

بررسی اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان (روش مدیریت عملکرد) در دانشگاه

دکتر یداله مهر علی زاده
دکتر رحیم چینی پرداز
و خانم فریبا رشتیانی

چکیده

هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. در این مقاله به «بررسی اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان (روش مدیریت عملکرد) در مؤسسات آموزش عالی از دیدگاه مدیران، کارشناسان و کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز، پرداخته شده است. نمونه‌های مورد بررسی در این پژوهش نمرات ارزشیابی ۵۸۵ نفر از کارشناسان، کارکنان و مدیران دانشگاه شهید چمران اهواز بوده که به روش طبقه‌بندی از جامعه آماری برگزیده شدند یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که میانگین نمرات ارزشیابیها در دانشگاه بسیار بالا است امتیازات (عوامل عملکردی ۱۹٫۵ از ۲۰، معیارهای رفتار شغلی ۶٫۶ از ۷ و معیار رفتار اخلاقی ۲٫۲ از ۳) است. بنابراین با توجه به ارقام موجود استنباط می‌شود که ارزشیابی عملکرد در دانشگاه شهید چمران اثربخش نبوده است و پایین بودن اثربخشی ارزشیابیها با عواملی مانند: صلاحیت و مهارت‌های پایین مدیران، موضوع محتوی، شاخصها و نشانگرهای نظام ارزشیابی، تأثیر نتایج حاصل از ارزشیابی بر وضعیت کارکنان و با عوامل کلی رابطه مستقیمی داشته است.

بیان مسئله پژوهش

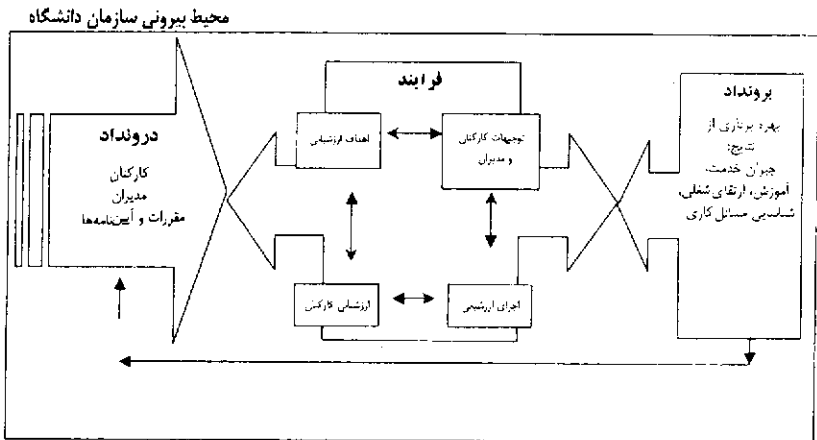
مبنای نظری ارزشیابی کارکنان ریشه در مکاتب فکری روابط انسانی، مدیریت سیستمی و مدیریت اقتضایی دارد. مکتب روابط انسانی با طرح توجه به ارزشهای معنوی و انسانی تحولی ژرف در دانش مدیریت به وجود آورد. فلسفه نگرش سیستمی نیز موجب دگرگونی فزونیتر دانش مدیریت شد. زیرا، تا قبل از این دیدگاه عمدتاً عناصر سازنده سازمان به صورت مجزا نگریسته می شد. این رویکرد کل نگر به مدیران کمک کرد تا تأثیرات عوامل درون سازمانی و برون سازمانی را در ترکیبی متفاوت تحلیل کنند. در این زمینه مدیریت منابع انسانی و موضوع ارزشیابی کارکنان با الهام از این دیدگاهها به طور گسترده‌ای متحول شده است. در نگرش اقتضایی مدیریت امروزی نیروی انسانی، مهارتها و میزان مشارکت او محوریت یافته است. لذا موضوع چگونگی ارزشیابی کارکنان برای تحول و اثربخش سازی سازمان یکی از بحثهای مهم است.

(Bawa & Ali 1999; Rucci & Krin & Quinn 1998; Quinn & Anderson 1996; Garvin 1993; Decenzo 1989;

جزنی ۱۳۷۸، میرسپاسی ۱۳۸۰، سعادت ۱۳۸۰).

در کشور ایران نیز موضوع مدیریت منابع انسانی و بالاخص نظام ارزشیابی کارکنان با فراز و نشیبهای متعددی مواجه بوده است. مطالعات انجام شده نشان از نبود موفقیت ارزشیابی در سازمانهای دولتی به دلایل زیر دارد: فقدان خط مشی و سیاست کلی دولت، نبود وظایف مشخص برای کارمندان، اعمال نظر ارزشیابی کنندگان، ناآگاهی جامعه اداری نسبت به اهداف و برنامه‌های ارزشیابی (سوهانگیر ۱۳۶۴). دولت جمهوری اسلامی ایران برای تحقق اهداف برنامه پنج ساله اول اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مبنی بر استقرار نظام مطلوب ارزشیابی، طرح جدیدی تحت عنوان «روش مدیریت عملکردی» برای ارزشیابی به دستگاههای اجرایی ارسال کرد. اما تاکنون کمتر تأثیر این روش ارزشیابی عملکرد در سازمانها به طور مشخص و علمی بررسی شده است. برای عملیاتی کردن موضوع اصلی ارزشیابی کارکنان، این مسئله اساسی در دانشگاه شهید چمران به سان یکی از مؤسسات آموزش عالی با قدمت زیاد بر اساس چارچوب نظری (شکل ۱) بررسی شد. بنابراین، مسئله محوری پژوهش کنونی این

است که آیا نظام ارزشیابی کارکنان دانشگاه شهید چمران از دیدگاه مدیران، کارشناسان و کارکنان دانشگاه اثر بخش بوده است؟



شکل ۱. چارچوب نظری مطالعه اثر بخشی ارزشیابی کارکنان دانشگاه.

فرضیه پژوهش

ارزشیابی عملکرد سالیانه افراد شاغل در دانشگاه شهید چمران اهواز بر اساس پرسشنامه‌های طراحی شده از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی برای ارزشیابی کارکنان و کارشناسان صورت می‌گیرد. این پرسشنامه از سه قسمت تشکیل شده، معیارهای عملکردی، معیارهای رفتار شغلی، معیار رفتار اخلاقی و امتیاز کل شاغل که هر قسمت با نشانگرهایی مشخص شده و در پایان هر سال از مدیران واحدها خواسته می‌شود افراد تحت نظارت خود را ارزشیابی کنند. لذا در پژوهش حاضر، نمرات ارزشیابیهای انجام شده از سوی مدیران برای کارکنان و کارشناسان تحلیل شده است. در این قسمت برای بررسی فرضیه‌ای در مورد تحلیل نمرات ارزشیابی به شرح زیر طرح شد:

آیا ارزشیابیها بر عملکرد کاری کارکنان دانشگاه تأثیر داشته است؟ آیا ارزشیابیها

موجب اثربخشی فعالیتهای دانشگاه شده است؟

۱. بین نمرات ارزشیابی کارکنان و کارشناسان تفاوت وجود دارد.

۲. ارزشیابی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه شهید چمران اثر بخش بوده است.
۳. بین دیدگاه‌های ارزشیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان در مورد اثربخشی ارزشیابی تفاوت وجود دارد.

سوابق پژوهش

در زمینه ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمانهای ایران به ویژه مراکز آموزشی تحقیقات پراکنده‌ای انجام شده است. از تحقیقی که بهشته اسکندرزاده در سال ۱۳۷۷ انجام داد نتایجی بدین شرح به دست آمده است. اکثریت معلمان ضرورت ارزشیابی را به میزان بسیار زیادی مهم می‌دانند و تا حدودی از نتایج ارزشیابی در تغییر یا بهبود روشهای کارشان استفاده کرده‌اند و ارزشیابی با مفاد و بندهای ارزشیابی را تا حدودی تأیید می‌کنند و معتقدند که ارزشیابی معلمان از طریق پر کردن فرمها تا حدودی بر کیفیت کار آنان تأثیر می‌گذارد و ارزشیابی معلمان تا حدودی می‌تواند پایه‌ی تشویق و تنبیه و ارتقای آنها شود و پاداشهای متعلق به برگه‌های ارزشیابی را تا حدودی مطلوب دانسته‌اند. به نظر اکثریت معلمان مسؤلیت مدیران در ارزشیابی معلمان بسیار زیاد است و گرایشهای عاطفی و شخصی مدیران به میزان زیادی در پر کردن برگه‌های ارزشیابی مؤثر است. در مطالعه اردشیر شیری (۱۳۷۵) نتایج نسبتاً مشابهی ارائه شده است: نمره پایتتر از ۲۶ در ارزشیابی عملکرد نمونه آماری گزارش نشده است. نمره‌های ۲۶ و ۲۷ فقط ۶٪ وجود دارد و ۵۹٪ نمونه نمره‌های ۲۸ و ۲۹ و ۱۵٪ نمره ۳۰ را کسب کرده‌اند و در نتیجه در ارزشیابی گرایش به ارفاق بیش از حد وجود دارد و ۹۲٪ جامعه آماری معتقدند که وجود یک سیستم ارزشیابی صحیح موجب تفاهم بیشتر میان مدیر و کارمند می‌شود. تحقیقی که طیبیان در سال ۷۹ انجام داد نشان داد که، (ا) ارزیابی کنندگان از صلاحیتها و شایستگی کمی در امر ارزیابی عملکرد برخوردارند؛ (ب) دیدگاه غالب در ارزیابی عملکرد، سنتی و مبتنی بر قضاوت در ارزیابی با هدف کنترل کارکنان است؛ (ج) قضاوت فردی ارزیابان، همچنین حاکمیت عواطف و احساسات در مناسبات اداری و امر ارزیابی موجب شده ارزشیابی شوندگان نظر خوبی نسبت به نتایج سنجش عملکرد خود نداشته و با دیده شک و تردید به آن بنگرند و غالباً به نتایج به دست آمده معترض یا بی‌اعتنا باشند؛ (د)

مجله علمی-پژوهشی
 فصلنامه علمی-پژوهشی
 شماره ۵۰ - زمستان ۱۳۹۰
 ۲۲

وجود عواطف و احساسات انسانی بین افراد تا حدودی باعث مقبولیت ارزیابان نزد ارزیابی شوندگان شده است ولی میزان آن پایین است؛ هم‌محتوای نظام ارزیابی عملکرد در شرایط موجود با ماهیت شغل معلمان تناسب خوبی ندارد و نیاز به بازنگری در آن و تعیین معیارهای واقعی عملکرد که قابلیت اندازه‌گیری دارد و عملکرد معلمان را با آن مقایسه کرد به طور جدی احساس می‌شود. این امر ناشی از عواملی مانند مرتبط نبودن شاخصها و معیارهای سنجش عملکرد معلمان یا ارتباط ضعیف بین آنها، پایین بودن قابلیت اندازه‌گیری شاخص معیارهای سنجش عملکرد، نامناسب بودن معیارهای موجود است؛ و) همچنین نتایج بیانگر آن است که وضعیت موجود ارائه نتایج حاصل از ارزیابیهای سالانه معلمان از شرایط مطلوبی برخوردار نیست و اساساً میزان کمی از نتایج آن هم بیشتر جنبه‌های عملکرد به معلمان ارائه می‌شود.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اهداف و ماهیت مسئله روش تحقیق توصیفی به صورت زمینه‌یابی (پیمایشی - نظرسنجی در مورد دیدگاه و عقاید مدیران، کارکنان و کارشناسان) و تحلیل مدارک و سوابق انتخاب شد. در مطالعه حاضر نمرات ارزشیابی داده شده به کارکنان و کارشناسان از سوی مدیران و سرپرستان طی سال ۱۳۸۰ براساس فرمهای ارزشیابی جمع‌آوری و تحلیل شد.

جامعه آماری مطالعه حاضر دو گروه هستند، (ا) گروه اول کلیه کارشناسان، کارکنان رسمی و پیمانی دانشگاه شهید چمران بوده که در سال ۱۳۸۰ در دانشگاه عملکرد آنان ارزشیابی شده است، (ب) گروه دوم تمامی مدیران دانشگاه شهید چمران اهواز بوده که در سطوح ستادی و صنفی (دانشکده‌ها) فعالیت دارند و کارکنان و کارشناسان را ارزشیابی می‌کنند. بر اساس آمار ارائه شده اداره کارگزینی دانشگاه مجموع کارکنان و کارشناسان و مدیران ۱۰۴۶ نفر بوده‌اند که کارکنان ۷۵۳ نفر، کارشناسان ۱۶۸ نفر و ۱۲۵ نفر از آنها را مدیران تشکیل می‌دهند و در ۱۴ دانشکده شامل دانشکده‌های: ادبیات، الهیات، اقتصاد، علوم تربیتی، علوم ریاضی و کامپیوتر، علوم، علوم دریایی، کشاورزی، مجتمع عالی رامین، دامپزشکی، مهندسی، آموزشکده فنی دزفول، شاخه شوشتر و بهبهان و حوزه

سازمان مرکزی و ستادی شامل: کتابخانه مرکزی، اداره حراست، اداره چاپ و انتشارات، معاونت پژوهشی، معاونت آموزشی، معاونت دانشجویی، معاونت اداری و مالی، مدیریت خدمات آموزشی، اداره ایثارگران، مرکز محاسبات، مدیریت خدمات عمومی، مدیریت امور اداری، مدیریت طرح و برنامه و حوزه مدیریت دانشگاه مشغول به کار بوده‌اند. در این پژوهش کلیه افراد جامعه آماری به پنج گروه اصلی تقسیم‌بندی شده‌اند و ۲۵٪ کارکنان و کارشناسان و ۵۰٪ مدیران دانشگاه (با توجه به تعداد کم و مشغله کاری فراوان آنها و اینکه انتظار می‌رفت که ۲۵٪ پرسشنامه‌ها برگشت داده می‌شود) به روش نمونه‌گیری طبقه بندی آماری گزینش شده‌اند.

در پژوهش حاضر با توجه به متغیرهای مستقل و وابسته و مداخله‌گر از روشهای متنوعی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده به عمل آمد. این روشها عبارت‌اند از: مصاحبه باز برای آگاهی محقق از نظریات اولیه راجع به اثر بخشی نظام ارزشیابی همچنین تدوین پرسشنامه، پرسشنامه محقق ساخته برای آگاهی از دیدگاههای کارشناسان و کارکنان و مدیران دانشگاه، بررسی اسناد و مدارک و گزارشهای عملکرد مربوط به ارزشیابی از عملکرد کارشناسان و کارکنان از سوی مدیران. این اطلاعات از امور اداری دانشگاه و با رعایت حقوق فردی ارزشیابی شوندگان جمع‌آوری شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته و بررسی اسناد و مدارک بوده است. پرسشنامه تهیه شده برای نظرسنجی از مدیران، کارکنان و کارشناسان به روش نگرش سنج پنج درجه‌ای لیکرت تهیه شد و مشتمل بر ۶۲ سؤال است. کل پرسشنامه در پنج خرده مقیاس تقسیم شد: اثر بخشی ارزشیابیها، صلاحیت و مهارتهای مدیریت، شاخصها و نشانگرهای وابسته به فرمهای ارزشیابی، تأثیر و نتایج حاصل از ارزشیابیها و عوامل کلی. برای آگاهی از نظر مدیران و کارکنان و کارشناسان از یک نوع پرسشنامه استفاده شد.

از آنجایی که پرسشنامه برای پیمایش و آگاهی از دیدگاههای افراد نمونه لازم بود لذا تلاش شد تا روایی و اعتبار پرسشنامه قبل از اجرا تأمین شود. در این رابطه چند اقدام ضروری صورت گرفت: بررسی سوابق تجربی مطالعه و تجربیات شخصی، انجام مصاحبه باز با تعدادی از مدیران و کارشناسان و کارکنان، تهیه پرسشنامه اولیه و مشورت با چند تن از اساتید و متخصصان مربوطه برای آگاهی از روایی صوری و

ساختار سؤالات و پرسشنامه، اجرای مقدماتی پرسشنامه و محاسبه آلفای کرونباخ و اصلاح و بازنگری در سؤالات و توزیع آن در بین افراد نمونه. برای اطمینان از پایایی ابزار از آلفای کرونباخ و روش تنصیف استفاده به عمل آمد. ضریب به دست آمده از طریق روش تنصیف برای پرسشنامه تحقیق حاضر ۰٫۸۹=۲ و برای بخش اول پرسشنامه ۰٫۹۵=۲ و بخش دوم پرسشنامه ۰٫۸۶=۲ بود. ضریب به دست آمده از طریق آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق حاضر ۰٫۹۶=۵ است.

ضمن هماهنگی با مدیریت دانشگاه و با همکاری مسؤولان واحدها و دانشکده‌ها پرسشنامه‌ها توزیع و جمع‌آوری شد. تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بین کارکنان، کارشناسان و مدیران توزیع گردید که از این تعداد ۱۹۴ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. (کارکنان ۱۰۰ نفر، کارشناسان ۵۹ نفر و مدیران ۳۵ نفر).

بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه شهید چمران اهواز (جندی‌شاپور سابق) که قدمت آن به سالهای ۲۴۱ تا ۲۷۲ میلادی یعنی حدود هزار و هفتصد سال پیش بر می‌گردد حیات جدید خود را از سال ۱۳۳۴ با ایجاد دانشکده کشاورزی آغاز کرده است. این دانشگاه با قدمت زیاد و با دارا بودن تعداد ۱۳۰۰۰ دانشجو، ۵۰۰ عضو هیئت علمی، ۲۰۰۰ شاغل در سطوح مختلف سازمانی، ۱۴ دانشکده، ۱۶۰ رشته دانشگاهی که ۶۰ رشته آن در مقاطع تحصیلات تکمیلی قرار دارد، از سالهای آغازین طرح مدیریت عملکردی آن را اجرا کرده است.

در مرحله اول برای بررسی روش مدیریت عملکردی، امتیازات داده شده به کارشناسان و کارکنان دانشگاه در مورد عوامل عملکردی، معیارهای رفتار شغلی، معیار رفتار اخلاقی و امتیاز کل آنان بر اساس پرسشنامه‌های تکمیل شده از سوی مدیران و سرپرستان بررسی شد.

نتایج به دست آمده از جمع کل نمرات ارزشیابی شاغلان دانشگاه در سال ۱۳۸۱ نشان داد که میانگین نمرات عوامل عملکردی ۱۹٫۵ از ۲۰، میانگین امتیازات معیارهای رفتار شغلی ۷٫۶ از ۷، میانگین امتیازات رفتار اخلاقی ۲٫۶ از ۳ و میانگین امتیازات کل ۲۹ از ۳۰ بوده است. میانگین به دست آمده از معیارهای رفتار شغلی نیز مؤید آن است

جدول ۲. ضریب همبستگی بین نمرات ارزشیابی و سابقه کار شاغلان

جمع امتیازات کل	جمع امتیازات معیارهای رفتار اخلاقی	جمع امتیازات رفتار شغلی	جمع امتیازات عوامل عملکردی	ضریب همبستگی پیرسون	سابقه کار
-۰/۰۶۶	۰/۱۳۰ (**)	-۰/۰۴۳	۰/۰۱۸		
۰/۸۱۱	۰/۰۰۲	۰/۳۰۲	۰/۶۷۰	Sig (۲- tailed)	
۵۷۶	۵۷۶	۵۷۶	۵۷۶	تعداد	

کار با امتیازات معیارهای رفتار اخلاقی همبستگی معنی داری دارد. به تعبیر دیگر، با افزایش سابقه کار شاغلان در ارزشیابی نمرات بالاتری به دست آورده‌اند. همچنین، یافته‌های جانبی دیگر حکایت از آن دارد که، (آ) بین امتیازات عوامل عملکردی با امتیازات معیارهای رفتاری شغلی و اخلاقی رابطه مستقیمی وجود دارد؛ (ب) بین امتیازات کل با امتیازات عوامل عملکردی، معیارهای رفتار شغلی و اخلاقی رابطه مستقیمی وجود دارد (جدول ۲).

بین نمرات ارزشیابی مربوط به عوامل عملکردی و گروه‌های پنج‌گانه (دانشکده‌های علوم انسانی، علوم پایه، مهندسی، کشاورزی و دامپزشکی و سازمان مرکزی) تفاوت معنی داری به دست آمد. [F(۴۵۸۰) ۳۶۳۱، Sig=۰٫۰۵] البته این تفاوت عمدتاً بین گروه علوم انسانی و سازمان مرکزی است. به تعبیری، ضریب پیگیری شفه نشان داد که ارزشیابی کنندگان دانشکده‌های علوم انسانی در مقایسه با ارزشیابی کنندگان در سازمان مرکزی نمرات بالاتری به کارکنان خود داده‌اند. در همین رابطه نمرات ارزشیابی مربوط به معیارهای رفتاری شغلی و گروه‌های پنج‌گانه تفاوت معنی داری با همدیگر داشته‌اند. [F=(۴۵۸۰) ۴۳۱، df=۴۵۸۰، Sig=۰٫۰۰۲]

در خصوص معیارهای رفتار اخلاقی و گروه‌های پنج‌گانه تفاوت معنی داری به دست آمد [F=(۴۵۸۰) ۱۵۲۰، Sig=۰٫۰۵] به تعبیری، ضریب پیگیری شفه نشان داد که ارزشیابی کنندگان دانشکده‌های علوم انسانی، علوم پایه، کشاورزی و دامپزشکی و فنی و مهندسی در مقایسه با ارزشیابی کنندگان در سازمان مرکزی نمرات بالاتری به کارکنان خود داده‌اند. و در نهایت نمرات ارزشیابی مربوط به امتیازات کل و گروه‌های

پنج گانه تفاوت معنی داری به دست آمد. [F(۴۵۸۰)۹۶۹۰، Sig=۰٫۰۵] به گونه ای که ضریب پیگیری شفه نشان داد که ارزشیابی کنندگان دانشکده های علوم انسانی، علوم پایه، کشاورزی و دامپزشکی در مقایسه با ارزشیابی کنندگان در سازمان مرکزی نمرات بالاتری به کارکنان خود داده اند.

نتایج حاصله در مورد تحصیلات شاغلان نشان داد که بین نمرات ارزشیابی مربوط به عوامل عملکردی، [F(۴۵۸۴)۸۹۰، Sig=۰٫۰۵]، معیارهای رفتار شغلی. [F(۴۵۸۴) ۱۱٫۳۴۸، Sig=۰٫۰۵]، معیارهای رفتار اخلاقی. [F(۴۵۸۴) ۱۷٫۹۴ Sig = ۰٫۰۵] نمرات ارزشیابی کل. [F(۴۵۸۴) ۲۲٫۹۹، Sig=۰٫۰۵] و سطوح پنج گانه تحصیلات (زیر دیپلم، دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس) تفاوت معنی داری به دست آمد. این تفاوت عمدتاً بین سطح تحصیلی زیر دیپلم و بالاتر بوده است. ضریب پیگیری شفه نشان داد که شاغلان دارای تحصیلات زیر دیپلم در مقایسه با شاغلانی که تحصیلات دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس داشته اند از معدل ارزشیابی کمتری برخوردار بوده اند. سؤالی که در اینجا قابل طرح است چرا تحصیلات بالاتر موجب شده تا شاغلان امتیازات ارزشیابی بالاتری به دست آورند؟ آیا هنجارها و امور محوله را بیشتر درک کرده و با مدیریت خود هماهنگی بیشتری دارند؟ یا نه، به دلیل کمبود نیروی انسانی با تحصیلات بالاتر مدیران مجبور شده اند تا برای راضی ساختن آنان حداقل نمرات بالاتری به آنان بدهند، چرا که در این حالت کارشناسان از قدرت چانه زنی بیشتری برخوردار می شوند. به نظر می آید مورد دوم بیشتر صادق است.

به منظور آگاهی از تأثیر متغیر مستقل جنسیت شاغلان و ارزشیابی به عمل آمده تفاوت بین دو جنس بررسی شد. نتیجه نشان داد که زنان در مقایسه با مردان در مورد امتیازهای عوامل عملکردی، امتیازهای معیارهای رفتار شغلی، امتیازهای معیارهای رفتار اخلاقی و امتیازهای کل نمرات بیشتری به دست آورده اند. به هر حال نتایج حاصله گویای آن است که میانگین نمرات ارزشیابیها بسیار بالاست.

آیا ارزشیابیها بر عملکرد کاری کارکنان دانشگاه تأثیر داشته است؟ آیا ارزشیابیها موجب اثر بخشی فعالیتهای دانشگاه شده است؟

جدول ۳. آزمون معنی داری اثر بخشی ارزشیابیها

اثر بخشی ارزشیابیهای عملکرد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig (۲-tailed)
	۱۹۴	۲/۳۲۸۰	۰/۸۷۹۵	-۱۰/۶۴۳	۱۹۳	۰/۰۵

بر اساس نتایج حاصل مشخص شد که ارزشیابی عملکرد در دانشگاه شهید چمران اثربخش نبوده است (جدول ۳). با توجه به اینکه نمره ۳ به عنوان میانگین مطلوب در نظر گرفته شده است میانگین اثر بخشی ۲٫۳۱ است که کمتر از میانگین جامعه است.

نتیجه گیری و پیشنهادها

دانش مدیریت در گذر زمان همواره ارزشیابی را به سان یکی از کارکردهای اصلی مدیریت در نظر داشته است. حتی در عصر حاضر که موضوع سازمانهای شبکه‌ای ظاهر شده است هنوز ارزشیابی عملکرد به سان جریانی مهم تلقی می‌شود. گرچه نتایج حاصله از این تحقیق نشانه اثر بخشی پایین نظام ارزشیابی عملکرد شاغلان در دانشگاه بوده است اما این به معنای حذف کردن ارزشیابی از مجموعه فعالیتهای مدیریتی دانشگاه نیست. بی شک اداره سازمانی یا پیچیدگیهای ساختاری نظیر دانشگاه، مستلزم دارا بودن شبکه‌ای از فعالیتهای و فرایندهای متناسب است. این شبکه هم به کارایی و هم اثربخشی نظام مدیریتی دانشگاه کمک می‌کند. لذا ضروری است تا نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با راهبردها و اهداف دانشگاه پیوند زده شود. در این جهت در استقرار نظام ارزشیابی عملکرد، باید اصول اساسی زیر مورد توجه قرار گیرند.

اصولاً ارزشیابی عملکرد تا اندازه زیادی تابع فرهنگ جامعه ارزشیابی شونده و ارزشیابی کننده است. این مسئله به ویژه در بخشهای خدماتی نمود بیشتری دارد. لذا می‌توان گفت گریز از این واقعیت اجتناب‌ناپذیر است. آنچه در سطح جامعه مشهود است به طور کلی ارزشیابی با پذیرش عمومی همراه نیست و در فرایند ارزشیابی مدیران معمولاً تحت تأثیر مسائل فرهنگی به هنگام ارزشیابی، واقعیتها را منعکس نمی‌سازند. به هر حال، با اذعان به این موضوع فرهنگی، راهکارهایی وجود دارد که با استفاده از آنها دانشگاه می‌تواند شرایطی به وجود آورد تا ارزشیابیها به سمت واقعیت پیش بروند.

در مورد مدیران چند اقدام اساسی می‌توان انجام داد:

ا) توجیه مدیران و ارزشیابی کنندگان به اهداف و رعایت موازین و ضوابط ارزشیابی شاغلان دانشگاه و آگاه کردن آنان از خطاهای ارزشیابی مانند خطاهای هاله‌ای، سخت‌گیری، آسان‌گیری، گرایش به متوسط، لزوم رعایت عدالت در ارزشیابیها و مانند آن. در واقع عدم توجیه مدیران به منزله هدر رفتن نتایج ناشی از ارزشیابی است. در صورت امکان نمرات ارزشیابی شده از سوی مدیران طی دو یا سه سال گذشته برای مدیران مجدداً ارسال شود و لزوم ارزشیابی واقع‌گرایانه یادآوری گردد.

ب) به نظر می‌آید یکی از مشکلات مدیران در ارزشیابی شاغلان آن است که خود آنان را مدیران مافوق ارزشیابی نمی‌کنند. زیرا، در حال حاضر دانشگاه فاقد سازوکاری برای ارزشیابی رئیس دانشگاه، معاونان و اعضای هیئت رئیسه، مدیران کل، رؤسای دانشکده‌ها، معاونان آموزشی و پژوهشی و مدیران گروههای آموزشی است. لذا ارزشیابی دانشگاهی حالتی یک‌سویه پیدا کرده است و هر امتیازی که از سوی مدیران داده شود شاخصی برای تعدیل آن وجود ندارد. در صورت انجام ارزشیابی در کلیه سطوح سازمانی دانشگاه احتمال می‌رود که امتیاز دهی مدیران تا اندازه‌ای تعدیل شود. با توجه به نتایج تحقیق، مشخص شد مقدار خیلی کمی از اطلاعات به کارکنان بازخورد داده می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش مؤثر مصاحبه پایانی ارزیابی عملکرد در خاتمه ارزیابی، برای افزایش اثربخشی ارزشیابی، مصاحبه رسمی با کارمند به عمل آید، به گونه‌ای که هم رئیس و هم مرئوس آن را فرصت مناسبی برای مطرح کردن مشکلات خود و چاره‌جویی برای آنها بدانند تا از این طریق اطلاعاتی که به این وسیله به دست می‌آید برای برنامه‌ریزی‌هایی که برای رشد و پیشرفت کارمند در سازمان انجام می‌شود مؤثرتر و کارآمدتر برنامه‌ریزی شود که متأسفانه در دانشگاه مصاحبه انجام نمی‌شود و یا در زمان خیلی کوتاه که در اکثر موارد رئیس به صورت یک‌سویه نظرهای خود را در مورد ارزیابی عملکرد کارمند، که در بیشتر موارد تنها نقاط ضعف بدون توجه به نقاط مثبت عملکرد وی به او منعکس می‌شود.

در مورد زمان اجرای ارزشیابیها پیشنهاد می‌شود زمان انجام ارزشیابی از اسفند ماه هر سال به پایان شهریورماه (پایان سال تحصیلی) تغییر یابد، زیرا پایان هر سال مصادف

با پایان سال کاری و حجم بالای کارهای اداری، تراکم زیاد ارباب رجوع و در نتیجه مشغله کاری فراوان مدیران است. البته پیشنهاد آن است که ارزشیابیها به صورت فرایند زمانی انجام شود، یعنی دو مرتبه در سال (زمان پیشنهادی مرداد و دی ماه هر سال) که زمان لازم برای انعکاس رفتار فرد ارزشیابی شونده وجود داشته باشد.

در مورد کارکنان و کارشناسان نظام جبران خدمت شاغلان حتی الامکان بر اساس نتایج حاصله از ارزشیابی پایه ریزی شود. همان طور که نتایج تحقیق نشان داد رابطه مشخص و مستحکمی بین نظام ارزشیابی و پرداختها یا ارتقاء وجود نداشته است. تا زمانی که ارزشیابی شوندگان و ارزشیابی کنندگان چنین مهمی را احساس نکنند به نظر می آید موضوع ارزشیابی همچنان به صورت تشریفاتی و رفع تکلیف انجام می شود. پیشنهاد می شود ارتقای شغلی، افزایش پرداخت حقوق و مزایا و پرداخت پاداش حتی الامکان بر اساس نتایج به دست آمده از ارزشیابی پایه ریزی شود و میزان آنها نیز متناسب با نرخ تورم اقتصادی جامعه افزایش یابد. با توجه به مشکلات و کمبودهای مالی سازمانها پیشنهاد می شود به منظور تشویق و از بین نرفتن انگیزه کارکنان ساعی و شایسته مدیران و مسؤولان سازمانها در مناسبتهاى مختلف از آنان تشویق و قدردانی معنوی به عمل آورند. برای تقویت عملکرد ارزشیابی مدیریت امور اداری باید به صورت موازی نظام پیشنهادها در سطح دانشگاه را فعال سازد. از طریق این نظام می توان بخشی از انرژی نهفته و بالقوه کارکنان دانشگاه را که نظام ارزشیابی کنونی توان به فعلیت رساندن آن را ندارد فعال ساخت.

پرسشنامه ارزشیابی از سه قسمت تشکیل شده است. به نظر می آید بر اساس دیدگاههای پاسخگویان (کارکنان، کارشناسان و مدیران) پرسشنامه مذکور نیاز به بازنگری دارد. این بازنگری می تواند در دو زمینه باشد.

أ) معیارهای عملکردی که بیست امتیاز دارد و شاغل تکمیل و مدیر ارزشیابی می کند. چنانچه فعالیتهاى عملکردی شاغلان طی دوره ای زمانی بررسی شود معیارهای عملکردی او مشخص می گردد و می توان آنها را در اختیار مدیر قرار داد تا ضمن توجه به آنها و در صورت لزوم افزایش معیارهای دیگر به ارزشیابی شاغلان بپردازد.


ب) معیارهای مربوط به رفتار شغلی بسیار متداخل اند و چندین نشانگر به صورت واحد کنار همدیگر گذاشته شده‌اند که ارزشیابی را دشوار می‌سازد. لذا پیشنهاد می‌شود تعداد شاخصها و نشانگرها افزایش یابد و نشانگرهای متداخل از همدیگر تفکیک شوند.

دیگر پیشنهادها به شرح زیر است:

– ارائه آموزشهای لازم به ارزشیابی‌کننده و ارزشیابی‌شونده تا نقش یکدیگر را درک کنند و بدین ترتیب ارزشیابی می‌تواند به‌سان وسیله‌ای برای بهبود و بازسازی به طور موفقیت‌آمیز به کار آید. در واقع، حتی آموزش کوتاه‌مدت مدیران می‌تواند اشتباههای ناشی از درجه بندی را کاهش دهد.

– در ارزشیابی در شرایط مساوی با دیگر کارکنان، افرادی که دوره‌های آموزشی را با موفقیت گذرانده‌اند، نمرات بالاتری بگیرند.

– ارزشیابی به صورت گروهی انجام شود و با توجه به سلسله مراتب اداری و ارتباط کاری نظر همکاران، زیردستان و ارباب‌رجوع... تأثیر داده شود.

– در ارزشیابی از مقایسه افراد با یکدیگر با شرایط متفاوت، خودداری شود و عملکرد شخص با توجه به تحصیلات، سن، سابقه، جنسیت و تواناییها، امکانات، اختیارات ارزیابی شود. 

منابع و مآخذ

○ میردال، گونار (۱۳۵۷) عینیت در پژوهشهای اجتماعی، ترجمه مجید روشنفکر. تهران، انتشارات مروارید.

○ اوپنهایم، ا.ان (۱۳۶۶) طرح پرسشنامه و سنجش نگرشها، ترجمه مرضیه کریم‌نیا. مشهد، آستان قدس رضوی، معاونت فرهنگی.

○ برینگرهاف، رابرت. (۱۳۸۰). ارزیابی طرحهای آموزشی: راهنمای عملی برای مربیان و کارشناسان آموزش و کارآموزی. ترجمه یداله مهرعلی‌زاده. انتشارات علمی (جلوه).

○ بست، جان (۱۳۷۱) روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی. تهران: انتشارات فرهنگی.

- جزئی، نسرین (۱۳۷۸) مدیریت منابع انسانی. ویراست دوم، تهران: نشر نی.
- دولاندن، شیمون ال و شوار، رندال اس و جمعی دیگر (۱۳۷۷). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. مترجمان: محمدعلی طوسی و محمد صائبی، سازمان امور اداری و استخدامی: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۵). طرح ارزشیابی کارکنان دولت: به‌انضمام طرح ارزشیابی مدیران کل استانها و... ناشر سازمان معین ادارات، چاپ ششم.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۰) مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- سوهانگیر، عباس. (۱۳۶۴) «روند ارزشیابی» نشریه شماره ۱، دفتر ارزشیابی امور اداری و استخدامی کشور.
- طبیبیان، سید محمد (۱۳۷۹) بررسی و تجزیه و تحلیل وضع موجود نظام ارزیابی عملکرد دبیران و ارائه پیشنهادات جهت بهینه نمودن آن در اداره کل آموزش و پرورش استان قم. دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۰) مدیریت استرژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ نوزدهم. تهران: انتشارات میر.

○ Bawa. M.A , Ali. J . (1999) *The Challenges of Globalization and the role of Human Resources*. ICCO OCTOBER 1999, BANGKOK.

○ Decenzo. D.A & Robbins.S.P. (1989) *Personnel/ Human resource management*. Third Edition. Prentice-Hall of India: New Delhi.

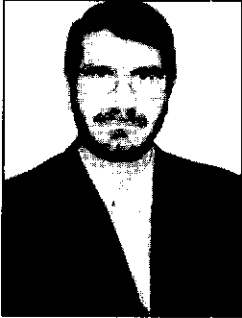
○ Rucci & Kirn & Quinn (1998) The employee - customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1998, pp 83 - 97.

○ Legge, K. (1995) *HRM: rhetoric, reality and hidden agendas*. In: Human resource management. A critical text. John Storey, editor, London, Routledge.

○ Quinn Brian J & Anderson,P. (1996) Making the most of the

best. Sydney Finkelstein, *Harvard Business Review*, March-April 1996.

○ Garvin. David, A. (1993) Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August.



دکتر رحیم چینی پرداز
دکتری آمار از دانشگاه نیوکاسل،
دانشیار گروه آمار دانشگاه شهید
چمران اهواز، تألیف بیش از ۳۰
مقاله به زبان فارسی و انگلیسی و
سخنرانی در بیش از ۳۰ گردهمایی
داخلی و خارجی و پژوهشگر
چندین طرح مطالعاتی

فربیا رشتیانی
عضو هیئت علمی گروه آمار
دانشگاه شهید چمران اهواز.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
یداله مهر علی زاده

دکتر تخصصی مدیریت منابع انسانی از دانشگاه
انگلستان، دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز، دارای
چندین تألیف در زمینه تحولات نوین در مدیریت،
آموزش و پرورش انسانی، کنترل کیفیت، جهانی شدن
و خصوصی سازی و پژوهشگر بیش از پانزده طرح
مطالعاتی و سخنرانی در گردهماییهای داخلی و
خارجی

