

طراحی و تدوین الگوی مناسب ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اراک

مهدی محمدابراهیمی^۱، حدیثه محمدی^۲، میثم رمزی^۳ و علی عبدی^۴

۱ لیسانس مدیریت امور فرهنگی از جهاد دانشگاهی اراک

ایمیل : Samansadw@gmail.com

۲ فوق لیسانس مدیریت دولتی (منابع انسانی) از آزاد اراک

ایمیل : hadisemohammadi630@Gmail.com

۳ فوق لیسانس مدیریت دولتی از آزاد اراک

ایمیل : Meysam.ramezi@gmail.com

۴ لیسانس مدیریت علوم اجتماعی از پیام نور شازند

ایمیل : aliabdi9005@yahoo.com

چکیده

از آنجا که شهرداری در نظم شهری و مدیریت درست شهرها بسیار موثر است کارکنان شهرداری در موفقیت بیشتر این ارکان تاثیر بسزایی دارند. هدف اصلی در این پژوهش طراحی و تدوین الگوی مناسب ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اراک می‌باشد. پژوهش حاضر، از نظر زمان انجام پژوهش، سال ۱۳۹۷؛ از نظر هدف توصیفی و از نوع همبستگی بوده و رابطه‌ی بین طراحی و تدوین الگوی مناسب ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اراک را بررسی می‌کند. جامعه آماری کلیه کارکنان در شهرداری اراک می‌باشد. با توجه به تعداد نامحدود جامعه آماری با توجه به فرمول کوکران تعداد نمونه آماری ۳۸۴ نفر می‌باشد. به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. باتوجه به ماهیت موضوع و با اجرای پرسشنامه طراحی و تدوین الگوی مناسب ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری اراک با استفاده از تکنیک برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد اورایز به کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد. روایی و پایایی ابزار تحقیق مورد تایید قرار گرفته و نتایج حاصل از پژوهش بیانگر تایید تمام فرضیات پژوهش می‌باشد.

واژگان کلیدی: عملکرد، ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک

۱-مقدمه

برنامه ریزی از جنبه افق زمانی نیز به برنامه‌ریزی کوتاه مدت (عملیاتی و تاکتیکی)، میان و بلند مدت دسته‌بندی نموده‌اند. نوع دیگری از برنامه ریزی برای افق بلند مدت با دیدگاه خاص وجود دارد که با عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک شناخته می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیمات سطح عملیاتی اثر می‌گذارد. تعریف برنامه راهبردی برنامه ریزی دوراندیشی سازمان یافته برای ارتباط دادن حال به آینده از طریق پیش بینی مسائل اولویت بندی اهداف و فراهم کردن مسائل و تحقق آنها در چارچوب زمانی مشخص و معین است. برنامه ریزی فرآیندی است که سازمانها در قالب آن، همه فعالیتها و تلاش‌های خود را در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، در یکدیگر ادغام می‌کنند.

برنامه‌ریزی از جنبه ماهیت به برنامه فیزیکی، سازمانی، فرایند، مالی، وظیفه‌ای و عمومی دسته‌بندی می‌شوند. توانمندسازی^۱ فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. توانمندسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. (وتن و کمرون، ۱۹۹۶).

برنامه ریزی در سازمان‌ها به منظور تعیین اهداف آینده سازمان و ارائه راهکار مناسب برای رسیدن به این اهداف صورت می‌گیرد؛ و در دیدگاه دیگری در تعریفی از برنامه ریزی راهبردی آمده است که ترسیم شمایی از گذشته جهت تصمیم گیری در زمان حال برای انجام آنچه که در آینده بایستی صورت بگیرد و به بیان ساده‌تر برنامه ریزی راهبردی پیش بینی آینده برای هماهنگی با تغییرات، غلبه بر مشکلات و تضمینی برای عملکرد بهتر کتابخانه می‌باشد مزایای و فواید برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی در سازمان‌ها محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح زیر است: برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیم‌ها فراهم می‌کند.

از آنجا که شهرداری‌ها یک مرکز مدیریت شهری می‌باشد و کارکنان آن با کل سیستم شهر در ارتباط می‌باشند می‌بایست کارکنان آن نیرویی توانمندی باشند و نیروی آموزش دیده متناسب با شرح وظیفه خودشان، دارای انگیزه بالا که بتوانند اثربخشی بالایی در ارائه خدمت داشته باشند. وقتی انگیزه کار در کارکنان ایجاد شود و خلاقیت از خودشان داشته باشند عملکرد مورد قبولی را خواهند داشت و با عملکرد بالا پاداش خوبی از طرف مدیریت دریافت خواهند کرد.

نظامهای مدیریت عملکرد در صورتی که باعث بهبود عملکرد فرد نشود و باعث پیشرفت و ارتقای عملکرد سازمان نگردد، به دلیل از دست دادن زمان و منابع مصرف شده برای طراحی و اجرای آن به عنوان منبع هزینه تلقی می‌گردند که نه تنها باعث افزایش بهره‌وری نگردیده است بلکه باعث ایجاد نوعی زیان نیز گردیده است. که برخی از معایب نظام مدیریت عملکرد در این سازمان به شرح زیر می‌باشند:

- عدم ایجاد انگیزش در کارکنان به صورت قطعی و مستقیم
 - دشواری ارزیابی عملکرد واقع بینانه به دلیل درجه بندی غیرمنصفانه، ذهنی یا ناسازگار
 - آسیب دیدن کار تیمی به علت ماهیت فردگرایی
 - ایجاد کوته نگرایی به دلیل تغیب نتایج کوتاه مدت و آنی به جای تحقق اهداف بلند مدت
- در ضمن الزامات به رهبرداری از رویکردی نوین در فرآیند ارزیابی، تحلیل و مدیریت عملکرد کارکنان در شهرداری اراک، آیا رویکردی که علاوه بر انجام فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان به شیوه‌های دقیق و نظاممند، از ظرفیت‌های بالای برنامه ریزی و توسعه بهبود عملکرد کارکنان با استفاده از جدیدترین شیوه‌های علمی و کاربردی نیز برخوردار می‌باشد؟

¹ Empowerment

² Weton & kameron

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عملکرد

عملکرد در معنا و مفهوم کلی خود دارای ابعادی مختلف با معانی متفاوت می باشد. باتز و هالتن^۳ در سال ۱۹۹۵ این نظریه را مطرح نمود که عملکرد دارای یک مفهوم چند بعدی می باشد و با توجه به عوامل مختلف در اندازه گیری دارای ویژگی هایی خاص و متغیر می باشد و هدف از اندازه گیری، ارزیابی نتایج عملکرد باشد یا رفتار.

به عبارتی عملکرد، نتیجه یک عمل است (ارزش قابل اندازه گیری ایجاد می شود) عملکرد نتایج مقایسه انتظارات است، عملکرد در روانشناسی آن چیزی است که بروز داده می شود.

ارزیابی از عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود. با اینکه تعریف فوق از جامعیت ویژه ای برخوردار است اما ممکن است تحت تأثیر شرایط بومی هر جامعه و ایدئولوژی و فرهنگ آن برداشتی که از مفهوم کلمات بکار رفته در تعریف فوق می شود، گوناگون باشد (میرسپاسی: ۱۳۸۱، ص ۲۲۲). ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد (سعادت: ۱۳۷۵، ص ۲۱۴).

مدیریت عملکرد

در عصر حاضر با توجه به گسترش دامنه ارتباطات و طراحی مدل های تلفیقی و همسان سازی شده در بین برنامه مدیریت عملکرد و سایر رویکردهای مدیریتی، برخی معتقدند: مدیریت عملکرد رویکردی نظاممند است که از طریق فرآیند های تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع آوری و تحلیل داده ها و بازنگری گزارش داده های عملکرد و بکارگیری نتایج آن به بهبود و عملکرد سازمان می انجامد.

مدیریت عملکرد سازمانی

مدیریت عملکرد در سطح سازمانی درباره درک و دورنمای سازمان و آنچه را که می باید تحقق پیدا کند، به آن می پردازد و از یک رویکرد استراتژیک مبتنی بر منابع و فلسفه بهبود مستمر در سازمان تمرکز دارد. همچنین، مدیریت عملکرد در این سطح یک رویکرد یکپارچه است که به ویژگی های یک سازمان در نظام کاری با عملکرد عالی می پردازد. هدف مدیریت عملکرد عالی تاثیرگذاری بر عملکرد یک سازمان از طریق افرادش در حوزه هایی مثل بهره‌وری، کیفیت، سطح خدمات مشتری، رشد، سود و در نهایت افزایش ارزش برای سهامداران و ذینفعان است.

مدیریت عملکرد تیم

مدیریت عملکرد می تواند تیم سازی راه از طریق ارزیابی آن به عنوان یکی از قابلیت های اثربخشی یک رهبر یا عضو تیم، یا به عنوان یک راهنمای عملکردی که از ارزش محوری سازمان، یعنی کار تیمی حمایت می کند، افزایش دهد. همچنین افراد می توانند از طریق گذاشتن اهداف مشترک در برنامه عملکرد کسانی با یکدیگر همکاری می کنند، با تاکید بر اهمیت همکاری به عنوان یک استاندارد عملکرد، اهمیت کارکردن با همکاران را درک کنند.

مدیریت عملکرد فردی (برنامه ریزی و توسعه فردی)

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

³ Bates and Holton

برنامه مدیریت عملکرد

برنامه مدیریت عملکرد از یک دیدگاه مفهومی: فرآیندی است یکپارچه که به چگونگی نحوه بهره برداری از منابع و ظرفیتهای بالقوه سازمان و مدیریت آن در مسیر اجرای صحیح برنامه های از پیش تعیین شده در برنامه ریزی استراتژیک (اهداف مورد نظر در چشم انداز سازمان) می پردازد. با پردازش این دو نگاه در یک مدل تلفیقی بین دو حوزه اصلی و مستقل برنامه ریزی استراتژیک از یک سو و مدیریت عملکرد در چارچوب ORISE می توان اینگونه اظهار نظر نمود که این مدل تلفیقی، پدیده ای جدید در تعریف مفهومی برنامه مدیریت عملکرد بوده است و از نظر فنی نیز دارای چارچوب ها و قالب خاص خود در طراحی مدل و شیوه اجرا می باشد.

برنامه مدیریت عملکرد در چارچوب ORISE در رابطه با چگونگی نحوه برقراری ارتباط بین دو حوزه مشخص شده و شکل گیری مدل برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE که دارای ویژگی های خاص کاربردی می باشد. که به صورت زیر تعریف می گردد:

- ❖ مدیریت عملکرد فرآیندی است یکپارچه که به چگونگی نحوه بهره برداری از منابع و ظرفیت های بالقوه سازمان و مدیریت آن در مسیر اجرایی صحیح برنامه های از پیش تعیین شده در برنامه ریزی استراتژیک سازمان می پردازد.
- ❖ مدیریت عملکرد رویکردی نظام مند است که از طریق فرآیند های تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع آوری و تحلیل داده ها و بازنگری گزارش داده های عملکرد و به کارگیری نتایج آن به بهبود عملکرد سازمان می انجامد.
- ❖ مدیریت عملکرد فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان ها کار می کنند و با توسعه قابلیت های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان ها را فراهم می نماید.

مدیریت عملکرد ORISE

مدیریت عملکرد ORISE رویکردی است که توسط موسسه آموزش عالی اوکریج تهیه شده است.

ارزیابی

فرایند سنجش، ارزش گذاری و قضاوت

دوره ارزیابی

دوره ارزیابی از اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند همان سال می باشد.

ارزیابی شونده

شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی، قانون کار، مامورین می باشد.

ارزیابی کننده

سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که از لحاظ سازمانی حداقل رئیس اداره، قسمت، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسئولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد.

مدیر واحد (تایید کننده)

بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تایید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان می باشد.

شاخص

مشخص های که در اندازه گیری ورودی ها، فرایندها، ستانده ها و پیامدها مورد استفاده قرار میگیرد.

برنامه ریزی

یک سلسله عملیات منظم، سیستماتیک و مرتبط با یکدیگر بوده که به منظور دستیابی به اهدافی معین و مشخص برای مدتی معین انجام می گیرد. برنامه راهبردی برای ۳ تا ۵ سال و برنامه عملیاتی برای یک سال تهیه می شود.

دستگاه اجرایی

دستگاههای موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری که به استناد ماده (۱۱۷) قانون مذکور مشمول آن قانون هستند.

موسسه دولتی

واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه گانه و سایر مراجع قانونی می باشد، انجام می دهد.

کمیسیون تحول اداری

کمیسیون تحول اداری موسسه بعنوان عنصر اصلی در حوزه تحول اداری موسسه و به عنوان نهاد مسئولیت سیاست گذاری و برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد در نظام اداری را بر عهده دارد و موظف است با توسعه رویکردها، روش ها و برنامه های مناسب ساختاری و مدیریتی همگام با سایر عناصر علمی و اجرایی موسسه را در انجام مأموریت ها و دست یابی به اهداف شهری یاری رساند.

عوامل و ویژگی های موثر بر اثربخشی سیستم های ارزشیابی عملکرد:

الف) عوامل موثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد:

براساس نتایج مطالعات مختلف (بالیگا، ۱۹۹۴^۴ و مادلر^۵، ۱۹۹۷ به نقل از ابیلی، ۱۳۸۱). عوامل اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد عبارتند از:

وجود "طرح نظام اثربخش ارزشیابی عملکردی ای" که شامل: هدف به روشنی تعریف شده، ارزشمند و قابل فهم برای ارزشیابی عملکرد، و درونداد گسترده کارکنان و سرپرستان بر نحوه ارزشیابی باشد.

تعریف دقیق عملیات ارزشیابی اثربخش عملکرد مدیریتی، مشتمل بر: برنامه ریزی عملکرد و بازبینی مستمر عملکرد و ارایه بازخورد به کارکنان درباره این که چگونه عملکرد خود را بهبود بخشند.

وجود حمایت اثربخش نظام ارزشیابی عملکردی، که سرپرستان را برای اعمال کردن رفتارهای ارزشیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزشیابی تشویق می کند.

پذیرش کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد سازمان و تمایل آنان نسبت به انجام آن

تعهد سرپرستان و کارکنان برای اعمال مناسب نظام ارزشیابی عملکرد سازمان

توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزشیابی عملکرد

بررسی مداوم و نظام مند خود نظام ارزشیابی عملکرد

ب) ویژگی های نظام های اثربخش ارزشیابی عملکرد:

با اشاره به عوامل کلیدی اثربخشی نظام های ارزشیابی عملکرد، برخی از خصیصه های نظام های اثربخش ارزشیابی عملکرد عبارتند از (برناردین، ۲۰۰۳، ص ۱۴۳؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷، ص ۳۳۹):

⁴.Baliga

⁵.Madler

تلاش برای دقت بیشتر در تعریف و اندازه‌گیری ابعاد عملکرد تا جایی که امکانپذیر است.

۱/۱- تعریف عملکرد با تمرکز بر پیامدهای ارزیابی شده

۱/۲- پیش‌بینی‌های پیامد بر حسب فراوانی و تکرار رفتار مربوط.

۱/۳- تعریف ابعاد عملکرد بوسیله ترکیب کارها با جنبه‌های مختلف ارزش (نظیر: کیفیت، کمیت، مناسبت و بجا بودن) اتصال ابعاد عملکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی

ترکیب کردن و بهم پیوستن اندازه‌گیری محدودیت‌های موقعیتی

۳/۱- تمرکز توجه روی محدودیت‌های ملاحظه شده در خصوص عملکرد وجود اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان.

اندازه‌گیری و هدایت عملکرد کارکنان بطور کلی و ملموس

وجود نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن

سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقمندان و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند.

ارزشیابی عملکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می‌کند.

کارکنان فرصت لازم برای اظهارنظر درباره مسایل و بحث در اهداف و برنامه‌ها را دارند.

کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف دریافت می‌کنند تا آگاهی لازم از موقعیت خود در ارتباط با عملکرد مورد انتظار را حاصل کنند.

خود ارزشیابی بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.

افزایش پرداخت‌ها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم براساس عملکرد گروهی انجام می‌گیرد.

ارتباط ارزیابی و مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد، عبارت است از، فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (آرمسترانگ، ۱۳۸۵).

توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. پیش از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش؛ ارزیابی و ارائه عملکرد خود است.

مدیریت عملکرد قلمرو وسیعی را در مدیریت سازمان‌ها شامل می‌شود. صاحب نظران مدیریت در سال‌های اخیر این واژه را جانشین ارزیابی عملکرد کرده‌اند، به گونه‌ای که در درون فلسفه مدیریت عملکرد؛ سنجش عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین شایستگی‌ها و نقاط قوت و ضعف نیز نهفته است و می‌توان گفت این مفاهیم ابزاری است برای استقرار و اجرای مدیریت عملکرد (رفیع زاده، ۱۳۸۶).

۳- فرضیات تحقیق

- الگوی فرآیند تعیین ماموریت و اهداف استراتژیک عملکرد را می‌توان در سازمان ترسیم کرد.
- موضوعاتی که در روابط موجود بین تعیین ماموریت و اهداف استراتژیک عملکرد باین برنامه ریزی عملکرد کارکنان بیشتر می‌توان به آن پرداخت.
- موضوعاتی که در روابط موجود بین برنامه ریزی عملکرد کارکنان با ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد کارکنان را بیشتر مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهد.
- مکانیزه نمودن پرداختی پرسنل بر اساس چک لیست اندازه‌گیری و پایش شاخص‌ها
- با افزایش رقابت پذیری و روحیه تعالی عملکرد در سازمان، ضرورت طرح ایده‌ای جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد شهرداری، اراک بیش از همیشه آشکار گردید.

برخی از مدلها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی طراحی نوین روش اورایسز (ORISE) مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر زمان انجام پژوهش، سال ۱۳۹۷؛ از نظر هدف توصیفی و از نوع همبستگی بوده و رابطه ی بین طراحی و تدوین الگوی مناسب ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری، اراک را بررسی میکند. جامعه آماری کلیه کارکنان در شهرداری، میباشد. با توجه به تعداد نامحدود جامعه آماری با توجه به فرمول کوکران تعداد نمونه آماری ۳۸۴ نفر میباشد.

۵- ابزار تحقیق

جهت گردآوری اطلاعات از ابزارهای مناسب با رویکرد بهره برداری از الگوهای معرفی شده در مراجع راهبردی تحایق استفاده می شود. ابزارهایی که بر جمع آوری اطلاعات عملکرد در لایه های اولی برنامه ریزی عملکرد کارکنان در سازمان و ویژگی های بهره برداری از اطلاعات استخراج شده از ارزیابی و تحلیل عملکرد کارکنان با رویکرد پالایش، پردازش و تحلیل ریزعامل های عملکرد تاکید دارد. ریز عامل هایی که در توزیع کارانه شغلی کارکنان با بررسی اطلاعات مربوط به ویژگی های فروت ها و تهدیدهای ناشی از عملکرد کارکنان در نظام توزیع تاکید دارد. در ضمن این اطلاعات از واحدهای امور عمومی و حسابداری شهرداری، دریافت و جمع آوری می گردد.

۶- تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است.

تکنیک Orise

تجزیه و تحلیل اطلاعات عملکرد با توجه به الگوهای ترسیم شده در تکنیک ORISE که بر بهره برداری از شیوه های نوین پالایش و پردازش اطلاعات عملکرد کارکنان در شهرداری تمرکز دارد به گونه ای است که بر آنالیز اطلاعات عملکرد کارکنان با رویکرد بررسی ناط قوت و قابل بهبود عملکرد کارکنان تمرکز دارد. شیوه ای که در آن با استفاده از ابزارهای آماری تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان به بررسی نقاط قوت و قابل بهبود عملکرد پرداخته شده و در نظام توزیع، کارانه شغلی کارکنان بر پایه اطلاعات استخراج شده از عملکرد توزیع می شود و با استفاده از شیوه کمتر کیفیت آماری به بررسی رویدارهای تاثیرگذار بر افزایش و یا کاهش سطح کارانه شغلی در شهرداری نیز پرداخته می شود.

۷- تجزیه و تحلیل داده ها

آمار توصیفی

بر اساس نتایج بدست آمده ۶۸ درصد از افراد نمونه را آقایان و ۳۲ درصد خانم ها، بر اساس سن ۳٪ کمتر از ۳۰ سال، ۲۰٪ بین ۳۱-۴۰، ۳۱٪ بین ۴۱-۵۰ سال، ۲۷٪ بین ۵۱ تا ۶۰، ۱۹٪ بیشتر از ۶۱ سال هستند. بر اساس تحصیلات ۲۲٪ فوق دیپلم، ۲۰٪ لیسانس، ۳۳٪ درصد فوق لیسانس، ۲۵٪ دکتری بوده اند.

آزمون نرمال بودن اسمیرنوف

پس از بررسی عادی یا نرمال بودن کشیدگی و یا چولگی توزیع داده ها، از آزمون شاپیرو-ویلک یا آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می شود تا از نرمال بودن داده ها اطمینان حاصل گردد.

هنگام بررسی نرمال بودن داده ها ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می کنیم. بنابراین اگر سطح معنی داری آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰،۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیته فرض های آماری به صورت زیر تنظیم می شود:

H_0 : توزیع داده های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است

H1: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست
در جدول ذیل نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن کولموگروف-اسمیرنوف خلاصه شده است.

جدول ۱: نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن کولموگروف-اسمیرنوف

گویه ها	ضریب بدست آمده	معنی داری	نتیجه
گویه های مربوط به فرضیه اول	۰/۰۳۷	۰/۴۵	تایید نرمال بودن توزیع آماری
گویه های مربوط به فرضیه دوم	۰/۰۳۵	۰/۴۱	تایید نرمال بودن توزیع آماری
گویه های مربوط به فرضیه سوم	۰/۰۴۲	۰/۲۶	تایید نرمال بودن توزیع آماری
گویه های مربوط به فرضیه چهارم	۰/۰۴۴	۰/۲۰	تایید نرمال بودن توزیع آماری
گویه های مربوط به فرضیه پنجم	۰/۰۳۹	۰/۴۲	تایید نرمال بودن توزیع آماری
گویه های مربوط به فرضیه ششم	۰/۰۵۵	۰/۰۹	تایید نرمال بودن توزیع آماری

با توجه به نتیجه بدست آمده نرمال بودن توزیع همه گویه ها مورد تایید می‌باشد.

روایی و پایایی

روایی و پایایی ابزار پژوهش، موارد مهمی هستند که باید در هر پژوهش مورد توجه قرار گیرند. در این قسمت پیرامون روایی و پایایی ابزار مورد استفاده توضیح داده شده است.

پایایی

چندین معیار پایایی می‌توانند جهت ایجاد پایایی یک ابزار سنجش مورد استفاده قرار گیرند که عبارتند از: روش آزمون-بازآزمون ۶-فرم‌های معادل ۲- روش دو نیمه کردن ۳- و ۴- روش سازگاری درونی در میان روش‌های فوق، روش سازگاری درونی نیازمند یک بار اجرا بوده و معمولاً پرکاربردترین است، به‌ویژه در مطالعه‌های میدانی. هرچند این روش به عنوان کلی‌ترین شکل برآورد در نظر گرفته می‌شود. در این روش، پایایی به عنوان سازگاری درونی عملیاتی می‌گردد، که میزان همبستگی درونی که یک مقیاس را تشکیل می‌دهند، می‌باشد. سازگاری درونی با استفاده از یک ضریب پایایی به نام آلفای کرونباخ^۷ محاسبه می‌گردد. یک آلفا با مقدار ۰,۶ و ۰,۷ و بالاتر معیار خوبی برای نشان دادن سازگاری درونی یک مقیاس جدید در نظر گرفته می‌شود.

روایی

مفهوم روایی یا اعتبار به این پرسش پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. آزمون‌های روایی را می‌توان تحت سه عنوان کلی روایی محتوا، روایی معیار و روایی سازه گروه بندی نمود (دانایی فرد، ۱۳۸۳). در پژوهش حاضر به منظور سنجش روایی از روش اعتبار محتوا صوری استفاده گردید که افراد متخصص موضوع و پرسشنامه را مورد بررسی قرار دادند پرسشنامه این تحقیق، از نوعی اعتبار منطقی و محتوایی برخوردار می‌باشد. نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ برای سوالات پرسشنامه آورده شده است:

6. Test-Retest Method

7. Cronbach alpha

جدول ۲: نتایج حاصل از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه

ضریب آلفا	گویه ها
۰/۷۲	کل گویه های پایان نامه

آماره آلفای کرونباخ نمایش دهنده مناسب بودن روایی و پایایی در تمام گویه های پرسشنامه حاضر میباشد.

تحلیل نتایج

در این بخش با توجه به ماهیت متغیرهای پژوهش به فرضیه های پژوهش با تی تک نمونه ای پاسخ داده می شود. آزمون t روش آزمون فرضیه درباره محل میانگین جامعه را بررسی می کند. این آزمون ممکن است به این شرح اجرا شود که ابتدا عددی را برای میانگین جامعه فرض کنیم. سپس از طریق آزمون t تعیین کنیم که این فرضیه صحیح است یا خیر. از این آزمون می توان برای مقایسه میانگین یک نمونه با یک عدد ثابت یا ادعا نیز استفاده کرد. پس از صورت بندی کردن فرضیه صفر و خلاف، این آزمون شامل مراحل زیر است:

۱- محاسبه t برای داده های جمع آوری شده.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{S_{\bar{x}}}$$

$$S_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

۲- محاسبه درجات آزادی با استفاده از فرمول $df=n-1$

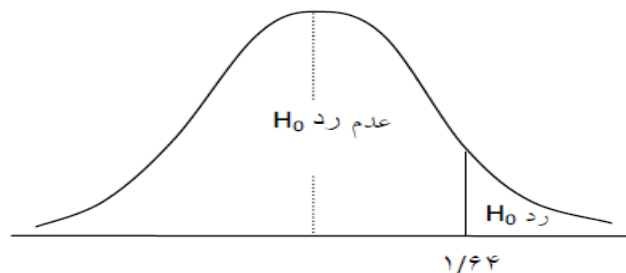
۳- تعیین سطح اطمینان یا سطح معنادار بودن

۴- مراجعه به جدول های t که در مراجع مختلف وجود دارد و استخراج t جدول

۵- مقایسه t محاسبه شده و t جدول

۶- تصمیم گیری در مورد رد یا تایید فرضیه صفر

در نمودار ذیل سطح معنی داری برای رد یا پذیرش آماره آزمون تی آورده شده است:



شکل ۱ مقدار آماره آزمون برای در فرض صفر در توزیع تی

پرسشنامه شامل ۳۲ سوال می باشد که جهت بررسی طراحی و تدوین الگوی مناسب ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری، اراک با استفاده از تکنیک برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد اورایز طراحی گردیده است.

برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است که یکی از رایج‌ترین مقیاسهای اندازه‌گیری به شمار می‌رود. بنابراین برای بررسی فرضیه‌ها، میانگین بدست آمده را با عدد ۳ مقایسه می‌کنیم. شکل کلی و امتیاز بندی این طیف برای سئوالات به صورت ذیل می‌باشد:

جدول (۳): امتیازات پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت

شمای کلی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز بندی	۱	۲	۳	۴	۵

فرضیه های پژوهش

در جدول ذیل نتایج حاصل از بررسی آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی فرضیه های پژوهش خلاصه شده است:

جدول ۴: آزمون تی تک نمونه ای برای فرضیه های پژوهش

فرضیه مورد نظر	آماره تی بدست آمده	سطح معنی داری	نتیجه
گویه های مربوط به فرضیه اول	۶۱/۴۰	۰/۰۰۰	تایید فرضیه اول
گویه های مربوط به فرضیه دوم	۷۸/۵۲	۰/۰۰۰	تایید فرضیه دوم
گویه های مربوط به فرضیه سوم	۷۰/۰۰۷	۰/۰۰۰	تایید فرضیه سوم
گویه های مربوط به فرضیه چهارم	۵۸/۷۱	۰/۰۰۰	تایید فرضیه چهارم
گویه های مربوط به فرضیه پنجم	۶۰/۷۷	۰/۰۰۰	تایید فرضیه پنجم
گویه های مربوط به فرضیه ششم	۷۱/۷۸	۰/۰۰۰	تایید فرضیه ششم

با توجه به تایید فرضیه های میتوان گزاره های ذیل را بیان کرد :

- ۱- الگوی فرآیند تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد را می توان در سازمان ترسیم کرد.
- ۲- موضوعاتی که در روابط موجود بین تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد با برنامه ریزی عملکرد کارکنان بیشتر می توان به آن پرداخت.
- ۳- موضوعاتی که در روابط موجود بین برنامه ریزی عملکرد کارکنان با ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد کارکنان را بیشتر مورد تحلیل و بررسی قرار می دهد.
- ۴- مکانیزه نمودن پرداختی پرسنل بر اساس چک لیست اندازه گیری و پایش شاخص ها
- ۵- با افزایش رقابت پذیری و روحیه تعالی عملکرد در سازمان، ضرورت طریقه ایده ای جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد شهرداری، اراک بیش از همیشه آشکار گردید.
- ۶- برخی از مد ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی طراحی نوین روش اورایز (ORISE) مورد ارزیابی قرار می گیرد.

بررسی مدل رگرسیونی

برای بررسی فرضیه ها به روش معادلات رگرسیونی، معادله ذیل تخمین زده میشود.

$$A = \alpha + \beta_1 * A_1 + \beta_2 * A_2 + \beta_3 * A_3 + \beta_4 * A_4 + \beta_5 * A_5 + \beta_6 * A_6 + \varepsilon$$

که متغیرهای این معادله به شرح ذیل می باشند:

جدول ۵: متغیرهای پژوهش

متغیر	نماد	نوع متغیر
ماموریت و اهداف استراتژیک عملکرد	A	وابسته
برنامه ریزی عملکرد کارکنان	A ₁	مستقل
سنجش یکپارچه عملکرد کارکنان	A ₂	مستقل
مکانیزه نمودن پرداختی	A ₃	مستقل
افزایش رقابت پذیری	A ₄	مستقل
روحیه تعالی	A ₅	مستقل
طراحی نوین روش اورایز	A ₆	مستقل

در جدول ذیل نتیجه ی تخمین مدل خلاصه شده است.

جدول ۶: نتایج برازش مدل رگرسیونی

متغیر پاسخ = ماموریت و اهداف استراتژیک عملکرد			
متغیرهای مستقل	ضرایب رگرسیونی	آماره آزمون t	سطح معناداری
ثابت معادله (α)	-۰/۱۰	-۳/۳۹	۰/۰۰۰
برنامه ریزی عملکرد کارکنان	۰/۱۶	۳۱/۲۹	۰/۰۳
سنجش یکپارچه عملکرد کارکنان	۰/۱۷	۲۹/۳۵	۰/۰۲
مکانیزه نمودن پرداختی	۰/۱۷	۲۹/۷۹	۰/۰۰۰
افزایش رقابت پذیری	۰/۱۷	۳۰/۵۳	۰/۰۰۰
روحیه تعالی	۰/۱۷	۳۲/۵۹	۰/۰۰۰
طراحی نوین روش اورایز	۰/۱۶	۲۹/۹۰	۰/۰۰۰
آماره آزمون $F = ۳۴۹۸/۴$ سطح معناداری = ۰/۰۰۰ آماره دوربین واتسون: ۱/۷۷ ضریب تعیین = ۰/۹۸			

بحث و نتیجه گیری

جدول ۷: بررسی فرضیه های پژوهش

ردیف	فرضیه	نتیجه
اول	الگوی فرآیند تعیین ماموریت و اهداف استراتژیک عملکرد را می توان در سازمان ترسیم کرد.	تایید
دوم	موضوعاتی که در روابط موجود بین تعیین ماموریت و اهداف استراتژیک عملکرد با برنامه ریزی عملکرد کارکنان بیشتر می توان به آن پرداخت.	تایید
سوم	موضوعاتی که در روابط موجود بین برنامه ریزی عملکرد کارکنان با ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد کارکنان را بیشتر مورد تحلیل و بررسی قرار می دهد.	تایید
چهارم	مکانیزه نمودن پرداختی پرسنل بر اساس چک لیست اندازه گیری و پایش شاخص ها	تایید
پنجم	با افزایش رقابت پذیری و روحیه تعالی عملکرد در سازمان، ضرورت طرح ایده ای جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد شهرداری، اراک بیش از همیشه آشکار گردید.	تایید
ششم	برخی از مد ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی طراحی نوین روش اورایز (ORISE) مورد ارزیابی قرار می گیرد.	تایید

پیشنهادات برای محققان آینده

- استفاده از روش‌های اقتصادسنجی مثل روش GMM برای تجزیه و تحلیل ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان با استفاده از داده‌های واقعی
- استفاده از چند ارگان و سازمان مختلف به عنوان جامعه آماری و مقایسه ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان در آن ارگان‌ها با یکدیگر.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با استفاده از روش‌های سلسله‌مراتبی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان معرفی و رتبه‌بندی گردد. تا برنامه جامعی برای کاهش رفتارهای ضد شهروندی در اختیار ارگان‌ها و سازمان‌ها قرار گیرد.

محدودیت‌های تحقیق

- هر تحقیق با محدودیت‌هایی در انجام مواجه می‌باشد. محدودیت‌های پژوهش حاضر به صورت خلاصه در ذیل ارائه گردیده است:
- سخت‌گیری بیش از حد برای دستیابی به اطلاعات در مورد موضوع تحقیق از محدودیت‌های تحقیق به شمار می‌آید. و همچنین دشواری فراوان محققین در استفاده از منابع و کتابهای مناسب در ارتباط با تحقیق بوده است.
 - در دسترس نبودن منابع کتابخانه‌ای در زمینه موضوع مورد پژوهش.
 - عدم همکاری و آشنا نبودن با روش گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه مشکل داشتند که با کوشش محقق تا حد امکان سعی گردید آشنایی کامل به ایشان داده شده و حتی المقدور پاسخ بهتر و کاملتری از ایشان اخذ گردد.
 - نهایتاً عدم اعتماد کامل به پاسخ‌های ارائه شده به پرسش‌های پرسشنامه توسط نمونه آماری پژوهش نیز یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر به حساب می‌آید.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد: فرد، تیم، سازمان، ترجمه بهروز قلیچ لی و داریوش غلامزاده. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران، ۱۳۸۵.
- ابیلی، خدایار (۱۳۸۱)، تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۵۸،
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۲)، اقتصاد دانش محور و حفظ تمامیت نهادی دانشگاه، پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۰، شماره ۳ (پیاپی ۳۳)، ۱۶۳-۱۹۳
- رفیع زاده، علاء الدین؛ میرسپاسی، ناصر؛ آذر، عادل (۱۳۹۵)، ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت، مدیریت، اقتصاد و حسابداری (مدیریت سازمان‌های دولتی)، دوره ۴، شماره ۴ (پیاپی ۱۶)، ۸۱-۱۰۰
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه (سمت)
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۹). مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر.
- Bates, R. A., & Holton III, E. F. (1995). Computerized performance monitoring: A review of human resource issues. *Human Resource Management Review*, 5(4), 267-288.
- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill
- Benbrook, D. M., Madler, M. M., Spruce, L. W., Birckbichler, P. J., Nelson, E. C., Subramanian, S., ... & Wang, W. (1997). Biologically active heteroarotinoids exhibiting anticancer activity and decreased toxicity. *Journal of medicinal chemistry*, 40(22), 3567-3583.

- Mehrotra, M., & Baliga, B. J. (1994). U.S. Patent No. 5,365,102. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.
- Whetten, David. S & Cameron, Kim, (1995), "Developing Management skills", 3 th edition, New York, NY: Hapercollins publishers.