

طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای های مدیریت عملکرد سازمانی

حبيب اله رعنايى كوردشولى* ، آسيه سقاپور**

چکیده

یکی از کاستی های موجود در حوزه مدیریت عملکرد، نبود یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان مشهودتر است. در این مقاله تلاش شده تا الگویی ارائه شود که بتواند یکپارچگی لازم را بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کند. برای این منظور، بعد از بررسی الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی موجود، الگوی تعالی سازمان (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) به عنوان الگوهای ارزشیابی عملکرد سازمانی مناسب انتخاب شدند. سپس با تلفیق این دو الگو و استخراج معیارها و شاخص های ارزشیابی عملکرد سازمانی از آن ها، مجموعه ای از شاخص های اولیه جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان استخراج شد. در مرحله بعد پرسش نامه هایی طراحی و در بین گروهی از خبرگان توزیع و بر اساس نظرات آنان، الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سه مرحله متوالی با روش دلفی نهایی شد. الگوی یادشده دارای ۹ بعد، ۲۵ مؤلفه و ۷۶ شاخص بوده و می تواند به عنوان چارچوبی مناسب برای ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان های مختلف به کار رود. در نهایت به منظور تعیین تناسب الگوی پیشنهادی و انطباق آن با نیازمندی ها و اقتضائات هر سازمان، با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، ضرائب اهمیت هر یک از ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های موجود در الگو برای شرکت سهامی آب منطقه ای فارس تعیین و نتایج آن در این مقاله گزارش شده است.

کلید واژه ها: مدیریت عملکرد- ارزشیابی عملکرد کارکنان- کارت امتیازی متوازن- الگوی تعالی سازمان- فرایند تحلیل سلسله مراتبی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۰/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۱/۱۹.

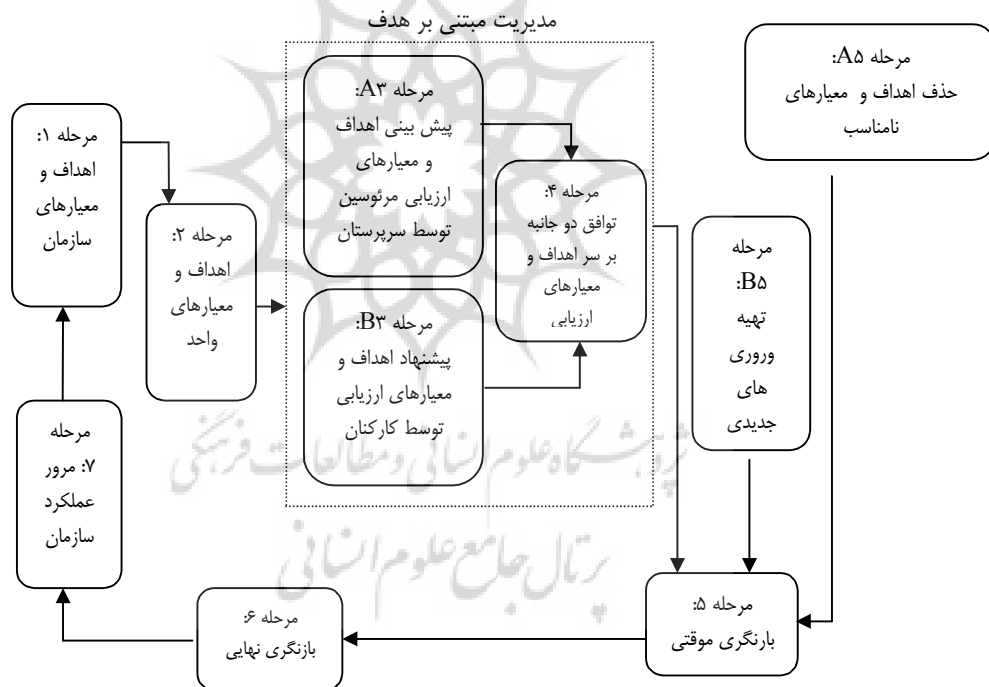
* استادیار دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز.

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور شیراز (نویسنده مسئول).

مقدمه

مدیریت عملکرد، عاملی بالقوه در اجرای موفقیت آمیز فعالیت‌های آینده برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی است [۸] و مهم‌ترین ارکان آن عبارتند از: هدفگذاری، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و پاداش [۱۱]. بر این اساس، مدیریت عملکرد مترادف ارزیابی عملکرد نیست بلکه فرایندی است جامع که در برگیرنده تعیین اهداف سازمانی، تیمی و فردی، فرایند اثربخش ارزیابی، همراستاسازی راهبردهای پاداش، ارائه بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان به منظور آموزش و توسعه مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت سازمان است. از این نظر، مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر است که باید با راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی همسو باشد [۱۰].

بر این مبنا، ارزیابی عملکرد جزئی از نظام مدیریت عملکرد محسوب شده و در آن عملکرد کاری افراد در راستای رسیدن به استانداردهای تعیین شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. رویکردهای مختلفی برای طراحی نظام های ارزیابی عملکرد وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به رویکرد مدیریت بر مبنای هدف اشاره کرد که در آن پیوند بین هدفگذاری و ارزیابی عملکرد در سطوح فردی، گروهی (بخشی) و سازمانی به صورت زیر برقرار می‌شود:



نمودار ۱. ارزیابی عملکرد با رویکرد مدیریت مبتنی بر هدف [۴]

امروزه ارزیابی عملکرد علاوه بر آنکه برای مقاصد اداری و اجرایی در سازمان‌ها به کار می‌رود، یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد، بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها محسوب می‌شود. بیشتر ارزیابی‌ها ارتقاء بهره‌وری و توسعه کارکنان را به عنوان مهم‌ترین هدف خود قرار داده‌اند [۶].

یکی از کاستی‌های موجود در حوزه ارزیابی عملکرد، نبودن یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و سطح فردی (عملکرد فردی کارکنان) مشهودتر است. بویس و کلینر (۱۹۹۷) معتقدند که ایجاد یک سیستم ارزشیابی که بتواند عملکرد کارکنان را به طور دقیق منعکس کند، کاری بس دشوار است و اگر سیستم ارزشیابی عملکرد در یک سازمان نتواند ارتباطی را بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد کند، آن سیستم به طور قطع کارا نیست [۳]. به زعم سلطانی (۱۳۸۰) زمانی مدیریت عملکرد مؤثر است که بین فرد و سازمان توافقی وجود داشته باشد که لازمه برقراری این توافق ایجاد یکپارچگی بین اهداف فردی و سازمانی و همچنین ایجاد یکپارچگی بین نظام‌های ارزیابی عملکرد از سطوح بالا تا پایین سازمانی است [۱]. در نتیجه، این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان بین نظام‌های ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یکپارچگی ایجاد کرد؟

یکی از رویکردهای موجود برای برخورد با این موضوع، بهره‌گیری از الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی است که به شکل گسترده‌ای در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راستا ساده‌ترین روش برای ایجاد یکپارچگی و انسجام بین نظام‌های ارزیابی عملکرد این است که با مینا قرار دادن الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی مورد استفاده در یک سازمان، معیارها و شاخص‌های مناسبی را برای ارزشیابی عملکرد کارکنان آن سازمان استخراج کرده و در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار داد.

به این ترتیب در پاسخ به این مسأله، می‌توان مهم‌ترین هدف پژوهش را تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی برای قضاوت در مورد عملکرد کارکنان و طراحی الگو ارزشیابی عملکرد کارکنان با بهره‌گیری از الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی منتخب به عنوان ابزار کارآمدی جهت ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد سازمانی و فردی دانست.

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

در این پژوهش برای طراحی یک الگوی جامع برای مدیریت عملکرد منابع انسانی، الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی مختلفی مورد بررسی قرار گرفت.

از بین الگوهای موجود در این حوزه، الگوی تعالی سازمان^۱ (EFQM) و کارت امتیازی متوازن^۲ (BSC) از اقبال بیشتری برخوردار هستند و از سوی بسیاری از سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفته و اجرا شده‌اند. مدل تعالی سازمان که الگوی سرآمدی اروپایی است، از جانب بیشتر کشورهای اروپا پذیرفته شده و در هزاران سازمان اروپایی مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین از الگوی یادشده در طراحی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و نیز جایزه ملی کیفیت ایران به عنوان الگوی اصلی استفاده شده است. کارت امتیازی متوازن نیز یکی از کاربردی‌ترین الگوهای اندازه‌گیری عملکرد با مقبولیت جهانی است. به طوری که طبق پژوهشی در سال ۱۹۹۹، ۵۰ درصد شرکت‌های آمریکای شمالی و ۴۰ درصد شرکت‌های اروپایی از الگوی یادشده استفاده کرده‌اند. این الگو در ایران نیز مورد استقبال قرار گرفته است؛ برای نمونه در یکی از پایگاه‌های اینترنتی^۳ ۸۶ شرکت برتر ایرانی در زمینه استفاده از الگوی تعالی سازمانی معرفی شده که در بین آنها ۵ شرکت از سطح تندیس بلورین، ۱۸ شرکت دارای سطح تقدیرنامه برای تعالی و بقیه شرکت‌ها از سطح گواهی‌تعمد به تعالی برخوردار می‌باشند. همچنین فراوانی پژوهش‌های انجام‌گرفته نشان می‌دهد که الگوی کارت امتیازی متوازن تبدیل به یک تکنیک عام شده و در سازمان‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرند. به زعم نیون (۲۰۰۳) سازمان‌های زیادی در سراسر جهان از کارت امتیازی متوازن جهت اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای خود استفاده کرده‌اند [۹]. مارتینسون (۱۹۹۹) نیز معتقد است از وقتی که کارت امتیازی متوازن معرفی شده است، خیلی از شرکت‌ها آن را به عنوان زیربنایی برای نظام مدیریت راهبردی خود پذیرفته‌اند و این امر به مدیران کمک می‌کند که کسب و کارشان را با راهبردهای جدید در راستای فرصت‌های رشد بر مبنای انعطاف‌پذیری بیشتر، ارزش افزوده محصولات و خدمات و کاهش هزینه‌ها، همسو کنند.

صدوقیان و تدین (۱۳۸۶) [۲]، جانسون (۲۰۰۳) [۵] و وونگراسامی، گاردینر و سایمون (۲۰۰۳) [۱۲] از جمله افرادی هستند که به بررسی همزمان الگوی تعالی سازمان و کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد پرداخته و به این نتیجه دست یافته‌اند که علی‌رغم تفاوت‌های موجود در هر دو الگو، پیاده‌سازی کامل دو الگو در کنار هم، موجب می‌شود که هر کدام از این الگوها، بعد جدیدی را به الگوی دیگر اضافه کند و این امر منجر به درک بهتر و کامل‌تر فرایندها و حوزه‌های راهبردی سازمان می‌شود. همچنین کاربرد همزمان دو الگو در کنار هم می‌تواند نقاط قوت سازمانی را افزایش و نقاط ضعف سازمانی را کاهش دهد. با توجه به مقبولیت بالای دو الگو در سطح جهانی و ملی و شباهت سطحی زیاد آن‌ها به یکدیگر، در این پژوهش از

۱ . Business Excellence Model

۲ . Balanced Scorecard

۳ . <http://www.iranaward.org/tabid/۲۰۸/Default.as>

مکانیزم جامع تری که حاصل تلفیق این دو الگو است. به عنوان مناسب ترین الگو برای استخراج شاخصهای ارزشیابی کارکنان، استفاده شده است (نمودار ۲)



نمودار ۲. تلفیق الگوی کارت امتیازدهی متوازن و الگوی تعالی سازمانی از دیدگاه اولو و وتر [۱۲]

نکته حائز اهمیت این است که سازمان‌هایی که به سمت تعالی گام برمی‌دارند باید نیروی انسانی خود را نیز به تعالی برسانند و یکپارچگی را در سطوح فردی و سازمانی بین عملکردها و اهداف ایجاد کنند. بیشتر پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت عملکرد با استفاده از کارت امتیازی متوازن و الگوی تعالی سازمان، رویکرد سازمانی داشته و رویکرد فردی را در ارزشیابی عملکرد در نظر نگرفته‌اند. به این ترتیب پژوهش حاضر برای پر کردن این نقیصه انجام شده تا بتواند این انسجام را ایجاد کرده و خلاً موجود در مدیریت عملکرد را برطرف کند. بدین سان با توجه به

الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی مذکور، این دو الگو تلفیق شده و بر مبنای معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمانی که در این الگوها وجود دارند، معیارها و شاخص‌های مناسب جهت ارزشیابی کارکنان استخراج شده است.

روش پژوهش

این پژوهش از جمله پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای محسوب می‌شود و ماهیتی اکتشافی دارد. این پژوهش از آن جهت کاربردی است که به دنبال حل یکی از مسائل عمده در نظام مدیریت عملکرد سازمان‌ها بوده و خروجی آن می‌تواند در بهبود نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بطور عملی مورد استفاده قرار گیرد. از سوی دیگر این پژوهش را می‌توان توسعه‌ای دانست زیرا در صدد آن است تا با انجام مطالعه‌ها و اقدامات تکمیلی، نقایص سیستم‌های مدیریت عملکرد مورد بررسی را بر طرف نموده و با استخراج شاخص‌های مناسب برای ارزشیابی عملکرد کارکنان از بین شاخص‌هایی که در حال حاضر برای ارزشیابی عملکرد سازمانی به کار می‌روند، انسجام لازم بین نظام ارزشیابی عملکرد در سطح فردی و سازمانی را ایجاد کند. این پژوهش از نظر افق زمانی یک پژوهش مقطعی است. طراحی الگو در این پژوهش طی پنج گام اصلی به شرح زیر انجام شده است:

گام نخست شامل طراحی الگوی اولیه پژوهش از طریق تلفیق دو الگوی تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن و استخراج شاخص‌های مناسب جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از این الگوی تلفیقی است.

در گام دوم با استفاده از روش دلفی پرسش‌نامه‌ای که با هدف سنجش میزان تناسب شاخص‌های ارزشیابی عملکرد و ارائه پیشنهادهایی برای تکمیل الگوی اولیه بود بین خبرگان توزیع و گردآوری شد.

در گام سوم پرسش‌نامه جدیدی طراحی شد که شامل شاخص‌های جدید پیشنهادی توسط خبرگان علاوه بر شاخص‌های قبلی، نتیجه ارزشیابی قبلی آن‌ها در مرحله اول و میانگین پاسخ گروه بود و از آن‌ها خواسته شد که ارزشیابی جدید خود را در ارتباط با میزان تناسب شاخص‌های پیشنهادی جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان درج کنند و در صورت صلاحدید با مدنظر قرار دادن آن، ارزشیابی جدید خود را در مورد میزان تناسب شاخص‌های قبلی نیز مشخص کنند.

در گام چهارم، بعد از ویرایش شاخص‌های منتخب، پرسش‌نامه جدیدی جهت ارزشیابی مجدد گروه در مورد شاخص‌های منتخب و همگراتر شدن نظرات، بین خبرگان توزیع شد. شایان ذکر می‌باشد که به منظور ارزشیابی تناسب شاخص‌های عملکرد کارکنان از طیف لیکرت ۱ تا

۵) خیلی کم تا خیلی زیاد) استفاده شد. در این مرحله مدل برای ارزشیابی عملکرد کارکنان طراحی و تکمیل گردید.

در نهایت در گام پنجم بعد از طراحی الگوی ارزشیابی کارکنان مبتنی بر الگوهای عملکرد، به منظور بررسی میزان اهمیت عناصر موجود در الگو، شرکت سهامی آب منطقه ای فارس انتخاب شد و از مدیران آن شرکت خواسته شد که بر اساس تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی، عناصر موجود در الگو را جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت خود به صورت دو به دو مقایسه کنند. بر این اساس پرسش نامه‌ای بر مبنای تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) جهت وزن دهی معیارها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان آن شرکت، طراحی و توزیع گردید و به منظور وزن‌دهی مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر یک از ابعاد از نرم افزار expert choice استفاده شد. هدف از کاربرد این تکنیک، تعیین ضریب اهمیت هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌های موجود در الگوی پژوهش بوده است. در این مرحله علاوه بر ابزار پرسش نامه از ابزار مصاحبه نیز استفاده شد.

در فرایند الگوسازی به دلیل استفاده از تکنیک دلفی، نمونه برداری به صورت هدف دار و از نوع قضاوتی انجام شده است. در این فرایند با توجه به شرایط، امکانات و مقاصد پژوهش، ۱۷ نفر از بین اساتید دانشگاه‌ها و متخصصان سازمان‌های مختلف که با الگوهای مدیریت عملکرد آشنایی داشته و حاضر به همکاری با پژوهش‌گران بودند، جهت نظرخواهی در مورد مدل اولیه پیشنهادی و ساخت مدل انتخاب شدند. در فرایند وزن دهی نیز کل معیاریان، مدیران و رؤسای حوزه ستادی شرکت سهامی آب منطقه ای فارس به تعداد ۴۷ نفر در نظر گرفته شدند که از این تعداد در نهایت ۳۰ نفر در اجرای فرایند تحلیل سلسله مراتبی شرکت کردند. ویژگی‌های آنها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱. فراوانی مدیران شرکت‌کننده در فرایند وزن دهی

درصد	تعداد	جامعه آماری
۰.۱۳	۴	حوزه مدیرعامل
۰.۲۰	۶	حوزه معاونت برنامه ریزی و بهبود مدیریت
۰.۲۷	۸	حوزه معاونت مالی و پشتیبانی
۰.۲۳	۷	حوزه معاونت طرح و توسعه
۰.۱۰	۳	حوزه حفاظت و بهره برداری
۰.۰۷	۲	حوزه مطالعات پایه منابع آب
۱.۰۰	۳۰	جمع

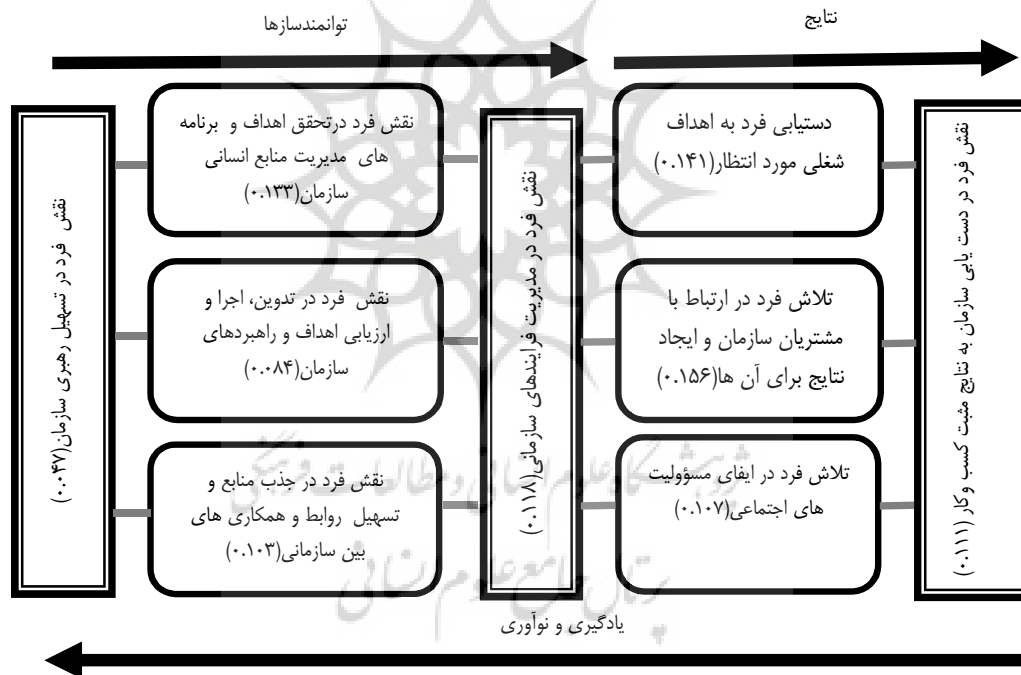
روایی و پایایی ابزار سنجش

با توجه به این که در این پژوهش، سؤال‌های پرسشنامه از دو الگوی استاندارد کارت امتیازی متوازن و الگوی تعالی سازمان اقتباس شده و شاخص‌های استاندارد دو الگو در سطح جهانی مورد استفاده بسیاری از سازمان‌ها و پژوهش‌گران قرار گرفته است، می‌توان ادعان داشت که روایی آن به تأیید رسیده است. همچنین برای حصول اطمینان از اینکه الگوی پژوهش توانسته است به تعداد کافی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های لازم و مناسب را برای ارزشیابی عملکرد کارکنان در برگیرد، نظرات و دیدگاه‌های خبرگان طی سه مرحله به صورت دلفی گردآوری و جامعیت لازم فراهم آمده است. از آن جا که در پژوهش حاضر در فرایند وزن دهی بر اساس تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، ابعاد الگو به صورت دو به دو با هم سنجیده شده‌اند پایایی آن نشان می‌دهد که کدام معیار از دیگر معیارها بهتر است، زیرا ضریب بالا زمانی حاصل می‌شود که مخاطبان به اجماع در مقایسه دوجه دو به برتری یک معیار نظر داده باشند. از طرفی، پرفسور ساعتی برای به کارگیری پایایی پرسش‌نامه AHP نرخ ناسازگاری پایین‌تر از ۰.۱ را پیشنهاد می‌کند که در این پژوهش جهت تأیید پایایی محاسبه شده است. بر اساس نتایج به دست آمده، ابزار مورد استفاده نرخ ناسازگاری درونی قابل قبولی را نشان می‌دهد.

الگوی پیشنهادی ارزشیابی عملکرد کارکنان

در فرایند پژوهش بر مبنای معیارها و شاخص‌های مورد توجه در الگوی تعالی سازمان (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) که در ارزشیابی عملکرد سازمان‌ها به کار می‌روند، پژوهشگران معیارها و شاخص‌های اولیه‌ای را برای ارزشیابی عملکرد کارکنان استخراج کردند. در این مسیر الگوی تعالی سازمان به عنوان الگوی مبنای مورد توجه قرار گرفته و ۹ بعد به عنوان ابعاد ارزشیابی عملکرد کارکنان تعریف شد که کاملاً متناظر با ابعاد ۹ گانه الگوی تعالی سازمان بوده و مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی کارکنان نیز با الهام از الگوی مذکور انتخاب و متناسب سازی گردید. در مرحله اول علاوه بر حذف ۱ شاخص از ۶۱ شاخص ارائه شده جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان، ۳۴ شاخص دیگر نیز به وسیله خبرگان، اضافه شد. در مرحله دوم فرایند دلفی ۹۴ شاخص مذکور به معرض نظرخواهی از اعضای گروه قرار گرفت و با جمع بندی و ویرایش پاسخ‌ها از سوی پژوهش‌گران، ۷۶ شاخص انتخاب شد. شاخص‌های یاد شده به عنوان شاخص‌های نهایی در معرض نظرخواهی خبرگان قرار گرفته و در نتیجه این اقدام ضمن آنکه همه شاخص‌ها مورد پذیرش واقع شدند، پراکندگی بین نظرات نیز کاهش یافته و با کاهش انحراف معیار پاسخ‌ها نسبت به مرحله قبل، نظرات گروه همگراتر شد. به این ترتیب الگوی پیشنهادی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان دارای ۹ بعد، ۲۵ مؤلفه و ۷۶ شاخص است. در فاز بعدی مطالعه

ضرورت داشت که با استفاده از روشی مناسب، تدابیر لازم برای متناسب سازی الگو با ویژگی‌ها و اقتضائات خاص هر سازمان انجام شده و سازمان‌ها بتوانند متناسب با اولویت‌ها و سیاست‌های خود، ضرائب اهمیت متفاوتی را برای این شاخص‌ها و معیارها تعیین کنند. برای این منظور شرکت سهامی آب منطقه ای فارس و از مدیران آن شرکت خواسته شد که بر اساس تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی، عناصر موجود در الگو را به منظور ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت خود ارزیابی کنند. در ارزیابی تکمیلی که از سوی پژوهشگران صورت گرفت، شاخص‌های الگوی پیشنهادی با شاخص‌های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت مقایسه گردیده و نتایج حاصله در هر قسمت نشان داده شده است و برای حصول اطمینان از اعتبار نتیجه مقایسه دو الگو، از نظرات دو کارشناس خبره شرکت آب منطقه ای فارس استفاده شد. به منظور اجتناب از طولانی شدن مقاله و تکرار جدول‌ها و شاخص‌ها در این قسمت فقط نتایج نهایی پژوهش ارائه شده است. در این قسمت ابتدا ضرائب اهمیت هر یک از ابعاد الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است و در ادامه مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر یک از ابعاد همراه با وزن آنها در جداول ۲ تا ۱۰ درج شده است.



نمودار ۳. ابعاد الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان

(۱) حوزه رهبری

یکی از ابعاد مورد توجه در ارزشیابی کارکنان "نقش آنها در تسهیل رهبری سازمانی" است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند که فرد مورد نظر به چه میزان از ارزش‌ها و آرمان‌های سازمانی پیروی کرده و با کمک به ایجاد تحولات مورد انتظار رهبران سازمان در تعالی سازمان خود، ایفای نقش می‌کند. برای اندازه‌گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۳ مؤلفه و ۱۲ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگو مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده ۷ مورد از این شاخص‌ها در نظام ارزشیابی کارکنان دولت مورد توجه قرار داشته و بقیه موارد در این نظام مد نظر طراحان آن قرار ندارند.

جدول ۲. حوزه رهبری: نقش فرد در تسهیل رهبری سازمان (۲۰۰۴۷)

مؤلفه ها	وزن مؤلفه ها	شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص ها	مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
نقش فرد در اجرای مأموریت و ارزش‌های سازمانی	۰.۴۶۵	- آگاهی و اشراف نسبت به مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی - پایبندی نسبت به ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی - تلاش در جهت نهادینه کردن ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی در سازمان	۰.۳۷۴ ۰.۳۳۴ ۰.۲۹۲	*
نقش فرد در ترویج فرهنگ تعالی	۰.۳۰۶	- ارزش نهادن به استعدادها و فعالیت‌های ابتکاری - تشویق همکاران برای حضور در تیم‌های بهبود - تلاش در ایجاد تعهد سازمانی و اعتماد بین همکاران	۰.۲۱۸ ۰.۲۲۶ ۰.۲۸۵	*
نقش فرد در طراحی و پیاده‌سازی تحول سازمانی	۰.۲۳۹	- تشویق همکاران به کار با یکدیگر به صورت تیمی - درک و پذیرش ضرورت ایجاد تحولات سازمانی - حمایت و مشارکت در طراحی و اجرای برنامه‌های تحول سازمانی - مشارکت در تحلیل مسائل سازمانی - مشارکت در حل مسائل سازمانی - پیش‌قدم شدن در نوآوری	۰.۲۷۱ ۰.۲۷۶ ۰.۲۱۶ ۰.۱۴۷ ۰.۲۰۶ ۰.۱۵۵	*

۲) حوزه راهبرد و خط مشی

دومین بعد در الگوی ارزشیابی کارکنان " نقش فرد در تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف و راهبردهای سازمان " است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند که فرد مورد نظر به چه میزان در شناسایی و ارزیابی محیط کسب و کار سازمان و تدوین اهداف و راهبردهای مناسب و بازنگری و به روز کردن آن ها نقش دارد. برای اندازه گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۳ مؤلفه و ۹ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگو مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده ۲ مورد از این شاخص ها در نظام ارزشیابی کارکنان دولت مورد توجه قرار داشته و بقیه موارد در این نظام مدنظر طراحان آن قرار ندارند.

جدول ۳. حوزه خط مشی: نقش فرد در تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف و راهبردهای سازمان (۰۰۰۸۴)

مؤلفه ها	وزن مؤلفه ها	شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص ها	شاخص های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
نقش فرد در تدوین اهداف و راهبردهای سازمان	۰.۲۸۱	- مشارکت در شناسایی، درک، پیش بینی و تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان	۰.۳۴۷	
		- مشارکت در شناسایی، درک و پیش بینی فعالیت های رقبا	۰.۱۰۶	
		- مشارکت در شناسایی، درک و پیش بینی نیازهای حال و آینده مشتریان	۰.۲۱۳	
		- مشارکت در شناسایی عوامل محیطی تأثیرگذار بر خط مشی سازمانی	۰.۳۳۳	
نقش فرد در جاری نمودن اهداف و استراتژی های سازمان	۰.۵۰۲	- تلاش در الگو گیری از سازمان های موفق	۰.۲۰۱	
		- انجام فعالیت های منطبق بر خط مشی و سیاست سازمان	۰.۵۵۹	*
نقش فرد در بازنگری اهداف و راهبردهای سازمان	۰.۲۱۷	- مشارکت در عملیاتی کردن خط مشی ها و حل مشکلات مربوط به آن	۰.۴۹۱	*
		- مشارکت در بازنگری و به روز نمودن خط مشی و سیاست سازمان	۰.۴۵۹	
		- ارائه راهکارهایی برای رفع کاستی های موجود در خط مشی	۰.۵۴۱	

حوزه کارکنان (۳)

سومین بعد در الگوی ارزشیابی کارکنان " نقش فرد در تحقق اهداف و برنامه های مدیریت منابع انسانی سازمان " است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند که فرد مورد نظر به چه میزان در پیاده سازی برنامه های مدیریت منابع انسانی سازمان در مورد خود و همکارانش تلاش کرده و سعی در توسعه شایستگی های خود و همکاران دارد. برای اندازه گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۳ مؤلفه و ۹ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگو مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده ۵ مورد از این شاخص ها در نظام ارزشیابی کارکنان دولت مورد توجه قرار داشته و بقیه موارد در این نظام مدنظر طراحان آن قرار ندارند.

جدول ۴. حوزه کارکنان: نقش فرد در تحقق اهداف و برنامه های مدیریت منابع انسانی سازمان (۰.۱۳۳)

مؤلفه ها	وزن مؤلفه ها	شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص ها	استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
نقش فرد در کسب و بهبود دانش و شایستگی مورد نیاز سازمان	۰.۴۲۸	- شرکت در برنامه های آموزشی جهت انطباق با قابلیت های مورد نیاز سازمان در حال و آینده	۰.۳۱۱	*
		- تلاش برای توسعه قابلیت ها و شایستگی های فردی	۰.۲۱۸	*
		- همکاری در طراحی مسیر خدمتی مناسب با ویژگی های خود	۰.۲۴۵	*
نقش فرد در ایجاد ارتباطات دو سویه بین خود و سازمان	۰.۲۵۱	- آموزش همکاران به منظور تشویق آن ها جهت دست یابی به تمامی توانایی های بالقوه خود	۰.۲۲۶	*
		- تلاش جهت همسو کردن اهداف شخصی با اهداف سازمانی	۰.۶۳۰	*
نقش فرد در پیاده سازی و ارزیابی برنامه های منابع انسانی در سازمان	۰.۳۲۱	- کوشش در توسعه مهارت های ارتباطی	۰.۳۷۰	*
		- شرکت در برنامه های نظر سنجی و سایر روش های دریافت بازخور جهت بهبود خط مشی ها، سیاست ها و برنامه های منابع انسانی	۰.۳۳۳	*
مشارکت در بهسازی نیروی انسانی	۰.۳۳۵	- ارائه بازخور در زمینه اثربخشی سیاست ها و برنامه های منابع انسانی	۰.۳۳۲	*
		- مشارکت در بهسازی نیروی انسانی	۰.۳۳۵	*

۴) حوزه منابع و شراکت ها

چهارمین بعد در الگوی ارزشیابی کارکنان " نقش فرد در جذب منابع و تسهیل روابط و همکاری های بین سازمانی " است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند. فرد مورد نظر به چه میزان در تسهیل روابط و همکاری های سازمان با سایر سازمان ها و مؤسسات دیگر در جهت حمایت از خط مشی های سازمانی نقش دارد. برای اندازه گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۴ مؤلفه و ۱۰ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگو مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده ۶ مورد از این شاخص ها در نظام ارزشیابی کارکنان دولت مورد توجه قرار داشته و بقیه موارد در این نظام مد نظر طراحان آن قرار ندارند.

جدول ۵. حوزه منابع و شراکت ها: نقش فرد در جذب منابع و تسهیل روابط و همکاری های بین سازمانی (۰.۱۰۳)

مؤلفه ها	وزن مؤلفه ها	شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص ها	در نظام ارزشیابی کارکنان دولت	مورد استفاده	شاخص های
نقش فرد در ایجاد ارتباط سازنده با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه	۰.۲۱۱	- عضویت یا حضور در انجمن ها و کنفرانس های تخصصی - بهره گیری از روحیه همکاری و تعاون در پیشبرد اهداف سازمانی	۰.۴۱۹ ۰.۵۸۱			
نقش فرد در مدیریت منابع مالی و فیزیکی	۰.۲۴۳	- تلاش در جهت تبدیل و تغییر به هنگام منابع مالی و فیزیکی متناسب با نیازهای حال و آینده سازمان - تلاش در ایجاد منابع درآمدی جدید برای سازمان	۰.۵۸۸ ۰.۴۱۲			
نقش فرد در شناسایی فناوری و کاربرد آن	۰.۲۵۹	- آشنایی با نرم افزارهای مرتبط به کار - آگاهی و مهارت در استفاده از فنون و روش های مناسب انجام کار	۰.۲۸۵ ۰.۳۶۹	*		
نقش فرد در مدیریت اطلاعات و دانش	۰.۲۸۷	- مشارکت در جمع آوری، ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش شغلی خود - تبادل مؤثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران - نوآوری در انجام وظایف شغلی با استفاده از اطلاعات و منابع کسب دانش	۰.۳۴۶ ۰.۳۱۴ ۰.۲۸۱ ۰.۳۰۵	*		

۵) حوزه فرایندها

پنجمین بعد در الگوی ارزشیابی کارکنان " نقش فرد در مدیریت فرایندهای سازمانی " است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند که فرد موردنظر به چه میزان در شناسایی مشکلات فرایندهای انجام کار و بهبود و ارتقاء آن ها همکاری و مشارکت می کند. برای اندازه گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۲ مؤلفه و ۵ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگو مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده، این حوزه مورد توجه طراحان نظام ارزشیابی کارکنان دولت قرار گرفته نشده است.

جدول ۶. حوزه فرایندها: نقش فرد در مدیریت فرایندهای سازمانی (۰.۱۱۸)

مؤلفه ها	وزن مؤلفه ها	شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص ها	شاخص های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
نقش فرد در نوآوری و طراحی فرایندهای سازمان	۰.۵۲۸	- رعایت الزامات و استانداردهای سیستم های مدیریت کیفیت	۰.۲۸۵	شاخص های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
		- توانایی تشخیص نقاط قوت و ضعف فرایندهای داخلی سازمان و استفاده از فرصت ها جهت ایجاد تغییرات بنیادی و مثبت	۰.۳۶۹	
نقش فرد در فرایند طراحی محصولات و خدمات	۰.۴۷۲	- تلاش در جهت بهبود مستمر سیستم های مدیریت و فرایندهای انجام کار	۰.۳۴۷	شاخص های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
		- ارائه ایده نو در زمینه طراحی محصولات و خدمات	۰.۴۷۷	
		- تلاش در ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات	۰.۵۲۳	
مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتری				

۶) حوزه نتایج کارکنان

ششمین بعد در الگوی ارزشیابی کارکنان " میزان دستیابی فرد به اهداف شغلی مورد انتظار " است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند که فرد مورد نظر به چه میزان توانسته است

وظایف محوله را به نحو احسن به انجام رسانده و رفتارها و عملکردهای مورد انتظار از او را تحقق بخشید. برای اندازه گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۳ مؤلفه و ۱۰ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگوی مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده فقط ۱ شاخص در این نظام مدنظر طراحان آن قرار ندارد.

جدول ۷. حوزه نتایج کارکنان: میزان دستیابی فرد به اهداف شغلی مورد انتظار (۰.۱۴۱)

مؤلفه ها	وزن مؤلفه ها	شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص ها	شاخص های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
تلاش فرد در ارتقاء یادگیری خود	۰.۳۹۰	- استفاده از فرصت های یادگیری و کسب موفقیت - مشارکت در نظام پیشنهادات - مشارکت در تیم های بهبود جهت پیشبرد اهداف	۰.۴۵۰ ۰.۱۹۳ ۰.۳۷۵	*
تلاش فرد در انجام رفتارهای مطلوب شغلی	۰.۳۱۳	- داشتن روابط خوب با سرپرستان - داشتن روابط خوب با همکاران - میزان تأخیرها	۰.۲۰۸ ۰.۴۰۷ ۰.۱۹۰	*
تلاش فرد در ارتقاء دستاوردهای شغلی خود	۰.۲۹۷	- تلاش در تعیین، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی عملکرد شخصی - تعداد جوایز و تقدیر نامه های داخلی و بیرونی - میزان انطباق عملکرد فرد با اهداف سازمانی	۰.۱۹۵ ۰.۴۳۸ ۰.۱۶۴ ۰.۳۹۸	*

۷) حوزه نتایج مشتری

هفتمین بعد در الگوی ارزشیابی کارکنان " تلاش فرد در ارتباط با مشتریان سازمان و ایجاد نتایج برای آن ها " است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند که فرد مورد نظر تا چه حد در ایجاد نتایج مورد انتظار برای مشتریان، بهبود روابط سازمان با مشتریان و افزایش وفاداری مشتریان نسبت به سازمان تلاش می کند. برای اندازه گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۳ مؤلفه و ۱۱ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگو مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده ۷ مورد از این شاخص ها در نظام ارزشیابی کارکنان دولت مورد توجه قرار داشته و بقیه موارد در این نظام مدنظر طراحان آن قرار ندارند.

جدول ۸. حوزه نتایج مشتریان: تلاش فرد در ارتباط با مشتریان سازمان و ایجاد نتایج برای آن‌ها (۰.۱۵۶)

مؤلفه‌ها	وزن مؤلفه‌ها	شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص‌ها	شاخص‌های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
نقش فرد در بهبود تصویر سازمان نزد مشتریان	۰.۳۵۹	- تلاش در ارائه تصویر مثبتی از سازمان نزد مشتریان - تلاش جهت رفع سوء تفاهم‌ها و ذهنیت‌های منفی مشتریان نسبت به سازمان	۰.۵۴۰	
نقش فرد در افزایش رضایت مشتری از فروش محصولات و ارائه خدمات	۰.۴۰۴	- تلاش در تعیین و برآورده کردن خواسته‌های روزانه مشتریان - رفتار و برخورد مناسب با مشتریان و ارباب رجوع - پاسخ‌گویی به نیازها و شکایات ارباب رجوع در اسرع وقت - آماده‌سازی و ارائه به موقع محصولات و خدمات مورد انتظار - راهنمایی و آموزش مناسب مشتریان در استفاده از محصولات و خدمات فعلی و جدید سازمان	۰.۱۱۷ ۰.۲۸۹ ۰.۲۳۱ ۰.۲۲۰ ۰.۱۴۲	*
تلاش فرد جهت حفظ و نگهداری مشتری	۰.۲۳۷	- تلاش در ارائه مشاوره و همفکری با مشتریان - توجه به بازخورهای دریافتی از ارتباط روزانه با مشتریان - تأثیر بر ارباب رجوع برای استفاده مجدد خدمات سازمان - برانگیختن تمایل ارباب رجوع به معرفی و توصیه سازمان به دیگران	۰.۱۷۱ ۰.۳۴۶ ۰.۲۵۱ ۰.۲۳۲	*

۸) حوزه نتایج جامعه

هشتمین بعد در الگوی ارزشیابی کارکنان " تلاش فرد در ایفای مسؤلیت‌های اجتماع " است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند که فرد مورد نظر تا چه حد به ایفای مسؤلیت‌های اجتماعی سازمان در جامعه کمک نموده و خود را در قبال جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند، مسؤول می‌داند. برای اندازه‌گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۲ مؤلفه و ۶ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگو مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده فقط ۱ شاخص در این نظام مدنظر طراحان آن قرار دارد.

جدول ۹. حوزه نتایج جامعه: تلاش فرد در ایفای مسؤولیت‌های اجتماعی (۰.۱۰۷)

مؤلفه ها	وزن مؤلفه ها	شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص ها	شاخص های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
نقش فرد در بهبود تصویر سازمان	۰.۴۴۹	- تلاش جهت ارائه تصویر مثبتی از سازمان در سطح افکار عمومی و جامعه	۰.۳۶۳	
		- مشارکت در انتشار اطلاعات سازمانی مورد نیاز جامعه	۰.۶۳۷	
		- ایفای نقش به عنوان یک عضو مسؤول در جامعه	۰.۲۹۱	
نقش فرد در بهبود عملکرد سازمان به عنوان یک شهروند مسؤول	۰.۵۵۱	- رعایت ارزش ها و هنجارهای اجتماعی	۰.۲۴۶	*
		- داشتن ارتباط خوب با ذینفعان اجتماعی	۰.۲۹۰	
		- مشارکت در انجمن ها و گروه های محلی مرتبط با فعالیت های شغلی خود	۰.۱۷۳	

۹) حوزه نتایج کلیدی عملکرد

نهمین بعد در الگوی ارزشیابی کارکنان " نقش فرد در دست یابی سازمان به نتایج مثبت کسب و کار " است. در این حوزه نظام ارزشیابی باید تعیین کند که فرد موردنظر تا چه حد در تحقق اهداف عملکردی سازمان و ایجاد دستاوردهای مالی برای آن تلاش می کند برای اندازه گیری تلاش کارکنان در این زمینه ۲ مؤلفه و ۴ شاخص تعریف شده و وزن هر یک از آنها نیز در الگو مشخص شده است. بر مبنای ارزیابی انجام شده ۲ مورد از این شاخص ها در نظام ارزشیابی کارکنان دولت مورد توجه قرار داشته و بقیه موارد در این نظام مدنظر طراحان آن قرار ندارند.

جدول ۱۰. نتایج کلیدی عملکرد: نقش فرد در دست یابی سازمان به نتایج مثبت کسب و کار (۰.۱۱۱)

مؤلفه ها	وزن مؤلفه ها	شاخص های ارزشیابی عملکرد کارکنان	وزن شاخص ها	شاخص های مورد استفاده در نظام ارزشیابی کارکنان دولت
نقش فرد در ارتقاء دستاوردهای مالی	۰.۵۹۸	- تلاش در کاهش هزینه ها	۰.۶۱۶	*
		- مشارکت در کاهش ضایعات	۰.۳۸۴	*
نقش فرد در ارتقاء دستاوردهای غیر مالی	۰.۴۰۲	- نگهداری و استفاده مؤثر از دارایی های در اختیار	۰.۵۰۷	
		- تلاش در جهت کاهش مخاطرات بهداشتی و سوانح ناشی از فعالیت های سازمان	۰.۴۹۳	

جمع بندی و نتیجه گیری

الگوی پیشنهادی، نگرشی جامع و نظام‌گرایانه نسبت به ارزشیابی کارکنان در سازمان داشته و مهمترین ویژگی آن در ایجاد پیوند بین نظام مدیریت عملکرد در سطوح سازمانی و فردی است. به کارگیری این الگو در نظام ارزشیابی کارکنان سازمان‌هایی که از الگوهای تعالی سازمان (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) استفاده می‌کنند زمینه و بستر لازم برای ایجاد همسویی راهبردی بین نظام مدیریت منابع انسانی با اهداف و راهبردهای سازمان و یکپارچگی بیشتر نظام مدیریت عملکرد را فراهم می‌کند. از جمله ویژگی‌های دیگر این الگو، انعطاف پذیری زیاد آن و قابلیت افزایش یا کاهش شاخص‌ها و نیز ضرایب اهمیت آنها متناسب با نیازها، اولویت‌ها و سیاست‌های خاص هر سازمان است. همچنین در مقایسه الگوی پژوهش با الگوی حاضر در دستگاه‌های دولتی مشاهده می‌شود که الگوی موجود در دستگاه‌های دولتی، تمامی شاخص‌های مربوط به حوزه "فرایندها" را پوشش نمی‌دهد. به علاوه، شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌های "نقش فرد در تدوین اهداف و راهبردهای سازمان" و "نقش فرد در بازنگری اهداف و راهبردهای سازمان" در حوزه خط مشی، همچنین شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌های "نقش فرد در مدیریت منابع مالی و فیزیکی" و "نقش فرد در ایجاد ارتباط سازنده با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه" در حوزه منابع و شراکت‌ها و نیز تعدادی از شاخص‌های پیشنهادی در حوزه‌های دیگر الگوی پیشنهادی نیز در نظام ارزشیابی کارکنان دولت مورد توجه قرار نمی‌گیرند. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌هایی که قصد حرکت به سمت تعالی را دارند، علاوه بر در نظر گرفتن عناصر موجود در مدل خود، عناصر تکمیلی الگوی پژوهش را برای توسعه نظام ارزشیابی عملکرد خود به کار گیرند تا بتوانند نیروی انسانی خود را نیز به سطح تعالی برسانند و یکپارچگی را بین اهداف فردی و سازمانی و بین نظام‌های ارزیابی عملکرد از سطوح بالا تا پایین سازمانی ایجاد کنند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌گران آینده

در راستای مطالب مذکور در این پژوهش پیشنهادهایی برای پژوهش‌گران آینده ارائه می‌گردد:

۱. اولویت بندی عناصر الگو به منظور ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سایر تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره برای تعیین درجه اهمیت معیارها و شاخص‌های موجود و مقایسه با این تکنیک؛
۲. مقایسه شاخص‌های الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های تولیدی و خدماتی؛

۳. طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان با استفاده از دیگر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی و مقایسه آن با الگوی این پژوهش برای انتخاب بهترین الگو به منظور اجرا و کاربردی کردن آن در سازمان‌ها.

محدودیت های پژوهش

این پژوهش همانند پژوهش هایی که تاکنون انجام شده است دارای محدودیت هایی بوده که چند مورد از آن عبارت است از :

۱. مشکل در یافتن افراد مناسب با موضوع پژوهش در فرایند دلفی؛
۲. عدم دریافت پرسش نامه های مرحله دلفی در زمان تعیین شده و طولانی شدن زمان پژوهش؛
۳. به دلیل پیچیده بودن نحوه پاسخ دهی به سؤال ها سعی شد که با تک تک افراد انتخاب شده مصاحبه ای برگزار شود و توضیحات فراوانی در رابطه با موضوع و نحوه پر کردن پرسش نامه ها در فرایند الگوسازی (دلفی) و فرایند وزن دهی به عناصر الگو داده شود که این موجب صرف وقت و انرژی زیادی از پژوهش گر می شد؛
۴. زیاد بودن تعداد سؤالات در مرحله مدل سازی (دلفی) و مرحله وزن دهی به عناصر الگو.

منابع

۱. سلطانی، ا. (۱۳۸۰) مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان)، اصفهان، انتشارات ارکان.
۲. صدوقیان، م.، تدین، ع. (۱۳۸۶) « به کارگیری همزمان کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی سازمان»، تدبیر ۱۸ : ۱۷۹.
۳. Boice F., Kleiner, H. (۱۹۹۷) "Designing effective performance appraisal systems", *Work Study* ۴۶: ۱۹۷-۲۰۱.
۴. Bohlander, G. & Scott, S. (۲۰۰۷) *Managing Human Resource*, ۱۴th Ed., Thomson/South-Western.
۵. Johnson, S. (۲۰۰۳) "EFQM and Balanced Scorecard for improving organizational performance", *Research Report*: ۱-۳۵.
۶. Longenecker, C.O., Fink, L.S. (۱۹۸۹) "Creative Effective Performance Appraisals", *Business Horizons*: ۱۸-۲۳.
۷. Martinsons, M. Davison, R. and Dennis, T. (۱۹۹۹) "The balanced scorecard : a foundation for the strategic management of information systems", *Decision support systems* ۲۵(۱): ۷۱-۸۸.
۸. Michel, J.L. (۱۹۹۵) "Performance measurement and performance management", *Production Economics* ۴۱: ۲۳-۳۵
۹. Niven, R. (۲۰۰۳) *Balanced Scorecard Step-by-Step For Government And Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc. <http://mgtman.blogfa.com/post-۱۵۱.aspx>
۱۰. Pilbeam, S. & corbridge., M. (۲۰۰۶) *People Resourcing Contemporary HRM in Practice*, London: Pearson Education Limited.
۱۱. Raymond, S. (۲۰۰۲) *Human Resource Management*, National library of Australia. Singapore
۱۲. Wongrassamee, S., Gardiner, J. (۲۰۰۲) "Performance measurement tools: the Balance Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence* ۷ (۱): ۱۴-۲۹.