

## بررسی ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی در دانشگاه ها

سهیلا عابد<sup>۱\*</sup>

امیر حسین محمد داودی<sup>۲</sup>

رضا سورانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۶/۲۲

### چکیده

سازمان‌ها اصولاً به منظور دستیابی به اهدافی ایجاد شده‌اند که میزان موفقیت در دستیابی به این اهداف ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد کارکنان دارد، بنابراین، ارزیابی عملکرد کارکنان در مدیریت منابع انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. ارزیابی عملکرد با هدف تشخیص نسبی میزان بصیرت، تخصص، دانش، سعی و تلاش، اصلاح، بهبود و تعالی نیروی انسانی صورت می‌گیرد که در نهایت باعث بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود. البته موضوع بسیار مهم در ارزیابی عملکرد تعیین شاخص‌های مناسب به‌عنوان مبنای استاندارد جهت ارزیابی عملکرد است. در بسیاری از سازمانها ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد، اما از آنجا که معیارهای لحاظ شده مناسب نمی‌باشد نتایج بدست آمده از این ارزیابی‌ها قابل اطمینان نمی‌باشد. لذا بدیهی است که قبل از ارزیابی عملکرد در هر سازمانی بایستی ابتدا معیارهای مناسب جهت ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در آن سازمان شناسایی گشته و سپس مبنای ارزیابی قرار گیرد. هدف اصلی پژوهش مورد نظر بررسی ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها می‌باشد. لذا سوال پژوهش اینکه ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها چگونه می‌باشد؟ روش تحقیق از نوع تحلیلی توصیفی می‌باشد.

### واژگان کلیدی

سازمان، ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی، شاخص‌های ارزیابی، ارزیابی عملکرد هیات علمی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران. (نویسنده مسئول: [Dr.soheilaAbed@gmail.com](mailto:Dr.soheilaAbed@gmail.com))
۲. دانشیار دانشکده علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران. ([adavoudi838@yahoo.com](mailto:adavoudi838@yahoo.com))
۳. استادیار دانشکده علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران. ([r.souranii@gmail.com](mailto:r.souranii@gmail.com))

## مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان را، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند.

مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه "کاپلن و نورتن" در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است (عادلی، ۱۳۸۴).

با وجود این نگرش رشته حسابداری بدنبال این تغییرات در اقتصاد سازمان و بین‌الملل خواستار منطبق سازی فرآیندهای ممیزی و نتایج حاصله از آن در تطابق با نیازهای گروه‌های ذینفعان بوده است و بر همین اساس در شیوه‌ها و مدل‌های حسابداری خود از جمله حسابداری مالی، مدیریت، رعایت، عملکرد و ... و سیستم‌های گزارشگری در این رشته تغییراتی را بعمل آورده است تا بلکه با ایجاد تغییرات مذکور نگرش جامعه را نسبت به ارضاء سطح انتظارات و پاسخگویی به نیازهای آن‌ها صورت دهد بنابراین این چالش در خصوص الزام به تغییر و منطبق سازی سطح نیازهای استفاده‌کنندگان جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و جامعه در این رشته همواره وجود داشته است و شاید بر همین اساس است که این رشته علمی جزء گروه رشته‌های منابع انسانی گردیده است. لذا امروزه غالب مدیران سیستم‌ها و ممیزی در سازمان‌ها معتقدند که علیرغم تغییرات سریع صورت پذیرفته در رشته حسابداری و حسابداری جهت جامع نمودن سیستم‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها از جمله شناسایی و بکارگیری اطلاعات در حسابداری عملکرد، مدیریت حسابداری رعایت، حسابداری جامع و ... روش و شیوه نوین استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد (Performance Measurement System) که تنها بر شاخص‌های مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

از آنجا که شاخص‌های مالی با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از "نرخ برگشت سرمایه" می‌تواند تنها به بهبودهای کوتاه‌مدت منجر شود.

معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت، ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه‌مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.

شاخص‌های مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند.

(Ghalayini, Noblea & Crowe, 1997)

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرآیندهای ارزیابی متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد گردید و این مدل‌ها همواره رو به تغییر و توسعه بوده است از طرفی دیگر چالش مهم در این خصوص توجه به امکان پاسخگویی به این سطح از نیازها توسط مدل‌های نوین تدوین شده از جمله حسابرسی عملکرد و یا حسابرسی جامع می‌باشد بطوریکه این سؤال مطرح خواهد شد که آیا در شرایط فعلی که موضوع استفاده از مدل‌های کارا و اثربخش در اتخاذ سیستم‌ها در هر کدام از این مدل‌های ارزیابی و ممیزی مطرح می‌باشد آیا ضرورت دارد که سازمان‌ها اقدام به استفاده از مدل‌ها و روش‌های موازی و چندباره که هر کدام حداقل در بخش عمده‌ای از فرآیندها یکسان عمل می‌نمایند صورت پذیرد یا اینکه با انتخاب یک مدل نهایی بهترین شیوه و مدل جامع را اتخاذ نمود تا یکی از مهمترین مفاهیم ارزیابی عملکردها که همان اثربخشی می‌باشد را مورد توجه قرار داد. چرا که در هیچکدام از مدل‌های ارزیابی صرف یک رشته علمی و تخصصی جاری نبوده و تیم ممیزی می‌بایست شامل ترکیبی از گروه‌ها و نیروهای تخصصی از رشته‌های تحصیلی و علمی، صنایع، بازرگانی، حقوقی، سیستم و ... می‌بایست وجود داشته باشند تا از طریق ارزیابی صحیح شاخص‌ها و روابط علت و معلولی آن امکان ارزیابی صحیح مطابق با مدل‌ها را مورد توجه قرار داده و بطوریکه در صورت اجرای یک حسابرسی عملکرد صحیح تیم متخصص نیازمند اجرای کامل این فرآیند متشکل از متخصصان از رشته‌های مختلف علمی حسب وضعیت سازمان مربوطه می‌باشد.

## مبانی نظری

### تعریف ارزیابی عملکرد

از واژه "ارزیابی عملکرد" تعاریف بسیاری ارائه شده است. بمنظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم به ذکر است با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی در بعد کارکنان، سپس در بعد استفاده از منابع و امکانات و نهایتاً در قالب سازمانی تعریف گردد.

ورد و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محله تعریف می‌کند. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

در فرهنگ مدیریت (توصیفی) ارزشیابی عملکرد بدین گونه تعریف شده: ارزشیابی عملکرد عبارت است از ارزیابی میزان موفقیت مستخدم در کارش، بویژه نوعی ارزیابی که به‌عنوان بخشی از یک شیوه سازمانی صورت می‌گیرد. شیوه‌ای که در آن ارزیابی‌ها به‌طور مستمر صورت می‌گیرد، سوابق ارزیابی و نتایج نگهداری می‌شود و برای بهبود عملکرد اقدامی صورت می‌گیرد، گاهی به‌طور خلاصه آن را ارزیابی می‌گویند. (اردبیلی، ۱۳۷۶، ص ۱۴-۱۲).

-ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود. (میر سپاسی، ۱۳۷۹).

به‌طور خلاصه می‌توان گفت ارزشیابی یا ارزیابی کارکنان به نحو صحیح، کامل و جامع عبارتند از مراحل رسمی برای سنجش و آگاه ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام کار و مسئولیت‌های محوله و خصوصیات موردنظر و نیز شناخت استعدادهای بالقوه آنان جهت شکوفایی در ابعاد مختلف. (ابطحی، ۱۳۷۷).

### فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

فرایند ارزیابی با ایجاد استانداردهای عملکرد که مطابق با اهداف استراتژیک سازمانی است آغاز می‌گردد. استانداردهای عملکرد برگرفته از مسیر یا اهداف استراتژیک مؤسسه، ویژگی‌های مؤسسه، تجزیه و تحلیل شغل و شرح شغل می‌باشد. مراحل شش‌گانه فرایند ارزیابی عملکرد به شرح ذیل می‌باشد: (قربانی و همکاران، ۱۳۸۱).

۱. تعیین استانداردهای عملکرد برای کارکنان که ضرورت دارد درباره این انتظارات و استانداردها با کارکنان گفتگو شود.

۲. تعیین اهداف قابل سنجش و دوجانبه؛ که این اهداف از طریق ارتباط بین سرپرست و کارمند معین می‌شود. در واقع در این مرحله، انتقال محض اطلاعات از سرپرست به کارمند در خصوص انتظارات و توقعاتی که کارمند از آنها اطلاع ندارد، صورت می‌گیرد.

۳. سنجش عملکرد واقعی که ضرورت دارد اطلاعات لازم درباره آن کسب شود.

۴. مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها؛ نکته‌ای که در این مرحله وجود دارد انحراف بین عملکرد استاندارد و عملکرد واقعی است

۵. مصاحبه ارزیابی کارکنان؛ در این مرحله نتایج حاصل از مقایسه مرحله قبل و انحرافات احتمالی فرد در میان گذاشته شده و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

۶. مرحله نهایی ارزیابی، شناسایی، تشخیص و آغاز فعالیت اصلاحی است که امری ضروری می‌باشد.

## شاخص های ارزیابی

مشاغل مختلف و متنوع هستند و هر یک ویژگیهای خاص خود را دارند. از این رو هرگز نمی توان مجموعه ای از شاخص های بخصوصی را تعیین کرد که عمومیت داشته باشند و بتوان از آنها برای ارزیابی عملکرد کارکنان در هر شغلی استفاده نمود. ولی به طور کلی شاخص هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می شوند باید خصوصیات داشته باشند که استفاده از آنها دقت، صحت و اثربخشی فرایند ارزیابی را افزایش دهد. این خصوصیات عبارتند از:

\*توان به آنها اعتماد کرد، یعنی اندازه گیری شاخص در زمانهای متفاوت کم و بیش نتایج یکسانی را عاید سازد. همچنین شاخص باید به گونه ای باشد که اندازه گیری آن به وسیله افراد یا روشهای مختلف، تاثیری در نتایجی که از آن به دست می آید نداشته باشد.

\*تفاوتهایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده آنها را از یکدیگر مجزا نماید.

\*متصدی شغل قدرت تاثیر گذاری بر آن را داشته باشد. از آنجا که با اندازه گیری شاخص های بخصوصی می خواهیم توان و کارایی فرد را بسنجیم طبیعتاً شاخصی را انتخاب کنیم که تحت کنترل فرد باشد.

\*برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می شوند قابل قبول باشد. این امر که کارکنان باور داشته باشند عملکردشان بر اساس شاخص های درست و منصفانه ای ارزیابی می گردد از اهمیت زیادی برخوردار است.

\*سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می تواند موثر باشد که از شاخص های واقعی که ارتباط مستقیم با شغل دارند استفاده شود (سعادت، ۱۳۸۰).

## تعریف حسابرسی عملکرد

حسابرسی عملکرد یعنی حسابرسی کاملاً اثربخش و صرفه اقتصادی و در ادبیات علمی حسابرسی عملکرد را به عنوان ارزیابی نظام مند و هدف مند فعالیت ها یا فرآیندهای یک برنامه یا یک فعالیت برای تعیین کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی فعالیت ها تعریف کرده اند ایت تعریف در کنار توصیه ها برای بهبود کاربران و قانون گذاران، فعالان اقتصادی و سایر تصمیم گیران می باشد. بدین مفهوم حسابرسی عملکرد ابراز مهمی برای ارزیابی عملکرد مدیریت ها و نظام پاسخگویی در سازمان ها و جامعه مطرح می باشد.

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت ها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت ها و عملیات است.

به طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد دستگاه ها در دوره های مشخص به گونه ای که انتظارات و شاخص های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می گردد. (حقیقی، ۱۳۸۶).

## ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

لرد کلونین فیزیک‌دان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری 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".

علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد (کلانتری، ۱۳۸۹).

همچنین صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:

۱. با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند یا خیر.
۲. با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌های مشخص می‌شود آیا سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر.
۳. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.
۴. ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید.

هر تلاشی که بمنظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگهی فرآیندی باشد که "چرخه عملکرد" نامیده می‌شود. هر برنامه عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید (قربانی، ۱۳۸۱).

### دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبکه دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد.

سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام‌دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه‌جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت‌محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش‌برنده و پویا خواهد بود (سعادت، ۱۳۸۰).

### مدل تعالی سازمانی

مدل تعالی سازمانی ابزاری ویژه است که توسط سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود تا بحال بدنبال چارچوبی هدف‌مد در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه اصلی فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها دست یابند. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از "نقاط قوت" سازمان و "زمینه‌های قابل بهبود آن" که برای دستیابی به بهبود فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را پیشنهاد می‌دهد. به طوریکه در رویکرد این مدل توجه به ارزش‌های بنیادین هفت‌گانه‌ای که لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها می‌باشد توجه می‌گردد.

۱. نتیجه‌گرایی: رضایت کلیه ذینفعان

۲. مشتری‌مداری: خلق ارزش مطلوب برای مشتری

۳. رهبری و ثبات در مقاصد: رهبری دوراندیش و الهام‌بخش

۴. مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها: تعادل مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیات به هم پیوسته حاصل می‌شود.

۵. توسعه و مشارکت کارکنان: حداکثرسازی مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت آن‌ها در امور

۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: به چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد تغییر بمنظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری

۷. توسعه همکاری‌های تجاری: تعالی حفظ توسعه و همکاری‌های است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند

۸. مسئولیت‌های اجتماعی سازمان: تعالی فراتر از چارچوب حداقل الزامات قانون است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش می‌نماید یک سازمان برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است (قربانی، ۱۳۸۱).

مدله

### فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد.

۱- تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها.

شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز (Vision)، مأموریت (Mision)، اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور می‌باشد. در بخش غیردولتی اساسنامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می‌باشد ملاک قرار می‌گیرد.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART & D را داشته باشند که عبارتند از:

(Specific) مخصوص، معین و مشخص باشد؛ یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

(Measurable) قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد؛ یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

(Achievable) قابل دستیابی باشد.

(Realestic) واقع‌گرایانه باشد؛ یعنی با فعالیت‌ها و مأموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

(Time frame) چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.



(Database) بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد. (رحیمی، ۱۳۸۵).

۲- تعیین وزن شاخصها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه.

به این معنا که اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخصها چقدر است؟ آیا شاخصها اهمیت یکسان دارند یا متفاوتند؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخصها روش‌هایی از جمله می‌توان روش لیکرت، روش گروه‌غیرواقعی (NGT)، روش بوردا (Borda)، روش انتخاب نظریات کارشناسان (Expert choice) و روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (Analytic Hierarchy Process) AHP را می‌توان نام برد.

۳- استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص بصورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سال‌های گذشته بصورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیر بلند پروزانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را بعهده دارند جلب نمود.

۴- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخصها به "ارزیابی شونده".

در روش‌های متداول ارزیابی عملکرد معمولاً بدون اینکه ارزیابی شونده از شاخص‌های ارزیابی مطلع باشد ناگهان با نمرات و قضاوت‌های ارزیابی روبرو می‌شود. اگر هدف اساسی ارزیابی را رشد و توسعه ارزیابی شونده بدانیم، بنابراین ضرورت دارد که قبل از شروع دوره ارزیابی انتظارات مورد نظر در قالب شاخص‌ها به پرسنل سازمان اعلام گردد تا آنها بتوانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، برقراری ارتباط مناسب و سایر فرآیندهای عملکرد مورد انتظار را محقق نمایند.

۵- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.

در این مرحله فعالیت‌ها و دستاوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می‌گیرد. همچنین برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می‌کنیم و نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی‌های لازم انجام می‌شود. در این مرحله قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی در راستای حصول به اهداف مورد نظر شناسایی می‌شوند.

۶- استخراج و تحلیل نتایج.

در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم باید اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته اینکه در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد؛ مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه‌گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می‌گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب و گرنه

علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت‌یابی هم می‌توان از تکنیک طراحی آزمایشها (DOE) و برای کاهش خطا از Six sigma که در سازمانهای پیشرو بیشتر عملی می‌باشد، استفاده نمود. همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند (CPI) و جهت بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد (BRP) است.

### مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد

در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارآیی و معیار سودآوری با رویکرد حسابرسی عملکرد؛ و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است. دست کم هفت معیار برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس‌ها عبارتند از: اثربخشی، کارایی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت. در ادامه مقاله به مهمترین و متداولترین الگوها و مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد اشاره می‌گردد:

#### ۱- الگو فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP

اصول اساسی این الگو عبارتند از: اصل ترسیم درخت سلسله مراتب، اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها و اصل سازگاری منطقی قضاوت‌ها. تصمیم‌گیری براساس روش AHP از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرایند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها، برخوردار است.

روش AHP با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسات زوجی اولویت‌ها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد. همین مقایسات، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه بمنظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود. البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوت‌ها در این مرحله واجد اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می‌کند. یکی از روشهای مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه می‌باشد. (رحیمی، ۱۳۸۵).

#### ۲- نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO

نظام مدیریت کیفیت ایزو صرفاً به عنوان سیستمی برای ارزیابی جامع معرفی نمی‌گردد. این نظام به چگونگی مدیریت فرآیندهای موثر بر کیفیت پرداخته و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می‌نماید که برای گرفتن گواهینامه آن باید به نحو مقتضی کلیه این الزامات و نیازمندیها برآورده شده باشند. از جمله این نیازمندیهایی که در ایزو (ویرایش ۲۰۰۰) بر

آن تاکید بسیار شده است، اندازه گیری کارایی و اثربخشی فرآیندها است. مطابق این استاندارد باید به طور سیستماتیک کلیه فرآیندهای موجود در سازمان شناسایی شده و اثربخشی و کارایی آنها اندازه گیری و در نهایت تحلیل این شاخصها منجر به بهبود فرآیندها شود. (غلامی و نورعلیزاده).

### ۳- هرم عملکرد

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخص های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان و کارایی داخلی آن است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص هایی را که به گروه های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخصهای داخلی کسب و کار (نظیر بهره وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می سازد.

ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز می شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می پردازند (مالی و بازاری). سیستم های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخص های سطوح بالا و شاخص های عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می شوند.

مهمترین نقطه قوت مدل هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص های عملکرد عملیاتی است؛ اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد ارائه نمی دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد. (کریمی، ۱۳۸۵).

### ۴- نظام کارت امتیازی متوازن BSC

یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن» (BALANCED SCORE CARD) است که توسط «کاپلن و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه های مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می سازد.

۱- نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

۲- در چه زمینه هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

۳- نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتریان)

۴- چگونه می توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).

کارت امتیازدهی متوازن شاخص های مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیت های گذشته است در بر می گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص های غیر مالی که به عنوان پیش نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می کند. «کاپلن و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخصهای مورد استفاده از بین می رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه سازی بخشی جلوگیری می کند (Norton & Kaplan, 1992).

### ۵- فرایند کسب و کار

چارچوب های توضیح داده شده تا بدینجا سلسله مراتبی هستند. چارچوب های دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می کنند تا به جریانهای افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می توان «فرایندهای کسب و کار» را نام برد که توسط آقای «براون» (K.W., Bourne) در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است.

این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخص های ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. «براون» برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال، شاخص های ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغها و...، شاخصهای فرایند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند. شاخص های خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخصهای نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در بر می گیرد. براساس این مدل در یک سازمان ورودی ها، فرایند، خروجی ها و نتایج برای تعیین شاخصها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- ورودیها: کارمندان ماهر و باانگیزه، نیازهای مشتریان، موادخام، سرمایه و...

- سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و...

- خروجیها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و...

- نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و...

لذا به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخص های مناسب با توجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود. در نهایت باید گفت اگرچه این مدل از نظر مفهومی مورد پذیرش است و بدون شک روشی مفید برای تشریح تفاوت بین شاخص های ورودی، فرایند، خروجی و نتایج است؛ اما این مدل در یک سر پیوستاری قرار گرفته است که از چارچوب های متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوب های فرایندی کشیده شده است، به عبارت دیگر در این مدل سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته شده است و این مطلب نقطه ضعف این مدل می باشد (کریمی، ۱۳۸۵).

## ۶- چارچوب مدوری و استیپل<sup>۱</sup>

این مدل یکی از چارچوب های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط می باشد؛ مانند اغلب چارچوب های دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می شوند. سپس انتخاب شاخص های مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می شود تا شاخص های مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعدی، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخص ها پرداخته می شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به صورت بازخورد به بازنگری های دوره ای سیستم ارزیابی عملکرد سازمان می پردازد (گام ۶).

برعکس بسیاری از چارچوبهای دیگر، این مدل فراتر از راهنمایی های ساده بوده و می تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخصهای عملکرد آمده است؛ اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. چرا که همانگونه که در مدل های دیگر نشان داده شد، شاخص های عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند. (کریمی، ۱۳۸۵).

## ۷- روش تحلیل ذی نفعان<sup>۲</sup>

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و استراتژی های سازمان شروع می شود و به همین دلیل است که مدل کارت امتیازدهی متوازن، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می کند که: «خواسته های سهامداران ما چیست؟». در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذی نفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذی نفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی توجهی به تفاوت های اثرگذاری ذی نفعان مختلف در محیط های مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکت های بزرگ در استفاده از این مدل است.

این مدل که توسط دکتر «لی» ارائه گردیده است، ذی نفعان را به دو گروه دسته بندی می کند: ذی نفعان کلیدی و غیر کلیدی. ذی نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته های آنها در اهداف سازمان متبلور می شود (مانند سهامداران) و ذی نفعان غیر کلیدی از مکانیسم های خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می کنند و در هدفگذاری اثر گذار نیستند (مانند مشتریان).

<sup>1</sup> Medori and Steeple

<sup>2</sup> Stok holder

اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذی نفعان کلیدی است و ذی نفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدفگذاری اعمال می کنند؛ و ذی نفعان غیر کلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند، در عوض از طریق مکانیسم های خارجی بر روی استراتژی های سازمان اثر گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از استراتژی ها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی نفعان عمل می کند.

## ۸ - نظام مدیریت بر مبنای هدف MBO

فلسفه MBO و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی های افراد، به جای ارزشیابی ویژگی های مشخص و رفتاری آنها، عملکرد آنها بر اساس میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است مورد ارزیابی قرار گیرد. در MBO ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و نهایتاً کارکنان، این اهداف کلان به اهداف خرد تبدیل می گردند و در انتها به همان سازمان سرایت می کنند. در نهایت نیز افراد بر اساس میزان تحقق اهداف خرد تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزیابی می شوند. ویژگیهای MBO را می توان این چنین برشمرد:

- الف- MBO بیشتر یک نظام مدیریت نتیجه گرا است نه مدیریت روند گرا.
- ب- در MBO تعیین و توزیع اهداف (خرد کردن اهداف) در سازمان بر اساس گفتگو و ارتباطات روبروی سطوح مختلف سازمان انجام می شود و از هیچ قالب خاصی تبعیت نمی کند.
- ج- تاکید MBO بر اهداف کوتاه مدت است و تاکید کمتری به اهداف بلند مدت و استراتژیک می شود. (عادل، ۱۳۸۴).

## ۹- نظام مدیریت کیفیت جامع TQM

TQM به عنوان یک نوع نگرش و فلسفه خاصی است که بر اساس آن مفهوم کیفیت و جلب رضایت مشتری در همه جای سازمان جاری می شود. TQM دارای ابزارهای سنتی فلورچارت SPS، هیستوگرام، نمودار پارتو، نمودار علت و معلول، نمودار کنترل شیورات و نمودار پراکندگی است و این در حالی است که هفت ابزار جدید TQM بر مبنای تفکر مفهومی و منطقی بنا نهاده شده است. این هفت نمودار وابستگی، نمودار ارتباطی، نمودار سیستمی، نمودار ماتریسی، نمودار ماتریس تحلیل داده ها، نمودار پیش بینی، نقص عمده در طرح تعیین فرآیند و نمودار برداری می باشند.

TQM مفاهیمی را ارائه می دهد که پیاده سازی آن نیازمند برنامه ریزی استراتژیک و وجود انگیزه کافی در پرسنل می باشد. بطوریکه مفاهیم آن بایستی در سراسر سازمان نهادینه شود و کلیه پرسنل به آن متعهد شوند و در اجرا پایبند بمانند.

## ۱۰- روش مالکوم بالدريج

روش بالدريج در واقع روشی است که به پیاده‌سازی مفاهیم TQM در سازمان کمک می‌کند. در این روش ۷ معیار و روش اجرای پیاده‌سازی TQM ارائه می‌شود. هر سازمانی که در ممیزی مؤسسه baldrige امتیاز بالایی را کسب کند برنده جایزه Molcolm Baldrige می‌شود در واقع ارزیابی‌هایی که در این روش انجام می‌شود به منظور تعیین میزان پیاده‌سازی معیارهای Baldrige که همان مفاهیم TQM است می‌باشد. این ارزیابی‌ها می‌تواند توسط خود سازمان‌ها به صورت خود ارزیابی انجام شود. ولی برای دریافت جایزه ممیزان وابسته به مؤسسه بالدريج باید سازمان را ارزیابی کنند.

هفت معیار بالدريج عبارتند از: رهبری، مدیریت فرآیند کسب و کار، نتایج مالی، استفاده از اطلاعات و تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی استراتژیک، منابع انسانی و تمرکز بر رضایت مشتری می‌باشند (غلامی، نور علیزاده، ۱۳۸۱).

## ۱۱- مدل تعالی سازمان (EFQM)

یکی دیگر از چارچوبهای اندازه‌گیری شناخته شده که بصورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل تعالی سازمان (EFQM) است. مدل EFQM یک مدل غیر تجویزی است که از نه معیار تشکیل شده است. ۵ جزء اول آن «توانمندسازها» و چهار جزء آن «نتایج» نامیده می‌شوند. (نجمی و زارعی، ۱۳۸۱).

### معیارهای تعالی سازمانی

مدلی که جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی بر آن استوار است شده، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. توانمندسازها: رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها  
نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد معیارهای "توانمندساز"، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج، آنچه را یک سازمان بدست می‌آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمندسازها" بدست می‌آیند و "توانمندسازها" با گرفتن بازخورد از "نتایج" بهبود می‌یابند. نوآوری و یادگیری کمک می‌کنند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت. هر یک از معیارهای نه‌گانه مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می‌سازد. در ادامه تعریف هر یک از معیارهای مدل و اجزای آن‌ها آمده است (میرسپاسی، ۱۳۹۱).

#### معیار ۱: رهبری

رهبران تعالی، آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آن‌ها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آن‌ها را به اجرا درمی‌آورند. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادرند تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

الف) رهبران، مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ تعالی را ایفا می‌کنند.

ب) رهبران شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آن‌ها مشارکت دارند.

ج) رهبران، با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه تشریک مساعی می‌کنند.

د) رهبران، در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و از آن‌ها حمایت و قدردانی می‌کنند (اردبیلی، ۱۳۹۱).

معیار ۲: خط‌مشی و استراتژی

سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به اجرا درمی‌آورند. خط‌مشی‌ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و جاری می‌شوند.

الف) خط‌مشی و استراتژی براساس خواسته‌ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه‌ریزی می‌شوند.

ب) خط‌مشی و استراتژی براساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های خلاقانه، پایه‌ریزی می‌شوند.

ج) خط‌مشی و استراتژی، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می‌شوند.

د) خط‌مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می‌شوند.

ه) خط‌مشی و استراتژی اشاعه داده شده و به اجرا درمی‌آیند (سعادت، ۱۳۸۰).

معیار ۳: کارکنان

سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند. آن‌ها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آن‌ها تفویض اختیار می‌کنند. این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

الف) منابع انسانی برنامه‌ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند.

ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می‌شود.

ج) کارکنان مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می‌شود.

د) کارکنان و سازمان گفتمان دارند. کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آن‌ها توجه می‌شود (حقیقی، ۱۳۸۶).

معیار ۴: مشارکت‌ها و منابع

سازمان‌های متعالی، مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی اجرای اثربخش فرآیندهایشان برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند.



الف) همکاری های تجاری بیرونی، مدیریت می شود.

ب) منابع مالی، مدیریت می شود.

ج) ساختمان ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود.

د) فناوری، مدیریت می شود.

ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می شود (کلانتری، ۱۳۸۹).

معیار ۵: فرآیندها

سازمان های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان

طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

الف) فرآیندها به گونه ای نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.

ب) فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان در صورت نیاز، با

استفاده از نوآوری های بهبود می یابند.

ج) محصولات و خدمات براساس خواسته ها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

د) محصولات و خدمات، تولید، تحول و پشتیبانی می شوند.

ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده و تقویت می شود (میرسپاسی، ۱۳۹۱).

معیار ۶: نتایج مشتری

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آن ها دست می یابند.

### الف) مقایس ادارکی

این مقیاس ها، بیانگر ادراکات مشتریان از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظرسنجی های مشتری و

گروه های نمونه، رتبه بندی های فروشندگان، تقدیرها و شکایات رسمی بدست می آیند)

### ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و

پیش بینی ادراکات مشتریان بیرونی سازمان بکار گرفته می شوند.

معیار ۷: نتایج کارکنان

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آن ها دست می یابند

(کلانتری، ۱۳۸۹).

### الف) مقیاس ها

بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان است. به عنوان مثال این اندازه از طریق نظرسنجی ها، گروه های نمونه، مصاحبه ها و

ارزیابی های ساختار یافته به دست آیند (قربانی، ۱۳۸۱).

## ب) شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظر پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی ادراکات آنان بکار گرفته می‌شوند.

معیار ۸: نتایج جامعه

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابند.

الف) مقیاس‌های ادراکی

این مقیاس‌ها، بیانگر ادراکات جامعه از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه‌ها از طریق نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، نشریات، گردهمایی‌های عمومی و مراجع رسمی و دولتی به دست می‌آیند)، برخی از اندازه‌ها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده است قابل طرح در شاخص‌های عملکردی هستند و بالعکس.

ب) شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراکات جامعه بکار گرفته می‌شوند.

معیار ۹: نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابند.

الف) دستاوردهای کلیدی

این شاخص‌ها، نتایج کلیدی برنامه‌ریزی شده سازمان هستند که وابسته به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت آن است.

ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

این شاخص‌ها، شاخص‌هایی عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش‌بینی و بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد بکار گرفته می‌شوند (سعادت، ۱۳۸۰).

## امتیازها

معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج هر کدام پنجاه درصد ارزش کل وزن را در مدل دارند که این امر نشان‌دهنده ارزش یکسان مسیری که فعالیت‌های بهبود در آن هدایت می‌شوند و نتایج به دست آمده است.

وزن هر یک از معیارها در تصویری که در پی می‌آید مشخص شده است. در معیارهای توانمندساز و نتایج، جزء معیار ارزش وزن یکسان با دیگر اجزاء معیار دارد (حقیقی، ۱۳۸۶).

## منطق امتیازدهی

در بطن تعالی سازمانی، منطقی برای امتیازدهی معیارها وجود دارد که شامل ۴ عنصر زیر است:

≠ نتایج

رویکرد

جاری سازی

ارزیابی و بازنگری

این منطق بیان می کند که یک سازمان نیازمند موارد زیر است:

تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می دهد.

برنامه ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده (اردبیلی، ۱۳۹۱).

جاری سازی رویکردها به روشی نظام مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها.

## اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی و شناسایی معیارهای مطلوب ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی می باشد.

## سوال تحقیق

سوال پژوهش اینکه ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی در دانشگاه ها چگونه می باشد؟

## روش شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر با استفاده از نوع توصیفی تحلیلی می باشد.

## نتیجه گیری

به طور کلی ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. منظور از ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی عبارت است از سنجش منظم فعالیت های آموزشی/پژوهشی اساتید و تعیین میزان دستیابی به اهداف نظام آموزشی که براساس معیارهای از قبل تعیین شده صورت می گیرد. حال مساله آنست که معیارهای موجود ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی کافی نبوده و دارای کاستیهایی می باشند؛ بدین صورت که در نظام ارزیابی موجود فقط خواسته ها و انتظارات سیستم آموزشی لحاظ شده و نظر خود اساتید و دانشجویان مورد توجه قرار نگرفته است.

نتایج حاصل از تطبیق سازی مدل های ممیزی گذشته تابحال در عصر کنونی بیانگر مسیر تعالی این مدل ها در رشته های مختلف بوده است؛ بطوریکه شاید امروزه یک متخصص مالی انجام فرآیند ممیزی حسابرسی عملکرد را به عنوان مدل

توسعه یافته‌ای از ارزیابی و حرکت به سمت تعالی سازمانی بصورت تخصیصی مورد توجه قرار دهد ولیکن نباید از نظر دور داشت که مدل‌های نوین تعریف شده در رشته‌های مهندسی صنایع و مدیریت در خصوص فرآیند ارزیابی سازمان‌ها بسیار جامع‌تر و پرمه‌تر از مدل‌های ارزیابی حسابداری و حسابرسی می‌باشند و آن‌ها در نهایت مسیر تعالی سازمان را از تمام جنبه‌های مالی و غیرمالی و حتی جنبه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهند.

## منابع

۱. اردبیلی، یوسف. (۱۳۹۱). روشهای ارزیابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی. تهران: بعثت.
۲. الهی، شعبان (۱۳۷۸). مثلث عملکرد سازمانی. مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
۳. حقیقی، محمد علی، رعنائی، حبیب ا...، (۱۳۸۶). بهره‌وری نیروی انسانی ارزشیابی عملکرد کارکنان. تهران: ترمه.
۴. دعایی، حبیب ا... (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.
۵. رحیمی، غفور (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
۶. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
۷. طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸). بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی. مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
۸. عادل، علیرضا (۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
۹. غلامی، حسین و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۱). مقایسه روشهای ارزیابی عملکرد. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران: جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۰. قربانی، محمود؛ کرامتی، محمد رضا و سید محمد جعفر جعفریان راد. (۱۳۸۱). ارزشیابی عملکرد کارکنان. مشهد: پژوهش توس.
۱۱. کریمی، تورج (۱۳۸۵). مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی. مجله تدبیر، شماره ۱۷۱.
۱۲. کلانتری، خلیل. (۱۳۸۲). پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی با استفاده از نرم‌افزار SPSS. تهران: شریف.
۱۳. میر سپاسی، ناصر. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: میر.
۱۴. نجمی، منوچهر و زارعی، حسین. (۱۳۸۱). تعامل و تقابل، EFQM, BSC. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران: جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

## Evaluate the performance of faculty members in universities

Soheila Abed <sup>\*1</sup>

Amir Hossein Mohammad Davoodi <sup>2</sup>

Reza Sorani <sup>3</sup>

Date of Receipt: 2020/09/12 Date of Issue: 2020/08/31

### Abstract

Organizations are primarily designed to achieve goals that the degree of success in achieving these goals is directly related to the performance of employees, so the evaluation of employee performance has a special place in human resource management. Performance appraisal is done with the aim of relative recognition of the level of insight, expertise, knowledge, effort, improvement, improvement and excellence of human resources, which ultimately improves individual and organizational performance. Of course, a very important issue in performance appraisal is determining the appropriate indicators as a standard basis for performance appraisal. In many organizations, performance appraisal is performed, but because the metrics are not appropriate, the results obtained from these appraisals are not reliable. The organization is identified and then the basis for evaluation. The main purpose of this study is to evaluate the performance of faculty members in universities. Therefore, the research question is how to evaluate the performance of faculty members in universities? The research method is descriptive analytical.

### Keywords

Organization, performance evaluation, human resource management, evaluation indicators, faculty performance evaluation.

1. Master of Educational Management, Islamic Azad University, Saveh Branch (Corresponding

Author: [Dr.soheilaAbed@gmail.com](mailto:Dr.soheilaAbed@gmail.com))

2. Associate Professor, Faculty of Educational Sciences, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Saveh Branch ([adavoudi838@yahoo.com](mailto:adavoudi838@yahoo.com))

3. Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences, Department of Educational Management, Islamic Azad University, West Tehran Branch ([r.souranii@gmail.com](mailto:r.souranii@gmail.com))

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی