

## تبیین و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان با رویکرد تئوری داده بنیان

فرهاد نژادایرانی<sup>۱\*</sup>، حسن مخدومی<sup>۲</sup>، غلامرضا رحیمی<sup>۳</sup>، سیدعبداله حجتی<sup>۴</sup>

F. Nejad Irani<sup>1\*</sup>, H. Makhdoomi<sup>2</sup>, GH. Rahimi<sup>3</sup>, S.A. Hojati<sup>4</sup>

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۵

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۲۳

Received Date: 2020/06/20

Accepted Date: 2020/11/25

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف دستیابی به الگوی مطلوب در حوزه ارزیابی عملکرد برای درک بهتر این پدیده و ارائه الگوی مطلوب در دانشگاه علوم پزشکی کردستان صورت گرفته است.

**روش:** این تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیان است. نمونه‌گیری به روش هدفمند و ملاک محور در پاییز ۹۷ با استفاده از روش گلوله برفی با مشارکت ۲۴ نفر از کارکنان خبره و متخصصین رشته مدیریت تا اشباع داده‌ها و با رعایت موزاین اخلاقی ادامه یافت، روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام گرفته، داده‌ها براساس روش اشتراوس کوربین تحلیل گردیدند و به‌طور کلی ۱۷ مقوله اصلی و ۳۹ مفهوم به دست آمده است که در نهایت مقوله‌های اصلی عبارت بودند از آسیب‌های ارزیابی عملکرد - پیامدهای نادرست ارزیابی عملکرد - کاربست‌های ارزیابی عملکرد - بهره‌وری در سازمان - ایجاد فرهنگ پویا - فراهم‌سازی شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان و مدیران - پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع - رهبری اثربخش - شاخص‌سازی عینی و ذهنی - آسیب‌شناسی تعارضات و ارائه راهکارهای بهبود - برنامه‌ریزی آینده نگرانه - توسعه شایستگی‌های ارتباطی فن‌آوری - سازمان هوشمند - ارتقاء بهره‌وری - بهبود عملکرد کارکنان سازمان

**یافته‌ها:** که بر مبنای این یافته‌ها اعتقاد بر این است که نخست فرایند ارزیابی عملکرد، در دانشگاه علوم پزشکی کردستان باید نهادینه و آموزش در این خصوص داده شود و سپس مؤلفه‌های آن مورد مداخله قرار گیرد. همچنین با توجه به منصفانه و عادلانه اجرا نشدن فرایند، به برنامه ریزان و کارشناسان پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش و سایر پژوهش‌های مربوطه، برنامه‌های موجود را با جدیت بیشتری مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند و جهت رفع تعارضات بین کارکنان و مدیران اقدام هوشمندانه در راستای استقرار الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد انجام دهند.

**کلید واژه‌ها:** ارزیابی عملکرد کارکنان، الگوی مطلوب، تحقیق کیفی، روش داده بنیان

۱. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد بناب، ایران

۲. دانشجوی دکتری دانشگاه علوم پزشکی کردستان

۳. استادیار دانشگاه آزاد بناب، بناب، ایران

۴. استادیار دانشگاه آزاد بناب، بناب، ایران

## مقدمه و بیان مسئله

ارزیابی عملکرد فرایندی است که از طریق آن کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند (Saadat, 2015). ارزیابی عملکرد، سنجش سامانمند و منظم افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تبیین پتانسیل موجود در آن‌ها برای رشد و بهبود است (Armstrong, 2011). ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی باید به‌طور عینی و منظم انجام پذیرد. فرایند ارزیابی عملکرد عبارت است از یک سلسله اقدامات رسمی به‌منظور بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معین و شامل تمامی رفتارهای فردی در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی معین (Moynihan and Kroll, 2016). سازمان‌ها همواره در جهت اهداف از پیش تعیین‌شده در حرکت بوده و فعالیت‌های آن‌ها به‌منظور رسیدن به همان هدف است. هرگاه نظام صحیح و مناسبی برای ارزیابی شایستگی و لیاقت کارکنان طراحی و به‌درستی اجرا شود، نه‌تنها عامل مؤثری برای دستیابی به اهداف سازمان است، بلکه در تأمین اهداف و منافع واقعی کارکنان نیز نقشی بسزا خواهد داشت، اگرچه ضرورت ارزیابی کارکنان و اهمیت آن روشن است و به استدلال نیازی ندارد. لیکن توجه به ایجاد رابطه‌ای مناسب، منطقی و صمیمانه میان کارکنان و مدیران، از شرایط لازم برای موفقیت در اداره کردن هرچه بهتر سازمان است (Davoodi and Sobhani, 2016). 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 به‌خوبی 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)

اگرچه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به‌حساب می‌آید، اما ارزیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث‌انگیزترین موضوعات مربوط به خدمات کارکنان و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی محسوب می‌گردد. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین<sup>۱</sup> اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به‌طور گسترده‌ای برای جبران خدمت،

بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان و تحقیق و ارزیابی برنامه استفاده نمود. (Al Shobaki, Abu- Naser, Salama, AlFerjany and Amuna, 2018)

در همین زمینه (Hollenbeck, Gerhart and Wright Noe, 2017) استدلال می‌کند که عملکرد فرآیندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از اهداف می‌باشد. این تعریف از عملکرد منجر به این نتیجه‌گیری می‌شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد، هم ورودی‌ها (رفتارها) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند. این مدل، سطوح توانایی یا شایستگی و موفقیت‌ها را همانند هدف‌گذاری و بازبینی اهداف، پوشش می‌دهد. (Bernadin, 2015) معتقد است، قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند و عملکرد باید به‌عنوان نتایج کار تعریف شود، چون نتایج قوی، باعث تدوین رابطه منطقی با هدف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش‌های اقتصادی می‌گردد. (Kin, 2017) معتقد است عملکرد، چیزی است که فرد به‌جا می‌گذارد و چرایی هدف است و عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه به‌نوبه خود نتیجه به حساب می‌آیند.

سازمان‌ها برای تداوم و حفظ حیات خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود توجه ویژه دارند (Noe et al., 2017). عملکرد سازمان‌ها هم به چگونگی انجام وظایف، فعالیت‌ها و نتایج حاصل گردیده از همان وظایف و فعالیت‌ها اطلاق می‌شود. (Alam Tabriz and Mohammad, 2011) عملکرد یک استراتژی است که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل است (Armstrong, 2011). (Casio 2017) ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله 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. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت‌ها و عملیات است (Rahimi, 2006). ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به‌گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی‌شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد (Tabarsa, 1999)

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد و یا سنجش عملکرد فرآیندی است که به‌وسیله آن مدیر در مرحله اول

رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آن‌ها با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی می‌کند سپس نتایج حاصله را ثبت می‌کند و نهایتاً آن‌ها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند. یک سیستم ارزیابی عملکرد، در واقع فرایندها و فعالیت‌های سازمانی مرتبط با موضوع ارزیابی عملکرد را شامل می‌شود (Griffin, 2012).

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، چراکه 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 موردنظر 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 and Alavi, 2009). سطوح بالای عملکرد سازمانی مبتنی بر درک روشن از مأموریت، استراتژی‌ها و اهداف سازمانی می‌باشد. نظامند کردن عملکرد، با توجه به آن اهداف و همچنین توافق برنامه‌های بهبود برای تحقق نتایج بهتر در آینده پایه‌ریزی می‌شود (Armstrong, 2011).

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. لرد کلوین<sup>۱</sup> فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: "هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان

1. Lord Kelvin

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. هر چه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم، مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود (Rahimi, 2006). برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد لازم است ابتدا فرهنگ‌سازی 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). با توجه به این مهم، 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 عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی سازمانی مطرح است. عارضه‌یابی سازمانی مستلزم تعریف و به‌کارگیری یک الگو برای درک مسائل سازمانی، جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری‌هایی بر مبنای یافته‌ها به منظور انجام دادن تغییرات و اصطلاحات احتمالی است (Wright, Hollenbeck, Gerhar and Noe, 2017) 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, Madhoushi and Hosseini, 2006).

با توجه به این‌که منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی می‌باشند، بایستی به صورت مستمر پایش‌ها و ارزشیابی‌هایی به منظور آسیب‌شناسی سیاست‌ها و برنامه‌ها در سازمان‌ها صورت گیرد تا سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان بتوانند از نقاط ضعف خود مطلع شوند و در جهت رفع آن‌ها برآیند پژوهش در مورد ارزیابی عملکرد اخیراً مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، اما بررسی اجمالی تحقیقات انجام شده نشان داد که هرکدام از پژوهشگران از چشم‌انداز محدودی به موضوع پرداخته‌اند و پژوهش جامع و عمیقی که هم به فرایند شکل‌گیری و هم به ابعاد و عناصر ارزیابی عملکرد پرداخته باشند مشاهده نشد. به‌عنوان مثال: (Almasi and Hosseini, 2015) در تحقیقی با بررسی مشکلات و آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره تهران، اقدام به شناسایی و اولویت‌بندی 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 اولویت‌بندی 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. (Salehi and Khatoun Khalilian (2015) 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 ۹۴-۹۳ 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.

در پژوهشی (Mirzaei et al (2012) به آسیب‌شناسی نظام عملکرد کارکنان شرکت فولاد آذربایجان تحقیقی پرداخته 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 تک تک آزمودنی‌ها نمونه‌گیری صورت نمی‌گیرد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید و رتبه‌بندی ابعاد چهارگانه نیز نشان داد بعد ارزیابان و ابزارهای ارزیابی در رتبه اول، عوامل ارزیابی در رتبه دوم، مبنای ارزیابی در بعد سوم و خروجی ارزیابی در رتبه چهارم قرار دارد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های دوجمله‌ای،  $\chi^2$  دو، رگرسیون، آنالیز 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.

در تحقیقی (Daryaeipour et al (2015) 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. براساس 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. (Asadi, Mirghafoori, Sadeqhi Arani and Khosravianian (2011) 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 استفاده‌شده در این تحقیق جهت شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد، مدل ACHIEVE می‌باشد. جامعه موردبررسی 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 به‌دست‌آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک متغیره، آزمون فریدمن و کای اسکور تک متغیره استفاده شده است. همچنین داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از پرسشنامه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج به‌دست‌آمده 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 موردنیاز 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 اتخاذشده ناتوان است.

در مقاله‌ای Esfandiari, Kavousi, Ravan bad, Mohabbaty, Esfandiar, Salari and Zanganeh (2017) به آسیب‌شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز براساس 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 اثربخش، فراهم‌سازی 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.

در مقاله‌ای (Rafizadeh and Mir Sepasi (2016) به طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی پرداختند. نتایج یافته‌ها حاکی از این است که تمامی متغیرهای ۱۶ گانه احصا شده در قالب سطوح مذکور، به‌عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه قدر مطلق مقدار آماره  $t$  برای تمامی روابط بین متغیرها بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ و نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰,۵ به دست آمد، لذا هیچ‌کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تأیید شد و در نهایت مدل اولیه تحقیق نیز تأیید شد. (Mahmoodi Kucksarai et al (2015) در مقاله‌ای به بررسی آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی پرداختند. تحلیل یافته‌ها نشان داد که بیشترین چالش‌ها، نقاط قوت و فرصت‌های قابل‌بهبود در مقوله ساختار قرار دارد. همچنین بیشترین انتظارات دست‌اندرکاران بخش آموزش از مراجع بالادستی در شاخه ساختار جای می‌گیرد. این بدان معنی است که در نظام آموزش فعلی کارکنان، کانون توجه به سمت مسائل درون‌سازمانی است. بر این اساس می‌توان گفت در حال حاضر مقوله‌های رفتاری و محیطی کمتر مورد توجه واقع شده‌اند.

در مقاله‌ای (Ghader panah, Behdad Far and Sheikh (2013) به بررسی آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از این است که پنج بعد مورد بررسی نظام مدیریت عملکرد موجود از نظر اهداف ارزیابی، روش ارزیابی، تبیین انتظارات از افراد، اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد و تعامل مناسب نظام مدیریت عملکرد با سایر زیر نظام‌های منابع انسانی، با ابعاد نظام مدیریت عملکرد مطلوب، تفاوت معناداری وجود دارد و ضرورت اصلاح و پایش پنج بعد نظام مدیریت عملکرد موجود احساس می‌شود.

تحقیقی توسط (Asgari, Goudarzi, Fallahzadeh, Zareie and Dehghani (2012) تحت عنوان "ارزیابی کارایی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی یزد با استفاده از رویکرد کمی تحلیل پوششی داده‌ها" انجام شده که پس از بررسی‌های لازم مشخص شد کارایی فنی بیمارستان‌های مورد مطالعه از روش تحلیل داده‌ها با فرض بازدهی متغیر به مقیاس ۰,۹۵۸ می‌باشد. براساس یافته‌های تحقیق استفاده از سایر روش‌های ارزیابی عملکرد از قبیل کارت امتیازی متوازن در جهت مقایسه با نتایج مطالعه حاضر به‌منظور تعیین و هدایت واحدهای ناکارا برای بهبود کارایی و امتیازات خاص برای بیمارستان‌هایی با سطح عملکرد بهتر از اهم پیشنهادات است (Momeni and Hassan Maleki (2011) به ارزیابی عملکرد بانک‌های خصوصی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران با استفاده از رویکرد



ترکیبی تصمیم‌گیری چند معیاره فازی و کارت امتیازی متوازن پرداختند. در این مقاله ابتدا چهار منظر BSC برای ارزیابی عملکرد از طریق مأموریت‌ها، اهداف، راه‌حل‌ها و مروری بر ادبیات موضوع تحقیق طراحی شد سپس از افراد خبره در حوزه بانکداری در خصوص تعیین معیارها و زیر معیارها بهره بردند. محققین پس از ارتباط دادن داده‌ها با هر معیار ماتریس تصمیم برای رتبه‌بندی بانک‌ها از روش‌های VIKOR، TOPSIS، SAW و بردا استفاده کردند. در این پژوهش بانک پارسیان رتبه اول، بانک اقتصاد نوین و بانک کارآفرین به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم را کسب کردند.

در پژوهشی (Irvani Tabrizipur, Fazli and Alvandi (2011) تحت عنوان "به‌کارگیری رویکرد ترکیبی FAHP\_BSC جهت ارزیابی عملکرد بیمارستان هاشمی نژاد تهران انجام شده است. این پژوهش از نوع توصیفی-مقطعی می‌باشد که در این تحقیق ابتدا لیستی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن تهیه شد و مقایسات زوجی از روش میدانی و توزیع پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی استاندارد، با نرخ سازگاری پایین‌تر از ۰,۱ بین ۷ خبره تصمیم‌گیری به دست آمد. سپس از طریق FAHP وزن هر شاخص و هر منظر به دست آمد. در میان مناظر کارت امتیازی متوازن منظر دینفغان جامعه و عرصه خدمت با ۲۸,۱۱ درصد از برتری اندکی نسبت به سایر مناظر برخوردار بود. همچنین در میان شاخص‌ها نیز میزان رضایتمندی بیماران، همراهان و همچنین فراگیران بیشترین اهمیت را در عملکرد بیمارستان داشت. همچنین امتیاز نهایی عملکرد در سال ۲۰۱۰، ۹۵,۸۸ درصد محاسبه گردیده است. این تحقیق را به‌منظور بهبود ارزیابی عملکرد بیمارستان پیشنهاد می‌کنند. از این‌رو نتایج آن می‌تواند مدیران و مشتریان بخش بهداشت و درمان را در اخذ تصمیمات درست و مناسب برای آینده یاری نماید.

مقاله‌ای توسط (Assadi et al (2010) تحت عنوان "ارزیابی عملکرد بیمارستان‌های دولتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، تحلیل پوششی داده‌ها و سرکوال ارائه شده است. در این مقاله کارایی نسبی ۱۳ بیمارستان استان در سال ۲۰۰۸ با استفاده از مدل تلفیقی پوشش داده‌ها و کارت امتیازی متوازن مورد ارزیابی قرار گرفته است. میانگین کارایی نسبی بیمارستان‌های مورد مطالعه ۰,۹۴۵ می‌باشد. ۹ بیمارستان از مجموع ۱۳ بیمارستان روی مرز کارایی قرار می‌گیرند و ۴ بیمارستان دارای کارایی کمتر از ۱ می‌باشند. بیمارستان شماره ۳ دارای بیشترین کارایی و بیمارستان شماره ۱۰ دارای کمترین کارایی می‌باشد. در این مقاله با استفاده از ترکیب دو مدل ارزیابی عملکرد DEA و BSC سعی شده است تا شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحدهای درمانی شناسایی شده و تلفیق این دو مدل ضمن کاهش معایب دو مدل، محاسن آن تقویت و مدلی جامع برای ارزیابی عملکرد این واحدها ارائه می‌گردد. اگرچه توجه به تمامی شاخص‌های عملکردی در بهبود وضعیت بیمارستان‌های ناکارای موردبررسی لازم است اما اولویت‌بندی این پیشنهادات توسط مدیران، راهگشا خواهد بود.

(Moatmani, Javadzadeh and Tizfahm, 2010) در مقاله‌ای با عنوان ارزیابی عملکرد راهبردی

بانک‌ها در سال ۱۳۸۹، یک روش تصمیم‌گیری چند معیاره فازی برای ارزیابی عملکرد بانک‌ها ارائه

کردند. در این تحقیق با استفاده از نظر خبرگان و مطالعات کتابخانه‌ای معیارهای ارزیابی عملکرد بانک‌ها در دو بعد مالی و غیرمالی برای سه بانک (تجارت، ملت، ملی) احصا شد، سپس با استفاده از روش FAHP معیارها وزن دهی و در نهایت بانک‌ها به روش TOPSIS رتبه‌بندی شدند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، عملکرد غیرمالی نسبت به عملکرد مالی از اهمیت بالاتری برخوردار است. در ارزیابی عملکرد مالی، معیار سهم منابع از نظر اهمیت، رتبه اول و معیارهای سودآوری و بازده دارایی‌ها در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. در ارزیابی عملکرد غیرمالی، معیار قیمت‌گذاری از نظر اهمیت رتبه اول و معیارهای کیفیت خدمات و بانکداری الکترونیک در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهد که به صرف داشتن عملکرد مالی خوب نمی‌توان انتظار داشت که در کل، عملکرد بانک بهبود یابد. تحقیقی توسط Ebrahimi (2005) تحت عنوان "بررسی رابطه هم‌راستایی مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی با کارت امتیازی متوازن و عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی" با تأکید بر این مسئله که تدوین استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی براساس نتایج عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی باعث می‌شود که استراتژی‌ها همواره بروز باشند، رابطه هم‌راستایی مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی با کارت امتیازی متوازن و عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی را ضروری می‌داند. از نتایج تحقق وی می‌توان دریافت که افزایش (کاهش) هم‌راستایی مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی با کارت امتیازی متوازن باعث افزایش (کاهش) عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود.

در مقاله‌ای (Franco- Santos, Lucianetti and Bourne (2012) 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 راهبردی 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.

در مقاله‌ای (Bentes, Carneiro, da Silva and Kimura (2012) به ارزیابی چند بعدی عملکرد سازمانی، یکپارچه‌سازی کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل سلسله مراتبی پرداختند. اندازه‌گیری عملکرد سازمانی یک فرایند پیچیده‌ای است با توجه به اینکه عملکرد به‌خودی‌خود یک پدیده چندوجهی 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 چشم‌انداز متعدد برای ارزیابی عملکرد است و فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) که ابزاری برای تصمیم‌گیری در جهت اولویت‌بندی دیدگاه‌های عملکرد چندگانه و شاخص‌ها و برای ایجاد یک استاندارد واحد برای رتبه‌بندی 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 اولویتی برای ابعاد عملکرد و شاخص‌های مربوطه می‌پردازد. تحقیق حاضر از آن جهت حائز اهمیت است که در بسیاری از مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته، اهمیت بحث‌های نظری در بررسی عملکرد کارکنان نادیده انگاشته شده است. همچنین، تاکنون هیچ مطالعه‌ای به بررسی آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه مدل مناسب در دانشگاه علوم پزشکی کردستان نپرداخته است، با درک این ضرورت در این تحقیق، ضعف‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در جهت بهبود عملکردشان شناسایی و ارزیابی می‌شود. در واقع این پژوهش درصدد آن است که آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را شناسایی نموده و مدل مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان را با استفاده از روش داده بنیاد ارائه نموده و سپس اعتبار سنجی نماید با توجه به این که منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی می‌باشند، بایستی به صورت مستمر پیش‌ها و ارزشیابی‌هایی به منظور آسیب‌شناسی 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.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به شیوه کیفی و با بهره‌گیری از روش داده بنیان به تبیین الگوی پارادیمی ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی کردستان در سال ۱۳۹۷ با کمک متخصصین رشته مدیریت منابع انسانی، صاحب‌نظرانی که دارای تخصص، کتاب و مقاله در حوزه ارزیابی عملکرد داشته‌اند به صورت مصاحبه پرداخته است، نمونه‌گیری به شیوه هدفمند از متخصصین و کارکنان دارای مدرک دکتری انتخاب و با انجام ۲۴ مصاحبه در ۶۰ دقیقه، برای هر مصاحبه اطلاعات به اشباع نظری رسید و لذا به مصاحبه‌های بیشتر نیاز نشد. برای جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از نوعی نمونه‌گیری هدفمند که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده محور بپردازد، برای تحلیل داده‌ها در رویکرد داده بنیاد اقدام به کدگذاری باز، مفهوم‌سازی کدها و مقوله‌بندی پرداختیم. برای جمع‌آوری داده‌ها از نوعی نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید و خبرگان مصاحبه‌شونده، منابع تحقیق بودند. برای شناسایی آسیب‌های ارزیابی عملکرد کارکنان پس از تدوین شاخص و خرده شاخص‌هایی که از مطالعات تئوریک و تجارب جهانی به دست آمده بودند، ابتدا توسط خبرگان اعتبار سنجی گردیده و سپس از طریق تحلیل محتوا براساس اسناد موجود ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی کردستان تحلیل و سپس از طریق تشکیل گروه کانونی یافته‌های تحلیل محتوا با مؤلفه‌های گروه کانونی تلفیق داده شد. در این تحقیق از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته جهت جمع‌آوری‌ها داده بهره گرفته شده است. مصاحبه‌ها توسط محقق به شیوه فرد به فرد و به صورت حضوری، در مدت ۶۷ دقیقه و در یک جلسه در محل کار افراد و در سازمان‌ها انجام شد. سؤالات در طی یک مصاحبه نیمه ساختار یافته مطرح شدند و افراد شرکت‌کننده

به آن‌ها پاسخ دادند.

عبارات و نظرات مصاحبه‌شونده 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 شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها با حفظ معنی به صورت ادبیات نگارشی نوشته شد. در این پژوهش به منظور رعایت نکات اخلاقی قبل از شروع مصاحبه، فرد شرکت‌کننده از هدف انجام طرح و مصاحبه آگاه شد و با رضایت کتبی از حضور در پژوهش، مصاحبه انجام و ضبط گردید.

به این ترتیب موارد زیر به عنوان نکات اخلاقی که در این بررسی به آن‌ها توجه شد، به اطلاع افراد شرکت‌کننده رسید. الف) اطلاعات به دست آمده در مصاحبه بدون ذکر نام شرکت‌کنندگان استفاده شده است. ب) به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که گفته‌های ایشان محرمانه خواهد بود و در هیچ جا به نفع یا بر علیه ایشان مورد استفاده قرار نخواهد گرفت. ج) مصاحبه‌کننده از گفته‌های افراد شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها به طور دقیق و بدون هر گونه دخل و تصرف در صحبت‌های افراد استفاده کرده است. د) سخنان اهانت‌آمیز به اشخاص حقیقی و حقوقی در صورت وجود، از سخنان شرکت‌کنندگان حذف شد و فرد شرکت‌کننده در جریان حذف این بخش از سخنانش قرار گرفت. به منظور حفظ صحت و استحکام داده‌ها در این پژوهش، سؤالات تحقیق در جهت کاهش یا حذف احتمال ارائه اطلاعات نادرست از سوی متخصصین تعلیم و تربیت به شیوه‌های مختلف از شرکت‌کنندگان پرسیده شد. به این ترتیب ثبات پاسخ‌ها مشخص گردید. از آنجاکه روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق روش مصاحبه عمیق بود، سعی شد که مصاحبه‌ها با دقت و بدون سوگیری انجام شود تا به میزان کافی مطالب در مورد سؤالات پرسیده شود، به صورتی که اگر محقق دیگری در همان وضع یا وضع مشابه فرایند را تکرار کند به همان پاسخ‌ها یا پاسخ‌های مشابه دست یابد. همچنین برای اطمینان از قابل اعتماد بودن تحلیل داده پژوهشگر با مراجعه به هر یک از متخصصین، نظر آنان را در مورد این که آیا توصیف جامع و نهایی یافته‌ها منعکس‌کننده تجربه آن‌ها است یا نه جویا شد<sup>۱</sup> در صورت حذف یا اضافه کردن مطلبی توسط متخصصین، این مسئله در متن نهایی داده‌ها لحاظ گردیده است. به عبارتی می‌توان گفت شیوه اصلی حفظ روایی و پایایی داده‌ها در این پژوهش، ثبت مصاحبه‌ها و تأیید توصیف‌های نهایی توسط متخصصین بود. روش تعیین روایی تحلیل محتوای پژوهش حاضر نیز بدین صورت بود که برای انتخاب مؤلفه‌ها و شاخص‌های مفروضه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی کردستان از منابع مرتبط در دسترس استفاده شد؛ پس از استفاده از منابع متعدد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این پژوهش به تأیید تعدادی از متخصصان این حوزه و اساتید دانشگاه رسید.

تحلیل داده‌ها بر مبنای روش پیشنهادی اشتراس و کوربین، طی سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> انجام گرفت در مرحله کد دهی باز که عمدتاً شامل شکستن داده‌هاست، داده‌ها را از هم جدا نموده و قطعه‌های جدا از هم را از نظر تفاوت‌ها و شباهت‌ها بررسی می‌نماییم. منظور از داده یک جمله یا پاراگراف از یک مصاحبه یا مشاهده است. در همین حال سؤالاتی مطرح نموده مثلاً "اساس این نقطه نظر چیست؟" آیا سایر شرکت‌کنندگان نیز چنین نظری دارند" آیا تم یا مفهومی وجود دارد که این موضوع به آن مرتبط باشد " این نحوه پرسش به اکتشاف آنچه در داده‌ها نهفته است می‌انجامد. هدف از این مرحله تشخیص مفاهیم مجزا از هم است. این مفاهیم واحدهای پایه را در تحلیل داده بنیان تشکیل می‌دهند. درحالی‌که کدگذاری باز برای شکستن داده‌ها و تشخیص مفاهیم و طبقات سطح اول استفاده می‌شود، کدگذاری محوری روشی برای برقراری ارتباط به شکل جدید بین طبقات اصلی و فرعی است.

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. این مرحله آخر تبدیل کد و طبقات به یک تئوری منسجم است و مهم‌ترین چالش تحقیق می‌باشد. ملاحظات اخلاقی شامل رضایت از شرکت، معرفی‌نامه جهت ورود به محیط پژوهش، محرمانه بودن اطلاعات، با دادن شماره و آدرس به شرکت‌کنندگان امکان برقراری و ارتباط دوطرفه میسر بود (Almasi and Hosseini Orei, 2015).

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش متن مصاحبه‌های شرکت‌کنندگان به ۱۶ مقوله اصلی و ۳۹ مفهوم احصاء شده است که به این صورت تفکیک شده است: چالش‌های ارزیابی عملکرد- پیامدهای نادرست ارزیابی عملکرد- کاربست‌های ارزیابی مطلوب عملکرد- بهره‌وری در سازمان- پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع- رهبری اثربخش- شاخص‌های عینی و ذهنی- آسیب‌شناسی تعارضات و ارائه راهکارهای بهبود- ایجاد فرهنگ پویا- فراهم‌سازی شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان و مدیران- تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک سازمان- برنامه‌ریزی آینده نگراانه- توسعه شایستگی‌های ارتباطی و فن‌آوری- سازمان هوشمند- ارتقاء بهره‌وری- بهبود عملکرد کارکنان و سازمان- سیستم کارآمد منابع انسانی- ارزیابی عملکرد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با به‌کارگیری صحیح این ابزارها

1. open coding

2. axial coding

3. Selective coding

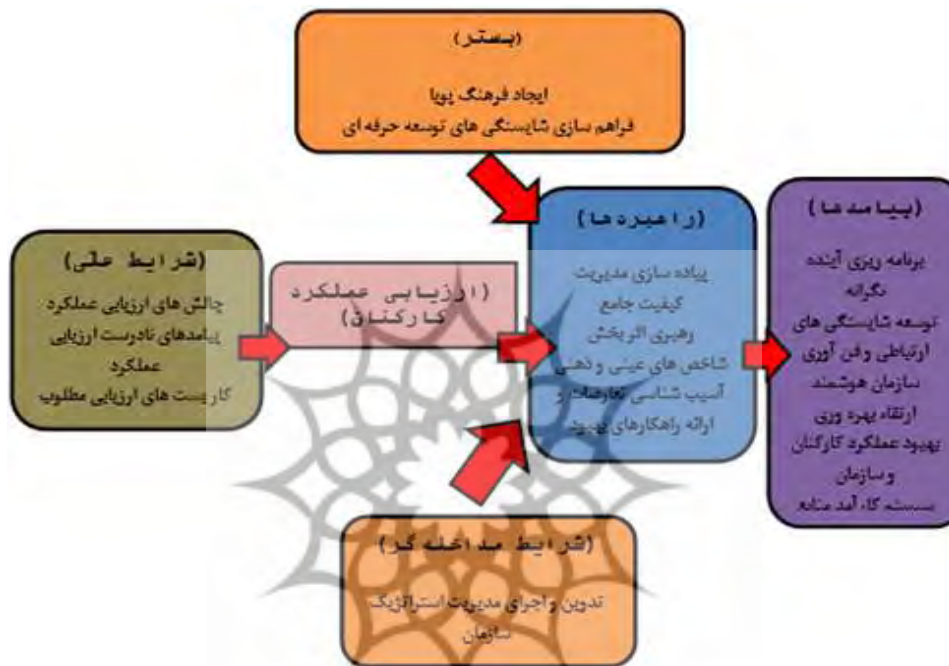
نه تنها هدفها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد.

بر مبنای شواهد حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های موجود در سطوح مدیریتی دانشگاه علوم پزشکی کردستان، ارزیابی صحیح کارکنان است که می‌تواند تعارضات موجود و چالش‌های فعلی را به‌طور چشمگیر کاهش دهد و سازمان را در تحقق اهدافش موفق سازد. بدین منظور در این پژوهش تجزیه متخصصین مدیریت منابع انسانی و کارکنان با سابقه در امر ارزیابی عملکرد در فرایند تبیین الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد موردبررسی قرار گرفت با توجه به نتایج تحلیل متون مصاحبه در خصوص عوامل علی ارزیابی عملکرد سازمانی در دانشگاه ۹۷ کدباز احضاء شده و از طریق کنار هم قرار گرفتن کدهای اولیه ۵ مفهوم استخراج و نهایتاً به ۳ مقوله چالش‌های ارزیابی عملکرد - پیامدهای نادرست ارزیابی عملکرد و کاربردهای ارزیابی عملکرد با حداکثر قرابت ظاهری ساهوی بین مفاهیم استخراج شد. این مقوله‌ها نتیجه کدگذاری بازی که ۴۸۷ کد استخراج‌شده بود که پس از رمزگذاری کدها و ادغام کدهای مشابه به ۳۹ کد مفهومی براساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها با هم مقایسه شده و در داخل طبقات اصلی و فرعی جای داده شده (منظور از طبقه فرعی طبقه‌ای 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) در جدول ۲ به‌صورت مشروح مقوله‌ها و مفاهیم بیان گردیده است

جدول (۱): ابعاد، مفاهیم، مقوله‌ها

مقوله	مفاهیم	
چالش‌های ارزیابی عملکرد پیامدهای نادرست ارزیابی عملکرد کار بست‌های ارزیابی مطلوب عملکرد	چالش‌های سازمانی ارزیابی عملکرد چالش‌های منابع انسانی ارزشیابی نادرست ارزیابی عملکرد مؤلفه‌های نظام کارآمد ارزیابی در بعد ساختاری مؤلفه نظام ارزیابی عملکرد از بعد شایستگی‌های حرفه‌ای	عوامل علی
بهره‌وری در سازمان	شایستگی‌های دانشی کارکنان مدیریت استعداد مدیریت اثربخش تجزیه و تحلیل سازمان سیستم مناسب پاداش سنجش جامع عملکرد سازمان	مقوله محوری
پیاپی‌سازی مدیریت کیفیت جامع رهبری اثربخش شاخص‌های عینی و ذهنی آسیب‌شناسی تعارضات و ارائه راهکارهای بهبود	پایش نیازهای کارکنان و مشتریان استقرار سیستم انتقاد و پیشنهاد نفوذپذیری مدیران شاخص‌های کمی و کیفی آسیب‌شناسی تعارضات کارکنان	راهبرد
ایجاد فرهنگ پویا فراهم‌سازی شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان و مدیران	فراهم نمودن عدالت سازمانی فراهم نمودن فرهنگ مشارکتی در کارکنان مهارت دانش ارتباطی فراهم نمودن شایستگی‌های دانش حرفه‌ای فراهم نمودن توسعه حرفه‌ای	بستر
تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک سازمان	ابعاد ساختاری سازمان همگون سازی استراتژی‌ها با ظرفیت سازمان فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل محیطی سازمان عوامل مؤثر در ارتقاء عملکرد	مداخله‌گر
برنامه‌ریزی آینده نگرانه توسعه شایستگی‌های ارتباطی و فن‌آوری سازمان هوشمند ارتقاء بهره‌وری بهبود عملکرد کارکنان و سازمان سیستم کارآمد منابع انسانی	شناسایی نیازهای فردی و سازمانی شناسایی نیازهای آموزشی توسعه مهارت‌های ارتباطی توسعه مهارت‌های فن‌آوری رفتار مسئولانه سازمان اخلاق مدار رفتار خلاقانه کارکنان سازمان یادگیرنده رفع تعارضات	پیامد

	بهبود عوامل انگیزشی ارزیابی جامع عملکرد نظام کارآمد انتصاب سیستم کارآمد جبران خدمات	
--	--	--



شکل (۱): مدل پارادایمی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کردستان



جدول (۲): آسیب‌ها و چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی کردستان

مضمون	مفهوم	کد باز
کارکرد منفی ارزیابی عملکرد	ناعادلانه بودن ارزیابی عملکرد تأثیر قدرت جناح‌های سیاسی در ارزیابی عملکرد پیامدهای نامطلوب ارزیابی عملکرد	عدم رعایت انصاف عدم عدالت سازمانی شفاف‌سازی اهداف سازمانی دلسردی کارکنان از تأثیرپذیری ارتباطات سیاسی عدم انعکاس مناسب اعمال سلیقه در ارزیابی عدم شفاف‌سازی مناسب عدم برنامه‌ریزی و توجیه کارکنان عدم آشنایی ارزیابان با شاخص‌ها
فرهنگ نامطلوب سازمانی	عدم تعاملات مثبت درون‌گروهی کاهش انگیزه کارکنان	عدم ایجاد محیط صمیمی اضمحلال سرمایه انسانی
عدم شایسته‌سالاری	بی‌توجهی به استعدادهای کارکنان	عدم توجه به نیازهای کارکنان عدم توجه به نوآوری عدم توجه تشخیص شایستگی کارکنان

### بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص چالش‌های ارزیابی، پیامدهای نادرست ارزیابی، عملکرد و کاربست‌های ارزیابی عملکرد می‌توان گفت که ارزیابی عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که کارمند به نحو مطلوب وظایف محوله را که طبق شرح شغل به او ابلاغ شده انجام داده است یا خیر، بررسی الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به‌طور عام این موضوع را نشان داد که هیچ الگوی فراگیری که بتواند مورداستفاده تمامی سازمان‌ها قرار گیرد وجود ندارد و هر سازمانی باید به‌طور مستقل اقدام به طراحی الگوی ارزیابی عملکرد نماید. به‌عبارت‌دیگر یک سیستم مناسب ارزیابی عملکرد باید با توجه به شرایط سازمان طراحی گردد. از طریق ارزیابی عملکرد، نارسایی‌ها و نقاط ضعف خدمتی کارکنان تشخیص داده می‌شود و از طریق هدایت و آموزش در جهت رفع آن‌ها اقدام می‌گردد. ارزیابی کارکنان به شیوه صحیح باعث ایجاد یک محیط کاری مناسب و مطلوب، همراه با تفاهم کاری برای کارکنان و مدیران می‌شود (Sobhani and Davoodi, 2016).

از طرفی با توجه به نقش مهم بخش بهداشت و درمان در ارتقاء شاخص‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی کشورها، سازمان‌های درگیر در این امر را بر این داشته است که با بازنگری اساسی در شیوه‌های مدیریت سلامت بیش‌ازپیش در جهت اجرای کارآمدترین روش‌ها در به‌کارگیری منابع محدود موجود و تأمین سلامت آحاد جامعه مصمم گردند. امروزه به‌خوبی نشان داده شده است

که مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، آن‌هایی هستند که به نحوی با سرمایه‌های انسانی مرتبط می‌شود. این مسائل باعث شده است که در سال‌های اخیر رویکردهای متفاوت مدیریت سازمانی و به‌خصوص مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. بنابراین ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولان سازمان‌ها (دانشگاه‌ها) با آن روبرو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم‌هایی بهینه و مؤثر برای ارزیابی عملکرد شواهد و مدارک نشان می‌دهد که به‌طور کلی مسئول سازمان‌ها از روش‌ها و سیستم‌های مورداستفاده برای ارزیابی عملکرد راضی نیستند و دلیل این نارضایتی عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و کاستی‌هایی در سیستم ارزیابی جامع است. با وجود روند رو به رشد جهانی‌سازی، سهولت انتقال تکنولوژی، نیروی کار و سرمایه و تغییرات مستمر خواسته‌ها و سلیقه تأمین‌کنندگان و مشتریان توانایی یک سازمان برای رقابت بستگی به کاهش هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد تمایز در محصولات و خدمات دارد که این امر جز با داشتن کارکنانی مؤثر، سیستم‌های یادگیری فراملی، معیارهای بهینه اندازه‌گیری و ارزیابی و سیستم‌های پاداش مناسب امکان‌پذیر نیست. همان‌طور که محیط کار بیش‌ازپیش متفاوت و متنوع می‌شود. سازمان‌ها نیز باید توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان را تقویت کنند. بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان هستند. آن‌ها معتقدند که منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌پذیری و تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت است. به همین دلیل است که منابع انسانی به‌عنوان منابعی که می‌توانند مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته شده و شواهد متقاعدکننده چندی مبنی بر افزایش عملکرد سازمان در همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار است. تحقیقات نشان داده‌اند سازمان‌هایی که از سیستم‌های مدیریت عملکرد کارا و اثربخش در ارزیابی کارکنان استفاده می‌کنند عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند (Hosseinpour, 2012).

سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد؛ و از طرفی فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می‌بخشد. آنچه سازمان‌های موفق را برجسته و آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند توانایی آن‌ها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان بااستعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد. فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن، احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد.

نتایج این پژوهش نشان داد که ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی باید در سازمان‌های اداری نهادینه شود، لذا پیشنهاد می‌شود آموزش به کارکنان در مورد ارزیابی عملکرد و مؤلفه‌های آن در سازمان‌ها توضیح داده شود و همچنین نشان داد که بحث ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی، منصفانه و عادلانه اجرا نمی‌شود لذا به برنامه‌ریزان و مؤلفان و کارشناسان سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش و سایر پژوهش‌های مربوطه، برنامه‌های موجود را با جدیت بیشتری مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند. در نتایج این پژوهش مشخص شد که 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 مقوله محوری تجزیه و تحلیل سازمان بهره‌گیری و نسبت به پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع و شاخص‌سازی عینی و ذهنی استفاده اقدام گردد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که باید در دانشگاه علوم پزشکی کردستان باید جهت رفع تعارضات بین کارکنان و مدیران اقدام هوشمندانه انجام گیرد و از واکاوای مقوله محوری 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.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که ابعاد ساختاری بر ارزیابی عملکرد تأثیرگذار است لذا به منظور ارزیابی صحیح توصیه می‌گردد سامانه جامع ارزیابی عملکرد و با بهره‌گیری از فن‌آوری‌های جدید در این خصوص استفاده شود و همچنین عدالت سازمانی یکی از مقوله‌های مهم و بسترساز برای ارزیابی عملکرد می‌باشد لذا توصیه می‌گردد با ایجاد نگرش مثبت و منصفانه و اهمیت دادن به اعتبار کارکنان، افزایش مهارت‌های مدیران جهت بهبود اقدام نمود و مهم‌تر اینکه نیازهای آموزشی کارکنان مورد مذاقه قرار گیرد و جهت بالندگی کارکنان و مدیران کارگاه‌های آموزشی فراهم نمود.

توصیه می‌شود جهت ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان مدیران و افراد مافوق رفتار مسئولانه اتخاذ کنند و این نیز نیاز به پاسخگویی، تعهدپذیری و کوشش در جهت انطباق عملکرد کارکنان با اهداف امکان‌پذیر است و از کاربردهای ارزیابی مطلوب عملکرد استفاده شود. نتایج تحقیقات از نظر خبرگان نشان‌دهنده وجود چالش‌های درون‌سازمانی، چالش‌های منابع انسانی، ارزیابی نادرست ارزیابی عملکرد وجود دارد که پیشنهاد می‌گردد از الگوی پارادایمی ارزیابی عملکرد در راستای رفع چالش‌های موجود استفاده شود. در پایان نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی اساتید رشته مدیریت منابع انسانی و مدیران که ما را در این تحقیق یاری نمودند تقدیر و تشکر به عمل آورند.

**References:**

- Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., Salama, A. A., AlFerjany, A. A. M., & Amuna, Y. M. A. (2018). The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives-Case Study of " Islamic University".
- Alam Tabriz, A., & Mohammad Rahimi, A. (2011). Knowledge Management and Organizational Resource Planning, *Saffar Publications*, Third Edition. [in Persian]
- 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]
- Ardabili, Y. (2011) Evaluation Methods in the Public and Non-Governmental Sector, *Besat Publications*. [in Persian]
- Armstrong, M. (2011). Performance Management of Key Strategies and Practical Guide, translated by Saeed Safari and Amir Wahhabian, *Jihad Daneshgahi Publications*, Fourth Edition. [in Persian]
- Armstrong, M. (2011). Strategic Human Resource Management (Practice Guide), translated by Seyed Mohammad Aarabi and Davood Izadi, *Cultural Research Office*, sixth edition. [in Persian]
- Armstrong, M. (2011). Performance Management of Basic Strategies and Practical Guidelines, translated by Nasser Mirsepasi and Ismail Kavousi and Ali Rashidpour, *Mir Publications*, Fourth Edition. [in Persian]
- Asadi, M, Mirghafoori, H, Sadeqhi Arani, Z., & Khosravanian, H. (2011). Qualitative Performance Evaluation of Hospitals Using DEA, Balanced Scorecard and Servqual; A Case Study of General Hospitals of Yazd. *J Shaheed Sadoughi Univ Med Sci*, 18 (6):559- 69. [in Persian]
- Asgari, R., Goudarzi, R., Fallahzadeh, H., Zareie, B., & Dehghani, A. (2012). Performance assessment in hospitals of Yazd University of Medical Sciences medical university using a quantitative approach, *data envelopment analysis*. *Pyavard Salamat*, 6(3), 215- 224.
- Assadi, M., Ghafouri, M. 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), 559-569.
- Banker, R. D., Chang, H., Janakiraman, S. N., & Konstans, C. (2004). A balanced scorecard analysis of performance metrics. *European journal of operational research*, 154(2), 423-436.
- 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(12), 1790-1799.
- Davoodi, M., & Sobhani, A. (2016). employee performance assessment; necessity, goals and methods. *International Conference on Management and Accounting*. [in Persian]
- Ebrahimi, M. (2005). Study the relationship strategic management of information systems in line with the card balance and performance of information systems, *Master's thesis*.
- Esfandiari, A., Kavousi, Z., Ravan bad, M. 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]

- 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(2), 79-119.
- Ghader panah, F., Behdad Far, M. R., & Sheikh. A. R. (2013). Pathology of the Performance Management System of the Army of the Islamic Republic of Iran, *Quarterly Journal of Military Management*, 56 (14), 23-50. [in Persian]
- Griffin, M. (2012). *Organizational Behavior*, translated by Alvani and Memarzadeh, *Golshan Publications*. [in Persian]
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Hosseinpour, D. (2012). *Employees: Appropriate Strategy for the Performance*, Master's Thesis in Public Management, *Allameh Tabatabai university*. [in Persian]
- Irvani Tabrizipur, A., Fazli S., & Alvandi M. (2012). Performance evaluation of Hasheminezhad hospital in Tehran with combination of BSC and FAHP approaches. *journal of Health Information Management*, 9(3): 327- 38. [Persian]
- Miller, B. A. (2016). *Assessing organizational performance in higher education*. John Wiley & Sons.
- Moatmani, A., Javadzadeh, M., & Tizfahm. M. (2010). Evaluation of Strategic Performance of Banks, *Strategic Management Studies*, 1, 141-159. [in Persian]
- Momeni, M., Maleki, M. H., Afshari, M. A., Moradi, J. S., & Mohammadi, J. (2011). A fuzzy MCDM approach for evaluating listed private banks in Tehran stock exchange based on balanced scorecard. *International journal of business administration*, 2(1), 80-97.
- 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.
- 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.
- Pardakhtchi, M. H., Brijanian., & Daryaeipour, M. (2015). Investigating the employee's performance appraisal system in Qazvin Power Distribution Company from the perspective of managers and employees. [in Persian]
- Rafizadeh, A., & Mir Sepasi, N. (2016). Designing a Performance Management Model with Emphasis on Higher Education, 2017, 7(17). 33-55. [in Persian]
- Rahimi, Gh. (2006). Performance Evaluation and Continuous Improvement of the Organization, *Tadbir*,. 173. [in Persian]
- Saadat, E. (2011). *Human Resource Management*, Samat Publications, *14th Edition*. [in Persian]
- Saadat, E. (2015). *Human Resource Management*, *Tehran. samt*. [in Persian]
- 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]
- Shahrzad, S. R., & Alavi, S. B. (2009). Occupational Orientations and Internal Job References Software Programmers, *Iranian Journal of Management Sciences*, Vol. 4, No. 16, 55-84. [in Persian]
- Sobhani. A., & Davoodi, M. (2016). Evaluate employee performance; necessity, goals and methods. *International Conference on Management and Accounting*. [in Persian]

- Tabarsa, Gh. (1999). Investigating and explaining the role of strategic requirements in selecting the performance evaluation model of government organizations, *Proceedings of the Shahid Rajaei Second Festival, Tehran*. [in Persian]
- Vadadi. A., Amir Kabiri. A., & Mirzaei, L. (2012). Pathology of employee performance appraisal system (Case study: Azerbaijan Steel Company). Islamic Azad University (Central Tehran Branch), *Faculty of Management*. [in Persian]
- Zali M, Madhoushi M., & Hosseini A. (2006). Organizational Pathology in a public company. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 21: 125- 148. [in Persian]

