

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

Abstract

Improving level of performance quality and achieving goals and policies of 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 performance evaluation method and its results and feedback. The aim of the current research is to identify and prioritize issues and problems indicators of performance evaluation system in Chaharmahal and Bakhtiari governorate. The current research is applied based on purpose and descriptive based on 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 Chaharmahal and Bakhtiari governorate 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 done with 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. At the end are solutions to reduce these problems.

Key words: performance appraisal, governorship, issues and problems prioritization, human resources

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

چکیده

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 این که در سال‌های اخیر اقداماتی در حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان صورت گرفته اما همچنان سازمان‌ها از نحوه اجرای ارزیابی عملکرد، نتایج و بازخوردهای آن رضایت ندارند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد در استانداری چهارمحال و بختیاری است. پژوهش فعلی براساس هدف، کاربردی و براساس نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی است. جامعه آماری، به روش نمونه‌گیری هدفمند، متشکل از ۳۶ نفر از خبرگان شامل: ۳۴ نفر از کارشناسان، محققان و مدیران خبره در زمینه ارزیابی عملکرد در استانداری چهارمحال و بختیاری و ۲ نفر از اساتید دانشگاه بودند. برای گردآوری شاخص‌ها از روش میدانی، کتابخانه‌ای و مصاحبه باز با خبرگان استفاده و ۳۰ شاخص فرعی در قالب ۸ بعد اصلی استخراج گردید. 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 نسبت به ارزیابی عملکرد» به ترتیب دارای بالاترین اولویت در میان ابعاد مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد بودند. در پایان راهکارهایی برای کاهش این مسائل ارائه گردید.

کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد، استانداری، اولویت‌بندی مسائل و مشکلات، منابع انسانی

مقاله پذیرش شده

مقدمه و بیان مسأله

یکی از وظایف مهم در مدیریت منابع انسانی، ارزیابی است که توسط آن وضعیت فعلی نیروی انسانی و نقاط منفی و مثبت آن احصا می‌گردد. 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، ص ۲).

ارزیابی عملکرد روشی است که در ارزیابی کارکنان، بیشترین استفاده را دارد و سیستمی رسمی است که در یک دوره زمانی، سهم هر کدام از کارکنان را در دستیابی به اهداف سازمان برآورد می‌کند (میراحمدی و دیگران، ۱۴۰۱، ص ۱۸۹). ارزیابی عملکرد براساس 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، ارزیابی و کنترل کنند (Farahbakhsh et al., 2022, p. 2). با وجود این که 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: هم‌راستا نبودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد با فعالیت کارکنان سازمان، عدم وجود سیستم پاداش مناسب برای افراد و سازمان‌های برتر، عدم وجود آموزش‌های لازم و مناسب درخصوص ارزیابی عملکرد، عدم مشارکت کلیه کارکنان در فرایند ارزیابی عملکرد، درنظر نگرفتن برخی شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد و... برای جلوگیری از اثرات ارزیابی عملکرد نامناسب در سازمان، شناسایی و اولویت‌بندی مسائل، مشکلات و چالش‌ها راهی مؤثر برای برطرف نمودن آنهاست. در این پژوهش ابتدا ادبیات پژوهش شامل مقالات، 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 چندین سال ارزیابی عملکرد از روش سنتی به نیمه الکترونیکی تغییر یافته است؛ اما به دلیل اهمیت فرایند ارزیابی عملکرد خود سازمان و ارزیابی کردن سایر سازمان‌ها و ادارات استان توسط استانداری چهارمحال و بختیاری، با وجود نیمه الکترونیکی شدن این فرایند دارای نقاط ضعف کاربردی است. از طرف دیگر از آنجایی 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 استناداری و واحدهای تابعه شناسایی و پس از شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌ها، به‌صورت عملی راهکارهایی توسط محقق برای برطرف نمودن آنها ارائه شد.

پیشینه نظری پژوهش

تعاریف متعددی درباره ارزیابی عملکرد وجود دارد از جمله: ارزیابی عملکرد به معنای انجام 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 انجام شده، هم توسط سازمان‌های دولتی و هم شرکت‌هاست (Wargadinata et al., 2022, p. 2). فلچر^۱ (۲۰۰۴) ارزیابی عملکرد را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌داند که سازمان به‌وسیله آن کارکنان خود را ارزیابی کرده، شایستگی‌های آنها را توسعه، عملکرد آنها را بهبود داده و از طریق این ارزیابی‌ها پاداش‌ها را تسهیم می‌کند. نظام یا سیستم ارزیابی عملکرد، مجموعه ابزار تصمیم‌گیری بوده که با هدف ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان به‌وسیله مدیران به‌کار 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.



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

با بررسی ادبیات 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 و آموزش و همچنین سیستم‌های پاداش می‌شوند؛ بنابراین سیستم‌های مدیریت عملکرد از ارزیابی عملکرد به‌عنوان

¹ - Fletcher

یک نقطه پرش استفاده می‌کنند و سپس بر بهبود عملکرد فردی به‌گونه‌ای تمرکز می‌کند که با اهداف استراتژیک و با هدف نهایی بهبود عملکرد سازمان سازگار باشد (DeNisi et al., 2017). پس می‌توان گفت: مدیریت عملکرد با ارزیابی عملکرد یکی نیست و ارزیابی عملکرد به‌عنوان قلب مدیریت عملکرد در نظر گرفته می‌شود (نجفی و قلی‌پور، 1395، ص 6). یکی از مهم‌ترین نظام‌های سازمان‌ها، 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 (همان، ص 3). هرچه میزان کارایی، اثربخشی و شایستگی منابع انسانی افزایش یابد، سازمان موفق‌تر خواهد بود؛ بنابراین به‌منظور موفقیت و اثربخشی سازمان، شناخت دقیق و نظام‌مند چالش‌ها، آسیب‌ها و مشکلات سیستم مدیریت عملکرد سازمان اهمیت دارد. (نجفی‌زاده و زاهدی، ۱۳۹۵، ص ۶۰). در این تحقیق به مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان پرداخته شده است. در جدول 1 برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته درباره مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد منابع انسانی ذکر و برخی از آنها توضیح داده خواهد شد.

جدول 1. برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی درباره مسائل ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها

محقق	مسائل ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها
عباسی، منوریان و رضانژاد، 1395	شناسایی دو دسته عوامل مانع استقرار موفقیت‌آمیز نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی: دسته اول مؤلفه‌های درون‌سازمانی که شامل ضعف نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، مدیریت ناکارآمد بودجه و منابع و عدم امکان جابه‌جایی منابع مالی، کمبود دانش و تخصص لازم، فقدان حمایت مستمر مدیریتی، پایین بودن مشارکت کارکنان در استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، ضعف فناوری اطلاعات و ارتباطات، رویکرد مدیریتی بخش دولتی و دسته دوم مؤلفه‌های برون‌سازمانی شامل شرایط نامساعد اقتصادی بخش دولتی، شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های دولتی و قوانین و مقررات
اوریکیریزا، 2023	فقدان چشم‌انداز و استراتژی عملی، مشکلات در ارزیابی عملکرد، کمال‌گرایی، دشواری ارزیابی نیروی کار تازه‌کار، آموزش ناکافی، جابه‌جایی کارکنان، عدم شناخت، وظایف مبهم و وظایف، فرایندهای طولانی و خسته‌کننده ارزیابی و عدم پاسخگویی مدیریتی
لین و کلو ^۱ ، ۲۰۱۸	سنجش‌ها و استانداردهای عملکردی ناقص، عدم اطلاع از عملکرد کارمند، کمبود وقت، عدم آموزش در مورد رتبه‌بندی عملکرد کارکنان، عدم اقتدار در پیاده‌سازی سیستم، عدم حمایت از مدیریت سطح بالاتر، سابقه رتبه‌بندی عملکرد تورمی، توزیع اجباری یا سهمیه‌بندی برای رتبه‌بندی عملکرد و الزامات مستندسازی
روسلی ^۲ ، 2013	دقت و تعصب ارزیاب (در ارزیابی کارکنان)، عادلانه بودن تصمیم ارزیاب
گوه، 2012	سیستم‌های سنجش عملکرد تحمیلی، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی به‌طور کلی مستعد اختلال در عملکرد هستند.

¹ - Lin & Kellough

² - Rusli

صفات شخصیتی (توجه بیشتر به شاخص‌های عمومی و رفتاری به جای عملکردی)، ویژگی‌های محیطی (توجه به موقعیت شغلی در ارزیابی)	فیچمن ^۱ ، ۲۰۱۱ و ویلیامز و دیگران ^۲ ، ۲۰۰۲
ارزیابی کارمندان تنها توسط مدیران (فقط مدیر شخص را ارزیابی می‌کند).	سوزان، ۲۰۰۹
موانع ساختاری (در پیاده‌سازی سیستم ارزیابی)	سون ^۳ ، ۲۰۰۶
بی‌اعتنایی کارمندان به ارزیابی (عدم تأثیرگذاری در سیستم و در پرداختی‌ها)، ارزیابی تشریفاتی، نداشتن پیامد مثبت برای کارمندان، قضاوت شخصی	گرین وود و دیگران ^۴ ، ۲۰۰۶
عدم آشنایی ارزیابان با شیوه‌های مناسب ارزیابی، فقدان شاخص‌های مناسب، حاکمیت شیوه‌های معلم‌پرور (فقط کارکنان توسط مدیران مستقیم ارزیابی می‌شوند)، توجه به عوامل درونی سازمان (سطوح و طبقات شغلی و شاخص‌های تخصصی برای هر کدام)	لوین ^۵ ، ۲۰۰۳
عدم توجه به نظرات مدیران عالی سازمان، عدم توجه به سطوح عملیاتی سازمان، عدم توجه به بهبود و ارتقای شاخص‌ها، عدم توجه به رقبا و خواسته‌های ذینفعان، سیستم ارزیابی فقط به عنوان یک ابزار کنترلی و نظارتی	کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲
عدم انعطاف‌پذیری و عدم توجه به مشتریان (شاخص‌های مشتریان)	سینک و تاتل ^۶ ، ۱۹۸۹

گوه^۷ (2012) در مقاله‌ای تحت عنوان مؤثرتر کردن سیستم‌های سنجش عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی، مزایا، چالش‌ها و مشکلات پیاده‌سازی 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 صلاحیت مدیریت، فرهنگ سازمانی یادگیری و ارزیابی و مشارکت ذینفعان است. اوریکیریزا^۸ (2023) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت عملکرد در بخش عمومی اوگاندا، در مورد کاوی مقامات شهر پایتخت کامپالا (KCCA)^۹ به دنبال ارزیابی مدیریت عملکرد در بخش عمومی اوگاندا بود. این مطالعه بر اساس سه هدف انجام شد. بررسی شیوه‌های مدیریت عملکرد به کار گرفته شده در KCCA، شناسایی چالش‌های مدیریت عملکرد با آن‌ها KCCA و بررسی استراتژی‌هایی که می‌توانند برای بهبود مدیریت عملکرد در KCCA به کار گرفته شوند. این مطالعه نشان داد که KCCA با چالش‌های متعددی مانند: فقدان چشم‌انداز و استراتژی عملی، مشکلات در ارزیابی

¹ - Fichman

² - Williams et al.

³ - Suen

⁴ - Greenwood et al.

⁵ - Levin

⁶ - Sink & Tuttle

⁷ - Goh

⁸ - Orikiran

⁹ - Kampala capital city authority

عملکرد، کمال‌گرایی، نیروی کار تازه‌کار که ارزیابی آن دشوار است، آموزش ناکافی، جابه‌جایی کارکنان، عدم شناخت، وظایف مبهم و وظایف، فرایندهای طولانی و خسته‌کننده ارزیابی و عدم پاسخگویی مدیریتی روبروست. 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 از جمله: نجفی‌زاده و زاهدی (1395) به آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که آسیب‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه‌شاخگی عبارت است از: آسیب‌های رفتاری، ساختاری و محیطی. نجفی و قلی‌پور (1395) 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 طراحی کردند. سرچهنایی و همکارانش (1397) 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. از جمله آسیب‌ها عبارت است از: افزایش بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی، افزایش فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه، افزایش بدبینی و نفاق در سازمان. خطیر و حقیقی (1399) 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 (1400) با مطالعه کیفی و ارائه مدلی، علل اجرای ناموفق ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی کرمان را بررسی و آسیب‌شناسی کردند. میراحمدی و همکارانش (1401)، در مقاله‌ای تحت عنوان سنتز پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران، الگویی ارائه و مهم‌ترین شاخص‌ها را شناسایی کردند.

پیشینه تجربی پژوهش

ارزیابی عملکرد در استناداری و واحدهای تابعه به دو قسمت تقسیم می‌شود. ارزیابی عملکرد در ستاد و صف. سطح ستاد در استناداری صورت می‌پذیرد و شامل دو بخش عمومی و خصوصی است. در بخش عمومی ۳ محور ارزیابی عملکرد رضایتمندی مردم، عدالت و بهره‌وری

و تعالی وجود دارد که شامل ۸ معیار، ۷۸ شاخص و ۱۰۰۰ امتیاز است و در بخش اختصاصی ۸ محور، ۵۱ شاخص و ۱۰۰۰ امتیاز وجود دارد که توسط دفاتر مختلف انجام می‌گیرد. این شاخص‌ها در ارزیابی عملکرد هر سال ممکن است به‌طور 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 ۳ مرحله است: گام اول: مکاتبه با استانداری در خصوص ارسال شاخص‌های پیشنهادی؛ گام دوم: بررسی پیشنهادات استان توسط دفاتر تخصصی ستاد وزارت کشور و گام سوم تشکیل شورای راهبری عملکرد و نهایی کردن شاخص‌های ارزیابی و ابلاغ آن توسط مرکز.

نرم‌افزار مدیریت عملکرد سازمانی تسما با قابلیت‌های متنوعی که طراحی انواع فرم‌ها و فرایندهای ارزیابی عملکرد را پیش‌بینی نموده، قادر است انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد عمومی از قبیل BSC، EFQM، OKR، TQM و ... یا مدل ارزیابی بومی موردنظر را بدون محدودیت در نوع کسب‌وکار سازمان‌ها به‌صورت کاملاً منعطف عملیاتی نماید. براساس مصاحبه تلفنی محقق با مشاوران و کارشناسان فروش شرکت یسنپارس، برای ارزیابی عملکرد استانداری‌ها و واحدهای تابعه مدل ارزیابی بومی که در ادامه توضیح داده می‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرایند ارزیابی عملکرد در اردیبهشت‌ماه هر سال آغاز و به شرح مراحل زیر در سامانه تسما انجام می‌پذیرد و نتایج پس از گذشت حدود ۷ الی ۸ ماه اعلام خواهد شد:

مرحله خودارزیابی: اولین مرحله در فرآیند ارزیابی عملکرد، خودارزیابی است که توسط واحدهای تخصصی و عمومی استانداری‌ها و فرمانداری‌ها به مدت ۱۵ روز در نیمه اول اردیبهشت انجام پذیرفت. در این مرحله، فرمانداری‌ها و دفاتر ستادی استانداری عملکرد و مستندات مورد نیاز (که طی شیوه‌نامه به آنها ابلاغ گردیده بود) را در سامانه الکترونیکی مدیریت عملکرد وزارت کشور (تسما) ثبت می‌کنند.

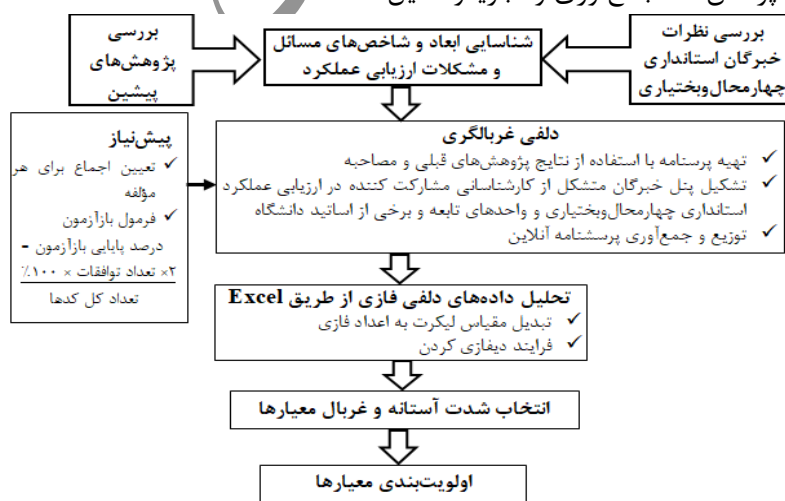
مرحله تأیید اولیه توسط واحد های تخصصی: پس از مرحله خودارزیابی، واحد تخصصی، عملکرد و مستندات الصاق شده توسط فرمانداری را بررسی و تأیید یا اصلاح می‌نماید. به همین ترتیب شاخص‌های استانداری پس از انجام خودارزیابی در کاربری حوزه مربوطه در وزارت کشور نمایش داده می‌شود تا مورد بررسی و تأیید قرار گیرند.

مرحله تأیید دوم توسط دفاتر مدیریت عملکرد استانداری: بعد از اتمام بررسی شاخص‌های فرمانداری توسط حوزه‌های ستادی در استانداری، دسترسی برای دفاتر مدیریت عملکرد در استانداری فراهم شده تا شاخص‌ها را بررسی نمایند. لازم به ذکر است که دفاتر مدیریت عملکرد در استانداری از شروع فرآیند (خودارزیابی)، دسترسی رؤیت اطلاعات بارگزاری شده را دارند تا در هر لحظه میزان پیشرفت کار را رصد نمایند.

مرحله تأیید نهایی توسط سطح تخصصی ملی و مرکز مدیریت عملکرد: در ارزیابی عملکرد فرمانداری‌ها، مرحله نهایی توسط حوزه تخصصی هر شاخص در وزارت کشور انجام می‌شود. بعد از آن با جمع‌بندی اطلاعات توسط مرکز مدیریت عملکرد، بازرسی و امور حقوقی وزارت کشور گزارش نهایی به استحضار مقام عالی وزارت رسیده و همچنین امتیاز هر فرمانداری ابلاغ خواهد شد. در ارزیابی عملکرد استانداری‌ها، مرحله نهایی توسط مرکز مدیریت عملکرد، بازرسی و امور حقوقی وزارت کشور انجام و گزارش نهایی به استحضار مقام عالی وزارت رسیده و برای تمامی استانداری‌ها ابلاغ خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت آمیخته؛ یعنی ترکیبی از پژوهش‌های کیفی و کمی به روش قیاسی استقرایی و از لحاظ هدف کاربردی و از جنبه گردآوری اطلاعات جزء تحقیقات پیمایشی محسوب می‌شود. داده‌ها با کلیدواژه‌های مدیریت منابع انسانی، آسیب‌شناسی، مسائل و مشکلات، چالش‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد جستجو و با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسش‌نامه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد.



شکل ۲. فرایند پژوهش

سپس به منظور پالایش و نهایی کردن معیارها از تکنیک دلفی فازی تک‌مرحله‌ای در راستای اجماع نقطه نظر خبرگان استفاده شده است. تکنیک دلفی فازی در بسیاری از موارد در تک مرحله انجام می‌شود که هدف آن غربال‌گری شاخص‌های پژوهش است (حبیبی و آفریدی، 1401، ص 50). شکل ۲ فرایند پژوهش را با استفاده از دلفی فازی نشان می‌دهد. در ادامه مراحل آن تشریح خواهد شد.

باتوجه به این که روش تحقیق دلفی فازی تک‌مرحله‌ای به روش غربال‌گری است، اساس آن جمع‌آوری دانش کسب شده از خبرگان و دستیابی به توافق گروهی است (حبیبی و آفریدی، 1401).

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 گردید. پس از آن شاخص‌ها در اختیار ۵ نفر از خبرگان (۲ نفر از کارشناسان ارزیاب فرمانداری، ۲ نفر از کارشناسان ارزیاب استانداری و ۱ نفر از اساتید دانشگاه) قرار گرفت. کدهای نهایی و انتخابی در جدول 2 نشان داده شده است..

جدول 2. ابعاد و شاخص‌های مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد

مؤلفه‌ها	ابعاد اصلی (شاخص‌ها)	شماره ابعاد
<p>1. عدم وجود استانداردهای عملکرد مشخص</p> <p>2. اشکال در کمی‌سازی برخی فعالیت‌های کیفی</p> <p>3. عدم تناسب برخی شاخص‌ها با ماهیت، شرح وظایف و مأموریت سازمان (شاخص‌ها و معیارهای ناکارآمد و مؤثر)</p> <p>4. محدود بودن تعداد شاخص‌های اختصاصی و در نظر نگرفتن برخی شاخص‌های مهم</p> <p>5. تدوین شاخص‌های کلی و توجه کم به ویژگی‌های خاص سازمان</p> <p>6. تغییر شاخص‌های سالانه فرم‌های ارزیابی</p>	<p>ضعف در شناسایی و بکارگیری شاخص‌ها</p>	1
<p>7. عدم ارائه آموزش کافی به متولیان اجرا و چگونگی اجرای آن</p> <p>8. غیرقابل اجرا بودن برخی از آیین‌نامه‌ها و مقررات در دستگاه</p> <p>9. مستندسازی صوری</p> <p>10. عدم اشراف کارمندان بر اهداف شاخص‌ها و محورهای ارزیابی عملکرد</p>	<p>اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد</p>	2

		11. واگذاری این فعالیت به حوزه‌های مختلف سازمان و عدم وجود پست سازمانی برای این فرایند
		12. عدم پاسخگویی به‌موقع و سریع به ابهامات در تکمیل و ارسال مستندات
		13. عدم تشکیل جلسات مستمر توجیهی برای تکمیل پرسش‌نامه‌ها
		14. عدم نظارت و پایش مداوم سیستم ارزیابی عملکرد در طول سال
		15. توجیه نبودن کاربران جهت کار با سامانه
3	نظام بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف	16. عدم ارائه راهکارهایی جهت اصلاح و بهبود محورها و شاخص‌هایی که بر اساس نتایج ارزیابی در آن حوزه، ضعف یا کاستی دارند (عدم وجود برنامه بهبود عملکرد)
		17. عدم بررسی خروجی‌های ارزیابی و نمایش شایستگی‌های فردی
		18. عدم استفاده از نتایج و خروجی‌های ارزیابی عملکرد و اطلاعات منتج از آن
4	عدم دیدگاه سیستمی به ارزیابی عملکرد	19. عدم سازگاری با مأموریت استراتژیک سازمان (عدم تناسب عمودی)
		20. عدم پایش و ارتباط با سایر نظام‌های منابع انسانی (عدم تناسب افقی)
5	مسائل نیروی انسانی در ارزیابی عملکرد	21. عدم وجود فرهنگ مشارکت، اعتماد و درک نیاز به ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان
		22. کمبود نیروی انسانی متناسب با حجم فعالیت‌های ارزیابی عملکرد (کمبود کارشناس خبره و باتجربه ارزیابی عملکرد در فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها)
6	ضعف مدیریتی در ارزیابی عملکرد	23. ضعف در توجه، حمایت و تعهد درباره موضوع ارزیابی عملکرد توسط مدیریت و کارکنان
		24. تغییر مداوم سیاست‌ها، انتخاب و انتصاب مدیران
		25. عدم وجود سیاست‌ها و ابزارهای انگیزشی (تشویقی و تنبیهی) در ارزیابی عملکرد
		26. عدم سازماندهی یکپارچه و متمرکز در مدیریت فعالیت ارزیابی عملکرد
7	ضعف سازمانی نسبت به ارزیابی عملکرد	27. عدم وجود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد
		28. عدم وجود تیم ارزیاب بالادستی (تیم ارزیابی جدا از خود مجموعه) و خارج از سازمان جهت ارزیابی عملکرد سیستم
8	عدم صرف منابع و امکانات برای ارزیابی عملکرد	29. عدم تخصیص اعتبار جهت انجام ارزیابی عملکرد (به عنوان مثال استخدام کارشناس ارزیابی)
		30. نداشتن بودجه کافی برای عملی کردن بعضی از شاخص‌ها

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 این‌رو 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 عبارتند از: حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی: به معنای همسویی بین سؤال و عناصر شیوه پژوهش، کفایت نمونه‌گیری، گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها و اندیشیدن تئوریک (دانایی فر و مظفری، 1387).

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 استخراج شده از پیشینه تحقیق و مصاحبه‌ها، از ۲ نفر ارزیاب استاندارد و یک نفر از اساتید دانشگاه جهت کدگذاری مجدد استفاده و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شد. کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با هم توافق دارند و گرنه با عدم توافق معین می‌شوند. روش محاسبه به صورت فرمول ۱ است.

$$\text{فرمول (۱): درصد پایایی بازآزمون} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{۱۰۰} \times 100\%$$

تعداد کل کدها

پایایی بازآزمون مصاحبه‌ها با استفاده از فرمول مذکور و جدول ۳ (نتایج حاصل از کدگذاری) برابر ۸۵٪ است. از آنجایی که میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است. بنابراین 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 مورد بررسی قرار گرفت و با اعمال نظرات آنها پرسشنامه اصلاح و تعدیل شد.

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	درصد پایایی بازآزمون
1	29	12	4	83%
2	30	13	3	87%
جمع کل	59	25	7	85%

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 براساس 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 8 بعد اصلی و 30 شاخص گردید.

مرحله 3- 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 معیارهای زیر در نظر گرفته شد: (۱) کارشناسانی که در ارزیابی عملکرد بخش‌های، فرمانداری‌ها و استانداری یا شرکت کرده بودند (۲۴ نفر). (۲) متخصصانی که در زمینه ارزیابی عملکرد پژوهش انجام داده یا مقاله معتبری نوشته و ۱۰ نفر بودند. (۳) تعداد ۲ نفر از اساتید 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 آنها در قالب پرسش‌نامه‌های آنلاین توزیع و گردآوری گردید.

مرحله 4- نظرسنجی، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه: در این مرحله مؤلفه‌هایی که در مرحله مصاحبه به صورت پرسش‌نامه شناسایی شده‌اند در اختیار خبرگان قرار گرفت و توسط آنها تکمیل گردید. نتایج متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول 4 آورده شده است.

جدول 4. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی متخصصان

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد فراوانی نسبی
جنسیت	زن	18	50%
	مرد	18	50%
سن	25 تا 35 سال	3	8/33%
	35 تا 45 سال	15	41/67%
	45 تا 55 سال	18	50%
	بالتر از 56 سال	0	0
تحصیلات	لیسانس	18	50%
	فوق لیسانس	15	41/67%
	دکتری	3	8/33%
سابقه کار	1 تا 15 سال	12	33/33%
	15 تا 20 سال	15	41/67%
	بالای 20 سال	9	25%
جامعه آماری خبرگان	کارکنان استانداری	6	17%
	کارکنان فرمانداری	18	50%

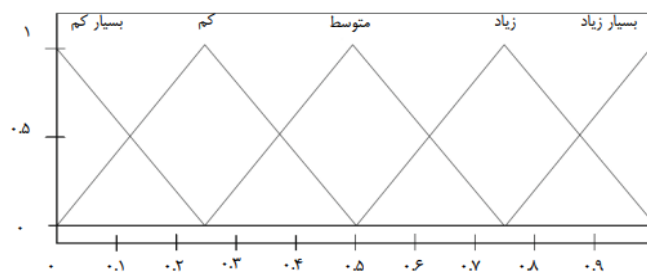
کارکنان بخش‌داری	2	5٪
محققان و اساتید دانشگاه	10	28٪

مرحله 5- 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 یکسانی تعبیر و تفسیر نمی‌کنند. یعنی آنها فاصله میان هر دو جفت در یک طیف رتبه‌ای را یکسان در نظر نمی‌گیرند (1, p. 10, Hubbard & Evans, 2010, Chou, 2012, p. 80). 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 دریافت شده از متخصصان به شکل سیستم نمره‌دهی لیکرت به نمره‌دهی فازی تبدیل شد. به دلیل آن که طیف پاسخ هر پرسش مقیاس 5 تایی لیکرت بود، برای گزینه‌های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم تابع عضویت مثلثی در محدوده صفر تا یک به شرح شکل 3 تعریف شد.



شکل 3. تابع عضویت عدد فازی مثلثی

هر پاسخ دریافت شده‌ای سه مقدار برای بررسی دارد. یعنی کمترین مقدار، محتمل‌ترین مقدار و بیشترین مقدار. به عنوان مثال در صورتی که پاسخ یکی از پاسخ‌دهندگان به یک مؤلفه خیلی زیاد باشد این نمره به کمترین، محتمل‌ترین مقدار و بیشترین مقدار فازی به ترتیب 0.75، 1 و 1 تبدیل می‌شود (Manakandan, et al. 2017, p. 228). بنابراین به دلیل اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه به صورت کلامی بودند برای فهم آسان‌تر و نتایج بهتر، با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت، این عبارات به اعداد فازی تبدیل شدند. در جدول 5 تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی نشان داده شده است.

جدول 5. اعداد فازی مثلثی در طیف 5 تایی لیکرت

متغیر کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 1)	(0/25, 0/5, 0/75)	(0, 0/25, 0/5)	(0, 0, 0/25)

مرحله 5- محاسبه میانگین فازی: بر اساس داده‌های پرسش‌نامه مرحله 4 میانگین فازی مؤلفه‌ها مطابق فرمول‌های 2 و 3 زیر محاسبه می‌شود:

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

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

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

مرحله 6- (فازی‌زدایی): به دلیل غیر قابل تحلیل بودن اعداد فازی، پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی، اعداد فازی را به کمی تبدیل کرده و این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شدند. برای فازی‌زدایی چندین روش وجود دارد. از جمله: مرکز ثقل، کمینه، بیشینه و میانگین، رابطه مینکووسکی و ... که ما در این پژوهش با استفاده از فرمول فازی‌زدایی مرکز ثقل (فرمول 4 برگرفته از کتاب آذر و فرجی، 1395) و استفاده از نرم‌افزار Excel اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل شدند.

$$\begin{aligned} x_{max}^1 &= (m_1 + m_2 + m_3)/3 \\ x_{max}^2 &= (m_1 + 2m_2 + m_3)/4 \\ x_{max}^3 &= (m_1 + 4m_2 + m_3)/6 \\ \text{Crisp Number} = Z &= \max(x_{max}^1 + x_{max}^2 + x_{max}^3) \end{aligned}$$

فرمول (4): فرمول فازی‌زدایی مرکز ثقل

که 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 هرکدام از مؤلفه‌ها (مرحله 4، 5 و 6) در جدول 6 نشان داده شده است.

جدول شماره 6. نتایج شمارش پاسخ‌ها و میانگین دیدگاه‌های خبرگان در نظرسنجی

مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد							
مؤلفه‌ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	میانگین فازی مثلثی (α, μ, β)	فازی‌زدایی
1. عدم وجود استانداردهای عملکرد مشخص	3	9	24			(0/35, 0/60, 0/83)	0/60
2. اشکال در کمی‌سازی برخی فعالیت‌های	3	9	24			(0/35, 0/60, 0/83)	0/60

کیفی در شاخص‌ها						
0/72	(0/48 .0/73 .0/94)	9	21	6	3. عدم تناسب برخی شاخص‌ها با ماهیت، شرح وظایف و مأموریت سازمان (شاخص‌ها و معیارهای ناکارآمد و مؤثر)	
0/64	(0/40 .0/65 .0/85)	6	9	15	4. محدود بودن تعداد شاخص‌های اختصاصی و در نظر گرفتن برخی شاخص‌های مهم	
0/68	(0/44 .0/69 .0/90)	15	15	6	5. تدوین شاخص‌های کلی و توجه کم به ویژگی‌های خاص سازمان	
0/56	(0/31 .0/56 .0/79)	6	18	9	3	6. تغییر شاخص‌های سالانه فرم‌های ارزیابی
0/74	(0/5 .0/75 .0/94)	9	18	9	7. عدم ارائه آموزش کافی به متولیان اجرا و چگونگی اجرای آن	
0/73	(0/48 .0/73 .0/96)	6	27	3	8. غیر قابل اجرا بودن برخی از آیین‌نامه‌ها و مقررات در دستگاه	
0/73	(0/48 .0/73 .0/96)	6	27	3	9. مستندسازی صوری	
0/70	(0/46 .0/71 .0/94)	9	24	3	10. عدم اشراف کارمندان بر اهداف شاخص‌ها و محورها و تهیه مستندات	
0/68	(0/44 .0/69 .0/92)	3	6	24	3	11. واگذاری این فعالیت به حوزه‌های مختلف سازمان و عدم وجود پست سازمانی برای این فرایند
0/68	(0/44 .0/69 .0/92)	3	6	24	3	12. عدم پاسخگویی به موقع و سریع به ابهامات در تکمیل و ارسال مستندات
0/68	(0/44 .0/69 .0/92)	3	6	24	3	13. عدم تشکیل جلسات مستمر توجیهی برای تکمیل پرسش‌نامه‌ها
0/67	(0/42 .0/67 .0/92)	12	24		14. عدم نظارت و پایش مداوم سیستم ارزیابی عملکرد در طول سال	
0/56	(0/31 .0/56 .0/81)	3	21	12	15. توجیه نبودن کاربران جهت کار با سامانه	
0/70	(0/46 .0/71 .0/94)	9	24	3	16. عدم ارائه راهکارهایی جهت اصلاح و بهبود محورها و شاخص‌هایی که بر اساس نتایج ارزیابی در آن حوزه، ضعف یا کاستی دارند (عدم وجود برنامه بهبود عملکرد)	
0/70	(0/46 .0/71 .0/94)	9	24	3	17. عدم بررسی خروجی‌های ارزیابی و نمایش شایستگی‌های فردی	

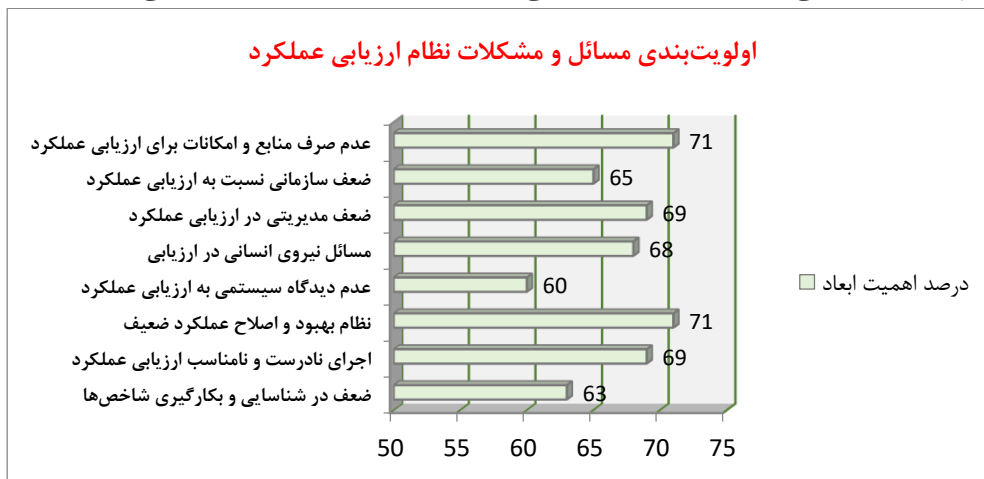
0/71	(0/46 ,0/71 ,0/96)	6	30	18	12	3	19. عدم استفاده از نتایج و خروجی‌های ارزیابی عملکرد و اطلاعات منتج از آن
0/60	(0/35 ,0/60 ,0/83)	3	18	12	3	3	20. عدم سازگاری با مأموریت استراتژیک سازمان (عدم تناسب عمودی)
0/60	(0/35 ,0/60 ,0/83)	3	18	12	3	3	21. عدم وجود فرهنگ مشارکت، اعتماد و درک نیاز به ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان
0/76	(0/52 ,0/77 ,0/98)	3	27	6	6	6	22. کمبود نیروی انسانی متناسب با حجم فعالیت‌های ارزیابی عملکرد (کمبود کارشناس خبره و باتجربه ارزیابی عملکرد در فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها)
0/68	(0/44 ,0/69 ,0/92)	12	21	3	3	3	23. ضعف در توجه، حمایت و تعهد درباره موضوع ارزیابی عملکرد توسط مدیریت و کارکنان
0/70	(0/46 ,0/71 ,0/92)	12	18	6	6	6	24. تغییر مداوم سیاست‌ها، انتخاب و انتصاب مدیران
0/74	(0/50 ,0/75 ,0/96)	6	24	6	6	6	25. عدم وجود سیاست‌ها و ابزارهای انگیزشی (تشویقی و تنبیهی) در ارزیابی عملکرد
0/63	(0/38 ,0/63 ,0/88)	18	18	3	3	3	26. عدم سازماندهی یکپارچه و متمرکز در مدیریت فعالیت ارزیابی عملکرد
0/67	(0/42 ,0/67 ,0/92)	12	24	3	3	3	27. عدم وجود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد
0/64	(0/40 ,0/65 ,0/88)	18	15	3	3	3	28. عدم وجود تیم ارزیاب بالادستی (تیم ارزیابی جدا از خود مجموعه) و خارج از سازمان جهت ارزیابی عملکرد سیستم
0/67	(0/42 ,0/67 ,0/92)	3	6	27	3	3	29. عدم تخصیص اعتبار جهت انجام ارزیابی عملکرد (به‌عنوان مثال استخدام کارشناس ارزیابی)
0/75	(0/50 ,0/75 ,0/98)	3	30	3	3	3	30. نداشتن بودجه کافی برای عملی کردن بعضی از شاخص‌ها

مرحله 7- اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد: در این مرحله میانگین فازی‌زدایی شده ابعاد (شامل میانگین فازی‌زدایی شده زیرشاخص‌هایی که ابعاد را می‌سازند) محاسبه و در جدول 7 نشان داده شده است.

جدول شماره 7. اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد

شماره ابعاد	ابعاد اصلی	مؤلفه‌های ابعاد	میانگین مؤلفه‌ها
1	ضعف در شناسایی و بکارگیری شاخص‌ها	مؤلفه‌های 1-6	0/63
2	اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های 7-15	0/69
3	نظام بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف	مؤلفه‌های 16-18	0/71
4	عدم دیدگاه سیستمی به ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های 19-20	0/60
5	مسائل نیروی انسانی در ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های 21-22	0/68
6	ضعف مدیریتی در ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های 23-26	0/69
7	ضعف سازمانی نسبت به ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های 27-28	0/65
8	عدم صرف منابع و امکانات برای ارزیابی عملکرد	مؤلفه‌های 29-30	0/71

پس از انتخاب روش مناسب و فازی‌زدایی مقادیر برای غربال آیت‌ها باید یک آستانه تحمل در نظر گرفت. معمولاً آستانه تحمل را 0.7 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 موردنظر تأیید می‌شود و گرنه حذف می‌شود. بر اساس مقادیر جدول 7 و شکل 4 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.



شکل 4. اولویت‌بندی مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد

مهم‌ترین مؤلفه‌های ابعاد مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد به ترتیب اولویت در جدول 8 نشان داده شده است.

جدول 8. مهم‌ترین مؤلفه‌های ابعاد مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد

مسائل و مشکلات نظام ارزیابی عملکرد							
اولویت بعد	متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط کم	خیلی کم	میانگین فازی مثلثی (α, μ, β)	فازی زدایی
اول	پنجم کمبود نیروی انسانی متناسب با حجم فعالیت‌های ارزیابی عملکرد (کمبود کارشناس خبره و باتجربه ارزیابی عملکرد در فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها)	6	27	3		(0/52, 0/77, 0/98)	0/76
دوم	هشتم نداشتن بودجه کافی برای عملی‌کردن بعضی از شاخص‌ها	3	30	3		(0/50, 0/75, 0/98)	0/75
سوم	دوم سوم عدم ارائه آموزش کافی به متولیان اجرا و چگونگی اجرای آن	9	18	9		(0/5, 0/75, 0/94)	0/74
سوم	هفتم عدم وجود سیاست‌ها و ابزارهای انگیزشی (تشویقی و تنبیهی) در ارزیابی عملکرد	6	24	6		(0/50, 0/75, 0/96)	0/74
چهارم	دوم غیرقابل اجرا بودن برخی از آیین‌نامه‌ها و مقررات در دستگاه	3	27	6		(0/48, 0/73, 0/96)	0/73
چهارم	دوم مستندسازی صوری	3	27	6		(0/48, 0/73, 0/96)	0/73
پنجم	اول عدم تناسب برخی شاخص‌ها با ماهیت، شرح وظایف و مأموریت سازمان (شاخص‌ها و معیارهای ناکارآمد و مؤثر)	6	21	9		(0/48, 0/73, 0/94)	0/72
ششم	سوم عدم استفاده از نتایج و خروجی‌های ارزیابی عملکرد و اطلاعات منتج از آن	30	6			(0/46, 0/71, 0/96)	0/71
هفتم	دوم عدم اشراف کارمندان بر اهداف شاخص‌ها و محورها و تهیه مستندات	3	24	9		(0/46, 0/71, 0/94)	0/70
هفتم	ششم تغییر مداوم سیاست‌ها، انتخاب و انتصاب مدیران	6	18	12		(0/46, 0/71, 0/92)	0/70

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

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

مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد	راهکارها
ضعف در شناسایی و بکارگیری 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 حوزه های مورد بررسی • بازنگری در محتوای کلی آیین‌نامه ارزیابی و متناسب ساختن آن با حیطه فعالیت‌ها، وظایف و ماهیت عملکردی سازمان‌ها • تدوین شیوه‌نامه پاسخگویی به سؤال‌های فرم و مستندات مورد نیاز برای هر شاخص • تفکیک و اختصاصی کردن شاخص‌ها براساس درجه و وظایف فرمانداری‌ها و بخشداری‌ها • برگزاری دوره‌ها، کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی زمان‌بندی شده متناسب با مراحل مختلف
اجرای نادرست و نامناسب ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> • انجام ارزیابی عملکرد (پیش از اجراء، حین اجراء، پس از اجراء) 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 در راستای 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 نظرات ارباب رجوع 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
ضعف مدیریتی نسبت به ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ارزیابی عملکرد

نتایج و بحث

پژوهش‌های صورت گرفته 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، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها ضروری است. هدف پژوهش فعلی، بررسی مسائل و مشکلات سیستم ارزیابی عملکرد استانداری و واحدهای تابعه است. جهت تحقق این هدف، با استفاده از مطالعات اکتشافی، تحقیقات پیشین و نظرات خبرگان (کارشناسان ارزیاب استانداری، فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌های تابعه)، 30 مسئله و مشکل در قالب 8 بعد اصلی شناسایی شد. پس از تأیید روایی و پایایی در دو بخش کمی و کیفی، پرسش‌نامه‌ای با 30 گویه بسته با طیف لیکرت 5 تایی توسط خبرگان تکمیل گردید. سپس وزن مسائل شناسایی شده 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» جزء 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 نسبت به مسائل و مشکلات سیستم ارزیابی عملکرد استانداری‌ها دارد. دوم اینکه تاکنون پژوهشی صورت نپذیرفته است که به شناسایی مسائل و مشکلات کلی ارزیابی عملکرد استانداری‌ها بپردازد. سوم اینکه در این پژوهش به غیر از بررسی مشکلات کلی ارزیابی عملکرد، با در نظر گرفتن محورهای شاخص‌های ارزیابی عملکرد تعبیه شده در سامانه تسما مسائل شناسایی و احصا شده‌اند و در نهایت برای هر کدام از ابعاد راهکارهایی کلی و عملی ارائه نموده است.

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، برگزاری جلسات هم‌اندیشی و برنامه‌های آموزشی است. بر اساس پژوهش سرچهنی و همکاران (1397)، 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 نمودن مشکلات ارزیابی است.

برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در ابتدا باید فرهنگ‌سازی صورت پذیرد و کلیات، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد تعیین شود. یکی از مهم‌ترین بخش 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، ص ۳). بر اساس نتایج پژوهش‌های صورت‌گرفته، فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر زیادی بر مدیریت منابع انسانی دارد (میراحمدی و دیگران، ۱۴۰۱، ص ۲۳). بنابراین مواردی چون کمبود آشنایی منابع انسانی برای کار با سامانه ارزیابی عملکرد و تنها دسترسی سالانه 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 می‌دهد تهیه و در اینترنت سازمان مستند، ذخیره و برای مدیران و سرپرستان ارسال کنند و از آنها بازخورد دریافت کنند. بدین‌وسیله از مستندسازی صوری و غیرواقعی سالانه جلوگیری خواهد شد و امکان دفاع ارزیابی‌شوندگان از خود فراهم شود.

باتوجه به اینکه از نظر خبرگان و کارشناسان ارزیاب، سیستم ارزیابی عملکرد، مناسب و کاربردی نیست پیشنهاد می‌گردد: 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 گردد؛ وزارت کشور در پرداخت پاداش‌ها و مزایا، 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 گردد. جلسات منظمی بین کارکنان و مدیران برگزار و درباره نحوه انجام وظایف و نقاط ضعف و قوت ارزیابی عملکرد بحث و تبادل نظر شود؛ پیشنهاد می‌گردد 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

- 1- آذر، عادل و فرجی، حجت (1395). علم مدیریت فازی. تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- 2- حبیبی، آرش و آفریدی، صنم (1401)، تصمیم‌گیری چندشاخصه (قطعی و فازی). انتشارات نارون.
- 3- حبیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم (1393). تصمیم‌گیری چند معیاره فازی، نشر کتیبه گیل.
- 4- حسینیان، شهامت و محمدی، نوید (1400). مدل سنجش اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح)، فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، 8 (26)، 148-163.
- 5- خطیر، محمدحسین و حقیقی، مسعود (1399). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس راهنمایی شهر تهران با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی، فصلنامه انداز‌گیری تربیتی، 11 (41)، 1-30.
- 6- دانایی‌فر، حسن، مظفری، زینب (1387). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی (پژوهش‌های مدیریت سابق)، شماره اول، 131-162.
- 7- سرچهانی، زهرا؛ زارع، رحیم؛ قنبری، سیروس و قلتاش، عباس (1397). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس: یافته‌های یک تحقیق کیفی، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، 6 (2): 264-284.
- 8- عباسی، طیبه؛ منوریان، عباس؛ رضانژاد، توحید (1395). شناسایی و تعیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 3 (25)، 109-133.
- 9- مخدومی، حسن‌نژاد ایرانی؛ فرهاد، رحیمی؛ غلامرضا و حجتی، سیدعبدالله (1400). آسیب‌شناسی فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده‌بنیان، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، 16 (55)، 180-189.
- 10- میراحمدی، خالد؛ خراسانی، اباضلت؛ نظریور، محمدتقی و شمس مرکانی، غلامرضا (1401). سنتز پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 14 (47)، 187-226.

- 11- نجفی، تکتیم و قلی‌پور، آریان (1395). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط (SEM) بازار سرمایه ایران (مورد مطالعه: تأمین سرمایه امین، بهبود مدیریت، 10 (4): 34، 158-179.
- 12- نجفی‌زاده، محمد محسن و زاهدی، سید محمد (1395). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه‌شاخگی، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، 25، 59-69.
- 13- Abbasi, T., Manourian, A., Rezanjad, Tawheed (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).
- 14- Armstrong, M. (2009). *Performance Management: Key Strategies and Guidelines*. London: *Kogan Page*.
- 15- Azar, A. & Faraji, H. (2015). *The science of fuzzy management*. Tehran: Publications of Mehraban Nash Institute of Books. (in Persian).
- 16- Babaganaa, S. A., Mata, N., Ibrahima, H. (2018). Effectiveness of Performance Appraisal (EPA): Does Employee Participation Matter? *PROCEEDINGS OF NHRMC*, 89.
- 17- 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.
- 18- Chou, J. (2012). A linguistic evaluation approach for universal design. *Information Sciences*, 190, 76-94.
- 19- Delo, A. (2007). *The performance appraisal handbook: Legal and practical rules for managers* (2nd ed). Berkely. USA, CA: Nolo.
- 20- 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).
- 21- DeNisi, A.S., Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?, *Psychology*, 102 (3), 421-433.
- 22- 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,

- 23- Goh, S. C.(2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations, *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31 – 42.
- 24- 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.
- 25- Habibi, A., Afridi, S.(2023), *Multi-criteria decision making (definite and fuzzy)*. , Naron Publications. (in Persian).
- 26- Habibi, A. Izdiyar, S., Serafrazi, A. (2013). *Fuzzy Multi-Criteria Decision Making*, Ketiba Gal Publishing. (in Persian).
- 27- Hosseiniyan, 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).
- 28- 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.
- 29- Hasson, F., Keeney, S., McKenna, H., (2000). Research guidelines for the delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
- 30- Levin, R. (2003). Evaluation and REsearch: Differences and Similarities. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 18(2), 1–31.
- 31- Fichman, P. (2011). A comparative assessment of answer quality on four question answering sites. *Journal of Information Science*, 37(5), 476-486.
- 32- Fletcher, C. (2004). *Appraisal and feedback: making performance review work*. CIPD Publishing.
- 33- Lin, Y.C., Kellough, J. E. (2018). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors’ Perceptions, *Public Personnel Management*, 47(1), 1-24.
- 34- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced scorecard: Measures that Drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-9.
- 35- Khatir, M. H., Haghighi, 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).
- 36- 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).
- 37- 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.
- 38- 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).
- 39- 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.
- 40- 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).
- 41- Najafizadeh, 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).
- 42- Orikiriza, Andrew (2023). Performance management in Uganda's public sector, a case of Kampala capital city authorit, *Masters research report*,
- 43- Rusli, A. (2013). Issues and challenges in the practice of performance Appraisal Activities I the 21 century. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-8.
- 44- 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)
- 45- Suen, H. & Wu, Qi. (2006). Sychometric paradox of very high-stakes assessment and solutions, *KEDI Journal of Educational Policy*, 3(1), 113-129.
- 46- Sink, D.S., Tuttle, Thomas.C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organisation of the Future*, Ch. 5, Industrial Engineering and and Management Press.
- 47- 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.
- 48- 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
- 49- 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.

مقاله
پنیرش
شده