

## روش‌شناسی «طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در مؤسسات آموزش عالی: مورد دانشگاه فردوسی»<sup>۱</sup>

محمد رضا آهنچیان<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۹/۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۱۱/۱۴

### چکیده

طراحی نظام ارزیابی در چهارچوب مدیریت عملکرد، برابند برنامه‌ریزی راهبردی برای همه سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌هاست. در این مقاله به صورت فشرده، روش اجرای طرحی برای ارزیابی از عملکرد کارکنان دانشگاه‌ها معرفی می‌شود. میدان تحقیق دانشگاه فردوسی مشهد در سال‌های ۱۳۸۵ و ۸۶ است. هدف تحقیق، توسعه‌ای است که در آن انتخاب روش‌ها و برنامه‌های داوطلب تغییر، در درجه نخست بر پایه مطالعه ضرورت تغییر و سپس ویژگی‌های ممتاز آن در سازمان مورد نظر انجام می‌گیرد. به این منظور در مرحله اول، از «روش تحقیق ارزشیابی»، برای قضاوت درباره ارزش نظام موجود استفاده شد و طراحی نظام جدید بر اساس نتایج مرحله اول و بر اساس اجماع متخصصان و مدیران صورت گرفت. مقاله حاضر، ضمن پرهیز از ورود به مباحث نظری، با قصد معرفی چگونگی مراحل طراحی تا تدوین و اجرایی شدن نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت ویژه و در یک سازمان، دانشگاه فردوسی، تنظیم شده است. قابلیت بازتعریف روش

۱. این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی با عنوان *بازطراحی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با حمایت مالی دانشگاه فردوسی مشهد* می‌باشد.

۲. دانشیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد Ahanchi8@Um.ac.ir

ارائه شده در طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان این دانشگاه، می تواند الگوی قابل توجهی برای سایر سازمانها و دانشگاهها به شمار آید. در پایان و بر اساس تجربیات به دست آمده، دلالت های اجرایی برای ایجاد تغییر و توسعه در نظام های ارزیابی منابع انسانی ارائه شده است.

**کلید واژه ها:** نظام ارزیابی، مدیریت عملکرد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه

فردوسی

### مقدمه

مدیریت عملکرد یک اقدام اساسی برای برنامه ریزی و اجرای برنامه های توسعه انسانی سازمان (گوناراتان و پلیس، ۲۰۰۸) و ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از کارکردهای آن به شمار می آید (کلی، آنجلا، چنگ و شنگ هو، ۲۰۰۸). علاوه بر ارزیابی، هدف گذاری، طراحی عملکرد، مرور، بررسی و تحلیل عملکردها و اصلاح و بهبود رفتارها جزء وظایف این مدیریت به شمار می آیند. در عین حال ارزیابی عملکرد به طور مستقیم با هدف های مدیریت راهبردی در ارتباط است (لاود، ۱۹۸۴). مدیریت عملکرد اقدامی فراتر از جلساتی است که برای مرور اقدامات گذشته و تنظیم هدف های سال بعد برگزار می شود. مرور ادبیات تحقیق نشان دهنده وقوع اصلاحات اساسی در مدیریت عملکرد است (بوردو و چیکوتو، ۲۰۰۸؛ بی نام<sup>۱</sup> (سخن سردبیر)، ۲۰۰۷؛ گوناراتان و پلوسیسی، ۲۰۰۷؛ بیلجین، ۲۰۰۶؛ کریستین، لاگرید، و ستایجن، ۲۰۰۶). این اصلاحات پیامد چالش های جدی و تازه ای است که مدیریت عملکرد با آن روبه رو است. برای مثال پژوهشگران از چالش هایی مانند پاسخ گویی به توسعه همه جانبه، محدود سازی قدرت، حفظ و گرامیداشت حقوق کارکنان و آزادی های مشروع آنان سخن می گویند (بوردو و چیکوتو، ۲۰۰۸؛ رزن بلوم، ۲۰۰۰؛ وال، ۲۰۰۷).

به طور کلی می توان اغلب چالش های اساسی را به موضوع گرایش هرچه بیشتر سازمانها به سوی یک وضعیت دموکراتیک مربوط دانست (اکنن، ۲۰۰۷). در این وضعیت وجود یک عامل یا پدیده در سازمان نباید باعث نادیده گرفتن یا از میان رفتن حقوق

1. Anonymous

دیگران شود. به عبارت روشن‌تر هیچ‌کدام از عوامل اجرایی و هیچ‌یک از عملکردهای سازمانی نباید افراد درون و مرتب‌ترین بیرون سازمان را از حقی محروم کنند، یا دسترسی آنان به نفعی را محدود سازند. واقعیت آن است که این ظرفیت، هنگامی که مدیریت عملکرد ناچار از داوری درباره‌ی چگونه عمل کردن منابع انسانی سازمان است، به میزان زیادی ایجاد می‌شود یا افزایش می‌یابد. منظور آن است که در ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان یک اقدام بحرانی در مدیریت عملکرد، همیشه یک نکته حساس و دشوار، با بحث عدالت و برابری مرتبط است (لی، ۱۹۹۶؛ جونز، ۱۹۷۷) عدالت و برابری در ذات خود استعداد تبدیل شدن به محور مدیریت دموکراتیک بر سازمان‌ها را دارد. در مدیریت دموکراتیک عملکرد، برای اینکه دست زدن به یک اقدام، سایر تلاش‌ها را از بین نبرد یا کم‌اثر نکند باید چاره‌ای اساسی اندیشه شود. به عبارت دیگر مدیریت دموکراتیک عملکرد، ارزش کوشش‌هایی را که صرف طراحی و اجرای یک اقدام می‌شود با تلاش و جلوگیری از سایر دخالت‌های ناروا یا اقدامات نامتناسب شناسایی می‌کند. انتظار می‌رود که این امر به طور مستقیم ارتقای اثربخش آن کوشش‌ها را در پی داشته باشد.

موج بزرگی از اصلاحاتی که مدیریت عملکرد را از خود متأثر ساخته است به ارزیابی عملکرد مربوط است (اسمیت و راف، ۲۰۰۴؛ حُق، شری، و آلکساندر، ۲۰۰۴). واقعیت آن است که برای همه سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد یک نقطه کلیدی و مهم محسوب می‌شود، زیرا نقش اساسی آن در اثربخشی سازمان‌ها بارها و بدون تردید، تأیید شده است (رول، بُندارو و ون درولد، ۲۰۰۷؛ سلطانی، جنارد، و ندرمیر، و ویلیامز، ۲۰۰۴؛ جانسون، لشامار، ۱۹۹۹). 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 آن به شمار می‌رود. این همان هدفی است که در قلب اصلاحات مدیریت عملکرد قرار گرفته است. مدیریت عملکرد باید قابلیت اثرگذاری در سیاست‌گذاری‌ها و مدیریت استراتژیک را داشته باشد (هتری، ۱۹۹۹). به این منظور، به جز ارتباط با راهبردهای سازمان، وجود یک نظام ارزیابی اثربخش بسیار حائز اهمیت است.

مرور پیشینه تحقیق به اختصار نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها همواره با موضوع مدیریت

عملکرد و ارزیابی منابع انسانی به عنوان یک مسئله بحرانی روبه‌رو بوده‌اند (انلویی و فل، ۲۰۰۲، خوری و آنلویی، ۲۰۰۴). فرهنگ سازمانی فضاهاى دانشگاهى مستلزم نوع ویژه‌ای از ارزیابی عملکرد است (مصدق راد، ۲۰۰۶). ارزیابی به‌خودى خود در جلب انگیزه و اشتیاق، جهت‌دهی و هدایت، سرپرستی و نظارت، و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد (گوناراتان و پلوسیسی، ۲۰۰۷). ترک<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مقاله خود به مطالعاتی اشاره می‌کند که نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد در برانگیختن و جبران خدمت اعضای هیئت علمی دانشگاه نقش دارد. در مقابل مطالعاتی هستند که نشان می‌دهند رویکردهای سنتی ارزیابی عملکرد، به‌ویژه با تأکید بر کنترل منابع انسانی، در دانشگاه‌ها و برای کارکنان آموزش عالی فاقد اثربخشی هستند (گلد، ۱۹۹۳). این ارزیابی‌ها فقط مبتنی به انجام وظیفه محض بوده، و سایر توانایی‌های فرد را نادیده می‌گرفته است (انلویی و فل، ۲۰۰۲). این انتقادات منجر به پژوهش‌های وسیع برای یافتن و جایگزین کردن روش‌های توسعه آفرین در ارزیابی عملکرد شده است. برای نمونه استفاده از ارزیابی انتقادی از طریق همکارانی که به مرور و بررسی دقیق عملکرد تدریس عضو هیئت علمی می‌پردازند در فضاهاى دانشگاهى مورد نظر قرار گرفته است (بلک مور، ۲۰۰۵). در میدان تحقیقات داخلی، پژوهش‌های زیادی به‌ویژه در دانشگاه‌ها، در قالب پژوهش‌های تحقیقی اساتید یا پایان‌نامه‌های دانشجویی درباره ارزشیابی صورت گرفته است. در این تحقیقات اغلب رابطه ارزشیابی خواه به عنوان متغیر مستقل یا وابسته، با متغیرهای دیگر اندازه‌گیری شده است. در جستجوی سوابق موجود توسعه‌ای، پروژه‌ای که در اندازه‌های این تحقیق با هدف طراحی یک نظام ارزشیابی به منظور به‌کارگیری آن در یک سازمان بزرگ انجام شده باشد یافت نشد. استعلام از دفتر آموزش و بهسازی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت نشان داد که بر اساس اطلاعات موجود در آن دفتر، تنها دو دستگاه دولتی، در حد تغییر پرسش‌نامه و زمان‌بندی اجرای ارزیابی به دعوت دولت پاسخ داده‌اند. سازمان مدیریت وقت بر اساس متمم مصوبه ۱۳۸۳ هیئت وزیران، طی بخشنامه شماره ۱۸۰۴/۲۱۴/۵ تاریخ ۱۳۸۵/۲/۱۲، سازمان‌ها و دستگاه‌ها را به طراحی و اجرای نظام ارزیابی ویژه کارکنان فراخوانده بود.

1. K. Turk

چرا دانشگاه‌ها باید از نظام ارزیابی ویژه خود پیروی کنند؟

پاسخ به پرسش بالا، با توجه به نکته‌های زیر، قابل بررسی است.

۱- رسالت دانشگاه‌ها: مرکز ارزیابی آموزش عالی، وظیفه اصلی دانشگاه‌ها را تأمین یادگیری در سطح بالا و قابلیت مشارکت در تکامل دانش می‌داند (سانیال، ۱۳۷۹).  
نتیجه: رسالت دانشگاه با هیچکدام از سازمان‌ها در جامعه ما یکسان نیست. حتی سازمان‌های فرهنگی و آموزشی هیچکدام به طور خاص این قابلیت را ندارند و این رسالت را دنبال نمی‌کنند.

۲- فرهنگ سازمانی: تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در اداره امور سازمان‌ها به طور فزاینده رشد کرده است. فرهنگ سازمانی به منزله «عمیق‌ترین سطح پنداشت‌ها و عقاید اصلی و مشترک اعضای سازمان» (شاین، ۱۹۸۵) متناسب با شرایط زمانی و مکانی به تنظیم رفتارهای اداری منابع انسانی دانشگاه‌ها در سطوح مختلف هرم سازمانی می‌پردازد.  
نتیجه: فرهنگ دانشگاه‌ها از نوع فرهنگ «حرفه‌ای» است. در این فرهنگ «فرایند تصمیم‌گیری رفته‌رفته مشارکتی‌تر می‌شود و از آنجاکه قدرت و اختیار بیشتری به منابع انسانی تفویض می‌شود، دامنه اختیار و مسئولیت آنها گسترش می‌یابد» (سی، شنایدر و بارسو، ۱۳۸۲).

۳- ارزش مدیریت عملکرد: ملاحظه ارزیابی کارکنان در نظام مدیریت عملکرد، با انتظارات تعریف‌شده برای مدیریت دانشگاهی در حوزه‌های نگهداری و بهسازی نیروی انسانی منطبق است. 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، مولد و خلاق باشند و به اهداف سازمان تعهد داشته باشند» (رضاییان، ۱۳۸۱).  
نتیجه: دانشگاه سرشار از قابلیت‌های انسانی است. «دانشمندان و پژوهشگران یعنی کارکنان علمی، منبع اصلی قدرت دانشگاه‌ها هستند... قدرت دانش، بخش اساسی نظام دانشگاهی است که با سلسله‌مراتب نردبانی برابری نمی‌کند» (اعرابی، ۱۳۷۶). استقرار مدیریت عملکرد در نظام دانشگاهی، به حفظ قدرت دانش کمک و آن را به یک مزیت رقابتی، تبدیل می‌کند.

۴- ایفای نقش پیشگامی: خواه در قالب فعالیت بخش عمومی یا خصوصی، از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود در بسیاری از برنامه‌های توسعه و بهبود، خلاق و نوآور باشند.

نتیجه: طراحی و اجرای یک نظام ارزیابی عملکرد، دانشگاه را در ایفای نقش پیشگامی خود در میان سایر سازمانها و دستگاهها یاری می‌رساند. روشی که دانشگاه انتخاب کرده، می‌تواند الگوی عمل سایر سازمانها باشد.

۵- اهمیت رهبری در مدیریت آموزش عالی: «یک تحول اساسی در حوزه مدیریت آموزشی، طی مراحل تکاملی از اداره امور، به مدیریت، و از مدیریت به رهبری است» (بیتز، ۲۰۰۶)

نتیجه: یکی از شرایط اصلی در اثربخشی رهبری، دسترسی به نظام ارزیابی عملکرد توسعه آفرین، از طریق پیوند زدن آن با راهبردها و برنامه‌ها از یک سو، و اخلاق و رشد منابع انسانی از سوی دیگر است.

چرا دانشگاه فردوسی باید به طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد ویژه خود اقدام کند؟

تأکید بر انجام چنین مأموریتی به دلایل زیر موجه و ضروری است:

۱- تفاوت راهبردی: دانشگاهها بر اساس تقدم اهداف و تحلیل موقعیت، راهبردهای متفاوتی طراحی و از آن پیروی می‌کنند. بنابراین انتظار وجود تفاوت در راهبردهای کلی دانشگاهها از یک سو و انتظار تأثیر راهبردها بر نظام ارزیابی عملکرد هر دانشگاه از سوی دیگر، ضرورت طراحی و استقرار نظام مستقل ارزیابی عملکرد در دانشگاه فردوسی را نشان می‌دهد.

۲- تولید دانش سازمانی: نزدیک به ۶۰ سال سابقه تأسیس دانشگاه فردوسی و تجربه‌های به دست آمده ظرف ۱۵ سال گذشته که برنامه ارزیابی کارکنان با حساسیت و دقت بیشتری اجرا می‌شده است، ظرفیت قابل قبولی برای طراحی نظام جدید ارزیابی ایجاد می‌کند.

۳- تحلیل موقعیت: تعیین مأموریت‌های ملی برای دانشگاه فردوسی مطابق با اهداف بخش آموزش عالی در برنامه چهارم توسعه کشور، مطالعه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای موجود در همه واحدها و نظامها از جمله نظام ارزیابی دانشگاه را امری اجتناب‌ناپذیر می‌کند. این تحقیق باید طبق یک فرایند پژوهشی دقیق و علمی صورت بگیرد، یعنی در دام تصمیم‌گیری‌های اجرایی بدون اتکا به پژوهش نیافتد.

۴- کمک به توسعه نظام اداری کشور: بخشنامه ۱۸۰۳/۲۱۴۱۵-۱۳۸۵/۲/۱۲ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی برای بار دوم از سال ۱۳۸۳ سازمانها و دستگاهها را به طراحی

نظام ارزیابی عملکرد وفق مختصات خود، توصیه می‌کند. استعلام به عمل آمده نشان داد که به رغم انتظار دولتی از دانشگاه‌ها برای پیشگامی در این زمینه، یا هیچ‌کدام از دانشگاه‌های کشور تا پاییز ۱۳۸۵ در این زمینه اقدام اساسی انجام نداده‌اند و یا بدون اطلاع سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده است.

۵- نگرش سیستمی: تأکید بر خارج ساختن ارزیابی عملکرد کارکنان از اندازه‌گیری منفک از سایر منابع و عملکردها و بدون توجه به شرایط عمومی سازمان، طراحی نظام مطابق با نگرش سیستماتیک را محرز می‌سازد. در نظر گرفتن ۱۰ خرده سیستم در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه فردوسی و برقراری ارتباط بین نظام‌هایی که در مدیریت عملکرد باید با نظام ارزیابی پیوند داشته باشند، مدلی از ارزیابی شایستگی کارکنان را منطبق با نگرش سیستمی عرضه می‌کند.

### روش

همان‌طور که گفته شد الگوی کلی این مطالعه بر رویکرد تحقیق و توسعه در مدیریت استوار است. در تابعیت از این رویکرد، در مطالعه حاضر برای طراحی نظام ارزیابی کارکنان دو مرحله اساسی طی شد: بررسی وضع موجود و طراحی نظام پیشنهادی. در مرحله اول امکان بهره‌گیری از روش‌های مختلف تحقیق که هر کدام قابلیت کاوش در وضع حاضر برای ارائه دقیق‌ترین و معتبرترین تصویر را دارد وجود دارد. برای مرحله دوم، بر اساس نتایج مرحله اول، مختصات سازمانی؛ فنون و روش‌های پیشنهادی؛ و مهم‌تر از همه خلاقیت و ابتکارگروه تحقیق، نظام پیشنهادی طراحی می‌شود.

در مرحله اول این طرح، از روش تحقیق ارزشیابی استفاده به عمل آمد. چون در روش تحقیق ارزشیابی، از طرح‌های تحقیقی، ابزارهای اندازه‌گیری، و فنون تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود، این طرح‌ها را تحقیق ارزشیابی می‌خوانیم (گال و همکاران، ۱۳۸۳). هدف تحقیق ارزشیابی، گردآوری داده‌هایی است که تصمیم‌گیری را تسهیل کند. چون این تحقیق به منظور بسیار خاصی انجام می‌شود، بنابراین با قصد تعمیم همراه نیست. به‌طورکلی تحقیق ارزشیابی به قضاوت درباره شایستگی، ارزش یا تناسب برنامه‌های آموزشی می‌پردازد (خوی‌نژاد، ۱۳۸۰).

تحقیق حاضر برای تعیین درجه تناسب برنامه کنونی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه با آنچه مختصات دانشگاه فردوسی خوانده می‌شود، صورت می‌گیرد. مهم‌ترین محورها، به این منظور عبارتند از:

- راهبردهای آموزشی - پژوهشی
- حجم و ترکیب نیروی انسانی
- ساختار، پیچیدگی و رسمیت دانشگاه
- تشخیص دانشگاهی به عنوان یک سازمان حرفه‌ای
- بستر اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی (استقرار در یک شهر مذهبی و منطقه خاص جغرافیایی)
- قدمت، تأثیر و اعتبار علمی دانشگاه در سطح کشور و منطقه
- ویژگی‌هایی که در طرح تحقیق حاضر در نظر گرفته شد عبارتند از:
  - تحقیق توسط مراجع ارزشیاب درونی انجام می‌شود.<sup>۱</sup>
  - طرح ارزشیابی برای پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق تدوین می‌شود.
  - مدل انتخاب برای جمع‌آوری داده‌ها، کیفی است. مدل‌های کمی طرح‌هایی را شامل می‌شود که از آغاز جمع‌آوری داده‌ها تقریباً بدون تغییر باقی می‌ماند؛ درحالی‌که در مدل‌های کیفی، ارزشیابی محقق مجاز به طرح سؤالات جدید حین پیشرفت کار است (خوی‌نژاد، ۱۳۸۰).
  - زمان‌بندی طرح ارزشیابی با دقت زیادی انجام می‌شود زیرا دانشگاه به عنوان کارفرما خواستار دسترسی به نتایج تحقیق در زمان معینی است تا بر اساس آن گام‌های اجرایی بعدی خود را طی کند.
  - ابزار جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این طرح، شبیه سایر پژوهش‌هاست.
  - نتایج طرح، به صورت گزارش ویژه ارائه می‌شود.
  - ملاک‌های ارزشیابی این تحقیق عبارتند از: سودمندی، عملی بودن، رعایت و دقت. تحقیق ارزشیابی وقتی سودمند است که در افراد ذی نفع اثری آگاهی دهنده،

۱. بیشتر ارزشیابی‌ها به‌ویژه هنگامی که یافته‌ها در تصمیم‌گیری‌های درون سازمان یا هدایت مدیریت برنامه مورد استفاده قرار می‌گیرد، به وسیله ارزشیاب درونی انجام می‌شود (متیسون، ۱۹۹۱).



به موقع و مفید داشته باشد؛ عملی بودن بدین معنا است که طرح ارزشیابی اولاً با موقعیت مورد بررسی تناسب داشته باشد و ثانیاً از نظر هزینه قابل تأمین و منطقی باشد، منظور از رعایت این است که حقوق افرادی که ارزشیابی در آنها مؤثر خواهد بود حفظ شود؛ و دقت معیاری است که نشان می‌دهد پژوهش ارزشیابی تا چه حد روایی و پایانی داشته و تا چه حد اطلاعات جامعی درباره موضوع ارزشیابی ارائه داده است (خوی‌نژاد، ۱۳۸۰).

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

مهم‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها عبارت از مصاحبه باز، مصاحبه نیمه‌ساخت‌مند، پرسش‌نامه محقق ساخته و بررسی مستندات و شواهد است. از پرسش‌نامه و مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات درباره نگرش، احساسات، فعالیت‌ها و تجربیات اشخاص استفاده شد. مطابق با انتظار از روش تحقیق ارزشیابی، از مدل کیفی جمع‌آوری داده‌ها استفاده به عمل آمد. مصاحبه‌ها که با هدف اصلی استخراج و تبدیل ذهنیت منابع انسانی دانشگاه به داده‌های قابل تحلیل و کاربرد با منظورهای تحقیقی، پیش‌بینی شده بودند، از مدل‌های نیمه ساخت‌مند به سمت مدل‌های باز حرکت کردند. به علاوه تجربه‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های قبلی، مبنای ایده‌ها و سؤالات جدید برای مصاحبه‌های بعدی شدند. طراحی اولیه پرسش‌نامه‌ها با استناد به اصول کلی طراحی پرسش‌نامه برای تحقیقات توصیفی، و با محتوای مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان صورت گرفت. پرسش‌نامه‌های بسته و باز پاسخ به تناسب هدف جمع‌آوری داده‌ها از منابع دانشگاهی در رده‌های مختلف سلسله‌مراتب سازمانی طراحی شدند. مهم‌ترین سازه‌های نظری به این منظور، مربوط به این موارد می‌شدند: استراتژی دانشگاه در ارزیابی منابع انسانی، رویکرد یا رویکردهای برگزیده دانشگاه در ارزیابی، هدف، روش، ابزار، ساز و کار اجرایی یا فرایند عملیاتی که برای ارزیابی طی می‌شود، چگونگی تحلیل داده‌ها، چگونگی استفاده از داده‌ها در بهبود عملکرد و توسعه سازمان، روش اصلاح و بهبود نظام ارزیابی مطابق با برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه.

سازگاری پرسش‌های پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته با انتظارات این مرحله از طرح، از طریق اجماع کارشناسان و نظرات اصلاحی و تأییدکننده همکاران منتقد تأیید شد. به

علاوه ملاک‌های سودمندی، عملی بودن، رعایت، و دقت، به شرح ذکر شده در قسمت «روش»، هم در گام طراحی و هم اجرای پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها، مبنای تصمیم و اقدام قرار گرفتند.

### جامعه و نمونه تحقیق

#### جامعه تحقیق

جامعه تحقیق عبارتند از مدیران ارشد دانشگاه، مدیران ارشد سابق، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان. نیروهای قراردادی، بیمه‌ای، شرکتی و به‌طور کلی نیروهای به‌جز نیروهای رسمی جزو جامعه تحقیق در نظر گرفته نشدند. نمونه تحقیق نیز با حجم تعیین شده در جدول زیر انتخاب شدند.

جدول شماره ۱. حجم نمونه تحقیق و تعداد کل هر طبقه در جامعه

نمونه هدف	جامعه	عنوان
۶	۶	مدیران ارشد
۱۱	۱۹	مدیران میانی
۶	۶	مدیران ارشد سابق
۷۳	۲۷۳	کارشناسان
۳۹	۳۴۳	کارکنان

### حجم نمونه و روش تعیین آن

چون تحقیق ارزشیابی، بدون قصد تعمیم یافته‌ها انجام می‌شود و فاقد صفت مشخصی برای اندازه‌گیری است، به استفاده از فرمول‌های معمول برآورد حجم نمونه و اندازه‌گیری واریانس صفت، نیاز ندارد. به عبارت دیگر اینجا انتخاب هدف‌مند<sup>۱</sup> نمونه وجود دارد. «در این روش، نمونه‌ای انتخاب می‌شود که برای رسیدن به اهداف پژوهش مناسب‌اند. (انتخاب آنها بر اساس فرمول‌های نمونه‌گیری نیست) ... در نمونه‌گیری هدف‌مند، قصد محقق انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق، اطلاعات زیادی<sup>۲</sup> داشته باشند» (گال و همکاران، ۱۳۸۲). با استعلام از اداره کارگزینی دانشگاه و برخی روسای دانشکده‌ها، کارشناسان و کارکنان دارای کفایت، تجربه و صلاحیت نقد و نظر شناسایی شدند: آنان شامل ۷۳ کارشناس و ۳۹ تن از

1. Purposeful Sampling  
2. Information-Rich

روش‌شناسی «طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان ... / ۲۵

کارکنان بودند. از میان ۱۹ مدیر میانی، تعداد ۱۱ تن و از میان ۶ مدیر ارشد سابق دانشگاه، تعداد ۴ تن به پرسش‌نامه پاسخ دادند. در جدول زیر تعداد کسانی که به پرسش‌نامه پاسخ دادند یا در مصاحبه شرکت کردند، مشخص شده است.

جدول شماره ۲. تعداد و نسبت مشارکت نمونه تحقیق

نمونه واقعی	نمونه هدف	
۶	۶	مدیران ارشد
۱۱	۱۱	مدیران میانی
۴	۶	مدیران ارشد سابق
۶۱	۷۳	کارشناسان
۳۲	۳۹	کارکنان
۱۱۴	۱۳۵	جمع

### منابع داده‌ها

با توجه به هدف تحقیق، سه دسته اصلی منابع داده‌ها، عبارتند از مستندات، قضاوت‌ها، دیدگاه‌ها و نگرش‌ها، و منابع علمی.

#### ۱- مستندات

۱-۱. منابع بیرونی: منظور منابع مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان، بیرون از دانشگاه فردوسی است.

۱-۱-۱. منابع داخلی: مهم‌ترین مراجع مرتبط داخلی که در تحقیق حاضر با آنها ارتباط برقرار شد عبارتند از:

- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (حوزه معاونت پشتیبانی، حقوقی و امور مجلس)
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (دفتر آموزش و بهسازی)
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خراسان رضوی
- چند دانشگاه مادر (اصفهان، اهواز، تهران)

۱-۱-۲. منابع خارجی: منابع خارجی داده‌ها، اطلاعات چند گروه از دانشگاه‌های بزرگ دنیا در کشورهای آمریکا و انگلستان بود که از طریق مراجعه به سایت اینترنتی آنان به دست آمد. دانشگاه‌هایی که روش ارزیابی آنها مورد بررسی قرار گرفتند عبارتند از:

دانشگاه کالیفرنیا، دانشگاه الینویز<sup>۱</sup>، دانشگاه کلیولند<sup>۲</sup>، دانشگاه ییل<sup>۳</sup>، دانشگاه نورفلک<sup>۴</sup>، دانشگاه شفیلد<sup>۵</sup>. چگونگی ارزیابی عملکرد، خرده سیستم‌های نظام ارزیابی، و ابزار اندازه‌گیری عملکرد در این دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گرفت و از این اطلاعات به‌ویژه در طراحی اولیه پرسش‌نامه‌های ارزیابی عملکرد استفاده شد. این اطلاعات به گروه تحقیق اطمینان داد که آنچه این دانشگاه‌ها انجام می‌دهند دارای وجوه اشتراک و همانندی‌های تکنیکی با طرح جدید ارزیابی عملکرد در دانشگاه فردوسی است.

۱-۲. منابع درونی: منظور منابع مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان، درون سیستم اداری دانشگاه فردوسی است.

۱-۲-۱. منابع راهبردی: منابع راهبردی دانشگاه با دو هدف اساسی مورد توجه قرار گرفتند: الف) کمک به تنظیم مبانی نظری طرح، ب) شاخص تعیین درجه تناسب طرح جدید با انتظارات دانشگاه. مهم‌ترین این منابع عبارتند از:  
- رسالت، مأموریت و اهداف اصلی دانشگاه فردوسی  
- کارنامه دانشگاه (منتهی به سال ۱۳۸۲)

- سندهای چشم‌انداز توسعه در حوزه (چهار حوزه اصلی فعالیت دانشگاه)  
۱-۲-۲. منابع اجرایی. منظور از منابع اجرایی، صورتجلسه‌ها، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و مستنداتی است که در حوزه مدیریت کارگزینی دانشگاه وجود دارد و مبنای برنامه‌ریزی و عملیات مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه است. مهم‌ترین این منابع عبارتند از:  
❖ نظام‌نامه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه از پیش از انقلاب اسلامی تاکنون که تمام آنها توسط مراجع بیرونی مثل سازمان امور اداری و استخدامی سابق و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت ابلاغ شده‌اند؛

❖ مصوبات و دستورالعمل‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه که توسط مراجع درونی تصمیم‌گیری شده‌اند؛

❖ گزارش‌های حامل نظرات، انتقادات و پیشنهادات کارکنان در دوره‌های قبلی ارزیابی.

1. Illinois
2. Cleveland
3. Yale
4. Norfolk
5. Sheffield

۲- قضاوت‌ها، دیدگاه‌ها و نگرش‌ها

۱-۲. مدیران. مدیران یکی از منابع مهم در کمک به طراحی برنامه‌های جدید به شمار می‌آیند. بر اساس سطح سازمان، مدیران در دو رده مدیران ارشد و مدیران میانی<sup>۱</sup> طبقه‌بندی شدند که دیدگاه‌های آنان با دو نوع ابزار گردآوری داده‌ها یعنی مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شد. به علاوه به منظور بهره‌برداری حداکثری از منابع دانشی موجود در دانشگاه، مدیران ارشد و میانی سابق دانشگاه نیز به عنوان مرجع شناسایی شدند. به طور خلاصه جدول ۳ مراجع مدیریتی و اهداف مراجعه به آنان را معرفی می‌کند.

جدول شماره ۳. هدف و انتظارات از مراجع مدیریتی به عنوان منبع دانش

انتهظار	هدف	مسئولیت	رده/نوع مدیریت
تقویت زمینه همکاری و جلب حمایت‌های بعدی به منظور استقرار نظام جدید	- شناسایی رویکردهای مدیریتی نسبت به ارزیابی عملکرد - انتقال تجربه‌های مدیریتی به فرایند طراحی - معرفی طرح از نزدیک به منظور جلب همراهی‌های اجرایی حین فرایند طراحی	رییس و معاونین دانشگاه	مدیران ارشد
جلب همکاری در زمینه اجرای طرح و استقرار نظام جدید	- دریافت اطلاعات و داده‌های مرتبط که در رده‌های پایین‌تر سازمانی مستند است. - انتقال تجربه‌های مدیریتی به فرایند طراحی - کمک به ملاحظه ارزیابی عملکرد به عنوان یک اقدام اساسی و یک وظیفه کلیدی مدیریتی	روسای دانشکده‌ها معاونین اداری- مالی دانشکده‌ها - مدیران ستادی	مدیران میانی
کمک به شکل‌گیری روحیه گروهی و توجه ارزش دانش همه مراجع	- بهره‌برداری از منابع انسانی دانشگاه - مرور پیشینه عملیاتی ارزیابی عملکرد که امکان مستندسازی آن نبوده است	شورای دانشگاه سابق	مدیران سابق در رده‌های ارشد و میانی

۱. یادآوری می‌شود از جمع منتخبی از مدیران سرپرستی به عنوان همکاران اجرای طرح استفاده شد. بنابراین نظرات آنان به طور مستقیم در طراحی مؤثر بوده است.

۲-۲. کارشناسان: کارشناسان یکی از منابع غنی اطلاعاتی دانشگاه هستند. تجربه‌های آنان جزئی اما معتبر است، زیرا معمولاً اطلاعاتی که دریافت می‌کنند مستقیم و واقعی است. کارشناسان به دو دسته تقسیم شدند: الف) آنان که به عنوان اعضای تیم‌های تحقیق، همکاران طرح محسوب می‌شدند، ب) آنان که به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند.

۲-۳. کارکنان (به جز کارشناسان). امکان جمع‌آوری داده‌ها از اکثریت کارکنان، آنان را به منزله منابع دریافت بازخورد از نظام در حال اجرای ارزیابی معرفی می‌کند. از کارکنان کمتر انتظار می‌رود تا به ارائه اطلاعات یا دانش و در نتیجه نقد و پیشنهاد درباره نظام کنونی پردازند.

### ۳. منابع علمی

از منابع چاپی و الکترونیکی معتبر برای مرور پیشینه نظری - تحقیقاتی و همچنین انتخاب سازه‌ها و مؤلفه‌های اصلی تحقیق استفاده شد.

## سازوکار اجرایی طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

برای اجرایی کردن طرح نظام جدید ارزیابی، دو پروژه اصلی، به عنوان دو مرحله اصلی طراحی نظام تعریف شد.

مرحله اول: تعیین چهارچوب نظری نظام ارزیابی

مرحله حساس و دشوار تعیین مبانی نظام ارزیابی مستلزم عزم دانشگاهی و تشکیل گروه‌های مختلف کاری تشخیص داده شد. سازمان‌دهی منابع انسانی دانشگاه در این مرحله به صورت زیر انجام شد.

۱. مدیر پروژه: به تشخیص شورای اداری دانشگاه و با حکم معاون اداری و مالی، عضو هیئت علمی و مدیر دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه به عنوان مدیر پروژه برگزیده شد؛

مأموریت: برنامه‌ریزی، تدبیر و نظارت بر امور مربوط به اجرای پروژه تا دستیابی به نظام جدید ارزیابی.

۲. دبیرخانه: دبیرخانه با ترکیب یک کارشناس ارشد امور اداری به عنوان دبیر و دو تن کارمند به عنوان بایگان و متصدی امور دفتری و ماشین نویس فعال شد؛

مأموریت: انجام امور دبیرخانه، هماهنگی جلسات، تنظیم صورتجلسات و مدیریت اطلاعات؛

۳. کمیته منتخب: کمیته منتخب با هدف تجمیع آرای نظری و تجارب عملی در حوزه مدیریت عملکرد و ارزیابی منابع انسانی با این ترکیب فعال شد: مدیر پروژه، دبیر، دو تن از معاونان اداری - مالی دانشکده‌ها، مدیر کارگزینی و امور رفاه دانشگاه، دو تن عضو هیئت علمی از گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد، یک تن کارشناس ارشد خبره در حوزه اداری. انتخاب آنان با مشاوره مدیران ارشد دانشگاه، برخی از مدیران دانشکده‌ها صورت گرفت و حکم آنان توسط معاون اداری و مالی دانشگاه صادر شد.

مأموریت: نظارت بر تصمیمات و روند پیشرفت پروژه، پشتیبانی فنی و تخصصی، تصویب چهارچوب نظری نظام پیشنهادی قبل از ارائه به مقامات دانشگاه؛

۴. کمیته تخصصی: کمیته تخصصی به منظور استفاده از منابع غنی کارشناسی دانشگاه در حوزه‌های مختلف عملکردی فعال شد. اعضای این کمیته از هفت عضو اصلی و اعضای علی‌البدل از میان کارشناسان برجسته دانشگاه در حوزه‌های ستادی و دانشکده‌ها بودند. انتخاب آنان با مشورت مدیران میانی دانشگاه، سابقه کارشناس به عنوان کارشناس دارای خبرگی و خوشنامی در طرح و افکار نو، و ارتباط رشته تخصصی با موضوع ارزیابی صورت گرفت. حکم آنان توسط معاون اداری - مالی دانشگاه صادر شد.

مأموریت: هم‌فکری در تهیه مفاهیم اولیه مورد بررسی، تهیه دستورالعمل‌ها و رهنمودهای اصلی ابزار تحقیق، کنترل روند پیشرفت عملیات، و ارائه پیشنهادها برای بهبود و تسریع اجرای طرح تحقیق.

۵. تیم پژوهشگران: تیم پژوهشی مرکب از سه تن از دانشجویان تحصیلات تکمیلی در رشته‌های مرتبط، بر اساس شناخت قبلی مدیر یا سایر همکاران پروژه انتخاب شدند.

مأموریت: همکاری در جمع‌آوری، استخراج، و تحلیل و داده‌ها.

۶. مشاوران: مشاوران، اعضای هیئت علمی صاحب‌نظر در حوزه‌های مرتبط بودند که به فراخور ضرورت از نظرات آنان استفاده می‌شد.

مأموریت: مراقبت از انطباق طرح با مبانی نظری از زاویه‌های مختلف اما مرتبط.

### نحوه فعالیت

برنامه زمانی برای تکمیل مرحله اول (چهار ماه، از شهریور تا پایان آذر ۱۳۸۵) مستلزم فعالیت تمام وقت مدیر، دبیرخانه، و تیم پژوهشگران بود. کمیته‌های دوگانه نیز دارای جلسات منظم هفتگی بودند. به علاوه اعضای کمیته‌ها برای همکاری احتمالی بین جلسات هفتگی نیز آمادگی داشتند.

پس از تهیه طرح تحقیق و تصویب آن در کمیته منتخب، وضع موجود از طریق گرفتن مصاحبه‌ها و تکمیل پرسش‌نامه‌ها بررسی شد. تجربه انتقال اطلاعات از مصاحبه‌های قبلی به بعدی، نمونه خوبی از تشریح دانش سازمانی را ایجاد کرد. مطالعات گروه تحقیق به طور موازی در ۴ زمینه مطالعاتی زیر دنبال شد:

- پیشینه نظری؛

- پیشینه تجربی؛

- مطالعه، تحقیق و نقد نظام‌های قبلی و فعلی ارزیابی عملکرد کارکنان؛

- مطالعه و تحلیل روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در برخی دانشگاه‌های دنیا؛

«مشارکت حداکثری»، به عنوان خط‌مشی پروژه، پرچم عملیات طراحی نظام شد. این خط‌مشی در دو سطح بیرونی و درونی مورد توجه قرار گرفت. برای جلب مشارکت سایر دانشگاه‌ها با برخی از مهم‌ترین آنها ارتباط برقرار شد و از اقداماتی که برای طراحی نظام ارزیابی ویژه منابع انسانی خود صورت داده‌اند استعلام به عمل آمد. این استعلام از حوزه معاونت پشتیبانی، حقوقی و امور مجلس متبوع نیز صورت گرفت و ضمناً برای ارائه هر گونه پیشنهاد یا رهنمودی طلب همکاری شد. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت استان خراسان رضوی و کشور نیز از جمله نخستین سازمان‌هایی بودند که در مورد تجربه‌ها و اقدامات مشابه در سطح منطقه و کشور از آنان استعلام شد. در همان زمان روشن شد که در سطح دستگاه‌های دولتی، به جز دو سازمان، بقیه یا در این رابطه هیچ اقدامی انجام نداده‌اند و یا آن را به اطلاع سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی نرسانده‌اند. در این میان بیشترین ارتباط و انتقال تجربه و دانش مرتبط بین کمیته طراحی و دفتر آموزش و بهسازی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی برقرار و حفظ شد.

در سطح درونی از طریق اطلاعیه‌های پی در پی که به دو صورت کاغذی و از طریق



سیستم اینترنت دانشگاه در اختیار کارکنان و اعضای هیئت علمی گذاشته می‌شد. فرایند کار و مراحل پیشرفت آن به اطلاع اعضا می‌رسید. این تجربه بسیار مفید، حساسیت لازم را در اعضا، به‌ویژه کارکنان که به طور مستقیم از نتایج طرح اثر می‌پذیرفتند ایجاد کرد. به علاوه به عنوان یک روش مدیریت مشارکتی، آنها از تجربه دخالت مستقیم در سرنوشت خود راضی به نظر می‌رسیدند. اعلان عمومی نتایج و گزارش پیشرفت کار، نشان می‌داد که تیم مسئول طرح، کسانی که بعداً مشمول آثار طرح خواهند شد را صاحب حق و محرم می‌داند. اطلاعیه‌ها اعضا را به مراجعه مستقیم یا ارتباط به هر روش دیگر، ترغیب می‌کرد و در مجموع نشان داده می‌شد که مراجعات، اظهارنظرها، گلایه‌ها و تشویق‌ها، به عنوان مانع، یا عامل مخفی برای سرعت و کیفیت کار در نظر گرفته نمی‌شود. در روند طراحی، ارتباط طرح با اجرا، به عنوان یک رفتار فراکنشی مدنظر قرار داشت. مطالعات نشان می‌داد که خواست و آگاهی مدیران، یکی از شرایط ضروری برای اجرای یک ارزیابی مؤثر است. ارتباط با مدیران ارشد و میانی دانشگاه بسیار جدی گرفته شد. با علم به مشغله‌های آنان، فرایند طراحی و نتایج به‌دست‌آمده در هر مرحله گزارش می‌شد. این اقدام ضمن اینکه ارتباط ذهنی مدیران را با پروژه قطع نمی‌کرد، رهنمودهای آنان را جذب، و از توجیحات بعدی اداری، مبنی بر غیر قابل اجرا بودن طرح در بعضی قسمت‌ها، یا در کل، پیش‌گیری به عمل می‌آورد. به عبارت دیگر، ضمانت اجرای طرح را پس از تصویب افزایش می‌داد. این ارتباط، ضمناً تأثیر خود را در جابه‌جایی، توزیع و بسط دانش سازمانی بین کارکنان با یکدیگر و با مدیریت و به عکس نشان داد. انعکاس نظرات آنان به یکدیگر در حوزه ارزیابی که اغلب به عنوان یک موضوع مرتبط با عدالت و انصاف مورد توجه قرار می‌گیرد، زمینه کاهش سوء تفاهم‌ها و بدبینی‌ها را به وجود می‌آورد. گروه مصاحبه‌کننده آموزش دیده بود که در مقدمه مصاحبه به طور غیرمستقیم به مخاطبان در مورد ارزش حیاتی و حساسیت و دشواری ارزیابی در سازمان‌ها آگاهی بدهد. انتظار از این آموزش، کمک به مدیران در موافقت با هزینه‌های انسانی و مادی ارزیابی عملکرد و به کارکنان در واقع‌نگری و درک دشواری‌های این نوع ارزیابی بود.

با پذیرش این پیش‌فرض که اجرای تغییر در فرایند گسترده و پیچیده ارزیابی مستلزم تغییر در نظام شناختی و نگرش اعضا، به‌ویژه مدیران است. چند مرحله آموزش مستقیم از

طریق برگزاری سمینارهای نیم‌روزه داخلی، یا کارگاه‌های آموزشی یک‌روزه، برای مدیران ارشد، میانی، و سرپرستی تعریف و اجرا شد. به این منظور برای مباحث نظری و ارائه دیدگاه‌های راهبردی ارزیابی عملکرد از اساتید صاحب‌نظر دانشگاه فردوسی و تهران و برای ارائه ظرایف اجرایی و کاربردها از کارشناس دفتر ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت کشور بهره گرفته شد. نقش و ارزش چنین آموزش‌هایی با اعتنا به قدرت اثرگذاری روش‌های آموزش غیرمستقیم اما هدف‌مند مورد توجه مضاعف قرار گرفت. شواهد موجود حاکی از مشارکت و حساسیت عمومی طی دوره طراحی نظام، نشانه موفقیت آن بود. به منظور استفاده حداکثری از آموزش غیرمستقیم، کارشناسان همکار طرح ضمناً نقش مربی و پاسخ‌گو را در واحدهای ستادی یا دانشکده‌های عضو، برعهده داشتند. آنان به خاطر تخصص و به‌ویژه آگاهی از جزئیات طرح، در انجام این وظیفه بسیار موفق عمل کردند.

پایان به موقع طرح و تحقق هدف‌های تعیین شده که خود نشانه اهمیت و ارزش آن در نظر دست‌اندرکاران آن بود، یک ارزش جدی در داوری موفقیت این طرح به حساب می‌آید. پایان طرح از طریق اطلاعیه‌ها و سیستم کارکنان در اینترنت دانشگاه به اطلاع آنان رسید و چگونگی دسترسی اعضای دانشگاه به مجموعه یافته‌ها و چهارچوب نظری طرح اعلام گردید.

نتایج به دست آمده در این مرحله، قبل از تحویل به معاونت اداری و مالی دانشگاه، به تأیید و تصویب کمیته‌های کارشناسی و منتخب رسید. این کار به سهولت و در کمترین زمان ممکن انجام شد، زیرا همکاری اعضای کمیته‌ها در فرایند طراحی، زحمت زیادی برای آگاهی از نتایج کلی ایجاد نمی‌کرد. گزارش در هفت جلد آماده‌سازی و به تصویب مراجع تصمیم‌گیری عالی دانشگاه یعنی شورای اداری و هیئت‌رئیس دانشگاه رسید.

### نتایج مرحله اول

همان‌طور که گفته شد طرح در هفت جلد، با این عنوان‌ها، سندیت یافت: جلد یک، کلیات، جلد دو پیشینه نظری، جلد سه، پیشینه تجربی: تجربه سایر دانشگاه‌های دنیا، جلد چهار، بررسی وضع موجود دانشگاه فردوسی، جلد پنج، پیش‌نویس الگوی ارزیابی

دانشگاه فردوسی (مؤلفه‌های اصلی با رویکرد سیستمی)، جلد شش، پیش‌نویس الگوی ارزیابی دانشگاه فردوسی (فرایند - خرده سیستم‌ها)، و جلد هفت، نتیجه‌گیری و ضوابط. برای نظام ارزیابی پیشنهادی ۱۴ مؤلفه در نظر گرفته شد. آنها اصلی‌ترین مفاهیم مرتبط با یک نظام ارزیابی عملکرد در یک دانشگاه تشخیص داده شدند. هر یک از این مؤلفه‌ها به عنوان محورهای تحقیق، در جهت‌دهی به فعالیت‌های مربوط به جمع‌آوری داده‌ها از طریق ابزار تحقیق، و نیز جمع‌آوری مطالعات نظری مؤثر بودند. ضمن اینکه در مهم‌ترین کارکرد خود به عنوان سازه نظری طراحی نظام در تعریف چهارچوب و کارکردهای اساسی آن به خدمت گرفته شدند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: (۱) اهداف، (۲) اصول، (۳) رویکرد، (۴) روش، (۵) ابزار، (۶) معیار، (۷) مقیاس، (۸) فرایند، (۹) دوره و زمان، (۱۰) عوامل ارزیابی‌کننده، (۱۱) شرایط ارزیابی‌شونده، (۱۲) چگونگی ارائه بازخورد، (۱۳) چگونگی استفاده از نتایج، (۱۴) نحوه ثبت بایگانی و بازبازی داده‌ها.

برای مثال در مؤلفه دوم، به عنوان راهنمای مراجع در امر طراحی، اجرا و بازبینی نظام به طور خلاصه پس از تعریف و چگونگی تعیین اصول، سه دسته اصول به شرح زیر معرفی شده‌اند.

الف - اصول اخلاقی: نکاتی که باید مورد توجه همه عوامل ارزیابی و به‌ویژه ارزیابی‌کنندگان قرار بگیرد. برخی از آنها عبارتند: خدا بالاترین مرجع ارزیابی؛ محوریت عدالت و انصاف؛ رعایت کرامت انسانی؛ اهمیت تقویت و بهبود روابط انسانی و رضایت شغلی از طریق ارزیابی.

ب - اصول فنی: منظور نکاتی است که بدون توجه به زمینه ارزیابی، ویژگی شغلی، مشخصات ارزیابی‌شونده، باید در همه حال برای ارتقای سطح اعتبار نتایج ارزیابی مورد توجه مجریان قرار داشته باشد. برخی از این نکات عبارتند از:

۱. تشخیص منابع خطا؛

۲. برآورد میزان خطا؛

۳. جامعیت‌بخشی به منابع داده‌ها.

ج - اصول محتوایی: نکاتی که بر اساس مشخصات سازمانی و حرفه‌ای دانشگاه فردوسی باید مورد توجه قرار بگیرد. پاره‌ای از این نکات عبارتند از: توجه به جنبه‌های کیفی کار و پیگیری برای شناسایی آنها؛ ضرورت مشارکت و همکاری گسترده همه منابع

انسانی دانشگاه؛ ارزش مندی و اثرگذاری آموزش، شفاف‌سازی طراحی، اجرا و نتایج. علاوه بر این، برای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان ده خرده سیستم در نظر گرفته شد که ساختار کلی نظام بر آن بنا می‌شود. این خرده سیستم‌ها، نظام را عملیاتی می‌کنند، فرایندهای کوچک اما کلیدی نظام را هماهنگ و قاعده‌مند می‌کنند، میان و بین فرایندهای مختلف ارتباط ارگانیک برقرار می‌کنند، و به نگرش نظام یافته مدیران به کل فرایند ارزشیابی کمک می‌نمایند. این سیستم‌ها عبارتند از:

سیستم ۱، آموزش و آماده‌سازی عوامل انسانی: هدف آماده ساختن ارزیابی‌کنندگان و در صورت نیاز ارزیابی‌شوندگان برای اجرای مناسب برنامه ارزیابی است. آموزش به عنوان یک سیستم پیشگیر، مانع از بروز مشکلات فنی - انسانی ضمنی ارزیابی می‌شود.

سیستم ۲، مدیریت اطلاعات: منظور تعبیه فرایند نظام‌یافته طراحی نظام مدیریت اطلاعات ارزیابی است. برخی از اقدامات اساسی در این سیستم شاخص‌سازی، تهیه ابزار جمع‌آوری داده‌ها، اعتبار سنجی، تهیه دستورالعمل کاربران سیستم داده پردازی، و تعیین روش تحلیل نتایج است.

سیستم ۳، پردازش داده‌ها: هدف طراحی سیستمی برای یک‌دست‌سازی روند تبدیل داده‌ها به اطلاعات است. به این منظور تهیه برنامه نرم‌افزاری، تنظیم مکانیسمی برای جمع‌آوری، تحلیل، ثبت، و گزارش داده‌ها، و طراحی سیستم پشتیبانی در دستورکار قرار دارد.

سیستم ۴، کنترل: منظور بازنگری در نتایج حاصل از اجرای ابزار جمع‌آوری داده‌ها در نخستین مراحل ارزیابی و پیش از اعلام اولیه آن به ارزشیابی‌شوندگان است. هدف این سیستم ارتقای سطح مشارکت مدیران در ارزیابی، کاهش احتمال خطا در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و افزایش رضایت شغلی کارکنان دانشگاه است.

سیستم ۵، بازخورد: این سیستم با هدف کمک به دریافت نظرات و اعتراض‌های ارزشیابی‌شوندگان طراحی شده است. در طراحی این سیستم افزایش حس مسئولیت و پاسخ‌گویی ارزشیابی‌کنندگان ضمن کاهش حساسیت‌های آنان نسبت به شنیدن انتقاد و اعتراض‌های ارزشیابی‌شوندگان می‌باشد.

سیستم ۶، حل اختلاف: برای رسیدگی به موارد احتمالی اختلاف بین ارزشیابی‌کنندگان و ارزشیابی‌شوندگان این سیستم طراحی شده تا با کاهش احتمال خطاهای اجرایی، رسیدگی

به موارد اختلاف را در سطحی فراتر از مدیران ارزیابی‌کننده قرار دهد.

سیستم ۷، سیستم توانمندسازی: هدف این سیستم کمک به رفع نواقص عملکردی کارکنان و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای آنان است.

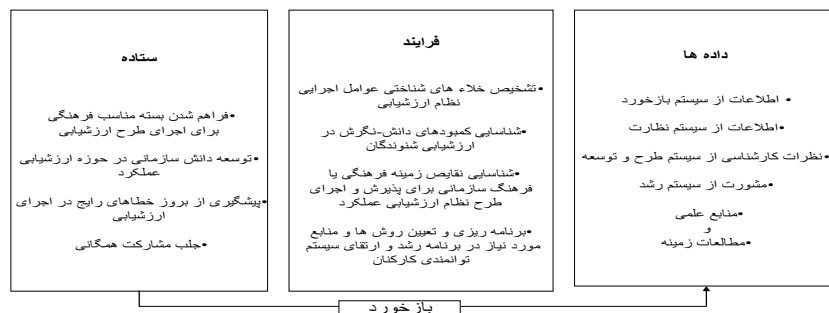
سیستم ۸، پاداش: طراحی و اجرای طرح‌های تشویق و امتیازدهی به کارکنان، با هدف تأمین نظر حوزه‌های اداری در تشخیص کارکنان با عملکرد برتر از دیگران، از اهداف این سیستم است.

سیستم ۹، نظارت: ارزیابی یک فعالیت پیچیده و مسئله‌زاست که بدون وجود اهرم نظارتی، با خطر بروز اشکالات حین اجرا، روبه‌رو است. دستورالعمل‌های اجرای، به منظور یک‌دست‌سازی عملیات در واحدها و دانشکده‌ها، و نظارت بر حسن اجرای آن به کمک این سیستم صورت می‌گیرد.

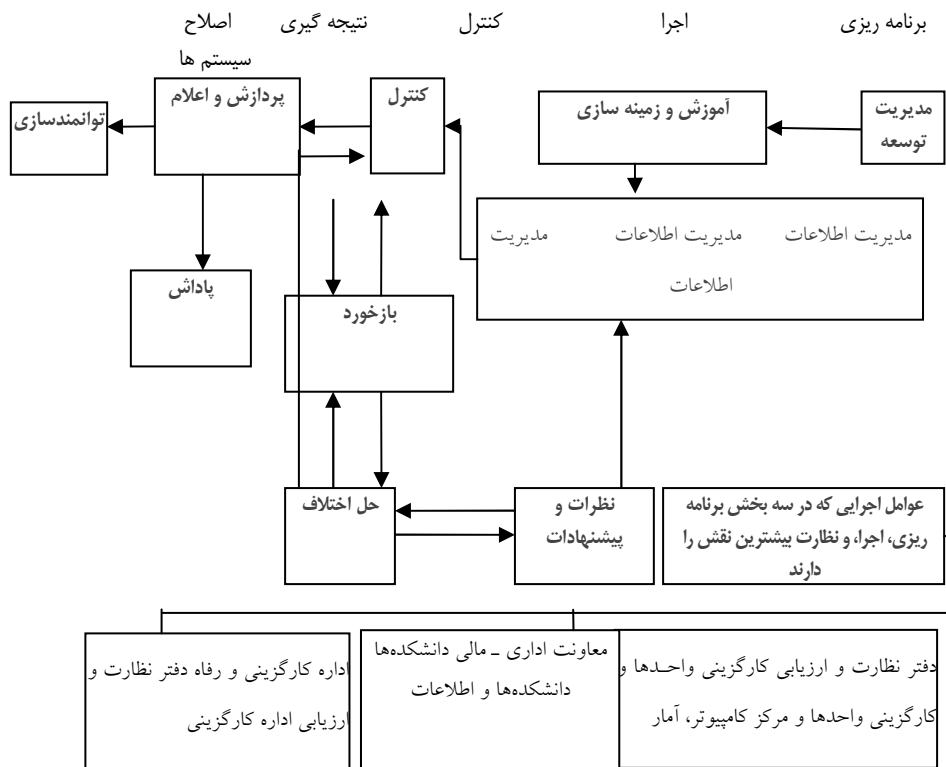
سیستم ۱۰، مدیریت توسعه: این سیستم با هدف تبدیل بازننگری و اصلاح نظام ارزیابی، از یک فعالیت موقت و مقطعی به یک فرایند دائمی عمل می‌کند. مانند یک واحد تحقیق و توسعه، وجود این سیستم به شناسایی نقص‌ها و مشکلات، بررسی علت‌ها و اعمال روش‌های جدید برای بهبود عملکرد ارزیابی کمک می‌کند.

برای هریک از سیستم‌ها، نمایه سیستمی طراحی شد تا عوامل سیستم را در فعال کردن آن یاری بدهد. برای نمونه نمایه سیستم نخست یا آموزش و آماده‌سازی در زیر ارائه می‌شود.

شکل ۱. نمایه سیستمی آموزش و آماده‌سازی



شکل شماره ۲. نمای کلی ده خرده سیستم نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه فردوسی (دور نخست ارزیابی)



سرانجام یکی از مهم ترین نتایج طرح در این مرحله، ارائه تشکیلات پیشنهادی برای استقرار در نظام اداری و اجرایی دانشگاه است. با الهام از مدیریت عملکرد، معیار اصلی در تعریف یک واحد موفق ارزیابی عملکرد کارکنان، تعیین وظایف خشک و قطعی و اجرای دقیق آن فرض نشد. هرچند برای نجات ارزیابی عملکرد از قرار گرفتن در روندهای کاملاً اداری شده و آیین نامه ای، این واحد، مستقل از حوزه کارگزینی در نظر گرفته شد و در زیرمجموعه حوزه ریاست قرار پیشنهاد گردید، اما وظیفه اصلی این واحد، ارائه راهبرد در برنامه ریزی و توسعه انسانی دانشگاه، پیشنهاد و اجرای برنامه های رشد و توانمندسازی حرفه ای منابع انسانی و کمک به ستاد و دانشکده ها در ارزیابی عملکرد با اعتنا به آخرین رویکردها و روش های ارزیابی، تعیین شد. در تغییرات پیشنهادی، آموزش رکن اساسی ارزیابی به حساب آمد.

### مرحله دوم: تهیه ابزار و اجرای آزمایشی آن

پس از تصویب چهارچوب نظری در شورای اداری و سپس هیئت رئیسه دانشگاه، اجرای مرحله دوم طراحی نظام به مدیر پروژه ابلاغ شد. زمان این مرحله پنج ماه از ابتدای اسفند ۱۳۸۵ در نظر گرفته شد. ساختار تشکیلاتی مشابه مرحله اول، اما با یک تغییر اصلی همراه بود. جای کمیته منتخب را کمیته معاونین اداری مالی شامل سه تن از معاونین اداری مالی برگزیده دانشکده‌ها گرفت. با توجه به اهمیت انتقال تجربه‌های مدیریتی به مرحله طراحی ابزار و اجرای روش‌های ارزیابی، معاونینی از شورای اداری دانشگاه برگزیده شدند که دارای تجربه‌های اجرایی غنی بودند. مأموریت اصلی کمیته معاونین اداری مالی کمک به انتخاب مؤلفه‌های اصلی مورد سنجش، ارزیابی تکوینی ابزار، و به‌ویژه تکمیل دستورالعمل اجرایی ابزار سنجش بود. تعداد اعضای تیم پژوهشگران نیز به چهار تن افزایش یافت.

### نحوه فعالیت

در این مرحله، خط‌مشی اصلی طرح، اجرای آن با مشارکت حداکثری منابع انسانی دانشگاه تعیین شد. یکی از مهم‌ترین تأکیدات پروژه در این مرحله نیز آموزش قرار گرفت. آموزش ابزاری تشخیص داده شد که فاصله‌های ادراکی طراحان و عوامل اجرایی پروژه را با سایر عوامل انسانی شامل مدیران و کارکنان کاهش می‌دهد. همیشه اختلاف ادراک بین طراحان و کسانی که مشمول استفاده از طرح و نتایج آن خواهند بود، مانع از مشارکت، ارائه بازخوردهای مرحله‌ای و کمک به تصویرسازی دقیق از وضع موجود می‌شود. برگزاری کارگاه ویژه معاونین اداری و مالی و روسای دانشکده‌ها و مدیران ستادی و ارائه سمینار در شورای دانشگاه به مرحله اجرا گذاشته شد. مدیران امور عمومی دانشکده‌ها و ستاد برای آشنایی با جزئیات به جلسات بحث کمیته کارشناسی دعوت شدند. نتایج تلاش تیم پژوهشگران به طور هفتگی برای بحث و انتقاد و ارائه پیشنهادات اصلاحی در اختیار کمیته کارشناسی و کمیته و منتخب قرار می‌گرفت.

تیم پژوهشگران به دو گروه دو نفره تقسیم شد. محور مأموریت گروه اول تهیه ابزار و مأموریت گروه دوم برنامه آموزش برای ارزیابی تعیین شد.

فهرست زیر، عنوان عملیاتی است که برای تهیه ابزار انجام گرفت:

- استخراج اهداف عملیاتی از هدف‌های کلی نظام ارزیابی؛
- طبقه‌بندی اهداف منطبق با محورهای اصلی ارزیابی که در مدیریت عملکرد مورد توجه هستند: عملکرد، کارکرد، توسعه؛
- انطباق هدف‌های عملیاتی با سیستم‌ها و مؤلفه‌های ارزیابی که در مرحله اول طرح، تدوین شده‌اند؛
- تدوین شاخص‌های ارزیابی مطابق با اهداف عملیاتی؛
- انتخاب شاخص‌های ارزیابی و تفکیک محورهای اصلی ارزیابی؛
- تهیه گویه‌های پوشش‌دهنده هر شاخص؛
- تهیه روش امتیازبندی یا کمی ساختن ارزیابی؛
- انطباق روش جمع‌آوری داده‌ها با روش تحلیل و نتیجه‌گیری از داده‌ها؛
- عملیاتی کردن ابزار برای بالا بردن امکان تهیه برنامه نرم‌افزاری جمع‌آوری، تحلیل، و اعلام داده‌ها به روش رایانه‌ای؛
- تشخیص مراجع اصلی ارزیابی (خود فرد، مدیر سرپرستی، مدیر ارشد، همکاران، ارباب رجوع)؛
- تعیین سهم یا نسبت اثر هر یک از مراجع در نمره نهایی ارزیابی؛
- تعیین چگونگی چینش گویه‌ها و انتظام معنایی و منطقی آنها؛
- نظارت بر نحوه دسترسی و ارزیابی کاربران به ابزار، از طریق رایانه.

### نتایج مرحله دوم

سقف نمره ارزیابی بر مبنای محاسبات عددی بر روی داده‌های جمع‌آوری شده در طول سال، ۱۰۰ در نظر گرفته شد. پرسش‌نامه‌ها شامل سه نوع، ویژه مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان است. برای مدیران ارشد چون از میان اعضای هیئت علمی انتخاب می‌شوند و مشمول این نظام ارزیابی نیستند، پرسش‌نامه‌ای تهیه نشد. در این نظام، مراحل ثبت، جمع‌آوری، و تحلیل داده‌ها از مراجع مختلف، بدون استفاده از کاغذ و فقط از طریق مراجعه به پورتال شخصی هر یک از کارکنان یا مدیران امکان‌پذیر است. در مدیریت اطلاعات و امور رایانه دانشگاه، کارگروه ویژه‌ای برای تهیه برنامه نرم‌افزاری تشکیل شد. تیم مشترکی از



مدیر و دبیر کمیته طراحی به علاوه کارشناسان کارگروه رایانه، برای رسیدن به توافق بر سر برنامه و به‌ویژه روش مدیریت اطلاعات، اقدام به برگزاری جلسات متمادی کردند. برنامه به نحوی طراحی شد که پنج مرجع اصلی ارزیابی در فاصله‌های زمانی متفاوت که به وسیله مدیریت شبکه بر روی پورتال آنان قرار می‌گیرد، داده‌ها را ارائه دهند. چون افراد از نمره‌ای که هریک به فرد مورد ارزیابی می‌دهد اطلاع ندارند، جریان جمع‌آوری داده‌ها محرمانه است. به این دلیل امکان مداخله متغیرهایی مثل فشار هنجار گروهی، یا کیفیت روابط بین فردی، تعارف، ترس و مانند آن به کمترین میزان خود کاهش می‌یابد. چون داده‌ها به طور مستمر و در قالب فعالیت‌های روزمره اما طبق نقشه عملیاتی برای ارزیابی هر کارمند تهیه و وارد نظام نمره‌دهی او می‌شود، در هر بازه زمانی که مدیریت مایل به اطلاع از وضعیت عملکردی کارمندی در دانشگاه باشد، امکان دسترسی به درصدی از تصویر تکمیل‌شده او در برنامه ارزیابی سالانه وجود دارد. علاوه بر کنترل مستقیم سرپرستان و مدیران ارشد، مدیریت شبکه نیز بر فرایند، نحوه و میزان مراجعه به پورتال به منظور ارزیابی و ارائه داده، تغییرات داده، دادن بازخورد و فعالیت‌های ارزیابی نظارت می‌کند. این نظارت عالی که لایه دوم نظارتی محسوب می‌شود، امکان خطا یا سهل‌گیری مدیران و سرپرستان را کاهش می‌دهد. داده‌ها به نحوی تنظیم شده‌اند که مدیر می‌تواند با اعتماد به آنها و با اعمال تغییراتی که با هماهنگی مدیریت شبکه صورت می‌گیرد، از داده‌های ارزیابی برای فعالیت‌های رایج کارگزینی مثل ترفیع، تشویق یا تذکر و مانند آن استفاده کند. یکی از مهم‌ترین استفاده‌ها از داده‌ها مربوط به نیازسنجی آموزشی می‌شود. مدیران با مراجعه به یافته‌های ارزیابی و طی مکانیسم تعریف شده‌ای، قادر به تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان خواهند بود. چون تهیه اطلاعات مربوطه به کمک ارزیابی شونده بوده است، نقش او به طور طبیعی در تعیین و تشخیص نیازها در نظر گرفته شده است. به طور خلاصه دست آوردهای عینی مرحله دوم طرح عبارت از تهیه و اعتبارسنجی فرم‌های سه‌گانه پرسش‌نامه ارزیابی، تهیه برنامه نرم‌افزاری ثبت داده‌ها و پردازش آنها از طریق رایانه و در شبکه اینترنت دانشگاه، و برنامه‌ریزی آموزشی و تهیه برنامه درسی آموزش در چهارچوب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور رفع سوء برداشتها، ارتقای سطح دانش فنی ارزیابی در مدیران و کارکنان، و اجرای کم‌خطای ارزیابی ویژه مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان بود.

### محدودیت‌ها

اجرای تحقیق به دلیل پشتیبانی دانشگاه در تأمین منابع مالی و اطلاعات، و همکاری اعضای هیئت علمی و کارشناسان دانشگاه با محدودیت خاصی در تحقق اهداف طرح در زمان پیش‌بینی شده، روبه‌رو نشد.

### نتیجه‌گیری

هدف از ارائه این مقاله کمک به مدیران و تصمیم‌گیرندگان دانشگاه‌ها برای آشنایی با روش طراحی یک پروژه توسعه‌ای (ارزیابی عملکرد کارکنان) بود. به همین دلیل اصلی، در مقاله تلاش شد تا ضمن پرهیز از ورود به مباحث گسترده نظری، چگونگی مراحل طراحی تا تدوین و اجرایی شدن نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به طور ویژه روشن شود. مقاله به صورت فشرده، روش اجرای طراحی نظامی برای ارزیابی از عملکرد کارکنان دانشگاه فردوسی را معرفی کرد که در سال‌های ۱۳۸۵ و ۱۳۸۶ به اجرا در آمده بود. مقاله، تحت تأثیر مراحل تحقیق در دو بخش اصلی یعنی چهارچوب نظری و تهیه و اعتباریابی ابزار تنظیم شد.

چون تصور می‌شود روش ارائه‌شده در طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه فردوسی، قابلیت بازتعریف و کاربرست مجدد در سایر دانشگاه‌ها را داشته باشد، در اینجا برخی از مهم‌ترین دلالت‌های اجرایی ناشی از اجرای این طرح برای استفاده در برنامه‌های تغییر و توسعه نظام‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه‌ها ارائه می‌شوند. به منظور ارتقای درجه اعتبار این موارد، تلاش می‌شود تا ارائه آن، قالب یک بحث را به خود بگیرد. - مدیریت عملکرد، در توسعه راهبردهای دانشگاه و جهت دادن به عملیات منطبق با آن راهبردها نقش کلیدی دارد. ریشه بسیاری از نارضایتی‌های شغلی کارکنان و تنش‌های ناخواسته میان کارکنان و مدیریت در این کارکرد اساسی نهفته است. یافته‌های تحقیق نیز نشان می‌دهد وقتی کارکنان درک درست‌تری از ارزیابی عملکرد خود دارند، خدمات اجرایی روزمره و خدمات تحول‌آفرین خود را به شکل بهتری عرضه می‌کنند (یانکورت و دیگران، ۲۰۰۷). اهمیت ارزیابی برای کارکنان و سازمان بیشتر از آن چیزی است که مدیران تصور می‌کنند. از مصاحبه با منابع انسانی دانشگاه، این نتیجه کلی تأیید شد.

- شاید دانشگاه‌های کشور، برای مدیریت عملکرد، نقش برجسته‌ای در پیشگامی اصلاحات نظام اداری در نظر نگرفته‌اند چون اغلب برای بهبود این نظام از جمله در حوزه ارزیابی، اقدام در خور توجهی انجام نشده است. این واقعیت در حالی مشاهده می‌شود که ارزیابی عملکرد در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌های بزرگ دنیا به طور جدی مورد توجه قرار دارد (مین، ۲۰۰۸).

- کارکنان دانشگاه، نیروهای بالقوه توانمندی برای کمک به برنامه‌های توسعه دانشگاه هستند. مطالعه بزرگی که توسط مؤسسه فروم و با مشارکت اغلب دانشگاه‌های معتبر انگلستان انجام شد نیز نشان می‌دهد که منابع انسانی غیر هیئت علمی در دانشگاه‌ها در پیشبرد راهبردهای این مؤسسات نقش اساسی دارند (بلک مور و کاستلی، ۲۰۰۷). نتایج به دست آمده از این تحقیق نیز نشان داد وقتی نقش آنان جدی گرفته می‌شود، بدون چشم‌داشت مادی و برای اثبات شایستگی‌های خود از هیچ‌گونه همکاری دریغ نمی‌دارند.

- خارج کردن برنامه‌های توسعه از حصار تنگ پژوهشگران یا تصمیم‌گیرندگان ارشد، درحالی‌که آثار برنامه بدون تردید دامان همه اعضای سازمان را خواهد گرفت، ضریب اطمینان آن را در اجتناب از یکسونگری و ندیدن همه واقعیت در مرحله طراحی، و مقاومت منابع انسانی در مرحله اجرا، افزایش می‌دهد. تحقیقات انجام شده در موارد مشابه نیز تأیید می‌کنند که مشارکت در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه، راه مطمئنی برای توانمندسازی منابع انسانی، ارتقای سطح اعتماد متقابل مدیران و کارکنان، و در نتیجه کاهش تنش‌های سازمانی است (ساژی و کاسلوسکی، ۲۰۰۰).

- تغییر مأموریت‌ها و راهبردها و حتی تغییر ساز و کارهای عملیاتی، ایجاد تغییراتی در نظام ارزیابی را ضروری می‌سازد. نظام ارزیابی عملکرد یکی از سیستم‌های حساس به این تغییرات است، به طوری که بی‌توجهی به این امر یکی از اصلی‌ترین دلایل شکست سازمان در پیاده کردن تغییرات مورد نظر می‌باشد (مورفی و کلیولند، ۱۹۹۵). اغلب، دانشگاه‌ها به این اضطرار کم‌توجه هستند و درحالی‌که بارها به تغییر در مأموریت‌ها و برنامه‌ها دست می‌زنند، کمتر به ضرورت هم‌خوانی نظام ارزیابی خود با وضعیت جدید توجه می‌کنند.

- یافته‌های تحقیق حاضر، این حقیقت را مورد تأکید قرار داد که ارزیابی در دانشگاه، یک فعالیت مجزا، دست دوم و دفعی نیست. ارزیابی باید در متن برنامه‌ریزی و اداره

عملیات هر روزه دانشگاه جریان داشته باشد. یافته‌های سایر تحقیقات نیز نشان می‌دهد یک‌دست کردن راهبردهای توسعه سازمان با الزامات مدیریت عملکرد منجر به بهبود عملکرد فردی و تیمی در سازمان می‌شود (اسکات و اینشتین، ۲۰۰۱، یانت و همکاران، ۱۹۹۶).

## یادداشت‌ها

۱. طبق استعلام از سازمان مدیریت، دو دستگاه دولتی یعنی وزارت آموزش و پرورش و سازمان بازرسی در این زمینه اقداماتی انجام داده‌اند.
۲. در اینجا نظام‌های جذب و گزینش، آموزش کارکنان، پژوهش کارکنان، تکریم ارباب رجوع، و پیشنهادات با نظام ارزیابی پیوند خورده‌اند.
۳. آقای دکتر عباس بازرگان استاد دانشگاه تهران و آقای دکتر طباطبایی عضو هیئت علمی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت، از جمله برگزارکنندگان این کارگاه‌ها بودند.

## منابع

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۷۶)، روش تجزیه و تحلیل تطبیقی در مدیریت، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. خوی‌نژاد، غلامرضا (۱۳۸۰)، روش‌های پژوهش در علوم تربیتی، تهران: انتشارات سمت.
۳. رضاییان، علی (۱۳۸۱)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۴. سانپال، بیگاس (۱۳۷۹)، نوآوری در مدیریت دانشگاهی، مترجمان: ویدا میری و عبدالرحیم نوه ابراهیم، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۵. سی، شنایدر، بارسو (۱۳۸۲)، مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، چاپ بیستم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. گال، بورک، و گال (۱۳۸۲)، روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، مترجم: احمدرضا نصر و همکاران، جلد اول، تهران: انتشارات سمت.
7. Analoui, F., & Fell P. (2002), "Have you been appraised? A survey of the university administrative staff", *International Journal of Educational Management*, 16 (6), pp. 279-287.
8. Anonymous. (2007), *Paving the Path to Performance Management*, T + D., 61 (10), pp. 55-7.
9. Bates, R. (2006), "Leadership and Management as a Field of Study", *International Encyclopedia of Education*, 3<sup>rd</sup> Ed. In Printing.
10. Bilgin, K. U. (2007), "Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel", *Public Personnel Management*, 36 (2), pp. 93-114.
11. Blackmore, J. A. (2005), "A critical evaluation of peer review via teaching observation within higher education", *International Journal of Educational*

*Management*, 19 (3), pp. 218-232

12. Bourdeaux, C., & Chikoto, G. (2008), "Legislative Influences on Performance Management Reform," *Public Administration Review*, 68 (2), pp. 253-269.

13. Christensen, T., Lægreid, P., & Stigen, I. M. (2006), "Performance management and public sector reform: The Norwegian hospital reform", *International Public Management Journal*, 9 (2), pp. 113-140.

14. Gold, J. (1993), "Academic Staff Appraisal: Do-It-Yourself", *Education + Training*, 35 (2), pp. 32-36.

15. Gunaratne, A. K., & J du Plessis, A. (2007), "Performing management system: A powerful tool to achieve organizational goals", *Journal of Global Business and Technology*, 3 (1), pp. 17-28.

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

17. Hoque, Z., Sharee, A., & Alexander, R. (2004), "Policing the police service: A case study of the rise of "new public management" within an Australian police service. Accounting", *Auditing & Accountability Journal*, 17 (1), pp. 59-84.

18. Jones, J. (1977), "Employee performance deficiencies", *Education + Training*, 19 (5), pp. 131-2.

19. Jonsson, P., & Lesshammar, M. (1999), "Evaluation and improvement of manufacturing performance measurement systems-the role of OEE," *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (1), pp. 55- 78.

20. 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*, 46 (1), pp. 39-54.

21. Khoury, G. C., & Analoui, F. (2004), "Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities", *Management Research News*, 27 (1/2), pp. 56-77.

22. Laud, R. L. (1984), "Performance Appraisal and Its Link to Strategic Management Development", *Journal of Management Development*, 3 (4), pp. 3-11.

23. Lee, S. (1996), "Human resource management and high-performance management: A case study, comparing the internal "reinvention" efforts of the United States Office of Personnel Management and the Korean Ministry of Government Administration",

Ph. D. dissertation, Syracuse University, AAT 9737829.

24. Martey, A. K. (2002), "Appraising the performance of library staff in a Ghanaian academic library", *Library Management*, 23 (8/9), pp. 403-416.

25. Mathison, S. (1991), "What do we know about internal", *Evaluation and Program Planning*, 14 (3), pp 159-165.

26. Min, C., (2008), "Performance Evaluation: An Important Measure to Improve the Quality of American Higher Education", *Educational Research*, 29 (3), pp. 107-111.

27. Mosadegh Rad, A. M. (2006), "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management", *The TQM Magazine*, 18 (6), pp. 606-625.

28. Murphy, K. & Cleveland, J., (1995), *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*, SAGE Publications, Inc.

29. Okkonen, J. (2007), "Democracy in management-the new coming of MBO via organisational dialogue", *Benchmarking: An International Journal*, 14 (1), pp. 7-21.

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

31. Ruël, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007), "The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry," *Employee Relations*, 29 (3), pp. 280-291.

32. Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000), Participation and empowerment in organizations, *Paris: ANGLAIS*.

33. Schein, E. (1985), *organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

34. Scott, S. & Einstein, W., (2001), "Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all", *The Academy of Management Executive*, 15 (2), pp. 107-118.

35. Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2004), "Knowledge workers' perceptions of performance ratings", *Journal of Workplace Learning*, 16 (3), pp.. 146-166.

36. Smith, F. O. (2007), "Asset performance management is the backbone to culture of reliability", *Manufacturing Business Technology*, 25 (12), pp. 28-37.

37. Soltani, E., Gennard, J., van der Meer, R. B., & Williams, T. (2004), "HR

- performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (4), pp. 377-396.
38. Türk, K. (2008), “Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu”, *Baltic Journal of Management*, 3 (1), pp. 40-54.
39. Waal, A. A. (2007), “Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle”, *Measuring Business Excellence*, 11 (2), pp. 4-9.
40. Youndt, M. Snell, S., Dean J. & Lepak, D., (1996), “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance”, *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836-866.
41. Youngcourt, S., Levia, P., & Jones, R. (2007), “Perceived purposes of performance appraisal: Correlate of individual- and position- focused group purposes on attitudinal outcomes”, *Human Resources Development Quarterly*, 18 (3), pp. 315-343.