

مقاله پژوهشی

آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکردی کیفی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد)

مژگان شریفیان^۱، مهدی سبکرو^{۲*}

مشخصات نویسندگان

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی- گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

m.sharifian@yazd.ac.ir

۲. استادیار بخش مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران (*نویسنده مسئول).

msabokro@yazd.ac.ir

چکیده

هدف: آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه یزد به علت کارآمدی پایین و کم اثربخش بودن خروجی نظام ارزشیابی و دسته‌بندی مفاهیم (آسیب‌ها) در قالب تم‌های فرعی و اصلی است.

طراحی/روش‌شناسی/رویکرد: روش پژوهش، کیفی و مبتنی بر تحلیل تم است. جامعه آماری پژوهش، مدیران هیئت‌علمی، غیرهیئت‌علمی و کارشناسان خبره و متخصص دانشگاه یزد بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته است که با ۲۹ نمونه برگزار شد تا میزان اشباع داده‌ها به دست آید. مصاحبه‌ها ضبط و به‌صورت متنی نوشته شد و با روش تحلیل تم برای توسعه تم‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. علاوه‌براین، نرم‌افزار Maxqda برای مدیریت داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. **یافته‌های پژوهش:** یافته‌های پژوهش شامل ۲۱ تم فرعی است که در قالب ۶ تم اصلی دسته‌بندی شده‌اند؛ «زیرساخت فرهنگی»، «چالش‌های طراحی»، «محدودیت‌های رفتاری»، «مسائل اجرایی»، «تعدیل هاله‌ای» و «ناکارآمدی».

محدودیت‌ها و پیامدها: ماهیت کیفی پژوهش منجر به محدودیت در تعمیم نتایج و یافته‌های پژوهش به دیگر شرایط و موقعیت‌ها می‌شود. انتخاب هدفمند و قضاوتی اعضای نمونه موجب بروز احتیاط و حساس شدن در ارائه نظرات می‌شود.

پیامدهای عملی: آسیب‌های متعددی بر کیفیت نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه یزد تأثیرگذارند که باید از سوی سیاست‌گذاران ارزشیابی برای بهبود کیفیت فرآیند ارزشیابی مورد توجه قرار گیرند. از بین آسیب‌های شناسایی شده، آسیب‌های روش‌شناختی که با مفهوم چالش‌های طراحی تبیین شده است و شامل هفت مفهوم فرعی است نیاز بیشتری به بهبود دارند.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله منتج به بهبود کیفیت در تدوین شاخص‌های ارزشیابی عملکرد و دریافت خروجی با اثربخشی بیشتر می‌شود.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: آسیب‌شناسی، ارزشیابی عملکرد، تحلیل مضمون، دانشگاه یزد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۷/۲۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۱۱ تاریخ چاپ مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۱
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Pathology of Employee Performance Evaluation System with Qualitative Approach (Case Study: Yazd University)

Mojgan Sharifian¹, Mehdi Sabokro^{2*}

Authors

1 Graduated Master of Business Administration - Strategic Management Trend. Faculty of Economics, Management & Accounting. Yazd University. Yazd. Iran. m.sharifian@yazd.ac.ir
2. Assistant Professor, Business Administration Department, Faculty of Economics, Management & Accounting. Yazd University. Yazd. Iran. (*Corresponding Author). msabokro@yazd.ac.ir

Abstract

Objective: Pathology of Yazd University performance appraisal system due to inefficiency and ineffectiveness of appraisal system output and classification of concepts (injuries) in the form of sub-main and main themes.

Design/Methodology/Approach: The research method is qualitative and based on theme analysis. The statistical population of the study consisted of faculty member and non-faculty member managers, and experts of Yazd University who were selected by purposeful sampling. The research tool was a semi-structured interview with 29 samples to obtain data saturation. The interviews were recorded and transcribed and analyzed using theme analysis to develop themes. In addition, Maxqda software was used for data management.

Findings: The findings of the study consisted of 21 sub-themes that were classified into 6 main themes; “Cultural Infrastructure”, “Design Challenges”, “Behavioral Limitations”, “Executive Issues”, “Halo Adjustment” and “Inefficiency”.

Constraints and Consequences: The qualitative nature of research results in limitations in generalizing research findings to other situations and situations. Purposeful and judicious selection of sample members makes them cautious and sensitive in providing feedback.

Practical Implications: Numerous damages affect the quality of the evaluation results of Yazd University staff performance, which should be addressed by the evaluation policymakers to improve the quality of the appraisal process. Among the identified damages, the methodological damages, which are explained by the concept of design challenges and include seven sub-concepts, are in great need of improvement.

Initiative or value of the Paper: The article contributes to the improvement of quality in formulating performance evaluation indices and receiving output more effectively.

Paper Type: Research Paper

Keywords: Pathology, Performance Evaluation, Thematic Analysis, Yazd University.

ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که با هدف تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان انجام می‌گیرد. در این فرآیند مدیران رفتار کارکنان زیرمجموعه خود را مشاهده و بررسی می‌کنند تا بتوانند بازخوردهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعفشان به آن‌ها ارائه نمایند (Vaezi et al, 2019). ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌تواند به‌عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقای سازمان و افزایش بهره‌وری نقش مؤثری داشته باشد (Aguinis, 2012). ارزشیابی عملکرد در واقع سنجش نظام‌مند و مستمر وظایف تعیین‌شده کارکنان در مشاغل محوله و تعیین توانمندی آن‌ها برای رشد و بهبود است (Moosavirad et al, 2014). نظام ارزشیابی عملکرد روا و پایا، اطلاعاتی درباره نقاط قوت و ضعف و نیازهای فرد ارزشیابی‌شونده برای مدیران و هم‌چنین فردی که مورد ارزشیابی قرار گرفته، فراهم می‌کند. اگر این اطلاعات در جهت تقویت نقاط قوت و برنامه‌ریزی برای فراهم نمودن زمینه‌های پیشرفت فرد مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند باعث بهبود عملکرد، انگیزش و بهره‌وری فردی و سازمانی شود (Mani, 2002). برخی صاحب‌نظران معتقدند نظام‌های ارزشیابی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی نیازمند بهبود برای تبدیل شدن به ابزارهای کارآمدتری هستند (Grossi, 2012). از آنجایی که ارزشیابی، یکی از محوری‌ترین اصول مدیریت برای تصمیم‌گیری است، بنابراین اهمیت این مقوله و اطمینان خاطر از اجرای صحیح آن مهم است. هدف ارزشیابی عملکرد این است که افراد بر مبنای معیارهایی مورد ارزشیابی قرار گیرند و خروجی آن منجر به بهبود عملکرد فردی و سازمانی و ارتقاء نقاط قوت و بالقوه کارکنان و همچنین بهبود/رفع نقاط ضعف کارکنان به‌منظور ارتقاء، توسعه، انتصاب و انتخاب شود. لذا از مهم‌ترین چالش‌های نظام ارزشیابی موجود، کم‌رنگ بودن دستیابی به هدف مذکور بوده است و رضایت قاطبه کارکنان و مدیران را در بر نداشته است. نارضایتی نسبی و عدم دستیابی به نتایج مطلوب از نظام ارزشیابی عملکرد در دانشگاه یزد منجر به تعریف مسئله پژوهش حاضر شده است. به عبارتی نتایج به‌دست‌آمده از ارزشیابی، قابلیت اتکا برای اخذ تصمیم‌های اداری و راهبردی توسط مدیران ارشد را ندارد؛ زیرا محتوای سنجش صرفاً بر مبنای شاخص‌های کیفی بوده و شاخص‌های اختصاصی شغلی و توسعه فردی در پرسشنامه ارزشیابی گنجانده نشده است و این خلأ پتانسیل سوق دادن نتایج را به سمت سلیقه‌ای و قضاوتی یا به عبارتی ارزشیابی از روی حب و بغض شخصی توسط ارزیابان دارد؛ بنابراین خروجی نتایج به‌دست‌آمده از سنجش عملکرد با واقعیت عملکرد مورد انتظار کارکنان همخوانی ندارد و این امر موجب کاهش کارآمدی نظام ارزشیابی و عدم بهره‌گیری از خروجی آن در مواردی از قبیل؛ نیازسنجی آموزشی، جهت‌دهی آموزشی، توزیع پاداش، نقل و انتقالات مطلوب داخل سازمانی، ترفیع و ارتقای سازمانی و رهبری در سطوح مدیریتی شده است. از آنجایی که مطابق با قوانین و مقررات و آیین‌نامه استخدامی اعضای غیرهیئت‌علمی، نتایج ارزشیابی عملکرد در دانشگاه یزد به‌عنوان معیاری مناسب و قابل‌اتکا برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف محسوب می‌شود، بنابراین آسیب‌شناسی آن پس از چندین دوره اجرای آن ضرورت دارد. هدف اصلی این پژوهش آسیب‌شناسی نظام موجود ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه یزد و دسته‌بندی موانع و چالش‌های آن در قالب مفاهیم انتزاعی و ارائه راهکارهایی برای رفع یا بهبود آسیب‌های فعلی است و سؤال کلی آن چیستی آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد فعلی است.

بی‌تردید آنچه سازمان‌ها و شرکت‌های موفق، توسعه‌یافته و پیشرفته را از سایرین متمایز می‌سازد، منابع انسانی آن‌ها است. امروزه منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که مدیریت صحیح عملکرد آن می‌تواند زمینه‌های بالندگی سازمانی و کارکنان را فراهم کند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و تحقق عملکرد سازمانی کمک اساسی کند. یکی از مکانیزم‌های مؤثر توسعه عملکرد کارکنان، طراحی و استقرار نظام ارزشیابی عملکرد است (Armstrong, 2009). ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که موفقیت پایدار فرد را از طریق بهبود عملکرد فراهم می‌نماید. هیچ فردی نمی‌تواند چندان اثربخش باشد مگر اینکه برای آنچه می‌خواهد انجام دهد، برنامه‌ریزی کند. دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج عالی بدون داشتن برنامه، بسیار دشوار خواهد بود (Rafizadeh, 2012). مرور و بررسی ادبیات مفهومی ارزشیابی عملکرد تعاریف مختلفی از آن می‌دهد. ارزشیابی عملکرد، فرآیندی است که با هدف تشخیص درجه کفایت و لیاقت کارکنان در سازمان، انجام می‌گیرد. در این فرآیند فرد از نظر اجرایی در وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فرآیند ارزشیابی عملکرد مدیران رفتار کارکنان زیرمجموعه خود را بررسی می‌کنند تا بتوانند نقاط قوت و ضعف رفتار کارکنان را با توجه به بازخوردها استخراج کنند. به‌طور خلاصه ارزشیابی عملکرد به‌صورت دوره‌ای با هدف کشف استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه افراد و برنامه‌ریزی در جهت بهبود آن‌ها و به تبع آن، سازمان انجام می‌گیرد (Foot & Hook, 1999). همچنین ارزشیابی عملکرد، سنجش و اندازه‌گیری نتیجه به‌دست‌آمده از کار با مقیاس و شاخصی است که بتواند کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت و به‌گونه‌ای عینی و به دور از قضاوت‌های شخصی و معیارهای مبهم، اندازه‌گیری کند (Mahdavian, 1997).

طیف گسترده‌ای از نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، از ارزشیابی‌های سنتی عملکرد سالانه گرفته تا نظام‌های ارزشیابی عملکرد پیشرفته و این نظام‌ها تقریباً همیشه با شکست مواجه می‌شوند. سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که ارزشیابی منظم عملکرد هر یک از کارکنان خود را کاهش داده و بیشتر روی بازخورد عملکرد به زیرمجموعه‌ها تمرکز کنند (Murphy, 2020).

مکانیزم نظام ارزشیابی عملکرد بایستی به‌گونه‌ای باشد تا بر اساس آن بتوان برای بهبود عملکرد افراد برنامه‌ریزی نمود. به همین منظور پس از اجرای چند دوره ارزشیابی عملکرد، برای اطمینان از صحت نتایج آن، لازم است آسیب‌شناسی انجام گیرد. آسیب‌شناسی به‌عنوان نقطه شروع و حساس فرآیند بهبود تعریف می‌شود و به معنای استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و توصیف وضع موجود و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن است (Harrison, 1998). آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی منظم به کل فرآیند است و هدف آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که بروز نموده و نیازمند راه‌حل است (Boroumand, 2001). آسیب‌شناسی اغلب به‌عنوان حساس‌ترین جزء استقرار طرح بهبود تلقی می‌گردد. از این‌رو یکی از مهم‌ترین اقداماتی که سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی نظام ارزشیابی خود انجام می‌دهند آسیب‌شناسی صحیح و به‌موقع برای جلوگیری از بروز مشکلاتی مانند بی‌علاقگی و بی‌انگیزگی در کار است (Esfandiari, 2012).

کاربرد ارزشیابی عملکرد به طور گسترده‌ای برای جبران خدمات، بهبود عملکرد و مستندسازی است (Bernardin, 2003). اهداف ارزشیابی توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، سهولت در برنامه‌ریزی و پلی برای ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و مدیران است (Ivancevich, 2007). اهداف ارزشیابی کارکنان به دو دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم شده است. (Snell & Bohlander, 2007 & Noe, Hollenbeck, Gerhurt & Wright, 2008). هدف اصلی نظام ارزشیابی، آگاهی دادن به کارکنان در مورد کیفیت عملکرد و مسائل شغلی آنها است. ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان و به تبع آن افزایش بهره‌وری سازمان، در گرو وجود نظام صحیح ارزشیابی نیروی انسانی است، از جمله اشکالات نظام‌های ارزشیابی، درک بی‌عدالتی از آن است و ذهنیت کارکنان بر این است که باید مطابق نظر و سلیقه ارزیاب به نمایش کار خود پردازند؛ بنابراین تعریف معیارهای شفاف و روشن قبل از ارزشیابی در تعدیل این درک می‌تواند نقش مؤثری داشته باشد. معیارها می‌توانند عینی یا ذهنی باشند. معیارهای عینی به سبب دارا بودن قابلیت اندازه‌گیری، نسبت به معیارهای ذهنی و قضاوتی از اعتبار بیشتری برخوردارند. در حقیقت بسیاری از انحرافات ارزشیابی، به دلیل تعریف معیارهای ذهنی است که ملاک مشخصی برای سنجش و قضاوت آنها در دست نیست و بر اساس ذهنیات افراد تغییر می‌کند (Abtahi, 2013).

بیشترین چالش‌های شناسایی شده در حوزه ارزشیابی عملکرد عبارتند از:

- عینیت نداشتن، یکسونگری، تعمیم (خطای هاله‌ای)، تعصبات بین فرهنگی، محاکمه به‌جای ارزشیابی، خطای شبیه‌سازی، فقدان استاندارد، عدم دقت و اعتبار ارزیاب و بازخورد ضعیف به کارکنان (Gholamzadeh, 2005).
- استانداردهای نامشخص، ملاحظات عمومی ارزیاب، سهل‌گیری و سخت‌گیری، تعصب و جانب‌داری (Mirsepasi et al, 2009).
- قضاوت‌های شخصی (خطای هاله‌ای)، تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز)، سخت‌گیری‌های بی‌مورد، معیارهای فرهنگی ارزیاب، گرایش به تبعیض و تأثیر آخرین رفتارها است (Abtahi, 2013).
- عدم پیوند عملکرد با پاداش‌ها، عدم ارتباط اهداف و معیارها و بازخورد ندادن نقاط قوت و ضعف کارکنان (Rani & Sakthivel, 2020).
- عدم کارایی داده‌های ارزشیابی برای بهبود عملکرد، عدم بازخورد فوری و سازنده و ارزشیابی ناعادلانه عملکرد (Majidi et al, 2020).

آگاهی از چالش‌های ارزشیابی عملکرد یکی از راه‌های انجام اقدامات مؤثر در راستای جلوگیری از اثرات سوء آن بر سازمان است، همچنین می‌تواند نشان‌دهنده جایگاه واقعی ارزشیابی عملکرد باشد. طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام ارزشیابی عملکرد منجر به بهبود عملکرد سازمان و افزایش انگیزه کارکنان می‌شود (Behery & Paton, 2008).

در ادامه پیشینه برخی مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه ارزشیابی عملکرد کارکنان آمده است.

اکثر مطالعات آسیب‌شناسی در حوزه ارزشیابی عملکرد، از طریق روش توصیفی- پیمایشی است و با توجه به بررسی‌های انجام شده، مطالعاتی که با روش کیفی و به‌صورت دقیق و جزئی در همه ابعاد به بررسی آسیب‌ها پرداخته باشند به‌ندرت یافت می‌شود. در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است؛ اما نکته مهم این است که در پژوهش حاضر، با ورود به مسئله ارزشیابی عملکرد آن‌هم در سطح دانشگاه، سعی در شناسایی آسیب‌های جزئی‌تر از طریق مصاحبه با خبرگان و تحلیل کدهای مستخرج از گزاره‌های مصاحبه‌ها شده است. شرح مختصری از پژوهش‌های پیشین به همراه نتایج دریافتی در ادامه ذکر گردیده است.

پژوهشی با آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در شرکت فولاد آذربایجان، آسیب‌ها را در چهار بعد مبنای ارزشیابی، ابزارهای ارزشیابی و ارزشیابی‌کنندگان، عوامل ارزشیابی و خروجی مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند از بین چهار بعد مدل، بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ابعاد عوامل ارزشیابی و ابزارهای ارزشیابی و ارزشیابی‌کنندگان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در بعد ابزارهای ارزشیابی و ارزشیابی‌کنندگان بیشترین آسیب از منظر پاسخ‌دهندگان و در بعد عوامل ارزشیابی بیشترین آسیب از منظر رفتار و شایستگی‌های رفتاری است. رتبه‌بندی ابعاد چهارگانه نیز نشان می‌دهد، بعد ارزیابان و ابزارهای ارزشیابی در رتبه اول، عوامل ارزشیابی در رتبه دوم، مبنای ارزشیابی در بعد سوم و خروجی ارزشیابی در رتبه چهارم قرار دارد (Mirzaee, 2012). دو پژوهشگر دیگر با روش تحلیل تم چالش‌های حوزه ارزشیابی عملکرد را در شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی و در قالب ۹ تم اصلی با عناوین شاخص و معیار، عدالت و سلیقه، جلسات بازخورد، توجیه نبودن ارزیابان، موانع زیرساختی، کارانه به‌مثابه حقوق، همراستایی تحقق اهداف و روش‌های ارزشیابی تبیین کرده‌اند. مهم‌ترین و بیشترین کدهای فرعی مربوط به چالش‌های شناسایی شده در قالب تم‌های شاخص و معیار، توجیه نبودن ارزیابان و عدالت و سلیقه است (Gholipour & Najafi, 2016).

مطالعه دیگری چالش‌های ارزشیابی عملکرد را این‌گونه توصیف می‌کند ۱- مدیرکل ارشد منابع انسانی، باید اهداف اصلی را که مدیریت از طریق نظام ارزشیابی عملکرد به آن اهمیت می‌دهد شناسایی کند. ۲- منابع انسانی نیز نیاز به توصیف ویژگی‌های اصلی یک نظام ارزشیابی عملکرد قوی دارد. ۳- اینکه چه تغییراتی باید در فرم ارزشیابی فعلی انجام شود تا کاربرپسند باشد. ۴- شرکت باید از نظام ارزشیابی مطلق فعلی خود به نظام درجه‌بندی نسبی تغییر کند تا بتواند میان کارکنان توانمند و ضعیف تمایز ایجاد کند (Alvi & Qureshi, 2011). اجرای نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در قانون مدیریت خدمات مدنی در سه بعد ساختاری، رفتاری و محیطی آسیب‌شناسی شده است و نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسشنامه نشان می‌دهد که عوامل ساختاری مانند ضعف نظام آموزش جامع، فقدان نظام ارزشیابی مناسب، انتخاب افراد ناکارآمد و نظام نامناسب استخدام است. عوامل رفتاری مانند فقدان رضایت شغلی کارکنان و عدم توجه به شاخص‌های بین‌المللی است و عوامل محیطی مانند مسائل فرهنگی، مسائل اقتصادی، مسائل سیاسی، مسائل اجتماعی و مسائل حقوق قانونی به‌عنوان موانع اساسی برای اجرای نظام ارزشیابی عملکرد است (Golizadeh & Fard, 2016). برای آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی قزوین از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۲۴۶ پرسشنامه استفاده شده است. نتایج حاصل در سه بعد ساختاری، رفتاری و

زمینه‌ای دسته‌بندی گردیده است. آسیب‌های ساختاری؛ نظام ارزشیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان نظام حقوق و پاداش و ارزشیابی عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام ارزشیابی و آسیب‌های رفتاری؛ عدم تعهد مدیران نسبت به ارزشیابی عملکرد، پائین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی و آسیب‌های محیطی؛ عدم استفاده از نظرات ارباب‌رجوع در نظام ارزشیابی عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام ارزشیابی عملکرد است (Najafizadeh & Zahedi, 2016). مطالعه کیفی دیگری با هدف بررسی عوامل مؤثر بر نتایج ارزشیابی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و با روش تحلیل تم انجام شده است. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی دو مفهوم اصلی ویژگی‌های نظام آموزشی و ویژگی‌های نظام ارزشیابی عضو هیئت‌علمی شد. نخستین موضوع اصلی شامل سه دسته است: خصوصیات افراد تأثیرگذار در ارزشیابی، ویژگی‌های دوره‌ها و ویژگی‌های پس‌زمینه. موضوع دیگر دارای دسته‌های زیر است: روش‌های ارزشیابی، ابزارهای ارزشیابی، روند ارزشیابی و استفاده از نتایج ارزشیابی. هر دسته زیرشاخه‌های خود را دارند. چنین نتیجه‌گیری شده است که علاوه بر عواملی که به‌طور مستقیم بر نظام آموزشی تأثیر می‌گذارند، مشکلات روش‌شناختی در نظام ارزیابی نیاز به توجه خاصی دارند (Kamali et al., 2018). پژوهشی دیگر نشان می‌دهد، رفتار و روحیه کارکنان با اصلاح شاخص‌های کلیدی ساده عملکرد بهبود می‌یابد و با برنامه‌ریزی و اصلاح شاخص‌ها می‌توان از موفقیت نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان اطمینان حاصل نمود (Loga & Chand, 2019). در پژوهشی دیگر چهار مانع برای ارزشیابی عملکرد صحیح شناسایی شده که عبارتند از: الف) توزیع نامناسب عملکرد، ب) عدم موفقیت در تدوین روش‌های استاندارد برای به دست آوردن قضاوت معتبر در مورد عملکرد، ج) کاربرد محدود بازخورد عملکرد به کارکنان و د) ابزار نامناسب ارزشیابی عملکرد (Murphy, 2020).

مسائل ارزشیابی به پنج بخش تقسیم‌بندی شده است: مسائل ذاتی و فنی، مسائل رفتاری و فرهنگی، مسائل ساختاری و اداری، مسائل سیاسی و انتخاباتی و مسائل محیطی و زمینه‌ای (Seyedi et al., 2019).

مهم‌ترین چالش‌های شناسایی حوزه ارزشیابی عملکرد مبتنی بر موارد مذکور و پیشینه پژوهش شناسایی و مواردی که مفهوم مشابه داشتند با یکدیگر ادغام و سپس به تفکیک میزان تکرار، نام پژوهشگر و سال پژوهش در جدول ۱ تبیین شده است.

جدول ۱. مهم‌ترین چالش‌ها در حوزه ارزشیابی عملکرد کارکنان

عنوان چالش	میزان تکرار	نام پژوهشگر و سال پژوهش
توجیه نبودن و گرایش به مرکز/ملاحظات عمومی / عدم تعهد به ارزشیابی صحیح	۸	غلامزاده، ۱۳۸۴ میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸ ابطحی، ۱۳۹۲ گلی‌پور و نجفی، ۱۳۹۵ گلی‌زاده و فرد، ۲۰۱۶ نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶ کمالی و همکاران، ۲۰۱۸

مجیدی و همکاران، ۲۰۲۰ غلامزاده، ۱۳۸۴ گلی‌پور و نجفی، ۱۳۹۵ نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶ کمالی و همکاران، ۲۰۱۸ مجیدی و همکاران، ۲۰۲۰ رانی و ساکتیول، ۲۰۲۰ مورفی، ۲۰۲۰	۷	بازخورد ضعیف به کارکنان/عدم کارایی نتایج
غلامزاده، ۱۳۸۴ گلی‌پور و نجفی، ۱۳۹۵ کمالی و همکاران، ۲۰۱۸ لگا و چند، ۲۰۱۹ مجیدی و همکاران، ۲۰۲۰ مورفی، ۲۰۲۰	۶	اصلاح شاخص‌ها و معیارها/ابزار ارزشیابی
غلامزاده، ۱۳۸۴ میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸ ابطحی، ۱۳۹۲ گلی‌پور و نجفی، ۱۳۹۵ نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶	۵	تعصب و جانب‌داری/یکسونگری/ تأثیر آخرین رفتارها
غلامزاده، ۱۳۸۴ ابطحی، ۱۳۹۲ گلی‌زاده و فرد، ۲۰۱۶ نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶	۴	مسائل فرهنگی/پایین بودن سطح بینش و دانش
غلامزاده، ۱۳۸۴ ابطحی، ۱۳۹۲ نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶ مورفی، ۲۰۲۰	۴	خطای تعمیم/قضایات‌های شخصی (خطای هاله‌ای)
گلی‌پور و نجفی، ۱۳۹۵ نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶ رانی و ساکتیول، ۲۰۲۰ مورفی، ۲۰۲۰	۴	نبود پیوند میان نظام حقوق و پاداش و ارزشیابی عملکرد
غلامزاده، ۱۳۸۴ ابطحی، ۱۳۹۲ گلی‌زاده و فرد، ۲۰۱۶	۳	گرایش به تبعیض/بی‌عدالتی و سلیقه‌ای عمل کردن/شبیه‌سازی
گلی‌پور و نجفی، ۱۳۹۵ کمالی و همکاران، ۲۰۱۸ رانی و ساکتیول، ۲۰۲۰	۳	همراستا نبودن تحقق اهداف و روش‌های ارزشیابی/روند ارزشیابی
غلامزاده، ۱۳۸۴ میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸ نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶	۳	نبود قوانین جامع و استانداردهای نامشخص
میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸ ابطحی، ۱۳۹۰	۲	سهل‌گیری و سخت‌گیری ارزیاب
گلی‌پور و نجفی، ۱۳۹۵ نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶	۲	موانع زیرساختی/عدم استفاده از فناوری اطلاعات
نجفی‌زاده و زاهدی، ۲۰۱۶	۱	عدم استفاده از نظرات ارزیاب‌رجوع

وجوه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با سایر پیشینه‌ها به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. وجوه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با سایر پیشینه‌ها

ویژگی	پژوهش حاضر	پژوهش‌های پیشین	
وجوه افتراق	روش پژوهش	غالباً کمی و پیمایشی و برخی ترکیبی	
	ابزار جمع‌آوری داده	مصاحبه نیمه ساخت‌یافته	
	روش تحلیل داده	مقوله‌بندی، تحلیل کدها و خلاصه کردن نتایج تحلیل	
	نرم‌افزار تحلیل داده	Maxqda	
	نتایج حاصله	کلی	
	مدل دسته‌بندی آسیب‌ها	در قالب ۲۱ تم فرعی و ۶ تم اصلی	
	استراتژی	مطالعه موردی کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه یزد	
	چالش‌های شناسایی شده	تعدیل هاله‌ای	عدم تعدیل هاله‌ای
		عدم توجه به مسائل اقتصادی و سیاسی	توجه به مسائل اقتصادی و سیاسی
		ارزشیابی تحت وب	عدم استفاده از فناوری اطلاعات (ارزشیابی دستی)
وجوه اشتراک	نوع پژوهش	کاربردی	
	چالش‌های شناسایی شده	کاربردی	کاربردی
		مسائل اجرایی	مسائل اجرایی
		ناکارآمدی نتایج	ناکارآمدی نتایج
		زیرساخت فرهنگی	زیرساخت فرهنگی
		چالش‌های طراحی	چالش‌های طراحی
محدودیت‌های رفتاری	محدودیت‌های رفتاری		

روش شناسایی

این پژوهش از منظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد و از منظر ماهیت، اکتشافی است؛ زیرا به دنبال شناسایی عواملی است که مانع اثربخشی نتایج نظام ارزشیابی کارکنان دانشگاه یزد شده است. رویکرد پژوهش، استقرائی، محیط پژوهش، میدانی و استراتژی پژوهش، مطالعه موردی است. داده‌ها از طریق انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با جمعی از خبرگان جمع‌آوری شده است.

جامعه آماری در این پژوهش، مدیران هیئت‌علمی، غیر هیئت‌علمی و کارکنان بوده‌اند. در انتخاب نمونه‌ها دلایل متعددی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان، میزان همکاری، دانش تخصصی و آگاهی آنان و بهره‌مندی از پراکندگی مناسب از بین تمام سطوح دانشگاه که از سابقه کاری و تجربه‌ی کافی برخوردار بوده‌اند، مدنظر بوده است؛ به همین دلیل از هر فرد خواسته شد فردی متناسب با این معیارها را معرفی کند. بنابراین روش نمونه‌گیری به علت نیاز به دانش تخصصی، در دسترس بودن مدیران هیئت‌علمی متخصص و برخی

کارکنان دانشی و همچنین انجام سریع‌تر پژوهش برای بازبینی و بهبود نظام ارزشیابی فعلی، قضاوتی و از نوع گلوله برفی بوده است؛ انتخاب نمونه‌ها تا جایی ادامه یافت که کفایت و اشباع داده‌ها حاصل و اطلاعات متمایزی از نمونه‌های بعدی به دست نیامد. در این پژوهش مصاحبه‌های متعددی با صاحب‌نظران و متخصصان از حوزه‌های مختلف صف و ستاد دانشگاه اعم از مدیران و کارکنان زیرمجموعه حوزه ریاست (۷ مدیریت ذیل آن است)، ۵ معاونت و ۵ پردیس برای احصاء آسیب‌های نظام ارزشیابی موجود صورت گرفت. بعد از ۲۹ مصاحبه، کفایت داده‌ها (حد اشباع) حاصل شد. به عبارتی در مصاحبه‌های بیشتر، آسیب‌های معرفی شده تکراری بود. پراکندگی دامنه نمونه‌های انتخاب شده از جامعه آماری در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. پراکندگی نمونه‌های انتخاب شده در پژوهش برای مصاحبه

جنسیت (نفر)		نقش (نفر)			حوزه اصلی (نفر)		
مرد	زن	کارشناس	مدیر غیر هیئت‌علمی	مدیر هیئت‌علمی	پردیس	معاونت	ریاست
۲۶	۳	۷	۶	۱۶	۶	۱۶	۷
جمع کل: ۲۹		جمع کل: ۲۹			جمع کل: ۲۹		

پژوهشگر، جهت اطمینان از روایی و تضمین آن، فرآیند ممیزی پژوهش را در طول فرآیند مصاحبه یعنی قبل، حین و بعد از مصاحبه رعایت نموده است.

قبل از مصاحبه؛ طراحی سؤالات مصاحبه، بر مبنای نظر خبرگان حوزه منابع انسانی، مطالعه متون اعتراضات مکتوب، بیانات شفاهی کارکنان و تجربیات اجرایی حاصل از برگزاری چندین دوره فرآیند ارزشیابی توسط عوامل اجرایی ارزشیابی تنظیم گردید. سؤالات به ترتیبی در مصاحبه گنجانده شد که از نظم منطقی برخوردار باشند. سعی شد سؤال‌ها تا حد امکان بدون اریب و غیر قضاوتی باشد و جمله‌بندی سؤال باعث نشود که مصاحبه‌شونده به پاسخ خاصی که مورد نظر پژوهشگر بود هدایت شود. برای دریافت اطلاعات عمیق و واقعی، مصاحبه به دو مرحله کوچک‌تر تقسیم شد. در بخش اول هدف پژوهش و خروجی‌های حاصل از آن برای ایجاد ذهنیت مثبت در مصاحبه‌شونده تبیین شد تا کیفیت اطلاعات دریافتی افزایش یابد و احساس مصاحبه‌شونده از محرمانه بودن اظهاراتش تأمین گردد. در مرحله دوم با توجه به پیشینه و سوابق اجرایی نظام ارزشیابی عملکرد در دانشگاه، سؤالات به‌گونه‌ای مطرح گردید که رابطه بین اطلاعات داده شده و سؤالات پرسیده شده، برای مصاحبه‌شونده شفاف گردید.

حین مصاحبه؛ ابتدا در مورد خود مسئله پژوهش از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان سؤال شد و سپس بقیه سؤالات با یک ترتیب هدفمند هدایت گردید. در واقع پژوهشگر با مشخص نمودن محورهای اصلی مصاحبه و داشتن آزادی عمل برای طرح پرسش‌ها، روایی پژوهش را حفظ نموده است. همچنین تلاش شد برای افزایش دقت در پاسخ، رفتار با مصاحبه‌شونده به‌گونه‌ای باشد تا حس اعتماد و همکاری به وجود آید. جهت درک و بینش بهتر، سؤالات به طرق مختلف مطرح شدند و در صورت شک در پاسخ، سؤالات با ادبیات دیگری بیان و از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شد تا دوباره پاسخ دهد. از پرسیدن سؤالات جهت‌دار و تأیید و تقویت پاسخ

مصاحبه‌شونده اجتناب و بیشتر سکوت و به پاسخ‌ها گوش فراداده شد. پاسخ‌های مصاحبه‌شونده، هم یادداشت‌برداری و هم ضبط گردید. در یادداشت‌ها حتی شرایط روحی (کسلی، هیجان و ...)، اشارات غیرکلامی و امثال آن نیز ثبت گردید.

بعد از مصاحبه؛ خروجی حاصل از مصاحبه‌ها، هم یادداشت‌برداری و هم ضبط گردید و برای تحلیل، مقوله‌بندی و استخراج تم‌ها (مفاهیم) وارد نرم‌افزار تحلیل متن Maxqda گردید تا از روایی مصاحبه کاسته نشود. با استفاده از تکنیک تحلیل تم، آسیب‌ها یا مفاهیم فرعی شناسایی شده است. تحلیل تم رویکردی مناسب و انعطاف‌پذیر برای تحلیل داده‌های کیفی است که ابتدا لازم است داده‌ها کدگذاری شوند. کدها عبارتند از ویژگی‌هایی از داده‌ها (معنایی یا محتوایی) که برای تحلیل، جالب به نظر می‌رسند. کدها در نهایت در کنار هم و در پیوند با هم تم‌ها را تشکیل می‌دهند (Braun & Clarke, 2006).

میزان پایایی یک پژوهش علمی از مهم‌ترین شاخص‌های تأیید آن پژوهش است. اندازه بالای پایایی در یک پژوهش (اغلب بالاتر از ۶۰ درصد) به این معناست که چنانچه همان پژوهش، در زمان‌های دیگری و یا توسط افراد دیگری انجام گیرد نتایج مشابهی خواهند داشت. برای بررسی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها از دو روش پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی استفاده شده است (Khastar, 2009).

روش بازآزمون؛ ابتدا از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند (Khastar, 2009). در این پژوهش، برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی دو هفته‌ای توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها با استفاده از فرمول زیر در جدول ۴، آمده است (Khastar, 2009).

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} * ۱۰۰$$

جدول ۴. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	M7	۳۱	۱۲	۷	۷۷
۲	M19	۲۵	۱۱	۳	۸۰
۳	M17	۲۱	۸	۵	۷۶
	کل	۷۷	۳۱	۱۵	۸۰

برابر جدول فوق تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه، برابر ۷۷، تعداد توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۳۱ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۵ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۰ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

روش درون موضوعی؛ برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از شخص دیگری درخواست می‌شود تا به‌عنوان همکار پژوهش در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده می‌شود. سپس پژوهشگر به همراه این همکار پژوهش، تعداد ۳ مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول مشابه پایایی بازآزمون محاسبه می‌شود (Khastar, 2009). نتایج در جدول ۵، آمده است.

جدول ۵. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	M7	۳۸	۱۵	۸	۷۸
۲	M19	۲۹	۱۱	۷	۷۵
۳	M17	۱۹	۷	۵	۷۳
	کل	۸۶	۳۳	۲۰	۷۶

مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط پژوهشگر و همکار پژوهشگر به ثبت رسیده است برابر ۸۶، تعداد کل توافقات بین این کدها ۳۳ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۰ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۶ درصد است. با توجه به اینکه پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار تحلیل متن، در مرحله‌ی اول داده‌ها به دقت مطالعه شد و در مواردی برای تسلط بیشتر این کار، چندین بار تکرار شد. نرم‌افزار تحلیل متن Maxqda حاوی ۴ محیط بدین شرح است:

۱. سندهای بارگذاری شده؛ در این قسمت کلیه فایل‌های ورد حاصل از ۲۹ مصاحبه، بارگذاری شده‌اند.
۲. محتوای داخل سند؛ با فعال نمودن هر یک از مستندات، محتوای آن در این بخش نمایش داده می‌شود. با فعال کردن گزینه ویرایش در منوی ابزار، می‌توان ویرایش متون را در داخل نرم‌افزار انجام داد.

۳. کدهای استخراج شده از گزاره‌های داخل هر سند؛ با انتخاب هر یک از گزاره‌های داخل متن، می‌توان نامی برای کدگذاری آن در قسمت کدینگ وارد و گزاره‌های مرتبط سایر متون را در آن گنجانند.

۴. بخش‌های بازبایی شده مربوط به هر کد با فعال شدن اسناد؛ برای رؤیت گزاره‌های داخل هر یک از کدها، می‌توان این بخش را فعال و شماره گزاره‌های مرتبط به تفکیک افراد مختلف را شناسایی کرد.

کدهای توصیفی از متن‌های مصاحبه استخراج و با پیوند و دسته‌بندی خرده‌کدهایی که شباهت و قرابت معنایی بیشتری با یکدیگر داشتند، مفاهیم انتزاعی شناسایی و در قالب ۲۱ تم فرعی تبیین شدند. مفاهیم به تفکیک خرده‌کدهای توصیفی و مراجع مرتبط در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. تم‌های مفهومی فرعی ارزشیابی عملکرد

ردیف	تم‌های فرعی	کدهای توصیفی	نمونه نقل قول
۱	محدودنگری	یکنواختی معیارها برای وظایف مختلف، گره نخوردن معیارها با وظایف تخصصی، توجه صرف به معیارهای عمومی مشاغل، پوشش ندادن وظایف تخصصی مرتبط با هر شغل، سنجیدن کارکنان و مدیران سطوح مختلف با معیارهای مشابه، بومی نبودن معیارها، بی‌توجهی به معیارهای توسعه فردی (مهارت، دانش و توانایی)، هماهنگ نبودن معیارها با شایستگی‌های سطوح مختلف مدیریتی، جامع نبودن معیارها	شاخص‌ها عمومی و برای همه مشاغل یکسان تعریف شده است. به‌عنوان مثال شاخص‌های شغلی مربوط به کارشناس عمران با کارشناس آموزش یکسان است.
۲	ایستایی	تغییر ندادن تعداد شاخص‌ها و سؤالات، عدم اصلاح و بهبود معیارها، تغییر ندادن وزن معیارها برای ارزیابان مختلف، تغییر ندادن وزن معیارها برای مشاغل مختلف در هر حوزه	تعداد شاخص‌ها و محتوای آن‌ها طی چندین دوره تغییری نکرده است.
۳	واگرایی مفاهیم	گویا نبودن برخی از مصادیق شاخص‌ها، امکان برداشت‌های متفاوت از شاخص‌ها و مصادیق ذهنی، چندوجهی بودن معیارها، سنجیدن دو مفهوم کیفی با یک شاخص، قضاوتی بودن معیارها، ذهنی بودن معیارها، بی‌توجهی به معیارهای کمی، عدم تعریف استاندارد کمی برای معیارها	نشانه‌های رفتاری و مصادیق شاخص‌ها عینی و گویا نیست و ممکن است امتیازات مبتنی بر واقعیت داده نشود و احتمال افزایش خطاهای مربوط به قضاوت‌های ذهنی در افراد وجود دارد.
۴	کالیبره نبودن	جزئی‌نگری در تعریف معیارهای همکار، تعداد زیاد شاخص‌ها، در نظر گرفتن قرابت مکانی در تعریف همکار	ملاک‌های تعریف همکار شفاف نیست و افراد نمی‌توانند ارزشیابی واقعی انجام دهند.
۵	هنجارشکنی	الگوبرداری ناقص، سنتی بودن هسته مدل، گسترده نبودن ارزیابان، عدم رعایت وحدت فرماندهی، توزیع نامتعادل وزن بین ارزیابان، دیده نشدن ارباب‌رجوع درونی/بیرونی	برای بهبود نظام فعلی ارزشیابی از دانشگاه‌های بزرگ الگوبرداری شود. منابع ارزشیابی و معیارهای آن‌ها بررسی و نواقص نظام موجود رفع شود.
۶	خطاهای ارزشیابی	وجود لغزش‌های اخلاقی و تعصبات ذهنی، وجود رفتارهای نرم، احساسی و عاطفی، بالا بودن احساس رضایت از خود، لابی‌گری، تداخل حب و بغض شخصی با واقعیت	ارزیابان ممکن است تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد قرار گرفته و از ارزشیابی عملکرد واقعی فرد غافل شوند.
۷	ضعف ابزار	جهت‌دهی صریح ابزار برای ثبت نمره حدنصاب، متناسب نبودن شاخص‌های ذهنی با ابزار کمی، عدم استفاده از ابزار کیفی، معنادار و توصیفی نبودن اعداد، جهت‌دهی صریح و سریع به ذهن	درجه‌بندی و مقیاس (طیف) پاسخگویی به سؤالات، جهت‌دار است. به‌طوری‌که مشخص است نمره کمتر از ۷۰ دارای پیامدهای منفی است.
۸	ابهام‌گرایی	مبهم بودن ضریب اوزان در محاسبه نمره نهایی، پیچیدگی محاسبه ضریب صحت و میزان تأثیرگذاری آن، پیچیده بودن نقش ارزیابان در تعیین ضریب صحت، عدم تقارن اطلاعات کیفی در کارنامه	نحوه محاسبات و جزئیات ارزشیابی مانند وزن اختصاص داده شده به هر یک از ارزیابان، وزن شاخص‌ها و معیارها برای افراد شفاف نیست.

۹	حصار ذهنی	عدم ثبت عملکرد زیرمجموعه در طول دوره، عدم ذکر مصادیق و تعاریف کار ویژه، ثبت امتیاز ویژه بدون پشتوانه عینی	فرهنگ ثبت و مستندسازی وقایع ضعیف است. به علت عدم ثبت نقاط قوت و ضعف کارکنان، مدیران نمی‌توانند در موعد مقرر با استناد به نوشته‌ها ارزشیابی واقعی را انجام داده و متکی به ذهنیات خود نباشند.
۱۰	چالش زمانی	طولانی بودن فاصله ارزشیابی و زمان اعلام نتایج، عدم ارزشیابی فصلی و غیررسمی توسط مدیران، کوتاه‌بودن فاصله ارزشیابی رسمی	نتایج پس از گذشت زمان زیادی از ارزشیابی اعلام می‌شود و افراد فرصت کافی برای دریافت ارزشیابی عملکرد از مدیران و رفع نقاط قوت و ضعف خود ندارند.
۱۱	ضعف اسنادی	نبود شیوه‌نامه مصوب ارزشیابی، نبود دستورالعملی شفاف از نحوه به‌کارگیری نتایج در تصمیمات	نحوه محاسبه نمره نهایی و ضرایب صحت شفاف نیست و طی دستورالعملی برای کارکنان تشریح نشده است. درواقع آیین‌نامه و دستورالعمل‌های اجرایی مدون و مصوب رسمی در دسترس افراد نیست.
۱۲	ملاحظات مدیریتی	نگرانی از ایجاد چالش و تعارض، تمایل به حفظ محبوبیت، خودسانسوری برای جلب رضایت، کم‌اهمیت شمردن ارزشیابی به علت ناپایداری سمت‌ها	بی‌ثباتی مدیریتی باعث ملاحظه‌کاری و مانع انعکاس صحیح دیدگاه‌ها شده است.
۱۳	چندان‌نگری	یک‌طرفه بودن نقش مدیران هیئت علمی، عدم راستی‌آزمایی صحت عملکرد مدیران هیئت علمی، عدم ورود واحد نظارت و ارزشیابی به‌عنوان واحد مرجع و ناظر بر عملکرد مدیران هیئت علمی.	مدل ۳۶۰ درجه به‌طور کامل اجرا نشده است و مدیران هیئت علمی دارای پست اجرایی فقط در نقش ارزشیابی‌کننده و یک‌طرفه هستند و حس کاملی به این نظام ندارند.
۱۴	پیوندناپذیری	گره نخوردن شاخص‌ها با اهداف واحدی و سازمانی، عدم تعیین نمره میانگین / مطلوب برای هر واحد، شاخص‌گذاری مبتنی بر وظایف روزمره فرد	به‌موازات ارزشیابی فردی، ارزشیابی واحدی هم انجام شود تا امکان مقایسه و تطبیق نتایج فردی با واحدی فراهم شود.
۱۵	کاربردناپذیری	قابل‌استفاده نبودن نتایج در نظام پاداش‌دهی، متقن نبودن نتایج برای جبران خدمات، عدم اتکا به نتایج برای تشویق و تنبیه مادی و غیرمادی، قابل‌اتکا نبودن نتایج در اخذ تصمیمات اداری و توسعه‌ای	اتصال سریع نظام ارزشیابی به پاداش در ابتدای امر مناسب نبود؛ زیرا باعث شد نتایج ارزشیابی در ادوار بعدی خدشه‌دار شود.
۱۶	فراهم نبودن پیش‌نیازها	ضعف درک صحیح از ماهیت و اهداف ارزشیابی، همخوانی نداشتن مدل با فرهنگ روانی حاکم، همسو نبودن اولویت‌ها و دیدگاه‌های ارزیابان با اهداف سازمان، بلوغ ناکافی و نبود آمادگی برای اجرای مدل ۳۶۰ درجه	تأثیر فرهنگ حاکم موجب شده، در ارزشیابی، منفعت شخصی و حب و بغض دخیل باشد.
۱۷	ضعف آموزش	عدم برگزاری کلاس‌های آموزشی و توجیهی، شفاف نکردن اهداف اداری ارزشیابی، نبود آگاهی و دانش از اهداف توسعه‌ای ارزشیابی	فرآیند اجرای ارزشیابی به‌گونه‌ای آموزش داده شود که نگاه افراد به مقوله ارزشیابی مثبت و منطقی باشد.
۱۸	بازخوردندان	رسوب سوءتفاهم‌های ناشی از توجیه نبودن افراد، عدم برگزاری جلسات ارزشیابی عملکرد، مهارت نداشتن در اقناع و پاسخگویی، عدم رسیدگی به اعتراض‌ها، شناخت ناکافی و ناتوانی در تحلیل و تبیین نقاط قوت و ضعف، شفاف نکردن انتظارات از زیرمجموعه، مسئولیت‌پذیری ضعیف در بهبود عملکرد زیرمجموعه، نبود برنامه بازخورد در خصوص نحوه عملکرد مدیران، جامع نبودن داشبورد اطلاعاتی در کارنامه، عدم وجود گزارش‌های توصیفی و تحلیلی	نحوه ارزشیابی عملکرد نتایج توسط مدیران به‌گونه‌ای نیست که منجر به تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف زیرمجموعه‌شان شود.
۱۹	توسعه‌ناپذیری	تأثیرگذاری کم نتایج در بهبود عملکرد، قابلیت نداشتن برای توسعه و توانمندسازی، مشخص نشدن نیازهای آموزشی	خروجی نظام ارزشیابی مناسب نبوده و نقش چندانی در توسعه و بهبود عملکرد افراد ضعیف یا تقویت عملکرد افراد قوی نداشته است.
۲۰	وتوی مخرب	بی‌توجهی به اصول نظرسنجی و بی‌احترامی به نظر افراد، تشدید حس بی‌انگیزگی، تقویت رفتارهای منفی و تنش‌زا، تثبیت نمره معیارها و مغایرت با نمره تعدیل‌شده، تشدید نارضایتی	اگر مدل ۳۶۰ درجه برای ارزشیابی انتخاب شده، باید به نظر افراد احترام گذاشت و تعدیل صورت نگیرد.

آسیب‌شناسی ز
ارزشیابی عملکرد
۱۳۸ | صفحه ۱۱

PAP

(۳) ۱۱

۱۳۹ | صفحه

با بررسی و دسته‌بندی تم‌های فرعی که دارای شباهت و قرابت معنایی بیشتری هستند، تم‌های اصلی در قالب دسته‌های کلی‌تر و انتزاعی‌تر قرار گرفتند که در جدول ۷ ارائه شده است.

با توجه به مفاهیم و کدهای استخراج شده، شش تم اصلی از تم‌های فرعی تشکیل گردید. فراهم نبودن پیش‌نیازها و ضعف آموزش به‌عنوان دو مبنای شکل‌گیری نظام ارزشیابی، مواردی هستند که در قالب زیرساخت‌های فرهنگی دانشگاه قابل تقویت هستند و لذا در قالب این تم دسته‌بندی شدند. مواردی از چالش‌های شناسایی شده مربوط به طراحی نظام ارزشیابی عملکرد در دانشگاه یزد بودند که تحت این تم اصلی دسته‌بندی شدند، این موارد عبارتند از واگرایی مفاهیم، هنجارشکنی، ضعف ابزاری، محدودنگری، چندسان‌نگری، پیوندناپذیری و کالیبره‌نبودن که همگی اشاره به نظام ارزشیابی طراحی شده در دانشگاه یزد دارند. خطاهای ارزشیابی، ملاحظات مدیریتی و حصار ذهنی اشاره به سلیق و سبک‌های رفتاری دارد که مدیران و مسئولین در نظام ارزشیابی عملکرد از خود انعکاس می‌دهند و لذا تحت عنوان تم اصلی محدودیت‌های رفتاری دسته‌بندی شدند. چالش‌های اجرایی اشاره به مواردی دارند که در حین اجرای نظام طراحی شده ارزشیابی عملکرد نمایان می‌شوند، ایستایی، ابهام‌گرایی، چالش زمانی و ضعف اسنادی چالش‌هایی هستند که در اجرا بروز نموده و لذا در قالب تم اصلی چالش‌های اجرایی دسته‌بندی شدند. دو چالش وتوی مخرب و جایگزین‌ناپذیری از جمله مواردی هستند که در نظام ارزشیابی دانشگاه یزد در زمانی شکل می‌گیرند که ارزشیابی‌ها اتمام یافته و تیم مدیریت تصمیم به اصلاح و یکسان‌سازی نتایج حاصله می‌پردازد و لذا تحت مفهوم تعدیل هاله‌ای شناخته می‌شوند که با شناخت کامل انجام نشده و صرفاً متمرکز بر آگاهی محدود تیم مدیریت کلان دانشگاه است. در نهایت سه تم فرعی کاربردناپذیری، بازخورد ندادن و توسعه‌ناپذیری بیانگر چالش‌های نظام ارزشیابی در زمان به‌کارگیری نتایج هستند که در قالب تم اصلی ناکارآمدی نتایج دسته‌بندی شدند.

در نهایت برای اعتبارسنجی تم‌های فرعی و اصلی شناسایی شده؛

- از خبرگان و مشارکت‌کنندگان خواسته شد درباره تفسیرها و مفاهیمی که از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به‌دست آمده، اظهار نظر نمایند.

- فراوانی کدها و مفاهیم مستخرج از کدها، با متون اعتراضات مکتوب و بیانات شفاهی مدیران و کارکنان تا حد زیادی منطبق بود.

- خبرگان، کارشناسان و مدیران ارشد دانشگاه، به‌کارگیری تم‌های شناسایی شده که بیانگر آسیب‌های نظام فعلی ارزشیابی هستند را برای بازنگری و بهبود نظام ارزشیابی مناسب دانستند.

جدول ۷. تم‌های مفهومی اصلی مستخرج از تم‌های فرعی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	ردیف
زیرساخت فرهنگی	فراهم نبودن پیش‌نیازها	۱
	ضعف آموزش	۲
چالش‌های طراحی	واگرایی مفاهیم	۳
	هنجارشکنی	۴
	ضعف ابزار	۵
	محدودنگری	۶
	چندسان‌نگری	۷
	پیوندناپذیری	۸
	کالیبره نبودن	۹
محدودیت‌های رفتاری	خطاهای ارزشیابی	۱۰
	ملاحظات مدیریتی	۱۱
	حصار ذهنی	۱۲
مسائل اجرایی	ایستایی	۱۳
	ابهام‌گرایی	۱۴
	چالش زمانی	۱۵
	ضعف اسنادی	۱۶
تعدیل هاله‌ای	وتوی مخرب	۱۷
	جایگزین‌ناپذیری	۱۸
ناکارآمدی نتایج	کاربردناپذیری	۱۹
	بازخوردندان	۲۰
	توسعه‌ناپذیری	۲۱

آسیب‌شناسی نظام
ارزشیابی عملکرد

۱۴۰ | صفحه

در ادامه هر یک از مفاهیم اصلی فوق به تفکیک تبیین شده است.

زیرساخت فرهنگی: فرهنگ به معنای ارزش‌های مشترک میان افراد یک گروه است. این گروه می‌تواند یک خانواده، یک سازمان و یا یک کشور باشد، فرهنگ سازمانی باید با مأموریت و استراتژی‌های سازمان همخوانی داشته باشد. بنابراین ملاک قضاوت در مورد یک فرهنگ سازمانی، میزان هماهنگی آن با وظایف سازمان است. فرهنگ سازمانی شمشیری دو لبه است زیرا از یک سو زمینه دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند و از سوی دیگر می‌تواند سدی برای اعمال تغییرات در سازمان باشد. در واقع هرگونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نمی‌شود. همچنین اگر مدیران در صدد تغییر عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آن‌ها توجه داشته باشند (Moshabaki, 2001). یکی از آسیب‌های اصلی که در فرآیند پژوهش شناسایی شده است؛ زیرساخت فرهنگی ضعیف برای اجرای فرآیند ارزشیابی به روش ۳۶۰ درجه در دانشگاه یزد است که خود شامل دو تم فرعی «فراهم‌نبودن پیش‌نیازها» و «ضعف آموزش» می‌شود.

چالش‌های طراحی: این آسیب به شاخص‌ها و انتخاب روش‌های ارزشیابی عملکرد مربوط می‌شود، یکی از چالش‌های اساسی که بسیاری از سازمان‌ها با آن روبرو هستند، انتخاب صحیح شاخص‌های کلیدی عملکرد و ابزار ارزشیابی است. انتخاب ناصحیح، این خطر را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد که آن را در مسیر اشتباهی قرار دهد و آن‌ها را تشویق به حصول چیزی کند که هیچ پیشرفتی برای آن‌ها حاصل نخواهد کرد. زمانی که روش، معیارها و ابزار مناسبی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان انتخاب نشود نمی‌توان افراد را به‌طور جامع و کامل مورد ارزشیابی قرار داد، ممکن است همه ویژگی‌ها و معیارها با ابزارهای موجود شناسایی نشده و افراد شایسته و لایق بالاترین نمرات را کسب نمایند. این تم اصلی شامل هفت تم فرعی می‌شود که عبارتند از: واگرایی مفاهیم، هنجارشکنی، ضعف ابزاری، محدودنگری، چندسان‌نگری، پیوندناپذیری و کالیبره نبودن.

محدودیت‌های رفتاری: «دانیل کاهنمن» روان‌شناس به همراه «آموس تورسکی»، «سوگیری شناختی» را معرفی کردند. این واژه به حالتی دلالت دارد که تمایلات ناخودآگاه افراد در فرآیند تصمیم‌گیری آن‌ها منجر به اخذ تصمیمات اشتباه می‌شود. رفتار سیاسی کنش‌هایی است که توسط افراد یا گروه‌ها به‌منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود در عرصه سیاست باوجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد (Kahenman, 2001). با توجه به مطالب فوق، محدودیت‌های رفتاری به نگرش و دیدگاه افراد ارتباط دارد، اغلب تعصبات ذهنی و امیال شخصی بر واقعیت موجود تقدم پیدا می‌کند و مانع ارزشیابی واقعی می‌شود. طبیعی است که در این شرایط در صورتی که ارزیابان با سلیقه‌ها و هنجارهای متفاوت عمل کنند، ممکن است به برخی ظلم شود و در برابر برخی نرمش و انعطاف نشان داده شود. این تم در سه تم فرعی خطاهای ارزشیابی، ملاحظات مدیریتی و حصار ذهنی طبقه‌بندی شده است.

مسائل اجرایی: مسائل اجرایی در پژوهش، به آن‌دسته از آسیب‌هایی اشاره دارد که در اجرای چندین دوره فرآیند ارزشیابی در دانشگاه، مصاحبه‌شوندگان به آن‌ها اشاره کرده و اذعان داشتند، رفع آن‌ها منجر به افزایش شفافیت و تقویت نظام ارزشیابی می‌شود. پژوهشگر با توجه به نقل‌قول‌ها، چهار تم فرعی؛ ایستایی، ابهام‌گرایی، چالش زمانی و ضعف اسنادی را در این طبقه معرفی نموده است.

تعدیل هاله‌ای: در روان‌شناسی و علوم شناختی خطای هاله‌ای (اثر هاله‌ای) به‌نوعی خطا در شناخت و تصمیم‌گیری گفته می‌شود که تحت تأثیر ذهنیت قبلی قضاوت‌کننده شکل می‌گیرد و می‌تواند از حقیقت و انصاف به دور باشد. به‌عنوان مثال وقتی معلمی از دانش‌آموز، ذهنیتی منفی به‌عنوان یک فرد تبیل دارد، در برخوردهای بعدی نیز ممکن است این پیش‌داوری بر قضاوت او تأثیر بگذارد. تأثیر خطای هاله‌ای می‌تواند در قضاوت‌کننده بسته به تصویر ذهنی قبلی مثبت یا منفی باشد. شرکت‌های بزرگ در دنیا و مارک‌های معروف سعی می‌کنند از جنبه مثبت این خطا، برای بازاریابی بیشتر محصولات خود استفاده کنند. در این راستا تلاش می‌کنند تا اسم محصول در اصطلاح خراب نشود و اعتبار همیشگی را داشته باشد (Sigall & Ostrove, 1975). به علت عدم انطباق نتایج ارزشیابی با عملکرد واقعی افراد، در هیئت رئیسه دانشگاه مقرر شد، نمرات نهایی ارزشیابی قبل از اعلام رسمی، توسط مدیران ارشد هر حوزه مورد بازنگری و تعدیل قرار گیرد و سپس

کارنامه تولید شود. این اقدام، آسیب‌هایی را در پی داشته است که در قالب دو تم فرعی، وتوی مخرب و جایگزین ناپذیری دسته‌بندی شده است.

ناکارآمدی نتایج: ناکارآمدی به معنای عدم دستیابی به نتایج مطلوب و اثربخش فرآیند ارزشیابی است. به طوری که نتایج به دست آمده، قابلیت لازم برای به کارگیری در اهداف اداری- اجرایی و توسعه‌ای را ندارند. مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در ناکارآمدی می‌تواند، ترس از شفاف شدن نقاط ضعف، فقدان هدایت‌کننده مسلط و آگاه به اصول ارزشیابی، عدم آگاهی کافی مدیران از اصول ارزشیابی و ناتوانی آن‌ها در توجیه و پاسخگویی صریح و شفاف یا به عبارتی بازخورد دادن باشد. این آسیب که یک مفهوم اصلی است، مفاهیم کاربردناپذیری، بازخورد ندادن و توسعه‌ناپذیری را در بر می‌گیرد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه یزد و از طریق مصاحبه با جمعی از خبرگان و کارشناسان آگاه به حوزه منابع انسانی انجام شد و مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر کاهش اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد با استفاده از تکنیک تحلیل تم (مضمون) موردبررسی و تحلیل قرار گرفت. مفاهیم مستخرج از کدهای مصاحبه‌ها در قالب شش تم اصلی گنجانده شد. در واقع مفاهیم که بیانگر آسیب‌های مستتر در نظام فعلی ارزشیابی عملکرد است، نشان می‌دهد نظام ارزشیابی فعلی برای بهره‌وری بیشتر، نیازمند بهبود جدی است. نتایج حاکی از آن است شش تم اصلی؛ ۱- چالش‌های طراحی (دارای هفت مفهوم فرعی)، ۲- مسائل اجرایی (دارای چهار مفهوم فرعی)، ۳- محدودیت‌های رفتاری و ناکارآمدی نتایج (هر یک دارای سه مفهوم فرعی) و زیرساخت فرهنگی و تعدیل هاله‌ای (هر یک دارای دو مفهوم فرعی)، به ترتیب فراوانی مفاهیم فرعی شناسایی شده، در کاهش بهره‌وری و افزایش نارضایتی کارکنان از نظام ارزشیابی نقش داشتند. از بین شش مفهوم اصلی شناسایی شده، بیشترین فراوانی کد مربوط به چالش‌های طراحی است و نشان می‌دهد برای بهبود و کاراتر شدن نظام فعلی ارزشیابی، اصلاح متدولوژی یا روش‌شناختی در اولویت برنامه قرار گیرد. مهم‌ترین چالش‌های طراحی عبارتند از؛ وجود معیارها و شاخص‌های صرفاً کیفی و با تعداد زیاد، به کارگیری ابزار امتیازدهی ارباب‌دار، انتخاب نامتوازن ارزیابان، توزیع نامتعادل وزن بین ارزیابان، یکسان بودن شاخص‌ها برای کلیه مشاغل (دیدن نشدن شاخص‌های اختصاصی برای هر شغل)، پیوند نخوردن شاخص‌ها با اهداف و استراتژی‌های هر حوزه و دیده نشدن ارباب‌رجوع است.

در ادامه با توجه به بررسی ادبیات موضوع و یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای بهبود به تفکیک هر یک از مفاهیم شش‌گانه اصلی ارائه شده است.

۱- زیرساخت فرهنگی؛ برای کاهش یا رفع این آسیب پیشنهاد می‌شود با هدف افزایش آگاهی کارکنان از اهداف، روش‌ها و معیارهای ارزشیابی جلسات هم‌اندیشی و دوره‌های آموزشی-توجیهی برگزار شود و برای اصلاح مستمر عملکرد زیرمجموعه؛ در طول دوره ارزشیابی وقایع و رویدادها اعم از مثبت یا منفی، توسط مدیران ثبت گردد تا در موعد ارزشیابی بتوانند با مراجعه به مستندات مکتوب، ارزشیابی منصفانه و همه‌جانبه‌ای انجام دهند.

۲- چالش‌های طراحی؛ از جمله راهکارهای مؤثر برای کاهش آسیب‌ها، تعریف شاخص‌های کاربردی و بر مبنای وظایف و رفتارهای شغلی هر فرد است، این شاخص‌ها را می‌توان از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل و بر اساس وظایف عنوان شده در شرح شغل افراد استخراج کرد تا اینکه هر فرد بر مبنای وظایفی که در قبال دستیابی به اهداف سازمان دارد، مورد سنجش قرار گیرد، این امر موجب افزایش روایی نتایج ارزشیابی خواهد شد. همچنین بهتر است معیارها تا حد امکان کمی بوده تا ارزشیابی‌ها مبتنی بر ذهنیات و قضاوت شخصی افراد نباشد و برای هر یک از شاخص‌ها، سطح استاندارد تعریف شود تا امتیازدهی دقیق‌تر و شفاف‌تری صورت گیرد.

۳- محدودیت‌های رفتاری؛ برای کاهش آسیب‌ها و چالش‌های رفتاری می‌توان با اطلاع‌رسانی و شفاف نمودن شاخص‌های ارزشیابی در ابتدای دوره ارزشیابی، به کارکنان یادآوری کرد که در طول دوره چه انتظارات و وظایفی از آن‌ها وجود دارد. این امر موجب جلوگیری از مقاومت و موضع‌گیری افراد در برابر نتایج ارزشیابی می‌گردد. همچنین ورود شایستگی‌های شغلی و رفتاری در انتصاب مدیران از طریق کانون‌های ارزیابی، می‌تواند مانع ورود لغزش‌های اخلاقی و حب و بغض‌های شخصی در امتیازدهی گردد.

۴- مسائل اجرایی؛ برای کاهش مشکلات اجرایی، پیشنهاد می‌شود شیوه‌نامه و دستورالعمل‌های اجرایی ارزشیابی تصویب و در دسترس کارکنان قرار گیرد و شاخص‌ها، معیارها، اوزان و ضرایب سؤالات، به صورت مقطعی و با اخذ نظر مدیران ارشد، به صورت دوره‌ای بازنگری شود.

۵- تعدیل هاله‌ای؛ نظام تعدیل هاله‌ای به مکانیزمی در بطن فرآیند ارزشیابی تبدیل شود نه در خروجی آن. به طوری که با وارد کردن ضریب از طرف مدیر ارشد هر حوزه در بازه زمانی ارزشیابی رسمی از اثرات منفی روانی و انگیزشی حاصل از روش تعدیل فعلی اجتناب نمود.

۶- ناکارآمدی نتایج؛ پیشنهاد می‌شود با توجه به بازخوردهای کسب‌شده از کارکنان و مدیران در طی چندین دوره اجرا، فرآیند ارزشیابی مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد و مسیر ارتباطی آن با سایر فرآیندهای مرتبط با حوزه منابع انسانی مانند ارتقاء، پاداش، انتصاب و ... به صورت شفاف برای کارکنان تبیین گردد. همچنین با برگزاری دوره‌های آموزشی نسبت به اصلاح و بهبود تفکر مدیران و کارکنان برای ارزشیابی صحیح و بدون ورود قضاوت‌های شخصی اقدام نمود.

جمع‌بندی پیشنهادهای ارائه شده این است که مدیران دانشگاه یزد بایستی از تمرکز بر اجرای صرف نظام ارزشیابی عملکرد، به سمت تغییر مکانیزم‌های بررسی عملکرد کارکنان و بهره‌گیری از سایر ابزارهای بهبود عملکرد کارکنان حرکت کنند. تعامل با کارکنان و تقویت جایگاه انجمن صنفی کارکنان و دخالت آن‌ها در امر تصمیم‌گیری برای کارکنان و همچنین تشکیل کارگروه‌های تخصصی برای برقراری گفت‌وگو در زمینه عملکردی می‌تواند مقدمات بهبود و ارتقای نظام ارزشیابی عملکرد را فراهم آورد. از طرفی رویکرد فرهنگی حاکم بر تفکر در دانشگاه یزد و سنت باستانی این استان حاکی از وجود نوعی مصلحت‌اندیشی است که منجر به عدم شکل‌گیری بازخوردهای واقعی شده است و بر این اساس نیز پیشنهاد می‌شود با برگزاری جلسات هدف‌گذاری در ابتدای هر سال توسط مدیران، ابتدا اهداف موردنظر توسط مدیران و کارشناسان مورد توافق قرار گیرد تا در انتهای دوره ارزشیابی، مدیران بتوانند با در دست داشتن مستندات کافی به ارزشیابی دقیق‌تری پرداخته و برای

ارائه بازخورد، مشکلی با زیرمجموعه نداشته باشند. پیشنهاد دیگر هم این است، در رویکردهای جدید در حوزه منابع انسانی تأکید بر شکل‌گیری اکوسیستم منابع انسانی می‌شود، بدین مفهوم که سازمان برای بهره‌مندی از نظام ارزشیابی پیشرفته، می‌بایست سایر نظام‌ها مانند جبران خدمات، توسعه، آموزش و ... را با نظام ارزشیابی پیوند داده و به‌درستی اجرایی نماید، نبایستی صرفاً با به‌کارگیری روش‌های جبران خدمات سنتی و مبتنی بر نیازهای گذشته، انتظارات عملکرد نوین و مبتنی بر نیاز روز را از کارکنان داشت.

پژوهش‌های آتی می‌تواند در مورد بررسی نقش آموزش ارزیابان در کاراتر شدن نتایج، بررسی فرآیند تغییر نگرش مدیران در بهبود عملکرد کاری کارکنان، بررسی رابطه ارزشیابی عملکرد و رضایت شغلی، طراحی مکانیزم اصلاح آسیب‌های فرآیند ارزشیابی در دانشگاه یزد، انجام پژوهش با روش‌های تجزیه و تحلیل کیفی فراتر از تحلیل تم مانند گراند تئوری و روش‌های کمی مانند روش پیمایشی، بررسی تطبیقی فرآیند ارزشیابی در دانشگاه یزد و چند دانشگاه هم‌تراز و بررسی رویکرد آینده‌نگری و نتیجه‌محور در ارزشیابی عملکرد (ارزشیابی مبتنی بر روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف) باشد.

اصلی‌ترین محدودیت پژوهش حاضر مربوط به رویکرد پژوهش است. از آنجا که در پژوهش‌های کیفی پدیده مورد نظر در بستری که رخ می‌دهد مورد مطالعه قرار می‌گیرد لذا امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های پژوهش به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است. در پژوهش‌های کیفی امکان بروز و دخالت دادن پیش‌فرض‌ها و تعصبات پژوهشگر ممکن است یافته‌ها و نتایج پژوهش را خدشه‌دار نماید که البته در پژوهش حاضر پژوهشگر تلاش نموده تا حد امکان بدون سوگیری، اقدام به رصد تجارب و شنیدن پیشنهادهای نماید.

همچنین افراد در ارائه نظر واقعی خود نسبت به نظام ارزشیابی محتاط بوده و ممکن است برخی از آسیب‌های موجود استخراج نشده باشد و با توجه به اینکه انتخاب اعضای نمونه در این پژوهش هدف‌مند و قضاوتی بوده است، پژوهشگر با محدودیت‌هایی در انتخاب مواجه بوده است.

منابع

1. Abtahi, S. H. (2013). Human resource management (from theory to practice), 2nd edition. Tehran. Fujhan Pub (In Persian).
2. Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war, *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
3. Alvi, S., & Qureshi, Z. I. (2011). Performance Appraisal Challenges at Sui National Gas Pipelines Ltd (SNGPL), *Asian Journal of Management Cases*, 8(1), 61-87.
4. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
5. Behery, M.H., & Paton, R.A. (2008). Performance Appraisal-Cultural Fit: Organizational Outcomes within the UAE, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(1), 34-49.
6. Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3rd Edition, New York: Mc GrawHill.

7. Boroumand. N. (2001). Pathology of Collaborative Management. Tadbir, a Monthly Magazine on Management, 115 (In Persian).
8. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
9. Esfandiari A, Nekouemoghadam M, Mohammadi Z, Norouzi S, Amiresmaili M. (2012). Pathology of Human Resources by Applying three Dimensional Model - Case Study: Kerman University of Medical Sciences, Iran. *TB*; 10 (3 and 3-4), 12-1. (In Persian).
10. Foot. M., & Hook, C. (1999). *Introducing Human Resource Management*, Longman.
11. Gholamzadeh, D. (2005). Evaluation of staff performance. *Industry Expansion Weekly journal*. 108, 9-10. (In Persian).
12. Gholipour, A., Najafi, T. (2016). Performance Management System Pathology in Small & Medium sized Enterprises of Iran Capital Market the Case: Amin Investment Bank. *Journal of Management Improvement*. 10(34), 159-179. (In Persian).
13. Golizadeh, H., & Fard, K. D. (2016). Pathology of implementing staff performance evaluation system in the law of countrywide service management -Case Study: Ministry of Economic Affairs and Finance, *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 1(1), 2354-2364.
14. Grossi, L. (2012). *Performance Appraisal as a Tool for Efficiency in the Public Sector*, Washington DC, Washington University.
15. Harrison, M.I. (1998). *Diagnosing organizations, Methods, Model and Process*. By sagc Publication.
16. Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill.
17. Kamali, F., Yamani, N., Changiz, T., & Zoubin, F. (2018). Factors influencing the results of faculty evaluation in Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Education and Health Promotion*, 7
18. Kahenman, D. (2001). *Thinking Fast and Slow*. New York: Basic Books.
19. Khastar, H. (2009). Providing a method for calculating the reliability of coding stages in research interviews. *The journal of Methodology of social Sciences and Humanities*, 15 (58), 161-174. (In Persian).
20. Loga, P., & Chand, A. (2019). Performance appraisal systems and public sector efficiency in small island developing states. *Personnel Review*.
21. Mahdavian, A. (1997). *Evaluation of staff performance, work and behavior based capabilities of management*, Tehran. State management training center. (In Persian).
22. Majidi, S., Daneshkohan, A., Zarei, E., & Ashktorab, T. (2020). Perspectives of health workers on annual performance appraisal: A study in primary health care. *International Journal of Healthcare Management*, 1-8.
23. Mani, BG. (2002). Performance appraisal systems, productivity and motivation: a case study. *Washington: Public Personal Management*. 2002; 31(2), 141-160.
24. Mirsepasi, N., alizadeh, M., feizi, M., ghaderi, E. (2009). *Human resource management*, 1(1), 1st edition. Tehran. Mir Pub. (In Persian).
25. Mirzaee, L. (2012). *Pathology of Employee Performance Assessment System - Case Study of Azerbaijan Steel Company*. (Thesis of msc degree). Islamic Azad University - Central Tehran Branch. (In Persian).
26. Moosavirad, S., T. Ruzbahani, M., Raveh, M. (2014). Physical education teacher performance evaluation with 360 degree feedback: a case study of city

- teachers Corp. Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies. 1(3), 61-70. (In Persian).
27. Moshabaki, asghar. (2001). Management of organizational Behavior. 2 nd edition. Tehran. Termeh Publication. (In Persian)
 28. Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. Human Resource Management Journal, 30(1), 13-31.
 29. Najafizadeh, M., & Zahedi, S. M. (2016). Pathology Of Employee Performance Management System At Qazvin University Of Medical Sciences By Using Three- Dimensional, Journal Of Development & Evolution Management, 25, 59 - 69.
 30. Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B., & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill.355, 345-347.
 31. Rafizadeh. A. (2012). A step-by-step guide to deploying performance management. Tehran. Farmanesh pub. (In Persian).
 32. Rani, S., & Sakthivel, R. (2020). On Effective Analysis of Employee Performance Appraisal System in DMI-St. Eugene University, Zambia. International Journal of HR & Organizational Management Insights & Transformations, 5(1).
 33. Seyedi, S.M.R., Danaee Fard, H., Ganjali, A., & Khaef-Elahi, A.A. (2019). Understanding the Effective Environmental Conditions on the Ministerial Performance Evaluation: A Meta-Synthesis. Journal of Public Administration Perspective, 10(2), 71-93. (In Persian).
 34. Sigall, H., & Ostrove, N. (1975). Beautiful but dangerous: effects of offender attractiveness and nature of the crime on juridic judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 31(3), 410-414.
 35. Snell, S., A & Bohlander, G. W. (2007). Managing Human Resources. Thomson Publishing Company.
 36. Vaezi, S.K., Afri, A., Nargessian, A., Shams, A. (2019). Designing a Tax System Performance Evaluation Model with Ethical Approach. Journal of Public Administration Perspective, 10(2), 121-158. (In Persian).