

Paper Type: Original Article

Identifying and Prioritizing Factors Affecting the Performance Evaluation of Public Library Employees

Seyed Rasoul Hosseini^{1,*} , Tooraj Sadeghi², Hossein Askari²

¹ Department of Management, Torbat-e-Heydarieh Branch, Islamic Azad University, Torbat-e-Heydarieh, Iran; rasol.h.88@gmail.com.

² Department of Management, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran.

Citation:



Hosseini, S. R., Sadeghi, T., & Askari, H. (2022). Identifying and prioritizing factors affecting the performance evaluation of public library employees. *Modern research in performance evaluation*, 1(1), 1-21.

Received: 09/10/2021

Reviewed: 02/12/2021

Revised: 24/12/2021

Accept: 25/01/2022

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to identify and prioritize the factors affecting the performance evaluation of librarians in public libraries in Mashhad.


Methodology: The present study is an applied research that has been done by descriptive-survey method. In the present study, according to the research literature, interviews with experts, the factors affecting the evaluation of the staff of the library department of public libraries have been identified. Then, using DEMATEL technique and Analytical Network Process (ANP), the data are analyzed. The statistical population of the study is all specialists, experts and decision makers in the field of evaluating the performance of the staff of the library department of public libraries in Mashhad, which is limited in number due to their background, skills, etc. The number of these specialists is about 45. Therefore, sampling is done by census. These specialists include the experts of Mashhad Public Libraries and the managers of public libraries in the city.

Findings: The present study identified 9 performance evaluation criteria that include: personality, performance management, teamwork, commitment and ethical values towards the organization, communication skills, knowledge and information management, product design and services based on customer needs. Organizational citizenship, and ultimately perceptual skills. This study prioritized the criteria and sub-criteria affecting performance appraisal based on relative importance.

Originality/Value: Managers are advised to consider people with high commitment, team spirit and willingness to participate in the affairs of the company to improve the performance of human resources in the library sector.

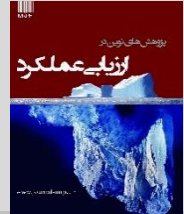
Keywords: Performance evaluation, Analytical network process method, DEMATEL technique.

Corresponding Author: rasol.h.88@gmail.com

 <http://dori.net/dori/20.1001.1.28211960.1401.1.1.1.3>



Licensee. **Modern Research in Performance Evaluation**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان کتابخانه‌های عمومی

سید رسول حسینی^۱، تورج صادقی^۲، حسین عسگری^۳

^۱گروه مدیریت، واحد تربیت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

^۲گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان کتابداری در کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نوع کاربردی است که به روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. در تحقیق حاضر با توجه به ادبیات تحقیق، مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر بر ارزیابی کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی مشخص گردیده است. سپس با استفاده از تکنیک دیمتل و روش فرآیند شبکه‌ای (ANP) اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش می‌نماید. جامعه آماری پژوهش همه متخصصان و صاحب‌نظران و تصمیم‌گیرندگان در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد که با توجه به سابقه، مهارت و... تعداد آن‌ها محدود است. تعداد این متخصصان حدود ۴۵ نفر می‌باشد؛ بنابراین نمونه‌گیری به صورت سرشماری انجام می‌گیرد. این متخصصان شامل کارشناسان اداره کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد و مدیران کتابخانه‌های عمومی سطح شهر می‌باشند.

یافته‌ها: تحقیق حاضر ۹ معیار ارزیابی عملکرد را شناسایی نمود که شامل: شخصیتی، مدیریت عملکرد، کارگروهي، تعهد و ارزش‌های اخلاقی نسبت به سازمان، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت دانش و اطلاعات، طراحی محصول و خدمات مبتنی بر نیاز مشتری، شهروندی سازمانی و درنهایت مهارت‌های ادراکی می‌باشند. این پژوهش معیارها و زیرمعیارهای مؤثر بر ارزیابی عملکرد را بر اساس اهمیت نسبی اولویت‌بندی نمود.

اصالت/ارزش افزوده علمی: با بهره‌گیری از نتایج پژوهش حاضر، به مدیران توصیه می‌شود برای بهبود عملکرد نیروی انسانی در بخش کتابداری، اشخاصی را مدنظر داشته باشند که دارای تعهد بالا، روحیه تیمی و تمایل به مشارکت در امور شرکت هستند.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد، تکنیک دیمتل، روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP).





مدیریت منابع انسانی بدون ارزیابی عملکرد خوب محقق نخواهد شد (فرانسیس و همکاران^۱، ۲۰۲۱). ارزیابی عملکرد به طور کلی تر مدیریت عملکرد فرآیندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام مؤثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیرضروری به دست آورد. ارزیابی عملکرد علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای مهم دیگری دارد که یکی از آنها تعیین نیازهای آموزشی و توسعه منابع انسانی است. برخی از متخصصان علوم مدیریتی، بر این اعتقاد هستند که بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد تفاوتی که وجود دارد این است که مدیریت عملکرد جنبه کیفی داشته و دربرگیرنده کل چرخه عملکرد می‌باشد که هدف اصلی آن بهبود مستمر عملکرد است درحالی‌که ارزیابی عملکرد جنبه کمی داشته و نتایج و پیامدهای ارزیابی را به مقادیر قابل محاسبه تبدیل می‌نماید (صلح‌جو و همکاران^۲، ۲۰۲۱). در مدیریت عملکرد، بر اساس نتایج حاصله از ارزیابی عملکرد، زمینه‌های بهبود و تقویت قوت‌ها فراهم می‌شود درحالی‌که در ارزیابی عملکرد چنین امری صورت نمی‌گیرد. ارزیابی عملکرد در فرهنگ‌سازمانی دارای بار معنایی منفی بوده و در نگاه کارکنان سازمان، همان ارزیابی و رتبه‌بندی افراد توسط مدیران است که معمولاً در یک جلسه بررسی سالیانه صورت می‌گیرد (محمدی و شریف‌زاده^۳، ۲۰۱۸). به طور خلاصه ارزیابی عملکرد فرآیندی است که برای ارزیابی پیشرفت به‌سوی دستیابی به اهداف تعیین شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایت‌مندی مشتریان، دستاوردها و اثربخشی فعالیت‌ها در راستای اهداف مشخص آن‌ها می‌باشد و مدیریت عملکرد، استفاده از اطلاعات اندازه‌گیری عملکرد برای ایجاد تغییر مثبت در فرهنگ‌سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها با کمک به تنظیم اهداف عملکرد، اولویت‌بندی تخصیص منابع خواهد بود، مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه‌ها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت کردن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی‌ها است. به عبارت دیگر هدف مدیریت عملکرد، ایجاد درک مشترکی است از آنچه باید ایجاد شود. هدف اساسی مدیریت عملکرد، ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرآیندهای کسب‌وکار، مهارت‌های خود و مشارکت در سازمان را به عهده می‌گیرند. مدیریت عملکرد بایستی تمامی افراد شاغل در کسب‌وکار را شامل شود نه فقط کارکنان و یا مدیران را (آفتابی و سلطان‌پناه^۴، ۲۰۲۱). سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اهداف توسعه‌ای هستند. داده‌های جمع‌آوری شده به‌عنوان بازخورد در خدمت اهداف توسعه‌ای سازمان قرار می‌گیرند و این داده‌ها برای تصمیم‌گیری در زمینه ارتقاء، خاتمه و جبران خدمات بکار گمارده می‌شوند (لومان^۵، ۲۰۲۱).

ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند. با وجود تلاش‌های مستمر برای طراحی سیستم‌های بهتر و مؤثرتر برای ارزیابی عملکرد کارکنان، شواهد و مدارک نشان می‌دهد که به‌طورکلی مسئولان سازمان‌ها از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند (رئیزی و انان و همکاران^۶، ۲۰۱۸). عدم پشتیبانی مدیریت، غیرقابل اجرا بودن سیستم‌های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه و عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات و همچنین عدم تناسب و انطباق روش‌های ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمانی (مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارمندان) از جمله مشکلاتی هستند که اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می‌کنند (بامداد صوفی و همکاران^۷، ۲۰۱۴). شناسایی و انتخاب شاخص مناسب و مؤثر، از مهم‌ترین مراحل در طراحی الگوی ارزیابی عملکرد است. شاخص‌های ارزیابی عملکرد، نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای را در موفقیت نظام ارزیابی عملکرد ایفا می‌کنند. به همین دلیل نویسندگان و صاحب‌نظران مختلف، بر اهمیت آن در طراحی و نظام ارزیابی عملکرد تأکید دارند و ویژگی‌ها و الزاماتی را نیز برای آن در نظر گرفته‌اند. مهم‌ترین مؤلفه هر نظام ارزیابی عملکرد، شاخص‌ها و ملاک‌های آن نظام است چراکه رابطه الگوی ارزیابی عملکرد، با محیط داخلی و خارجی سازمان با شاخص‌ها ایجاد می‌شود. در واقع اجرای هر الگوی ارزیابی عملکرد با شاخص‌های عملکرد صورت می‌گیرد و انتخاب شاخص‌ها رابطه مستقیمی با میزان موفقیت نظام ارزیابی عملکرد دارد (یوسلیانی و همکاران^۸، ۲۰۱۶).

¹ Francis et al.

² Solhjoo et al.

³ Mohammadi and Sharifzadeh

⁴ Aftabi and Soltanpanah

⁵ Lohman

⁶ Raeesi Vanan et al.

⁷ Bamdad Sufi et al.

⁸ Youseliani et al.

بنابراین از جمله سازمان‌هایی که ارزیابی عملکرد همه‌جانبه در آن‌ها بسیار ضروری است، کتابخانه‌ها به‌ویژه کتابخانه‌های عمومی هستند. کتابخانه‌های عمومی از مهم‌ترین مراکز فرهنگی و اطلاع‌رسانی در جامعه محسوب می‌شوند و در فرآیند توسعه پایدار کشور نقش اساسی و حیاتی ایفا می‌کنند (بابایی چمازکتی و مختاری^۱، ۲۰۱۶).

به‌گواه کارشناسان، سیستم و نظام جامعی در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان کتابداری وجود ندارد که این خلأ ناشی از کمبود شناخت از عوامل و شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد و این پژوهش سعی دارد تا با استفاده از ادبیات و نظر خبرگان اقدام به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد نموده و خلأ احساس شده در این زمینه را تا حد ممکن پر نماید.

۲- مبانی نظری

۲-۱- ارزیابی عملکرد

تقریباً، همه سازمان‌ها راه‌های زیادی، رسمی یا غیررسمی، برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود مورد استفاده قرار می‌دهند. ارزیابی عملکرد روشی است که شامل ۱- تعیین استانداردهای کاری، ۲- ارزیابی عملکرد واقعی کارکنان مرتبط با این استانداردها و ۳- ارائه بازخورد به کارکنان برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای رفع کمبودهای عملکرد یا ادامه نمایش عملکرد بالاتر از استاندارد است (گادزالی^۲، ۲۰۲۲). برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (آدتونجی^۳، ۲۰۲۱) 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 بر اساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند. در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو^۴ (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به‌عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: (الف) تلاش، (ب) توانایی‌ها و (ج) ادراکات نقش تلقی شود.

درواقع ارزیابی عملکرد تکنیک و فرآیندی است که برای بررسی یا ارزیابی سطح بهره‌وری افراد در یک سازمان استفاده می‌شود. این رویه بیشتر شامل تعیین عملکرد کارگران و اطلاع‌رسانی به آن‌ها با بازخورد در رابطه با خروجی آن‌ها در رابطه با ورودی آن‌ها است (فرانسیس و همکاران، ۲۰۲۱).

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. در این صورت ارزیابی عملکرد نه‌تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد. همچنین کارل و همکاران^۵ (۱۹۹۲) ارزشیابی عملکرد را فرآیند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و برودادهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. به عقیده فوت و هوک^۶ (۱۹۹۷) ارزیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادها بالقوه آنان به‌منظور شکوفایی آن‌ها در آینده. درواقع ارزیابی عملکرد یک مفهوم مرتبط با مدیریت منابع انسانی است که خود بخشی از مفهوم کلان مدیریت می‌باشد (کریم و همکاران^۷، ۲۰۱۵).

ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود چراکه بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید. هر تلاشی که به‌منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که "چرخه عملکرد" نامیده می‌شود. هر برنامه عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید (رضایی کلیدبر^۸، ۲۰۱۹).

¹ Babaei Chamazkoti and Mokhtari

² Gadzali

³ Adetunji

⁴ Byars and Rue

⁵ Carrell et al.

⁶ Foot and Hook

⁷ Karim et al.

⁸ Rezaee Kelidbar et al.





صلح جو و همکاران (۲۰۲۱) مقاله‌ای با عنوان شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد مدیران مالی در سازمان‌های عمومی با روش توصیفی-تحلیلی انجام دادند. هدف این مطالعه، شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد مدیران مالی در سازمان‌های عمومی بود. در این راستا، نخست با بررسی مبانی نظری و نظرسنجی از خبرگان، عوامل مختلف مؤثر بر ارزیابی عملکرد مدیران مالی شناسایی شده و در بخش‌های مختلف مطابق با نظر خبرگان دسته‌بندی شدند. سپس با رویکرد *AHP* فازی و پرسشنامه مقایسات زوجی نظرسنجی از خبرگان، وزن هرکدام از عوامل شناسایی شدند. طبق یافته‌های پژوهش، مهارت‌های مدیریتی و فنی به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی‌ها و عوامل تأثیرگذار بر ارزیابی عملکرد مدیران مالی به‌شمار می‌روند و معیارهای اخلاقی کمترین اهمیت را در بین معیارها به خود اختصاص دادند.

مرادی و همکاران^۱ (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (*BSC*) نگارش نمودند. روش تحقیق بکار گرفته‌شده در این پژوهش پیمایشی-توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، کارکنان و کاربران کتابخانه‌های دانشگاه رازی می‌باشد. در این پژوهش از روش سرشماری و نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. همچنین داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آزمون تی تک نمونه‌ای و با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد منظر مشتری بالاترین سطح توازن و بعدازآن منظر مالی بهترین سطح توازن را داراست. دو منظر رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی که مربوط به سطح عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه رازی است در پایین‌ترین سطح عملکرد قرار دارند.

زارعی و سیاهکلرودی^۲ (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان شاخص‌های عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی کشور انجام دادند. روش تحقیق، توصیفی پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته با ۶ معیار عملکردی (معیارهای شغلی، توسعه حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای، روابط انسانی، انعطاف‌پذیری و معیارهای اخلاقی) است. روایی محتوایی پرسشنامه توسط استادان و نخبگان تأیید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۷ به دست آمده است. جامعه آماری تحقیق کتابداران کتابخانه‌های عمومی درجه ۱ تا ۳ کشور، شامل ۲۴۸ کتابدار هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون *t* مستقل استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بالاترین میانگین مربوط معیارهای شغلی با میانگین ۴/۰۰ است. سپس تعهد حرفه‌ای با میانگین ۳/۹۹، همچنین شاخص انعطاف‌پذیری با میانگین ۳/۹۶، میانگین شاخص روابط انسانی ۳/۸۹، توسعه حرفه‌ای ۳/۸۶، معیارهای اخلاقی و فوق‌برنامه ۳/۷۹ است.

اکبرنژاد و دیانی^۳ (۲۰۱۸) مقاله‌ای با عنوان ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران براساس الگوی مالکوم بالدريج انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی با رویکرد کمی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان (کتابداران و مسئولان) کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی تعداد ۲۱۰ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. برای سنجش تعالی عملکرد از پرسشنامه استاندارد مدل تعالی عملکرد بالدريج برای کارکنان و مدیران استفاده شد. از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور، تعالی عملکرد سازمانی در این کتابخانه‌ها در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار داشت. زیرمعیار «نتایج نظام‌های کاری و کارکنان» در معیار فرعی نتایج عملکرد سازمانی دارای بیشترین امتیاز و زیرمعیار «استقرار راهبرد» در معیار فرعی برنامه‌ریزی راهبردی دارای کمترین امتیاز است.

رضایی کلیدبر (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با استفاده از سیستم استنتاج فازی (*FIS*) با بکارگیری یک سیستم استنتاج فازی، متشکل از دو بعد عملکرد زمینه‌ای و عملکرد وظیفه‌ای به ارزیابی عملکرد کاری کارکنان پرداخته است. بدین منظور پس از استخراج معیارهای اولیه ارزیابی عملکرد از مبانی نظری، با استفاده از تکنیک دلفی فازی و با نظر خبرگان اقدام به ارزیابی معیارها گردید. در این پژوهش ۵ شاخص عملکرد زمینه‌ای و ۳ شاخص عملکرد وظیفه‌ای به‌عنوان شاخص‌های نهایی ارزیابی عملکرد شناسایی گردید.

¹ Moradi et al.

² Zarei and Same Siahkalroodi

³ Akbarnezhad and Dayyani



خادمی زاده و همکاران^۱ (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی به روش ۳۶۰ درجه (نمونه پژوهی: کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه شهید چمران اهواز) نگارش نمودند. روش تحقیق این مقاله از نوع کاربردی و به لحاظ ماهیت توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش مدیر، کتابداران و کاربران کتابخانه مرکزی دانشگاه شهید چمران اهواز می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین وضعیت عملکرد کارکنان در شاخص مهارت‌های دانش و معلومات ۴/۳۱، اخلاقی-ارزشی ۴/۰۲، شخصیتی ۳/۹۴، عملکردی ۳/۸۷ و ارتباطی ۳/۸۵ بالاتر از حد متوسط بوده و مطلوب ارزیابی شده است.

پویا و نوروزی^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان نوع شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی در شرکت گاز استان فارس با روش تحلیل عاملی اقدام به شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان نمود. روش تحقیق پژوهش توصیفی می‌باشد. جامعه آماری کارکنان شرکت گاز استان فارس که حدود ۴۰۰ نفر می‌باشند. در این پژوهش ۸ شاخص ارزیابی عملکرد شناسایی گردید.

موسوی فر و همکاران^۳ (۲۰۱۶) مقاله‌ای با عنوان ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان مازندران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و ارائه الگو، با روش پژوهش از نوع کاربردی و به روش پیمایشی-تحلیلی انجام دادند. ابزار پژوهش پرسشنامه پیش‌ساخته مدل ۳۶۰ درجه است. جامعه آماری پژوهش شامل جامعه اول ۹۵ نفر کتابدار، جامعه دوم ۹۵ نفر همکار و جامعه سوم ۳۲ نفر مدیر کتابخانه می‌باشد؛ که با توجه به محدود بودن از نمونه‌گیری به روش سرشماری استفاده گردید. جامعه چهارم هم شامل ۹۵ نفر مراجعه‌کننده است که به روش نمونه‌گیری اتفاقی انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار *SPSS 22* و *PLS* و آمار توصیفی و آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف، آنالیز واریانس و دانکن استفاده شد. یافته‌ها نشان داد وضعیت عملکرد کتابداران به‌طور کلی (۴/۳۵) و وضعیت عملکرد آن‌ها در هرکدام از شاخص‌های مهارت اخلاقی-ارزشی (۴/۴۴)، مهارت عملکردی (۴/۳۲) و مهارت فرآیندی (۴/۳۳) بالاتر از سطح متوسط بوده؛ همچنین بین نتایج ارزیابی ۴ گروه به‌طور کلی و در تمامی شاخص‌ها به‌جز شاخص اخلاقی-ارزشی (۰/۰۹۷) تفاوت معناداری وجود داشت.

زابلی و همکاران^۴ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمان بر اساس مدل امتیازی متوازن، از روش تحقیق توصیفی و به روش مقطعی بهره گرفتند. جامعه مورد مطالعه را کارکنان کتابخانه‌ها و دانشجویان دانشکده‌ها تشکیل دادند. اطلاعات مورد نیاز به وسیله پرسشنامه گردآوری شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، میانگین و انحراف معیار ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشکده‌ای در محور منابع و زیرساخت‌ها $21/3 \pm 59/0$ ، در محور استفاده از خدمات $61/3 \pm 63/0$ در محور اثر $45/53 \pm 3/0$ و در محور توسعه و ظرفیت‌ها $95/2 \pm 9/0$ محاسبه شد. بر اساس یافته‌ها ارزیابی عملکرد بر اساس مدل امتیازی متوازن در حد متوسط ارزیابی گردید.

گادزالی (۲۰۲۲) مقاله‌ای با عنوان تعهد سازمانی کارکنان: مطالعه اثرات ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی شغلی و مشارکت کارکنان بانکی انجام دادند. این مطالعه، تأثیر این سه متغیر را در تبیین تعهدات کاری کارکنان در بخش بانکداری در جاوه غربی مورد آزمون قرار داد. بر اساس نظرسنجی از ۹۸ کارمند در ۲۰ بانک خصوصی در غرب جاوا، این مطالعه از تحلیل رگرسیون، تحلیل همبستگی و آزمون *T* برای آزمون فرضیه‌ها استفاده کرد. نتایج نشان داد که سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم برنامه‌ریزی شغلی و مشارکت کارکنان به‌طور معناداری بر تعهد کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد. این نتیجه همچنین نشان داد که سطح تعهد سازمانی کارکنان در بخش بانکداری خصوصی در جاوه غربی پایین است.

آدتونجی (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد در خدمات عمومی نیجریه: بررسی موانع هیئت ملی آزمون‌های ابزار ارزیابی، از روش تحقیق توصیفی استفاده نمود و با مطالعات کتابخانه‌ای موانع را با روش بازخورد ۳۶۰ درجه تعیین نمود. از جمله مهم‌ترین این موانع عوامل ذهنی، شخصیت متصدیان می‌باشد و در این پژوهش مشخص شد که تنها ۱۰٪ از کارکنان از عملکرد سازمان رضایت دارند.

¹ Khademizadeh et al.

² Pooya and Norouzi

³ Mousavifar et al.

⁴ Zaboli et al.



آیکون و سلن^۱ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان عوامل انگیزشی و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاه‌های فدرال در شمال شرقی نیجریه از روش پیمایشی استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه ۲۷۵ نفر از کتابداران ۶ کتابخانه دانشگاه فدرال در شمال شرقی نیجریه می‌باشد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ساختاریافته استفاده شده است. این پژوهش نشان داد که عملکرد شغلی کتابداران به‌طور کلی متوسط است. در این مقاله مشخص گردید میزان انگیزه کارکنان کتابداری بسیار کم می‌باشد همچنین مشخص شد مهم‌ترین عامل انگیزشی کارکنان عامل جبران خدمات می‌باشد.

هیرشهورن و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «فهرست و ارزیابی شاخص‌های عملکرد و ویژگی‌های سازمانی در حمل و نقل عمومی شهری: بررسی دلفی جهانی» با استفاده از یک بررسی دلفی جهانی با کارشناسان در زمینه حمل و نقل به بررسی ویژگی‌های سازمانی سازمان حمل و نقل و شاخص‌های عملکرد می‌پردازد. در رابطه با شاخص‌های عملکرد، معیارهای گسترده‌ای نظیر رضایت کاربر، بازیابی هزینه و قوانین به‌عنوان معیارهای ترجیحی برای ارزیابی راهبردی حمل و نقل عمومی انتخاب می‌شوند. ویژگی‌های سازمانی بعد مرکزی‌ای پژوهش محسوب می‌شد. در این پژوهش یکپارچگی سیاست بین حمل و نقل عمومی و سایر بخش‌ها، برنامه‌ریزی یکپارچه و همچنین ادغام بلیط و کرایه بیشتر مدنظر کارشناسان بود.

در یک جمع‌بندی کلی از پیشینه پژوهش چنین استنباط می‌شود که پژوهش کاملی که همه جنبه‌های ارزیابی عملکرد را در کتابخانه‌های عمومی مورد واکاوی قرار دهد یافت نشد. لذا این پژوهش قصد دارد نخست با استفاده از ادبیات پژوهش و نظر خبرگان معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری را شناسایی نماید سپس در مرحله دوم با استفاده از تکنیک دیمتل ارتباط بین معیارها و عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد مشخص شود و در نهایت با استفاده از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای اهمیت نسبی معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی عملکرد نمایان شود.

بنابراین هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان کتابداری در کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد می‌باشد.

۴- پرسش‌های پژوهش

۱. شاخص‌های مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد کدامند؟
۲. وضعیت معیارهای مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد از نظر اثرگذاری و اثرپذیری چگونه است؟
۳. رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارهای مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد چگونه است؟

۵- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است که به روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. در این تحقیق با توجه به ادبیات تحقیقی موضوع، مصاحبه با خبرگان این رشته و با توجه به نظر و تأیید مدیران و کارشناسان، عوامل مؤثر بر ارزیابی کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد مشخص گردیده است. سپس با استفاده از فاکتورها و عوامل تعیین‌شده، اقدام به تهیه پرسشنامه مقایسات زوجی گردیده که شامل دو بخش و دو پرسشنامه می‌باشد. بخش اول، به منظور شناسایی روابط احتمالی و شدت روابط تعیین‌شده و بخش دوم مقایسات زوجی به منظور شناسایی میزان ترجیح‌های موجود بین عوامل می‌باشد.

در این پژوهش جامعه آماری همه متخصصان و صاحب‌نظران و تصمیم‌گیرندگان در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد که با توجه به سابقه، مهارت، تخصص و... تعداد آن‌ها محدود است و نیز دسترسی به برخی صاحب‌نظران مقدور نمی‌باشد. با توجه به اینکه تعداد این متخصصان حدود ۴۵ نفر می‌باشد؛ بنابراین نمونه‌گیری به صورت سرشماری از بین این افراد انجام می‌گیرد. این متخصصان شامل کارشناسان اداره کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد و نیز مدیران کتابخانه‌های عمومی سطح شهر

¹ Ikonne and CLN

² Hirschhorn et al.



می‌باشند. روایی پرسشنامه به صورت محتوایی می‌باشد با توجه به این که اکثر شاخص‌های پژوهش از ادبیات تحقیق به دست آمده است برای اثبات روایی آن با نظر مدیران و خبرگان این شاخص‌ها تعدیل و بومی‌سازی شده است و به نظر اساتید دانشگاه و مدیران بخش خصوصی مرتبط با تحقیق نیز رسانده و لذا روایی سؤالات بین متغیرهای پژوهش برقرار می‌باشد. در ضمن سؤالات بر مبنای ماتریس‌های تصمیم‌گیری تدوین شده است که نرخ ناسازگاری برای هر یک از ماتریس‌های تصمیم‌گیری محاسبه شده که کمتر از ۰/۱ می‌باشد. لذا سازگاری قضاوت‌ها در حد قابل قبول بوده است یعنی پایایی پرسشنامه‌ها نیز برقرار می‌باشد.

در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل عوامل تعیین شده، ساختاری شبکه‌ای از فرآیند تصمیم‌گیری و عوامل تهیه می‌شود. به منظور شناسایی میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری معیارها در این تحقیق از روش دیمتل استفاده گردیده است. در روش دیمتل وابستگی درونی بین معیارها بررسی شده و در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری عوامل مذکور، از نگاشت ارتباطات شبکه‌ای استفاده می‌گردد.

در این تحقیق علاوه بر روش دیمتل، از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای به منظور تعیین میزان اهمیت معیارها و زیرمعیارها و عناصر فرعی در ارزیابی عملکرد استفاده می‌گردد. این روش شامل دو بخش می‌شود که یک بخش آن به بررسی عوامل با فرض عدم رابطه بین آن‌ها و بخش دیگر آن، به بررسی عوامل با توجه به روابط بین آن‌ها می‌پردازد. در این پژوهش، آن بخش از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای که به بررسی روابط عوامل می‌پردازد از روش دیمتل گردیده است و در نهایت اوزان هر یک از عوامل مذکور در ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد محاسبه و تعیین می‌گردد.

۶- یافته‌های پژوهش

با توجه به سؤال اول پژوهش، برای شناسایی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد ابتدا با استفاده از ادبیات پژوهش و مطالعات کتابخانه‌ای عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد مشخص گردید. سپس این عوامل و معیارها توسط اساتید و خبرگان تعدیل و بومی‌سازی شد. در **جدول ۱** نیز شاخص‌هایی که بر ارزیابی عملکرد مؤثر می‌باشند آورده شده که از این شاخص‌ها در پژوهش استفاده شده است.

جدول ۱- شاخص‌های پژوهش.

Table 1- Research indicators Continued.

ردیف	گوبه	منبع
1	استقبال از تغییر تحول	بایرز و رو (۲۰۰۸)، گلوبرسون ^۱ (۱۹۸۵)، کراسرت ^۲ (۲۰۰۹)
2	مرخصی طبق ضوابط و حضور به موقع در محل کار	کبیری ^۳ (۲۰۱۲)، ونکاترامن ^۴ (۱۹۹۷)
3	توانایی کسب توافق دیگران	بایرز و رو (۲۰۰۸)، النیمر و همکاران ^۵ (۲۰۱۲)
4	عدالت و انصاف	داویز و فیشر ^۶ (۲۰۰۲)، ریچ و بن باست ^۷ (۲۰۰۰)، برانچو و همکاران ^۸ (۱۹۹۶)
5	تلاش برای توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی	مین‌پنگ و ژیانو هو ^۹ (۲۰۱۲)
6	نوآوری در انجام وظایف شغلی با استفاده از اطلاعات و منابع کسب دانش	بهاروند و ناظر ^{۱۰} (۲۰۱۳)، یوان شنگ و خی فن ^{۱۱} (۲۰۱۲)، یانگ و همکاران ^{۱۲} (۲۰۱۰)

¹ Globerson

² Krausert

³ Kabiri

⁴ Venkatraman

⁵ Al-Nimer et al.

⁶ Davis and Fisher

⁷ Reich and Benbasat

⁸ Brancheau et al.

⁹ Min-Peng and Xiao-Hu

¹⁰ Baharvan and Nazer

¹¹ Yuan-sheng and Xiu-fen

¹² Yang et al.

Table 1- Continued.

ردیف	گویه	منبع
7	تعداد جوایز و تقدیرنامه‌های داخلی و بیرونی	ابطحی ^۱ (۲۰۱۰)، کراسرت (۲۰۰۹)، پاتنیک و پاتنیک ^۲ (۲۰۱۲)، کرنز ^۳ (۲۰۰۶)
8	پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان	بایرز و رو (۲۰۰۸)، آرگیرس ^۴ (۱۹۹۹)
9	کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیرمعمول	کبیری (۲۰۱۲)، کراسرت (۲۰۰۹)، کرنز (۲۰۰۶)
10	داشتن ادب و نزاکت در تعاملات	بایرز و رو (۲۰۰۸)، بچر و همکاران ^۵ (۲۰۱۰)
11	سرعت پاسخ‌دهی به درخواست واحدهای دیگر سازمان	مین‌پنگ و ژیانو هو (۲۰۱۲)
12	توان مشارکت در کارهای گروهی	داویز و فیشر (۲۰۰۲)، یوان شنگ و خی فن (۲۰۱۲)، اسفندیار و همکاران ^۶ (۲۰۱۱)، داویز و فیشر (۲۰۰۲)، یوان شنگ و خی فن (۲۰۱۲)
13	رعایت اصول ایمنی	مین‌پنگ و ژیانو هو (۲۰۱۲)
14	شهامت لازم برای پذیرش مسئولیت	نوکیرک و لدرر (۲۰۰۶)
15	داشتن روحیه خویشتن‌داری و انتقادپذیری	برانچو و همکاران (۱۹۹۶)، آرگیرس (۱۹۹۹)
16	توانایی تنظیم رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل	کرنز (۲۰۰۶)، چن و هسیه ^۷ (۲۰۰۶)
17	تعهد نسبت به منافع سازمان	دسلر ^۸ (۱۹۸۰)
18	همکاری در طراحی مسیر خدمتی مناسب با ویژگی‌های خود	ریچ و بن باست (۲۰۰۰)، اسفندیار و همکاران ^۹ (۲۰۱۱)
19	انجام وظایف تعیین‌شده به شیوه‌ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود.	سلطانی ^{۱۰} (۲۰۰۷)، ترس تینسکای و جرونیا ^{۱۱} (۱۹۹۵)
20	استقبال از ایده‌های جدید	کبیری (۲۰۱۲)
21	تعهد نسبت به ارزش‌های سازمان	بازرگان، دلمقانی ^{۱۲} (۱۹۷۵)، کرنز (۲۰۰۶)
22	تبادل مؤثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران	آذر و سهپری راد ^{۱۳} (۲۰۱۲)، آرگیرس (۱۹۹۹)، بچر و همکاران (۲۰۱۰)
23	تشخیص نیازمندی‌های مشتریان	داویز و فیشر (۲۰۰۲)
24	طرح‌های پیشنهادی مؤثر برای سازمان	مین‌پنگ و ژیانو هو (۲۰۱۲)
25	آموزش کارکنان به منظور تشویق آن‌ها جهت دستیابی به تمامی توانایی‌های بالقوه خود	گلوبرسون (۱۹۸۵)، کراسرت (۲۰۰۹)، گرانت ^{۱۴} (۲۰۰۳)
26	برنامه‌ریزی درست و به موقع	نوناکا و همکاران ^{۱۵} (۲۰۰۰)، سلطانی (۲۰۰۷)، پاتنیک و پاتنیک (۲۰۱۲)
27	اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران خود	گراور و سگارس ^{۱۶} (۲۰۰۵)، سمیع زاده و چهارسوقی ^{۱۷} (۲۰۰۸)، چن و هسیه (۲۰۰۶)
28	توانایی توسعه مشارکت افراد در امور تفویض اختیار به آن‌ها	گالس و کاهیا ^{۱۸} (۲۰۰۷)، مین‌پنگ و ژیانو هو (۲۰۱۲)
29	توان برقراری ارتباطات درون‌سازمانی	کراسرت (۲۰۰۹)
30	توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت	یویا و نوروزی (۲۰۱۷)، مین‌پنگ و ژیانو هو (۲۰۱۲)، نوکیرک و لدرر (۲۰۰۶)



¹ Abtahi
² Patnaik and Pattanaik
³ Kearns
⁴ Argyris
⁵ Bechor et al.
⁶ Esfandiar et al.
⁷ Chen and Hsieh
⁸ Dessler
⁹ Esfandiar et al.
¹⁰ Soltani

¹¹ Tractinsky and Jarvenpaa
¹² Bazargan Dilmaghani
¹³ Azar and Sepehrirad
¹⁴ Grant
¹⁵ Nonaka et al.
¹⁶ Grover and Segars
¹⁷ Samizadeh and Charsoqi
¹⁸ Golec and Kahya

Table 1- Continued.

ردیف	گویه	منبع
31	رعایت آراستگی ظاهری و لباس افراد در محیط شرکت	بچر و همکاران (۲۰۱۰)
32	تقوا و رازداری	شهناقی و سادات رسول ^۱ (۲۰۰۸)، گراور و سگارس (۲۰۰۵)
33	مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، اطلاع قبل از عمل و ردوبدل کردن اطلاعات	النیمر و همکاران (۲۰۱۲)، بایرز و رو (۲۰۰۸)
34	اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان لطمه وارد کند.	آذر و سپهری راد (۲۰۱۲)، گلوبرسون (۱۹۸۵)، نوکیک و لدرر (۲۰۰۶)
35	رعایت سلسله مراتب	اولمستد و همکاران ^۲ (۲۰۱۲)، بایرز و رو (۲۰۰۸)
36	شرکت در برنامه‌های آموزشی جهت انطباق با قابلیت‌های مورد نیاز در حال و آینده	آذر و سپهری راد (۲۰۱۲)، ونکاترامن (۱۹۹۷)، پاتنیک و پاتنیک (۲۰۱۲)
37	تصمیم‌گیری	بچر و همکاران (۲۰۱۰)، آهنچیان ^۳ (۲۰۰۹)
38	میزان انطباق عملکرد فرد با اهداف سازمانی	کورتزبرگ و همکاران ^۴ (۲۰۰۵)، مین‌پنگ و ژیاو هو (۲۰۱۲)
39	مراقبت از دارایی‌های شرکت (اطلاعات، وجوه و تجهیزات)	گرانز (۲۰۰۳)، آهنچیان (۲۰۰۹)، کراسرت (۲۰۰۹)، یوان شنگ و خی فن (۲۰۱۲)
40	وظیفه‌شناسی	گلوبرسون (۱۹۸۵)، کومار و سومان گالی ^۵ (۲۰۱۲)
41	تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای جنبه‌های منفی آن	سلطانی و همکاران ^۶ (۲۰۰۳)، ونکاترامن (۱۹۹۷)، یوان شنگ و خی فن (۲۰۱۲)
42	میزان آمادگی برای اتخاذ تصمیمات	سلطانی و همکاران (۲۰۰۳)، کرنز (۲۰۰۶)، نوناکا و همکاران (۲۰۰۰)
43	ارائه ایده نو در زمینه طراحی محصولات و خدمات	ترس تینسکای و جرونپا (۱۹۹۵)، سلطانی (۲۰۰۷)، یوان شنگ و خی فن (۲۰۱۲)، بچر و همکاران (۲۰۱۰)
44	کارایی و اثربخشی	گلوبرسون (۱۹۸۵)
45	تلاش در ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات	یانگ و همکاران (۲۰۱۰)

در نهایت این عوامل در سه سطح به صورت شکل زیر مشخص شدند.



¹ Shahanaghi and Sadat Rasool

² Olmstead et al.

³ Ahanchian

⁴ Kurtzberg et al.

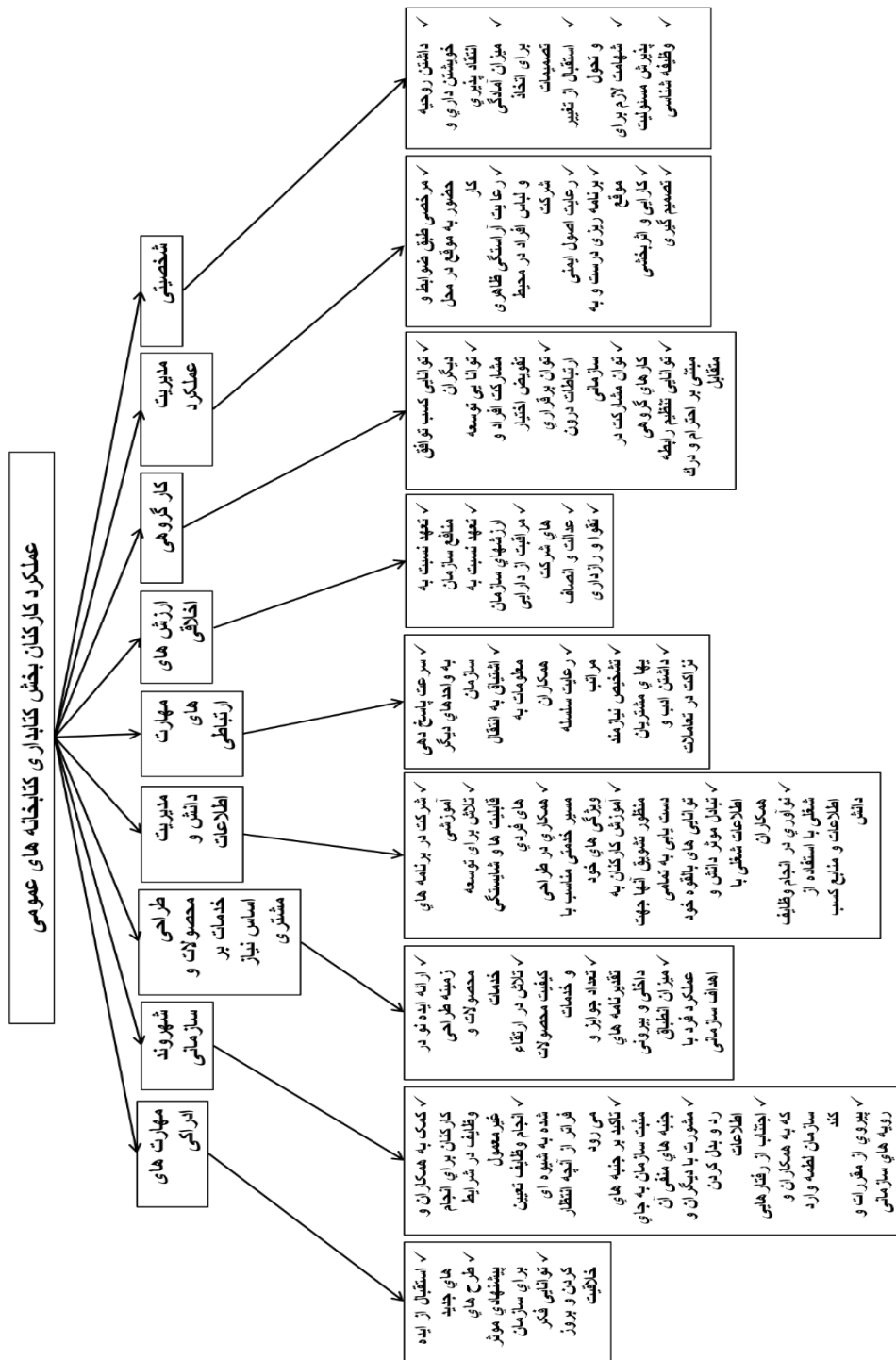
⁵ Kumar and Sumangali

⁶ Soltani et al.



شکل ۱- عوامل و زیرمعیارهای پژوهش محقق ساخته.

Figure 1- Factors and sub-criteria of researcher-made research.



جدول ۲- اسامی معیارها و علامت اختصاری هرکدام.

Table 2- The names of the criteria and their abbreviations.

ردیف	عنوان	علامت اختصاری
1	شخصیتی	A
2	مدیریت عملکرد	B
3	کار گروهی	C
4	تعهد و ارزش های اخلاقی نسبت به سازمان	D
5	مهارت های ارتباطی	E
6	مدیریت دانش و اطلاعات	F
7	طراحی محصولات و خدمات مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتری	G

Table 2- The names of the criteria and their abbreviations.

ردیف	عنوان	علامت اختصاری
8	شهروندی سازمانی	H
9	مهارت های ادراکی	I
10	داشتن روحیه خویشتن داری و انتقاد پذیری	A1
11	میزان آمادگی برای اتخاذ تصمیمات	A2
12	استقبال از تغییر و تحول	A3
13	شهامت لازم برای پذیرش مسئولیت	A4
14	وظیفه شناسی	A5
15	مرخصی طبق ضوابط و حضور به موقع در محل کار	B1
16	رعایت آراستگی ظاهری و لباس افراد در محیط شرکت	B2
17	رعایت اصول ایمنی	B3
18	برنامه ریزی درست و به موقع	B4
19	کارایی و اثربخشی	B5
20	تصمیم گیری	B6
21	توانایی کسب توافق دیگران	C1
22	توانایی توسعه مشارکت افراد در امور و تفویض اختیار به آنها	C2
23	توان برقراری ارتباطات درون سازمانی	C3
24	توان مشارکت در کارهای گروهی	C4
25	توانایی تنظیم رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل	C5
26	تعهد نسبت به منافع سازمان	D1
27	تعهد نسبت به ارزش های سازمان	D2
28	مراقبت از دارایی های شرکت (اطلاعات، وجوه و تجهیزات)	D3
29	عدالت و انصاف	D4
30	تقوا و رازداری	D5
31	سرعت پاسخ دهی به درخواست واحدهای دیگر سازمان	E1
32	اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران خود	E2
33	رعایت سلسله مراتب	E3
34	تشخیص نیازمندی های مشتریان	E4
35	داشتن ادب و نزاکت در تعاملات	E5
36	شرکت در برنامه های آموزشی جهت انطباق با قابلیت های مورد نیاز در حال و آینده	F1
37	تلاش برای توسعه قابلیت ها و شایستگی های فردی	F2
38	همکاری در طراحی مسیر خدمتی مناسب با ویژگی های خود	F3
39	آموزش کارکنان به منظور تشویق آنها جهت دست یابی به تمامی توانایی های بالقوه خود	F4
40	تبادل موثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران	F5
41	نوآوری در انجام وظایف شغلی با استفاده از اطلاعات و منابع کسب دانش	F6
42	ارائه ایده نو در زمینه طراحی محصولات و خدمات	G1
43	تلاش در ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات	G2
44	تعداد جوایز و تقدیرنامه های داخلی و بیرونی	G3
45	میزان انطباق عملکرد فرد با اهداف سازمانی	G4
46	کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیر معمول	H1
47	انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود	H2
48	تاکید بر جنبه های منیت سازمان به جای جنبه های منفی آن	H3
49	مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل و رد و بدل کردن اطلاعات	H4
50	اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان لطمه وارد کند	H5
51	پیروی از مقررات و رویه های سازمانی	H6
52	استقبال از ایده های جدید	I1
53	طرح های پیشنهادی موثر برای سازمان	I2
54	توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت	I3



در پاسخ به پرسش دوم برای مشخص کردن وضعیت اثرگذاری و اثرپذیری معیارهای مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی از روش دیمتل و پرسشنامه ماتریس مقایسه زوجی بهره گرفته شده است.

جدول ۳- مقادیر نمره‌های بکار رفته توسط خبرگان در ماتریس و نام معادلشان.

Table 3- Score values used by experts in the matrix and their equivalent names.

مقدار	نام
0/00	بدون تأثیر
1/00	تأثیر کم
2/00	تأثیر متوسط
3/00	تأثیر زیاد
4/00	تأثیر خیلی زیاد



جدول ۴- میانگین نظر تمام خبرگان.

Table 4- The average opinion of all experts.

I	H	G	F	E	D	C	B	A	میانگین نظر تمام خبرگان
4/0000	3/0000	3/0000	2/0000	3/0000	2/0000	3/0000	2/0000	0/0000	A
2/0000	4/0000	4/0000	3/0000	2/0000	2/0000	2/0000	0/0000	3/0000	B
3/0000	3/0000	3/0000	3/0000	4/0000	2/0000	0/0000	1/0000	4/0000	C
4/0000	3/0000	4/0000	3/0000	4/0000	0/0000	3/0000	4/0000	3/0000	D
3/0000	3/0000	2/0000	3/0000	0/0000	1/0000	3/0000	3/0000	3/0000	E
3/0000	3/0000	3/0000	0/0000	3/0000	2/0000	1/0000	3/0000	2/0000	F
3/0000	3/0000	0/0000	2/0000	3/0000	1/0000	1/0000	2/0000	1/0000	G
2/0000	0/0000	3/0000	3/0000	3/0000	2/0000	2/0000	3/0000	3/0000	H
0/0000	2/0000	4/0000	3/0000	3/0000	1/0000	2/0000	2/0000	3/0000	I

در مرحله بعد این ماتریس را نرمال کرده و با توجه به ماتریس نرمال شده ماتریس روابط کل را محاسبه می‌کنیم که از فرمول زیر به دست می‌آید.

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (H^1 + H^2 + \dots + H^k) = H \times (I - H)^{-1} \quad (1)$$

در این فرمول I ماتریس یکه است. **جدول ۵** ماتریس T را نشان می‌دهد.

جدول ۵- ماتریس روابط کل.

Table 5- Total relationship matrix.

ماتریس روابط کل	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	1/2760	0/3197	0/3146	0/2344	0/4083	0/3462	0/4193	0/3974	0/4265
B	0/3672	1/2537	0/2801	0/2353	0/3751	0/3727	0/4466	0/4277	0/3642
C	0/4130	0/3017	1/2279	0/2418	0/4513	0/3864	0/4298	0/4100	0/4117
D	0/4403	0/4448	0/3682	1/2104	0/5135	0/4456	0/5299	0/4751	0/5005
E	0/3619	0/3387	0/3046	0/1989	1/2967	0/3643	0/3760	0/3867	0/3828
F	0/3160	0/3316	0/2334	0/2199	0/3782	1/2547	0/3917	0/3731	0/3688
G	0/2386	0/2558	0/1948	0/1586	0/3241	0/2734	1/2373	0/3191	0/3153
H	0/3595	0/3421	0/2748	0/2292	0/3938	0/3639	0/4058	1/2914	0/3549
I	0/3406	0/2940	0/2597	0/1863	0/3750	0/3457	0/4145	0/3386	1/2699

در مرحله بعد باید عدد آستانه را از میانگین اعداد جدول فوق به دست آورد در صورتی که عدد داخل جدول از عدد آستانه کمتر بود به جای آن صفر و اگر بزرگتر و مساوی با عدد آستانه بود خود عدد را می‌گذاریم.

عدد آستانه در معیارها عدد ۰/۳۳۹۵ می‌باشد و نتایج عملیات در **جدول ۷** مشخص شده است.

جدول ۶- عدد آستانه.

Table 6- Threshold number.

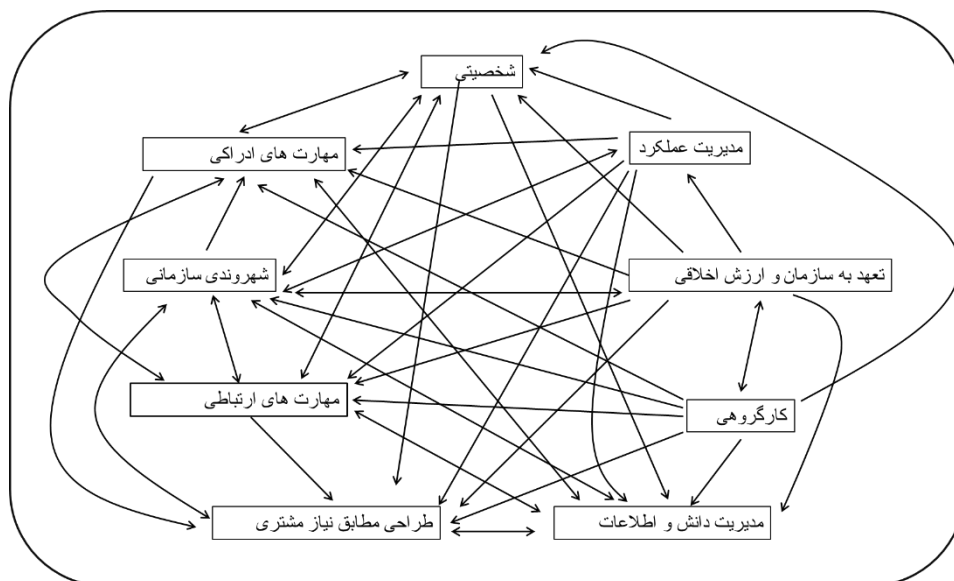
عدد آستانه	0/3395
------------	--------

جدول ۷- ماتریس روابط کل معیارها پس از تأثیرگذاری عدد آستانه.

Table 7- Matrix of relationships of all criteria after influencing the threshold number.

ماتریس روابط کل بعد از تأثیر عدد آستانه	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Di
A	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/4083	0/3462	0/4193	0/3974	0/4265	1/9976
B	0/3672	0/0000	0/0000	0/0000	0/3751	0/3727	0/4466	0/4277	0/3642	2/3535
C	0/4130	0/0000	0/0000	0/3395	0/4513	0/3864	0/4298	0/4100	0/4117	2/8418
D	0/4403	0/4448	0/3682	0/0000	0/5135	0/4456	0/5299	0/4751	0/5005	3/7179
E	0/3619	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/3643	0/3760	0/3867	0/3828	1/8718
F	0/0000	0/0000	0/0000	0/0000	0/3782	0/0000	0/3917	0/3731	0/3688	1/5118
G	0/0000	0/3421	0/0000	0/0000	0/0000	0/3395	0/0000	0/3395	0/0000	0/6790
H	0/3595	0/3421	0/0000	0/3400	0/3938	0/3639	0/4058	0/0000	0/3549	2/5600
I	0/3406	0/0000	0/0000	0/0000	0/3750	0/3457	0/4145	0/0000	0/0000	1/4758
Ri	2/2825	0/7869	0/3682	0/6795	2/8952	2/9644	3/4137	2/8095	2/8094	

در نهایت با توجه به نتایج ماتریس فوق دیاگرام روابط بین معیارها در شکل ۲ ترسیم گردیده است.



شکل ۲- دیاگرام روابط علی و معلولی معیارها.

Figure 2- Diagram of cause and effect relationships of criteria.

مقدار D حاصل به ازای هر هدف نشانگر میزان تأثیرگذاری آن هدف بر سایر اهداف و مقدار R مربوط به آن معرف میزان تأثیرپذیری آن فاکتور از سایر فاکتورهای سیستم است؛ بنابراین مقدار نهایی اثرگذاری هر هدف بر کل سیستم از تفاضل $(D-R)$ حاصل می شود. به عبارتی مثبت بودن $(D-R)$ برای یک فاکتور به منزله آن است که فاکتور مذکور قطعاً یک اثرگذار در سیستم و منفی بودن آن مقدار به معنای اثرپذیری قطعی آن فاکتور از سیستم است.

در این مرحله میزان اهمیت شاخص ها $(Di+Ri)$ و رابطه بین معیارها با $(Di-Ri)$ مشخص می گردد. اگر $Di-Ri > 0$ باشد، معیار مربوطه اثرگذار و اگر $Di-Ri < 0$ باشد معیار مربوطه اثرپذیر است.

جدول ۸ مقادیر $Di+Ri$ و $Di-Ri$ را نشان می دهد.



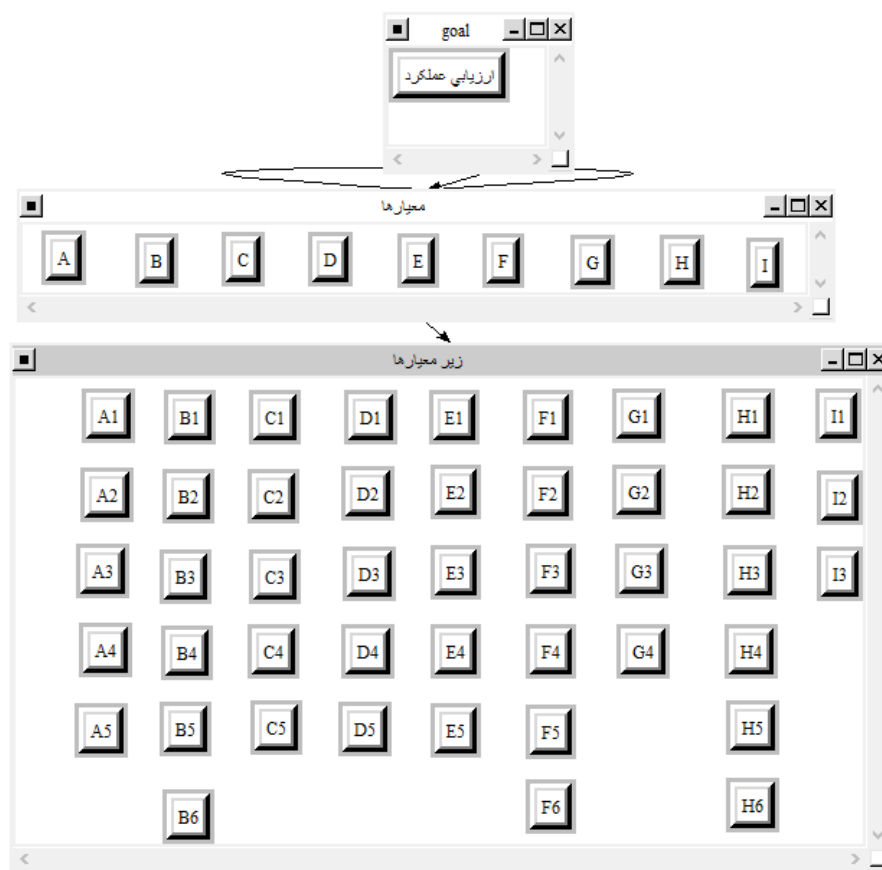
Table 8- Importance and intensity of influence and effectiveness of criteria.

معیار	Di + Ri	Di - Ri
A	4/2801	-0/2848
B	3/1404	1/5666
C	3/2100	2/4736
D	4/3974	3/0384
E	4/7670	-1/0234
F	4/4762	-1/4526
G	4/0927	-2/7347
H	5/3696	-0/2495
I	4/2852	-1/3336



در جدول ۸ همان طور که ملاحظه می‌کنید، معیار H (شهروند سازمانی) با توجه به تعداد بالای میزان ارتباط با سایر معیارها دارای بیشترین اهمیت و معیار B (مدیریت عملکرد) دارای کم‌ترین میزان اهمیت در بین معیارها از نظر میزان ارتباط و رابطه درونی می‌باشد. همچنین معیارهای C ، B و D به‌عنوان معیار اثرگذار شناخته می‌شوند چراکه میزان $Di-Ri$ در این معیارها مثبت می‌باشد ولی معیارهای A ، E ، F ، G و H در نهایت معیار I به‌عنوان معیار اثرپذیر شناخته می‌شوند چراکه میزان $Di-Ri$ در این معیارها منفی می‌باشد.

در خصوص سؤال سوم در زمینه رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان، از روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای استفاده می‌شود. در این پژوهش بعد از تعیین ارتباطات و انجام مقایسات زوجی، ۳ سطح با نام‌های هدف، معیارها و زیرمعیارها در نرم‌افزار *Super decision* ایجاد می‌شود که در سطح اول، هدف که همان ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد می‌باشد به‌صورت گره ایجاد گردید. در سطح دوم، ۹ با‌عنوان معیارهای ارزیابی تعیین گردید. در سطح سوم، زیرمعیارها در ۴۵ گره ایجاد گردید.



شکل ۳- مدل پژوهش در نرم‌افزار سوپردسیژن.

Figure 3- Research model in Superdecision software.

در این مرحله نتایج حاصل از فرآیند تحلیل شبکه‌ای به‌صورت زیر می‌باشد.

Table 9- Weight of criteria and sub-criteria.

وزن های غیر نرمال حاصل از سوپر ماتریس محدود	وزن نرمال شده زیر معیارها	وزن نرمال شده معیارها	معیارها
0/099684	0/19937	D2	D
0/045912	0/09182	D3	
0/042029	0/08406	D1	
0/016092	0/03218	D5	
0/012073	0/02415	D4	
0/057468	0/11494	C4	C
0/057468	0/11494	C2	
0/034961	0/06992	C3	
0/010452	0/0209	C5	
0/010452	0/0209	C1	
0/028433	0/05687	H4	H
0/018288	0/03658	H5	
0/011152	0/0223	H1	
0/11152	0/0223	H6	
0/004162	0/00832	H3	
0/003811	0/00762	H2	
0/006229	0/01246	A5	
0/003206	0/00641	A3	A
0/002531	0/00506	A4	
0/000974	0/00195	A1	
0/000628	0/00126	A2	
0/003475	0/00695	B5	B
0/003225	0/00645	B3	
0/001517	0/00303	B4	
0/001212	0/00242	B6	
0/000631	0/00126	B1	
0/000355	0/00071	B2	
0/002487	0/00497	E4	E
0/001478	0/00296	E5	
0/000847	0/00169	E1	
0/000847	0/00169	E3	
0/000334	0/00067	E2	
0/001378	0/00276	F5	F
0/000485	0/00097	F6	
0/000423	0/00085	F1	
0/000383	0/00077	F3	
0/00016	0/00032	F4	
0/00016	0/00032	F2	
0/001277	0/00255	G4	
0/000396	0/00079	G1	G
0/000174	0/00035	G3	
0/000132	0/00026	G2	
0/00083	0/00166	I2	
0/000523	0/00105	I3	I
0/000117	0/00023	I1	

در جدول ۹ کلیه زیر معیارها بر اساس اولویت معیار مورد نظر دسته بندی شده اند که بر این اساس معیار *D* دارای بالاترین اولویت و معیار *I* کمترین درجه اهمیت و در رده نهم قرار دارد. همچنین در این رتبه بندی معیارهای *C, H, A, B, E, F* و *G* به ترتیب در رتبه های دوم تا هشتم میزان اهمیت نسبی می باشند. همچنین در این جدول همان طور که مشخص است در میان زیر معیارها *D2* دارای بالاترین رتبه می باشد و پس از آن زیر معیارهای *C4, C2* و *D3* به ترتیب در رتبه های دوم تا چهارم قرار دارند. در این جدول زیر معیار *I1* دارای کمترین اهمیت نسبی نسبت به سایر زیر معیارها می باشد.

۷- بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان بخش کتابداری کتابخانه های عمومی شهر مشهد انجام پذیرفت. وجه تمایز این پژوهش با پژوهش های انجام شده در این زمینه در این است که در پژوهش های انجام شده، معمولاً ۴ یا ۵ معیار مورد بررسی قرار گرفته است در حالی که در این پژوهش سعی شده تا همه عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد مورد کنکاش و واکاوی





قرار گیرد و اولویت‌بندی گردند. همچنین در پژوهش‌های داخلی موردی از روش فرآیند تحلیل شبکه برای ارزیابی عملکرد کارکنان کتابخانه‌ها یافت نشد.

در زمینه عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد پژوهش حاضر ۹ شاخص را معرفی می‌کند که هرکدام با پژوهش‌های مشخص شده زیر تطابق دارند و آن‌ها را تأیید می‌کنند.

عوامل شخصیتی: به همه خصوصیات و ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که معرف رفتار یک شخص است (پویا و نوروزی، ۲۰۱۷؛ آذر و همکاران^۱، ۲۰۱۱؛ کاظمی و آصفی^۲، ۲۰۱۰؛ کراسرت، ۲۰۰۹؛ گالس و کاهیا، ۲۰۰۷).

در اکثر مطالعات ارزیابی عملکرد به شاخص شخصیتی پرداخته شده است و جزو شاخص‌های پرکاربرد در مطالعات ارزیابی عملکرد به شمار می‌رود. با مشورت و نظر خبرگان و نیز با بهره‌گیری از ادبیات پژوهش زیرمعیارهایی برای این شاخص تعیین گردید که شامل: داشتن روحیه خویشتن‌داری و انتقادپذیری، میزان آمادگی برای اتخاذ تصمیمات، استقبال از تغییر و تحول، شهامت لازم برای پذیرش مسئولیت، وظیفه‌شناسی می‌باشد. این شاخص بیانگر شخصیت کارکنان می‌باشد؛ بنابراین، توجه به ویژگی‌های شخصیتی در انتخاب شغل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

مدیریت عملکرد: چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنانشان (که باید در ابتدای هر دوره زمانی ارزیابی انجام شود) به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت‌بخش و مطلوب یا غیر رضایت‌بخش و نامطلوب و با کمک به‌کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقای رفتار کارکنان فراهم کنند (پویا و نوروزی، ۲۰۱۷؛ یوان شنگ و خی فن، ۲۰۱۲؛ مین‌پنگ و ژیانو هو، ۲۰۱۲).

این شاخص شامل شاخص‌های مرخصی طبق ضوابط و حضور به موقع در محل کار، رعایت آراستگی ظاهری و لباس افراد در محیط شرکت، رعایت اصول ایمنی، کارایی و اثربخشی و تصمیم‌گیری می‌باشد. مادامی که سیستم مدیریت عملکرد به‌طور مناسب طراحی و اجرا شود، نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت عملکرد فعلی خود را بدانند، بلکه اقداماتی را که در جهت بهبود عملکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد.

عوامل کارگروھی: همکاری یا کارگروھی به کاری گویند که دو یا چند نفر باهدف مشترک که هرکدام قسمتی از آن را انجام دهند؛ باهم همکاری داشته باشند (پرداختچی و شفیع‌زاده^۳، ۲۰۰۶؛ پراساد، ۲۰۰۶).

شاخص کارگروھی شامل شاخص‌های توانایی کسب توافق دیگران، توانایی توسعه مشارکت افراد در امور و تفویض اختیار به آن‌ها توان برقراری ارتباطات درون‌سازمانی، توان مشارکت در کارهای گروهی و توانایی تنظیم رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل، تشکیل‌دهنده این عامل می‌باشند که بر مفاهیمی مانند توافق، مشارکت، برقراری ارتباطات و درک متقابل تمرکز دارند. انجام و به ثمر رساندن کارها با استفاده از شیوه گروهی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری کامل از توانایی‌های منابع انسانی و درنهایت بهبود عملکرد فراهم می‌آورند.

عوامل تعهد و ارزش‌های اخلاقی نسبت به سازمان: اصول و ارزش‌های موردقبول جامعه و در راستای اهداف سازمان که از جامعه به درون سازمان وارد می‌شوند و رفتار را در محیط کار هدایت می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر ارزش‌های اخلاقی سازمانی، به آن دسته از ارزش‌هایی اشاره دارند که هدایت‌گر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان و مبنای تصمیم‌گیری بوده و راهنمای قضاوت امور بر اساس اخلاقیات و نیز اهداف سازمان هستند و در مجموع می‌توان گفت ارزش‌های اخلاقی سازمانی، زیربنای فرهنگ سازمانی بوده و متمایزکننده یک سازمان از سازمان‌های دیگر است (یوان شنگ و خی فن، ۲۰۱۲؛ کاظمی و آصفی، ۲۰۱۰).

¹ Azar et al.

² Kazemi and Asefi

³ Pardakhtchi and Shafieezade



این عامل شامل شاخص‌های تعهد نسبت به منافع سازمان، تعهد نسبت به ارزش‌های سازمان، مراقبت از دارایی‌های شرکت، عدالت و انصاف و تقوا و رازداری می‌باشد. درون‌مایه هرکدام از این شاخص‌ها، ارزش‌ها و باورهای اخلاقی است که باعث ایجاد تعهد در افراد می‌گردد. در واقع، تعهد سازمانی یک نگرش و حالت روانی است که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد.

عوامل مهارت‌های ارتباطی: مهارت‌های ارتباطی به توانایی انتقال اطلاعات به دیگران به‌طور مؤثر و کارآمد گفته می‌شود که می‌تواند ارتباطات فردی و تجاری فرد را بهبود بخشیده و موجب شود رضایت از زندگی و کیفیت زندگی فرد بالا رود. این مهارت‌های ارتباطی است که تأثیرگذاری ارتباط را تعیین می‌کند (مین‌پنگ و ژیانو هو، ۲۰۱۲؛ پویا و نوروزی، ۲۰۱۷؛ اسفندیار و همکاران، ۲۰۱۱؛ آذر و همکاران، ۲۰۱۱؛ سمیع زاده و چهارسوقی، ۲۰۰۸؛ گالس و کاهیا، ۲۰۰۷).

شاخص‌های سرعت پاسخ‌دهی به درخواست واحدهای دیگر سازمان، اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران خود، رعایت سلسله‌مراتب، تشخیص نیازمندی‌های مشتری و داشتن ادب و نزاکت در تعاملات از جمله شاخص‌های این عامل می‌باشند که بیانگر ارتباطات بین همکاران، واحدهای سازمانی و کارکنان با ارباب‌رجوع هستند که مؤثر بودن این ارتباطات نیاز به مهارت‌های ارتباطی خاصی دارد. زمانی که کارکنان شاد و در محیط کاری خود راضی باشند، به احتمال زیاد در سازمان ماندگارترند. در نتیجه جایگزینی کارکنان و یا تغییر آنان کاهش‌یافته، عملکرد مالی سازمان بهتر می‌شود و هزینه جذب و آموزش کارکنان جدید، کاهش می‌یابد.

عوامل مدیریت دانش و اطلاعات: مدیریت دانش یعنی استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه دانش‌ها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود سازمان (سلطانی و همکاران، ۲۰۰۳؛ کاظمی و آصفی، ۲۰۱۰؛ اسفندیار و همکاران، ۲۰۱۱؛ کومار و سومان گالی، ۲۰۱۲؛ مین‌پنگ و ژیانو هو، ۲۰۱۲).

این عامل شامل شاخص‌های شرکت در برنامه‌های آموزشی جهت انطباق با قابلیت‌های مورد نیاز در حال و آینده، تلاش برای توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی، همکاری در طراحی مسیر خدمتی مناسب با ویژگی‌های خود، آموزش کارکنان به‌منظور تشویق آن‌ها جهت دستیابی به‌تمامی توانایی‌های بالقوه خود، تبادل مؤثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران و نوآوری در انجام وظایف شغلی با استفاده از اطلاعات و منابع کسب دانش می‌باشد. در بیشتر سازمان‌ها به دلیل فقدان سیستمی که اولاً کارکنان را به مستند کردن تجارب و دارایی‌های کاری خود وادار کند و ثانیاً قادر باشد تا شرح مشاغل را با اطلاعات علمی روز تنظیم کند و در اختیار کارکنان قرار دهد، دستیابی به دانش لازم برای اجرای نقش‌ها و وظایف مختلف تا اندازه‌ای مشکل به نظر می‌رسد.

عوامل طراحی محصولات و خدمات مبتنی بر نیازها انتظارات مشتری: طراحی محصولات و خدمات بر اساس نیازهای مشتری و انتظاراتی که دارد به‌گونه‌ای که رضایت او را در پی داشته باشد (سمیع زاده و چهارسوقی، ۲۰۰۸؛ سلطانی و همکاران، ۲۰۰۳).

از جمله شاخص‌هایی که این عوامل را موردسنجش قرار می‌دهند، ارائه ایده نو در زمینه طراحی محصولات و خدمات، تلاش در ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات، تعداد جوایز و تقدیرنامه‌های داخلی و بیرونی و میزان انطباق عملکرد فرد با اهداف سازمانی می‌باشند. طراحی مناسب محصولات و خدمات، نقش بسزایی در عملکرد یک سازمان دارد که بایستی متمرکز بر نیازها و انتظارات مشتریان باشد.

شهروندی سازمانی: این عامل به‌وسیله شش شاخص کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیر معمول، انجام وظایف تعیین‌شده به شیوه‌ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود، تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به‌جای جنبه‌های منفی آن، مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع از عمل و ردوبدل کردن اطلاعات، اجتناب از رفتارهایی که به همکاران و سازمان لطمه وارد کند و پیروی از مقررات و رویه‌های سازمانی سنجیده شده است. این رفتار شهروندی سازمانی موجب می‌شود کارکنان رفتارهای مخرب را از خود بروز ندهند، در انجام وظایف فراتر از انتظارات عمل کنند و کمک‌حال همکاران خود نیز باشند و در این صورت، می‌توان شاهد بهبود عملکرد منابع انسانی بود (پویا و نوروزی، ۲۰۱۷؛ سلطانی و همکاران، ۲۰۰۳).

مهارت ادراکی: شاخص‌های استقبال از ایده‌های جدید، طرح‌های پیشنهادی مؤثر برای سازمان و توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت تشکیل‌دهنده این عامل می‌باشند. در صورتی که در یک سازمان، به‌درستی، مهارت‌های ادراکی افراد شناسایی گردد و در موقعیت‌های



مناسبی از این مهارت‌ها بهره‌برداری شود، می‌توان بهبود عملکرد منابع انسانی را انتظار داشت (آذر و همکاران، ۲۰۱۱؛ پرداختچی و شفیق زاده، ۲۰۰۶؛ پویا و نوروزی، ۲۰۱۷).

در زمینه رتبه‌بندی معیارهای پژوهش، عامل تعهد و ارزش‌های اخلاقی نسبت به سازمان دارای بالاترین درجه اهمیت می‌باشد و کارگروهی دارای رتبه دوم می‌باشد. در رتبه نهم عامل مهارت‌های ادراکی قرار دارد. در حالی‌که در پژوهش خادمی زاده و همکاران (۲۰۱۹) پنج معیار بررسی شد و در نهایت مهارت‌های دانش و معلومات در رتبه اول قرار گرفت و پس از آن، اخلاقی-ارزشی در رده دوم جای گرفت. عامل شخصیتی، عملکردی و ارتباطی به ترتیب در رتبه‌های سوم تا پنجم جای گرفتند. همچنین موسوی فر و همکاران (۲۰۱۶) سه عامل اخلاقی-ارزشی، عملکردی و فرآیندی را بررسی کردند و عامل اخلاقی-ارزشی بالاترین نمره را کسب نمود که این نتیجه با نتیجه پژوهش حاضر تطابق دارد. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش زارعی و سیاهکلرودی (۲۰۱۹) تطابق دارد.

۸- پیشنهادهای پژوهش

با توجه به این‌که معیار تعهد و ارزش‌های اخلاقی نسبت به سازمان اهمیت بیشتری نسبت به عوامل داشته‌اند؛ لذا به مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان توصیه می‌گردد برای بهبود عملکرد نیروی انسانی کارکنانی را به‌کارگیرند که نسبت به سازمان احساس تعهد داشته باشند و ارزش‌های اخلاقی را رعایت نمایند. وجود چنین کارکنانی سبب بهبود مستمر عملکرد مجموعه می‌گردد چراکه این کارکنان نسبت به ارزش‌های سازمان متعهد می‌باشند و از کلیه دارایی‌های شرکت و سازمان به‌مثابه دارایی‌های خویش حراست و پاسبانی می‌نمایند.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد عامل کارگروهی یکی از مهم‌ترین عوامل در ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود لذا از مدیران انتظار داریم در این راستا کارگروهی توجه ویژه نمایند و توان مشارکت در کارگروهی را در کارکنان تقویت و راه‌های ارتباط درون‌سازمانی را تسهیل نمایند و این کار سبب نزدیک شدن دیدگاه‌های بخش‌های مختلف سازمان نسبت به مسائل مختلف می‌شود و اگر تصمیم‌گیرندگان به این عامل توجه کافی را داشته باشند؛ شاهد رشد عملکرد در مجموعه و سازمان خود خواهند بود.

در تحقیق حاضر عامل شهروند سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و توجه به این عامل از ضروریات ارزیابی و در نهایت بهبود عملکرد هر سازمانی می‌باشد. باید کارکنانی در بخش‌های مختلف سازمان به‌خصوص بخش کتابداری کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد حضور داشته باشند که خود را بخشی از سازمان و شرکت بدانند و به‌مثابه شهروند سازمان عمل نمایند؛ یعنی قبل از انجام امورات با دیگر همکاران مشورت نمایند تا آن کار را به بهترین نحو انجام دهند و نیز از تجربیات سایر افراد بهره‌مند شوند و این کارکنان باید از انجام کارهایی که به سازمان لطمه وارد می‌کنند اجتناب نمایند و همیشه رعایت مقررات و رویه‌های سازمان را سرلوحه کار خود قرار دهند. یکی از جنبه‌های شهروندی سازمانی کمک به دیگران می‌باشد که داشتن این روحیه باعث بهبود عملکرد سازمان می‌گردد.

عامل شخصیتی نیز یکی از مهم‌ترین عوامل ارزیابی و بهبود عملکرد می‌باشد. کارکنان وظیفه‌شناس همواره سبب افزایش عملکرد در مجموعه خود می‌شوند و باید مدیران در گزینش کارکنان بخش کتابداری به این مهم بیشتر توجه کنند. همچنین داشتن روحیه استقبال از تغییر و تحول سبب می‌شود کارکنان این بخش همواره با تکنولوژی و تغییرات به‌روز باشند. در مجموعه عوامل شخصیتی کارکنانی که روحیه مسئولیت‌پذیری دارند بسیار کارآمد و برای مجموعه مؤثر می‌باشند.

با توجه به این‌که کارایی و اثربخشی از دید مدیران بسیار مهم می‌باشد بنابراین توجه به عامل مدیریت عملکرد انکارناپذیر می‌باشد. مدیران توجه داشته باشند که رعایت اصول ایمنی هم سبب بهبود عملکرد می‌گردد و هم خسارات را به حداقل می‌رساند. باید کلیه کارها طبق برنامه‌ریزی صحیح انجام گیرد تا پیشرفت و بهبود عملکرد قابل‌سنجش باشد.

مهارت‌های ارتباطی یکی از مهم‌ترین عوامل در بهبود عملکرد می‌باشد. در کارکنان بخش کتابداری باید نیازهای سایر واحدها تشخیص داده و به‌سرعت اقدام به پاسخگویی به نیاز و مشکل سایر واحدها نمایند تا وقفه‌ای در کار سایر بخش‌ها ایجاد نشود. نکته‌ای که در این تعاملات بسیار اهمیت دارد رعایت ادب و نزاکت بین طرفین می‌باشد چراکه این امر سبب مؤثرتر شدن ارتباطات می‌شود.



مدیریت دانش و اطلاعات از آن سبب برای مدیران دارای اهمیت است که تبادل دانش سبب ارتقای سطح دانش کارکنان و استفاده از روش‌های نوین با دانش‌های آموخته‌شده می‌گردد و این خود در عملکرد کارکنان مؤثر می‌باشد. استفاده از دوره‌های آموزش توسط سازمان برای کارکنان می‌تواند بسیار مؤثر در عملکرد کارکنان باشد. مدیران نباید از معیار طراحی محصول و خدمات بر اساس نیاز و انتظار مشتری غافل شوند. مدیران باید در این معیار میزان انطباق عملکرد کارکنان با اهداف سازمان را بررسی، میزان ارائه ایده نو و خلاقیت توسط کارکنان را توجه و تلاش کارکنان در زمینه ارتقا کیفیت محصول و خدمت را مورد تقدیر خود قرار دهند. مهارت‌های ادراکی نیز از جمله معیارهایی می‌باشد که همواره توجه مدیران را به خود جلب نموده است. از جمله مهارت‌های ادراکی می‌توان به توانایی کارکنان در ارائه طرح‌های مؤثر برای سازمان، توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت و مهارت استقبال کارکنان از ایده‌های جدید اشاره نمود.

تعارض منافع

نویسندگان در نگارش مقاله حاضر هیچ تعارض منافی با هم نداشته‌اند.

منابع

- Abtahi, S. H. (2010). *Human resources management*. Payame Noor University Press. (In Persian). <https://www.gisoom.com>
- Adetunji, E. O. (2021). Performance appraisal in the Nigerian public service: periscoping the impediments of the national business and technical examinations board (NABTEB) appraisal instruments. *Sau journal of management and social sciences*, 6(1), 116-127. <https://journals.sau.edu.ng/index.php/sjmas/article/view/244>
- Aftabi, B., Soltanpanah, H. (2021). Identifying and prioritizing factors affecting employee performance. *Governance and development*, 2(1), 105-114. (In Persian). DOI: [10.22111/JIPAA.2021.132979](https://doi.org/10.22111/JIPAA.2021.132979)
- Ahanchian, M. R. (2009). Methodology "designing a staff performance evaluation system in higher education institutions: the case of Ferdowsi University". *Higher education of Iran*, 2(3), 15-46. (In Persian). <https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=118622>
- Akbarnezhad, R., & Dayyani, M. H. (2018). Evaluation of the performance excellence of Iran Public Libraries based on the Malcolm Baldrige Model. *Research on information science and public libraries*, 24(3), 363-386. https://publij.ir/browse.php?a_id=1977&slc_lang=en&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Al-Nimer, M., Sleihat, N., Al Abbadi, H., & Almahamid, S. (2012). The diffusion of performance evaluation measures: an empirical study in Jordanian banks. *International journal of business and management*, 7(14), 76-87.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Wiley-Blackwell.
- Azar, A., & Sepehrirad, R. (2012). A hybrid mathematical model for 360-degree performance appraisal: (Case study: National Iranian Productivity Organization). *Journal of management studies in development & evaluation*, 21(66), 1-23. (In Persian). <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=306168>
- Azar, A., Yaghubi, N. M., & Hamrahi, M. (2011). *Research method in management (with an approach to writing an academic thesis)*. Sistan and Baluchistan University Publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/1775599/>
- Babaie Chamazkoti, M., & Mokhtari, H. (2016). Performance evaluation of Iran's province of Golestan public libraries, by balanced score card. *Research on information science & public libraries*, 22(3), 335-353. (In Persian). https://publij.ir/browse.php?a_id=1028&sid=1&slc_lang=en
- Baharvand, P., & Nazer, M. R. (2013). The assessment of 360-degree instrument's validity and reliability for evaluation of medical students' performance. *Journal of medical education development*, 5(9), 1-6. (In Persian). <http://repository.zums.ac.ir/id/eprint/4987/>
- Bamdad Sufi, J., Khatami Firoozabadi, M. A., & Zare, M. (2014). Selecting the appropriate method for evaluating employee performance using multi-criteria decision making techniques in Sapco. *Journal of human resource management*, 4(12), 105-123. (In Persian). http://www.jhrs.ir/article_65995.html?lang=fa
- Bazargan Dilmaghani, F. (1975). *Getting to know the philosophy of education*. Samt Publication. (In Persian). <https://telketab.com/book/>
- Bechor, T., Neumann, S., Zviran, M., & Glezer, C. (2010). A contingency model for estimating success of strategic information systems planning. *Information & management*, 47(1), 17-29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.09.004>
- Brancheau, J., Janz, B., & Wetherbe, J. (1996). Key issues in information systems management: 1994-1995 SIM Delphi results. *Management information systems quarterly*, 20(2), 5. <https://aisel.aisnet.org/misq/vol20/iss2/5/>
- Byars, L., & Rue, L. (2008). *Human resource management*. McGraw Hill.
- Carell, M. R., Kuzmits, F. E., & Elbert, N. F. (1992). *Personnel/ Human Resource Management*. Macmillan. Publishing.
- Chen, H. M., & Hsieh, Y. H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation & benefits review*, 38(6), 64-70. DOI: <https://doi.org/10.1177/0886368706292542>
- Davis, D., & Fisher, T. (2002). Attitudes of middle managers to quality-based organizational change. *Managing service quality: an international journal*, 12(6), 405-413.
- Dessler, A. J. (1980). Mass-injection rate from Io into the Io plasma torus. *Icarus*, 44(2), 291-295.
- Esfandiari, M., Fallah Jolodar, M., & Darvish Motevali, M. H. (2011). Designing an integrated model for evaluating the performance of university employees using data envelopment analysis and fuzzy sets (case study). *Journal of industrial strategic management*, 8(22), 24-35. (In Persian). <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=149486>



- Foot, M., & Hook, C. (1997). *Introducing human resource management*. Longman modular texts in business and economics. Longman, Great Britain.
- Francis, A. U., Enyinna, U. K., & Nnedinma, D. (2021). Performance appraisal of employees productivity in selected banks in Port Harcourt. *International journal of information research and review*, 8(6), 7294-7303.
- Gadzali, S. S. (2022). Employees' organizational commitment: a study of the effects of performance assessment, career planning, and banking employee participations. *Central Asia and the Caucasus*, 23(1), 3979-3989.
- Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International journal of production research*, 23(4), 639-646. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207548508904734>
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & industrial engineering*, 52(1), 143-161.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Grover, V., & Segars, A. H. (2005). An empirical evaluation of stages of strategic information systems planning: patterns of process design and effectiveness. *Information & management*, 42(5), 761-779. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.08.002>
- Hirschhorn, F., Veeneman, W., & van de Velde, D. (2018). Inventory and rating of performance indicators and organisational features in metropolitan public transport: a worldwide Delphi survey. *Research in transportation economics*, 69, 144-156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.02.003>
- Ikonke, C. N., & CLN, O. J. F. (2019). Motivational factors and job performance of librarians in federal university libraries in North-East Nigeria. *Library philosophy and practice*, 1-19. <https://www.researchgate.net>
- Kabiri, M. (2012). *Investigating the factors affecting the job performance of extension experts in Isfahan province* (Master Thesis, Science and Research Branch, Islamic Azad University). (In Persian).
- Karim, M., Haque, M., Dona, P. D., & Moniruzzaman, M. (2015). Performance appraisal system of employees of private banking sector in Bangladesh; a case study on national bank limited. *International journal of advanced multidisciplinary research*, 2(3), 77-81. <https://ijarm.com/pdfcopy/mar2015/ijarm11.pdf>
- Kazemi, R. M. & Asefi, S. (2010). Presenting a model for quantifying decision-making quality factors with logical comparability by AHP approach. *The 12th international rail transportation conference*. Tehran, Iran. (In Persian). <https://civilica.com/doc/128875/>
- Kearns, G. S. (2006). The effect of top management support of SISP on strategic IS management: insights from the US electric power industry. *Omega*, 34(3), 236-253. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.10.008>
- Khademizadeh, S., Yari, S., & Gghanadinejad, F. (2019). Evaluation of the performance of librarians in academic libraries in a 360 degree method: case study of central library of Shahid Chamran University of Ahvaz. *Librarianship and information organization studies*, 29(4), 157-170. (In Persian). http://nastinfo.nlai.ir/article_2294.html?lang=en
- Krausert, A. (Ed.). (2009). *Performance management for different employee groups: A contribution to employment systems theory*. Heidelberg: Physica-Verlag HD. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7908-2197-0_2
- Kumar, C. A., & Sumangali, K. (2012, March). Performance evaluation of employees of an organization using formal concept analysis. *International conference on pattern recognition, informatics and medical engineering (PRIME-2012)* (pp. 94-98). IEEE.
- Kurtzberg, T. R., Naquin, C. E., & Belkin, L. Y. (2005). Electronic performance appraisals: the effects of e-mail communication on peer ratings in actual and simulated environments. *Organizational behavior and human decision processes*, 98(2), 216-226.
- Lohman, L. (2021). Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in educational evaluation*, 70, 101008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101008>
- Min-Peng, X., & Xiao-Hu, Z. (2012). Modeling of engineering R&D staff performance appraisal model based on fuzzy comprehensive evaluation. *Systems engineering procedia*, 4, 236-242. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sepro.2011.11.071>
- Mohammadi, M., & Sharifzadeh, F. (2018). Designing a performance management model with a human resources development approach in the public sector. *Journal of training and development of human resources*, 4(15), 133-159. (In Persian). <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=649939>
- Moradi, M., Vaisee, K., & Bahrami Nia, S. (2019). Evaluation of library performance in Razi University using the balanced scorecard model (BSC). *Journal of academic librarianship and information research*, 53(2), 32-51. Doi: (In Persian). DOI: 10.22059/Jlib.2019.252983.1305
- Mousavifar, S., Tahmasebi Limooni, S., & Daei, A. (2016). Appraisal of librarians performance in public libraries in Mazandaran using 360-degree feedback and providing a model. *Knowledge retrieval and semantic systems*, 3(6), 120-140. (In Persian). DOI: 10.22054/Jks.2016.4292
- Newkirk, H. E., & Lederer, A. L. (2007). The effectiveness of strategic information systems planning for technical resources, personnel resources, and data security in environments of heterogeneity and hostility. *Journal of computer information systems*, 47(3), 34-44. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2007.11645965>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Olmstead, J., Falcone, D., Lopez, J., Sharpe, L., & Michna, J. (2012). Perioperative employee annual evaluations: A 30-second process. *AORN journal*, 96(6), 627-633. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2012.09.023>
- Pardakhtchi, M. H., & Shafieezade, H. (2006). *An income on organizational entrepreneurship*. Rawan Publications, edited, Arsbaran. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/1358244/>
- Patnaik, M., & Pattanaik, B. (2012). Performance evaluation of employees in public sector banks. *IEEE-International conference on advances in engineering, science and management (ICAESM-2012)* (pp. 19-25). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6216216>
- Pooya, A., & Norouzi, M. (2017). Typology of human resources performance evaluation indices (Case study: Fars Province Gas Company). *Strategic studies in petroleum and energy industry*, 8(31), 177-205. (In Persian). <http://iieshrm.ir/article-1-152-en.html>
- Raeesi Vanan, I., Taghva, M., & Amir Ashayeri, D. (2018). A fuzzy inference system for evaluating the performance of knowledge management system in software development industry. *IT management studies*, 6(24), 5-36. (In Persian). DOI: 10.22054/ims.2018.8890



- Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS quarterly*, 24(1), 81-113. <https://www.jstor.org/stable/3250980>
- Rezaee Kelidbar, H. R. (2019). Presentation of the human resource performance assessment model using fuzzy inference system (FIS). *Journal of operational research and its applications*, 15(4), 79-95. (In Persian). <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=657803>
- Samizadeh, R., & Charsogi, S. K. (2008). Extracting a Model of e-commerce performance appraisal for SMEs. *IJIEPM*, 19(1), 65-79. (In Persian). <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=76241>
- Shahanaghi, K., & Sadat Rasool, S. M. (2008). Presenting the performance evaluation model using BSC-DEA window analysis. *The 6th international industrial engineering conference*. Tehran, Iran. (In Persian). <https://civilica.com/doc/59007/>
- Solhjoo, A., Khoei, M. A., & Iranmanesh, S. H. (2021). Identify and evaluate the factors affecting the evaluation of the performance of financial managers in public organizations. *Fourth annual international conference on new developments in management, economics and accounting*. Tehran, Iran. (In Persian). <https://civilica.com/doc/1268452/>
- Soltani, E., Van der Meer, R., Gennard, J., & Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria. *European management journal*, 21(3), 323-337.
- Soltani, I. (2007). *Performance management of the bedrock of human resource development*. Arkan Danesh Publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/11079144/>
- Tractinsky, N., & Jarvenpaa, S. L. (1995). Information systems design decisions in a global versus domestic context. *Mis Quarterly*, 507-534.
- Venkatraman, N. (1997). Beyond outsourcing: managing IT resources as a value center. *MIT sloan management review*, 38(3), 51-64. <https://www.proquest.com/openview/54821a2adc157759cb90ee065150d3d2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>
- Yang, H., Yeung, J. F. Y., Chan, A. P. C., Chiang, Y. H., & Chan, D. W. M. (2010). A critical review of performance measurement in construction. *Journal of facilities management*, 8(4), 269-284. DOI: <https://doi.org/10.1108/14725961011078981>
- Youseliani, G. A., Behrangi, M. R., Arasteh, H., & Abdollahi, B. (2016). Designing and codifying evaluation indexes of the performance of research system in education; case study: institute of ministry of education studies, using a qualitative approach. *Educational measurement and evaluation studies*, 6(14), 69-109. (In Persian). http://jresearch.sanjesh.org/article_22155.html?lang=en
- Yuan-sheng, H., & Xiu-fen, S. (2012). Staff performance evaluation for straw power plant based on interval numbers and variation coefficient method. In *Future communication, computing, control and management* (pp. 321-327). Springer, Berlin, Heidelberg. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-27314-8_44
- Zaboli, S., Solimaninejad, A., & Zaboli, R. (2015). Performance assessment of faculty libraries affiliated with kerman university of medical sciences using balanced scorecard model. *Health based research*, 1(1), 47-59. (In Persian). <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/emr-188252>
- Zarei, H., Same Siahkalroodi, R. (2019). Performance indicators of librarians of the public library of Iran. *Quarterly knowledge and information management journal*, 5(4), 63-72. (In Persian). DOI: [10.30473/mrs.2019.48282.1399](https://doi.org/10.30473/mrs.2019.48282.1399)