

## بررسی تأثیر سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی کارکنان در بهبود عملکرد ( مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین)<sup>۱</sup>

دکتر مرتضی موسی خانی<sup>۲</sup>، رقیه حسن زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

در تحقیق انجام شده به دنبال ارائه سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تلفیق روشهای موجود می باشیم. الگوی ارائه شده در این مقاله که بر گرفته از نتایج تحقیق است بر مبنای چرخه دمینگ (PDCA) و مدیریت مبتنی بر عملکرد می باشد. جهت شناسایی رابطه ارزیابی عملکرد و بهبود آن در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین از تست مدل ساخت یافته و جمع آوری نظرات خبرگان و متخصصین و اصلاح شاخصه ها بر اساس نظرات آنان استفاده شده است. شواهد به دست آمده تحقیق نشان می دهد که در سطح ۹۵٪ اطمینان، سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی بر بهبود عملکرد کارکنان مؤثر بوده است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، بهبود عملکرد، سیستم ارزیابی، عملکرد تلفیقی.

### ۱- مقدمه

در روند جهانی شدن، سازمانها میل به کسب مزیت رقابتی پایدار دارند تا بتوانند جایگاه و موقعیت خود را تحکیم بخشند. نظام ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهایی است که به سازمان جهت تعیین جایگاه و درک موقعیت خود در این عرصه و سایر مواردیاری می‌رساند. برای اینکه دانشگاه های کشور در عرصه پژوهش، دانش و فناوری حضور واقعی داشته باشند، یعنی نقش فعالی در تولید جهانی دانش ایفا نمایند، بایستی بر مبنای تفکر منطقی اداره شوند. زیربنای این تفکر شناخت وضعیت گذشته و موجود آن‌هاست تا بتوان بر مبنای آن رفتارهای دانشگاهها را فهمید و توضیح داد، چرا که فهم و توضیح رفتارهای دانشگاهی شرط لازم برای بازسازماندهی و بهبود سازمان دانشگاه ها بوده و درمقابل وجود سیستم های ارزیابی عملکرد شرط کافی خواهد بود.

اگر دانشگاه را به صورت یک سیستم تصور کنیم که دارای ورودی، خروجی و مجموعه‌ای از فرآیندها در محیط جامعه فعال می باشد ضروریست سیستم خود را با محیط بیرون متعادل کرده و همواره دارای ارتباطات منظم، فعال و جهت‌دار باشد تا بتواند پویایی و حیات هدفدار خود را حفظ کند.

۱- این مقاله مستخرج از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد رقیه حسن زاده در رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین می باشد.

۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

نکته مهم و اساسی در دیدگاه سیستمی این است که باید در سیستم دانشگاه، نظام ارزیابی عملکرد وجود داشته باشد تا بتواند سیستم را بر مبنای بازخوری مناسب (مرکز کنترل فعالیتها) همواره مورد ارزیابی قرار داده، اشکالات و ضعفها را بیابد و سپس در جهت رفع آنها و تقویت نقاط قوت تدابیر لازم را اتخاذ نماید. در این حالت نظام ارزیابی عملکرد به عنوان شرط کافی پیش گفته پذیرفته خواهد شد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین به عنوان یک سیستم دانشگاهی و نهاد آموزشی نیاز به ارزیابی عملکرد خود دارد تا از این طریق به وجود قوتها و ضعفها پی برده و اقدام به رفع آنها نماید. در تحقیق به عمل آمده سعی گردید تا نظام ارزشیابی عملکرد متناسب با وضعیت دانشگاه طراحی و اجرا شده و نتایج حاصل از آن مورد بررسی قرار گیرد.

## ۲- ارزیابی عملکرد

صاحبانظران از دیدگاههای مختلفی ارزیابی عملکرد را تعریف نموده‌اند. تعاریف رایج از نظر برخی دانشمندان و صاحب نظران به شرح زیر می باشد.

- ۱) سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی (بوین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۷۳-۸۸).
- ۲) کمک به سنجش نقاط قوت و ضعفهای عملکرد موجود (زد پی جی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ص ۶۴-۷۴).
- ۳) ارزیابی عملکرد فرآیندی است که بوسیله آن کارکنان در سازمانهای معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند (ویلی جون و سانز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳، ص ۴۸-۷۵).
- ۴) ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و در نهایت سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد.
- ۵) سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها برای رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۶۹، ص ۳۴).
- ۶) ارزیابی عملکرد مرور و توصیف نظام‌مند عملکرد فرد در شغل مورد نظر تعریف می‌شود.
- ۷) ارزیابی عملکرد توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف تعریف می‌شود (کازیو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵، ص ۵۴-۷۸).

شاید در برخی از تعاریفی که ارائه گردیده یک نکته مهم قابل بحث باشد و آن این است که ارزیابی عملکرد یکی از زیر بخشهای مدیریت عملکرد است و مدیریت عملکرد عبارتست از: اجرای یک سلسله نظامها و روشهایی که اهداف مدیریت استراتژیک را در قالب عملکردهای مشخص از طریق مدیریت منابع انسانی دنبال می‌کند.

مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد.

با توجه به تعاریف بالا می‌توان گفت که ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد شاغل در دوره مشخص گفته می‌شود، به گونه‌ای که انتظارات و شاخصهای مورد قضاوت برای ارزیابی شونده، شفاف و مشخص بوده و به او ابلاغ شده باشد (طبرسا و خائف، ۱۳۷۷ ص ۴۶). در تحقیق جاری، با چنین رویکردی نسبت به ارزیابی عملکرد عملیات خود را پیش برده ایم.

<sup>1</sup> -Boyne

<sup>2</sup> -ZPG

<sup>3</sup> -Wiley John and Sons

<sup>4</sup> -Cassio

### ۳- ارزیابی عملکرد در دانشگاهها

در تحقیقی در دانشگاه شهید بهشتی، بر مبنای تحلیلی از وضعیتهای گذشته و حال، به توصیف آن وضعیتها پرداخته و سپس به ارائه پیشنهادهایی به شرح زیر در جهت بهبود عملکرد و سازمان دانشگاه پرداخته شده است:

۱- شناخت وضعیت دانشگاه ضروری است برای اینکه نمی‌توان ساز و کارهای سازمان را درک کرد مگر اینکه وضعیت حال آن در ارتباط با گذشته بررسی شود.

۲- بررسی عملکرد دانشگاهها ایجاد کننده داده‌ها و اطلاعات جدید در زمینه عملکرد سیستمهای دانشگاهی است. داده‌ها و اطلاعات توانایی ارزیابی دانشگاهها را، توسط خود، افزایش می‌دهند، در نتیجه می‌توانند ابزار مناسبی برای بهبود عملکرد آن در آینده باشد.

۳- ارزیابی نهاد دانشگاهها این امکان را فراهم می‌آورد که وضعیت دانشگاهها و اختلال در کارکردهای آنها شناخته شوند. شناسایی «ناتعادلیها» کمک می‌کند تا سیاستهای آموزشی، پژوهشی و نهادی مناسبتری برای هدایت سیستمهای دانشگاهی اتخاذ شوند. به این ترتیب شناسایی عملکرد دانشگاهها شرط لازم برای باز سازماندهی آنها در جهت ایجاد تغییرات مثبت عملکردی در کوتاه مدت و دراز مدت است. (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۸۰، ص ۳۷). در سایر تحقیقات نیز رویکرد مشابهی یافت می‌شود. همانگونه که آورده شد دانشگاهها به عنوان سیستم باز اجتماعی نیازمند به سیستمهای ارزیابی عملکرد می‌باشند. انواع سیستمهای ارزیابی عملکرد در دانشگاهها وجود دارد که به شرح زیر می‌تواند عنوان شود:

\_ ارزیابی عملکرد اساتید،

\_ ارزیابی عملکرد دانشجویان، و

\_ ارزیابی عملکرد مدیران، کارشناسان، کارکنان.

این سیستمها در واقع به عنوان حلقه‌هایی از یک زنجیره می‌باشند که ضعف هر یک منجر به ضعف عمومی می‌شود. محققین با شناخت این امر به دنبال ارائه یک سیستم برای ارزیابی عملکرد کارکنان متناسب با نیازهای سایر سیستمهای ارزیابی می‌باشند. این سیستم به نام "سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی مدیریت مبتنی بر عملکرد و چرخه دمینگ" نامیده شده است.

### ۴- آشنائی با سیستم های PBM و PDCA

اصول کلی مدیریت مبتنی بر عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می‌کند. PDCA یک تفکر سیستماتیک است که در دهه ۱۹۳۰ مطرح شد. در مقایسه PDCA و PBM و چارچوب تحقیق می‌توان نقاط اشتراک زیر را بر شمرد:

#### مدیریت مبتنی بر عملکرد PDCA

تعیین ماموریت سازمان و اهداف عملکرد	=	Planing برنامه ریزی،
استقرار شاخص های عملکرد	=	Do انجام،
جمع آوری داده ها، تحلیل، بازنگری و گزارش دهی	=	Check چک کردن، و
به کارگیری گزارشات حاصله در بهبود عملکرد	=	Action اقدام (عمل).

### ۵- معرفی سیستم تلفیقی

در این تحقیق، برای ساخت الگو به منظور تدوین و پیاده سازی ارزیابی عملکرد، چارچوب مدل PDCA در نظر گرفته شده است. وجوه تشابه مدل‌های PBM و PDCA یا چارچوب تحقیق انجام یافته به صورت جدول شماره ۱ می‌باشد.

مراحل این تحقیق سعی شده مشابه چرخه PDCA باشد. این مراحل به صورت جدول یک می باشد:

جدول شماره ۱

گام های تحقیق	مراحل مدل PDCA	مراحل مدل PBM
۲ و ۱	اول	اول
۳ و ۴	دوم	دوم
۵ و ۶ و ۷ و ۸	سوم	سوم
۹ و ۱۰	چهارم	چهارم

**گام اول:** در نظر گرفتن اهداف و استراتژی دانشگاه،

**گام دوم:** گردآوری شرح شغل ها و ابلاغ آن به پرسنل دانشگاه،

**گام سوم:** طراحی شاخص های فردی و تهیه پرسشنامه ارزیابی فردی (در این مرحله پرسشنامه اول تهیه و توسط کارشناسان و مدیران پاسخ داده شد) و نحوه امتیاز دهی،

**گام چهارم:** طراحی شاخص های کمی و تهیه پرسشنامه ارزیابی گروهی (در این مرحله پرسشنامه دوم تهیه و توسط کارشناسان و مدیران پاسخ داده شد)،

**گام پنجم:** توزیع پرسشنامه های ارزیابی عملکرد و جمع آوری اطلاعات به منظور تعیین امتیازات،

**گام ششم:** دسته بندی اطلاعات سوم و چهارم،

**گام هفتم:** باز خورد اطلاعات ارزیابی عملکرد حاصل از نتایج پرسشنامه ها به افراد و واحد ها،

**گام هشتم:** طراحی شاخص های اثربخشی ارزیابی عملکرد و تهیه پرسشنامه (پرسشنامه شماره ۳) به منظور بررسی اثر بخشی سیستم،

**گام نهم:** تجزیه و تحلیل اطلاعات گام هشتم، و

**گام دهم:** بررسی نتایج و پیشنهاد به منظور اثر بخش تر کردن سیستم.

گام سوم تحقیق، از طریق مطالعه ادبیات تحقیق و بررسی پژوهشهای مرتبط و مصاحبه با اهل خبره انجام شد. برای انتخاب شاخصه ها به بررسی فرمهای موجود پرداختیم و از طریق مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه و همچنین بررسی فرمهای مورد استفاده در سازمان مدیریت و برنامه ریزی و دانشگاه شهید بهشتی، براساس اهداف و استراتژی دانشگاه، فرمهایی در چهار محور: ۱- عملکرد، ۲- آموزش، ۳- رفتار شغلی و اخلاقی، و ۴- خلاقیت در دو سطح مدیران و کارشناسان تعریف شدند. برای طراحی شاخصهای کمی مراحل زیر مورد توجه بوده است:

#### الف- مشخص کردن سیستمهای مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

برای تدوین شاخص های کمی دانشگاه لازم است دانشگاه را به بخشهای مختلف که فعالیتهای اصلی دانشگاه را شامل می شود تقسیم کرد و شاخصهای مربوط به هر بخش را طراحی و تدوین نمود.

#### ب) مراحل تدوین شاخصها

در این مرحله از تحقیق با در نظر گرفتن مأموریت و اهداف دانشگاه برای انتخاب شاخصه ها، مرحله ای به شرح ذیل طی شد. در مرحله اول با در نظر گرفتن اهداف دانشگاه و از طریق بررسی و مطالعات کتابخانه ای، تعداد زیادی شاخصه استاندارد

(شاخصه‌هایی که برای بررسی عملکرد دانشگاهها به صورت مجموعه استاندارد گردآوری شده‌اند) تعریف شد. در مرحله دوم از طریق مصاحبه و همچنین بررسی اهداف هر سیستم از دانشگاه، تعداد شاخصه‌ها محدودتر شد و شاخصه‌های جدیدی به اقتضای اهداف و استراتژی دانشگاه انتخاب و اضافه گشت. در گام هفتم با توجه به نتایج حاصل از امتیاز دهی فرمهای ارزشیابی فردی و نتایج ارزشیابی گروهی برای ارائه جمع‌بندی اطلاعات که در مرحله قبل طراحی شد به باز خورد به افراد پرداختیم. جدول ارزیابی فردی بر مبنای مشخصات افراد، سمت و امتیازات کسب شده در چهار محور عملکرد، آموزش، رفتار شغلی و خلاقیت قرار دارد.

دلایل اصلی از ارائه سیستم باز خور در سیستم به صورت ذیل می‌باشد:

- ۱- آشنایی پرسنل با نتایج سیستم، و
  - ۲- ملاکی برای سنجش میزان اثر بخشی سیستم.
- در این تحقیق، برای سنجش میزان اثر بخشی مدل ارائه شده در ارزیابی عملکرد به تشریح سیستم برای گامهای اجرایی یک تا شش پرداخته شده، آنگاه در هر قسمت سیستم برای افراد ارزشیابی شونده توضیح داده شد. از طرف دیگر برای تکمیل فرآیند، در این مرحله نتایج به افراد باز خورد داده شده است تا آنها بیشتر با سیستم ارزیابی عملکرد آشنا شوند.
- در گام هشتم که طراحی شاخصهای اثربخشی ارزیابی عملکرد و تهیه پرسشنامه به منظور بررسی اثر بخشی سیستم می‌باشد، همچنان که گفته شده در این تحقیق، جهت شناسایی رابطه بین ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین از تست مدل ساخت یافته (که این مدل براساس فرضیات تعریف شده پایان‌نامه‌ها و پروژه‌های مورد بررسی می‌باشد) و جمع‌آوری نظرات اهل فن و اصلاح شاخصه‌ها براساس نظرات آنان استفاده شده است. در این مرحله از تحقیق، برای انتخاب مدل سنجش اثر بخشی به ترتیب این مراحل طی شد. در مرحله اول از طریق بررسی و مطالعات کتابخانه‌ای، پژوهشهای انجام شده و فرضیات تایید شده و تعداد زیادی مؤلفه‌های بهبود عملکرد تعریف شد. در مرحله دوم از طریق مصاحبه و همچنین بررسی سازمانهایی که در این زمینه تجربه داشته‌اند مدل اصلی برای سنجش تاثیر عملکرد بر بهبود عملکرد انتخاب گردید. در مرحله سوم برای تهیه پرسشنامه براساس ابعاد تعیین گشته در مرحله دوم، ۲۲ مؤلفه تعریف شد و برای سنجش هر مؤلفه، دو یا سه شاخصه تعریف گردید.

## ۶- نتیجه تحقیق موردی: بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی کارکنان در دانشگاه آزاد

### اسلامی واحد قزوین

#### ۶-۱- بیان مسأله

اگر در دانشگاه، به عنوان یک سیستم آموزشی و فرهنگی، ارزشیابی به طور اصولی انجام شود از بروز بسیاری مشکلات جلوگیری خواهد شد. بدیهی است که استفاده مؤثر از نیروی انسانی عملی نیست مگر بر پایه شناخت و ارزشیابی از نحوه اجرای کار افراد و اطلاع از استعداد، علاقه و آمادگی آنان به منظور قبول و اجرای وظایف و مسئولیتها. با این توصیف و در راستای تحقق اهداف عالیه نظام آموزش عالی بحث ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین به اجرا گذاشته شد. نا گفته نماند که طراحی مدل تلفیقی نیز با توجه به نیازهای اولیه که در این دانشگاه برای استقرار سیستم ارزیابی عملکرد ملا حظله گردیده بود انجام پذیرفته است.

در اجرای تحقیق، محقق به دنبال آن بوده است تا به سؤال اصلی ذیل پاسخ دهد:

آیا بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی منجر به بهبود عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی قزوین می‌شود؟

#### ۶-۲- اهداف تحقیق

- اهداف طراحی سیستم:

- الف) بررسی رابطه بین ارزیابی عملکرد و مؤلفه‌های بهبود عملکرد،  
 ب) بررسی و ارائه یک سیستم ارزیابی مناسب، و  
 پ) ایجاد مبنای اطلاعاتی مناسب برای تصمیم‌گیری مدیران.  
 - اهداف بکارگیری سیستم:  
 ت) ارائه یک چارچوب برای سنجش و ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران.

### ۳-۶- فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی تحقیق:

طراحی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی کارشناسان و مدیران باعث بهبود عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین می‌شود.

#### فرضیه‌های فرعی تحقیق:

۱- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران براساس سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی موجب وضوح اهداف و تعهد سازمانی قوی می‌شود.

۱-۱- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران موجب وضوح اهداف می‌شود، و

۱-۲- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران موجب تعهد سازمانی قوی می‌شود.

۲- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران براساس سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی موجب ایجاد محیطی مبتنی بر رقابت سالم و سازنده و گسترش تلاش دسته‌جمعی و ایجاد کار گروهی می‌شود.

۲-۱- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران موجب ایجاد محیطی مبتنی بر رقابت سالم در دانشگاه می‌شود، و

۲-۲- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران موجب گسترش تلاش دسته‌جمعی و ایجاد کار گروهی در دانشگاه می‌شود.

۳- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران براساس سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی موجب افزایش قدرت ابتکار و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌شود.

۳-۱- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران موجب افزایش قدرت ابتکار می‌شود، و

۳-۲- ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران موجب افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری می‌شود.

### ۴-۶- نمونه آماری

اطلاعات تحقیق حاضر از طریق پرسشنامه‌های توزیع شده بین پرسنل منتخب دانشگاه (مدیر- معاون - کارشناس) بدست آمده است. نمونه انتخابی از بین پرسنل دانشگاه آزاد واحد قزوین و براساس فرمول تعیین حجم نمونه مناسب مورگان انتخاب گردید (  $n=87, N=105$  ). مدرک تحصیلی پرسنل از دیپلم تا فوق لیسانس و بالاتر متغیر بوده است. بیشترین پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بوده‌اند. تحقق روائی و پایایی توسط محقق با استفاده از نظرات اهل فن و نرم افزارهای آماری صورت گرفته است. برای پرسشنامه مورد استفاده، مقدار آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۳ می‌باشد که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بوده و نیز ضریب پایایی با روش دو نیم کردن برابر ۰/۸۶ گردیده که تأییدی برپایایی پرسشنامه است.

### ۵-۶- روشهای آماری تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه

داده‌هایی که به وسیله یک پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری و طبقه‌بندی شده‌اند، به عنوان منبع اساسی برای کسب

معلومات جدید درباره پدیده مورد مطالعه به کار می‌رود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از روشهای آمار توصیفی و آمار استنباطی توأم استفاده شده است. استفاده از آمار توصیفی با هدف تلخیص اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد جامعه صورت گرفته است. هدف آمار توصیفی توجیه نیست بلکه توصیف و استخراج نکات اساسی و تحقق بخشیدن به ترکیب اطلاعات در قالب وضع موجود است.

در این تحقیق از شاخصه‌های پراکندگی استفاده شده و سپس بر روی نتایج داده‌های بخشی از پرسشنامه، از آمار استنباطی استفاده شده است.

برای آزمون فرض در تحقیق جاری از آزمون  $\chi^2$  و نرم افزارهای آماری EXCEL, SPSS, STATISTICA استفاده شده است.

#### ۶-۶- نتایج آزمون فرضیه

با توجه به نتایج آزمون فرض به عمل آمده جدول شماره ۲ تهیه گردیده، که دلالت بر رد یا قبول فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی دارد. مطابق جدول شماره ۲، نتایج آزمون فرض نشان می دهد که فرض  $H_0$  در تمامی این فرضیه ها بر اساس اطلاعات به دست آمده تأیید نشده اند.

جدول شماره ۲

نتیجه آزمون فرض	فرضیه
رد $H_0$	طراحی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی کارشناسان و مدیران باعث بهبود عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین می‌شود.
رد $H_0$	ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران براساس سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی موجب وضوح اهداف و تعهد سازمانی قوی می‌شود.
رد $H_0$	ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران براساس سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی موجب ایجاد محیطی مبتنی بر رقابت سالم و سازنده و گسترش تلاش دسته جمعی و ایجاد کار گروهی می‌شود.
رد $H_0$	ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران براساس سیستم ارزیابی عملکرد تلفیقی موجب افزایش قدرت ابتکار و مشارکت در تصمیم گیری می‌شود.

#### ۷- نتیجه گیری

این مقاله وضعیت دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین را از لحاظ سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، مورد سنجش و بررسی قرار داده است و چشم انداز جالبی را در باره ابعاد سیستم ارزیابی عملکرد و ارتباط آن با بهبود عملکرد دانشگاه ترسیم می کند. در راستای سوال تحقیق، سنجش اثر بخشی در گامهای تحقیق پس از جمع آوری نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد تلفیقی و بازخورد آن به سیستم، به توزیع فرمهای اثر بخشی برای پاسخ به فرضیه های اقدام گردید. این نتایج پس از دسته بندی در فرمهای مخصوص، به تفکیک کارشناسان و مدیران دسته بندی گردید. برای سنجش اثر بخشی، این نتایج به کارکنان باز خورد داده شد.

این تحقیق در نهایت با تأیید وجود رابطه مستقیم بین ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد، به نتایج مثبتی در این رابطه نائل شده است. تأیید فرضیه های تحقیق در واقع تأیید رابطه مثبت ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد را نشان می دهد. آنچه که به صراحت در مورد ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد می توان گفت این است که، ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد دو متغیر هستند که با روشهای متعدد می توان روابطشان را تقویت کرد و از این راه دست یابی به عملکرد های مطلوب را تضمین نمود.

### منابع و مأخذ

- ۱- طبرسا غلامعلی، احمدعلی خائف، نگاهی جدید به نظام ارزیابی عملکرد، هیئت، محتوی و کارکردها، فصلنامه مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۷۷، دوره دوم شماره ۶)
- ۲- میر سیاسی ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ نقش جهان، تهران، چاپ ششم، ۱۳۶۹.
- ۳- یمنی دوزی سرخابی محمد، درآمدی به بررسی عملکرد سیستمهای دانشگاهی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، مرکز چاپ و انتشارات، ۱۳۸۰.

4- *Boyman, Walter C: "Format and Training Effect on Rating Accuracy and Rooter Errors", Journal of Applied Psychology: August 1979.*

5- *Casco wane F : " Managing Human Resource " productivit, Quality work life, profit , the ed, MC Grew Hill, INC , 1995 .*

6- *ZPG performance Appraisal and performance Management Resources , htm 2004.*

7- *Wiley John and sons , " Adapted Form Watson , G H – starte qic Bench marking – Toronto – ۱۹۹۳ .*