

## طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان

مسعود مصدق خواه\*

علیرضا ساکت چقوش\*\*

پذیرش نهایی: ۹۰/۹/۲۳

دریافت مقاله: ۸۹/۸/۲۹

### چکیده

این مقاله به دنبال طراحی الگویی برای ارزیابی عملکرد افسران ارشد بر مبنای الگوهای تصمیم‌گیری چند شاخصه<sup>۱</sup> است. 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 اولیه‌ای بر اساس سه گرایش نقش‌مدیریتی، شایستگیهای مدیریتی و نتایج مدیریتی تدوین شد. با توجه به تأکید این تحقیق بر ارائه الگوی کاربردی به منظور اجرای آن در یک نمونه عملی و رفع چالشهای اجرایی، پس از جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل کمی و کیفی نظر خبرگان، الگوی پیشنهادی تحقیق مورد بازنگری قرار گرفت که به ارائه دو الگوی جبرانی و غیر جبرانی منجر شد. **کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد فردی، الگوهای تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری چند شاخصه، افسران ارشد، معیارهای جبرانی و غیر جبرانی

\*استادیار گروه صنایع دانشگاه امام حسین (ع) [mmosadegh@ihu.ac.ir](mailto:mmosadegh@ihu.ac.ir)

\*\*نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی دانشگاه

امام حسین (ع) [a.saket@scitco.ir](mailto:a.saket@scitco.ir)

## ۱- مقدمه

ارزیابی از اصول ضروری زندگی فردی و اجتماعی انسانها، و با نظام بهسازی نیروی انسانی کاملاً مرتبط است. اهمیت این مسئله تا حدی است که مولا علی علیه السلام در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَ الْمُسْتِي عِنْدَكَ بِمَنْزِلِهِ سِوَاءٍ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَ الزَّمَّ كُلًّا مِنْهُمْ مَا الزَّمَّ نَفْسَهُ»: نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن، نیکوکاران را از نیکویی کردن بی‌رغبت سازد و بدکاران را به بدی کردن وا دارد؛ هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده.

ارزیابی عملکرد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با به کارگیری صحیح این ابزار نه تنها هدفها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد (جعفری، برونی، حسام امیری، ۲۰۰۹).

فرایند ارزیابی عملکرد، راهکاری را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که از طریق آن اعضای سازمان به میزان اثربخشی وظایف شغلی خود پی می‌برند (لیلی و هیندوجا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). این فقط در صورتی امکانپذیر است که فرایند ارزیابی عملکرد به طور صحیح و دقیق انجام شده باشد؛ یعنی شاخصها و عوامل مؤثر در عملکرد افراد به طور دقیق مشخص شده و قابل اندازه‌گیری باشد. (رابینز، ۱۳۷۸).

در بحث ارزیابی عملکرد کارکنان، شاخصهای مؤثر در این فرایند قابل سنجش نیست و دقیق اندازه‌گیری نمی‌شود. از سوی دیگر، آگاهی از نتایج و رفتار، عامل مهمی در اصلاح رفتارهای آینده به شمار می‌آید. (سعادت، ۱۳۷۶).

از آنجا که عوامل ارزیابی عملکرد باید با جایگاه شغلی فرد متناسب باشد (یوجن

---

1 – Lilley & Hinduja

وو، جیانگ لیانگ هو<sup>۱</sup>، (۲۰۱۰)، ارزیابی عملکرد افسران ارشد ستاد بسیج مستضعفین نیز از این مهم مستثنی نیست و روشها و معیارهای نظام ارزشیابی افسران ارشد ستاد بسیج مستضعفین پاسخگوی نیازهای ذکر شده نیست؛ لذا با این توضیحات سؤال اصلی تحقیق عبارت است از:

مناسبتترین الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان (افسران ارشد) سازمان (ستاد بسیج مستضعفین) چه الگویی است؟

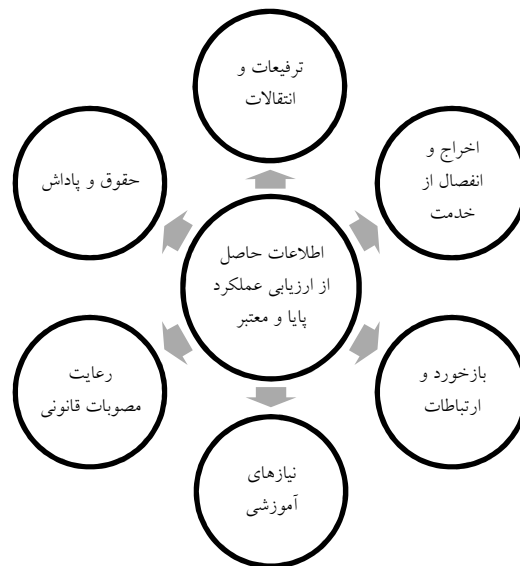
## ۲- ارزیابی عملکرد

### ۲-۱- تعاریف ارزیابی عملکرد فردی و مفاهیم مربوط به آن

این تعبیر را برخی ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای او تعریف کرده‌اند (گری دسلر، ۱۳۷۸) و برخی دیگر آن را فرایند شناخت، سنجش و مدیریت عملکرد افراد در سازمانها می‌دانند. (پنی پکر، ۲۰۰۶). فرایند ارزشیابی عملکرد نوعی کنترل بازخورد است که میزان اثربخشی مدیریت پرسنلی هر سازمان را نشان می‌دهد (حقیقی و رعنائی، ۱۳۷۶). در تعریفی کاملتر می‌توان فرایند ارزشیابی را برخی اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معینی دانست که تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او را در آن دوره زمانی شامل می‌شود (علوی، ۱۳۸۲).

### ۲-۲- کاربردهای ارزیابی عملکرد

سینگر نیز کاربردهای متفاوت ارزیابی عملکرد را مطابق تصویر (۱) بیان می‌کند:



تصویر ۱: کاربردهای ارزیابی عملکرد کارکنان (عباس پور، ۱۳۸۲)

### ۲-۳- گرایشهای اصلی در انتخاب شاخصهای ارزیابی

- انتخاب شاخصهای ارزیابی عملکرد، مهمترین مرحله ارزیابی عملکرد است (معاونت امور مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۹). به نظر می‌رسد در انتخاب نوع این شاخصها، گرایشهای مختلفی هست که هر کدام نیز روشهای خاصی را برای ارزیابی عملکرد تجویز می‌کنند. در اینجا به سه نوع گرایش اصلی اشاره می‌شود:
- ۱- نظام مبتنی بر ویژگیهای فردی: ارزیابی مبتنی بر ویژگیهای فردی به منظور ارزیابی ویژگیهای شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
  - ۲- نظام ارزیابی مبتنی بر رفتار: در ارزیابی می‌توان به جای تأکید بر ویژگیهای شخصی، رفتار را مورد توجه قرار داد (فضلی، ۱۳۸۴).

۳- نظام ارزیابی نتیجه‌گرا: به منظور پرهیز از مسائل و مشکلات آمیخته با ارزیابی مبتنی بر رفتار در ارزیابی می‌توان به جای رفتارها، نتایج رفتارهای کاری را مورد اندازه‌گیری قرار داد. در نگاهی دیگر می‌توان سه رویکرد عمده به صلاحیتهای مدیریتی را معرفی کرد (آبنیکی، ۱۳۸۷).

رویکرد رفتاری: صلاحیت را بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌کند و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها می‌پردازد که با عملکرد عالی ارتباط دارد. رویکرد استانداردها: بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغل یا پست به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پستهای مدیریتی به منظور تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل می‌پردازد. رویکرد سوم: می‌تواند به شیوه‌های مختلفی به عنوان زیر مجموعه رویکرد رفتاری قرار گیرد، اما تمرکز این رویکرد بیشتر به سمت بررسی این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی بر صلاحیتهای فردی مورد نیاز عملکرد عالی اثر می‌گذارد.

#### ۲-۴- معیارهای الگوی پیشنهادی

بر اساس مرور ادبیات مربوط و هم‌چنین معیارهایی که در سطح سازمان برای ارزیابی کارکنان لحاظ می‌گردد حدود ۲۶۰ معیار استخراج شد که در جدول شماره (۲) آورده شده است. البته تعداد زیادی از این معیارها تکراری و قابل حذف بود.

در آخر حدود ۸۰ معیار به منظور نظرخواهی از خبرگان تعیین شد. این ۸۰ معیار در قالب پرسشنامه شماره (۱) و با استفاده از روش دلفی و طی سه دور تکرار به ۵۴

۲۰۶/دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۰

معیار نهایی خلاصه شد که می‌توان فهرست آنها را در جدول شماره (۳) ملاحظه کرد.

جدول شماره ۱: فهرست منابع بررسی شده برای استخراج معیارها

شماره منبع	منبع	شماره منبع	منبع	شماره منبع	منبع
۱	فردریک تیلور	۱۰	رابرت ال کتز	۱۹	ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان ستاد نیروی مقاومت بسیج پایان نامه ایوب سلیمانی
۲	لوتر گیولیک	۱۱	منابع اسلامی	۲۰	اخلاق کارگزاران جواد آملی
۳	هنری میتزبرگ	۱۲	نگاه مدیریتی به اصل نبوت	۲۱	الگوی اسپنسر
۴	نظریه فایول	۱۳	دانش مدیریت	۲۲	الگوی بویاتزیس
۵	نظریه کوئین و همکاران	۱۴	قرآن	۲۳	الگوی شرودر
۶	نظریه گاری یوکی	۱۵	نهج البلاغه	۲۴	سایر پژوهشگران
۷	نظریه فرد لوتانز	۱۶	ارزیابی عملکرد کارشناسان - ودجا	۲۵	الگوی دولویکز
۸	دولویکز و هربرت	۱۷	ارزیابی عملکرد مدیران، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۲۶	فرماندهی و مدیریت از دیدگاه مقام معظم رهبری
۹	وفا غفاریان	۱۸	الگوهای ارزشیابی عملکرد کارکنان در نیروی هوایی سپاه	۲۷	مدیریت منابع انسانی (حاج کریمی)

جدول ۲: فهرست معیارهای ادبیات تحقیق

شماره منبع	معیار	شماره منبع	معیار	شماره منبع	معیار
۱۴،۱۵،۲۰،۲۴ ۲۶،۲۷	پرهیز از خودپسندی و خودبینی	۱۲،۱۵	تأکید بر تشبیر و در صورت لزوم انذار	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۱۶،۱۷، ۱۸،۱۹،۲۰،۲۵،۲۶	برنامه ریزی
۱۵،۲۰،۲۶	خوش رفتاری و گشاده رویی	۱۲،۱۹،۲۰	پرهیز از فرصت طلبی	۱،۲،۶،۸،۱۶،۱۷،۱۸ ،۱۹،۲۴،۲۵،۲۶	سازماندهی
۲۶	توجه به افکار عمومی	۱۹،۲۰،۲۶	رعایت عدالت و پرهیز از تبعیض	۱،۲،۳،۴،۱۰،۱۹،۲۱،۲۶	مدیریت و رهبری (فرماندهی)
۲۶	توجه به فرزندان و خانواده	۱۵،۱۶،۱۷	تنظیم وقت و تقسیم کار	۱،۲،۴،۵،۱۶،۱۸،۱۹	هماهنگ سازی (هماهنگی)
۱۶،۱۷،۲۴	داشتن کارایی	۱۵،۱۹،۲۰	انتقادپذیری	۱،۴،۵،۶،۷،۱۴،۱۵،۱۷،۱ ۹،۲۰،۲۴،۲۶	کنترل (نظارت و کنترل)
۲۳،۲۴	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع	۱۵	فصاحت و جاذبه کلام	۲۵،۲۷،۲۳،۲۳،۲۴	برقراری و حفظ ارتباطات
۲۶	شرکت فعال و مؤثر در جلسات	۱۹	اهلیت	۲،۳،۱۵	به کارگماردن (کارافزینی)
۷،۲۳	توانایی در اداره جلسات	۱۹	معتمد بودن	۲،۱۶،۲۷	گزارش کردن
۳	توانایی گفتگو	۱۷،۲۵	قدرت نفوذ و تأثیرگذاری	۶،۱۴،۱۵،۱۷،۲۰	مشورت کردن در کارها
۵،۱۸	توانایی در آسان سازی کارها	۲۲، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۲۱	کارآمدی	۲۰، ۲۷، ۳، ۷، ۱۷، ۱۸	قدرت و قاطعیت در تصمیم گیری
۶	بودجه بندی	۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱	توانایی همکاری به صورت گروهی	۱۲، ۱۵، ۱۶ ۱۹، ۲۶، ۲۷	ایمان به خدا داشتن و تعهد و
۵، ۱۶، ۲۴، ۲۷	ابتکار و نوآوری	۲۷، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱	توان و خلاقیت	۶، ۷، ۸	ایجاد انگیزه در دیگران

ادامه جدول ۲: فهرست معیارهای ادبیات تحقیق

شماره منبع	معیار	شماره منبع	معیار	شماره منبع	معیار
۸	مداومت بر اطلاع رسانی	۱۹،۲۰،۲۶،۲۷	هدایت زیردستان، رشد و تعالی دیگران	۲۶،۸،۱۷،۲۲،۲۴	مدیریت منابع انسانی
۳	پیگیری و ارتباط روابط با خارج از سازمان	۳،۱۶،۱۷،۲۷	نقش تخصیص دهنده منابع	۸،۱۰،۲۵	قاطعیت و ثبات
۱۰،۱۶،۱۷،۱۸	مهارت فنی	۷،۱۳	آموزش منابع انسانی	۱۶،۱۸،۲۲،۲۵	مدیریت هدف و عمل
۱۰،۱۷	مهارت ادراکی	۵،۱۰،۱۳،۱۶،۱۸	اداره امور جاری	۱۸،۲۱،۲۲	کارایی مداری
۱۰،۱۷	مهارت انسانی	۶،۸	برطرف کننده موانع عملیاتی جاری و آینده	۱۰،۱۶،۱۷، ۱۹،۲۲،۲۳	اعتماد به نفس و خطرپذیری
۱۳،۱۵،۲۷	داشتن اعتدال روانی و ثبات شخصیتی	۳،۹،۱۶،۱۷	شایستگی مدیریتی	۱۲،۲۱،۲۶	هدایت زیر دستان، رشد دیگران
۱۵،۱۹	فصاحت و جاذبه کلامی	۲۲	مدیریت هدف و عمل	۱۰،۱۷،۱۹	مهارت‌های مدیریتی
۲۴	نقش سازمان‌دهی در بهبود فرایند	۲۵	داشتن دیدگاه استراتژیک	۳،۶،۱۶،۱۷،۲۶	مهارت طراحی یا حل مسئله
۲۰،۲۶	پرهیز از تجمل و تشریفات	۳،۱۸	ارتباط‌پذیری و انطباق‌پذیری	۲۱،۱۷،۱۶،۱۰	مهارت تشخیص و تجزیه و تحلیل
۲۵	نتیجه محوری	۲۰،۲۶	تقوای الهی	۱۰،۱۶	دانش و معلومات حرفه‌ای
۲۰	داشتن اصرار به برگزاری نماز اول وقت	۲۰	اصلاح و کرامت نفس	۱۰،۱۷	دانش و معلومات تخصصی



## ادامه جدول ۲: فهرست معیارهای ادبیات تحقیق

شماره منبع	معیار	شماره منبع	معیار	شماره منبع	معیار
۱۷،۲۷	افزایش معلومات و مهارتهای شغلی	۱۴،۱۵،۲۰	آخرت‌گرایی و پرهیز از دنیاطلبی	۱۰،۲۲	دانش و معلومات مدیریتی
۱۶،۲۷	پشتکار و جدیت در کار	۱۹،۲۰	اطاعت از ولی فقیه	۱۰،۱۸	توانایی ذهنی و فکری
۱۶،۱۷،۲۷	استفاده از منابع در دسترس	۲۰،۲۶	رعایت عدل و انصاف	۱۰،۱۷،۲۱	ثبات عملکرد
۱۹،۲۶	الگوی اخلاق بودن	۱۶،۲۰	داشتن تخصص و علم و تجربه	۱۲،۱۴،۱۵،۱۶	داشتن علم و آگاهی
۳	نقش تشریفاتی	۱۱،۱۷،۱۸،۲۰،۲۶	تلاش و سختکوشی	۵،۸،۱۶،۱۷	کفایت و کارآمدی
۳،۱۷	نقش اطلاعاتی	۱۷،۲۰،۲۶،۲۷	پیش‌گامی در کارها و تحمل مشکلات	۱۲،۱۵،۲۶	نرمش با زیردستان و خوش خلق بودن

بر این اساس، شاخصهای الگوی پیشنهادی در سه بعد تقسیم‌بندی شده است:

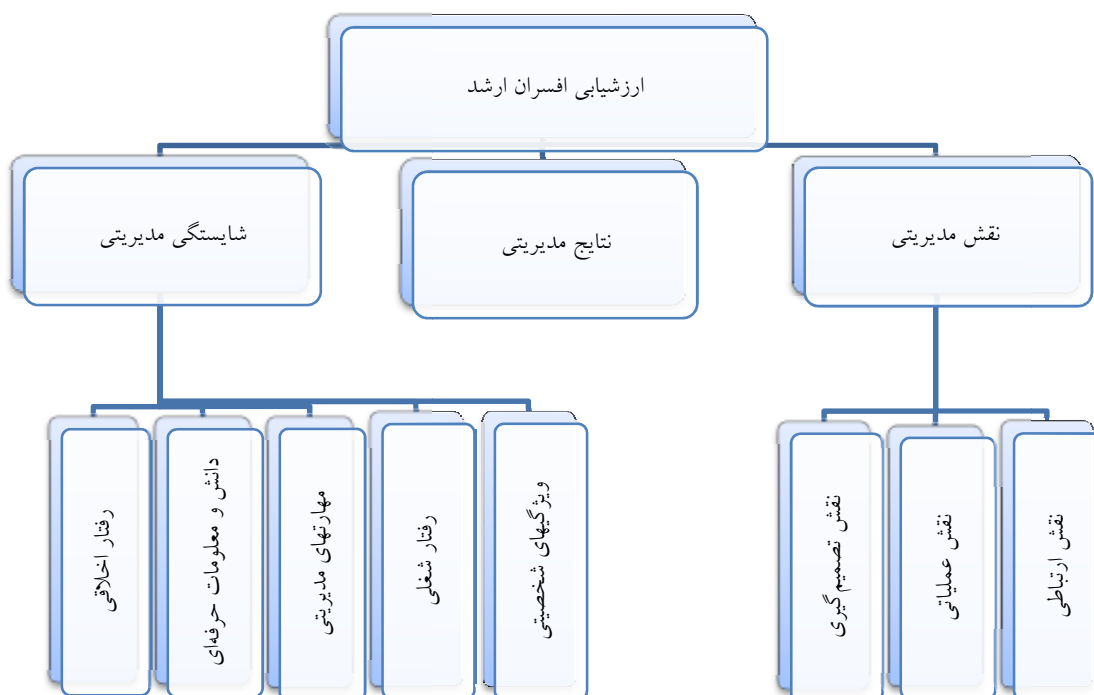
۱- نقش مدیریتی

۲- شایستگیهای مدیریتی

۳- نتایج مدیریتی

با توجه به توضیحات ارائه شده، ساختار دسته‌بندی معیارها را در تصویر ۲ می‌توان

مشاهده کرد:



تصویر ۲: الگوی پیشنهادی ارزیابی افسران ارشد

معیارهای الگوی پیشنهادی به این شرح است:

۱- معیار نقش مدیریتی

۱-۱- نقش ارتباطی مدیر: این معیار به روابط شخص مدیر با دیگر افراد درون یا

بیرون مجموعه مربوط است که عبارت است از:

۱-۱-۱- رهبری و تأثیرگذاری که به روابط انسانی میان مدیران و کارکنان وی

اشاره دارد.

۱-۱-۲- رابط بودن که با افراد بیرون مجموعه ارتباط برقرار، و اطلاعات لازم را

از آنها کسب، و فعالیتهای مرتبط را یکپارچه می‌کند.

- ۱-۱-۳- نمایندگی رسمی که به عنوان نماینده مجموعه خود، وظایفی را مانند حضور در مراسم رسمی، امضای قراردادها و... انجام می دهد.
- ۱-۲- نقش اطلاعاتی مدیر: با فرایند پردازش اطلاعات لازم مدیران، ارتباط دارد. این نقشها عبارت است از:
- ۱-۲-۱- نظاره گر: به این معنی که بر تمامی فعالیتها در زمینه دریافت اطلاعات از درون و بیرون مجموعه نظارت و کنترل می کند.
- ۱-۲-۲- توزیع گر اطلاعات: اطلاعات وسیعی را که در اختیار دارد، با دیگر اعضای مجموعه به اشتراک می گذارد.
- ۱-۲-۳- سخنگو: اطلاعات ضروری مجموعه مانند عملکرد، سیاستها و برنامه ریزی مجموعه را به افراد بیرون انتقال می دهد.
- ۱-۳- نقشهای تصمیم گیری مدیر: مدیران در تصمیم گیری مجموعه نقشی مهم دارند. در واقع، فرایند تصمیم گیری به تدوین راهبرد باز می گردد. این نقشها عبارت است از:
- ۱-۳-۱- مدیریت تحول مبتنی بر درک وضعیت: تغییرات کنترل شده ای را برای تطبیق مجموعه با تغییرات محیطی، آغاز، طراحی و اجرا می کند.
- ۱-۳-۲- حلال مشکلات: در سیر حرکت مجموعه با فشارها، تغییرات و ... روبه رو می شود که باید آنها را مدیریت کند.
- ۱-۳-۳- تخصیص دهنده منابع: چه کسانی، چه منابعی را در اختیار داشته باشند و متناسب با آن، چه کاری را باید انجام دهند.
- ۱-۳-۴- گفتگو کننده: گفتگوهای اثربخش (در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام، و روابط متقابل خوبی ایجاد شود) بسیاری انجام می دهند.
- ۲- معیار شایستگی مدیریتی: شایستگیهای مدیریتی شامل دانش، مهارتها،

ویژگیها، تواناییها و رفتارهایی است که مدیر در کارهایش به کار می‌گیرد و آنها، اهرمهای کلیدی برای دستیابی به نتایج مدیریتی هستند.

۱-۲- دانش و معلومات حرفه‌ای: دانش و معلومات ترکیبی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظام یافته است که برای ارزشیابی و بهره‌مندی از تجربیات و اطلاعات جدید به کار برده می‌شود و عبارت است از:

۱-۱-۲- دانش و معلومات تخصصی

۲-۱-۲- دانش و معلومات مدیریتی

۲-۲- مهارتهای مدیریتی: توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است.

مهارتهای مدیریتی عبارت است از:

۱-۲-۲- مهارت فنی: دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص است که

لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و شایستگی عملی است.

۲-۲-۲- مهارت انسانی: توانایی در ایجاد محیط تفاهم و همکاری است.

۳-۲-۲- مهارت ادراکی: توانایی درک پیچیدگیهای کل مجموعه و تصور همه

عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار به صورت یک واحد

۳-۲- ویژگیهای شخصیتی: شامل الگوهای ثابت فکری، عاطفی و رفتاری

آنهاست.

۱-۳-۲- توانایی ذهنی و فکری: طی کردن راهی تازه یا پیمودن راه طی شده

قبلی به طرز نوین است.

۲-۳-۲- ثبات عملکرد: یکنواختی در وضعیت عدم اطمینان و محیط پرفشار

است.

۳-۳-۲- انگیزه کاری: محرک درونی برای انجام دادن کارها و دستیابی به نتایج

است.

- ۲-۳-۴- علایق حرفه‌ای: علایق درباره مجموعه خاصی است.
- ۲-۳-۵- استقلال: داشتن استقلال نظر و پویایی زیاد، خواستار تغییر و... است.
- ۲-۳-۶- اعتماد به نفس و خطرپذیری: مسئولیت پذیری و استقبال از انجام دادن کارها، پذیرش مسئولیت نتایج و... است.
- ۲-۴- رفتار شغلی- اخلاقی: به مجموعه واکنش‌ها و کنش‌های پدیده‌ها، رفتار گفته می‌شود و عبارت است از:
- ۲-۴-۱- رفتار شغلی: انضباط اداری در کار و اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات رسمی، استفاده مؤثر از اوقات کاری، حضور بموقع در جلسات و...) است.
- ۲-۴-۲- رفتار اخلاقی: نگرش و بینش (ارزشها، اصول گرایی و...) و رفتار و برخورد با مرئوسان است.
- ۳- معیار نتایج مدیریتی: موفقیت، پیشرفت و به طور کلی عملکرد هر مجموعه، حاصل نتایج مدیریتی در هر مجموعه است. معیارهای نتایج مدیریتی، مجموعه معیارهایی است که به تحقق اهداف سازمانی و درصد پیشرفت برنامه‌ها (برنامه‌ریزی عملیاتی) منجر می‌شود.

### ۳- الگوهای تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM)<sup>۱</sup>

در این الگوها، انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود مد نظر است. در تعریفی کلی، تصمیم‌گیری چند شاخصه به تصمیمات خاصی (از نوع ترجیحی) مانند ارزیابی، اولویت‌گذاری و یا انتخاب از بین گزینه‌های موجود دسته‌بندی شده توسط شاخصهای چندگانه (و معمولاً متضاد) اطلاق می‌گردد (اصغرپور، ۱۳۷۷).

الگوهای تصمیم‌گیری به دو دسته جبرانی و غیرجبرانی تقسیم می‌شود. در این

1 - Multiple Attribute Decision Making

تحقیق به علت ویژگی شیوه‌های جبرانی از شیوه TOPSIS و SAW در رتبه‌بندی معیارها استفاده شده است.

#### ۴- روش تحقیق

پس از تأیید روایی الگوی پیشنهادی توسط خبرگان مجموعه به منظور جمع‌آوری اطلاعات در خصوص عوامل و ابعاد مختلف الگو، مطالعات به صورت نظری- میدانی انجام شده است. در بخش تعیین اولویتهای هر کدام از شاخصها از روش نظرسنجی استفاده شده که در این قسمت به طراحی پرسشنامه شماره (۲) و (۳) اقدام گردید. بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط نمونه آماری اطلاعات استخراج شده و کارهای مربوط به محاسبات و نرمالایزه کردن ماتریس انجام، و در نهایت وزن هر کدام از معیارها تعیین می‌شود. الگوی طراحی شده با تشکیل یک ماتریس تصمیم آزمون، و افسران ارشد منتخب با استفاده از شیوه TOPSIS و SAW و اجرای مراحل آن رتبه‌بندی می‌شوند.

علاوه بر این محقق به منظور کاربردی کردن الگوی پیشنهادی بر آن شده است که الگوی اولیه را به دو الگوی جبرانی و غیرجبرانی دسته‌بندی کند.

#### ۵- جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

##### ۱-۵- جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق ۲۵ نفر از رابطان پرسنلی و ۲۹ نفر از مدیران آشنا به ارزیابی عملکرد هستند. در این تحقیق نمونه آماری همان جامعه آماری است.

##### ۲-۵- بررسی روایی و پایایی پرسشنامه (دانایی فرد، الوانی، آذر، ۱۳۸۷)

روایی محتوایی پرسشنامه‌های این تحقیق با استفاده از نظر خبرگان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفته است. هم چنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که از ۵۴ پرسشنامه توزیع شده بین جامعه آماری ۳۹ پرسشنامه برگردانده شد که با استفاده از اطلاعات ۳۹ پرسشنامه و نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ ۸۳ درصد به دست آمد که در سطح بالا، و از پایایی مناسب برخوردار است.

### ۵-۳- روش تجزیه و تحلیل (مؤمنی، ۱۳۸۹)

برای تعیین میزان تناسب معیارهای ارزیابی عملکرد افسران ارشد و تأثیر آن در ارزیابی عملکرد افسران ارشد از آزمون فرض  $t$  استفاده شده است. این آزمون برای متغیرهای کمی به کار می‌رود و برای تشخیص تأثیر یا عدم تأثیر متغیرها در وضعیت مورد بررسی استفاده می‌شود.

فرضهای  $H_0$  و  $H_1$  در این آزمون به این شرح است:

$$\begin{cases} H_1 = \mu \leq 60\% & \text{معیار مناسبی برای ارزیابی نیست} \\ H_0 = \mu > 60\% & \text{معیار مناسبی برای ارزیابی است} \end{cases}$$

خروجی SPSS 16 نشان می‌دهد که تمام معیارهایی که با روش دلفی فیلتر شده

بود برای الگوی پیشنهادی مناسب شناخته شد.

### ۵-۴- تعیین وزن هر یک از شاخصها

به منظور تعیین اوزان معیار پرسشنامه شماره (۲) و (۳) تنظیم، و طراحی، و در اختیار جامعه آماری قرار داده شد و در نهایت وزن شاخصها از مجموع پرسشنامه‌ها محاسبه شد. لازم به ذکر است که از مجموع ۵۴ پرسشنامه توزیع شده بین جامعه آماری تحقیق، ۳۹ پرسشنامه، جمع‌آوری شد. وزن معیارها در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است.

جدول شماره ۳: معیارهای سطح اول، دوم و سوم، وزن نهایی هر معیار

معیار سطح اول	معیار سطح دوم	معیار های سطح سوم (معیارهای فرعی)	وزن نهایی	جبرانی / غیر جبرانی
مقیاسهای مدیریتی (۰.۳۳۹)	نقشهای اطلاعاتی مدیر (۰.۴۷۷)	اعمال کنترل بازرسی و نظارت بر عملکرد کارکنان و پیگیری کارها تا به دست آمدن نتیجه	۰.۰۵۰۴۳۹	جبرانی
		جمع آوری اطلاعات، تهیه و ارائه گزارش مناسب به مراجع مختلف	۰.۰۴۸۱۹	جبرانی
		مراقبت و نظارت دائمی بر حسن اجرای روشهای جاری سازمان	۰.۰۴۷۰۶۶	غیر جبرانی
		تیز هوشی، نکته سنجی، دقت و قدرت دریافت و انتقال مطالب	۰.۰۴۱۷۶۵	جبرانی
	نقشهای تصمیم گیری مدیر (۰.۳۱۴)	فرماندهی و مدیریت در وضعیت عادی، تغییر، تحول و بحران	۰.۰۲۱۹۶۴	غیر جبرانی
		تلاش در جهت حل مشکلات سازمان	۰.۰۲۱۸۹۶	غیر جبرانی
		مدیریت، سازمان دهی و هماهنگ ساختن منابع و استفاده بهینه از تمامی امکانات موجود (انسانی، مالی، قانونی)	۰.۰۲۰۷۴۷	جبرانی
		شناخت و درک صحیح از وضعیت، پیچیدگی تصمیم گیری، اولویت بندیهای کارها، سرعت، قاطعیت، صحت و قدرت در تصمیم گیری	۰.۰۲۰۳۴۲	جبرانی
		قدرت انطباق خود با نوسانات و تغییرات محیطی سازمان	۰.۰۲۰۲۷۴	غیر جبرانی
		آگاهی از جریانان اجتماعی، سیاسی و نظامی مؤثر بر کار سازمان و توان تجزیه و تحلیل آنها	۰.۰۱۸۱۷۹	جبرانی
	نقشهای ارتباطی مدیر (۰.۲۰۹)	قدرت هدایت و رهبری	۰.۰۱۷۲۱۶	غیر جبرانی
		ایجاد ارتباط، هماهنگی و گفتگو با رده های همتراز و مافوق در جهت حل مشکلات سازمان	۰.۰۱۷۱۱۹	جبرانی
		شناخت و اجرای ارتباطات درون و برون سازمانی	۰.۰۱۶۶۲۵	جبرانی
		اهتمام به آموزش مستمر کارکنان و فراهم ساختن زمینه تعالی و تقویت روحیه خدمتی در آنان	۰.۰۱۵۴۷۳	جبرانی
		ایجاد روحیه وحدت و انسجام بین کارکنان و گسترش روحیه اخوت اسلامی و رفع تعارض	۰.۰۱۴۷۰۵	جبرانی



طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور... / ۲۱۷

ادامه جدول شماره ۳: معیارهای سطح اول، دوم و سوم، وزن نهایی هر معیار

معیار سطح اول	معیار سطح دوم	معیار های سطح سوم (معیارهای فرعی)	وزن نهایی	جبرانی / غیر جبرانی
شاخص‌های مدیریتی (۰.۴۱۴)	رفتار شغلی (۰.۵۱۱)	رعایت اصول و موازین شرعی در رفتارهای شغلی و اجتماعی	۰.۰۲۲۸۶۷	غیر جبرانی
		روحیه شهادت‌طلبی، ایثار، سلحشوری و نظامی‌گری	۰.۰۲۲۷۹۷	غیر جبرانی
		تلاش در جهت بهبود و نهادینه‌سازی ارزشها و رفتارهای مطلوب سازمانی	۰.۰۲۲۳۰۶	جبرانی
		روحیه مسئولیت‌پذیری و اجرای داوطلبانه کارها	۰.۰۲۱۹۵۵	غیر جبرانی
		رعایت سلسله مراتب سازمانی و اطاعت از مافوق و اجرای صحیح و بموقع دستورات	۰.۰۲۱۸۸۵	غیر جبرانی
		ساده‌سازی و دوری از تجمل، اسراف و داشتن انضباط مالی	۰.۰۲۱۶۰۴	غیر جبرانی
		امانتداری، وفاداری به عهد و رعایت مواعید فردی و سازمانی	۰.۰۲۱۵۳۴	غیر جبرانی
		رویارویی همه جانبه مستمر و اثربخش با تخلفات سازمانی	۰.۰۱۹۶۴	غیر جبرانی
		تحمل ناملایمات و سختیها	۰.۰۱۸۸۶۹	جبرانی
		رعایت عدالت و قضاوت‌های صحیح در کار و تشویق و تنبیه	۰.۰۱۸۰۹۷	غیر جبرانی
	رفتار اخلاقی (۰.۲۶۶)	ولایت‌مداری و پیروی عملی از فرمان مقام ولایت	۰.۰۱۲۷۰۴	غیر جبرانی
		داشتن روحیه و عمل انقلابی اسلامی در اجرای مأموریت و دفاع از ارزشهای نظام	۰.۰۱۲۴۴	غیر جبرانی
		پایبندی به اصول بنیادی اعتقادی (اصولگرایی)	۰.۰۱۲۴۰۲	غیر جبرانی
		حفظ و نهادینه‌سازی ارزش و قداست ایثارگران و یادگاران آنها	۰.۰۱۲۳۲۷	غیر جبرانی
		داشتن شخصیت مطمئن و متناسب با ارزشهای اسلامی و سازمانی	۰.۰۱۲۲۱۴	غیر جبرانی
		داشتن جسارت و رویارویی با کثریها و منکرات اجتماعی	۰.۰۱۱۲۷۱	جبرانی
		حسن سلوک و ایجاد رابطه مطلوب با کارکنان	۰.۰۱۰۲۱۶	جبرانی
	مهارت‌های مدیریتی (۰.۱۱۹)	داشتن آگاهی، شعور و بینش سیاسی	۰.۰۰۹۹۹	جبرانی
		داشتن مهارت و تخصص متناسب با شغل	۰.۰۰۶۲۰۳	جبرانی
		توانایی در کارهای اجرایی	۰.۰۰۶۰۷۱	جبرانی
		توانایی در کارهای فکری و ستادی	۰.۰۰۶۰۷۱	جبرانی
		پشتکار، جدیت و حضور فعال و مستمر در محل کار	۰.۰۰۵۷۶۷	غیر جبرانی
		توان اداره و جمع‌بندی جلسات	۰.۰۰۵۱۶	جبرانی
		داشتن مهارت کلامی، شنودی، نوشتاری و ایجاد همدلی در سازمان	۰.۰۰۵۱۲۲	جبرانی
		وقت شناسی و توان مدیریت بر زمان	۰.۰۰۵۰۴۶	جبرانی
		داشتن سلامت روحی و روانی متناسب با کار	۰.۰۰۵۰۰۸	غیر جبرانی
		سلامت، توانایی و آمادگی جسمانی، تحرک و چالاکی متناسب با شغل	۰.۰۰۴۸۱۸	جبرانی

ادامه جدول شماره ۳: معیارهای سطح اول، دوم و سوم، وزن نهایی هر معیار

معیار سطح اول	معیار سطح دوم	معیار های سطح سوم ( معیارهای فرعی)	وزن نهایی	جبرانی / غیر جبرانی	
معیار سطح اول	ویژگیهای شخصیتی (۰.۱)	وجدان کاری، علاقه و دلسوزی در کارها	۰.۰۱۵۰۱۴	غیر جبرانی	
		ابتکار، خلاقیت، نوآوری و قانع نبودن به وضع موجود	۰.۰۱۴۴۷۳	جبرانی	
		توجه به حقوق اشخاص و شأن و منزلت و معیشت کارکنان در حد کفایت	۰.۰۱۱۹۱۳	جبرانی	
	دانش و معلومات حرفه‌ای (۰.۰۴۳)	داشتن سابقه کار و تجربه مثبت مدیریتی	۰.۰۰۴۰۷۴	جبرانی	
		میزان و رشته تحصیلی متناسب با شغل	۰.۰۰۳۸۵۴	جبرانی	
		بهره‌گیری از یافته‌های پژوهشی و علمی جدید در افزایش عملکرد کارکنان	۰.۰۰۳۳۶۱	جبرانی	
		داشتن آثار حرفه‌ای و عمومی اعم از مقالات- عملکرد- تألیف و ..	۰.۰۰۳۳۳۵	جبرانی	
		تلاش در جهت رشد تواناییها و افزایش دانش و معلومات تخصصی و نظامی	۰.۰۰۳۱۷۹	جبرانی	
	فایده مدیریتی (۰.۱۹۳)	تحقق اهداف سازمانی	تحقق مأموریتها و برنامه‌های سالانه	۰.۰۴۸۳۲۸	جبرانی
			کسب اعتماد مقامات مافوق و ارائه بموقع گزارش عملکرد به مقامات مافوق	۰.۰۴۸۰۱۶	جبرانی
موفقیت در تحقق سهم رده از ارتش ۲۰ میلیونی			۰.۰۴۸۷۹۶	جبرانی	
پیگیری و درخواست گزارش کار از رده‌های تحت امر و ارائه بازخورد به آنها			۰.۰۴۷۸۶	جبرانی	

به منظور تعیین معیارهای جبرانی و غیرجبرانی در قالب همان پرسشنامه سوم در خصوص جبرانی و غیر جبرانی بودن معیارها از جامعه آماری نظر خواهی شد که بر اساس اطلاعات می‌توان معیارها را بر اساس جدول ۳ دسته‌بندی کرد.

۵-۴-۱- الگوی غیر جبرانی

چهارچوب الگوی غیرجبرانی نیز همانند الگوی اولیه است با این تفاوت که آخرین سطح معیارها در این الگو از جنس معیارهای غیرجبرانی است. معیارهای

غیرجبرانی، معیارهایی است که اگر فرد مورد ارزیابی در آن معیارها، نتواند نمره حد نصاب را به دست آورد از ادامه ارزیابی باز بماند؛ لذا برای ارزیابی آن فرد معیارهای جبرانی لحاظ نمی‌شود. معیارهای غیرجبرانی را می‌توان به عنوان فیلتری به منظور افزایش دقت ارزیابی عملکرد فرد دانست.

#### ۵-۴-۲- الگوی جبرانی

چهارچوب الگوی جبرانی نیز همانند الگوی اولیه است با این تفاوت که آخرین سطح معیارها در این الگو از جنس معیارهای جبرانی است.

#### ۵-۵- آزمون الگو

به منظور آزمون الگو از مدیر یکی از بخشهای ستاد خواسته شد تا تعدادی از افسران ارشد خود را با توجه به شاخصهای ارائه شده ارزیابی کند و به آنها از ۱ تا ۱۰ امتیاز دهد. با امتیازدهی به افسران ارشد ماتریس تصمیم تشکیل شد. ماتریس تصمیم با دو روش TOPSIS و SAW مورد ارزیابی قرار داده شد.

۵-۵-۱- حل ماتریس تصمیم به روشهای TOPSIS و SAW و رتبه‌بندی افسران ارشد

۵-۵-۱-۱- حل ماتریس تصمیم به روش TOPSIS و رتبه‌بندی افسران ارشد<sup>(۱)</sup>

حل هر مسئله به روش TOPSIS شش مرحله دارد که به طور خلاصه می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

- ۱- تبدیل ماتریس تصمیم به کمک نرم اقلیدسی به یک ماتریس بی‌مقیاس شده
- ۲- به دست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزون
- ۳- تعیین راه حل مطلوب مثبت و منفی

۴- تعیین فاصله بر اساس نرم اقلیدسی از راه حل مطلوب مثبت و منفی

۵- به دست آوردن نزدیکی نسبی به راه حل مطلوب

۶- رتبه بندی گزینه ها

جدول شماره (۴) رتبه بندی افسران ارشد بر اساس روش TOPSIS را نشان

می دهد:

جدول شماره ۴: رتبه بندی افسران ارشد بر اساس روش TOPSIS

$cl_i$	$Cl_1$	$Cl_2$	$Cl_3$	$Cl_4$	$Cl_5$	$Cl_6$	$Cl_7$	$Cl_8$	$Cl_9$	$Cl_{=0}$
	۰.۶۴۷۹۵	۰.۴۴۹۱۰	۰.۶۹۶۹۲	۰.۵۹۲۴۰	۰.۴۷۲۹۵	۰.۶۰۶۵۷	۰.۵۲۹۵۷	۰.۵۹۴۲۶	۰.۶۶۳۵۹	۰.۵۸۲۵۴
رتبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
نفر	A3	A9	A1	A6	A8	A4	A10	A7	A5	A2

۵-۱-۲- حل ماتریس تصمیم به روش SAW و رتبه بندی افسران ارشد

بار دیگر ماتریس تصمیم با روش SAW حل، و افسران ارشد رتبه بندی می شوند.

نتیجه این رتبه بندی در جدول ۵ آورده شده است.

جدول شماره ۵: رتبه بندی افسران ارشد بر اساس اوزان به دست آمده با روش SAW

رتبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
نفر	A3	A9	A1	A6	A8	A4	A10	A7	A5	A2
نمره	۰.۹۴۳	۰.۹۴۱	۰.۹۳۱	۰.۹۲۰	۰.۹۱۵	۰.۹۲۲	۰.۹۲۱	۰.۹۰۵	۰.۸۸۳	۰.۸۶۷

با بررسی نتایج جدولهای (۳) و (۴) مشاهده می شود که خروجی رتبه بندی افسران

ارشد با استفاده از دو روش TOPSIS و SAW دقیقاً مشابه به دست آمده است.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

- ۱- با توجه به اظهارات جامعه آماری و هم‌چنین با عنایت به رسالت سازمان و نیز وزن معیارهای سطح اول، شایستگیهای مدیریتی از معیارهای کلیدی این سازمان به شمار می‌آید.
- ۲- با مشاهده معیارهای غیرجبرانی، می‌توان بیان کرد که تعداد زیادی از این معیارها از مجموعه زیرمعیارهای ذیل معیار شایستگیهای مدیریتی است که این تأییدی بر وزن این معیار است.
- ۳- در این تحقیق، شیوه‌های TOPSIS و SAW مورد استفاده قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود الگوی طراحی شده ارزیابی عملکرد افسران ارشد با استفاده از شیوه‌های دیگر MADM مورد آزمون و بررسی قرار گیرد.
- ۴- پیشنهاد می‌شود الگوی طراحی شده با رویکرد MADM فازی تکمیلتر شود.

### یادداشتها

۱ - برای طولانی نشدن مقاله، فقط به ذکر نتایج بسنده شده است.

### منابع فارسی

#### نهج البلاغه

- آبینیکی (۱۳۸۷). نگاهی جامع به مدل‌های ارزیابی عملکرد مدیران. انتشارات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
- استیفین رابینز (۱۳۷۸). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. ج ۱. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسفندیار سعادت (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی. ج ۲. تهران: سمت.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ عادل آذر (۱۳۸۷). ج ۱. روش‌شناسی پژوهشی کمی در مدیریت: رویکرد جامع. تهران: انتشارات صفار.

- علوی، سید امین الله (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظریه‌ها، اصول و روش‌های ارزشیابی. مجله مدیریت دولتی، ش ۱۰.
- فضلی، صفر (۱۳۸۴). طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیر در سازمان‌های دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، رساله دوره دکتری: ۱۳.
- عباس پور، عباس (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی (رویکردها، فرآیندها و کارکردها). ج ۱. تهران: سمت.
- عادل آذر؛ رجب زاده، علی (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM). ج ۱. نشر نگاه دانش.
- گری دسلر (۱۳۷۸). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. ج ۱. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- حقیقی، محمد علی؛ رعنائی، حبیب ا... (۱۳۷۶). بهره‌وری نیروی انسانی - ارزشیابی عملکرد کارکنان. ج ۱. تهران: انتشارات ترمه.
- اصغرپور، محمد جواد (۱۳۷۷). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- معاونت امور مدیریت منابع انسانی (۱۳۷۹). مجموعه مباحثی پیرامون ارزشیابی کارکنان. انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- مومنی، منصور (۱۳۸۹). تحلیل آماری با استفاده از SPSS. ج ۳.

#### منابع انگلیسی:

- David Lilley, Sameer Hinduja, 2007, "Police officer performance appraisal and overall satisfaction", Journal of Criminal Justice
- Jing-Rong Chang, Ling-ShouChen, 2007, "A fuzzy-based military officer performance appraisal system", science direct
- McAdam, Rodney, Hazlett, Shirley-Ann and Casey. "Performance management in the UK public sector", 2005
- Mostafa Jafari & Atieh Bourouni & Roozbeh Hesam Amiri, "A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method", 2009
- Yu-Jen Wu, Jiang-Liang Hou, 2010, "An employee performance estimation model for the logistics industry", science direct

