

# طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران

عباس عباسی\*، حبیب‌الله رعنائی کردشولی\*\*، سمانه اصغری جهرمی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۷/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۱/۲۵

## چکیده

ارزشیابی عملکرد کارکنان یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی است که از جهات گوناگون، اعم از اداری و توسعه‌ای، حائز اهمیت است. هدف پژوهش حاضر، ارائه الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی از طریق مبنا قراردادن مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی است. برای ارائه الگو از روش تحلیل محتوای کیفی بهره‌گیری شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان سازمانی و دانشگاهی در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی و همچنین در اجرای الگو، کلیه کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس هستند. نمونه آماری با استفاده روش غیراحتمالی هدف‌مند نیز شامل ۸ تن از خبرگان در بخش ارائه الگو، ۱۰ تن از فعالین حوزه ارزشیابی عملکرد اداره کل در بخش متناسب‌سازی الگو با ملاحظات سازمانی و در بخش سنجش عملکرد نیز، همه کارکنان این اداره شامل ۱۸۰ نفر بوده است. جهت طراحی الگو از روش تحلیل محتوای کیفی، سپس نظرسنجی خبرگان استفاده شده است. نتیجه این پژوهش ارائه الگویی جامع و مبتنی بر مدل کارت امتیازی متوازن پایدار با ۷ بعد، ۸ مؤلفه و ۴۰ شاخص است که متناسب با هر چهار سطح کارکنان اداره کل، وزن‌دهی شده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد سازمان؛ ارزشیابی عملکرد کارکنان؛ کارکنان بخش دولتی؛ کارت امتیازی متوازن پایدار

\*. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز aabasi@shirazu.ac.ir

\*\* دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه شیراز

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شیراز

## مقدمه

یکی از عوامل کلیدی که می‌بایست مورد توجه هر سازمانی قرار گیرد، عملکرد افراد است که از یک سو می‌تواند راه موفقیت سازمان را مسدود کند (آگونیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۵۰۳) و از سوی دیگر به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقای سازمان و افزایش بهره‌وری (عسگری باجگرانی؛ شائمی و علامه، ۱۳۹۰: ۲۷۸) ایفای نقش نماید. براین اساس سازمان‌ها ناگزیر به اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد می‌باشند. ارزیابی عملکرد افراد در واقع سنجش نظام‌مند و مرتب کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین توانمندی موجود در آنها برای رشد و بهبود است (موسوی‌راد؛ روزبهرانی و روه، ۱۳۹۳: ۶۲). به‌رغم اهمیت و کارکردها بی‌شمار مدیریت و ارزشیابی عملکرد کارکنان، ضعف‌ها و سوء کارکردهایی نیز در این زمینه وجود دارد؛ عدم توجه به جایگاه رقابتی، بهینه‌سازی مصرف منابع و نقاط راهبردی، برخی از ضعف‌هایی هستند که در این زمینه مطرح است. برخی صاحب‌نظران این ضعف‌ها را علائم فقدان تناسب بین محیط، راهبرد و آنچه اندازه‌گیری می‌شود، می‌دانند (ملنیک، بیتتسی، پلاتز، توییس و اندرسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲) و یا به عبارت دقیق‌تر نبودن یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به‌ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و سطح فردی کارکنان مشهودتر است (رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۹۷). از طرفی برخی صاحب‌نظران اثربخشی نظام‌های ارزشیابی عملکرد فعلی را مورد انتقاد قرار داده و معتقدند که نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سازمان‌های مختلف، بالاخص در سازمان‌های دولتی نیازمند بهسازی بیشتری در سطوح مختلف فردی و سازمانی در راستای تبدیل شدن به ابزارهایی کارا هستند (گروسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۲). مسئله‌محوری پژوهش حاضر عدم هماهنگی عملکرد در سطوح مختلف سازمان اعم از فردی و سازمانی است و این امر منجر به

1. Aguinis  
2. Melnyk, Bititci, Platts, Tobias & Andersen  
3. Grossi

ایجاد چالش برای نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌شود. به عبارتی سازمان‌ها بر مبنای معیارهایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که در ارزشیابی عملکرد افراد لحاظ نمی‌شود و سهم و نقش افراد در عملکرد سازمانی مشخص نیست. این امر منجر به هدررفت هزینه‌ها و ناکارآمدی این نظام می‌شود که اثرات خود را در برنامه‌های آموزش، جبران خدمات و ... نشان می‌دهد. پیشنهاد پژوهش حاضر برای حل مشکلات مربوط به عدم هماهنگی‌های این نظام در سازمان و افزایش اثربخشی آن، به کارگیری یکی از مدل‌های ارزشیابی عملکرد سازمانی به عنوان مبنایی برای ارزشیابی عملکرد افراد است. به عبارت دیگر، هدف این پژوهش ارائه الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان است که اهداف فردی و اهداف سازمانی، شاخص‌های عملکردی فردی و شاخص‌های عملکردی سازمانی در آن بر هم منطبق و هم‌راستا شوند و بدین طریق انسجام و یکپارچگی بیشتری بین عملکرد سطوح مختلف ایجاد شود که نتیجه آن بهبود اثربخشی کلی نظام است. در این راستا با بررسی ادبیات و بهره‌جستن از آرای خبرگان، الگوی پیشنهادی شکل می‌گیرد و پس از آن الگوی مذکور در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس هم در بخش صف و هم در بخش ستاد به کار گرفته می‌شود تا قابلیت اجرایی آن نیز بررسی شود. بنابراین سؤالات پژوهش عبارتند از: شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر مدل ارزشیابی عملکرد سازمان کدامند؟، مؤلفه‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر مدل ارزشیابی عملکرد سازمان کدامند؟ و عملکرد کارکنان اداره کل تعاون بر مبنای الگوی مذکور چگونه است؟

## مبانی نظری پژوهش

### ارزیابی عملکرد سازمانی

در بخش دولتی عملکرد و مدیریت عملکرد، مفاهیمی معماگونه است (کلووت و مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۲۳۲). به‌طور کلی از اوایل دهه ۹۰ میلادی به کارگیری شاخص‌های مربوط به اندازه‌گیری و

---

1. Kloot and Martin

ارزیابی عملکرد در برنامه‌ها و پروژه‌های مؤسسات دولتی، رونق یافته است. از محرک‌های کلیدی این موضوع می‌توان به کتاب «نوسازی دولت» اسپورن و گلبر اشاره کرد که به ایجاد نظام شاخص‌های مبتنی بر نتایج و پیامدها، منتهی شد (رستمی، امان‌پور، کرمی و رام‌نژاد، ۱۳۹۴: ۳۷). همچنین بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی باید شاخص‌های عملکردی نتیجه‌گرا را انتخاب نمایند که ۱. دقیقاً با اهداف تعریف شده همراستا باشد؛ ۲. تاجایی که ممکن است عملکرد واقعی را اندازه‌گیری نماید؛ ۳. مدیریت این شاخص‌ها نسبتاً ساده و کم هزینه باشد؛ ۴. ارتقای عملکرد اندازه‌گیری شده را برای مدیران از روش‌های گوناگونی به جز ارتقای عملکرد واقعی دشوار سازد (هنریش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۷۱۴). تاکنون روش‌های متعددی برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های مختلف دولتی و غیردولتی توسط پژوهشگران ایجاد شده و مورد استفاده قرار گرفته است (مولر، مولر، اسکوتر و پان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹: ۱)؛ در ادامه برخی مدل‌ها که مخصوص ارزیابی عملکرد در بخش دولتی است و یا مدل‌های عمومی که پژوهشگران برای بخش دولتی هم از آنها استفاده کرده‌اند، معرفی می‌شود: الگوی مدیریت عملکرد جهان‌شمول، چارچوب نتایج - تعیین‌کننده‌ها، BSC، EFQM، منشور عملکرد، الماس سازمانی، چارچوب مدیریت عملکرد پیل بهره‌وری، مدل عملکرد سازمان دولتی، مدل مدیریت عملکرد سازمانی، مدیریت عملکرد در بافت خط‌مشی، مدل سنجش و مدیریت عملکرد، مدل مدیریت عملکرد برای بخش دولتی و غیرانتفاعی، چارچوب مدیریت عملکرد، الگوی ایده‌آل ارزیابی عملکرد، الگویی چندمعیاره برای ارزیابی شرکت‌های دولتی ایران، و مدل مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. همان‌طور که مطرح شد کانون تمرکز ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی، نتایج و پیامدهاست. پس از مقایسه مدل‌های مذکور مدل کارت

1. Heinrich

2. Muller, Muller, Squire and Pun

امتیازی متوازن انتخاب شد. به‌طور کلی دلایل برتری مدل کارت امتیازی متوازن به شرح زیر است: الف) این مدل از رایج‌ترین مدل‌های اندازه‌گیری عملکردی است که برای بخش دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (چن، هسو و تزننگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۹۰۹). ب) رویکرد کارت ارزیابی متوازن به‌عنوان یک نظام مدیریتی و برنامه‌ریزی راهبردی نقش بارزی در ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های روزمره سازمانی با چشم‌انداز و راهبرد، بهبود ارتباطات داخلی و خارجی و نظارت بر تحقق اهداف راهبردی از طریق کنترل عملکرد دارد (نظری‌پور و پارسایی، ۱۳۹۲: ۱۳۰). ج) سنجه‌های موجود در هر کدام از دیدگاه‌های چهارگانه کارت امتیازی متوازن، باعث می‌شود تا سازمان بیشتر به دنبال شناسایی سنجه‌های عملکردی (نتایج) باشد که نسبت به راهبرد (فرایندهای) منتخب ضروری تر هستند و در نتیجه از پرداختن به سنجه‌های غیر ضروری پرهیز خواهد شد (میرمحمدی و ایزدخواه، ۱۳۹۲: ۱۷۷). د) انعطاف و سهولت کاربرد الگو یکی دیگر از دلایل انتخاب آن برای بخش دولتی بوده است.

## کارت امتیازی متوازن

کاپلان و نورتون در سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۲ به ارائه کارت امتیازی متوازن اقدام نمودند (انواری‌رستمی، حشمتی، شاوردی و بشیری، ۱۳۹۱: ۱۰). ابعاد این مدل عبارتند از: منظر مشتریان، منظر فرایندهای داخلی، منظر رشد و یادگیری و منظر مالی (ایران‌زاده و برقی، ۱۳۸۸: ۷۳). در مطالعات تکمیلی در مورد این مدل، برای رفع انتقادهای مربوط آن در طول زمان تغییراتی در آن ایجاد کرده‌اند. برای مثال در سال ۲۰۰۲ فیگه و همکاران روش جدیدی به نام کارت امتیازی متوازن پایدار<sup>۲</sup> برای ترکیب راهبردها با سنجه‌های عملکرد محیطی و اجتماعی به ثبت رساندند (مرادی، عالم‌تیریز و زندیه، ۱۳۹۴: ۲۳۲-۲۳۳) که منجر به جامعیت مدل از حیث پایداری شد.

1. Chen, Hsu and Tzeng  
2. Sustainability Balanced Scorecard

همچنین پژوهشگران برای به کارگیری این مدل در بخش دولتی به این نتیجه دست یافته‌اند که زمانی که این مدل در بخش دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی به کار می‌رود، ساختارش تغییر می‌کند تا بتوان ماهیت مأموریت‌گرا بودن سازمان‌های دولتی را مورد توجه قرار داد. در این الگو توجه اصلی به عامل مأموریت شده است، عاملی که نیروی محرکه برای سازمان‌های بخش دولتی محسوب می‌شود (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۳۵۴). بنابراین آنچه مبنای کار پژوهش حاضر قرار می‌گیرد کارت امتیازی متوازن پایدار است که بعد مأموریت بدان اضافه شده است، تا بدین طریق به برخی انتقادات موجود غلبه و ملاحظات سازمانی نیز در نظر گرفته شود.

### ارزشیابی عملکرد کارکنان

ارزشیابی عملکرد کارکنان، فرایندی است که طی آن داده‌ها در خصوص عملکرد و رفتار کاری گذشته و فعلی کارکنان جمع‌آوری و مورد بررسی قرار می‌گیرد (براتون و گلد، ۲۰۱۲: ۲۱۴). برخی از مهم‌ترین اهداف ارزشیابی عملکرد را می‌توان این‌گونه برشمرد: بهبود عملکرد فردی، بهبود انگیزش و اخلاق، شفاف‌سازی انتظارات و کاهش ابهام در خصوص دستاوردهای عملکردی، تعیین میزان پاداش و ... (براتون، ۲۰۰۳: ۲۵۱). عواملی که افراد بر اساس آن مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند بسیار متفاوت است و به عوامل زیادی بستگی دارد، از جمله نوع شغل، سطح ارشدیت، طراحی برنامه ارزشیابی و صنعت. برخی از این عوامل که در اکثر طرح‌های ارزشیابی وجود دارند عبارتند از: قابلیت‌ها و دانش شغلی، کیفیت کار، تعاملات با همکاران، قضاوت و استفاده از منابع و مدیریت (مارتین، ۲۰۱۰: ۲۱۳). همچنین رویکردهای گوناگونی در خصوص ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. با توجه به ماهیت عملکرد در سازمان‌های دولتی و توضیحات پیشین در خصوص لزوم اتخاذ رویکردی نتیجه‌ای برای آن، پژوهش حاضر تمرکز خود را بر رویکرد نتیجه‌گرا معطوف داشته است. برای مثال یکی از سنجش‌های نتیجه‌گرا در سطح فردی،

1. Bratton and Gold
2. Martin

نرخ بهره‌وری هر کدام از کارمندان است. علاوه بر اینکه این سنجه پیوند بین بهره‌وری فرد و بهره‌وری سازمان را مشخص می‌سازد، اندازه‌گیری آن به سهولت انجام می‌شود و ماهیتاً مبتنی بر اهداف است (گریر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۶۶۹).

## پیشینه تجربی

### پیشینه داخلی

یادگاری و علوی در سال ۱۳۸۷ به «تدوین الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی» پرداخته‌اند. ابعاد اصلی الگوی آنها معیارهای شغلی، توسعه حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای، روابط انسانی، انعطاف‌پذیری، معیارهای اخلاقی و فوق برنامه معرفی شده است. صدرالسادات (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران» سازمان مورد پژوهش را به حوزه‌های مدیریت-سرپرستی، بهداشت و درمان، پژوهشی و آموزشی، بازرگانی، اداری مالی و عملیات و مهندسی تقسیم کرده و در هر حوزه متناسب با وظایف مربوطه رهنمودهایی برای ارائه الگو پیشنهاد داده است. اسفندیار، فلاح جلودار و درویش‌متولی ۱۳۸۹ در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل تلفیقی برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه‌ها با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها و مجموعه‌های فازی» با استفاده از فن‌های تحلیل پوششی داده‌ها و مجموعه‌های فازی استفاده شده و ۴ بعد تجربه کاری، میزان تحصیلات، تعهد حرفه‌ای و معیار شغلی به عنوان ورودی و ۲ بعد توسعه حرفه‌ای و روابط انسانی به عنوان خروجی تعیین و در نهایت ۵۷ درصد کارکنان دانشگاه کارا ارزیابی شده‌اند. رعنائی کردشولی و سقاپور در سال (۱۳۹۰) در یک پژوهش با عنوان «طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی» بر اساس الگوی تعالی سازمان و کارت امتیازی متوازن به ارائه الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. الگوی پیشنهادی آنان دارای ۹ بعد، ۲۵

---

1. Greer

مؤلفه و ۷۶ شاخص بوده است. امیرزاده بهبهانی و یعقوبی در سال ۱۳۹۱ در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه اهواز به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی» پس از استخراج شاخص‌ها از ادبیات، آنها را بین ۱۰ مدیر ارزیاب، توزیع کرده و وزن آنها را از طریق فرایند تحلیل شبکه‌ای محاسبه کردند. نیکوکار و همکاران در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی» به ارائه الگویی با استفاده از روش تحلیل عاملی و جامعه آماری متشکل از ۱۱۰۰ نفر و نمونه‌ای ۲۱۲ نفره از کارکنان دانشی، مدلی را با چهار محور اصلی فعالیت‌های علمی، آموزشی، اجرایی و پژوهشی پرداختند.

### پیشینه خارجی

اسلام و رسد<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در مقاله‌ای با عنوان «ارزشیابی عملکرد کارکنان با فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی» به ارائه مدلی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از فریند تحلیلی سلسله‌مراتبی اقدام نمودند. محورهای کلی ارزشیابی عملکرد کیفیت کاری، برنامه‌ریزی، نوآوری و تعهد، کار گروهی، ارتباطات و عامل‌های خارجی بوده است. اوسن و بسکس<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۹ اقدام به ارائه مدلی سلسله‌مراتبی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان اداری نمودند. ابعاد اصلی مدل شامل دانش شغلی، کیفیت کاری، بهره‌وری و دقت، مهارت تحلیلی برای تعریف و حل مسائل، ابتکار، نوآوری و خلاقیت، کار گروهی و همکاری، مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی، رابطه با مشتری و اثربخشی هزینه است. با بررسی ادبیات موضوع می‌توان دریافت مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی مبنایی مناسب برای شکل‌گیری نظام مدیریت و سنجش عملکرد فردی است که هنوز پژوهشگران زیادی در این حوزه کار نکرده‌اند. اگرچه طراحی چنین نظامی در سازمان‌های دولتی، ملاحظات خاص خود را دارد و باید شخصی‌سازی‌هایی در این زمینه صورت گیرد.

1. Islam and Rasad  
2. Evecen and Beşkese



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث نوع پژوهش، در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. شایان ذکر است پژوهش از حیث ماهیت پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی - کمی قرار می‌گیرد. در بخش کیفی به ارائه الگو و در بخش کمی به اجرای آن در اداره کل تعاون پرداخته شده است. برای ارائه الگو از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. از آنجا که رویکرد تحلیل محتوا در این مقاله از نوع جهت‌دار است، گام‌های طی شده در این پژوهش عبارتند از (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰: ۲۶): تنظیم کردن سؤال پژوهش، برگزیدن نمونه موردنظر، مشخص کردن رویکرد موردنظر، طرح‌ریزی فرایند رمزگذاری، اجرای فرایند رمزگذاری، تعیین ارتباط و پایایی و تحلیل نتایج. جامعه آماری این پژوهش در مرحله ارائه الگو، خبرگان سازمانی و دانشگاهی در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی و همچنین در مرحله اجرای الگوی مذکور، کلیه کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس در قسمت‌های صف و ستاد را شامل شده است. همچنین روش نمونه‌گیری در پژوهش پیش‌رو نمونه‌گیری هدف‌مند غیراحتمالی است. بدین منظور برای تأیید الگو، ۸ تن از خبرگان سازمانی و دانشگاهی و برای شخصی‌سازی الگو و اجرا در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس نیز، ۱۰ تن از فعالان حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان این سازمان طی روش دلفی، مورد نظرسنجی قرار گرفته‌اند. همچنین برای اجرای الگو، تمامی اعضای اداره کل تعاون مورد ارزشیابی قرار گرفته‌اند. در این اداره به‌طور کلی ۱۸۰ نفر مشغول به کار هستند که ۶ نفر مدیر میانی، ۲۰ نفر مدیر پایه و مابقی کارشناس محسوب می‌شوند. ابزار گردآوری داده‌ها نیز فرم‌هایی مشابه فرم‌های معمول ارزشیابی عملکرد در این اداره بوده است. در این پژوهش برای تعیین وزن ابعاد و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان از روشی ابتکاری با استفاده از نظرسنجی خبرگان بهره‌گیری شده است. بدین نحو که از خبرگان این حوزه درخواست شده است، ابتدا ابعاد، سپس مؤلفه‌ها و در نهایت شاخص‌های الگو را به نحوی وزن‌دهی کنند که مجموع وزن آنها معادل ۱۰۰ شود. سپس با ضرب وزن بُعد در مؤلفه،

وزن مؤلفه مورد نظر به دست آمده است. همچنین با ضرب بُعد در مؤلفه و سپس شاخص، وزن هر یک از شاخص‌های مذکور محاسبه شده است. برای تجزیه و تحلیل نتایج وزن‌دهی از نرم‌افزار اکسل<sup>۱</sup> استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

گام‌های طی شده در پژوهش حاضر بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی به ترتیب مورد بررسی قرار می‌گیرند. ابتدا سؤالات پژوهش به این صورت طرح شد: «شاخص‌ها و مؤلفه‌ها عملکردی کارکنان مبتنی بر عملکرد سازمانی، در سازمان‌های دولتی کدامند؟». سپس نمونه مورد نظر تعیین شد؛ منظور از نمونه مورد نظر در پژوهش حاضر، کلیه منابع علمی، در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان بالادست ارزشیابی در سازمان‌های دولتی است. سپس متون مرتبط شناسایی و انتخاب شده است. برای ارائه الگو نیز، بنابر هدف پژوهش و مباحثی که پیش از این مطرح شد، مدل سازمانی ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن مبنا قرار گرفته؛ لذا رویکرد تحلیل محتوای کیفی در پژوهش حاضر جهت دار یا قیاسی است. بدین معنا که کلیه مقوله‌های اصلی (ابعاد) از پیش تعیین شده و سایر عناصر الگو به نحوی جهت دار رمزبندی شده‌اند. پس از آن برنامه‌ریزی‌های لازم و دسته‌بندی‌های مورد نیاز صورت گرفته و در گام پنجم شاخص‌ها از متون داخلی و خارجی استخراج شده است. در گام ششم، اعتبار الگو می‌بایست مورد بررسی قرار می‌گرفت که برای سنجش اعتبار نیز از فن دلفی بهره‌گیری شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای طراحی شد و در آن از خبرگان خواسته شد بدان پاسخ دهند. چنانچه ۷۰ درصد خبرگان به سؤالات پاسخ مثبت دهند آن شاخص تأیید شده و در غیر این صورت در دور دوم نظر سنجی مجدداً مطرح شده است. در گام هفتم، الگوی نهایی ارزشیابی عملکرد کارکنان، با ۴۰ شاخص، ۸ مؤلفه و ۷ بُعد در جدول (۱) ارائه شده است.

1. EXCEL

جدول ۱. الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع شاخص‌ها
۱. آموزش	۱. اقدام به تحقق مأموریت	۱. هدف‌گرایی و برای تحقق اهداف	(چان، ای‌پی‌سی و چان، ای‌پی‌ال <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۴: ۲۰۸؛ مارتین، ۲۰۱۰: ۲۱۳؛ اوبیسی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۱: ۹۳؛ اسلام و رسد، ۲۰۰۶: ۱۷۱؛ پین <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸: ۲۲۹).
		۲. مشارکت در شناسایی عوامل محیطی تأثیرگذار بر اهداف سازمان	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۰۴)
		۳. ارائه راهکارهایی برای رفع کاستی‌های موجود در خط‌مشی واحد مربوطه	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۰۵)
	۳. اشاعه مأموریت	۴. نهادینه کردن ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی	(آرمسترانگ، ۲۰۰۰: ۵۱۰)
		۵. آگاهی بخشی به دیگران در خصوص مأموریت سازمان	(اسکولاک <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۱۱؛ رعنائی-کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۰۴؛ ارورا و کائور <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۵: ۲۲۰)
		۶. ترویج فرهنگ پشتیبان مأموریت	(اسکولاک و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۱۱)
۲. کارایی	۷. ایجاد منابع درآمد جدید برای سازمان	۸. کاهش هزینه‌های سازمان	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۰۴؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱)
		۹. استفاده بهینه از امکانات	(تور و آگونلانا، ۲۰۱۰: ۲۳۲؛ میرز و ورهوست <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۶: ۲؛ یآوری و زاهدی، ۱۳۹۱: ۱۰۵)
		۱۰. ارائه خدمات با کیفیت	(یآوری و زاهدی، ۱۳۹۱: ۱۰۵؛ وو، لین و چانگ <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۰: ۴۰؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱؛ مارتین، ۲۰۱۰: ۲۱۳؛ اسلام و رسد، ۲۰۰۲: ۱۷۱)

1. Chan, A. P. C. & Chan, A. P. L.

2. Obisi

3. Pynes

4. Schalock

5. Arora and Kaur

6. Meyers and Verhoest

7. Wu, Lin and Chang

جدول ۱. الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی (۱۴۱مه)

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع شاخص‌ها
۲. مشتری		۱۱. برخورد مناسب با ارباب رجوع	(دیوانداری و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۱۷)
		۱۲. راهنمایی، آموزش، مشاوره و همفکری با ارباب رجوع	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۰)
		۱۳. پاسخگویی به نیازها و شکایات ارباب رجوع در اسرع وقت	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۰؛ یاو و لی، ۲۰۱۴: ۹۱)
		۱۴. ارائه تصویری مثبت از سازمان نزد ارباب رجوع	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۰)
۳. مهارت و رفتارهای کاری فرد	۴. فرایندهای داخلی	۱۵. مدیریت زمان	(یادگاری و علوی، ۱۳۸۷: ۱۸۲؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱؛ مصدق خواه و ساکت چقوش، ۱۳۹۰: ۲۰۷)
		۱۶. برنامه ریزی	(امیرزاده بهبهانی و یعقوبی، ۱۳۹۱: ۱۰۳؛ مارتین، ۲۰۱۰: ۲۱۳؛ اسلام و رسد، ۲۰۰۶: ۱۷۱؛ پین، ۲۰۰۸: ۲۲۹)
		۱۷. سازماندهی	(مصدق خواه و ساکت چقوش، ۱۳۹۰: ۲۰۷)
		۱۸. تصمیم گیری	(چن، هسو و تیزنگ، ۲۰۱۱: ۹۱۱)
		۱۹. حضور به موقع	(امیرزاده بهبهانی و یعقوبی، ۱۳۹۱: ۱۰۳؛ یادگاری و علوی، ۱۳۸۷: ۱۸۲؛ تور و آگونلانا، ۲۰۱۰، ۲۳۲؛ مارتین، ۲۰۱۰: ۲۱۳)
		۲۰. رعایت ایمنی و بهداشت	(امیرزاده بهبهانی و یعقوبی، ۱۳۹۱: ۱۰۳؛ دیوانداری و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۱۷؛ تور و آگونلانا، ۲۰۱۰، ۲۳۲)
		۲۱. پایبندی به قوانین و مقررات و استانداردهای کاری	(امیرزاده بهبهانی و یعقوبی، ۱۳۹۱: ۱۰۳؛ دیوانداری و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۱۷؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱)
		۲۲. پیگیری، مسئولیت پذیری و پاسخگویی	(امیرزاده بهبهانی و یعقوبی، ۱۳۹۱: ۱۰۳؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱؛ سلطانی، و ندرمیر، گنار و ویلیامز، ۲۰۰۳: ۳۸۷؛ باتل، ۱۹۹۶: ۹)

1. Toor & Ogunlana
2. Buttle

(۱۵۱مه) جدول ۱. الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع شاخص‌ها
۴. فرایندهای داخلی	۳. مشارکت در فرایندهای کاری	۲۳. بهره‌وری در انجام کارها	(وو و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۰؛ چن و همکاران، ۲۰۱۱: ۹۱۱؛ یآوری و زاهدی، ۱۳۹۱: ۱۰۵؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱؛ مارتین، ۲۰۱۰: ۲۱۳)
		۲۴. امانت‌داری حین انجام کار	(امیرزاده بهبهانی و یعقوبی، ۱۳۹۱: ۱۰۳)
		۲۵. داشتن روابط خوب با سرپرستان و همکاران	(رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۱؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱؛ پین، ۲۰۰۸: ۲۲۹)
	۴. اقدام فرد به بهبود فرایندها	۲۶. مشارکت در حل مسائل سازمانی	(رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۰۴؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱؛ اسلام و رسد، ۲۰۰۶: ۱۷۱)
		۲۷. مشارکت در کاهش مخاطرات و سوانح ناشی از فعالیت‌های سازمان	(رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۱)
		۲۸. مشارکت در کاهش ضایعات	(رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۱)
		۲۹. مشارکت در بهبود مستمر فرایندهای انجام کار	(رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۱)
۵. رشد و یادگیری	۵. به اشتراک گذاری دانش	۳۰. به اشتراک‌گذاری دانش و آموزش همکاران	(چن و همکاران، ۲۰۱۱، ۲۰۱۱؛ رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۰۴؛ اسلام و رسد، ۲۰۰۶: ۱۷۱)
		۳۱. ارائه نوآوری، خلاقیت و ابتکار در کارها	(دیوانداری و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۱۷؛ یآوری و زاهدی، ۱۳۹۱: ۱۰۵؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱؛ مصدق‌خواه و ساکت‌چقوش، ۱۳۹۰: ۲۰۷؛ اسلام و رسد، ۲۰۰۶: ۱۷۱؛ استان <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۰)
	۶. تسهیل فرایند رشد و یادگیری	۳۲. تلاش برای سازگاری با شرایط جدید	(یادگیری و علوی، ۱۳۸۷: ۱۸۲؛ مارتین، ۲۰۱۰: ۲۱۳)
		۳۳. مشارکت در نظام پیشنهادات	(رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۰۹)
		۳۴. حمایت و مشارکت در اجرای برنامه‌های تحول	(رعنایی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۰۴)

جدول ۱. الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی (۱۴۱۵ه)

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع شاخص‌ها
۶. عملکرد اجتماعی	۷. جلب رضایت ذی‌نفعان اجتماعی	۳۵. داشتن ارتباط خوب با ذی‌نفعان اجتماعی	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۱؛ اوسن و بسکس، ۲۰۰۹: ۲۷۱؛ پین، ۲۰۰۸: ۲۲۹).
		۳۶. برآورده‌ساختن انتظارات ذی‌نفعان اجتماعی	(یاوری و زاهدی، ۱۳۹۱: ۱۰۵؛ یاو و لی، ۲۰۱۴: ۹۱)
	۸. ارائه تصویری مثبت از سازمان به جامعه	۳۷. رعایت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی به‌عنوان نماینده‌ای از سازمان در جامعه	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۱)
		۳۸. ارائه تصویری مثبت از سازمان در سطح افکار عمومی و جامعه	(رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰: ۱۱۱؛ اسلام و رسد، ۲۰۰۶: ۱۷۱)
۷. عملکرد محیطی		۳۹. حفاظت از زیرساخت‌های طبیعی و محیط زیستی	(چان، ای‌پی‌سی و چان، ای‌پی‌ال، ۲۰۰۴: ۲۰۸)
		۴۰. استفاده صحیح از منابع و انرژی	(چان، ای‌پی‌سی و چان، ای‌پی‌ال، ۲۰۰۴: ۲۰۸)

در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کلیه کارکنان در چهار سطح اصلی با عناوین «مدیران میانی»، «مدیران پایه»، «کارکنان» و «کارکنان غیراداری» تقسیم‌بندی می‌شوند. بنابراین لازم است مشخص شود شاخص‌های الگو، برای کدام سطوح مناسب است و هر شاخص در سطوح مختلف از چه درجه اهمیتی برخوردار است. لذا پرسشنامه دلفی، بین ۱۰ تن از دست‌اندرکاران و افراد مطلع از جزئیات ارزشیابی عملکرد در این اداره توزیع شد و از آنها خواسته شد به این پرسش پاسخ دهند: «هر یک از این شاخص‌ها به چه میزان با سطوح مختلف تناسب دارد؟». چنانچه ۷۰ درصد از پاسخ‌دهندگان بر یک شاخص توافق داشته باشند، آن شاخص تأیید و در غیراین صورت رد خواهد شد. برای رسیدن به اجماع روی تعدادی از شاخص‌ها دور دوم دلفی به اجرا درآمد. در دور دوم دلفی تعدادی از شاخص‌ها تأیید شدند و برخی دیگر تغییرات قابل توجهی نداشتند و به نظر نمی‌رسد خبرگان نظر خود را تغییر دهند. نتایج دلفی در جدول (۲) ارائه شده است؛ به‌جای نام شاخص‌ها از شماره آنها - به ترتیب مطرح‌شده در جدول (۱) - استفاده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های مربوط به سطوح چهارگانه سازمان

شاخص‌ها	مدیران میانی	مدیران پایه	کارمندان	کارمندان غیراداری	شاخص‌ها	مدیران میانی	مدیران پایه	کارمندان	کارمندان غیراداری
۱	✓	✓	✓	✓	۱۱	✓	✓	✓	✓
۲	✓	✓	✓	✓	۱۲	✓	✓	✗	✗
۳	✓	✓	✓	✓	۱۳	✓	✓	✓	✓
۴	✓	✓	✓	✓	۱۴	✓	✓	✓	✗
۵	✓	✓	✓	✓	۱۵	✓	✓	✓	✗
۶	✓	✓	✓	✓	۱۶	✓	✓	✗	✗
۷	✓	✓	✓	✓	۱۷	✓	✓	✗	✗
۸	✓	✓	✓	✓	۱۸	✓	✓	✓	✓
۹	✓	✓	✓	✓	۱۹	✓	✓	✓	✓
۱۰	✓	✓	✗	✓	۲۰	✓	✓	✓	✓
۲۱	✓	✓	✓	✓	۳۱	✓	✓	✓	✗
۲۲	✓	✓	✓	✓	۳۲	✓	✓	✓	✗
۲۳	✓	✓	✓	✓	۳۳	✓	✓	✓	✓
۲۴	✓	✓	✓	✓	۳۴	✓	✓	✓	✗
۲۵	✓	✓	✓	✓	۳۵	✓	✓	✓	✗
۲۶	✓	✓	✓	✓	۳۶	✓	✓	✗	✗
۲۷	✓	✓	✓	✓	۳۷	✓	✓	✓	✓
۲۸	✓	✓	✓	✓	۳۸	✓	✓	✓	✗
۲۹	✓	✓	✓	✓	۳۹	✓	✓	✓	✓
۳۰	✓	✓	✓	✓	۴۰	✓	✓	✗	✗

در جدول (۲)، شاخص‌هایی که برای هر سطح تأیید شده‌اند با علامت تیک و شاخص‌های تأیید نشده با علامت ضربدر مشخص شده‌اند. پس از این مرحله لازم است اهمیت شاخص‌های تأیید شده در سطوح نیز تعیین شود تا بتوان بر حسب آنها افراد را ارزشیابی کرد. بدین منظور

پرسشنامه‌ای طراحی و توزیع شد و نتایج وزن‌دهی در این سطوح در سطح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در جداول (۳)، (۴) و (۵) قابل مشاهده است. شماره ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به ترتیب، مطابق با جدول (۱) است.

جدول ۳. وزن ابعاد در سطوح چهارگانه

ابعاد	مدیران میانی	مدیران پایه	کارمندان	کارمندان غیر اداری	ابعاد	مدیران میانی	مدیران پایه	کارمندان	کارمندان غیر اداری
۱	۱۶,۵	۱۵,۷۵	۷,۷۶	۸,۷۵	۳	۱۶	۱۵,۶	۲۷,۷۵	۲۸,۵
۲	۱۲,۱	۱۲,۲۵	۲۲,۷۴	۲۸,۷۵	۴	۱۷,۵	۱۷,۲	۱۲	۱۳
۵	۱۸,۱	۱۷	۱۱	۵,۵	۷	۹,۱	۸,۸	۸,۷۵	۹,۷۵
۶	۱۰,۷	۱۳,۴	۱۰	۵,۵					

جدول ۴. وزن مؤلفه‌ها در سطوح چهارگانه

مؤلفه‌ها	مدیران میانی	مدیران پایه	کارمندان	کارمندان غیر اداری	مؤلفه‌ها	مدیران میانی	مدیران پایه	کارمندان	کارمندان غیر اداری
۱	۹,۷۳	۹,۸۴	۴,۷۴	۴,۸۷	۵	۱۱,۴۹	۱۰,۰۳	۶,۵	
۲	۶,۷۶	۵,۹	۳,۰۱	۳,۸۷	۶	۶,۶	۶,۹۷	۴,۴	۵,۵
۳	۱۰,۹۳	۸,۱۷	۷,۷	۷,۳۷	۷	۶,۳۶	۷,۳	۶,۸۴	
۴	۶,۵۶	۹,۰۳	۴,۲۹	۵,۶۲	۸	۴,۳۳	۶,۰۹	۳,۱۶	۵,۵



جدول ۵. وزن شاخص‌ها در سطوح چهارگانه

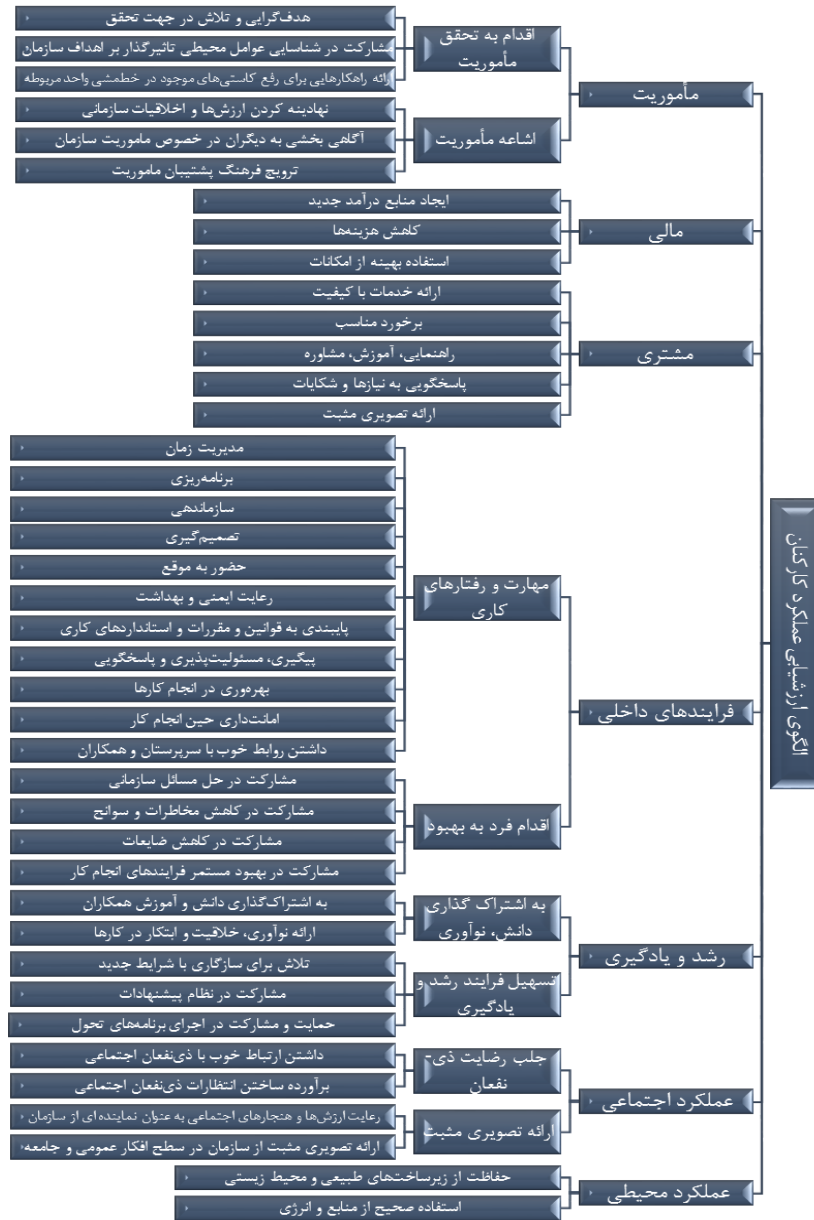
شاخص	مدیران میانی	مدیران پایه	کارمندان	کارمندان غیراداری	شاخص	مدیران میانی	مدیران پایه	کارمندان	کارمندان غیراداری
۱	۳,۸۹	۲,۹۸	۱,۸۷		۲۱				۱,۳۶
۲	۴,۱۳	۳,۲۳			۲۲				۰,۷۳
۳	۴,۰۷	۳,۶۲	۲,۸۷	۴,۸۷	۲۳	۱,۱۸	۰,۸۷	۰,۸۴	۰,۸۴
۴	۲,۲	۱,۷۸	۱,۷۸	۳,۸۷	۲۴	۰,۹۳	۰,۸	۰,۶۲	۰,۶۲
۵	۲,۲۴	۲,۰۴	۱,۲۲		۲۵	۰,۷۳	۰,۵۱	۰,۷۷	۰,۷۷
۶	۲,۳۱	۲,۰۷			۲۶	۲,۵۷	۳,۰۷	۲,۰۵	
۷	۳,۸۹	۳,۹			۲۷	۱,۹۱۳	۱,۵		۱,۴۵
۸	۴,۱۳	۴,۱۴	۱۲,۴۴	۱۵,۹۶	۲۸		۱,۸۵	۲,۰۲	۱,۸۵
۹	۴,۰۷	۴,۱۴	۱۰,۲۹	۱۲,۷۸	۲۹	۲,۰۷	۲,۵۷	۱,۶	۰,۹۸
۱۰	۳,۹۲	۴,۱۳۲	۶,۰۳	۱۰,۹۷	۳۰				۲,۶۹
۱۱	۳,۱۲	۳,۱۹۸	۵,۷۵	۵,۸۴	۳۱	۱۱,۴۹	۱۰,۰۳		۳,۸۲
۱۲	۲,۸۴	۲,۱۸	۴,۹۹	۶,۲۷	۳۲	۱,۹۹	۲,۰۳		۱,۶
۱۳	۳,۶۹	۳,۹۷	۷,۷۷	۵,۴	۳۳	۲,۱۹	۲,۴۵	۵,۵	۱,۹۲
۱۴	۲,۴۱	۲,۱	۳,۱۹		۳۴	۲,۴۲	۲,۴۸		۰,۹۵
۱۵	۰,۹۹	۰,۶۸	۰,۷۴	۰,۵۳	۳۵	۲,۳۸	۳,۰۳		
۱۶	۱,۲۲	۰,۸۵	۰,۵	۰,۳۴	۳۶	۳,۹۷	۴,۲۷		۶,۸۴
۱۷	۱,۲	۱,۱۲			۳۷	۲,۴	۳,۱۳		۳,۰۴
۱۸	۱,۲	۱,۰۴	۰,۶	۰,۵۳	۳۸	۱,۹	۲,۹۵		۳,۱۶
۱۹	۰,۸۲	۰,۵	۰,۶۹	۰,۹	۳۹	۳,۲۷	۳,۴۳		۳,۵۴
۲۰	۰,۶۵			۰,۷۳	۴۰	۵,۸۲	۵,۳۶		۵,۲

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل کارت امتیازی پایدار ارائه شد. گام‌های طی شده در تحقیق حاضر شامل طراحی الگو، تأیید آن توسط خبرگان، متناسب‌سازی و با سطوح چهارگانه کارکنان در اداره کل تعاون، وزندهی می‌شود. الگوی پیشنهادی مطابق شکل (۱) دارای هفت بعد اصلی شامل: مأموریت، مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، عملکرد اجتماعی و عملکرد محیطی است. همچنین تعداد مؤلفه‌ها در مجموع برابر هشت و تعداد شاخص‌ها به‌طور کلی برابر چهل می‌باشد. نتایج به‌دست آمده از اجرای الگو در این اداره، بیانگر عملکرد نسبتاً رضایت‌بخش کارکنان این اداره بر اساس الگوی پژوهش است. برای تبیین تمایزات و برتری‌های الگوی پژوهش نسبت به سایر الگوهای موجود در ادبیات لازم است مقایسه‌هایی صورت گیرد که در ادامه مطرح می‌شود.

در مدل اندازه‌گیری عملکرد اوسن و بسکس (۲۰۰۹) و اسلام و رسد (۲۰۰۶) عناصری از قبیل کیفیت کار، بهره‌وری، ابتکار و نوآوری، رابطه با مصرف‌کننده و اثربخشی هزینه و ... وجود دارد که در یک تقسیم‌بندی می‌توان آنها را به ابعاد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مرتبط ساخت؛ باین حال باید اذعان داشت ابعاد مأموریت، عملکرد اجتماعی و عملکرد محیطی که جزء ابعاد عملکردی هر سازمانی محسوب می‌شود و عملکرد کارکنان در آنها مؤثر است، در نظر گرفته نشده است. همچنین در مدل ارائه‌شده توسط امیرزاده بهبهانی و یعقوبی (۱۳۹۱) و یادگاری و علوی (۱۳۸۷) شاخص‌ها را می‌توان در سه دسته مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تقسیم‌بندی کرد. به عبارتی ابعاد عملکردی مأموریت، مالی، عملکرد اجتماعی و محیطی در این مدل مورد غفلت قرار گرفته است. در مطالعه اسفندیار، فلاح جلودار و درویش - متولی (۱۳۸۹) نیز تنها به شش بعد سطحی برای ارزشیابی اکتفا شده و بسیاری از ملاحظات عملکردی را نادیده گرفته شده است. لذا این الگو قابلیت مقایسه با الگوی پژوهش را ندارد. الگوی ارائه‌شده توسط نیکوکار و همکاران نیز تنها فرد را از حیث قابلیت‌ها و شایستگی‌های تخصصی شغلی مورد ارزشیابی قرار می‌دهد و سایر ابعاد عملکردی را لحاظ نمی‌کند.

طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران



شکل ۱. الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان

مدل ارائه‌شده توسط رعنائی‌کردشولی و سقاپور (۱۳۹۰) نیز بر مبنای یکی از معروف‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی یعنی بنیاد کیفیت اروپایی ارائه شده و از این حیث شباهت بسیاری با پژوهش حاضر دارد. نقطه افتراق این دو پژوهش این است که الگوی پژوهش حاضر، خاص سازمان‌های دولتی است؛ درحالی‌که مدل ارائه‌شده توسط این محققان، ماهیتی عمومی دارد. از دیگر مواردی که می‌توان بدانها اشاره کرد، بعد عملکرد محیطی است که ناظر بر بحث پایداری الگو می‌باشد و در مدل آنها یافت نمی‌شود.

به‌طور کلی برتری‌های این الگو را می‌توان جامعیت و اتکا به مدل‌های عملکردی سازمان که به یکپارچگی و اثربخشی آن منجر می‌شود و درنهایت سهولت اجرایی نمودن آن به‌دلیل نتیجه‌محور بودن نسبت به معیارهای فرایندی دانست.

## منابع

- امیرزاده بهبهانی، راضیه و یعقوبی، زهرا (۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، منطقه اهواز به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، *مجله مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی*، ۱۹(۷): ۹۷-۱۰۷.
- انواری رستمی، علی اصغر؛ حشمتی، محمدرسول؛ شاوردی، میثم و بشیری، وهاب (۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد به کمک فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی و کارت امتیازی متوازن، *مجله مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی*، ۲۱(۷): ۹-۲۲.
- ایمان، محمدتقی و نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰)، تحلیل محتوای کیفی، پژوهش، ۳(۲): ۱۵-۴۴.
- ایران‌زاده، سلیمان و برقی، امیر (۱۳۸۸)، ارزیابی عملکرد سازمان با مدل روش امتیازی متوازن (مطالعه موردی)، *مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج*، ۴(۸): ۶۷-۸۶.
- دیوانداری، علی؛ حسن‌پور، اکبر و وفای، عظمی (۱۳۸۷)، طراحی و ارائه سیستم جامع ارزیابی عملکرد کارکنان نظام بانکی (مورد نمونه بانک ملت)، *مجله مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی*، ۳(۵): ۱۰۵-۱۲۰.
- رستمی، محمدحسن؛ امان‌پور، سعید؛ کرمی، مهران و رام‌نژاد، سیدالله مراد (۱۳۹۴)، سنجش رضایت‌مندی شهروندان از عملکرد شهرداری در حوزه خدمات شهری (مطالعه موردی: شهر دورود)، *پژوهش و برنامه‌ریزی شهری*، ۶(۲۱): ۳۵-۵۰.
- رضاییان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰)، *مدیریت عملکرد؛ چستی، چرایی و چگونگی*، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).
- رعنایی کردشولی، حبیب‌اله و سقاپور، آسیه (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای‌های مدیریت عملکرد سازمانی، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۶: ۹۵-۱۱۴.
- سیدجوادین، رضا و مشفق، مهدی (۱۳۸۷)، بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)، *اندیشه مدیریت*، ۲(۲): ۹۵-۱۲۲.
- عسگری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی و علامه، محسن (۱۳۹۰)، سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، *مدیریت شهری*، ۲۹: ۲۷۶-۲۸۶.
- مرادی، الناز؛ عالم‌تبریز، اکبر و زندیه، مصطفی (۱۳۹۴)، تبیین فرایند تحلیل شبکه‌ای ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن پایدار، *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۷(۱۳): ۲۲۹-۲۴۶.

- مصدق‌خواه، مسعود و ساکت‌چاقوش، علی‌رضا (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش‌محور، مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفین، *مدیریت اسلامی*، ۱۹(۱): ۲۰۱-۲۲۲.
- میرمحمدی، محمد و ایزدخواه، محمدمهدی (۱۳۹۲)، الگوی ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در هلدینگ بر مبنای کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه: هلدینگ صنایع غذایی سینا)، *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۴: ۱۷۱-۱۹۶.
- موسوی‌راد، طاهره؛ روزبهانی، محبوبه و روه، مهوش (۱۳۹۳)، ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی با بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی معلمان شهرستان پارسیان، *مطالعات مبانی مدیریت در ورزش*، ۱(۳): ۶۱-۷۰.
- نظری‌پور، محمد و پارسایی، محسن (۱۳۹۲)، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های عملکرد کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: شرکن ملی گاز ایران)، *پژوهش‌های تجربی حسابداری*، ۳(۱۰): ۱۲۹-۱۴۶.
- یادگاری، فردوس و علوی، میرمحسن (۱۳۸۷)، تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، *علوم تربیتی*، ۱(۱): ۱۶۳-۱۹۸.
- یاوری، وحید و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۱)، طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۷(۱): ۷۹-۱۲۲.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55: 609-616.
- Armstrong, M. (2000). *A Handbook of Human Resource Management*. London and Philadelphia: KOGAN PAGE
- Arora, A., & Kaur, S. (2015). Performance Assessment Model for Management Educators Based on KRA/KPI. In *International Conference on Technology and Business Management*, 23: 218-221.
- Bratton, J. and Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice* (3rd edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1): 8-32.
- Chan, A. P.C., & Chan, A. P.L. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2): 203 – 221.
- Chen, F. H., Hsu, T. S., & Tzeng, G. H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30: 908-932.
- Evenen, C., & Beşkese, A. (2009). A performance appraisal model proposal for blue collar employee in a university. *International Research/Expert Conference*. Permanent link to this document: <http://tmt.unze.ba/zbornik/TMT2009/068-TMT09-286.pdf>
- Greer, C. R. (2001). *Strategic human resource management*. Pearson College Division

- Grossi, L. E. (2012). Performance Appraisal as a Tool for Efficiency in the Public Sector.
- Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6): 712-725.
- Islam, R., & Rasad, S. B. M. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3): 163.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2): 231-251.
- Martin, J. (2010). **Key concepts in human resource management**. Sage Publications.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2013). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*.
- Meyers, F., Verhoest, K., & Beuselinck, E. (2006). Performance of public sector organizations: do management instruments matter?. *A Performing Public Sector: The Second transatlantic Dialogue (2TAD)*, [http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO02060022v\\_politicologenetmaal2006.pdf](http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO02060022v_politicologenetmaal2006.pdf), download, 7(29): 09.
- Muller, H., Muller, W., Squire, D. M., & Pun, T. (1999). Performance Evaluation in Content-Based Image Retrieval: Overview and Proposals. *Pattern Recognition Letters*, 22(5), 593-601. Permanent link to this document <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167865500001185>
- Obisi, C. (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9): 92.
- Pynes, J. E. (2008). **Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach** (Vol. 30). John Wiley & Sons.
- Schalock, R. L., Lee, T., Verdugo, M., Verdugo, K., Claes, C., Loon, J. V., & Lee, C. (2014). An evidence-based approach to organization evaluation and change in human service organizations evaluation and program planning. *Evaluation and Program Planning*, 45: 110-118.
- Soltani, E., Van der Meer, R., Gennard, J., & Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria. *European Management Journal*, 21(3), 323-337.
- Stan, L., Mărăscu-Klein, V., Neagoe, L., & Tecău, A. (2012). KPI performance indicators for evaluating employees on industrial production lines. *Online proceedings of DAAAM Baltic*.
- Toor, S. and Ogunlana, S. (2010). "Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 5(5): 228-236.
- Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34: 37-50
- Yao, Y., & Li, Y. (2014). Analysis of Performance Appraisal System of the Daphne Company Based on KPI. *Studies in Asian Social Science*, 1(2): 84.