

همایش ملی مطالعات و پژوهش های علمی علوم انسانی

نهاد برگزار کننده همایش: موسسه قانون یار با حمایت معنوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه
سردبیر علمی و مسئول برگزاری همایش: دکتر بهنام اسدی شماره مجوز: ۴۸۵۳-۷۸۸۶۴
سال برگزاری همایش: ۱۳۹۷ شماره مقاله: ۸۹۵/۸۲۲ رده بندی کنگره: ب ۵۰۳/۲

رابطه عملکرد و کارایی کارکنان سیستم های مدیریتی

دکتر یونس احمدی

چکیده

امروزه سازمان ها با محیط های متغیر و چالش های گوناگون درون و برون سازمانی مواجه هستند. ازاین رو، ضرورت تغییر در نظامات و ساختارهای سنتی احساس می شود که تغییر در نظام ارزیابی عملکرد از جمله آن ها می باشد. به همین دلیل در سال های اخیر ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از راهبردهای توسعه منابع انسانی و در نتیجه بهبود کیفیت ارائه محصول و خدمات اهمیت زیادی پیدا کرده است. روشن است که منابع انسانی شایسته و خلاق، مؤثرترین سرمایه سازمان ها برای ارائه خدمات مطلوب به جامعه به حساب می آید. از سوی دیگر، معیار سنجش موفقیت هر سازمان، کیفیت عملکرد منابع انسانی آن می باشد تنها منابع انسانی کیفی، قادرند سازمان را در رسیدن به هدف های خود یاری کنند. در سازمان های پیشرو، هدف های منابع انسانی و هدف های سازمان در یک راستا قرار گرفته و با ایجاد هماهنگی و ارائه راهنمایی های لازم توسط سرپرستان، افراد هر چه بیشتر به سازمان احساس تعلق خاطر می نمایند. انجام رضایت بخش وظایف، موجب بهبود عملکرد سازمان می شود. ارزیابی عملکرد منابع انسانی با توجه به هدف سازمان ها، یک از محورهای اصلی و زیربنایی برای تشکیل سرمایه انسانی و کسب موفقیت در تحقق آرمان ها و راهبردهای سازمانی است.

واژگان کلیدی: سیستم های مدیریتی، مدیر، سازمان دولتی، راهبردهای سازمانی،

بخش اول: کلیات

ازجمله چالش‌های مهم در سازمان‌ها که مدیران درگیر آن می‌باشند، موضوع ارزیابی عملکرد کارکنان است. پرداختن به ارزیابی کارکنان و طراحی نظام‌های ویژه‌ای برای این کار نیازمند توجه خاص مدیران است. در سازمان‌ها با توجه به نیازهای مختلف و نگرش کارکنان ممکن است اهداف مورد انتظار از ارزیابی عملکرد به صورت‌های مختلف اولویت بندی شود. هدف‌های "دانشگاه پیام نور" از طرح جامع ارزیابی کارکنان این است که موارد زیر را عملی و متحقق سازد:

■ تقویت و توسعه انگیزه و علاقمندی کارکنان برای تحقق هدف‌ها و برنامه‌های سازمان.

■ توسعه عملکرد کارکنان و تقویت کارآیی و کارآمدی مستمر آنان.

■ تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان.

■ توسعه بخشیدن به روابط انسانی و عادلانه در محیط ستاد مرکزی سازمان و واحدهای تابعه.

■ تقویت، بهسازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی.

■ فراهم نمودن بستری پویا برای آگاهی کارکنان از نظرات سازمان درباره عملکرد آنان.

■ شناسایی و حمایت از کارکنانی که به موجب کیفیت عملکرد خود، شایسته ترفیع،

افزایش مزایا، ارتقاء و... هستند.

■ تعیین نظام پرورش استعدادها به منظور شناسایی کارکنان مستعد برای انتصاب در مشاغل مناسب.

■ کمک به افزایش کارآیی و کارآمدی کارکنان سازمان و واحدهای تابعه.

بند اول : ارزیابی عملکرد (تعاریف، تاریخچه و رویکردها)

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از: سنجش مرتب و منظم کار افراد در رابطه با نحوه اجرای وظیفه آنان در مشاغل محول و تعمیم تواناییهای موجود در آنان به منظور رشد و بهبود (نیلی و گرگوری، ۱۹۹۰)

ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی دوره ای عملکرد کاری کارکنان توسط سرپرست بلا فصل وی . هر چه کارکنان در فرایند ارزیابی خود مشارکت داشته باشند، روایی و اعتبار و سلامت نظام ارزیابی بیشتر می شود .

برای ارزیابی عملکرد، تعاریف متعددی وجود دارد، اما آنچه از این تعاریف دریافت می شود، این است که موضوع مورد اندازه گیری، عملکرد فرد یا گروه مورد نظر می باشد (عادل آذر، روبینز استفان، ۱۹۹۱).

در این مقاله، ارزیابی عملکرد مدیر مدنظر است که عبارت از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد فردی مدیر در دوره مشخص است. ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و کارایی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

اهداف استراتژیک : که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛

اهداف ارتباطی : که شامل کنترل موقعیت فعلی ، نشان دادن مسیر آینده ، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛

اهداف انگیزشی : که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.

لذا استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد^۱ که تنها بر بعضی شاخصها متکی هستند می تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود (قلیانو نوبل، ۱۹۹۷)

شاخصهای نظام ارزشیابی عملکرد

به موقع بودن: این شاخص، ارزش زمانی اطلاعات را مشخص می کند؛

دقت: اطلاعات که از بازخورد عملکرد ناشی می شود، باید دقیق باشد؛

پذیرش: بازخورد عملکرد باید از سوی افرادی که از آن استفاده می کنند، مورد پذیرش و قابل قبول واقع شده باشد. مشارکت در فرایند تعیین هدف می تواند به تعهد و الزام به نظام ارزشیابی عملکرد اطمینان دهد.

درک: اطلاعات مربوط به نظام عملکرد باید قابل درک باشد تا ارزش حل مساله را داشته باشد.

تمرکز بر نقاط بحرانی کنترل: اطلاعات عملکرد باید بر روی نقاط بحرانی کنترل تمرکز داشته باشد.

توجه اقتصادی: این معیار بیان می دارد که نظام ارزشیابی باید بررسی اولیه سود-هزینه را در برداشته باشد. (کامینگر، توماس، ج و اورلی، کریستوفر، ج. ۱۹۹۱)

مدیریت عملکرد

صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر، تدبیر مدیریت عملکرد را جانشین ارزیابی عملکرد کرده‌اند؛ که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد علاوه بر ارزیابی عملکرد، تعیین میزان شایستگی، لیاقت، قابلیت ارتقا و ترفیع نیز منظور میگردد. در یک تعریف ساده، مدیریت عملکرد عبارت است از: ممیزی بینش، دانش و تشخیص توانایی‌های برآمده و درون سازماندهی منابع انسانی و پرورش افراد به منظور تحقق رهبردهای سازمان و تعالی افراد و جامعه.

در آیین نامه‌ی ارزشیابی کارکنان دولت که در سال ۱۳۷۲ به سازمانهای دولتی ابلاغ شده بود احساس میشود که تا حدی این تفکر جاری و چارچوب آن بر مبنای فلسفه مدیریت عملکرد بنا شده است. بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته تحولات آموزشی، اصلاح و تغییر مستمری وجود نخواهد داشت و بدون ارزیابی عملکرد براساس مولفه‌های و شاخص‌های کلیدی، اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقای کیفیت سازمان ها صورت نخواهد پذیرفت. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند شایستگی‌ها را در جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب بکار گیرد. (هاکن و دیگران، ۲۰۰۶، ص ۳۵۷) عدم توجه به اجرای این نظام می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری به حوزه‌های مختلف عملکردهای و توسعه‌ای یک سازمان وارد نماید. در دنیای پیچیده، معتبر و رقابتی عصر حاضر، دیگر نمی‌توان با دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی، بدون ابزارها و فرایندهای ساده مدیریت اثربخش منابع انسانی، سازمانها را اداره کرد، در این راستا اکثر سازمانها فرایندهای مستمری را برای اداره سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد می

نمایند (هلن و دیگران، ۲۰۰۳) تا بتوانند در درازمدت در عرصه‌های رقابتی با نگرش به مدیران تحول آفرین به پرورش سرمایه‌های فکری در یک سازمان بپردازند و گام موثری در جهت ارتقاء و بهبود وضعیت منابع انسانی بردارند (کوملو، ۲۰۰۴، ص ۹۳۶). قدمت شکل‌گیری نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی به سه قرن پیش برمی‌گردد (تارمینا، ۲۰۰۹، ص ۱۰۳) و در طول زمان هر روز با توجه به نیازهای سازمان کامل‌تر گشته است، یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب اگر با توجه به شایستگی‌های سازمان طراحی گردد می‌تواند اساس یک سازمان را پایه‌ریزی نماید و در بهبود عملکرد کارکنان موثر واقع گردد (هاکان، ۲۰۰۶، ۴). امروزه روش‌های مختلفی در جهت ارزیابی عملکرد سازمانی طراحی شده است و تلاش گشته در این روش‌ها به نیازهای مختلف سازمان از جنبه‌های مختلف نگریسته شود، در جدول (۱) عمده‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد سازمانی مطرح گشته است. براساس تحقیقات مجله فورچن افزایش جهانی برای کاربرد مدل‌های BSC و بازخورد ۳۶۰ درجه در نزد شرکتها و سازمان‌ها روز به روز افزایش یافته است (آتوات، ۵ و بریف، ۲۰۰۵) و این روش‌ها بعنوان روش‌های کارآمد مورد توجه اکثر شرکتها و سازمانها قرار گرفته‌اند.

جدول (۱-۲) الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

الگوهای عملکرد	ارزیابی	تشریح عوامل الگو

- 1 . Helen and etal
- 2 . Comelo and etal
- 3 . Taormina
- 4 . H.hacan and etal
- 5 . Atwate

۱	BSC (کارت متوازن)	به عوامل حیاتی موفقیت سازمانی با اهداف و استراتژی ها تکیه دارد
۲	بازخورد ۳۶۰ درجه	تکیه بر گروه های بازخورد ۳۶۰ درجه و عملکرد گروهی و گروه های فکری تکیه دارد
۳	مدل EFQM برتری سازمانی	در کشورهای اروپایی بر اساس ارزیابی های گروهی و خودارزیابی بر ۹ اصل تکیه دارد.
۴	مدل مایکل بالدريج	در آمریکا بر اساس ارزیابی های گروهی و خودارزیابی تکیه دارد.
۵	مدل دمینگ	بر اساس چرخه های PDCA طراحی گشته است و بر کنترل کیفیت آماری استوار است
۶	مدل TQM	بر اساس کیفیت فراگیر و عنصر پاسخگویی و نظارت مستمر پایه ریزی شده است
۷	استاندارد های ISO	در مجموعه استانداردهای جهانی برای بهبود کیفیت استوار است
۸	الگوی مهندسی مجدد	بر اساس مدل PDCA بر بازمینی و طراحی مجدد فرایند ها بر اساس نیازسنجی تکیه دارد

وسلورتال (۱۹۹۱) معتقد است تعداد سازمانهایی که روش بازخورد ۳۶۰ درجه را به کار گرفته‌اند در ۱۵ سال گذشته افزایش چشمگیر یافته است و این رشد با توجه به راحتی و کم هزینه بودن و مشارکت حداکثری کارکنان و بکارگیری منابع متعدد سازمانی ایجاد گشته است (کاراوان ۱ و دیگران، ۱۹۹۷) آغاز به کارگیری مدل‌های ارزیابی عملکرد چند منبعی نخستین بار مورد استفاده نیروهای اطلاعاتی ارتش پادشاهی انگلیس در سال‌های ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰ قرار گرفت سپس در ایالات متحده آمریکا نیز این نظام ارزیابی عملکرد در نیروی نظامی گسترش یافت. در دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ میلادی این نوع نظام ارزیابی در بانک‌های آمریکایی و شرکت نفت خلیج در زمینه ارتقای شغلی مورد توجه روسای آنان قرار گرفت در سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ یک سلسله تحقیقات درباره این نوع مدل‌های ارزیابی چند جانبه آغاز و در نهایت منجر به نگارش کتابی با همین عنوان گردید که تاثیر شگرفی در کاربرد این روش در سازمانها گذاشت (تورنوو ۲ و دیگران ۱۹۹۸) مجله فورچن ۳ در سال ۲۰۰۰ اعلام کرد که امروزه در اکثر نقاط دنیا شرکت‌ها از این روش در جهت ارزیابی عملکرد خود استفاده می‌نمایند و تنها در آمریکا ۹۰٪ از هزار سازمان و شرکت موفق و ثروتمند از مدل‌های ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه بهره می‌برند، اریلی (۱۹۹۴) در تحقیقی تحت عنوان بازخورد ۳۶۰ درجه تغییر در زندگی کاری مدیران از جامعه مورد بررسی مدیران بی‌شماری مدعی‌اند که بازخورد ۳۶۰ درجه اعتماد بنفس آنها و بهبود حرکت را منجر شده است (آتوات ۲۰۰۵، ۴)

1. Caravan and etal
2. Tornow
3. Fourtune
4. Atwate

برای اجرای هر روش بازخورد ۳۶۰ درجه ایجاد الگوهای اجرایی امری ضروری است. در این روش نحوه انجام ارزیابی براساس اصول مطرح شده در بازخورد ۳۶۰ درجه با توجه به سطح سازمان طراحی می گردد. تجارب به روشنی مویید این مسئله است که قبل از تدوین ابزارهای بازخورد ۳۶۰ درجه یک یا دو مدل اجرایی به دقت طراحی گردد (جونز ۱ و نزلی، ۱۹۹۵، ص ۳۶). یک طراحی مناسب و جامع بستر مناسبی را برای اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه فراهم می کند تا نظام ارزیابی عملکرد به اهدافش دست یابد تحقیقات نشان داده انتخاب شاخص ها و متغیرهای مناسب با موفقیت ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم دارد (تارمینا و گا، ۲۰۰۹، ۲) در طراحی بازخورد ۳۶۰ درجه، سطح ارزیابی حوزه ها و نوع روابط آنان باید مورد توجه واقع گردد و از طرفی بایستی فاکتورهای ساده سازی، ارتباطات شفاف در بین فرآیندها، مشارکت عادلانه همه افراد سازمان و پویایی و داشتن شور و اشتیاق مهمترین عوامل موفقیت در طراحی این الگوها در نظر گرفت. (مارکر و اون، ۱۹۹۶، ۳، ص ۳۶) نظام ارزیابی عملکرد براساس مدل های بازخورد ۳۶۰ درجه سطح می تواند انجام گیرد که عبارتند از:

فردی ۲- اجتماعی ۳- سازمانی (اسمارت و کاتی، ۲۰۰۹، ۴)

بطور کلی باید گفت که ارزیابی مستمر جز با تعیین شاخص های دقیق و مناسب نمی تواند به اهداف خود دست پیدا کند (جی -براسل، ۲۰۰۷، ۵)

1. Jonze and Berly
2. Tarmina and Gao
3. Markr and Even
4. Smart an cates
5. J.Beasel

در تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد، چهار اصل: ۱- جامع بودن ۲- مانع بودن ۳- ساده بودن ۴- کمی بودن را باید رعایت نمود (مشایخ، ۱۳۸۶، ص ۱۵) تحقیقات نشان داده انتخاب شاخص‌ها و متغیرهای مناسب رابطه مستقیم با موفقیت نظام ارزیابی عملکرد دارد (تارمینا و گاو، ۲۰۰۹) ولی آنچه عموماً در ارزیابی سازمانها مهم قلمداد می‌گردد عوامل درونی مانند منابع، تکنولوژی نرم افزار و سخت‌افزار و شاخص‌های توسعه انسانی می‌باشد (کاندرسون، ۲۰۰۵)

بند دوم: تاریخچه ی ارزیابی

در لغت نامه دهخدا معنی ارزیابی چنین ذکر شده است: ارزیابی عبارتست از عمل یافتن ارزش هر چیز و ارزیاب کسی است که ارزش هر چیزی را معین می‌کند (جونز، جان ای و برلی، ویلیام، ۱۹۹۱) ارزشیابی نیز عبارت است از فرایند جمع‌آوری و تفسیر سیستماتیک شواهدی که در نهایت به قضاوت ارزشی یا به اقدامی معین بیانجامد (اردیلی، ۱۳۸۱). منظور از ارزیابی عملکرد نیز فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند (دهخدا، ۱۳۲۸) مک‌گریگور سه هدف عمده را برای نظام‌های ارزیابی عملکرد ذکر می‌کند که عبارتند از: ۱- هدف اداری که یافته‌های آن در تعیین حقوق، ترفیع و تنزل، جابجایی و خاتمه خدمت به کار می‌رود ۲- هدف اطلاعاتی که یافته‌های آن وسیله‌ای مناسب برای آگاهی افراد از جایگاه خود به شمار می‌رود و ۳- هدف انگیزشی که از ارزشیابی به عنوان ابزار انگیزشی استفاده می‌شود. و باعث می‌شود ارزیابی شوندگان در تعیین برنامه و اهداف مشارکت فعال داشته باشند و مفاهیمی همچون کار تیمی، تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی در محیط رواج

1 . Tarmina and Gao

2 . Canderson

عملی داشته باشد. (دولان، شیمون ال، شولر، ۱۹۹۰) بسیاری از روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان که امروزه مورد استفاده قرار می گیرد توسط متخصصان مورد انتقاد قرار گرفت هاند. (دولان، شیمون ال، شولر، ۱۹۹۰) برخی از مشکلاتی که در روشهای سنتی ارزیابی عملکرد وجود دارد عبارتند از: عینیت نداشتن، تعمیم یا اثر هاله ای ۱، سختگیری، تساهل یا محافظه کاری، تازگی، مقابله، محاکمه به جای ارزیابی، تعصبات شخصی ارزیاب یا یک سو نگر، میل به مرکز ۲، روشن نبودن معیارها و مشکلات سیستم های ارزیابی سنتی است (حسین وزیری سایقی، ۱۳۸۱) در این زمینه که بهترین روش ارزیابی عملکرد کارکنان کدام است؟ تحقیقات مختلف انتخاب روشی را در میان روشهای ارزیابی به ما نشان نمی دهد. اما این ضرورت را که نخست باید هدفها و انتظارات سازمان را از ارزشیابی عملکرد مشخص کرد تایید می کنند (جواهری زاده، ۱۳۸۶) سالهاست که دانشمندان و محققان روشهای گوناگونی را برای اجرای « موازی » ۳، « رو به بالا » ۴ ارزیابی عملکرد بکار می گیرند. آنها از روشهای خود ارزشیابی ۵ سود می جستند (سید محمود قربانی، ۱۳۸۱) ولی از « خود ارزشیابی » توسط همکاران و حتی از آنجا که بیشتر سازمانهای امروزی بر مبنا و ساختارهای ماتریسی بنا شده اند و در تیم ممکن نیست عملکرد فرد را از دیگران جدا کنیم در چنین شرایطی، بازخور ۳۶۰ درجه اطلاعات بهتری را در زمینه افراد تیم فراهم می آورد. (جلال الدین زارع اشکذری، ۱۳۸۱) ارزیابی چندمنبعی از سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰

-
1. Halo Effect
 2. Central Tendency
 3. Upward
 4. Lateral
 5. Self-Appraisal

طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد. قربانی به نقل از گروت ۱ مدعی شده است که مدیریت کیفیت جامع به صورت یک نیروی تقویت کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، بااین تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روشهایی برای توسعه و بالندگی هستند. از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود (امین الله علوی، ۱۳۸۰). او همچنین به نقل از تورنو و لوندن ۲ بیان می کند که عامل تسهیل کننده دیگر، خود ارزیابی است. بحث می کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسبتر و منصفانه تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره م یکنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه های گذشته بوده است (رولاند، ۲۰۰۳)

منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند ۳. بتل وریدر ۴ بررسی کرده اند که مدیریت بر مبنای هدف که در سالهای ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ رواج یافت نیز به عنوان بخشی از رهیافت اصلی در رویکرد به بازخورد ۳۶۰ درجه و ارزیابی عملکرد محسوب می شود. این روشها در اتخاذ و رواج ارزیابی با منبع چندگانه ب ه صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می کنند که انتقال از ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه شد (لپسینگر، ۱۹۹۹) والدمن و همکاران (۱۹۹۸)، به دلایل

1 . Grout

2 . Tore no & london

3 . Tore no & london

4 . Bethel & Ridder

دیگری در زمینه اتخاذ فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه اشاره می‌کنند: اول، ارائه بازخور به مدیران کمک می‌کند تا از طریق تلقی همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض می‌شود، که اجزای فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهد شد. (رولاند، ۲۰۰۳) با توجه به مطالب بالا در می‌یابیم که روش بازخور ۳۶۰ درجه رویکردی نسبتاً نوین در مقوله ارزشیابی و بهبود عملکرد محسوب می‌شود. اساس ارزشیابی عملکرد به صورت ۳۶۰ درجه، دستیابی به بازخوری چند جانبه نه تنها از سوی مافوق بلکه از سوی همتایان، مشتریان و نیروهای تحت سرپرستی می‌باشد. (جلال الدین زارع اشکذری، ۱۳۸۱)

این سیستم ها ابزاری برای کمک به کارکنان، به خصوص در نقشهای سرپرستی و نظارتی تبدیل شده است و با جمع آوری اطلاعات از گروههای مختلف به بهبود عملکرد منجر می‌شود (اردبیلی، ۱۳۸۰)

بنابراین بازخورد ۳۶۰ درجه عبارتست از جمع آوری نظام مند داده های مرتبط با عملکرد فرد یا گروه، از تعدادی از ذی نفعان آنها و ارائه بازخور به آنها به عنوان یک متد و ابزار، که برای هر مستخدم این فرصت را فراهم می‌آورد تا بازخور عملکرد را از مافوق خود و ۴ تا ۸ نفر از هم رتبه ها، نیروهای تحت سرپرستی، همکاران و مشتریان دریافت کند. در بیشتر متدهای بازخور ۳۶۰ درجه خود فرد نیز به عنوان خود ارزیابی در این فرایند مشارکت می‌کند. (قرائی پور، ۱۳۸۱)

متخصصان منافع باز خورده ۳۶۰ درجه را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی ذکر می

کنند.

در سطح فردی:

به این معنی که ادراک فرد به واقعیت نزدیکتر می‌شود و این فرایند به افراد کمک می‌کند تا دریابند ادراک دیگران در باره آنها چیست، نیازهای توسعه و رشد افراد مشخص می‌گردند، ارتقاء پاسخگویی و مشارکت بیشتر افراد در فرایند سازمانی حاصل می‌شود و کمک به درک نقاط قوت و ضعف هر فرد می‌شود.

در سطح گروه:

به این معنی که ارتباطات را بین اعضای تیم افزایش می‌دهد و با درگیر کردن اعضای تیم فرایند توسعه ای از کار تیمی حمایت می‌کند. در سطح سازمان. به معنی فراهم سازی شرایط ارتقاء از داخل سازمان، بهبود خدمت دهی به مشتریان با توجه به نظرات آنها، توسعه بهتر مشاغل برای مستخدمین و جهت دهی به برنامه های آموزشی. (جواهری زاده، ۱۳۸۱)

همانطور که اشاره شد در بازخورد ۳۶۰ درجه منابع اطلاعاتی متعدد وجود دارد. رولاندسون منظور از منابع اطلاعاتی در واقع افرادی هستند که از آنها درخواست می‌شود تا ارزیابی شونده را مورد ارزیابی قرار دهند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- سرپرست، مدیر یا مدیران مافوق ۲- ارزیابی شونده (خود ارزیابی) ۳- همردیفان و همکاران ۴- کمیته یا مجموعه ای از مدیران ۵- زیردستان ۶- تامین کنندگان ۷- مشتریان داخلی و خارجی ۸- اعضای تیم ۹- دیگر ذی نفعان. (رولاند، ۲۰۰۳)

ارزیابی عملکرد در تسهیل کارایی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را

برای سازمان ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. لانجنکر و نیکودیم^۱ (۱۹۹۶)، بیان کرده اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می کند ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می کند، د) بین نتیجه گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می نماید و ه) انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش می دهد. همچنین رابرتس و پاولاک^۲ (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه ای از جمله، الف) برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، ب) پیش بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می گیرد. در عین حال، امروزه بسیاری از نظام های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک^۳، ۲۰۰۵ ص ۱۰). با توجه به مطالب یاد شده سؤال اصلی مطالعه حاضر اینست که عوامل و ویژگیهای مؤثر بر کارایی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست؟ و برای دستیابی به پاسخ این سؤال کلی سئوالهای ویژه زیر مطرح شده است.

مفهوم عملکرد و ارزشیابی آن از دیدگاه صاحب‌نظران چیست؟

رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد کدامند؟

خطاهای بالقوه در ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست.

ویژگیهای سیستم‌های اثربخش ارزشیابی عملکرد چیست؟

مفهوم ارزشیابی عملکرد: برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ص ۲۱۶). و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. "توانایی‌ها"، ویژگیهای شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیریایی که افراد باور دارند بایستی تلاشهایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می‌کند. نو و دیگران (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند همانطور که شکل زیر نشان می‌دهد این

ویژگیها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگیهای ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می‌توانند رفتارشان را نشان دهند. دیگر مؤلفه اساسی مدل نو و همکاران، استراتژی‌های سازمانی است. اغلب ارتباط بین مدیریت عملکرد و استراتژی‌ها و اهداف سازمان نادیده گرفته می‌شود. نهایتاً مدل یاد شده اشاره می‌کند که محدودیت‌های موقعیتی نیز نقش اساسی در عملکرد افراد ایفا می‌نماید. همانطور که قبلاً ذکر شد، افراد ممکن است رفتار مناسبی انجام دهند اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان بایستی دارای ویژگیهای مشخصی برای انجام مجموعه‌ای از رفتارها و دستیابی به برخی نتایج باشند و به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ویژگیها، رفتارها و نتایج بایستی به استراتژی‌های سازمانی گره زده شوند. با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرزو و رو، ۲۰۰۸ ص ۳۴۵). در این صورت ارزیابی عملکرد تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد.

همچنین کارل و دیگران^۱ (۲۰۰۰ ص ۲۲۵) ارزیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و برون‌دادهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. و به عقیده فوت و هوک^۲ (۱۹۹۹ ص ۱۰۵) ارزیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

بند سوم: اهداف ارزشیابی عملکرد

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمانها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین^۱ (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفسال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ^۲ (۲۰۰۷) اهداف ارزشیابی کارکنان را در: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر^۳ (۲۰۰۷) و نو و دیگران (۲۰۰۸) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند شکل ۲ بیانگر موارد بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد.

1 . Bernardin

2 . Ivancevich

3 . Snell and Bohlander

نتیجه گیری

هرچند کارکنان سازمان از بسیاری جهات با یکدیگر شباهت هایی دارند، اما مجموعه ویژگی های فردی و رفتاری هر فرد موجب می شود تا نتایج عملکرد متفاوتی داشته باشند. اصل تفاوت های فردی، یکی از اصول مسلم و پذیرفته شده علوم رفتاری است. با قبول اصل مذکور، لازم است بر تفاوت های فیزیولوژیکی، هوشی، ذهنی و رفتاری افراد به شکل صحیح و منطقی مدیریت نمود و مدیریت صحیح، زمانی اعمال می شود که تفاوت های فردی در ابعاد مختلف شناخته شود، چرا که در این صورت است که انواع خصوصیات و ویژگی های شخصیتی افراد به نحو خاصی در سازمان تبدیل به رفتار می شوند و پس از مدتی این رفتارهای متفاوت و با مدیریت صحیح، تبدیل به رفتارهای گروهی هماهنگ و همساز می گردد. بنابراین، مدیران با تجربه می دانند که بین کارکنان تحت نظارت آنها تفاوت وجود دارد. رویکرد نتایج بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه گیری یک شغل و گروه های کاری تمرکز دارد. سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه گیری بهره وری می باشد. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است. این رویکرد که تاثیر زیادی بر کارایی دارد کمتر جهت گیری ذهنی دارد، عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می کند تنظیم اهداف دو جانبه را ترغیب می کند. برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقاء مفید است. اما دارای محدودیت هایی نیز می باشد. ۱- طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. ۲- ممکن است چشم انداز کوتاه مدتی را در بر گیرد. ۳- ممکن است ملاکهای نامناسبی را بکار گیرد. ۴- ممکن است ملاکهای ناکارآمدی را بکار گیرد.

پیشنهادهای کاربردی

باتوجه به نتایج به دست آمده از این مطالعه توصیه‌های کاربردی زیر قابل‌ارایه می‌باشد:

در زمینه اخلاق و رفتارهای اخلاقی به منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش‌های کارکنان، آموزش‌های ضروری صورت گیرد.

سازمان باید به حقوق کارکنان احترام گذاشته و برای نظراتشان ارزش قائل شود

منشور اخلاقی سازمانی، همچون سوگندنامه پزشکان، اخلاق حرفه‌ای و سازمانی

کارکنان را شکل می‌دهد و راهنمای عمل آنان در مسیر خدمتشان است.

همچنین پیشنهاد می‌گردد:

تعریف رفتارهای قابل قبول؛

ارتقای استانداردهای موجود در امور؛

فراهم کردن ملاکی برای خودارزیابی مدیران، کارمندان و...؛

استناد به آن به منزله نشانه‌ای برای بلوغ شغلی

تحویل اخلاق حرفه‌ای به قانون، مقررات و آیین نامه‌ها

تحویل اخلاق حرفه‌ای به هنجارهای رایج در مشاغل

تحویل منشور اخلاقی سازمان به اصول اخلاقی

ایجاد فضای مناسب برای بیان اندیشه‌ها

برخورد عقلانی و وروش مند در مواجهه با مشکلات اخلاقی پیش آمده در سازمان و

اقدام برای برطرف کردن آنها

همچنین پیشنهاد می گردد:

مدیر به کارکنان اجازه دهد تا در حوزه محدودیت های تعیین شده توسط او تصمیم گیری و انجام وظیفه نمایند، مدیران باید بجای سخت کار کردن ، کاغذ بازی و بوروکراسی اداره به زیبا کردن ، همچنین درست و نرم و روان کارکردن بپردازند و مدیران باید از پیشداوری در مورد اجتناب نموده و به کسی برچسب نزنند ، و طوری رفتار کنند تا همه افراد در کارها و حل مشکلات همدیگر را یاری کنند .

با توجه به یافته های بدست آمده برای مدیران ایجاد شبکه ارتباطی بین نیروی انسانی به منظور ایجاد آگاهی از اهمیت و ارزش همکاران و تحکیم روابط انسانی با استفاده از روشهای روانشناختی در راستای توجه به عواطف انسانی پیشنهاد می گردد البته اجرای این روش برای تمامی کارکنان از طرف مدیر بسیار سخت و زمانگیر است ، ولی گاهی در رابطه با بعضی کارکنان ، استفاده از این روش از طرف مدیر برای ایجاد انگیزش در کارکنان دیده می شود. بر اساس مولفه ی (شرایط کار) سازمان باید به منظور به روز شدن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغل آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین روری در سازمان، باید از فنون چرخش کاری استفاده نماید. جهت تأمین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت های شغلی برخوردار از آموزش مؤثر و کارا در سازمان و همچنین داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها می تواند مفید باشد.

بر اساس مولفه ی (موفقیت در کار) به مسئولین توصیه می گردد زمینه های رشد و پیشرفت در سازمان را از طریق عواملی مانند :

ایجاد فرصت های آموزشی گسترده برای رشد و پرورش کارکنان

سرمایه گذاری و تخصیص بودجه برای پرورش مغزهای متفکر و مبتکر

حمایت از ایده های خوب و موفق

توجه به خلاقیت و نوآوری

پرورش و ترویج تفکر استراتژیک مشارکتی، تعاملی و کار تیمی

گرایش به شایسته سالاری را برای کارکنانشان مهیا سازند

بر اساس مولفه ی (نفس کار) و به منظور برآورده کردن این عامل باید به کارکنان در سازمان احترام گذاشته و در جهت رفع مشکلات شخصی مورد حمایت قرار گیرند. رای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان، باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان یابد که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

به مسئولین توصیه می شود که به کارکنان اطمینان خاطر به این جهت که عواملی مانند نگرانی نسبت به آینده شغلی، حقوق و دستمزد ناکافی، وضعیت استخدام، حمایت نکردن مقامات مافوق از زیردستان، وجود عوامل تهدیدکننده در شغل، رسیدگی نشدن به شکایات و اعتراضات، بی‌اهتمامی به شایسته سالاری، قانون و مقررات و ارزشیابی ناعادلانه به ندرت اتفاق خواهد افتاد را بدهند.

رابطه ای بر مبنای اعتماد، مشارکت و تشریک مساعی با کارکنان را تقویت کنند. کارکنان باید از مسئولیت ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

توصیه می شود مسئولیت های در حد توان کارکنان واگذار شود و از تخصص گرایی بیش از حد پرهیز کنند. بکارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد.

عواملی که در محیط کار، نیاز به ارزش های شغلی از قبیل افزایش حقوق و ترفیع، منزلت اجتماعی و فرهنگی به خاطر داشتن این شغل را تسهیل می کند. و به عوامل اجتماعی (نظیر فشار خانواده، ارزش های اجتماعی و فرهنگی، میزان امکانات هر جامعه و فرصت هایی که در اختیار افراد قرار می دهد) ، عوامل اقتصادی (همانند فقر و بیکاری) توجه ویژه داشته باشند.

مواردی مانند برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان، اطلاع کارکنان از امور مالی سازمان در ارتباط با حوزه کاری توجه ویژه داشته باشند.

پیشنهادهای برای پژوهش های آتی

به منظور هدایت و کمک به تحقیقات آتی که توسط محققین دیگر در این حوزه صورت خواهد گرفت، پیشنهاد زیر ارائه می گردد:

توجه به نقش متغیرهای تعدیل گر در روابط بین ارزیابی عملکرد و کارایی که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفتند می تواند در پژوهش های آتی مورد توجه قرار گیرد.

احتمال داده می‌شود که متغیرهای همچون جنسیت، سطح تحصیلات بر ارزیابی عملکرد سازمان تاثیر گذار باشند که مطابق با آنچه گفته شد این تاثیر می‌تواند باعث تغییر تغییر در کارایی سازمان گردد.

می‌توان این تحقیق را در جوامع آماری دیگر نیز انجام داد و با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی، اجتماعی، فرهنگ و خواسته‌های افراد آن بخش از جامعه به نتایج متفاوتی دست یافت.

از آن جایی که این تحقیق تنها در سازمان کارکنان دانشگاه پیام نور سرپل ذهاب صورت گرفته است لذا پیشنهاد می‌شود که عوامل تاثیر گذار بر تصمیم غیر مالی بر وجدان و سکون زدگی در کارکنان و تاثیر آن بر کارایی نیز مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان نتیجه‌گیری کلی تری در این زمینه گرفت.

تاثیر انگیزه‌های غیر مالی بر سایر متغیرهای تاثیر گذار بر کارایی سازمانی بررسی شود. نیازسنجی آموزشی و پژوهشی بر اساس کارکرد های عوامل انگیزشی غیر مالی وجدان کاری و عملکرد کارکنان در سایر سازمان ها بررسی گردد.

منابع و مآخذ

۱. آقا ملایی، تیمور؛ عابدینی، صدیقه؛ ۱۳۸۶. مقایسه عملکرد اعضای هیئت علمی دانشکده بهداشت علوم پزشکی هرمزگان توسط دانشجویان با خودارزیابی اساتید، مجله ایرانی آموزشی در علوم پزشکی، ۷. ۲.
۲. آهنگچیان، محمدرضا؛ ۱۳۸۱. تاثیر موافق و مخالف بودن جنسیت در ارزشیابی دانشجویان از اعضای هیأت علمی، مجله علمی پژوهشی روانشناسی و علوم تربیتی، سی و سوم، شماره ۱.
۳. ابیلی، خدایار؛ ۱۳۸۱. تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت. دانش مدیریت. شماره ۵۸.
۴. استیفن پی رابینز؛ ۱۳۷۴. مدیریت رفتار سازمانی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی مترجمان، ج دوم، موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی، اول، ص ۴۵۴.
۵. اسماعیلی، ر؛ ۱۳۸۴. اولویت بندی مسائل اجتماعی و فرهنگی استان اصفهان. چاپ اول. اصفهان: دفتر امور اجتماعی و انتخابات استانداری و مرکز هم اندیشی توسعه ی استان اصفهان.
۶. اردبیلی، یوسف؛ ۱۳۷۶. روشهای ارزشیابی در بخشهای دولتی و غیر دولتی، تهران. انتشارات بعثت.
۷. افتخاری، رضا؛ ۱۳۷۹. استفاده از روشهای کمی در تعیین وزن سؤالات پرسشنامه ارزیابی. اساتید، مجله علمی پژوهشی روانشناسی، دوره ۴، شماره ۱۶.
۸. الوانی، سید مهدی؛ ۱۳۸۱. خویشتن سازی مدیران، تهران، نشر نی.
۹. ایران زاده، سلیمان؛ برقی، امیر؛ ۱۳۸۸. الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان، نشر فروزش.
۱۰. بزاز جزایری، سید احمد؛ ۱۳۷۸. ارزیابی عملکرد در سازمانها، تدبیر، شماره ۹۸.

۱۱. بزاز جزایری سید احمد ۱۳۸۲، مدیریت عملکرد با تاکید بر ارزیابی عملکرد کارکنان، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت ۸۲، تهران.
۱۲. جواهری زاده، ناصر ۱۳۸۶. عوامل موثر بر ارزشیابی از عملکرد اعضای هیات علمی توسط دانشجویان در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه علمی پژوهشی اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال سوم، شماره اول.
۱۳. جزینی، نسرين ۱۳۸۷. مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم تهران، نشرنی، ۱۳۸۷
۱۴. جونز، جان ای و برلی، ویلیام ۱۳۷۹. بازخورد ۳۶۰ درجه ای، ترجمه اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات شرکت سایکو، چاپ اول، ۱۳۷۹.
۱۵. جعفری، م ۱۳۷۹. فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو، تهران انتشارات علمی - فرهنگی، ۲۵۰ صفحه
۱۶. چانگ، گلوریا ۱۳۸۱. معرفی روش ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد سازمانهای خدماتی، ترجمه جلال الدین زارع اشکذری، فصلنامه مصباح، سال نهم، شماره ۳۶.
۱۷. حاضر، منوچهر و عابدینی راد، ۱۳۷۵. اصول مدیریت و رفتار سازمانی، جلد اول، مولف، تهران.
۱۸. خاکی، غلامرضا ۱۳۷۸. روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، چاپ اول، تهران، انتشارات درایت.
۱۹. دلاور، علی ۱۳۸۷. روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی، چاپ بیست و هشتم، تهران انتشارات نشر .