

# طراحی و به کارگیری الگویی به منظور ارزیابی شایستگی و عملکرد مدیران در آموزش عالی

## (مطالعه موردی دانشگاه فنی و حرفه ای)

\* حسین شفیعی      \*\* ناصر شمس

\* دانشجوی کارشناسی ارشد، مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران<sup>۱</sup>

\*\* دانشیار، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۸/۳      تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۲۹

### چکیده

در رقابتی که مابین سازمان ها در دنیای امروز وجود دارد، عوامل زیادی می تواند در سازمان، به کار گرفته شده و برتری یک سازمان را تامین کند. ارزیابی عملکرد، یکی از موارد حیاتی برای ارتقاء موفقیت هر چه فراتر یک سازمان به منظور فراهم کردن رضایت مشتریان به حساب می آید. اما موضوعی که کمتر در ارزیابی ها بدان توجه می شود موضوع شایستگی و صلاحیت افراد می باشد. اگر بتوان الگویی ترکیبی از شایستگی و عملکرد برای ارزیابی سازمان ها مشخص کرد، بدون شک سازمان های فعال در ایران مسیر موفقیت را سریع تر طی خواهند کرد. دانشگاه فنی و حرفه ای یکی از وسیع ترین دانشگاه های کشور با ۱۷۰ دانشکده می باشد که هر ساله چندین دانش آموخته را وارد بازار کار می کند و موفقیت آنها منوط به مدیریت عملکردی قوی مدیران این دانشگاه در تعلیم دانشجویان می باشد. در این مقاله متناسب با اهداف دانشگاه فنی و حرفه ای یک الگویی برای ارزیابی شایستگی و عملکرد مدیران ارائه می شود. در همین راستا پرسشنامه ای در دو بخش شایستگی و عملکرد پیشنهاد و پس از طی کردن آزمون کارایی با استفاده از نظرات افراد خبره در سازمان و آزمون پایایی با به کارگیری روش ضریب آلفای کرونباخ، پرسشنامه در دانشگاه توزیع و اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در ادامه نیز با توجه به نتایج حاصله از تحلیل ها یک چارچوب کلی برای پیاده سازی این الگو در دیگر دانشگاه های کشور ارائه می شود.

**واژه های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، شایستگی، دانشگاه فنی و حرفه ای

### مقدمه

امروزه سازمان ها و موسسه های گوناگونی مطابق با اهداف و چشم اندازهای از پیش تعریف شده در یک قلمرو ملی و یا بین المللی در حال انجام ماموریت تعیین شده هستند. در این مسیر آنها می بایست در جهتی حرکت کنند که بهترین عملکرد را داشته باشند و این امر با ارزیابی های مستمر به وقوع خواهد پیوست. دانشگاه ها، به دلیل این که به تولید مهندسی و نوآوران فردای جامعه می پردازند، یکی از سازمانهای حیاتی و مهم محسوب می شوند که به منظور پیشرفت کشور باید بهترین عملکرد را داشته باشند. اگر عملکرد را انجام دادن وظیفه محول

شده برای هر فرد در دانشگاه تعریف کرد، برای ارتقاء عملکرد افراد شاغل در دانشگاه باید به ارزیابی عملکرد افراد پرداخته شود. ارزیابی عملکرد را می توان به صورت یک فرآیند در نظر گرفت که در آن یک مدیر، عملکرد و رفتارهای نیروی انسانی را به وسیله سنجش و مقایسه آنها با اهداف و وظایف از پیش تعیین شده مورد ارزیابی قرار می دهد. نتایج ثبت شده به دست آمده از ارزیابی علاوه بر این که می تواند نیروی انسانی را از عملکرد خود آگاه سازد، می تواند به عنوان یک راهبرد مهم در دانشگاه در نظر گرفته شود. نیروهای انسانی شاغل در دانشگاه

۱. نویسنده عهده دار مکاتبات: حسین شفیعی

مقایسه شایستگی و عملکرد مدیران با در نظر گرفتن نظرات هر دو جایگاه کارمندان و معاونین مطرح می کند. لازم به ذکر است که این چارچوب تعریف شده امکان به کارگیری این الگو در سازمان های دیگر را آسان می کند. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در دانشگاه فنی و حرفه ای در بخش ۵ صورت گرفته و در بخش ۶ مطالب بیان شده جمع بندی می شود و لزوم استفاده از مباحث شایستگی در کنار عملکرد در حوزه ارزیابی عملکرد به عنوان امری رایج و ضروری برای ارتقاء سازمان ها مورد بحث قرار می گیرد.

### مبانی نظری و پیشینه

در این قسمت مقاله ها و تحقیقات مربوط به ۳ بخش ارزیابی عملکرد، شایستگی و دانشگاه فنی و حرفه ای مورد بررسی قرار می گیرد و در آخر هدف اصلی این مقاله با توجه به نتایج به دست آمده از نقص های مقالات مروری عنوان می شود.

### ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی و برای اولین بار، در سطح فردی و سازمانی در صنعت نساجی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند مطرح گردید، بطوریکه کالاهای تولید شده با استفاده از چوبهایی در رنگهای مختلف درجه بندی می شدند. این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده<sup>۱</sup> سازمان بوده است (اکبریان-۱۳۸۸). اما پس از گذشت زمان و افزایش میزان رقابت مابین شرکت ها دانشمندان سعی در ارائه مدل هایی نمودند که موضوع ارزیابی عملکرد را در درون سازمان مورد بررسی قرار دهد. مدل های اولیه بیش تر به ارزیابی عملکرد سازمان ها به صورت کلی می پرداختند، ولی با گذر زمان و اهمیت دادن به ارزش انسان در سازمان ها، مدل هایی برای ارزیابی عملکرد نیروی انسانی و به طور خاص شخص مدیر مطرح شد. در ادامه بعضی از مدل ها بر اساس سیر گفته شده مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند.

به علت افزایش پیچیدگی سازمان ها در دهه ۱۹۸۰، آنها به دنبال ایجاد مزایایی بودند تا رقابت را به نفع خود به پایان برسانند. از جمله معیارهایی که می توانست مورد ارزیابی قرار بگیرد کیفیت بود که تحت عنوان مدل مالکولم بالدريج در سال ۱۹۸۷ برای ارتقای کیفیت در نظر گرفته شد (فاتح پناه، ۱۳۸۶). اما یکی دیگر از مواردی که گزینه خوبی برای ارزیابی بود هزینه های سازمان ها بود. در همین راستا جانسون و کاپل (تنجن، ۲۰۰۴) در سال ۱۹۸۷ مدلی را تعریف کردند که در آن

اعم از کارمندان، معاونین، مشاوران و مدیران همگی می توانند نقش تاثیرگذاری در تامین اهداف آینده سازمان داشته باشند، اما این مطلب قابل چشم پوشی نیست که اگر یک سازمان از وجود یک مدیر توانمند و کارا بهره برد، به دنبال آن افراد دیگر سازمان نیز عملکرد خوبی خواهند داشت. به همین دلیل ارزیابی عملکرد مدیر نسبت به دیگر اعضای سازمان، اطلاعات جامع تر و گسترده تری را به همراه خواهد داشت. از جنبه دیگر موضوعی که می تواند سازمان های نوپا را در عرصه رقابت با سایر ارگانها چیره گرداند، شایستگی نیروی انسانی آنها می باشد. امروزه یکی از چالش های اصلی سازمانها در عرصه کسب و کار داشتن یک نیروی انسانی با دانش و مهارت موردنیاز کار است که کمتر سازمانی آن را مورد بررسی قرار می دهد. در سطوح بالاتر می توان شایستگی نیروی انسانی را به همراه داشتن صفاتی تعریف کرد که موجب می شود عملکرد فرد از حد نرمال خود فراتر رود. به کارگیری افرادی که شایستگی بیش تری دارند می تواند به توسعه نظام شایسته سالاری کمک منحصر به فردی کند. اما موضوعی که می تواند به ارتقاء هر چه بیش تر سازمانها بپردازد، در نظر گرفتن همزمان ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با بررسی شایستگی آنها می باشد. مدل هایی در این زمینه پا به عرصه ظهور گذاشته اند که در میان آنها می توان به مقاله (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳) اشاره کرد که با عنوان مدل بررسی شایستگی مدیران و مقایسه آن با عملکرد، قادر است تا مدیران را بر اساس هر دو فاکتور گفته شده رتبه بندی کند.

به همین جهت در مقاله حاضر این الگو در دانشگاه فنی و حرفه ای کشور که متشکل از ۱۷۰ دانشکده می باشد پیاده سازی شده تا با نشان دادن کارا بودن این الگو توسط نتایج تحلیلی به دست آمده، دیگر سازمان ها را به پیاده سازی هر چه سریع تر آن سوق دهد. در ادامه به منظور شرح مدل به کارگرفته شده بخش هایی در نظر گرفته شده است که به طور مختصر به آنها اشاره می شود. در بخش ۲ با عنوان مروری بر ادبیات، مقاله و مطالب ارائه شده در حوزه ارزیابی عملکرد در سطح مدیر و نیروی انسانی در سالهای اخیر مورد بحث قرار می گیرد و نقاط قوت و ضعف آنها مطرح می شود. در بخش ۳ الگو پیشنهادی که بر اساس الگو بررسی شایستگی و مقایسه آن با عملکرد می باشد شرح داده خواهد شد و هم چنین تغییرات و توسعه هایی که به منظور به کارگیری آن در دانشگاه فنی و حرفه ای صورت گرفته به طور جامع تری توضیح داده می شود. بخش ۴ به چگونگی اجرا و پیاده سازی این الگو در دانشگاه فنی و حرفه ای اشاره می کند. در واقع یک چارچوب کلی را به منظور

یکی از این مراحل است که آن را از سایر مدل‌ها متمایز کرده است. نمره‌های ارزیابی که یک معیار کمی و عددی بودند می‌توانست پیشنهاد خوبی برای جایگزینی موارد کیفی ارزیابی باشد که در مقاله (بی و چین، ۲۰۰۹) تحت عنوان مدل ارزیابی چند فاکتوری بدان توجه شده است. با گذر زمان دانشمندان سعی داشتند تا کاربرد مدل‌های پیشین را گسترده‌تر کنند. در همین راستا، مدل ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه با در نظر گرفتن اطلاعات غیر یکنواخت و معیارهای وابسته (اسپینلا و همکاران، ۲۰۱۱) مطرح شد. یکپارچه کردن اطلاعات غیر همگن عددی و زبانی توسط تبدیل آنها به مجموعه‌های فازی و بعد نمایش دادن آنها به صورت ارزیابی زبانی، امری است که در این مدل تأمین شده است. مدل ۳۶۰ درجه (فانی و عباسی، ۲۰۰۳) برای اولین بار در حوالی سال‌های ۱۹۷۰ مورد بحث قرار گرفت و دلیل آن عدم اطلاعات کافی و دقیق از نیروی انسانی بود؛ زیرا که ارزیابی تک منبعی نمی‌توانست ارزیابی جامعی را به انجام برساند. هم چنین به دلیل این که ارزیابی عملکرد کارکنان نیازمند قضاوت شخصی بود، به میزان دقیق بودن روش‌های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی انتقاداتی وارد می‌شد. در همین راستا تحقیقاتی صورت گرفت و یکی از راه‌حل‌های آن استفاده از مدل‌های فازی بود. مقاله (مکوان و همکاران، ۲۰۱۳) متودولوژی ارزیابی فازی را به منظور ارزیابی عملکرد افراد در سال ۲۰۱۳ عنوان کرده و به منظور این که عدم دقت در نتایج به دست آمده وجود نداشته باشد از منطق فازی استفاده کرده است. در مباحث مربوط به بررسی عملکرد نیروی انسانی، اثربخشی و ایجاد یک چارچوب کلی برای اثر بخش بودن ارزیابی عملکرد موضوعی مهم محسوب می‌شود.

این موضوع در مقاله (اقبال، ۲۰۱۵) با تعریف ۳ معیار دقت، عدالت و هدفمند بودن در نظر گرفته شده و با استفاده از ترکیب و روابط مابین آنها یک مدل جامع یکپارچه‌ای برای ارتقاء سازمان‌ها ارائه داده شده است. مطلب دیگری که می‌تواند مورد بحث قرار بگیرد خودارزیابی عملکرد می‌باشد. این موضوع در مقاله (راماسومی، ۲۰۱۵) تحت عنوان خودارزیابی عملکرد و اثر بخشی آن در مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و به اثرات مثبتی که خودارزیابی می‌تواند در رابطه با ارزیابی کلی عملکرد کارکنان موجب شود نیز اشاره شده است. عدالت و شناخت بهتر سازمان از نیازها و انتظارات کارمندان از جمله نتایج خودارزیابی عملکرد می‌باشد.

فعالیت‌های هزینه‌آور را تحلیل می‌کرد. در ادامه سازمان‌ها دانستند که تنها معیار مالی نمی‌تواند به طور جامع به ارزیابی سازمان بپردازد و در سال ۱۹۸۹ مدل سینک و تاتل (تنجن، ۲۰۰۴) با هفت شاخص کلی که سودآوری را هم در درون خود داشت، معرفی شد. اما این هفت مورد بیشتر به داخل سازمان مربوط می‌شدند و موارد خارج از سازمان (مشتری) را در نظر نمی‌گرفتند، به همین دلیل مدل دیگری با عنوان ماتریس عملکرد (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰) در همان سالها مطرح شد که قادر بود مباحث مربوط به داخل و خارج سازمان را به طور همزمان مورد بررسی قرار دهد. فیتزگرالد در سال ۱۹۹۱، مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰) را بر سر زبان‌ها انداخت که مزیت آن نسبت به مدل ماتریس عملکرد، در نظر گرفتن ارتباط‌های واضح میان اطلاعات پیشین با شاخص‌های مهم آینده بود. در این میان مدل‌هایی بودند که به موضوع کیفیت به طور ویژه‌ای پرداخته‌اند، که از جمله آنها می‌توان به مدل تعالی سازمان (قویدل، ۱۳۸۴) اشاره کرد. وجود نظم سازمانی به هنگام ارزیابی عملکرد مبحث مهمی بود که در سال ۱۹۹۲ به عنوان هرم عملکرد (تنجن، ۲۰۰۴) توسط کروس و لینچ پیشنهاد شد که در آن سلسله مراتب سازمانی دیده می‌شد. در همین سال مدل دیگری با نام کارت امتیازدهی متوازن (تنجن، ۲۰۰۴) عنوان شد که سازمان‌ها را به استفاده از شاخص‌های متعادل و متوازن سوق داد و با محدود کردن آنها، چهار معیار سنجش را در خود جا نهاد. فرآیند کسب و کار (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰) توسط برون در سال ۱۹۹۶ مدل دیگری بود که مدیران اجرایی را به استفاده از جریان افقی مواد و اطلاعات تشویق می‌کرد.

با مهم تلقی شدن انسان به عنوان یک سرمایه ارزشمند در حوالی سال ۲۰۰۰، دانشمندان توجه بیشتری به نقش انسان در سازمان‌ها کردند و مدل‌هایی را برای ارزیابی عملکرد نیروی انسانی ارائه دادند. ارزیابی اثربخش عملکرد منابع انسانی فکر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده بود و در سال ۲۰۰۲ رویکرد T-E-A-M<sup>۱</sup> توانست این امر را تحقق بخشد. مقاله‌ای در سال ۲۰۰۶ میلادی (جزایری، ۲۰۰۶) به بررسی این مدل پرداخته و به چهار مرحله متوالی آن اشاره کرده است. نگهداری

<sup>۱</sup> Technical-Extended-Appraisal-Maintenance

و بعد از تهیه پرسشنامه و جمع آوری داده ها، این دو موضوع اصلی را برای هر نیروی انسانی مقایسه و تحلیل کرد. اما پس از مدتی تحقیقات نشان داد که بعد از به دست آوردن نتایج مربوط به شایستگی با توجه به مدل های گوناگون، متودولوژی خاصی برای بهره بردن از آن در راستای توسعه منابع انسانی وجود ندارد. این موضوع در مقاله مروری (استیونز، ۲۰۱۳) مورد بحث قرار داده شده است و پس از بیان مقالات مربوط به شایستگی، سعی در شفاف سازی روش های مدل کردن شایستگی در داخل توسعه منابع انسانی توسط آنالیز چارچوب ها و مفاهیم مربوطه را دارد. در زمینه شایستگی در سال های اخیر مقالات دیگری نیز عنوان شده که می توان به مقاله (هی و رسل، ۲۰۱۵) اشاره کرد که در مالزی به منظور هدایت کردن ارزیابی عملکرد با توجه به امتیازات شایستگی مورد استفاده قرار داده شده است. در این مقاله برای درجه بندی شایستگی ۳ عامل خودکارآمدی، دانش و ناراحتی ارائه شده و برای هر کدام یک نحوه امتیاز دهی تعیین شده و در آخر با ترکیب آنها یک امتیاز شایستگی به دست آمده است.

#### دانشگاه فنی حرفه ای

دانشگاه فنی و حرفه ای یکی از بزرگترین دانشگاه های کشور با سابقه ۵۵ ساله و از اولین مراکز تربیت تکنسین محسوب می شود. به منظور تداوم مسیر تحصیلی دوره متوسطه فنی و حرفه ای (هنرستان های فنی، کشاورزی، حرفه ای، تربیت بدنی) این مراکز تاسیس و از سال ۹۰ با تصویب مجلس شورای اسلامی به صورت یک دانشگاه تجمیع و زیر نظر وزارت علوم و تحقیقات و فناوری قرار گرفت. این دانشگاه حدود ۱۷۰ دانشکده و آموزشکده در سرتاسر ایران دارد و دانشجویان پسر و دختر به صورت مستقل مشغول به تحصیل و انجام فعالیت های علمی می باشند. برتری عمده دانشجویان این دانشگاه گذراندن درس های کارگاهی و عملی فراوانی در طی دوره تحصیل می باشد که آمادگی لازم برای استخدام سریع و کارآمد آنها در کارخانه ها و مراکز صنعتی را فراهم می کند. موضوعی که برای دیگر دانشجویان مشغول به تحصیل در دانشگاه های سراسری به عنوان یک مشکل در نظر گرفته می شود. در نتیجه از آن جایی که دانش آموختگان در آینده نزدیک مشغول به کار خواهند شد

بدون شک مدیریت یکی از بخش های حیاتی سازمان به حساب می آید و ارزیابی عملکرد مدیر می تواند مسیر رشد و تعالی سازمان را به طور آسان تری فراهم سازد. در سال های اخیر، محققان مدلهایی را با تاکید بر ارزیابی عملکرد مدیر پیشنهاد دادند. مقاله (آذر و فضلی، ۱۳۸۱) برای ارزیابی عملکرد مدیر سه گرایش اصلی شامل: ویژگی های فردی، رفتار و نتایج کاری را به طور همزمان مورد بحث قرار می دهد. به منظور درک ارتباط این سه بعد با همدیگر و توجه همزمان و یکسان به آنها، استفاده از تحلیل پوششی داده ها امری اجتناب ناپذیر است. ارزیابی عملکرد مدیر با استفاده از تحلیل پوششی داده ها در زمینه های مختلفی به کار گرفته شده است که از آن جمله می توان به مقاله ای (قربانیان و همکاران، ۲۰۱۲) در سال ۲۰۱۲ اشاره کرد که در آن شرکت توزیع برق استان خراسان شمالی به ارزیابی عملکرد مدیران توزیع برق خود با به کارگیری این مدل پرداخته است. لازم به ذکر است از آن جایی که موضوع ارزیابی عملکرد بر اساس قضاوت افراد صورت می گیرد، امکان به وجود آمدن خطا در امتیاز دادن ها وجود دارد. مقاله (لولنبرگ، ۲۰۱۲) به منظور آشنایی با خطاهای امتیاز مقاله ای را با عنوان روش ها و خطاهای امتیاز در حوزه ارزیابی عملکرد ارائه داده است تا ارزیابی کنندگان در پیاده سازی دقیق روش های ارزیابی به آنها توجه کنند.

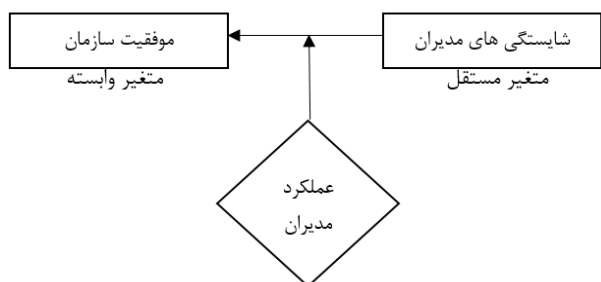
#### شایستگی

موضوع دیگری که می تواند به عنوان یک فاکتور مثبت برای سازمان در نظر گرفته شود مهارت اولیه و دانش نیروی انسانی آن سازمان است. از این رو توجه به شایستگی و نظام شایسته سالاری از سالهای گذشته مورد توجه ارگانها قرار گرفته است. اولین بار مبحث شایستگی در پایان جنگ جهانی دوم مطرح شد و در دهه ۱۹۶۰ رویکرد شایستگی به صورت رسمی آغاز به کار کرد. دانشمندان معیارهای متفاوتی را برای شایستگی معرفی کردند که در این میان می توان به منوریان با ۵ مقوله اصلی و هم چنین مولر و تارنر با ۳ معیار اصلی اشاره کرد. هر دو مبحث ارزیابی عملکرد و شایستگی مدیر در مقاله (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳) تحت یک مدل معرفی شده است که باید برای هر کدام شاخص هایی را متناسب با اهداف سازمان انتخاب کرد

اساسی آنها قرار گرفته است. به طور مشابه سازمان ها موضوع شایستگی را نیز مورد توجه قرار داده اند و سعی می کنند تا نیروی انسانی را بر پایه شایستگی استخدام کنند. اما مطلبی که کمتر در نظر گرفته می شود ارتباط بین این دو شاخص و مقایسه کردن آنها می باشد، که این مقاله با ارائه الگویی در ادامه روی آن تمرکز بیشتری خواهد کرد. یکی از مشکلات شایع در سازمان های امروزی مفید نبودن افراد شایسته در سازمان است. به عبارت دیگر، پیشینه فرد استخدام شده حاکی از آن است که شایستگی حضور در سازمان را دارد، اما عملکرد وی بیان گر چنین موضوعی نمی باشد. این الگو قادر است تا محدودیت های سازمان را بیابد و فضایی را فراهم سازد که فرد شایسته بتواند بهترین عملکرد را به همراه داشته باشد.

به منظور مرتبط کردن عملکرد و شایستگی از مدل پایه بیان شده در مقاله (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳) استفاده شده است. در مدل بیان شده ارتباط این دو شاخص را می توان با در نظر گرفتن متغیرهای پژوهش به طور شفاف تری به نمایش گذاشت. این مدل از ۳ متغیر پژوهش تشکیل شده است:

- ۱- متغیر وابسته: بیان گر موفقیت سازمان است که می تواند متناسب با توانایی مدیران متفاوت باشد.
- ۲- متغیر مستقل: بیان گر شایستگی های مدیران است.
- ۳- متغیر تعدیل گر: بیان گر عملکرد مدیر است و به عنوان پل اتصال دهنده مابین دو متغیر وابسته و مستقل باشد.



شکل ۱: متغیرهای مدل پیشنهادی (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳)

این مدل (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳) از نوع کاربردی با ماهیت توصیفی-تحلیلی است و از ابزار پرسشنامه و با تحلیل عاملی محقق ساخته و پس از اجرای آزمایش و حصول ثبات درونی آن از ضریب آلفای کرونباخ برای جمع آوری داده ها استفاده می کند. در این تحقیق برای شایستگی یک پرسشنامه مستقل تهیه شده و ارزیابی عملکرد توسط پرسشنامه دیگری با جامعه آماری از قبل تعیین شده مورد بررسی قرار می گیرد. برای تهیه پرسشنامه مربوط به شایستگی باید از معیار هایی متناسب با

باید سطح مهارتی و علمی بالایی داشته باشند؛ که این مطلب به عملکرد مدیریتی و نیروی انسانی این سازمان وابسته است. در واقع به علت گسترده و پراکنده بودن ۱۷۰ مرکز این دانشگاه در سراسر کشور، بررسی و مورد تحلیل قرار دادن عملکرد نیروی انسانی و مدیران مربوطه امری ضروری به نظر می رسد و باید یک الگویی کلی برای آن تعریف شود.

با توجه به مقالات و مطالب مرور شده، جمع بندی و تعیین هدف اصلی مقاله بدین شرح می باشد. با وجود مطالب زیادی که در حوزه ارزیابی عملکرد عنوان شده است ضعف هایی نیز وجود دارد که نیاز به بررسی و موشکافی دقیق تری دارد. از جمله این مطالب توجه اندک به موضوع شایستگی در کنار عملکرد می باشد. واضح است که روءسای سازمان می توانند اطلاعات بیش تری را با تاکید بر روی مبحث شایستگی به دست آورند که دانستن آنها فقط با ارزیابی عملکرد امکان پذیر نخواهد بود. به منظور این که یک سازمان بتواند عملکرد خوبی داشته باشد باید نیروی انسانی آن سازمان در مرحله اول شایستگی بالایی داشته باشند و شایستگی آنها به طور پیوسته مورد ارزیابی قرار بگیرد. دیگر این که عملکرد نیروی انسانی به صورت مستمر متناسب با معیارهای تعریف شده برای آن سازمان مورد ارزیابی قرار بگیرد. با توجه به موارد ذکر شده در ارتباط با دانشگاه فنی و حرفه ای و اهمیت ارزیابی عملکرد و شایستگی مدیران دانشکده و آموزشکده ها، پیاده سازی چنین الگویی در این دانشگاه امری حیاتی به نظر می رسد. این امر مستلزم مشخص شدن معیارهای ارزیابی می باشد که باید با توجه به اهداف مهم دانشگاه صورت بپذیرد. در این مقاله تحقق این موضوع یعنی ارزیابی عملکرد با توجه به موضوع شایستگی در دانشگاه فنی و حرفه ای و تعریف معیارهای ارزیابی مورد بحث قرار می گیرد.

## روش شناسی

### معرفی مدل پایه

همان طور که در مقدمه هم به آن اشاره شد، این مقاله قصد دارد تا به معرفی الگویی برای بررسی شایستگی مدیران و مقایسه آن با عملکرد بپردازد و آن را در قالب یک مطالعه موردی در دانشگاه فنی و حرفه ای کشور پیاده سازی کرده و بعد از تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده، کارایی این الگو را همراه با جزئیات به دست نقد و بررسی بسپارد. مزیت آشکار الگوی به کار گرفته شده، در نظر گرفتن مباحث شایستگی و عملکرد به طور همزمان است. بدون شک امروزه به علت آن که اکثریت سازمان ها اهمیت ارزیابی عملکرد را درک کرده اند، ارزیابی مستمر عملکرد سازمان و نیروی انسانی جزو برنامه ریزی های

بود. با توجه به اهداف اصلی دانشگاه فنی و حرفه ای و هم چنین دو منبع ذکر شده، ۵ ویژگی اصلی به منظور ارزیابی شایستگی افراد در دانشگاه در نظر گرفته شدند که در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱: زیرمعیارهای بخش شایستگی

معیار	جدول
مهارت	شایستگی
دانش	
ویژگی شخصی	
ویژگی اخلاقی	
اعتبار	

پس از تحقیقات صورت گرفته در دانشگاه فنی و حرفه ای در هر یک از بخش های جدول ۱ سوالاتی در نظر گرفته شد. در بخش مهارت قدرت تصمیم گیری و استفاده موثر از نیروی انسانی، در بخش دانش ضوابط و مقررات و هم چنین رسالت دانشگاه، در بخش ویژگی شخصی اعتماد به نفس و ریسک پذیری، در بخش ویژگی اخلاقی حسن خلق و وفای به عهد و در بخش اعتبار مقبولیت شخص مدیر و میزان تجربه او مورد پرسش قرار می گیرد که مجموع سوال ها را به ۲۰ می رساند. در زمینه ارزیابی عملکرد پرسشنامه های زیادی وجود دارد که با مطالعه برخی از آنها و هم چنین توجه به مدل ارائه شده در مقاله (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳)، ویژگی هایی برگزیده شده اند. نکته ای که باید به آن توجه کرد این است که باید ویژگی هایی در پرسشنامه عملکرد در نظر گرفته می شدند که توانایی ارزیابی عملکرد مدیر را داشته باشند. به همین دلیل مواردی که به ارزیابی عملکرد مدیر می پرداختند و با اهداف اصلی سازمان هم راستا بودند به عنوان ویژگی های مورد بررسی در پرسشنامه ارزیابی عملکرد انتخاب شدند. این ویژگی ها در ۳ بخش کلی عنوان شدند که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: زیرمعیارهای بخش عملکرد

معیار	جدول
ویژگی فردی	عملکرد
ویژگی ارتباطی	
ویژگی مدیریتی	

اهداف و ضروریات سازمان مورد مطالعه استفاده کرد. به دلیل این که مطالعه موردی مقاله حاضر دانشگاه فنی و حرفه ای می باشد، لازم است تا متناسب با اهداف و معیارهای تاثیرگذار بر دانشگاه، پرسشنامه را در هر دو بخش به صورت دقیق تری بازنویسی کرد. تفاوت مابین شایستگی و عملکرد خود موضوع مهمی است که تعیین مرز آن دو می تواند باعث شود تا دسته بندی معیارها به صورت آسان تری صورت پذیرد. شایستگی، آن دسته مواردی است که فرد به طور ذاتی آن را در خود دارد و یا توانسته آنها را به دست بیاورد. در طرف دیگر، عملکرد پیاده سازی آن دسته مواردی است که شایستگی آنها را دارد. به عبارت دیگر شایستگی به مرحله عملی نمی رسد و بالقوه است، اما عملکرد بالفعل است و به عمل فرد بستگی دارد. در ادامه به جزئیات پرسشنامه اشاره خواهد شد.

#### معرفی پرسشنامه طراحی شده

پرسشنامه ارائه شده از دو بخش اصلی تشکیل شده است که بخش اول مربوط به اطلاعات اولیه تکمیل کننده پرسشنامه و بخش دوم مربوط به سوالات پرسشنامه می باشد. در بخش اول با توجه به این که مدیران سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرند باید جایگاه افراد تکمیل کننده پرسشنامه طبق مدل ۳۶۰ درجه شامل معاونین و کارمندان مشخص شود. هم چنین جنسیت فرد مورد نظر در این قسمت مورد سوال قرار گرفته است. بخش دوم مربوط به سوالات اصلی پرسشنامه در دو قسمت شایستگی و عملکرد می باشد. برای هر کدام از این قسمت ها متناسب با اهداف اصلی دانشگاه فنی و حرفه ای معیارهایی در نظر گرفته شده و سوال های مربوط به هر معیار تعیین شده است. لازم به ذکر است که معیارهای مورد ارزیابی در بخش شایستگی شامل مهارت، دانش، ویژگی شخصی، ویژگی اخلاقی و اعتبار و معیارهای مربوط به بخش عملکرد شامل ویژگی فردی، ویژگی ارتباطی و ویژگی مدیریتی می باشد.

به منظور دستیابی به پرسشنامه شایستگی دو منبع کلی مورد استفاده قرار گرفته شده است. یکی از این منابع مدل بررسی شایستگی مدیران و مقایسه آن با عملکرد (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳) است که با در نظر گرفتن معیارهای اساسی شایستگی ذکر شده در سال های پیشین و جمع بندی آنها، یک دسته ویژگی را به منظور سنجش شایستگی افراد ارائه داده است. منبع دیگر برای دستیابی به معیارهای اساسی شایستگی پایان نامه دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی بود، که پرسشنامه ای کاربردی را با هدف سنجیدن شایستگی رؤسای دانشگاه های زیر نظر وزارت علوم در ۸ مولفه اصلی تنظیم کرده

پرسشنامه حاضر به علت آن که برای ارزیابی شایستگی و عملکرد مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای طراحی شده است، باید بتواند خصیصه‌های مربوط به دانشگاه فنی و حرفه‌ای را به درستی بسنجد. از همین رو، باید اعتبار پرسشنامه توسط افرادی که در دانشگاه فنی و حرفه‌ای شاغل هستند و سابقه کاری خوبی از منظر کارایی و زمانی داشتند، مورد سنجش قرار می‌گرفت. به همین منظور ۱۰ نفر به عنوان افراد خبره دانشگاه فنی و حرفه‌ای انتخاب گردیدند و پرسشنامه ابتدایی میان آنها توزیع شد و پس از آن نظرات آنها جمع‌آوری گردید و در مواردی اصلاحاتی صورت گرفت.

#### ب) پایایی

پایایی پرسشنامه با این هدف انجام می‌شود که میزان همبستگی امتیازهای داده شده توسط فرد ارزیابی کننده را بررسی کند. به عبارت دیگر، پرسشنامه باید بتواند در شرایط یکسان نتیجه یکسانی را شامل شود. برای تحقق این امر ضریب قابلیت اعتماد را که عددی ما بین صفر و یک است، تعریف می‌کنند. عدد صفر بیانگر عدم ارتباط و عدد یک نشانگر ارتباط کامل مجموعه می‌باشد. روش‌های مختلفی برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد وجود دارد که در این تحقیق روش آلفای کرونباخ به کار برده شده است و فرمول محاسبه آن به صورت زیر است:

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left( 1 - \frac{\sum s_j^2}{s^2} \right)$$

ج= تعداد زیرمجموعه سوالهای پرسشنامه

$$s_j^2 = \text{واریانس زیر آزمون } j\text{ام}$$

$$s^2 = \text{واریانس کل آزمون}$$

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ باید تعدادی پرسشنامه به صورت تصادفی در بین افراد دانشگاه فنی و حرفه‌ای توزیع می‌گردید و پس از تکمیل آنها، داده‌های به دست آمده به عنوان ورودی به نرم افزار SPSS وارد می‌شد. تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه مابین افراد توزیع شد و پس از این که اطلاعات ورودی به دست آمد محاسبه پایایی انجام شد و عدد حاصل حاکی از این نکته بود که پرسشنامه به صورت کلی از پایایی بالایی برخوردار است.

در حوزه عملکرد نیز مطابق با جدول ۲ سوالاتی به منظور ارزیابی شخص مدیر در نظر گرفته می‌شود. در بخش ویژگی فردی سخت کوش بودن و میزان علاقه او نسبت به فعالیت‌های مدیریت، در بخش ویژگی ارتباطی احترام به طرف مقابل و نحوه برخورد با دانشجویان و برقراری عدالت رفتاری در بین آنها و در بخش ویژگی مدیریتی کنترل و مدیریت کردن سازمان در مواجهه با مشکلات و تلاش برای بالابردن انگیزه افراد شاغل در سازمان و ارتقاء روحیه همکاری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که مجموع آنها را به ۲۲ سوال می‌رساند.

پس از طرح سوالات مربوط به جداول شایستگی و ارزیابی عملکرد، نحوه امتیازدهی افراد ارزیابی کننده موضوع مهمی بود که باید متناسب با سوالات پرسیده شده تعیین می‌گردید. به همین جهت لغات زیر همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید، برای پاسخ به سوالات انتخاب گردید.

#### جدول ۳: امتیازدهی به پرسشنامه

هرگز	بندرت	گاهی	معمولا	همواره
۱	۳	۵	۷	۹

دلیل فاصله ۲ رقمی شماره‌ها و انتخاب شماره‌های فرد، این است که فرد ارزیابی کننده با دقت و تامل بیشتری به پاسخ سوالات می‌پردازد. به عبارت دیگر به علت فاصله‌های میان شماره‌ها وقت بیشتری را برای انتخاب شماره به منظور پاسخ سوال صرف می‌نماید.

#### آزمونهای سنجش پرسشنامه

بدین ترتیب پرسشنامه اولیه شامل ویژگی‌های فرد ارزیابی کننده، جدول شایستگی و جدول ارزیابی عملکرد تهیه گردید. بدلیل این که پرسشنامه تهیه شده برای اولین بار عنوان شده بود، برای به کارگیری آن در دانشگاه فنی و حرفه‌ای لازم بود تا اعتبار (کارایی) و قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه مورد بررسی قرار گیرد. روش‌های گوناگونی برای سنجیدن کارایی و پایایی پرسشنامه وجود دارد که باید در میان آنها یک روش برای هر کدام انتخاب می‌گردید.

#### الف) کارایی

کارایی پرسشنامه به دنبال تعیین آن است که پرسشنامه تهیه شده تا چه حد توانایی سنجش موضوع مورد بحث را داراست.

## یافته های پژوهش

چگونگی تحلیل داده های به دست آمده از توزیع پرسشنامه و استفاده کارا از آنها خود مطلب بسیار مهمی می باشد که باید به طور دقیق مورد بحث قرار بگیرد. پس از بررسی هایی که در این زمینه مطرح شد، استفاده از میانگین داده ها به عنوان بهترین و سودمندترین راه حل برگزیده شد. اما استفاده از میانگین داده ها باید در بخش های گوناگون صورت پذیرد و نتایج گسترده ای را ارائه کند. در همین راستا و با توجه به بخش های مختلف پرسشنامه تحلیل های مختلفی قادر به اجرا هستند که در ادامه شرح داده می شوند.

## مقایسه شایستگی و عملکرد

هدف اصلی این مقاله متمرکز شدن به موضوع شایستگی در کنار عملکرد می باشد. پس از این که اطلاعات مربوط به ارزیابی مدیر جمع آوری شد و از آنها میانگین گرفته شد، می توان به تحلیل آنها پرداخت که به صورت کلی در جدول زیر به نمایش گذاشته می شود.

## جدول ۴: الگوی کلی برای تحلیل معیارهای شایستگی و

## عملکرد

تحلیل	مقایسه شایستگی و عملکرد
در صورتی که یک سازمان با این مشکل مواجه باشد باید سریعاً بررسی صلاحیت مدیر را در اولویت اول خود قرار دهد و در صورتی که مدیر دلایل قانع کننده ای برای مدیریت ضعیف خود نداشت، فرد دیگری را که در مرحله اول شایستگی بالایی دارد را به عنوان مدیر آن سازمان منصوب کند. لازم به ذکر است که باید در مراحل بعدی عملکرد آن فرد را مکرراً کنترل و ارزیابی نماید.	امتیاز پایین مدیر در بخش شایستگی و بخش عملکرد
نشان دهنده آن است که مدیر نمی تواند همه شایستگی های خود را به مرحله عمل برساند. در واقع محدودیت هایی در سازمان وجود دارد که باید رئیس سازمان آنها را بررسی کرده و درصدد رفع آنها برآید.	امتیاز بالاتر مدیر در بخش شایستگی نسبت به بخش عملکرد
این ایده آل ترین حالت می باشد، زیرا که مدیر قادر است از همه شایستگی های خود بهره بگیرد و در این امر محدودیتی وجود ندارد. هدف اصلی این مقاله در گام اول رسیدن سازمان ها به این وضعیت و در گام	امتیاز بالای مدیر در بخش شایستگی و بخش عملکرد

بعد ارتقاء هر چه بیش تر این حالت در سطوح مختلف سازمانی می باشد.	
از دو دیدگاه قابل بررسی می باشد. یکی آن که افراد شایستگی های مدیر خود را به درستی نشناخته و امتیاز کمی را به او داده اند، در حالی که مدیر شایستگی های بیش تری داشته و این موضوع را در عملکرد خود نشان داده است. برای رفع این مشکل باید برنامه هایی را تدوین کرد و با ارتباطات قوی تر میان مدیر و دیگر افراد سازمان، فضایی را ایجاد کرد که افراد از شایستگی های مدیر به طور جامع تری اطلاع پیدا کنند. دیگر این که مدیر علاوه بر عدم داشتن شایستگی بالا، عملکرد خوبی داشته است. این موضوع می تواند نوید بخش یک سازمان پویا باشد زیرا که فضای ارتقاء مدیر را فراهم کرده و باعث شده تا عملکرد بهتری نسبت به شایستگی اولیه خود داشته باشد.	امتیاز بالاتر مدیر در بخش عملکرد نسبت به بخش شایستگی

همان طور که مشاهده می شود، توجه به موضوع شایستگی در کنار عملکرد می تواند ارزیابی جامع تری را از مدیران سازمان ها به ثمر برساند. با به کارگیری این موضوع افرادی که شایستگی بالایی دارند مشخص می شوند و جایگاه های بهتری برای آنها در نظر گرفته می شود. هم چنین می توان با توجه به سطح شایستگی و عملکردی مختلف افراد، برنامه های گوناگونی را به منظور ارتقاء شایستگی افراد و به دنبال آن عملکرد آنها تدوین کرد.

## مقایسه نظرات کارمندان و معاونین

در پرسشنامه ای که توسط افراد تکمیل می گردد، جایگاه آنها مشخص می شود. جایگاه افراد تکمیل کننده پرسشنامه شامل معاون و کارمند می باشد و می توان جواب های به دست آمده در ارتباط با مدیر سازمان از منظر این دو جایگاه را مورد بررسی قرار داد. تحلیل کلی در این بخش را می توان در ۴ بخش زیر بیان نمود.

## جدول ۵: الگوی کلی برای تحلیل نظرات معاونین و کارمندان

وضعیت امتیاز	تحلیل و راهکار
امتیاز پایین مدیر از دیدگاه معاونین و کارمندان	نشان دهنده عملکرد ضعیف مدیر در ارتباط با هر دو جایگاه می باشد و بدین دلیل توجیهی برای ابقاء مدیر وجود ندارد و باید مدیری کارا را جایگزین نمود.

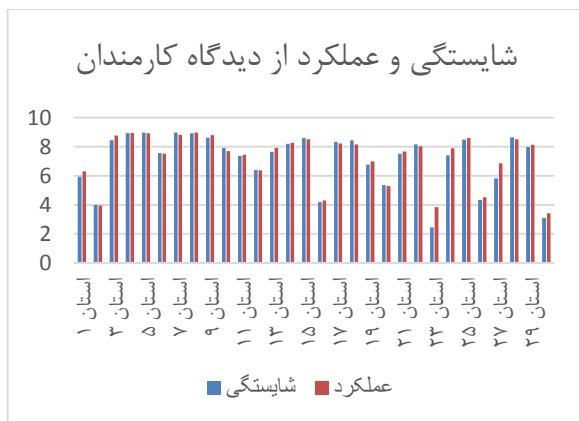


حرفه ای کشور از ۱۷۰ آموزشکده تشکیل شده است و به همین منظور یکی از بزرگترین سازمان های دولتی می باشد و در صورتی که الگوی مذکور بتواند موجب افزایش کارایی این سازمان شود، بدون شک برای سازمان های به مراتب محدودتر و با نیروی انسانی کمتر موفقیت آمیز خواهد بود. پس از این که پرسشنامه در میان آموزشکده ها توزیع شد، ۱۵۰ پرسشنامه که متعلق به ۳۰ آموزشکده بود جمع آوری گشت. چگونه تحلیل کردن و بهره گیری مفید از این داده ها خود مسئله گسترده ای می باشد که در ادامه مورد بحث قرار می گیرد.

به طور کلی با توجه به این که در هر پرسشنامه دو بخش عملکرد و شایستگی به صورت مستقل وجود دارد و هر فرد موظف است تا جایگاه خود را در سازمان مشخص می کند، می توان تحلیل را با در نظر گرفتن حالت های مختلفی صورت داد. الگوی کلی پیاده سازی مدل که در بخش ۴ عنوان شد، در این جا نیز دنبال می شود.

#### مقایسه شایستگی و عملکرد

مورد توجه قرار دادن موضوع شایستگی و عملکرد و مقایسه آنها بسیار حائز اهمیت می باشد. از آن جایی که پرسشنامه توسط کارمندان و معاونین تکمیل گردیده است، می توان به صورت مستقل یعنی از دیدگاه کارمندان و یا معاونین به تحلیل شایستگی و عملکرد مدیران پرداخت. به عنوان نمونه در نمودار ۲ این موضوع از دیدگاه کارمندان به نمایش درآمده است.



شکل ۲: نمودار مقایسه شایستگی و عملکرد از دیدگاه کارمندان

نزدیک بودن این دو شاخص در هر دانشکده/آموزشکده نمایانگر این مطلب است که رئیس موردنظر توانسته است شایستگی خود

<p>از دوجنبه می توان این موضوع را بررسی کرد. یکی این که معاون به دلیل ارتباط کاری بیش تر با مدیر شناخت بیش تری نسبت به او به دست آورده است، در حالی که کارمندان به علت ارتباط کمتر پتانسیل های مدیر خود را درک نکرده و امتیاز کمتری به او داده اند. برای رفع این مشکل مدیر باید به تقویت ارتباط هر چه بیش تر با کارمندان بپردازد و به نیازهای آنها گوش فرا دهد.</p> <p>جنبه دیگر این که کارمندان نقاط قوت و ضعف مدیر را به طور کامل شناخته اند، اما امتیاز کمی را نسبت به معاونین به مدیر داده اند. این مطلب نشان دهنده یک شکاف بزرگ در سازمان می باشد. یعنی با وجود شناخت شایستگی و عملکرد های مدیر، تفاوت نظر میان کارمندان و معاونین زیاد می باشد. یافتن دلیل چنین رخدادی کار بسیار دشواری می باشد و متناسب با سازمان و زیر بخشی که این تفاوت در آن رخ داده است، راه حل های گوناگونی برای آن وجود دارد.</p>	<p>امتیاز پایین تر مدیر از دیدگاه معاونین نسبت به کارمندان</p>
<p>زمانی که این اتفاق رخ می دهد یعنی در سازمان تعادل وجود دارد. به عبارت دیگر شخص مدیر توانسته است تا یک ارتباط یکسان با معاونین و کارمندان برقرار کند و تبعیضی بین آنها قائل نشود. بدون شک رسیدن به چنین وضعیتی آرزوی هر سازمانی است.</p>	<p>امتیاز بالای مدیر از دیدگاه معاونین و کارمندان</p>
<p>ارتباطات کاری بیش تر معاونین با مدیران نسبت به کارمندان امری طبیعی به نظر می رسد، به همین دلیل اهمیت امتیاز داده شده به مدیر توسط معاونین بسیار بالا می باشد. زمانی که مدیر امتیاز بالایی از معاونین خود نمی گیرد، رئیس سازمان باید سریعاً به بررسی شایستگی و عملکرد مدیر بپردازد و در صورت صلاحدید مدیر را عوض کند، هر چند که مدیر از کارمندان امتیاز بالایی گرفته باشد. امتیاز بالای کسب شده مدیر از کارمندان جزو مزیت های او به حساب می آید ولی نباید به همان اکتفا کرد و دلیل پایین بودن نظر معاونین را به دقت باید مورد بررسی قرار داد.</p>	<p>امتیاز بالاتر مدیر از دیدگاه کارمندان نسبت به معاونین</p>

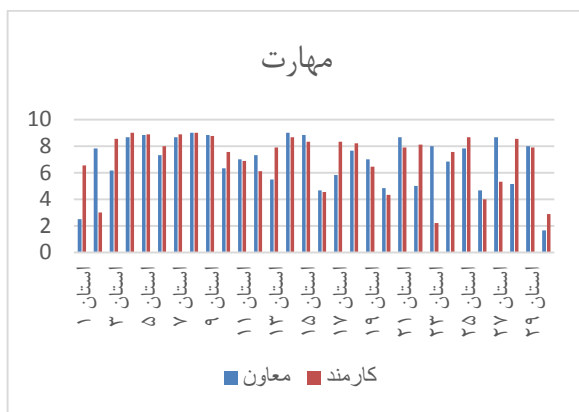
#### تجزیه و تحلیل

پس از آن که کارایی و پایایی پرسشنامه تایید و نحوه پیاده سازی آن در سازمان ها مورد بررسی قرار گرفت، تصمیم گرفته شد تا این روش پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد مدیران دانشگاه فنی و حرفه ای کشور مورد استفاده قرار بگیرد. دانشگاه فنی و

استان هایی مانند ۲۳ و ۳۰ تفاوت میان این دو شاخص نیاز به تامل بیشتری دارد. البته پایین بودن هر دو شاخص نشان از ضعف دو چندان سازمان دارد که سریعاً باید در جهت رفع آن برنامه هایی را در نظر گرفت و تحلیل های جامع تری را دنبال کرد.

#### مقایسه نظرات کارمندان و معاونین

هر بخش عملکرد و شایستگی همان گونه که در بخش های قبل توضیح داده شد از زیر بخش هایی تشکیل شده اند که امکان بررسی هر کدام از آنها توسط نظرات معاونین و کارمندان قابل بررسی می باشد. به طور مثال، یکی از زیر بخش های شایستگی، مهارت می باشد که در نمودار ۴ تحلیل آن به نمایش گذاشته شده است.

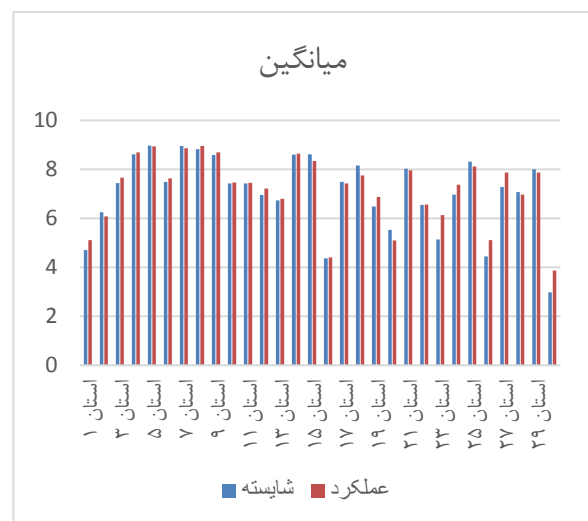


شکل ۴: نمودار بخش مهارت در جدول شایستگی

به توجه به نمودار توجه به دو مطلب مهم ضروری به نظر می رسد. اول این که کدام یک از دانشکده ها/آموزشکده ها بالاترین و پایین ترین امتیاز را در مهارت آورده اند و دیگر این که تفاوت میان نظرات معاونین و کارمندان در مورد رئیس دانشکده تا چه حد می باشد. تفاوت نه چندان زیاد میان نظرات افراد شاغل در این دو جایگاه طبیعی به نظر می رسد. اما اگر این تفاوت زیاد باشد، تحلیل داده ها را با سختی مواجه می کند. به طور مثال در استان های ۲۳ و ۱ تفاوت میان نظرات در میانگین بین ۴ تا ۶ است که عدد بسیار بزرگی محسوب می شود. نکته جالب تر بر عکس بودن نظرات در این دو دانشکده است. به عبارت دیگر، در استان ۱ بالاترین امتیاز مهارت توسط کارمند و در استان ۲۳ توسط معاون داده شده است. این که کدام یک از نظرات به واقعیت صحیح تر است نیازمند جمع آوری داده های بیشتری می باشد.

را به مرحله عمل برساند و آن را پیاده سازی کند و در این راه محدودیتی او را از اجرای این عمل منع نکرده است. اما اگر ما بین این دو اختلافی وجود داشته باشد، نشاندهنده وجود مشکلی در سازمان است. در استان های ۷، ۱۷ و ۱۸ که شاخص شایستگی بالاتر از عملکرد است، احتمالاً محدودیت هایی برای رئیس های دانشکده ها وجود دارد که نمی توانند شایستگی خود را به طور کامل به پای ظهور بگذارند و یا این که در مرحله عمل و پیاده سازی توانایی های خود ضعف دارند. در حالت دیگر، شاخص عملکرد می تواند میانگین امتیاز بیش تری از شاخص شایستگی بیاورد که به طور مثال می توان به استان های ۱، ۲۳، ۲۶ و ۲۷ اشاره کرد. چنین حالتی می تواند علت های متفاوتی داشته باشد که از جمله آنها می توان به استفاده جامع رئیس دانشکده از شایستگی خود در مرحله پیاده سازی آن و یا در جهت عکس آن یعنی خوب جلوه دادن خود در حالی که از شایستگی بالایی برخوردار نباشد، اشاره کرد.

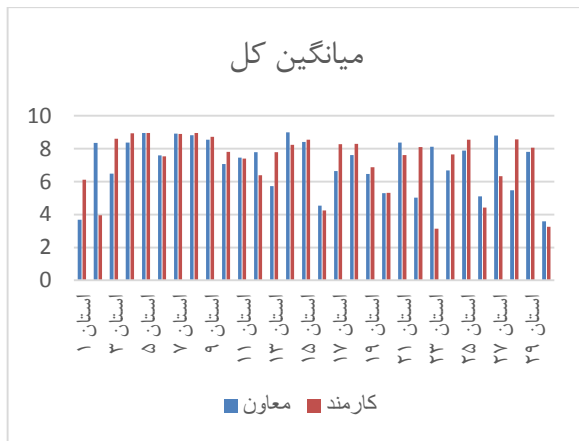
هم چنین امکان تجمیع نظرات معاونین و کارمندان وجود دارد که باعث می شود شایستگی و عملکرد یک مدیر به طور توأم با در نظر گرفتن نظرات معاونین و کارمندان به دست آید. نمودار ۳ نشان دهنده دیدگاه معاونین و کارمندان در ارتباط با شایستگی و عملکرد مدیر می باشد.



شکل ۳: نمودار مقایسه شایستگی و عملکرد با در نظر گرفتن دیدگاه های معاونین و کارمندان

اتفاق خوبی که شاهد آن هستیم، آن است که در اکثر سازمان ها تفاوت میان شایستگی و عملکرد حداقل است و فقط در

کارمندان مورد بررسی قرار داد. این موضوع در نمودار ۶ به نمایش گذاشته شده است.



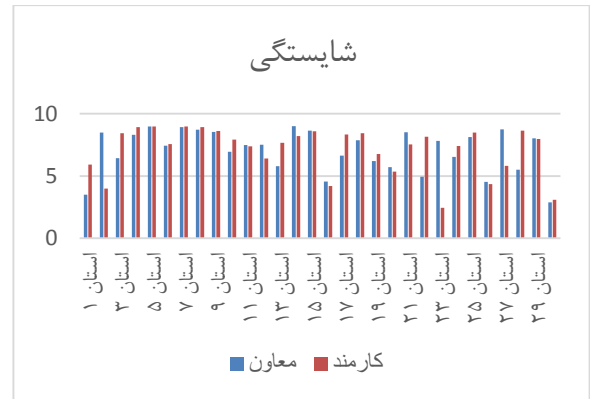
شکل ۶: نمودار میانگین کل

نکته حائز اهمیت در این بخش توجه کردن همزمان به میانگین کل به دست آمده در بخش آخر و میانگین های محاسبه شده در هر شاخص است. به عبارت دیگر استانی که در کل میانگین امتیاز بالایی را کسب کرده، لزوماً در میانگین هر دو بخش امتیاز بالایی را به دست نیاورده است. به عنوان مثال استان های ۵، ۷ و ۸ در میانگین کل امتیاز بالایی را به دست آورده اند، ولی در بخش میانگین شایستگی استان ۸ جزو استان هایی که بیشترین امتیاز را آورده اند، دیده نمی شود. به همین دلیل باید شایستگی مدیر استان ۸ مورد توجه قرار بگیرد، هر چند که این فرد جزو کسانی است که در میانگین کل بالاترین امتیاز را آورده است. به منظور این که تحلیل به صورت دقیق تری انجام شود، می توان شایستگی و عملکرد مدیران را از دیدگاه کارمندان و معاونین به صورت مستقل از یکدیگر مورد بررسی قرار داد.

### تحلیل کلی

در آخر در نمودارهای تک ستونی نظرات معاونین و کارمندان با یکدیگر ترکیب شده و با توجه به معیارهای شایستگی و عملکرد مدیران دانشگاه فنی و حرفه ای نشان داده شده است. با توجه به این نمودارها می توان به رتبه بندی آموزشدهنده ها در هر کدام از معیارها پرداخت و نقاط قوت و ضعف آنها را مشخص کرد. در همین راستا ابتدا نمودار مربوط به شایستگی و سپس عملکرد در ادامه نمایش داده شده است.

با جمع کردن اطلاعات مربوط به هر زیر بخش شایستگی و عملکرد توسط میانگین گرفتن می توان شایستگی یا عملکرد یک مدیر را از دید کارمندان و معاونین مورد مقایسه قرار داد. به طور مثال اطلاعات مربوط به شایستگی در نمودار ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵: نمودار جدول شایستگی

موردی که ذکر آن حائز اهمیت است، توجه کردن توأمان به میانگین های به دست آمده در هر بخش و میانگین به دست آمده برای کل جدول شایستگی در هر دانشکده/آموزشده است. به عبارت دیگر صرف آن که یک دانشکده توانسته در میانگین کل جدول شایستگی، میانگین امتیاز قابل قبولی را به دست بیاورد؛ نباید آن دانشکده را کاملاً ایده آل فرض کرد. زیرا که امکان دارد آن سازمان در بخشی میانگین امتیاز بالا و در بخشی دیگر میانگین امتیاز نسبتاً پایینی را به دست آورده باشد و میانگین این دو نسبتاً خوب تلقی شود. بهترین راه حل برای تحلیل کارا و جامع یک دانشکده/آموزشده مقایسه همه بخش ها با میانگین کل است. به طور مثال دانشکده استان ۲۰ توانسته در میانگین کل جدول شایستگی میانگین امتیاز ۵,۵ را به دست آورد که از میانگین متوسط هم بالاتر است. اما همین دانشکده در بخش اعتبار جدول شایستگی میانگین امتیاز ۳,۵ را به دست آورده است که عدد بسیار پایینی است. به همین دلیل باید با کنارهم قرار دادن همه جدول ها و مقایسه آنها با هم به تحلیل داده ها با دقت هر چه بیشتر پرداخته شود.

پس از آن که اطلاعات مربوط به بخش های شایستگی و عملکرد به طور جداگانه مورد تحلیل قرار گرفت، حال باید این دو را با یکدیگر ترکیب کرده و پس از میانگین گیری در یک نمودار کلی هر دو بخش شایستگی و عملکرد را از دیدگاه معاونین و

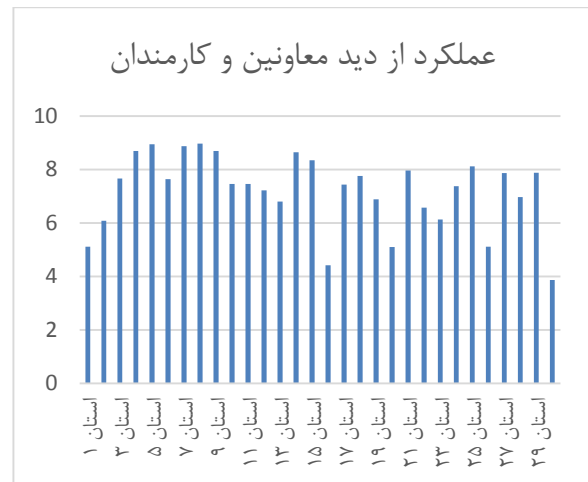
### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروزی سازمان‌ها و موسسات به منظور شناخت، اصلاح و ارتقاء عملکرد در سطح سازمانی، نیروی انسانی و مدیریتی، ارزیابی عملکرد را امری واجب و ضروری دانسته و تحقق آن را در برنامه‌های اصلی خود جای نهاده‌اند. مدل‌ها و روش‌های متعددی برای اجرای ارزیابی عملکرد بخش‌های مختلف در سازمان بررسی و ارائه شده‌اند، که در مطالب فوق به آنها اشاره گردید. وجود ضعف و نقص در مدل‌های ارائه شده طی سالیان گذشته باعث شده تا محققان و دانشمندان دائماً به دنبال افزایش هر چه بیش‌تر کارایی مدل‌ها باشند. در همین رابطه، یکی از مدل‌هایی که توانسته رویکرد جدیدی را در مسیر ارتقاء ارزیابی عملکرد رقم بزند، مدل بررسی شایستگی مدیران و مقایسه آن با عملکرد است. این مدل مبحث جدیدی به نام شایستگی را در کنار ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار می‌دهد که بدون شک کارایی ارزیابی عملکرد را مضاعف می‌کند.

در همین راستا، در مقاله حاضر به پیاده‌سازی یک الگوی جدید در یک سازمان بزرگ یعنی دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور متناسب با مدل بیان شده پرداخته شده است. در همین رابطه یک پرسشنامه جدیدی متناسب با اهداف این دانشگاه در دو بخش شایستگی و عملکرد شکل گرفته و پس از گذراندن آزمون‌های کارایی و پایایی در میان افراد در نظر گرفته شده که طبق مدل ۳۶۰ درجه‌افرادی با جایگاه‌های مختلف در سازمان می‌باشند توزیع شده است و مدیران این دانشگاه در ۳۰ استان مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. در ادامه و پس از جمع‌آوری اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها، بر اساس روش میانگین‌گیری بر پایه معیارهای متفاوت و با استفاده از نرم‌افزار EXCEL به تجزیه و تحلیل مدیران این دانشگاه و مقایسه نظرات معاونین و کارمندان در دو بخش شایستگی و عملکرد در ارتباط با شخص مدیر با استفاده از نمودارهای رسم شده پرداخته شده است. هم‌چنین به منظور شکل‌دادن یک الگوی کلی برای ارزیابی شایستگی و عملکرد مدیر در محیط‌های تحصیلی و دانشگاه‌ها یک چارچوب کلی در بخش یافته‌های پژوهش عنوان شده است که قابلیت پیاده‌سازی این الگو را تا حدود زیادی سهل نموده است. در واقع به دلیل این که این الگو با معیارهای شایسته‌سالاری تطبیق دارد و برای پیاده‌سازی آن نیازی به استفاده از

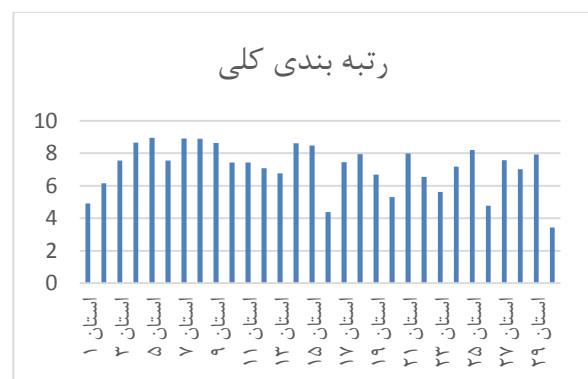


شکل ۷: نمودار مقایسه شایستگی با در نظر گرفتن دیدگاه‌های معاونین و کارمندان



شکل ۸: نمودار مقایسه عملکرد با در نظر گرفتن دیدگاه‌های معاونین و کارمندان

هم‌چنین به منظور رتبه‌بندی نهایی آموزشکده‌ها می‌توان علاوه بر ترکیب کردن نظرات معاونین و کارمندان، معیارهای شایستگی و عملکرد را تجمیع کرده و به یک نمودار کلی دست پیدا کرد. این موضوع در نمودار ۹ زیر نشان داده شده است.



شکل ۹: نمودار مقایسه کلی دانشکده‌ها با در نظر گرفتن دیدگاه‌های معاونین و کارمندان

۹. Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*, 53(8), 726-737.

۱۰. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.

۱۱. Yee, C. C., & Chen, Y. Y. (2009). Performance appraisal system using multifactorial evaluation model. *Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology*, 41, 231-235.

۱۲. Espinilla, M., de Andrés, R., Martínez, F. J., & Martínez, L. (2013). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222, 459-471.

۱۳. Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533.

۱۴. Ramaswamy, R., & Chaubey, D. S. (2015). Self Performance Appraisal and its Effectiveness in Performance Management: An Empirical Study in Saudi Arabia. *Management Convergence*, 5(1&2).

۱۵. Hii, L., & Ahmad, R. (2015). Rater Competency in Conducting Performance Appraisal in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 69.

۱۶. Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: methods and rating errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 14(1), 1-9.

۱۷. Stevens, G. W. (2013). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.

۱۸. Macwan, N., & Sajja, D. P. S. (2013). Performance appraisal using fuzzy evaluation methodology. *International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT) Volume*, 3.

مدل های ریاضی پیچیده نیست، امکان استفاده و بهره گیری از این الگو را در دیگر سازمان ها میسر کرده است. از جمله مطالبی که لزوم تحقیق و مطالعه جامع تر بر روی این مقاله را پیشنهاد می کند می توان به موارد زیر اشاره کرد. به دلیل امکان اثرگذاری نظرات شخصی در روش های امتیاز دهی باید روش های جدیدتری را همانند روش های امتیاز دهی بر مبنای مدل های فازی توسعه داد. علاوه بر این به علت تشابهاتی که در بعضی زیر بخش های موضوعی شایستگی و عملکرد ممکن است به وجود بیاید، باید مرزهای این دو در زمینه های گوناگون به طور روشن تری تعیین شود تا در هنگام طراحی پرسشنامه ها از مواجهه با چنین مشکلاتی جلوگیری شود.

### منابع

۱. اکبریان، م، نجفی، ا.ع، عباس، ا (۲۰۰۹). همراستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد. *نشریه مدیریت صنعتی*, ۱ (۲).

۲. فاتح پناه، آ (۱۳۸۶). معرفی الگوی جهانی ارزیابی عملکرد مالکوم بالدريج به همراه ارائه عملی کاربرد آن جهت ارزیابی عملکرد بیمارستان آموزشی هاشمی نژاد شهر تهران بر اساس الگوهای آموزش و بهداشت - درمان، *نشریه طلوع بهداشت*، دوره ۹، شماره ۴.

۳. قويدل، ع (۱۳۸۴). مدل تعالی سازمان، منتشر شده در وب سایت پروژه دات کام.

۴. بزاز جزایری، ا (۲۰۰۶). رویکرد تی ئی ای ام در ارزیابی عملکرد منابع انسانی، پایگاه علمی مدیریت مقالات، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۷.

۵. فانی، ع، عباسی، ط (۲۰۰۳). بازخور ۳۶۰ درجه، پایگاه علمی مدیریت مقالات، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷.

۷. قربانیان، م، قوامی، م، مروتی، م (۲۰۱۲). ارائه مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مدیران توزیع برق، هفدهمین کنفرانس شبکه های توزیع برق.

۸. رضوی، ار، اخوان فرشی، ز، پناهی، م (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای بررسی شایستگی مدیران رده بالای سازمان و مقایسه میزان شایستگی با عملکرد آنها، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، خرداد.



