



## **دانشگاه پیام نور مرکز شیراز**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد**

**در رشته مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)**

**دانشکده علوم انسانی**

**گروه علمی مدیریت**

**عنوان:**

**طراحی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر مدل های مدیریت**

**عملکرد سازمانی**

**استاد راهنما:**

**دکتر حبیب اله رعنائی**

**استاد مشاور:**

**دکتر محبوبه حسین یزدی**

**نگارش:**

**آسیه سقاپور**

**شهریور ۸۹**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقدیم به

پدر و مادر عزیزم

آیه های گذشت و فداکاری

کتاب زندگی ام

## تقدیر و تشکر

بیکران سپاس خدای بیکران را که مهلتی داد مرا آنچنان که وجود عطایم کرد و ایمانم بخشید تا بدین سان به اندک علم خود ذره ای بیفزایم. ژرفای ارغوان را بکاوم و یشمین فرش را بنگرم و اندیشه خلقش را بجویم باشد تا آنچه را که نیلش را داشتم بدانم. تا هر جا که توانستم طری او بوده است و آنجا که کاستم سستی خویشتن.

سپاس دیگر مادر و پدر را، آن ها که مرا الفبای زندگانی آموختند و چراغی بوده اند مرا هر لحظه و هر جا.

سپاس آموزگارانم را از گذشته تا بحال که چونان کردند که من اینک چنین باشم، هر آینه ره را روشن کردند و قلم سپیدی به هر ظلمت راهم زدند.

چنین است غایت انصاف که حق باید شناخت از دانشمندان و عزیزانی که در این راه هر گاه کمک خواستم دریغ نورزیدند و از همگی شان سپاسگزارم.

سپاسگزارم از استاد ارجمند و فرزانه ام، جناب آقای دکتر حبیب اله رعنائی که زحمات و راهنمایی های ایشان در این راه هرگز پوشیده نیست و بدون طریشان هیچ گاه قادر به اتمام این طرح نبودم.

سپاسگزارم از سرکار خانم دکتر محبوبه حسینی یزدی که با مشاوره های ارزنده شان بنده را در کامل بودن هر چه بیشتر این طرح یاری نمودند.

از استاد گرامی جناب آقای دکتر محسن جاجرمی زاده که قبول زحمت نموده و داوری پایان نامه را پذیرفتند متشکرم.

از جناب آقای مهندس جلال جامعی، معاون محترم برنامه ریزی و بهبود مدیریت شرکت سهامی آب منطقه ای فارس، که با همکاری دلسوزانه شان به این طرح رنگ عمل پوشانیدند، مزید تشکر و قدر دانی را دارم.

از تمامی اساتید، متخصصین شرکت های آریان روش تهران، برق منطقه ای فارس، آموزش و پرورش شیراز و همکاران به ویژه مدیران محترم شرکت سهامی آب منطقه ای فارس که در این عرصه وقت گرانباه خود را صبورانه در اختیار من قرار دادند بسیار سپاسگزارم.

## چکیده

در این پژوهش سعی بر آن بوده که مدلی طراحی شود تا بتواند یکپارچگی لازم را بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کند. لذا در این پژوهش، بعد از بررسی مدل های مدیریت عملکرد سازمانی قابل دسترس، مدل تعالی سازمان (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) به عنوان مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی مناسب در پژوهش انتخاب شدند. سپس با تلفیق این دو مدل و استخراج معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد سازمانی از آن ها، مجموعه ای از شاخص ها جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان استخراج شد. در مرحله بعد پرسش نامه هایی طراحی و در بین گروهی از خبرگان توزیع و بر اساس نظرات آنان، مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان در سه مرحله متوالی با روش دلفی نهایی گردید. مدل مذکور دارای ۹ بعد، ۲۵ مؤلفه و ۷۶ شاخص بوده که می تواند به عنوان چارچوبی مناسب برای ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان های دولتی به کار رود. در گام بعد جهت کاربردی نمودن این مدل پرسش نامه ای بر اساس تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی طراحی و در بین مدیران شرکت سهامی آب منطقه ای فارس توزیع شد تا میزان اهمیت هر یک از عناصر موجود در مدل پیشنهادی را برای ارزشیابی عملکرد کارکنان آن شرکت تعیین کند. براساس نتایج به دست آمده اولویت ابعاد مدل پیشنهادی جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان آن شرکت به شرح زیر بوده است:

- تلاش فرد در ارتباط با مشتریان سازمان و ایجاد نتایج برای آن ها ۰.۱۵۶
- میزان دستیابی فرد به اهداف شغلی مورد انتظار ۰.۱۴۱
- نقش فرد در تحقق اهداف و برنامه های مدیریت منابع انسانی ۰.۱۳۳
- نقش فرد در مدیریت فایندهای سازمانی ۰.۱۱۸
- نقش فرد در دست یابی سازمان به نتایج مثبت کسب و کار ۰.۱۱۱
- تلاش فرد در ایفای مسؤولیت های اجتماعی ۰.۱۰۷
- نقش فرد در جذب منابع و تسهیل روابط و همکاری های بین سازمانی ۰.۱۰۳
- نقش فرد در تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف و استراتژی های سازمان ۰.۰۸۴
- نقش فرد در تسهیل رهبری سازمانی ۰.۰۴۷

به این ترتیب ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های بدست آمده از این پژوهش می تواند به عنوان معیارهایی مناسب برای ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان های مختلف مورد توجه قرار گرفته و ابزاری مناسب برای ایجاد یکپارچگی بین نظام های ارزشیابی عملکرد سازمانی و ارزشیابی عملکرد فردی کارکنان محسوب شود.

**کلید واژگان:** مدیریت عملکرد، مدل تعالی سازمانی، کارت امتیازی متوازن، تصمیم گیری چند معیاره (فرایند تحلیل سلسله مراتبی)

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	۱- فصل اول (کلیات تحقیق).....
۲	۱ + مقدمه.....
۳	۱ ۴- بیان مسأله.....
۴	۱ ۳- اهمیت موضوع.....
۵	۱-۴- اهداف تحقیق.....
۶	۱-۵- قلمرو تحقیق.....
۶	۱-۵-۱- قلمرو موضوعی.....
۶	۱-۵-۲- قلمرو مکانی.....
۶	۱-۵-۳- قلمرو زمانی.....
۷	۲ فصل دوم (ادبیات تحقیق).....
۸	۲ + مقدمه.....
۹	۲-۲- مبانی نظری پژوهش.....
۹	۲-۲-۱- نظام مدیریت منابع انسانی.....
۱۲	۲-۲-۲- مدیریت عملکرد.....
۱۲	۲-۲-۲-۱- مدیریت عملکرد سازمانی.....
۱۴	۲-۲-۲-۱-۱- مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی.....
۱۶	۲-۲-۲-۱-۱-۱- هرم دوپونت.....
۱۶	۲-۲-۲-۱-۱-۲- رویکرد اندازه گیری عملکرد باسیلی و رومبج.....
۱۶	۲-۲-۲-۱-۱-۳- سیستم اندازه گیری عملکرد امبایت.....
۱۷	۲-۲-۲-۱-۱-۴- مدل سینک و تاتل.....
۱۸	۲-۲-۲-۱-۱-۵- ماتریس اندازه گیری عملکرد.....
۱۹	۲-۲-۲-۱-۱-۶- مدل نتایج و تعیین کننده ها.....
۱۹	۲-۲-۲-۱-۱-۷- هرم عملکرد.....
۲۱	۲-۲-۲-۱-۱-۸- مدل مالکوم بالدريج.....
۲۱	۲-۲-۲-۱-۱-۹- منشور عملکرد.....
۲۳	۲-۲-۲-۱-۱-۱۰- مدل وینسر و فاست.....
۲۴	۲-۲-۲-۱-۱-۱۱- فرایند کسب و کار.....
۲۵	۲-۲-۲-۱-۱-۱۲- چارچوب مدوری و استیلی.....
۲۶	۲-۲-۲-۱-۱-۱۳- کارت امتیازی متوازن.....

۲۸.....	۲-۲-۱-۱-۱۴- مدل تعالی سازمان.....
۲۹.....	۲-۲-۱-۲- معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی.....
۴۳.....	۲-۲-۲- مدیریت عملکرد در سطح فردی.....
۴۷.....	۲-۲-۳- ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۴۹.....	۲-۲-۳-۱- کاربرد نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۵۱.....	۲-۲-۳-۲- فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۵۴.....	۲-۲-۳-۳- روش های ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۵۴.....	۲-۲-۳-۳-۱- استانداردهای مقایسه ای.....
۵۵.....	۲-۲-۳-۳-۲- استانداردهای مطلق (کمی و کیفی).....
۵۶.....	۲-۲-۳-۳-۳- روش های کمی.....
۵۷.....	۲-۲-۳-۳-۴- روش های مبتنی بر هدف.....
۵۸.....	۲-۲-۳-۴- ارزیابی روش های ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۶۲.....	۲-۳- پیشینه پژوهش.....
	۲-۳-۱- پژوهش های داخلی انجام شده درارتباط با به کارگیری تلفیق مدل های مدیریت عملکرد سازمانی در زمینه ارزشیابی عملکرد.....
۶۲.....	۲-۳-۲- پژوهش های داخلی انجام شده در ارتباط با به کارگیری فرایند تحلیل سلسله مراتبی در ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۶۳.....	۲-۳-۳- نقد پژوهش های داخلی.....
	۲-۳-۴- پژوهش های خارجی انجام شده درارتباط با به کارگیری تلفیق مدل های مدیریت عملکرد سازمانی در زمینه ارزشیابی عملکرد.....
۶۳.....	۲-۳-۵- پژوهش های خارجی انجام شده در ارتباط با به کارگیری فرایند تحلیل سلسله مراتبی در ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۶۴.....	۲-۳-۶- نقد پژوهش های خارجی.....
۶۵.....	۲-۴- چارچوب نظری پژوهش.....
۶۶.....	۲-۴-۱- مدل و سؤال های پژوهش.....
۶۶.....	۲-۴-۲- تعریف مفاهیم پژوهش.....
۷۰.....	۳- فصل سوم، روش تحقیق.....
۷۱.....	۳-۱- مقدمه.....
۷۱.....	۳-۲- روش پژوهش.....
۷۳.....	۳-۳- جامعه و نمونه آماری.....
۷۸.....	۳-۴- شیوه ها و ابزار گردآوری داده ها و ارتباط آن ها با مدل پژوهش.....
۷۸.....	۳-۵- پایایی و اعتبار ابزار سنجش.....
۷۹.....	۳-۶- روش تجزیه و تحلیل داده ها.....

۸۰	فصل چهارم، تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق.....
۸۱	۱-۴- مقدمه .....
۸۱	۲-۴-تحلیل یافته ها در فرایند مدل سازی .....
۸۱	۱-۲-۴- گام اول: بررسی تناسب شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان .....
	۲-۲-۴- گام دوم: بررسی مجدد شاخص های مرحله اول نسبت به میانگین گروه و شاخص های جدید .....
۸۳	۳-۲-۴- گام سوم:ارزشیابی عناصر نهایی مدل .....
۸۶	۳-۴-تحلیل یافته ها در فرایند وزن دهی .....
۹۰	۱-۳-۴- اولویت بندی عناصر مدل از طریق فرایند تحلیل سلسله مراتبی .....
۹۱	۱-۳-۴- ۱- ضرائب اهمیت ابعاد مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان .....
۹۳	۱-۳-۴- ۲- ضرائب اهمیت مؤلفه های مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان .....
۱۰۲	۱-۳-۴- ۳- ضرائب اهمیت شاخص های مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان .....
۱۲۷	۴-۴-تحلیل سؤال ها .....
۱۲۷	۱-۴-۴- سؤال اول .....
۱۲۷	۲-۴-۴- سؤال دوم .....
۱۲۷	۳-۴-۴- سؤال سوم .....
۱۲۸	۴-۴-۴- سؤال چهارم .....
	۵- فصل پنجم، بحث و نتیجه گیری، محدودیت ها و پیشنهاد
۱۳۰	ها .....
۱۳۱	۱-۵- بحث و نتیجه گیری .....
۱۳۱	۱-۱-۵- نتایج حاصله از فرایند مدل سازی .....
	۱-۱-۱-۵- نتایج حاصله از قیاس مدل موجود با مدل حاضر در دستگاههای دولتی جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان .....
۱۳۲	۱-۱-۵- نتایج حاصله از فرایند وزن دهی عناصر مدل در شرکت سهامی آب منطقه ای فارس .....
۱۴۴	۲-۵- محدودیت های پژوهش .....
۱۴۵	۳-۵- پیشنهادها .....
۱۴۵	۱-۳-۵- پیشنهادهایی برای شرکت سهامی آب منطقه ای فارس .....
۱۴۵	۲-۳-۵- پیشنهادهایی برای پژوهش گران آینده .....
۱۴۷	منابع فارسی و انگلیسی .....
۱۵۴	ضمائم .....
۱۶۱	پرسش نامه .....
۱۹۴	چکیده انگلیسی .....



## فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۱-۲- مدل مدیریت منابع انسانی و زیر سیستم های آن	۱۱
نمودار ۲-۲- مدیریت عملکرد در سطح سازمانی	۱۳
نمودار ۳-۲- هفت شاخص عملکرد مدل سینک و تاتل	۱۸
نمودار ۴-۲- ماتریس اندازه گیری عملکرد	۱۸
نمودار ۵-۲- مدل نتایج و تعیین کننده فیتزجرالد	۱۹
نمودار ۶-۲- هرم عملکرد لینک و کراس	۲۰
نمودار ۷-۲- مدل مالکوم بالدريج	۲۱
نمودار ۸-۲- منشور عملکرد	۲۲
نمودار ۹-۲- فرایند طراحی سیستم اندازه گیری وینسر و فاست	۲۳
نمودار ۱۰-۲- مدل کسب و کار براون	۲۴
نمودار ۱۱-۲- متد ممیزی و ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد مدوری و استیپل	۲۶
نمودار ۱۲-۲- کارت امتیاز دهی متوازن	۲۸
نمودار ۱۳-۲- مدل تعالی سازمان	۲۹
نمودار ۱۴-۲- تلفیق مدل کارت امتیازدهی متوازن و مدل تعالی سازمان	۳۵
نمودار ۱۵-۲- مدیریت عملکرد در سطوح مختلف سازمان	۳۷
نمودار ۱۶-۲- ارتباط بین عملکرد و اهداف سازمانی و عملکرد و اهداف فردی	۴۶
نمودار ۱۷-۲- کاربرد نتایج ارزشیابی عملکرد	۵۱
نمودار ۱۸-۲- فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان از دیدگاه فیشر	۵۳
نمودار ۱-۳- مراحل تحقیق	۷۲
نمودار ۱-۴- درخت سلسله مراتبی	۱۲۹

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲- مدل های اندازه گیری عملکرد سازمانی .....	۱۵
جدول ۲-۲- جدول شاخص های ارزیابی عملکرد موجود در مدل های مدیریت عملکرد	
سازمانی .....	۳۳
جدول ۳-۲- تفلیق معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد مدل تعالی سازمان و کارت امتیازی	
متوازن .....	۳۶
جدول ۴-۲- تعاریف ارائه شده در رابطه با ارزشیابی عملکرد .....	۴۸
جدول ۵-۲- روش های ارزشیابی عملکرد کارکنان .....	۵۹
جدول ۶-۲- ارزیابی روش های ارزشیابی عملکرد کارکنان .....	۵۳
جدول ۱-۳- فراوانی پاسخ گویان در فرایند مدل سازی بر حسب گروه های سنی .....	۷۳
جدول ۲-۳- فراوانی پاسخ گویان در فرایند مدل سازی بر حسب سابقه خدمت .....	۷۳
جدول ۳-۳- فراوانی پاسخ گویان در فرایند مدل سازی بر حسب رشته تحصیلی .....	۷۳
جدول ۴-۳- فراوانی پاسخ گویان در فرایند مدل سازی بر حسب سطح تحصیلی .....	۷۴
جدول ۵-۳- ترکیب نیروی انسانی شرکت از نظر مدرک تحصیلی تا پایان سال ۸۸ .....	۷۵
جدول ۶-۳- فراوانی مدیران شرکت کننده در فرایند وزن دهی .....	۷۶
جدول ۷-۳- فراوانی پاسخ گویان در فرایند وزندهی بر حسب گروه های سنی .....	۷۶
جدول ۸-۳- فراوانی پاسخ گویان در فرایند وزندهی بر حسب سابقه خدمت .....	۷۷
جدول ۹-۳- فراوانی پاسخ گویان در فرایند وزندهی بر حسب سطح تحصیلی .....	۷۷
جدول ۱۰-۳- فراوانی پاسخ گویان در فرایند وزندهی بر حسب رشته تحصیلی .....	۷۷
جدول ۱-۴- شاخص های ارائه شده در مرحله اول فرایند مدل سازی .....	۸۲
جدول ۲-۴- شاخص های ارائه شده در مرحله دوم فرایند مدل سازی .....	۸۴
جدول ۳-۴- شاخص های ارائه شده در مرحله سوم فرایند مدل سازی .....	۸۷
جدول ۴-۴- مقایسه دو به دو اهمیت ابعاد موجود در مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان .....	۹۲
جدول ۵-۴- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های " حوزه رهبری " برای ارزشیابی عملکرد	
کارکنان .....	۹۳
جدول ۶-۴- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های " حوزه خط مشی " برای ارزشیابی عملکرد	
کارکنان .....	۹۴

- جدول ۴-۷- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های " حوزه کارکنان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان..... ۹۵
- جدول ۴-۸- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های "حوزه منابع و شراکت ها " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۹۶
- جدول ۴-۹- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های " حوزه فرایندها " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۹۷
- جدول ۴-۱۰- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های " حوزه نتایج کارکنان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۹۸
- جدول ۴-۱۱- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های "حوزه نتایج مشتری ی" برای ارزشیابی عملکرد کارکنان..... ۹۹
- جدول ۴-۱۲- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های "حوزه نتایج جامعه " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان..... ۱۰۰
- جدول ۴-۱۳- مقایسه دو به دو اهمیت مؤلفه های " حوزه نتایج کلیدی عملکرد " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان..... ۱۰۱
- جدول ۴-۱۴- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه "نقش فرد در اجرای مأموریت و ارزش های سازمانی" برای ارزشیابی عملکرد کارکنان..... ۱۰۲
- جدول ۴-۱۵- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه "نقش فرد در ترویج فرهنگ تعالی" برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۰۳
- جدول ۴-۱۶- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در طراحی و پیاده سازی تحول سازمانی" برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۰۴
- جدول ۴-۱۷- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در تدوین اهداف و استراتژیهای سازمان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۰۵
- جدول ۴-۱۸- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در جاری نمودن اهداف و استراتژی های سازمان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان..... ۱۰۶
- جدول ۴-۱۹- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در باز نگری نمودن اهداف و استراتژی های سازمان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان..... ۱۰۷
- جدول ۴-۲۰- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در کسب و بهبود دانش و شایستگی مورد نیاز سازمان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۰۸
- جدول ۴-۲۱- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در ایجاد ارتباطات دو سویه بین خود و سازمان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۰۹
- جدول ۴-۲۲- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در پیاده سازی و ارزیابی برنامه های منابع انسانی در سازمان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان..... ۱۱۰

- جدول ۴-۲۳- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در ایجاد ارتباط سازنده با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۱
- جدول ۴-۲۴- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در مدیریت منابع مالی و فیزیکی " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۲
- جدول ۴-۲۵- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در شناسایی تکنولوژی و کاربرد آن " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۳
- جدول ۴-۲۶- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در مدیریت اطلاعات و دانش " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۴
- جدول ۴-۲۷- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در نوآوری و طراحی فرایندهای سازمان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۵
- جدول ۴-۲۸- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در فرایند طراحی محصولات و خدمات مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتری " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۶
- جدول ۴-۲۹- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " تلاش فرد در ارتقاء یادگیری خود " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۷
- جدول ۴-۳۰- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " تلاش فرد در انجام رفتارهای مطلوب شغلی " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۸
- جدول ۴-۳۱- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " تلاش فرد در ارتقاء دستاوردهای شغلی خود " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۱۹
- جدول ۴-۳۲- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در بهبود تصویر سازمان نزد مشتریان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۲۰
- جدول ۴-۳۳- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در افزایش رضایت مشتری از فروش محصولات و ارائه خدمات " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۲۱
- جدول ۴-۳۴- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " تلاش فرد جهت حفظ و نگهداری مشتری " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۲۲
- جدول ۴-۳۵- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در بهبود تصویر سازمان " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۲۳
- جدول ۴-۳۶- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در بهبود عملکرد سازمان به عنوان یک شهروند مسؤول " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۲۴
- جدول ۴-۳۷- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در ارتقاء دستاوردهای مالی " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۲۵

- جدول ۴-۳۸- مقایسه دو به دو اهمیت شاخص های مؤلفه " نقش فرد در ارتقاء دستاوردهای غیر  
مالی " برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۲۶
- جدول ۵-۱- عناصر مورد استفاده در فرم ارزشیابی کارکنان سازمان های دولتی..... ۱۳۳
- جدول ۵-۲- مقایسه معیارها و شاخص های مدل پژوهش با مدل مورد استفاده در دستگاه های  
دولتی جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان ..... ۱۳۴
- جدول ۵-۳- عناصر نهایی در مدل پژوهش و ضریب اهمیت هر یک از عناصر جهت ارزشیابی  
عملکرد کارکنان شرکت سهامی آب منطقه ای فارس..... ۱۴۰
- جدول ۵-۴- تعاریف ابعاد به کار برده شده در مدل پژوهش ..... ۱۴۳

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

به زعم ریموند<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) سازمان ها برای بقا و موفقیت در جهان رقابتی امروز نیاز به بهبود عملکرد هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی دارند. موفقیت هر سازمانی بستگی به کاربرد ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه های آن دارد و این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که این سازمان ها بتوانند مهارت ها، توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند (سیدجوادی، ۱۳۸۵: ۷). در دنیای رقابتی امروز منابع انسانی یکی از عوام اصلی است که می تواند برای سازمان ها مزیت رقابتی ایجاد کند. بی شک سازمان های آشنا با نقش و اهمیت منابع انسانی در صدد دست یابی به راهکارها و اعمال اقداماتی جهت استفاده مؤثر و بهینه از این منابع هستند. به منظور استفاده بهینه از منابع انسانی و به عبارتی مدیریت منابع انسانی، لازم است که در ابتدا اطلاعات مناسب و صحیحی در اختیار مدیران قرار گیرد تا آن ها بتوانند با استفاده از تجزیه تحلیل این اطلاعات، تصمیمات مناسبی اتخاذ کنند (طبرسا و محمدی، ۱۳۸۶: ۲۶). از این رو سازمان ها برای رسیدن به این اطلاعات و اتخاذ تصمیمات مناسب به سیستم مدیریت عملکرد و یک قسمت کلیدی مدیریت عملکرد که ارزشیابی عملکرد می باشد نیاز دارند (ریموند، ۲۰۰۲: ۲۶۶). در واقع مدیریت عملکرد زمینه را برای ارزش یابی عملکرد به وجود می آورد و بر ارزشیابی عملکرد مقدم می باشد (میشل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۲۳).

یکی از پراهمیت ترین موضوعات در زمینه حمایت از مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد فرایندی مشترک بین مدیران، افراد و گروه ها می باشد که بر آن ها مدیریت می کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۵). مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بوده و در فرایند ارزشیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت های افراد را نیز در نظر دارد. ارزشیابی عملکرد در حوزه مدیریت عملکرد به دنبال یافتن نارسایی ها و اصلاح آن ها می باشد و یک جریان بازخورد از فعالیت ها و مقایسه آن ها با معیارهای تعیین شده است که طی آن واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تأثیر آن در کارایی سازمان و نظرات مسؤلان در مورد نتایج بدست آمده اطلاع کسب می کنند (سلطانی، ۱۳۸۰: ۶). به زعم باگوات و شارما<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) برای هر سازمانی تعیین معیارهای ارزشیابی عملکرد یکی از مهم ترین و ضروری ترین موضوعاتی است که باید در اهداف و استراتژی های هر سازمان در نظر گرفته شود. کان<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که ارزشیابی

<sup>۱</sup> Raymond

<sup>۲</sup> Michel

<sup>۳</sup> Bhagwat & Sharma

<sup>۴</sup> Kahn

عملکرد اطلاعاتی را در رابطه با انتظارات مشتریان و اهداف استراتژیکی ارائه می کند (باگوات و شارما، ۲۰۰۷: ۴۵). علی رغم اهمیت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد در سازمان، بسیاری از سازمان ها هیچ روش سیستماتیکی از ارزیابی و یا سیستمی که بیشترین تناسب با فرهنگ و اهداف استراتژیکی کسب و کار داشته باشد ندارند. این پژوهش سعی دارد که با معرفی مدیریت عملکرد در سازمان و ارائه الگوهای سازمانی، به طراحی سیستم مناسبی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از الگوهای سازمانی در جهت ایجاد بستری مناسب برای ایجاد یکپارچگی بین نظام های عملکرد در سطح فردی و سازمانی بپردازد.

## ۱-۲- بیان مسأله

ارزشیابی عملکرد یکی از مقوله های مدیریت عملکرد می باشد و زمانی که ارزشیابی عملکرد با نگرش به مدیریت عملکرد صورت گیرد موفق تر و پایدارتر خواهد بود و به دلیل اینکه مدیریت عملکرد یک چتر حمایتی برای ارزشیابی عملکرد می باشد، مدیریت عملکرد باید چارچوبی را فراهم کند که در آن یکپارچه ساختن فعالیت ها ی بهبود عملکرد میسر گردد (سلطانی، ۱۳۸۰: ۳۰). به زعم آرمسترانگ و بارون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سیستم ارزشیابی عملکرد به عنوان یک ابزار مدیریتی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان در محیط کاری ضروری است و یکی از مسائل مهم در سازمان ها ارزشیابی عملکرد کارکنان می باشد (راسلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۱) و از آنجا که یکی از کاستی های موجود در حوزه مدیریت عملکرد، فقدان یکپارچگی و انسجام بین اجزاء این نظام در سطوح مختلف سازمانی می باشد و این مشکل به ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان مشهود تر است، تمام سازمان ها باید به اهمیت وجود یک سیستم اندازه گیری عملکرد پی ببرند. اما بویس و کلینر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) معتقدند که ایجاد یک سیستم ارزشیابی که بتواند عملکرد کارکنان را به طور دقیق منعکس کند، کاری بس دشوار است و اگر سیستم ارزشیابی عملکرد در یک سازمان نتواند ارتباطی را بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد کند، آن سیستم به طور قطع کارا نیست. به زعم سلطانی (۱۳۸۰) زمانی مدیریت عملکرد مؤثر است که بین فرد و سازمان توافقی وجود داشته باشد که لازمه برقراری این توافق ایجاد یکپارچگی بین اهداف فردی و سازمانی و همچنین ایجاد یکپارچگی بین نظام های ارزشیابی عملکرد از سطوح بالا تا پایین سازمانی است.

<sup>1</sup>.Armstrong and Baron

<sup>2</sup>.Rusli

<sup>3</sup>.Boice and Kleiner



در راستای مطالب بالا این سؤال مطرح می شود که چگونه می توان بین نظام های ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یکپارچگی ایجاد کرد و چگونه می توان از مدل های مدیریت عملکرد سازمانی که به شکل گسترده ای در سازمان ها وجود دارد، معیارها و شاخص های مناسبی را برای ارزشیابی عملکرد کارکنان استخراج نمود و مورد استفاده قرار داد.

با توجه به مطالب فوق، پژوهش گر با عنوان پژوهشی خود که عبارت است از: "طراحی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر مدل های مدیریت عملکرد سازمانی" قصد دارد با تمرکز بر نظام های مدیریت عملکرد سازمانی به معرفی مدل هایی برای مدیریت عملکرد فردی در سازمان ها پرداخته و شاخص های اندازه گیری عملکرد که در مدل های مورد نظر مورد استفاده قرار می گیرد را بررسی کند. سپس با انتخاب مناسب ترین مدل به استخراج معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد سازمانی از آن بپردازد و با مد نظر قرار دادن آن معیارها و شاخص ها مجموعه ای از شاخص ها را جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان ارائه دهد. همچنین به بررسی فنون و مدل های ارزشیابی عملکرد کارکنان که در حال حاضر در سازمان های دولتی مورد استفاده قرار می گیرد پرداخته خواهد شد که هدف از انجام آن ایجاد بستر در زمینه یکپارچگی و انسجام بین نظام های عملکرد در سطوح فردی و سازمانی است. در ادامه بعد از طراحی مدلی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان، این طرح با استفاده از یکی از تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره (MADM) جهت وزن دهی و رتبه بندی عناصر موجود در مدل ارزشیابی کارکنان سازمان شرکت آب منطقه ای فارس اجرا خواهد شد.

### ۱-۳- اهمیت موضوع

اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد یک سازمان، مؤسسه، مجموعه، پروژه یا نفر بر کسی پوشیده نیست و تمام سازمان های دولتی و خصوصی به فلسفه وجود یک سیستم اندازه گیری عملکرد پی برده اند (احسانی، ۱۳۸۳: ۲). به زعم بویس و کلینر (۱۹۹۷) از طرفی چون سیستم های ارزیابی عملکرد به طور عمومی و به آسانی از یک سازمان به سازمان دیگر قابل انتقال نیستند، سازمان ها باید سعی در طراحی یک سیستم کارا و مناسب با شرایط خود داشته باشند. هندرسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) معتقد است که طراحی یک سیستم ارزشیابی عملکرد که بتواند دقیقاً عملکرد کارکنان را منعکس کند کاری بس دشوار است و طراحی و اجرای سیستم های ارزشیابی عملکرد باید با ویژگی های سازمان و کارکنان متناسب باشد (بویس و کلینر، ۱۹۹۷: ۱۹۷).

علاوه بر این اغلب در سازمان ها بین نظام های ارزیابی عملکرد از سطوح بالا تا پایین سازمان و بین اهداف سازمانی و فردی انسجامی دیده نمی شود ، لذا یکپارچگی بین عملکرد

<sup>۱</sup> . Henderson

سازمانی و فردی ضرورت می یابد، چرا که عدم یکپارچگی بین اهداف فردی و سازمانی خود منجر به ایجاد اهداف فرعی در سازمان و پیدایش خلأ مدیریت عملکرد در سازمان می شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۲۰۲). در راستای موارد بالا دو دلیل ذکر می شود که ضرورت پژوهش را می رساند:

۱. جهت از بین بردن اهداف فرعی، پر کردن خلأ مدیریت عملکرد در سازمان و اجرای ارزشیابی صحیح در سازمان که منجر به توانمندسازی، انگیزش، بهبود عملکرد کارکنان و بهره وری در سازمان می شود، انجام این پژوهش ضروری می باشد.

۲. به دلیل محسوس بودن ضرورت تدوین معیارها و ابزارهای دقیق در خصوص سنجش عملکرد سازمان و کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی و فردی، انجام این پژوهش ضرورت دارد.

#### ۴-۱- اهداف تحقیق

##### هدف کلی:

- طراحی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان با بهره گیری از مدل های مدیریت عملکرد سازمانی به عنوان ابزار کارآمدی جهت ایجاد انسجام بین نظام های ارزشیابی عملکرد سازمانی و فردی

##### اهداف جزئی:

- معرفی مدل تلفیقی BSC و EFQM به سازمان ها جهت مدیریت عملکرد نیروی انسانی خود در سازمان
- شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد منابع انسانی جهت قضاوت در مورد عملکرد آن ها با استفاده از مدل تلفیقی BSC و EFQM
- معرفی تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی گروهی جهت وزن دهی به عناصر موجود در مدل

## ۱-۵- قلمرو پژوهش

در بحث قلمرو پژوهش سه نوع قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی پژوهش مطرح می باشد.

### ۱-۵-۱- قلمرو موضوعی

ماهیت این پژوهش ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر مدل های مدیریت عملکرد سازمانی بوده است.

### ۱-۵-۲- قلمرو مکانی

در این پژوهش در فرایند مدل سازی از سازمان ها و دانشگاه های مختلف شیراز استفاده شد و در فرایند وزن دهی شرکت سهامی آب منطقه ای فارس به عنوان مکان اجرای طرح انتخاب شد.

### ۱-۵-۳- قلمرو زمانی

این پژوهش به مدت یک سال و نیم از بهمن ماه ۸۷ تا خرداد ماه ۸۹ انجام شده است.

# فصل دوم

## ادبیات تحقیق