

شناسایی موانع اجرایی شدن ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای ارزشیابی عملکرد کارکنان اداره پست استان قزوین

* حامد رحمانی^۱، فرشته بیگی مقدم^۲، حرمت اصغری^۳

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۶/۱۵) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۱۱/۲۱)

Identification of Implementation Barriers According to Article 81 of Civil Service Management Law for Employees Performance Evaluation of Qazvin Province Post Office

*Hamed Rahmani¹, Fereshte Beigi Moghadam², Hormat Asghari³

1. Assistant professor, public Administration, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin branch, Qazvin, Iran.

2. MSc. Student, public Administration, Islamic Azad university, Qazvin branch, Qazvin, Iran.

3. Assistant professor, public Administration, Islamic azad university, science and research branch, tehran, Iran.

Received: (6/Sep/2018)

Accepted: (10/Feb/2018)

Abstract

Chapter 11 and Article 81 of the Law of civil service Management have a clear emphasis on the implementation of the performance management system and the measurement of the performance of government agencies. Given that the post office of Qazvin province complies with this law and that performance measurement is not done in the form of regular reports, and only those reports were based on the completion of an evaluation form and had no effect on payments and the compensation system, the present article seeks to address barriers to the implementation of Article 81 in the post office of Qazvin province. In order to identify the barriers, the background of the research, and then the current status of the post office was examined and the topic analysis was used to analyze the data and the content validity rate and finally identification of the barriers were applied for screening. In this research, the method of data collection is using interviews with experts and experts of Qazvin Post Office and distributing Content Validity Questionnaire. To extract barriers, open and axial coding and finally to validate the content validity rate and distribution of questionnaires and interviews with 14 experts at the post office were used. The results showed that the obstacles with the most frequency and the coefficient rate of validity are the main obstacles as follows: lack of access and performance of customers in the evaluation score, weakness in the accuracy and bias of the evaluator, evaluation of all employees with every grade in one category, low attention of the employees to the evaluation score, the one-step evaluation, lack of familiarity of evaluators with the appropriate methods of evaluation.

Keywords

Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Thematic Analysis, barriers to the implementation of Article 81.

چکیده

در فصل یازدهم و در ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری تأکید صریح بر پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد دستگاه‌های دولتی دارد. در پژوهش حاضر سعی شده به موانع اجرایی شدن ماده ۸۱ در اداره پست استان قزوین پرداخته شود. برای شناسایی موانع ابتدا پیشینه پژوهش و سپس وضعیت فعلی اداره پست مورد بررسی قرار گرفت و از روش تحلیل مضمون (تم) جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و برای غربالگری از نرخ روایی محتوا و در نهایت شناسایی موانع استفاده شده است. در این پژوهش روش گردآوری داده‌ها استفاده از مصاحبه با کارشناسان و خبرگان اداره پست قزوین و توزیع پرسشنامه نرخ روایی محتوا است. برای استخراج موانع از کدگذاری باز و محوری و نهایتاً برای اعتبارسنجی از نرخ روایی محتوا و از توزیع پرسشنامه و مصاحبه با ۱۴ خبره در اداره پست استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد موانعی که بیشترین تکرار و ضریب نرخ روایی را دارند و به‌عنوان اصلی‌ترین موانع هستند عبارت از: عدم دسترسی و اعمال نظر مشتریان در نمره ارزشیابی، ضعف در دقت و تصببات ارزیاب، ارزیابی کلیه کارمندان با هر رده شغلی در یک دسته‌بندی، کم‌توجهی کارمندان به نمره ارزشیابی، یک مرحله‌ای بودن ارزشیابی، عدم آشنایی ارزیابان با شیوه‌های مناسب ارزشیابی بودند.

واژگان کلیدی

ارزشیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، تحلیل مضمون، موانع اجرایی شدن ماده ۸۱

*Corresponding Author: Hamed Rahmani

E-Mail: Hd.Rahmani@qiau.ac.ir

*نویسنده مسئول: حامد رحمانی

مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزشیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است، به گونه‌ای که فقدان نظام ارزشیابی در ابعاد مختلف سازمان را اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی تا به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند (بابایی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳).

امروزه همه سازمان‌ها با محیطی رقابتی، ناپایدار و آشفته روبرو هستند، بنابراین مدیران تمرکز بر ایجاد مزیت رقابتی از طریق توسعه سازمانی کارمندان دارند. ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مؤثرترین روش‌های توسعه، ایجاد انگیزه کارکنان در عصر مدرن است. سیستم ارزشیابی عملکرد در سازمان‌ها برای سنجش اثربخشی و کارایی کارکنان استفاده می‌شود (اسلامی و همکاران، ۲۰۱۸).

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزشیابی دارد (بابایی و مصلا، ۱۳۹۴). فقدان وجود نظام ارزشیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامدهای آن کهنوت سازمان‌ها تا مرگ سازمان است (عادلی، ۱۳۸۴). مسئله ارزشیابی عملکرد سالیان درازی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزشیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا این که کاپان و نوران در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزشیابی دستگاه‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزشیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲).

برخی اندازه‌گیری‌هایی که اخیراً در بعضی کشورها و شرکت‌ها انجام شده نشان می‌دهد که هنوز ظرفیت بلااستفاده زیادی در منابع انسانی سازمان‌ها وجود دارد که می‌توان آن‌ها را از طریق مدیریت عملکرد فعال کرد و به کار گرفت. در تحقیقی که از طریق موسسه نگرش سنجی گالوپ منتشر شده نشان می‌دهد که سالانه بیش از ۳۸۲ میلیارد دلار هزینه به اقتصاد آمریکا تحمیل می‌شود چرا که در صد قابل توجهی از کارکنان عملکرد مطلوب ندارند که منجر به کاهش بهره‌وری و کیفیت و از دست رفتن سهم

بازار، دوباره‌کاری، اتلاف منابع و نارضایتی مشتریان و سایر ذی‌نفعان می‌شود (قربان‌زاده، ۱۳۹۲).

اصلاحات مدیریت دولتی نوین چهره سازمان‌های بخش عمومی را تغییر داده است. این امر شاید به بهترین وجه در کلیه امور مدیریت پرسنل عمومی قابل مشاهده است که در آن شیوه‌های تازه طراحی شده مدیریت منابع انسانی با تکیه بر ارزشیابی رسمی عملکرد و سیستم‌های تشخیص خروجی گرا، ابعادی جدید از پاسخگویی عملکرد را در سازمان‌های بخش دولتی به ارمغان آورده است (وایمن، ۲۰۱۸).

براساس ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری تمامی دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزشیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزشیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحد خود به مورد اجرای گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج را به سازمان گزارش نمایند. از سوی دیگر در فصل دهم در خصوص حقوق و مزایا نیز نظام پرداخت را متصل به ارزشیابی مشاغل نموده است. در ماده ۶۴ عنوان شده است نظام پرداخت کارمندان دستگاه‌های اجرایی براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور خواهد بود.

فردریکسون و همکاران (۲۰۱۷) عنوان می‌کند که مهم‌ترین ارزشیابی‌ها توسط سرپرستان برای زیردستان ارائه می‌شود.

با توجه بررسی‌های به عمل آمده در خصوص این ماده در اداره پست قزوین و این که اداره پست از این قانون تبعیت می‌کند دغدغه اصلی این است که سنجش عملکرد به صورت گزارش‌های منظم و نوبه‌ای صورت نمی‌پذیرد و صرفاً این گزارش‌ها نیز براساس تکمیل یک فرم ارزشیابی توسط سرپرستان بوده و تأثیر چندانی بر پرداخت‌ها و نظام جبران خدمت که از تأکیدات در ماده مذکور است نشده است.

حال این پژوهش با عنایت به ماده مذکور در پی این است که آیا ارزشیابی موجود ماده قانون را پوشش می‌دهد و در غیر این صورت موانع در اداره پست استان کدامند؟

ادبیات پژوهش

در ابتدا لازم است برای شناسایی موانع اجرایی شدن ماده

معنی قضاوت و ارزیابی است. زمانی که از ارزشیابی سخن می‌گوییم به ارزشیابی کیفیت عملکرد یک فرد دست می‌زنیم و به تعیین ارزش یک صفت برای آن فرد می‌پردازیم (حسن‌زاده، ۱۳۸۳).

براساس مطالعات صورت گرفته موانع ارزشیابی را می‌توان در قالب جدول ۱ نمایش داد.

۸۱ درخصوص ارزشیابی عملکرد اداره پست استان قزوین به تعریف ارزشیابی عملکرد پرداخته شود و سپس مطالعه درخصوص موانع ارزشیابی عملکرد صورت پذیرد.

ارزشیابی به معنی Evaluation مرحله‌ای بالاتر از ارزشیابی است. در ارزشیابی، عملکرد عینی فرد سنجیده و سپس توصیف می‌شود اما در ارزشیابی علاوه بر توصیف قضاوت فرد ارزیابی‌کننده را نیز به دنبال دارد. ارزشیابی به

جدول ۱. موانع شناسایی شده از جدول خواندن متون

مؤلف	موانع درک شده
یاراحمدی و بساوند، ۱۳۹۳	استانداردهای نامفهوم (نامشخص)، ملاحظات عمومی در ارزشیابی، تأثیر امیال شخصی، آسان‌گیری و سختگیری، تعصب و جانب‌داری و محدودیت در نمره ارزشیابی
امیری و پرتابیال، ۱۳۹۳	کیفیت کار و ابتکار عمل (در شاخص‌ها)، یادگیری و توسعه شخصی و قابلیت اعتماد (شاخص‌های به روز)
لین و همکاران، ۲۰۱۸	سنج‌ها و استانداردهای عملکردی ناقص، عدم اطلاع از عملکرد کارمند، کمبود وقت، عدم آموزش در مورد رتبه‌بندی عملکرد کارکنان، عدم اقتدار (در پیاده‌سازی سیستم)، عدم حمایت از مدیریت سطح بالاتر، سابقه رتبه‌بندی عملکرد توری، توزیع اجباری یا سهمیه‌بندی برای رتبه‌بندی عملکرد، الزامات مستندسازی
روسلی، ۲۰۱۳	دقت و تعصب ارزیاب (در ارزشیابی کارکنان)، عادلانه بودن تصمیم ارزیاب
سوزان، ۲۰۰۹	ارزشیابی کارمندان تنها توسط مدیران (فقط مدیر شخص را ارزشیابی می‌کند)
سینک و تاتل، ۱۹۸۹	عدم انعطاف‌پذیری و عدم توجه به مشتریان (شاخص‌های مشتریان)
کاپلان و نورتین، ۱۹۹۲	عدم توجه به (نظرات) مدیران عالی سازمان، عدم توجه به سطوح عملیاتی سازمان، عدم توجه به بهبود (و ارتقاء شاخص‌ها)، عدم توجه به رقبا و خواسته‌های ذی‌نفعان، سیستم ارزشیابی فقط به‌عنوان یک ابزار کنترلی و نظارتی
سون، ۲۰۰۶	موانع ساختاری (در پیاده‌سازی سیستم ارزشیابی)
گرین وود، ۲۰۰۶	بی‌اعتنایی کارمندان به ارزشیابی (عدم تأثیرگذاری در سیستم و در پرداختی‌ها)، ارزشیابی تشریفاتی، نداشتن پیامد مثبت برای کارمندان، قضاوت شخصی
فی چمن، ۲۰۱۱ و ویلیامز، ۲۰۰۲	صفات شخصیتی (توجه بیشتر به شاخص‌های عمومی و رفتاری به جای عملکردی)، ویژگی‌های محیطی (توجه به موقعیت شغلی در ارزشیابی)
لوین روسلی، ۲۰۰۳	عدم آشنایی ارزیابان با شیوه‌های مناسب ارزشیابی (فقدان شاخص‌های مناسب) حاکمیت شیوه‌های معلم پرور (فقط کارکنان توسط مدیران مستقیم ارزشیابی می‌شوند)، توجه به عوامل درونی سازمان (سطوح و طبقات شغلی و شاخص‌های تخصصی برای هر کدام)

دستگاه‌های اجرایی هم که براساس ارزشیابی ۳۶۰ درجه صورت می‌گیرد مجدداً نمره ارزشیابی براساس عملکرد فرد نادیده گرفته می‌شود. بررسی‌ها درخصوص شاخص‌های فعلی ارزشیابی اداره پست استان قزوین نشان از آن دارد که مدل استفاده شده برای دسته‌بندی شاخص‌ها براساس مدل BSC (کارت امتیازی متوازن) و در قالب جدول ۲ است.

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده بسیاری از ارزشیابی‌ها در دستگاه‌های اجرایی براساس فرم‌های ارزشیابی عملکرد است و شاخص‌های مورد استفاده در آن عمدتاً براساس شاخص‌های عمومی و تخصصی تعریف شده است. از سوی دیگر یکی از مهم‌ترین مشکلات این است که ارزشیابی فقط توسط مدیر مستقیم صورت می‌گیرد و دیگر کارکنان و ارباب‌رجوع در نظر گرفته نمی‌شود و در بسیاری از

جدول ۲. شاخص‌های ارزشیابی عملکرد فعلی اداره پست براساس مدل BSC

منظر	اهداف استراتژیک	شاخص‌ها	سنجش‌های کلیدی
وجه مالی	افزایش درآمد و ترافیک	۱ درآمد عملیاتی	پست عادی - پست سفارشی - پست
		۲ ترافیک	پیش‌تاز - پست ویژه - الکترونیک - فروش
	مدیریت هزینه	۳ هزینه عملیاتی	پرسنلی - جاری - قراردادی بازنشستگی
		۴ سودزبان	سود و زیان
		۵ بهره‌وری کل عوامل تولید	سرمایه
وجه مشتری	رضایتمندی مشتریان	۶ مدت‌زمان قبول تا توزیع	عادی - سفارشی - پیش‌تاز
		۷ میزان رضایتمندی مشتریان	رفتار و عملکرد کارکنان - اطلاع‌رسانی و پاسخگویی مناسب - آراستگی محیط کار
	بهینه‌سازی فرایند کنترل کیفیت عملیات و محصولات	۸ میزان انطباق کیفی	داخله - خارجه
		۹ زمان انتظار تأمین ملزومات و پشتیبانی	زمان انتظار تأمین ملزومات
		۱۰ بدهی‌های معوق	دفاتر پیشخوان شهری و روستایی پیمانکاران شرکت‌های هواپیمایی و باربری - پرسنلی
وجه فرایندهای داخلی	بهبود فرایندهای عملیاتی و مالی	۱۱ نسبت ثبت هزینه‌های جاری	نسبت ثبت هزینه‌های جاری
		۱۲ عملکرد POS	دفاتر پستی
		۱۳ تراکنش دستگاه‌های POS	تراکنش دستگاه‌های POS
		۱۴ مطالبات	سنواتی - جاری
		۱۵ نرم‌افزار جامع قبول	درج شماره ملی - کد پستی
مدیریت بازار	مدیریت بازار	۱۶ درآمد قراردادی	استانی - سراسری
		۱۷ ترافیک قراردادی	استانی - سراسری
		۱۸ درآمد خدمات راهبردی	امانت - تجارت الکترونیک
		۱۹ ترافیک خدمات راهبردی	امانت - تجارت الکترونیک
		۲۰ آموزش	استانی - ستاد - تجزیه و مبادرت
وجه رشد و یادگیری	افزایش توانمندی و مشارکت کارکنان	۲۱ پیشنهادهای ارائه‌شده	ستادی - اجرایی
		۲۲ پیشنهادهای مصوب (سه‌ماهه)	ستادی - اجرایی
	افزایش رضایت کارکنان توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی	۲۳ رضایتمندی کارکنان	رضایتمندی کارکنان
		۲۴ درستی از اطلاعات نمونه‌برداری شده	شهری کارگاهی - شهری مسکونی روستایی
		۲۵ بازدید از سایت	بازدید از سایت
		۲۶ به‌روز بودن پرتال پست	به‌روز بودن پرتال پست

منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری طبقه‌بندی شده است.

در این پژوهش با یک جمع‌بندی از تئوری‌های مختلف، چارچوب نظری پژوهش برای شناسایی موانع نیز در قالب مدل BSC شکل گرفت. با مدل BSC می‌توان موانع را در چهار

استفاده از تحقیقات پیشین و مصاحبه و سپس و برای اعتبار سنجی از نرخ روایی محتوا و توزیع پرسشنامه‌ها استفاده شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده و در آن برای بررسی روایی شاخص از کارشناسانی که دارای حداقل ۵ سال سابقه کار در واحد منابع انسانی و دارای مدرک تحصیلی حداقل لیسانس یا سابقه کار در بخش سنجش عملکرد را داشتند استفاده شد. با توجه به ویژگی‌های فوق تعداد افراد ۲۰ نفر است و مراحل انجام پژوهش نیز در قالب شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مراحل پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و در پی حل مشکل ارزشیابی عملکرد در اداره پست قزوین است و از نوع پیمایشی بوده و از ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره پست اداره قزوین در مرحله شناسایی و بررسی روایی و اعضای هیئت‌علمی در موانع تشکیل می‌دهند. روش تحلیل در ابتدا برای شناسایی موانع، است که از میان آن‌ها ۱۴ نفر حاضر به همکاری شدند. ابزار تحلیل داده‌ها در این پژوهش نرم‌افزار MAXQDA2018

مطالعه اکتشافی، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).

گام دوم: در این بخش با بررسی عمیق مناظر، موانع شناسایی و کدهای اولیه استخراج شد و فهرستی از کدها ایجاد شد و بعد از آن کدگذاری محوری انجام شد بدین صورت که موانع در قالب یک پرسشنامه تحویل خبرگان شد و هریک از موانع از طریق خبرگان تأیید یا رد شد. کدگذاری محوری به این دلیل نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله می‌چرخد.

گام سوم: در این بخش موانع و کدهای اولیه مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت تم اصلی استخراج می‌شود. با اتمام کدگذاری اولیه و رسیدن به فهرستی از کدهای اولیه در گام سوم باید تحلیل و ترکیب این کدها انجام شود به نحوی که کدهایی که باهم همپوشانی داشتند حذف شده و مابقی کدها در تم نهایی در قالب چهار منظر مدل کارت امتیازی متوازن شکل می‌گیرند.

استفاده از تحلیل تم جهت شناسایی موانع سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان

تحلیل تم یکی از روش‌های اساسی تحلیل در پژوهش کیفی است این روش برای شناسایی، تحلیل و گزارش دادن مدل‌های (تم‌های) موجود در داده‌ها تعدادی مصاحبه با یک متن به کار می‌رود. تم در اصل مهم‌ترین پاسخ و معنای موجود در داده را در رابطه با سؤال پژوهش نشان می‌دهد. این روش شامل سه گام است.

گام اول آشنایی با اطلاعات: در پژوهش حاضر اطلاعات دریافتی از مطالعات اکتشافی در قالب جدول ۴ آورده شده است. در این مرحله از کدگذاری باز استفاده شده است. کدگذاری باز فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌های و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند در این مرحله مقوله‌های اولیه اطلاعات درخصوص پدیده در حال مطالعه را به‌وسیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده نظیر

بررسی روایی موانع ارزشیابی در اداره پست

در این پژوهش برای بررسی روایی از نرخ روایی محتوا استفاده شده است. به این ترتیب که موانع در قالب پرسشنامه در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان و کارشناسان اداره پست قزوین قرار گرفت و نظر ایشان در این خصوص گردآوری شد برای بررسی روایی محتوا از دو ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا استفاده شد. برای تعیین از خبرگان درخواست شد تا هر آیتم را براساس طیف دو قسمتی «موافقم» و «مخالقم» بررسی نمایند در صورتی که جواب منفی بود مانع در مرحله بعد

حذف خواهد شد و در صورت مثبت بودن جواب شدت آن با طیف لیکرت با گزینه‌های «بسیار کم» و «کم» و «متوسط» و «زیاد» و «بسیار زیاد» بررسی و طبق فرمول زیر محاسبه شد. در این فرمول ne تعداد خبرگان و متخصصانی است که به گزینه‌ی موافقم پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان و خبرگان است.

$$CVR = \frac{ne \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

جدول ۳. حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار

تعداد پانل	مقدار CVR	تعداد پانل	مقدار CVR	تعداد پانل	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۸	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۵	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تحلیل تم

گام اول آشنایی با اطلاعات: در این مرحله کلیه موانع موجود در

سیستم ارزشیابی اداره پست قزوین شناسایی و در چارچوب کارت امتیازی متوازن (BSC) در قالب کدگذاری اولیه به شرح جدول ذیل است.

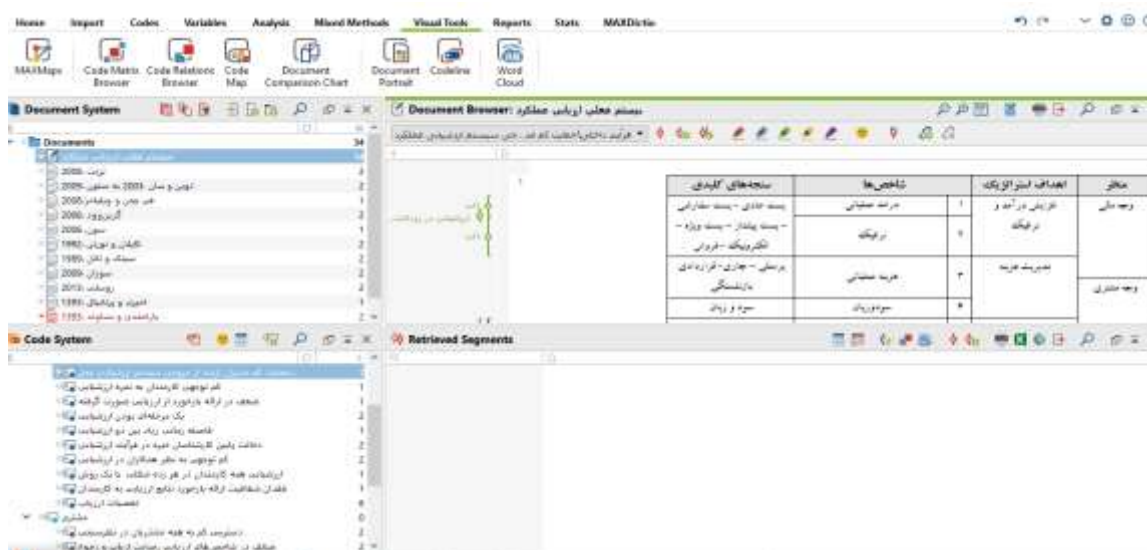
جدول ۴. کدگذاری اولیه

منابع و مأخذ	مانع
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه) روسلی، ۲۰۱۳	ضعف شاخص‌های مالی در سیستم ارزشیابی فعلی
سینک و تاتل، ۱۹۸۹	ضعف دقت و تعصبات ارزیاب
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه) کاپلن و نورتن، ۱۹۹۲	کم‌توجهی به مشتریان دائمی
کاپلن و نورتن، ۱۹۹۲	کم‌توجهی به شاخص‌های درآمدزا
امیری و پرتابیان، ۱۳۹۳	کم‌توجهی به رشد و بهبود کاری
سوزان، ۲۰۰۹	ضعف یادگیری و رشد و توسعه شخصی کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه) یاراحمدی و بساوند، ۱۳۹۳	ارزشیابی تنها توسط مدیران
فیچمن، ۲۰۰۸	گرایش به تقلب در سیستم ارزشیابی
جی فاستر، ۲۰۰۴	ضعف در تفهیم استانداردهای فرایند ارزشیابی به کارمند
لویین روزالی، ۲۰۰۳	کم‌توجهی به صفات شخصیتی کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه) یاراحمدی و بساوند، ۱۳۹۳	ضعف آگاهی کارمندان از فرایند یاددهی و یادگیری
	آشنایی کم ارزیابان با شیوه‌های مناسب ارزشیابی
	کم‌توجهی به عوامل درونی سازمان هنگام ارزشیابی
	میهم بودن شاخص‌های ارزشیابی

منابع و مأخذ	مانع
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	نگرش ارزشیابی مبتنی بر شیوه سنتی است نه مدیریت عملکرد
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	یک مرحله‌ای بودن فرایند ارزشیابی
یاراحمدی و بساوند ۱۳۹۳	مبهم بودن شاخص‌های ارزشیابی
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	کاهش شفافیت و ارائه بازخورد نتایج ارزشیابی به کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	ضعف در حمایت مالی اداره پست در اجرا و دریافت بازخورد
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	حدود انتظارات ارزیاب مشخص نیست
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	کم توجهی به نمره ارزشیابی در پرداخت پاداش
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	حاکم بودن نگرش کوتاه‌مدت و حداکثر یک‌بار در سال بر نظام ارزشیابی عملکرد
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	ضعف در پرداخت هزینه جهت تحقیقات، ابداعات، نظرات، مقالات کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	عدم اعمال نظر ارباب‌رجوع در نمره ارزشیابی
سعادت، ۱۳۷۹	ضعف در ایجاد انگیزه جهت یادگیری و آموزش ضمن خدمت کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	مشارکت کم کارمندان با مدیران در امر ارزشیابی
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	قابل فهم نبودن نمره ارزشیابی برای کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	ضعف در شاخص‌های تکریم ارباب‌رجوع توسط کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	ارزشیابی کارمندان با هر رده شغلی و با هر سطح تحصیلات شیوه یکسان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	ضعف در شاخص‌های ارزشیابی رضایتمندی ارباب و رجوع از تعامل با کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	عدم دسترسی به ارباب و رجوع در نظرسنجی
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	فرایند ارزشیابی در یک مرحله انجام می‌شود
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	ارباب و رجوع وقت کافی جهت تبادل نظر ندارند
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	عدم توجه به قضاوت ارباب و رجوع
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	در نظر نگرفتن نظر کارمندان در فرایند ارزشیابی
کاپلن و نورتن ۱۹۹۲	کم توجهی به رقبا و خواسته‌های ذی‌نفعان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	ضعف در پرورش استعداد و پیشرفت شغلی
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	کارمندان به سیستم ارزشیابی اعتماد کافی ندارند
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	مدیران ارزیاب به پیشنهادهای سازنده کارمندان توجهی ندارند
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	توجه زیاد به شاخص‌های عمومی و نگاه صوری به شاخص‌های اختصاصی
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	دسترسی کم به منابع آموزشی لازم
بستون، ۲۰۰۹	حاکمیت شیوه‌های معلم پرور
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	نادیده گرفتن سطح دانش، خلاقیت، انگیزش و ... کارمندان
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	ضعف در توانایی درک کارمندان از تأثیر نمره ارزشیابی
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	توجه زیاد به شاخص‌های عمومی و نگاه صوری به

منابع و مأخذ	مانع
	شاخص‌های اختصاصی
گرین وود، ۲۰۰۶	بی‌اعتنای کارمندان به نمره ارزشیابی
خبرگان اداره پست	دخالت پایین کارشناسان خبره در فرایند ارزشیابی
روسلی، ۲۰۱۳	ضعف در عادلانه بودن تصمیم ارزیاب
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	کم‌توجهی به نظر همکاران در ارزشیابی
وضعیت فعلی اداره پست (مصاحبه)	مشخص نبودن حدود انتظارات ارزیاب

پس از شناسایی موانع، کدها وارد نرم‌افزار شد که تصویر آن در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. کدگذاری باز در نرم افزار

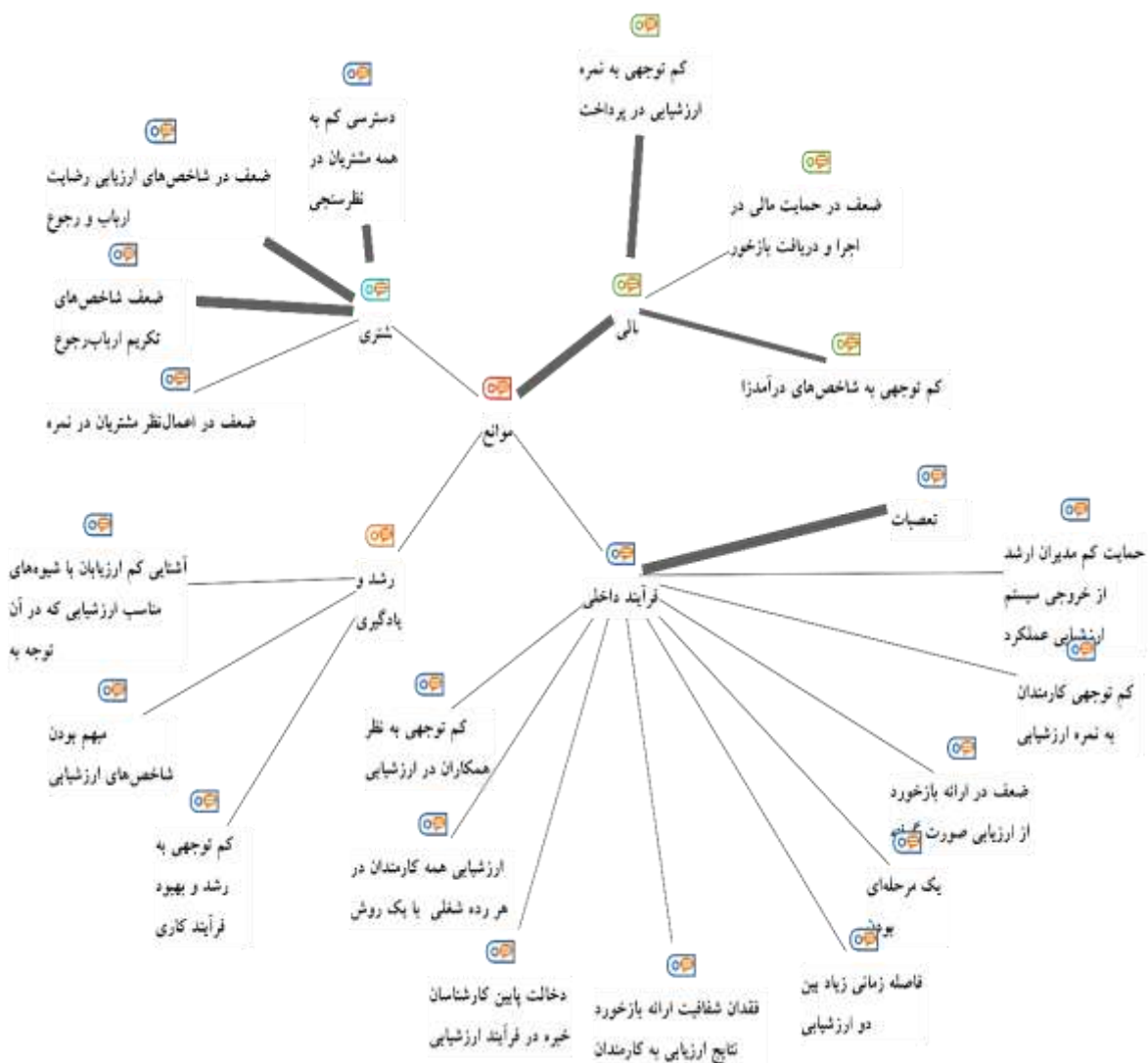
گام دوم: در این بخش با بررسی عمیق کدهای اولیه استخراج شده و فهرست کدهای ایجاد شده کدگذاری محوری انجام می‌شود و همچنین کدهایی که شبیه به یکدیگرند در قالب همپوشانی قرار می‌گیرند و از جدول اولیه حذف می‌شوند.

جدول ۵. کدگذاری محوری

نتیجه کدگذاری محوری	کد اولیه
همپوشانی موانع	کد
C8-C36-C37-C48-C50-C1	C1
C2	C2
C1-C3	C3
C3-C34-C4	C4
C5	C5
C9-C10-C20-C6	C6
C7	C7
C29-C8	C8
C7-C26-C39-C9	C9
C42-C10	C10

کد اولیه	نتیجه کدگذاری محوری
C ₁₁	کد همپوشانی موانع
C ₁₂	C ₂₂ -C ₁₁
C ₁₃	C ₂₁ -C ₄₁ -C ₁₃
C ₁₄	C ₁₀ -C ₃₅ -C ₃₈ -C ₄₄ -C ₁₄
C ₁₅	C ₆ -C ₁₁ -C ₂₅ -C ₄₃ -C ₁₅
C ₁₆	C ₁₆
C ₁₇	C ₁₇
C ₁₈	C ₃₀ -C ₃₁ -C ₃₃ -C ₁₈
C ₁₉	C ₁₉
C ₂₀	C ₂₇ -C ₂₀

خروجی کدگذاری محوری در قالب شکل ۳ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۳. کدگذاری محوری در نرم‌افزار

گام سوم: در این بخش یافته‌های حاصل از پژوهش کدگذاری نهایی شده با توجه به نرخ روایی در قالب جدول ۶ آمده است. در این بخش کدهای اولیه مورد بررسی قرار گرفت و کدهایی که

باهم همپوشانی داشت حذف شد و در نهایت تم نهایی استخراج می‌شود. تم نهایی براساس مدل BSC شکل می‌گیرد.

جدول ۶. کدگذاری نهایی و نام‌گذاری مؤلفه‌ها

کد	کد نهایی	مؤلفه‌های نهایی
C ₂	کم‌توجهی به شاخص‌های درآمدزا	مالی
C ₃	ضعف در حمایت مالی در اجرا و دریافت بازخور	
C ₂₀	کم‌توجهی به نمره ارزشیابی در پرداخت	
C ₄	ضعف در اعمال نظر مشتریان در نمره ارزشیابی	مشتری
C ₅	ضعف شاخص‌های تکریم ارباب‌رجوع	
C ₇	ضعف در شاخص‌های ارزیابی رضایت ارباب و رجوع	
C ₁	تعصبات ارزیاب	
C ₈	ارزشیابی همه کارمندان در هر رده شغلی با یک روش	فرایند داخلی
C ₉	کم‌توجهی به نظر همکاران در ارزشیابی	
C ₁₀	دخالت پایین کارشناسان خبره در فرایند ارزشیابی	
C ₁₁	فاصله زمانی زیاد بین دو ارزشیابی	
C ₁₂	یک مرحله‌ای بودن ارزشیابی	
C ₁₃	ضعف در ارائه بازخورد از ارزیابی صورت گرفته	
C ₁₄	کم‌توجهی کارمندان به نمره ارزشیابی	
C ₁₉	حمایت کم مدیران ارشد از خروجی سیستم ارزشیابی عملکرد	
C ₁₅	کم‌توجهی به رشد و بهبود فرایند کاری	رشد و
C ₁₆	مبهم بودن شاخص‌های ارزشیابی	یادگیری
C ₁₇	آشنایی کم ارزیابان با شیوه‌های مناسب ارزشیابی که در آن توجه به کارکنان و ارباب‌رجوع دیده شود	

یافته‌های حاصل از نرخ روایی محتوا خروجی پرسشنامه استان قزوین در قالب جدول ۷ تشریح شده است. نرخ روایی محتوا با توجه به نظر ۱۴ نفر از خبرگان اداره کل پست

جدول ۷. خروجی نرخ روایی محتوا

موانع	تعداد موافق	کل	مقدار نرخ روایی	تأیید یا رد
ضعف شاخص‌های مالی در سیستم ارزشیابی فعلی	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
ضعف در حمایت مالی مدیران ارشد از خروجی سیستم ارزشیابی	۱۲	۱۴	۰/۷۱	تأیید
کم‌توجهی به شاخص‌های درآمدزا در سیستم فعلی	۱۱	۱۴	۰/۵۷	تأیید
ضعف در حمایت مالی اداره پست جهت ایجاد نظام مناسب ارزشیابی	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
ضعف در حمایت مالی اداره پست در اجرا و دریافت بازخورد	۱۱	۱۴	۰/۵۷	تأیید
کم‌توجهی به نمره ارزشیابی در پرداخت	۱۲	۱۴	۰/۷۱	تأیید

موانع	تعداد موافق	کل	مقدار نرخ روایی	تأیید یا رد
ضعف در پرداخت جهت تحقیقات، ابداعات، نظرات و مقالات کارمندان	۴	۱۴	-۰/۴۳	رد
ضعف در اعمال نظر ارباب رجوع در نمره ارزشیابی	۱۴	۱۴	۰/۱۰۰	تأیید
کم توجهی به ارباب رجوع دائمی	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
ضعف در شاخص‌های تکریم ارباب رجوع توسط کارمندان	۱۲	۱۴	۰/۷۱	تأیید
ضعف در شاخص‌های ارزیابی رضایتمندی مشتریان از تعامل با کارمندان	۱۱	۱۴	۰/۵۷	تأیید
دسترسی پایین به همه مشتریان در نظرسنجی	۱۴	۱۴	۰/۱۰۰	تأیید
وقت کافی نداشتن مشتریان جهت تبادل نظر	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
عدم توجه به قضاوت ارباب و رجوع	۸	۱۴	۰/۱۵	رد
ارزیابی کلیه کارمندان بر هر رده شغلی در یک دسته‌بندی	۱۳	۱۴	۰/۸۶	تأیید
ارزشیابی تنها توسط مدیران	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
دقت و تعصبات ارزیاب	۱۴	۱۴	۰/۱۰۰	تأیید
ضعف در عادلانه بودن تصمیم ارزیاب	۸	۱۴	۰/۱۵	رد
کم توجهی به نظر همکاران در ارزشیابی	۱۲	۱۴	۰/۷۱	تأیید
حدود انتظارات ارزیاب مشخص نیست	۸	۱۴	۰/۱۵	رد
فرایند ارزشیابی در یک مرحله انجام می‌شود	۱۳	۱۴	۰/۸۶	تأیید
نگرش ارزشیابی مبتنی بر شیوه سنتی است نه مدیریت عملکرد	۸	۱۴	۰/۱۵	رد
دخالت کم کارشناسان خبره در فرایند ارزشیابی	۱۱	۱۴	۰/۵۷	تأیید
حاکم بودن نگرش کوتاه‌مدت و حداکثر یک‌ساله بر نظام ارزشیابی عملکرد	۱۳	۱۴	۰/۸۶	تأیید
توجه زیاد به شاخص‌های عمومی و نگاه صوری به شاخص‌های اختصاصی	۱۱	۱۴	۰/۵۷	تأیید
ضعف در شفافیت و ارائه بازخورد نتایج ارزشیابی کارمندان	۱۱	۱۴	۰/۵۷	تأیید
کم توجهی به رقبا و خواسته‌های ذینفعان	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
حاکمیت شیوه‌های معلم پرور	۵	۱۴	۰/۳۰	رد
کم توجهی کارمندان به نمره ارزشیابی	۱۳	۱۴	۰/۸۶	تأیید
کم توجهی به عوامل درونی سازمان هنگام ارزشیابی	۳	۱۴	- ۰/۵۷	رد
ضعف در مشارکت کارکنان با مدیران در امر ارزشیابی	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
مبهم بودن شاخص‌های ارزیابی	۱۲	۱۴	۰/۷۱	تأیید
ضعف در توانایی درک کارمندان از تأثیر نمره ارزشیابی	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
آشنایی کم ارزیابان با شیوه‌های مناسب ارزشیابی	۱۳	۱۴	۰/۸۶	تأیید
کم توجهی به رشد و بهبود فرایند کاری	۱۱	۱۴	۰/۵۷	تأیید
ضعف در یادگیری و رشد و توسعه شخصی کارمندان	۸	۱۴	۰/۱۵	رد
ضعف در قابلیت اعتماد از سیستم ارزشیابی	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
ضعف در پرورش استعداد و پیشرفت شغلی	۳	۱۴	- ۰/۵۷	رد
ضعف در تفهیم استانداردهای فرایند ارزشیابی به کارمند	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
گرایش به تقلب در سیستم ارزشیابی	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد

موانع	تعداد موافق	کل	مقدار نرخ روایی	تأیید یا رد
به روز نبودن اطلاعات کارمندان	۸	۱۴	۰/۱۵	رد
دسترسی کم به منابع آموزشی لازم	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
کم توجهی به ارائه پیشنهادهای سازنده	۸	۱۴	۰/۱۵	رد
نادیده گرفتن سطح دانش، خلاقیت، انگیزش و... کارمندان	۹	۱۴	۰/۳۰	رد
آگاهی پائین کارمندان از فرایند یاددهی و یادگیری	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
کم توجهی به صفات شخصیتی کارمندان	۱۰	۱۴	۰/۴۳	رد
ضعف در ایجاد انگیزه جهت یادگیری و آموزش ضمن خدمت کارمندان	۹	۱۴	۰/۳۰	رد

بحث و نتیجه گیری

شناسایی موانع سیستم ارزشیابی اداره پست در پژوهش حاضر براساس مدل BSC صورت پذیرفت. در گام نخست تحلیل تم، تعداد ۴۷ مانع با ذکر منابع و مآخذ در ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان اداره پست شناسایی و در گام دوم و سوم کدگذاری اولیه و کدگذاری محوری صورت گرفت موانعی که همپوشانی داشت مشخص و در گام بعدی حذف شد. با بررسی پاسخهای مصاحبه شونده‌ها می‌توان مهم‌ترین موانع سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان پست را در ۴ منظر مدل مالی، مشتری، رشد و یادگیری و منظر فرایندهای داخلی جای داد.

منظر مالی: عدم توجه به شاخص‌های درآمدزا، عدم حمایت مالی در اجرا و دریافت بازخور، عدم توجه به نمره ارزشیابی در پرداخت.

منظر مشتری: عدم اعمال نظر مشتریان در نمره ارزشیابی، نبودن شاخص‌های تکریم ارباب رجوع، فقدان شاخص‌های ارزیابی رضایت مشتری، عدم دسترسی به همه مشتریان در نظرسنجی.

منظر فرایندهای داخلی: تعصبات ارزیاب، فقدان شفافیت ارائه

بازخورد نتایج ارزیابی به کارمندان، ارزشیابی همه کارمندان در هر رده شغلی با یک روش، عدم توجه به نظر همکاران در ارزشیابی، عدم دخالت کارشناسان خبره در فرایند ارزشیابی، نگرش کوتاه‌مدت و معمولاً یک‌ساله ارزشیابی، یک مرحله‌ای بودن ارزشیابی، عدم توجه به شاخص‌های اختصاصی ارزشیابی، عدم حمایت مدیران ارشد از خروجی سیستم ارزشیابی عملکرد.

منظر رشد و یادگیری: عدم توجه به رشد و بهبود فرایند کاری، مبهم بودن شاخص‌های ارزشیابی، عدم آشنایی ارزیابان با شیوه‌های مناسب ارزشیابی.

در پایان موانع اصلی سیستم ارزشیابی اداره پست قزوین با استفاده از کدگذاری عددی در نرم‌افزار به شرح جدول ۸ شناسایی شد.

جدول ۸. استخراج موانع اصلی سیستم ارزشیابی اداره پست قزوین

تعداد تکرار	موانع اصلی
۱۴	ضعف در اعمال نظر ارباب و رجوع در نمره ارزشیابی
۱۴	دسترسی کم به همه مشتریان در نظرسنجی
۱۴	بی‌دقتی و تعصبات ارزیاب
۱۳	ارزشیابی کلیه کارمندان با هر رده شغلی در یک دسته‌بندی
۱۳	کم توجهی کارمندان به نمره ارزشیابی
۱۳	یک مرحله‌ای بودن ارزشیابی
۱۳	آشنایی کم ارزیابان با شیوه‌های مناسب ارزشیابی

تمامی کارمندان در یک دسته‌بندی و با یک روش ارزشیابی می‌شوند باید کارمندان را براساس طبقه شغلی و با استفاده از شاخص‌های اختصاصی مربوط به خود ارزشیابی کرد.

بهتر است کارمندان نمره ارزشیابی را در فرایند کاری خود و در سیستم‌های پرداخت پاداش حس کنند.

ارزشیابی اداره پست مانند بسیاری از سازمان‌ها و ادارات به صورت یک مرحله‌ای و سالی یک‌بار انجام می‌شود بهتر است این فرایند به صورت ۶ ماه و یا ۳ ماه یک‌بار صورت پذیرد تا اثربخشی بیشتری به دست آید.

آموزش ارزیاب خیلی مهم است و بهتر است که ارزیابان طی دوره‌های کوتاه‌مدت روش مناسب ارزشیابی را یاد بگیرند در این مانع به کارگیری همه‌جانبه فناوری‌های جدید و تشکیل هیئت‌های بازنگری و تدوین ساختارهای جدید سیستم ارزشیابی امری ضروری است.

مدیران پست باید بپذیرند که موانع وجود دارد و بخواهند که در رفع آن‌ها اقدام نمایند.

مطالعه‌های درخصوص شاخص‌های کیفیت و عملکرد در اداره پست انجام گیرد.

مطالعه‌های درخصوص چالش‌های موجود بر سر راه شاخص‌های درآمدزا در اداره پست انجام شود.

مطالعه‌های درخصوص طراحی مکانیزم‌های رسمی برای حضور خبرگان ارزشیابی در کنار مدیران سطوح بالا صورت گیرد.

با توجه به یافته‌های به دست آمده از فوق پیشنهاد می‌شود:

با توجه به دستورالعمل شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای که در تاریخ ۱۳۹۶/۱۰/۴ ارائه شد برای سطوح مختلف مدیران حرفه‌ای (شامل مدیر ارشد؛ مدیر میانی؛ مدیر پایه و عملیاتی) در کل تعداد ۱۶ شایستگی با ویژگی‌های رفتاری موردنظر ارائه شد. در این دستورالعمل علاوه بر ارائه شاخص مناسب برای ارزیابی مدیران (و کارشناسان) ابزارهای ارزیابی (مانند مصاحبه فردی؛ مصاحبه گروهی؛ ایفای نقش؛ آزمون‌های روان‌شناختی؛ ارزیابی ۳۶۰ درجه و مورد کاوی) ارائه شد. این دستورالعمل تا حد زیادی می‌تواند درخصوص حل موانع ارائه شده در ردیف‌های ۱، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ کمک نماید.

از دیگر پیشنهادها درخصوص حل موانع فوق در اداره پست استان قزوین می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد.

از دستگاه‌های نظرسنج مشتری در جلو باجه‌ها و در محل دسترسی مشتریان استفاده شود.

بیشتر مشتریان اداره پست در منزل هستند و نامه‌رسان در جلوی درب منزل به آن‌ها خدمات می‌دهد که نظرسنجی آن‌ها در سیستم ارزشیابی خارج از دسترس است و باید با استفاده از فناوری‌های جدید این مانع را برطرف ساخت.

تقویت سیستم ارزشیابی به صورت تیمی از خبرگان و کارشناسان به همراه نظر همکاران پیشنهاد شود.

منابع

امیری، مهدی و پرتابیان، اکبر (۱۳۹۳). «ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه پیام نور مرکز لامرد». فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۸ (۴)، ۶۳-۹۳.

امیران، حیدر؛ غفاری، میثم و شیخ، علیرضا (۱۳۹۲). مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد سازمان از ایده تا اجرا. تهران: نشر امیران.

ابیلی، خدایار (۱۳۸۱). «تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت». دانش مدیریت، ۵۸ (۴)، ۲۰-۵.

بابایی، محمدرضا و مصلی، مینا (۱۳۹۴). بررسی و اولویت‌بندی چالش‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران مطالعه موردی: شرکت برق تهران، دومین کنفرانس بین‌المللی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی.

بابایی نژاد، عباس؛ شمس‌الدینی، سهیلا؛ تخعی، سعید و حسینی نسب، آناهیتا (۱۳۹۳). مدیریت استعداد و ارزشیابی عملکرد. سومین همایش ملی سالیانه علوم مدیریت نوین.

حسن‌زاده، قاسم (۱۳۸۳). ارزشیابی عملکرد کارکنان، کتاب ماه علوم و فنون، ۷۹ (۲). ۴۲-۴۳.

فرانک اسکات، لنون، فن‌های ارزشیابی پرسنل، ترجمه: دنیادیده، علی، ۱۳۸۶.

قربانزاده، منصور (۱۳۹۲). مدیریت عملکرد کارکنان، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه. شماره ۱۶۰، ۳۹-۵۳
یار احمدزهی، محمدحسین و بساوند، فرخنده (۱۳۹۲). موانع ارزشیابی مدیریت عملکرد کارکنان سازمان‌ها و شهرداری‌ها. اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.

Bernardin, H. J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3thedition. New York: Mc Graw Hill.

Fichman, P. (2011). "A comparative assessment

of answer quality on four question answering sites". *Journal of Information Science*, 37(5), 476-486.

Frederiksena, Ansder., Lange, F. & Kriechel, B.

- (2017). "Subjective performance evaluations and employee careers". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134(4), 408-429.
- Islami, Xhavit, M. E. & Mustafab, N. (2018). "Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction". *Future Business Journal*, 4(3), 94-108.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill.
- Gfoster, C. (2004). "Using common formative assessment as a source of professional development in American school". *Teaching and teacher education*, 25(5), 674-680
- Greenwood, G. E., Bridges, C.M., Ware, W. B. & McLean, J. E. (2006). "Student evaluation of college teaching behaviors Instrument: a factor analysis". *The Journal of Higher Education*, 44(8), 596-604.
- Levin, R. (2003). "Evaluation and REsearch: Differences and Similarities". *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 18(2), 1-31.
- Lin, Y.C. & Kellough, J. E. (2018). "Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions". *Public Personnel Management*, 47(1), 1-24.
- Rusli, A. (2013). "Issues and challenges in the practice of performance Appraisal Activities I the 21 century". *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-8.
- Sink, D.S. & Tuttle, T.C. (1989). Planning and Measurement in Your Organisation of the Future, Ch. 5, *Industrial Engineering and Management Press*, Norcross, GA, 170-84.
- Suen, H. & Wu, Qi. (2006). "psychometric paradox of very high-stakes assessment and solutions". *KEDI Journal of Educational Policy*, 3(1), 113-129.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance." *Harvard Business Review*, 70(1), 71-9.
- Snell, S.A. & Bohlander, G.W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson publishing company.
- Wiemann, M., Meidert, N. & Weibel, A. (2018). "Good" and "Bad" Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees' Trust in the Employer". *Public Personnel Management*, 48(3), 283-308.
- Williams, P., Nicholas, D., Huntington, P. & McLean, F. (2002). Surfing for health: User evaluation of a health information website. Part two: Fieldwork. *Health Information & Libraries Journal*, 19(4), 214-225.