



Identifying and prioritizing the issues and problems of the human resources performance evaluation system of Chaharmahal and Bakhtiari governorate and providing solutions to solve them

Mohammad Hakkak^{1*} | Marzieh Darvishnazadeh Borujeni² | Seyed Nasim Mousavi³

1. Corresponding Author, Department of Information Science, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: hakkak.m@lu.ac.ir
2. PhD in Public Administration - Human Resources, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: Marzidarvish1401@gmail.com
3. Department of Business Management, Faculty of Innovators, Islamic Azad University, Malayer Branch, Malayer, Iran. E-mail: n.nasim@iau.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received 14 November 2023
Revised 09 February 2024
Accepted 21 February 2024
Published online 15 June 2024

Keywords:
performance appraisal,
Governorship,
Issues and problems prioritization,
Human resources.

ABSTRACT

Improving the level of performance quality and achieving the goals and policies of the organization is realized when there is an effective appraisal system with appropriate indicators. Although measures have been taken in the field of employee performance appraisal in recent years, organizations are still not satisfied with the performance evaluation method and its results and feedback. The aim of the current research is to identify and prioritize issues and problem indicators of the performance evaluation system in Chaharmahal and Bakhtiari governorate problem indicators of the performance evaluation system in the Chaharmahal and Bakhtiari governorate. The current research is applied based on purpose and descriptive based on the method of data collection. The statistical population, based on the purposeful sampling method, consisted of 36 experts, including 34 experts, researchers, and managers in the field of performance evaluation in the Chaharmahal and Bakhtiari governorates and 2 university professors. Field, library, and open interviews with experts were used to collect the indicators, and 30 sub-indices were extracted in the form of 8 main dimensions. In order to prioritize the indicators, a questionnaire was designed, and screening was performed using the fuzzy Delphi method. The findings of this research showed that the main dimensions of "weak performance improvement and correction system," "failure to spend resources and facilities for performance evaluation," "incorrect and inappropriate implementation of performance evaluation", and "management weakness in relation to performance evaluation" respectively had the highest priority among dimensions of performance evaluation issues and problems were. In the end, there are solutions to reduce these problems.

Cite this article: Hakkak, M.; Darvishnazadeh Borujeni, M. & Mousavi, N. (2024). Identifying and prioritizing the issues and problems of the human resources performance evaluation system of Chaharmahal and Bakhtiari governorate and providing solutions to solve them. *Organizational Culture Management*, 22 (2), 193-209. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368134.1008612>



© Mohammad Hakkak, Marzieh Darvishnazadeh Borujeni, Seyed Nasim Mousavi
Publisher: University of Tehran Press.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368134.1008612>



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

شناسایی و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی استانداری چهارمحال و بختیاری و ارائه راهکارهایی برای برطرف کردن آنها

محمد حکاک^{۱*} | مرضیه درویش‌زاده بروجنی^۲ | سیده نسیم موسوی^۳

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: hakkak.m@lu.ac.ir
۲. دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: Marzidarvish1401@gmail.com
۳. گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مینکران دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ملایر، ملایر، ایران. رایانامه: n.nasim@iau.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

کلیدواژه:

آزمون‌های ناپارامتری،

ارزیابی عملکرد، استانداری،

اولویت‌بندی مسائل و مشکلات،

منابع انسانی.

ارتقای سطح کیفیت عملکرد و رسیدن به اهداف و سیاست‌های سازمان هنگامی تحقق می‌یابد که نظام ارزیابی مؤثری با شاخص‌های مناسب وجود داشته باشد. با وجود اینکه در سال‌های اخیر اقداماتی در حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان صورت گرفته، همچنان سازمان‌ها از نحوه اجرای ارزیابی عملکرد و نتایج و بازخوردهای آن رضایت ندارند. هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد در استانداری چهارمحال و بختیاری بود. پژوهش فعلی بر اساس هدف کاربردی و بر اساس نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است. جامعه آماری، به روش نمونه‌گیری هدفمند، متشکل از ۳۶ نفر از خبرگان، شامل ۳۴ نفر از کارشناسان و محققان و مدیران خبره در زمینه ارزیابی عملکرد در استانداری چهارمحال و بختیاری و ۲ نفر از استادان دانشگاه، بود. برای گردآوری شاخص‌ها از روش میدانی و کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان استفاده شد و ۳۰ شاخص فرعی در قالب ۸ بعد اصلی به دست آمد. برای اولویت‌بندی شاخص‌ها پرسشنامه‌ای طراحی و با روش دلفی فازی غربالگری انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد ابعاد اصلی «نظام بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف»، «عدم صرف منابع و امکانات برای ارزیابی عملکرد»، «اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد»، و «ضعف مدیریتی در زمینه ارزیابی عملکرد» به ترتیب دارای بالاترین اولویت در میان ابعاد مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد هستند. در پایان راهکارهایی برای کاهش این مسائل ارائه شد.

استناد: حکاک، محمد؛ درویش‌زاده بروجنی، مرضیه و موسوی، سیده نسیم (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی استانداری چهارمحال و بختیاری و ارائه راهکارهایی برای برطرف کردن آنها. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۲ (۲) ۱۹۳-۲۰۹.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368134.1008612>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© محمد حکاک، مرضیه درویش‌زاده بروجنی، سیده نسیم موسوی

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368134.1008612>



مقدمه و بیان مسئله

یکی از وظایف مهم در مدیریت منابع انسانی ارزیابی است که توسط آن وضعیت فعلی نیروی انسانی و نقاط منفی و مثبت آن احصا می‌شود. موفقیت هر سیستمی وابسته به وجود ویژگی‌های مطلوب در اجزای آن است. اجزای اصلی سیستم ارزیابی شامل شاخص‌ها، معیارها، روش‌ها، موقعیت مکانی و زمانی، و اهداف آن سیستم است (خطیر و حقیقی، ۱۳۹۹: ۲). ارزیابی عملکرد روشی است که در ارزیابی کارکنان بیشترین استفاده را دارد و سیستمی رسمی است که در یک دوره زمانی سهم هر یک از کارکنان را در دستیابی به اهداف سازمان برآورده می‌کند (میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۸۹). ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های کلیدی منجر به بهبود عملکرد سازمان، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و شناسایی عوامل کلیدی توسط سازمان در آینده می‌شود (Chiang et al., 2020). سیستم ارزیابی عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بر اساس یک استراتژی ازپیش‌تعیین‌شده عملکرد خود را برنامه‌ریزی و ارزیابی و کنترل کنند (Farahbakhsh et al., 2022: 2). با وجود اینکه اغلب سازمان‌ها از ارزیابی عملکرد جهت بهبود عملکرد سازمان استفاده می‌کنند، کارکنان معتقدند این فرایند در سازمان اثربخش نیست. از جمله چالش‌ها و معایب ارزیابی عملکرد سازمان‌ها عبارت است از هم‌سو نبودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد با فعالیت کارکنان سازمان، فقدان سیستم پاداش مناسب برای افراد و سازمان‌های برتر، فقدان آموزش‌های لازم و مناسب درخصوص ارزیابی عملکرد، عدم مشارکت کلیه کارکنان در فرایند ارزیابی عملکرد، در نظر نگرفتن برخی شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد، و ... برای جلوگیری از آثار ارزیابی عملکرد نامناسب در سازمان، شناسایی و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات و چالش‌ها راهی مؤثر است. در این نوشتار ابتدا پیشینه پژوهش شامل مقالات و کتب و پایان‌نامه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد بررسی شد. با توجه به اینکه محقق از سال ۱۳۹۰ تاکنون فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان را در فرمانداری بروجن انجام می‌دهد و طی این چند سال ارزیابی عملکرد از روش سنتی به نیمه‌الکترونیکی تغییر یافته است، به دلیل اهمیت فرایند ارزیابی عملکرد خود سازمان و ارزیابی کردن سایر سازمان‌ها و ادارات استان توسط استانداری چهارم‌حال و بختیاری، با وجود نیمه‌الکترونیکی شدن، این فرایند دارای نقاط ضعف کاربردی است. از طرف دیگر از آنجا که تاکنون هیچ مطالعه‌ای درباره بررسی مسائل و مشکلات سیستم ارزیابی عملکرد در این سازمان صورت نپذیرفته است، در این پژوهش شاخص‌های لازم جهت شناسایی این مسائل در استانداری و واحدهای تابعه شناسایی و پس از شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌ها به صورت عملی راهکارهایی توسط محقق برای برطرف کردن آن‌ها ارائه شد.

پیشینه نظری پژوهش

تعاریف متعددی درباره ارزیابی عملکرد وجود دارد؛ از جمله «ارزیابی عملکرد به معنای انجام دادن سلسله اقدامات رسمی است که عملکرد و رفتارهای کارکنان را در یک فاصله زمانی معین بررسی می‌کند.» (Moynihan & Kroll, 2016). ارزیابی عملکرد سازمانی اساساً راهی برای نشان دادن توانایی کار انجام‌شده، هم توسط سازمان‌های دولتی هم توسط شرکت‌ها، است (Wargadinata et al., 2022: 2). فلچر^۱ (۲۰۰۴) ارزیابی عملکرد را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌داند که سازمان به وسیله آن کارکنان خود را ارزیابی می‌کند، شایستگی‌های آن‌ها را توسعه می‌دهد، عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد، و از طریق این ارزیابی‌ها پاداش‌ها را تسهیم می‌کند. نظام یا سیستم ارزیابی عملکرد مجموعه ابزار تصمیم‌گیری است که با هدف ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان به وسیله مدیران به کار می‌رود (حسینیان و محمدی، ۱۴۰۰). با توجه به نقش کلیدی نظام ارزیابی عملکرد در عملکرد کلی سازمان، این فرایند در مرکز توجه پژوهشگران مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است (Babagana et al., 2018). در شکل ۱ جایگاه استراتژیک سیستم ارزیابی عملکرد در تحقق اهداف و راهبردهای استراتژیک سازمان نشان داده شده است. با بررسی مباحث مربوط به ارزیابی عملکرد می‌توان گفت ارزیابی عملکرد بخش مهمی از سیستم مدیریت عملکرد است (Armstrong, 2009). مدیریت عملکرد به طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، و مداخلاتی اشاره دارد که برای کمک به کارکنان برای بهبود عملکردشان طراحی شده‌اند. این برنامه شامل بازخورد، تعیین هدف، آموزش، و همچنین سیستم‌های پاداش می‌شود. بنابراین سیستم‌های مدیریت عملکرد از ارزیابی عملکرد به عنوان یک نقطه پرش استفاده می‌کنند و سپس بر بهبود عملکرد فردی به گونه‌ای تمرکز می‌کنند که با اهداف استراتژیک و با هدف نهایی بهبود عملکرد سازمان سازگار باشد (DeNisi et al., 2017).

پس می توان گفت مدیریت عملکرد با ارزیابی عملکرد یکی نیست و ارزیابی عملکرد قلب مدیریت عملکرد در نظر گرفته می شود (نجفی و قلی پور، ۱۳۹۵: ۶). یکی از نظام های مهم سازمان ها نظام مدیریت منابع انسانی است که تأثیر وافر بر عملکرد سازمان دارد و یکی از اهداف اصلی و مهم آن افزایش اثربخشی برای سازمان است (نجفی و قلی پور، ۱۳۹۵: ۳). هر چه میزان کارایی و اثربخشی و شایستگی منابع انسانی افزایش یابد سازمان موفق تر خواهد بود. بنابراین به منظور موفقیت و اثربخشی سازمان، شناخت دقیق و نظام مند چالش ها و آسیب ها و مشکلات سیستم مدیریت عملکرد سازمان اهمیت دارد (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵: ۶۰). در این تحقیق به مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان پرداخته شده است. در جدول ۱ برخی از پژوهش های داخلی و خارجی صورت گرفته درباره مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد منابع انسانی بیان و برخی از آن ها توضیح داده خواهد شد.



شکل ۱. جایگاه استراتژیک سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان (Delpo, 2007)

جدول ۱. برخی پژوهش های داخلی و خارجی درباره مسائل ارزیابی عملکرد در سازمان ها

محقق	مسائل ارزیابی عملکرد در سازمان ها
عباسی و همکاران (۱۳۹۵)	شناسایی دو دسته عوامل مانع استقرار موفقیت آمیز نظام های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان های دولتی؛ دسته اول مؤلفه های درون سازمانی که شامل ضعف نظام ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی، مدیریت ناکارآمد بودجه و منابع و عدم امکان جابه جایی منابع مالی، کمبود دانش و تخصص لازم، فقدان حمایت مستمر مدیریتی، پایین بودن مشارکت کارکنان در استقرار نظام های پرداخت مبتنی بر عملکرد، ضعف فناوری اطلاعات و ارتباطات، رویکرد مدیریتی بخش دولتی و دسته دوم مؤلفه های برون سازمانی شامل شرایط نامساعد اقتصادی بخش دولتی، شرایط خاص حاکم بر سازمان های دولتی، قوانین و مقررات
اوریکیریزا ^۱ (۲۰۲۳)	فقدان چشم انداز و استراتژی عملی، مشکلات در ارزیابی عملکرد، کمال گرایی، دشواری ارزیابی نیروی کار تازه کار، آموزش ناکافی، جابه جایی کارکنان، عدم شناخت وظایف، وظایف مبهم، فرایندهای طولانی و خسته کننده ارزیابی، عدم پاسخگویی مدیریتی
لین ^۲ و کلو (۲۰۱۸)	سنجها و استانداردهای عملکردی ناقص، عدم اطلاع از عملکرد کارمند، کمبود وقت، عدم آموزش در مورد رتبه بندی عملکرد کارکنان، عدم اقتدار در اجرای سیستم، عدم حمایت از مدیریت سطح بالاتر، سابقه رتبه بندی عملکرد تورمی، توزیع اجباری یا سهمیه بندی برای رتبه بندی عملکرد، الزامات مستندسازی
روسلی ^۳ (۲۰۱۳)	دقت و تعصب ارزیاب (در ارزیابی کارکنان)، عادلانه بودن تصمیم ارزیاب
گوه ^۴ (۲۰۱۲)	سیستم های سنجش عملکرد تحمیلی، چه در بخش دولتی چه در بخش خصوصی، به طور کلی مستعد اختلال در عملکرد هستند.
فیچمن ^۵ (۲۰۱۱) و ویلیامز ^۶ و همکاران (۲۰۰۲)	صفات شخصیتی (توجه بیشتر به شاخص های عمومی و رفتاری به جای عملکردی)، ویژگی های محیطی (توجه به موقعیت شغلی در ارزیابی)
سون ^۷ (۲۰۰۶)	موانع ساختاری (در اجرای سیستم ارزشیابی)
گرین وود ^۸ و همکاران (۲۰۰۶)	بی اعتنائی کارمندان به ارزشیابی (عدم تأثیرگذاری در سیستم و در پرداختی ها)، ارزشیابی تشریفاتی، نداشتن پیامد مثبت برای کارمندان، قضاوت شخصی
لوین ^۹ (۲۰۰۳)	عدم آشنایی ارزیابان با شیوه های مناسب ارزشیابی، فقدان شاخص های مناسب، حاکمیت شیوه های معلم پرور (فقط کارکنان توسط مدیران مستقیم ارزیابی می شوند)، توجه به عوامل درونی سازمان (سطوح و طبقات شغلی و شاخص های تخصصی برای هر یک)
کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	عدم توجه به نظرات مدیران عالی سازمان، عدم توجه به سطوح عملیاتی سازمان، عدم توجه به بهبود و ارتقای شاخص ها، عدم توجه به رقبا و خواسته های ذی نفعان، سیستم ارزشیابی فقط به عنوان یک ابزار کنترلی و نظارتی
سینک ^{۱۰} و تاتل (۱۹۸۹)	عدم انعطاف پذیری و عدم توجه به مشتریان (شاخص های مشتریان)

1. Orikiran
2. Lin
3. Rusli
4. Goh
5. Fichman
6. Williams
7. Suen
8. Greenwood
9. Levin
10. Sink

گوه (۲۰۱۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «مؤثرتر کردن سیستم‌های سنجش عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی» مزایا، چالش‌ها، و مشکلات اجرای مدیریت عملکرد و اندازه‌گیری در محیط بخش عمومی را بیان می‌کند و دلیل آن را عدم تمرکز بر فرایند مدیریت اجرای اندازه‌گیری عملکرد می‌داند و در ادامه چارچوبی مفهومی برای مؤثرتر کردن سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد بخش عمومی ارائه می‌کند که این چارچوب شامل سه عامل صلاح‌دید مدیریتی، فرهنگ سازمانی یادگیری، و ارزیابی و مشارکت ذی‌نفعان است. اوریکیریزا (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت عملکرد در بخش عمومی اوگاندا» در مورد کاوی مقامات شهر پایتخت کامپالا (KCCA) به دنبال ارزیابی مدیریت عملکرد در بخش عمومی اوگاندا بود. این مطالعه بر اساس سه هدف انجام شد. بررسی شیوه‌های مدیریت عملکرد به کارگرفته‌شده در KCCA، شناسایی چالش‌های مدیریت عملکرد KCCA و بررسی استراتژی‌هایی که می‌توانند برای بهبود مدیریت عملکرد در KCCA به کار گرفته شوند. این مطالعه نشان داد KCCA با چالش‌های متعددی مانند فقدان چشم‌انداز و استراتژی عملی، مشکلات در ارزیابی عملکرد، کمال‌گرایی، نیروی کار تازه‌کار که ارزیابی آن دشوار است، آموزش ناکافی، جابه‌جایی کارکنان، عدم شناخت وظایف، وظایف مبهم، فرایندهای طولانی و خسته‌کننده ارزیابی و عدم پاسخگویی مدیریتی روبه‌روست. اوریکیریزا برای جلوگیری از این چالش‌ها از چندین استراتژی استفاده کرد.

در ایران نیز طی سال‌های اخیر تحقیقات متعددی درباره ارزیابی عملکرد، اجرای فرایندهای آن، و آسیب‌شناسی این فرایندها به روش‌های گوناگون صورت پذیرفته است. نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵) به آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد آسیب‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه‌شاخگی عبارت است از آسیب‌های رفتاری و ساختاری و محیطی. نجفی و قلی‌پور (۱۳۹۵) در پژوهشی به آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) بازار سرمایه ایران پرداختند و به منظور ارتقای کارایی کارکنان و اثربخشی در شرکت بازار سرمایه امین سیستم مدیریت عملکرد بومی را طراحی کردند. سرچپانی و همکارانش (۱۳۹۷) نظام عملکرد مدیران مدارس را آسیب‌شناسی کردند. آن‌ها، پس از شناسایی مشکلات شیوه‌های نامناسب ارزیابی عملکرد، پیامدهای آن را در مقوله‌های آسیب‌های فردی و سازمانی برشمردند. آسیب‌ها عبارت است از افزایش بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی، افزایش فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه، افزایش بدبینی و نفاق در سازمان. خطیر و حقیقی (۱۳۹۹) در پژوهش خود شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر تهران را شناسایی و وزن‌دهی کردند. بر اساس تحقیق آن‌ها شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی، ویژگی شخصیتی و مهارت مدیر، قابلیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیر، و تصمیم‌گیری‌های وی به ترتیب دارای بیشترین اولویت در ارزیابی عملکرد بودند. مخدومی و همکارانش (۱۴۰۰) با مطالعه کیفی و ارائه مدلی علل اجرای ناموفق ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی کردستان را بررسی و آسیب‌شناسی کردند. میراحمدی و همکارانش (۱۴۰۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «سنترپژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران» الگویی ارائه و مهم‌ترین شاخص‌ها را شناسایی کردند.

پیشینه تجربی پژوهش

ارزیابی عملکرد در استانداری و واحدهای تابعه به دو قسمت تقسیم می‌شود؛ ارزیابی عملکرد در ستاد و صف. سطح ستاد در استانداری صورت می‌پذیرد و شامل دو بخش عمومی و خصوصی است. در بخش عمومی سه محور ارزیابی عملکرد رضایتمندی مردم، عدالت و بهره‌وری، و تعالی وجود دارد که شامل ۸ معیار و ۷۸ شاخص و ۱۰۰۰ امتیاز است و در بخش اختصاصی هشت محور و ۵۱ شاخص و ۱۰۰۰ امتیاز وجود دارد که توسط دفاتر مختلف انجام می‌گیرد. این شاخص‌ها در ارزیابی عملکرد هر سال ممکن است به طور جزئی تغییر کنند. سطح صف در فرمانداری و بخش‌داری صورت می‌پذیرد. تفاوت ارزیابی عملکرد در سطح صف و ستاد در این است که فرمانداری‌ها دارای شاخص‌های عمومی نیستند و باید شاخص‌های اختصاصی را تکمیل کنند. استانداری شاخص‌های عمومی را به نیابت از فرمانداری‌ها تکمیل می‌کند. اما متناظر با هر قسمت اختصاصی در استانداری در واحدهای تابعه شاخص‌هایی وجود دارد. فرایند تدوین شاخص‌های اختصاصی شامل سه مرحله است: گام اول، مکاتبه با استانداری در خصوص ارسال شاخص‌های پیشنهادی؛ گام دوم، بررسی پیشنهادها استان توسط دفاتر تخصصی ستاد وزارت کشور؛ گام سوم، تشکیل شورای راهبری عملکرد و نهایی کردن شاخص‌های ارزیابی و ابلاغ آن توسط مرکز.

نرم افزار مدیریت عملکرد سازمانی تسما با قابلیت های متنوعی که طراحی انواع فرم ها و فرایندهای ارزیابی عملکرد را پیش بینی کرده قادر است انواع مدل های ارزیابی عملکرد عمومی از قبیل BSC، EFQM، OKR، TQM، و ... یا مدل ارزیابی بومی مورد نظر را بدون محدودیت در نوع کسب و کار سازمان ها به صورت کاملاً منعطف عملیاتی کند. بر اساس مصاحبه تلفنی محقق با مشاوران و کارشناسان فروش شرکت یسنپارس، برای ارزیابی عملکرد استناداری ها و واحدهای تابعه مدل ارزیابی بومی که در ادامه توضیح داده می شود مورد استفاده قرار می گیرد.

فرایند ارزیابی عملکرد در اردیبهشت ماه هر سال آغاز و به شرح مراحل زیر در سامانه تسما انجام می پذیرد و نتایج پس از گذشت حدود ۷ تا ۸ ماه اعلام می شود:

مرحله خودارزیابی: اولین مرحله در فرایند ارزیابی عملکرد خودارزیابی است که توسط واحدهای تخصصی و عمومی استناداری ها و فرمانداری ها به مدت ۱۵ روز در نیمه اول اردیبهشت انجام پذیرفت. در این مرحله، فرمانداری ها و دفاتر ستادی استناداری عملکرد و مستندات مورد نیاز (که طی شیوه نامه به آن ها ابلاغ شده بود) را در سامانه الکترونیکی مدیریت عملکرد وزارت کشور (تسما) ثبت می کنند.

مرحله تأیید اولیه توسط واحدهای تخصصی: پس از مرحله خودارزیابی، واحد تخصصی عملکرد و مستندات الصاق شده توسط فرمانداری را بررسی و تأیید یا اصلاح می کند. به همین ترتیب شاخص های استناداری پس از انجام دادن خودارزیابی در کاربری حوزه مربوطه در وزارت کشور نمایش داده می شود تا مورد بررسی و تأیید قرار گیرند.

مرحله تأیید دوم توسط دفاتر مدیریت عملکرد استناداری: بعد از اتمام بررسی شاخص های فرمانداری توسط حوزه های ستادی در استناداری، دسترسی برای دفاتر مدیریت عملکرد در استناداری فراهم می شود تا شاخص ها را بررسی کنند. گفتنی است دفاتر مدیریت عملکرد در استناداری از شروع فرایند (خودارزیابی) دسترسی رؤیت اطلاعات بارگزاری شده را دارند تا در هر لحظه میزان پیشرفت کار را رصد کنند.

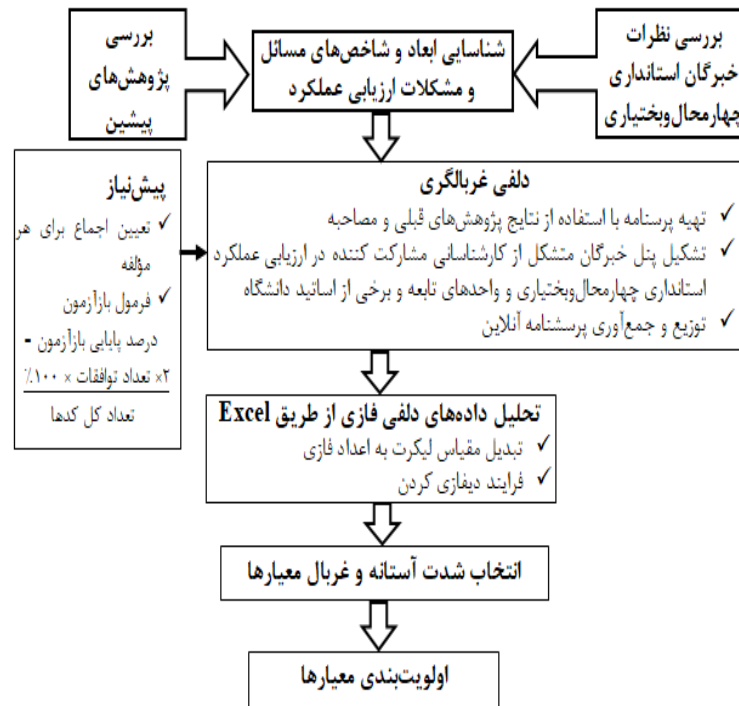
مرحله تأیید نهایی توسط سطح تخصصی ملی و مرکز مدیریت عملکرد: در ارزیابی عملکرد فرمانداری ها، مرحله نهایی توسط حوزه تخصصی هر شاخص در وزارت کشور انجام می شود. بعد از آن با جمع بندی اطلاعات توسط مرکز مدیریت عملکرد، بازرسی و امور حقوقی وزارت کشور گزارش نهایی به استحضار مقام عالی وزارت می رسد و همچنین امتیاز هر فرمانداری ابلاغ می شود. در ارزیابی عملکرد استناداری ها مرحله نهایی توسط مرکز مدیریت عملکرد، بازرسی و امور حقوقی وزارت کشور انجام می گیرد و گزارش نهایی به استحضار مقام عالی وزارت می رسد و به همه استناداری ها ابلاغ می شود.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت آمیخته، یعنی ترکیبی از پژوهش های کیفی و کمی به روش قیاسی استقرایی، و از لحاظ هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات جزء تحقیقات پیمایشی محسوب می شود. داده ها با کلیدواژه های مدیریت منابع انسانی، آسیب شناسی، مسائل و مشکلات، چالش ها، و شاخص های ارزیابی عملکرد جست و جو و با استفاده از منابع کتابخانه ای و مصاحبه و پرسشنامه جمع آوری و تجزیه و تحلیل شد.

سپس به منظور پالایش و نهایی کردن معیارها از تکنیک دلفی فازی تک مرحله ای جهت اجماع دیدگاه خبرگان استفاده شد. تکنیک دلفی فازی در بسیاری از موارد تک مرحله ای انجام می شود که هدف آن غربالگری شاخص های پژوهش است (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱: ۵۰). شکل ۲ فرایند پژوهش را با استفاده از دلفی فازی نشان می دهد. در ادامه مراحل آن تشریح خواهد شد.

با توجه به اینکه روش تحقیق دلفی فازی تک مرحله ای به روش غربالگری است، اساس آن جمع آوری دانش کسب شده از خبرگان و دستیابی به توافق گروهی است (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱)



شکل ۲. فرایند پژوهش

یافته‌های پژوهش

این پژوهش بر اساس مراحل زیر انجام شده است:

مرحله ۱. شناسایی ابعاد و شاخص‌های مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد: در ابتدا پس از شناسایی برخی مفاهیم درباره ارزیابی عملکرد و بررسی و مرور پژوهش‌های صورت‌گرفته شاخص‌ها (کدها) استخراج شد. پس از آن شاخص‌ها در اختیار ۵ نفر از خبرگان (۲ نفر از کارشناسان ارزیاب فرمانداری، ۲ نفر از کارشناسان ارزیاب استانداری، ۱ نفر از استادان دانشگاه) قرار گرفت. کدهای نهایی و انتخابی در جدول ۲ نشان داده شده است.

پیش‌نیاز

جمع‌آوری داده‌ها و عوامل در تکنیک دلفی به صورت کیفی است. بنابراین پایایی و روایی آن‌ها با روش‌های مرسوم در متدهای کمی قابل محاسبه نیست. از این رو از روش‌های کیفی استفاده می‌شود. در پژوهش کیفی کسب روایی با کسب پایایی نیز همراه است. استراتژی‌های ممیزی پژوهش پایایی و روایی را در اختیار ما قرار می‌دهند که عبارت‌اند از حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی به معنای هم‌سویی بین سؤال و عناصر شیوه پژوهش، کفایت نمونه‌گیری، گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها، اندیشیدن تئوریک (دانایی‌فر و مظفری، ۱۳۸۷).

در این پژوهش، پس از استخراج شاخص‌های (کدهای) مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد، برای سنجش پایایی کدگذاری از روش بازآزمون استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون و برای اطمینان از نحوه صحیح کدگذاری از میان شاخص‌های استخراج‌شده از پیشینه تحقیق و مصاحبه‌ها از ۲ نفر ارزیاب استانداری و یک نفر از استادان دانشگاه جهت کدگذاری مجدد استفاده شد و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی دوازده روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شد. کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه‌اند با هم توافق دارند؛ وگرنه با عدم توافق معین می‌شوند. روش محاسبه به صورت رابطه ۱ است.

درصد پایایی بازآزمون = $2 \times \text{تعداد توافقات} \times 100\%$ (رابطه ۱)

تعداد کل کدها

پایایی بازآزمون مصاحبه‌ها با استفاده از رابطه ۱ و جدول ۳ (نتایج حاصل از کدگذاری) برابر ۸۵ درصد است. از آنجا که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است. جهت بررسی روایی پرسشنامه، پرسشنامه توسط ۲ نفر از استادان دانشگاه و ۴ نفر از کارشناسان استاندارد چهارمحل و بختیاری و واحدهای تابعه بررسی و با اعمال نظرات آن‌ها پرسشنامه اصلاح و تعدیل شد.

جدول ۲. ابعاد و شاخص‌های مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد

شماره ابعاد	ابعاد اصلی (شاخص‌ها)	مؤلفه‌ها
۱	ضعف در شناسایی و به‌کارگیری شاخص‌ها	فقدان استانداردهای عملکرد مشخص اشکال در کمی‌سازی برخی فعالیت‌های کیفی عدم تناسب برخی شاخص‌ها با ماهیت، شرح وظایف و مأموریت سازمان (شاخص‌ها و معیارهای ناکارآمد و مؤثر) محدود بودن تعداد شاخص‌های اختصاصی و در نظر نگرفتن برخی شاخص‌های مهم تدوین شاخص‌های کلی و توجه کم به ویژگی‌های خاص سازمان تغییر شاخص‌های سالیانه فرم‌های ارزیابی
۲	اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد	عدم ارائه آموزش کافی به متولیان اجرا و چگونگی اجرای آن غیر قابل اجرا بودن برخی از آیین‌نامه‌ها و مقررات در دستگاه مستندسازی صوری عدم اشراف کارمندان بر اهداف شاخص‌ها و محورهای ارزیابی عملکرد واگذاری این فعالیت به حوزه‌های مختلف سازمان و فقدان پست سازمانی برای این فرایند عدم پاسخگویی به‌موقع و سریع به ابهامات در تکمیل و ارسال مستندات عدم تشکیل جلسات مستمر توجیهی برای تکمیل پرسشنامه‌ها عدم نظارت و پایش مداوم سیستم ارزیابی عملکرد در طول سال توجه نبودن کاربران جهت کار با سامانه
۳	نظام بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف	عدم ارائه راهکارهایی جهت اصلاح و بهبود محورها و شاخص‌هایی که بر اساس نتایج ارزیابی در آن حوزه ضعف یا کاستی دارند (نبود برنامه بهبود عملکرد) عدم بررسی خروجی‌های ارزیابی و نمایش شایستگی‌های فردی عدم استفاده از نتایج و خروجی‌های ارزیابی عملکرد و اطلاعات منتج از آن
۴	عدم دیدگاه سیستمی به ارزیابی عملکرد	عدم سازگاری با مأموریت استراتژیک سازمان (عدم تناسب عمودی) عدم پایش و ارتباط با سایر نظام‌های منابع انسانی (عدم تناسب افقی)
۵	مسائل نیروی انسانی در ارزیابی عملکرد	نبود فرهنگ مشارکت، اعتماد، و درک نیاز به ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان کمبود نیروی انسانی متناسب با حجم فعالیت‌های ارزیابی عملکرد (کمبود کارشناس خبره و باتجربه ارزیابی عملکرد در فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها)
۶	ضعف مدیریتی در ارزیابی عملکرد	ضعف در توجه، حمایت، و تعهد درباره موضوع ارزیابی عملکرد توسط مدیریت و کارکنان تغییر مداوم سیاست‌ها، انتخاب و انتصاب مدیران نبود سیاست‌ها و ابزارهای انگیزشی (تشویقی و تنبیهی) در ارزیابی عملکرد عدم سازماندهی یکپارچه و متمرکز در مدیریت فعالیت ارزیابی عملکرد
۷	ضعف سازمانی در زمینه ارزیابی عملکرد	فقدان قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد فقدان تیم ارزیاب بالادستی (تیم ارزیابی جدا از خود مجموعه) و خارج از سازمان جهت ارزیابی عملکرد سیستم
۸	عدم صرف منابع و امکانات برای ارزیابی عملکرد	عدم تخصیص اعتبار جهت انجام دادن ارزیابی عملکرد (مثلاً استخدام کارشناس ارزیابی) نداشتن بودجه کافی برای عملی کردن بعضی از شاخص‌ها

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافق‌ها	تعداد عدم توافق‌ها	درصد پایایی بازآزمون
۱	۲۹	۱۲	۴	۸۳٪
۲	۳۰	۱۳	۳	۸۷٪
جمع کل	۵۹	۲۵	۷	۸۵٪

مرحله ۲. طراحی پرسشنامه مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد: پرسشنامه در سه بخش تنظیم شد: ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان؛ ۲. فهرستی از مؤلفه‌هایی که از پژوهش‌های پیشین و همچنین نتایج حاصل از مصاحبه‌ها صورت گرفته بود و بر اساس طیف لیکرت ۵ وجهی (خیلی زیاد (امتیاز ۵)، زیاد (امتیاز ۴)، متوسط (امتیاز ۳)، کم (امتیاز ۲)، خیلی کم (امتیاز ۱)) طراحی شد؛ ۳. سؤال باز برای اضافه کردن مؤلفه جدید بود که در این قسمت مؤلفه جدیدی اضافه نشد. در نهایت در این مرحله پرسشنامه نهایی دارای ۸ بعد اصلی و ۳۰ شاخص شد.

مرحله ۳. تشکیل پنل خبرگان: روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌گیرد که در موضوع مورد پژوهش دارای تخصص و دانش باشند. این افراد به عنوان پنل خبرگان شناخته می‌شوند (Hasson et al., 2000). جهت انتخاب پنل خبرگان در این پژوهش چند معیار در نظر گرفته شد: ۱. کارشناسانی که در ارزیابی عملکرد بخش‌داری‌ها و فرمانداری‌ها و استانداری شرکت کرده بودند (۲۴ نفر)؛ ۲. متخصصانی که در زمینه ارزیابی عملکرد پژوهش انجام داده بودند یا مقاله معتبری نوشته بودند (۱۰ نفر)؛ ۳. تعداد ۲ نفر از استادان دانشگاهی که دارای سابقه تدریس مرتبط با موضوع پژوهش بودند. پس از تعیین اعضای پنل، روش دلفی انجام پذیرفت. در روش دلفی غربالگری فهرستی از مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد در استانداری استخراج و برای تعیین اولویت‌بندی در قالب پرسشنامه‌های آن‌لاین توزیع و گردآوری شد.

مرحله ۴. نظرسنجی، توزیع، و جمع‌آوری پرسشنامه: در این مرحله مؤلفه‌هایی که در مرحله مصاحبه به صورت پرسشنامه شناسایی شدند در اختیار خبرگان قرار گرفت و توسط آن‌ها تکمیل شد. نتایج متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی متخصصان

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد فراوانی نسبی
جنسیت	زن	۱۸	۵۰٪
	مرد	۱۸	۵۰٪
سن	۲۵ تا ۳۵ سال	۳	۸/۳۳٪
	۳۵ تا ۴۵ سال	۱۵	۴۱/۶۷٪
	۴۵ تا ۵۵ سال	۱۸	۵۰٪
	بالتر از ۵۶ سال	۰	۰
تحصیلات	لیسانس	۱۸	۵۰٪
	فوق لیسانس	۱۵	۴۱/۶۷٪
	دکتری	۳	۸/۳۳٪
سابقه کار	۱ تا ۱۵ سال	۱۲	۳۳/۳۳٪
	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۵	۴۱/۶۷٪
	بالای ۲۰ سال	۹	۲۵٪
جامعه آماری خبرگان	کارکنان استانداری	۶	۱۷٪
	کارکنان فرمانداری	۱۸	۵۰٪
	کارکنان بخش‌داری	۲	۵٪
	محققان و استادان دانشگاه	۱۰	۲۸٪

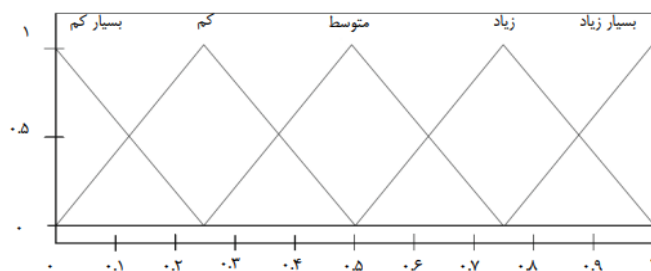
مرحله ۵. تحلیل داده‌های دلفی فازی

تعریف متغیرهای کلامی

جهت دریافت نظرات پاسخ‌دهندگان از مقیاس رتبه‌ای و طیف لیکرت استفاده شد. اما برخی پژوهشگران استفاده از مقیاس‌های ترتیبی برای تفسیر متغیرهای کلامی را مورد انتقاد قرار داده‌اند. دلیل آن‌ها این است که پاسخ‌دهندگان متغیرهای کلامی رتبه‌ای را به شیوه یکسان تعبیر و تفسیر نمی‌کنند. یعنی آن‌ها فاصله میان هر دو جفت در یک طیف رتبه‌ای را یکسان در نظر نمی‌گیرند

(Chou, 2012: 80; Hubbard & Evans, 2010: 1). استفاده از متغیرهای کلامی و منطق فازی جهت تبدیل این متغیرها به اعداد فازی می‌تواند راه حل مؤثری برای رفع این مشکل باشد (Zhao et al., 2015).

بنابراین با استفاده از اعداد فازی مثلثی پاسخ‌های دریافت‌شده از متخصصان به شکل سیستم نمره‌دهی لیکرت به نمره‌دهی فازی تبدیل شد. به دلیل آنکه طیف پاسخ هر پرسش مقیاس ۵ تایی لیکرت بود، برای گزینه‌های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، و خیلی کم تابع عضویت مثلثی در محدوده ۰ تا ۱ به شرح شکل ۳ تعریف شد.



شکل ۳. تابع عضویت عدد فازی مثلثی

هر پاسخ دریافت‌شده سه مقدار برای بررسی دارد؛ کمترین مقدار، محتمل‌ترین مقدار، بیشترین مقدار. مثلاً در صورتی که پاسخ یکی از پاسخ‌دهندگان به یک مؤلفه خیلی زیاد باشد این نمره به کمترین و محتمل‌ترین و بیشترین مقدار فازی به ترتیب ۰،۷۵، ۱ و ۱ تبدیل می‌شود (Manakandan et al., 2017: 228). بنابراین به دلیل اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسشنامه به صورت کلامی بودند برای فهم آسان‌تر و نتایج بهتر، با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت، این عبارات به اعداد فازی تبدیل شدند. در جدول ۵ تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی نشان داده شده است.

جدول ۵. اعداد فازی مثلثی در طیف ۵ تایی لیکرت

متغیر کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله ۵. محاسبه میانگین فازی: بر اساس داده‌های پرسشنامه مرحله ۴ میانگین فازی مؤلفه‌ها مطابق رابطه ۲ و ۳ محاسبه می‌شود:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i=1, 2, 3, \dots, n \quad (\text{رابطه } 2)$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad (\text{رابطه } 3)$$

A_i و A_{ave} به ترتیب نشان‌دهنده خبره i ام و میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد جواب‌های داده‌شده به هر مؤلفه شمارش و تحلیل شد.

مرحله ۶. فازی‌زدایی: به دلیل غیر قابل تحلیل بودن اعداد فازی، پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی اعداد فازی به کمی تبدیل و این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شدند. برای فازی‌زدایی چندین روش وجود دارد: مرکز ثقل، کمینه، بیشینه و میانگین، رابطه مینوکوسکی، و ... در این پژوهش با استفاده از فرمول فازی‌زدایی مرکز ثقل (رابطه ۴) (آذر و فرجی، ۱۳۹۵)) و استفاده از نرم‌افزار Excel اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل شدند.

$$x_{max}^1 = (m_1 + m_2 + m_3) / 3$$

$$x_{max}^2 = (m_1 + 2m_2 + m_3) / 4$$

$$x_{max}^3 = (m_1 + 4m_2 + m_3) / 6$$

(رابطه ۴) (فرمول فازی‌زدایی مرکز ثقل)

$$\text{Crisp Number} = Z = \max \left(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3 \right)$$

در این رابطه m_3 حد بالا، m_1 حد پایین، و m_2 حد وسط عدد فازی مثلثی است. نتایج شمارش نظرسنجی و محاسبه میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول میانگین فازی و اعداد فازی قطعی شده برای هر یک از مؤلفه‌ها (مرحله ۴ و ۵ و ۶) در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ‌ها و میانگین دیدگاه‌های خبرگان در نظرسنجی

مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد							
فازی‌زدایی	میانگین فازی مثلثی (α, μ, β)	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	مؤلفه‌ها
۰/۶۰	(۰/۳۵, ۰/۶۰, ۰/۸۳)			۲۴	۹	۳	۱. فقدان استانداردهای عملکرد مشخص
۰/۶۰	(۰/۳۵, ۰/۶۰, ۰/۸۳)			۲۴	۹	۳	۲. اشکال در کمی‌سازی برخی فعالیت‌های کیفی در شاخص‌ها
۰/۷۲	(۰/۴۸, ۰/۷۲, ۰/۹۴)			۹	۲۱	۶	۳. عدم تناسب برخی شاخص‌ها با ماهیت، شرح وظایف، و مأموریت سازمان (شاخص‌ها و معیارهای ناکارآمد و مؤثر)
۰/۶۴	(۰/۴۰, ۰/۶۵, ۰/۸۵)		۶	۹	۱۵	۶	۴. محدود بودن تعداد شاخص‌های اختصاصی و در نظر گرفتن برخی شاخص‌های مهم
۰/۶۸	(۰/۴۴, ۰/۶۹, ۰/۹۰)			۱۵	۱۵	۶	۵. تدوین شاخص‌های کلی و توجه کم به ویژگی‌های خاص سازمان
۰/۵۶	(۰/۳۱, ۰/۵۶, ۰/۷۹)		۶	۱۸	۹	۳	۶. تغییر شاخص‌های سالیانه فرم‌های ارزیابی
۰/۷۴	(۰/۵, ۰/۷۵, ۰/۹۴)			۹	۱۸	۹	۷. عدم ارائه آموزش کافی به متولیان اجرا و چگونگی اجرای آن
۰/۷۳	(۰/۴۸, ۰/۷۳, ۰/۹۶)			۶	۲۷	۳	۸. غیر قابل اجرا بودن برخی از آیین‌نامه‌ها و مقررات در دستگاه
۰/۷۳	(۰/۴۸, ۰/۷۳, ۰/۹۶)			۶	۲۷	۳	۹. مستندسازی صوری
۰/۷۰	(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۹۴)			۹	۲۴	۳	۱۰. عدم اشراف کارمندان بر اهداف شاخص‌ها و محورها و تهیه مستندات
۰/۶۸	(۰/۴۴, ۰/۶۹, ۰/۹۲)		۳	۶	۲۴	۳	۱۱. واگذاری این فعالیت به حوزه‌های مختلف سازمان و نبود پست سازمانی برای این فرایند
۰/۶۸	(۰/۴۴, ۰/۶۹, ۰/۹۲)		۳	۶	۲۴	۳	۱۲. عدم پاسخگویی به‌موقع و سریع به ابهامات در تکمیل و ارسال مستندات
۰/۶۸	(۰/۴۴, ۰/۶۹, ۰/۹۲)		۳	۶	۲۴	۳	۱۳. عدم تشکیل جلسات مستمر توجیهی برای تکمیل پرسشنامه‌ها
۰/۶۷	(۰/۴۲, ۰/۶۷, ۰/۹۲)			۱۲	۲۴		۱۴. عدم نظارت و پایش مداوم سیستم ارزیابی عملکرد در طول سال
۰/۵۶	(۰/۳۱, ۰/۵۶, ۰/۸۱)		۳	۲۱	۱۲		۱۵. توجه نبودن کاربران جهت کار با سامانه
۰/۷۰	(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۹۴)			۹	۲۴	۳	۱۶. عدم ارائه راهکارهایی جهت اصلاح و بهبود محورها و شاخص‌هایی که بر اساس نتایج ارزیابی در آن حوزه ضعف یا کاستی دارند (فقدان برنامه بهبود عملکرد)
۰/۷۰	(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۹۴)			۹	۲۴	۳	۱۷. عدم بررسی خروجی‌های ارزیابی و نمایش شایستگی‌های فردی
۰/۷۱	(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۹۶)			۶	۳۰		۱۸. عدم استفاده از نتایج و خروجی‌های ارزیابی عملکرد و اطلاعات منتج از آن
۰/۶۰	(۰/۳۵, ۰/۶۰, ۰/۸۳)		۳	۱۸	۱۲	۳	۱۹. عدم سازگاری با مأموریت استراتژیک سازمان (عدم تناسب عمودی)
۰/۶۰	(۰/۳۵, ۰/۶۰, ۰/۸۳)		۳	۱۸	۱۲	۳	۲۰. عدم پایش و ارتباط با سایر نظام‌های منابع انسانی (عدم تناسب افقی)
۰/۶۰	(۰/۳۵, ۰/۶۰, ۰/۸۵)		۳	۱۵	۱۸		۲۱. فقدان فرهنگ مشارکت، اعتماد، و درک نیاز به ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان

ادامه جدول ۶.

مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد						
مؤلفه‌ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	میانگین فازی مثلثی (α, μ, β)
۲۲. کمبود نیروی انسانی متناسب با حجم فعالیت‌های ارزیابی عملکرد (کمبود کارشناس خبره و باتجربه ارزیابی عملکرد در فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها)	۶	۲۷	۳			(۰/۵۲, ۰/۷۷, ۰/۹۸)
۲۳. ضعف در توجه، حمایت، و تعهد درباره موضوع ارزیابی عملکرد توسط مدیریت و کارکنان	۳	۲۱	۱۲			(۰/۴۴, ۰/۶۹, ۰/۹۲)
۲۴. تغییر مداوم سیاست‌ها، انتخاب و انتصاب مدیران	۶	۱۸	۱۲			(۰/۴۶, ۰/۷۱, ۰/۹۲)
۲۵. فقدان سیاست‌ها و ابزارهای انگیزشی (تشویقی و تنبیهی) در ارزیابی عملکرد	۶	۲۴	۶			(۰/۵۰, ۰/۷۵, ۰/۹۶)
۲۶. عدم سازماندهی یکپارچه و متمرکز در مدیریت فعالیت ارزیابی عملکرد		۱۸	۱۸			(۰/۳۸, ۰/۶۳, ۰/۸۸)
۲۷. فقدان قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد		۲۴	۱۲			(۰/۴۲, ۰/۶۷, ۰/۹۲)
۲۸. فقدان تیم ارزیاب بالادستی (تیم ارزیابی جدا از خود مجموعه) و خارج از سازمان جهت عملکرد سیستم	۳	۱۵	۱۸			(۰/۴۰, ۰/۶۵, ۰/۸۸)
۲۹. عدم تخصیص اعتبار جهت ارزیابی عملکرد (مثلاً استخدام کارشناس ارزیابی)		۲۷	۶	۳		(۰/۴۲, ۰/۶۷, ۰/۹۲)
۳۰. نداشتن بودجه کافی برای عملی کردن بعضی از شاخص‌ها	۳	۳۰	۳			(۰/۵۰, ۰/۷۵, ۰/۹۸)

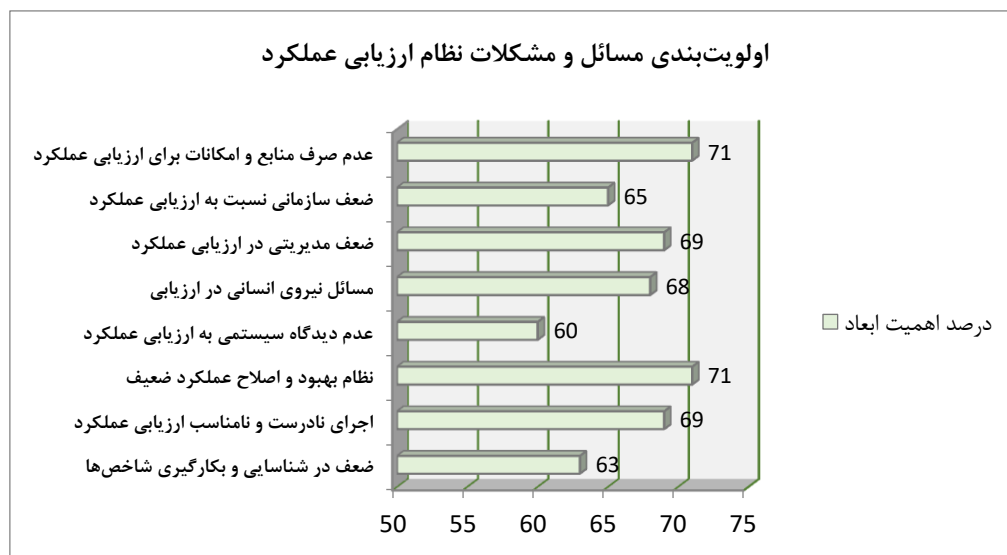
مرحله ۷. اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد: در این مرحله میانگین فازی زدایی شده ابعاد (شامل میانگین فازی زدایی شده زیرشاخص‌هایی که ابعاد را می‌سازند) محاسبه و در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد

شماره ابعاد	ابعاد اصلی	مؤلفه‌های ابعاد	میانگین مؤلفه‌ها
۱	ضعف در شناسایی و به‌کارگیری شاخص‌ها	مؤلفه‌های ۱-۶	۰/۶۳
۲	اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های ۷-۱۵	۰/۶۹
۳	نظام بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف	مؤلفه‌های ۱۶-۱۸	۰/۷۱
۴	عدم دیدگاه سیستمی به ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های ۱۹-۲۰	۰/۶۰
۵	مسائل نیروی انسانی در ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های ۲۱-۲۲	۰/۶۸
۶	ضعف مدیریتی در ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های ۲۳-۲۶	۰/۶۹
۷	ضعف سازمانی نسبت به ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های ۲۷-۲۸	۰/۶۵
۸	عدم صرف منابع و امکانات برای ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های ۲۹-۳۰	۰/۷۱

پس از انتخاب روش مناسب و فازی‌زدایی مقادیر برای غربال آیتیم‌ها باید یک آستانه تحمل در نظر گرفت. معمولاً آستانه تحمل را ۰,۷ در نظر می‌گیرند. ولی این مقدار بر اساس دیدگاه پژوهشگران می‌تواند متفاوت باشد. اگر مقدار قطعی حاصل از فازی‌زدایی دیدگاه تجمیع خبرگان بزرگ‌تر از آستانه تحمل باشد شاخص مورد نظر تأیید می‌شود. وگرنه حذف می‌شود. بر اساس مقادیر جدول ۷ و شکل ۴ و مقدار آستانه تحمل، از بین مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد به ترتیب «نظام بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف، عدم صرف منابع و امکانات برای ارزیابی عملکرد، اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد و ضعف مدیریتی در ارزیابی عملکرد» جزء مهم‌ترین ابعاد اصلی مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد در یک سازمان محسوب می‌شوند. مهم‌ترین مؤلفه‌های ابعاد مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد به ترتیب اولویت در جدول ۸ نشان داده شده است.

پس از شناسایی و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد در سازمان، برخی از خبرگان و محقق راهکارهایی جهت کاهش یا رفع آن‌ها ارائه کردند که در جدول ۹ مهم‌ترین راهکارها ارائه شده است.



شکل ۴. اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد

جدول ۸. مهم‌ترین مؤلفه‌های ابعاد مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد

اولویت بعد	متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط کم	خیلی کم	میانگین فازی مثلثی (α, μ, β)	فازی‌زدایی
اول	اول	۶	۲۷	۳		(۰/۹۸, ۰/۷۷, ۰/۵۲)	۰/۷۶
دوم	دوم	۳	۳۰	۳		(۰/۹۸, ۰/۷۵, ۰/۵۰)	۰/۷۵
سوم	سوم	۹	۱۸	۹		(۰/۹۴, ۰/۷۵, ۰/۵)	۰/۷۴
سوم	هفتم	۶	۲۴	۶		(۰/۹۶, ۰/۷۵, ۰/۵۰)	۰/۷۴
چهارم	دوم	۳	۲۷	۶		(۰/۹۶, ۰/۷۳, ۰/۴۸)	۰/۷۳
چهارم	دوم	۳	۲۷	۶		(۰/۹۶, ۰/۷۳, ۰/۴۸)	۰/۷۳
پنجم	اول	۶	۲۱	۹		(۰/۹۴, ۰/۷۳, ۰/۴۸)	۰/۷۲
ششم	سوم	۶	۳۰	۶		(۰/۹۶, ۰/۷۱, ۰/۴۶)	۰/۷۱
هفتم	دوم	۳	۲۴	۹		(۰/۹۴, ۰/۷۱, ۰/۴۶)	۰/۷۰
هفتم	ششم	۶	۱۸	۱۲		(۰/۹۲, ۰/۷۱, ۰/۴۶)	۰/۷۰

جدول ۹. مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی جهت رفع مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد

مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد	راهکارها
ضعف در شناسایی و به‌کارگیری شاخص‌های ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> • متناسب‌سازی شاخص‌های عمومی با وظایف، مأموریت، و اهداف سازمان • بازنگری در شاخص‌های عمومی و اختصاصی بر اساس اهداف و مأموریت‌های اصلی حوزه‌های مورد بررسی • بازنگری در محتوای کلی آیین‌نامه ارزیابی و متناسب ساختن آن با حیطه فعالیت‌ها، وظایف، و ماهیت عملکردی سازمان‌ها
اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> • تدوین شیوه‌نامه پاسخگویی به سؤال‌های فرم و مستندات مورد نیاز برای هر شاخص • تفکیک و اختصاصی کردن شاخص‌ها بر اساس درجه و وظایف فرمانداری‌ها و بخشداری‌ها • برگزاری دوره‌ها، کارگاه‌ها، و سمینارهای آموزشی زمان‌بندی شده متناسب با مراحل مختلف • انجام دادن ارزیابی عملکرد (پیش از اجرا، حین اجرا، پس از اجرا) جهت آشنایی کارشناسان با شاخص‌های مرتبط • برگزاری جلسات توجیهی جهت تکمیل پرسشنامه‌ها و مستندسازی پاسخ‌ها • تهیه یک کتابچه در رابطه با مستندات برای هر محور و شاخص، ارسال آن برای فرمانداری‌ها و بخشداری‌های تابعه، و قرار دادن آن در پورتال استانداری • توجه هم‌زمان به شاخص‌های کمی و کیفی در ابعاد مختلف اختصاصی
نظام بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف	<ul style="list-style-type: none"> • انعکاس نقاط ضعف شاخص‌ها در کمیته ارزیابی و ارائه راهکار برای رفع آن‌ها • ارائه بازخورد مستمر از سمت مدیران ارشد • شناسایی مستمر نقاط قوت و ضعف واحدها و ارائه برنامه‌های کوتاه‌مدت در طول سال به منظور بهبود عملکرد • ارائه جدول زمان‌بندی مناسب با دوره زمانی عملیات دستگاه‌ها
عدم دیدگاه سیستمی به ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> • پیوند میان سیستم حقوق و دستمزد، پاداش، و مدیریت عملکرد • استفاده از نظر ارباب‌رجوع و سازمان‌های بالادستی در ارزیابی عملکرد • هم‌سوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با سیستم ارزیابی عملکرد
مسائل نیروی انسانی در ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> • اهتمام جدی در اجرایی کردن شاخص‌های ارزیابی عملکرد و فرهنگ‌سازی در بین کارکنان • تشویق واحدها و دستگاه‌های برتر در ارزیابی عملکرد • ایجاد روش‌های انگیزشی از طرف مدیران ارشد دستگاه‌ها جهت افزایش مشارکت مدیران و کارشناسان در ارزیابی عملکرد
ضعف سازمانی در ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> • در نظر گرفتن پست سازمانی کارشناس ارزیابی عملکرد در استانداری، فرمانداری‌ها، و بخشداری‌های تابعه • استفاده از مدیران باتجربه و کارشناسان خبره
عدم صرف منابع و امکانات برای ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> • تخصیص اعتبار جهت انجام دادن ارزیابی عملکرد

بحث و نتیجه

پژوهش‌های صورت‌گرفته نشان می‌دهد حوزه ارزیابی عملکرد باید به صورت جدی مورد توجه قرار گیرد. اتخاذ رویکرد ارزیابی مناسب در شناخت عملکرد سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدها ضروری است. هدف پژوهش پیش رو بررسی مسائل و مشکلات سیستم ارزیابی عملکرد استانداری و واحدهای تابعه بود. جهت تحقق این هدف، با استفاده از مطالعات اکتشافی و تحقیقات پیشین و نظرات خبرگان (کارشناسان ارزیاب استانداری، فرمانداری‌ها، بخشداری‌های تابعه) ۳۰ مسئله و مشکل در قالب ۸ بعد اصلی شناسایی شد. پس از تأیید روایی و پایایی در دو بخش کمی و کیفی، پرسشنامه‌ای با ۳۰ گویه بسته با طیف لیکرت ۵ تایی توسط خبرگان تکمیل شد. سپس وزن مسائل شناسایی و با استفاده از روش دلفی فازی غربال‌گری محاسبه شد. از بین مسائل نظام ارزیابی عملکرد، به ترتیب «نظام بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف»، «عدم صرف منابع و امکانات برای ارزیابی عملکرد»، «اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد»، و «ضعف مدیریتی در ارزیابی عملکرد» مهم‌ترین ابعاد اصلی مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد در استانداری محسوب می‌شوند.

یافته‌های این پژوهش با تحقیقات مشابه تفاوت‌هایی دارد. اول، با توجه به اینکه فرم‌های ارزیابی عملکرد طراحی شده توسط وزارت کشور در کلیه استانداری‌ها و واحدهای تابعه یکسان است نگاهی جامع به مسائل و مشکلات سیستم ارزیابی عملکرد استانداری‌ها دارد. دوم، تاکنون پژوهشی صورت نپذیرفته است که به شناسایی مسائل و مشکلات کلی ارزیابی عملکرد

استانداری‌ها پردازد. سوم، در این پژوهش به غیر از بررسی مشکلات کلی ارزیابی عملکرد، با در نظر گرفتن محورها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد تعبیه‌شده در سامانه‌ی تسما، مسائل شناسایی و احصا شدند و در نهایت برای هر یک از ابعاد راهکارهایی کلی و عملی ارائه شد.

یافته‌های پژوهش حاضر هم‌سو با یافته‌های پژوهش نجفی و قلی‌پور است که یکی از اقدامات مهم مدیریت عملکرد تعیین درست معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس وظایف و رفتارهای شغلی فرد و ارزیابی بازخورد مناسب به صورت فردی و گروهی به ارزیابی‌شوندگان در پایان هر دوره و برگزاری جلسات هم‌اندیشی و برنامه‌های آموزشی است. بر اساس پژوهش سرچهمانی و همکارانش (۱۳۹۷) بررسی نقاط ضعف و قوت مدیر و ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد ارزیابی و بازخورد مستمر و پایانی و بررسی نتایج نهایی ارزیابی از مراحل اصلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی است. در پژوهش فعلی نیز انعکاس نقاط ضعف شاخص‌ها در کمیته ارزیابی و ارائه راهکار برای رفع آن‌ها و ارائه بازخورد مستمر از سمت مدیران ارشد از جمله راهکارهای برطرف کردن مشکلات ارزیابی است.

برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در ابتدا باید فرهنگ‌سازی صورت پذیرد و کلیات و مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد تعیین شود. یکی از بخش مهم طراحی تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد است. شاخص‌های عملکرد شامل استانداردهایی است که از طریق آن‌ها یک فرد، سازمان، یا روش تحت بررسی قرار خواهد گرفت (مخدومی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳). بر اساس نتایج پژوهش‌های صورت‌گرفته، فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر زیادی بر مدیریت منابع انسانی دارد (میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۳). بنابراین مواردی چون کمبود آشنایی منابع انسانی برای کار با سامانه ارزیابی عملکرد و تنها دسترسی سالیانه و غیرمستمر به نتیجه ارزیابی خود از جمله مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد در استانداری و واحدهای تابعه است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در طول سال کارمندان بانک اطلاعاتی از اهم وظایف کاری که انجام می‌دهند تهیه و در شبکه اینترنت (داخلی) سازمان مستند و ذخیره و برای مدیران و سرپرستان ارسال کنند و از آن‌ها بازخورد دریافت کنند. بدین وسیله از مستندسازی صوری و غیر واقعی سالیانه جلوگیری خواهد شد و امکان دفاع ارزیابی‌شوندگان از خود فراهم می‌شود.

با توجه به اینکه از نظر خبرگان و کارشناسان ارزیابی سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و کاربردی نیست پیشنهاد می‌شود: دوره‌های آموزشی و جلسات توجیهی برای مدیران و کارشناسان جهت جلوگیری از خطاهای ارزیابی عملکرد برگزار شود، فرم‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مجدداً طراحی و اندازه‌گیری شود، وزارت کشور در پرداخت پاداش‌ها و مزایای ارزیابی عملکرد را در نظر بگیرد، پست سازمانی برای ارزیابی عملکرد در فرمانداری‌ها در نظر گرفته شود تا از سپردن این وظیفه مهم به واحدهای مختلف بدون آموزش و تجربه جلوگیری شود، روش‌های انگیزشی از طرف مدیران ارشد دستگاه‌ها جهت افزایش مشارکت مدیران و کارشناسان در ارزیابی عملکرد ایجاد شود. جلسات منظم بین کارکنان و مدیران برگزار و درباره نحوه انجام دادن وظایف و نقاط ضعف و قوت ارزیابی عملکرد بحث و تبادل نظر شود. نیز پیشنهاد می‌شود چالش‌های ارزیابی عملکرد در سایر سازمان‌ها بررسی شوند. استفاده از تکنیک‌های دیگر رتبه‌بندی همچون تاپسیس فازی، دیمتل فازی، ISM، و ... و مقایسه با پژوهش حاضر زمینه تحقیقات آتی در این زمینه را فراهم خواهد آورد و در نهایت با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد مدیران سایر سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف توسط استانداری و فرماندارها صورت می‌پذیرد می‌توان به شناسایی مشکلات ارزیابی عملکرد آن‌ها نیز پرداخت.

منابع

- آذر، عادل و فرجی، حجت (۱۳۹۵). علم مدیریت فازی. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- حبیبی، آرش و آفریدی، صنم (۱۴۰۱). تصمیم‌گیری چندشاخصه (قطعی و فازی). نارون.
- حبیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. کتیبه گیل.
- حسینیان، شهامت و محمدی، نوید (۱۴۰۰). مدل سنجش اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح). آموزش علوم دریایی، ۸(۲۶)، ۱۴۸ - ۱۶۳.
- خطیر، محمدحسین و حقیقی، مسعود (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس راهنمایی شهر تهران با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. اندازه‌گیری تربیتی، ۱۱(۴۱)، ۱ - ۳۰.
- دانیایی‌فر، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی (پژوهش‌های مدیریت سابق)، ۱، ۱۳۱ - ۱۶۲.
- سرچپانی، زهرا؛ زارع، رحیم؛ قنبری، سیروس و قلتاش، عباس (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس: یافته‌های یک تحقیق کیفی. مدیریت مدرسه، ۶(۲)، ۸، ۲۶۴ - ۲۸۴.
- عباسی، طیبه؛ منوریان، عباس و رضائزاد، توحید (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۲۵)، ۱۰۹ - ۱۳۳.
- مخدومی، حسن، نژاد ایرانی؛ فرهاد؛ رحیمی، غلامرضا و حجتی، سید عبدالله (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده‌بنیان. مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، ۱۶(۵۵)، ۱۸۰ - ۱۸۹.
- میراحمدی، خالد؛ خراسانی، اباصلت؛ نظریور، محمدتقی و شمس مرکانی، غلامرضا (۱۴۰۱). سنتز پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴۷)، ۱۸۷ - ۲۲۶.
- نجفی، نکتتم و قلی‌پور، آریان (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SEM) بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه: تأمین سرمایه امین). بهبود مدیریت، ۱۰(۴)، ۱۰، ۳۴، ۱۵۸ - ۱۷۹.
- نجفی‌زاده، محمدمحسن و زاهدی، سید محمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه‌شاخگی. مدیریت توسعه و تحول، ۲۵، ۵۹ - ۶۹.
- Abbasi, T., Manourian, A., & Rezanjad, T. (2015). Identifying and explaining the obstacles to establishing a performance-based payment system in government organizations. *Human Resource Management Research*, 3(25), 109-133. (in Persian)
- Armstrong, M. (2009). *Performance Management: Key Strategies and Guidelines*. London: Kogan Page.
- Azar, A. & Faraji, H. (2015). *The science of fuzzy management*. Tehran: Publications of Mehraban Nash Institute of Books. (in Persian)
- Babagana, S. A., Mata, N., & Ibrahima, H. (2018). Effectiveness of Performance Appraisal (EPA): Does Employee Participation Matter? *Proceedings Of Nhrmc*, 89.
- Chiang, J.T., Chiou, C.C., Doong, S.C., & Chang, I.F. (2020). Research on the construction of performance indicators for the marketing alliance of catering industry and credit card issuing banks by using the balanced scorecard and fuzzy AHP. *Sustainability*, 12(21), 9005, 1-24.
- Chou, J. (2012). A linguistic evaluation approach for universal design. *Information Sciences*, 190, 76-94.
- Delpo, A. (2007). *The performance appraisal handbook: Legal and practical rules for managers*. 2nd ed. Berkely. USA, CA: Nolo.
- Danaifar, H. & Mozafari, Z. (2008). Enhancing Validity and Reliability in Qualitative Management Research: A Reflection on Research Audit Strategies. *Public Management Research (Former Management Research)*, Issue 1, 162-131. (in Persian)
- DeNisi, A.S. & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?. *Psychology*, 102(3), 421-433.
- Farahbakhsh, K., Kheradyar, S., Shahroodi, K., & Farahbod, F. (2022). Prioritizing the key factors for performance evaluation of Iran's banking system based on the balanced scorecard (BSC) approach and the fuzzy analytic network process (FANP). *Nonlinear*, 1-11.
- Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31-42.
- Greenwood, G. E., Bridges, C.M., Ware, W. B., & McLean, J. E. (2006). "Student evaluation of college teaching behaviors Instrument: a factor analysis". *The Journal of Higher Education*, 44(8), 596-604.

- Habibi, A. & Afridi, S. (2023). *Multi-criteria decision making (definite and fuzzy)*. Naron Publications. (in Persian)
- Habibi, A., Izdiyari, S., & Serafraz, A. (2013). *Fuzzy Multi-Criteria Decision Making*. Ketiba Gal Publishing. (in Persian)
- Hosseini, S. & Mohammadi, N. (2021). The model for measuring the effectiveness of the employee performance evaluation system (case study: one of the armed forces organizations). *Maritime Science Education Quarterly*, 8(26), 148-163. (in Persian)
- Hubbard, D. & Evans, D. (2010). Problems with scoring methods and ordinal scales in risk assessment. *IBM Journal of Research and Development*, 54(3), 1-10.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
- Levin, R. (2003). Evaluation and REsearch: Differences and Similarities. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 18(2), 1-31.
- Fichman, P. (2011). A comparative assessment of answer quality on four question answering sites. *Journal of Information Science*, 37(5), 476-486.
- Fletcher, C. (2004). *Appraisal and feedback: making performance review work*. CIPD Publishing.
- Lin, Y.C. & Kellough, J. E. (2018). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions. *Public Personnel Management*, 47(1), 1-24.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced scorecard: Measures that Drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-9.
- Khatir, M. H. & Haghghi, M. (2020). Identifying and prioritizing performance evaluation indicators of middle school principals in Tehran using the fuzzy multi-criteria decision-making approach. *Educational Measurement Quarterly*, 11(41), 1-30. (in Persian)
- Makhdoumi, H., Nejad Irani, F., Rahimi, G., & Hojjati, S. A. (2021). Pathology of Kurdistan University of Medical Sciences employees' performance evaluation process using data-based theory approach. *Faculty of Humanities Industrial Management Quarterly*, 16(55), 180-189. (in Persian)
- Manakandan, S. K., Rosnah I., Mohd Ridhuan J., & Priya R. (2017). Pesticide applicators questionnaire content validation: A fuzzy delphi method. *Med J Malaysia*, 72(4), 228-235.
- Mirahmadi, K., Khorasani, A., Nazarpour, M.T., & Murkani, G. S. (2022). A Synthetic Analysis of the Problems of Iran's Human Resources Performance Appraisal System; Designing A Model. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*, 14, 187-226. (in Persian)
- Moynihan, D. P. & Kroll, A. (2016). Performance management routines that work? An early assessment of the GPRA Modernization Act. *Public Administration Review*, 76(2), 314-323.
- Najafi, T. & Gholipour, A. (2017). Performance Management System Pathology in Small and Medium Sized Enterprises of Iran Capital Market (A Case Study in Amin Investment Bank). *Improvement Management*, 10(4), 158-179. (in Persian)
- Najafzadeh, M.M. & Zahedi, S. M. (2015). Pathology of the performance management system in Qazvin University of Medical Sciences using the three-pronged model. *Journal of Development and Transformation Management*, 25, 59-69. (in Persian)
- Orikiriza, A. (2023). Performance management in Uganda's public sector, a case of Kampala capital city authority. *Masters research report*.
- Rusli, A. (2013). Issues and challenges in the practice of performance Appraisal Activities in the 21 century. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-8.
- Sarchehani, Z., Zare, R., Ghanbari, S., & Qaltash, A. (2017). Pathology of school principals' performance evaluation system: Findings of a qualitative research. *Two-quarter scientific research journal of school management*, 6(2), 8, 264-284. (in Persian)
- Suen, H. & Wu, Qi. (2006). Psychometric paradox of very high-stakes assessment and solutions. *KEDI Journal of Educational Policy*, 3(1), 113-129.
- Sink, D.S. & Tuttle, T.C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organisation of the Future*. Ch. 5. Industrial Engineering and Management Press.
- Wargadinata, B., Eman, S., Prasetyo, Wahyudin, R. B., & Siregar, S. (2022). Performance Evaluation Valuation of Area Cleanliness Company Using Balanced Score Card (Analytical study of waste management in Bandung City). *Social Science Journal*, 13(1), 103-120.
- Williams, P., Nicholas, D., Huntington, P., & McLean, F. (2002). Surfing for health: User evaluation of a health information website. Part two: Fieldwork. *Health Information & Libraries Journal*, 19(4), 214-225.
- Zhao, X., Hwang, B., & Gao, Y. (2015). A fuzzy synthetic evaluation approach for risk assessment: A Case of Singapore's green projects. *Journal of Cleaner Production*, Article In Press.