

## ارائه مدل سنجش عملکرد مبتنی بر سند تحول بنیادین (مطالعه موردی: مدیران آموزش و پرورش کشور) میترایاری<sup>۱</sup>، معصومه اولادیان<sup>۲</sup>، محمود صفری<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین است. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به روش اکتشافی انجام شد. گردآوری داده‌ها به روش کمی صورت گرفته و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران وزارت آموزش و پرورش ادارات کل استان‌ها در سال ۱۳۹۹ بود که بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه به تعداد ۲۶۹ نفر در این پژوهش همکاری کردند. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS ۱۶ و Smart PLS انجام می‌شود. در تحلیل استنباطی به روش تحلیل عاملی به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. نتایج نشان داد مولفه‌های ساختار مسؤلیت سازمان، محتوای اطلاعات عملکرد، انسجام اطلاعات عملکرد، مدیریت‌پذیری اطلاعات عملکرد، پاسخگویی، سبک مدیریت، جهت‌گیری عملی سازمان، ارتباط پیرامون عملکرد و در نهایت مولفه همسویی، به عنوان مولفه‌ها و شاخص‌های موثر بر سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین شناسایی شدند. بررسی شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی، نشان دهنده برازش مدل بود.

**کلید واژه‌ها: عملکرد، سنجش عملکرد، سند تحول بنیادین.**

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۱۶

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند، دماوند، ایران.

mitra.yari47@gmail.com

<sup>۲</sup> - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

M.oladian@yahoo.com

<sup>۳</sup> - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی، تهران، ایران.

safari@damavandiau.ac.ir

## مقدمه

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود، با اینکه تعریف فوق از جامعیت ویژه‌ای برخوردار است معذالک ممکن است تحت تاثیر شرایط بومی هر جامعه وایدئولوژی و فرهنگ آن برداشتی که از مفهوم کلمات بکار رفته در تعریف فوق می‌شود، گوناگون باشد. یکی از اهداف اصلی ارزیابی به اصطلاح بهبود و بالاخره تعالی کارکنان هر موسسه است که در نهایت به بهبود و اثر بخشی سازمان‌ها و بالاخره جامعه منتهی می‌شود. ولی همانگونه که ذکر شد نحوه تفکر فلسفی و ایدئولوژی جامعه در کم و کیف این اقدام اثر می‌گذارد (مایا و کاکار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۷۹). سنجش عملکرد مدیران، در واقع یکی از اهداف مهم مدیریت منابع انسانی در یک سازمان است. این سنجش فرایندی است که توسط آن، انجام کار مدیران در زمانهای مشخص و به صورت رسمی مورد سنجش قرار می‌گیرد. این نوع سنجش پیامدهای مهمی مانند انتخاب افراد شایسته، اعطای پاداش به آنها، ایجاد انگیزه جهت بهبود عملکرد را به دنبال دارد (باکیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۸۳). معمولاً سازمانها به منظور بهبود منابع انسانی و رسیدن به اهداف سازمانی خود، همچنین با توجه به ساختار سازمانی خود، اهداف و شاخصهای ویژه‌ای را برای سنجش عملکرد معین مینمایند. برای مثال این اهداف و شاخصها در سازمانهایی مانند آموزش و پرورش کمی متفاوت است. در این سازمان، سنجش عملکرد مدیران بر اساس راهکارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش انجام می‌گیرد (اداره کل سنجش و عملکرد و پاسخگویی به شکایات، ۱۳۹۸). سازمان آموزش و پرورش برای حرکت منعطف در راستای تغییرات جهانی باید از سازوکارهای جدیدی در امر آموزش و یادگیری استفاده کند تا ضمن بهبود دانش، مهارت و نگرش دانش آموزان، معلمان و مدیران و برنامه ریزان آموزشی، کمکی به توسعه جامعه نماید. این سازو کارها باید از مدیران این سازمان که حمایتگر تعلیم و تربیت هستند شروع گردد. در این بین استفاده از رویکردهای سنجش عملکرد بر اساس سند تحول و همچنین دادن بازخورد به مدیران جهت بهبود عملکرد، بسیار اهمیت دارد (تروآننگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

<sup>۱</sup> - Maya & Kacar

<sup>۲</sup> - Bakir

<sup>۳</sup> - Truong

در این عصر مهمترین وظیفه آموزش و پرورش این است که، با توجه به پیچیدگی و گسترش علوم، باید ابتدا صلاحیت حرفه ای مدیران و کارکنان خود را ارتقا بخشد و هدف گذاریهای دقیقی برای سنجش عملکرد مدیران و کارکنان انجام گیرد (سیادت و همکاران، ۱۳۹۹). معمولاً سازمانها به منظور بهبود منابع انسانی و رسیدن به اهداف سازمانی خود، همچنین با توجه به ساختار سازمانی خود، اهداف و شاخصهای ویژه ای را برای سنجش عملکرد معین مینمایند. برای مثال این اهداف و شاخصها در سازمانهایی مانند آموزش و پرورش کمی متفاوت است. در این سازمان، سنجش عملکرد مدیران بر اساس راهکارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش انجام می گیرد (اداره کل سنجش و عملکرد و پاسخگویی به شکایات، ۱۳۹۸). عملکرد ارزیابی در همه سازمان ها و نهادها مطرح است که یکی از مهم ترین این سازمانها نظام آموزش و پرورش هر کشوری می باشد. زیرا توسعه سنجش آموزش و پرورش شرط لازم برای توسعه هر کشوری است و ضرورت ارزیابی عملکرد سازمان آموزش و پرورش در اجرای سند تحول بنیادین نیز نیازمند طراحی و تدوین شاخص های خاص و بومی این سازمان است و انتخاب این شاخص ها رابطه مستقیمی با موفقیت نظام ارزیابی عملکرد دارد. (عظیمی، ۱۳۹۹)

ارزشیابی عملکرد یک فرایند رسمی است که از طریق آن بازخورد هایی در مورد عملکرد شغلی کارکنان فراهم می شود. در این فرآیند کمک های یک کارمند به سازمان طی دوره زمانی مشخص، مورد ارزیابی قرار می گیرد و از طریق بازخورد نتایج حاصل از آن، برای کارکنان این امکان فراهم می شود تا بدانند در مقایسه با استانداردهای تعیین شده توسط سازمان تا چه حد خوب عمل کرده اند. ارزشیابی عملکرد کارکنان از مهمترین و مشکل ترین جنبه های مدیریت و وظایف یک مدیر و فرمانده است و از جمله ابزار و وسائل موثری است که با استفاده صحیح از آن نه تنها تحقق اهداف و مأموریت های سازمان فراهم می شود. بلکه از طریق شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و تقویت و بهبود آن بهره وری و کارایی سازمان به حداکثر خود رسیده و منافع واقعی کارکنان و سازمان نیز تامین می گردد اجرای فرآیند ارزشیابی عملکرد کارکنان گامی موثر جهت سنجش خصوصیات مختلف کارکنان و تخصص های آنان و نحوه انجام وظایف و مشاغل محوله به آنها و مقایسه کارکنان با یکدیگر نیز از بهترین تدابیر در ایجاد روابط حسنه و تفاهم بین مدیران و کارمندان کارفرمایان و کارگران در تمامی واحدهای کوچک و بزرگ دولتی و

خصوصی، صنعتی، تولیدی، خدماتی، علمی و فرهنگی به شمار می‌آیند در ارزشیابی عملکرد اهداف و مقاصد متعدد و مختلفی را می‌توان دنبال کرد عده‌ای هدف کلی نظام ارزشیابی را بهبود اثربخشی سازمان مطرح کرده و ارزش‌اهدافی نظیر رشد و توسعه کارکنان پرداخت حقوق و مزایا متناسب با کارکرد برنامه ریزی نیروی انسانی و شناسایی استعداد نهایی افراد به عنوان اهداف دیگر این فرآیند نام برده اند.

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. بطور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی عملکرد معرفی شده است این رویکردها عبارتند از: ۱- رویکرد مقایسه‌ای<sup>۱</sup>، ۲- رویکرد ویژگی‌ها<sup>۲</sup>، ۳- رویکرد رفتاری<sup>۳</sup>، ۴- رویکرد نتایج<sup>۴</sup> و ۵- رویکرد کیفیت<sup>۵</sup>. الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند اینست که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. ب) رویکرد ویژگی‌های فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند.

از طرف دیگر، مسئولان آموزشی اعلام کردند جهت تحول بنیادین در نظام آموزش کشور، به مطالعات نظری و بررسی و ارزیابی وضعیت موجود و مطالعات محیطی پرداخته و تمامی تحقیقات دانشگاهی و حوزوی و تطبیقی را جمع‌آوری نمودند، که حاصل کار تدوین بنیان نظری جهت تحول راهبردی در سه مجموعه با عناوین فلسفه تربیت در جمهوری اسلامی ایران و فلسفه تربیت رسمی و عمومی در جمهوری اسلامی ایران و رهنامه تربیت رسمی و عمومی در جمهوری اسلامی ایران و یک مجموعه اجرایی با عنوان سند تحول راهبردی در نظام تربیت رسمی و عمومی

---

<sup>1</sup>-Comparative

<sup>2</sup>-Attribute

<sup>3</sup>-Behavioral

<sup>4</sup>-Result

<sup>5</sup>-Quality

جمهوری اسلامی ایران در افق چشم انداز می باشد و برای تهیه آن در مجموع بیش از ۵۰۰ نفر از صاحب نظران دانشگاهی، حوزوی، مدیران و کارشناسان ارشد درگیر بودند. (محمدیان، ۱۳۹۳).

سیاستهای کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش کشور، از سیاستهای کلی ابلاغی خاص حاکم بر برنامه های توسعه پنج ساله کشور در رابطه با آموزش و پرورش است که از برنامه سوم توسعه کشور به بعد ابلاغ شده است. لحاظ کردن سیاستهای ابلاغی و عمل بر پایه آنها در قالب لحاظ کردن سیاستها در تدوین قوانین توسعه پنج ساله؛ تدوین اسناد و برنامه های توسعه ای بر اساس تکلیف قانون برنامه توسعه چهارم؛ اجرای اسناد و برنامه های توسعه ای، قوانین و مقررات، آیین نامه ها، رویه ها و دستورالعملها؛ ارزیابی اجرای اسناد و برنامه های توسعه ای، قوانین و مقررات، آیین نامه ها، رویه ها و دستورالعملها صورت می گیرد. معنابخشی به سیاستهای ابلاغی آموزش و پرورش و عمل بر پایه آنها در قالب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که در جلسه ۸۲۶ شورای عالی آموزش و پرورش مورخ ۱۳۸۹/۵/۲ تأیید کلی شد، مبنای تمامی سیاستگذاری ها، برنامه ریزی ها و تولید اسناد تحولی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران است. برای تحقق اهداف و برنامه های سند ملی آموزش و پرورش در افق چشم انداز، سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت بر فرایند تحول بنیادین در دو سطح به شرح زیر صورت می پذیرد: ۷/۱- سیاست گذاری، نظارت و ارزیابی در سطح کلان، ۷/۲- برنامه ریزی و نظام اجرایی سند تحول بنیادین.



شکل ۱. رویکرد تدوین و اجرای سند تحول بنیادین

زیر نظام های اصلی نظام تربیت رسمی و عمومی، بخش های اساسی این نظام در جهت پشتیبانی از جریان تربیت، انجام رسالت نظام و کمک به تحقق اهداف و کارکردهای آن هستند. عملکرد این زیر نظام ها تمامی مولفه های نظام تربیت رسمی و عمومی را تحت تأثیر خود قرار می دهند و عبارتند از: راهبری و مدیریت تربیتی، برنامه درسی، تربیت معلم و تأمین منابع انسانی، تأمین و تخصیص منابع مالی، تأمین فضا، تجهیزات و فناوری، پژوهش و ارزشیابی. (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰)

خوشبختانه با درک ضرورت و اهمیت موضوع توسط مسئولان ارشد نظام و آموزش و پرورش سند تحول بنیادین و برنامه راهبردی و دراز مدت برای تحول همه جانبه و پایدار در آموزش و پرورش کشور توسط جمعی از صاحب نظران و کارشناسان تعلیم و تربیت تدوین و در تاریخ ۷ / ۹ / ۹۰ به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی\_ به عنوان عالی ترین مرجع سیاست گذاری فرهنگی کشور- رسیده و برای اجرا به آموزش و پرورش ابلاغ شده است. بی شک مدیریت این حرکت بزرگ و سرنوشت ساز باید بسیار هوشمندانه و آگاهانه صورت پذیرد تا در کوتاه ترین زمان و با کمترین هزینه بتواند بیشترین بازدهی و اثر بخشی را داشته باشد. این مدیریت به

سازوکارها و الزامات خاصی وابسته است و باید بتواند با استفاده از تمام امکانات و فرصت ها، آموزش و پرورش موجود را به آموزش و پرورش مطلوب تبدیل کند. (ادهم، ۱۳۹۱: ۲۹۶)

#### جدول ۱. سند تحول در یک نگاه

فصل	عنوان	محتوا
اول	کلیات	نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی، تعلیم و تربیت، ساختهای تعلیم و تربیت، نظام معیار اسلامی، شایستگی های پایه، معلم و مربی، جامعه اسلامی، ستین لازم تعلیم، حیات طیبه، چشم انداز، نظام دوری.
دوم	بیانیه ارزشها	شامل ۳۰ بند ارزشهای اسلامی ایرانی و بایدها و نبایدهای اساسی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی که همه سیاستگذاران و کارگزاران نظام ملزم به آن هستند.
سوم	بیانیه مأموریت	زمینه دستیابی دانش آموزان به حیات طیبه را در ابعاد مختلف، در ستین لازم تعلیم طی ۱۲ پایه تحصیلی فراهم کند.
چهارم	چشم انداز	توصیف مدارس در سال ۱۴۰۴ با ۱۵ ویژگی الهام بخش و دارای تعامل سازنده و مؤثر با نظامهای تعلیم و تربیتی در سطح جهان؛ توانمند در زمینه سازی برای شکوفایی فطرت و استعدادها و شکل گیری هویت یکپارچه اسلامی، انقلابی- ایرانی دانش آموزان با توجه به هویت اختصاصی آنان؛ کارآمد، اثربخش، یادگیرنده، عدالت محور و مشارکت جو؛ برخوردار از مربیان و مدیران مؤمن آراسته به فضائل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی جو و تحول آفرین، انقلابی، آینده نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق شناس.
پنجم	اهداف کلان	هشت هدف کلان از جمله: گسترش و تأمین همه جانبه عدالت آموزشی و تربیتی، بهسازی و تحول در نظام برنامه ریزی آموزشی و درسی، مالی و اداری، زیرساختهای کلیدی و...
ششم	راهبردهای کلان	۵۱ راهبرد کلان برای دستیابی به هشت هدف کلان از جمله: بازنگری و بازسازی ساختارها و رویه ها در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی؛ استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد، مسئولیت پذیر و پاسخگو و بسترسازی برای استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی و...
هفتم	اهداف عملیاتی	۲۳ هدف عملیاتی و ۱۳۱ راهکار
هشتم	چارچوب نهادی و نظام اجرایی تحول بنیادین	در سه بخش، شامل بخش اول: سیاستگذاری، نظارت و ارزیابی در سطح کلان؛ بخش دوم: برنامه ریزی و نظام اجرایی؛ بخش سوم: نحوه ترمیم و به روزرسانی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در بازه های زمانی پنج ساله مطابق با بنیانهای نظری سند فلسفه تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران، فلسفه تعلیم و تربیت رسمی عمومی در جمهوری اسلامی ایران، رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در جمهوری اسلامی ایران پس از تصویب شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب نهایی شورای عالی انقلاب فرهنگی خواهد رسید.

سرا و کوساکو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "فاکتورهای تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی: محیط کاری، بهسازی آموزشی، فرهنگ سازمانی و مدیریتی" انجام دادند. جامعه آماری پژوهش شامل، مدیران سازمان های بزرگ در امریکا بودند. این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن نشان داده است که مولفه های محیط کاری، بهسازی آموزشی، فرهنگ سازمانی و مدیریتی از مولفه های تاثیرگذار بر عملکرد شغلی مدیران می باشند. کافمن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)،

<sup>۱</sup> - Ceram & Kusaku

<sup>۲</sup> Kaufmann, et al

پژوهشی با عنوان " درک ساختار سازمانی بیش از فرم بندی آموزشی و موضوعی: درک ساختار سازمانی و خط قرمزها" انجام دادند. این پژوهش از نوع مروری بوده و نتایج حاصل از آن نشان داده است که درک ساختار سازمانی و بایدها و نبایدهای قانونی در سازمان، بر سنجش عملکرد تاثیر بیشتری دارد نسبت به نحوه چینش و فرم بندی آموزشی در سازمان. فریس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان "چه اتفاقی باید بیفتد: تفاوت‌های فرهنگی که بر سنجش عملکرد تاثیر گذارند" انجام دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و جامعه آماری آن شامل مدیران بخشهای دولتی شرکتهای آسیایی بوده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داده است که تفاوت‌های فرهنگی یکی از عوامل تاثیرگذار بر سنجش عملکرد کارکنان است. این تفاوت‌های فرهنگی گاهی به عنوان آسیب مبتنی بر ویژگیهای رفتاری کارکنان نمایان می گردد. کیروجا و موکورو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان "تاثیر انگیزش بر سنجش عملکرد کارکنان" انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمانهای آموزش فنی در کنیا بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که یکی از فاکتورهای مهم و تاثیرگذار بر سنجش عملکرد کارکنان که باید همواره مد نظر قرار گیرد، میزان انگیزه کاری آنان است. روزنایم و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان "پیمایشی بر ارتباط نیروهای پلیس: سنجش عملکرد پلیس به شیوه های نوین" انجام دادند. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان پلیس بود. این پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که سنجش عامل همدلی میان کارکنان پلیس، شیوه خوبی برای سنجش عملکرد آنهاست. لون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان "جو سازمانی و سنجش عملکرد" انجام دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل تمام مدیران میانی بانک بوده. نتایج پژوهش نشان دادند که توجه به جو سازمانی می تواند به سنجش عملکرد کمک کند.

رفیع زاده و میرسپاسی (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان "طراحی مدل سنجش مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی" انجام دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و در بین کارکنان نظام برنامه ریزی آموزش عالی کشور انجام پذیرفته است. نتایج یافته ها حاکی از این است که تمامی متغیرهای

<sup>1</sup> Ferris, et al

<sup>2</sup> - Kiruja & Mukuru

<sup>3</sup> - Lone., et al



۱۶ گانه احصا شده در قالب سطوح سازمان و کارکنان، 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  $1/96$  و نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از  $0/5$  به دست آمد، لذا هیچ‌کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تأیید شد. در نهایت مدل اولیه تحقیق نیز تأیید شد. عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی سنجش عملکرد بر مبنای مدل‌های سنجش عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران" انجام دادند. جامعه آماری شامل کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس بودند. روش پژوهش از نوع تحلیل محتوای کیفی بوده و جامعه آماری پژوهش، خبرگان سازمانی و دانشگاهی در حوزه سنجش عملکرد کارکنان در بخش دولتی و همچنین در اجرای الگو، کلیه کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس هستند. نتایج نشان دادند که در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کلیه کارکنان در چهار سطح اصلی با عناوین «مدیران میانی»، «مدیران پایه»، «کارکنان» و «کارکنان غیراداری» تقسیم بندی شدند و در نهایت مولفه‌های اقدام به تحقق مأموریت، اشاعه مأموریت، مهارت و رفتارهای کاری، اقدام برای بهبود فرایندها، تسهیم دانش، تسهیل فرایند رشد و یادگیری و ارائه تصویری مثبت از سازمان شناسایی شدند. صیدی و سهرابی (۱۳۹۴)، پژوهشی با عنوان "آسیب شناسی نظام سنجش عملکرد سازمانهای دولتی" انجام دادند. جامعه آماری پژوهش شامل، کارکنان چند سازمان دولتی در ایران بودند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که روش جاری سنجش عملکرد در بسیاری از سازمانها دارای آسیب‌های جدی و انحرافات در حال اجراست، که سبب گردیده سیستم سنجش عملکرد از دستیابی به اهداف و فلسفه وجودی خود ناکام بماند. مشبکی و خادم (۱۳۹۰)، پژوهشی با عنوان "آسیب شناسی ارزیابی کارآیی کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا" انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ارزیابی کارآیی نتوانسته است به تصمیمات مدیریتی اعتبار ببخشد. ارزیابی کارآیی در شناسایی عوامل محیطی موثر بر کارآیی کارکنان ناجا موثر نبوده است.

ارزشیابی عملکرد کارکنان یکی از وظایف خطیر و مهم مدیریت است که به ارزیابی رسمی و منظم کارکنان پرداخته، نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله آنان را نسبت به هدف یا

اهداف سازمانی بررسی می‌کند. نتایج این ارزشیابی به مدیران سازمان کمک می‌کند تا با ارائه شناخت علمی و دقیق از توانایی‌های بالقوه، ضعف‌های موجود کارکنان نسبت به شغلشان در جهت رشد و تعالی نیروی انسانی و سازمان گام بردارند و در حل مسائلی مانند شناخت نیازهای آموزشی پیشرفت حرفه‌ای و تکامل شخصیت کارکنان، کاهش نارضایتی، معیار انتقال و جابه‌جایی، مبانی تشخیص شایستگی، تعیین معیار و ضابطه و روش صحیح ارائه امتیازات، ایجاد انگیزه، تشخیص خدمات برجسته و بالاخره افزایش اثربخشی و کارایی سازمان تصمیماتی بجا و شایسته اتخاذ کنند.

### سوال تحقیق

چه مدلی را می‌توان برای سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین ارائه کرد؟

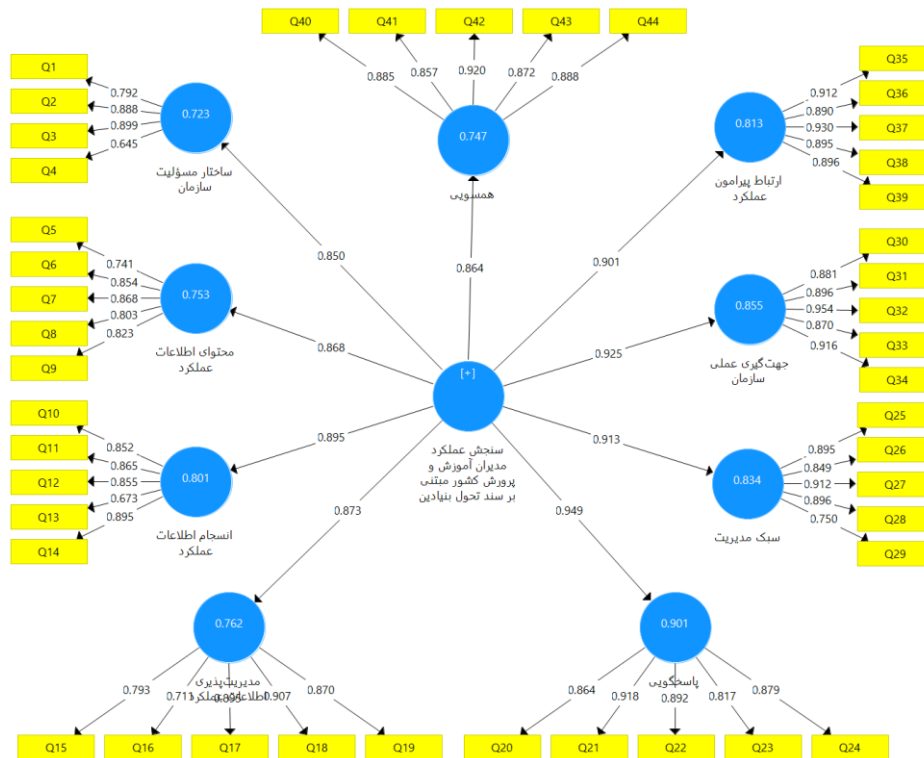
### روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین است. روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و به روش اکتشافی انجام شده است. و گردآوری داده‌ها به روش کمی صورت گرفته است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران وزارت آموزش و پرورش ادارات کل استان‌ها در سال ۱۳۹۹ می‌باشد. جامعه آماری تعداد ۹۰۰ نفر را تشکیل می‌دهد. جهت محاسبه حجم نمونه از یکی از پر کاربردترین روش‌ها یعنی فرمول کوکران استفاده شد. لذا بر همین اساس، حجم نمونه به تعداد ۲۶۹ نفر از مدیران آموزش و پرورش در این پژوهش همکاری کردند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات و مبانی نظری، تدوین فرضیه‌ها و ارائه الگوی اولیه موضوع از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه‌ی کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی (اینترنتی) و همچنین جهت جمع‌آوری داده‌ها مربوط به سنجش عملکرد مدیران در سازمان‌ها از دو پرسشنامه محقق ساخته که توسط مدیران آموزش و پرورش ادارات استان‌ها پاسخ داده اند استفاده شده است. از آن جا که محتوای پرسشنامه، مولفه‌هایی را نشان می‌دهد که دارای بالاترین ضریب اهمیت می‌باشند، با توجه به تایید سوالات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. جهت انجام آزمون‌های آماری، جهت تایید قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه،

کروناخ آلفا محاسبه شده است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که ضریب آلفای کل پرسشنامه ۰/۹۸ می‌باشد که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS ۱۶ و Smart PLS انجام می‌شود. در این تحقیق برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین توصیف ویژگی‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه استفاده می‌گردد و در تحلیل استنباطی به روش تحلیل عاملی، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته خواهد شد.

### یافته‌ها

جهت بررسی و تعیین مدلی مناسب برای سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر سند تحول بنیادین از روش تحلیل عاملی استفاده شد. در ادامه مدل تحلیل عاملی شاخص‌های سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر سند تحول بنیادین را ملاحظه می‌فرمائید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. (کلاین، ۱۹۹۴).



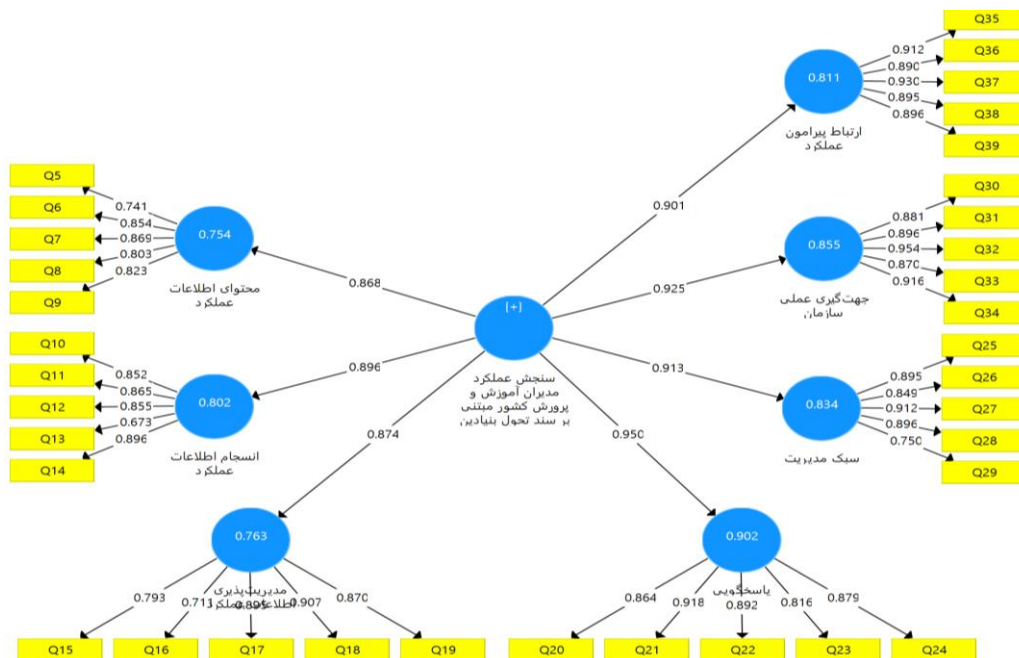
نمودار ۱. مدل تحلیل عاملی شاخص‌های تدوین مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین

در حال حاضر کلیه مولفه‌ها، با بار عاملی بالای ۰٫۶، نشان دهنده این است که مدل «خیلی مطلوب» است.

جدول ۲. ضریب مسیر خروجی حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی به تفکیک مولفه‌ها

ضریب مسیر	مسیر	
0.949	رفتاری - پاسخگویی <<< رفتاری - جهت‌گیری عملی سازمان	۱
0.925	رفتاری - جهت‌گیری عملی سازمان <<< رفتاری - سبک مدیریت	۲
0.913	رفتاری - سبک مدیریت <<< ارتباطی - ارتباط پیرامون عملکرد	۳
0.901	ارتباطی - ارتباط پیرامون عملکرد <<< ساختاری - انجام اطلاعات عملکرد	۴
0.895	ساختاری - انجام اطلاعات عملکرد <<< رفتاری - مدیریت‌پذیری اطلاعات عملکرد	۵
0.873	رفتاری - مدیریت‌پذیری اطلاعات عملکرد <<< ساختاری - محتوای اطلاعات عملکرد	۶
0.868	ساختاری - محتوای اطلاعات عملکرد <<< ارتباطی - همسویی	۷
0.864	ارتباطی - همسویی <<< ساختاری - ساختار مسئولیت سازمان	۸
0.85	ساختاری - ساختار مسئولیت سازمان	۹

همانگونه که در مدل تحلیل عاملی اکتشافی ملاحظه شد، از مولفه‌هایی که معرف شاخص‌های تعیین مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین بود، به دلیل آنکه هیچ یک از مولفه‌ها بار عاملی کمتر از ۰,۳ نداشت، از روند تحلیل عاملی حذف نگردیدند و با توجه به اینکه کلیه گویه‌های باقیمانده بزرگتر از ۰/۶ بود، مدل «خیلی مطلوب» است. در ادامه محقق با حذف مرحله‌ای مولفه‌های با بارهای عاملی ۰,۷۵ و کمتر، به دنبال رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی می‌باشد. نتایج را در نمودارهای ذیل ملاحظه می‌فرمائید.



نمودار ۲. مدل تحلیل عاملی (تأییدی مرحله اول) شاخص‌های مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین، با حذف بارهای عاملی ۰/۷۵ و کمتر

جدول ۳. ضریب مسیر خروجی تحلیل عاملی

ردیف	مسیر	ضریب مسیر
۱	رفتاری - پاسخگویی <<< رفتاری - جهت گیری عملی سازمان	0.950
۲	رفتاری - جهت گیری عملی سازمان <<< رفتاری - سبک مدیریت	0.925
۳	رفتاری - سبک مدیریت <<< ارتباطی - ارتباط پیرامون عملکرد	0.913
۴	ارتباطی - ارتباط پیرامون عملکرد <<< ساختاری - انسجام اطلاعات عملکرد	0.901
۵	ساختاری - انسجام اطلاعات عملکرد <<< رفتاری - مدیریت پذیری اطلاعات عملکرد	0.896
۶	رفتاری - مدیریت پذیری اطلاعات عملکرد <<< ساختاری - محتوای اطلاعات عملکرد	0.874
۷	ساختاری - محتوای اطلاعات عملکرد	0.868

در نهایت با توجه به مدل تحلیل عاملی (اکتشافی و تأییدی) شاخص های سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین در نمودار ذیل، «مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین»، به شرح ذیل ارائه می گردد:



شکل ۲. مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین

در تحلیل پرسشنامه صورت پذیرفته توسط محقق در خصوص عوامل، ابعاد و مولفه های مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین، دو وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه پاسخ دهندگان مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در ذیل آمده است. در انجام آزمون میانگین نمونه تکی، فرض های صفر و مقابل به صورت زیر در نظر گرفته می شوند:

$H_0: \mu = \mu_0$  و  $H_1: \mu \neq \mu_0$  مقدار  $\alpha = 0.05$  نکته: در نرم افزار SPSS فرضیات، به صورت زیر در نظر

گرفته می‌شوند. ولی به هر حال نتیجه حاصل، در هر دو حالت یکسان خواهد بود.  $H_0: \mu - \mu_0 = 0$  و  $H_1: \mu - \mu_0 \neq 0$  با توجه به خصوصیتی که مقدار احتمال (p-value) دارد، اگر نتیجه آن برای آزمون کمتر از احتمال خطای نوع اول ( $\alpha$ ) یا همان سطح خطای آزمون شود، فرض صفر را رد خواهیم کرد. محقق در این مرحله با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای، به بررسی وضع موجود و فاصله تا وضع مطلوب را به تفکیک عوامل، ابعاد و مولفه‌های ۹ گانه (بعد ساختاری - مولفه ساختار مسؤلیت سازمان، بعد ساختاری - مولفه محتوای اطلاعات عملکرد، بعد ساختاری - مولفه انسجام اطلاعات عملکرد، بعد رفتاری - مولفه مدیریت‌پذیری اطلاعات عملکرد، بعد رفتاری - مولفه پاسخگویی، بعد رفتاری - مولفه سبک مدیریت، بعد رفتاری - مولفه جهت‌گیری عملی سازمان، بعد ارتباطی - مولفه ارتباط پیرامون عملکرد، و در نهایت بعد ارتباطی - مولفه همسویی) مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین می‌پردازد.

وضعیت موجود	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	48.178	5.24387	5.0296	5.4582
وضعیت مطلوب	56.406	7.43309	7.1736	7.6925

جدول ۴. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد ساختاری - مولفه ساختار مسؤلیت سازمان

وضعیت موجود	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	51.275	5.67658	5.4586	5.8945
وضعیت مطلوب	62.033	7.34126	7.1083	7.5743

جدول ۵. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد ساختاری - مولفه محتوای اطلاعات عملکرد

وضعیت موجود	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	58.482	2.37849	2.2984	2.4586
وضعیت مطلوب	104.603	4.19821	4.1192	4.2773

جدول ۶. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد ساختاری - مولفه انسجام اطلاعات عملکرد

وضعیت مطلوب	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	44.087	5.10260	4.8747	5.3305
وضعیت مطلوب	63.410	7.59405	7.3583	7.8298

جدول ۷. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد رفتاری - مولفه مدیریت پذیری

اطلاعات عملکرد

وضعیت موجود	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	46.325	5.61041	5.3720	5.8489
وضعیت مطلوب	64.955	7.67435	7.4417	7.9070

جدول ۸. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد رفتاری - مولفه پاسخگویی

وضعیت موجود	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	45.891	5.67732	5.4338	5.9209
وضعیت مطلوب	62.414	7.97621	7.7246	8.2278

جدول ۹. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد رفتاری - مولفه سبک مدیریت

وضعیت موجود	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	47.180	5.86097	5.6164	6.1055
وضعیت مطلوب	65.368	7.93011	7.6913	8.1690

جدول ۱۰. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد رفتاری - مولفه جهت گیری

عملی سازمان

وضعیت موجود	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	45.222	5.64907	5.4031	5.8950
وضعیت مطلوب	66.784	7.93606	7.7021	8.1700

جدول ۱۱. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد ارتباطی - مولفه ارتباط پیرامون

عملکرد

وضعیت موجود	t	اختلاف میانگین	بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	41.647	5.29219	5.0420	5.5424
وضعیت مطلوب	59.338	7.78439	7.5261	8.0427

جدول ۱۲. آزمون t تک نمونه‌ای وضع موجود و وضع مطلوب در بعد ارتباطی - مولفه همسویی



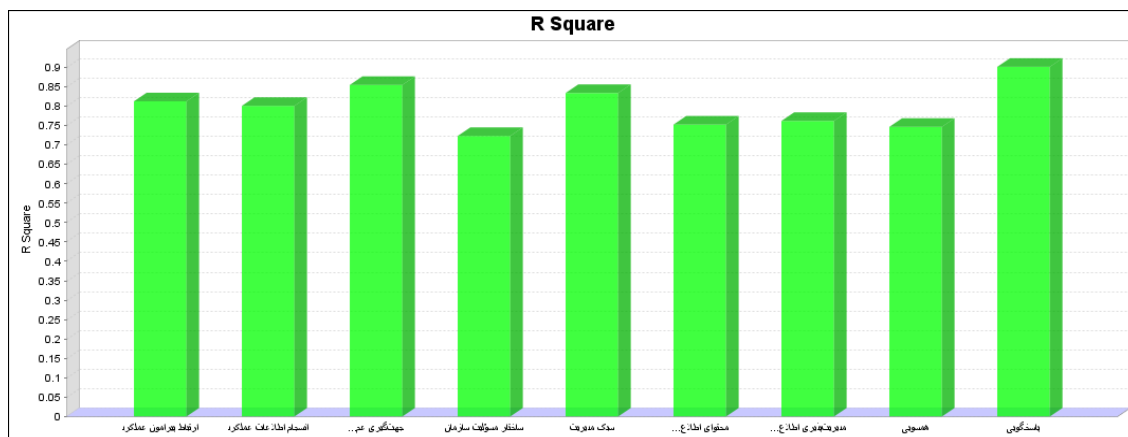
همانطور که دیده می‌شود مقدار Sig با احتساب داده‌های گمشده برای هر دو گروه (وضع موجود و وضع مطلوب) کمتر از ۰,۰۵ است. بنابراین فرض صفر رد می‌شود یعنی وضع موجود و وضع مطلوب در یک سطح نبوده و اختلاف دارند. به این ترتیب مشخص است که باید فاصله بین وضع موجود و مطلوب کاهش یابد. از طرفی با نگاه به فاصله اطمینان در میابیم که احتمال مشاهده مقدار  $t$  در دو حالت، کمتر از بازه بالایی وضع موجود و مطلوب و بیشتر از بازه پایینی وضع موجود و مطلوب، برابر با صفر (۰) می‌باشد در واقع می‌توان نتیجه گرفت که نمی‌توان فرض یک (برابری وضع موجود و مطلوب) را قبول کرد و این یعنی بین وضع موجود و مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد. تا اینجا کار تنها تفاوت میانگین در بین دو گروه وضع موجود و مطلوب مورد تایید قرار گرفته است و جهت آن یعنی اینکه کدام یک دارای میانگین بزرگتری برای این متغیر است، بحثی انجام نشده است. در مورد جهت آن باید بیان کرد که: اگر حد بالا و پایین هر دو مثبت باشند در این صورت میانگین گروه اول از میانگین گروه دوم بزرگتر است. اگر حد بالا و پایین هر دو منفی باشند در این صورت میانگین گروه دوم از میانگین گروه اول بزرگتر است. اگر حد بالا و پایین یکی مثبت و یکی منفی باشند در این صورت میانگین های دو گروه با هم تفاوت معناداری ندارد. در فرضیه بالا حد بالا و پایین هر دو مثبت هستند بنابراین میانگین گروه دوم یعنی وضع مطلوب بزرگتر از میانگین گروه اول یعنی وضع موجود است و تایید شد که این اختلاف از نظر آماری معنادار است.

ضریب تعیین یا همان R-Square، اندازه گیری آماری نزدیک داده ها به خط رگرسیون برازش شده می‌باشد. به R-Square، «ضریب تعیین» یا «ضریب تشخیص» نیز گفته می‌شود. ضریب تعیین نشان می‌دهد که «چند درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل تبیین می‌شود» یا به عبارت دیگر ضریب تعیین نشان دهنده این است که «چه مقدار از تغییرات متغیر وابسته تحت تاثیر متغیر مستقل مربوطه بوده و مابقی تغییرات متغیر وابسته مربوط به سایر عوامل می‌باشد». ضریب تعیین همیشه بین ۰٪ (صفر) و ۱۰۰٪ (صد) است. ۰٪ نشان می‌دهد که مدل هیچ یک از تغییر پذیری داده های پاسخ در اطراف میانگین آن را تبیین نمی‌کند؛ ۱۰۰٪ نشان می‌دهد که مدل همه تغییر پذیری داده های پاسخ در اطراف میانگین آن را تبیین می‌کند. تفاوت مهم میان ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده این است که ضریب تعیین فرض می‌کند که هر متغیر مستقل مشاهده شده در مدل،

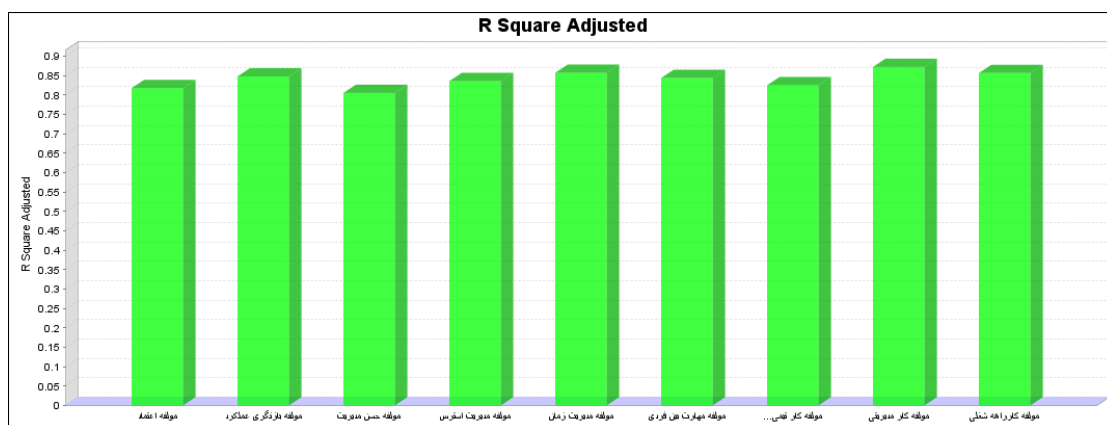
تغییرات موجود در متغیر وابسته را تبیین میکند. بنابراین درصد نشان داده شده توسط ضریب تعیین با فرض تاثیر همه متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد. در صورتی که درصد نشان داده شده توسط ضریب تعیین تعدیل شده فقط حاصل از تاثیر واقعی متغیرهای مستقل مدل بر وابسته است و نه همه متغیرهای مستقل. تفاوت دیگر این است که مناسب بودن متغیرها برای مدل توسط ضریب تعیین حتی با وجود مقدار بالا قابل مشخص نیست در صورتی که می‌توان به مقدار برآورد شده ضریب تعیین تعدیل شده اعتماد کرد. در ادامه برای کل مدل در تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین برای اولویت مولفه‌ها (بر اساس تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول)، این ضرایب محاسبه شده است. در ادامه نمودار و جداول نتایج آمده است.

جدول ۱۳. ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده کل مدل  
(مستخرج از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مرحله اول)

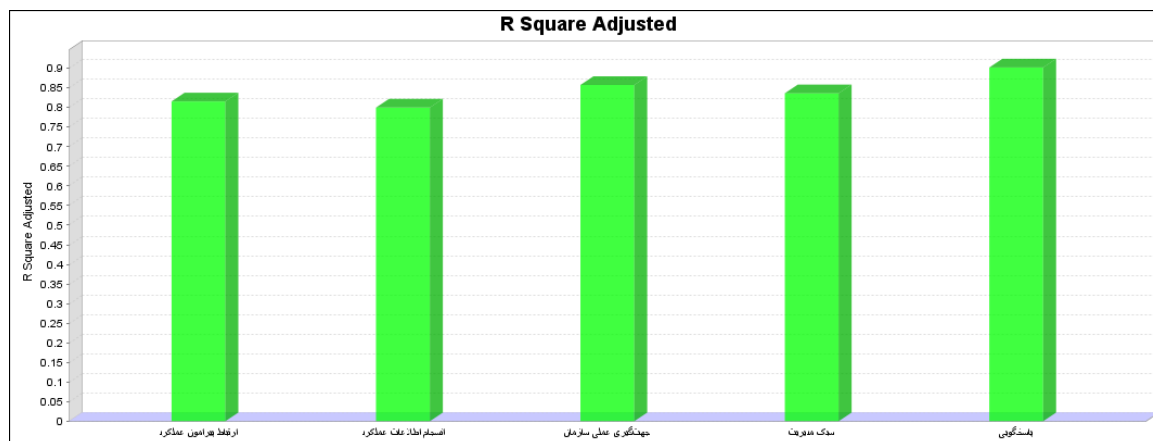
ضریب تعیین تعدیل شده		ضریب تعیین		شاخص
تأییدی	اکتشافی	تأییدی	اکتشافی	
0.815	0.812	0.816	0.813	بعد ارتباطی - مولفه ارتباط پیرامون عملکرد
0.800	0.800	0.800	0.801	بعد ساختاری - مولفه انجام اطلاعات عملکرد
0.857	0.854	0.858	0.855	بعد رفتاری - مولفه جهت گیری عملی سازمان
-	0.722	-	0.723	بعد ساختاری - مولفه ساختار مسؤلیت سازمان
0.836	0.833	0.837	0.834	بعد رفتاری - مولفه سبک مدیریت
-	0.752	-	0.753	بعد ساختاری - مولفه محتوای اطلاعات عملکرد
-	0.761	-	0.762	بعد رفتاری - مولفه مدیریت پذیری اطلاعات عملکرد
-	0.746	-	0.747	بعد ارتباطی - مولفه همسویی
0.902	0.901	0.902	0.901	بعد رفتاری - مولفه پاسخگویی



نمودار ۳. نمودار ضریب تعیین کل مدل (مستخرج از تحلیل عاملی اکتشافی)



نمودار ۴. نمودار ضریب تعیین تعدیل شده کل مدل (مستخرج از تحلیل عاملی اکتشافی)



نمودار ۵. ضریب تعیین تعدیل شده مولفه‌های اولویت‌دار (مستخرج از تحلیل عامل تأییدی)

همانگونه که در جدول و نمودارها ملاحظه شد، نتایج حاصل از محاسبه ضریب تعیین (R-Square Adjusted) و ضریب تعیین تعدیل شده (R-Square Adjusted)؛ نشان می‌دهد که مدل حداکثر تغییرپذیری داده‌های پاسخ در اطراف میانگین آن را تبیین می‌کند. شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی، برازش الگو را تأیید می‌نمایند.

از جمع‌بندی در خصوص عوامل، ابعاد و مولفه‌های مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین، ۵ عامل، با اولویت بالا مطرح گردید. این عوامل عبارتند از: اولویت اول- بعد رفتاری- مولفه پاسخگویی، اولویت دوم- بعد رفتاری- مولفه جهت‌گیری عملی سازمان، اولویت سوم- بعد رفتاری- مولفه سبک مدیریت، اولویت چهارم- بعد ارتباطی - مولفه ارتباط پیرامون عملکرد، اولویت پنجم- بعد ساختاری- مولفه انسجام اطلاعات عملکرد.



شکل ۳. اولویت بندی مولفه ها

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مناسب برای سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین مورد بررسی قرار گرفته است. در تحلیل پرسشنامه صورت پذیرفته توسط محقق در خصوص عوامل، ابعاد و مولفه های مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین، دو وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه پاسخ دهندگان مورد بررسی قرار گرفت. و جمع بندی در خصوص عوامل، ابعاد و مولفه های مدل سنجش عملکرد مدیران آموزش و پرورش کشور مبتنی بر سند تحول بنیادین، ۵ عامل، مطرح گردید. این عوامل عبارتند از: اولویت اول- بعد رفتاری- مولفه پاسخگویی، اولویت دوم- بعد رفتاری- مولفه جهت گیری عملی سازمان، اولویت سوم- بعد رفتاری- مولفه سبک مدیریت، اولویت چهارم- بعد ارتباطی - مولفه ارتباط پیرامون عملکرد، اولویت پنجم- بعد ساختاری- مولفه انسجام اطلاعات عملکرد.

در بین پژوهشهای انجام شده، پراستيو و همکاران (۲۰۲۰)، در مطالعه خود نشان دادند که رعایت شاخصهای ارزیابی عملکرد استاندارد به امنیت شغلی و سیاست مدیریتی سالم می انجامد. سرا و کوساکو (۲۰۲۰)، در مطالعه خود نشان دادند که محیط کار، بهسازی آموزشی و فرهنگ سازمانی بر سنجش عملکرد تاثیر دارند. لوگمن و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی نشان دادند که جو سازمانی بر سنجش عملکرد سازمانی تاثیر دارد. چاتوپادی (۲۰۱۹)، در پژوهشی عنوان می کند که ارزیابی عملکرد مدیران بر رفتار شهروند سازمانی آنان تاثیر معناداری دارد. فریس و همکاران

(۲۰۱۸) نیز بر این باور است که تفاوت‌های فرهنگی یکی از عوامل تاثیرگذار بر سنجش عملکرد کارکنان است. این تفاوت‌های فرهنگی گاهی به عنوان آسیب مبتنی بر ویژگی‌های رفتاری کارکنان نمایان می‌گردد. تامزاک و همکاران (۲۰۱۸)، نشان داده‌اند که آگاهی نسبت به فرهنگ سازمانی و واکنش‌های بالقوه کارکنان در مواجهه با مسایل سازمانی می‌تواند سنجش عملکرد آنان را تسهیل نماید. کیروجا و موکورو (۲۰۱۸)، نیز در پژوهشی عنوان کردند که یکی از فاکتورهای مهم و تاثیرگذار بر سنجش عملکرد کارکنان که باید همواره مدنظر قرار گیرد، میزان انگیزه کاری آنان است. لندی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی نشان داد که سنجش عملکرد، عوامل و سطوح متعددی را در بر می‌گیرد که شامل، عوامل مبتنی بر ویژگی‌های فردی، عوامل مبتنی بر رفتار سازمانی و عوامل مبتنی بر نتایج عملکردی است. روزن‌بام و همکاران (۲۰۱۷)، هم نشان دادند که سنجش عامل همدلی میان کارکنان پلیس، شیوه خوبی برای سنجش عملکرد آنهاست. لون و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی نشان دادند که توجه به جو سازمانی می‌تواند به سنجش عملکرد کمک کند. علاوه بر این، در بین پژوهش‌های داخلی، صادقی‌نیا و همکاران (۱۳۹۷)، نشان دادند که عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با راهبرد پدیدارشناسی شامل "اخلاق و ارزش‌ها"، "ویژگی‌های شخصیتی"، "انتظارات نقش"، "توانایی و مهارت"، "دانش و شناخت"، "امور حسابداری و مالی"، "امور اجرایی و اداری" و "امور تربیتی"، می‌باشد. رفیع‌زاده و میرسپاسی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان دادند که متغیرهای سازمانی در سنجش عملکرد شغلی موثر هستند. نجفی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی نشان دادند که آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه شاخگی عبارتند از: آسیب‌های ساختاری (سیستم سنجش عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد)، آسیب‌های رفتاری (عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پائین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی) و آسیب‌های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد). عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی نشان دادند که در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کلیه کارکنان در چهار سطح اصلی

با عناوین «مدیران میانی»، «مدیران پایه»، «کارکنان» و «کارکنان غیراداری» تقسیم بندی شدند و در نهایت مولفه‌های اقدام به تحقق مأموریت، اشاعه مأموریت، مهارت و رفتارهای کاری، اقدام برای بهبود فرایندها، تسهیم دانش، تسهیل فرایند رشد و یادگیری و ارائه تصویری مثبت از سازمان شناسایی شدند. مطلبی ورکانی (۱۳۹۵)، در پژوهشی نشان داد که متغیرهای "استخدام با دقت"، "مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی"، "آموزش منابع انسانی"، "هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط مشیهای کلی"، "ارتباطات میان کارکنان"، و "تسهیم اطلاعات" توانسته اند عملکرد کارکنان را به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهند.

صیدی و سهرابی (۱۳۹۴)، در پژوهشی نشان دادند که روش جاری سنجش عملکرد در بسیاری از سازمانها دارای آسیب های جدی و انحرافات در حال اجراست، که سبب گردیده سیستم سنجش عملکرد از دستیابی به اهداف و فلسفه وجودی خود ناکام بماند.

### منابع

رفیع زاده، علاء الدین و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی، *مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۷(۱۷): ۳۳-۵۵

زاده امیر، محمود و بیدابادیان هادی. (۱۳۹۴). *فرق مدل والگو و روش های مدل سازی و شبیه سازی در مدیریت بحران های زیست محیطی*، کنفرانس بین المللی علوم، مهندسی و فناوری های محیط زیست، تهران: دانشکده محیط زیست دانشگاه تهران.

سپهری فر، صالح. (۱۳۹۷). *ارزیابی عملکرد؛ آشنایی با زیر و بم ارزشیابی کارکنان*، تهران: دنیای اقتصاد. **سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش**. (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش تدوین شده با همکاری شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای عالی وزارت آموزش و پرورش.

سیادت، سید علی. کوشکی، حسینعلی و افشاری، بهرام. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر اهمال کاری در سازمان آموزش و پرورش و راهکارهای کاهش آن براساس آموزه های اسلامی، *تربیت اسلامی*، ۲۷: ۱۴۰-

۱۱۵

صادقی نیا، زهره. صالحی، کیوان و مقدم زاده، علی. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با راهبرد پدیدار شناسی، *مدیریت مدرسه*، ۶(۲): ۷۸-۹۹

صیدی، محسن و سهرابی، روح الله. (۱۳۹۴). *آسیب شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمانهای دولتی*، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، کوالالامپور-مالزی.

عباسی، عباس. رعنائی، حبیب‌الله و اصغری، سمانه. (۱۳۹۵). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۸(۴):

۲۱۳-۲۳۵

مشبکی اصفهانی، اصغر و خادم، سید مهدی. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی ارزیابی کارآیی کارکنان معاونت نیروی انسانی

ناجا، **پژوهش‌های انتظامی**، ۶(۱): ۱۹-۷۳۵

مطلبی و رکابی، ابوطالب. (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی نوشهر، **فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی**، ۵: ۲۸-۳۹

دریایی، ۵: ۲۸-۳۹

نجفی زاده، محمد حسن و زاهدی، سید محمد. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه

علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی، **مدیریت توسعه و تحول**، ۷(۲۵): ۵۹-۶۹

Bakir, S. M. A. (2017). The Reality of Applying Human Resources Diversity Management and Its Impact on Workers' (Performance, Cooperation, Commitment and Loyalty): A Field Study on the Jordanian Food Industry Companies, **International Business Research**, 10(3): 183.

Cera, E., & Kusaku, A. (2020). Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture, **European Journal of Economics and Business Studies**, 6(1): 16-27.

Chattopadhyay, R. (2019). Impact of forced distribution system of performance evaluation on organizational citizenship behavior, **Global Business Review**, 20(3): 826-837.

Ferris, D. L., Reb, J., Lian, H., Sim, S., & Ang, D. (2018). What goes up must... Keep going up? Cultural differences in cognitive evaluations of dynamic performance, **Journal of Applied Psychology**, 103(3): 347.

Frederiksen, A., Kahn, L. B., & Lange, F. (2020). Supervisors and performance management systems, **Journal of Political Economy**, 128(6): 129.

Ghamari, A., Zeinabadi, H., Arasteh, H., & Behrangi, M. (2018). Organizational productivity with the maintenance of human resources talents: providing a model (A Study on National Iranian Gas Company), **Journal of Urban Economics and Management**, 6(23): 67-80.

Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Dass, A. R., Laporte, A., Reid, R. C., ... & Taylor, D. (2016). Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior Among Health Care Aides, **The Gerontologist**, 56(2): e1-e11.

Janstrup, K., Kaplan, S., Barfod, M. B., & Prato, C. G. (2017). Evaluating the police service quality for handling traffic crash reporting: A combined MCDA and LCA approach, **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 40(2): 198.

Johnsen, B. H., Espevik, R., Saus, E. R., Sanden, S., Olsen, O. K., & Hystad, S. W. (2017). Hardiness as a moderator and motivation for operational duties as mediator: the relation between operational self-efficacy, performance



- satisfaction, and perceived strain in a simulated police training scenario, **Journal of Police and Criminal Psychology**, 51(3): 1-9.
- Kaufmann, W., Borry, E. L., & DeHart-Davis, L. (2019). More than pathological formalization: Understanding organizational structure and red tape, **Public Administration Review**, 79(2): 236-245.
- Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (2017). **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**, John Wiley & Sons.
- Kiruja, E. K., & Mukuru, E. (2018). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya, **IJAME**, 5(1): 76.
- Landy, F., Zedeck, S., & Cleveland, J. (2017). **Performance measurement and theory**, Routledge.
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance, **Academy of Management Journal**, 59(3): 1036-1059.
- Lone, J. A., Garnås, A., Myklebust, T., Bjørklund, R., Hoff, T., & Bjørkli, C. (2017). Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A qualitative study, **Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling**, 14(3): 227-245.
- Luqman, M. S., Rehman, J. U., Islam, Z. U., & Khan, S. D. (2020). Effect of organizational climate upon the job performance of instructors' physical education, **Pedagogy of Physical Culture and Sports**, 24(2): 72-76.
- Maestrini, V., Luzzini, D., Maccarrone, P., & Caniato, F. (2017). Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda, **International Journal of Production Economics**, 183: 299-315.
- Maya, I., & Kacar, Y. (2018). School Principals' and Teachers' Views on Teacher Performance Evaluation, **International Journal of Progressive Education**, 14(5): 77-88.
- Prasetyo, R. H., Arifuddin, R., & Maricar, F. (2020, January). Performance evaluation indicators for implementing occupational safety and health management policy in small qualified construction services business entities, **Earth and Environmental Science**, 419 (1): 2145.
- Rosenbaum, D. P., Rosenbaum, D. P., Maskaly, J., Maskaly, J., Lawrence, D. S., Lawrence, D. S., ... & Christoff, T. E. (2017). The Police-Community Interaction Survey: measuring police performance in new ways, **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 40(1): 112-127.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments, **Journal of Management Studies**, 54(2): 182-208.
- Tomczak, D. L., Lanzo, L. A., & Aguinis, H. (2018). Evidence-based recommendations for employee performance monitoring, **Business Horizons**, 61(2): 251-259.