

آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی

محمد محسن نجفی زاده^{۱*}، سید محمد زاهدی^۲

^۱ کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۲ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: بهمن ۱۳۹۴، اصلاحیه: خرداد ۱۳۹۵، پذیرش: مرداد ۱۳۹۵

چکیده

پژوهش حاضر به آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با هدف افزایش بهره‌وری کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌پردازد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، توصیفی پیمایشی و از شاخه میدانی می‌باشد. در این پژوهش از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. بر این اساس کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب گردید که تعداد آنها ۸۵۹ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۶۶ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شده و به همین تعداد پرسشنامه میان افراد نمونه توزیع گردید که تعداد ۲۴۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج حاصل حاکی از آن است که آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه‌شاخگی عبارتند از: آسیب‌های ساختاری (سیستم ارزیابی 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).

کلمات کلیدی: آسیب‌شناسی، مدیریت عملکرد، عوامل ساختاری، عوامل محیطی، عوامل رفتاری

۱- مقدمه

روبروست، نشان دهنده اهمیت پرداختن به عملکرد سازمان از سوی مدیریت به‌عنوان یک وظیفه اساسی است. از طرفی هیچ سازمانی نمی‌تواند چندان اثر بخش باشد مگر اینکه برای آنچه می‌خواهد انجام دهد، برنامه‌ای داشته باشد. دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج عالی نیز بدون داشتن برنامه‌ای که در قالب یک نظام منسجم و یکپارچه تدوین شده و به اجرا دربیاید، بسیار دشوار خواهد بود. این نظام تحت عنوان نظام مدیریت عملکرد شناخته می‌شود [۲].

برای اینکه نظام مدیریت عملکرد بیان‌کننده حقایق موجود باشد باید مراحل آن به درستی انجام شود تا براساس آن بتوان برنامه‌ریزی نمود به همین منظور پس از اجرای مراحل مدیریت عملکرد به جهت اینکه از میزان صحت اجرای آن‌ها آگاه شویم نیاز است تا آسیب‌شناسی آن را نیز انجام دهیم. آسیب شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد. آسیب شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌گردد. بهبود سازمان با مرحله آسیب شناسی آغاز می‌شود، آسیب‌هایی که اگر به موقع شناخته نشوند، سازمان را به سمت فزاینده‌تری خواهد کشید و سیر قهقراپی را بر سازمان تحمیل خواهد نمود. از این رو یکی از مهم‌ترین اقداماتی که سازمان‌های موفق برای

بی‌تردید آنچه که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق، توسعه یافته و پیشرفته را از سایرین متمایز می‌سازد، منابع انسانی آن‌ها است. امروزه منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که مدیریت صحیح عملکرد آن‌ها می‌تواند زمینه‌های بالندگی سازمانی و بالندگی کارکنان را فراهم آورده و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و تحقق عملکرد سازمانی کمک اساسی کند. یکی از مکانیزم‌های مؤثر توسعه عملکرد کارکنان و سازمان، طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد^۱ است.

مدیریت عملکرد با تعیین اهداف سازمانی واضح و روشن، تبدیل آن‌ها به اهداف واحدی، تیمی و فردی واضح و بازنگری آنها به‌طور منظم، ابزار مدیریتی ساختارمند و مؤثری فراهم می‌کند [۱].

مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود عملکرد فراهم می‌نماید. این مفهوم که امروزه جایگزین ارزیابی عملکرد شده است، ضمن بار مثبت نسبت به ارزیابی عملکرد که اغلب با واکنش منفی در مدیران به ویژه در جامعه ما

1. Performance Management

* hemat80@yahoo.com

محیطی می‌توان به ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و ارتباط با شهروندان [۸]، ارتباط با ارباب رجوع [۹] و محیط سیاسی - قانونی [۶] اشاره کرد.

۲-۴- تعریف مدیریت عملکرد:

برای تبیین مفهوم مدیریت عملکرد، تعاریف مختلفی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که هر تعریفی ناظر به جنبه‌ای از مدیریت عملکرد بوده و تحت تأثیر رویکرد حاکم بر فضای پژوهشی ارائه کننده آن بوده است [۱۰].

برخی از تعاریف مدیریت عملکرد عبارتند از:

* مدیریت عملکرد فرایند پیش‌نیازها، برنامه ریزی عملکرد، اجرای عملکرد، ارزیابی عملکرد، مرور و بازبینی عملکرد، تجدید عملکرد و توافق مجدد [۲۷].

* مدیریت عملکرد فرایند شناسایی، ارزیابی و توسعه عملکرد کاری کارکنان در سازمان می‌باشد، بدین ترتیب اهداف سازمان به صورت بسیار مؤثر تحقق یافته و به کارکنان شناخت، بازخور و راهنمایی کار را ارائه می‌دهد [۱۱].

* مدیریت عملکرد یک فرایند استراتژیک و یکپارچه است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان می‌شود [۲۴].

۲-۵- اهداف سیستم مدیریت عملکرد:

- استراتژیک: همراهی مدیریت عالی سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان.

- اداری: فراهم آوردن اطلاعات مفید و قابل اعتماد برای اتخاذ تصمیمات اداری کارکنان

- اطلاعاتی: اطلاع رسانی کارکنان درخصوص چگونگی انجام کارها توسط آن‌ها و توقعات سازمان و سرپرست

- توسعه‌ای: فراهم آوردن امکان مربی‌گری و تربیت کارکنان برای مدیریت

- حفظ و تداوم‌سازمانی: فراهم آوردن اطلاعاتی جهت استفاده در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تحقیق منابع انسانی

- مستندات: جمع‌آوری اطلاعات و اسناد مفیدی که ممکن است برای اهداف مختلفی استفاده شود [۱۱].

۲-۶- مدل‌های مدیریت عملکرد کارکنان:

جهت نشان دادن فرایند مدیریت عملکرد کارکنان مدل‌های مختلفی توسط صاحب‌نظران ارائه گردیده است که در زیر به برخی از آن‌ها به‌طور اختصار اشاره می‌کنیم.

۲-۶-۱- مدل الکساندر:

این مدل ارتباط اهداف و وظایف واحدها با اهداف کارکنان را نیز نشان می‌دهد [۲۳].

۲-۶-۲- مدل بارتول:

این مدل ارتباط و تأثیر متغیرهایی نظیر عدالت سازمانی بر فرایند مدیریت عملکرد کارکنان و مدیریت عملکرد کارکنان بر طراحی سیستم، جبران خدمات مناسب را نشان می‌دهد.

۲-۶-۳- مدل آلن و تاجر:

مدل آلن و تاجر پیوند مدیریت عملکرد کارکنان با چشم‌انداز و مأموریت سازمان را نشان می‌دهد [۲۵].

۲-۶-۴- مدل پیولکس:

این مدل نیز ارتباط مدیریت عملکرد کارکنان با استراتژی و اهداف سازمان را نشان می‌دهد [۱۱].

۲-۶-۵- مدل اسکیر و همکاران:

این مدل شامل پنج مؤلفه است که چهار مؤلفه آن در کناره‌ها و یک مؤلفه در محور قرار می‌گیرد. مؤلفه محوری عبارت است از: نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ساختن انتظارات، مربی‌گری عملکرد و در نهایت بازنگری عملکرد که در حقیقت آغازی خواهد بود برای شروع مجدد چرخه مدیریت عملکرد [۲۸].

۲-۶-۶- مدل آگونیس:

این مدل که توسط آگونیس مطرح گردیده است شامل شش مرحله پیش‌نیازها، برنامه‌ریزی عملکرد، اجرای عملکرد، ارزیابی عملکرد، مرور و بازبینی عملکرد و تجدید عملکرد و توافق مجدد می‌باشد [۲۱].

۲-۷- مدیریت عملکرد مؤثر:

بدون در نظر گرفتن اینکه کدام نگرش مورد استفاده قرار می‌گیرد، فهمیدن اینکه مدیریت عملکرد چه کاری را انجام می‌دهد مهم و حیاتی است. وقتی ارزیابی عملکرد به عنوان منبعی برای توسعه کارکنان قرار می‌گیرد، مؤثر می‌باشد. وقتی که مدیریت از ارزیابی عملکرد به عنوان منبعی برای تنبیه استفاده می‌کند و یا وقتی ارزیابی کنندگان برای درک محدودیت‌های آن باز می‌مانند، ارزیابی عملکرد شکست می‌خورد. اصل آن نیست که چه فرم یا چه روشی استفاده شود، بلکه این مهم است که آیا مدیران و کارکنان اهداف آن را درک می‌کنند یا نه؟

سیستم مدیریت عملکرد مؤثر شامل موارد زیر خواهد بود:

* با مأموریت استراتژیک سازمان سازگار باشد.

* همانند یک ابزار توسعه‌ای مفید و سودمند باشد.

* به عنوان یک ابزار اداری باشد.

* قانونی و مرتبط با شغل باشد.

* به‌طور کلی توسعه کارکنان منصفانه قلمداد گردد.

2. Bartol
3. Allen and Thatcher
4. Pulakos
5. Schneier et al
6. Aguinis

1. Alexander

* در مستند کردن عملکرد کارکنان مفید باشد [۱۲].

۲-۱- ویژگی های نظام مدیریت عملکرد اثربخش و کیفی:

۱- تعیین اهداف قابل سنجش برای سازمان و هر یک از کارکنان

۲- مرتبط بودن نظام پاداش و پرداخت با عملکرد

۳- تعهد مدیران ارشد

۴- مستمر بودن در طی سال و محدود نبودن آن به یک زمان مشخص در سال

۵- منطبق بودن نظام مدیریت عملکرد با فرهنگ سازمانی

۶- وجود ارتباط مشارکتی میان سرپرستان و کارکنان با یکدیگر

۷- سنجش دقیق، درست، کامل و منصفانه از عملکرد هر یک از افراد و فراهم ساختن اطلاعات مناسب برای سازمان و کارکنان

۸- پایا و روا بودن سنجها

۹- پیوند اهداف با عوامل زمینه‌ای

۱۰- خلق جوی که در آن ارزیابی عملکرد دقیق و به موقع که از همه مدیران مورد انتظار بوده، جدی گرفته شده و مورد تشویق قرار گیرد

۱۱- استفاده از منابع مختلف بازخور جهت کاهش وابستگی به یک منبع

۱۲- تعریف ابعاد عملکردی در قالب مفاهیم رفتاری و انجام ارزشیابی‌ها براساس مشاهده و شواهد عینی

۱۳- تدوین اهداف عملکردی مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار

۱۴- ارائه بازخور مستمر از سوی مدیران

۱۵- استفاده از شاخص‌هایی برای سنجش چگونگی دستیابی کارکنان به نتایج

۱۶- استفاده از شایستگی‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای

۱۷- وجود جو تعاملی و منصفانه، رعایت کرامت و احترام کارکنان، تمرکز بر آینده، مشارکت دادن کارکنان، مستند سازی، بازخور مستمر

۱۸- مرتبط ساختن ارزیابی عملکرد با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی [۱۰].

۲-۹- مشکلات سیستم‌های مدیریت عملکرد:

با مروری بر پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت عملکرد مشکلات و آسیب‌هایی مشاهده می‌شود که برخی از آن‌ها عبارتند از:

اولویت پائین مدیریت برای پیاده‌سازی، زمان و تلاش بیش از حد انتظار برای پیاده‌سازی، ناکافی بودن منابع و ظرفیت موجود برای پیاده‌سازی، ناپایداری سازمان، روشن نبودن هدف پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد، عدم تعهد مدیریت، ناکافی بودن مدت توجه مدیریت به اجرای سیستم مدیریت عملکرد، نبود نگرش مثبت نسبت به سیستم مدیریت عملکرد از سوی اعضای سازمان، تعهد ناکافی از سوی مدیران میانی و پرسنل برای پیاده‌سازی و استفاده از سیستم مدیریت عملکرد، ناکافی بودن پشتیبانی سیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات از سیستم مدیریت عملکرد، اتخاذ سبک مدیریت نامناسب از سوی اعضای سازمان، نبود استراتژی روشن و قابل درک در سازمان، دشواری تعریف عوامل موفقیت بحرانی مرتبط و مهم، عدم تمرکز کافی روی مدیریت و کنترل داخلی، دشواری تجزیه اهداف برای سطوح پائین‌تر در سازمان، عدم وجود دانش

و مهارت‌ها در مورد سیستم مدیریت عملکرد، عدم پیوند میان شاخص‌های کلیدی عملکرد با مسئولیت‌های دپارتمانی، تیمی و فردی، دشواری تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد مربوطه، تعریف بیش از حد شاخص‌های کلیدی عملکرد، اندازه‌گیری نادرست شاخص‌های کلیدی عملکرد توسط سازمان، تمرکز بیش از حدی روی نتایج پیاده‌سازی و غفلت در فرایند تغییر سازمان، مقاومت اعضای سازمان در برابر سیستم مدیریت عملکرد جدید، ناکافی بودن پیوند میان سیستم پاداش و سیستم مدیریت عملکرد، پیچیدگی بیش از حد سیستم مدیریت عملکرد به دلیل روابط علی و معلولی بسیار زیاد (روشن نبودن روابط علی و معلولی)، نبود فرهنگ مدیریت عملکرد در سازمان، عدم استفاده از سیستم مدیریت عملکرد برای مدیریت روزانه سازمان، عدم به‌روزرسانی و حفاظت سیستم مدیریت عملکرد بعد از پیاده‌سازی، عدم انتصاب هیچ یک از اعضای سازمان به عنوان مسئول سیستم مدیریت عملکرد، وجود مشکلاتی در بدست آوردن داده برای محاسبه شاخص‌های عملکرد، دادن اولویت پایین به سیستم مدیریت عملکرد و یا کنار گذاشتن آن بعد از تغییر مدیریت، عدم تخصیص مزایای کافی در سیستم مدیریت عملکرد از جانب سازمان [۲۶].

۳- مدل مفهومی تحقیق:

از آنجا که هر پژوهش میدانی و پیمایشی نیازمند نقشه ذهنی و مدل مفهومی است که در قالب تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آن‌ها ترسیم شده باشد، در این پژوهش نیز از ابزار تحلیلی سه‌شاخگی که دکتر حسن میرزائی اهرنجانی برای شناخت مسائل سازمانی طراحی کرده‌اند، به عنوان مدل مفهومی استفاده گردیده است. این ابزار دارای سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (محیطی) است که پژوهش‌گر نیز متغیرهای پژوهشی خود را که برگرفته از مدل ارائه شده توسط آگونیس و نیز مشکلات بیان شده در پژوهش دوال و کانت را در این مدل گنجانده است. از آنجا که مدل مفهومی یا چارچوب نظری باید به صورت نمودار شماتیک (مدل تحلیلی) ارائه شود تا تعداد متغیرها و روابط بین آن‌ها مشخص گردد [۸]؛ لذا مدل مفهومی پژوهش حاضر نیز در قالب مدل سه‌شاخگی که ابعاد آن در سه شاخه ساختاری، رفتاری و محیطی با مرکزیت مدیریت عملکرد کارکنان با یکدیگر مرتبط شده‌اند، ترسیم شده است (شکل ۱).

۴- پرسش‌های تحقیق:

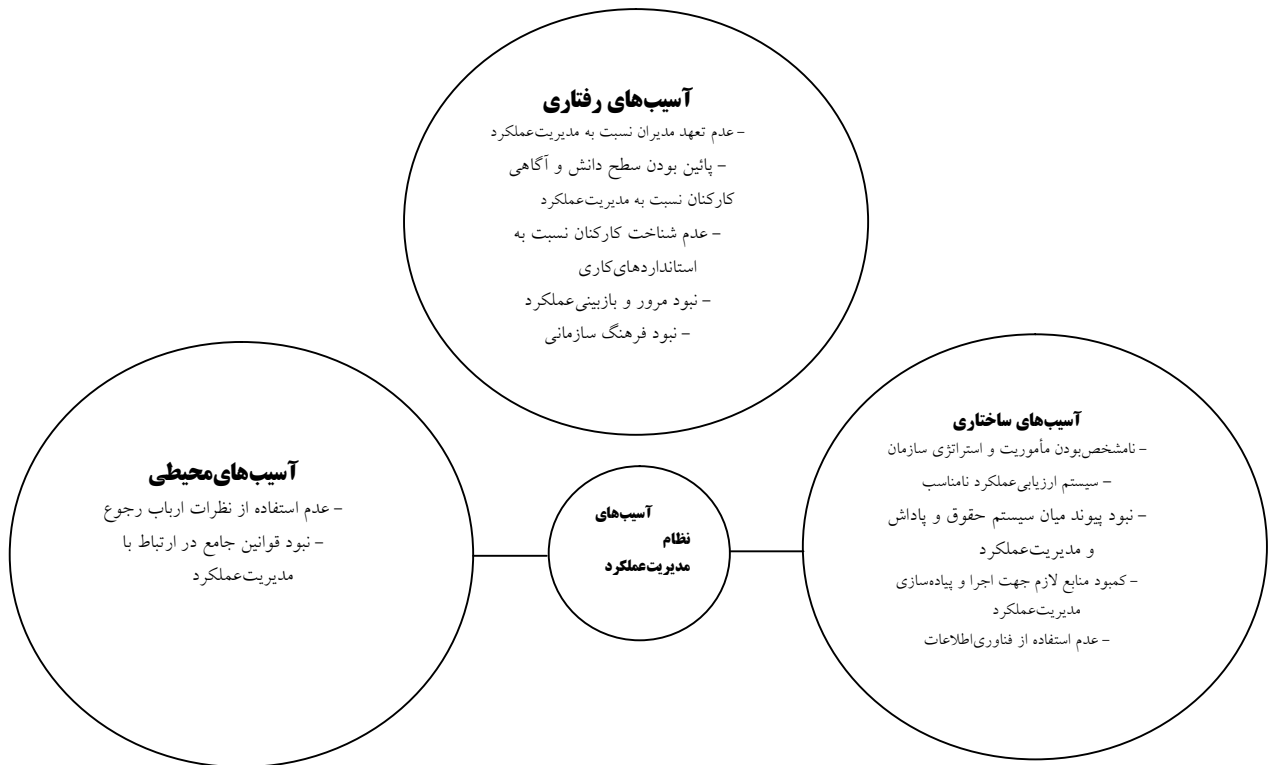
در این پژوهش به منظور آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان سئوالات تحقیق در قالب سه سئوال آسیب‌های ساختاری، رفتاری و محیطی مطرح شده‌اند که برای پاسخ به هریک از آن‌ها نیز سئوالاتی طرح شده است که به شرح زیر می‌باشد:

۱- آسیب‌های "ساختاری" نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین کدامند؟

۱-۱- به چه میزان مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک برای کارکنان مشخص است؟

۱-۲- به چه میزان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب است؟

- ۳-۱- به چه میزان میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد پیوند وجود دارد؟
 ۵-۱- به چه میزان از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد کارکنان عملکردها به کار گرفته می‌شود؟
 ۴-۱- به چه میزان منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت استفاده می‌شود؟



شکل (۱): مدل مفهومی

- ۲- آسیب‌های "رفتاری" نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین کدامند؟
 ۳- آسیب‌های "زمینه‌ای یا محیطی" نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین کدامند؟
- ۱-۲- به چه میزان مدیران نسبت به نظام مدیریت عملکرد کارکنان متعهد می‌باشند؟
 ۲-۲- به چه میزان کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد آگاهی و دانش دارند؟
 ۳-۲- به چه میزان کارکنان نسبت به استانداردهای کاری شناخت دارند؟
 ۴-۲- به چه میزان مرور و بازبینی عملکرد در نظام مدیریت عملکرد کارکنان انجام می‌شود؟
 ۵-۲- به چه میزان فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدیریت عملکرد وجود دارد؟
- ۳- روش تحقیق:
- پژوهش حاضر برحسب هدف، تحقیقی کاربردی، بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی و پیمایشی محسوب می‌شود. در این پژوهش کلیه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها ۸۵۹ نفر می‌باشد. از این رو با

پس از جمع آوری نظرات اساتید، با استفاده از فرمول CVR روایی آن محاسبه گردید. از آنجا که طبق فرمول CVR چنانچه حجم اعضای پانل ۱۱ نفر باشد، حداقل مقدار قابل قبول ۰/۵۹ می باشد [۱۳]. بنابراین پس از محاسبه تمامی سئوالات براساس فرمول مذکور، تعداد سه سؤال حداقل مقدار قابل قبول را کسب نکرده و از پرسشنامه حذف گردید. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، پرسشنامه در بین ۴۰ نفر از افراد جامعه آماری توزیع شده و پس از جمع آوری پرسشنامه پیش آزمون، ضریب آلفای کرونباخ از طریق نرم افزار SPSS نسخه ۱۹ محاسبه گردید که مقدار آن ۰/۹۵ بود که نشان از پایایی بالای پرسشنامه دارد. همچنین پایایی هریک از سازه های آن نیز به صورت مجزا مورد محاسبه قرار گرفت که آلفای کرونباخ تمامی آن ها بالای ۰/۷ بدست آمد.

استفاده از فرمول نمونه گیری کوکران، حجم نمونه برابر است با ۲۶۶ نفر. در پژوهش حاضر برای گردآوری داده های تحقیق از روش میدانی استفاده شده است. همچنین باتوجه به اینکه کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین در حوزه ریاست، معاونت ها و دانشکده ها می باشند، لذا به همین دلیل محقق براساس لیست کارکنان شاغل در هریک از حوزه های مذکور اقدام به مشخص کردن تعداد کارکنان آن حوزه و سپس تعیین نسبت مناسب جهت توزیع پرسشنامه در هریک از طبقات پرداخته است. از این رو روش نمونه گیری طبقه ای می باشد. جمع آوری داده های لازم جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق طراحی و توزیع پرسشنامه محقق ساخته شامل ۵۰ سؤال انجام شده است. از آنجا که پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش به صورت محقق ساخته می باشد لذا محقق ابتدا با استفاده از ادبیات پژوهش، منابع کتابخانه ای، پرسشنامه های مشابه و همچنین استفاده از نظرات کارشناسان در این خصوص، به تدوین سئوالات پرسشنامه پرداخته و پس از تدوین سئوالات پرسشنامه به تعداد ۵۳ سؤال، به منظور سنجش روایی، پرسشنامه در اختیار تعداد ۱۱ نفر از متخصصین و اساتید دانشگاه قرار داد شد.

جدول (۱): شاخص های آماری و آزمون T تک نمونه ای مربوط به هریک از عوامل

نتیجه	آزمون T تک نمونه ای مربوط به هریک از عوامل				شاخص های آماری مربوط به هریک از عوامل		
	تفاضل میانگین ها	سطح معنی داری	درجه آزادی	t	تحراف معیار	میانگین	N
بیشتر از متوسط	۰/۷۰	۰/۰۰۰	۲۴۵	۱۴/۲۲۶	۰/۷۷	۳/۷۰۹	۲۴۶
درجه متوسط	۰/۰۱۰۱۶	۰/۷۷۵	۲۴۵	۰/۲۸۷	۰/۵۵۵۸۳	۳/۰۱۰۲	۲۴۶
کمتر از متوسط	-۰/۸۰۶۹۱	۰/۰۰۰	۲۴۵	-۱۴/۵۸۱	۰/۸۶۶۹۸	۲/۱۹۱۳	۲۴۶
کمتر از متوسط	-۰/۴۷۵۶۱	۰/۰۰۰	۲۴۵	-۹/۳۲۲	۰/۸۰۰۱۴	۲/۵۲۴۴	۲۴۶
درجه متوسط	-۰/۰۴۸۷۸	۰/۳۵۶	۲۴۵	-۰/۹۲۴	۰/۸۲۷۸۷	۲/۹۵۱۲	۲۴۶
کمتر از متوسط	-۰/۱۵۷۹۶	۰/۰۰۰	۲۴۵	-۶/۸۱۸	۰/۳۶۳۳۹	۲/۸۴۲۰	۲۴۶
کمتر از متوسط	-۰/۳۰۳۷۲	۰/۰۰۰	۲۴۵	-۶/۹۴۱	۰/۶۸۶۳۴	۲/۶۹۶۳	۲۴۶
بیشتر از متوسط	۰/۴۸۰۳۵	۰/۰۰۰	۲۴۵	۹/۸۴۱	۰/۷۶۵۵۸	۳/۴۸۰۴	۲۴۶
کمتر از متوسط	-۰/۱۱۲۸۲	۰/۰۲۷	۲۴۵	-۲/۳۲۰	۰/۸۰۰۶۰	۲/۸۸۶۶	۲۴۶
کمتر از متوسط	-۰/۳۵۴	۰/۰۰۰	۲۴۵	-۵/۶۲۵	۰/۹۸۶	۲/۶۵	۲۴۶
کمتر از متوسط	-۰/۶۴۲۲۸	۰/۰۰۰	۲۴۵	-۹/۹۰۳	۱/۰۱۲۲۴	۲/۳۵۷۷	۲۴۶
کمتر از متوسط	-۰/۲۷۹۵۹	۰/۰۰۰	۲۴۴	-۵/۰۴۷	۰/۸۶۷۰۵	۲/۷۲۰۴	۲۴۵

۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها:

در این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده استفاده شده است. در آمار توصیفی با استفاده از جداول توزیع فراوانی به توصیف و تلخیص ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل جنسیت، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، پست‌سازمانی و نمره ارزیابی عملکرد سال گذشته جمعیت نمونه پرداخته می‌شود و در آمار استنباطی از آزمون t تک نمونه‌ای برای تعمیم یافته‌های پژوهش از نمونه به جامعه استفاده می‌شود.

برای تشخیص اینکه آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کدامند میانگین بدست آمده را با میانگین مفروض (سه) مقایسه می‌کنیم. اگر مقدار میانگین بدست آمده مساوی و یا کمتر از میانگین مفروض باشد آن وقت به عنوان آسیب در نظر گرفته می‌شود.

۷- نتیجه‌گیری:

۱-۷- مشخصات جمعیت شناختی:

۱- از نتایج تحقیق مشخص گردید که کارکنان زن با ۵۶٪ بیشترین و کارکنان مرد با ۴۴٪ کمترین افراد نمونه را تشکیل می‌دهند.

۲- از نتایج تحقیق مشخص گردید که کارکنان با سابقه خدمتی ۱۹ تا ۲۴ سال با ۲۶٪، تا ۶ سال با ۲۲٪ و ۱۳ تا ۱۸ سال با ۲۱٪ بیشترین و کارکنان با سابقه خدمتی بیش از ۲۵ سال با ۱۶٪ و ۷ تا ۱۲ سال با ۱۵٪ کمترین میزان سابقه‌کاری را در نمونه مورد پژوهش به خود اختصاص داده‌اند.

۳- از نتایج تحقیق مشخص گردید که کارکنان دارای تحصیلات لیسانس با ۴۸٪ و فوق لیسانس و بالاتر با ۲۵٪ بیشترین و دیپلم با ۱۸٪، فوق دیپلم با ۷٪ و زیر دیپلم با ۲٪ کمترین میزان تحصیلات را در نمونه مورد پژوهش به خود اختصاص داده‌اند.

۴- از نتایج تحقیق مشخص گردید که کارکنان دارای وضعیت استخدامی رسمی‌قطعی با ۵۵٪ و قراردادی با ۳۴٪ بیشترین و کارکنان رسمی‌آزمایشی و پیمانی هریک با ۵٪ کمترین میزان وضعیت استخدامی را در نمونه مورد پژوهش به خود اختصاص داده‌اند.

۵- از نتایج تحقیق مشخص گردید که کارکنان دارای پست غیر مدیریتی با ۸۰٪ بیشترین و کارکنان با پست مدیریتی با ۱۸٪ کمترین میزان وضعیت پست سازمانی را در نمونه مورد پژوهش به خود اختصاص داده‌اند.

۶- از نتایج تحقیق مشخص گردید که کارکنان دارای نمره ارزیابی عملکرد بین ۹۱ تا ۱۰۰ با ۷۲٪ و ۸۱ تا ۹۰ با ۲۱٪ بیشترین و کارکنان دارای نمره ارزیابی عملکرد بین ۶۱ تا ۷۰ و ۷۱ تا ۸۰ هریک با ۱٪ و کمتر از ۶۰ با ۰/۴٪ کمترین نمره ارزیابی عملکرد در سال گذشته را در نمونه مورد پژوهش به خود اختصاص داده‌اند.

۲-۷- نتایج بررسی سئوالات پژوهش:

۲-۷-۱- آسیب‌های " ساختاری " نظام مدیریت عملکرد کارکنان

در دانشگاه علوم پزشکی قزوین کدامند؟

۲-۷-۱-۱- به چه میزان مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک برای کارکنان مشخص است؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک برای کارکنان مشخص است و بنابراین می‌توان گفت که از نظر پاسخ‌دهندگان، از لحاظ "مشخص بودن مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین آسیبی وجود ندارد. این نتیجه با یافته‌های تحقیق موسوی [۱۴] همسو می‌باشد و با یافته‌های تحقیق غلامی و اسفندی [۱۵] و آندرا دوال و هارولد کانت [۲۶] همسو نمی‌باشد.

۲-۷-۲-۱- به چه میزان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب است؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که سیستم ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی قزوین مناسب نمی‌باشد و بنابراین می‌توان گفت که از نظر پاسخ‌دهندگان، "سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به‌عنوان آسیب محسوب می‌شود. این نتیجه با یافته‌های تحقیق توکلی دارستانی و شهباز مرادی [۱۶]، بیات و کامرانی [۷]، غلامی و اسفندی [۱۵]، جنیدی جعفری و بیگی‌نیا [۵] همسو می‌باشد.

۲-۷-۳-۱- به چه میزان میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد پیوند وجود دارد؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد مناسب نمی‌باشد و بنابراین می‌توان گفت که از نظر پاسخ‌دهندگان، "نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به‌عنوان آسیب محسوب می‌شود. این نتیجه با یافته‌های تحقیق جنیدی جعفری و بیگی‌نیا [۵] همسو می‌باشد و با نتایج یافته‌های تحقیق آندرا دوال و هارولد کانت [۲۶] و زارع [۱۷] همسو نمی‌باشد.

۲-۷-۴-۱- به چه میزان منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد به کار گرفته می‌شود؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که منابع کافی جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد به کار گرفته نمی‌شود و بنابراین می‌توان گفت که از نظر پاسخ‌دهندگان، "کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به‌عنوان آسیب محسوب می‌شود. این نتیجه با یافته‌های تحقیق آندرادوال و هارولد کانت [۲۶] همسو نمی‌باشد.

۲-۷-۵-۱- به چه میزان از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد کارکنان استفاده می‌شود؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که از فناوری اطلاعات به اندازه

کافی در نظام مدیریت عملکرد استفاده نمی شود و بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخ دهندگان، "عدم استفاده از فناوری اطلاعات" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به عنوان آسیب محسوب می شود. این نتیجه با یافته های تحقیق بیات و کامرانی [۷] همسو و با یافته های تحقیق آندرادوال و هارولد کانت [۲۶] و جنیدی جعفری و بیگی نیا [۵] همسو نمی باشد.

بنابراین با توجه نتایج فوق می توان در مورد سؤال اول اینگونه نتیجه گرفت که آسیب های ساختاری در نظام مدیریت عملکرد دانشگاه علوم پزشکی قزوین عبارتند از: سیستم ارزیابی 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 پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد.

۲-۲-۷- آسیب های "رفتاری" نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین کدامند؟

۲-۲-۷-۱- به چه میزان مدیران نسبت به نظام مدیریت عملکرد کارکنان متعهد می باشند؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که مدیران به اندازه کافی نسبت به مدیریت عملکرد متعهد نمی باشند و بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخ دهندگان، "عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به عنوان آسیب محسوب می شود. این نتیجه با یافته های تحقیق غلامی و اسفندی [۱۵]، توکل دارستانی و شهباز مرادی [۱۶]، بیات و کامرانی [۷] و جنیدی جعفری و بیگی نیا [۵] و آندرادوال و هارولد کانت [۲۶] همسو می باشد و با یافته های تحقیق زارع [۱۷] همسو نمی باشد.

۲-۲-۷-۲- به چه میزان کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد آگاهی و دانش دارند؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به مدیریت عملکرد پائین می باشد و بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخ دهندگان، "پائین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به مدیریت عملکرد" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به عنوان آسیب محسوب می شود. این نتیجه با یافته های تحقیق آندرادوال و هارولد کانت [۲۶] همسو نمی باشد.

۲-۲-۷-۳- به چه میزان کارکنان نسبت به استانداردهای کاری شناخت دارند؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که کارکنان شناخت کافی نسبت به استانداردهای کاری دارند و بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخ دهندگان، "از لحاظ سطح شناخت کارکنان نسبت به استانداردهای کاری" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین آسیبی وجود ندارد. این نتیجه با یافته های تحقیق آندرادوال و هارولد کانت [۲۶] همسو می باشد.

۲-۲-۷-۴- به چه میزان مرور و بازبینی عملکرد در نظام مدیریت

عملکرد کارکنان انجام می شود؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که مرور و بازبینی عملکرد به صورت مناسب انجام نمی شود و بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخ دهندگان، "نبود مرور و بازبینی عملکرد" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به عنوان آسیب محسوب می شود. این نتیجه با یافته های تحقیق غلامی و اسفندی [۱۵] و موسوی [۱۴] همسو می باشد.

۲-۲-۷-۵- به چه میزان فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدیریت عملکرد وجود دارد؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که فرهنگ سازمانی مناسبی در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد وجود ندارد و بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخ دهندگان، "نبود فرهنگ سازمانی" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به عنوان آسیب محسوب می شود. این نتیجه با یافته های تحقیق آندرادوال و هارولد کانت [۲۶] همسو می باشد.

بنابراین با توجه نتایج فوق می توان در مورد سؤال دوم اینگونه نتیجه گرفت که آسیب های رفتاری در نظام مدیریت عملکرد دانشگاه علوم پزشکی قزوین عبارتند از: 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.

۲-۲-۷-۳- آسیب های "زمینه ای یا محیطی" نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین کدامند؟

۲-۲-۷-۱-۳- به چه میزان از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد استفاده می شود؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که به اندازه کافی از نظرات ارباب رجوع در مدیریت عملکرد کارکنان استفاده نمی شود و بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخ دهندگان، "عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به عنوان آسیب محسوب می شود. این نتیجه با یافته های تحقیق جنیدی جعفری و بیگی نیا [۵] همسو نمی باشد.

۲-۲-۷-۳-۲- به چه میزان قوانین جامع در رابطه با نظام مدیریت عملکرد کارکنان وجود دارد؟

نتایج بدست آمده حاکی از این امر بود که به قوانین جامعی در ارتباط با مدیریت عملکرد وجود ندارد و بنابراین می توان گفت که از نظر پاسخ دهندگان، "نبود قوانین جامع در زمینه مدیریت عملکرد" در نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین به عنوان آسیب محسوب می شود.

بنابراین با توجه نتایج فوق می توان در مورد سؤال سوم اینگونه نتیجه گرفت که آسیب های محیطی در نظام مدیریت عملکرد دانشگاه علوم پزشکی قزوین عبارتند از: عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام

مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد.

۳-۷-۳- پیشنهادها:

باتوجه به پاسخ‌های بدست آمده، برای هریک از سئوالات پژوهش با استفاده از اجزاء آن‌ها، پیشنهادهایی در راستای رفع آسیب‌های موجود و همچنین تقویت نقاط مثبت در راستای بهبود و ارتقای وضعیت نظام مدیریت عملکرد در زیر مطرح می‌گردد.

۳-۷-۱- پیشنهادهای مربوط به سؤال اول (آسیب‌های ساختاری):

۳-۷-۱-۱- مشخص بودن مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک:

از آنجا که مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک برای کارکنان مشخص است لذا در جهت حفظ و ارتقای وضعیت موجود پیشنهاد می‌گردد چنانچه مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان در برنامه‌های توسعه‌ای و یا در برنامه‌ریزی‌های مسئولین سازمان و واحدها تغییری پیدا کرد، کارکنان را نسبت به آن آگاه و در صورت نیاز نسبت به اصلاح و یا تغییر شرح وظایف کارکنان در راستای اهداف و مأموریت‌های جدید اقدام شود.

۳-۷-۱-۲- سیستم ارزیابی عملکرد مناسب:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ‌دهندگان سیستم ارزیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی قزوین مناسب نمی‌باشد، لذا موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- برگزاری دوره‌های آموزشی لازم برای مدیران در جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی عملکرد

- بازطراحی فرم‌های ارزیابی عملکرد.

- تعریف شاخص‌های مناسب جهت اندازه‌گیری عملکرد.

- اندازه‌گیری عملکرد واقعی افراد بر اساس شاخص‌های تعریف شده و شرح وظایف آنان.

۳-۷-۱-۳- پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ‌دهندگان پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد مناسب نمی‌باشد و از آنجا که طبق بند ۲ ماده ۴ دستور العمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان [۱۸] که در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد می‌باشد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد باید مبنای پرداخت هرگونه پاداش باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان در پرداخت پاداش‌ها و دیگر مزایا نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد را بیشتر مدنظر قرار دهند.

۳-۷-۱-۴- به‌کارگیری منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ‌دهندگان منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان به اندازه کافی به‌کار گرفته نمی‌شود لذا موارد ذیل جهت بهبود وضعیت موجود پیشنهاد می‌گردد:

- معرفی نیروی انسانی مورد نیاز توسط تمام واحدهای تابعه جهت انجام امورات مربوط به مدیریت عملکرد

- تخصیص منابع مادی و مالی مناسب به تمام واحدهای تابعه جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد

۳-۷-۱-۵- استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ‌دهندگان فناوری اطلاعات به اندازه کافی در نظام مدیریت عملکرد استفاده نمی‌شود و از آنجا که طبق بند ۳ ماده ۱ دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد [۱۸] که در آن دستگاه‌های اجرایی مکلفند نظام مدیریت عملکرد مدیران و کارمندان خود را مکانیزه نمایند، لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان نسبت به تهیه نرم‌افزارهای مورد نیاز با قابلیت‌های جمع‌آوری و پردازش اطلاعات و نیز ارائه گزارش‌های مورد نیاز اقدامات لازم را انجام دهند.

۳-۷-۲- پیشنهادهای مربوط به سؤال دوم (آسیب‌های رفتاری):

۳-۷-۲-۱- تعهد مدیران نسبت به نظام مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ‌دهندگان مدیران به اندازه کافی نسبت به مدیریت عملکرد متعهد نمی‌باشند لذا موارد ذیل جهت بهبود وضعیت موجود پیشنهاد می‌گردد:

- برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی برای مدیران در راستای معرفی مزایا و کاربردهای مدیریت عملکرد

- استفاده از نتایج مدیریت عملکرد در مدیریت روزانه توسط مدیران سازمان

- قائل شدن اولویت بالا برای مدیریت عملکرد توسط مدیران سازمان

- اختصاص زمان کافی برای اجرا و پشتیبانی از مدیریت عملکرد از سوی مدیران سازمان

- انتخاب سبک مدیریتی مناسب توسط مدیران برای مدیریت عملکرد

۳-۷-۲-۲- آگاهی و دانش کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ‌دهندگان سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به مدیریت عملکرد پائین می‌باشد، لذا جهت بهبود وضعیت موجود پیشنهاد می‌گردد از طریق برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی نظام مدیریت عملکرد برای کارکنان معرفی و اهداف و کاربردهای آن بیان شود.

۳-۷-۲-۳- شناخت کارکنان نسبت به استانداردهای کاری:

از آنجا که کارکنان نسبت به استانداردهای کاری خود آگاهی کافی دارند، لذا در جهت حفظ و ارتقای وضعیت موجود پیشنهاد می‌گردد چنانچه وظایف کارکنان در حین خدمت تغییری پیدا کرد، کارکنان را از شرح وظایف جدید آگاه و نیز نسبت به تنظیم مجدد تفاهم نامه عملکرد اقدام شود.

۳-۷-۲-۴- انجام مرور و بازبینی عملکرد در نظام مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ‌دهندگان مرور و بازبینی عملکرد به صورت مناسب انجام نمی‌شود لذا موارد ذیل جهت بهبود وضعیت موجود پیشنهاد می‌گردد:

- بیان اهمیت مرور و بازبینی عملکرد کارکنان در طی سال برای مدیران و کارکنان

- استفاده از نظرات کارمندان در جهت بهبود عملکرد و انجام وظایف محوله به آن‌ها

- برگزاری جلسات منظم بین مدیران و کارکنان جهت بحث و گفتگو درباره نحوه انجام وظایف و بیان نقاط ضعف و قوت عملکرد

- استفاده از نتایج مدیریت عملکرد برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان
- توجیه مدیران جهت اعلام نتایج ارزیابی عملکرد به کارکنان در پایان دوره ارزیابی عملکرد

۷-۳-۵- وجود فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ دهندگان فرهنگ سازمانی مناسبی در ارتباط با مدیریت عملکرد وجود ندارد، لذا جهت بهبود وضعیت موجود پیشنهاد می گردد مدیران سازمان فرهنگی را در سازمان به وجود آورند که حامی مدیریت عملکرد باشد.

۷-۳-۳- پیشنهادهای مربوط به سوال سوم (آسیب های محیطی):

۷-۳-۱- استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ دهندگان در مدیریت عملکرد از نظرات ارباب رجوع به اندازه کافی استفاده نمی شود و از آنجا که براساس بند ۳ قسمت (ب) معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد در دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاه های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کشور و سازمان های وابسته در سال ۱۹۹۳، نظرات ارباب رجوع در ارزیابی عملکرد کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد و در امتیازدهی به کارکنان تأثیر داشته باشد و همچنین با توجه به طرح تکریم ارباب رجوع در دستگاه های دولتی لذا جهت بهبود وضعیت موجود پیشنهاد می گردد مدیران سازمان جمع آوری نظرات ارباب رجوع و استفاده از آن در مدیریت عملکرد را بیشتر مورد توجه قرار دهند.

۷-۳-۲- وجود قوانین جامع در رابطه با نظام مدیریت عملکرد:

باتوجه به اینکه از نظر پاسخ دهندگان قوانین جامعی در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد وجود ندارد و نیز لزوم وجود قوانین جامع و کارآمد در این زمینه، از آنجا که براساس ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری [۲۰] و نیز تبصره ۲ بند (ب) ماده ۲ دستورالعمل اجرائی ارزیابی عملکرد [۱۸] که در آن به دستگاه های اجرائی اختیار داده شده تا نسبت تدوین شیوه نامه مناسب با شرایط سازمان اقدام نمایند لذا پیشنهاد می گردد سازمان با شناسایی خلاءهای موجود در زمینه قوانین، شیوه نامه ای را تدوین و پس از تأیید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور اجرا نمایند و اگر خلاءهای موجود با تدوین شیوه نامه قابل حل نمی باشد با آسیب شناسی دقیق و ارائه آن به مقامات بالاتر جهت وضع قوانین جامع و کارآمد اقدام نمایند.

۸- منابع و مأخذ:

- [۱] آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)، ترجمه بهروز قلیچلی و داریوش غلامزاده، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- [۲] رفیع زاده، علاءالدین. (۱۳۹۰)، راهنمای گام به گام استقرار مدیریت عملکرد، تهران: فرمش.
- [۳] اسفندیاری، عاطفه. نکوئی مقدم، محمود. محمدی، زینب. نوروزی، سمانه. امیراسماعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۰)، آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، شماره سوم و چهارم، صص ۱۱-۱.
- [۴] مازینی، آندرو. (۲۰۰۵)، آسیب شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل

مشکل و بالندگی در سازمان، ترجمه علی عطا فر، مرضیه قبادی پور و سعید آنالویی، اصفهان: دانش پژوهان برین.

[۵] جنیدی جعفری، مهدی. بیگی نیا، عبدالرضا. (۱۳۸۸)، آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)، پنجمین کنفرانس بین المللی منابع انسانی، تهران.

[۶] محمداکظمی، رضا. قاسمی، حمیده. رستم بخش، محمدرضا. (۱۳۹۰)، شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور، پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال اول، شماره ۲، صص ۱۰۰-۸۹.

[۷] بیات، مهین. کامرانی، محسن. (۱۳۹۳)، آسیب شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه ای تهران)، بیست و نهمین کنفرانس بین المللی برق، تهران.

[۸] میرزایی اهرنجانی، حسن. مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۲)، ارائه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان های غیردولتی با استفاده از رویکرد کارآفرینی، نشریه دانش مدیریت، شماره ۶۲، صص ۱۳۸-۱۰۱.

[۹] دهقان، رضا. طالبی، کامبیز. (۱۳۹۱)، توسعه کارآفرینی در نظام اداری (بررسی وضعیت در بخش دولتی)، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، مازندران.

[۱۰] رضائیان، علی. گنجعلی، اسداله. (۱۳۹۰)، مدیریت عملکرد چیستی، چرایی و چگونگی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

[۱۱] حسن پور، اکبر. سیدنقوی، میرعلی. حسامی، زهرا. (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان از تئوری تا عمل، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

[۱۲] میرسیاسی، ناصر. (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: میر.

[۱۳] حسن زاده رنگی، ن. الهیاری، ت. خسروی، ی. زائری، ی. صرامی، م. (۱۳۹۱)، طراحی پرسشنامه شکست های شناختی شغلی: تعیین روایی و قابلیت اعتماد ابزار، فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۹، شماره ۱، صص ۴۰-۲۹.

[۱۴] موسوی، سیدرضا. (۱۳۸۹)، آسیب شناسی مدیریت عملکرد کارکنان با تأکید بر قانون خدمات کشوری در سازمان های دولتی ابهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما دکتر اکبر حسن پور، ستاد مشاور دکتر جواد محرابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

[۱۵] غلامی، زهرا، اسفندی، فیروزه. (۱۳۹۲)، آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بنادر و دریانوردی مرکز، فصلنامه دیدگاه، شماره زمستان، صص ۹۷-۶۶.

[۱۶] وکی دارستانی، شقایق. شهباز مرادی، سعید. (۱۳۸۸)، آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی، شماره ۴، صص ۱۱۰-۹۴.

[۱۷] زارع، فاطمه. (۱۳۹۳)، آسیب شناسی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری در سازمان های دولتی شهر قزوین (مطالعه موردی شرکت آب منطقه ای قزوین)، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما دکتر سیواش خلیلی شورینی، استاد مشاور دکتر جواد محرابی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.

[۱۸] معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور. (۱۳۹۰)، دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان.

[۱۹] معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی،

- (۱۳۹۳)، دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کشور و سازمان‌های وابسته.
[۲۰] رونق، یوسف، (۱۳۸۷)، قانون مدیریت خدمات کشوری، تهران: فرم‌ش.
- [۲۱] Aguinis, H., Charles, A. P., (2008), **Enhancing the Relevance of Organizational Behavior by Embracing Performance**, journal of organizational behavior, Vol 29, pp 139-145.
- [۲۲] Aguinis, H., (2007), **Performance Management**, New Jersey: prentice Hall.
- [۲۳] Alexander, M., (2003), **Diagnosing Poor Performance, and what to do about it**, Canadian HR reporter, 14 July, vol16, no13, pp7-8.
- [۲۴] Armstrang, M., (2006), **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, 3rd Edition, London & Philadelphia: Kogan Page.
- [۲۵] Allen, R., John, t., (1995), **Achieving cultural change: a practical case study**, leadership & organization development Journal, vol.16 no.2, pp 116-23.
- [۲۶] Andre', A., de Waal, H. C., (2009), **Lessons Learned From Performance Management Systems Implementations**, International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 58 No. 4, pp 367-390.
- [۲۷] Harrison, MI., (2005), **Diagnosing Organizations: Methods, Model, and Process**, Applied Social Research Methods series, v 8.3rd ed, California: SAGE publication.
- [۲۸] Schneier, C. E., (1998), **The Performance management Sourcebook**, Human Resource Development Press ,Vol 41, No 5, pp 568-579.

