**مقدمه .......................................................................................................................................................................... 10**

**2-1- مفهوم ارزیابی عملکرد ..................................................................................................................................... 11**

**2-1-1- تعریف ارزیابی عملکرد ............................................................................................................................... 11 2-1-2- تعریف ارزیابی عملکرد کارکنان ................................................................................................................. 11**

**2-2- تاریخچه ارزیابی عملکرد ............................................................................................................................... 13**

**2-2-1- اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان ................................................................................................................ 16**

**2-2-2- ارزیابی عملکرد از نظر اسلام .................................................................................................................... 18**

**2-3- اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان .................................................................................................................... 20**

**2-4- معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان .............................................................................................................. 24**

**2-4-1- تعریف معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان ............................................................................................... 24**

**2-4-2- اهمیت و ضرورت معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان ............................................................................ 26**

**2-5- شاخص­های ارزیابی عملکرد کارکنان ........................................................................................................... 26**

**2-6- رویکردهای ارزیابی عملکرد کارکنان ........................................................................................................... 28**

**2-7- روش­ها و فنون ارزیابی عملکرد کارکنان ...................................................................................................... 29**

**2-8- مدیریت عملکرد ............................................................................................................................................ 41**

**2-9- مدل­های ارزیابی عملکرد کارکنان ................................................................................................................ 44**

**2-10- ارزیابی عملکرد کارکنان در ارتش جمهوری اسلامی ایران ......................................................................... 91**

**2-10-1- اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان در ارتش جمهوری اسلامی ایران ......................................................... 92**

**2-11- ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی ارتش .......................................................................... 94**

**2-11-1- اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد ............................................................................................................ 94**

**2-11-2- ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی .................................................................................... 96**

**2-12- پیشینه تحقیق ............................................................................................................................................. 97**

**2-12-1- تحقیقات در داخل کشور ......................................................................................................................... 97**

**2-12-2- تحقیقات در خارج از کشور ................................................................................................................... 102**

**2-13- بازنگری ادبیات و پیشینه تحقیق و ارائه الگوی نظری و تحلیلی تحقیق ................................................. 109**

**2-14- خلاصه فصل ................................................................................................................................................ 114**

**مقدمه:**

ارزيابي عملكرد در تسهيل اثربخشي سازماني يك وظيفه مهم مديريت منابع انساني تلقي مي‌شود. در سالهاي اخير به نقش ارزیابی عملکرد کارکنان توجه زيادي معطوف شده است. به عقيده صاحبنظران يك سيستم اثربخش ارزیابی عملكرد مي‌‌تواند انبوهي از مزيت‌ها را براي سازمان‌ها و كاركنان آنها ارزاني دارد. سازمانها اصولا به منظور رسیدن به هدفهایی ایجاد گردیده­اند که میزان موفقیت آنها در دستیابی به این هدفها ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد کارکنان دارد، بنابراین ارزیابی عملکرد کارکنان و عملکردشان در مدیریت منابع انسانی، از جایگاه مهمی برخوردار است(ابطحی،1389،266). ارزیابی عملکرد به دلیل ارتباطش با انتخاب کارکنان، جبران خدمات، آموزش پرسنل و سایر موضوعات حوزه منابع انسانی، یکی از کلیدی­ترین رویه­های سازمان به شمار می­آید(فریس و دیگران[[1]](#footnote-1)، 2008). ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفعیات، تعیین شایستگی و ارزشیابی عملکرد و نظایر این­ها در اغلب سازمانها و شرکتهای دولتی و خصوصی مطرح است. ارزیابی عملکرد ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمانها با کارایی به اهداف خود می­رسند، منافع کارکنان نیز تامین می­گردد. در جریان ارزیابی عملکرد کارکنان، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی می­کند و نتایج حاصله را ثبت کرده و آنها را به اطلاع کارکنان می­رساند. در عين حال، امروزه بسياري از نظام‌هاي ارزیابی عملکرد منابع انساني و مديريت معمول، مناسب به نظر نمي‌رسند و الگوهاي قديمي ناكارآمد تلقي مي‌شوند. طي دهه اخير، بسياري از سازمانها دريافته‌اند كه در عمل فاقد نظام ارزشيابي عملكردي كه بتوان از طريق آن اولويت‌ها و اهداف خود را به كاركنان انتقال داد و بهسازي آنها را پي گرفت، هستند. انسان به دليل گستردگي حيطه‌هاي شناختي و استفاده از ابزار‌هاي مختلفي نظير احساس، مشاهده، ادراك، تجربه و قدرت تعلق و تفكر در موضوعات مختلف بويژه در ارزيابي و تفسير رفتار و عملكرد كاركنان حساس بوده و مجموعه اين عوامل كار دستيابي مديران به ارزيابي عملكرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است(استردويك**[[2]](#footnote-2)** ،2005).

مسئله ارزیابی عملکرد از دیرباز به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت در نظام­های مختلف به خصوص ارگان­های نظامی مطرح بوده است. از جمله مهم­ترین مسائل در برنامه ارزیابی عملکرد کارکنان، تعیین معیارهای شایستگی و مکانیزم سنجش آنهاست. برای این منظور عموما معیارهای مختلف در رابطه با صفات افراد، ویژگی­های رفتاری آنان و نتایج کار، تعیین شده و برای سنجش آنها مقیاس­های متعدد مورد استفاده قرار گرفته­اند. این معیارها و مقیاس­های بکار رفته هر کدام، فواید و مضرات خاص خود را داشته­اند و متاسفانه هیچ یک از آنها تا به حال نتوانسته است به تنهایی، حد قابل قبولی از اثربخشی را نشان دهد و رضایت سازمان­ها را در برنامه­های ارزیابی کسب کند.

در این فصل مبانی نظر پژوهش و مروری بر تحقیقات پیشین موضوع تحقیق ارائه خواهد شد. برای این منظور در ابتدا کلیات و مفاهیم اولیه، اهمیت و ضرورت، اهداف ارزیابی، معیارها و شاخص­های ارزیابی، رویکردهای ارزیابی، فنون و روشهای ارزیابی و ارزیابی عملکرد کارکنان در ارتش جمهوری اسلامی ایران و دانشگاه علوم پزشکی ارتش، مدل­های ارزیابی عملکرد کارکنان و مقایسه مدل­ها مورد بحث قرار خواهد گرفت و سپس تحقیقات پیشین انجام شده در خصوص موضوع تحقیق ارائه می­گردد. در انتهای فصل پس از جمع بندی ادبیات تحقیق الگوی مفهومی و الگوی تحلیلی تحقیق بیان شده است.

**2-1- مفهوم ارزیابی عملکرد**

**2-1-1- تعریف ارزیابی عملکرد**

- ارزيابي عملكرد عبارتست از فرآيند سنجش و اندازه­گيري عملكرد در دستگاه­هاي اجرايي در چارچوب اصول و

مفاهيم علمي مديريت براي تحقق اهداف و وظايف سازماني و در قالب برنامه­هاي اجرايی(هینگفت[[3]](#footnote-3) 2000 و پادوک[[4]](#footnote-4)1997).

- ارزیابی عملکرد به عنوان فرایندی است برای سنجش اثربخشی سازمانی(جزایری، 1385،4).

- ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می­گردد که بمنظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع جهت دست­یابی به اهداف به شیوه­ای اقتصادی توأم با کارایی، اثربخشی صورت می­گیرد، بطوری که ارزیابی در "بعد سازمانی" معمولا اثربخشی فعالیت­ها می­باشد. منظور از اثربخشی، میزان دست­یابی به اهداف و برنامه­ها با ویژگی کارا بودن فعالیت­ها و عملیات است(رفیع زاده،1392،285)

**2-1-2- تعریف ارزیابی عملکرد کارکنان**

واژه­های ارزیابی، ارزیابی لیاقت، ارزشیابی کار، ارزیابی عملکرد، ارزشیابی کارکنان همگی در مبحث ارزیابی منابع انسانی به کار برده می­شوند و تعاریف مختلف و متنوعی از سوی صاحبنظران بیان شده است(دعائی،1374،200).

تعاریف زیر دقیقاً از زبان صاحب نظران مطرح می­شوند:

- سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها برای رشد و بهبود(میرسپاسی،1369،89).

- تشویقات و تنبیهات از مبانی موثق و قابل دفاع برخوردار می­شوند و در نتیجه ضابطه شایستگی در وضعیت خدمتی و سرنوشت اداری کارکنان بکار گرفته شده و کلا مناسبات منطقی و عاقلانه در سازمانها حاکم خواهد شد(مهدویان،1370،150).

- ارزیابی عبارتست از سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت­های بالقوه به منظور برنامه­ریزی در جهت فعلیت در آوردن آنها(حاجی شریف،1371،93).

- سینگر ارزیابی عملکرد را فرایند رسمی فراهم آوردن بازخورد تشخیص مثبت یا منفی از نتایج عملکرد کارکنان می­داند(سینگر[[5]](#footnote-5)، 1990).

- ارزیابی عبارتست از فرایند جمع آوری و تفسیر سیستماتیک شواهدی که در نهایت به قضاوت ارزشی یا چشمداشت به اقدامی بیانجامد(اردبیلی،1376،15).

- فرایند مطلع کردن افراد از چگونگی انجام کارشان را ارزشیابی عملکرد می­نامند. فرایند رسمی آگاه کردن کارکنان در تشخیص نتایج مثبت و منفی عملکردشان را ارزشیابی می­نامند(جزنی،1378، 68).

- فرایندی است که بوسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و بطور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می­گیرد(سعادت،1383، 214).

- فرایند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت­هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آن­ها در آینده(فوت و هوک[[6]](#footnote-6) ،1999).

-ارزيابي عملکرد فرآيندي استراتژيک و يکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادي که در سازمانها کار مي­کنند و با توسعه قابليت­هاي فردي و گروهي، موفقيت پايدار سازمانها را فراهم مي­نمايد(آرمسترانگ، 1384).

- عبارتست از سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند و کارگر در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد نظر(سید جوادین، 1386، 327).

- عبارتست از فرایند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام شغل و استقرار برنامه بهبود آن(بایرز و رو[[7]](#footnote-7)، 2008).

- ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی است که در سازمان­ها جهت اندازه­گیری اثربخشی پرسنل و همچنین در راستای برنامه­ریزی میزان پیشرفت و سیاست­های پرداخت حقوق آنان مورد استفاده قرار می­گیرد(آندرس[[8]](#footnote-8) و دیگران،2010).

- ارزیابی عملکرد کارکنان یک فرایند رسمی سازمانی است که بر اساس یک رویکرد سیستماتیک و به منظور انجام مقایسه بین افراد و یا بخش­ها و براساس اهداف مشخص سازمانی، انجام می­گیرد.(جیانگرکو[[9]](#footnote-9) و دیگران،2010).

- فرایندی رسمی است که مدیران، نحوه انجام وظیفه، رفتار و استعداد کارکنان خود را در مقاطع زمانی معین، با استانداردهای تعیین شده مقایسه می­کنند و با اصلاح عملکرد آنان، اثربخشی و کارایی سازمان را ارتقا می­دهند(شهلایی، 1391، 281).

**2-2- تاریخچه ارزیابی عملکرد**

توجه به عملکرد افراد در کار را شاید با قدمت تاریخ پیدایش دولتها در جهان مقارن دانست. دولتها در اجرای وظایف عمومی و به ثمر رساندن مقاصد و اهداف خود ناگزیر از افرادی استفاده می­کردند که شایستگی و کارایی لازم را داشته باشند. افلاطون در 25 قرن پیش نوشت " هرگز دو فردی همانند هم متولد نشده­اند که یکی از دیگری در خصایص روانی و بدنی مشابه باشد. یکی برای شغلی مناسب است و دیگری برای شغل دیگر، زمانی که هر فرد به شغل خاص بپردازد که با مواهب طبیعی او سازگار است آنگاه همه کارها را در حد اعلای کمیت و کیفیت خود پیش می­برد"(اردبیلی، 1376،19).

ارسطو نیز در کتاب سیاست خویش اعلام کرده: " طبع انسانها طوری است که باید به اجتماع زیست کنند و به یکدیگر یاری رسانند و کارهای حیاتی را بین خود تقسیم نمایند تا حوائج ایشان برآورده شود اگر جامعه خواهان سعادت است پس باید کار بدست کاردان داده شود و قدرت محدود گردد، مسئولیت معلوم شود و قانون حاکم باشد"(اردبیلی، 1376،19).

حضرت علی (ع) در 14 قرن پیش به مالک اشتر می­فرماید : " نباید نیکوکار و بدکار نزد تو یکسان باشد که این وضع نیکوکاران را از نیکویی کردن بی میل می­سازد و بدکاران را به بدی کردن وادار می­کند پس هریک را به آنچه خود گزیده است پاداش یا جزا عطا کند"(علی (ع)، 1371،209).

در کشورهای اروپایی چون آلمان، فرانسه، هلند، و سوئد سالهاست مسئله ارزشیابی به عنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی مورد استفاده قرا گرفته است. در کشورهای یاد شده، ارزشیابی چنان با دقت و علاقه­مندی انجام می­شود که نتایج آن در همه موارد قابل استفاده است برای نمونه در سازمان خدمات کشوری انگلستان کتاب، فیلم های کوتاه و جزوه­های راهنمایی ارزشیابی تهیه شده و در موقعیت مناسب برای کارکنان نمایش داده می­شود، در فرانسه و آلمان نیز ارزشیابی جزئی از سنت فرهنگی این کشور به شمار می­آید. کارکنان رسمی آلمان از مزایای ویژه­ای برخوردارند و این مزایا از ابتدای ورود به خدمات دولتی براساس ارزشیابی عملکرد تعیین می­شود، در کشورهای هلند و سوئد، هرچند شیوه­های استخدامی تا حدودی با سایر کشورهای اروپایی متفاوت است ولی به ارزشیابی عملکرد کارکنان به عنوان یک امر مهم بها داده می­شود(حاجی شریف،1371،13و14).

در ایران نیز، ارزیابی بصورت کلاسیک، توسط خواجه رشیدالدین فضل الله در اواخر قرن هفتم هجری قمری مطرح گردیده است وی که بیش از بیست سال مقام وزارت مغولها را برعهده داشت، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی را در نظام مدون مدیریت ربع رشیدی، اینگونه توصیه می­کند: "مجاوران و عمله و محصلان و عمال و کارکنان موقوفات را تجریه کنند، هرکس که در او بی­امانتی و بی­دیانتی ببینند مالش داده و بیرون کنند و کسی را که آن خصال نامحمود در او نباشد نصیب گردانند و ایشان باید تماما صالح و امین و متعهد باشند و از تمام مسکرات مجتنب و محتزر..."(حاجی شریف،1371،14).

عملا در ایران، تا سال 1301 هجری شمسی قانون مدون و مصوبی برای اداره امور استخدامی و وضع کارکنان دولتی وجود نداشته است. در این سال بعد از مطالعات زیاد در دستگاه دولت و با استفاده از وجود متخصصان اداری و مالی کشورهای پیشرفته آن زمان و قوانین آنها، اولین دریچه استخدام کشور تدوین و برای تصویب به مجلس شورای ملی تقدیم شد که با 5 فصل و 74 ماده در جلسه 22 سال 1301 شمسی به تصویب مجلس شورای ملی رسید، در موارد این قانون از سال 1301 تا 1345 شمسی که دومین قانون استخدام کشوری به تصویب کمیسون مشترک مجلس شورای ملی و سنای آن زمان رسیده است به کرات تجدید نظر شده و اصلاح و تکمیل یا تغییر و تبدیل یافته­اند، لیکن در هیچ یک از موارد ارزشیابی از کارکنان و اثر آن در ارتقاء و انتصاب با تشویق و تنبیه اشاره­ای نشده است(اردبیلی، 1375،21و22).

تغییر و تحولات بعد از جنگ جهانی دوم و بالاخص تحولات اجتماعی و سیاسی در ایران در دهه 1330 و دهه 1340 توأم با دروس و مباحث نوینی که در علوم ادرای و استخدامی در دانشگاهها و کلاسهای آموزشی و کار آموزش مطرح می­شد و با تفاصیلی که در قانون استخدام کشوری سال 1301 و اصلاحات آن وجود داشت زمینه را برای تدوین و تهیه قانون مدیریتی که با ازدیاد مشاغل و طبقه­بندی آنها وفق دهه مهیا کرد و سرانجام لایحه جدید استخدامی کشور در خردادماه 1345 به تصویب کمیسون مشترک مجلس رسید و از آن تاریخ به بعد جانشین کلیه قوانین و مقررات استخدامی کشوری شد و در قانون جدید استخدامی کشور دو اصل بیش از سایر اصول مورد توجه واقع شد، یک اصل حقوق مساوی برای کار مساوی و دیگر اصل لیاقت و شایستگی(اردبیلی، 1375،23).

در اوایل سال 1349 سازمانی تحت عنوان مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی در تشکیلات نخست وزیری دولت تأیید شد، مرکز مزبور در سال 1352 به سازمان برنامه و بودجه ملحق شده و تا سال 1354 به امر ارزیابی عملکرد کارکنان وزراتخانه و سازمانهای دولتی پرداخت این مرکز در سال مزبور از سازمان برنامه و بودجه جدا شد و به مجموع تسهیلات سازمان امور اداری و استخدامی کشور پیوست. مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی براساس بند6 از قسمت ب ماده 42 قانون استخدام کشوری تحت عنوان دفتر ارزشیابی سازمانهای دولتی عهده­دار انجام دادن وظایف مزبور شد. دفتر مزبور در سال 1359 منحل شد و اقدامات مربوط به ارزشیابی عملکرد سازمانها عملا متوقف گردید و از این سال به بعد فعالیت در زمینه ارزشیابی منحصرا در چارچوب ارزشیابی کارکنان صورت گرفته است(توحیدی، 1375،64).

در زمینه جایگاه تشکیلاتی واحدهای ارزشیابی، هئیت وزیران در جلسه مورخه 21/5/1365 بنا به پیشنهاد شماره 1206/. در مورخه 22/3/1363 سازمان امور ادرای و استخدامی کشور را تصویب نمود که در کلیه وزارت­خانه­ها و سازمانهای دولتی واحد ارزشیابی زیر نظر بالاترین مقام دستگاه ذی­ربط به رعایت مقررات مربوط قرار گیرد(طرح ارزشیابی کارکنان دولت، سازمان امور ادرای و استخدامی کشور،1375،154).

در همین سالها شورای عالی ادرای در چهل و سومین جلسه مورخه 28/3/1372 بنا به پیشنهاد سازمان امور ادرای و استخدامی کشور در جهت تحقق اهداف برنامه اول توسعه اقتصادی اجتماعی فرهنگی، جمهوری اسلامی ایران مبنی بر استقرار نظام مصوب ارزشیابی و در اجرای ماده 9 آئین نامه اجرایی قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت طرح جدید ارزشیابی کارکنان دولت را تصویب نمود(طرح ارزشیابی کارکنان دولت، سازمان امور ادرای و استخدامی کشور،1375،146).

سرانجام سازمان امور ادرای و استخدامی کشور طی بخشنامه 2446/. مورخه 5/5/1372 طرح ارزشیابی کارکنان دولت (ضوابط، دستورالعمل­ها، فرمها) را جهت اجرا به کلیه سازمانهای دولت ابلاغ کرد این طرح از تاریخ 1/1/1373 به مرحله اجرا درآمد و از این تاریخ کلیه ضوابط و مقررات مغایر با آن تلقی گردید(طرح ارزشیابی کارکنان دولت، سازمان امور ادرای و استخدامی کشور،1375،150).

در ادامه روند بهبود و اصلاح ارزیابی کارکنان دولت، نظام جاری ارزیابی مجددا طی سالهای 1378-1377 مورد ارزیابی قرار گرفت و آسیب­های آن در ابعاد ماهوی، اجرایی و اثربخشی شناسایی شد و براساس مجموعه مطالعات به عمل آمده در این خصوص، سرانجام «نظام جدید ارزیابی» با رویکرد استفاده از منابع ارزیابی چندگانه و توجه ویژه به توسعه فردی تهیه و در سال 1382 به دستگاههای اجرایی ابلاغ گردید(رفیع زاده، 1392، 354).

در چند سال اخیر نیز که قانون خدمات کشوری به دولت جهت اجرای آزمایشی 5 ساله ابلاغ شد. یکی از فصول این قانون به مبحث مدیریت عملکرد کارکنان دولت اختصاص دارد. در این فصل به بررسی روش­های بهبود عملکرد کارکنان پرداخته شده است، یکی از روش­های بهبود عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد مستمر و دائمی کارکنان است.

**2-2-1- اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان**

اندازه­گیری عملکرد پرسنل جزء مهم­ترین و حساس­ترین امور سازمانی است(لیلی و هیندوجا[[10]](#footnote-10)، 2007). مدیران منابع انسانی در سازمان­ها غالبا به انجام ارزیابی عملکرد در سازمانشان می­پردازند به این امید که به دستاوردهایی همچون بهبود عملکرد، ایجاد بستر مناسب جهت ارتباط رئیس و مرئوس و فراهم­آوری اطلاعات مناسب جهت تصمیمات پرسنل، دست یابند(بوسکیلا- یام و کلاگر[[11]](#footnote-11)، 2010).

مديريت سازمان جهت ايجاد سازماني با نيروي انساني كارآمد و توانمند راهي جز توجه به امر آموزش، تقويت قدرت خلاقيت و ابتكار، بالا بردن روحيه و انگيزه، رشد شخصيت كاركنان و مسائلي از اين دست ندارد. جهت دستيابی به اين اهداف، در مرحله نخست بايد عملكرد كاركنان به نحو مطلوب مورد ارزيابي و سنجش قرارگيرند و پس از مشخص شدن نقاط ضعف و قوت كاركنان در زمينه­هاي فوق، نسبت به رفع نقاط ضعف و تقويت نقاط قوت اقدام نمود. به عبارت بهتر با ارزيابي عملكرد بايد در بهسازي و پرورش نيروي انساني كوشيد(مورگان[[12]](#footnote-12)، 2007).

بدون کسب اطلاع از میزان دستیابی به اهداف تدوین شده و بدون شناسایی چالش­های پیش روی سازمان و بازخورد آنها به سازمان مربوطه، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد و تمامی موارد مذکور بدون اندازه­گیری و ارزیابی دقيق امکان پذیر نمي­باشد. علم مدیریت مؤيد آنست كه آنچه را که نتوانیم مورد ارزیابی قرار دهيم، نمی­توانیم کنترل نماييم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم، نمي­توانيم بر آن اعمال مديريت كنيم. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل­های سازمانی، عملکرد است و بهبود عملكرد در گرو ارزیابی است. از این رو هيچ سازمانی بدون سیستم ارزیابی نمي­تواند به حيات خود ادامه بدهد.

ارزیابی عملكرد کارکنان، يكي از مهم­ترين وظايف فرماندهان، مدیران و سرپرستان است. اگر افراد بازتابي درباره عملكرد خود نداشته باشند، يادگيري يا بهبود رفتار به ميزان كمي رخ مي­دهد. براي افزايش رفتار مثبت و حذف رفتارهاي نامناسب ضرورت بسيار مهم آن است كه كاركنان از اثربخشي نحوه انجام وظايف و مسئوليت­هاي خود اطلاعات صحيحي در اختيار داشته باشند. اصل بنيادي براي استفاده از ارزيابي عملكرد کارکنان به حداكثر رسانيدن كارايي كاركنان از طريق شناسايي و سرمايه گذاري بر توانايي­هاي آنان است(جزني،1391،304).

ارزیابی عملکرد می­تواند آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقاء کیفیت عملکرد سازمان­ها را فراهم نماید. در مدیریت منابع انسانی در یک سازمان، ارزیابی عملکرد پرسنل در هر جایگاه سازمانی جزء یکی از کارهای اساسی محسوب می­شود(مون[[13]](#footnote-13) و دیگران،2010).

از ديگر دلايل ضرورت و اهميت ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان، نقش مهم اين فرايند در برنامه­ريزي نيروي انساني است. بديهي است که يکي از منابع تأمين نيروي انساني مورد نياز، نيروهاي موجود در درون هر سازمان است. براي استفاده صحيح از اين نيروها لازم است کيفيت و کميت عملکرد آن­ها و نيز استعدادها و توانايي­هاي آنان به درستي شناخته، و اطلاعات لازم در مورد آن­ها جمع آوري گردد. هرگاه سيستم ارزشيابي به صورت صحيح و دقيق طراحي و اجرا شود، اطلاعات به دست آمده مي­تواند استعدادها و توانايي­هاي نيروهاي درون سازمان را مشخص، در نتيجه معلوم کند که آيا فرد، شرايط لازم به منظور احراز سمتي بالاتر را دارد و براي ترفيع شغلي آماده است يا نه(سعادت، 1383، 215).

نکات گفته شده و دلايلي از اين نمونه، بيانگر ضرورت ارزیابی عملکرد کارکنان، و دليل اهميت و جايگاه ويژه آن در مديريت منابع انساني سازمان است. اگر در سازمان، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان وجود نداشته باشد و يا عملکردها به درستي ارزیابی نشود، کارکنان سازمان انگيزه­اي جهت دستيابي به اهداف سازمان نخواهند داشت و اين پديده تباه شدن نظام مديريت را به دنبال خواهد داشت. در صورت فقدان سيستمي دقيق و مناسب براي ارزيابي، کساني که نسبت به سازمان متعهد بوده و براي رشد و پيشرفت آن تلاش وافر مي­کنند، دل سرد مي­شوند؛ و در مقابل، کارکناني که تعهدي نسبت به سازمان نداشته و تلاش چنداني براي دستيابي به اهداف سازمان نمي­کنند گستاخ مي­گردند.

**2-2-2- ارزیابی عملکرد از نظر اسلام**

در قرآن و ساير كتب ديني آيات، احاديث و روايات متعددي در مورد ضرورت ارزيابي عملكرد ارائه شده است كه در ادامه به تعدادي از آنها اشاره مي­كنيم:

قرآن مجيد ، سوره توبه آيه 120:

"جنگجويان اسلام نه تنها در برابر ضرباتي كه در ميدان نبرد بر دشمن وارد مي­كنند و بلكه جراحاتي كه از دشمن بر آن­ها مي نشيند، پاداش الهي دارند، بلكه هر قدمي به سوي ميدان جهاد و به هنگام بازگشت از آن بر مي­دارند، از هر تپه اي بالا مي­روند، از هر دره­اي عبور مي­كنند ، هر تشنگي و گرسنگي كه در اين مسير (به هنگام رفتن و بازگشتن) به آن­ها مي­رسد، و هر هزينه اي، هر چند بسيار كوچك در اين راه متحمل مي­شوند، همه در نامه اعمال­شان ثبت مي­گردد و پاداش آن نزد خدا محفوظ است."

ترجمه آيات 6 تا 8 سوره زلزال :

"در آن روز مردم از قبرها پراكنده بيرون مي­آيند تا نتيجه اعمال خود را ببينند پس هر كس به اندازه ذره­اي كار نيك كرد پاداش خواهد ديد و هر كس به اندازه ذره­اي مرتكب كار زشت شد ، جزاء خواهد ديد."

ترجمه آيه 18 سوره ق :

"سخني جاري نمي­شود مگر اينكه رقيب و عتيد (نام دو فرشته كه ثواب و گناه را ثبت مي كنند) مي­نويسند."

امام موسي كاظم مي­فرمايند :

"از ما نيست كسي كه هر روز به حساب خود نپردازد و اگر كار نيكي انجام داده است از خداوند فزوني آن را نخواهد و خدا را براي آن سپاس نگويد، و اگر كار زشتي را مرتكب شده است از خداوند آمرزش آن را نخواهد و توبه ننمايد." (بحار الانوار ، ج 7 ، 72)

ترجمه آيه 47 سوره انبيا :

"و ما ترازوهاي داد و ستد در روز قيامت خواهيم نهاد و ستمي به هيچ كس نخواهد شد و اگر عملي به اندازه دانه خردلي باشد آن را در حساب آوريم و تنها علم ما از تمام حسابگران كفايت خواهد كرد."

ترجمه آيه 49 سوره كهف :

"و كتاب اعمال نيك و بد خلق را پيش نهند پس تو اهل عصيان را مي­بيني كه از آنچه در نامه عمل آنهاست ترسان و هراسانند در حالي كه با خود گويند واي بر ما . اين چگونه كتاب است كه هيچيك از اعمال كوچك و بزرگ ما را فرو گذار نكرده، جز آنكه همه آنها را شمارش كرده است و در آن كتاب همه اعمال خود را حاضر ببينند و پروردگارت به هيچ كس ستم نخواهد كرد."

ترجمه آيه 6 سوره مجادله :

"روزي كه خداوند همه خلائق را بر مي­انگيزد، پس آن­ها را در آنچه انجام داده­اند با خبر مي­سازد كه خداوند آن­ها را شمارش كرده ولي آن­ها فراموش نموده­اند و خداوند بر همه چيزي شاهد است."

پيامبر اكرم (ص) مي فرمايد :

"همه شما نگهبانان و مسئول يكديگر هستيد. پس امام مسئول است و مرد مسئول خانواده، و زن مسئول امور خانه و فرزندان است. پس همه شما در پست مديريت، مسئول كساني هستيد كه زير نظر شما كار مي­كنند." (كافي ، جلد 2 ، 208)

علي عليه السلام مي فرمايد :

"و نبايد نيكوكار و بدكار نزد تو به يك پايه باشد كه آن نيكوكاران را از نيكويي كردن بي رغبت سازد و بد كرداران را به بدي كردن وا دارد و هر يك از ايشان را به آنچه گزيده، جزا ده." (خطبه 52 ، 1000)

علي عليه السلام مي فرمايد :

"بدكار را به پاداش نيكوكار رنجه دار" (نهج البلاغه فيض الاسلام ، حكمت 168 ، 1170).

**2-3- اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان**

اگر چه مفهوم مديريت عملكرد، مفهوم جديدي به حساب مي‌آيد، اما ارزیابی عملكرد کارکنان طي چند دهه گذشته از جمله بحث انگيزترين خدمات پرسنلي و فعاليت‌هاي مديريتي بوده است و مي‌توان گفت كه مديريت عملكرد با مطرح ساختن مجموعه‌اي از ديدگاه‌ها و برانگيختن احساسات گوناگون، يكي از پيچيده‌ترين فعاليت‌ها و فرآيندهاي مديريت منابع انساني است. در بسياري از سازمان­ها، ارزيابي عملكرد کارکنان، بخش جدايي ناپذير برنامه‌هاي مديريت منابع انساني و ابزار بسيار كارآمد در توسعه حرفه‌اي محسوب مي‌شود و براي مقاصد متعددي مورد استفاده قرار مي‌گيرد. به عقيده برناردين**[[14]](#footnote-14)** (2003،144) اطلاعات حاصل از اندازه‌گيري عملكرد بطور گسترده‌اي براي: جبران خدمت، بهبود عملكرد و مستندسازي بكار مي‌رود. همچنين مي‌توان از آن درتصميمات مربوط به كاركنان (نظير: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزيه و تحليل نيازهاي آموزشي، توسعه كاركنان، تحقيق و ارزشيابي برنامه، استفاده نمود. ايوانسويچ**[[15]](#footnote-15)** (2007، 253) اهداف ارزيابي كاركنان را در: توسعه كاركنان، ايجاد انگيزه، برنامه‌ريزي نيروي انساني و استخدام و ايجاد ارتباطات مؤثر بين كاركنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر**[[16]](#footnote-16)** (2007، 333) و نو و ديگران[[17]](#footnote-17)( 2008، 347) نيز اهداف ارزيابي كاركنان را به 2 دسته اهداف توسعه‌اي و اهداف اداري- اجرايي تقسيم كرده‌اند جدول زیر بيانگر موارد بكارگيري نتايج ارزيابي عملكرد کارکنان به تفكيك اهداف توسعه‌اي و اداري- اجرايي مي‌باشد.

**جدول2-1 اهداف ارزيابي عملكرد کارکنان (اسنل و بولندر، 2007، 333)**

|  |  |
| --- | --- |
| اهداف اداري- اجرايي | اهداف توسعه‌اي |
| - مستند كردن تصميمات مربوط به كاركنان- تعيين ارتقاء كانديدها- تعيين تكاليف و وظايف- شناسايي عملكرد ضعيف- تصميم در مورد اخراج يا نگهداري- اعتبارسنجي ملاكهاي انتخاب- ارزيابي برنامه‌هاي آموزشي- تصميم‌گيري در مورد پاداش و جبران خدمات- برآوردن مقررات قانوني- برنامه‌ريزي پرسنلي | - فراهم آوردن بازخورد عملكرد- شناسايي نقاط قوت و ضعف فردي- تشخيص عملكرد افراد- كمك به شناسايي اهداف- ارزيابي ميزان دستيابي به اهداف- شناسايي نيازهاي آموزشي فردي- شناسايي نيازهاي آموزشي سازماني- تقويت ساختار قدرت- بهبود ارتباطات- فراهم آوردن زمينه‌اي براي كمك مديران به كاركنان |

هدف اصلی از ارزشیابی عملکرد کارکنان، ارتقای کارایی، اثربخشی و بهره­وری کارکنان و سازمان است. اما، ارزیابی عملکرد کارکنان، نتایج دیگری را نیز به دنبال دارد. می­توان گفت که اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان بدین شرح است.(نمودار 2-1)

اهداف

 ارزیابی عملکرد کارکنان

اهداف

**نمودار2-1- اهداف و فواید ارزیابی عملکرد کارکنان(شهلایی، 1391، 283)**

1. افزایش بهره­وری سازمان: هدف اولیه سازمان از ارزیابی عملکرد کارکنان، بالا بردن کارایی و اثربخشی و در نتیجه، بهره­وری سازمان است. شناخت کافی از کارکرد و کارآمدی کارکنان، به بهسازی عملکرد آنان و سازمان، منتج می­گردد.

2. شناسایی توانمندی کارکنان: ارزیابی سبب می­شود که سازمان با نقاط قوت و نقاط ضعف و استعداد کارکنان آشنا گردد. شناخت ویژگی کارکنان، به معنای استعداد­یابی و آشنایی با افراد علاقمند و پرتلاش و مشخص شدن کارکنان کم استعداد و بی­تفاوت است. ارزیابی صحیح، سازمان را با استعدادهای بالقوه­ی کارکنان نیز آشنا می­کند. شناسایی صحیح کارکنان، زمینه­ی طبقه­بندی عادلانه­ی کارکنان، برای اعطای پاداش را فراهم می­نماید و مشخص می­شود که کارکنان به چه میزان در راستای اهداف سازمان حرکت می­کنند.

3.آگاهی کارکنان از عملکرد خود: با ابلاغ نتایج ارزیابی عملکرد، افراد با نحوه کارکرد خود آشنا می­شوند. دادن بازخورد به کارکنان، سبب آگاهی آنها به نقاط قوت و ضعف می­گردد در ضمن کارکنان مطلع می­شوند که مدیر یا سرپرست آنها نیز وضعیت عملکردشان را می­داند. آگاهی کارکنان از عملکرد خود، موجب ایجاد میل به کار و زمینه­ای برای پیشرفت آنان است.

4. ایجاد نظام منطقی پاداش: از اهرم­های اثرگذار در مدیریت کارکنان، نظام پاداش است. در این نظام مشخص می­گردد که کدامیک از کارکنان به چه علت و به چه میزان تشویق و تنبیه گردد. نظام پاداش مبتنی بر ارزیابی عملکرد، انگیزه را در کارکنان تقویت می­کند. برقراری روش صحیح واگذاری امتیازات و اعطای پاداش به کارکنانی که وظایف خود را به خوبی انجام می­دهند و تنبیه افرادی که به شغل خود بی­اعتنا هستند، سازمان را به سمت پیشرفت و تعالی هدایت خواهد کرد.

5. ایجاد نظام منطقی پرداخت حقوق: پرداخت حقوق در سازمانهای دولتی، بر اساس قوانین آمره، به عوامل مختلف مرتبط شده است و در این عوامل، کیفیت عملکرد افراد نیز موثر می­باشد. اما در بنگاه­ها و شرکت­های خصوصی، عموما کیفیت کارکرد کارکنان، بیشترین تاثیرگذاری را در نظام پرداخت حقوق دارد و دستمزد و مزایا، بر اساس سنجش عملکرد کارکنان تعیین و پرداخت می­گردد.

6.تعیین نیازهای آموزشی سازمان: با کسب آگاهی از نقاط ضعف کارکنان، احتیاجات آموزشی را تعیین و برنامه­ریزی آموزشی را جهت­دار می­کند. در این صورت، با تشخیص نیازهای آموزشی، جهت رفع نیازهای کارکنان برنامه­ریزی می­نماید. شناخت هنجارها و ناهنجاری­های رفتار کارکنان، در سازمان نیز از نتایج ارزیابی عملکرد است، در تعیین نیازهای آموزشی و پرورشی، اثرگذار می­باشد.

7.ترفیع، انتصاب و انتقال صحیح: مدیران با شناخت مناسب از کارکنان، با دید باز و آگاهانه، آنان را در مشاغل جابجا می­نمایند. از این رو، انتصاب صحیح و واگذاری کار به کاردان، ثمره­ی ارزیابی عملکرد است. سازمان با اطلاع از شایستگی و استعداد بالقوه کارکنان، به آنها ترفیع و ارتقا می­دهد و نظام ترفیعات، مبتنی بر توانایی کارکنان و نیاز سازمان خواهد شد. مدیران نیز با جابجایی صحیح و متناسب با ویژگی هریک از کارکنان، نقل و انتقالات را به درستی اجرا خواهند کرد.

8. برنامه ریزی نیروی انسانی: با اجرای صحیح ارزیابی عملکرد کارکنان، سازمان متوجه خواهد ­شد که برای چه مشاغلی نیاز به جذب جدید دارد و کارکنان، چه ویژگی­هایی را باید داشته باشند. اطلاع از کمیت و کیفیت نیروی انسانی، مبنای اصلی برنامه­ریزی نیروی انسانی است.

9.اصلاح شیوه نیرویابی و جذب: همه کارکنان از طریق نیرویابی و جذب، وارد سازمان می­شوند. ارزیابی، به ما نشان می­دهد که سازمان به چه میزان در جذب کارکنان مورد نیاز، موفق عمل کرده است و می­توان اصلاح یا عدم کارایی معیارهای استخدام را از نتایج ارزشیابی، استنتاج نمود.

10. کاهش نارضایتی از تبعیض: یکی از عوامل نارضایتی کارکنان، تبعیض در تشویق، انتصاب، ارتقاء و ترفیع سایر کارکنان است. هرگاه واگذاری امتیازات و اعطای پاداش، بر نتایج ارزیابی عملکرد مبتنی باشد، میزان نارضایتی از اعمال نظرهای شخصی کاهش می­یابد.

**2-4- معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان**

**2-4-1- تعریف معیارهای ارزیابی عملکرد**

مفهوم معیار**:** کلمه معیار در فرهنگ لغت فارسی به معناي ملاك، سنجه، ایاره، پیمانه، سنجانه، محک، انگبایه، ضابطه و میزان آمده است که از آنها براي ارزیابی موضوع مورد مطالعه استفاده می شود. به سخنی دیگر معیارها منظرهاي تعریف شده هستند که از دریچۀ آنها می توان به مطالعه­اي موضوع مورد نظر پرداخت.

عوامل و معیارهایی که مدیریت برای ارزیابی کارکنان انتخاب می­کند، بر روی آنچه که آنها انجام می­دهند، اثر بسیار شدیدی دارد. سئوالی که مطرح می­شود این است که مدیریت چه چیزی را مورد ارزیابی قرار می­دهد؟ سه دسته از معیارهای شناخته شده عبارتند از:

1- نتایج کار فردی: اگر قرار باشد که هدف مورد توجه باشد(نه وسیله)، در آن صورت مدیریت باید نتیجه کار افراد را مورد ارزیابی قرار دهد. بعنوان مثال، برای ارزیابی عملکرد یک فروشنده، باید حجم فروش وی را در منطقه مورد نظر مورد توجه قرار داد(رابینز، 1386، 349). معیار قرار دادن نتایج کار فردی، دارای مزایا و معایبی است. از آنجا که منظور نهایی هر سازمان، نیل به اهداف وجودی آن می­باشد، هر سیستم ارزیابی که نتیجه عملکرد کارکنان را معیار اصلی برای ارزیابی قرار دهد، از این مزیت برخوردار است که موجبات تشویق آنها را برای حصول اهداف سازمانی فراهم می­کند. ولی مشکل این است که اگر تنها هدف دستیابی به نتایج، ملاک و معیار ارزیابی قرار گیرد وسیله نیل به هدف، منابع هدر رفته و ضایعات احتمالی در شغل، در سیستم ارزیابی منعکس نمی­گردد. بعلاوه، شکل دیگر این نوع معیار گذاری این است که اغلب، عدم موفقیت در نیل به هدف در اثر کوتاهی یا ناتوانی فرد نیست، بلکه دلیل اصلی، عوامل خارج از کنترل مستقیم وی مثل ناقص بودن اسباب و وسایل کار، جو نامساعدکار یا عدم همکاری دیگران با او می­باشد. سرانجام باید به این نکته اشاره کرد که اگر نیل به هدف تنها معیار ارزیابی باشد، هرگز از کمّ و کیف فعالیت­های کارمند در راه رسیدن به هدف، اطلاعی بدست نخواهد آمد و مشخص نخواهد شد چرا در رسیدن به هدف ناموفق بوده و در نتیجه، نمی­توان با مشاوره و راهنمایی به او برای بهبود عملکردش کمک کرد(رابینز، 1386، 221).

2- رفتارها: در بسیاری از موارد نمی­توان به سادگی نتایج خاصی را مشخص کرد که بتوان آن را به عمل افراد نسبت داد. به ویژه این امر در مورد کسانی صادق است که پست مشاوره دارند، یا کسانی که بصورت تلویحی و غیر مستقیم بعنوان جزئی از تلاش گروه به حساب می­آیند. در رابطه با مورد دوم، می­توان عملکرد گروه را براحتی ارزیابی کرد ولی نمی­توان نقشی را که هر یک از اعضای گروه در آن داشته­اند بصورتی دقیق مشخص نمود(رابینز،1386، 349). برای غلبه بر چنین مشکلاتی می­توان رفتار یا فعالیت افراد را بعنوان معیاری برای ارزیابی قرا داد. البته فقط فعالیتهای افراد ملاک و معیار ارزیابی قرار دادن خالی از عیب نیست و ممکن است باعث شود تمام همّ و غم افراد در انجام دادن همان فعالیتی متمرکز شود که براساس آن ارزیابی می­شود و از اینکه اصولاً هدف از این فعالیت­ها چیست یا به چه دلیل و برای نیل به چه هدفی انجام می­گیرد، غافل بماند. بزرگترین مزیت معیار قرار دادن فعالیت­های افراد برای ارزیابی، آگاهی از کمّ و کیف اعمالی است که برای رسیدن به هدف انجام می­دهد. با استفاده از این اطلاعاتی که بدست می­آید، مسئولان سازمان در موقعیت مناسبی قرار می­گیرند تا برای بهبود عملکرد کارکنان ضعیف، برنامه­های آموزشی سودمندی را طراحی نمایند(رابینز،1386، 221و 222).

3- ویژگیها و خصوصیات: اگرچه ویژگیهای افراد از متداولترین معیارهای است که سازمان برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود بکار می­برند، ولی از همه معیارها ضعیف­تر است. زیرا به عملکرد واقعی به هنگام انجام وظایف، در مقایسه با دو شاخص دیگر فاصله بیشتری دارد. ویژگی­هایی چون داشتن یک نگرش خوب، نشان دادن اطمینان، هوشیاری، صمیمی بودن یا داشتن تجربه بسیار زیاد احتمالاً با نتایج کار مثبت رابطه مستقیم دارند، ولی این امکان وجود دارد که چنین رابطه­ای وجود نداشته باشد(رابینز،1386، 349).

در دسته بندی دیگری، معیارهای ارزیابی عملکرد به سه دسته طبقه بندی می­شود:

معیارهای کاری، معیارهای اخلاقی، معیارهای ارزشی

- معیارهای کاری: شرایطی که برای موفقیت­آمیز بودن کار لازم است؛ از قبیل سن، جنس، تجربه، تحصیلات، دوره­های آموزشی و شرایط احراز شغل که معمولا در فرمهای شرایط احراز شاغل آورده می­شوند.

- معیارهای اخلاقی: عبارتند از صفات و خصوصیات خوب انسانی، همچون برخورد خوش، ادب، اعتماد به نفس، صرفه جویی، صداقت.

- معیارهای ارزشی: معیارهایی هستند که ریشه در جهان­بینی انسان دارند و از معیارهای مهم ارزشیابی به شمار می­روند(ابطحی، 1389، 269).

**2-4-2- اهمیت و ضرورت معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان**

ضرورت و اهمیت شناسایی معیارهاي ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان­ها را می­توان به شرح موارد زیر بیان نمود. البته لازم به ذکر است چون یکی از مراحل طراحی نظام ارزیابی عملکرد و فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی و ابلاغ معیارهاي ارزیابی می باشد، تمامی مواردي که در قسمت فواید، اهمیت و هدف هاي نظام ارزیابی عملکرد بیان شد به گونه اي قابل تصور براي این قسمت نیز می باشد. البته اهمیت و ضرورت موضوع شناسایی معیارهاي ارزیابی عملکرد کارکنان به همین چند مورد خاتمه نمی­یابد.

- براي پاسخ به این سؤال اساسی که سازمان چه انتظاري از کارکنان در وظایف محوله دارد. در فرایند ارزیابی عملکرد با توجه به معیارهاي شناسایی شده و استانداردهاي وضع شده به فرد تفهیم می شود که چه باید بکند و چه انتظاري از او می رود.

- نوع، ماهیت و دامنه معیارهاي ارزیابی عملکرد بر نوع رویکرد سازمان در استفاده از منابع ارزیابی تأثیر بسزایی دارد.

- رابطه موجود بین معیارهاي ارزیابی عملکرد و روش هاي موجود ارزیابی عملکرد قابل انکار نیست. بدین معنی که هیچ روش ارزیابی را نمی­توان یافت که بدون در نظر گرفتن معیارهاي ارزیابی عملکرد، فعالیت سنجش عملکرد را انجام دهد(حقیقی، 1376، 82(.

**2-5- شاخص­های ارزیابی عملکرد کارکنان**

مفهوم شاخص**:** کلمه شاخص در فرهنگ لغت فارسی به معناي نماگر، نمایانگر، نمایه، نشانگر، شناسه، معرف، شناسانه، شناساگر و پیراسنجه آمده است که از آنها براي ارزیابی معیارها استفاده می­شود. به سخنی دیگر شاخص­ها، ابزارهایی هستند که کیفیت دید ما را در هنگام تماشاي موضوع مورد مطالعه از دریچه معیارها، ارتقا می­دهند؛ به عنوان مثال اگر موضوع مورد مطالعۀ ما، بررسی کیفیت زندگی جامعه شهري تهران باشد، براي این مطالعه، معیارهاي چندي نظیر آلودگی هوا، رفاه مادي، امنیت اجتماعی و آزادي­هاي فردي را می­توان انتخاب کرد، آنگاه براي بررسی آلودگی هوا، می توان از شاخص­هاي مشخصی نظیر غلظت منواکسیدکربن، ذرات معلق، سرب و... در هوا را مورد اندازه­گیري قرار داد. لازم به ذکر است در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان این که «چه چیزی» اندازه­گیري شود حیاتی­تر است از اینکه «چطور» اندازه گیري شود؛ زیرا انتخاب معیارها و به تبع آنها شاخص­هاي اشتباهی می­تواند موجب نتایج غیر کارکردي جدي شود(میانداری، 1382، 53).

تشخیص عملکرد خوب و بد به وجود شاخص­هایی بستگی دارد که بر مبنای اهداف نظام ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی گردیده و عملکرد افراد به وسیله آنها مورد سنجش و اندازه­گیری قرار می­گیرند. هر اندازه شاخص­ها دقیق­تر و مرتبط با شاغل باشند، نتایج ارزشیابی مفیدتر و اثربخش­تر خواهد بود. بطور کلی شاخص­ها را می­توان به چهار دسته اصلی تقسیم کرد.

1- شاخص­های ویژگی فردی 2- شاخص­های اخلاقی 3- شاخص­های ارزشی 4- شاخص­های کاری

1- شاخص­های ویژگی فردی: به شرایط انجام موفقیت آمیز وظایف و مسئولیت­ها نظیر سن، سابقه، تحصیلات، جنسیت و... اطلاق می­شود.

2- شاخص­های اخلاقی: صفات و خصوصیاتی را شامل می­گردد که مورد پذیرش جامعه باشد. مانند: ادب، صداقت، قابلیت اعتماد و نظایر اینها.

3- شاخص­های ارزشی: شاخص­هایی هستند که در جهان­بینی انسان ریشه دارند. بینش­ها، نگرش­ها، طرز تلقی­ها و نظایر اینها، از شاخص­های ارزشی به شمار می­روند.

4- شاخص­های کاری: به میزان کار، کیفیت کار و نظایر آنها اطلاق می­گردد.

بطور کلی، مهمترین عامل و عنصر یک نظام ارزشیابی عملکرد، شاخص­هایی هستند که در مجموعه نظام برای سنجش میزان و کیفیت کار پیش­بینی می­گردند، و ابزار موثر و واقعی ارزشیابی کننده برای ارزشیابی به شمار می­آیند(سبحان اللهی، 1379).

شاخص های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم هوشمند و پیشرفته را داشته باشند که عبارتند از:

- مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده، واضح، رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

- قابل اندازه­گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمّی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب های متغیر کمّی را نیز داشته باشد.

- قابل دستیابی باشد.

- واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت ها، ماموریت ها ، خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه­های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

- چارچوب و محدودۀ زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.

- بانک اطلاعاتی، یعنی داده ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد (رحیمی، 1385).

**2-6- رویکردهای ارزیابی عملکرد کارکنان**

براي انجام ارزشيابي صحيح بايستي رويكردهای ارزيابي عملكرد کارکنان را شناسايي كرده و كاربرد هر كدام را در موقعيت‌هاي معين بدانيم. بطور كلي پنج رويكرد در خصوص ارزشيابي عملكرد معرفي شده است (نو[[18]](#footnote-18) و ديگران، 2008، 355 اسنل و بولندر[[19]](#footnote-19) ، 2007، 348) اين رويكردها عبارتند از: 1- رويكرد مقايسه‌اي 2- رويكرد ويژگي‌ها 3- رويكرد رفتاري 4- رويكرد نتايج و 5- رويكرد كيفيت.

الف) رويكرد مقايسه‌اي: رويكرد مقايسه‌اي به مديريت عملكرد ، نيازمند اين است كه ارزيابي كننده، عملكرد افراد را با ديگران مقايسه كند. اين رويكرد معمولاً از ارزيابي جامع يك عملكرد فردي يا ارزشي به منظور رتبه‌بندي افراد در يك گروه كاري استفاده مي‌كند. حداقل سه تكنيك در اين رويكرد مورد استفاده قرار مي‌گيرد كه شامل: رتبه‌بندي، توزيع اجباري، و مقايسه زوجي مي‌شود.

ب) رويكرد ويژگيهاي فردي**:** اين رويكرد به مديريت عملكرد، بر گسترش ويژگي­هاي معيني كه براي موفقيت سازمان مطلوب تلقي مي‌گردد، تأكيد مي‌كند. تكنيك­هايي كه در اين رويكرد مورد استفاده قرار مي‌گيرند مجموعه‌اي از رفتارها و ويژگيها شامل: ابتكار، رهبري، خصلت رقابتي و ارزشيابي افراد را در بر مي‌گيرد.

پ) رويكرد رفتاري: اين رويكرد تلاش مي‌كند رفتارهايي كه يك كارمند بايستي انجام دهد تا در كارش مؤثر باشد را تعريف كند. تكنيك‌هاي متنوعي در اين رويكرد تعريف شده است كه مستلزم اينست كه يك مدير ارزيابي ‌كند كدام كارمند اين رفتارها را از خود بروز مي‌دهد. اين تكنيك‌ها شامل 5 تكنيك: وقايع حساس، مقياس‌هاي درجه‌بندي رفتاري، مقياس‌هاي مشاهده رفتاري، اصلاح رفتار سازماني و مراكز سنجش مي‌باشد.

ت) رويكرد نتايج: اين رويكرد بر مديريت اهداف، نتايج قابل اندازه‌گيري يك شغل و گروه­هاي كاري تمركز دارد. اين رويكرد فرض را بر اين مي‌گذارد كه مي‌توان فرديت خود را از فرآيند اندازه‌گيري جدا كرد كه در اين صورت نتايج بدست آمده نزديك‌ترين شاخص‌هاي ويژگيهاي فردي به اثربخشي سازماني است. دو سيستم مديريت عملكردي كه در اين رويكرد جاي مي‌گيرد شامل: مديريت بر مبناي اهداف و سيستم ارزيابي و اندازه‌گيري بهره‌وري مي‌باشد.

ث) رويكرد كيفيت: چهار رويكرد پيش گفته رويكردها سنتي به اندازه‌گيري و ارزيابي عملكرد كاركنان تلقي مي‌شوند. دو ويژگي اصلي رويكرد كيفيت؛ مشتري‌گرايي و رويكرد پيشگيري از خطا هستند. ارتقاء رضايت مشتريان داخلي و خارجي از اهداف اوليه و اساسي رويكرد كيفيت است.

**2-7- روش­ها و فنون ارزیابی عملکرد کارکنان**

روش­هاي مختلفي براي ارزشيابي عملكرد كاركنان وجود دارد كه در قالب هر يك از رويكردهاي ذكر شده مي‌توان آنها را دسته‌بندي نمود (بايرز و رو[[20]](#footnote-20)، 2008 ، 218) اما اينكه كدام روش، مناسبترين يا بهترين روش ارزيابي است به هدف سازمان از ارزيابي كاركنان بستگي دارد و معمولاً نيز تركيبي از روشهاي مختلف براي ارزيابي كاركنان به كار گرفته مي‌شود. اسنل و بولندر (2007 ، 384) روشهاي ارزشيابي عملكرد را در سه دسته كلي به شرح زير ارائه نموده‌اند.

الف) روشهاي مبتني بر ويژگيهاي فردي

- روش مقياس رتبه‌بندي ترسيمي[[21]](#footnote-21)

- روش مقياس استانداردهاي مختلط[[22]](#footnote-22)

- روش انتخاب اجباري[[23]](#footnote-23)

- روش توصيفي[[24]](#footnote-24)

این روشها بمنظور ارزیابی خصوصیات شخصی مورد استفاده قرار می­گیرد و بر خود شخص و صفات و روحیات وی تاکید دارد. در همین راستا نظریه­های صفات رهبری مبنای ارزیابی عملکرد قرار می­گیرند، لذا موضوع سنجش شخصیت کارکنان شامل عادت­ها و شیوه­های معمول و نیز توانایی­های او را در ایفای نقش نشان می­دهند، اهمیت بسزایی دارد. گرچه در طراحی روش ارزیابی ویژگی­های مشخصی به روش­های ذهنی متوسل می­شوند و اصولا یکی از ضعف­های این نوع ارزیابی محسوب می­گردد اما با توجه پیشرفت مطالعات علمی در این زمینه نمی­توان در ارزیابی عملکرد کارکنان به این ویژگی­ها توجه نکرد. لذا یکی از ابعاد ارزیابی "ویژگی­های فردی و شخصیتی" است(علیرضایی و همکاران، 1995).

ب) روشهاي مبتني بر رفتار يا روش­هاي رفتاري

- روش ثبت وقايع حساس[[25]](#footnote-25)

- روش چك ليست[[26]](#footnote-26)

- روش مقياس رتبه‌اي رفتاري[[27]](#footnote-27)

- مقياس مشاهده رفتار[[28]](#footnote-28)

کانون توجه در این ارزیابی­ها خصوصیات رفتاری می­باشد. در همین راستا نظریه­های رفتار رهبری مبنای ارزیابی عملکرد قرار می­گیرند. بنابراین هدف از این نظریه­ها، شناسایی رفتارهایی است که با رهبری موثر همراه هستند و محققان تصور کردند، رفتارهای رهبران موثر به نوعی با رفتارهای رهبران غیر موثر تفاوت دارند. به مرور زمان این مطالعات توسعه یافته و جنبه اقتضایی به خود گرفتند، بطوریکه براساس نظریه­های اقتضایی رهبری برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران بایستی به شیوه رفتار آنان براساس وضع و موقعیت توجه کرد. مطالعات نشان می­دهند در این روش ارزیابی نیز به عوامل ذهنی توجه می­شود. اما بنظر می­رسد با توجه به گستره عملیاتی این نوع روشهای ارزیابی، نمی­توان بطور کامل بر ذهنی بودن این روشها انگشت گذاشت، زیرا اهمیت این روش­ها موجب شده است که دانشمندان علوم رفتاری نسبت به غنی کردن روش­های ارزیابی براساس گرایش­های رفتاری همت بگمارند. از آن جمله می­توان به فعالیت­های " مرکز مطالعات رهبری" در امریکا اشاره کرد که توسط بلانچارد و همکارن اداره می­شوند(کوپرز[[29]](#footnote-29) و همکاران، 2000).

ج) روش­هاي مبتني بر نتايج

- روش مديريت بر مبناي اهداف**[[30]](#footnote-30)**

- روش كارت امتيازي متوازن

به منظور اجتناب از مشکلات آمیخته با نظام­های ارزیابی مبتنی بر ویژگی­های فردی و رفتاری، در ارزیابی می­توان به جای رفتارها، نتایج حاصله از رفتارهای کاری را مورد اندازه­گیری قرا داد. لذا برای ارزیابی عملکرد کارکنان به اندازه­گیری نتایج کار کارکنان پرداخته و از شاخص­هایی مانند میزان تولید، میزان ارائه خدمات، میزان ضایعات و... استفاده می­گردد. در همین راستا برای همسان کردن شاخص­های مختلف و ناهمگون از نظریه­های بهره­وری بهره می­گیرند و لذا مبنای ارزیابی عملکرد نظریه­های بهره­وری قرار می­گیرند. گرچه یکی از مزیت های توجه به نتایج کاری، استفاده از روش­های عینی مثل روش اندازه­گیری بهره­وری جزیی و کلی است اما بنظر می­رسد برای ارزیابی جامع کارکنان و مدیران نمی­توان به آن بسنده کرد و باید آن را همراه با سایر روش­ها بکار برد(لویزر[[31]](#footnote-31)، 1987).

ساير صاحبنظران، علاوه بر روش­هاي فوق الذكر روش­هاي ديگري را نيز معرفي كرده­اند كه در ادامه ضمن تعريف مهمترين روش­هاي مورد استفاده وارائه توضیحات لازم، نقاط قوت و ضعف آنها را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

**1- روش رتبه­بندی**

یکی از ساده­ترین روش­های درجه­بندی، رتبه بندی ترتیبی کارکنان برحسب شایستگی، در امتداد پیوستاری از بهترین تا بدترین است، بدون توجه به این موضوع که چقدر یکی از دیگری بهتر یا بدتر می­باشد. روش رتبه­بندی ممکن است به دو طریق استفاده شود. کارکنان ممکن است برحسب کل عملکردشان(بدین معنا که برحسب کارایی کلی چه کسی نفر اول، دوم، و یا سوم است) ارزیابی شوند، یا بطور جداگانه برای عوامل عملکرد فردی درجه­بندی شوند(یعنی، چه کسی برای کیفیت کار نفر اول، دوم، یا سوم است، چه کسی برای اعتماد نفر اول،دوم، ویا سوم است وغیره).

سه مشکل اساسی ممکن است در استفاده از این روش به وجود آید: الف) این روش بسیار ذهنی است و ارزیابی کنندگان می توانند درگیر خطای هاله­ای شوند. ب) هر قدر تعداد کارکنان بیشتر باشد، فرایند ارزیابی مشکل­تر خواهد بود، در حالی که اکثر ارزیابی کنندگان می­توانند بهترین و بدترین مشاغل خود را شناسایی کنند، آنها در مجزا کردن کارکنان در وسط پیوستار با مشکل روبرو می­شوند. در این حالت ارزیابی کنندگان قادر به تعیین میزان تفاوت هر فرد از فرد دیگر نیست. ج) مشکل دیگر در روش رتبه­بندی، مبانی مقایسه است. ماهیتا رتبه­بندی مستلزم آن است که افراد با یکدیگر، و در مقابل کارکنان دیگر مقایسه شوند. در حالی که توصیه اکثر مقالات ارزیابی آن است که کارکنان بر مبنای معیارهای شغلی سنجیده شوند و از مقایسه کارکنان با یکدیگر خوداری شود. بطور کلی رتبه­بندی در بهترین حالت خود، یک روش ناقص و اولیه ارزشیابی است. این روش را می­توان در شرایطی به کاربرد که: 1. تعداد کمی از کارکنان درجه­بندی شوند. 2. توجه درجه­بندی تنها به بهترین یا بدترین باشد و توجهی به مقدار بهتری یا بدتری نداشته باشد. 3. کارکنان در میان گروه مقایسه نشوند.4. ارائه بازخور به کارکنان، هدف اساسی فرایند ارزیابی نباشد(جزنی،1378، 311).

 **2- روش درجه بندی ترسیمی**

روش رتبه­بندی ترسیمی که می­توان سابقه آن را تا 1922 دنبال نمود، یکی از قدیمی­ترین و متداولترین روش ارزیابی عملکرد است. استفاده از این مقیاس­ها مستلزم آن است که افرادی که امر درجه­بندی را به عهده دارند کارکنان را براساس خصیصه­های معینی مانند کمیت کار، کیفیت کار و استقلال قضاوت کنند. معیارها معمولا متشکل از ده تا پانزده عامل است، و کارکنان را از یک(که معرف بدترین یا ضعیف­ است) تا پنج (که معرف عالی­ترین یا عالی است) برای هر عامل درجه­بندی می­کنند.(جزنی،1378، 308).

برخی از مشکلات روش رتبه­بندی ترسیمی را می­توان این گونه برشمرد:

1. یک مشکل مشترک در این روش عدم توانایی آن در نشان دادن ماهیت و نیازهای خاص مشاغل ارزیابی شوندگان است. متاسفانه در یک سازمان معمول است که برای تقریبا همه کارمندان، عینا یک مقیاس رتبه­ای ترسیمی به کار برده شود. در چنین وضعیتی ممکن است در ارزیابی کارمند عواملی مطرح گردد که کاملا با کارش بی ارتباط باشد. عملکرد افرادی را که مشاغل مختلف و متنوع دارند نمی­توان بر مبنای صفاتی معدود یا چند بعد کلی، ارزیابی کرد. راه­حل اینست که مقیاس رتبه­ای به نحوی طرحریزی شود که ماهیت و نیازهای شغلی را که فرد در حال انجام آن است، منعکس کند.

2. یکی دیگر از نقطه ضعف­های رتبه­بندی ترسیمی این است که مقیاس­ها مستقیما به رفتار ارزیابی شونده وابسته نیستند. این مقیاس­ها، فرد را براساس قضاوت­های مافوقش، درباره نتایج مختلف کار وی، از قبیل کمیت و کیفیت رتبه­بندی می­کند.

3. برای ارزیابی شوندگان، تشخیص این امر که چگونه باید رفتار شغلی­شان را تغییر دهند تا رتبه­های بهتری به دست آورند بسیار مشکل است.

4. در این روش طرحریزی برنامه آموزش و بهسازی کارمندانی که رتبه پایین کسب نموده­اند مشکل می­باشد. اگر رتبه­ها مشخص نکند کدام رفتار ناقص است، طرحریزی فعالیت­های آموزشی برای رفع این عیب­ها غیر ممکن خواهد بود.

5. روش رتبه­بندی ترسیمی با مشکل مقاومت از طرف مدیران روبرو است، این موضوع که این روش به استباط و قضاوت زیادی نیاز دارد موجب ناراحتی رتبه­دهندگان می­شود. مقیاس ترسیمی، رتبه دهنده را مجبور می­سازد که درباره خصوصیات و ویژگی­های شخصیتی کارکنان، حتی زمانی که اطلاعاتی کافی ندارد، به استنباط­هایی بپردازد.

6. بالاخره در این روش ، هنگامی که رتبه­ها به اطلاع ارزیابی شونده می­رسد و به اصطلاح «بازخورد» ایجاد می­شود، واکنش­های دفاعی و بحث و جدل­هایی روی می­دهد.(رفیع زاده،1392، 310).

**3- روش مقایسه زوجی**

نوعی ارزیابی به روش درجه­بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسانتر می­نماید. در اینجا، عملکرد هریک از کارکنان با عملکرد تک تک سایر افراد مقایسه می­گردد. برای مثال اگر در واحدی از سازمان پنج نفر ارزیابی شوند، عملکرد هریک از اعضا با عملکرد هریک از چهار نفر دیگر مقایسه و نتیجه، اعلام می­گردد. کسی که در پایان این مقایسه­ها بهترین نتیجه را بدست آورده باشد(یعنی کسی که دفعات بیشتری عملکردش بهتر از دیگران ارزیابی شده باشد) در صدر جدول قرار می­گیرد.(سعادت، 1375، 233). کار بر مبنای این روش همانند روش رتبه بندی مقرون به صرفه است و برای همه سازمان­ها توصیه می­شود. همچنین این روش دارای نقاط ضعف و اشکالاتی به شرح زیر می­باشد:

1. اگر تعداد کارکنان زیاد باشد تعداد مقایسه بسیار زیاد می­گردد، برای مثال برای 25 نفر 300 بار مقایسه لازم است.

2. شرح عوامل مورد مقایسه هر قدر جامع و مانع باشد ممکن است برای افراد مختلف در محیط­های مختلف مفاهیم متفاوتی داشته باشد.

3. نظر به اینکه مدیران معیارهای واحدی را بکار نمی­برند ممکن است یک مدیر شخصی را عالی بداند و دیگری همان شخص را در سطحی پایین ارزیابی نماید.

4. ممکن است نظریه دهنده در شرایط روحی خوب، نظریه خوب و در شرایط روحی نامطلوب، نظریه بد و غیر واقعی ارائه نماید.

**4- روش ثبت وقایع حساس**

در این روش ارزیاب روی رفتارهای بحرانی یا کلیدی تمرکز می­کند و معلوم می­شود که کارمند کار را بصورت کارا انجام می­دهد یا غیر کارا. ارزیاب شرح کوتاهی از آنچه کارمند انجام می­دهد و اینکه کارا یا غیر کارا باشد را می­نویسد(دیسنزو و رابینز،2003). اگرچه به نظر می­رسد که روش ثبت وقایع حساس بر بسیاری از مشکلات ذهنی مرتبط با سایر روشهای ارزیابی عملکرد فایق آید، اما دارای موانعی نیز می­باشد. این روش در صورتی موثر است که سرپرستان مدارک و سوابق مستمر از کارکنان خود نگهداری کنند. هر چند، اکثر سرپرستان در نگهداری گزارش­های مربوط به کارکنان سهل­انگاری می­کنند، و اشتباها به حافظه خود برای یادآوری این رخدادهای مهم متکی هستند. نتیجه نهایی، یک خطای ارزیابی است که خطای تأخر نامیده می­شود زیرا ارزیابی­کنندگان تمایل به یادآوری آن رفتارهایی دارند که اخیرا (معمولا در دو هفته گذشته) رخ داده است. از سوی دیگر، هنگامی که سرپرستان به طور مستمر گزارش­های روزانه از رفتار کارکنان نگهداری می­کنند، ممکن است مسائل دیگری بوجود آید. برخی از کارکنان، با آگاهی از یاداشت­برداری سرپرستان از رفتار آنها، بگونه­ای ناراحت و ناآرام می­شوند. گروهی دیگر گرایش به مخفی کردن آن رفتارهایی دارند که احساس می­کنند اثر معکوس بر رتبه­بندی و قضاوت در آن­ها می­گذارد. در هر حال، دستاورد نهایی این است که بازنگری­های عملکرد تحریف شده است(جزنی،1378، 312).

**5- روش توزیع اجباری**

سیستم توزیع اجباری ارزیابی شاغلین برای اولین بار توسط فردی به نام ژوزف تیفین[[32]](#footnote-32) ابداع گردید. مبنای چنین سیستمی براساس یک سری اطلاعات آماری به منظور رفع نقایص سیستم مقیاس خطی ابداع گردیده است. در این سیستم سرپرستان واحدهای سازمانی موظفند که ارزیابی کار کارکنان واحد خویش را به صورت کلی نزد خود انجام داده و براساس توزیع فراوانی یک منحنی نرمال آماری که به شرح زیر تنظیم شده باشد، عمل ارزیابی را انجام دهند.

حداقل شایستگی 10 درصد کارمندان

مرحله متوسط 20 درصد کارمندان

مرحله خوب 40 درصد کارمندان

مرحله بسیار خوب 20 درصد کارمندان

مرحله عالی 10 درصد کارمندان

یک نکته قابل توجه درباره ارزیابی توزیع فراوانی تعداد کارکنان در گروه­های مختلف که دارای یک منحنی نرمال آماری است، این است که سرپرستان موظف­اند حدود مراحل منحنی نرمال را رعایت کنند، که این امر از آزادی عمل آنان در تعیین درجات با دادن نمرات نامناسب درباره شایستگی کارمندان جلوگیری می­نماید. بدین ترتیب سرپرستان موظف­اند که در ارزیابی شاغلین زیردست خویش از تمایل به یک سوی خاص که قسمت اعظم وزن امتیازات را در یک نقطه متمرکز می­سازد، خوداری نموده و سعی کنند که نظرات خود را در دامنه وسیع­تر به صورت یک توزیع فراوانی نرمال منعکس سازند. از دیگر نقاط ضعف این روش این است که اگر در یک واحد سازمانی افراد هم­توان و هم­تراز از نظر تخصص و کارایی یافت شوند، عمل ارزیابی به خوبی انجام نمی­پذیرد زیرا برخلاف میل باید از ماهیت حقیقی کار آنها چشم­پوشی کرد و سرپرست مجبور می­شود افراد را در گروه­های خاصی که تمایل و یا استحقاق جا گرفتن در آن را ندارند، قرار دهد که این خود بزرگ­ترین عیب در امر قضاوت به شمار می­رود(رفیع­زاده،1392، 322).

**6- روش انتخاب اجباری**

روش انتخاب اجباری، که در خلال جنگ جهانی دوم به وجود آمد، کوشش می­کند تا ارزیابی کنندگان از این موضوع که به طور کلی به شاغل امتیاز خوب می­دهند یا بد مطلع نشوند. در ساده­ترین شکل این روش، جملات به طور زوجی ارائه می­شوند، ارزیابی کننده باید جمله­ای را که به بهترین وجه شاغل را توصیف می­کند انتخاب نماید. جمله­های دوتایی به گونه­ای ساخته شده­اند که ارزیابی کنندگان باید بین دو گزینه برابر جذاب و غیر جذاب انتخاب کنند. هر عامل متعاقباً با عوامل برابر دیگر مطلوب یا غیر مطلوب در طول مقیاس جفت می­شود(جزنی،1378، 313). این روش نوعی خاص از روش چک لیست می­باشد. ارزیاب باید از بین دو یا بیشتر از دو بیانیه توصیفی در مورد ارزیابی شونده انتخاب کند. این روش ارزیابی، سوگیری و تحریف را کاهش می­دهد(دیسنزو و رابینز،2003). با این که روش انتخاب اجباری دارای محاسنی است، بویژه اینکه خطای ارزیاب را کاهش می­دهد، ولی دارای معایب خاصی به شرح زیر نیز هست:

الف)به علت گسترش مقیاس­های مناسب، مستلزم بررسی­های زیاد و صرف دقت جهت تنظیم سؤالات است.

ب)این روش مستلزم هزینه نسبتاً زیادی است، زیرا همواره برای انتخاب پرسش­های جدید باید کار شود و در هر مرحله پرسش­ها عوض شوند.

پ)از این جهت که نوعی بی­اعتمادی در امر ارزیابی را نشان می­دهد، به روحیه سرپرستان لطمه وارد می­سازد.

ت)در این روش نتایج به دست آمده در اختیار کارکنان و سرپرستان قرار نمی­گیرد.

ث) چون توصیفی است، ارزیاب همواره در انعکاس آن با شک برخورد می­کند(رفیع­زاده،1392، 324).

**7- روش درجه­بندی متکی بر رفتار**

رویکردی که در سال­های گذشته در محافل دانشگاهی توجه زیادی را به خود جلب نموده است، مقیاس رتبه­بندی رفتاری(بارس)[[33]](#footnote-33) است. این روش، عناصر روش­های ثبت وقایع حساس و مقیاس رتبه­بندی را با هم ترکیب می­کند. در اینجا ارزیاب، کارکنان را در یک طیف رتبه­بندی می­کند، اما گزینه­ها، مثال­هایی از رفتار واقعی در شغل علاوه بر رفتارها و توصیف­های عمومی هستند. طرفداران این روش بر این عقیده­اند که استفاده از رفتارهای خاص حاصل از هر شغل باعث می­شود که تقریباً قابل اتکا و فاقد خطا باشد. هرچند این نتیجه تاکنون تضمین نشده است، این گونه بحث می­شود که این روش ممکن است بخشی از شروع حرکت از روان­شناسی دقیق در توسعه مقیاس­های خاص علاوه بر نارسایی­های مفهومی باشد. درجه­بندی متکی بر رفتار، رفتارهای خیلی شفاف، قابل مشاهده و قابل اندازه­گیری را تعیین می­کند. نمونه­هایی از رفتارهای مرتبط با شغل و ابعاد عملکرد را می­توان از افراد درگیر در شغل پرسید تا تصویر دقیقی از رفتارهای موثر و غیر موثر مرتبط با هر مقیاس رفتاری را ترسیم کنند.(دسلر،1384، 387). فواید بالقوه، متنوع و بسیاری برای مقیاس­های رتبه­ای رفتاری بیان شده است که می­توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف)می­توان خطاهای رتبه­بندی را کاهش داد زیرا ابعاد شغلی به وضوح تعریف شده و اتصال­های رفتاری به روشنی طبقات پاسخی موجود را به رتبه­دهنده نشان می­دهد.

ب)ارزیابی­های عملکرد را می­توان با اطمینان و اعتبار بیش­تر، بامعنی­تر و کامل­تر انجام داد زیرا نظام ارزیابی، با مشارکت فعال کارمندانی که آگاهی کامل به خواسته­ها و نیازهای شغلی دارند، تدوین می­شود.

پ)درجه پذیرش نظام ارزیابی و احساس تعهد نسبت به آن، هم از طرف کارمندان و هم از طرف سرپرستان، به علت شرکت فعال و مستقیم آنان در طرحریزی نظام، قابل افزایش است.

ت)می­توان موضع دفاعی افراد را نسبت به ارزیابی عوض کرد و اختلاف ناشی از ارزیابی­ها را کاهش داد زیرا افراد، براساس رفتار خاص شغلی­شان و نه براساس شخصیت­شان، مورد ارزیابی قرار می­گیرند.

ث)می­توان اطلاعات و بازخورد دقیق و ملموسی را به کارمندان ارائه داد تا ضمن آن، زمینه­های خاص نارسایی عملکرد مشخص شود و نیازهای آموزشی و فعالیت­های بهسازی افراد طرحریزی گردد.

روش ارزیابی متکی بر رفتار دارای نقاط ضعفی به شرح زیر نیز می­باشد:

الف)مشکل عمده این روش، زمان، کوشش و هزینه­ای است که برای تدوین آن به کار می­رود، به ویژه آن که در یک سازمان برای هر شغل(یا لااقل برای هر مجموعه شغلی)مقیاس­های جداگانه­ای لازم است.

ب) این روش برای مشاغلی به کار می­روند که عناصر آنها را رفتار فیزیکی قابل مشاهده تشکیل می­دهد. مشاغلی که دارای فعالیت ذهنی بالا هستند، مانند تحقیق و نویسندگی به آسانی از طریق تکنیک­های رفتاری، قابل ارزیابی نیستند.

پ) بعضی مواقع، رتبه دهندگان در تعیین میزان شباهت میان رفتار مشاهده شده و نمونه­های رفتاری خاص منعکس شده در مقیاس­ها، دچار اشکال می­شوند(رفیع­زاده،1392، 313).

**8- روش چک لیست**

در این روش ارزیابی عملکرد، ارزیاب لیستی از ترجیحات رفتاری استفاده می­کند و رفتارهای مربوط به کارمند را علامت­گذاری می­کند. ارزیاب صرفاً لیست را می­خواند و برای هر گزینه بله یا خیر می­گذارد(دیسنزو و رابینز،2003).

این روش توسط فردی به نام پرابست[[34]](#footnote-34) ابداع شد و به صورت گزارشی از چگونگی وضع کار ساعتی کارکنان سازمان است که بر اساس سئوالات از پیش تعیین شده ارایه می­شود و واحد امور پرسنلی این ارزیابی را انجام می­دهد. در این روش پرسشنامه­ای در ارتباط با وظایف پرسنل توسط متخصصان ذی­ربط تنظیم می­شود و نحوه کار کارکنان براساس هر پرسش مورد ارزیابی قرار می­گیرد. در تنظیم چک لیست سعی می­شود که ستون­هایی برای ثبت نتیجه ارزیابی لحاظ شود.ارزیابی کننده پس از مقایسه نحوه انجام کار ارزیابی شونده با شرح وظایف او، به پرسش­های چک لیست که معمولاً به صورت بله یا خیر با امتیازات توصیفی است، با علامت گذاشتن پاسخ می­دهد. روش ارزیابی چک لیست دارای محاسن و معایبی است که بطور اختصار به شرح زیر بیان می­شود:

یکی از محاسن کاربرد سیستم چک­ لیست، برای ارزیابی کار شاغلین، دقت در عمق ماهیت کاری آنهاست که به خوبی با طرح سئوالات مخصوص می­تواند آشکار گردد. در ضمن چون ارزیاب خود امتیازاتی را برای هر سوال قائل نمی­شود از این رو نمی­تواند در عمل ارزیابی قصد و غرض شخصی را به طور زیرکانه اعمال نماید. از طرف دیگر چون اثرات ناشی از تعمیم نظرات کلی در ارزیابی شاغلین کاهش می­یابد از این رو شخص ارزیاب موظف است که در اظهار­نظر خویش به عوامل و خصوصیات متعددی توجه نماید و از تناقص­گویی بپرهیزد. اما انتقاداتی که می­توان در مورد کاربرد روش چک لیست بیان نمود، نشان­دهنده آن است که پس از اتمام ارزیابی، تلفیق و ترکیب، تجزیه و تحلیل و امتیاز قائل شدن برای پرسش­های به عمل آمده در مورد شاغلین به خوبی نمی­تواند رفتار و درجه تشریک مساعی آنها را در سازمان ارزیابی نماید. ضمناً می­باید متناسب با هر قسمت تعدادی پرسش تهیه گردد که چنین کاری مستلزم صرف وقت زیاد و استفاده از کارشناسان خبره در امور روانی و اجتماعی و آمارگران ورزیده است.

**9-روش استاندارد کار**

استاندارد شغل عبارت است از تعیین نوع و حجم کار در شرایط متعارف و معمولی و با سرعت لازم که در راستای کارایی و اثربخشی باشد. برای این امر می­توان از روش­های کمی یا کیفی استاندارد هر شغل استفاده نمود. ارزیاب در تهیه این روش از کارسنجی و زمان­سنجی و مطالعه کار و شرکت در نحوه ارزیابی استفاده کرده و عملکرد کارکنان با این معیارها سنجیده می­شود. بدیهی است کارکنان باید از استاندارها آگاهی کامل داشته باشند. در اين روش استانداردها يا سطوح مورد انتظار برونداد افراد تنظيم مي‌شود و براساس آن هر يك از كاركنان با استانداردهاي از قبيل طراحي شده مقايسه مي‌شوند. اين مجموعه انتظارات و استانداردها عموماً از طريق مذاكره ميان ارزيابي كننده و ارزيابي شونده تعيين مي‌شود(بايرز و رو، 2008، 224).

**10- روش توصیفی**

در این روش از ارزیاب خواسته می­شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بدیهی است که موفقیت ارزیابی از این طریق، به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می­کند. به عبارت دیگر، ارزیاب باید بتواند خوب و روان بنویسد. عدم توانایی ارزیاب در شرح دقیق و روشن عملکرد فرد معمولا اثر سوء در خواننده دارد و از تاًثیر یک ارزیابی مثبت درباره کارمند می­کاهد. برعکس، ارزیابی که از هنر نوشتن برخوردار است، می­تواند حتی یک کارمند متوسط را خوب جلوه دهد. از آنجا که دست سرپرست در توصیف و تشریح عملکرد کارکنان، باز است و استاندارد خاصی در این رابطه وحود ندارد، ارزیابی کارکنان بر این اساس کار ساده­ای نیست. با وجود این بسیاری از مدیران و صاحبنظران معتقدند که ارزیابی به روش توصیفی، از بهترین روش­های ارزیابی است(سعادت،1375، 232). اين روش نيازمند آنست كه ارزيابي كننده جملاتي را براي توصيف رفتار ارزيابي شونده بيان كند. در اين روش بر عكس مقياس‌هاي رتبه‌اي، كه براي ارزيابي، ساختاري را فراهم مي‌آورد، از ساختار خاصي پيروي نمي‌كند و نيازمند آنست كه ارزيابي­كننده آموزش­هايي را در خصوص توصيف نقاط قوت و ضعف ارزيابي شونده و بيان پيشنهاداتي براي بهسازي آن ارائه نمايد.

 **11- روش 360 درجه**

اين روش نوعي ارزيابي گروهي است. در اين روش فهرستي از شايستگي هاي مورد نظر تهيه مي شود و از تمامي افراد مرتبط مستقيم و غير مستقيم اعم از: مديران، زيردستان، مشتريان، همكاران] و خود فرد[ خواسته مي‌شود تا پرسشنامه‌هاي مربوطه در مورد كارمندي كه در خصوص آن اطلاعات دارند را تكميل نمايند. واحد مديريت منابع انساني نتايج ارزيابي را به كارمند ارائه مي‌كند و كارمند مي‌تواند دريابد كه تا چه ميزان عقيده وي با عقايد سايرين در خصوص عملكردش تفاوت دارد(بايرز و رو ،2008، 224). داده­های عملکرد در فرایند بازخورد 360 درجه(همانطور که در نمودار 2-2 نشان داده شده است)برای افراد، می­تواند از طرف مدیر، گزارش­های مستقیم، همکاران(کسانی که می­توانند اعضای تیم و یا همکاران در واحدهای دیگر سازمان باشند)و مشتریان داخلی­شان ارائه شود. دامنه بازخورد می­تواند افراد ذینفع دیگر از قبیل مشتریان بیرونی، ارباب رجوع یا تامین­کنندگان(و این گاهی اوقات به بازخورد 540 درجه معروف است) را در برگیرد. ممکن است از فرایند خودارزیابی به عنوان یک ارائه­دهنده دیگر بازخورد با هدف مقایسه درجات عملکرد استفاده شود.

مدیر

همکاران

مشتریان داخلی

فرد

گزارش­های مستقیم

**نمودار2-2- مدل بازخورد 360درجه(رفیع­زاده،1392، 328)**

روش ارزیابی بازخورد 360 درجه دارای مزایا و معایبی است که بطور اختصار به شرح زیر بیان می­شود:

مزایا:

الف) ایجاد یک دیدگاه وسیع در مورد این که چگونه افراد توسط دیگران درک می­شوند.

ب) افزایش آگاهی از شایستگی­ها و همچنین ارتباطات افراد.

پ) افزایش آگاهی مدیریت ارشد به نیازهای توسعه­ای افراد.

ت) بازخورد مطمئن به مدیران ارشد درباره عملکرد افراد.

ث) توضیح به کارکنان درباره جنبه­های کلیدی عملکرد.

ج)کسب دیدگاهی جامع درباره نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد/تیم/سازمان.

معایب:

الف) افراد تمایلی به ارائه بازخورد صریح و بی­پرده ندارند.

ب) افراد به هنگام دریافت یا دادن بازخورد دچار استرس می­شوند.

پ) فقدان اقدام بهبود پس از بازخورد.

**12- مدیریت بر مبنای هدف[[35]](#footnote-35)(MBO)**

مدیریت بر مبنای هدف فلسفه­ای از مدیریت است که سابقۀ آن می­تواند تا سال 1954 ردیابی شود. هنگام کاربرد مدیریت بر مبنای هدف، افراد باید مراحل زیر را انجام دهند:

1. تعیین و استقرار اهداف و مقاصد با همکاری سرپرستان

2. تنظیم و تبین برنامه­های عملی

3. مرور و تعدیل رفتار آنها

4. ارزیابی بر مبنای دستیابی به اهداف برنامه­ریزی شده

موفقیت این برنامه به میزان زیادی بستگی به توانایی کارکنان و مدیران در استقرار اهداف قابل سنجش و اثبات در عملکرد دارد. در شکل ایده­ال، MBO مستلزم آنست که مدیریت سطوح بالاتر اهداف را تعیین و سپس به زیردستان خود اعلام کنند. زیردستان همان فرایند را دنبال می­کنند تا تمام سطوح کارکنان در سازمان اهداف را استقرار دهند و برنامه­های اجرایی را تنظیم کنند. نتیجه نهایی تبین روشنی از اهداف در سراسر سازمان است، که به تکمیل اهداف کلی سازمانی منتهی می­شود. به طور خلاصه، مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است که در آن اهداف فردی و برنامه­های اجرایی طراحی می­شود تا با اهداف کلی سازمانی که اجرا، بازنگری، و تغییر یافته است جفت و جور شود. افزون بر ممیزی­های غیر رسمی متداول، برنامه­های مدیریت بر مبنای هدف، ارزشیابی­های رسمی ادواری را نیز دخالت می­دهد. قصد نهایی از این بررسی­ها، مشخص کردن مشکلات پیش­بینی نشده قبلی و توسعه روش­هایی برای از بین بردن آن­ها است. این بررسی­ها تک به تک می­شود، اما ممکن است در برگیرنده بحث­های گروهی نیز باشد.(جزنی،1387،315).

مشارکت مرئوس در هدفگذاری از جمله مهمترین مزایای مدیریت بر مبنای هدف به شمار می­آید؛ زیرا از این طریق، مرئوس نیز در نیل به این اهداف سهیم و ذینفع می­گردد. تحقیق نشان داده است کسانی که خود در تعیین اهداف مشارکت دارند، در نیل به آن اهداف بسیار موفق­تر از کسانی هستند که در این امر دخالتی ندارند. در اینجا رئیس و مرئوس در واقع، هر دو اعضای گروهی هستند که به یک منظور، یعنی بهبود عملکرد و نیل به اهداف سازمانی فعالیت می­کنند. از نقاط قوت این روش می­توان گفت: این روش ارزیابی عملکرد به نتیجه محوری تاکید دارد. به کارکردهای برنامه­ریزی و کنترل کمک می­کند. باعث انگیزش کارکنان می­شود. در خصوص نقاط ضعف این روش نیز می­توان گفت: مدیران وقت زیادی باید صرف آن کنند. حجم کاغذ بازی در سازمان را افزایش می­دهد.

در جدول شماره 2- 2- نقاط قوت وضعف­های کاربرد بعضی از روش­های ارزیابی عملکرد براساس معیارهایی مانند قابلیت اجراء، هزینه توسعه بخشیدن، سادگی کاربرد، تعیین حقوق و پاداش­ها، ارتقاء و انتقال، تعیین نیازهای آموزشی و رعایت قوانین و مقررات دولتی بیان شده است.

**جدول2-2- قوت­ها و ضعف­های کاربرد روش­های مختلف ارزیابی عملکرد(سینگر[[36]](#footnote-36)،1990)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  روش­هامعیارها | درجه بندی ترسیمی | مدیریت بر مبنای هدف | رتبه بندی | درجه بندی رفتاری | مقایسه زوجی | ثبت وقایع حساس | فهرست وارسی | انتخاب اجباری |
| هزینه توسعه | متوسط | متوسط | پایین | بالا | پایین | متوسط | متوسط | پایین |
| هزینه اجراء | پایین | بالا | پایین | پایین | پایین | بالا | پایین | پایین |
| سادگی کاربرد | خوب | متوسط | خوب | خوب | متوسط | ضعیف | خوب | ضعیف |
| توانایی گرفتن بازخورد | متوسط | خوب | ضعیف | خوب | ضعیف | خوب | متوسط | ضعیف |
| حقوق و پاداش­ها | متوسط | متوسط | خوب | خوب | خوب | خوب | متوسط | خوب |
| ارتقاء و انتقال | متوسط | متوسط | خوب | خوب | خوب | خوب | متوسط | خوب |
| ارزیابی نیازهای آموزشی | متوسط | خوب | ضعیف | خوب | ضعیف | خوب | خوب | ضعیف |
| رعایت قوانین دولتی | خوب | خوب | ضعیف | خوب | ضعیف | خوب | خوب | ضعیف |

**2-8- مدیریت عملکرد**

مدیریت عملکرد به عنوان موضوعی دانشگاهی در میانه دهه 1990 مطرح گردید، اما مطالعه زمینه­های محدودترمرتبط با بهبود عملکرد پیشینه بیشتری دارد. کوشش­های بسیار اندکی برای تعریف اصطلاح مدیریت عملکرد صورت گرفته است(ترک­زاده، 1391). با این حال تعاریف چندی از آن ارائه شده است که می­توان به موارد زیر اشاره کرد.

- اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک گفته می­شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج ماموریت و ارزش­های سازمان است(مویتا[[37]](#footnote-37)،2000).

- مدیریت عملکرد، عبارت است از ایجاد نظامی برای بکارگیری اطلاعات به اندازه­گیری عملکرد سازمان، از طریق بکارگیری نتایج ارزیابی عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط­مشی فعلی به منظور دستیابی به اهداف(لی[[38]](#footnote-38)، 2001).

- مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن سازمان عملکرد خود را با اهداف و استراتژی­های سازمانی و کارکردی منطبق می­کند(کلوت[[39]](#footnote-39)، 2001).

- مديريت عملكرد را مي­توان مجموعه­اي از اقدامات و اطلاعات تلقي كرد كه به منظور افزايش سطح استفاده بهينه از امكانات و منابع در جهت دستيابي به هدف­ها به شيوه­اي اقتصادي توأم با كارايي و اثربخشي صورت مي­گيرد( سازمان مديريت و برنامه ريزي كشور، 1382).

-مدیریت عملکرد عبارت است از فراهم ساختن موفقیت پایدار برای سازمان از راه بهبود توانایی­ها و قابلیت­های افراد و گروه­های سازمانی ( آرمسترانگ و بارن[[40]](#footnote-40)، 2004).

آرمسترانگ و بارن مدیریت عملکرد را فرایندی مداوم و در حال بهبود می­دانند که برای برقراری ارتباط مناسب میان اعضای سازمان، روشن­سازی اولویت­ها، مسئولیت­های شغلی و انتظارات عملکردی، با هدف اعتماد و درک دو جانبه میان سرپرست و کارکنان صورت می­گیرد. همچنین، آنرا شیوه­ای برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان بیان می­کنند که به پیدایش محیط مطلوب­تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات(اثربخشی)منجر می­شود(آرمسترانگ و بارن،2006).

- مدیریت عملکرد فرایند مداوم و پایدار شناسایی، سنجش، توسعه عملکرد افراد و تیم­ها و همسویی عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان است(آگوینیس[[41]](#footnote-41)، 2012).

مدیریت عملکرد، فرایندی است که به واسطه آن می­توان در مورد آنچه سازمان باید به آن دست یابد و چگونگی دست یافتن به آن به درک واحد و زبان مشترک رسید. مدیریت عملکرد از راه بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه­ها و همچنین، تمرکز بر نقاط ضعف و بهبود­پذیر، به موفقیت سازمان در تحقق اهداف راهبردی و افزایش اثربخشی فرایندهای کاری کمک می­کند. توسعه عملکرد سازمان مستلزم ارتباط بیشتر استراتزی سازمان، اهداف اساسی سازمان و عملکرد همه افراد آن می­باشد. در این راستا، باید اقدام­هایی صورت گیرد که تک تک افراد از استراتژی و اهداف اساسی آگاه گردند. اهداف باید کاملا واضح و روشن تعریف شوند و انتظارات عملکردی مدیریت نیز به روشنی قابل بیان باشند، تا کارکنان درک روشنی از چگونگی عملکرد خود در سازمان داشته باشند. همچنین، معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان نیز باید از پیش مشخص شود و به آگاهی انان برسد. مدیریت عملکرد بر این باور است که توسعه کارکنان و افزایش کیفیت در سازمان مسئولیتی است که بر عهده هر کدام از کارکنان، مدیران و سرپرستان است. از این رو، هر کدام از آنان باید با این فرایند آشنایی کامل داشته باشند. باید توجه داشت که ارزیابی عملکرد جزء لاینفک مدیریت عملکرد است نه راهی برای دور زدن آن. افزون بر موارد فوق، گروهی از پژوهشگران و صاحبنظران از دیدگاه­های متفاوتی به بررسی ویژگی­ها و مزایای مدریت عملکرد پرداخته­اند که در جدول 2-3- ذکر شده است(ترک­زاده، 1391).

**جدول 2-3- ویژگی­ها و مزایای مدیریت عملکرد**

|  |  |
| --- | --- |
| دیدگاه |  ویژگی­ها و مزایای مدیریت عملکرد |
| سازمانی | تجهیز سازمان به سیستم مدیریت عملکرد، تقویت ارزش­های سازمانی، هماهنگی کارمندان و سرپرستان و تحقق اهداف مورد نظر سازمان، در دسترس بودن اهداف و مقاصد سازمانی برای همگان، ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه مدت برای تولید و نیاز بلند مدت توسعه حرفه­ای کارکنان، ایجاد تعهد سازمانی پایدار، جهت دادن پاداش­های لازم به فعالیت­های برتر در محل کار، برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط­مشی­های ارزشیابی آن، مقابله با ساختار سنتی و ناکارامد حقوق و دستمزد و پرداخت­ها، تمرکز بیشتر بر عملکرد و کارایی افراد، مشاهدات سازمان در یک نگاه، کمک به اتخاذ تصمیم­های شفاف و هم­راستایی عملیات سازمان با استراتژی سازمان. |
| سرپرستان | ارزيابي راحت­تر كاركنان و تأثير ارزيابي­ها در افزايش بهره­وري كاركنان، هدايت كاركنان به وسيله سرپرستان و همسو شدن اهداف آن­ها با اهداف سازمان، ايجاد فضاي مناسب جهت برقراري ارتباط و گفتگوي صريح، بی­تكلف و دو جانبه بين سرپرستان و كاركنان، تصميم گيري سرپرستان و كاركنان زير مجموعه، توجه بيشتر به جنبه­هاي مثبت عملكرد كاركنان، اعمال نظام ارزشيابي مديريت عملكرد بر عهده سرپرستان آماده و آگاه و جدي؛ خود ارزيابي كاركنان به عنوان بخشي از فرايند بازخورد رسمي. |
| کارکنان | كاهش دشمني بين افراد سازمان و خطر ناشي از اعمال خشونت بين كاركنان، پرداخت حقوق و مزايا، پاداشها و ساير پرداخت­هاي جبراني بر اساس ارزش عملكرد و كارايي افراد، درك بهتر كاركنان از وظايف خود و تلاش جهت دستيابي به اهداف سازمان، اندازه گيري عملكرد كاركنان به طور ملموس، واضح و روشن، دادن فرصت اظهار نظر به كاركنان درباره مسايل، اهداف و برنامه ها، ارائه­ي باز خورد كافي و مستمر از طريق منابع گوناگون(سرپرستان، مشتريان، همكاران و... )به كاركنان جهت آگاهي ازموقعيت خود در مورد عملكرد مورد انتظار. |

**2-9- مدل­های ارزیابی عملکرد کارکنان**

در این قسمت مهمترین و معروفترین مدل­های ارزیابی منابع انسانی که توسط سازمان­ها، مؤسسات و انجمن­های ملی و بین­المللی به منظور ارزیابی منابع انسانی سازمان­ها و شرکت­ها مورد استفاده قرار می­گیرند ارائه می­گردد. این مدل­ها به شرح زیر هستند:

1- مدل جایزه تعالی منابع انسانی ایران

2- منابع انسانی در مدل بالدریج

3- منابع انسانی در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

4- مدل سرمایه­گذاری در منابع انسانی(آی. آی. پی)

5- مدل توسعه­گر منابع انسانی

6- مدل تعالی عملکرد تنسی

7- مدل محیط کار عالی

8- مدل جوایز بهترین­ها

9- مدل بلوغ قابلیت افراد

10- مدل تی. ئی. ای. ام

11- مدل ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شایستگی در وزارت نیرو

12- مدل ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شایستگی در سازمان تامین اجتماعی

13- مدل ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شایستگی ­های مدیریتی در بخش نظامی، دولتی و عمومی کشور کانادا

14- الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شایستگی مدیران اجرایی بخش­های دولتی در استرالیا

15- مدل ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت فورد

16- مدل اونت

17- مدل ارزیابی­های نوین منابع انسانی در ایران خودرو

18- الگوی فریس

**1- مدل جایزه تعالی منابع انسانی ایران**

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، مدل تعالی منابع انسانی را طراحی و معرفی کرده است. این مدل در سطح وسیع و توسط بسیاری از سازمان­های کشورمان بکار گرفته می­شود و کارایی آن در مدیریت منابع انسانی، استقبال روز افزون مدیران را به همراه داشته است.

جایزه تعالی منابع انسانی که بر اساس این مدل و برای تشویق سازمان­ها به بهره­گیری از نظام­های نوین مدیریتی و شناسایی و تقدیر از سازمان­های برتر طراحی و به اجرا گذاشته شده است، اینک با تکیه بر تجربیات گرانقدر خود به عنوان یکی از جوایز ارزشمند و معتبر مدیریتی، جایگاه ویژه­ای در سطح ملی به خود اختصاص داده است.

جایزه تعالی منابع انسانی براساس مفاد نظام­نامه و دستورالعمل­های آن به برترین سازمان­های ایرانی که حائز شرایط لازم برای قرار گرفتن در یکی از سطوح تعالی حوزه مدیریت منابع انسانی باشند اعطا می­گردد.

مدل جایزه یک چارچوب جامع مبتنی بر مجموعه­ای از ارزش­های محوری، معیارها و شاخص­ها در تمامی ابعاد منابع انسانی سازمان است که به مدیران منابع انسانی یاری می­دهد تا از طریق ارزیابی مستمر راهبردها، فرایندها و نتایج منابع انسانی و سازمان، نقاط قوت و فرصت­های قابل بهبود خود را شناسایی نموده، تا برای بهبود آنها و رسیدن به سازمان یادگیرنده و توسعه­یافته برنامه­ریزی نمایند. این ارزش­ها عبارتند از:

- رهبری استراتژیک

- نگرش سرمایه­ای به منابع انسانی

- یادگیری، توسعه و بهبود مستمر

- تاکید بر مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه­ای و ارزش­مداری

- تمرکز بر نتایج حاصل از مدیریت مبتنی بر فرایند

مدل جایزه در سه بخش اصلی طراحی گردیده است:

- راهبردها - فرایندها - نتایج

راهبردها ضمن آنکه تعیین­کننده و جهت­دهنده طراحی و اجرای فرایندهای منابع انسانی هستند حوزه­های منابع انسانی یک سازمان را حمایت می­کنند و نتایج آنچه را که سازمان در حوزه منابع انسانی و عملکرد سازمانی بدست می­آورد پوشش می­دهند. نتایج بر اثر حمایت راهبردها و فرایندهای منابع انسانی به دست می­آیند وراهبردها با گرفتن بازخورد از نتایج اجرای فرایندها بهبود می­یابند. نمودار2-3 مدل تعالی منابع انسانی را نشان می­دهد.

**فرآیندها 42%**

**نتایج 40%**

**راهبردها 18%**

نتایج ادارکی منابع انسانی15% 15%

توسعه منابع انسانی 14%

برنامه­ریزی و تامین منابع انسانی 14%

رهبری منابع انسانی 10%

نتایج عملکردی منابع انسانی 10%

جبران خدمت منابع انسانی 10%

روابط کار و کارکنان 4%

استراتژی منابع انسانی 8%

نتایج سازمانی 15%

**یادگیری، خلاقیت و نوآوری**

**نمودار2-3- مدل تعالی منابع انسانی(راهنمای متقاضیان پنجمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی، 1392)**

مدل جایزه تعالی منابع انسانی دارای 9معیار و30زیر معیار می­باشد. معیارهای مدل به شرح ذیل می­باشد(راهنمای متقاضیان پنجمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی، 1392):

1- رهبری منابع انسانی

2- استراتژی منابع انسانی

3- برنامه­ریزی وتامین منابع انسانی

4- توسعه منابع انسانی

5- جبران خدمات منابع انسانی

6- روابط کار و کارکنان

7- نتایج ادراکی منابع انسانی

8- نتایج عملکردی منابع انسانی

9-نتایج سازمانی.

**2- منابع انسانی در مدل بالدریج**

در سال 1987، قانون مربوط به اعطای جایزه کیفیت به عنوان یکی از تدابیری که در افزایش کیفیت نقش موثری ایفا می­کند، به تصویب کنگره امریکا رسید و برای نگهداشت خاطره "مالکم بالدریج"، وزیر بازرگانی متوفای آمریکا که توجه خاصی به احیای صنایع آمریکا ابراز می­کرد، جایزه بالدریج نام گرفت. این جایزه به منظور افزایش آگاهی درباره کیفیت، شناخت ویژگی­های مورد نیاز جهت کیفیت برتر و اشاعه اطلاعات درباره استراتژی­های موفق مربوط به کیفیت بوجود آمد. یکی از معیارهای مهم در مدل بالدریج، تمرکز بر منابع انسانی می­باشد.

در مدل بالدریج، حوزه منابع انسانی بر سه محور کلیدی زیر تاکید دارد:

1- نظام­های کاری شامل: الف) نظام مدیریت عملکرد ب) سازمان و مدیریت کار پ) استخدام و پیشرفت شغلی

در این محور، بحث می­شود چگونه کار و مشاغل، جبران خدمات، توسعه مسیر پیشرفت شغلی و رویه­های مرتبط با نیروی کار، کارکنان و سازمان را برای دستیابی به عملکرد عالی قادر می­سازند.

وجوه مشخصه کار با عملکرد عالی عبارتند از انعطاف­پذیری، نوآوری، تسهیم مهارت و دانش، همسویی با اهداف سازمانی، تمرکز بر مشتری، پاسخ سریع به تغییر نیازهای کسب و کار و نیازمندی­های بازار کار.

تمرکز این موضوع روی نیروی کار توانا به منظور دستیابی به عملکرد عالی است. علاوه بر کارکنان توانمند و طراحی مناسب نظام­های کاری، کار با عملکرد عالی مستلزم آموزش و تحصیلات تکمیلی دائمی و همچنین نظام­های اطلاعاتی مناسب است.

عوامل کار و شغل شامل ساده­سازی، طبقه­بندی مشاغل، آموزش میان­ وظیفه­ای، چرخش شغلی، استفاده از تیم­های کاری(برای مثال، تیم خود گردان) و تغییرات در طرح، جا و مکان کار می­شود. به علاوه، ارتباطات موثر در میان واحدهای کاری برای تضمین تمرکز بر نیازمندی­های مشتری و ایجاد اعتماد، تسهیم دانش و احترام اهمیت دارد.

2- یادگیری و انگیزش شامل: الف) تحصیلات، آموزش و توسعه ب) انگیزش و توسعه مسیر پیشرفت شغلی

در این حوزه، بحث می­شود که چگونه برنامه­های تحصیلی، آموزشی و توسعه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان از نیل به اهداف کل سازمان و مشارکت در دستیابی به عملکرد عالی حمایت می­کنند. همچنین، چگونه تحصیل، آموزش و توسعه پیشرفت شغلی، سازنده دانش، مهارت­ها و توانایی­های کارکنان است.

با توجه به ماهیت کار یک سازمان، مسئولیت­های کارکنان و مرحله توسعه سازمانی و فردی، ممکن است نیازهای تحصیلی و آموزشی خیلی تفاوت کند. این نیازها ممکن است شامل کسب مهارت­های تسهیم دانش، ارتباطات، کار تیمی و حل مساله، تحلیل داده­ها، تامین نیازمندی­های مشتری، تجزیه و تحلیل و ساده­سازی فرایند و کاهش اتلاف زمان شود. زمانی که سازمان تحصیلات و آموزش را ارزشیابی می­کند باید مقیاس­های اثربخشی را به عنوان یک بخش حیاتی از ارزشیابی مورد توجه قرار دهد. چنین مقیاسی­هایی ممکن است در ارتباط با تاثیر بر عملکرد فردی، واحدی و سازمانی، تاثیر بر عملکرد مرتبط با مشتری و یک تحلیل هزینه/ منفعت از آموزش باشد.

3- رفاه و رضایتمندی شامل: الف) محیط کاری ب) حمایت و رضایت­مندی

در این حوزه بحث می­شود چگونه سازمان محیط کاری و جو حمایتی برای کارکنان بوجود می­آورد که در رفاه، انگیزش و رضایت همه آنها سهم بسزایی داشته باشند.

بطور کلی در این مدل نتایج منابع انسانی سازمان از جمله عملکرد نظام کاری، یادگیری، توسعه کارکنان، رفاه و رضایت آنها مورد توجه قرار می­گیرد. مقیاس­ها و شاخص­های مناسب عملکرد و اثربخشی نظام­کاری ممکن است ساده­سازی شغل و طبقه­بندی شغلی، چرخش شغلی، بهبود طراحی کار، نگهداری کارکنان و نرخ ارتقاء درونی و نسبت­های متغیر سرپرستی شوند. مقیاس­ها و شاخص­های مناسب یادگیری و توسعه ممکن است شامل میزان نوآوری، پیشنهادها، اتمام دوره­های آموزشی، یادگیری، بهبود عملکرد حین کار و آموزش­های چند جانبه گردند(قلیچ­لی، 1386 و http//:www.nist.gov/baldrige).

**3- منابع انسانی در مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت(ای. اف. کیو. ام)**

ای. اف. کیو. ام، یک بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت است که در سال 1988 براساس توافقنامه روسا و مدیران ارشد 14 شرکت معتبر اروپایی تشکیل گردید و ماموریت آن بهبود منظم رقابت در جهت دستیابی به مزیت رقابتی در سطح اروپا و جهان است. این بنیاد دارای یک مدل تعالی غیر تجویزی مبتنی بر 9 معیار است که 5 معیار آن توانمندسازها و چهار معیار دیگرش مربوط به نتایج هستند. معیارهای توانمند­ساز، « آنچه که سازمان انجام می­دهد» را معرفی می­کنند و معیارهای نتایج « سازمان به چیزی دست می­یابد» را نشان می­دهند، به عبارت دیگر نتایج متعالی در عملکرد مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری، اتخاذ سیاست و استراتژی مناسب، منابع انسانی، منابع و زنجیره تامین و فرایندها بدست می­آید. مدل بنیادی اروپایی کیفیت به عنوان چاچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان­ها معرفی شده است، مدلی که نشان­دهنده مزیت­های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد. بطور کلی ای. اف. کیو. ام دارای دو هدف بسیار مهم است، اول هدایت و حمایت از فعالیت­های بهبود سازمان­ها و شرکت­هایی که از این مدل با هدف جلب رضایت مشتری، کارکنان، تاثیر بر روی جامعه و نتایج کسب و کار استفاده می­کنند و دوم ، حمایت از مدیران به منظور تحقق مدیریت کیفیت فراگیر.

در این مدل معیار کارکنان و نتایج آن (معیارهای 3و7) و زیر معیارها آنها تشریح شده است.

معیار3: منابع انسانی

سازمان­های متعالی، توانایی­های بالقوه منابع انسانی­شان را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و توسعه می­دهند. آنها انصاف و برابری را افزایش می­دهند و منابع انسانی­شان را مشارکت می­دهند و توانمند می­سازند. آنها به منابع انسانی خود توجه می­کنند، با آنها ارتباط برقرار می­کنند و به خاطر خدمات­شان پاداش می­دهند و قدردانی می­کنند به گونه­ای که به منظور استفاده از مهارت­ها و دانش­شان برای منافع سازمان، آنها را برانگیزانند و در آن­ها تعهد ایجاد کنند.

3- الف: منابع انسانی برنامه­ریزی، مدیریت شده و بهبود می­یابند.

این معیار ممکن است شامل موارد زیر شود:

- تدوین خط­مشی­ها، استراتژی­ها و برنامه­های منابع انسانی

- مشارکت کارکنان و نمایندگان آنها در تدوین خط­مشی­ها، استراتژی­ها و برنامه­های منابع انسانی

- همسوسازی برنامه­های منابع انسانی با خط­مشی و استراتژی، ساختار سازمانی و چارچوب فرایندهای کلیدی

- مدیریت جذب و استخدام، توسعه مسیر پیشرفت شغلی و برنامه­ریزی جانشینی

- افزایش و تضمین انصاف در همه شرایط استخدامی از جمله خط­مشی­ها، استراتزی­ها و برنامه­های فرصت­های برابر

- استفاده از نظرسنجی­ها و سایر اشکال بازخورد کارکنان به منظور بهبود خط­مشی­ها، استراتژی­ها و برنامه­های منابع انسانی

- استفاده از روش­های نوآورانه به منظور بهبود روش کاری.

3- ب: دانش و شایستگی­های منابع انسانی شناسایی شده، توسعه می­یابند و حفظ می­شود.

این معیار ممکن است شامل موارد زیر شود:

- شناسایی، طبقه­بندی و تناسب دانش و شایستگی­های کارکنان با نیازهای سازمان

- تدوین و اجرای برنامه­های آموزش و توسعه برای انطباق کارکنان با نیازهای قابلیت موجود و آینده سازمان

- توسعه و آموزش همه کارکنان برای کمک به آنها جهت به فعلیت درآوردن توانایی­های بالقوه خودشان

- طراحی و افزایش فرصت­های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی

- توسعه کارکنان از طریق تجربه کاری

-توسعه مهارت­های تیمی

- همسوسازی اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمانی

- بازنگری و به روزرسانی اهداف فردی و تیمی

- ارزیابی عملکرد کارکنان و کمک به آنها برای بهبود عملکردشان.

3- پ: منابع انسانی مشارکت داده شده و توانمند می­شوند.

این معیار ممکن است شامل موارد زیر شود:

- تشویق و حمایت از مشارکت فردی و تیمی در فعالیت­های بهبود

- تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان، برای مثال از طریق کنفرانس­های داخلی، مراسم­ها و پروژه­های اجتماعی

- فراهم کردن فرصت­هایی که مشارکت کارکنان را برمی­انگیزاند و از رفتار خلاقانه و نوآورانه حمایت می­کند

- آموزش مدیران به منظور توانمندسازی کارکنان خود

- تشویق کارکنان به کار تیمی با یکدیگر

3- ت: منابع انسانی و سازمان گفتگو دارند.

این معیار ممکن است شامل موارد زیر شود:

- شناسایی نیازهای ارتباطی

- تدوین خط­مشی­ها، استراتژی­ها و برنامه­های ارتباطی براساس نیازهای ارتباطی

- ایجاد کانال­های ارتباطی بالا به پایین، پایین به بالا و افقی

- شناسایی و تضمین فرصت­های تسهیم تجارب برتر و دانش

3- ث: منابع انسانی پاداش می­گیرند، تقدیر و توجه می­شوند.

این معیار ممکن است شامل موارد زیر شود:

- همسوسازی جبران خدمات، به کارگماری دوباره، مازاد نیرو و سایر شرایط کاری با خط­مشی و استراتژی

- قدردانی از کارکنان به منظور افزایش و حفظ مشارکت و توانمندسازیشان

- افزایش سطح آگاهی و مشارکت کارکنان در بهداشت، ایمنی، محیط و موضوعات مسئولیت اجتماعی

- برقراری مزایای مختلف برای کارکنان

- شناسایی و توجه به تنوع کارکنان و زمینه­های فرهنگی مختلف­شان به منظور ترویج فعالیت­های فرهنگی و اجتماعی

- فراهم کردن منابع و خدماتی که الزامات قانونی را برآورده کرده و در برخی موارد، از این الزامات فراتر رود.

معیار 7: نتایج منابع انسانی

سازمان­های متعالی به طور جامع نتایج مهم مرتبط با منابع انسانی را اندازه­گیری کرده و محقق می­کنند.

7- الف: مقیاس­های ادراکی

این مقیاس­ها، بیانگر ادراکات از سازمان­ هستند(برای مثال این مقیاس­ها از طریق نظرسنجی، گروه­های نمونه، مصاحبه­ها، ارزیابی­های ساختارمند اندازه­گیری می­شوند). با توجه به هدف سازمان چند نمونه از این مقیاس­ها ممکن است شامل موارد زیر شوند:

- انگیزش:

توسعه مسیر پیشرفت شغلی، شناخت و قدردانی، ارتباطات، تعیین هدف و ارزیابی، توانمندسازی، فرصت­های برابر، مشارکت، رهبری، فرصت­های یادگیری و موفقیت، ارزش­ها، ماموریت، چشم­انداز، خط­مشی و استراتژی، آموزش و توسعه

- رضایت

فعالیت­های اداری، حقوق و مزایا، شرایط کار، روابط با همکاران، تسهیلات و خدمات، مدیریت تغییر، شرایط بهداشت و ایمنی، خط­مشی و اثرات زیست محیطی سازمان، امنیت شغلی، نقش سازمان در اجتماع و جامعه، محیط کاری

7- ب: مقیاس­های عملکردی

این مقیاس­ها، مقیاس­های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پیگیری، درک، پیش­بینی و بهبود عملکرد منابع انسانی سازمان و پیش­بینی ادراکات­شان مورد استفاده واقع می­شوند. با توجه هدف سازمان، چند نمونه از این مقیاس­ها ممکن است شامل موارد زیر شوند:

دستاوردها

تقابل نیازمندی­های شایستگی با شایستگی­های موجود، بهره­وری، میزان موفقیت آموزش و توسعه در دستیابی به اهداف، جوایز و تقدیرهای بیرونی

انگیزش و مشارکت

مشارکت در تیم­های بهبود، مشارکت در نظام پیشنهادها، میزان آموزش و توسعه، مزایای قابل سنجش کار تیمی، قدردانی از افراد و تیم­ها، میزان پاسخگویی به نظرسنجی­های کارکنان

رضایت

نرخ غیبت و بیماری، نرخ حوادث، شکایات، روندهای جذب و استخدام، ترک خدمت و وفاداری کارکنان، اعتصابات، میزان ااستفاده از تسهیلات و مزایای سازمان(افخمی، 1391).

**4- مدل سرمایه­گذاری در منابع انسانی(آی. آی. پی[[42]](#footnote-42))**

این مدل در دهه 1990 با هدف ایجاد یک معیار پایه برای ارتقاء کیفیت آموزش و توسعه سازمان­های دولتی و خصوصی انگلستان ارایه گردید و با استقبال وسیعی در دنیا مواجه شد. هر سازمانی که تمایل دارد کارکنان خود را از همه سطوح سازمان، مشارکت دهد تعهدی بسیار به شرکت و مشتریان آن داشته باشد، آمادگی دارد که یک سرمایه گذار شود. استاندارد سرمایه گذاران در منابع انسانی، بزرگترین جایزه برای یادگیری و توسعه در انگلستان محسوب می­شود. در حال حاضر بیش از 25000 سازمان در سراسر دنیا در کشورهایی مثل استرالیا، دانمارک، فرانسه، سوئد، هلند، مصر، زلاندنو و امارت متحده عربی به طور رسمی به عنوان سرمایه گذاران در منابع انسانی شناخته شده­اند. سازمان­هایی که متقاضی احراز این گواهینامه هستند – بدون توجه به بخش، اندازه و محل سازمان و زمان – می­توانند اقدام به ارزیابی خود با توجه شاخص­های ارایه شده نمایند و یا از طریق تماس با یکی از مراکز مربوط به آی. آی. پی درخواست ارزیابی نمایند. سازمانی که بتواند نشان دهد که استراتژی­های توسعه کارکنانش، عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و نیروی کاری موثر، با انگیزه و متعهد ایجاد کرده­اند، برنده جایزه می­شود. این مدل، همانطور که در نمودار 2-4 مشاهده می­شود، سه اصل و ده معیار دارد.

راهبرد کسب و

کار

1

برنامه ریزی

طراحی استراتژی های بهبود عملکرد سازمان

بازنگری

ارزشیابی تاثیرها بر عملکرد سازمان

بهبود مستمر

10

استراتژی یادگیری

و توسعه

2

اندازه گیری

عملکرد

9

استراتژی مدیریت

منابع انسانی

3

بهبود

 عملکرد

استراتژی رهبری

و مدیریت

4

اقدام

انسجام اقدامات بهبود عملکرد سازمان

5

اثربخشی مدیریت

8

یادگیری و توسعه

7

مشارکت و

توانمند سازی

6

قدردانی و پاداش

**نمودار2- 4- مدل سرمایه­گذاری در منابع انسانی منبع: www.investorsinpeople.co.uk/2005**

 هر سازمانی با هر اندازه و در هر حوزه­ای از فعالیت، می­تواند خود را با چارچوب آی. آی. پی ارزیابی کند و رسیدن به سطح معینی از توسعه برای سازمان جهت شروع فرایند ارزیابی الزامی نیست. ویژگی آی. آی. پی حمایت از رویکردی توسعه­ای و گام به گام برای انجام ارزیابی است و در فرایند ارزیابی به طور مداوم به سازمان بازخورد داده می­شود و در هر بازخورد، سازمان می­تواند منابع بیشتری را به حوزه­های بهبود تخصیص دهد. به این ترتیب، سازمان فرصت می­یابد تا بهبود خود را ملاحظه کرده و پیشرفت خود را به سوی تحقق اهداف مدل مشاهده نماید.( www.investorsinpeople.co.uk/2005).

**5- مدل تعالی عملکرد تنسی**

مرکز تعالی با تلاش مشترک دفتر فرماندهی ایالت تنسی و جامعه بازرگانی منطقه و دپارتمان توسعه اقتصادی از سال 1993 ایجاد شد. ماموریت این مرکز حرکت دادن به تعالی سازمانی تنسی و هدف آن توسعه پایدار اقتصادی منطقه با گسترش فهم و استفاده از معیارهای بالدریج در تعالی عملکرد، است.

برنامه جایزه تعالی مرکز تنسی برای تقدیر از سازمان­ها و همچنین حمایت و ایجاد فرصت­های آموزشی به سازمان­هایی متقاضی براساس معیارهای تعالی عملکرد که مطابق با معیارهای تعالی بالدریج می­باشد در چهار سطح شامل سطح 1 یا سطح ایجاد توجه، سطح 2 یا ایجاد تعهد، سطح 3 یا سطح دستیابی و سطح 4 یا سطح متعالی، اجرا می­گردد (http//: www.tncpe.org).

**6- مدل استاندارد توسعه گر منابع انسانی[[43]](#footnote-43)(پی، دی. اس)**  این الگو در کشور سنگاپور در سال 1997 برای بهبود و توسعه منابع انسانی این کشور به وجود آمد و دارای 3 اصل و 11 بعد است که عبارتند از:

1- اصل تعهد: سازمان یک تعهد را از طریق عالی­ترین مقام سازمان در جهت توسعه کارکنان ایجاد می­کند و از جمله شاخص­های آن عبارتند از: مشخص کردن اهداف سازمان و بعد نیازهای آموزشی افراد – طرح جامعه آموزشی – طراحی مسیر پیشرفت شغلی – تخصیص منابع و امکانات لازم برای واحدی که مسئول اجرای نظام آموزشی است.

2- اصل اجرا: اجرا کردن برنامه­های منابع انسانی در سازمان که شامل سه بعد است: الف) ارتباطات: راجع به وجود، ماهیت و اهداف فعالیت­های منابع انسانی که در واحدها چه اندازه اطلاع رسانی شده است ب) آموزش توجیهی: آشنایی فرد با شغل و اینکه چگونه فردی می­تواند کار را انجام دهد تا سرانجام اهداف سازمان تحقق یابد. پ) نظارت و طرح: در این قسمت بررسی می­شود که تمامی امکانات و منابع لازم و همچنین تعهد کارکنان نسبت به طرح آموزش تحقق یافته است یا خیر.

3- اصل پیگیری: عبارتست از مطابقت دوره با سیاست سازمانی و شامل شاخص­هایی است که عبارتند از: بازبینی قبل از انجام فعالیت­های منابع انسانی – بازبینی پس از انجام فعالیت­های منابع انسانی- بازخورد (home.clara.net/charterads//iip staff plesentation may 2002 ).

**7- مدل محیط کار عالی[[44]](#footnote-44)**

انجمن بین­المللی مدیریت منابع انسانی آمریکا هر سال به 100 شرکت برتر دنیا که رویکردهای خلاقانه و نوآورانه­ای را برای ایجاد اعتبار، احساس افتخار، صمیمت، انصاف و احترام در درون محیط کاری­شان اجرا کرده­اند، جوایزی را تخصیص می­دهد، و در مجله فورچون 100 معرفی می­کند. نکته قابل توجه در این مدل، این است که دو سوم امتیاز، مبتنی بر نظرات کارکنان و یک سوم امتیاز، مبتنی بر پاسخ­های کارفرمای مربوطه است. این جایزه در سطح شرکت­های کوچک و متوسط امریکا و کشورهای دنیا برگزار می­شود. ابعاد و معیارهای این مدل همانطور که در نمودار 2-5 مشاهده می­شوند به شرح زیر هستند(قلیچ­لی،1386، 179):

عدم غرض ورزی

انصاف

عدالت

**محیط کار عالی**

صمیمیت

جمع گرایی

یکدلی

محیط خوشایند کار

شغل

افتخار

سازمان

تیم

**نمودار 2-5- مدل محیط کار عالی (قلیچ­لی، 1386، 180)**

**8- مدل جوایز بهترین­ها**

یکی دیگر از مدل­های ارزیابی منابع انسانی سازمان­ها و شرکت­ها، " جوایز بهترین­ها " است. این جوایز توسط موسسه ورک فورث منیجمنت[[45]](#footnote-45) از سال 1991 در ایالات متحده به شرکت­هایی اعطاء می­شوند که در حل بزرگترین چالش­های کسب و کار امروز موفق بوده­اند. برندگان این جوایز به سازمان­هایشان در کسب سود، سهم بازار بیشتر، ارزش سهام بالاتر و آوازه سازمانی کمک قابل ملاحظه­ای کرده­اند. به طور خلاصه، این سازمان­ها نتایج کسب و کار قابل اندازه­گیری و ملموسی بدست آورده­اند. جوایز بهترین­ها، ابتکار عمل­هایی که نتایج کسب و کار مثبتی برای سازمان­ها ایجاد کرده­اند را شناسایی می­کنند. بدین ترتیب، جوایز بهترین­ها منبع ایده­ها، هدایت و ترغیب حرفه­ای­های منابع انسانی بوده­اند. این جوایز، شامل ده حوزه به شرح زیر هستند که هر شرکتی براساس تمایل خود می­تواند در یک، یا چند یا همه این حوزه­ها شرکت کند.

حوزه­های ده­گانه جوایز بهترین­ها عبارتند از:

1. مزیت رقابتی: سازمان برنامه­ای برای کمک به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی نسبت به رقباء تدوین کرده است.

2. نتایج مالی: سازمان برنامه­ای برای ایجاد تغییری که به کاهش هزینه­ یا افزایش درآمد منتج شود، تدوین کرده است.

3. چشم انداز جهانی: منابع انسانی برنامه یا استراتژی مشخصی برای کمک به موفقیت سازمان در بازارهای جهانی تدوین کرده است.

4. نوآوری: سازمان استراتژی مدیریت منابع انسانی نوآورانه­ای تدوین کرده است که مسائل اساسی کسب و کار را مورد توجه قرار می­دهد.

5. مدیریت تغییر: سازمان برنامه مشخصی را در پاسخ به محیط کسب و کار متغیر به طور موفقیت آمیزی تدوین کرده است.

6. شراکت: رهبری مدیریت منابع انسانی برنامه شراکت با ذینفعان درون یا بیرون سازمان را تدوین یا اجرا کرده است.

7. اقدام اخلاقی: سازمان اصول اخلاقی تعریف شده­ای را تدوین کرده است که جزء لاینفک فرهنگ سازمان هستند و به طور کاملا آشکار در رفتار روزانه سازمان قابل رویت است.

8. خدمات: رهبری مدیریت منابع انسانی برنامه مشخصی برای کمک به ذینفعان درون سازمان برای تامین اهداف کسب و کارش تدوین کرده است.

9. چشم انداز: سازمان روندهای داخلی و یا بیرونی که بر سازمان تاثیر خواهند داشت را پیش­بینی و به طور آینده­نگرانه در برابر آنها واکنش نشان داده است.

10. تعالی کلی: جایزه تعالی به سازمان­هایی اعطاء می­شود که ابتکار عمل­های مدیریت منابع انسانی­شان استانداردهای لازم برای حداقل 6 از حوزه جوایز را تامین کنند(قلیچ­لی،1386، 186).

**9- مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی(پی. سی. ام. ام[[46]](#footnote-46))**

این مدل اولین بار در سال 1995 منتشر شد و به طور موفقیت­آمیزی برنامه­های بهبود منابع انسانی را در شرکت­هایی چون بوئینگ، اریکسون، لاکهید مارتین و نوردیسک هدایت کرد. اگرچه مدل بلوغ قابلیت افراد در آغاز برای کاربرد در سازمان­های دانش محور طراحی شده است، با این وجود با متناسب سازیش می­تواند تقریبا در هر سازمانی به کاربرده شود.

مدل بلوغ قابلیت افراد (پی. سی. ام. ام) یک مدل تغییر سازمانی است. پی. سی. ام. ام فراهم کننده نقشه­ای برای تحول یک سازمان از طریق بهبود مستمر رویه­های منابع انسانی­اش است. مدل بلوغ قابلیت افراد شامل پنج سطح بلوغ یا مراحل تکاملی است که براساس آنها رویه­ها و فرایندهای منابع انسانی سازمان تکامل می­یابند. در چنین محیطی، افراد فرصت بیشتری برای توسعه توانایی­های بالقوه­شان پیدا می­کنند و همچنینی برای همسو کردن عملکردشان با اهداف سازمان بیشتر برانگیخته می­شوند. مدل بلوغ قابلیت افراد، یک مدل فرایند محور است که فرض می­کند رویه­های منابع انسانی، فرایندهای سازمانی استاندارد هستند که می­توانند به طور مستمر از طریق روش­های بهبود سایر فرایندهای کسب و کار، بهبود یابند. هدف اصلی مدل بلوغ قابلیت افراد، بهبود مستمر قابلیت منابع انسانی است. قابلیت منابع انسانی می­تواند به عنوان سطح دانش، مهارت­ها و توانایی­­های فرایندی موجود برای انجام فعالیت­های کسب وکار یک سازمان تعریف شود.

نمودار 2- 6 بیست و دو فرایند را در پنج سطح بلوغ قابلیت نشان می­دهد. هر حوزه فرایند مجموعه­ای از فعالیت­های به هم مرتبط را نشان می­دهد که وقتی به طور جمعی انجام شوند، مجموعه­ای از اهداف مهم برای افزایش قابلیت منابع انسانی محقق می­شوند. حوزه­های فرایند در هر سطح بلوغ مشخص شده­اند(قلیچ­لی،1386، 182).

نوآوری مستمر منابع انسانی، همسویی با عملکرد سازمانی، بهبود مستمر قابلیت

سطح 5

**بهینه**

منتورینگ، مدیرت قابلیت سازمانی، مدیریت عملکرد کمی، دارایی­های مبتنی بر شایستگی، گروه­های کاری توانمند، یکپارچگی شایستگی.

سطح 4

**قابل پیش بینی**

سطح 1

جبران خدمات، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، محیط کاری، ارتباطات و هماهنگی، تامین نیرو

سطح2

**مقدماتی**

فرهنگ مشارکتی، توسعه گروه کاری، رویه­های مبتنی بر شایستگی، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، توسعه شایستگی، برنامه­ریزی نیروی انسانی، تحلیل شایستگی.

سطح 3

**تعریف شده**

**قابل مدیریت**

**نمودار2-6- حوزه­های مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی(قلیچ­لی،1386، 184)**

**10- مدل تی. ئی. ای. ام[[47]](#footnote-47)**

يكي از رويكردهايي كه مي تواند به اجراي اثربخش برنامه­هاي ارزيابي به مديران كمك كند، رويكرد T.E.A.M است. توسعه برنامه ارزيابي عملكرد از طريق چهار مرحله متمايز زير انجام مي­پذيرد. اين چهار مرحله تحت عنوان رويكرد T.E.A.M به كار رفته است (اقتباس از راهنماي ارزيابي عملكرد، اداره منابع انساني ايالات متحده آمريكا , 2002):
- مرحله فني (T = Technical Phase )؛
- مرحله بسط و توسعه (E = Extended Phase )؛
- مرحله ارزيابي (A = Appraisal Phase)؛
- مرحله نگهداري (M = Maintenance Phase ).

1- مرحله فني: مرحله فني مستلزم كاركردن با كاركنان به منظور تدوين يك شرح پست روشن، استانداردهاي عملكرد شغلي و هدف­هاي كاري مناسب با ثبت عملكرد كاركنان است .
شرح پست متشكل از آن دسته از وظايف و مسئوليت­هاي خاص براي شغل خاص در يك واحد سازماني است. اثربخش بودن شرح پست مستلزم در برداشتن وظايف و مسئوليت­هاي سرپرستي و نشان دادن ميزان زمان مصروفه براي انجام هريك از آنهاست . جنبه سرپرستي شغل بايستي به طور كاملاً روشن تعريف شود. مدير و كاركنان بايد با همديگر براي حفظ شرح پست فعلي خود كار و واقع بينانه آن را درك كنند. شرح پست فعلي آنان بايستي قابل فهم و واقع بينانه باشد.
گام بعدي تدوين استانداردهاي عملكرد شغلي است. استاندارد عملكرد بيانگر شرايطي است كه باعث اجراي رضايت­بخش شغل مي شود. استانداردهاي عملكرد شغلي براي مسئوليت­هاي يك شغل خاص در شرح شغل تعريف مي‌شوند. اين استانداردها در قالب واژه­هاي دقيق و مختصر كه به خوبي كميت، كيفيت،‌ شيوه عمل و زمان انجام كار را نشان مي دهد تعريف مي­شوند. به هنگام توصيف نتايج مورد انتظار، از استانداردهاي عملكرد استفاده مي­كنيم.
در گام بعد، تعيين و بيان هدف­هاست .هر وظيفه اي يك نتيجه بي­همتايي دارد. هر وظيفه­اي متفاوت از وظايف ديگر است. هدف گذاري در برگيرنده توسعه وظايف و ارتباط آنها با كاركنان است. مدير و كاركنان بايد نسبت به آنچه كه بايد انجام دهند درك بهتري داشته باشند، فرصت بيشتري براي انجام دادن كارها داشته باشند و ارزيابي بهتري از چگونگي آنچه كه آنان انجام داده­اند به عمل آورند. كاركنان بايد از نحوه سنجش آگاه باشند و بدانند با چه سطحي از كميت و كيفيت، زمان و هزينه كار خود را انجام داده اند. اين شاخص­ها عملكرد رضايت بخش شغل را نشان مي­دهد. هدف­هاي مؤثر داراي خصوصيات زير است :
- خاص و قابل اندازه گيري؛
-واقع بينانه و قابل دستيابي؛
-متناسب با اهداف و سياست­هاي سازمان؛
-انعطاف پذير و پاسخگو در برابر تغيير؛
-پيوند داشتن با توسعه؛
-در قالب واژه­هاي دقيق و مختصر نوشته شده باشد؛
- مورد بررسي قراردادن پيشرفت كار در زمان­هاي خاص قبل از اينكه كار به اتمام رسد .

هدف­ها و استانداردهاي شغلي بايد براي كاركنان روشن باشد و آنان بتواند قبل از اينكه بررسي ارزيابي عملكرد رسماً انجام گيرد به هدفها دست يابند.(بزاز جزایری، 1384)

2- مرحله بسط و گسترش: اين مرحله طولاني­ترين و حساس­ترين مرحله فرايند ارزيابي عملكرد است. موفقيت و اثربخشي برنامه ارزيابي عملكرد به اجراي موفق اين مرحله بستگي دارد . مرحله­اي است كه سرپرستان واقعاً كار سرپرستي را انجام مي­دهند. آنها مشاهده و نظارت مي­كنند و باز خورد فراهم مي­كنند و به عملكرد كاركنان جهت مي‌دهند. اشتباهي كه اكثر سرپرستان مرتكب مي­شوند اين است كه آنها صبر مي­كنند تا پايان دوره ارزيابي فرا رسد سپس ارزشيابي عملكرد كاركنان را انجام دهند. در اين حالت آنها تلاش مي­كنند تا رويدادها را به خاطر آورند يا بازسازي كنند. تحقيقات نشان مي­دهد كه اكثر افراد قادر نيستند حتي بخش كوچكي از رويدادها را حتي بعد از چند ساعت، به خاطر آورند. به هر حال ارزيابي رسمي به مديراني نياز دارد كه كار يك كارمند را تا پايان دوره ارزيابي (شش ماهه يا ساليانه) خلاصه كند. نكات مهم را يادداشت كند و آنها را نگه دارد . اشتباه ديگري كه مديران در ارزيابي مرتكب مي­شوند اين است كه روي نكات منفي عملكرد تمركز مي­كنند . يك سرپرست اثربخش به مشاهده رفتارهاي مثبت و تقويت مستمر آن رفتار ها مي­پردازد .
3- مرحله ارزيابي: چنانچه دوره ارزيابي يكساله است، مدير بايستي در مورد عملكرد كاري با كاركنانش رسماً سالي يك بار به بحث و گفتگو بنشيند. ارزيابي ساليانه بايد در برگيرنده خلاصه ارزيابي­هاي انجام شده در طول سال باشد كه به صورت غيررسمي انجام شده است. تكرار و مداومت اين گفتمان با افراد متفاوت است و بستگي به سطح مهارتهاي آنان، ‌انواع كارهاي انجام شده و محيط كاري دارد. بحث و گفتگو بايد در فضايي انجام شود كه در آن افراد با آسودگي خاطر به تبادل نظرات و ابراز احساسات در مورد شغل و عملكرد خود بپردازند.
بررسي ارزيابي رسمي بايستي با در نظر گرفتن تمهيدات زير انجام گيرد :
- قبل از اينكه ارزيابي رسمي انجام گيرد، حداقل دو هفته قبل كاركنان در جريان امر قرار گيرند؛
- تعيين هدف­هايي كه مورد انتظار است. اين هدف­ها بايد دربرگيرنده سياست كلي سازمان مبني بر بهبود عملكرد و اثربخشي سازمان باشد .
- بررسي سابقه شخصي فرد (تحصيلات، آموزش، و تجربه )
- بررسي شرح شغل كاركنان
- بررسي يادداشت­هايي كه درجه عملكرد را نشان مي دهد. به نحوي كه به بهترين وجه تعصب، تمايل و طرفداري يك جانبه و شخصي را به حداقل رساند .
- بررسي يادداشت­ها يا گزارش­هايي كه ممكن است در مورد كارراهه شغلي[[48]](#footnote-48) كارمند بصيرت و آگاهي دهد.
- مورد توجه قراردادن چگونگي تامين نيازهاي پست سازماني به نحوي كه در شرح پست نوشته شده است .
- درجه بندي كيفيات و نقاط ضعف كاركنان .
- از خودتان بپرسيد، «آيا توانايي­ها و آموخته­هاي كارمند را به بهترين وجه به كار گرفته ام؟» «آيا كارمند آمادگي براي پذيرش مسئوليت­هاي بيشتر و مختلف را دارد ؟» «آيا كارمند ارتقا‌ و پيشرفت را مورد توجه قرار مي­دهد؟»
- توجه كردن به شرايط غير معمول، مانند كاركناني كه كارها را به طور خيلي ضعيفي انجام مي­دهند و شرايط غيرقابل اجتناب ديگري ايجاد مي­كنند .
- انجام تجزيه و تحليل از آنچه كه شما در آن سهيم هستيد . توانايي كاركنان را افزايش دهيد تا كار خود را بهتر انجام دهند.
- گام بعدي تكميل دقيق فرم ارزيابي قبل از اينكه بررسي عملكرد شروع شود. نكته خيلي مهم اين است كه مدير(ارزيابي كننده) فضا و محيط مناسبي را براي ارزيابي ايجاد كند. پيشنهادهاي زير به انجام بهتر اين گام كمك مي‌كند:
\* بررسي ارزيابي به صورت خصوصي و در محيطي آرام و آسوده با كارمند؛
\* به حداقل رساندن تعليق در خلال بررسي ارزيابي؛
\* حذف فشار براي خاتمه سريع ارزيابي؛
\* كوشش براي ايجاد يك جو دوستانه و آرام.

4) مرحله نگهداري: اين مرحله به منظور حصول اطمينان نسبت به اجراي برنامه ارزيابي انجام مي­شود، و از حساس‌ترين قسمت فرايند ارزيابي عملكرد است. وجود جو ارتباطات باز و موثر به اجراي اثربخش اين مرحله كمك مي كند. مديران و سرپرستان مسئوليت نظارت بر ميزان پيشرفت برنامه ارزيابي و فراهم ساختن باز خورد به كاركنان را به عهده دارند. نتيجه ارزيابي ممكن است بالاتر يا پايين تر از سطح انتظار باشد. در چنين مواردي سرپرست يا مدير بايستي نظارت داشته باشد بر اينكه كاركنان چگونه به اهداف عملكرد تعيين شده در دوره ارزيابي دست يافته اند. و اينكه چگونه مي توان برنامه بهبود عملكرد را براي رفتار غير اثربخش كه در مرحله قبل (ارزيابي ) تشخيص داده شده به اجرا در آورد. نتيجه ارزيابي به كاركنان در پي نشستي مشترك بين ارزيابي كننده و ارزيابي شونده مي تواند انجام شود و در مورد ميزان تحقق هدف­ها و انتظارت تعيين شده در ابتداي دوره ارزيابي و قوتها و ضعف­هاي عملكردي به بحث و بررسي بپردازند. به منظور هدايت و رهبري موثر جلسات بررسي عملكرد رعايت نكات مهم زير لازم به نظر مي‌رسد:
1 – مسائل به عنوان مشكلات نه به عنوان انتقادات مورد بحث قرار گيرند. به عبارت ديگر، مدير بايد سازنده باشد تا مخرب. بررسي دو جانبه مسائل و راه حل­هايشان موجب بهبود عملكرد مي شود. انتقاد اثر منفي روي دستيابي به اهداف مي گذارد. زياد روي رويدادهاي مجزا وقت صرف نكنيد و از آنها دوري جوييد .
2 – بررسي ارزيابي عملكرد نبايد به عنوان وسيله حمله به شخصيت كاركنان مورد استفاده قرار گيرد. اين برخورد موجب ايجاد حالت تدافعي در فرد شده و نارضايتي او را نسبت به فرايند ارزيابي افزايش مي­دهد.
3 – كاركنان بايد به گفتگو و صحبت كردن تشويق شوند. مدير نبايد در بحث، متكلم وحده باشد (نبايد منحصرا خودش تنها صحبت كند ). به كاركنان اجازه مشاركت بيشتر داده شود تا نسبت به بحث ارزيابي بيشتر احساس رضايت كنند .
4 – هدف­هاي ويژه­اي را براي بهبود عملكرد تعيين كنيد .
5 – فقط در مورد چيزهايي كه مي­تواند تغيير يابد بحث كنيد. باز خورد زماني موثر است كه موجب تغيير رفتار فرد شود .
6 – مدير بايد از به كار بردن اختيار مقام خودداري كند. جلسه بايد در فضايي تشكيل شود كه طرفين احساس آرامش بكنند و نشان دهند كه بحث در مورد پيدا كردن راه حل مسائل است. نه اينكه مدير فقط در مقام قضاوت نشسته باشد. هدف طرفين بايستي اصلاح و بهبود عملكرد باشد نه انتقاد كردن.
در مرحله تاييد و نگهداري نيز مي­توان در مورد اهداف و خواسته­هاي مورد انتظار طرفين و اقدامات بهبود بخش در دوره ارزيابي بعدي به توافق رسيد.(بزاز جزایری، 1387، 86)

**11- مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی در وزارت نیرو**

طرح رشد و ارتقاي مديران در وزارت نيرو، به منظور آموزش مستمر مديران در سطوح مختلف، طراحي و اجرا شده است. معیارهای لحاظ شده در اين طرح، که براساس مرور مباني نظري و مطالعات ميداني طراحي شده، عبارتند از :

1- مديريت منابع انساني (مربيگري و هدايت، آموزش زيردست، تواناسازي کارکنان، انگيزش، مردم شناسي، تفويض اختيار)؛

2-ارتباطات (شنوايي، گفتاري، نوشتاري و اداره جلسات)؛

3-رهبري (ايجاد و نشر آرمان، تدوبن استراتژي، هدايت و به کارگيري منابع، نفوذ، قدرت مديريت، تغيير و تحول، تيم سازي و رفع تعارض و تنش)؛

4-کارآفريني (تشخيص فرصت ها، ريسک پذيري، نوآوري، مديريت بحران و آينده نگري)؛

5-بينش اجتماعي و سياسي (ادراک اجتماعي، شعور سياسي، مهارت هاي فرهنگي، دانش حقوقي)؛

6-حل مشکل و تصميم گيري (درک مسئله، تفکر سيستمي، قضاوت، تصميم گيري، تجزيه و تحليل)؛

7-اجرايي (سازماندهي، برنامه ريزي، کنترل، اطلاعات، بهره وري)؛

8-رشد شخصيتي(يادگيري، مديريت استرس، مديريت زمان، خلاقيت، خويشتن شناسي، انعطاف­پذيري).

**12- مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی در سازمان تامین اجتماعی**

سازمان تامين اجتماعي از بزرگترين سازمان هاي خدماتي و بيمه اي کشور است. هزاران نفر از کارکنان اين سازمان در سراسر کشور، به ارائه­ي خدمات درماني، بيمه و بازنشستگي به ميليون­ها نفر از مردم ايران مشغول هستند. اين سازمان، در سال 1385، با بهره­گيري از مفهوم شايستگي، به طراحي مدل ارزیابی عملکرد مديران خود اقدام کرد تا براساس آن، به ارزيابي استعدادهاي مديريتي و پرورش قابليت­هاي مربوط در ميان مديران آينده خود بپردازد. نمودار ذيل، مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی در سازمان تامين اجتماعي را نشان مي دهد.

**خویشتن شناسی**

**ارتباطات**

**رهبری**

**مدیریت اجرایی**

**تصمیم گیری**

**هوشیاری محیطی**

**نمودار2-7- مدل قابلیتهای مدیران سازمان تامین اجتماعی، منبع ؛ طراحی الگوی شایستگی های مدیران**

**سازمان تامین اجتماعی ، 1386 ، 21**

همچنين علاوه بر نمودار فوق، جدولي نيز از فهرست معیارهای اصلي­، شاخص­ها و تعريف آنها قابل مشاهده است :

**جدول2-4 - فهرست معیارهای هاي اصلي ، شاخص­ها و توصيف رفتاري قابليت هاي مديران سازمان**

**منبع ؛ طراحي الگوي شايستگي هاي مديران سازمان تامين اجتماعي ، 1386 ، 25**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| معیارهای اصلي | شاخص­ها | توصيف رفتاري |
| خويشتن شناسي | تعهد به يادگيري  | تمايل و تلاش براي کسب دانش و مهارتهاي جديدي مورد نياز و به کار بستن آنها در حوزه کاري، يادگيري مستمر و استقبال از فرصت­ها براي يادگيري و رفع نقاط ضعف. |
| برنامه­ريزي پيشرفت شغلي  | برنامه ريزي، اولويت بندي، تعيين اهداف و پيگيري آنها براي پيشرفت شغلي و توجه به عملکرد شخصي. |
| هوشياري محيطي | آگاهي محيطي | درک اثر روندها و عوامل محيطي بر عملکرد سازمان، توجه کافي به روندهاي اجتماعي و سياسي موثر در سازمان، مسائل بيمه اي و رفاهي . |
| تفکر استراتژي | درک چشم انداز، ماموريت و اهداف سازمان و توجه به روندهاي محيطي و ويژگي هاي سازمان براي تحقق اهداف، شناخت عوامل کليدي موثر بر تحقق اهداف و توانايي تصميم گيري استراتژيک.  |
| آگاهي سازماني | درک ساختار رسمي و غيررسمي سازمان و توانايي کارکردن با گروه­هاي رسمي و غيررسمي، شناخت دقيق ظرفيت­هاي سازمان و قوانين براي ايفاي بهتر وظايف و تلاش براي رفع مشکلات سازمان.  |
| تصميم گيري | تفکر تحليلي | توانايي تجزيه و تحليل مشکلات به اجزاي آن و بررسي آنها به منظور درک و حل آنها، شناسايي انواع مسائل و شيوه حل آنها و ارزيابي راهکارها. |
| تفکر خلاق | توانايي درک موقعيتها از منظرهاي مختلف، گرايش و توانايي انجام و يا طرح مسائل جديد، ارائه راه حل­هاي متنوع براي مشکلات. |
| ارتباطات | کار تيمي  | توانايي و مهارت کار با ديگران در يک گروه براي رسيدن به يک هدف مشترک، کار با افراد مختلف در شرايط متفاوت، تسهيم اطلاعات و تشويق ديگران به مشارکت در کار تيمي |
| مهارتهاي ارتباطي | توانايي برقراري ارتباط با ديگران و توجه به نظرات ديگران در هنگام تعامل و گفتگو با ايشان.  |
| مديريت اجرايي | مديريت منابع | توانايي تخصيص منابع مالي، تجهيزات و نيروها، توانايي ارزيابي نيازها و پيگيري پيشرفت امور. |
| برنامه ريزي | مديريت بر زمان و منابع شامل اولويت بندي، برنامه ريزي، تعيين اهداف و هماهنگي با اهداف و برنامه ها، توانايي تعيين مسير تحقق اهداف و اثربخشي برنامه پيشنهادي. |
| مديريت عملکرد | تلاش براي دستيابي به نتايج مورد انتظار و ارتقاي سطح عملکرد و گشودن مسيرهاي جديد. |
| رهبري | تحول آفريني | ذهنيت و مهارت در تشخيص نياز به تحول، ابعاد چشم انداز قدرت براي پيشبرد تحول و حمايت از برنامه هاي تغيير. |
| نفوذ و تسهيل گري | توانايي تسهيل گفتگو و رابطه مثبت ميان ديگران با هدف حل تعارض­ها و رسيدن به وفاق، همکاري با ديگران براي حل مسائل و توفيق سازمان. |
| توانمند سازي کارکنان | توجه به سطح افراد و نيازهاي توسعه اي ايشان و کمک به آنان در تشريح گام­هاي توسعه و راهنمايي و هدايت افراد براي توسعه. |
| ظرفيت سازي سيستمي  | به ذهنيت، دانش، توانايي و مهارت مدير در شناسايي، اولويت بندي، طراحي و استقرار و نهادينه سازي فرايندهاي مورد نياز يک واحد خاص گفته مي­شود.  |
| ارزش­هاي سازماني | روحيه خدمات به ديگران | تلاش براي خدمت رساني به مردم و تامين نيازهاي اساسي عمومي ايشان با توسعه و پياده سازي اقدام­هاي مناسب در جهت اهداف سازمان و جامعه.  |
| مسئوليت پذيري و پايداري در کارها | تعهد نسبت به انجام وظايف و پذيرش مسئوليت­هاي جديد براي بهبود عملکرد سازمان، گرايش به پيروي از رويه­ها و قواعد سازمان، انجام کارها با شوق و اشتياق.  |

**13- مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی ­های مدیریتی در بخش نظامی، دولتی و عمومی کشور کانادا**

کشور کانادا از جمله کشورهايي است که در بهره­گيري از مدل­هاي شايستگي مديران در بخش­هاي عمومي، دولتي و نظامي پيشتاز است؛ به همين دليل، دو مدل الگوي شايستگي مديريتي در ارتش کانادا و الگوي شايستگي مديريتي در بخش عمومي کشور کانادا و مدل شايستگي عمومي مديران دولت کانادا انتخاب شده است که در ادامه ارائه مي شود.

الگوي شايستگي مديريتي در ارتش کانادا، شامل پنج دسته شايستگي اصلي است که در نمودار2-8 نشان داده مي شود:

|  |
| --- |
| **ويژگي هاي دروني**اعتبار ؛ کارسازياستدلال حرفه اي |
| **توانمندي شناختي**شايستگي تحليليخلاقيت | **توانمندي اجتماعي**بين فرديروابط تيميايجاد شراکتانعطاف پذيريارتباطات | **توانمندي تغيير**خود توسعه ايهدايت گروهشناخت سازمان يادگيرنده |
| **کارشناسي حرفه اي**شايستگي هاي سطح سازمان / راهبردي / نظامي / سازمان فني / تخصصي |

**نمودار2-8- مدل پنج شايستگي اصلي مديريت در ارتش کانادا به همراه قابليت هاي مورد نظر**

**منبع: بابايي ، 1385 ، 43**

الگوي شايستگي مديريتي در بخش عمومي کشور کانادا ، شامل تعدادي شايستگي فرعي در قالب 5 دسته قابليت اصلي است که در جدول 2-5- نشان داده شده است:

**جدول شماره 2-5- الگوي شايستگي هاي مديريتي در بخش عمومي کشور کانادا**

|  |  |
| --- | --- |
| چارچوب عناصر رهبري | قابليت هاي فرعي موجود در 5 عنصر مديريت که هر عنصر بر اهميت مسئوليت، دامنه­ي وظايف مديران با توجه به سطح مدير، پست و ... تغيير کرده و معمولاً متناسب با مدت زمان ارائه­ي خدمات، رتبه، ارشديت، حرفه اي گرايي و اعتبار، افزايش مي يابد. |
| کارشناسي حرفه اي[[49]](#footnote-49) | فراست کارکردي و تبحر تخصصي و فني، شناخت و توسعه طراحي محيط نظامي و سازماني، داشتن ظرفيت و صلاحيت براي ايجاد تحول در سيستم و به کارگيري در سطوح راهبردي و مطرح سازمان |
| توانمندي شناختي[[50]](#footnote-50) | شايستگي چپ مغزي، تحليل، حل مساله و شايستگي اساسي؛ براي تفکر و فعاليت عقلايي لازم با نظم فکري جهت اخذ تصميم گيري هاي قوي و اتخاذ تصميمات درست؛ شايستگي نوآورانه؛ راهبردي و خلاقيت مربوط به قسمت راست مغزي جهت يافتن روش هاي نوين، مقاصد خارج از چارچوب و عرف و راه حل هايي که براي مسائل و موضوعات که قبلاً کشف نشده اند، مي باشد.  |
| توانمندي اجتماعي[[51]](#footnote-51) | انعطاف پذيري، رفتاري معني و صادقانه است؛ به همراه مهارتهاي ارتباطي که شناخت و اتصال تفاوت ها را شفاف مي کند. اين توانمندي ها با تبحر بين فردي، باعث متقاعدکنندگي مي شود، روابط تيمي که منجر به ايجاد همبستگي و تعهد و هماهنگي مي شود و قابليت ايجاد شراکت، ترکيب شده و منجر به ايجاد روابط راهبردي مي گردد.  |
| توانمندي تغيير [[52]](#footnote-52) | خودتوسعه اي، براي اطمينان از خودثمربخشي[[53]](#footnote-53)، توانمندي هدايت گروه[[54]](#footnote-54) براي کسب اطمينان از بهبود واحد تحول گروه، به همراه شناختي از ويژگي هاي سازمان يادگيرنده، کاربردهاي يک سازمان يادگيرنده و توانمندي مديريت دانش است.  |
| ويژگي هاي دروني[[55]](#footnote-55) | ارزش ها، کمال، صداقت و قابليت اعتماد، اعتبار، وفاداري، شجاعت، فداکاري، روحيه، نظم، استدلال حرفه اي در منطق، اخلاقيات و روحيات ناشي از دروني سازي، کارسازي، جرات و برون گرايي در وظايفي که اطمينان مي دهد.  |

شايستگي هاي عمومي مديران دولت کانادا

سازمان هاي دولتي در کانادا، شايستگي هاي ذيل را براي نظام هاي مديريت منابع انساني، مثل نظام جذب ، آموزش و توسعه، ارزيابي عملکرد و ... مديران دولتي مورد استفاده قرار مي دهند که عبارتند از :

- ظرفيت ذهني؛ - خلاقيت؛

- مديريت عملکرد؛ - هوشياري سازماني؛

- کار تيمي؛ - مشارکت؛

- ارائه چشم انداز؛ - روابط بين فردي؛

- ارتباطات؛ ­ - کاهش فشار کاري؛

- امور اخلاقي و ارزش ها؛ - شخصيت؛

- رفتار انعطاف پذير؛ - اعتماد به نفس؛

- خدمت گرايي؛ - بينش سياسي؛

- مديريت تغيير.

**14- الگوی ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی مدیران اجرایی بخش­های دولتی در استرالیا**

بخش­ها و ايالت­هاي استراليا، مجموعه­اي از شايستگي­ها را براي مديران دولتي تعريف کرده­اند. يکي از اهداف اصلي تعيين شايستگي­ها، طراحي و اجراي برنامه­هاي توسعه مديران است. اين الگوها، جامع­ترين ديدگاه­هاي موجود درباره شايستگي­هاي لازم براي مديران اجرايي را ارائه مي دهند. بين اين الگوها شباهت­هايي وجود دارد؛ همچنان که تفاوت­هايي نيز به چشم مي­خورد. در ادامه شايستگي مورد نظر در ايالت­ها و بخش­هاي گوناگون دولت و حکومت استراليا مطرح مي­شود.

**جدول شماره 2-6- الگوهاي قابليت مديران دولتي در بخش­هاي دولت و حکومت در استراليا**

**منبع؛ مورلي و ويلکيناس[[56]](#footnote-56)، 12،1999**

|  |  |
| --- | --- |
| **بخش هاي حکومتي / ايالت ها** | **قابليت ها** |
| **خدمات دولتي استراليا** | مهارت­هاي عمومي مديريت ذکاوت و فراست کسب و کارمهارت­هاي راهبردي گرايش به موفقيت مهارت­هاي بين فردي ارتباطاتحل تعارض بين فردي رهبري چشم انداز مديريت کارکنان مديريت برخود و دانش خود مهارت­هاي تحليلي و مفهومي قضاوت  |
| **ايالت نورترن** | ارتباطات مديريت تغيير اثربخشي بين فردي دانش سازماني تفکر و طرح­ريزي راهبردي خود مديريتي / رهبريپرورش کارکنان مديريت منابع |
| **خدمات دولتي کويينزلند** | رهبري شرکت طراحي خط­مشي­ها و سياست­ها مديريت ستاده­ها توسعه و مديريت منابع نمايندگي و ارتباطات مديريت بر خود و خود توسعه­اي  |
| **وزارت کار استرالياي جنوبي** | ديدگاه به شرکت­هاي دولتي رهبري آرمان ساز و طرح ريزي راهبردي اجرا و ارزيابي موفقيتبازاريابياثرگذاري بين فردي ارتباطات کتبي و شفاهي(کلامي)تيم سازي و پرورش کارکنانتطبيق پذيري و آگاهي شخصيعامل تغيير مدير بودجه ريزي دولتي  |

**15- مدل ارزیابی عملکرد شرکت فورد**

شرکت فورد در سال 1903 توسط هنري فورد در آمريکا تاسيس شد و هم اکنون براي شش قاره جهان و بيش از 200 بازار، خودرو مي­سازد. بالغ بر 327 هزار پرسنل دارد و محصولات آن عبارتند از: استون مارتين، جگوار، لندروور، لينکولن، مزدا، مرکوري و ولوو.

اين شرکت در سال 1908 با توليد فورد مدل تي در عرضه خودروهاي ارزان قيمت براي مردم عادي پيشگام شد و طي دو دهه، بيش از 15 ميليون دستگاه فورد تي توليد کرد.

شرکت فورد اين معیارها را براي ارزيابي مديران در نظر مي گيرد:

**جدول شماره 2-7- معیارهای ارزیابی مدیران شرکت فورد**

|  |
| --- |
| **بي عيبي و کمال : کار درست را انجام مي­دهد.** |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| اطلاعات را مخفي مي کند يا براي سوء استفاده شخصي، از اطلاعات به طور غير منصفانه استفاده مي­کند. در هنگام گزارش دادن، موفقيت­ها و شکست­ها را با صداقت يکسان بيان نمي­کند. وعده­هاي تحقق نيافته و عملکرد ضعيف خود را توجيه مي­کند. وظايف خود را انجام مي­دهد ليکن خط مشي هاي مورد نظر شرکت را دنبال نمي­کند.  | مقاصد ايده­ها و احساسات خود را به طور صريح، مستقيم و باز بيان مي­کند. اشتباهات خود را به طور صريح و باز پذيرفته و در جهت بهبود اوضاع و يا تغيير رفتار اقدام مي­کند. در جهت نشان دادن تعهد و پايبندي خود به ديگران تلاش مي­کند. خود و ديگران را پاسخگوي تصميمات اساسي اتخاذ شده مي­داند.  | حقيقت را حتي هنگامي که گفتن آن دشوار باشد و يا از حقيقت استقبال نشود بيان مي­کند. به اين منظور کار مي­کند تا مطمئن شود که نتايج هميشه به بهاي انجام کار صحيح به دست نمي­آيد. در خفا و اشکار، مصرانه امور با اهميت را پيگيري مي­کند. تصميمات سخت و دشوار مي­گيرد و در صدد انجام آن بر مي­آيد و با وجود مقاومت­هاي ممکن، هزينه­هاي شخصي و مخاطراتي که براي شغلش دارد به خاطر اينکه تصميم به نفع فورد است به آن پايبند مي­ماند.  |

|  |
| --- |
| **جرأت و جسارت : با چالش ها روياروي مي گردد.** |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  به جاي اينکه حقايق را رک و راست بحث نمايد، فقط آنچه را که براي ديگران خوشايند است به آنها مي­گويد. خود را ملزم به انجام کارها نمي­داند مگر اينکه آن کار از قبل برنامه ريزي شده و يا صحت انجام آن کار توسط تحقيقات بررسي و تاييد شده باشد. در هنگام اشتباهات و يا شکست­ها آهنگ آرامش و امنيت را سر مي­دهد و از اعلام وضعيت خطر پرهيز مي­کند. در موقعيتهاي چالشي و سخت، منتظر موافقت و يا رهبري ديگران باقي مي­ماند و از انجام اقدامي براي بهبود وضعيت خودداري مي­کند.  | درباره مسائل دشوار سخن مي­گويد و خود را در صف اول مواجهه با مشکلات قرار مي­دهد. براي رسيدن به يک هدف چالشي و سخت و در عين حال نامطمئن نسبت به مصرف منابع و يا صرف زمان وسواس به خرج مي­دهد. عقايد قوي و در عين حال واقع گرايانه خود را با توجه به تواناييهاي خود ابراز مي­کند. به طور قاطع عمل مي­کند. (حتي در شرايط عدم وجود اطلاعات کامل)  | نرم­ها و روش­هاي پذيرفته شده سازمان را مورد سوال قرار مي­دهد و در زمان مناسب آنها را انجام داده و يا درباره آنها به بحث مي­پردازد. وظيفه اعلام کردن اطلاعات يا بازخوردهاي ناخوشايند و نامطلوب به همکاران را به عهده مي­گيرد. از کارکنان در برابر ريسک هاي محاسبه شده ، حمايت و دفاع مي­کند. اقدامات جسورانه و قاطعانه را با وجود خطرات احتمالي ، تضاد و عدم اطمينان انجام مي­دهد. همچنين ريسک­هاي محاسبه شده و داراي بعد کارآفريني را انجام داده و پاسخگويي در برابر نتايج حاصله را تقويت مي­کند.  |

|  |
| --- |
| **ارتباطات : اطلاعات و داده هاي با اهميت براي ديگران را مبادله مي کند.** |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  هميشه در موقع گوش دادن به ديگران سخن آنها را قطع مي­کند. شيوه ارتباطات خود را براي تطبيق دادن با نيازهاي مخاطب تغيير نمي­دهد. هميشه از ديدگاه موقعيت شخصي خود وارد بحث مي­شود و ديدگاه­هاي جايگزين و توافق ديگران را در نظر نمي­گيرد. نسبت به استفاده از الزامات گويشي با فرهنگي حساسيت نشان نمي دهد و يا ابزار ناآگاهي مي­نمايد.  | بين سخن گفتن و گوش دادن توازن برقرار نموده و از محاوره باز استقبال مي­نمايد. خود را براي واکنش ديگران نسبت به اطلاعات ارائه شده آماده کرده و پاسخ­هاي آنان را از قبل حدس مي­زند. براي شرکت دادن ديگران در بحث با آنها تبادل نظر مي­کند.نسبت به الزامات گويشي يا فرهنگي حساسيت نشان مي­دهد.  | خط­مشي­هاي اثربخش را براي اثرگذاري بر ديگران و جلب حمايت آنان به کار مي­گيرد. روش هاي جديد و بديع ارتباطات مانند تکنولوژي نوين ارتباطات را فرا گرفته و به کار مي­بندد.به نحوي ارتباط برقرار مي کند که در آنها اشتياق ايجاد کرده و آنان را متعهد و ملزم سازد. در هنگام ارتباط برقرار کردن در محيط­هاي فرهنگي گوناگون، رفتار خود و شرايط محيطي را متناسب با شرايط تغببر مي­دهد.  |

|  |
| --- |
| **استقامت و استواري : با وجود سختيها خود را حفظ مي کند.** |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| در هنگام مواجهه با تضاد و شرايط عدم اطمينان، اظهار کمبود طاقت و انرژي مي­کند.قبلا از به پايان رسيدن پروژه يا تکليف، انرژي و علاقه خود را از دست مي­دهد.در مواجهه با سختي ها و مصيبت ها نااميد شده و آرامش خود را از دست مي­دهد.علاقه اي به تغيير جهت و يا سازگاري با شرايط جديد حتي هنگامي که در جهت منافع سازمان باشد از خود نشان نمي­دهد. | تمرکز خود را در تسهيم انرژي و توان خود به سمت هدف­هاي مشخص حفظ مي­کند.تا موقع برآورده شدن اهداف فردي و گروهي و انجام کامل تعهدات آنها را پيگيري نموده و بر انجام آن اصرار مي­ورزد.تکاليف و وظايف چالشي و دشوار را با ميل و رغبت قبول مي­کند.با وجود مقاومت ها و موانع موجود در جهت پيشرفت قدم بر مي­دارد. | حتي تحت شرايط ناسازگار و دشوار، نيرو و توان بالاي خود را در طول زمان حفظ مي کند.بدون توجه به موانع موجود بيرحمانه براي به انجام رسيدن کارها تلاش مي­کند.فرصت­هاي چالشي و بغرنج را کشف کرده و از مقابله کردن با موانع لذت مي­برد.سرسختي و اصرار خود را در حل مشکلات ابراز مي­کند و همچنين مي­داند که چه موقع توازن را بر هم بزند. |

|  |
| --- |
| **توسعه افراد : افراد را توسعه و تعليم داده و به آنها انگيزه مي دهد.** |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  با افراد، بسته به اين که در چه موقعيت و رتبه اي باشند، به طور متفاوت بخورد مي­کند. براي برآوردن نيازهاي موجود، افراد مناسبي انتخاب و منصوب مي­کند تا مبادا مجبور شود که افراد نامناسب را با توسعه و آموزش در دراز مدت براي انجام کارها آماده کند. درباره توسعه درازمدت افراد صحبتي نمي­کند و زيردستان را به عنوان دارايي سازمان تلقي مي­کند. درباره نتايج عملکرد بازخورد محدود و اندکي ارائه مي­کند.  | توانايي­ها و استعدادهاي تمام افراد را ارزش گذاري و ترسيم مي­کند. مسئوليت توسعه استعدادهايي که براي بقاي سازمان در آينده لازم است را به عهده مي­گيرد.  | بدون در نظر گرفتن سطح عملکردي به طور مداوم در بهتر کردن افراد تلاش مي­کند. سازمان را براي توليد و حفظ نتايج عالي در بلند مدت توانا مي­سازد. روح يادگيري و توسعه دائمي را در ديگران مي­دمد و زيردستان و شرکاي کاري صريحاً از وي به عنوان فردي صميمي و دست يافتني ياد مي­کنند. آن قدر کار مي­کند تا مطمئن شود و اصول مديريت عملکرد خوب در محيط کار وي دائماً وجود داشته و اعمال مي­گردد. |

|  |
| --- |
| **تمايل به خدمت : تعهد فردي از خود بروز مي دهد.**  |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| نمي­تواند خواسته­ها و عقايد مشتريان را به خاطر بسپارد. مشکلات مشتريان را به شکل منفعلانه و بدون داشتن روحيه فعال حل مي­کند.صرفاً وظايف محوله را انجام داده و از آنها تجاوز نمي­کند.فقط در مواردي به شرکت اظهار تعهد مي­کند که ضرري متوجه منافع شخصي وي نگردد. | خود و ديگران را مسئول رسيدن به رضايت مشتري و وفاداري مشتريان به شرکت مي­داند. در پي يافتن راهي براي فهم نيازها و دغدغه هاي مشتريان داخلي و خارجي شرکت مي­باشد. تمام فعاليت­هاي فردي و اولويت­هاي خود را براي رسيدن به اهداف سازماني متمرکز مي­کند. تمايل به پذيرش مسئوليت بيشتر از خود نشان مي­دهد که شامل انجام وظايف گوناگون در مکان­هاي مختلف مي­باشد.  | به عنوان پشتيبان و حامي مشتريان و زيردستان عمل مي­کند و در اين راه از کم شدن اعتبار فردي و يا مزاياي خود نمي­هراسد. محصولات يا خدمات جديدي را ارائه مي­دهد تا نيازهاي ضمني و برآورده نشده مشتريان را برآورده سازد. بين سود شرکت خود در کوتاه مدت و سود شرکت مادر در درازمدت توازن برقرار مي نماید.تصميمات متخذه خود را در جهت منافع شرکت قرار مي­دهد و در تصميم­گيري­ها، منافع فردي را کمتر لحاظ مي­کند.  |
| **تلاش براي حصول نتايج : کار را به انجام مي رساند.**  |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  فقط اهداف کوچک و سهل الوصول تعريف مي­کند تا بتواند آنچه را که بر عهده دارد به انجام برساند. نتايج عملکرد را گزارش نمي­دهد و سعي نمي­کند با ديگران بر سر مشکلات عملکردي مواجه شود.روش کاري خود را در هنگام تغيير شرايط براي حصول نتايج با روش­هاي جديد تطبيق نمي­دهد. براي اندازه­گيري نتايج و دستاوردها، اولويت­بندي و درجه بندي لازم را به کار نمي­گيرد.  | اهداف چالشي و در عين حال واقع گرايانه و قابل اندازه­گيري براي خود و ديگران تعريف مي­کند. خود و ديگران را مسئول پاسخگويي و حصول نتايج مي­داند. در درگير کردن ديگران براي حصول نتايج انعطاف به خرج مي­دهد.  | هنگام مواجهه با درخواست­هاي مختلف و اولويت­هاي چندگانه، اعدادي هدف مداوم تعيين کرده و وقت و منافع کاري را به آنها تخصيص مي­دهد. دائماً نتايج عملکرد را با نتايج مورد انتظار مقايسه نموده و مشکلات عملکردي را به طور موثر بيان مي­کند. براي رسيدن به نتايج به موقع و بهينه تاکتيک­ها را معين کرده و مرزهاي موجود را درهم مي­شکند. اولويت­ها و استانداردهايي را خارج از مرز محيط سازماني تعيين مي­کند و براي رسيدن به نتايج مورد نظر رهبري در تمام عرصه هاي رقابتي تلاش مي­کند.  |

|  |
| --- |
| **تفکر سيستمي : ماوراي جزئيات را مي بيند.** |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| ارتباطات داخلي بين مسائل و فرايندها را تشخيص نمي­دهد. فاقد يک ديد کلان و جامع بوده و فقط بر روي جزئيات صريح و واضح تمرکز مي­کند. نمي تواند با يک چشم انداز روشن عمل کند. از انجام فرايندهاي تغيير سيستمي ناتوان است.  | ارتباطات اصلي و تضاد ممکن بين اجزاء مختلف داده­ها را درک مي­کند و جنبه هاي گوناگون شغل را مي­شناسد. ماوراي امور روزمره فکر مي­کند تا بتواند ديد بلندمدت و وسيع تري در تصميمات شرکت داشته باشد. به ديگران کمک مي­کند تا بتوانند ارتباطي بين اهداف سازماني خاص و آنچه که چشم انداز شرکت فورد است برقرار نمايد. راه را براي انجام تغييرات سيستمي هموار مي­سازد.  | گزينه­هاي استراتژيک را از قبل شناسايي کرده و روش­هاي جديد براي آنها طراحي مي­کند. ديد وسيعي دارد و از فرصت­هاي موجود براي رسيدن به راه حل هاي درست حداکثر استفاده را مي­کند. ديد خود را واضح بيان نموده و روش­هاي مناسب براي رسيدن به آن را به طور مناسب تعبير مي­کند. گروه را براي شناسايي مهمترين تغييرات لازم رهبري مي­کند.  |

|  |
| --- |
| **زيرکي کاري : ملزومات اساسي شرکت را مي فهمد.** |
| غير اثر بخش | تا حدودي اثر بخش | اثر بخش | بسيار اثر بخش | الگوي کامل |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| فهم محدودي از مسائل جهاني دارد و محيط تجاري را در محدوده زماني کوتاه درک مي­کند. چشم انداز تجاري استراتژيکي از شرکت ندارد و فقط الگوها يا روندهاي واضح و بديهي را در امور شرکت و فعاليت در بازار مي­شناسد.  | براي رسيدن به اهداف شرکت از مهارت­هاي کاربردي و دانش تجاري وسيع استفاده مي­کند. فرصت ها و موانع مهم شرکت در آينده را تشخيص مي­دهد. فهم روشني از پيش برنده هاي اصلي و موفقيت شرکت فورد دارد. رويه هاي متداول صنعت و بازار جهاني را در برنامه ريزيها و تصميم گيريهاي خود دخالت مي­دهد.  | از دانش تجاري و حرفه­اي موجود در جهان براي سازماندهي و اداره معاملات تجاري بهره مي­گيرد. به جستجوي فرصت­هاي کليدي مي­گردد تا با استفاده از آن به عايدات چشمگير و به سود تدريجي براي شرکت برسد. فهم وسيعي از استراتژي جهاني شرکت داشته و در سازمان يا شرکت خود از آن استفاده مي­کند. چالش­ها و رويه­هاي تجاري شرکت در آينده را حدس مي­زند و پا به پاي تغييرات در محيط خارجي آنها را دنبال نموده و نحوه تاثير آن بر شرکت فورد را شناسايي مي­کند.  |

**16- مدل اونت**

يکي ديگر از مدل­هايي که مي­توان از آن براي ارزيابي عملکرد کارکنان استفاده نمود، مدل اونت مربوط به وزارت کار آمريکا مي­باشد. البته در اصل اين مدل مربوط به حوزه تجزيه و تحليل مشاغل مي­باشد. حال در اين قسمت به اختصار به تشريح اين مدل و مولفه هاي مربوط به آن پرداخته مي­شود:

**تاريخچه مدل ONET**

در زمينه تجزيه و تحليل مشاغل، يکي از بهترين و کامل­ترين بانک­هاي اطلاعاتي براي جمع آوري اطلاعات شغلي، شبکه ONET مي­باشد که نام کامل آن Occupational Information Network مي­باشد و توسط وزارت کار کشور آمريکا پشتيباني مي­شود.

شبکه ONET در اوايل دهه ۱۹۹۰ ميلادي با هدف جايگزيني با فرهنگ عناوين شغلي (DOT) راه اندازي شد و فرهنگ عناوين شغلي در سال ۱۹۹۸ ميلادي توسط وزارت کار آمريکا منسوخ اعلام شد و ديگر مورد استفاده قرار نگرفت.

در حقيقت، تلاش­هاي محققين در سال 1939 منجر به ايجاد واژه نامه عناوين شغلي (DOT) گرديد و در وزارت کار ايالات متحده آمريکا نگهداري شد. آخرين ويرايش DOT حاوي توضيحات و اطلاعاتي درباره شغل و ويژگي هاي مشاغل جهت موفقيت در آن مي­باشد.

دو اشکال عمده در استفاده از DOT توسط کارشناسان وارد گرديد:

مشکل بودن نگهداري DOT

مشکل بودن به روز رساني DOT

يک راهکار جايگزين براي DOT با نام O, Net جهت رفع اين نقايص پيشنهاد گرديده است. براي نخستين بار O, Net در سال 1999 توسط پيترسون و همکارانش در حين يک مطالعه آزمايشي معرفي گرديد. ابتدا مدل مفهومي آن توسعه پيدا کرد. در ويرايش­هاي نخستين، چهار گروه عمده از توصيف­کننده­ها با اين عناوين مطرح شدند:

* نيازمندي­هاي شاغل
* نيازمندي­هاي آمادگي مهارتي / شغلي
* ويژگي­هاي شاغل
* نيازمندي­هاي ( الزامات ) شغل

در گام بعد، پست­ها و جايگاه­هاي شغلي انتخاب شدند و در خصوص آنها پرسشنامه­هايي به مراکز و موسسات تجاري و بازرگاني در خصوص مجموعه توصيف­کننده­ها ( عوامل ) ارسال گرديد. در همين زمان از تحليل­گران شغل و شاغلين در آن پست­ها خواسته شد به توصيف کننده­ها ( عوامل ) امتياز دهند تا بدين ترتيب، پايايي قضاوت­هاي انجام شده قابل برآورد کردن باشد. در اين زمان، گروه پنجم از توصيف کننده­هاي شغلي ( عوامل شغلي ) با عنوان "نيازمندي­هاي ويژه پست" مطرح شد. طرح نمونه­گيري اوليه شامل 80 پست و 30 نفر شاغل به ازاي هر شغل بود. مطالعات آزمايشي نشان دادند که مي­توان اطلاعات مورد نياز جهت تکميل بانک اطلاعاتي مورد نياز O, Net را فراهم آورد. در نهايت ششمين گروه از توصيف کننده­ها ( عوامل ) با عنوان ويژگي­هاي شغلي معرفي گرديد( مدني، 1385 ).

طرح ملي ONET بزرگترين منبع اطلاعات مشاغل در کشور آمريکاست. مهمترين بخش، بخش مرکزي اين برنامه پايگاه اطلاعاتي از صدها شغل استاندارد شده و توصيف کامل اين مشاغل تشکيل شده است. اين بانک اطلاعاتي که بصورت رايگان در اختيار تمام مردم است دائما در حال بروز رساني مي­باشد. بروز رساني اين بانک اطلاعاتي توسط مصاحبه­هاي وسيعي صورت مي­گيرد که از افراد شاغل در هر حرفه انجام مي­شود. اطلاعات اين بانک اطلاعاتي هسته مرکزي ONET OnLine (قابل استفاده در آدرس online.onetcenter.org ) را تشکيل مي­دهند که ابزاري آنلاين در اينترنت است که براي مشاهده اطلاعات و جستجوي مشاغل استفاده مي­شود. همچنين از اين بانک اطلاعاتي استفاده­هاي بسيار ديگري مي­شود و ابزارهاي زيادي را در اختيار مخاطبان مختلفي از جمله دانشجويان و کساني که به دنبال تغيير شغل هستند، قرار مي­دهد.

اين شبکه براي تجزيه و تحليل مشاغل از يک مدل خاص استفاده مي­کند. هر شغل به مجموعه­اي از دانش و مهارت و توانايي ها اطلاق مي­گردد و آن شغل توسط مجموعه­اي از فعاليت­ها و وظايف انجام مي­شود. شبکه براي توصيف اين قسمت­هاي مهم يک شغل از يک مدل به نام مدل مفهومي اونت استفاده مي­کند که اين مدل جنبه­هاي کليدي يک شغل را توصيف مي­کند که به مشخصه­هاي شغل معروف هستند.

اين مدل در نهايت ۲۷۷ مشخصه از هر شغل را جمع­آوري مي­کند که با اطلاعات اداره آمار کار کشور آمريکا ادغام مي­شوند و در نهايت توصيف يک شغل تهيه مي­شود و به بانک اطلاعاتي مشاغل (ONET) اضافه مي­شود و با استفاده از ابزارهاي مختلف توسط مخاطبان مختلف مورد استفاده قرار مي­گيرد.

**مدل مفهومي اونت**

 به طور کلي در مدل اونت، براي بررسي مشاغل و انجام تجزيه و تحليل مشاغل دو دسته عوامل( خصوصيت يا توصيف گر ) مدنظر قرار مي­گيرد. "عوامل و خصوصيات شاغل محور" و "عوامل و خصوصيات شغل محور" به عنوان مبناي مطالعه در مدل اونت مورد توجه قرار مي­گيرد. هر کدام از اين عوامل داراي چندين بعد مي­باشند که اين ابعاد نيز به نوبه خود داراي مولفه­هايي مي­باشند و در نهايي هر کدام از اين مولفه ها نيز داراي شاخص­هاي فرعي مي­باشند. نماي کلي مدل مفهومي اونت در جدول زير نمايش داده شده است.

**جدول 2-8- مدل مفهومي اونت ( به انضمام عوامل، ابعاد و مولفه ها )**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **خصوصيات** | **ابعاد** | **مولفه ها** |
| **مدل مفهومي اونت** | توصيف­گرهاي شاغل محور( عوامل شاغل ) | نيازمندي­هاي شاغل | دانش |
| مهارت |
| آموزش |
| ويژگي­هاي شاغل | توانايي­ها |
| علائق شغلي |
| ارزش­هاي کاري |
| سبک­هاي کاري |
| نيازمندي­هاي تجربه | تجربه |
| تحصيلات |
| آموزش |
| توصيف­گرهاي شغل محور ( عوامل شغلي ) | الزامات شغلي | فعاليت­هاي کاري |
| شرايط کاري |
| شرايط سازماني |
| اطلاعات خاص شغلي | وظايف |
| ابزارها و فناوري ها |
| ويژگي­هاي نيروي کار | ويژگي­هاي بازار نيروي کار |
| دورنماي شغلي |

**17- مدل ارزیابی­های نوین منابع انسانی در ایران خودرو**

در بينش استراتژيک ايران خودرو به منابع انساني، شايستگي­هاي نيروي انساني، عاملي ارزش آفرين شناخته شده و بر تحقق چرخه شايسته سالاري (شايسته شناسي، شايسته­گزيني و شايسته اداري) تاکيد بسياري شده است.

تحقق فردي و جمعي اين اهداف، مستلزم رفع نيازمندي­ها و رعايت الزاماتي بود که از ابتدا در انديشه مديريت کلان منابع انساني شرکت ايران خودرو قرار داشت.

در اين زمينه، ايجاد گروهي محقق و صاحب نظر، متشکل از اساتيد، مشاوران و تيمي از کارشناسان توانمند و مطلع در مورد ارزيابي شايستگي­هاي منابع انساني، به يکي از الزامات اجرايي مديريت خدمات مديران، تبديل شد. اين گروه تحقيق، با ديدي جامع نگر و به روش مقايسه­اي و تطبيقي، عملکرد شرکت­هاي داخلي و شرکت­هاي برتر جهان را مورد مطالعه و بررسي قرار داد و پس از حدود 1800 نفر/ساعت مطالعه مستمر، رويکرد ارزيابي 360 درجه و فرايندهاي مرتبط با آن را براي سنجش شايستگي­هاي منابع انساني برگزيد. سپس براي اطمينان بيشتر از اعتبار ارکان ارزيابي 360 درجه، ابتدا در شرکت ساپکو به صورت پايلوت، به مرحله اجرا درآورد.

با اجراي موفق پايلوت، ارزيابي 360 درجه از نيمه اول سال 1380 در گروه آغاز شد و نتايج مثبت آن در سال 81 به صورت فهرستي جامع در خصوص شايستگي­هاي کليدي و عمومي استعداديابي، پرورش و توسعه منابع انساني سطوح مديريت به دست آمد. با عملياتي شدن فرايند ارزيابي 360 درجه بر محور انتخاب شايستگي­هاي رفتاري و عملکردي سطوح مديريت، مشخص شد که ايران خودرو، سازماني آغازگر و موفق در ارزيابي­هاي نوين منابع انساني در سطح گروه صنعتي ايران خودرو و کشور بوده است.

چگونگي شکل گيري ارزيابي 360 درجه در شرکت ايران خودرو

يکي از ماموريت­هاي مديريت خدمات مديران در سال 1379، شناسايي و توسعه نيروهاي مستعد مديريت با تاکيد بر کشف شايستگي­هاي بالقوه و بالفعل آنها به منظور به گزيني و توسعه آنان بود. اتخاذ چنين سياستي، تدبيري آينده ساز در همگرايي رشد و توسعه منابع انساني به موازات ديگر منابع نظير: رشد ساختارهاي سرمايه اي، تکنولوژي، فرايندهاي نوين ساخت، دگرگوني ديدگاه مشتري و بازار، تلقي مي­شد. اين رويکرد، با جديت پيگيري شد و راهبرد شناسايي استعدادهاي بالقوه و قابليت هاي موثر عملکردي و رفتاري افراد را در چارچوب فرايند ارزيابي 360 درجه، از يک جانبه گرايي قبلي به قضاوت و تشخيص چند جانبه سوق داد.

در واقع، قضاوت و سنجش شايستگي­هاي افراد و ميزان تطبيق آن با انتظارات سازمان و نيازهاي شغلي از يک سو و برونداد آثار اين ارزيابي در فرايند يک دوره کاري افراد از ديگر سو، مي­بايستي به گونه­اي مورد توجه و رسيدگي قرار مي­گرفت که نتايج آن به هر نحو ممکن، دقت عمل در روش، سهولت درک و قضاوت در ارزيابي معيارها، حس اعتماد و تفاهم ذينفعان و دست اندرکاران، ايجاد اطمينان و انگيزه در ارزيابي شونده، شفافيت در دسترسي به نقاط قوت و بهبود افراد و کاربردي بودن نتايج آن براي ارتقا و توسعه منابع انساني را در پي داشته باشد.

براي تحقق اين نتايج، مي­بايستي ترتيبي اتخاذ مي­شد تا ضمن در نظر گرفتن آثار اجراي آزمايش موضوع و توصيه هاي گروه مشاور، از همفکري و مشارکت ذينفعان سازمان در قالب گروه­هاي کار مشارکتي (اعم از معاونين، مديران، روسا، سرپرستان و حتي برخي مشتريان و افراد ارزيابي شونده) براي طراحي و تدوين شايستگي­هاي مورد سنجش در ارزيابي 360 درجه، بهره­گيري شود. لذا در اين سال در مديريت خدمات مديران شرکت ايران خودرو تيمي تشکيل شد تا ابتدا وضعيت سازمان­هاي موجود را در ارتباط با ارزيابي بررسي کند و از طريق بهينه کاوي بتواند به الگويي جديد دست يابد. تيم مورد نظر، شامل اساتيد دانشگاه و کارشناسان و مشاوران داخل و خارج شرکت بود که به بررسي روش­هاي مختلف ارزيابي در سازمان­هاي مختلف پرداخت. سوال اصلي گروه اين بود که يک مدير با شرايطي که امروزه شرکت ايران خودرو با آن مواجه است، مي­بايستي داراي چه شايستگي­هايي باشد تا بتواند در تحقق اهداف شرکت، سهم مناسبي داشته باشد.

منبع ديگري که با هدف شناسايي شايستگي­هاي مديريتي، مورد مذاکره و نظرسنجي قرار گرفت، مديران ارشد شرکت بودند. در اين مرحله، از مديران ارشد خواسته شد تا نظرات خود را در مورد شايستگي­هاي لازم براي يک مدير در سطح شرکت ايران خودرو، بيان کنند.

از سوي ديگر، مدل شايستگي­هاي مديريتي شرکت هاي: تاتا، فورد، زيراکس و ديگر شرکت­هاي معتبر نيز مورد بررسي قرار گرفت. هدف از اين مطالعه، مشخص شدن اين نکته بود که آنان چه شايستگي­هايي را براي ارزيابي مورد استفاده قرار مي­دهند و چگونه آنها را مي­سنجند. با توجه به اين منابع، شايستگي­ها و ويژگي­هاي لازم براي ارزيابي مديران شرکت ايران خودرو تدوين شد. سپس براي سنجش اين ويژگي­ها و شايستگي­هاي مورد نظر از مناظر مختلف (ازديدگاه مقام مافوق فرد ، زيردستان ، همکاران و مشتريان)، فرم مشرکي طراحي شد تا بتواند اطلاعات مورد نياز در خصوص فرد ارزيابي شونده را گردآوري کند. در اين فرم، ارزيابي شايستگي­هاي مختلف با استفاده از طيفي ده گزينه­اي انجام مي­شود. در پايان فرم ارزيابي نيز قسمتي اختصاص يافته است که افراد مي­توانند به صورت آزاد، نظرات خود را در مورد نقاط قوت و فرصت بهبود ارزيابي شونده و همچنين پيشنهادات خود را در مورد بهبود سيستم ارزيابي 360 درجه درج کنند.

پس از طراحي فرم، اين سوال مطرح شد که آيا ارزيابي تمامي مناظر ارزيابي کننده (خودارزيابي، مقام مافوق، زيردستان، مشتريان و همکاران) داراي وزني يکسان است؟ پس از بررسي مشخص شد که نظر مافوق و نظر شخص ارزيابي شونده، نبايد با هم برابر باشند. همين طور وزن مربوط به نظرات زيردستان و مشتريان با وزن نظرات همکاران و افراد مافوق نمي­تواند يکسان باشد. لذا پس از بررسي­هاي کارشناسي، براي هر يک از اين مناظر، وزني خاص تعريف شد. پس از اين مرحله، ابزار ارزيابي و روش­هاي تحليل آن آماده شده و زمان اجراي عملي اين روش جديد ارزيابي فرا رسيده بود، اما همانند همه طرح­هاي جديد، ابتدا مي­بايستي به صورت آزمايشي اجرا شود. لذا طرح آزمايشي ارزيابي 360 درجه ابتدا در شرکت ساپکو و براي 16 تن از مديران آن انجام گرفت. قبل از اجراي آزمايشي، جلسات آموزشي لازم برگزار شد و معايب سيستم­هاي قبلي و فوايد سيستم جديد معرفي و آموزش­هاي لازم به افراد داده شد. در جلسات بعد نيز از مديران مورد ارزيابي اين شرکت خواسته شد تا دو کار اساسي انجام دهند:

فرم مناظر ارزيابي 360 درجه را تکميل کنند. در اين فرم، آنها مي­بايستي مقام مافوق، زيردستان و مشتريان داخلي و خارجي خود را معرفي مي­کردند.

فرم ارزيابي را در مورد خودشان تکميل کنند. اين کار، همان وجه خودارزيابي مورد نظر در ارزيابي 360 درجه بود.

پس از جمع آوري فرم خودارزيابي و فرم مناظر، کار ارزيابي وارد مرحله اجرايي شد. در اين مرحله، فرمي براي مقام مافوق ارسال شده و از او خواسته شد تا در ارتباط با فرد ارزيابي شونده، با توجه به مولفه­هاي ارزيابي، اظهار نظر کند. همچنين، فرم ارزيابي براي تمامي زيردستان، مشتريان داخلي و خارجي فرد و همکاران وي ارسال شد و از آنها خواسته شد تا نسبت به فرد ارزيابي شونده، نظرات خود را ابراز نموده و به ارزيابي او بپردازند.

پس از دريافت فرم­هاي ارزيابي، نتايج ارزيابي وارد کارنامه­هايي شد که از قبل طراحي و تدوين شده بودند. در اين کارنامه ها، براساس نظر کارشناسان براي ارزيابي هر يک از ارزيابي کنندگان (مافوق، زيردستان، همکاران و مشتريان) وزن خاصي در نظر گرفته شده و با توجه به اينکه در يک طرف فرم­ها، سوالات بسته و در طرف ديگر سوالات باز قرار دارند، يک برگ از کارنامه ها به ثبت نظرات باز افراد در مورد ارزايابي شونده، اختصاص يافت.

به اين ترتيب در مورد افراد ارزيابي شونده اطلاعات بسيار خوب و مفيدي جمع آوري شد که تقريباً 80 درصد ارزيابي شوندگان نتايج ارزيابي را مورد تاييد قرار دادند. گذشته از اين بازخوردي مناسب براي ارائه به ارزيابي شوندگان تهيه شد تا از نظر ديگران نسبت به خود آگاه شوند.

اين ارزيابي پس از اجراي آزمايشي در شرکت ساپکو، در همان سال براي تمامي مديران شرکت ساپکو که افزون بر 42 نفر بودند، صورت پذيرفت و به تمامي اين افراد بازخورد لازم ارائه شد. مرحله دوم اجراي ان بين مديران شرکت ايران خودرو صورت پذيرفت که با نتايجي مثبت همراه بود. در سال 1381 ، چهل و يک نفر از مديران و معاونين شرکت ايران خودرو، مورد ارزيابي 360 درجه قرار گرفتند. در سال 1382، بر حسب نظر مدير عامل شرکت مقرر شد علاوه بر استفاده از ابزار 360 درجه به عنوان ابزاري توسعه اي، از آن براي آزمون افراد معرفي شده به مراکز ارزيابي براي تصدي مناصب مديريتي استفاده شود تا نقاط قوت و ضعف آنان آشکار گردد. اين ارزيابي در دوره هاي سالانه براي تمامي سطوح مديريتي شرکت انجام گرفت، تا سال 1384 افزون بر 600 نفر از افراد مختلف سطوح مديريتي شرکت ايران خودرو (رئيس ادارات ، روساي کل ، مديران و معاونين) مورد ارزيابي 360 درجه قرار گرفته اند که اين امر نشانگر نتايج مثبت اين ارزيابي و تاثير عميقي است که اين نوع ارزيابي در توسعه سطوح مديريتي شرکت داشته است.

**18- الگوی فریس**

" فریس " براساس مطالعات خود پیشنهاداتی در رابطه با بهینه شدن فرایند ارزشیابی که بیشتر متوجه ارزیابان می­باشد ارائه می­نماید. او ضمن ترسیم مراحل و چرخه ارزشیابی، به خوبی فعالیت­ها، اقدامات و همچنین برخی مهارت­ها و دانش­های مورد نیاز را که در هر مرحله لازم است ارزیابی شونده دارا باشد، بصورت الگویی پویا به شرح زیر ارائه می­نماید(فریس، 1992، 188-192):

ابلاغ انتظارات

ارتباطات شفاهی شنود موثر قدرت مذاکره هم احساس شدن با ارزیابی شونده

شاخص و استاندارد

تفکر استراتژیک دانش فنی مربوط به شغل برقراری استانداردها
اولویت گذاری و انعطاف پذیری استانداردها

رشد و توسعه ارزیابی شونده

سازماندهی برنامه­ریزی آموزش تربیت و پرورش ایجاد روحیه خلاقیت و کارآفرینی

تصمیمات پرسنلی

تصمیم­گیری نسبت به ارزشیابی شونده رهبری اولویت گذاری تفکر استراتژیک

تدوین برنامه­ریزی

توانایی رهبری توانایی برنامه­ریزی توانایی تصمیم­گیری توانایی حل مساله توانایی سازماندهی

دادن بازخورد

ارتباطات شفاهی شنود موثر هم احساسی با ارزیابی شونده قدرت حل مساله مذاکره مصالحه و حل تضاد

انجام ارزشیابی:

مشاهده عملکرد احصاء استانداردها سنجش و اندازه­گیری عملکرد ارتباطات مکتوب قضاوت نسبت به عملکرد تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از ارزشیابی

نظارت، کمک کردن و کنترل

مهارت حل مساله مشاهده تربیت و آموزش کنترل آموزش بازخورد دادن

**نمودار2- 9- الگوی مفهومی فرآیندهای ارزشیابی (فریس) و اقدامات مهارت­های لازم در هر مرحله(فریس، 1990، 192)**

فریس در مدل ارزشیابی خود مهارت­ها، دانش، اطلاعات مرتبط با هر مرحله که لازم است در ارزشیابی مدنظر قرار گیرد را بیان نموده است و ابزار مناسب و سودمندی را برای اعمال ارزشیابی عملکرد در اختیار ارزیابی کنندگان قرار داده است. بعنوان مثال: در مرحله دوم که ابلاغ انتظارات به ارزیابی شونده می­باشد، لازم است ارزیابی کننده دارای مهارت برقراری ارتباط خصوصا شفاهی، شنود موثر یا قدرت مذاکره، ایجاد همدلی با ارزیابی شونده و قدرت حصول اجماع و توافق در شاخص­ها و معیارهای مرتبط با ارزشیابی باشد. یا در مرحله پنجم ارزیابی کننده باید دارای دانش و مهارت­های مشاهده، احصاء استاندارها، برقراری ارتباط خصوصا مکتوب، تجزیه و تحلیل اطلاعت از داده­های ناشی از ارزشیابی و نهایتا قدرت قضاوت باشد. یا در مرحله ماقبل آخر اشاره به رشد و توسعه ارزیابی شونده می­نماید بدین معنی که فرد ارزیابی کننده باید دارای مهارت­های برنامه­ریزی، سازماندهی، تربیت و پرورش و ایجاد روحیه خلاقیت و کارآفرینی باشد.

طراحی الگوی فوق بصورت چرخه بدین معنی است که بازخورد نهایی نظام ارزشیابی باید متوجه تحقق اهداف و استراتژی­های سازمان باشد و از سوی دیگر چنانچه توسط نظام ارزشیابی اهداف سازمانی محقق نشود می­توان با فرایند بازخورد، هر مرحله و اقدامات مراحل مربوط به آن را مورد تحلیل قرار داد تا نارسایی و نقاط ضعف شناسایی و اصلاح شوند و این الگو می­تواند ویژگیهای نظام ارزشیابی کارآمد و اثربخش را به خوبی توصیف نماید(فریس، 1990، 192- 188).

بطور کلی می­توان مدل­های ارزیابی عملکرد کارکنان را در جدول 2- 9- خلاصه نمود:

**جدول 2- 9- خلاصه مدل­های ارزیابی منابع انسانی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نام مدل** | **صاحبنظر و سال** | **عوامل عمده مدل** | **نقاط قوت و ضعف** | **عوامل مشترک مدل­ها** |
| مدل جایزه تعالی منابع انسانی ایران | انجمن مدیریت منابع انسانی ایران-1385 | رهبری، استراتژی، یادگیری و توسعه مستمر، اخلاق حرفه­ای و ارزش­مداری، مشارکت، فرهنگ سازمانی | بومی بودن مدل، و مناسب بودن آن برای سازمان­های داخل کشور از نقاط قوت این مدل می­باشد. | رهبری، ارتباطات، خلاقیت و نوآوری، فرهنگ سازمانی، انگیزش، تفویض اختیار، آموزش، یادگیری و توسعه مستمر، مدیریت، مسئولیت­پذیری، صداقت، شجاعت، فداکاری، اخلاق، تخصص حرفه­ای، استقامت و استواری، مشارکت، احترام، تعهد، همکاری، صمیمیت، هماهنگی، نظارت و کنترل، انعطاف پذیری، قدرت برنامه­ریزی، صبر و پایداری، تصمیم گیری و حل مساله، نظم در انجام امور، |
| منابع انسانی در مدل بالدریج | بالدریج، 1987 | یادگیری و توسعه، آموزش ، خلاقیت، نوآوری، انعطاف­پذیری، هم­سویی با اهداف سازمان، اعتماد و احترام، انگیزش | این مدل از آن جا که بر اساس مدل ارزیابی عملکرد سازمانی طراحی شده است نمی­تواند به صورت عمیق به حوزه منابع انسانی تمرکز کند. |
| منابع انسانی در مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت | بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، 1988 | مشارکت، نوآوری و خلاقیت، دانش و شایستگی، آموزش، همسوسازی اهداف فردی و تیمی، انگیزش | عدم توجه به فرهنگ سازمانی از نقاط ضعف این مدل می­باشد. |
| مدل سرمایه­گذاری در منابع انسانی | 1990 | توانمند سازی و مشارکت، یادگیری و توسعه، بهبود مستمر، ارزیابی گام به گام و رویکرد توسعه­ای | این مدل بیشتر حوزه یادگیری و توسعه منابع انسانی را ارزیابی می­کند. |
| مدل تعالی عملکرد تنسی | 1993 | معیارهای مدل بالدریج و توسعه پایدار | عدم توجه به فرهنگ سازمانی از نقاط ضعف این مدل می­باشد. |
| مدل استاندارد توسعه­گر منابع انسانی | 1997 | تعهد، آموزش، ارتباطات، نظارت و پیگیری امور | این مدل بیشتر حوزه یادگیری و توسعه منابع انسانی را ارزیابی می­کند. |
| مدل محیط کار عالی | انجمن بین المللی مدیریت منابع انسانی امریکا | خلاقیت و نوآوری، احساس افتخار، انصاف، احترام، صمیمیت، اعتبار، همکاری، شایستگی | این مدل بیشتر بر ویژگی­ها و صفات درونی افراد توجه دارد. |
| مدل جوایز بهترین­ها | موسسه ورک فورث منیجمنت امریکا، 1991 | نوآوری و خلاقیت، مدیریت تغییر، چشم انداز جهانی، | این مدل ابتکار­عمل­های منابع انسانی سازمان را که به نتایج مثبتی دست یافته­اند را شناسایی می­کند |
| مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی | 1995 | مشارکت، شایستگی، آموزش و توسعه، ارتباطات و هماهنگی، نوآوری، رهبری، نظارت و کنترل | این مدل فراهم­کننده یک نقشه برای تحول یک سازمان از طریق بهبود مستمر می­باشد. |
| مدل تی. ئی. ای. ام | اداره منابع انسانی ایالات متحده امریکا، 2002 |  | این مدل نحوه اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان را در سازمان ترسیم می­کند. |
| مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی در وزارت نیرو | وزارت نیرو | آموزش، انگیزش، تفویض اختیار، ارتباطات، رهبری، کارآفرینی، بینش اجتماعی و سیاسی، حل مشکل و تصمیم­گیری، قدرت اجرایی، رشد شخصیتی، خلاقیت، انعطاف­پذیری |  |
| مدل ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان تامین اجتماعی | سازمان تامین اجتماعی، 1385 | رهبری، ارتباطات، قدرت اجرایی، تصمیم­گیری و حل مسئله، هوشیاری محیطی، خویشتن شناسی، تفکر استراتژی، تفکر تحلیلی، تفکر خلاق، تحول آفرینی، مسئولیت­پذیری |  |
| مدل ارزیابی عملکرد کارکنان در بخش نظامی، دولتی و عمومی کشور کانادا |  | توانمندی شناختی(خلاقیت و قدرت تحلیل)، ویژگی­های درونی(اعتبار، کارسازی و استدلال حرفه­ای، شجاعت، فداکاری، صداقت، کمال)، توانمندی تغییر(خود توسعه­ای و هدایت گروه)، توانمندی اجتماعی(روابط سیستمی، مشارکت، انعطاف­پذری، ارتباطات) |  |
| الگوی ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی مدیران اجرایی در استرالیا | استرالیا | رهبری، ارتباطات، حل تعارض، چشم­انداز، مهارت تحلیلی و مفهومی، قضاوت |  |
| مدل ارزیابی عملکرد شرکت فورد | شرکت فورد | کمال و بی­عیبی، جسارت، ارتباطات، استقامت و استواری، آموزش و توسعه، تعهد شغلی، تفکر سیستمی |  |
| مدل اونت | پیترسون، 1999 | دانش و مهارت، آموزش، علائق شغلی، توانایی­ها، تجربه، تحصیلات | این مدل در واقع یک بانک اطلاعاتی در مورد مشاغل مختلف می­باشد. |
| مدل ارزیابی ­–ای نوین منابع انسانی در ایران خودرو | 1380 | رهبری، تفکر استراتژیک، مسئولیت­پذیری، انعطاف­پذیری، دانش کار و حل مسئله، کمال­جویی حرفه­ای، تحمل فشار و پایداری، تصمیم گیری، وفاداری سازمانی، صداقت و قابلیت اعتماد |  |
| الگوی فریس | فریس، 1992 | مهارت برنامه­ریزی، خلاقیت، کارآفرینی | این مدل بیشتر نحوه انجام یک ارزیابی موثر در مورد کارکنان را مطرح می­کند. |

**2-10- ارزیابی عملکرد کارکنان در ارتش جمهوری اسلامی ایران**

عملکرد نیروی انسانی ارتش در دوران گذشته تا سال 1349 با استفاده از فرم­های اولیه تحت عنوان "تعرفه­های نمونه پرسنلی" ارزیابی می­شد که برخی از شاخص­های آن عبارتند بودند از: دانش، مهارت، خلاقیت فردی، انعطاف پذیری، شهامت، شجاعت، صداقت، خود باوری، اعتماد به نفس، مقاومت در مقابل سختی­ها، قدرت ریسک پذیری، اطاعت پذیری، انظباط ظاهری و معنوی(معاونت طرح و برنامه و بودجه و امور مجلس آجا،1388).

هدف از ارزیابی یگان­ها، سنجش آمادگی رزمی یگان­های رزمی، پشتیبانی خدمات رزمی، مراکز فرهنگی آموزشی در راستای اجرای ماموریت ارجاعی، انجام مسئولیت­ها طبق وظایف مندرج در شرح وظایف و شناخت کارکنان متعهد، کارا و مسئولیت­پذیر در سطح سلسه مراتب فرماندهی، شناخت نارسایی­ها و وقوف بر محاسن یگان­ها و انعکاس و انتقال آن به سایر واحدهای تابعه آجا[[57]](#footnote-57) است(معاونت طرح و برنامه و بودجه و امور مجلس آجا،1388).

**2-10-1- اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان در ارتش جمهوری اسلامی ایران**

هر یگان و سازمانی در ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود در پی اهداف مختلف و گوناگونی است. بدیهی است آجا در ارزیابی کارکنان خویش اهدافی را دنبال می­کند که حاصل آن عبارتست از: سنجش بینش، دانش و توانش کارکنان با توجه به مقدورات و محدودیت­ها و همچنین ارزیابی لیاقت­ها، قدرت کار، عکس­العملکارکنان در مقابل استاندارد­های تعیین شده در کار، در مقایسه با سایر کارکنان، استعدادها، توانایی­ها و لیاقت­های نهفته در آنان خواهد بود(عظمی، 1391).

اهم اهداف به قرار زیر است:

1- کمک به فرماندهان، مدیران، روسا و سرپرستان جهت اتخاذ تصمیم و طرحریزی، برنامه­ریزی، هماهنگی و نظارت.

2- تعیین نوع هدف­های مورد انتظار آجا و تعیین شاخص­ها با توجه به نوع شغل و ماهیت آن.

3- تعیین و تبین روش­های ارزیابی کارایی و نظارت بر اجرای آن.

4- شناخت نارسایی­های بینش، دانش، توانش مهارتی افراد برای طرحریزی و برنامه ریزی.

5- ارزیابی عملکرد فردی و گروهی و سنجش میزان تاثیر فرد به گروه و بالعکس برای بهره­برداری در ارتقاء و نقل و انتقالات و خاتمه بخشیدن به کار کارکنان.

6- ارزیابی عملکرد کارکنان بدون تبعیض، تعصب و پیشداوری، اغراق گویی و سهل­انگاری و جلوگیری از خطاهای حین ارزیابی(پیشداوری و قضاوت ذهنی و تکیه بر شاخص­های غیر عملکردی با بهره­گیری از شاخص­های بیشتر) و جلوگیری از خطاهای ارزیابی جهت تشخیص میزان بصیرت، تخصص، تلاش و کوشش با توجه به معیارهای اسلامی.

7- تعیین مهارت و شایستگی کارکنان متناسب با کاری که انجام می­دهند.

8- اصلاح بهبود و تعالی کارکنان که در نهایت به بهره­وری و اثربخشی آجا بینجامد.

9- کشف میزان ظرفیت و توانایی­های بالقوه کارکنان با لحاظ کردن نتایج ارزیابی محوله و استعدادهای نهفته و ظاهر نشده ارزیابی شونده.

10- تعیین نوع انتظارها از مشاغل گوناگون و آگاهی کارکنان از آن.

11- هدایت کارکنان به سمتی که احساس و باور کنند سازمان آن طور که شایسته است به نتایج کارشان ارزش می­گذارد.

12- استفاده از شیوه­های گوناگون ارزیابی برای آگاهی از توانایی­ها و استعدادهای بالقوه و بالفعل کارکنان.

13- تعیین موفقیت یا عدم موفقیت برنامه­های تدوینی با استفاده از پردازش اطلاعات چک لیست­های خود ارزیابی.

14- طبقه بندی افراد در طبقات ممتاز، عالی، خیلی خوب، خوب، متوسط و ضعیف.

15- اعطای امتیازات، پاداش­ها و مزایای دیگر به کارکنان، طبق اصول صحیح علمی به میزان عادلانه.

16- تعیین کارکنان غیر کارا و هدایت آنان در جهت بهبود وضعیت خدمتی و خاتمه بخشیدن به کار کارکنان که اصلاح پذیر نیستند(ستاد آجا، 1379، 11).

محاسن ارزیابی عملکرد کارکنان در آجا

در صورتی که ارزیابی عملکرد کارکنان به دقت انجام پذیرد ضمن برخورداری از مزایای عملی در رابطه سیر قراردهای نظام مدیریت منابع انسانی، بیشتر جنبه­های ظاهری و عملکردی را نشان خواهد داد که اثرات غیر مستقیم و غیر مشهود آن در تمام شؤون سازمان و مدیریت آن مشهود بوده و نمایان خواهد گشت. گرچه محاسن ارزیابی به چند نمونه در زیر خاتمه نمی­یابد ولی بصورت فهرست وار می­توان اشاره کرد که:

1- تشخیص کمبودها، برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی.

2- به وجود آمدن مبنای منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان.

3- ایجاد مبنا و معیارهای صحیح برای برنامه­ریزی جابجایی­های افقی و عمودی کارکنان، به منظور تطبیق هرچه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی و توانایی کارکنان با مشاغل آنها(سپردن کار به کاردن).

4-ایجاد یک نظام ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی.

5-ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان با عزام به دوره­ها و ماموریت­های داخل و خارج، اعطای پاداش و امتیاز و ....

6- کاهش نارضایتی و شکایت ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه.

7- برقرای روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات.

8- کمک به تعیین معیار و ضوابط رهایی از خدمت کارکنان.

9- علاقه­مند کردن کارکنان ساعی به کار، از طریق ایجاد نظام تشویق و تنبیه منطقی.

10- بوجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت در آزمون­های استخدامی(عظمی،1391).

**2-11- ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی ارتش**

**2-11-1- اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد**

در عصر اطلاعات، دانش و نبود امنیت، ارتش­هایی که از منابع انسانی تربیت یافته بی­بهره­اند، با تحقیر، ناکارآمدی و ظلم­پذیری از دولت­های قدرتمند مواجه هستند. نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران برای تامین و اعتلای ارزشهای ملی و اثرگذاری در تحقق سند چشم انداز، نیازمند توسعه و پیشرفت در زمینه تربیت منابع انسانی و در نتیجه ارتقای سطح اثربخشی عملکرد سازمانی است. تعلیم و تربیت از مهم­ترین و اصلی­ترین اولویت­های سازمان برای توانمند­سازی منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی است. ارزش و اعتبار عملکرد نیروهای مسلح در گرو نقش­آفرینی موثر در تحکیم و توسعه امنیت است که این مهم توسط منابع انسانی تحقق می­یابد. با توجه به روند عملکرد دشمنان نظام اسلامی و گسترش بحران آفرینی و دخالت­های نظامی آنان در منطقه، عملکرد منابع انسانی جایگاه ویژه­ای یافته است. مراکز آموزش عالی نظامی در ساختار نیروهای مسلح دارای نقش راهبردی است و نتایج عملکرد آنها نقش حیاتی در اعتبار و اقتدار نیروهای مسلح خواهد داشت(رشید­زاده، 1391).

یکی از مهم­ترین مراکز نیروهای مسلح، دانشگاه­های آن است که " با دو هدف به کار و تحصیل اشتغال دارند، هدف اول دانش و هدف دوم آمادگی و تربیت نظامی " است (امام خامنه­ای، 1383).

دانشگاه، کانون عالی­ترین پیشرفت­های علمی در همه زمینه­ها است که موجب اعتلای علم و دانش در جامعه می­شود. از آغاز پیدایش دانشگاه در جوامع مختلف تا به امروز تغییرات و تحولات بسیاری در نظام­های آموزشی روی داده است. وقتی مردم کشورها در دوره­های خاصی دانشگاه را قادر به پاسخگویی به مسایل و مشکلات و نیازهای خود نیافته­اند، به اشکال گوناگون، نارضایتی خود را بروز داده و توانایی و کارایی مدیران، رهبران و کارکنان را زیر سئوال برده­اند و بدیهی است امروز هم به مدیریت­های نامطلوب و غیرموثر که به از هم گسیختگی نظام آموزشی منجر می­گردد بی­توجهی نخواهند کرد(نیکنامی،1377،4). بنابراین باید به آموزش و تربیت تخصصی افرادی مبادرت کرد که واجد ویژگی­های بارز و حرفه­ای مدیریتی هستند، بعبارت دیگر، باید سرمایه­گذاری برای آموزش و آماده­سازی مدیران آموزش عالی در دانشگاه در اولویت قرار بگیرد. باید قابلیتها و توانایی­های بالقوه مدیران تا حد امکان رشد و پرورش یابد. در این میان توجه عمیق به شاخص­های عملکردی که از یک­طرف نماینگر واقعیت­های موجود در عرصه فعالیت­ها در یک سازمان هستند و از طرف دیگر سنگ زیر بنای ارزشیابی محسوب می­شوند، می­تواند در شناسایی و درک بهتر خلاء­ها، نارسائی­ها و کمبودها، سنجش فعالیت­های کارکنان و در شکل­دهی برنامه­های آینده جهت جذب کارکنان کارآمد و اتخاذ تصمیم­گیری بهتر در سطح سازمان موثر واقع شود. دانشگاه منبع شناخت، پرورش و رشد توانایی­ها و استعدادها و خلاقیت­های دانشجویان است. برای دستیابی به اهداف مورد نظر در دانشگاه می­بایست هریک از زیر نظام­های تشکیل دهنده دانشگاه چه دولتی و غیر دولتی با توجه به نیازهای محیطی به تدوین رسالت، ماموریت و هدف­های ویژه بپردازد. برنامه­ریزی نخستین وظیفه مدیریت است و در راستای این کارکرد مناسبترین اقدامات جهت برآورد هدف­ها صورت می­پذیرد و سپس سازماندهی انجام می­گیرد و آنگاه برنامه­ها به اجرا در می­آید. در این فرایند فعالیت از اولین مرحله درونداد تا آخرین مرحله نظام آموزشی یعنی بروندادها، باید به ارزشیابی اقدامات عمل شده و نتایج حاصله از آن پرداخت به عبارت دیگر باید، از داده­های بدست آمده جهت قضاوت درباره مطلوبیت هدف­ها، برنامه­های عملیاتی و طرح­های اجرایی به منظور نیل به تصمیم­گیری در باره امور کلی یا جزئی در درون این سیستم استفاده کرد. ارزیابی باید بر کارکردهای گوناگون کارکنان اشرافیت داشته باشد، چه این کار موجب می­شود تا بهره­گیری هرچه بیشتر از منابع هدف­های مطلوب امکان­پذیر شود. یکی از مباحث مورد نظر در توسعه این است که آگاهی از نتایج موجب بهبود عملکرد می­شود. به عبارت دگر اگر کارکنان به هنگام فعالیت یا در پایان دوره فعالیت از نتایج کار خود اطلاع حاصل نمایند لاجرم این شناخت از عملکردهای جاری، عملکردهای بعدی آنان را تحت تاثیر قرار می­دهد و با مدد گرفتن از شیوه­های جدید موجب بهبود کار می­شوند. واقعیت این است که رفتار کارکنان در هر لحظه بطور ضمنی یا بطور صریح تابع اطلاعاتی است که از یک موقعیت بدست می­آید. اگر این اطلاعات تغییر کند رفتار نیز به تبع آن تغییر می­یابد. بعبارت دیگر اگر کارکنان نسبت به رفتاری که انجام می­دهند آگاهی یابند به تناسب نوع شناخت، رفتار آنان نیز دستخوش تغییر می­گردند و در نهایت موجب بهبود در فرآیند فعالیت­های سازمانی در گذر بعدی می­شود. دانشگاه همانند دیگر سازمان­ها از نظر مشکلات علمی در برنامه­ریزی نیروی انسانی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل، به ارزیابی عملکرد برنامه­های اجرایی و کیفیت و اثربخشی کار نیاز مبرمی دارد تا معلوم گردد اقدامات و عملیات انجام شده تا چه حد با هدف­ها، ملاک­ها و موازین پیش بینی شده تطابق و همخوانی دارد. در این راستا بی­گمان ارزیابی عملکرد را باید اصلی جداناپذیر از نظام برنامه­ریزی دانست. نظام ارزیابی علمی و توانمند می­تواند منجر به رشد و شکوفایی دانشگاه و کارکنان آن شود و از پدید آمدن کاستی در کار، پیشگیری کند و چاره­های کارساز برای از میان برداشتن چالش­ها را فراهم آورد. ارزیابی عملکرد در دو زمینه اساسی انجام می­شود: اول ارزشیابی از افراد و کسانی­که در سازمان به انجام وظایف معینی مشغولند و دوم از برنامه­ها و طرحهایی که این نیروها در یک سازمان یا نهادها به انجام می­رسانند. در این مسیر ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به دو منظور انجام می­پذیرد:

الف) بهتر کردن عملکرد کارکنان و استفاده کامل از نتایج آن در اجرای وظیفه­ها و ماموریت­های مربوط به محیطی که در آن فعالیت دارند.

ب) فراهم آوردن اطلاعات درست جهت تصمیم­گیری­ها با توجه به این نکات، ارزیابی عملکرد در واقع به گردآوری اطلاعات درباره رفتارها می­پردازد و برای آسان کردن داوری و قضاوت درباره افراد و بالندگی آنان بکار می­رود.

برای نائل آمدن به مقصود نظام ارزیابی عملکرد از کارکرد افراد به ویژه در بخش کارکنان، لازم است نظام ارزیابی از حساسیت لازم برای تشخیص رفتارهای اثربخش، کم­اثر یا بی­اثر برخوردار باشد. به عبارت دیگر چنانچه ارزیابی عملکرد کارکنان برای تشخیص قدرت و ضعف از حساسیت بهره­مند نباشد نمی­توان از نتیجه­های آن برای تامین مقاصد و رشد و پویایی در ابعاد مختلف بهره برد از طرفی نظام ارزیابی عملکرد می­بایست به کار و عمل افراد مربوط باشد و همچنیین وسایل و لوازم سنجش و اندازه­گیری باید از اعتبار کافی برخوردار باشد تا داوری و قضاوت درست انجام گیرد. بنابراین اگر بخواهیم از این زاویه وارد شویم که ارزیابی عملکرد کارکنان باید دشواری­ها را نمایان گرداند و اینکه تشخیص چاره­ها را آسان سازد، در این میان توجه عمیق به شاخص­های عملکردی در شناسایی و درک بهتر خلاء­ها، نارسائیها، کمبودها و در بهبود برنامه از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می­کند(یادگاری و علوی،1387).

**2-11-2- ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارتش**

ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی در حال حاضر براساس آئین نامه­ی تجدید نظر شده ای است که از سال 1386 به صورت آزمایشی در حال اجرا می­باشد و همه ساله کارکنان ارزیابی می­گردند. در این ارزشیابی، کارکنان به 4 سطح دسته بندی شده­اند و بر مبنای 4 معیار زیر ارزیابی می­گردند که به فراخور هر سطح، شاخص­ها و سئوالات تغییر می­کند: ارزش­ها و بینش­ها، شاخص­های شخصیتی، عوامل رفتاری و شاخص­های مهارتی. حداکثر نمره­ی ارزشیابی 100 تعیین شده و نحوه­ی محاسبه نمرات ارزیابی عملکرد به شرح زیر انجام می­شود:

نتیجه تعرفه ­های ارزیابی: حداکثر 50 نمره

نتایج آزمون دانش نظامی: حداکثر 16 نمره

نتایج آزمون جسمانی: حداکثر 10 نمره

نتایج تشویق و تنبیه: حداثر 6 نمره

نمرات بازرسی: حداکثر 10 نمره

هئیت ارزیابی: حداکثر 8 نمره

در ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، اینک از روش مقیاس ترسیمی استفاده می­شود. در این روش، ابتدا عوامل ارزیابی مانند: کمیت کار، کیفیت کار، طرز سلوک با همکاران و قابلیت اعتماد را تعیین می­کنند. برای هر عامل، امتیازاتی از ضعیف تا عالی تعیین می­شود و در پایان نمرات داده شده را جمع می­زنند. در این روش، فرمانده، رئیس و یا سرپرست افراد بعنوان ارزیابان می­باشند

**2-12- پیشینه تحقیق**

**2-12-1- تحقیقات در داخل کشور**

1- سقاپور در سال 1389 تحقیقی با عنوان طراحی مدل ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی انجام داد که در این پژوهش بعد از بررسی مدل­های مدیریت عملکرد سازمان­های قابل دسترس، مدل تعالی سازمان(EFQM) و کارت امتیازی متوازن(BSC) به عنوان مدل­های ارزیابی عملکرد سازمانی مناسب در پژوهش انتخاب شدند الگوی ارائه شده دارای 9 بعد، 25 مولفه و 76 شاخص می­باشد. جامعه آماری پژوهش را مدیران شرکت سهامی آب منطقه­ای فارس تشکیل داده و نتایج امتیازات و رتبه­ها نشان داد، تلاش فرد در ارتباط با مشتریان سازمان و ایجاد منابع برای آنها 156، میزان دستیابی فرد به اهداف شغلی مورد انتظار 141، تحقق اهداف و برنامه­های مدیریت منابع انسانی133، مدیریت فرایند مالی سازمانی118، دستیابی به نتایج کسب و کار111، مسئولیت اجتماعی 107، همکاری بین سازمانی 103، اجرا و ارزیابی اهداف استراتژی سازمان84 و تسهیل رهبری سازمانی47 می­باشند.

2- یادگاری در سال 1387 تحقیقی با عنوان تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی انجام داد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز (جمعا 640 نفر) بوده که از بین آنها 250 نفر به عنوان نمونه انتخاب شده­اند. این تحقیق شامل شش معیار(معیارهای شغلی، توسعه حرفه­ای، تعهد حرفه­ای، روابط انسانی، انعطاف­پذیری، معیارهای اخلاقی و فوق برنامه)و سی شاخص می­باشد. در این تحقیقی معیار روابط انسانی به عنوان مهمترین معیار شناخته شد و معیار توسعه حرفه­ای نیز به عنوان کم اهمیت ترین مولفه شناخته شد.

3- مجتبی میکلایی در سال 1384 در رساله دکتری خود در رشته مدیریت دولتی با عنوان ارائه الگوی جامع ارزیابی عملکرد براساس مدل امتیازی متوازن، که برای ارزیابی عملکرد سازمان­های دولتی مناسب­تر و کاربردی­تر بوده و با مطالعات نظری و مصاحبه­های اکتشافی مسئولیت اجتماعی به عنوان حوزه جدیدی به این مدل اضافه گردیده است.

4- علیرضا جزینی در رساله دکتری خود در رشته مدیریت دولتی با عنوان طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران در پلیس پیشگیری (مورد مطالعه: کلانتری) که در سال 1391 انجام شد نشان داد که الگوی یاد شده دارای 2 بعد(رفتاری و نتایج عملکردی) و 10 معیار(وظیفه محوری، جامعه محوری، ارزش محوری، دانش محوری، انسان محوری، سرمایه فیزیکی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، تحقق ماموریت) و 44شاخص(آگاهی، آگاه سازی، یادگیری، نوآوری، تعهد، عدالت ورزی، ادب و احترام، خویشتن داری، درستکاری، صداقت، جدیت، وظیفه شناسی، ارتباطات، تخصیص منابع، کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات، داشتن روابط خوب و مناسب با همکاران، رعایت احترام متقابل ، صمیمیت در محیط کار، پذیرش اشتباهات، کوشش در جهت رفع اشتباهات، سازگاری با شرایط جدید، نوآوری در کارها، میزان ریسک پذیری، حضور بموقع در محیط کار، پای­بندی به مقررات، انجام به موقع وظایف، رعایت سلسله مراتب فرماندهی، پیگیری امور تا حصول نتیجه، پذیرش مسئولیت­های مختلف، میزان علاقه به کار، استفاده بهینه از امکانات، پذیرش پیشنهادهای سازنده، دلسوزی و احساس مسئولیت به کار، کوشش در افزایش مهارت شغلی، شرکت در آزمو­های ضمن خدمت، تسلط و تخصص در کار، مطالعه منابع علمی و تجربی، تشخیص نیازهای واحد مربوطه، نگهداشت تجهیزات اداری، نگهداشت تجهیزات فناوری اطلاعات، نگهداشت تجهیزات آموزشی، استفاده مناسب از تجهیزات پزشکی) می­باشد.

5- ماندنی تونکه نژاد، حسن بودلایی و عباس نرگسیان در سال 1390 پژوهشی با عنوان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بازرسی کل کشور انجام داده­اند. در این پژوهش مدل ارزیابی عملکرد کارکنان بازرسی کل کشور ارائه شده است این مدل شامل 3 بعد(صفات، رفتار و نتایج)، 23 معیار(صبر و پایداری، مسئولیت پذیری، شهامت، عدالت، امانت داری، صداقت، تعهد، برنامه­ریزی، مدیریت تغییر، رهبری، مدیریت منابع، ارتباطات، ادراک، خلاقیت و نوآوری، رشد و توسعه، کارتیمی و مشارکت پذیری، نگرش سیستمی، دانش قوانین و مقررات عام، دانش قوانین و مقررات خاص، دانش کار ستادی، قدرت حل مسئله، کمیت نتایج، کیفیت نتایج) و 100 شاخص می باشد.

6- محمد کسائی و کیمیا سادات میرکمالی در سال 1390 پژوهشی با عنوان " طراحی مدل ارزیابی عملکرد کارکنان براساس مدل شایستگی با رویکرد منطق فازی و AHP " انجام داده­اند. در این مقاله سعی شده است با استفاده از رویکردهای منطق فازی و بررسی مدل­های شایستگی، روشی نوین در ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه شود. همچنین مراحل طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد، از شناسایی جنبه­های کاری تا چگونگی استنتاج امتیازات عملکردی مبتنی بر محاسبات فازی نشان داده شده است. در این تحقیق 4 معیار(خروجی کار، دانش، مهارت و فوق برنامه) و 14 شاخص (اثربخشی، کمیت، کیفیت، وقت شناسی، دانش عمومی، دانش تخصصی، مهارت فنی، مهارت بین فردی، مهارت مدیریتی، مهارت شغلی، مهارت زمینه­ای، مهارت ادراکی و انجام فعالیت­های خارج از وظایف که برای سازمان انجام شده) در نظر گرفته شده است.

7- سید امیر رضا نجات و حسن سماواتی در سال 1388 در تحقیقی با عنوان بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران با استفاده از نظریه­های مربوط به ارزشیابی عملکرد کارکنان شاخص­های مطلوب بدست آمده را با شاخص­های ارزشیابی عملکرد کارکنان در ناجا که قبلا مورد استفاده بوده، مورد مقایسه قرار داده­اند. در پایان پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت ارزیابی عملکرد ارائه گردیده است. چهار معیار اصلی تعیین شده شامل اثربخشی، کارایی- بازدهی، رشد و پرورش و رضایت مسئولین است. شاخص­های مهم تعیین شده در این تحقیق شامل نظم در کار و وقت شناسی، قدرت طرحریزی، برنامه­ریزی، شخصیت و قدرت تاثیر در دیگران، آراستگی ظاهری و رفتار مناسب، ارجاع و تقسیم کار به دیگران، تسلط و مهارت در انجام کار ، ابتکار و خلاقیت، آشنایی کافی با کار و مسئولیت خود، تلاش برای خود اتکایی و خود کفایی، کیفیت انجام امور از نظر دقت، صحت و مطلوبیت، تمایل به کسب موفقیت در انجام امور محوله، توان سازگاری باشرایط و ویژگی­های شغلی محیط کار، خودجوشی و نوآوری می­باشند.

8- سعید صفری در پایان­نامه دکتری خود با عنوان طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیر در سازمان­های تولیدی با استفاده از رویکرد تحلیل پوششی داده­ها در دانشگاه تربیت مدرس برای ازریابی عملکرد مدیران، مدلی جامع پیشنهاد نموده است که مزایای هر سه گرایش اصلی را دارد و به علت استفاده از رویکرد پوششی داده­ها (DEA)؛ کاملا عینی، دقیق و توانمند در عرصه­های اجرایی است.

9- طراحی مدل تلفیقی برای ارزیابی عملکرد کارمندان دانشگاه­ها با استفاده از تحلیل پوششی داده­ها و مجموعه­های فازی(مطالعه موردی) : در این مقاله مدل ارزیابی عملکرد کارکنان که برای دانشگاه طراحی شده ارائه می­گردد. در این راستا سعی شده است تا با استفاده از تکنیک­های تحلیل پوششی داده­ها، کارایی کارکنان دانشگاه در حوزه­های مختلف تعیین شود. از آنجایی که وضعیت برخی از معیارها بصورت دقیق قابل بیان نمی­باشد و دارای ابهام و عدم اطمینان است، لذا برای امتیازدهی به این دسته از معیارها، متغیرهای زبانی در نظر گرفته شده است. در این مقایسه به طور مشخص نحوه ایجاد یک مدل تلفیقی مبتنی بر DEA و مجموعه­های فازی ارزیابی کارکنان توضیح داده شده و قابلیت آن در محیط­های واقعی تشریح گردیده است.

10- طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیر با استفاده از رویکرد تحلیل پوششی داده­ها: این مقاله به گرایش­های ارزیابی عملکرد از جمله گرایش ویژگی فردی، گرایش رفتاری و گرایش مبتنی بر نتایج را به عنوان ابعاد ارزیابی عملکرد مدیر معرفی کرده است که رویکرد" سه پایه صندلی " را تشکیل می­دهند. آنها معتقدند برای ایجاد تعادل در ارزیابی عملکرد مدیر باید از روشی همه جانبه برای ارزیابی این ابعاد در نظر گرفت. از این رو روش تحلیل پوششی داده­ها انتخاب می­شود که برای همسنگ کردن این سه بعد نیز بکار می­رود. مدل مفهومی آنها " افرا " نام دارد که دو عامل کیفی: شامل ویژگی­های رفتاری و شخصیتی و عوامل فیزیکی: شامل توانایی­های فرد که در قالب تحصیلات و تجربه بیان می­شود، به عناون عوامل موثر بر ارزیابی تعیین می­شوند. هر مدیر به عنوان یک DMU محسوب می­گردد که ورودی مدل، عوامل کیفی و خروجی مدل عوامل فیزیکی می­باشند.

11- براتی و همکارانش در سال 1385 تحقیقی تحت عنوان ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمومنین(ع) سمنان، با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن انجام دادند. یافته­های تحقیق نشان داد که امتیاز محور مشتریان41.5، محور فرایندهی درون سازمانی36.4،محور مالی16.6 و محور رشد ونوآوری 89.9 تعیین شد. نتیجه­گیری کلی تحقیق نشان داد که این نظام در زمینه مالی کمترین موفقیت را داشته و با توجه به تمرکز این نظام به پرداخت­های عملکردی ضعف نظام در این محور مشهود است.

 12- ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد موثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران: این تحقیق توسط سید علی صدرالسادات در سال 1387 در شرکت ملی نفت انجام شده است. در این پژوهش برای انتخاب و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد موثر و متناسب با شرایط شرکت ملی نفت ایران براساس فرایند بررسی رویکردهای مختلف ارزیابی عملکرد کارشناسان، تعیین رویکردهای ارزیابی عملکرد متناسب با شرکت ملی نفت ایران، تعیین روش­های ارزیابی متناسب با شرکت ملی نفت، تعیین روش­های مناسب ارزیابی عملکرد در سطح حوزه­های عملکردی شرکت ملی نفت و روش­های مناسب در سطح ستاد و حوزه­های کاری شرکت ملی نفت ایران مورد توجه قرار گرفته است. در این مقاله انتخاب نوع رویکرد مناسب به عنوان فلسفه اصلی نظام ارزیابی و نوع روش­های انتخابی از ناحیه طراحان به عوامل دیگری مثل منابع ارزیابی، سطوح ارزیابی، دوره ارزیابی و ... که این عوامل نیز جزء اجزا تشکیل دهنده یک نظام ارزیابی مطلوب و موثر هستند ارجحیت دارد. در این تحقیق از میان 14 روش مشهود ارزیابی با نظرسنجی از جامعه نمونه، روش­های ارزیابی مدیریت بر مبنای هدف، شاخص مستقیم، استاندارد کار، ثبت و قایع حساس و مقیاس درجه­بندی خطی به عنوان روش­های ارزیابی مناسب و موثر برای ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران تشخیص داده شد.

13- طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور مطالعه موردی سازمان بسیج مستضعفان: این پژوهش توسط علیرضا ساکت چموش در سال 1390 در سازمان بسیج مستضعفان انجام شده است. این تحقیق به دنبال طراحی الگویی برای ارزیابی عملکرد افسران ارشد بر مبنای تصمیم­گیری چند شاخصه است. محقق پس از بررسی معیارها و شاخص­های مطرح شده در خصوص ارزیابی عملکرد افسران ارشد از دیدگاه ادبیات تحقیق، اسلام و بیانات مقام معظم رهبری، الگوی اولیه را براساس سه گرایش نقش­های مدیریتی، شایستگی­های مدیریتی و نتایج مدیریتی ارائه نموده است. الگوی ارائه شده دارای 3 بعد(نقش مدیریتی، شایستگی­های مدیریتی، نتایج مدیریتی) 10 معیار(نقش تصمیم گیری، نقش عملیاتی، نقش ارتباطی، رفتار اخلاقی، دانش و معلومات حرفه­ای، مهارت­های مدیریتی، رفتار شغلی، ویژگی­های شخصیتی، کیفیت نتایج و کمیت نتایج) 54 شاخص(مدیریت و رهبری، فرماندهی، کنترل، برقراری و حفظ ارتباطات، کارآفرینی، گزارش کردن، مشورت کردن در کارها، قدرت و قاطعیت در تصمیم گیری، ایمان به خدا و داشتن تعهد، ایجاد انگیزه در دیگران، توان و خلاقیت، ابتکار و نوآوری، توانایی همکاری به صورت گروهی، قدرت نفوذ وتاثیرگذاری، توانایی آسان سازی کارها، توانایی گفتگو، توانایی در اداره جلسات، معتمد بودن، فصاحت و جاذبه کلام، خوش­رفتاری، توجه به افکار عمومی، رعایت عدالت و پرهیز از تبعیض، تنظیم وقت و تقسیم کار، انتقادپذیری، مدیریت منابع انسانی، قاطعیت و ثبات، اعتماد به نفس و خطرپذیری، مهارت­های مدیریتی، مهارت طراحی و حل مسئله، هدایت زیردستان و رشد دیگران، تقوی الهی، داشتن علم و آگاهی، توانایی فکری و ذهنی، دانش و معلومات مدیریتی، الگوی اخلاق بودن، تلاش و سختکوشی) می­باشد.

14- طراحی و ارائه سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کارکنان نظام بانکی (مورد نمونه بانک ملت): این تحقیق توسط اکبر حسن پور در سال 1387 در بانک ملت انجام شده است. دراین مقاله ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان با در نظر گرفتن چشم­انداز و استراتژی سازمان طراحی و ارائه گردیده است. تعیین شاخص­های ارزشیابی کارکنان متناسب با سیستم بانکی کشور بر اساس تغییرات بنیادی در سیستم­های ارزشیابی عملکرد، تحقیقات زمینه­ای در ارزیابی عملکرد و مدل سازمانی سیستم عملکرد فردی انجام شده است. برای تعیین شاخص­های ارزشیابی عملکرد کارکنان چشم­انداز، استراتژی، اهداف اجرایی و ارزش­های سازمان در نظر گرفته شده و با استفاده از ویژگی­های شغلی افراد و وظایف ادارات و واحدها، شاخص مشخص شده­اند. از جمله این شاخص­ها می­توان به دانش و مهارت شغلی- خلاقیت، انعطاف و انتقاد پذیری- مسئولیت پذیری و همکاری- برخورد با مشتریان و همکاران- بهداشت و ایمنی محیط کار- رعایت مقررات، آئین­نامه­ها، سلسه مراتب اداری و توجه به حضور و غیاب- توجه به شعائر اسلامی- کیفیت و کمیت کار- توانایی هدایت و نظارت به کار دیگران- توانایی تلفیق و هماهنگ سازی موثر فعالیت­ها – توانایی مدیریتی و سرپرستی و .... اشاره نمود.

**2-12-2- تحقیقات در خارج از کشور**

1- پنگ[[58]](#footnote-58) در سال 2012 به تحقیقی با عنوان " طراحی مدلی برای ارزیابی عملکرد کارکنان بخش تحقیق و توسعه مهندسی بر پایه ارزیابی فازی " پرداخته است. در این تحقیق ابتدا شاخص­های مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان بخش تحقیق و توسعه مهندسی مشخص شده­اند. این معیارها را در 4 دسته کلی تقسیم نموده­اند و برای هریک از آن­ها زیر معیاره تعریف نموده­اند. سپس با استفاده از روش AHP به تعیین وزن معیارها پرداخته­اند و در نهایت با استفاده از روش ارزیابی فازی مدلی برای ارزیابی عملکرد طراحی نموده­اند.

2- دبورا و مایکل[[59]](#footnote-59) در تحقیقی اقدام به استفاده از مدل کارت امتیازی در حوزه آموزش و به طور اخص در سطح تحصیلات تکمیلی می­نمایند. نتیجه تحقیق نشان می­دهد که به طور مناسبی می­توان در سازمان­های آموزشی از این مدل جهت بررسی ماموریت و ارزش­های اصلی سازمانی سود برد. لذا سیستم مدیریت استراتژی – محور کارت امتیازی متوازن نه تنها در سازمان­های تجاری و خدماتی، بلکه در محیط­های آموزشی نیز جهت مشخص نمودن ماموریت­ها و ترجمه این استراتژی­ها به اهداف، ارزیابی­ها و فعالیت­های عملیاتی و اجرایی با توجه به ماموریت­ها و ارزش­های اصلی آن کاربرد مناسبی دارد، چرا که قادر است تا فرصتی را برای شناسایی واقعی موضوعات مورد نظر مشتریان، مراجعه­کنندگان، سهامداران و صاحبان آن موسسه یا سازمان فراهم آورد. موضوعاتی از قبیل اینکه هدف از موجودیت سازمان یا موسسه چیست؟ چه چیزهایی برای توسعه مهم است؟ و موسسه به دنبال تامین چه نیازهایی است؟

3- یوهانا هدوگا[[60]](#footnote-60) در پایان­نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان توسعه یک مدل فرایند مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل تالین کشور استونی که در سال 2012 انجام داد به این نتیجه رسید که معیارهای مهم برای ارزیابی عملکرد کارکنان شامل: توانایی­های فردی، معیارهای شغلی، نتایج کمی وکیفی و شاخص­های مهم شامل: تعهد، انگیزه، ارتباطات، آموزش، انعطاف­پذیری می­باشد. هدف از این تحقیق ساخت یک مدل از فرایند مدیریت عملکرد کارکنان بود که یک ابزار مفید برای کسب و کار هتل و ارائه پیشنهادات به هتل­های دیگر در تالین می­باشد. جامعه آماری این تحقیق هشت هتل موجود در تالین بود. این مدل براساس بررسی ادبیات و داده­های جمع­آوری شده از مصاحبه با هشت هتل در تالین طراحی شده است.

4- میترا و گوپتا[[61]](#footnote-61) در سال 2008 در پژوهشی با عنوان الگوی ارزیابی عملکرد در پست­های دولتی که در اداره پلیس هند انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد کارکنان می­تواند به تعیین اثربخشی دولت الکترونیک در آن حوزه کمک کند. آن­ها شاخص­ها را در سه گروه رضایت کارکنان، کارایی درونی و رضایت شهروندان جای دادند. بطور کلی می­توان تحقیقات انجام شده را در جدول زیر خلاصه نمود.

**جدول 2-10- خلاصه تحقیقات انجام شده**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نویسنده** | **سال** | **عنوان پژوهش** | **شرح نتایج و معیارها و شاخص­ها** | **عوامل مشترک** |
| آسیه سقاپور | 1389 | طراحی مدل ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی | الگوی ارائه شده دارای 9 بعد، 25 مولفه و 76 شاخص می­باشد.معیارهای مهم شامل: تلاش فرد در ارتباط با مشتریان سازمان و ایجاد منابع برای آنها، میزان دستیابی فرد به اهداف شغلی مورد انتظار، تحقق اهداف و برنامه­های مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایند مالی سازمانی، دستیابی به نتایج کسب و کار، مسئولیت اجتماعی ، همکاری بین سازمانی ، اجرا و ارزیابی اهداف استراتژی سازمان و تسهیل رهبری سازمانی | رهبری(فرماندهی)، انعطاف­پذیری، اخلاق، نوآوری، خلاقیت، ابتکار، اعتماد و احترام، صداقت، ارتباطات، مدیریت، وظیفه­شناسی، صمیمیت در کار، مسئولیت­پذیری، آموزش، صبر و پایداری، شهامت و شجاعت، تعهد، برنامه­ریزی، قدرت حل مسئله و تصمیم­گیری، دانش عمومی، دانش تخصصی، قدرت طرحریزی، انتقادپذیری، تلاش و سختکوشی، مشارکت، نظم و انضباط، اعتماد به نفس، رشد و توسعه |
| فردوس یادگاری | 1387 | عنوان تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی | این تحقیق شامل شش معیار(معیارهای شغلی، توسعه حرفه­ای، تعهد حرفه­ای، روابط انسانی، انعطاف­پذیری، معیارهای اخلاقی و فوق برنامه)و سی شاخص می­باشد. در این تحقیقی معیار روابط انسانی به عنوان مهمترین معیار شناخته شد و معیار توسعه حرفه­ای نیز به عنوان کم اهمیت ترین مولفه شناخته شد. |
| مجتبی میکلایی | 1384 | ارائه الگوی جامع ارزیابی عملکرد کارکنان براساس مدل امتیازی متوازن | با مطالعات نظری و مصاحبه­های اکتشافی مسئولیت اجتماعی به عنوان حوزه جدیدی به این مدل اضافه گردیده است. |
| علیرضا جزینی | 1391 | طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران در پلیس پیشگیری (مورد مطالعه: کلانتری) | الگوی یاد شده دارای 2 بعد(رفتاری و نتایج عملکردی) و 10 معیار(وظیفه محوری، جامعه­محوری، ارزش محوری، دانش محوری، انسان محوری، سرمایه فیزیکی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، تحقق ماموریت) و 44شاخص(آگاهی، آگاه سازی، یادگیری، نوآوری، تعهد، عدالت ورزی، ادب و احترام، خویشتن داری، درستکاری، صداقت، جدیت، وظیفه شناسی، ارتباطات، تخصیص منابع، کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات، داشتن روابط خوب ومناسب با همکاران، رعایت احترام متقابل ، صمیمیت در محیط کار، پذیرش اشتباهات، کوشش در جهت رفع اشتباهات، سازگاری با شرایط جدیدی، نوآوری در کارها، میزان ریسک پذیری، حضور بموقع در محیط کار، پای­بندی به مقررات، انجام به موقع وظایف، رعایت سلسله مراتب فرماندهی، پیگیری امور تا حصول نتیجه، پذیرش مسئولیت­های مختلف، میزان علاقه به کار، استفاده بهینه از امکانات، پذیرش پیشنهادهای سازنده، دلسوزی و احساس مسئولیت به کار، کوشش در افزایش مهارت شغلی، شرکت در آزمو­های ضمن خدمت، تسلط و تخصص در کار، مطالعه منابع علمی و تجربی، تشخیص نیازهای واحد مربوطه، نگهداشت تجهیزات اداری، نگهداشت تجهیزات فناوری اطلاعات، نگهداشت تجهیزات آموزشی، استفاده مناسب از تجهیزات پزشکی) می­باشد. |
| ماندنی تونکه نژاد، حسن بودلایی و عباس نرگسیان | 1390 | نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان بازرسی کل کشور | در این پروژه مدل ارزیابی عملکرد کارکنان بازرسی کل کشور ارائه شده است این مدل شامل 3 بعد(صفات، رفتار و نتایج)، 23 معیار(صبر و پایداری، مسئولیت پذیری، شهامت، عدالت، امانت داری، صداقت، تعهد، برنامه­ریزی، مدیریت تغییر، رهبری، مدیریت منابع، ارتباطات، ادراک، خلاقیت و نوآوری، رشد و توسعه، کارتیمی و مشارکت پذیری،نگرش سیستمی، دانش قوانین و مقررات عام، دانش قوانین و مقررات خاص، دانش کار ستادی، قدرت حل مسئله، کمیت نتایج، کیفیت نتایج) و 100 شاخص می باشد. |
| محمد کسائی و کیمیا سادات میرکمالی | 1390 | طراحی مدل ارزیابی عملکرد کارکنان براساس مدل شایستگی با رویکرد منطق فازی و AHP | در این تحقیق 4 معیار(خروجی کار، دانش، مهارت و فوق برنامه) و 14 شاخص (اثربخشی، کمیت، کیفیت، وقت شناسی، دانش عمومی، دانش تخصصی، مهارت فنی، مهارت بین فردی، مهارت مدیریتی، مهارت شغلی، مهارت زمینه­ای، مهارت ادراکی و انجام فعالیت­های خارج از وظایف که برای سازمان انجام شده) در نظر گرفته شده است. |
| سید امیر رضا نجات و حسن سماواتی | 1388 | عنوان بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران | چهار معیار اصلی تعیین شده شامل اثربخشی، کارایی- بازدهی، رشد و پرورش و رضایت مسئولین است. شاخص­های مهم تعیین شده در این تحقیق شامل نظم در کار و وقت شناسی، قدرت طرحریزی، برنامه­ریزی، شخصیت و قدرت تاثیر در دیگران، آراستگی ظاهری و رفتار مناسب، ارجاع و تقسیم کار به دیگران، تسلط و مهارت در انجام کار ، ابتکار و خلاقیت، آشنایی کافی با کار و مسئولیت خود، تلاش برای خود اتکایی و خود کفایی، کیفیت انجام امور از نظر دقت، صحت و مطلوبیت، تمایل به کسب موفقیت در انجام امور محوله، توان سازگاری باشرایط و ویژگی­های شغلی محیط کار، خودجوشی و نوآوری می­باشند. |
| سعید صفری |  | طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیر در سازمان­های تولیدی با استفاده از رویکرد تحلیل پوششی داده­ها | این تحقیق برای ازریابی عملکرد مدیران، مدلی جامع پیشنهاد نموده است که مزایای هر سه گرایش اصلی را دارد و به علت استفاده از رویکرد پوششی داده­ها (DEA)؛ کاملا عینی، دقیق و توانمند در عرصه­های اجرایی است. |
| براتی | 1385 | ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمومنین(ع) با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن سمنان | یافته­های تحقیق نشان داد که امتیاز محور مشتریان41.5، محور فرایندهای درون سازمانی36.4،محور مالی16.6 و محور رشد ونوآوری 89.9 می­باشد. نتیجه­گیری کلی تحقیق نشان داد که این نظام در زمینه مالی کمترین موفقیت را داشته و با توجه به تمرکز این نظام به پرداخت­های عملکردی ضعف نظام در این محور مشهود است. |
| سید علی صدرالسادات | 1387 | ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد موثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران | در این تحقیق از میان 14 روش مشهود ارزیابی با نظرسنجی از جامعه نمونه، روش­های ارزیابی مدیریت بر مبنای هدف، شاخص مستقیم، استاندارد کار، ثبت و قایع حساس و مقیاس درجه­بندی خطی به عنوان روش­های ارزیابی مناسب و موثر برای ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران تشخیص داده شد. |
| علیرضا ساکت چموش | 1390 | طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور مطالعه موردی سازمان بسیج مستضعفان | الگوی ارائه شده دارای 3 بعد(نقش مدیریتی، شایستگی­های مدیریتی، نتایج مدیریتی) 10 معیار(نقش تصمیم گیری، نقش عملیاتی، نقش ارتباطی، رفتار اخلاقی، دانش و معلومات حرفه­ای، مهارت­های مدیریتی، رفتار شغلی، ویژگی­های شخصیتی، کیفیت نتایج و کمیت نتایج) 54 شاخص(مدیریت و رهبری، فرماندهی، کنترل، برقراری و حفظ ارتباطات، کارآفرینی، گزارش کردن، مشورت کردن در کارها، قدرت و قاطعیت در تصمیم گیری، ایمان به خدا و داشتن تعهد، ایجاد انگیزه در دیگران، توان و خلاقیت، ابتکار و نوآوری، توانایی همکاری به صورت گروهی، قدرت نفوذ وتاثیرگذاری، توانایی آسان سازی کارها، توانایی گفتگو، توانایی در اداره جلسات، معتمد بودن، فصاحت و جاذبه کلام، خوش­رفتاری، توجه به افکار عمومی، رعایت عدالت و پرهیز از تبعیض، تنظیم وقت و تقسیم کار، انتقادپذیری، مدیریت منابع انسانی، قاطعیت و ثبات، اعتماد به نفس و خطرپذیری، مهارت­های مدیریتی، مهارت طراحی و حل مسئله، هدایت زیردستان و رشد دیگران، تقوی الهی، داشتن علم و آگاهی، توانایی فکری و ذهنی، دانش و معلومات مدیریتی، الگوی اخلاق بودن، تلاش و سختکوشی) می­باشد. |
| اکبر حسن­پور | 1387 | طراحی و ارائه سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کارکنان نظام بانکی (مورد نمونه بانک ملت) | برای تعیین شاخص­های ارزشیابی عملکرد کارکنان چشم­انداز، استراتژی، اهداف اجرایی و ارزش­های سازمان در نظر گرفته شده و با استفاده از ویژگی­های شغلی افراد و وظایف ادارات و واحدها، شاخص مشخص شده­اند. از جمله این شاخص­ها می­توان به دانش و مهارت شغلی- خلاقیت، انعطاف و انتقاد پذیری- مسئولیت پذیری و همکاری- برخورد با مشتریان و همکاران- بهداشت و ایمنی محیط کار- رعایت مقررات، آئین­نامه­ها، سلسه مراتب اداری و توجه به حضور و غیاب- توجه به شعائر اسلامی- کیفیت و کمیت کار- توانایی هدایت و نظارت به کار دیگران- توانایی تلفیق و هماهنگ سازی موثر فعالیت­ها – توانایی مدیریتی و سرپرستی و .... اشاره نمود. |
| پنگ | 2012 | طراحی مدلی برای ارزیابی عملکرد کارکنان بخش تحقیق و توسعه مهندسی بر پایه ارزیابی فازی | در این تحقیق ابتدا شاخص­های مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان بخش تحقیق و توسعه مهندسی مشخص شده­اند. این معیارها را در 4 دسته کلی تقسیم نموده­اند و برای هریک از آن­ها زیر معیاره تعریف نموده­اند. سپس با استفاده از روش AHP به تعیین وزن معیارها پرداخته­اند و در نهایت با استفاده از روش ارزیابی فازی مدلی برای ارزیابی عملکرد طراحی نموده­اند. |
| دبورا و مایکل |  | استفاده از مدل کارت امتیازی در حوزه آموزش | نتیجه تحقیق نشان می­دهد که به طور مناسبی می­توان در سازمان­های آموزشی از این مدل جهت بررسی ماموریت و ارزش­های اصلی سازمانی سود برد. لذا سیستم مدیریت استراتژی – محور کارت امتیازی متوازن نه تنها در سازمان­های تجاری و خدماتی، بلکه در محیط­های آموزشی نیز جهت مشخص نمودن ماموریت­ها و ترجمه این استراتژی­ها به اهداف، ارزیابی­ها و فعالیت­های عملیاتی و اجرایی با توجه به ماموریت­ها و ارزش­های اصلی آن کاربرد مناسبی دارد. |
| یوهانا هدوگا | 2012 | توسعه یک مدل فرایند مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل تالین | معیارهای مهم برای ارزیابی عملکرد کارکنان شامل: توانایی­های فردی، معیارهای شغلی، نتایج کمی وکیفی و شاخص­های مهم شامل: تعهد، انگیزه، ارتباطات، آموزش، انعطاف­پذیری می­باشد. |
| میترا و گوپتا | 2008 | الگوی ارزیابی عملکرد در پست­های دولتی | ارزیابی عملکرد کارکنان می­تواند به تعیین اثربخشی دولت الکترونیک در آن حوزه کمک کند. آن­ها شاخص­ها را در سه گروه رضایت کارکنان، کارایی درونی و رضایت شهروندان جای دادند. |

**2-13- بازنگری ادبیات و پیشینه تحقیق و ارائه الگوی نظری و تحلیلی تحقیق**

پس از بررسی ادبیات پژوهش و مدل­های گوناگون ارزیابی عملکرد کارکنان و بررسی و مطالعه پیشینه تحقیق اعم از تحقیقات داخلی و خارجی می­بایست چارچوب نظری تحقیق ارائه گردد. به منظور رسیدن به چارچوب نظری، محقق پس از بررسی تعاریف، مفاهیم، نقش، تاریخچه، رویکردها، روش­ها و مدل­های مختلف ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز مطالعه پیشینه تحقیقات در داخل و خارج از کشور شامل پایان­نامه­ها، مقالات و پروژه­ها به این نتیجه رسید که بسیاری از مدل­ها وجه عملی نداشته و مناسب برای اجا نمی­باشد. برخی از مدل­ها و رویکردهای مناسب نیز استخراج شدند که محقق براساس اشتراکات، نقاط قوت وضعف و عوامل عمده جداول ذیل را استخراج و مبادرت به طراحی الگوی اولیه تحقیق (چارچوب نظری) نمود.

**جدول شماره 2- 11- معیارها و اشتراکات مدل­های ارزیابی عملکرد کارکنان**

|  |
| --- |
| معیارها و اشتراکات مدل­های ارزیابی عملکرد کارکنان |
| رهبری، ارتباطات، خلاقیت و نوآوری، فرهنگ سازمانی، انگیزش، تفویض اختیار، آموزش، یادگیری و توسعه مستمر، مدیریت، مسئولیت­پذیری، صداقت، شجاعت، فداکاری، اخلاق، تخصص حرفه­ای، استقامت و استواری، مشارکت، احترام، تعهد، همکاری، صمیمیت، هماهنگی، نظارت و کنترل، انعطاف پذیری، قدرت برنامه­ریزی، صبر و پایداری، تصمیم گیری و حل مساله، نظم در انجام امور،  |

**جدول شماره 2-12- معیارها و اشتراکات پیشنه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور**

|  |
| --- |
| معیارها و اشتراکات پیشنه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور |
| انعطاف­پذیری، اخلاق، نوآوری، رهبری(فرماندهی)، خلاقیت، ابتکار، اعتماد و احترام، صداقت، ارتباطات، مدیریت، وظیفه­شناسی، صمیمیت در کار، مسئولیت­پذیری، آموزش، صبر و پایداری، شهامت و شجاعت، تعهد، برنامه­ریزی، قدرت حل مسئله و تصمیم­گیری، دانش عمومی، دانش تخصصی، قدرت طرحریزی، انتقادپذیری، تلاش و سختکوشی، مشارکت، نظم و انضباط، اعتماد به نفس، رشد و توسعه |

عوامل و معیارهای مشترک برگرفته از دو جدول فوق بعنوان معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اجا در نظر گرفته شد.

**جدول شماره 2-13- برگرفته از جدول 2-11 و جدول 2-12**

|  |
| --- |
| عوامل مشترک مدل­های ارزیابی عملکرد کارکنان و تحقیقات انجام شده |
| رهبری(فرماندهی)، ارتباطات، خلاقیت و نوآوری، آموزش، مسئولیت­پذیری، مدیریت در امور صداقت، شهامت و شجاعت، تعهد، صمیمیت، برنامه­ریزی، صبر و پایداری، انعطاف پذیری، قدرت حل مسئله و تصمیم­گیری، نظم و انضباط، ادب و احترام، اخلاق، اعتماد به نفس، رشد و توسعه  |

 متغیر وابسته متغیر های مستقل

بهبود عملکرد

مولفه­ها و شاخص­های ارزیابی: رهبری(فرماندهی)، ارتباطات، خلاقیت و نوآوری، آموزش، مسئولیت­پذیری، مدیریت در امور، صداقت، شهامت و شجاعت، تعهد، صمیمیت، برنامه­ریزی، صبر و پایداری، انعطاف پذیری، قدرت حل مسئله و تصمیم­گیری، نظم و انضباط، ادب و احترام، اخلاق، اعتماد به نفس، رشد و توسعه

**الگوی تحلیلی پژوهش منطبق بر الگوی مفهومی به شرح جدول 2-14- می­باشد:**

**جدول 2-14- الگوی تحلیلی تحقیق**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| متغیرها | مولفه ها | شاخص ها | سئوالیه­ها/ گویه­ها |
| مستقل | رفتارعملکرد | مسئولیت­پذیریصداقتشهامت و شجاعتتعهد و صمیمیتصبر و پایداریاعتماد به نفساخلاقارتباطاتانعطاف­پذیرینظم و انضباطادب و احترامرهبری(فرماندهی)خلاقیت و نوآوریآموزشمدیریت در اموربرنامه­ریزیقدرت حل مسئله و تصمیم­گیریرشد و توسعه سازمانیکمیت وظایف انجام شدهکیفیت وظایف انجام شده | میزان مسئولیت پذیری فردی، گروهی، تلاش و پشتکاردرگفتار، نوشتار، در رفتار و محیط کاردر پذیرش اشتباهات، انجام ماموریت در شرایط خاص، انتقاد­پذیری، فداکاریتعهد شغلی، سازمانی، پایبندی به ارزش­های اسلامی و انقلابی، برخورد صمیمیانه در محیط کار، برخورد صمیمانه با همکاران، برخورد صمیمانه با زیردستاندر سختی­ها، در شرایط حساس و مشکلات، در ماموریت­های محولهدر تصمیم­گیری، امور اجراییامانت­داری، الگو بودن برای دیگران، رعایت شئونات اخلاقی و نظامی، احترام به رسوم و عقاید دیگرانکیفیت و میزان ارتباطات و بیان و شنود موثر، مذاکره و متقاعدسازیمیزان انعطاف­پذیری در برخورد با مسائل و مشکلات، انعطاف پذیری در مقابل تغییراتحضور به موقع در محیط کار، رعایت آراستگی ظاهری، توجه به آراستگی ظاهری زیردستاناطاعت از دستورات و خواسته های مقامات مافوق، رعایت سلسه مراتب فرماندهی، احترام به زیردستان، برخورد مناسب با همکارانترغیب و قدردانی، نفوذ در دیگران، ایجاد انگیزه در محیط کارمیزان خلق ایده­های جدید، پذیرش و تشویق پیشنهادات، تغییر در جهت بهبودمیزان دانش تخصصی و حرفه­ای، دانش نظامی و عمومی، انتقال تجربه به دیگرانتوانایی و قدرت سازماندهی در محیط کار، میزان هماهنگی، توانایی و قدرت تقسیم کار، توزیع مناسب مسئولیت هاتوانایی برنامه ریزی فردی، میان مدت، استراتژیکتصمیم سازی و ارائه گزارش با تحلیل به سلسه مراتب، میزان درک موقعیت و شرایط جدید، توانایی حل مسائل کلیمیزان رشد و توسعه فردی، گروهی، سازمانیانجام تمامی امور مربوطه، انجام وظایف فراتر از وظایف قید شده در شرح وظایفانجام کارهای محوله با دقت، پیگیری امور تا حصول نتیجه، استفاده مناسب از تجهیزات و بکارگیری بهینه آن |
| وابسته | بهبود عملکرد |

**2-14- خلاصه فصل**

در این فصل پس از مقدمه در ابتدا کلیات و مفاهیم اولیه، اهمیت و ضرورت، اهداف ارزیابی، معیارها و شاخص های ارزیابی، رویکردهای ارزیابی، فنون و روشهای ارزیابی، مدل­های ارزیابی عملکرد کارکنان، مقایسه مدل­ها و عوامل مشترک مدل­ها، ارزیابی عملکرد کارکنان در ارتش جمهوری اسلامی ایران و ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارتش مورد بحث قرار گرفت و سپس تحقیقات پیشین انجام شده در خصوص موضوع تحقیق ارائه شد و عوامل مشترک این تحقیقات نیز استخراج و ارائه گردید. در انتهای فصل براساس عوامل مشترک بدست آمده مدل مفهومی و تحلیلی تحقیق طراحی و ارائه گردید.

**منابع:**

1- قرآن

2- نهج البلاغه

3- ابطحی، سید حسین(1389)، مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، کرج: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

4- آذر، عادل مؤمني، منصور(1380)، آمار و کارُبرد آن در مديريت، جلد دوم، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.

5- آذر، عادل، مؤمني، منصور(1383)، آمار و کارُبرد آن در مديريت، جلد اول، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.

6- اردبيلي، يوسف(1375)، روشهاي ارزشيابي در بخش دولتي و غيردولتي ايران، چاپ اول، تهران: انتشارات بعثت.

7- آرمسترانگ، مایکل(1384)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.

8- افخمی، احمد(1391)، پایان نامه کارشناسی ارشد نظام مدیریت منابع انسانی شرکت آغاجاری با استفاده از مدل بلوغ قابلیت افراد، دانشگاه علامه طباطبایی.

9- اهرنجانی میرزایی، حسن(1371)، تاملی بر واژه­های تخصصی، دانش مدیریت، شماره 17، دانشکده علوم اداری و مدیریت.

10- بزاز جزایری، احمد(1385)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی: الگوی عملی پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان­ها، چاپ دوم، تهران: انتشارات آییژ.

11- بزاز جزایری، سید احمد(1384)، ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان ها، تدبیر، شماره 98.

12- بزاز جزایری، سید احمد(1387)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، انتشارات آییژ، چاپ دوم.

13- تاج الدین، محمد و درویش، مریم(1388) مقاله با عنوان ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی، ماهنامه تدبیر سال بیستم، شماره 203.

14- ترک زاده، جعفر و جعفری، سکینه(1391)، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی ، فصل نامه علمی – پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال سوم، شماره 3.

15- توحيدي، خليل(1375)، نظارت و ارزشيابي كارآئي و عملكرد سازمان­ها گامي مهم در مسير بهره­وري، فصل نامه مديريت دولتي شماره 33و34.

16- توسلی، غلام عباس(1369)، نظریه های جامعه شناسی، تهران، انتشارات سمت.

17- جزنی، نسرین(1391)،«مدیریت منابع انسانی»، چاپ هشتم، تهران: انتشارات نی.

18- حاجي شريف، محمود(1371)، ارزيابي در مديريت نيروي انساني، چاپ اول، تهران: انتشارات واحدآموزش نيروي انساني، مجتمع سيمان آبيك.

19- حافظ‌ نيا، محمدرضا (1381)، مقدمه ای بر روش تحقيق در علوم انساني، تهران، انتشارات سمت.

20- حضرت علي (ع )،1375،نهج البلاغه،ترجمه دكتراسدا…مشير،چاپ پنجم،دفتر نشرفرهنگ اسلامي.

21- حقیقی، محمد علی و حبیبالله رعنایی(1376)، ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره­وري نیروي انسانی تهران: انتشارات ترمه.

22- خاکی، غلامرضا(1386)، «روش تحقیق با رویکرد پایان­نامه نویسی»، تهران: انتشارات درایت.

23- دانایی فرد، حسن و الوانی، سید مهدی و آذر، عادل(1389)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، رویکردی جامع، انتشارات صفار اشراقی.

24- دسلر، گري (1384)، مباني مديريت منابع انساني، ترجمه علي پارسائيان و سيد محمد اعرابي، دفتر پژوهش‌هاي فرهنگي، چاپ سوم.

25- دعائي، حبيب ا… (1374)، مديريت منابع انساني، انتشارات مشهد.

26- رابینز، استیفن پی(1386)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و علی اعرابی، نشر مرکز پژوهش­های فرهنگی.

27- راهنمای متقاضیان پنجمین دوره تعالی منابع انسانی(1392)، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران.

28- رشید زاده، فتح الله(1391)، مقاله ارزیابی عملکرد دانش آموختگان دانشگاه افسری، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی، شماره 45، سال دوازدهم.

29- رحیمی، غفور ( 1385 )، " ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره 173

30- رفیع زاده، علاءالدین و رونق، یوسف(1392)، مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکردهای علمی- کاربردی(سازمان، مدیران و کارکنان) انتشارات فرمنش، چاپ اول.

31- روش­هاي ارزشيابي كاركنان وزارت نيرو(1374)، دفتر برنامه ريزي نيروي انساني معاونت سازندگي و آموزش.

32- سبحان اللهي، محمد علي (تابستان 1379)، معيارهاي اندازه گيري عملكرد، فصلنامه مديريت و توسعه، شماره 5.

33- سعادت، اسفندیار(1383)، مدیریت منابع انسانی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات سمت.

34- سنجری، احمدرضا(1388)،«روش های تحقیق در مدیریت»، چاپ اول، تهران:انتشارات عابد.

35- سید جوادین، سید رضا(1387)«مبانی مدیریت منابع انسانی»، چاپ چهارم، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

36- شهلایی، ناصر(1391)، راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی(با نگاه به ارتش جمهوری اسلامی ایران) ، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.

37- طراحی الگوی شایستگی مدیران سازمان تامین اجتماعی(1386).

38- عظمی، امجد و دهقان، حبیب الله(1391)، مقاله بررسی نقش ارزشیابی افسران به کارایی آنان در ستاد نزاجا ، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی، سال دوازدهم.

39- فرهادی، سید محمد و رشیدی، محمد مهدی و اصیلی، غلامرضا(1381) مقاله با عنوان چالش­های جدید ارزیابی عملکرد و ارائه الگوی موثر در سازمان­های تحقیقاتی، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.

40- قلیچ لی، بهروز(1386)، طراحی جایزه مدل تعالی منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

41- قورچیان، نادرقلی، خورشیدی، عباس(1379)، شاخص های عملکردی در ارتقاء کیفی مدیریت نظام آموزش عالی تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.

41- مهدويان، اكبر (1370)، ارزشيابي عملكرد شايستگي مبتني بر كار و رفتار مديران، انتشارات مركز آموزش دولتي.

42- میانداري، کمال(1382)، آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر نظام ارزشیابی عملکرد از دیدگاه مدیران(مطالعه­اي در سازمان­هاي اداري استان زنجان)، پایان­نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر سید حسین ابطحی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طبا طبایی.

43- مير سپاسي، ناصر (1369)، مديريت منابع انساني و روابط كار، تهران، انتشارت شروين.

44- نیکنامی، مصطفی(1377)، نظارت و راهنمایی تعلیماتی، تهران، انتشارات رشد.

45- یادگاری، فردوس و علوی، میر محسن(1387)، مقاله تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه علوم تربیتی سال اول، شماره اول.

**Reference:**

1- Aguinis, H., Gottfredson, R. K (2012). “Delivering effectiveness performance feed back; the strengths- based approach. Business Horizon” 55(2), 105-111.

2- Alirezaee, H., Panne, V.D. (1995).” A large scale study of branch efficiency”, paper presented at the 37 Th national conference of the Canadian operational research society.

3- Andres, R. D., Grac.a- Lapresta, J. L., & Gonz. Iez – Pach.n, J. (2010). Performance appraisal based on distance function methods. European Journal of Operational Research, 207, 1599-1607.

4- Armstrong, M. & Baron, A. (2004). Managing Performance: Performance Management in Action. London: Chartered Institute of Personnel and .Development.

5- Armstrong, M. (2006). Performance Management. Translated to Farsi by: Safari and Wahhabiean, Tehran: Jahad Daneshgahi publisher.

6- Bernardin, H.J. (2003). Human Resource Management: an experiential approach. 3 Th Edition. New York: Mc GrawHill.

7- Bouskila- Yam, o., & Kluger, A.N. (2010). Strength- based performance appraisal gool setting. Human Resource Management Review, In Press.

8- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: 9 Th Edition. New York: Mc GrawHill.

9- Cooper, W. L., Seiford, M. and Tome, K (2000).” Data envelopment analysis: A comprehensive text with models, applications, references”, USA, Kluwer academic Pub.

10- Decenzo, D.A., Robbins, S.P.(2003). “Personnel/ human resource managemen”, EEE publication.

11- Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K. & Buckley, M.R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. Human Resource Management Review, 18, 146-183.

12- Foot. M and Hook. C (1999). Introducting Human Resource Management. Longman.

13- Gal, R. and Mangelsdorff, D. (2001). Military psychology. Newyork: john Wiley and sons.

14- GIANGRCO A., CARUGATI A., SEBASTIANO A. and H. AL TAMIMI (2010). War.

15- Gefaled R, Ferris, Kendrith M.Rowland, Roland D.Buckely, Human Resource Management, Perspective and Issues and Prentic\_ Hall, 1990, P 190

16- Hingoft, E.laine , “New Organization performance Test Uncover some Surprising Relation behavior’’ Credit union times, vlo,11,Issue 3 January, 2000, west palm beach.

17- home.clara.net/charterads//iip staff plesentation may 2002

18- http//:www.nist.gov/baldrige

19- http//: [www.tncpe.org](http://www.tncpe.org)

20- Ivancevich, J. M. (2007). Human Resource Management. New York: Mc GrawHill.

21- Kanji G .K (2002) “process performance maeasurment system”; total quality.

22-Li, p. (2001), Design of Performance Measurement Systems: a Stakeholder Analysis Framework, the Academy of Management Review. Mississippi State, April.

23- Lilley David, Hinduja sameer (2007), “police officer performance appraisal and overall satisfaction”, journal of criminal justice An International journal Volume: 35 I ssue: 2 Dated: March /April Pages: 137 to 150.

 24- Luissier, R (1987). “Management: concepts, applications, skill development”, South western college publishing.

25- Moon, C., Lee, J., Lim.S. (2010). A performance appraisal and promotion.

26- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (2007), HRM: conceptualization and scale development,

European Journal of Marketing; Vol.39 no.11, pp.1264 – 1290.

27- Mwita J. I. (2000). Performance Management Model: A systems based Approach to Public Service Quality. The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 1, PP: 19-37.

28- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill.

29- Paddock, Susan c, “benchmarks in management training” Public personal management. Vol. 26, Issue 4.pp.441-460. ISSN Washington. Winter 1997

30-Singer Marc. Human Resource Management, P W S – Kent Co, 1990.

31- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.

32- Spence, J.R., & Keeping, L. (2010). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. Human Resource Management Review, In Press.

33- Stredwick John (2005). An Introduction to Human Resource Management. Elsevier Ltd.

34- Winiarski.pete (2006) “an introducion to hushin kanri .a.k.a strategic goal deployment – how to use this process to deploy your strategic goals” [www.winenterprises](http://www.winenterprises) LLc.com- [www.apqc.org](http://www.apqc.org).

 35- www.investorsinpeople.co.uk/2005

36- Yu – Wu, jing – Liang Hou, (2010),” An employee performance estimation model for the

logistics industry”, scince direct.

1. 2008 , Buckley& Basik,Munyon,Ferris. [↑](#footnote-ref-1)
2. . Stredwick

 [↑](#footnote-ref-2)
3. Hingoft1. [↑](#footnote-ref-3)
4. Paddok2. [↑](#footnote-ref-4)
5. Singer . [↑](#footnote-ref-5)
6. Foot and Hook . [↑](#footnote-ref-6)
7. Byars and Rue . [↑](#footnote-ref-7)
8. Andres . [↑](#footnote-ref-8)
9. Giangreco . [↑](#footnote-ref-9)
10. . Lilley & Hinduja [↑](#footnote-ref-10)
11. . Bouskila – Yam & Kluger [↑](#footnote-ref-11)
12. Morgan . [↑](#footnote-ref-12)
13. . Moon [↑](#footnote-ref-13)
14. . Bernardin [↑](#footnote-ref-14)
15. . Ivancevich [↑](#footnote-ref-15)
16. . Snell and Bohlander [↑](#footnote-ref-16)
17. Gerhurt & Hollen & Noe . [↑](#footnote-ref-17)
18. . Noe [↑](#footnote-ref-18)
19. Snel & Bohlander.2 [↑](#footnote-ref-19)
20. . Byars and Rue [↑](#footnote-ref-20)
21. . Graphic Rating Scales [↑](#footnote-ref-21)
22. . Mixed\_Standard Scales [↑](#footnote-ref-22)
23. . Forced\_Choice Method [↑](#footnote-ref-23)
24. . Essay Method

 [↑](#footnote-ref-24)
25. .Critical Incident Method [↑](#footnote-ref-25)
26. .Checklist [↑](#footnote-ref-26)
27. .Behaviorally Anchored Rating Scale(BARS) [↑](#footnote-ref-27)
28. .Behavior Observation Scale(BOS) [↑](#footnote-ref-28)
29. Cooper. [↑](#footnote-ref-29)
30. .Management by Objectives

 [↑](#footnote-ref-30)
31. .Luissier [↑](#footnote-ref-31)
32. Tiffin.J . [↑](#footnote-ref-32)
33. . Behavioral Anchor Rating Scale (BARS) [↑](#footnote-ref-33)
34. Probst.B.J . [↑](#footnote-ref-34)
35. Management By Objectives. [↑](#footnote-ref-35)
36. Singer. [↑](#footnote-ref-36)
37. . Mwita [↑](#footnote-ref-37)
38. . Li [↑](#footnote-ref-38)
39. . Kloot [↑](#footnote-ref-39)
40. . Armstrong & Baron [↑](#footnote-ref-40)
41. . Aguinis [↑](#footnote-ref-41)
42. . Investors in people(IIP) [↑](#footnote-ref-42)
43. . People Developer Standard [↑](#footnote-ref-43)
44. . Great place to work [↑](#footnote-ref-44)
45. .Work force management [↑](#footnote-ref-45)
46. .People Capability Maturity Model (PCMM) [↑](#footnote-ref-46)
47. . T.E.A.M [↑](#footnote-ref-47)
48. . Career planning [↑](#footnote-ref-48)
49. .1 Professional expertis [↑](#footnote-ref-49)
50. .1 Cognitive Capacities [↑](#footnote-ref-50)
51. .2 Social Capacities [↑](#footnote-ref-51)
52. .3 Change Capacities [↑](#footnote-ref-52)
53. .4Self-efficacy [↑](#footnote-ref-53)
54. .5 Group-direct [↑](#footnote-ref-54)
55. .6 Internalized Ethos [↑](#footnote-ref-55)
56. Morley & Vylkynas. [↑](#footnote-ref-56)
57. . ارتش جمهوری اسلامی ایران [↑](#footnote-ref-57)
58. . Peng [↑](#footnote-ref-58)
59. . Michel & Deborah [↑](#footnote-ref-59)
60. Johanna-Hedwiga . [↑](#footnote-ref-60)
61. Mitra & Gupta. [↑](#footnote-ref-61)