

به نام خدا

بررسی ارزیابی عملکرد مدیران در بخش آموزش

مؤلفان :

لیلا قنبری کهیانی
معصومه کارگری
سمیه آقایی قلعه چه

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: قنبری کهیانی، لیلا، ۱۳۷۰-
عنوان و نام پدیدآور: بررسی ارزیابی عملکرد مدیران در بخش آموزش / مولفان لیلا قنبری
کهیانی، معصومه کارگری، سمیه آقایی قلعه چه.
مشخصات نشر: ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۹۱ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۷۰۵-۹
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: کتابنامه: ص ۹۱-۸۵.
موضوع: مدیران بخش آموزش - ارزیابی عملکرد
شناسه افزوده: کارگری، معصومه، ۱۳۵۸
شناسه افزوده: آقایی قلعه چه، سمیه، ۱۳۶۲
رده بندی کنگره: LC۴۷۱۶
رده بندی دیویی: ۳۷۱/۹۰۹۶۴
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۲۳۱۶۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: بررسی ارزیابی عملکرد مدیران در بخش آموزش
مولفان: لیلا قنبری کهیانی - معصومه کارگری - سمیه آقایی قلعه چه
ناشر: ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲
چاپ: زبرجد
قیمت: ۷۸۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:
<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۷۰۵-۹
تلفن مرکز بخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



فهرست مطالب

| | |
|----|--|
| ۵ | بخش اول |
| ۵ | کلیات |
| ۵ | پیشگفتار |
| ۱۵ | بخش دوم |
| ۱۵ | ارزیابی عملکرد |
| ۱۵ | پیشگفتار |
| ۱۶ | مبانی و مفاهیم عملکرد مدیران |
| ۲۲ | ضرورت و اهمیت مدیریت ارزیابی عملکرد |
| ۲۴ | دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد |
| ۲۵ | فرآیند ارزیابی عملکرد |
| ۲۷ | استخراج و تحلیل نتایج |
| ۲۷ | ارزیابی کنندگان |
| ۲۹ | انواع مدل های ارزیابی عملکرد |
| ۳۰ | روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان |
| ۳۴ | روش های ارزیابی عملکرد سازمان |
| ۴۶ | ارزیابی عملکرد سازمان |
| ۴۷ | مزایای ارزشیابی عملکرد سازمان |
| ۴۷ | فنون جدید اصلاح رفتار سازمانی برای بهبود عملکرد کاری |
| ۴۸ | فرایند ارزیابی عملکرد |
| ۴۸ | هدف های فرایند ارزیابی |
| ۴۸ | نقش فرهنگ در عملکرد و اثربخشی سازمان |
| ۴۹ | تفاوت دو مفهوم ارزیابی و ارزشیابی |
| ۴۹ | سوالات مطرح در ارزیابی عملکرد |
| ۵۷ | متغیرهای اصلی فرهنگی و اجتماعی |
| ۶۰ | عوامل موثر بر جغرافیای طبیعی |
| ۶۵ | تحلیل محیطی و رسیدن به نقطه تعادل |
| ۶۵ | نحوه تجزیه و تحلیل عوامل محیطی |

۷۳ ابعاد عملکرد شغلی

۸۳ فشار روانی و عملکرد

بخش اول

کلیات

پیشگفتار

نظام مدیریت ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود، بدیهی است که مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان ها با آن رو به رو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهینه و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طور کلی، مسئولان سازمان از روش ها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی هایی در سیستم ارزیابی جامع است اما سازمان ها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت نیازمند قاعده ای برای ارزیابی شایستگی های کارکنان خود هستند، باز آزمایی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب بر اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد. مدیریت ارزیابی عملکرد از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی شوندهگان معمولاً نسبت به تاثیر نتایج ارزیابی خوش بین و از تاثیرات آن بر پیشرفت های آینده خویش واقفند، همین امر ارزیابی را مشکل کرده است و مساله مشکلتر وجود انواع و اقسام مسئله های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره منصفانه یا عادلانه بودن این فرایند است. این گونه مشکلات، گذشته از این موجب بروز تضاد و تعارض بین سرپرستان و زیردستان می شوند که در نتیجه رفتارهای ویرانگر را تقویت خواهند کرد یکی از این عوامل که بر نظام مدیریت ارزیابی عملکرد تاثیر دارد عوامل جغرافیایی است. امروزه فشارهای محیطی و اجتماعی برای پاسخگویی سازمان ها نسبت به عملکردشان، بیشتر از گذشته لزوم اجرای شدن تطابق عوامل جغرافیایی بر مدیریت ارزیابی عملکرد را مسئله رایج سازمانها کرده است بدین سبب از رویکردهای متعددی برای عملکرد فرد، گروه، سازمان استفاده می کنند. مدیران سازمان ها عموماً در مورد عملکرد و رفتارهای شغلی کارکنان اظهار نظر می کنند. به همین علت عملکرد کارکنان وحتى خود مدیران بخشی از شغل مدیریت است. ثروت و سرمایه های سازمان های عصر حاضر دیگر سرمایه

های فیزیکی و تکنولوژیکی نیست بلکه شالوده ثروت هر سازمان را کارکنان در قالب دانش، مهارت و انگیزه‌هایشان تشکیل می‌دهند. بسیاری از سازمان‌ها مهمترین عامل بهره‌وری را نیروی انسانی کارآمد می‌دانند در یک سازمان توانمند مدیر موفق کسی است که ایده و توانایی اداره کردن کارکنان و سوق دادن آنها به سوی هدف مشترک سازمانی را داشته باشند و از روشی استفاده کند که کارایی کارکنان را افزایش دهد، تا از همه قابلیت‌های منابع انسانی در اختیار بهره‌گیرند و این همان راه توانمندسازی کارکنان است، بنابراین با توجه به ضرورت موضوع در سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور، درسال‌های اخیر چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام که ترسیم و به تصویب رسیده لزوم ارزیابی وپایش نظامند در سطوح و حوزه‌های مختلف را با نگرشی سیستمی طی ابلاغیه‌ای، به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ارائه وخواستار ارائه راهکارهای مناسب که موجب بهبود مدیریت عملکرد و افزایش بهره‌وری شود را ارائه نمایند و همچنین تصویب و ابلاغ قانون مدیریت خدمات کشوری که بخش یازدهم مواد (۸۱، ۸۲، ۸۳) این قانون استقرار نظام درست مدیریت عملکرد در دستگاهها را اعلام نمود، که ماده هشتاد و دو این قانون سازمانها را مؤظف به نظارت بر چگونگی استقرار این نظام می‌کند. که همه این موارد حاکی از اهمیت موضوع تحقیق در ابعاد گسترده می‌باشد و در آخر با توجه به گستردگی دستگاه اجرایی مالی در بخش دولتی و با عنایت به اینکه انجام مأموریت اساسی و خطیر این دستگاه‌ها به دست نیروهای انسانی می‌باشد، توجه به منابع انسانی و استفاده از توانایی کارکنان و مدیریت عملکرد آنها برای عرضه خدمات ارزنده و مطلوب‌تر ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. و نادیده گرفتن مواردی چون ارتشا، اختلاس، بی‌توجهی به ارباب رجوع و در آخر ضعف و فساد سازمانی را به بار می‌آورد. از سویی دیگر با تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر شدن روز به روز وظایف در سازمانها وضع به شکلی در آمده که همه چیز در حال تغییر و توسعه است و مدیران با افکار گذشته خود و تمرکز همه چیز در حیطه کاری خود قادر به اداره امور سازمان نیستند، و اگر بخواهند زیر مجموعه خود را از نظر تخصصی اداره نمایند باید در جهت آموزش و پرورش، سازمان، اختیارات، مسئولیت‌ها، خط مشی و سیستم‌ها محیط مساعدی را فراهم آورند. این اندیشه که خلق و خوی و زندگی اجتماعی هر ملتی، تحت تأثیر محیط طبیعی و جغرافیائی است، از دیرباز مورد توجه دانشمندان و محققان بوده است (امیری، ۱۳۹۵: ۴۳). در دو دهه اخیر، نظام مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمان به یکی از موضوع‌های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های

تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی، به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است لذا این پژوهش به بررسی و تبیین تأثیر عوامل جغرافیایی بر مدیریت عملکرد می‌پردازد و می‌کوشد که مشخص کند، استقرار و مدیریت این نظام چه اندازه بر مدیریت عملکرد این سازمان‌ها تأثیر دارد. که با کارآمدی این مسئله سلامت اداری سازمان‌ها تأمین شده و به اهداف اساسی و اصلی خود می‌رسند.

از مدیریت عملکرد تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسؤولیت‌های محوله است. عده‌ای مدیریت عملکرد را بهره‌وری کار اطلاق کرده‌اند، ولی باید توجه داشت که عملکرد مفهومی فراتر از داده و ستاده دارد. عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند. در تعریف دیگری عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (کاسیکو، ۱۹۸۹: ۳۰۴). در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارایی و اثر بخشی در وظایف محوله و بعضی داده‌های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه آفرینی، می‌توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند (رابینز، ۲۰۱۰: ۳۶۰).

عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی تعریف می‌شود. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت‌اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش. عوامل مؤثر بر عملکرد در سطح سازمانی عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاست‌ها، رویه‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی (رابینز، ۲۰۱۰: ۵۱).

عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی عبارت‌اند از: ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارضی در تحلیل عملکرد، مدیران باید به طور مستمر در مورد اعتبار فعالیت‌های کارکنان نظیر تحلیل شغل، تقاضای استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ترفیع و اخراج، بررسی لازم را به عمل آورند. یک مشکل کلی که در روند مدیریت به چشم می‌خورد این است که بسیاری از مدیران قابلیت این را دارند که زیردستان خود را در جریان نوع مشکلات موجود

1- Kasykv

2- Robbins

بگذارند، ولی همین مدیران آن اثر بخشی لازم را در تعیین علت وجود این اشکالات ندارند به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسائل قوی هستند، اما در تحلیل مشکلات یا تشخیص آنها ضعیف هستند. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل عملکرد، مدیران باید به تعیین علت ایجاد مسائل بپردازند.

منابع انسانی از فرآیندهای مهم پیشبرد امور در هر سازمان، شرکت و کارخانه‌ای است. توجه به عوامل جغرافیایی در محیط کار - به لحاظ تاثیرات بسیاری که از لحاظ روانشناسی دارد در روحیه و روند کاری کارکنان بسیار موثر است. در زمینه ارزیابی مباحث و مطالب زیادی گفته شده است، آن چه که مسلم است که در دایره عملکرد و وظایف مدیریت، ارزیابی به عنوان یکی از عملکردها و وظایف مهم مدیریت نوین و حتی مدیریت کلاسیک مطرح بوده و هست و زمانی برنامه ریزی و طراحی های انجام شده در مورد پرسنل سازمان مثمر ثمر خواهد بود که بر مبنای یک نظام ارزیابی سنجیده شده و نواقص آن رفع شود. امروزه یکی از بیماری های جدی مدیریت خصوصاً در کشورهای جهان سوم که به سمت صنعتی شدن حرکت می کنند، عدم کنترل و ارزیابی برنامه ها، افراد و سازمان است، برای این که ارزیابی را حساس ترین عمل سازمانی بدانیم، دلایل زیادی وجود دارد.

ارزیابی یک جریان بازخورد فعالیت ها و مقایسه آن ها با معیارهای تعیین شده است که طی آن واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تأثیر آن در کارآیی سازمان و نظرات مسئولان در مورد نتایج به دست آمده اطلاع کسب می کنند. در تعریف مدیریت عملکرد ابتدا مفهوم عملکرد و بعد مفهوم ارزیابی و نهایتاً مفهوم مدیریت عملکرد تعریف می شود. در زمینه عملکرد عده‌ایی عملکرد را برای فرآیند انجام کار و نحوه انجام وظایف به کار می برند در عملکرد کارکنان آن چه مهم به نظر می رسد طراحی نظام مطلوبی برای دادن بازخورد و تدوین مقیاس های عملکرد برای بهبود مستمر آن است (سلطانی، ۱۳۹۰: ۳۵).

اسکات ۱ می گوید عملکرد راهی است که از طریق آن کارکنان وظایف خود را انجام می دهند و ارزیابی، قضاوت در عملکرد کارکنان است، همچنین ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد (غفوررحیمی، ۱۳۸۵: ۴۰).

نظام مدیریت ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی دوره ای عملکرد کاری مدیران توسط سرپرست بلافاصله (جزایری، ۱۳۹۰). نظام مدیریت ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۹۰: ۲۸).

نظام مدیریت ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت افراد، از لحاظ وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد (دعائی، ۱۳۷۷).

لورشن و لارنس ۱ با این موضوع به گونه ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیدند که عملکرد صرفاً به کنش خصایصی که در فرد هست مربوط نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می شود و حتی با وجود حداکثر انگیزش و همه مهارت‌های لازم، ممکن است افراد اثربخش نباشند، مگر آنکه حمایت و هدایت سازمانی مورد نیاز خود را دریافت کنند و کارشان با نیازهای سازمان و محیط آنها سازش داشته باشد (جزایری، ۱۳۹۰).

دستگاه اجرایی در بخش دولتی و با عنایت به اینکه انجام مأموریت اساسی و خطیر این دستگاه‌ها به دست نیروهای انسانی می‌باشد، توجه به منابع انسانی و استفاده از توانایی کارکنان و نظام مدیریت ارزیابی عملکرد آنها برای عرضه خدمات ارزنده و مطلوب‌تر ضرورتی اجتناب ناپذیر می نماید. و نادیده گرفتن موضوع مواردی چون ارتشا، اختلاس، بی توجهی به ارباب رجوع و در آخر ضعف و فساد سازمانی را به بار می‌آورد. در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوع‌های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی، به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است.

در جغرافیا که موضوع اصلی آن شناخت تضادها و ناهماهنگی‌ها در کره زمین است، مفهوم انسان در قالب و نقش یک عامل محوری ظاهر می شود تا با فرهنگ خویش تضادها را مشخصات ویژه ای ببخشد، مثل این است که یک سیاره بدون انسان فاقد همه منابع طبیعی است و مرده و بی جان به نظر می رسد. وسعت گیری نقش انسان در علم جغرافیا به خاطر امتیازی است که این علم به انسان بخشیده است. انسان منابع طبیعی سیاره زمین را مورد بهره برداری قرار می دهد تا در برابر سیاره ی فیزیکی یک سیاره ی فرهنگی خلق کند.

با توجه به عوامل محیط طبیعی و ویژگی های جامعه انسانی علم جغرافیا را می توان به دو بخش اصلی تقسیم کرد: الف: جغرافیای طبیعی، ب: جغرافیای انسانی. جغرافیای طبیعی: استیپن ا جغرافیدان معروف انگلیسی جغرافیا طبیعی را بدین سان تعریف می کند: مطالعه جغرافیایی از چهره های طبیعی سیاره زمین. این رشته از جغرافیا به تجزیه و تحلیل سنجش پراکندگی اشکال زمین، آب و هوا، آبها و خاک ها، گیاهان، حیوانات، معادن و سایر پدیده های طبیعی می پردازد (تعریف جغرافیای طبیعی).

تأثیر عوامل جغرافیایی که تأثیرات عمده ای بر سازمان ها دارند در دو دسته ی کلی زیر ، تقسیم

می شوند . ۱- عوامل جغرافیایی طبیعی (آب و هوا، محل زندگی و شرایط محیطی). ۲- عوامل جغرافیایی انسانی (پراکندگی انسان، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل اجتماعی) هر کدام از عوامل و پارامترهای زیر مجموعه عوامل جغرافیایی فهرست شده در بالا ، اثرات متفاوتی بر سازمان دارند ، مدیریت هر شرکت بایستی تعاملی فعالانه با عوامل فوق داشته باشد و در قبال عوامل تأثیرگذار جغرافیایی ، اقدامات حساب شده و هوشمندانه ای را به اجرا گذارد. تأثیر این عوامل به دو صورت فرصت و تهدید خود را نشان می دهد. شرکت هایی را می توان نام برد که حتی در فضای راكد اقتصادی کنونی در حال رشد و توسعه می باشند . دید روشن ، نگاه وسیع و ذهن برنامه ریز مدیر ارشد یک سازمان ، عوامل جغرافیایی طبیعی را رصد و متناسب با با نتایجی که از تحلیل ها به دست آمده ، اقدامات تجاری اثربخشی را طراحی و پیاده سازی می نماید . بررسی عوامل موثر جغرافیایی طبیعی و انسانی، بایستی به صورت گروهی و با مشارکت مدیران سازمان ها انجام شود . به جز اینکه از دانش ، تخصص و تجربه مدیران در جهت استحکام بخشیدن به تحلیل ها می توان استفاده نمود ، مشارکت و درگیر شدن مدیران واحدهای سازمان در این فرآیند ، درک آنان از خود سازمان ، موقعیت شرکت بین رقبا و آینده شرکت ، با حضور و مشارکت در بحث تحلیل عوامل خارجی ، گسترده تر شده و عمیق تر می گردد .

این مسئله در عملکرد مدیران و تعامل بهتر و موثرتر آنان با یکدیگر ، تأثیر مثبتی به جای خواهد گذاشت . مشابه این امر در مرحله ارزیابی عوامل داخلی نیز روی می دهد و مشارکت مدیران در تحلیل درونی سازمان و دخالت آن ها در شناسایی و تعیین نقاط قوت و ضعف