

شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های ناکارآمدی ارزیابی عملکرد

(مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب استان تهران)

طاهره پارسا^۱، آزاده اشرفی^{۲*}

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

کنترل و ارزیابی‌های مستمر عملکرد و بازخوردگیری مداوم، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران در هر سازمان جهت حفظ وضع موجود و بهبود مستمر آن سازمان می‌باشد. هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های ناکارآمدی ارزیابی عملکرد در شرکت آب و فاضلاب استان تهران بوده که در سه مرحله انجام شده است. در اولین مرحله جهت طراحی مدل یک مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهارده نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی انجام گرفت. در دومین مرحله، با استفاده از روش دلفی ۷ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی که بیش از پانزده سال سابقه خدمت داشتند و با روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، نظرسنجی انجام شد و پس از سه مرحله رفت و برگشت، سرانجام مدل اصلاح شده با ۴ مولفه و ۱۷ شاخص تدوین گردید. نمونه آماری این تحقیق ۲۵۵ نفر و بصورت تصادفی پرسشنامه در بین آن‌ها توزیع گردید و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و lisrel به تحلیل نتایج پرداخته شد. در نهایت ۴ مولفه ناکارآمدی منابع انسانی، ناکارآمدی فرایندهای سازمانی، ناکارآمدی پیاده‌سازی و ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، ناکارآمدی ارزیابی عملکرد، شرکت آب و فاضلاب.

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر و تحول هستند و در نظام کنونی، ارزشیابی عملکرد فردی در سازمان‌ها یکی از اهداف اصلی هر سازمان پویا محسوب می‌شود. ارزشیابی عملکرد عبارت است از سنجیدن عملکرد کارمندان درباره نحوه انجام دادن وظایف مشخص و معین در دوره زمانی خاص در مقایسه با استانداردهای از پیش تعیین شده. اصولاً تلاش صاحب‌نظران همیشه این بوده که از ابزار و شاخص‌های معتبری در سنجش ارزشیابی استفاده کنند و آن را به عنوان پایه و مبنایی برای برنامه‌ریزی در جهت رفع نواقص و ارتقا و پیشرفت کارکنان بکار گیرند. بنابراین واضح است که بررسی سیستم ارزشیابی عملکرد و علل ناکارآمدی آن تا چقدر می‌تواند راهنمای مدیران در ارتقاء و بهبود عملکرد یک سازمان باشد (حسن زاده و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌ها اصولاً به منظور رسیدن به هدف‌هایی ایجاد گردیده‌اند که میزان موفقیت آن‌ها در دستیابی به این اهداف ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد کارکنان دارد، بنابراین ارزیابی عملکرد کارکنان و عملکردشان در مدیریت منابع انسانی، از جایگاه مهمی برخوردار است (ابطحی، ۱۳۸۹). ارزشیابی عملکرد کارکنان اصولاً امری است که در هر سال و با صرف هزینه و وقت بسیار در سازمان‌های دولتی انجام می‌شود و هدف آن بهبود عملکرد، دادن بازخورد به کارکنان، رشد و ارتقاء آنان و از همه مهم‌تر تشخیص نیازهای آموزشی و همچنین نقاط ضعف کارکنان می‌باشد. واضح است که اگر اهداف مذکور برآورده شود بسیاری از مشکلات سازمان‌ها مرتفع خواهد شد (رضایی و علی‌احمدی، ۱۳۹۹).

تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های بزرگ ایران (خصوصاً در بخش عمومی) پس از نیاز به نظام‌های کارآمد برنامه‌ریزی، نظام‌های ارزشیابی در اولویت می‌باشند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با شیوه‌های درست و علمی باعث تشخیص ضعف‌ها، بهبود اختلالات، افزایش بهره‌وری و رشد و پرورش استعدادها، کارکنان و تقویت انگیزش آن‌ها، ایجاد فرصت رقابت سالم و همچنین برقراری نظام شایستگی و بهبود مدیریت خواهد شد (کشتی دار و همکاران، ۱۴۰۰). اصولاً ارزیابی عملکرد تلاشی سیستماتیک است برای دانستن اینکه خدمات سازمان‌ها تا چه اندازه جوابگوی نیازهای جامعه بوده و همچنین ابزاری برای قابلیت پاسخگویی به پرسش‌هایی در مورد بهبود بهره‌وری، کارایی و اثربخشی می‌باشد (باشکوه آجیرلو و همکاران، ۱۳۹۹). بهبود مستمر در عملکرد سازمان‌ها، باعث توسعه و تعالی سازمان می‌شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت کارها و تحقق اهداف و شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان، اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده میسر نخواهد بود که البته موارد فوق بدون ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نخواهد بود (راضی خانقاه و فوکردی، ۱۴۰۰). اصولاً مدیران باید توجه داشته باشند که اگر چه بهره‌وری تابعی از منابع تکنولوژیکی، سرمایه‌ای و انسانی است، اما بهسازی عملکرد کارکنان بوسیله ارزشیابی صحیح عملکرد فعالیت‌های آنان، به بهبود بهره‌وری در نزد کارکنان منجر می‌شود (قانونی و همکاران، ۱۴۰۱). در واقع می‌توان گفت اصل منطقی برای استفاده از ارزشیابی عملکرد، به حداکثر رساندن بهره‌وری از طریق شناسایی و تقویت نمودن نقاط قوت کارکنان است (کرمی و همکاران، ۱۳۹۹).

از سوی دیگر در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت‌های خود ادامه دهند که به نحو بهتری از منابع خود که مهم‌ترین آن نیروی انسانی می‌باشد، استفاده کنند (گائو و همکاران^۱، ۲۰۲۲). شواهد و تجربیات نشان می‌دهد که این نظام در عمل با ناکارآمدی‌هایی همراه است که نتایج آن به صورت عملکرد ضعیف

¹ Gao et al.

کارکنان و خدمات رسانی ضعیف به مشتریان همراه است (نظری و همکاران، ۱۳۹۹). نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیز مانند هر نظام دیگری ممکن است در مرحله پیاده‌سازی و یا اجرا با ناکارآمدی روبرو شود (همای پور و همکاران، ۱۴۰۰).

ارزیابی عملکرد به دلیل ارتباطش با انتخاب کارکنان، جبران خدمات، آموزش پرسنل و سایر موضوعات حوزه منابع انسانی، یکی از کلیدی‌ترین رویه‌های هر سازمان به شمار می‌آید (فریس و همکاران^۱، ۲۰۰۸). ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و ارزشیابی عملکرد و نظایر این‌ها در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مطرح است. در واقع ارزیابی عملکرد ابزار مؤثری در مدیریت منابع انسانی می‌باشد که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمان‌ها با کارایی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تامین می‌گردد (کیان و همکاران^۲، ۲۰۲۲). موارد ذکر شده به خوبی اهمیت و ضرورت تحقیق را نشان می‌دهد. بدین منظور این تحقیق به شناسایی مولفه‌های ناکارآمدی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران پرداخته است. این مقاله در پنج بخش سازمان‌دهی شده است. بعد از مقدمه در بخش دوم ادبیات موضوع با زیربخش پیشینه تحقیق آمده است. در بخش سوم روش تحقیق، در بخش چهارم تجزیه و تحلیل نتایج و در بخش پنجم و نهایی نتیجه‌گیری و پیشنهادات آمده است.

۲- ادبیات موضوع

ارزشیابی یکی از ابزارهای مهم و موثر مدیریت، در جهت دستیابی به اطلاعات مورد نیاز در خصوص عملکرد افراد و سازمان‌ها می‌باشد. آگاه‌سازی کارکنان از عملکرد خود، زمینه رشد و پیشرفت آنان را فراهم می‌کند و کارکنان در جهت بالا بردن کارایی سازمان می‌کوشند و اهداف خود را مقید به اهداف سازمان کرده و همواره در این راستا تلاش خواهند نمود. اما باید به این مسئله نیز توجه داشت که در سازمان‌ها اغلب از استعدادهای بالفعل کارکنان و رفتارهای ظاهری آنان ارزیابی صورت می‌گیرد؛ در صورتی که انسان‌ها دارای استعدادهای بالقوه و رفتارهای غیرمشهود نیز می‌باشند که باید مورد توجه قرار گیرند و اگر به این امر توجه شود و ارزیابی درست و صحیح صورت گیرد، سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود موفق خواهند بود (سلیمان پور، ۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد سابقه‌ای طولانی در اجتماعات بشری دارد. نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان می‌دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به مثابه کنترل وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است، ولی امروزه به صورت یک فرآیند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان)، به عنوان سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطاء پاداش و ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها دارد.

به عقیده صاحب‌نظران، یک سیستم اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای یک سازمان و کارکنان آن ارزانی دارد. سازمان‌ها اصولاً به منظور رسیدن به هدف‌هایی ایجاد گردیده‌اند که میزان موفقیت آن‌ها در دستیابی به این اهداف ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد کارکنان دارد، بنابراین ارزیابی عملکرد کارکنان و عملکردشان در مدیریت منابع انسانی، از جایگاه مهمی برخوردار است (ابطحی، ۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد به دلیل ارتباطش با انتخاب کارکنان، جبران خدمات، آموزش پرسنل و سایر موضوعات حوزه منابع انسانی، یکی از کلیدی‌ترین رویه‌های هر سازمان به شمار می‌آید (فریس و همکاران، ۲۰۰۸). در جریان ارزیابی عملکرد کارکنان، یک مدیر رفتارهای کاری کارکنان را از طریق

¹ Ferris et al.

² Qian et al.

سنجش و مقایسه آنان با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی می‌کند و نتایج حاصله را ثبت کرده و آن‌ها را به اطلاع کارکنان می‌رساند. در عین حال، امروزه بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی هستند که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف به ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کار دستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک، ۲۰۰۵). در دهه گذشته، مدیران و محققان دانشگاهی، سازمان‌ها را از دیدگاه‌های مالی و غیرمالی بر روی چارچوب‌ها، روش‌ها و ابزارهایی که سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه را ارائه می‌دهند، بررسی می‌کنند. امروزه ارزیابی عملکرد جزء لاینفک خدمات عمومی محسوب می‌گردد و از این طریق است که میزان تطابق این خدمات با استانداردهای گوناگون جهانی و مطلوبیت آنان و همچنین نحوه جلب رضایت مشتریان معین می‌گردد (مسیحا، ۱۳۸۰).

۱-۲ - پیشینه تحقیق:

پیشینه تحقیق به طور خلاصه در جدول زیر (جدول ۱) ارائه شده است:

جدول ۱: پیشینه تحقیق

نویسنده	عنوان	نتیجه
شافعی (۱۳۹۱)	ارائه الگویی ساختار یافته از سنجه‌های ارزیابی عملکرد مدیریت بازاریابی در شرکت‌های تولیدی صنعتی: مطالعه‌ای در شرکت‌های مواد غذایی	مهم‌ترین سنجه‌های نظام بازاریابی در صنعت مذکور عوامل مرتبط با سنجش بازار و نوآوری است و در میان متغیرهای فرعی سهم بازار دارای اهمیت زیادی است.
حاجی و همکاران (۱۳۹۳)	ارائه چارچوبی جامع برای ارزیابی عملکرد بازاریابی، با استفاده از رویکرد فراترکیب: مطالعه‌ای در صنعت بانکداری	برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد بازاریابی از روش فراترکیب استفاده شده است. شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از روش فراترکیب در پنج بعد دسته‌بندی شده است: مشتری، برند، بازار، نوآوری و مالی. نتایج آزمون خبرگان نشان داد که دو بعد مشتری و مالی از سایر ابعاد اهمیت بیشتری دارد.
شفیعی و همکاران (۱۳۹۳)	شناسایی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی استان تهران	اولویت‌بندی مربوط به شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی استان تهران از نظر مدیران این باشگاه‌ها به ترتیب عبارت است از: منابع انسانی (0.33125) منابع مالی (0.21934) منابع کالبدی و تجهیزاتی (0.20763) محیط برنامه

<p>ریزی، سازماندهی و ارزیابی (0.11336) امور فنی و ورزشی (0.09239) و محیط حقوق (0.03603).</p>		
<p>نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که شرکت‌های با ساختار ارگانیکی تأکید بیشتری بر ارزیابی عملکرد دارند و ارزیابی عملکرد در ساختارهای ارگانیکی به صورت علی- معلولی و یا کاملاً پیشرفته است. همچنین یافته‌ها نشان داد که تأثیر معیارهای ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمانی در ساختارهای مکانیکی از ارگانیکی بیشتر اما در ساختارهای ارگانیکی با ارزیابی عملکرد پیشرفته و یا علی- معلولی، عملکرد سازمانی بهتر است.</p>	<p>واکاوی عملکرد سازمانی: رویکرد مالی و ساختاری</p>	<p>آفاکازم شیرازی و همکاران (۱۳۹۷)</p>
<p>نتایج پژوهش نشان داد که بیشتر معلمان معتقدند که کمیته‌ای چندگانه برای ارزیابی عملکردشان تشکیل شود و ارزیابی در پایان هر ترم تحصیلی انجام گیرد. یافته‌های پژوهش نشان دادند که تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی از برآزش کافی برخوردار است. در این مدل، شاخص‌های ارزیابی عملکرد شامل شاخص کلی عملکرد معلم، شاخص ارزیابی عملکرد محتوای برنامه درسی، شاخص عملکردهای فوق برنامه، شاخص‌های مدیریتی عملکرد، عوامل کاهش دهنده عملکرد معلمان، نکات مهم در ارزیابی عملکرد معلمان و به کارگیری ارزیابی عملکرد در تصمیمات مختلف بودند.</p>	<p>تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی شهر تهران</p>	<p>نظری و همکاران (۱۳۹۸)</p>
<p>نتایج نشان داد که متغیرهای ساختاری با ضریب (۰/۷۴) اثر مثبت و معناداری بر عملکرد کلی نمایندگان دارند. همچنین متغیرهای نهادی با ضریب (۰/۴۶) همزمان اثر مثبت و معناداری بر عملکرد کلی نمایندگان داشته‌اند. اما متغیرهای فردی با وجود شاخص‌سازی دقیق و معنادار نتوانسته‌اند اثر معناداری بر عملکرد کلی نمایندگان داشته باشند.</p>	<p>تحلیل سه گانه عوامل فردی، نهادی و ساختاری موثر بر عملکرد نمایندگان مجلس شورای اسلامی</p>	<p>مرادی (۱۴۰۲)</p>
<p>پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کلاسیک نظریه بنیادی به استخراج مدل ذهنی مدیران حسابرسی داخلی از ارزیابی</p>	<p>ارائه مدل ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی در ایران</p>	<p>نیکبخت و قدس حسن</p>

<p>عملکرد حسابرسی داخلی در ایران می‌پردازد. این مدل نشان می‌دهد مهم‌ترین مفهوم در ذهن مدیران حسابرسی داخلی مشروعیت است که برای اولین بار در پژوهش‌های مربوط به ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی با استفاده از روش نظریه بنیانی از دل مصاحبه‌هایی که محقق با مدیران حسابرسی داخلی داشته، ظاهر شده است.</p>		<p>آباد (۲۰۱۸)</p>
<p>در این تحقیق، بانک‌های مورد مطالعه، از A تا F نام گذاری شدند. طبق نتایج به دست آمده از میان بانک‌های مورد مطالعه، بانک (A) پایدارترین بانک ایران بوده است. پس از آن بانک‌های (B) تا (F) به ترتیب رتبه‌های دوم تا ششم را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد بانک‌های خصوصی شده طبق اصل ۴۴ از پایداری بیشتری نسبت به بانک‌های از ابتدا خصوصی برخوردار بوده‌اند.</p>	<p>ارزیابی عملکرد پایدار بانک بر مبنای مدل مطلوبیت چند شاخصه</p>	<p>تقوی فرد و همکاران (۲۰۱۹)</p>
<p>بر اساس نتایج کارکنان چهار معنای اصلی را به نظام ارزیابی عملکرد نسبت می‌دهند: ارزیابی عملکرد به مثابه اهرم فشار مدیر، ارزیابی عملکرد به مثابه نامه اعمال، ارزیابی عملکرد به مثابه کاغذ پاره و ارزیابی عملکرد امری ناشناخته. همچنین کارکنان در مواجهه با ارزیابی عملکرد، چهار استراتژی کنشی را اتخاذ می‌کنند: عملکرد نمایشی، عملکرد اصیل، بی تفاوتی و معناجویی. تحلیل‌ها نشان می‌دهد مؤلفه تعیین کننده ارتباط میان معانی و کنش‌ها ادراک عاملیت نمره عملکرد در نزد کارکنان است.</p>	<p>ارزیابی عملکرد: عرصه تقابل معناها</p>	<p>عارف و همکاران (۲۰۱۹)</p>
<p>رتبه‌بندی مدیریت زیست‌محیطی و اجتماعی بلومبرگ (ESG) و شاخص‌های پایداری داوجونز (DSJI) که از اطلاعات خصوصی و عمومی شرکت‌ها استفاده می‌کند، به عنوان نماینده‌ای برای عملکرد واقعی پایداری عمل کردند. پس از آزمایش، ساختارهای توسعه یافته از گزارش‌های پایداری به طور قابل توجهی معیارهای DJSI و ESG پایداری را توضیح می‌دهند.</p>	<p>آیا افشا در گزارش‌های پایداری عملکرد واقعی پایداری را نشان می‌دهد؟</p>	<p>پاپوتسی و سادی (۲۰۲۲)</p>

منبع: یافته‌های تحقی

۳- روش تحقیق

در بعضی پژوهش‌ها، بدلیل عدم وجود مبانی نظری قوی، متغیرهای مهم و تاثیرگذار مساله برای پژوهشگر ناشناخته است. لذا محقق با استفاده از روش‌های کیفی، متغیرهای مزبور را شناسایی کرده و سپس با استفاده از روش‌های کمی اقدام به سنجش (اندازه‌گیری) متغیرها و تعمیم نتایج می‌کند (مورس^۱، ۱۹۹۱). از دیگر مزایای این طرح، قدرت آن در تعدیل و توسعه ابزار تحقیق می‌باشد که با استفاده از مطالعات اکتشافی صورت می‌گیرد (کرسول^۲، ۱۹۹۰).

این پژوهش در سه مرحله انجام شده است. در اولین مرحله که هدف طراحی مدل بوده است، جهت استخراج مولفه‌ها و شاخص‌های ناکارآمدی ارزیابی عملکرد در شرکت آب و فاضلاب استان تهران، مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهارده نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی که با روش هدفمند انتخاب شده بودند انجام گرفت تا به اقناع نظری رسیده و مدل اولیه حاصل گردید. در دومین مرحله، بر اساس مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه (مدل اولیه)، با استفاده از روش دلفی ۷ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی که بیش از پانزده سال سابقه خدمت داشتند و با روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، نظرسنجی انجام شد و پس از سه مرحله رفت و برگشت، سرانجام مدل اصلاح شده با ۴ مولفه و ۱۷ شاخص تدوین گردید.

در آخرین مرحله بر اساس مدل اصلاح شده پرسشنامه‌ای طراحی شد. جامعه آماری، کلیه کارشناسان شرکت آب و فاضلاب استان تهران بودند. در معادلات ساختاری بر اساس نظر هومن (۱۳۹۵) که حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده باشد، با توجه به تعداد سوالات پرسشنامه که ۱۷ سوال بود، برای هر سوال ۱۵ نمونه جمع‌آوری شد و تعداد نمونه، ۲۵۵ نفر تعیین گردید و بصورت تصادفی پرسشنامه در بین آن‌ها توزیع گردید. برای سنجش روایی، پرسشنامه به رویت خبرگان و اساتید راهنما و مشاور رسید و تایید گردید و برای سنجش پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مقادیر بالای ۰/۷ حاصل شد که روایی پرسشنامه نیز تایید گردید. در جدول زیر (جدول ۲) مقدار پایایی هر مولفه به تفکیک آمده است:

جدول ۲: مقدار پایایی مولفه‌ها

مقدار پایایی	مولفه‌ها
۰/۸۳۵	ناکارآمدی منابع انسانی
۰/۸۸۱	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
۰/۹۱۲	ناکارآمدی پیاده‌سازی
۰/۸۴۶	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی

منبع: یافته‌های تحقیق

پنل دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. این افراد با عنوان پنل دلفی شناخته می‌شوند. گزینش اعضای واجد شرایط برای پنل دلفی از مهم‌ترین مراحل تکنیک دلفی است، زیرا اعتبار نتایج آن به شایستگی و دانش اعضای پنل بستگی دارد. برای نمونه‌گیری آن نیز می‌توان از تکنیک گلوله برفی استفاده کرد. برای آزمون روش دلفی، از آزمون رتبه‌های دبلیو کندال، که شکل نرمال شده آزمون فریدمن می‌باشد، بعنوان یک ضریب توافق برای سنجش میزان توافق رتبه‌ها در بین پاسخگویان استفاده می‌شود. مقدار آزمون رتبه‌های

¹ Morse

² Creswell

دلیو کندال بین ۰ تا ۱ نوسان می‌کند که در آن، مقادیر نزدیک به صفر نشان از توافق کمتر و مقادیر نزدیک به یک نشان از توافق بیشتر بین پاسخگویان در خصوص متغیرهای مورد نظر دارد (علیدوستی، ۱۳۸۵). فرمول محاسبه ضریب

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$$

کندال به صورت زیر است:

R_i = مجموع رتبه‌های مرتبط به یک عامل

m = تعداد مجموعه رتبه‌ها یا تعداد داوران

n = تعداد عوامل رتبه‌بندی شده یا تعداد پدیده‌ها

در پژوهش‌های کیفی که هدف آن تعیین میزان اهمیت و یا غربال آیت‌ها است می‌توان از طیف لیکرت برای گردآوری دیدگاه خبرگان استفاده کرد. برای طیف هفت درجه میانگین زیر ۵ و در طیف ۵ درجه میانگین زیر ۴ مبنای حذف عوامل است (لین و همکاران^۱، ۲۰۱۲). لذا در این تحقیق با توجه به طیف ۵ گزینه‌ای، میانگین زیر ۴ مبنای حذف عوامل در نظر گرفته شد. از سوی دیگر، شاخص انحراف معیار هر چه بیشتر باشد، اتفاق نظر کمتر را نشان می‌دهد، چرا که پراکندگی پاسخ‌ها در اطراف میانگین بیشتر خواهد بود (علیدوستی، ۱۳۸۵).

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت و تحصیلات به ترتیب در جدول‌های ۳ و ۴ آمده است.

جدول ۳: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

متغیر جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۵۶	۶۱/۱۷
زن	۹۹	۳۸/۸۲
تعداد کل:	۲۵۵	٪ ۱۰۰

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۴: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات

متغیر تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
لیسانس	۱۹۳	۷۵/۶۸
فوق لیسانس	۶۲	۲۴/۳۱
تعداد کل:	۲۵۵	٪ ۱۰۰

منبع: یافته‌های تحقیق

همچنین در جدول ۵ نتایج فرایند دور اول دلفی، نمایش داده شده است.

¹ Lin et al.

جدول ۵: نتایج دور اول دلفی

نتیجه	سطح معناداری	ضریب کندال W	شاخص‌ها	مولفه‌ها
توافق ضعیف	۰/۰۱۷	۰/۳۷۱	۷	ناکارآمدی منابع انسانی
توافق ضعیف	۰/۰۲۲	۰/۳۱۲	۷	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
توافق ضعیف	۰/۰۰۰	۰/۳۳۴	۷	ناکارآمدی پیاده سازی
توافق ضعیف	۰/۰۰۰	۰/۳۵۷	۶	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی

منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج جدول ۵ میزان توافق حاصل شده برای مولفه‌های مختلف کمتر از مقدار متوسط می‌باشد که نشان دهنده اتفاق نظر ضعیف می‌باشد. در فرایند دلفی شاخص‌هایی که میانگین کمتر از ۴ داشتند، حذف شدند و مجدداً پرسشنامه‌ای با ۴ مولفه و ۲۲ شاخص تدوین و برای خبرگان ارسال شد. نتایج دور دوم فرایند دلفی در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: نتایج دور دوم دلفی

نتیجه	سطح معناداری	ضریب کندال W	شاخص‌ها	مولفه‌ها
توافق متوسط	۰/۰۰۰	۰/۵۲۷	۵	ناکارآمدی منابع انسانی
توافق متوسط	۰/۰۰۱	۰/۵۰۵	۶	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
توافق متوسط	۰/۰۰۰	۰/۵۴۳	۶	ناکارآمدی پیاده سازی
توافق متوسط	۰/۰۰۱	۰/۵۳۸	۵	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی

منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول ۶ ملاحظه می‌شود توافق در حد متوسط می‌باشد. در مرحله بعد پرسشنامه‌ای با ۴ مولفه و ۱۷ شاخص، تدوین و برای خبرگان ارسال شد. ضمناً شاخص‌هایی که میانگین کمتر از ۴ داشتند، حذف شدند. نتایج دور سوم فرایند دلفی در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷: نتایج دور سوم دلفی

نتیجه	سطح معناداری	ضریب کندال W	شاخص‌ها	مولفه‌ها
توافق قوی	۰/۰۰۰	۰/۷۲۰	۴	ناکارآمدی منابع انسانی
توافق قوی	۰/۰۰۰	۰/۷۱۰	۵	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
توافق قوی	۰/۰۰۰	۰/۷۴۲	۴	ناکارآمدی پیاده سازی
توافق قوی	۰/۰۰۰	۰/۷۳۸	۴	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی

منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به ضرایب کندال مشاهده شده در جدول ۷، که همگی بالای متوسط می‌باشند، نظرسنجی متوقف گردید. در

ادامه در جدول ۸، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل اصلاح شده مستخرج از فرایند دلفی، بیان شده است.

جدول ۸: مولفه‌ها و شاخص‌های مدل اصلاح شده مستخرج از فرایند دلفی

انحراف معیار	میانگین ن	شاخص‌ها	مولفه‌ها
۰/۰۰۰	۴/۰۰	کارمندیابی نامناسب	ناکارآمدی منابع انسانی
۰/۰۰۰	۵/۰۰	آموزش نامناسب	
۰/۳۷۸	۴/۱۴	برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی	
۰/۳۷۸	۴/۱۴	سیستم حقوق و دستمزد نامناسب	
۰/۴۸۸	۴/۷۱	ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
۰/۰۰۰	۴/۰۰	ناتوانی به ترغیب مدیران ارشد به حمایت	
۰/۰۰۰	۴/۰۰	ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان	
۰/۰۰۰	۴/۰۰	عدم استفاده از نتایج ارزیابی‌های گذشته	
۰/۰۰۰	۴/۰۰	انجام سیاسی کاری بجای اجرای قوانین	ناکارآمدی پیاده سازی
۰/۳۷۸	۴/۱۴	ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرا	
۰/۰۰۰	۴/۰۰	ارزیابی ناکافی محیط	
۰/۴۸۸	۴/۲۹	اجرای نظام ارزشیابی بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن	
۰/۰۰۰	۵/۰۰	ناکامی در برآورد و تدارک منابع	ناکارآمدی شاخص های عملکردی
۰/۰۰۰	۵/۰۰	ناکارآمدی شاخص‌های مشتری	
۰/۰۰۰	۴/۰۰	ناکارآمدی شاخص‌های مالی	
۰/۰۰۰	۴/۰۰	ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد	
۰/۴۸۸	۴/۲۹	ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی	

منبع: یافته‌های تحقیق

همانطور که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود مقادیر میانگین‌ها از ۴ بیشتر بوده و اتفاق نظر میان پاسخ دهندگان در فرایند دلفی در خصوص شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های ناکارآمدی ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب استان تهران حاصل شده است. همچنین اگر چولگی و کشیدگی داده‌ها در فاصله (۱+ و ۱-) باشند، داده‌ها نرمال محسوب می‌شوند (گارسون^۱، ۲۰۱۲). همانطور که در جدول ۹ ملاحظه می‌شود مقادیر چولگی و کشیدگی در این فاصله بوده و در نتیجه داده‌ها نرمال می‌باشند.

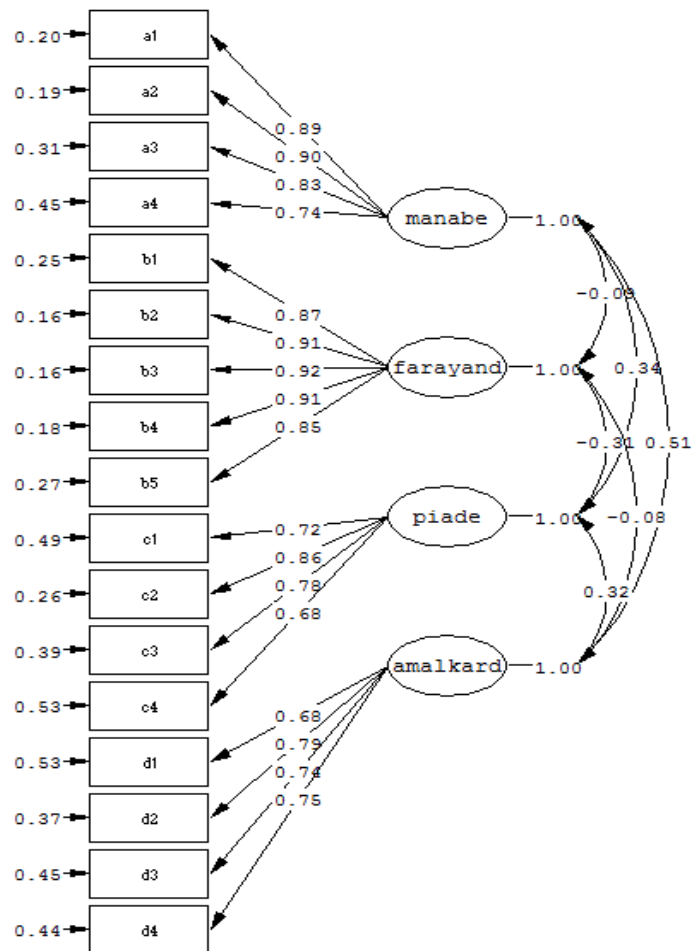
¹ Garson

جدول ۹: مقادیر چولگی و کشیدگی شاخص‌ها

کشیدگی	چولگی	شاخص‌ها	مولفه‌ها
۰/۰۵۴	۰/۰۱۵	کارمندیابی نامناسب	ناکارآمدی منابع انسانی
-۰/۱۴۲	-۰/۰۱۸	آموزش نامناسب	
-۰/۱۸۱	-۰/۱۰۰	برنامه‌ریزی نامناسب منابع انسانی	
-۰/۳۹۷	-۰/۰۸۸	سیستم حقوق و دستمزد نامناسب	
-۰/۲۷۳	۰/۵۶۹	ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
۰/۰۳۴	۰/۶۹۹	ناتوانی به ترغیب مدیران ارشد به حمایت	
۰/۴۷۰	۰/۸۴۵	ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان	
۰/۲۲۲	۰/۶۵۵	عدم استفاده از نتایج ارزیابی‌های گذشته	
-۰/۷۹۲	۰/۴۹۰	انجام سیاسی کاری بجای اجرای قوانین	ناکارآمدی پیاده‌سازی
-۰/۴۳۶	۰/۳۰۶	ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرا	
-۰/۸۳۳	۰/۰۳۴	ارزیابی ناکافی محیط	
-۰/۳۵۲	۰/۳۴۵	اجرای نظام ارزشیابی بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن	
-۰/۵۶۷	-۰/۲۲	ناکامی در برآورد و تدارک منابع	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی
۰/۶۵۵	-۰/۵۱۰	ناکارآمدی شاخص‌های مشتری	
-۰/۲۷۱	-۰/۱۵۹	ناکارآمدی شاخص‌های مالی	
۰/۰۵۱	-۰/۲۱۱	ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد	
۰/۵۲۷	۰/۰۰۴	ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی	

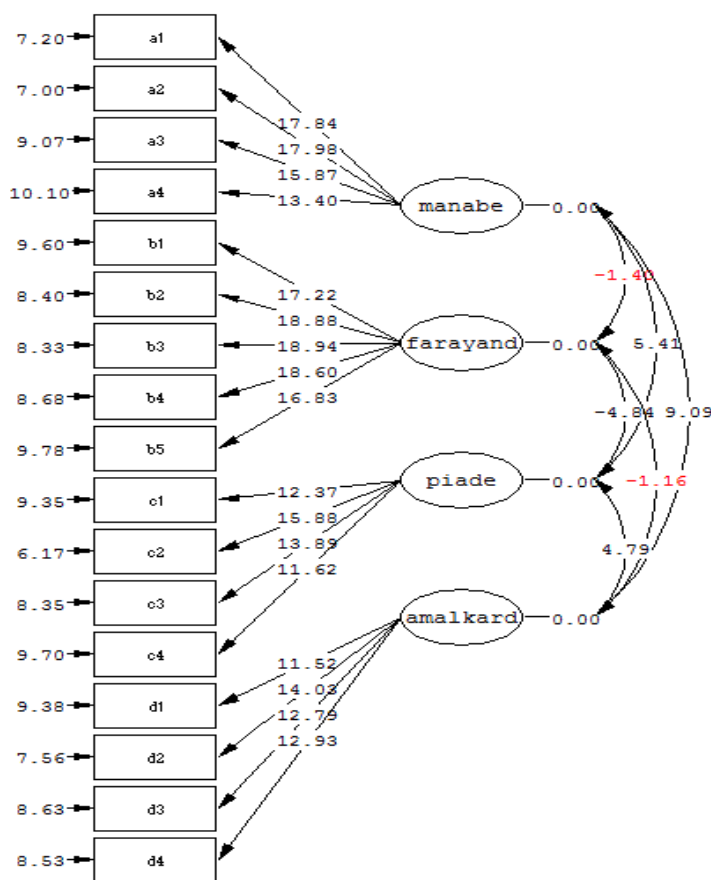
منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به نرمال بودن داده‌ها برای اعتباربخشی مدل از نرم افزار لیزرل استفاده گردید. در شکل‌های ۱ و ۲ مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب نشان داده شده است.



Chi-Square=169.19, df=113, P-value=0.00049, RMSEA=0.044

شکل ۱: مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square=169.19, df=113, P-value=0.00049, RMSEA=0.044

شکل ۲: مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب

برای سنجش کیفیت مدل، از شاخص‌های برازش استفاده شده و تمامی شاخص‌ها در فاصله مجاز قرار دارند. در نتیجه می‌توان گفت مدل پژوهش برازش قابل قبولی دارد. در جدول ۱۰ شاخص‌های برازش مدل، بیان شده است.

جدول ۱۰: شاخص‌های برازش مدل پژوهش

نتیجه	مقدار بدست آمده	حد مجاز	شاخص برازش
تایید	۱/۴۹۷	$3 \leq$	نسبت کای اسکور به درجه آزادی χ^2/df
تایید	۰/۰۴۴	$0 \leq / 0.8$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
تایید	۰/۹۳	$0 \geq / 8$	شاخص نیکویی برازش (GFI)
تایید	۰/۹۰	$0 \geq / 8$	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
تایید	۰/۰۴۰	$0 \leq / 0.8$	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)
تایید	۰/۹۶	$0 \geq / 9$	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq / 95$	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq / 9$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
تایید	۰/۹۸	$0 \geq / 9$	شاخص برازش افزایشی (IFI)

تایید	۰/۹۵	۰ ≥ /۹	شاخص برآزش نسبی (RFI)
تایید	۰/۸۰	۰ ≥ /۵	شاخص برآزش هنجار شده و اصلاح شده مقتصد (PNFI)

منبع: یافته های تحقیق

بر اساس خروجی حاصل از نرم افزار لیزرل، تمامی بارهای عاملی شاخص ها، بیشتر از ۰/۵ بوده و همینطور کلیه مقادیر t-value در خارج از فاصله (۱/۹۶ و -۱/۹۶) می باشند بنابراین همه شاخص ها تایید شدند. در جدول ۱۱ ضرایب آماری شاخص ها، بار عاملی و معناداری آن ها نشان داده شده است.

جدول ۱۱: ضرایب آماری شاخص ها و معناداری آن ها

مولفه ها	شاخص ها	بار عاملی	t-value	R ²	نتیجه
ناکارآمدی منابع انسانی	کارمندیابی نامناسب	۰/۸۹	۱۷/۸۴	۰/۸۰	تایید
	آموزش نامناسب	۰/۹۰	۱۷/۹۸	۰/۸۱	تایید
	برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی	۰/۸۳	۱۵/۸۷	۰/۶۹	تایید
ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	سیستم حقوق و دستمزد نامناسب	۰/۷۴	۱۳/۴۰	۰/۵۵	تایید
	ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	۰/۸۷	۱۷/۲۲	۰/۷۵	تایید
	ناتوانی به ترغیب مدیران ارشد به حمایت	۰/۹۱	۱۸/۸۸	۰/۸۴	تایید
	ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان	۰/۹۲	۱۸/۹۴	۰/۸۴	تایید
ناکارآمدی پیاده سازی	عدم استفاده از نتایج ارزیابی های گذشته	۰/۹۱	۱۸/۶۰	۰/۸۲	تایید
	انجام سیاسی کاری بجای اجرای قوانین	۰/۸۵	۱۶/۸۳	۰/۷۳	تایید
	ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرا	۰/۷۲	۱۲/۳۷	۰/۵۱	تایید
ناکارآمدی شاخص های عملکردی	ارزیابی ناکافی محیط	۰/۸۶	۱۵/۸۸	۰/۷۴	تایید
	اجرای نظام ارزشیابی بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن	۰/۷۸	۱۳/۸۹	۰/۶۱	تایید
	ناکامی در برآورد و تدارک منابع	۰/۶۸	۱۱/۶۲	۰/۴۷	تایید
ناکارآمدی شاخص های عملکردی	ناکارآمدی شاخص های مشتری	۰/۶۸	۱۱/۵۲	۰/۴۷	تایید
	ناکارآمدی شاخص های مالی	۰/۷۹	۱۴/۰۳	۰/۶۳	تایید
	ناکارآمدی شاخص های یادگیری و رشد	۰/۷۴	۱۲/۷۹	۰/۵۵	تایید
	ناکارآمدی شاخص های فرایندهای داخلی	۰/۷۵	۱۲/۹۳	۰/۵۶	تایید

منبع: یافته های تحقیق

در خصوص روایی و پایایی مدل نیز، در صورتی که مقدار $AVE \leq 0.5$ و مقدار $CR \leq 0.7$ باشد، روایی و پایایی مدل مورد تایید است (هیر^۱، ۲۰۱۱). با ملاحظه جدول ۱۲ مشخص می گردد که AVE و CR تمام مولفه ها در حد

¹ Hair

قابل قبول بوده و روایی و پایایی مدل نیز تایید می‌گردد.

جدول ۱۱: سنجش روایی و پایایی مدل

نتیجه	CR	AVE	شاخص‌ها	مولفه‌ها
تایید	۰/۸۱	۰/۶۳	کارمندیابی نامناسب	ناکارآمدی منابع انسانی
			آموزش نامناسب	
			برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی	
			سیستم حقوق و دستمزد نامناسب	
تایید	۰/۹۱	۰/۷۸	ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
			ناتوانی به ترغیب مدیران ارشد به حمایت	
			ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان	
			عدم استفاده از نتایج ارزیابی‌های گذشته	
			انجام سیاسی کاری بجای اجرای قوانین	
تایید	۰/۸۱	۰/۶۹	ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرا	ناکارآمدی پیاده سازی
			ارزیابی ناکافی محیط	
			اجرای نظام ارزشیابی بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن	
			ناکامی در برآورد و تدارک منابع	
تایید	۰/۸۳	۰/۶۶	ناکارآمدی شاخص‌های مشتری	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی
			ناکارآمدی شاخص‌های مالی	
			ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد	
			ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی	

منبع: یافته‌های تحقیق

در نهایت در جدول زیر (جدول ۱۲) مدل نهایی مولفه‌ها و شاخص‌های ناکارآمدی ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب استان تهران در ۴ مولفه و ۱۷ شاخص ارائه شده است.

جدول ۱۲: مدل نهایی مولفه‌ها و شاخص‌های ناکارآمدی ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب استان تهران

شاخص‌ها	مولفه‌ها
کارمندیابی نامناسب	ناکارآمدی منابع انسانی
آموزش نامناسب	
برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی	
سیستم حقوق و دستمزد نامناسب	

ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
ناتوانی به ترغیب مدیران ارشد به حمایت	
ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان	
عدم استفاده از نتایج ارزیابی‌های گذشته	
انجام سیاسی کاری بجای اجرای قوانین	ناکارآمدی پیاده سازی
ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرا	
ارزیابی ناکافی محیط	
اجرای نظام ارزشیابی بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن	
ناکامی در برآورد و تدارک منابع	ناکارآمدی شاخص های عملکردی
ناکارآمدی شاخص‌های مشتری	
ناکارآمدی شاخص‌های مالی	
ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد	
ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی	

منبع: یافته‌های تحقیق

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

ارزیابی عملکرد به دلیل ارتباطش با انتخاب کارکنان، جبران خدمات، آموزش پرسنل و سایر موضوعات حوزه منابع انسانی، یکی از کلیدی‌ترین رویه‌های هر سازمان به شمار می‌آید. ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و ارزشیابی عملکرد و نظایر این‌ها در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مطرح است. در واقع ارزیابی عملکرد ابزار مؤثری در مدیریت منابع انسانی می‌باشد که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمان‌ها با کارایی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تامین می‌گردد. در این تحقیق شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های ناکارآمدی ارزیابی عملکرد در شرکت آب و فاضلاب استان تهران در سه مرحله انجام گرفت. در اولین مرحله جهت طراحی مدل یک مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهارده نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی انجام گرفت. در دومین مرحله، با استفاده از روش دلفی ۷ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی که بیش از پانزده سال سابقه خدمت داشتند، نظرسنجی انجام شد و پس از سه مرحله رفت و برگشت، سرانجام مدل اصلاح شده با ۴ مولفه و ۱۷ شاخص تدوین گردید. در نهایت ۴ مولفه ناکارآمدی منابع انسانی، ناکارآمدی فرایندهای سازمانی، ناکارآمدی پیاده‌سازی و ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی شناسایی شدند. با توجه به نتایج به دست آمده مهم‌ترین پیشنهادات زیر در خصوص موارد مطرح شده قابل ارائه است:

ناکارآمدی منابع انسانی:

تدوین برنامه جامع منابع انسانی و اصلاح فرآیند استخدام، ترفیع، ارتقا و انتصاب، طراحی برنامه آموزشی مناسب، نظام پرداخت و جبران خدمت مناسب، اجرای کارآمد نظام ارزشیابی عملکرد، برنامه‌ریزی و برگزاری صحیح برنامه‌های آموزشی، بسترسازی مناسب و آماده‌سازی فضای ذهنی کارکنان و مدیران، تدوین برنامه‌ای جامع برای افزایش رضایت انگیزه نیروی انسانی و آگاهی بخشی مناسب و توجیه اهمیت برنامه‌ها برای کارکنان.

ناکارآمدی فرایندهای سازمانی:

بیان واضح انتظارات و اهداف، حمایت از کارمندان با فراهم‌سازی امکانات، ترغیب کارمندان با مشارکت شخصی، ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد آن در طول سال و ساختار شفاف پروسه مذکور.

ناکارآمدی پیاده‌سازی:

استفاده از نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در استخدام نیروهای جدید و ارتقا کارکنان، وجود مدیریت ارشد فعال در ایجاد منابع کافی، اتخاذ تصمیمات سریع و پشتیبانی و حمایت در پذیرش پروژه، لحاظ نمودن ویژگی‌های فردی کارکنان، در نظر گرفتن ساختار و روابط کار در کنار توجه به نوع شناسی استراتژی‌های ارزیابی مدیریت عملکرد.

ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی:

مقایسه عملکرد کارکنان با رقبا به طور مستمر و همچنین تشویق افراد به برقراری ارتباطات و تعاملات کاری، ارزیابی عملکرد نیروهای جدید و بررسی گزارش‌ها از عملکرد کارمندان تازه وارد در مقایسه با سایرین، بازخورد گرفتن از مشتریان جهت بهبود عملکرد، تشخیص نیازمندی‌های مشتریان، احترام به مشتریان به عنوان اصلی‌ترین و تعیین کننده‌ترین ذینفعان سازمانی، استاندارد سازی منابع انسانی با راهکارهایی چون وضع قوانین برای جذب و نگهداری نیروی انسانی، فراهم نمودن فرصت‌ها برای رشد کارکنان، تشویق کارکنان جهت ادامه تحصیل، شرکت در همایش‌ها و سمینارها، اصلاح نظام پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق با تشکیل اتاق فکر در سازمان، ایجاد فرصت‌های برابر برای کلیه پرسنل سازمان با آموزش مستمر و همگانی کارکنان.

منابع

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۳. آقا کاظم شیرازی، سمانه؛ رضا زاده، جواد؛ کردستانی، غلامرضا (۱۳۹۷). واکاوی عملکرد سازمانی: رویکرد مالی و ساختاری، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، (۴)، ۸-۲۲.
۴. سلیمان پور، نجمه. (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی.
۵. مسیحا، فیروزه (۱۳۸۰). ارزیابی عملکرد توسعه ورزش، مروری بر الگوی ارائه شده در کشور انگلستان، نشریه مدیریت و توسعه ورزش کشور، (۶)، ۱۰۶-۱۲۴.
۶. نظری، شهرام؛ دیوکان، بهزاد؛ کوثری پور، محسن. (۱۳۹۸). تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی شهر تهران، فصلنامه تعلیم و تربیت، (۱)، ۳۶-۱۲۴-۱۰۷.
۷. نیکبخت، محمدرضا؛ قدس حسن آباد، مریم. (۱۳۹۷). ارائه مدل ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی در ایران، پژوهش‌های تجربی حسابداری، (۳۳)، ۹-۱۰۱-۱۲۱.
۸. باشکوه اجیرلو محمد، پورامینی زهرا، یحیوی قاسم قشلاقی مجید، فردی آذر علیرضا (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های ارزیابی عملکرد استعدادهای در شرکت ملی نفت ایران. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی؛ ۱۱ (۴۴): ۲۹۵-۳۱۶.

۹. حسن‌زاده دیزجی، الهه، عصاره، فریده، خسروی، فریبرز (۱۴۰۰). پیشنهاد شاخص‌های ارزیابی عملکرد برای کتابخانه ملی ایران بر مبنای ابعاد کارت امتیازی متوازن. مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۱(۳۲)، ۳۱-۴۶. doi: 10.30484/nastinfo.2020.2666.1996
۱۰. راضی خانقاه، زینب، فوکردی، امیرعلی (۱۴۰۰). نظام ارزیابی عملکرد پایدار مبتنی بر مدل اسکور (مورد مطالعه: شرکت سیمان سپاهان). مدیریت صنعتی، ۱۳(۲)، ۲۴۶-۲۷۷. doi: 10.22059/imj.2021.319358.1007824
۱۱. رضایی، حامد. علی احمدی، علیرضا (۱۳۹۹). بررسی رابطه میان مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان خرید در بخش دولتی)، مدیریت فردا، ۱۹(۱)، ۶۳-۱۸-۳.
۱۲. قانونی، حسین، هاشمی، علی، کریمی خوزانی، علی (۱۴۰۱). چهارچوب ارزیابی عملکرد کلانتری‌ها بر اساس طرح تحول کلانتری و پاسگاه، نشریه مطالعات انتظامی، ۱۷(۱)، ۱۳۵-۱۷۷.
۱۳. قنبری، حمیده، ابراهیمی سرو علیا، محمد حسن، امیری، مقصود، بولو، قاسم، قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۹). طراحی مدل ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی‌وحرفه‌ای کشور با تأکید بر رویکرد مالی. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۰(۴)، ۹-۴۰. doi: 10.52547/jimp.10.4.9
۱۴. کرمی، خاطره، سلیمی، مهدی، & سلطان حسینی، محمد (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد هیئت‌های منتخب ورزشی استان اصفهان در سال ۹۷ با استفاده از روش فرآیندی تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP) و تحلیل پوششی داده‌های فازی (FDEA). مدیریت و توسعه ورزش، ۹(۱)، ۱۲۸-۱۴۸. doi: 10.22124/jsmd.2020.4097
۱۵. کشتی دار، محمد، نظری ترشیزی، احمد، حیدری، رضا (۱۴۰۰). فراتحلیل مطالعات توسعه گردشگری ورزشی در ایران با رویکرد شناسایی عوامل مؤثر بر آن. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳(۲)، ۵۱۱-۵۳۷. doi: 10.22059/jsm.2020.287023.2309
۱۶. مرادی، سالار (۱۴۰۲). تحلیل سه گانه عوامل فردی، نهادی و ساختاری مؤثر بر عملکرد نمایندگان مجلس شورای اسلامی. مدیریت تحول، ۲۹(۱۵)، ۱۴۳۰-۱۴۳۷. <https://doi.org/10.22067/tmj.2023.82357.1430>
۱۷. نظری شهرام، دیوکان بهزاد، کوثری پور محسن (۱۳۹۹). تبیین شاخصهای ارزیابی عملکرد معلمان تربیت‌بدنی شهر تهران. فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت، ۳۶(۱): ۱۰۷-۱۲۴.
۱۸. همای پور، هدیه، منوریان، عباس، قلی پور، رحمت الله (۱۴۰۰). طراحی مدل ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران با رویکرد سازمان دانش‌محور. فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۴(۱)، ۱۵۵-۱۹۵.
19. Aref, H., Seyed Javadin, S.R., Pourezzat, A. A & Elyasi, Gh. M. (2019). Performance Appraisal: The Confrontation of Meanings. Public Organizations Management, 7(3), 29-44. (in Persian) (DOI): 10.30473/IPOM.2019.43482.3413.
20. Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K. & Buckley, M.R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. Human Resource Management Review, 18, 146-183.

21. Taghavi Fard , M. T ., Habibi , ., Gorgin. (2019). Sustainable Performance Assessment based on Multi-Attribute Utility Model, *Journal of Financial Management Strategy*, 7(2), 155-194.
22. Gao, B., & Zhang, X. (2022). Analysis of an enterprise human resource management performance evaluation model based on the DEA method. *Journal of Sensors*, 2022.
23. Papoutsi, A. & Sodhi, M. (2020). Does disclosure in sustainability reports indicate actual sustainability performance?. *Journal of Cleaner Production*, 260(1), 121049. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.121049
24. Qian, Y., & Yin, J. (2022). Study on Employee Performance Evaluation Based on Adaptive Feature Selection Fuzzy Algorithm. *Mobile Information Systems*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2023/9890363>

Identifying the components and inefficiency indicators of performance evaluation (Case Study: Water and Sewerage Company of Tehran Province)

Abstract

Continuous performance control and evaluations and continuous feedback is one of the most important duties of managers in any organization in order to maintain the current situation and continuous improvement of that organization. The purpose of this research was to identify the components and inefficiency indicators of performance evaluation in water and sewage company of Tehran province, which was done in three stages. In the first step, to design the model, a semi-structured interview was conducted with fourteen managers and experts in the field of human resources. In the second stage, a survey was conducted using the Delphi method of 7 managers and experts in the field of human resources who had more than fifteen years of service and were selected by the snowball method, and after three rounds, the model was finally modified. It was compiled with 4 components and 17 indicators. The statistical sample of this research was 255 people and the questionnaire was randomly distributed among them and the results were analyzed using SPSS and Lisrel software. Finally, 4 components of inefficiency of human resources, inefficiency of organizational processes, inefficiency of implementation and inefficiency of performance indicators were identified.

Key words: performance evaluation, performance evaluation inefficiency, water and sewage company.