

طراحی سنجه‌های شایستگی عملکردی مدیران (مطالعه موردی یکی از دانشگاه های کشور)

محمد محمدیان^۱، محمدکریم بهادری^۲، مهدی ابراهیم‌نیا^۳

^۱ پژوهشگر، دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، مرکز تحقیقات مدیریت سلامت پژوهشگاه بقیه ا...^(ع)، تهران، ایران
^۲ دانشیار، دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشت و درمان، مرکز تحقیقات مدیریت سلامت پژوهشگاه بقیه ا...^(ع)، تهران، ایران
^۳ استادیار، دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشت و درمان، مرکز تحقیقات مدیریت سلامت پژوهشگاه بقیه ا...^(ع)، تهران، ایران

نویسنده مسئول:

محمد محمدیان

چکیده:

زمینه: ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که مدیر در مراحل معین و به‌طور رسمی، بررسی و سنجش می‌شود. پژوهش حاضر با عنوان طراحی سنجه‌های شایستگی عملکردی مدیران انجام شد.

روش: این پژوهش از نظر جهت‌گیری، کاربردی و ارزیابی، از نظر فلسفه پژوهشی مشخص شدن واقعیت، از نظر رویکرد استقرایی، از نظر استراتژی پژوهش پیمایشی، از نظر هدف اکتشافی و توصیفی، افق زمانی دو مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه نیمه‌ساختاریافته و پانل با خبرگان (۲۲ نفر) است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از جمله آزمون‌های توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد، همچنین برای سهولت از نرم افزار SPSS24 و Exle365 استفاده شد.

یافته‌ها: سنجه‌های شایستگی عملکردی مدیران در شش مولفه: رضایت‌مندی (۴۰۱۶)، تحقق اهداف (۴۰۴۱)، کادرسازی جانشین‌پروری (۳۰۸۷)، توانمندسازی (۴۰۱)، کارگروهی (۳۰۶۵)، خلاقیت و نوآوری (۳۰۹۶) به دست آمد.

بحث و نتیجه‌گیری: برابر یافته‌ها، سنجه‌های شایستگی عملکردی مدیران به عنوان بعد سوم مکمل صفات و رفتار مدیران جهت سنجش عملکرد فرد، به عنوان پیامد مدیران جهت ارزیابی مورد استفاده قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: سازمان؛ کارکنان؛ ارزشیابی، عملکرد.

مقدمه

ارزشیابی عملکرد، یک سلسله اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد فرد یا سازمان در فاصله زمانی معین است (سعادت، ۱۳۹۰: ۲۱۴). صفات (ویژگی‌های فیزیکی و روانی)، رفتار (فعالیت در محل کار) و نتایج (اندازه‌گیری پیامدهای واقعی رفتارهای کاری) سه مولفه اصلی ارزشیابی عملکرد است (انجمن مدیریت منابع انسانی^۱، ۲۰۱۰). ارزشیابی عملکرد می‌تواند ساختاریافته یا بدون ساختار و همچنین عینی یا ذهنی باشد. ارزشیابی‌های ساختار یافته در دوره‌های زمانی مشخصی انجام می‌شوند اما ارزشیابی بدون ساختار دوره زمانی خاصی ندارد. ارزشیابی عینی مبتنی بر حقایق است اما ارزشیابی ذهنی مبتنی بر ادراک مدیران است (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵).

قابلیت اطمینان و اعتبار هنوز هم به عنوان یک مشکل عمده در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد باقی مانده است (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵)، در واقع یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی ایجاد یک سیستم ارزشیابی عادلانه و مؤثر است (جیمز و همکاران، ۲۰۱۵)، زیرا پذیرش یا رد سیستم ارزشیابی عملکرد بستگی دارد به عادلانه بودن آن (کیم و روبینتی، ۲۰۱۱). بنابراین مدیران باید بر روی انصاف و عدالت درک شده از ارزشیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود سازمان‌هایشان تمرکز کنند (چاو و سی، ۲۰۱۳؛ کراتس و برون، ۲۰۱۳؛ شولیهین و پایک، ۲۰۱۳). کراپانزانو و همکاران (۲۰۰۱) ادعا می‌کنند که کیفیت سیستم ارزشیابی نه تنها به عوامل ساختاری بلکه به عوامل شناختی و روانی نیز بستگی دارد. بیشتر از هر چیز دیگری، روابط بین فردی میان ارزیاب و ارزیاب شونده یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های سیستم ارزشیابی عملکرد موفق است (کیم و روبینتی، ۲۰۱۱). ارزشیابی عملکرد نباید تحت تأثیر احساسات ارزیاب قرار گیرد، به این دلیل که بعضی وقت‌ها ارزیاب‌ها آگاهانه یا ناآگاهانه در برابر ارزیاب شونده متعصب می‌شوند (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵).

طرفداران سیستم ارزشیابی عملکرد از سودمندی آن دفاع می‌کنند. آنها ادعا می‌کنند که مدیران می‌توانند بر اثرات منفی ارزشیابی عملکرد از طریق مشارکت کارکنان و بازخورد در فرایند ارزشیابی عملکرد، غلبه کنند. اما در عین حال برخی از محققان در مطالعات خود فرایند ارزشیابی عملکرد را مورد انتقاد قرار داده‌اند و بر این باورند که طراحی یک سیستم ارزشیابی عملکرد عادلانه و دقیق سخت است، زیرا ارزشیابی عملکرد با قضاوت ذهنی انسان گره خورده است (کیم و رابینتی، ۲۰۱۱). دمینگ (۲۰۰۰) ارزشیابی عملکرد را به عنوان یکی از عوامل مخرب سازمان‌ها توصیف می‌کند، زیرا از نظر او بسیار نا عادلانه است به افرادی که در یک گروه هستند انگ متفاوت بودن زده شود. کوک (۱۹۹۵) نیز از ارزشیابی عملکرد انتقاد کرده و بیان می‌کند که این روند ممکن است مغرضانه باشد و ارزیاب تحت تأثیر عوامل دیگری غیر از معیارهای رتبه‌بندی نوشته شده و قابل قبول باشد. تحقیقات انجام شده توسط فریمن (۲۰۰۴) نشان داد که یک شکاف عمیق بین تئوری و عمل با توجه به زمان صرف شده در مصاحبه ارزشیابی عملکرد وجود دارد. آنها بیان کردند اگر چه دستورالعمل ارزشیابی عملکرد نشان می‌دهد که به کارمند باید زمان و فرصت بیشتری برای صحبت داد اما این سرپرست است که بیشتر صحبت می‌کند. به طور کلی ارزشیابی عملکرد بر عوامل متعددی تأثیر گذار است مثلاً به عنوان یک پایه و اساس برای تصمیمات اداری است، مانند ارتقای کارمند، اخراج، انتقال و تخصیص پاداش‌های مالی، توسعه و تحقیقات پرسنلی و همچنین یک فرصت منحصر به فرد برای کارکنان و سرپرستان جهت برقراری ارتباط به صورت رو در رو به منظور تعیین اهداف و مسیر کلی سازمان فراهم می‌کند (کواکیو و همکاران، ۲۰۱۵). پژوهش‌های قبلی تأثیر انصاف ادراک شده از ارزشیابی‌های عملکرد را بر انگیزه درونی (کیم و روبینتی، ۲۰۱۱). تعهد

سازمانی (صالح و همکاران، ۲۰۱۳)، مقبولیت ارزشیابی عملکرد (مالی، ۲۰۰۹) مورد بررسی قرار داده‌اند. بر طبق نظر لاو (۲۰۰۷)، رابطه روشن و قوی بین عملکرد سازمانی و توجه به مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. یک سیستم ارزشیابی عملکرد خوب، می‌تواند به سازمان کمک کند که افراد با عملکرد عالی و زیر متوسط را تشخیص دهد. نهادهایی که کارکنان سخت کوش و بهره‌ور را شناسایی می‌کنند و بر این اساس به آنها پاداش می‌دهند محیط مناسبی را برای رشد فرد و سازمان ایجاد می‌کنند و در مقابل، یک سیستم ارزشیابی ضعیف می‌تواند باعث ایجاد اضطراب و کاهش روحیه کارکنان شود. برخی از منتقدان ادعا می‌کنند که ارزشیابی عملکرد دقت اندازه‌گیری را برای عملکرد کاری یک کارمند دولتی تضمین نمی‌کند و این ممکن است به عواقب ناخواسته‌ای مانند تحمیل رقابت‌های غیرضروری و تضعیف همکاری در میان کارکنان دولتی منجر شود (مالوینی و همکاران، ۲۰۰۸). بر طبق گفته لی (۲۰۱۱) ارزشیابی عملکرد سوءظن را افزایش می‌دهد و تلخی میان کارکنان را تحریک می‌کند و به طور کلی سیستم‌های ارزشیابی، مکانیسم‌های قهری برای استخراج بهره‌وری از کارکنان در یک سازمان است. مطالعات و پژوهش‌هایی نیز در مورد رابطه بین ریاکاری یا خود شیرینی و سیستم ارزشیابی عملکرد در سازمان‌ها انجام شده اما این پژوهش‌ها به نتایج متفاوت و گاه متناقضی منجر شده است، به عبارت دیگر در این تحقیقات از آنجا که مدیران هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان از نیت آن‌ها برای خود شیرینی واقف نیستند، برخی رفتار آن‌ها را از نوع خود شیرینی و برخی دیگر حقیقی ادراک کرده‌اند و در نتیجه رابطه یاد شده به روشنی بررسی نشده است (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲). ارزشیابی عملکرد سه کارکرد: ارائه بازخور مناسب به منظور حمایت از توسعه کارکنان، ارائه اطلاعات مفید به سرپرستان و ارائه خدمت به منظور اصلاح یا تغییر رفتار برای تولید بیشتر و اثر بخشی سازمان دارد (لاو^۱، ۲۰۰۷).

سیستم ارزشیابی عملکرد، بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد، الزامات کارآموزی، زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین رابرتس و پاولاک^۲ (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله: عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آن‌ها و تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کار دستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است.

انتظار می‌رود که یک سیستم ارزشیابی عملکرد روا و پایا، اطلاعاتی در باره نقاط قوت و ضعف برای مدیران و فرد، فراهم کند به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است و چه بسا موجب نارضایتی کارکنان از روند ارزشیابی و نزدیک نبودن سنجش عملکرد کارکنان به واقعیت را موجب گردد.

همچنین عملکرد ضعیف کارکنان، اثرات منفی و زیانباری بر رهبری و کارکنان سازمان بر جای می‌گذارد، به طوری که امروزه بخش مهمی از وقت مدیران صرف تفکر درباره چگونگی اقدام درمورد افراد کم‌کار می‌شود. با استفاده از نظام ارزشیابی عملکرد صحیح می‌توان

1. Law

2. Roberts and pavlak

تاحدودی بر این مشکلات فائق آمد و سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم آورد (سماواتی و نجات، ۱۳۸۸: ۲۰).

ارزشیابی عملکرد را می‌توان به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود. در این صورت ارزشیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده شان تأثیر می‌گذارد.

یکی از مولفه‌های مهم که می‌تواند سازمان را در جهت نیل به این مقصود یاری نماید برخورداری از یک نظام جامع و کامل ارزشیابی که مبتنی بر آموزه‌های اسلام ناب، اندیشه‌های حضرت امام و مقام معظم رهبری و مولفه‌های تأثیرگذار مدیریتی است. به همین منظور معاونت‌های تخصصی با طراحی نظام ارزشیابی عملکرد تمام تلاش خود را جهت رسیدن به این راهبرد اساسی در پیش گرفت. متولیان نظام ارزشیابی عملکرد با بهره‌گیری از تجارب گذشته نظام ارزشیابی در سازمان و یافته‌های دانشی ضمن برگزاری دوره‌های تخصصی برای مسئولان اجرایی و ارزشیابان تمام تلاش خود را به منظور نیل به یک نظام جامع که بتواند سازمان را به اهداف مورد نظر برساند. با این حال خروجی‌های اولیه نظام ارزشیابی و اثرات آن بر ارتقاء، جایگاه شغلی و در نتیجه تأثیرات آن بر حقوق و مزایای کارکنان سبب نارضایتی و زیر سؤال بردن نظام ارزشیابی شده است، بعضی به شیوه‌های اجرایی کردن آن منتقد بوده و عده‌ای هم وجود نقص در برخی از حوزه‌های نظام ارزشیابی را برجسته کرده و معتقد به بازنگری مجدد در این نظام هستند. بدون تردید هیچ نظام یا طرحی از جامعیت و کمال مطلوب برخوردار نیست و در مراحل اجرایی با چالش‌ها و آسیب‌هایی مواجه است که شناسایی این چالش‌ها و تلاش در جهت برطرف کردن آنها می‌تواند باعث استحکام بیش از پیش نظام ارزشیابی شود. مساله اصلی این است که نظام شایستگی‌های دارای دو بعد شایستگی عمومی و قابلیت‌های مدیریتی است اما شایستگی عملکردی ندارد و یا به صورت مبهم در درون سایر ابعاد قرار گرفته است. این طرح به دنبال احصاء شایستگی عملکردی است.

با توجه به چالش‌های پیش روی نظام ارزشیابی در سه حوزه شایستگی عمومی، قابلیت و ارزشیابی عملکرد، پژوهش حاضر در پاسخ به این سؤال که "سنجه‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان مدیران مورد مطالعه مبتنی بر مدل شایستگی کدامند؟" امید است نتایج و یافته‌های این پژوهش، زمینه‌های مناسبی را جهت ارتقاء سطح کیفی مدیران دانشگاه و سایر سازمان‌ها را فراهم آورد.

چارچوب نظری

ارزشیابی^۱، مشخص کردن ارزش فعالیت نسبت به هم با توجه به وظایف و مسئولیت‌ها است و فرایندی است که به وسیله آن ارزش و اهمیت نسبی فعالیت‌های مختلف تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر فرایند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت است. از نقطه نظر سازمانی مفاهیم «اندازه‌گیری»، «تجزیه و تحلیل» شناخته شده است، اما «ارزشیابی» با توجه این ایده که عملکرد به عنوان یک حالت رقابت شرکت تعریف شده است می‌تواند توسط یک سطح از کارایی و بهره‌وری که اطمینان حاصل از پایداری بازار را بررسی می‌کند، تعریف شود (لال و میکولیوک^۲، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌ها و نتایج حاصل از آن است.

1. Evaluation

2. Lala,P,I.,& Miculeac,M

عملکرد^۱ به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸)؛ و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. همچنین کارل و همکاران^۳ (۲۰۰۰) ارزشیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند؛ و به عقیده فوت و هوک^۴ (۱۹۹۹) ارزشیابی مدیران عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آن‌ها در آینده. با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸).

ارزشیابی عملکرد^۵، یک سلسله اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد فرد یا سازمان در فاصله زمانی معین است (سعادت، ۱۳۹۰: ۲۱۴) به عنوان یکی از معیارهای مهم در قضاوت درباره اثربخشی کارکنان و یا غیر اثر بخش بودن آن‌ها برای سازمان به شمار می‌آید. نو و همکاران^۶ (۲۰۰۸) اهداف ارزشیابی کارکنان را به دو دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند جدول یک بیانگر موارد به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی است.

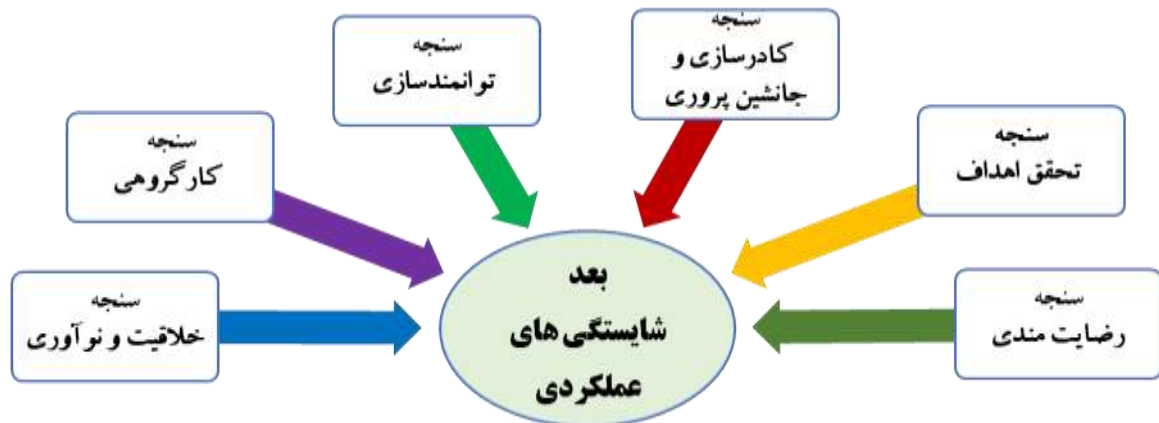
با توجه به نظریات و تحقیقات انجام شده و مطالعه تطبیقی مولفه ارزشیابی عملکرد مدیران به شرح جدول ۱ نشان می‌دهد.

جدول ۱: مطالعه تطبیقی مولفه های ارزشیابی عملکرد مدیران (محقق، ۱۳۹۷)

مؤلفه	رضایتمندی	تحقق اهداف	کادر سازی	توانمند سازی	کارگروهی	نوآوری
مبینی و ابراهیمی (۱۳۹۵)	*			*	*	*
عباسی و همکاران (۱۳۵۹)	*	*		*	*	
باسی (۲۰۱۳)			*			
فرهادی و همکاران (۱۳۸۱)						*
مک نامارا (۲۰۰۹)			*			
رایت و همکاران (۲۰۰۵)		*				
گرووز (۲۰۰۷)			*			
رایت و کهو (۲۰۰۸)					*	
سمبروک (۲۰۰۵)			*			
لام و رایت (۱۹۹۸)		*		*		
کیم (۲۰۰۱)			*			
پرسال و همکاران (۲۰۱۲)		*				
هوانگ (۲۰۰۱)			*			
برناردین (۲۰۰۳)		*		*		
ربانی مهر و دلوی (۲۰۱۱)	*	*		*		
احمدزاده و صحرائیان (۱۳۸۸)			*			
صفری و همکاران (۲۰۱۶)		*				*
دارایی (۱۳۹۲)			*			
اقدسی و نوروز زاده (۲۰۱۳)				*		
مهدی زاده (۱۳۹۲)			*			
اسلام و رسد (۲۰۰۶)		*		*	*	*

1. Performance
2. Byars, L.I & Rue, L.W
3. Carell, M. & , et al
4. Foot, M. & Hook, C
5. Performance Evaluation
6. Noe, Hollenbeck, Gerhurt & Wright

با توجه به نظریات و تحقیقات انجام شده و نیز نظر کارشناسان و نخبگان و بومی سازی آنها عوامل احصا شده، مدل زیر مبنای ادامه این پژوهش قرار خواهد گرفت.



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته، ۱۳۹۷)

بر اساس مدل مفهومی فوق مولفه های بعد شایستگی عملکردی تعیین شد سپس عوامل هر کدام از مولفه مورد بررسی قرار گرفت.

روش

پژوهش حاضر با عنوان طراحی سنجه های شایستگی عملکردی مدیران دریکی از دانشگاه کشور است که از نظر جهت گیری پژوهشی، کاربردی^۱ و ارزیابی^۲، از نظر فلسفه پژوهشی اثبات گرایی (مشخص شدن واقعیت و درک پدیده ها)، از نظر رویکرد پژوهشی استقرایی^۳، از نظر استراتژی پژوهش پیمایشی^۴، از نظر هدف اکتشافی^۵ و توصیفی^۶، افق زمانی تک مقطعی و شیوه گردآوری داده ها با استفاده از پرسش نامه و پانل خبرگان است.

برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج داده ها از فنون آماری از جمله آزمون های توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و آمار استنباطی) (انحراف معیار، ضریب توافقی) استفاده شد، همچنین برای سهولت از نرم افزار SPSS21 و Exle2016 استفاده شد. ابزار این پژوهش، ابتدا با توجه به متغیرهای تعیین شده با استفاده از پرسش نامه نیمه ساختاریافته و در نهایت با پانل خبرگان تجزیه و تحلیل شد.

جامعه آماری اساتید دانشگاهی و مسئولین و کارشناسان رده های سازمان، انتخاب شد و نمونه آماری تعداد ۲۲ نفر از اساتید دانشگاهی و مسئولین دارای ۵ سال سابقه کار مدیریتی در حوزه های مربوطه، انتخاب شد.

1. Applied orientation
2. evaluative orientation
3. inductive
4. survey
5. exploratory study
6. descriptive study

بررسی مولفه‌های شایستگی عملکردی در پنج مرحله به شرح ذیل انجام شد:

مرحله اول - توزیع پرسش نامه در بین خبرگان: با توجه به مبانی نظری، چک لیست مولفه‌های شایستگی عملکردی توسط گروه تحقیق تکمیل شد و برای استخراج نظرات از خبرگان فنی در مورد موضوع و یا رسیدن به اجماع، پرسش نامه نیمه ساختاریافته توزیع شد سپس داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

مرحله دوم - تشکیل پانل خبرگان دور اول: پانل خبرگان طی یک جلسه با حضور اساتید دانشگاه و مدیران ارشد ارزشیابی و مسئولین ارزشیابی تشکیل شد. به منظور اعتباریابی سنج‌های عملکردی مدیران از نظر خبرگان فنی استفاده شده‌است و توافق شد که به صورت قراردادی بعد شایستگی عملکردی ابتدا سنج‌ها سپس علایم و نشانه بیان شود. یافته‌های دور دوم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

مرحله سوم - تشکیل پانل خبرگان دور دوم: پانل خبرگان طی یک جلسه با حضور اساتید دانشگاه و مدیران ارشد ارزشیابی و مسئولین ارزشیابی تشکیل شد. یافته‌های دور سوم نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این مرحله به منظور اعتباریابی ابزار سنجش سنج‌های عملکردی مدیران از نظر خبرگان فنی استفاده شده‌است و توافق جمعی ایجاد شد و سنج‌ها و علایم و مصادیق آن به حد اشباع رسید.

مرحله چهارم - نهایی سازی سنج‌های شایستگی عملکردی: در این مرحله به منظور اعتباریابی ابزار سنجش سنج‌های عملکردی مدیران از نظر خبرگان فنی به صورت پرسش‌نامه استفاده شده‌است و یافته‌های دور چهارم توسط گروه تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت سنج شایستگی عملکردی، مصادیق و علایم همچنین ابزار آن مورد بررسی قرار گرفت و به عنوان یافته نهایی سنج‌های شایستگی عملکردی طراحی شد.

یافته‌های وضعیت جمعیت‌شناختی

به منظور توصیف جامعه مورد مطالعه از فراوانی و درصد استفاده شده‌است و جدول شماره ۴-۱ نتایج وضعیت جمعیت‌شناختی است.

جدول ۲: وضعیت جمعیت‌شناختی

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۱	۹۵.۵	عضویت	هیات علمی	۵	۲۲.۷
	زن	۱	۴.۵		رسمی	۱۴	۶۳.۶
سن (سال)	۳۱-۴۰	۵	۲۲.۷		سایر	۴	۱۳.۶
	۴۱-۵۰	۱۰	۴۵.۵	مرتبه علمی	استاد	۱	۴.۵
	۵۱ و بالاتر	۷	۳۱.۸		دانشیار	۱	۴.۵
مقطع تحصیلی	فوق دیپلم	۱	۴.۵		استادیار	۳	۱۳.۵
	لیسانس	۴	۱۸.۲		سایر	۱۷	۷۶.۵
	فوق لیسانس	۷	۳۱.۸	عنوان شغل	متخصص	۱	۴.۵
	دکتری و بالاتر	۱۰	۴۵.۵		کارشناسی	۲	۹.۱
گروه رشته تحصیلی	علوم پزشکی	۱۰	۴۵.۵		مدیریتی	۱۸	۸۱.۸
	علوم انسانی	۸	۳۶.۴		نامشخص	۱	۴.۵
	فنی مهندسی	۴	۱۸.۲				
سابقه کار	۶-۱۰	۱	۴.۵				
	۱۱-۱۵	۱	۴.۵				
	۱۶-۲۰	۷	۳۱.۸				
	۲۱-۲۵	۳	۱۳.۶				
	۲۶ و بالاتر	۱۰	۴۵.۵				

جدول شماره ۴-۱ نشان دهنده هشت نوع متغیر جمعیت‌شناختی است. متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل: جنسیت، سن، مقطع

تحصیلی، گروه رشته تحصیلی، عضویت، سابقه کار، عضویت، مرتبه علمی و عنوان شغل است.

نتایج سنج‌های عملکردی مدیران

به منظور اعتباریابی سنج‌های عملکردی مدیران از نظر خبرگان فنی استفاده شده است و جدول شماره ۳ نتایج نظرات خبرگان است.

جدول ۳: میانگین توافق خبرگان در مولفه رضایت‌مندی

مؤلفه	سنج‌های عملکردی	میانگین	انحراف معیار
رضایت‌مندی	میزان رضایت مسئول مستقیم (در دسترس بودن، ثبات رفتار سازمانی، انجام به موقع دستورات و تدابیر، حضور به موقع و فعال در جلسات و برنامه ای کاری)	4.41	.908
	میزان رضایت کارکنان تحت امر (مفید و اثربخش، حمایت و همراهی، تفویض اختیار، رشد و ارتقاء، بازخورد)	3.86	1.125
	میزان رضایت همکاران (سرعت عمل، احساس مسئولیت، همکاری و تعامل، همکاری و همسو سازی فعالیت و اقدامات)	3.77	.813
	میزان رضایت مشتری (برخورد مناسب، پاسخگویی به نیاز و شکایت و راهنمایی و مشاوره صحیح و منطقی با ارباب رجوع و خدمات با کیفیت)	4.59	.590
	میانگین کل	۴.۱۶	۰.۸۵۹

جدول شماره ۳ نشان دهنده چهار نوع متغیر رضایت‌مندی است که متغیر رضایت مشتری با میانگین ۴.۵۹ بالاترین رتبه و متغیر رضایت همکاران با ۳.۷۷ پایین ترین رتبه را نشان می دهد.

جدول ۴: میانگین توافق خبرگان در مولفه میزان تحقق اهداف برنامه‌ها

مؤلفه	سنج‌های عملکردی	میانگین	انحراف معیار
میزان تحقق اهداف برنامه‌ها	عملکرد مالی (ایجاد منابع جدید، کاهش هزینه)	3.82	1.053
	عملکرد برنامه‌ای (انتشار عملکرد قبلی، مقایسه، اقدام اصلاحی)	4.36	1.002
	تحقق مأموریت (هدف گذاری، مشارکت، اشاعه)	4.23	.922
	میانگین کل	۴.۴۱	۰.۹۹۲

جدول شماره ۴ نشان دهنده سه نوع متغیر میزان تحقق اهداف برنامه‌ها است که متغیر عملکرد برنامه‌ای با میانگین ۴.۳۶ بالاترین رتبه و متغیر عملکرد مالی با ۳.۸۲ پایین ترین رتبه را نشان می دهد.

جدول ۵: میانگین توافق خبرگان در مولفه جانشین‌پروری

مؤلفه	سنج‌های عملکردی	میانگین	انحراف معیار
جانشین‌پروری	یکپارچه کردن برنامه های شایسته پروری با دیگر نظام‌های سازمانی	3.77	1.307
	تعیین میزان توانمندی‌ها در پست ها افراد در طول سیر خدمتی	3.64	1.255
	شناسایی و جذب افراد توانمند و شایسته از داخل و خارج	4.14	.834
	واگذاری اختیارات متناسب با مسئولیت‌ها و توانمندی افراد به جانشین‌ها	4.45	.671
	پایگاه‌های دانشی، جهت نزدیک تر جانشین‌ها به خواسته‌های حرفه‌ای	3.36	1.649
	میانگین کل	۳.۸۷	۱.۱۴۳

جدول شماره ۵ نشان دهنده پنج نوع متغیر جانشین پروری است که متغیر واگذاری اختیارات متناسب با مسئولیت‌ها و توانمندی افراد به جانشین‌ها با میانگین ۴.۴۵ بالاترین رتبه و متغیر پایگاه‌های دانشی، جهت نزدیک‌تر جانشین‌ها به خواسته‌های حرفه‌ای با ۳.۳۶ پایین‌ترین رتبه را نشان می‌دهد.

جدول ۶: میانگین توافق خبرگان در مولفه یادگیری و رشد

مؤلفه	سنجه‌های عملکردی	میانگین	انحراف معیار
یادگیری و رشد	سرانه ساعت آموزش کارکنان	3.91	.971
	کمیت و شورا و کلاس	3.41	1.260
	آموزش استاد و شاگردی	3.91	.921
	انتقال تجربیات	4.45	.671
	توانمندسازی	4.36	1.093
	میانگین کل	۴.۱	۰.۹۸۳

جدول شماره ۶ نشان دهنده پنج نوع متغیر یادگیری و رشد است که متغیر انتقال تجربیات با میانگین ۴.۴۵ بالاترین رتبه و متغیر کمیت و شورا و کلاس با ۳.۴۱ پایین‌ترین رتبه را نشان می‌دهد.

جدول ۷: میانگین توافق خبرگان در مولفه یادگیری و رشد کار گروهی

مؤلفه	سنجه‌های عملکردی	میانگین	انحراف معیار
کار گروهی	میزان اعتماد کارکنان تحت امر	3.95	1.133
	میزان حمایت از واحدهای مربوطه	3.59	1.403
	میزان پویایی کار گروهی	3.77	1.412
	نقش تعریف شده در بین اعضای واحد مربوطه	3.68	1.323
	میزان ریسک پذیری	3.27	1.751
	میانگین کل	۳.۶۵	۱.۴۰۴

جدول شماره ۷ نشان دهنده پنج نوع متغیر یادگیری و رشد کار گروهی است که متغیر میزان اعتماد کارکنان تحت امر با میانگین ۳.۹۵ بالاترین رتبه و متغیر میزان ریسک پذیری با ۳.۲۷ پایین‌ترین رتبه را نشان می‌دهد.

جدول ۸: میانگین توافق خبرگان در مولفه خلاقیت و نوآوری

مؤلفه	سنجه‌های عملکردی	میانگین	انحراف معیار
خلاقیت و نوآوری	بررسی و حل مسائل و مشکلات و ارائه راهکار	4.00	1.480
	تعداد مطالعات و پژوهش‌های علمی در حوزه فعالیت واحد سازمانی	3.71	.784
	بکارگیری نتایج حاصل از فعالیت افراد خلاق، محققین و نوآوران	4.05	.999
	تقدیر نامه و نشان	3.77	.813
	ارائه ایده و استقبال و حمایت و بکارگیری طرح خلاقانه جدید	4.27	1.162
	میانگین کل	۳.۹۶	۱.۰۴۷

جدول شماره ۸ نشان دهنده پنج نوع متغیر خلاقیت و نوآوری است که متغیر ارائه ایده و استقبال و حمایت و بکارگیری طرح خلاقانه جدید با میانگین ۴.۲۷ بالاترین رتبه و متغیر تعداد مطالعات و پژوهش‌های علمی در حوزه فعالیت واحد سازمانی با ۳.۷۱ پایین‌ترین رتبه را نشان می‌دهد.

خلاصه میانگین توافق خبرگان در مولفه‌های سنجه‌های عملکردی به شرح جدول شماره ۹ است.

جدول ۹: میانگین توافق خبرگان در مولفه سنجه‌های عملکردی

ردیف	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
۱	رضایتمندی	۴.۱۶	۰.۸۵۹
۲	میزان تحقق اهداف برنامه‌ها	۴.۴۱	۰.۹۹۲
۳	جانشین پروری	۳.۸۷	۱.۱۴۳
۴	یادگیری و رشد	۴.۱	۰.۹۸۳
۵	کار گروهی	۳.۶۵	۱.۴۰۴
۶	خلاقیت و نوآوری	۳.۹۶	۱.۰۴۷

جدول شماره ۹ نشان‌دهنده شش نوع مولفه سنج‌های عملکردی است که مولفه میزان تحقق اهداف برنامه‌ها با میانگین ۴۴۱ بالاترین رتبه و مولفه کار گروهی با ۳۶۵ پایین‌ترین رتبه را نشان می‌دهد.

نتایج مصادیق سنج‌های عملکردی مدیران

در این مرحله به منظور اعتباریابی ابزار سنجش سنج‌های عملکردی مدیران از نظر خبرگان فنی استفاده شده‌است و یافته‌ها به شرح ذیل است.

جدول ۱۰: سنج شایستگی عملکردی

سنج	مصادیق	ابزار سنجش علایم و نشانه									
		اسنادی		مشاهده		مصاحبه		خبرگی		خوداظهاری	
		۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲
رضایت مندی	میزان رضایت مسئول مستقیم	5	31/25	11	68/8	8	50	6	37/5	0	0
	میزان رضایت مسئول غیرمستقیم	10	62/5	4	25	11	68/8	4	25	0	0
	میزان رضایت کارکنان تحت‌امر	6	37/5	10	62/5	13	81/3	2	12/5	0	0
	میزان رضایت مدیران هم‌تراز واحد مربوطه	4	25	9	56/3	13	81/3	7	43/8	1	6/25
	میزان رضایت ارباب رجوع	6	37/5	9	56/3	12	75	2	12/5	1	6/25
تحقق اهداف	مدیریت بهینه منابع عملکرد مالی	15	93/75	2	12/5	7	43/8	2	12/5	0	0
	عملکرد برنامه‌ای	16	100	2	12/5	7	43/8	2	12/5	0	0
	تحقق مأموریت محوله	11	68/75	8	50	7	43/8	5	31/3	0	0
	تحقق رسالت	6	37/5	12	75	8	50	6	37/5	0	0
	شناسایی و بکارگیری افراد مستعد و شایسته	7	43/75	13	81/3	8	50	5	31/3	0	0
توانمندسازی	واگذاری اختیارات و مناصب	8	50	12	75	8	50	4	25	0	0
	انتقال دانش و تجارب مدیریتی	9	56/25	9	56/3	7	43/8	5	31/3	0	0
	مستندسازی دانش و تجربه مدیریتی فرد	13	81/25	2	12/5	5	31/3	3	18/8	1	6/25
	شرکت در دوره‌ها تداوم و بازآموزی مدیریتی فرد	10	62/5	6	37/5	5	31/3	3	18/8	1	6/25
	انتقال دانش و تجربیات به کارکنان	5	31/25	6	37/5	11	68/8	6	37/5	0	0
کار گروهی	ارتقاء مستمر دانش تخصصی کارکنان	6	37/5	6	37/5	10	62/5	4	25	0	0
	تشویق افراد بر مبنای فعالیت‌ها و وظایف	12	75	7	43/8	8	50	3	18/8	0	0
	ارج نهادن به تصمیمات کار گروهی	8	50	9	56/3	11	68/8	4	25	0	0
	استقرار مدیریت فرآیندی	11	68/75	8	50	7	43/8	4	25	0	0
	تشکیل تیم‌های کاری تخصصی غیر رسمی	9	56/25	9	56/3	10	62/5	5	31/3	0	0
خلاقیت و نوآوری	میزان بکار ایده‌ای خلاقانه	9	56/25	11	68/8	9	56/3	5	31/3	0	0
	بهره‌گیری از فناوری روز	10	62/5	11	68/8	8	50	5	31/3	0	0
	نشان و افتخارات فرد در سازمان	14	87/5	2	12/5	5	31/3	3	18/8	0	0
	پذیرش ایده خلاقانه و نقادانه و استقبال و حمایت	7	43/75	12	75	11	68/8	6	37/5	0	0

جدول شماره ۱۰ نشان‌دهنده فراوانی نظر خبرگان با پنج نوع ابزار سنجش است.

سنجه های شایستگی عملکردی

در نهایت یافته ها با پرسش نامه و پانل خبرگان اجراء شد و سیر تکاملی سنجه های عملکرد بر حسب جدول ۱۱ است.

جدول ۱۱: خلاصه سنجه شایستگی عملکردی

سنجه	ابزار سنجش				مصادیق و علائم
	بررسی اسنادی	مشاهده	مصاحبه	چیزی	
رضایت مندی	*	*	*	*	مسئول مستقیم از عملکرد، ثبات رفتار و انجام به موقع کارها رضایت دارد.
	*	*	*	*	مسئول غیرمستقیم و رده تخصصی بالادستی از عملکرد ایشان رضایت دارد.
	*	*	*	*	کارکنان تحت امر از عملکرد، حمایت، رشد و ارتقاء رضایت دارند.
	*	*	*	*	مدیران همتراز واحد مربوطه از تعامل، همسویی و همکاری ایشان رضایت دارند.
	*	*	*	*	ارباب رجوع از برخورد مناسب، راهنمایی، دقت و ادب ایشان رضایت دارند.
تحقق اهداف	*				منابع مالی در اختیار را به نحو مطلوب و بهینه مدیریت می کند.
	*				عملکرد برنامه ای از بهروری لازم برخوردار است.
	*				ماموریت محوله به موقع تحقق پیدا کرده است.
جانشین پرور	*	*			افراد مستعد و شایسته را شناسایی و بکارگیری نموده است.
	*	*			متناسب با توانمندی های افراد، بخشی از اختیارات و مناصب را واگذاری می کند.
	*	*	*	*	دانش و تجارب مدیریتی را به جانشینان منتقل می کند.
توانمندسازی	*				دانش و تجربه مدیریتی فردی را مستندسازی نموده است.
	*				در دوره های تداوم و بازآموزی مدیریتی شرکت فعال دارد.
	*	*	*	*	دانش و تجربیات به کارکنان منتقل می کند.
کارگروهی	*	*	*	*	افراد تحت امر خود را جهت کارگروهی مورد تشویق قرار می دهد.
	*	*	*	*	به تصمیمات کارگروهی و مشارکت اهمیت می دهد.
	*	*	*	*	مدیریت فرآیندی را پیاده سازی می کند.
	*	*	*	*	تیم های کاری تخصصی حرفه ای تشکیل می دهد
خلاقیت و نوآوری	*	*	*	*	ایده های خلاقانه و پژوهش های سازمانی را در اجرایی وظایف و مسئولیت خود بکار می گیرد.
	*	*	*	*	از فناوری روز در اجرایی وظایف و مسئولیت خود جهت تحول بهره گیری می کند.
	*	*	*	*	نشان و افتخارات سازمانی در حوزه کاری خود کسب کرده است.
	*	*	*	*	از ایده های نقادانه استقبال و حمایت می کند

جدول شماره ۱۱ نشان دهنده خلاصه سنجه شایستگی عملکردی است.

بحث و نتیجه گیری

جامعه آماری اساتید دانشگاهی و مسئولین دانشگاه و نمونه آماری تعداد ۲۲ نفر از متخصصان و مسئولین عالی و حداقل دارای ۵ سال سابقه کار مدیریتی در حوزه های مربوطه انتخاب شد.

رضایت مندی از مقوله مهم ارزشیابی است که کارکنان، علاقه شخصی و نزدیک را با سرپرست می‌پسندد و برای مهارت و قدرت فنی سرپرست ارزش بیش‌تری قائل است (هومن، ۱۳۸۱: ۵۲-۵۴). همکاران، کارکنان سازمان هستند که در تعامل با هم بوده و به جنبه های اجتماعی محیط کار مرتبط است، رضایت ناشی از کار با همکاران تا اندازه ای مشابه با سرپرستی است و نشان دهنده این است که اعضای گروهی که فرد عضو آن است از نظر اجتماعی حمایت گر و تکمیل کننده وظایف کاری یکدیگرند.

نتیجه تحقیقات نشان می دهد که اگر رییس واحد (از نظر کارکنان) صمیمی باشد، افراد را درک نماید، به عملکرد خوب پاداش نیکو بدهد به نظرها و دیدگاه های کارکنان احترام بگذارد و در نهایت به افراد توجه کند، رضایت شغلی افزایش خواهد یافت (پارسایان و اعرابی، ۱۳۷۸: ۲۹۸).

رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار همچون: نظم و آمادگی برای ارائه خدمات، وقت شناسی، نظم و آراستگی، رعایت ادب و نزاکت، عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب، همکاری و خوش برخوردی، آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام مورد نیاز به خدمت گیرندگان، وجود تمایلات مثبت به کار، متناسب با نوع کار و فعالیت ها رعایت شود. جهت ارج نهادن و احترام به ارباب رجوع انتظار: نظم، وقت شناسی، رعایت ادب و نزاکت، عدالت و انصاف، خوش برخوردی، ارائه اطلاعات و تمایلات مثبت به کار است.

تحقق اهداف، متغیرهای بازده به شکل های مختلف تحت عنوان اهداف سازمانی ظاهر می شود. اهداف سازمانی که عموماً در ماموریتها و خط مشی های سازمانی نهفته است.

مهمترین شاخص ها: کاهش هزینه های خدمات و ضایعات؛ کاهش هزینه های فرصت از دست رفته؛ کاهش دوباره کاری ها و اشتباهات؛ کاهش زمان مرده یا زمان تلف شده جهت خدمات به موقع؛ افزایش سطح رضایت به ذینفعان؛ افزایش سهم خدمات؛ افزایش سطح کیفیت خدمات است. مدیران همواره با کمبود منابع مادی و منابع انسانی، مواجه می باشند. در حقیقت مسئله اساسی تخصیص بهینه منابع محدود به احتیاجات نامحدود سازمانی است (محمدیان، ۱۳۹۰: ۳).

جانشین پروری فرایندی است که طی آن کاندیداهای مناسب برای تصدی پست های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان، از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب شده و پرورش داده می شوند. برنامه جانشین پروری، یکی از برنامه ها برای تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم می باشد. یکی از عواملی که نقشی راهبردی در رسیدن سازمان ها به اهداف از پیش تعیین شده آنها دارد، منابع انسانی کارآمد، متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه های مختلف است. دلائل زیادی برای اهمیت پیاده سازی مدیریت جانشین پروری وجود دارد. در وهله اول، برنامه مدیریت جانشین پروری، باعث می شود که کارکنان متوجه شوند که سازمان تفکر استراتژیک در مورد آینده دارد.

توانمندسازی صرفاً از یک جنبه مورد توجه قرار نمی گیرد بلکه حتی در مدیریت نیز جنبه های متعددی را برای توانمندسازی قائلند. برای کسب موفقیت پایدار، سازمانهای ما نیازمند تغییر و بهبود در حوزه های مختلفی هستند که در میان این حوزه ها، منابع انسانی

نقش مهم تر و کلیدی تری را ایفا می نمایند، چرا که عاملین هر نوع تغییر و بهبود در هر حوزه ای، افراد هستند. به همین دلیل منابع انسانی محور دستیابی به اهداف سازمانی اند. اما کدامین منابع انسانی می توانند این نقش را ایفا کنند؟ طبقاً پاسخ این پرسش، منابع انسانی توانمند است؛ یعنی افرادی که دارای دانش، مهارت و انگیزه کافی برای حل مسائل سازمانی در مسیر اهداف آن هستند. این گونه است که در مطالعات توسعه هم بر نقش منابع انسانی در توسعه بسیار تأکید شده و توانمندسازی منابع انسانی را راهبردی اساسی برای توسعه ملت ها به شمار آورده اند.

کارگروهی به کاری گویند که دو یا چند نفر با هدف مشترک که هر کدام قسمتی از آن را انجام دهند. یکی از ضروری ترین عوامل تحقق اهداف هر سازمان، کار گروهی است. فواید کار گروهی بسیار است، مثلاً انجام کارها به طور گروهی ساده تر است. البته کار گروهی با محدودیت هایی نیز مواجه است. افزایش بهره وری تنها با همکاری تنگاتنگ کارکنان و مدیریت محقق می شود. تجربه ثابت کرده است که رابطه ی ضعیف کارکنان و مدیریت باعث می شود تا کارکنان تمایلی به انجام کاری بیش از وظایف روزانه ی خود، نداشته باشند. بنابراین سهیم کردن کارکنان در امور مدیریتی برای افزایش بهره وری ضروری است. شراکت در امور مدیریتی تعهد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان افزایش می دهد، بنابراین آنها برای تأمین این تعهد تلاش بیشتری می کنند. از سوی دیگر، هنگام بروز مشکلات، کارکنان برای رفع آنها به یکدیگر کمک می کنند تا از کیفیت محصول یا خدمت کاسته نشود. دیرانی که سبک های مشارکتی را به کار می گیرند، درمورد تغییرات اعمال شده پاسخ بهتری از کارکنان خود دریافت می کنند. مشارکت کارکنان باعث می شود آنها همیشه از تغییرات احتمالی آگاه و برای رویارویی و کنار آمدن با آنها آماده باشند. تصمیماتی که با مشارکت و رضایت کارکنان اتخاذ می شوند از حمایت و پشتیبانی بیشتری برخوردارند، چرا که کارکنان به تصمیم هایی که خودشان در آنها نقش داشته اند تعهد بیشتری نشان می دهند و برای تحقق آنها تلاش بیشتری می کنند.

خلاقیت و نوآوری

نوآوری به کارگیری توانایی هایی ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. نوآوری تبدیل خلاقیت به محصول، کالا یا خدمت و ارائه آن به بازار برای دستیابی به سود است. نوآوری مهارتی است که با بسیاری از همکاری های دیگر همراه است. نوآوری به دگرگونی های عمده در زمینه پیشرفت های فناورانه یا ارائه تازه ترین مفاهیم مدیریت یا شیوه های تولید، اطلاق می شود.

خلاقیت چیزی نیست که تنها در اختیار گروهی خاص باشد، بلکه می توان از آن به عنوان مهارتی نام برد که قابل پرورش است و می توان با استفاده از آن استعداد نهفته خود را شکوفا کرد. از طرف دیگر رابطه خاصی بین سن و جنسیت با خلاقیت وجود ندارد. افراد خلاق بیشتر به وسیله علایق درونی خود نسبت به کارهای خلاق برانگیخته می شوند تا عوامل بیرونی نظیر شهرت، پول یا تایید دیگران. در واقع، وقتی دلایل بیرونی باعث انجام کارهایی می شود که ذاتاً جزو کارهای فکری خلاق به حساب می آید، ممکن است شخص انگیزه خود را برای انجام آن از دست بدهد.

بنابراین مدیران باید همیشه از بروز ایده ها و فکر های جدید استقبال نماید و افراد خلاق را تشویق کند. برای اینکه خلاقیت به وقوع بپیوندد، باید چنان نگرشی وجود داشته باشد تا از پیشنهادهایی که مبتنی بر تغییر شرایط موجودند، استقبال کند.

پیشنهادهای

ارزشیابی بعد شایستگی عملکردی مدیران در سازمان بر اساس الگو همزمان با ارزشیابی جاری انجام شود و بر مبنای الگوی این پژوهش، تحقیق جدیدی با رویکرد نتایج (خدمات و محصول) جهت پایش مدیر مورد مطالعه، قرار گیرد.

منابع

- (۱) سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. چاپ سیزدهم، تهران: سمت.
- (۲) محمدیان، یداله (۱۳۹۰) * بررسی وظایف مشاغل ستادی دانشگاه و ارائه مدل فرآیندی جهت ادغام مشاغل موازی. تهران: دانشگاه علوم پزشکی بقیه ا. (عج).
- (۳) هادوی نژاد، مصطفی، حسن، دانایی فرد، عادل، آذر و احمدعلی خائف الهی (۱۳۹۲). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان، چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳، ۴۰-۱۵.

- 1) Byars, L. I. & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management. **9th Edition**. New York: Mc GrawHill.
- 2) Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). **Human Resource Management: 9 th Edition**. New York: Mc GrawHill.
- 3) Carell Micheal R and et al. (2000). **Personnel/ Human Resource Management**. Mac Millan. Publishing.
- 4) ۱۹۹Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? **Review of Public Personnel Administration**, 33, 227-251.
- 5) Cook, M. (1995). Performance appraisal and true performance. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 10 No. 7, pp. 3-7.
- 6) Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Self-enhancement biases, laboratory experiment, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, and the increasingly crowded world of organizational justice. **Journal of Vocational Behavior**, 58, 260-272.
- 7) Deming, W.E. (2000), **Out of the Crisis**, MIT Centre for Advanced Educational Services, MA.
- 8) Foot. M and Hook. C (1999). **Introducing Human Resource Management**. Longman. Fox, William M.; 1981, p.70.
- 9) Frimann, S. (2004). **I sauna med chefen? (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen. In the sauna with the boss? (Im)possibilities in employee performance appraisals]**, in Jordan, P. Gehrman, Douglas B.; 1984, p.21.
- 10) James R. Harrington¹ and Ji Han Lee¹(2015). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees. Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. **Federal Agencies, Public Personnel Management**, Vol. 44(2) 214– 238
- 11) Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? **Review of Public Personnel Administration**, 31, 329-348.
- 12) Krats, P., & Brown, T. C. (2013). Unionised employee's reactions to the introduction of a goalbased performance appraisal system. **Human Resource Management Journal**, 23, 396-412.
- 13) Kwaku Agyen-Gyasi Michael Sakyi Boateng .(2015). "**Performance appraisal systems in academic and research libraries in Ghana: a survey**", **Library Review**, Vol. 64 Iss 1/2 pp. 58 – 81
- 14) Lala ,P, I., & Miculeac ,M.,(2012), **Analiza economico-financiara**, editie revizuita si adaugita, Timisoara: Editura Universitatii de Vest Mathis RI, Nica PC, Rusu C, Managementul resurselor umane, Bucuresti: Editura Economica
- 15) Law, D.R. (2007), "Appraising performance appraisals: a critical look at external control techniques", **International Journal of Reality Therapy**, Vol. 16 No. 2 pp. 18-25.
- 16) Lee, S., & Hong, J. H. (2011). Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. **Public Administration Review**, 71, 870-879.
- 17) Maley, J. F. (2009). The influence of performance appraisal on the psychological contract of the in-patriate manager. **South African Journal of Human Resource Management**, 7, 1-10.
- 18) Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurl, B & Wright, P.M. (2008). **Human Resource Management: gaining Competitive advantage**. New York: Mc GrawHill.
- 19) Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). **Municipal government Personnel Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?** **Public Personnel Management**, Vol. 25. No. 3, Fall

- 20) Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of performance appraisal and organizational commitment. **Asian Social Science**, 9, 121-128.
- 21) Sholihin, M., & Pike, R. (2013). Investigating the determinants of perceived procedural fairness in performance evaluation. **Journal of Applied Management Accounting Research**, 11, 29-42.
- 22) Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.
- 23) Society for Human Resource Management (SHRM) (2010), Resource Curriculum: An Integrated Approach to Human Resource Education, **Society for Human Resource Management**, Alexandria, VA.