مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۲ ، تابستان ۱۳۹۷جلد۲، ص ۱۲۶-۱۱۵
http://www.jmss.ir

مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی (سال چهارم)
شماره ۱۲ / تابستان ۱۳۹۷ / ص ۱۲۶-۱۱۵

تحلیل و بررسی الگو ها و نظام ارزیابی درعملکردکارکنان و تأثیر آن در بهره وری سازمان

شهریار باقری[۱]
[۱] کارشناس ادبیات فارسی، مسئول امور توسعه منابع انسانی و فناوری اطلاعات، شهرداری فیرورق، خوی، ایران.

نام نویسنده مسئول:
شهریار باقری

چکیده

مدیران سازمان ها با ارزشیابی عملکرد کارکنان از یک سو ضمن شناسایی نیروهای مازاد می توانند نسبت به جابجایی، نقل وانتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم گیری کنند و ازسوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان نسبت به ارتقا، ترفیع، انتصاب و اعطای پستهای بالاتر اقدامات لازم به عمل آورند. با استفاده از ارزشیابی عملکرد، نارسائی های مهارتی و نقاط قوت و ضعف کارکنان توسط مدیران شناسایی می شود تا براساس آن برنامه های آموزشی برای ارتقا علمی آنان اجرا گردد. تحقیق حاضر به صورت تحلیلی و توصیفی انجام پذیرفته و همچنین با شیوه استلالی، به منابع و متون معتبر کتابخانه ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت نیز ارجاع شده است. می توان نسبت به ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان از الگوهای ارائه شده در تحقیق که به فرم های ارزشیابی و استفاده از کارت متوازن و نظریه داده بنیاد اشاره شده است، به عنوان نمونه موردی از نظریه داده بنیاد در پژوهش استفاده شد. یکی از مهم ترین اهداف در هر سازمان، ارتقای سطح بهره وری آن است باتوجه به اینکه انسان در ایجاد بهره وری نقشی محوری دارد، بهبود عملکرد و بهسازی نیروی انسانی، نیاز انکارناپذیر هر سازمان است و مدیریت عملکرد، ابزاری برای دستیابی به قابلیت های مدیران، کارکنان، رشد و شکوفایی برای رسیدن به اهداف سازمان، شفاف شدن نیازهای آموزشی و ارائه بازخورد لازم به آنهاست.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی،ارزشیابی،کارکنان، شهرداری.

مقدمه

باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان ها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزی های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان هاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمان ها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمان ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل گیری استراتژی های منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. اجرای نظام ارزیابی عملکرد، جریان مستمری از اطلاعات را ایجاد می کند که هم در درون بخش دولتی یا عمومی و هم در بیرون آن کاربرد دارد.کاربرد داخلی آن مربوط به استفاده از اطلاعات حاصل از نظام کنترل و ارزیابی به عنوان ابزار مدیریت در سطح بخش دولتی برای دستیابی به نتایج و تحقق هدف های خاص می باشد. اطلاعات در زمینه پیشرفت، مشکلات و عملکرد نقشی کلیدی برای مدیران در دستیابی به نتایج دارد. به همین ترتیب، اطلاعات حاصل از نظام کنترل و ارزیابی برای کسانی که در خارج از بخش دولتی یا عمومی هستند و در انتظار نتایج، مشاهده اثرات ناشی از فعالیت های دولت، امیدوار به دولت برای ایجاد زندگی بهتر برای شهروندان می باشند نیز مهم است(مقیمی، ۱۳۸۸). بدیهی است، نظام ارزیابی عملکرد در تفکر و آشکار کردن آرمان ها و هدف ها موثر است. با این وجود دولت ها و مردم از این نظام می توانند برای تدوین و توجیه پیشنهادهای بودجه ای نیز استفاده کنند. برخلاف نظام سنتی اجرا محور، نظام کنترل و ارزیابی مبتنی بر نتایج، توجه را به نتایج با اهمیت از نظر سازمان و مخاطبین داخلی و خارجی آن معطوف می نماید. نظام ارزیابی عملکرد، به شناخت برنامه های بالقوه کارآمد و موثر کمک می نماید. همچنین این نظام می تواند طرحها و پروژه های ناخواسته، ولی مفید، را تشخیص دهد. علاوه بر این، نظام کنترل و ارزیابی به مدیران در تشخیص ضعف برنامه ها و انجام اقدامات لازم برای اصلاح آنها کمک می نماید. یک استراتژی کنترل و ارزیابی می تواند برای کاهش ترس درون دولت و سازمان مورد استفاده قرار گرفته و راه هایی را برای ایجاد فضای بازی که مردم بتوانند از اشتباهات خود درس گرفته و آنها را اصلاح نمایند فراهم آورد. یک نظام کارآمد کنترل و ارزیابی می تواند بعنوان منبع سرمایه دانایی نیز بشمار آید(موسوی، ۱۳۹۴).

روش تحقیق

تحقیق حاضر به صورت تحلیلی و توصیفی انجام پذیرفته و همچنین با شیوه استلالی، به منابع و متون معتبر کتابخانه ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت نیز ارجاع شده است. می توان نسبت به ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان از الگوهای ارائه شده در تحقیق که به فرم های ارزشیابی و استفاده از کارت متوارن و نظریه داده بنیاد اشاره شده است، به عنوان نمونه موردی از نظریه داده بنیاد در پژوهش استفاده شد. درروش نظریه پردازی داده بنیاد، مصاحبه یکی از مهم ترین و مناسب ترین ابزارهای جمع آوری داده ها و اطلاعات مورد نیاز به شمار می رود . اساس کار جمع آوری داده ها در این پژوهش، با روش نمونه گیری غیر احتمالی و انجام مصاحبه نیمه ساختار به شیوۀ قضاوتی با جمعی از کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش انجام شد و ارتباط میان عوامل مؤثر بر نظام ارزشیابی عملکرد از چهار منظر انگیزش، آموزش، محیط و ساختار، بر بهره وری سازمان مورد بررسی قرار گرفت.

پیشینه پژوهش

رفیع پور و همکاران(۱۳۸۹)، به ارزیابی اثر بخشی عملکرد شهرداری قاین از دیدگاه شهروندان پرداخته اند. نتایج بدست آمده نشان داد که بیشترین رضایت شهروندان از وظایف خدمات شهری و عمران شهری، عملکرد موثر کارکنان و کمترین رضایتمندی از عملکرد نظارتی شهرداری است. حقیقی کفاش و صادقی(۱۳۸۷)، به ارزیابی عملکرد شرکت بهره برداری متروی تهران و حومه با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن پرداخته اند. پرسش اصلی تحقیق این بوده که آیا عملکرد شرکت بهره برداری مترو متوازن است؟ برای پاسخگویی به این پرسش، عملکرد شرکت در چهار منظر کارت امتیازی متوازن با استفاده از ۲۳ سنجه شامل ۱۴ سنجه کمی حاصل از اطلاعات عملکرد شرکت و ۹ سنجه کیفی برگرفته از توزیع دو پرسش نامه به شمارگان ۱۸۰۰عدد ارزیابی شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که عملکرد شرکت بهره برداری متروی تهران و حومه که با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن ارزیابی شده، متوازن است. لانجنکر و نیکودیم(۱۹۹۶)، بیان کرده اند که نظام ارزشیابی عملکرد: الف)بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد؛ ب)الزامات کارآموزی

کارمند را معین می کند؛ ج)زمینهٔتوسعهٔ کارکنان را فراهم و تسهیل می کند؛ د)بین نتیجه گیری پرسنلی و عملکرد، ارتباط نزدیکی برقرار می نماید و ه)انگیزه و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد. نوروزی و همکاران(۱۳۹۴)، به بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان از طریق سرمایه اجتماعی، مورد مطالعه: کارکنان شهرداری مناطق پنج گانه شهر رشت پرداخته اند. یافته های پژوهش نشان می دهد که جو سازمانی به صورت مستقیم بر سرمایه اجتماعی و به صورت غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معنادار می گذارد و سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و مستقیم بر عملکرد سازمانی گذاشته است. صفری و همکاران(۱۳۹۵)، نیز به بررسی معیارهای گزینش کارکنان در برآورد عملکرد سازمان پرداخته اند. این پژوهش، با تأکید بر اهمیت منابع انسانی وشایستگی های آن ها نسبت به سایر منابع، بیان می دارد گزینش هدفمند کارکنان، به شدت برکاهش هزینه های منفی حاصل از اتخاذ تصمیم های نادرست و هزینه های آموزش و از طرفی افزایش توان رقابتی و عملکرد آتی سازمان، تأثیرگذار است. رضایی و همکاران(۱۳۹۳)، به بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی(مطالعه موردی:شهرداری های استان کرمانشاه) پرداخته اند. هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی شهرداریهای استان کرمانشاه می باشد. جهت سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان ازمدل هرسی و گلداسمیت استفاده شده است. اطلاعات مورد نیاز ارزیابی عملکرد کارکنان از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است. نتایج حاصل ازتجزیه تحلیل آماری انجام گرفته برروی نمونه آماری شامل ۳۵۱ نفر ازکارکنان شهرداری های استان کرمانشاه که با استفاده از روش نمونه گیری غیراحتمالی به دست آمده، توسط نرم افزار spss درسطح خطای ۵٪مشخص گردید که نظام ارزیابی عملکردکارکنان تاثیر مثبت معناداری بر بهره وری منابع انسانی درشهرداری های استان کرمانشاه دارد. بنابراین استقرار سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان می تواند فضای مساعد برای افزایش بهره وری راتضمین کند. مسعودی،حامد(۱۳۹۴)، نیز به بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی در شهرداری آمل پرداخته است. نتایج به دست آمده از بهره وری منابع انسانی در شهرداری آمل نشان می دهد که بین نظام ارزیابی عملکرد و بهره وری منابع انسانی در شهرداری رابطه معنی داری وجود دارد. بدین معنی که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری کار نیروی انسانی اثرگذار است.

بحث و مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند(Noe et al, 2000, p.30). مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دست یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند(Armstrong, 1993, p.34). مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگه داشت منابع انسانی است(Decenzo, Robbins, 1988, p.4). نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان است و هر گونه بهبود و پیشرفت در سازمان توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. می توان گفت: توان فکری و اندیشه کارکنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مدیری که بتواند از این سرمایه نهفته استفاده بیشتری کند به همان اندازه امکان رشد و توسعه مسیر خواهد داشت.

توانمند سازی

بهینه سازی و توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم ها، روش ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف های سازمان به کار گرفته می شود(Carter, 2001, p.103).

بهره وری و موانع آن در نظام اداری

بهره‌وری چیزی غیر از انجام کارهای درست و درست انجام دادن کارها بطور دائم نمی‌باشد. به عبارت دیگر بهره‌وری را می‌توان به صورت معادله زیر نوشت: استمرار در انجام کار+ اثربخشی+ کارائی= بهره‌وری.

توجه به نکات زیر در تفهیم و کاربرد بهره‌وری کمک خواهد نمود:

۱- بهره‌وری منحصر به واحدهای تولیدی و صنعتی نمی‌باشد. سازمان‌های عمومی(دولتی) که عموماً ارائه دهنده خدمات به مردم می‌باشند نیز باید الگوهای آن را بکار گیرند.

۲- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.

۳- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین آلات و ... نشان دهنده استفاده موثر و کارا از منابع سازمان نمی‌باشد.
۴- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را شامل شوند.
۵- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد.
۶- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.
۷- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.
۸- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.
۹- حمایت اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری را باید در سازمان جلب کرد.
۱۰- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.
۱۱- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.
۱۲- اندازه‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.

موانع بهره‌وری

۱- ضعف مدیریت: ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های اداری است. عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابجایی مکرر آنها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره‌وری را بدنبال دارد.

۲- نیروی انسانی غیرمتخصص: کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. لازم به ذکر است جذب و بکارگماری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.

۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان: برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارتند: مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان بوسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معیاری جهت اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه‌های کاری باشد.

۴- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان: افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها واستفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متاسفانه سالهاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند.

۵- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی: اگر در سازمانی افراد بدنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیات و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان بدست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

۶- کم‌کاری: برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا می‌باشند. ساعت کار مفید در هفته ۶ تا ۹ ساعت اعلام شده است.

۷- «رانت»های مختلف:«رانت عبارت از اضافه ارزشی است که نصیب عرضه‌کننده یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن نسبت به تقاضا در بازار می‌شود». رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات می‌باشد، اطلاق می‌گردد.بسیاری از افراد و گروهها بدلیل وجود رانت برای آنها صاحب درآمدهایی می‌شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل نموده‌اند.

۸- مشغله زیاد کاری مدیران: بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی می‌باشند. مشغله فراوان باعث می‌شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند. این امر باعث مشکلاتی به قرار زیر می‌شود:

الف) باعث عملکرد ضعیف مدیر می‌شود. انسان دارای ظرفیت و توانایی نامحدود و بی‌انتها نمی‌باشد. مدیرانی که مسئولیت‌های مختلف دارند، بدلیل تداخل وظایف، بیشتر کارهای آنها به طور ناقص انجام می‌شود.

ب) موجب نارضایتی مردم می‌شود. عدم حضور دائم مدیر به دلیل مشغله فراوان باعث کندی و توقف در انجام کار ارباب رجوع و نهایتاً نارضایتی آنها خواهد شد.

ج) باعث جلوگیری از مطرح‌شدن استعدادهای توانمند با افکار و روش‌های پویا و جدید خواهد شد.

د) فرهنگ انحصارطلبی در سازمان‌های دولتی رواج می‌یابد. موارد مذکور بخوبی نشان می‌دهد که مدیران پرمشغله مانعی در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

ه) وجود روابط مبتنی بر عدم اعتماد . کنترل های مضاعف اداری که کامل ثبت های مکرر ، پاراف های متعدد، اخذ رسیدهای فراوان در مکاتبات، سیستم های حضور و غیاب سنتی و ... که ناشی از روابط مبتنی بر عدم اعتماد است باعث اتلاف بسیاری از منابع سازمان شده است .

۹- روش‌های انجام کار: روش‌های انجام کار در سازمان‌های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از ان جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می‌توان نام برد(شریف زاده،۱۳۷۲).

ارزیابی عملکرد و تکمیل فرم ارزشیابی

ارزشیابی عملکرد یکی از زیر نظام های مدیریت عملکرد است که به منظور سنجش و ارزش گذاری سالانه عملکرد مدیران و کارمندان با استفاده از روش ها و ابزارهای لازم با نگاه به گذشته و قضاوت در مورد میزان تحقق برنامه های مورد توافق بین ارزشیابی شونده و مقام مسئول، انجام می گیرد. در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارآیی و اثر بخشی در وظایف محوله و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارآیی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه آفرینی، می توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند. عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش(ستیفن پی، رابینز؛ ۱۳۷۴).

ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که بر اساس آن اقداماتی به منظور بررسی و سنجش عملکرد سازمان ها(عمومی و خصوصی) و افراد(مدیران و کارکنان) صورت می گیرد و هدف نهایی آن بهبود و ارتقای عملکرد در قالب مفاهیمی جون کارایی، اثر بخشی، پاسخگویی و رضایت عمومی است(برک پور،۱۳۸۳). امروزه یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها، ارزیابی عملکرد است. بنابراین ضروری است در ارزیابی عملکرد از سیستمی استفاده شود که در آن تمامی ابعاد مالی و غیر مالی عملکرد سازمان مورد سنجش قرار گیرد(جعفری اسکندری و کشوری،۱۳۹۴).

ارزیابی استراتژیک عملکرد سازمان ها، همواره یکی از اولین و اساسی ترین پیش نیازهای تدوین برنامه های بهبود برای سازمان ها می باشد و از اهمیت بالایی برخوردار است تا آنجایی که یکی از امور جاری سازمان ها شناسایی نقاط قوت و ضعف خود می باشد(مهرکان و دهقان نیری،۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد در سیستم مدیریت شهری به معنای ارزیابی چگونگی انجام و ارایه خدمات عمومی در مدیریت شهری است. سنجه های عملکرد اغلب پوشش دهنده مقدار، کیفیت، اثربخشی و نتایج انجام خدمات هستند. شهروندان در برابر عوارضی که می پردازند، چه خدماتی را از طرف شهرداری دریافت می کنند؟ کیفیت خدمات به شهروندان چگونه است؟ آیا خدمات در بهبود کیفیت زندگی شهروندان موثر است؟ بر این اساس شهرداریها از اطلاعات ناشی از ارزیابی عملکرد استفاده می کنند. استفاده از اطلاعات و داده های عملکردی در شهرداری، بر درک عملکرد، ظرفیت، نیازها، مشکلات، تخصیص مناسب و اثر بخشی منابع، بهبود کیفیت و کارایی عملیات، شناسایی و معرفی بهترین تجربیات، بالابردن پاسخگویی داخلی، بهبود فرایندهای داخلی، پیشرفت در وضعیت موجود، بهبود شاخص ها متمرکز خواهد بود. همچنین شهرداری ها(به عنوان متولیان مدیریت شهری) از اطلاعات عملکرد در جهت بالابردن درک سازمان از عوامل موثر بر عملکرد و حمایت از وظایف اساسی مدیریت مانند طرح ریزی اولویت ها، مدیریت استراتژیک و مدیریت برنامه که شامل چرخه برنامه ریزی، بودجه ریزی و اطلاع رسانی، هدایت و گزارش دهی است استفاده می کنند(وردی نژاد و یمینی،۱۳۸۷).

در یک ابر سازمانی مانند شهرداری، که دارای واحدهای سازمانی و منطقه ای متعددی است، نیاز به مقایسه عملکرد هر یک از کارکنان، مدیران این واحدها با یکدیگر، بعنوان نیاز مدیران ارشد، مطرح است. دوره ارزشیابی به دوره زمانی اطلاق می شود که عملکرد مدیران و کارمندان در آن بازه مورد ارزشیابی قرار می گیرد. در این دستورالعمل، دوره ارزشیابی اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند ماه همان سال می باشد. مدیران و کارمندان باید در هر دوره ارزشیابی، حداقل شش ماه اعم از پیوسته یا منقطع به خدمت اشتغال داشته باشند تا مورد ارزشیابی قرار گیرند. حد نصاب مقرر در ارزشیابی سالانه برای مدیران و کارمندان رسمی عبارت از کسب حداقل ۵۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی می باشد(موضوع ماده(۱) آیین نامه اجرایی بند(۳) ماده(۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری. حد نصاب مقرر در ارزشیابی عملکرد سالانه برای کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی حداقل ۷۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی می باشد.

اهداف ارزشیابی عملکرد

۱. ارزشیابی و حصول اطمینان از تحقق اهداف و برنامه های عملیاتی دستگاه های اجرایی در طول یک دوره معین.
۲. ارزشیابی و قضاوت در خصوص سطح عملکرد اختصاصی وعمومی مدیران و کارمندان بر اساس عوامل و معیارهای تعیین شده.
۳. اطلاع از بازده و نتایج عملکرد مدیران و کارمندان در دستگاه های اجرایی.
۴. شناخت نقاط قوت و ضعف مدیران و کارمندان و استفاده از نتایج آن در تصمیم گیری های اداری.
۵. شناخت نیازها و فراهم آوردن زمینه های مختلف ارتقاء سطح عملکرد مدیران و کارمندان.

نظام های مدیریت عملکرد که به طورمستقیم با نظام پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به طور سالانه وخلاقانه ای تلاش کنند. علاوه بر این، نو و اسنل، برای ارزشیابی صحیح عملکرد کارکنان پنج رویکرد معرفی کرده اند، این رویکردها عبارتند از:

الف)رویکرد مقایسه ای: رویکرد مقایسه ای به مدیریت عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی برای رتبه بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می کند. حداقل سه فن در این رویکرد مورد استفاده قرار می گیرد که شامل: رتبه بندی، توزیع اجباری و مقایسهٔ زوجی است.

ب)رویکرد ویژگی های فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می شود، تأکید می کند. فن هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می گیرند، مجموعه ای از رفتارها و ویژگی ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزیابی افراد را در برمی گیرد.

ج)رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می کند رفتارهایی را تعریف کند که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد .فن های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم این است که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می دهد. این فن ها شامل پنج فن: وقایع حساس، مقیاس های درجه بندی رفتاری، مقیاس های مشاهدهٔ رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش است.

د)رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه گیری یک شغل وگروه های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می گذارد که می توان فردیت خود را از فرایند اندازه گیری جدا کرد که در این صورت نتایج به دست آمده، نزدیک ترین شاخص های ویژگی های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو نظام مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می گیرند شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و نظام ارزیابی و اندازه گیری بهره وری است.

ه)رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته، رویکردهای سنتی به اندازه گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری گرایی و رویکردپیشگیری از خطا هستند. ارتقای رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است(مبینی دهکردی و ابراهیمی،۱۳۹۵).

کارت متوازن

اوایل دهه ۱۹۹۰، روبرت کاپلان و دیوید نورتون(۱۹۹۲)، ابزاری برای اندازه گیری عملکرد معرفی کردند که کارت ارزیابی متوازن نام گرفت. این مدل یک سری سنجه های عملکردی را عرضه می کند که می توان آن ها را در چهار طبقه تقسیم بندی کرد: عملکرد مالی، روابط مشتری، فرآیندهای کاری داخلی و فعالیت های رشد و یادگیری(Kaplan & Norton,1996).

کارت امتیازی متوازن، از جمله پرکاربردترین الگوهای ارزیابی عملکرد شهرداری ها در سطح دنیا محسوب می شود. با این همه، ارزش افزوده این پژوهش، توسعه این کارت، به نحوی است که شاخص های ذیل هر یک از مناظر کارت امتیازی متوازن، به پایش صرف عملکردی محدود نشود بلکه عوامل اثرگذار بیرونی و خارج از اراده مدیران نیز در پایش مورد نظر، مورد تأکید جدی قرار گیرد. بی شک، عوامل بیرونی متعددی بر عملکرد مدیران و سازمان تحت نظر آنها موثر است که از آن جمله می توان به تعداد کارکنان، تحصیلات کارکنان، بودجه، سختی کار، تخصصی بودن کار، بحران مدار بودن فعالیت و... اشاره نمود که هیچیک از این عوامل جزو شاخص های عملکردی محسوب نمی شود، لیکن به نحو شایان توجهی بر عملکرد سازمان، تأثیر می گذارد. تأکید بر میزان تأثیر عوامل بیرونی بر عملکرد(بویژه در زمانی که مدیریت ارشد سعی در بررسی مقایسه ای واحدهای زیر مجموعه خود را دارد) واجد اهمیت است.

ارزیابی با استفاده از نظریه داده بنیاد

سابقهٔ نظریهٔ داده بنیاد به سال ۱۹۶۷ برمی گردد. نظریهٔ داده بنیاد یک روش پژوهش عمومی برای تولید نظریه است. منظور از این روش، ارائه نظریه ای برگرفته از داده هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام مند گردآوری و تحلیل شده اند. در این راهبرد،

گردآوری و تحلیل داده ها و نظریه ای که درنهایت از داده ها استنتاج می شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. پژوهشگر به جای این که مطالعه خود را با نظریه از پیش تصور شده ای آغاز کند، کار را با یک حوزۀ مطالعاتی خاص شروع کرده، اجازه می دهد که نظریه از دل داده ها پدیدار شود. نظریۀ برگرفته از داده ها نسبت به نظریه ای که حاصل جمع آمدن یک سلسله مفاهیم بر اساس تجربه یا تأملات صرف است، با احتمال بیشتری می تواند نمایانگر واقعیت باشد و ازآنجاکه نظریۀ داده بنیاد از داده ها استنتاج می شود، می تواند با ایجاد بصیرت و ادراک عمین تر، رهنمود کاملی برای عمل باشد(دانایی فرد و امامی،۱۳۸۶).

مراحل اجرای نظریۀ داده بنیاد

۱. شروع تحقیق با ارائه سؤال پژوهش
۲. گردآوری داده ها همراه با تحلیل تا جایی که به مرحلۀ اشباع برسیم
۳. تجزیه وتحلیل اطلاعات جمع آوری شده
- کدگذاری داده ها(یافتن مفاهیم)، شامل:کدگذاری آزاد /کدگذاری محوری/کدگذاری انتخابی(گزینشی)
- ارائه فرضیه

جامعه و نمونۀ آماری

نمونۀ آماری مورد مصاحبه از میان ۱۶ نفر از کارشناسان آگاه به حوزۀ منابع انسانی و موضوع پژوهش از شهرداری فیرورق شهرستان خوی، به صورت نمونه گیری غیر احتمالی به شیوۀ قضاوتی انتخاب شد و پس از انجام ۸ مصاحبه، به مرحلۀ اشباع رسیدیم؛ یعنی از مصاحبه با افراد جدید اطلاعات بیشتری به دست نمی آمد.

یافته های پژوهش

سؤال اساسی در پژوهش حاضر، تحلیل عوامل مؤثر بر ارزشیابی عملکرد و نقش آن در بهره وری نیروی انسانی است. بامطالعه اسناد و مدارک کتابخانه ای، نتایج در قالب چهار موضوع انگیزشی، آموزشی، محیطی و ساختاری در پاسخگویی به سؤال اساسی، شناسایی و سازمان دهی شد.که در ادامه می توان هر یک از چهار قالب ذکر شده را در ارائه فرضیه ها بررسی کرد. این عوامل به طور مستقیم و یا غیرمستقیم در افزایش بهره وری نیروی انسانی اثرگذارند. پس از مکتوب کردن مصاحبه ها با استخراج شواهد و قراین موجود در هر گزارش و دسته بندی و تلفیق آن ها با یکدیگر تلاش شد تا مفاهیم اصلی پشت پدیده ها درک و خصوصیات آن ها تشخیص داده شود(کدگذاری باز). شناسه این تحقین در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره ۱: کدگذاری و روابط بین تم ها انتخابی بر اساس نتایج حاصله و ارزشیابی انجام شده

ردیف	عنوان مورد	تم های استخراج شده	کدهای استخراج شده
۱	عوامل انگیزشی	ایجاد خلاقیت	ارائه و به کارگیری روش های جدید، گرایش به تغییر، کشف و استفاده استعدادهای فردی
		افزایش رضایت	احساس آرامش، شایسته سالاری، خشنودی کارکنان، عدم ابهام در تعریف شغل، وجهه و اعتبار شغل
		نظام پاداش دهی	شناخت و رفع نیازهای کارکنان، قدردانی از کارکنان موفن با پرداخت پاداش اضافه کار
۲	عوامل آموزشی	دانش کاری	دانش چگونگی انجام کار، دانش اطلاعات نقاط قوت و ضعف کار، دانش چگونگی برطرف کردن
		توسعهٔ نوآوری	تولید صلاحیت، شایستگی، توانایی، قابلیت، ا عتماد و احترام متقابل از طرین برنامه ریزی آموزشی، استفاده بهینه از آموزش و کسب مهارت های جدید، پیشرفت علمی از طریق استفاده مؤثر از فرصت ها و دوره های آموزشی
		ماندگاری(مهارت آموزی)	پیشرفت در شغل، بهبود عملکرد، تناسب شغل و شاغل، کاهش فشار روانی، استرس و ترس از انجام صحیح وظایف محوله
۳	عوامل محیطی	توجه به ایمنی	آگاهی از اصول و قوانین ایمنی محیط کار، پایبندی به این اصول و مقررات جهت حفظ ایمنی خود و همکاران
		جلب رضایت مراجعین	ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، اداره امور با کمترین سطح شکایت، کوشش در حل وفصل مشکلات مراجعین، نظرخواهی از مشتریان برای جذب مشتریان
		پایبندی به سیاست ها و قوانین سازمانی	رعایت سلسه مراتب سازمانی، وقت شناسی، توجه به سرعت انجام کار، انجام به موقع کار، رعایت قوانین و ضوابط تصویب شده در شرکت
۴	عوامل ساختاری	تعهد سازمانی	حس وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، سعی در حفظ پایبندی نسبت به ارزش های سازمان،احساس مسئولیت در انجام صحیح وظایف محوله و پایبندی به اصول اسلامی و وجدان کاری
		اصول مدیریت	داشتن اطلاعات لازم و کافی در رابطه با اتخاذ تصمیم های بهنگام و مطابن طر ها و برنامه ها،پیش بینی نیازها، مشکلات و احتیاجات، برخوردار بودن از دید گسترده در مسائل مختلف،توانایی استنباط و تحلیل فرصت ها و تهدیدات سازمانی، ایجاد انگیزه و میل و رغبت درکارکنان، راهنمایی، ارشاد و ارزشیابی کارکنان، بازبینی اثربخش کار
		روابط سازمانی	برقراری روحیهٔ تعاون و همکاری بین کارکنان، ایجاد انگیزه برای کار، به رسمیت شناختن منافع مشترک، بقا و سلامتی سازمان، انتقال و تبادل اطلاعات و دانش بین کارکنان
		اخلاق فردی	متانت و رازداری، رعایت اصول اخلاقی و کاری، برخورداری از روحیهٔ انتقادپذیری، قدرتارائه و استدلال ایده های نوین در کار، داشتن انعطاف فکری، صداقت و صراحت در بیاننظرات و دیدگاه ها، احساس مسئولیت در برابر مافوق، ارباب رجوع، همکاران و جامعه

در این بخش بر اساس یک تحلیل منطقی روی اطلاعات به دست آمده از کدگذاری ها وتم های استخراج شده، می توان فرضیه هایی متناسب با اطلاعات در دست، ارائه نمود.

فرضیهٔ اول: بالا بردن انگیزه کارکنان با ارائه و به کارگیری روش های جدید، شناخت ورفع نیازهای کارکنان، بهبود نظام پاداش دهی باعث افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکردکارکنان و درنتیجه افزایش بهره وری در سازمان می شود.

فرضیهٔ دوم: سرمایه گذاری در توسعهٔ آموزش کارکنان باعث ارتقای دانش چگونگی انجام کار ،کسب مهارت های جدید، توسعه نوآوری، پیشرفت در شغل، تولید شایستگی و توانایی،کاهش فشار روحی و استرس و درنتیجه ماندگاری کارکنان و افزایش بهره وری در سازمان می گردد.

فرضیهٔ سوم: شناخت عوامل محیطی سازمان شامل: آگاهی از اصول ایمنی ، پایبندی به اصول و قوانین، رعایت سلسه مراتب سازمانی و افزایش دقت و سرعت در انجام کارها باعث ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار ، بهبود عملکرد ،جلب رضایت مراجعین، کاهش شکایات ودرمجموع ارتقای بهره وری می شود.

فرضیهٔ چهارم: عوامل ساختاری با رعایت اصول اخلاقی، مسئولیت پذیری ،ایجاد حس پایبندی و تعهد نسبت به ارزش های سازمان همچنین ارزشیابی دوره ای کارکنان و بازبینی اثربخش کار توسط مدیران، موجب افزایش تبادل اطلاعات و دانش، برقراری روحیهٔ تعاون و همکاری وبهبود عملکرد و افزایش بهره وری در سازمان می شود.

نتیجه گیری

مدیران سازمان ها با ارزشیابی عملکرد کارکنان از یک سو ضمن شناسایی نیروهای مازاد می توانند نسبت به جابجایی، نقل وانتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم گیری کنند و ازسوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان نسبت به ارتقا، ترفیع، انتصاب و اعطای پست های بالاتر اقدامات لازم به عمل آورند. با استفاده از ارزشیابی عملکرد، نارسائی های مهارتی و نقاط قوت و ضعف کارکنان توسط مدیران شناسایی می شود تا براساس آن برنامه های آموزشی برای ارتقا علمی آنان اجرا گردد. ارزشیابی عملکرد همچنین محکی برای ارزیابی برنامه های آموزشی سازمان ها محسوب می گردد و از آن طریق می توان پی برد کدامیک از برنامه های آموزشی، اثربخش، قابل اعتماد و معتبراست. همچنین با استفاده از ارزشیابی های عملکرد کارکنان می توان پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. پاداش مبتنی بر عملکرد، رضایت کارکنان با لیاقت را به همراه دارد و آنها را تشویق می کند تا در سازمان بمانند، زیرا آنها محیطی را دوست دارند که درآن به عملکردشان پاداش داده شود. سه دسته از شاخص های شناخته شده در این زمینه که اکثر مدیران موسسات آنها را ملاک ارزشیابی کارکنان قرار می دهند شامل نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگیهای کارکنان است. رفتار کارکنان از قبیل نحوه برخورد با ارباب رجوع، شیوه رهبری و یا نقشی که هریک از کارکنان درعملکرد گروه و سازمان به عهده دارند به عنوان ملاک ارزیابی مدیران به کار می رود. ویژگی های کارکنان از قبیل نشان دادن اطمینان، هوشیاری، صمیمی بودن و داشتن تجربه در کار، امروزه در اغلب سازمان ها به عنوان شاخص هایی برای ارزشیابی سطح عملکردکارکنان مورد استفاده قرار می گیرد. به طورکلی باید معیارهایی برای ارزیابی کارکنان ملاک عمل قرار گیرد که به صورت واقعی با موفقیت یا شکست آنها در کارشان ارتباط داشته باشد. در بسیاری از سیستم های ارزشیابی که در تحقیق اشاره شد، از معیارهای کمی و عینی اجتناب می گردد و معیارهای کیفی و ذهنی ملاک عمل قرار می گیرد. توجه به ارزیابی های ذهنی به تعصب و خطاهای روانی ارزیابی کننده منجر شده انحرافاتی ازقبیل خطای هاله ای، خطای شبیه سازی، خصوصیات فردی ارزیاب، اشتباهات مربوط به سختگیری یا آسان گیری بیش ازحد، تمایل به کانون قدرت یا مرکز نفوذ و تعصبات دیگر را درپی دارد. ملاک هایی که برای ارزشیابی عملکرد انتخاب می گردند، باید باتوجه به سطوح سازمانی و درجات شغلی افراد فرق می کند. در ارزشیابی مدیران و سرپرستان باید عواملی از قبیل برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری، نظارت، قضاوت، تصمیم گیری در شرایط بحرانی، قوه ابتکار، ارتباطات، آگاهی از مسائل سیاسی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری مورد توجه قرار گیرد. مفاهیم حاصل از موردکاوی ها در چهار مؤلفهٔ: انگیزش، آموزش، محیط و ساختار، شناسایی و تحلیل روابط بین مؤلفه های شناسایی شده در قالب چهار فرضیه ارائه شد. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که: خلاقیت، توسعهٔ نوآوری و آموزش، پایبندی به تعهدات و اصول سازمانی،انتخاب گزینه ای برای ارزیابس ، ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران در سازمان و تأثیرات آن در نحوه عملکردی و بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش پاداش و مزایا به عنوان مهم ترین مؤلفه های اثرگذار برارزشیابی عملکرد، موجب بالا رفتن رضایت شغلی، جذب مشتریان، ماندگاری کارکنان، کیفیت ارائه خدمات و درنهایت بهبود بهره وری سازمان می شود. در ارزشیابی کارکنان عادی، عواملی همچون کاردانی و مهارت، خلاقیت و نوآوری شخصیت، مسئولیت پذیری، صداقت، حسن شهرت، توجه به معیارهای اخلاقی، اعتمادبه نفس، وجدان کاری، قانون گرایی و انضباط اداری، پیشرفت و تسلط بر کار، قوه ادراک و استدلال، قدرت فراگیری و تاثیرات آموزش های حین خدمت ازجمله عوامل مهمی هستند که بایستی به نوعی مدنظر قرار گیرند.

مراجع

[1] مقیمی، محمد؛(۱۳۸۸)، اداره امور حکومتهای محلی، مدیریت شوراها و شهرداری ها، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
[2] موسوی، محمد؛(۱۳۹۴)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های تابعه مدیریت شهریبا استفاده از توسعه کارت امتیازی متوازن(مورد مطالعه: شهرداری مشهد)، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال سوم، شماره ۱۴، صص ۹۷-۱۱۷.
[3] رفیع پور، سعید؛ داداش پور، هاشم؛ رحمانی، مریم؛ هادوی، فرامرز؛(۱۳۸۹)، ارزیابی اثر بخشی عملکرد شهرداری قاین از دیدگاه شهروندان، مدیریت شهری، شماره ۲۶، صص ۷۸-۶۳.
[4] حقیقی کفاش، مهدی؛ صادقی، فواد؛(۱۳۸۷)، ارزیابی شرکت بهره برداری متروی تهران با مدل کارت ارزیابی متوازن، مطالعات مدیریت، شماره ۵۸، صص ۱۰۷-۱۲۵.
[5] نوروزی، حسین؛ کاملی، علیرضا؛ بیگی، رویا؛ مهذبی، مهدی؛(۱۳۹۴)، بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان از طریق سرمایهٔ اجتماعی(مورد مطالعه:کارکنان شهرداری مناطق پنج گانهٔ شهر رشت)، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره۲، شماره۱، صص ۱۳۷- ۱۵۴.
[6] صفری، جلیل؛ مهدی زاده، مهران؛ عزیزی، علی رضا؛**(۱۳۹۵)**، طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره۷(۴)، صص ۱۴۱-۱۶۶.
[7] رضایی، عماد؛ رستمی، یزدان؛ فلاح، محبوبه؛ قدیمی گرجانی، سمیرا؛(۱۳۹۳)، بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی(مطالعه موردی:شهرداری های استانکرمانشاه)، کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، موسسه همایشگران مهر اشراق، مرکز همایش های دانشگاه تهران.
[8] مسعودی، حامد؛(۱۳۹۴)، بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی در شهرداری آمل، اولین کنفرانس ملی تصمیم گیری در علوم مهندسی و مدیریت، علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.

[9] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. 2000. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
[10] Armstrong, M. 1993. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.
[11] DeCenzo, D.A., and Robbins, S. P. 1988. Personnel/ Human Resource Management. 3 rd ed. London: Printice-Hall.
[12] Carter Mcnamard, (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), http://www. Strategicplanning .com.

[13] شریف زاده، فتاح؛(۱۳۷۲)، بهره‌وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و سوم.
[14] استیفن پی، رابینز؛(۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، اول، تهران، ص ۴۴.
[15] برک پور، ناصر؛(۱۳۸۳)، طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد در سازمان شهرداری ها و دهیاری های ایران، ویژه نامه مدیریت استراتژیک شهری ۲، ضمیمه ماهنامه شهرداری ها، شماره۲۲، صص ۶۸-۷۷.
[16] جعفری اسکندری، میثم؛ کشوری، محمد رضا؛(۱۳۹۴)، کاربرد مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن پویا و تحلیل پوششی داده ها به منظور ارزیابی عملکرد صدا و سیما، فصلنامه علمی و پژوهشی، مدیریت سازمان های دولتی، دوره۸ ، شماره۹ ، صص ۷۵-۸۹.
[17] مهرگان، محمدرضا؛ دهقان نیری، محمود؛(۱۳۸۸)، کاربرد منسجم BSC-TOPSIS برای ارزیابی دانشکده های برتر مدیریت دانشگاه های استان تهران، مدیریت صنعتی، شماره ۲، صص ۱۵۳-۱۶۸.
[18] وردی نژاد، فریدون؛ یمینی، سارا؛(۱۳۸۷)، مدل ارزیابی متوازن و عملکرد شهرداری تهران، فصلنامه پژوهش های مدیریت شهری، شماره۱، صص ۲۰-۲۷.
[19] مبینی دهکردی، الهه؛ ابراهیمی، مسیح؛(۱۳۹۵)، تحلیل نظام ارزشیابی عملکرد در بهره وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره۳(شماره پیاپی۲۵)، صص۵۹-۸۱.

[20] Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, Public Personnel Management. Vol. 25. No. 2, Summer.
[21] Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard mcasures that drive performance. Harvard business review, 70(1), pp,71-79.
[22] دانایی فرد، حسن؛ امامی، مجتبی؛(۱۳۸۶)، راهبرد های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت، شماره۱(۲)، صص ۹۷-۶۹.