

## امکان سنجی کاربرد مدیریت عملکرد در گروههای آموزشی دانشگاه

### شیراز از دیدگاه مدیران

جعفر ترکزاده<sup>۱</sup> و سکینه جعفری<sup>۲\*</sup>

#### چکیده

هدف کلی از این پژوهش امکان‌سنجی کاربرد مدیریت عملکرد در گروههای آموزشی دانشگاه شیراز از دیدگاه مدیران آموزشی دانشگاه بوده است. روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده است. جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران حوزه آموزشی دانشگاه، رؤسا و معاونین آموزشی دانشکده‌ها و گروههای آموزشی (۸۴ نفر) و روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری در دسترس بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق ساخته مشتمل بر دو بعد فایده و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه بود، که پس از محاسبه روایی و پایایی، بین افراد نمونه توزیع و جمع‌آوری گردید. ۵۸ پرسش‌نامه قابل استفاده عودت داده شد. داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار استنباطی تحلیل شد. نتایج نشان داد که: مدیران فایده مدیریت عملکرد در دانشگاه شیراز را پایین‌تر از سطح کفایت مطلوب (Q3)، ولی در سطح کفایت قابل قبول (Q2) ارزیابی نموده‌اند. آنان قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه شیراز را نیز پایین‌تر از سطح کفایت قابل قبول (Q2) ارزیابی نموده‌اند. با این حال فایده کاربست مدیریت عملکرد و ابعاد آن برای دانشگاه، بالاتر از میانگین قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد آن در دانشگاه ارزیابی شده است. تعامل مرتبه علمی و گروه آموزشی نیز تأثیر معناداری بر نظر مدیران درباره فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه نداشته است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت عملکرد، امکان‌سنجی، دانشگاه، مدیریت آموزش عالی.

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز.

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز.

\*- نویسنده مسئول مقاله: sjafari.105@gmail.com

## مقدمه

در محیط در حال رشد تجاری و رقابت جهانی امروزی تنها کافی نیست که سازمان‌ها بدانند کجا هستند و به کجا می‌خواهند حرکت کنند بلکه برای رقابت در این محیط باید به سرعت حرکت کنند و واکنش نشان دهند و در این راه از کم‌ترین منابع، بیش‌ترین استفاده را ببرند. در این وضعیت، سازمان باید محیط داخلی و خارجی خود را به خوبی بشناسد و در مورد آن‌ها داده‌ها لازم را کسب کند، تا بتواند کنش مناسب را در تعامل با آن‌ها بروز دهد. برای اداره کردن این چالش باید بتوان راه حلی پیدا نمود تا تمامی بخش‌های سازمان با یکدیگر پیوند داشته باشند و بتوانند یک رویکرد کلی را نسبت به سازمان ایجاد کنند. یکی از راهکارهایی که در این زمینه به عنوان مبنایی برای یکپارچه‌سازی رفتار و عملکرد منابع انسانی مطرح گردیده، مدیریت عملکرد است (AkhavanSarraf, 2005).

یکی از مباحث جدید در مدیریت به طور عام و در حوزه مدیریت منابع انسانی به گونه ویژه، مفهوم مدیریت عملکرد می‌باشد. این مفهوم پس از آن مطرح شد که اثربخشی پایین شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد بویژه در نیل به اهداف استراتژیک سازمان آشکار گردید. به گفته دمینگ، مسئول شکست بیش‌تر برنامه‌های بهبود عملکرد، سیستم است و نه فرد. وی معیارهای سنتی ارزیابی عملکرد را به شدت مورد انتقاد قرار داده است (Waite, Melissa Stites & Susan, 2000) معیارهایی، که از سیستم‌های هزینه‌ای و حسابداری نشأت گرفته‌اند (Bourne, Mike, 2000) نتیجه بسیاری از ارزیابی‌های عملکرد به جای این که به افزایش عملکرد بیانجامد، به کاهش آن منجر می‌شود (Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000). نتیجه بسیاری از ارزیابی‌های عملکرد به جای این که به افزایش عملکرد بیانجامد، به کاهش آن منجر می‌شود (Latham, Almost, Mann, 2005). همچنین، رویکرد سنتی به ارزیابی عملکرد عمدتاً بر عملکرد گذشته تاکید دارد (Vyas, 2006). از سوی دیگر، دانش کنونی در زمینه ارزیابی عملکرد بسیار متنوع و پراکنده شده است و ضروری است بمنظور اثربخشی بیش‌تر، در چارچوب مفهوم جدید مدیریت عملکرد دنبال گردد (Folan, 2005).

مدیریت عملکرد یک اقدام اساسی برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه انسانی سازمان (Plessis, 2008 Gunaratne) و ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از کارکردهای آن بشمار می‌آید (Kelly, Angela, Chong, & Hu, 2008). افزون بر ارزیابی، مواردی چون هدف‌گذاری، طراحی عملکرد، مرور، بررسی و تحلیل عملکردها و در نهایت، اصلاح و بهبود رفتارها نیز جزء وظایف این مدیریت بشمار می‌آیند (Laud, 1984). مدیریت عملکرد در واقع اقدامی فراتر از جلسه‌هایی است که برای مرور اقدام‌های گذشته و تنظیم هدف‌های سال بعد برگزار می‌شود (Ahanchian, 2010).

مرور ادبیات پژوهش نشان‌دهنده رخداد اصلاحات اساسی در مدیریت عملکرد است (Bilgin, 2006; Gunaratne & Plessis, 2007; Bourdeaux & Chikoto, 2008; Christensen, Læg Reid & Stigen, 2006). این اصلاحات پیامد چالش‌های جدی و تازه‌ای است که مدیریت عملکرد با آن روبه‌روست. برای مثال، پژوهشگران از چالش‌هایی مانند پاسخ‌گویی به توسعه همه جانبه، محدودسازی قدرت، حفظ و گرمی‌داشت حقوق کارکنان و آزادی‌های مشروع آنان سخن می‌گویند (Bourdeaux & Chikoto, 2008; Rosenbloom, 2000; Waal, 2007).

موج بزرگی از اصلاحاتی که مدیریت عملکرد را از خود متاثر ساخته است، به ارزیابی عملکرد مربوط است (Hoque, Sharee, & Alexander, 2004; Smith & Rupp, 2004). واقعیت آن است که برای همه سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد یک نقطه کلیدی و مهم بشمار می‌رود زیرا نقش اساسی آن در اثربخشی سازمان‌ها بارها و بدون هیچ تردیدی، تایید شده است (Ruël, Soltani, Gennard, Van der Meer, & Bondarouk, & Van der Velde, 2007; Williams, 2004; Jonsson & Lesshammar, 1999). در نتیجه هرگونه اقدام سازمان‌ها به سوی بهبود سطح اعتبار و قابلیت اعتماد نتایج ارزیابی و ارتقای میزان دخالت آن در برنامه‌ریزی‌های سازمان، گامی در جهت توانمندسازی انسانی، نوسازی سازمانی و تغییرات راهبردی در سازمان بشمار می‌رود. این همان هدفی است که در قلب اصلاحات مدیریت عملکرد قرار گرفته است. مدیریت عملکرد باید قابلیت اثرگذاری در سیاست‌گذاری‌ها و مدیریت استراتژیک سازمان را داشته باشد (Hatry, 1999). به این منظور، به جز ارتباط با راهبردهای سازمان، وجود یک نظام ارزیابی و بهسازی عملکرد اثربخش در این راستا بسیار دارای اهمیت است (Ahanchian, 2010).

در مدیریت عملکرد، ساخت‌دهی و هدایت، آزمون و ارزیابی، و تقویت و توانمندسازی در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا نیروهایی پرورش پیدا کنند که زاینده، بارآور و خلاق باشند و با این حال، به اهداف سازمان نیز تعهد داشته باشند (Rezaeian, 2002). دانشگاه نیز سرشار از قابلیت‌های انسانی است. دانشمندان و پژوهشگران و به تعبیری کارکنان علمی، منبع اصلی قدرت و عملکرد دانشگاه‌ها هستند. قدرت دانش، بخش اساسی نظام دانشگاهی است که با سلسله مراتب نردبانی برابری نمی‌کند (Arabi, 1997). و دارای پویایی‌های خاص خود می‌باشد. لذا به نظر می‌رسد استقرار مدیریت عملکرد در نظام دانشگاهی، به حفظ و توسعه قدرت دانش کمک می‌کند و می‌تواند آن را به یک مزیت رقابتی، تبدیل کند. با همه این اوصاف، از آنجایی که مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها به خوبی مورد توجه قرار نگرفته است، این پژوهش بمنظور امکان‌سنجی کاربرد

مدیریت عملکرد در گروههای آموزشی دانشگاه شیراز از نظر مدیران آموزشی طرح‌ریزی و اجرا شده است، تا ضمن سنجش دیدگاه مدیران دانشگاه درباره فایده و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه، به توصیه‌های کاربردی جهت توسعه این رویکرد در قلمرو تحقیق دست یابد. در این راستا اهداف زیر مطرح و پیگیری شده است:

- ۱- تعیین میزان فایده کاربست مدیریت عملکرد و ابعاد گوناگون آن از نظر مدیران دانشگاه
- ۲- تعیین میزان قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد گوناگون آن از نظر مدیران دانشگاه
- ۳- مقایسه فایده و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد آنها از نظر مدیران دانشگاه
- ۴- ارزیابی فایده و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد از نظر مدیران دانشگاه بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی (رتبه علمی، گروه آموزشی)

### مروری بر پیشینه پژوهش

مدیریت عملکرد به عنوان موضوعی دانشگاهی در میانه دهه ۱۹۹۰ مطرح گردید، اما مطالعه زمینه‌های محدودتر مرتبط با بهبود عملکرد پیشینه بیشتری دارد (Thorpe, 2004). کوشش‌های بسیار اندکی برای تعریف اصطلاح مدیریت عملکرد صورت گرفته است (Andersen, 2006). با این حال تعاریف چندی از آن ارائه شده است که می‌تواند راهنما و راهگشا باشد. از جمله این تعاریف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. مدیریت عملکرد عبارت است از فراهم ساختن موفقیت پایدار برای سازمان از راه بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد و گروههای سازمانی (Armstrong & Baron, 2004; Cheng, 2007). مدیریت عملکرد فرایندی است که از راه آن سازمان عملکرد خود را با اهداف و استراتژی‌های سازمانی و کارکردی منطبق می‌کند (Kloot, 2001). اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک گفته می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش‌های سازمان است (Mwita, 2000). مدیریت عملکرد عبارت است از ایجاد نظامی برای به کارگیری داده‌های مربوط به اندازه‌گیری عملکرد سازمان، از راه به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد در تعیین اهداف، تخصیص منابع و آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط مشی کنونی بمنظور دستیابی به اهداف (Li, 2001).

آرمسترانگ و بارن مدیریت عملکرد را فرآیندی مداوم و در حال بهبود می‌دانند که برای برقراری ارتباط مناسب میان اعضای سازمان، روشن‌سازی اولویت‌ها، مسؤولیت‌های شغلی و انتظارات عملکردی، با هدف اعتماد و درک دو جانبه میان سرپرست و کارکنان صورت می‌گیرد. همچنین، آن را شیوه‌ای برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان بیان می‌کنند که

به پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات (اثربخشی) منجر می‌شود (Armstrong & Baron, 2006). (Abelei & Movafaghi, 2003). (MirzaSadeghi, Tankhah & Rozita, 2002) نیز بیان داشته‌اند که مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از راه فرآیندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. همچنین، مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدام‌ها و داده‌ها تلقی کرد که بمنظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (Iranian State Management & Planning Organization, 2003). مدیریت عملکرد به آنچه کارکنان انجام می‌دهند (کار آن‌ها)، روش انجام آن کار (رفتار آن‌ها) و آنچه به‌دست می‌آورند (نتایج آن‌ها) مربوط می‌شود. مدیریت عملکرد همه جنبه‌های رسمی و غیر رسمی پذیرفته شده به وسیله سازمان را در بر می‌گیرد تا از این راه، اثربخشی سازمانی، فردی و گروهی افزایش یابد و دانش، مهارت و شایستگی کارکنان نیز پیوسته توسعه یابد (AkhavanSarraf, 2005).

به طور کلی در مورد اجزاء و فرآیندهای مدیریت عملکرد، اتفاق نظر کلی وجود ندارد و سازمان‌ها با توجه به ویژگی‌های خود، نگاه خاصی به این مقوله دارند. آنچه که در بیش‌تر این رویکردها، یکسان می‌نماید، این است که سازمان‌ها بر این باورند که مدیریت عملکرد فرآیندی است که به واسطه آن می‌توان در مورد "آنچه که سازمان باید بدان دست یابد" و "چگونگی دست یافتن به آن" به شناختی واحد و زبانی مشترک رسید (Safaeian, 2007). در مجموع می‌توان گفت مدیریت عملکرد با استفاده از ارتباطات دو جانبه بین سرپرستان و کارکنان سازمان، باعث تفهیم خواست‌ها و انتظارات سازمان و کارکنان از یک سو، و انتقال تقاضاها و خواست‌های کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر گردیده و محیطی را برای استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد.

مدیریت عملکرد، فرآیندی است که به واسطه آن می‌توان در مورد آنچه سازمان باید به آن دست یابد و چگونگی دست یافتن به آن به درک واحد و زبان مشترک رسید. مدیریت عملکرد از راه بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها و همچنین، تمرکز بر نقاط ضعف و بهبود پذیر، به موفقیت سازمان در تحقق اهداف راهبردی و افزایش اثربخشی فرآیندهای کاری کمک می‌کند. توسعه عملکرد سازمان مستلزم ارتباط بیشتر استراتژی سازمان، اهداف اساسی سازمان و عملکرد همه افراد آن می‌باشد. در این راستا، باید اقدام‌هایی صورت گیرد که تک‌تک افراد از استراتژی و اهداف اساسی سازمان آگاه گردند. اهداف باید کاملاً واضح و روشن تعریف شوند و انتظارات عملکردی

مدیریت نیز به روشنی قابل بیان باشند، تا کارکنان درک روشنی از چگونگی عملکرد خود در سازمان داشته باشند. همچنین، معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان نیز باید از پیش مشخص شود و به آگاهی آنان برسد.

مدیریت عملکرد بر این باور است که توسعه کارکنان و افزایش کیفیت در سازمان مسئولیتی است که بر عهده هر کدام از کارکنان، مدیران و سرپرستان است. از این رو، هر کدام از آنان باید با این فرآیند آشنایی کامل داشته باشند. مدیریت عملکرد، فرآیندی چرخه‌ای - مرحله‌ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه‌های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخص‌های قابل محاسبه مورد سنجش قرار می‌دهد و سپس داده‌ها بدست آمده را با استانداردهای پذیرفته شده ارزیابی و قضاوت می‌کند (AkhavanSarraf, 2005). افزون بر موارد فوق، گروهی از پژوهشگران و صاحب‌نظران از دیدگاههای متفاوتی به بررسی ویژگی‌ها و مزایای مدیریت عملکرد پرداخته‌اند که در جدول ۱ ذکر شده است.

جدول ۱- ویژگی‌ها و مزایای مدیریت عملکرد<sup>۱</sup>

دیدگاه	ویژگی‌ها و مزایای مدیریت عملکرد
سازمانی	تجهیز سازمان به سیستم مدیریت عملکرد؛ تقویت ارزش‌های سازمانی؛ هماهنگی کارمندان و سرپرستان و تحقق اهداف مورد نظر سازمان؛ در دسترس بودن اهداف و مقاصد سازمانی برای همگان؛ ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه مدت برای تولید و نیاز بلندمدت توسعه حرفه‌ای کارکنان؛ ایجاد تعهد سازمانی پایدار؛ جهت دادن پاداش‌های لازم به فعالیت‌های برتر در محل کار؛ برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن؛ مقابله با ساختار سنتی و ناکارآمد حقوق و دستمزد و پرداخت‌ها؛ تمرکز بیشتر بر عملکرد و کارایی افراد؛ مشاهده سلامت سازمان در یک نگاه؛ کمک به اتخاذ تصمیم‌های شفاف و هم‌راستایی عملیات سازمان با استراتژی سازمان.
سرپرستان	ارزشیابی راحت‌تر کارکنان و تأثیر ارزشیابی‌ها در افزایش بهره‌وری کارکنان؛ هدایت کارکنان به وسیله سرپرستان و هم‌سوس شدن اهداف آنها با اهداف سازمان؛ ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح، بی‌تکلف و دو جانبه بین سرپرستان و کارکنان؛ تصمیم‌گیری سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه؛ توجه بیشتر به جنبه‌های مثبت عملکرد کارکنان؛ اعمال نظام ارزشیابی مدیریت عملکرد بر عهده سرپرستان آماده و آگاه و جدی؛ خود ارزشیابی کارکنان به عنوان بخشی از فرایند بازخورد رسمی؛ به روز کردن داده‌ها سرپرستان و کارکنان.
کارکنان	کاهش دشمنی بین افراد سازمان و خطر ناشی از اعمال خشونت بین کارکنان؛ پرداخت حقوق و مزایا، پاداش‌ها و سایر پرداخت‌های جبرانی بر اساس ارزش عملکرد و کارایی افراد؛ درک بهتر کارکنان از وظایف خود و تلاش جهت دستیابی به اهداف سازمان؛ اندازه‌گیری عملکرد کارکنان به طور ملموس، واضح و روشن؛ دادن فرصت اظهار نظر به کارکنان درباره مسایل، اهداف و برنامه‌ها؛ ارائه بازخورد کافی و مستمر از طریق منابع گوناگون (سرپرستان، مشتریان، همکاران و...) به کارکنان جهت آگاهی از موقعیت خود در مورد عملکرد مورد انتظار.

<sup>۱</sup> - Iran-Zadeh, & Barghi, 2009؛ Akbari, &, Seidi, 2008؛ Dabiri, 2007؛ Armstrong, 2006، Gharib, 2005

کاربرد اصلی سیستم مدیریت عملکرد صرفا گزارش‌دهی و گزارش‌گیری نیست بلکه وظیفه اصلی آن ارائه به هنگام داده‌های موردنیاز به افراد مربوط برای مدیریت دانش و واکنش سریع به تغییرات است. این سیستم داده‌های بخش‌های گوناگون سازمان را یکپارچه می‌کند و تحلیل‌های مالی، شاخص‌های حیاتی عملکرد سازمان و... را در بر می‌گیرد، تا دیدی جامع از عملکرد سازمان را ارائه دهد (Gharib, 2005). هم‌چنین، سازمان‌ها باید به جای این‌که صرفا رفتارها و نتایج عملکرد کارکنان خود را بر اساس نظام سنتی (سالی یک‌بار) ارزشیابی کنند، با واداشتن آن‌ها به برنامه‌ریزی، نظارت و بهبود رفتارها و نتایج مورد انتظار، در طول سال، آنان را در مدیریت و بهبود عملکرد و ارتقای قابلیت‌هایشان یاری کنند (Levin, 1997).

اساس و بنیاد مدیریت عملکرد، اصول آن می‌باشد. هر کارمندی باید این اصول را در کار روزانه‌ی خود بپذیرد. این اصول به عنوان راهکاری در جریان فرایند مدیریت عملکرد در نظر گرفته شده است که عبارتند از: سرویس‌دهی عالی، توسعه کیفیت و ایمنی، حمایت از افراد و خط مشی‌ها، حمایت از پیشرفت برنامه‌ها، استراتژی‌ها و اهداف، ارزشیابی از سیستم و ادامه دادن فرایندهای پیشرفت سازمان (State Personnel Manual, 2007).

فرآیند مدیریت عملکرد یک فرآیند چرخه‌ای است که با برنامه‌ریزی عملکرد آغاز می‌شود. برنامه‌ریزی عملکرد نیز خود شامل دو بخش می‌باشد که عبارتند از: الف) تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان و معیارها و انتظارات عملکرد که خود می‌تواند کارکنان را از نحوه مشارکت آن‌ها در راهبرد سازمان آگاه نماید. در این بخش کارکنان با اهداف کلان سازمان و راهبردهای دستیابی به آن‌ها به گونه کامل آشنا می‌گردند و از خواست‌ها و انتظارات سازمان آگاهی می‌یابند. ب) تهیه و تدوین اهداف مشخص برای کارکنان، که این کار نیز بر مبنای وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های خود کارکنان انجام می‌شود. هر دو بخش ذکر شده در چهار مرحله برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند که عبارتند از: الف) تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و تعیین اهداف از سوی سرپرستان؛ ب) همکاری سرپرست و کارمند برای تدوین راهبردهای لازم؛ ج) تصمیم‌گیری مشترک کارمند و سرپرست در مورد ارزیابی عملکرد کارکنان؛ د) نظارت سرپرست بر پیشرفت عملکرد کارمند و ارائه بازخورد اصلاحی لازم. علاوه بر مراحل مذکور، مراحل استقرار مدیریت عملکرد در سازمان‌ها نیز شامل بررسی پیش‌نیازهای نظام مدیریت عملکرد؛ انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد؛ بومی‌سازی مدل مدیریت عملکرد؛ آغاز طراحی و اجرا؛ فرهنگ‌سازی؛ اجرای آزمایشی - نهادی؛ به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد و مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد می‌باشد (Soltani, 2004).

گفتنی است، مرحله فرهنگ‌سازی اساسی‌ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد بشمار می‌رود. البته، فرهنگ سازی برای نظام مدیریت عملکرد، مشکل و وقت‌گیر است و لازم است که این کار با حوصله پی‌گیری شود. در شروع کار نظام مدیریت عملکرد به دلیل تجارب قبلی افراد و ناقص اجرا شدن نظام های ارزیابی عملکرد در گذشته سازمان، مقاومت‌ها و بعضاً بی‌تفاوتی‌هایی در سازمان وجود دارد که با فرهنگ‌سازی و اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد قابل رفع است. به طور کلی، با روش‌های آموزش توجیهی، تهیه بروشورها، حمایت و تأکید مدیریت ارشد سازمان، اصلاح ساختار شغل می‌توان در زمینه نظام ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازی معقول و مطلوبی انجام داد (AkhavanSarraf, 2005).

در حوزه مدیریت عملکرد پژوهش‌های نسبتاً زیادی انجام شده است، اما تا کنون کار چندانی در آن باره در سیستم‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام نشده است.<sup>۱</sup> به نظر می‌رسد این سیستم می‌تواند در حوزه آموزش عالی نیز مطرح و مفید واقع شود. از جمله پژوهش‌های سازمانی انجام شده می‌توان به موارد ذکر شده در جدول ۲ اشاره شود.

جدول ۲- برخی از پژوهش‌های انجام شده در خصوص مدیریت عملکرد

ردیف	پژوهشگران	موضوع پژوهش	نتایج پژوهش
۱	Mucha (2009)	بررسی چارچوب و مفاهیم مدیریت عملکرد	این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد شامل فعالیت‌های سازمان است که جهت داده‌ها عینی و قابل اندازه‌گیری برای مدیریت و سیاست‌گذاری به کار گرفته می‌شود تا به کمک آن به بهبود نتایج سازمانی دست یافت.
۲	Weal (2007)	تأثیر مدیریت عملکرد بر نتایج سازمانی یک بانک	این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیرات متفاوتی در سیستم مدیریت عملکرد در بخش تجاری شعبه‌های بانک وجود دارد، او علت نتایج متفاوت را در روش‌های اجرایی مدیریت عملکرد دانسته است.

۱- بر اساس جستجو در Google, Magiran, SID, Proquest, Springer link, Science Direct,

Namamtn, Scopus, Noormags با کلید واژه‌های مدیریت عملکرد، آموزش عالی و دانشگاه، رکورد

پژوهشی در زمینه موضوع یافت نشد.



<p>نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که گرایش اساسی به شایع بودن فواید به کارگیری مدیریت عملکرد در صنعت نرم افزاری چینی بود، با این وجود موفقیت شرکت‌های بومی که با رهبری مبتنی بر ویژگی‌های درون شخصی، مدیریت عملکرد شرکت‌هایشان را تنظیم می‌کردند با ارزش‌های فرهنگی مشترک رابطه تنگاتنگی داشته است.</p>	<p>رابطه فرهنگ ملی و رهبری با کاربرد مدیریت عملکرد در نرم‌افزارهای چینی</p>	<p>Tsang (2007)</p>	<p>۳</p>
<p>نتایج این پژوهش آشکار نمود که تعریف روشن و قابل اندازه‌گیری اهداف به صورت مثبت در تعیین کمیت عملکرد به اندازه کیفیت عملکرد اهمیت دارد. علاوه بر آن استفاده از انگیزه دهنده‌ها در تقویت کمیت عملکرد به اندازه کیفیت عملکرد نبوده است. و فعالیت‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی برای عوامل بازرگانی، سازمان را تحت تأثیر قرار داده است.</p>	<p>تأثیر مدیریت عملکرد در بخش سازمان‌های دولتی</p>	<p>Verbeeten(2007)</p>	<p>۴</p>
<p>نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که یک سازمان، نیاز به اطمینان از طراحی بی‌عیب و نقص سیستم مدیریت عملکرد خود دارد. همچنین سازمان‌ها باید رهبران خود را به عنوان حامیان این فرآیند، به مشارکت طلبیده و آن‌ها را در ایجاد فرهنگ باز در راستای دادن بازخورد و ارزیابی‌های توأم با فکر و ملاحظه تشویق کنند و در نهایت اینکه، سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از شهادت و آموزش‌های لازم برای به اجرا درآوردن مدیریت عملکرد برخوردارند.</p>	<p>سه وجهی کردن مدیریت عملکرد در بخش دولتی</p>	<p>Oveyssi(2008)</p>	<p>۷</p>
<p>هفت درصد از آزمایشگاه‌های بالینی مورد مطالعه از نظر رعایت اصول تضمین کیفیت در حد مطلوب (۱۰۰-۷۵ درصد) قرار دارند. میزان کل رعایت اصول اطمینان کیفیت در آزمایشگاه‌های بالینی مورد مطالعه ۶۷/۲۲ درصد است که در حد مطلوب قرار ندارند.</p>	<p>پایش مدیریت عملکرد آزمایشگاه‌های بالینی بیمارستان‌ها بر اساس شاخص‌های تضمین کیفیت در چهار چوب راهکارهای سیستم ایزو</p>	<p>Dargahi, &amp; Rezaian (2007)</p>	<p>۸</p>
<p>این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد برگرفته شده از مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه است؛ که با تلفیق هدف‌های فرد و سازمان و هماهنگی در درون سازمان به بهروری دست می‌یابد. اما در نگرش جدیدتر مدیریت عملکرد با بهره‌گیری از اندیشه‌های مدیریت استراتژیک و راهبردی نگاه خود را به بیرون از سازمان</p>	<p>مدیریت عملکرد فرا سازمانی</p>	<p>Alvani (2007)</p>	<p>۹</p>

معطوف می‌دارد و توفیق را در مشارکت با دیگر سازمان‌ها جستجو و به نیازهای جامعه بیرون نیز توجه دارد.			
نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد از نظر تئوریک از دو بعد سازمانی (خرد) و دولت (کلان) مورد بحث می‌باشد مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی، مقدمه ورود به مدیریت عملکرد دولت با یک نگرش جامع و با در نظر گرفتن چشم انداز بیست ساله، وسیله بهبود عملکرد دولت می‌باشد که کلیه دستگاه‌های اجرایی را مکلف به اجرای آن کرده است. و در نهایت نمای کلی مدیریت عملکرد دولت را در مدلی کلی ارائه داده‌اند.	مدیریت عملکرد در سطح خرد (سازمان) و کلان (دولت)	Dariani & Rafizadeh (2007)	۱
با استفاده از مدل‌های مدیریت عملکرد می‌توان توانمندی کارکنان را ارتقاء بخشید.	تأثیر مدیریت عملکرد بر توانمندسازی کارکنان	Sodmand & Nasrzadeh (2007)	۱ ۱
نتیجه این پژوهش به شناسایی ابزاری پرداخت که می‌تواند مدیریت عملکرد را به صورت فراگیر در سازمان‌ها در نیل به اهداف یاری نماید.	مدیریت عملکرد فراگیر و نقش فناوری داده‌ها در آن	Safaeian (2007)	۱ ۲
یافته‌های پژوهش نشان داد که نیل به اهداف نظام مدیریت عملکرد مستلزم توجه بیشتر به بسترسازی در زمینه‌های کیفیت خدمات ارائه شده، عملکردی نمودن پرداخت‌ها و جلب رضایت مشتریان می‌باشد.	ارزیابی مدیریت عملکرد کارکنان در بیمارستان امیر المومنین (ع) سمنان با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن	Barati, Maleki, Golestani & Imani (2006)	۱ ۳
این پژوهش مدلی که بر مبنای نظام تعالی سازمانی متأثر از سه مدل سازمان بین المللی استاندارد جهانی <sup>۲</sup> ، مدیریت کیفیت فراگیر <sup>۳</sup> ، مدیریت بر مبنای هدف با تاکید بر خطوط راهنمای یکسان برای اندازه‌گیری و ارزیابی میزان موفقیت سازمان‌ها ارائه نموده است.	ارائه مدل مدیریت عملکرد جامع بر مبنای نظام تعالی سازمانی <sup>۱</sup>	Saboni (2005)	۱ ۴

<sup>1</sup> - Total Performance Management (TPM)

<sup>2</sup> - International Organization for Standardization (ISO)

<sup>3</sup> - Total Quality Management (TQM)

<p>نتایج آشکار نمود که سازمان‌ها نباید به دنبال یک راه‌حل سریع باشند، بلکه باید برای بهبود مستمر برنامه‌های مدیریت عملکرد خود درصدد یافتن راه‌هایی برآیند تا بتوانند به شیوه‌ای بهتر از شغل سازمانی خود حمایت و پاسخگوی نیازهای کارکنان خود باشند.</p>	<p>مدیریت عملکرد دانشگران</p>	<p>Abelei &amp; Movafaghi (2003)</p>	<p>۱ ۵</p>
<p>نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که مدل‌های ارزیابی متوازن<sup>۱</sup> و تعالی سازمان<sup>۲</sup> در صورت تلفیق می‌توانند چارچوب مناسبی را برای ارزیابی عملکرد فراهم نمایند.</p>	<p>الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت محور</p>	<p>Sheikhzadeh (2009)</p>	<p>۱ ۶</p>

### روش شناسی پژوهش

با توجه به این که پژوهش در پی امکان‌سنجی کاربرد مدیریت عملکرد در دانشگاه شیراز از دیدگاه مدیران بوده است، روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران آموزشی دانشگاه، رؤسا و معاونین آموزشی دانشکده‌ها، مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شیراز (۸۴ نفر) بوده است. با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۵۸ نفر به عنوان نمونه پرسش‌نامه را تکمیل و عودت نموده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته مشتمل بر دو مقیاس فایده و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه استفاده شد. این پرسش‌نامه مرکب از ۷ بعد مدیریت عملکرد در دانشگاه شامل: ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی؛ ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی؛ پشتیبانی و بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی؛ پشتیبانی بهبود عملکرد گروه‌های آموزشی؛ مدیریت گروه‌های آموزشی؛ مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی و مقایسه و رتبه‌بندی گروه‌های آموزشی و متشکل از ۳۱ گویه می‌باشد. بمنظور اندازه‌گیری داده‌ها مربوط به هر یک از بخش‌های مورد مطالعه از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده گردیده است. برای سنجش روایی پرسش‌نامه مذکور با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه‌های هر مقیاس با نمره کل مقیاس مربوطه محاسبه گردید که نتایج آن به صورت کم‌ترین و بیش‌ترین ضریب همبستگی گویه‌ها در هر مقیاس در جدول ۳ آمده است. برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه یاد شده نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ نشانگر پایایی دو مقیاس پرسش‌نامه و ابعاد هفت‌گانه آن بود. نتایج در جدول ۴ منعکس شده است. در نهایت، برای

<sup>1</sup> - Balanced Score Card (BSC)

<sup>2</sup> - European Foundation for Quality Management (EFQM)

پاسخگویی به پرسش‌های ۱ و ۲ از آزمون تی تک نمونه‌ای، پرسش ۳ از آزمون تی وابسته و پرسش ۴ از تحلیل واریانس تعاملی استفاده شده است.

### جدول ۳- طیف ضرایب همبستگی گویه‌ها با نمره کل مقیاس فایده کاربست و قابلیت اجرای

#### مدیریت عملکرد

فایده و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد	مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی	مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی	مدیریت گروههای آموزشی	پشتیبانی و بهبود عملکرد گروههای آموزشی	پشتیبانی عملکرد اعضای هیئت علمی	ارزیابی عملکرد گروههای آموزشی	ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی	ابعاد مقیاس‌ها
۰/۶۰	۰/۷۱	۰/۸۹	۰/۶۸	۰/۵۷	-۰/۶۲	-۰/۶۸	۰/۷۵	فایده کاربست مدیریت عملکرد
۰/۲۷-	۰/۳۶-	۰/۸۶-	۰/۴۳-	۰/۳۵-	۰/۴۰	۰/۵۹	۰/۴۱-	سطح معنی داری
۰/۰۰۱	/۰۰۰۱	/۰۰۰۱	/۰۰۰۱	/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	قابلیت اجرای مدیریت عملکرد
۰/	.	.	.	.	.	.	.	سطح معنی داری
۰/۶۴	۰/۸۲	-۰/۹۱	۰/۷۰	۰/۶۷	-۰/۶۶	-۰/۷۷	۰/۷۹	فایده کاربست مدیریت عملکرد
۰/۳۵-۰	۰/۵۳-	۰/۸۷	۰/۴۹-	۰/۴۸-	۰/۵۰	۰/۶۲	۰/۵۹-	سطح معنی داری
۰/۰۰۱	/۰۰۰۱	/۰۰۰۱	/۰۰۰۱	/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	قابلیت اجرای مدیریت عملکرد
۰/	.	.	.	.	.	.	.	سطح معنی داری

### جدول ۴- ضریب آلفای کرونباخ کل و ابعاد فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد

فایده کاربست مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی	ارزیابی عملکرد گروههای آموزشی	پشتیبانی عملکرد اعضای هیئت علمی	پشتیبانی و بهبود عملکرد گروههای آموزشی	مدیریت گروههای آموزشی	مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی	مقایسه و رتبه‌بندی گروههای آموزشی	کل پرسش‌نامه
۰/۹۱	۰/۷۹	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۷۲	۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۹۱
۰/۹۲	۰/۸۰	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۸۰	۰/۹۲

## یافته‌های پژوهش

(۱) فایده کاربست مدیریت عملکرد و ابعاد گوناگون آن از نظر مدیران دانشگاه به چه میزان است؟

جدول ۵ میانگین فایده مدیریت عملکرد و ابعاد گوناگون آن از نظر مدیران نمونه پژوهش و نیز مقایسه آن با معیارهای کفایت مطلوب (Q3) و کفایت قابل قبول (Q2) را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که میانگین کل فایده مدیریت عملکرد و نیز ابعاد گوناگون آن از سطح کفایت مطلوب (Q3) به گونه‌ای معنادار پایین‌تر هستند. این یافته به آن معناست که مدیران نمونه پژوهش برای کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه شیراز، فایده بسیار زیاد و به تعبیری مزیت ویژه‌ای قایل نبوده‌اند. همچنین، ملاحظه می‌شود که فایده کاربست مدیریت عملکرد در ابعاد ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی؛ ارزیابی عملکرد گروههای آموزشی؛ مدیریت گروههای آموزشی؛ مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی و مقایسه و رتبه‌بندی گروههای آموزشی، از سطح قابل قبول (Q2) نیز پایین‌تر ارزیابی شده است. بنابراین، می‌توان گفت مدیران نمونه پژوهش، کاربست مدیریت عملکرد در حوزه‌های یادشده را دارای فایده چندانی ندانسته‌اند، اما فایده کاربست مدیریت عملکرد در زمینه‌های پشتیبانی و بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی و گروههای آموزشی در سطح قابل قبول ارزیابی شده است. در نهایت، این که مدیران، فایده کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه را در مجموع در حد قابل قبول ارزیابی کرده‌اند. لذا، می‌توان گفت در نظر آنان کاربست مدیریت عملکرد در و برای دانشگاه دارای فواید و مزایایی است که می‌تواند قابل توجه باشد.

جدول ۵- مقایسه میانگین کل و ابعاد گوناگون فایده کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه با سطوح کفایت مطلوب (Q3) و قابل قبول (Q2)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	سطح کفایت مطلوب (Q3)	t	df	p	سطح کفایت قابل قبول (Q2)	t	p	فایده کاربست مدیریت عملکرد (کل)
	۷۶/۸۱	۱۴	۱۱۶/۲۵	۲۰	۵۷	۰/۰۰۰۱	۷۷/۵	۰/۳۶	۰/۷۱	
	۱۰/۵۵	۲/۰۹	۱۵	۱۶/۱۶	۵۷	۰/۰۰۰۱	۱۰	۲/۰۰۵	۰/۰۵	ارزیابی عملکرد اعضای

هیئت علمی									
ارزیابی عملکرد گروههای آموزشی	۱۰/۴۹	۱/۸۱	۱۵	۱۸/۷۶	۵۶	۰/۰۰۰۱	۱۰	۲/۰۴	۰/۰۴
پشتیبانی عملکرد اعضای هیئت علمی									
پشتیبانی و بهبود عملکرد گروههای آموزشی	۱۷/۱۸	۳/۸۲	۲۶/۲۵	۱۸/۰۲	۵۷	۰/۰۰۰۱	۱۷/۵	۰/۶۱	۰/۵۳
پشتیبانی و بهبود عملکرد گروههای آموزشی									
مدیریت گروههای آموزشی	۱۲/۳۲	۲/۶۷	۱۸/۷۵	۱۸/۲۶	۵۷	۰/۰۰۰۱	۱۲/۵	۰/۴۹	۰/۶۲
مدیریت گروههای آموزشی									
مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی	۱۰/۴۷	۱/۷۸	۱۵	۱۸/۱۹	۵۷	۰/۰۰۰۱	۱۰	۳/۱۶	۰/۰۰۲
مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی									
مقایسه و رتبه‌بندی گروههای آموزشی	۴/۴۳	۱/۵۹	۷/۵	۱۴/۲۳	۵۴	۰/۰۰۰۱	۵	۲/۶۱	۰/۰۱
مقایسه و رتبه‌بندی گروههای آموزشی									
مقایسه و رتبه‌بندی گروههای آموزشی	۱۱/۴۸	۳/۱۲	۱۸/۷۵	۱۷/۷۱	۵۷	۰/۰۰۰۱	۱۲/۵	۲/۴۷	۰/۰۱

## ۲) قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد گوناگون آن از نظر مدیران دانشگاه به چه میزان است؟

جدول ۶ میانگین قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد گوناگون آن از نظر مدیران نمونه پژوهش و نیز مقایسه آن با معیارهای کفایت مطلوب (Q<sub>3</sub>) و کفایت قابل قبول (Q<sub>2</sub>) را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که میانگین کل قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و نیز ابعاد گوناگون آن از سطح کفایت مطلوب (Q<sub>3</sub>) به طور معناداری پایین‌تر هستند. این یافته به آن معناست که مدیران نمونه پژوهش برای قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه شیراز، قابلیت اجرای بسیار زیاد و به تعبیری مزیتی ویژه قابل نبوده‌اند. همچنین ملاحظه می‌شود که قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در تمامی ابعاد هفت‌گانه شامل؛ ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی؛ ارزیابی عملکرد گروههای

آموزشی؛ پشتیبانی عملکرد اعضای هیئت علمی؛ پشتیبانی عملکرد گروههای آموزشی؛ مدیریت گروههای آموزشی؛ مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی و مقایسه و رتبه‌بندی گروههای آموزشی از سطح قابل قبول (Q<sub>2</sub>) پایین‌تر ارزیابی شده است. بنابراین، می‌توان گفت مدیران نمونه پژوهش، قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در حوزه‌های یادشده را دارای قابلیت اجرای چندانی ندانسته‌اند. در نهایت، این‌که مدیران، قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه را در مجموع در حد کفایت مطلوب و حتی قابل قبول ارزیابی نکرده‌اند. لذا می‌توان گفت در نظر آنان مدیریت عملکرد در شرایط کنونی دانشگاه قابلیت اجرا ندارد.

جدول ۶- مقایسه میانگین کل و ابعاد گوناگون قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه با

سطوح کفایت مطلوب (Q<sub>3</sub>) و قابل قبول (Q<sub>2</sub>)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	سطح کفایت مطلوب (Q <sub>3</sub> )			سطح کفایت قابل قبول (Q <sub>2</sub> )			
			t	f	d	p	t	p	
قابلیت اجرای مدیریت عملکرد(کل)	۱۵۴	۱۹۹	۱۲۵	۱۹۸	۵	...	۱/۵	۶۹	...
	۶۷	۱۵	۱۱۶	۲۲	۶	۰/۱	۷۷	۴/	۰/۱

ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی	۰/۳	۱/۴۵	۱۵	۲	۱/۴۵	۵	۰/۱	۱۰	۲/	۹۶	۰/۱	۰۰۴
ارزیابی عملکرد گروههای آموزشی	۱/۱۶	۱/۰۹	۱۵	۱۸	۱/۷۶	۵	۰/۱	۱۰	۲/	۹۹	۰/۱	۰۰۴
پشتیبانی عملکرد اعضای هیئت علمی	۱/۰۸	۰۰۵	۱/۲۵	۲۱	۱/۰۳	۵	۰/۱	۱۷	۴/	۵۴	۰/۱	۰۰۳
پشتیبانی و بهبود عملکرد گروههای آموزشی	۱/۹۸	۸۷	۱/۷۵	۱۸	۱/۳۹	۵	۰/۱	۱۲	۳/	۹۸	۰/۱	۰۰۳
مدیریت گروههای آموزشی	۱/۸۰	۱/۱۷	۱۵	۱۸	۱/۱۹	۵	۰/۱	۱۰	۴	۱/۴	۰/۱	۰۰۳
مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی	۴/۰۱	۱/۵۹	۷/۵	۱۶	۱/۲۱	۵	۰/۱	۵	۴/	۵۷	۰/۱	۰۰۳
مقایسه و رتبه‌بندی گروههای آموزشی	۱/۷۵	۳۷	۱/۷۵	۱۸	۱/۹۰	۵	۰/۱	۱۲	۳	۱/۹۰	۰/۱	۰۰۳

### ۳) آیا تفاوت معناداری بین فایده و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد آن‌ها از نظر

#### مدیران دانشگاه وجود دارد؟

جدول ۷ نشان می‌دهد که میانگین فایده کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه به گونه‌ای معنادار بالاتر از میانگین قابلیت اجرای آن در دانشگاه می‌باشد. همچنین، میانگین فایده کاربست ابعاد گوناگون مدیریت عملکرد نیز به گونه‌ای معنادار بالاتر از میانگین قابلیت اجرای ابعاد گوناگون مدیریت عملکرد در دانشگاه می‌باشد. بنابراین، می‌توان گفت که مدیران بر این باور بوده‌اند که کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه اگر چه متضمن فواید و مزایای قابل قبولی برای دانشگاه



می‌باشد، اما شرایط و زمینه‌های لازم برای اجرای آن در دانشگاه شیراز حتی در حد متوسطی هم مهیا نیست و لذا، قابلیت اجرای آن هم اکنون در سطح نسبتاً پایین ارزیابی گردیده است.

جدول ۷- مقایسه فایده و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد هفت گانه آن‌ها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	df	t	p
فایده کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه	۷۶/۸۱	۱۴/۴۵	۵	۳۵	۰/۰۰۰۱
قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه	۶۷/۵۴	۱۵/۹۹	۶	۶۱	۰/۰۰۰۱
ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی (فایده)	۱۰/۵۵	۲/۰۹	۵	۳۲	۰/۰۰۰۱
ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی (قابلیت اجرا)	۹/۰۳	۲/۴۵	۶	۶۱	۰/۰۰۰۱
ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی (فایده)	۱۰/۴۹	۱/۸۱	۵	۱۲۶	۰/۰۰۰۱
ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی (قابلیت اجرا)	۹/۱۶	۲/۰۹	۵	۵	۰/۰۰۰۱
پشتیبانی عملکرد اعضای هیئت علمی (فایده)	۱۷/۱۸	۳/۸۲	۵	۸۹	۰/۰۰۰۱
پشتیبانی عملکرد اعضای هیئت علمی (قابلیت اجرا)	۱۵/۰۸	۴/۰۰۵	۶	۵۱	۰/۰۰۰۱
پشتیبانی و بهبود عملکرد گروه‌های آموزشی (فایده)	۱۲/۳۲	۲/۶۷	۵	۱۰۸	۰/۰۰۰۱
پشتیبانی و بهبود عملکرد گروه‌های آموزشی (قابلیت اجرا)	۱۰/۹۸	۲/۸۷	۶	۵	۰/۰۰۰۱
مدیریت گروه‌های آموزشی (فایده)	۱۰/۴۷	۱/۷۸	۵	۱۶	۰/۰۰۰۱
مدیریت گروه‌های آموزشی (قابلیت اجرا)	۸/۸۰	۲/۱۷	۶	۸	۰/۰۰۰۱
مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی (فایده)	۴/۴۳	۱/۵۹	۵	۱۷۰	۰/۰۰۹
مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی (قابلیت اجرا)	۴/۰۱	۱/۵۹	۳	۲	۰/۰۰۹
مقایسه و رتبه‌بندی گروه‌های آموزشی (فایده)	۱۱/۴۸	۳/۱۲	۵	۱۵	۰/۰۳
مقایسه و رتبه‌بندی گروه‌های آموزشی (قابلیت اجرا)	۱۰/۷۵	۳/۳۷	۶	۲	۰/۰۳

۴) آیا تفاوتی معنادار بین فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد بر حسب

گروه آموزشی و مرتبه علمی مدیران وجود ندارد؟

جدول ۸- تاثیر تعاملی مرتبه علمی و گروه آموزشی بر فایده کاربست و قابلیت اجرای

مدیریت عملکرد

میانگین	انحراف استاندارد	df	f	si	g
فایده	استادیار	دانشیار و بالاتر	۲	۱۸۵	۱۶
فایده	استادیار	دانشیار و بالاتر	۲	۱۸۵	۱۶

کاره ست مدیر	انسانی پایه	مهندس پایه	انسان پایه	مهندس پایه	انسان پایه	مهندس پایه	انسان پایه	مهندس پایه	انسان پایه	مهندس پایه	انسان پایه	مهندس پایه	انسان پایه	مهندس پایه
یت	۱۳۳	۱۱۱	۱۴۱	۱۸۸	۲۲۸	۲۶۳	۲۸۸	۳۶۲	۳۸۸	۴۲۸	۴۶۳	۴۸۸	۵۶۲	۵۸۸
عمل کرد	۷۹	۸۳	۷۷	۸۳	۷۳	۶۲	۸۳	۸	۸	۶۲	۷۳	۸۳	۸	۸
قابلیت اجرا	۱۲۵	۱۰۸	۱۳۳	۱۴۲	۱۶۲	۱۶۶	۱۶۲	۱۱۱	۱۱۱	۱۶۶	۱۶۲	۱۶۶	۱۱۱	۱۱۱
یت	۷۲	۶۷	۶۸	۶۳	۵۳	۷۶	۵۳	۱۴	۱۴	۷۶	۵۳	۷۶	۱۴	۱۴
عمل کرد	۲۳	۲۲	۲۲	۲۳	۲۲	۲۳	۲۳	۲۳	۲۳	۲۳	۲۳	۲۳	۲۳	۲۳

جدول ۸ مقایسه میانگین فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد از نظر مدیران نمونه پژوهش بر حسب گروه آموزشی و مرتبه علمی نشان می‌دهد. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که تعامل مرتبه علمی و گروه آموزشی تاثیر معناداری بر نظر مدیران نمونه پژوهش درباره فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد برای دانشگاه نداشته است. این بدان معناست نظرات همسانی در بین مدیران نمونه پژوهش درباره فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج بدست آمده، میزان میانگین کل فایده کاربست مدیریت عملکرد و ابعاد گوناگون آن از نظر مدیران از سطح کفایت مطلوب (Q3) به گونه‌ای معنادار پایین‌تر است، اما در مجموع از سطح کفایت (Q2) بالاتر بوده است. این بدان معناست که کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه، اگر چه از نظر مدیران نمونه پژوهش دارای فایده‌ای ویژه ارزیابی نشده است، ولی بی‌فایده هم قلمداد نشده است و مزایا و فواید نسبی برای آن قائل بوده‌اند. این نتیجه شاید ناشی از ناآشنایی مدیران با مدیریت عملکرد و مزایای حاصل از آن بوده باشد و یا تحت تأثیر فراهم نبودن قابلیت اجرای آن در شرایط کنونی دانشگاه نیز قرار گرفته باشد. در این راستا، (Akhavan- 2000) Sarraf اظهار می‌دارد که باید اقدام‌هایی صورت گیرد که تک تک افراد از استراتژی‌ها و اهداف مدیریت عملکرد آگاه گردند. اهداف و انتظارات عملکردی مدیریت باید به صورت روشن و واضح بیان گردد، تا کارکنان درک روشنی از چیستی و چگونگی عملکرد مطلوب در دانشگاه داشته باشند. همچنین، بایستی ویژگی‌ها و مزایای مدیریت عملکرد و معیارهای ارزیابی فایده و قابلیت اجرای آن نیز از پیش مشخص گردد و به اطلاع مدیران و کارکنان دانشگاه برسد (Iran-Zadeh, )

Armstrong, Dabiri; 2007; Barghi, 2009; Akbari & Seidi, 2008  
(Gharib, 2005, 2006).

نتایج پژوهش نشان‌گر این است که فایده‌کار بست مدیریت عملکرد در ابعاد ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی؛ ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی؛ مدیریت گروه‌های آموزشی؛ مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی و مقایسه و رتبه‌بندی گروه‌های آموزشی از معیار سطح قابل قبول (Q2) پایین‌تر ارزیابی شده است. بنابراین، می‌توان گفت مدیران نمونه پژوهش، کار بست مدیریت عملکرد در حوزه‌های یادشده را دارای فایده‌چندانی ندانسته‌اند، اما فایده‌کار بست مدیریت عملکرد در زمینه‌های پشتیبانی و بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی و گروه‌های آموزشی در سطح قابل قبول ارزیابی شده است. این نتیجه نیز می‌تواند ناشی از دلایل پیش گفته باشد. به نظر می‌رسد کم‌آشنایی یا ناآشنایی مدیران قلمرو تحقیق با مفهوم، کاربردها و مزایا و منافع مدیریت عملکرد موجب گردیده است که آنان فایده و کار بست مدیریت عملکرد در حوزه‌هایی که اساساً گستره عملی کار مدیریت عملکرد است را ناچیز ارزیابی نمایند. با این فرض، معرفی مناسب مفهوم مدیریت عملکرد و کاربردها و مزایای آن در سیستم دانشگاهی ضرورت و اهمیت می‌یابد. در غیر این صورت ناآشنایی با آن می‌تواند موجب مقاومت در برابر استقرار آن در دانشگاه و در نتیجه، محرومیت دانشگاه از مزایای و منافع آن گردد. مقاومت در برابر تغییر می‌تواند علل و دلایل متفاوتی داشته باشد. در سیستم‌های دانشگاهی، مقاومت در برابر تغییر می‌تواند بیش‌تر به دلیل تفاوت در تعبیر و تفسیرها درباره موضوع و ابعاد و جوانب آن و نیز نبود یک ساختار یا سازمان منظم برای چرداختن به موضوع باشد (Kroll, 1997). لذا، لازم است تلاش شود از سویی دیدگاه مفهومی صحیح و مشترک درباره مدیریت عملکرد و ابعاد و جوانب گوناگون آن در مدیران دانشگاه قلمرو تحقیق توسعه یابد و از سوی دیگر استقرار مدیریت عملکرد در دانشگاه رسماً در دستور کار قرار گیرد و ساز و کارهای ساختاری لازم برای تحقق آن فراهم شود. در این صورت زمینه لازم برای شکل‌گیری یک نظام رفتاری اثربخش مدیریت عملکرد در دانشگاه فراهم خواهد شد (Torkzadeh, Sabbaghian, Yamnidouzi Sorkhabi, & Delavar. 2008; yamanidouzi sorkhabi & torkzadeh, 2009). میزان قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد گوناگون آن در دانشگاه از نظر مدیران نمونه پژوهش به طور معناداری پایین‌تر از معیار کفایت مطلوب (Q3) ارزیابی شده است. هم‌چنین، قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در تمامی ابعاد هفت‌گانه شامل؛ ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی؛ ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی؛ پشتیبانی عملکرد اعضای هیئت علمی؛ پشتیبانی عملکرد گروه‌های آموزشی؛ مدیریت گروه‌های آموزشی؛ مقایسه و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی؛ مقایسه و رتبه‌بندی گروه‌های آموزشی از معیار سطح قابل قبول

(Q2) پایین‌تر ارزیابی شده است. این یافته به آن معنا است که مدیران نمونه پژوهش عقیده داشته‌اند که مدیریت عملکرد در شرایط کنونی دانشگاه قابلیت اجرا ندارد. لذا استقرار سیستم مدیریت عملکرد در دانشگاه شیراز مستلزم تمهید مقدمات لازم و بستر سازی‌های اولیه می‌باشد. در این میان به نظر می‌رسد توسعه پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی کارآمد درباره موضوع از اهمیت و اولویت برخوردار است. پس از آن ساختار سازی لازم برای استقرار و اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه از زمره ضروریات است. در این راستا (Scott & Einstein, 2001) بر این باورند که همسو کردن راهبردها و تلاش‌های توسعه سازمان با الزامات مدیریت عملکرد منجر به بهبود عملکرد فردی و تیمی در دانشگاه می‌شود. البته همچنان که اشاره شد توسعه مدیریت عملکرد و تحقق آن در دانشگاه، مستلزم شکل‌گیری یک، نظام رفتاری اثربخش در آن جهت است. برای این منظور، لازم است سیستمی متشکل از سه بعد مفهومی<sup>۱</sup>، ساختاری<sup>۲</sup> و عملکردی<sup>۳</sup> درباره موضوع (مدیریت عملکرد) در دانشگاه توسعه یابد. این سه بعد می‌تواند در متن یک رویکرد راهبردی مناسب، مبنای اقدام برای پیاده‌سازی مدیریت عملکرد و نیز ارزیابی وضعیت آن در دانشگاه قرار گیرد (Torkzadeh, Sabbaghian, Yamnidouzi Sorkhabi & Delavar, 2008).

مقایسه میزان فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد از نظر مدیران دانشگاه نشان می‌دهد که میزان فایده کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه و ابعاد آن به طور معناداری بیش‌تر از قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد آن ارزیابی شده است. این بدین معناست که از نظر مدیران دانشگاه اگر چه هم‌اکنون، شرایط لازم برای اجرایی شدن مدیریت عملکرد در دانشگاه وجود ندارد، ولی این وضعیت نافی منافع و مزایای حاصل از کاربست مدیریت عملکرد در دانشگاه نیست. واقعیت این است که مزایای استقرار مدیریت عملکرد در سیستم به حدی هست که هر سازمان و هر مدیری دوست داشته باشد که آن را در سازمان خود اجرا کرده و از فواید آن سود ببرد، اما تمهیدات اولیه که برای پیاده‌سازی آن ضروری است، در همه سازمان‌ها و برای همه مدیران به یک اندازه نبوده و شرایط گوناگونی را برای آنان رقم می‌زند که ممکن است آنان را در زمینه آمادگی سازمان متبوع خود برای اجرای آن دچار تردید سازد. از این رو لازم است دانشگاه با درک و ترویج بیش‌تر مفهوم، کارکردها و فواید مدیریت عملکرد از یک سو، شرایط و زمینه‌های اجرایی لازم برای توسعه مدیریت عملکرد در سیستم خود را تحلیل، شناسایی و فراهم سازد تا بتواند از فواید و مزایای ناشی از مدیریت عملکرد بهره ببرد.

<sup>1</sup> - Conceptual

<sup>2</sup> -Structural

<sup>3</sup> -Functional

مقایسه میزان فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد مدیران با گروههای آموزشی و مرتبه علمی گوناگون نشان داد که تفاوت معناداری بین آنان در مورد فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه وجود ندارد. این یافته از یک سوی نشان دهنده این مطلب می باشد که گروههای آموزشی و مرتبههای علمی گوناگون برشاخصهای فایده کاربست و قابلیت اجرای مدیریت عملکرد از نظر مدیران تأثیرگذار نبوده و باعث ایجاد تفاوت معنادار در نظرات آنان نگردیده است، اما از سوی دیگر، می تواند مبین این نکته مهم باشد که شرایط موجود، بیش و کم در همه جای دانشگاه تسری داشته است که در عین حال ارزیابی همگنی نیز از آن به عمل آمده است.

با استفاده از (Evisi, kamali & Sohrabi; Soltani, (2004), Safaeian, (2007), (2008) می توان گفت مدیریت عملکرد در عمل، زمانی می تواند به موفقیت نائل شود که کلیه بخش ها و عوامل تشکیل دهنده دانشگاه، به فرایند مدیریت عملکرد کمک کنند. این عوامل موفقیت را می توان به شرح زیر دسته بندی نمود: درک و حمایت همه جانبه مدیریت ارشد دانشگاه از برنامه های مدیریت عملکرد و همسویی و هماهنگی کامل در برقراری فرایند یاد شده؛ آمادگی و تمایل مدیریت ارشد دانشگاه برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی؛ هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر زیر نظام های آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، فرهنگی و اداری - پشتیبانی دانشگاه؛ برقراری آموزش های لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در دانشگاه؛ دخالت مستقیم گروه های آموزشی، واحدهای گوناگون سازمانی، اساتید، کارکنان و حتی دانشجویان در اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه. بدیهی است تحقق این موارد همچنان که در آغاز نیز اشاره شد، قبل از هر چیز مستلزم درک مفهوم، کارکردها و مزایای مدیریت عملکرد به وسیله مدیریت ارشد دانشگاه و در نتیجه، تمایل یافتن آنان به استقرار مدیریت عملکرد در دانشگاه بمنظور بهره گیری از مزایای ارزشمند آن برای دانشگاه می باشد. افزون بر این، توسعه پنداره مفهومی مناسب درباره موضوع در بدنه دانشگاه، می تواند زمینه را برای توسعه و تحقق ابعاد ساختاری و عملکردی مدیریت عملکرد در قلمرو تحقیق فراهم آورد. در نهایت، آن که در مدیریت عملکرد، مدیران می بایست خود را برای بهره وری در سطح سازمانی (تلفیق هدف های فرد و سازمان)، سطح ملی (مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی به انتظارات جامعه) و سطح جهانی (هنر زندگی در شبکه های جهانی و پذیرش دیگران) آماده سازند و بدانند که راز بقا، در بینش کل نگر و فراگیر نسبت به پدیده ها در عصر حاضر است. دیدگاه های یک بعدی توفیقی برای سازمان ها به ارمغان نخواهند آورد (Alvani, 2007).

## References

Aarabi, S. M. (1997). *Comparative Analysis Method in Management*. Tehran: Cultural Research Bureau.

Abelei, Kh. & Movaffaghi, H. (2003). *Performance Management*, Modirsaz Journal. Vol. 4, No. 1 & 2, PP: 117-128.

Ahanchian, M. R. (2010). *Re-Designing the Employees Appraisal System in Ferdausi University: A Methodological Review*. Journal Higher Education. Vol. 2, No. 3, PP: 15-46.

Akbari, A. R. & Seidi, S. M. (2008). *Performance Management*. (Retrieved, August 2011, from <http://www.articles.ir/articlegroup6.aspx>).

Akhavan-Sarraf, M. R. (2005). *Performance Management and Human Resource Development Strategy*. (Retrieved, July 2011, from <http://www.articles.ir/articlegroup6.aspx>).

Alvani, S. M. (2007). *Performance Management in Extra-Organization View*. the Third National Conference on Performance Management. Tehran: Jahad daneshgahi 15 -16 may 2007([www.jobportal.ir/S1/Default](http://www.jobportal.ir/S1/Default)).

Andersen, B; Henriksen, B. & Aarseth, W. (2006). *Holistic Performance Management: an Integrated Framework*. Journal Productivity and Performance Managemet. Vol. 55, No 1. PP: 61-78.

Armstrong, M. & Baron, A. (2004). *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Armstrong, M. (2006). *Performance Management*. Translated to Farsi by: Safari and Wahhabiean, Tehran: Jahad Daneshgahi publisher.

Barati, A., Maleki, M. R., Golestani, M. & Imani, A. (2006). *Evaluation of the Performance Management System of the Employees of Amiralmomenin (P.B.U.H) Hospital of Semnan Making Use of the Balanced Score Card*. Journal of Health Administration, Vol. 9, No. 25, PP: 47-54.

Bilgin, K. U. (2007). *Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach toward Personnel*. Public Personnel Management, Vol. 36, No. 2, PP: 93-114.

Bourdeaux, C. & Chikoto, G. (2008). *Legislative Influences on Performance Management Reform*. Public Administration Review, Vol. 68, No. 2, PP: 253-269.

Bourne, M; Mills, J; Wilcox, M; Neely, A. & Platts, K. (2000). *Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 7, PP: 754-771.

Christensen, T. Laegreid, P. & Stigen, I. M. (2006). *Performance Management and Public Sector Reform. The Norwegian hospital reform*, International Public Management Journal, Vol. 9, No. 2, PP: 113-140.

Dabiri, A. (2007). Performance Management and Its Effect on the Productivity of Human Resources. (Retrieved, July 2011, from <http://www.articles.ir/articlegroup6.aspx>).

Dargahi, H. & Rezaian, M. (2007). Monitoring of Performance Management Using Quality Assurance Indicators and ISO Requirements. Journal of Medicine College, Tehran University Medical, Vol. 65, No. 1, PP: 86-92.

Dariani, M. A. & Rafi-Zadeh, A. (2007). Surveying Performance Management at the Micro and Macro Level, Performance Management. The Third National Conference on Performance Management, Tehran: Jahad daneshgahi 15 -16 may 2007([www.jobportal.ir/S1/Default](http://www.jobportal.ir/S1/Default)).

Folan, P. & Browne, J. (2005). A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management. Computers in Industry, Vol. 56, PP: 663-680.

Gharib, R. A. (2005). Methods and Techniques of Performance Management and Appraisal. Tehran: Jihad daneshgahi.

Gunaratne, A. K., & J du Plessis, A. (2007). Performing Management System: A powerful tool to achieve organizational goals. Journal of Global Business and Technology, Vol. 3. No. 1, PP: 17-28.

Hatry, H. P. (1999). Performance Measurement Getting Results. Urban Institute Press.

Hoque, Z; Sharee, A. & Alexander, R. (2004). Policing the Police Service: A Casestudy of the rise of New Public Management within an Australian police service. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 17. No. 1, PP: 59-84.

Iranian State Management & Planning Organization. (2003). Performance Appraisal, Bureau of Management and Performance E Appraisal. Human Resources and Management Officer Department.

Iran-Zadeh, S. & Barghi, A. (2009). Organization Performance Appraisal Models. (2nd. ed) Tabriz: Forozesh.

Jonsson, P. & Lesshammar, M. (1999). Evaluation and Improvement of Manufacturing Performance Measurement Systems-the Role of OEE. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 1, PP: 55- 78.

Kelly, K. O. Angela Ang, S. Y. Chong, W. L. & Hu, W. S. (2008). Teacher appraisal and Its Outcomes in Singapore Primary Schools. Journal of Educational Administration, Vol. 46, No. 1, PP: 39-54.

Kloot, L. & Martin J. (2000). Strategic Performance Management: A balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government, Anagement Accounting Research. Vol.11, PP: 231-251.

Kroll, M. (1997). An Integrative Concept for Technical, Personnel and Organizational Development for Professional Skill Enhancement. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No. 2, PP: 70-83.

Latham, Gary P. Almost, J. Mann, S. & Moore, C. (2005). New Developments in Performance Management, *Organizational Dynamics*. Vol. 34, No. 1, PP: 77-87.

Laud, R. L. (1984). Performance Appraisal and Its Link to Strategic Management Development. *Journal of Management Development*, Vol. 3, No. 4, PP: 3-11.

Levine, Hermine Z. (1997). Human Resources Compensation and Benefits Review. Vol. 29, No. 4.

Li, p. (2001). Design of Performance Measurement Systems: a Stakeholder Analysis Framework, the *Academy of Management Review*. Mississippi State, April.

Mirza-Sadeghi, A. R., Tankhah, S. & Rozita, F. (2002). Performance Based Management. Tehran: Ministry of Health and Medical Education.

Mucha, M. (2009). Performance Management Framework U.S. Office of Personnel Management 1900 E Street NW. Washington, DC 20415 | (202) 606-1800 | TTY (202) 606-2532.

Mwita, J. I. (2000). Performance Management Model: A systems-based Approach to Public Service Quality. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 1, PP: 19-37.

Oliya, M. S., Modaresi, S. N., Behjat, M. & Shahvaziyan, S. (2009). Introduction to Performance Assessment Systems. Tehran: Ns.

Oveyssi, J. Sohrabi, Y. & Kamali, M. A. (2008). Performance Management Trihedral. *Tadbir Magazine*, No. 198, PP: 61-64.

Rezaeian, A. (2002). Management of Organizational Behavior, fourth edition. Tehran: SAMT.

Rosenbloom, D. H. (2000). Building a Legislative-Centered Public Administration. Congress and the Administrative State, 1946-1999. Tuscaloosa: University of Alabama Press.

Ruel, H. J., Bondarouk, T. V. & Van, V. M. (2007). The Contribution of E-HRM to HRM Effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, Vol. 29, No. 3, PP: 280-291.

Saboni, A. (2005). Providing the Model of Comprehensive Performance Management based on Organizational Excellence system. The second National Conference on Performance Management, Tehran: State Management and Planning Organization 18-19 May 2005 ([www.civilica.com/article557.html](http://www.civilica.com/article557.html))

Safaeian, A. (2007). Introducing Comprehensive Performance Management & the Role of Information Technology. *Bolton of Strategic system*, Vol. 2,



(Retrieved, September 2007, from [http://www. old.Sanatekhodro/Template 3/News.asp](http://www.old.Sanatekhodro/Template3/News.asp) ).

Scott, S. & Einstein, W. (2001). Strategic Performance Appraisal in Team-based Organizations: One Size does not fit al. The Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 2, PP: 107-118.

Sheikhzadeh, R. A. (2009). Conceptual Model of the Mission Oriented Organizations Performance. Management Journal of Human Resource Management Research, No. 2, PP: 57-84.

Smith, A. D. & Rupp, W. T. (2004). Knowledge Workers Perceptions of Performance Ratings. Journal of Workplace Learning, Vol .16, No. 3, PP: 146-166.

Sodmand, R. & Nasrzadeh- Groovy, M. (2007). Impact of Performance Management on Employee Empowerment. The Third National Conference on Performance Management, Tehran: Jihad daneshgahi 15 -16 may 2007 ([www.jobportal.ir/S1/Default](http://www.jobportal.ir/S1/Default)).

Soltani, E; Gennard, J; Van M. R. B. & Williams, T. (2004). HR Performance Evaluation in the Context of TQM: A review of the literature. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol .21, No. 4, PP: 377-396.

Soltani, I. (2004). The Steps of Implementation of Performance Management System. Tadbir Magazine, Vol. 15, No. 145, PP: 54-57.

State Personnel Manual (2007). Performance Management, Section 10, page 1, September.

Thorpe, R. & Beasley, T. (2004). The Characteristics Of Performance Management Research: Implications and challenges. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 4, PP: 334-344.

Torkzadeh, J. Sabbaghian, Z.; Yamnidouzi Sorkhabi, M. & Delavar, A. (2008). Evaluation of the Organizational Development Status of the Ministry of Science, Research and Technology. in Tehran Universities, Hagher Education, Vol.1, No. 2, PP: 31-50.

Tsang, D. (2007). Leadership, National Culture and Performance Management in the Chinese Software Industry. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, No. 4, PP: 270 – 284.

Verbeeten, Frank, H.M. (2008). Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21, No. 3, PP: 427 – 454.

Vyas, R. (2006). Performance Management Systems in Banks: Practices and Effectiveness, ICFAI Business School, Mumbai.

Waal, A. A. (2007). Successful Performance Management Apply the Strategic Performance Management Development Cycle. Measuring Business Excellence, Vol. 11, No. 2, PP: 4-9.

Waezi, O. (2011). A Feasibility Study of Performance Management Application at the Fars Gas Company from Managers and Personnel Point of View. Faculty of Education and Psychology, Shiraz University.

Waite. & Melissa, L. & Stites, D. S. (2000). Removing Performance Appraisal and Merit Pay in the Name of Quality: An Empirical Study of Employees Reactions. *Journal of Quality Management*, Vol. 5, PP: 187-206.

Weal, A. A. & Coevert, V. (2007). Effect of Performance Management on the Organizational Results of a Bank, *Int. Journal Prod Perform Manage*, Vol .56, No. 5/6, PP: 397-416.

yamanidouzi sorkhabi, M. & torkzadeh, J. (2009). The Situation of Development Planning in the Iranian state university. *Iranian journal of higher education*, Vol. 1, No.4, PP: 1-19

Archive of SID