

## شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی با ارایه مدل به روش AHP

صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۱</sup>، فرانک خدایاری<sup>۲</sup>، علی مداح<sup>۳</sup>

### چکیده:

جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز در حال تحول است. اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته است؛ لیکن امروز این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی‌سابقه است. در نظام کنونی، ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعال محسوب می‌گردد. بنابراین هدف این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی با ارایه مدل به روش AHP فازی است. این تحقیق از حیث نوع و ماهیت، تحقیقی توصیفی-تحلیلی، از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی است. روش نمونه تصادفی ساده و حجم نمونه ۳۹۱ نفر می‌باشد. در این تحقیق برای تعیین اوزان معیارها و زیر معیارها از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌وسیله نرم‌افزار Expert Choice و S.P.S.S انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که ناکارآمدی منابع انسانی حائز رتبه اول و سایر عوامل از جمله ناکارآمدی فرایندهای سازمانی، ناکارآمدی پیاده‌سازی، ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی، به‌ترتیب در سایر رتبه‌ها جا می‌گیرند.

واژگان کلیدی: ناکارآمدی منابع انسانی، ناکارآمدی پیاده‌سازی، نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان

۱- استادیار گروه حسابداری و مدیریت، دانشکده علوم انسانی واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، تهران، ایران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: صدیقه طوطیان اصفهانی

E-mail: s. Tootian\_ir@yahoo.com

## مقدمه

جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز در حال تحول است. اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته است؛ لیکن امروز این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی‌سابقه است. سازمان‌ها، به‌عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی نیز به سرعت در حال تغییر و تحول هستند و در نظام کنونی، ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعال محسوب می‌گردد. بنابراین واضح است که بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و علل ناکارآمدی آن تا چه اندازه می‌تواند راهنمای مدیران در بهبود عملکرد یک سازمان و کارکنان آن باشد (پودسکوف<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۰). ارزشیابی عملکرد کارکنان امری است که هر ساله با صرف وقت و هزینه در سازمان‌های دولتی جهت اهدافی چون بهبود عملکرد، دادن بازخورد عملکرد به کارکنان، رشد و هدایت و ارتقاء آنان و یا دادن اضافه حقوق به هر فرد خاص و مهم‌تر از همه تشخیص نیازهای آموزشی و نقاط ضعف کارکنان انجام می‌شود. بدیهی است که اگر اهداف مذکور برآورده شود در جهت بهسازی، بسیاری از مشکلات سازمان‌ها مرتفع خواهد شد. امروزه نقش نظام‌های ارزشیابی و نظارت کارآمد، در بهبود و تعالی سازمان‌ها کاملاً شناخته شده است. مطالعات انجام یافته نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های بزرگ ایران (به‌ویژه در بخش عمومی) پس از نیاز به نظام‌های کارآمد برنامه ریزی و تحول، نظام‌های ارزشیابی و نظارت در اولویت قرار دارند (محسنی آهویی، ۱۳۹۳).

ارزشیابی، ابزاری است که سازمان‌ها و کارکنان را در تامین این نیازها کمک می‌کند و همچنین مدیران باید به این مهم توجه داشته باشند که اگر چه بهره‌وری تابعی است از منابع تکنولوژیکی، سرمایه‌ای و انسانی، اما بهسازی عملکرد کارکنان از طریق ارزشیابی صحیح عملکرد فعالیت‌های آنان، خود به افزایش بهره‌وری در نزد کارکنان منجر می‌شود. در واقع می‌توان گفت اصل منطقی برای استفاده از ارزشیابی عملکرد، به حداکثر رساندن بهره‌وری از طریق شناسایی و تقویت نقاط قوت کارکنان است.

---

1. Podskoff

نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در افزایش توانایی انجام کار کارکنان، ایجاد انگیزه بیشتر در فرایند کار توسط کارکنان، ارتقاء ارزیابی کار، افزایش اعتبار و اعتماد در روابط کار، بهبود شرایط محیط کار در بین کارکنان، افزایش وضوح انجام کار (درک و پذیرش نحوه انجام کار)، افزایش کمک و حمایت سازمانی و ... تاثیرگذار است (باقری، ۱۳۹۲). شناخت از وضعیت فعلی سازمان تأمین اجتماعی، چالش‌ها و خطرات پیش روی این سازمان با توجه به دامنه گسترده آن به لحاظ جمعیت تحت پوشش و اهمیت و نقشی که در پیشبرد امر توسعه و برقراری عدالت اجتماعی دارد، از جایگاه ویژه‌ای در این سازمان و مطالعات حوزه مدیریت برخوردار است. سازمان تامین اجتماعی به دلیل دامنه بسیار وسیع فعالیت‌ها، دارای کارکنان فراوانی است که به تبع آن عملکرد این کارکنان نیاز به ارزشیابی پیوسته دارد. این نظام در سازمان تامین اجتماعی در حال اجراست. اما شواهد نشان می‌دهد که این نظام در عمل با ناکارآمدی‌هایی همراه است که نتایج آن به صورت ضعف در عملکرد کارکنان و خدمات رسانی ضعیف به ارباب رجوع همراه است.

برای حل این مشکل در سازمان تامین اجتماعی مطالعه حاضر تلاش دارد تا علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در این سازمان را بررسی نماید. نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیز همچون هر نظام دیگری می‌تواند در مرحله پیاده‌سازی و اجرا با ناکارآمدی روبرو شود. از جمله علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌تواند به ضرورت پایه‌ریزی شاخص‌های عملکرد بر مبنای وظایف شغلی کارکنان، تعریف روشنی از شاخص‌های عملکرد، اندازه‌گیری عینی این شاخص‌ها، انطباق نتایج ارزیابی با عملکرد واقعی کارکنان، کاهش سوگیری‌های ارزیابی کننده، ارایه بازخورد مناسب به کارکنان را نام برد. این علل را می‌توان در قالب چهار معیار کلی مدیریت منابع انسانی، فرایندهای سازمانی، پیاده سازی و شاخص‌های عملکردی دسته‌بندی کرد. به منظور کمک به مدیران و پوشش کاستی‌های مطالعات پیشین، هدف این تحقیق شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی و شناسایی الویت علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی است.

## مروری بر مبانی نظری

عملکرد به درجه انجام وظایفی اشاره دارد که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند (بایرز و رو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به‌عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. اما ارزیابی عملکرد 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 (میرسپاسی، ۱۳۸۷).

با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به‌عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرز و روئه، ۲۰۰۸). در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد. همچنین کارل و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) ارزشیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. این فلسفه را می‌توان در قالب نگرش سنتی و نوین مطرح کرد. در نگرش سنتی، مهم‌ترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد بوده در حالی که در نگرش نوین، فلسفه وجودی ارزیابی بر رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز می‌باشد (زالی، ۱۳۸۱).

## مرور مطالعات انجام شده

طبری و ابراهیم نژاد کیاسری (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «امکان‌سنجی پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر روش ۳۶۰ درجه دربانک تجارت استان مازندران» بیان می‌دارند که ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه روشی نوین در عرصه ارزیابی عملکرد کارکنان است که ارزیابی به‌جای تکیه بر نظرات یک فرد بر مجموعه‌ای از نظرات استوار گردیده و ارزیابی همه‌جانبه و چندبعدی جایگزین ارزیابی تک‌بعدی و مرسوم می‌گردد.

1. Byars and Rue  
2. Carell and et al

هدف اصلی این پژوهش، بررسی امکان‌سنجی پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان براساس مدل ۳۶۰ درجه در بانک تجارت مازندران بوده است. جامعه آماری این پژوهش را ۳۱۷ نفر از کارکنان بانک تجارت مازندران تشکیل داده که ۱۷۵ نفر از آنها برای نمونه انتخاب گردیده‌اند. نتایج حاصل نشان می‌دهد که از نظر کارکنان بانک تجارت مازندران، امکان پیاده‌سازی این سیستم ارزیابی عملکرد در بانک وجود داشته و میان ابعاد مختلف این ارزیابی نیز ترتیب اولویت متفاوت برقرار است. همچنین سایر یافته‌ها حاکی از آن بوده که جز بعد ارزیابی توسط مشتریان، اجرای سایر ابعاد امکان‌پذیر می‌باشد. ایکدری و نصیری (۱۳۹۴) در تحقیق خود به ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند. آنها بیان می‌دارند که با پیدایش مفهوم توسعه ارزیابی عملکرد خدمات، جهان وارد دوره جدیدی از ارزیابی عملکرد خدمات در سطح خرد و کلان شده است. هر سازمان در تلاش است تا عملکرد خود را در حد مطلوبی بهبود دهد، تا بتواند موجودیت خود را حفظ نماید. ضعف معیارهای اندازه‌گیری سنتی و تغییر محیط رقابتی، نیاز به به‌کارگیری سیستم‌های نوین اندازه‌گیری عملکرد را در سازمان‌ها مطرح کرده است. در این میان کارت امتیازی متوازن، به‌عنوان تکنیکی است که نارسائی‌ها و نواقص روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد را پوشانده است. درسال‌های اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. کارت امتیازی متوازن یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد است که در چهار جنبه مالی، رضایت مشتری، فرایندها و رشد و یادگیری یک سازمان را ارزیابی می‌کند.

جورج و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز مقاله‌ای تحت عنوان «موانع و محرک‌ها (توانمندسازها) یکپارچه‌سازی پایدار در سیستم‌های مدیریت عملکرد در یک شرکت نفت و گاز» ارائه نموده‌اند که در آن موانع و نیز عوامل محرک در تدوین و اجرای سیستم مدیریت عملکرد در یک شرکت نفت و گاز را بررسی نموده‌اند. محققین در این تحقیق بیان می‌دارند که تأثیرات اجتماعی و زیست محیطی صنعت نفت اثرات جدی دارد که باید برای این مشکلات راه‌حل‌ها و شیوه‌های پایداری در جهت ارزیابی عملکرد ایجاد نمود.

---

1.George ,et.at

این تحقیق یک مطالعه موردی کیفی در جهت شناسایی مراحل و استفاده از یکپارچه‌سازی در سازمان می‌باشد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که محرک‌های شناختی، سازمانی و فنی، یکپارچه‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد را پیش می‌برند. این مطالعه نشان داده است یکپارچه‌سازی پایدار در سیستم‌های مدیریت عملکرد می‌تواند به مدیریت و کنترل عملکرد پایدار بهتر در سازمان منجر شود. در این مقاله سعی شده است تا رویکردی جامع‌تر نسبت به یکپارچه‌سازی در سیستم‌های ارزیابی عملکرد از بعد اجتماعی و فنی ارائه گردد. سیکورا و فریس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان «پایده‌سازی شیوه‌های منابع انسانی استراتژیک: نقش حیاتی مدیریت خط» بیان می‌دارند که اجرای شیوه‌های منابع انسانی موثر معمولاً در ارتباط با مدیران خط استوار می‌گردد. آنها در این مقاله در پی استفاده از نظریه زمینه اجتماعی به منظور پیشنهاد این مسئله است که اجرای منابع انسانی برای مدیران خط به‌وسیله‌ی شرایط فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و ملاحظات سیاسی تحت تاثیر قرار می‌گیرد و پس از آن می‌توان نتایج اجرای منابع انسانی را پیش‌بینی نمود. آنها به این منظور یک مدل طراحی نموده‌اند که موانع و مشکلات اجرای سیستم منابع انسانی را حل نماید و بتوان از طریق آن نتایج را پیش‌بینی و تحلیل نمود.

ساموئل<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) با مقاله‌ای تحت عنوان «سیستم‌های آنلاین فازی برای پشتیبانی از ارزیابی عملکرد منابع انسانی» در پی اجرای یک سیستم آنلاین براساس تحلیل فازی در جهت ارزیابی عملکرد منابع انسانی می‌باشند. نتایج تحقیق نشان داد که به‌کارگیری فرایند مدنظر محققین ۷۸٪ توانایی پیش‌بینی عملکرد منابع انسانی در فضای آکادمیک را دارا می‌باشد. پینتو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود با عنوان «مدیریت پروژه و نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان: پیاده‌سازی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در مشاغل پروژه‌محور» اشاره می‌کنند که این گونه مشاغل دارای محیط پویا بوده و فشار زمانی بر کارکنان حاکم است. محدودیت‌های زمانی و فشارهای کارفرما، استرس فراوانی را بر کارکنان وارد می‌کند که می‌تواند بر عملکرد کارکنان تاثیرگذار باشد. این مطالعه اشاره می‌کند که در طراحی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان باید به این نکات توجه شود.

---

1. Sikora. & Ferris

2. Samuel

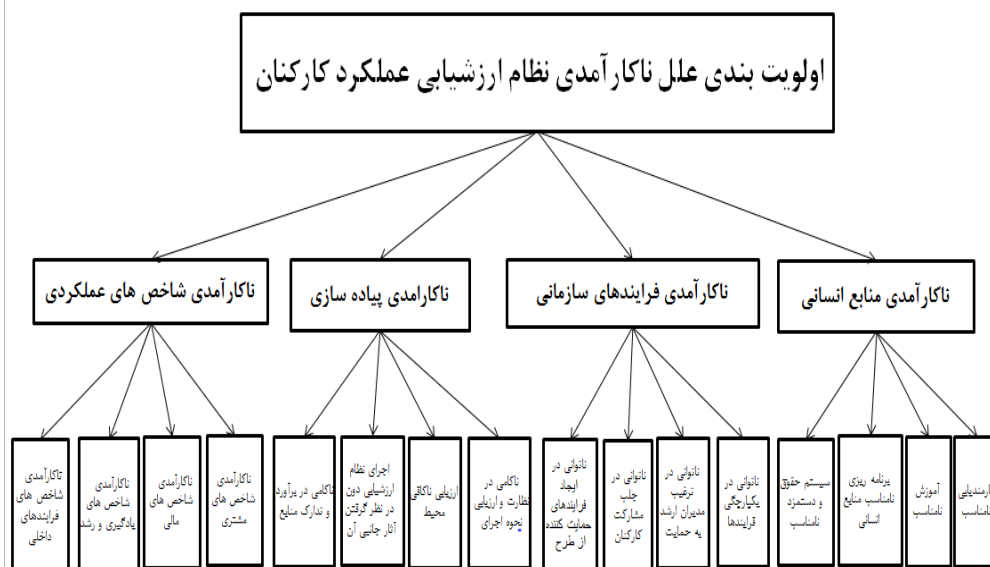
3. Pinto

مایر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه خود با عنوان «بررسی تاثیر پیاده‌سازی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بر رضایت شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان» اشاره می‌کند که استفاده از نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در استخدام نیروهای جدید و ارتقا کارکنان می‌تواند بر باورها و نگرش کارکنان تاثیر داشته باشد. این مطالعه همزمان با بررسی تاثیر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بر باورها و نگرش کارکنان، به مطالعه تاثیر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بر رضایت شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان می‌پردازد. با توجه به ادبیات نظری و مطالعات انجام شده محقق به دنبال پاسخ سوال‌های زیر می‌باشد:

مهم‌ترین علل موثر بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی کدامند؟  
اولویت‌بندی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی به چه صورت است؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی است چرا که از نتایج این تحقیق می‌تواند برای مدیران سازمان تامین اجتماعی برای شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مفید باشد. از آنجائی که هدف از این تحقیق اولویت‌بندی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان است، پس این تحقیق از نظر ماهیت در رده تحقیقات توصیفی-تحلیلی قرار می‌گیرد. این تحقیق در دو مرحله انجام گرفته شده است. در مرحله اول، پژوهش به روش دلفی ساعتی پیش رفته و در مرحله دوم تعیین اولویت معیارها و زیرمعیارها از طریق مدل‌های کمی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل دو قسمت می‌باشد: در بخش اول، جامعه آماری این تحقیق را کارکنان ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی تشکیل می‌دهند که نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده استفاده شد. حجم نمونه مورد نیاز در این تحقیق با استفاده از جدول مورگان محاسبه می‌شود. با توجه به حجم جامعه آماری (کارکنان ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی) که ۱۱۱۲ نفر می‌باشد و جدول مورگان، حداقل تعداد نمونه لازم برای این تحقیق ۲۹۱ نمونه است. در بخش دوم تحقیق از نظرات ۶ خبره بهره گرفته شد. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱ مدل سلسله مراتبی تحقیق

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در تحقیق حاضر نیز به منظور نگارش ادبیات مربوط به موضوع تحقیق و بررسی سوابق تحقیق، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. بدین منظور از کتاب‌ها و مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های فارسی و انگلیسی استفاده شده است. همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌ها نیز از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه این تحقیق شامل سه بخش می‌باشد: ۱- نامه همراه: در این قسمت هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده در عرضه داده‌های مورد نیاز، بیان شده است. برای این منظور بر با ارزش بودن داده‌های حاصل از پرسشنامه تأکید گردیده تا پاسخ‌دهنده به‌طور مناسب پاسخ سؤال‌ها را عرضه کند.

مشخصات پاسخ‌دهنده: این بخش از پرسشنامه مرتبط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (شامل جنسیت، وضعیت تحصیلی، سن و سابقه خدمت) می‌باشد. سوالات مرتبط با متغیرهای تحقیق: در این تحقیق برای بررسی و اولویت بندی معیارها و زیر معیارها از پرسشنامه مقایسات زوجی و دلفی ساعتی که مربوط به تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی فازی هستند، استفاده شد.



ابتدا بومی‌سازی شاخص‌های مدل انجام شد. به‌منظور بومی‌سازی چارچوب مفهومی در اولویت‌بندی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان پرسشنامه بومی‌سازی در اختیار جامعه آماری قرار داده شد. در این راستا، ابتدا از افراد خواسته شده است که درجه اهمیت شاخص‌های مدل را بر اساس طیف ۱ (اهمیت بسیار ناچیز) تا ۱۰ (اهمیت بسیار حیاتی) مشخص نمایند. سپس از افراد این سوال مورد پرسش قرار گرفت که چه شاخص‌های دیگری مطرح است که در مدل وجود ندارد و درجه اهمیت این موارد را نیز بر اساس طیف ۱ (اهمیت بسیار ناچیز) تا ۱۰ (اهمیت بسیار حیاتی) مشخص نمایند.

تمامی شاخص‌هایی که میانگین درجه اهمیت آن‌ها بالاتر از هفت بود انتخاب شدند. همچنین جهت سنجش روایی پرسشنامه، از نظر سه تن از کارشناسان خبره سازمان تامین اجتماعی و دو تن از اساتید دانشگاه بهره گرفته شده است. برای محاسبه پایایی از ضریب نرخ ناسازگاری ماتریس‌های مقایسه زوجی فازی استفاده شد بدین صورت که جهت وزن دهی به معیارها و زیر معیارها از اعداد فازی مثلثی استفاده شده سپس پس از تلفیق ماتریس‌های مقایسات زوجی فازی خبرگان مختلف، به منظور بررسی نرخ ناسازگاری، از روش گاوس و بوچر (۱۹۹۸) استفاده شده. بعد از اعمال این روش ماتریس‌هایی که طبق قاعده ناسازگار شناسایی شدند برای تجدید نظر به پاسخ‌دهنده مربوطه عودت داده شدند. این روش بر ماتریس تجمیع نظرات خبرگان اعمال شد که مراحل محاسبه نرخ سازگاری به صورت جداول زیر می‌باشد.

CR محاسبه شده برای هر دو ماتریس کمتر از ۰,۱ است. بنابراین ماتریس تجمیع مقایسات زوجی معیارهای اصلی مربوط به ماتریس تجمیع نظرات خبرگان کاملاً سازگار است. این بررسی بر روی دیگر ماتریس‌های تجمیع مقایسات زوجی مربوط به نظر خبرگان نیز به انجام شد در ادامه به آنها می‌پردازیم.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها با FAHP

وزن‌دهی و اولویت‌بندی به معیارهای اصلی و فرعی مربوط به انتخاب تامین‌کننده مبنای FAHP گروهی می‌باشد که این کار با توجه به روش آنالیز توسعه چانگ انجام داده می‌شود. با توجه به این امر، از میانگین هندسی نظرات کارشناسان و خبرگان، ماتریس فازی مثلثی مقایسات زوجی در رابطه بامعیارهای اصلی، ماتریس تجمیع نظرات خبرگان مطابق جدول ۴ بدست آمد.

جدول ۱ ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با معیارهای اصلی

معیارهای اصلی	ناکارآمدی منابع انسانی	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	ناکارآمدی پیاده سازی	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی
ناکارآمدی منابع انسانی	(۱،۱،۱)	(۴/۵۶، ۶/۱۶) (۲/۸۴)	(۱/۷۳، ۲/۵۵) (۱/۰۹)	(۰/۳۲، ۱/۸) (۰/۲۱)
ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	(۰/۲۲، ۰/۳۵) (۰/۱۶)	(۱،۱،۱)	(۰/۷۹) (۰/۰۳۵/۵)	(۰/۲۷، ۰/۵۳) (۰/۱۹)
ناکارآمدی پیاده سازی	(۰/۵۸، ۰/۹۲) (۰/۳۹)	(۱/۹۸، ۲/۸۲) (۱/۲۷)	(۱،۱،۱)	(۰/۴۴، ۰/۸۹) (۰/۲۸)
ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی	(۰/۳، ۵۵/۴، ۱۲۵/۷۶)	(۴/۲۷، ۶/۳۴) (۲/۰۷)	(۲/۳۰، ۳/۵۱) (۱/۱۲)	(۱،۱،۱)

جدول ۲- محاسبه CR ماتریس اعداد میانی معیارهای اصلی مربوط به ماتریس تجمیع نظرات خبرگان

ماتریس Am	ناکارآمدی منابع انسانی	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	ناکارآمدی پیاده سازی	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی
ناکارآمدی منابع انسانی	۱	۴،۵۶	۱،۷۳	۰،۳۲
ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	۰،۲۲	۱	۰،۵	۰،۲۷
ناکارآمدی پیاده سازی	۰،۵۸	۱،۹۸	۱	۰،۴۴
ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی	۳،۴	۴،۲۷	۲،۳	۱
$\lambda_{max} = 4.23$		CI= 0.079		CR= 0.099

جدول ۳: محاسبه‌ی CR ماتریس اعداد حد بالا و پایین معیارهای اصلی

ماتریس Ag	ناکارآمدی منابع انسانی	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	ناکارآمدی پیاده سازی	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی	میانگین سطری
ناکارآمدی منابع انسانی	۱	۴,۱۸	۲,۹۵	۰,۶۱	۰,۳۸
ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	۰,۲۴	۱	۰,۵۳	۰,۳۲	۰,۱
ناکارآمدی پیاده سازی	۰,۵۹	۱,۸۹	۱	۰,۵	۰,۲
ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی	۰,۵۶	۳,۶۲	۱,۹۸	۱	۰,۳۲
$\lambda_{max}= 4.005$		CI= 0.001		CR= 0.0069	

جدول ۴: ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با معیارهای اصلی

معیارهای اصلی	ناکارآمدی منابع انسانی	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	ناکارآمدی پیاده سازی	ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی
ناکارآمدی منابع انسانی	(۱,۱,۱)	(۲/۸۴, ۴/۵۶, ۶/۱۶)	(۱/۰۹, ۱/۷۳, ۲/۵۵)	(۰/۲۱, ۰/۳۲, ۱/۸)
ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	(۰/۱۶, ۰/۲۲, ۰/۳۵)	(۱,۱,۱)	(۰/۰۳۵/۵, ۰/۷۹)	(۰/۱۹, ۰/۲۷, ۰/۵۳)
ناکارآمدی پیاده سازی	(۰/۳۹, ۰/۵۸, ۰/۹۲)	(۱/۲۷, ۱/۹۸, ۲/۸۲)	(۱,۱,۱)	(۰/۲۸, ۰/۴۴, ۰/۸۹)
ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی	(۰/۳۰, ۵۵/۴, ۱۲۵/۷۶)	(۲/۰۷, ۴/۲۷, ۶/۳۴)	(۱/۱۲, ۲/۳۰, ۳/۵۱)	(۱,۱,۱)

در ادامه مقدار بسط مرکب فازی هر یک از معیارهای اصلی را محاسبه می‌کنیم:

$$\left[ \sum M_{ij} \right]^{-1} = (14/37, 19/93, 24/96)^{-1} = (0/04, 0/05, 0/07)$$

$$SC_1 = [(5/12 * 0/04, 8/61 * 0/05, 11 * 0/07)] = (0/21, 0/43, 0/77) SC_2 = (0/17, 0/28, 0/48)$$

$$SC_3 = (0/10, 0/15, 0/27) SC_4 = (0/1, 0/14, 0/22)$$

پس از به دست آوردن مقدار بسط مرکب فازی، درجه امکان پذیری برای هر حالت دوتایی ممکن را مطابق جدول ۴ محاسبه و حداقل درجه امکان پذیری هر یک از معیارها اصلی را نسبت به سایر معیارهای اصلی به دست می آوریم تا بردار وزنی مطابق جدول ۵ حاصل شود.

جدول ۵ درجات امکان پذیری برای هر حالت دو تایی چهار معیار اصلی

$sc_1 \geq sc_2 = 1$	$sc_2 \geq sc_1 = 0.64$	$sc_3 \geq sc_1 = 0.17$	$sc_4 \geq sc_1 = 0.059$
$sc_1 \geq sc_3 = 1$	$sc_3 \geq sc_1 = 1$	$sc_3 \geq sc_2 = 0.42$	$sc_4 \geq sc_2 = 0.27$
$sc_1 \geq sc_4 = 1$	$sc_2 \geq sc_4 = 1$	$sc_3 \geq sc_4 = 1$	$sc_4 \geq sc_3 = 0.88$

جدول ۶ درجات امکان پذیری برای هر حالت دو تایی چهار معیار اصلی

معیارهای اصلی	موانع استراتژیک	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	ناکارآمدی پیاده سازی	ناکارآمدی شاخص های عملکردی
حداقل درجه امکان پذیری	۱	۰.۶۴	۰.۱۷	۰.۰۵۹
وزن نهایی معیارهای اصلی	۰.۵۳	۰.۳۴	۰.۱	۰.۰۳

ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با زیر معیارهای ناکارآمدی منابع انسانی به صورت زیر می باشد:

جدول ۷: ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با زیر معیارهای ناکارآمدی منابع انسانی

زیر معیارهای منابع انسانی	کارمندیابی نامناسب	آموزش نامناسب	برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی	سیستم حقوق و دستمزد نامناسب
کارمندیابی نامناسب	(۱،۱،۱)	(۰.۴/۵۶، ۰.۶/۱۶) (۲/۸۴)	(۰.۱/۷۳، ۰.۲/۵۵) (۱/۰۹)	(۰.۰/۳۲، ۰.۱/۸) (۰/۲۱)
آموزش نامناسب	(۰/۱۶، ۰/۲۲، ۰/۳۵)	(۱،۱،۱)	(۰/۷۹) (۰/۰، ۰.۳۵/۵)	(۰/۲۷، ۰/۵۳) (۰/۱۹)
برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی	(۰/۳۹، ۰/۵۸، ۰/۹۲)	(۰.۱/۹۸، ۰.۲/۸۲) (۱/۲۷)	(۱،۱،۱)	(۰/۴۴، ۰/۸۹) (۰/۲۸)
سیستم حقوق و دستمزد نامناسب	(۰/۳، ۰.۵۵/۴، ۰.۱۲۵/۷۶)	(۰.۴/۲۷، ۰.۶/۳۴) (۲/۰۷)	(۰.۲/۳۰، ۰.۳/۵۱) (۱/۱۲)	(۱،۱،۱)

در ادامه مقدار بسط مرکب فازی هر یک از زیر معیارهای ناکارآمدی منابع انسانی را محاسبه می‌کنیم:

$$[\sum \sum M_{ij}]^{-1} = (15/45, 24/26, 34/27)^{-1} = (0/03, 0/04, 0/06)$$

$$SC_1 = (0/15, 0/31, 0/67) \quad SC_2 = (0/05, 0/08, 0/17) \quad SC_3 = (0/09, 0/16, 0/36)$$

$$SC_4 = (0/17, 0/44, 1/01)$$

پس از به دست آوردن مقدار بسط مرکب فازی، درجه امکان‌پذیری برای هر حالت دوتایی ممکن، را مطابق جدول ۸ محاسبه و حداقل درجه امکان‌پذیری هر یک از زیر معیارهای نسبت به سایر زیر معیارها به دست آورده می‌شود تا بردار وزنی مطابق جدول ۹ حاصل شود.

جدول ۸: درجات امکان‌پذیری برای هر حالت دو تایی

$sc_1 \geq sc_2 = 1$	$sc_3 \geq sc_1 = 0.09$	$sc_3 \geq sc_2 = 0.59$	$sc_4 \geq sc_1 = 1$
$sc_1 \geq sc_3 = 1$	$sc_2 \geq sc_3 = 0.51$	$sc_3 \geq sc_3 = 1$	$sc_4 \geq sc_3 = 1$
$sc_1 \geq sc_4 = 0.8$	$sc_2 \geq sc_4 = .02$	$sc_3 \geq sc_4 = 0.42$	$sc_4 \geq sc_4 = 1$

جدول ۹: وزن نهایی زیر معیارهای ناکارآمدی منابع انسانی

زیر معیارهای ناکارآمدی منابع انسانی	کارمندیابی نامناسب	آموزش نامناسب	برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی	سیستم حقوق و دستمزد نامناسب
حداقل درجه امکان‌پذیری	۰،۸	۰،۰۲	۰،۴۲	۱
وزن نهایی	۰،۳۶	۰،۰۱	۰،۱۹	۰،۴۴
رتبه	۲	۴	۳	۱

ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با زیر معیارهای ناکارآمدی فرایندهای سازمانی به صورت جدول ۱۰ می‌باشد:

جدول ۱۰: ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با زیر معیارهای ناکارآمدی فرایندهای سازمانی

زیر معیارهای ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت	ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان	ناتوانی در ایجاد فرایندهای حمایت کننده
ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	(۱،۱،۱)	(۰/۷۷، ۰/۵۱، ۰/۳۳)	(۰/۹۴، ۱/۲۶، ۰/۶۳)	(۱/۶۳، ۲/۳، ۳/۱)
ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت	(۱/۹، ۲/۹، ۱/۲۸)	(۱،۱،۱)	(۰/۸، ۱/۰۷، ۰/۵۷)	(۱/۸۷، ۲/۸، ۳/۸)
ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان	(۱/۰۵، ۱/۵۷، ۰/۸)	(۱/۲۵، ۱/۷۳، ۰/۹۳)	(۱،۱،۱)	(۲/۱۱، ۳/۰۷، ۱/۳۷)
ناتوانی در ایجاد فرایندهای حمایت کننده	(۰/۰، ۴۳/۶۱، ۰/۳۲)	(۰/۳۵، ۰/۵۳، ۰/۲۷)	(۰/۴۸، ۰/۷۵، ۰/۳۳)	(۱،۱،۱)

در ادامه مقدار بسط مرکب فازی هر یک از زیر معیارهای ناکارآمدی فرایندهای سازمانی را

محاسبه می‌کنیم:

$$[\sum \sum M_{ij}]^{-1} = (14/32, 18/91, 25/16)^{-1} = (0/039, 0/052, 0/069)$$

$$SC_1 = [(3/59 * 0/039, 4/75 * 0/052, 6/13 * 0/069)] = (0/14, 0/25, 0/43),$$

$$SC_2 = (0/19, 0/34, 0/61), SC_3 = (0/16, 0/29, 0/51), SC_4 = (0/08, 0/12, 0/20)$$

پس از به دست آوردن مقدار بسط مرکب فازی، درجه امکان‌پذیری برای هر حالت دوتایی

ممکن، را مطابق جدول ۱۱ محاسبه و حداقل درجه امکان‌پذیری هر یک از زیرمعیارهای را نسبت به

سایر زیر معیارها به دست آورده می‌شود تا بردار وزنی مطابق جدول ۱۲ حاصل شود.

جدول ۱۱: درجات امکان‌پذیری برای هر حالت دو تایی چهار زیر معیارهای ناکارآمدی فرایندهای سازمانی

$sc_1 \geq sc_2 = .72$	$sc_2 \geq sc_1 = 1$	$sc_3 \geq sc_1 = 1$	$sc_4 \geq sc_1 = 0.31$
$sc_1 \geq sc_3 = 0.00$	$sc_3 \geq sc_1 = 1$	$sc_2 \geq sc_3 = 0.05$	$sc_4 \geq sc_3 = 0.06$
$sc_1 \geq sc_4 = 1$	$sc_4 \geq sc_1 = 1$	$sc_3 \geq sc_4 = 1$	$sc_2 \geq sc_4 = 0.19$

جدول ۱۲: وزن نهایی زیر معیارهای ناکارآمدی فرایندهای سازمانی

معیارهای ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت	ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان	ناتوانی در ایجاد فرایندهای حمایت کننده
حداقل درجه امکان پذیری	۰,۷۲	۱	۰,۸۵	۰,۰۶
وزن نهایی	۰,۲۸	۰,۳۸	۰,۳۲	۰,۰۲
رتبه	۳	۱	۲	۴

ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با زیر معیارهای ناکارآمدی پیاده سازی به صورت زیر

می باشد:

جدول ۱۳ ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با زیر معیارهای ناکارآمدی پیاده سازی

زیر معیارهای پیاده سازی	ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرای	ارزیابی ناکافی محیط	اجرای نظام ارزشیابی دون در نظر گرفتن آثار جانبی آن	ناکامی در برآورد و تدارک منابع
ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرای	(۱۱۱)	(۳/۴, ۲/۵۲, ۱/۸۵)	(۰/۶۴۹, ۰/۴۴, ۰/۳۴۵)	(۱/۰۱, ۰/۷۴, ۰/۵۵)
ارزیابی ناکافی محیط	(۰/۵۴, ۰/۳۳۸, ۰/۲۹۳)	(۱۱۱)	(۰/۶۱, ۰/۴۱, ۰/۳۰)	(۰/۱۳, ۰/۱۴, ۰/۲۰)
اجرای نظام ارزشیابی دون در نظر گرفتن آثار جانبی آن	(۲/۸۹, ۲/۲۴, ۱/۵۴)	(۶/۸۹, ۵/۳۲, ۳/۶۸)	(۱۱۱)	(۴/۹۷, ۳/۶, ۲۷/۷۰)
ناکامی در برآورد و تدارک منابع	(۱/۸, ۱/۳۴, ۰/۹۸)	(۸/۸۱, ۶/۹۵, ۴/۹۲)	(۰/۳۶, ۰/۲۶, ۰/۲۰)	(۱, ۱, ۱)

در ادامه مقدار بسط مرکب فازی هر یک از زیر معیارهای ناکارآمدی پیاده‌سازی را به دست می آوریم:

$$= (0.0307, 0.0389, 0.0314) [\sum \sum M_{ij}]^{-1} = (19.4410, 23.0818, 32.5334)^{-1}$$

$$S1 = (0.1153, 0.1854, 0.3123),$$

$$S2 = (0.0527, 0.0759, 0.1215), S3 = (0.2110, 0.3664, 0.6231)$$

$$S4 = (0.2185, 0.3723, 0.6166)$$

پس از به دست آوردن مقدار بسط مرکب فازی، درجه امکان‌پذیری برای هر حالت دوتایی ممکن، را مطابق جدول ۱۴ محاسبه و حداقل درجه امکان‌پذیری هر یک از زیرمعیارهای را نسبت به سایر زیر معیارها به دست آورده می‌شود تا بردار وزنی مطابق جدول ۱۵ حاصل شود.

جدول ۱۴ درجات امکان‌پذیری برای هر حالت دو تایی چهار زیر معیارهای ناکارآمدی پیاده‌سازی

$sc_1 \geq sc_2 = 1$	$sc_2 \geq sc_1 = 1$	$sc_3 \geq sc_1 = 1$	$sc_4 \geq sc_1 = 0.98$
$sc_1 \geq sc_3 = 0.0819$	$sc_2 \geq sc_3 = 0.7095$	$sc_3 \geq sc_2 = 1$	$sc_4 \geq sc_2 = 1$
$sc_1 \geq sc_4 = 0.8131$	$sc_2 \geq sc_4 = 0.7036$	$sc_3 \geq sc_4 = 1$	$sc_4 \geq sc_3 = 1$

جدول ۱۵: وزن نهایی زیر معیارهای ناکارآمدی پیاده‌سازی

زیر معیارهای ناکارآمدی پیاده سازی	ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرای	ارزیابی ناکافی محیط	اجرای نظام ارزشیابی دون در نظر گرفتن آثار جانبی آن	ناکامی در برآورد و تدارک منابع
حداقل درجه امکان‌پذیری	۰.۵۷	۰.۶۹	۱	۰.۸
وزن نهایی	۲۴	۰.۲۱	۰.۲۸	۰.۲۷
رتبه	۳	۴	۱	۲

ماتریس تجمیع نظرات خبرگان در رابطه با زیر معیارهای ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی به

صورت زیر می‌باشد: (مطابق جدول شماره ۱۶)



پس از به دست آوردن مقدار بسط مرکب فازی، درجه امکان‌پذیری برای هر حالت دوتایی ممکن، را مطابق جدول ۱۷ محاسبه و حداقل درجه امکان‌پذیری هر یک از زیرمعیارهای را نسبت به سایر زیر معیارها به‌دست آورده می‌شود تا بردار وزنی مطابق جدول ۱۸ حاصل شود.

جدول ۱۶- ماتریس مقایسات زوجی ادغام شده زیر معیارهای ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی

زیر معیارهای نا کارآمدی شاخص‌های عملکردی	ناکارآمدی شاخص‌های مشتری	ناکارآمدی شاخص‌های مالی	ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد	ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی
ناکارآمدی شاخص‌های مشتری	(۱, ۱, ۱)	(۲/۹۲ (۲/۸۷ ۳/۸۶)	(۴/۸۷, ۳/۵۳, ۲/۵۷)	(۶/۶۹, ۵/۲۷, ۳/۷۶)
ناکارآمدی شاخص‌های مالی	(۰/۴۷ ۰/۳۴ ۰/۲۵)	(۱, ۱, ۱)	(۳/۴۷ ۲/۵۷ ۱/۸۱)	(۳/۳۴, ۴/۹۵, ۶/۵۱)
ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد	(۰/۳۸ ۰/۲۸ ۰/۲۰)	(۰/۳۸ ۰/۵۵ ۰/۲۸)	(۱, ۱, ۱)	(۳/۴۷ ۲/۶۸ ۱/۹۱)
ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی	(۰/۲۶ ۰/۱۸ ۰/۱۴)	(۰/۲۹ ۰/۲۰ ۰/۱۵)	(۰/۵۲ ۰/۲۷ ۰/۲۸)	(۱, ۱, ۱)

در ادامه مقدار بسط مرکب فازی هر یک از زیر معیارهای ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی را به‌دست می‌آوریم:

$$= (0.0284, 0.0364, 0.0485) [\sum \sum M_{ij}]^{-1} = (20.6381, 27.4585, 35.1742)^{-1}$$

$$S_1 = (0.2684, 0.4261, 0.7967),$$

$$S_2 = (0.1814, 0.3207, 0.5497), S_3 = (0.0946, 0.1536, 0.2583)$$

$$S_4 = (0.0424, 0.0636, 0.0995)$$

جدول ۱۷- درجات امکان‌پذیری برای هر حالت دوتایی زیر معیارهای ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی

$sc_1 \geq sc_2 = 1$	$sc_2 \geq sc_1 = 0.8586$	$sc_3 \geq sc_1 = 0.6915$	$sc_4 \geq sc_1 = 0.6014$
$sc_1 \geq sc_3 = 1$	$sc_2 \geq sc_3 = 1$	$sc_3 \geq sc_2 = 1$	$sc_4 \geq sc_2 = 1$
$sc_1 \geq sc_4 = 1$	$sc_2 \geq sc_4 = 1$	$sc_3 \geq sc_4 = 1$	$sc_4 \geq sc_3 = 1$

جدول ۱۸: وزن نهایی زیر معیارهای ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی

زیر معیارهای ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی	ناکارآمدی شاخص‌های مشتری	ناکارآمدی شاخص‌های مالی	ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد	ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی
حداقل درجه امکان‌پذیری	۱	۰,۸۵	۰,۶۹	۰,۶
وزن نهایی	۰,۳۲	۰,۲۷	۰,۲۲	۰,۱۹
رتبه	۱	۲	۳	۴

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج آمار توصیفی نشان داد که بیشتر خبرگان این تحقیق را مردان (۶۶/۶۷٪)، دارندگان مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری با ۵ نفر بزرگ‌ترین بخش از جامعه خبرگان را تشکیل می‌دهند و بیشترین بخش از نمونه آماری با ۴ در محدوده سنی بین ۳۶ تا ۴۵ سال قرار دارند. همچنین تعداد ۴ نفر از خبرگان دارای سابقه کاری ۶ تا ۱۵ سال می‌باشند. بررسی نتایج اولویت بندی معیارها نیز که بر اساس ادبیات تحقیق در حوزه ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و همچنین تبادل نظر با کارشناسان و خبرگان، چارچوب مساله علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان به صورت جدول ۱۹ می‌باشد. در ستون اول جدول معیارهای اصلی مدل قرار داده شده است، در این پژوهش ۴ معیار اصلی شناسایی گردید. در ستون چهارم جدول، زیرمعیارهای معیارهای اساسی عنوان گردیده‌اند، این زیرمعیارها در واقع به صورت مجزا ابعاد معیارها را مورد بررسی قرار می‌دهد.

هدف این تحقیق، شناسایی و اولویت بندی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی به روش AHP فازی بود. با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات در دسترس در مورد موضوعات مرتبط برای ارزیابی شناسایی علل ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و با نظر سنجی از خبرگان، مهم‌ترین معیارهای اثرگذار بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و همچنین اولویت بندی معیارهای اثرگذار بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان که سوالات اصلی تحقیق می‌باشند بدین ترتیب می‌باشد.

جدول ۱۹: معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده به همراه وزن و رتبه

رتبه	وزن	زیر معیارها	وزن	معیار اصلی
۲	۰,۳۶	کارمندیابی نامناسب	۰,۵۳	ناکارآمدی منابع انسانی
۴	۰,۰۱	آموزش نامناسب		
۳	۰,۱۹	برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی		
۱	۰,۴۴	سیستم حقوق و دستمزد نامناسب		
۳	۰,۲۸	ناتوانی در یکپارچگی فرایندها	۰,۳۴	ناکارآمدی فرایندهای سازمانی
۱	۰,۳۸	ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت		
۲	۰,۳۲	ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان		
۴	۰,۰۲	ناتوانی در ایجاد فرایندهای حمایت کننده		
۳	۰,۲۴	ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرای	۰,۱	ناکارآمدی پیاده سازی
۴	۰,۲۱	ارزیابی ناکافی محیط		
۱	۰,۲۸	اجرای نظام ارزشیابی بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن		
۲	۰,۲۷	ناکامی در برآورد و تدارک منابع		
۱	۰,۳۲	ناکارآمدی شاخصهای مشتری	۰,۰۳	ناکارآمدی شاخصهای عملکردی
۲	۰,۲۷	ناکارآمدی شاخصهای مالی		
۳	۰,۲۲	ناکارآمدی شاخصهای یادگیری و رشد		
۴	۰,۱۹	ناکارآمدی شاخصهای فرایندهای داخلی		

مدیریت منابع انسانی، فرایندهای سازمانی، پیاده‌سازی و شاخص‌های عملکردی که نشان‌دهنده اهمیت بالای معیار مدیریت منابع انسانی در میان معیارهای اثرگذار بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌باشد. نیک‌پیما و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد کلینکی پرستاران را شامل موانع و مشکلات زمینه‌ای، مشکلات مربوط به ساختار ارزیابی عملکرد، مشکلات مربوط به فرایند ارزیابی عملکرد، مشکلات مربوط به نتایج ارزیابی عملکرد بیان نموده است. در نهایت اینکه این نتایج با نتایج آنها هم راستا می‌باشد.

همچنین براساس سوال فرعی دوم تحقیق فرایندهای سازمانی بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی تاثیر دارد. این نتایج با نتایج تحقیق رایبیز (۲۰۰۸) هم راستا می‌باشد.

همچنین در تحقیق دیگر نیک‌پیما و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌دارند که فرآیندهای ارزیابی عملکرد با توجه به کاربردهای فراوان نتایج حاصل از آن، نیازمند توجه خاصی می‌باشد. وی در تحقیق خود مشکلات مربوط به فرایند ارزیابی عملکرد را یکی از چهار دست از مشکلات ارزیابی عملکرد کارکنان معرفی می‌نماید. ایکدري و نصیری (۱۳۹۴) در تحقیق خود بر اساس کارت امتیازی متوازن سیستم اندازه‌گیری عملکرد را در چهار جنبه مالی، رضایت مشتری، فرایندها و رشد و یادگیری یک سازمان را ارزیابی می‌کند. این نتایج هم راستا با نتایج تحقیق او می‌باشند. در ادامه نتایج حاصل تاثیر پیاده‌سازی بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی تایید گردیده است؛ نیک‌پیما و همکاران (۲۰۱۴) نیز مدعی هستند که برای پیاده‌سازی یک سیستم ارزیابی مناسب و متناسب، نخست باید مشکلات و موانع پیش‌روی پیاده‌سازی آن سیستم را به خوبی شناخت. طبری و ابراهیم نژاد کیاسری (۱۳۹۴) پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان براساس مدل ۳۶۰ درجه در بانک تجارت مازندران را ممکن دانسته‌اند. سیکورا و فریس (۲۰۱۴) نیز مدلی طراحی نمودند که موانع و مشکلات اجرای سیستم منابع انسانی را حل نماید و بتوان از طریق آن نتایج را پیش‌بینی و تحلیل نمود. این نتایج هم راستا با نتایج تحقیق رابینز (۲۰۰۸) هم راستا می‌باشد.

براساس سوال چهارم تحقیق شاخص عملکردی بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی تاثیر دارد. این نتیجه هم راستا با نتایج تحقیق رابینز (۲۰۰۸) هم راستا می‌باشد. رحیمی (۱۳۸۵) اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد معرفی نموده است.

اولویت زیرمعیارهای موثر در علل ناکارآمدی بعد مدیریت منابع انسانی در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی بر اساس تحلیل داده‌های تحقیق عبارتند از: سیستم حقوق و دستمزد نامناسب، کارمندیابی نامناسب، برنامه ریزی نامناسب منابع انسانی و آموزش نامناسب. این نتیجه با نتایج تحقیق رابینز (۲۰۰۸) هم‌راستا می‌باشد. اولویت زیرمعیارهای موثر در علل ناکارآمدی بعد فرایندهای سازمانی در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی نیز بدین صورت می‌باشد: ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت، ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان، ناتوانی در یکپارچگی فرایندها و ناتوانی در ایجاد فرایندهای حمایت‌کننده. این نتیجه هم راستا با نتایج تحقیق آنها هم راستا می‌باشد.

علاوه بر این اولویت زیرمعیارهای موثر در علل ناکارآمدی بعد پیاده‌سازی در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی بدین ترتیب است: اجرای نظام ارزشیابی بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن، ناکامی در برآورد و تدارک منابع، ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرای و ارزیابی ناکافی محیط. این نتیجه هم راستا با نتایج تحقیق رابینز (۲۰۰۸) هم‌راستا می‌باشد. در نهایت در پاسخ به آخرین سوال فرعی تحقیق می‌توان بیان نمود که اولویت زیرمعیارهای موثر در علل ناکارآمدی بعد شاخص‌های عملکردی در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان تامین اجتماعی عبارتند از: ناکارآمدی شاخص‌های مشتری، ناکارآمدی شاخص‌های مالی، ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد و ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی. این نتیجه هم راستا با نتایج تحقیق رابینز (۲۰۰۸) هم راستا می‌باشد.

همچنین اولویت‌بندی زیرمعیارهای اثرگذار بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بدین ترتیب می‌باشد: سیستم حقوق و دستمزد نامناسب، ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت، کارمندیابی نامناسب، ناکارآمدی شاخص‌های مشتری، ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان، اجرای نظام ارزشیابی بدون در نظر گرفتن آثار جانبی آن، ناتوانی در یکپارچگی فرایندها، ناکامی در برآورد و تدارک منابع، ناکارآمدی شاخص‌های مالی، ناکامی در نظارت و ارزیابی نحوه اجرا، ناکارآمدی شاخص‌های یادگیری و رشد، ارزیابی ناکافی محیط، برنامه‌ریزی نامناسب منابع انسانی، ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی، ناتوانی در ایجاد فرایندهای حمایت‌کننده و آموزش نامناسب. همانطور که مشخص است زیرمعیارهای سیستم حقوق و دستمزد نامناسب، ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد به حمایت، کارمندیابی نامناسب جزء مهم‌ترین و با اهمیت‌ترین زیرمعیارهای اثرگذار بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان تامین اجتماعی می‌باشند. همچنین، ناکارآمدی شاخص‌های فرایندهای داخلی، ناتوانی در ایجاد فرایندهای حمایت‌کننده و آموزش نامناسب جزء کم اهمیت‌ترین زیرمعیارهای اثرگذار بر ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌باشند. این نتایج با نتایج تحقیق رابینز (۲۰۰۸) هم‌راستا می‌باشند.

## منابع

- ایکدري، نورمحمد. نصیری، مجید. (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل کارت امتیازدهی متوازن#همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر، دانشگاه ملایر#
- باقری، فرح. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بر پرورش منابع انسانی در حوزه ستادی وزارت نیرو، پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. .
- رحیمی، غفور. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۳
- زالی، محمدرضا. (۱۳۸۱). بررسی سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی. اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. تهران. سالاریان زاده، محمدحسین. یوسفیان اسپلی، شیوا. (۱۳۸۵). تحلیل فرایند ارزیابی عملکرد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. سومین کنفرانس ملی "مدیریت عملکرد".
- ساوند، فرخنده و محمدحسین یاراحمدزهی. (۱۳۹۲). بررسی موانع ارزیابی مدیریت عملکرد کارکنان سازمان‌ها و شهرداری‌ها#ولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز، موسسه بین المللی آموزشی و پژوهشی خوارزمی، طبری، مجتبی. محمدرضا ابراهیم نژاد، کیاسری. (۱۳۹۴). امکان سنجی پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر روش ۳۶۰ درجه دربانک تجارت استان مازندران، اولین همایش بین المللی حسابداری، حسابرسی مدیریت و اقتصاد، اصفهان، دبیرخانه همایش،
- محسنی آهویی، سارا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر نظام ارزشیابی بر عملکرد کارکنان حوزه معاونت اداری و مالی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. .
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، تهران.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
- Carell Micheal R and et al. (۲۰۰۰). *Personnel/ Human Resource Management*. Mac Millan. Publishing.
- George.R.A, Siti-Nabiha.A.K, Jalaludin.D, Abdalla.Y.A.(2016).Barriers to and Enablers of Sustainability Integration in the Performance Management Systems of an Oil and Gas Company. *Journal of Cleaner Production*. 10.1016/j.jclepro.2016.01.097.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 193-207.
- Nikpeyma.N, Abed\_Saedi.Zh, Azargashb.E, Alavi\_Majd.H.(2014). Problems of Clinical Nurse Performance Appraisal System: A Qualitative Study. *Asian Nursing Research* 8 (2014) 15e22.

- Pinto, J. K., Dawood, S., & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32(4), 578-589.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moment, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship. Behaviors. *Leadership Quarterly*, ۱(۳), 107-142.
- Samuel.O.W, Omisore.M.O, Atajeromavwo.E.J.(2014).Online fuzzy based decision support system for human resource performane performance appraisal. j.measurement.2014.05.024.
- Sikora.D.M, Ferris.G.R.(2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*.(IN PRESS).

