

## بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی

سیدمحسن زارع<sup>\*</sup>، علی شائمی برزکی<sup>\*\*</sup>، محمداسماعیل انصاری<sup>\*\*\*</sup>، مهدی ابزری<sup>\*\*\*\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی در دو مرحله انجام شده است. مرحله اول با هدف شناسایی، دسته‌بندی و چیدمان مشاغل مختلف در شهرداری اصفهان انجام شد. در این مرحله ابتدا با استفاده از پانل متخصصین، گروه‌بندی مشاغل انجام و داده‌ها براساس پرسشنامه بومی‌شده از جامعه خبرگان جمع‌آوری شده است. روایی پرسشنامه از طریق نسبت روایی محتوی و شاخص روایی محتوی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل پراکندگی میانگین استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد ۳۶۴ شغل شناسایی شده در شهرداری اصفهان، قائل به دسته‌بندی در سه گروه کارکنان کلیدی، کارکنان سنتی و کارکنان قراردادی است. در مرحله دوم ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی، شناسایی و با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته مورد آزمون قرار گرفته است. روایی پرسشنامه توسط روایی همگرا و واگرا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ، بررسی و برای تحلیل داده‌ها از معادلات ساختاری و میانگین یک‌طرفه استفاده شده است. براساس نتایج این مرحله نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی شامل شاخص‌های عینی و مبتنی بر فرایند، روش ارزیابی نسبی همراه با توزیع آزاد و ورودی‌های گسترده با زمان‌بندی بلندمدت است.

**کلیدواژه‌ها:** سرمایه انسانی؛ معماری منابع انسانی؛ ارزیابی عملکرد؛ کارکنان کلیدی

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
s.mohsen.zare@gmail.com

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
shaemi@ase.ui.ac.ir

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
ansari@ase.ui.ac.ir

\*\*\*\* استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
mabzari32@gmail.com

## مقدمه

آنچه دنیای امروز را از دنیای چند دهه قبل سازمان‌ها متمایز می‌کند، محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فزاینده، تغییر و تحولات سریع و توسعه روزافزون ارتباطات و همچنین تحولات شگرف دانش مدیریت است. در این میان، سرمایه انسانی، کانون اصلی خلق ارزش و تعیین‌کننده دارایی سازمان است (هت و دانس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). سرمایه انسانی در رقابت مبتنی بر دانش، پایه‌ای برای شایستگی محوری سازمان فراهم می‌آورد (گالابووا و مک کی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). چالشی که سازمان‌ها با آن مواجهند این است که تمایز مهمی میان مدیریت بر کارهای سنتی و مدیریت بر کار دانشی وجود دارد. نکته بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی، در نظر گرفتن و تأکید بر تفاوت‌های کارکنان در طراحی و اجرای رویه‌های مدیریت منابع انسانی همچون طراحی شغل، انتخاب و استخدام، مدیریت عملکرد، نظام پاداش و ارتقا است.

نیروی کار متفاوت به سرمایه‌گذاری نامتجانس بر منابع با انتظار بازده نامتجانس، اشاره دارد. سرمایه‌گذاری بر شغل‌های خاص و افراد دارای این مشاغل به ایجاد موفقیت راهبردی کمک می‌کند (بکر و دیگران، ۲۰۰۹؛ ملیک و سینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). پس نیاز است بر اساس درک قابلیت‌های مورد نیاز و چگونگی آن، رویه‌های مدیریت منابع انسانی توسعه یابد. ایجاد این تناسب یک تناسب متفاوت<sup>۴</sup> یا معماری منابع انسانی را ایجاد می‌کند (بکر و هوسیلد، ۲۰۰۶).

از دیدگاه آرمسترانگ و تیلور<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) ارزیابی عملکرد به‌عنوان مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. استفاده از یک نظام ارزیابی عملکرد برای تمامی کارکنان سازمان با ویژگی‌ها، خصوصیات، شرایط استخدامی و روابط سازمانی متفاوت باعث می‌شود، نظام‌های مذکور اثربخشی و کارایی لازم را نداشته باشند و نهایتاً در نتایج و کاربردهای نهایی و مختلف این نظام‌ها مانند بهره‌وری، انگیزش، آموزش، ارتقا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتخاب و استخدام،

1. Hitt and Duane
2. Galabova and McKie
3. Malik and Singh
4. Differentiated Fit
5. Armstrong and Taylor

حقوق و دستمزد و پاداش‌ها نیز اثر خود را نشان خواهد داد.

سؤال اصلی این پژوهش الگوی ارزیابی عملکرد مناسب جهت کارکنان کلیدی در شهرداری اصفهان را مورد پرسش قرار می‌دهد. برای ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی شهرداری اصفهان از چه الگویی باید استفاده کرد؟ در این پژوهش ادبیات موضوع، مورد بررسی قرار گرفته و در این راستا سرمایه انسانی، معماری منابع انسانی و دسته‌بندی‌های آن، مدیریت نیروی کار متفاوت و همچنین نظام ارزیابی عملکرد و ابعاد آن ارائه شده است. سپس به موضوع روش تحقیق در این پژوهش پرداخته شده است و در بخش بعدی داده‌های جمع‌آوری شده مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و در نهایت، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای لازم، مطرح شده است.

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت منابع انسانی متفاوت

بسیاری از مدیران ارشد و رهبران کسب‌وکارهای معروف معتقدند که افراد، منبع جدید کسب مزیت رقابتی‌اند، اما علی‌رغم تمام تأکیدات راهبردهای جدید بر نیروی کار، اکثر سازمان‌ها هنوز سرمایه‌گذاری لازم را بر مدیریت نیروی کار متفاوت که می‌تواند فرصت‌های برای موفقیت ایجاد کند، انجام نداده‌اند (بکر و همکاران، ۲۰۰۹). موضوع نیروی کار متفاوت بعد از معرفی دیدگاه مبتنی بر منبع و جنبه‌های مرتبط به آن مطرح شد. در نگاه اول، مفهوم نیروی کار متفاوت اولین بار در رویه‌های سازمانی به کار گرفته شد. تفاوت بین کارگران یقه سفید و یقه آبی، مدیران ارشد و میانی و غیرمدیران، متخصصان سطح بالا و سطح پایین، افراد با توان بالا و پایین و کارکنان در مقابل کارگران، موضوع جدیدی نیست که در رویه‌های سازمانی شاهد آن می‌باشیم (ویز و اسپنجر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

معماری منابع انسانی با تمرکز بر هر بخش از نظام منابع انسانی، رفتارهای فردی را که برای افزایش عملکرد و اثربخشی هر بعد از راهبرد، مورد نیاز است، توسعه می‌دهد. با توجه به این

---

1. Weis and Schaefer

موضوع رویه‌های مدیریت منابع انسانی باید منطبق با معماری منابع انسانی مدیریت شود (هوسیلد و بکر، ۲۰۱۱). رویه‌های مدیریت سرمایه انسانی به‌عنوان ابزاری جهت تقویت یادگیری سازمانی، توانمندساختن کارکنان، افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌ها، خلق نوآوری و تقویت تعهد، انگیزه و درگیری شغلی محسوب می‌شود (ویاری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

### چارچوب معماری منابع انسانی

معماری منابع انسانی با گذر از دیدگاه سنتی مدیریت منابع انسانی بر دیدگاه جدیدتر یکپارچگی، تأکید دارد. کارکرد اصلی معماری منابع انسانی تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها از روش سنتی شغل‌محور به دانش‌محور است (خیلیجی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). لپاک و اسنل (۱۹۹۹) چارچوب لازم را برای تصمیم‌های سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی با ارائه معماری منابع انسانی فراهم آوردند. الگوی معماری منابع انسانی با زمینه نظری شامل هزینه مبادله، نظریه سرمایه انسانی، مدیریت دانش و ارزش مبتنی بر منابع (رویکرد منبع‌محوری) سه بعد شامل ویژگی‌های سرمایه انسانی، شکل‌های مختلف استخدام و روابط سازمانی را سازماندهی نموده و یک الگوی منابع انسانی متناسب با هر ترکیب برای سرمایه انسانی ارائه می‌دهد (لپاک و همکاران، ۲۰۱۷).

دو بعد اصلی الگو معماری منابع انسانی شامل منحصربه‌فردی و ارزش راهبردی کارکنان است. براین اساس، چهار نوع از کارکنان می‌توانند در سازمان وجود داشته باشند که هر کدام دارای خصوصیات متفاوتی می‌باشند. این چهار نوع شامل کارکنان دانشی<sup>۳</sup>، کارکنان سنتی<sup>۴</sup> یا شرکای داخلی<sup>۵</sup>، کارکنان قراردادی<sup>۶</sup> و کارکنان پیمانی<sup>۷</sup> یا شرکای خارجی<sup>۸</sup> است (کانگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷). سبک‌های استخدامی عبارتند از توسعه داخلی<sup>۱۰</sup> (ارتقا از داخل)، کسب<sup>۱۱</sup>

1. Vihari et al.
2. Khilji et al
3. Core Knowledge Employees
4. Traditional Employees
5. Internal Partners
6. Contract Workers
7. Alliance Employees
8. External Partners
9. Kang and et al
10. Internal Development
11. Acquisition

(مبتنی بر شغل)، قراردادی<sup>۱</sup>، هم‌پیمانی<sup>۲</sup> و روابط استخدامی شامل انواع روابط سازمانی<sup>۳</sup>، همزیستی<sup>۴</sup>، مبادله‌ای<sup>۵</sup> و مشارکتی<sup>۶</sup> است (کانگ و همکاران، ۲۰۰۷؛ لپاک و اسنل، ۱۹۹۹). همان‌طور که لپاک و اسنل (۱۹۹۹) اشاره نموده‌اند این سبک‌های متفاوت نیاز به ترکیب متفاوتی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد و رویه‌های پاداش را نمایان می‌سازد. الگوهای مدیریت منابع انسانی پیشنهاد شده شامل الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تعهد<sup>۷</sup>، مبتنی بر بهره‌وری<sup>۸</sup>، مبتنی بر همکاری<sup>۹</sup> و مبتنی بر اطاعت<sup>۱۰</sup> است (لپاک و اسنل، ۱۹۹۹). هر کدام از این الگوهای مدیریت منابع انسانی به‌همراه زیرمجموعه خود با نوعی از کارکنان سازمان منطبق هستند.

ارزش راهبردی سرمایه انسانی به ظرفیت و توان این نیروها برای بهبود اثربخشی و کارایی سازمان، استفاده از فرصت‌های بازار و خنثی کردن تهدیدات بالقوه اشاره دارد (پلوهارت و هال<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). براساس این تعریف، تأکید بسیار قوی بر این دیدگاه اقتصادی وجود دارد که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، پایه‌های انسانی و اقتصادی یک سازمان است (بان و همکاران، ۲۰۱۸). در سوی دیگر، منحصربه‌فردی سرمایه انسانی به درجه‌ای کمیابی و تخصصی و به‌صورت کلی خاص بودن سرمایه انسانی اشاره دارد. سرمایه انسانی که به‌صورت آماده در بازار کار در دسترس نبوده و به‌راحتی توسط شرکت‌های دیگر قابل تقلید نیست، منبع بالقوه‌ای برای کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود (اسنل و دیگران، ۲۰۱۰).

بعد اول شامل سرمایه انسانی با ارزش و منحصربه‌فرد است که به‌عنوان نیروهای کلیدی سازمان شناخته می‌شود. به‌دلیل ارزش بالای این نیروها، آنها قادرند در اهداف راهبردی سازمان

1. Contracting
2. Alliance
3. Organizational
4. Symbiotic
5. Transactional
6. Partnership
7. Commitment- based Human Resource Configuration
8. Productivity- based Human Resource Configuration
9. Collaborative- based Human Resource Configuration
10. Compliance- based Human Resource Configuration
11. Ployhart and Hale

مشارکت داشته باشند (لیاک و اسنل، ۲۰۰۲).

بعد دوم شامل سرمایه انسانی است که دارای ارزش راهبردی بوده اما منحصربه‌فردی آن پایین است. شرکای داخلی یا کارکنان سنتی دارای دانشی می‌باشند که به‌صورت خاص منحصربه‌فرد نبوده اما به‌صورت راهبردی برای سازمان دارای ارزش است (کانگ و همکاران، ۲۰۰۷؛ بریانت، ۲۰۰۹). بعد سوم از چارچوب معماری منابع انسانی شامل کارکنانی است که دارای ارزش و منحصربه‌فردی پایین می‌باشند. کارکنان قراردادی دارای دانشی می‌باشند که دارای ارزش راهبردی نبوده و خاص و منحصربه‌فرد نیز نیست (کانگ و همکاران، ۲۰۰۷).

سازمان‌ها درخصوص سرمایه انسانی که منحصربه‌فرد بوده اما ارزش راهبردی کافی برای به‌کارگیری آنها به‌صورت داخلی وجود ندارد، بر شراکت و پیمان تکیه می‌کنند (کانگ و همکاران، ۲۰۰۷). برای مثال، لابراتورهای تحقیق و توسعه، مشاوران حقوقی، شرکت‌های نظام‌های اطلاعاتی و حسابداری، مؤسسات سرمایه‌گذاری و دیگر آژانس‌های بیرونی جزء این گروه‌اند. (سیدجوادین و حسین‌زاده، ۲۰۰۹). شکل ۱ چارچوب معماری منابع انسانی و انواع چهارگانه کارکنان را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل معماری منابع انسانی لپاک و اسنل (۲۰۰۲)

## ابعاد اقتضایی ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، فرایند رسمی بررسی عملکرد کارکنان براساس نظرات ارزیاب و باتوجه به شاخص‌های مشخص شده است که بازخورهای بهنگام و اطلاعات لازم را باتوجه به اهداف سازمان یا انتظارات مشتریان فراهم می‌آورد (دنیسی و مورفی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). اوان و توریش<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) عنوان می‌کنند که ارزیابی عملکرد برای سازمان و کارکنان، مزایای چندانی به همراه دارد. ارزیابی عملکرد این اطمینان را ایجاد می‌کند که کارکنان اهداف سازمان را دنبال می‌کنند و از طریق بازخورهای داده‌شده یادگیری کارکنان را تقویت می‌نماید. ارزیابی عملکرد باعث تقویت تعهد و انگیزه کارکنان شده و مسیر توسعه شغلی فرد را از طریق شناسایی نیازها و آموزش فراهم می‌آورد. اگرچه نظریه‌ها و ادبیات موجود مؤید این است که برخی از راهبردهای ارزیابی عملکرد از نظر جهت‌دادن و تقویت رفتارها و نگرش‌های کارکنان، در مقایسه با سایر زلاهدها، اثربخش‌ترند ولی نظریه‌های مزبور بیانگر این هستند که این اثربخشی‌ها به شرایط سازمانی، نیروی کار و بافت یا محتوای سازمان بستگی دارند (بکسال و پرسل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ اسنل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). برای طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد هماهنگ و اثربخش که با راهبردهای اصلی منابع انسانی سازگار باشد انتخاب‌های اساسی وجود دارند که باید به آنها توجه نمود و براساس این انتخاب اساسی نظام ارزیابی عملکرد متناسب با راهبرد منابع انسانی را طراحی کرد.

اولین متغیر اقتضایی در طراحی نظام ارزیابی عملکرد، نوع شاخص‌های ارزیابی است که می‌تواند به صورت عینی یا ذهنی در نظر گرفته شود. از دیدگاه بامبرگر و مشولم (۱۳۹۴) کارهایی که باید انجام شود، هر قدر بیشتر قابل برنامه‌ریزی باشد، نظام ارزیابی رسمی و عینی‌تر خواهد شد. در این راستا در مورد نیروهای کلیدی سازمان باتوجه به اینکه رویکرد کنترل، مبتنی بر نتیجه است و بر فرایند انجام وظایف نظارت اندکی وجود دارد، شاخص‌های ذهنی، مناسب‌تر است. متغیر دوم به موضوع رویکرد ارزیابی فرایندی در مقابل رویکرد ارزیابی نتیجه‌ای می‌پردازد. براساس نظرات

1. DeNisi and Murphy
2. Evans and Tourish
3. Boxall and Purcell
4. Snell et al

استوارت و براون (۲۰۱۴) در سازمان‌های دارای راهبردهای هزینه‌محور، فرایندهای تولید کاملاً مشخص و تعیین شده است. در این سازمان‌ها، بهترین روش‌های تولید با استفاده از تحقیق و تجربه مشخص می‌شود و براین اساس، بهترین کارکنان، کسانی هستند که از رویه‌های تعریف شده تبعیت کنند. در نتیجه، معیارها و شاخص‌های رفتاری بیشتر با راهبردهای منابع انسانی سرباز وفادار و نیروی کار قراردادی هماهنگ هستند. در مقابل، معیارهای نتیجه‌ای بیشتر برای سازمان‌های دارای راهبردهای متخصص متعهد و پیمانکارانه مناسب هستند.

روش ارزیابی به این موضوع می‌پردازد که داده‌های مربوط به ارزیابی تاجه‌اندازه باید بر مبنای مطلق در مقایسه با مبنای نسبی تفسیر شوند. استوارت و براون (۲۰۱۴) نظام‌های ارزیابی شایستگی محور را با ویژگی‌های استفاده از معیارهای نسبی برای کارکنان متخصص و پیمانی و نظام‌های تساوی محور را با ویژگی‌های ارزیابی مطلق برای نیروهای قراردادی و سرباز وفادار، پیشنهاد می‌دهد. نحوه توزیع به این موضوع اشاره دارد که نمره‌های مربوط به ارزیابی در اختیار ارزیاب است و یا وی ناگزیر است محدوده‌ای را رعایت کند. در نتیجه می‌توان دو نوع توزیع آزاد یا اجباری را مشاهده کرد. استوارت و براون (۲۰۱۴) در نظام شایستگی محور که در راهبردهای متعهدانه و پیمانکارانه توصیه شده است، توزیع اجباری و در نظام‌های تساوی محور مختص راهبردهای سرباز وفادار و نیروی قراردادی (ثانویه) نظام توزیع آزاد را پیشنهاد می‌دهند.

نوع ورودی نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند محدود یا گسترده باشد. ماهت شغل و وظایف، می‌تواند مشخص کننده ورودی‌های نظام ارزیابی عملکرد باشد. ورودی‌های گسترده نظام ارزیابی عملکرد را به سوی نظام‌هایی مانند ۳۶۰ درجه سوق می‌دهد و برعکس، ورودی محدود نظام‌های مبتنی بر سرپرست را پیشنهاد می‌دهد. اعرابی و فیاضی (۱۳۹۳) در راهبرد متعهدانه و پیمانکارانه ورودی‌های گسترده و در راهبرد سرباز وفادار و ثانویه بر ورودی‌های محدود تأکید می‌کنند. در نهایت در خصوص زمان‌بندی ارزیابی در بازار کار داخلی یعنی کارکنان متخصص و سنتی و مدت زمان طولانی حضور این افراد در سازمان و وجود شغل‌های غیرموقتی بر ارزیابی بلندمدت و در بازار کار خارجی یعنی کارکنان قراردادی و پیمانکار که استخدام به صورت کوتاه‌مدت بوده و



شغل‌های موقت حاکم است، بر ارزیابی کوتاه‌مدت تأکید می‌شود (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). جدول (۱) رابطه بین متغیرهای اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد و الگوهای مدیریت منابع انسانی کارکنان کلیدی در چارچوب معماری منابع انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. رابطه بین متغیرهای اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد و الگوهای مدیریت منابع انسانی

ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد	شاخص ارزیابی	رویکرد ارزیابی	روش ارزیابی	نحوه توزیع	نوع ورودی	زمان بندی ارزیابی
عینی یا ذهنی <td>فرایندی یا نتیجه <td>مطلق یا نسبی <td>آزاد یا اجباری <td>محدود یا گسترده <td>کوتاه‌مدت یا بلندمدت <td></td> </td></td></td></td></td>	فرایندی یا نتیجه <td>مطلق یا نسبی <td>آزاد یا اجباری <td>محدود یا گسترده <td>کوتاه‌مدت یا بلندمدت <td></td> </td></td></td></td>	مطلق یا نسبی <td>آزاد یا اجباری <td>محدود یا گسترده <td>کوتاه‌مدت یا بلندمدت <td></td> </td></td></td>	آزاد یا اجباری <td>محدود یا گسترده <td>کوتاه‌مدت یا بلندمدت <td></td> </td></td>	محدود یا گسترده <td>کوتاه‌مدت یا بلندمدت <td></td> </td>	کوتاه‌مدت یا بلندمدت <td></td>	
مبتنی بر تعهد <td>ذهنی <td>نتیجه <td>مختلط (نسبی) <td>آزاد (اجباری) <td>گسترده <td>بلندمدت</td> </td></td></td></td></td>	ذهنی <td>نتیجه <td>مختلط (نسبی) <td>آزاد (اجباری) <td>گسترده <td>بلندمدت</td> </td></td></td></td>	نتیجه <td>مختلط (نسبی) <td>آزاد (اجباری) <td>گسترده <td>بلندمدت</td> </td></td></td>	مختلط (نسبی) <td>آزاد (اجباری) <td>گسترده <td>بلندمدت</td> </td></td>	آزاد (اجباری) <td>گسترده <td>بلندمدت</td> </td>	گسترده <td>بلندمدت</td>	بلندمدت
مبتنی بر بهره‌وری <td>عینی <td>فرایند <td>مطلق <td>غیر مرتبط (آزاد) <td>تا حدودی محدود <td>بلندمدت</td> </td></td></td></td></td>	عینی <td>فرایند <td>مطلق <td>غیر مرتبط (آزاد) <td>تا حدودی محدود <td>بلندمدت</td> </td></td></td></td>	فرایند <td>مطلق <td>غیر مرتبط (آزاد) <td>تا حدودی محدود <td>بلندمدت</td> </td></td></td>	مطلق <td>غیر مرتبط (آزاد) <td>تا حدودی محدود <td>بلندمدت</td> </td></td>	غیر مرتبط (آزاد) <td>تا حدودی محدود <td>بلندمدت</td> </td>	تا حدودی محدود <td>بلندمدت</td>	بلندمدت
مبتنی بر اطاعت <td>مختلط <td>فرایند <td>مختلط (مطلق) <td>آزاد <td>محدود <td>کوتاه‌مدت</td> </td></td></td></td></td>	مختلط <td>فرایند <td>مختلط (مطلق) <td>آزاد <td>محدود <td>کوتاه‌مدت</td> </td></td></td></td>	فرایند <td>مختلط (مطلق) <td>آزاد <td>محدود <td>کوتاه‌مدت</td> </td></td></td>	مختلط (مطلق) <td>آزاد <td>محدود <td>کوتاه‌مدت</td> </td></td>	آزاد <td>محدود <td>کوتاه‌مدت</td> </td>	محدود <td>کوتاه‌مدت</td>	کوتاه‌مدت
مبتنی بر همکاری <td>مختلط <td>نتیجه <td>نسبی <td>اجباری <td>تا حدودی گسترده <td>کوتاه‌مدت</td> </td></td></td></td></td>	مختلط <td>نتیجه <td>نسبی <td>اجباری <td>تا حدودی گسترده <td>کوتاه‌مدت</td> </td></td></td></td>	نتیجه <td>نسبی <td>اجباری <td>تا حدودی گسترده <td>کوتاه‌مدت</td> </td></td></td>	نسبی <td>اجباری <td>تا حدودی گسترده <td>کوتاه‌مدت</td> </td></td>	اجباری <td>تا حدودی گسترده <td>کوتاه‌مدت</td> </td>	تا حدودی گسترده <td>کوتاه‌مدت</td>	کوتاه‌مدت

### پیشینه پژوهش

در ارتباط با موضوع معماری منابع انسانی پژوهش‌های مختلفی انجام گرفته است. در مورد ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد تعداد پژوهش‌ها محدود است. در ادامه به‌طور خلاصه به برخی از جدیدترین پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده در قالب جدول (۲) اشاره می‌شود.

جدول ۲. خلاصه بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع

نویسنده	یافته‌های پژوهش
علی‌رضایی و همکاران (۱۳۹۶)	مشاغل دانش‌محور دارای تراکم و همگنی متوسط هستند، ولی اعتماد درون و برون‌گروهی بالایی دارند. مشاغل قرار گرفته در گونه معماری شغل‌محور دارای تراکم، همگنی و اعتماد درون‌گروهی بالایی هستند، در نهایت میان کارکنان موجود در گونه هم‌پیمانان نیز تراکم و همگنی پایین و اعتماد برون‌گروهی بالا به دست آمد.
سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۶)	یافته‌ها حاکی از آن است که راهبرد اصلی مدیریت منابع انسانی شرکت از نوع سرباز وفادار، تأمین نیروی انسانی از نوع جنبی، آموزش و توسعه از نوع انتخابی، ارزیابی عملکرد از نوع همانندسازی، جبران خدمات از نوع رقابتی و همچنین روابط کارکنان از نوع دستوری، گونه‌های غالب، محسوب می‌شوند.
شمسی‌توسانی (۱۳۹۴)	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اکثر مشاغل کارگزاری بیمه سایپا در دو بخش ماتریس شامل راهبرد متعهدانه و راهبرد قراردادی قرار گرفته‌اند.

ادامه جدول ۲. خلاصه بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع

سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳)	در این پژوهش، طراحی و عرضه الگویی برای معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی در صنعت نفت کشور مورد توجه قرار گرفته است.
مسرسمیت و همکاران (۲۰۱۸)	نتایج نشان می‌دهد که به کارگیری نظام‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت با عملکرد کارکنان و سازمان در ارتباط است. همچنین کارکنانی که کم‌تر از بعد نظام‌های منابع انسانی به آنها توجه شده است، درک پایین‌تری از برابری داشته و در نتیجه سطوح پایین‌تری از رفتار شهروندی و افزایش جابه‌جایی را به همراه داشته است.
موریس و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	بر اساس نتایج به دست آمده چهار نوع کارکنان در سازمان شناسایی شده است. انواع مختلف کارکنان با توجه به راهبرد سازمان در کسب مزیت رقابتی نقش ایفا می‌کنند. همچنین نتایج نشان می‌دهد ایجاد هماهنگی بین راهبردهای اصلی سازمان و الگوهای متفاوت مدیریت منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی تأثیرگذار است.
نوریس <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)	یافته‌های کمی این پژوهش نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری بین انتظارات کارکنان در آینده از نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس سبک‌های استخدام وجود ندارد.
دیاز فرناندز و همکاران (۲۰۱۴)	نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های مرتبط با مشتری ارزش سرمایه انسانی را در راهبرد تهاجمی و شایستگی‌های مرتبط با نتیجه ارزش سرمایه انسانی را در راهبرد تدافعی توجیه می‌نماید. در ارتباط با بعد منحصر به فردی ارتباط مشخصی با شایستگی‌های راهبرد تهاجمی مشاهده شد و در خصوص راهبرد تدافعی این ارتباط مشاهده نشد.
زو و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۲)	الگوهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تعهد، مبتنی بر کنترل، مبتنی بر همکاری و مبتنی بر قرارداد مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج مشتمل بر ارائه یک مدل چهار بعدی منابع انسانی است که بر اساس متغیرهای اقتصادی شکل گرفته است.
کاستلانو <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)	نتایج نشان می‌دهد از بین الگوهای مدیریت منابع انسانی، الگوی‌های مبتنی بر دانش و مبتنی بر همکاری با عملکرد کاری کارکنان به صورت مثبت مرتبط می‌باشند. در حالی که بین الگوی‌های مبتنی بر اطاعت و مبتنی بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان نمی‌توان رابطه معنی‌داری را شاهد بود.

## روش پژوهش

هدف این پژوهش طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی منطبق با چارچوب

1. Morris et al
2. Norris
3. Zhou et al
4. Castellano

معماری منابع انسانی در شهرداری اصفهان است. برای انجام این موضوع دو مرحله اصلی در نظر گرفته شده است.

در ابتدا با توجه به وجود ۳۶۴ عنوان شغلی غیر تکراری در شهرداری اصفهان، مشاغل براساس یک استاندارد مشخص و سطح مهارت و تخصص مورد نیاز گروه بندی شده است. گروه بندی براساس طبقه بندی استاندارد بین المللی مشاغل<sup>۱</sup> و پانل متخصصان انجام شده است. نتیجه این که در این مرحله تعداد ۳۶۴ عنوان شغلی در شهرداری اصفهان در قالب ۱۵ گروه شغلی دسته بندی شده است. جدول (۳) نتایج گروه بندی انجام شده در شهرداری اصفهان را نشان می دهد.

جدول ۳. گروه بندی مشاغل شهرداری براساس استاندارد ISCO

گروه بندی مشاغل شهرداری براساس استاندارد ISCO		
ردیف	نام گروه	تعداد مشاغل
۱	مدیران ارشد	۱۰
۲	مدیران تخصصی و حرفه ای	۳۰
۳	رؤسای ادارات	۳۹
۴	کارشناسان امور اجتماعی، فرهنگی و روابط عمومی	۳۷
۵	کارشناسان امور اداری و سازمانی	۲۲
۶	کارشناسان امور حقوقی	۲۵
۷	کارشناسان برنامه ریزی	۱۸
۸	کارشناسان مالی و اقتصادی	۳۸
۹	کارکنان اجرایی	۱۷
۱۰	کارکنان عمومی	۲۴
۱۱	متخصصان فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۱
۱۲	مهندسان معماری و شهرسازی	۲۲
۱۳	مهندسان تأسیسات	۱۳
۱۴	مهندسان عمران و ترافیک	۴۲
۱۵	مهندسان فضای سبز و محیط زیست	۱۶
	جمع	۳۶۴

1. International Standard classification of Occupations (ISCO)

در ادامه، میزان انحصار و ارزش راهبردی هر یک از گروه‌های ۱۵ گانه، براساس زیرشاخص‌های آن اندازه گیری شده است. براین اساس، تعداد ۴۰ نفر از معاونین و مدیران شهرداری به‌عنوان نمونه منتخب در جهت دسته‌بندی مشاغل شهرداری اصفهان انتخاب شده‌اند. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده در این مرحله، تعداد ۳۳ پرسشنامه برگشت شده است که نرخ پاسخگویی معادل ۸۲٫۵ درصد است. در این مرحله از پژوهش برای دسته‌بندی گروه‌های کارکنان از پرسشنامه لپاک و اسنل (۱۹۹۹) استفاده شده است. برای ارزیابی کمی از نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> استفاده شده است.

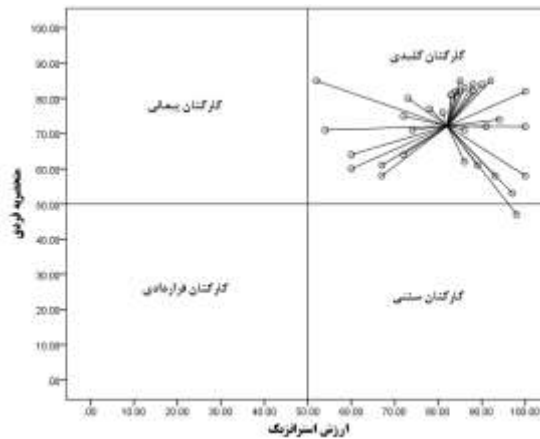
براساس ابعاد شناسایی شده، پرسشنامه مربوطه طراحی و تدوین شد. بررسی روایی کیفی محتوی پرسشنامه توسط متخصصان این حوزه صورت گرفت. برای بررسی روایی کمی در این مرحله از پژوهش از روایی سازه<sup>۳</sup> استفاده شده است. این ارزیابی به کمک اعتبار همگرا<sup>۴</sup> و واگرا<sup>۵</sup> (تشخیصی) صورت می‌گیرد و برای بررسی پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ شد.

باتوجه به اطلاعات به دست آمده از واحد منابع انسانی در شهرداری اصفهان شامل شهرداری مرکزی و مناطق پانزده گانه آن تعداد نیروهای کلیدی مجموعاً ۲۳۰ نفرند که از این مجموع تعداد ۱۰۰ نفر مناطق شهرداری و ۱۳۰ نفر در بخش مرکزی مشغول به فعالیت می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه باتوجه به اینکه متغیرها از نوع چندارزشی با مقیاس فاصله‌ای بوده و اندازه جامعه محدود است، از فرمول کوکران استفاده شده است. نتیجه اینکه حجم نمونه در جامعه کارکنان کلیدی تعداد ۱۰۸ نفر محاسبه شده است. برای انجام نمونه‌گیری از روش طبقه‌ای متناسب و خوشه‌ای استفاده شده است. براین اساس، تعداد ۱۳۰ پرسشنامه توزیع و تعداد ۱۱۳ پرسشنامه معادل ۸۷ درصد برگشت داده شده است.

1. Content Validity Ratio (CVR)
2. Content Validity Index (CVI)
3. Construct Validity
4. Convergent Validity
5. Discriminant Validity

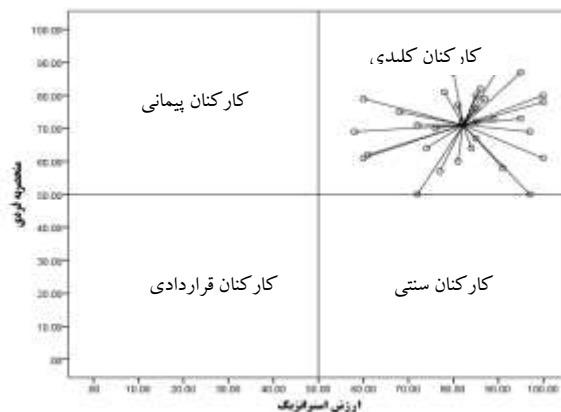
## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای شناسایی کارکنان کلیدی در شهرداری اصفهان در صورتی که براساس نظرات پاسخگویان در مورد هر گروه شغلی در دو بعد منحصر به فردی و ارزش راهبردی، نمره‌ای بالاتر از متوسط حاصل شود، آن گروه در بعد کارکنان کلیدی قرار خواهد گرفت. بررسی شکل (۲) نشان می‌دهد توزیع نمرات افراد در خصوص ابعاد منحصر به فردی و ارزش راهبردی در مورد گروه مدیران ارشد تماماً در بعد گروه کارکنان کلیدی قرار دارد. مدیران ارشد با میانگین ۷۲/۶۲ در بعد منحصر به فردی و نمره میانگین ۸۲/۴۷ در بعد ارزش راهبردی، نمره بالاتر از متوسط را در هر دو بعد به دست آورده و در بعد کارکنان کلیدی قرار می‌گیرند.



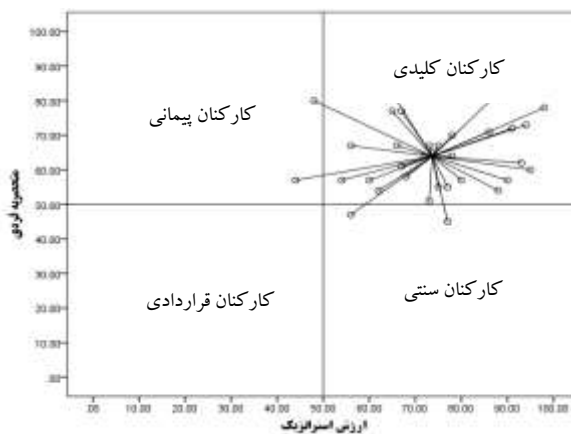
شکل ۲. توزیع نظرات افراد در خصوص گروه مدیران ارشد

شکل (۳) توزیع نمرات افراد در خصوص مدیران تخصصی و حرفه‌ای را نشان می‌دهد. همان‌طور که از نمودار، قابل مشاهده است، توزیع اکثر نمرات کسب شده مدیران تخصصی و حرفه‌ای در منطقه کارکنان کلیدی قرار دارد. مدیران حرفه‌ای و تخصصی با میانگین ۷۱/۳۹ در بعد منحصر به فردی و ۸۲/۶۰ در بعد ارزش راهبردی با میانگین بالاتر از متوسط در هر دو بعد در بخش کارکنان کلیدی قرار گرفته‌اند.



شکل ۳. توزیع نظرات افراد در خصوص گروه مدیران تخصصی و حرفه‌ای

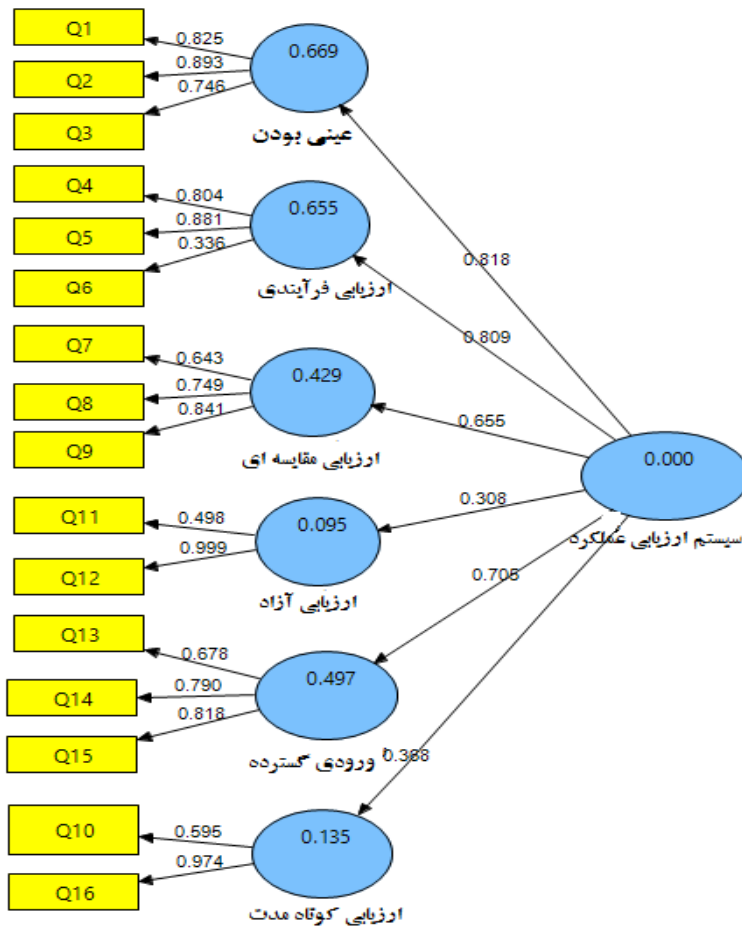
شکل (۴) توزیع نظرات خبرگان را در خصوص گروه رؤسای ادارات نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار، قابل مشاهده است رؤسای ادارات با میانگین ۶۴/۳۳ در بعد منحصر به فردی و ۷۴/۲۱ در بعد ارزش راهبردی نمرات بالاتر از متوسط را کسب نموده‌اند. توزیع نمرات رؤسای ادارات اکثراً در بعد کارکنان کلیدی قرار داشته و میانگین نمرات کسب شده نیز این موضوع را تأیید می‌کند.



شکل ۴. توزیع نظرات افراد در خصوص گروه رؤسای ادارات

بررسی نمرات منحصربه فردی و ارزش راهبردی سایر گروه‌ها نشان می‌دهد در تمامی موارد نمره‌های به دست آمده کم‌تر از متوسط بوده و دیگر گروه‌ها در بعد کارکنان کلیدی قرار نمی‌گیرند. نتیجه اینکه، مشاغل سه گروه مدیران ارشد، رؤسای ادارات و مدیران تخصصی و حرفه‌ای به عنوان مشاغل کلیدی شناسایی می‌شود. این سه گروه از مشاغل مجموعاً ۷۹ عنوان شغلی مجزا را از تعداد ۳۶۴ عنوان شغلی شامل می‌شوند.

در نظام ارزیابی عملکرد، شش شاخص وجود دارد که توسط ۱۶ سؤال مورد پرسش قرار گرفته است. ابعاد نظام ارزیابی عملکرد شامل: عینی بودن، فرایندمحوری، ارزیابی مقایسه‌ای، ارزیابی آزاد، ورودی‌های گسترده و ارزیابی کوتاه مدت است. برای سنجش بارهای عاملی سؤالات نظام ارزیابی عملکرد، مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار PLS اجرا و ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی محاسبه شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است. با توجه به نتایج تمامی ضرایب به جز سؤال ۶ مربوط به بعد فرایندمحوری بالاتر از ۰/۴ است که نشان از مناسب بودن این معیار است. با توجه به اینکه ضریب سؤال ۶ کم‌تر از ملاک است، به جهت اینکه سایر معیارها تحت تأثیر قرار نگیرد، این سؤال حذف و مدل، مجدداً اجرا شده است. با حذف سؤال ۶، بار عامل سؤالات ۴ و ۵ به ترتیب به ۰/۸۵ و ۰/۸۸ تغییر می‌یابد. با این تغییر، تمام سؤالات بار عاملی بالاتر از ۰/۴ را نشان می‌دهند که مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. شکل (۵) مدل ترسیم شده نظام ارزیابی عملکرد همراه با ضرایب استاندارد شده بار عاملی را نشان می‌دهد.



شکل ۵. مدل ترسیم شده نظام ارزیابی عملکرد همراه با ضرایب استاندارد شده بار عاملی

### بررسی برازش مدل اندازه‌گیری نظام ارزیابی عملکرد

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. بررسی روایی همگرا به معنای سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر، توسط شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بررسی می‌شود.



بررسی روایی همگرا توسط شاخص متوسط واریانس استخراج شده در خصوص ابعاد نظام ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد در تمامی متغیرهای مکنون مرتبه اول مقدار شاخص بالاتر از ۰/۴ است که نشان از روایی مناسب سازه دارد. جدول (۴) نتایج شاخص متوسط واریانس استخراج شده در نظام ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج شاخص متوسط واریانس استخراج شده در نظام ارزیابی عملکرد

عنوان متغیر	عنوان در مدل	میزان شاخص AVE
عینی بودن	OM	۰/۶۷
ارزیابی فرایندی	PM	۰/۷۵
ارزیابی مقایسه‌ای	RA	۰/۵۶
ارزیابی آزاد	FA	۰/۶۴
ورودی‌های گسترده	BI	۰/۵۸
ارزیابی کوتاه‌مدت	SA	۰/۶۵
نظام ارزیابی عملکرد	PAS	۰/۴۱

برای بررسی روایی واگرا از روش آزمون فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. در این روش میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). همان‌طور که از جدول (۵) مشخص است، مقدار جذر AVE در قطر اصلی ماتریس در ابعاد عینی بودن، ارزیابی فرایندی، ارزیابی مقایسه‌ای و ارزیابی کوتاه‌مدت، ارزیابی آزاد و ورودی‌های گسترده از مقدار همبستگی میان سازه‌ها بیشتر است. این موضوع روایی واگرای مناسبی را در مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج بررسی روایی واگرا در نظام ارزیابی عملکرد

سازه‌ها	عینی‌بودن	ارزیابی فرایندی	ارزیابی مقایسه‌ای	ارزیابی آزاد	ورودی‌های گسترده	ارزیابی کوتاه‌مدت
عینی‌بودن	۰/۸۲۳					
ارزیابی فرایندی	۰/۷۱۶	۰/۸۶۶				
ارزیابی مقایسه‌ای	۰/۳۰۲	۰/۳۵۴	۰/۷۴			
ارزیابی آزاد	۰/۲۲۸	۰/۱۷۱	۰/۳۶۴	۰/۸		
ورودی‌های گسترده	۰/۳۷۴	۰/۳۴۳	۰/۳۸۴	۰/۰۵۳	۰/۷۶۴	
ارزیابی کوتاه‌مدت	۰/۱۵۹	۰/۱۳۱	۰/۱۵۲	-۰/۲۲۶	۰/۴۲۷	۰/۸۰۶

### آزمون میانگین یک‌طرفه در جامعه کارکنان کلیدی

در بخش آمار استنباطی، ابعاد نظام ارزیابی عملکرد مورد آزمون میانگین یک‌طرفه قرار گرفته است. هدف بررسی سطح هریک از ابعاد نظام ارزیابی عملکرد در جامعه کارکنان کلیدی براساس نظرات پاسخگویان در نمونه آماری است. فرض بر این است که میانگین هریک از ابعاد نظام ارزیابی عملکرد بالاتر از سطح متوسط است. نتایج آزمون میانگین یک‌طرفه ابعاد نظام ارزیابی عملکرد در جدول (۶) ارائه شده است. بررسی نتایج نشان می‌دهد در نظام ارزیابی عملکرد درخصوص ابعاد عینی‌بودن، ارزیابی فرایندی، ارزیابی مقایسه‌ای، ارزیابی آزاد و ورودی‌های گسترده، باتوجه به مقدار معنی‌داری که کم‌تر از ۰,۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض آماری مبنی بر اینکه میانگین این ابعاد در جامعه کارکنان کلیدی بالاتر از متوسط است، مورد تأیید قرار می‌گیرد. درخصوص بعد ارزیابی کوتاه‌مدت باتوجه به مقدار معنی‌داری ۰,۱۹۶، فرض مبنی بر بالاتر بودن میانگین این بعد از سطح متوسط در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. بدین معنا که براساس نظرات پاسخگویان بعد ارزیابی کوتاه‌مدت در جامعه کارکنان کلیدی، میانگینی پایین‌تر از سطح متوسط داشته و در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی، استفاده از این بعد، مناسب نیست.

جدول ۶. نتایج آزمون میانگین یک طرفه در جامعه کارکنان کلیدی

متغیر	ابعاد	آماره آزمون	سطح معنی داری	مقادیر حد پایین	مقادیر حد بالا
ارزیابی عملکرد	عینی بودن	۱۷/۶۷۸	۰/۰۰۰	۰/۹۱۹۴	۱/۱۵۱۴
	ارزیابی فرایندی	۱۵/۸۶۳	۰/۰۰۰	۰/۷۸۶۰	۱/۰۱۰۴
	ارزیابی مقایسه‌ای	۱۰/۱۱۱	۰/۰۰۰	۰/۵۴۰۸	۰/۸۰۴۴
	ارزیابی آزاد	۲/۸۶۹	۰/۰۰۵	۰/۰۵۸۹	۰/۳۲۱۷
	ورودی‌های گسترده	۱۳/۸۷۰	۰/۰۰۰	۰/۸۰۱۵	۱/۰۶۸۷
	ارزیابی کوتاه‌مدت	۱/۳۰۰	۰/۱۹۶	-/۰۵۳۴	۰/۲۵۶۹

## نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، بررسی ابعاد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی در شهرداری اصفهان است. با توجه به این هدف در ابتدا براساس چارچوب معماری منابع انسانی، کارکنان کلیدی در شهرداری اصفهان، شناسایی شده و سپس براساس پرسشنامه محقق‌ساخته، ابعاد نظام ارزیابی عملکرد در جامعه کارکنان کلیدی مورد آزمون قرار گرفته است. براساس نتایج مرحله اول کارکنان کلیدی سازمان شامل مدیران ارشد، مدیران تخصصی و حرفه‌ای و رؤسای ادارات است. نتیجه اینکه از بین ۳۶۴ شغل شناسایی شده در شهرداری اصفهان، تعداد ۷۹ شغل در گروه کارکنان کلیدی قرار گرفته است. از تعداد ۷۹ شغل موجود در جامعه کارکنان کلیدی تعداد ۱۰ شغل در گروه مدیران ارشد، ۳۰ شغل در گروه مدیران تخصصی و حرفه‌ای و ۳۹ شغل در گروه رؤسای ادارات قرار دارد.

در بررسی و طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر ابعاد عینی بودن، فرایندمحوری، ارزیابی مقایسه‌ای، ارزیابی آزاد، ورودی‌های گسترده و ارزیابی کوتاه‌مدت توسط پرسشنامه مورد پرسش قرار گرفته است. در بعد اول نظام ارزیابی عملکرد نوع شاخص عینی بودن، پرسش شده است. نتایج نشان می‌دهد که این شاخص میانگین بالاتری از حد متوسط را کسب نموده است و نظرات کارکنان کلیدی تأکید بر این نوع شاخص بوده است. نوع وظایف موردانجام در این مشاغل به صورتی است که شاخص‌های عینی به شکل مناسب‌تری می‌تواند عملکرد افراد را اندازه‌گیری

نماید. درخصوص بعد دوم یعنی فرایندی بودن، نتایج نشان می‌دهد این بعد میانگینی بالاتر از متوسط را داشته است. نظرات پاسخگویان درخصوص ویژگی‌های شغل مانند قابلیت اندازه‌گیری فرایند انجام کار، قابلیت اندازه‌گیری خروجی‌ها و همچنین مشخص بودن مهارت‌های لازم در طول فرایند انجام کار نشان می‌دهد استفاده از شاخص‌های فرایندی نسبت به شاخص‌های نتیجه‌ای تطابق بیشتری با ویژگی‌های مشاغل کارکنان کلیدی در شهرداری اصفهان دارد.

بعد سوم نظام ارزیابی عملکرد، ارزیابی مقایسه‌ای (نسبی) به استفاده از یک نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد مقایسه افراد با یکدیگر اشاره دارد. باتوجه به ویژگی‌های شغل و امکان بروز مسائل غیرقابل پیش‌بینی در شغل و همچنین امکان مقایسه عملکرد افراد با یکدیگر شرایط را برای استفاده از روش‌های ارزیابی مقایسه‌ای فراهم می‌سازد. بعد چهارم نظام ارزیابی عملکرد به ارزیابی آزاد در مقابل ارزیابی اجباری پرداخته است. در ارزیابی آزاد، فرد ارزیاب مجبور به رعایت محدوده‌ای برای افراد ارزیابی‌کننده نبوده و می‌تواند به صورت آزادانه به افراد نمره بدهد. استفاده از ارزیابی آزاد در مشاغل کارکنان کلیدی نسبت به ارزیابی اجباری، ترجیح بیشتری داشته است و امکان استفاده از این نوع ارزیابی در مشاغل کلیدی شهرداری وجود دارد. بعد پنجم به نوع ورودی‌های گسترده یا محدود در نظام ارزیابی عملکرد می‌پردازد. در این مشاغل باتوجه به میزان ارتباط شغل با افراد مختلف و همچنین امکان انجام کار به صورت تیمی، ورودی‌های گسترده برای نظام ارزیابی عملکرد فراهم است. در نتیجه می‌توان ادعا کرد براساس نظرات پاسخگویان، استفاده از ورودی‌های گسترده در نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند مدنظر قرار گیرد.

بعد آخر نظام ارزیابی عملکرد به موضوع زمان ارزیابی در کوتاه‌مدت یا بلندمدت می‌پردازد. باتوجه به نظرات پاسخگویان، میانگین نمره به دست آمده درخصوص بعد ارزیابی کوتاه‌مدت پایین‌تر از متوسط است و این بعد منطبق با نوع مشاغل کلیدی تشخیص داده نشده است. بدین معنا که در این مشاغل امکان ارزیابی افراد در کوتاه‌مدت فراهم نبوده و منافع حاصل از عملکرد افراد در این مشاغل بیشتر در بلندمدت مشخص می‌شود. در نتیجه استفاده از ارزیابی‌های بلندمدت در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی شهرداری اصفهان با نوع شغل

آنها تناسب بیشتری دارد. در مجموع اینکه نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی شهرداری اصفهان شامل استفاده از شاخص‌های عینی، نوع ارزیابی مبتنی بر فرایند و به صورت نسبی و مقایسه‌ای، ارزیابی به صورت آزاد و مبتنی بر روش‌هایی با ورودی‌های گسترده و ارزیابی باید به صورت بلندمدت طراحی شود.

### بحث و بررسی

در گروه کارکنان کلیدی مدیران ارشد که کم‌تر از ۳ درصد مشاغل شهرداری را به خود اختصاص داده‌اند، بالاترین نمره منحصر به فردی را کسب کردند. این بدین معناست که این دسته از مدیران می‌توانند سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز کنند و قابلیت جایگزینی و تقلید پایینی دارند. این دسته از طریق تجربه و کارراه شغلی در درون سازمان پرورش می‌یابند. نکته قابل توجه اینکه از نظر نمره ارزش راهبردی نمره مدیران تخصصی و حرفه‌ای در این گروه و البته در کل دسته‌بندی انجام شده بالاتر است. بدین معنا که از نظر تأثیر بر اثربخشی و کارایی سازمان، بهبود ارائه خدمات و فراهم آوردن خدمات مورد انتظار مشتریان و پاسخ به تقاضاهای در حال تغییر آنها و بهبود فرایندها و رویه‌های داخلی سازمان، مدیران تخصصی و حرفه‌ای بالاترین نقش را در شهرداری اصفهان دارند.

در بخش دوم پژوهش، بررسی و مقایسه نتایج پژوهش با ادبیات موضوع در جامعه کارکنان کلیدی نشان می‌دهد در نظام ارزیابی عملکرد ابعاد روش ارزیابی، نحوه توزیع، نوع ورودی و زمان‌بندی ارزیابی با شرایط این ابعاد در ادبیات موضوع همسو است. در این ابعاد یافته‌های پژوهش که براساس نظرات پاسخگویان است با ابعاد الگوی معماری منابع انسانی تناسب دارد. در ابعاد شاخص ارزیابی و رویکرد ارزیابی، تناسبی بین نتایج پژوهش و ادبیات موضوع وجود ندارد. در ادبیات موضوع و یافته‌های کتابخانه‌ای در جامعه کارکنان کلیدی با رویکرد راهبرد متعهدانه بر ارزیابی ذهنی و رویکرد فرایندی تأکید می‌شود. براساس یافته‌های پژوهش با توجه به نظرات پاسخگویان رویکرد ارزیابی عینی و بر اساس فرایند پیشنهاد می‌شود. ارزیابی فرایندی براساس

شاخص‌های عینی با ویژگی مشاغل کلیدی در شهرداری اصفهان، تناسب بیشتری دارد. استفاده از شاخص‌های عینی، قابل‌سنجش و قابل‌کنترل توسط فرد در مورد کارکنان کلیدی به نسبت شاخص‌های ذهنی ارجحیت دارد. شاخص‌های عینی باید ناشی از اقدامات کارکنان در سازمان باشد و ارتباطی مشخصی با شرح وظایف، مهارت‌ها و شایستگی افراد کلیدی داشته باشد. باتوجه به اینکه فرایند انجام کار قابل برنامه‌ریزی و اندازه‌گیری است و پیامدهای عملکرد کارکنان کلیدی در فاصله زمانی دورتری مشخص می‌شود، معیارها و ارزیابی مبتنی بر فرایند و رفتار، ارجحیت دارد. این رویکرد رفتاری چگونگی انجام کار توسط شاغل و شایستگی‌های لازم را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

در استفاده از روش‌های مبتنی بر مقایسه، کارکنان با یکدیگر مورد مقایسه و ارزیابی قرار می‌گیرند. روش‌هایی مانند رتبه‌بندی و مقایسه زوجی نسبت به روش‌هایی مانند ثبت وقایع، مقیاسی و انتخاب اجباری در اولویت است. بین روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد باتوجه به نتایج، استفاده از روش‌های مبتنی بر ارزیابی آزاد ارجحیت دارد. در این روش ارزیاب مجبور به رعایت و قراردادن افراد در گروه‌های مشخص نیست. در روش ارزیابی آزاد هر کارمند می‌تواند در هر طبقه‌ای قرار گرفته و بهترین باشد. بدین‌صورت تمام کارکنان تشویق می‌شوند تا استانداردهای مشخصی را رعایت کنند. باتوجه به وجود ورودی‌های مختلف در مشاغل کلیدی و همچنین ارتباط با افراد مختلف استفاده از روش‌های مبتنی بر ورودی‌های گسترده در الویت است. روش‌های مبتنی بر ورودی‌های گسترده مانند روش ۳۶۰ درجه و ۷۲۰ درجه جهت ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی می‌تواند اثر تعصبات شخص را کاهش داده و ارزیابی کامل‌تری را صورت دهد. همچنین باتوجه به نتایج و ماهت شغل کارکنان کلیدی که اکثراً مدیران را شامل می‌شود، استفاده از ارزیابی‌های بلندمدت بر ارزیابی‌های کوتاه‌مدت، ارجحیت دارد. رویکردهای ارزیابی مبتنی بر فرایند و بازه‌های زمانی یک‌ساله یا بیشتر برای ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی اثربخش‌تر است.

باتوجه به نقش محوری کارکنان کلیدی در سازمان در جهت افزایش تعهد این گروه می‌توان

از روش‌های مختلف مانند آموزش‌های نظری و عملی، مشارکت‌دادن در تصمیم‌گیری، ایجاد حس مالکیت و منافع مشترک، پاداش‌های بلندمدت و ایجاد رضایت‌مندی استفاده کرد. استفاده از آموزش‌های گسترده و بلندمدت و برنامه‌های توسعه کارراهه شغلی و مربیگری جهت خلق دانش ارزشمند و راهبردی و ایجاد امنیت شغلی بالا مورد تأکید است. تصمیم‌های استخدامی درخصوص کارکنان کلیدی با رویکرد استخدام از داخل است. تجزیه و تحلیل مشخصات و ویژگی‌های کارکنان و استفاده از روش‌های انتخاب پیچیده برای شناسایی کارکنان مستعد جهت ارتقا داخلی مدنظر است. همچنین تأکید بر رقابت شغلی بین کارکنان کنونی و محدود کردن نظام‌های جذب خارجی، تعیین مسیر شغلی بر مبنای شایستگی، ایجاد برابری داخلی در نظام‌های داخلی شهرداری اصفهان بین کارکنان کلیدی باید مدنظر قرار گیرد.

## منابع

- استوارت، گرت ال و براون، کنت جی (۱۳۹۵)، *مدیریت منابع انسانی پیوند راهبرد و عمل*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: مهکامه.
- اعرابی، سیدمحمد و فیاضی، مرجان (۱۳۹۳)، *راهبرد منابع انسانی*، تهران: انستیتو ایز ایران.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۹۴)، *تدوین، اجرا و آثار راهبرد منابع انسانی*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای (۱۳۹۶)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی زارع، تهران: انتشارات نص.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵)، *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- Amygdalos, C.; Bara, N. and Moisiadis, G, (2014), Performance Appraisal in Greek Public Sector, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 501-506.
- Armstrong, M. and Taylor, S, (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers.
- Baron, A, (2008), *Human capital management: Achieving added value through people*, Kogan Page Publishers.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A, (2006), Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B.; Huselid, M. and Beatty, R, (2009), *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*, Boston: Harvard Business Press.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. and Boselie, P, (2018), Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Boxall, P. and Purcell, J, (2011), *Strategy and human resource management*, Palgrave: Macmillan.
- Bryant, P. C, (2009), *The Human Resource Architecture of Emerging Organization*, A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree, The University of Memphis.
- Castellano, W. G. (2010), *Contract human capital human resource architecture*. Rutgers.
- Cornachione, E. B, (2010), Investing in human capital: Integrating intellectual capital architecture and utility theory, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 29-40.
- Deloitte, (2009), *Your next move: Strategic workforce planning in the public sector*, Retrieved August 11, 2011, from Deloitte: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/ca\\_en\\_consulting\\_PSWorkforceplanning\\_june09.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/ca_en_consulting_PSWorkforceplanning_june09.pdf)
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R, (2017), Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-435.
- Díaz-Fernández, M.; López-Cabrales, A. and Valle-Cabrera, R, (2014), A contingent



- approach to the role of human capital and competencies on firm strategy, **BRQ Business Research Quarterly**, 17(3), 205-222.
- Evans, S., and Tourish, D, (2017), Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice, **Management Learning**, 48(3), 271-291.
- Galabova, L. and McKie, L, (2013), The five fingers of my hand: Human capital and well-being in SMEs, **Personnel Review**, 42 (6), 662-683.
- Gelens, J.; Dries, N.; Hofmans, J. and Pepermans, R, (2015), Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organisational support, **European Journal of International Management**, 9(1), 9-27.
- Gong, Y.; Law, K. S.; Chang, S. and Xin, K. R, (2009), Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment, **Journal of Applied Psychology**, 94(1), 263-275.
- Guta, A. L, (2014), Measuring organizational learning: Model testing in two Romanian universities, **Management and Marketing**, 9(3), 253-282.
- Hietela, K, (2006), **General Framework for Long-Term Social Impact Evaluation of an Employment Strategy Sub-reports: Human Capital**, Ministry of Labor, USA.
- Hitt, M. A. and Duane, R, (2002), The essence of strategic leadership: Managing human and social capital, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(1), 3-14.
- Huselid, M. A. and Becker, B. E, (2011), Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management, **Journal of Management**, 37(2), 421-428.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. and Jiang, K, (2014), An aspirational framework for strategic human resource management, **Academy of Management Annals**, 8 (1), 1-56.
- Kang, S. C.; Morris, S. S. and Snell, S. A, (2007), Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture, **Academy of Management Review**, 32(1), 236-256.
- Khilji, S. E.; Tarique, I. and Schuler, R. S, (2015), Incorporating the macro view in global talent management, **Human Resource Management Review**, 25(3), 236-248.
- Lawshe, C. H, (1975), A quantitative approach to content validity, **Personnel Psychology**, 28(4), 563-575.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A, (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, **Academy of Management Review**, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A, (2002), Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations, **Journal of Management**, 28(4), 517-543.
- Lepak, D. P., Jiang, K. and Ployhart, R, (2017), HR strategy, structure, and architecture. In C. Cooper, & P. Sparrow (Eds.), **A research agenda for human resource management** (23-38), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Lusthaus, C, (2002). **Organizational assessment: A framework for improving performance: IDRC**.
- López-Cabrales, Á.; Real, J. C. and Valle, R, (2011), Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital, **Personnel Review**, 40(3), 344-363.
- Malik, A. R. and Singh, P, (2014), High potential 'programs: Let's hear it for 'B' players,

- Human Resource Management Review**, 24(4), 330-346.
- Messersmith, J. G., Kim, K. Y., and Patel, P. C. (2018), Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high-performance work systems, **Human Resource Management**, 57(1), 127-143.
- Moon, C.; Lee, J. and Lim, S. (2010), A performance appraisal and promotion ranking system based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations, **Applied Soft Computing**, 10(2), 512-519.
- Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016), An architectural framework for global talent management, **Journal of International Business Studies**, 47(6), 723-747.
- Norris, S. (2015), **The Future of Employee Involvement in Human Resource Management: Idiosyncratic Deals and the HR Architecture of the Firm** (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Ployhart, R. E. and Hale, D. (2014), The fascinating psychological micro foundations of strategy and competitive advantage, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 145-172.
- Porter, M. E. (1985), **Competitive advantage**, New York: Macmillan.
- Ruel, H. J.; Bondarouk, T. V. and Van der Velde, M. (2007), The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry, **Employee relations**, 29(3), 280-291.
- Seyyedjavadin, S. R. and Hossein Zadeh, M. (2009), HR Strategy and its aligning with organizational strategy and human capabilities. **Iranian Journal of Management Studies**, 2, 5-29.
- Sharma, A. (1997), Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange, **Academy of Management Review**, 22(1), 758-798.
- Sharma, A., & Sharma, T. (2017), HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement, **Management Research Review**, 40(6), 684-697.
- Snell, S. A.; Youndt, M. A. and Wright, P. M. (1996), Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning, In G. Ferris (Ed.), **Research in personnel and human resources management** (Vol. 14, pp. 61-90), Greenwich Conn: JAI Press
- Snell, S.; Bohlander, G. W. and Bohlander, G. (2010), **Principles of human resource management**, South-Western Cengage Learning.
- Soltani, E.; Gennard, J.; Van der Meer, R. B. and Williams, T. (2004), HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 21(4), 377-396.
- Soltani, E.; Gennard, J.; Van der Meer, R. B. and Williams, T. (2004), HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 21(4), 377-396.
- Vihari, N. S.; Singh, B. and Rao, M. K. (2016), Relationship between human capital management and organizational performance: An empirical evidence from select Indian banks, **International Journal Learning and Intellectual Capital**, 13(1), 1-26.
- Weis, P. and Schaefer, R. (2012), Enhancing recognition as HR-Business Partner by implementing Workforce-Differentiation? **Journal of Applied Leadership and Management**, 1, 53-76