

بسم الله الرحمن الرحيم

ارزیابی عملکرد

چکیده

ارزیابی عملکرد شیوه‌ای از ارزشیابی رفتار کارکنان در محیط کار است که شامل جنبه‌های کمی و کیفی عملکرد شغلی افراد میشود . عملکرد اشاره به حدی از نیل به موفقیت در انجام وظایف دارد که منعکس کننده میزان کامیابی فرد در پاسخگویی به تقاضاهای شغل است . ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی. هدف اساسی ارزیابی عملکرد ، فراهم نمودن اطلاعات در خصوص عملکرد کاری پرسنل و مبادله اطلاعات بین ارزیاب و پرسنل در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب پرسنل است و همچنین هدف دیگر این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات به جا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. در محیطهای کاملاً رقابتی امروزی، سازمانهایی می توانند به فعالیت خود ادامه دهند و در این محیط باقی بمانند که به نحو بهتری از منابع خود بهره برداری نموده و بهره وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی می باشد. به منظور بهره گیری هر چه بهتر از این عامل می بایست آموزشهای لازم تدوین، هماهنگی و همدلی لازم در بین کارکنان ایجاد و اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو نمود. همانگونه که میدانیم ارزیابی عملکرد زیر مجموعه مدیریت عملکرد می باشد لذا هر برنامه مدیریت عملکرد بر میزان قابلیت آن در اندازه گیری عملکرد بستگی دارد. نظامهای سنتی ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در ارتقاء بهره وری نیروی کار می باشند لذا نیاز به چرخش از این نوع نظامها به نظامهای نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است . مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و

راههای دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات مستمر ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز سیستمهای پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان می گردد و بهره وری نیروی کار را بالا می برد.

واژه های کلیدی

ارزیابی عملکرد - مدیریت عملکرد - برنامه ریزی عملکرد - ساختارهای سنتی - ساختارهای نوین

مقدمه

ارزشیابی کارکنان دارای مقدماتی است که بدون توجه به آنها هر گونه عمل ارزشیابی جز نتایج منفی هیچ بازده دیگری به همراه نخواهد داشت. ولی در میان این مقدمات توجه به انسان و خصوصیات وی بسیار مهمتر بوده و شاید بتوان گفت در بسیاری از موارد عملکرد انسان نتیجه و بازتاب خصوصیات، روحیات، طرز تلقی های او از جهان هستی است. از این رو ست که بسیاری از بزرگان به این عقیده اند که زندگی مادی در واقع میدان بزرگ آزمایش و تنها وسیله تشخیص میزان شایستگی انسان است. موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده ای است که دامنه وسیعی از رشته ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده اند و گزارشها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. به علاوه بازار نرم افزارهای کاربردی در این زمینه نیز رشد بسیاری کرده است. در جهان بسیار پیچیده امروز که بارشده سریع فن آوریهای جدید، سازمانها دائماً با محیطهای متغییر و چالشهای گوناگون درون و برون سازمانی روبرو هستند، ضرورت تغییر در ساختارهای سنتی به نحو گسترده ای احساس می شود. یکی از این ساختارهای سازمانی، نظام امور اداری و بالاخص سیستمهای ارزیابی عملکرد می باشد. به همین دلیل در سالهای اخیر ارزیابی عملکرد بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روز آوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود کیفیت و بهره وری نیروی کار به شمار می رود. پر واضح است که نیروی کار متهور و خلاق، خود به عنوان یکی از مؤثرترین ارکان سازمان در تولید و ارائه خدمات به مشتریان محسوب می گردد. معیار سنجش موفقیت هر سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان می باشد بنابراین برای سنجش موفقیت سازمانها به نظامهای منابع انسانی مترقی می باشد که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، بر بهره وری کل مجموعه بیافزاید و سازمان را در رسیدن به اهداف خود هر چه بیشتر یاری نموده و به پیش ببرند، با توجه به دیدگاه فوق نظامهای اداری سنتی که صرفاً به سنجش و ارزیابی عملکرد با دیدگاه تنبیهی می پردازند، عملاً از کارایی لازم جهت ایفای نقش در جهان امروزی

برخوردار نیستند. برعکس در مدیریت عملکرد نوین اهداف کارکنان و اهداف سازمان در یک راستا قرار گرفته و با ایجاد هماهنگی و ارائه راهنمایی‌های لازم توسط سرپرستان، افراد هر چه بیشتر به سازمان احساس تعلق خاطر می‌نمایند.

طرح مساله و بیان موضوع

یکی از ویژگی‌های مجزاکننده مدیریت بخش دولتی از مدیریت بخش خصوصی ابهام هدفها در بخش دولتی می‌باشد. این ابهام، محصول ماهیت، حیطه و تأثیر وظایف دولتی بوده و بر تساوی در عملکرد این بخش تأکید دارد. بدون داشتن معیار سود، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد مدیران بخش دولتی دشوار است و رفتارها باید توسط مکانیزم‌هایی غیر از معیار عملکرد خود تنظیمی موجود در بازار کنترل گردد. همچنین نیاز به تساوی در عملیات دولتی به ابهام هدفهای این عملیات می‌افزاید. همانطور که ایل بای بیان می‌دارد «مدیر دولتی باید سعی کند تابه طریق دولتی عمل نماید بدین معنی که عملی که انجام می‌دهد باید در حد امکان منصفانه بوده، در حد امکان یکنواخت و یک شکل باشد و به طور عمومی انجام گیرد و به طور عمومی مورد دفاع قرار گیرد. ابهام ایجاد شده به وسیله ماهیت، فضا و اثر فعالیتهای دولتی به معنای این است که غالباً هیچگونه «bottomline» در بخش دولتی وجود ندارد. در بخش خصوصی حداقل در تئوری، سود به عنوان آزمون نهایی عمل می‌نماید اما در بخش دولتی هیچگونه شاخص واضحی وجود ندارد بلکه به جای آن چندگانگی و تنوع هدفها حاکم بوده و این هدفها به صورت مبهم و غیرقابل اندازه‌گیری هستند. این مشکلات با مشکلات دیگری از قبیل اینکه احتمال اینکه بعضی از مهمترین هدفها ممکن است با هدفهای رسمی سازمان مرتبط نباشند و یا اینکه هدفها در یک سازمان متعارض باشند، افزایش پیدا می‌کند.

کارکنان دولتی اغلب بر مبنای معیارهای بسیار ذهنی توسط بخشهای بسیار متفاوت با منافع بسیار متفاوت ارزیابی می‌گردند و این امر طراحی ساختارهای پاداشی که به طور مناسب تلاش و پاداش را به هم مرتبط کند، دشوار می‌سازد. فقدان معیارهای عملکرد معنی‌دار در سازمان، مشکلات انگیزشی را به وجود آورده و منجر به فقدان کارایی عملکرد و تطبیق‌پذیری در بخش دولتی می‌گردد (فرای و نیگرو^۲).

هدفهای چندگانه و تا حدی مبهم بخش دولتی به معنای این است که اندازه‌گیری عملکرد مرتبط با این هدفها تا حدی مشکل است. افراد به سیستمهای مدیریت عملکرد به طرقی پاسخ می‌دهند که استفاده یا مزایای خود آنها را حداکثر سازد (ویلسون و پراپر ۲۰۰۳).

تفاوت دیگری که بین سازمانهای بخش دولتی درمقایسه با رقبای آنها در بخش خصوصی وجود دارد این است که درآمد اکثریت سازمانهای بخش دولتی از طریق دولت تأمین می‌گردد و باید در برابر ذینفعان متعددی پاسخگو باشند و بنابراین اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی ناممکن در نظر گرفته می‌شود (بلند و فولر ۲۰۰۰).^۳

عقلانی‌ترین دلیل برای اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی در ارزش بالقوه آن برای سه گروه از مخاطبان است:

۱- مدیران دولتی ۲- کارکنان ۳- شهروندان (آمونز، ۱۹۹۵)^۴

نویسندگان گوناگون به مشکلاتی اشاره نموده‌اند که برای ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد مورد نظر قرار می‌گیرد این مشکلات به قرار زیر می‌باشند:

۱- دیدگاههای واگرا: مخاطبان مختلف دولتی مستلزم اطلاعات مختلفی می‌باشند

۲- فلسفه و اهداف غیر واقع (واقعیت زندگی دولتی)

۳- هدفهای سیستمی و برنامه‌های سازمانی چندگانه و متناقض

۴- نظارت در مقابل ارزیابی نیازهای اطلاعاتی

۵- فقدان ملاحظاتی از طیف کاملی از درون دادها و پیامدها

۶- اندازه‌گیری رضایت مشتری در یک محیط با خصوصیت تنظیم کنندگی

این ملاحظات در طراحی، ایجاد و به کارگیری هر سیستم نهایی اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد (کراوچاک و اسپاک، ۱۹۹۶).

3- Boland & fowler

4- Ammons

سیستمهای ارزیابی عملکرد در بخش دولتی اغلب به دلیل بی‌معنی بودن مورد انتقاد قرار می‌گیرند برای اینکه معمولاً بیشتر کارکنان یک رتبه بالاتر از متوسط را دریافت می‌کرده‌اند بعلاوه بسیاری از کارکنان عدم رضایتشان را نسبت به سیستمهای ارزیابی عملکرد بیان داشته‌اند به دلیل اینکه اعتقاد دارند که معیارهای عملکرد عینی نمی‌باشند و سرپرستان در رتبه‌بندی هایشان به صورت متعصبانه عمل می‌نمایند (سلدن و جکوبسین، ۲۰۰۱^۱).

همانطور که از عبارات فوق برمی‌آید محققان تا آنجا پیش رفته‌اند که ارزیابی عملکرد در بخش دولتی را ناممکن در نظر گرفته‌اند و انتقادات زیادی را بدان وارد ساخته‌اند از سوی دیگر ارزیابی عملکرد برای ایجاد شفافیت، پاسخگویی و عملکرد کارا و مؤثر یک سازمان و همچنین برای تصمیمات اداری و توسعه نیروی انسانی لازم و ضروری می‌باشد و بدون وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد، سازمان در انجام بسیاری از وظایف خود ناتوان می‌گردد. بنابراین برای مدیران دولتی نه تنها انجام ارزیابی عملکرد امری لازم و ضروری است بلکه باید آن را به گونه‌ای انجام دهند تا پاسخگویی را افزایش داده و منجر به اثر بخشی سازمان گردد.

مروری بر ادبیات موضوع

ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می‌توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

۱- اهداف استراتژیک : که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛

۲- اهداف ارتباطی : که شامل کنترل موقعیت فعلی ، نشان دادن مسیر آینده ، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛

۳- اهداف انگیزشی : که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است. مسئله ارزیابی عملکرد (عامل موردبررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمانهای تجاری در گذشته از شاخصهای مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکاراییهای این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمانها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمانها و رقابت بازار بود.

لذا استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد (PERFORMANCE MEASUREMENT)
SYSTEM=PMS که تنها بر شاخصهای مالی متکی هستند می تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود
که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

__ از آنجا که شاخصهای مالی با استراتژی های سازمان ارتباط پیدا نمی کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان
تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند . به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ
برگشت سرمایه» می تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.

__ معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج
کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.

__ شاخصهای مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرایندها ، محصولات و مشتریان نمی دهند و تنها بر فرایند کنترل
بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند.

__ شاخصهای مالی قادر به تشخیص هزینه های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق
می کنند.

نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان
و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب
فرایندهای متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوبهای بسیاری برای پشتیبانی این
فرایندها پیشنهاد شد که هدف اینگونه چارچوبها ، کمک به سازمانها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است
که در ادامه برخی از مدل های شناخته شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوبها) را معرفی کرده و
محدودیتها و مزایای هر یک را بر می شمیریم.

مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)

یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است که در شکل (۱) نشان داده شده است. در این
مدل ، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:

- ۱ - اثر بخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست ، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر
بخشی با نسبت خروجی های واقعی بر خروجیهای مورد انتظار معرفی می شود.

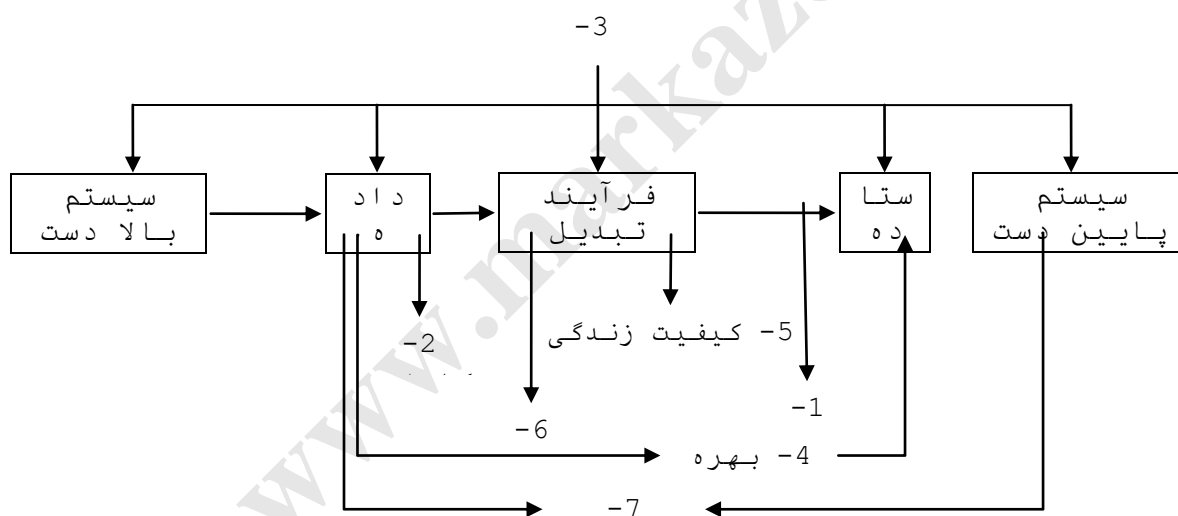
۲- کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می‌شود.

۳- کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می‌کنند.

۴- بهره وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.

۵- کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می‌کند.

۶- نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.



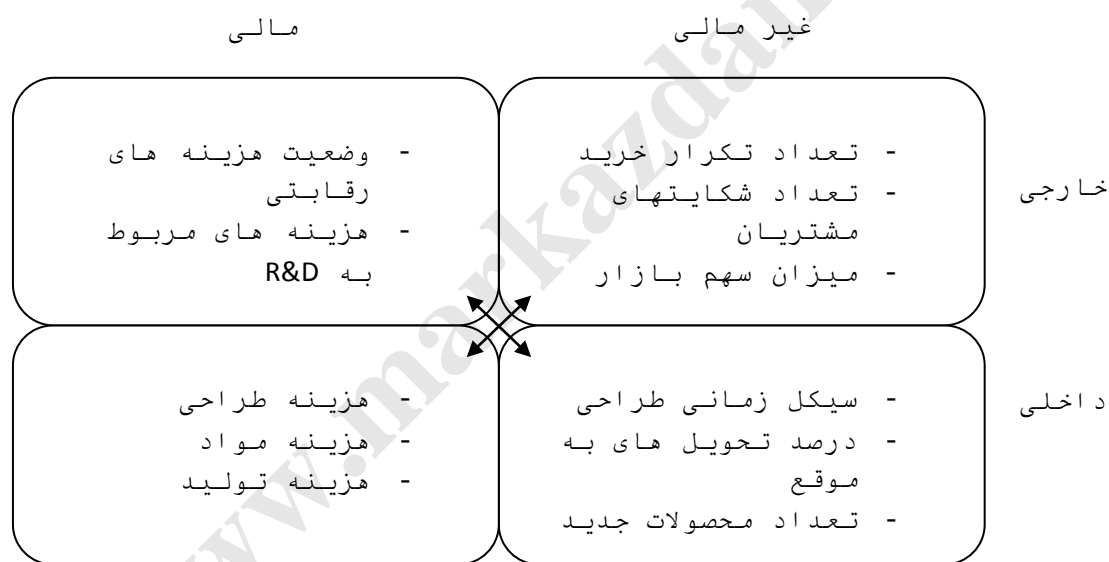
شکل 1 - هفت شاخص

۷- سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است.

اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است ، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، این مدل دارای یکسری محدودیتهای اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی شود . همچنین محدودیت دیگر مدل بی توجهی به مشتریان سازمان است.

ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)

«کیگان» در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل (۲) نشان داده شده است. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی دهد.



شکل ۲ - ماتریس

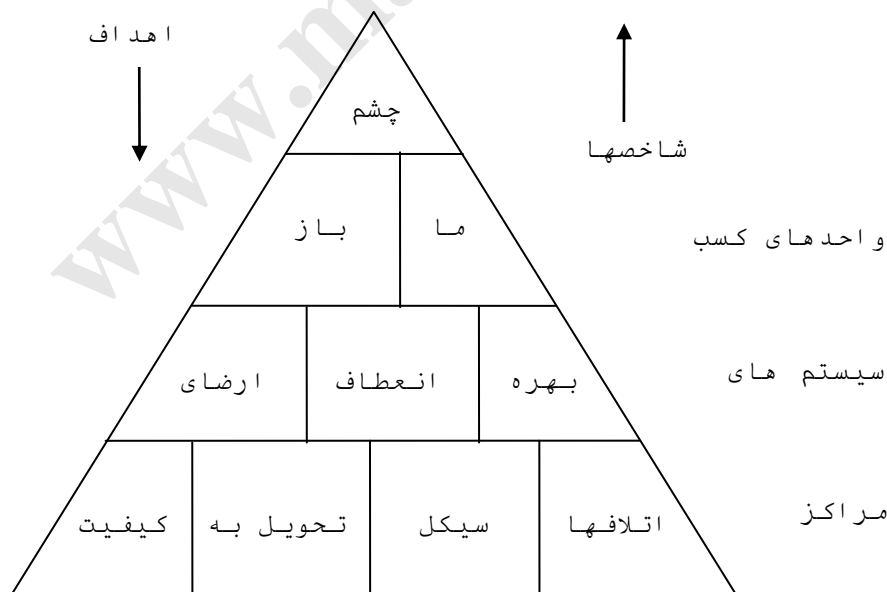
هرم عملکرد (۱۹۹۱)

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخصهای عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است ، به گونه ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل

هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. همانگونه که در شکل (۳) مشاهده می شود، این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان (سمت چپ هرم) و کارایی داخلی آن (سمت راست هرم) است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخصهایی را که به گروههای خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخصهای داخلی کسب و کار (نظیر بهره وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می سازد.

ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز می شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می پردازند (مالی و بازاری). سیستم های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخصهای سطوح بالا و شاخصهای عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می شوند.

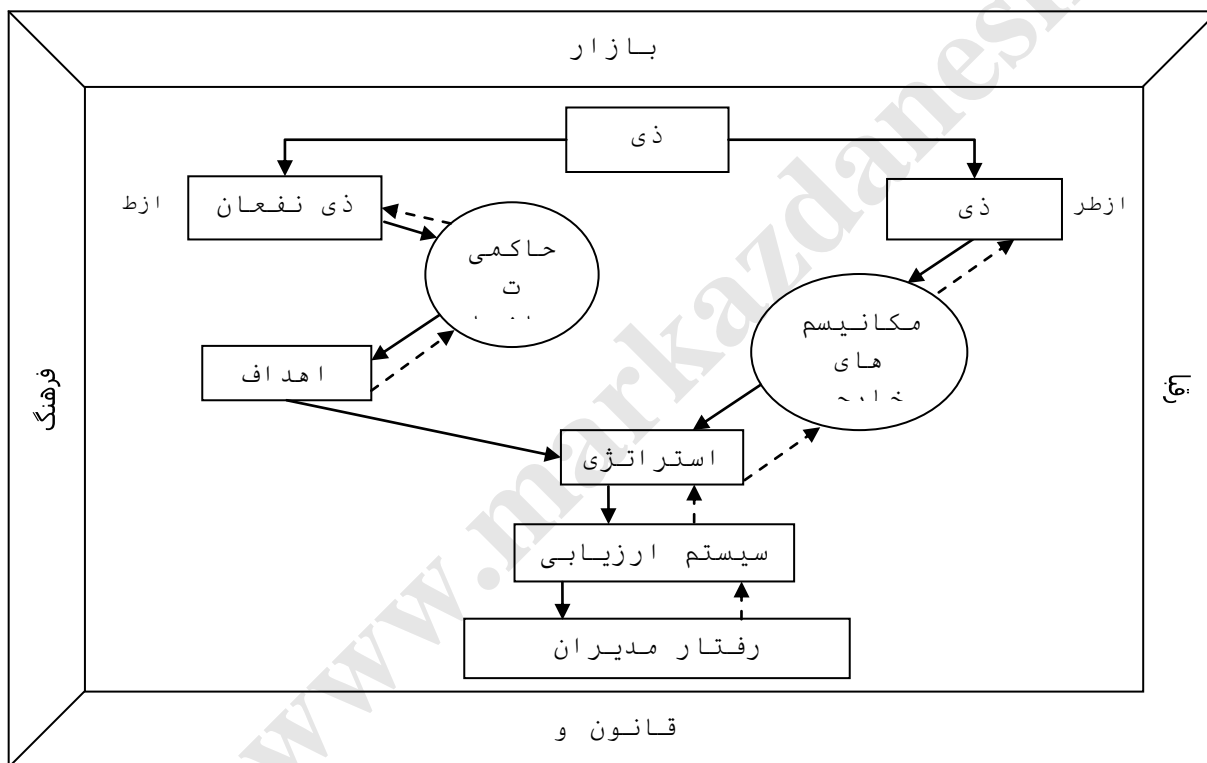
مهمترین نقطه قوت هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد ارائه نمی دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد.



شکل 3 - هرم عملکرد

تحلیل ذی نفعان (۲۰۰۱)

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و استراتژی های سازمان شروع می شود و به همین دلیل است که کارت امتیازدهی متوازن طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می کند که : «خواسته های سهامداران ما چیست؟». در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذی نفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذی نفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی توجهی به تفاوت های اثرگذاری ذی نفعان مختلف در محیط های مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکتهای بزرگ در استفاده از این مدل است.



شکل ۴ - مدل تحلیل

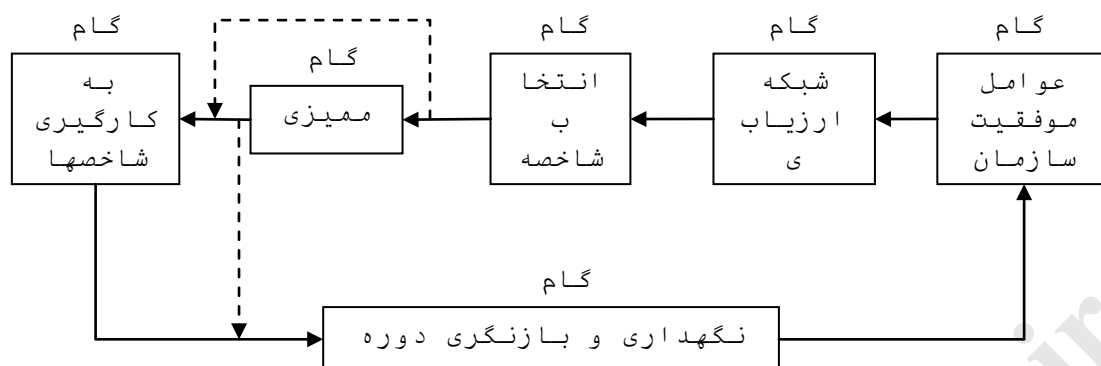
مدل تحلیل ذی نفعانی که توسط دکتر «لی» ارائه گردیده در شکل (۴) نشان داده شده است. در این مدل ذی نفعان به دو گروه دسته بندی می شوند: ذی نفعان کلیدی و غیر کلیدی. ذی نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته های آنها در اهداف سازمان متبلور می شود (مانند

سهامداران) و ذی نفعان غیر کلیدی از مکانیسمهای خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند(مانند مشتریان).

اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذی نفعان کلیدی است و ذی نفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدفگذاری اعمال می کنند و ذی نفعان غیر کلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند و در عوض از طریق مکانیسمهای خارجی بر روی استراتژی های سازمان اثر گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از استراتژی ها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی نفعان عمل می کند.

چارچوب مدوری و استیپل (۲۰۰۰)

این مدل یکی از چارچوبهای جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است که در شکل (۵) نشان داده شده است. مانند اغلب چارچوبهای دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می شوند. سپس انتخاب شاخصهای مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می شود تا شاخصهای مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخصها پرداخته می شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به بازنگریهای دوره ای سیستم ارزیابی عملکرد شرکت می پردازد (گام ۶).



شکل ۵ - متد ممیزی و ارتقای سیستم

برعکس بسیاری از چارچوبهای دیگر، این مدل فراتر از راهنماییهای ساده بوده و می تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخصهای عملکرد آمده است. اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. چرا که همانگونه که در مدل های دیگر نشان داده شد، شاخصهای عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند.

تعاریف:

تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارایه شده است. از جمله:

ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می گیرد، بطوریکه، ارزیابی عملکرد در بعد "نحوه استفاده از منابع" اساساً در قالب شاخصای کارایی بیان می شود. اگر در ساده ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد که عمده ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت ها می باشد. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد در "بعد سازمانی" معمولاً متعارف اثر بخشی فعالیت هاست، منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است (دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، ۱۳۷۹، ص ۲).

عملکرد بیان دیگری از کارایی و در واقع نوعی معیار کارایی است و میتواند بعنوان مثال زمان استاندارد یا هزینه استاندارد باشد (کوروساوا، ۱۹۹۱، ص ۵۱). در متون مربوط به ارزیابی نیروی انسانی عبارات بررسی نیروی انسانی، گزارش پیشرفت، رتبه بندی شایستگی، و ارزشیابی عملکرد مترادف هم بکار رفته اند (بیچ، ۱۹۹۱، ص ۲۰۵).

به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست، صاحب نظران مدیریت اندازه گیری عملکرد در بخشهای دولتی را چنین تعریف کرده اند:

- ۱ - اندازه گیری عملکرد تلاشی است نظامند برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است.
 - ۲ - اندازه گیری عملکرد تلاشی ضروری برای پاسخگویی به سوالاتی در مورد بهبود بهره وری در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثر بخشی و قابلیت پاسخگویی می باشد.
 - ۳ - اندازه گیری عملکرد دولت روشی است جهت تعیین اینکه آیا خدمات با کیفیت و یا با هزینه ای مناسب به جامعه ارایه می شود یا خیر.
 - ۴ - ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی.
- با توجه به تعاریف فوق و اهداف ما از این ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی، می توان تعریفی به شرح زیر ارایه نمود:
- هدف از ارزیابی عملکرد عبارت است از: سنجش، ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد دستگاههای اجرایی کشور بر اساس قوانین و مقررات مصوب، رویکرد معیارهای اثربخش، کارایی، اقتصادی و اخلاقی به منظور ارتقاء کیفیت خدمات دولتی.

دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد:

(۱) دیدگاه سنتی (۲) دیدگاه نوین

در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و ارزیابی عملکرد می باشد در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است. سایر تفاوت های این دو دیدگاه را می توان به صورت زیر بیان کرد:

نقش ارزیابی کننده: در دیدگاه سنتی ارزیابی کننده، هادی، مشورت دهنده و تسهیل کننده عملیات و عملکردها می باشد.

دوره ارزیابی: در دیدگاه سنتی تمرکز بر عملکرد گذشته قرار گرفته است ولی در دیدگاه مدرن تمرکز بر دیدگاه آینده و بهبود امور می باشد.

هدف: در دیدگاه سنتی هدف: کنترل ارزیابی دهنده و مچ گیری است و اعمال سبک دستوری و محاکمه‌ای از ویژگی های بارز آن به شمار می آید در حالی که در دیدگاه مدرن، هدف آموزش، رشد و بهبود بهسازی افراد و سازمان اهداف می باشد.

اسپف و همکاران تفاوت‌های ۲ دیدگاه فوق را در ابعادی به شرح جدول زیر مطرح نموده اند:

ویژگی‌ها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد (قاضی)	مشورت دهنده و تسهیل عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استانداردگذاری
هدف عمده ارزیابی	کنترل ارزیابی شونده	رشد و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفقترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارایه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روز افزون فعالیت‌ها (ایجاد انگیزش مستمر برای بهبود کیفیت و خدمات و

فعالیت ها)		
گفت و گو	دستوری (شبیه به محاکمه)	سبک مصاحبه بعد از ارزیابی

ارزیابی دستگاهها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی از تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف برخوردار است. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود رضایت، ارتقای سطح کارکرد و نهایتاً اثر بخشی فعالیت‌های سازمان خواهد بود. دیدگاه نوین در ارزیابی دستگاههای دولتی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است. مطالعه ای که در اروپا انجام شده است حکایت از گرایش فزاینده ارزیابی کنندگان سازمانهای دولتی به دیدگاه نوین دارد. با توجه به نتایج حاصل از مطالعات مسئولان ارزیابی دستگاههای دولتی، دیدگاه نوین بهتر از دیدگاه سنتی می باشد.

در صورتی که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد و توسعه بهبود عملکرد و فعالیت‌های سازمان و افراد آن بوده و پدیده قضاوت و مچ گیری در آن جایگاهی نداشته باشد، سازمانها خود به استقرار نظام ارزیابی می روند و به طور مستمر برای بهبود مکانیزمهای آن تلاش می نمایند. برآیند این تلاش ها ایجاد خودارزیابی در سازمانهاست که پیامد وجود چنین نگرشی مالا رشد، توسعه عملکرد و نهایتاً تحقق سریعتر و بهتر اهداف سازمانی می باشد.

ضرورت ارزیابی عملکرد

از آنجا که بهبود عملکرد دستگاههای اجرایی باعث ایجاد نیروی عظیم می گردد که خود از بسیاری از برنامه های فرصت رشد حمایت می کند، دولت و سازمانها، تلاشهای زیادی را در این راستا بعمل می آورند. ولی تلاش در جهت بهبود عملکرد می تواند باعث آگاهی از پیشرفت نمی تواند مشکلات را برطرف نماید. ارزیابی عملکرد می تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقاء کیفیت عملکرد دستگاهها فراهم نماید. همچنین ارزیابی عملکرد موجب تحریک حس کنجکاوی، پرسش و چالش در مورد روش انجام کارها و نحوه تخصیص منابع می گردد و تضمین اینکه ارزش "تلاشهای کاری" انجام شده همیشه در سطح بالایی قرار گیرند، تنها از طریق نظامهای سنجش و اندازه گیری عملکرد امکان پذیر است. لذا ارزیابی و اندازه گیری عملکرد امکان پذیر است. لذا ارزیابی و اندازه گیری عملکرد د موجب هوشمندی نظام و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود. با توجه به این مطالب، ارزیابی عملکرد می تواند بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه دهد:

۱ - میزان اجرای موفقیت آمیز سیاستهای تدوین شده.

- ۲ - میزان تدوین صحیح سیاستها.
 - ۳ - ارایه شاخص رشد سازمانی.
 - ۴ - کسب اطلاعات از وضعیت موجود سازمانی و اینکه در چه مرحله از دستیابی به اهداف است.
 - ۵ - شناسایی موارد بهبود عملکرد یا نقاطی که نیازمند بهبود هستند یا بایستی برای تأمین نیازهای فعلی یا آتی ساختار سازمان تنظیم شوند.
 - ۶ - کارایی و اثر بخشی برنامه‌ها و فعالیت‌ها
 - ۷ - اطمینان از روند مستمر بهبود عملکرد
 - ۸ - شناخت مشکلات، فرصت‌ها و محدودیت‌ها
 - ۹ - چشم انداز آینده و سمت و سوی برنامه‌ها در فضای ملی و بین المللی
 - ۱۰ نحوه تخصیص منابع و امکانات و منابع انسانی و میزان مشارکت کارکنان در اجرای برنامه مصوب.
 - ۱۱ میزان پاسخگویی.
- سنجش و ارزیابی عملکرد به خاطر ارتباطش با تصمیم‌های مربوط به منابع انسانی متعدد و مختلف دارای اهمیت است. همچنین ارزیابی عملکرد، به عنوان ابزار یا روشی برای اندازه‌گیری میزان شخصیت و سازگاری با برنامه‌های عملکردی و فنون عملیاتی تعیین شده برای حمایت و تقویت کارایی‌های سازمانی، یک اطلاعات مهم و حیاتی به شمار می‌آید.

استفاده از سیستمهای اندازه گیری عملکرد سه امتیاز کلیدی را برای دولت به ارمغان دارد:

- ۱ - تعیین استراتژی و اهداف بلند مدت مشتری مدار
- ۲ - تهیه اطلاعات برای پاسخگویی به ذینفعان
- ۳ - تأکید بر مشارکت عمومی پرسنل سازمان و دستگاه دولت

اهداف ارزیابی عملکرد

- ۱ - یکی از اهداف عمده و اساسی ارزیابی عملکرد، توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی است که نقش و اهمیت وجایگاه ارزیابی کارکنان در نظام توسعه منابع انسانی را مشخص میکند.
- ۲ - کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری.
- ۳ - شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها.
- ۴ - بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده دولت

- ۵ - بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب.
- ۶ - ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه‌ها
- ۷ - ارتقاء توانمندی سازمان در ارایه کمی و کیفی خدمات و رقابت پذیری در فضای ملی و بین‌المللی و هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است.
- از دیدگاه دیگر مقصود عمده از ارزیابی در سازمانهای دولتی شامل موارد زیر است:

- شناسایی هدفها و وظایف سازمان و واحدهای سازمانی آن.
 - شناسایی برنامه فعالیت‌های سازمان
 - شناسایی نحوه هدایت افرادی که کار در سلسله مراتب سازمانی خدمت می‌کنند و بررسی میزان اختیارات آنان در با توجه به حدود و وظایفی که بر عهده دارند.
 - بررسی نحوه هماهنگی بودن سازمانها با واحدهای سازمانی در جهت نیل به هدف مطلوب.
 - شناسایی وسایل و امکاناتی که برای انجام دادن کار در اختیار دارند و هزینه سازمان.
 - شناسایی این مسأله که به سازمان و افراد با توجه به منابع، امکاناتی که در اختیار دارند و هزینه‌ای که به مصرف می‌رسانند تا چه حدود در رسیدن به هدفهای مطلوب سازمان کوشش می‌کنند.
 - تعیین موانع و مشکلات و مسائل موجود.
- بطور کلی می‌توان مقصود از اجرای برنامه ارزیابی را شناسایی وضع موجود، تعیین نقاط ضعف و قوت در ایفای وظایف و مسئولیتها، تعیین و تشخیص احتیاجات آموزشی، راهنمایی و ارشاد سازمانها در بهبود وضع کار آنها دانست و در حقیقت هدف اصلی باید راهنمایی و ارشاد سازمان باشد و به این ترتیب درجه کارآمدی و بازده کار سازمان بالا خواهد رفت.

انواع ارزیابی

ارزیابی می‌تواند به دو نوع کلی طبقه بندی گردد که عبارتند از:

- ارزیابی آینده نگر
 - ارزیابی گذشته نگر
- ارزیابی آینده نگر همانطور که از نامش پیداست نوعی ارزیابی است که:
- قبل از تهیه برنامه انجام می‌شود.

- برای تعیین، منطقی بودن یا حقانیت ایجاد برنامه صورت می‌گیرد. بنابراین یک ارزیابی آینده نگر، مشخص می‌کند که آیا مسأله و نیازی وجود دارد که حقانیت ایجاد برنامه ای برای حل آن مسأله یا تأمین آن نیاز را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ می‌دهد که، در صورت عدم اجرای برنامه مورد بحث جامعه با چه پیامدهای منفی مواجه می‌گردد. ارزیابی گذشته نگر، همانطور که از نامش پیداست، بر خلاف ارزیابی آینده نگر پس از اجرا یا تکمیل برنامه انجام می‌گیرد. ارزیابی گذشته نگر به دو دسته طبقه بندی می‌گردد:

- ارزیابی تکوینی

- ارزیابی تجمیعی

ارزیابی تکوینی، در مراحل اولیه اجرای یک برنامه انجام می‌شود و فرآیندها و مدیریت برنامه را از ابعاد زیر مورد بررسی قرار می‌دهد:

- کار آهسته

- نیازهای مشتریان را مرتفع می‌کنند، یعنی مرتبط و مناسب می‌باشند

- به صورت مطلوب منابع را برای دستیابی به نتایج مورد نظر بکار می‌گیرد.

از طرف دیگر ارزیابی تجمیعی ارزیابی است که:

- در مراحل نهایی برنامه، یعنی بعد از اتمام مدت مناسب، در مراحل اولیه اجرای برنامه تا زمان ارزیابی آن انجام می‌گیرد. این فاصله زمانی، مدت زمان کافی جهت تحقق نتایج مورد انتظار برنامه را به وجود می‌آورد،

- همچنین پس از تکمیل یک برنامه انجام می‌شود

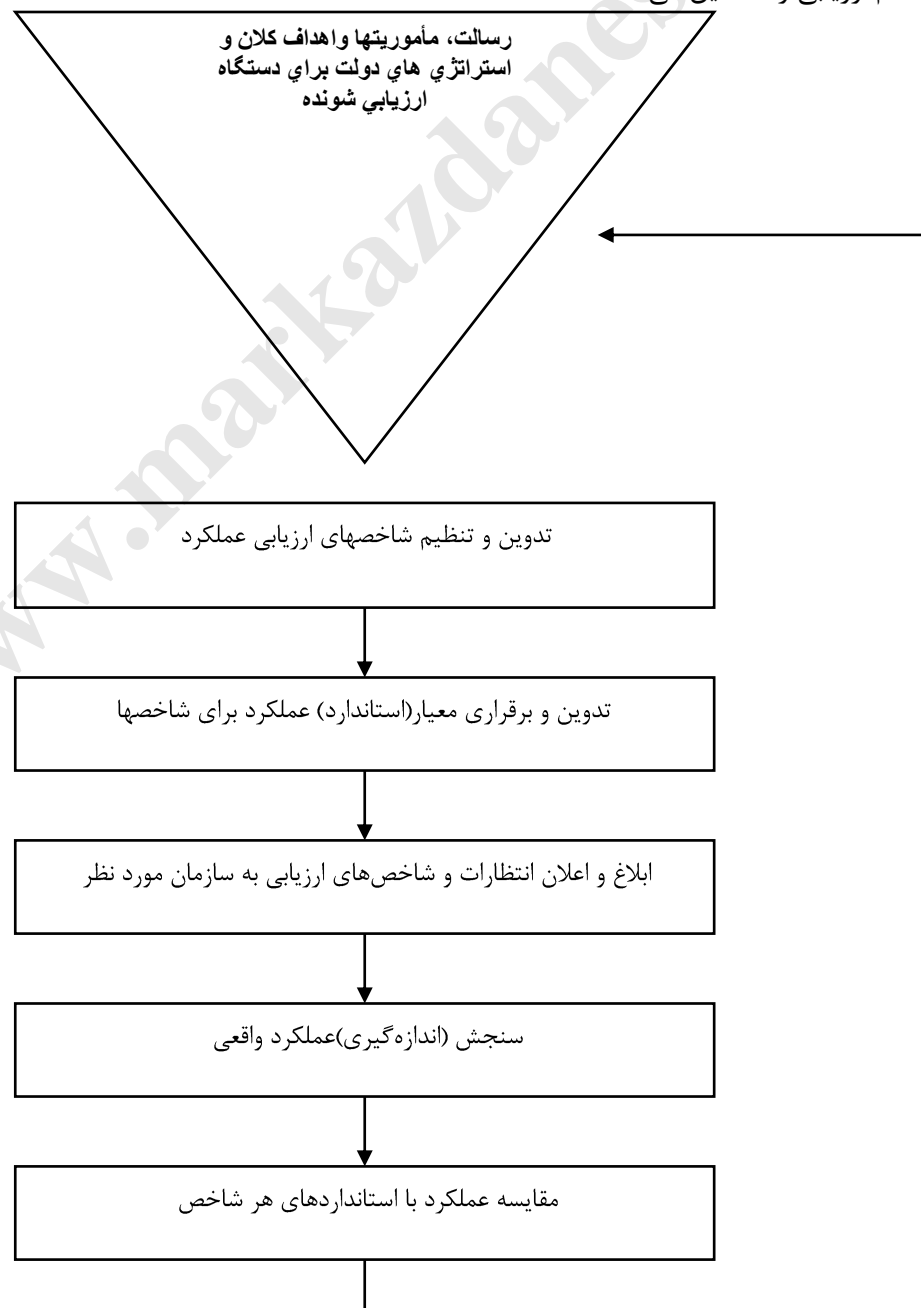
غیر از موضوعاتی که ارزیابی تکمیلی بر آنها متمرکز است، ارزیابی تجمیعی موضوعاتی نظیر، اثر بخشی در تحقق اهداف برنامه و خط مشی‌های دولتی مربوط را نیز در بر می‌گیرد. بنابراین، ارزیابی در یک برنامه در حال اجرا می‌تواند تمام یا هر یک از موضوعات مورد بحث را بررسی نماید.

عملگرا ها برای ارزیابی عملکرد نیازمند تنوعی از رویکرد ها هستند. عملکرد چند بعدی است و بنابراین روش های ارزیابی مختلفی برای ساختن تصویری از عملکرد سازمان مورد نیاز است. فقط از این طریق است که میتوان آنچه را که خوب انجام شده و آنچه را که بد انجام شده سنجید(داوسون، ۱۹۹۶، ص ۵۰).

فرآیند ارزیابی عملکرد

هر فرآیندی شامل انجام مجموعه از اقدامات با ترتیب و توالی خاص منطقی و هدفمند می‌باشد. ارزیابی عملکرد مستلزم پیمودن گامهای متعدد است. گامهای مورد نظر در ارزیابی عملکرد به شرح زیر می‌باشد:

- تدوین و یا بررسی رسالتهای، مأموریتها، اهداف کلان و استراتژیها؛
- تدوین و تنظیم شاخصهای ارزیابی عملکرد
- تدوین و برقراری معیارها (استانداردهای عملکردی مرتبط با شاخصهای ارزیابی؛
- ابلاغ و اعلام انتظارات شاخصهای ارزیابی به ارزیابی شونده؛
- اندازه گیری عملکرد واقعی؛
- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص؛
- اعلام نتایج و نحوه نیل به آنها به ارزیابی شونده؛
- اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد؛
- شکل زیر فرآیند ارزیابی عملکرد را نشان می دهد. لازم به ذکر است وجود حلقه بازخورد در واقع اثر بخش شدن نظام ارزیابی را تضمین می کند.



چرخه چهار مرحله ای ارزیابی عملکرد

۱- جلسه گفتگو آغاز ارزیابی عملکرد:

در این مرحله ارزیابی کننده و فردی که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرد یک جلسه آغاز گفتگو تشکیل می دهند که در آن مباحث زیر بررسی میشود:

۱-۱) برنامه ریزی عملکرد در مورد عوامل ارزیابی بر اساس شرح وظایف کارمند

۱-۲) تعیین انتظارات مسوول از زیر دست و بالعکس

۱-۳) تعیین رئوس کلی فعالیت هایی که در طول دوره ارزیابی بایستی انجام گیرد

۱-۴) مکتوب نمودن عوامل ارزیابی

۲- مرحله بررسی طی دوره ارزیابی:

در این مرحله در حین فرایند انجام کار اقدامات زیر بایستی انجام گیرد:

۲-۱) بررسی نحوه انجام کار کارمند زیر دست توسط مسوول

۲-۲) ثبت نقاط ضعف و قوت کارمند در فرم های مربوطه

۲-۳) راهنمایی و ارشاد کارمند زیر دست در خصوص اصلاح خود

۲-۴) مطلع نمودن کارمند از نقاط ضعف خود

۳- مرحله سنجش نتایج ارزیابی:

۳-۱) جمع بندی و طبقه بندی اطلاعات جمع آوری شده

۳-۲) تجزیه و تحلیل و طبقه بندی اطلاعات جمع آوری شده

۳-۳) مقایسه اطلاعات جمع آوری شده در خصوص فرد

۳-۴) تعیین نتایج حاصل از مقایسه

۳-۵) تعیین میزان انحراف عملکردی از استانداردها

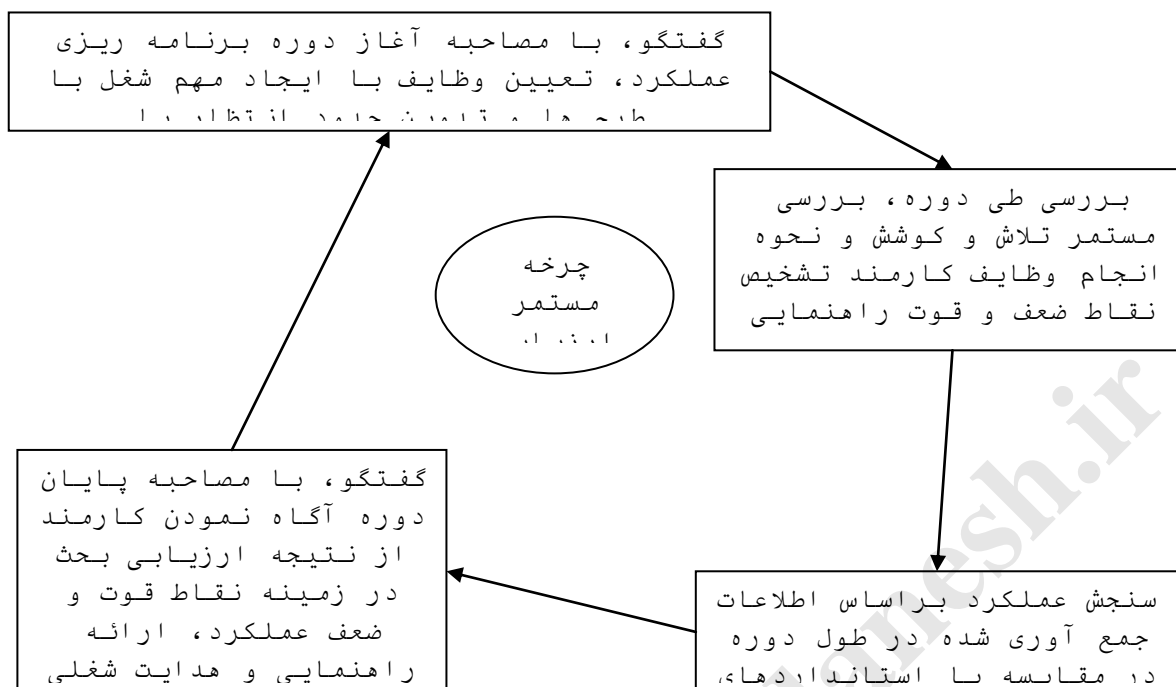
۴- جلسه گفتگو یا مصاحبه پایان دوره:

۴-۱) انجام گفتگوی دوستانه در مورد ارزیابی عملکرد

۴-۲) بررسی و مرور نقاط ضعف کارمند و آگاه ساختن او از نقاط ضعف

۴-۳) اخذ نظرات کارمند در مورد نحوه بهبود عملکرد و یا رفع موانع موجود

۴-۴) دادن فرصت کافی برای اظهار نظر کارمند در خصوص بیان دلایل وجود نقاط ضعف



شکل 7 - چرخه مستمر ارزیابی

مبانی حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد

۱-از دیدگاه مبانی ارزشی اسلام

۱-۱- جلوگیری از خطا

رهبران و مدیران جامعه و نمایندگان آنان (بجز معصوم «ع») از آن جهت که دارای قوه عصمت نیستند، احتمال خطا از سوی آنها دور از ذهن نیست. بر این اساس منفعت و مصلحت عموم اقتضاء می‌کند که بر کار ایشان نظارت شود.

بهترین گواه برای پذیرفتن احتمال خطای انسانی است که معصوم نیست و صاحب قدرت می‌شود کلام الهی است که در قرآن کریم به آن تصریح شده است. خداوند تبارک تعالی در قرآن کریم بارها بر جنبه‌های ضعف انسان در مقابل نفس سرکش او اشاره کرده است.

«ای داوود! ما تو را جانشین خود در زمین قرار دادیم، پس بین مردم به حق حکم کرده و از هوی نفس پیروی نکن که تو را از خدا منحرف می گرداند.»

در این آیه خداوند به صرف واگذاری زمام امور و قدرت به حضرت داوود (ع) اکتفا نکرده و در پیروی از هوی، وی را وعذور ندانسته تا به آنجا که هشدار می دهد در پیروی از هوی نفس به ضلالت کشیده خواهد شد.

۲-۱- پیشگیری از فساد

آنچه شواهد تاریخی نشان می دهد و باید از آن عبرت گرفت این است که قدرت حکم رانی کمتر در دست اهل فضیلت و صاحبان زمین بوده است. پیامبر اسلام (ص) نیز در روایتی با در نظر گرفتن احتمال فساد زمامداران بر این اصل عقلی اشاره دارد که مواظبت کافی از قدرت کارگزاران جامعه صورت پذیرد:

«از امت من دو گروهند که اصلاح شوند همه امت من اصلاح می شوند و اگر فاسد شوند همه امت من فاسد می شوند. گفته شد ای رسول خدا آنان چه کسانیند؟ فرمود علما و زمامداران.» از آنجا که مدیران و گردانندگان جامعه در طول تاریخ همواره الگوی فکری و رفتاری تابعان و زیردستان خود در زندگی فردی و اجتماعی بوده اند. در حقیقت پیامبر اکرم (ص) در روایت مذکور ما را به پیشگیری از وقوع جرائم و مفاسد احتمالی در نظام اداره جامعه رهنمون می کند و پیروان ایشان نیز وظیفه دارند تا همچون دیگر تعالیم حضرت رسول (ص) به این نکته پند آموز ایشان با تأمل و تدبیر عمل کنند.

۳-۱- جلوگیری از ضایع شدن منابع و امکانات

یکی از دلایل مهم برای بیان ضرورت نظارت بر کارگزاران و مدیران جامعه قاعده مسلم عقلی تسلیت است که شرع نیز آن را تأیید نموده و در کتب فقهی اسلام بسیار بدان اشاره شده است. بر طبق این اصل، انسان بر جان و مال خویش تسلط دارد و کسی را حق تعرض به این تحریم نمی باشد. انسان بر مالی که از راه حلال و مشروع بدست می آورد سلطه و اختیار دارد و کسی حق تصرف در آن را بدون رضایت صاحبش ندارد و این امر به دلیل آن است که انسان مالک و حاکم بر ذات خود می باشد و با صرف زحمت و مرارت به تحصیل مال پرداخته است و پیامبر اکرم (ص) نیز در حدیثی این اصل را مورد تأکید قرار داده و می فرماید: «مردم به اموال خود تسلط دارند.»

و از ابی عبدا... (ع) نقل شده است که:

«صاحب مال تا زمانی که زنده است هر گونه تصرفی را می تواند بر مال خودش داشته باشد و...»

۴-۱- انتخاب احسن در برنامه ریزیها و سیاست گذاریها

بر فرض اینکه مدیران و کارگزاران دولت در جامعه اسلامی از افراد صالح و شایسته انتخاب شوند و میزان انحراف آنها نیز کم باشد، باز هم ممکن است در اثر عدم کار کارشناسی دقیق و یا در نظر گرفتن جوانب مختلف یک موضوع موجب تضرر به جامعه شوند. هر چند خطا در آن فعل سیاسی و اقتصادی کارگزار هیچ گونه خللی نیز در صلاحیت دینی و اخلاقی وی ایجاد نکند و در آن خصوص قصد و نیت سویی هم نداشته باشند. در این صورت تذکرات، نظارت مراجع صالح و حتی نظارت عمومی جامعه و موظف بودن مسئولان به پاسخگویی می تواند از بروز مشکلات ناشی از اشتباهات جلوگیری کند. چه بسا کارگزار با ایمان، از درجه انحراف عمدی کمتری برخ و دردار باشد اما این مانع از سیاست گذاری و تصمیم گیری مطلوب تر و کیفی تر نیست، بنابراین نظارت بر حسن سیاست گذاری و اجرا و موظف ساختن مدیران و مسئولان به پاسخگویی لازم است.

۲- از دیدگاه علم مدیریت

۲-۱- ارتقاء کیفیت و افزایش بهره‌وری

سازمانهای عمومی و خصوصی برای آنکه در فعالیتهای خود پیشرو باشند. از ارزیابی عملکرد جهت کسب بینش و قضاوت نمودن در امور کارایی و اثر بخشی برنامه‌ها، فرآیندها و نیروی انسانی خود استفاده می‌کنند.

این سازمانها ابتدا در مورد اینکه چه نشانگرهایی برای اندازه گیری پیشرفت آنها در کسب اهداف و برنامه‌های استراتژیکی استفاده خواهد شد، تصمیم گیری می‌کنند سپس داده های مربوط به عملکرد را جمع اوری و تحلیل نموده و در نهایت، از این داده ها در جهت پیشرفت سازمان و تبدیل استراتژی به عمل سود می‌برند. پیدایی و اعمال کنترل صحیح باعث هوشمندی سازمان و هوشیاری کارکنان و بالا رفتن دقت و مراقبت آنان می‌شود. ارزیابی عملکرد باعث شناسایی فعالیت‌های کارا و اثر بخش می‌شود تا با تأکید بر آنها زمینه رشد و ارتقای کیفی امور فراهم گردد.

۲-۲- تصمیم گیری بهتر

سازمانها موجودیت ثابت ندارند و تغییر سیاست‌های عمومی و اداری، انتظارات و دیدگاههای دولت و جامعه بر اهداف سازمان صورت می‌گیرد بدون آگاهیهای لازم انجام شود، ممکن است انحرافات بسیاری از جهت اتلاف نیروی انسانی، زمان، تخصص و منابع به وجود آورد. اما ارزیابی عملکرد اطلاعات لازم را در اختیار برنامه ریزان قرار می‌دهد. همچنین، موفقیت برنامه‌ها و سرمایه‌گذاریها، با توسعه آنها در آینده مشخص می‌گردد و آینده نیز ممکن است هرگز به درستی تجزیه و تحلیل نشده باشد. اما اگر اطلاعات دقیقی از موقعیت فعلی برنامه ها موجود باشد آمادگی بهتری برای سنجش امکان‌پذیری آنها در آینده وجود خواهد داشت. البته ارزیابی عملکرد ممکن است پاسخ صحیح هر سؤال را ندهد ولی موجب روشن شدن موضوع شده، سمت و سو را مشخص می‌کند و وسیله مناسبی برای اطمینان از برداشتن گامهای صحیح به طرف اهداف بلند مدت و استراتژیک می‌باشد. از طرف دیگر مدیران و مسئولان و برنامه

ریزان امور در فواصل زمانی معین با تصویری که از نتیجه ارزیابی عملکرد در پیش روی آنها قرار داده می‌شود به علل پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه های خود واقف می‌شوند و در صدد رفع آنها بر می‌آیند.

از آنجا که بر اثر رشد کندتر درآمدها نسبت به هزینه‌ها و فعالیتها، سازمانها و دولت نیاز شدیدی به تصمیم‌گیری در رابطه با اولویت برنامه‌ها و فعالیتها دارند، نیازمند اطلاعات عینی و قابل قبولی می‌باشند که ارزش برنامه‌ها را نشان دهد این عمل در سایه ارزیابی عملکرد امکان پذیر است.

۳-۲- جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی

مهمترین پیامد ارزیابی عملکرد، ارتقاء قابلیت سازمان می‌باشد. چون طی فرایند ارزیابی نقاط ضعف و نقاط قوت و علل آن شناسایی شده که این امر پاسخگویی دستگاه را تسهیل می‌کند.

۴-۲- مشارکت عمومی کارکنان

ارتباط دادن سیستمهای حقوق و دستمزد و پاداشها و آموزش و ... به نتایج برابر است با عملکرد و مشخص بودن سهم هر فرد یا گروه در نتایج، به طور خودکار موجبات مشارکت همه افراد در تحقق هدف سازمان و تعهد به سیستم ارزیابی عملکرد را فراهم می‌نماید. مخصوصاً چنانچه کارکنان در تهیه و تدوین شاخصها و استانداردهای ارزیابی عملکرد دخالت داده شوند و نتایج ارزیابی به آنها بازخورد داده شود و آنها بدانند هدف از ارزیابی عملکرد ایجاد برنامه‌های بهبود در فرآیندهای کاری و مدیریتی است.

۵-۲- ایجاد امکان مقایسه و رقابت سالم

ارزیابی عملکرد سازمانها موجب مقایسه کارایی آنها می‌شود و فرصت رقابت سالم را برای سازمان فراهم می‌آورد و حقوق ارزش کار کارکنان و تأثیر امکانات بکار گرفته شده معلوم می‌گردد و هدفها و امکانات و با یکدیگر متناسب می‌شوند. موقعیت سازمان در مقایسه با سازمانهای دیگر را تعیین می‌نماید. همچنین باعث ارتقاء توانمندی سازمان در ارایه کمی و کیفی خدمات و رقابت پذیری در فضای ملی و بین المللی می‌گردد.

۶-۲- ایجاد احساس مسئولیت پذیری برای وصول به اهداف

حسن عمده ارزیابی عملکرد این است که مدیران و مسئولان امور در فواصل زمانی معین با تصویری که از نتیجه ارزیابی عملکرد در رویارویی آنها قرار داده می‌شود. به علل پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه‌های خود واقف می‌شوند و تا حدودی که مربوط به آنهاست در صدد رفع آنها بر می‌آیند. ضمناً توجه دولت و مردم به عواملی که باعث کندی کارهاست جلب می‌شود و همگی عوامل به سهم خود با آگاهی و احساس مسئولیتی بیشتر برای وصول به هدفهای

کلی‌تر همکاری خواهند کرد. از طرفی اشخاص صالح و کاردان دلگرم می‌شوند و تشویقها و انتصابهای نابجا تصحیح خواهد شد.

۷-۲- تقویت روحیه کارکنان

در صورتی که ارزیابی عملکرد به معنای واقعی خود تحقق پیدا کند موجب آگاهی و پی بردن سازمانها و افراد به جنبه‌های قوت کار خود می‌گردد و نقاط ضعف برای آنها مشخص می‌شود و نقاط ضعف به طرق و وظایف مختلف و به کمک دستگاه و یا همیاری خود افراد از میان برداشته می‌شود.

از طرفی سازمانها و افراد اعتقاد پیدا می‌کنند که کار و خدمت آنها و تلاش و کوشش که در ایفای وظایف و مسئولیتهای خویش به کار می‌برند از نظرها پنهان نمی‌ماند و به حساب آنها منظور می‌گردد در حقیقت برنامه ارزیابی عملکرد هم از لحاظ اصول مدیریت و هم از لحاظ اصول منابع انسانی اثر بخشی دارد.

۸-۲- دستیابی به راه‌حلهای جدید متناسب

از آنجایی که قانون‌گذار در مقام وضع قانون امکان توجه به بسیاری از زوایای اجرایی وظایف قانونی را ندارد معمولاً مواد قانونی پس از طی مراحل تصویب در مقام اجرا با مشکلاتی مواجه می‌شود که یا قابلیت اجرایی نمی‌یابد و بگونه‌ای اجرا می‌شود که با خواسته و منظور مورد نظر تعارض می‌یابد. در جریان ارزیابی عملکرد است که این قبیل مشکلات شناسایی می‌شوند.

محدودیت‌های ارزیابی عملکرد در بخش دولتی

مسلماً ارزیابی عملکرد تنها وسیله مدیریت و رهبری و آخرین آن نیست و محدودیتهایی که این سیستم از آن رنج می‌برد را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:

۱ - مشکلات اندازه‌گیری برخی از جوانب فعالیت‌های سازمان: برخی از نتایج و بازده‌ها در سازمانهای بخش دولتی قابل اندازه‌گیری کمی نمی‌باشند. دولت معمولاً اقدام به صرف هزینه در فعالیتهایی می‌کند که برای جامعه مفید است اما ارزش آن به صورت عدد یا رقم یا درصد قابل اندازه‌گیری و آرایه نیست. برای مثال برخی جوانب بازده دانشگاههای دولتی مانند ارزش معنوی وجود افراد تحصیلکرده در جامعه را نمی‌توان به راحتی محاسبه نمود. باید به خاطر داشت که سیستم اندازه‌گیری عملکرد خود یک ابزار است نه هدف. منظور این است که نتایج عملکرد ذاتاً مهمتر از اندازه‌گیری آن است. در واقع اصل بنیادین اندازه‌گیری عملکرد تهیه مناسبی برای تصمیم‌گیرندگان سیاسی و مدیران ارشد دولتی برای آگاهی از دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف آرایه شده توسط دولت به مردم است.

۲ - فزونی هزینه به سود: همواره باید در نظر داشت تا هزینه اندازه گیری عملکرد در مقابل استفاده‌ای که از نتایج آن خواهد شد معقول و مناسب باشد. در برخی موارد هزینه‌های اندازه گیری رد برخی از فعالیتها به مراتب بیشتر از نتایج اندازه گیری آن می‌باشد.

۳ - محدودیت دولت در تأثیر گذاری بر کلیه نتایج: یکی از اساسی ترین محدودیتها و انتقاداتی که به نتایج ارزیابی عملکرد می‌شود این است که دولت تنها تعیین کننده بازده فعالیت‌های خود نیست. مسائل اجتماعی از قبیل بازار کار، میزان تخلفات اجتماعی و غیره در از بازده و نتایج برنامه‌های بهداشتی، آموزش عالی، محیط زیست و غیره تأثیر می‌پذیرد و عواملی مانند نرخ رشد اقتصادی، نرخ افزایش جمعیت، حوادث اجتماعی و هزار عامل دیگر بر آنها تأثیر می‌گذارد. با این وجود دولت تنها مسؤول موفقیت و تأثیر گذاری بر روی بازده فعالیت‌های خود شناخته می‌شود. در بخش دولتی، عملکرد باید در مقایسه با اهداف برنامه‌های آنان و اینکه به نتایج مطلوب خود دست یافته‌اند یا خیر، ارزیابی شود.

اصول حاکم بر ارزیابی عملکرد

اندازه‌گیری عملکرد در سازمانها را می‌توان به ستون فقرات انسان تشبیه کرد. دقیقاً مانند عملکرد ستون فقرات در بدن انسان. سیستم ارزیابی عملکرد، اطلاعات را به مرکز تصمیم‌گیری و عمل (مغز سازمان) فرستاده و تصمیمات اتخاذ شده از انجا به تمام بدن می‌فرستد و از این رو بخش حیاتی سازمان محسوب می‌شود. به منظور تشبیه بیشتر ارزیابی عملکرد به ستون فقرات انسان، ستون فقراتی که سالم بوده و وظیفه خود را دقیق انجام دهد این امکان را به مغز می‌دهد تا با تمام ورودیهای حساس که در دسترس است دائماً در تماس باشد. سازمانها هم دقیقاً همین حالت را دارند.

اصول زیر در طراحی و گسترش یک نظام ارزیابی عملکرد شناسایی شده است:

۱ - حضور مدیران ارشد در ارزیابی عملکرد

- ۲ - نیازمندی به یک چارچوب اصولی برای اندازه گیری عملکرد
- ۳ - هم‌خوانی شاخصهای ارزیابی با اهداف و راهبردهای سازمان
- ۴ - منطقی، عینی و مملوس بودن اهداف و برنامه‌های ارزیابی عملکرد
- ۵ - اهداف و برنامه‌های ارزیابی عملکرد باید توانایی تبیین الگوهای رفتاری را داشته باشد.
- ۶ - مسئولیت و پاسخ‌گویی برای دستیابی به نتایج به وضوح مشخص و تفهیم شود.
- ۷ - قوانین و مقررات و دستورالعملهای اداری نظام ارزیابی را حمایت و پشتیبانی می‌نماید.

- ۸ - در تنظیم اهداف و برنامه ها و انتخاب روشهای ارزیابی باید اقتضائات محیطی سازمان لحاظ شود.
- ۹ - برنامه‌های ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای باشد که قابلیت اجرایی داشته باشند.
- ۱۰ - ارزیابی عملکرد باید فرایند مدیریت منابع انسانی را در سازمان تسهیل و اثر بخش نماید.
- ۱۱ - سیستم‌های ارزیابی عملکرد نباید صرفاً اطلاعات را انباشته کنند بلکه باید تصمیم‌گیرندگان را در فرایند تصمیم‌گیری یاری نمایند.
- ۱۲ - نظام ارزیابی عملکرد باید مثبت باشد نه بازدارنده
- ۱۳ - مقرون به صرفه بودن
- ۱۴ - واقع گرایی در ارزیابی عملکرد

عوامل موثر در ارزیابی عملکرد

کلیه عواملی که در انجام ارزیابی عملکرد مطلوب نقش داشته و می‌توانند در دستیابی به نتایج مناسب، موثر واقع شوند، به عنوان عوامل موثر قابل بررسی بوده که برخی از آنها به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- نظام اداری صحیح و کارآمد
- نگرش سیستمی
- سازماندهی و هماهنگی مناسب
- برنامه ریزی صحیح
- رهبری صحیح
- قوانین شفاف
- توجه به اصول روانشناسی سازمانی
- واقع بینی
- اطلاعات مناسب و صحیح
- سیستم ارتباطی صحیح
- اهداف روشن
- عوامل محیطی
- شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی
- قابل فهم بودن استفاده از روش های ارزیابی

- تداوم در ارزیابی و ارایه بازخور اصلاحی
- انگیزه‌کافی برای ارزیابی
- حمایت مدیران عالی از ارزیابی عملکرد
- بازنگری مداوم سیستم و انجام اقدامات اصلاحی (اقتباس از لانگنسر و فینک، ۱۹۹۱، ص ۲۲-۱۹).

عناصر اصلی نظام ارزیابی عملکرد

در تمام نظام‌های ارزیابی به طور عام چهار جزء دیده می‌شود که عبارتند از:

۱ - جمع‌آوری اطلاعات:

اطلاعات مورد نیاز دقیقاً از عملکردی بدست می‌آید که به طور تجربی رخ داده است. این جزء نظام، وظیفه طراحی شیوه و تدبیری را به عهده دارد که بتواند آنچه را که در موقعیت ارزیابی در حال رخ دادن است دقیقاً بر اساس استانداردهای مشخص شده تعریف کند.

۲ - ارزیابی و سنجش:

این جزء از نظام، وظیفه طراحی شیوه‌ها و تدابیر موردنیاز را بر عهده دارد که محتوی آنچه را که رخ داده است تعیین و آنها را با آنچه باید رخ می‌داده است مقایسه کند.

۳ - اقدام اصلاحی:

پس از مقایسه بین عملکرد و استانداردها، اغلب به کمک ساز و کار بازخورد، نقاط انحراف از استانداردها مشخص می‌شود. لذا پس از تشخیص نقاط انحرافی، مدیر با اقدام اصلاحی، شکاف به وجود آمده را کاهش می‌دهد. این کار تا هنگامی که عملکرد قابل قبولی حاصل نشده است، ادامه می‌یابد.

۴ - شبکه ارتباطی:

تعاملی بین دریافت کننده اطلاعات، ارزیابی کننده و اصلاح کننده اطلاعات حاصل از عملکرد، در سیستم شبکه ارتباطی امکان‌پذیر می‌شود. این شبکه ارتباطی تعیین کننده ساختار نظام ارزیابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به عبارت دیگر ساختار حاکم بر نظام‌های ارزیابی، از شبکه ارتباطات متأثر است.

تعریف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد ترجمه عبارت (Performance Management) می‌باشد که تعاریف متعددی از آن شده است از جمله:

مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیت های شغلی و رفتاری کارکنان سروکار دارد .

مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود (ابیلی، ۱۳۸۲).

مدیریت عملکرد را میتوان مجموعه ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲). مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرایند ارزیابی عملکرد، خلاقیت ها و ابتکارات افراد را زیر نظر دارد. مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و در جهت بهبود آن اقدام نمایند و از سوی دیگر با دادن پاداشهای مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و به تکرار آنها کمک نمایند. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشی‌های رسیدگی به شکایات را بعنوان ابزار مدیریتی خود در بر می‌گیرد .

اصول مدیریت عملکرد

اصول مشخص را باید بعنوان مبنا و زیر بنای مدیریت عملکرد در نظر گرفت . این اصول را می‌توان به صورت ذیل عنوان نمود :

- ۱ - برای هر مسئله پاسخی خاص می‌توان یافت .
- ۲ - ارزشها چیزی فراتر از قابلیت سودآوری می‌باشند.
- ۳ - مدیریت عملکرد نوعی فرایند اساسی کسب و کار است.
- ۴ - توجه خاص به قدرت حاصل از تبادل اطلاعات.

مزایای مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد میتواند مزایای زیادی برای کارکنان، سرپرستان و سازمان بوجود آورد .

رویکرد مدیریت عملکرد با بهره گیری از ارزشیابی های دقیق و منظم، بازخورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد، الزامات کارآموزی مورد نیاز برای پیشرفت و ارتقاء کارکنان را تعیین و روند توسعه فردی و سازمانی را هموار و تسهیل مینماید، بین تصمیمگیری کارکنان و عملکرد، ارتباط نزدیکی برقرار میکند و سراجام انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد، تعدادی از ویژگی ها و مزایای مدیریت عملکرد در سه حوزه بازدیدگاه های گوناگون سازمانی، کارکنان و سرپرستان به شرح ذیل طبقه بندی و بررسی می گردند :

الف) بازدیدگاه سازمانی

- ۱ - وجود اهداف، مقاصد و اولویت های سازمانی واضح و مشخص .
- ۲ - ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه مدت برای تولید و نیاز بلندمدت رشد و توسعه حرفه ای کارکنان .
- ۳ - برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی های ارزشیابی آن .

ب) بازدیدگاه سرپرستان

- ۱ - ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح، بی تکلف و دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان .
- ۲ - تصمیم گیری سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه به طور مشترک .
- ۳ - سرپرستان صرفاً به ابعاد منفی عملکرد کارکنان تأکید نمی کنند و جنبه های مثبت عملکرد آنها بیشتر مورد توجه می باشد .
- ۴ - اعمال نظام ارزیابی عملکرد برعهده سرپرستان آماده و آگاه و جدی می باشد که اشراف کامل بر عملکرد واقعی کارکنان زیرمجموعه خود را دارند .

ج) بازدیدگاه کارکنان

- ۱ - عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت ملموس، واضح و روشن اندازه گیری و هدایت می شوند .
- ۲ - ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه ای شده و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می نماید.
- ۳ - کارکنان بازخورد کافی و مستمر را از طریق منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان، همکاران و ...) دریافت میکنند تا از موقعیت خود درمورد عملکرد مورد انتظار آگاهی کسب نمایند.

عوامل موثر در مدیریت عملکرد

- ۱ - شرایط محیطی: محیط رقابتی دهه ۱۹۸۰ که تا رکود اوایل دهه ۱۹۹۰ ادامه یافت یکی از عوامل موثر برای توجه بیشتر به بهبود عملکرد بوده است. برخی محققان با جهانی شدن رقابت بهبود عملکرد در سه زمینه کیفیت کالا و خدمات تولیدی، هزینه تولید، و سرعت نوآوری در تولید کالاها و خدمات را عامل موفقیت میدانند (لاولر، ۱۹۹۵، ص ۵۲).
- ۲ - نظریه ها و نهضت های مدیریت: از عوامل موثر در معرفی مدیریت عملکرد تغییرات در مورد ماهیت مدیریت سازمان ها و عملکرد آنهاست بعنوان مثال نهضت «در جستجوی برتری» (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)، توجه به کیفیت، شناسایی تامین انتظارات مشتریان (لاولر، ۱۹۹۵)، بهره وری یا رقابتی بودن از طریق کارکنان (ففر، ۱۹۹۴) را مطرح کرده است.
- ۳ - سیاست های دولت: قوانینی که قوه مقننه وضع یا اصلاح میکند بر اشتغال و فعالیت های صنعتی تاثیر میگذارد. مدیریت عملکرد به تاثیرات این مقولات نیز می پردازد (ویلیامز، ۱۹۹۸، ص ۸).
- ۴ - تغییر و تجدید ساختار سازمانی: بیشتر تجدید ساختار ها به منظور پاسخگویی، به شرایط محیطی از طریق کاهش لایه های سازمانی، ایجاد انعطاف، کوچک کردن اندازه سازمان، ایجاد گروه های کاری از طریق شبکه های ارتباطی و مانند آن صورت میگیرد (استوری و سیسون، ۱۹۹۳، ص ۸۰). این تغییرات ساختاری میتواند موجب کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری، و تسهیل مدیریت عملکرد شود.

اجرای طرح ارزیابی و مدیریت عملکرد

یکی از مهارتهای محوری مدیریت عملکرد، مهارتهای ارزیابی عملکرد است که شامل:

- ۱- تلخیص: یعنی یکسان سازی دیدگاهی متعادل از عناصر مهم عملکرد فرد
- ۲- ارزشیابی: ارائه راهنمایی و کمک از طریق بحث درباره نحوه توسعه نقاط قوت و رفع نقاط ضعف
- ۳- برقراری ارتباط: بحث درباره مسائل و مشکلات عملکرد

۴ - قضاوت : ارزیابی عملکرد جاری و برنامه ریزی نیازهای آموزشی و بهسازی

دریک تقسیم بندی کلی معیار های اندازه گیری برون داد عبارت است از :

- ۱ - معیارهای فرایندی (مربوط به فعالیت های انجام شده دریک سازمان که برای اندازه گیری عملکرد کوتاه مدت جاری مناسب هستند)؛
- ۲ - معیارهای نتیجه ای (که باعبارت های قابل اندازه گیری بیان میشوند و میتوان گفت فرجام گرا هستند)؛
- ۳ - شاخصهای اجتماعی (که درعبارت های مبسوط بیان میشوند و به جای پرداختن به فعالیتهای مشخص، بامقاصد کلی سازمان مرتبط و برای برنامه ریزی استراتژیک مفیدند .

بروندادهای یک سیستم مدیریت عملکرد:

- ۱ - یک برنامه بهبودعملکرد شامل آموزش و هروظیفه وتجربه بهسازی فوری موردنیاز
- ۲ - یک برنامه بهسازی شغلی
- ۳ - یک ارزیابی ودرجه بندی عملکرد که با پاداش مرتبط باعملکرد همراه باشد
- ۴ - ارزیابی از پائین به بالا این مکانیزم به مدیران صف درباره نقاط قوت وضعف آنان باز خورد می دهند .

مدیریت عملکرد را میتوان درچهار مرحله گسترده زیرتوصیف کرد :

- ۵ - برنامه ریزی: هدف کلی دراین مرحله این است که کارکنان را درموردآنچه که ازآنهاانتظارانجام آن هست آگاه و روشن کنند وعلت آنرا برایشان مشخص نمایند.
- ۶ - مدیریت : در این مرحله هدف مدیر عبارت است از تشویق عضو ستادی برای تحول آنچه که بر روی آن توافق شده، از طریق راهبردهای ثبت پشتیبانی،مانندراهنمایی رشد دهنده
- ۷ - ارزیابی/بازنگری: در اینجا مدیر سهمی را از آنچه که تحقق یافته است میگیرد اما با تاکید بر عملکرد آینده
- ۸ - پیگیری: دراین مرحله با پاداش های خاص سروکار دارد، اما طرح های عملی خاصی برای اطمینان از تداوم این فرایند اساسی هستند.

ارزیابی عملکرد به دو صورت فردی یا گروهی قابل اعمال است . از نظر روش نیز می توان عملکرد فرد یا گروه را در دو مقطع زمانی (با شرایط کم وبیش یکسان) مورد سنجش قراردادی افراد و گروه را با فرد وگروه مشابه دیگری مقایسه

کردو مورد ارزشیابی قرار داد. فرایند ارزشیابی به عنوان یک سیستم پویا فرایندی هدفدار است که برای اصلاح مستمر سیستم، لازم است نتایج آن به سیستم باز خورد گردد ارزشیابی عملکرد باتوجه به مدیران در حل هر یک از مسائل یاد شده کمک کند. اما این کمک زمانی موثر و مفید خواهد بود که نظام ارزشیابی باتوجه به هریک از عوامل ارزشیابی طراحی شود.

روشهای اجرایی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی

مهمترین و متداولترین الگوهای اجرایی فرایند ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی در این قسمت بیان می گردد . به استناد نتایج مطالعات و تحقیقات صورت گرفته، الگوها و فنونی که اشاره می شود متداولترین روشهای اجرایی فرایند ارزیابی عملکرد در سازمانها به خصوص در سازمان هایی می باشند که کارآیی خود را به اثبات رسانیده اند . روشهای بیان شده رامی توان به دودسته روشهای کمی و کیفی تقسیم بندی نمود . هر دو دسته از این روشها از مبانی نظری قوی و تأیید شده در عرصه های علمی برخوردار می باشند . به خصوص روشهای کمی با مبانی ریاضی قوی و کارآمد خود بیش از پیش درخشیده اند . هریک از این روشهای مورد استفاده باتوجه به اقتضائات محیطی و شرایط سازمانی، از اولیت خاصی برخوردار بوده و کارکردی بهتر از سایر روشها دارند . اهم روشها و الگوهای موجود ارزیابی عملکرد رامی توان به شرح ذیل برشمرد:

۱ - الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP

این روش درهنگامی که عمل تصمیم گیری با چندگزینه رقیب و معیار تصمیم گیری روبرو است می تواند استفاده گردد . معیارهای مطرح شده میتوانند کمی و کیفی باشند اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسات زوجی نهفته است . تصمیم گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم، آغاز می شود . درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم رانسان می دهد . سپس یک سری مقایسات زوجی انجام می گیرد . این مقایسات وزن هریک از فاکتورها را در راستای گزینه های رقیب مشخص می سازد . در نهایت منطق AHP به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسات زوجی را باهمدیگر تلفیق می سازد که تصمیم بهینه حاصل گردد .

باعنایت به مبانی نظری روش AHP ، می توان گفت فرایند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدلسازی به صورت سلسله مراتبی می باشد .

۲ - الگوی کارت امتیاز متوازن BSC

BSC یک الگو و یابه عبارتی یک چهارچوب مفهومی جهت تدوین مجموعه ای از شاخص های عملکرد در راستای اهداف استراتژیک می باشد و در اولین گام آن می بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص گردد . سپس در راستای دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک تدوین می یابند و یا می بایست تدوین شده باشند . باعنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل حیاتی موفقیت مشخص می شود . در همین راستا معیارهای استراتژیک تبیین و درنهایت برنامه اقدام تدوین می گردد.

قابل ذکر است الگوی BSC یکی از موفق ترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد می باشد . هدف از سنجش عملکرد بر حسب چهار مجموعه از شاخص ها است که هر یک دیدگاه متفاوتی دارند (کاپلان و نرتن ۱۹۹۶، ص ۷۶). این مجموعه شاخص ها عبارتند از : مالی، مشتری، فرایند کسب و کار داخلی، یادگیری و رشد.

۳ - الگوی تحلیل پوششی داده ها (DEA)

تحلیل پوششی DEA از مجموعه واحدهای تصمیم گیرنده ، تعدادی را به عنوان کارا معرفی می نماید و به کمک آنها مرز کارایی را تشکیل می دهد. آنگاه این مرز را ملاک ارزیابی واحدهای دیگر قرار می دهد در این ارزیابی واحدهای ناکارا به دلیل مقایسه با یک سطح استاندارد از قبل تعیین شده ای شکل تابعی معلوم، ناکارا ارزیابی نشده اند بلکه ملاک ارزیابی آنها واحدهای تصمیم گیرنده دیگری بوده است که در شرایط یکسانی فعالیت می کنند، ویژگی مهم دیگر ارزیابی DEA ارزیابی توام مجموعه ای از عوامل است. در مدل های DEA عوامل نهاده ای و ستاده ای تواماً مورد ارزیابی قرار می گیرند و محدودیت یک نهاده ای یا تک ستاده ای وجود ندارد .

یکی دیگر از ویژگی های اساسی مدل های DEA ویژگی جبرانی بودن آنهاست، به عبارت ساده این ویژگی به واحد تصمیم گیرنده اجازه می دهد کمبود یا ضعف ستاده هایش را به کمک ستاده های دیگر جبران نماید و یا مصرف اضافی در بعضی از نهاده هایش را با صرفه جویی در نهاده های دیگر جبران نماید .

۴ - الگوی برنامه ریزی آرمانی (مدل GP)

برنامه‌ریزی آرمانی تکنیکی است که نگرش متفاوتی را در مورد حل انواعی از مسائل برنامه‌ریزی که دارای اهداف چندگانه و متعارض می‌باشند، ارائه می‌کند. برنامه‌ریزی آرمانی، در پی حداقل کردن انحراف نامساعد هریک از اهداف از سطح مشخص آرمانهای مربوط به آنهاست. متغیرهای انحرافی دلالت بر مقادیری دارند که مبین این نکته‌اند که کدامیک از آرمانهای متعدد، نسبت به سطوح مشخص خود بیشتر یا کمتر برآورده شده‌اند. هرکدام از آرمانهای مدنظر تصمیم‌گیرنده دارای اولویتی می‌باشد که برگرفته از سلسله مراتب اهمیت آرمانهای مورد نظر هستند. برونداد این تکنیک مشخص خواهد کرد که کدامیک از آرمانها برآورده شده، کدامیک حاصل نشده و به چه میزان برآورد نشده‌اند.

۵ - الگوی مهندسی مجدد (Reengineering)

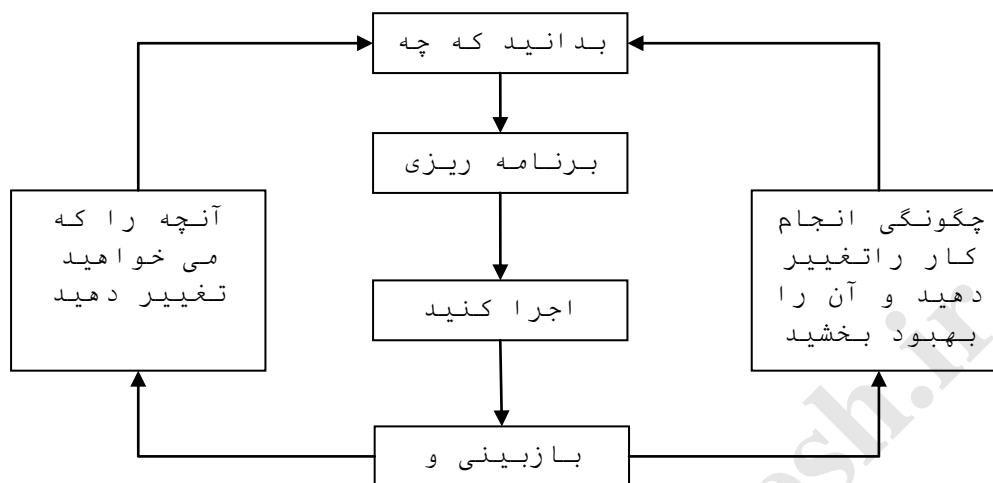
بیشتر افراد با وجود نارضایتی از وضع موجود و درک منافع بالقوه دگرگونی از دگرگونی بیزارند. در روش PDCA فرایند مهندسی مجدد مطابق با ۴ گام ساده تشریح می‌شود:

گام اول: نیازسنجی

گام دوم: برنامه‌ریزی

گام سوم: اجرا

گام چهارم: سنجش و ارزیابی



شکل 8 - الگوی

۶ - الگوهای ممیزی کیفیت و مدیریت کیفیت جامع (TQM,ISO)

مدیریت کیفیت فراگیر با قراردادن مشتری در مرکز دایره و کوشش همه جانبه برای جلب رضایت وی، سعی در بهبود عملکرد سازمانی دارد. نگاه مدیریت کیفیت فراگیر دارای ابعاد گسترده و فراگیر می باشد ولی تضمین وجود ندارد که در همه زمینه ها پیروز بوده و در هر موقعیتی جوابگو باشد.

استانداردهای ISO9000 در سال ۱۹۸۷ مطرح شده و درست در همان سال جایزه مالکوم بالدريج نیز ابداع شده است. در حقیقت در همان زمان مبحث توجه به رضایتمندی مشتری در کنار سایر عوامل مؤثر بر کیفیت مطرح گشت. این واقعه را می توان یک تغییر پارادیم از تمرکز داخلی به تمرکز مشتری دانست. در کنار ویژگی های کلیدی مدل های جدید TQM مانند بالدريج، عواملی مانند رهبری، توانمندسازی، تفویض اختیار و عدم وجود بروکراسی پدیدار شدند که به نوعی این عوامل برکاهش ثبات استانداردها و رویه های داخلی تأکید بیشتر بر ارتباطات غیررسمی توجه داشتند.

کنار استاندارد ISO9000 ویرایش سال ۲۰۰۰ مدل‌های TQM نوین مظهر مدل بالدريج که در سال ۱۹۹۷ تغییرات مهمی داشته و مدل برتر تجاری اروپا (EFQM) شکل گرفتند که رویکرد آنها به سمت جایزه‌ای کردن اعمال کیفیت در سازمان می‌باشد.

۷ - مدل برتری سازمانی "EFQM"

(European Foundation for Quality Management) مدلی برای ارزیابی عملکرد که در کشورهای اروپایی پایه‌گذاری شد که اصول و مفاهیم اصلی آن با اصول و مفاهیم TQM مشترکات زیادی دارد.

مفاهیم اصول برتری در مدل (EFQM)

مدل (EFQM) چهارچوبی غیرتجویزی است که وجود راه‌های زیادی را برای دسترسی به برتری پایدار تأیید می‌کند.

در حمایت از این رویکرد غیرتجویزی یک دسته مفاهیم اصلی وجود دارد که ذیل توضیح داده می‌شود در ضمن به این نکته باید توجه کرد که مقاصد پیچیده‌ای در رابطه با این مفاهیم وجود ندارد و فهرست کردن آنها به معنی جامعیت آنها نیست و همراه با توسعه و بهبود یک سازمان برتر تغییر خواهند کرد.

نقش رهبری در ارزیابی عملکرد:

عوامل موثر بر اعمال رهبری بصورت اثربخش و آزمودن مدل رهبری فیدلر با تأکید بر سه عامل ویژگی‌های مدیران، کارکنان و سازمان در وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمانهای وابسته، که در صورت جوابگویی بتوان مدلی مناسب با نیازهای مختلف این سازمان ارائه داد و همچنین ارائه اشکال جدید ارزیابی عملکرد رهبران که برای اولین بار انجام شده است. یکی از عوامل بسیار مهم اثربخشی در سازمان عامل عملکرد مدیریت و نحوه رهبری آن به عنوان یک عامل کلیدی است زیرا مدیران، سکنداران سازمانند که وضعیت خطیر هدایت سازمان را در وضعیت‌های مختلف محیطی بر عهده دارند. گروهها و سازمانهای یکه از رهبری مطلوبی برخوردارند موفق و گروه‌های تحت رهبری ضعیف، ناموفقند. در این راستا میتوان دو فرضیه را مطرح کرد:

۱ - مدیرانی که دارای سبک رهبری وظیفه مدار هستند در وضعیت‌های مناسب عملکرد بهتری دارند.

۲ - مدیرانی که دارای سبک رهبری رابطه مدار هستند در وضعیتهای نسبتاً " مناسب توفیق بیشتری بدست می آورند.

۳ - مدیرانی که دارای سبک رهبری وظیفه مدار هستند در وضعیت های نامناسب عملکرد بهتری دارند .

در گذشته غالب نظریه پردازان از دیدگاه عمومی به رهبری می نگریستند و معتقد بودند رهبران با ویژگیهای مشخص خاصی متمایز از دیگرانند، ولی در سالهای اخیر بسیاری از آنان دیدگاه اقتضایی در رهبری را مورد تاکید قرار داده اند . دیدگاهی که عوامل موقعیتی را کانون توجه قرار می دهد . هر دو دیدگاه پیروانی دارد که مزایایی بر آنها می شمرد، ولی مدیران موفق که میخواهند رهبر باشند نیازمند درک هر دو دیدگاه می باشند . نظریه رهبری صفات شخصی، رابطه تنگاتنگی با نظریه " ابرمرد " دارد . نظریه دیگری که خلاف این است نظریه " زایتگست " میباشد . زایتگست لغت آلمانی و به معنی " روح انسانها " است . منظور این است که رهبر محصول زمان خویش است و آنهایی به عنوان رهبر ظاهر می شوند که مشخصات و خصوصیات مورد نیاز برای بر آوردن نیازهای زمان خویش را دارند .

مدل مرادده ای اصلاح شده:

هلاندر رهبری را یک عملکرد پیچیده میدانند که شامل مشخصه هایی چون رهبر، پیرو و موقعیت می باشد . این مشخصه ها که ارتباط پویایی بین آنها وجود دارد، ساختار بحث را پیرامون تئوریهای مختلف رهبری فراهم می کنند . تئوریهایی که از نظر اهمیت کاملاً " با یکدیگر متفاوتند . اولین کلید راهنما برای استفاده رهبر از این مدل براساس موقعیت این است که برای شناخت موضع، گرایش های رفتاری و روشهای تصمیم گیری خویش (استبدادی، مشورتی، مشارکتی و تقویتی) به ارزیابی خود بپردازد.

دومین راهنما به منظور کاربرد این مدل برای رهبر این است که ارزیابی دقیق و درستی نسبت به رشدو بالندگی، توانمندی و همبستگی گروهی افراد خود داشته باشد تا بتواند هماهنگی لازم را بین ویژگی های خود و زیر دستانش ایجاد نماید.

راهنمای بعدی درمورد اجرای این مدل آن است که رهبر ضرورتاً " نسبت به موقعیتی که در آن قرار دارد شناخت پیدا کند، زیرا موقعیت از یک سو بر ویژگی های شخصی، رفتاری و روشهای تصمیم گیری مدیر (رهبر) و از سوی دیگر بر کارآیی گروه اثر میگذارد، تا بتواند با توجه به وضعیت خاص پیروان و موقعیت یکپد در آن هستند، مشخص نماید که چه نوع شیوه رهبری موثر خواهد بود . رهبری اثربخش نیاز به تحلیل دقیق چگونگی واکنش بین سه عامل رهبر، پیرو و موقعیت نسبت به یکدیگر دارد، تا در چارچوب روش مرادده ای شکوفایی لازم بدست آید .

ارزیابی عملکرد در کشورهای مختلف

امروزه فلسفه و دیدگاه های حاکم بر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان ها تغییر نموده است حال با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد از ارکان مهم سازمان در همه کشور ها تلقی میگردد و هر کشوری نظام ارزیابی خاص خود را دارد، در این پژوهش سعی شده است که ارزیابی در چند کشور صنعتی و در حال توسعه مورد مطالعه قرار گیرد تا اینکه نقاط ضعف و قوت آنها مشخص گردد و بتوان از نقاط قوت نظام ارزیابی در سایر کشورها در سیستم ارزیابی سازمان های ایران استفاده کرد:

ارزیابی عملکرد در ایران

در ایران نیز با توجه به ریشه فرهنگ اسلامی آن، نظام ارزیابی سابقه دیرینه دارد ولی متأسفانه متناسب با این پیشینه، از توسعه قابل قبولی برخوردار نبوده است. در ایران ارزشیابی به صورت کلاسیک، توسط خواجه رشیدالدین فضل اله که بیش از بیست سال مقام وزارت مغولها را عهده دار بوده است در اواخر قرن هفتم هجری مطرح شده است. به لحاظ تشکیلاتی برای نخستین بار در سال ۱۳۴۹ مقرر گردید، سازمانهای دولتی همانطور که در ارتش معمول بوده است مورد ارزشیابی مستمر قرار گیرند. بدین منظور سازمانی با عنوان "مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی" در نخست وزیری تشکیل گردید.

۱- ارزیابی عملکرد بر مبنای استراتژی های توسعه پایدار در کانادا

توسعه پایدار مسافری است که تا رسیدن به مقصد فاصله زیادی دارد. از آنجائیکه روابط میان موضوعات اقتصادی، اجتماعی و محیطی، پیچیده و به طور مداوم در حال تکامل هستند، نیاز به یادگیری مداوم و ابداع یک واقعیت مبرم می باشد.

بازخورد تهیه شده از طریق ارزیابی عملکرد باید به فرایند یادگیری کمک کند. استراتژی های توسعه پایدار بخشها باید هر سه سال یکبار برای انعکاس توسعه های جدید مورد بازنگری قرار گیرند تا به تصمیم گیری در خصوص انجام توسعه های جدید و نیز آنچه که قبلاً محقق شده است، منجر گردد. بنابراین، مرور اهداف عملکرد و شاخص ها برای استراتژی های توسعه پایدار باید یک فعالیت مداوم و مستمر باشد.

در رابط با شاخص های عملکرد نمی توان یک فهرست یا لیست اصلی و مادر را که قابل کاربرد در زمینه توسعه پایدار باشد، بوجود آورد، اما به عنوان خط مشی عمومی، نمایندگان مجلس انتظار اطلاعات عملکرد خوبی را دارند که هم شامل انتظارات و هم کارایی که در مورد چگونگی انجام کارها بتوان قضاوت نمود. برخورداری از یک مجموعه مشترک

از شاخص‌های عملکرد برای کلیه بخش‌های سیستم فدرال، باعث تسهیل مدیریت موضوعات مسأله‌ساز، گزارش‌دهی و همچنین ایجاد بینش کلی در جهت‌گیری دولت به سمت توسعه پایدار خواهد شد. همچنین شاخص‌های عملکردی به گسترش آگاهی از کارکنا و تعهد آنها با اهداف توسعه پایدار در همه سطوح کمک می‌نماید. برای موفقیت دولت در تلاش‌های وسیع برای توسعه پایدار اطلاعات عملکردی خوب یک امر اساسی است. برای پیشرفت به سمت اهداف توسعه پایدار، مدیران نیاز به اطلاعات مناسبی در مورد اینکه چه کاری را انجام دهند دارند. بنابراین آنها ممکن است کارهایی را که در حال انجام آن هستند، تقویت نموده و بهبود دهند و مواردی را که مطلوب نمی‌باشد، جایگزین یا حذف نمایند.

۲- راهنمای ارزیابی عملکرد دولت محلی آمریکا

ارزیابی عملکرد ابزار مدیریتی پیشرفته‌ای است که برای تطابق با نیازهای جوامع مختلف و سطوح دولت که خدمات برجسته‌ای را ارائه می‌دهند به کار گرفته می‌شود. در عصری که "انجام بیشتر کار با فعالیت کمتر" یک مثل عمومی جهت داده شده در تمامی سطوح عملکرد است، ارزیابی عملکرد یک ابزار ضروری برای توجه به سئوالاتی برای بهبود بهره‌وری در رابطه با کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی است. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد نه پیچیده و نه مشکل است، با این وجود ممکن است چالش‌های در راه تعیین اهداف و معیارهای عملکرد موجود باشد، گام‌های تعیین فرایند عبارتند از:

گام یک: شناسایی برنامه

گام دوم: بیان منظور هدف

گام سوم: شناسایی شاخص‌های داده‌ها، ستاده‌ها، کارایی و بهره‌وری برنامه

گام چهارم: تعیین معیارهایی برای اجرا

گام پنجم: نظارت

گام ششم: گزارش عملکرد

گام هفتم: تجزیه و تحلیل و عمل

۳- نظام ارزیابی عملکرد در پاکستان

نظام ارزیابی عملکرد ارایه شده در این بخش از دو بعد مورد بررسی قرار گرفته است. الف) ارزیابی عملکرد کارکنان دولت و ب) ارزیابی دستگاههای خدمات کشوری. در این راستا نیز بر رویه انجام این ارزیابی تأکید شده است.

در خصوص ارزیابی عملکرد کارکنان، بیشتر از طریق مافوق این ارزیابی در ابعادی چون خصوصیات و ویژگیها، قضاوت و داوری، کاردانی و حضور ذهن، توانایی و لیاقت در امر نظارت، سرپرستی و تعصب و ذوق و شوق به طور سالانه انجام می گیرد. در ارتباط با ارزیابی دستگاههای خدمات کشوری (دولتی) از دو جهت مورد ارزیابی قرار می گیرند: الف) خارجی ب) داخلی ارزیابی و کنترل خارجی به وسیله نهادها و دستگاههایی انجام می گیرد که کاملاً خارج از خدمات کشوری بوده و یا حداقل از نظر اجرای برنامه ها از استقلال کاملی برخوردار می باشد. از جمله این نهادها و دستگاهها می توان از پارلمان، دیدگاهها و عقاید عمومی و قوه قضاییه نام برد. در ارتباط با نظارت و ارزیابی داخلی می توان به نهادها و دستگاه هایی همچون، کمیسیون خدمات دولتی پاکستان، دادگاههای خدماتی پاکستان، مقررات مربوط به رفتار و کردار کارکنان، ضوابط کارایی و انضباط کارکنان، رگرسین بازرسی فدرال، واحد بررسی شکایات و دفتر محتسب یا دیوان عدالت اداری نام برد.

۴- بازرسی اداری در ژاپن

بازرسی اداری که بوسیله سازمان مدیریت اداری (AMA) انجام می گیرد یکی از انواع مختلف سیستمهای بازرسی (ارزشیابی یا ممیزی) را که در دولت ملی ژاپن اعمال می گردد، تشکیل می دهد، ولی فعالیت مشابه دیگری در سیستمهای بازرسی که در رابطه با توانایی عملیاتی سازو اجرایی اداری، با هدف کارآ و مؤثر نمودن امور اداری دولت انجام می گیرد، دیده نمی شود. در تشکیلات داخلی برخی از سازمانهای دولتی، واحدهای بازرسی ویژه ای در رابطه با اموری که به اجرای اختیارات عمومی ارتباط تنگاتنگ داشته و یا به معاملات پولی یا قراردادهای مرتبط می گردد، ایجاد شده است.

در مورد شرکتهای دولتی که به وسیله دولت ملی و با توجه به فعالیتهای تجاری حکومت ایجاد می گردند، وزرای مربوطه مسئولیت سرپرستی و نظارت بر مدیریت عمومی آن واحد را بر عهده دارند، این شرکتهای، همچنین در معرض بازرسی اداری سازمان مدیریت اداری و ممیزی دفتر بازرسی (ممیزی) نیز می باشند بررسیهای داخلی نیز توسط ممیزان مسئول انجام می شود.

عملکرد واحدهای عمومی محلی، تا حدی که اختیار آنها از سوی دولت ملی تفویض شده باشد در کنترل و نظارت وزیر مربوطه قرار دارد. تحقیق و بررسی در خصوص عملکرد دولت محلی، توسط اعضاء کمیسیونهایی که به همین منظور توسط قانون استقلال محلی برای کلیه دولتهای محلی پیش بینی شده، به صورت داخلی انجام می گیرد.

روش پژوهش

در این پژوهش ابتدا با مروری بر طرح مساله و بیان موضوع وجود تناقض در طرح مساله در ارتباط با ارزیابی عملکرد در بخش دولتی تشخیص داده شده است . سپس تلاش شده است تا با بررسی ادبیات موضوع و از طریق مطالعات کتابخانه ای راه حل های موجود برای رفع این تناقضات مورد بررسی قرار گیرد و مشخص شود که آیا ارزیابی عملکرد در بخش دولتی به طریقی که باعث افزایش کارایی و اثربخشی گردد امکانپذیر است یا خیر؟

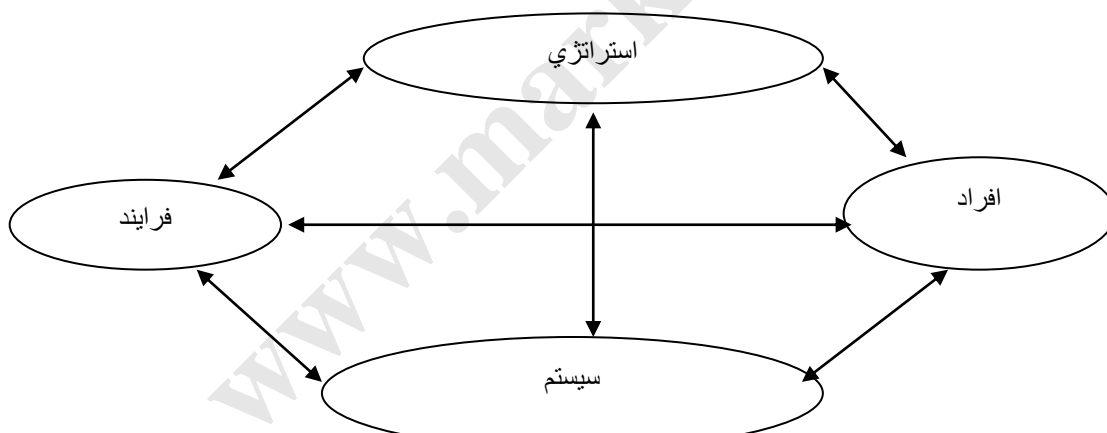
بنابراین این تحقیق از نوع توصیفی بوده و از طریق مطالعات کتابخانه ای و مقالات انجام گرفته است.

اگراندازه گیری عملکرد به طور جدی در نظر گرفته شود و انتقالات مناسب از اعمال بخش خصوصی به بخش دولتی ایجاد شود می توان شاهد دو مورد زیر شد:

۱- خدمات بهتر: زیرا مدیران برای انجام وظایف کنترل مدیریتی و تصمیم گیری اطلاعات بهتری دریافت می دادند

۲- پاسخگوی بیشتر: از طریقی گزارش دهی بهتر.

در مدلی که در زیر ارائه شده است؛ جنبه های مورد نیاز برای مدیریت عملکرد مؤثر در بخش دولتی مورد توجه قرار می گیرد این جنبه ها شامل استراتژی، فرایند، افراد و سیستم می باشد. این ارتباط در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل شماره 9: ارتباط به هم وابسته بین جنبه های مورد نیاز برای مدیریت عملکرد مؤثر در بخش دولتی

شکل فوق نشان می‌دهد که این یک ارتباط به هم وابسته است به طوری که تغییر در هریک از جنبه‌ها موجب تغییر در سایر جنبه‌ها می‌گردد.

به طور مثال بیان می‌شود که برای کاربرد موفقیت آمیز کارت امتیاز دهی متوازن یک سازمان باید زیربنای استراتژیک خود را درک نموده و تدوین نماید. بنابراین استراتژی در ایجاد احساس هدایت سیستم مدیریت عملکرد کمک می‌نماید.

ارزیابی در مورد این امر که سازمان با چه کیفیتی فلسفه سازمانی خود را برآورده می‌سازد به دلیل فقدان رقابت، نگرش بلندمدت فلسفه وجودی سازمان، امکان سیاسی بودن فلسفه وجودی سازمان و اینکه دلیل تراشی برای عدم دستیابی به آن اغلب آسان می‌باشد، کاری بس دشوار است. حال با توجه به اینکه فلسفه وجودی سازمان رقیب مستقیمی در بخش خصوصی ندارد، دو راه برای اندازه‌گیری و مقایسه آن به قرار زیر است:

- ۱ - مقایسه عملکرد واقعی در مقابل عملکرد مورد انتظار: در مورد یک موسسه اثربخش فلسفه وجودی سازمان به یکسری از هدفها و نتایج برای یک دوره زمانی تبدیل می‌شود.
- ۲ - اندازه‌گیری در طول زمان: داده‌ها می‌توانند در طول زمان جمع‌آوری گردند تا متوجه شویم که آن عملکرد بهبود داشته است یا افول نموده است (بولتن، ۲۰۰۳).

مروری بر پیشینه تحقیقات و مطالعات انجام شده در خصوص ارزیابی عملکرد

پیشینه ارزیابی عملکرد به گذشته‌های دور برمیگردد. زمانی که در قبایل پدیده تقسیم کار شکل گرفت، افراد موفق نسبت به دریافت پاداش و احتمالاً ترفیع مقام نائل می‌شدند. این امر در هر زمان همپای دیگر پدیده‌ها مورد تحول و تغییر قرار گرفت در فرهنگ اسلامی می‌توان از فرمان حکومتی حضرت علی (ع) به مالک اشتر یاد کرد که در بسیاری از عبارات آن، پدیده ارزیابی عملکرد مورد تاکید است.

در غرب در سال ۱۸۰۰ میلادی، نظام ارزیابی به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی در اسکاتلند توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد و پس از آن کشورهای آمریکایی، هلند، فرانسه، سوئد، و... از این پدیده بهره برده‌اند. با توجه به تغییرات بنیادین در سازمانها در ادوار مختلف و با توجه به ظهور مکاتب متفاوت نحوه ارزیابی عملکرد همواره تابعی از نگرش خاص نسبت به ارزش‌ها، هنجارها و مکاتب مختلف بوده است. در کشور ما ارزیابی عملکرد به صورت محدود و کم‌تر از نیم قرن است که صورت می‌پذیرد و با توجه به این پیشینه متأسفانه این امر از توسعه و بهبود قابل قبولی برخوردار نیست و مشکل عمده‌ای برای سازمانهای خدماتی و تولیدی کشور محسوب می‌شود.

میرسپاسی مدیریت عملکرد رابه عنوان یکی از پدیده های نوین در قلمروی مدیریت راهبردی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد را یکی از مقوله ها واجزای آن معرفی می کند. امروزه اکثر نویسندگان و صاحب نظران مدیریت عملکرد را به جای ارزیابی پیشنهاد می کنند که در فرایند آن، کنترل صرفاً یک وسیله است نه هدف وهدف اساسی آن بهسازی منابع انسانی است. صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر تدبیر مدیریت عملکرد را جانشین ارزیابی عملکرد نموده اند که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت ارتقا و ترفیع نیز منظور می گردد. در یک تعریف ساده مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی های بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای استراتژی های سازمان و تعالی افراد و جامعه. در متون متداول موجود تاکید مدیریت عملکرد به همسویی پرورش منابع انسانی با هدف های استراتژیک می باشد که البته توجه کمتری به کارکنان و جامعه شده است.

در این خصوص مطالعات متعددی در سطح ایران و سایر کشورها انجام شده است که به تعدادی از آنها در زیر اشاره می گردد:

۱- الهام رضایی (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی رضایتمندی شغلی و عملکرد کارکنان ستاد طرح تفکیک از مبدا سازمان بازیافت و تبدیل مواد شهرداری مشهد » با استفاده از روش تحقیق پیمایشی ابزار پرسشنامه را در بین ۵۰ نفر از کارکنان شاغل در واحد مذکور توزیع نموده و در راستای پاسخ به این سوال که رضایت شغلی کارکنان ستاد طرح تفکیک از مبدا سازمان بازیافت و تبدیل مواد شهرداری مشهد چه تاثیری بر عملکرد آنان دارد؟ به این نتیجه رسیده است که وجود رابطه معنی دار بین رضایتمندی و شاخص ارتقاء حاکمی از آن است که در صورت ارتقاء افراد، برخورداری ایشان از امنیت شغلی لازم و حقوق و مزایای بهتر رضایتمندی شغلی جمعیت مورد مطالعه نیز افزایش خواهد یافت از سوی دیگر نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عملکرد کارکنان ستاد طرح تفکیک از مبدا به میزان رضایت شغلی آنان وابسته نیست در حالی که در مطالعات مشابه خارجی با افزایش رضایتمندی، عملکرد بهبود می یابد. با توجه به این که ۵۴٪ جمعیت مورد مطالعه از رضایت مندی نسبتاً پایین و پایین برخوردارند عدم وجود رابطه معنی دار بین این دو متغیر می تواند مربوط به نداشتن گزینه بهتری برای کسب در آمد و مشکلات اقتصادی معیشت باشد.

۲-..... (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی مقایسه ای کیفیت خدمات بانک ملی ایران نسبت به سایر بانک ها از دیدگاه مشتریان » با استفاده از روش تحقیق پیمایشی ابزار پرسشنامه را در بین ۲۰۰۰ نفر از مشتریان بانک ملی ایران در ادارات امور شعب استان های کشور توزیع نموده و در راستای پاسخ به این سوال که مهمترین علت مراجعه مشتریان به بانک ملی ایران چیست؟ به این نتیجه رسیده است که مهمترین دلایل انتخاب بانک ملی ایران از دیدگاه پاسخگویان به ترتیب « اعتماد بیشتر »، « رعایت احترام به مشتری » و « صداقت کارکنان » اعلام شده است از سوی دیگر نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که کیفیت خدمات بانک

ملی ایران از دیدگاه ۸۴/۷ درصد پاسخگویان مطلوبتر از سایر بانکها ارزیابی شده است. ۹۰/۸ درصد پاسخگویان برخورد کارکنان بانک ملی ایران با مشتری را نسبت به سایر بانکها بهتر عنوان نموده‌اند. ۸۰/۶ درصد پاسخگویان، میزان احترام کارکنان بانک ملی ایران به مشتریان را نسبت به سایر بانکها مطلوبتر می‌دانند. ۸۸/۷ درصد پاسخگویان اظهار داشته‌اند، راهنمایی و پاسخگویی کارکنان بانک ملی ایران نسبت به سایر بانکها مناسب‌تر است. ۷۹/۸ درصد پاسخگویان معتقدند کارکنان بانک ملی ایران بیشتر از کارکنان سایر بانکها با مقررات بانکی آشنایی دارند.

۳- طلعت معتضدیان (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی نتایج ارزیابی عملکرد بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی شیراز براساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) با رویکرد پرسشنامه » با استفاده از روش تحقیق توصیفی مقطعی ابزار پرسشنامه استاندارد EFQM در بین ۷۰ نفر از افراد سطوح مدیریتی میانی به بالا در بیمارستان های شهید فقیهی و حافظ توزیع نموده و در راستای پاسخ به این فرضیه که در بین اجزای سیستم بهداشتی درمانی، عملکرد بیمارستان ها نقش بسزایی در ارتقای سلامت جامعه دارند و ارزیابی عملکرد آن ها می تواند بستری جهت شناسایی نقاط قوت و زمینه های بهبود و دستیابی به بهبود مستمر کیفیت فراهم آورد به این نتیجه رسیده است که وجود یک چهارچوب مشخص امکان مقایسه و تبادل اطلاعات مربوط به بهترین عملکرد را بین موسسات بهداشتی درمانی تسهیل خواهد کرد از سوی دیگر نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بیشترین ناحیه نیازمند بهبود در بیمارستان شهید فقیهی و حافظ مربوط به حوزه نتایج کلیدی عملکرد، نتایج مشتریان و نتایج کارکنان و بیشترین نقاط قوت مربوط به حوزه خط مشی و استراتژی است. بنابراین برای رسیدن به پیشرفت کامل، لازم است بیمارستان در زمینه های نیازمند بهبود برنامه ریزی کرده و فعالیت های بهبود را در این راستا به اجرا درآورد.

۴- حسین عباسی (...) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی رابطه بین ویژگیهای شخصیتی و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی کارمندان ادارات دولتی شهر بوشهر » با استفاده از روش تحقیق توصیفی - همبستگی ابزار پرسشنامه را در بین ۱۴۴ مرد و ۵۵ زن توزیع نموده و در راستای پاسخ به این فرضیات که رابطه مثبت معنا داری بین وجدانی بودن و تعهد سازمانی وجود دارد. رابطه مثبت معنا داری بین توافقی بودن و تعهد سازمانی وجود دارد. رابطه منفی معنا داری بین نورو تیک بودن و تعهد سازمانی وجود دارد. رابطه منفی معنا داری بین نورو تیک بودن و عملکرد شغلی وجود دارد. به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است، از جمله اینکه تعهد سازمانی اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد ازسوی دیگر یافته های این تحقیق نشان داد که رابطه مثبت معناداری بین ویژگی شخصیتی و وجدانی بودن با دو ویژگی شغلی تعهد سازمانی و عملکرد شغلی وجود دارد

همچنین یافته های این تحقیق رابطه مثبت معناداری را بین ویژگی شخصیتی توافقی بودن با تعهد سازمانی نشان داد در حالیکه رابطه معناداری بین این ویژگی شخصیتی با عملکرد شغلی مشاهده نگردید. همانطور که انتظار می رفت، رابطه منفی معناداری بین ویژگی شخصیتی نوروپیک بودن با تعهد سازمانی مشاهده گردید ولی رابطه معناداری بین این ویژگی شخصیتی با عملکرد شغلی مشاهده نگردید. یافته های این تحقیق رابطه بین برونگرایی با تعهد سازمانی را مثبت نشان داده در حالیکه رابطه معناداری را بین این ویژگی شخصیتی و عملکرد شغلی نشان نداده هم چنین رابطه معناداری بین باز بودن به تجربه و عملکرد شغلی مشاهده نگردید در حالیکه رابطه بین این ویژگی شخصیتی و تعهد سازمانی یک رابطه منحنی شکل بود. به این صورت که بیشترین تعهد سازمانی در حد متوسط ویژگی شخصیتی باز بودن به تجربه مشاهده گردید. سرانجام اینکه، یافته های این تحقیق رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی را نیز مثبت معناداری نشان دادند.

۵- در زمینه ارتباط مدل های DEA و BSC نیز مقالاتی وجود دارد به عنوان مثال، در مقاله ای (Ricards, 2003)، از BSC جهت انتخاب شاخص ها استفاده شده و سپس با استفاده از DEA استانداردها تعیین شده و مقایسه بین واحدهای مورد ارزیابی، صورت گرفته است.

۶- در زمینه "DEA & Multi-Component DMUs" نیز چند مقاله موجود است، به عنوان مثال "فار" در مقاله خود یک فرایند چند مرحله ای را معرفی می کند که در آن خروجی های میانی در یک مرحله می توانند هم محصول نهایی و هم ورودی مراحل بعدی باشند. همچنین در مقاله ای از "کوک" کارایی واحدها با داده های مشترک محاسبه گردیده است و در نهایت در در سال ۲۰۰۵ مدلی برای ارزیابی عملکرد DMU های دارای DMSU ارائه گردیده است (Amirteimoori, 2005).

۷- در مورد رابطه بین DEA و برنامه ریزی آرمانی علاوه بر مقاله آقای "لی" که سه مدل "حداقل کردن متغیر انحرافی"، "حداقل کردن مجموع متغیرهای انحرافی" و "حداقل کردن حداکثر میزان انحراف" را معرفی نموده است (مهرگان، ۱۳۸۳)، مقاله ای در مورد تخصیص بودجه دانشگاه با استفاده از DEA و MCDM یافت گردید (Caballero, et al, 2004).

۸- ویدا کشتکاران، علی کشتکاران و زکیه موسوی (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تاثیر نظام ارزشیابی بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مسئولین واحد های اداری مالی بیمارستانهای آموزشی شیراز» با استفاده از روش تحقیق توصیفی-مقطعی ابزار پرسشنامه را در بین ۱۰۵ نفر توزیع نموده و در راستای پاسخ به این سوال که

اهمیت ارزشیابی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در بیمارستان ها به چه میزان است؟ به این نتیجه رسید که سیستم ارزشیابی فعلی کارکنان:

- در افزایش خلاقیت کارکنان تأثیر خیلی کمی داشته است.
- در افزایش بهره وری کارکنان تأثیر متوسطی داشته است.
- در بهبود ارتباطات سازمانی تأثیر متوسطی داشته است.
- در افزایش انگیزه شغلی تأثیر زیادی داشته است.

از سوی دیگر در این پژوهش مشخص گردید که سیستم ارزشیابی فعلی کارکنان در بیمارستان های آموزشی شیراز نتوانسته است همه ابعاد عملکرد ذکر شده را بهبود بخشد. و با توجه به اهمیت ارزشیابی کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان لازم است که سیستم ارزشیابی فعلی کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد.

۹- علم بیگی، امیر و رضائی، عبدالمطلب و اکبری، مرتضی (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه عوامل مرتبط با کارآفرینی و عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی استان اصفهان» با استفاده از روش تحقیق پیمایشی و از نوع توصیفی_ همبستگی ابزار پرسشنامه را در بین ۱۲۶ نفر توزیع نموده در راستای پاسخ به این سوال که چه متغیر هایی بر عملکرد شغلی تاثیر میگذارند؟ به این نتیجه رسید که هنجارهای گروهی، سرپرستی نزدیک و توانایی افراد از طریق هنجارهای گروهی روی عملکرد شغلی افراد تأثیر می گذارند. از سوی دیگر در این پژوهش مشخص گردید که که از بین کلیه متغیرهای تحقیق، متغیرهای حمایت های محیطی، فرصت طلبی، پیشگامی، توفیق طلبی، رهبر بودن و تحمل ابهام با متغیر وابسته عملکرد شغلی دارای همبستگی مثبت و معنی داری می باشند. نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره خطی، تنها متغیر فرصت طلبی توانایی تبیین ۱۸/۷ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را دارا می باشد.

۱۰- خوشرو، سید احمد (۱۳۸۳) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی توصیفی میزان رضایت مراجعه کنندگان از خدمات کتابخانه های عمومی شهر کرمان» با استفاده از روش تحقیق توصیفی ابزار پرسشنامه را در بین ۱۱۰ نفر توزیع نموده و در راستای پاسخ به این سوالات استفاده کنندگان از این کتابخانه ها چه کسانی هستند؟ استفاده کنندگان از این کتابخانه ها چگونه با این مکان آشنا شده اند؟ مراجعه کنندگان در استفاده از منابع کتابخانه چه هدفی را دنبال می کنند؟ به این نتیجه رسید که بیشترین مراجعه کنندگان به کتابخانه های عمومی را زنان دارندگان مدرک دیپلم تشکیل میدهند آشنایی آنها با کتابخانه بیشتر از طریق دوستان و همکاران می باشد. و مطالعه درسی

بیشترین زمینه استفاده از کتابخانه را به خود اختصاص داده است. نور و زمان کاری کتابخانه مناسب ترین معیار امکانات رفاهی کتابخانه برآورد شده است. از سوی دیگر در این پژوهش مشخص گردید که قسمت اعظم اعضا بیشتر از ۱۰ بار به طور روزانه به کتابخانه مراجعه کرده اند. بیشترین مراجعه کنندگان به این کتابخانه ها، زنان دیپلم بوده اند که از این امکانات استفاده کرده اند و مردان دانش آموز کمترین استفاده کننده از این کتابخانه ها هستند. آشنایی اعضا بیشتر از طریق دوستان و همکاران بوده است. بیشترین زمینه های استفاده از این کتابخانه ها مطالعه درسی بوده است.

۱۱- صیامیان، حسن (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان « تعیین میزان آگاهی و نگرش و عملکرد دانش جویان دانشگاه علوم پزشکی مازندران از اینترنت » با استفاده از روش تحقیق توصیفی- مقطعی ابزار پرسشنامه را در بین ۶۵ نفر توزیع نموده و در راستای پاسخ به این سوالات بیشترین میزان استفاده آربران از اینترنت در آدام زمینه است؟ بررسی میزان مهارت آربران در بکارگیری خدمات اینترنتی، ارزیابی عملکرد دانشجویان در استفاده از اینترنت، به این نتیجه رسیده است که علیرغم استقبال فراوانی که از پایگاه های اینترنتی می شود باز هم شرایط فردی و محیطی استفاده آینده می تواند تاثیر بسزایی در چگونگی و بازدهی استفاده داشته باشد از سوی دیگر در این پژوهش مشخص گردید که بیشترین استفاده از اینترنت توسط دانش جویان دانشکده پیراپزشکی صورت گرفته است. دانشجویان استفاده از اینترنت را به صورت تجربی فرا گرفته اند و بیشتر در زمینه پژوهش از آن استفاده می کنند. پاره ای از مشکلات آربران عبارتند از: آمبود وقت اختصاص داده شده به هر آربر، تعداد آم رایانه ها، شلوغی محیط پایگاه، عدم آشنایی کمل با نحوه جستجو، سطح آگاهی پائین از زبان انگلیسی است.

۱۲- رنجبری، علی (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان « ارزشیابی شاخصهای عملکرد کتابخانه تخصصی مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی استان مرکزی » با استفاده از روش تحقیق پیمایشی از نوع توصیفی ابزارهای مصاحبه و مشاهده پرسشنامه را استفاده کرده است و ابزار پرسشنامه را در بین ۵۸ نفر از کارکنان توزیع نموده و در راستای پاسخ به این فرضیات که استفاده کنندگان از کتابخانه تخصصی مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی استان مرکزی از منابع امکانات، خدمات و عملکرد آن رضایت دارند وضعیت کتابخانه تخصصی مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی استان مرکزی نسبت به استانداردهای تعیین شده برای این کتابخانه ها در سطح پایینی قرار دارد. به این نتیجه رسیده است که موضوع سنجش عملکرد دیرزمانی است که در متون کتابداری و اطلاع رسانی جایگاه ویژه ای را به خود اختصاص داده و مسائل بحث برانگیز و مختلفی را میان صاحب نظران باعث شده است از سوی دیگر در این پژوهش مشخص گردید که بطور متوسط در هر روز ۲۳ درصد کلی اعضاء به کتابخانه مراجعه می کنند. که از تعداد ۳ درصد جهت امانت گرفتن منابع به کتابخانه مراجعه می کنند. که ۱۱ درصد کلی مراجعان را تشکیل می دهد و بطور متوسط در هر روز ۲۰ درصد کلی اعضاء جهت مطالعه در کتابخانه مراجعه می کنند. که ۸۹ درصد کلی مراجعان را تشکیل می دهد. و فرضیه شماره ۲ عملکرد و خدمات کتابخانه تخصصی مرکز تحقیقات کشاورزی

و منابع طبیعی استان مرکزی نسبت به استانداردهای تعیین شده برای این کتابخانه ها در سطح پایینی قرار دارد.

۱۳ - قیامی، سمیه (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی ضرورت و کاربرد دروس کتابداری از دیدگاه کتابداران شاغل و دانشجویان کارشناسی کتابداری دانشگاه علوم پزشکی کرمان» با استفاده از روش تحقیق پیمایشی ابزار پرسشنامه را در بین ۵۱ نفر از دانشجویان (۳۱ نفر) و کتابداران (۲۰ نفر) توزیع نموده و در راستای پاسخ به این سوال که دروس کتابداری چه ضرورت و اهمیتی دارند به این نتیجه رسید که یک نظام آموزشی در صورتی مؤثر و کارآمد واقع میگردد که از جنبه نظری و عملی و شرایط اجرای کار مورد بازبینی مداوم قرار بگیرد، تا اینکه پاسخگوی نیازهای فعلی و آینده جامعه گردد از سوی دیگر در این پژوهش مشخص گردید که بین نظرات کتابداران و دانشجویان اختلاف معنی داری نیست یعنی دروس از نظر دو گروه دارای اهمیت می باشد. به نظر میرسد که تقریباً ۶۰٪ دروس در محیط کار اهمیت دارند و ۴۰٪ دروسی که اهمیت کمتری دارند ممکن است به دلیل اینکه بیشتر جنبه نظری دارند، باشد.

۱۴ - لگزیان، محمد (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان « ارزیابی موفقیت سیستم اطلاعاتی مالی دانشگاه فردوسی مشهد با به کارگیری مدل تعدیل شده دلون و مک لین» با استفاده از روش تحقیق پیمایشی از ابزار مشاهده استفاده کرده است و به این نتیجه رسیده است که ارزیابی موفقیت سیستم اطلاعاتی به عنوان یکی از مهمترین موضوعات رشته سیستم اطلاعاتی در کلیه سازمانها اعم از بخش عمومی و خصوصی محسوب میگردد از سوی دیگر این پژوهش نشان داد که کیفیت سیستم اطلاعات مالی دانشگاه پیشگوی مناسبی برای استفاده کاربران و رضایت آنها از سیستم مذکور است. هم چنین کیفیت سیستم اطلاعاتی با تاثیرات فردی رابطه مثبتی دارد. کیفیت اطلاعات سیستم مذکور نیز با رضایت کاربران این سیستم رابطه مستقیم دارد ولی رابطه ای بین کیفیت اطلاعات استفاده کاربران مشاهده نگردید.

۱۵ - شفیعی نیک آبادی، محسن (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان « ساختاری چندبعدی جهت تبیین اثر فرهنگ سازمانی و فرهنگ زنجیره تامین بر انتقال، اشتراک و توزیع دانش در زنجیره تامین صنعت خودرو سازی ایران: با تاکید بر بهبود عملکرد زنجیره تامین» با استفاده از روش تحقیق توصیفی - علی (در قالب تحقیقی پیمایشی و به صورت علی) ابزار پرسشنامه را در بین ... نفر توزیع نموده و در راستای پاسخ به این فرضیات، فرهنگ زنجیره تامین، تاثیر معناداری بر فرهنگ سازمانی دارد. فرهنگ زنجیره تامین، تاثیر معناداری بر توزیع دانش در زنجیره دارد. فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری بر توزیع دانش در زنجیره دارد. توزیع دانش در زنجیره، تاثیر معناداری بر عملکرد مالی و غیر مالی زنجیره تامین دارد. به این نتیجه رسیده است که فرهنگ سازمانی یکی از جنبه های کلیدی در مدیریت دانش می باشد و یافتن نوع فرهنگ مناسب و شاخص های کلیدی آن، برای پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش، یکی از موضوعات مهم در اجرای مدیریت دانش در سازمان ها می باشد از سوی دیگر یافته های تحقیق نشان داد که ساختار چندبعدی معرفی شده در این تحقیق، از برازش مناسبی در صنعت خودرو بر خوردار است. نتایج تحلیل مسیر نیز نشان داد که فرهنگ زنجیره تامین بیشترین تاثیر را بر فرهنگ سازمانی داشته است و از طرفی هم فرهنگ سازمانی

بیشترین تاثیر خود را به صورتی غیر مستقیم بر عملکرد زنجیره تامین خواهد داشت و در نهایت توزیع، اشتراک و انتقال دانش، بیشترین اثر را بر عملکرد غیر مالی زنجیره، داشته است.

۱۶ - طحاری مهرجردی، محمد حسین (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «عارضه یابی عملکرد تحقیق و توسعه کشور در دو بخش تولید و انتشار علم با استفاده از تحلیل پوششی داده های (Network DEA)» با استفاده از روش تحقیق قیاسی از ابزار مطالعات پیشین و نظرات خبرگان در پاسخ به این سوال که جایگاه ایران از لحاظ علمی چگونه است به این نتیجه رسیده است که ایران در بخش تولید علم از جایگاه مناسبی در بین کشورهای منتخب برخوردار نیست، ولی در بخش انتشار علم توانسته است حداکثر کارایی از مدل تحلیل پوششی داده ها بدست آورد.

۱۷ - شریفی رنانی، حسین (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی نقش فناوری اطلاعات در کاهش فساد اداری از طریق افزایش شفافیت اطلاعات، بهبود پاسخگویی و ارتقاء اعتماد و درستی: مورد مطالعه شعب بانک صادرات شهر اصفهان» با استفاده از روش تحقیق همبستگی- پیمایشی ابزار پرسشنامه رادر بین ۲۶۹ نفر توزیع نموده و در پاسخ به این فرضیه که بین شفافیت اطلاعات ناشی از تلفن و فکس، کامپیوتر و خدمات بانکداری الکترونیک با کاهش فساد اداری رابطه وجود دارد به این نتیجه رسیده است که شفافیت اطلاعات، بهبود پاسخگویی و ارتقاء اعتماد و درستی ناشی از فناوری اطلاعات شامل تلفن و فکس، کامپیوتر و خدمات بانکداری الکترونیک با کاهش فساد اداری رابطه معنادار و مستقیم دارد.

۱۸ - مروتی شریف آبادی، علی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه یک مدل برنامه ریزی آرمانی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان های کشور» با استفاده از روش تحقیق کاربردی (از نظر شیوه اجرا توصیفی- ریاضی) در پاسخ به این سوال که مدل ترکیبی تحلیل پوششی داده ها و برنامه ریزی آرمانی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان های کشور چگونه می باشد؟ به این نتیجه رسیده است که از مجموع 30 استان کشور در سال 1387، تنها عملکرد کتابخانه های عمومی 3 استان کشور؛ یعنی استان های خراسان جنوبی، خراسان شمالی و مازندران که معادل 10 درصد استان های کشور می باشد، در این زمینه دارای کارایی یک بوده اند.

۱۹ - منصوری، حسین (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان « ارزیابی تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از رویکرد BSC» با استفاده از روش تحقیق توصیفی- پیمایشی ابزار پرسشنامه را در بین ۳۷ نفر توزیع نموده و در راستای پاسخ به این فرضیات عملکرد استراتژی مدیریت در بعد فرایند های داخلی BSC، در کتابخانه های دانشگاهی شهر یزد مطلوب می باشد. عملکرد استراتژی مدیریت دانش در مؤلفه تصویر سازمان، در کتابخانه های دانشگاهی شهر یزد مطلوب می باشد. به این نتیجه رسیده است که این استراتژی در منظرهای مشتری، فرایندهای داخلی، دیدگاه رشد و یادگیری عملکرد مطلوب داشته است اما در منظر مالی و شاخص های بهره وری کارکنان و برنامه های آموزشی نتوانسته پیامد موفق آمیز و قابل توجهی برای کتابخانه های دانشگاهی شهر یزد داشته باشد.

۲۰- شاهپوندی، احمد (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان « ارزیابی توزیع فضایی شاخصهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در مناطق چهارده گانه شهرداری اصفهان» با استفاده از روش تحقیق توصیفی- تحلیلی از ابزار مشاهده استفاده کرده است و در راستای پاسخگویی به این فرضیه که بین شهرداری های مناطق مختلف شهر اصفهان از نظر برخورداری از سخت افزارهای الکترونیکی و نیروهای متخصص تفاوت معناداری وجود دارد به این نتیجه رسیده است که شهرداری های مناطق مختلف شهر اصفهان از نظر برخورداری از شاخص مذکور به صورت یکسان نمی باشند. به طور کلی این مناطق در 4 گروه و به صورت برخوردار، نسبتاً برخوردار، کمتر برخوردار و نابرخودار طبقه بندی شده اند. همچنین ضرائب پراکندگی نشان می دهد اختلاف زیاد در نوع و نحوه توزیع این شاخص ها در شهرداری های شهر اصفهان وجود دارد.

۲۱- پناهی، سیروس (۱۳۸۳) در پژوهشی تحت عنوان « ارزیابی طرح غدیر از دیدگاه کاربران» با استفاده از روش تحقیق کاربردی ابزار پرسشنامه را در بین ۴۷۹۹ نفر توزیع نموده و در راستای پاسخ به این کاربران مستقر در تهران، تأثیر طرح غدیر را از لحاظ تسهیل دسترسی به منابع چگونه ارزیابی می کنند؟ نحوه اطلاع یابی اعضا از منابع موجود در کتابخانه های مقصد از چه راهی است؟ کاربران مستقر در تهران، طرح غدیر را از لحاظ قابلیت در دسترس قرار دادن منابع چگونه ارزیابی می کنند؟ به این نتیجه رسیده است که در مجموع، به طور متوسط حدود ۶۰ درصد از کاربران مستقر در تهران، میزان تأثیر طرح غدیر را از جنبه های مختلف در حد زیاد و در نتیجه، این طرح را موفق ارزیابی کرده اند و میزان رضای تمندی آن ها از این طرح نیز در حد بالا می باشد. البته مشکلات و محدودیت هایی را نیز مطرح کرده اند که انتظار دارند این مشکلات و محدودیت ها برطرف شوند.

۲۲- محمدی، فخرالسادات (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان « توسعه بهینه پرسش های جستجو با استفاده و تأثیر آن » اریک» از اصطلاح نامه پیوسته در مانعیت نتایج و زمان جستجوی کاربر» با استفاده از روش تحقیق قیاسی ابزار پرسشنامه را در بین ۶۵ نفر توزیع نموده و در راستای پاسخ به این سوال که استفاده از اصطلاحات رأ س اصطلاح نامه پیوسته اریک چه تأثیری بر میزان مانعیت بازیابی 30 نتیجه اول حاصل از جستجو در این پایگاه دارد؟ استفاده از اصطلاحنامه پیوسته اریک چه تأثیری بر زمان جستجو ی 30 نتیجه اول در این پایگاه دارد؟ به این نتیجه رسیده است که استفاده از اصطلاحنامه پیوسته اریک در بهبود پرسش ها و زمان جستجو نقش بسزایی دارد و استفاده از اصطلاحات اعم، اخص، و وابسته اصطلاحنامه، دقت بازیابی را تغییر می دهد. همچنین استفاده از اصطلاحات اعم و وابسته اصطلاح نامه، زمان جستجو را افزایش می دهد.

۲۳- علیزاده، حمید (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی کارآمدی روش های موجود در بازیابی اطلاعات بین زبانی فارسی -انگلیسی با استفاده از واژه نامه دوزبانه ماشین خوان» با استفاده از روش تحقیق کاربردی ابزار مشاهده را استفاده نموده است و در راستای پاسخ به این فرضیات که در هنگام استفاده از واژه نامه دوزبانه ماشین خوان، رویکرد ترجمه اولین برابر نهاده در مقایسه با رویکرد همه برابر نهاده ها، باعث کارآمدی بیش تر (افزایش ضریب دقت) در نتایج بازیابی اطلاعات بین زبانی فارسی -انگلیسی می گردد. به این نتیجه رسید که دگر نویسی واژه های فارسی

ترجمه ناپذیر با حروف انگلیسی و قرار دادن آن ها در عبارت جستجوی نهایی در مقایسه با حذف آن ها از عبارت ها ی جستجو ، می تواند منجر به افزایش کارآمدی گردد.

نتیجه گیری

در این پژوهش برخی رویکردهای جدید به ارزیابی عملکرد که محدودیت های روشهای سنتی را برطرف کرده اند معرفی شده است که هر یک دارای نقاط ضعفی هستند. این رویکردها ارائه دهنده چارچوب های کلی هستند و مدیران را در انتخاب شاخصهای ارزیابی سازمان یاری می دهند

با توجه به مدل ها و چارچوب های توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، می توان ویژگیهای یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد .

از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند: سیستم های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشأت گرفته باشند. در غیر این صورت این سیستم ممکن است فعالیتهایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف استراتژیک بگذارد. به علاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان، استراتژی ها تغییر یابند، برخی شاخصهای عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف پذیری در این سیستم ها احساس می شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است .

متوازن باشد: این موضوع که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود بسیار حیاتی است. یک سیستم ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخصهای عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی بین شاخصهای مختلف توازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه و بلندمدت ، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و...) جنبه های مختلف (نظیر مشتریان، ذی نفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد.

در مقابل بهینه سازی بخشی بایستند: از آنجا که شاخصهای عملکرد بر روی رفتار کارکنان اثرگذارند ، مجموعه ای نامناسب از شاخصها می تواند به رفتار غیر کارکردی از طرف کارکنان منجر شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که تنها در پی ارتقا و بهبود شاخص عملکرد مربوط به خود هستند، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در تضاد با خواسته های

مدیران باشد و بهبود در عملکرد واحد آنها به آسیب دیگر قسمت‌ها و یا حتی عملکرد کلی سازمان منجر شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد باید از اینگونه بهینه‌سازیها جلوگیری کند.

__تعداد شاخصهای عملکرد آن محدود باشد: برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخصهای عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخصها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آنها استفاده ای نمی شود یک اتلاف تلقی می شود. بنابراین، ضروری است که تنها داده هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند. همچنین افزایش تعداد شاخصهای عملکرد، ریسک اثبات اطلاعات را افزایش می دهد که این امر موجب می شود که امکان اولویت بندی شاخصها وجود نداشته باشد.

__دسترسی به آن آسان باشد: هدف یک سیستم ارزیابی عملکرد، دادن اطلاعات مهم، در زمان مناسب و به شخص مناسب است. لذا نکته مهم درباره این سیستم ها آن است که باید به گونه ای طراحی شوند که اطلاعات آنها به راحتی بهبود یافته و در دسترس استفاده کنندگان از آن قرار گیرد و برای آنها قابل فهم باشد.

__شامل شاخصهای عملکرد جامع باشد: یک شاخص عملکرد باید هدف مشخص داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخصی تعریف شود و چارچوب زمانی مشخص شود که در قالب آن بایستی به آن غایت نائل شد.

پیشنهادهای جهت انجام پژوهش های آتی:

باتوجه به مطالب فوق و مطالعاتی که صورت گرفته است برای بهبود ارزیابی عملکرد کارکنان پیشنهادات زیرارائه میشود:

- 1- استقرار نظام مدیریت عملکرد به عنوان یکی از ابزار های مهم مدیریتی جهت بهبود سازمان مورد توجه بیشتری قرار گیرد.
- 2- مدیران محترم دستگاه جهت استقرار نظام مدیریت عملکرد، پشتیبانی و حمایت جدی نمایند.
- 3- نتایج ارزیابی عملکرد دستگاه در کمیسیون تحول اداری دستگاه مطرح شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.
- 4- جهت استقرار نظام مدیریت عملکرد، سازماندهی و پیگیری مناسبی انجام شود.
- 5- فرد یا افرادی که بصورت تیمی عهده دار ارزیابی عملکرد واحدهای دستگاه شوند، انتخاب گردند.
- 6- بازنگری و اصلاحات مورد نیاز در شاخصه ای اختصاصی دستگاه انجام شود. به طوری که در بر گیرنده کلیه اهداف و وظایف دستگاه باشد.
- 7- هماهنگی لازم با دستگاه مرکزی برای اصلاح و بازنگری در شاخصه ای اختصاصی آن دستگاه بعمل آید.

- 8- اهداف و استانداردها در ابتدای هر سال مشخص و تعیین شوند.
- 9- مراجع معتبر و مستند برای اهداف و استانداردها با هماهنگی دستگاه مرکزی تعیین و مشخص شوند.
- 10- عملکرد دستگاه در طول سال به شکل مناسبی مستند سازی شود.
- 11- بمنظور ارائه مستندات لازم، سازماندهی و تقسیم کار مناسب بین واحدها از طریق تشکیل تیم کاری انجام شود.
- 12- نتایج ارزیابی عملکرد بمنظور بهبود عملکرد دستگاه در سال های آتی مورد توجه و بررسی قرار گیرد.
- 13- ضرورت ارزیابی عملکرد، در دستگاه موردنظر با حساسیت و اهمیت بیشتری پیگیری شود.
- 14- بهترین روش ارزیابی عملکرد، سیستم خودارزیابی می باشد که ضروری است جهت بهبود و بالندگی سازمان مورد عنایت قرار گیرد.
- 15- تقسیم کار مشخصی برای پیگیری ارتقای عملکرد براساس محورهای تعیین شده انجام شود.
- 16- ارتباط و تعامل مستمر و بیشتری با دبیرخانه کارگروه بهره وری منابع انسانی و تحول اداری به عمل آید.
- 17- ضمن برگزاری دوره های آموزشی در رابطه با مدیریت عملکرد، کارکنان دستگاه را ملزم به شرکت در کلاسهای فوق الذکر نمایند.
- 18- نسبت به برگزاری دوره های آموزشی یا معرفی کارکنان آن دستگاه به دوره های آموزشی در رابطه با مدیریت عملکرد انجام شود.
- 18- ضوابط مشخصی برای استاندارد سازی فعالیت ها و عملکرد دستگاه تعیین شوند.
- 19- امتیازات و مستندات پس از تکمیل، توسط کمیسیون تحول اداری و رئیس دستگاه مشاهده و تأیید شود.
- 20- عملکرد افراد و واحدهای سازمانی با دقت و حساسیت بیشتری مورد ارزیابی قرارگیرد.
- 21- واحدها و افرادی که عملکرد بهتری داشته باشند، مورد تقدیر و تشویق قرار گیرند.
- 22- هماهنگی های لازم جهت ارائه گزارش واحدها برای مراجع ذیربط انجام پذیرد.
- 23- در پرداخت اضافه کار و پاداش غیرمستمر، عملکرد افراد و واحدها مورد توجه قرار گیرد.

منابع:

الف - فارسی:

- 1 - میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۶)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، مولف.
- 2 - آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰) _ ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفق، تهران، انتشارات بهار، ص ۱۲۷.
- 3 - سلطانی، ایرج (۱۳۸۳)، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، اصفهان، انتشارات ارکان، چاپ دوم، صص ۱۱ و ۲۴.
- 4 - فرزینپور، فرشته (۱۳۷۹)، مکانیسم کنترل ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات دومین همایش بررسی ابعاد ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، ص ۱۰۹.
- 5 - طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور (۱۳۸۰)، جلد اول گزارش مرحله اول شناخت مبانی علمی و فنی ارزیابی عملکرد ساز مکان های دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، ص ۳۲.
- 6 - دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد معاونت امور مدیریت و منابع انسانی (۱۳۸۲)، ارزیابی عملکرد (مقاله)، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- 7 - ابیلی، خدایار و موفق، حسن (۱۳۸۲)، دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران، نشر شیوه
- 8 - نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۴)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، چاپ پنجم.
- 9 - آکائو، اوجی - ترجمه داوود محب علی و محمدجبری (۱۳۷۶)، هوشین کانری یا مدیریت کیفیت جامع، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- 10 - بیگی، رجب و سلیمی، مجتبی (۱۳۷۴)، مرکز اطلاع رسانی وزارت جهاد سازندگی، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول.
- 11 - کاظمی، عباس (۱۳۸۱)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، جلد اول، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، تهران، چاپ اول، صص ۶۶-۸۵.

LATIN:

ب- لاتین:

- 1- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B. (1997), "A stakeholder Approach to strategic performance Measurement", Sloan Management Review Spring, 25-37
- 2- Bernolak, I. (1997), "Effective Measurement and successful Elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity", International Journal of Production Economics, Vol.52, pp.203-13

- 3- Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol.48,pp.207-25
- 4- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp.71-9
- 5- Marr, B. and Schiuma, G. (2003), "Business performance Measurement: past, present and Future", Management Decision 41/8 ,pp 680-87
- 6- Medori, D. and Steeple, D. (2000), "A Framework for Auditing and Enhancing performance Measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol.20 No.5,pp 520-33
- 7- Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W. (1995), "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol.15 , No.4, pp 80-116
- 8- Tangen, S. (2004), "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol.53No.8,pp726-37
- 9- Williams, r.s.;performance management(1998): perspectives on employee performance; london: internationalthompson business press,p 8.
- 10- Storey,j.and k. Sisson(1993); managing human resources and industrial relations; buckingham: open university press,p80.
- 11- Aplan, r. S.and d.p. norton(1996); using the balanced scorecard as a strategic management system, harward business review;73(1), pp. 75-85.
- 12- Lawler,e.e(1995); organization effectiveness: new realities and challenges, in h. Risher and c. Fay(eds.), the performance imperative; san francisco,CA: jossey-Bass.
- 13- Kurosawa,k(1991); productivity measurement and management at the company level: the japanese experience; tokyo: elsevier, p 51.
- 14- Beach, s.d.(1991); the management of people at work; 5th ed., new york: macmillan publishig company, p 205.
- 15- Dawson, s.(1996); analysing organization; basingstoke: macmillan, p 50.
- 16- Longenecker, c.o. and l.s.fink(1999);creating effective performane appraisals, industrial management, pp 19-22.

ضمائم:



دانشگاه تربیت مدرس
دفتر نظارت و

با سمه
تعال.

فرم شماره 5)

پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران گروه های آموزشی

عضو محترم هیأت علمی گروه آموزشی

این پرسشنامه به منظور ارزیابی عملکرد مدیران محترم گروه ها جهت پیشبرد اهداف آموزشی و پژوهشی دانشگاه و نیز شناسایی توانایی ها و مهارت های آنها تنظیم شده است . لطفاً در کمال دقت و رعایت انصاف به سؤال های ذیل پاسخ دهید. این ارزیابی مربوط به عملکرد
تأمی باشد .

گروه آموزشی : نام و نام خانوادگی مدیر گروه :

تاریخ تکمیل :

شاخص های ارزیابی				
بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	بسیار خوب
۱- واگذاری دروس موظف و حق التدریس براساس تخصص و توانایی				

					۲- اجرای عدالت انصاف و عدم تبعیض در گروه
					۳- ایجاد زمینه مناسب برای جلب مشارکت اعضای گروه
					۴- حضور مؤثر و فعال در گروه جهت انجام امور اجرایی
					۵- احساس مسئولیت برای راهنمایی، رفع مشکلات دانشجویان و توجه لازم به پیشنهادهای آنها
					۶- نظارت بر فعالیت های آموزشی اعضای گروه (برگزاری کلاس ها، رعایت سرفصل دروس و ...)
					۷- برنامه ریزی مناسب، تشکیل منظم و اداره مؤثر جلسات شورای گروه
					۸- پیگیری جهت تأمین لوازم و تجهیزات مورد نیاز گروه با توجه به امکانات و محدودیت های دانشگاه
					۹- تلاش در اجرای مصوبات شورای گروه
					۱۰- رعایت شأن و منزلت اعضاء هیأت علمی
					۱۱- انعکاس و پیگیری پیشنهادهای گروه به دانشکده
					۱۲- آشنایی و تسلط مدیر گروه بر مقررات و آیین نامه های آموزشی
					۱۳- رعایت تناسب واحدهای مازاد
					۱۴- اطلاع از قوانین و سیاستهای مصوب آموزشی و پژوهشی
					۱۵- ایجاد انگیزه لازم جهت فعالیت های پژوهشی
					۱۶- برگزاری منظم سخنرانی های علمی اعضای گروه در دانشگاه
					۱۷- ارائه پیشنهادهای مناسب جهت همکاری های لازم با دیگر مراکز علمی
					۱۸- ابلاغ به موقع صورتجلسات و مصوبات دانشگاه به اعضای گروه
					۱۹- برنامه ریزی برای تأمین نیروهای انسانی مورد نیاز گروه
					۲۰- زمینه سازی برای ارائه پروژه های مناسب به دانشجویان
					۲۱- تلاش برای راه اندازی و توسعه کمی و کیفی دوره های تحصیلات تکمیلی
					۲۲- زمینه سازی افزایش توانمندیهای علمی و پژوهشی از طریق برگزاری کارگاه های آموزشی و پژوهشی و سخنرانی های علمی
					۲۳- ارائه پیشنهادهای اصلاحی در مجموعه دروس و سرفصل های آموزشی
					۲۴- بطور کلی مدیر گروه خود را به لحاظ توان و تخصص لازم برای مدیریت فعالیت های آموزشی و پژوهشی در گروه چگونه ارزیابی می کنید.

* چنانچه نظر یا پیشنهاد دیگری علاوه بر موارد فوق دارید پشت برگه مرقوم فرمائید .

فرم ارزیابی عملکرد واحدهای استانی ۱۳۸۵

موضوع مصوبه شماره ۴۴۶۴۲/ت ۲۷۷۰۱ هـ مورخ ۸۱/۱۰/۲۸ هیات محترم وزیران

شاخصهای عمومی

۱- محور مدیریت راهبردی (۲۵۲)				
شاخصهای کلی عملکرد TPL	شاخصهای کلیدی عملکرد KPI	امتیاز شاخص	خود ارزیابی	امتیاز مکتسبه
۱- استقرار نظامهای نوین مدیریتی (۹۵)	۱- استقرار نظامهای مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی و رویکردها و فنون مربوط (TQM، سری ISO، 5s و ...) ۲- اجرای برنامههای تحول اداری ۳- فعال سازی کمیسیونهای تحول اداری	۴۰ ۲۰ ۳۵		
۲- بهره وری (اجرای تکالیف ماده ۵ قانون برنامه چهارم توسعه) (۳۴)	۱- تعریف و اندازه گیری شاخصهای بهره وری ۲- تحلیل و عارضه یابی بهره وری ۳- تدوین برنامه های بهبود در زمینه بهره وری	۶ ۹ ۹		

<p>۳- استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها (۴۲)</p>	<p>۱- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها</p> <p>۲- نرخ مشارکت</p> <p>۳- پیشنهادهای اجرا شده</p> <p>۴- نتایج پیشنهادها:</p> <p>کاهش هزینه</p> <p>- افزایش</p> <p>سرعت انجام کار</p> <p>- ارتقاء</p> <p>کیفیت</p>	<p>۱۰</p> <p>۶</p> <p>۶</p> <p>۲۰</p>	
<p>۴- استقرار نظام ارزیابی عملکرد (۵۰)</p>	<p>۱- نظام ارزیابی عملکرد:</p> <p>۲۲- مشارکت در ارزیابی سطح استانی)</p> <p>ارایه عملکرد شاخص‌های عمومی و اختصاصی دستگاه)</p> <p>۲۸- استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه</p> <p>(اجرای نظام ارزیابی عملکرد در درون</p> <p>دستگاه با استفاده از مدل‌های مناسبی نظیر</p> <p>مدل چند معیارهای چند شاخصی،</p> <p>EFQM و BSC و....)</p>	<p>۲۲</p> <p>۲۸</p>	

استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور:

اجرای نظام ارزیابی عملکرد در درون دستگاه با استفاده از مدل‌های مناسبی نظیر مدل چند معیاری چند شاخصی، EFQM، BSC، CED، SCR&PI و.... مدنظر می باشد. جدول زیر تکمیل گردد.

اسم مدل	مرحله اجرای سیستم	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتس به	درصد گستره مدل	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه	حداکثر امتیاز کل	امتیاز مکتسبه کل
EFQM		۱۴			۱۴		۲۸	
جمع		۱۴			۱۴		۲۸	

پارامترهای ارزیابی

به منظور ارزیابی دقیق ، ابتدا واحدها (مشاغل) مشخص می گردند. سپس متناسب باوظایف اصلی هر واحد، موضوع ارزیابی تعیین می شود جداول زیر، (به عنوان نمونه واحدهای تولید، تدارکات و مالی) مرتبط با ارزیابی واحدها در خصوص سنجش عملکرد کارکنان و مدیران تعیین شده است. این نکته نیز لازم به توضیح است که در هر سازمانی متناسب با ساختار سازمانی آن ، واحدها می توانند مشخص شده و به عنوان مشتری یکدیگر به ارزیابی هم بپردازند. علاوه بر ارزیابی کلی هر واحد، می توان زیربخش یک واحد را نیز تعریف و براساس آن عملکرد زیربخش های یک واحد را ارزیابی کرد. به عنوان مثال نمونه ای از شاخصهای تعریف شده برای زیربخش امور مالی در جدول زیر ارائه می شود.

اهمیت نقش مدیران هر شرکت را باید در نوع وظایف آنها جستجو کرد. براین اساس وظایف اساسی مدیران شرکت را می توان به شرح زیر طبقه بندی کرد تا ارزیابی عملکرد آنها به شکل منطقی تر صورت گیرد. جدول زیر به صورت ماتریس است که هر یک از مدیران واحدها، مدیران واحدهای دیگر را ارزیابی می کنند و از امتیاز ۱۰۰ نمره مربوطه را در ستون تعیین شده ثبت می کنند.

الف: ارزیابی تولید

نتیجه	ضریب	نمره	موضوع ارزیابی	ردیف
			اجرای برنامه ارائه شده از طرف مهندسی صنایع	1
			QC رعایت کیفیت براساس گزارش	2
			کاهش میزان ضایعات	3
			رعایت نظم ظاهری و فیزیکی خطوط تولید	4
			دقت و سرعت در گردش اطلاعات (دریافت و ارسال)	5
			دقت در نگهداری تجهیزات	6
			تعمیر بموقع تجهیزات معیوب	7
			جمع نتیجه	

ب: ارزیابی مالی

نتیجه	ضریب	نمره	موضوع ارزیابی	ردیف
			دقت و سرعت عملیات پرداخت و دریافت	1

2	دقت در نگهداری اطلاعات و اسناد و جلوگیری از انتشار آنها			
3	دقت در کنترل و رسیدگی به اسناد			
4	سرعت و دقت در ارائه خدمات مالی			
5	دقت در حفظ اموال و سرعت در سرویس دهی آنها			
جمع نتیجه				

ج: ارزیابی تدارکات

ردیف	موضوع ارزیابی	نمره	ضریب	نتیجه
1	خرید بموقع مواد اولیه موردنیاز تولید و انجام سریع کارهای محوله			
2	خرید بموقع ملزومات و مواد موردنیاز بخش های			

	غیرتولیدی			
3	عقد بموقع قرارداد و تسریع درانجام مراحل اجرای قرارداد			
4	تسریع در دقت عمل در ارسال اسناد و گردش اطلاعات بین واحدهای ذیربط			
5	تسریع در اجرای تشریفات معاملات			
6	دقت در جلوگیری از انتشار اطلاعات			
7	کیفیت اقلام خریداری شده و خدمات انجامشده			
جمع نتیجه				

ارزیابی واحد مالی

ردیف	زیرمجموعه ارزیابی شده	موضوع ارزیابی
1	حسابداری	الف: وجود دستورالعمل های مستند جهت حسابداری

	صنعتی	صنعتی
		ب: سرعت و دقت جمع آوری اطلاعات مبنای جهت محاسبه قیمت تمام شده
		پ: سرعت و دقت در محاسبه قیمت تمام شده کالاهای ساخت شرکت
		ت: آشنایی با فرآیند تولید محصولات
		ث: دقت و سرعت در ارائه گزارشهای دوره ای
2	جمع‌داری	الف: شناسایی تجهیزات
		ب: سرعت در تحویل موارد درخواستی
		پ: دقت در نگهداری اموال
		ت: کنترل دوره ای تجهیزات و موارد تحویل جمع داری
3	حسابداری انبار	الف: دقت و سرعت در ثبت اسناد انبار
		ب: دقت و سرعت کنترل اسناد و تهیه گزارش
4	کنترل و رسیدگی اسناد	الف: دقت و سرعت در رسیدگی اسناد قبل از پرداخت
		ب: دقت و سرعت در ارائه گزارش مالیمیان دوره ای

		پ: دقت و سرعت در ثبت دفاتر قانونی
		ت: دقت و سرعت در رسیدگی اسناد تنخواه گردانها
		ث: دقت و سرعت در رسیدگی و کنترل فروش کالا
5	صدور اسناد و حقوق و دستمزد	الف: دقت و سرعت در صدور سند
		ب: دقت و سرعت در ارائه گزارش مالی میان دوره ای
		پ: دقت و سرعت در محاسبه حقوق
		ت: دقت و سرعت در عملیات سهام
6	دریافت و پرداخت نقد	الف: دقت و سرعت در پرداختها
		ب: دقت و سرعت در دریافتها
		پ: دقت و سرعت در ارائه گزارش نقدینگی و بودجه نقد
		ت: دقت و سرعت در اخذ ضمانت نامه ها
7	بودجه و گزارشات و تامین مالی	الف: دقت و سرعت در بودجه ریزی
		ب: دقت و سرعت در کنترل بودجه و ارائه گزارش
		پ: پیش بینی نیازهای نقدی
		ت: دقت و سرعت در تامین مالی مورد نیاز از نظر کمیت و

		کیفیت
--	--	-------

فرم ارزیابی مدیران

ردیف	موضوع ارزیابی
1	برنامه ریزی و کنترل امور مربوط به واحد
2	دقت و سرعت در گردش اطلاعات
3	سازماندهی و تقسیم امور واحد
4	نحوه برخورد و ارتباط با واحدهای دیگر
5	سرعت انجام امور مربوط به واحدهای دیگر
6	دقت و نگهداری اطلاعات و اسناد و جلوگیری از انتشار آنها

7	نوآوری و خلاقیت و ارائه روشهای بهبود سیستم
8	ISO9001 همکاری و جدیت در تدوین استانداردهای
9	رعایت صرفه جویی در عملکرد و تصمیم گیریها

۱- دستگاه :	۲- نام و نام خانوادگی:	۳- کد ملی:	۴- گروه:
۵- عنوان پست سازمانی:	۶- واحد سازمانی:	۷- دوره ارزشیابی از تاریخ : تا تاریخ:	
۸- عملکرد (فعالیتهای عمدهای را که در چارچوب وظایف شغلی و یا انتظارات مدیر یا سرپرست به تنهایی یا مشارکت دیگران انجام داده‌اید، ذکر نمایید)			
رئوس فعالیت‌ها(فعالیتها، اقدامات مهم و ...)	نتایج (نتایجی که منجر به بهبود کمیت و کیفیت فعالیتها و یا ارائه خدمت مشخصی شده است)	ضرر یا درجه اهمیت فعالیت	خود ارزیابی ارزیابی مدیر یا سرپرست از کمیت، کیفیت و اثربخشی فعالیتها
			۱-۳۰
			۱-۱۰
-			

۹- توسعه (فعالیت‌های آموزشی و بهسازی و به کارگیری فن‌آوری اطلاعات را که در طول دوره انجام داده‌اید ذکر نمایید)

دامنه امتیازات

مصادیق

(۱) توسعه فردی و عناوین
آموزش‌های طی شده (با ذکر
موارد)

حداکثر امتیاز ۸

۸ -

۰

• دریافت گواهینامه آموزشی نوع اول (به ازاء هر ۱۰
ساعت آموزش مصوب یک امتیاز)

• انجام فعالیت‌های خودآموزی در زمینه شغلی
(تأیید مدیر یا سرپرست)

۶ - ۰



امتیاز
مکتسبه

<p>حداکثر امتیاز ۴</p> <p><input type="checkbox"/> امتیاز مکتسبه</p>	<p>مصادیق</p>	<p>(۲) رئیس فعالیت‌ها در زمینه بکارگیری روش‌های جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف سازمانی (با ذکر موارد)</p>	
	<p>استفاده از نرم‌افزارهای رایانه‌ای Office نظیر (Power point، Excell و ...) ، اینترنت، اینترنت، بسته‌های نرم افزاری تهیه شده توسط دستگاه متبوع و ...</p>		
دامنه امتیازات	منابع تأیید کننده	مصادیق	۱۰- رفتار (رفتار شغلی - اخلاقی)
<p>حداکثر امتیاز ۸</p> <p><input type="checkbox"/> امتیاز مکتسبه</p>	<p>توسط مدیر یا سرپرست</p>	<p>رعایت شعائر اسلامی و هنجارهای جامعه و گسترش و تقویت اخلاق اسلامی در محیط کار</p> <p>حضور به موقع در محل کار و جلسات، انجام به موقع تعهدات و رعایت سلسله مراتب اداری و استفاده مؤثر از اوقات کاری</p>	<p>الف) پایبندی به ارزشهای اخلاقی و انضباط اداری در محیط کار</p>
<p>حداکثر امتیاز ۵</p> <p><input type="checkbox"/> امتیاز مکتسبه</p>	<p>توسط مدیر یا سرپرست یا براساس نظرخواهی از همکاران</p>	<p>همکاری و رفتار احترام آمیز با همکاران و ارائه راهنمایی‌های لازم به همکاران</p>	<p>ب) رفتار و برخورد با همکاران</p>

<p>حداکثر امتیاز ۲۰</p> <p><input type="checkbox"/> امتیاز مکتسبه</p>	<p>طبق ضوابط طرح تکریم یا براساس نظرخواهی به عمل آمده از ارباب رجوع</p>	<p>همکاری و رفتار احترام آمیز با مشتریان، ارائه راهنماییهای لازم به آنان و توجه به نظرات و انتقادات ارباب رجوع</p>	<p>ج) رفتار و برخورد با ارباب رجوع (مشتریان)</p>
---	---	--	--

(۴) فرم ارزشیابی کارکنان

دامنه امتیازات		سطح پیشنهاد	موضوع پیشنهاد	۱۱- پیشنهادها
<div>حداکثر امتیاز ۵</div> <div><div></div>امتیاز مکتسبه</div>	۲	سطح واحد		پیشنهادهای مورد تأیید شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای دستگاه و یا سایر مراجع تصویب کننده
	۱-	سطح دستگاه		
	۳	سطح ملی		
	۲-			
	۵			
	-			
۴				
سقف امتیازات		موارد تشویقی		۱۲- تشویقات (در طول دوره ارزشیابی)
<div>حداکثر امتیاز ۱۰</div> <div><div></div>امتیاز مکتسبه</div>	۷	• کسب عنوان کارمند نمونه		ذکر موارد
	۶	• دریافت تقدیر نامه طبق ضوابط طرح تکریم مردم		
	۱۰			
	۸	• دریافت تقدیرنامه از وزیر یا معاون		

	۶	رئیس جمهور	
	۴	• دریافت تقدیرنامه از معاون وزیر و مقامات همپراز یا استاندار	
	۲	• دریافت تقدیرنامه از معاون دستگاه‌های وابسته	
	۲	• دریافت تقدیرنامه از مدیر یا فرماندار	
		• دریافت تقدیرنامه از معاون مدیر	
		• دریافت تقدیرنامه از رئیس اداره شهرستان	
سقف امتیازات		مصادیق	۱۳- امتیازات ویژه (در طول دوره ارزشیابی)
حداکثر امتیاز ۱۰	۱۰	• کسب نشان‌های دولتی	ذکر موارد
امتیاز ۱۰	۸	• دریافت تاییدیه و جایزه از مراکز معتبر علمی	
<div><div></div>امتیاز مکتسبه</div>	۶	• تهیه و تدوین، ترجمه و گردآوری کتاب یا مقاله در زمینه شغلی	
	۴	• تهیه و تدوین مجموعه‌های آموزشی در زمینه شغلی	
	۴	• ارائه آموزشهای شغلی در واحد سازمانی	
۱۴- امتیازات منفی (مدیر یا سرپرست وقایع حساس منفی ارزشیابی شونده را در طول دوره ارزشیابی، در صورت وجود ذکر نماید)			

حداکثر امتیاز

منفی ۱۰

امتیاز منفی



مکتسبه

۱۵- اهداف شغلی و برنامه های توسعه فردی (لطفاً اهداف شغلی و برنامه های توسعه فردی خود را برای دوره بعدی ارزشیابی ذکر نمایید)

رئوس فعالیتها و برنامه های مربوط به توسعه فردی و افزایش مهارت های شغلی (دوره ارزشیابی بعدی) :

رئوس اهداف و فعالیت های مهم شغلی (دوره ارزشیابی بعدی) :

۱۶- نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار و پیشنهادهای مدیر یا سرپرست با توجه به نتیجه ارزشیابی:

۲۵- نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده

:

امضاء

۲۶- نام و نام خانوادگی تأیید کننده :

امضاء

۲۱- امتیاز تشویقات

۲۲- امتیازات ویژه

۲۳- امتیازات منفی

۲۴- امتیاز کل ارزشیابی

۱۷- امتیاز عملکرد

۱۸- امتیاز توسعه

۱۹- امتیاز رفتار

۲۰- امتیاز پیشنهادها

شماره :

تاریخ :

۲۷- نظر ارزشیابی شونده

امضاء

