

تبیین ارکان مدل ارزیابی عملکرد جهت بهبود و کارایی نیروی انسانی

مریم قنبری آذر^۱، زهره موسوی کاشی^{۲*}

^۱کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
^۲استادیار، گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (عهده دار مکاتبات)
تاریخ دریافت: آبان ماه ۱۳۹۶، اصلاحیه: آذر ماه ۱۳۹۶، پذیرش: دی ماه ۱۳۹۶

چکیده

منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه سازمان‌های خدماتی محسوب می‌شود، به‌گونه‌ای که ارتقاء عملکرد سازمان در گروی بهبود بهره‌وری منابع انسانی آن است. انتخاب یک مدل مناسب برای ارزیابی عملکرد می‌تواند گام مهمی برای تحقق این امر محسوب گردد. این پژوهش با هدف شناسایی ارکان ارزیابی عملکرد جهت بهبود و کارایی نیروی انسانی انجام شده است، به منظور اثبات نقش ارزیابی عملکرد بر بهبود و کارایی نیروی انسانی در سازمان شهرداری‌های استان تهران آزمون شده است. جامعه آماری این پژوهش ۵۵۷۲۹ نفر کارکنان این سازمان بوده و از این تعداد، ۳۸۲ نفر به‌عنوان نمونه، با روش نمونه‌گیری، تصادفی انتخاب شدند. پرسشنامه اولیه با استفاده از پرسشنامه ارزیابی عملکرد و پرسشنامه مؤلفه‌های بهبود تهیه شده و سپس با استفاده از روش دلفی نهائی شده است، روایی محتوایی تأیید شده با نظر کارشناسان، بوده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel انجام شده است برای انجام این پژوهش، ابتدا یک مدل مناسب ارزیابی عملکرد که بهترین تأثیرگذاری را بر جنبه‌های مختلف بهبود منابع انسانی داشته باشد، ارائه شده است، مدل فوق از چهار مولفه تصمیم‌گیری، اثرگذاری بر افراد، ایجاد ارتباط و کسب و ارائه اطلاعات تشکیل شده است، سپس با تعیین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد در ارتباط با شاخص‌های بهبود، با استفاده از TOPSIS اولویت‌بندی شدند. و درنهایت برازش مدل به‌دست‌آمده موردبررسی و تأیید قرار گرفته است.

واژه‌های اصلی: ارزیابی عملکرد، اثربخشی، کارایی، ارتباطات، تصمیم‌گیری

۱- مقدمه

کارکنان خود را بهبود بخشیده و زمینه‌های رشد و تعالی را فراهم کنند و به این طریق بر مزیت‌های رقابتی خود بیفزایند. ارزشیابی کارکنان یکی از مؤثرترین ابزارهای ارتقاء کارآمدی، توانمندی و بهسازی نیروی انسانی است. نظام ارزیابی عملکرد در یک سازمان آموزشی یا یک سازمان صنعتی و یا یک سازمان داخلی نسبت به یک سازمانی که دارای ارتباطات گسترده بین‌المللی است می‌تواند متفاوت باشد. از طرفی، کیفیت ابزار اندازه‌گیری تا حد زیادی بر نتایج تأثیر می‌گذارد [۳۲]. به همین دلیل به کارگیری نظام ارزیابی مؤثر که متناسب با مجموعه ویژگی‌ها و شرایط یک سازمان باشد برای توسعه منابع انسانی سازمان امری ضروری و قابل‌توجه است. تعیین مکانیزیمی برای ارزیابی عملکرد بخش مهمی از هر سیستم مدیریتی است [۷ و ۲۱]. سازمان شهرداری‌های استان تهران، به دلیل وسعت دامنه ارتباطات شهرداری‌ها و سازمان‌های تابعه آن با شهروندان، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند پرداختن به مساله‌ی ارزیابی عملکرد کارکنان، و بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی خود است.

بی‌شک نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمانی است و از دیرباز سنگ بنای پیشرفت هر سازمانی بوده است. بهره‌وری نیروی کار، بهبود و کارایی نیروی انسانی، از شاخص‌های اصلی ارزیابی شرایط اقتصادی ملی، رشد اقتصادی و رفاه یک جامعه است [۵]. اندازه‌گیری عملکرد در جهت بهبود امری لازم و ضروری است [۲۳]. شرکت‌ها برای فهمیدن اینکه تا چه اندازه در رسیدن به اهداف خود موفق بوده‌اند، نیاز به ارزیابی عملکرد خود دارند. ارزیابی عملکرد به مدیران کمک می‌کند که تصمیمات بهتری بگیرند یا استراتژی‌های خود را تغییر دهند [۲۱ و ۲۸].

بنابراین، انتخاب و نصب و راه‌اندازی ابزار اندازه‌گیری مناسب برای به دست آوردن اطلاعات قابل اعتماد برای ارزیابی عملکرد ضروری است. ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین فعالیت‌ها، برای کسانی است که نگران مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک هستند [۲۸]. اغلب مدیران به دنبال رویکرد یا راهکار عملی هستند که از طریق آن بتوانند عملکرد

*zohreh_mousavi_k@yahoo.com

به کارگیری روشی مناسب برای ارزیابی عملکرد در شهرداری ها، وجود بخش ها و حوزه های مختلف ساختمانی، حمل و نقل (تاکسیرانی و اتوبوسرانی)، فضای سبز، درآمد، آرامستان و ... که با منابع انسانی زیادی وجود سر و کار دارد می تواند با هدایت صحیح و مؤثر سازمانی این منابع موجب افزایش پویایی نیروی انسانی، بهبود عملکرد سازمانی و رضایت شهروندان خواهد شد. ارزیابی عملکرد، با دادن آموزشهای لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظامهای حقوق و مزایا و پاداشهای مبتنی بر عملکرد، سعی در ایجاد همدمی بین کارکنان و سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو نموده و بر بهره وری نیروی انسانی بیافزاید.

از آنجایی که ارزشیابی که از عملکرد افراد در سازمان انجام می گیرد، باید به این نکته توجه شود که آیا توانسته به اهداف مورد نظر خود که همان افزایش کارایی و تحقق رسالت های سازمان است دست یابد یا به دلیل ضعفهایی باعث دلسردی کارکنان نسبت به وظایف محوله و بدبینی آن ها به نظام اداری موجود گردیده است، لذا به دلیل اینکه جهت تمديد قرارداد کارکنان ارزیابی انجام می شود و از آنجایی که یک سیستم ارزیابی عملکرد خوب، باید همه ی اهداف و نیازهای سازمان را در بر گیرد، بر آن هستیم تا طی تحقیقی عملکرد کارکنان سازمان را شناسایی و گزارشی از نتایج به دست آمده را به عنوان تحقیقی به منظور بهبود وضع موجود، متناسب با شرایط شهرداری های استان تهران ارائه نماییم.

همان گونه که روابط خشک و بروکراسی خشن، روی عملکرد شرکت ها تاثیر منفی می گذارد، مشارکت دادن کارکنان در مسائل شرکت و سهیم کردن آنها در سودآوری ها تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. بنابراین شرکتها باید تلاش های خود را جهت حفظ و ایجاد یک محیط کار دوستانه، به انجام رسانند. در همین راستا برخی از پژوهش ها [۲۵] بر تاثیر انعطاف پذیری ساعات انجام کار توسط کارکنان بر افزایش بهره وری تاکید داشته اند. علاوه بر این مواز، پژوهشی که در ده کشور اروپایی صورت گرفت [۱۱].

نشان داد که سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات می تواند با تاثیر بر ساختار سازمانی، آموزش کارکنان، و دیگر دارایی های نامشهود، بر بهره وری سازمان تاثیر مثبتی داشته باشد. علاوه بر تمامی موارد یاد شده، با توجه به این موضوع که ارتباط قوی بین عملکرد عاطفی کارکنان مانند رفتارهای کلامی و غیر کلامی متناسب با انتظارات عاطفی مشتریان، و نتایج به دست آمده از ارائه ی خدمات به مشتریان مانند رضایت مشتری، وفاداری مشتری و بازگشت مجدد مشتری، در پژوهش صورت گرفته در ایالات متحده برای ارزیابی عملکرد کارکنان، به رفتارهای آنان در مقابل مشتریان توجه شد [۱۳]. در پژوهشی به منظور اندازه گیری عملکرد بخش مراقبت های بهداشتی در ایالات متحده آمریکا با بررسی شکاف ها و فرصت ها، راهکاری برای سنجش عملکرد در بخش پزشکی، ارائه گردید [۲۳]. علاوه بر

این، در پژوهش صورت گرفته در رابطه بین رقابت و بازده هر کارگر برای فروشگاه های خرده فروشی در هند رابطه مثبت و معنادار بین رقابت و بازده هر کارگر به اثبات رسید. [۶]. در مطالعه ای که برای بهره وری منابع انسانی در صنایع کشاورزی کشورهای آفریقای جنوبی صورت گرفت، نشان داده شد که تخصیص نیروی کار، با کاهش زمان انجام کار، بر بهره وری نیروی کار اثر مستقیم می گذارد [۱۹]. و در دیگر پژوهشی که بر بالا بردن سطح استاندارد یعنی حداقل سازی دستمزدها و بهره وری شرکت در بریتانیا صورت گرفت [۲۷]. در مورد سوء استفاده از حداقل دستمزد ملی^۱ و اثرات آن بر بهره وری مطالعاتی انجام شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بر طبق نظریه نئوکلاسیک، کاهش دستمزدها بهره وری نیروی کار را طبق قانون عرضه و تقاضا کاهش می دهد. اما این پژوهش اثبات کرد که شرکت ها می توانند هزینه های هر واحد کاری را با بهره وری واحد تولید مدیریت نمایند. به عبارت دیگر، با اینکه حداقل دستمزد، بهره وری را کاهش می دهد، شرکت هایی که تمایل به استخدام کارکنان با دستمزدهای پایین دارند، بهتر است با تاکید بر آموزش، به بهره وری مجموعه ی عوامل بپردازند. به عبارت دیگر در این سازمان ها، تغییر سازمانی و آموزش، می تواند موجب بهبود کارایی شود.

در تمامی این پژوهش ها از عوامل تاثیر گذار بر بهره وری همان سازمان استفاده شده است. گذشته از این، یا به بررسی صرف شاخص های ارزیابی عملکرد پرداخته شده، یا اولویت بندی شاخص های بهره وری مورد توجه قرار گرفته است. هدف این پژوهش تبیین چارچوب مدل ارزیابی عملکرد جهت بهبود منابع انسانی در یک سازمان دولتی خدماتی است در این پژوهش سعی شده است با پرداختن به مسایل بومی در شهرداری های استان تهران، معیارهای کارایی و بهره وری نیروی انسانی در این سازمان مورد توجه قرار گرفته و مهم ترین شاخص های تاثیرگذار ارزیابی عملکرد بر بهره وری نیروی انسانی شناسایی و اولویت بندی شوند.

۲- پیشینه پژوهش

بهره وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش درباره کار و زندگی می نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی نگریسته می شود. واژه ی بهره وری^۲ به معنی قدرت تولید کردن، باروری و مولد بودن است. برخی از عوامل نقش مؤثری بر افزایش بهره وری نیروی انسانی دارند. به طور اجمال به عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه های مناسب جهت ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد برقراری نظام تنبیه و تشویق وجدان کاری، تقویت

^۱ National Minimum Wage

^۲ Productivity

۳- شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی

در دنیای پر رقابت امروز، بهره‌وری مهم‌ترین هدف هر سازمانی است، از آنجا که در میان عوامل تولید، منابع انسانی دارای اهمیت ویژه‌ای است. برای افزایش بهره‌وری سازمان، می‌بایست توجه ویژه‌ای به این عامل نمود [۸]. بهبود و کارایی منابع انسانی، دارای شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی است که می‌توان با کمک آن‌ها به میزان دسترسی به حالت مطلوب، در این زمینه پی برد. این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها که از مدل‌های بهره‌وری استخراج شده‌اند، در جدول (۱) فهرست گردیدند.

جدول (۱): شاخص‌ها و مؤلفه‌های بهبود منابع انسانی

منابع	مشخصه	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	
(Montewka et al, 2017)	P1	انجام کارها و وظایف در زمان کوتاه و درست	۵	کارایی
	P2	به کارگیری تجهیزات انجام کار، به اندازه‌ای که در اختیار است		
	P3	استفاده مناسب و بهینه از ملزومات		
(Mehdibeigi et al, 2016)	E1	انجام امور متناسب با استانداردهای انجام کار	۶	اثربخشی
	E2	رضایت ارباب رجوع، همکاران و رؤسا		
	E3	انجام امور محوله با بهترین کیفیت متناسب با اصول کنترل کیفیت		
(Wang et al, 2016)	O1	تعهد کارکنان به انجام امور بدون نیاز به نظارت دائم	۷	تعهد و وفاداری به سازمان
	O2	اطلاع از اهداف، استراتژی سازمان و داشتن برنامه برای تحقق اهداف سازمان		
	O3	نداشتن تاخیر در حاضر شدن در محل کار		
	O4	علاقه به ماندن در همان موقعیت کاری قبلی (تمایل کم به تغییر محل کار)		
	O5	انجام امور محوله در زمان مورد نظر و تحویل به موقع کارها		
(Mansoor et al, 2017)	C1	استفاده از روش‌های خلاقانه برای انجام امور محوله	۸	همکاری و کار تیمی
	C2	تمایل به حل مشکلات و موانع کاری		
	C3	شرکت در دوره‌های ضمن خدمت و به کار بردن آموخته‌ها در انجام امور		
	C4	تمایل به آموزش و سهم کردن دیگر همکاران در تجربیات به دست آمده		
	C5	رفع مشکلات کاری پیش آمده برای همکاران		
	C6	تمایل به بهبود شرایط کاری و استفاده از روش‌های نوین در انجام کارها		

های مختلفی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد. در بین مدل‌های موجود برای ارزیابی عملکرد می‌توان به مدل‌های مطرحی چون مدل سینک و تاتل، ماتریس عملکرد، مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها، هرم عملکرد، فرایند کسب‌وکار، چارچوب مدوری و استیپل، تحلیل ذی‌نفعان، مدل تعالی سازمان^۳، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت^۴ و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۵ اشاره نمود. هر کدام از این مدل‌ها دارای ویژگی‌هایی منحصر به فردی هستند که

۴- ارزیابی عملکرد و شیوه‌های آن

ارزیابی یا سنجش عملکرد فرایندی است که به وسیله‌ی آن یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه‌ی آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی نموده، نتایج را ثبت و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند. از مقاصد ارزیابی عملکرد می‌توان به: تهیه اطلاعات درباره ارزیابی کار، تهیه مبنایی برای اعطای پاداش، تهیه مبنایی برای ارتقاء، انتقال، یا اخراج، شناسایی کارکنان توانمند، تسریع توسعه کار، شناسایی فرصت‌های آموزش و توسعه، یافتن راه حل مشکلات و موانع و در نهایت ایجاد توافق بین انتظارات سرپرست و کارمند، اشاره کرد [۴]. مدل

^۳ EFQM

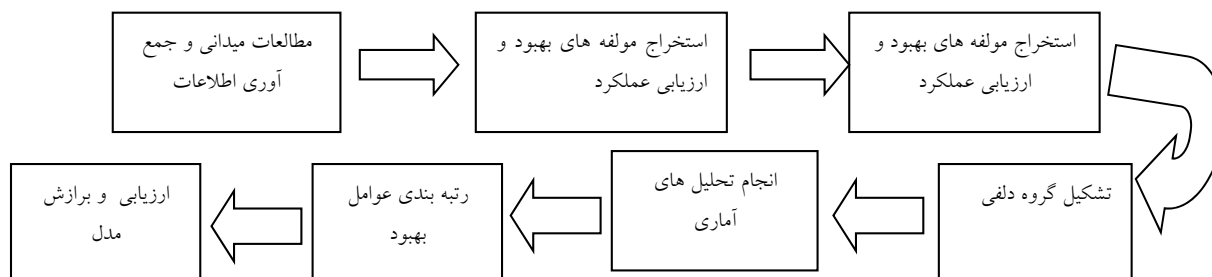
^۴ ABC

^۵ AHP

برنامه‌ریزی، و توسعه‌ی شهری پژوهش دیگری بود که از ارزیابی عملکرد، استفاده نموده است. [۱۲]. پژوهش‌های دیگری نیز در زمینه‌ی بهبود منابع انسانی صورت گرفته است که از آن جمله می‌توان به پژوهشی که به بهبود منابع انسانی در نیروی پلیس انگلستان پرداخته، اشاره نمود. در این پژوهش، از تعدادی از تکنیک‌های مسلم بهبود فرآیند، نظیر کارت امتیازدهی متوازن برای اولویت‌دهی فرآیندهای بهبود، و توسعه‌ی سیستم امتیازدهی و نقشه‌کشی استفاده شده است [۳]. باهدف تبیین مفهوم تعهد سازمانی و نقش کارکرد راهبردهای مدیریت منابع انسانی در تنظیم و بهبود آن مقالات دیگری نیز صورت گرفته است که در آن تأمین نیرو، مدیریت عملکرد و پاداش و روابط کارکنان، مورد توجه قرار گرفته است [۱].

۵- فرایند پژوهش

پس از مطالعه‌ی منابع مختلف، جهت اجرای این پژوهش، شاخص‌ها و مولفه‌های بهبود و ارزیابی عملکرد استخراج شده و بقیه‌ی مراحل پژوهش مطابق نمودار زیر انجام گرفت:



شکل (۱): نمودار فرایند پژوهش

شرح زیر در اختیار ما قرار می‌گیرند: فرضیه اول: بین تصمیم‌گیری و بهبود کارایی نیروی انسانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. فرضیه دوم: بین اثرگذاری بر افراد و بهبود کارایی نیروی انسانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. فرضیه سوم: بین ایجاد رابطه و بهبود کارایی نیروی انسانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. فرضیه چهارم: بین کسب و ارائه اطلاعات و بهبود کارایی نیروی انسانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. بین کسب و ارائه اطلاعات و بهبود کارایی نیروی انسانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

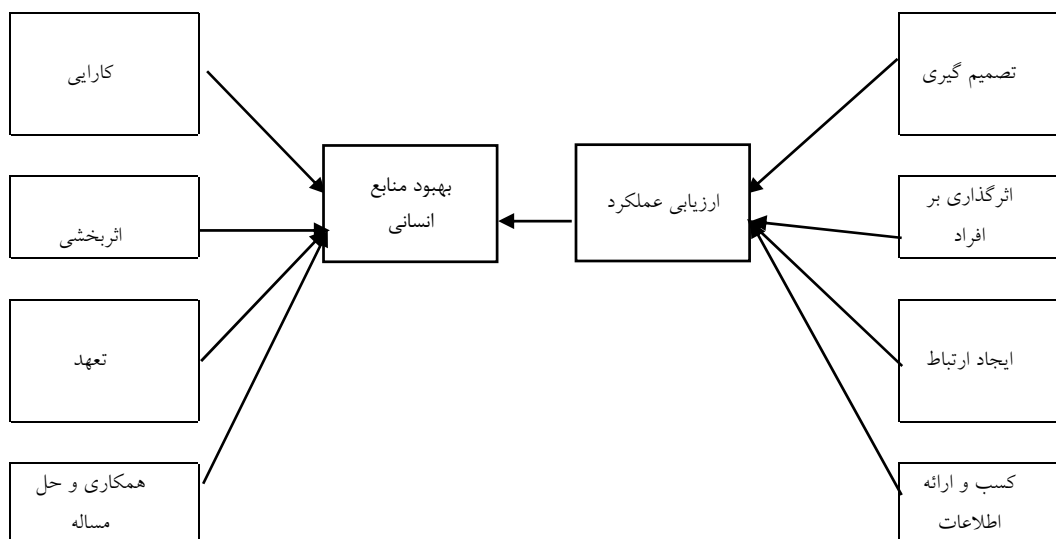
در سازمان‌های مختلف با شرایط متفاوت، می‌توانند کارایی داشته باشند [۱۵ و ۲۸]. بعضی از پژوهش‌ها در زمینه ارزیابی عملکرد، بیشتر بر عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها برای کسب رضایت مشتریان معطوف بوده است. [۲۹]. در یکی از این پژوهش‌ها از ترکیب ارزیابی عملکرد و معیارهای تصمیم‌گیری چند معیاره در بررسی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد استفاده شده است [۱۶]. در برخی از پژوهش‌ها نیز، از ارزیابی عملکرد برای بررسی عملکرد سیستم و رفع نقایص استفاده شده است [۱۴]. در بخش خدمات نیز از ارزیابی عملکرد استفاده شده است. از آن دسته می‌توان به پژوهشی که در حمل‌ونقل شهری صورت گرفته، اشاره نمود. که در این پژوهش از ارزیابی عملکرد به منظور یافتن راه‌حل برای بهبود ارائه‌ی خدمات، استفاده شده است [۲۶]. ترکیب از DEA-BSC در ارائه‌ی مدلی برای ارزیابی عملکرد در زنجیره‌ی تأمین پایدار نمونه‌ی دیگری از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد است [۹]. پژوهش‌هایی دیگر نیز وجود داشتند که از ارزیابی عملکرد برای ایجاد شرایطی که بتوان محیط‌زیست را بهتر حفظ نمود استفاده شد که ارزیابی عملکرد، نقش سیستم کنترلی را ایفا نموده است [۱۷]. در زمینه‌ی طراحی شهری و

۶- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ نتیجه، کاربردی، از نظر زمان، مقطعی، از نظر منطق اجرا، قیاسی، از نظر هدف، توصیفی - موردی و از نظر فرایند اجرا کمی می‌باشد.

۷- فرضیات تحقیق

فرضیه‌ی اصلی پژوهش به صورت وجود رابطه‌ی معنی‌دار بین ارزیابی عملکرد بر بهبود و کارایی نیروی انسانی تعریف شده و فرضیات فرعی به



شکل (۲) : مدل تحقیق

۸- جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر ۵۵۷۲۹ نفر از کارکنان شهرداری های استان تهران را شامل شده که به دلیل همگن بودن جامعه ی مورد بررسی ۳۸۲ نفر از اعضای این جامعه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، به‌عنوان نمونه‌ی موردبررسی، انتخاب گردیدند. افرادی که در این پژوهش به‌عنوان نمونه‌های آماری مورد ارزیابی قرار گرفتند، ۵۵۷۲۹ نفر از کارکنان شهرداری‌های استان تهران در تابستان ۱۳۹۵ بوده‌اند. که با استفاده از فرمول کوکران ، ۳۸۲ نفر به عنوان نمونه ی جامعه آماری انتخاب شدند

۹- جمع آوری اطلاعات

جهت جمع آوری داده ها از یک پرسشنامه‌ی بسته‌ی ۳۳ سؤالی محقق ساخته با استفاده از ارزیابی عملکرد [۱۰] و یک پرسشنامه مؤلفه‌های بهبود [۲]، با به کارگیری طیف لیکرت جهت ارزش‌گذاری استفاده‌شده

است. پرسشنامه اولیه با استفاده از روش دلفی نهائی شده است روایی محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان و کارشناسان ، تأیید گردیده و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰,۸۹۶ مورد تایید قرار گرفته است . با توجه به‌تمامی مطالبی که بیان شد و در نظر گرفتن اینکه در شهرداری تهران ، به‌صورت رسمی از هیچ‌کدام از الگوهای ارزیابی عملکرد شناخته‌شده استفاده نمی‌شود ، جهت استخراج شاخص‌های ارزیابی عملکرد ، می‌بایست به این نکته توجه داشت که یک سیستم ارزیابی عملکرد خوب، سیستمی است که بتواند: ضمن برخورداری از از شبکه‌های اطلاعات ، ارتباطی مناسب، دربرگیرنده‌ی اطلاعاتی باشد که بتوان بر اساس آن سیستم پاداش را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی کرد که موجب انگیزش کارکنان شود و بر عملکرد کارکنان نظارت کافی و مناسب داشته باشد. بر این اساس ، شاخص‌های یک سیستم ارزیابی عملکرد که بتواند این چهار مؤلفه را در بر بگیرد مطابق جدول ۲ فهرست می‌گردد:

جدول (۲) : شاخص‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد

مشخصه	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	
MD1	دخالت در برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	MD	تصمیم‌گیری (Making decision)
MD2	کمک به حل مشکلات سازمانی		
MD3	ارائه‌ی مشاوره‌ی موردنیاز در امور		
MD4	امکان تفویض اختیار		
IP1	ایجاد انگیزه در کارکنان و الهام‌بخش بودن برای افراد	IP	تأثیرگذاری بر افراد (Influencing peoples)
IP2	شناخت افراد ، ویژگی‌ها و توانمندی‌های آنان		
IP3	پاداش مناسب با در نظر گرفتن سطوح نیازمندی		
BR1	وجود شبکه اطلاعات و ارتباطات مناسب	BR	ایجاد ارتباطات (Building relationship)
BR2	وجود کشمکش ، تضاد و مغایرت		
BR3	برخورداردی از تیم‌های مدیریت		
BR4	ساختار سازمانی		
BR5	حمایت از کارکنان		
BR6	برقراری امکان توسعه و رشد کارکنان		
GI1	نظارت بر عملکرد و حسن انجام امور	GI	کسب و ارائه اطلاعات (Giving –seeking information)
GI2	اطلاع‌رسانی به‌جا و مناسب		
GI3	روشن بودن و وضوح دستورالعمل‌ها ، قوانین و انتظارات		

افراد بیشترین تأثیر را دارد) از آزمون‌های آنالیز واریانس، آزمون F یا ANOVA جهت تشخیص همگن بودن یا نبودن جامعه استفاده شده است . با توجه به اطلاعات جدول (۳) مقدار سطح معناداری بیشتر از ۰,۰۵ است در نتیجه واریانس گروه‌ها برابر بوده و گروه‌ها همگن هستند. بنابراین از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بجای تصادفی طبقه بندی استفاده می‌شود. گروه‌ها همگن هستند. بنابراین از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بجای تصادفی طبقه بندی استفاده می‌شود.

با توجه به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی ساده، امار توصیفی افرادی که در نهایت به پاسخ‌دهی پرسشنامه‌ها پرداختند، نشان داد که ۸۵ درصد پاسخگویان مرد و ۱۵ درصد را زنان تشکیل دادند، به لحظ سنی ۲۲ درصد از پاسخگویان پرسشنامه‌ها پرداختند دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بوده‌اند. از نظر سابقه کار ۷ درصد کمتر از ۵ سال ، ۱۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۱۲ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴۹ درصد ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۴ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند ابتدا برای انتخاب نمونه ، بااهمیت دادن به آیتم تحصیلات (از آنجایی که این ویژگی بر طرز تلقی، نگاه و رضایتمندی

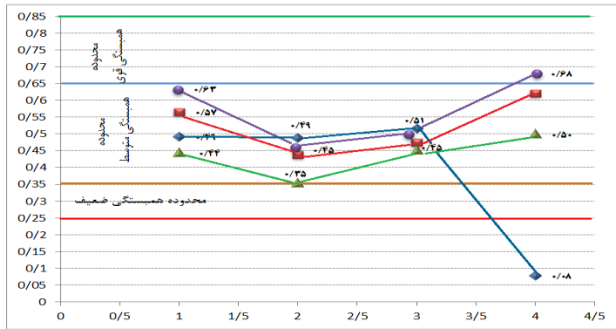
جدول (۳) : توصیف داده‌ها و آزمون همگنی واریانس‌ها

Descriptives								
	N	Mean	Std.Deviaton	Std.Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
1	22	134.00	47.000	10.000	113.00	156.03	77	241
2	22	1.00	2.000	.000	.00	2.00	0	8
3	22	33.00	41.000	8.000	14.00	51.00	5	192
4	22	39.00	25.000	5.000	27.00	50.00	0	90
5	22	299.00	74.000	15.000	267.00	332.00	189	435
6	22	180.00	48.000	10.000	159.03	201.00	103	285
Total	132	144.00	112.000	9.000	95.00	134.00	0	435

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig
13.000	5	126	.086

تمامی موارد بزرگتر از ۰,۰۵ است. و این نشان می‌دهد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. بنابراین از آزمون‌های پارامتریک جهت بررسی فرضیات این پژوهش استفاده شده است.



شکل (۳) : مقدار ضریب همبستگی و ضریب تعیین برای متغیرها

و برای اثبات آنها از آزمون فرض ضریب همبستگی و مشخص نمودن ضریب تعیین استفاده شده است. اطلاعات به دست آمده مطابق جدول (۵) دسته بندی شده است. همان طور که از یافته‌های آماری این پژوهش بر می آید بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

همان طور که مشخص است، به جز یکی از ضرایب تعیین که در محدوده ی ارتباط بسیار ضعیف قرار دارد، مابقی متغیرها، با یکدیگر، همبستگی متوسط و قابل قبولی دارند.

با استفاده از یافته‌های آماری این پژوهش، فرضیات پژوهش با در نظر گرفتن مؤلفه‌های چهارگانه برای ارزیابی عملکرد، به عنوان متغیر مستقل و مؤلفه‌های چهارگانه‌ی بهبود، به عنوان متغیر وابسته و تعدادی شاخص برای شناسایی این مؤلفه‌ها، مطابق مدل مفهومی پژوهش اثبات گردید. و مشخص شده است که بهبود عملکرد نیروی انسانی و کارایی آن در سازمان، وابسته به اجرای صحیح سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان شهرداری‌های استان تهران است.

پس از اثبات وجود همبستگی بین متغیرها، با استفاده از TOPSIS^۶، به اولویت‌بندی شاخص‌ها در شهرداری تهران پرداخته شده است. برای این منظور متغیرهای وابسته به عنوان شاخص^۷ و متغیرهای مستقل به عنوان جایگزین^۸ ها انتخاب شده و ماتریس تصمیم با استفاده از ضرایب تعیین، تشکیل شد. سپس با استفاده از بی مقیاس سازی به روش نرم، ارزیابی

برای تایید یا رد نرمال بودن جامعه ی آماری از آزمون شپیرو- ویلک و آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. مطابق داده های جدول ۴، مقادیر Sig در آزمون شاپیرو ویلک و آزمون کولموگروف اسمیرنوف در

جدول (۴) : نتایج حاصل از آزمون شپیرو- ویلک و مقایسه آن با آزمون

کولموگروف اسمیرنوف

	Tests of Normality					
	Kolmogorov – Smirnov ^a			Shapiro- Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Making decision	.125	382	.078	.895	382	.098
Influencing peoples	.365	382	.095	.958	382	.083
Building relationship	.354	382	.124	.725	382	.125
Giving –seeking information	.021	382	.061	.925	382	.958
Performance	.014	382	.078	.910	382	.124
Effectiveness	.458	382	.215	.726	382	.325
Obligation	.954	382	.065	.825	382	.897
Cooperation & problem solving	.217	382	.089	.831	382	.068

a. Lilliefors Significance Correction

۱۰- نتایج پژوهش

جدول (۵) : وضعیت ضریب تعیین متغیرها

همکاری و حل مساله	کارایی	اثربخشی	تعهد	همکاری و حل مساله
تصمیم گیری	R=0.701 R ² =0.491 Sig=0.00	R=0.698 R ² =0.488 Sig=0.00	R=0.717 R ² =0.515 Sig=0.00	R=0.881 R ² =0.776 Sig=0.00
اثرگذاری بر افراد	R=0.752 R ² =0.566 Sig=0.00	R=0.662 R ² =0.438 Sig=0.00	R=0.692 R ² =0.749 Sig=0.00	R=0.788 R ² =0.621 Sig=0.00
ایجاد ارتباطات	R=0.666 R ² =0.443 Sig=0.00	R=0.594 R ² =0.353 Sig=0.00	R=0.671 R ² =0.450 Sig=0.00	R=0.706 R ² =0.498 Sig=0.00
کسب و ارائه اطلاعات	R=0.795 R ² =0.633 Sig=0.00	R=0.673 R ² =0.453 Sig=0.00	R=0.717 R ² =0.515 Sig=0.00	R=0.824 R ² =0.680 Sig=0.00

⁶ The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution

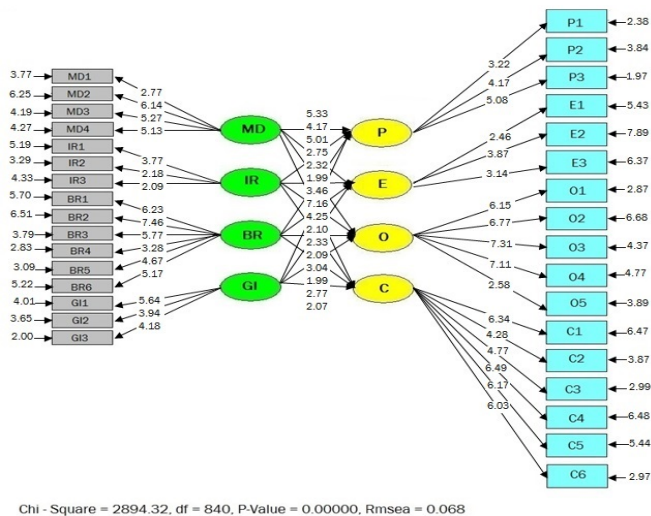
^۷ Criteria

^۸ Alternative

اوزان شاخص‌ها به روش آنترویی و محاسبه‌ی وزن هر یک از شاخص‌ها گزینه‌های مورد نظر، که همان شاخص‌های ارزیابی عملکرد بودند، در سازمان اولویت بندی شدند. به این ترتیب، مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد که می‌بایست در سازمان شهرداری‌های استان تهران مورد توجه قرار گیرد مطابق جدول (۶) تعیین شدند

جدول (۶): اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در سازمان، با استفاده از topsis

اولویت بندی	۱	۲	۳	۴
تصمیم گیری	۰,۴۶۷	۰,۶۱۸	۰,۵۳۱	۰,۶۲۷
کسب و ارائه اطلاعات	۰,۶۲۷	۰,۶۱۸	۰,۵۳۱	۰,۴۶۷
اثرگذاری بر افراد	۰,۶۲۷	۰,۶۱۸	۰,۵۳۱	۰,۴۶۷
ایجاد ارتباطات	۰,۶۲۷	۰,۶۱۸	۰,۵۳۱	۰,۴۶۷
شاخص‌های ارزیابی	۰,۶۲۷	۰,۶۱۸	۰,۵۳۱	۰,۴۶۷
امتیاز حاصله	۰,۶۲۷	۰,۶۱۸	۰,۵۳۱	۰,۴۶۷



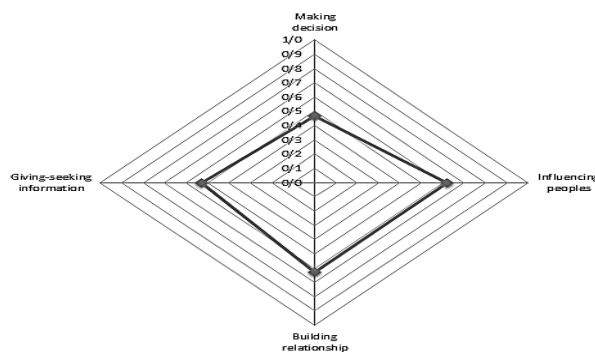
شکل (۵): مدل برآورد استاندارد

(نرم افزار Lizrel) استفاده شد. مدل تحلیل عاملی (برآورد استاندارد) مطابق با شکل (۵) در اختیار، قرار گرفته است. بار عاملی قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده را نشان می‌دهد. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است، اگر بار عاملی کمتر از ۰,۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است. بر اساس اطلاعات این مدل در شکل (۵)، داده‌های مندرج در پیکان اتصال به متغیرهای پنهان به متغیرهای مشاهده شده همان بارهای عاملی هستند، علامت منفی، نشان دهنده رابطه معکوس است. هرچه بار عاملی به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد یعنی متغیر مشاهده شده بهتر می‌تواند متغیر مستقل را تبیین کند، در این مدل، همه متغیرها در سطح مطلوب می‌باشند.

۱-۱۰- مدل نهائی

بر این اساس، ایجاد رابطه، با در برگرفتن شبکه‌های اطلاعات و ارتباطی، عدم وجود کشمکش، تضاد و مغایرت‌ها، برخورداری از تیم‌های مدیریتی، ساختار سازمانی مناسب، حمایت از کارکنان، برقراری امکان توسعه و رشد، به عنوان مهم‌ترین شاخص در ارزیابی عملکرد و پس از آن، اثرگذاری بر افراد، که ایجاد انگیزه در کارکنان و الهام بخش بودن برای آنان، شناخت افراد و توانمندی‌هایشان و در نظر گرفتن پاداش‌های مناسب برای آنان را در برمی‌گیرد، به عنوان شاخص پراهمیت دیگر، باید مورد توجه قرار گیرد. پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها، مدل هندسی حاصل از ترسیم وضعیت ارزیابی عملکرد در سازمان شهرداری‌های تهران، به صورت نمودار رادار مطابق شکل (۴) به منظور ارائه‌ی تصویر روشن‌تری از وضعیت ارزیابی عملکرد و ابعاد و مؤلفه‌های آن در سازمان ترسیم گردید.

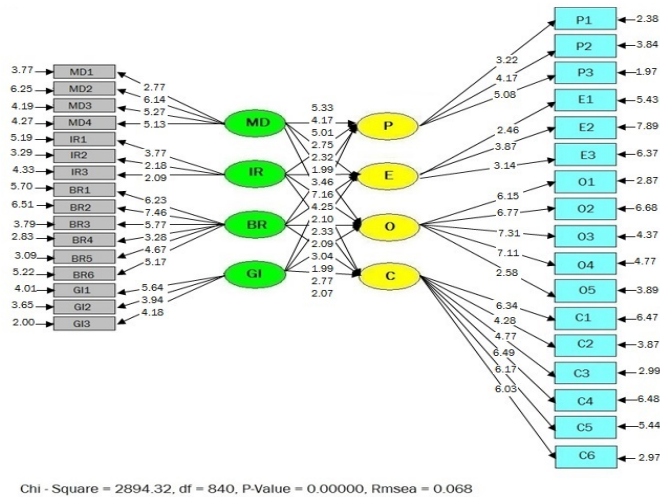
و در نهایت به منظور بررسی مدل و اطمینان از تطابق نتایجی که پس از اجرای مدل گرفته می‌شود با نتایجی که هدف ساخت مدل بوده، و نیز دیگر لحاظ نمودن خطای اندازه‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری



شکل (۴): مدل هندسی وضعیت شاخص‌های ارزیابی

هستند. بنابراین فرضیات پژوهش ، همگی تأیید و نتایج به دست آمده دارای اعتبار است .

مقدار آماره t ، همان مقدار همبستگی‌های مشاهده شده را در سطح خطای ۰/۰۵ نشان می‌دهد. با توجه به اینکه تمامی t ها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر هستند، پس همبستگی معناداری میان متغیرها هست. در نمودار مدل اعداد معنی‌داری ، نیز مشاهده می‌شود که تمامی مقادیر ، از ۱،۹۶ بیشتر

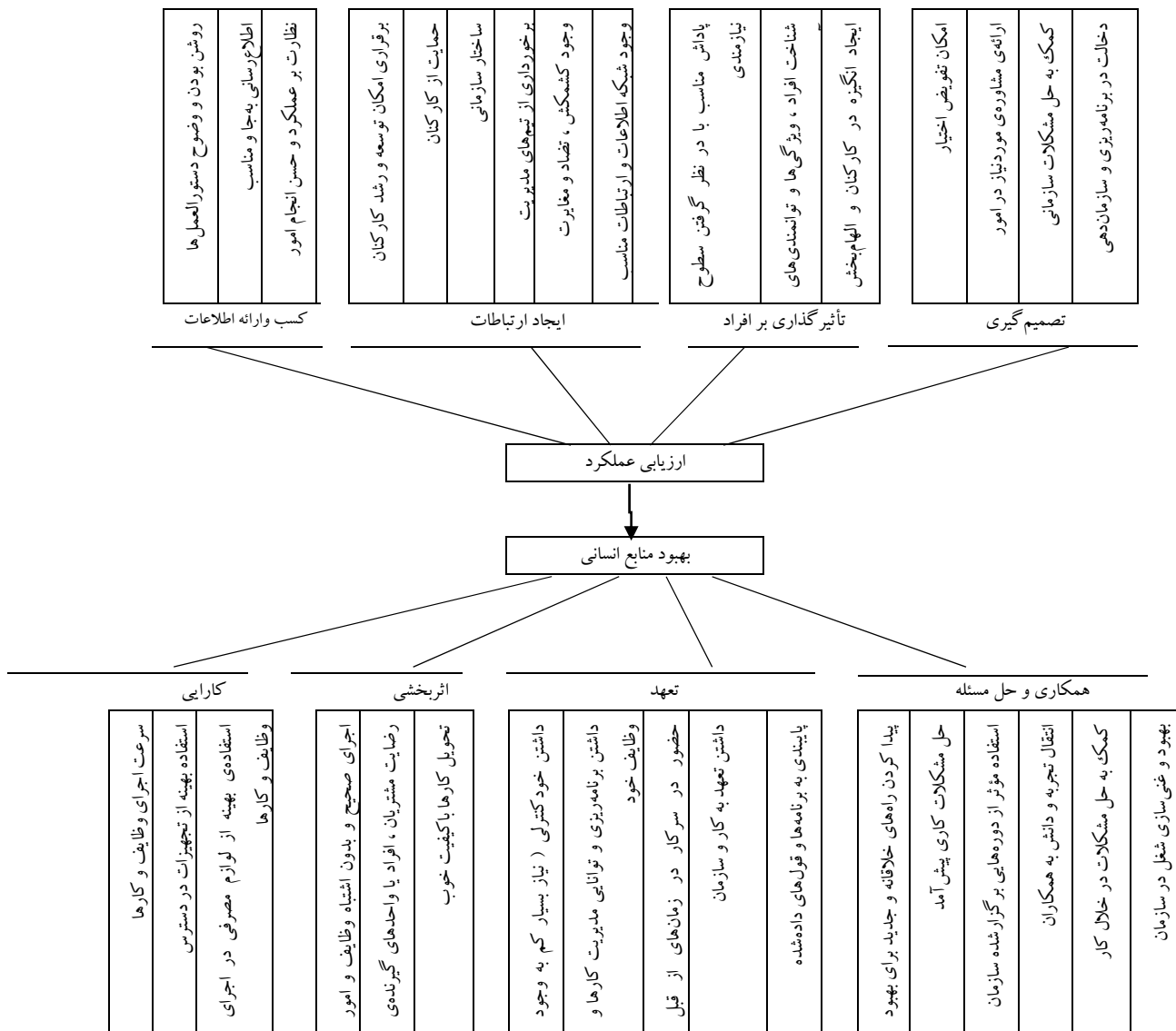


شکل (۶) : مدل اعداد معنی داری

۱۱- نتیجه گیری

مبنای استناد بوده و مورد استفاده قرار گیرد . مدل فوق در شکل شماره (۷) نشان داده شده است

این پژوهش به تلفیق دو موضوع یادشده یعنی ارزیابی عملکرد و روش‌های بهبود ، و تعیین همبستگی آن‌ها به منظور گسترش و بهبود یک شیوهی مناسب ارزیابی عملکرد در یک سازمان دولتی خدماتی پرداخته است . این پژوهش ضمن نشان دادن وجود رابطه‌ی معنی‌دار بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد از یک طرف و بهبود و کارایی منابع انسانی از طرف دیگر و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی ، نمونه‌ای عملی از یک مدل مناسب ارزیابی عملکرد ، ارائه داده است . که می‌تواند به صورت کاربردی ،



شکل (۷) : مدل نهائی پژوهش

پربارتر کردن مشارکت کارکنانش، به فراهم نموده زمینه‌هایی برای کسب ارائه و اطلاعات، اقدام نماید. سازمان شهرداری های استان تهران، به منظور بهبود عملکرد کارکنان خود، می بایست به ایجاد ارتباطات، به عنوان یک شاخص مهم در ارزیابی عملکرد توجه نماید. برای این منظور می بایست زیر ساخت‌هایی مانند: وجود شبکه اطلاعات و ارتباطات مناسب، جلوگیری از ایجاد کشمکش، تضاد و مغایرت در سازمان، اهمیت دادن به ساختار سازمانی، حمایت از کارکنان و برقراری امکان توسعه و رشد کارکنان، همت گمارد. مدل فوق می تواند در سایر سازمانهای خدماتی بکار گرفته شود در ادامه توصیه می‌شود: مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود در

بعد از آزمون مدل در شهرداری استان تهران مشخص شده است که ایجاد رابطه با کارکنان به‌عنوان یک مؤلفه در ارزیابی عملکرد، با داشتن ضریب تعیینی معادل ۰,۴۴، تأثیر چندانی بر اثربخشی کارکنان ندارد. اما بقیه‌ی موارد، همگی با داشتن ضریب تعیینی بالاتر از ۰,۳۵، نشان‌دهنده‌ی برقراری ارتباط خوب و قابل قبول بین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد و مؤلفه‌های بهبود و کارایی نیروی انسانی هستند. از طرفی کسب و ارائه‌ی اطلاعات، و تصمیم‌گیری، هر دو با داشتن ضریب تعیین‌هایی به ترتیب برابر ۰,۵۵ و ۰,۵۷، ارتباط بسیار قوی‌ای با ایجاد روحیه‌ی همکاری و حل مسئله در منابع انسانی دارند. بنابراین به نظر می‌رسد، لازم است سازمان به‌منظور

- Study: Region 11, Islamic Azad University, Iran), *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 205: 601-607.
- [16] Li, Na., Huiru, Z., (2016), **Performance Evaluation of Eco-Industrial Thermal Power Plants by Using Fuzzy GRA-VIKOR and Combination Weighting Techniques**, *Journal of Cleaner Production* 135: 169-183
- [17] Li, W.Y., Chow, P., Choi, T.M., Chan., H., (2016), **Supplier Integration, Green Sustainability Programs, and Financial Performance of Fashion Enterprises under Global Financial Crisis**, *Journal of Cleaner Production* 135: 57-70.
- [18] Mansoor, M., Norman, M., Noor Izzri, A., (2017), **Innovating Problem Solving for Sustainable Green Roofs: Potential Usage of TRIZ–Theory of Inventive Problem Solving**, *Ecological Engineering* 99: 209-221.
- [19] McCullough, E.B., (2015), **Labor Productivity and Employment Gaps in Sub-Saharan Africa**, World Bank Policy Research Working Paper 7234.
- [20] Mehdibeigi, N., Dehghani, M., Yaghoubi, N.M., (2016), **Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230: 94-103.
- [21] Montewka, J., Goerlandt, F., nnes-Jones, G., (2017), **Enhancing Human Performance in Ship Operations by Modifying Global Design Factors at the Design Stage**, *Reliability Engineering & System Safety* 159: 283-300.
- [22] Nejad, A., Yaghoubi, N., Doaei, H., Rowshan, S.A., (2016), **Exploring the Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230: 379-386.
- [23] Nguyen, A.P., Brendan, J.A., Wanta, T., (2016), **Measuring Intensive Care unit Performance after Sustainable Growth Rate Reform: An Example with the National Quality Forum Metrics**, *Journal of Critical Care* 36 : 81-84
- [24] Nguyen, T.T., Mia, L., Winata, L., Chong, V.K., (2017), **Effect of Transformational-Leadership Style and Management Control System on Managerial Performance**, *Journal of Business Research* 70 : 202-213.
- [25] Park, S., Yaduma, N., Lockwood, A.J., Williams, A.M., (2016), **Demand Fluctuations, Labour Flexibility and Productivity**, *Annals of Tourism Research* 59: 93-112.
- [26] Rajak, S., Parthiban, P., Dhanalakshmi, R., (2016), **Sustainable Transportation Systems Performance Evaluation Using Fuzzy Logic**, *Ecological Indicators* 71: 503-513.
- [27] Riley, R., Chiara, R. B., (2015), **Raising the Standard: Minimum Wages and Firm Productivity**, No. 449. National Institute of Economic and Social Research, 2015.
- [28] Sainaghi, R., Phillips, P., Zavarrone, M., (2017), **Performance Measurement in Tourism firms: A Content Analytical Meta-Approach**, *Tourism Management* 59: 36-56.
- [29] Savi, M., Fratini, R., Verticale, G., Tornatore, M., (2015), **Performance Evaluation of Video Server Replication in Metro/Access Networks**, *Computer Networks* 93: 96-110.
- [30] Umamaheswari, J. L., (2014), **Exploring Internal Service Quality in a Manufacturing Organization—A Study in Lucus TVS, Chennai**, *Procedia Economics and Finance* 11: 710-725.
- [31] Wang, J., Keil, M., Oh, L.B., Shen, Y., (2016), **Impacts of Organizational Commitment, Interpersonal Closeness, and Confucian Ethics on Willingness to Report Bad News in Software Projects**, *Journal Systems and Software*, 125 : 220 – 233
- [32] Zirkel-Hofer, A., Perry, T., Fahr, S., Kramer, K., (2016), **Improved in Situ Performance Testing of Line-Concentrating Solar Collectors: Comprehensive Uncertainty Analysis for the Selection of Measurement Instrumentation**, *Applied Energy* 184: 298-312.

سازمان با استراتژی‌های حاکم بر همان سازمان، تلفیق گردد این کار می‌تواند به ارائه‌ی یک گزارش واقعی و یافتن نقاط قوت و ضعف ارزیابی عملکرد و استراتژی سازمان و در پی آن ارائه‌ی یک‌راه کار عملی منجر شود.

منابع و مآخذ

- [۱] باقری، محمداسماعیل، کلجاهی، علی، صالحی، مسلم، (۱۳۸۹)، **تعمد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن، توسعه انسانی پلیس**، سال هفتم، شماره ۳۱، صص ۳۵-۷۲
- [۲] جبار زاده، یونس، (۱۳۹۲)، **شناسایی شاخصهای مؤثر در سنجش بهره‌وری کارکنان، مطالعه موردی بالزرسی کل ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی**، سال هفتم، شماره ۲۴، صص: ۵۵-۷۲
- [۳] گرسلی، آندرو، (۱۳۹۰)، **بهبود فرآیند در واحد منابع انسانی نیروی پلیس انگلستان**، مترجم صالحی صدقیانی و همکاران، فصلنامه توسعه، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۱۹۸-۱۸۱
- [۴] گریفین، ریکی، مورهد، گرگوری، (۱۳۹۲)، **رفتار سازمانی**، مترجم: سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ نوزدهم
- [5] Albulescu, C, T., (2016), **Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-۲۷?**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 221: 278-286.
- [6] Amin, M., (2015), **Competition and Labor Productivity in India's Retail Stores**, *Journal of Asian Economics* 41: 57-68.
- [7] Amir-Heidari, P., Maknoon, R., Taheri, B., Bazaryari, M., (2016) **A New Framework for HSE Performance Measurement and Monitoring**, *Safety Science*. Vol:100 : 157 - 167
- [8] Arjmandi Nejad, A., Yaghoubi, N.M., Doaei, H., Rowshan, S. A., (2016), **Exploring the Dimensions and Components of Islamic Values Influencing the Productivity of Human Resources from the Perspective of Mashhad Municipality Employees**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230: 379-386.
- [9] Azadeh, A., Foroozan, H., Ashjari, B., Motevali Haghghi, S., (2016), **Performance Assessment and Optimization of a Large Information System by Combined Customer Relationship Management and Resilience Engineering: a Mathematical Programming Approach**, *Enterprise Information Systems*: 1-15.
- [10] Chen, S. H., Hong T. L., (2007), **Performance Evaluation Model for Project Managers Using Managerial Practices**, *International Journal of Project Management* 25.6: 543-551.
- [11] Chen, W., Thomas, N., Marianne, S., (2016), **Are Intangibles More Productive in ICT-Intensive Industries? Evidence from EU Countries**, *Telecommunications Policy* 40.5: 471-484.
- [12] Cheshmehzangi, A., (2016), **Multi-spatial Environmental Performance Evaluation Towards Integrated Urban Design: A Procedural Approach with Computational Simulations**, *Journal of Cleaner Production* 139: 1085-1093.
- [13] Gabriel, A. Gabriel, S., Cheshin, A., Christina, Moran, G.M., van Kleef, A., (2016), **Enhancing Emotional Performance and Customer Service through Human Resources Practices: A Systems Perspective**, *Human Resource Management Review* 26.1: 14-24
- [14] Guo, J., Cai, L., Chen, J., Zhou, Y., (2016), **Performance Evaluation and Parametric Choice Criteria of a Brayton Umped Thermal Electricity Storage System**, *Energy* 113: 693-701.
- [15] Haghghatian, M., Ezati, Y., (2015), **An Investigation into Effective Factors on Human Resources Productivity (Case**