



آسیب شناسی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده بنیان

حسن مخدومی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

فرهاد نژاد ایرانی (نویسنده مسؤول)

نویسنده مسلول : دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

Email: farhadirani90@yahoo.com

غلامرضا رحیمی

دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

سید عبدالله حجتی

دکتری علوم تربیتی، گروه برنامه ریزی علوم تربیتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۸/۰۴ * تاریخ پذیرش ۹۹/۱۲/۱۶

چکیده

علیرغم تمام اقدامات صورت پذیرفته در سال‌های اخیر در حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان و رشد تفکر سیستمی در انجام این فرایند، سازمان‌ها همچنان از نحوه انجام فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان خود و بازخورد نتایج آن راضی نمی‌باشند. این تحقیق به آسیب شناسی علل عدم اجرای موفق و کاربردی فرایند ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی کردستان می‌پردازد. جهت تبیین دقیق‌تر و گسترده‌تر عوامل تاثیرگذار، از مطالعه کیفی با رویکرد داده بنیاد استفاده گردید. نمونه مطالعه با مشارکت بیست نفر از مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی کردستان با حداقل سه سال سابقه مدیریت که به شیوه هدفمند و روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، شروع و تا اشیاع داده‌ها و با رعایت محرمانه بودن اطلاعات و امکان ترک مطالعه در هر زمان که مایل بودند، ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و بر اساس روش کدگذاری اشتراوس کوربین تحلیل گردیدند. بر اساس یافته‌های بدست آمده از این مطالعه، بی‌توجهی به اولویت‌ها بعنوان مقوله محوری آسیب شناسی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان شناخته گردید و تاثیر این بی‌توجهی در ارتباط با فرهنگ نامطلوب سازمانی (کاهش انگیزه کارکنان و عدم تعاملات مثبت درون گروهی)، کارکرد منفی ارزیابی عملکرد (ناعادلانه بودن فرایند، تاثیر قدرت‌های سیاسی جناحی بر فرایند و پیامدهای نامطلوب ارزیابی عملکرد) و عدم شایسته سالاری (عدم توجه به نوآوری، عدم توجه به نیازهای کارکنان و عدم تشخیص شایستگی‌های کارکنان) قرار داشت. نتایج حاصل از این پژوهش بر اهمیت مداخلات آموزشی در انجام فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان تاکید دارد و بازآفرینی روش‌های جاری را با لحاظ نمودن برنامه ریزی آینده نگرانه، توسعه شایستگی‌های ارتباطی و فن‌آوری و اهتمام در ایجاد سیستم کارآمد منابع انسانی را در اولویت قرار می‌دهد.

کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی، تئوری داده بنیاد.

۱- مقدمه

در شرایط پیچیده کنونی سازمان‌ها و سرعت مضاعف تغییرات محیطی، ضرورت آسیب شناسی و بروز رسانی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمانها بیشتر از هر زمان دیگری ملموس گردیده است، چرا که سنجش نظامند و مداوم برنامه‌های هر سازمان در فواصل معین و به طور رسمی در ارتقای عملکرد و رشد و توسعه منابع انسانی آن سازمان موثر است. ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مهم‌ترین و پایه‌ای‌ترین زیر نظام‌های منابع انسانی و بخش جدایی ناپذیر آن و همچنین ابزار بسیار کارآمدی در رشد حرفه‌ای سازمان محسوب می‌شود. تحقیق حاضر از آن جهت حائز اهمیت است که از یک طرف با وجود اینکه شکل و قالب ارزیابی عملکرد در تمامی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور یکسان بوده (گسترده‌گی موضوع)، توجه به بحث‌های نظری در بررسی فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان نادیده انگاشته شده است و از طرفی دیگر سازمان‌ها از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. این در حالی است که تاکنون هیچ مطالعه‌ای به بررسی آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی کردستان نپرداخته است.

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. لرد کلونین^۱ فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری می‌گوید: "هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم، می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید." یکی از مهم‌ترین سازمان‌هایی که آسیب‌شناسی آن‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌باشند. در این سازمان‌ها روش مفهومی نظام مندی که بر پایه عدالت و رضایت مندی کارکنان باشد، پیش‌بینی نگردیده و همین مهم موجب کاهش بهره‌وری سازمان و انگیزش کارکنان گردیده است. با توجه به این که منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی می‌باشند و باز آزمایی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب برای اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد. بایستی به صورت مستمر پایش‌ها و ارزشیابی‌هایی به منظور آسیب شناسی سیاست‌ها و برنامه‌ها در سازمان‌ها صورت گیرد تا سیاستگذاران و برنامه ریزان بتوانند از نقاط ضعف خود مطلع شوند و در جهت رفع آن‌ها برآیند.

۲- روش شناسی پژوهشی

الف) پیشینه نظری

آسیب‌های سازمانی، مشکلاتی هستند که اگر به موقع درمان نشوند، ممکن است سازمان را از رشد و توسعه بازدارند و آسیب‌شناسی سازمانی، تعبیر و تفسیر علمی و منطقی از انواع مشکلات و مسائلی است که در سازمان وجود دارد (Rahimi et al., 2011). آسیب شناسی به عنوان روشی برای انطباق مسائل و نشانه‌ها با یک عامل بی نظمی است. عارضه یابی فرایند استفاده از الگوهای مفهومی علوم رفتاری به منظور ارزیابی وضعیت موجود سازمان و یافتن روش‌هایی برای حل مشکلات خاص یا افزایش کارایی سازمان است. عارضه یابی سازمانی یک فرایند گروهی است؛ بدین معنا که نیازمند وجود دیدگاهی مشترک و هدفی همسان است. افراد باید به طور جدی و فعالانه در طرح ریزی و اجرای مداخله‌های مناسب مشارکت ورزند (Mahmoodi et al., 2015).

تمام سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌های علوم پزشکی سیاست‌ها و برنامه‌های ویژه‌ای برای منابع انسانی خود دارند از جمله سیاست‌های گزینش، سیاست‌های پرداخت، برنامه‌های ارزیابی عملکرد، رشد و بالندگی و سایر برنامه‌ها (Zali et al., 2006) فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها روشی است که به واسطه آن عملکرد و اقدامات دوره ای هر کارمند بررسی، سنجیده و درجه بندی می‌گردد. فرایند ارزیابی عملکرد عبارتست از یک سلسله اقدامات رسمی به منظور بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معین و شامل تمامی رفتارهای فردی در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی معین (Moynihan & Kroll, 2016).

¹. Lord Kelvin

در ابتدا باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود. این امر ضروری است. زیرا بندرت می‌توان سیستم واحدی برای ارزیابی کارکنان طراحی نمود، که تمام جوانب را در نظر بگیرد. برای مثال، ممکن است در یک سازمان، هدف اولیه از ارزیابی عملکرد، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان باشد و در سازمانی دیگر، سنجش شایستگی افراد برای اتخاذ تصمیماتی درباره افزایش پرداخت یا ترفیع مقام. بنابراین باید اهداف ویژه‌ای که سیستم ارزیابی عملکرد برای نیل به آن طراحی و اجرا می‌گردد، مشخص شود، چرا که موارد بسیاری را می‌توان یافت که به دلیل نامعلوم بودن اهداف، سیستم ارزیابی، درست طراحی نشده و یا درست اجرا نگردیده است. با توجه به این مسائل، غالباً سازمان به بیش از یک نوع سیستم ارزیابی نیاز دارد. در مرحله دوم، باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محول، چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. در این مرحله شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد می‌رسد. در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود. در مرحله چهارم، این عملکرد (آنچه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام می‌گرفت) مقایسه می‌گردد. سرانجام در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد (Saadat, 2011).

ارزشیابی عملکرد و ارائه بازخورد، به این معنی است که مدیر و زیردستان او درباره آنچه از کارمند انتظار می‌رود به توافق برسند و تعیین گردد که براساس چه معیارهایی، شخص مورد نظر ارزشیابی می‌شود. در مرحله ارزشیابی عملکرد، عملکرد واقعی شخص با استانداردها و معیارهای توافق شده سنجیده می‌شود و به نوعی کارمند از لحاظ عملکرد، درجه‌بندی یا رتبه‌بندی می‌شود. در مرحله آخر معمولاً با برگزاری یک جلسه گفتگو میان مدیر و کارمند، بازخوردی به کارمند داده می‌شود که از میزان پیشرفت خود مطلع می‌گردد و برای آینده او برنامه‌ریزی می‌شود (Shahrzad & Alavi, 2009).

برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد لازم است ابتدا فرهنگ سازی مقدماتی صورت گیرد و کلیات نظام تدوین و مؤلفه‌ها و عوامل ارزیابی عملکرد مشخص شود. مهمترین بخش طراحی، تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد است. استانداردهایی که در قبال آنها یک فرد و یک روش ممکن است تحت بررسی و ارزیابی قرار گیرد معیارهای ارزیابی گویند (Ardabili, 2011).

سازمان‌ها به منظور شناسایی اهداف و میزان دستیابی به آن، ناگزیر به طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی و اصلاح اهداف مورد نظر خود هستند تا از این طریق بتوانند موانع و محدودیت‌های احتمالی را شناسایی کنند. از این رو استفاده از الگوهای عارضه یابی و آسیب شناسی سازمانی مطرح است. عارضه یابی سازمانی مستلزم تعریف و به کار گیری یک الگو برای درک مسائل سازمانی، جمع آوری، تحلیل داده‌ها و نتیجه گیری‌هایی بر مبنای یافته‌ها به منظور انجام‌دادن تغییرات و اصطلاحات احتمالی است (Wright et al, 2017).

ارزیابی شایستگی افراد، می‌تواند از یکسو رضایت کارکنان را تأمین کند و از سوی دیگر رضایت مدیران و مسئولان سازمان را رقم زند. اصولاً کارکنان هر سازمان دوست دارند که از عملکرد خویش بازخور دریافت کرده و از نقاط قوت و ضعف کار خود آگاه شوند. ارزیابی عملکرد، این امکان را به آن‌ها می‌دهد. بنابراین رضایت آن‌ها از این طریق تأمین می‌شود. مدیران نیز همواره به دنبال کسب اطلاعات در مورد چگونگی عملکرد کارکنان سازمان هستند تا هنگام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری با آگاهی بیشتر عمل نمایند و سازمان را به خوبی در جهت دستیابی به اهداف، هدایت کنند. ارزیابی عملکرد کارکنان این فرصت را در اختیار آنان می‌گذارد و رضایت آنان را نیز تأمین می‌کند (Herzberg, 2017).

سازمان‌ها برای حفظ حیات خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد توجه دارند (Noe et al, 2017).

(ب) پیشینه تجربی

هرچند اخیراً مطالعه در خصوص ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گرفته است، اما بررسی اجمالی تحقیقات انجام شده نشان داد که هرکدام از پژوهشگران از چشم انداز محدودی به موضوع پرداخته اند و پژوهش جامع و عمیقی که هم به فرایند شکل گیری و هم به ابعاد و عناصر ارزیابی عملکرد پرداخته باشند مشاهده نشد. به عنوان مثال:

اسفندیاری و همکاران در سال ۱۳۹۶ در مقاله‌ای به آسیب شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس الگوی سه شاخگی پرداختند. با توجه به اینکه عوامل رفتاری بیشترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌ها نشان داد به نظر می‌رسد دانشگاه بایستی برنامه‌ها و سیاست‌های خود را در ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، انگیزش و رضایت شغلی، اعمال رهبری اثر بخش،

فراهم سازی فرصت‌هایی برای آموزش و شکوفایی کارکنان و ایجاد امنیت شغلی ارتقا دهد. البته حل بعضی از این مسائل فراتر از اختیارات دستگاه اجرائی می‌باشد و در این زمینه نقش نهادهای کلان در کشور از اهمیت بسزایی برخوردار است (Esfandiari et al., 2017).

الماسی و حسینی اوری (۱۳۹۵) در تحقیقی با بررسی مشکلات و آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره تهران، اقدام به شناسایی و اولویت بندی مشکلات نظام ارزیابی در این هتل‌ها نموده است. برای این منظور محقق با استفاده از مدل پیات به بررسی مؤلفه‌های اصلی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل پرداخته است. این مدل شامل هفت مؤلفه است که دستورالعمل‌ها، حمایت مدیریتی، آموزش، تنظیم اهداف کارکنان، تنظیم استانداردهای عملکرد، نظارت بر عملکرد و فرایند ارزیابی عملکرد را در برمی‌گیرد. در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه، داده‌های تحقیق جمع‌آوری شده است، سپس با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، نرمال بودن جامعه و برای تأیید مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است همچنین برای شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده گردیده است. در نهایت با استفاده از آزمون فریدمن این آسیب‌ها اولویت بندی شده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره تهران در تمامی ابعاد آن با آسیب جدی مواجه می‌باشد (Almasi & Hosseini Orei, 2015).

صالحی و خاتون خلیلیان (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی نظام ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش ناحیه چهار شیراز پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان (اداری) آموزش و پرورش ناحیه چهار شیراز در سال تحصیلی ۹۳-۹۴ بوده‌اند که تعداد آنان ۹۰ نفر می‌باشد. با توجه به حجم محدود جامعه آماری از روش سرشماری استفاده شده است. روش تحقیق با توجه به ساختار آن، توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه‌ای محقق ساخته در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت و بر مبنای نمونه برگ ارزیابی عملکرد کارکنان و اهداف و ضرورت‌های تعیین شده برای ارزیابی عملکرد کارکنان بود و مؤلفه‌های آن شامل دستیابی به اهداف، شاخص‌ها، فرایند اجرا، امتیازات مکتسبه، ابتکار و خلاقیت، آموزش و رضایت ارباب‌رجوع می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از روش‌های آمار توصیفی چون فراوانی، میانگین و انحراف معیار و از روش آماری استنباطی t تک متغیره استفاده شد. نتایج آماری تحقیق نشان داد نظام ارزیابی عملکرد از لحاظ تحقق اهداف و مناسب بودن شاخص‌ها در حد متوسط و از نظر مناسب بودن روش و فرایند اجرا، امتیاز شاخص‌ها، مناسب بودن مؤلفه‌های ابتکار و خلاقیت و مؤلفه‌های آموزش و همچنین مناسب بودن مؤلفه‌های رضایت ارباب‌رجوع نسبتاً مناسب می‌باشد. در مجموع نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد نظام ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارکنان نسبتاً مناسب می‌باشد (Salehi & Khatoon Khalilian, 2015).

اسدی و همکاران در سال (۱۳۹۲) تحقیقی را تحت عنوان بررسی و تحلیل نظام ارزیابی عملکرد کارکنان واحدهای تولید و عملیات شرکت برق منطقه‌ای کرمان و ارائه راهکارهای لازم برای بهبود آن در واحدهای تولید و عملیات شرکت برق منطقه‌ای کرمان انجام داده است. مدل استفاده شده در این تحقیق جهت شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد، مدل ACHIEVE می‌باشد. جامعه مورد بررسی در این تحقیق کلیه مدیران و سرپرستان این واحدها می‌باشد. در این تحقیق حجم جامعه آماری ۲۴ نفر می‌باشد که به دلیل کم بودن تعداد و در دسترس بودن جامعه آماری از روش تمام شماری استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بوده که ضریب پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۸۴ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک متغیره، آزمون فریدمن و کای اسکور تک متغیره استفاده شده است. همچنین داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از پرسشنامه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از این است که طبق نظر پرسش‌شوندگان، نظام ارزیابی موجود در واحدهای تولید و عملیات شرکت برق منطقه‌ای استان کرمان در شناسایی انگیزش کارکنان، کمک‌ها و ابزارهای مورد نیاز فرد برای انجام وظیفه و عوامل محیطی خارج از سازمان موفق عمل کرده است ولی در شناسایی توانمندی، آگاهی و درک فرد از اهداف سازمان، بازخورد و نیازهای آموزشی کارکنان و میزان قانونی بودن تصمیمات اتخاذ شده ناتوان است (Asadi et al., 2011).

میرزایی و همکاران (۱۳۹۱) با هدف آسیب‌شناسی نظام عملکرد کارکنان شرکت فولاد آذربایجان تحقیقی را انجام داده است. در این تحقیق نظام ارزیابی عملکرد در قالب مدل چهاربعدی مبنای ارزیابی، ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان، عوامل ارزیابی و خروجی، مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری متشکل از ۱۹۸ نفر کلیه کارکنان شرکت فولاد آذربایجان می‌باشد که به علت امکان بررسی تک‌تک آزمودنی‌ها نمونه‌گیری صورت نمی‌گیرد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های دو جمله‌ای، چی دو، رگرسیون، آنترپی و فریدمن استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند از بین چهار بعد مدل بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ابعاد عوامل ارزیابی و ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در بعد ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان بیشترین آسیب از منظر پاسخگویان ارزیابی‌کننده و در بعد عوامل ارزیابی بیشترین آسیب از منظر رفتار و شایستگی‌های رفتاری می‌باشد (Mirzaei et al., 2012).

دریایی پور و همکاران (۱۳۸۲) در تحقیقی به بررسی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت توزیع برق استان قزوین از دیدگاه مدیران و کارکنان پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران و کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین تشکیل داده است که تعداد کارکنان ۱۹۰ نفر و تعداد مدیران ۴۵ نفر می‌باشد. براساس جدول مورگان از جامعه کارکنان ۱۲۷ نفر و از جامعه مدیران ۴۰ نفر به‌عنوان نمونه به‌صورت تصادفی انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد که گویای ارتباط با سؤالات پنج‌گانه تحقیق تنظیم گردیده است بر اساس پاسخ‌های ارائه‌شده، این نتایج به دست آمد: کارکنان در خصوص ساختار پرسشنامه‌ای که برای ارزیابی عملکرد آن‌ها بکار می‌رود، این ساختار را به‌صورت زیاد و خیلی زیاد مناسب دانسته‌اند. مدیران ساختار پرسشنامه را به‌صورت خیلی زیاد مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان می‌دانند. کارکنان با روند انجام ارزیابی، به‌صورت کم و خیلی کم موافق هستند. مدیران با روند انجام ارزیابی، به‌صورت کم و خیلی کم موافق هستند. کارکنان کاربرد و استفاده از نتایج ارزیابی را کم و خیلی کم دانسته‌اند. مدیران کاربرد آن را خیلی کم نظر داده‌اند. کارکنان مشارکت خود را در فرآیند مختلف ارزیابی، به‌صورت خیلی کم نظر داده‌اند. مدیران مشارکت کارکنان را در فرآیند مختلف ارزیابی، به‌صورت کم نظر داده‌اند. کارکنان در خصوص اثربخش بودن نظام ارزیابی، از دیدگاه خود، این نظام را در حد خیلی کم اثربخش دانسته‌اند. مدیران در خصوص اثربخش بودن نظام ارزیابی، از دیدگاه خود، این نظام را تا حدودی اثربخش دانسته‌اند (Daryaeipour et al., 2015).

فرانکو سانتوس و همکاران در سال ۲۰۱۲ در مقاله‌ای به بررسی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد معاصر: مروری بر نتایج آن‌ها و چارچوبی برای تحقیقات پرداختند. هدف اصلی این مقاله آن است که چارچوبی مفهومی برای شناخت مطالب راجع به نتایج سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد معاصر (CPM) و نظریه‌هایی برای توضیح این نتایج ارائه کند. چارچوب مبتنی بر بررسی دقیق ۷۶ تحقیق تجربی منتشر شده در مجلات سطح بالای علمی در حوزه‌ها حسابداری، عملیات، و راه‌برد است. چارچوب نتایج CPM را به سه دسته تقسیم می‌کند: رفتار افراد، توانمندی‌های سازمانی، و نتایج عملکردی. این مقاله شناخت فعلی ما از تأثیر CPM را توضیح داده، تناقض‌ها و اختلافات را مشخص کرده و تحقیقات آتی را جهت‌دهی می‌کند (Franco et al., 2012). بنتیس و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله‌ای به ارزیابی چند بعدی عملکرد سازمانی، یکپارچه سازی کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل سلسله مراتبی پرداختند. اندازه‌گیری عملکرد سازمانی یک فرایند پیچیده‌ای است با توجه به اینکه عملکرد بخودی خود یک پدیده چند وجهی است که عناصر اجزای آن ممکن است متمایز از اولویت‌های مدیریتی و یا حتی متقابلاً متناقض باشند. این مقاله یک شرکت مخابراتی برزیلی را برای بررسی و بیان ادغام دو روش کارت ارزیابی متوازن (BSC) که یک چارچوب چشم انداز متعدد برای ارزیابی عملکرد استو فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) که ابزاری برای تصمیم‌گیری در جهت اولویت بندی دیدگاه‌های عملکرد چندگانه و شاخص‌ها و برای ایجاد یک استاندارد واحد برای رتبه بندی گزینه‌ها می‌باشد، ارائه می‌کند. در این مورد، عملکرد واحدهای عملیاتی. روش تعامل و تکرار به همراه یک رویکرد برای توافق ساخت در میان مدیرانی است که به ایجاد مقادیر اولیوی برای ابعاد عملکرد و شاخص‌های مربوطه می‌پردازد (Bentes et al., 2012). بانکر و همکارانش (۲۰۰۴)، یک تجزیه و تحلیل BSC از مقیاس اندازه‌گیری عملکرد، در صنعت مخابرات ایالات متحده انجام

دادند. چهار مقیاس اندازه گیری عملکرد متناسب با چهار چشم انداز BSC، مورد استفاده قرار گرفته‌اند یعنی: بازگشت دارایی‌ها (ROA)، تعداد خطوط دسترسی بر حسب هر کارمند، درصد خطوط دسترسی دیجیتال و درصد خطوط دسترسی تجاری برای تناسب نسبی با چشم اندازهای مالی، فرآیند داخلی، نوآوری و یادگیری و مشتری. سپس یک مدل تجزیه و تحلیل پوششی داده جهت بررسی ارتباط بین مقیاس اندازه گیری عملکرد مالی و سایر مقیاس‌های اندازه گیری غیر مالی ساخته شد. نتایج نشان داد که دو مورد از سه مقیاس متریک غیرمالی نیاز به هیچگونه بده-بستان توسط مقیاس مالی ندارند، در حالی که سومین مقیاس غیرمالی (درصد خطوط دسترسی تجاری) باید توسط مقیاس مالی، سبک و سنگین شده و مورد ارزیابی قرار گیرد و باید به گونه‌ای مناسب در سیستم ارزیابی و ارزیابی عملکرد گنجانده شود (Banker et al., 2005).

ج) روش کار

این مطالعه به شیوه کیفی و با بهره گیری از رویکرد داده بنیان انجام شده است. نمونه مطالعه با مشارکت بیست نفر از مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی کردستان با حداقل سه سال سابقه مدیریت که به شیوه هدفمند و روش گلوله برفی انتخاب شده بودند، شروع و تا اشیاع داده‌ها و با رعایت محرمانه بودن اطلاعات و امکان ترک مطالعه در هر زمان که مایل بودند، ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع آوری و بر اساس روش کدگذاری اشتراوس کوربین تحلیل گردیدند. نحوه کار به شیوه گلوله برفی به این شکل بود که در مورد هدف و نحوه مشارکت در مطالعه از طریق فضای مجازی اطلاع رسانی گردید، تا زمان رسیدن به اشیاع نظری داده‌ها، تعداد مشارکت کنندگان به بیست نفر از مدیران میانی رسید که اطلاعات جمعیت شناختی آن‌ها در جدول شماره یک آورده شده است.

جدول شماره (۱): توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

سن	میزان تحصیلات	سابقه مدیریت	تعداد کارکنان تحت مدیریت
حد پایین ۳۲	لیسانس	۳	۱۲
حد بالا ۵۹	دکتری	۱۹	۱۱۰۰
میانگین ۴۵	ارشد	۹	۱۹۸

در راستای ملاحظات اخلاقی مطالعه، قبل از شروع هر مصاحبه از مشارکت کنندگان برای شرکت در مطالعه و ضبط صدا رضایت بعمل آمده و درباره اهداف پژوهش، علت ضبط جلسه مصاحبه، محرمانه ماندن توضیحات لازم داده شد. در این مطالعه جمع آوری‌ها داده با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. مصاحبه‌ها توسط محقق به شیوه فرد به فرد و به صورت حضوری، در مدت ۶۰ دقیقه و در یک جلسه در محل کار افراد انجام شد. در روش داده بنیاد جمع آوری داده‌ها و تحلیل به طور همزمان انجام می‌گیرد به گونه‌ای که جملات مصاحبه شونده توسط دستگاه ضبط صوت، ضبط شد و پس از اتمام جلسه مصاحبه، لفظ به لفظ متن مصاحبه پیاده شد. به منظور رعایت اصول تحقیق، عبارات و جملات افراد شرکت کننده در مصاحبه‌ها با حفظ معنی به صورت ادبیات نگارشی نوشته شد. با گوش دادن چندباره به فایل‌های صوتی و تطابق یادداشت‌ها با فایل صوتی مصاحبه‌ها، از صحت مطالب اطمینان حاصل می‌شد. تحلیل داده‌ها بر مبنای روش پیشنهادی اشتراوس و کوربین، طی سه مرحله کدگذاری باز (open coding)، کدگذاری محوری (axial coding)، و کدگذاری انتخابی (selective coding) انجام گرفت در مرحله کد دهی باز که عمدتاً شامل شکستن داده هاست، داده‌ها را از هم جدا نموده و قطعه‌های جدا از هم را از نظر تفاوت‌ها و شباهت‌ها بررسی نمودیم از کدگذاری باز برای شکستن داده‌ها و تشخیص مفاهیم و طبقات سطح اول و کد گذاری محوری برای برقراری ارتباط به شکل جدید بین طبقات اصلی و فرعی استفاده گردید. این مرحله شامل تعیین یک یا دو طبقه محوری است که تمام طبقات فرعی مربوط به آن باشند و یک چهارچوب ادراکی به وجود آورند که به گراند تئوری بیانجامد. و نهایتاً تبدیل کد و طبقات به یک تئوری منسجم است و مهمترین چالش تحقیق می‌باشد. برای اعتبار سنجی داده‌ها و مقوله‌های بدست آمده نهایتاً تحلیل و نتایج مطالعه به اطلاع مشارکت کنندگان رسید.

۳- بحث و نتایج

آن چیزی که تحت عنوان عوامل عدم انجام موفق فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی کردستان توسط مشارکت کنندگان بیان شده است بطور کلی در سه محور اصلی گنجانده می شود. هر کدام از این محورها دارای ابعاد مختلفی هستند که نشانگر بخشی از مشکل موجود در سال‌های اخیر انجام فرایند می باشند. آنچه محرز می باشد این است که یکی از عمده ترین دغدغه‌های موجود در سطوح مدیریتی دانشگاه علوم پزشکی کردستان، ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان است که می تواند تعارضات موجود و چالش‌های فعلی را به طور چشمگیر کاهش دهد و سازمان را در تحقق اهدافش موفق سازد. اما فقدان یک روال مدون و منسجم از یکسو و افزونی دستورالعمل‌های متناقض، سبب گسترش بی رویه برورکراسی در اجرای فرایند گردیده است. می توان گفت دیدگاه مدیران در اجرای پروسه ارزیابی عملکرد، نگاهی از بالا به پایین بوده است.

از همین رو در این مطالعه تجربه متخصصین مدیریت منابع انسانی و کارکنان با سابقه در امر ارزیابی عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به نتایج تحلیل متون مصاحبه در خصوص عوامل علی آسیب شناسی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان ۹۷ کد باز احصاء شده و از طریق کنار هم قرار گرفتن کدهای اولیه ۵ مفهوم استخراج و نهایتاً ۳ مقوله آسیب‌های ارزیابی عملکرد: فرهنگ نامطلوب سازمانی (کاهش انگیزه کارکنان و عدم تعاملات مثبت درون گروهی)، کارکرد منفی ارزیابی عملکرد (ناعادلانه بودن فرایند، تاثیر قدرت‌های سیاسی جناحی بر فرایند و پیامدهای نامطلوب ارزیابی عملکرد) و عدم شایسته سالاری (عدم توجه به نوآوری، عدم توجه به نیازهای کارکنان و عدم تشخیص شایستگی‌های کارکنان) با حداکثر قرابت ظاهری ساهوی بین مفاهیم استخراج شد. این مقوله‌ها نتیجه کد گذاری باز از داده‌های استخراج شده بود که پس از رمزگذاری کدها و ادغام کدهای مشابه، کدهای مفهومی بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها با هم مقایسه شده و در داخل طبقات اصلی و فرعی جای داده شده (منظور از طبقه فرعی طبقه ای است که زیر طبقه اصلی است خلق طبقات ویژگی اصلی آنالیز محتوای کیفی است طبقه در واحد گروهی از مفاهیم است که با یکدیگر در یک ویژگی اشتراک دارند در نهایت معانی بنیادی یا مفاهیم نهایی از طبقات استخراج شده است و در واقع مقوله‌ها راهبردی برای متصل کردن معانی بنیادین موجود در طبقات است) که در جدول شماره ۲ بیان گردیده است.

جدول شماره (۲): قسمتی از کدهای مفهومی، مفاهیم و مقوله ها

مقوله	مفاهیم
	چالش‌های سازمانی ارزیابی عملکرد
	چالش‌های منابع انسانی
عوامل علی	ارزشیابی نادرست ارزیابی عملکرد
	مؤلفه‌های نظام کارآمد ارزیابی در بعد ساختاری
	مؤلفه نظام ارزیابی عملکرد از بعد شایستگی‌های حرفه ای
	شایستگی‌های دانشی کارکنان
	مدیریت استعداد
	مدیریت اثربخش
مقوله محوری	تجزیه و تحلیل سازمان
	سیستم مناسب پاداش
	سنجش جامع عملکرد سازمان
	پایش نیازهای کارکنان و مشتریان
	استقرار سیستم انتقاد و پیشنهاد
راهبرد	نفوذ پذیری مدیران
	شاخص‌های کمی و کیفی
	آسیب شناسی تعارضات کارکنان
	فراهم نمودن عدالت سازمانی
بستر	فراهم نمودن فرهنگ مشارکتی در کارکنان
	مهارت دانش ارتباطی
	ایجاد فرهنگ پویا
	فراهم سازی شایستگی‌های توسعه حرفه ای کارکنان و مدیران

مفاهیم	مقوله
فراهم نمودن شایستگی‌های دانش حرفه ای فراهم نمودن توسعه حرفه ای	
ابعاد ساختاری سازمان همگون سازی استراتژی‌ها با ظرفیت سازمان فقدان برنامه ریزی استراتژیک عوامل محیطی سازمان عوامل موثر در ارتقاء عملکرد	مداخله گر
شناسایی نیازهای فردی و سازمانی شناسایی نیازهای آموزشی توسعه مهارت‌های ارتباطی توسعه مهارت‌های فن آوری رفتار مسئولانه سازمان اخلاق مدار رفتار خلاقانه کارکنان سازمان یادگیرنده رفع تعارضات بهبود عوامل انگیزشی ارزیابی جامع عملکرد نظام کارآمد انتصاب سیستم کارآمد جبران خدمات	پیامد
	برنامه ریزی آینده نگرانه توسعه شایستگی‌های ارتباطی و فن آوری سازمان هوشمند ارتقاء بهره وری بهبود عملکرد کارکنان و سازمان سیستم کارآمد منابع انسانی

مشارکت کنندگان در این مطالعه معتقد بودند که با توجه به نقش ارزیابی عملکرد در رسیدن به هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب و تامین منافع کارکنان از یکسو و از سوی دیگر با توجه به نقش حیاتی حوزه سلامت در ارتقاء شاخص‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی کشور، دانشگاه علوم پزشکی کردستان بیش از پیش ناگزیر به بازنگری اساسی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خواهد بود. همچنین علیرغم تلاش وافر دانشگاه در جایگزینی سیستم‌های بهینه و مؤثر برای ارزیابی عملکرد کارکنان، به طور کلی مدیران و کارکنان از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده راضی نبوده و دلیل این نارضایتی عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و کاستی‌هایی در سیستم ارزیابی بیان گردید. بنابراین ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولان سازمان‌ها (دانشگاه) با آن روبرو هستند.

در نتایج این پژوهش مشخص شد که در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان، هیچگونه تجزیه و تحلیل سازمانی صورت نمی‌گیرد. لذا پیشنهاد می‌گردد جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، از تحول سازمانی و پیش‌بینی نیازهای فعلی و آتی دانشگاه علوم پزشکی از مقوله‌محوری تجزیه و تحلیل سازمان استفاده و نسبت به پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع و شاخص‌سازی عینی و ذهنی فرایند انجام کار اقدام گردد. نتایج این پژوهش نشان داد که ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی کردستان باید در مجموعه‌های تابعه نهادینه شود، لذا پیشنهاد می‌شود آموزش به کارکنان در مورد ارزیابی عملکرد و مؤلفه‌های آن در مدیریت‌های تابعه توضیح داده شود و همچنین نتایج نشان داد که بحث ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی، منصفانه و عادلانه اجرا نمی‌شود لذا به برنامه‌ریزان و مؤلفان و کارشناسان سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش و سایر پژوهش‌های مربوطه، برنامه‌های موجود را با جدیت بیشتری مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که باید در دانشگاه علوم پزشکی کردستان ضمن طراحی مناسب مدل ارزیابی عملکرد شامل روش‌های اجرایی و فرم‌ها باید جهت رفع تعارضات بین کارکنان و مدیران اقدام هوشمندانه انجام گیرد و از واکاوی مقوله‌محوری

ارزیابی عملکرد جهت ارتقاء بهره‌وری در سازمان، لزوم توجه به شایستگی‌های دانشی کارکنان، مدیریت استعداد استقرار سیستم مناسب پاداش توصیه می‌گردد. از واکاری عوامل مداخله‌گر نشان می‌دهد که در ارزیابی عملکرد دانشگاه علوم پزشکی کردستان خطاهای ارزیابی وجود دارد که پیشنهاد می‌شود شفاف‌سازی شود و از اعمال سلیقه‌ها در ارزیابی خودداری شود و همچنین ارزیابان با شاخص‌های ارزیابی آشنایی و آموزش کافی دیده شود.

علاوه بر آنچه که بیان شد، علیرغم درک ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد توسط اکثریت واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی کردستان ولی متأسفانه شاهد عدم موفقیت این سیستم می‌باشیم به گونه‌ای که شاخص‌های تدوین شده فاقد دقت در تدوین و عدم تمایل قلبی مدیران و فقدان مشارکت آنها در پروسه تدوین می‌باشد همچنین عدم وجود زبان مشترک بین اعضای تیم ارزیابی عملکرد منجر به تحمیلی بودن شاخص‌ها و روشهای ارزیابی عملکرد گردیده است. لذا به منظور ارزیابی صحیح توصیه می‌گردد ضمن ارتقای کیفی سامانه جامع ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان، با گسترش مقوله عدالت سازمانی و نگرش مثبت و منصفانه و اهمیت‌دادن به اعتبار کارکنان، افزایش مهارت‌های مدیران، توجه به نیازهای آموزشی کارکنان، زمینه رفع آسیب‌های این حوزه را فراهم نمود.

۴-منابع

1. Almasi, H., & Hosseini Orei, Z. (2015). Investigating the effect of service quality on brand value in 5-stars hotels in Tehran. Non-Governmental - Islamic Azad University (Central Tehran Branch) - Faculty of Management and Accounting. (in Persian)
2. Ardabili, Y. (2011) Evaluation Methods in the Public and Non-Governmental Sector, *Besat Publications*. (in Persian)
3. Assadi, M. M., Ghafouri, S.H., Sadeghi Arani, Z. & Khosravanyan, H. (2010). Performance assessment in hospitals of Yazd University of Medical Sciences medical university using Balanced Card models combined, Data envelopment analysis and Srkval, *Journal of Medical Sciences of Yazd*, 6(18), 559- 56
4. Banker D.R., Janakiraman, S, N., & Konstans. C. (2005). A balanced Scoreard analysis performance metrics". *European Journal of Operational Research*, Vol. 154,pp:423- 436
5. Bentes, A. V., Carneiro. J., da Silva. J. F., Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research* 65, 1790-1799
6. Esfandiari, A., Kavousi. Z., Ravan bad, Mohammad R., Mohabbaty, F., Esfandiar, F., Salari, H., & Zanganeh Baygi, M. (2017). Organizational Pathology in the Headquarters of Shiraz University of Medical Sciences based on the three-branch model, *Sadra Journal of Medical Sciences*, 5(4), 227-238. (in Persian)
7. Franco- Santos. M., Lucianetti, L., Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research, *Management Accounting Research*, 23, 79- 119
8. Herzberg, F. (2017). Motivation to work. *Routledge*.
9. Moynihan, D. P., & Kroll, A. (2016). Performance management routines that work? An early assessment of the GPRA Modernization Act. *Public Administration Review*, 76(2), 314-323.
10. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: *McGraw- Hill Education*.
11. Daryaeipour, M., Pardakhtchi, M., & Brijanian, H. (2015). Investigating the employee's performance appraisal system in Qazvin Power Distribution Company from the perspective of managers and employees. (in Persian)
12. Rahimi, Gh. (2006). Performance Evaluation and Continuous Improvement of the Organization, *Tadbir*, 173. (in Persian)

13. Saadat, E. (2011). Human Resource Management, Samat Publications, 14th Edition. (in Persian)
14. Salehi, M., & Khatoon Khalilian, H. (2015). Investigating the performance evaluation system of employees from the perspective of education staff in Shiraz's district-4. *Islamic Azad University (Marvdasht Branch) Faculty of Educational Sciences and Psychology*. (in Persian)
15. Shahrzad, S. R., & Alavi, S. B. (2009). Occupational Orientations and Internal Job References Software Programmers, *Iranian Journal of Management*.
16. Mirzaei, L., Vadadi. A., & Amir Kabiri. A. (2012). Pathology of employee performance appraisal system (Case study: Azerbaijan Steel Company). Islamic Azad University (Central Tehran Branch), *Faculty of Management*. (in Persian)
17. Wright R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Noe, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. *New York, NY: McGraw- Hill Education*.
18. Zali M, Madhoushi M., & Hosseini A. (2006). Organizational Pathology in a public company. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 21: 125- 148. (in Persian)

