

## ارائه الگویی به منظور سنجش میزان آمادگی مدیران برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه آزاد

مرتضی موسی خانی<sup>۱</sup>، داود حق خواه<sup>۲\*</sup>، رقیه حسن زاده<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup>کارشناس ارشد دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup>دانشجوی دکترا دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران

تاریخ دریافت: آذر ۱۳۸۹ اصلاحیه: دی ۱۳۸۹ پذیرش: فروردین ۱۳۹۱

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه الگویی برای سنجش میزان آمادگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی برای ایجاد تغییر در نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه می‌باشد. پژوهش به شیوه پیمایشی و مقطعی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش ۱۵۳ نفر از مدیران دانشگاه آزاد اسلامی است که حجم نمونه برای مدیران ۷۶ نفر براساس خطای ۵٪ انتخاب و با شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب طبقات (مدیریتی) تخصیص داده شده است، ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بوده است. داده‌های گردآوری شده با آزمون‌های KMO<sup>۱</sup> و ضریب همبستگی بین مؤلفه‌ها و آمار توصیفی تجزیه و تحلیل گردیدند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی آمادگی لازم برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد را دارا بوده ولی در بعضی از ابعاد از جمله تحول‌پذیری و توزیع قدرت ضعیف بوده‌اند که لازم است در اجرای نظام ارزیابی عملکرد به این شکاف‌ها توجه گردد.

**واژه‌های کلیدی:** نظام ارزیابی عملکرد، سرمایه فکری، عملکرد پرسنل

### ۱- مقدمه

تفکیک ناپذیر از اجرای فرآیندهای توسعه منابع انسانی است. با گذشت حدود ۸۰ سال از سابقه آموزش عالی آکادمیک در ایران و ربع قرن از آموزش عالی بخش خصوصی که نمود بارز آن دانشگاه آزاد اسلامی است، هنوز نظام ارزیابی عملکرد جایگاه ویژه خود را در دانشگاه باز نیافته و نهادینه نشده است [۱].

تعیین عملکرد سیستم‌های دانشگاهی نقش اساسی در توسعه دانشگاه‌ها ایفا می‌کند [۱۰]. ارزیابی عملکرد می‌تواند خصوصیت هر دانشگاه و کارکردهای آن را نشان دهد، همانگونه که هوبرت معتقد بوده است بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته، اصلاح و تغییر مداومی وجود نخواهد داشت ولی آنچه در این ارزیابی عملکرد مستمر دارای اهمیت است. آمادگی برای تغییر در سیستم‌های ارزیابی عملکرد بوده و اگر این آمادگی وجود نداشته باشد تغییرات ممکن است به شکست منجر گردد [۲۳].

در این مقاله که حاصل یک پژوهش کاربردی است، تلاش گردید با توجه به متغیرهایی که ناشی از نقش مدیر در اجرای نظام ارزیابی عملکرد است به ارائه چارچوبه‌ای جهت سنجش میزان آمادگی مدیران

بی‌شک وجود بی‌ثباتی‌ها و سازنده‌های ناشناخته جهان باعث شده همواره تحولات در سازمان‌ها دور از دسترس نباشد. [۱۴]

سازمان‌ها در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که مشخصه بارز آن‌ها تغییر و دگرگونی مستمر است و این تغییرات آن‌قدر مهم و تأثیرگذار است که بدون توجه به آن‌ها نمی‌توان انتظار هدایت مطلوب و مناسب سازمان را داشت. در این ارتباط لازم است هر سازمان ضمن آگاهی از تغییرات و تأثیرات آن‌ها بر سازمان به طور مداوم به شناسایی نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و چالش‌ها اقدام نماید و این مهم بدون یک سیستم ارزیابی جامع سریع و کارآمد امکان‌پذیر نمی‌باشد.

در عصر حاضر روش‌های متفاوتی از نظام ارزیابی عملکرد مطرح شده اما آنچه اهمیت دارد وجود بستر مناسب اجرایی این روش‌ها از جمله فرهنگ سازمانی و استراتژی‌ها و میزان آمادگی مدیران برای اجرای یک نظام ارزیابی عملکرد موفق در سازمان است. پر واضح است برای اجرای هر سیاستی وجود امکان‌سنجی پس از اجراء، نظارت حین اجراء و ارزیابی پس از اجراء، بخش

برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد به ویژه با رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه اقدام گردد.

## ۲- ادبیات پژوهش

در دهه اخیر تقاضای روز افزون برای روش‌های ارزیابی برای دولت‌ها و سازمان‌ها و حکومت‌های محلی افزایش یافته است [۱۷]. و سازمان‌ها در تلاش‌اند فرآیند مستمری را برای اداره سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد نمایند [۱۶] تا بتوانند در دراز مدت در عرصه‌های رقابتی به پرورش سرمایه‌های فکری و وضعیت منابع انسانی خود بپردازند [۱۳]. قدمت شکل‌گیری نظام ارزیابی رسمی سازمانی به سه قرن پیش برمی‌گردد [۲۲] و در گذر زمان این نظام در سازمان‌ها همواره در حال تغییر و گسترش بوده است.

آنچه مسلم است یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب با توجه به شایستگی‌های سازمانی اگر طراحی گردد، می‌تواند اساس یک سازمان را پایه‌ریزی نموده و در جهت بهبود عملکرد کارکنان اثرگذار باشد [۱۵]. توسعه منابع انسانی جز با توسعه فرصت‌ها و شناخت چالش‌ها و نیازهای کاری حال و آینده در اجرای ارزیابی عملکرد میسر نمی‌گردد [۱۸]. تحقیقات نشان داده است انتخاب روش‌ها، شاخص و متغیرهای مناسب می‌تواند فرآیند ارزیابی عملکرد را با موفقیت همراه سازد.

در واقع آمادگی برای تغییر در سیستم‌های ارزیابی عملکرد بسیار مهم است و اگر این آمادگی در سازمان وجود نداشته باشد ممکن است اکثر تغییرات به شکست منجر شود [۲۳]. از جمله چالش‌های مهم در داخل سازمان‌ها که مدیریت به انواع و اقسام روش‌های مختلف با آن درگیر است، بحث ارزیابی عملکرد کارکنان است که در این مقوله مدیریت به دنبال اهداف مشخص و معینی است از جمله: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و پرورش، تعیین حقوق و مزایا، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شناخت استعداد کارکنان، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی [۴].

در بررسی تحولات سیستم دانشگاهی ضروری است که ابعاد کیفی نظام ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرند [۱۰]. تا ارزیابی موفقیت آمیز گردد. نظام ارزیابی عملکرد اثرات گوناگونی بر سازمان و افراد می‌گذارد [۲۰] با توجه به این اثرگذاری، مشکلات متفاوتی در اجرای یک نظام ارزیابی عملکرد وجود دارد [۱۹]. اکثر تحقیقات نشان داده مدیر نقش اساسی در ارزیابی عملکرد دارد. مدیران روشن‌بین از ارزیابی عملکرد به عنوان فرصتی برای انتقال انتظارات سازمان به کارکنان استفاده می‌کنند. یک ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان می‌تواند عامل برانگیختن و هدایت کارکنان به سوی پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های

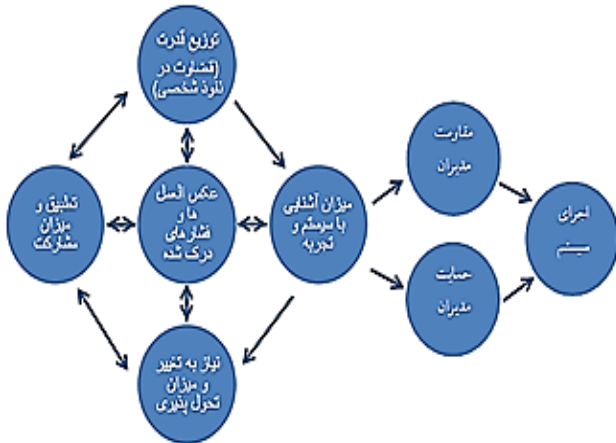
فردی آنان باشد [۲۱]. ریشه اکثر مشکلات در اجرای ارزیابی به عملکرد نامطلوب مدیریت برمی‌گردد چرا که آمادگی لازم برای اجرای این نظام را در سازمان دارا نبوده است [۱۹]. علیرغم نقش مدیران در موفقیت نظام ارزیابی عملکرد، عدم توجه به این مهم در اجرای نظام باعث شده است اکثر برنامه‌ها به اهداف خود نائل نشوند.

کارکنان به ارزیابی‌هایی نیاز دارند که به ابزاری در دست مدیران تبدیل شود تا مدیران با این ابزار به اصلاح عملکرد پرسنل، تقویت انگیزه کارکنانی که وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند، طراحی مشاغل آتی، پرورش استعدادها و قابلیت‌ها برای رشد شغلی و قوت بخشیدن به کیفیت روابط بین مدیران و کارکنان بپردازند. ارزیابی عملکرد برای مدیریت یک سازمان، حیاتی است. شایان ذکر است آنچه باید در تمام این نظام‌ها مدنظر قرار گیرد آن است که وقتی ارزیابی عملکرد عینی باشد و از فنون مناسب استفاده کند و پرسنل را به طور فعال مشارکت دهد و یک مسئولیت مهم برای مدیران باشد، تأثیر بیشتری خواهد داشت. سازمان‌ها و مؤسسات مختلف غالباً به منظور تشخیص میزان کارایی کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان به ارزیابی عملکرد آنان می‌پردازند [۶]. علیرغم وجود چنین گرایش مثبتی، بسیاری از مدیران هنوز چنان‌که باید و شاید، به ارزش این ارزیابی‌ها واقف نیستند و لذا در انجام آن کوتاهی می‌کنند. حال آن‌که ارزیابی عملکرد، فرآیند بسیار ارزشمندی است که با اجرای آن، مدیران می‌توانند بازخوردهای مناسبی در جهت بهبود عملکرد و تصحیح رفتار شغلی کارکنان خود در سازمان دریافت کنند و ضمن تصحیح اشتباهات و رفع نارسایی‌ها، تخصص آنان را تکامل بخشند. ارزیابی عملکرد زمینه مناسبی برای ایجاد انگیزه و تسهیل تحقق اهداف سازمان فراهم می‌کند [۳].

از جمله متغیرهای مربوط به تغییر رفتاری می‌توان به واکنش‌های منحصر به فرد از طریق دانش و آگاهی در مورد سیستم و حمایت‌های سازمانی و درک شده اشاره نمود [۱۲].

از آن‌جا که در هر سازمان، نقش مدیر آن سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم راهبری و هدایت سازمان، غیر قابل اغماض می‌باشد، لذا آمادگی و آگاهی مدیر برای اجرای ارزیابی عملکرد جهت نیل به اهداف سازمان و موفقیت در انجام نقش راهبری خود برای دستیابی به نتایج صحیح ارزیابی، ضروری است. در ادبیات مدیریت نیز، نظریات مختلفی برای نحوه اجرای ارزیابی عملکرد و میزان تأثیر مدیر بر استقرار موفق آن در یک سازمان معرفی شده است که هر کدام از این نظریات نیز با معرفی کردن نوع نگاه به مدیریت یک سازمان و نیز شاخص‌ها و معیارهایی برای ارزیابی به ارائه شیوه‌ای برای ارزیابی می‌پردازد. به عنوان مثال می‌توان به نظریاتی همچون: الف) مدل‌های رفتاری رهبری،

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، زمینه‌یابی یا پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری و ماهیت شرایط موجود و روابط در باب میزان آمادگی مدیران در سطح دانشگاه در یک مقطع زمانی اقدام شده است. ابزار اصلی این پژوهش پرسشنامه می‌باشد، در این تحقیق سعی گردید مؤلفه‌های اثرگذار بر میزان آمادگی مدیران برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار گیرد. در شکل (۱) مدل پژوهش ارائه شده است.



شکل شماره (۱): مدل سنجش میزان آمادگی مدیران برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد

#### ۷- فرضیات پژوهش

##### ۱-۷ فرضیه اصلی پژوهش

مدیران دانشگاه آزاد، آمادگی لازم را جهت اجرای سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی دارا هستند.

##### ۲-۷ فرضیات فرعی پژوهش

۱. مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، نسبت به تغییر سیستم ارزیابی عملکرد فعلی از خود تمایل نشان می‌دهند.
۲. مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، تحول‌پذیری لازم را برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد دارا هستند.
۳. مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، توزیع قدرت را در مورد نظام ارزیابی عملکرد مربوطه مورد حمایت قرار می‌دهند.
۴. مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، مشارکت گروهی را در تحول نظام ارزیابی عملکرد مورد حمایت قرار می‌دهند.

#### ۸- بررسی نتایج پژوهش

برای تحلیل نتایج و یافته‌های تحقیق از روش‌های آمار استنباطی چون آزمون کای دو، ضریب همبستگی اسپیرمن و آمار توصیفی (واریانس و میانگین) استفاده شده است.

ب) نظریه‌های اقتضایی رهبری، ج) نظریه‌های بهره‌وری و ... اشاره نمود که هر کدام در یک رویکرد خاص به معرفی شاخص‌های ارزیابی و تأکید بر نقش مهم مدیر در اجرای نظام ارزیابی اقدام نموده‌اند [۱۱]. میزان آمادگی مدیران در اجرای موفق نظام ارزیابی عملکرد و نیل به موفقیت در دستیابی به اهداف نظام ارزیابی عملکرد نقش اساسی ایفا می‌نمایند. عدم توجه به این مهم و نقش مدیران می‌تواند موفقیت پروژه‌های ارزیابی عملکرد را دچار چالش نماید [۲۱]. نظام آموزش عالی ایران نیز از نارسایی‌های ارزیابی عملکرد مستثنی نبوده است گرچه برخی از دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی، نسبت به این امر اقدام نموده‌اند ولی اجرا به طور کامل مورد توجه مدیران عالی، میانی، اجرایی قرار نمی‌گیرد [۱].

در اجرای هر پروژه بهبود با توجه به اثرات آن بر سازمان، ضرورت مشارکت مدیران ارشد در هر برنامه تغییر و شرکت فعالانه و حمایت رهبران ارشد شرط اساسی است [۵]. تحول مدیریت که لازمه هر برنامه تحولی است [۸] جز در سایه آموزش مناسب مدیر و اعتقاد مدیر به بهبود سازمانی و انتقادپذیری بالا و مشارکت مدیران و کارکنان حاصل نمی‌آید [۲] و [۷].

عدم توجه به این موضوع می‌تواند نقش و جایگاه مدیران سازمان را در اجرای نظام ارزیابی عملکرد دچار چالش نماید.

#### ۳- هدف پژوهش

هدف از انجام پژوهش ارائه مدلی به منظور سنجش میزان آمادگی مدیران برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی است.

#### ۴- نمونه آماری

جامعه تحقیق این پژوهش، شامل کلیه مدیران، معاونین و رؤسای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی است که بالغ بر ۱۵۳ نفر می‌باشد. حسب ضرورت از این جامعه به تعیین حجم نمونه با خطای ۵ درصد پرداخته شده است. نمونه مورد مطالعه ۷۶ نفر اندازه‌گیری شد. در این پژوهش ۱۱۰ پرسشنامه در جامعه انتخابی بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای توزیع گردید.

#### ۵- اعتبار و پایایی

در این پژوهش تکیه اصلی بر اعتبار محتوایی بوده است بدین منظور برای بررسی ابعاد و مؤلفه‌ها، پرسشنامه‌ای تهیه و برای ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر و خبره در این رشته ارسال گردید تا نظرات اصلاحی خود را اعمال نمایند.

برای تعیین پایایی پرسشنامه ۲۵ نفر از مدیران انتخاب و پرسشنامه تهیه شده در بین آنها توزیع گردید پایایی محاسبه شده ضریب آلفای کرونباخ،  $\alpha = 0.87$  می‌باشد.

#### ۶- روش تحقیق

برای سنجش فرضیات ابتدا ابعاد در نظر گرفته شده به مؤلفه‌هایی شکسته شده و با توجه به اهداف تحقیق مورد تحلیل واقع گشته‌اند.

جدول شماره (۱): بررسی ابعاد و مؤلفه‌های الگو

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین وزنی	واریانس	کمینه	بیشینه
تحول پذیری	ترغیب به آموزش	۳/۶۱	۳/۴۱	۶	۱۳
	اعتقاد به بهبود	۲/۷۲	۲/۲۵	۶	۱۳
	انتقاد پذیری	۲/۸۷	۵/۳۳	۴	۱۲
قدرت پذیری	حوزه قدرت	۲/۹۱	۲/۷۷	۶	۱۳
	دامنه قدرت	۳/۱۳	۱/۹۶	۷	۱۳
	ضریب قدرت	۲/۳۴	۳/۲۱	۱۰	۱۹
تصمیم‌گیری و مشارکت	تصمیم‌گیری وحل مسئله	۳/۳۷	۲/۷۳	۱۰	۷
	کارگروهی	۲/۹۱	۴/۷۷	۱۱	۱۸
سیستم ارزیابی عملکرد	آشنایی با ارزیابی عملکرد	۲/۷۸	۷/۰۷	۱۳	۲۳
	تغییر ارزیابی عملکرد	۳/۵۶	۲/۳۸	۶	۱۱

همانطور که در جدول (۱) ملاحظه می‌نمایید بیشترین امتیاز مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد بوده و بعد از آن مشارکت جمعی دارای مطلوبیت بیشتری می‌باشد و از طرفی همبستگی پیرسون در جدول بعدی نوعی همبستگی ضعیف را به جزء دو بعد نشان می‌دهد.

جدول شماره (۲): ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد

ابعاد	سیستم ارزیابی عملکرد	مشارکت جمعی	توزیع قدرت	تحول پذیری
تحول پذیری	۰/۳۶	۰/۸۵۱	-۰/۱۳۴	۱
توزیع قدرت	۰/۱۴۲	۰/۲۴	۱	۰/۱۳۴
مشارکت جمعی	۰/۴۳۳	۱	۰/۲۴	۰/۵۸۱
سیستم ارزیابی عملکرد	۱	۰/۴۳۲	-۱۴۲	-۰/۳۶

همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌کنید بیشترین همبستگی را مؤلفه مشارکت جمعی با دیگر مؤلفه‌ها دارا است.

#### ۹- آزمون فرضیات

برای آزمون فرضیات، آزمون کای دو استفاده شده است برای استفاده از این آزمون فراوانیهای مورد انتظار نباید صفر و مقدار مشاهدات کمتر از ۵ باشد با توجه به خطای ۵٪ و آزمون کای دو نتایج در جدول (۳) قابل مشاهده است.

جدول شماره (۳): نتایج آزمون کای دو مربوط به فرضیات

مؤلفه	سیستم ارزیابی عملکرد	مشارکت جمعی	توزیع قدرت	تحول پذیری
Chi-square	۴۹/۲۵	۳۰/۴۰	۴۰/۶۰	۵/۰۰۰
df	۱۰	۷	۱۱	۹
Asymp.sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۸۳۴

همان‌طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود کلیه فرضیات مربوط به این پژوهش به جز فرضیه تحول‌پذیری مورد تأیید واقع گردید؛ به عبارت دیگر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی از بعد تحول‌پذیری آمادگی لازم برای اجرا و پشتیبانی سیستم ارزیابی عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی را دارا نیستند.

#### ۱۰- بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف تعیین و تشخیص میزان آمادگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی برای اجراء و حمایت از نظام ارزیابی عملکرد انجام گردید. نتایج کلی به دست آمده در این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی از نظام ارزیابی عملکرد و اجراء مناسب آن حمایت لازم را انجام می‌دهند و نیاز به تغییر در نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه را یک ضرورت و عدم تغییر در نظام را باعث ایجاد چالش در عملکرد دانشگاه آزاد و عدم به کار گیری پتانسیل‌ها قلمداد می‌کنند.

در باب فرضیات فرعی پژوهش سه فرضیه تغییر پذیری و مشارکت جمعی و توزیع قدرت مورد تأیید واقع شد و فرضیه تحول‌پذیری (مدیران دانشگاه آزاد اسلامی تحول‌پذیری لازم را برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد دارا هستند) مورد تأیید واقع نگردید. آن‌چه در مصاحبه‌ها مشخص گردید از جمله علل رد فرضیه تحول‌پذیری، عدم اعتقاد به بهبود، شکست بعضی از برنامه‌های تحولی در دانشگاه و نبود برنامه منسجم در حوزه منابع انسانی بوده است و از طرفی ضعف انتقادپذیری در مؤلفه‌ها نیز بیشتر به دلیل فرهنگ سازمانی حاکم بر نظام آموزش عالی ایران و عدم شفافیت در قوانین، بوده است.

با توجه به وضعیت فعلی نظام ارزیابی عملکرد و از طرفی اهتمام جدی دانشگاه برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه، از نظام‌مند سازی ارزیابی عملکرد بر مبنای همین برنامه می‌توان در جهت توسعه دانشگاه استفاده نمود و از طرفی وجود نگرش استراتژیک به خصوص در حوزه منابع انسانی می‌تواند در گسترش نظام ارزیابی عملکرد، نیازهای دانشگاه را در این موضوع پاسخگو باشد.

در نتایج تحقیق و در تحلیل همبستگی اسپیرمن در بین ابعاد مشخص گردید که بیشترین همبستگی در مشارکت جمعی با دیگر ابعاد حاصل آمده است، پیشنهاد می‌گردد با توجه به وجود انجام روحیه کارگروهی در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد از تیم‌سازی و کارگروهی استفاده گردد و نقش مشارکت کارکنان و مدیران در نظام ارزیابی افزایش یابد. ترغیب به آموزش در بعد تحول‌پذیری بیشترین امتیاز را در بین مؤلفه‌های بعد تحول‌پذیری به خود اختصاص داده است که می‌تواند به عنوان یک پتانسیل در جهت توسعه سیستم‌ها و بهبود به کار گرفته شود.

به‌طور کلی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی از ایجاد یک سیستم شفاف و مناسب ارزیابی در دانشگاه حمایت می‌کنند و نیاز به تغییر سیستم فعلی دانشگاه را مورد تأیید قرار می‌دهند ولی مواردی را در مصاحبه‌ها و سؤال باز پرسشنامه برای موفقیت سیستم نظام ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌دهند که به شرح ذیل است:

۱. وجود یک برنامه‌ریزی منسجم در ارزیابی عملکرد در دو سطح ارزیابی کارکنان و ارزیابی سازمانی و حذف واحدهای موازی در نظام ارزیابی عملکرد.
۲. انتخاب یک روش واحد برای انجام ارزیابی عملکرد در دانشگاه آزاد.
۳. در نظر گرفتن نقش‌های سازمانی هر یک از کارکنان به ویژه مدیران دانشگاه در نظام ارزیابی عملکرد (تعریف ساختار و شرح وظایف مناسب برای به‌کارگیری نظام ارزیابی عملکرد با توجه به سطح اثرگذاری پرسنل در سطوح مختلف)
۴. بذل توجه خاص در طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و ارزیابی سازمانی به شکاف‌ها و وجود رفتارهای مطلوب سازمانی در راستای مأموریت سازمان و اهداف دانشگاه
۵. شفافیت در نتایج و به‌کارگیری آن در دیگر حوزه‌های منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان رمز موفقیت نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه قلمداد گردد.
۶. سنجش مستمر و بازخورد نتایج به کارکنان جزء اصول یک نظام ارزیابی عملکرد است که سازمان را می‌تواند در اجرای نظام عملکرد موفق یاری نماید.

#### ۱۱- منابع و مآخذ

- [۱] آراسته، حمیدرضا و فریدون آزما(۱۳۸۷)، ارائه چارچوب مفهومی جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی.
- [۲] تسلیمی، سعید(۱۳۷۶)، مدیریت تحول سازمان، انتشارات سمت.
- [۳] امیران، حیدر(۱۳۸۳)، سرآمدی سازمانی براساس EFQM تهران، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت‌ساز.
- [۴] خوشوقتی، آرمین(۱۳۸۴)، ارزیابی عملکرد کارکنان، راهکار مدیریت.
- [۵] جونز جان ای برلی ویلیام (۱۳۸۳)، بازخورد ۳۶۰، ترجمه دکتر اسماعیل اصغریپور- غلامرضا طالقانی، نشر سایکو.
- [۶] رحیمی، غفور(۱۳۸۰)، ارزیابی عملکرد سازمان، ماهنامه تدبیر.
- [۷] رهنورد، فرج‌الله(۱۳۷۷)، طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی، نشریه دانش و مدیریت، شماره ۴۱ و ۴۲.
- [۸] کاتر، جان بی (۱۳۸۳)، رهبری تحول، ترجمه ایران نژاد و مینوسلسله، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
- [۹] عسگریان، مصطفی(۱۳۷۰)، مدیریت منابع انسانی، تهران، جهاد دانشگاهی تربیت معلم.
- [۱۰] یمنی دوزی سرخابی، محمد(۱۳۸۰)، درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی، سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- [۱۱] نوروزی، محمد(۱۳۸۱)، نقش مدیران منابع انسانی در ارزشیابی کارمندان، تدبیر.
- [12] Atwater Leanne and John F. Breef.(2005) Antecedents and consequences of reactions to developmental, journal of vocational behavioral.
- [13] Alumina, M.(2007) Key performance indicators for plm benefits evaluation, the alcatel alemia space case study (www.Sciencedirect.com).