفه ارزیابی عملکرد سازمانها به آن واگذار گردید.

مرور پیشینه تحقیق:

درباره ارزیابی عملکرد کارکنان تحقیقات زیادی انجام شده است، و ادبیات این موضوع کاملاً غنی است. در عین حال فراوانی یافته‌ها و حجم زیاد داده‌ها ممکن است مدیرانی که قصد استفاده از آن نتایج برای استفاده در سازمان خود دارند را با مشکل طبقه بندی و قضاوت رو به رو سازد، تحقیقات مرتبط در دو دسته کلی قرار گرفتند:

1) **رضایت و عدم رضایت کارکنان و مدیران**: برخی از این دسته تحقیقات وجود نارضایتی و نگرش منفی نسبت به نظام‌های ارزیابی عملکرد را در کارکنان و مدیران نشان می‌دهند. این نارضایتی می‌تواند دلایل متنوع و مختلفی داشته باشد. برای مثال می‌توان به ناکافی بودن مشارکت ارزیابی شوندگان در طراحی و اجرای نظام ارزیابی (لوکاس، 1994)؛ ارتباطات ناقص و ضعیف بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده (والری، 1996)؛ و اداره ضعیف و ناکارآمد برنامه ارزیابی عملکرد (کلاتریاک، 2007) اشاره کرد. در ایران تحقیقات انجام شده توسط زابلی (1383) در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران، و معصومی فرد (1381) در

شرکت سهامی آب منطقه ای آذربایجان غربی نشان دهنده نارضایتی نسبی ارزیابی شونندگان از نظام ارزیابی عملکرد در سازمان خود است

2) **اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد:** این دسته از تحقیقات اثربخشی نظام ارزیابی را در سازمان‌های مختلف بررسی کرده اند و عواملی که در کاهش اثربخشی این نظام‌ها موثر بوده است را نشان داده اند. برای مثال در این تحقیقات ضعف در ارایه بازخورد ناشی از نتایج ارزیابی به ارزیابی شونندگان (سامریک، 1993)؛ عدم برگزاری جلسات مشترک بین مدیران و کارکنان به منظور مرور نتایج و تحلیل داده‌های ناشی از ارزیابی (لوکاس، 1994)؛ اجرای ارزیابی توسط ارزیابانی که قبل از شروع عملیات ارزیابی آموزش‌های کافی را دریافت نکرده اند (اسمیت، 1990)؛ و فقدان ایفای نقش مدیر به عنوان مربی توسط مدیران (والری، 1996) جزو عواملی که در کاهش اثربخشی ارزیابی عملکرد تاثیر دارند ذکر شده است. در ایران یافته‌های تحقیق فتح آبادی (1372) در شرکت ملی نفت ایران نشان می‌دهد که فقدان ارزیابی مستمر و صحیح عملکرد بهسازی نیروی انسانی را دچار اختلال می‌کند.

امروزه تمامی کشورهای جهان در پی بدست آوردن پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند بدین معنی که بتوانند با مصرف منابع کمتر به مقدار تولید ملی بیشتری دست یابند زیرا میان درآمد سرانه هر کشور و شاخص بهره‌وری رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. تلاش برای بهبود بهره‌وری تلاش برای زندگی بهتر افراد و جامعه است. بهبود بهره‌وری در سازمانها موجب میشود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستماتیک پیدا کند، تفکری که هدف گیری آن به جای حال و گذشته خلق و ساختن آینده است.

امروزه در بهبود زندگی اجتماعی و اقتصادی تلاش همه جانبه‌ای جهت ارتقاء بهره‌وری به طور مستمر برای تداوم حیات و رشد و توسعه آغاز شده است. از این پس جهان به دو دسته کشورهای تند و کند از نظر پیشرفت در مدیریت بهره‌وری تقسیم میشوند. در دنیای رقابت آمیز امروز، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و یک دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود مهمترین هدف سازمان را تشکیل میدهد که میتواند همچون زنجیری فعالیت‌های کلیه احاد جامعه را در برگیرد. بهبود بهره‌وری یک تفکر و جهان بینی است مبتنی بر بالابردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد تطبیق و تلفیق جامعه و سازمانها با تحولات اقتصادی، علمی و فنی جهان. افزایش بهره‌وری به اشکال مختلف میتواند صورت بگیرد از تغییر در عملکرد یک قطعه

کوچک در جریان تولید، تغییر در نحوه استفاده از مواد اولیه و استفاده بهینه از فرآیند تولید تا تغییر در شیوه‌های بازاریابی و فروش.

در بسیاری از سازمان‌ها مدیران بیشترین وقت خود را متوجه انجام فعالیت‌های جاری سازمان میکنند در حالی که لازم است وقت بیشتری را صرف برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل فعالیتها برای افزایش بهره‌وری کنند. کسانی که در کارهای روزانه‌شان به بهره‌وری نمی‌اندیشند فاقد ذهنیتی هستند که بتوانند فعالیت‌های اثربخش و کارآمد را از غیر اثربخش و ناکارآمد در راه رسیدن به هدف‌های سازمان تمیز دهند.

طی دو دهه اخیر ضرورت ایجاد و گسترش بخش بهره‌وری و مدیریت فراگیر و جامع بهره‌وری در سازمانها از اهمیت بسزایی برخوردار شده است. مدیریت بهره‌وری فراگیر، بر اساس ذهنیت و برنامه‌ای استراتژیک، توجه صحیح به ارتقای انگیزه نیروی انسانی، بهبود مهارت‌های آنان با بازآموزی و آموزش و پرورش برای آنها ایجاد زمینه مساعد برای بروز خلاقیت و استعدادها در سازمان، افزایش میزان تحقیق و توسعه، استفاده از علم و دانش در اداره امور و بهبود کیفیت محصول در جهت برقراری نظامی برای اندازه‌گیری، ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود بهره‌وری در سازمان از طریق استفاده از سیستمهای مدیریتی تلاش میکند. با اجرای مدل بهره‌وری فراگیر در سازمان است که مدیر میتواند مشکلات و مسائل را تشخیص دهد و مسائل پیچیده سازمان را بر اساس اطلاعات لازم حل کند. (طاهری، 1378، 12)

در زمینه عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان در ایران و جهان تاکنون مطالعات زیادی با استفاده از تکنیک‌های مختلف انجام گرفته که هدف واحد همه این تحقیقات رسیدن به اولویت‌های مشخص متناسب با هر سازمان برای ارتقا هرچه بهتر بهره‌وری کارکنان است. جانعلی نژاد (2001) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه تربیت مدرس" چنین نتیجه گرفت که بین مهارت کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، حمایت مدیر از کارکنان، بازخورد مستمر، تصریح وظایف، توجیه مستمر کارکنان توسط مدیر و توجه به محیط کار از یک سو و بهره‌وری کارکنان از سوی دیگر رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. به تعبیر دیگر هرچه این عوامل از سوی مدیران دانشگاه مورد حمایت و توجه بیشتر قرار گیرد بهره‌وری کارکنان افزایش پیدا می‌کند. رسولی مقدم (2008) در مطالعه خود تحت عنوان مدیریت دانش جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نتیجه گرفت نیروی انسانی مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری می‌باشد و توجه به نکاتی از جمله کسب مهارت‌های جدید و

ارتقای سطح آموزشی کارکنان، نظام پیشنهادات، حفظ سلامتی جسمانی کارکنان، سپردن کار به دیگران و گماردن افراد در مشاغل متناسب، ایجاد شرایط خوب کاری و تفریحات سالم، روابط مدیریت با کارکنان باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌باشد. سیدعامری (2000) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیریت تربیت بدنی آذربایجان نتیجه گرفت بین فرهنگ سازمانی و شاخص‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. طواری و همکاران (2008) تحقیقی تحت عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در یکی از شرکت‌های تولیدی یزد انجام دادند. آنها ابتدا با مطالعه متون و تحقیقات موجود در زمینه بهره‌وری و تکنیک‌های تصمیم‌گیری و همچنین مصاحبه با متخصصین و اساتید، پرسشنامه‌ای تهیه نمودند که شامل ابعادی چون مدیریتی، اجتماعی - روانی، فرهنگی، محیطی، فردی و اقتصادی بود. سپس با استفاده از تکنیک‌های MADM و تکنیک‌های ادغامی که شامل روش‌های میانگین، بردا و کپ لند است، نتیجه گرفتند عوامل مدیریتی به عنوان مهم‌ترین عامل و سپس به ترتیب عوامل فردی، فرهنگی، اجتماعی - روانی و در انتها عوامل محیطی در بهره‌وری منابع انسانی موثرند. الله وردی، فرح آبادی، سجادی (2009) در تحقیقی تحت عنوان «اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» نتیجه گرفتند، اصلاح نظام‌های استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی، غنی‌سازی شغلی، برنامه‌ریزی آموزشی طبق نیاز، تفویض اختیار به مدیران سطوح میانی و سرپرستی جهت تصمیم‌گیری، اجرای برنامه‌های تشویقی در جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی مؤثر هستند. زارع (2000) در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار در شرکت توزیع نیروی برق» نتیجه گرفت بین آموزش، فرهنگ سازمانی و عوامل انگیزشی از یک سو و بهره‌وری نیروی کار همبستگی مثبت بسیار قوی وجود دارد. هنری و همکارانش (2006) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه بین انگیزش و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تربیت بدنی» چنین نتیجه گرفتند که انگیزش و عوامل محیطی (شرایط فیزیکی مناسب محیط کار، بهداشت و ایمنی کار، ابزار و وسایل کاری مناسب، تمیزی و شادابی محیط کار ارگونومی، سیستم تعمیرات و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات) در بهره‌وری منابع انسانی تاثیر بالایی دارند. امیدواری و گلبابایی (2003) در تحقیق خود تحت عنوان «سنجش تأثیر صدا و گرما در بهره‌وری منابع انسانی» نشان دادند عوامل محیط کار در بهره‌وری منابع انسانی نقش مؤثری دارند. ملکی و همکارانش

(2005) تحقیقی تحت عنوان « شناسایی عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی مازندران » انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد متغیر فرهنگ سازمانی و تجهیزات بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر بالایی دارد. رایت و همکارانش (2008) در مطالعه‌ای تحت عنوان « ارزشهای فرهنگی، رفتار سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در کشور چین » نقش عنصر فرهنگ سازمانی بر افزایش انگیزش کارکنان و همچنین بهبود بهره‌وری بسیار موثر ارزیابی نمودند. هالسنگر (2005) در پژوهشی توصیفی با عنوان « بررسی رابطه بین آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی » همبستگی بین آموزش و بهره‌وری نیروی انسانی را در صنایع بررسی و آموزش را موثرترین عامل در بهره‌وری نیروی انسانی قلمداد نمود. نسان و هولت (2002) در پژوهشی توصیفی تحت عنوان « بررسی نقش توانمند سازی در عملکرد » نشان دادند که عوامل آموزش و سبک رهبری همبستگی بالایی با بهره‌وری نیروی انسانی دارند. باکل و همکارانش (1995) در تحقیقی تحت عنوان « حقوق کارکنان و رشد بهره‌وری » به این نتیجه رسیدند که آزادی عمل و سازماندهی ابزار و تجهیزات طبق سلیقه شخصی در محل کار، تفویض اختیار و بهبود مهارت‌ها باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. یافته‌های تحقیق اسپنس (2002) تحت عنوان « تاثیر توانمندسازی و اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی » دلالت بر آن دارد که آموزش و بهبود شرایط محیطی کار تاثیر مثبت بر بهره‌وری کارکنان داشته و آنان را متعهد می‌سازد که تلاش بیشتری در انجام وظایف سازمانی نمایند. همچنین، پژوهش دیگری بوسیله کودیبا (2003) در زمینه عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری کارکنان انجام گرفت، نشان داد که با آموزش مناسب، هدایت و مشارکت دادن کارکنان می‌توان مهارت‌های آنان را بهبود داد و موجبات افزایش بهره‌وری کارکنان را فراهم ساخت. نتایج مطالعه اسونقی و هارتون (2006) تحت عنوان « بررسی تاثیر عملیات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان » حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی با بهره‌وری در ارتباط بوده و یکی از عوامل مؤثر بر آن می‌باشد. یافته‌های به دست آمده از پژوهش راثو (2006) تحت عنوان « مدل انگیزشی تخصصی برای بهره‌وری نیروی انسانی » حاکی از آن است که برنامه‌های انگیزشی منجر به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. الیس و دیک (2003) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند، در سازمان‌هایی که به صورت گروهی کار می‌کنند و مدیران سبک رهبری مشارکتی را به کار می‌گیرند، بهره‌وری کارکنان بهبود می‌یابد.

2-4 - ظرفیت‌های موجود در قوانین و مقررات مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان دولت

استقرار نظام مدیریت عملکرد (کارکنان، مدیران و دستگاه‌ها)، ارزیابی و رتبه بندی دستگاه‌های استانی و برگزاری جشنواره‌های مربوط (بند 27 برنامه عملیاتی): در راستای مواد 81 و 82 فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه اجرایی آن (تصمیم‌نامه شماره 4225/44327 تاریخ 14/1/1389 هیأت وزیران)، دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند «ه» ماده 3 آیین‌نامه اجرایی مواد 81 و 82 قانون مدیریت خدمات کشوری (بخشنامه شماره 27911/200 تاریخ 28/5/1389) و دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان (بخشنامه شماره 11942/200 تاریخ 22/5/1390). در این رابطه دستگاه‌های اجرایی مکلف گردیده اند تا با استقرار نظام مدیریت عملکرد در چارچوب ابلاغی و مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به اجرا گذارند و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور گزارش دهند.

شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها:

برنامه نظارت و ارزیابی

شاخص اول: انجام ارزیابی عملکرد در سطح دستگاه

مستندات شاخص: مواد 81 و 82 فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوریو آیین‌نامه اجرایی آن (تصمیم‌نامه شماره 4225/44327 تاریخ 14/1/1389 هیأت وزیران)، دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند «ه» ماده 3 آیین‌نامه اجرایی مواد 81 و 82 قانون مدیریت خدمات کشوری (بخشنامه شماره 27911/200 تاریخ 28/5/1389) و دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان (بخشنامه شماره 11942/200 تاریخ 22/5/1390)

اهم اقدامات مرتبط با شاخص: ماده 81 قانون مدیریت خدمات کشوری استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان و اجرای برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و ارایه نتایج حاصل بر اساس آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مرتبط.

شاخص دوم: انجام ارزیابی عملکرد در سطح کارمندان
مستندات شاخص: مواد 81 و 82 فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوریو آیین‌نامه اجرایی آن (تصمیم‌نامه شماره 4225/44327 تاریخ 14/1/1389 هیأت وزیران)، دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند «ه» ماده 3 آیین‌نامه اجرایی مواد 81 و 82 قانون مدیریت خدمات کشوری (بخشنامه شماره 27911/200 تاریخ 28/5/1389) و دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان (بخشنامه شماره 11942/200 تاریخ 22/5/1390)

اهم اقدامات مرتبط با شاخص: بند 1 ماده 1 دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان: تعیین اهداف عملیاتی سالانه دستگاه (شاخص‌های اختصاصی) حداکثر تا فروردین ماه هر سال.
بند 2 ماده 1 دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان: تعیین شاخص‌های قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان بر اساس اهداف عملیاتی دستگاه حداکثر تا پانزدهم اردیبهشت هر سال.

بند 3 ماده 1 دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان: لینک شدن نظام مدیریت عملکرد مدیران و کارمندان به سامانه جامع نظام مدیریت عملکرد مستقر در سطح دستگاه و وجود ارتباط منطقی بین عملکرد دستگاه در هر سه سطح سازمان، مدیریت و کارمندان.
مواد 2 تا 4 دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان: انجام ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان بر اساس مفاد بخشنامه و استفاده از نتایج آن.

بند 3 ماده 48 قانون مدیریت خدمات کشوری: باز خرید نمودن کارمندان به دلیل کسب نتایج ضعیف از ارزیابی عملکرد مستخدم در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب: به استناد بخشنامه 221327/ت 43915 ک تاریخ 1383/11/21 هیئت وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک در جلسه مورخ 1388/10/13 بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور و به استناد بند (3) ماده (48) قانون مدیریت خدمات کشوری - مصوب 1386- و با رعایت بند (ط) تصویب‌نامه شماره 158795/ت 38856-ه مورخ 1386/10/1 آیین‌نامه اجرایی بند یادشده را به شرح زیر تصویب نمودند:

آیین‌نامه اجرایی بند (3) ماده (48) قانون مدیریت خدمات کشوری

ماده 1- کارمندانی که در اجرای نظام ارزشیابی عملکرد کارمندان و دستورالعمل‌های مربوط،

امتیازات آنان در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب از پنجاه درصد کل امتیازات پیش‌بینی شده برای ارزیابی کارمندان کمتر باشد، در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی موضوع ماده (103) قانون مذکور، بازخرید می‌گردند.

ماده 2- وجوه مربوط به بازخریدی کارمندانی که در اجرای این آیین‌نامه بازخرید خدمت می‌شوند به اضافه وجوه مرخصی‌های ذخیره شده آنان، براساس تبصره (1) ماده (122) قانون مدیریت خدمات کشوری - مصوب 1386- تعیین خواهد شد.

ماده 3- هرگونه به کارگیری کارمندان بازخریدی در دستگاههای اجرایی ممنوع بوده و دستگاهها نمی‌توانند هیچگونه پرداختی به آنان از هر محل داشته باشند.

ماده 4- دستورالعمل مربوط به چگونگی اجرای مفاد این آیین‌نامه به موجب مصوبه شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی خواهد بود.

ماده 49 قانون مدیریت خدمات کشوری: تمدید قرارداد کارکنان پیمانی منوط به تحقق شرایط ذیل می‌باشد:

- استمرار پست سازمانی کارمندان
- کسب نتایج مطلوب ارزیابی عملکرد و رضایت از خدمات کارمند
- جلب رضایت مردم و ارباب رجوع
- ارتقاء سطح عملی و تخصصی در زمینه شغل

خلاءهای قانونی در راستای اجرای طرح: با عنایت به وجود قوانین و مقررات پیش گفته شده به عنوان قوانین بالادستی، خلاء موجود بیشتر در زمینه دستورالعمل‌ها و شیوه نامه‌های اجرایی می‌باشد که ضرورت دارد جهت بازنگری و تدوین دستورالعمل‌های متناسب با تحقیق حاضر، موضوع در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تحت مشورت امور مختلف آن معاونت بررسی و ضوابط پیشنهادی به مراجع مربوطه جهت تصویب ارجاع گردد.

بخش سوم

روش شناسی و مراحل انجام مطالعه

3-1- روش انجام پژوهش و معرفی مدل تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. تحقیق توصیفی می‌تواند در شناخت وضع موجود و یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری موثر باشد. روش پیمایشی می‌تواند ارائه‌کننده راه‌حل‌های مناسب جهت بهبود راه‌کارهای عملی باشد. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات ثانویه از منابع کتابخانه‌ای، نشریات داخلی و خارجی، جستجو در اینترنت و پایگاه‌های نشریات الکترونیکی معتبر و برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی از روش پرسشنامه‌ای استفاده شده است.

در گام نخست با مطالعه تئوری‌ها، مدل‌ها، رویکردها و استفاده از منابع موجود در ادبیات ارائه شده و پیشینه تحقیق، ابتدا مدل تحقیق مشخص گردید. برای تعیین مدل تحقیق، تحقیقات مختلفی که در حوزه ارزیابی عملکرد و بهره‌وری کارکنان انجام شده بود مورد بررسی قرار گرفت و از بین آنها با اتفاق نظر تیم تحقیق، قرار شد با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) مدل تحقیق تبیین شود.

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یا Interpretive structural modeling توسط اندرو سیج در سال 1977 ارائه شده است. روش (ISM) یک روش ساختار تفسیری است که در سال 2006 توسط آگاروال مطرح گردید و در سال 2007 توسط کانان در مقاله‌ای ارائه گردید. مدل‌سازی تفسیری - ساختاری یک فرآیند متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند (آذر و همکاران، 1389). در این روش ابتدا به شناسایی عوامل موثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، روابط بین این عوامل و راه‌دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه می‌شود. مدل ساختاری تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص‌ها که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته اند، را تعیین نماید. ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد (کانان، 2009). روش ISM می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده اند، استفاده شود (وارفیلد، 1974).

ISM در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می‌کند و یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر می‌باشد. همچنین ISM می‌تواند به اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم اقدام کند که کمک بسیار شایانی به مدیران برای اجرای بهتر مدل طراحی شده می‌کند (کرباسیان، 1390).

در تحقیق حاضر تبیین مدل تحقیق با استفاده از روش ISM در شش گام انجام گرفته است:

گام اول: شناسایی ابعاد و شاخص‌های اساسی و موثر بر بهره‌وری کارکنان: برای این منظور با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و سایت‌های معتبر اینترنتی و مطالعه مقالات علمی، شاخص‌های مرتبط شناسایی گردید. سپس شاخص‌های مذکور به اعضا تیم تحقیق ارائه شد و پس از بحث و بررسی کارشناسی در مورد آنها و استفاده از تکنیک طوفان مغزی در نهایت تعداد 19 شاخص که در برگیرنده 73 ویژگی بودند انتخاب شده و جهت اظهار نظر نخبگان ارسال گردید.

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (structural self-interaction

matrix(SSIM)): این ماتریس یک ماتریس، به ابعاد عوامل می‌باشد که در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر می‌شود. به عبارتی این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین عناصر تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آن‌ها از چهار نماد زیر استفاده می‌شود:

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد. (ارتباط یک طرفه i به j)

A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه ساز رسیدن به عامل ستون (i) باشد. (ارتباط یک طرفه j به i)

X: بین عامل سطر (i) و عامل ستون (j) ارتباط دوجانبه وجود دارد. به عبارتی هردو زمینه ساز رسیدن به همدیگر می‌شوند (ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس)

O: هیچ ارتباطی بین دو عنصر (i و j) وجود ندارد.

گام سوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه ((Reachability matrix (RM): در این مرحله با

تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس RM دست پیدا کرد. این قواعد به صورت زیر است:

الف) اگر خانه‌ی (i و j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه‌ی مربوطه در ماتریس دستیابی عدد 1 می‌گیرد و خانه‌ی قرینه‌ی آن یعنی خانه‌ی (j و i) عدد صفر می‌گیرد.

ب) اگر خانه‌ی (i و j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه‌ی مربوطه در ماتریس

دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه‌ی قرینه‌ی آن یعنی خانه‌ی (i و j) عدد 1 می‌گیرد.
 (ج) اگر خانه‌ی (i و j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه‌ی مربوطه در ماتریس دستیابی عدد 1 می‌گیرد و خانه‌ی قرینه‌ی آن یعنی خانه‌ی (i و j) عدد 1 می‌گیرد.
 (د) اگر خانه‌ی (i و j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه‌ی مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه‌ی قرینه‌ی آن یعنی خانه‌ی (i و j) عدد صفر می‌گیرد.

گام چهارم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی: پس از اینکه ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید

سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر عامل 1 منجر به عامل 2 شود و عامل 2 هم منجر به عامل 3 شود، باید عامل 1 نیز منجر به عامل 3 شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. برای سازگار کردن ماتریس روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است که در اینجا به دو روش کلی اشاره می‌شود:

روش اول: تعدادی از محققان بر این عقیده اند که پس از جمع آوری نظرات خبرگان و به دست آوردن ماتریس‌های SSIM و ماتریس دستیابی، در صورتیکه درون ماتریس دستیابی مشاهده شد، باید دوباره پرسشنامه به وسیله خبرگان پر شود و آنگاه دوباره سازگاری ماتریس دستیابی چک شود و این کار آن قدر باید ادامه پیدا کند تا اینکه سازگاری برقرار شود.

روش دوم: در این روش از قوانین ریاضی برای ایجاد سازگاری در ماتریس دستیابی استفاده می‌شود، به این صورت که ماتریس دستیابی را به توان $(K+1)$ می‌رساند و $K \geq 1$ می‌باشد. البته عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولن باشد. طبق این قاعده $1 \times 1 = 1$ و $1+1=1$ می‌باشد.

در تحقیق حاضر از روش دوم استفاده شده است. از آنجا که در این تحقیق برای پر کردن پرسشنامه‌ها از چند خبره استفاده شده برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی از روش مد براساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است.

گام پنجم: تعیین سطح و اولویت متغیرها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌ی دستیابی و مجموعه‌ی پیش نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه‌ی دستیابی هر عامل شامل عواملی می‌شود که از طریق این عامل می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه‌ی پیش نیاز نیز

شامل عواملی می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان به این عامل رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. پس از تعیین مجموعه‌ی دستیابی و پیش‌نیاز برای هر عامل، عناصر مشترک در مجموعه‌ی دستیابی و پیش‌نیاز برای هر عامل شناسایی می‌شوند. پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح عوامل (عناصر) می‌رسد. منظور از سطح عوامل این است که عامل‌ها بر سایر عوامل تأثیرگذارند یا از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. عواملی که در بالاترین سطح (سطح یک) قرار می‌گیرند، تحت تأثیر سایر عوامل بوده و عامل دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. در اولین جدول عاملی دارای بالاترین سطح می‌باشد که مجموعه‌ی دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آن‌ها از جدول حذف می‌شوند و با سایر عوامل باقیمانده جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول عامل سطح دوم مشخص می‌شود. این عوامل سطح یک را تحت تأثیر قرار می‌دهند و خود تحت تأثیر عوامل سطح سه هستند. این کار تا تعیین سطح تمام عوامل ادامه می‌یابد.

گام ششم : ترسیم مدل ساختاری تفسیری : در این مرحله بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ترسیم می‌شود.

در مدل طراحی شده، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان (شاخص‌هایی که بر بهره‌وری کارکنان موثرند) در دو بعد شاخص‌های عمومی و شاخص‌های اختصاصی احصا شده‌اند. منظور از شاخص‌های عمومی شاخص‌هایی هستند که در مورد همه کارکنان و در همه دستگاه‌های اجرایی مصداق دارند و تحت تأثیر نوع تخصص یا تحصیلات و غیره نمی‌باشند همچنین مراد از شاخص‌های اختصاصی شاخص‌هایی هستند که با توجه به میزان تخصص افراد در یک موضوع خاص یا حرفه کاریشان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که هر یک از شاخص‌ها دارای تعدادی ویژگی می‌باشد که با آن ویژگی‌ها بهتر و با جزئیات بیشتر مورد سنجش قرار می‌گیرند. جدول شماره 3-1 شاخص‌های بدست آمده با استفاده از مدل ISM را نشان می‌دهد.

جدول 3-1: شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان			
شاخص‌های عمومی		شاخص‌های تخصصی	
عنوان شاخص	ویژگی‌های شاخص	عنوان شاخص	ویژگی‌های شاخص
پایبندی به ارزش‌های سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری	پذیرش اهداف سازمانی	تناسب شغل با شرایط احراز و توانمندی‌های فردی و شخصیتی	تناسب شاغل با شغل مورد تصدی بر اساس شرایط احراز شغل
	پذیرش ارزش‌های حاکم بر سازمان	توانایی لازم و به روز در انجام دادن وظایف تخصصی	تناسب شغل با قابلیت‌ها و توانایی‌های شخصیتی و فردی شاغل
	وفاداری به سازمان	مهارت‌های فردی فنی (قدرت کار با ابزار تخصصی)	دانشایی لازم و به روز در انجام دادن وظایف تخصصی
	صادق بودن	مهارت‌های فردی ادراکی (شناخت محیط)	توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمان به صورت یک کل واحد (سیستم)
	رعایت مدیریت زمان در انجام امور محوله و اداره و حضور در جلسات	مشارکت در انجام امور سازمان شامل تصمیم سازی، تصمیم گیری و برنامه‌ریزی	توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌های سازمان الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد
	داشتن روحیه کار گروهی	قدرت شناخت خود و نقاط قوت و ضعف درونی خود	میزان اعتماد به خود و دیگران
	ایثار و گذشت از حق خود بخاطر دیگران	میزان اعتماد به خود و دیگران	توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری
	رقابت طلبی در انجام امور محوله	توانایی انجام دادن کار با و به وسیله دیگران	برقراری ارتباط مطلوب و موثر با مشتریان و همکاران و درک نیاز آنها
	مسئولیت پذیری در چارچوب وظیفه محوله (انجام امور تا حصول نتیجه)	انتقال اطلاعات و آموخته‌ها به زیردستان و همکاران	قدرت انتقال اطلاعات و تجربیات موفق و موثر به دیگران و همکاران از طریق مستندسازی تجربیات
	دقت در استفاده از منابع و امکانات سازمان	قانونمندی در برخورد با مراجعان و همکاران و عمل طبق ضوابط	توانایی ارائه گزارش آماری و تحلیلی به صورت واقعی، مستند و سرشار از اطلاعات لازم و کافی، در حد مطلوب و جدید که در تحلیل وضع موجود و حل مشکلات کمک کند
رعایت نظم و انضباط اداری در محیط کار	میزان غیبت	توانایی ارائه گزارش تخصصی	اظهاری نظر صریح و قطعی، جلوگیری از مطالب غیرضروری، ارائه پیشنهاد برای وصول به وضع مطلوب
	میزان تاخیر در ورود	رعایت قواعد درست نویسی و عدم وجود تناقض در بخش‌های مختلف گزارش	
	میزان تعجیل در خروج		
حضور منظم در محل کار		شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط جهت ارتقا سطح دانش و مهارت (برنامه‌های توانمندسازی)	شرکت در دوره‌های آموزشی بر اساس برنامه‌های آموزشی مصوب سالیانه و سنجش اثربخشی مربوطه توسط سرپرست بلافاصل

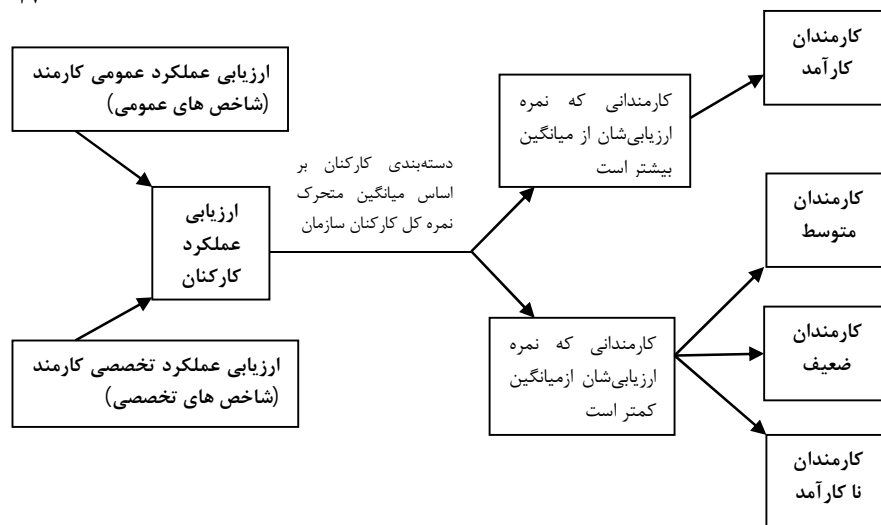
نحوه استفاده و بهره برداری از منابع سازمان برای نیل به نتایج انجام کار به شیوه درست	میزان بهره‌وری (کارآیی و اثربخشی) در انجام وظایف محوله	وقت‌گذاری موثر در انجام وظایف محوله علاوه بر ساعت موظف (خارج از ساعت اداری)	تکریم و رضایت ارباب رجوع و نحوه رفتار با همکاران
حداکثر خروجی یا حداقل منابع		رعایت عدالت و برابری ارائه خدمت به جامعه	
کیفیت کلی خدمات ارائه شده		رعایت ادب و نزاکت در ارتباط با ارباب رجوع	
سرعت در عرضه خدمات (کوشش جهت برآورد نیازهای مشتریان)		برخورداوری از دید مثبت نسبت به کار، سازمان و مشتریان	
صحت خدمات ارائه شده (قدرت تشخیص اعمال صحیح در راستای اهداف)		داشتن ارتباط مناسب با همکاران	
انجام به موقع کار		تلطیف روابط کار	
تلاش برای بهبود خدمات همراه با کاهش هزینه و زمان انجام کار		همدردی با همکاران و دیگران	
ارائه خدمت طبق نرم و استاندارد		داشتن تفکر خلاق	
عملکرد بر اساس برنامه تدوین شده (تطبیق عملکرد با آنچه که باید باشد)		ارزیابی عینی کار	
بروز شایستگی‌های رفتاری ویژه که منتج به رهبری و تصمیم‌گیری خاص در انجام کارها به صورت گروهی گردیده است		بروز شایستگی (انجام کار ویژه) لازم جهت دریافت پاداش و ارتقا	
بروز شایستگی‌های فنی ویژه که باعث اصلاح فرایند انجام کار در جهت کاهش هزینه و زمان ارائه آن گردیده و یا ایجاد فرایند جدید در جهت تحقق اهداف سازمان	خطر پذیری و ریسک پذیری در کار در جهت خلاقیت و نوآوری		
توانایی شناسایی موانع کاری خود و رویارویی با آنها	تلاش برای توسعه و غنی سازی شغل در عوامل مرتبط شغلی	پیشنهادهای ارزنده مرتبط با وظایف ارائه شده که منجر به تغییر روش کار و بهبود نتایج شده است	توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار
توانایی و تلاش در جهت تولید کار با کیفیت بالاتر از استانداردها و نرمها		میزان تسلط کارمند به تجهیزات و نرم افزارهای تخصصی شغلی	
توانایی شناخت چهارچوب کاری و دستوراتی که از طریق آن وظایف مختلفی به او محول می‌شود و زمانی که باید به هر کدام اختصاص دهد.		میزان آشنایی کارمند به پژوهش‌های تخصصی و نتایج مربوط به آن	
میزان علاقه به افزایش وظایف جدید به وظایف قبلی خود و همکاری در این زمینه		میزان بکارگیری نتایج پژوهش‌های تخصصی در انجام امور محوله در جهت کاهش هزینه‌ها و اصلاح و بهبود بهره‌وری شغلی	
تقدیرنامه کشوری (درون و برون سازمانی)	دریافت تقدیرنامه و نشان دولتی	پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییرات اجتناب ناپذیر	انعطاف پذیری
تقدیرنامه استانی (درون و برون سازمانی)		کمک به انجام تغییرات برنامه‌ریزی شده در سازمان	
کسب عنوان کارمند نمونه بر اساس شاخص‌های تعیین شده		رعایت بهداشت محیط کار	
دریافت نشان‌های دولتی از رییس جمهور		پیشگیری از بیماری‌های شغلی	رعایت اصول ایمنی در کار
		ایجاد محیط ایمن کار	
		حفاظت و ایمنی فردی	

یکی از مباحث مورد بحث در مدل ارزیابی عملکرد کارکنان نحوه کمی کردن و سنجش هر یک از متغیرها و شاخص‌ها می‌باشد. برای پاسخ به این موضوع تیم تحقیق به این نتیجه رسیده‌اند که مناسب‌ترین معیار برای اندازه‌گیری متغیرها استفاده از طیف 5 رتبه‌ای لیکرت می‌باشد اما از آنجاییکه شاخص‌های شناسایی شده دارای تاثیر متفاوت بر ارزیابی عملکرد می‌باشند لذا لازم است تا وزن آنها در سنجش نمره عملکرد هر نفر مشخص باشد. برای این منظور نمره ارزیابی عملکرد هر نفر 1000 در نظر گرفته شده است (400 نمره برای شاخص‌های عمومی و 600 نمره برای شاخص‌های تخصصی) و برای تعیین سهم هر شاخص از این نمرات از تکنیک وزن دهی در فرآیند سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است.

یکی از نکاتی که مورد توجه تیم تحقیق بوده است معیار شناسایی نیروهای ناکارآمد می‌باشد. آیا عدد ثابتی در نظر گرفته شود یا معیار تقسیم بندی، عددی متغیر و متناسب با شرایط سازمان، نوع شغل و توانایی‌های شاغل باشد؟

این موضوع یکی از چالش‌های اصلی پیش روی تیم تحقیق بوده و در نهایت و با توجه به در نظر گرفتن جوانب مختلف از جمله پیشگیری از سوگیری مدیر در ارزیابی کارکنان و متناسب بودن معیار تشخیص با سطح سازمان مربوطه، میانگین و انحراف معیار کل نمره‌های ارزیابی عملکرد کارکنان هر دستگاه اجرایی معیار مناسبی برای این منظور تشخیص داده شد. با این معیار کارکنان بر اساس ضرایبی از میانگین کل در چهار دسته کارکنان کارآمد، کارکنان متوسط، کارکنان ضعیف و کارکنان ناکارآمد تقسیم می‌شوند و برنامه‌های بهبود در سه سطح آخر تعریف خواهد شد.

در نهایت مدل مفهومی طراحی شده برای این تحقیق با استفاده از روش ISM و در نظر گرفتن معیار میانگین کل نمرات ارزیابی عملکرد در نمودار 3-1 نشان داده شده است:



نمودار 3-1: مدل دسته بندی کارکنان

3-2- ابزار گردآوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی از روش پرسشنامه‌ای استفاده شده است که بر سه مرحله اساسی استوار است: ابتدا لیست جامعی از ابعاد و شاخص‌های مرتبط با هر بعد از ارزیابی عملکرد کارکنان که عمومیت بیشتری داشت با استفاده از روش ISM تهیه و سطح بندی شد. سپس با توجه به نتایج حاصله پرسشنامه دیگری بر مبنای طیف 5 رتبه‌ای لیکرت طراحی گردید. در این پرسشنامه با استفاده از تکنیک AHP و دریافت نظرات نخبگان شاخص‌های نهایی تعیین و وزن هر کدام از آنها مشخص گردید. در مجموع برای ارزیابی عملکرد یک کارمند 1000 نمره در نظر گرفته شده است. 400 نمره مربوط به ارزیابی شاخص‌های عمومی و 600 امتیاز مربوط به ارزیابی شاخص‌های تخصصی می‌باشد. وزن هر کدام از شاخص‌ها از این نمرات به شرح زیر تعیین گردیده است:

به منظور وزن دهی مولف‌های تحقیق (وزن هر کدام از شاخص‌ها از کل ارزیابی عملکرد) از تکنیک وزن دهی در فرآیند سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه است که توسط توماس‌الساعتی در دهه 1970 ابداع گردید. این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص

تصمیمگیری روبرو است، می‌تواند مفید باشد. شاخص‌ها می‌توانند کمی و یا کیفی باشند. اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است. فرآیند رتبه‌بندی و اولویت‌بندی گزینه‌ها در روش AHP دربرگیرنده مراحل مختلفی می‌باشد. که در این تحقیق از بخش وزن دهی استفاده شده است.

پرسشنامه مورد استفاده برای تحلیل‌های سلسله‌مراتبی و تصمیم‌گیری چندمعیاره به پرسشنامه خبره موسوم است. برای تهیه پرسشنامه خبره از مقایسه زوجی گزینه‌ها استفاده می‌شود. برای هر سطح از سلسله مراتب یک پرسشنامه خبره تهیه می‌شود. برای امتیاز دهی از مقیاس نه درجه ساعتی به صورت زیر استفاده می‌شود:

جدول 3-2- مقیاس 9 درجه‌ای ساعتی

ارزش	وضعیت مقایسه i نسبت به j	توضیح
1	ترجیح یکسان Equally Preferred	شاخص i نسبت به j اهمیت برابر دارد و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
3	کمی مرجح Moderately Preferred	گزینه یا شاخص i نسبت به j کمی مهمتر است.
5	خیلی مرجح Strongly Preferred	گزینه یا شاخص i نسبت به j مهمتر است.
7	خیلی زیاد مرجح Very strongly Preferred	گزینه i دارای ارجحیت خیلی بیشتری از j است.
9	کاملاً مرجح Extremely Preferred	گزینه i از j مطلقاً مهمتر و قابل مقایسه با j نیست.
8-6-4-2	بینابین	ارزشهای بینابین را نشان می‌دهد مثلاً 8، بیانگر اهمیتی زیادتر از 7 و پایین‌تر از 9 برای i است.

پژوهشگران معمولاً از طیف پنج نقطه زیر استفاده می‌کنند که ساده‌تر بوده و نتایج یکسانی بدست می‌دهد:

ترجیح یکسان	کمی بهتر	بهتر	خیلی بهتر	کاملاً بهتر
1	3	5	7	9

با استفاده از این مقیاس هر یک از گزینه‌ها را براساس هر یک از عوامل به صورت زوجی مقایسه می‌کنند.

3-3- روایی و پایایی ابزار تحقیق

قبل از بکارگیری ابزارهای اندازه‌گیری لازم است پژوهشگر از طریق علمی، نسبت به روا بودن ابزار اندازه‌گیری موردنظر و پایایی آن (که مکمل هم به حساب می‌آیند) اطمینان نسبی پیدا کند.

روایی:

مقصود این است که آیا ابزار اندازه‌گیری موردنظر می‌تواند ویژگی و خصوصیتی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ به عبارت دیگر مفهوم روایی (validity) به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه موردنظر را می‌سنجد. پرسشنامه‌ای (یا بطور کلی ابزار اندازه‌گیری) که مثلاً برای ارزیابی «تعهد سازمانی کارکنان» طراحی شده ولی پرسش‌هایش به گونه‌ای طراحی شده‌اند که «رضایت شغلی کارکنان» را ارزیابی می‌کند روایی ندارد (هرچند ممکن است بررسی‌های آماری، پایایی مطلوب آن را نشان دهد) همین‌طور پرسشنامه‌ای که همه وجوه موضوع مورد تحقیق را در بر نگیرد قطعاً دارای روایی مطلوبی نیست.

نظر کارشناسان و خبرگان می‌تواند کمک خوبی برای بهبود روایی ابزار اندازه‌گیری باشد. موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامتناسب می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش سازد. در این تحقیق نیز روایی ابزار تحقیق با نظر کارشنان خبره این حوزه حاصل شده است. بدین منظور با برگزاری چند جلسه ابتدا عوامل و نکات پیشنهادی جمع‌آوری و سپس نتایج حاصل در قالب پرسشنامه حاضر جمع‌بندی شده است.

پایایی:

پایایی (reliability) با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. به عبارت دیگر، «همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست آمده است» چقدر است.

به بیان دیگر اگر ابزار اندازه‌گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار به یک گروه

واحدی از افراد بدهیم نتایج حاصل نزدیک به هم باشد. برای اندازه‌گیری پایایی شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می‌کنیم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا +1 است. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. "پایایی کامل" واقعاً به ندرت دیده می‌شود و در صورت مشاهده قبل از هر چیز باید به نتایج شک کرد.

برای محاسبه ضریب پایایی ابزار اندازه‌گیری، شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. از جمله:

الف) اجرای دوباره آزمون یا روش بازآزمایی (Test – Retest)

ب) روش موازی یا روش آزمون‌های هم‌تا (Equivalence)

ج) روش تنصیف یا دونیمه کردن آزمون (Split – half)

د) روش کودر - ریچاردسون (Kuder – Richardson)

ه) روش آلفای کرونباخ (Cronbach Alpha)

نرم افزار spss یکی از نرم افزارهای متداول برای تعیین پایایی با یکی از روش‌های فوق (و)

معمولاً روش آلفای کرونباخ) می‌باشد.

در این تحقیق نیز نتایج جمع‌آوری شده توسط پاسخگویان تحقیق با استفاده از روش آلفای

کرونباخ مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. مقدار آلفای محاسبه شده 0.86 بوده است. از

آنجا که این مقدار باید از 0.7 بیشتر باشد لذا پایایی پرسشنامه مورد تایید است.

بخش چهارم

تجزیه و تحلیل داده‌ها

4-1- تجزیه و تحلیل داده‌ها

سطح اول سلسله‌مراتب را معیارهای اصلی تشکیل می‌دهد. پرسشنامه خبره نخست بامقایسه زوجی معیارهای اصلی براساس هدف به تعیین اولویت هر یک از معیارهای اصلی می‌پردازد. بنابراین معیارها را براساس هدف دوبه‌دو با هم مقایسه می‌کنیم. برای مثال هیات مدیره برای انتخاب مدیر عامل تصمیمی مشابه زیر می‌گیرد:

مؤلفه	پیشینه	سن	کاریزما	تحصیلات
پیشینه	1	7	3	4
سن	$\frac{1}{7}$	1	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{3}$
کاریزما	$\frac{1}{3}$	5	1	3
تحصیلات	$\frac{1}{4}$	3	$\frac{1}{3}$	1
جمع	1.73	16	4.53	8.33

اکزل و ساعتی (1983) استفاده میانگین هندسی را بهترین روش برای ترکیب مقایسات زوجی چند پاسخگو معرفی کرده‌اند. بنابراین میانگین هندسی داده‌های پاسخگویان مختلف محاسبه می‌شود سپس مجموع وزن‌ها در هر ستون محاسبه شده و عدد هر ستون بر مجموع وزن‌های همان ستون تقسیم می‌شود زیرا وزن‌های بدست آمده نرمال نیستند. منظور از وزن نرمال آن است که جمع اوزان برابر 1 باشد. حال باید میانگین هندسی بدست آمده در هر سطر را به عنوان وزن آن مولفه در نظر گرفت. ستون جدید که حاوی وزن نرمال شده هر معیار است را بردار ویژه یا Eigenvalue گویند. وزن نهایی هر ماتریس همان ستون بردار ویژه است.

مولفه	پیشینه	سن	کاریزما	تحصیلات	وزن‌ها
پیشینه	0.58	0.44	0.66	0.48	0.48
سن	0.083	0.06	0.04	0.04	0.04
کاریزما	0.19	0.31	0.22	0.36	0.36
تحصیلات	0.14	0.19	0.07	0.12	0.12
جمع	1	1	1	1	1

بر اساس جدول بالا معیار پیشینه از بیشترین اولویت برخوردار است. ویژگی‌های کاریزماتیک در اولویت دوم قرار دارد. تحصیلات سومین معیار با اهمیت است و سن نیز از کمترین اولویت برخوردار است.

در این تحقیق نتایج وزن دهی برای شاخص‌های عمومی (400نمره) و شاخص‌های اختصاصی (600نمره) به صورت جداگانه محاسبه شده و نتایج زیر حاصل شده است.

جدول شماره 4-1: جدول وزن دهی شاخص‌های عمومی و ویژگی‌های آنها

وزن از 400 نمره	شاخص‌های عمومی		رتبه
	ویژگی‌ها	عنوان شاخص	
4	پذیرش اهداف سازمانی	پایبندی به ارزشهای سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری	1
3	پذیرش ارزشهای حاکم بر سازمان و جامعه		
5	تمایل به تلاش برای رسیدن به اهداف سازمان		
3	وفاداری به سازمان		
4	صادق بودن		
4	رعایت مدیریت زمان در انجام امور محوله و اداره و حضور در جلسات		
8	مشارکت در انجام امور سازمان شامل تصمیم سازی، تصمیم گیری و برنامه‌ریزی		
6	داشتن روحیه کار گروهی در سازمان		
3	ایثار و گذشت از حق خود به خاطر دیگران		
2	رقابت طلبی در انجام امور محوله		
7	مسئولیت پذیری در چارچوب وظایف محوله (پیگیری کارها تا حصول نتیجه)		
4	دقت در چگونگی استفاده از منابع و امکانات سازمان		
5	قانون مداری در برخورد با مراجعان و همکاران و عمل طبق ضوابط		
4	میزان غیبت		
3	میزان تاخیر در ورود		
3	میزان تعجیل در خروج		
15	حضور منظم در محل کار		
13	وقت‌گذاری موثر در انجام وظایف محوله علاوه بر ساعت موظف (خارج از ساعت اداری)		
20	رعایت عدالت و برابری ارائه خدمت به جامعه هدف	تکریم و رضایت ارباب رجوع و نحوه رفتار با همکاران	3
8	رعایت ادب و نزاکت در ارتباط با ارباب رجوع		
12	برخورداری از دید مثبت نسبت به کار، سازمان و مشتریان		
12	داشتن ارتباط مناسب با همکاران		
8	تلطیف روابط کار		
8	همدردی با همکاران و دیگران		

بخش چهارم : تجزیه و تحلیل داده‌ها

۵۵

وزن از 400 نمره	شاخص‌های عمومی		رتبه
	ویژگی‌ها	عنوان شاخص	
17	داشتن تفکر خلاق	میزان بروز خلاقیت و نوآوری و نواندیشی در کار	4
7	ارزیابی عینی کار		
15	داشتن انگیزه درونی		
12	خطرپذیری و ریسک‌پذیری در کار در جهت خلاقیت و نوآوری		
18	پیشنهاد‌های ارزنده مرتبط به وظایف ارائه شده که منجر به تغییر روش کار و بهبود نتایج شده است		
50	میزان تسلط کارمند به تجهیزات و نرم افزارهای تخصصی شغلی	توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار	5
13	میزان آشنائی کارمند به پژوهش‌های تخصصی و نتایج مربوط به آن	بکارگیری نتایج پژوهشها و استفاده از یافته‌های جدید علمی در انجام وظایف	6
38	میزان بکارگیری نتایج پژوهشهای تخصصی در انجام امور محوله در جهت کاهش هزینه‌ها و اصلاح و بهبود بهره‌وری شغل		
10	پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییرات اجتناب ناپذیر	انعطاف پذیری	7
20	کمک به انجام تغییرات برنامه‌ریزی شده در سازمان		
12	1- رعایت بهداشت محیط کار	رعایت اصول ایمنی در کار	8
8	2- پیشگیری از بیماری‌های شغلی		
9	3- ایجاد محیط ایمن کار		
7	4- حفاظت و ایمنی فردی		

و در مورد شاخص‌های اختصاصی به شرح جدول 4-2 می‌باشد :

جدول 4-2- جدول وزن دهی شاخص‌های اختصاصی و ویژگی‌های آنها

وزن از 600 نمره	شاخص‌های اختصاصی		رتبه
	ویژگی‌ها	عنوان شاخص	
52	تناسب شاغل با شغل مورد تصدی براساس شرایط احراز شغل	تناسب شغل با شرایط احراز و توانمندی‌های فردی و شخصیتی	1
46	توانایی شغل با قابلیت‌ها و توانایی‌های شخصیتی و فردی شاغل		
28	توانایی لازم و به روز در انجام دادن وظایف تخصصی	مهارت‌های فنی : (قدرت کار با ابزار تخصصی)	2
16	دانایی لازم و به روز در انجام دادن وظایف تخصص		
23	توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصویر همه اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمان به صورت یک کل واحد (سیستم)	مهارت‌های ادراکی : (شناخت محیط)	
12	توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌های سازمان الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهد		
9	آگاهی از روابط و شناخت بخش‌ها و عناصر مهم سازمان در موقعیت‌های مختلف		
18	قدرت شناخت خود و نقاط قوت و ضعف درونی خود	مهارت‌های انسانی : (قدرت کار کردن با دیگران)	2
14	میزان اعتماد به خود و دیگران		
17	توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری		
16	توانای انجام دادن کار با وبه وسیله دیگران		
15	برقراری ارتباط مطلوب و موثر با مشتریان و همکاران و درک نیاز آنها	انتقال اطلاعات و آموخته‌ها به زیردستان و همکاران	3
18	قدرت انتقال اطلاعات و تجربیات موفق و موثر به دیگران و همکاران از طریق مستندسازی تجربیات		
18	توانایی ارائه گزارش آماری و تحلیلی به صورت واقعی، مستند و سرشار از اطلاعات لازم و کافی، در حد مطلوب و جدید که در تحلیل وضع موجود و حل مشکلات کمک کند	توانایی ارائه گزارشات تخصصی	4
14	اظهار نظر صریح و قطعی، جلوگیری از مطالب غیر ضروری ارائه پیشنهاد برای وصول به وضع مطلوب		
8	رعایت قواعد درست نویسی و عدم وجود تناقض در بخش‌های مختلف گزارش		

بخش چهارم : تجزیه و تحلیل داده‌ها

۵۷

وزن از 600 نمره	شاخص‌های اختصاصی		3
	ویژگی‌ها	عنوان شاخص	
29	براساس برنامه‌های آموزشی مصوب سالیانه و سنجش اثربخشی مربوطه توسط سرپرست بلافاصل	شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط جهت ارتقا سطح دانش و مهارت (برنامه‌های توانمند سازی)	5
10	نحوه استفاده و بهره برداری از منابع سازمان برای نیل به نتایج انجام کار به شیوه درست	میزان بهره وری (کارایی و اثربخشی) در انجام وظایف محوله	6
9	حداکثر خروجی با حداقل منابع		
15	کیفیت کلی خدمات ارائه شده		
13	سرعت در عرضه خدمات (کوشش جهت برآورد نیازهای مشتریان)		
16	صحت خدمات ارائه شده (قدرت تشخیص اعمال صحیح در راستای اهداف)		
13	انجام به موقع خدمت		
18	تلاش برای بهبود خدمات همراه با کاهش هزینه و زمان انجام کار		
12	ارائه خدمت طبق نرم یا استاندارد		
15	عملکرد براساس برنامه تدوین شده (تطبيق عملکرد با آنچه که باید باشد)		
23	بروزشایستگی‌های رفتاری ویژه که منتج به رهبری و تصمیم‌گیری خاص در انجام کارها به صورت گروهی گردیده است	بروز شایستگی (انجام کار ویژه) لازم جهت دریافت پاداش و ارتقا شغلی	7
15	جهت کاهش هزینه و زمان ارائه آن گردیده و یا ایجادفرایند جدیددر جهت تحقق اهداف سازمان		
24	توانائی شناسائی موانع کاری خودو رویاروئی با آنها	تلاش برای توسعه و غنی سازی شغل در عوامل مرتبط شغلی	8
18	توانائی وتلاش درجهت تولید کار باکیفیت بالاتر از استانداردها و نرم‌ها		
16	توانایی شناخت چهارچوب کاری و دستوراتی که از طریق آن وظایف مختلفی به او محول می‌شود و زمانی که باید به هرکدام اختصاص دهد		
15	میزان علاقه به افزایش وظایف جدید به وظایف قبلی خود و همکاری در این زمینه		
4	تقدیر نامه کشوری (درون و بیرون سازمانی)	دریافت تقدیرنامه و نشان دولتی	9
2	تقدیر نامه استانی (درون و بیرون سازمانی)		
3	کسب عنوان کارمند نمونه براساس شاخصهای تعیین شده		
7	دریافت نشان دولتی از رئیس جمهور		

در ادامه این بخش پس از شناسایی و تعیین دسته بندی کارکنان، مطابق مطالبی که در فصل قبل ذکر شد در این مرحله ماتریس خودتعاملی ساختاری (structural self-interaction matrix(SSIM)) به شرح جدول 4-1 تشکیل شده است.

این ماتریس یک ماتریس، به ابعاد عوامل می باشد که در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر می شود. به عبارتی این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین عناصر تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آنها از چهار نماد زیر استفاده می شود:

V: عامل سطر (i) می تواند زمینه ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد. (ارتباط یک طرفه i به j)

A: عامل ستون (j) می تواند زمینه ساز رسیدن به عامل ستون (i) باشد. (ارتباط یک طرفه j به i)

X: بین عامل سطر (i) و عامل ستون (j) ارتباط دوجانبه وجود دارد. به عبارتی هردو زمینه ساز رسیدن به همدیگر می شوند (ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس)

O: هیچ ارتباطی بین دو عنصر (i و j) وجود ندارد.

جدول 4-3- ماتریس خودتعاملی ساختاری شاخص‌های عمومی

شاخص	پایبندی به ارزشهای سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری (60)	رعایت نظم و انضباط اداری در محیط کار (40)	تکریم و رضایت ارباب رجوع و نحوه رفتار با همکاران (60)	میزان بروز خلاقیت و نوآوری و نواندیشی در کار (50)	توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار (50)	بکارگیری نتایج پژوهشها و استفاده از یافته‌های جدید علمی در انجام وظایف (60)	انعطاف پذیری (40)	رعایت اصول ایمنی در کار (40)
پایبندی به ارزشهای سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری (60)		A	A	O	O	O	X	O
رعایت نظم و انضباط اداری در محیط کار (40)			A	O	V	O	V	A
تکریم و رضایت ارباب رجوع و نحوه رفتار با همکاران (60)				O	O	O	X	O
میزان بروز خلاقیت و نوآوری و نواندیشی در کار (50)					X	X	V	O
توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار (50)						X	X	O
بکارگیری نتایج پژوهشها و استفاده از یافته‌های جدید علمی در انجام وظایف (60)							X	O
انعطاف پذیری (40)								O
رعایت اصول ایمنی در کار (40)								

در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر به ماتریس RM دست پیدا خواهیم کرد. این قواعد به صورت زیر است :

الف) اگر خانه‌ی (i و j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه‌ی مربوطه در ماتریس دستیابی عدد 1 می‌گیرد و خانه‌ی قرینه‌ی آن یعنی خانه‌ی (j و i) عدد صفر می‌گیرد.

ب) اگر خانه‌ی (i و j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه‌ی مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه‌ی قرینه‌ی آن یعنی خانه‌ی (i و j) عدد 1 می‌گیرد.

ج) اگر خانه‌ی (i و j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه‌ی مربوطه در ماتریس

دستیابی عدد 1 می‌گیرد و خانه‌ی قرینه‌ی آن یعنی خانه‌ی (i و j) عدد 1 می‌گیرد.
 (د) اگر خانه‌ی (i و j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه‌ی مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه‌ی قرینه‌ی آن یعنی خانه‌ی (j و i) عدد صفر می‌گیرد.

جدول 4-4- ماتریس RM شاخص‌های عمومی

شاخص	پایبندی به ارزشهای سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری	رعایت نظم و انضباط اداری در محیط کار	تکریم و رضایت ارباب رجوع و نحوه رفتار با همکاران	میزان بروز خلاقیت و نوآوری و نواندیشی در کار	توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار	بکارگیری نتایج پژوهشها و استفاده از یافته‌های جدید علمی در انجام وظایف	انعطاف پذیری	رعایت اصول ایمنی در کار	میزان وابستگی
پایبندی به ارزشهای سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری	1	1	1	0	0	0	0	0	2
رعایت نظم و انضباط اداری در محیط کار	0	1	1	0	1	0	0	0	4
تکریم و رضایت ارباب رجوع و نحوه رفتار با همکاران	0	0	1	0	0	1	1	0	4
میزان بروز خلاقیت و نوآوری و نواندیشی در کار	0	0	0	1	1	1	1	0	4
توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار	0	1	0	1	1	0	1	0	4
بکارگیری نتایج پژوهشها و استفاده از یافته‌های جدید علمی در انجام وظایف	0	0	0	1	1	1	1	0	4
انعطاف پذیری	1	1	1	1	1	1	1	0	6
رعایت اصول ایمنی در کار	0	0	0	0	0	0	0	1	2
میزان وابستگی	2	4	4	4	4	4	4	2	26

در این مرحله برای تعیین روابط و سطح بندی ابعاد، باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج نمود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد و ابعادی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد و مجموعه ابعاد است که بر آن تاثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه هر یک از ابعاد مشخص می‌شود؛

یعنی تعداد ابعادی که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد بر اساس مجموعه‌های حاصله سطح بندی می شوند. بطور معمول، ابعادی که مجموعه خروجی و مجموعه روابط دو طرفه یکسان داشته باشند، ابعاد سطح بالایی سلسله مراتب را تشکیل می‌دهند.

جدول 4-5: جدول شناسایی سطح اول شاخص‌های عمومی

ردیف	شاخص	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
1	پایبندی به ارزش‌های سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری	1237	17	17	
2	رعایت نظم و انضباط اداری در محیط کار	238	257	2	
3	تکریم و رضایت ارباب رجوع و نحوه رفتار با همکاران	37	37	37	اول
4	میزان بروز خلاقیت و نوآوری و نواندیشی در کار	4567	4567	4567	اول
5	توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار	24567	4567	4567	
6	بکارگیری نتایج پژوهش‌ها و استفاده از یافته‌های جدید علمی در انجام وظایف	4567	4567	4567	اول
7	انعطاف پذیری	1234567	134567	134567	
8	رعایت اصول ایمنی در کار	8	28	8	اول

در جدول بالا مشاهده می‌شود که ردیف‌های 3 و 4 و 6 و 8 دارای خروجی و مقادیر مشترک برابر هستند لذا سطح اول مدل را تشکیل می‌دهند. سپس با حذف این ردیف‌ها مراحل تعیین سطوح در جداول زیر ادامه می‌یابد.

جدول 4-6: جدول شناسایی سطح دوم شاخص‌های عمومی

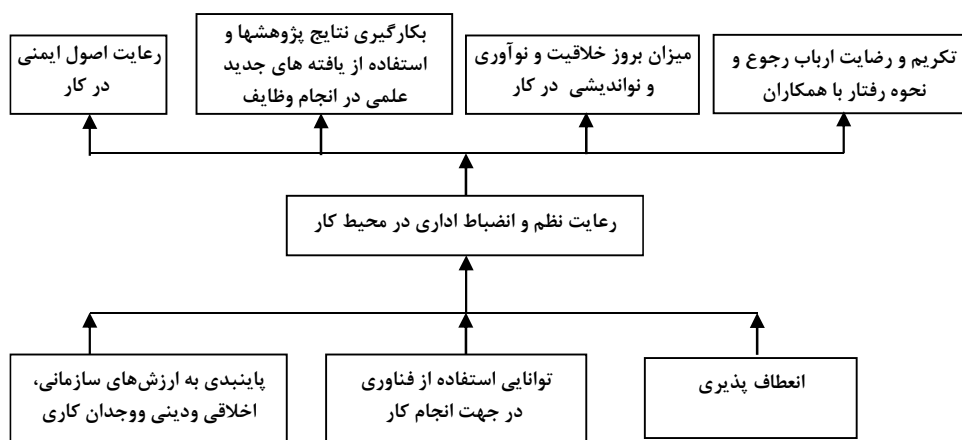
ردیف	شاخص	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
1	پایبندی به ارزش‌های سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری	127	17	17	
2	رعایت نظم و انضباط اداری در محیط کار	2	257	2	دوم
3	توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار	257	57	57	
4	انعطاف پذیری	1257	157	157	

با توجه به نتایج جدول بالا مشاهده می‌شود که ردیف 2 دارای خروجی و مقدار مشترک یکسان است لذا سطح دوم مدل را تشکیل می‌دهد. با حذف این سطح نتایج در جدول زیر آمده است .

جدول 4-7: جدول شناسایی سطح سوم شاخص‌های عمومی

ردیف	شاخص	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
1	پایبندی به ارزش‌های سازمانی، اخلاقی و دینی و وجدان کاری	17	17	17	سوم
2	توانایی استفاده از فناوری در جهت انجام کار	57	57	57	سوم
3	انعطاف پذیری	157	157	157	سوم

در جدول بالا مشاهده می‌شود که هر سه مولفه 1 و 5 و 7 دارای خروجی و مقادیر مشترک یکسان هستند بنابراین سطح سوم مدل را تشکیل می‌دهند. مدل به دست آمده از ماتریس خودتعاملی شاخص‌های عمومی در نمودار 4-1-1 نمایش داده شده است :



نمودار 4-1-1- سطح بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد عمومی

از دیگر فواید نمودار بالا امکان برنامه‌ریزی برای طراحی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان و بهبود مستمر عملکرد آنان می‌باشد.

و سپس مشابه شاخص‌های عمومی ماتریس خودتعاملی ساختاری را به ماتریس RM تبدیل می‌نماییم :

جدول 4-9- ماتریس RM شاخص‌های عمومی

شاخص	تناسب شغل با شرایط احراز و توانمندی‌های فردی و شخصیتی	قدرت کار با ابزار تخصصی	شناخت محیط	مهارت‌های انسانی : قدرت کار کردن با دیگران	انتقال اطلاعات و آموخته‌ها به زیردستان و همکاران	توانایی ارائه گزارشات تخصصی	شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط جهت ارتقا سطح دانش و مهارت (برنامه‌های توانمندساز	میزان بهره‌وری (کارآیی و اثربخشی) در انجام وظایف محوله	بروز شایستگی (انجام کار ویژه) لازم جهت دریافت پاداش و ارتقا شغلی	تلاش برای توسعه و غنی سازی شغل در عوامل مرتبط شغلی	دریافت تقدیرنامه و نشان دولتی (30)
تناسب شغل با شرایط احراز و توانمندی‌های فردی و شخصیتی	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
مهارت‌های فنی : (قدرت کار با ابزار تخصصی)	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
مهارت‌های ادراکی: (شناخت محیط)	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
مهارت‌های انسانی : (قدرت کار کردن با دیگران)	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
انتقال اطلاعات و آموخته‌ها به زیردستان و همکاران	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
توانایی ارائه گزارشات تخصصی	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط جهت ارتقا سطح دانش و مهارت (برنامه‌های توانمند سازی)	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
میزان بهره‌وری (کارآیی و اثربخشی) در انجام وظایف محوله	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
بروز شایستگی (انجام کار ویژه) لازم جهت دریافت پاداش و ارتقا شغلی	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
تلاش برای توسعه و غنی سازی شغل در عوامل مرتبط شغلی	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
دریافت تقدیرنامه و نشان دولتی	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1

و بر اساس ماتریس RM اقدام به سطح بندی شاخص‌های تخصصی می‌نماییم. این فرآیند در جداول 4-10، 4-11 و 4-12 در 4 سطح ترسیم شده اند:

جدول 4-10: جدول شناسایی سطح اول شاخص‌های اختصاصی

ردیف	شاخص	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
1	تناسب شغل با شرایط احراز و توانمندی‌های فردی و شخصیتی	124567891011	127	127	
2	مهارت‌های فنی: (قدرت کار با ابزار تخصصی)	124567891011	12710	12710	
3	مهارت‌های ادراکی: (شناخت محیط)	34891011	3	3	
4	مهارت‌های انسانی: (قدرت کار کردن با دیگران)	45891011	12345	45	
5	انتقال اطلاعات و آموخته‌ها به زیردستان و همکاران	4567891011	124567	4567	
6	توانایی ارائه گزارشات تخصصی	567891011	124567810	567810	
7	شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط جهت ارتقا سطح دانش و مهارت (برنامه‌های توانمندسازی)	12567891011	124561011	12561011	
8	میزان بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) در انجام وظایف محوله	6891011	1234567891011	6891011	اول
9	بروز شایستگی (انجام کار ویژه) لازم جهت دریافت پاداش و ارتقا شغلی	891011	1234567891011	891011	اول
10	تلاش برای توسعه و غنی سازی شغل در عوامل مرتبط شغلی	267891011	1234567891011	267891011	اول
11	دریافت تقدیرنامه و نشان دولتی	7891011	1234567891011	7891011	اول

سطح دوم شاخص‌ها به شرح جدول 4-11 مشخص شده است:

جدول 4-11: جدول شناسایی سطح دوم شاخص‌های تخصصی

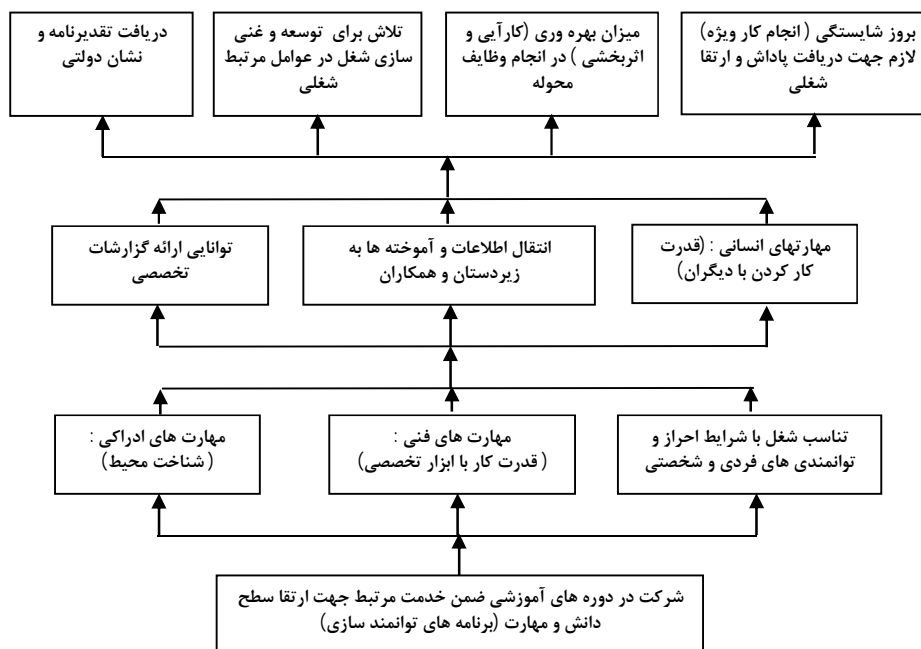
ردیف	شاخص	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
1	تناسب شغل با شرایط احراز و توانمندی‌های فردی و شخصیتی (90)	124567	127	127	
2	مهارت‌های فنی: (قدرت کار با ابزار تخصصی) (30)	124567	127	127	
3	مهارت‌های ادراکی: (شناخت محیط) (40)	34	3	3	
4	مهارت‌های انسانی: (قدرت کار کردن با دیگران) (30)	45	12345	45	دوم
5	انتقال اطلاعات و آموخته‌ها به زیردستان و همکاران	4567	124567	4567	دوم
6	توانایی ارائه گزارشات تخصصی	567	124567	567	دوم
7	شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط جهت ارتقا سطح دانش و مهارت (برنامه‌های توانمندسازی) (50)	12567	12456	1256	

و در نهایت شناسایی سطوح سوم و چهارم در جدول 4-12 مشخص شده اند:

جدول 4-12: جدول شناسایی سطح سوم و چهارم شاخص‌های تخصصی

ردیف	شاخص	خروجی	ورودی	مشترک	سطح
1	تناسب شغل با شرایط احراز و توانمندی‌های فردی و شخصی	127	127	127	سوم
2	مهارت‌های فنی: (قدرت کار با ابزار تخصصی)	127	127	127	سوم
3	مهارت‌های ادراکی: (شناخت محیط)	3	3	3	سوم
4	شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط جهت ارتقا سطح دانش و مهارت (برنامه‌های توانمندسازی)	127	12	12	چهارم

نمودار روابط این شاخص‌ها و سطح بندی آنها به شرح نمودار 4-2 می‌باشد:



نمودار 4-2- سطح بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تخصصی

بخش پنجم

نتیجه‌گیری، ارائه مدل ارزیابی عملکرد کارکنان
و برنامه بهبود مستمر عملکرد کارکنان

5-1- نحوه شناسایی نیروهای ناکارآمد :

فرایند این تحقیق منتج به ارائه روشی برای ارزیابی کارکنان دستگاه‌های اجرایی گردیده است. در این روش یا مدل، کارکنان در دو بعد عمومی و تخصصی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. نمره کل ارزیابی 1000 واحد می‌باشد که 400 نمره آن مربوط به ارزیابی شاخص‌های عمومی و 600 نمره مربوط به شاخص‌های تخصصی می‌باشد. در این روش پس از ارزیابی نمره عملکرد کل کارکنان، میانگین این نمرات به دست آمده و بر اساس آن کارکنان به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند :

دسته اول: کارکنانی که نمره آنها از میانگین بیشتر است به عنوان نیروی کارآمد شناسایی می‌شوند (این گروه حدود نیمی از کارکنان را تشکیل می‌دهند).

دسته دوم: کارکنانی که نمره آنها از میانگین کمتر است به سه گروه تقسیم می‌شوند (این تقسیم بندی به صورتی اتخاذ شده است که تعداد کارکنان مشمول هر قسمت برابر و حدود 16.7 درصد افراد باشند) :

1. گروه کارکنان متوسط : نمره ارزیابی این افراد کمتر از میانگین کل و بیشتر از میانگین کل منهای چهاردهم انحراف معیار می‌باشد. یعنی در صورتیکه μ میانگین نمره ارزیابی کل کارکنان و σ انحراف معیار باشد :

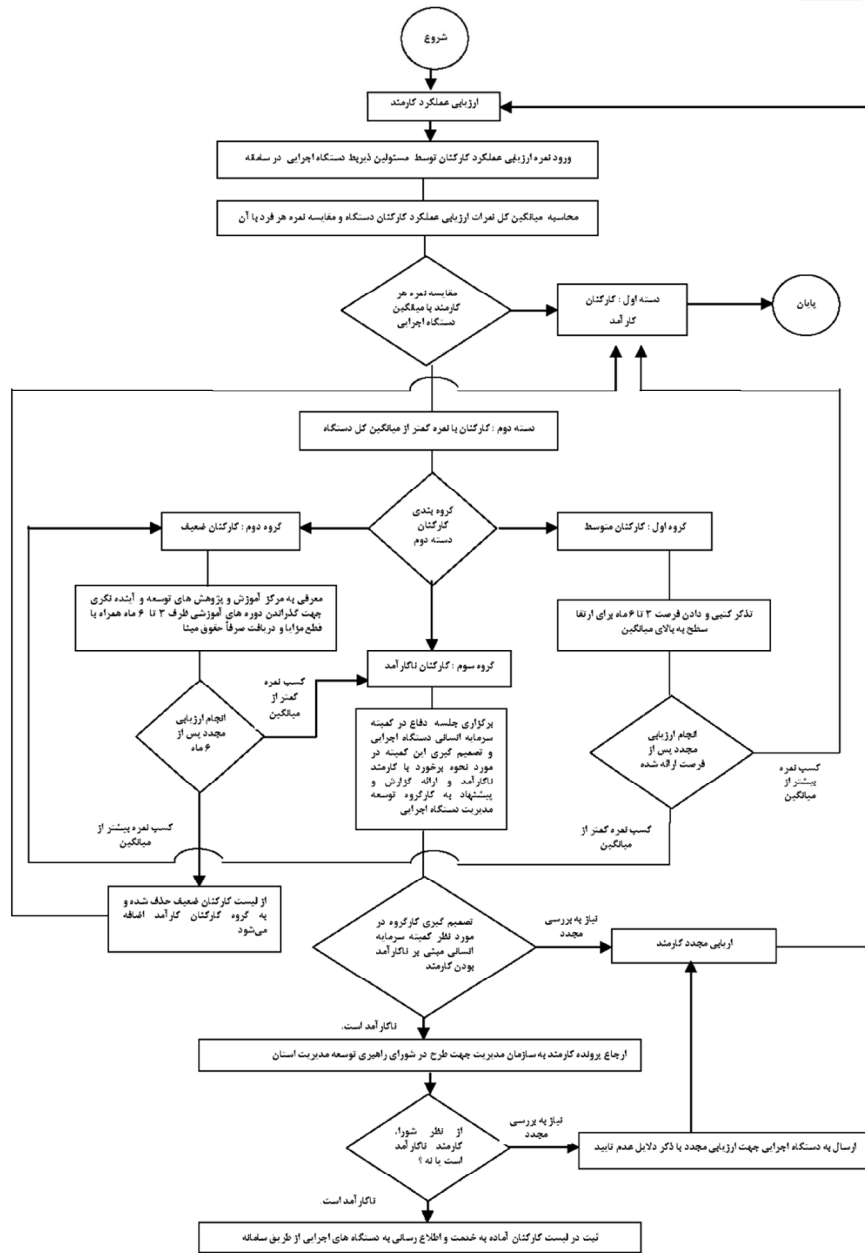
$$\mu - 0.4\sigma \leq \mu <$$

2. گروه کارکنان ضعیف : نمره ارزیابی این افراد کمتر از میانگین کل منهای چهاردهم انحراف معیار و بیشتر از میانگین کل منهای انحراف معیار می‌باشد. یعنی در صورتیکه μ میانگین نمره ارزیابی کل کارکنان و σ انحراف معیار باشد :

$$\mu - 0.4\sigma < \mu \leq \mu - \sigma$$

3. گروه کارکنان ناکارآمد : نمره ارزیابی این افراد کمتر از میانگین کل منهای انحراف معیار می‌باشد. یعنی در صورتیکه μ میانگین نمره ارزیابی کل کارکنان و σ انحراف معیار باشد :

$$\mu \geq \mu - \sigma$$



نمودار 5-1: فرآیند دستہ بندی کارکنان دستگاہ اجرایی بر اساس نمرہ ارزیابی عملکرد

5-2- نحوه برخورد با گروه‌های شناسایی شده :

یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب علاوه بر بیان وضعیت فعلی کارآمدی کارکنان، باید توان بهبود مستمر عملکرد را هم داشته باشد. به همین منظور در این روش راهکارهایی برای بهبود عملکرد کارکنان پیشنهاد شده است.

کارکنان متوسط (گروه اول از دسته دوم) کارکنانی هستند که عملکردشان از میانگین سازمان کمتر است اما فاصله آن به حدی نیست که آنان را نیروهایی ناکارآمد بدانیم لذا به نظر تیم تحقیق، با تذکر به آنان می‌توان امید به بهبود عملکردشان داشت. به کارکنانی که در این طبقه هستند از طرف بالاترین مقام دستگاه اجرایی استان تذکر داده می‌شود. و بعد از دوره 3 تا 6 ماهه به تشخیص مقام مافوق مجدداً عملکردشان ارزیابی شده و در صورتی که نمره آنان کمتر از میانگین کل باشد به طبقه دوم منتقل می‌شوند. همچنین در صورتی که نمره مزبور بالاتر از میانگین باشد از زمره کارکنان ناکارآمد حذف شده و به گروه کارکنان کارآمد منتقل می‌شوند.

کارکنان ضعیف (گروه دوم از دسته دوم) کارکنانی هستند که فاصله عملکردشان از میانگین زیاد است و تاثیر زیادتری در عدم تحقق اهداف سازمانی دارند یکی از دلایل مهم احتمالاً ضعف مهارت‌ها می‌باشد لذا برای این گروه پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه ضعف آنها در بعد شاخص‌های عمومی یا تخصصی است، دوره‌های مهارتی مناسبی را بگذرانند. کارکنانی که در این طبقه قرار می‌گیرند برحسب اینکه علت ناکارآمدیشان مربوط به شاخص‌های عمومی یا تخصصی باشد ملزم به طی دوره‌های مهارتی در یک بازه زمانی 3 تا 6 ماهه به تشخیص بالاترین مقام دستگاه اجرایی می‌باشند. چنانچه فرد مورد نظر دوره‌های در نظر گرفته شده را با موفقیت و کسب نمره قبولی پشت سر بگذارد. بعد از یک دوره 3 ماهه مجدداً مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت کسب نمره بالاتر از میانگین از گروه کارکنان ناکارآمد حذف و به گروه کارکنان کارآمد بر می‌گردد. اما در صورت عدم دستیابی به نمره بالاتر از میانگین کل به طبقه سوم منتقل و مانند افراد این طبقه با ایشان برخورد می‌شود.

کارکنان ناکارآمد (گروه سوم از دسته دوم) کارکنانی هستند که عملکردشان به نحو غیر قابل قبولی باعث عدم تحقق اهداف سازمان و ناکارآمدی سیستم می‌گردد. حذف این افراد از سازمان یک راه حل مناسب می‌باشد اما ممکن است مهارت‌ها یا خصوصیتی داشته باشند که در سازمان دیگری مفید بوده یا مورد نیاز باشد. از طرفی اخراج کارکنان رسمی چالش‌هایی را

برای سازمان ایجاد می‌کند. همچنین از نظر فرهنگی اخراج کردن افراد، عمل نامطلوبی تلقی شده و باعث می‌شود مدیران با این موضوع با مسامحه برخورد کنند. لذا تیم تحقیق اعتقاد دارد بهتر است برای این افراد سامانه‌ای طراحی شود تا مشخصات آنان در آنجا وارد شود. سازمان‌هایی که با کمبود نیرو روبرو هستند می‌توانند از افراد ثبت شده در این سامانه بر حسب نیازشان استفاده نمایند.

در مورد کارکنان ضعیف تا زمانی که در حال طی دوره آموزشی بوده و تا زمانی که موفق به کسب نمره بالاتر از میانگین نشده اند. و همچنین در مورد کارکنان ناکارآمد، دستگاه اجرایی حق پرداخت اضافه کار و فوق العاده‌های مرتبط با بهره‌وری به ایشان را ندارد.

تعیین حد کفایت شناسایی کارکنان ناکارآمد: از آنجایی که با فرض رعایت کلیه شرایط ارزیابی موثر و اجرای کامل الگوی پیشنهاد شده در این طرح، ممکن است بعد از چند سال میزان میانگین نمره ارزیابی عملکرد کارکنان دستگاه اجرایی به حدی بالا برود که منجر به حذف نیروهای کارآمد هم بشود، لذا لازم است تا تمهیدی اندیشیده شود که مانع از این اتفاق شد. پیشنهاد این تحقیق شامل تعیین آستانه‌ای است که در صورت رسیدن حد نصاب میانگین به آن، ساز و کار شناسایی نیروهای ناکارآمد متوقف می‌شود. همچنین به منظور جلوگیری از سلیقه‌ای عمل کردن مدیران دستگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که این آستانه با درخواست بالاترین مقام دستگاه اجرایی از شورای راهبری توسعه مدیریت استان تعیین گردد. بنابراین پس از تصویب کارگروه توسعه مدیریت دستگاه اجرایی و درخواست رییس دستگاه اجرایی از شورای راهبری توسعه مدیریت استان مبنی بر کفایت شناسایی نیروهای ناکارآمد در دستگاه اجرایی تابع، شورای راهبری توسعه مدیریت استان در اولین جلسه، درخواست مزبور را بررسی نموده و در صورت صلاحدید و با در نظر گرفتن جوانب، حد نصابی را مشخص می‌نماید. در صورت بالاتر بودن «میانگین نمره ارزیابی کل کارکنان دستگاه اجرایی» از این آستانه، دیگر هیچ یک از پرسنل آن سازمان به عنوان نیروی ناکارآمد شناسایی نمی‌شوند.

همچنین یکی از شاخص‌هایی که می‌تواند در تصویب درخواست توسط شورای راهبری توسعه استان به عنوان معیار مدنظر قرار گیرد، نمره مکتسبه دستگاه در ارزیابی عملکرد شاخص‌های عمومی و اختصاصی می‌باشد. به گونه‌ای که اگر عملکرد دستگاه در زمره دستگاه‌های عالی یا خوب قرار گرفته باشد می‌تواند از شمول پروژه «سازمان مجازی نیروهای ناکارآمد استان» خارج گردد.

5-3- ویژگی‌های پیشنهادی برای «سامانه معرفی کارکنان مازاد دستگاه‌های اجرایی استان» (سامکم):

با عنایت به اینکه در این فاز مطالعاتی بیشتر بر شناسایی عوامل کارآمدی و بهره‌وری، چگونگی تفکیک کارکنان ناکارآمد از سایر کارکنان، روش‌های توانمندسازی کارکنان ناکارآمد و چگونگی برخورد با آنان مورد توجه و پیگیری قرار گرفته است لذا طراحی و تهیه نرم افزار معرفی کارکنان ناکارآمد و انجام امور پایلوت طرح به فاز دوم مطالعه موکول شده است. پیشنهاد تیم تحقیق برای طراحی سامانه عبارت است از اینکه: «سامانه معرفی کارکنان مازاد در دستگاه‌های اجرایی استان» سامانه‌ای است که سرور آن در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مستقر بوده و در تمامی دستگاه‌های اجرایی استان مورد استفاده قرار گرفته و به شکل هوشمند پس از ورود نمره ارزیابی عملکرد کارکنان، نسبت به محاسبه نمره هر فرد و همچنین محاسبه میانگین نمرات دستگاه اجرایی اقدام می‌نماید. سپس کارکنان را براساس طبقه بندی فوق‌الذکر، گروه بندی نموده و با توجه به نمره هر شاخص، نقاط قوت و ضعف هر کارمند و نوع آموزشی که فرد باید بگذراند را مشخص نموده و زمان ارزیابی بعدی را تعیین می‌نماید. اهداف استفاده از این سامانه به شرح زیر می‌باشد:

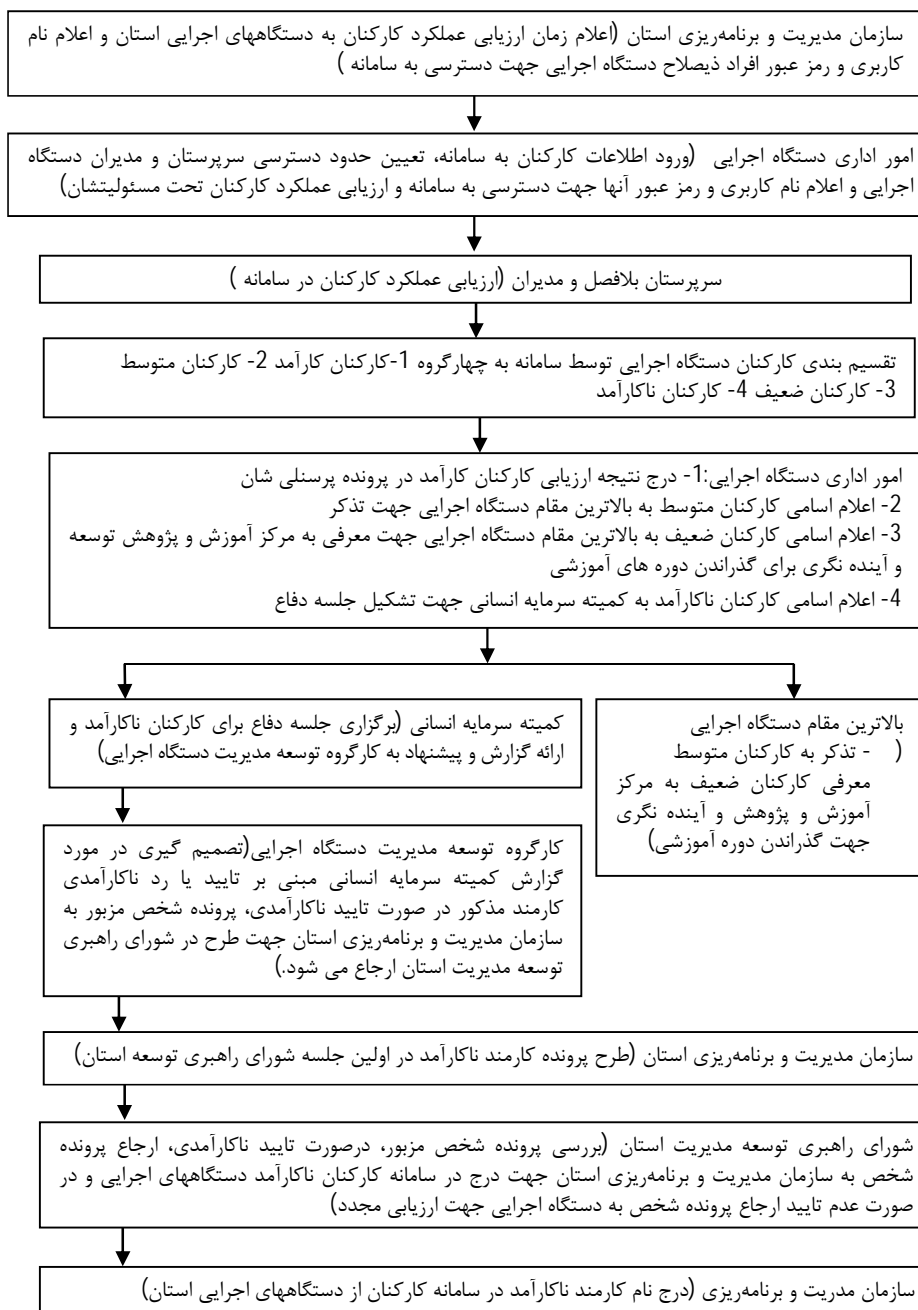
1. امکان ارزیابی عملکرد هر کارمند با حداقل سوءگیری و خطای هاله‌ای و در سریع‌ترین زمان ممکن
2. امکان رتبه‌بندی و مقایسه دستگاه‌های اجرایی از لحاظ میانگین ارزیابی عملکرد کارکنانشان
3. ارتباط دادن ارزیابی عملکرد دستگاه اجرایی با عملکرد کارکنان آن دستگاه
4. معرفی کارکنان مازاد دستگاه‌های اجرایی و امکان بهره‌مندی سایر سازمان‌ها از آنها
5. اولویت بندی دوره‌های ضمن خدمت کارکنان هر دستگاه متناسب با نمره ارزیابی

5-4- ساختار اجرایی و سازمان کار:

به انجام رسیدن این طرح مستلزم همکاری عوامل مختلف درون سازمانی (مدیریت ارشد سازمان، امور اداری، مدیران میانی و سرپرستان بلافصل، کارگروه توسعه مدیریت دستگاه اجرایی، کمیته سرمایه انسانی و ...) و عوامل برون سازمانی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، شورای راهبری توسعه مدیریت استان و ...) می‌باشد و ضروری است تا نوع ارتباط این عوامل و گردش کار در بین آنها مشخص شود. به همین منظور در نمودار 5-2 تمامی عوامل درون سازمانی و برون سازمانی و فعالیت مرتبط با آنها و همچنین فرآیند گردش کار در بین آنها مشخص شده است:

بخش پنجم: نتیجه گیری، ارائه مدل ارزیابی عملکرد کارکنان و ...

۷۳



نمودار 5-2- ساختار اجرایی کار و سازمان کار

منابع فارسی :

- ابوالعلائی، بهزاد ؛ « مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان »؛ ناشر سازمان مدیریت صنعتی، سال 1389 .
- لطیفیان، احمد، « طراحی و تاییدمدل مفهومی بهره‌وری کارکنان با استفاده از روش مدل ساری ساختاری مفهومی »، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پنجم، شماره 10، پاییز و زمستان 1392.
- ابطحی، سید حسین ؛ کاظمی، بابک ؛ « بهره‌وری »؛ ناشر موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، 1383، ص 3-6.
- الله وردی، مصطفی و همکاران، « اولویت بندی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان »، فصلنامه بیمارستان، دوره 9 شماره 3 و 4، ص 35.
- کفاشی، مجید؛ حاتمی نژاد، رحیم ؛ « بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان در سال 88 »؛ نشریه پژوهش اجتماعی ؛ دوره 2، شماره 5، زمستان 1388، ص 63 تا 95
- میرسپاسی، ناصر، «ارزشیابی عملکرد افراد»، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1378.
- کرباسیان مهدی، خوبشانی اعظم، جوانمردی محمد، زنجیرچی سیدمحمود، «کاربردمدل (ISM) جهت سطح بندی شاخص‌های انتخاب تامین کنندگان چابک و رتبه بندی تامین کنندگان با استفاده از روش TOPSIS-AHP فازی»، مجله مدیریت تولید و عملیات، سال دوم، شماره دوم، بهار و تابستان 1390، صص 107-22 .

منابع غیر فارسی :

- Azar, A. (2010). Modeling agility of supply chain, using interpretive structural modeling approach-Structural, Journal of Humanities Teacher-Management Research in Iran, 14(4), 138, 13. (in Persian)
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Bucle, R., & Chrisriocenc, J. (1995). Worker rights promote productivity growth, Challenge Journal, 39, 8.
- Enshassi, A.; Mohammed, S.; Mayer, P., & Abed, K. (2007). Benchmarking masonry labor productivity, International Journal of Productivity and Performance Management, 56(4), 358-368.
- Carell Micheal R and et al. (1992). Personnel/ Human Resource Management. Mac Millan. Publishing.

- Foot. M and Hook. C (1999). *Introducing Human Resource Management*. Longman.
- Ellis, S., & Dick, P. (2003). *Introduction to organizational behavior*. Mc- Graw hill.
- Holsinger, J. (2005). *Policy for annual assessment of faculty members* [dissertation]. Lawrence: university of Kansas.
- Honary, H.; Rezaeian, A.; Kouzecheian, H., & Ehsani, M. (2006). Relation between motivation and productivity of human resources in body training organizations, *Journal of Spring Movement*, 27
- Ivancevich, J. M.(2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill
- Janalizadeh, M. (2001). *Survey on factors affecting personnel productivity in tarbyat modaress university*, Masters tesis [dissertation]. Tarbyat Modaress University. (in Persian)
- Kudyba, S. (2003). *Knowledge management: the art of enhancing productivity and innovation with the human resource in your organization*. DM Review, april.
- Khaki, G. (2007). *Surplus a way to measure productivity*, Institute of studies and training program, Tehran, 154.
- Maleki, M.; Mousazadeh, M., & Ahmadi, M. (2005). *Survey on related factors about productivity of human resources in selected hospitals of Mazandaran university of medical sciences*. *Journal of Health Management*, (20). (in Persian)
- Nesan, L., & Holt, G. (2002). *Assessment of organizational involvement in implementing empowerment*. *Integrated Manufacturing Systems Journal*, 13, 201-11.
- Nasrpoor, H. (2003). *Necessity of attendance to productivity of human resource and its affective factors*, *Cooperative Journal*, 141. 23-25. (in Persian)
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
- Omidvari, M., & Golbabaie, F. (2003). *Influence of heat and sound on productivity of human Resource*, *Seminar of healthy staff and sustainable development*. (in Persian)
- Rao, Y. P. (2006). *Professional practice motivation model for improving human resource productivity in a manufacturing unit—a success story*. *International Journal of Productivity and PerformanceManagement*, 55. 5, 430-436.
- Rasooli, M. (2008). *Knowledge management for increasing human resource productivity*, Iran productivity association, National productivity congress. (in Persian)
- Seyedameri, M. (2000). *Survey on relation between organizational culture and productivity of body training administrations in Azarbajejan Sharghi., & Gharbi provinces*, *Harekat Journal*, 35 , 143-158. (in Persian)
- Seonghee, C., & Harton. (2006). *Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firm's performance*. *International Hospitality Management*, elsevier ltd.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Spence., & Heather, K. (2002). *The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment*. *Advances in Health Management*, 56-85

- Stredwick John (2005) *An Introduction to Human Resource Management*. Elsevier Ltd.
- Tavari, M.; Sokhakeian, M., & Mirnejad, S. (2008). Identification and prioritize the factors affecting the productivity of human resources with MADM technique. *Journal of Industry Management*, 1(1).71-88. (in Persian)
- Wright, P.; Perrell., & Gloet, M. (2008). Cultural values, workplace behavior and productivity in China: a conceptual framework for practicing managers. *Management Decision*. 46(5). 797-812.
- Zarre, M. (2000). *Workforce in power distribution company*, masters thesis, Azad university of Kerman. (in Persian)

پیوست ها

پیوست 1

دستورالعمل پیشنهادی برای شناسایی نیروهای
ناکارآمد و نحوه برخورد با آنها

بسمه تعالی

دستورالعمل شناسایی کارکنان ماکارآمد و نحوه برخورد با آنان

- ماده 1 - این دستورالعمل کلیه کارکنان دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (5) قانون مدیریت خدمات کشوری را در بر می‌گیرد.
- ماده 2 - مدیریت دستگاه‌های اجرایی مسئولیت نظارت، هدایت و مدیریت و وظایف تعیین شده در این دستورالعمل را در دستگاه تحت مدیریت خود عهده دار می‌باشند.
- ماده 3 - وظایف و اختیارات موضوع این دستورالعمل به " کمیته‌های سرمایه انسانی "، " کارگروه توسعه مدیریت " دستگاه اجرایی و " شورای راهبری توسعه مدیریت استان " محول می‌گردد.
- ماده 4 - در این دستورالعمل، سامانه‌ای تعریف شده است که پیش درآمدی را ایجاد می‌کند تا بعداً اقدامات تنبیهی طبق قوانین و مقررات و ضوابط در آن اعمال می‌گردد.
- ماده 5 - در زمان ارزشیابی سالانه کارکنان، فرمتی که به همین منظور تدوین شده است در اختیار مدیر واحد قرار می‌گیرد تا برای تمامی کارکنان تحت سرپرستی تکمیل گردد.
- ماده 6 - امور اداری پس از جمع‌آوری فرم‌ها، میانگین نمرات ارزشیابی کل کارکنان را محاسبه کرده و کارکنانی را که نمره آنها کمتر از میانگین محاسبه شده باشد طبق ماده 7 این دستورالعمل طبقه بندی می‌نماید.
- ماده 7 - کارکنانی که نمره ارزشیابی آنها از میانگین کل (μ) کمتر باشد در سه طبقه دسته بندی می‌شوند :
- طبقه اول : کارکنانی که نمره ارزشیابی شان در محدوده (μ) و ($\sigma - 0.4\mu$) باشد به عنوان کارکنان متوسط شناسایی می‌شوند.
- طبقه دوم : کارکنانی که نمره ارزشیابی شان در محدوده ($\sigma - 0.4\mu$) و ($\sigma - \mu$) باشد

به عنوان کارکنان ضعیف شناسایی می‌شوند.

طبقه سوم : کارکنانی که نمره ارزشیابی شان کمتر از $(\mu - \sigma)$ باشد به عنوان کارکنان ناکارآمد شناسایی می‌شوند.

در طبقه بندی فوق μ میانگین کل نمرات ارزشیابی کارکنان و σ انحراف معیار آن می‌باشد.

ماده ۸ - نحوه برخورد با کارکنان طبقه بندی شده در ماده ۷ به شرح زیر می‌باشد :

طبقه اول : به کارکنانی که در این طبقه هستند از طرف بالاترین مقام دستگاه اجرایی استان تذکر داده می‌شود. و بعد از دوره ۳ تا ۶ ماهه به تشخیص مقام مافوق مجدداً عملکردشان ارزیابی شده و در صورتی که نمره آنان کمتر از میانگین کل باشد به طبقه دوم منتقل می‌شوند. همچنین در صورتی که نمره مزبور بالاتر از میانگین باشد از زمره کارکنان ناکارآمد حذف شده و به گروه کارکنان کارآمد منتقل می‌شوند.

طبقه دوم : کارکنانی که در این طبقه قرار می‌گیرند برحسب اینکه علت ناکارآمدیشان مربوط به شاخص‌های عمومی یا تخصصی باشد ملزم به طی دوره‌های توانمندسازی و مهارتی در یک بازه زمانی ۳ تا ۶ ماهه به تشخیص و معرفی بالاترین مقام دستگاه اجرایی و از طریق مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان می‌باشند. چنانچه فرد مورد نظر دوره‌های در نظر گرفته شده را با موفقیت و کسب نمره قبولی پشت سر بگذارد. بعد از یک دوره ۳ تا ۶ ماهه مجدداً مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت کسب نمره بالاتر از میانگین از گروه کارکنان ناکارآمد حذف و به گروه کارکنان کارآمد بر می‌گردد. اما در صورت عدم دستیابی به نمره بالاتر از میانگین کل به طبقه سوم منتقل و مانند افراد این طبقه با ایشان برخورد می‌شود.

طبقه سوم : در مورد افرادی که در این گروه قرار می‌گیرند به شرح زیر اقدام خواهد شد:
 ۱- ابتدا یک جلسه دفاع در کمیته سرمایه انسانی دستگاه اجرایی برای آنها تشکیل می‌شود و بعد از شنیدن دلایل کارمند مربوطه، گزارش وضعیت ناکارآمدی افراد مورد نظر را تهیه نموده و همراه با پیشنهادات خود به کارگروه توسعه مدیریت دستگاه اجرایی ارسال می‌دارد. ۲- کارگروه توسعه مدیریت در اولین جلسه، به موضوع رسیدگی می‌نماید و در صورت احراز ناکارآمد بودن کارمند مزبور، پرونده ایشان را جهت درج در سامانه کارکنان مزاد دستگاه‌های اجرایی به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان ارسال می‌دارد. در صورتیکه کارگروه، ناکارآمد بودن کارمند را

تایید نکند، پرونده شخص جهت ارزیابی مجدد به امور اداری دستگاه اجرایی ارجاع می‌شود. تبصره: در مورد کارکنان طبقه دوم تا زمانی که در حال طی دوره آموزشی بوده و تا زمانی که موفق به کسب نمره بالاتر از میانگین نشده اند، و همچنین در مورد کارکنان طبقه سوم، دستگاه اجرایی حق پرداخت اضافه کار و فوق العاده‌های مرتبط با بهره‌وری به ایشان را ندارد.

ماده ۹ - مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان موظف است هر ساله نسبت به تهیه برنامه‌های آموزشی برای کارکنان ناکارآمد موضوع ماده ۸ این دستورالعمل اقدام نماید.

ماده ۱۰ - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان به عنوان ناظر بر اجرای طرح موظف است به ارائه گزارش سامانه به شورای راهبردی توسعه مدیریت استان جهت تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری می‌باشد.